

## 我國國家品質獎的回顧與前瞻

中衛發展中心總經理蘇錦夥先生

蘇錦夥先生為亞洲理工學院工業工程與管理碩士，民國七十五年甲等特考工業工程優等及格。先後擔任過益立機械公司中鋼工地主任、台灣機械公司品管主辦工程師及生管課長兼環保專案總幹事、經濟部工業局一組副組長、中衛小組執行秘書等職。現任中衛發展中心總經理，並擔任中華民國品質學會理事、中國工業工程學會常務理事、中華民國自動化協會理事。曾榮獲「七十八年度經濟部優秀人員獎」、「中華民國 1996 傑出企業家獎」及「八十六年中國工業工程學會工業工程師獎章」。自民國七十年度，先後多次參加各項重要的國際研討會，並在會中發表若干與合作網路、產業發展等範疇有關的文章，八十四年出版「合作優勢」一書；此外，為「自動會季刊」創刊人，並擔任總編輯。



## 我國國家品質獎的回顧與前瞻

### Review & Future of R.O.C. National Quality Award

蘇錦彰 *Chin-Ho Su*

中衛發展中心\*

Corporate Synergy Development Center

### 摘要

本文的主要目的是針對我國國家品質獎的發展，做一詳實的回顧和建議性的前瞻。先是說明設置本獎項的緣由、定位和目的，隨後詳述了為達成最高品質榮譽獎此一目標的策略、想法和執行內容，其間也分別對日本戴明獎、美國馬康巴立治獎和我國國家品質獎的全面品質管理架構和評審項目，做一概要性的具陳與進行分析比較。除清楚說明此一獎項的背景外，繼而摘要地敘述其演進過程，和申請及受獎的統計資料，並對入圍受評廠家，就其共同的重重大優缺點做概念性的分析。最後，依多位資深評審小組委員的討論意見，和作者自始至今親身參與本獎項的管理經驗，提供未來努力的重點方向。

#### 一、獎項緣起

一九八〇年代末期，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，我國經濟發展面臨嚴酷的挑戰。由於經濟情勢、社會價值及國際環境的改變，我國產業的發展再度面臨轉型壓力，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已成為刻不容緩的重要議題。

經濟部於 1987 年接受行政院科技顧問的建議，為協助企業加速產品品質升級，及提升我國產品國際形象，乃於 1988 年開始進行推動品質提升的

\* 本文為企業論壇邀請稿

## 國家品質獎

先期工作，並自 1990 年起正式在工業局輔導專案項下成立「全面提高產品品質計畫」，內含品質人才教育訓練、產品品質技術推廣、品質綜合研究發展、品質意識推廣、實驗室認證制度建立及國家品質獎頒發等六項子計畫，用以協助企業全面提升產品品質水準。

國家品質獎最初規劃的目的，是在巍巍樹立我國製造業產品品質的嶄新層次，並藉此塑造出若干在品質績效上表現卓越不凡且形象良好的標竿典範，來順勢成爲帶動業界不斷創新品質水準的動力引擎，進而加速提升我國產品的國際競爭力。但經多次產官學研界的深入探討後，認爲若僅侷限於製造業，並以產品品質爲獎勵重點，不但不符品質管理重視全面性、全員性的發展趨勢，且違背產業由代工生產進入研發與行銷的發展政策，更無法帶動全民共同來耕植與構建一個真正重視品質的文化與環境，因此，必須以全面品質管理爲架構並推廣應用於各行各業，而將本獎項定位爲國家最高的經營管理榮譽。經與行政院多次溝通協調後，於 1990 年元月奉准頒發國家品質獎，從此揭開了我國國家品質獎的新紀元。

## 二、設獎目的

國家品質獎的設置，旨在獎勵推行全面品質管理具有卓越績效的企業及個人，也鼓勵得獎者成爲標準學習的對象。藉此，希望促使國內各企業機構均能有效推行全面品質管理，同時也鼓勵更多的專家、學者和推動人員組織參與品質的實踐、研究、和推廣工作，以期使品質文化的塑造與內化，能在企業中形成一股沛然莫之能禦的風氣。

所提倡的「全面品質管理」涵蓋了組織中的各階層與各部門，每一位工作同仁均需參與且負有責任。因此在企業內，上至經營者，下至基層人員，前由企劃研發，後至行銷服務，以及支援幕僚等部門，均充分參與品質維持及精進的工作，並能突破過去僅重視產品或製程（作業）品質上的表象偏狹觀念與做法。具體言之，成功的全面品質管理，必須累積每一過程的完美無瑕，才能造就出最高的品質。

