

# 2017台灣企業面臨 的挑戰及因應對策

▶ 吳英志

I. J. Wu

# 吳英志 ijwuofumc@gmail.com

## 經歷:

台灣通用器材公司 製程工程師

台灣德州儀器公司 製造部主管

聯華電子公司 副總經理 兼 8C廠 廠長

聯華電子公司 副總經理 兼 TQM 主任委員

## 現職:

中華民國國家品質獎17~25屆評審小組委員

中華民國品質學會經營品質委員會 主任委員

中華工程教育學會認證執行委員會 委員

品質經理人協會 理事長

新竹企業經理協進會 理事

國際製造工程學會 理事

勞動力發展署小型企業人力提升計畫 輔導顧問

宏齊科技公司 董事

益通光能科技公司 獨立董事

中國生產力中心、中衛發展中心、自強基金會、國際製造工程學會、工業區

廠商聯合總會、新竹縣工商發展投資策進會 講師

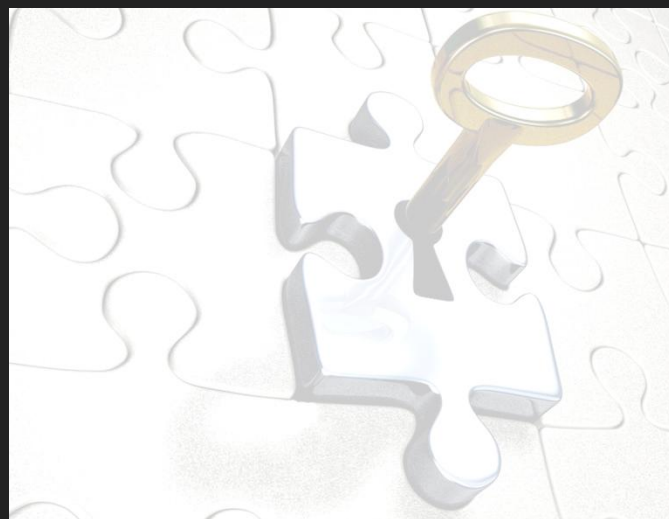


# 大綱

- ▶ 現今台灣企業面臨的挑戰
- ▶ 企業面臨挑戰的因應對策
- ▶ 因應對策的萬流歸宗
- ▶ 敝履自珍-TQM活動中有用的工具
- ▶ 結語



# 現今台灣企業面臨的挑戰



# 現今台灣企業面臨的挑戰(1)

- ▶ 各區域自由貿易協議排擠台灣企業的國際市場
- ▶ 美國新政府推動製造業回流、貿易保護主義，台灣外銷將受到衝擊
- ▶ 台灣人口結構傾向高齡化、少子化，勞動人力不足人口紅利消失、消費主力族群產生變化
- ▶ 專業人才外流、教改造成適任勞工缺少

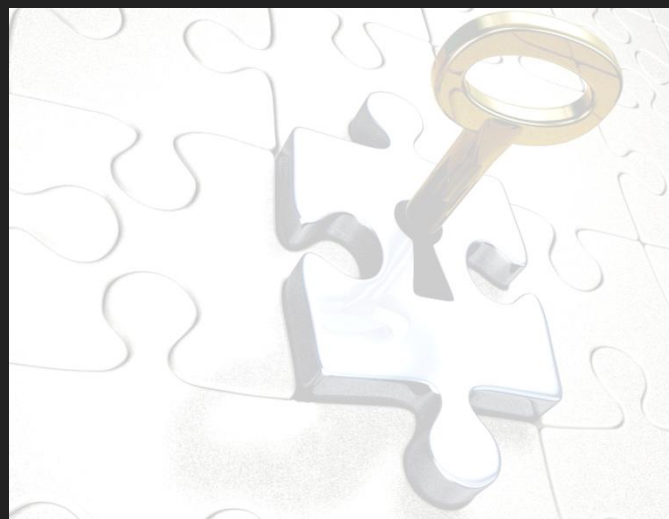
## 現今台灣企業面臨的挑戰(2)

- ▶ 台灣對中國貿易比率高，政治因素影響台灣經貿
- ▶ 進口替代、出口擴張的政策引導大陸企業快速成長，逐漸成為台灣企業的強勁對手
- ▶ 企業同質性高且多為中小企業，國際競爭力相對不足
- ▶ 數位貿易、跨境電子商務快速崛起，逐漸取代傳統銷售通路，台灣企業普遍欠缺相關人才
- ▶ 國際工業4.0風潮對國內自動化不足的產業造成威脅

## 現今台灣企業面臨的挑戰(3)

- ▶ 國際跨界競爭，台灣OEM、ODM代工優勢不再，自創品牌轉OBM的經驗不足
- ▶ 1例1休增加企業人力成本、降低經營彈性
- ▶ 國際普遍以環保、節能、減碳、減緩溫室效應建立綠色壁壘
- ▶ 產油國協議減產，未來國際油價上揚的機會很大
- ▶ 台電在酷夏時的備轉容量偏低，若發生意外會有限電的可能

# 台灣企業面臨的挑戰及因應對策





# 台灣企業面臨挑戰的因應對策(1)

## 各區域自由貿易協議排擠 台灣企業的國際市場

至協議國投資設廠。

和國際市場的競爭者策略聯盟。

開發雙邊貿易簽署國、新南向18國的市場。

研發利基產品申請驗證突破技術障礙。

提供獨持性客製化服務。

提升生產效率降低成本。

領導

策略管理

研發與創新

流程管理

## 台灣企業面臨挑戰的因應對策(2)

### 美國推動製造業回流、貿易保護主義 台灣外銷將受到衝擊

至美國投資設廠.

