



● 後勤研析

後勤組織導入品質管理自我評鑑模式之研究

李建璋、黃松茂

提要

- 一、國軍後勤支援是長期且持續性的任務，涵蓋層面深廣，如何有效的整體規劃與落實，在政策擬定上確實符合需求，達成品質提升與精進之目標，有賴後勤組織發揮各項品質管理之作為。
- 二、檢討與策進作為是強化後勤組織在品質管理上之一環，透過自我評鑑機制的建立，讓組織從上到下都能有一系統化整體觀，在一個以品質管理為基礎的引導下，組織成員能共同檢視現況，了解實際需求，符合組織發展期望，以均衡且有效管理之方式，實現永續成功管理之目標。
- 三、本研究提出一個以品質管理自我評鑑為基礎之成熟度分析模式，來說明組織中不同階層成員對評鑑要項的成熟度加以比較分析，進而維持與改進組織績效，以符合品質管理原則。

關鍵詞：品質管理、自我評鑑、成熟度、永續成功管理

壹、前言

民國103年是國軍在軍事事務革新上非常重要的一年¹，像是國防轉型、組織調整等重大議題，對國軍未來發展有至深的影響，尤其是後勤部分，所謂「三軍未動、糧草先行」，說的正是後勤的重要性。後勤的任務就是支援與服務三軍，透過各種機制的建立，整合運用各項資源，達成任務之遂行。在面對國軍推動軍事事務革新的過程中，對後勤部門勢必造成一定之影響，在此環境下，後勤部門如何持續推動任務，創造高效率、高能量的力量，是值得思考的一個問題。

在多數人印象中，大都認為政府機構做事多缺少所謂的「品質」，像是日前國道電子收費、新戶政系統等政策的推動，都引起不小的風波，政府部門也受到諸多的責難。在國軍來說，後勤部門也有類似的狀況，不管是維修、補給或其他方面，後勤人員在任務支援與推動上常遇到困難阻礙，探究原因，不光是人的部分，許多甚至是政策或管理面產生問題。楊錦洲（2012）談到「品質」可說是組織經營的競爭及生存的基本條件，所以重視品質管理的推行與落實是非常重要的²，國軍後勤部門亦是如此，不管是組織或組織成員，欠缺「品質」觀念，在政策或任務推動上，

都無法達到追求品質、追求卓越的目標。

國軍後勤業務涵蓋層面廣泛，近年許多單位也逐漸重視「品質管理」問題，積極導入ISO相關品質管理標準，期透過標準化規範與作業，提高單位品質管理環境，但在導入這些標準之前，許多單位缺少自我評核過程，也就是組織應先瞭解自己的優弱勢與資源運用，透過自我評鑑作為，找出缺點，再透過品質管理標準的推動，提升後勤作業整體績效，創造競爭優勢。故本研究以「ISO 9004組織永續成功之管理-品質管理方式」標準為基礎，透過策略、管理系統、資源等不同層面的自我評鑑項目，找出後勤部門在品質管理上之成熟度，再結合品質管理八大原則，提供組織未來推動品質管理作為上之參考。

貳、文獻探討

一、品質管理相關標準與研究

（一）品質管理系統

Poksinska等學者（2002）認為，許多組織日益重視品質管理並積極導入ISO 9000等系列標準，代表此一國際認證標準不再只是一項競爭優勢，而是代表一個組織生存之基本條件。ISO 9000系列標準主要以品質管理為主，主要是由ISO 9000至ISO 9004所構成，

1 〈加速軍事事務革新 再創黃埔建軍榮光〉《青年日報社論》，民國92年12月30日。

2 楊錦洲，〈政府需要推行品質管理〉《Quality Magazine, Chinese Society for Quality》，Vol. 48 No.7，西元2012年7月。

其目標在協助組織推動品質管理過程，提供品質管理系統規範。其內容中最主要的原則精神有八個，在該標準中清楚說明品質管理是組織各項管理內容之一，組織要成功的領導與運作，需要以有系統的與透明的方式予以指揮與管制。對組織有直接或間接關係的部門或人員的需求都應重視，據此規劃設計品質管理系統，建立制度，持續改進組織績效，而這八項原則可提供最高決策管理階層領導組織，改進績效³。表一所列為品質管理八項原則及說明。這八項品質管理原則形成ISO 9000系列內品質管理系統標準的基礎。

品質管理系統基本原理，是以過程管理為導向，由於國軍後勤任務特性，在工作層面

上包含補給、生產製造、保修、運輸等為主，在過程管制上變得相對重要，所以也更符合品質管理系統整體運作概念。品質管理系統之過程導向注重需求，進而將各式資源加以獲得、儲存、分配管理，與國軍後勤管理工作契合，圖一所示為ISO 9000以過程導向為基礎之品質管理模式。

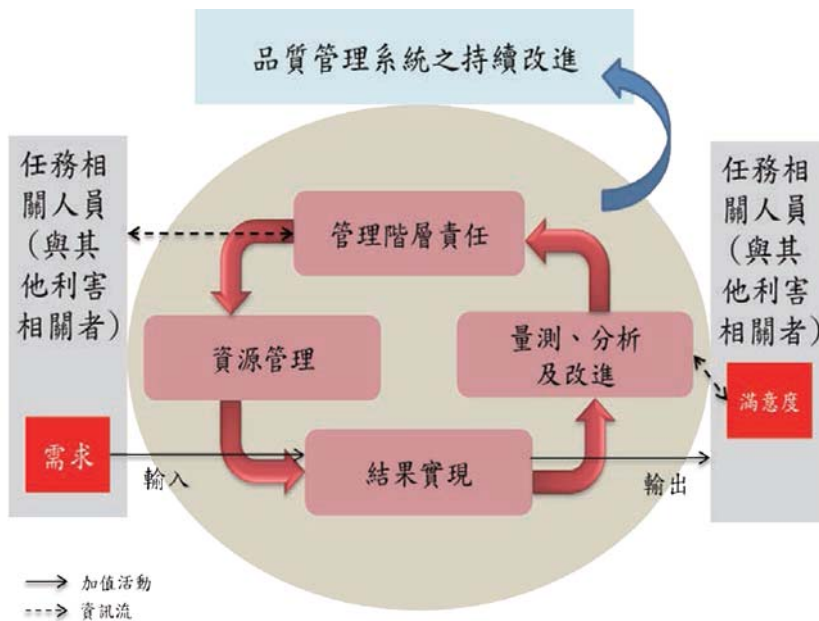
從圖一的模式中可以看出，當需求者提出需求後，後勤部門就應清楚了解對方的需求與期望，進而決定與提供為達成品質目標所需的資源，在這過程中不斷檢視是否與組織之品質政策與目標相結合，建立機制來量測每一過程之處理結果與效率，利用所得資訊來分析優劣，完成持續改進之目標。林公孚

