

# 八大品質管理原則

寶發網路科技股份有限公司 軟體工程事業部協理莊柏青

ISO 9000國際品質管理系統標準已於2000年12月15日正式問世，新版在修訂的過程中納入了八大品質管理原則之考量。然而八大品質管理原則之內容究竟為何？在建置品質系統時具有何種關鍵地位？該原則是否只有在執行ISO時才用的到？在該原則之涵蓋範圍下，一般組織常見的問題有那些？執行時可能有那些關鍵問題須克服？…等等，上述問題將在本文中一一探討。

八大品質管理原則，其涵蓋主題如下：

1. 以客戶為焦點之組織 (Customer-Focused Organisation)
2. 領導風格 (Leadership)
3. 全面參與 (Involvement of people)
4. 流程導向 (Process Approach)
5. 系統方式管理 (System Approach to Management)
6. 持續改善 (Continual Improvement)
7. 依據事實決策 (Factual approach to decision making)
8. 互利之供應商關係 (Mutually beneficial supplier relationship)

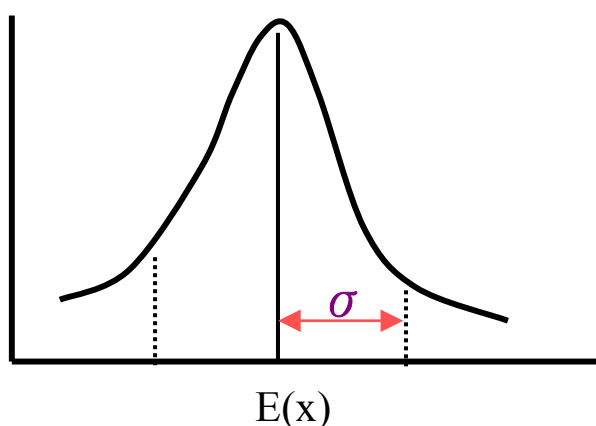
其中條文1，8係用以討論組織之供應鏈管理問題：今日之商業模式已非往日只顧及組織本身之存亡問題，而是必須考量整個供應鏈之強度是否具有競爭力，是否優於其它競爭者之供應鏈？故條文中希望各個組織在規劃執行管理制度時能對供應鏈作一整體之考量，並予以適度之關切。

條文2，3，7則探討了企業文化中與人格特質相關之特性，其中包含了領導、團隊合作及決策過程。員工為組織內最重要之資產，組織須有計畫地輔導、運用並栽培。但是人的特性是最難量化並予以控制的，故如何建立一具向心力、競爭力之企業文化，使員工在組織內產生加值之效益，將是企業之最大挑戰。

最後條文4，5，6係說明一具競爭力之企業在制度之建立上須考量的構面，包含了流程導向、系統管理及持續改善。簡言之組織所需要的制度是一個具體可行，符合組織運作模式的制度；是一個有系統、有方法，先後本末、輕重緩急、條理分明的制度；是一個時時刻刻，檢討過去、探討未來，不重蹈覆轍，亦不為一時之小成功、假成功所矇蔽的制度。是以如何建立一有競爭力之制度，並持續有效，將考驗企業領導者之智慧。

## 一、品質與風險

【品質】是各個企業組織在市場上存活的最低門檻要求，自是各企業所不敢輕忽的一環，然則囿於現實考量，品管（質）部門在組織裏並非主流，擁有的資源相當有限。所以當談論到品質管理或是ISO9000時，一般人想到的就是「哦！那是品保部門的事」或者「有做就好了！」。事實上，就如八大品質管理原則所探討的內容及範圍，實則包括了企業改善體質與提昇競爭能力所有應考慮的要項，如供應鏈管理、企業文化、組織制度建立等等。如是說來八大品質管理原則，考量了組織整體經營面的問題，而非引起狹隘聯想的「品質」範疇，故或許將「八大品質管理原則」名稱改成「八大管理原則」反而恰當。所以當論及「八大品質管理原則」或者是「ISO9000」時，其所探討的均是「組織管理制度之整體」而非僅有「產品良窳」之考量，而其作法係主動地營造一成就良好品質之制度，而非後段產品完成後之把關。



既然討論到品質，就必先了解什麼是【風險】？風險的定義如下：

**從決策到結果期間，非預期事件對決策結果產生衝擊之可能性**

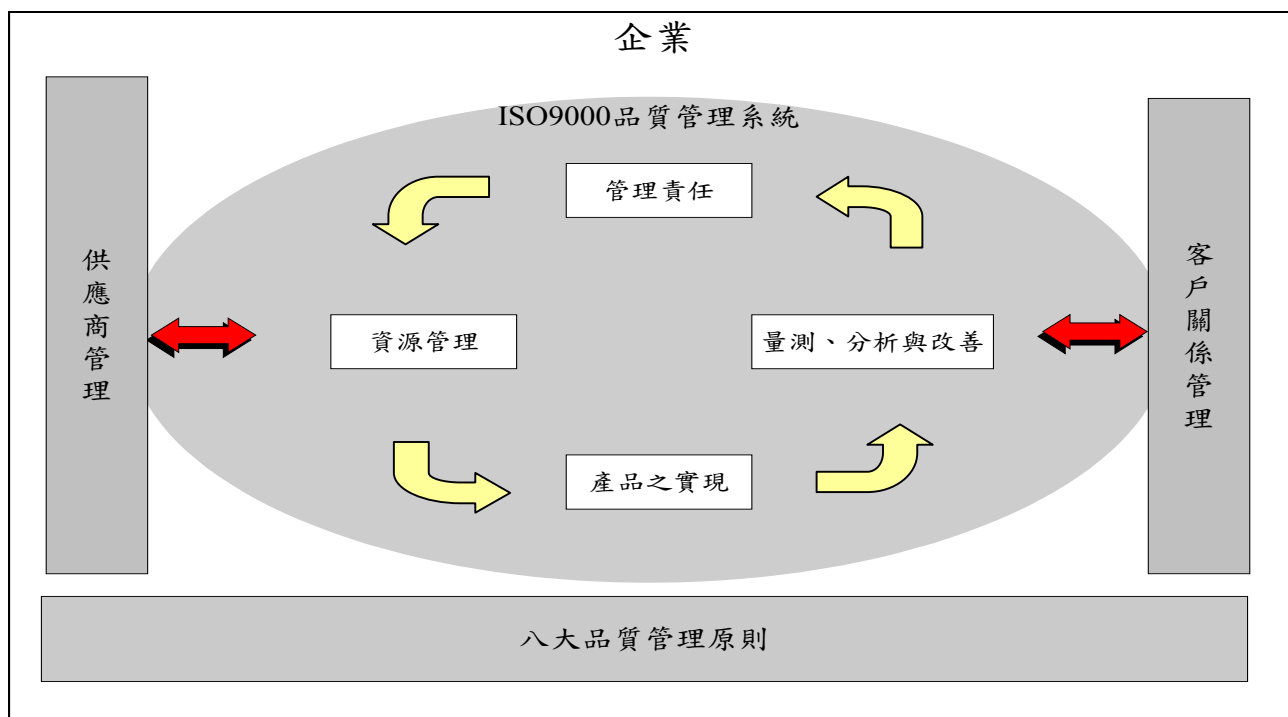
上圖為一常態分佈圖， $E(x)$ 為組織決策之期望值，若真正決策的可能結果，全部落在兩虛線間之曲線範圍內，則 $\sigma$ 值即為該決策之風險。 $\sigma$ 值愈大則代表了該預測之離散程度愈大，也就是說該預測愈不準，而且誤差可能很大。

