

NDC-DSD-104-009(委託研究報告)

公共服務品質管理及相關法制之研究

國家發展委員會編印

中華民國 104 年 12 月

(本報告內容純係作者個人之觀點，不應引申為本會之意見)



NDC-DSD-104-009(委託研究報告)

公共服務品質管理及相關法制之研究

委託單位：國家發展委員會

執行單位：中 華 大 學

計畫主持人：王瑜哲 副 教 授

協同主持人：李友錚 教 授

謝宜芳 助理教授

吳嘉蕙 助理教授

國家發展委員會編印

中華民國 104 年 12 月

(本報告內容純係作者個人之觀點，不應引申為本會之意見)

## 提要

關鍵詞：公共服務品質、品質管理、國家品質獎、政府服務品質獎

### 壹、研究緣起

我國自民國 101 年起推動行政院組織改造，進行機關整併及功能職掌重新調整，各機關服務流程亦應重新檢討，以提升政府整體效能。因此，國發會於民國 102 年開始推動「全面推廣政府服務流程改造」，做為政府服務品質提升的進階策略。觀察目前企業界為追求經營績效，多以精實管理理念導入服務流程，不浪費資源，即以最小投資，為顧客創造最大價值的思維模式，非常值得政府機關借鏡。此外，考量各國多設有國家品質管理獎項，如日本戴明獎、美國馬康巴立治國家品質獎、歐洲品質獎、新加坡國家品質獎與英國卓越獎等，以提升企業品質及競爭力；同時，許多政府機關也運用品質的觀念於服務的提供，以評估及表彰機關在服務上的創新及進步，如聯合國公共服務獎、澳洲地方政府國家品質獎等。基於前述，本研究主要目的在透過品質管理理論發展，重新探討公共服務導入品質管理新思維的可能性，並藉由各國推動品質管理經驗，對我國推動為民服務作法研提建議。

### 貳、研究架構與方法

首先，透過文獻回顧，以進行議題之瞭解與探討，綜整分析後，從品質管理面向，對我國政府推動公共服務品質研提出相關意見與建議。在文獻資料來源上，主要將相關圖書、紙本期刊論文、電子期刊論文、網路資料、各國政府官方網站和報告，以及國際相關組織官方網站和報告等，對於參考國家之選取上，則將側重於美國、歐洲、日本、新加坡與英國等積極獎勵公共服務創新之國家。

在確立研究目的和研究方法後，除了進行文獻蒐集與分析外，為獲取更深入

的調查資料，乃舉辦焦點團體座談，邀請政府服務品質獎評審委員、政府機關代表、品質管理相關領域學者專家，以協助本研究從品質管理的角度以掌握政府服務品質獎的特質與問題，研提相關制度、作法之建議。

### 參、研究發現與結論建議

由本研究結論可知「國家品質獎」與「政府服務品質獎」的實施，確實已將品質管理的觀念與作為，傳導並紮根企業及各類機關單位，近年來更藉由「政府服務創新精進方案」，逐步引導各機關藉由創新思維，提升政府各類服務品質。本研究建議乃因應結論中所提及之問題並參照焦點團體座談中各專家學者意見而提出立即性（短期）、中期及長期建議。

#### 一、立即性（短期）建議：標竿學習並建構滿意度調查機制

##### （一）標竿學習、超越期待、創新服務

1. 舉辦得獎經驗分享成果會，以達標竿學習之效果
2. 辦理主題式成果觀摩，提升機關參獎意願

##### （二）重視民意，強調顧客導向，建構滿意度調查機制

1. 報名參獎後以進行神秘客稽核
2. 針對獲獎單位持續進行滿意度調查
3. 設計不滿意減量指標以精進改善

#### 二、中期建議：多元合作、強化認同，提高參獎動機

##### （一）利用資訊網路平台以降低作業負擔

##### （二）透過與民選首長合作以擴大媒體效應

##### （三）邀請專家講授 TQM 課程

(四) 另闢政府服務品質獎專屬資訊平台

三、長期建議：定期檢視政府服務品質獎內容，精進評核方式

(一) 分眾辦理焦點團體座談會

(二) 分類、分級推薦參獎

(三) 引導機關朝魅力品質發揮

(四) 增設不同層級之獎項以持續精進服務

(五) 委由具公信力量單位進行滿意度調查

## Abstract

Keywords: Public Service Quality; Quality Management; National Quality Award; Government Service Quality Award

### 1. Background

Since the implementation of the organizational reform of the Executive Yuan in 2012, administrative functions of public-sector organizations have been reorganized. Service processes of government institutions have also been reviewed to improve administrative efficiency. In 2013, the National Development Council launched a policy initiative to further streamline government service processes on a national scale, in which the initiative contained advanced strategies used to enhance service quality. In the corporate world, companies incorporate managerial concepts into their service processes, maximizing their existing resources and benefits to their customers to improve business performance. To encourage companies to improve their business quality and competitiveness, governments in numerous countries have established national quality awards (e.g., Japan's Deming Prize, the Malcolm Baldrige National Quality Award in the United States, the European Quality Award, the Singapore Quality Award, and the UK Excellence Award). Some other service quality awards, such as the UN Public Service Award and Australian National Awards for Local Government, reward the creative achievements and contributions of public service institutions. Given the aforementioned examples, this study adopted management theories to reevaluate the feasibility of applying new quality management methods in public services. In addition, quality management experience of other national governments were drawn to provide the Taiwanese government with

recommendations to improve its public services.

## 2. Research Framework and Method

A literature review was conducted to investigate relevant issues. After literature was summarized and analyzed, quality management-based policy suggestions were developed for the Taiwanese government to improve public service quality. The analyzed literature comprised books, paper and digital-based journal articles, online resources, official websites and reports of sampled national governments, and official websites and reports of international organizations. The United States, European nations, Japan, Singapore, and other nations that reward innovations in public service were investigated.

After research objectives and method were established and literature was obtained and analyzed, a focus-group interview was conducted with the Government Service Quality Award committee members, government organization representatives, and quality management specialists to explore the nature and limitations of the said award to enable us to examine related quality management systems and develop policy suggestions.

## 3. Findings, Conclusion, and Recommendations

Our conclusion indicates that implementing the National Quality Award and Government Service Quality Award helps inject quality management into the public and private sectors. Recently, the Taiwanese government launched a “government service innovation and advancement” program to lead public service institutions nationwide in progressively enhancing the quality of their services through innovation. Recommendations based on the issues mentioned in the conclusion and on the



suggestions offered by the interview participants are proposed for policymaking on an immediate (short-term), mid-term, and long-term basis.

I. Immediate (short-term) recommendation: Benchmarking and establishing a satisfaction survey mechanism

(i) Benchmarking, exceeding expectations, and engaging in public service innovation

- Conduct experience-sharing sessions with award winners to enable benchmarking
- Hold thematic exhibitions on public service achievements to encourage competition participation

(ii) Valuing public opinion, promoting visitor-orientedness, and establishing a satisfaction survey mechanism

- Inspect participating public service institutions by using mystery shoppers to measure institution service quality
- Regularly survey award-winning institutions to measure their satisfaction
- Develop a dissatisfaction decrement index to identify areas for improvement

II. Mid-term recommendation: Building multiple partnerships, enhancing the public's identification with civil servants, and encouraging competition participation

(i) Streamline services by using online platforms

(ii) Work with elected government officials to increase media influence

(iii) Launch courses in total quality management with expert instructors, and

(iv) Establish new online platforms for the Government Service Quality Award

III. Long-term recommendation: Periodically examining and improving the selection criteria for the Government Service Quality Award

- (i) Conduct focus-group interviews with participants
- (ii) Select institutions for participation in different categories and levels of the Award competition
- (iii) Guide public service institutions in exploiting their advantages
- (iv) Establish different levels of the Award to progressively improve public services
- (v) Commission a widely recognized organization to conduct a satisfaction survey

## 目次

提要.....	i
Abstract.....	iv
圖次.....	x
表次.....	xi
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與目的.....	1
第二節 研究架構與方法.....	2
第二章 品質概論.....	5
第一節 品質的意義與發展沿革.....	5
第二節 品質大師的管理理念.....	12
第三節 全面品質管理.....	18
第四節 精實管理.....	20
第三章 各國國家品質獎.....	24
第一節 日本戴明獎.....	24
第二節 美國國家品質獎.....	31
第三節 歐洲品質管理基金會卓越獎.....	38
第四節 新加坡國家品質獎.....	42

第五節 英國國家品質獎.....	46
第六節 中華民國國家品質獎.....	50
第七節 小結.....	59
第四章 中華民國政府服務品質獎.....	67
第一節 政府服務品質獎發展與沿革.....	67
第二節 政府服務品質獎評審標準.....	70
第三節 焦點團體座談分析.....	73
第五章 研究發現與研究建議.....	79
第一節 研究發現.....	79
第二節 研究建議.....	81
參考文獻.....	86
附件一 各國顧客滿意指標模式介紹.....	91
附件二 焦點團體座談會會議紀錄.....	95
附件三 期末報告審查會議意見表.....	113

## 圖 次

圖 1-2-1	研究方向.....	3
圖 2-2-1	PDCA 循環.....	13
圖 3-2-1	美國國家品質獎架構圖.....	34
圖 3-3-1	歐洲 EFQM 卓越經營模式圖.....	41
圖 3-4-1	新加坡卓越經營模式圖.....	44

## 表 次

表 2-1-1	小 q 與大 Q 觀念比較.....	7
表 2-1-2	現代品質企業文化與傳統企業文化差異比較.....	7
表 3-1-1	戴明獎評審標準—基本要求類別的評審項目與配分.....	26
表 3-1-2	戴明獎--基本類別的評審要素.....	27
表 3-1-3	戴明獎--基本類別的評分標準.....	27
表 3-1-4	戴明獎—卓越 TQM 活動的評審要素.....	28
表 3-1-5	戴明獎—卓越 TQM 活動的評分標準.....	28
表 3-1-6	戴明獎—卓越 TQM 活動的整體評分標準.....	29
表 3-1-7	戴明獎—整體評價.....	29
表 3-2-1	美國國家品質獎評審標準.....	32
表 3-2-2	美國國家品質獎評分準則.....	35
表 3-3-1	歐洲品質管理基金會卓越獎評審標準.....	39
表 3-4-1	新加坡國家品質獎評審標準.....	43
表 3-4-2	新加坡國家品質獎類別.....	45
表 3-6-1	中華民國國品獎獎別與頒發對象.....	52
表 3-6-2	中華民國國品獎評審作業程序.....	53
表 3-6-3	中華民國國家品質獎評審標準轉變.....	55

表 3-6-4	中華民國國家品質獎評審標準.....	56
表 3-6-5	中華民國國品獎第八構面對應於前七項構面.....	57
表 3-6-6	獎金規劃.....	59
表 3-7-1	各國國家品質獎比較.....	63
表 3-7-2	各國國家品質獎評獎構面比較.....	65
表 4-1-1	政府服務品質獎發展歷程.....	68
表 4-1-2	政府服務品質獎歷屆參獎與得獎狀況.....	69
表 4-2-1	政府服務品質獎評審方式.....	70
表 4-2-2	政府服務品質獎評審標準.....	72

## 第一章 緒論

本研究透過品質管理理論發展以重新探討公共服務導入品質管理新思維的可能性，並藉由各國推動品質管理經驗，對我國推動為民服務作法研提建議，俾引導政府機關服務邁入新的里程碑。為瞭解本研究概貌，本章共分為兩節，第一節為研究背景與目的、第二節為研究架構與方法。

### 第一節 研究背景與目的

國家發展委員會(前身為行政院研究發展考核委員會，以下稱國發會)長期致力於政府服務品質，並以提供創新服務、整合服務及數位服務為目標，力求不斷精進。為了提升政府服務品質，行政院研考會早期師法企業精神，引進全面品質管理(Total Quality Management, TQM)概念，成功帶領政府機關推行品質管理與服務改造運動，接著在民國 97 年起推動「政府服務創新精進方案」，導入歐美先進國家「優質治理」(Good Governance)理念，除延續全面品質管理的作法與標準外，進一步追求政府資訊流通及創新整合服務的目標，經過多年的努力，機關多能將以上目標融入服務及品質管理中。

我國自民國 101 年起推動行政院組織改造，進行機關整併及功能職掌重新調整，各機關服務流程亦應重新檢討，以提升政府整體效能。因此，國發會於民國 102 年開始推動「全面推廣政府服務流程改造」，做為政府服務品質提升的進階策略。觀察目前企業界為追求經營績效，多以精實管理理念導入服務流程，不浪費資源，即以最小投資，為顧客創造最大價值的思維模式，非常值得政府機關借鏡。此外，考量各國多設有國家品質管理獎項，如日本戴明獎、美國馬康巴立治國家品質獎、歐洲品質獎、新加坡國家品質獎與英國卓越獎等，以提升企業品質及競爭力；同時，許多政府機關也運用品質的觀念於服務的提供，以評估及表彰機關在服務上的創新及進步，如聯合國公共服務獎、澳洲地方政府國家品質獎



等，據此，本計畫規劃就各國國家品質獎項的評獎構面、指標及評審方式進行蒐集，作系統性的介紹，提供我國提升政府服務品質參考。

基於前述，本計畫主要目的在將透過品質管理理論發展，重新探討公共服務導入品質管理新思維的可能性，並藉由各國推動品質管理經驗，對我國推動為民服務作法研提建議，俾引導政府機關服務邁入新的里程碑。

## 第二節 研究架構與方法

首先透過文獻回顧，聚焦三方向，如圖 1-2-1 所示，以進行議題之瞭解與探討，綜整分析後，從品質管理面向，對我國政府推動公共服務品質研提出相關意見與建議，在文獻資料來源上，主要將包括相關圖書、紙本期刊論文、電子期刊論文、網路資料、各國政府官方網站和報告，以及國際相關組織官方網站和報告等，對於參考國家之選取上，則將側重於美國、歐洲、日本、新加坡與英國等積極獎勵公共服務創新之國家。

本研究期望透過文獻分析達成以下三項目的：

1. 探討品質對現代企業為何如此重要、品質的定義、現代的品質企業文化與傳統企業文化有何不同、品質發展的歷程、品質大師們的管理理念、品質管理的發展趨勢，及其與公共服務品質的關聯性，以精實管理(思維)運用於政府服務的提供等議題。
2. 就各國國家品質獎項，如日本戴明獎、美國國家品質獎、歐洲品質獎、新加坡國家品質獎與英國卓越獎等，各國國家品質獎項的評獎構面、指標及評審方式進行蒐集，作系統性的介紹。
3. 我國國家品質獎項的評獎構面、指標及評審方式，以及與各國獎項的比較。

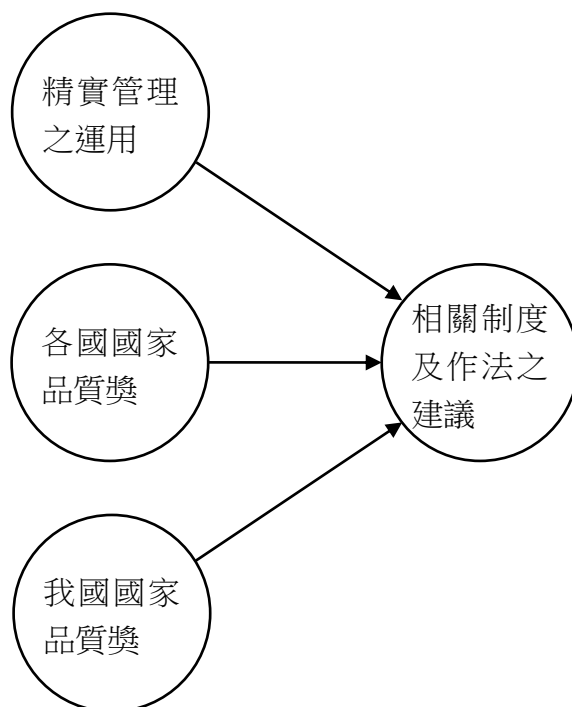


圖 1-2-1 研究方向

其次，輔以焦點團體座談法，此方法是指以研究為目的，選取某些符合特定條件的成員所組成的團體來進行訪談，主持人以營造出自在的團體互動氣氛，使參與團體的成員就研究者所欲討論的議題，表達他們的經驗、看法或觀點，隨著研究性質的不同，每一個焦點團體人數可彈性調整，一般而言，大約維持在 4 至 12 人之間，比較常見的是由 6 至 10 人組成一個團體，每一次團體訪談大約進行一個半小時至兩小時，並使用錄音機來收集團體的對話資料，訪談結束後將訪談錄音轉錄成文本資料，以便進行資料分析的工作。

座談資料分析包含以下三步驟：

1. 座談資料謄錄：研究者將訪談內容錄音下來，再將錄音檔全部的內容轉謄為逐字稿，並在逐字稿最前段註明受訪者。
2. 座談資料分析：完成逐字稿後，研究者隨即閱讀原始資料，並根據研究目的與問題做初步分析。

3. 座談資料詮釋：座談內容依據本次研究目的及座談大綱摘錄，並於摘錄內容最後註記來源受訪者，再依座談主題內容做成段落小結。

焦點團體訪談的特色在於，明確地善用團體中成員互動過程來促使成員們表達他們個人豐富的經驗及想法。換句話說，是藉由團體互動過程來刺激思考及想法，使成員能在不同意見交流激盪下，多層面表達各種與研究議題相關的經驗、情感、態度及看法。

在確立研究目的和研究方法後，除了進行文獻蒐集與分析外，為獲取更深入的調查資料，乃舉辦焦點團體座談，邀請政府服務品質獎評審委員、政府機關代表、品質管理相關領域學者專家，以協助本研究從品質管理的角度以掌握政府服務品質獎的特質與問題，研提相關制度、作法之建議。

## 第二章 品質概論

為瞭解品質相關概念，本章從品質管理相關理論著手，共分為四節，第一節為品質的意義與發展沿革、第二節為品質大師管理理念、第三節全面品質管理及第四節精實管理。

### 第一節 品質的意義與發展沿革

品質是現代企業經營管理最重要的主題之一，它對組織的生產力、競爭力與策略的制定都具有相當大的影響。有關品質的定義，最精簡與淺顯的內容應是「產品或服務，符合或超越顧客期望的能力」，在此定義中強調，品質是一種比較性的概念。同樣的產品或服務水準，常會因時間與地點的差異，而影響到顧客的期望，因而導致不同得品質評價。符合顧客期望是追求品質的最起碼要求，而超越顧客期望，讓顧客在接收到產品或服務時，因遠超過他的想像，才是優良品質的表現。除此，許多品質專家與團體也從各種不同觀點來定義或描述品質，其中較著名的有：

1. 戴明 (Deming)：品質應針對現在與未來消費者的需求(1985)，而這觀點為許多文獻所引用，也是教科書中最常看到對於品質的定義之一。
2. 朱蘭 (Juran)：品質就是適用性，這是朱蘭(1974)所提出的看法，而適用性涉及到設計品質與符合性品質兩方面。
3. 費根堡(Feigenbaum)：1961年在其出版的全面品質管制(Total Quality Control, 以下簡稱 TQC)一書中，詳述了個人的品質理念，他認為品質是行銷、工程、製造與維護保養的整體組合，透過品質將使得產品與服務符合顧客期望。
4. 克羅斯比 (Crosby)：品質就是符合需求(1979)。

由以上的敘述中可發現，品質無論從哪一個角度來定義，它都脫離不了將產品或服務與顧客的期望作比較，因此所謂品質，就是產品或是服務符合或超越顧客期望的能力。然而，隨著消費者與企業對品質意識的強化與不斷演變，現代的品質觀也與過去不同，其後分別從三個不同的角度來闡釋現代的品質觀。

### 1. 品質從何而來

對於優良的產品與服務品質從何而來的問題，在品質觀上歷經五個階段，分別是（1）品質是檢驗出來的；（2）品質是製造出來的；（3）品質是設計出來的；（4）品質是管理出來的；（5）品質是習慣出來的。

早期的管理者認為依靠品質檢驗就能確保產品品質，此時的觀念認為品質是檢驗出來的。後來發覺在製造過程中注重品質，可以免除大量的事後檢驗，並且消除不良品產生的浪費，此時的觀念認為品質是製造出來的。之後又發覺，在設計階段就注重品質，能將檢驗與浪費降至更低，此時的觀念認為品質是設計出來的。而隨著管理理論與實務的發展，管理者發現，依賴檢驗、製造與設計來確保品質其實都還不夠，唯有良好的管理才可能擁有優良的品質，此時的觀念認為品質是管理出來的。近年來，管理者已普遍的認為，品質除應顧及檢驗、製造、設計與管理外，更應建立尊重品質的企業文化，使得品質深入人心以及日常生活之中，才能全面提升產品與服務的品質。

### 2. 小 q 與大 Q

品質大師朱蘭提到，所謂的品質並非只重視產品的製程品質，那是傳統的觀念，他將此稱之為小 q(Little Q)，他認為品質所討論的範圍包含了企業的各層面(Big Q)，即與組織內所有流程與內外部顧客有關的品質活動皆應納入，這種觀念被稱為大 Q 的觀念(蘇朝敦，2010)。有關小 q 與大 Q 觀念比較，請參見表 2-1-1。

表 2-1-1 小 q 與大 Q 觀念比較

類別	小 q 觀念	大 Q 觀念
產品方面	以產品為主	涵蓋所有的產品與服務
製程方面	與產品有直接關係的製程	所有作業過程均包含在內
職能方面	僅納入與製造產品有直接相關部門	將企業的所有部門均納入
設施方面	以工廠為主	涵蓋組織內的所有設備設施
顧客方面	以外部顧客為主要對象	包含內部與外部顧客
品質成本	只管不合格品所產生的成本	為消除不合格品所付出的成本

資料來源：李友錚、賀力行(2011)。品質管理。台北市：前程。

### 3. 品質企業文化

既然品質是由習慣產生，那麼塑造優良的品質企業文化就極為重要。現代與傳統企業文化之不同可從表 2-2 所述為代表，而品質觀念初期只實行於製造業及服務業等私人企業，但自 80 年代開始，已擴張至非營利機構與政府部門。

表 2-1-2 現代品質企業文化與傳統企業文化差異比較

層 面	傳統企業文化	現代的品質企業文化
整體使命	投資報酬最大化	符合或超越顧客期望
目標	著重於企業短期目標	長期目標與短期目標的平衡
管理	通常不公開	公開且鼓勵員工共同投入
管理人的角色	發佈命令；強力指揮	扮演教導角色；驅除改善的障礙；建立員工信心
顧客需求	非最優先；可能不清楚	最優先；應該認清並瞭解
品質責任	品管部門	全公司的所有人員
人力資源	不太注重	持續性教育訓練
面對問題的態度	責備；處罰	認清並協助解決問題
問題解決方法	非系統性、個別式、著重事後矯正	系統性、團隊性、著重事前預防
改善	不定時改善	持續改善
供應商	敵對的關係	夥伴的關係
工作	狹隘、專業性、大多依賴員工個別的努力	寬廣、一般性、大多依賴團隊的努力
焦點	產品導向	過程導向

資料來源：李友錚、賀力行(2011)。品質管理。台北市：前程。

事實上，品質的觀念自古以來就已經存在，回顧品質發展歷程：如 1764 年瓦特（Watt）發明蒸汽機揭開了工業革命的序曲，人類開始以機械取代傳統的人力與獸力。1776 年亞當斯密（Adam Smith）所著的國富論出版，該書強調效率來自於分工，唯有經由分工原則設計出的組織，才能讓人員成為其領域中的專家，並創造出效率。1790 年懷特尼（Whitney）為美軍設計毛瑟槍，有鑑於當時軍方任何一隻步槍故障，均需由工匠為其特別打造補充零件，使得後勤補給異常困難，因而他創造了可互換零件的概念，此為產品標準化概念的開始。機械生產，分工原則，再加上產品標準化，使得各工廠開始制定相關的品質檢驗標準，以取代過去人為主觀的判斷，但此時系統化的管理理論卻仍匱乏，品質檢驗仍然是以全數檢驗為主。

1910 年代，工程師暨發明家泰勒（Taylor）開啟了科學管理的領域，他以觀察、測量、分析來改進工作方法，並配合績效獎勵誘因，以促使產出最大化。吉爾伯斯（Gilbreth）發展出了動作經濟原則，強調動作的省時與省力化。甘特（Gantt）發展了廣泛應用在排程上的工具-甘特圖。亨利福特（Henry Ford）採用移動式裝配線，大量生產（Mass Production）單一標準化的車種，使得汽車製造成本大幅降為原來的三分之一。工業革命的成果加上科學管理的發展，促使企業競相採行大量生產，專業化的品質管制部門因之出現。

1920 年代，費雪（Fisher）發表了一系列應用在農業上的實驗設計法的論文，開啟了日後實驗設計在工業與心理學等領域的大量運用之門。

1930 年代，隨著工廠規模的愈來愈大，傳統以全數檢驗作為品質管制的方法成為企業生產的瓶頸，例如當時非常著名的霍桑工廠僱用了 40,000 名員工，但僅是品管部門就佔了其中的 5,200 人。此時貝爾實驗室（Bell Lab.）的道奇（Dodge）與洛敏（Romig）發展出了允收抽樣，提出對產品實施抽樣檢驗以取

代全數檢驗的統計基礎。同一時期的修華特 (Shewhart) 發展出了管制圖(Control chart)，它運用對生產過程中的產品進行抽樣以提早發覺異常並進行製程改善。無論是允收抽樣或管制圖都有賴抽樣檢驗，雖然抽樣檢驗有助於大量生產，但是抽樣檢驗也意味著允許少數不合格品出貨的危險，修華特為此解釋抽樣對檢驗成本的巨額節省，與少量不合格品出貨造成的損失相比，對管理者而言仍是值得的。

1940 年代二次世界大戰期間，各國面臨國家生存的危機，莫不思考如何以有限的資源創造最大的效益，但當時美國軍方為確保軍品的品質，卻仍然採取全數檢驗，因而造成了軍事物資生產與供應上的延誤。修華特當時受聘對軍方所有的供應商實施製程管制的訓練，以及對 8,000 名軍方的檢驗員實施允收抽樣的訓練，解決了當時困擾軍方多時的難題。

1950 年代，大量的軍品製造商轉型成為民生用品製造商，承續著二次大戰時美軍在品質管制上的成功經驗，這些廠商連帶的將統計品質管制的方法運用到民生消費品的生產上。戴明與朱蘭先後赴日講學，教導日本企業改善品質，協助日本戰後復興；費根堡出版了全面品質管制一書以闡揚他的品質觀。1951 年，日本戴明獎設立，日本品質開始快速提昇，20 年後終於嚴重威脅到了美國產品的市場。

1960 年代，美國軍方因面臨著前蘇聯共產國家的威脅，對品質的追求不遺餘力，由馬丁公司克羅斯比主導的飛彈品質計畫推出了零缺點的概念，品質保證的作法與可靠度理論也在軍方的大力推動下逐步成熟。

1970 年代，日本與歐洲的企業開始威脅到美國企業的生存。美國企業起初不以為意，認為歐洲企業，尤其是日本企業只不過是在傾銷廉價商品而已，然而隨著陸續許多客觀證據的出現，美國企業卻發現事實並非如此。例如 1980 年時由惠普公司所作的一項針對 300,000 件半導體的測試比較顯示，美國產品的不良



率約在 0.11-0.19%，然而日本產品卻是零不良；所有良品在經過 1,000 小時的使用後，美國產品出現 0.059-0.267% 的不良，而日本產品卻仍只有 0.01-0.019% 的不良。至此，美國企業終於體認到品質問題是美國產品的致命傷，一股向日本學習品質的熱潮迅速蔓延。

1980 年代，日本製造業的品質是全世界學習的對象，美國人發現戴明和朱蘭在二次大戰後赴日講學多年所闡揚的理念，對日本品質的提昇功不可沒；而日本學者石川馨（Kaore Ishikawa）所發展出來的全公司品質管制更形成了一種獨特且新奇的日式品質管理方法；日本專家田口玄一（Genichi Taguchi）的損失函數（Loss Function）與參數設計（Parameter Design）

為了發展足以與日式品質管理相抗衡的新品質概念，美國學者專家在 1980 年代全力推動全面品質管理。1987 年，美國國會通過了美國國家品質獎的設立；同一年，美國軍方也頒佈了軍品供應商應遵循的全面品質管理規範 DoD 5000。

1987 年，國際標準組織也頒佈了 ISO 9000 系列標準，雖然 ISO 9000 初期是以歐洲的製造業為推動主力，但是很快地就蔓延到全世界及服務業。ISO 9000 品質管理系統嚴謹且系統化的規範，獲得了全球各國政府及許多企業的認同，並定為其採購發包的必備條件之一。ISO 9000 的成功也引起了許多非品質人士的效法，各類國際管理系統紛紛出籠，其中最為世人所熟知是 ISO 14000 國際環境管理系統，以及美國三大汽車共同認可的品質管理系統 QS-9000。

