

# 102學年度全面品質管理研習會開幕致詞

## 校長張家宜



「102學年度全面品質管理研習會」約550位教職員參加盛會，校長張家宜期待全員以全面品質管理的精神，創新推動淡江品質獎與品管競賽活動。同時認為本校整個組織架構要重新思考跨單位、跨領域合作。(攝影/吳國棟)

淡江從民國82年推動全面品質管理至今，已屆滿21年。截至目前已獲得國家品質獎的大學校院中，元智大學是第一所，緊接著是淡江，第三所為臺北醫學大學。清華大學也在去年成爲第一個獲獎的國立大學。今年教育部開始重視此獎項，鼓勵各學校參加，並推薦輔仁與中山兩校申請，相信未來會有更多學校加入品質管理的行列。淡江雖已有具體成果，但全體同仁仍應秉持全面品質管理精神，更加努力，持續改進，精益求精。

淡江全面品質管理的推動中有兩項重要特色：淡江品質獎的設立與品管競賽活動的實施。對此，我有兩項期望：第一，希望明年開始，主辦單位品保處能另研議創新做法。很多參與活動的評審表示，希望校外機關團體也能申請淡江品質獎，但校內競爭原就激烈，是否開放？此建議將再討論。第二，針對同仁參與品管競賽活動不夠熱烈，組別不夠多。我認為由學校承辦單位思考一些議題，提升同仁參加品管競賽的參與率。此外，品管競賽活動獎獎的同仁，實力非常堅強，足以參加全國團體活動競賽，未來將鼓勵校內獲獎團體，有機會要參與全國比賽才更具競爭力。

在此非常感謝BSI總經理蒲樹盛蒞臨參與本校全面品質管理研習會，並頒發「個人資訊管理系統BS 10012認證證書」。予本校。今年TQM的主題是「凝聚組織向心力」，之前有同學詢問：「學校為什麼喜歡得獎？」，其實我們並非非常去爭取獎項，而是在獲得獎項與認證參與過程中的學習，過程遠比結果更重要。也是淡江多年以來推動全面品質管理的重要精神。

以落實品質法爲例，實施至今，歷時許久，從制訂標準流程到推動，過程艱辛，終於在全體同仁參與下，不僅通過認證，更讓本校衆多的教職員工生與校友的個資受到保護和管理。再如本校自100年度開始申請國內企業最高環保榮譽獎項，連續3年獲得行政院頒發「中華民國企業環保獎」並因獲3年獲頒「環保榮譽獎牌」，又如榮獲教育部102年度「友善校園之卓越學校獎」等獎項，都使淡江更加茁壯。這就是本校全體參與許多認證與獎項的好處，也是凝聚組織向心力的例證。希望同仁專心參與這個重要的會議，並能夠有所收穫，敬祝大家身體健康，工作愉快。(文/姬雅瑛整理)

## 淡江品質獎 獲獎單位經驗分享 第八屆獲獎單位 工學院



院長柯啓東分享第8屆的獲獎心得與經驗與本屆獲獎感想，他認為這是工學院全體同仁，因他榮幸獲獎。 (攝影/賴意婕)

「你看到你在何處嗎？」以淡江空拍假像揭開開幕，工學院院長柯啓東隨即獲得臺下熱烈掌聲。正如柯院長在現場所言，工學院要呈現的不只是平面資料，而是8個系所的多多元精彩。二次參賽，柯啓東說因爲前一次的參賽經驗，因此本次掌握了整個系統與精神，從實力走一步、算一步，到遊刃有餘地完整呈現。

身爲第一個贏得淡江品質獎的教學單位，柯啓東表示，除了對50年歷史的盤點，亦聯同8個系所、超過百人的教職員工生，一起努力的豐碩成果。再戰一次，如何掌握軍心？他寫了封信給全體同仁，決心以「盤點」的方式，細數50年來點滴，再得到往前邁進、創新的力量，「更重要的是，讓年輕的一代更早接觸到全面品質管理。」柯啓東有系統地分配工作給院內同仁，活化整個教學研究團隊。

工學院落實TQM的具體做法，即是針對校級的工作方針，一一規劃出對應的做法；如校級要求「改善學習環境、充實教學資源」，工學院就以「實驗室優質化」來對應，「讓計畫不再只是口號，而是真實的實踐。TQM的8大構面應用在淡江，即是希望訓練



