



TQM全面品質管理



講師介紹

戴培豪

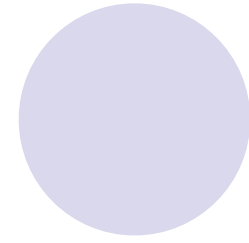
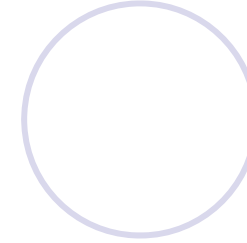
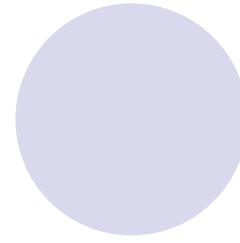
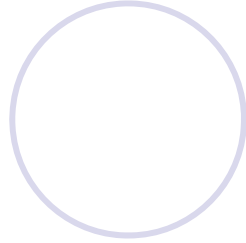
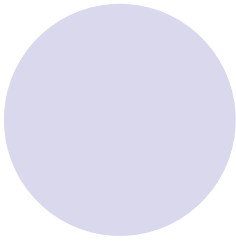
James.PH.Tai

如何落實TQM全面品質管理



課程大綱

1. TQM全面品質管理簡介
2. 品質改善活動
3. 品質管理技術



TQM全面品質管理簡介



全面品質管理 Total Quality Management

全面 + 品質 + 管理

- 計劃 (Planning)
- 組織 (Organizing)
- 用人 (Staffing)
- 領導 (Directing)
- 控制 (Controlling)

- 所有部門
- 所有人員
- 所有作業

品質是一種能令
消費者或使用者
滿足，並且樂意
購買的特質。

將企業的一切資
源(7M)做最有效
的運用，以達成
企業的經營目標。

註:7M-人 (man)、金錢 (money)、時間
(time)、資訊 (message)、機器 (machine)、
方法 (method)、市場 (market)



全面品質管理 Total Quality Management

人員的品質

TQM的關鍵因素是**人員**，包括組織的管理層、各級員工以及供應商

組織/過程的品質。

組織的架構應依需要而變，而**過程**是執行工作的手段。

產品/服務的品質

推行TQM的地方應集中在「**現場**」，指產品實際開發或生產或服務提供的地方。



全面品質管理 Total Quality Management

TQM是以顧客的需求為中心，承諾要滿足或超越顧客的期望，全員參與，採用科學方法與工具，以有策略的及有系統的途徑，持續改進。

QSDFCISer (品質、速度、及時可靠、彈性、成本、創新、服務)，貫徹組織的核心價值，它不但重視產品品質，也重視經營品質、經營理念與組織文化。也就是以品質為核心的全面管理，追求全面性的卓越績效，提昇企業(組織)的競爭力。

*refer to 中衛中心全面品質管理的思維與推動步驟(91.4)

如何落實TQM全面品質管理



品質的發展表

年代	品質的歷史面	品質的觀念面	品質的制度面
1900年代	作業員的品質管制 領班的品質管制 檢驗員的品質管制	品質是檢驗出來的	品檢(QI)
1920年代	統計的品質管制	品質是製造出來的	品管(QC)
1940年代	品質保證	品質是設計出來的	品保(QA)
1960年代	全面品質管制	品質是管理出來的	全面品管(TQC)
1980年代	全面品質保證	品質是習慣出來的	全面品保(TQA)
1990年代	全面品質管理	品質是創新出來的	全面品管(TQM)



全面品質管理(TQM)之內涵

● 五大原則：

- 達成顧客滿意
- 以提昇產品或服務品質為核心理念
- 善用組織人力資源
- 持續改善(Continuous improvement)
- 全員參與(Total involvement)