1980 年代，先進國家的服務業無論在產值上或僱用人數上幾乎都已超越製造業，因之服務品質的議題開始受到重視。

由於企業組織愈來愈龐大，管理愈來愈複雜，哈默在 1980 年代提出了企業流程再造，強調流程再造與流程管理的重要，對企業作業品質的提昇功不可沒。

1990 年代開始，知識膨脹的速度一日千里，知識經濟時代隱然成型，國際大型會計師事務所與顧問公司連手倡導知識管理，同時彼得聖吉博士提出學習型組織。全面品質管理在企業流程再造、知識管理與學習型組織的加持下，展現了更新的面貌。

1991 年，歐洲品質獎設立，在與日本戴明獎及美國國家品質獎的共同造勢下，全面品質管理盛極一時。

1990 年代中期，高科技產業快速發展，產品複雜度前所未見，消費者對品質的要求幾近苛求，管理者逐漸不再能夠忍受傳統抽樣檢驗容許少量不良品出貨的危險，自動化檢測設備大量運用於生產線上，全數檢驗再度成為企業的最愛。而在此一背景下，一個 1980 年代由 Motorola 所倡導過的活動-六標準差，在奇異電子總裁威爾許的帶領與倡導下，再度風行至今不墜。

此一時期，網際網路的應用逐步成熟，德國 SAP 公司、美國 ORACLE 公司以及眾多軟體公司投入研發企業資源規劃（Enterprise Resources Planning，ERP）、供應鏈管理（Supply Chain Management，SCM）與顧客關係管理（Customer Relationship Management，CRM）的概念與軟體，強調整合企業內、外部資源的重要性，連帶的，品質也很自然的成為企業整體規劃下的一環，而不再單獨被考慮。

1990 年代末期，Amazon、e-Bay、American Online（AOL）以及 Yahoo 掀起了電子商務（Electronic Commerce，EC）的熱潮，網路、資訊與通訊科技快速發展，消費者與顧客開始能透過各種不同方式獲得新產品的訊息並以各種管道進行採購，企業間的競爭更形激烈，新創企業如雨後春筍般地出現，跟不上時代變遷腳步的企業大量被淘汰出局，品質的角色已由獲得訂單的優勢條件轉變成企業生存的基本要件。

時序進入 21 世紀，品質管理即使與 1980 年代剛被提出時，有了截然不同的面貌，但依舊扮演著決定組織是否能夠獲得顧客信賴且永續生存的角色，所有管理者莫不視提昇品質為其最主要的工作之一。就先進國家來看，1980 年代日本的公共事業、醫院及地方政府實行品管圈概念，以強調品質來增加競爭力，提供更優質的服務，而 1990 年代開始，更是積極將全面品質管理的概念導入公共服務，並迅速地展開諸如政府組織再造等的實務做法，國際間公共服務品質獎項陸續出現，令政府部門對於品質的重視更加普遍，而我國亦然。

## 第二節 品質大師的管理理念

現代品質管理的觀念深受戴明、朱蘭、克羅斯比、費根堡、石川馨以及田口玄一等學者專家的影響，因此世人尊稱他們為品質大師。

### 1. 戴明

1900 年出生，1921 年畢業自懷俄明大學電機工程學系，並於 1928 年獲得耶魯大學數學物理博士學位。戴明認為品質是不容易定義的，無法使用少數幾個字來描述，且品質若不考慮顧客就沒有任何意義。如果硬要定義品質，他認為品質就是滿足或超越顧客的需要與期望，並且連續的進行改善。

在日本企業界尊稱美國戴明博士（Deming）為日本品質管理之父，而戴明認為品質是最經濟的方法，製造出最有用的產品。他主張用統計方法進行品質管理，其主要的貢獻最主要有三點：戴明十四點管理原則（Deming's 14 Principles）、品質變異的特殊與一般原因，以及 PDCA 管理循環理論（plan-do-check-action Cycle）。所謂 PDCA 循環，首先由美國人休華特所提出，於 1950 年代，戴明將之引進日本，由於戴明的推廣與日本人大量運用 PDCA 循環於品質管理活動中，後來大家就將 PDCA 循環稱之為戴明循環。PDCA 代表要不斷重複計畫、執行、查核與行動，PDCA 循環最早雖應用於品質管理上，但

經不斷的推廣，現已被視為是任何管理均可遵守的原則，這都應感謝戴明的推廣。企業長時間的推動 PDCA 循環的巨輪，將會具有超出想像的助益，故一般常以圖 2-2-1 的方式來表現 PDCA 這樣的貢獻。

近年來，許多其他類似的原則也在 PDCA 的基礎下被發展出來，例如在戴明晚年他將 PDCA 改為 PDSA，兩者唯一不同之處，在於以研究（Study）取代考核，以表現管理者追尋品質時更積極的作法與態度。

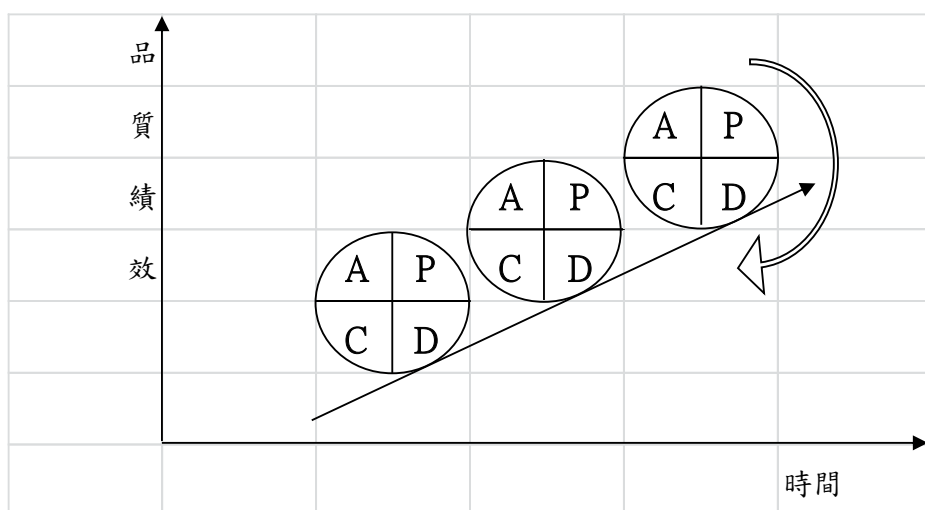


圖 2-2-1 PDCA 循環

## 2. 朱蘭

1904 年出生於羅馬尼亞，1912 年移居美國，1924 年獲得明尼蘇達大學電子學士，1936 年獲得羅耀拉(Loyola)大學法學博士。

朱蘭的許多概念與戴明近似，但最大的差異在於朱蘭認為提升品質其實很簡單，而不一定需要像戴明所強調的必須擁有統計學的基礎，因為那反而會把問題過度複雜化。1951 年朱蘭的名著品質管制手冊（The Quality Control Handbook）出版，該書詳述了他對品質的觀點，並建立了他在品質界的地位。朱蘭於 1986 年提出一通用的思考品質的過程，可適用於所有職能部門與各階層，包含品質規

劃、品質管制與品質改善做為品質管理的三個基本程序，稱之為品質三部曲（quality trilogy），朱蘭喜歡用柏拉圖(Pareto chart)，將品質的問題與以分類為重要的少數與不重要的多數，而若要解決問題，應優先處理重要少數的問題，其效益相對較高。

### 3. 費根堡

1920年生於美國，分別於1948年與1951年獲得麻省理工學院的工學碩士與博士學位。由於1951年提出TQC，至今日本品質專家仍認為費根堡是全面品質管念的創始者。

費根堡的全面品質管制概念，與戴明和朱蘭的想法極為相近，在1961年費根堡提出全面品質管制(Total Quality Control, TQC)中，認為品質是由顧客所定義的，品管觀念與作法不應只侷限於直接與生產有關之部門而已，凡公司內任何部門，均應做好其份內與產品品質有關之工作，因此，全面品質管制所包括的範圍，不僅限於一般傳統品質管制的活動，而更應遍及全公司任何其他與品質有關的功能活動，如新產品設計管制、進料管制、產品管制與特殊流程研究等四類，而每一類別需要進行：設定品質標準、評估是否與標準一致、採取矯正措施與規劃進行改善。

### 4. 克羅斯比

克羅斯比生於1926年，1950年畢業於美國西儲大學，他的管理理念集中於1979年出版的「品管免費」(Quality is Free)，以及1984年出版的「不流淚品管」(Quality Without Tears)兩書中，強調「第一次就要做好」(Do It Right The First Time, DIRFT)，反對「一定會有某種程度的瑕疵」的觀念，並針對企業界之弊病，提出矯正措施，風行全球，其認為唯有零缺點才是好的品質，也是最低成本的品質，為了追求零缺點，改善與預防最為重要，他並不認同朱蘭的論點：要提

高品質必須增加符合成本，他認為提高預防成本可以降低鑑定成本，有時甚至可以降低符合成本另外，克羅斯比另外還提出了品質十四項步驟(Crosby's 14 Steps)作為組織推行零缺點運動的依據。

#### 5. 石川馨

石川馨 (Ishikawa) 生於 1915 年，1939 年畢業於日本東京大學化工科，並於 1958 年獲得東京大學工程博士學位，他深受戴明及朱蘭的影響，其理念跟這兩位前輩極為相近，例如全員參與及教育訓練等。石川馨的主要貢獻有三：全公司品質管制(Company Wide Quality Control, CWQC)與 1962 年的品管圈(Quality Control Circle, QCC)、顧客的新觀念以及特性要因圖等。石川馨認為，品質是一種能令消費者或使用者的滿足，並樂於購買的特質。他主張，品質管理是全部門和全員參與的工作，企業內各部門，各人，從董事長到基層員工，都對品質管理負有責任，品管圈是品質管理的工具，由員工和管理者所組成，透過品管圈來發掘企業的問題，並設法解決。

#### 6. 田口玄一

田口玄一出生於 1924 年，1962 年獲得日本九州大學博士學位。他的品質觀認為：品質係指產品出廠後所帶給社會的損失。傳統認為產品超出規格上下限成為不合格產品時，才會造成企業的損失，但田口認為產品成效符合目標值時，產品損失最小，當產品偏離目標值時，產品損失隨著增加，而衡量此一損失大小之函數就是損失函數。

#### 7. 狩野紀昭

狩野紀昭 (Noriaki Kano) 出生於 1940 年，日本東京大學畢業時主修應用化學，在知名品質大師石川馨博士指導下，於 1970 年獲得東京大學工程博士學位。

狩野相當活躍於國際間的品質活動，並有許多知名著作。他將品質的做法分成三種不同層次：(1)品質管制，講求符合規格；(2)品質管理，講求顧客滿意；(3)魅力品質的創造，希望創造顧客意想不到的品質，達到顧客喜悅。1984 年提出舉世聞名的狩野模式(kano model)，強調將品質要素分為：(1)無差異品質(indifferent quality)；(2)魅力品質(attractive quality)；(3)一維品質(one-dimensional quality)；(4)必要品質(must-be quality)等四類。1993 年提出 TQM 之屋的觀念，深深影響日本及世界各國對於 TQM 的認知與推動。

1990 年代以後，企業競爭環境丕變、管理理論推陳出新、資訊技術蓬勃發展以及社會價值的快速變化，這些都會對未來品質管理的發展造成巨大的影響。歸納近年所見，品質管理的未來趨勢應會是考量企業治理的課題、強調利害關係人與社會責任、建立持續創新的文化、納入企業策略的思考角度、與其他管理系統的相互整合、大量運用資訊技術以及與供應商發展夥伴關係。

#### (1) 考量企業治理的課題

所謂的企業治理 (Corporate Governance) 指的是經理人應堅守其道德操守以為股東創造最大的效益。過去幾年，經理人私帳公報、高額獎勵自己或親信以及為追求個人權力而盲目擴張等損及股東權益的行為愈演愈烈，建立企業治理的機制已成為所有投資者最關心的課題之一。雖然品質管理過去對企業治理並不特別強調，然而由於企業治理的不當，也有可能造成顧客權益的受損，故對於強調顧客滿意度的現代品質管理而言，考量企業治理乃為必然。

#### (2) 強調利害關係人與社會責任

利害關係人 (Stakeholder) 包含所有與企業發生互動的個人與組織。由於品質的定義已愈為廣泛，不良品質造成的影響也已不僅限於顧客，而

是包含顧客、供應商、員工、社會大眾與股東等所有利害關係人，故在品質管理中有關利害關係人與社會責任的討論已愈來愈多。

### (3) 建立持續創新的文化

由於持續改善易被模仿且成效較慢，故創新已倍受重視。創新不應只是一時的活動，建立鼓勵創新的機制與文化，使創新持續不斷，是未來品質管理的重點之一。

### (4) 納入企業策略的思考角度

策略管理系統性、結構性、全面性與重點性的邏輯思維有助於品質管理系統更快速的發展與成功，故目前有關品質管理的理論與實務已逐漸從策略的角度來作思考。

### (5) 與其他管理系統的相互整合

品質管理系統與環境管理系統/職業安全衛生管理系統，在國際標準組織的努力下已具有相互整合的架構，企業以此為基礎再發展其與財務管理、行銷管理、生產管理、人力資源管理、研發管理與採購管理的整合系統也是未來的趨勢之一。

### (6) 大量運用資訊技術

資訊技術（Information Technology，IT）的蓬勃發展對現代管理形成了極大的衝擊，知識管理、顧客關係管理、供應鏈管理與企業資源規劃等議題，已是從事品質管理者不得不學習的課題。

### (7) 與供應商發展夥伴關係

組織與供應商間的關係除了交易外，垂直整合、策略聯盟、相互持



股、資訊共享與技術移轉等，都是當今企業為建立其與供應商間的夥伴關係常運用的手段。組織與供應商間建立夥伴關係的努力對提升組織品質具有莫大的幫助，也是未來品質管理發展的趨勢之一。

### 第三節 全面品質管理

全面品質管理（Total Quality Management，以下簡稱 TQM）的定義眾說紛紜，隨著時代進步，較新且完整的全面品質管理可以日本科學與技術聯盟在 1998 年所下的定義為代表，內容指出：「全面品質管理是一套系統性的活動，它由全組織以有效果與效率地方式共同達成公司目標，且在適當的時間以適當的價格，提供能夠滿足顧客達某一品質水準的產品與服務」。日本科學與技術聯盟並針對以上定義做出更進一步的解釋，並且賦予標題後如下內容。

1. 全面品質管理是一套系統性的活動：「系統性的活動」代表組織藉由管理階層的強力領導，建立清楚的中長期願景、使命、策略規劃與品質政策，並由此往下層層展開，以達成公司目標。
2. 全面品質管理追求的公司目標應包含利害關係人的利益：「公司目標」是指經由長期一致持續地滿足顧客以獲取適當的利益，此利益應考量到所有利害關係人。
3. 全面品質管理是以顧客滿意為焦點：品質不只代表產品品質，它更涉及顧客滿意度，所以品質代表適用性、可靠性與安全性。此處所指的顧客應包含內部與外部顧客，內部顧客代表下一道流程的公司同事，外部顧客代表買主、使用者、消費者與受益人。
4. 全面品質管理重視社會責任與公司治理：組織應鼓勵道德行為，參與社會公益，以善盡社會責任並注重公司治理。

5. 全面品質管理活動應全員參與：所有階層與所有部門的任何人都應參與全面品質管理活動，並以最少的資源，快速有效的達成企業目標。
6. 全面品質管理涉及供應鏈中的所有流程與活動：這些活動包含調查、研究、規劃、發展、設計、產品準備、採購、製造、安裝、檢驗、接單、銷售與行銷、維護保養、售後服務、使用後處理與回收、供應商管理與顧客關係管理等。
7. 全面品質管理是以品質為核心，但需整合其他管理系統：全面品質管理雖強調全員參與，但此需藉由以品質保證系統為核心，並整合其它像是成本、交期、環境與安全等的跨功能管理系統來完成。
8. 全面品質管理重視人力資源發展：人是組織中最重要的資產，透過激勵、學習與分享，人力資源才能有最大的發揮。
9. 全面品質管理強調持續改善與創新：應不斷的推動 PDCA 循環，並將創新形成公司文化的一部分。
10. 全面品質管理強調以事實作為決策的基礎：企業決策應以事實為基礎，方能免於無知與猜測造成的錯誤與危機。
11. 全面品質管理需運用適當的工具與技術：公司應使用適當的的統計技術與工具以發展其核心技術，並持續改善其流程與作業。
12. 全面品質管理應善加運用科學與資訊技術：企業處於現今知識經濟的時代，應利用適當的科學與資訊技術重建其管理系統。

TQM 歷經 1920 年代的統計品質管制，1930 年代的統計過程管制，此方法是一種對產品的檢查方式；1940 年代的過程改善，1950 年代的全面品質管制，除保有統計控制的品質檢查外，也與規劃、設計、工程與服務等活動配合，使用

更積極的方式，令產品更趨完美；1960 年代的品質保證，1970 年代的零缺點，1980 年代的全面品質管理，著重顧客的價值，如何滿足顧客的需求與期待，成為對品質的要求；到了 1987 年配合 ISO 9000 的整合，以及 1996 年日本宣布放棄 CWQC 的稱呼，一律改稱為 TQM，至此，全面品質管理的具體內容燦然大備。

美國學者指出全面品質管理的範圍，包含原則與實務以及工具與技術兩大類，原則與實務含括領導、顧客滿意、員工參與、持續改善、供應商夥伴關係與績效衡量等六個項目，工具與技術則含括量化與非量化工具兩類，量化工具有統計製程管制、允收抽樣、可靠度、實驗設計、田口方法、失效模式與效應分析以及品質機能展開等七個項目，非量化工具則有 ISO 9000、ISO 14000、標竿學習、全面生產保養、管理工具、設計品質、產品責任與資訊科技等八項，而組織所建立的一套系統性的品質活動一般稱為品質管理系統。

目前全球最著名的品質管理系統首推日本戴明獎、美國國家品質獎、歐洲品質獎、新加坡國家品質獎與英國卓越獎。對於我國企業，則應再加入中華民國國家品質獎。這些品質管理系統，目前大多已將前述日本科學與技術聯盟對全面品質管理的精神融入其中，雖然這些系統所使用的名詞不一，但精神大抵相同，其關鍵因素主要以高階管理理念、全員參加、持續改善、訓練與授權及滿足顧客需求為評估全面品質管理的核心理念。本研究希望藉由全面品質管理之回顧，瞭解過去在此方面之研究成果，期做為計畫發展之基礎，進而討論國家品質獎之評審機制，瞭解實際運作全面品質之模式，最後回饋到政府服務品質獎調整與研議之規劃方向。

#### 第四節 精實管理

源自於日本豐田汽車的精實生產管理模式(Lean)，創造出企業的核心優勢，是一種導入以市場客戶導向的經營理念與思維，持續追求降低作業浪費的革新，

利用將所有作業活動有效整合，進行過程最少浪費的管理模式，其基本思維在於徹底消除浪費，包含製造的浪費、等候的浪費、輸送的浪費、庫存的浪費、動作不當的浪費等。這種品質概念一直廣泛運用於企業界，目的在減少浪費、改善作業流程、提升實質效率及尋找企業的核心價值，其中心思想乃以滿足，甚至超越顧客需求與要求為目的，不但能創造顧客價值，同時也能創造員工價值，同時也增加股東的投資價值。

精實不只是改善的工具，更是一套完整的企業管理思維。近年來亦由此概念延伸「精實思維(Lean Thinking)」的想法，主要運用於提升效率與品質，透過一連串的程序或活動，協助企業落實顧客滿意，持續改善，並為服務的對象創造價值，而其運用範疇並非僅侷限於生產製造活動，也適用於服務活動，當然也包括公共服務面向，將精實思維導入管理活動上，以期望公部門能成為一個精益求精，且具實踐力的機關。

精實思維(Lean Thinking)主要強調從顧客的角度來分析價值的流動，而非從產品供應的角度，來進行改善，注重服務傳遞的過程，藉由檢視企業各種服務活動，走進服務現場，以顧客的立場進行觀察，就會發現許多服務提供上仍存有許多浪費，以及可再精進之處，此適巧回應到本研究的核心，在中華民國國品獎或政府服務品質獎複審評獎階段中，現地訪視審查的必須性與重要性。

精實的基本原則(Lean principles)，透過以下精實原則來界定精實的觀念：

- 一、價值創造(Value creating)：從最終顧客的角度來界定價值，所以，要跟顧客建立暢通的溝通管道，才有可能做到有關價值的無偏差確認。這些價值要在產品或服務提供及顧客消費的過程中呈現出來。
- 二、價值流確認(Value stream identification)：這是對於提供特定產品(服務)給顧客之所需活動的整體評估，使得整體流程就是“價值”的流程。Womack 與

Jones 認為價值流之形成時有三項主要工作要做：問題解決(從產品設計到上市銷售)、資訊管理(從接單到出貨)及實物傳送(從原物料到完成品)。

三、連續流(Continuous flow)：價值流確認之後，對於浪費及無附加價值的步驟均加以消除。然後，將改善後能創造價值的所有步驟形成連續流。它也是價值流中的互動，機器、人員、物料配合流程的安排而確保順暢的生產流程。

四、後拉式(Pull)：以顧客需求來帶動價值流的同步運作，亦即以顧客需求來決定生產，讓整體生產的各個步驟配合顧客需求很有節奏的同步移動，亦即形成流動流。JIT、平準化、看板是“後拉”的生產方式的重要使用技術。

五、追求完美(Pursue perfection)：不斷的挖掘問題、解決問題、不斷的消除浪費(Muda)、降低變異、排除僵化，以增加顧客的價值。在產品(服務)的提供過程中，能做到精力、時間、空間及成本的抵減及錯誤的排除，但卻能提升顧客的價值，這些活動是永不停滯的，也就是要一直追求完美。

將上述原則，運用於服務活動時，所考量的核心作法，即使是公部門所提供的服務活動，在操作上亦可涵蓋下列面向以遵循之：

一、建立精實價值：服務者所創造的價值，必須與顧客主張的價值相吻合，推行精實服務系統的企業會以顧客為核心，審視產品設計、生產製造、行銷推廣、維修服務等價值活動，同時透過不間斷的溝通過程，來界定能夠滿足顧客需求與要求的價值。

二、設計精實流程：找出關鍵價值活動，追求以顧客滿意為目標進行流程規劃，精實流程設計會按照顧客的觀點，繪製出顧客進行消費的流程圖，進而與價值活動同步比對，然後分別從消費者的觀點，以及服務者的觀點來追蹤整個流程，藉以找到此流程有價值的活動，並以刪除、簡化、合併來排除沒有效

益的浪費。

三、管理精實流程：落實員工訓練，完善服務績效評價與提供具有彈性的組織設計等管理作為來增進消費流程的順暢性，主要目的是要讓顧客覺得接受服務時，各種與其互動的活動都是連續的價值流，其間沒有令人不愉快的遲滯或瓶頸存在。

四、運用精實方法：運用精實方法，發展精實服務技術、操作及工具。例如運用後拉式管理，讓服務價值依顧客期望的方式、期限及地點來提供服務，而非由服務提供者依據自己的方便來進行服務。企業的服務應與顧客的需求直接應對，消除過早及過量的服務投入。

五、持續不斷精實：豐田管理的精神是去蕪存菁、止於至善，不斷進行上述作法的改善，找出消費流程中隱而難見的浪費，並且尋求更加聰明的服務方法，不斷的追求顧客需求的滿足，提出能讓顧客體驗與感動的服務設計，驗證剛好及時的服務成效。

### 第三章 各國國家品質獎

本章主要就各國國家品質獎項，如日本戴明獎、美國國家品質獎、歐洲品質管理基金會卓越獎、新加坡國家品質獎、英國卓越獎及中華民國國家品質獎等，各國國家品質獎項的評獎構面、指標及評審方式進行蒐系統性的介紹。故本章分為七節，第一節為日本戴明獎、第二節為美國國家品質獎、第三節為歐洲品質管理基金會卓越獎、第四節為新加坡國家品質獎、第五節為英國卓越獎、第六節中華民國國家品質獎及第七節小結。

#### 第一節 日本戴明獎

戴明在 1950 年到日本後，日復一日的演說教學，初期的主題為「品質管制八日課」，而後加開「高階管理品質管制一日課」，這些課程講義編輯成冊後廣為流傳。1951 年，戴明將此部分的版稅捐贈給日本科學與技術聯盟，該組織就以該筆經費設立戴明獎，並於 1952 年頒發第一座戴明獎。

戴明獎經過一連串的修正後，目前的戴明獎可分為個人獎、實施獎與事業所品管獎三類(鄭春生，2015)。

1. 戴明個人獎(The Deming Prize for Individuals)：此獎是頒發給對全面品質管理或全面品質管理所使用的統計方法在研究方面有傑出表現者，或對全面品質管理的推行普及有傑出貢獻者；其並未對國籍設限，但如果申請人的所有活動都是在日本境外完成，則不具有申請資格。
2. 戴明實施獎(The Deming Application Prize)：是頒發給經由實施全面品質管理後獲得顯著績效改善的組織或組織內部自主地管理其事業的部門；獎勵其經由實施 TQM，而達到特殊績效改善者；其不限公司企業、不分業別及規模大小、也不分日本國內或海外均可報名參選。公司內部任一從事自主性經營的部門，亦可以一個事業部為單位來參選。每一年度並未對得獎企業家數進

行設限，只要審查結果能符合得獎標準之所有企業均可獲頒此獎。

3. 戴明事業所品管獎(The Quality Control Award for Operations Business Units)：是頒發給經由實施品質管制/管理後獲得顯著績效改善的單位。

戴明獎過去較常被批評為過度重視統計方法，事實上早期的戴明獎的確頗為注重統計品質管制，然而今日的戴明獎已經大幅度的修正，除了個人獎因保留對戴明的尊重而仍著重統計方法外，其餘的獎項都已明顯的以全面品質管理觀點為考量。

2014 年，戴明獎管理委員會發佈了最新的評價標準，此評價標準展現了一貫崇尚簡潔、注重實效的傳統，但並未明確給與構成標準的核心理念，反而給予 TQM 的定義，也就是組織採取一系列的系統活動，有效率地實現組織目標，在適當的時間以合適的價格提供滿足顧客要求高品質的產品和服務。此評價標準強調三方面：

1. 組織在管理者的卓越領導下，已經建立具有挑戰性、顧客為主的經營目標，此反映組織的原則、經營和環境狀況。
2. TQM 被正確地實施以實現第 1 項所提到的經營目標。
3. TQM 的實施已經取得顯著的結果，實現組織的經營目標。

由上述 TQM 定義和評價標準可知，戴明獎評審關注的焦點主要包括：高階管理者、顧客、系統性、TQM 實踐及結果等。為明確瞭解戴明獎的梗概，以下則針對戴明獎的評審標準、評審方法及評分方式等三方面予以說明。

#### 一、評審標準

戴明獎的評審標準主要包括基本類別、卓越的 TQM 活動和高階管理角色等三種類別。以下分別說明：



1. 基本類別：主要包括 6 構面及 9 項評審項目。各項構面及評審項目所配給的項目與配分會視申請者的業態而做彈性調整。6 構面的關係主要是透過管理高層制訂政策並推行，專注核心品質系統的開發及革新工作流程、維護、改進產品及作業品質及管理系統，並結合人力資源發展及資訊科技分析與運用，以做好經營管理的工作。基本要求中的各構面、評審項目及配分結果整理後如表 3-1-1 所示。

表 3-1-1 戴明獎評審標準—基本要求類別的評審項目與配分

構面	配分	評審項目	配分
A. 管理政策及推行	20 分	A.1 企業目標與策略。	10 分
		A.2 管理政策的執行。	10 分
B. 新產品開發及/或 工作流程革新	20 分	B.1 發展新產品或革新工作流程。	10 分
		B.2 新產品滿足顧客需求、工作流程革新有助組織效率提昇。	10 分
C. 產品及作業品質維護及改進	20 分	C.1 日常工作管理。	10 分
		C.2 持續革新。	10 分
D. 建立品質、產量、 運送、成本、安全 及環境等管理系統	10 分	有效運用已建立之管理系統。	10 分
E. 蒐集、分析品質資訊並運用資訊科技	15 分	有效運用已蒐集之品質資訊。	15 分
F. 人力資源發展	15 分	發展人力資源以維繫並改進產品品質。	15 分

資料來源：Union of Japanese Scientists and Engineers (2015). Deming Prize. Website：http://www.juse.or.jp/deming\_en/

