

# 國家品質獎

## 第27屆國家品質獎遴選作業說明會 國家品質獎參獎準備重點 (全面卓越類)

吳英志



# 講師：吳英志 [ijwuofumc@gmail.com](mailto:ijwuofumc@gmail.com)

## 經歷：

台灣通用器材公司 製程工程師

台灣德州儀器公司 製造部主管

聯華電子公司 副總經理 兼 8C廠 廠長

聯華電子公司 副總經理 兼 TQM 主任委員

## 現職：

中華民國國家品質獎評審小組 17~26屆委員

中華民國品質學會 會士 兼 經營品質委員會 主任委員

品質學會品質研究發展委員會 / 品質獎委員會 委員

中華工程教育學會認證執行委員會 委員

台灣製MIT微笑產品認證制度認證審議會 委員

品質經理人協會 榮譽理事長

新竹企業經理協進會 理事

國際製造工程學會 理事

新竹市竹科管理協會 理事

勞動力發展署小型企業人力提升計畫 輔導顧問

僑委會全球青商潛力之星 諮詢業師

工研院品質典範案例評選委員會 委員

中國生產力中心、中衛發展中心、中華民國品質學會 講師



國家品質獎

NATIONAL QUALITY AWARD

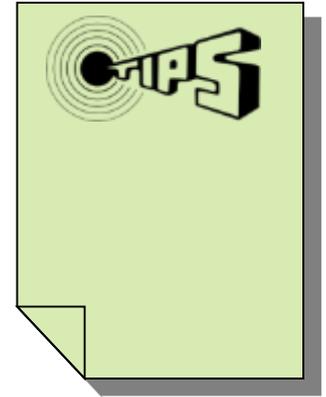


參獎，得獎固然重要

透過自我評量找到改善機會點OFI

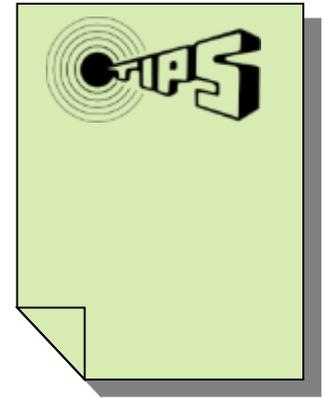
滾動式修正、提升組織的競爭力更重要!

# 參獎的準備技巧



- 國家品質獎設獎目的
- 推行卓越經營實踐TQM基本理念
- 受評常見缺失
- 如何呈現亮點
- 結論:挑戰國家品質獎綜合建議

# 參獎的準備技巧



- 國家品質獎設獎目的
- 推行卓越經營實踐TQM基本理念
- 受評常見缺失
- 如何呈現亮點
- 結論:挑戰國家品質獎綜合建議

# 國家品質獎設獎目的

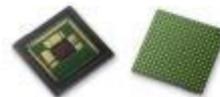
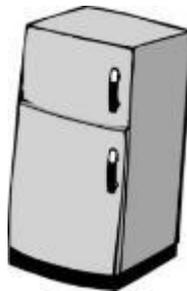
- 一、獎勵推行「卓越經營」(全面品質管理；TQM)有傑出成效者。
- 二、樹立學習楷模。
- 三、提升整體經營品質水準。
- 四、建立優良組織形象。

國家品質獎  
NATIONAL QUALITY AWARD



# 美國國家品質獎/卓越經營模式的設立(1)

- 日本在二次大戰後經過30年的生聚教訓，**1980年代**日本商品的品質普遍超越美國，在國際市場逐漸取代美國商品，尤其是在汽車、電子、家電等市場。



戴明



朱蘭



石川馨

## 美國國家品質獎/卓越經營模式的設立(2)

- **1987年**美國商業部長**Malcolm Baldrige** 提出振興美國企業在國際市場競爭力的方案
- 雷根總統於**1987年8月20日**簽署了「**Malcolm Baldrige 國家品質改進法案**」
- 國家品質改進法案提出一套組織可以**自我評量**、找到**組織弱點改進的卓越經營模式**，同時也是**Malcolm Baldrige美國國家品質獎**的評審標準
- 全球超過**87個國家**推動卓越經營模式。





