

【一流讀書人對談】從《品管36計》談人性與全面品質管理

一流讀書人對談

文字整理／侯逸蓁 攝影／陳奕良

對談人：中華民國品質學會理事長盧瑞彥 VS. 淡江大學商管學院院長楊立人

對談時間：4月16日11-12時

對談現場：管科系碩士班1年級「人力資源管理」課堂（管科系副教授李孟修授課）

列席參與：

中華民國品質學會永續品質管理人才培育委員會主任委員、永續國際顧問股份有限公司策略長鍾添旭

淡江時報與媒體中心主任潘劭愷

《品管36計》開宗明義點出推展品質改善最重要的是「人」，作者盧瑞彥利用36計招術探討人性與品質的關係，深入淺出，以實例來說明更能夠直指弊端，強化「品管經營」。

本校推行全面品質管理（TQM）已屆32載，曾獲第19屆國家品質獎，為國內教育界少數推行品質管理的學府，藉此書再版之機會，盧理事長以他獨到的見解，與商管學院院長楊立人對談，激發產學雙方品管思維的花火。

盧理事長：川普上任以後，這整個世界不見得一樣，因為人不一樣了。人決定一切，請記得你們將來都會影響到整個企業。

36計聽起來好像是要害人的意思，但我所研究的是品管，因此我把那些讓人感覺不好的部分揚棄，把品管套用在36計上，稱為《品管36計》。

楊院長：在大量生產的年代裡，效率是非常重要的。隨著產品生命週期慢慢進入成長期與成熟期，這時產品品質變得很重要，因為顧客會去比較。除了品管之外，如果一個企業能夠有好的品質，成本又低，那它的產品就可以在全世界行銷。甚至如果能夠搭配很好的行銷策略、產品品牌的包裝、品牌的建立，那它就可以創造更大的利益。

稍後我們會和大家談盧理事長這本書裡面的幾個「計」。我會回應也補充我自己個人的一些經驗，儘量讓各位同學們了解。

<center>

中華民國品質學會理事長盧瑞彥。(攝影／陳奕良)

</center>

眼見為憑 VS. 數據管理

****盧理事長：****「眼見為憑」的意思，就是你親眼看到才會相信。但在很多情況之下，我們明明看不到，卻還是選擇相信，這是比較常見的現象。當我剛開始擔任主管時，我是個新手，很多事情對我來說，都是第一次，但是我會逼自己去面對。我有一個原則是「你講，我聽。」我會專心聽你說，接下來，我就會根據你的問題去了解。

如果談到的是現場的事，現場有幾百人，問題一大堆，我一聽可能就知道問題在哪裡，甚至比你講得還清楚。所以我常說：「可以的話就先去現場看看。」後來我轉換跑道，從臺灣公司到美商公司，要贏那些資本雄厚的公司，靠的也是這個「看了才相信」的能力。很多人被派到國外去當總經理，常常會跟我說：「我不知道該怎麼辦？」我會告訴他們：「沒關係，你先聽，把聽到的記下來，然後一定要去現場看，去看它到底是什麼狀況。」根據我過去的經驗，你只要親眼去看，大概有百分之七、八十的情況，跟別人講的是完全不一樣的。因為他們講的是美化過的，或者是避重就輕的。

所以我一直強調「眼見為憑」，你要去看，要去了解，不要隨便就相信任何事情，當主管的時候，要有一個警惕：「我要先看到、了解清楚，才相信。」還有很多事情是要靠你自己多走幾步路，從中學習，這就是我設計這個「計」的目的。

****楊院長：****書中提到，盧理事長曾任某大樓主委，住戶反應樓上漏水，要花很多錢維修，但他親自去看後發現只是雜物堵塞，清除就解決了，根本就不需要花大錢，印證

了「眼見為憑」。

第二個例子，盧理事長曾任美商公司主管，他們要生產一些家具的配件。本來瑕疵率符合對方的要求，符合一般企業的要求，但客戶仍一直抱怨。盧理事長親自前往查看，原來是他們的客戶做的是非常精緻的高單價家具，對配件的要求特別嚴格，自然不能用一般標準來看待。

