



推薦序1	QCC／QIT邁入更高推行境界	林清風	2
推薦序2	護國神山的國際品質祕訣	黃偉春	4
推薦序3	提升問題解決能力，塑造自己的不可替代性	方友平	6
自序			8
前言	這一次您能做得比台積電更好		19

PART 1 方法理論篇

第1章 別讓員工的能力限制了企業的發展 24

- 1.1 企業轉型或變革不成功多數因為員工能力不足 26
- 1.2 員工核心能力對策略的成效愈具影響力 27
- 1.3 提升員工核心能力能促進營運創新 28
- 1.4 員工核心能力曾是台積電發展上的困擾 29
- 1.5 許多主管不知道提升員工核心能力的做法 32
- 1.6 提升員工核心能力的做法是「專業知識」 34
- 1.7 在誤解中未被發現的台積電實力 36



第2章 TQM專案培訓實驗的理論和發現 38

- 2.1 用TQM的理論與技術提升員工核心能力 40



2.2	用品質定義區分個人軟實力和員工核心能力	42
2.3	用戴明博士的管理原則來規畫培訓	43
2.4	培訓的目的和績效要跟企業的策略發展掛勾	44
2.5	用品質成本來看員工培訓的投資價值	45
2.6	核心能力培訓的做法要配合招募方案	48
2.7	培訓的重要工作是將軟實力轉化成核心能力	50
2.8	傳統培訓方式無法滿足培養核心能力的需要	51
2.9	制度和活動沒有考慮對核心能力的影響	52
2.10	TQM專案對改良培訓做法的實驗	53
2.11	把核心能力訓練時機放在員工剛進公司時	55
2.12	像新兵訓練中心模式培訓核心能力的想法	56
2.13	TQM專案的實驗成果	60

第3章 明確要發展的核心能力和發展方法 62

3.1	企業不知道如何判斷員工應有的核心能力	64
3.2	用「職能分析」來規畫員工核心能力的缺點	65
3.3	用「問題導向」來分析員工需要的核心能力	68
3.4	將核心能力的描述加上手段或工具名稱	69
3.5	多數企業應該發展的 7 種員工核心能力	72
3.6	改變員工核心能力的開課方法	78
3.7	設計培養團隊解決問題能力的培訓方式	89



3.8 採用問題導向學習法 (Problem-Based Learning)	91
3.9 學習飛利浦的八方工作會議 (Octogan) 精神	92
3.10 選擇品管圈當成團隊培訓和檢視績效的平台	94
3.11 提高培訓人員的專業能力確保培訓投資報酬率	96

第4章 學習導向品管圈提升員工核心能力 100

4.1 不同的活動方式對員工核心能力影響不同	102
4.2 正視品管圈活動遇到的問題	103
4.3 將品管圈分成任務導向和學習導向	105
4.4 由主管選派人員參加學習導向品管圈課程	106
4.5 從提升員工能力的觀點來選擇主題	107
4.6 明確輔導員的權責與職涯發展	108
4.7 設計員工應有的行為與知識	110
4.8 規畫輔導手冊確保輔導品質	111
4.9 整合相關課程的實施	112
4.10 重視圈員活動聯絡簿的紀錄	113
4.11 學習導向品管圈的功效	114



第5章 用行為規範來塑造員工的觀念和態度 118

- 5.1 多數人的觀念態度和行為是可以修正的 120
- 5.2 有利學習核心能力的60種職場行為 122
- 5.3 從「態度改變」理論中學習改變員工的方法 138
- 5.4 學習導向品管圈能有效的改變員工觀念態度 139
- 5.5 透過品管圈培養員工建設性衝突的觀念 142
- 5.6 透過品管圈培養員工正向積極的工作態度 146
- 5.7 品管圈培養員工追求更好品質和方法的習慣 147
- 5.8 品管圈培養員工深究其原因與追蹤過程的習慣 149
- 5.9 學習導向品管圈實現的當責文化 151



PART 2 知識文化篇

第6章 推薦22種增加員工核心能力的課程 158

- 6.1 如何選擇企業的核心能力課程 161
- 6.2 問題解決方法 162
- 6.3 PDCA (Plan—Do—Check—Act) 165
- 6.4 ARCI法則 167
- 6.5 方針管理 169