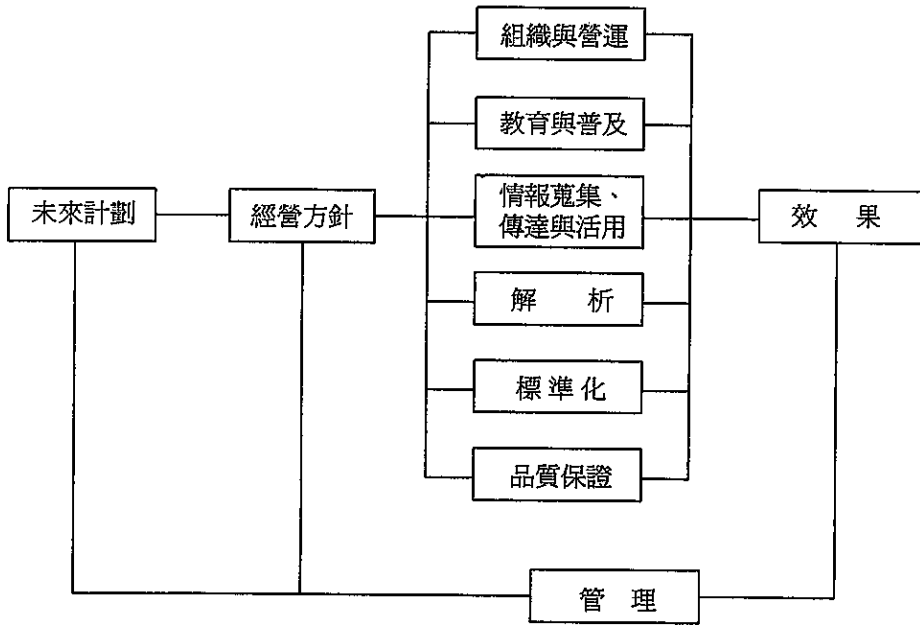
本獎項設置的主要目的在獎勵推行全面品質管理有傑出成效者，以激發社會追求高品質、高品級的風氣，樹立品質管理的典範，讓企業能夠學習觀摩，引導邁向高品質的境界，透過評審內容與程序，清楚地將這套品質規範，成爲企業強化體質與增加競爭力的參考標準，以提升整體品質水準，及

建立企業和國家優良形象，使我們成為現代化和高品質的國家。

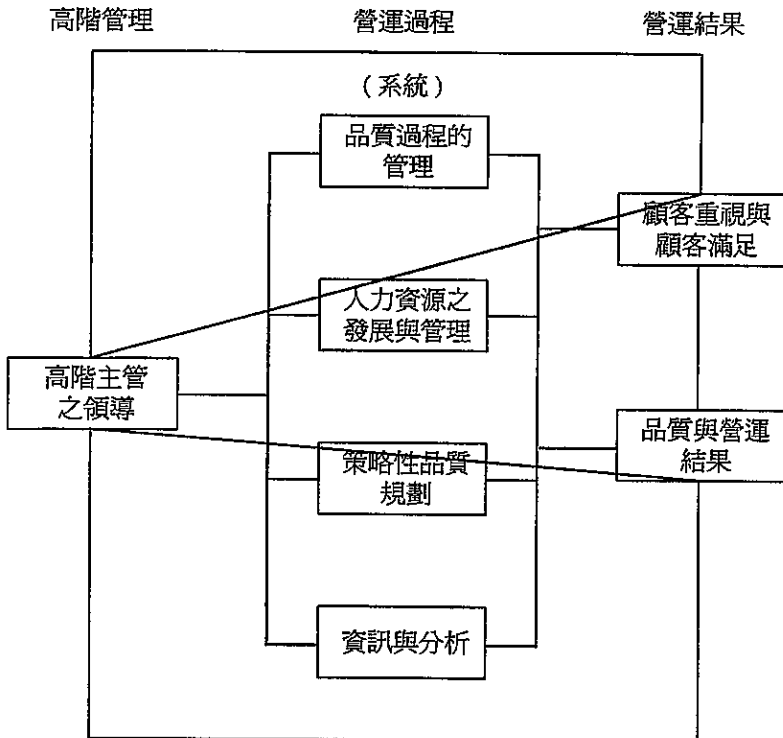
### 三、推動理念與方策

把國家品質獎定位為國家最高的品質榮譽獎項後，推動的基本理念是前瞻性的規劃和權威性的塑造。在前瞻性的規劃方面，首先確立了獎勵方式為公開隆重的表彰儀式，頒與代表最高榮譽的獎座和證書，而非給予有形的獎金。獎座設計以三角鏤空造型為主體，象徵氣勢飛昇的金字塔；兩條向上的斜線，代表品質的不斷提升，斜線尖端代表人類智慧不斷超越自我，以達最極致的境界。整體造型與國家品質獎「精益求精、追求卓越」的精神相互輝映，充分地彰顯了全面品質管理重視全面性、品質性、和管理性意涵的真詮。其中，「全面性」包括全員對品質的承諾與共識、決策方式、產品（服務）品質、人力素質、工作品質、資訊應用及社會關懷等；「品質性」意指公司所提供的產品或服務品質，符合了顧客所冀求的滿意水準，而且品質是具有可供衡量的標準；「管理性」是要企業重視一般的管理程序（規劃、組織、領導、協調、控制），藉有效管理來提升經營管理品質。