若要產生較高之品質，對於各種可能發生之風險便須加以管控，以消除種種不確定之因素。然而 $\sigma$ 值應如何決定呢？首先便須建立品質成本的概念，也就是組織考慮效益後，決定實施品質活動之相關成本：

**【品質】      【最適品質】**

**在一定的制度下，將風險管控於組織預期之範圍內，並以獲致客戶滿意為依歸。**

## 二、企業、ISO9000 及八大品質管理原則間之關係



上圖說明了**企業、ISO9000及八大品質管理原則間之關係**，其中ISO 9000品質管理系統包括了供應鏈管理及PDCA管理循環（含計畫管理、產品開發、製作及系統量測、稽核、改善等），也就是說它的範圍包括了所有組織正常運作及成長所需之各種活動及制度，換句話說，組織正常運作所需的制度便是依賴ISO9000所建構。另圖上亦顯示了ISO9000品質管理系統係依循八大品質管理原則並加以發展而成，故說明了八大品質管理原則正是公司制度之建構基石。

透過上述之闡述，可以產生以下之延伸解釋

- 組織若基於八大品質管理原則另建一管理系統，亦可導致成功。
- 此系統與ISO9000制度比較應差不多，而且規定只有可能更嚴謹。
- 組織制度若無法對應至ISO9000條款或八大品質管理原則，則於該條款、原則所管制之對象產生不可知、無法管控之風險。

### 三、條文一：以客戶為焦點之組織（Customer-Focused Organisation）

客戶為公司業務之來源，因此是否留住舊有的客戶並且吸引更多的新客戶便成為公司當務之急了，也正因為如此客戶關係管理就成為近日各大企業目光的焦點。既然客戶對公司之存續是如此的重要，那麼公司應如何去了解客戶的價值？客戶關係應如何維持呢？以下將探究幾個重點：企業焦點之變革、客戶價值之構面、客戶滿意的條件、常見之合約糾紛或客戶抱怨、ISO9001 2000年版中與客戶相關之條款說明：

#### （一）、企業焦點之變革（圖一）

從泰勒（1856-1915）提出生產效率研究以來，企業便致力於勞工生產力之提昇，其學說被亨利福特所引伸、設計出所謂的裝配線，而成就了美國最大的汽車王國。然而日本在後緊追不捨，大戰後致力於工業品質之改善，反而打敗了美國強權，成為工業領導國，故反倒美國要回過頭來向日本學習企業管理。1990年代不服輸的美國人又提出了所謂的企業再造，希望透過扁平化之組織可增加所謂的應變能力及彈性。近兩年來，網路科技風起雲湧，世界經濟局勢之變化一夕數變，年輕化之CEO、企業間之挖角跳槽，令人目不暇給而知識管理這一名詞卻悄然地深入人們的腦袋，希望在紛亂的世局中理出一個頭緒，希望組織、員工之知識永續留存。而其主要範圍則在創造並開發客戶之終身價值

焦點：	生產效率	品質管制	組織變革	知識管理
要項：	勞工、製程	勞工、製程、品質	組織彈性、效率	組織、員工、產品、客戶

圖一、企業焦點之變革

#### （二）、客戶價值之構面

從前一節中可清楚的看出，企業焦點已逐步從勞動力的提昇；品質的改善、加值；組織彈性及應變力，轉向以客戶為中心之知識經濟時代。然則客戶的價值應如何衡量？核心客戶應如何判斷？正是本節所要討論的重點。

客戶之價值可從四個構面來衡量：（ref. Customer connections New strategies for growth by Robert E. Wayland& Paul M. Cole）

##### 1. 客戶組合管理

客戶組合可分為三個層級：可在目標市場上任意組合；也可針對特定的團體加以調配組合；當然也可針對特定具有價值之個別客戶加以管理，甚而達到所謂的一對一行銷。而個別層級之價值當然高於團體層級及市場層級。

##### 2. 價值定位

一般企業賣給客戶的可為所謂「消費性商品」；也可為特定產品進行「加值服務」；亦可提供客戶「整體解決方案」。

而提供整體解決方案之價值當然高於加值服務及核心產品。

### 3. 角色

角色面向是指廠商如何為其產品創造附加價值，並將此價值帶給客戶，角色之扮演可有三種典型：「產品管理者」藉由為客戶組合、生產某項產品的投入而創造附加價值；「程序管理者」則是在客戶價值鏈上提供產品或服務，如UPS或展場服務外包人員；至於「網路管理者」之角色，則是涉入買賣雙方多重面向之聯結而產生多對多之關係，如醫療網或eMarket Place 等。此三角色面向之價值依然是往後遞增的。

### 4. 報酬與風險分享

本構面在說明買賣雙方創造與分享價值之互動關係。「市場模式」之分享基礎，是指雙方直接在市場上依產品之特性及價格進行交易而取得價值，如此關係其價值最低。「表現基礎」之分享模式，則為賣方達成買方事先設立或協議的目標後所獲取之報酬，如開發更省油，酬載率更高的飛機，最後的報酬則依實際產出而定。至於「成果基礎」之分享模式，則指一夥伴關係，共同分享成果並分攤風險。