6.6	標竿學習 (Benchmarking)	170
6.7	持續改善	171
6.8	二維品質模型	172
6.9	時間管理	174
6.10	目標設定理論 (Goal Setting Theory)	175
6.11	客戶的聲音 (VOC)	177
6.12	日常工作的圖表工具	179
6.13	MECE技巧	180
6.14	八二原則	181
6.15	失效模式和影響分析 (FMEA)	182
6.16	風險處理策略	184
6.17	限制理論 (TOC)	185
6.18	集體討論和決策的方法	186
6.19	愚巧法和ECRS改善原則	187
6.20	任務分解法 (WBS)	188
6.21	多準則決策	190
6.22	平衡計分卡 (Balanced Scorecard)	192
6.23	根本原因分析法 (RCA)	193

第7章 關注企業文化保障員工核心能力養成 196

7.1	企業文化對核心能力的影響比上課培訓大	198
-----	--------------------	-----



7.2	要指定當責單位主動出擊	199
7.3	要面對可能產生思想衝突的舊文化	201
7.4	核心價值與企業發展模式緊密結合	202
7.5	清楚定義價值觀的內容	203
7.6	建立核心價值與員工的利益關係	204
7.7	與現有系統合作傳遞價值觀	205
7.8	設計宣傳內容與方式	205
7.9	表揚與即時的糾正	206
7.10	推行計畫的檢討與改進	207
7.11	高層主管需先被關注	208

第8章 透過8D報告向客戶顯示核心能力 210

8.1	回應客訴的過程是員工核心能力的直接表現	212
8.2	8D客訴報告與品管圈的寫法不同	213
8.3	寫8D報告前的基礎知識	215
8.4	客戶害怕聽到的消息	216
8.5	8D報告聚焦在非機遇的原因	217
8.6	好的客訴處理流程是寫好報告的基礎	218
8.7	讓8D報告發揮正向的影響力	225





PART 3 實踐篇

第9章 學習導向品管圈提升學生就業力 228

- 9.1 先培訓後招募的模式興起 230
- 9.2 學習導向品管圈幫助提高就業力 231
- 9.3 解決問題的能力不是只有會分析問題 233
- 9.4 習慣職場工作驗收標準是適應力的關鍵 234
- 9.5 學生提升就業能力的方法 235
- 9.6 學習導向品管圈在學校的實施結果 237
- 9.7 學習導向品管圈對學生的訓練重點 239
- 9.8 品管圈納入學校教育的好處 242

第10章 學習導向品管圈的實施程序 244



- 10.1 改變核心能力培訓方法的步驟 246
- 10.2 實施學習導向品管圈前的準備工作 247
- 10.3 請單位主管準備學習導向品管圈的題庫 250
- 10.4 請單位主管挑選受訓的圈員 251
- 10.5 請單位主管指派品管圈主題 252
- 10.6 請單位主管選擇問題解決方法 253
- 10.7 培訓單位安排合格輔導員和課程講師 254



10.8	請輔導員簡化問題解決步驟報告內容	255
10.9	請輔導員規畫「圈員能力提升計畫」的內容	255
10.10	與輔導員討論輔導的進度	257
10.11	請輔導員設計圈會的輔導方式	263
10.12	培訓單位執行過程與成果衡量	265
10.13	學習導向品管圈成效的驗收與檢討	267

第11章 學習導向品管圈輔導員的培訓 269



11.1	輔導員的功能與權責	271
11.2	輔導員的資格與來源	273
11.3	資格的認證和職涯發展	276
11.4	輔導員應了解的理論基礎	278
11.5	輔導員要輔導的行為和觀念	279
11.6	過程稽核與實地評審	280
11.7	籌備發表會的方法	283



前言

這一次您能做得比台積電更好

台灣積體電路製造股份有限公司（台積電）是台灣進入廿世紀後，經營績效最亮眼的世界級企業。媒體報導台積電時，多數聚焦在張忠謀董事長的創新商業模式、公司治理和經營績效，很少探討公司如何凝聚員工共識，提升大量員工的能力，養成嚴謹的工作習慣，滿足快速成長擴廠所需要的人才。這種快速養成員工能力，尤其是支持公司競爭力所需要的核心能力的培訓方法，正是許多企業從勞力密集轉為技術密集、智慧密集的轉型過程中，最迫切需要解決的問題。

