

**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

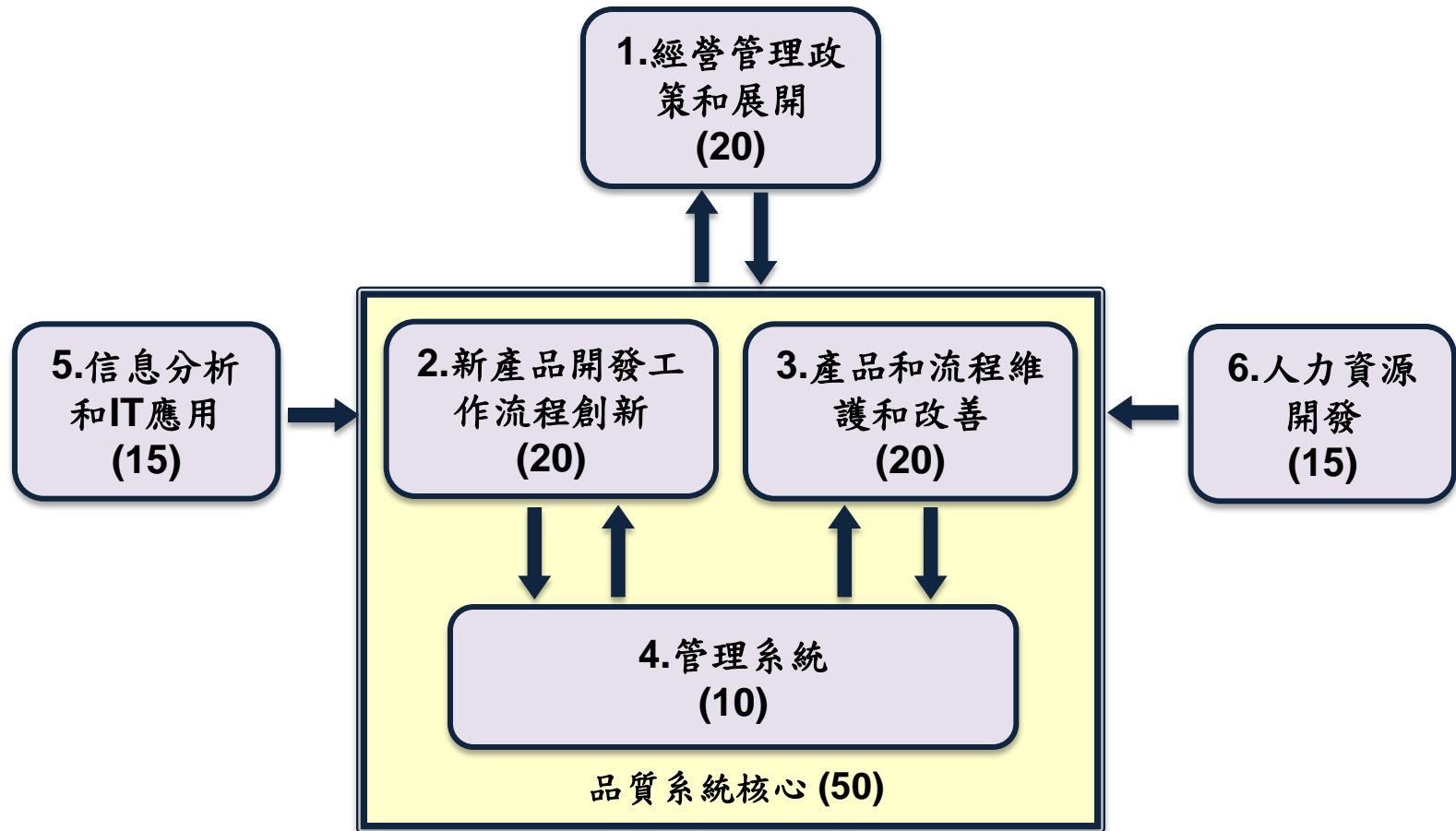
# 大綱

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

