國家品質獎申請過程之檢討與改進

目標量化 突顯特色 申請書標準化

文/林怡彤整理

本校推行全面品質管理多年，分別於2001年及2007年兩度挑戰國家品質獎，雖未成功，但品質管理本來就須持續改善；3月26日，本校召開一年一度全面品質管理研習會，邀請去年10月到校進行國品獎複審的委員日鑫創業投資股份有限公司董事長盧瑞彥，以及國立勤益科技大學管理學院院長林文燦，針對去年本校申請國品獎過程的改善建議進行專題演講，本刊摘錄二場演講之內容及座談Q&A與全校師生分享，並做爲日後品質管理執行之參考。

（圖／洪翊凱）

主講人：日鑫創業投資股份有限公司董事長 盧瑞彥

今天的演講主要分三部份：首先剖析管理名詞的涵義，很多國品獎申請書及簡報，管理名詞的涵義有時連申請單位也弄不清楚。第二、TQM與國品獎之間的關係，第三、關於淡江申請國品獎評審的建議，以另一種角度談談整體架構如何改進。

第一部份首先談談品質管理的構面，分爲「架構」、「手法」及「文化」，從這三個架構，可以看出主管的決心及領導力，淡江在張校長的帶領下，1972年便開始推行TQM，是很好的「文化」，但談到「文化」就會牽扯到「人」，即指所有的員工，特地送上一本我的經驗談《品管三十六計》給張校長，專門爲「人」對症下藥。品質獎中，最重要的是全員參與、溝通協調，淡江有四個校園，如何溝通協調？上次審查發現，這方面還有進步空間。

「架構」部份，要談到「計畫力」，什麼策略可以把系統跟制度整合起來？淡江有悠久的歷史，1972年TQM系統架構的導入，制度已經很完整，加上每年持續改善，這是很好的！而執行面就要靠教育訓練，今天是淡江今年第一次的TQM研習會，似乎從來沒有一個公司或學校像這樣熱烈，期望淡江下次申請國品獎，談到如何去落實時，可以將這個盛景當作發揮的題材。最後，談到「手法」，包括很多統計分析、管理方法…等。而「架構」及「手法」屬較於死板的東西，可以後天學習補救，最困難也是最受重視的是「文化」及「人」，因此國品獎於前年開始倡導加入訪談的評選項目，不只針對高階主管，還加上抽查，是檢驗品質管理是否落實的重要指標。

管理名詞方面，申請書中有很多令人困擾的名詞，以淡江爲例，三化好像是淡江的「理念」，但很多資料中卻又變成「目標」，有些又寫成「政策」，需要好好重新定位。這些理念、目標、政策、信念、使命、原則、準則、細則、規定、辦法、策略、方針…等管理名詞到底有什麼不一樣？以「國父說」爲例，將這些困擾的名詞簡單分類。「國父說」分三階段，「思想」上要推翻滿清，「信仰」三民主義，並以建國大綱及建國策略作爲「力量」（圖一），所以也將這些名詞分成三個階段，再細分出企業組織及個人。個人而言，可以分爲三個層面：經營面、管理面及執行面，再與上述三個階段相對應，惱人的名詞就可以各自歸位了。例如：經營面上的「思想」就是理念，這是跟經營者的價值觀與哲學觀有關係，也就是企業文化。不同的經營者，會產生不同的理念，但一樣是「思想」，用在企業組織上，包括學校，就是指宗旨。透過這樣的分類，可以清楚了解現在所說的名詞。

這些經營理念有什麼關聯性呢？首先，要先看你是什麼樣的企業組織，有什麼樣的目的，這些目的就會成爲日後的宗旨，屬於第一階段；接著是第二階段的使命，淡江在這兩個部份都做的不錯，尤其是使命部份，還特別打造一座品質屋，但美中不足的是欠缺關於教育理念的敘述，有理念才有往下發展的政策及制度；第三階段是願景，第一步即目標，而且一定要量化，量化的數字可以用時間或金錢呈現，並根據目標構思策略，訂定計畫。淡江的申請書中，雖然有目標，卻沒有量化數字，沒有量化就不會產生壓力！

談到管理循環，就會想到P（Plan）、D（Do）、C（Check）、A（Action）、B（Benchmarking），每一件事情都應由各自的PDCAB組成循環，最後呈現穩定的S（Standardization）DCAB。在申請表或資料中，只要能夠各自形成一個PDCA，就成功一半，然後再加上Benchmarking，也就是建立標竿學習。「標竿學習」首先必須了解所要學習的項目，再選擇合適的對象收集資料，分析彼此的差異，訂立績效，建立彼此及內部的溝通管道，接著建構一系列量化目標，且針對目標各自提出方案，執行並督導，最後將結果回饋矯正，這一套學習標竿也是遵循PDCA的準則進行。