上述之構面區分及內含之類別，可整理如下表：

客戶關係價值之四個構面

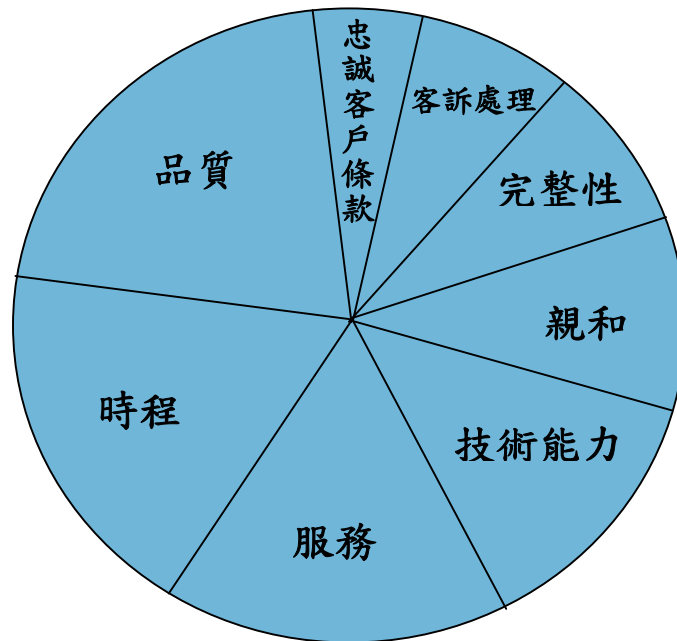
價值遞增 ↓  ↓ 價值遞增	1.客戶組合管理		2.價值定位	
	市場層級客戶組合		核心產品	
	團體層級客戶組合		延伸性服務	
	個別層級客戶組合		總體解決方案	
	3.附加價值角色		4.報酬與風險分享	
	產品管理者（一對多）		中立（市場）基礎之分享模式	
	程序管理者（一對一）		表現基礎之分享模式	
	網路管理者（多對多）		成果基礎之分享模式(夥伴關係)	

### (三)、客戶滿意之條件

前兩節中說明了客戶已成了今日企業關注的焦點，而其價值也可從四個面向來衡量。然唯有留住舊客戶，吸引新客戶，企業才得以永續經營並逐步拓展，其中重要的作法就是讓客戶滿意，造成口碑效果藉以獲得客戶忠誠度、獲得新市場。影響客戶滿意之因素如下：

- 準時：信守承諾；準時交貨

- 品質／價格：物超所值；價廉物美
- 技術：技術能力強；快速回應
- 完整性：產品線完整；提供完整解決方案
- 服務：服務佳；貼心周到
- 親和性：方便易用、親和度高
- 客訴管道暢通
- 忠誠客戶條款



客戶滿意影響因素

#### (四)、常見之合約糾紛或客戶抱怨

一般組織並無所謂的客戶服務部，或者相關人員之訓練並不夠；此外組織通常在合約端也未能真正的釐清規格，致使爭議不斷：

- 客戶需求不明確：客戶技術能力不足、未深入訪談、未溝通合約內容。
- 無明確合約：訂單式合約，通常無權利義務或約束力等，容易引起爭議。
- 交貨不準時、貨品規格數量不符：專案管控、測試、品管有誤。
- 支援不足：叫修、技術支援速度太慢，或客戶抱怨未獲得妥善回應、處理；技術能力不足。
- 服務態度不佳：無客服部門或相關人員未受訓練或嚴格要求。
- 客戶更動規格：前期未能徵詢規格需求人員並獲確認；規格需求範圍不足或不夠嚴謹，顏色、操作性、維護性均應含括在內。



## (五)、與客戶相關之 ISO9000 條文

### 【主要條文】

- 5.2 客戶導向：最高管理階層應確保客戶要求被決定，並提高客戶滿意的目標。
- 7.2 客戶相關的流程：7.2.1 產品相關需求的決定；7.2.2 產品相關需求的審查；  
7.2.3 客戶溝通（合約、合約修改、客訴）。
- 7.5.4 客戶財產：鑑別、驗證、保護客戶提供使用或組成產品的財產；異常應向客戶報告並紀錄。含智財權。
- 8.2.1 客戶滿意：監控相關客戶感覺的資訊。獲得及使用之方法須決定。

### 【次要條文】

- 1.1 概述：藉系統的有效運作、持續改善，對客戶及法規的符合保證，以提高客戶滿意為目的。
- 5.5.2 管理代表：確保組織成員對客戶需求認知的提昇。
- 5.6.2 管理審查輸入：客戶回饋為其中一要項。
- 5.6.3 管理審查輸出：與客戶需求相關的產品改善。
- 6.1 資源的提供：決定及提供所需資源，致力於客戶滿意。
- 8.2.4 監控與量測：產品放行須由相關權責及可行時由客戶核准。
- 8.3 不合格品管制：由相關權責及可行時由客戶授權其使用、放行或特採允收。

上述條文可看出，若組織已全然符合條文要求，則第四節中所述之問題及糾紛將不會發生，否則無法掌控之風險將會隨時浮現：

#### 四、條文二：領導風格（Leadership）

所謂領導就是「影響他人來達到既定的目標」，故一個組織領導者的風格對其它成員的影響可說既深且遠，對組織目標的成敗也具有舉足輕重的地位。本條文中所謂領導風格其實包含了「領導者」與「管理者」之意含，下一節中對此二名詞將做一功能及定位之區分：

##### （一）、領導者與管理者之區別

	領導者	管理者
激勵方式	價值分享	考績、獎金
管理重點	公司願景及公司價值	工作目標；時程進度
追求目標	創意；能力充分發揮	降低成本
決策重點	Do Right Things	Do Things Right
衡量指標	員工之成長性及滿意度	獲利能力；客戶滿意度

##### （二）、好的領導者 – 其優點及意義

- 明確之願景、政策、目標：有共同努力的目標。
- 良好之激勵制度及士氣：適度的激勵與回饋，才能帶動士氣。
- 高績效團隊：好的領導為的是培養、帶動高效能的組織，共同努力。
- 人員互動強，溝通良好：好的制度及政策需要同仁充分溝通。
- 標準統一，號令一致：員工遵循一定的標準作事，而不致無所適從
- 學習型員工及企業：藉由知識分享、傳承，使得組織智識快速累積，員工快速成長。
- 以身作則，標竿作用：好的領導人其帶頭示範將具風行草偃之效
- 充分授權、分層負責：聚沙成塔，唯有員工各自努力貢獻，才有甜美的結果，而其前題則為充分授權、分層負責。
- 系統規劃完善並持續改善：好的領導人應盱衡局勢並彈性應變以對