全面品質管理(TQM)之內涵

● 五大信念：

- 品質改善，人人有責
- 品質始於教育訓練，成於教育訓練
- 預防重於治療：第一次即做好
- 建立以客為尊的文化
- 改善永無止境



全面品質管理(TQM)之內涵

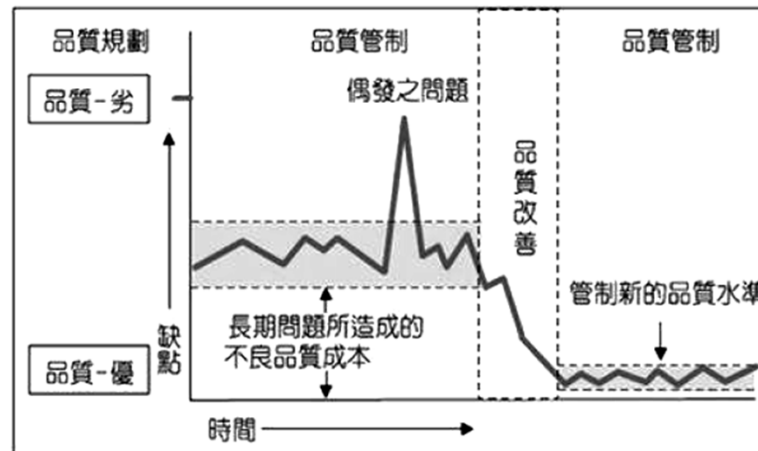
■ 管理十四點原則 (戴明Deming)

- 建立永續之公司目標
- 各階層員工採用新的哲理
- 不要依賴大量檢驗來管制品質
- 不要單以價格來選擇供應商
- 持續改善生產和服務系統
- 對所有員工進行教育訓練
- 實行現代化之督導方法
- 驅除恐懼
- 消除部門間之障礙
- 清除目標和口號
- 消除配額和工作標準
- 消除使基層員工氣餒之障礙
- 對每一個員工建立持續之教育訓練計畫
- 建立高層管理體系，使其有活力地倡導前13項原則

全面品質管理(TQM)之內涵

品質三部曲之工作內容(朱蘭Juran)

品質規劃	品質管制	品質改善
<ol style="list-style-type: none"> 1. 確認內部及外部顧客 2. 決定顧客之需求 3. 發展產品特色以回應顧客之需求 4. 以最低成本建立品質目標以符合顧客之需求 5. 發展一製程以生產需要之產品特色 6. 證明製程之能力 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 選擇管制對象 2. 選擇量測單位 3. 建立量測程序 4. 建立成效之標準 5. 衡量產品之實際成效 6. 解析實際成效和標準間之差異 7. 採取行動 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 證明改善之需要 2. 確認改善之專案計畫 3. 指倒專案計畫之進行 4. 探討問題之原因 5. 找尋原因 6. 提供矯正措施 7. 證明矯正措施在作業條件下為有效 8. 提供維持目前績效之管制