我自己的經驗是，有時候同仁會說很多事情。以前在育成中心，經理說這個要花多少錢，那個要花多少錢，身為主管還是要去看、檢核與確認。但如果一個人做過多次檢核，讓我們信任後，當然就授權放手讓他去做。

<center>

對談人：淡江大學商管學院院長楊立人（右）。（攝影／陳奕良）

</center>

PDCA持續改善VS. 連環計

****楊院長：****我以前在美國念書的時候，博士跟碩士有時候會一起修課。我和一位日本碩士班學生Takayuki修同一門課。交報告的時候，我一個博士生每次都只拿80幾分。但他每次都拿95-97分。了解後才知道，當我隨興交作業的時候，他卻如同雕琢作品般盡心盡力。他可以說是我的貴人，我開始要求自己，把我的產品做好之外，我還要它的品質能夠非常良好地展現。所以，PDCA循環之後，你還要不斷地改善，爭取卓越。

我記得有次在日本參加研討會，看到一部讓我衝擊很大的影片。高爾夫球場作業員除草後，回頭發現一根草稍微偏高，就用剪刀剪掉。另一個鏡頭是工廠作業員鎖好螺絲後，一個個檢查是否確實鎖緊。這種對品質的要求，出自於你的態度，或許我原本個性不是這麼要求自己，但看到別人這樣，我們也能做到。

****盧理事長：****連環計的意思就是「計中有計」，很多計一起用，完成這件事，要很多配合起來。

以「淡江大學申請國家品質獎」為例，貴校創辦人當年從美國帶回品質管理的概念。但三十幾年前，在教育界推動品質管理有點困難。後來現在的張董事長（時任行政副校長），非常認同她爸爸的理念，覺得這件事情很重要，一定要做好。

她想盡各種辦法來推動，提出「借刀殺人」的做法。她和學校各個單位說：「我們要申請國家品質獎」，各個處室都要做檢核，她用國家品質獎的刀，把學校內部大家覺得很困難或反對的事情達成（順水推舟）。這個連環計實施下去以後，每一年都要有品質相關活動，連續都要做PDCA，要請外界人員來演講。「借刀殺人」以後，大家來一起參與（熱鍋計），做不好是大家的責任。

所以連環計的意思，就是很多計謀加在一起使用。做一件事情，只有用一個計謀有

時候是不夠的，需要搭配很多不同的方法，才能把事情順利完成，目的是為了謀求更大的福利。

擒賊擒王VS. 柏拉圖

**盧理事長：*擒賊擒王就是抓重要的東西。就像考試一樣，理論我都知道了，就是要抓出重點，事先把要看的考試重點寫在小紙條上，考試開始前看那張小紙條。所以很多人能夠掌握重點管理，是靠長時間累積經驗的。

材料管理也是一樣。倉庫裡堆了一大堆東西，其實重要的物料可能只佔20%的項目，但這20%的項目卻佔了80%的價值，這就是重點所在。那些紙箱、螺絲不需要太在意，但像晶體和其他有價值的東西，就必須特別管理。工廠管理也是一樣，工廠最重要的是效率跟平衡，所以要談的就是怎麼改善效率，這才是重點。這就是擒賊擒王之智，要抓住重點，不要被其他小事干擾。無論是做事還是做人，都是一樣的道理。

**楊院長：*回應理事長提到的「擒賊擒王」。在書中理事長提到幾個例子，第一個例子是，理事長之前有擔任過美商公司的一個主管，其中負責檢驗工作的檢驗員非常嚴苛，已經嚴格到超出要求，造成內部困擾了。

是不是要直接去跟這個檢驗員反映？他當時的評估是這樣沒什麼用，因為這個檢驗員有他自己的主觀意識，還有刻板印象。所以盧理事長就找到他們的主管，然後去跟他溝通，了解實際上的狀況。解決問題後，當然要權衡利弊得失，這個檢驗員可能會對企業產生一些不良的影響，私下再去和這個檢驗員溝通，修復人際關係的問題。

盧理事長還提到一個例子，就是紐奧良是美國治安非常不好的城市。當初為了解決這個問題，紐奧良的警察局把城市分很多區，找到犯罪熱點是哪一區之後，大量的進駐警力，把犯罪問題處理後，數據就能得到改善。