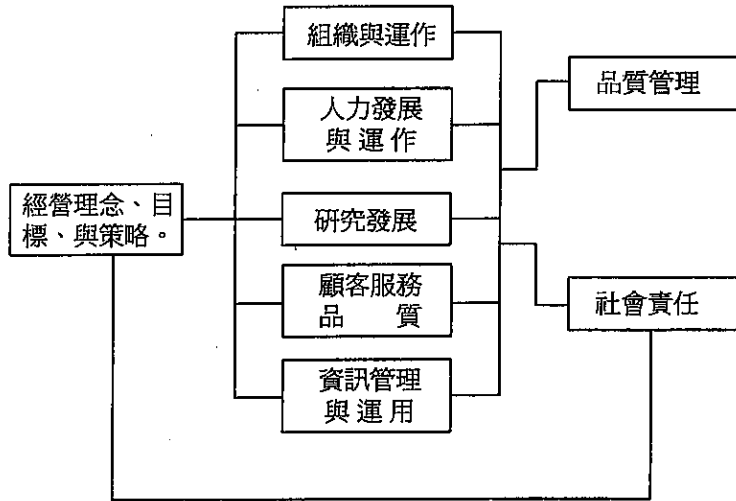
此外，為使本獎項符合國際品質管理的國際發展趨勢，乃於設獎之初，組團赴日本和美國考察研習，並蒐集世界主要品質獎項之相關資料進行研析，如日本戴明獎和美國馬康巴立治獎（簡稱美國國家品質獎），其理念架構分別如圖一及圖二所示。日本戴明獎的理念重點，包括重視企業長期發展、充分應用方針管理、要求普及性的教育訓練和強調統計品管及現場改善活動等；美國國家品質獎定頒的特色，則較著重在領導、策略性品質規劃和顧客滿意等等項目上。了解上述獎項的特色，並盱衡我國經濟發展環境、產業競爭優劣勢及企業品質管理的策略後，塑造一個良善的品質文化應被列為迫切急需的要務，而且有必要在評審標準內，要求高階主管建立健康的經營理念、重視研究創新，及強調企業善盡對社區及環境的責任。因此，除了組織運作、人力發展、品質保證、顧客服務、資訊管理、品質績效外，更積極地將經營理念、目標與策略、研究發展、社會責任等四大要項，併列為評核項目，其理念架構如圖三所示。此外，為養成企業守法守紀的習慣，和重視企業倫理的觀念，國家品質獎對於非直接屬於品質管理範疇的重大事項，如稅務、國際貿易、工業安全與衛生、勞資關係、消費者抱怨、環境保護等方面，亦訂有嚴格的要求標準，如有重大缺失者，將予排除在得獎名單內。



圖一 日本戴明獎理念架構

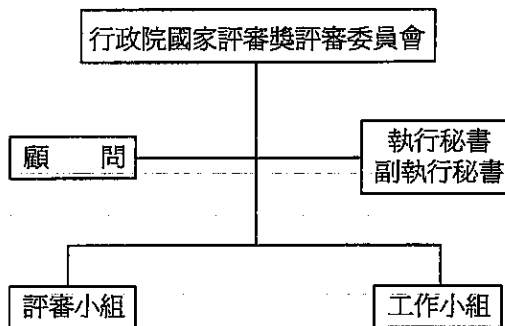


圖二 美國國家品質獎理念架構



圖三 中華民國國家品質獎理念架構

權威性形象的塑造，是建立在評審公平、公開與公正的基礎上，為樹立國家品質獎的權威地位，不論在頒發組織、評審標準、評審委員遴聘及作業管理等各方面的規範上，無不竭心盡力的做到審慎嚴謹與盡善盡美的地步。頒發組織結構如圖四所示，主任委員由經濟部長代表院長擔任，執行秘書由工業局長兼任，委員會下設評審小組和工作小組，分別負責評審工作和幕僚作業，並得聘請國內外專家一至三人為顧問。評審標準的訂定，除參酌日本戴明獎和美國國家品質獎等兩個蜚聲國際的外國獎項（如表一），和國內相關獎項（如表二）外，並參照國內產業的品質水準、政策發展重點和全面品質管理的理念架構（比較表如表三所示）等，研訂出適用於國內且具指導功能的評審項目及權重。企業獎、中小企業獎及個人獎的評審標準與權重分別如表四、表五及表六所示。



