Chapter 1 品質管理概論

品質是一種衡量的標準，它是一種對卓越的追求，同時也是潔淨而完美無瑕的表現。品質管理就是符合顧客期待與需求！

蘇珊・凱・史密斯
總裁
美食概念公司
丹佛，科羅拉多州

學習目標（Learning Objectives）

1. 闡述個人對品質的定義。
2. 了解顧客在組織中的二種分類。
3. 探討「把事情做對」的三種標準。
4. 描述標竿學習的程序以及它的優點。
5. 定義學習型組織。
6. 了解品質管理程序的五個正面結果。

概述（Introduction）

對於品質的管理，意謂者，讓產品及服務能符合顧客購買時的期待。它也同樣代表減少顧客所購買的產品或服務本身的瑕疵、不佳以及因爲錯誤或未符合顧客期待產生的問題與爭議。當然，當我們控制好產品或服務的品質時，這些缺點自然就不見了。

品質管理的基本概念可以用管理上的一門哲學 — **全面品質管理**（Total Quality Management）來說明。

圖表1.1　行政主廚在好友聯歡會向來賓介紹主菜（資料來源：HDS服務公司，獲授權使用）

全面品質管理的哲學是一種透過組織內部本身對於品質的共識與努力，對於產品或服務保持最起碼的績效。然而有些人相信 TQM 的觀念已是過時而且失敗的，原因是組織應該試著去找出顧客的需求，並且降低或消彌顧客短時間存在的認知不足或長時間所累積的抱怨。當這種基本的品質概念成爲組織的信念以及企業運作的根本方法時，組織與顧客將會達到雙贏。

在現代的企業中，對於品質管理有許多的實際案例。譬如：Nordstorm公司，無條件地接受顧客退回那些未能符合他們心中期望的商品。在服務業中的例子有：餐廳的行政主廚在特殊的場合向聚

品質.indb 2　2008/8/29 上午 09:42:50

會的來賓介紹主菜（圖表1.1）、旅館採用及時住房登記、私人俱樂部的餐廳以名字確認顧客、休閒渡假村的工作人員對於回流的家庭渡假旅客給予親切的歡迎問候 … 等。

組織是一種系統或是一系列相互連結的重要程序，以用來管理或改善品質。對於品質的管理不會無端地發生，而是公司的組織讓它發生品質管理。當每一個管理程序都考慮「品質」時，管理的焦點將不再只是在意最起碼的標準，因爲有品質的產品與服務用於合適的市場時，自然而然會提昇了組織的績效。然而品質不應單單只是基於外在表現與財務狀況的成效而已。

管理與改善品質的系統（The System for Managing and Improving Quality）

根據 TQM 理論，當開始進行品質管理與改善時，首先要認知的是了解顧客，同時知道顧客的需求爲何。所有重要程序與控制的設立以及所有改善品質的努力都只爲了提供顧客更好的服務。在任何一個組織中，管理改善品質的程序會發生在三個廣義的角度上：**內部顧客（內部員工）的期待**（Internal Customer's Expectations）、**外部顧客的期待**（External Customer's Expectations）以及**對財務的期待**（Financial Expectations）。持續地確認這三種期望、並按時地監控組織以滿足這些期望，以及平衡這三種期望，就變成了組織的中心任務了。

優質服務組織常常呼的一句口號就是：優先滿足顧客；先從取悅內部員工做起，進而滿足外部顧客。這二個族群的需求與期望被轉化成影響組織文化或發展組織願景及價值的程序與系統。如果組織進行品質管理，內部員工就必須被教育以外部顧客爲尊。必須以組織外部顧客對於品質的需求爲需求（圖表1.2）。

組織也必須了解外部顧客的需求。外部顧客對於品質的認知決

品質.indb 3　2008/8/29 上午 09:42:51

定組織改善需求的程度，所以監控與評價對於外部顧客傳遞服務的品質是非常重要的。一般而言，外部顧客會對組織描述給予誠懇的回饋。而這項回饋可以被用來連結顧客的抱怨，並且可以幫助找出品質改善的機會。