第二部份談到國品獎包含的範圍，中心思想以顧客需求爲最高考量，要先認清學校的顧客有哪些。TQM的要求就是滿足或超越顧客的需求，我認爲光是讓顧客滿意還不夠，所以超越顧客需求很重要！（圖二）

員工導向應該要終身學習、全員參與，而不是少數人掛在嘴上，並應持續改善，運用創新策略把經營理念系統整合出來，所以希望淡江能把教學的經營理念再寫一遍，用文字敘述出來，塑造屬於淡江的企業文化，並重視品質與經營體質，經由高階推動，追求卓越，提升競爭力，得到屬於自己的核心價值。淡江的核心價值，首先是相當完善的資訊系統及別人沒有的文錙藝術中心，另外張校長自己出了一本教育品質方面的書，最具獨特性，還有，淡江有四個校園，怎樣運用領導能力整合。只有淡江有的東西就可以特別強調，上次訪評時，這部分沒有特別強調，很可惜！

社會責任上，特別強調環保跟社會安全，學校應教導學生企業倫理，只有IQ高但EQ低也是沒有用，調查統計發現，社會上有地位或事業有成的人，80%左右EQ較高。

第三部份關於評審流程，首先是初審，包含申請書的審查及自主檢查；接著是複審，評委會進行實地審查、聽取簡報、進行問答，由各類組召集人推薦進入決審；最後交由主任委員及召集人開會決審，送交行政院院長核准。淡江的申請書寫得很好，都有800分以上，若今年再度提出申請，只要把名詞標準化稍作修正，相信一定是輕而易舉的！

最後是申請國品獎的建議：第一是「人」，淡江上、下層單位的連貫性不佳，建議成立「國品獎規劃小組」，由副校長以上擔任召集人，由校長擔任更好，更加顯示出領導人的參與，小組成員由各院院長擔任，展現主管的決心。組內工作重點就是修改名詞表達，讓使命、願景、策略能有一貫性；充實經營理念內涵，加以敘述詮釋；最後將每個單位的簡報資料簡化及標準化。管理學院的簡報寫得很好，可以作爲參考。另外，準備受審單位時，可以選擇表現較優的單位受審，例如：今年教務處獲得校內品質獎，可以安排教務處作爲審查重點，強調品質管理的執行方法。

此外，再以各院院長爲召集人，成立「國品獎準備小組」，各系所主任爲小組成員，組內要負責從上兩屆委員的建議中找出重點，提出因應措施，並以PDCAB循環執行，持續改善，定期向規劃小組呈報進展，還要模擬評委訪評時的動線規劃或可能提出的問題等。

第二、對「事」強調做法（圖三），比照國品獎舉辦的淡江品質獎很不錯，而且淡江是最早導入TQM的學校，這些特色在委員訪評時，強調的份量不夠重，這是別人所沒有的重要核心價值，包含文錙藝術中心、資訊系統、高階主管對TQM的承諾，以及如何落實TQM等。建議首先將目標量化，並與願景關聯；再來正確使用PDCA，一項一項分開來，不要把不相干的都放在一起；接著要強化品質管理組織的功能，現階段雖然已經成立規劃小組，但功能還不夠顯著，要怎麼考核，怎麼執行，都還需再加強；最後是簡報標準化。

專題演講(一) Q&A：

1.教務長 葛煥昭

Q：關於管理名詞容易混淆，請舉例說明「品質理念」、「品質政策」及「品質目標」。

A：我舉「思想」、「信仰」、「力量」三階段做說明。品質的最高階段是品質理念，屬於信仰，例如：教學方面，淡江的品質要做到顧客滿意也好、超越顧客期待或無缺點也好，這就是「理念」，「理念」必須以一段話敘述，概括代表淡江。「政策」比較細，例如：「將來要與大陸統一」屬於「理念」，而現在的執政者主張「三不」就是「政策」，但政黨輪替後「政策」又會不同，所以，政策對不同的對象、不同屬性會有不一樣的做法，對學生、對老師的要求也不同。「制度」方面則根據「政策」制定更細的具體辦法。