在美國完成產品組裝.

研發新產品創造需求.

提供獨持性客製化服務.

提升生產效率降低成本

領導

策略管理

研發與創新

流程管理

## 台灣企業面臨挑戰的因應對策(3)

台灣人口結構傾向高齡化、少子化，  
勞動人力不足消費主力族群產生變化

因應市場需求開發銀髮族商品。

領導

製造結合複合式觀光產業。

策略管理

轉向遠距健康、照護產業。

顧客與市場

進用中高齡、身障員工或二度就業婦女。

資訊策略

引進外籍勞工

導入設備自動化減少人力需求。

人力資源管理

## 台灣企業面臨挑戰的因應對策(4)

### 專業人才外流、教改造成適任勞工缺少

加強企業內部人才培育。

產學合作培養所需人才。

運用「完善我國留才環境方案」  
的資源，網羅國際專業人才。

塑造良好工作環境留住優質人才。

導入知識管理快速提升職能。

人力資源管理

知識管理

資訊策略

## 台灣企業面臨挑戰的因應對策(5)

台灣對中國貿易比率高，政治因素影響台灣  
經貿

根留台灣至大陸投資設廠。

至第三國投資設廠再銷售大陸。

開創具差異化的商品或服務。

開拓新南向18國及其他新興市場。

領導

策略管理

顧客與市場

## 台灣企業面臨挑戰的因應對策(6)

進口替代、出口擴張的政策引導大陸企業快速成長，成為台灣企業的強勁對手

策略聯盟以合作取代競爭。

強化工作效率提高競爭力

擴大經營管理優勢。

加強其他國際市場的行銷。

以創新產品、服務開創藍海。

領導

策略管理

流程管理

研發與創新

## 台灣企業面臨挑戰的因應對策(7)

企業同質性高且多為中小企業，國際競爭力相對不足

組織上下游產業鏈策略聯盟如: A Team.

成立聯合接單中心.

共同研發高值化商品.

跨界整合跨業合作.

運用政府輔助的資源，加速產業升級.

提升TQCDS水準強化競爭力

領導

策略管理

顧客與市場

流程管理



## 台灣企業面臨挑戰的因應對策(8)

數位貿易、跨境電子商務崛起，逐漸取代傳統銷售通路台灣欠缺相關人才

產學合作培養電子商務人才。

人力資源管理

因應環境變化彈性調整商業模式。

策略管理

運用雲端運算、大數據拓展商機。

資訊策略

開發無人車、物聯網、自動倉儲相關商品。

顧客與市場

運用社群行銷、部落格行銷、電子報行銷、搜尋行銷、APP行銷來貼近顧客。



# 台灣企業面臨挑戰的因應對策(9)

## 國際工業4.0風潮對國內 自動化不足的產業造成威脅

運用台灣3C產業的優勢提升自動化程度。

生產小量多樣客製化產品。

產品開發結合文創，以提升產品競爭力。

推行製造業服務化貼近顧客。

與國際關鍵技術大廠合作。

導入CPS 虛實整合先求好再求有。

資訊策略

策略管理

流程管理

研發與創新

# 台灣企業面臨挑戰的因應對策(10)

國際跨界競爭，台灣OEM、ODM代工優勢不再，自創品牌轉OBM的經驗不足

研發新產品創造差異化。

培育品牌行銷人才。

以Co-Brand 提高品牌知名度。

以環保、節能、減碳為品牌行銷主軸。

網路、口碑行銷提升品牌知名度

與國際通路商合作打開品牌市場。

和品牌商合作，分隔市場。

先進入新興國家市場再逐步擴大

策略管理

研發與創新

資訊策略

顧客與市場

# 台灣企業面臨挑戰的因應對策(11)

## 1例1休增加企業人力成本、降低經營彈性

提升員工工作效率。

提升平均工作產值。

導入設備自動化。

外包、雇用約聘、派遣人力支援。

例假日停工不營業。

輪調式建教合作班增加派工彈性。

勞力密集產業升級或是外移。

人力資源管理

領導

資訊策略

策略管理

顧客與市場

# 台灣企業面臨挑戰的因應對策(12)

國際普遍重視環保、節能、減碳、減緩溫室效應並建立綠色壁壘

配合循環經濟政策，積極推行3R-Reduce、Reuse、Recycle.

使用替代能源.

申請環保、節能、減碳標章認證.

採用綠色包裝.