表一 品質管理系統八項原則

原則	說明
重視需求	組織的存在依靠與其相關單位、人員，因此須瞭解現在與未來的需求，應滿足任務的需求並致力於超越其期望。
領導	領導者建立組織的宗旨與方向之一致性。他們須創造與維持內部環境，使組織中全員能充分參與而達成組織的目標。
成員參與	各階層的人員是組織之要素，他們的充分參與能讓組織成員的能力得為組織的需要所用。
過程導向（過程方式）	各項活動與相關的資源當作過程加以管理時，會變得更有效率地達成所期望的結果。
系統導向管理	將相互關連的過程作為系統加以鑑別、瞭解及管理，有助於組織達成目標的效果與效率。
持續改進	組織整體績效之持續改進須是組織不變且堅持的目標。
以實際數據作決策	有效的決策是以資料與資訊之分析為基礎。
互利關係	組織與其利害相關者是相互依賴的，而其互利關係可增強雙方創造價值的能力。

（資料來源：參考修改自註3）

3 ISO 9000: Quality management systems-Fundamentals and vocabulary, 2005.



圖一 以過程導向為基礎之品質管理系統模式 (資料來源：參考修改自註3)

一個讓員工持續學習發展的環境；田耀遠（2012）等人則探討營造業在建立品質管理系統並獲得國際認證後所獲得之效益，研究發現完整的政策、重視服務品質、提供完善工作環境等部分最為顯著；陳啟光等人（2008）從流程管理面探討推動ISO 9000在產品良率上成效之影響，研究結果發現，

（2001）也認為在導入品質管理系統時，要注意過程的「順序」與彼此間的「交互作用」、「監督與管制」，以及「持續改進」活動。管理者要知道那些是影響品質的關鍵過程，也要知道在每個階段的過程中誰該負何種責任？是否有效掌握運用資源？如何管制過程？能否完成當初的需求？⁴

（二）相關研究

國內外從事品質管理研究眾多，橫跨領域廣泛，任克之（2012）提出以ISO 9000為基礎之TQM金字塔學習型組織模型，讓組織理解標準的導入能帶來的真正效益外，也創建

組織流程管理之良窳對品質績效有顯著影響，並且落實流程管理比建構流程制度影響程度高⁵；湯玲郎（2007）等人研究企業文化與推動ISO品質制度在組織績效上之影響，經問卷統計分析結果顯示，組織在推動品質改善時，應考量組織文化特性，配合內部管理制度，調整推行品質標準，才能提升整體營運績效；汪華斌（2005）認為行政機關落實品管標準是行政能力的保證基礎，在此之上來建構自身的行政服務管理體系，構造行政能力的事例機制，讓組織正確認識品管標準與意義。

4 林公孚，〈過程管理-ISO 9000品質管理系統之應用〉《品質月刊》，西元2001年11月，頁81-84。

5 陳啟光、廖世凱、蔡政和、謝安晉，〈流程管理對於推動ISO 9000品質系統成效影響之初探—以產品良率為驗證指標〉《品質學報》，西元2008年2月，頁85-100。

(三) 小結

從上述相關研究探討得知，以過程為導向的品質管理系統在組織提升品質管理上有實質性效益，從策定組織在推動品質管理上之政策與目標開始，到決定與提供達成品質目標所需過程與資源，找出適用組織的品管方法與稽核評估機制，進而持續推動改善組織品質管理過程，都是品質管理系統的管理內容。許多研究發現，重視品質管理，推動與落實品質標準，可創造組織永續成功管理之目標。當業界導入品質管理制度的成效顯著之際，國軍後勤單位亦應審慎檢視此一問題，尤其近年國軍也慢慢拉近與民間的距離，所服務的對象也不再僅限軍方，如何強化服務品質，提升滿意度，是國軍後勤部門努力的方向。

二、品質管理自我評鑑與相關研究

自我評鑑對一個組織或個人來說是非常重要的，透過評鑑機制的設立與指標的定義，可讓組織或個人了解自身的優劣勢、機會與威脅。在這樣一個多變、複雜的環境下，組織或個人如何能生存，進而創造自己的優勢，藉由自我評鑑的反思來達到自我改善與績效責任目標，才能讓組織永續成功管理。

(一) 品質管理自我評鑑模式

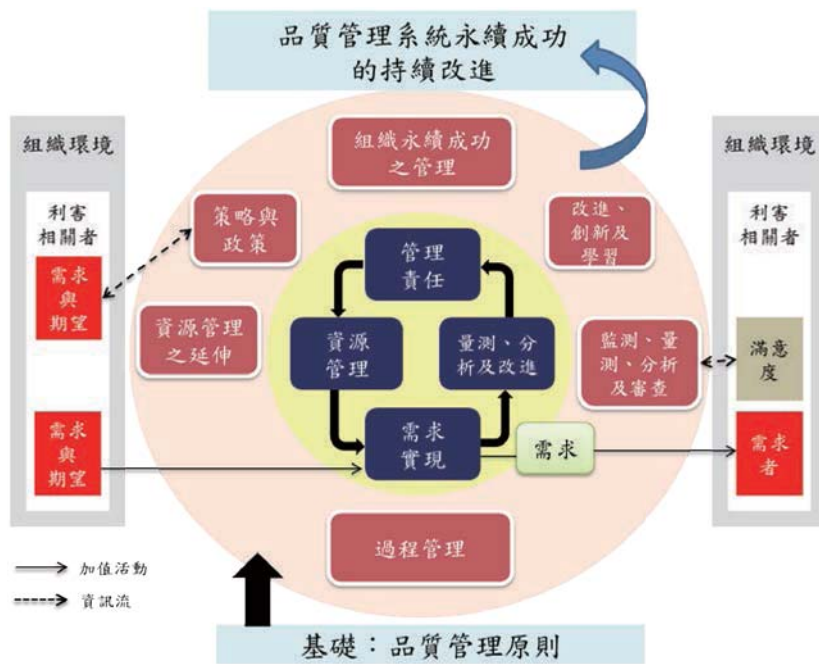
在ISO 9000系列中的9004，即是提供組織為達成永續成功管理，規範利用自我評鑑