圖表1.2　由內部員工所打造飯店組織的價值、願景與任務必需符合外部顧客所要求的品質。（資料來源：HDS服務公司，獲授權使用）

品質持續提升（Continuous Quality Improvement）是控制及改善外部顧客與內部員工二者間品質的重要關鍵。持續性品質提升是項從不停止的旅程；目標就是今天所能提供的結果永遠比過去更好。這種概念被組織內跨功能小組或管理者運用來不斷地改善及創新服務的品質。在品質持續提升（CQI）的程序中，管理者的角色就是幫助內部員工提升並發展自我，並提供他們自我改善時必要的資源。以下是幾項用來達成品質管理的資源，在未來各章節中會用更長的篇幅來加以討論。

- **品質管理的工具（Tools of Trade）**— 它被用來幫助衡量與監控品質的改善，它是追蹤我們進行作業最簡便的方法。（參閱第八章）
- **品質策略規劃（Strategic Quality Planning）**— 由個人的願景出發，然後轉化成組織內部共同的願景，不論是個人的願景或是組織共同的願景，都必須回答「我該創造些什麼」這個問

品質.indb 4　2008/8/29 上午 09:42:52

題。並且與組織的任務與核心價值結合在一起。這願景同時是策略目標與重要程序的背後推手。（參閱第九章）

- **品質評量（Assessing Quality）**— 本質上，品質評量是來自內部顧客與外部顧客的認知。外部的顧客可以用管理的工具來評量品質，管理當局通常會使用類似的方法來完成內部顧客的評量。這個評量方式幫助管理者找出顧客的需求，同樣地組織本身也可以了解所提供的需求是否滿足或高過顧客的期待。定期而持續的評量可以引領組織進步及正確的改進方向。（參閱第十章）
- **品質實現（Implementing Quality）**— 實現品質的六個步驟包括：教育、評量、提出焦點、找出重要的程序及衡量的方式、流程再設計、以及持續改進等。評價是品質實現工作中不斷進行的重要步驟。（參閱第十一章）
- **品質領導（Leading Quality）**— 組織內部每一個人都有責任管理以及改善品質。不管是個人或者是組織都可以了解到每一個個體的領導品質，將驅使整個流程持續進步。了解這些品質可以幫助組織找出優點，並且改進個人與組織的缺點。（參閱第十二章）
- **品質生活（Quality Life）**— 這是將品質管理準則有效地實踐在個人生活的結果。乍看之下這似乎和品質管理與改善沒有直接的關係，然而品質生活信條對於身爲組織內部提出貢獻的個人有直接的影響。（參閱第十三章）

HDS 服務公司從 1991 年起便發展出一套系統運用在它公司內部高階層的活動上，並且於 1995 年由密西根州立大學將它運用於服務業管理上。我們已從 HDS 服務公司的執行結果及其績效看到它的成功，如果您有想要讓組織的品質獲致改善，HDS 服務公司的系統可以幫助您。如果您對於品質改善的議題充滿期待，我們可以介紹您現行 HDS 服務公司已然在使用的一些工具。

我們首先會從品質的概論開始談起，這一章其餘的其他各節，會讓您對於什麼是品質以及品質管理的程序有一個概括性的輪廓。

品質.indb 5　2008/8/29 上午 09:42:53

您也會了解到管理者在組織品質改進的過程中所扮演的角色以及組織中每一階層執行品質管理的各項原則。

做對的事情（Doing the Right Things）

有些人相信**品質**（Quality）可以被定義爲「最好的、最傑出的、最棒的、最奢侈的或是最卓越的」，而有些人則認爲品質是「**把對的事情給做對**（Doing the Right Things Right）」。對於服務業組織來說，做對的事情，簡單地來說就是平衡組織內部三種不同的期望；組織內部顧客的期待（職員與主管）、組織外部顧客的期待（購買組織產品或服務的人）以及財務上的期待（企業所有者或投資大眾）。

內部的顧客（Internal Customer）就是我們所謂的員工，他們是經過挑選、職前教育、並且被訓練來製造或傳遞組織產品或服務的人。而**外部的顧客**（External Customer）則是那些前來購買組織所生產的產品與服務的人。當外部顧客選擇那些能夠滿足他們需求及合乎他們期待的產品與服務時，他們會願意付出他們的金錢與時間。因此，外部顧客渴望從他們所選擇的組織上得到應有的價值。**財務的期待**（Financial Expectations），每一個組織都有所不同。企業都希望能夠幫股東賺取利潤，而非營利組織則是希望能夠有多一些公積金。這些利潤或公積金可以被組織拿來做未來的投資需求以擴大組織的規模。

