

以鮑烈治國家優質獎評審標準作機構自我評審

作者：仇德基

為何要作自我評審

一般機構在引進全面優質管理一段時間之後，都可能碰到下列問題：究竟今年機構的整體表現，較去年進步了多少？雖然機構內每個部門都在更新及改善系統，但整體管理上又有那些缺漏呢？對於剛起步要推行全面優質管理的機構而言，又應該從何入手？有否經過驗證的全面優質管理藍圖可供依據？

對於以上種種問題，筆者嘗試提供一套完整解決方案，這就是以鮑烈治管理典範體系，作為推行全面優質管理的藍圖；以及每年依據鮑烈治國家優質獎評審標準，為機構作自我評審，從而監察機構整體表現，及找出管理系統的缺漏，藉此協助機構不斷改進，自強不息。這好比我們每年做身體檢查，希望能預早找出身體的弱點，以便盡快調理好身體，促進健康，降低發病機會。

鮑烈治國家優質獎

雖然世界各國有多個品質管理獎項，但美國的鮑烈治國家優質獎（以下簡稱鮑烈治獎）可以說是品質管理獎項之奧斯卡，是眾多品質管理獎中最為人熟悉的。自一九八七年成立及八八年首度頒獎以來的二十年間，曾獲獎的機構包括摩托羅拉、萬國商業機器、麗嘉酒店及聯邦快遞等共七十七間不同類型企業及非商營機構。鮑烈治獎由美國商務部及國家標準及科技中心（National Institute of Standards and Technology，簡稱NIST）管理、推動及發展，由美國品質學會（American Society for Quality，簡稱ASQ）舉辦。

鮑烈治獎的主辦機構，在過往每年均就三個競逐組別：製造業、服務業及小型企業，評核參獎公司之品質管理系統，視乎每年參獎公司的水準，每個組別頒發不超過三個獎項（在一九九八年及以前，每個組別每年頒發不超過兩個獎項）。在頒獎禮上，獲獎機構會公開分享其成功之道，並由在任美國總統親自頒發獎項。及後為了將品質管理概念進一步向商界以外推廣，鮑烈治獎更由一九九九年開始，加入教育界與醫療及護理界兩個競逐組別，以及於二零零七年加入非牟利機構競逐組別（包含政府及軍方機構）。

鮑烈治獎的設立，除了表揚在品管上達至世界殿堂級水平之美國企業外，更重要的使命，則為提升美國企業對品質管理的認知，及增強美國企業長遠之生產力與競爭力。此獎以美國前商務部長命名，以記念他生前對提高美國政府各部門之效率及效益，貢獻良多。至今世界上有超過六十多個國家及城市，均效法美國設立類似之品管獎項，背後皆以增強國家或城市競爭力為目的。歐洲品質獎就是以美國的鮑烈治獎，與及日本的戴明獎作為設計藍本；至於香港管理專業協會所舉辦的優質管理獎、星加坡及澳洲等地的品質獎，設計上亦以美國鮑烈治獎作為依歸。

回想在十多年前，筆者曾前往美國阿特蘭大，參加一個由美國品質學會舉辦，名為「以鮑烈治國家優質獎評審標準作企業自我評估」的培訓課程。參與培訓的十九人來自世界各地，有美國

本土各大機構之策略員、流程改善主管、品管經理、管理顧問、工程師、甚至大學教授，另外也有特來美取經，來自加拿大及沙地阿拉伯的代表。

課程的講者，曾擔任九一至九三年度鮑烈治獎評審委員，他指出，雖然每年全美只有數十間公司競逐此項殊榮，但有更多的企業及非牟利機構，透過引用鮑烈治獎之管理典範體系與評審標準，作為實施全面優質管理之藍圖，及檢討管理成效。他亦提出，自我評審的目的不在於奪獎，而在於在每年的自我評審過程中，找出各個管理範疇之強項、缺漏及可待改善的項目，令機構能有系統地檢討及提升表現，長遠而言，增強機構競爭力。

