

## 全面品質管理教育訓練 持續改進形塑淡江文化

趨勢巨流河

文／林蕙婷、攝影／潘劭愷

本校自1992年起推動全面品質管理（TQM），藉由全面品質管理理念來提升本校教學、研究、服務與輔導之品質，於2009年獲得第19屆國家品質獎肯定，董事長張家宜獲第25屆國家品質獎卓越經營獎。為使同仁更熟悉本校全面品質管理內容，藉由教育訓練方式，邀請秘書長劉艾華、文書組組長王春貴、總務組組長丘瑞玲，以及教育學院秘書單文暄，分享他們參與全面品質管理的經驗，以增進同仁對全面品質管理的熟悉與應用。

專題演講：淡江文化

主講人：秘書長劉艾華

淡江文化是很豐富的，秘書處每學年會發行《淡江文化》小冊子，讓同仁能從文字、色彩、建築或雕塑中，認識淡江文化。

校徽／校旗與校色／校歌／校訓

校徽是學校的象徵，本校的校徽係由名藝術家藍蔭鼎所設計，「鐘鈴」二字與張創辦人建邦先父張鳴（字驚聲）的稚年學名「鐘鈴」相同，一則為紀念他，一則是取自《論語·八佾》篇，寓意為「施教」，鐘之上端附以雙翼，象徵「振翼高飛，突飛猛進」的精神。而淡江校色為紅白兩色，校旗以藍色為底，校徽置於旗之中央，三條白槓分置校徽兩旁，表示三民主義，下有淡江大學四字。另外，校歌是由鄒魯作詞、呂泉生譜曲；校訓「樸實剛毅」是指，「樸」是樸儉無華、「實」是實踐力行、「剛」是剛柔相濟、「毅」是毅然果敢，整體為淡江生活目標並象徵生生不息，此4個字是由于右任先生書寫，為感念他因此將宮燈大道命名為「右任路」。

建築／淡江品質屋

本校建築風格是「中國古典式樣新建築」，淡水校園、臺北校園都秉持這樣的風格興建，除了實體建築，還有「淡江品質屋 House of Quality」，這品質屋是呈現本

校的使命、願景、價值、策略，包含本校的整體精神。

### 三環五育／三化／八大素養

淡江教育情境的設計除了實踐教學、研究、服務三大教育功能外，還需注重品行與生活教育。所謂「三環」是「專業」、「通識」與「課外活動」課程。「五育」是德智體群美，結合為「三環五育」。

國際化、資訊化、未來化中，國際化是未來空間的格局、資訊化是未來生活的模式、未來化是未來時間的架構，三化是本校永續經營與發展的根基，也是時空整合的淡江生態體系。國際化方面，迄今已選派8281名同學赴海外姐妹校研習、與國際26所大學、進行38項跨國雙學位合作計畫、與全球38個國家、234所大學、中國大陸50所著名高校簽訂學術交流合作協議等；資訊化方面，2008年10月通過ISO20000資訊服務管理國際認證，成為全球第一個通過ISO20000學術單位、國內第一個通過ISO27001國際資訊安全稽核規範認證之學術單位；未來化方面，於1960年代引進未來學並將未來化教育理念內化於各階段的組織變革中。

八大素養是本校結合「三環」、「五育」及「三化」的教育內涵，以「全球視野、資訊運用、洞悉未來、品德倫理、獨立思考、樂活健康、團隊合作、美學涵養」八大素養內容，培育具心靈卓越的人才，引導學生多元發展，進而提升學生競爭力。

### S形曲線／馬太效應／藍海策略／管理模式

組織發展會從緩慢成長的「引介期」，進而加速成長而達頂峰的「成熟期」後，為避免步入「衰退期」會持續謀求第二曲線的發展，本校波段建設就是一連串的 S 形曲線所形成，目前已經是進入第五波「超越」時期發展。