# 美國傑出企業重視的七大構面

- 領導
- 策略規劃
- 顧客
- 評量分析與知識管理
- 員工
- 營運管理
- 經營成果



THE RITZ-CARLTON®



TEXAS INSTRUMENTS

1980年代傑出的美國企業

# 卓越經營模式八大構面評審項目

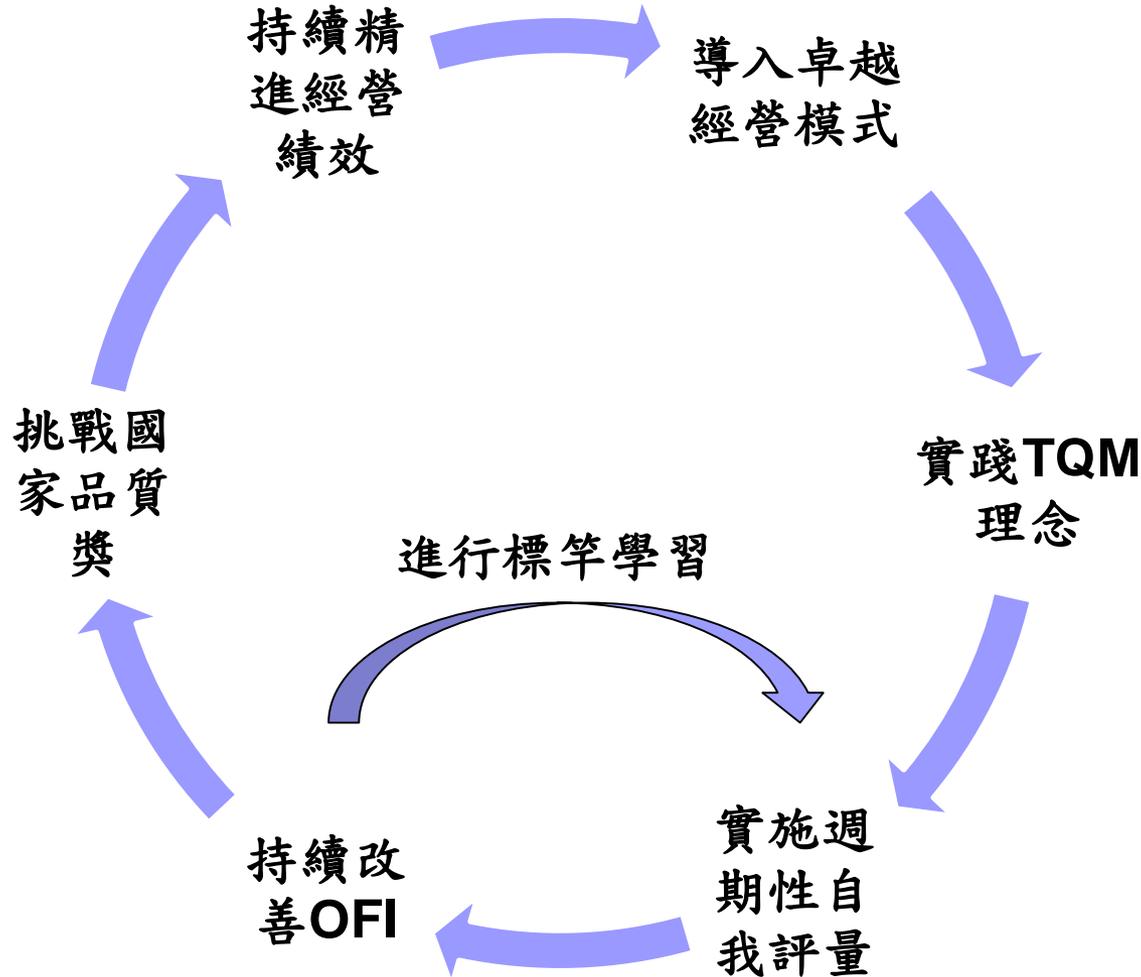
評審項目	權重	評審項目	權重	評審項目	權重
<b>1.領導 (120)</b>		<b>4.顧客與市場發展 (100)</b>		<b>7.流程管理 (110)</b>	
1.1 高階領導	60	4.1 產品 (技術服務) 與市場策略	30	7.1 主要工作流程管理	50
1.2 公司治理與社會責任	60	4.2 顧客關係與商情管理	70	7.2 支援性流程管理	30
				7.3 跨組織流程管理	30
<b>2.策略管理 (80)</b>		<b>5.人力資源與知識管理 (80)</b>		<b>8.經營績效 (350)</b>	
2.1 整體策略規劃	25	5.1 人力資源規劃與運用	30	8.1 財務績效	60
2.2 經營模式	25	5.2 員工關係管理	20	8.2 研發與創新績效	50
2.3 策略執行與改善	30	5.3 知識管理	30	8.3 顧客與市場發展績效	60
<b>3.研發與創新 (80)</b>		<b>6.資訊運用策略與管理 (80)</b>		8.4 人力資源發展績效	40
3.1 研發與創新策略	40	6.1 資訊策略規劃	20	8.5 資訊管理績效	40
3.2 研發與創新之投入與管理	40	6.2 網路應用	30	8.6 流程管理績效	50
		6.3 資訊應用	30	8.7 社會評價 (品質榮譽)	50

# 卓越經營模式

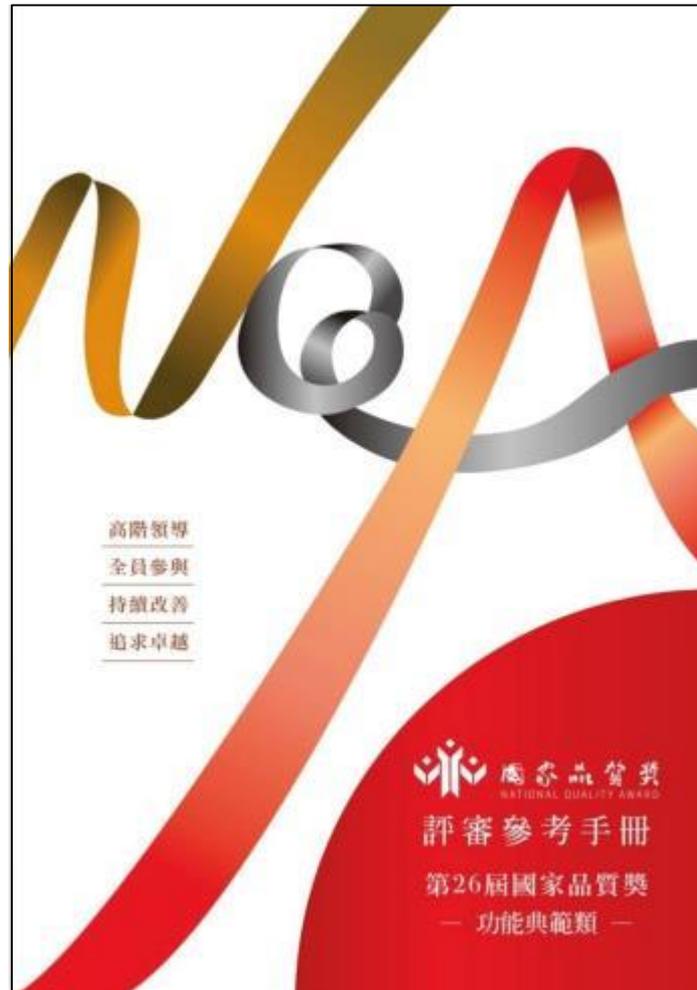
- 是一種自我評量工具
- 是組織追求卓越的架構，它的核心價值是TQM的理念
- 是一種標竿基準，可與其他組織機構比較進行標竿學習
- 是一種改進指引，可以鑑別需要改進的地方
- 也是各國品質獎的評審標準。