提高能源使用效率

採用綠色建築

領導

策略管理

流程管理

# 台灣企業面臨挑戰的因應對策(13)

產油國協議減產，  
未來國際油價上揚的機會很大

生產高單價商品。

顧客與市場

推行精實管理反浪費活動降低成本。

流程管理

交通工具採電能或是油電混合車。

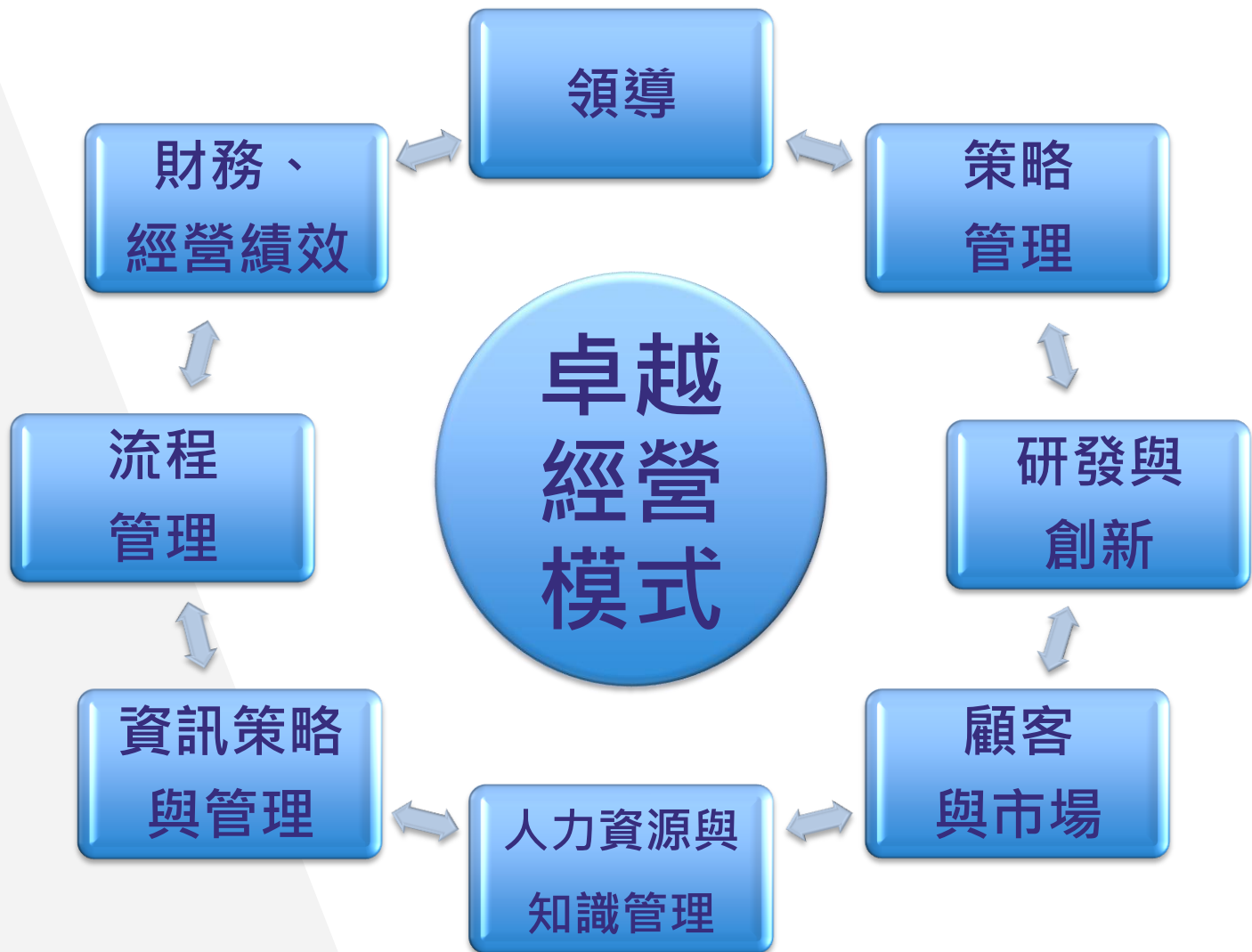
領導

換用高效率燃油鍋爐

策略管理

# 因應對策-萬流歸宗

# 企業面臨挑戰的因應對策-萬流歸宗



美國國家品質獎	歐洲卓越獎	日本經營品質獎	中華民國 國家品質獎	品質學會卓越經 營品質獎
1.領導(120)	1.領導(100)	1.領導力(100)	1.領導 (120)	1.領導(100)
2.策略規劃(85)	2.方針與策略(100)	3.策略規劃(50)	2.策略管理(80)	2.策略規劃與創新 (80)
3.顧客與市場 (85)			3.研發與創新(80)	
4.顧客與市場 (85)		5.顧客與市場的瞭 解(100)	4.顧客與市場發展 (100)	3.顧客與市場(70)
5.人力資源發展 (85)	3.人員(100)	4.組織能力(100)	5.人力資源與知識 管理(80)	4.資源管理(80)
6.評量、分析與知 識管理(85)	4.夥伴關係與資源 (100)	8.反思與學習(50)	6.資訊策略應用與 管理(80)	6.資訊與知識管理 (70)
7.評量與分析 (85)	5.過程管理(100)	6.價值創造過程 (100)	7.流程管理(110)	5.過程管理(100)
8.經營績效 (85)	6.顧客成果(150)	7.活動結果(450)	8.經營績效(350)	7.經營績效成果 (500)
9.研發與創新 (85)	7.人員成果(100)	2.經營的社會責任 (50)		
10.社會責任 (85)	8.社會成果(100)			
	9.主要績效(150)			

