

2020 品質工作坊
企業卓越管理模式和品質文化的培養與實踐

Quality Talk (1)
企業卓越經營與最新模式 EFQM2020

呂學正
2020.12.12

個人簡歷

呂學正 (HC Lu)



- 上海先進半導體公司 (ASMC) 總裁暨執行長
- 恩智浦 (NXP) 半導體台灣區總裁及全球封測營運總經理
- 飛利浦半導體封測組織菲律賓、蘇州、泰國及高雄等各廠總經理
- 飛利浦新加坡亞太總部規劃處資深經理
- 台灣飛利浦電子高雄廠人資處長、封裝廠廠長等

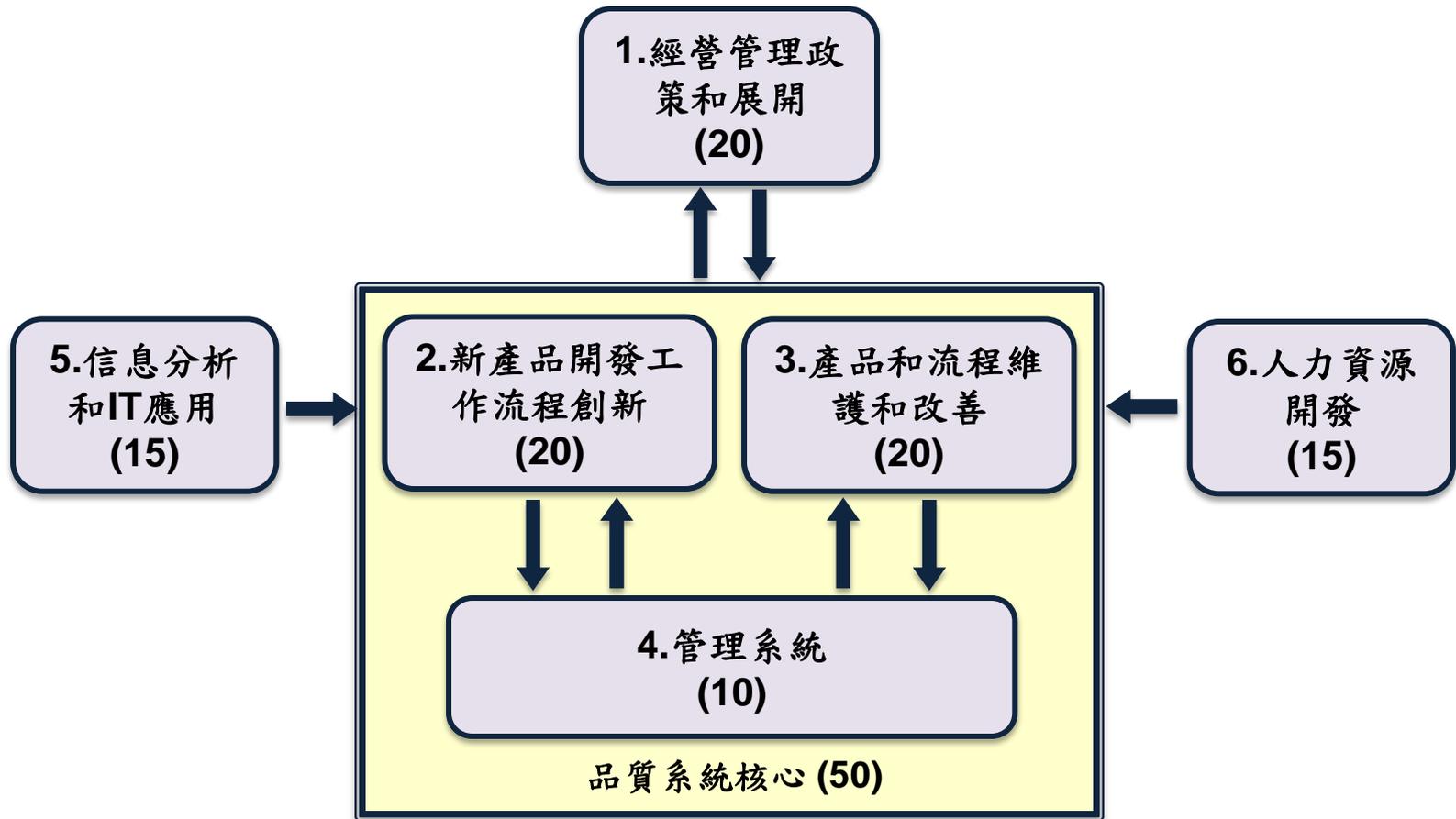
大綱

1. 業界幾個為人所熟知的卓越模式
2. 有關EFQM及其歷史
3. 新版模式的框架
4. 新版模式的不同之處
5. 卓越經營的省思
6. 卓越經營可能的發展