鮑烈治管理典範體系

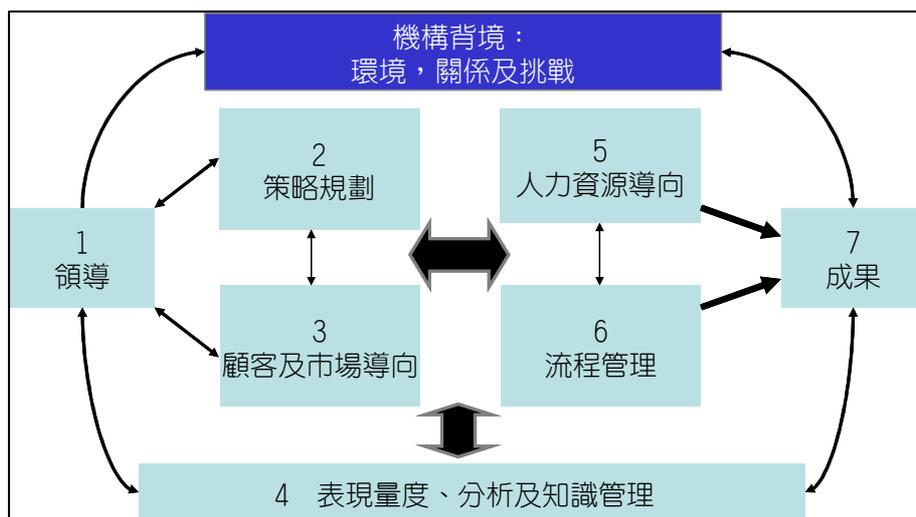
鮑烈治管理典範體系蘊含七大範疇（見圖一），體系中各個部分環環相扣，缺一不可。

檢視機構背境是鮑烈治自我評審的第一步，這有助評審員掌握機構的使命、核心價值、營運模式、市場及顧客需求、市場參與者的組成、競爭情況等等。在評審過程當中，評審員須因應各管理系統能否回應該些機構背境需求，從而尋找系統的缺漏。

管理系統是整個鮑烈治體系之心臟，我們可以將這個系統，看成是一輛單車：單車的前輪決定單車的去向，引領單車到達目的地，而管理系統內的領導、策略規劃及顧客及市場導向，就組成了這個系統的前輪，引領機構邁步向前；單車的後輪為單車提供前進的動力，而機構成長與改善的動力則來自人力資源導向及流程管理；而整體機構管理的成效則從業務成果中體現。

最後，表現量度、分析及知識管理可以被視為單車的支架，把管理系統內各部份交接相連起來，令系統整體能有效無誤地運作，亦為機構改善提供方向。

圖一：鮑烈治管理典範體系



機構自我評審步驟

筆者致力在香港推廣鮑烈治自我評審，在過往十年間協助不同機構以此推動管理系統持續改善，當中三間機構先後分別獲得香港管理專業協會頒發優質管理獎金獎及銅獎。就鮑烈治自我評審的應用，筆者從實戰經驗當中總結出以下的推行方法。

機構以鮑烈治獎評審標準作自我評審，首先要成立一個六至八人的評審小組，因為評審牽涉業務上各個範疇，小組成員整體須具備了解各業務範疇的能力，組長更需要擁有縱觀全局之分析力。接著就要為評審小組提供培訓，令小組成員深入了解各評審範疇、掌握評分準則及評審過程。

鮑烈治獎評審範圍包括七大範疇、十八個分項，各個項目內容及所佔評分詳見表格一；總體評級之解讀詳見表格二。因篇幅所限，這裡不作解釋，有興趣的讀者可於 NIST 官方網站免費下載一份詳細解釋鮑烈治獎評審範疇及評分準則的冊子 “Criteria for Performance Excellence”，網址為 “www.quality.nist.gov”。

緊接下來的工作，就是要搜集評審資料。這部份是相當重要的，因為所得資料的準確性及是否存在缺漏，將會直接影響評審結果。視乎被評審機構之規模，一般情況下，須要另外五至七位資料搜集專員擔當這項工作。他們分別要搜集一或兩個評審範疇以內之相關資料，加以整理成文，交評審小組處理。因資料搜集專員須要完全掌握評審範疇之要義，他們亦須要接受這方面的培訓。假若被評審機構屬小型機構，則評審小組成員亦須充當資料搜集專員的角色。

評審小組須依據搜集得來的資料，經過分析，找出各個管理範疇之強項、缺漏及可待改善的項目，最後作出評分。評審小組或許會發覺，供評審的資料有所不足，或對部份資料有所疑問，此時評審小組就須要找資料搜集專員或直接向資料提供者澄清作實。最後由評審小組撰寫評審報告，向機構管理層匯報及建議各個須要改善的項目。