領導

策略規劃

顧客與市場

(人力)資源管理

流程管理

經營績效

評量與分析

資訊管理

研發與創新

社會責任

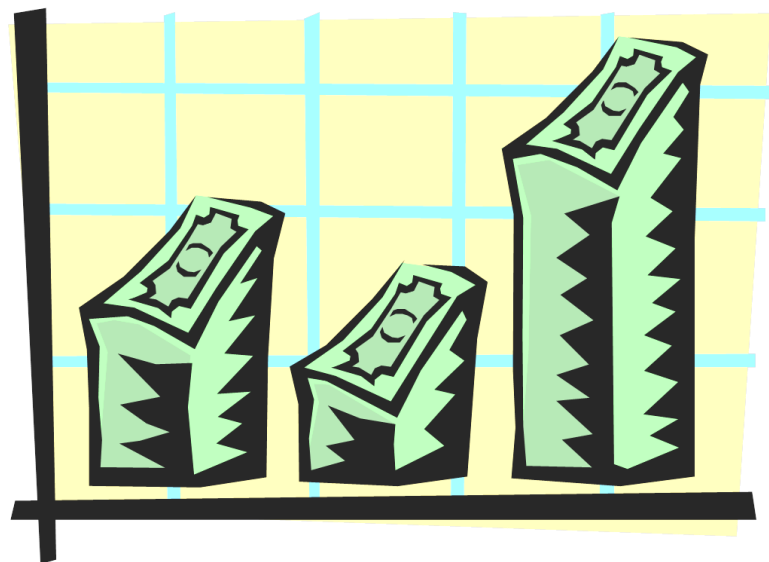


# 企業經營的目的

- ❑ 賺錢 \$ (創造利潤)
- ❑ 賺錢，永遠地賺錢 (永續經營)

