



第十四章

全面品質管理 TQM



TQM之緣起

- 1961 年：費根堡 (Feigenbaum)首次提出TQC之意義：「組織應在符合經濟效益下，整合各部門對品質發展、維持、與改進之努力，使行銷、生產、及服務均能達成顧客滿意之目標。」
- 石川馨提出全員品管(company-wide quality control，簡稱CWQC)之觀念，此觀念將費根堡強調之組織內各部門，擴大為組織內所有成員，組織內全體員工皆應熟習品管知識與基本手法。



TQM之緣起

- 1985年：美國海軍航空系統指揮部與其所屬之維修廠與海軍人事研發中心，為說明其採日式品管致顯著降低飛機維修成本及大幅提^升品質之成效，首次提出TQM一詞。
- 1987年：美國設立Malcolm Baldrige國家品質獎，獎勵運用TQM具有卓著績效之企業。
- 1989年：美國國防部令頒「TQM指引」。
- 我國於1990年經行政院通過，成立國家品質獎。

3



TQM之內涵

TQM係一種以顧客為導向的品質管理方法，旨在藉由組織內部全體員工的參與並應用數量方法持續不斷改善產品或服務品質，以達成顧客滿意及企業永續經營之目標。故TQM實乃一種以品質為中心之企業經營哲學，亦可稱為全面品質經營。

4



TQM之內涵

五大原則：

1. 達成顧客滿意。
2. 以提~~升~~產品或服務品質為核心理念。
3. 善用組織人力資源。
4. 持續改善(continuous improvement)。
5. 全員參與(total involvement)。

5



TQM之內涵

十大方法：

1. 設計與製造顧客需要之產品或服務。
2. 對員工充份授權。
3. 人人接受基礎品管教育訓練。
4. 建立員工學習與教育訓練的制度。
5. 營造內部有效之溝通機制。

6



TQM之內涵

十大方法(續)：

6. 建立績效衡量指標與考核標準。
7. 高級主管之承諾與親身參與。
8. 設立獎懲的辦法與制度。
9. 團隊合作、長期努力。
10. 將TQM向上推廣至供應商、向下延伸至經銷商。

7



TQM之內涵

五大信念：

1. 品質改善，人人有責。
2. 品質始於教育訓練，成於教育訓練。
3. 預防重於治療：第一次即將事情做好。
4. 建立以客為尊的文化。
5. 改善永無止境。

8



實施TQM前之準備工作

事前準備工作：

1. 首先應對公司現狀通盤瞭解與分析，針對各部門之營運缺失深入剖析，並運用標竿管理（**benchmarking**）確認對手及本身之競爭優勢及弱點。
2. 以前瞻性眼光決定公司未來發展方向，及規劃工作環境與管理方式應如何配合。
3. 依願景(vision)，公司應成立TQM指導委員會，由總經理擔任召集人。

9



實施TQM前之準備工作

推行TQM成功之三項關鍵要素：

1. 強化品質管理基本概念。
2. 建立品質改善制度。
3. 善用品質工程技術。

10



TQM之推展階段

1. 計畫階段

- (1) 首先成立TQM指導委員會。
- (2) 決定公司內部各部門之任務、訂定品質改善目標、發掘影響品質改善之問題所在。
- (3) 利用工作/製程分析等手法，確認品質改善之專案計畫，提出改進方案與對策，並決定執行之優先順序。

11



TQM之推展階段

2. 執行階段

- (4) 對一般產品及製程上之缺失，可利用統計品管七種手法、N7手法、品質工程技術解決。

3. 評估階段

- (5) 建立衡量與評估之制度，以確保公司內外顧客之滿意。因此企業應定期從品質、成本、及服務時程等三方面進行整體評估後，再針對品質系統進行細部之稽核。

12



TQM之推展階段

4. 改進階段

(6)與供應廠商通力合作，形成緊密結合之生命共同體。此種供應商（上游）及顧客（下游）之緊密關係，對企業之成長及品質改善計畫之成效極為重要。因此，選擇優良供應廠商，同時進行內部製程及供應廠商之認證與評鑑，為實施TQM不可或缺之要項。