圖四 國家品質獎組織圖

表一 國家品質獎與日本戴明獎比較表

	國家品質獎	美國國家品質獎	日本戴明獎
成立時間	1990	1989	1951
主辦單位	國家品質獎評審委員會	美國國家標準與科技研究院(NIST)	日本科學技術連盟(JUSE)
執行單位	財團法人中衛發展中心	美國國家標準與科技研究院(NIST) 委託單位：美國品管學會 ASQC	戴明獎委員會
主任委員	經濟部部長	NIST 主席	JUSE 理事長
設立目的	1.獎勵推行全面品質管理有傑出成效者 2.樹立學習楷模 3.提升整體品質水準 4.建立優良企業形象	1.促進對品質的認識 2.表揚美國企業品質成就 3.宣揚有效的品質策略	為紀念戴明博士對日本品質管理貢獻，並期使品質管理能普及日本產業界。
獎別及申請資格	1.企業獎：依法登記且為開放行業業者 2.中小企業獎：依法登記之開放業者且符合政府對中小企業認定標準之規定者 3.個人研究推廣獎：中華民國或國國民 4.個人實踐獎：受雇於中華民國登記之企業機構從業人員且為中華民國國民	1.製造業或其分支機構獎 2.服務業或其分支機構獎 3.中小企業獎：全職員工人數在 500 人以下者	1.戴明獎本獎（即個人獎） 2.戴明獎實施獎 • 實施獎：企業獎，可予國外企業申請 • 實施獎中小企業獎 • 實施獎事業部獎 3.戴明獎事業所表揚
獎額	1、2 獎，各獎以 4 名為限 3、4 獎，各獎以 2 名為限	各獎以 2 名為限	獎額不限，成績在 70 分以上者即得獎。
申請時間	每年一至二月	每年三月一日前提出申請	每年五月底前
申請費用	免費	資格審查：US\$50 書面評審：製造業及服務業 US\$4000 中小企業 US\$1200 現場評審視實際發生費用另行支付	毋須繳納審查費用，惟進行現場審查時所發生之交通費、住宿費及製作評審意見書之費用，由申請公司之負擔之
評審程序	1.初審（書面評審） 2.複審（現場評審） 3.決審（委員會評審）	1.初審（書面評審） 2.複審（現場評審） 3.決審	1.實地審查 2.委員會判定



評審標準	1.經營理念、目標與策略 2.組織與運作 3.人力發展與運用 4.資訊管理與運用 5.研究發展 6.品質保證 7.顧客服務品質 8.社會責任 9.全面品管績效（企業獎）	1.領導 2.資訊與分析 3.策略性品質規劃 4.人力資源發展與管理 5.品質過程管理 6.品質與營運成果 7.顧客重視與顧客滿意	1.方針 2.組織及其營運 3.教育及普及 4.情報的收集傳達與活用 5.分析 6.標準化 7.管理 8.品質保證 9.效果 10.未來計畫
評審單位	國家品質獎評審委員會	美國國家品質獎評審委員會	戴明獎委員會
頒獎時間	每年九月至十月	每年十或十一月	每年十一月
獎勵	國家品質獎獎座及證書	獎座	本獎：獎狀、戴明獎獎章及副獎頒發獎金 實施獎：獎狀、戴明獎獎章 事業所表揚：獎狀、獎牌

資料來源：中衛發展中心，民83年

表二 國內品質相關獎項比較表

	國家品質獎	品質優良 案例獎	經濟部長 品質管制獎	品質管制 團體獎	品質管制 個人獎
成立時間	1990	1990	1976	1965	1965
主辦單位	國家品質獎評審委員會	生產力運動推行委員會	中華民國品質管制學會	中華民國品質管制學會	中華民國品質管制學會
執行單位	財團法人中衛發展中心	中國生產力中心	中華民國品質管制學會	中華民國品質管制學會	中華民國品質管制學會
主任委員	經濟部部長	經濟部部長	品管學會理事長	品管獎評審委員會主任委員	品管獎評審委員會主任委員
設立目的	1.獎勵推行全面品質管理有傑出成效者 2.樹立學習楷模 3.提升整體品質水準 4.建立優良企業形象	推廣全面品質管理、提升國內企業品質水準。（獎勵品保手法、品保系統的應用，屬於個案式的獎勵）	1.配合政府加強推動品質管制政策 2.鼓勵公民營企業機構全面實施品質管制	表揚國內實施品質管制成效績優之公司或工廠	表揚從事品管學術研究及將其推行工業界有卓越貢獻者

國家品質獎

獎 別	1.企業獎 2.中小企業獎 3.個人研究推廣獎 4.個人實踐獎	—	—	—	—
獎 額	1、2獎，各獎以4名為限 3、4獎，各獎以2名為限	每年以8名為限	每年以3名為限	每年以6名為限	每年以2名為限
申請時間	每年一至二月	每年元月至四月十五日	每年三至五月	每年三至五月	每年三至五月
申請資格	1.企業獎：依法登記且開放行業業者 2.中小企業獎：依法登記之開放業者且符合政府對中小企業認定標準之規定者 3.中華民國國民 4.受雇登記企業之中華民國國民	凡在中華民國境內合法登記之公民營機構，推行品質管理有卓越成效者	凡中華民國境內登記有案之公民營企業，且曾獲「品管團體獎」滿十八個月者	凡實施品質管制具有實績之國內公民營公司或工廠	1.凡對品質管制理論有卓越研究，其應用有顯著貢獻者 2.對品質管制之推動於工業界具有顯著功績者
申請費用	免費	每案例4千元	6萬元以上(視地區而定)	評審4萬以上，證書2萬元	免費
評審程序	1.初審(書面評審) 2.複審(現場評審) 3.決審	1.初審(書面評審) 2.複審(現場評審) 3.決審	1.資料審查 2.實地評審 3.決定得獎名單	1.資料審查 2.實地評審 3.決定得獎名單	1.資料審查 2.決定得獎名單
評審單位	國家品質獎評審委員會	優良案例評審委員會	部長品管獎評審委員會	品管獎評審委員會	品管獎評審委員會
頒獎時間	每年九月至十月	每年九月一日	每年九月年會	每年九月年會	每年九月年會
獎 勵	國家品質獎獎座及證書	獎座	獎牌	獎牌及證書	獎牌

