高教勝出關鍵—「由外至內」的思維模式

社論

過去幾年，由於政府對國內大專院校的設立大量開放，使得高等教育市場的生態起了重大變化，不利的副作用亦不斷浮現；例如，學生素質低落、就學貸款呆帳大增、校園倫理淪喪、學校招生不易與惡性競爭等。不但造成學生個人、家庭、社會與國家資源的浪費；更重要的是逐漸地腐蝕下一代正確的價值觀。從另一角度來看，此現象將使國內的高等教育市場重新洗牌、去蕪存菁，其結果未必不是件好事。從「適者生存」的自然演化（evolution）而論，部份學校勢必自然式微，終被淘汰；但就「困獸之鬥」的人爲革命（revolution）而言，一些學校將進行變革（如創新再造、校內／校外整併）以突破重圍。

在現今極度混沌的競爭環境中，「適者生存」是不足取的消極性思維，人爲變革才是快速解決問題的積極性作法。面對逐漸惡化的環境--少子化、社會對大學生評價下降、外國大學的扣關與學歷承認等威脅，各界已感受到莫大壓力並開始採取因應措施。可由各校不斷地創造特色、推出促銷活動及教育部的總量管制政策與系所評鑑機制看出端倪。處於此「內憂外患」的衝擊下，雖然本校的表現一直都相當卓越，但更應具危機意識，勇於思「變」，提早進行大幅度的躍進，就如同張校長家宜於新春團拜中所言：「今年是鼠年，希望我們能像飛鼠一樣，一飛衝天，不要像一隻過街老鼠，人人喊打」。

堅定的思想會形成信仰，而堅定的信仰更能產生強大的力量；基於此，要展現強勁的力量，正確與堅定的「思維」乃是關鍵。雖然「官僚模式」、「同僚模式」、與「政治模式」一直是本校過去卓越成就所賴之重要治學文化；然而，這三種模式僅適合於內部運作，能使內部達到穩定均衡，但面對高度不確定的未來，應由以上三種「由內至外（inside-out）」的思維模式，轉變成具競爭意涵的「由外至內（outside-in）」思維模式--即「管理模式」。爲了要在詭譎多變的高等教育市場中勝出，具體而言，有效的管理模式思維應包括下列五項：

一、流程性思維：任何工作均須透過一系列的活動始能達成，這些活動均有其前後順序，若能有效掌握邏輯性，依流程循序漸進，任務將迎刃而解。

二、創新性思維：「特色」的本質是「差異性」，須經由創新去創造，一個組織唯有透過不斷創造特色，才能獲得競爭優勢並持續保持領先。

三、重點性思維：有效使用有限的資源，將決定管理者的管理成效，應能判斷事情的輕重緩急及將較多資源分配於重要活動，不要專營在雞毛蒜皮的瑣事上，即衆所熟悉的80/20法則。

四、權變性思維：面對詭譎多變的競爭環境，唯有採取彈性的應變措施，才能即時爭取機會或避開威脅，此正是「窮則變、變則通」的最佳寫照。

五、系統性思維：彼得・聖吉（Peter M. Senge）在其《第五項修練》一書中指出，最重要的修練核心思維乃在於「整合（integration）」及「整體（whole）」，唯有有效整合整體中的各個要素，才能順利成事。

當我們做一件事情時，不論多困難，若能基於以上五項思維，將會明顯感受到一股活力與信心！全校現正進行自我評鑑，各系所不妨試試，相信必能在評鑑的前提下，有效兼顧顧客服務與教學品質。

從T恤的一生瞭解全球化 真酷！

導讀 黃哲盛　國貿系助理教授

市面上談全球化的書很多，但《一件T恤的全球經濟之旅》這本書卻最不照本宣科。作者以說故事的方式，將T恤的一生從美國德州棉花田種植棉花種子談起，接著經由軋棉廠、棉油廠、紡織廠和壓縮廠的製程織成布，運至中國成衣廠製成T恤，再回銷美國，最後賣不出的T恤再隨著救世軍回收箱運至非洲二手市場銷售。

本書的精采在於，表面上透過故事時間軸的舖陳，娓娓道出每個棉花產銷階段中，美國棉農如何透過政治操作成就其產業經濟的全球競爭力，以及運用選票影響華府的貿易保護政策，實際上則說明全球化擁護者和批評者都將國際貿易世界過於簡化。整個T恤故事圍繞著政治力對市場的介入和抵制，幾乎看不到自由市場競爭的經濟力；而那些非洲農民和亞洲工人的厄運，不是市場力量的殘酷所造成，而是因爲被剝奪了進入市場競爭或參與政治的機會所致。因此，全球化在某些環境固然能提升財富，在其它地方卻成爲「贏不了」的陷阱。