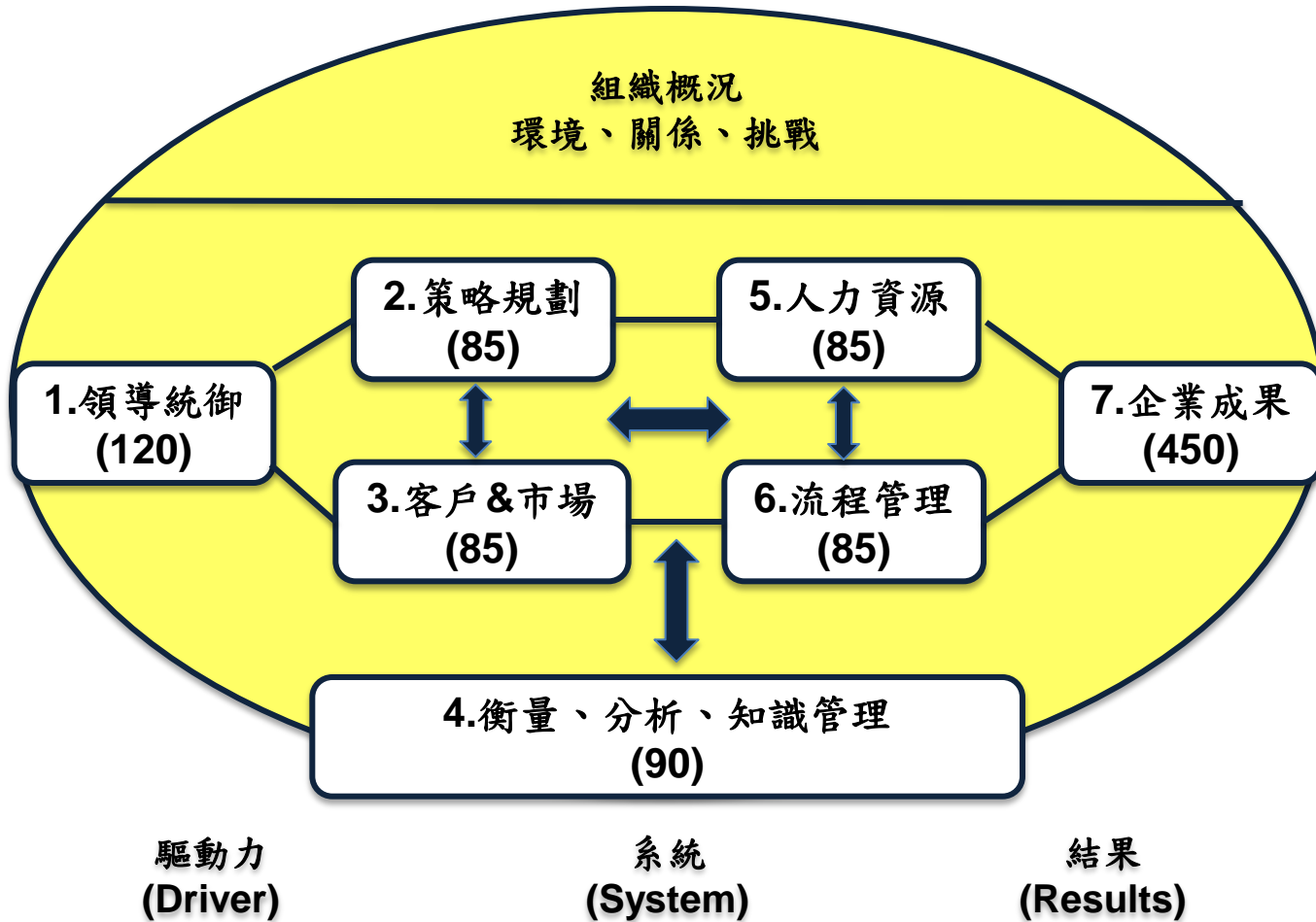
# 1. 業界幾個為人所熟知的卓越模式



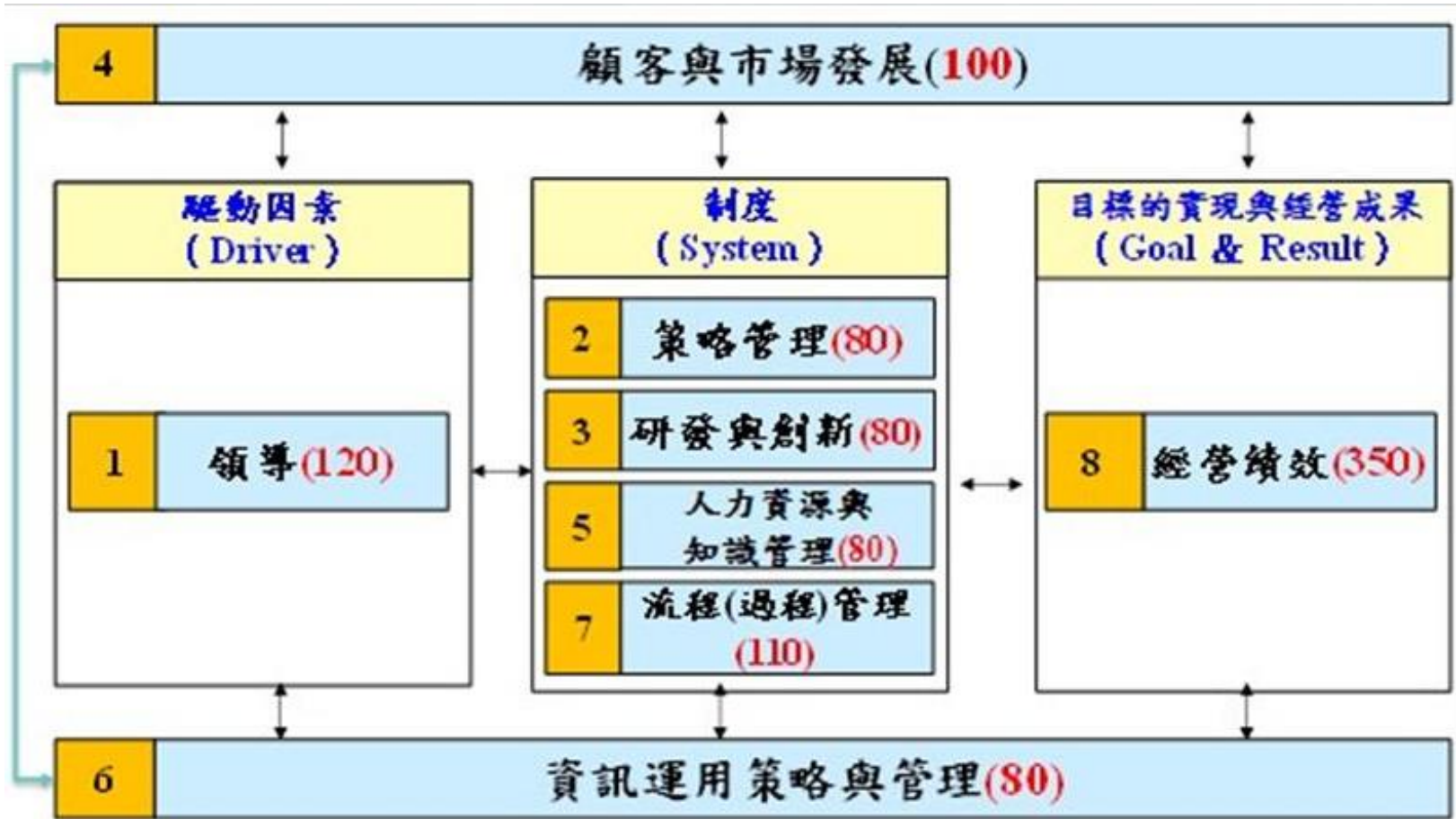