1月15日在工學大樓3樓中庭進行淡江品質獎實地訪評。(圖/工學院提供)

# 凝聚組織向心力 激發創新品質服務

## 專題演講一 多元環境下，大學發展之道——藍海經營策略新思維



許士軍演講中以安捷全球品牌經營學爲例，表示：「不要第一名，要做唯一。」(攝影/吳國棟)

102學年度全面品質管理研習會，於3月21日在學生活動中心邀請有「臺灣管理學之父」美譽的元智大學名譽講座教授許士軍，以「多元環境下，大學發展之道——藍海經營策略新思維」及臺北捷運公司車輛處處長許英井，以「臺北捷運品質管理的現況與展望」進行兩場專題演講。本報整理內容精華，以饗讀者。

許士軍的專題演講主要探討如何將「經營」觀念應用於大學組織上，以及如何擺脫當前大學困境之途徑。許士軍開門見山地提到所謂「多元」只是一個構面，其中包含全球化、數位化和網絡化等等，社會的組織已經不像當年的層層節制、嚴密監督，現在的趨勢幾乎都在談虛擬、無邊界、內部創業、團隊組織和逆向授權等等。

許士軍並提問，指出大學也是社會組織，有「經營」這樣的走向嗎？社會引進許多新的觀念，但大學有無引進？擁有管理背景的他認爲應把大學當成一種服務業，社會是其服務對象，提供人才及研究，秉持著受惠者付費原則，私立大學們應該取相對費用。他並以五星級飯店爲例，收費高但是提供好的服務，這樣才能鼓勵其服務越來越好。

當前大學的困境之環境與背景因素 他闡述造成當前大學困境之環境與背景因素，因爲少子化，學生人數從30萬降到10幾萬人，大學供過於求，166所大學面臨激烈競爭。做得再好也要配合顧客需要，顧客很挑剔，競爭也激烈，如何適應環境是最重要的一環。他繼之提出大學組織問題，在優化與標準化法令限制下，大學難以採取多樣性與靈活性的經營模式，加上大學本身缺乏配合環境改變與時代潮流的創新機制、學雜費無法自主

等都是造成當前大學困境的因素。許士軍更以新加坡爲例，其爲了發展成東南亞高等教育人才的培養中心，鼓勵國際上頂尖大學到新加坡設校區，國家不但提供土地還提供經費，並以此例勉勵各校要自己創造價值，以得到社會資源的回饋。天下沒有白吃的午餐，白吃的午餐更不可能吃得久，他強調，大學的生存有賴其對於社會的貢獻，一定要憑貢獻才會獲得肯定。在現有基礎上努力並策略性轉型 爲突破困境，各校採取諸多振奮起死的辦法，但許士軍觀察到大學本身定位及特色與發展方向、增加工作節哪個單位負責、增加支出來源等問題還是無法解決，所以他表示爲擺脫當前困境，應該在現有基礎上努力，並策略性轉型。在現有基礎上的努力目標，許士軍提出6點建議，包含：一、繼續投入資源，提升學校軟硬體。二、加強促銷與公關活動以增加知名度。三、爭取政府補助。四、鼓勵教師多出版學術論著。五、節省開支，精簡用人。六、降低學費或提供獎學金。在策略性轉型上，許士軍提出兩點建議，包含：改變經營模式，及採取合作或合併經營。他認爲大學要發展出自己獨特定位，大學應自問自己的願景是什麼？想要變成什麼樣的大學？並根據自己所設定的目標願景努力，根據本身條件及優勢策略性轉型，找出未來發展方向。就當前大學組織運作上的弱點與限制，許士軍表示，低成本辦學要什麼事都做兼，並指出和全球各校合作案、締結姊妹校等等，錢都不是非常重要的一環，但經費從哪來？另外他認爲行政工作十分重要，在臺灣則時常被疏