14

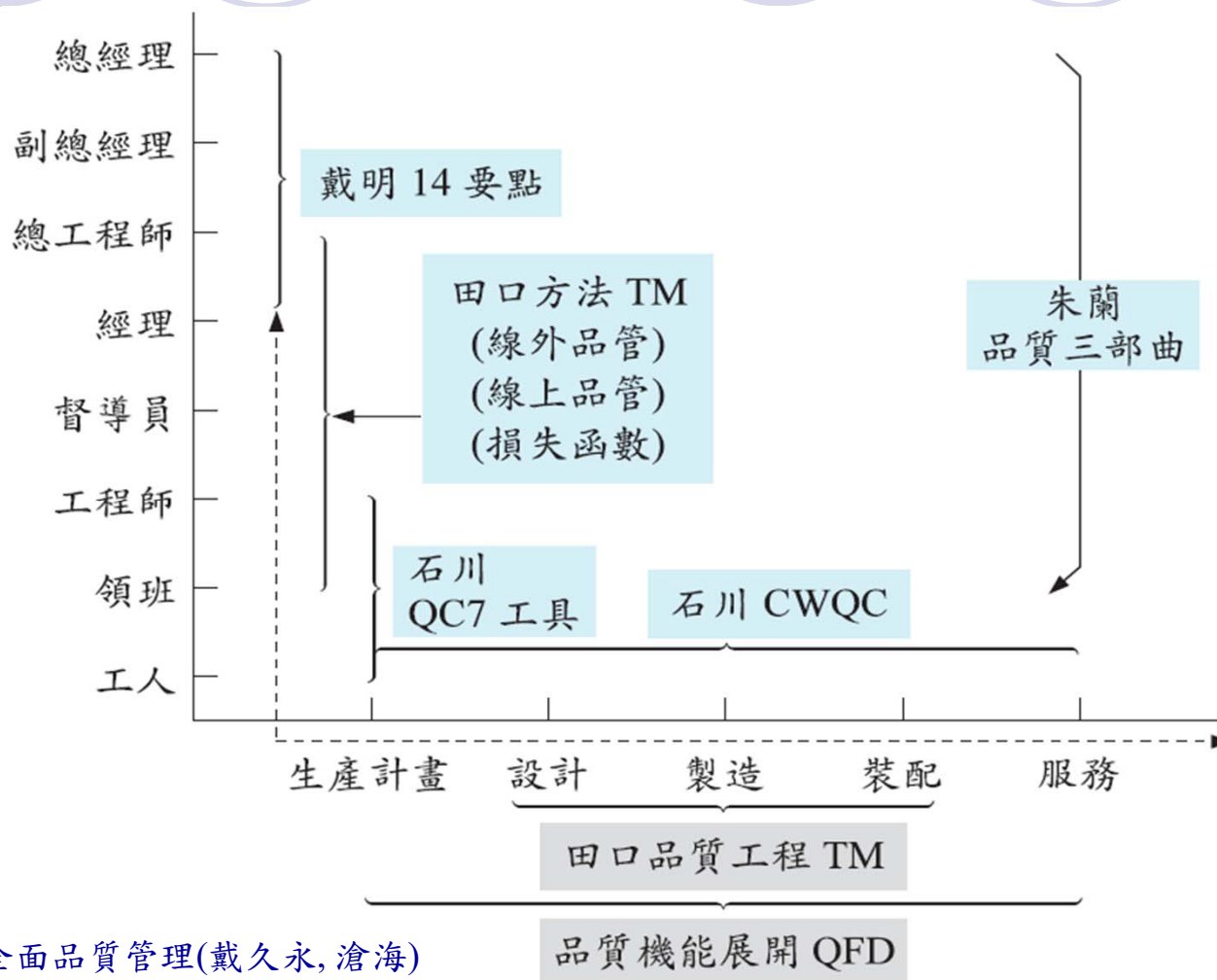


全面品質管理(TQM)之內涵

- 石川馨認為日式品管是經營的一項思想革命，主要內涵包括：
 1. 品質第一：不應僅追求短期利益。
 2. 消費者導向：不是生產導向，應考慮買方的立場。
 3. 後續工程是顧客：要打破本位主義觀念。
 4. 根據數據、事實說明事情：活用統計學。
 5. 尊重人性的經驗：全員參與的經營。
 6. 機能別的管理。



全面品質管理(TQM)之內涵



*refer to 全面品質管理(戴久永, 滄海)

如何落實TQM全面品質管理



推動全面品質管理(TQM)之意識

1. 承諾和參與的管理者長期由上至下提供全組織的支援(leadership)
2. 重視顧客，包括內部顧客與外部顧客 (customer satisfaction)
3. 員工參與 (employee involvement)
4. 持續改善企業流程與生產流程 (continuous process improvement)
5. 將供應商視為伙伴 (supplier partnership)
6. 建立各過程的績效評量 (performance measurement)



推動全面品質管理(TQM)之意識

- 落實TQM理念之原則：
 - 對製程作深入瞭解與認知。
 - 堅持提供高品質之產品給顧客。
 - 堅持供應商必須提供高品質之原料及零組件。
 - 若發生品質問題，一定要找出癥結所在。
 - 依客觀之數據分析，對問題提出針砭。
 - 參與小組討論，提出個人建議，以集思廣益。
 - 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。



全面品質管理實施前後之比較

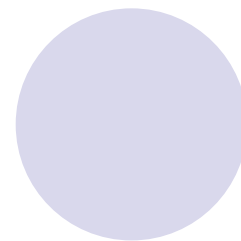
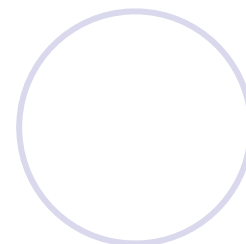
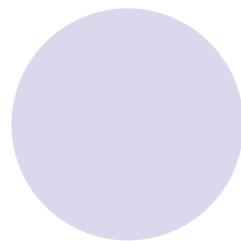
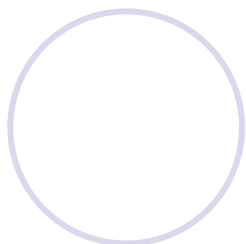
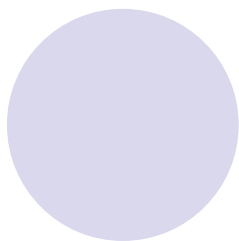
• 非TQM企業