##### （三）、領導上常見之問題：

- 重視度：老闆自己都不重視，我做了又有什麼用？
- 授權、信任度：不相信我做出來的成果，也沒有任何事權之授予。
- 標準明確度：無任何標準可遵循，或要求隨興。
- 獎懲落實度：同酬不同工；有功不賞，打破要賠；承諾未兌現。
- 獎懲客觀性：未設獎懲標準；對不同專案、人員大小眼。
- 資源：只有要求，未給予適當之資源；未能以同理心考慮員工立場。
- 熱度、貫徹性：只有口號、三分鐘熱度，以致制度推廣半途而廢。



- **以身作則**：對員工要求，實則自己做不到，以致員工有樣學樣。
- **組織及目標認同**：未能上下充分溝通，致使員工未能對組織及目標產生認同，上下不能齊心事倍而功半。

#### (四)、與領導相關之 ISO9000 條文

##### 【主要條文】

- 5 管理責任**：5.1 管理承諾；5.2 客戶導向；5.3 品質政策；5.4 品質目標；5.5 責任、授權與溝通；5.6 管理審查（合約、合約修改、客訴）。
- 6 資源管理**：任一品質活動均需注意資源的調配。
- 7.2 客戶相關的流程**：7.2.1 產品相關需求的決定(客戶、法令、規章、必備之需求及額外需求)；7.2.2 產品相關需求的審查；7.2.3 客戶溝通（合約、合約修改、客訴）。
- 8 量測、分析及改善**：8.1 概述；8.2 監控與量測（客戶滿意、內稽、流程、產品）；8.3 不合格品管制；8.4 資料的分析；8.5 改善（持續改善、矯正、預防）。

##### 【次要條文】

- 4.1 一般要求**：組織應依本標準來建立、維持品質管理系統，並持續改善其成效。
- 4.2.2 品質手冊**：組織應建立與維持品質一份品質手冊。
- 7.1 產品實現的規劃**：組織應規劃及發展產品實現所需的流程。
- 7.3.1 設計與開發規劃**：組織應規劃及管制產品的設計與開發。
- 7.4.1 採購流程**：組織應確保其採購的產品符合特定的採購需求。須評估選擇供應商。
- 7.4.3 採購產品的驗證**：組織應鑑別採購產品符合特定的採購需求。
- 7.5 生產與服務的供應**：7.5.1 管制；7.5.2 確認；7.5.3 鑑別與追溯；7.5.4 客戶財產；7.5.5 產品的保存。
- 7.6 監控與量測儀器的管制**：組織應決定所需儀器以提供產品符合既定要求之證明

上述條文可看出，ISO9000相對於領導風格原則之論述主要在強調管理責任，次則制度的訂定、目標達成與否之檢討均為討論重點。若組織已全然符合條文要求，則本章所述之問題發生之可能性將降低，否則無法掌控之風險將會隨時浮現：

## 五、條文三：全員參與（Involvement of people）

所謂全員參與係希透過充分的資訊交流，使全員在一定的權責下，貢獻所長，貫徹全員品質（TQM），凝聚所有的力量使公司達到最大的成功：

而本章節將探究何以透過資訊、知識分享可產生企業加值；全員參與之關鍵成功因素；組織內部常見之問題等重要議題：

### （一）、資訊及知識之分享：

企業的價值在於其智慧資本的高低，而其衡量方式為：

$$(K+L+D)^I = IQ$$

其中 K：知識；L：學習；D：資料庫；I：網際網路，代表 IQ 的廣度；+：企業機制與溝通網路；IQ：知識管理或企業智商，值愈高表愈能廣泛地分享與運用資訊。

企業資產、智識衡量之基礎在於員工素質，換言之員工就是公司最大的資產。因此讓員工成長學習並進而使公司成為學習型組織，公司才能得到最大的效益。然如何使每個知識工作者充分發酵，貢獻所長呢？公司須注意知識物件之識別；知識地圖之繪製；知識交流、分享平台；善用網際網路蒐集彙整知識；學習、分享風氣之建立。

當資訊及知識之分享之風氣及環境已形成時，則員工即可以一當百，發揮加成之效益。

### （二）、關鍵之成功因素：

- **充分授權、相對責任**：員工能力要得到最大的發揮，則需獲得最大之授權，然則權責須相符。
- **專業、分工，知人善用**：人要擺對了位置，才能發揮效益。
- **信任**：授權與信任是一體之兩面，然則工作默契須慢慢培養，團隊則自然成形。
- **自由學習**：學習與成長是員工工作動機之一重要環節，而自由學習的風氣將可造就出員工創新之泉源。
- **知識交流、分享之企業文化**：善用他人之知識與經驗，有如站在巨人的肩膀上，建立知識交流、分享之企業文化，公司之潛能將以幾何成長。
- **持續改善之互動機制**：經濟環境之變遷已進入十倍速時代，昨天成功的典範，今日已不再適用，若無持續改善的機制，公司將成明日黃花。
- **適時之激勵與肯定**：若無適時之激勵與肯定，員工將無所適從，也無法創造更好的表現。

### (三)、與員工相關之問題：

- 資訊封閉、閉門造車：資訊無法交流，如何全員參與。
- 事不關己、我行我素：組織內部凝聚力不夠，即可能造成此現象。
- 故步自封、藏私、保留：深怕看家絕學為人仿效，失去存在價值。
- 文化認同及向心力不足：傲慢、偏見、優越感會造成文化認同不夠，致使無法凝聚向心力。
- 員工互動交流不足：缺乏互動機制，資訊無法流通，共事困難。
- 勞力不均、獎懲不公：公平性不足，缺乏工作動機。
- 爭功諉過、授權不足：績效衡量機制不全、授權不足，老闆好大喜功，員工易爭功諉過。
- 缺乏管理機制、資訊搜尋困難：公司資訊、資產未好好保存，也沒有管理，執行工作缺乏資訊有如盲人騎馬，如何全員參與。
- 學習、晉升管道不足，缺乏動機：學習與成長是員工工作動機之重要環節，若管道不通，則缺乏誘因激勵員工奮力向上。
- 缺乏意見交流管道：員工不知公司政策，管理者不知員工工作方向，缺乏溝通機制，缺乏改善之建言管道，員工離心離德。
- 人員異動、交接不易，知識斷層：缺乏適當機制留住員工、留住知識，甚而不重視適才適用及人才培育，致使人員異動頻繁，工作無法交接，造成斷層，降低整體效能。