可以這麼說，《世界是平的》這本書，提供了個人與公司在全球化架構下如何發展其競爭力的啓發；而本書則告訴我們，全球化競爭的殘酷現實下，政治與經濟的影響力必須到達國家政策層次，才能確保個人與公司在整個全球產業價值鏈裡，獲取各個階段所想要的商業利益。

書名：一件T恤的全球經濟之旅
作者：皮翠拉・瑞沃莉
譯者：洪世民
出版：寶鼎
索書號：558/8566

KPIs秘笈大公開

文／張家綺整理

爲了提升高等教育品質，本校各單位積極訂定具體的關鍵績效量化指標（KPIs），確實掌握業務執行及自我衡量，藉以強化學校競爭力和發展特色，並提供更優質的學習環境。覺生紀念圖書館亦邀請專業企管顧問暨本校資管系、資圖系兼任講師邱鴻祥，於今年元月針對品質管理的相關觀念及實務推動的作法進行館員訓練，本刊特別摘錄授課內容，並邀請圖書館副館長鄭麗敏分享圖書館多年來推動與執行品質管理的學習過程。

▲（右上）現任中華民國青年創業發展協會總會、聯聖企管公司企業經營輔導顧問暨本校資管系、資圖系兼任講師的邱鴻祥，是策略規劃與產業分析、經營績效分析、組織設計與流程管理的專業人員。（左下）本校覺生紀念圖書館元月分邀請邱鴻祥爲館員進行「品質管理與關鍵績效指標之建立」訓練，參與人員反應熱烈，受益良多。（圖／圖書館提供）

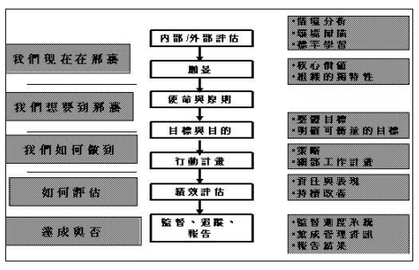
邱鴻祥「品質管理與關鍵績效指標之建立」課程內容摘要：

●前言

自1980年代以來，全面品質管理（TQM：Total Quality Management）已成爲各類組織與企業部門進行產品或是服務品質提升的主要途徑，甚至成爲一股新的管理思潮和運動，而由TQM所延伸出的品質機能展開（QFD：Quality Function Deployment）乃至於品質屋（House of quality）的形成，更是產業界在推動品質管理時所不可或缺的利器。或許有人認爲全面品質管理較適於製造業，政府部門或學校單位較難以推行。事實不然，自1985年開始提倡以來，不只是製造業、服務業，甚至美國的政府部門，均紛紛推動全面品質管理。由此可推知任何組織皆可藉由全面品質管理的推動來提升各方面的品質，如服務品質、行政品質、管理品質、決策品質及規劃品質等。

●品質管理推行的要項

對於品質管理的推行，可透過圖一的步驟來執行：



▲（圖一）品質管理推行的步驟

一、標竿的訂定與學習

最先登場的是標竿的訂定與學習。所謂的「標竿（Benchmark）」是指衡量的基準或參考點，也就是「優異典範」的代名詞；美國全錄（Xerox）公司於1970年代末首先倡導以標竿分析（Benchmarking）方法來尋求企業之自我改善，其將「標竿分析」定義爲：「一持續將公司的產品、服務、作業與最強的競爭者或被認爲是領導者的公司互相比較的過程」。而各型組織不論採取何種類型之標竿分析，其運作機制大致相同，首先需進行自我評量，其次爲比較自己與標竿伙伴之產品、服務或作業流程，再者爲決定何者是最佳典範，最後即爲採取行動，仿效最佳典範之作業流程。一般來說標竿分析可依選擇之標竿（對象）與欲評量的作業流程不同，分爲以下三種類型：

（一）內部流程標竿分析（internal process benchmarking）

指一個組織內部不同部門、據點、分支機構之相同作業流程的相互評量比較，主要目的在採取迅速作爲解決顧客問題。以圖書館爲例，比較總館與分館間的作業流程，可尋找出全館內最佳服務典範與解決作業過程中所共同遭遇的問題。