忽。他再次以新加坡爲例，一個學院中就有8位副院長，行政工作細分，不應僅靠老師們繼續兩頭燒，要做研究又要做行政管理，既辛苦成效也不佳。學校需要行政人員的支持，就如同紅花難離，也需要綠葉襯托。美國或新加坡的大學老師未必比臺灣優秀，但爲什麼好像可以做很多事情、有很多創新做法呢？這都是來自行政單位的效能，有堅強的專業人士在負責，更具延續性，避免行政敗壞。他再次以新加坡爲例，一個學院中就有8位副院長，行政工作細分，不應僅靠老師們繼續兩頭燒，要做研究又要做行政管理，既辛苦成效也不佳。學校需要行政人員的支持，就如同紅花難離，也需要綠葉襯托。美國或新加坡的大學老師未必比臺灣優秀，但爲什麼好像可以做很多事情、有很多創新做法呢？這都是來自行政單位的效能，有堅強的專業人士在負責，更具延續性，避免行政敗壞。他再次以新加坡爲例，一個學院中就有8位副院長，行政工作細分，不應僅靠老師們繼續兩頭燒，要做研究又要做行政管理，既辛苦成效也不佳。學校需要行政人員的支持，就如同紅花難離，也需要綠葉襯托。美國或新加坡的大學老師未必比臺灣優秀，但爲什麼好像可以做很多事情、有很多創新做法呢？這都是來自行政單位的效能，有堅強的專業人士在負責，更具延續性，避免行政敗壞。

## 本校榮獲 BS 10012證書



TQM研習會中，校長(左)從蒲樹盛總經理(右)手中接獲BS 10012證書。(攝影/賴意婕)

## 張校長閉幕致詞

非常謝謝兩位講者精彩的演講，第一位講者許士軍教授有豐富的國內外大學教學經驗，對於整高教育及行政發展有獨到的見解，能一針見血指出問題所在。透過演講，我們了解到學校發展重點在自己的定位和特色。關於這點，本校長期以來建構的品質屋，內含「淡江的使命、願景、價值、策略、治理」等發展方向，已清楚規劃永續發展的藍圖。

同時，許教授也點出經費不足的影響，這確實不利於整體發展。因此希望每位同仁能擺脫自我，不要存有本位主義的立場。重新思考整體組織架構，進行跨單位、跨領域的合作，這點非常重要，也是今天我們得到的啓示。在臺灣高等教育資源彈性不足的情況下，還是應有自己的發展方向。

日前我接受慶熙大學邀請，參加APAIE Conference 2014 President's Roundtable 校長論壇，這個論壇參與團體將近4、50所亞太地區大學，與會者逾70人，包含日本姐妹校早稻田大學、立命館大學，韓國方面則有梨花女子大學等，均是一流大學。很榮幸我是臺灣唯一應邀出席的大學校長，並受邀爲主講者之一，也藉此機會宣傳本校的服務學習、社團課程，以及全面品質管理所獲得的成就與心得。

在參與論壇期間，我也感受到不論是位於韓國、泰國還是美國的大學，在發展上都同樣面臨一些限制。例如，我們一直抱怨學費調漲受限，其實國內外大學也遇到經費營地的相同問題。即使在經費不敷使用下，在「大學排名」中韓國排名前10名幾乎都是私立大學。因此，如何創造高等教育的未來，相信同仁們都有智慧，可以思索在有限的預算發揮最大效用的方法。這也是今天從許教授的演講中學到的。

各位講者，許英井處長更真實的演講，相信帶給同仁們許多不同的體驗。在座各位或多或少都有搭乘捷運的經驗，多是捷運的顧客，因此我看到很多同仁心心的微笑。透過許處長演講，了解到一點點小事情就能引起連鎖的大反應，除了可以感受到在業界工作確實非常辛苦，更了解業界對品質的高要求。而許處長強調捷運公司所推行的組織推動創意思活動制度，更未列入本校精進TQM的考量。同時，許處長的專題演講，與去年王文慶先生的專題演講，在意義上有異曲同工之處，同樣是分享感動的服務。捷運公司的衆多貼心設計，都以顧客爲尊，以安全爲主。對行政同仁來說，這也有很大的啓發，未來全體同仁面對校務運作的工作上，一定要有熱情的態度，有熱情才能全神投入，呈現具體效果，並觀察同仁創新的巧思，激發創新的服務品質，共同締造淡江美好的榮景！感謝今天所有同仁參與互動，再次謝謝兩位演講者，希望大家今天都很收穫，謝謝。(文/姬雅瑛整理)