# 1.1 日本戴明獎的架構



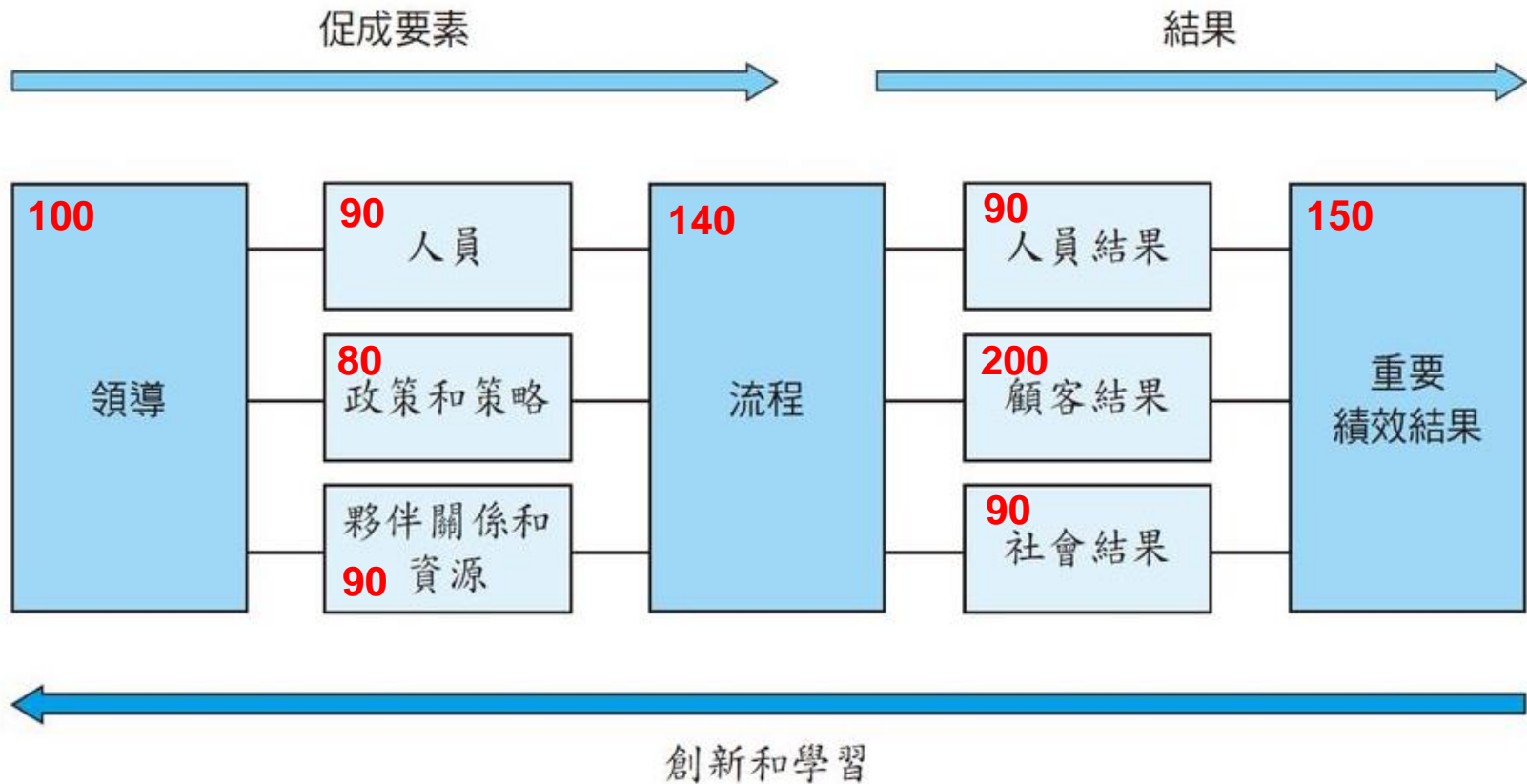
# 1.2 美國 Malcolm Baldrige 獎架構



# 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

