

2020 品質工作坊

Quality Talk (1_2) 品質文化的培養與實踐

林昌雄

2020.12.12

個人簡歷

林昌雄 (Jason CH Lin)



現職

- 中華民國品質學會服務品質工作委員
- 台灣飛利浦品質文教基金會執行長
- 民營上市公司獨立董事、科技公司顧問

經歷

- 飛利浦半導體事業全球業務部亞太地區供應鏈及 ICT 副總經理
- 飛利浦電子零組件事業亞太本部供應鏈及 ICT 資深經理
- 統寶光電供應鏈總處副總經理
- 奇美電子中小面板產品事業供應鏈總處長
- 「總裁診斷」/2015 中衛，一書作者

大綱

1. 企業文化的重要性
2. 瞭解企業品質文化
3. 缺乏企業文化的徵兆
4. 如何培養優良的企業品質文化
5. 企業品質文化運動
6. 案例探討

企業文化的重要性

「文化」是什麼？

簡單的說就是一種「**生活方式, the way of life**」

是一個群體在一個時期一般呈現的**習俗 (customs)**、**信仰 (beliefs)**、**行為 (behaviors)**。

文化也明顯的，豐富的呈現在音樂、藝術、戲曲、文學、宗教、建築、衣著、服飾,...等方面。

文化層次：**國家文化**、族群文化、地方文化、**企業文化**，...等。

國家文化

根據霍夫斯泰德 (Geert Hofstede) 的著作「文化與組織, Culture and Organizations/2010」以及「文化的效應, Culture's Consequences/1980」：

文化的定義是「由一個群體共同的心智所形成的特質」，是人們在同一個環境中自然的組合，相同的生活經驗和教育所凝聚的價值觀和行為模式。

價值觀是內涵不易感覺，而行為模式則是外露表徵他人容易觀察到。國與國間因不同的群體、不同的環境、不同的生活方式，很自然的形成該國特有的心智和型態，明顯的有別於其他國家的人民。

國家文化 - 荷蘭 (例)

荷蘭 (Netherland) :

荷蘭，或叫Holland, Dutch, Zeelandia, 低地國，是鬱金香、風車、乳酪、鯡魚、木屐的國度。

國土三分之二低於海平面的國家。小小的地理外向發展，文化多元，人民崇尚自由開放，率性的生活，具有包容接納的天性。人力素質極高，年青人大都受過高等教育，多數人習於用鄰國多種語言如英語、德語、法語交談。謙遜的態度、不羈的風氣，自然培養出國際化的視野。歷史造就了荷蘭人，也造就了他們的性格，「自由」、「包容」、「多元」的文化底蘊，強調貿易生存、融合，而不講求征服或佔有。



圖資來源: 網路

國家文化

國家文化:從言語和行為特質中較容易看得出來。

每個國家的國民有不同的社會生活、習性和工作，從而養成不同的思維，不同的態度和見解，它無形中交互影響著國民大眾，包括生活態度、價值與意識型態，並深深影響國民的行徑。

國家文化影響一國人民的價值觀，進而影響國民對事物處理的態度，態度會左右外在行為，而這些社會生活的方式，也持續影響一個國家文化的塑造。

國家文化的其他因素:

社會的:包括習俗、社會階層與移動性等。

政治的:如英、美的「民主制度」不同於亞洲國家的傳統「威權體制」。

宗教的:宗教宣揚的教義是不相同的，因此信仰會影響到人民的行為。

語文的:語文是溝通的工具，影響到文化的散播與傳遞。

在國際化趨勢下，以英文為主的西方電影、電視節目、歌曲、雜誌書籍、教育課程,...等，不斷地滲透改變了人們的價值觀、思考方式與行為。

企業文化是什麼？

企業文化 (Corporate Culture)

簡單的說企業文化就是一個企業的「工作方式, The way of work life」

最明顯的反應在管理風格 (Management style) 上, 代表該企業的:

理念 (Beliefs)

想法 (Concepts)

堅持的價值 (Values)

風範 (Way)

風格左右企業的做法以及員工的行為模式, 企業負責人個人的特質主宰著管理風格。

企業併購面臨的最大挑戰就是不同企業文化的契合進程: 不論是你泥中有我、我泥中有你、或一起打破, 其間有著不同程度的發展。

集合 → 整合 → 融合

企業文化的層次



圖資來源: 網路

跨國企業文化

霍夫斯泰德 (Geert Hofstede, 荷蘭藉多元文化領導的顧問):

國家文化很大的程度影響該國就業人員工作的價值信念、行為態度。

價值觀是文化的核心，他綜合研究世界各重要國家，歸納出下列尺度的各國價值傾向，作為國家文化差異的代表，這個框架是當今國家文化價值觀尺度最為完整具代表性的研究分析。

1. 權力傾向 (Power Distance, 縮寫為PDI)
2. 不確定性避免 (Uncertainty Avoidance, 縮寫為UAI)
3. 個人主義 (Individualism, 縮寫為IDV)
4. 剛性作風 (Masculinity, 縮寫為MAS)
5. 長短期的考慮 (Long-term / Short-term Orientation, 縮寫為LTO)
6. 放任與約束 (Indulgence vs. Restraint, 縮寫為IVR)

研究 以0~100 分評比國家的文化價值傾向，結果說明如次頁

跨國企業文化

例：荷蘭、台灣、美國以及日本

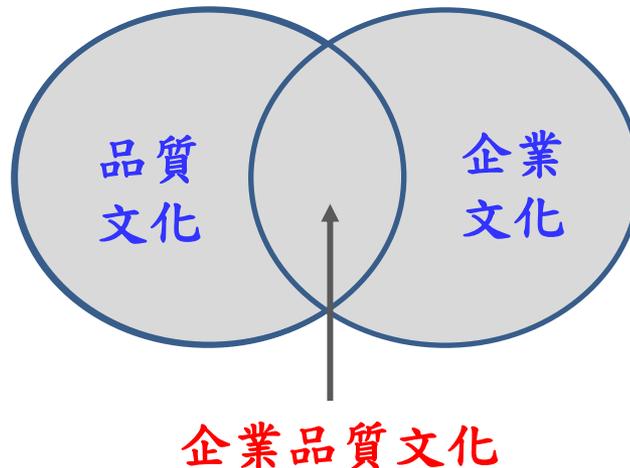
國家文化價值的數據如下，研究以0~100分評比國家的文化價值傾向，分數的高低代表傾向的程度強弱程度，譬如美國崇尚個人主義、放任；台灣個人主義就較低、有遠慮的考慮；日本則是男性作風較強、但預防措施、不確定性避免也強：

	荷蘭	台灣	美國	日本
● 權力傾向	38	58	40	54
● 個人主義	80	17	91	46
● 剛性作風	14	45	62	95
● 不確定性避免	53	69	46	92
● 長短期的考慮	67	93	26	88
● 放任與約束	68	49	68	42

瞭解企業品質文化

「品質」不是個工具、也不是一種技術或方法，是企業的價值、企業文化的一部份，更可以說是企業的生命。

「品質文化」是企業員工實現企業發展目標而自覺遵循的一些共同價值、信念和工作態度。全面的品質文化是全員持續不斷的學習與改善，其間重要的關鍵在決心、教育和行動。



企業品質文化的層次

企業品質文化分為三層，從內涵到外顯：

裡層是屬心智認知的層面：品質的信念和問題的意識；心智影響管理運作的系統和程序，也牽動各項活動和做法。

中層是屬運作系統的層面：是企業設定的組織、系統、程序、規章制度、和員工行為準則,..等。

表層是屬品質管理層面：是工作與環境所在、管理與溝通的方式、品質活動、產品和服務表現,..等。



心智的認知決定系統運作的方式，品質管理與活動。關鍵在企業員工心智的改變，工作態度的改變和工作方式的改變

圖資來源：網路

瞭解企業品質文化

品質文化根基於品質意識

品質意識有賴於正確的品質認知、培養成正確的品質態度

我們無法用相同的自己得到不同的未來！

組織裡常見的現象

- 不瞭解問題癥結的所在
- 不瞭解品質的表現
- 沒有正確的工作態度
- 主管本身就有問題

基本上，牽涉到每個人工作上的心智和態度，必須從心開始 (Heart, Mind and Attitudes) 調適或改變、而不是品質的工技 (Techniques) 運用。

引述一段網路文章：

「每當提到企業文化時，多數人直覺想到的可能是辦公室裝潢、每週五的便服日、帶狗上班、吃不完的零食等等。其實這些都沒有錯，但在我看來，它們更像是企業文化下所衍伸出來的裝飾品。

其實，企業文化就像是一種自動導航裝置，讓員工自動知道該怎麼做才對。簡單來說，當主管不在時，員工依舊能靠過去所累積的“行為準則”來進行決策。好的企業文化，有助於維護願景、提升員工向心力、營造優良的工作環境，甚至能提高企業營運績效。然而，知易行難，每當公司要建立企業文化時，卻常不知該如何下手。」