（二）外部／競爭性流程標竿分析（external/competitive process benchmarking）

以組織之同業競爭者的產品、服務、作業流程做爲評量比較的標竿，試圖找出自身的優勢或弱點。以圖書館爲例，以同性質、聲譽卓著之圖書館同業爲標竿，比較彼此圖書採購流程的差異，進而採納仿效對方的優點，即爲競爭性流程標竿分析之做法。

（三）功能性／一般性流程標竿分析（functional/generic process benchmarking）

功能性流程標竿分析的對象不限同業，而係選擇一特定功能或作業流程，針對在這個領域內已建立卓越性之機構，進行標竿分析，這種標竿分析的主要標的不是機構，而是該組織的某一項典範作業流程。以圖書館爲例，爲提升館員人力資源管理效能，借重一般企業的經驗，即爲一種功能性流程標竿分析。此種標竿分析經常可以引導突破性的思考，有助於創新服務與作業流程的提出。

二、執行過程的績效評估

所謂的「績效」是指透過特定的指標,來評估被考核事務或是人的工作狀態是否有達到預期的標準。在這邊所謂的「指標」是指需要評定「什麼」問題；而所謂的「標準」則是說明被評估者做的「怎樣」、完成「多少」。一般而言，要制定所謂的績效評估政策，除了各組織的相關策略指引之外，更直接的方式可從組織執行工作各式流程中找出所謂的關鍵流程，並藉由此處訂出關鍵績效指標「KPIs」（Key Performance Indicators）。而如何找出組織內部或是工作中的關鍵流程呢？可藉由以下四大步驟來實行

（一）找出流程的關鍵點

流程的交界處或是分岔點、整個流程運行效率低、營運成本高、效益差等處，而銜接該點的前後流程則有可能成爲整體工作流程中的關鍵流程。

（二）針對找出的關鍵點分析其形成的原因，以確認關鍵點及關鍵流程的正確性。

（三）量化和度量現有流程。

計算或明確描述各關鍵點的衡量方式與準則，如：計算出爲了達成該關鍵點的所需「標準工作時間」。

（四）與標竿單位相似（最好是相同）流程相比，我們差了多少。

至於績效指標（PI：Performance Indicators）與關鍵績效指標「KPIs」（Key Performance Indicators）如何界定，則可藉由下列的問題來釐清。

（一）績效指標的建立：:

1.評估流程產出時，「數量、質量、成本、時限」我們該關心的部份。

2.我們如何來衡量「數量、質量、成本、時限」？

3.是否存在我們可以追蹤的數量或是百分比？如果有這種可量化的指標，就可優先列出。

4.如果沒有可量化的指標來評估，那麼誰來評估工作或是流程結果完成得好不好？能否描述工作成果完成得好是什麼樣的狀態？有哪些內容是可當成衡量的因素？

（二）關鍵績效指標：在績效指標群中具有下列四項特質任一者稱之：

1.位於關鍵流程中的績效指標。

2.對於流程具有直接增值效果的績效指標。

3.可衡量或表示流程最終工作產出的績效指標 。

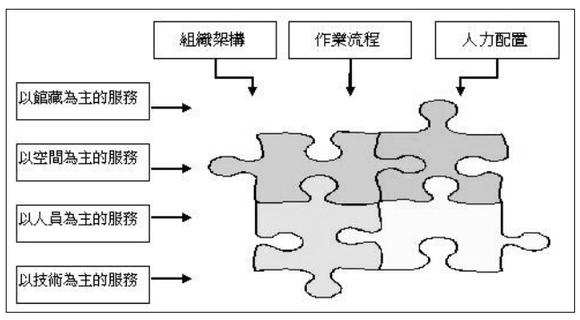
4.對於後續流程具有後續影響位置的績效指標。

三、品質機能展開與品質屋的形成

有關品質管理推動過程中品質機能展開與品質屋的形成，如本校品質屋可稱之爲策略類型品質屋。一般而言，各類型組織在推動品質管理工作時，大多需形成組織策略類型的品質屋之後，方能進行組織內部各單位品質工作之推展，如此方能在推動品質工作的過程中，不至於偏移了組織的策略目標。而一旦組織形成策略類型的品質屋後，則可經由組織內各部門品質機能展開的工作完成細部品質屋內容。