# 持續提昇組織競爭力的方法



# 全面卓越類的【檢視重點】



# 國家品質獎評審參考手冊

## 全面卓越類

### 企業及中小企業類組

下午 2:28 6月23日 週四

...

● 4.00% 52% ●

國家品質獎  
評審參考手冊  
全面卓越類  
企業及中小企業類組

製造業、農林漁牧業及其技術服務業型



## 1.1 高階領導〔權重60〕

高階主管的行動準則如何帶領追求永續經營之目標，積極與全體員工有效溝通、授權與激勵，維持組織穩定運作、持續檢討改善、促進學習的永續經營環境，並鼓勵創造組織高績效。

### 1.1.1 組織經營理念、使命與願景的形成與內涵

- (1) 組織的經營理念、使命與願景是如何形成的？
- (2) 組織的經營理念、使命與願景是否重視TQM？
- (3) 組織經營理念、使命是否符合正當性與合法性，且以公眾利益為優先，並願意負擔社會責任？
- (4) 組織願景是否具有前瞻性，能明確具體反映組織未來的走向？
- (5) 高階領導者是否能明確區分使命與願景及兩者間的關係？
- (6) 高階領導者能否清晰說明組織的經營理念、使命與願景，且以書面文字敘述其內涵？

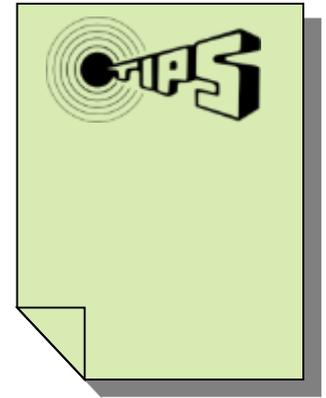
### 1.1.2 組織經營理念、使命與願景的落實

- (1) 組織的經營理念、使命與願景是否獲得員工普遍瞭解與接受？
- (2) 組織是否有各種流程來逐一落實使命、願景與目標？
- (3) 組織的使命與願景是否經由組織策略、功能策略加以落實？
- (4) 各項流程是否設定有效的衡量指標，並定期檢討改進？
- (5) 高階領導者是否對於組織的使命與願景能加以適時地檢討與修正？

# 全面卓越類的評審重點



# 參獎的準備技巧



- 國家品質獎設獎目的
- 推行卓越經營實踐TQM基本理念
- 受評常見缺失
- 如何呈現亮點
- 結論:挑戰國家品質獎綜合建議

# 什麼是TQM？

Total:

全體員工

所有部門

所有作業系統(包括:供應商、外包商及物流系統)

Total Quality Management:

藉由**全員參與**、**持續改善**讓企業資源發揮最大效益, 以提供**顧客滿意**的**產品與服務**的經營管理系統

# TQM的基本理念(卓越經營模式的**核心價值**)

## **First Priority**

- 顧客導向
- 全員參與
- 持續改善
- 高階卓越領導
- 重點導向
- 依據事實
- 自主管理
- 團隊合作
- 過程與結果並重
- 追求創新
- 事先預防
- 機敏與韌性
- 使用科學方法
- 知識分享
- 重視ESG

# 卓越經營模式構面 vs. TQM 基本理念

八大構面	TQM 理念	顧客導向	全員參與	持續改善	高階領導推	重點導向	依據事實	自主管理	團隊合作	過程與結果並重	事先預防	機敏與韌性	使用科學方法	知識分享	重視 ESG	
領導		◎	◎	◎	◎		◎			◎	◎	◎				◎
策略		◎	◎	◎	◎	◎	◎			◎	◎	◎				
創新		◎	◎	◎		◎	◎		◎	◎	◎		◎			
顧客		◎	◎	◎		◎	◎			◎			◎			
人資		◎	◎	◎		◎	◎			◎			◎			
資訊		◎		◎			◎			◎			◎	◎		
流程		◎	◎	◎		◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎		
績效		◎	◎	◎	◎		◎		◎	◎						◎

卓越經營模式是實踐TQM理念的工具

# 如何展現「顧客導向」

- 除了說明推行**顧客導向**相關活動也要呈現：
  - **顧客滿意度**、較不滿意的項目及改善措施、顧客**再購率**、顧客**新增數**、**新增營業額率**
  - **員工滿意度**、較不滿意的項目及改善措施、員工**留任率**(**內部顧客**；**五、人力資源與知識管理**)
  - **顧客訴怨處理流程**、**退貨率**、**客訴處理時效**、**客訴件數**及**改善措施**、顧客**流失量**、**流失營業額率**



