



Expense Reduction Analysts

2013.07.30-工商時報 D4版 經營知識 <守成為盈>

【守成為盈】

◎文／葉益成

TQM重事先預防、顧客導向

全面品質管理 (TQM) 或稱全面質量管理，先後由美國奇異 (GE) 公司的費根堡姆 (Feigenbaum)、朱蘭 (Juran) 及戴明 (Deming)、克勞斯比 (Crosby) 等人，不斷的研究與推廣，廣受工商業界運用，成為提升企業競爭力的推動力。

TQM追求在最經濟基礎上，滿足客戶對產品和服務的需求，把企業各部門在研製、維持和提高質量的活動結合為一體，以質量為中心，全員參與為基礎，最終因顧客滿意、企業成員及社會受益，達到長期的成功管理。

從成本管理的角度來看，因為產品質量提升，產品設計改善，生產流程加速，員工士氣受到鼓舞和質量意識強化，售

後服務改進和市場接受度提高，自然降低質量成本，減少經營虧損，降低現場維修成本和減少責任事故等衍生成本。

以顧客至上為首要任務，包括內部和外部的客戶都是品質的最後決定者，企業必須致力於滿足並超越顧客的需求和期望，不斷加強與顧客溝通，主動蒐集資訊以瞭解顧客需求，並將有關意見付諸實踐。

TQM重視「事先預防」，而非事後檢測和補救，強調「每一次、第一次就把事情做對」。這樣的品質要求並非只靠更好的機器設備和加重品管部門的責任來達成，是需要一套完整的進修計畫和教育訓練，提升人員的專業能力與知識，是需要企業全員及部門全面參與，並共同負起品管的責任。

顧客是多變的，對品質期望和產品 (或服務) 需求隨時變動，企業唯有持續改進、創新求變，才能獲得顧客欣賞與符合顧客期待。為掌握顧客長期的需求，企業須不斷改進生產與服務，改善品質與生產力。

這說明，TQM強調「過程導向」，而非「產品導向」，突破現狀，持續提升產品與服務的品質。

企業對於品質的改進，也須隨時掌控社會脈動及質量最新可靠的資料，進行量化和質化的分析和研判，了解其事實資料和客戶期待間的差異處，分項處理，尋找缺失原因並改善，以事實為決策基礎，重視科學方法，可增加品質提升及決策過程的正確性及客觀性。

最後，要有好的品質，企業



由上而下須具有追求高品質的責任感，承諾品質第一，建立「全面品質文化」的期許和要求。因為產品或服務的品質不佳，不只會造成瑕疵品、重做或延誤，無形當中更會造成浪費，增加許多不必要的成本。
(本文作者為ERAig英國毅業國際顧問集團亞洲區負責人暨中華毅業成本顧問公司總裁)