

論華人企業品質提升之道 -從個人顧問經驗之觀點



楊錦洲

中華台北品質學會會士、理事
中原大學工業與系統工程研究所教授



Contents

1

導論

2

不利於品質發展的華人固有文化因素

3

華人企業提升品質之道

4

在品質競爭上超越歐美日

導論

- ◎ 台灣與大陸企業在以前都面臨到產品品質在國際市場上受到歧視的命運。三十年前「**made in Taiwan**」是劣等品的代名詞，由於台灣企業的發奮圖強，已經擺脫了劣等品的惡名。但起而代之的是「**made in China**」，也由於大陸許多企業發展自有品牌，走向國際市場，且大陸已成為世界工廠，使得大陸生產的商品品質大幅提昇，也洗刷了劣等品之醜名。
- ◎ 華人企業很難趕上德國、日本的品質水準，乃是因為在傳統文化、民族性及生活背景之下，出現了某些對於品質管理的推行與落實會有不良影響的因素，因而阻礙了優良品質的追求與達成。於是華人企業如果要追求卓越的品質，就要研擬對策或管理系統的建立與執行來消除這些因素對品質追求所帶來的不良影響。



導論

如何挖掘這些對品質提升有不良影響的中華文化上、民族性及生活習慣上的因素

如何找到良好對策或推行適切的品質管理系統來消除這些因素，讓華人企業能有卓越的品質

本人以三十餘年的兩岸企業的顧問與講課經驗來對上面兩個議題提出有價值的看法與答案

本人的三十年顧問與講課經驗

自八〇年代開始投入SQC、TQC、JIT、TQM、6σ、方針管理、策略管理等的寫作、講課與輔導

在二十家左右的兩岸企業擔任顧問，如欣興、寶成、英業達等等。在百餘家兩岸企業或機構講課或指導

本人的顧問與講課除了跑遍台灣與外島之外，更遍及大陸二〇個左右的城市及東南亞諸國

不利於品質發展的華人固有文化因素

1

‘差不多’之想法與行為
「差之毫米，失之千里」，對於品質規格的訂定及生產時生產參數之設定與操作，如果祇是做到‘差不多’，而欠缺‘精確’的話，則會出現不良品

2

‘疏於書面記錄’之習性
華人的‘疏於書面記錄’之習性確實阻礙了公司在研發技術上的提升，以及產品品質的精進。更讓華人企業在標準化方面做得不落實。

3

‘便宜行事’之惰性
‘便宜行事’之惰性，則必定會影響到工作的品質，或問題解決的成效。只會採取治標而未能治本的對策，而無法永久的消除問題。

不利於品質發展的華人固有文化因素

4

欠缺‘問題意識’

員工欠缺‘問題意識’，則生產現場會是雜亂與隨處推積，因而造成生產效率低、品質問題叢生、交期延誤。這些現象產生了過多的額外成本。

5

‘以和為貴’的假象

‘以和為貴’是假象，根本是‘和稀泥’，討論品質問題時，本來應深入分析問題，以了解問題是誰造成的，但誰都不願意得罪人，使得問題分析無法找到真正原因，進而採取有效的改善對策。

6

欠缺‘品質責任’

台灣與大陸企業的生產現場員工欠缺‘品質責任’。他們認為他們的責任是把東西做出來，品質是品管部門的責任，因此這些企業所生產的產品之品質總是有問題。

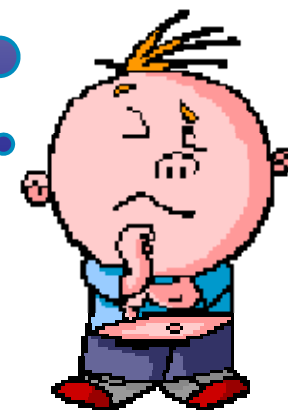
不利於品質發展的華人固有文化因素

7

‘敬業精神’不足

欠缺‘敬業精神’會出現許多問題，尤其是品質問題。許多品質問題的解決在於製程技術的突破，以及設備的了解與修改，但工程師不願意充實專業知識，鑽研專業技術。

華人企業有這麼多對品質提升有負面影響的因素，那該怎辦？



華人企業提升品質之道

經營階層對品質的
高度重視與堅持

企業老闆及高階主管對品質的重視與堅持是發自內心的。在它們的思想裡要把「品質」擺在第一位，在他們的血液裡要流著「追求完美」的**DNA**。

在品質活動的推動過程中最高階主管一定要積極參與，且要協助解決推動過程中所遇到的困難與障礙，必須要展現出推動品質的堅定決心。

華人企業提升品質之道

全面性的推動員工
的品質教育訓練

員工的品質教育訓練是打地基的工程，舉凡員工品質觀念的轉變、員工行為的改變、品質活動的推動、品質系統的建立與運作等等均需要進行全公司的教育訓練。

員工的品質教育訓練要有很大的比重放在員工良好品質觀念的建立上。且要化為思想，貫徹到工作上、行為上，形成良好品質文化的重要元素。

華人企業提升品質之道

全面地進行標準化

改變員工不良習性要有強制性作法，所以進行各方面的規範是必要的。而規範的基礎在於標準化，公司在提升全面性品質的早期重大工程就是要進行標準化。

標準化的重心在於作業流程與作業內容(SOP)，要制定的正確且完整，所有的營運與管理系統也要做好標準化。企業可以藉由建立ISO 9000系統來進行全面標準化

華人企業提升品質之道

建立品質管理系統與運作

確保產品與服務的品質，建立**ISO 9000**系統與落實是必須的。如果**ISO 9000**系統運作不確實而導致品質問題，則會造成公司重大損失，也會遭受到客戶的罰款