# 顧客導向的落後指標 vs. 先期指標

## 先期指標

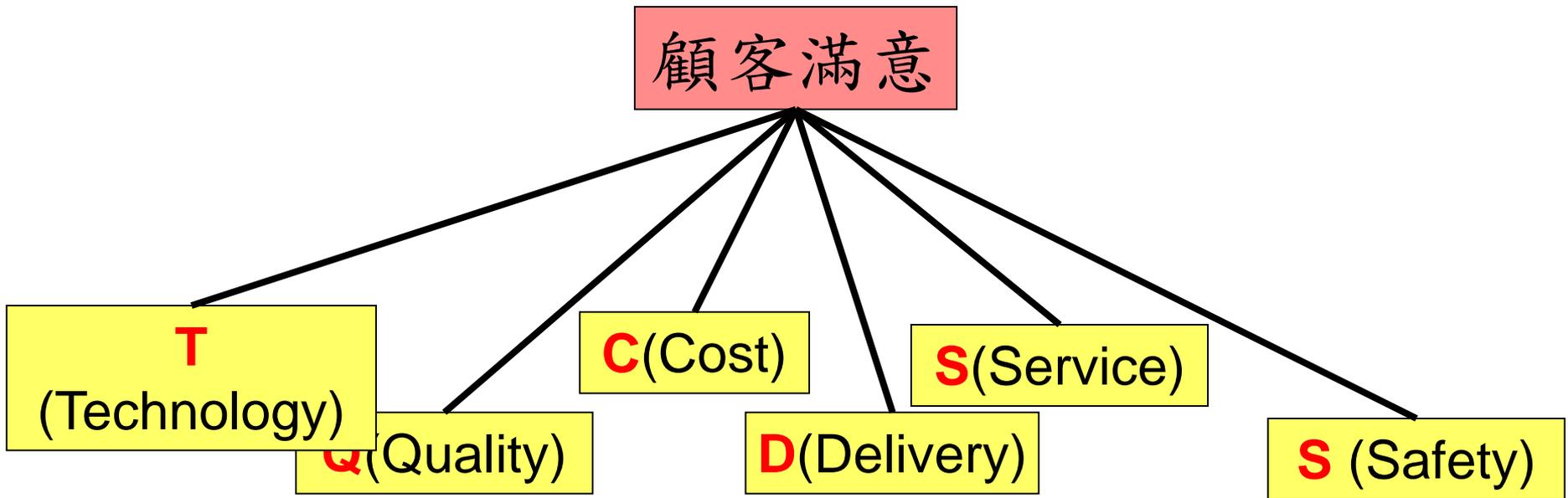
- 員工滿意度
- 準時達交率
- 出貨品質水準AOQL
- 客訴率
- 客訴回應時效
- 客訴處理時效等
- 退貨率
- 顧客滿意度
- 營業額
- 利潤率



## 落後指標

有滿意的員工  
才會有滿意的顧客

# 全員參與



要讓顧客滿意就要兼顧 TQCDSS，而要兼顧TQCDSS就需全公司各部門共同參與。

# TQM講求**全員參與**

那些TQM活動要鼓勵/要求**全員參與**?

- QCC
- QIT/六標準差
- 提案制度
- 撰寫、點閱、引用**知識物件**
- TQM教育訓練
- ...