## 專題演講二 臺北捷運品質管理的現況與展望



許英井的演講不斷強調感動的服務，有批評才有進步。(攝影/吳國棟)

臺北捷運公司車輛處處長許英井進行「臺北捷運品質管理的現況與展望」專題演講，他分享臺北捷運的建造與營運分工、TQM、建造與營運階段之品管作，以及品質管理上追求細緻化服務的展望。

臺北捷運建築分工 許英井說明臺北捷運採建營分離政策，「臺北市政府捷運工程局」是政府機關負責建造及維修，而「臺北大眾捷運股份有限公司」爲民營機構，負責經營及管理。就品質觀點而言，許英井認爲建營運分開比較好，雖然兩個單位立場不一，造成意見很多，但是有時越晚討論不遲，還是慢慢來比較好。

捷運公司很多受託經營事業，包含監空運籌、臺北小巨蛋、還有正在籌備營運的兒童新樂園等等。在運輸本業上，許英井以捷運票價收入爲例說明，目前一年虧損6億，轉乘公車半價也是由捷運公司補貼，除了租金越來越高，電費也漲得不少。他希望民衆了解，東西不是越便宜越好，有時候價錢直接反映在品質上，目前是靠政府補助及其他事業補貼才能支持運。

臺北捷運的全面品質管理 在全面品質管理上，許英井表示，該公司以顧客爲中心，隨時都在回報民衆意見給捷運局。他強調「有批評才是好事，有批評才有進步！」臺北捷運公司重視組織及過程的品質、進行永無止盡的過程改善等TQM理念，提供顧客安全、可靠、舒適、便捷的品質服務。許英井認爲採購優質的設備，在硬體管理上已成功了一半。捷運公司目前在政

府補助下已更新設備，現在捷運系統是使用日本及德國品牌，品質還算優良，當年花50億投資外藉顧問，設計建立一套有效的規範，包含機電特別技術規範、水電環控設計規範、土建標準規範等，雖然被批評，但是長遠來看是正確的選擇，因爲現今臺中捷運、高雄捷運等，都是運用相同的規範，節省了很多後續的顧問花費。

捷運公司目前使用系統定期性驗證，通運前必須連續行車7天運輸，不能有跳電等任何故障、停頓問題的嚴苛考驗。此經過儀錶、不虛謊的驗證後，非常成功。對品質管理幫助非常大。而ISO 9001品質保證系針對安全、可靠、舒適及便捷之品質政策，展開55項品質目標，臺北捷運成爲世界一流的願景，不只是臺北，參加國際鐵道組織(CoMET/Novo)績效評比，在世界31個成員評比中92.2%滿意。

臺北捷運追求細緻化服務 許英井認爲，經營者要有智慧，鼓勵同仁以正面思考替代負面想法，進而解決問題。因此在營運階段的品管作為，主要有推動品管革新與創意思活動。透過全體成員腦力激盪，不斷追求工作方法的改善與革新，該公司參與經濟部「第26屆全國團體活動」迄今，已獲得金塔獎5座、銀塔獎1座、銅塔獎3座、優秀獎2座等優異成績。並獎勵員工主動發現問題，提出改善方案，針對優良提案則給予獎勵，近5年創意思案平均約爲1,200案，選衍生世界專利項目。



3月21日上午本校TQM研習會，許士軍教授與許英井處長以專業且幽默的口吻，爲全體行政人員帶來兩場精彩的專題演講。(攝影/賴意婕)

爲重視顧客意見，許英井表示捷運公司設有5種表達意見的管道，旅客可透過客服專線、公司電子信箱、旅客意見表、市長信箱與1999市民專線等。許英井也強調捷運公司不停地在追求細緻化服務，例如：全線車站設置臺門、車站廁所更新與清潔，以及爲照顧弱勢團體，新增列車入站廣播服務、新增視障優先 boarding、推廣愛用服務等。另外，車站內無障礙、指標及看板等必須齊備，並利用網路與無線電，建立設備異常警報機制等等。而工作程序方面時因爲組織龐大問題造成修繕速度慢，希望建立一條龍作業型組織以提高效率。演講最後，許處長呼籲：「品質要提升，需要組織紀律與熱情！」(文/姬雅瑛整理)