的品質管理方式來完成。組織要能永續成功之管理，該組織能夠長期以均衡的方式，滿足需求與期望。永續成功的達成可透過組織的有效管理，加上對環境的認知，透過學習以及改進、創新，來達到品質管理目的⁶。

ISO 9004標準中包括對政策、領導、管理、資源等多面向進行評核，在組織以自發性方式前提下，由高層決策者或管理者主導，根據組織所規畫目標或策略方向，訂定評鑑項目與等級，實施組織的品質管制。國軍後勤部門近幾年在組織調整與人員精簡狀況下，對組織結構與成員在任務推動上都產生極大的影響，對於具有自我管制能力與追求卓越的後勤單位來說，自我評鑑乃是本身進行自我檢視與檢討、問題診斷與改進的一種品質管理機制。該標準提供一個以品質管理方式為基礎的自我評鑑工具，作為檢討組織在不同層面的成熟度，藉由成熟度的量測，來鑑別改進組織的優勢與弱點。圖二所示為在品質管理的原則基礎上，藉自我評鑑方式的實施，來提供組織持續改進的整體績效指導。

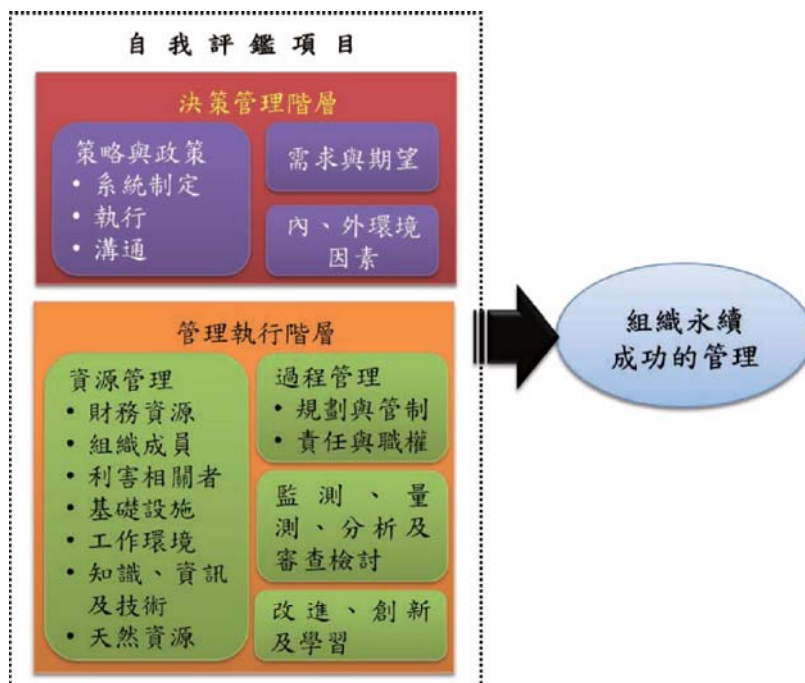
圖二描述在品質管理原則的前提下，強調採用過程管理，以符合需求，提高滿意度，將品質管理專注點從策略、政策、資源管理、監測、分析等面向來檢視，先以自我評鑑方式了解各面向的成熟度，再配合導入品質管理系統，創造組織永續成功管理目標。

6 ISO 9004: Managing for the sustained success of an organization-A quality management approach, 2009.



圖二 以過程導向為基礎之品質管理系統延伸模式

(資料來源：參考修改自註6)



圖三 品質管理自我評鑑項目（資料來源：作者提供）

品質管理自我評鑑項目如圖三所示，主要區分決策管理階層與管理執行階層。在最高管理決策階層應盱衡內外環境，在能滿足需求與期望下，清楚明確的訂定組織的策略與政策，提出組織的使命與願景，對橫向與縱向溝通，同時須定期審視政策目標是否偏離，適時加以修正，在過程管理導向中，應向下提供必要的計畫與資源相配合，確保結果與策略一致。在管理執行階層，自我評鑑項目較偏向於實際執行面，像是資源管理方面，在執行上須確保資源有效充分利用，從需求、獲得、儲存、分配等階段，持續控制資源使用狀況，同時組織須定期檢討所屬資源，進行新資源、最適化過程及新技術之研究。

（二）相關研究

品質管理在自我評鑑方式部分較少研究探討，主要多以學校教育方面為主，池俊吉（2013）就自我評鑑制度的不同所產生之差異進行

研究，此差異會導致未來此項評鑑作為在評鑑實務上產生與國際接軌上的問題⁷；王保進（2013）認為在進行自我評鑑前應先釐清品質的內涵，掌握評鑑專業素養，可參考國外專業評鑑機構評鑑標準，在訂定自評項目上亦應符合自身條件⁸；柯慧貞（2012）探討在自我評鑑機制下如何在自我改善功能與績效責任功能兩者間取得平衡，對已建立完善或持續加強的自我評鑑機制的校院，則可依其特性分別採取自立性的自我評鑑與接受內外自我評鑑，以追求服務品質之創新與卓越，有利於品質改善功能之達成；陳鶴仁（2008）以行政部門為自我評鑑對象，探討在執行過程中所遇到之困境與因應作為，分析結果發現在推動自我評鑑過程中，目標的不明確、資源不足、標準不適用等問題影響評鑑結果，並就這些問題提出建議解決之道。

（三）小結

探討上述相關研究，雖然多以教育領域為主，但自我評鑑的重要性是顯著的，自我評鑑為組織自主性改善之表現，建立持續性品質改善與品質管理相輔相成之自我評鑑機制是有其正面意義。建立國軍後勤制度，最重要的就是建立標準，以政策來指導、以制度來律責、以程序來定向、以規範來管理。許多組織為達到品質管理目標，紛紛導入相關品