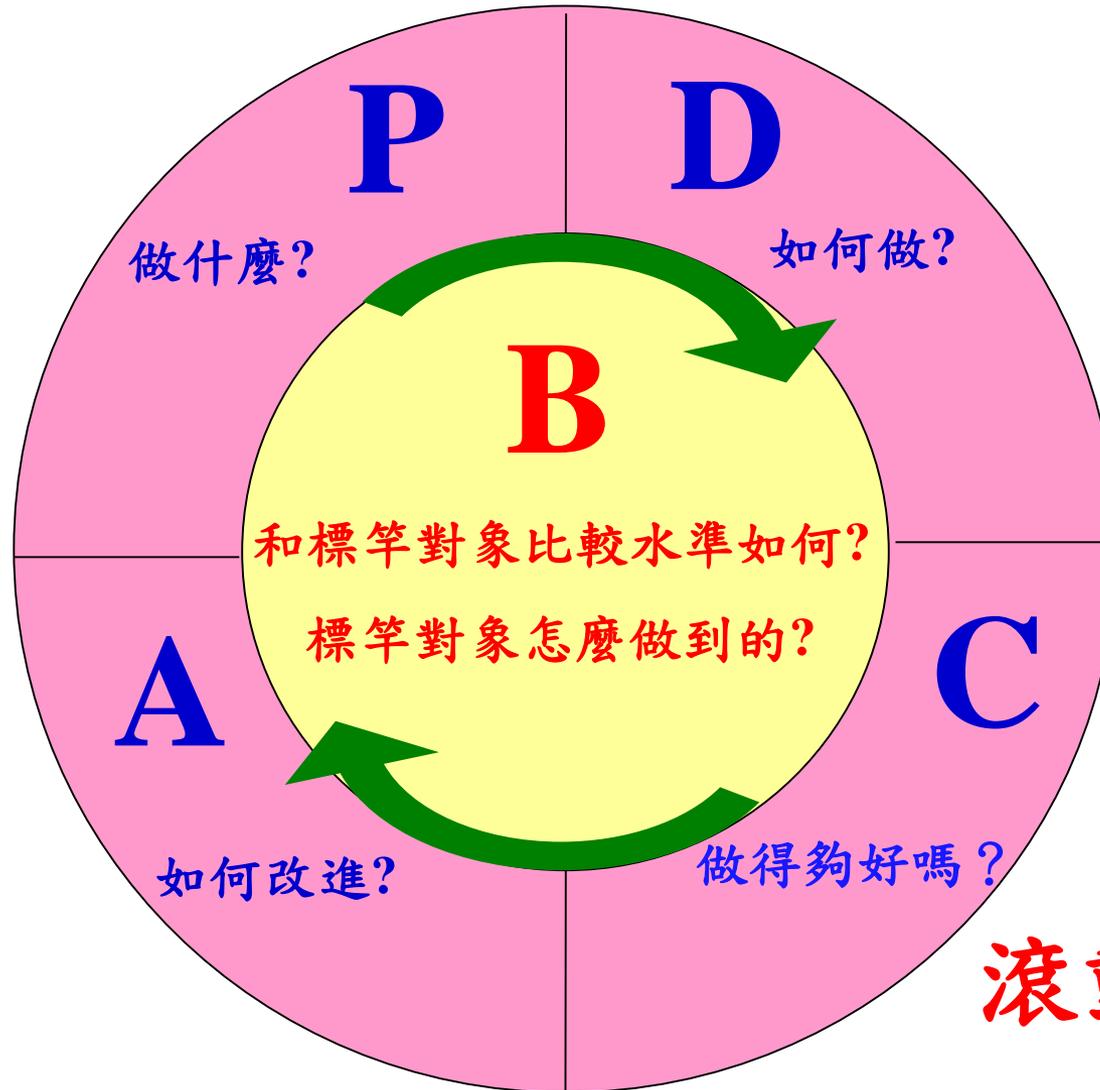


# 如何展現「全員參與」

- 除了說明推行**全員參與**相關的活動也要呈現：
  - 持續改善活動(QIT/QCC/6  $\sigma$ )的**參與率**、**成效**
  - **提案**的參與率、成效
  - **知識物件**撰寫率/點閱率/引用率
  - **教育訓練**已訓/應訓率
  - 推展到**供應商**、**外包商**的**TQM**活動項目、內容



# TQM的基本理念:持續改善



舒華特(Walter A. Shewhart)迴圈 (1891-1967) → 戴明循環(1900-1993)