本校應用「馬太效應」理論，使辦理成效良好的院、系、所，能獲得更多獎助，以帶動學校院、系、所之間的良性互動與競爭，進而提升學校的學術聲望，以爭取政府及社會各界更多的肯定與資源，使本校能辦得更有特色。而考量本校資源、條件及發展特色，則是應用「藍海策略」，在高等教育的激烈競爭中，應聯合國內外大學，相互合作和資源共享，以創造競爭優勢。

本校運用四種管理模式，教學單位的組織文化採用「同僚模式」，以教授自治，發揮專業能力之權威，共同分擔和參與決策，強調人文與變化的教育，以問題為中心的決策方式，重效果，不重效率。行政單位以「官僚模式」為主，是權威的層級化，完

整的法規制度和有系統的執行。領導階層採「政治模式」為組織和內、外在利益團體，以及有限資源和無限慾望之間，影響決策或造成衝突是必然的，而妥協、交涉、協商，重視效率和效果，係獲致和平解決問題必經途徑。整體是「企業模式」，以統合成本、效率、產出及效能四個要項為首要策略，反映社會的需求，達到成本、效率、產出及效能之統合，增強學校的競爭力。

## 全面品質管理／組織活化

本校於1992年引進「全面品質管理」，設置「教育品質管制委員會」，由校長擔任主任委員直接領導運作，並成立教育品質管理專責單位執行推動TQM。迄今每年定期舉辦「全面品質管理研習會」、「教學與行政革新研討會」，集教學與行政各級主管和行政人員於一堂，集思廣益，創發有利學校發展的策略，藉以提升教學、行政與服務的品質。2006年設立「淡江品質獎」，獎勵本校執行TQM績效卓著的單位。2009年本校榮獲第19屆國家品質獎，劃下TQM新里程碑。而本校在應付各種挑戰時，均適時調整組織架構，重新定位，以增強組織功能，創造優勢

## 金鷹獎／淡海同舟／企業最愛

「淡江菁英」金鷹獎設置於1987年，其目的在鼓勵淡江校友獻身國家、服務社會、造福人群、回饋母校的最高榮譽。獎座以「金鷹展翅」為造型，象徵淡江校友，鷹揚天下，俯視群倫的磅礴氣勢。而「淡海同舟」是本校歷史最久、參加人數最多的營隊，是過去淡江社團幹部的社團負責人研習會，自1966年定名為「淡海同舟」，秉持著「竭盡所能、締造遠景」的目標，發揮「薪傳」的傳統精神，讓社團經驗永續流傳。2020年《Cheers》雜誌「2000大企業最愛大學生」調查，本校連續23年蟬聯私校第一，表現亮眼。

淡江文化豐富且具歷史意義，身為淡江人應熟悉淡江文化，並將之內化為工作時的態度，大家都應珍惜並設法發揚珍貴的淡江文化。

## 專題演講：文書處理簡介

主講人：文書組組長王春貴

公文是指處理公務之文書，文書是指處理公務或與公務有關、機關與人民、機關與機

關來往的一切資料，而文書處理是指文書自收文或交辦起至發文、歸檔止的全部流程，流程包含收文處理、文件的簽辦、文稿的核判、發文到歸檔、檔案管理的整個流程。公文製作，早期有毛筆、鋼筆，現在是由電腦製作，採直式橫書、由上而下、由左至右格式，本校自101年起就有線上作業，採線上簽核方式進行。

整體來說，文書處理權責是「分層負責、逐級授權」，本校文書悉依分層負責明細表處理，分層負責的目的是為了業務的整合性，相關的業務使用相同的決行權責編號，可以了解一個決行授權層級，以便於日後的檔案管理；此外，決行權責編號的保存年限是很重要的，因為文件是要保存也要記錄被銷毀，所以請善用決行權責編號，決行權責編號是列在分層明細表中，請各位可從OA系統中參考。

## 公文的分類

依照行政院「文書處理手冊」第15點，將公文分為「令、呈、咨、函、公告、其他公文」，「函」是大家最熟悉的且是用途最廣的公文，本校《文書處理規則》中也說明公文的使用用途。提醒各位，「函」是本校對校外機關或校內各單位間行文時所使用的，對外統一由文書組發文，對內統一為OD系統作業，由各單位授權主管來署名使用。發文時要留意公文處理時限、簽核方式、行文系統、發文方式等，依功能或性質不同分類製作相關公文。

