

100學年度全面品質管理研習會專題演講 欣興電子TQM推展及戴明獎獲獎歷程

專題報導

●曾子章董事長致詞

感謝淡江為國家及社會培育了許多棟梁之材，以欣興電子來看，有很多淡江校友擔任本公司的中高階主管，我們懷抱感謝的心站在這裡，也替TQM做個見證，說明實踐TQM會對團隊的發展有幫助，對個人的居家理財等也是很有幫助的，很高興能藉此機會分享本公司TQM的經驗和歷程。

●專題演講摘要

在開始演講之前，對於淡江推動全面品質管理上的用心，並在校務和學務創新的作法感到欽佩，如全國首創社團學分化等，這讓我想到，我們在TQM推動過程中學習到，組織要能持續的進步和成長，需要挑戰性和創新性的策略，欣興電子挑戰戴明獎時，被稱為「獨特作法」(unit effectivity)。以電子產業來看，使用相同的設備和製程，卻產生不同的結果，這和用心經營有關，也是要推動TQM的原因，及是學習如何用心經營。

欣興電子成立於1990年，當年生產傳統的印刷電路板，雖是電子產業，但由於製程過長，也沒有兼顧環境衛生，因此在當時被列為傳統產業，直到董事長曾子章上任後開始有了改變，現在的廠房和半導體規格一樣，且欣興電子集團在全球電路板製造商之排名，由1996年的72名至2009年提升到世界第一大。

●成立過程

1993年曾子章接任欣興電子董事長，藉其在聯電推動TQM的經驗，是改進公司的營運和經營最好的方法，因此欣興電子於1996年以TQM為經營中心，朝向企業永續經營發展，並成立TQM委員會，除宣告執行決心外，並協助組織成員能夠共同參與。利用週末假期，以讀書會的方式對中高階主管進行教育訓練，讓公司員工了解TQM內容，透過討論和腦力激盪，訂立出公司經營願景和使命：「以服務為導向、品質至上、追求客戶滿意」、「成為世界最成功的電子零件及材料供應者」和「塑造一個有活力，使員工樂於工作的環境。」

●TQM運作與推展

所以，整體的運作上，在TQM委員會下還有成立「品管圈委員會」、「教育訓練委員會」、「標準化/知識管理委員會」及「精實管理/六標準差委員會」，委員會分別主導不同的工作；品管圈委員會負責全公司品管圈、改善提案活動辦法修正及推動，訓

練成效與任務執行追蹤、記錄及整理成檔案，訓練評核結果結合員工升遷制度，健全公司人力資源體系。教育訓練委員會負責深植正確的TQM觀念活用於工作及生活中，建立階層別、機能別的教育訓練體系，培育幹部、經營人才及內部師資。標準化/知識管理委員會則落實品質系統運作，讓品質持續向上提昇全公司知識管理體系之運作。精實管理/六標準差委員會訂定Lean / Six Sigma推行計劃及各項品質指標，並追蹤改善現況，協助各廠/單位之專案選擇，GB/BB/MBB的認證審核。

另外其他部門內則再成立小組委員會(Sub Committe)，由各部門主管兼任主任委員，以利於從上至下執行TQM的政策和年度活動推展，為鼓勵主管參與，這項資歷也會列入升遷的考量之一；基本上，我們是採彈性的推動，而非層級式組織型態，因此，若有業務上的需求，各部門則可再另行成立推動委員會，以符合各部門對品質發展的維持和改進的方向。

欣興電子自開始導入方針管理後，每年9月會檢討改進當年成效及訂立明年度的中期目標，便逐步落實策略規劃、六標準差、5S、品管圈活動等活動，如品管圈活動，每年2期至今已32期，藉由活動來凝聚共識，並鼓勵員工提出改善提案，進而修改及推動。對本公司來說，客戶滿意和產品品質是我們的核心價值，所以我們重視品質管理與作業落實度，以統計製程管制，執行偵測和預防，定期進行各項稽核確認及專案改善，並藉由標竿管理不斷改善，以維持公司的最佳品質競爭力，並於2005年榮獲第16屆行政院國家品質獎。因此，欣興電子的TQM精神和原則為：

- 顧客導向，從顧客的角度思考問題，品質第一、不重視短期利益
- 後工程就是客戶，打破部門別主義
- 依據事實，活用統計手法
- 有效轉動PDCAB，持續不斷改善！

(註：PDCAB→Plan/Do/Check/Action/Bechmark)

- 實施方針管理
- 建立有效的管理體系(直線組織及橫向跨機能別組織)
- 尊重人性，全員參與

而整體TQM的核心活動則為「高階主管的承諾、服務與領導」、「客戶滿意的經營」、「全員參與持續不斷的改善」、「流程管理及品質資訊管理與應用」、「員工教育訓練與成長」、「品質管理體系的建議」、「最佳實務 (Best Practice) 的運用」、「運用優質方針管理，邁向世界級公司」。

●結語

欣興電子自推動TQM以來，儘管受到外界專家學者的肯定，但我們仍在持續學習與改進。以挑戰國品獎來說，最主要的是希望藉此來檢視公司的品質管理，目的不在得獎

，而在挑戰的過程，公司和員工都能學習和成長，以提昇公司整體品質和累積持續進步的能量，這樣的精神會比得獎的意義還來得重要。

●戴明獎特點及學習

日本為紀念戴明博士在第二次世界大戰後對日本產業界品質管理的貢獻，於1951年設置，戴明獎（Deming Application Prize，簡稱DAP），至2011年已達61年；是全球最高的品質獎，也是目前唯一接受外國公司申請的國際品質獎。

戴明獎為目前全球最高的品質獎，給獎標準依據公司經營理念，在高階管理者的領導下，訂定有挑戰性及以客戶導向的目標及策略，而這些策略必須考量公司的現況、公司目前的SWOT及中期計畫，並根據現況定下挑戰性目標來提升產品生產力，最後運用創新的策略達成先前所設定的目標，而戴明獎的審視重點為說明的合理性、挑戰性，再來最重要的是獨特性。

2011年8月15日至19日，我們邀請日本宮村鐵夫博士來臺作實地評審，並在得獎後給予總評，第1是TQM的導入、推動、展開的落實，並將過去的方針管理真正轉換為日常管理；第2重要為顧客服務，維持訂單量；第3，運用挑戰性策略從事新技術、新產品的開發；最後是活用IT的知識管理，建立知識管理平臺承接過去的經驗。



淡江大學100學年度



淡江時報社

TQM年度活動 (TQM Annual Activities)



Certificate History

品質系統認證