## 淡江品管圈 競賽結果 第一名 夢園精進蘭陽校園住宿學院功能

### 第一名 夢園精進蘭陽校園住宿學院功能

蘭陽校園本屆再次以「夢園」出發，由蘭陽校園行政單位、教學單位與學生代表共11位成員組成，以「精進蘭陽校園住宿學院功能」爲主題，除參考政治大學政治書院、清華大學學華學院，以及東海大學博雅學院推動情形外，並向住宿生發450多份問卷調查住宿滿意度，結果顯示在6量表中，平均滿意度爲4.5。

分析問卷探討爲何滿意度不佳，依據80/20法找出4項原因，分別爲：第一，未針對特性設計活動，未明確分類實施；其次，主題活動雖多，但受報名人數限制，參加者僅爲少數，較難獲得學生迴響，且活動成果僅靠平面文宣報導，缺少整體回饋機制；第三，蘭陽校園網頁不若淡江校園網站佔7大身份分類瀏覽，且未設置主題活動專區，活動訊息多以條列式呈現，導致搜尋不易；第四，無明顯活動專用場地設施，也受限於地理位置難交通不便。

針對第四項原因，加強具備住宿學院的活動場地及生活機能，以政治大學書院、清大博雅學院作爲標準學習對象，並有效運用育育空間陸續增設「開心廚房」、「蘭陽網咖」、「開心廣場」，而即將落成的多功能活動中心，也將提供體育活動、社團聚會、大型活動活動場所。另外，爲改善交通不便，已建議臺灣好行運輸系統，延伸設置蘭陽校園。最後，住宿生活設施滿意度達5.14。(文/呂柏賢整理)

針對第二項原因，每學期針對「4大主題活動」、「品德教育活動」、「教學卓越計畫活動」舉辦活動成果展並加強宣傳訊息管道，如臉書粉絲專頁、蘭陽網頁、淡江大學素材



第五屆品管圈競賽，以「精進蘭陽校園住宿學院功能」爲主題的夢園奪冠，校長張家宜(左五)頒獎鼓勵。(攝影/賴意婕)

## 第二名 巧又秀、主園 縮短社團課程辦公室學生諮詢時間

### 第二名 巧又秀、主園 縮短社團課程辦公室學生諮詢時間

「巧又秀、主園」首次參加品管圈競賽，以「縮短社團課程辦公室學生諮詢時間」爲主題，成員包括課外組同仁及學生代表，共7位。「巧又秀、主園」命名採自：「課外巧又秀」愛你，自「主」專業。首屆提供快速過渡的服務態度，營造優質快樂的工作學習環境。

因應本校設立之「課程社團之修學分化」，學生對於「社團實作認證與課程」諮詢服務需求增加，爲提升服務效能和服務品質，加速社團課程辦公室效率，因此選定此主題。在未進行改善前，目標：單次「活動參與執行成績諮詢平均時間」爲182秒；總目標：單次「諮詢平均秒數」爲156秒，3項目均設定爲下降25%。

調查分析整理出10餘項原因，再依據魚骨圖分析，並由社團TA實際值班了解狀況，最終選出3項原因，第一，學生的問題五花八門、語意表達不清，使得社團TA誤會意思，使得諮詢時間增加。第二，社團TA不承認證流程及規定，須花費大量時間解釋，且人員值班常有入人手不足現象時間解釋。第三，資料證據量大，且有認證日期逾期，系統與紙本時間不符等問題，調閱資料查找不

易，導致諮詢時間延長。對策實施與檢討上，針對第一項原因，訂定標準(化)話術，培養社團TA能力，訂立客服SOP，並將諮詢流程標準化，一方面提升社團TA專業自覺，包含工作士業、邏輯思維、溝通協調、問題解析能力。針對第二項原因，辦理社團TA教育訓練，以師徒制的方式，傳承經驗，提升專業素養，定期抽測考核之外，也給予社團TA自我評價量尺，檢視自身專業能力程度。針對第三項原因，將龐大資料的彙整，以顏色分類標籤、標示，劃定檔案數量，減少資料查找時間，且增加美觀。