2.蘭陽校園主任室編審 林惠瓊

Q：目標要量化，提出具體量化數字時，在執行成果上需要以達到100分爲目標嗎？

A：所謂目標量化，例如：「要蓋大樓」是目標，但沒有量化；「預定8月1日蓋好大樓」，「8月1日」就是量化；有了量化的目標就會有壓力，會依時間完成。另外，目標不見得都要100分，能達多少就訂多少，最好有挑戰性，但目標訂太高的話，不可能達到也沒用，建議不要訂太高或太鬆。

3.化學系組員 蔡承佑

Q：全面品質在標準化的方式下，教學單位的各系所網頁是否也應該有基本的標準化頁面，如此對於申請國品獎較有助益？

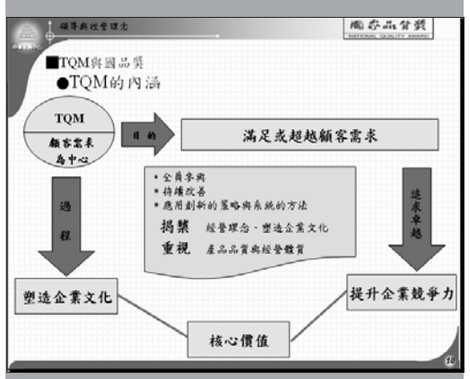
A：標準化分很多種，如：表格標準化，顏色、字體等要統一規格；內容的次序要規格化，而PDCA也是標準化。

4.學術副校長 陳幹男

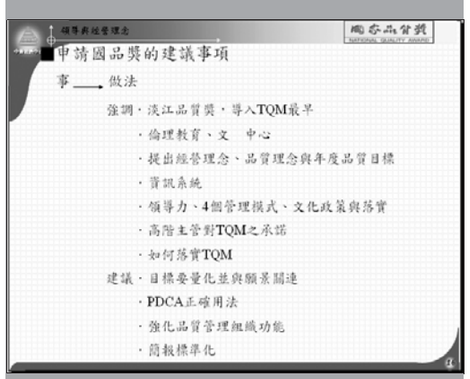
Q：請問「內部顧客」及「外部顧客」的分類？

A：家長是外部顧客，但學生畢業後身分改變，所以可以是內部顧客，也可以是外部顧客；而老師及行政人員則是內部顧客，也應好好照顧。基本上，學校顧客的分類沒有一定的標準，只是強調不要忽略每一位顧客。

▲（圖一）以「國父說」解釋管理名詞的涵義。



▲（圖三）TQM的內涵以顧客需求爲中心。



▲（圖三）盧瑞彥對本校申請國品獎提出相關建議。

第18屆國家品質獎複審說明

建立KM 加強執行面 全面品質再提升

（圖／黃士航）

主講人：國立勤益科技大學管理學院院長 林文燦

關於國品獎評審報告，第一、總評部份，淡江在國內大學中，眞的是一個標竿，尤其企業家對淡江校友的肯定，幾乎每次都第一名，很難得！另外，淡江品質獎也很特別，只有淡江在做，非常具有加分的效果，只是推動上必須費點心思，讓每個員工都了解，品質獎對自己是種肯定。第二、關於淡江的品質屋，還要加上一些敘述解釋，說法要統一標準化，避免每個單位解釋各異。「三化」堪稱是淡江最大的特色，而且在國際化的願景中也具有未來的願景，面對社會少子化的衝擊，很多學校都要關門大吉，相信不斷在成長的淡江一定不會受影響；另外，淡江可謂教育界推動TQM的先驅。淡江在長期規劃的策略及國際化的推動都沒什麼大問題，但訪評時卻發現一個很大的問題，以文錙爲例，委員們一致肯定文錙藝術中心的特色，但卻沒有看到往下發展的執行面，這就是執行面與往上延伸的目標、策略之連貫性不足，其他單位也有類似狀況。