13



TQM之推展階段

供應廠商之認證，可分成五個階段：

- (1)供應廠商製造能力之分析與評鑑。
- (2)協助供應廠商建立品質管制計畫。
- (3)評估其品質管制之成效。
- (4)依產品編物料號碼，予以品質認可。
- (5)持續稽核與維持。

14

TQM之推展階段

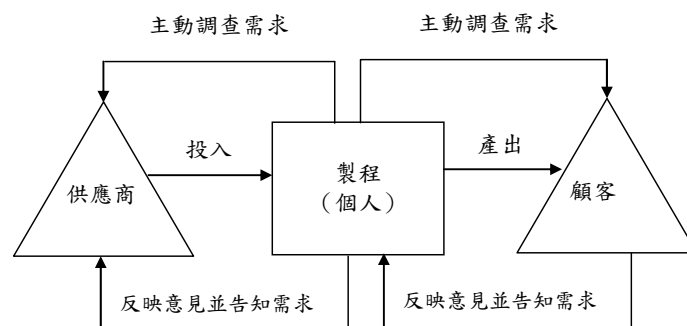
企業內部製程之認證，涵蓋五個階段：

- (1)生產線現況之評估。
- (2)對關鍵過程詳加規範，並予以評鑑。
- (3)盡量避免事後之檢驗，而以SPC及零組件供應地（source）檢驗方式取代。
- (4)內部製程之認證－含製程問題之偵測並提出改善對策。
- (5)持續稽核與維持。

15

TQM理念之落實

TQM的C/S模式



16



TQM理念之落實

落實TQM理念之原則：

- (1)對製程作深入瞭解與認知。
- (2)堅持提供高品質之產品給顧客。
- (3)堅持供應商必須提供高品質之原料及零組件。
- (4)若發生品質問題，一定要找出癥結所在。
- (5)依客觀之數據分析，對問題提出針砭。
- (6)參與小組討論，提出個人建議，以集思廣益。
- (7)不放棄任何可以磨鍊自己能力、以及增進工作技巧訓練之機會。

17



企業中、長期目標及年度目標之制訂

TQM推動前必須先確立企業目標，且企業推行TQM需長期努力，因此企業應訂定明確可行之中、長期目標。

通常長期目標必須考慮五年、甚至十年後，企業發展之方向及願景。(NASA例)

中期目標，則由企業依本身體質，制定三年或五年之品質改善計畫。(美國Leach公司例)

18

推展TQM之成效評估

全面品質管理實施檢查表

I.推動情形 (涵蓋範圍) A.涵蓋全公司 B.參與之部門 1.製造部門 2.研發部門 3.營業部門 4.品質保證部門 5.財務部門 6.行政管理部門 7.售後服務部門 C.只包含某些工廠 D.只有品管圈之活動	II.實施方式 A.總經理宣布實施TQM已有： 1.一年之久 2.二至三年 3.四至五年 4.五年以上 5.尚未開始 B.TQM推動中心已成立 C.推動TQM目標 1.十分明確 2.尚未明朗化 D.TQM執行方案 1.已有但未實行 2.已有且正實施 3.尚未制訂	III.教育訓練 A.已照計畫逐步實施中 B.有多少比例之人員接受過TQM之訓練 1.高階管理人員(____%) 2.中階管理人員(____%) 3.基層管理人員(____%) 4.品管圈之小組長(____%) C.只有少數人員被派往顧問公司或其它機構受訓	IV.政策管理 A.有關公司產品品質之政策尚未制訂 B.公司已制訂清楚的品質政策 C.政策已制訂但未貫徹 D.公司已制訂中、長期目標及年度目標 E.公司定期實施稽核以確保政策及目標照進度如期推展
--	--	--	---

19

推展TQM之成效評估

全面品質管理實施檢查表(續)

