

由建立文化發揮組織完全潛能

◎楊沛昇 編譯

品質對每個人代表的意義都不同。對品質的定義有很多，有些與客觀事實有關，而另一些則指向更主觀的表示。

例如，ISO 8402:1986將品質定義為「能夠滿足明確或隱含需求之產品或服務的特點與屬性的總和」。¹

本文使用Philip Crosby對品質的定義。它與任何組織都相關：品質是對要求的符合性。²

品質管理是關於讓組織為其利益相關者執行任務—從改進產品、服務、系統和流程到確保整個組織始終如一地實現其目標，這代表著不斷地追求卓越，確保組織所做的不僅滿足客戶要求，而且不斷改進。

對於大多數組織而言，客戶是最重要的利益相關者。然而，投資者、員工、供應商和更廣泛的社會成員也是利益相關者。在組織中提供可接受的品質水準意味著了解您的利益相關者是誰，了解他們的需求並滿足這些需求（甚至更好，超出預期）。

由卡諾模型(Kano model)更好地解釋這一點(如想進一步了解可上網搜尋Kano model)，它是用來幫助團隊選擇其計畫的許多優先級框架之一。卡諾模型可以幫助團隊確定哪些功能可以滿足甚至取悅客戶。例如，產品經理經常使用卡諾模型，藉由將潛在新功能分門別類來決定優先順序。

在建立品質標準時，組織通常會提供超出客戶期望的產品或服務（稱為「鍍金(gold plating)」）。該組織認為它增加了價值，但實際上它會削減利潤，甚至一開始就不是客戶的期望。雖然一些客戶可能會欣賞產這樣的品或服務，但它不會為組織

增加任何價值。

良好健全的公司文化會吸引合適的人選，並讓他們作為員工參與進來。根據Glassdoor最近的一項研究，77%的受訪者會在申請職缺之前評估公司的文化。或許影響更大的是，56%的受訪者認為組織的文化比薪資更重要。³

創建成功的公司文化需要大量的時間和精神，文化必須準確反映組織的價值觀並與其總體使命保持一致。這是一項艱鉅的任務，但不要氣餒：如果你堅持下去，從長遠來看，你的努力肯定會得到回報。成功是有保證的，研究表明，一個組織的文化可以佔其增長和獲利能力的三分之一到二分之一。⁴

文化的類型

組織文化有四種類型：⁵

1. 家族(Clan)。家族文化以人為本—組織感覺就像一個幸福的大家庭，這是一個高度協同作業的工作環境，每個人都受到重視，溝通是重中之重。
2. 臨時性(Adhocracy)。臨時性文化根植於創新，這些是處於行業前沿的組織；他們尋求在其他人員開始提出正確問題之前開發下一件大事。
3. 市場(Market)。市場文化優先考慮盈利能力，每件事都以考慮底線的情況下進行評估，每個職位都有一個與組織大方向一致的目標，並且員工和領導層之間通常存在不同程度的隔閡。
4. 階級(Hierarchy)。具有階級文化的組織遵循傳統的公司結構，這些組織透過明確的指揮系統和將員工和領導階層分開的多層管理，來專注於內部組織。



什麼是品質文化？

可以說，品質文化是一連串持續精進品質的做法，其中包含了團體或組織的意識形態，是對滿足客戶需求的不變承諾。⁶ 這些做法是自動自發的，並且作為組織文化的一部分而根深蒂固，不是個別的努力或事件。

根據Lee Harvey和Diana Green的說法，「品質文化存在於組織中的每個人，而不僅僅是品質管控人員，都對品質負責。這種組織的核心特徵就是每個工作人員或工作團隊既是組織中其他工作人員的客戶也是供應者：他們形成了一個內部客戶和供應者的連結。」⁷

品質文化從哪裡開始？

品質文化始於了解並相信系統觀點的含義並知道成功服務客戶之必要性的管理者，這種了解導致這種文化，在這種文化中，積極的內部環境和創造滿意的客戶相互結合。這是一種自然強調持續改善流程的文化；一種可以帶來健康的工作場所、滿意的客戶以及增長獲利能力的文化。