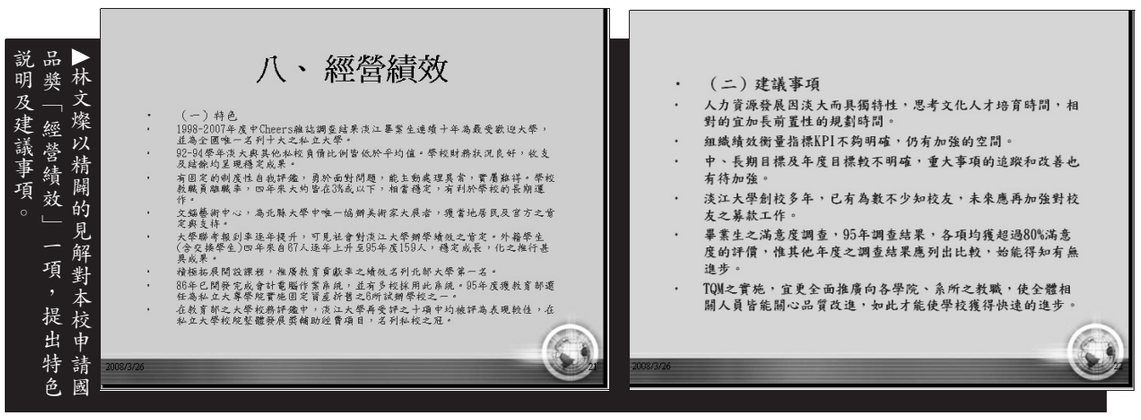
其次，針對國品獎八大項目做說明如下：

第一、領導與經營理念：以TQM的信念一路由校長及一級主管往下推廣，這是很好的，而管理學院在推動TQM的手法中，將量化指標彙整，獲得委員們的肯定。未來，淡江的全面品管文化可以包括學生及全員參與的持續性，淡江在申請書上表現的很好，但訪談基層員工時，似乎還有些不了解，至少對學校正在推動的品質理念、品質目標等應有所了解。還有淡江的四大校園都要一同參與，並不是淡水校園就代表整個淡江大學，或許訪查時委員沒辦法親臨現場，但會以其他校園的資料拿來做Double check。另外，績效衡量的觀念該怎麼表達？國品獎名額有限，加上參與單位都不斷的在改善，如果淡江沒有在大家進步的時候趕上，就會顯得差了一點。所以，績效衡量最重要的就是把特色表達出來，拿出自己最好的一面。

第二、策略管理：有些策略會運用SWOT分析，把分析過程呈現出來，很有助益。需要改進的地方，如：要加強策略、目標、執行面上的連貫性，淡江在執行上都做到，但縱向的串聯還可以再更好，尤其是PDCA的部份。另外，學校訂有許多評鑑制度，應該讓評委清楚的了解其類別及彼此的相關性，例如：學生滿意度跟評鑑的結果，會不會影響原來目標的執行面？學校資源的預算與分配，有沒有跟原來的目標連貫？審查時，幾乎每個單位都是交出預算結果，但是其執行情形如何？跟原來的策略目標又有什麼關係？看不出有什麼連貫性。

第三、研發與創新：淡江研發中心做的很不錯，專利表現也有不錯的成績，但欠缺研發管理流程，也就是國科會的研究成果最後怎麼技術轉移？沒有呈現出來，研發流程上應加強後續的評估及策略。另外，學生的專利、智慧財產申請比較少，甚至國科會件數也有下降的情況，但都沒有做說明。事實上，去年國科會預算減少，所以研究計畫件數普遍下降，並不是淡江變差，但審查時如果沒有提出解釋，委員會誤以爲研究能力下降。

第四、顧客與市場發展：淡江的英語授課，課程數量不少，在私立大學中可以說是最好的了！尤其文錙藝術中心，更將顧客群擴及整個台北縣；另外，Cheers雜誌調查中，連續十年都是第1名，這也是社會對學校的肯定。所以未來在網路平台上，希望能將內部資源及外部資源與需求相互交換支援整合，再以績效呈現出來，讓委員們可以一目了然。另外，有一位評審認爲淡江的行銷比較傳統，沒有行銷概念，例如：中部的某大學，在新生訓練時有專車，可以很快把家長跟新生送到學校，這就是一種吸引顧客的方法，因爲學生跟家長就是服務的對象來源之一，可能淡江也有下功夫，但沒有呈現出來。



▶林文燦以精闢的見解對本校申請國品獎「經營績效」一項，提出特色說明及建議事項。

第五、人力資源與知識管理：淡江在中期目標裡有訓練員工的第二專長，培養國際觀等，尤其教學評鑑也是特色之一，e化也做的很好。惟獨KM（知識管理）的運作稍有落差，例如：南部一所醫院的知識管理，可以馬上放到平台上，隨時交流互換，但是在淡江比較沒有看到把經驗放在一個知識管理中整合。基層人員的訓練也需加強，訪評時發現，基層員工對於學校正在推行的政策不明瞭，就像是一台脫節的火車，火車頭跑很快，但是後面的車廂沒辦法跟上來。另外，管理學院的生師比實在太高了！學校也沒有清楚的提出解釋，讓委員們很不解。最後，教育訓練計劃應該也要標準化，將訓練計畫細分爲專業或核心職能，一般員工可以從核心職能加強EQ或工作訓練，甚至新技術，我認爲這部分確實有改善的空間。