### (四)、與全員參與相關之 ISO9000 條文 ([ISO9000 之意涵即在全員參與](#))

#### 【主要條文】

6.2 人力資源：勝任能力之決定。

8 量測、分析及改善：8.1 概述；8.2 監控與量測（客戶滿意、內稽、流程、產品）；8.3 不合格品管制；8.4 資料的分析；8.5 改善（持續改善、矯正、預防）。

#### 【次要條文】

5.5.3 內部溝通：最高管理階層應確保適當的溝通流程在組織中被建立，並就品質系統之有效性進行溝通。

ISO9000的精神是在全員品質（TQM），希望組織內所有員工將品質之精進視為全員之責任，如是組織得以持續改善、繼續成長。此外ISO9000無論是舊版、新版均極重視組織是否適才適用？人員配置是否足以勝任該項工作？「人」才是決定品質之最重要因素。

## 六、條文四：流程導向（Process Approach）

本原則係說明品質管理系統須以流程導向之方式架在公司原有之制度／作業程序上，使兩者結合，讓品質自然發生；次者再以目標導向之方式讓公司運作更有焦點、更有效率，一切依既定程序施行，有條不紊。

### （一）、如何訂定公司業務流程？：

- 先訂主要流程，再訂次要流程。
- 界面關係要定義清楚：每個流程之內外部界面及權責須能釐清
- 各站位之重要產出及規格須定義清楚。
- 各重要流程目標須明確
- 須有檢視及改善流程之機制。

### （二）、成功關鍵因素：

- 依實際工作程序訂定流程：真正去解決問題，不要一國多治，為應付而應付。
- 簡化流程、勿疊床架屋：流程分析之出發點在於簡化，找出無效率、不合理之處。
- 平均分散工作負荷，勿造成瓶頸：流程細分後，將可估算出每個站位之負荷，若負荷不均將造成瓶頸，此時可重分配或增加資源。
- 協調與溝通：工作界面經常是問題發生之處，為使流程可平順的走下去，協調與溝通將是領導者智慧之最佳考驗。
- 適時稽催、勿使公文積壓：一個制度之建立須有磨合期與習慣期，故流程建立之初，須有人隨時監控流程並設法排除一些狀況。
- 有效性、風險性評估：對流程之執行成效須進行評估，再依成效評估風險度、掌握度。
- 持續改善：針對系統設計不當或因應環境之變化，流程須持續改善。

### （三）、工作流程常見之問題：

- 空有制度、無配合流程：公司訂了一大堆條文，然卻無法落實，為什麼？因為經常在權責上、執行時機上、工作界面上未能明訂，致使工作人員無法找到適切條文來配合執行。
- 權責不明、窒礙難行：一流程若無主導人員，很難讓相關作業自然發生。
- 貫徹力不足，食之無味棄之可惜：只說不做，無法貫徹，人員無所適從。
- 資訊流通不足、教育訓練不足：經常員工不曉得公司有何規定，或作業程序為何，故資訊交流須暢通並有適時之教育訓練。
- 流程僵化，無改善之流程及規劃：一個制度並非任何狀況都適用，若不能時時檢討，終將流於形式、無法運作。

#### (四)、與流程導向相關之 ISO9000 條文

##### 【主要條文】

- 0.2 流程導向：本國際標準提倡採用流程導向，藉由滿足客戶需求以提高客戶滿意。
- 4.1 品質管理系統-一般要求：建立並決定流程順序、關係；監控、量測並持續改善。
- 7.1 產品實現的規劃：建立產品特定之流程、文件及提供資源的需求。
- 7.2 客戶相關的流程：7.2.1 產品相關需求的決定；7.2.2 產品相關需求的審查；
- 7.2.3 客戶溝通（合約、合約修改、客訴）。
- 7.4.1 採購流程：組織應確保其採購的產品符合特定的採購需求。須評估選擇供應商。
- 8 量測、分析及改善：組織應規劃及實施持續改善流程所需的監控、量測與分析。

##### 【次要條文】

- 4.2 品質手冊：包含 QMS 諸流程間相互關係的一項描述。
- 5.5.2 管理代表：確保 QMS 諸流程被建立、執行與維持。
- 5.5.3 內部溝通：最高管理階層應確保適當的溝通流程在組織中被建立，並就品質系統之有效性進行溝通。
- 5.6.2 管理審查輸入：包含流程績效及產品符合性。
- 5.6.3 管理審查輸出：包含 QMS 及其流程有效性的改善。
- 7.5.2 生產與服務供應流程的確認：特殊製程之確認
- 7.6 監控與量測儀器的管制：建立流程以確保量測設備依校驗規劃之執行

流程導向可使工作更明確、更有目標，凡事一步步依序而行；可使工作之內、外部界面變得更清楚，各階段輸出入、重要里程碑均定義明確而不致無所適從。此外它容易將工作制度化、標準化、權責區分清楚，故組織之效能將大大提高。

## 七、條文五：系統方式管理（System Approach to Management）

許多公司之團體智商不及員工之平均智商，這意思說明了，許多聰明人在公司內部並沒有發揮加成的效益，甚而還相互抵消，連平均效益都達不到，為什麼呢？許多八十年代、九十年代的知名大企業都已消失匿跡，為什麼？有的雖一息尚存，然昔日風光卻已不再，又為什麼呢？簡單的回答，就是這些公司（員工）並沒有清楚的看出，怎樣對公司是最有利的，公司對環境之變化，無法彈性以對致使公司資源無法有效地運用，昔日優勢不再，甚而被迫退出市場。彼得·聖吉在他的書中提及，學習型組織必要之五項修鍊：自我超越，改善心智模式，建立共同願景，團隊學習，系統思考。若組織可做到這五項修鍊則上述之組織競爭力衰退之問題將不復存在。而這五項修鍊中最困難的就是系統思考，也就是本節重點「系統方式管理」之核心。

本章節之討論將著重於「系統管理之要求及要點」；「組織內部常見之問題」；「與系統管理相關之ISO9000條文」等議題：

### （一）、系統管理之要求及要點：

- **重點管理**：物有本末、事有終始；經營一個系統，本末先後、輕重緩急須能掌握、須能聚焦。
- **目標管理**：若行事毫無準則，毫無目標，下位者將無所適從。目標之訂定須符合 SMART 原則，也就是說要 Specific 明確、Measurable 可量度、Achievable 可達成的、Realistic 現實性、及 Time-constrained 有時限。
- **宏觀／微觀**：管理者須體察內、外部環境之變化；視野須夠寬、夠遠。
- **持續改善**：系統須隨著環境變化，隨時調整、修正。