●結語

品質管理除了本文所述及的一些想法之外，當然一般產業界也透過一些品質管制的工具，如:流程圖（Flow Chart）、查檢表（Checklist）、直方圖（Histogram）、魚骨圖（Fishbone Diagram）、柏拉圖（Pareto Diagram）…等圖表來進行品質管理推動過程中的管制工作，這些種種有關於品質管理的觀念、手法與工具不外乎是期待組織能藉由品質管理的導入產生良性循環，不斷的提供更好的產品與服務，提升顧客的滿意度。因此，品質管理應該藉由不斷的實踐與檢討、不斷的訂定新標竿與績效考核目標等過程將之內化爲組織行爲模式甚或是組織文化的一環，如此方能眞正落實品質管理於組織之中！



◀「大學圖書館的績效組成圖」。邱鴻祥以圖書館的績效組成爲例，說明服務品質與績效指標，應根據各單位的「組織架構」、「作業流程」與「人力配置」等，全面思考、評估後，平衡理想與實際，訂定出適合的指標，以達最佳的服務效果。

提升業務績效—

圖書館多方嘗試 建立適當指標

圖書館副館長鄭麗敏：

民國88年圖書館便已依人力許可、顧客期望等因素，制定服務標準，多數項目都有清楚的量化指標。今年元月聽遠財團法人高等教育評鑑中心基金會執行長吳清山的演講後，本館另外安排了邱鴻祥老師6小時的訓練課程，讓我們更清楚關鍵績效指標建立的方式，並期望儘可能以所學到的知識，修訂出更符合顧客需求以及有助於更進一步提升圖書館業務績效的KPI。

圖書館過去所定的服務標準是以英國 Univ. of Sunderland 圖書館爲學習對象，鑑於資源及人力等考量，目前也加上了國內圖書館作爲標竿，希望參考其績效指標項目之建立及量化的參考值。因制定關鍵績效指標的首要工作是選擇卓越標準及基本標準的標竿單位，需要審慎的訪查及評估分析，因爲有些數據標竿單位視爲不公開資訊，標竿單位的指標數據收集並不容易，若以問卷調查顧客的期望也需要作業時間及提高回收率，因此， KPI參考值的蒐集需要努力克服一些困難。

此外，圖書館也從執行過程中，試著檢討原先所訂定的服務標準，例如：爲提高讀者服務品質，原先回覆讀者建議、抱怨與疑問的工作天爲兩天，這個學期針對讀者抱怨的處理時間已改爲一天內回覆。不過，訂定績效指標有時也有高估的時候，例如：近年由於圖書館館員人數縮減、工讀人數下降，不得不將歸還書上架時間由兩天拉長爲三天等。所以，圖書館希望多方探討與了解，嘗試以多種方法建立適當且可以達成的關鍵績效指標，確實提升業務績效及服務品質。

校園視窗

淡水校園 ≪≪≪≪ 知識之城

美歷史學者來校 週二發表新書

拉研所將於本週二（11日）下午2時10分在T504爲美國內華達（Nevada）大學歷史系教授Thomas C. Wright舉辦新書發表會，書名爲「State Terrorism in Latin America：Chile, Argentina, and International Human Rights」。拉研所教授熊建成表示，Dr. Thomas C. Wright是著名的歷史學者，著作多達30餘本，此次發表的新書內容爲拉丁美洲的恐怖主義，對拉丁美洲相關議題之研究有很大助益，歡迎全校師生共襄盛舉。（林世君）

蘭陽校園 ≪≪≪≪ 智慧之園

蘭陽開學 視訊同步舉行

本月4日下午2時10分，蘭陽校園創發院與全發院在建邦國際會議廳及CL328教室，以視訊連線的方式，同步舉行第3學季開學典禮，師生共約380人參加。典禮由熱舞社勁歌熱舞開啓，除了蘭陽校園主任林志鴻暨師長的勉勵，總務處也進行ISO14001教育訓練，最後由國標社壓軸表演華麗旋轉國標舞。此外，對於提早進場就座的同學都發給一份85℃蛋糕，遲到的同學則無，以加深同學準時、守時的觀念，藉機進行公民道德教育。（蘭陽校園）

台北校園 ≪≪≪≪ 知識之海

回訓課程 本月陸續開班

營建署委託成教部辦理之「甲乙級建築技術士回訓課程」、「工地主任回訓課程」已於本月陸續開班。凡於營造業法施行前領有建築工程管理甲級技術士證或建築工程管理乙級技術士證，並有3年以上土木或建築工程經驗者，請於3月30日報名「甲乙級建築技術士回訓課程」以確保證照之有效性。另外營造業法施行前領有內政部與受委託學校會銜核發之工地主任訓練結業證書者，可報名3月29日「工地主任回訓課程」始得繼續執業。報名專線：（02）23216320*51-54或瀏覽網址：www.dce.tku.edu.tw。（專業證照訓練中心）