資料來源：中衛發展中心，民83年

表三 評審標準比較表

國家品質獎 ( 九項 )	日本戴明獎 ( 十項 )	美國國家品質獎 ( 七項 )
• 經營理念、目標與策略	• 方針 • 將來計畫	• 領導 • 策略性品質規劃
• 組織與運作	• 組織及其營運	
• 人力發展與運用	• 教育與普及	• 人力資源發展及管理
• 資訊管理與運用	• 情報蒐集、傳達與活用 • 解析	• 資訊與分析
• 研究發展	(含於「品質保證」中)	
• 品質保證	• 品質保證 • 標準化	• 品質過程的管理
• 顧客服務		• 顧客滿意度
• 社會責任		( 含於「領導」中 )
• 全面品管績效	• 效果 • 管理	• 品質及營運成果

資料來源：中衛發展中心，民 80 年

表四 企業獎評審標準與權重

製 造 業		非 製 造 業	
項 目	權 重	項 目	權 重
一、經營理念、目標與策略 (一)經營理念 (二)經營目標與執行策略	12%	一、經營理念、目標與策略 (一)經營理念 (二)經營目標與執行策略	10%(* )
二、組織與運作 (一)組織功能與職責 (二)制度與規章 (三)溝通與協調 (四)組織運作彈性	6%	二、組織與運作 (一)組織功能與職責 (二)制度與規章 (三)溝通與協調 (四)組織運作彈性	6%
三、人力發展與運用 (一)人力計畫 (二)人力培訓 (三)人力運用 (四)激勵措施 (五)勞資關係 (六)工業安全與衛生	10%	三、人力發展與運用 (一)人力計畫 (二)人力培訓 (三)人力運用 (四)激勵措施 (五)勞資關係 (六)工業安全與衛生(* )	10%
四、資訊管理與運用 (一)外部資訊蒐集、分析及運用 (二)內部資訊蒐集、分析及運用	8%	四、資訊管理與運用 (一)外部資訊蒐集、分析及運用 (二)內部資訊蒐集、分析及運用	8%
五、研究發展 (一)研發單位設置與投資 (二)研究計畫訂定 (三)專案管理	10%	五、研究發展 (一)研發單位設置與投資 (二)研究計畫訂定 (三)專案管理	8%(* )

國家品質獎

(四)具體成果		(四)研究發展的內容(*) (五)具體成果	
六、品質保證 (一)標準化 (二)設計品質 (三)進料品質 (四)製程品質 (五)儲運品質 (六)製造設備保養維護 (七)檢驗儀器設備及檢驗制度 (八)自動化與合理化 (九)品管稽核	22%	六、品質保證 (一)標準化 (二)設計品質 (三)原物料及成品品質(*) (四)作業程序品質(*) (五)儲運品質 (六)作業設備保養維護(*) (七)檢驗儀器設備及檢驗制度 (八)自動化與合理化 (九)品管稽核	20%(*)
七、顧客服務 (一)顧客服務體系 (二)顧客需求蒐集、分析與處理 (三)顧客滿意度衡量	10%	七、顧客服務 (一)顧客服務體系 (二)顧客需求蒐集、分析與處理 (三)顧客滿意度衡量 (四)顧客接觸點服務品質(*) (五)顧客後續服務品質(*) (六)顧客抱怨處理(*)	16%(*)
八、社會責任 (一)環境保護 (二)社會關係 (三)消費者權益	10%	八、社會責任 (一)環境保護 (二)社會關係 (三)消費者權益	10%
九、全面品管績效 (一)品質改進 (二)經營成果 (三)品質榮譽 (四)自有品牌與形象建立	12%	九、全面品管績效 (一)品質改進 (二)經營成果 (三)品質榮譽 (四)自有品牌與形象建立	12%

(\*)表差異項目

資料來源：中衛發展中心，民 87 年

表五 中小企業獎評審標準與權重

製 造 業		非 製 造 業	
項 目	權 重	項 目	權 重
一、經營理念、目標與策略 (一)經營理念 (二)經營目標與執行策略	15%	一、經營理念、目標與策略 (一)經營理念 (二)經營目標與執行策略	12%(*)
二、組織運作運人力發展 (一)組織功能與職責 (二)制度與規章 (三)溝通與協調 (四)組織運作彈性 (五)人力計畫 (六)人力培訓 (七)人力運用	10%	二、組織運作運人力發展 (一)組織功能與職責 (二)制度與規章 (三)溝通與協調 (四)組織運作彈性 (五)人力計畫 (六)人力培訓 (七)人力運用	10%