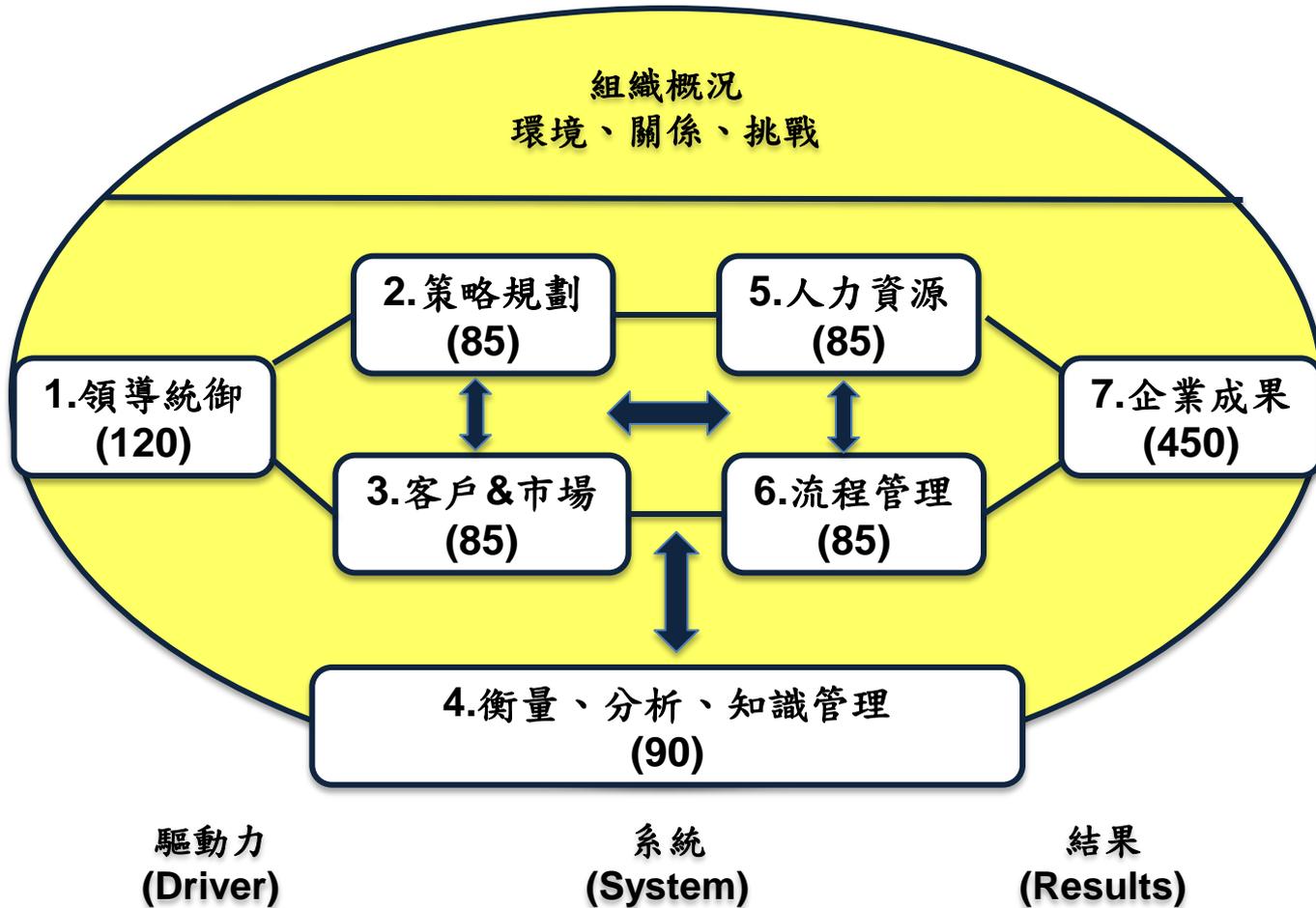
1. 業界幾個為人所熟知的卓越模式



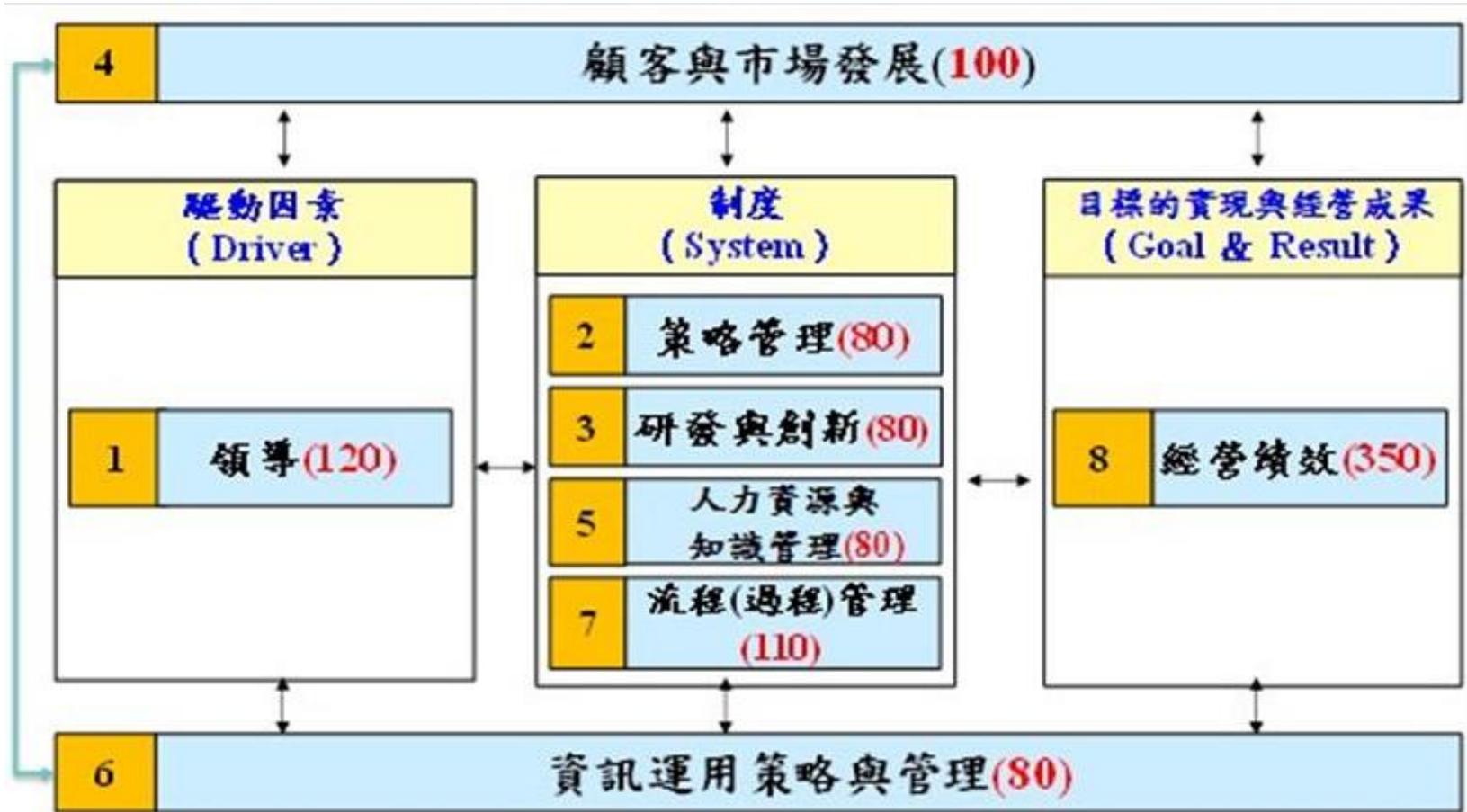
1.1 日本戴明獎的架構



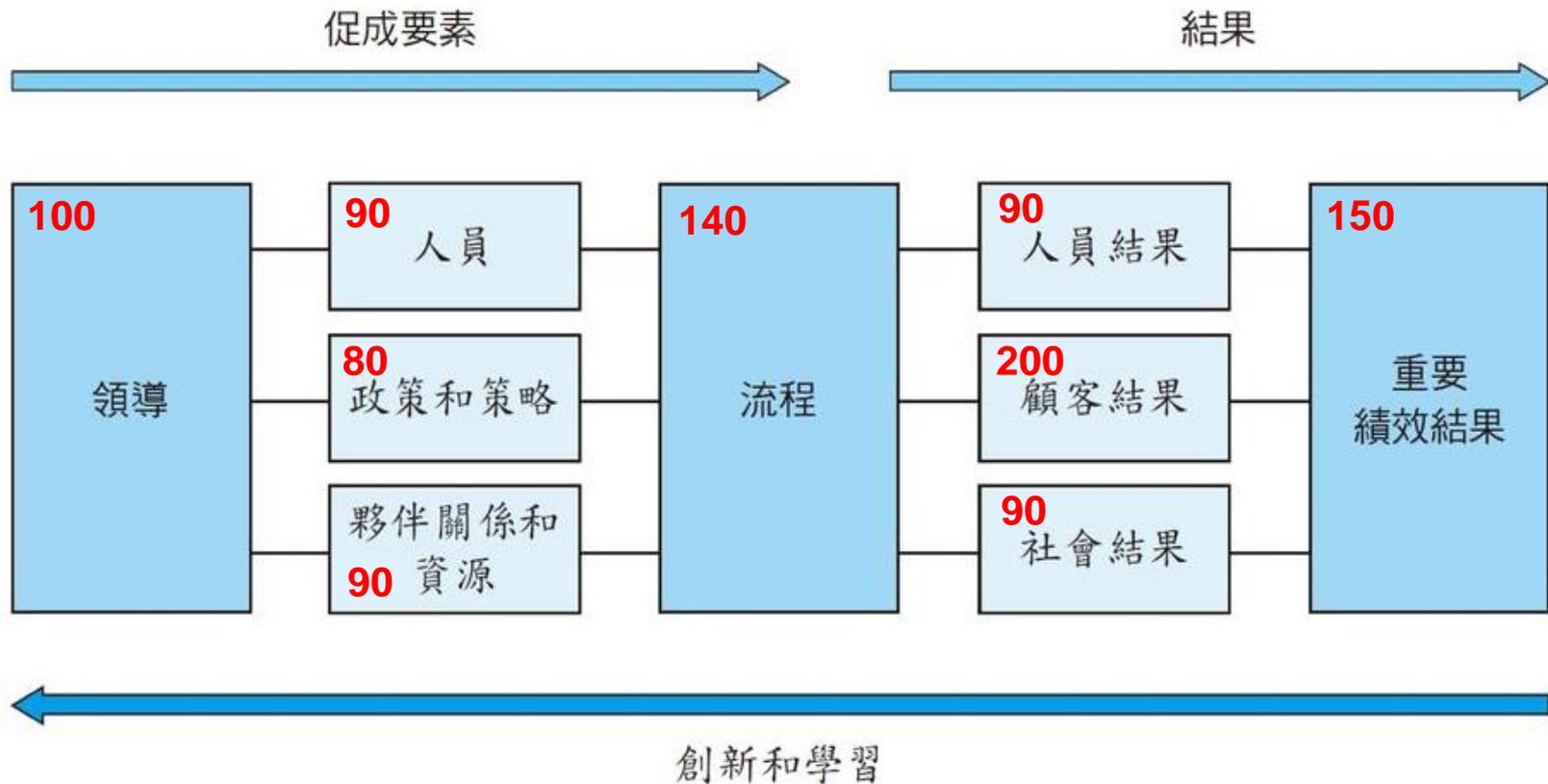
1.2 美國 Malcolm Baldrige 獎架構



1.3 台灣國品獎的八大構面及評量系統



1.4 歐洲卓越經營模式架構 (舊版)



2. 有關EFQM及其歷史

EFQM事業卓越模型是歐洲使用最廣的品質管理架構，由歐洲品質管理基金會 (European Foundation for Quality Management) 建立，簡稱EFQM模型。

歐洲品質管理基金會