2. 卓越的 TQM 活動：指組織所關注的是與其核心品質相關的一系列活動。這些活動中應用獨特的想法並從中獲得卓越的成效。這些活動可能對應於表 3-1-1 中所提的基本活動，也可以是其它方面的活動。而申請戴明獎的企業應至少有一項特色活動，這些特色活動將會被推廣到其他的企業作為借鑒。
3. 高階管理角色：是指高階主管在推動全面品質管理上扮演極其重要的角色。

其透過晤談，以問答形式探究組織成員對組織的瞭解及投入程度。高階管理所包含的評審項目包括：(1) 對於全面品質管理的理解與熱忱；(2) 對於管理高層的領導、願景、策略性政策及環境變遷的洞察；(3) 組織的優勢（包括維護及強化核心科技、速度及活力）；(4) 職工的發展及 (5) 組織的社會責任。

## 二、評審方法

戴明獎的評審方法亦從基本類別、卓越的 TQM 活動和高階管理角色等三方面予以分別說明：

### 1. 基本類別

基本要求的評審從四方面來衡量：分別為有效性、一致性、連續性和週延性。具體內容如表 3-1-2 所示。6 構面中的 9 項評審項目乃根據以上四個要素的實施程度進行評分，總分為 100 分。

表 3-1-2 戴明獎--基本類別的評審要素

要素	說明
有效性	達成目標的效能
一致性	組織上下一致的程度
連續性	中程及長程觀點下的連貫程度
週延性	相關部份執行的週延程度

評分的等級則分為 5 等級，分別為沒有、劣、普通、優及卓越對應到 1、2、3、4 及 5 等級。每個等級配分各有所不同，相關評分標準如表 3-1-3 所示。

表 3-1-3 戴明獎--基本類別的評分標準

等級	活動實施	滿分為 10 分的項目	滿分為 15 分的項目
1	沒有	0 分	0 分
2	劣	1-3 分	1-5 分
3	普通	4-6 分	6-9 分
4	優	7-8 分	10-12 分

等級	活動實施	滿分為 10 分的項目	滿分為 15 分的項目
5	卓越	9-10 分	13-15 分

## 2. 卓越的 TQM 活動

卓越的 TQM 活動的評審並無事先設定的標準，其採用 5 等第評量法，搭配有效性、可重複性及創新性三方面進行評分，當所有分數加總後，再轉化為 5 等第做總評，總分為 5 分，具體內容如表 3-1-4 所示。

表 3-1-4 戴明獎—卓越 TQM 活動的評審要素

要素	說明
有效性	活動進行條理分明，對組織的表現及成長有所貢獻
可重複性	評鑑的主旨不在於其所發展的產品、服務與科技，而是協助其發展管理方法，推廣並應用在類似的情境中，以預期得到類似結果
創新性	必須具備創新性，可期待其對某一特定領域的管理發展有所貢獻

評分的等級則分為 5 等級，分別為沒有、很難說有、多少有一些、有、有很多等活動實施情形對應到 1、2、3、4 及 5 分，相關評分等級如表 3-1-5 所示。

表 3-1-5 戴明獎—卓越 TQM 活動的評分標準

分數	活動實施
1 分	沒有
2 分	很難說有
3 分	多少有一些
4 分	有
5 分	有很多

而整體評審的標準亦分為 5 項，分別為沒有任何值得讚揚的活動、也可以在其他地方發現類似的活動、良好的活動，但未到卓越的境界、卓越的活動形成科技的核心元素、卓絕非凡的活動，足可作為其他組織的借鏡等活動實施情形對應到 1、2、3、4 及 5 分，相關評分等級如表 3-1-6 所示。

表 3-1-6 戴明獎—卓越 TQM 活動的整體評分標準

分數	活動實施
1 分	沒有任何值得讚揚的活動
2 分	也可以在其他地方發現類似的活動
3 分	良好的活動，但未到卓越的境界
4 分	卓越的活動形成科技的核心元素
5 分	卓絕非凡的活動，足可作為其他組織的借鏡

### 3. 高階管理角色

高階管理評價高層管理者在推動 TQM 扮演極其重要的角色。主要通過問答方式，從基本要求、卓越的 TQM 活動中發現問題，再從五方面（1）對於全面品質管理的理解與熱忱；（2）對於管理高層的領導、願景、策略性政策及環境變遷的洞察；（3）組織的優勢（包括維護及強化核心科技、速度及活力）；（4）職工的發展及（5）組織的社會責任等，按百分制進行評分，總分為 100 分。

最後，透過整體評價，也就是要基本類別、卓越的 TQM 活動及高階管理角色三方面必須全部達到或超過規定的分數才能獲獎，其獲獎的分數標準為達到或超過總分的 70%，相關內容如表 3-1-7 所示。

表 3-1-7 戴明獎—整體評價

序號	評價項目	滿分	分數標準
1	基本類別	100 分	70 分
2	卓越的 TQM 活動	5 分	3.5 分
3	高階管理角色	100 分	70 分

戴明獎的評分方式亦從基本類別、卓越的 TQM 活動、高階管理角色及整體評價等四方面予以分別說明：

#### 1. 基本類別

（1）每位評審自行評鑑，在 6 構面中分別給分並加總。

- (2) 求出全部評審給分的平均數，如果所得超過 70 分，則視為通過評鑑。
- (3) 當分數低於 70 分時，且各個評審給分差異較大，得由評審召開會議，公布個人分數，檢視個人的評鑑結果，再得出最後的結論。

## 2. 卓越的 TQM 活動

- (1) 每位評審採用 5 等第法，從有效性、可複製性及創新性等三要素來評鑑活動，並以文字簡短敘述。評審各自再根據這些分數進行複審活動，以 5 等第法給定一個整體分數。
- (2) 求出全部評審給分的平均數，當所得分數高或等於 3.5 分，通過評鑑。
- (3) 當分數低於 3.5 分時，且各個評審給分差異較大，得由評審召開會議，公布個人分數，檢視個人的評鑑結果，再得出最後的結論。

## 3. 高階管理角色

- (1) 每位評審根據高階主管晤談所蒐集到的結果，以 100 分為滿分，自行做評鑑。
- (2) 求出全部評審給分的平均數，當所得分數高或等於 70 分，則通過評鑑。
- (3) 當分數低於 70 分時，且各個評審給分差異較大，得由評審召開會議，公布個人分數，檢視個人的評鑑結果，再得出最後的結論。

## 4. 整體評價

- (1) 當組織只有一個受評單位時，要通過評鑑，組織必須在基本要求、卓越的 TQM 活動及高階管理三部份都通過評鑑。
- (2) 當組織有兩個以上的受評單位時，對於每一個受評單位，完成前述的

評鑑，接著，通過評鑑的單位給 1 分，未通過評鑑的單位為 0 分，然後計算這些得分的加權平均數。如果得分高於 0.5 分，則該組織通過評鑑。

## 第二節 美國國家品質獎

美國是現代品質管理的重鎮，在這裡孕育出修華特、戴明、朱蘭、費根堡與克勞斯比等品質大師，除了曾經一度受到日本與歐洲品質的挑戰外，美國品質一直執世界牛耳，而美國也一直以其在全面品質管理的成就而自豪。

美國國家品質獎，常被翻譯成馬康巴立治獎，它主要是以向企業推廣績效卓越模式，以提昇企業的經濟績效與國家競爭力為著眼。

美國國家品質獎的設立可追溯至 1983 年由美國生產力與品質中心（American Productivity and Quality Center, APQC）所贊助的電腦網路會議。在該會議中，與會者共同在網路上討論美國生產力的問題，結果由 175 位企業經理人、企業界領袖與學術界人士的輸出資料中鑑別出共同的要求為「要有國家品質與生產力的獎項做為提高國家競爭力的工具」。大會最後綜合所有的意見，提出設置類似戴明獎的美國國家品質獎的建議。1987 年 8 月 20 日，馬康巴立治國家品質獎改進法案 100-107 號公共法案，由當時美國總統雷根正式簽署設立，並於 1988 年頒發第一座美國國家品質獎。該獎之所以用 Malcolm Baldrige 為名，主要是為了紀念對美國品質極具貢獻的美國企業家兼前經濟部長 Malcolm Baldrige。美國國家品質獎的主管單位為商務部（U.S. Commerce），管理及評審單位為美國國家標準與技術局（National Institute for Standards and Technology, NIST），執行單位為美國品質學會（American Society for Quality, ASQ）。美國國家品質獎自設立以來，每年得獎者皆由商務部部長頒獎，總統致賀詞。

這個獎項最初只頒給製造業、服務業以及中小企業；1999 年加入教育與健康照護機構，2007 年加入非營利及政府組織。目前，美國國家品質獎共分為 6

個類別，分別為製造業、服務業、小型企業、教育機構、健康照護機構及非營利機構，每年每一類別的得獎公司不得超過 3 家(鄭春生，2015)。

申請者在申請書中依據指標詳細說明落實全面品質管理的過程，以及得到什麼成果。最後不管申請成功或失敗，申請機構都會收到一份很詳細的回饋報告，說明其品質系統的優點及建議。

為進一步瞭解美國國家品質獎的梗概，以下乃從其評審標準及評分方式予以說明。

### 一、評審標準

美國國家品質獎的評審標準主要包括 7 構面及 17 項評審項目，依其性質可分為過程項目及成果項目，每個項目都有一個中心主題。其評審標準主要蘊含三個要素，分別包括：(1)組織概況，對該組織介紹哪些重要的評審項目；(2)評審類別的 7 個構面，對組織說明如何實現；(3)計分準則，讓組織評估須完成哪些重要的項目。以下針對美國國家品質獎各構面及評審項目結果整理如表 3-2-1 所示。

表 3-2-1 美國國家品質獎評審標準

構面	評審項目
A. 領導	A.1 高階管理 A.2 治理與社會責任
B. 策略規劃	B.1 策略發展 B.2 策略執行
C. 重視顧客	C.1 顧客的聲音 C.2 顧客投入
D. 量測、分析、知識管理	D.1 衡量、分析以及組織績效改進 D.2 知識管理、資訊以及資訊科技
E. 重視員工	E.1 人力環境 E.2 人力投入

構面	評審項目
F. 營運管理	F.1 工作流程 F.2 運作效能
G. 成果	G.1 產品和流程成果 G.2 重視顧客的成果 G.3 重視人力的成果 G.4 領導與治理的成果 G.5 財務與行銷成果

資料來源：National Institute of Standards and Technology (2015). Baldrige Performance Excellence Program. Websites: <http://www.nist.gov/baldrige/>

由表 3-2-1 可知，美國國家品質獎的評審標準是由領導、策略、重視顧客、量測、分析與知識管理、重視員工、流程管理及成果等 7 構面所組成。由美國國家品質獎架構圖可說明上述 7 構面的運作關係，請參見圖 3-2-1。

由圖 3-2-1 可知，在圖的頂端為組織概況，是關於企業或組織的營運現況、未來發展、經營環境、對外關係以及其所面臨的競爭情勢，凡此因素都會影響企業或組織整體營運的管理制度。在圖中間部份為營運體系，包括評審標準的前 6 個構面，其主要描述企業或組織追求卓越績效的過程以及成效分析。量測、分析與知識管理對於追求管理效率的企業或組織而言，扮演非常重要的角色，也是建立實事求是、以知識作為驅動力的管理體系之必備條件，其主要是為了提昇績效和強化競爭力。因此，其為企業或組織追求卓越管理的重要基礎。



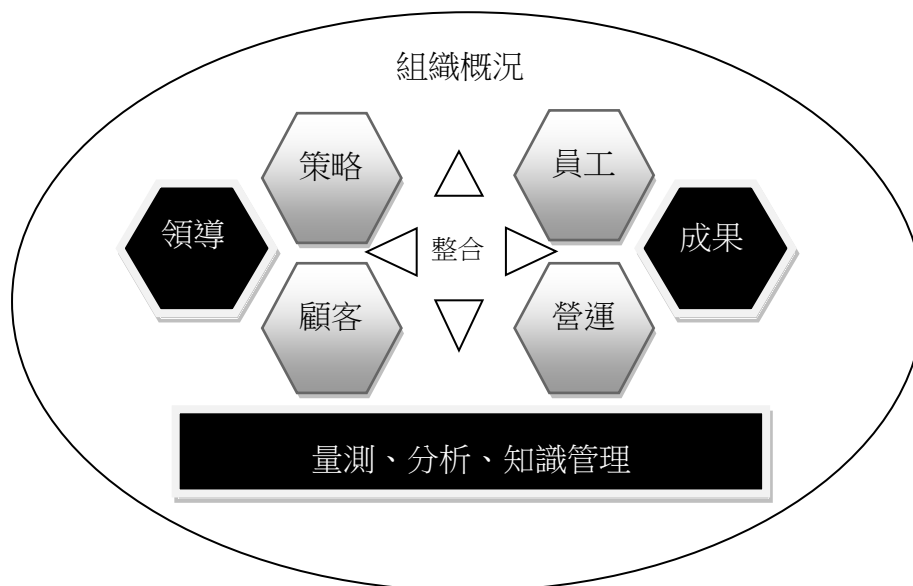


圖 3-2-1 美國國家品質獎架構圖

## 二、評分方式

評審對申請的企業或組織給予的評分準則如下，彙整過程項目及成果項目之評分準則請參見表 3-2-2：

1. 每個項目所提到的問題（所涉及的領域）都必須回答，回答內容必須描述哪些領域對申請的企業或組織的營運具有重要的意義。
2. 在對每個項目評分時，評審會先依照申請的企業或組織的回答內容，決定其最符合那一個得分級距所描述的情況（如：申請的企業或組織的回答內容最符合 50-65%級距標準（指該級距所描述的情況），則申請的企業或組織該項目的得分級在該級距之內），即便其回答內容對於過程項目或成果項目的評分四大考量因素（過程項目-做法、展開、學習和整合，簡稱 ADLI；成果項目-水準、趨勢、比較和整合，簡稱 LeTCI）的表現可能有所落差。評審決定申請的企業或組織某項目的回答落在哪一個得分級距，是依照其所描述的整體表現，而非針對每個考量因素個別評分，再求其總和或平均值。

3. 當申請的企業或組織對某個項目的回答被歸於某得分級距，並不意味著其回答完全符合四大考量因素的要求，而是其整體表現最符合該級距標準。至於申請的企業或組織在該項目的確實得分，則視其表現比較趨向該級距的上一個或下一個級距標準而定。
4. 若申請的企業或組織對過程項目的回答得分為 50%，表示其所採行解決問題的做法完全展開到所有相關工作單位，並進行後續的學習和整合的循環週期，以確實符合企業或組織之需求。若其展開面越廣、學期成效越佳、整合表現越好，則其可在 50-65%級距中獲得較高的分數。
5. 若申請的企業或組織對成果項目的回答得分為 50%，表示其在該項目的表現水準不錯，並將朝向有利的趨勢發展，而且其舉出之比較資料也都涵蓋此項目對企業或組織營運具有重要意義的領域。若申請的企業或組織此項目得得分高於 50%，表示其表現水準更高，未來有利的趨勢更明顯，其所列舉的比較資料更具參考價值，且其整合的範圍更廣，以更強化申請的企業或組織完成組織使命的能力。

表 3-2-2 美國國家品質獎評分準則

得分級距	過程項目（構面 1-6）
0%、5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 申請企業或組織對項目所列出的問題，沒有提到制度化做法；回答內容多屬於零星資料。</li> <li>• 不見申請企業或組織展開、執行任何制度化做法。</li> <li>• 缺乏明顯改進方向，遇到問題才會想要改進。</li> <li>• 缺乏一致性地調整過程，各單位各行其是，缺乏一致性。</li> </ul>
10%、15%、 20%、25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 申請企業或組織對關於項目基本要求的問題回答，談到初步制度化做法。</li> <li>• 制度化作法仍在初期展開階段，執行進度有限。</li> <li>• 從頭痛醫頭、腳痛醫腳，轉變至全盤改善的初階階段。</li> <li>• 經由一致性地調整過程，聯合各單位一起解決問題。</li> </ul>
30%、35%、 40%、45%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 申請企業或組織對關於項目基本要求的問題之回答，明顯提到有效的制度化做法。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 已採取展開行動，然而有些單位還在初期展開階段。</li> <li>• 開始明顯將制度化做法運用於關鍵性流程的學習與改進的循環週期。</li> <li>• 開始實施一些調整過程，實施範圍包括申請企業或組織在組織概況與相關過程項目中所提到的關鍵領域。</li> </ul>
<p>50%、55%、 60%、65%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 申請企業或組織對項目綜合性問題的回答，明顯提到有效的制度化做法。</li> <li>• 展開情況普遍良好，雖然各工作單位的展開、執行情況仍有不一致的地方。</li> <li>• 以事實為依據的制度化評量、改善程序與組織學習（包括創新）已開始實施，並已提昇關鍵性作業流程的效率與效能。</li> <li>• 一致性地調整過程之實施涵蓋申請企業或組織在組織概況與相關過程項目中提到的關鍵領域，符合企業或組織的全面性需求。</li> </ul>
<p>70%、75%、 80%、85%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 申請企業或組織對項目多重問題的回答，明顯提到有效的制度化做法。</li> <li>• 展開情況普遍良好，各工作單位的執行進度大略一致，無明顯差異。</li> <li>• 以事實為依據的制度化評量、改善程序與組織學習（包括創新），成為企業或組織主要管理工具。透過整個企業或組織的研究分析語知識分享，明顯提昇的改善成效。</li> <li>• 制度化做法已於申請企業或組織在組織概況與相關過程項目中所提到的關鍵領域中實施並一致性地調整，以確實符合企業或組織目前與未來發展的需求。</li> </ul>
<p>90%、95%、 100%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 申請企業或組織對項目多重問題的回答，明顯提到有效的制度化做法。</li> <li>• 展開情況普遍良好，各工作單位的執行進度大略一致，無明顯缺點或差異。</li> <li>• 以事實為基礎的制度化評量、改善程序與組織學習（包括創新），成為企業或組織主要管理工具。透過整個企業或組織的研究分析與知識分享，明顯提昇企業或組織改善與創新的成效。</li> <li>• 制度化做法已於申請企業或組織在組織概況與相關過程項目中所提到的關鍵領域中實施並整合，以確實符合企業或組織目前與未來發展的需求。</li> </ul>
<p>得分級距</p>	<p>成果項目（構面 7）</p>

0%、5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 申請組織的績效評量報告沒有提到結果，或評量結果不佳。</li> <li>• 沒有列舉趨勢資料，或所列舉的趨勢呈現負面走向。</li> <li>• 沒有提到比較資料。</li> <li>• 有關達成組織使命的重要方案沒有說明執行結果。</li> </ul>
10%、15%、20%、25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 申請企業或組織對項目基本要求的執行績效評量報告，只說明少數具有進步或已做出優良績效的領域之評量結果。</li> <li>• 列舉一些趨勢資料，而有些呈負面走向。</li> <li>• 鮮少運用比較資料。</li> <li>• 對達成組織使命的重要方案僅說明少數幾項的執行成果。</li> </ul>
30%、35%、40%、45%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 申請企業或組織對項目基本要求的執行績效評量報告，顯示整個企業或組織良好的績效評量結果。</li> <li>• 列舉幾項趨勢資料，而且大部分都呈有利的狀態。</li> <li>• 在運用比較資料方面，僅止於初期階段。</li> <li>• 對達成組織使命的重要方案有說明多項的執行成果。</li> </ul>
50%、55%、60%、65%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 申請企業或組織對項目基本要求的執行績效評量報告，顯示整個企業或組織良好的績效評量結果。</li> <li>• 在大部分關鍵領域之績效評量結果都呈有利的趨勢。</li> <li>• 將企業或組織在某些關鍵領域的績效評量結果，與競爭對手或產業標竿企業或組織的表現相比較，獲得不錯比較結果。</li> <li>• 以大部分重要的顧客、市場表現與流程需求要件顯示組織的績效成果。</li> </ul>
70%、75%、80%、85%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 申請企業或組織對項目基本要求的執行績效評量報告，顯示整個企業或組織良好的績效評量結果。</li> <li>• 在大部分關鍵領域之績效評量結果都呈有利的趨勢，並穩定維持一段時間。</li> <li>• 將企業或組織在某些關鍵領域的績效評量結果，與競爭對手或產業標竿企業或組織的表現相比較，證實申請企業或組織領導地位有非常傑出的表現。</li> <li>• 以大部分重要的顧客、市場表現與流程及行動計畫需求要件顯示組織的績效成果。</li> </ul>
90%、95%、100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 申請企業或組織對項目基本要求的執行績效評量報告，完整涵蓋所要求的各方面資料，而且報告顯示整個企業或組織優良的績效評量結果。</li> <li>• 在所有的關鍵領域之績效評量結果都呈有利的趨勢，並穩定維持一段時間。</li> <li>• 與競爭對手或產業標竿企業或組織的表現相比較，證實申請</li> </ul>

企業或組織在所有關鍵領域的領導地位有非常傑出的表現。

- 以大部分重要的顧客、市場表現、流程及行動計畫需求要件顯示組織過去的績效成果及未來績效的預估。

資料來源：美國國家標準與技術局(2011)。美國國家品質獎卓越績效評審標準執行計畫 2011-2012。許雅庭 譯。台北市：經濟部工業局。

### 第三節 歐洲品質管理基金會卓越獎

歐洲是一個具有悠久且良好文化的地區，憑藉著深厚的文化基礎，歐洲的品質管理展現出其獨特的一面。在歐洲的許多國家，技術人員常將產品或服務視為是一種藝術，並以此自豪，對專業人士也有著高度的尊重，這種自豪與尊重有時甚至凌駕於顧客要求之上。

受到戴明獎與美國國家品質獎的影響，歐洲品質界在倍感壓力下，於 1988 年，由 14 個大型跨國的歐洲公司組成了歐洲品質管理基金會（European Foundation for Quality Management, EFQM），開始規劃屬於歐洲的全面品質管理獎項，以免歐洲企業的品質管理落於美國與日本之後。1991 年，歐洲品質管理基金會頒佈了歐洲卓越企業模式（The European Model for Business Excellence），作為企業自我評鑑以及頒發歐洲品質獎的基礎。1992 年，第一座歐洲品質獎頒發。2004 年，歐洲品質管理基金會會員數已超過 800。歐洲品質獎的主辦單位為歐洲品質管理基金會，執行單位為歐洲品質組織（European Organization for Quality, EOQ）。

日本戴明獎的頒發沒有名額限制，美國國家品質獎則是頒發給績效最優良的組織，歐洲品質獎則兼採此兩種獎項的優點，將獎項分為歐洲品質獎（European Quality Prize, EQP）與歐洲品質賞（European Quality Award, EQA）兩種，EQP 頒發給持續改善其過程管理且有卓越表現的組織，名額不限；EQA 則頒發給年度評審最為卓越的組織，對象可為大企業、中小企業、政府機構、社團與非營利單位等在歐洲設立的組織，每一類最多一名，目前為歐洲最高的品質象徵。2006

年，歐洲品質賞（EQA）更名為歐洲品質管理基金會卓越獎（EFQM Excellence Award, EEA）。

EFQM 模式有三個重要的因素：(1) 提供臻至卓越的基本觀念幫組織達到永續的發展，(2) 提供具體的核心準則幫組織將基本觀念與雷達式的思考化為實務，(3) 提供強力的雷達工具使全面系統的改善。EFQM 模式的基本觀念是替顧客創造價值，創造永續未來，發展組織能力，鞏固創造與創新，視野、激勵與正直的領導，敏捷的管理，人才的重視與永續的傑出成果。最後雷達的思考邏輯則強調包括規劃發展、實施、評估結果等相互回饋的動態評估架構與有效管理組織表現的工具(EFQM, 2014)。為進一步瞭解歐洲品質管理基金會卓越獎的梗概，以下乃從其評審標準及評分方式予以說明。

#### 一、評審標準

歐洲品質管理基金會卓越獎的評審標準主要包括 9 構面及 30 項評審項目，共計 1000 分，5 項驅動項目與 4 項成果項目皆配置 50%。依其性質可分為促成項目（包括領導、策略、人員、夥伴關係與資源及流程等 5 構面）和成果項目（包括對顧客、人員、社會及關鍵績效成果等 4 構面），每個構面都有其相對應的評審項目。以下針對歐洲品質管理基金會卓越獎各構面、評審項目及配分結果整理如表 3-3-1 所示。

表 3-3-1 歐洲品質管理基金會卓越獎評審標準

構面	評審項目	構面配分比例
A. 領導	A.1 領導者發展使命、願景、價值和倫理，成為卓越文化的典範。	10%
	A.2 領導者親身參與以確保組織管理系統的運作與持續改進。	
	A.3 領導者與顧客、夥伴及社會代表接觸。	

構面	評審項目	構面配分比例
	A.4 領導者認知形式提倡組織變革。	
B. 策略	B.1 依據現在與未來的需求及利害關係人的期待以制定策略。 B.2 依據績效衡量、研究、學習及外部相關活動的資訊制定策略。 B.3 展開、檢討及更新策略。 B.4 關鍵流程架構予以溝通和展開	8%
C. 人員	C.1 計畫、管理及改善人力資源。 C.2 認知員工知識能力，使其持續發展。 C.3 人員參與及得到授權。 C.4 人員與組織的對話。 C.5 讚賞、表揚及照顧員工。	9%
D. 夥伴關係與資源	D.1 管理外部合作關係。 D.2 管理財務。 D.3 管理建築物、設備及物料。 D.4 管理資訊及知識。	9%
E. 流程	E.1 系統的設計與流程管理。 E.2 為充分滿足顧客與相關厲害關係人，做流程的創新與改進。 E.3 依據顧客需求與期待，設計、發展產品及服務。 E.4 產品與服務做生產、運送及售後服務。 E.5 管理與加強與顧客的關係。	14%
F. 顧客成果	F.1 顧客感受評價。 F.2 績效指標。	20%
G. 人員成果	G.1 人員感受評價。 G.2 績效指標。	9%
H. 社會成果	H.1 社會感受評價。 H.2 組織整體形象。	6%
I. 關鍵績效成果	I.1 關鍵績效成果。 I.2 關鍵績效指標。	15%

資料來源：EFQM Website <http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model>

由圖 3-3-1 可知，EFQM 模式屬於非規範架構，評審標準模式的構成有 3 大部分以及 9 大評審項目，3 大部分分別為因果關係中的 5 項驅動要項、4 項成果表現及學習、創造與創新等部分所組成。圖 3-3-1 中箭頭的意思是強調此模式的本質為動態的過程(徐作榮等，2005；鄭春生，2015)。

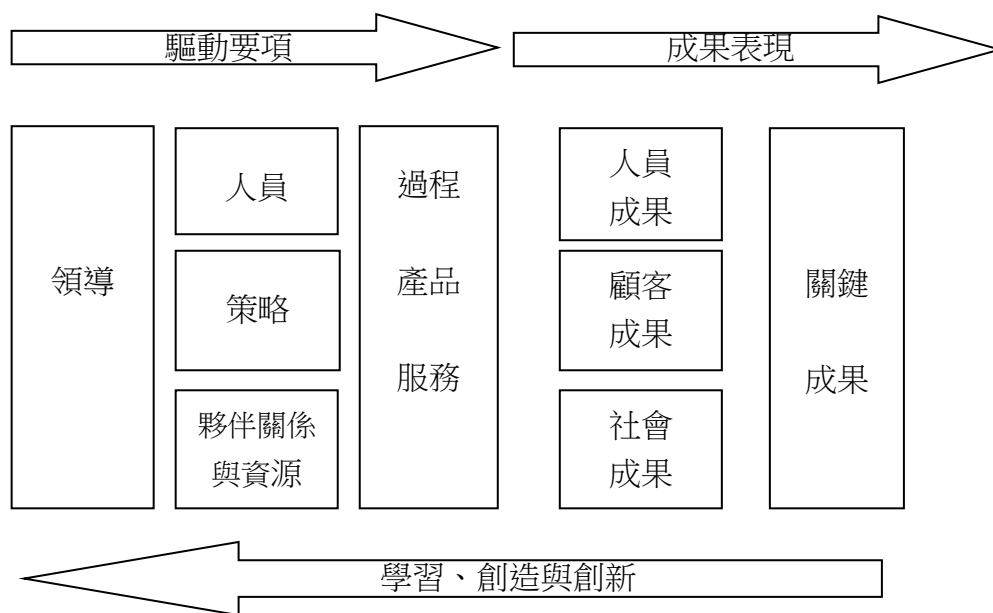


圖 3-3-1 歐洲 EFQM 卓越經營模式圖

卓越模式代表了整體的框架，並提供組織一個整體的視圖。驅動要項是讓模式使用者知道，組織應在那些關鍵領域上有所作為，而成果則是由驅動要項所促成的，並藉由第三部分的學習、創造與創新做為回饋機制以協助驅動要項的改進。EFQM 卓越模式強調，驅動要項對於成果的交互影響，並認知到有許多種方法可以提供組織達成各方面長遠的卓越，包含如下：顧客成果、人員成果、社會成果，是經由領導來帶動策略、人員、夥伴關係與資源、過程、產品及服務，最終邁向卓越的成果表現。