專業技術與核心能力並重

台積電員工的優秀表現來自專業技術能力和近些年管理界最常提及的「顧客服務」、「溝通協調」、「團隊合作」等員工核心能力。員工的能力是企業策略能否實現的保障，提升員工能力的成效關係到員工是企業的重要資產或僅是一項費用。要如何提升員工的專業技術能力以及其他的核心能力？尤其是新進人員應該儘快具備哪些核心能力？這是多年來主管關心的問題，對於有心想提升學生就業力的學校，或是想培養自己職場即戰力的學生和職場人士，也

是非常想要知道的答案。

有些企業只關注員工的專業技術能力，透過招聘高素質的員工，提供培訓課程，讓新人儘快的熟悉工作流程。這種選擇菁英施教的方式的確可以縮短培訓時間提早進入單位工作，在專精領域有突破發展，卻對員工的核心能力沒有幫助。雖然可以提升該新人專業操作的熟練度，卻對團體合作的能力提升不大，有助於技術工作，卻降不下來生產單位成本，更無助於對企業文化的認同。

更多的企業搶不到優秀的人才，除了自怨招聘條件不如別人外，也可能對企業培訓人員沒有信心。這些企業培訓單位可以保證員工學會崗位工作技能，但對核心能力的培養沒有系統性的規畫，並缺乏監督過程和衡量結果的設計；無法保證經過企業培訓的員工，不論學歷背景，一樣可以達成企業各階段專業能力和核心能力的需求，尤其對於新進人員崗位技能之外的其它核心能力訓練，常常是由新人自行摸索得來。例如：如何報告溝通、如何融入團隊等。新人即使熟練工作業務，但通常仍要等上一年甚至更久時間，才能成為同儕眼中能「發揮戰力，不拖後腿」有默契的合格夥伴。員工核心能力的緩慢成長不僅無法支持企業的快速發展，也在這次疫情期間居家辦公模式中，顯露了員工缺乏自我管理能力，無法自行規畫工作行程，無法獨自思考判斷時，對工作的嚴重影響。

培養核心能力提升即戰力

這是一本介紹台積電TQM（全面品質管理）專案爲了提升員工核心能力所進行的培訓實驗，結合的平台是企業較熟悉的品管圈活動。透過培訓方法和品管圈輔導方法的改良，可以讓員工在品管圈的改善步驟中，體會職場的各種情境考驗，學習應對的技巧和行爲，明確展現核心能力成長的成果。讓新進員工在三個月後可以有獨立作業的能力並習慣企業管理方式，讓資深人員可以有更高階的問題解決能力和管理團隊的經驗。不僅適用於企業培養員工核心能力，尤其是提升新進人員的職場即戰能力，也適用於學校，使學生提前具備企業需要的特質，提升就業能力。

系統化學習成功關鍵經驗

報章雜誌常報導優秀企業的員工表現，也常有員工分享工作經驗，這些是很好的學習目標，但卻不能直接照抄；因爲這些典範多數不是描述專業技術的能力，而是描述某些核心能力的成就。學習別人的核心能力時，要考慮自身企業的環境文化、個人的能力及同事的互動都跟這些報導的典範不同，所以在羨慕別人成就的同時，更要探討其應對方式的背景，爲何使用那些技巧方法可以成功的原因；也就是不僅是要懂Know How（如何做），更要懂Know Why（爲何對方這樣做會成功）。透過系統性方法的學習會比拼湊式的學習效果更好，這正是標竿學習別人經驗的成功關鍵。

目前市面上報導企業成功案例和個人經驗的書很多，但很少有介紹如何因應環境，選擇需要培養的核心能力，有系統的逐步養成的方法。本書解釋了台積電如何分析員工核心能力的問題，改革培訓做法的動機，新做法的理論根據和內容，以及獲得的成果。各企業即使與台積電的經營策略、經營理念和經營方式不同，但是「提升員工核心能力的迫切性」卻是相同。所以可以參考書中的理論和經驗，根據自己的情況特色，發展更好的培訓方法。

