

東吳大學商學院企業管理學系
全面品質管理期末作業



指導教授：王超弘老師

品質系統

企三B

黃冠華 99153273

壹、品質定義與構面	2
貳、品質策略	3
參、品質管理理論	4
肆、顧客的心聲	4
伍、市場的心聲	5
陸、品質改善工具與手法	6
柒、統計品質管制	7
捌、全球品質認證	8
玖、六標準差 6σ	8
拾、總結	9

全面品質管理快結束了，這學期學到非常多，非常感謝老師的教導。自從上了老師的作業管理，我就對這方面滿有興趣的，因此作為這學期的結束，我希望可以把我對『品質系統』的認識與見解作為結尾。

壹、品質定義與構面

全面品質管理在企業經營領域裏，不論是哪種事業都是相當重要的實用知識與技能。這包括了 6 σ 、國際品質獎項及標準、風險管理意及品質升級等。因此一企業如何同時降低成本及提升客戶滿意度之下，把最好的產品或服務（不管是屬性或特徵）給顧客，就是要利用品管。

主管要永遠記得，品質是設計出來的。哪要如何設計呢？我們可以以別人的觀點來作為參考。若是產品可以使用 Garvin 的品質觀，至於服務則可以以 Juran 或者 PZB 的品質觀。

由於服務比產品較難以衡量，因此我們可以利用 SERVQUAL 問卷找出顧客的『缺口』。缺口的意思是指期待與實際所提供的服務水準間的落差，若能找出及填補這些缺口則稱之為缺口分析。

這些為品質管理的最基本，如果一企業未具有這些知識，相信很快就會倒閉。

貳、品質策略

策略是指管理者為達成組織目標所採行的特定型態的決策與行動。而這過程常被稱為 MOST，即使命(Mission)、目標(Objective)、策略(Stratgy)與戰術(Tactic)它代表策略管理上從使命，下至實際作業間所存在的整體階層關係。

老師曾有提到，我們學到的五管，作管、財管、行管、資管和人管，都對品質策略擔當非常重要的角色。在這裏我們可以用到熟悉的 SWOT，來分析企業的利與弊。分析企業後，我們就要把時間、領導、道德倫理和品質成本納入品質策略的規劃中。

品質策略來說，我認為領導人的個性或理念都是非常重要的。例如他是保守型還是激進型呢？他可以等 3.5 年看品質的改善嗎？所以他的帶領方法可以帶大家上天堂或者是下地獄。記得追求品質的方法要有彈性，這樣才能與經營環境關鍵變數相互密合。

參、品質管理理論

現在常用的品質管理理論其實大多數都是從 6 位專家帶來的，少了他們一個對整世界都有很大影響。其中，戴明先生為我最仰慕的專家之一，他可說是品質管理的先驅者。尤其他的 PDCA Circle 理念非常簡單，但卻很實用。而他的 14 點品質管理理念我會永記心中。

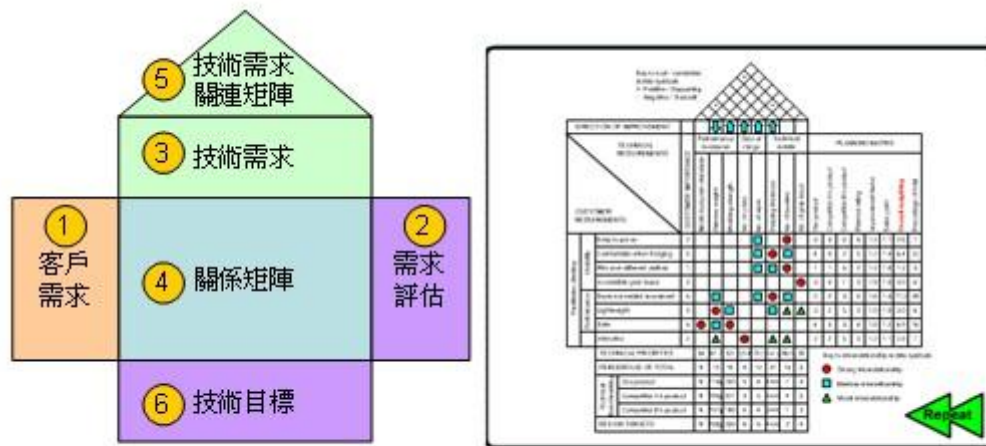
Ishikawa 先生的魚骨圖是一種快又簡單的方法，像上次的作業 2 也有使用來作為找出改善的原因。

肆、顧客的心聲

一企業要生存就需要聆聽目標顧客的心聲，可是顧客不單是指購買我們產品/使用我們服務的外部顧客，也有我們公司的內部顧客。CRM（顧客關係管理）告訴我們說要滿足外部顧客就要先滿足我們的員工，這樣員工才會是正面而且積極的進行工作。

那要如何瞭解顧客呢？一般會分為主動式像電話訪問、問卷調查、焦點團體及被動式像顧客反應卡和網站等去蒐集資料。得到資料後，企業就可以設計出顧客的需求與所想，而最常被使用的就是品質屋。第一，先列出顧客需求及技術需求，把他們用符號來顯示他們的關聯性。第二，進行顧客需求的競爭力評估。第三，為顧客需求及技術需求排定優先順序。第四，以重作出最終評估（權值 x 關聯性 = 重要性）。

瞭解顧客的心聲後，我們進一步瞭解市場。



Source: <http://www.gsm.mq.edu.au/>, 科技政策研究與資訊中心, STPI, 2007/12.