也要建立製程品管(**SPC**)，甚至是全面品質管制(**TQC**)。要確保所建立的品管系統能夠落實的執行而產生良好的成效，就要推動全面品質管理(**TQM**)。

華人企業提升品質之道

推動持續改善與防呆

日本推行**CWQC**而提升了日本企業的競爭優勢，‘改善’(**kaizen**)是**CWQC**的核心活動。我們可以學習日本做法，推動‘提案制度’與‘**QCC**’改善。

QCC與**Six-Sigma**可以共存，基層員工以**QCC**來改善，工程師運用**Six-Sigma**來解決技術問題。改善之後要做到‘再發防止’，因此改善後要做好防呆措施。

華人企業提升品質之道

日常管理及先期 指標的管控

改造日常管理的運作：**SOP**的落實，設立日常績效指標，即時的記錄與分析，立即消除問題，不斷由顧客回饋問題及解決問題。而且做好日常管理稽核。

針對製程分析影響品質的關鍵因素，對關鍵因素的生產條件設定控制指標，稱為‘先期指標’。在生產中就要控制好‘先期指標’的最佳生產條件。

華人企業提升品質之道

培養良好的品質文化與實踐

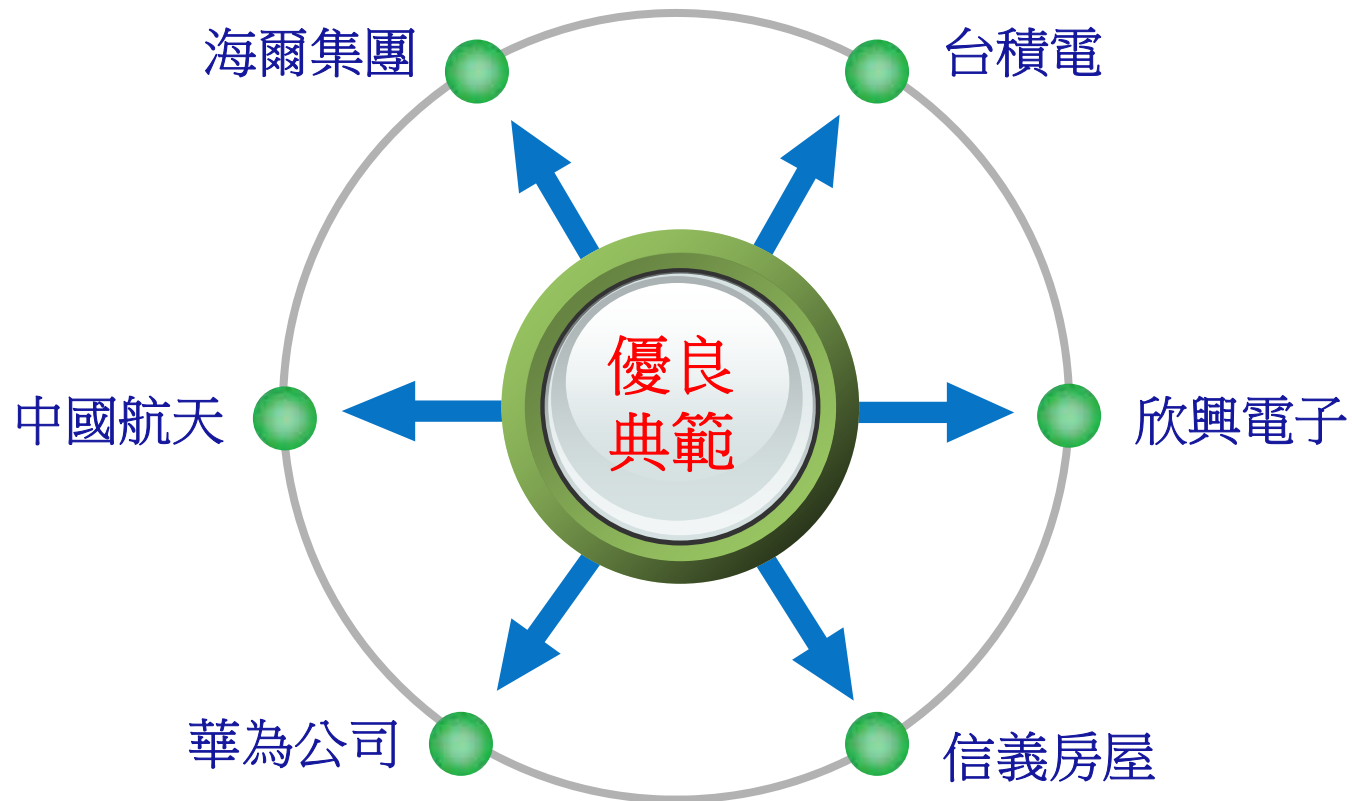
品質文化指的是企業文化中具有品質觀念、重視品質、實踐品質、改善品質、承擔品質責任之特質。有良好的品質文化，則品質活動均能成功推行，且有豐碩果實。

企業應從下面四個方向來孕育出良好的品質文化：

- * 高階主管的領導
- * 良好生活習慣的養成
- * 品質政策與實踐
- * 工作規範之要求

推行提升品質之對策的典範

海峽兩岸均有優良企業在這些提升品質之對策上都能落實的推行，而且持續堅持下去



在品質競爭上超越歐美日優良企業

- *‘二十一世紀是中國人的世紀’
- * 中國人要主導世界的未來發展，主要依賴的必定是經濟發展
- * 企業在品質上的競爭力又是經濟發展的關鍵要素
- * 華人企業的當務之急必須在全面品質上大幅提升
- * 華人企業須了解到文化、民族性、生活習慣上有些影響到品質的負面因素
- * 唯有採取能消除負面因素的有效對策，才能在品質競爭上超越歐美日企業





Thank You !

chinchow@cycu.edu.tw