### （二）、系統管理之執行要項：

- **系統分析**：外部及內部界面關係均須設法釐清並定義清楚。
- **人盡其才**：所有被定義的工作均需要有適當之人員、流程與之對應。
- **重點分析**：執行工作之程序、步驟、優先順序之擬訂。
- **重點管理**：各工作權值／重要性及必須執行工作之決定。
- **持續改善**：須建立檢視及改善流程之機制。

### (三)、管理上常見之問題：

- 漫無章法、以偏蓋全：管理者不求甚解，只求解決當前困難。
- 毫無目標、原地打轉：只會工作往下丟，責任往下推，員工無所適從。
- 本末先後、輕重緩急，無法掌握：無法盱衡全局，自然無法正確判斷。
- 缺乏溝通、交流、檢討之管道：主管通常不在第一線，市場局勢變化的分析、建議，應如何溝通、交流、檢討則有賴公司制度之建立。
- 決策力、領導力不足：領導者無法在適當時機，定下決策，帶領組織走向正確的目標。
- 不知問題核心，解決問題能力不足：疏於管理、系統無法提供正確資訊，且組織無法因應調整以解決問題。

### (四)、與系統管理相關之 ISO9000 條文：

#### 【主要條文】

- 5 管理責任：**5.1 管理承諾；5.2 客戶導向；5.3 品質政策；5.4 品質目標；5.5 責任、授權與溝通；5.6 管理審查（合約、合約修改、客訴）。
- 7.2 客戶相關的流程：**7.2.1 產品相關需求的決定(客戶、法令、規章、必備之需求及額外需求)；7.2.2 產品相關需求的審查；7.2.3 客戶溝通（合約、合約修改、客訴）。
- 8 量測、分析及改善：**8.1 概述；8.2 監控與量測（客戶滿意、內稽、流程、產品）；8.3 不合格品管制；8.4 資料的分析；8.5 改善（持續改善、矯正、預防）。

經濟環境快速的變化，使得一些不變的法則也須檢討、修正；昨日成功的經驗，可能成為今日公司永續經營之致命傷。系統方式的管理，可使組織更有制度、效率；更有競爭力；更難得的是它有著持續改善、持續學習的機制，將使公司成長茁壯，成功則是指日可待。



## 八、條文六：持續改善（Continual Improvement）

在整個經濟環境中，挑戰者不斷地出現；市場主導者經常改變策略，帶給市場諸多壓力，迫使公司不斷改善，不斷精進。

本章節將著重於討論「促使組織變革之壓力源」；「改善之要點及方向」；「改善/變革過程中常見之問題」；「與持續改善相關之ISO9000條文」等議題：

### （一）、促使組織變革之壓力源：

- **組織自覺**：改善既有問題並避免重複犯錯，以提昇競爭力。
- **科技變革**：新科技產生新的裝備或技術需求，以提昇產能、品質、良率或新型態產品。
- **客戶要求**：對品質、時程或服務方式尚未完全滿意。
- **法令、規章**：其修訂範圍將迫使相關廠商配合並產生變革。
- **組織流程再造**：改善組織體質，如扁平化、充分授權、知識管理等

### （二）、改善之要點及方向：

- **目標管理(改善基準)、重點掌握**：改善之目標、輕重緩急須定義清楚。
- **改善機制建立及跟催**：能將市場變化及其它改變需求作一分析、因應並持續進行改善跟催及成效檢討。
- **虛心、彈性，因應環境變化**：所有制度、法則並非一成不變、永遠適用，須有雅量，廣納建言，考量才周全，反應才迅速。
- **員工訓練、增強共識**：系統改善是全體員工的責任，須透過宣導及教育訓練，建立全員共識，在共同目標下，一起努力。
- **全員品質改善(TQM)之企業文化**：唯有做到全員品質，組織之品質才得以確保，所謂組織品質人人有責，將此習慣溶入個人生活中，才能真正做到全員、全面持續改善。
- **建立知識管理之機制，經驗累積分享**：一個人的能力有限，組織須整合所有資源並作好資訊、經驗之交流，使每個人都可基於組織既有之基礎上，發揮最大之效益。

### （三）、改善／變革上常見之問題：

- **程序紊亂、績效不彰**：程序、制度設計不佳；貫徹力、決心不足，未能有效的執行致使績效未能彰顯。
- **推卸、拖延，抗拒變革**：人是一種習慣的動物，若非事到臨頭，總會抗拒變革，如何因勢利導，將是影響成功與否之關鍵因素。
- **事不關己，毫無擔當**：不在其位，不謀其政。若組織文化中沒有鼓勵每個人貢獻自己的意見，並常常鉗制之，久而久之員工即會養成自掃門前雪的習慣。此外官大學問大，亦是扼殺創意禍首之一。

- **變革設計不當，產生信心危機：**現今組織變革常跟裁員劃上等號，故變革之設計規劃若不能謹慎小心，則將對士氣造成莫大之傷害。此外依個人經驗，組織變革時，不確定感亦是信心危機之主因。
- **昨是今非，跟不上時代潮流：**「我吃的鹽巴，比你吃得飯還多」，當一個人過分依賴過往經驗時，在一變化迅速之環境裏，極有可能變成致命傷。有大智慧者將遵循、掌握、主導時代的脈動。
- **經驗無法傳承，重複犯錯：**組織部門通常各為其政，而且人員異動頻繁，在以業務導向之各公司中要建立一個制度使每個人之工作經驗均得以傳承，實非易事。然知識經驗之斷層在各公司間卻時有所聞，可見建立知識管理的機制已是毋庸置疑，攘外必先安內，成功與否？只在決策者的決心而已。
- **目標設定不佳，無法量度、監控：**問題發生時其原因之分析、診斷、確認均未落實，無改善之方向與目標，其成效自然乏善可陳。
- **無適當之組織設計，致無人跟催：**若組織沒有一明確之職掌安排並定期檢視之完整規劃，則改善之工作只是額外負擔，自然無法落實。
- **無堅強企圖，以貫徹決議：**「應付」在一績效考核不完備或資源不充分之單位，即是一種常態。故一變革或新制度是否能夠成功，端視主事者的企圖心。