(八)激勵措施 (九)勞資關係 (十)工業安全與衛生		(八)激勵措施 (九)勞資關係 (十)工業安全與衛生(*)	
三、研究發展與資訊管理 (一)外部資訊蒐集、分析及運用 (二)內部資訊蒐集、分析及運用 (三)商品開發 (四)技術之現況、引進與改良 (五)具體成果	10%	三、研究發展與資訊管理 (一)外部資訊蒐集、分析及運用 (二)內部資訊蒐集、分析及運用 (三)研發計畫之訂定(*) (四)專案管理(*) (五)具體成果	8%(*)
四、品質保證 (一)標準化 (二)設計品質 (三)進料品質 (四)製程品質 (五)儲運品質 (六)作業設備保養維護 (七)檢驗儀器設備及檢驗制度 (八)自動化與合理化	40%	四、品質保證 (一)標準化 (二)設計品質 (三)原物料及成品品質(*) (四)作業程序品質(*) (五)儲運品質 (六)作業設備保養維護(*) (七)檢驗儀器設備及檢驗制度 (八)自動化與合理化	40%
五、顧客服務與社會責任 (一)顧客服務體系 (二)顧客需求蒐集、分析與處理 (三)顧客滿意度衡量 (四)環境保護 (五)消費者權益	10%	五、顧客服務與社會責任 (一)顧客服務體系 (二)顧客需求蒐集、分析與處理 (三)顧客滿意度衡量 (四)顧客接觸點服務品質(*) (五)顧客後續服務品質與抱怨處理 (六)環境保護 (七)消費者權益	15%(*)
六、全面品管績效 (一)品質改進 (二)經營成果 (三)品質榮譽	22%	六、全面品管績效 (一)品質改進 (二)經營成果 (三)品質榮譽 (四)形象之建立(*)	15%(*)

(\*)表差異項目

資料來源：中衛發展中心

表六 個人評審標準與權重

類別	評審項目	權重
一、研究類	(一)研究全面品質管理之貢獻 • 著作及創見 ( 含國內外論文發表 )	70%
	(二)對國家社會之貢獻 ( 含推廣之貢獻 ) • 提升企業品質管理之貢獻 • 提升社會整體品質管理水準之貢獻 • 提升國內品質管理在國際上地位之貢獻	30%
二、推廣類	(一)推廣全面品質管理之貢獻 • 訓練 ( 含親自訓練、策劃與推動 ) • 輔導 ( 含親自訓練、策劃與推動 ) • 宣導 ( 含親自講授、出版、服務及其策劃與推動 )	70%
	(二)對國家社會之貢獻 ( 含研究之貢獻 ) • 提升企業品質管理之貢獻 • 提升社會整體品質管理水準之貢獻 • 提升國內品質管理在國際上地位之貢獻	30%
三、實踐類	(一)推行全面品質管理之理念 • 經營理念 • 品質政策及策略	20%
	(二)實施全面品質管理之作法 • 短中長期計畫與目標 • 全面品質管理體系	35%
	(三)實施全面品質管理之績效 • 品質改進 • 經營成果 • 對服務單位之貢獻 • 參與公共品質管理之貢獻	45%

資料來源：中衛發展中心，民 87 年

評審委員是建立國家品質獎權威性的關鍵角色，其個人之專業、態度和投入的程度，影響本獎項的形象至鉅，因此，從產、官、學、研各方碩學俊彥中，挑其一時之選，以適比例組合而成，並施以必要的評審專業教育訓練，再藉由評審過程的互動和案例探討中建立共識。此外，亦訂有評審小組委員遴聘原則，確實做到完整性、正確性、及時性、一致性、相關性及公平性等六大評審原則，並於執行審查工作時，依評審小組委員作業準則，要求遵守利益規避原則，注重個人的言行儀容舉止，以事實為基礎，進行公正公平地評審，並於評審完成後的七日內評分完畢，提出完整詳實的評審報告，以為受審企業往後改善精進依循的參考。

在國家品質獎的作業管理方面，包括了申請、評審、頒獎表揚、績效追蹤及教育與廣宣等五大主項。申請作業則詳細界定申請資格、申請手續、申

請報告書內容與格式及申請費用等，其中報告書內容包含企業簡介、推行全面品質經過、全面品管現況，及未來展望等四部份，俾使評審小組委員易於清楚了解企業發展沿革及推動全面品管的作法。評審程序則包括了資格審、初審、複審及決審四個階段。在資格條件審查通過後，通知參與者提送申請報告書，由評審委員依評審項目進行書面審查。合格入圍後，企業獎部份依評審小組委員之領域專長及產業經驗別，組成複審小組進行現場評核；個人獎部份，如屬研究類和推廣類則由個人獎評審小組委員進行訪談，如屬實踐類，則由委員親赴申請者所主管的事業單位，實地了解其推行全面品管之實績，並進行懇談。複審通過後，送請國家品質獎評審委員會進行決審，再報請行政院核定。

於每年品質月（九月）擇期以隆重公開儀式，請行政院長躬親頒獎表揚。獲獎是實踐全面品質管理的重要過程，而非最終目標，凡得獎之個人或企業應繼續研究、推廣或實踐，以維持優良形象並提升其品質水準，故委員會有職責繼續追蹤其績效，如有重大缺失並得撤回其所獲頒國家品質獎榮譽。此外，在國家品質獎的教育與廣宣部份，則是在建立全面性的品質意識，與獎項尊崇殊榮的口碑和價值，除了籌組得獎者聯誼會，藉此分享經營心得、相互觀摩參觀和出國考察訪學外，更對發展專案進行研究，提出改進意見，使國家品質獎更臻完善。