這是一本值得仔細推敲內容，愈實踐愈有心得感受的書。希望本書有拋磚引玉的作用，邀請各企業共同思考有效的培訓方式，相信這一次您能做得比台積電更好。

歡迎各位先進同好來信指導討論，或到我的網站留言。

Email：pblqcc@gmail.com

網站網址：<https://www.pblqcc.com>

1.1 企業轉型或變革不成功多數因為員工能力不足

在企業創新，組織轉型或流程變革的呼聲中，許多**經營者不是不想做出改變，實在是員工的能力限制了轉化的機會**。尤其一些第二代的企業接班者，興沖沖的引進一些先進的管理方法或是系統，往往發覺員工適應不了或發揮不出這些新制度和流程的好處，輔導的顧問也覺得員工的學習能力差，有種「虛不受補」的現象。有些甚至是因過程中產生意見不一致、協作不順暢，衍生出來的負面情緒影響，而消極抵制或刻意渲染可能存在的問題，導致改革都是曇花一現的結果。

轉型變革之所以失敗，與其歸咎是主管權力的爭奪，員工的抗拒，不如說是員工適應能力的不足，未能產生星火燎原的作用，只能繼續在舊的組織運作中存活，無法面對工作流程的變化。

年輕的企業或是創新的公司，雖然工作流程和營運模式相對先進，員工朝氣蓬勃，但是如果只能處理崗位固定的流程工作，卻沒有應變處理問題的能力，也只能在主管的密切指揮下發揮組織的功效。一些員工一旦離開主管的監督和指導，對工作造成的損害在這次疫情的情況中顯露無遺。

所以企業不要只關注別家公司的成功經驗，要思考的是如何提

升員工的能力，讓標竿學習的想法能夠實現。招募挖角對企業不是好的方法，因為老員工畢竟占公司的多數；企業要靜下心好好發展內部提升員工能力的做法，將一般資質的新人和舊人，快速培養成高階能力的人才。

1.2 員工核心能力對策略的成效愈具影響力

在勞力密集型企業占產業主流的時代，對員工能力的認知以為只跟個人專業技術有關，和別人溝通協調、工作態度等這些看不見的能力，通常被認為是跟個人特質或工作經驗相關。隨著產業的升級，員工需要互相合作和直接面對客戶的機會增加，員工能力的重要性更為提高，員工能力被進一步區分為完成工作的基本能力和可以產生更高工作績效的差異能力。

這些可以產生高績效的差異能力包括：溝通、彈性、適應力、結果導向、以客戶為中心、解決問題、團隊合作、分析性思考、領導力、建立關係、規畫與組織等。許多企業把這些包含了觀念、態度、行為和知識工具應用的能力，列為員工的核心能力。



隨著國民教育程度的提升，電腦技術在機器和流程上的應用，員工的基本業務操作能力在各企業間差異不大，各種策略的實施，效果的差異也逐漸與員工的崗位操作技巧無關，**影響策略成效的大都來自於員工間的協作能力或工作態度等核心能力**。員工核心能力愈來愈影響企業競爭力的大小，成為產業競爭中致勝的關鍵。

1.3 提升員工核心能力能促進營運創新

受員工核心能力影響最大的是企業的營運創新。營運創新是指企業在履行訂單，傳遞給顧客價值（產品）的某個環節進行改造；可能是改善產品，增加顧客服務或是執行其他活動的全新方法。

對比商業模式的創新是來自於高階主管對產業環境的洞悉，個人的創意和遠見，技術領域的創新是一群專業知識人才的智慧結晶，**營運創新可以是藉由大多數員工在日常工作上，累積出來的各種創意和改善成果，所以最受員工核心能力的影響。**

例如企業想推行某項服務客戶的創新方案，影響方案成敗的通

常不是配套的科技設備，而是來自於所有參與人員的觀念態度和行爲，而此觀念態度和行爲就是員工核心能力的一部分。

企業如果在技術研發上的比重不高，其實不用迷信搶奪高學歷人才，因為以現在學生對科技產品的熟悉程度，多數人可以勝任科技化設備的操作工作，所以應該關注另一個也會影響企業績效的員工核心能力，在營運創新上取得成就。

許多企業因為科技技術的進步，常會有創新的營運方案，對於員工的要求除了具備工作崗位的知識技能外，也期待員工能夠解決問題，應對突發的各種挑戰。員工的這些能力顯現在外形成一種幹練氣質，贏得客戶或是其他來往企業的稱讚。這樣的稱讚不是針對員工學歷，而是從交往應對中所感受到的態度、知識、做事的品質等綜合體。讓你覺得放心，願意信賴他們的工作成果。老一輩的人把這能力稱為員工素質，現在就稱為是員工核心能力。

