



應用企業診斷與導入精實管理以提升企業經營績效之探討 -以 B 電子化學品公司為例

楊敏里 博士

國立高雄科技大學 企業管理系 教授

趙繁明

國立高雄科技大學 管理學院企業管理高階經營管理碩專班 研究生

策方案，協助企業體質之改善。詹姆斯·沃麥克 (James

一、摘要

電子化學品產業，在半導體產業被廣泛的應用，嚴苛的品質要求，產業必須快速升級，以滿足客戶的要求。

本研究探討個案公司，透過企業診斷明確識別出企業的痛點、定義出改善方向及具體可量化的措施，將改善措施結合精實管理的手法，系統性的分析問題點及改善，最終驗證成效及將每項改善成功經驗複製推管到整個企以提升企業競爭力。

研究中定義出在組織效率、生產力、品質、經營製造和供應鏈管理績效上，具體的六項改善措施。以專案的方式執行，展開精實工作坊，提供完整精實管理理論及實務的教育訓練，專案執行及驗證模式實施，依照此模式引導企業推動改善活動。
關鍵詞：電子化學品、企業診斷、精實管理。

二、動機與目的

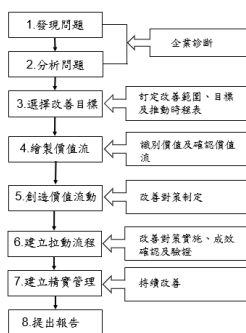
個案公司在進入半導體電子化學品商業運營領域時，生產及運營的人員、設施、流程、生產技術及相對應資源無法由一般電子級化學品生產領域，轉換進入高純度電子級化學品領域中所遇到的困難及瓶頸。

企業診斷可確定企業轉型的關鍵改進方向及評估診斷區域的改善潛力，透過企業最高主管與管理團隊驅動，診斷的結果用於企業的目標設定、改造方案設計和運營框架的設計，並作為企業導入精實管理的依據。個案公司在經由企業診斷後，依據診斷結果導入精實管理，應用精實管理相關工具對個案公司的組織設計、工作設計進行適度的重組、工作流程的優化、良率的提升、成本的優化、生產力的提升及組織文化的改造。

三、相關文獻與研究方法

劉黃炆 (2002) 認為，透過企業診斷發掘企業管理上所存在的問題，進而提供具體有效的對

策方案，協助企業體質之改善。詹姆斯·沃麥克 (James Womack) 和丹尼爾·瓊斯 (Daniel Jones) 在他們的著作 (1996 精實思想 Lean Thinking) 中提出精益管理五原則分別為：確認客戶價值、繪製價值流圖、創造價值流動、建立拉動生產及盡善盡美。研究架構



四、研究結果與討論

相關部門導入精實管理手法，在生產運營績效指標上，整體在 2020 年取得顯著的改善，加班時數大幅降低 87%，生產力 (Productivity) 增加 25% 的顯著改善，每公斤產品廢棄物產出量降低 29%，在產品良率上，由 94.3% 改善到 96.6%；平均設備維修時間由過去三年的平均 13 小時大幅降低到 4 小時；訂單履行 (Lead time) 由過去三年的平均 67 天，降低到 2020 年的 58 天。精實管理重視全員參與改善，每個員工提出的意見將被重視，因此離職率由過去三年的平均 5.3% 降低到 4.2% 在 2020 年。

五、結論

企業在面臨經營成本增加、獲利減少及競爭力下滑的經營困境時，透過企業進行診斷，精確找出企業的問題及改善方向，提出具體且量化的改善措施，將這些措施與精實手法結合。成立改善專案小組將精實管理導入個案公司，經由實施及績效追蹤後，確認企業診斷所提出的改善措施在 2020 年的各項經營績效指標得明顯及大幅的改善。