#### (四)、與持續改善相關之 ISO9000 條文：

##### 【主要條文】

- 5 管理責任：**5.1 管理承諾；5.2 客戶導向；5.3 品質政策；5.4 品質目標；5.5 責任、授權與溝通；5.6 管理審查（合約、合約修改、客訴）。
- 8 量測、分析及改善：**8.1 概述；8.2 監控與量測（客戶滿意、內稽、流程、產品）；8.3 不合格品管制；8.4 資料的分析；8.5 改善（持續改善、矯正、預防）。

##### 【次要條文】

- 0.2 流程方法：**以目標量測作為流程持續改善的基礎。
- 4.1 一般要求：**組織應依本標準來建立、維持品質管理系統，並持續改善其成效。

持續改善是使一制度維持有效的不二法門，也是是組織制度維持彈性之最佳宣示。一般其改善的構面有三，分別是：客戶滿意、產品及流程。而要使本活動能真正成功，須靠兩個法寶，一個就是TQM：使改善成為每個人重要責任；另一個就是KM，透過知識管理的機制，使得過去的經驗得以傳承，過去的血汗不致白流，此外員工還可透過系統內，資訊快速的流通，使得知識迅速的累積，故員工將更有能力建言，更有能力去執行系統改善的工作。

## 九、條文七：依據事實決策 (Factual approach to decision making)

數據會說話，在決策的過程中，數字、資料、分析結果均為需求之必要條件，故關切的重點應放在相關資料之有效性上，如此情報蒐集之完備性，資訊之即時性、分析之正確性就變得十分重要。

本章節將討論「相關配套措施」；「決策上常見之問題」；「與理性決策相關之ISO9000條文」等議題：

### (一)、理性決策之配套措施：

- **完善之資訊蒐集及分析機制：**蒐集情報之廣度及效度要夠，此外與配合分析之機制，要相互勾機。
- **明確之組織目標，可與統計分析結果迅速比對，精確決策：**有明確的目標及決策或因應之起動條件要清楚，如是決策才會迅速。
- **良好之資訊溝通、交流：**若然無暢通之縱向、橫向資訊交流機制則資料之深度、廣度、速度終將不足，縱有決策也是片面，甚而錯誤。
- **有完善之 KM 機制，分享資訊、經驗有利決策：**透過知識管理的機制，使得過去的經驗得以傳承、系統內資訊快速的流通，使得分享變得更容易，如此資料完整、比對容易，才足以做出正確之決策。
- **完善之資訊基礎工程，資料、經驗可迅速分析、蒐尋、比對、分享：**要決策正確、迅速，其 IT 基礎建設須完整，各人取得資訊之速度須夠快。如此資訊加值、分析才足以建構有效地決策。

### (二)、決策上常見之問題：

- **資訊不全，無法下決策：**通常組織對內外之資訊均不全，掌控性亦不佳，競爭力十分薄弱。
- **個人喜好影響決策，並非依據事實：**通常公司最能幹的不是老闆就是你的主管，而他們決策的過程通常毋需藉助工具或數據。
- **系統紊亂，無法判斷何為真實數據：**通常一種帳有多個版本，很難決定要依據那一個。
- **全憑直覺與經驗下決策：**在賭場我們常憑直覺跟經驗。
- **資訊之時效性及決策之速度問題：**一般若依賴人員提供資料、數據，他們的經驗不足以提供決策必須的資訊；若由決策者提出報表之格式、欄位，則員工需要一段不短的時間整理那份數據不知正確與否的報告。
- **無法取得適切之資訊（無資訊地圖或資訊館）：**一般說來，重要資訊之蒐集、分類、保管等紮根的工作是不會有人做的。即使某份資料好像有人提出過，你也不知在誰身上。

(三)、與理性決策相關之 ISO9000 條文：

【主要條文】：目標管理、量化、收據分析、決策

5 管理責任：5.1 管理承諾；5.2 客戶導向；5.3 品質政策；5.4 品質目標；5.5 責任、授權與溝通；5.6 管理審查（合約、合約修改、客訴）。

8 量測、分析及改善：8.1 概述；8.2 監控與量測（客戶滿意、內稽、流程、產品）；8.3 不合格品管制；8.4 資料的分析；8.5 改善（持續改善、矯正、預防）。

【次要條文】

0.2 流程方法：以目標量測作為流程持續改善的基礎。

在一個十倍速的時代，社會是多元的，經濟環境的變化一日千里，組織的目標與重要決策必須隨之因應才是。而理性決策之要求在於迅速、正確、彈性，從上述常發生的問題可知，一般公司要達此境界尚有一段不短的路要走，故如何與本文之其它七大原則搭配，共同建構一穩固的基礎，實值得決策者深思！深思！

## 十、條文八：互利之供應商關係（Mutually beneficial supplier relationship）

供應商關係之維持，在提高供貨之交期與品質上之信心。此外新的經濟法則指出了競爭力的強弱已不再僅重視公司本身的競爭力，比的是供應鏈間之競爭強度。優良供應商可降低企業之呆料風險與資金積壓，故維持一良好之供應商關係將是本章之討論重點：

### （一）、供應商關係管理之方法：

- 關鍵供應商之篩選、關係維持、輔導：**供應商之關係應從日常生意往來中建立。依重點管理原則，須從中篩選重要之供應商並評估其配合狀況、產品品質等並適時予以輔導及獎勵等。
- 優良供應商評選並給予相對之優惠條件：**優良之供應商應予以較好之付款條件或加重採購比例等。
- 供應商交貨狀況及品質監控，風險管控及備案之擬訂：**一般公司所需之原、物料並非完全由可放心之供應商所提供，因此風險性評估及備案之擬訂就顯得格外重要。
- 適度之關係增進（例如交叉持股），以提昇彼此之依賴度及信任度：**若彼此站在夥伴的立場上，則成福禍與共之生命共同體，如此信賴度將可大幅提高，風險性也將大幅降低。

### （二）、供應商管理上常見之問題：

- 無固定商源、風險高：**價格標、低價品就是節省成本？或者你有永遠買不到你想要東西的苦惱？是否優良供應商之選擇較低價之選擇重要呢？
- 未做供應商管理及風險評估，時程、品質難以掌控：**如第一章所述的，未作管控，即有不可預期的風險。
- 價格過低／規格不明確，造成偷工減料：**低價為因，規格不明即是作文章之最好題材，如何確保產品之品質？
- 無長期穩定之關係，廠商忠誠度低：**由於多數機關要求廠商供貨係以價格為考量，因此很多廠商抱持做一次生意的心態作事，甚而可能作一半就關門大吉。另外一些廠商為顧及其它長期穩固之關係，在供貨之優先順序上就屏棄無長久關係之商家。
- 虧本生意沒人做，並且生意考量不能僅考慮短期價格最低，尤其軟體上更須考慮整體轉換成本及套牢之陷阱：**供應商若經常更替會有所謂轉換成本之問題，若只採固定一家的貨又需擔心所謂套牢的問題，其中尤以軟體業者最是嚴重，故建議儘量採用開放式系統及解決方案。