圖表1.3 「做對的事」的模型（資料來源：Verne Harnish, Gazelles, Inc. 獲授權使用）

品質.indb 6 2008/8/29 上午 09:42:54

組織內部做對的事，可以用圖表1.3 的模型來說明。在三角形的三個點上列出三種不同的期待，每一邊是一條等長的線段，也代表著每一個期待都相同的重要。

「品質」的另一個定義就是「把事情做對」，「把事情做對」簡要的來說就是以最少的成本、最快的速度來滿足顧客的期待與需求。

在底特律，有一間 118 年歷史的老店，叫做底特律運動員俱樂部。它就導入了策略性品質規劃的程序，並且帶給組織一致性的願景。該俱樂部的管理當局從每年一次的滿意度調查以及五年一次的普查中了解到俱樂部所有會員的期望。同時義務董事、管理者及一般會員每年都會舉辦一次所謂的「行政」會議。

一旦管理當局充分了解顧客的期待時，就會知道顧客的期待與組織所提供的服務之間存在有著什麼樣的缺口，從而設法採取行動將缺口彌補起來。內部顧客的期待可以透過每個月所舉行的績效精進程序會議來評估，會議中可以針對組織績效、職場爭議以及部門目標與任務等議題進行討論。另外，由執行長每季舉行一次的全體員工會議可以討論一些重要的事項。

此外，我們也可以透過二個簡單的方法收集內部顧客的資訊，一是每年舉行一次的員工問卷調查以及每月與重要內部員工舉行一次的個人發展訪談。同樣的，透過以上的活動可消彌因爲期待與結果的落差所造成的隔閡。雖然這需要花點時間，但是它可以幫我們清楚地看出那些是正確而需要做的事！

品質與領導（Quality and Leadership）

在現今的社會，對我們來說，時間壓力愈來愈大。我們會發現，我們需要在極短的時間內用最少的資源，做最多的事。同時在剩下有限的時間內，我們也被期待能夠完成要做的工作。人們都希望組織能夠幫忙完成這些責任，爲了滿足這種需求，有許多的事業因而被人們給創造了出來。譬如我們拿我們的衣服到洗衣店去、在

品質.indb 7　2008/8/29 上午 09:42:55

自動洗車中心洗車、在餐廳用餐或是忙碌的時候從超級市場買便利的熟食或速食品等。

同樣的，我們的期望總是會變得更新穎更複雜。還記得你小時候你的母親爲你規劃慶生會嗎？現在你長大了，你可能還記得當時她幫你買各種製作生日蛋糕的材料，麵粉、蛋、糖、香草、酥油、牛奶、椰漿等。她小心的調和這些材料然後烘烤、降溫、最後再裝飾好你的生日蛋糕。這就是小時候的期望。然而，期望都是會改變的，因爲後來你的母親可能直接到商店買速成蛋糕粉，她回到家只要簡單的加上蛋、油、還有一些水，然後烘烤，當然還記得寫上你的名字。但是隨著時代的進步，到了後來你的母親就只會直接打電話到超市或烘焙坊訂購生日蛋糕了。在這三種情形之下，我們可以看出，因爲母親時間的考量，製作蛋糕的期望，就變得愈來愈簡便，而一樣不變的期望則是你的家人和朋友依舊在家裏和你一同分享生日蛋糕。現在的小孩期望他們的慶生會能夠在一個以小孩爲主題的餐廳並在歡樂的氣氛下進行生日宴會，當然最好是有披薩、電視遊樂器、以及遊戲馬作伴。想像一下，如果一個小孩被邀請參加慶生會而只在家裏玩著騎馬打仗的遊戲，他一定會很失望，爲什麼？太無聊了！因爲小孩的期望會因爲先前的經驗變得世故許多。

這個例子說明了，品質是動態的非靜態的。因此品質可以說是流動而漸進的。 想要將產品與服務只維持在同樣的品質水準下是很難的，因爲我們需要不斷地滿足顧客對品質的要求。品質管理最後一定會與**領導力**（Leadership）息息相關。沒有領導力就沒有品質，而沒有品質就沒有領導力。