## 二、評分方式

歐洲品質管理基金會卓越獎的評分方式乃採用 RADAR 評分矩陣。該方法是



一個動態的評估框架和強大的管理工具，它提供了一種結構化的方法來質疑一個組織的績效。

RADAR 評分矩陣主要由成果、計畫與發展、部署以及評量與審視等四個要素組成(EFQM Excellence Model, 2013)。為了杜絕評審過程與結果無法相互呼應之缺點，歐洲品質管理基金會卓越獎設立兩個基本假設：其一是申請國家品質獎前，組織必須進行自我評估；其二是該獎項不僅著重組織活動，改善成果必須能達到組織所預期達成之目標。其每年對所有歐洲組織開放，其申請類別包含：大型組織與企業單位、大型組織的作業單位、公共部門（大或小）、中小企業（250人以下），又分附屬於大型組織的中小企業和獨立的中小企業。

該獎項申請流程主要包括五個程序，首先由企業提出申請書及基本資料表，經資格審查合格後，可進一步提送企業簡介及申請報告書，由六位評審小組委員進行書面審查，並選出合格的公司進行現場評審。評審委員赴現場實際了解企業營運狀況，評定分數並送交全體評審小組委員會共同議決推薦的企業名單，提送評審委員會審核後擇期頒發得獎企業證書及獎座。

#### 第四節 新加坡國家品質獎

新加坡參考美國國家品質獎、歐洲卓越獎及澳洲企業卓越獎，於 1994 年設立了新加坡國家品質獎(Singapore Quality Award, SQA)，作為追求卓越品質成就的最高典範。該獎項的主要架構，涵蓋 7 構面：領導(Leadership)、規劃(Planning)、資訊(Information)、人員(People)、流程(Process)、顧客(Customers)與成果(Results)。此 7 構面也就是服務品質卓越經營架構，其所發展出來的獎項評審標準，適用於各種產業，作為企業自我評量的參考依據。為進一步瞭解新加坡國家品質獎的梗概，以下乃從其評審標準及評分方式予以說明。

## 一、評審標準

新加坡國家品質獎由新加坡政府法定機構 SPRING Singapore 管理。SPRING Singapore 隸屬於貿易和工業部，其成立於 2002 年 4 月，主要使命乃藉由提昇生產力以強化新加坡的競爭力及經濟成長，更進一步地增進人民的生活品質。其以強化生產力及創新、標準、中小企業及國內產業等三個主軸，作為努力的方向。新加坡國家品質獎的評審標準主要包括 7 構面及 21 項評審項目，每個構面對應其評審項目。以下針對新加坡國家品質獎各構面、評審項目及配分結果整理如表 3-4-1 所示。

表 3-4-1 新加坡國家品質獎評審標準

構面	配分	評審項目	配分
A. 領導	120 分	A1.高階管理。	50 分
		A.2 組織文化。	40 分
		A.3 企業管理和社會責任。	30 分
B. 顧客	110 分	B.1 顧客需求。	40 分
		B.2 顧客經驗。	40 分
		B.3 顧客滿意。	30 分
C. 規劃	70 分	C.1 策略發展。	35 分
		C.2 策略執行。	35 分
D. 人員	90 分	D.1 人力資源規劃。	30 分
		D.2 人員的學習與發展。	20 分
		D.3 人員的婚姻與幸福。	20 分
		D.4 人員的表現與認知。	20 分
E. 流程	90 分	E.1 創新能力。	30 分
		E.2 流程管理。	30 分
		E.3 供應商與夥伴管理。	30 分
F. 知識	70 分	F.1 知識管理。	35 分
		F.2 績效管理的分析。	35 分
G. 成果	450 分	G.1 顧客成效	110 分
		G.2 財務與行銷成效。	120 分
		G.3 人員成效。	110 分
		G.4 作業成效。	110 分

資料來源：SPRING Singapore Website, <http://www.spring.gov.sg/Pages/Home.aspx>

由表 3-4-1 可知，新加坡國家品質獎為申請者提供了一個「卓越企業」的標準，供企業自行評估，並就自身企業現況相較於世界頂尖企業的差異和缺失，進而朝向世界頂尖的目標前進。新加坡國家品質獎作為世界頂尖企業標竿，鼓勵企業家加強管理能力、提升競爭能力，在全球環境中佔有一席之地。

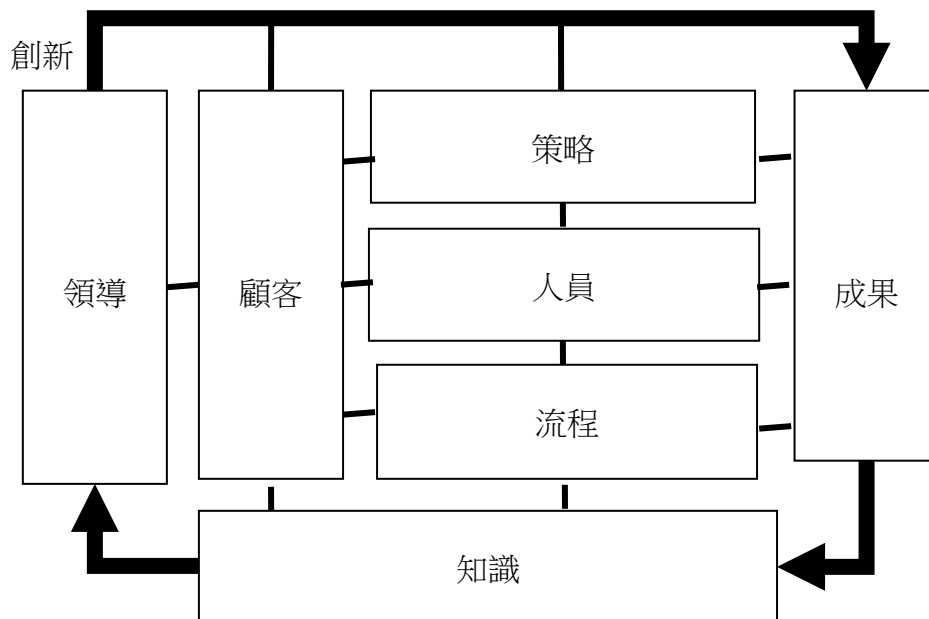


圖 3-4-1 新加坡卓越經營模式圖

由圖 3-4-1 可知，新加坡國家品質獎的評比程序可以有效地促進各組織採用全面品質管理模式。SPRING Singapore 首席執行官 Loh (2006)曾指出：新加坡國家品質獎框架包括了 7 大面向，綜合這 7 大面向的管理模組可作為組織發展、壯大的規範依據。對於今日企業，無論企業規模、服務性質為何，這 7 大面向所提出的領導、規劃、資訊、人員、流程、顧客層面都與企業經營成果息息相關，掌握這些管理原則是企業成長的重要關鍵。

## 二、評分方式

卓越企業的定位為持續改進組織並追求卓越和持續性的旅程。其有 9 個認證

和獎勵計劃，藉此識別哪些企業已經取得不同層次並成為不同類型的卓越組織。以下列出新加坡國家品質獎的認證類別，請參見表 3-4-2。

企業與組織機構，含政府機關，每年可爭取角逐最高等級 Award Level 與 Class Level 二種等級之獎項。最高等級 Award Level 即為 Singapore Quality Award (SQA)，受評組織必須達到 700 分以上，每年給獎不限制數量名額，唯獲獎企業得相隔 5 年才能再度申請爭取獎。另一種等級為 Class Level – Singapore Quality Class (SQC)，此獎於 1997 年設置，受評組織達到 400 分即可獲得此獎項，以輔佐 SQA 系統，激勵企業追求卓越，進行持續改善。表 3-4-2 中，卓越企業的認證在確認單位為符合標準所做出的努力，認證是全年開放申請。

表 3-4-2 新加坡國家品質獎類別

項目	類別	卓越企業認證 ≥ 400 分	卓越企業獎勵 ≥ 700 分
整體水準	卓越企業		
			
利基水準	人員		

項目	類別	卓越企業認證 ≥ 400 分	卓越企業獎勵 ≥ 700 分
	創新		
	服務		

資料來源：SPRING Singapore Website, <http://www.spring.gov.sg/Pages/Home.aspx>

### 第五節 英國國家品質獎

英國品質協會(British Quality Foundation, BQF)乃於 1993 年由政府及各企業聯合成立，其為歐洲最大的會員組織，不僅獨立也屬於非營利組織，致力於幫助企業組織改善效能並達成永續成長。

BQF 為各種規模的企業，無論是從中小企業、大型企業及非營利組織，提供了對組織效能改善有所認知的機會，也就是辦理了國家品質獎，此獎旨在表揚企業傑出的表現和成就。

BQF 專精於企業組織的改善方法及工具，例如：EFQM 卓越模式及精實的 6 標準差；且隨著 BQF 服務主題的涵蓋層面逐漸寬廣，其欲提供各企業組織全面性績效改善所需的產品與服務，以朝向提供各企業組織一旦邁入卓越時所需的一站式服務。為進一步瞭解英國國家品質獎的梗概，以下乃從其獎項類別予以說明。

#### 第一種：卓越獎

源起於 1994 年，是英國國家品質獎的最高榮譽，任何類型的組織都可以角逐這項榮耀。其評定標準乃依據 EFQM 卓越模式，以幫助企業和組織了解自己

的優勢和需要改進的地方並表揚各式領域中最具卓越表現的企業或組織。以下針對英國卓越獎的申請優點及評估過程進行說明。

### 1.申請優點

申請英國卓越獎的優勢包括：(1) 綜合各項因素的反饋報告，提供申請者擬定新策略與規劃未來的發展方向；(2) 有經驗的得獎者提供兩天免費的便利諮詢服務，協助申請者提交案件；(3) 提供專業的團隊，從報名工作到現場參觀皆由同一批重點評估人員負責；(4) 可拜訪一位近期獲獎的英國卓越獎得主，並可藉此機會向成功企業請益；(5) 有機會在年度英國卓越獎頒獎典禮的倫敦決賽獲得提名機會；(6) 可激勵各級員工建立積極而充滿建設性的氣氛。

英國卓越獎的人圍數不限，獲獎的組織即代表他們在 **EFQM** 卓越經營模型中的 9 項標準皆表現傑出，是企業中的楷模。**EFQM** 卓越經營模型是基於 9 項標準。驅動因素分別為領導、人員、策略、夥伴關係與資源、過程、產品及服務，成果因素分別為人員成效、顧客成效、社會成效以及企業成效。以 **EFQM** 卓越經營模型為基準所制定的評分量表而言，若申請者經過評估結果後得到 600 以上的高分，將會收到 **Excellence 600** 認證書，以表彰他們企業執行能力的高標準。每年英國卓越獎通常由贊助人，也就是皇室公主殿下主持。決賽選手和優勝者的特色會在 **UK Excellence** 的網站和會員雜誌上被廣泛的介紹。

### 2.評估過程

為確保所有申請人都有機會展示自己的最佳成果，將為申請人提供一位有經驗的主持人以利計劃提交。每位新申請人一開始都會被要求完成一份由資格審查委員會編纂的資格審查文件。該文件內容應包括：組織沿革、產品和市場。申請機構的必要文件還包括 **EFQM** 卓越模型中有關成果因素的四項標準(達到 **EFQM** 卓越經營模型標準的組織和區域獲獎者可省略這項文件)。

當資格審查委員會決定申請組織沒有資格進入的情況下，該組織有兩項方案可供選擇，使其能夠了解失格的原因。第一個方案是要求資格審查委員根據申請時提交的書面資料做總結與意見回饋；第二個方式是額外提供一份審查資料，由另一個小型資格審查團隊進行審理，在可行的情況下，更包括一次短期實地考察。

一旦資格確認後，申請人必須編寫並提交一份「啟用地圖」，內容應詳實敘述該組織如何計畫如何達成 EFQM 卓越模型中的五項促成標準：領導、人員、策略、合作關係與資源、過程及產品服務。這份啟用地圖和資格審查文件的成績一併提交至分配的審查團隊中。評估完成後，審查小組會製作一份全面性的的回饋報告，詳細說明該組織當前的優勢與增加機會所應做的改進與努力。

## 第二種：成就獎

指的是特定領域中的成就，如顧客滿意度、員工敬業度、創新、領導能力及未來持續發展力，角逐此獎項的組織所參與的項目不限於一項。以下分別說明：

### 1. 顧客滿意度(巴克萊銀行贊助)：追求客戶滿意的卓越水準以提升忠誠度。

2014 年獲獎者—巴克萊銀行。身為金融零售市場龍頭的巴克萊銀行克服了一項高難度挑戰—金融卡報失、遭竊處理流程。這項問題過去總是過分依賴電話客服處理，耗費大量時間人力，巴克萊銀行開發新科技、以最新技術方案解決問題，大大提升顧客回饋調查的滿意度並顯著減少開銷。

### 2. 員工敬業獎(INTERSERVE 建設公司贊助)：尋求新方法增加員工敬業程度以提高貢獻及產能。

2014 年獲獎者—英國勞氏船社能源。做為一個全球性規模又跨領域的工程、技術及商業服務機構，英國勞氏船社能源不得不對事業版圖快速擴張的壓力做出應變方法，因而走上了全球化轉型一途。這項野心勃勃的計畫須仰

賴員工全心參與及承諾才有可能實現，專業網路的形成對於組織擁抱“改變”的新氣象提供非常寶貴的助益。

3. 創新獎(TNT 快遞贊助)：創新變革，以產品、服務、流程或工作方式，呈現顯著效益。

2014 年獲獎者—諾森伯蘭水處理有限公司。諾森伯蘭水處理集團跨足三個相關領域的工作：英國供水、污水服務以及廢水處理合同。該公司針對流域及環境問題持續的技術和諮詢服務，評審團認為以這樣一個過去耗費大量勞動力、不經濟且有害環境的產業在諾森伯蘭的創新中成功轉型後，更接近永續發展，這樣的顯著成就值得肯定。

4. 領袖獎(Abellio 快遞贊助)：尋求優異領導人才與方針以激勵卓越成效。

2014 年獲獎者—英國大曼徹斯特郡消防與救援服務(Greater Manchester Fire & Rescue Service UK)。GMFRS 是英國於倫敦以外最大的消防和救援服務團隊，擁有超過 2,500 多名員工和 41 座消防站。其著手廣泛諮詢員工和參與活動，高級領導團隊與所有工作人員共同規劃企業未來、創造眾人認同的組織價值。GMFRS 在各個層面上都確實鼓舞人心。尤其讓他們鶴立雞群的是除了致力於主要業務外，他們也對社區福利付出額外的貢獻。

5. 永續發展獎(葛蘭素史克藥廠贊助)：尋求維護優良生態環境和社會貢獻的經營模式，實現永續發展的世界。

2014 年獲獎者—INTERSERVE。INTERSERVE 是一個跨國支援服務和建築的公司。擁有橫跨 5 大洲、7.5 萬名員工遍佈各國的大規模組織。INTERSERVE 始終認為，提供持續而穩定的發展是吸引投資者持續挹注的關鍵。為了設法處理種種潛在可能影響他們或合作對象的工作問題，他們運



用了自身遍及世界觸角與影響力，及其雄厚的勞動力推出永續能力計劃。此匯集了現有的行動、政策和策略，運用一個更具有策略性和整合性的方法來解決當前面臨的社會問題和集團致力於可持續發展的企業所面臨的挑戰。

### 第三種：精實六標準差獎

精實六標準差獎為設立於英國的組織提供一個獲得專業認可的絕佳機會。經由精實六標準差獎認證的企業可清楚呈現組織表現，讓客戶、股東與其他投資人看到組織的傑出，組織並可透過精實六標準差的評估結果加以改進。精實六標準差獎協助組織藉由其框架提供真實、可衡量、運營和財務策略以改善組織效能。

精實六標準差提供的服務包括：案例研究、認證（精實生產和精實六標準）、精實六標準差獎、培訓（精實生產和精實六標準差）和研討會（精實生產和精實六標準差）。

BQF 與 Catalyst Consulting 及 Renault-Nissan Consulting 合作，兩家諮詢公司主要專門從事精實六標準差，打造精實六標準差學院。在兩家公司的領導下，由經驗豐富的專家及其團隊運行。學院可以幫助來自公部門和私營部門組織，透過諮詢、指導與輔導。這種方法可讓各領域的專業人士在過程中盡可能尋求解決方案，並在這樣的角色中日復一日的學習精進。

### 第六節 中華民國國家品質獎

品質管理自從 1960 年就開始逐漸在臺灣推廣起來，尤其臺灣是最早自日本引進品管圈活動的國家之一，1967 年於新竹台灣日光燈成立第一個品管圈，而中華民國國家品質獎（以下簡稱國品獎），則為台灣品質管理的最高榮譽，它緣起於 1980 年代末期，因台幣升值、環保抗爭、勞動成本驟增及世界貿易保護主義盛行等因素，使得我國經濟發展面臨嚴酷的挑戰；此外，由於經濟情勢、社會

價值及國際環境的改變，當時我國產業的發展也已面臨到轉型的壓力。為了使我國產品繼續擁有國際競爭力，提高品質及附加價值就成為當時刻不容緩的重要議題，因此在 1988 年起開始推動「全面提高產品品質五年計畫」，其後更有國品獎的設立。

回顧國品獎之發展，概可追溯到 1987 年行政院所召開的科技顧問會議之決議，1990 年據行政院所核定的台 79 經第 0840 號案核准正式成立，該獎項的評審標準手冊開宗明義就提到，國品獎的架構主要參考自美國國品獎、歐洲國品獎及日本戴明獎，希望接軌國際的同時，輔以國內產業發展特性，並以全面品質管理為核心基礎所建構而成，並於當年頒發第 1 屆國家品質獎，為亞洲第一個成立國品獎之國家，是國內最高品質榮譽與標竿。該獎項由經濟部工業局主辦，行政院核定頒發，立法院核撥經費支持，自第 23 屆起委託中國生產力中心執行，每年邀請行政院院長頒獎，總統致賀詞，而其設立的主要目的，在獎勵推行全面品質管理有傑出成效者，以激發社會追求高品質與高品級的風氣，並樹立品質管理的典範，讓企業能夠學習觀摩，引導邁向高品質的境界，以提升企業整體品質水準，建立企業和國家的優良形象，主要核心價值：過程與結果並重、持續改善創新與速度、重視組織學習、系統整合卓越績效、顧客導向、卓越領導、創造利害關係人價值、善盡社會責任、全員參與跨組織關係，以及著重事實與未來。

國品獎最初只頒給「企業」、「中小企業」以及「個人」，2001 年加入「機關團體獎」(2002 年開始頒獎)，正式將教育機構納入申請範圍。該獎項迄今(2015)已歷經四分之一世紀，共計舉辦 24 屆，1190 個企業、機關團體或個人提出申請，126 個得獎者，平均得獎率 10.6%，其中以企業獎之得獎數最多(陳啟光，2015)，評審標準包括 8 個構面，共 33 個中項，總分 1000 分，評估組織各方面的營運成果。自第 23 屆起，國品獎在自行申請機制之外，加入推薦參選制，同時符合經營績效及品質管理兩個條件者，即具備被推薦資格。

許多企業藉由挑戰國品獎，落實 TQM 的作法，以這套標準作為建構企業整體品質架構的工具(林文燦、劉晉宏、許益銓，2000)。部分學者如：陳啟光(2000)認為，企業榮獲國品獎除了可以獲得高投資利潤之報酬外，更重要的是，TQM 可以獲得顧客滿意的保證，並且能夠與顧客保持良好的關係，在系統運作方面，榮獲國品獎之實質效益可以強化企業的體質；潘忠煜和黃義清(2013)指出，企業皆肯定國家品質獎對其經營績效有正面提升效果。國家品質獎的精神，即是不斷地追求卓越，自頒發以來，深受各界一致肯定，許多公司與組織藉由挑戰國家品質獎的同時，也提昇自我的經營績效。

### 壹、評審標準

國品獎的評審機制乃是基於一套完整的卓越經營績效評量制度，藉此引導企業運用卓越經營管理技術，由內部自我評估開始，定期檢視經營活動之優勢機會及改善方向。國品獎初期僅開放製造業的申請，1996年起，又增列資訊服務業、倉儲業、零售業、運輸業、土木工程業、建築工程業及旅館業等七行業。為了提升國家品質獎之擴大示範效果，於2001年起又將醫療、教育、金融、保險、貿易、水電燃氣、工商服務、財團法人等政府單位以外之行業納入。之後，為因應社會需求，國品獎獎別逐漸增加，至2012年為止，概有企業獎、中小企業獎、機關團體獎及個人獎等四類，依據「行政院頒發國家品質獎實施要點」訂定評審作業程序，獎別頒發對象確定如表3-6-1所示。

表 3-6-1 中華民國國品獎獎別與頒發對象

獎別	頒發對象	資格
企業獎	製造業類	頒予推行全面品質管理於製造領域具有卓越績效之企業
	服務業類	頒予推行全面品質管理於服務領域具有卓越績效之企業。
中小企業獎	製造業類	頒予推行全面品質管理於製造領域具有卓越績效之企業
	服務業類	頒予推行全面品質管理於服務領域具有卓越績效之企業。
機關團體獎		頒予推行全面品質管理具有卓越績效之機關、團體。
個人獎	研究類	頒予推行全面品質管理之研究有卓越貢獻之個人。

獎別	頒發對象	資格
	推廣類	頒予推行全面品質管理之推廣有卓越貢獻之個人
	實踐類	頒予推行全面品質管理之實踐有卓越貢獻之個人。

資料來源：第 24 屆國家品質獎評審作業程序(民國 102 年 08 版)，  
<http://nqa.cpc.tw/NQA/Web/RQ.aspx>

此僅將國品獎中的企業獎、中小企業獎與機關團體獎的評審作業程序列於表 3-6-2，此三種獎項除頒發對象不同外，其餘規定皆相同，而得獎的限制方面有：

- (1) 得獎後 5 年內不得再申請；
- (2) 每 1 組織每年只得申請 1 類獎；
- (3) 凡得到企業獎、中小企業獎或機關團體獎之代表人及特別貢獻獎者 5 年內不得再申請個人獎。經決審通過後，將結果報請行政院核定國品獎得獎名單並舉行頒獎典禮以公開表揚。藉此提升組織全員榮譽感、建立優質企業形象並成為卓越經營標竿。

表 3-6-2 中華民國國品獎評審作業程序

評審程序	評審方式	成績及入圍條件	益處
自行申請 / 推薦參選		A. 自行申請：提送申請表、組織圖、承諾書、重大品質缺失自我檢核表、關證照影本。	A. 高階決策 B. 彰顯組織追求品質的決心 C. 全面動員 D. 盤點與確認經營模式與架構
		B. 推薦參選：由推薦單位提送推薦表；其中，被推薦者必須符合：經營績效條件與品質管理條件。	
資格審查		A. 通過資格審核者，提交應備資料。 B. 未通過資格審查者，通知補證或退件。 C. 推薦參選者盡速	

評審程序	評審方式	成績及入圍條件	益處
		類組委員會議，由委員討論是否列入複審候選名單。	
初審	初審流程三階段： A. 書面評審 B. 類組主審會議 C. 類組召集人聯席會議	發函通知並給予評審意見書。	A. 依據評審意見書，做為改善組織體質之參考。 B. 藉由參獎，完成嚴格與有效的全部門品質改善計畫。
複審	複審流程四階段： A. 現場評審 B. 類組主審會議 C. 類組召集人聯席會議 D. 複審會議	A. 企業獎、中小企業獎、機關團體獎及個人獎決審候選名單總計不得超過八名。 B. 列入決審名單之企業過去三年內不得有稅務、環保、國貿、職安、勞資關係、消費者抱怨及公司治理等重大品質缺失。 C. 發函通知並給予評審意見書。	A. 現場評審，展示組織卓越經營之水準。 B. 凝聚組織全體向心力，突破過去認知品質，僅在製程作業上的刻板觀念。
決審	召開國品獎評審委員會議，審查得獎名單。		

資料來源：經濟部工業局，2013。

國品獎評審項目涵蓋 TQM 的主要理念、內容、作法(流程)與績效衡量，追求整合性的卓越表現。除個人獎外，其他各獎之評審標準，共經歷多次修改，以因應時代改變與企業需要；其中，第 1 屆(1990 年)之評審標準有 9 大構面；第 2 屆(1991 年)至第 12 屆(2001 年)，則對第 1 屆之第 6 到第 9 大構面進行變更為品

質保證、顧客服務品質、社會責任和全面品管績效；第 13 屆(2002 年) 至第 15 屆 (2004 年)更將其更改為 7 大構面，31 中項；而自第 16 屆(2005 年)至第 21 屆 (2011 年) 為止，其評審構面改為 8 大構面，33 中項，在 2008 年的 19 屆變更自評手冊以概念性方式呈現自評項目，2011 年將原有評量項目整併精簡為 26 中項，500 細項(經濟部工業局，2011)，這些構面有(1)領導與經營理念(2 中分類)；(2)策略管理(3 中分類)；(3)研發與創新(3 中分類)；(4)顧客與市場發展(2 中分類)；(5)人力資源與知識管理(3 中分類)；(6)資訊策略、應用與管理(3 中分類)；(7)流程(過程)管理(3 中分類)；(8)經營績效(7 中分類)等 8 項(財團法人中國生產力中心，2012)，雖然，2011 年的第(1)個評審構面「領導與經營理念」，在 2012 年時被改為「領導」，但其基本意涵是相近的。

表 3-6-3 中華民國國家品質獎評審標準轉變

構面	13-15屆 (2002-2004)	構面	16-22屆 (2005-2011)	構面	23屆- (2012-)
領導與經營理念	150分	-	160分	領導	120分
		策略			
		管理	90分		80分
創新與策略管理	110分	研發		-	
		與創	90分		80分
		新			
顧客與市場發展	110分	-	100分	-	100分
人力資源與知識管理	110分	-	130分	-	80分
資訊策略、應用與管理	110分	-	90分	-	90分
流程(過程)管理	110分	-	90分	-	100分
經營績效	300分	-	250分	-	350分
總分	1000分	-	1000分	-	1000分

註1：「-」表示未改變

註2：資料來源：方瑀紳，2014。

總結來說，此 8 構面自 2004 年被提出(2005 起用)後一直沿用迄今，而其中之分類與配分，每年雖有些許更動，但基本架構並無太大差別 (財團法人中國生

產力中心，2012)。

表 3-6-4 中華民國國家品質獎評審標準

構面與項目	配分	構面與項目	配分
壹、領導	<b>120</b> 分	5. 人力資源與知識管理	<b>80</b> 分
1.1 高階領導	60分	5.1 人力資源規劃與運用	30分
1.2 公司治理與社會責任	60分	5.2 員工關係管理	20分
		5.3 知識管理	20分
2. 策略管理	<b>80</b> 分	6. 資訊運用策略與管理	<b>80</b> 分
2.1 整體策略規劃	25分	6.1 資訊策略規劃	20分
2.2 經營模式	25分	6.2 網路應用	30分
2.3 策略執行與改進	30分	6.3 資訊應用	30分
3. 研發與創新	<b>80</b> 分	7. 流程(過程)管理	<b>110</b> 分
3.1 研發與創新策略與流程	20分	7.1 產品流程(過程)管理	50分
3.2 研發與創新的投入	30分	7.2 支援性活動管理	30分
3.3 研發與創新成果衡量	30分	7.3 跨組織關係管理	30分
4. 顧客與市場發展	<b>100</b> 分	8. 經營績效	<b>350</b> 分
4.1 產品(服務)與市場策略	30分	8.1 顧客滿意度	60分
4.2 顧客關係與商情管理	70分	8.2 財務與市場績效	60分
		8.3 人力資源發展績效	40分
		8.4 資訊管理績效	40分
		8.5 流程管理績效	50分
		8.6 創新及核心競爭力績效	50分
		8.7 社會評價(品質榮譽)	50分

資料來源：第 24 屆國家品質獎評審作業程序(民國 102 年 08 版)，  
<http://nqa.cpc.tw/NQA/Web/RQ.aspx>

由 23 屆起評審項目的權重比來看，過程部分(前七構面)佔 65%，成果(第八構面)佔 35%，國品獎可謂相對重視過程。但相較於 2005-2011 年，亦逐漸趨向以成果為導向，同步重視經營績效的產出。前七大構面可運用 PDCA 的循環模式，持續改善品質，而第八構面之「經營績效」並非獨立項目的評審過程，它必須配合及揭露前七項構面績效而形成指標，請參見表 3-6-5。