V.品質保證制度之導入 A.關鍵性之品質問題均能仔細記錄分析,並提出改善對策 B.公司已建立品質資訊系統 C.全公司品保系統及其運作步驟,均有詳細之文件及圖表可供參考 D.對新產品及新技術之研發,均有管理辦法 E.品保制度涵蓋範圍僅侷限於生產線	VI.品管圈活動 A.品管圈活動歷史 1.一年之久 2.二至三年 3.四至五年 4.五年以上 5.尚未開始 B.品管圈活動涵蓋 1.全公司 2.行政、營業及售後部門 3.僅公司之一部分 C.成員參與之情形 1.定期開會討論 2.需口頭/書面報告 3.曾得獎/成效卓著	VII.實施之管理 A.生產線之管理 1.工作標準已制訂 2.品管圖表使用得當 B.政策目標及執行項目均依細目表之規劃進行 C.公司對下列項目進行跨部門之管理 1.新產品之研發 2.品保制度 3.成本控制 4.生產數量之管理	VIII.整體成效之評估 A.TQM已證實十分有效 1.銷售增加 2.利潤增加 3.不良率明顯降低 B.TQM只達成部份效果 C.TQM缺乏成效
--	--	--	---

20



TQM推動失敗原因分析

1. 使命、願景或目標不詳
2. 未能以顧客為中心
3. 高階主管之參與不足
4. 強調技術而非制度
5. 員工之參與程度不足
6. 教育訓練未切合需求

21



TQM推動失敗原因分析(續)

7. 過於強調立即效果
8. 部門主義作祟
9. 缺乏明確之品質改善效益衡量指標
10. 公司會計制度未能顯示品質之重要性
11. 組織結構未能配合
12. 未建立表揚獎勵之回饋制度

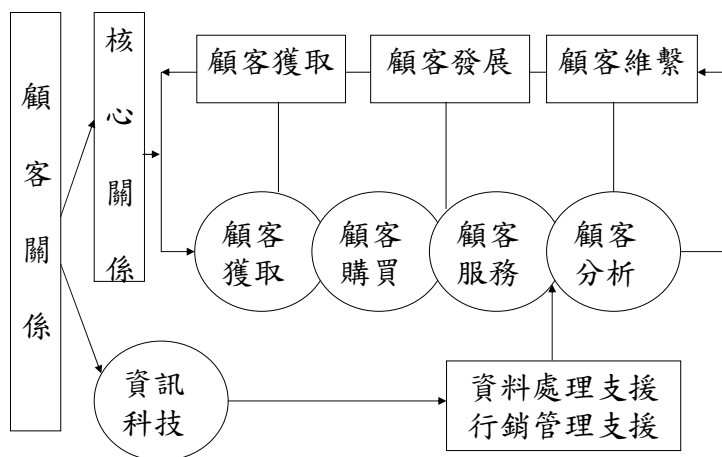
22

顧客關係管理 (CRM)

早期企業競爭力之核心在內部，中期則加入供應商與夥伴，但新的企業價值網必須再納入顧客。企業應視客戶關係為一項資產，從其中衍生出企業之策略性架構，進而提供大量客製之產品或服務，以提_升企業競爭力、增加利潤。

23

顧客關係管理 (CRM)

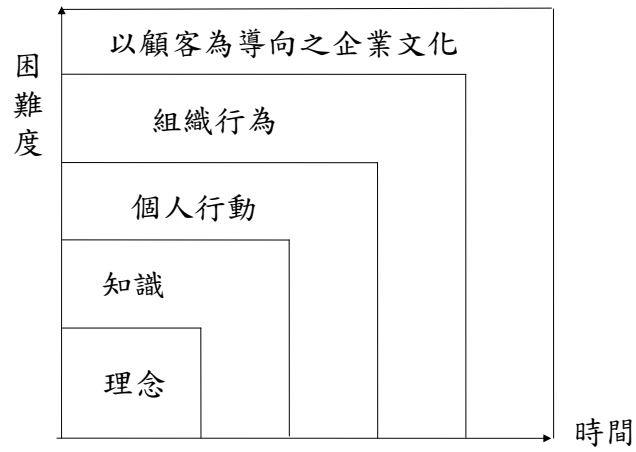


24



結語

以顧客為導向之企業文化歷程



25