第六、資訊策略、應用與管理：淡江是第一個獲得ISO27001證書的大學，令人讚賞。上次到資訊中心聽黃明達主任介紹TQM後，提出要看ISO27001報告，立刻被要求簽署保密協定，這表示執行面有落實，也是別人所沒有的。另外，宿舍冷氣都可以用網路來監控，很震撼！但是以遠端視訊監控系統進行校園安全稽核，在執行面上還需要改善。在資訊指標上，投入多少軟、硬體的績效指標，同樣要以量化來呈現。

第七、流程（過程）管理：強調執行PDCA，但流程須包括全校每一個環節，教務、總務、學務、研發等都應在環節中，但我們發現，每個單位書面的標準都不一樣，應該是要像書寫論文，有固定的格式，學校要進行整合，在流程上統一格式，讓每個單位遵循。淡江標竿學習上也做的不錯，標竿學習的腳步不能停止，我推薦去看看今年獲獎的亞東醫院，跟他們做交流，回來之後自行檢討、提升自我。補充建議：主要流程要儘量以有前後連貫的流程圖呈現，比用文字還清楚，但不要都是片段的，否則沒辦法看出前後的關係。要定期做指標抽檢，檢查是否符合執行面，才不會空有表單跟制度，卻沒有實際的執行。也可以透過管理學院老師們的幫忙，加強品質改善基本手法的教育訓練，尤其是品管圈的推動，很重要。

第八、經營績效：首先在2007年度中Cheers雜誌調查，淡江是第一名；學校財務狀況也算良好；文錙藝術中心，更獲得委員一致讚賞；尤其電腦資訊方面，更是每個大學的標竿；還有，報到率逐年提升等，都是委員們相當肯定的整體績效。但是人力資源發展的獨特性，尤其可以運用文錙培育文化人才，這部份建議多加著墨。組織績效衡量指標KPI的表現不夠明確，例如：許多評鑑、學生滿意度等，都已經有量化的指標了，但要怎樣展開？仍有待加強。另外，校友的貢獻度，不管是募款也好，互動也好，這些都是可以顯現出來的。而淡江TQM的推動，幾乎以行政單位爲主，應該更全面向各院系的教職推廣，因爲TQM中的全員參與及持續改善是很重要的。

專題演講(二) Q&A：

1.教務處課務組編纂 單文暄

Q：關於標準化，申請國品獎的自評手冊內容今年與去年完全不同，舊版本較重量化，新版本重視質化，中衛發展中心表示新舊版本皆可使用，而中國生產力中心表示委員評分是依據新版本，請問完全不同內容，委員評分是否會造成困擾？

A：相關單位希望，今年申請國品獎先以質化手冊自評，評鑑委員再以量化手冊做評鑑。自評手冊的修訂於去年11月份才定稿，由於時間急迫，所以還沒有很明確決定要怎麼做，建議於中衛發展中心及中國生產力中心舉辦得獎者經驗分享及申請說明會中，請教其決策。

2.蘭陽校園主任室編纂 徐靜

Q：所屬單位應給予新進人員什麼樣的KM（知識管理），在訓練上有什麼建議？

A：國品獎對人力資源知識管理非常重視，把職場相關知識彙整於知識管理平台上，例如：員工資料、操作標準、工作經驗及設備等，新進人員可善用該平台吸取前人經驗，快速進入狀況，省去摸索的時間。

3.教務長 葛煥昭

Q：這次申請國品獎，很多委員都問到「品管圈」，「品管圈」和「TQM工作小組」從事的活動有什麼不同？

A：「品管圈」是指一個teamwork，由6-7人組成，現已改稱爲「品質改善小組」（QIP），其實「品管圈」和「TQM工作小組」兩者相同，都用以思考改善問題之道，小組也可以運用品管的7大手法，例如：魚骨圖、長條圖或散布圖等分析思考，基本上，「品管圈」是很好的改善工具。

4.成人教育部推廣教育中心主任 周湘華

Q：知識管理平台（KM）是否類似微軟的sharepoint平台，如果是，是否建議學校統一架設知識管理平台？

A：的確有人使用sharepoint來建立KM，但對大企業而言sharepoint不夠用，所以有些單位另外開發平台建立專屬KM。總之，將所有經驗彙整在一個平台上，大家共享，就是知識管理，以什麼系統來做都可以。