全面品質管理和系統觀點的一大優勢在於其展現的成長、獲利能力、客戶滿意和健康工作環境並不是相互排斥的。事實上，它們是相互支持的，也是長期成功所必要的，只有這樣才能保證長久的持續性。

高層行政與管理人員的行為決定了「組織的節奏(drum beat of the organization)」。⁸如圖2所示，品質文化始於高層管理，他們了解並相信系統觀點的含義，並知道滿意的客戶對組織成功的價值。

改善文化的技巧

事實上，一個強大組織文化的所有屬性並非都與品質直接相關，所以這裡有一些改善品質文化的技巧：

▶ 建立一個鼓勵反饋的開放工作環境。

- ▶ 聚焦於流程與系統觀點。
- ▶ 眼光放遠—請記住追求品質是一個長遠的旅程。
- ▶ 鼓勵持續改善。
- ▶ 追求卓越。
- ▶ 依據數據和趨勢做出決策，而非感覺。
- ▶ 投入並開發變革管理技術。
- ▶ 努力追求卓越—「只有更好沒有最好」。
- ▶ 精簡流程。
- ▶ 改善員工任用。
- ▶ 向浪費宣戰。
- ▶ 將品質作為策略的一部分。
- ▶ 彼此高度信任。

表1概述了這些技巧的執行想法，這些技巧將幫助您維持穩健的組織文化，進而確保良好的品質文化。

充分發揮潛力

管理階層要負責建立一種鼓勵識別品質議題和問題的文化，一般來講，人們不願意提出問題，尤其是那些源於人為錯誤的問題。管理階層應該傳達，透過建立一個失敗不會受罰並認為是未來成功的基石的開發環境的信息。

在建立持續改善的文化後，必須執行系統和流程以永久消除問題。有些問題可以很快得到解決，而有些問題則需要額外的資源。無論問題的大小如何，都必須提出一個常見問題：「我們如何防止這種情況再次發生？」。

品質文化源於當前的組織文化，如果當前的組織文化是有害的，就不可能有品質文化，毫無疑問，組織文化是最重要的。

當人們開始以不同的方式看待品質量，品質轉型的轉折點就出現了一—將其視為提升安全、生產、獲利能力（道德上）和可永續性的重要策略。⁹

若不關注一件基本的要物—也許是面對客戶的最關鍵要素—品質，一個組織永遠不會看到其全部的潛力。¹⁰



表 1

技巧說明	執行建議
建立一個開放的工作環境	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 建立員工與管理階層間溝通的文化 ▶ 鼓勵不同聲音且不因失敗而懲罰 ▶ 鼓勵回饋並採取行動 ▶ 不指手畫腳 ▶ 持續改善是生活的一部分
聚焦於流程與系統觀點	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 執行與策略一致 ▶ 找出流程間的連接點，就是問題發生點 ▶ 由客戶的觀點觀察而非組織 ▶ 考慮現在的市場條件與其對經營的影響 ▶ 鼓勵透明與當責
眼光放遠—追求品質是一個長遠的旅程	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 不要急於完成品質措施 ▶ 運行品質措施像是一個正式的專案 ▶ 品質沒有捷徑
鼓勵持續改善	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 選擇適當可管理的改善 ▶ 對回饋的開放與接納 ▶ 打造高效能的團隊 ▶ 執行閃電改善活動
追求卓越	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 維持人員責任 ▶ 鼓勵交叉訓練與多樣性 ▶ 指定延伸目標 ▶ 詳述個別目標與它們如何與經營目標一致 ▶ 設定正確的表演評估法式 ▶ 不要相信「犯錯是人之常情」
依據數據和趨勢做出決策，而非感覺	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 開始前對自己的假設提出質疑 ▶ 確保資料的完整性 ▶ 在源頭搜集資料而非下游 ▶ 訓練大數據、資料挖掘與統計人才 ▶ 對每一項重大決定使用開放式問題與假設狀況 ▶ 取得關鍵利益相關者的支持來解決複雜的問題
投入並開發變革管理技術	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 提供變革管理的訓練 ▶ 整合變革管理與專案管理
努力追求卓越—「只有更好沒有最好」	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 定義價值 ▶ 聚焦結果 ▶ 確保管理活動不與規定的價值有衝突 ▶ 慶祝成功
精簡流程	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 每年審視核心流程並使其關聯於經營在每段時間 ▶ 執行增加價值/未增加價值的分析
改善員工任用	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 定義職責 ▶ 依目前需要持續提供訓練與指導 ▶ 指定有挑戰性/有意義的工作 ▶ 主動且頻繁地尋求回饋 ▶ 提供員工工具以達到他們的目標 ▶ 傾聽員工；勇敢承認 ▶ 證明員工的參與至關重要