品質的表現

品質的表現，有如「**交響樂團**」的演奏；絕對不能像是「**曲棍球**」的運動。

因為企業品質的表現必須像樂團的功夫一樣，集體協作，各部各司其職、按譜操作。絕不像「曲棍球」運動那般，球員與球向均不確定、不可預期。

品質就是「價值與尊嚴的起點」，「零缺點, Zero Defects」的表現。零缺點就是：**“知道怎麼做，也確實依照著去做”**

講起來似乎相當的簡單，當事情不是由一個人完成的時候，往往許多的意外和驚訝會發生。魔鬼絕對不只藏在細節裡！

問題出在「**能見度, Visibility**」以及「**透明度, Transparency**」

品質的四個絕對要件

克勞斯比的品質管理哲學, Crosbyism

品質的四大絕對要件, Four Absolutes of “Quality”

品質的定義, Definition: “Conformance to Requirement”, 品質是符合要求的

品質的系統, System: “Prevention”, 建置在預防的基礎上

品質的標準, Standard: “Zero Defects”, 零缺點為目標, 態度上抱持第一次
就把工作做好

品質的衡量, Measurement: “Cost of Quality”, 品質成本是衡量不符合要求
所付出的代價

資料來源: 菲利浦·克勞斯比 (Philip B. Crosby) - Quality is Free

品質追求的肯定

- 1985 全公司品質改進活動 (Philips Taiwan CWQI started)
- 1991 日本戴明應用獎 (JP Deming Prize, デミング賞実施賞)
- 1997 日本品質管理獎 (JP Grand Deming Prize, デミング賞大賞)

Quality Recognition

デミング賞 Deming Prize

デミング賞とは、戦後の日本に統計的品質管理を普及し、日本製品の品質を世界高水準に押し上げた大きな礎となった故William Edwards Deming博士の業績を記念して1951年に創設されたTQM (総合的品質管理) に関する世界最高ランクの賞です。



華人世界第一家、在台灣是第一家也是唯一一家

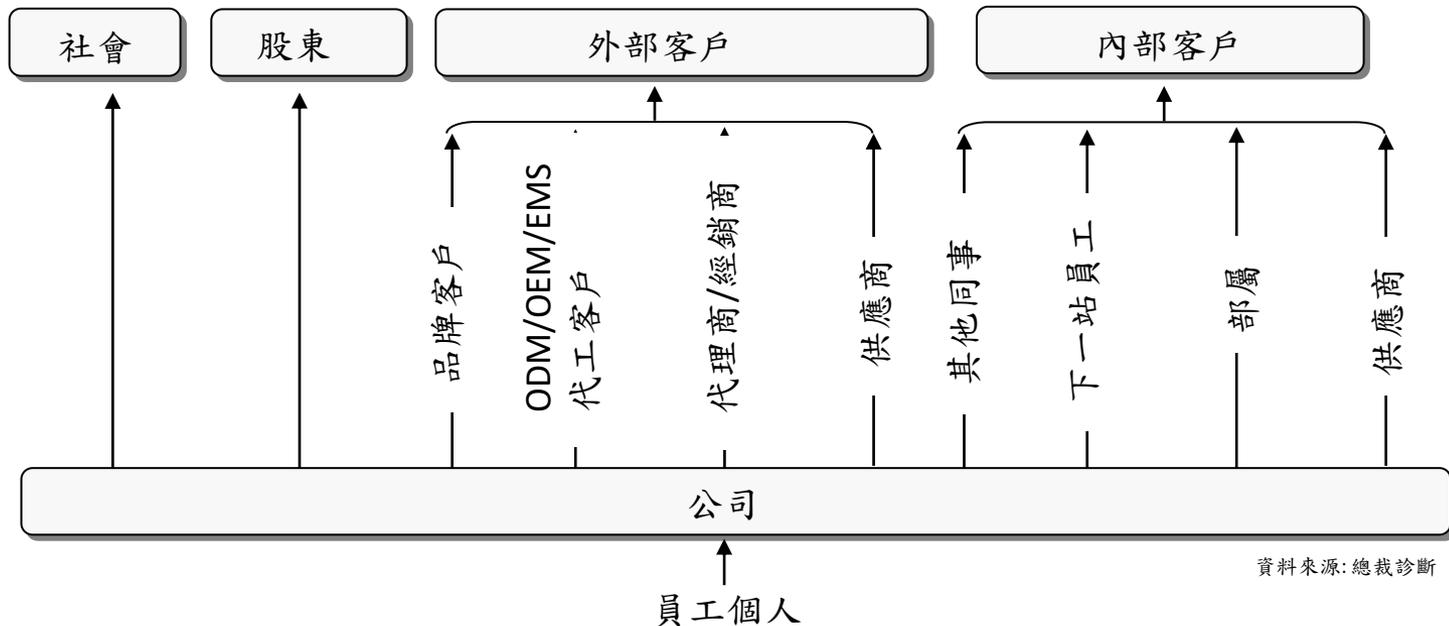
如何觀察一個企業品質文化

- ✓ 瞭解誰是我們的客戶，也知道他們的期望嗎？
- ✓ 事情處理的方式，過程中行事的步驟？
- ✓ 採取的措施是災損控制、矯正或是防止問題再發？
- ✓ 工作職務的角色與責任擔當是否清楚界定？(i.e. Responsible /Accountable)
- ✓ 組織的活動有整體的方案 (Programs)、有詳細的計劃 (Plans) 和管控項目 (Control/Check items)？
- ✓ 管理機制有系統，有步驟整體的連結，從經營策略到現場雙向回饋？
- ✓ 組織是否持續不斷的學習改善？標竿再提升？
- ✓ 主的領導方式？品質的態度與認知？
- ✓ etc.

誰是我們的客戶

瞭解誰是我們的客戶，也知道他們的期望嗎？

製造企業的關係人 (Stakeholders)



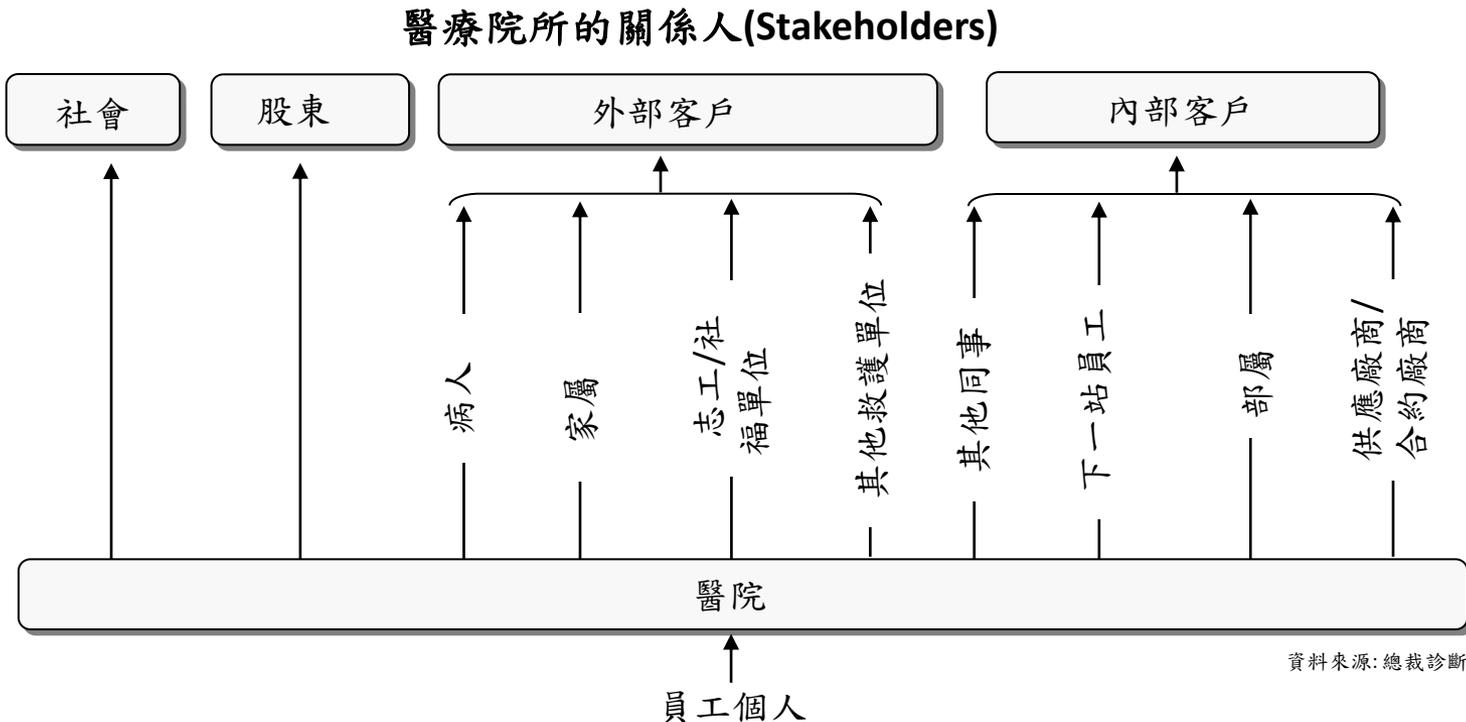
最大滿意 (Satisfaction) → 取悅 (Delight) → 信賴 (Trusted Partner- 共創價值的伙伴)