1.4 員工核心能力曾是台積電發展上的困擾

台灣積體電路製造股份有限公司（台積電）於1987年在台灣



1.5 許多主管不知道提升員工核心能力的做法

提升員工核心能力的重要性已經是現今主管階層普遍的共識，但是對於如何提升核心能力的做法，卻少有能清楚完整的說明。一些高階主管可以舉出執行力、溝通力或團隊能力等核心能力對其策略的影響，但不知道這些能力要如何培養。就像一個將領擬出完整的作戰計畫，空降特種部隊到敵方陣營進行斬首作戰，但不用知道如何培養士兵團隊作戰的能力，滿足能夠空降，在地面上能夠快速集結，應變各種突發狀況，最終達成目標。

普遍的觀念認為訓練部屬的能力是基層主管和培訓單位的責任，中高層主管負責協調與策略的層面。這種想法的立論點是各單位分工要能互相搭配，而且「能發揮應有的」支援功效。例如在二次世界大戰盟軍展開諾曼地登陸前，為了實現反攻的各種戰術應用，盟軍各單位提前一兩年培訓士兵達到應有的技能，所以盟軍高層將領只需要制訂戰略和執行的計畫，不用擔心士兵缺乏相應的能力。

但是現在企業的實際情況是，多數基層主管可以教導部屬專業技術，卻對提升核心能力沒有經驗，甚至本身的核心能力也不符合企業要求；培訓單位雖然提供員工如何培養自己核心能力的課程，卻無法衡量員工核心能力的程度，提不出培訓有效的證明；更多的

人更誤以為公司待久了，經驗多了自然會產生核心能力；核心能力仍是屬於大家知道它的存在，但不知道如何控制和驗證的能力。

因為誤判員工核心能力的水準，所以企業中常可以看到，某些高階主管提出來的計畫無法執行，甚至從世界級公司挖角來的主管，所提出的一些精妙策略或管理方法也無法得到預期效果；失敗的原因常被籠統稱為是執行力不夠，但分析後可以發現就是員工和主管的核心能力不夠。

古代許多將領既精通戰略也熟悉如何練兵，例如宋代岳飛和明代戚繼光。尤其戚繼光還將如何選兵、練兵、布陣、行軍、總務、兵器以及軍禮軍法和將帥修養等，寫成了「紀效新書」和「練兵實紀」兩本書，成就了著名的戚家軍。這些將領知道戰略、戰術要靠士兵來執行，所以熟悉提升士兵戰力的「可行做法」，甚至根據士兵的能力去修改原先的作戰計畫，以確保作戰成功。

若用治病來比喻，一些醫生在提出某種治病方案時，會考慮到病人的體質，某些情況要先調理病人的身體，才有辦法接受這個方案的治療。調理病人體質的方法就好比是企業中提升員工能力的做法，要有實際的行動和驗證，不能靠勸說或精神勉勵，期望病人自己努力來讓體質發生改變。

主管如果對提升員工能力的「實質做法」完全沒有概念，在提出策略或引進某系統或管理制度時，就只能把員工的能力當成一種可能導致策略失敗的「人力資源管理風險」；如果對這些培訓方法

本書是我整理記憶中1996—2001年間，台積電TQM專案為了提升員工核心能力，進行各種培訓實驗的重點，加上我在輔導兩岸供應商，醫院和學校時，因應各組織特性的修正作法。

雖然實驗結束至今已經廿年，台積電目前的人才培育方式有更大的進步，然而多數企業的資源和培訓系統的基礎沒有辦法跟現在的台積電相比，所以不適合參考現在的做法。但是當年TQM專案所推廣的許多培訓觀念到現在仍是非常有效，尤其適合正在升級轉型或急速擴充的企業和想提升學生就業力的學校等培訓機構。

自從員工核心能力，個人軟實力的概念被提出後，主管對於員工能力的要求不再滿足於每天完成的工作量或操作的熟練度，進而開始注重崗位工作技能之外的能力、觀念、行為特質。面對報章雜誌不斷地列出各種核心能力的名稱，企業主管不知道如何選擇員工應有的核心能力，培訓單位除了上課和分享文章外，也沒有培養這些核心能力的確切做法。很多人甚至認為依靠經營者的領導魅力和企業文化或是工作經驗自然能讓員工產生某些核心能力。

TQM專案在培訓實驗中發現這些主管把企業文化和員工核心能力的概念混淆視為相同，其實兩者間有相當的差距；企業文化通常是透過口頭相傳來影響員工，核心能力則是有系統性的知識結構，更容易透過培訓來獲得。