表 3-6-5 中華民國國品獎第八構面對應於前七項構面

第八構面「經營績效」	前七項構面
8.7 社會評價(品質榮譽)	1.領導
8.2 財務與市場績效	2.策略管理
8.6 創新及核心競爭力績效	3.研發與創新
8.1 顧客滿意度	4.顧客與市場發展
8.2 財務與市場績效	5.人力資源與知識管理
8.3 人力資源發展績效	6.資訊運用策略與管理
8.4 資訊管理績效	7.流程(過程)管理
8.5 流程管理績效	

資料來源：經濟部工業局，2013。

參加的組織或機構須依照評審項目撰寫報告之外，還必須做自我評估的調查，每一分項問題採五等級標準，以評估執行成熟的程度，組織或機構從自評中瞭解現況，除可視為持續改進之重要依據外，也提供評審過程中重要的參考資料。

## 貳、未來變革方向

國家品質獎自設立迄今已完成促使產業從重視「產品品質管理」轉向「全面品質管理」之階段性目標，往後欲進行前瞻性的轉型，希冀能帶領產業採行更高的視野、更全面的思維，以追求卓越及永續經營，故 2015 年後將針對原有之國品獎進行調整，獎項名稱暫定改為「國家卓越經營獎」。

該獎項之構想首先考量接軌國際，契合國情，引領產業邁向卓越經營，因此，透過參酌歐美先進國家獎項機制，以確認設獎方向。其次，依據我國國情需求，將進行下列各項的調整與新設，除符合社會趨勢外，亦藉此鼓勵更多企業參與：

- 一、整併工業精銳獎，設置永續發展獎項，並獎勵長期推動卓越經營有具體貢獻之企業代表或社會賢達。
- 二、參考國家產業創新獎，依不同產業領域進行分組，並獎勵傑出經營之青年及女性企業家。



三、因應產業需求及我國產業發展環境，新增相關獎項，包括：

- (一) 獎勵協助企業卓越經營之法人、公協會、學校及個人。
- (二) 獎勵企業經營對地方生活、就業有具體貢獻之業者。
- (三) 獎勵落實特定經營管理技術足資典範之業者。
- (四) 獎勵不同領域傑出經營之企業領導者。

頒發獎別方面則進行以下規劃：

#### 一、全面卓越類

- (一) 國家卓越經營獎：表揚企業、中小企業、學校、機構、法人、團體及個人在全面經營品質之推動具卓越績效者。
- (二) 國家績優經營獎：表揚企業、中小企業、學校、機構、法人及團體在全面經營品質之推動具績優績效者。

#### 二、功能典範類

表揚企業、中小企業、學校、機構、法人及團體在特定經營領域（如經營技術、地方經營、永續發展及產業支援等）之推動有具體成效，足資典範者，頒給該領域之典範獎。

在獎項分類規劃方面，獲獎者獲頒給獎座及得獎證明，除舉行頒獎典禮公開表揚外，亦透過平面及戶外媒體等方式，協助廣宣以資獎勵，並得對個人及非營利之獲獎者頒發獎金如表 3-6-6。

#### 一、全面卓越類

表揚企業、學校、機構、法人、團體及個人在全面經營品質之推動具卓越

貢獻者。對企業、學校、機構、法人及團體之獎勵採分級制，頒給國家卓越經營獎及國家績優經營獎，每屆合計以二十名為限；對個人之獎勵，頒給國家卓越經營獎，每屆以五名為限。

## 二、功能典範類

表揚企業、學校、機構、法人及團體在特定經營領域之推動有具體成效，足資典範者，頒給該領域之典範獎，每屆合計以十五名為限。

表 3-6-6 獎金規畫

得獎者	獲頒獎項	獎金/每件(單位：新台幣(元))
個人	國家卓越經營獎-傑出推手組	50,000
非營利單位	產業支援典範獎	100,000

資料來源：經濟部工業局，2014。

評審作業流程，就國家品質獎與國家卓越經營獎流程比較，可發現流程上由八個階段縮短為六個階段，評審時間也由九個月縮短為六個月。

## 第七節 小結

以上所介紹的六種獎項，主辦單位都鼓勵組織以該評分標準進行自我評鑑，在評審活動結束後，申請者也都會收到一份評審報告，此評審報告除了包含評審委員最後的給分外，其他申請者的平均分數也會一併提供申請者參考，申請者藉此了解自身的優勢與劣勢，並以此作為改善的依據。

對於許多申請者而言，獲得此份珍貴的評審報告是他們參與評審的主要原因。一份公正、客觀、專業且具有公信力的組織體質評估報告；且由自我評鑑與評審委員最終的評審結果差異，也能看出企業內部與外部觀點的不同，有助於修正並調整企業自我主觀意識，也更清楚明瞭企業品質成長的軌跡。

因此，若從各國國品獎發展趨勢視之，可瞭解各國國品獎發展的梗概，也可作為我國政府服務品質獎的參考。首先，就日本戴明獎而言，此獎從早期頗為注重統計品質管制，然而今日除了個人獎保留對戴明的尊重而仍著重統計方法外，其餘的獎項已以全面品質管理觀點為考量，也就是組織採取一系列的系統活動，有效率地實現組織目標，在適當的時間以合適的價格提供滿足顧客要求高品質的產品和服務。

另就美國國品獎發展趨勢而言，其獎項最初只頒給製造業、服務業以及中小企業；1999 年加入教育與健康照護機構，2007 年加入非營利及政府組織。在其評審標準中著重於組織概況的呈現，以說明組織未來發展、經營環境、對外關係及面臨的競爭趨勢；並透過評審的構面，對組織說明如何實現，且經由計分準則，讓組織評估須完成哪些重要的項目。

就歐洲品質管理基金會卓越獎而言，此獎乃於 2006 年由歐洲品質賞 (EQA) 更名而來。頒發給年度評審最為卓越的組織，對象可為大企業、中小企業、政府機構、社團與非營利單位等在歐洲設立的組織，目前為歐洲最高的品質象徵。此獎有三個重要因素：也就是提供臻至卓越的基本觀念幫組織達到永續的發展、另提供具體的核心準則幫組織將基本觀念與思考化為實務，且提供強力的雷達工具使系統能全面改善。簡而言之，此獎的基本觀念是替顧客創造價值，透過雷達工具的動態評估架構以創造永續未來。

就新加坡國家品質獎而言，此獎為申請者提供了一個「卓越企業」的標準，供企業自行評估，並就自身企業現況相較於世界頂尖企業的差異和缺失，進而朝向世界頂尖的目標前進。此獎對企業與組織，含政府組織，每年可角逐最高等級 Award Level;及 Class Level 兩種等級的獎項。此獎框架包括了 7 大面向，綜合這 7 大面向的管理模組可作為組織發展、壯大的規範依據。對於今日企業，無論企業

規模、服務性質為何，這 7 大面向所提出的領導、規劃、資訊、人員、流程、顧客層面都與企業經營成果息息相關，掌握這些管理原則是企業成長的重要關鍵。

就英國國家品質獎而言，此獎中的卓越獎源起於 1994 年，是英國國家品質獎的最高榮譽，任何類型的組織都可以角逐這項榮耀。其評定標準乃依據 EFQM 卓越模式，以幫助企業和組織了解自己的優勢和需要改進的地方並表揚各式領域中最具卓越表現的企業或組織。另也針對特定領域中的成就，如顧客滿意度、員工敬業度、創新、領導能力及未來持續發展力等以設立成就獎，角逐此獎項的組織所參與的項目不限於一項。另也設立精實六標準差獎，經由此獎認證的企業可清楚呈現組織表現，讓客戶、股東與其他投資人看到組織的傑出並根據評估結果加以改進。BQF 與 Catalyst Consulting 及 Renault-Nissan Consulting 合作，打造精實六標準差學院。此學院可以幫助來自公部門和私營部門組織，透過諮詢、指導與輔導。這種方法可讓各領域的專業人士在過程中盡可能尋求解決方案，並在這樣的角色中日復一日的學習精進。

就我國國家品質獎而言，我國國品獎最初只頒給「企業」、「中小企業」以及「個人」，2001 年加入「機關團體獎」，正式將教育機構納入申請範圍。此獎的評審機制乃是基於一套完整的卓越經營績效評量制度，藉此引導企業運用卓越經營管理技術，由內部自我評估開始，定期檢視經營活動之優勢機會及改善方向。其評審項目涵蓋 TQM 的主要理念、內容、作法(流程)與績效衡量，追求整合性的卓越表現。除個人獎外，其他各獎評審標準經歷多次修改以因應時代改變與企業需要。

就上述各國國品獎的發展梗概可知，各國透過國品獎以提供各參獎組織及單位一個審視自身優劣發展的評估管道，且如日本戴明獎、美國國品獎及我國國品獎藉由增納不同的參獎單位類別及獎項，以拓展其提供改善及經營評量的範疇。

尤其各國國品獎在成果構面所給訂的衡量比重漸趨與驅動構面的分數一致，由此可知，各國國品獎逐漸朝向經營成果面向的審視與衡量。

另各國國品獎也針對其公部門提供與其他組織相同的機會，一起角逐國品獎的獎項內容。如美國國品獎於 2007 年加入政府組織，讓其一同加入國品獎的角逐範疇、歐洲品質管理基金會卓越獎也針對大企業、中小企業及政府機構等角逐對象，經評選後以頒發給年度評審最為卓越的組織、而新加坡的企業與組織，含政府組織，每年亦可角逐新加坡國品獎中的最高等級 Award Leve 及 Class Level 兩種等級的獎項、而英國國品獎設立精實六標準差獎，打造精實六標準差學院。以幫助來自公部門和私營部門組織，透過諮詢、指導與輔導，讓各領域的專業人士在過程中盡可能尋求解決方案以學習精進。

另由表 3-7-1 可知，本章所提之六種國家品質獎，若以六種獎項的評審標準為依據，我們可看出各國國品獎設立時間最早的是日本戴明獎，其次為美國國品獎；就主辦機構而言，美國國品獎、新加坡國品獎及我國國品獎主要由政府單位來主辦；就參獎的獎項類別而言，以美國國品獎的獎項類別最多，共有六種，但英國國品獎中的成就獎又可根據特定領域中的成就細分其獎項，因此，儘管英國國品獎分為三大類，但獎項又可分為七種之多；其中設有個人獎的分別為日本戴明獎及我國國品獎。因此，就各國國品獎所設之參獎數量以美國國品獎的 6 種最多，其次為新加坡及我國國品獎數量。就參獎的方式而言，日本戴明獎對參與國籍並未設限、歐洲品質獎、新加坡國品獎及英國國品獎對獲獎的名額數量不限，相對地，美國國品獎對於獲獎的數量則限於每類別 3 家。就評獎構面而言，以歐洲卓越獎及英國品質獎的評獎構面最多，其次為我國國品獎。就評獎項目而言，各國國品獎的評獎項目會做內容調整，就美國國品獎而言，其 2015 年的評獎項目在成果構面中就調整了獎項的內容。最後，就評獎的得分機制，除了日本戴明獎總分為 100 分外，其餘各國評獎的得分機制皆設定為 1000 分。儘管各國國品獎獎項內容大抵類似，但是由於各國國情與文化之不同，故仍然存在有差異。

表 3-7-1 各國國家品質獎比較

項目	日本 戴明獎	美國 國品質獎	歐洲 卓越獎	新加坡 國品質獎	英國 國品質獎	中華民國 國品質獎
設立時間	1951	1987	1991	1994	1994	1990
主辦機構	日本科學 技術聯盟	國家技術 與標準局	歐洲品質 管理基金 會	新加坡貿 易和工業 部	英國品質 學會	經濟部 工業局
執行機構	戴明獎 委員會	美國 品質學會	歐洲 品質組織	新加坡 創新局	英國 品質學會	中國生產 力中心
參獎 獎項類別	個人獎、 實施獎、 事業所品 管獎	共分為 6 個類別， 分別為製 造業、服 務業、小 型企業、 教育機 構、健康 照護機構 及非營利 機構	歐洲品質 獎、歐洲 卓越獎	共分為 4 個類別， 分別為卓 越企業、 人員、創 新、服務	卓越獎、 成就獎 (包括：顧 客滿意 度、員工 敬業獎、 創新獎、 領袖獎、 永續發展 獎)、精實 六標準差 獎	企業、中 小企業、 機關團體 以及個人
參獎數量	3	6	2	4	3	4
參獎方式	戴明個人 獎：參與 此獎並未 對國籍設 限，但如 果申請人 的所有活 動都是在 日本境外 完成，則 不具有申 請資格。	美國國家 品質獎共 分為 6 個 類別，每 年每一類 別的得獎 公司不得 超過 3 家。	歐洲品質 獎頒發給 持續改善 其過程管 理且有卓 越表現的 組織，名 額不限； 歐洲卓越 獎則頒發 給年度評 審最為卓 越的組 織，對象	企業與組 織機構， 含政府機 關，每年 可爭取角 逐二種等 級之獎 項。分別 為 Award Level， 即受評組 織必須達 到 700 分 以上，每	英國卓越 獎的入圍 數不限， 獲獎的組 織即代表 他們在 EFQM 卓 越經營模 型中的 9 項標準皆 表現傑 出，是企 業中的楷 模。	由 23 屆起 評審項目 的權重比 來看，過 程部分(前 七構面)佔 65%，成果 (第八構 面)佔 35%，國品 獎可謂相 對重視過 程。但相 較於

項目	日本 戴明獎	美國 國品獎	歐洲 卓越獎	新加坡 國品獎	英國 國品獎	中華民國 國品獎
			可為大企業、中小企業、政府機構、社團與非營利單位等在歐洲設立的組織，每一類最多一名	年給獎不限制數量名額，唯獲獎企業得相隔 5 年才能再度申請爭取獎。Class Level，即受評組織達到 400 分即可獲得此獎項。		2005-2011 年，亦逐漸趨向以成果為導向，同步重視經營績效的產出。
評獎構面	6	7	9	7	9	8
評獎項目	9	17	31	21	31	26
總分	100	1000	1000	1000	1000	1000

由表 3-7-2 可進一步了解各國國家品質獎的評獎構面內容與配分情形。就日本戴明獎而言，其並未明確區分構面所屬類型，而將評獎構面分為六方面，配分總分為 100 分；另就美國國品獎而言，其在過程/驅動/促成構面配置六個項目，但配分比重則與單一成果項目相接近；而歐洲卓越獎及英國國品獎在過程/驅動/促成構面則配置五個項目，在成果構面中配置了四個項目，配分比重則分佔 50%；新加坡國品獎的評獎構面配分項目與比重與美國國品獎相似，同樣地其在過程/驅動/促成構面的配分比重與單一成果項目相接近；我國國品獎則在過程/驅動/促成構面配置了七個項目，配分為 650 分，成果構面則配分為 350 分。由各國國家品質獎的評獎構面配置可知，儘管在過程/驅動/促成構面的配置項目較多，但其構面配分與成果構面相較，越趨拉近。此亦代表各國國品獎對於成果構面的重視漸趨提升。而在過程/驅動/促成構面中，以我國國品獎所配置的評獎項

目最多，儘管從第 23 屆起的評審項目權重已逐漸趨向以成果為導向，但相對於其他各國，過程/驅動/促成構面的配分仍然較高。

表 3-7-2 各國國家品質獎評獎構面比較

項目	評獎構面	
	過程/驅動/促成構面	成果構面
日本戴明獎	A. 管理政策及推行(20 分) B. 新產品開發及/或工作流程革新(20 分) C. 產品及作業品質維護及改進(20 分) D. 建立品質、產量、運送、成本、安全及環境等管理系統(10 分) E. 蒐集、分析品質資訊並運用資訊科技(15 分) F. 人力資源發展(15 分)	
美國國品質獎	A. 領導(120 分) B. 策略規劃(85 分) C. 重視顧客(85 分) D. 量測、分析、知識管理(90 分) E. 重視員工(85 分) F. 流程管理(85 分)	G. 成果(450 分)
歐洲卓越獎	A. 領導(10%) B. 策略(8%) C. 人員(9%) D. 夥伴關係與資源(9%) E. 流程(14%)	F. 顧客成果(20%) G. 人員成果(9%) H. 社會成果(6%) I. 關鍵績效成果(15%)
新加坡國品質獎	A. 領導(120 分) B. 顧客(110 分) C. 規劃(70 分) D. 人員(90 分) E. 流程(90 分) F. 知識(70 分)	G. 成果(450 分)
英國國品質獎	A. 領導(10%) B. 策略(8%) C. 人員(9%) D. 夥伴關係與資源(9%) E. 流程(14%)	F. 顧客成果(20%) G. 人員成果(9%) H. 社會成果(6%) I. 關鍵績效成果(15%)
中華	A. 領導(120 分) B. 策略管理(80 分)	H. 經營績效(350 分)



項目	評獎構面	
	過程/驅動/促成構面	成果構面
民 國 國 品 獎	C. 研發與創新(80分)	
	D. 顧客與市場發展(100分)	
	E. 人力資源與知識管理(80分)	
	F. 資訊運用策略與管理(80分)	
	G. 流程(過程)管理(110分)	

## 第四章 中華民國政府服務品質獎

近年政府單位提供的服務內容越來越受到民眾重視，對於公部門提供的服務品質要求也越來越高。因此，公部門藉由申請獎項以提昇服務品質水準等現象廣受各公家單位的重視，而政府也希望藉由推廣政府服務品質獎以提高我國公部門的服務品質。因此，本章分別從政府服務品質獎的發展沿革、評審標準、全面品質管理的應用及焦點團體座談方式以蒐集各方專家學者的意見等方面以介紹我國政府服務品質獎的梗概。

### 第一節 政府服務品質獎發展與沿革

80 年代全球品質管理的熱潮下，除提高民眾對品質的意識外，也激發品質管理技術與方法的突破與創新，90 年代，這股熱潮逐漸延燒至公部門領域，衝擊到民眾對於公共服務品質的概念與需求。為活化各公部門機關為民服務觀念及做法，並注入符合時代的新觀念、新作為，經參考英國 1991 年「公民憲章」(Citizen's Charter)、美國 1993 年柯林頓總統推動「國家績效評估計畫」(NPR)、日本戴明獎等各國政府作法，引進企業界「全面品質管理」理念與手法，行政院研究發展考核委員會(以下簡稱研考會)規劃出「全面提升服務品質方案」於民國 85 年第 2506 次院會通過後，各機關自民國 86 年 1 月 1 日起實施，希望以全面品質管理方法推動革新，自此突破各機關為民服務的觀念與作法，帶給政府服務工作嶄新面貌，對我國公部門服務品質提昇影響至深且遠。

為檢視各機關依據「全面提升服務品質方案」規定，執行為民服務工作之績效，並樹立效能革新標竿，獎勵服務品質管理績效卓著機關，於民國 87 年研訂「行政院服務品質獎評獎實施計畫」，以評選出服務績優機關，自民國 87 年起至民國 96 年止，前後辦理 9 屆「行政院服務品質獎」，總共產生 307 個得獎機關，誘發機關間良性競爭，樹立大量政府服務品質績優的典範機關，促動無數自主性

標竿學習。

該項評獎的機制實施多年之後，各機關臨櫃服務的標準作業程序已日趨成熟。為進一步精進服務品質，民國 86 年 7 月 23 日行政院頒行「政府服務創新精進方案」及「政府服務品質獎評獎實施計畫」，辦理第一屆政府服務品質獎，強調全方位服務的創新與精進，期許各機關導入更加友善的資訊流通運用方式，以深化創新整合服務的功能，已成為各級政府機關追求提升服務品質與服務創新的典範。該獎項自民國 97 年至民國 104 年已經辦理七屆評獎，共計 1,143 個機關參獎，並從中評選出 203 個優質服務機關，整體獲獎率約為 18%，充分展現品質嚴選的精神。得獎機關幾乎涵蓋所有為民服務機關類型，包括：戶政、地政、稅務、環保、醫療、警政、消防及觀光遊憩等，為各類型機關立下了標竿學習的優良典範。

表 4-1-1 政府服務品質獎發展歷程

項目		
時間	1996-2007	2008 迄今
階段	服務品質管理階段	服務品質創造階段
內容	1.推動「全面提升服務品質方案」 2.實施要項 (1) 檢討服務領域、研採企業做法 (2) 便捷行政程序 (3) 塑造親切環境，樹立服務形象 (4) 重視民情輿情，主動溝通協調 (5) 結合民間資源，協助公共服務 3.頒發「行政院服務品質獎」：獲獎率：32.1% (1-9 屆)	1.推動「政府服務創新精進方案」 2.實施要項 (1) 提升服務品質，深化服務績效 (2) 便捷服務程序，確保流程透明 (3) 探查民意趨勢，建立顧客關係 (4) 豐富服務資訊，促進網路溝通 (5) 創新服務方式，整合服務資源 3.頒發「政府服務品質獎」：獲獎率：18% (1-7 屆)

資料來源：本研究整理

表 4-1-2 政府服務品質獎歷屆參獎與得獎狀況

項目	參獎機關數	入圍機關數	獲獎機關數
第一屆	第一線服務機關：98 服務規劃機關：52	第一線服務機關：34 服務規劃機關：12	第一線服務機關：18 服務規劃機關：6
第二屆	第一線服務機關：97 服務規劃機關：50	第一線服務機關：33 服務規劃機關：13	第一線服務機關：22 服務規劃機關：6
第三屆	第一線服務機關：117 服務規劃機關：39	第一線服務機關：37 服務規劃機關：13	第一線服務機關：21 服務規劃機關：8
第四屆	第一線服務機關：119 服務規劃機關：49	第一線服務機關：39 服務規劃機關：12	第一線服務機關：24 服務規劃機關：8
第五屆	第一線服務機關：113 服務規劃機關：60	第一線服務機關：37 服務規劃機關：16	第一線服務機關：21 服務規劃機關：9
第六屆	第一線服務機關：116 服務規劃機關：56 特別獎：3	第一線服務機關：32 服務規劃機關：12 特別獎：2	第一線服務機關：20 服務規劃機關：8 特別獎：2
第七屆	第一線服務機關：100 服務規劃機關：74	第一線服務機關：32 服務規劃機關標竿服務：16 服務規劃機關精進服務：2	第一線服務機關：20 服務規劃機關標竿服務：9 服務規劃機關精進服務：1
總計	1,143	342	203
1-7 屆整體獲獎率 18%			

資料來源：國家發展委員會

由表 4-1-2 顯示可知，前三屆參獎機關數約在 150 個上下，獲獎的機關數約為 24 至 29 個，至第五屆起，上升至 175 個上下，最後獲獎的機關數約為 30 個，整體平均獲獎機率为 18%；第一線服務機關類的平均獲獎機率为 20%，服務規劃機關類則約在 15% 上下，而此類參獎機關數近年來有逐年增加的情況。

第二節 政府服務品質獎評審標準

政府服務品質獎是政府機關推動服務品質的最高榮譽，參獎對象包括行政院暨所屬各級機關、直轄市、縣（市）政府暨所屬各級機關，獎項內容則依據服務性質及績效屬性區分為第一線服務機關及服務規劃機關。第一線服務機關指日常業務直接、高頻率面對民眾提供服務之機關，採全面績效評核，著重實際提供服務事項的效率與品質；服務規劃機關指負責統籌規劃服務作業為主之中央主管機關或地方政府，採專案績效評核，著重服務專案的實際效果及運用的解決方法。政府服務品質獎之評審方式，分兩階段進行，如表 4-2-1 所示。

表 4-2-1 政府服務品質獎評審方式

項目	評審方式	
推薦參獎	1. 中央機關：所屬機關（構）數在40個以上者，推薦參加第一線服務機關及服務規劃機關之評獎總額至多8個，其餘所屬機關（構）數未達40個者，參獎總額至多6個。另因應行政院組織改造，機關如因改制而有更名或整併情形，得使用改制前之名稱（含人員編制及組織架構）參獎。 2. 地方政府：直轄市推薦參加第一線服務機關及服務規劃機關之評獎總額至多8個，其餘縣（市）參獎總額至多6個。 3. 涉及跨機關服務規劃者，得聯合數個符合參獎資格之機關共同參加服務規劃機關之評獎，並自行協調由該項服務規劃專案主辦機關之主管機關辦理推薦參獎。	
	第一線服務機關	服務規劃機關
參獎限制	曾獲頒第四屆至第七屆政府服務品質獎之第一線服務機關不得參獎。	獲得104年度行政院人事行政總處「行政院與所屬中央及地方各機關建立參與及建議制度」之「優等獎」以上之機關專案，不得參加第八屆政府服務品質獎服務規劃機關之評獎。
初 審	1. 書面評審為原則。 2. 就參獎機關進行電話測	1. 書面評審為原則。 2. 就參獎機關、參獎專案進行

項目	評審方式	
	<p>試、實際申（洽）辦測試及機關網站審查。</p>	<p>電話測試、實際申（洽）辦測試及相關網站、資訊系統或平臺審查。</p>
<p>複 審</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 針對優質便民服務、資訊網路服務、創新增值服務等構面執行成效進行實地審查。</li> <li>2. 事前評核（實地評審前以電話、電子郵件、實際申請、查閱機關網站等方式，不定時進行服務提供品質查核）、實地測驗與評核（如法令、專業能力測驗）、參觀為民服務工作現場、查閱服務品質績效相關之書面、光碟或線上資料、座談交換意見等；倘參獎機關部分績效來自附屬機關，得視需要訪視各該附屬機關服務現場，各該受查附屬機關不需另作簡報及書面資料。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 針對解決方法及實際效果等2大評核構面，實地檢核創新整合策略執行之各項成果及問題獲得解決之情形。</li> <li>2. 簡報、參觀足以展現專案執行績效之服務現場或相關建置（如資訊平臺）、查閱運用流程簡化、導入資通訊( ICT) 服務、結合社會資源及其他作法之相關書面、光碟或線上資料、座談交換意見等。</li> </ol>
<p>決 審</p>	<p>決審結果提報「政府服務品質獎決審小組」會議討論確認。</p>	
<p>獎額與獎勵方式</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 獎額：各類別獲獎名額，由國家發展委員會(以下簡稱國發會)依當屆參獎情形定之。</li> <li>2. 凡獲獎者，由行政院頒發「政府服務品質獎」獎座及獎金。</li> <li>3. 獲獎機關推動服務品質之首長（主管）及主要承辦人員，得由各機關依公務人員考績法相關規定，記大功 1 次，其他有功人員、主管（上級）機關輔導有功人員及協辦機關相關人員，由各機關依相關規定辦理敘獎。</li> </ol>	

項目	評審方式
	4. 參加政府服務品質獎評獎，未獲獎機關，得由其推薦機關或受推薦機關依相關規定辦理敘獎。
作業項目	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 主管機關推薦參獎</li> <li>2. 行政院初審</li> <li>3. 行政院決審</li> <li>4. 評審結果報院核定</li> <li>5. 舉行頒獎典禮</li> <li>6. 舉行成果發表會</li> </ol>

資料來源：整理自第八屆政府服務品質獎評獎實施計畫

依據第一線服務機關或服務規劃機關二類評獎，分別訂定評審標準，如表 4-2-2 所示。

表 4-2-2 政府服務品質獎評審標準

單位	構面	項目	指標
第一線服務機關	優質便民服務 (400分)	服務流程 (200分)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 服務流程便捷性</li> <li>2. 服務流程透明度</li> </ol>
		機關形象及顧客關係 (200分)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 機關形象</li> <li>2. 顧客滿意情形</li> </ol>
	資訊網路服務 (300分)	資訊提供及檢 索服務(100分)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 資訊(料)公開適切性與內容有效性</li> <li>2. 資訊檢索完整性與便捷性</li> </ol>
		線上服務及電 子參與(200分)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 線上服務量能擴展性</li> <li>2. 網路參與應用情形</li> </ol>
	創新加 值服務 (300分)	創新服務情形 (300分)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 服務流程改造</li> <li>2. 創新服務標竿學習效益</li> <li>3. 組織內部創新機制及運作情形</li> </ol>
服務規 劃機 構	解決 方法 (300分)	整合性解決方 法(300分)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 流程整合</li> <li>2. 資通訊 (ICT) 服務導入</li> <li>3. 結合社會資源</li> <li>4. 其他可促進專案服務效能工具與作法。</li> </ol>
			實際 效果 (700分)