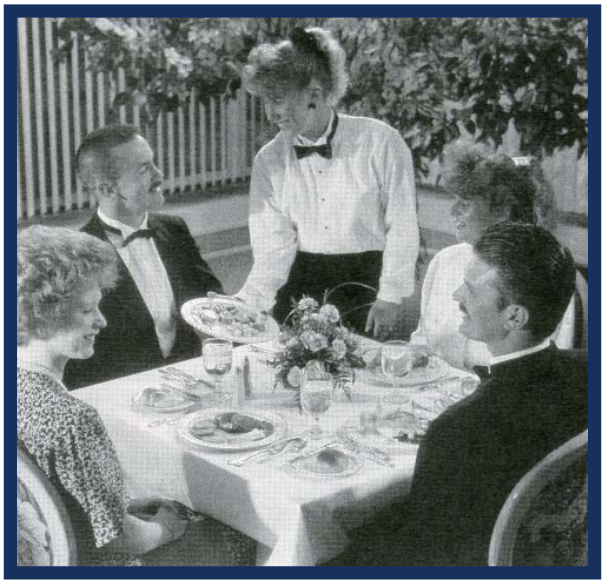
領導力是一項能夠以個人意志創造群眾願景的能力，它可以帶領群眾看見未來，並且走向未來。組織的願景必須要以顧客的需求及期望做爲基礎，要有前瞻性並以結果爲導向、以顧客爲尊、重真實性、並強調將其書面化。優質的服務組織是**以顧客爲導向**（Customer Driven）並且在還沒有充分了解顧客之前是不會對其願景下定義的。我們可以利用管理者、員工、外部顧客、老闆或股東

品質.indb 8 2008/8/29 上午 09:42:55

所組成的組合來有效率地定義以顧客爲導向的願景。

當我們聚集上述的成員來定義組織的願景時，他們應該了解到自己對於願景的實現有什麼貢獻。同時，會促使每一個成員對於願景實現的想法更爲一致。

最後的結果就是創造出組織對於顧客服務的文化。例如：在私人俱樂部的餐廳中，優質顧客服務的文化是讓會員願意付出入會費及每個月月費的原因之一。（圖表1.4）



圖表1.4　私人俱樂部餐廳中的服務文化（資料來源：HDS服務公司，獲授權使用）

在以顧客爲導向的組織中的領導者要隨時保持著一顆好奇的心以追求品質的持續進步。一個具有遠見的領導者能夠讓正在執行中的任務找到更好的方式運作，特別是能夠創造與傳遞服務以滿足顧客的需求並達成他們的期望。一旦領導者了解自己並不能完全因應對品質的改善方案時，他也會接受在第一線服務顧客的員工所提供的相關於品質改善的想法。這些品質改善方案，來自於對願景的期許及員工所提供給顧客優良品質的服務。

近來，品質成爲服務的重點，假如不同的組織提供相同的產品（如：相同的供應商提供相同的海鮮），那麼彼此競爭的優勢便來

品質.indb 9　2008/8/29 上午 09:42:56

自於每個組織所提供的服務品質。

服務品質已經變成品質管理概念下一個相當重要的策略，然而爲何品質管理會成爲優質的服務組織中不可或缺的要素呢？因爲組織的領導者漸漸地了解到品質與顧客的忠誠度並不是僅僅基於服務所提供的經驗與標準，而是完全在於顧客的需求與期待。

顧客（Customers）

品質導向的組織就是顧客導向的組織，但是爲什麼顧客會成爲影響組織做任何一件事情背後的驅力呢？如果我們反觀並審視一個企業組織；當它的企業政策、程序與營運方式全然以管理當局的思考方式來進行的話，我們會發現，該企業將會喪失許多的客戶而導致無法生存。

成功的企業能夠傾聽顧客（無論內部或外部）的聲音，而且能夠在組織內某些關鍵程序上讓上游供應商一同參與。我們將這種行爲歸類爲「傾聽品質的聲音」或是「達到優越的捷徑」。如果每一個人都可參與運作，那麼企業在選擇策略時將可以有更多的想法。