例如許多資深同仁有深厚的企業文化基礎，行為也身受經營者理念的影響，但並不是所有的核心能力比受過核心能力訓練的新人強，所以系統性的培訓才是發展員工核心能力的主要且見效快的作法。

表3-1：職能分類表

類別	說明	
基礎職能	對崗位工作內容能獨立作業，成功完成工作任務所需具備的基礎能力，記載在職務說明書或設備操作規範。	
專家職能 （員工核心能力）	爲了提高個人和組織現在與未來績效所應具備的知識、技能、態度或其他特質等能力組合。	核心職能（Core Competency）是企業全體員工皆須具備的能力和行爲，跟企業的經營目標和理念有關。
		任務職能（Task Related Competency）是指與任務內容相關性高，跟單位目標和績效有關的能力。

TQM專案發現培訓單位在職能分析時，基礎職能的課程是根據職務內容來設計，讓員工學習工作方面相關的專業技術與知識。例如設備人員要學習操作設備，行政人員要學習處理的行政業務。在專家職能分析時，是把員工的工作內容細分後來設計訓練內容。例如櫃台人員要接待訪客，所以要有禮貌、友善、專業的行爲表現，應該學習標準話術、同理心和溝通的課程。但是這種分析方式對員工核心能力的培養產生了以下問題：

應聘者的知識技能可以透過測驗檢視，但是其內在的觀念性格卻很難精準判斷出來。這些內在因素會影響個人工作績效的優秀程度，跟核心能力有密切關聯。例如有些人企圖心強，可以積極有恆心的完成工作，甚至設定具挑戰性的目標；有些卻只想安於現狀，對升遷不感興趣。

招聘人員普遍認為這些內在因素很難藉由培訓來改變，但是TQM專案人員發現，員工的核心能力培訓失效可能是原先的培訓方法有問題，不全然是個人內在因素難以改變的原因。

5.1 多數人的觀念態度和行為是可以修正的

員工核心能力除了知識技能外，也包含了觀念態度和行為。在許多招募人員觀念中，觀念態度和行為方式是屬於個人的內在能力，大部分是與生俱來或是在生活經驗中，不斷的適應學習所累積出來的特質，不會輕易因為外在因素而再次改變。所謂「江山易改，本性難移」，所以人資單位努力在招募過程中，透過種種測驗和觀察，來判斷應徵者的內在能力是否滿足公司期望的觀念和態度。

TQM專案對心理學方面的知識涉獵不多，但在培訓實驗中發現，絕大多數人的觀念態度和行為方式是可以修正規範的，員工甚至可以在上班期間維持住公司期望的樣子，下了班立即恢復本性，例如6S的規定。跟東西方文化的差異，或宗教信仰上的差異相比，公司期望的觀念態度和行為要求其實對多數人並不是很難接受。

因為專案人員當時實驗的對象都是經過招聘程序篩選過的職場新鮮人，上述的結論可能不準確。所以我在後來擔任顧問時，仍持續關注這個事情。我在大陸曾經與學校合作先培訓後應聘的課程，學生來源並沒有經過篩選，但是經過培訓後，一樣能滿足招募的要求，進公司後的離職率甚至比其他管道經過層層考核的新人離職率低。（請參考第9章）

過學習導向品管圈的人員雖然是少數，但有極高的比例成為服務標兵，表現出當責的行為。

2. 學習導向品管圈促進當責行為的原因

一些群組學員們在其企業內展開研究，探討學習導向品管圈促進當責行為的原因。分享發現如下：

(1) 品管圈明確指出哪些事情可以多吃一些

當責課程中提出多加一盎司（One more ounce）的觀念，要員工多一點責任、多一點決心、多一點自動自發的精神。但實際情況是員工不怕多做工作，反而害怕也不知道如何多做「一點點」。因為多做工作有可能會加薪或是明顯的被主管看到。但是多做一點點不僅不能加薪，也不好意思去宣揚，但是如果出錯了，反而會被認為不遵守操作規定、超出工作權限或越界而受到的處分。

參加學習導向品管圈輔導後，可以較清楚知道哪些事情多做一點，是符合主管、員工和顧客三方的期望。例如如何釐清對方的問題，如何發掘改善機會，如何進行工作改善，如何向主管報告而受到獎賞。

