【111學年度全面品質管理研習會特刊】專題演講：大學永續發展之鑰——全面品質管理

＃＃＃＃ 主講／即戰人才發展管理顧問有限公司總經理 陳伯陽

2000年4月我擔任台積電TQM品管工程師，曾到淡江來分享台積電在全品管的實務做法，那時接觸TQM只有7年，僅能照本宣科的把流程敘述一遍，之後才明白，TQM系統制度與流程的原理、精神，體認到主管當初設定推行策略的苦心。推行TQM並不容易，需因時因地制宜來調整許多的推行策略。

今天分三個部分介紹，第一、重新釐清什麼是全面品質管理（TQM）；第二、了解影響高層改變支持程度的原因和結果；第三、分享台積電的實例，並導出推行重點和對淡江大學的建議。

＃＃＃＃ 什麼是TQM？

其「價值觀」：全員參與、持續改善、客戶滿意是觀念核心。運用知識工具，完成各式行為活動，實現TQM思想的目標，會不斷納入有利推行的新知識工具和新活動。

從TQM的演變可以發現，企業競爭力主要靠的是員工「價值觀」。一開始第一目標追求客戶滿意，這是QC的階段，很早就有的概念。隨著競爭者越來越多，各方面持續改善，獲得較佳的利潤空間，提早規劃避開可能的問題，並找出更好方法，這是QA品保階段，減少浪費。

TQM全面品質管理讓全體員工主動參與QC和QA，不須主管督促，形成「品質文化」。這個觀念是日本學到QA概念後，在全公司推行CWQI、CWQC（TQM的前身），全面的品質管制、全面品質改善，在很多方面降低成本，使日本產品能打敗美國。

美國積極學習並改良，在客戶觀念中加入內部客戶，新增利害關係人的概念，在品質管理中加入標竿學習、異業學習，不論是否有競爭者都該持續進步，同時提出領導統御、雙向溝通的管理思維，讓大家主動來做，成就企業文化，大幅降低管理成本。所以，CWQI、CWQC和TQM的差異就在於參與率。

TQM追求品質文化效果，就是當員工自動自發想參與某些事，會產生向心力和價值觀。領導統御即是「引導員工」，對企業的永續發展產生好處。TQM創作的是文化，用價值觀去驅動人類行為，進而產生向心力，也就是「志同道合」，這樣的概念近年也越來越盛行，例如：ESG。

在社會面，TQM精神能解決人們因別人疏忽造成的影響。以郵差送信為例，郵差找不到送信的人或地址，但憑蛛絲馬跡找到準確的收信者。由此可知，每個人的品質價值觀都會影響別人，不應該把各種錯誤視為理所當然，需靠自覺達成零錯誤，就是郵差展現主動想辦法解決問題的TQM思維。

再以美國航空公司機位超賣的社會案件，說明制度傷人和TQM的重要性。制度如有缺失（如機位超賣），這時若有全員參與精神，第一線員工可提供建議解決問題，便能讓制度更完善。TQM主張讓員工參與品質管理，不要讓員工變成只會執行命令的機器人，基層員工最易了解公司規定、制度的弊端，要讓他們參與制度規定。

從經濟社會的例子，TQM主張的價值觀，驅動全員參與的精神，符合未來發展需要，有助於企業永續發展。

TQM的質疑和挑戰

第一是推行，許多主管對TQM存疑，難以執行。高層人員的支持很重要，唯有高層人員支持，才能開啟TQM，但一開始的承諾，也不代表後面全程的支持。

第二，所有員工對TQM的理解不同。以現狀來說，常出現舉辦多項活動，卻虛有其表，所有人對TQM的認知，只停留在活動造成的現象。如公司每當遇到ISO來查核認證時，總找一群人加班，通過審查後就毫無作為，員工並未了解TQM的價值與意義，創造不了文化。主管要有認知，執行TQM是改變思想，不是上課就好，要從行為活動執行，也需要接地氣的樁腳人員配合，巧妙運用知識工具，結合實務應用，進而深入思想層面。檢核標準TQM活動成果是員工善於應用知識，且有正確的行為態度。

第三，應付現有的管理制度，現階段的管理制度仍在QC、QA階段，未達TQM的境界。若僅有少數人想改變，其他單位意願差，無法配合很難推行。另外，如公司內現階段的考績制度，使得大家為求高考績，保持保守的概念，可能窒礙難行。課程多聚焦於主管，未深入員工，也是管理方式與TQM的衝突。

第四，財務報表影響高層支持程度，高層只追求看得見的改變，許多TQM制度的實施，在財務報表效益上無法顯現，大多高層主管傾向投資很快看到成果的技術或活動，對員工行為態度卻不關心。台積電前董事長張忠謀曾表示：「績效好的CEO，董事會不會管他，等到積非成是，犯下重大錯誤，為時已晚。」點出以財務價值觀主導公司管理會有很大的風險，以博客來清潔婦和台積電以不當手法裁員的案例來說明，台積電當年主管刪去留校察看的辦法，讓當年度考績差的員工即辭退，藉考績之名進行裁員，引發員工不滿，事後總經理立即被拔官。這種以專業知識欺負人，是價值觀偏差的行為，就是追求財務報表數字好看、不關注員工行為的弊端。

從別人經驗看自己

台積電進軍中國市場後，受長官文化影響，使得員工只會聽候主管指示，因此發生事情時，媒體比主管先知道。在發現問題出現後，台積電意識到「過去優良的價值觀沒有傳承」，因此台積電決心積極找回「全員重新參與，讓員工有主動思考、解決問題」的能力。事實上問題越來越複雜、反應時間越來越短，需要靠全員參與才能準確完成。

對此台積電宣布自民國111年起，於新人訓練中加入品質文化課程，建立員工對品質及企業核心價值的認知，同時培養高層主管的遠見。台積電也將ESG與TQM結合，讓ESG不只是高層主導的活動，而是員工價值觀的表現。總結來說，台積電在TQM的重點可分為以下四點：

流體型組織的授權：讓員工可以對別單位的事提出建議。

強化軟實力的賦能：提高員工知識技能，有助參與管理和團隊協作的進行。

改變主管決策方式：放下階級、學經歷意識，尊重專業意見，強化預防管理，減少主管需臨時決策的突發事件。

透過活動灌輸觀念：釐清員工的疑惑，透過活動養成習慣進而改變思想，同時調整相關制度規定。

因此，達成在基層人員就能看見企業文化與特質，展現責權精神，訓練思想觀念養成。

談及大學如何運用TQM的思想面對永續發展議題，首先，定位價值，定義客戶，預測並釐清客戶需求，再制定短中長期計畫、擬定策略和實現的機制。接著，要擁有比競爭者更好的方法，擴展視野，勇於在各方面不斷改善。同時，在過程中團結夥伴，如：與大學周邊的租房、店家，達成共識，提升能力和參與率，善用外部資源。最後，解決財務報表帶給TQM推行的壓力，利用推行的經驗和學術界的優勢，低成本應用TQM推行大學永續發展，未來仍是一大挑戰。（林育珊）

淡江時報