單位	構面	項目	指標
			其他具體受益情形。
			3. 創造政府及機關正面形象，或社會正面影響與價值。
			4. 其他具體外部效益，如供其他機關進行服務措施移植的可行性及擴散效益等。
	內部效益 (100分)		1. 第一線服務機關或服務規劃機關本身的人力、物力、時間等服務成本降低。
			2. 第一線服務機關或規劃機關本身的工作士氣、配合度、協調性的提升。
			3. 其他具體內部效益。
	成本合理性 (100分)		1. 專案之執行可能增加機關經費支出，例如行政成本、開發網路系統等資本設備費用，也可能需要增加人力，方能支應專案之運作，應考量受益或使用該項服務民眾人數的多寡、受益的程度是否與所需成本相當。
			2. 如不符合成本效益，但在考量社會公平正義的價值下，政府有責任提供該項服務，可作為服務策略選擇的例外原則，惟應自行敘明理由，詳細加以說明。

資料來源：第八屆政府服務品質獎評獎實施計畫

### 第三節 焦點團體座談分析

本研究依據計畫目的，邀請政府品質獎評審委員、政府機關代表、品質管理相關領域之學者專家，舉辦一場焦點團體座談會，舉行時間為民國 104 年 10 月 1 日下午一點至三點整，地點為中華大學台北教育中心。焦點團體座談會議記錄請參見附件二。另外，依據焦點團體座談的討論內容，本研究試圖掌握各界對於提升公共服務品質討論後的相關結論，並摘要分析如下。

#### 一、專家參與『政府服務品質獎』或類似獎項的經驗分享

本次焦點座談會八位與會者中有國品獎評審經驗豐富的專家代表，如吳教



授、湯教授，以及 2015 年國家品質獎個人獎得主陳教授，同時，亦邀請到淡江大學前校長，分享榮獲過國家品質獎的淡江大學，在改革教育品質方面的諸多作法，而實務操作上經驗豐富的內政部董簡任秘書，更曾帶領過許多行政公部門挑戰新思維，積極參與國品獎評選作業，業界的兩位代表則站在企業界的角度，強調政府須與企業同步，強化服務品質，甚至創新服務以增加顧客滿意度，而自政府推動國品獎制度起，中國生產力中心一向位居執行的角色，協助接受輔導的企業或公部門等組織，參加評獎作業，進而獲取獎項的肯定。

二、專家認為目前『政府服務品質獎』之特色或優點，以及可精進或改善之處

### (一) 品質不脫鉤滿意度

與會專家多共同表示，一提到服務品質，滿意度可說是必要的一環，包括內外部顧客，甚至是利害關係人等，以免流於自我感覺良好。但要如何有效進行，又要用什麼指標去評量便極為重要。然而，受評單位屬性差異很大，或受限於被服務的對象，民眾必然用不同標準來期待與檢視服務績效與品質，因此是無法無限上綱滿意度的絕對性。

### (二) 落實品管核心-持續與精進

多年來政府推動服務品質，致使各單位大致皆能符合標準規範，也就是完成靜態的穩定提供，但要能提升至動態的服務品質也就是品管的核心-持續改善，就需要創新與精進，但政府組織就是種層級體系，與民間企業不同。要能迅速且具創新彈性，確實是有結構上的困難。

### (三) 提高參獎意願

#### 1. 參獎方式

參獎與否採自願方式，可能發生的實際情況為參獎的就已經是被管理妥善的

單位，而沒參獎受評的單位，其服務品質才是真正需要改善的。如何改善此點，恐怕就要靠訂定法條去規範。

## 2. 領導的重要性

決定參獎的關鍵上，部會首長或高階主管扮演重要角色，領導者的決心與堅持，以及帶領全員參與的團隊合作，為全面品質管理的原則，也是管理系統能有效導入與運作的關鍵成功因素。

## 3. 降低參獎障礙

可考慮從制度面上去降低對於參獎的排斥性，例如，減少文書作業量的繁雜要求，讓參獎所投資的人力物力能在獲獎之際都具有實體價值，且能維持永續。

## 4. 改善適切性

就評獎構面與指標討論，與會專家共同建議可針對獎項進行分類或分級，參考中華民國國品獎的方式，能讓更多不同類別的單位因為找到確切努力的指標，才有參獎的動機與意願，如此才能進入 PDCA 的循環，持續的改善與精進。

### 三、專家對『政府服務品質獎』的整體看法

基本上，與會專家多認為服務品質獎在執行上是有困難之處，但還是相當肯定該獎項所帶來的效益，且認為品質的確也需要隨著國情文化的變遷與時俱進。唯專家們亦建議本次計畫礙於時間與經費所限，可以先拋出一個概略的想法，其後再由國發會規畫中期與長期的計畫時程，針對制度面或執行面上，進行不同程度的調整與變革，甚至加入 TCSI 模式，以衡量各類別整體服務品質的滿意度，建立一個可供參獎者參酌的數據。據此，首先提出在評核方式上，可思考改善的內容有三：

- (一) 參獎方式：參獎採是否仍維持自願方式，若是，那要全面推動品質管理，就會有困難。
- (二) 評審工作：如何能更有利於評委能迅速聚焦審查，同時也能讓組織有機會呈現多元化表現成果，就必須投入更多人力或時間的成本在現地的審查工作上，強化質量的方式，而非問卷或文書數據的衡量。
- (三) 評核構面與指標：建議有調整的空間。由於機關屬性的差異性極大，有些構面或指標是無法適用的，例如便捷服務程序上採取：「單一經理人包辦制」、「一處收件、全程服務」等，簡化流程的立意良善，但並非每個機關都得以展現此項目的績效，強化網路服務亦同。因此，機關性質、規模、層級與資源不同，立足點也不同，若僅能是用共一套標準，除了影響公平性外，也無法期待能有長期績效展現。

最後，政府能正視並迅速回應民眾需求，就是行政效能的表現，而服務品質是一種管理概念，滿意度更是推升服務品質的重要趨力。目前設有蒐集民情的方式有：電話、mail 與首長信箱投書等。此外，機關單位亦可執行滿意度調查問卷，以瞭解民眾整體意見，會談中專家多支持神秘客調查方式，認為對於第一線服務機關，尤其是臨櫃服務的部分，更能精準掌握實際服務提供的狀況，並建立處理機制，以追蹤其後的改善情況。

#### 四、小結

##### (一) 改善參獎與評獎方式

1. 影響參獎意願很重要的關鍵因素在於評獎構面指標的無法適用，建議可參考中華民國或美國國品獎，依據產業分類或分級後，再建立各類別適切的評核指標，並考量各指標權重的合理性，可在政策導向的項目中，給予較高的權

重分配，鼓勵機構投入發展，當然此架構也非一成不變，如各國國品質獎，亦需要與時俱進的去調整。

2. 評獎作業的繁雜一可能是源自於制度面，二亦有可能為評委們的需求，建議在評獎作業規定上就減少多餘的文書工作，簡化整個參獎流程，雖然內部顧客是否滿意與能否得獎無直接相關，但不可否認，內部顧客的確會影響外部顧客的滿意，這也是品質大師朱蘭所提，所謂的品質需要討論的包含組織內各流程以及與內外部顧客有關的品質活動大 Q 的概念，因此，回歸獎項設立的初衷，原是在鼓舞公務人員專注提升服務品質，而非僅是流於應付參獎；唯在複審階段中，可參考國品質獎，延長現地審查時間，透過診斷現場狀況，將好的部分建立標竿，做擴散學習，不足之處加以落實改善，以避免迅速判定所造成的評核盲點。

在調整前述兩點後，基本上就解決了許多客觀上無法參獎的困難處，接續的就是讓依舊不願意參加的機關單位，能夠接受檢視評核，以提高服務品質。具體措施可透過民眾投書反應哪個單位或部門服務狀況不佳的頻率，由部會長官責成單位主管參獎，藉此改善該部門的流程與效率，或者在釜底抽薪的就在法條上規定機關單位具參獎之義務，就如同無論任職公私部門，員工一律需要接受考評一般，直接納入制度中，但隨之的配套就是要提供完善的輔導機制。

## (二) 強調持續改善與創新

過去銀行界也做過品管圈活動，但卻未能持續，其中癥結可能在於，這套服務品質指標本不符合該機關特性，亦或是單位主管更替，造成不願意或無法持續的狀況，但要持續就是要透過觀察與監控，基本上若評獎構面適合該機構，便可透過管制圖去觀察提供服務的變化情況，這工具會顯示出即將發生的流程問題，可藉此隨即採取適當的矯正行動。因此，要持續就相對簡單；而若要創新，建議可在魅力品質屬性的服務項目上，加諸創意新思，或用些新機手法，即可獲得立

竿見影之效，其次，也可藉由調高評獎指標中「創新」的權重分數，去引導機關激盪創出新服務模式，鼓勵機關間形塑不同區隔與特色。

### (三) 建立滿意度調查機制

回應品質大師戴明強調，所謂品質就是滿足或超越顧客的需要與期望，目前所執行的滿意度調查方式有電話、mail、首長信箱等，未來若要建立一具有信效度的民眾滿意度調查建議：

1. 建構衡量滿意度指標時，須考量民眾對不同屬性的機關所提供的服務品質期待必然不同，例如監獄、海巡、警察等管制性機關，強調的是單位的嚴格執法與民眾的循規守法，和一般民眾所認知的服務品質完全不同，因此，無法一體適用制式標準的一套滿意度調查。
2. 經過政府多年努力，一線服務機關多已建構完整的服務流程 SOP，且積極整合單一窗口服務，但仍建議在臨櫃服務方面，以神秘客調查方式，定期瞭解與掌握提供服務的積極性與主動性，找出還可精進創新之處，希望能藉此創造出品質大師狩野紀昭所提魅力品質概念的服務，令顧客達到喜悅。
3. 多數與會學者認同 TCSI(台灣顧客滿意度指標)模式，為一具有高效度的調查研究模式，比 ACSI(美國顧客滿意度指標)更符合我國民情，若能循此執行多年，可在未來政府服務品質評獎制度中，提供各機構類別滿意度調查的參考數據。

## 第五章 研究發現與研究建議

本研究主要在透過品質管理理論發展，重新探討公共服務導入品質管理新思維的可能性，並藉由各國推動品質管理經驗，對我國推動為民服務作法研提建議，俾引導政府機關服務邁入新的里程碑。因此，本章共分為兩節，第一節為研究發現，第二節為研究建議。

### 第一節 研究發現

首先，本研究首先概述我國推動國家品質獎與政府服務品質獎之評獎構面與指標的調整歷程；其次，根據焦點座談結果，分析與會專家對於政府服務品質獎在制度面與管理面上的想法；最後，綜合分析研究結果並提出初步建議。本研究發現「國家品質獎」與「政府服務品質獎」的實施，確實已將品質管理的觀念與作為，傳導並紮根企業、或者是各類機關單位中，而近年來更藉由「政府服務創新精進方案」，逐步引導各機關藉由創新思維，提升政府各類服務品質，本研究立基於政府服務品質獎設獎最初目的，綜整出以下各點結論，並提出執行面上之具體建議。

#### 一、各國國家品質獎的獎項規劃及評審內容能與時俱進

就日本戴明獎而言，其強調組織在管理者的卓越領導下，建立具有挑戰性並以顧客為主的經營目標；而美國國家品質獎方面，則適時地將頒獎對象分門別類地擴增為企業類、教育類及醫療類等三種卓越績效指標；歐洲品質管理基金會卓越獎則提供臻至卓越的觀念，幫助組織達到永續發展，並提供具體的核心準則將觀念化為實務，且運用評核工具以進行系統的改善；新加坡國家品質獎為申請者提供了一個成為卓越企業的標準，提供企業自行評估，檢討自身缺失，朝向世界頂尖企業邁進；而英國國家品質獎則為各種規模的企業，提供其對組織效能改善

認知的機會。我國國家品質獎評審重點逐漸由過程趨向成果導向。儘管我國國家品質獎的衡量構面至今一直沿用民國 93 年之後的版本，但每年衡量構面與配分皆有些微調整。而從民國 101 年第 23 屆評審項目的權重可知，經營績效構面的配分成長 40%，可見我國國家品質獎的評核逐漸由過程轉至成果導向。

## 二、參與我國政府服務品質獎機關數呈微幅成長

我國政府服務品質獎至今已辦理七屆評選，整體獲獎率為 18%，充分展現了品質嚴選的精神。儘管歷年參與的機關數平均維持 170 組左右，呈微幅穩定成長，但為讓更多機關單位找到持續精進的動力，以提升服務品質，符合民眾的需求，未來亦可透過下列面向的思考，以思考如何強化機關參與政府服務品質獎的意願。而在政府服務品質獎部分，則因參獎方式採自願報名，表面上數字雖仍有成長，但卻無法引導各機關單位積極參與，深究後發現其中確實有其窒礙難行之處：

1. 各機關屬性差異性大，即便單一部會中，有些機關就屬於管制機關，在服務品質評獎大框架的構面與指標上，就發生無法套用的情況。
2. 因參獎採自願制，單位主管的意願更是參獎與否的關鍵因素，除了現有考績法的敘獎機制外，尚無更具體的獎勵評核內容可以激勵，或者是透過其他管道的壓力，來引導與誘發其主動參獎的動機。
3. 公務人員多出身高普考公務體系，不見得具備「品質」的概念，以及熟悉「品管工具」，即便接受中衛中心及中國生產力中心完整課程輔導，若非極具決心投入，否則恐流於只求交差，不求效果。
4. 評獎構面或指標無法適用於機構實際服務的項目與狀況，才無法參獎，顯示其有調整之空間。此外，在評獎過程需要透過現地檢視與觀察，方得以找出問題予以改善與精進，但服務品質獎的現地複審時間有限，僅

靠聽取簡報、閱讀書面資料與簡短的參訪，就迅速判定服務品質的優劣，評獎項目的得分，確實值得商議。

### 三、強調顧客滿意度

有鑑於此次焦點團體座談之與會專家學者，包括企業界代表皆表示服務品質與滿意度具有強烈的關聯性，且呼應品質大師戴明所言，品質若不考慮顧客就沒有任何意義。因此要讓民眾能獲取到服務品質提升與創新的價值，確實有必要建立一套長期性且具有信、效度的民眾滿意度調查。因此，就政府服務品質獎而言，無論在第一線服務機關或服務規劃機關，都已逐漸呼應民眾需求以提供所需服務，但相較於外部顧客的滿意，與會的專家學者亦提及內部顧客（各機關單位本身）的滿意度則相對匱乏。就品質管理領域而言，品質管理大師如石川馨亦為第一位喚起大眾注意內部顧客的品質專家，而品質大師朱蘭也認為品質應包含所有與內外部顧客相關的品質活動，因此，如何取得內外部顧客對我國政府提供公共服務滿意度的平衡，亦是可思考之處。整體而言，政府服務品質獎的設立確實得以促進服務品質的提升，雖然在實務執行上仍有許多困難急待克服，但其所帶來的貢獻仍舊是值得被肯定的。

## 第二節 研究建議

本研究建議乃因應結論中所提及之問題並參照焦點團體座談中各專家學者意見而提出立即性（短期）、中期及長期建議。

### 壹、立即性（短期）建議：標竿學習並建構滿意度調查機制

#### 一、標竿學習、超越期待、創新服務

##### （一）舉辦得獎經驗分享成果會，以達標竿學習之效果

獲頒「政府服務品質獎」機關，應配合國發會所需辦理成果發表會，公開其



提升服務品質績效及做法，希冀達到標竿學習之效果，有鑑於日本戴明獎則要求獲獎機關需於被通知 15 日內，繳交完整之 TQM 實施活動成效文件，並對所有參獎者，在會議上進行經驗分享。建議可參酌戴明獎作法，除公開其執行 TQM 之作法外，可邀請參加但未能得獎的機關，或是指定該類別中從未曾報名參加評獎之機關與會，藉由經驗分享，學習到如何自我提升與精進服務品質。

## (二) 辦理主題式成果觀摩，提升機關參獎意願

標竿學習是為了做好的擴散學習，建議可以主題式的方式舉辦成果觀摩，例如，本年度政府精進服務的重點放在「資訊網路服務」，即可挑選近年來在此方面表現突出的獲獎機關進行互動分享，或者針對不同類別之機關分別辦理成果發表分享，透過獲獎機關協助該類別中其它單位參獎，畢竟模仿及設定目標對學習相當重要，如此預期將可鼓勵更多機關踴躍參獎。

## 二、重視民意，強調顧客導向，建構滿意度調查機制

### (一) 報名參獎後以進行神秘客稽核

全面品質管理及以顧客滿意為焦點，建議在報名參獎時程後，針對第一線服務機關進行神秘客稽核，主要針對櫃台服務的主動性與積極性進行瞭解。

### (二) 針對獲獎單位持續進行滿意度調查

為落實品質管理核心理念持續改善部分，針對獲獎後之機關單位，進行持續三年之滿意度調查，以監控持續精進改善之狀況。

### (三) 設計不滿意減量指標以精進改善

就 Kano 二維品質的概念來看，品質改善績效指標可從滿意度的增量和不滿意度的減量兩方面來思考，過去都僅進行滿意度調查，建議未來可以設計不滿意度的調查，找出服務品質不滿意減量指標，予以精進改善。

## 貳、中期建議：多元合作、強化認同，提高參獎動機

### (一) 利用資訊網路平台以降低作業負擔

參獎流程複雜以及文書作業項目繁多，向來皆為機關主動參獎之障礙，為有效排除此點，建議多利用資訊網路平台，以協同作業方式，確實降低文書作業上的負擔，提升參獎意願。

### (二) 透過與民選首長合作以擴大媒體效應

在地方政府方面，可透過與民選首長治理縣市之政績結合，擴大媒體效應，強化所轄一級機關主管帶領參獎之動機，此亦呼應品質大師克勞斯比認為，欲做好品質改善工作，高階管理階層要確實負起進行品質改善的責任。

### (三) 邀請專家講授 TQM 課程

擔任各級公務人員須通過考試方得取得資格，此皆為國家相對資優之人才，然大比率的公務體系人員其教育背景非品質管理相關科系出身，故並不熟稔相關品管工具之運用，因此內部人員之訓練極為重要。在推動之初，一定要由高階主管帶領，全面性的進行員工品質教育訓練，誠如品管大師戴明與朱蘭理念，認為品管工作需要長期的教育訓練，而石川馨更曾說過：「品管始於教育、忠於教育」。因此，建議邀請教授、專家、顧問至機關單位講授 TQM 課程，強化員工對「品質」觀念，提高其對於服務品質參獎的認同度與榮耀感。

### (四) 另闢政府服務品質獎專屬資訊平台

目前有關政府服務品質獎資訊須透過國發會網站多次連結才得以進入，內容多為得獎機關名單、評獎實施計畫與手冊、研究報告與成果發表會頒獎影片等，建議可參考其他國家之國品獎，單獨另闢一專屬資訊平台入口，可在各參獎流程上做更細部的介紹，並搭配中國生產力中心的參獎輔導機制與品管課程，讓有參

獎意願之機關，了解政府為協助參獎所提供之支援甚多，以降低參獎障礙，相對便能提高動機。

參、長期建議：定期檢視政府服務品質獎內容，精進評核方式

#### (一) 分眾辦理焦點團體座談會

建議辦理多場焦點座談會，並考量依照邀請對象之背景區別座談會場次，例如：專以評獎委員為邀請對象之座談會，針對評獎對象、評核構面與指標、參獎作業流程與現地訪視等提出想法與建議；亦或是以參獎但卻未能得獎之單位為對象，瞭解未能得獎之主要困難處，與需要確切協助的內容為何；甚者可邀請獲獎機關單位主要承辦人，善用實務執行上的豐富經驗，分享參獎前置準備，並可從自我角度，提出如何激勵或說服機關單位主管積極參獎的做法，更可從評獎的書審與現地訪視過程中提出建議。

#### (二) 分類、分級推薦參獎

要落實服務品質，首重服務品質獎之評獎構面與指標是否得以令各機關落實並執行，並於其後可依循並持續改善。因此，建議可參酌國家品質獎分級或分類方式，依照機關服務屬性之差異性，資源多寡狀況且兼顧執行與規劃績效，區分評獎指標的類別，而後再進行整體績效的評核。

#### (三) 引導機關朝魅力品質發揮

在評獎構面與指標的設計，可導入品質大師狩野紀昭的品質管理概念，無論機關資源、屬性或層級之差別，將屬於共同性之服務品質項目當做是「必須品質(must-be quality)」的概念，進行基本要求之評分，而在政府政策發展導向的指標上，或者屬於各機關自我特色展現之項目，亦可稱之為「魅力品質(attractive quality)」的績效指標上，採以加強權重的計分方式去設計，引導各機關做適性

發展，如此方得以進入 PDCA 的良性循環，進而持續維持改善。

#### (四) 增設不同層級之獎項以持續精進服務

考量政府服務品質核心意義乃希望能各機關藉此改善服務品質，並且維持維持，並加以提升，因此，建議可參考日本戴明獎作法，增加獎項給曾經獲獎過的機關單位，如加設服務桂冠獎，積極激勵已獲獎之單位挑戰更高級之獎項與榮耀，藉此加強服務的持續精進。

#### (五) 委由具公信力量單位進行滿意度調查

滿意度調查為協助組織發掘顧客對品質提供狀況感受的工具，而評獎的本質是在引導組織改善現況，以提供令顧客滿意的服務品質，建議未來可將此部分的調查獨立出來，統一委由具公信力量單位建構滿意度調查指標與衡量方式並確實執行，提供給各類機關組織參考。

參考文獻

中文部份

- 方瑀紳(2014)。台灣國家品質獎對參與者的益處與侷限之探討。T&D飛訊，183，1-23。
- 王國明、陳啟光、張君儀(2013)。國家品質獎回顧與卓越經營模式之展望。品質學報，20（4），353-377。
- 王美嘉、李建宏、蔡淑慧、呂淑娟、張永達、洪忠志、賴信志、張璧月、甯孝真、盧章智(2014)。運用精實思維改善分生實驗室流程。生物醫學暨檢驗科學雜誌，26(1)，10-16。
- 白賜清(2007)。2007品質論壇-精實六標準差記要。品質月刊，43（9），45-49。
- 田效文、謝家祥、鍾宜展、陳垣耀、蔡志弘(2005)。全面品質管理之企業價值探討。2005管理創新與科際整合學術研討會，元培技術學院，新竹。
- 李紹彰、陳志安(2007)。以SEM探討中華民國國家品質獎評審架構模式。品質學報，14（3），219-234。
- 李友錚(2014)。作業管理-創造競爭優勢(五版)。臺北：前程文化。
- 李友錚、賀力行(2012)。品質管理-整合性思維(三版)。臺北：前程文化。
- 李友錚、賀力行、姜吉生、連秋月（2005）。國家顧客滿意指標之發展與建構。品質月刊，41（12），52-56。
- 何沙崙(2007)。現階段政府為民服務推動工作之變革與展望。研考雙月刊，31（4），3-12。

- 沈峰、彭凱(2013)。日本戴明獎的評價標準及評價方法。中國質量技術監督，8，80-81
- 美國國家標準與技術局(2011)。美國國家品質獎卓越績效評審標準執行計畫 2011-2012。許雅庭 譯。台北市：經濟部工業局。
- 林昌雄(2015)。總裁診斷。臺北：財團法人中衛發展中心。
- 林勇信(2003)。休閒農場全面品質管理指標之研究—國家品質獎評審指標之應用。農業經營管理年刊，9，1-46。
- 徐作蓉、余學敏、謝勝隆、王巧媛(2005)。各國品質獎評審標準之探討。台北市：台北市教師研習中心。
- 徐敏、余洪斌(2014)。歐洲質量獎評價標準最新變化及趨勢。上海質量，10，36-38。
- 徐敏、余洪斌(2015)。日本戴明獎最新評價標準分析。中國質量技術監督，1，64-65。
- 陳啟光(2000)。榮獲國家品質獎實質效益之探討。品質管制月刊，36(12)，41-42。
- 陳啟光(2015)。深耕台灣品質五十載有成：一份來自北歐遠方有人的祝福。品質月刊，51(2)，6-9。
- 張寶誠(2012)。政府創新服務整合策略-第一線服務機關。研考雙月刊，36(5)，81-90。
- 國家發展委員會，政府服務品質獎，第八屆政府服務品質獎評獎實施計畫及作業手冊。上網時間：2015年10月12日，取自：  
[www.ndc.gov.tw/News\\_Content.aspx?n=76DEFC2ADD08BAF1&sms=F14A824AB133C19D&s=6EF6C1F84745DA58](http://www.ndc.gov.tw/News_Content.aspx?n=76DEFC2ADD08BAF1&sms=F14A824AB133C19D&s=6EF6C1F84745DA58)。

經濟部工業局(2015)。經濟部工業局「101-105年度企業經營品質躍升計畫」專案。

上網時間：2015年10月10日，取自：<http://nqa.cpc.tw/NQA/Web/RA.aspx>。

曾冠球、趙書賢(2014)。影響基層官僚組織服務品質的因素：政府服務品質獎的資料分析。公共行政學報，47，35-72。

廖麗娟、林嘉琪(2013)。公共服務與政府創新之探討。公共治理季刊，1（1），130-137。

廖麗娟、呂雅雯(2010)。提升政府服務品質策略之探討。研考雙月刊，34（5），12-23。

廖麗娟、魏秋宜(2009)。政府服務品質獎評獎機制之探討。研考雙月刊，33（5），94-99。

劉坤億、胡龍騰、曾冠球(2012)。現階段政府為民服務推動工作之變革與展望。研考雙月刊，36（5），91-104。

劉宜君、蔡重成、蔡璧基(2005)。運用TS16949品質標準建構公共行政服務品質評鑑要求。品質月刊，41（3），59-64。

劉明德、梅國忠(2010)。精實生產轉化為精實服務。精實管理，46（10），28-32。

簡德金、林彥光、馬宏諭(2013)。國家品質獎評審系統重建之研究。中華管理評論，16（4），1-22。

趙美珍(2003)。行政院推動提升服務品質現況之研析。研考雙月刊，27（3），88-100。

楊錦洲(2008)。從精實生產到精實消費。品質月刊，44（3），23-26。

楊錦洲(2012)。政府需要推行品質管理。品質月刊，48（7），7-8。

鄭春生(2015)。品質管理:現代化觀念與實務運用。台北：全華。

戴貞德、蔡任賓(2009)。導入精實生產系統之引導策略—以中小型企業為例。商業現代化學刊，5（2），39 - 54。

蘇朝敦(2010)。品質管理。台北：前程文化。

#### 外文文獻

Baldrige Performance Excellence Program, 2015–2016 *Baldrige Excellence Framework: A Systems Approach to Improving Your Organization's Performance*. Gaithersburg, MD: U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology. <http://www.nist.gov/baldrige>.

British Quality Foundation Website. <http://www.bqf.org.uk/> Retrieved: 2015.10.08

Cassel, C. and Elko, J.A. (2001). Modeling customer satisfaction and loyalty on aggregate levels: Experience from the ECSI pilot study, *Total Quality Management*, 12(7-8), pp834-841.

Dahlgaard, J. J.; Chen, C. K.; Jiun-Yi Jang; Leonardo A. Banegas; Su Mi Dahlgaard-Park (2013). Business Excellence Models: Limitations, Reflections and Further Development. *Total Quality Management and Business Excellence*, 24, 519-538.

EFQM Website <http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model> Retrieved: 2015.10.12

National Institute of Standards and Technology (2015). Baldrige Performance Excellence Program. Websites: <http://www.nist.gov/baldrige/> Retrieved:



2015.12.16

Spring Singapore Website, <http://www.spring.gov.sg/Pages/Home.aspx> Retrieved:

2015.09.28.