管標準，但哪些標準確實適合自己？組織本身實際問題為何？優缺點在哪？組織在導入標準前如能透過自我評鑑方法，審視自身的問題，對後勤部門在創造永續成功管理上將有所助益。

參、自我評鑑工具

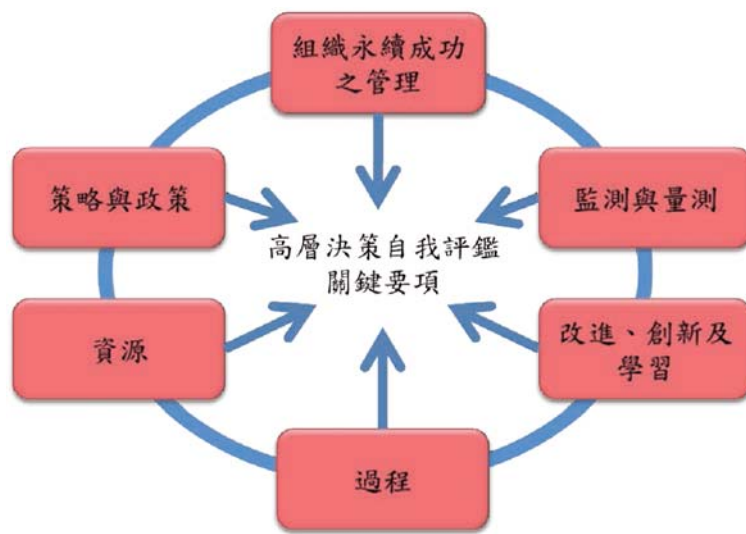
本研究參考ISO 9004標準，提出不同面向的自我評鑑表作為評鑑工具，探討組織中在政策、資源、過程管理等方面發展成熟度，與所期望目標值之差距，鑑別須改進或創新的項目，決定後續持續改進的優先性。自我評鑑的結果亦可作為組織自我檢討與改進之參考依據。

一、決策管理階層自我評鑑表與評估

決策管理階層在自我評鑑上較為注重全面性、整體性與長遠性，主要評鑑關鍵要項分為永續成功之管理、策略與政策、資源、過程、監測與量測、改進、創新及學習等六大項（如圖四）。表二所列为該階層所使用之自我評鑑表範例，部分大項再依其需求區分子項。在成熟度方面採五級方式評估，所謂成熟度係指該評鑑要項目前在組織中發展階段，是否符合要求程度，所評鑑結果可作為決策高層參考依據，進而在品質管理過程中，能將

7 池俊吉，〈我國大學自我評鑑發展與運用探析〉《Higher Education Evaluation and Development》，第7卷第2期，西元2013年8月，頁37-62。

8 王保進，〈自我評鑑潮流下反映辦學成效之評鑑項目設計〉《評鑑雙月刊》，西元2013年3月，頁16-21。



圖四 組織高層自我評鑑關鍵要項（資料來源：作者提供）

缺點改進，創造永續成功之管理。

此評鑑表使用對象為組織內部高層決策管理者，此自我評鑑應由最高管理階層定期實施，藉以獲得組織目前在運作方向或績效上之整體資訊，屬於一種廣度式探索評估。

在各關鍵要項成熟度結果評估方面，先將各關鍵要項之分項統計平均後，再計算出各關鍵要項值，數學符號說明如表三，公

表二 組織永續成功管理之自我評鑑關鍵要項表範例

關鍵要項：過程		
活動如何予以組織？		
成熟度	等級1	組織的活動為非系統化的方式，僅有一些基本的作業程序書或說明書。
	等級2	活動透過職能予以組織，已具備基本的品質管理系統。
	等級3	活動係以過程為基礎有效果與有效率的品質管理系統予以組織，且具有彈性。
	等級4	具有有效果與有效率的品質管理系統，其過程間具有良好的互動性，並支持機敏性與改進。過程提出所鑑別的利害相關者之需求。
	等級5	具有支援創新與標竿學習的品質管理系統，且其提出浮現的以及所鑑別的利害相關者之需求與期望。

資料來源：參考修改自註6（囿於文章篇幅，本評鑑表僅列出部分內容）

表三 數學符號說明

符號	說明
CV_i	各關鍵要項總值
$\overline{CV_i}$	各關鍵要項平均值
CL_{ij}	各關鍵要項分項成熟度等級
i	關鍵要項數量
j	關鍵要項分項數
N	自我評鑑人數

$$\frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m CL_{ij}}{n} = CV_i \quad n = 1 \sim 6, m = 1 \sim k \quad (1)$$

$$\overline{CV_i} = \frac{\sum_{i=1}^n CV_i}{N} \quad n = 1 \sim 6 \quad (2)$$

表四 組織永續成功管理之自我評鑑詳細要項表範例

評鑑要項：組織永續成功之管理		
永續成功		
成熟度	等級1	組織的實際績效是按年定期審查的預算比較。
	等級2	具有依據產業計畫的績效之定期審查。
	等級3	在過去幾年的結果顯示績效一致性之改進。
	等級4	過去的績效有持續的改進，具有短期未來規劃之證據（如次兩年）。
	等級5	過去的績效有持續的改進，具有長期未來規劃之證據（如次五年）。

資料來源：參考修改自註6（囿於文章篇幅，本評鑑表僅列出部分內容）

式計算如（1）、（2）式，各分項或總項所求得的值因採平均數方式，如出現小數點2位狀況，則以無條件進位方式計算（僅計算至小數點1位），以免後續圖形顯示過於紊亂。

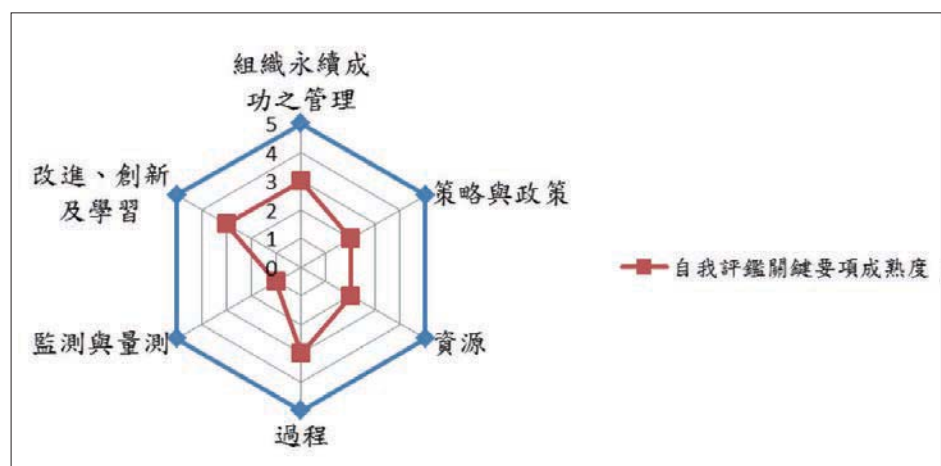
完成各關鍵要項評估後，參考ISO 9004標準，將各關鍵要項評鑑結果以雷達圖方式顯示（如圖五），透過圖例可以清楚了解決策高層目前在組織永續成功管理各面向之現況與期望。