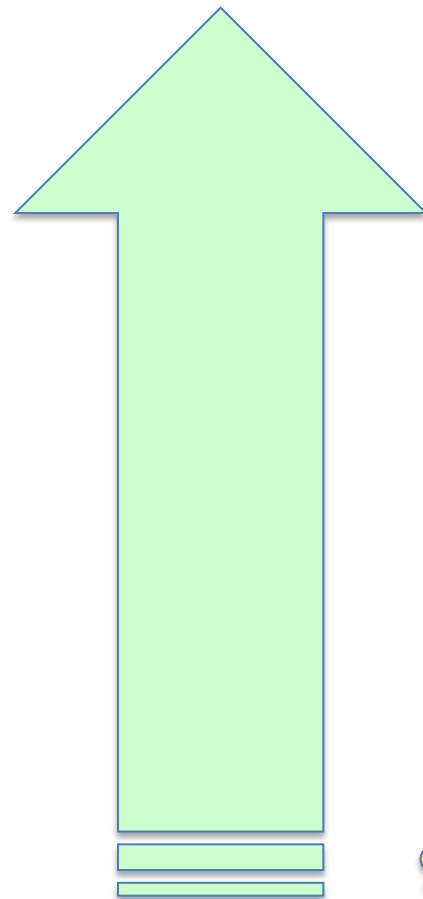
- 書面審查 (51頁，可使用本國文)
- 3-5 位合格評審員
- 評審員取得共識，實地審查
- 九大項層次審查報告定稿
- 得分 400+ 者給予認證