松下幸之助：  
企業不賺錢是一種罪惡

企業永續經營的方法：以**提升顧客的價值**來創造利潤



# TQM的基本理念

■ 顧客導向

■ 全員參與

■ 持續改善

■ 高階卓越領導

■ 重點導向

■ 依據事實

■ 自主管理

■ 團隊合作

■ 過程與結果並重

■ 事先預防

■ 組織具彈性

■ 使用科學方法

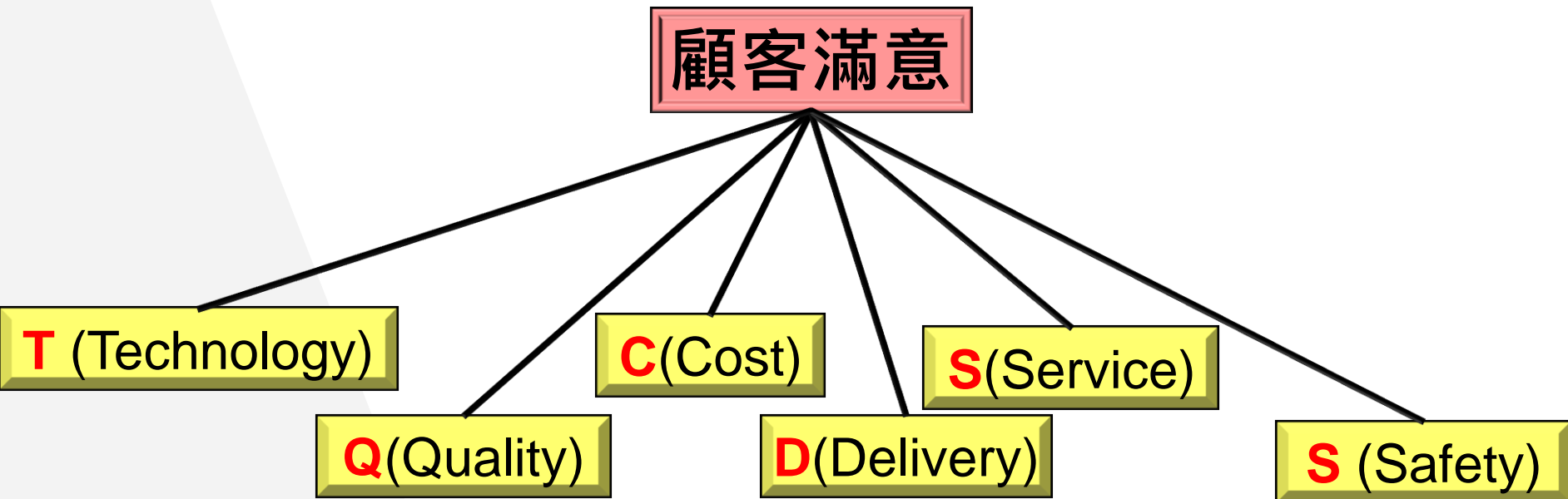
■ 知識分享

■ 重視社會責任

# TQM的基本理念:顧客導向

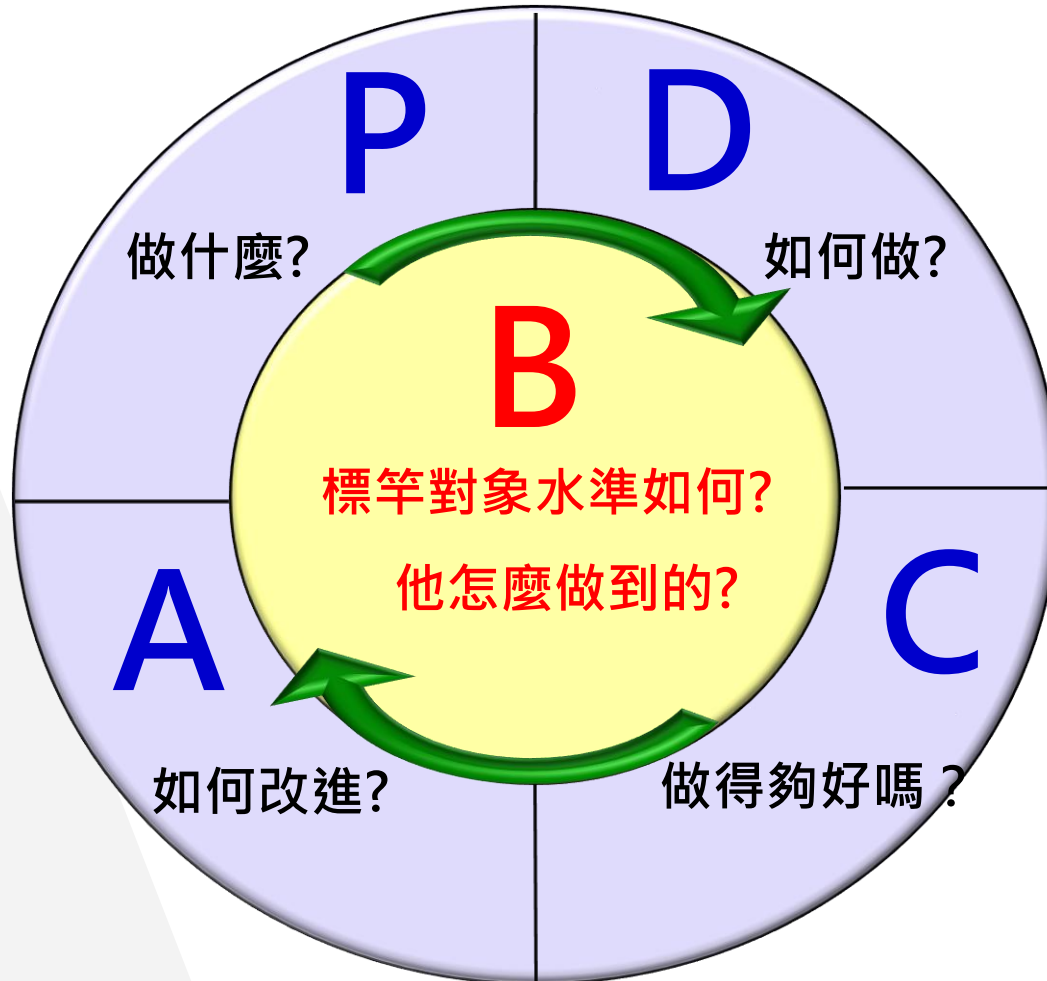
- ▶ 有滿意的**員工**才會有滿意的**顧客**
- ▶ **下工程**即是**顧客**
- ▶ 從解決顧客**痛點**(Pain Point)著手
- ▶ 提升**顧客價值**讓顧客滿意
- ▶ 進而提供具**魅力品質**、**感質**(Qualia)、**差異化**的商品或服務，培養忠實顧客

# TQM的基本理念:全員參與



要讓顧客滿意就要兼顧 TQCDSS，而要兼顧TQCDSS就需全公司各部門共同參與。

# TQM的基本理念:持續改善



舒華特(Walter A. Shewhart)循環 (1891–1967) ---> 戴明循環

# Benchmarking 標竿學習

## ▶ Performance

與目標/標竿對象/競爭對手/業界龍頭**經營績效**的比較

## ▶ Best Practice

學習**最佳實務典範**



## TQM的基本理念:持續改善

- ▶ 建立「**沒有最好只有更好**」的組織文化
- ▶ 將**追根究柢**、**持續改善**的觀念導入組織內所有管理系統/活動
- ▶ 所有管理制度規劃**持續改善**的迴圈

止於至善

# 卓越經營模式的核心價值與 ISO9001七大管理原則

BNQA	EQA	JQA	國家品質獎	經營品質獎	CQA	ISO9001
<ul style="list-style-type: none"> <li>•卓越領導</li> <li>•顧客為重</li> <li>•重視員工</li> <li>•持續改善</li> <li>•團隊合作</li> <li>•追求創新</li> <li>•過程與結果並重</li> <li>•系統化管理</li> <li>•依據事實</li> <li>•社會責任</li> </ul>		顧客本位	領導能力	領導作為	卓越領導	領導
		重視員工	超越顧客需求	顧客為重	顧客趨動	顧客導向
			全員參與 持續改進	全員參與及學習 尊重人性	以人為本	全員參與 改善
			互利跨組織關係	團隊合作持續改進	合作共贏	關係管理
			保持靈活性			
			創造價值		戰略導向	
		獨特能力				
			依據事實決策	依據事實決策		依據事實的 決策
		社會間的 協調	企業倫理社會責任	誠信正直 社會責任	社會責任	
			過程與結果並重	專注成果創造價值	重視過程與 結果	
		系統整合 流程管理	系統方式管理	系統管理	流程導向	

**=TQM的基本理念**



# 卓越經營模式構面 vs. TQM 基本理念

八大構面	TQM 理念	顧客導向	全員參與	持續改善	高階帶領推導	重點導向	依據事實	自主管理	團隊合作	過程與結果並重	事先預防	組織具彈性	使用科學方法	知識分享	重視社會責任	
領導		◎	◎	◎	◎		◎			◎	◎	◎				◎
策略		◎	◎	◎	◎	◎	◎			◎	◎	◎				
創新		◎	◎	◎		◎	◎		◎	◎	◎		◎			
顧客		◎														
人資		◎	◎	◎			◎	◎	◎	◎			◎	◎		
資訊		◎		◎			◎			◎			◎	◎		
流程		◎	◎	◎		◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎		
績效		◎	◎	◎	◎		◎		◎	◎						◎

卓越經營模式是實踐TQM理念的工具

# 敝履自珍 TQM活動中有用的工具

# 常見的TQM活動/管理系統與工具(1)

- ▶ 方針管理

SWOT分析/平衡記分卡/總經理診斷

- ▶ 專案管理

- ▶ **QIT / QCC**

QC Story/ QC七大手法/新QC七大手法/DOE

- ▶ 六標準差 DMAIC/ DFSS

- ▶ 日常管理

5S /自主保養/ SPC /PFMEA

- ▶ TPM全面生產管理

- ▶ 精實生產、JIT

## 常見的TQM活動/管理系統與工具(2)

- ▶ 提案制度
- ▶ 知識管理
- ▶ 標準化
- ▶ CRM顧客關係管理
- ▶ 標竿學習
- ▶ QFD品質機能展開
- ▶ ISO系統/ APQP產品品質先期規劃、PPAP產品送樣及核准程序、MSA量測系統分析 etc.
- ▶ 卓越經營模式
- ▶ .....