這就是我們要提到的「柏拉圖現象」。柏拉圖是一個義大利的經濟學家，發現義大利有 80% 的財富集中在 20% 的人手中，他把這樣的一個現象發展出「80-20法則」，將80%的問題歸因於20% 的因素，找出這些關鍵的少數。

像我擔任主管，商學院現在有12個系，我必須知道哪些重要工作，必須要努力去做，要超出顧客或主管的期望；有些事情比較沒那麼重要，做一般般就好。所以提醒各位，要成為一個成功的人，時間管理太重要了。

<center>

對談現場：管科系碩士班1年級「人力資源管理」課堂，前排右一為授課教師管科系副教授李孟修。（攝影／陳奕良）

</center>

QA時間

****李孟修****：現在開放 Q&A 時間，各位同學對剛剛兩位的一些討論，有沒有一些問題要提出？關於品質管理，以及提到的這個《36計》的重要議題，或是覺得可以跟人力資源管理、人才方面可以結合的，也都可以提出來。

****潘劭愷****：身為媒體人，我非常認同所謂「眼見為憑」這四個字，就好像我們在寫新聞的時候，通常都會從受訪者的口中去得到一些相關的資訊，但是這些資訊是否正確，我們必須要透過相關的數據或是一些相關的整理，才能夠把新聞交出去。

我舉個例子，最近我們各個學系都在很努力地推動所謂的「AI 融入教學」。我們有時候會聽到說，哪一個老師在這方面有非常多的一些想法，於是我們就去各個學院找相關學系的老師，把這些相關應用的老師，整理出來做一個專題，叫做〈AI 鮮師〉。這對於學校在推動 AI 融入教學這件事情，十分具代表性。我本身對於「眼見為憑」這個說法非常認同，謝謝。

****盧瑞彥****：針對這個專題，我個人認為可以再蒐集全世界其他國家的大學，對於 AI 融入教學的做法，這樣應該更具有參考價值。

<center>

管科系副教授李孟修。（攝影／陳奕良）

</center>

****李孟修：****我在今天的座談學習到很多，第一個「眼見為憑」，讓我直接聯想到領導上很重要的一個領導方式，就是行動管理。一個好的主管，不應該只是關起門來在辦公室裡面。行動管理不只是要看、要聽之外，還要拿出一些實際的解決方案。所以我想，這個很實際地可以在管理上帶來很大的影響，就是所謂的「行動管理」。

第二個收穫是院長提到的「PDCA持續改善」，比如說你要設計任何方案，一定要先有計畫，計畫要先評鑑。不是只是為了說服老闆給你錢而已，而是要做出一些改善。評鑑做得好，就繼續變得更好；做不好，更應該改善。

連環計的部分，怎麼去設定目標，在為了達標的過程中，要找到好的策略。就像理事長提到的「借刀殺人」，是因為找到了很好的策略與方法，才有辦法在這過程之中，更有效率地達到想要的結果。

擒賊擒王更有趣的是「一定要抓重點」。在管理上，有一個很重要的東西叫做「績效」。那績效怎麼去達標呢？有一個東西叫「KPI」關鍵績效指標，在工作上，要先抓到重點。抓到重點後才有辦法很好的去進行內部管理、資源配置、流程與制度建立等等。

結語

****盧理事長****：談到我個人的經驗，以前我在士林電機公司服務，有一次檢驗局要訂國家標準，要找廠商代表來討論，因為標準是參考美國、日本的，所以要有業界代表出來開會。我事先就做了很多準備，蒐集了解各國的規格資料，整理成比較表。到了會場，我就能掌控全局，這告訴我們，很多事情不能憑空想，要多參考別人，再加上自己的分析，發展出能真正解決問題的方法。

第二個部分，談到事先超前部署。像考試一樣，如果沒有提前解讀、準備，考試成績一定不理想。讀書不只是死背，要抓準架構，掌握重點，提前準備。以前我在美商公司的老闆常來看生產線，很多人看到老闆就跑掉，老闆如果在現場看到問題，回到辦公室一定會找你問話。正確的做法是，你一定要事先比他更早去看生產線，知道有哪些地方不對，事先猜想老闆可能會問什麼，準備好應對。這就像與主管、老闆、顧客互動時，你要預先猜想他們可能會問什麼問題，事先準備好答案。這是一種「全備思維」（contingency），也是一種時間管理與預備能力的展現。