根據戴明博士（品質管理之父）的說法，以顧客的角色出發是管理上最重要的課題。如果一個顧客對於組織中高階的管理者描述他所遭遇到的問題，而且管理當局針對這個問題進行改變以解決顧客的不滿，顧客會因此對於組織的變革心存感激，並且會因爲組織對於抱怨或建言所進行的改進而感到驕傲。

上述的情況是顧客參與公司品質管理運作程序的一個例子，顧客如有與企業搭檔運作的機會，將會同時創造企業的成長與榮景。合夥搭檔與策略聯盟也同樣提供一個絕佳的環境來擴展組織對於品質管理的進一步認知。

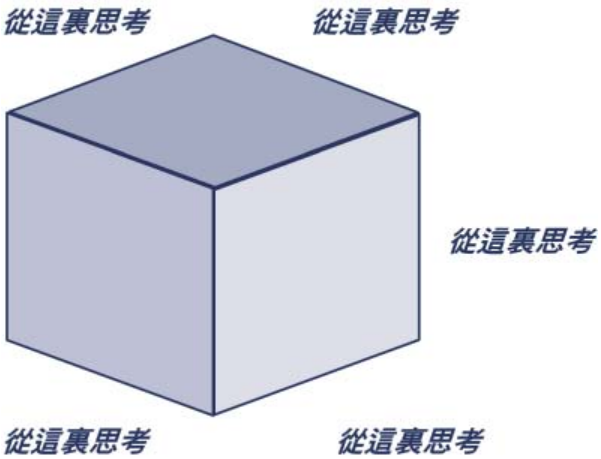
標竿學習（Benchmarking）與合夥搭檔有關。標竿學習就是從別的組織中學習，以增進自我服務與產品品質的水準。標竿學習可以讓組織研究及學習其他組織的長處，並將其他組織的長處加以修正或改進後，運用於自己的組織上。標竿學習是個花費時間的方

品質.indb 10 2008/8/29 上午 09:42:57

法，同時最好是學習型組織中的內部顧客能夠參與意見。另外組織的文化與其核心價值必需**跳脫箱形思考的框架**（Thinking Outside the Box）。

所有組織的成員都必需承認改變是必要的，而且是現今社會中重要的一環。對於改變的需求是深遠及迫切的。而唯一能夠迅速而有效地改變的方法就是透過標竿學習。例如：底特律運動員俱樂部（DAC）將其他優秀的私人俱樂部訂定爲標竿，同樣地，也將其他飯店與餐廳中最好的業務規則訂定爲標竿，以用來做爲該俱樂部服務會員時所應該提供的服務與產品之典範。透過標竿學習，俱樂部的領導者應跳脫箱形思考的方式來進行（圖表1.5）。當標竿學習的資訊附加到人們對於俱樂部所期待的目標上時，邁向品質管理的途徑就變得相當地清晰可見。設定好組織成功的目標之後，組織往往會大幅度地提升。

然而爲什麼許多人都反對變革呢？因爲，人們都依照他們最爲熟悉且舒適的老舊方法在做事情，同時當事情進行變革時，反而會有某些程度上的犧牲，一般人都不太能夠接受這樣子的事實。有時，變革可以用來讓一個部門更有效率，但是這會讓其他的部門倍感壓力，因爲別的部門可能需要花費更多的時間來變革。而這也剛剛好點出了讓每一個人都能參與決策程序的重要性。



圖表1.5　透過標竿學習跳脫箱形思考（資料來源：HDS服務公司，獲授權使用）

品質.indb 11　2008/8/29 上午 09:42:58

開始管理與改進品質的程序
（Starting the Process of Managing and Improving Quality）

當我們要開始進行管理與改進品質的程序時，請記住！達成品質的要求並沒有所謂對的或錯的方法。然而從過去的經驗得知，有三種方式可以被視爲組織想要達成品質進度的主要考量：1、由最高管理者指揮；2、具有「品質是一項長期改善的過程」的眼界；3、積極地收集及面對顧客的意見回饋。

當組織中的最高管理者設定了組織的方向與步調時，如果在組織的核心價值中對於品質表達強烈的**共識**（Commitment），組織品質的改善就非常容易成功。

一旦進行組織現階段品質水準的**評量**（Assessment）時，所期待達到的品質水準就較顯而易見的達成。組織的任務、願景陳述以及核心價值可以在現階段品質水準評價時進行重新衡量。所以組織能夠了解到未來想要進行的方向以及如何達成目標是相當重要的事。