- 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

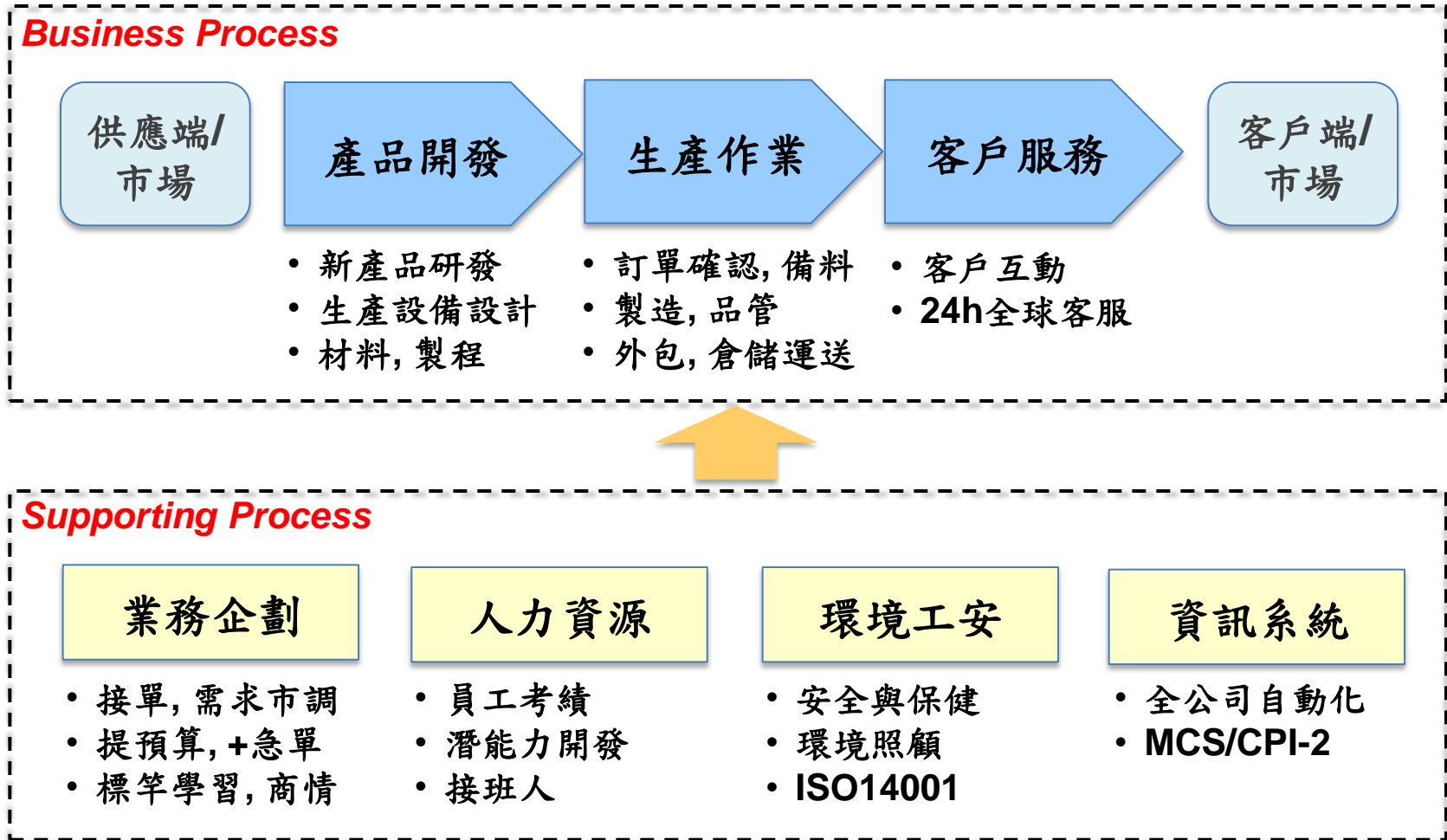
1999

- 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

**A**pproach  
手法

是否健全？ 是否完整？

**D**eployment  
推展

是否被執行？ 是否系統化？

**A**ssessment &  
**R**eview  
評估 & 檢討

是否有量測？ 是否為最佳解？  
是否據以改善？

**R**esult  
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					
<b>Overall Total</b>						