# 推行QCC的好處

## ▶ 對基層員工

- ▷ 公司採用員工建議的工作方式，工作愉悅且有**成就感**
- ▷ 協力合作解決工作上不合理、沒有效率、浪費的地方，工作**士氣高**、可以養成良好**團隊合作精神**及人際關係
- ▷ 員工自主改善，感覺有在**學習成長**，小組活動發表獲得的讚賞、獎金、獎狀也有**激勵**作用

## ▶ 對主管

- ▷ 員工**自主改善**管理者看不到的**細節問題**，部門不會發生重大問題
- ▷ 採用小組自己研擬的對策，會有比較**高的執行力**
- ▷ 藉小組活動發掘、**培育領導人才**

## ▶ 對公司

- ▷ 建立**全員自主、持續改善**的企業文化，必有很強的企業**競爭力**

## QIT vs. QCC

	QIT	QCC
人員組成	工程技術人員	現場直接員工
活動主題範圍	可以跨部門	同部門、上下工程
任務分派方式	上級指示	自己工作上的需求
重視的成效	改善的結果	培養自主改善能力
活動Cycle	一般為一期活動	<b>週期性循環活動</b>

# 推行提案制度的好處

## ▶ 對員工

- ▷ 員工主動提出讓公司更好的提案，提高對公司的**向心力**
- ▷ 員工覺得對公司有貢獻會產生**成就感**
- ▷ 提升問題意識、**改善意識**還可以獲得獎金鼓勵
- ▷ 改善員工的工作環境提升**工作士氣**

## ▶ 對公司

- ▷ 培養員工積極發掘問題、提出改善方案的**企業文化**而不只是**消極抱怨**
- ▷ 提供另一個勞資**溝通管道**，提升彼此的信賴感
- ▷ 公司各方面更進步，也因此提升**競爭力**、獲利能力

提案單提案人/團隊: \_\_\_\_\_

提案名稱:

改善提案

提案改善

提案類別: T技術 Q品質 C成本 D 效率 S服務 S安全 M士氣 O其它

改善前情況:

改善的方法/改善的構想:

投入資源/預估投入資源 (\$ /人力/設備..):

效益/預估效益:

審核: 組長 \_\_\_\_\_ 課長 \_\_\_\_\_ 副理 \_\_\_\_\_ 經理 \_\_\_\_\_

評等:  ☆  ☆ ☆  ☆ ☆ ☆  ☆ ☆ ☆ ☆



## 提案制度的成功關鍵因素

- ▶ 推展初期以鼓勵提案為主, **以量為重**
- ▶ 分組比賽, 鼓勵提案
- ▶ 當提案已成為員工的習慣以後**開始重質**
- ▶ 及時回應, **分段給獎**
- ▶ **動口**和**動手**的都有獎
- ▶ 舉辦「優良提案」**交流活動**.

# 知識管理

## 什麼是知識

能協助個人或企業提升**能力/競爭力**經實證、**精鍊過**  
成為**經驗的資訊**

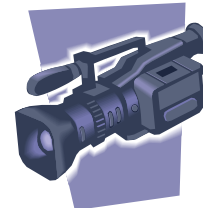
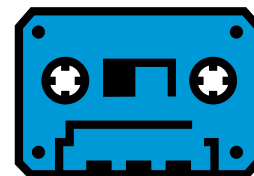
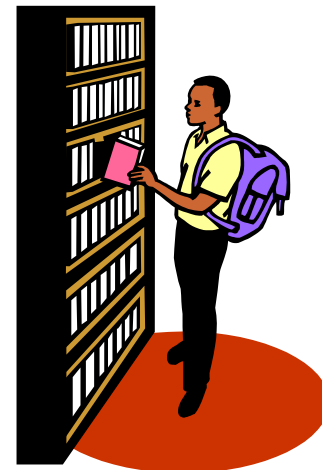
包括:個人經驗、技能、Know How(秘訣)、Know Why、Best Practice(最佳實務典範) 及實證過的創意等

用庶民語言來講就是: **眉角(訣竅)**



# 知識管理的活動內容

- ▶ 知識盤點
- ▶ 知識地圖
- ▶ 專家黃頁
- ▶ 知識管理平臺
- ▶ 知識庫(知識文件/**知識物件**)
- ▶ 社群與部落格
- ▶ 結構化教育訓練
- ▶ 標竿學習
- ▶ 讀書會及學習心得分享會



# 知識物件首頁

- ▶ 知識物件名稱:
- ▶ 知識庫:                      知識分類:
- ▶ 知識物件摘要:
  - 背景簡介
  - 過程
  - 結果
- ▶ 關鍵知識:
- ▶ 附加檔案:
- ▶ 關鍵字:
- ▶ 評等/評核人員、單位:
- ▶ 文件有效期限:

知識

資訊

# 推行知識管理的好處

## ▶ 對一般員工

- ▶ 相互學習加上專家灌頂，知識、能力**N倍速**提升
- ▶ Lesson Learn - **不會重複犯錯**

## ▶ 對專家級員工

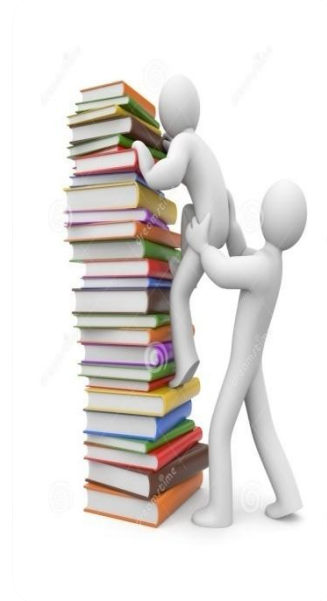
- ▶ 能力獲得肯定有**成就感**
- ▶ 一般員工分擔工作**減輕Loading**

## ▶ 對主管

- ▶ 員工能**快速且妥善**處理交辦工作
- ▶ 部門績效**快速提升**

## ▶ 對公司

- ▶ 降低**人員異動**的影響
- ▶ 公司保有**知識資產**維持高競爭力



# 結語

# 新制國家品質獎

申請全面卓越類者將同時評量功能典範類

版本：105.12.19

## 獎項架構 (獎別、參獎對象、評審分組)

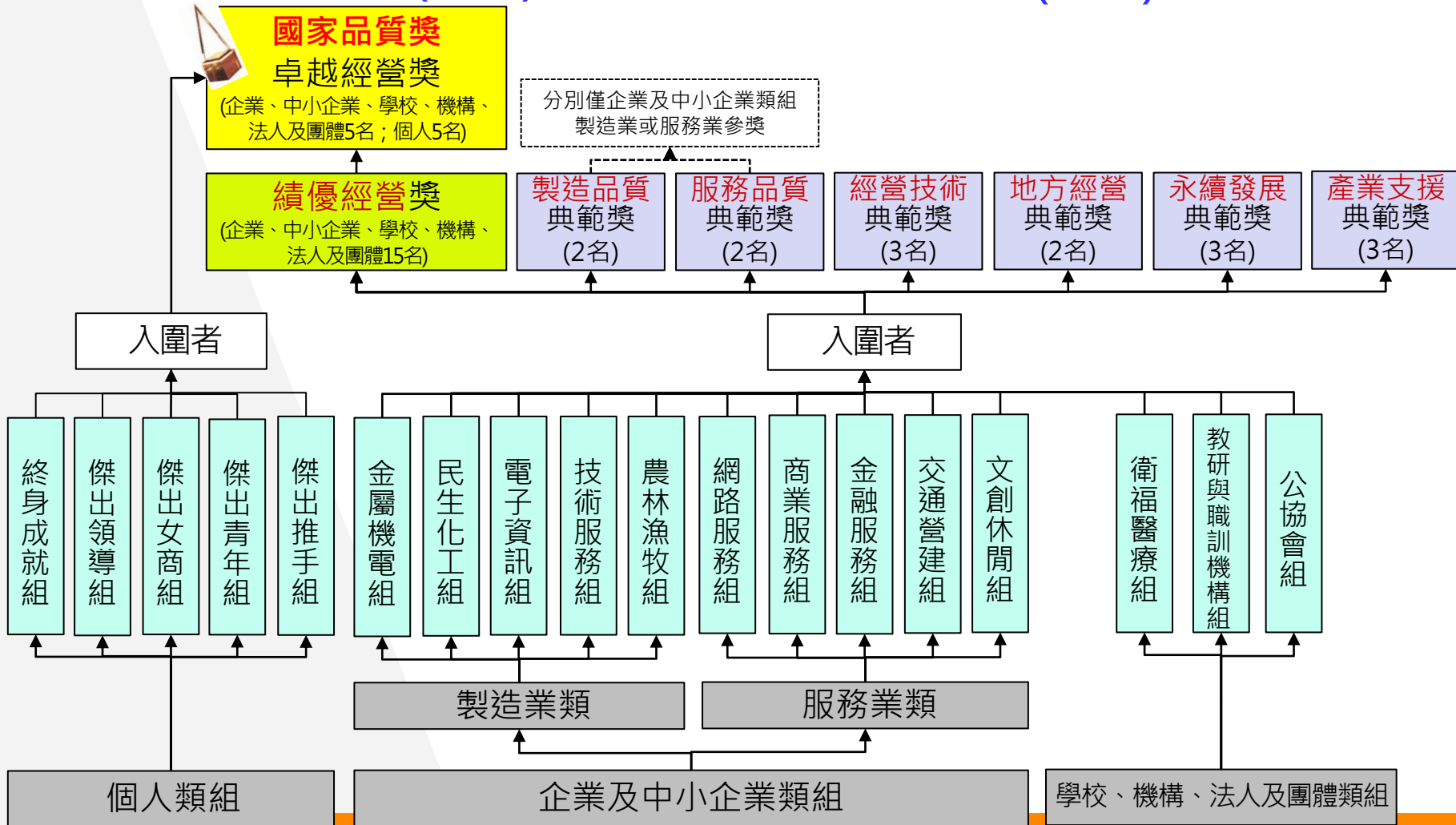
全面卓越類(25名)

功能典範類(15名)