1988年，由歐洲14家公司發起成立了歐洲品質管理基金會 (**The European Foundation for Quality Management**)，建立了歐洲品質管理評估系統。EFQM是一個非營利組織。其使命是持續地提升歐洲產品品質，並實現歐洲產品品質世界一流的願景。

這14家公司包括 Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestle, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer, 及 Volkswagen.

EFQM事業卓越模型

1992年初，歐洲品質管理基金會創立了EFQM卓越模型，作為評估組織績效和前景的歐洲品質獎 (**European Quality Award**) 的框架。評獎對象包括：公司、公司的營運部門、公共組織、中小企業。該獎項在歐洲得到廣泛應用，並成為歐洲大部分國家和地區品質獎的參考框架。EFQM從事的業務包括：組織EFQM年度品質評獎；開展品質管理評估之培訓；召開歐洲品質管理論壇；發布品質管理評估新聞；出版品質評估管理刊物等。

2.1 EFQM 三層次卓越水平



- 書面審查 (75頁，使用英文)
- 4-8 位國際評審員
- 評審員取得共識，實地審查
- 完整審查報告定稿
- 得分 500+ 者發給EQA獎

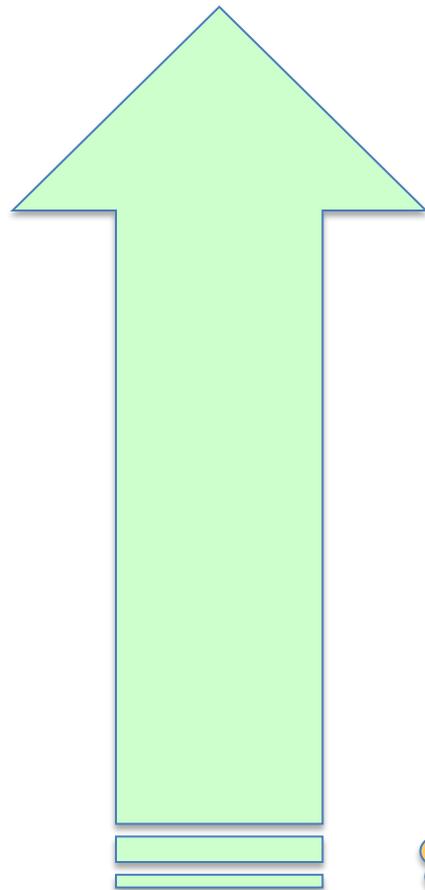
- 書面審查 (51頁，可使用本國文)
- 3-5 位合格評審員
- 評審員取得共識，實地審查
- 九大項層次審查報告定稿
- 得分 400+ 者給予認證