#### 四、國家品質獎執行紀

1987年，行政院科技顧問建議政府應加速產品品質的升級，前工業局楊局長世緘於奉示簽核後，隨即在次（1988）年編列於「全面提高生產力運動」計畫項下，進行國家品質獎的先期規劃工作。完成評審、推廣等相關準備，及接獲行政院台79經第0840號核定「行政院頒發國家品質獎實施要點」及「國家品質獎評審委員會設置要點」後，即開始第一屆國家品質獎的執行工作，同（1990）年九月李總統登輝親臨第一屆頒獎典禮。為鼓勵長年實際參與全面品質管理工作具績效卓著的企業專業管理人，將原來的「個人獎」更改為「個人研究推廣獎」，並增加「個人實踐獎」乙項，於第五屆（1994年）公佈實施。企業獎、中小企業獎原僅限製造業申請，但自1986年起，服務業佔國內資本形成毛額比重已突破50%，就業人口超越了工業就業人數，且1988年服務業國民生產毛額比重已超過工業生產毛額，其比重遠高於製造業的差距。

## 國家品質獎

因其重要性與日俱增，於 1994 年委員會決議奉核自第六屆（1995 年）起，申請行業增列非製造業，依先行開放四原則—包括對目前產業升級及產銷活動有直接助益者、對六年國建具影響力者、產業價值快速上升且具重要者，及有助於提升國家形象者。所增列非製造業的八大行業包括資訊服務業、建築工程業、土木工程業、倉儲業、零售業、綜合零售業、運輸業及旅館業等。另為簡化獎項名稱並能彈性應用給獎名額，避免獎額限制而有遺珠之憾，將個人獎依獲獎事實再予細分為研究、推廣及實踐三類。本獎及個人獎名額以四名為限，獎額分配由委員會定之。1997 年 2 月，中衛中心籌組成立「國家品質獎得獎者聯誼會」，俾便進行觀摩交流及推廣事宜。

截至第九屆（1998 年）止，國家品質獎申請件數共 500 件，得獎者共 39 位，得獎率低於 8%。其中企業獎、中小企業獎及個人獎之申請件數分別為 182 件、176 件、142 件；而得獎數則依序為 19 家、5 家和 15 位。申請件數之成長趨勢，由第一屆 17 件起逐年提高到第六屆 90 件為高峰，隨後緩降趨穩。參選廠家行業別，依我國行業分類系統表之基準，電力及電子機械器材製造修配業、機械設備製造修配業、運輸業則分別為 35%、11%及 10% 的比率，列居參選家次之前三名，非製造業之參與到目前為止尚不踴躍，其中零售業及綜合零售業則仍未見有業者報名參選。

## 五、受評廠家優缺點分析

入圍現場審查的廠商，均經多位學者專家細心逐一評估其各項與品質相關之活動後，提出複審意見，以下依三大類指標—經營管理（經營觀念、目標與策略）、功能管理（組織、人力、資訊、研發、品保），及品質績效（顧客服務、社會責任、全面品管績效），就共同的重重大優缺點摘要分述如下：

就「經營管理」的層面而言，高階主管的承諾是推動品質能否落實成功的關鍵。一般來說他們觀念明確，均能明白揭露與表達追求品質的信心與宣告，甚至將之口號化，讓它易懂易記並融入全體員工的價值體系中。高階主管也都能躬親實踐以身作則，在參與及塑造和諧的團隊精神上，也都能展現高度的熱忱。所訂目標相當具體且富高度挑戰性。惟對品質文化的內化尚未徹底落實至每一員工、每一日常業務活動中，距自然而然的品質習慣尚有一段實質的落差。且對品質管理的做法，沒有恢弘遠大的格局，大多缺乏中長期策略性規劃，使品質管理流於不連續的點狀行動。



就「功能管理」的層面而言，入圍企業的組織設計、溝通與部門分工職掌都有明確規範，最基本的品質改善－團結圈活動亦能普及深入基層員工，使日常工作的品質得以持續提升，但組織記憶與經驗累積的制度化設計不夠具體明確，利用資訊技術使報告系統同步化等都還有待加強。「人才是公司最重要資產」的觀念，已普遍深植於企業內，入圍企業均相當重視人力資源發展與勞資關係，用人原則大都能以能力取向及尊重專業，給予信任、重用與授權。唯珍貴人才的挖角風氣仍甚囂塵上，工業安全衛生未予充分重視，及教育訓練與升遷調遣尚未密切配合是為共同的缺點。資訊管理是現代企業不可或缺的重要管理工具，入圍企業在資訊管理方面都具基本規模，對產銷、財會、成本分析、產業、財經等資訊之蒐集與分析，已有相當程度的投入與成效，但在建立資訊系統時，未作具前瞻性的整體規劃，以致資訊整合不足，常見單機作業，形成所謂的資訊孤島現象，品質成本等品質資訊普遍欠缺。在研究發展方面，廠商均很重視產品及製程研發，普遍設有研發部門，專職新產品開發及產品改良，且研發項目都能配合公司的主要業務，做重點投入。但研發投入不足，缺乏長期整體性的研發政策，同時研發人員能力與品質意識均嫌不足有待改善。品質保證是為滿足顧客需要而設，入圍廠家都建有一套完整的品質管理措施，也體認標準化和 PDCA 改善循環的重要性，並建立完善的中衛體系，將品質管理延伸到供應商。但共同的缺點是工作紀律不夠嚴明，依標準操作尚未徹底落實，良好的工作態度與習慣尚未普遍形成。