向浪費宣戰	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 由處理浪費的源頭與產生從頭開始 ▶ 以管控人員的報告取代品質經理每個月報告浪費佔了收入的多少百分比
將品質作為策略的一部分	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 使品質成為策略驅動來源 ▶ 改善內部溝通 ▶ 評估個人與團隊績效 ▶ 改正問題來改善產品與服務 ▶ 改善文件實用性 ▶ 品質不是為了應付稽核
彼此高度信任	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 清晰的願景 ▶ 獎勵人員的小成就 ▶ 增加人員的責任 ▶ 絕對不要以微觀管理對待人員 ▶ 高階管理人員應確保實現每一項承諾

參考文獻：

1. International Organization for Standardization (ISO), ISO 8402:1986— Quality— Vocabulary.
2. “Philip Crosby,” ASQ, <https://tinyurl.com/ym99wrtp>.
3. “Mission & Culture Survey 2019,” Glassdoor, July 2019, <https://tinyurl.com/2nwhwrjb>.
4. Joseph Grenny, “Four Keystone Practices in a High-Performance Culture,” VitalSmarts, 2018, <https://tinyurl.com/6a388au8>.
5. Kim S. Cameron and Robert E. Quinn, Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework, third edition, Jossey-Bass, 1999.
6. Jeff Veyera, “Finding the Perfect Fit,” Quality Progress, June 2020, pp. 24-29.
7. Lee Harvey and Diana Green, “Defining Quality,” Assessment and Evaluation in Higher Education, Vol. 18, No. 1, 1993, pp. 9-34.
8. Arron Angle, “A Different Kind of BBQ,” Quality Progress, March 2018, pp. 24-30.
9. Stephen K. Hacker, “In the Right Direction,” Quality Progress, March 2018, pp. 18-22.
10. EtQ, “Why Quality Matters,” <https://blog.etq.com/why-quality-matters>.

作者：

Peyman (Paul) Basirian is a manager of

quality and safety at Hansen Industries Ltd. in Richmond, British Columbia. He received an MBA from MCA Business and Postgraduate School in Miami. A senior member of ASQ, Basirian is the program chair of the ASQ Vancouver Section. He also is an ASQ-certified quality engineer, auditor, supplier quality professional and manager of quality/organizational excellence, as well as an Indian Statistical Institute-certified Six Sigma Master Black Belt.

Santosh Mishra is a quality leader at Saab Technologies Ltd. in Burnaby, British Columbia, and lead quality management system auditor at Intertek in Vancouver. He received a master’s degree in electronics and telecommunication from Pune University in India. A senior member of ASQ, Mishra is an active member and past chair of the ASQ Vancouver Section, voice of customer chair of the ASQ Audit Division, and an ASQcertified Black Belt.

資料來源：

Quality Progress April 2022, Page 12-17
Reprinted with permission from Quality Progress © 2022 ASQ, www.asq.org
All rights reserved. No further distribution allowed without permission.