- 書面審查 (12頁改善計畫)
- 初步評分，實地審查
- 另一位認證師背書
- 根據改善計畫之執行給予認可

2.2 EQA得獎公司例 (2018年)



2.3 EFQM 過去的幾次修改



2013

- 卓越概念修改為更具行動性
- 模型用語更簡化
- #9 關鍵成果 > 經營成果
- (RADAR)「證據」> 能證明

2010

- #5 流程 > 流程、產品與服務
- 各項計分修改

2003

- 用語「公共責任」> 「企業社會責任」
- RADAR 內容重大改善

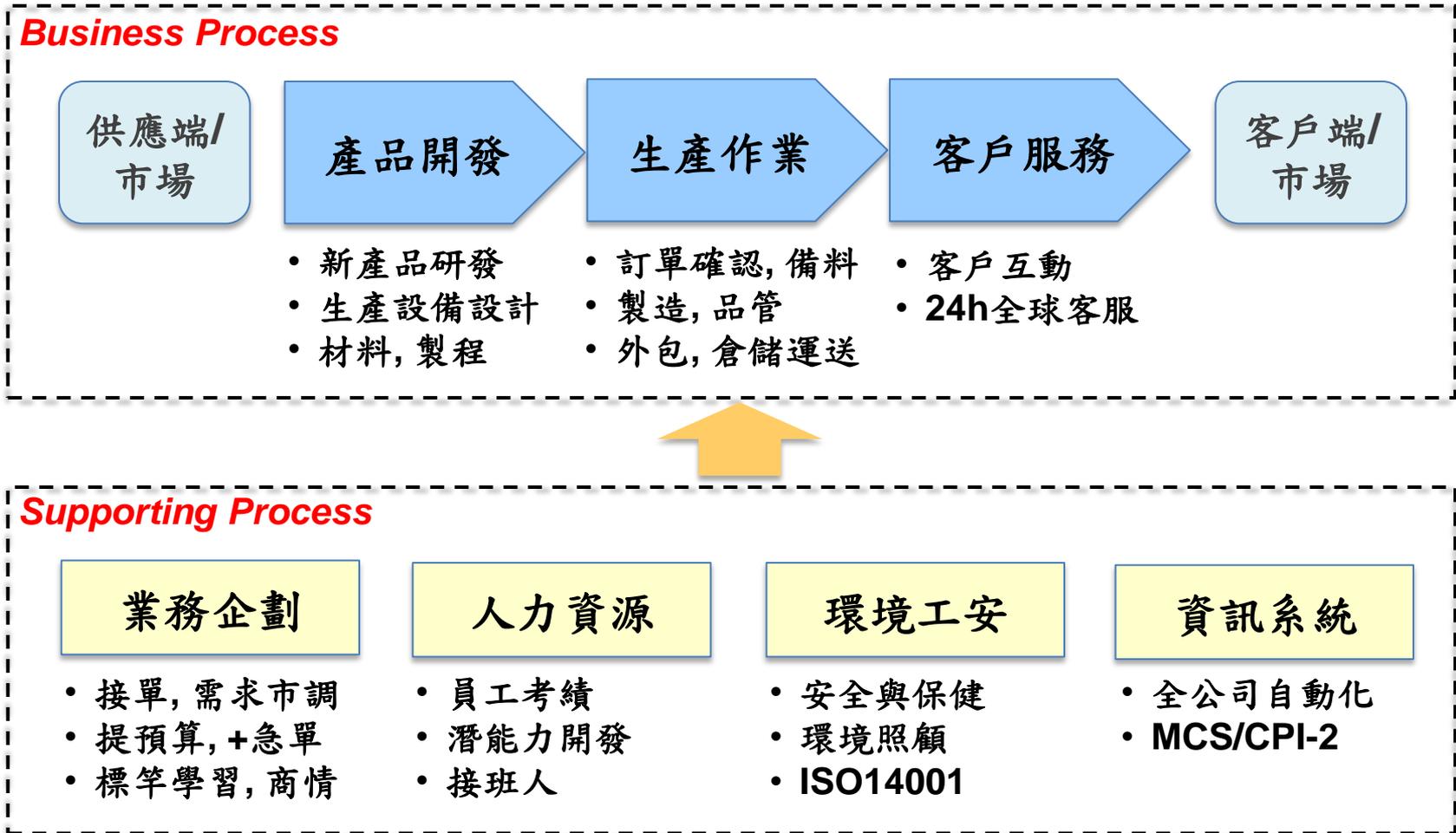
1999

- 引入 RADAR
- #4 資源 > 夥伴與資源
- #8 社會衝擊 > 社會成果

1991

- 卓越模型推出

2.4 「流程」參考例－某事業部



2.5 驗收EFQM的利器 - RADAR

Approach
手法

是否健全？ 是否完整？

Deployment
推展

是否被執行？ 是否系統化？

Assessment &
Review
評估 & 檢討

是否有量測？ 是否為最佳解？
是否據以改善？

Result
成果

趨勢是否夠好？ 目標是否合理並達成？
成果是否堪比同業？ 成果是否源自所用之手法？

2.6 RADAR 實際評分表

RADAR Scoring Matrix - Enables

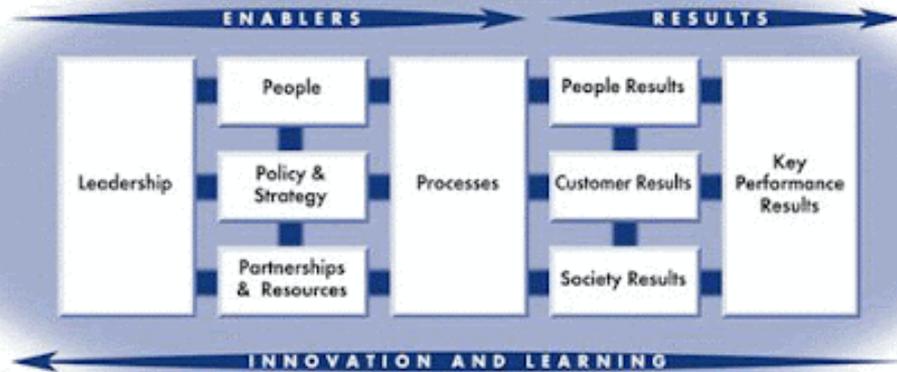
Elements	Attributes \ Score	0%	25%	50%	75%	100%
Approach	Sound :					
	Integrated :					
	Total					
Deployment	Implemented :					
	Systematic :					
	Total					
Assessment and Review	Measurement :					
	Learning :					
	Improvement :					
	Total					
Overall Total						

