

第18屆國家品質獎複審說明

專題報導

關於國品獎評審報告，第一、總評部份，淡江在國內大學中，真的是一個標竿，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，以文錙為例，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，委員會誤以為研究能力下降。

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，有一位評審認為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，因為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。

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，將訓練計畫細分為專業或核心職能，一般員工可以從核心職能加強EQ或工作訓練，甚至新技術，我認為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，幾乎以行政單位為主，應該更全面向各院系的教職推廣，因為TQM中的全員參與及持續改善是很重要的。

2010/09/27



主講人：國立勤益科技大學管理學院院長 林文燦

←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。

八、經營績效

- (一) 特色
- 1998-2007年度中Cheers雜誌調查結果漢江畢業生連續十年為最受歡迎大學，並為全國唯一名列十大之私立大學。
- 92-94學年漢江與其他私校負擔比例皆低於平均值。學校財務狀況良好，收支及儲備均呈現穩定成長。
- 有固定之制度性自我評鑑，勇於面對問題，能主動處理異常，實屬難得。學校教職員離職率，四年來大約皆在10%以下，相當穩定，有利於學校的長期運作。
- 文娛藝術中心，為北縣大學中唯一舉辦美術家大展者，獲當地居民及官方之肯定與支持。
- 大學聯考報到率逐年提升，可見社會對漢江大學辦學績效之肯定，外籍學生(含交換學生)四年來自87人逐年上升至95年度158人，穩定成長，化之漸行甚具成果。
- 積極推廣開設課程，推廣教育貢獻率之績效名列北部大學第一名。
- 95年已開發完成會評電腦作業系統，並有多校採用此系統。95年度獲教育部選為私立大學學院實驗園地實施計畫之2所試辦學校之一。
- 在教育部之大學校務評鑑中，漢江大學再受評之十年中均獲評為表現較佳，在私立大學校院整體發展獎勵補助經費項目，名列私校之冠。



(二) 建議事項

- 人力資源發展因漢大而具獨特性，思考文化人才培育時間，相對的宜加長前置性的規劃時間。
- 組織績效衡量指標KPI不夠明確，仍有加強的空間。
- 中、長期目標及年度目標較不明確，重大事項的追蹤和改善也有待加強。
- 漢江大學創校多年，已有為數不少知校友，未來應再加強對校友之募款工作。
- 畢業生之滿意度調查，95年調查結果，各項均獲超過80%滿意度的評價，惟其他年度之調查結果應列出比較，始能得知有無進步。
- TQM之實施，宜更全面推廣向各學院、系所之教職，使全體相關人員皆能關心品質改進，如此才能使學校獲得快速的進步。



←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。