Union of Japanese Scientists and Engineers (2015). Deming Prize. Website :

[http://www.juse.or.jp/deming\\_en/](http://www.juse.or.jp/deming_en/) Retrieved: 2015.12.16

## 附件一 各國顧客滿意指標模式介紹

國家顧客滿意指標模式最早起源於 1989 年的瑞典顧客滿意指標(Swedish Customer Satisfaction Barometer, SCSB)模式。1993 年，美國以 SCSB 為藍本建構出美國顧客滿意指標(American Customer Satisfaction Index, ACSI)模式，並在密西根大學商學院下設立由美國品質學會(ASQ)從旁協助的國家品質研究中心(National Quality Research Center, NQRC)。ACSI 於 1994 年公佈並正式運行，目前 ACSI 模式共分為三種：私人機構模式(The ACSI model: Private Sector) (參見圖 1)、私人機構擴充模式(The Expanded ACSI model: Private Sector) (參見圖 2)、與政府及非營利組織模式(The ACSI model: Government Services and Non-profit Organizations) (參見圖 3)，調查的對象含括了對美國 GDP 貢獻超過 30%的 10 個行業、43 個產業、230 家公司與 5,000 個品牌的 70,000 個消費者 (<http://www.theacsi.org/about-acsi/about-acsi>)。

ACSI 模式包含了六項潛在變數，其中三項先決因素為顧客期望、認知品質與認知價值。顧客期望對認知品質、認知價值與 ACSI 為正相關，認知品質對認知價值與 ACSI 為正相關，認知價對 ACSI 亦為正相關。另外兩個 ACSI 的後續結果為顧客抱怨與顧客忠誠。ACSI 對顧客忠誠為正相關，ACSI 對顧客抱怨以及顧客抱怨對顧客忠誠則均為負相關。

ACSI 模式的六項潛在變數延伸出 15 個觀察變數。在顧客期望方面的觀察變數包含顧客對品質的整體期望、產品吻合消費者個人需求的程度、以及產品可靠度等三項；在認知品質方面的觀察變數包含顧客對產品經驗之整體評估(整體品質)、產品吻合顧客個人需求的程度(顧客化品質)、以及產品可靠度等三項；在認知價值方面的觀察變數包含固定品質下的價值感以及固定價值下的品質感等兩項；在 ACSI 方面的觀察變數包含顧客整體滿意度、與期望一致/不一致、以及與同類理想產品品質之比較等三項；在顧客忠誠方面的觀察變數包含顧客重複購買的可能性以及價格容忍程度等兩項；在顧客抱怨方面的觀察變數

包含對管理與對人員的報怨等兩項。

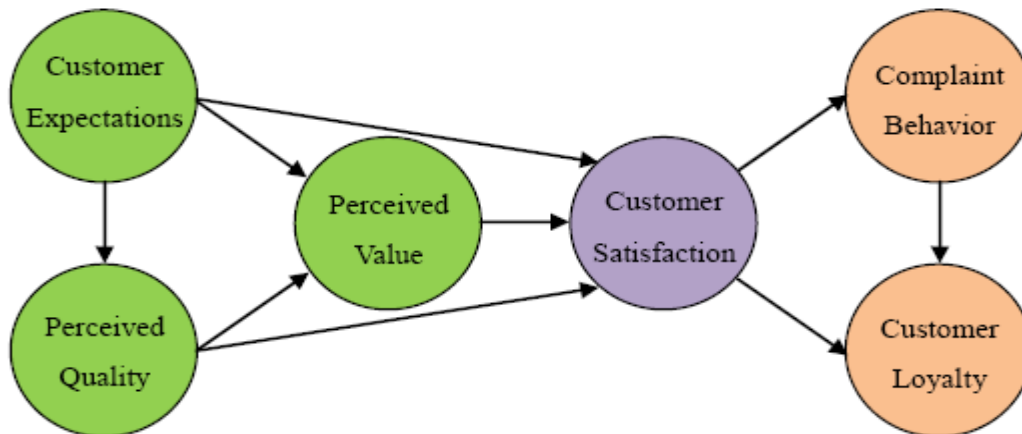


圖 1 The ACSI model: Private Sector

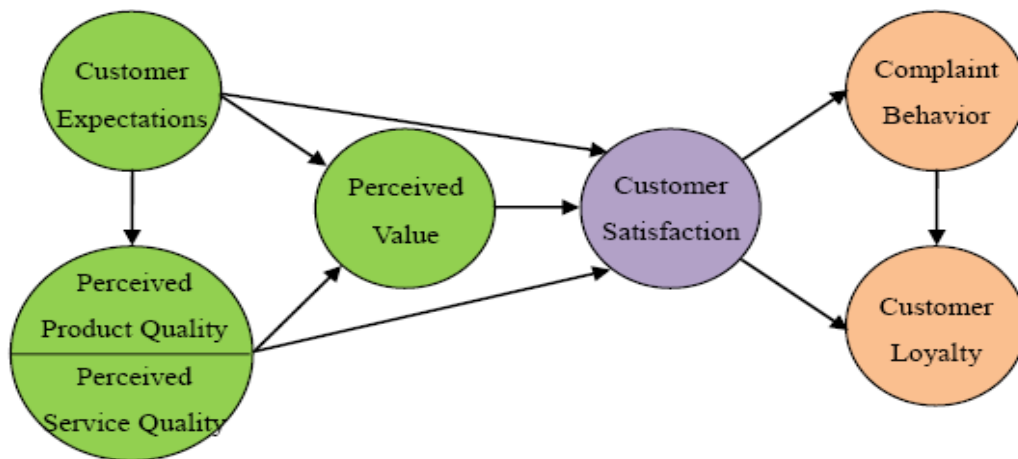


圖 2 The Expanded ACSI model: Private Sector



圖 3 The ACSI model: Government Services and Non-profit Organizations

歐洲的顧客滿意指標(European Customer Satisfaction Index, ECSI)模式(見圖 4)則是由歐洲品質組織(European Organization for Quality, EOQ)、歐洲品質管理基金會(European Foundation for Quality Management, EFQM)以及歐盟各國所推荐的歐洲 11 所知名大學聯合而成的歐洲顧客導向品質分析學術網路(European Academic Network for Customer-Oriented Quality Analysis)等單位共同負責建立，該模式於 1998 年首次發佈。

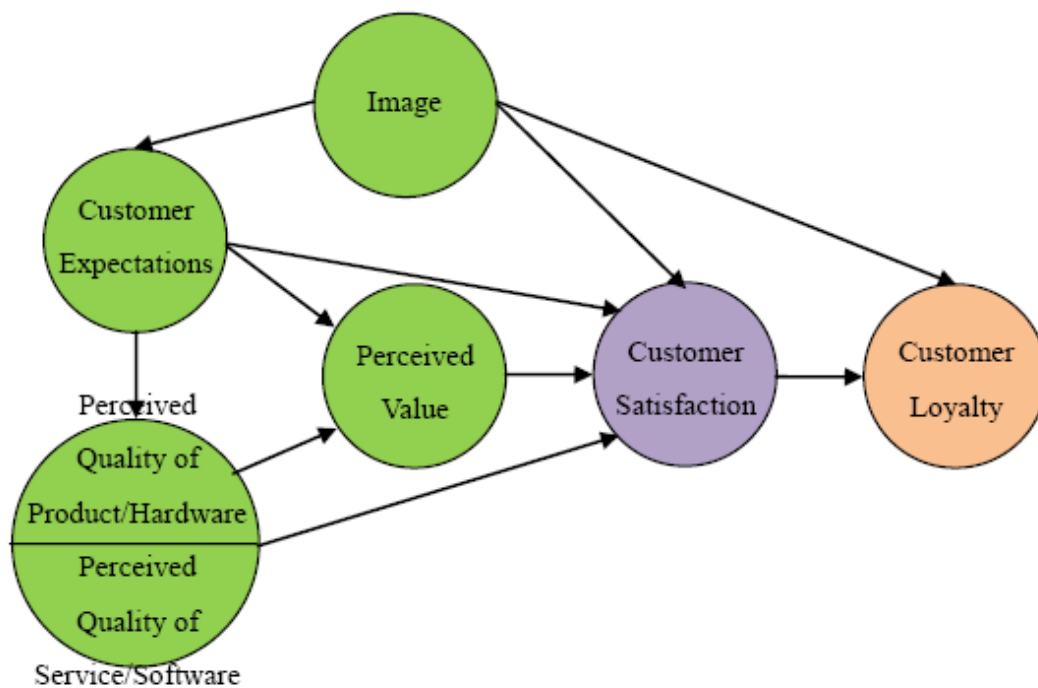


圖 4. The ECSI model

中華民國品質學會(Chinese Society for Quality, CSQ)於 2005 年在其下設立台灣顧客滿意研究委員會，開始著手研究國家顧客滿意之相關議題。2006 年，台灣顧客滿意指標(Taiwan Customer Satisfaction Index, TCSI)模式在中華民國品質學會的支持下，由中華大學李友錚教授建立(Lee et. al, 2006)(圖 5)。

中國大陸的顧客滿意指標(China Customer Satisfaction Index, CCSI)模式則緣起於 1997 年，由中國質量協會與全國用戶委員會聯合北大、人大、清華、中國社科院等學術機構共同投入研究工作，2002 年起，每年由清華大學中國企業研

究中心定期發佈調查結果。截至目前為止，全球已有將近 20 個國家建立了該國的 NCSI (李友錚，2005、2006)。

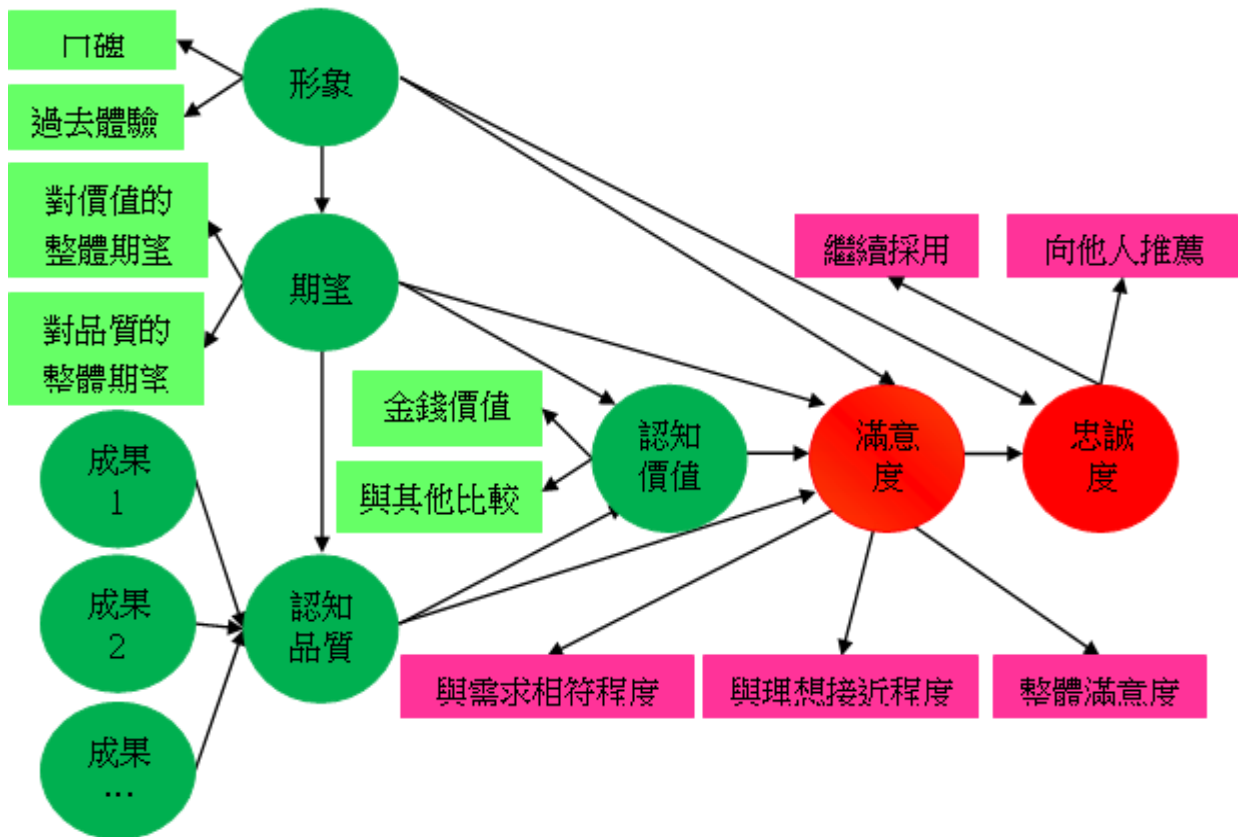


圖 5 台灣顧客滿意指標模式(TCSI)

TCSI 模式的隱藏變數與其相互間之關係與 ACSI 模式有所不同，但與 ECSI 模式相同，即 TCSI 認為在目前的台灣：(1)企業對顧客抱怨的處理已達一定水準，顧客抱怨已從顧客滿意度的影響結果變成為影響認知品質的因子；(2)顧客期望、顧客滿意與顧客忠誠受到組織形象的影響。有關影響認知價值、顧客滿意與顧客忠誠的觀測變數，TCSI 大致的看法也與 ECSI 相同。

## 附件二 焦點團體座談會會議紀錄

## 「公共服務品質管理及相關法制之研究」

## 焦點團體座談會會議紀錄

- 一、 日期：民國 104 年 10 月 01（星期四）
- 二、 時間：下午 13:00~15:00
- 三、 地點：中華大學台北教育中心(台北市中正區福州街 10 號 2 樓)
- 四、 主席：李友錚教授 紀錄：吳嘉蕙
- 五、 出(列)席人員：如下所示

與會者代號	服務單位與職稱	姓名
N1	淡江大學講座教授	張紘炬
N2	陽明大學衛生福利研究所教授	吳尚琪
N3	元智大學工業工程與管理系教授	陳啟光
N4	內政部秘書室簡任秘書	董天傑
N5	財團法人金融消費者評議中心副總經理	林少斌
N6	元智大學企業管理系副教授	湯玲郎
N7	兆學科技(股)公司董事長	劉興藻
N8	中國生產力中心GSP專案小組組長	林頤郁

## 六、 主席致詞

計畫主要目的為有關政府服務品質獎的探討。本計畫主要分四個議題進行。前三議題：主要在現況與各國資料的收集，包括美國、日本、歐洲、新加坡等國家品質獎的內容，品質發展的趨勢與探討，還有台灣國家品質獎的發展等，進行資料的研析。第四議題：希望透過座談會的舉辦，請各與會者針對目前政府服務品質獎的內容提出建議或改善的方向，本次座談會感謝多位品質先進、實務界代表，甚至是曾擔任過評審委員的專家受邀與會。104年4月7日訂定且頒布第八

屆政府服務品質獎評獎實施計畫，在本次座談會中，希望請各位針對目前評獎制度的內容是否有改善的空間提供建議，以供未來國發會在擬訂或嘗試修正政府服務品質獎時參酌。主要討論題綱如書面資料所示，接下來就進行逐項的討論。

七、 座談會討論重點：

- (一) 請簡述您目前所從事的工作。
- (二) 請簡述您參與「政府服務品質獎」或類似獎項的經驗。
- (三) 您認為目前「政府服務品質獎」有何特色或優點？
- (四) 您認為目前「政府服務品質獎」還有何可精進或改善之處？
- (五) 您對「政府服務品質獎」的整體看法是？

八、 發言摘要

一、請簡述您目前所從事的工作，以及您參與「政府服務品質獎」或類似獎項的經驗。

◆ 前淡江大學校長 張紘炬

我的背景與專業是統計，在淡江大學擔任校長期間，淡江大學向來皆注重品質，且一直致力於教育品質的提升，包括教學與行政方面，元智大學也是，經過幾年的努力，元智大學首先拿到國家品質獎，在已有先例可循的情形下，隔年則由淡江大學獲得。回顧為何未能一次便拿下國家品質獎，主要在於國家品質獎的評核指標項目並不適用於學校，其後就原國家品質獎的內容，重新依學校的特徵來訂評核指標項目後，才得以有元智與淡江大學的獲獎。

◆ 陽明大學衛生福利研究所教授 吳尚琪

我的專業背景是醫療衛生長照體系，過去已經歷經過第三屆到第六屆的

評獎作業，回憶第一年參加時，心情是非常惶恐的，因為衛生體系絕對不能只是自我感覺良好，整體來看，我認為政府服務品質獎是在做好的擴散，鼓勵政府單位保持好的狀態，做好便民服務。

◆ 元智大學工業工程管理系教授 陳啟光

自1984年就讀清華大學研究所起，至1988年到元智服務，乃至2000年一直投入品質管理的領域。元智和淡江大學在國家品質獎中都算是比較標竿的學校，過去我也曾有幸受邀擔任過淡江大學提升教育品質的協助工作，這綜整兩校之所以會獲獎，主要是因為有一批工業工程背景的學者去規劃執行品質相關的工作；而若就政府機關的服務品質方面，則起源於參與行政院研考會的第二屆服務品質獎到第九屆，但之後有新的制度，像現在的第六、第七屆我就比較少著墨與參與，但仍舊偶爾受邀於各政府部會，例如，桃園市政府以及環保署等，擔任一些協助或諮詢的工作，2008年後便轉積極投入經濟部國家品質獎，同時也在元智大學研究所開課，進行全面品質管理相關的研究。

◆ 內政部簡任秘書 董天傑

目前從事內政部簡任秘書一職，已辦理過十多屆政府服務品質獎，我們是一直被考核、隨時準備被考核的單位，且被責成需要帶動公家機關去參與此獎項的評比，基本上跟前面專家學者的角度是不同的，而在談提升公共服務品質獎之前，應先知曉制度形成的背景，才能了解此制度最終的用意，進而說服或鼓勵公務機關參與。

◆ 財團法人消費者金融評議中心副總經理 林少斌

首先我先對前面專家學者的想法表示認同，對於談論這主題前，須先界定公共服務的範圍與目標，且同意品質的改善是需要持續，是一種動態的想法。我在民國68年進彰化銀行，歷任台灣銀行與土地銀行等。銀行界初始的



服務品質概念，起源於品管圈活動，但可惜的是做了兩年後便未能持續，後來在開放金融體系自由化的背景下，所謂的服務品質，完全就是在競爭的壓力下所推動，時至2008金融海嘯，有關保護消費者金融權益的想法應運而生，也才有了目前消費者金融評議中心的成立。

◆ 元智大學企業管理系副教授 湯玲郎

我在到職元智大學任前在台灣飛利浦公司服務有將近11年，飛利浦在85年即開始準備挑戰日本戴明獎，後來各國的獎項其實都是延伸自戴明獎的概念，經過幾年努力，終於在90年獲得日本戴明獎，91年那時我在美國普渡大學，準備回來後要前往元智大學任教，當時飛利浦公司也詢問我，是否有回公司的意願，且接受派遣到日本跟狩野教授學習一年的機會，在這樣的因緣下，人生的抉擇我最後還是選擇到元智大學，在任教後第二年，飛利浦總裁表示，該公司得獎是受到社會各界的肯定與協助，因此有了想要回饋社會的想法，希望能跟日本一樣，建立一個機制協助台灣推廣品質的概念，基於這想法，我們就共同籌畫了一個品質文教基金會，部分經費是由得到日本戴明獎的飛利浦公司贊助回饋，另外部分則由我負擔，且在基金會中擔任董事將近十年。

我認為政府推動品質獎部分，除了靠機關單位主動申請獎項外，需要透過實地上去檢視，更可以觀察到某些狀況出來，因為品質是細微的，不完全靠滿意度就可以測量出來。

◆ 兆擘科技股份有限公司董事長 劉興藻

我來自於新竹，深耕新竹科學園區高科技產業多年，歷任各大科技公司製造、工程、設備、研發部經理，以及擔任技術顧問、廠長、總經理等職務，總計累積近二十年科技產業園區之工作經驗，同時在2013年自創兆擘科技公司後，即獲得中華民國年度第十二屆十大企業金炬獎，並獲邀擔任製造工業

類專業委員。

站在企業的角度，很高興看到政府業在做創新，因為若只有企業在創新，而政府不願同步努力，最終結果就是產業的外移大陸；而就企業的觀點來談所謂的品質，很簡單且實際的就是顧客的滿意度，而滿意度的建立是否完善，其衡量方式與結果是否具有公信力等，都是極為重要的議題。

◆ 中國生產力中心GSP專案小組組長 林頤郁

不同於前面幾位老師，我在CPC主要擔任執行面的計畫，例如，CPC已承接十年以上經濟部辦理的企業優良服務認證標章計畫，也提供企業神秘客調查服務的需求，更於明年度規劃進行CSI的調查，希望能參考瑞典與日本模式，導入應用於台灣企業，另外，在政府單位方面，在第三屆到第七屆已有五年政府服務品質獎的審查工作經驗，同時也執行國家品質獎與工業精銳獎的部分，而提到國家品質獎，跟各種獎項相同，在行之多年的情況下，多面臨參獎家數逐年下滑，且參加企業越來越不具代表性。

過去國家品質獎在102年度，確實有將政府機關納入可參獎單位，且當年亦有兩個單位參加，但隨即於中途退出，原因在於，該獎項的衡量構面較無法完全適用於政府機關單位，再加上有規定參獎單位在必須於三年內，皆不得有勞資與稅務方面的爭議，這造成許多公務機關因此被迫無法參加。

而政府服務品質獎方面，CPC參與過三至七屆，超過250個審查工作，可發現在服務規劃機關上，多數皆已做到行動便民服務的要求，而在第一線服務機關，則逐漸都依民眾需求，去設計服務流程的SOP，顯見對於外部顧客滿意度都是極為重視，相反的，在內部顧客滿意度就比較匱乏，這可能是因為與得獎與否與此無關之故，但不可諱言的，內部顧客滿意確實可以影響到外部顧客滿意的程度。

二、您認為目前「政府服務品質獎」有何特色或優點，以及您認為目前「政府服

務品質獎」還有何可精進或改善之處？

◆ 前淡江大學校長 張紘炬

今天所討論的公共服務品質這部分，首要清楚所要求的公共服務品質包括什麼，品質一定是許多指標的組合，而指標的訂定，是從什麼角度來訂，就政府服務品質來看，最重要的就是民眾的滿意度，就如同企業或消費者的信心指標。

公共服務品質獎實施多年，一定有其定義與規範立意等，但最重要的是，受服務的對象滿意其提供的服務品質狀況，若就一個獲獎的政府機構而言，其服務品質應是不到受質疑的，這的確是需要有一個有效的民眾滿意度調查。因為品質的目標，每個人需求不同，簡單來說，達到目標就是品質好，或者是最經濟的方式，提供令消費者最滿意的產品。

因此今天的討論，首先必須針對政府服務品質的定義或目標進行一個規範，再從此觀點來看，底下的指標項目是否適合。

◆ 陽明大學衛生福利研究所教授 吳尚琪

政府服務品質獎通常都是自己主動報名，或被長官強迫參加，想參加的會來學習，不來參加的就無法去影響，若計畫主要目的訂在管理，就是全面性的，而不是只去管來報名的，而不來報名的也管不到，因此，若就此角度來看，要討論的就落在如何管理或訂定法條去強迫不來參加的人，願意來學習，因為好的已經都非常完善，像許多戶政單位就是如此，但不好的到底要如何去要求參獎，以藉此改進，就是管理和法制面的探討；但若就另外一個解讀題目，重點就放在於未來公共服務品質獎要用什麼指標去評量，或者該放哪些指標才合適，這部分望請國發會能做一個釐清與確定，方能進行後面的討論。

◆ 元智大學工業工程管理系教授 陳啟光

政府服務品質獎第一階段：五構面26項指標，這是一個架構。第二階段：分兩類，一是一線機關，二是觀察機關，在此階段有些新的想法在其中，也針對此內容做了許多研究，彙整成書面資料，樹立一個標竿學習，基本上也都做得很完善，甚至包括許多操作細節，也都羅列完備。重點在於，受評機關對於過去的一些規範基本上都已達到，但在我認為這是一種靜態的狀況，而所謂的品質，應該是持續的改善，應該是動態的一種進步。

回應前兩位專家都有提到所謂的滿意度，我認為確實是有必要的，尤其透過TCSI模式，去獲得一個具高效度的滿意度調查，但這仍屬於PDCA中的C，就是了解民眾對於公共服務品質的評價，至於如何去PDA，這就是種動態的想法。近年來公共機關推動的政府1999服務，其實是個很大的問題，因為政府是個官僚且層級的結構，要在兩天內解決民眾所有問題，確實有其制度上的困難，但往往卻造就民眾對於服務品質的不滿意，這點或許可透過TCSI的模式研究，獲得一個較為客觀的發現。

◆ 內政部簡任秘書 董天傑

就計畫的研究大綱來看，我的理解是只針對評核機制的調整，希望藉由座談會擷取大家的意見來進行調整，但整場座談會下來，感覺做的像是比較長遠，比較大的制度規畫來論述。

從推動的實際執行狀況來看，才能了解這些制度可以往哪些方向去，哪些部分可調整，哪些比較好的部分其實是可以持續維持，否則依據現行評核機制，評委們應該不容易瞭解太多，兩小時的時間，二十分鐘聽簡報，接下來走現場，再坐下來討論個十分鐘，這樣是無法徹底了解實際運作狀況，所以評委們通常只能採取共識決方式，也無法去判別真偽，例如，戶政單位，現場都會跟評委們說，這是我們新創、獨創的，但事實上，戶政系統的控管，

主要開門是在內政部，而所謂的10+1，12+1，13+1這些都是噱頭居多，但評委無法辨別，就認為那是創新，加上因為時間有限，需要快速判定，這就造成評獎機制上的盲點。

研究團隊要注意的是，這服務品質的評獎是一個框架、一套標準，全部機關一體適用，但實際運作會發現，以內政部為例，有社服機構、警察、消防、國家公園...等四五大類60多個機關單位，各自屬性差異很大，要如何推動就是個很大的問題。

目前的評獎制度是採自願方式，無法強迫，業管單位基層長官是要如何推動呢，這的確會造成部會的困擾。因為業務的可有可無，所以人員和經費皆無法到位，地方政府也是，既然不是規定參加，如何要求配置一個專人，所以也都多採兼辦模式，那既然是兼辦，怎麼可能有心去做輔導或教育訓練等。

而研考會對地方政府沒有約束力，無法強制其參加，加上對各單位業務也不見得深入，不知道哪些機關是可參加的，因此，過去多用一個比較大的框架，好像大家都可以來，把在整個行政革新與政府改造上面，一定要做的幾個構面架出來，希望大家基本上都可以適用。

但實際操作上會發現，許多的指標項目某些機構單位是沒辦法用的，例如福利機構，我服務的是兒童，你要我用網路統進行內部溝通，這是要如何去進行呢？又例如，智能障礙業務，你要考核我單一窗口是沒有意義的，因這些案例都是縣市政府轉介進來的，本就是單純的一個處理方式，但無奈制度中所要求項目又必須要逐條檢視，沒有這項就沒辦法給予績效分數。

除此，像今年獲獎的單位國道警察局，他的服務不是在櫃台，是在國道上，所有開單罰單都已在網路上申請，違規事項等也都透網路上傳檢舉，但評委們在評核時仍舊表示，警察局內設備稍嫌簡陋，也沒有育嬰室，也沒有

殘障設施或步道，更沒有無線網路，但請問這些是要給誰來用？

另外，再就國家公園而言，其所施展的領域是在廣大的山林，主要做的就是生態的保育，顧客是山川是森林，是原住民，是旅客中心的遊客等，範圍與定義是很廣的，當然也不可能每個顧客都可以臨櫃，然而評委在評核顧客關係就是看調查數據，他認為不是隨便寫個幾份就可以代表，但事實上遊客中心今年就是來八個遊客，難道你要叫我調查全國國家公園嗎？那也沒有意義，因為其他人並沒有接受過我的服務。

以上很明顯的可發現，只是在單一部會間，這些構面的套用就有實際上的困難，更何況是整個地方政府的各機關，面對這執行上的難處，我的對應方式就是，沒有的，就大概寫一下，只針對我們的強項去發揮，評委現在也逐漸了解這情況，但這樣就變成是一種人為的操作。

財團法人消費者金融評議中心副總經理 林少斌

所謂有品質的服務，一定是要讓民眾有感，在政策的推動前，要先拋出議題，之後再進行民意資料的收集分析，而思考滿意度的方向在於，如何在服務上創造價值，提供價值，更重要的是讓民眾能夠去獲取價值。

就政府品質獎的工作而言，我認為最具壓力的是公務人員，而所謂的辛苦所在，或者說是困擾之處，就是paperwork太多，難免讓人有流於為了比賽而比賽的感受，我想這也是可以思考改進之處。

◆ 元智大學企業管理系副教授 湯玲郎

獎項的設立與獲得確實可鼓舞公務人員創新服務品質，資源多就可以做得好，有些部份就很困難，所以參加的總是這些，無法參加的就是無法參加。而品質是持續性的，不應該因為人的異動而下降或停滯，事實上，要得獎是有些方法可以依循，但重要的是得獎後要如何去持續，過程中滿意度就是很重要的一部分，但所謂的滿意度是包括內部顧客與外部顧客，檢視得獎的單

位，有些是外部顧客滿意，但真正的是否也讓內部顧客滿意那就不一定，最主要原因可能在於paperwork太多，而這不完全是制度問題，有部分也與評審團相關。

實際操作上，已經得過獎的只要再稍微精進，包裝文書作業的呈現等，或許就可以持續得獎，然而在某些偏鄉單位因為資源有限，很多時候就無法完成。因此，制度上的改變是有其需要的，至於要調整到哪裡，到哪個目的去，就是個值得思考的議題。

目前各國都有品質獎，皆須要依照當地的民情、狀況與文化等，進行調整才有辦法適行，歐美講的是策略，但策略講完還是需要執行，日本講的是細節，直接診斷現場狀況，好的部分則建立起標竿，來做擴散學習，不足之處來做落實改善。