**RADAR Scoring Matrix - Results**

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

### 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

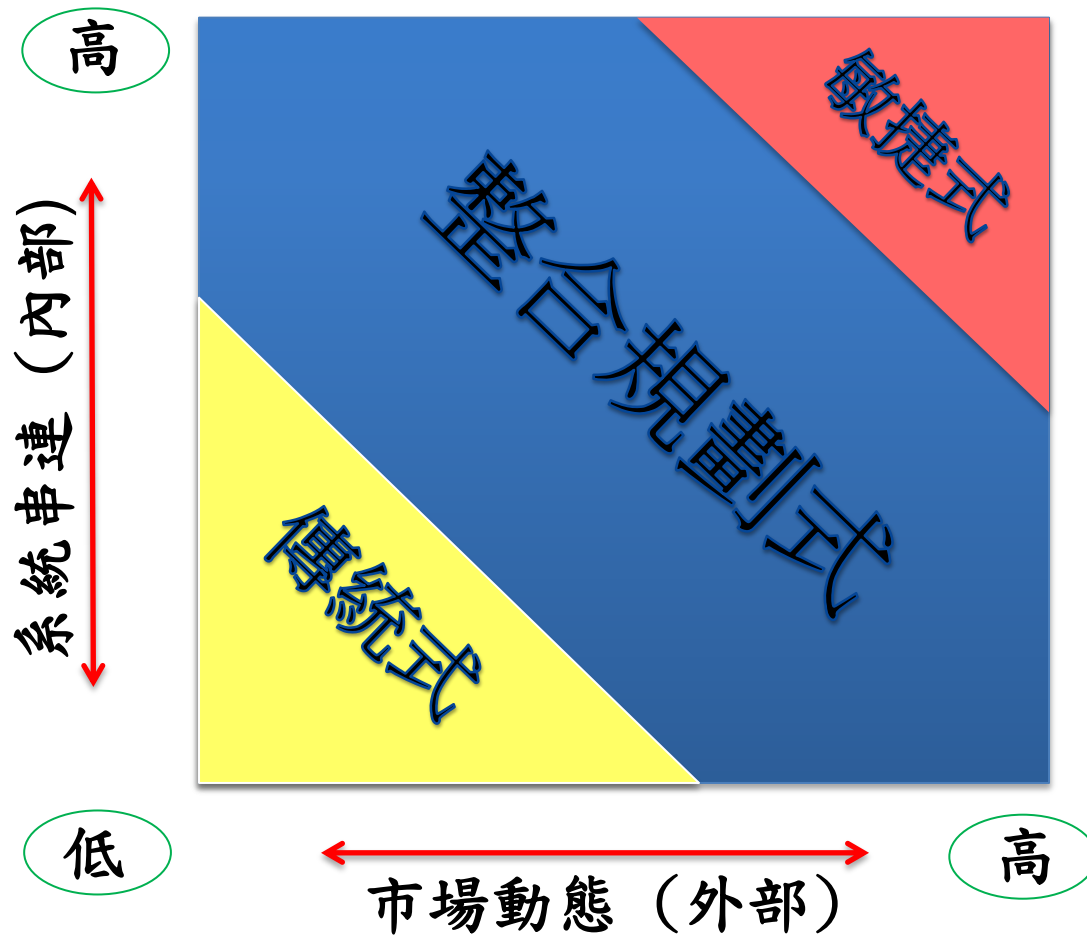
- 根據統計，有高達75%的經理人，在面對日常的壓力下，只求把事情做好、而非做對的事。且面對困境，只知追逐「網路化」、「數位化」、「轉型」等等，**卻不探究失敗之因**
- 台灣企業太偏重硬體生產，因此當產業的遊戲規則改變，硬體利潤就被壓縮。宏碁過去的成功，是建立在微軟與英特爾(Wintel)強大的奧援，再以快速大量的產品打進市場。宏碁本身**長期疏於軟體鑽研而不自覺**，更甬談軟、硬體的整合能力，所以當iPad問世後，宏碁立刻成了第一批落難者