(2) 品管圈養成對結果負責的習慣

當責的觀念主張員工不但能完成工作，還能交出成果，不能以「我責任已了」、「這一切不是我能控制的」的理由來卸責。而實

際情況是員工執行特定任務或上級分派的工作後，結果好壞交由主管來衡量，並處理後續的影響。

參加學習導向品管圈輔導後，發現執行分配的任務時，不僅要完成工作，而且要先自己檢查成果後才能交出。因為沒有主管在後面負責把關或是指派別人支援，一切要靠圈員自己完成任務並承擔責任。圈長和圈員大都是相同階級的同事，若沒有把任務做好，達到大家的要求，除了會議上留下紀錄外，也將受到圈員們的鄙視。

(3) 品管圈養成會運用團隊完成任務的習慣

對許多經歷「能者多勞」的員工而言，排斥「當責」的原因是害怕孤軍奮戰，互不幫忙的企業文化，所以員工覺得學會「拒絕」要比學會當責更重要。如果企業內有互相幫忙，團隊合作的文化，員工就不會斤斤計較推諉事情。而這種文化不是靠宣導或主管強迫就能達成，主要靠從小事合作累積的默契，讓員工能自主的團隊合作。品管圈活動是建立合作默契的最佳場所，遇到困難時，圈員比較敢開口求援，願意互相幫助，「當責」的完成任務。

(4) 品管圈養成定期報告工作進度的習慣

當責管理主張主管應對部屬工作保持追蹤，來促進部屬養成當責習慣，追蹤頻率與員工對當責的認同度保持負相關關係。實際上，許多企業的主管沒有定期查核部屬工作的安排，部屬也沒有定期寫報告的習慣，甚至也不知道該如何寫報告。

參加學習導向品管圈的學員有定期的圈會，演練以PDCA的模

7.1 企業文化對核心能力的影響比上課培訓大

企業文化對策略執行成果的影響主要是透過對員工核心能力的加成或是抑制。以前沒有核心能力課程的概念時，企業文化決定了員工的核心能力，但是當培訓單位引進核心能力課程時，開始發現某些核心能力課程的內容與企業的傳統文化產生衝突。所以企業在著手提升員工核心能力的同時，也要注意和企業文化的配合情況。

許多培訓單位因為沒有跟負責企業文化的單位聯手，上課提供了該核心能力的知識和經驗，卻沒想到員工課後應用時會受到企業文化的排斥，所以看不到期望的效果。甚至重金從其他企業挖角過來的高手，在經過一段時間後，表現開始變差，最後跟其他的員工沒有差別，彷彿喪失了核心能力。

TQM專案在進行員工核心能力培訓實驗的初期，發生過員工結束培訓，在經過一段時間後，觀念態度行為模式又恢復成受訓前的樣子。調查發現員工爲了求生存，會配合組織文化來調整自己的應對方式，形成一種共振的效用，所以**要保障員工核心能力的養成，不能不注意企業文化的內容**。例如：企業主管希望員工勇於任事，不要推諉卸責，問題是這樣的員工能不能在企業中生存下來？

TQM的管理理論中提到企業文化要經過有計畫性的形塑，在

公司實施某策略前將對應的價值觀變成員工的共識，成為所有員工的核心能力，才有機會達到思想統一、方向統一、執行能力統一的期望。當時台積電面臨組織轉型的挑戰，要配合張董事長提出的虛擬晶圓廠的概念，許多企業文化需要進行修改，所以TQM專案也參與了重塑企業文化的過程，讓員工的軟實力成為公司真正需要的核心競爭力。

以下分享台積電塑造企業文化的重點，提供各企業文化推行人員和員工核心能力的培訓人員參考。

7.2 要指定當責單位主動出擊

張忠謀董事長曾在2018年的一次雜誌訪問中，提到3W原則是他的經營心法。第一個Who要先找出主要負責的人，第二個What要清楚做什麼事情，最後一個When要訂下目標達成的時間。企業文化的經營也是採用這樣的原則。

2005年他在演講中提到「我所謂的企業文化，要當成公司行為的典範，而不是隨公司成長自然形成。要由創辦人或執行長制定出來，當成主動出擊的準則，這也是領導者的責任。」