追求順序:

工作環境和制度 → 員工 → 產品/服務/交期 → 客戶 → 營運績效 → 股東 → 社會

誰是我們的客戶

瞭解誰是我們的客戶，也知道他們的期望嗎？



最大滿意 → 取悅 → 信賴 〈共創價值的伙伴〉

追求順序:

工作環境和制度 → 員工(護士/醫師/環衛) → 醫療/健康服務 → 客戶(病人/家屬) → 營運績效 → 醫院 → 社會

大綱

1. 企業文化的重要性
2. 瞭解企業品質文化
3. 缺乏企業文化的徵兆
4. 如何培養優良的企業品質文化
5. 企業品質文化運動
6. 案例探討

缺乏品質文化的徵兆

下列的情形就是缺乏品質文化的徵兆：

- ✓ 「品質政策」只是公司網頁上的幾句話，或牆上的貼紙
- ✓ 公司的願景只是遙不可及的奢侈
- ✓ 客訴只有業務知道，也不知他們如何處理？
- ✓ 人人怕事，總是推來推去，責任也沒講清楚，或講也講不清楚
- ✓ 作業程序只是簡單的幾句，沒有具體說明清楚，或沒有堅守制度
- ✓ 訓練只是少數人的機會，或老板總派人去，自己卻從不參加
- ✓ 人員的素質和想法都不相同，難以溝通
- ✓ 主管霸氣都不講道理，什麼事他說的算，也不給力
- ✓ 不知品質工具有那些，或如何運用？
- ✓ 問題原因分析多憑直覺、經驗，缺乏數據或因果顛倒
- ✓ 固守原有、不輕易改變，總認為一動不如一靜
- ✓



形塑企業文化是一段持續演進的過程。

企業品質文化也一樣，需要領導和幹部將他們的態度和行為變成工作習慣，形成公司文化的基礎，讓員工樂於承諾 (Commitment) 和投入 (Engagement)。



VS



如何培養優良的企業品質文化

主管首要的任務: 率先以身作則、承諾與決心

信念 (Way) → 使命 (Mission) → 願景 (Vision) → 策略 (Strategy)

品質改善的努力 (主管的行動 + 部屬的行動 + 共同的行動)

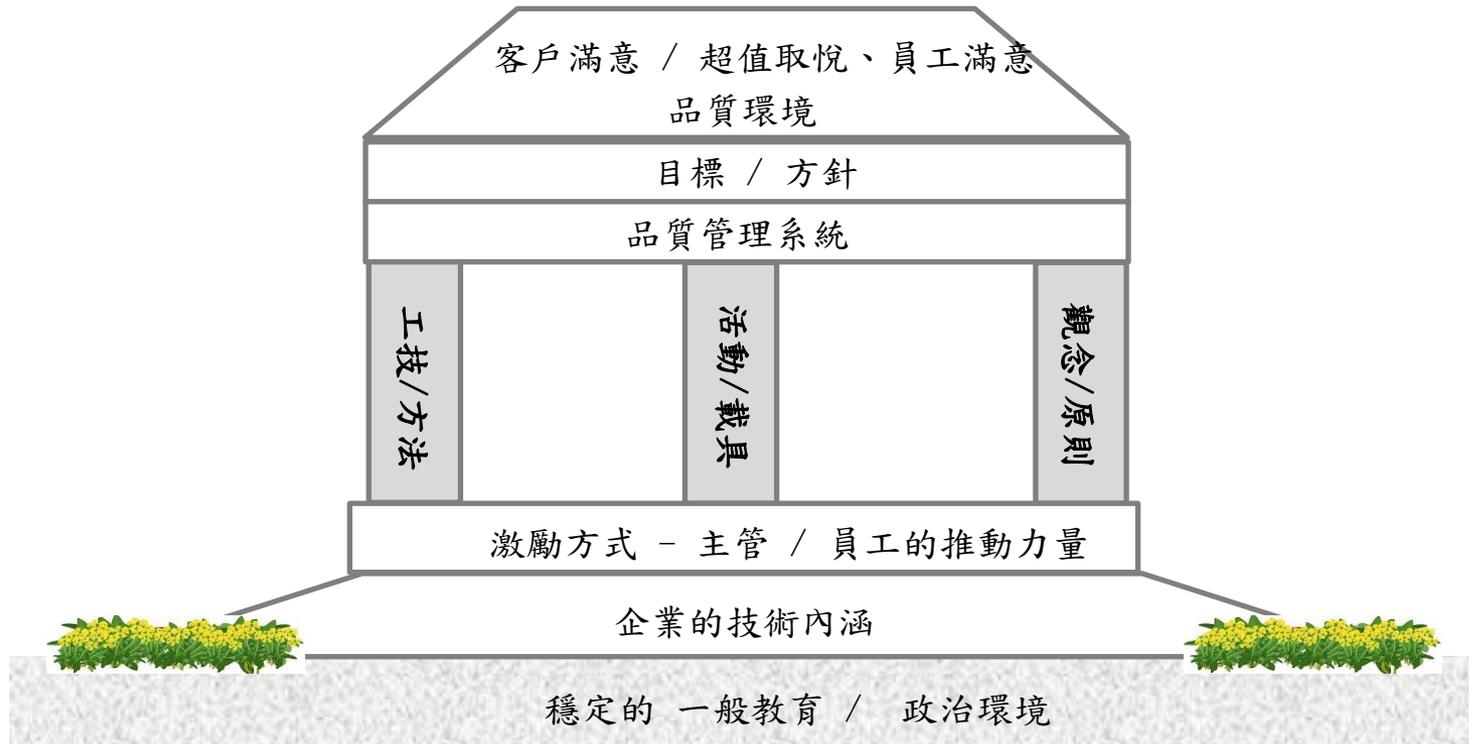
品質政策 (Policy) → 執行方策 (Implementation strategy) → 改善計劃 (Improvement plan)

狩野紀昭 (Noriaki Kano/ Japan, 1940~) 先生品質屋的做法值得參照

品質教育 Quality College



狩野的品質屋模型

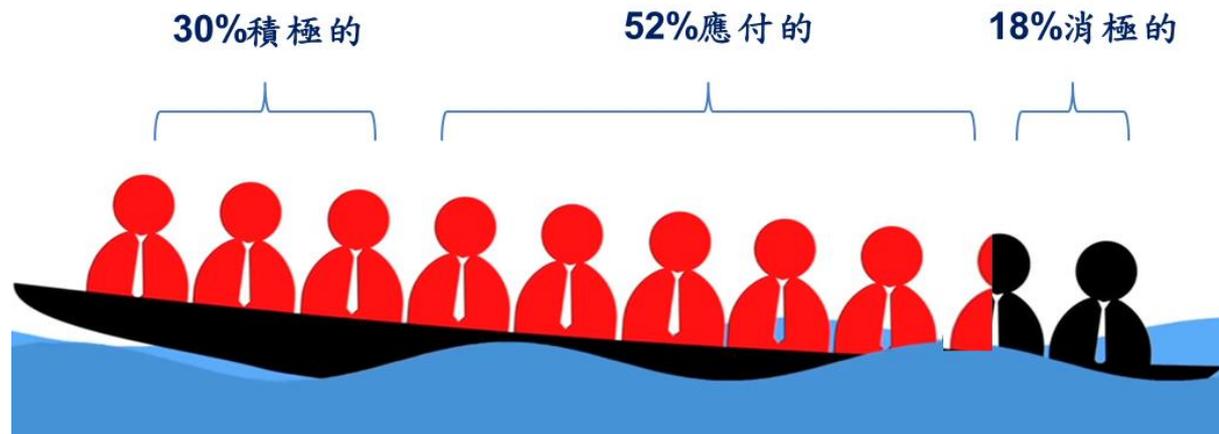


- 方法 / 工技：品質展開、品質七工具、品質管理新七工具、品質個案的故事, 等
- 活動 / 載具：方針管理、日常管理、跨部門的機能管理、品質小組/品管圈, 等
- 觀念 - 思維 / 原則：品質上 - 外部客戶滿意、內部客戶滿意 | 管理上 - PDCA、事實管理、品質是大家的事等

