

## 「品質管理」—期末學習心得報告

學號：RA7961181 姓名：洪茂榮

「學習的態度和動能—當品質的觀念成為思考的一部分，內化為習慣，就能自然而然應用出來，養成思考或行為的模式，就如高手不必再想招式，自然而然就出來了，所以不必再看書，成為生活的一部分，這就是專家和業餘的差別，專家可以用自己的話和自己的語言來表達，到了這階段就可以教學，所以一個好的領導者就是一個好的老師，好的教練」

---摘自潘浙楠教授 2007 年 9 月 22 日在  
台北市成功大學校友會授課口述

潘教授講授「品質管理」課程，一開始就點出教學目標，是「專業的基礎觀念，透過練習，透過軟體，有了基本觀念，接下有了思考能力，透過小組及專案有了溝通能力。也就是溝通、表達、解決問題的能力。」但不可諱言，我還無法透過這次的小組及小組所提專案，去具備所謂溝通能力，主要是因為我們第十組的四位成員中，有一位經過多次電話，無法聯繫，甚至於到學期末還找不到人溝通，讓小組遲遲無法集會討論，也讓研究個案提供者，遲遲發不下個案資料，當然日久便心灰意懶了，即便個人心裡著急，也只能錯失小組討論的時機！（我認為當組織成員的自治能力不足，又沒有指派一位領導者時，或是領導者有責無權時，組織是無效的）。

潘教授講述本課程是以管理觀念為主軸，以品管技術為工具，以建立制度為目標，讓制度可長可久，讓品質穩定正常。他的教學深入淺出，言簡意賅，層次分明，事理清晰，聽完課後相信我已經具備品質管理的基本觀念和思考能力。現在就把我認識的品質管理，用在我的工作上：

### 一、品質管理要以「有效的組織」為基礎

老師說：「改善可以是公司的某一部門，不管是那一條生產線，會計部門資訊部門都好可以組成一個品質改善小組叫品管圈，如同樹的樹根，整個公司的團隊成員有很好的教育訓練，很好的願景凝聚大家的共識，透過教育訓練，形成共同的語言，很強的解決問題的動機，透過改善小組的成立，因為有了共同語言也比較容易產生團隊的精神，也較容易溝通，如果沒這些基本的信念，無法產生協調」又說：「一系列企業文化的推動，都需要高階主管要有堅定的決心承諾推動下去，否則就難以持續推動，這幾個都是影響六個標準差或全面品管的推動成<sup>力</sup>的關鍵因素，人力資源的主管要負責推動下去，由內部專家或外聘的專家，長期培訓，增進溝通，才能產生共識，才能凝聚力量」。

我從事公職，是一個審計人員，主要任務是到各機關去辦理財務收支抽查，抽查之前，會成立查核小組，並按計畫辦理查核，我想如果能够運用品質管理的學理，先分析受查機關的各項作業流程，然後就可能發生問題的流程，成立改善小組，這樣應該會比較有效率一點，如果能配合建立小組的組織、任務、責任、標準作業、獎懲等規範，確保小組的功能，能夠有效發揮，那就更好了。

## 二、品質管理以「顧客的需求」為核心

老師說：「產品一定要適合消費者需求，做得再好不適合需求也沒有用，譬如鞋子，義大利的鞋子不合你的腳也不是好品質」、「沒有達到客戶的要求就是缺點，就是不合格率」、「Conformance:符合度，要沒符合客戶的需求或期望就是一個缺點，有一個客訴案件就是一個缺失。

我們的審計成果要對立法院負責，也是對人民負責，所謂民之所欲，長在我心，當審計工作背離民意，就是不符合品質，而民意不光是看報紙、電視或立法委員的質詢，要發現真正的民意，我認為審計機關也可以運用品質管理的學理，先利用職權向行政機關收集資料，再利用直方圖等一系列的統計手法找出最關鍵或迫切的問題，再來做專案調查。

## 三、品質管理以「全面品管」為範圍，考量「所有的製程或流程」管理

老師說：「檢驗就是一個事後防堵，品質就是能做到防患未然，防患未然有一個觀念就是供應鏈，不管製造業或服務業有一個供應鏈，就是設計、採購、生產、銷售、售後服務(設購產銷務)，出產以後才發現問題已太晚，一系列的客戶抱怨，…它的原頭就是設計，就會影響的後續的生產銷貨，最好在設計的階段就能做好就是一個穩健的設計，產品還沒銷售之前所採取的手段，…，不管是最終檢驗或者是製造中的檢驗，這都是一種事後補救的手段，希望能…，do right thing at first time」又說「提昇產品的品質要透過流程的改善」並做製程能力分析或流程能力分析(即現況的診斷)」