圖一、品質屋組成與示意圖

伍、市場的心聲

現代環境及資訊變動迅速，企業需要隨時跟上步伐，要不然就會被淘汰。因此市場的策略可說是企業生存的要素，這些包括了眼前及潛在的顧客和競爭對手。除了可以從顧客取得市場資訊外，其它公司也是我們非常重要的來源，這叫做標竿學習。標竿公司都是被視為業界典範的組織，他們開誠公佈其他公司來參觀，而重點是大家可以分享知識力求相互成長。

要如何實施標竿學習呢？我們參觀或蒐集資料後，選擇最佳的作業以作為績效的目標，然後以不同的方法達成標竿目標，像 5W2H 和平衡計分卡。而欲達到績效指標我們需要先計算本身的分數並且用蛛網圖及儀表板顯示。找出可以作為的標竿的公司後我們盡量去吸取靈

感直到世界最佳的大企業。

我認為參考標竿的整個過程可以應用在各方面，例如像我的興趣是魔術。我一開始可以找出各個魔術界大師作為標竿去模仿，然後以5w2h進行學習。再以各種績效評量，像表演力、吸引力、效果等計算自己的績效指標。雖我在魔術界略有名氣，但當然與大師比還有一大段距離。因此這個暑假我可以試着使用這方法看我可否變得更強！

陸、品質改善工具與手法

在品質改善方面，戴明的PDCA擔當非常重要的角色。大部份的品質工具都可以用PDCA來顯示它們是在哪個階段。例如像問題發掘的品質屋、訂定目標的3.4DPM(Defect per million)和進行改善的6 σ 。我認為這階段聽起來覺得很簡單，但實行上卻很難，因為設立的不同的項目就會改變整個改善手法。若一企業剛起步不肯定要使用哪個，我們可以利用石川先生的品管七大基本品質工具作為參考，因為裡頭的工具都是在業界非常普遍及實用的方法。如果之後發現不太合適或不夠用可以再使用別的工具。當然要運用哪一個工具就依企業的需求與作風而定。

柒、統計品質管制

在統計品質管制裏，有分計量值和計數值。我們可以根據我們需要的品質衡量來使用各種圖。計量值可以使用 R 及 X-bar 圖，而計數值則是 P 及 C 圖。這些圖可以協助我們衡量產品或服務是否標準一致及在顧客的要求範圍裏。若未能達到，將會損失慘重。普通的產業（如服務或賣小吃）的 Cpk 若是等於 1 還算是可以接受。但對建築業來說等於 1 是不夠的，必須至少大於一才能使建築安全可靠。

在檢驗的部份，現在很多企業都是想走 JIT 的流程。但檢驗原物料或製成品是花時間的，那到底怎麼辦呢？其實答案很簡單，只要把檢驗的部份交給供應者做就好了，這樣就可以省時省人力。不過記得！供應者必須為值得信賴及有信譽的，要不然就會發生像最近的毒澱粉事件了！



圖二、知名統一布丁因毒澱粉事件下架

捌、全球品質認證

現在國際品質獎非常多，而鑑定的項目也非常類似。可是，有一項卻是大家都覺得非常重要的，就是作業流程。可見一企業是否成功關鍵就在於作業流程，如果在這階段沒有做好，其他的項目有多優秀還是浪費功夫。另外，我對老師的“成功企業的卓越品質要件金字塔”深感認同，這金字塔永遠會刻印在我腦中。

關於台灣的品質獎，我認為需要作出改變。一直以來政府常常創立新的品質獎頒發，導致很多得獎企業或商店滿街跑。那大家那麼容易有品質獎的時候，到底“獎”的存在還要什麼用呢？

玖、六標準差 6σ

六標準差是用以衡量產品是否符合規格，讓外部顧客滿意的方法。而它的哲學為追求卓越、顧客為尊、流程改進和以事實資料衡量為準。

雖然他叫做六個標準差，但實際上只有 4.5 個，其餘的 1.5 是一段範圍可以左右移動。 6σ 不單只是去衡量產品的規格，還需要做一連串的項目。因此實際上做的時候，是非常花時間和腦力的。每個 6σ 都是根據具體的步驟，完成具體的目標實現。

拾、總結

對我來說，品質系統是一套擁有嚴格程序的系統，目的是爲了讓產品或服務標準一致、沒有瑕疵並且滿足顧客需求。品質系統始於領導和策略，與其互動的有顧客滿意、經營成果、流程改善及員工士氣。少了一樣都難以提供品質產品或服務。只要瞭解這些，就可以訂立一套品質系統設計出所需的『品質』。