圖資來源：狩野紀昭 (Noriaki Kano) DNA of TQM, 2009

是誰弄沉了這艘船？

員工是否全力投入關鍵企業能否成功，這種企業的股價往往是人家的五倍以上。根據2013年的研究，一個公司的員工：只有30%會全力投入、52%並沒有承諾、18%倒是唱反調的。



圖資來源: Youtube

大綱

1. 企業文化的重要性
2. 瞭解企業品質文化
3. 缺乏企業文化的徵兆
4. 如何培養優良的企業品質文化
5. 企業品質文化運動
6. 案例探討

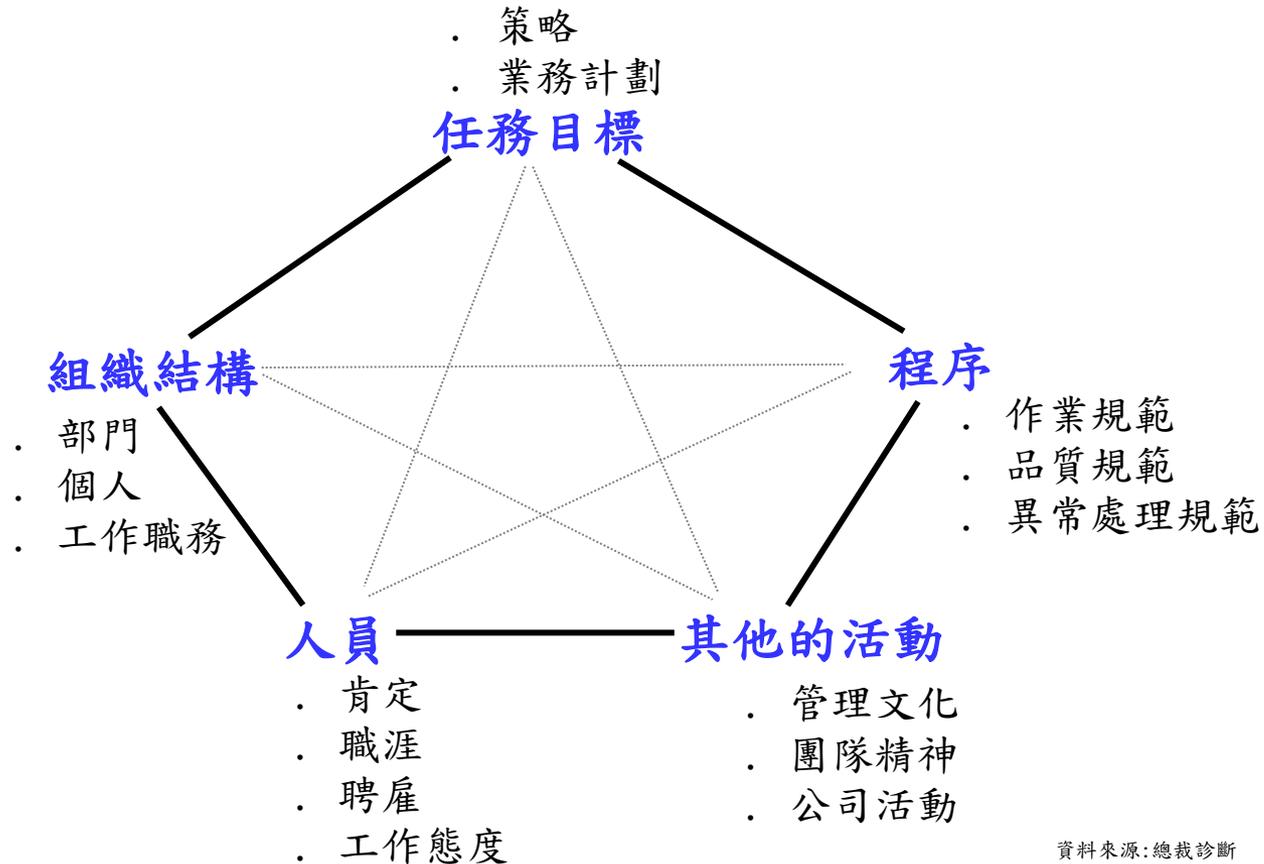
企業品質文化運動

企業經營管理的基本思維（以台灣飛利浦為例）

1. 團隊考量的要項, (key element)
2. 工作職務的角色與責任, (R&R)
3. 設定客戶導向的營運績效指標, (KPI)
4. 戴明循環的行事和追根究底, (CAP-Do, PDCA/SDCA, Root cause Analysis)
5. 螺旋向上持續的改善與提升, (Spiral up)
6. 考驗問題處理的技能, (Skills Set)
7. 考驗部門間的合作及機能整合 (Collaboration & Integration)
8. 主管才能的發展 (Talent Management & Development)
9. 不吝外請專家現場指導 (Consultancy)

企業品質文化運動

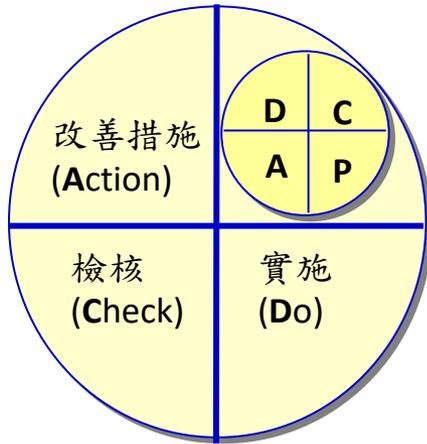
團隊考量的要項



資料來源:總裁診斷

過程遵照戴明循環的步驟

Cap-Do, PDCA



**CAP - Do
戴帽行事**

沒有慎重經過 C→P→A 的計劃
,行事是沒有基礎的

計劃 (Plan)

CAP-Do (Check檢核 → Act改善措施 → Plan to Do計劃實施)



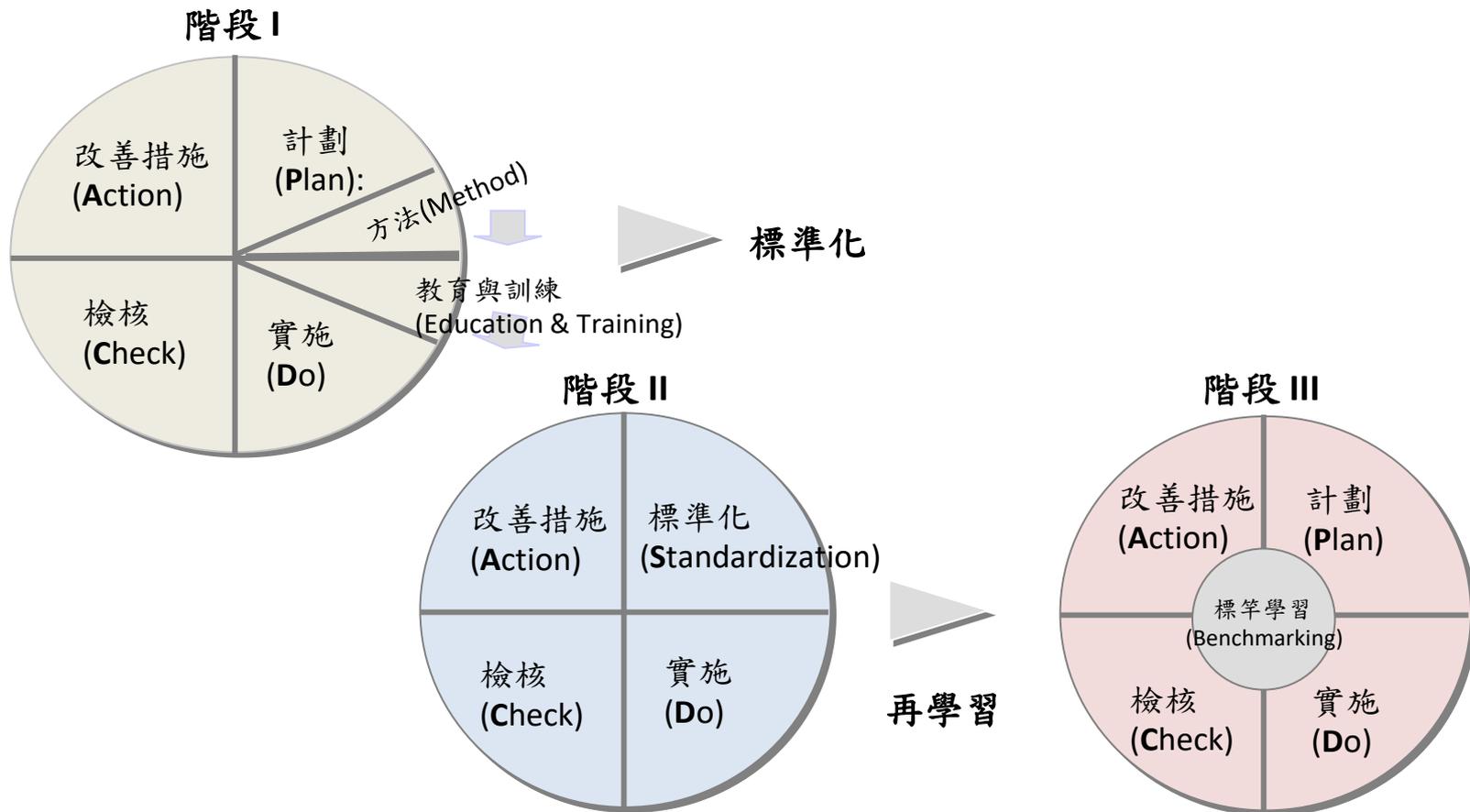
計劃 (Plan): 在計劃階段的工作

CAP-Do (檢核 → 改善措施 → 方針/計劃
→ 管理項目/檢核項目)