RADAR Scoring Matrix - Results

Elements	Attributes \ Score	0%	25%	50%	75%	100%
Results	Trends :					
	Targets :					
	Comparisons :					
	Causes :					
Total						
Scope :						
	Total					
Overall Total						

3. 新版模式的框架

- 鑑於有更深入的資料、新的用語、嶄新的大趨勢，及全球的演變，EFQM模型理當反映出具有時代性的觀點
- EFQM將從單純評估工具，提升至可幫助組織或個人進行變革、轉型及處置



3.1 新版模式的推動

- 調查過約兩千位變革專家
- 內部進行過24次討論
- 面訪超過60位各類組織之領導人
- 從各行業及學術界組成專家群
(July 2018 ~ May 2019)



EFQM®

Leading Excellence

4. 新版模式的不同之處

- 由舊版之9大項、32小項，改為新版之三大類、七大項、>23小項
- 各大項之間仍互連，但以 RADAR 評估項目鑲邊
- "RADAR"之“R”由「成果」改為「預設策略達成之結果」
- 新舊版之核心精神則維持不變
 - ✓ 顧客至上
 - ✓ 永續經營，並以利益相關者 (Stakeholder) 為中心
 - ✓ 重視因果相關性，並檢視動機、方法及成果

4.1 新版模式七大項簡介

方向 (Direction)

1. 理念、願景與策略 (5細項) ~~ 舊版#3相關?
2. 組織文化與領導 (4細項) ~~ 舊版#1相關?

執行 (Execution)

3. 利益相關者之參與 (5細項) ~~ 舊版#2, #4相關?
4. 創造可持續之價值 (4細項) ~~ 舊版#5相關?
5. 驅動業績與轉型 (5細項) ~~ 舊版#5相關?

成果 (Results)

6. 利益相關者之感受 (細項自訂) ~~ 舊版#6, #7, #8相關?
7. 策略與營運績效 (細項自訂) ~~ 舊版#9相關?