# Benchmarking 標竿學習

## ■ Performance

與目標/標竿對象/競爭對手/業界龍頭經營績效的比較

## ■ Best Practice

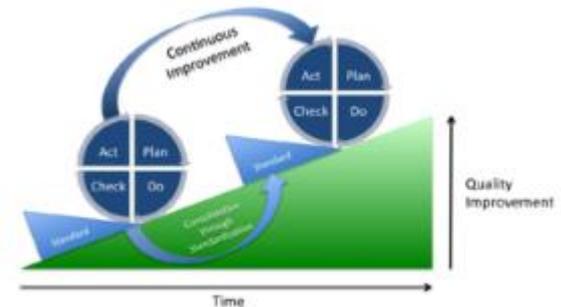
學習最佳實務典範



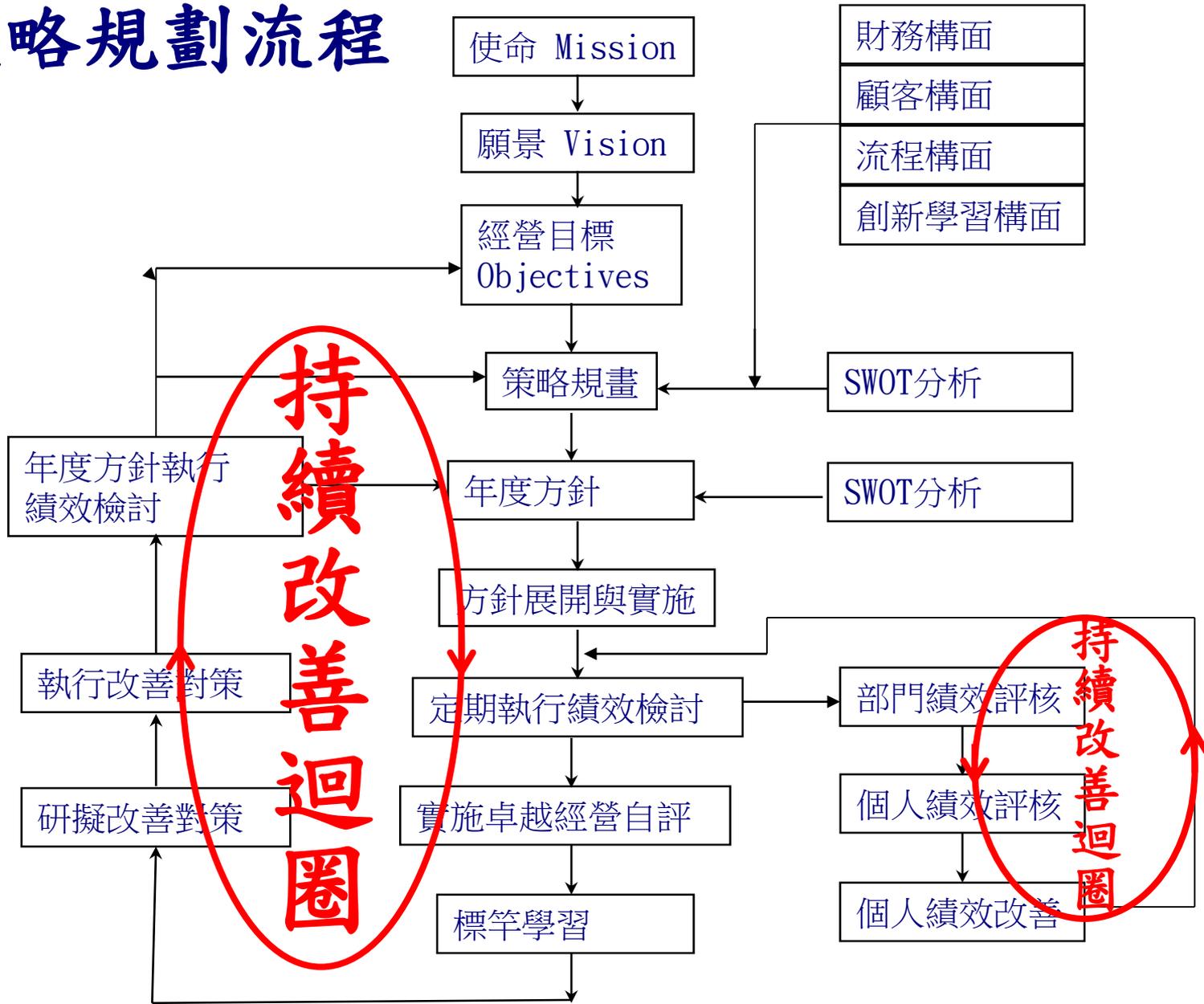
簡單講就是「向強者看齊；向優者學習」

# TQM的基本理念:持續改善

- 建立「沒有最好只有更好」的組織文化
- 將**追根究柢**、**持續改善**的觀念及**改善迴圈**導入組織內所有管理系統/活動
- 推行**全員參與的改善**活動，如:**QCC**、**QIT**、**六標準差**、**提案制度**



# 策略規劃流程



# 標竿學習流程

1. 決定學習什麼**項目**
2. 組成標竿學習**團隊**
3. 評估標竿學習**對象**
4. 決定標竿學習**方式**:

從網路及檔案資料、從出版品、電話訪談、問卷調查、實地觀摩及訪談



5. 從標竿對象找到Learning points
6. 將Learning points整理、分析提出建議
7. 裁示執行建議：
  - 立即執行(執行事項、負責人、期限)
  - 修訂後執行(修訂內容、執行事項、負責人、期限)
  - 另找合適時間/有條件執行(執行時間 及條件)
  - 不執行(理由)
8. 指派負責人開始執行
9. 定期檢討執行狀況並持續改善



# 標竿學習改善建議表

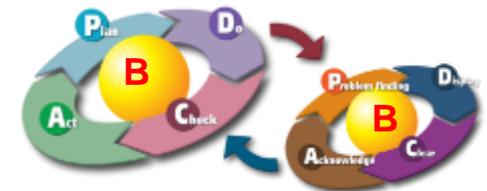
標竿學習改善建議表					
小組：		小組負責人：		小組成員：	
項次	學習項目	本公司做法	標竿對象作法	優缺點比較分析	改善建議

# 標竿學習決議事項記錄表

標竿學習決議事項記錄表					
小組：		小組負責人：		小組成員：	
項次	標竿學習項目(what)/ 改善建議	改善決議 A. 立即執行 (執行事項) B. 修改後執行 C. 另找合適時間/有條件執行(執行時間 及條件) D. 不執行(理由)		負責人(Who)	何時完成(When)

# 如何展現「持續改善」、「標竿學習」

- 除了說明推行**持續改善**、**標竿學習**相關活動也要呈現：
  - 營運績效**趨勢圖**和**競爭對手的比較**:營業額、淨利、每股盈餘、資產報酬率、庫存週轉率、**COPQ**品質失敗成本…
  - **所有作業流程**呈現**持續改善迴圈**
  - 展示**標竿學習**的**流程**、**對象**及**成效**



# TQM的基本理念:高階卓越領導

- 導入卓越經營模式，持續改善弱點
- 高階親自參與是導入TQM的關鍵成功要素
- 塑造具TQM理念的組織文化及價值觀
- 高階要關心並提供足夠資源在TQM活動上
- 以身作則並鼓勵全員參與持續改善活動
- 訂定使命、願景、目標與策略引導組織成長
- 重視ESG：環境保護(碳中和、淨零排放)、公司治理及企業社會責任。



# TQM的基本理念:使用科學方法

## 常見的TQM活動/管理系統與工具(1)

- 方針管理

SWOT分析/平衡記分卡/總經理診斷

- 專案管理

- QIT / QCC

QC Story/ QC七大手法/新QC七大手法/DOE

- 六標準差 DMAIC/ DFSS

- 日常管理

5S /自主保養/ SPC統計製程管制/FMEA失效模式與效應分析

- TPM全面生產管理



# 常見的TQM活動/管理系統與工具(2)

- 精實生產、JIT
- 提案制度
- 知識管理
- 標準化
- CRM顧客關係管理
- 標竿學習
- QFD品質機能展開
- ISO系統/ APQP產品品質先期規劃、PPAP產品送樣及核准程序、MSA量測系統分析 etc.
- 卓越經營模式

■ ...



# TQM活動有形成果的呈現

T 技術力、生產力、產量、營業額

Q 品質水準、良率、汙化率、失誤率

C 成本、毛利、失敗成本

D 交期、生產週期、時間

S 顧客滿意度、採購份額

S 無災害工時

E 廢棄物排放量、節能減碳

M 員工滿意度



TQM已經過時、已經勢微？

TQM已死？

不會！  
不會！  
絕對不會！



■TQM基本理念：顧客導向、全員參與、持續改善、卓越領導... 等是企業永續經營的要件絕對不會過時！

# 初審作業

- 初審採書面審查申請書
- 評審小組委員審查全面品質管理前七大構面的推行情況、成果及經營績效，審查重點在：
  1. 是否有該推行的全面品質管理的理念或活動而未推行
  2. 是否有值得標竿學習的優點及特色
  3. 自評是否確實、是否有超越平均達卓越水準的經營績效
- 評審小組委員評分並提出意見表包括：優點及特色/待加強(缺點)事項/複審補充說明事項
- 類組會議推薦通過初審名單及排序
- 類組召集人聯席會決定複審名單。

# 評分等級區分

- 評分等級區分為五個等級，分別為：
- 等級1--「無或少許證據顯示」：(未推行或剛推行)
  - 組織所提列之實證充分程度，介於0%以上，未達15%。
- 等級2--「略有證據顯示」(已推行尚未達一般水準)
  - 組織所提列之實證充分程度，介於15%以上，未達40%。
- 等級3--「多數證據顯示」：(達到一般水準)
  - 組織所提列之實證充分程度，介於40%以上，未達60%。
- 等級4--「超越平均證據顯示」：(超越一般水準)
  - 組織所提列之實證充分程度，介於60%以上，未達85%。
- 等級5--「達國內(外)卓越證據顯示」：(達到國內外卓越水準)
  - 組織所提列之實證充分程度，介於85%以上，100%以下。

自評要客觀、確實

# 評審的 Assess Steps

## ■ P (是否有標準化的制度?)

-所有管理制度、製造(服務)流程是否標準化?是否有創新、有效的制度? 是否推行實踐卓越經營核心價值的制度?