1. 股東利益導向
2. 注重短期財務數字
3. 解決問題
4. 部門之間壁壘分明
5. 金字塔式管理
6. 品質檢驗
7. 學習是無謂、不需要的
8. 結果管理
9. 控制員工：管理重於領導
10. 靠直覺、經驗管理



• TQM企業

1. 顧客導向
2. 注重長期經營：遠景等
3. 持續不斷地改善
4. 跨部門合作
5. 全員參與
6. 全面品管
7. 不斷學習
8. 過程管理
9. 尊重員工：領導代替管理
10. 以數字與事實管理



品質改善活動



品質改善活動彙整表

	QCC	QIT	Six Sigma	Lean SS	FMEA CIP
改善團隊	自發型, 第一線人員為中心	解決特定問題之任務編組	嚴謹的任務導向, 全公司各階層參與	依價值分析找出瓶頸, 組成改善團隊	跨功能高效率團隊
改善對象	週邊事務	較QCC難度高, 多為跨部門改善議題	顧客焦點: 品質, 成本, 流程改善	從顧客角度, 消除浪費及非增值活動	優化執行效能, 提升產線直通率
活動指向	由下而上	由主管召集相關專業人員組成	由上而下, 領導階層帶頭	持續改善, 消除七大浪費	目標產線零不良
運用工具	一般簡單品管手法	品管七大手法及進階統計分析工具	完整嚴謹統計工具及DMAIC改善手法	5S, 目視管理, TPM, 線平衡, 標準化, 單件流, 看板及拉動系統	5S, QC 7 tools, FMEA, SQC, QFD & Triz
教育訓練	小組自我研討	訓練基層及中層人員解決問題之能力	培養專業的綠帶及黑帶人員	著重現場改善之能力	訓練現場及流程改善SQC人員
預期效益	生產線改善	品質效率改善	著重顧客滿意, 提昇企業利潤	消除浪費, 降低成本, 提昇效率	系統化全面改善, 提升良率
活動期間	1~3個月	3~6個月	3~6個月	依短中長期完成	6~8個月