針對最後一項原因，單次「活動參與執行成績諮詢平均秒數」從原先平均182秒，下降至135秒，平均節省25.8%的時間；單次「社團課程課課認證諮詢平均秒數」也從108秒下降至78秒，平均節省27.8%的時間，而總目標：單次「社團課程辦公室學生諮詢平均秒數」也從156秒下降至110秒，省下29.4%的時間，有效提高團隊執行效率。(文/呂柏賢整理)

學習與成長 除有形效果外，無形效果是感受到社團TA們的成長，團隊能力也有顯著成長。在執行過程中，因團隊成員本身業務不同，須花時間熟悉、溝通及磨合，但也因此讓團隊有更多創意與靈感，引述聖經《哥林多後書》中的一句話「我們四面受敵，卻不被困住；心裡作難，卻不至失望；遭逼迫，卻不被丟棄；打倒了，卻不至死亡。」總結，因著這樣的堅持與勇氣，終於完成了TQM。

## 第三名 Miss圈 降低企管系活動宣導遺漏率

### 第三名 Miss圈 降低企管系活動宣導遺漏率

MISS圈有8位成員，涵蓋企管系與國企系的學生，以「MISS OUT，資訊不MISS」作爲呼聲，呼應本大主題「降低企管系活動宣導遺漏率」。有鑑於系上活動訊息傳遞時有遺漏的狀況，導致學生錯過報名時間等問題，MISS圈運用用品管圈教育訓練中的「QC Story」品管手法進行改善，並針對該系學生發放450份問卷調查是否知道系上活動訊息，得知管理差：最終收到402份有效問卷，發現有高達47%的遺漏，相當於系上有一年以上學生不知道資訊，故以降低遺漏率至20%爲目標，期望至少讓企管系80%同學知道訊息。

針對人、資訊、時間、宣傳管道進行原因分析，由29個要因中選出7項原因，再經過原因檢選選出3項真因，第一，未建立有效宣傳管道，以往宣傳均以傳統宣傳方式爲主，如：各系系網、校園網站、校園信箱等，但科技日新月異，學生取得資訊管道更加多元，反而忽略傳統宣傳方式，以致於活動資訊；第二，部分資訊宣傳太晚，學生在接收到資訊時，活動報名時間已迫在眉睫，使得學生無法順利參加系上各項活動；第三，校內公告系統中大部分內容僅有欄位大綱，而未建立詳細相關連結網址及詳細流程，造成資訊宣達不明確而遺漏。

該圈針對3項真因深入調查並提出改善對策，針對第一項原因，由於問卷調查中調查，衆多資訊宣傳管道中，學生最愛使用Facebook平臺，故成立企管系Facebook粉絲專頁，藉此增加瀏覽率，並透過團員至各班推廣此平臺。最後經由再

次問卷調查顯示，Facebook粉絲專頁設立後，有加粉粉絲專頁的同學資訊遺漏率降至28%，由此證明設置效用。針對第二項原因，訂定宣傳時程，以系辦承辦人員盡量以接獲資訊後的兩個工作日內將活動資訊公告至各相關平臺爲原則，加速資訊宣達速度。

針對第三項原因，在原有活動宣傳平臺及新增加平臺張貼活動相關連結，將詳細內容一併新增，讓資訊不再僅在大綱，而是將公告資訊貼上相關連結網址或其照片，並在標題處增加以宣傳公告資訊內容，讓學生只需點擊網址即可連結至活動網站，也利用網路即時與互動功能，線上解決同學的疑慮，讓資訊更爲準確傳達。3項策略執行後再進行第二次的問卷調查，結果顯示出僅剩17%遺漏率，比預期目標更佳優化，達到實質效果。而殘留問題持續改善方向爲增加提升粉絲專頁之知名度，並在執行對策中，落實透過班代及老師宣講以穩定宣達效果，降低資訊遺漏率。(文/呂柏賢整理)

學習與成長 從選題發想、執行到達成目標過程中都算順利，成員中也會參加品管競賽的學姐，其經驗的累積也更能加強MISS圈的整體實力。而團隊間的溝通與合作可說是最真實的過程，最後也感謝企管系的師長與行政人員的大力相挺，讓MISS圈能達成目標。