資料來源: 總裁診斷

行動措施防止問題再發, 進階標竿再學習

Standardization & Learning

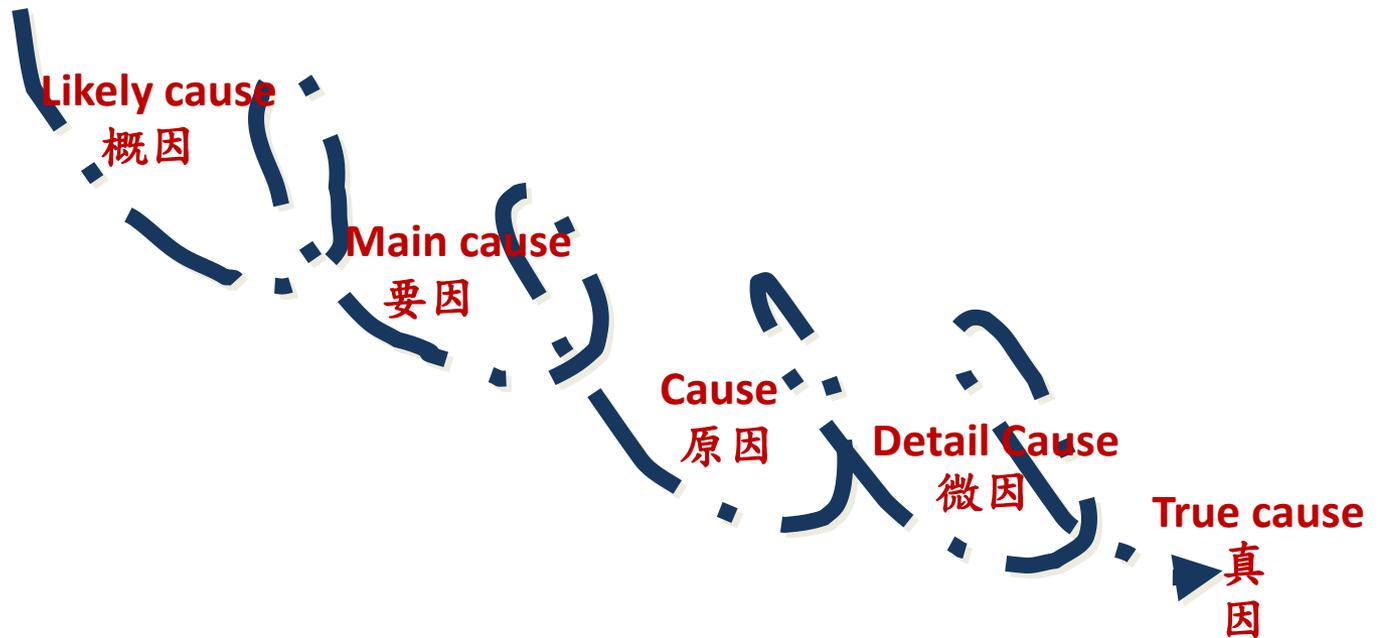


標竿學習: BIC, Defactor, World class,...etc

資料來源: 總裁診斷

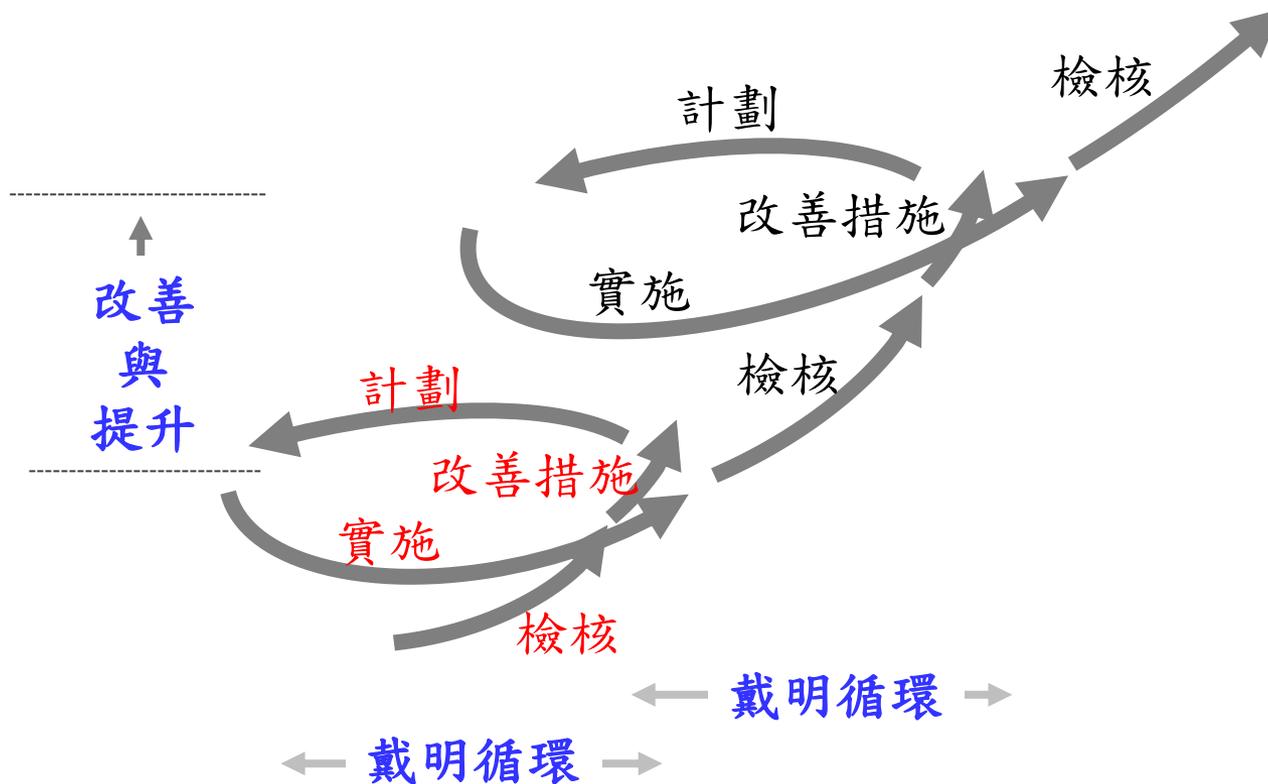
執著的追根究底精神

Root Cause Analysis



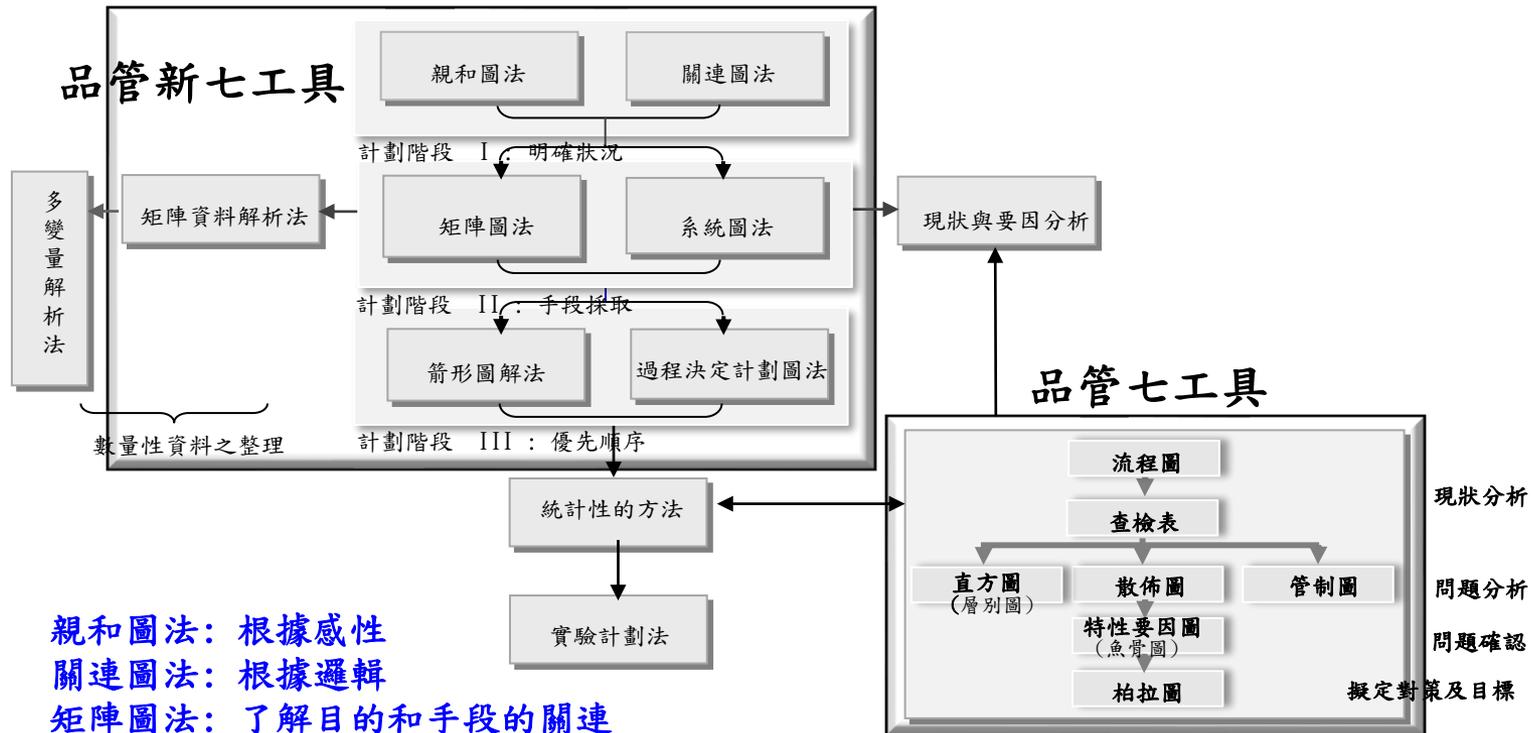