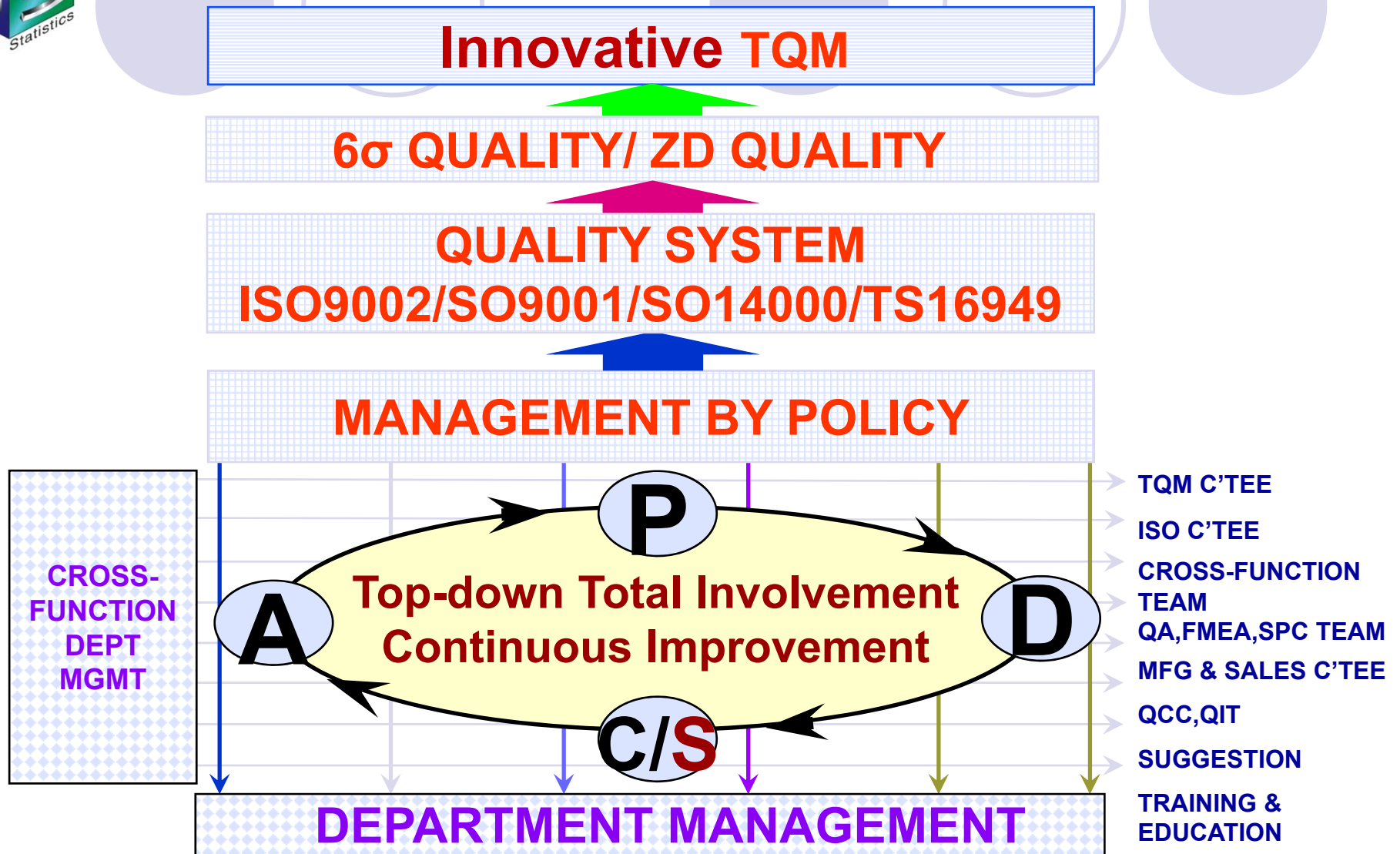


品管圈(QCC)活動

- 品管圈又稱品質圈是源自日本的一種員工激勵活動，其希望能由現場工作的第一線人員自主、自發、持續地進行改善
- 品管圈的成員包含作業員、領班、管理人員，其目的在研究改善工作之效率，但其研究對象不限於品質問題，尚可包括生產力、成本、工作安全和其它製造環境等層面
- 品管圈之起源是基於下列基本之人性考量：
 1. 員工希望做好自己的工作
 2. 員工希望參與影響其工作之決策
 3. 員工希望獲得更多之資訊以便更了解組織內之目標和問題
 4. 員工希望獲得肯定、責任感及自尊



Restructured Culture and Organization



如何落實TQM全面品質管理



TOC(限制理論)的觀點

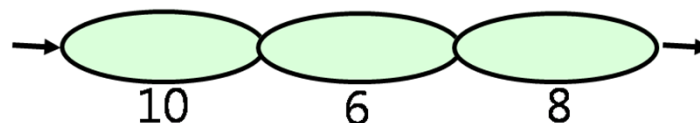
誰決定整體組織績效?

高德拉特
(Eliyahu M. Goldratt)

組織是一個系統，由許多部門或單位組成，彼此相互
依賴，就像是一條鏈，由許多環(Link)組成



各個部門主管如何衡量他的決策與行動來達成整體績效？
或他怎麼知道做對事情(Do the right thing)？



整個鏈的該做的事為何？

各個環的該做的事為何？

任何一個環的改善不等於鏈條的改善;局部改善對組織整體
而言並沒有改善，須全面執行改善，去除瓶頸。



TQM執行方式(建議)

1. TQM啟動後,各功能單位成立TQM小組(5~9員),**單位主管當作品質總監**,並指派專人當作TQM leader,leader與成員討論客戶(下一製程/流程)抱怨之待改善項目及分工(**各總監只監督不參予討論**),每天約定固定時間集合(除請假外,均需要求準時報到,不可遲到),開會(站著)只討論分工事項**做了甚麼?打算做甚麼?及甚麼事阻礙您完成?**並用白板記錄,每個組員均需報告;每天會議以**15分鐘**為限。
2. 請總監要求每組訂定突破衝刺(Sprint)週期(**1至4週**由小組自訂),透過客戶聲音調整或新增改善項目,並執行分工;未執行完成項目需繼續執行。
3. 各TQM小組達成默契後,再推動**QFD及FMEA CIP**專案。