組織的**價值**（Values）往往是組織內部的員工想要擁有，並且是所有營運及活動的基礎；同時組織的**使命**（Mission）需要以書面的方式寫下下列的資訊：誰在組織裏、組織在做些什麼、誰是組織的顧客？一旦任務確認之後，願景的陳述就可以用來描述組織清晰可見的未來。組織中的每一個人應該都有機會對於組織的價值、任務及願景投入他們的看法。有些組織成功地將他們的任務與願景合併爲一段簡單的陳述。這樣的組織，馬上可以對他們的品質水準進行評核。

跨功能小組（Cross-Functional Teams）是幫助找出現階段品質水準最好的方法。這小組是由幾個不同功能別的部門所組成。（例如：生產部、人力資源部、客服部以及資訊部）。一個好的定義現階段品質水準的步驟，就是從定義加強顧客服務以及控制成本，增加收益的程序開始。在很多的個案中顯示，跨功能團隊往往專注於

品質.indb 12 2008/8/29 上午 09:42:58

找出能夠得到快速而正面結果的方法。而這正面的結果時常鼓舞組織或個人去思索如何探索加強顧客服務的方式。第二個步驟則是不斷地找出並且消弭服務不週的問題，一直到組織整體進步為止。這個過程一般稱之為「**戴明循環**」（Deming Circle），由戴明博士最早提出採用。

跨功能小組成立之後，還是需要領導者或是小組成員對於執行方向給予明確的指示。（自我小組就不需要小組成員的指示，因為這個團隊不需要組織的領導者給予指導）小組的成員必需持續地提醒自己以及其他成員在所有的活動上都必需以顧客為導向。除非品質管理程序在組織的策略或目標上發揮不了作用，否則需試著將品質管理與組織的策略、任務、價值及願景相結合。同時，明確的目標能夠幫助跨功能小組簡化一開始的步驟而使得最後結果能夠迅速地達成。而這將有助於跨功能小組處理更多更複雜的顧客服務。

一般來說，品質管理的程序可以被看成是一種所謂的「**學習型組織**」（Learning Organization），彼得．聖吉（Peter M. Senge）在他最著名的暢銷書「第五項修鍊」中提到，組織學習的概念其實就是組織改造自己的方法。學習型組織中的成員是彼此分享目標知識及洞察力，因此每一個個體的學習是相當重要的。而全體組織的學習效果更是大於個體的學習效果。

這樣子的學習型組織同時具備所謂的**組織記憶**（Organizational Memory），以保存由組織成員所彼此分享的知識、洞察力與目標。學習型組織的成員一切以組織文化為依歸。組織學習會發生在組織個體、工作小組或者組織本身等不同層級。學習型的組織了解到當錯誤發生時，嚴格地檢視系統程序會比探討責任歸屬來得有意義，因此學習型組織專注系統內部重要的關鍵程序以找出錯誤發生的原因，並且以最有效的方式進行程序修正。

為了讓組織提升品質管理而能夠終至成功，服務組織必須適切地滿足它所服務的顧客之獨特需求與期望。把對品質管理的承諾與組織文化合而為一並且將組織的歷史與對未來提高顧客價值的願景

品質.indb 13　2008/8/29 上午 09:42:59

結合在一起。緊密地將顧客以及組織成員與一套特製的品質管理程序相結合，將可以增進對顧客的服務與傳遞，從而提升組織的競爭能力。

圖表1.6 顯示，品質管理的增進是可以降低組織成本。因爲提升品質之後，作業會減少錯誤、並且降低無謂的重做、不再延宕並且能夠有效地運用資源。同樣地，因爲資源能夠更有效能地被運用所以能夠提供更物美價廉的產品或服務給顧客，而顧客便自然會增加。組織如果想要維持競爭優勢的話，就必須把注意力放在顧客的需求而不是營收的損益。同樣地，組織發展事業時可以透過給予內部員工充份的授權及其滿意度，進而提升組織成員的張力並增進其對於外部顧客的服務品質。

圖表1.6 品質提升的成果（資料來源：Peter Capezio and Debra Morehouse. 全面品質管理 — 持續不斷改善之路，Shawnee Mission, Kansas:National Press Publications，獲授權使用）