「三現主義」： 到現場、看現事、找現因

螺旋向上持續的改善與提升 Spiral Up



問題處理的技能

品管〈新〉七工具的運用



親和圖法：根據感性

關連圖法：根據邏輯

矩陣圖法：了解目的和手段的關連

系統圖法：多層次手段目的展開

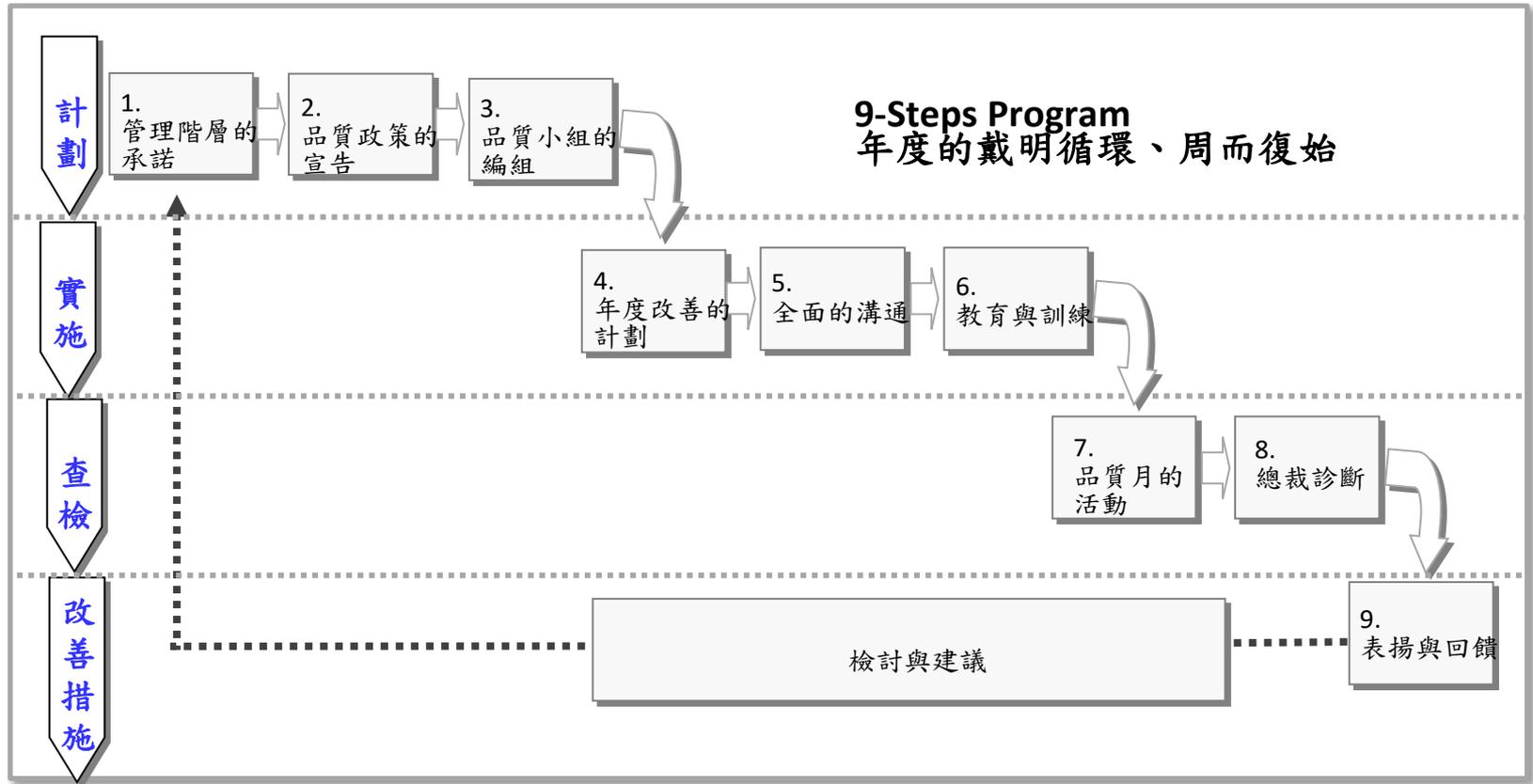
箭形圖解法：確定事象的系列規劃

過程決定計劃圖法：不確定事象的系列推演劃

企業品質文化運動

品質改善活動的方案 (以台灣飛利浦為例)