審計工作時常面臨工程稽察案件施工不良、工程延宕等諸多問題，有時受查機關已按圖施工，但往往效能過低，最後被移送監察院彈劾或糾正。如果能運用品質管理的學理，將稽察的重點擺在設計規劃方面，應該可以減少審計風險，並收事半功倍的效果。

## ✓四、品質管理的要領在「由果推因」及「品質機能展開」

老師說：「統計這門課就是由果推因，它不一定有因果，可是要由果推因，如果能抓到要因，就是抓到關鍵因素，那麼問題就解決了」，又說「整個品質的研究如同一條河流，按品質鍵的觀念，有上、中、下游的品質，下游是客戶眼中的品質，服務業就客戶對你服務的感受，和他事先預期的落差，這就是服務品質最重要的服務項目，服務品質也可以量化，落差大表示不滿意，下游是客戶眼中的品質，中游是製造生產的品質，上游就是設計的品質，每一階段客戶眼中的品質如何轉換為製造生產的品質，製造生產的品質如

何轉換設計的品質這就是品質機能展開(Quality Function Development)，展開什麼就是要聆聽客戶的聲音，要把客戶的聲音轉換為製造的要求」。

審計人員最欠缺的應該是「由果推因」及「品質機能展開」的認知，頭痛醫頭，腳痛醫腳，沒有做要因分析，不知道用有限的人力，先處理最大的問題，如能運用品管原理，將人民要求的品質、政府施政的品質、政策的品質，視為上中下游，然後作全方位監督，對所有問題做一次處理，相信可以減少不必要的查核成本。

#### 五、品質管理的策略在於找出「關鍵流程」及其「關鍵品質指標」

老師說：「KPI (key performance index)就服務業而言就是服務業的品質特性(製造業叫關鍵品質特性)，所提望大望小望目等特性，你公司產品服務最具代表性的指標是什麼，在思考的技術，不管在任何專案計畫，要達到專案的目標，可能有一系列的子目標，有 kpi1, kpi2, kpi3, kpi4, kpi5，如何將關鍵品質特性和八個品質特性的分類找出來，且找出來的子目標之間，不同的 KPI 之間必需具備二個條件，互斥性、充分性」

審計機關進行公務審計，似乎還缺乏一套衡量指標，其實各公務機關的業務性質雖不盡相同，但如財政、會計或事務管理的運作都有一致的流程及其子流程，如果能運用品質管理的學理，找出關鍵流程和關鍵指標，日後就可以抓住重點來進行監控，不必受到到干擾因素的影響。

#### 六、品質管理的最終目的在於訂定「完善的標準作業流程」

老師說：「改善對策完了以後，如果加上六標準差，最後還有一個管制，利用 ISO 的觀念訂定一個標準操作程序，透過這樣的改善對策把變異降低，接下來就把改善以後，變異降低的過程，改善的流程作一個標準作業程序，對後續的 KPI 作一系列的後續的監控預防，包含標準化以後的作業程序文件的管理」

現在的政府機關單位，對於部分的業務訂有 SOP，但是均屬作業輔助，還不算是正式的內規，審計機關辦理就地抽查時，其實可以運用品質管理之學理，將重點放在確認各機關的 SOP 上，並由審計機關對 SOP 的認證，使審計風險降低，便可減少不必要的抽查。

老師說，「是不是進步的國家從工作品質、服務品質、製造的品質、教育的品質管理可以看出來，進步發達的國家一定重視品質文化的國家，所以品質管理是哲學的思考，品質是解決問題最重要的工具」，如果按品質管理的標準，再從審計這個角度來看政府機關單位施政效能，自然我國還不算是一個施政有品質的國家，其中政策反覆表示品質機能的展開不够成熟，而只將心力投注在新聞媒體報導，表示未真正研究瞭解人民迫切的需要，這樣看來，政府施政好像的似乎不够落實，如果每一位審計人員都有品質管理的素養，當然審計機關可以發揮的空間就更大了。