(三)、與供應商相關之 ISO9000 條文：

【主要條文】：

7.4.1 採購流程：組織應根據供應商提供符合組織需求之產品能力來評估選擇供應商。

【次要條文】

4.1 一般要求：外包流程的管制，應在 QMS 內被鑑別。

以往的時代，付錢的是老大，供應商是沒有地位的；而現今講究的是，必須扶植你的供應商，共創雙贏甚而參贏的局面，如此關係才可維持長久。當然要注意，套牢的潛在危機。

作者：

莊柏青

E-mail : antoine@ms.iso9k.com.tw

寶發網路科技股份有限公司 軟體工程事業部 協理

## 附件：八大品質管理原則原文譯稿

### 一、以客戶為焦點之組織（Customer-Focused Organisation）

以客戶為中心之組織，其必須了解客戶現在及未來之需求，並符合之且儘可能地超出客戶之預期。

【優點】1.透過對市場機會快速且彈性之回應，可增加收入及市場佔有率。

2.提昇客戶忠誠度可帶來後續商機，或透過引介得以拓展業務。

【行動重點】1.了解客戶需求及期待。

2.確認公司目標及標的，並與客戶之需求及期待相結合。

3.確認客戶之需求及期待，已在組織內被充分溝通。

4.量度客戶對產品之滿意度及反應。

5.管理客戶關係

6.確認方案中客戶與利益關係人均得到適切且平衡之考量。

### 二、領導風格（Leadership）

領導者設立一致性之組織目標與方向。他們必須創造並維護內部環境，使得員工得以全力投入以達成組織目標。

【優點】1.員工得以了解並被激勵以達成組織目標。

2.在統一的模式下，各活動均得以評估、導正並實施。

3.以身作則使得整個系統得以持續改善。

【行動重點】1.考慮所有利益相關人之需求：包括客戶、所有人、員工、供應商、社區甚而整個社會。

2.對組織之未來設定一明確之願景。

3.設定具有挑戰性之目標及標的。

4.在組織內所有階層創立並維持價值分享及道德角色之典範。

5.建立信任並去除畏懼。

6.提供員工必需之資源、訓練及自由度，使執行時能具責任感。

7.鼓舞、激勵並認同員工之貢獻。

### 三、全面參與（Involvement of people）

所有階層的員工即為組成公司之本質，由於他們的全面參與，致使其能力發揮於對公司有益之事務。

【優點】1.激勵、承諾及人員參與。

2.由於員工產生之績效，可激發其責任心。

3.員工渴求參與並貢獻所長於持續改善的工作。



- 【行動重點】
- 1.了解員工在公司之貢獻及角色之重要性。
  - 2.確認並識別員工績效之限制因素。
  - 3.解決問題時，具所有權並擔負相對之責任。
  - 4.以員工設定之目標，來評估其達成績效。
  - 5.主動尋找增強員工競爭力、知識及經驗的機會。
  - 6.自由地分享知識及經驗。

#### 四、 流程導向（Process Approach）

當相關之資源及活動以流程方式加以管控，則可更有效地達成所要的成果。

- 【優點】
- 1.透過有效地運用資源，以具備降低成本及作業週期的能力。
  - 2.已改善、一致的及可預期的成果。
  - 3.使得改善契機可更有焦點並依排定順序處理。
- 【行動重點】
- 1.使用結構化方式定義產生需求結果所需之關鍵活動。
  - 2.建立管理關鍵活動之清楚權責。
  - 3.了解並量度關鍵活動所需之能力。
  - 4.確認公司內部各功能群組內及彼此間關鍵活動之界面。
  - 5.管理公司關鍵活動改善之焦點因子：資源、方法、材料。
  - 6.評估客戶、供應商及其它利益相關人之風險、重要性及衝擊。

#### 五、 系統方式管理（System Approach to Management）

確認、了解並管理一特定目標之關聯流程系統，以改善公司之效率及效度。

- 【優點】
- 1.校正達成所需目標之相關程序。
  - 2.致力於相關程序之聚焦能力。
  - 3.提供關鍵利益相關團體對公司效度及效率之信心。
- 【行動重點】
- 1.系統結構化，以更有效率地達成公司目標。
  - 2.了解系統內各程序間之相依性。
  - 3.訂定目標並定義為何系統內特定活動必須被運作。
  - 4.透過量測及評估以使系統持續改善。

#### 六、 持續改善（Continual Improvement）

持續改善必須成為組織之永久目標。

- 【優點】
- 1.透過改善公司能力以增進公司競爭優勢。
  - 2.對市場機會具迅速反應之彈性。
- 【行動重點】
- 1.使用全公司一致的方法來達成持續改善的目標。
  - 2.提供員工用以持續改善之方法及工具上之訓練。
  - 3.對公司之產品、程序、系統作一持續改善，使其成為每一員工之目標。
  - 4.建立目標以為追蹤持續改善之指引及度量。
  - 5.認定並宣告改善狀況

## 七、 依據事實決策 (Factual approach to decision making)

有效之決策乃基於對資料及知識之分析。

【優點】1.依據情報之決策。

2.具備能力以證實過去依事實作決策之效益。

3.具審核、挑戰並更改意見及決策之能力。

【行動重點】1.藉由分析以確認數據及資訊是足夠準確並且可靠的。

2.使需要資料的人可輕易取得資料。

3.依事實分析以作決策並採取行動且和經驗、直覺取得平衡。

## 八、 互利之供應商關係 (Mutually beneficial supplier relationship)

公司和供應商是相互依存的，此互利的關係將加強彼此獲利的能力。

【優點】1.加強彼此獲利的能力。

2.此一致之結合將對變動市場的反應加速且具彈性。

3.成本及資源之最佳化。

【行動重點】1.鑑別並選擇關鍵供應商。

2.建立適度之供應商關係，以使短期獲利及長期考量之間取得平衡。

3.與關鍵夥伴共享資源及專門技術。

4.建立清晰及開放之交流。

5.建立改善彼此結合之行為。

6.鼓舞、激勵並認同供應商之改善及成就。