服務品質獎項在法規上的確有些許需要調整之處，但這範圍太大，要能馬上獲得成效的可先找局部單位，針對各項目確實執行PDCA；基本上服務品質獎分兩類是OK的，是否要調整是見仁見智，但其中的構面是互動相關的，我的看法是，有無一個持續或永續的guideline可以去follow，而這guideline是可以經得起考驗，不會因為人事異動而有所不同。

在此，我提出一個議題讓大家也思考看看，回顧韓國，在2008全球金融風暴的襲擊下，這理說，對各產業的衝擊都是很大，但在服務業的滿意分數卻是持續往上，這不禁令人感到疑慮，到底韓國做了些什麼？所以這點讓我們發現，指標雖然是很重要，但應該只是輔助的一部分，事實上還有很多結構因素，而像這特殊的案例，若仍然能夠被解釋，那這套系統就是經得起考驗，因此這也可以說明與解釋，滿意度分數只佔國家品質獎評分的部分。整體而言，歐盟獎項考量的比較是著重在整個環境與生態，而美國的獎項同樣優異，但多著重在短期的成果與利益，相對就較無法永續。

參獎與得獎需要投資的資源相當多，但回過來思考，得獎到底是值多少，也就是價值在哪，我們應該改把得獎，當作是里程碑的意義階段，核心意義主要在於，持續提供優質服務品質的能量，以及管理服務品質的能量，能繼續保持好的成果，甚至於帶動其他單位，發揮母雞帶小雞的功用，才是獎項設立的意義所在。

◆ 兆學科技股份有限公司董事長 劉興藻

政府服務品質進步，最重要的是實體的進步，而不是自我感覺的進步。服務品質要問，政府是否真的了解民眾的需要，真的針對需要確實執行，但在此之際，不可諱言的，人的欲望卻是無盡的，而政府是否也備有解決方案，而非一昧的投入資源，去滿足民眾無止盡的需要。

◆ 中國生產力中心GSP專案小組組長 林頤郁

中心有執行國家品質獎與政府服務品質獎的審查，所以是比較屬於執行面的部分。

就國家品質獎來看，今年第24屆，過去23屆總計有1170件申請，獲獎是123件，獲獎率是很低的，國家品質獎有八大構面，26個中項，審查期間長達9個月的時間，委員現地審查更長達兩天，無論是評委還是企業，其實都覺得是滿大的負擔。依據目前國家品質獎的實施狀況，確實也發現有些需要調整的狀況，除流程上會再做簡化外，由於得獎數僅限定八個，未來也將朝放寬家數的方向去檢討。國家品質獎的制定，我們也參考許多國外獎項的做法部分，例如將獎項予以分類，例如，在歐洲經營管理獎項上，就將獎項進行分類或分級，像台灣的國品獎就是依據產業進行分類，若未來應用到政府服務品質獎部分，是否就可考慮將獎項進行功能的分類或分級。

此外，在評審的標準部分，因為有些機關就屬於管制類，例如警察、海巡等單位，就很難拿去和戶政相比，但也可能發生即便是在同一類別中，



也有可能發生，例如監獄和警察屬於同一類，但監獄就永遠不會得獎，所以現在就沒有監獄類來參加。因此，在美國國品獎在評獎的運作上，除了將產業進行分類外，也會訂定該產業中一個參考標準或基準，因此未來在訂定公共服務品質獎內容時是否就可考慮除了依據產業別進行分類外，還可以在類別中訂一個參考基準，讓評審在評獎之際有個依據。

### 三、您對「政府服務品質獎」的整體看法為何？

#### ◆ 前淡江大學校長 張紘炬

政府服務品質一定離不開滿意度，只是如何去衡量滿意度。因此有些政府機關用委外的方式，一個公正的團體去進行調查，而所謂公正並不代表方法上會去講究。

滿意度的調查若是在第一線機關，可以透過現場臨櫃後，馬上接受調查的方式去了解，因為品質好與不好，是針對有使用或接觸過該服務項目的人去評分。此外，若要做這計畫，還可以做另一種研究，就是如何建立各指標權重的合理性，指標項目立意甚佳，但為何要給予不同的權重，而怎樣的權重比才稱之為合理或適合。

本次是個小計畫，未來可以延展成大的計畫，計畫的目的確實之後，把調查出來的結果，延伸成為下一個計劃的開端，若單純只就這計畫要來做一個制度上的改變，並不是件容易的事，至多只能做的目前狀況的調整，例如權重或是項目等，其他都沒有辦法在此次計畫中去達成。未來計畫方向建議：第一，先確認你要的服務品質是什麼，再來建構未來的方式與內容，第二，從其他國家的內容是什麼，加上團隊的學術研究涉入，對未來的貢獻為何。

#### ◆ 陽明大學衛生福利研究所教授 吳尚琪

政府服務品質獎是分成很多屬性，我是主打醫藥衛生，所以這幾年都參

加戶政與地政的評審工作，幾乎每個單位都被要求要參加，而所組成評委也都是相同，因此較不會發生不一致的情形。

剛開始公務機關的受評單位是因為長官交代，所以就去從是某件工作，這就是人治，但到最後，你問為何要做這樣的改善，已經不會再回答因為某某人要求，感覺就好像是應該要做的，顯見這就已經從人治，變成一種制度化，甚至是資訊化，如此就是成功了，這幾年政府單位的努力，從長照機關方面就可以發現，逐漸已把不同服務，整合在統一的窗口，甚至是跨組織，也是單一窗口就可處理與應對。

回應竹科出走的狀況，過去桃園市政府在朱立倫的時代，他採取的措施就是，企業或民眾可以告知政府是哪個政府部門需要改善，朱市長就會要求與強迫該部門去參獎，藉此以改善該部門的流程與效率，至是提升服務品質蠻好的方式。

服務品質確實要去調查接觸服務的民眾，但對於戶政或地政這種單位，要耗費許多人力才可能完成所有的調查，甚至要同一個人去評，或者也會發生因為你的駐點調查，讓提供服務的人會有跟平常不一樣的表現，考量這些狀況，我是蠻同意與支持用神秘客的方法，或以接電話，應對電話的狀況來去check提供服務的狀況。

談到創新分數要比較多，權重要比較高，是因為該有的服務項目其實已經相當完備，例如哺乳室，都已經是必備的，一定要有的，沒辦法產生鑑別度，區隔優劣的差異，因此，唯有鼓勵往創新方式或資訊化方式來走，方可以做出彼此間的不同與特色，所以我是認同，且支持創新分數的比重要再加重，才能鼓勵做出更棒的服務。

◆ 元智大學工業工程管理系教授 陳啟光

服務品質獎經過兩階段，希望在第三階段來做一些改進，在進行第三階

段之前，基本上是要肯定前兩階段的貢獻。

回顧各國國家品質獎，不論是美國、日本、歐洲等，也都有一直在調整改變，早期較偏重於過程，但隨著時間變遷，也確實有再精進的機會。但到底未來是要針對構面上去調整，或是評審方式上的修正等，在此暫不贅述，在此先回應有關這15年來推動服務品質的感受，到目前看起來是，我認為是停滯時間，也就是進入靜態狀況，下一步應該走向動態。

所謂的品質，就分兩方面來看，一是要提供顧客持續穩定的內容，而要持續，就是要觀察，要讓顧客滿意，就是要創新，因此要達到滿意的服務品質，便要同時提升效度與信度。

動態的具體方法，就是要持續穩定，而要觀察穩定，就要畫管制圖，去追蹤長時間的變異狀況。要創新，就是要用新機手法或其他好方法。

簡單來說，所有政府機關的服務品質就是用四個步驟，第一，每個單位都要進行滿意度調查，第二，每個調查狀況都要報告，第三，每個調查報告都要長時間去追查，第四，就是研擬改進的方案。

總歸，動態就是要PDCA，要持續改善並長期追蹤，再用創新的方式去精進，而目前政府機關在動態上相對較弱，有相當多的改善空間。

◆ 內政部簡任秘書 董天傑

未來若要改變就是朝分類去思考，但分類還是要注意，以前的分類方式是參加便捷服務是一類、參加落實品質研發，做QCC的是一類...等，依據各自的強項去參加，以前第一階段是如此，但這樣的分類感覺不夠周延又太小，因此未來構面要怎麼去調，例如，內政部的國家公園，交通部風景區、農委會的森林遊樂區等，皆屬同性質，未來若有一生態保育類的，所有的構面是讓他們可以去發揮優點或強項的地方，或是我們希望政策引導他們去的方向來做評估，其他如地政、戶政、稅捐等設有櫃檯的，就維持現在這套的

方式去評，將來像警察、監獄、軍隊、海巡這種干涉行政，高權行為的單位，我們在評核時就不是考量所謂服務這項目，而是在執法過程中有沒有去考量人權或性平的準則，或是是否有去落實程序正義等。我強調的是，評核的方式有沒有去精進，因為基本上他的面向都不一樣，將來在規劃這評獎構面時特別要注意的，還有分類部分。

最後，政府的服務品質不能淪於自我感覺良好，政府服務品質是誰說了算，現行狀態是機關去落實國發會的政策引導，並藉此去進步，基本上每個機關若都能做到，再加上些別出新裁的內容，由國發會評委去評，有符合且做得好，就頒給單位政府服務品質獎，但問題是外面的人是無感的，真正被服務的人是民眾，但我們拿的卻是服務品質獎，因此這應該屬於內部的政策引導獎。

但若要拉高到所謂品質的部分，目前機制的運作上又缺乏滿意度這一塊，所以是否考慮我們的公共服務不需要放品質這兩字，回顧過去第一階段做TQM，後來用到品管工具，如QCC、六個標準差等，請中衛中心去協助上課輔導，後來慢慢修法，到最近把魚骨圖拿掉，淡化品管工具的角色，因為這一套和公共服務這一套不容易融合在一起，因為不融合就無法深耕，所以得獎後無法維持是當然的，是因為根本不是他的東西，他要如何去維持呢？

前述是對評獎架構與方式做一些建議，再來就是國發會的部分，目前國發會是扮演初核的角色，先篩選過後再由評委進行複審，未來是否如國家品質獎，就一個創新服務獎，可接受各部會的推薦，可以針對機關屬性去提，國發會再邀請相關專家進行評審。

若不想如此，就可在原有架構下去分類，依據屬性不同進行區分，例如，公共安全是一類，生態旅遊是一類，文化教育是一類等，否則像警察局這種屬於高度執法的單位機構，去拿服務品質獎就很奇怪，但事實上警察單位一直都有在做，只是到了今年確實有了困難，因為過去在警力充足情況下，可

以去做一些貼心的服務，現行人力緊縮狀況下，這些過去做的服務特色都被認為是多餘的，不是核心業務，且基層員警也會抗議，表示在人力有限的情況下，應往行使公權力的方向去投入，要他們作一些民調或資料彙整等，是耗費心力，而這又不是必須要做的，因此就會造成部會推動時的困難，這種自由參加，有時更會因人而異，有些主任認為一定要推，有些就覺得又不是一定要做的，就會有選擇性了。

因此，未來還是要考慮是要讓這機制是強制的，非做不可的，還是採取自願，自由參加的方式，還有就是評核構面的改變，是要微調方案，還是要做比較大的變革，建議可分為三階段：重大變革、中度調整、細微調整等，把這議題交給國發會內部去探討，是否要進行。

政府服務品質獎這幾年來在實務運作上確實有著許多困難點，但我還是能看到這制度給各機關所帶來的進步與改善，所以我會朝可努力、可進步的方向去推，我是認定服務品質獎還是有許多的功能存在，但不願意做的人或單位就只看到這制度的缺點，事實上，若不是透過這機制的運作，很多的公務機關單位是不會動，不去進步的，所以這機制所帶來的貢獻仍舊是值得被肯定。

◆ 財團法人消費者金融評議中心副總經理 林少斌

政府服務品質獎歷經七屆，相信已累積許多的經驗，而利用這些被累積下來的資料，去建構TCSI模式是有必要的；再則，衡量滿意度不是只求分數的高低而已，重要的是要藉由滿意度的差異，讓政府部門去檢視不滿意項目的所在，才有辦法去改善，而且是要能夠持續進行。

此外，也建議滿意度的指標能隨著時間或環境來變化，甚至可建立一個整合的平台，透過平台或計劃主持人的專業以及對於問題的改善能力，來進行整合與精進。

◆ 元智大學企業管理系副教授 湯玲郎

我想要補充的就是，第一，不管是用哪種衡量方式，最後出來的就是滿意度，第二的重點在於，做這件事的價值所在，不同單位，不同的資源，到底用怎樣的資源投入，去做出令人感動的成效，這是評委應該要站的角度，從這樣的觀點來看對受評單位才是公平，否則城鄉差距永遠都存在，無法突破。

滿意度確實是一部分，但不是萬能，但建立指標是一定要的，創新和品質是因果與互相的關係，當創新之後所產生的效能有多大，或者只是個小創意發想，這就是價值的想法，有些創新是有意義的，但若是一味的copy別人的創新，那創新的價值就隨之下降。

品質項目有些是必須的，有些是績效型的，而通常滿意度就是指績效型的，當資源投入再多，反映出來的效果很有限時，必須就用守成的態度來看，至於績效型或者是滿意度的部分，談的就是魅力品質，若能在這些項目上加點創意，就會讓人感動，這就是創新有感，但公務機關因為受到許多法規與制度所限，能創新的部分太少，再則，公務體系的人員要不就是高考進去，要不就是約聘人員，各自對於政府服務品質的參獎態度當然也不同。

此外，機關特性的不同，有些根本無法去衡量滿意度，例如海關、海巡、警察等單位，他們要的就是要循規守法，和那些被服務的人所認為的服務品質可能就完全不同，如此所得到的衡量意義所在，其實是值得思考的。(N6)

◆ 兆學科技股份有限公司董事長 劉興藻

服務品質獎的給予，我很簡潔的提出建議就是，是否能取悅民眾或相關企業。政府所有的相關部門，他所從事任何的公共事務，若站在企業的角度來看的話，這品質項目是可行的嗎，還有，需要投入這麼龐大的資源，才能做到這件事嗎?因此，當政府部門在提供服務品質時，若是能站在企業的角度

度去思考，如此我想這獲獎將不會受到任何的質疑。

◆ 中國生產力中心GSP專案小組組長 林頤郁

整體看法部分，我在前面已陳述過想法，在此特別一提的是，神秘客調查的部分，目前設計有透過電話、Email方式或首長信箱等方式做一個測試，我依舊建議，若在經費允許的情況下，某些機關單位還是希望能透過臨櫃神秘客的調查，才能得知實際服務的狀況，包括是否有笑容，是否主動積極等。

附件三 期末報告審查會議意見表

「公共服務品質管理及相關法制之研究」

期末審查會議委員意見回覆與修正對照表

委員	審查意見	回覆說明
蘇朝敦委員	<p>研究資料部分，由於本研究係蒐集日本、英國、美國、歐洲及新加坡等國家辦理品質管理相關獎項之國際經驗，為期更精準的掌握及呈現最新的資料，參考文獻除中文部分以外，建議可再加入來自國外的期刊（或機構）之資料；另部分資料引述有誤，如第二章TQM 之演進、小Q 與大q 之出處、戴明獎之分類等，另美國國家品質獎評審標準未更新至最新的版本（2015-2016 Baldrige Criteria），亦請一併檢視調整。</p>	<p>謝謝委員的指導，在參考文獻另加入日本戴明獎、美國國品獎等機構之網站網址，並加入與國品獎相關的文獻，如 P.86-90；另第二章 TQM 演進已將原置於期末報告 P.18 引述錯誤之處刪除；另修正小 Q 與大 q 的出處說明，如 P.6 所示；另戴明獎的分類亦參考日本科學與技術聯盟網站及相關品管書籍予以修正，如 P.24-25 所示，最後美國國品獎評審標準參照 NIST 網站所呈現的 2015-2016 Baldrige Criteria 版本，已更正內容，如 P.32-33 所示。</p>
	<p>就評獎機制之系統面而言，我國經濟部對國家品質獎之分析較著重於參獎機關、企業數量等「量」的角度，然揆諸國際上如日本戴明獎、美國國家品質獎，其參獎機關數量並不多，因此，應加強「質」的提升，尤其應著重於透過系統性指標之建置，以提供描述、評價公部門服務品質標準，如採設置資料庫、成立輔導團等具體作法，俾提供公部門具權威性、公信力的評價基準，讓各機關據以學習與改善。</p>	<p>謝謝委員的指導與建議，本研究已將委員意見結合研究結果，提出建議。請參見期末報告的 P.81-85。</p>
陳啟光委員	<p>研究方法部分，本研究兼採文獻分析法及焦點團體座談法，方法尚稱妥適。惟在樣本取材上，為擴大其代表性，建議可再增加焦點座談場次，納入更多利害關係人的意見，如邀請已得過「政府服務品質獎」的機關同仁參與座談。另焦點團體座談一節，報告尚未能進一步針對座談內容進行更精準的文案內容分析，亦請研究團隊予以調整。</p>	<p>謝謝委員的建議，此次本案因研究內容及時間的考量未盡完善之處，往後若仍有機會參與類似研究，也會將委員建議納入考量規劃。但在此次研究建議中，也融入了委員的意見，提出建議。另，為使焦點團體座談一節能有更精準的內容分析，本研究亦補充加入</p>



委員	審查意見	回覆說明
	<p>研究資料部分，各國評獎機制均有其分類及適用屬性，建議深入分析各國評獎機制並進行整體優缺點比較，提高表3-6-6 之完整性。此外，本報告內容較缺乏「精實管理」之相關論述，建議予以補充說明。最後，世界各國推動品質獎（卓越經營）之後續影響分析，均有重要的研究論述發表，建議納入本報告呈現。</p>	<p>此節的小結內容，以提出更精準的內容及觀點，請參見 P.76-78。</p> <p>謝謝委員提及表 3-6-6 的完整性問題，此次也補充文字及表格，並進一步針對各國國品獎的評獎構面提出表 3-6-7 以整理比較，請參見修改內容如 P.59-66。另，亦於第二章第二結補充說明有關精實管理相關文獻，請參見 P.20-23。最後，有關推動品質獎相關的重要文獻，除了再補充日本科學與技術聯盟網站及相關品管書籍外，亦加入美國 NIST 網站所呈現的國品獎資訊，另也加入多篇有關品質獎相關的文獻，請參見 P.86-90。</p>
	<p>研究發現與建議部分仍有深化探討之空間，目前羅列內容較屬概念式之論述，建議提出具體之推動路徑、方式與政策建議。此外，公部門同仁對於品質管理改善工具之使用較不熟稔，本節可新增針對公部門同仁之品質改善工作，如施以教育訓練及實務操作，並加強領導者培育全面品質管理組織文化之責任，最後提出具體可行的建議。</p>	<p>謝謝委員的指導與建議，本研究已將委員意見結合研究結果，提出建議。請參見 P.81-85。</p>
<p>林裕權委員</p>	<p>第三章第六節文獻彙整結果已精簡呈現各國的評獎重點，若能酌增綜合比較分析的部分，以及各獎項實質項目（如獎金），可增添研究報告價值與完整性。</p>	<p>謝謝委員提及表 3-6-6 的完整性問題，此次也補充文字及表格，並進一步針對各國國品獎的評獎構面提出表 3-6-7 以整理比較，請參見修改內容如 P.59-66。</p>
	<p>研究資料部分，研究團隊對於資料蒐集之方法與內容，若認為有尚待補充及加強處，以及本研究所遭遇之困難及限制，亦可酌予補充。</p>	<p>謝謝委員的指導與建議，本研究執行到目前為止，經委託單單位及各委員的指導，尚稱順利。</p>
	<p>研究發現與結論一項，內容較屬原則性之闡述，建議</p>	<p>謝謝委員的指導與建議，本研</p>

委員	審查意見	回覆說明
	<p>可以依據第三章各國資料彙整分析之結果，於本章適當呈現，讓結論更為具體可行。</p> <p>承上，公部門運用資通訊科技之情形相當普遍，各機關參加評獎與績效呈現時，亦常使用大量紙本資料，增加行政作業負擔，研究團隊可考量建議機關善用網路技術改進評獎作法，及運用網路進行機關內部行政流程改善作業，如進行線上滿意度調查等。最後，研究建議可加強公部門之激勵機制與領導力的運用等相關論述，建議團隊可思考透過制度性之建置，引導公共服務品質之提升。</p>	<p>究已將委員意見結合研究結果，提出建議。請參見 P.81-85。</p> <p>謝謝委員的指導與建議，本研究已將委員意見結合研究結果，提出建議。請參見 P.81-85。</p>
林彥甫委員	<p>本案具有比較研究性質，建議在各國國家品質獎之比較上，可再充實相關比較分析，如期末報告書第53 頁之比較表，可再增加參獎對象、評審委員作業方式及評審重點等，並據以研析可供我國政府服務品質獎參考之處，以協助導入各國或民間評獎體系優勢之處。</p>	<p>謝謝委員提及各國國品獎比較完整性問題，此次也補充文字及表格，並進一步針對各國國品獎的評獎構面提出表 3-6-7 以整理比較，請參見修改內容如 P.59-66。</p>
胡秀玉委員	<p>本報告最重要部分之議題：如何運用於政府服務，著墨較少。本報告對各國國家品質管理獎項作概略說明，惟企業與政府機關性質完全不同，報告所敘衡量構面無法完全適用政府機關單位，委託研究案應符合委託單位之需求，本報告完成後對我國推動為民服務作法有無政策意義，即從品質管理面向對我國政府推動為民服務工作，研提相關制度及作法建議，為委託單位比較在意之處。</p> <p>結論與建議似過於簡略，不易看出本研究的主要發現、結論與建議，且結論應與前面研究作具體之連結，請再充實歸納。</p>	<p>謝委員的指導與建議，本研究已融合委員意見並結合研究結果，重新提出結論與建議。請參見 P.79-85。</p> <p>謝謝委員的指導與建議，本研究已融合委員意見並結合研究結果，重新提出結論與建議。請參見 P.79-85。</p>
許惠鈞委員	<p>本研究有系統性且聚焦3 面向，包含品質管理之運用、各國品質獎制度及以座談方式探討政府服務品質獎之問題，交互探討取得差異之處，以作為國內相關品質獎項改進之方法，整體架構尚堪完整。</p>	<p>謝謝委員的指導。</p>

委員	審查意見	回覆說明
員	<p>本報告蒐集並分析比較各國品質獎之作法，可供國內相關品質獎項之參考，惟文中所提其他國家之政府機關之服務品質獎，尚未有較詳細之資料與說明，較無法提供與我國現行政府服務品質獎之比較及差異分析。</p>	<p>謝謝委員提及各國國品質獎比較完整性問題，此次也補充文字及表格，並進一步針對各國國品質獎的評獎構面提出表3-6-7 以整理比較，請參見修改內容如 P.59-66。</p>
	<p>研究結論部分，首先，結論可大致歸納為3 個面向，包含品質落實之理念、國品質獎之參獎趨勢及政府服務品質獎參獎機關之心態，均切中問題之核心。其次，本章第2 節研究建議第3 點，「透過多元文宣設計以強化機關單位對於參與政府服務品質獎意願」，僅點出以廣宣鼓勵參獎，惟未提及喚起機關首長參獎意願及單位同仁認同的誘因，建議團隊再加強說明。</p>	<p>謝謝委員的指導與建議，本研究已將委員意見結合研究結果，提出建議。請參見 P.81-85。</p>
	<p>研究建議方面，本文之建議包含規劃標竿學習、內部滿意度、瞭解參賽者之角度與看法檢討改進空間、加強文宣強化參獎意願及建立滿意度衡量機制等，均具價值及可行性。</p>	<p>謝謝委員的指導。</p>
	<p>最後，建議研究團隊歸納及彙整座談會中各專家所提意見，做成具體之建議內容；於政府服務品質獎部分，可評估各參獎機關之需求及特性，提出不同參獎及評獎制度之設計理念（例如將事業機構及行政機關分開評獎）。爾後此類之研究，亦建議主辦機關可邀請得獎機關同仁協同辦理座談，或許更能了解政府服務品質獎推行所面臨之問題及未來改進方向。</p>	<p>謝委員的指導與建議，本研究已融合委員意見並結合研究結果，重新提出建議。請參見 P.81-85。</p>
李韶翎委員	<p>本報告基本文獻的呈現上，對品質定義、工具、發展歷程及各國品質獎架構之整理精要具可讀性，另部分資料（如我國國家品質獎）尚未更新至2015最新版本，可予以更新補充。</p>	<p>謝謝委員的指導，目前我國國家品質獎已完成辦理第 24 屆，本研究內容亦以更新至 24 屆的相關內容為主。請參見 P.57-59。</p>
	<p>研究結論與建議方面，相關章節偏向引述焦點團體座談內容，未再以研究者觀點進行分析及綜整，較不易呈現研究重點，本研究重點應在於焦點訪談結果、研究發現與結論，惟目前在整篇報告的比重（篇幅）上似有些失衡，尚有改善的空間。</p>	<p>另，為使焦點團體座談一節能再以研究者觀點進行分析及綜整，本研究亦補充加入此節的小結內容，請參見 P.76-78。</p>

委員	審查意見	回覆說明
委託研究單位	<p>本研究主要為了透過瞭解各國推動品質管理評獎經驗，將品質管理新趨勢與作法引進我國公部門，進而對推動為民服務工作之整體方向與作法有所啟發，爰結論建議部分可從品質管理面向著手，研提相關制度及作法之具體建議。</p>	<p>謝謝委員的指導與建議，本研究已融合委員意見並結合研究結果，重新提出結論與建議。請參見 P.79-85。</p>
	<p>有關第三章各國國家品質獎部分，考量我國國家品質獎與各國國家品質獎項（共計六種）之比較為本研究之重要項目，建議新增六種評獎機制橫向綜合比較及縱向趨勢發展之論述，俾供本國評獎機制參照；另由於第三章篇幅稍多，爰本部分可於研究發現呈現。調整建議如次：</p> <p>(1) 就評獎構面而言，建議以圖表列出各評獎之構面大項內容及配分。並將構面以同一標準進行適度分類（如依過程／驅動／促成項目 vs. 結果項目）及比較，以呈現各國評獎機制之共通項目，並呈現配分較重的項目（較為注重）的項目，另再就各獎項之趨勢發展做縱向之呈現，俾利瞭解國際評獎趨勢。</p> <p>(2) 就參獎對象屬性而言，為利後續與研究目的有所呼應，建議進一步就各國政府機關之參獎獎項類別及參獎情形進行分析與比較。</p>	<p>謝謝委員提及各國國品獎比較完整性問題及相關調整建議。此次除了補充文字及表格 3-6-6 的內容外，並進一步針對各國國品獎的評獎構面提出表 3-6-7 以整理比較，請參見修改內容如 P.59-66。另，考量有關國品獎的研究發現呈現與原始各國國品獎資料研讀的一致性，除了補充表 3-6-6 及表 3-6-7 於第三章外，也曾將其相關的結論置於第五章的結論與建議中，請參見 P.79-85。</p>
	<p>有關第四章中華民國政府服務品質獎部分：</p> <p>(1) 表4-1-1 本評獎屆數與表4-1-2 總記欄之入圍機關數、獲獎機關數數據有誤，請修正。</p> <p>(2) 考量焦點團體座談內容已於附件完整呈現，爰本章第三節「焦點團體座談」可調整為「焦點團體座談分析」，直接呈現結論共識及思辨過程。</p>	<p>謝謝委員的指導，以修正數據錯誤之處，請參見表 4-1-2 獲獎機關數，由原先 173 更正為 203。另，也已調整第四章第三節標題，請參見 P.73。</p>
	<p>有關第五章研究發現與結論建議部分：</p> <p>(1) 研究建議第四點「建立滿意度衡量機制以找出政府服務需精進創新之處」，提及「比照各國滿意度的衡量標準...於未來政府服務品質獎實施的同時，亦能提供各機關類別有關服務的滿意度參考數據...」，惟我國政府服務品質獎並非強制參獎，且既有之評獎構面「機關形象及顧客關係」之評核重點即包括「顧客滿意情形」，要求參獎機關</p>	<p>謝謝委員的指導，本研究已將原本內容不適之處予以修正，並重新提出建議內容。另也就本研究所提出之各項建議，羅列短、中、長程的建議。請參見 P.81-85。</p>

委員	審查意見	回覆說明
	<p>針對內、外部顧客進行各項服務之滿意度調查，並提出滿意度成長情形，爰如何將滿意度衡量機制導入公共服務相關評核活動，建議再請斟酌提出其他具體可行方案。</p> <p>(2) 考量本研究未來具政策參考價值，建議就所提出研究建議，以辦理時序及難易度規劃立即性（短）、中及長期之不同層次之政策建議，俾利持續精進公共服務品質。</p>	