5. 卓越經營的省思

1991年度
デミング賞 日本品質管理賞授賞式



5.1 卓越經營的省思－方向

- 2017年底，神話般的百年老店奇異公司宣布裁員1.2萬人，股價崩跌44%，就連股神巴菲特也棄守
- 前執行長威爾許所帶入的「奇異融資」，將奇異從一家製造業本位的企業轉向以金融控股為主力的公司，埋下奇異日後的災難
- 繼任者伊梅特上任後，將非本業的業務逐步砍掉，包括出售奇異融資。伊梅特雖然投入了許多創新，卻沒訂出具體策略目標，導致奇異的卓越管理，開始螺絲鬆脫
- 奇異在2015年，把集團內所有數位部門整合成 GE Digital，希望在2020年成為全球十大軟體公司，但起步太晚，還見不到其成效和進展。新繼任者佛蘭納瑞也在上任後，下修原本設定 GE Digital 在2020年的營收目標



5.2 卓越經營的省思－執行

- 在變革的這條道路上，只有5%的企業能嚐到成功的滋味。根據統計，高達85%的企業經理人，每個月以不到1小時的時間和員工溝通策略和願景，以致大部分的規劃都淪為口號
- 已逾百年歷史的美國百貨始祖西爾斯SEARS，在全盛時期全美有超過4千多家店，最後卻因沈迷在內部卓越，忽略與客戶一起開創新局，終於在2018年聲請破產
- 全錄(Xerox)曾在策略轉型上，師承IBM，提供顧客文件的完整解決方案，也將IBM的財務長挖來當執行長，但是卻沒有考慮到公司當時組織的執行能力，最後難逃失敗命運
- 經營企業，除了要設法 make a difference (策略)，更需要 make it happen (執行力)