華語師訓 台北校園29日推出

成教部於本月1日起在淡水校園開設華語師訓課程，該課程由校內外具華語實務經驗且有學術專長的專家授課，課程內容分五大類，期使受訓者能學以致用，接軌國際。另外，台北校園也預定於3月29日開設華語師訓，尚有名額，歡迎加入。詳情請電23216320轉34或校內分機8336。（華語中心）

學日語 勞委會補助學費

日語中心96學年度第2學期課程共有4科目獲得行政院勞委會職業訓練局補助學費。分別爲爲「初級日語（二）」、「中級級日語（二）」、「應用日語會話（二）」及「NHK日語聽力練習（二）」。擁有勞保者必須先繳交全額學費，期末考試完畢且成績及格者，可獲行政院勞委會職業訓練局補助學費百分之八十。符合資格者歡迎選讀。詳情請上網http://www.dce.tku.edu.tw或電洽2321-6320分機32陳芷娟。（日語中心）

減免學費 政府鼓勵勞工進修

本校申請行政院勞委會職訓局「產業人才投資方案」補助在職勞工進修3年3萬元，97年上半年度共通過15門課程，除由本校各系所師資開授理論與實務兼備之碩、學士學分班，更有實務經驗豐富的業界名師開設服務業國際證照學分課程，內容精采豐富，在職勞工參加將獲得80%~100%之學費補助，機會難得，詳情請上網http://www.dce.tku.edu.tw或電詢2321-6320。（進修教育中心）

卓越 淡江大學教學卓越計畫活動

計畫名稱	活動日期/時間	活動名稱 / 主講人	活動地點	活動內容	主辦單位
成立教學卓越計畫辦公室	97.03.10(一)97.03.14(五) 下午15：00至16：00	補救教學（落實學生學習輔導）/外籍生白安東同學	L501	延續上學期的交流方式，仍然以半個小時的時間進行中文的交談，半個小時的時間以英文方式進行交談。	資圖系
	97.03.12(三) 下午12：00至13：30	教育學程成就我年薪千萬元的事業/主講人：廖藝淳（台北市耀登數理短期補習班負責人）	SG317	配合97年度中等學校教育學程甄選活動，師培中心特別邀請本校87學年度中等學校教育學程結業生，至本校演講。	師培中心
	97.03.12(三) 下午12：10至14：00	企業專案規劃/潘素滿	Q409	介紹企劃書整體架構，提升學生專案企劃、分析專案等能力。並運用教學設計需求分析概念，介紹如何承接數位學習專案？如何評估公司人事時地物、預算、團隊經驗等各方條件，判斷專案利潤，及承接該專案於公司名譽、利益等影響。	教育科技系
	97.03.14(五) 下午13：10至15：00	金融證照有關公司法之準備方向/高鳳英律師	B 508	在工作競爭激烈的環境中，通過金融證照考試、一照在手成爲社會新鮮人投身職場的必備利器，各式各樣的金融證照考試逐一一因應而生，如何順利通過考試也成爲一項重要的課題。金融證照考試內容包括法制面及實務面，其中金融法規尤以公司法及證券交易法爲基本架構及發展體系，重要性不在話下。因此，本次演講擬就公司法之基本結構及金融證照考試命題重點做講解與說明，並就實務上之案例與聽講者做經驗之分享與交流，期能對其有所助益。	國際貿易學系
	97.03.17(一) 下午16：00至18：00	藝術語言/吳榮賜老師	L307	語言是作爲訊息傳遞的載體，也是人類獨特的交往、溝通、表達思想、思維、認識世界的媒介。藝術本身亦有其語言，我們透過這樣的共識去建構美感，去創造風格與價值。然而藝術語言怎麼去理解？每個人的美感認知都有差異，對於藝術語言的認識就變成難題了。吳榮賜，身爲一個國際知名的木雕藝術家，剛從紐西蘭歸國，藝術的全球性和在地性在他身上形成精采的對話。這堂課他將以最樸實的方式和最鄉土的語言，透過自身經驗的生命風景，分享他的藝術語言。	中文系
	97.03.10(一)97.03.11(二) 97.03.17(一)97.03.18(二) 下午18：10至20：00	基礎電機實驗輔導課程/詹翔閔	E222	大一實驗課程，輔導學生學習與熟練實作技巧，在操作中結合理論以累積實務經驗。本輔導課程由實戰經驗豐富，多次參加國際競賽的詹翔閔助教擔任講師，每週兩天各兩小時的課程，傳授及輔導相關的知識與研究導引。	電機系
	97.03.12(三)97.03.19(三) 下午13：10至15：00	計算機韌體實驗輔導課程/吳柏翰	E219	輔導二年級同學學習，增加專業科目學習能力與技巧。本輔導課程由吳柏翰助教擔任，協助同學們突破學習瓶頸，更加精熟學習該領域的基礎原理與應用。	電機系