最重要的是（而且可能是唯一），服務組織的原則是留意顧客的需求與期望。如此一來，自然能夠取悅顧客。反之，結果一定是失敗的 — 不論是內部或外部顧客。品質管理的程序永遠不會結束，在優質的服務組織中品質管理只是企業進化的一個旅程。

品質.indb 14 2008/8/29 上午 09:43:00

總結（Summary）

這個章節提供了讀者對於什麼是品質的看法，以及透過把事情做對而不採用監控的方式來得到品質是件非常重要的事。在品質改善系統內，組織的領導者扮演著品質改善的重要角色。同時組織的領導者及其員工必須完全與這些原則結合。確認誰是主要的顧客以及他們在提升品質管理上所扮演的角色。

關鍵字（Key Terms）

Assessing Quality 品質評量 — 即顧客的要求，也可以說是組織如何提供服務達到滿足或超越顧客期待的水準。

Assessment 評量 — 當評量現階段組織的品質水準時，組織的任務、願景陳述、核心價值應該重新檢視。

Benchmarking 標竿 — 標竿可以幫助組織研究其他組織的管理程序，並且採納別人的管理程序，並在修正後套用在自家組織上。

Commitment 共識 — 如果組織的核心價值中，對於品質表達強烈的共識，品質管理改進程序就容易成功。

Continuous Quality Improvement（CQI）持續品質改善 — 改善內部或外部顧客品質管理最重要的方法，它的目標是能夠讓組織得到比前一日更好的結果。

Cross-Functional Team 跨功能小組 — 由許多不同部門人員所組成的團隊，用來找出組織目前的品質水準以及進行改進。

Customer Driven 顧客導向 — 優質服務組織會一直等到它充分了解自家顧客後，才會開始界定其願景。

Deming Circle 戴明品管圈 — 由跨功能小組找出增進服務品質的方法，以獲得迅速的改善結果。

品質.indb 15　2008/8/29 上午 09:43:00

External Customers 外部顧客 — 購買組織產品與服務的人。

Financial Expectations 財務上的預期 — 每一個組織都不一樣，企業都期望幫股東賺取利潤，而非營利事業則希望多賺取一些公積金。這些利潤或公積金可以被組織拿來投資於未來的需求上，以擴大企業規模。

Implementing Quality 品質實現 — 六個步驟包括：教育、評量、提出焦點、找出重要的程序及衡量的方式、流程再設計、以及持續改進等。

Internal Customers / Associates 內部顧客 / 員工 — 就是我們所謂的員工，他們是經過挑選、職前教育、並且被訓練來製造或傳遞組織的產品或服務的人。

Leadership 領導力 — 用想法帶領人們的一種過程。藉由創造一個令人注目的未來願景進而帶領人們走向未來。

Leading Quality 品質領導 — 是每一個組織內部人員的責任，因爲領導統御與品質管理習習相關。

Learning Organization 學習型組織 — 存在於組織內部並且積極改善品質的管理程序。

Mission 任務 — 定義組織的目標以及組織該進行的工作。

Organizational Memory 組織記憶 — 在組織個體、工作小組、組織本身不同階段所產生的文化。

Paradigm 典範 — 觀察世界的一種方法；將顧客擺在第一位，由內部顧客出發，然後轉移至外部顧客。

Partnering 伙伴 — 爲合作與成長創造機會，合夥與策略聯盟也同樣提供組織一個優越的平台，讓組織了解品質管理。

Quality 品質 — 將對的事情做對。

Quality Life 品質生活 — 這是品質管理準則有效地實踐在個人生活的結果。品質生活信條對於身爲組織內部提出貢獻的人有直接的影響。

Strategic Quality Planning 策略品質規劃 — 由個人的願景出

品質.indb 16 2008/8/29 上午 09:43:01

發，然後轉化成組織內部共同的願景，這願景同時是策略目標與重要程序的背後推手。

Thinking Outside the Box 跳脫思考的框架 — 從學習型組織內重要的員工及其組織的文化與核心價值而來的

Tools of the Trade 企業管理的工具 — 幫助衡量並檢視品質的改進。

Total Quality Management（TQM）全面品質管理 — 全面品質管理的哲學是一種透過組織內部本身對於品質的共識與努力，對於產品或服務保持最起碼的水準。