## ■ D (是否確實執行制度?)

-標準化的制度、流程是否確實執行?

## ■ C (是否審查執行結果?)

-是否審查執行成果?是否達成目標?

## ■ A (是否持續改善?)

-成果是否呈現進步趨勢?弱點及未達目標項目是否訂改善措施並定期追蹤?

## ■ B (是否進行標竿學習?)

-與競爭對手/業界龍頭/標竿對象比較是否具競爭力?  
是否導入標竿學習並具有成效?

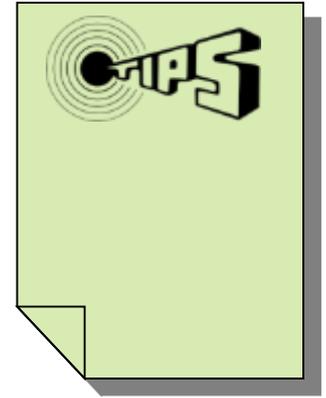


# 卓越經營自評

1:未推行或剛推行 2:已推行尚未達一般水準 3:達到一般水準  
4:超越一般水準 5:達到國內外卓越水準

No.	檢視重點	1~5	OFI改善機會點
1	卓越經營自評客觀確實且有兩次以上OFI的改善實績		
2	推行淨零排放且有具體成效		
3	訂定策略規劃流程且執行成效良好		
4	訂定新產品研發流程且研發成果良好		
5	定期實施顧客滿意度調查並持續改善比較不滿意的項目		
6	定期進行員工滿意度調查並持續改善比較不滿意的項目		
7	推行全員參與的持續改善活動且推行成效良好		
8	持續進行數位優化、數位轉型		
9	持續追蹤並且提升知識物件的撰寫率、點閱率及引用率		
10	近3年經營績效持續進步足為同業典範		

# 參獎的準備技巧



- 國家品質獎設獎目的
- 推行卓越經營實踐TQM基本理念
- 受評常見缺失
- 如何呈現亮點
- 結論:挑戰國家品質獎綜合建議

# 現場評審時常見缺失

- 工廠部份不在現審動線上的**6S**太差-地面溼滑，零組件擺放零亂，庫房、機台上有明顯塵埃。
- 評審書審要求的「**複審補充說明事項**」沒能充分說明。
- 沒能聚焦在展現**亮點**。
- 用太多**大部份**評審聽不懂的**專業術語**。
- 只用**口頭說明**亮點沒有**書面資料**供評審參閱。
- **陪審員**對評審要的資料**不熟悉**儲存的位置，花很長的時間找資料。
- 審查**時程**控制不佳。
- 現場審查時被評審檢視出自評不夠客觀、確實。
- 資料不正確(**Cheating?**)。
- 和評審**激烈爭辯**。

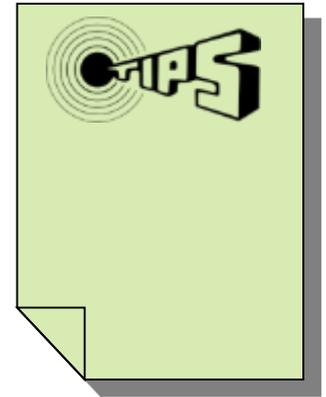


# 複審詢答書面回覆常見缺失

- 書面回覆沒能及時在評審要求期限(兩個工作天)完成，壓縮了評審委員在7天內交出評審意見書的時程。
- 回覆資料沒有系統化編排不易參閱。
- 回覆內容太簡略。
- 部份詢答只剪貼簡報及申請書內容未針對問題回覆。



# 參獎的準備技巧



- 國家品質獎設獎目的
- 推行卓越經營實踐TQM基本理念
- 受評常見缺失
- 如何呈現亮點
- 結論:挑戰國家品質獎綜合建議

# 評審委員樂於見到:



- 組織從**逆境**、困頓中**成長**、進步
- 組織使用**up-to-date**(合乎潮流)、有效的制度、工具、手法來改善員工的**工作效率**、**營運績效**及**顧客的滿意度**，如:**AI**、物聯網、雲端運算、大數據分析、**APP**、行動裝置、數位轉型、創新商業模式、**CCUS**碳捕捉再利用與封存技術。
- 組織**支持政府的政策**且有卓越成效，如:**數位轉型**、**淨零排放**、**ESG**、**5+2**產業創新。

# 評審意見書

## 一、領導

優點及特色:

無

一大堆密集的文字

無法看出亮點也無法吸引評審委員的注意

以公司集體的力重回饋社會，持續投入人文與生態教育的公益活動，讓社會因公司的貢獻得到幫助與啟發。

若想表達公司在領導構面有很多優點、亮點只用這樣的方式呈現您覺得如何？

# 評審意見書

## 八、經營績效：8.2研發與創新績效

### 優點及特色：

該公司重視新產品開發自85年至100年除了97年外，每年新產品營業額持續上升。



如何定義新產品？該公司做了什麼努力為什麼新產品營業額能夠持續攀升？  
97年營業額為什麼會下降？

若想表達公司在開發新產品有很優異的表現用這樣的方式呈現您覺得**很容易讓評審撰寫亮點嗎？**

# 如何讓亮點吸引評審讓評審眼睛一亮

圖(表)文並茂(緣起+過程+成果)的方式呈現



Situation	Action	Result (儘可能數值化)	Hightlight (有根據的亮點形容詞)
面臨 困境、問 題...	建立...	成效.....	領先上市櫃同業。
	導入....	結果.....	連續三年獲選天下雜誌10大， 為同業標竿。

「重要事蹟摘要表」更要如此呈現

改善、解  
決...