就「品質績效」的層面而言，多數廠家均建立了完整的服務體系或服務管理系統，定期進行顧客滿意度調查，並能就顧客的抱怨做問題分析和改進對策。但是，服務人力不足，顧客回饋資訊的統計分析做得不夠確實，對顧客服務也沒有認真的去做進一步追蹤，是服務品質方面最常見且為人詬病的缺失。儘管各企業均標榜著「顧客至上」的服務績效，事實上，如果沒有客戶稱許與滿意的服務口碑來相互輝映，那麼一切「以客為尊」的服務理念，徒然只是流於空談。推行整理、整頓等 5S 活動、工廠的綠化、美化，獲頒環保、工業安全衛生、人才培育等獎賞也是入圍廠家常見的優點，但多數廠家，對社會責任與社會公益活動投入的觀念過於保守，行動較為被動。品質績效的好壞可以反應出企業的經營管理能力，入圍廠家的共同優點是營業額、利潤率、品質良率、研發實力和顧客滿意度等方面均有不錯的成長；共同缺點則是包括未做好技術的傳承與生根、自創品牌或創新性產品研發不

足，經營績效的衡量指標與評估制度尚嫌粗略，欠缺對品管制度及品管執行的稽核等，這些都是亟需要改進的。

### 六、國家品質獎之努力方向

九年來，國家品質獎的頒發，獲得業界熱烈迴響，因其挑戰性高且獲獎不易（鮮有第一次申請就得獎者，部分廠家甚至是第五次申請才得獎），所提評審意見書詳實、完整，評審委員之品質專業素養與實務經驗俱豐，且審查態度公允嚴謹，加上頒獎典禮莊嚴隆重，令得獎企業或個人倍感尊榮。因此，國家品質最高榮譽的地位已漸受肯定。但從評審經驗的角度來看待得獎企業應具備的特性－培養世界級競爭力的雄心、全力塑造卓越的品質文化，和重視顧客服務與滿意，以及近年來，各國紛紛設置類似獎項的趨勢來看，我國國家品質獎的發展必須引導進入另一新的里程碑。為博採周諮來集思廣益，經多次召集學養經驗俱佳的資深評審委員研商，都認為全面開放與廣宣行銷應該是未來的努力方向，其重點工作包括：

1. 比照世界各著名品質獎項均採「全面開放」方式，於充分準備下，原則上定在公元 2000 年公告開放各行各業來申請。
2. 頒獎組織重新定位，擺脫經濟部兼辦業務的尷尬形象，並誠徵各部會主管和業界領袖共襄盛舉，讓全國性組織的名分能實至名歸。
3. 因應全面開放的原則，詳將現有本獎（企業、中小企業、製造業及非製造業）的四套評審標準，改為適用於所有行業的一套共用標準。並改善精進現行的評審制度和作業管理規範。
4. 訂定評審人力的資源發展政策和建立評審人才的資料庫，以確保評審作業的品質和強化獎項的公信力。
5. 與世界各國或區域性著名品質獎項的負責單位，進行觀摩交流，相互見學切磋，以收他山之石可以攻錯的效果。
6. 改變保守穩健的行銷公開策略，代以開放積極的廣宣攻勢，期能贏得口碑，也贏得廣大群眾的認同肯定，以進一步為生活品質精緻化的催生，奠定良好堅實的基礎。

## 參考資料

楊世緘，經濟部工業局，民 77 年 1 月 15 日簽呈。

- 國家品質獎參考資料(一)、(二)、(三)、(四)，經濟部工業局中衛小組，民 77.10 至民 78 年 10 月。

行政院頒發國家品質獎實施要點，行政院，民 79 年 1 月 16 日。

- 國家品質獎參考資料(五)—推行全面品質管理的品質診斷，國家品質獎評審委員會工作小組，民 79 年 3 月。

國家品質獎參考資料(六)、(七)—全公司品質管理，國家品質獎評審委員會工作小組，民 79 年 3 月、5 月。

國家品質獎申請須知，行政院國家品質獎評審委員會，民 79 年～87 年。

佛羅里達電力公司戴明獎得獎報告，國家品質獎評審委員會工作小組，民 80 年 3 月。

戴明獎評審意見書範例，國家品質獎評審委員會工作小組，民 80 年 5 月。

國家品質獎評審意見分析—看企業應努力的方向，國家品質獎評審委員會工作小組，民 83 年 3 月。

- 國家品質獎評審小組委員參考手冊，國家品質獎評審委員會工作小組，民 84 年 1 月。
- 美國國家品質獎指導綱要，國家品質獎評審委員會工作小組，民 87 年 2 月。

國家品質獎