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	97.04.15(二) 下午14：00至16：00	環境影響評估實務 /李克堂協理	E830	爲擴展業界及學界之交流，特別邀請泰興工程顧問股份有限公司李克堂博士以「環境影響評估實務」爲題對同學發表專題演講。	水環系
	97.04.15(二) 上午10：00至12：00	探討目前老人福利措施/淡水仁濟安老所所長/張千黨	B507	介紹有關老人照護、社會保險等資訊，及該如何照顧、關心老人，了解老人安養機構如何經營及運作。	保險系
	97.04.17(四) 晚上16：10至18：00	職場生涯與產業趨勢 /矽統科技執行長/陳文照	E813	以業界主管的觀點來對在學的學子們提出一些看法與建議,讓同學們畢業後能更快融入職場。	電機系
	97.04.18(五) 下午1：00至4：00	縱橫社會的魅誘力/劉乃良先生	C013	你有想過在別人眼中、心中的你是什麼形象? 你如何自然的融入社會，恰如其分的表現成爲社會中有魅力的人? 你喜歡成功?因爲它代表著與衆不同，但如何拿捏分際，既可以自己享受成功的滋味，又可以與人共享！下定決心，擁抱成功；在社會中實現自己的理想，圓滿成就生命之光!	中文系
	97.04.14(一)97.04.15(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
	97.04.17(四)97.04.18(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、增加學習興趣的機會，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。	
	97.04.17(四) 上午10:10至12:00	電路學輔導課程/張育文、陳顯哲	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。本輔導課程由張育文、陳顯哲助教擔任，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。	
	97.4.16(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。	

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
強化學習與教學中心功能	97.04.18(五) 下午13：30至16：40	Photoshop CS3(一)	I301	配合全校授權之新軟體Adobe CS3，針對其中最被廣泛運用的Photoshop開辦研習，課程分成兩次共6小時，內容包括：操作環境介紹、認識色彩模式、像素與影像解析度、存檔格式等。	教師教學發展組
	97.04.25(五) 下午13：30至16：40	Photoshop CS3(二)		爲Photoshop研習的第二堂，延續上週的內容，繼續探討：色彩調整、圖層應用、濾鏡、路徑介紹應用等。	
	97.04.14(一) 下午12：20至13：50	「原文書輕鬆讀」－英文閱讀策略課程(下)	I304	常覺得閱讀原文書有困難、抓不到文章重點、花太多時間在查單字上，卻又拼湊不出完整的文章，想馬上學會快速閱讀文章的方法嗎? 快來參加這學期的新課程「原文書輕鬆讀」，教你如何破解原文書的密碼。	學生學習發展組
	97.04.15(二) 下午12：20至13：50	「記憶煉金術」		老覺得自己背過就忘嗎？背誦總是你的罩門嗎？總心自己得了健忘症嗎？別怕別怕，事情沒那麼嚴重，你可能祇是沒用對方法而已！想要打破失憶魔咒，歡迎你來修習「記憶煉金術」，讓我們教你如何記得多、記得深、記得久喔！	
	97.04.18(五) 下午12：20至13：50	「考試一把罩」		「考前開了好幾天夜車，卻還是考不好。」、「重明明都念了，老師說的也記了，成績還是滿江紅。」怎麼會這樣？！是你不夠聰明嗎？還是運氣不好？其實，「學得好不等於考得好」。用功之餘，還是要有好的應考策略來幫助，才能事到高分。	學生學習發展組
形塑共好校園文化	97.04.14(一) 上午10:20至12:00	學習需有方法/英文系副教授/郭岱宗	L408	讓同學了解如何有效率、有方法地讀懼原文文章、資料，及如何準備英檢考試等。	高教所
提升國際競爭力	97.04.15(二)97.04.22(二) 下午18：00至21：00	英文寫作班 / PAUL 老師	CL308	加強學生英文寫作能力。	創發院
活化通識教育與專業課程	97.04.17(四) 上午14：00至16:00	商業智慧運用/漢康科技商業智慧部協理/沈建章	E819	商業智慧是繼知識管理之後，在廿一世紀中企業經營王牌的另一項重大議題，也是全球企業運用資訊科技尋求永續經營，甚至成爲擴大事業體系的基石。了解資訊科技在商業及企業的應用及功能如何從報表輸出的角色銳變成爲決策中樞的地位。	