8.1 回應客訴的過程是員工核心能力的直接表現

當有客戶抱怨，客訴事件發生時，員工當下的反應直接顯示了專業技術知識之外的核心能力。當下的反應可能是口頭的溝通或是撰寫客訴報告回復客戶，這時候**客戶要的不是一個頻頻道歉的反應，而是能提出解決方法**，減少或避免客戶損失的回應。此時一個適當的問題解決步驟，搭配員工的核心能力，可以化險為夷，甚至得到客戶更大的信賴。

8D問題解決步驟是美國福特汽車公司所提出的一種解決問題的方法論，用在生產線上發生品質異常時的通報程序和改善方法，也常被用來做為回應顧客抱怨的一種標準步驟。本來只在汽車生產和供應鏈廠商中運用，後來隨著各種認證條文中對客訴處理程序要求，8D方法逐漸被廣泛的應用在各產業中。

8D報告是採用8D問題解決步驟撰寫的客訴處理報告，是客戶在投訴問題後首先接受到的回應。以下分享TQM專案對8D報告撰寫人員和客訴系統人員的培訓，發揮員工應有的核心能力，在客戶的抱怨中，積極挽回客戶對公司的信任。

8.2 8D客訴報告與品管圈的寫法不同

許多學員因為要撰寫8D客訴回應報告，因此詢問與生產線異常通報8D，和品管圈活動中的8D寫法是否相同。嚴格來講的確有差異，原因是閱讀報告的對象不同，各步驟的完成期限也不同，而且要想辦法在報告中重新取得客戶的信賴。例如寫客訴報告時常會有沒足夠時間做真因驗證，或不知道這些真因對策該不該讓客戶知道的疑惑，或擔心讓客戶看出一些對策捨近求遠，明顯沒有得到相關單位的配合。所以如果問那些寫客訴報告經驗多的員工，就會得到要把握分寸來寫的建議。

8D報告是客訴過程雙方溝通的工具，除了掌握處理問題的真實性和時效性外，還要多多體現公司本身管理和品保體系的優越，讓客戶不要因此事件而擔心。所以**寫8D客訴報告比寫異常通報和品管圈的報告還難**。這些撰寫人員除了參加如何撰寫8D報告的課程外，最好要有品管圈活動的基礎，真正了解各步驟的要點並能區分與8D客訴報告的不同。在遞交報告給客戶前要有專人進行檢查，以免不恰當的報告造成提油滅火更負面的影響。

2012年，我透過成立即戰力社團的方式，召集有興趣的大學部學生參與實驗，經過一學期的定期開課與檢討課後作業，覺得這些學生的軟實力已經達到台積電工程師的核心能力合格標準。以下舉例學校品管圈活動中對學生的職前訓練重點。

9.7 學習導向品管圈對學生的訓練重點

學習導向品管圈的訓練重點不是學習某行業的技術知識去解決某公司的實際問題，而是模擬職場情境和管理要求，在解決問題的過程中，傳授學生在企業應有的觀念態度，行為和思考邏輯，成為聰明且機敏的人。讓學生進入職場後能妥善地完成主管或同仁交辦的任務和工作上突發的問題。例如下面各點：

1. 一次就把事情做好的觀念

新人被批評最多的是「不用心」，主管或資深同仁要幫著挑出錯誤，重做原先的任務。這些錯誤不是因為能力上的不足，通常是

個人的疏失。例如將報告的數據統計錯誤，或遺漏許多空格未收齊資料。

原因可能是學生習慣交出作業後，由老師看滿意程度給各等級的分數。不管怎麼樣，多數能過關，就算不過關，也是給學生修改或重做，更不會剝奪其上學的機會。但是職場上的任務，即使是簡單的報告，主管只給合格跟不合格兩種分數。一旦不合格，通常會指定別人去做，連重做的機會都不給了。

2. 描述現況與蒐集數據的能力

大部分新人的工作是迅速回報問題，現場蒐集數據，整理報告等跑腿聯絡。這些簡單的工作就涉及了如何精簡的報告，熟練地使用辦公室軟體，可以自來熟的跟別部門員工接洽事情。

這些是學校作業沒有教的事，所以新人可能長篇大論寫了無關緊要的事，花別人數倍的時間在統計數據做報告，在陌生的環境時，沒有資深員工陪伴，就寸步難行。

3. 獨立客觀分析問題的能力

雖然主管對新人分析問題的深度並沒有太大期望，但卻認為是必要能力。因為新人常需要代替資深人員在現場值班，遇到問題時，要知道如何去釐清原因，以便後續行動。例如：機台突然停止