完成....

達到....

連續四年獲遠見雜誌CSR獎。

投入....

效益....

近三年滿意度持續攀高，10  
年營業額及獲利持續成長

## 評審意見書

### 八、經營績效：8.2研發與創新績效

#### 優點及特色：

該公司重視新產品開發自88年開始導入APQP先期產品品質規劃(Advanced Product Quality Planning)，因為管控良好且專案風檢管理完善新產品均能如期推入市場並達到量產，除了97年因為金融海嘯歐美市場不如預期導致衰退外，每年的營業額均持續以13%攀升為公司獲利提供很大的貢獻，是上市櫃同業中唯一有如此亮麗表現的公司。

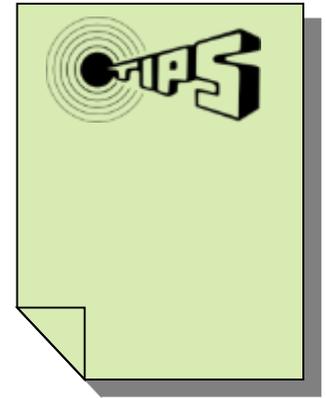
因為管控良好且專案風檢管理完善新產品均能如期推入市場並達到量產，除了97年因為金融海嘯歐美市場不如預期導致衰退外，每年的營業額均持續以13%攀升為公司獲利提供很大的貢獻，是上市櫃同業中唯一有如此亮麗表現的公司(與同業比較資料如圖5)

# 員工及經營者懇談常見缺失



- 員工對公司的經營理念、使命、願景**不熟悉**。
- 員工不清楚公司推動**卓越經營模式**。
- 員工不清楚公司推行那些**TQM活動**。
- 員工不清楚公司角逐國家品質獎的**目的**也不知道有那些**宣導活動**。
- 員工沒有參加任何**TQM活動**。
- 高階對**TQM理念不熟悉**，誤認**小q**、**ISO品質管理系統**就是**TQM的全部**。

# 參獎的準備技巧



- 國家品質獎設獎目的
- 推行卓越經營實踐TQM基本理念
- 受評常見缺失
- 如何呈現亮點
- 結論:挑戰國家品質獎綜合建議

# 挑戰國家品質獎綜合建議(1)

- 準備申請書時依構面分派角色較重的部門主管擔任**構面負責人**蒐集相關資訊。
- 所有資訊、資料經相關部門**交叉討論**並**確認數據**的真實性後開始撰寫申請書。
- 申請書付印之前確實完成**校對**。
- 實施**自評**至少兩次，**顯現持續改善的精神**評分要**客觀、確實**，**優點特色**要寫清楚，**OFI改善機會點**要**執行改善循環**。



## 挑戰國家品質獎綜合建議(2)

- 資料準備多著重單位在全面品質管理：顧客導向、全員參與、持續改善、高階卓越領導等TQM理念是否有很好的執行方式而顯現傑出的經營績效表現，表現普通或同業都在做的就不用著墨太多。
- 評審期望受審單位與時俱進重視比較夯的議題包括：數位優化、數位轉型、ESG、碳中和、淨零排放。



國家品質獎

# 挑戰國家品質獎綜合建議(3)

- 資料準備及現場實地評審的安排要有**顧客導向**的觀念及做法—容易讓評審填寫意見書。
- 複審報告先說明「**複審補充說明事項**」。
- 所提供的**所有資料要正確、完整**。
- **寫到就要做到**是最基本的品質要求。
- 定期實施**顧客滿意度調查及員工滿意度調查**滿意度較低項目要有改善措施。

國家品質獎



# 挑戰國家品質獎綜合建議(4)

- TQM 是**全員參與**的活動，活動參與率是很重要的參考指標，參與率資料要準備完整。
- 初審/複審後評審要求**補充的資料**要在時限內充份提供。
- 組織的績效表現至少要取**近三年**資料與**目標值及業界龍頭/競爭對手**的比較而且要顯示組織**持續改善**的進步情況。



國家品質獎

# 挑戰國家品質獎綜合建議(5)

- 文不如表，表不如圖，用圖表加上文字重點說明(緣起+過程+成果)來顯示亮點吸引評審的注意。
- 評審所提的待加強事項(Opportunity for Improvement)是組織提高競爭力的重要參考資料宜善加利用。
- 國家品質獎是拔尖的競賽，參獎單位不應有要命的缺點，還要有很多讓人驚豔的亮點。

國家品質獎



# 挑戰國家品質獎綜合建議(6)

- 從自評結果與評審觀點交互比對25中項並進行標竿學習尋求改善。
- 國品獎名額有限，抱著挑戰國品獎可以提昇組織競爭力的心情來參加，不論結果如何對組織都有好處。
- 早日開始準備，將申請國家品質獎當成專案來執行，做好風險管理，避免突發狀況發生。

國家品質獎



# 角逐國家品質獎就像報名參加馬拉松比賽...



加油!  
Good luck  
頑張って  
파이팅