要記得做主管是跑不掉的，做主管就要有主管能力。另外一個很重要的觀念，你只要申請進去一個公司的話，態度要很客氣；離開的時候，也要很高興地離開。你怎麼去，就怎麼出來，態度一致，這樣你會收穫很多。

****楊院長****：這門課是人力資源管理，也是要教各位怎麼當一個主管。身為一個主管，你對評管這麼仔細的事情，或許不在行，但是我們要有識人之明，了解同仁的各個性向與能力，知道把誰安排在哪一個位置。

身為主管，我認為要具備一個前瞻性的思維，知道未來這個組織的發展方向、企業變化，以及顧客的需求。同時，我們要能夠善於經營人脈，建立和同仁的連結。

領導是管理裡面非常重要的一環。有些主管認為自己在領導，事實上只是靠職權管理，利用職權是一個最容易但是效果有限的做法。一個主管更重要的就是用領導力與人格特質來影響人心，帶動團隊。

尤其當你的職權有限，主管的手腕更是重要。像學校的系主任，他其實職權不多，和教師之間溝通是用同仁模式，怎麼樣讓同事願意為你付出？像你們班代一樣，對同學沒有職權，怎麼樣讓人家願意為你付出？這就是你的手腕和領導力，手腕好，別人自然願意協助你；手腕不好，即使位高權重，也帶不起整個組織。

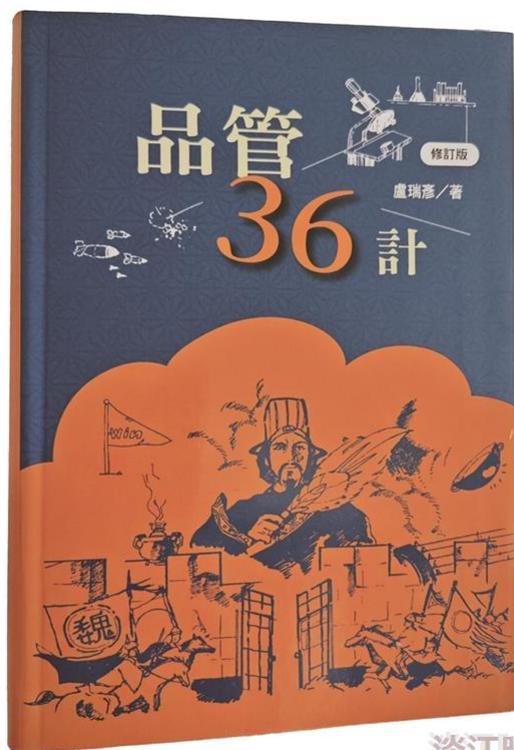
我想在座的大家將來有人適合成為管理者。管理者不一定最會讀書，但是他一定擁有幾項能力。例如：溝通能力、社交能力、觀察力和感知力，這些軟實力非常重要，並且訓練自己觀察顧客與同事的喜好和需求，才能在管理上得心應手。我的建議就是，要善用我們的資源賞罰分明。對願意幫助你的人，一定要讓他們感受到支持；對態度消極的人，也要讓他們明白後果。

除了「交易型領導」之外，更重要的就是「轉換型領導」。轉換型領導就是要塑造願景，拉攏人心，讓同仁除了本分之外付出更多努力。很多人在跳槽，都跟著主管走，有時候不見得認同公司。希望各位在學習人力資源管理時，也同時培養自己具有各項軟實力。

李孟修：非常感謝理事長跟院長做了這麼精彩的演講跟分享，相信各位同學跟我一樣收穫豐富，謝謝大家的參與。



【一流讀書人對談】從《品管36計》談人性與全面品質管理



淡江時報

書名：《品管36計》

作者：盧瑞彥

出版社：中華民國品質學會

出版日期：113年11月修訂版一刷

ISBN：978-626-97749-5-1