計畫名稱	活動日期/時間	活動名稱 / 主講人	活動地點	活動內容	主辦單位
成立教學卓越計畫辦公室	97.03.13(四)97.03.20(四) 上午10：10至12：00	電路學輔導課程/張齊文、陳顥哲	E630	輔導二年級同學在英語授課課程上的學習，使學習不受語言侷限，增加專業科目學習能力與技巧。本輔導課程由張齊文、陳顥哲助教擔任，協助同學們突破學習瓶頸，更加精熟學習該領域的基礎原理與應用。	電機系
	97.03.13(四)97.03.14(五) 97.03.20(四)97.03.21(五) 下午18：10至20：00	資訊概論輔導課程/吳柏翰	E219	大一基礎課程，加強基本概念、增加學習與練習的機會，著重於問題解決的概念與程式寫作，奠定日後各領域研究發展的能力。本輔導課程由吳柏翰助教帶領同學們應用資訊科技於電機相關領域的輔導與學習。	
	97.03.13（四） 上午10：00至12：00	96學年度統計系TA座談會－輔仁大學統計資訊學系TA教學分享與座談/主持人：蔡宗儒教授（淡江大學統計學系教授兼系主任）主講人：邵曰仁教授(輔仁大學統計資訊學系教授兼系主任)	B1012	本次座談會邀請輔仁大學統計資訊學系邵曰仁主任分享輔仁大學統計資訊學系TA運作的經驗，希望藉由本次的座談，帶給雙方在TA運作上一些新的收穫。	統計學系
形塑共好校園文化	97.03.12(三) 下午17：10至19：10	職場競爭成功秘訣－誰是未來渴望的人才/方光瑋先生（104人力銀行公關經理暨校友）	Q409	PART 1 就業市場發展趨勢：2015倒數計時 PART 2 解析未來人才密碼：人才的價值養成 PART 3 未來職場成功路徑：大學畢業生的未來	
	97.03.13(四) 下午17：10至19：10	找工作及適應職場競爭力的技巧/廖美惠小姐（Career職涯學院職涯顧問）			
	97.03.19(三) 下午16：10至20：10	國家考試/邱吉鶴先生（考選部政務次長）			
提升國際競爭力	97.03.13.(四) 上午10：10至12：00	師生國際學術交流成果發表會	驚聲國際會議廳	本系師生一行20人於97年1月23至31日赴密蘇里大學哥倫比亞校區資訊科學及學習科技學院進行學術交流研習參訪活動，因此於活動結束後舉辦發表會並分爲4個議題進行如下：1.教材製作；2.實驗室營運狀況；3.出訪活動經驗分享；4.國際文化交流學習情形。	教育科技系
活化通識教育與專業課程	97.03.11(二) 下午19：30至21：30	享受生命豐富甜美的果實/陳建育議（金革科技股份有限公司執行長、台灣原創音樂協會理事長）	V101	1.種子的來源 2.執行其實很簡單 3.我的三十年實戰經驗?	
	97.03.12(三) 下午19：30至21：30	「淡江音樂季」獨奏家系列/黃瑞儀中提琴獨奏會	T201	演出曲目：海頓：嬉遊曲（G. Piatigorsky改編） J. Haydn: Divertimento 巴赫：無伴奏組曲第一號 J. S. Bach: Solo Suite No. 1, BWV 1007 舒曼：幻想曲 作品73 R. Schumann: Fantasy Pieces, Op. 73 克拉克：中提琴奏鳴曲 R. Clarke: Sonata for Viola and Piano 演出人員：中提琴家/黃瑞儀 鋼琴家 /廖皎含	