二、管理執行階層自我評鑑表

此階段自我評鑑表較注重於管理執行面，表四至表九分別顯示組織永續成功管理、策略與政策等8個自我評鑑詳細要項範例。圖六所示為組織在永續成功管理自我

評鑑之分項，在永續成功管理方面，主要在使管理作業成員了解組織在推動管理作為上如何達成，環境與組織有利害相關者是否影響永續成功之管理（評鑑要項表內容範例如表四）。

表五為策略與政策之自我評鑑表內容範例，其中包括對評鑑要項的認知等4項（如圖七所示）。在策略與政策詳細評鑑要項部分，主要在評鑑管理作業人員是否瞭解組織目前

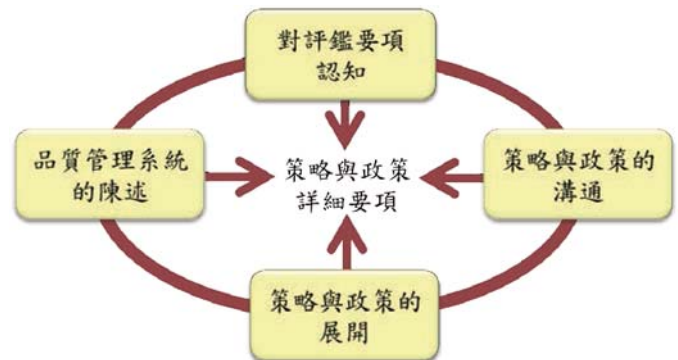


圖五 各關鍵要項自我評鑑成熟度圖（資料來源：作者提供）



圖六 組織永續成功管理自我評鑑分項

(資料來源：作者提供)



圖七 策略與政策自我評鑑分項

(資料來源：作者提供)

表五 策略與政策之自我評鑑詳細要項表範例

評鑑要項：策略與政策		
策略與政策的展開		
成熟度	等級1	1. 在日常作業中使用與展開短期目標。 2. 已界定工作實現的策略性計畫。
	等級2	1. 策略與政策轉換為組織內不同階層的目標。 2. 計畫依據顧客需求與期望之均衡擬定。 3. 策略與政策為逐漸進展的，顧客需求展開於明確界定過程與目標中，為績效檢討與稽核之基礎。
	等級3	1. 已進行邁向組織的策略性目標進度之檢測。 2. 針對計畫的正面與負面之變異經予以分析並採取行動。
	等級4	1. 已界定組織的每一過程與階層可量測的目標，並與策略一致。 2. 管理系統依照策略之變動予以檢討與更新。 3. 邁向目標達成進度之檢測說明存有許多正面的方向。
	等級5	1. 策略、規劃及政策展開使用組織的環境監測與分析資料予以定期檢討與分析。 2. 過去績效的分析可闡述組織已成功地克服浮現或未察覺的挑戰。

資料來源：參考修改自註6（囿於文章篇幅，本評鑑表僅列出部分內容）

政策、願景、方向，高層決策管理者是否有與管理執行人員溝通，達成目標一致想法，共同接受與支持組織。

表六為資源管理之自我評鑑內容範例，其中包括對資源管理認知等8項（如圖八）。組織所擁有的資源眾多，在現有資源中如何有效加以分配、運用，以及面對未來需求的資源，如何發揮整合效應，組織在資源管理上應與政策相結合，定期檢討改進，才能符合計畫需求。

過程管理自我評鑑分項有「過程管理概述、規劃與管制」及「過程責任與職權」兩項，品質管理系統強調過程導向，不同組織特性其處理過程均不相同，過程為組織所特有，在每一個過程活動中須與組織任務目標、特性、規模相契合，使其發揮

表六 資源管理之自我評鑑詳細要項表範例

評鑑要項：資源管理		
對資源管理認知		
成熟度	等級1	1. 資源以個案方式界定與分配。 2. 使用短期財務規劃。
	等級2	1. 已實施預測、監測及控管財務資源之過程。 2. 財務管理已有系統的結構化。
	等級3	1. 有定期審查財務資源使用的有效性。 2. 已鑑別財務風險。
	等級4	1. 已緩和財務風險。 2. 未來的財務需求已預測與規劃。
	等級5	1. 資源的財務分配有助於組織目標的達成。 2. 具有持續重新評估分配進行中的過程。

資料來源：參考修改自註6（囿於文章篇幅，本評鑑表僅列出部分內容）



圖八 資源管理自我評鑑分項

（資料來源：作者提供）

實質效應。在過程與過程中可能發生相互或互斥作用，此時過程間應相互檢討調整，採取合宜之措施（表七為過程管理自我評鑑表範例）。

圖九為監測、量測、分析及審查自我評鑑分項，在面對不確定與多變的內外環境中，持

續性的對組織各項指標進行審視，是延續組織永續成功管理之基礎，為能提供決策者正確的判斷與策劃，透過量測、分析等程序可獲得真實資訊，才能掌握未來需求與期望，評估現有能力與不足之處，是組織建立與維持監測環境重要要素（表八所列為監測、量測、分析及審查自我評鑑表內容範例）。