改變傳統管理 → 到品質文化的管理

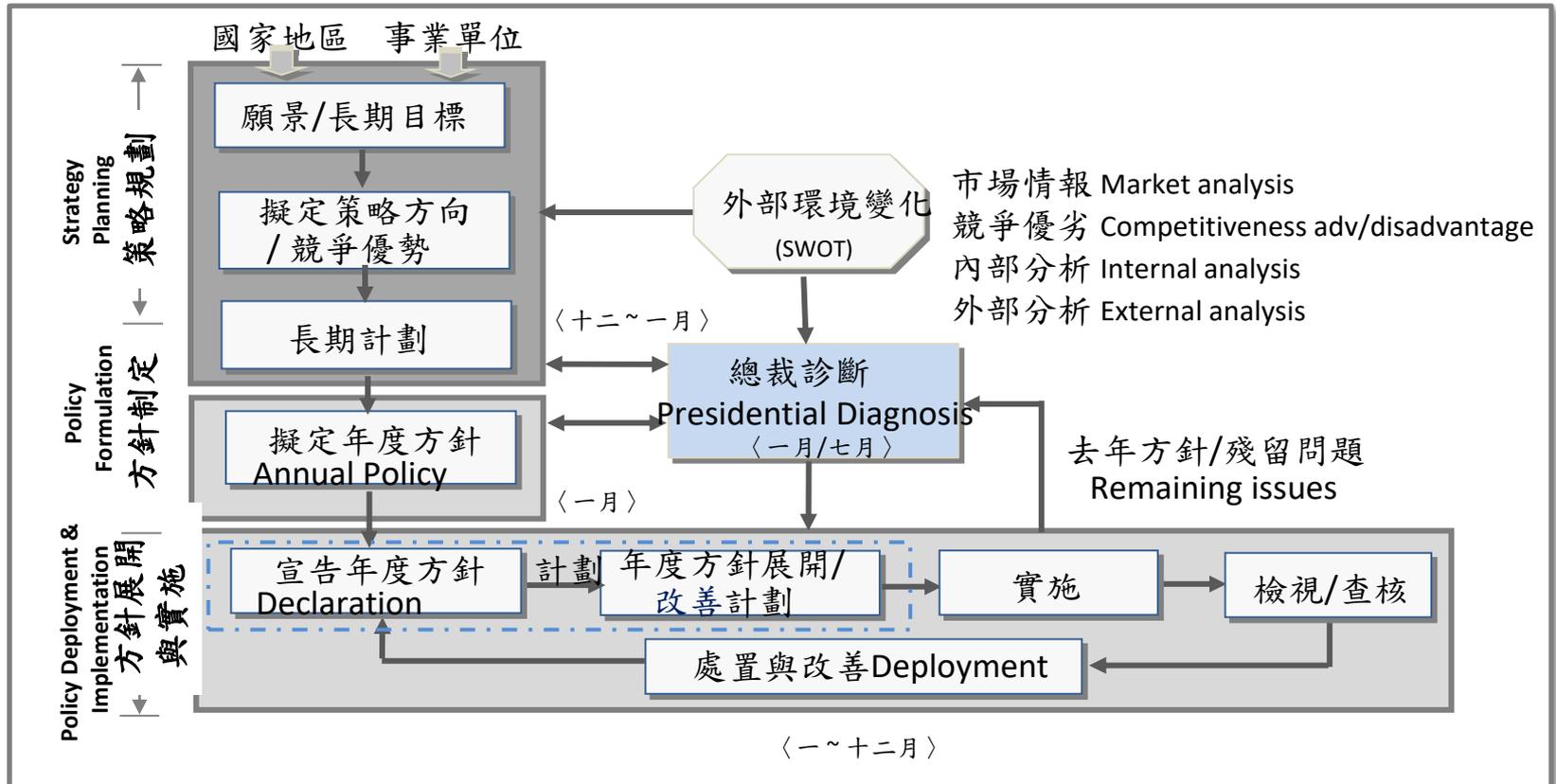


資料來源:總裁診斷

企業品質文化運動

組織的管理機制，有系統，有步驟，整體的連結；從經營策略到現場實施的雙向回饋（以台灣飛利浦為例）

改變品質管理 → 到經營管理品質



大綱

1. 企業文化的重要性
2. 瞭解企業品質文化
3. 缺乏企業文化的徵兆
4. 如何培養優良的企業品質文化
5. 企業品質文化運動
6. 案例探討

公司企業文化 - TSMC

公司願景、使命與核心價值

願景

成為全球最先進及最大的專業積體電路技術及製造服務業者，並且與我們無晶圓廠設計公司及整合元件製造商的客戶群共同組成半導體產業中堅強的競爭團隊。為了實現此一願景，我們必須擁有一位一體的能力：

1. 是技術領導者，能與整合元件製造商中的佼佼者匹敵
2. 是製造領導者
3. 是最具聲譽、以服務為導向，以及客戶最大整體利益的提供者

使命：作為全球邏輯積體電路產業中，長期且值得信賴的技術及產能提供者。

核心價值：誠信、承諾、創新、客戶信任

品質政策 - TSMC

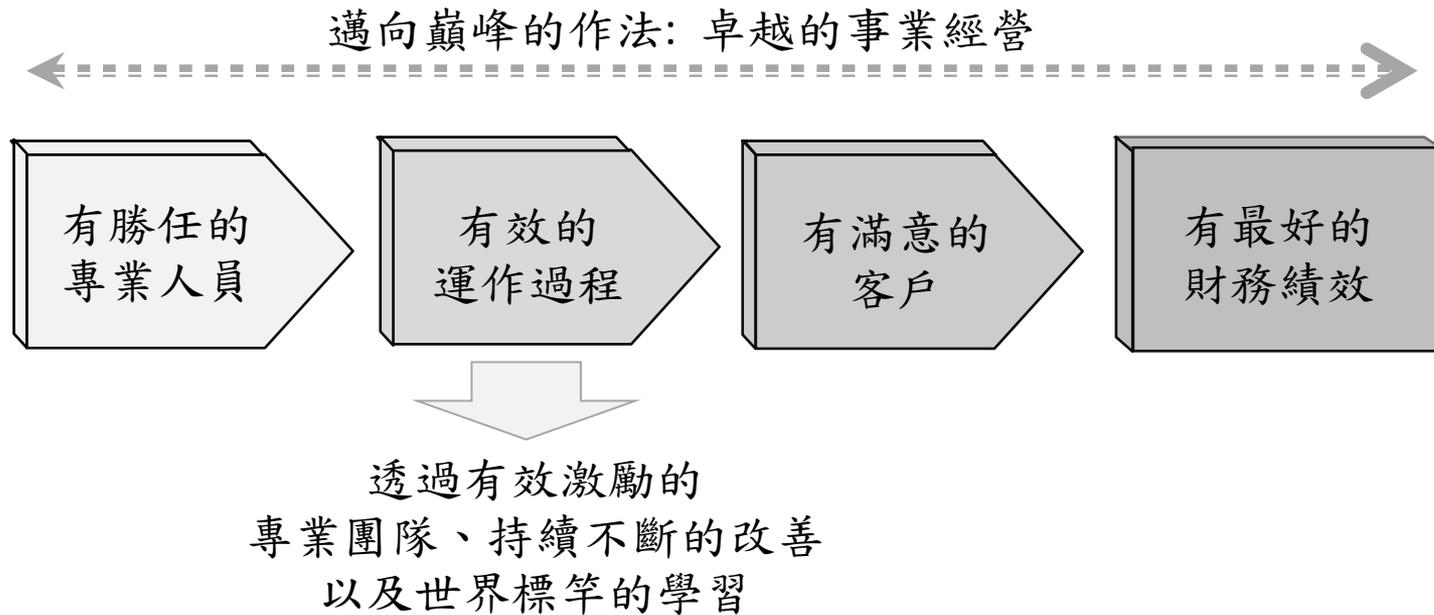
台積公司願意盡一切努力，提供卓越之半導體製造服務給全球客戶，並與之建立長期互惠之夥伴關係。

台積公司願意投注品質熱忱于公司的每一個方面，塑造精益求精，不斷改善的企業文化，以確保客戶全面滿意。我們共同的終極目標只有一個：事事零缺點。

在缺點沒有完全消失前，台積公司願意採取各種權宜圍堵措施，使客戶與『不良』或『不便』完全隔絕。為達此目標，公司要求全體員工互助合作，群策群力，提昇品質，人人有責。

飛利浦風範 Philips Way

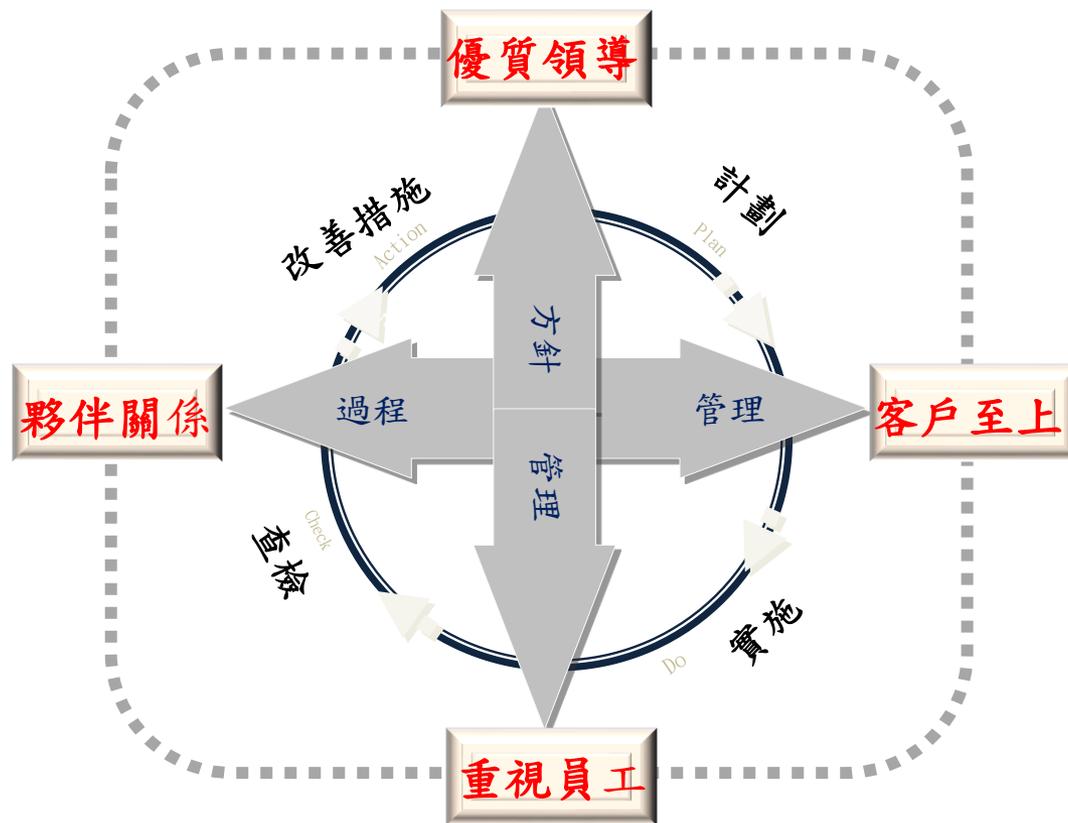
以客為尊, Delight Customer
履行承諾, Deliver on Commitment
人盡其才, Develop People
團結一致, Depend on Each Other