管理層須要依據評審小組的建議，為來年訂出各個改善項目的優先次序，確立改善項目時間表，及因應改善項目的性質，交有關部門，或跨部門改善項目小組推行。管理層甚至可以為來年訂出自我評審的目標得分：例如今年的評審得分是四百五十分，則可為來年訂下五百分之目標，且將之公告天下，待機構上下員工皆朝著這目標，努力作出貢獻。

筆者亦在此提醒有意為機構作自我評審之管理人，必需做好事前溝通工作，向所有員工說明自我評審之目的，是在於尋找管理系統之缺漏，從而加以改善，而並非要找尋個別員工或部門之工作失誤，務使上下員工對評審小組及資料搜集專員之工作全力支持。此外，推行機構自我評審，必需得到管理層的全力支持，管理層更要勇於面對及承擔評審結果，否則，機構自我評審只會淪為報喜不報憂，毫無意義的廢時工作。

仇德基先生現任雋博管理顧問有限公司執行董事，曾協助多間本地機構及政府部門推行全面優質管理及推行鮑烈治自我評審。

表格一：美國鮑烈治國家優質獎評審範疇 2008

評審範疇	分項分數	範疇總分
1.0 領導		120
1.1 高層領導	70	
1.2 企業管治及社會責任	50	
2.0 策略規劃		85
2.1 制訂策略	40	
2.2 策略推行	45	
3.0 顧客及市場導向		85
3.1 顧客及市場知識	40	
3.2 顧客關係及滿意度	45	
4.0 表現量度、分析及知識管理		90
4.1 量度、分析及改善機構表現	45	
4.2 管理資訊、資訊科技，及知識	45	
5.0 人力資源導向		85
5.1 員工投入度	40	
5.2 員工工作環境	45	
6.0 流程管理		85
6.1 工作系統設計	40	
6.2 流程管理及改善	45	
7.0 成果		450
7.1 產品及服務成果	100	
7.2 顧客導向成果	70	
7.3 財政及市場成果	70	
7.4 人力資源導向成果	70	
7.5 流程效益成果	70	
7.6 領導相關成果	70	
總分		1000

註：美國鮑烈治國家優質獎評審範疇之項目內容及項目分數之分配，會按需要每年作出修訂。

表格二：總體評級解讀

總評分	評級	解說
0至250	1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 處於發展及推行各範疇的機制的初期。 ▪ 各主要範疇皆存在明顯的缺漏。
251至350	2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 對各範疇的基本要求，已開始具備有系統的機制，但在機制及推行上皆有明顯的缺漏。 ▪ 各有關機制的推行已初見成效。
351至450	3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 對各範疇的基本要求，已具備有系統的機制，但在部份要點的推行上皆未見成效。 ▪ 在部份主要的範疇亦已初見改善的趨勢。
451至550	4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 大部份範疇的主要要求已具有有效的機制，但部份範疇在推行上仍在開始的階段。 ▪ 要體現管理系統的整合性、連續性及成熟性，仍有待持續的推行、表現量度及成效。
551至650	5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 於各範疇已具備良好和有系統的機制，推行上亦沒有明顯的缺漏，能以事實為基礎，作出改善。 ▪ 表現出對機構分析及學習的決心。 ▪ 大部份主要的範疇，亦已有良好的表現或改善趨勢。
651至750	6	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 具有完備的機制，包括主要的表現量度，有效的推行，及良好的成效，並能反映在部份活動及成果上。 ▪ 於大多數的範疇上，能表現出持續及成效的機制及推行。 ▪ 著重對運作典範的分析、學習及分享，對繼續推行及整合提供基礎。 ▪ 在部份的範疇上，可能已成為行業或運作的典範。
751至875	7	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 在大部份的範疇上，具有完備的機制，卓越的推行及成效，並有良好至卓越的改善。 ▪ 具有良好至優越的整合，以分析、學習、及分享運作典範作為主要的管理策略。 ▪ 成為行業的領導及運作的典範。
876至1000	8	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 出色的機制，完善的推行，卓越及持續的成效。 ▪ 卓越的整合及成熟的管理系統，以分析、學習及分享運作典範為主要的管理策略。 ▪ 本地及世界級的典範。