圖九 監測、量測、分析及審查自我評鑑分項

（資料來源：作者提供）

表七 過程管理之自我評鑑詳細要項表範例

評鑑要項：過程管理		
過程管理概述、規劃與管制		
成熟度	等級1	過程以非正式、個案的方式規劃與管理。
	等級2	1. 如有關滿意度與產品實現的關鍵過程已界定與管理。 2. 過程之間的相互作用已界定與管理。 3. 過程的有效性已有系統的量測並採取行動。
	等級3	1. 過程規劃已與策略展開整合。 2. 已鑑別的利害相關者之需求與期望用作為過程規劃的輸入。 3. 過程效能之改進可予以闡述。 4. 過程傳遞可預期的結果。 5. 組織的過程之效果與效率已予以檢討。
	等級4	1. 可以展現機敏、彈性與過程創新的改進。 2. 過程規劃中考量相關的利害相關者。 3. 過程之間相互的衝突已鑑別並以有效的方式解決。
	等級5	1. 過程績效可與領先組織相比擬，其結果並已使用於過程規劃中。 2. 關鍵過程成果超越組織產業平均。

資料來源：參考修改自註6（囿於文章篇幅，本評鑑表僅列出部分內容）

表八 監測、量測、分析及審查之自我評鑑詳細要項表範例

評鑑要項：監測、量測、分析及審查		
標竿學習		
成熟度	等級1	1. 組織內交換軼事般的最佳實務。 2. 某些工作之比較係以其他單位的工作績效來進行。
	等級2	1. 最高管理階層支持最佳實務的鑑別與散播。 2. 重要競爭者之某些工作績效已分析並比較。
	等級3	某些外部的標竿學習活動由組織的領導階層支持（包含工作績效、過程及作業）。
	等級4	1. 已建立標竿學習方法。 2. 關鍵績效量測依據內部與外部標竿學習，使用結構化的方法。
	等級5	1. 有系統地使用標竿學習作為鑑別改進、創新及學習機會之工具。 2. 組織經常被外部實體請求，作為標竿學習之夥伴。

資料來源：參考修改自註6（囿於文章篇幅，本評鑑表僅列出部分內容）

改進、創新及學習對組織而言是有必要性的，圖十為改進、創新及學習自我評鑑分項，本項在組織中可應用層面很多，像是過程活動、人員、資源管理、組織結構、文化等都適用，尤其是學習部分，透過持續性的學習分享，可使組織提升自我能量（如表九），再加上PDCA程序相輔，對組織永續成功管理是有正面的意義。

此評鑑表使用對象為組織內管理作業階層，透過對實際執行面人員的資料蒐集，可



圖十 改進、創新及學習自我評鑑分項
(資料來源：作者提供)

有效了解組織在政策推動、資源管理等各方面的表現與目前成效的整體資訊分析，屬於一種深度式探索評估。

在各詳細要項成熟度結果評估方面，先將各詳細要項之分項統計平均後，再計算出各詳細要項值，數學符號說明如表十，公式計算如(3)、(4)式。

完成各詳細要項成熟度評估後，將評鑑結果同樣以圖五雷達圖方式顯示，透過圖例讓組織了解目前執行階層對品質管理的認知程度，逐一鑑別每個項目的成熟度，除有助於雙向溝通外，亦可作為後續組織規劃改進之依據。

三、整合評估

分別完成關鍵要項與詳細要項的成熟度評估後，藉由雷達圖將兩者資料整合（如圖

表九 改進、創新及學習之自我評鑑詳細要項表範例

評鑑要項：改進、創新及學習		
學習		
成熟度	等級1	1. 已由抱怨的結果學習一些教訓。 2. 學習係以個人為基礎，並無知識之分享。
	等級2	1. 學習是經由系統化分析問題與其他資料，以反應性方式產生。 2. 具有分享資訊與知識之過程。
	等級3	1. 具有分享資訊規劃的活動、例行活動及公開的討論會。 2. 學習說明於策略與政策中。
	等級4	1. 學習經承認為一重要議題。聯網路性、連結性及互動性由最高管理階層所鼓勵，以分享知識。 2. 最高管理支持學習活動，並依範例領導。 3. 組織的學習能力整合個人智能與組織之能力。 4. 學習為改進與創新過程的基礎。
	等級5	1. 學習的文化容許承受風險並接受失敗，倘若這會是引導由錯誤中學習並引導改進的機會。 2. 具有為學習目的的外部參與。

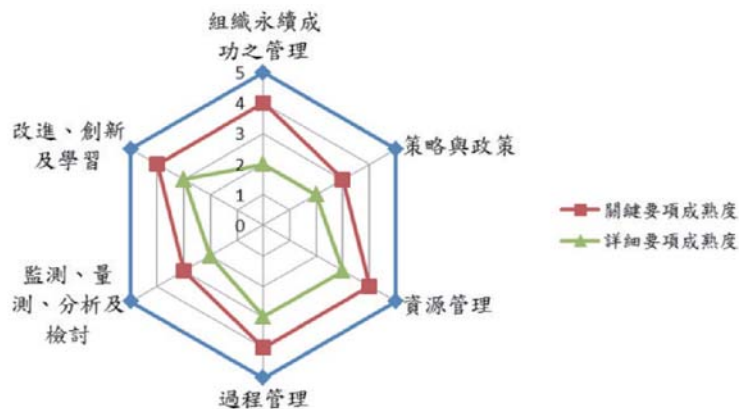
資料來源：參考修改自註6（囿於文章篇幅，本評鑑表僅列出部分內容）

表十 數學符號說明

符號	說明
DV_i	各詳細要項總值
$\overline{DV_i}$	各詳細要項平均值
DL_{ij}	各詳細要項分項成熟度等級
i	詳細要項數量
j	詳細要項分項數
S	自我評鑑人數

$$n = 1 \sim 6, m = 1 \sim k \quad (3)$$

$$\overline{DV_i} = \frac{\sum_{i=1}^n DV_i}{S} \quad n = 1 \sim 6 \quad (4)$$



圖十一 關鍵要項與詳細要項成熟度整合差異圖

(資料來源：作者提供)

表十一 自我評鑑關鍵要項成熟度統計表

關鍵要項		成熟度	
組織永續成功之管理	分項1	4	3.5
	分項2	3	
策略與政策		4	
資源		4	
過程		4.5	
監測與量測	分項1	3	3.5
	分項2	4	
改進、創新及學習	分項1	4	4
	分項2	4	

資料來源：本研究彙整

十一所示)，除可全面性了解組織管理決策者與執行者在各面向的差異性外，亦可鑑別改進或創新的領域，決定後續活動之優先等級。透過自我評鑑方式來找出機會，訂定調整優先序，制定後續永續成功管理之具體計畫，達成績效目標。

