2020卓越經營品質獎評審後記

簡談卓越經營品質體系的關鍵

Review of 2020 Excellent Management Quality Award

許聰鑫 Sheu, Tsong-Shin / 作者現為南開科技大學校長、本學會會士、品質獎委員會副主任委員



2020年中華民國品質學會卓越經營品質獎的實地審查工作在十位審查委員的合作之下，於九月一日至九月二十六日期間進行完成。本年度共有七個單位申獎，審查結果，有三個單位獲得三星獎：明昌國際工業股份有限公司、南華大學、博智電子股份有限公司；四個單位獲得二星獎：弘達儀器股份有限公司、桃園市政府客家事務局、新虎將機械工業股份有限公司、碩陽電機股份有限公司。審查委員給予的評語摘要簡述如下：

- **明昌國際工業股份有限公司**

  推展TPS、TQM、TPM，持續改善活動，在創新設計、經營管理、人力資源、品質等四個面向已經獲得許多榮耀肯定。

- **南華大學**

  以生命教育和環境永續打響學校品牌，已經獲得國家品質獎的肯定；校務經營模式全面鏈結TQM核心思維。

- **博智電子股份有限公司**

  由傳統印刷電路板工廠邁向設備互聯的智能工廠，持續導入即時化智能製造管理系統。

- **弘達儀器股份有限公司**

  堅持以人爲本，重視社會責任；45年來一直重視品質與技術的提昇。

- **桃園市政府客家事務局**

  在既有的公務體系下，參與獎項評核，藉由外部觀點檢核組織運作及效能，持續提升整體服務品質。

- **新虎將機械工業股份有限公司**

  堅持追求最高品質，做最好的產品；成立的「應用中心」針對顧客的問題，提供最佳解決方案。

- **碩陽電機股份有限公司**

  獨步電動輪椅、電動代步車產業，創新產業模式，不只銷售馬達，更提供客戶完整的動力模組方案 total solution。

各單位經委員的實地審查與觀察，在卓越經營品質體系的建置都有其值得肯定之處，然而也都有其值得再持續努力強化之處。本文不擬論述個別單位之強弱優劣，只記述申獎動機以及體系建置最難弱之處。

申獎動機

申獎動機歸納起來有：一、藉機練兵：藉申獎的機會有系統地整理過去作爲以及文件，並伺機發覺尚待努力的地方。二、藉機了解自身的經營品質體系：申獎動機不在於獲獎，而在於透過外部專家學者的第三方檢視，更清楚地認識自身體系，作爲精進之指引。三、無心插柳：組織過去的經營狀況不錯，但是從來沒想過檢視自身經營品質體系，作爲永續經營之基礎。只因一場COVID-19疫情排擠了部分活動，致有時間與能量來試試看。

不論動機爲何，我們都要向申獎單位，特別

是單位首長表達敬意。是衆人的決定與努力，才能將組織帶上永續經營的旅途，歷程或許辛苦，但是經過洗禮之後，終將發現：縱使經營環境花繁柳密風狂雨急，組織終將因經營品質體系之強健而撥得開立得定。

構建卓越經營體系最難與最弱的地方 - 卓越經營品質體系之首

身體最重要的地方莫過於首，頭部指揮了身體各部機能的運作，也啓發了思維與心靈，繼而身體得以回應外部刺激。類比於身體之首，卓越經營品質體系最關鍵的地方也在於體系之首，那麼卓越經營品質體系之首爲何？

要解答這個問題，要先述說一下在審查過程之中，我的觀察、提問與檢視。觀察指的是：通常在報告書或是簡報的一開始，申獎單位都會在「領導」構面提出組織願景、使命、定位等等，然後在「策略規劃與創新」構面則有組織策略作爲之敘述。這時候我會提出的問題則是：請問如何「操作化」組織願景、使命、定位？(註：意思是指如何衡量組織願景、使命、定位？)，檢視則是：策略方案是否明確鏈結組織願景、使命、定位的落實，並且能被明確具體衡量成效？就審查的經驗而言，組織願景、使命、定位的提出、衡量、以及策略方案的有效銜接這三部分是卓越經營品質體系的靈魂，可能會牽動組織在其他構面的作爲，所以我把他們看成是卓越經營品質體系之首。通常這三者的提出與它們之間關係的有效鏈結是申獎單位表現的最困難最弱之處。

茲以我所服務的學校爲例，簡要舉例。南開科技大學的組織願景爲「福祉科技與服務管理爲特色之典範科技大學」，這個願景有兩個內涵：福祉特色與科技大學，所以導引出學校的使命「傳播知識之殿堂、培育技術之搖籃、型塑特色之學府、成就地方之夥伴」。另外，學校思考到南開科大是南投唯一的科技大學，所以將自身定位爲「南投共生共榮之務實夥伴」(註：定位之意涵爲何？行銷學教科書教我們：定位在於強調自身與他者的差異性，故而思及做爲南投唯一的科技大學，所以我們必須要有務實的思維與作爲和南投共生共榮)。在很清楚地確認組織願景、使命、定位之後，這三者已經勾勒出一些必須開展對應策略之項目：

- 傳播知識
- 培育技術
- 福祉特色
- 南投鏈結

當然這四個項目是第一層次項目，必須有後續第二層次項目，甚至第三層次項目的開展。之後，必須思考的是：這些項目怎麼做(即：策略、行動方案)？如何衡量(即：KPI、DPI)？工作期程如何安排？資源如何配置？最後要提醒的是：KPI與DPI的差異，這兩者常被混淆分不清。KPI (Key Performance Indicator)指的是重要事項之衡量的少數關鍵績效指標，所以KPI在數量上不必多但是必須是關鍵的。相對的，DPI (Daily Performance Indicator)是日常績效指標，所以在數量與關鍵性兩方面就不若KPI。舉例而言，如果目標是要培育學生技術以提昇就業力，那麼，KPI應該以就業率達多少百分比爲宜，而辦理多少場次的技能訓練則只是DPI。有關KPI與DPI的比較論述，可以參見中華民國品質學會楊錦洲理事長所著「經營績效管理」一書(中華民國品質學會發行)。

後記：本文撰寫之際，接獲品質獎委員會高辛陽主任委員仙逝訊息。哲人日已遠，典型在夙昔。風簷展書讀，古道照顏色。謹以本文獻給高主委，感念他一輩子的貢獻與付出，更感念他對我個人的提攜。