Values 價值 — 描述組織內部人員應該擁有的行爲舉止與表現。

複習問題討論（Review Questions）

1. 您個人對於品質的定義是什麼？
2. 組織中最重要的二個顧客是誰？爲什麼？
3. 「將事情做對」的三個基礎條件是什麼？
4. 什麼是「標竿」？
5. 彼得・聖吉的「學習型組織」的概念是什麼？
6. 增進品質管理程序的五個正面結果是什麼？

課後練習活動（Activities in Your Organization）

下面所列出的是您的組織可以進行的活動，這些活動是設計來讓您增加本章中重要概念的印象。如果您現在是學生沒有在職場上工作的經驗，可以將這些主題，請教職場上的一些主管，藉由訪談的方式了解他們的想法。

1. 您的組織是一個能夠直接影響到你提供給顧客產品或服務品質的組織，想想您的組織並且在您讀完下列各項問題之後，作上

品質.indb 17　2008/8/29 上午 09:43:01

註記：

- 你已認識您的顧客以及了解他們的需求了嗎？
- 您了解在每一個組織中都具有三種不同層次的期待嗎？內部顧客、外部顧客以及財務上的期待，請簡要地描述它們的不同。
- 您的品質管理典範是什麼？
- 您對組織中的夥伴合作有何看法？
- 在您的組織中，效率團隊的功效如何，以及他們出現的頻率為何？
- 依外部顧客的需求，他們有被充份了解嗎？
- 組織目前處於品質持續改善（CQI）旅程的什麼階段？
- 我們可以利用何種工具來衡量或監控品質改善？
- 在您的組織中，策略性品質規劃的重要性為何？
- 通常您的組織透過那一種方式評估內部顧客與外部顧客的認知？
- 一旦我們初步評估完成之後，組織該怎麼實踐品質？
- 組織內誰在領導品質？

這些問題的答案，可以提供您了解您的組織，以及組織內部管理與提升品質的案情。從很多觀點來看，這些問題的答案，可以視為品質改善的起點。

2. 根據圖表1.3模型中三種期待，您的組織如何考量內部顧客的期待？如何發現與滿足外部顧客的期待？如何實踐財務上的期待？以及如何對這三種期待加以平衡整合？
3. 請回答下列有關於領導力及品質管理的問題？
   - 做一個領導者本身就承擔著組織內管理與改善品質的責任，你要如何地清楚告知其他人看到未來的願景以及領導他們走向未來？
   - 您要用什麼樣的程序定義組織對於品質的願景？它們對於組織顧客的意義為何？

品質.indb 18 2008/8/29 上午 09:43:02

- 您要如何了解您的顧客及成爲顧客導向的組織呢？您要如何找出顧客的期待與需求呢？
- 您要如何選擇那些能夠滿足顧客需求與期待的服務與產品呢？
- 您要如何引領團隊幫助她們釐清在扮演服務創造者與傳遞者時的功能與願景？
- 想要在組織中創造顧客服務文化您該作些什麼？
- 想要從第一線創造與傳遞有品質的顧客服務員工中得到改善意見時，您會怎麼做？

參考文獻（References）

Senge, Peter. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.*New York: Doubleday / Currency, 1990.（彼得．聖吉，第五項修鍊：學習型組織的藝術與實務， 郭進隆譯， 天下文化出版社，1994.）

相關網址（Relevant Web Sites）

網路上有許多與這一篇文章相關的網站，以下是幾個我們篩選的網站：

全面品質管理（TQM）的五項前提

http://www.rresults.com/tqm.html

旅館財務績效標竿

http://www.hotel-online.com/News/PR2003_2nd/May03_PKFBenchmarking.html

IQPIC — 一般品質網站

http://www.iqpic.org

品質.indb 19　2008/8/29 上午 09:43:03

全面品質管理（TQM）雜誌

http://thesius.emeraldinsight.com/vl=12015191/cl=71/nw=1/rpsv/tqm.htm

何謂全面品質管理（TQM）？

http://www.ed.gov/databases/ERIC_Digests/ed396759.html

品質.indb 20 2008/8/29 上午 09:43:03