肆、案例研討

本案例以一從事後勤補給任務為主的單位為例，來分別探討管理決策階層與作業執行階層成員，在不同自我評鑑面向上成熟度為何，以及兩者間之差異，之後再與品質管理原則結合，找出優缺點與優劣勢，作為組織永續成功管理之參考，在進行自我評鑑前，已先針對受評鑑人員先期實施內容說明，就自評的關鍵要項與詳細要項的定義與成熟度等級進行說明，避免在評鑑過程中對要項不清或認知上差異情況發生，造成數據落差過大、失真等結果。

一、關鍵要項自我評鑑成熟度

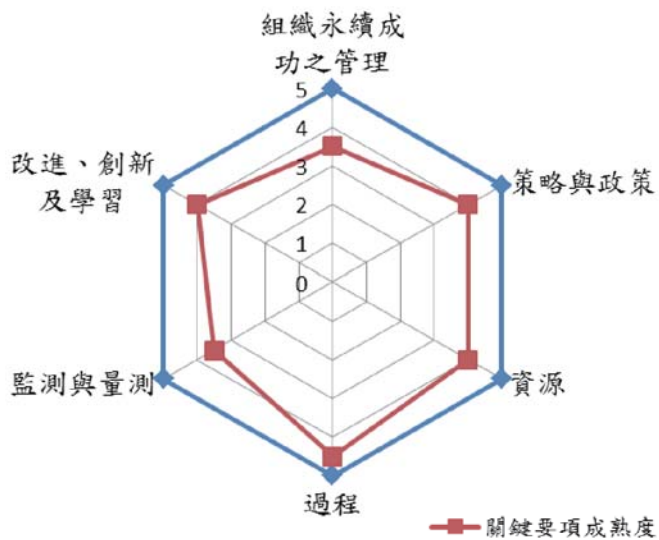
案例單位參加本項自我評鑑成員計5員，評鑑項目從策略與政策等6個關鍵要項分別進行資料蒐集，經計算分析後，各關鍵要項在成熟度上如表十一所示，其中永續

成功管理、監測與量測、改進、創新及學習有分項，各分項值經計算後所得成熟度再經加總平均後得出總項成熟度。

經計算後之各總項成熟度以圖十二方式表示，可以看出各關鍵要項在決策管理階層的整體度。從圖中所獲得的資訊很多，像是這6個面向中，對管理決策者而言，在永續成功管理與組織對監測與量測方面較其他部分欠缺，未來在擬定策略規劃上則可將這二方面優先列為改進事項，其他部分則可依組織特性或實際狀況分別擬定改進優先順序。

二、詳細要項自我評鑑成熟度

本項自我評鑑對象為組織管理作業階層，主要以實際從事執行任務人員為主，案例單位受評鑑人數計23員，評鑑項目從組織永續成功管理等6個詳細要項、26個分項分別



圖十二 案例單位關鍵要項成熟度圖

（資料來源：作者提供）

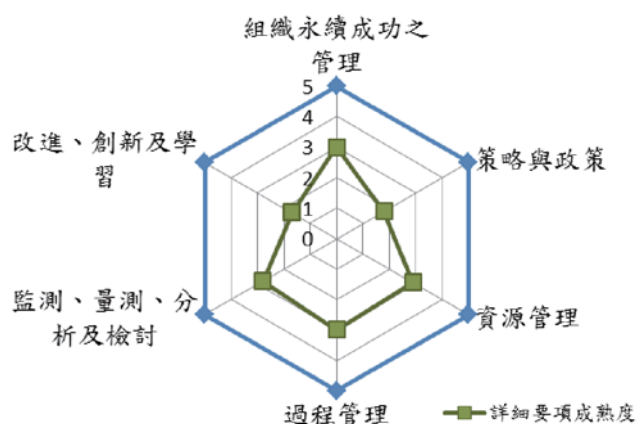
表十二 自我評鑑關鍵要項成熟度統計表

詳細要項	成熟度
組織永續成功之管理	分項1 3.5
	分項2 2.5
	分項3 3
策略與政策	分項1 1.5
	分項2 1
	分項3 2
	分項4 2.5
資源管理	分項1 4
	分項2 4.5
	分項3 2.5
	分項4 2.5
	分項5 3
	分項6 1.5
	分項7 2.5
	分項8 2.5
過程管理	分項1 3
	分項2 3
監測、量測、分析及審查	分項1 2.5
	分項2 1.5
	分項3 2
	分項4 3
	分項5 4
	分項6 3.5
改進、創新及學習	分項1 1.5
	分項2 1.5
	分項3 2

資料來源：本研究彙整

進行資料蒐整，經計算分析後，各詳細要項在成熟度上如表十二所示，各分項值經計算後所得成熟度再經加總平均後得出總項成熟度。

經計算後各詳細要項成熟度以圖十三方式表示，從圖中資訊可以了解，對任務執行人



圖十三 案例單位詳細要項成熟度圖

(資料來源：作者提供)

員，組織在改進、創新及學習上最為缺乏；在永續成功管理與過程管理上較為確實，相關成熟度表現讓組織理解未來在推動永續成功管理與品質管理活動的內容與成效是否會有影響，在政策擬定與策略規劃上有所考量。

三、整合分析探討

(一) 在完成對管理決策高層關鍵要項與執行作業階層詳細要項的自我評鑑後，將兩者各面向成熟度作一整合分析（如圖十四），圖中顯示的資訊涵義如下：

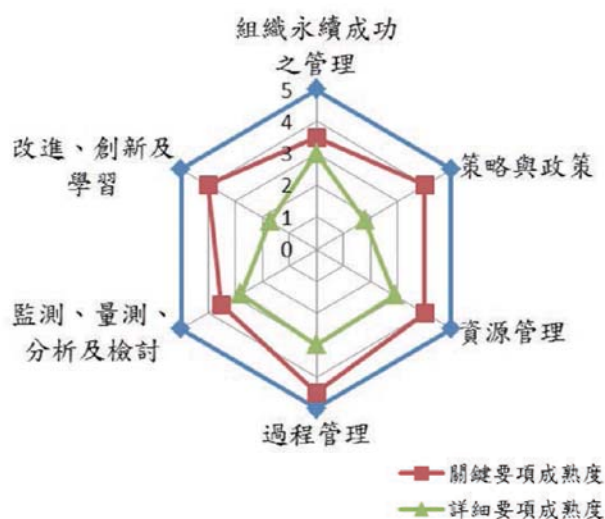
1. 管理決策階層對組織永續成功管理整體上的認知高於作業執行階層。
2. 管理決策階層對組織現況較滿意，對未來需求與期望高；相對作業執行階層認為組織現況待加強。
3. 部分要項成熟度落差較大，顯示決策成員與執行成員在溝通上須加強，除可透過機制的建立縮小差距外，組織亦可將