獎名

評審分組

參獎者



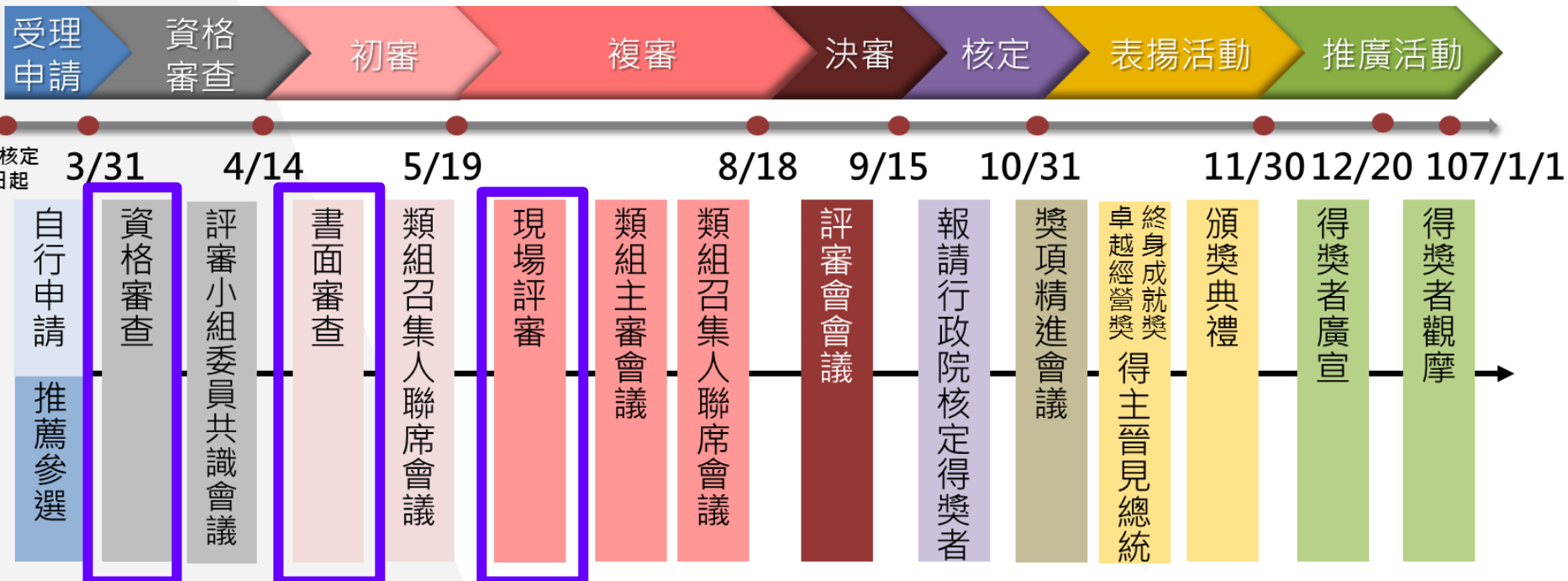
# 新制國家品質獎

## 獎項辦理時程（規劃）— 2年頒獎1次

受理申請即日起至3/31止! 歡迎有志者盡速報名!

106年

107年





# 企業經營品質躍升計畫網站



掃一下QR Code，便可進入官網

卓越標準 創新突破

企業經營品質躍升計畫

## 卓越經營整合服務資訊網

關於計畫 最新消息 媒體報導 卓越獎項 卓越輔導 **下載專區** 相關連結

站內搜尋Search

SEARCH



### 第25屆國家品質獎

即日起至106年3月31日止受理申請

瀏覽頁面：首頁 > 下載專區 > 卓越獎項

卓越獎項

卓越獎項

卓越輔導

新制國家品質獎簡介

我國於民國79年經行政院院會核定通過國家品質獎後，成為繼1987年美國國家品質獎，亞洲首位成立國家品質獎之國家，亦為國內唯一由行政院頒發與表揚之經營品質最高尊榮獎項。

考量近年全球產業典範轉移，競爭力來源已由原本以「品質」為核心的「效率」驅動，提升至以「顧客」為核心的「創新」驅動，第25屆國家品質獎參酌歐美先進國家獎項制度及我國國情需求，重塑新制國家品質獎機制，包括分級設獎、增設功能性獎項、增加獎額、分業評審等革新制度，而其設獎目的為：

1. 獎勵推行卓越經營管理有傑出成效者。
2. 樹立標竿學習楷模。
3. 提昇整體品質水準。

歷屆得獎名單

國家品質獎

即日起至106年3月31日(星期五)



第25屆國家品質獎相關資訊下載

◆國家品質獎實施要點	<a href="#">下載</a>	◆國家品質獎評審會設置要點	<a href="#">下載</a>
◆國家品質獎申請須知	<a href="#">下載</a>	◆標竿企業範例參考	<a href="#">連結</a>



◆自行申請(報名相關資料下載)

全面卓越類	製造業類	<a href="#">下載</a>
	服務業類	<a href="#">下載</a>
	製造品質	<a href="#">下載</a>

## 結語

- ▶ 台灣企業面臨嚴峻的挑戰，因應對策萬流歸宗是**導入卓越經營模式**
- ▶ 卓越經營模式是**實踐**TQM基本理念的重要工具
- ▶ TQM基本理念中的顧客導向、全員參與、持續改善...是企業**永續經營**的要件
- ▶ 若是感覺組織鬆懈了，想找回當初挑戰**國家品質獎**的初衷，藉著**再次挑戰**國家品質獎來提升組織的競爭力!

*Thank you*