- 台廠也曾嚐試發展自有品牌，**但缺乏自我嚴格檢討的文化**，所以當典範移轉時總是無法及時反應。宏達電曾受到消費者的歡迎，但在產業生態朝向軟體與應用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



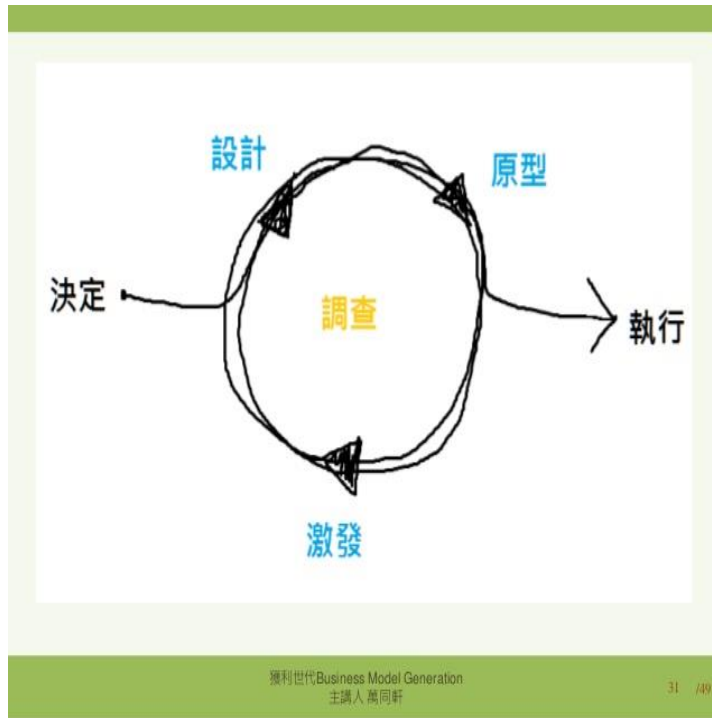
# 6.1 卓越經營新模式之探討



## 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



圖片來源：Business Model Generation

### 快速市場 → 敏捷應變：

- 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