差距較大要項列為優先調整內容，重新擬定目標策略。

4. 組織可審慎評估是否立刻導入品質管理標準，避免造成差距加大，可先從自我評鑑各總項與分項進行修正，對欲達成的成熟度等級有一致認知，擬定改進計畫，共同訂定努力目標。

(二) 在與品質管理原則結合上，可從以下幾點加以探討：

1. 組織在永續成功管理成熟度差距不大，除應持續注重品質管理原則中的重視需求，了解目前與未來組織需求，確使組織的目標、需求與期望相結合，滿足需求並超越期望。
2. 策略與政策成熟度差距較大，管理決策階層應強化品質管理原則中的領導，在組織的目標與方向設定上應一致，策略



圖十四 案例單位關鍵與詳細要項成熟度整合差異圖

(資料來源：作者提供)

與政策更透明化，同時須創造與維持內部環境，使組織成員能充分參與。

3. 資源管理成熟度差距較小，組織除可持續保持該項優勢，結合品質管理原則中的互利關係，增進內部創造價值的能力，使成本與資源達到最適化外，亦可整合運用專門技術與資源，使資源管理更彈性。
4. 過程管理應與品質管理原則中的過程導向與系統導向管理相結合，將組織中各項任務與所需資源視為一個過程加以管理，以系統化方式建構品質管理系統。
5. 監測、量測、分析及檢討成熟度差異不大，組織應依業務實際資料定期檢視、分析與檢討，作為後續改進之基礎，符合品質管理原則中以實際數據作決策。
6. 改進、創新及學習成熟度差距較大，在品質管理原則中人員參與和持續改進可作為調整參考，組織整體績效的持續改進是不變的目標，而這須靠組織成員共同參與才能達到，各階層成員是組織構成之要素，其充分參與能讓成員的能力集體發揮，為組織所用。

(三) 小結

從案例說明可知，本研究透過各項評鑑指標的建立與分析，讓組織可先行進行自我稽核與檢視，瞭解各個層面優點與缺點後，進而提出改善或精進作為，其或許對組織運

作模式無法提供具體方向，但自我評鑑的目的在提供組織一個概念性的方向，從一個較為廣度的層次先行檢視，各個評鑑指標所代表的涵義與品質管理有其關聯性，組織可在現行體制與組織文化不影響情況下，可就各層面成熟度分析結果訂定較為具體目標與方法，就提升品質管理方面逐步改進。

伍、結論

本研究所提自我評鑑模式與指標，係在參考ISO 9004標準下，提供後勤組織一個通用性模式，在複雜多變的環境下，後勤組織不管在體制、組織文化、任務型態上，都有其特殊性與專業性，本研究所提評鑑模式非一成不變地套用於所有後勤組織，僅作為檢討組織內部各項指標成熟度之參考工具運用，不同的後勤組織可就評鑑指標加以調整運用，在涵蓋領導、策略、管理系統、資源及過程上，來鑑別組織優勢、弱點與機會，提供系統性與持續改進組織整體績效之指導。

在軍事事務革新的影響下，後勤組織面臨結構與人員的調整，許多後勤能量逐漸流失中，在提供三軍服務宗旨下，如何朝向高品質、高專業，有賴組織本身自我能力提升。國軍後勤整備以建立「精準後勤管理、快速後勤支援」能力為目標，整合三軍後勤能量、修訂作業流程，確保任務達成⁹，要能達到後勤

9 國防部「國防報告書」編纂委員會，《102年國防報告書》(國防部，民國102年10月)。

組織永續成功管理之目標，後勤品質管理的提升與自我評鑑的推動是有其必要性。

自我評鑑是後勤組織自省、反思的一種方式，在導入品質管理認證標準前，組織應先了解內部存在的問題，從實際需求出發，確實了解自己的優缺點與優劣勢，審慎擬定策略與方針，定期自我檢視、改進，讓組織持續在學習中成長，達成永續成功管理之目標，使國軍後勤能量能延續與維持。

作者簡介

李建璋中校，國防管理學院資訊管理學系81年班，曾任職連長、教參官、教官，現任職國防大學管理學院國管教育訓練中心教官。

黃松茂上尉，國防管理學院企業管理學系92年班，曾任補給長、補給官、教官，現任職國防大學管理學院國管教育訓練中心教官。

參考文獻

1. 任克之，〈ISO 9000-TQM金字塔架構下之學習型品質管理系統〉，《品質月刊》，第48卷第1期，西元2012年11月，頁19-25。
2. 田耀遠、周美智、徐伊婷，〈營造業取得ISO 9000認證效益之探討〉，《中華建築技術學刊》，第9卷第1期，西元2012年12月，頁49-63。
3. 湯玲郎、林李旺，〈企業文化與推行ISO品質制度對組織績效之影響〉，《品質學報》，第14卷第3期，西元2007年9月，頁251-265。
4. 汪華斌，〈行政機關貫徹ISO9000標準是行政能力的保證基礎〉，《品質月刊》，第41卷第12期，西元2005年12月，頁77-80。
5. 柯慧貞，〈追求卓越與績效責任之高等教育自我評鑑：自我改善機制？績效責任機制？〉，《評鑑雙月刊》，西元2012年5月，頁10-15。
6. 陳鶴仁，〈科技大學行政部門內外部自我評鑑媒合之研究〉，（臺北科技大學技術及職業教育研究所碩士論文，西元2008年）。
7. Poksinska, B., Dahlgaard, J.J., and Antoni, M., "The state of ISO 9000 certification: a study of Swedish organizations", The TQM Magazine, Vol. 14, No. 5, pp. 297-306, 2002。