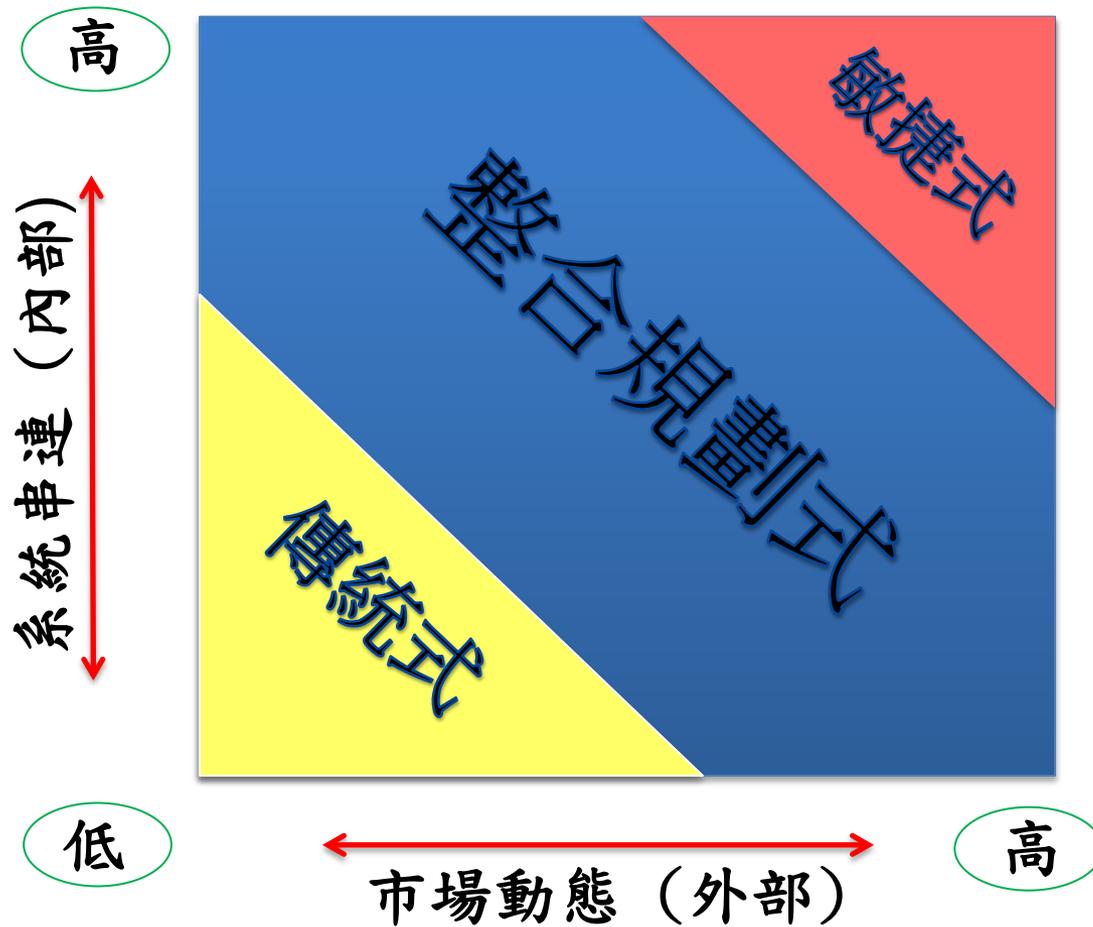
5.3 卓越經營的省思－成果

- 根據統計，有高達75%的經理人，在面對日常的壓力下，只求把事情做好、而非做對的事。且面對困境，只知追逐「網路化」、「數位化」、「轉型」等等，**卻不探究失敗之因**
- 台灣企業太偏重硬體生產，因此當產業的遊戲規則改變，硬體利潤就被壓縮。宏碁過去的成功，是建立在微軟與英特爾(Wintel)強大的奧援，再以快速大量的產品打進市場。宏碁本身**長期疏於軟體鑽研而不自覺**，更甬談軟、硬體的整合能力，所以當iPad問世後，宏碁立刻成了第一批落難者
- 台廠也曾嚐試發展自有品牌，**但缺乏自我嚴格檢討的文化**，所以當典範移轉時總是無法及時反應。宏達電曾受到消費者的歡迎，但在產業生態朝向軟體與應用發展的下日漸失去競爭力。宏達電是透過電信營運商賣產品，**未警覺**到其對手都有直接賣給消費者的據點，也逐漸使其品牌出現問題

6. 卓越經營的可能的發展

- ▶ 在數位經濟漸成主流的今天，品牌與產品之大起大落，已成為產業的新型態
- ▶ Fitbit、GoPro、Zenefits、TiVo等爆炸式破壞者都曾經迅速橫掃市場，但也以同樣的速度退燒
- ▶ 以往「謀定而後動」的卓越經營模式，猶如牛頓(古典)力學般還有方便公式可套用。今後在劇變的經營環境裡，恐怕要像當初愛因斯坦碰到光速運動時，不得不改用波動模型或量子力學般，以顛覆式的思惟，來詮釋可能的新型態

6.1 卓越經營新模式之探討

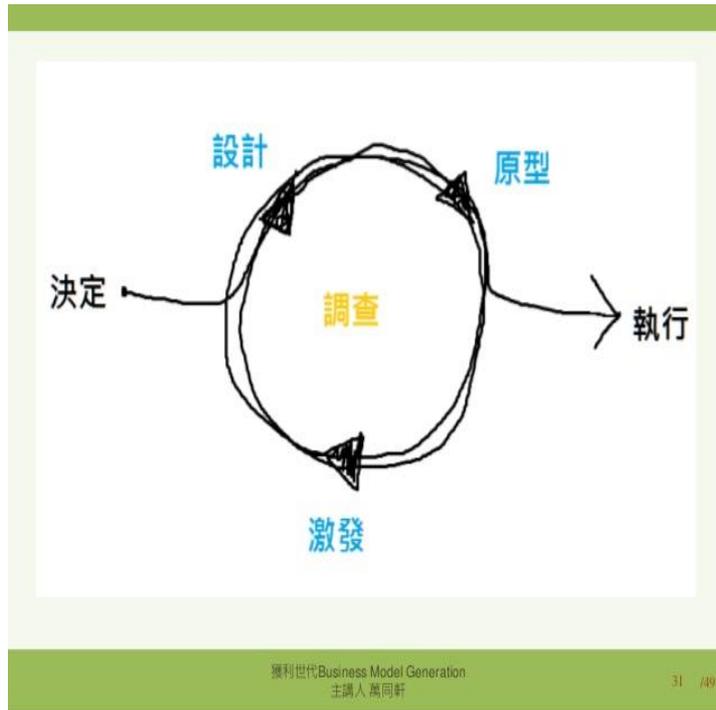


6.2 卓越經營新模式之比較

	傳統式	整合規劃式	敏捷式
• 方向面	改善問題點	理念+內外分析+策略	大數據+洞察力
• 執行面	目標管理	策略展開+檢討+修正	彈性組織+行動力
• 成果面	完成任務	公司成長+獲利	掌握先機，獨角獸
• 行業例	原物料業 ..	零組件業 ..	電子產品業 ..

6.3 快、狠、準 ... 種瓜不排斥得豆

快速市場 → 敏捷應變：



圖片來源：Business Model Generation

- 建立智庫，善用大數據
- 現場、現物、現實
- 結合顧客邊做邊修，勿等100%之「謀定」
- 不拘泥於原計畫
- 勇於打破產業成規
- 「事與願違」或許是機會，究責反將失先機

6.4 給有志追求卓越者的一些建言

- 要有全方位與長期努力的心理準備 = 沒有特效藥、萬靈丹
- 最高決策者的承諾與決心是必要條件
- 慎選最適經營模式&工具，尋求專家&有實務經驗者的協助
- 切勿單打獨鬥，切忌有菁英主義思惟，切勿忽略公司文化
- 不要為卓越而卓越，歷久要彌新，典範能流傳
- 過程+結果，維實+改善，治標+治本，破壞+創新
- 分工是為了落實合作；輪調是為了適應未來
- 貫通管理與領導；明辨智慧與聰明
- 員工能力高下：看出問題>找到原因>解除狀況>預防再發
- 員工的栽培：給風範、給機會、給舞台、給掌聲
- 找接班人（內部優先）：人手中找人才，人才中找「人物」

Thank You