資料來源: PTQF

飛利浦的品質

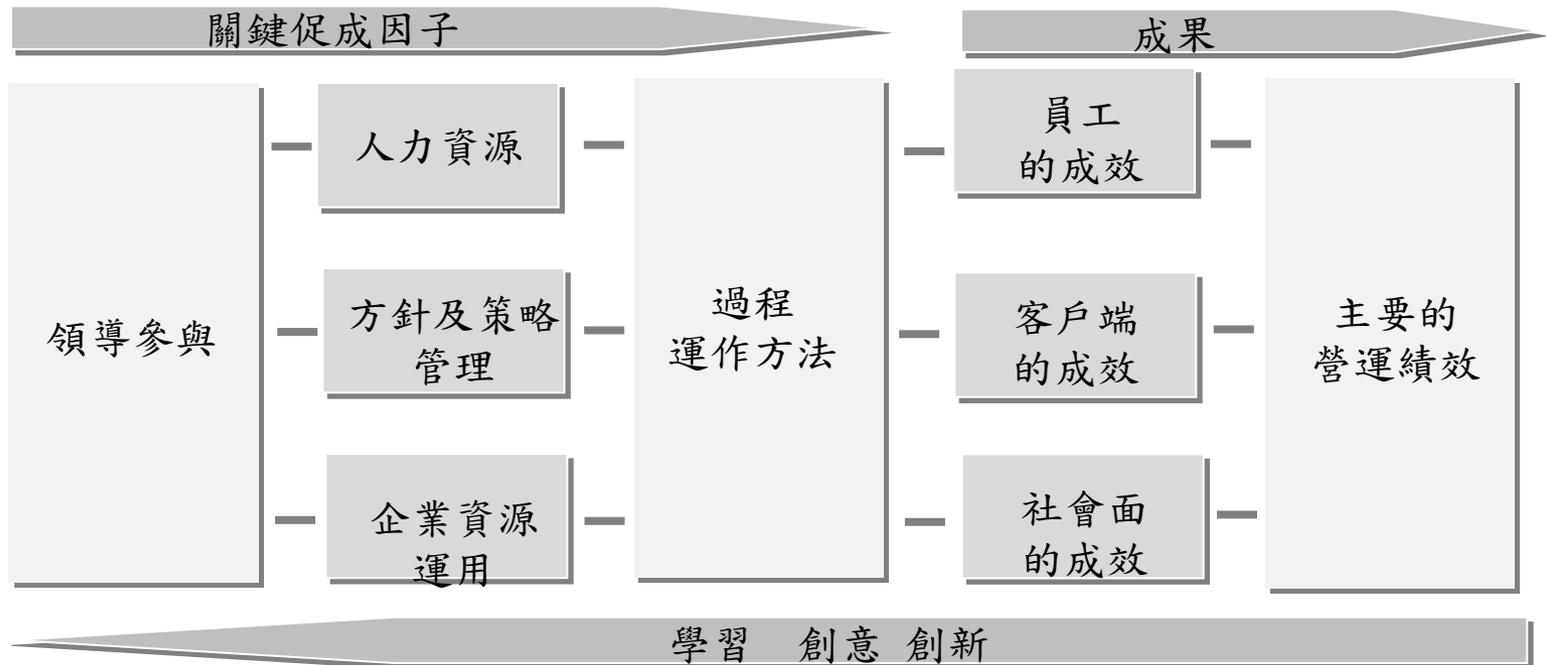
飛利浦以人為本的品質改善架構



資料來源：PTQF

飛利浦企業的卓越經營模式

飛利浦的卓越經營模式 = EFQM 2012模式



資料來源: PTQF

品質政策-其他

企業 XXX

品質政策

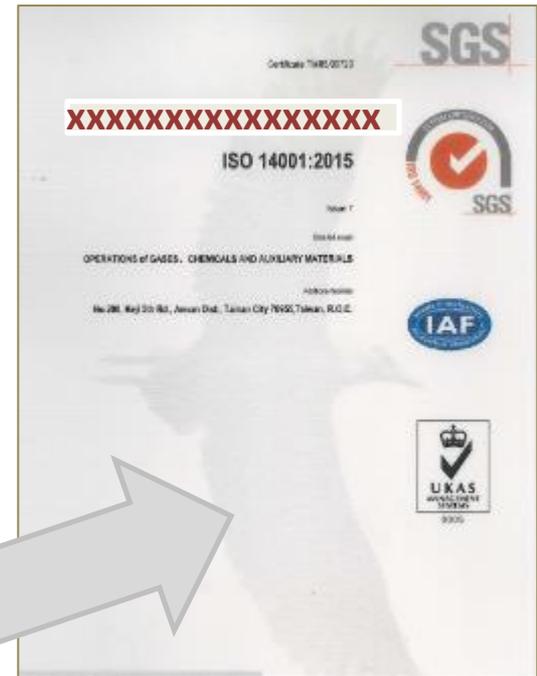
顧客至上
品質第一
持續改善
精益求精

企業 YYY

品質政策

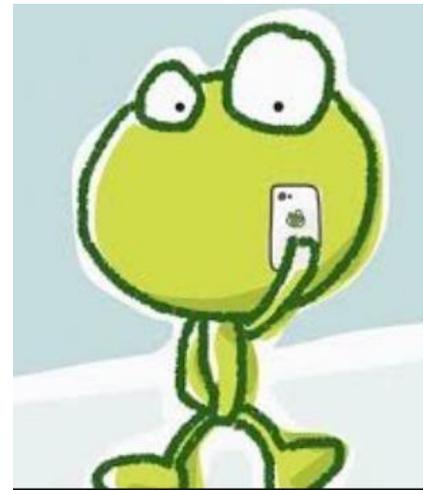
品質至上
誠信負責
持續改善
客戶滿意

企業 ZZZ



有些公司常把品質認證(ISO/IEC/GMP/GSP)做為公司的品質政策是局限的思維。

Thank You



跨國企業文化

霍夫斯泰德：國家文化很大的程度影響該國就業人員工作的價值信念、行為態度。跨國企業的領導層在管理不同文化的成員時，要有**文化的敏感度**。要先有「跨文化管理」的**認知能力**。管理與其說是一門科學，不如說是一門藝術，不僅處理具體的事務，也要面對每個人生活在不同國度的家庭、學校、社會等文化背景下塑造出來的不同特質。

多元文化管理就是要瞭解企業面臨的國際環境及組織內成員的差異，適時找出管理的機會和威脅，事先防範、避免問題的發生。在跨國企業中，文化衝突是不可避免，其原因不外乎種族優越感造成，不當地以自己的習慣、不同的感性，以自己的觀點對待他人（不同語言、不同價值體系的員工），造成溝通上的障礙。

霍夫斯坦德的模式是迄今為止國際企業管理研究領域中分析國際文化價值觀差異最為完整、最為系統的框架，有助於跨國企業主管認識文化現象及其影響效應，提升領導力的最佳參考：**為人們識別和理解文化現象，提供了判斷的基準；為人們分析、比較不同文化現象提供了具體的研究分析數據；為國際企業團隊提供跨國文化管理極有價值的參考。**

公司企業文化 - TSMC

公司願景、使命與核心價值

核心價值 - 誠信, 承諾, 創新, 客戶信任

誠信

正直 這是我們最基本也是最重要的理念。我們說真話；我們不誇張、不作秀；對客戶我們不輕易承諾，一旦做出承諾，必定不計代價，全力以赴；對同業我們在合法範圍內全力競爭，我們也尊重同業的智慧財產權；對供應商我們以客觀、清廉、公正的態度進行挑選及合作。在公司內部，我們絕不容許貪污；不容許有派系；也不容許「公司政治」。我們用人的首要條件是品格與才能，絕不是「關係」。

承諾

台積公司堅守對客戶、供應商、員工、股東及社會的承諾。所有這些利害關係人對台積公司的成功都相當重要，台積公司會盡力照顧所有利害關係人的權益。同樣地，我們也希望所有利害關係人能對台積公司信守其承諾。

創新

創新是我們的成長的泉源。我們追求的是全面，涵蓋策略、行銷、管理、技術、製造等各方面的創新。創新不僅僅是有新的想法，還需要執行力，做出改變，否則只是空想，沒有益處。

客戶信任

客戶是我們的夥伴，因此我們優先考慮客戶的需求。我們視客戶的競爭力為台積公司的競爭力，而客戶的成功也是台積公司的成功。我們努力與客戶建立深遠的夥伴關係，並成為客戶信賴且賴以成功的長期重要夥伴。