



### “優秀企業模式” (The Business Excellence Model)

目前，已在推行ISO 9000品質管理系統的組織當中，愈來愈多的正打算下一個目標是以推行“全面品質管理”(Total Quality Management)來達致持續的業績改善。

優秀企業模式是在歐洲發展的，主要作用是為業績改善提供策劃、監測、及評估的架構。

這個模式為優秀的業務運作制訂了9項準則(圖1)。這些準則的關係，是通過“領導才能”、“政策與策略”、“員工管理”及“夥伴關係及資源管理”、“流程”等幾個促助因素(Enablers)，使組織在“業績”、“顧客成效”、“員工成效”、“社會成效”等方面收到優質的效果(Results)。

準則	定義
1 領導才能	包括領導如何制訂及落實組織的使命及願景、為長遠發展制定一套價值觀、透過合適的行動或行為把這套價值觀具體化、更透過親身的參與來確保管理系統的建立和實施。
2 政策與策略	組織如何透過推行清晰的、以利益持有人為重的策略，輔以相關的政策、計劃、目的、指標、流程等，落實其使命及願景。
3 員工管理	組織如何管理及發展其員工，使他們的知識及潛能，無論在個人小組、或整

	係組織的層面上，都有充份發揮的機會。為落實其政策及策略，也為了流程的有效運作，組織須策劃其管理及發展員工的活動。
4 夥伴關係及資源管理	組織如何策劃及管理外部的夥伴關係和內部的資源，從而使其政策及策略得以推行，並使流程能有效地運作。
5 流程	組織如何設計、管理、及改善其流程，從而使政策及策略得以推行，屆時亦能充份滿足其顧客及其他利益持有人，並為他們提供愈來愈大的附加價值。
6 顧客成效	組織在其外部顧客方面取得的成績。
7 員工成效	組織在其成員方面取得的成績。
8 社會成效	組織恰如其份地在所在地、國家、或國際社會等方面取得的成績。
9 主要績效	組織就各種計劃中的業務目標取得的成績。

優秀企業模式與ISO 9001國際標準的主要區別之一是在應付範圍方面。ISO 9001國際標準主要是為品質管理系統制訂各項要求，並為如何提升績效提供指引。另一方面，優秀企業模式則提供了一些準則，使組織的績效得以量化地評審。

優秀企業模式的評審準則亦可用於借鑑。通過借鑑活動，組織可以這個模式為基礎，推動組織內部的各種改善或改革。

彈性是優秀企業模式的特色之一，換言之，行業、大小規模、架構、或發展情況不同的組織，都可以應付。經驗證明，在識別組織的強弱點，從而針對各種弱點而實施改善行動方面，優秀企業模式是十分理想的。

優秀企業模式一方面結合了過去10年有關TQM、賦權、業務流程等的概念，另一方面也強調任何組織都必須滿足股東、顧客、員工、社會等利益持有人（即stakeholders）的需求。相對ISO 9001國際標準的偏重於顧客的需要及期望而忽視其他利益持有人，優秀企業模式是較為優勝的。

## Optimus

目前，作為業務改善的工具很多，其中之一就是Bywater公司研發的自我評審及診斷工具**Optimus**。**Bywater**是在國際上處於領先地位的顧問公司，主要專長是業務改革。其總部設在英國。而在美、歐、澳、日、中東等地都設有分公司。

**Optimus**是完全以優秀企業模式的9項準則為基礎的工具，可以在短時間判斷

出有關組織應優先採取甚麼改善行動，才可以在最短時間內獲取最大的得益。

**Optimus**的執行經過見圖2的流程。首先，顧問會先到有關組織，為可以代表組織不同活動和職層的小組，轉導其執行評審。(第1步)

收集到的評審數據會轉達到**Bywater**的英國總部分析及借鑒其他組織。(第2步)

**Optimus**會提供詳細的機密報告(第3步)。報告會：

- 按優秀企業模式的準則評分；
- 把組織的得分與有關行業的得分作一比較；
- 詳細評論組織的強弱項；
- 建議可採取甚麼途徑來針對弱項；
- 指出組織應採取甚麼活動來獲取較大而又能持久的得益。

**Optimus**的評分，會與來自歐、美、英、日、澳、中東、東南亞的660多個國際企業比較。這種比較，可以顯示組織的業務表現與行內及行外的表現差距。

跟著就是“制定行動工作坊”(第4步)。

這個工作坊的目的主要是：

- 就自我評審的結果和建議的改善途徑，諒較組織的目標。
- 了解就優秀企業模式的個別“效果”採取改善行動對業績的影響。
- 制訂達到最佳業績的策略和行動計劃。

其後，組織便可以開始各種改善行動，如策略制訂及推行、提升領導才能或團隊合作、業務流程重整、供應鏈管理、服務提供的改善、風險評估及管理等等。