公文製作時其文字應簡、淺、明、確，並加具標點符號，其中文字敘述避免錯誤遺漏，主題避免偏差歪曲，切忌使用主觀文字用語、結構格式應力求一致、所提意見或方案，應力求周詳具體和適切可行，並備齊各種必需文件，以供權責主管採擇。以電腦繕打要留意，字型字體統一，建議掌握好分段要領，說明如下：

1. 主旨：為全文精要，應力求具體扼要。不分項，文字緊接段名冒號之右書寫。
2. 說明：無法於「主旨」內容納時，用本段說明。如無項次，文字緊接段名冒號之右書寫；如分項標號條列，應另列縮格書寫。
3. 可因公文內容改用「建議」、「擬辦」等名稱。其分項條列內容過於繁雜、或含有表格型態時，應編列為附件。

公文就是簡潔明瞭，不需要過多的形容詞，是以最少的文字表達最清楚的意思。秘書處也將常用之函（稿）已編製成公文定稿，各位可以至秘書處網頁>公文定稿參閱項次中參考。公文可看到歷史的見證，希望各位要用心處理並好好保管檔案，以見證

淡江的過去和未來。

專題演講：TQM推動執行之經驗分享

主講人：總務組組長丘瑞玲

淡江全面品質管理緣起1992年，是由張創辦人建邦博士導入這個觀念，分為4個階段：

#### 1. 導入期第一階段：1993-1998年

本校自1993年就開始舉行全面品質管理研習會，為了讓同仁對全面品質有概念，先從行政單位開始，每個二級行政單位都要設立TQM小組，以「全員參與」方式增加同仁對TQM的認識。

#### 2. 扎根期第二階段：1999-2006年

進入全面品質管理研習會第二階段，也是本校第四波轉變時期，於2001年參與國家品質獎評選，這階段著重PDCA、評估績效等完備制度，來符合國家品質獎之八大構面評分項目，2008年第三次挑戰國家品質評選後，於2009年獲獎並獲得第19屆國家品質獎的肯定。本校也開始有各項的品質活動，例如95學年度推出淡江品質獎、2009年舉行品管圈活動、2012年舉辦系所發展獎勵等，就是希望大家能秉持全面品質的觀念並持續地改善。

#### 3. 精進期第三階段：2017-2014年

本校為了持續改善，在這階段就向值得學習的校外單位進行標竿學習，以精益求精，持續改善達到好還要更好的品質。

#### 4. 超越期第四階段：2015~

在這階段，董事長張家宜於2018年也獲得國家品質獎卓越經營的肯定，本校也進入淡江大學第五波「超越」階段，持續追求卓越。

本校一開始在推動全面品質管理時，大家在TQM小組裡一起討論業務內容，遇到困難時互相協調幫助，至今TQM小組已自主管理，除了幫助單位提升並加深TQM概念，校內政策、工作內容等均可在TQM小組討論，納入每個月追蹤進度、工作流程簡化等，建議小組開會時間不要太長，充分把握時間討論。

## PDCA循環管理

PDCA是循環管理，Plan計畫是指為了達成目標，所有必須要做到的事；Do執行是依計畫執行，並且擬定各項檢核指標；Check檢視是根據前一階段（Do執行）擬定的檢核指標，隨時檢討執行狀況；Action行動是就前一階段的Check結果，擬定可行的改善行動計畫，若屬成功作業時則可列為標準化流程，若是其結果不如預期，就再回到Plan，不斷地循環，以持續改善。

## 淡江品質獎／淡江品管圈競賽

淡江品質獎於95學年度設立，是獎勵品質管理有貢獻之校內單位，以提升整體教育品質或服務品質，自第11屆起，獎金加倍並增加獎項，並再以「系所發展獎勵」方式鼓勵系所挑戰淡江品質獎。98學年度開始舉行「淡江品管圈競賽」，當時在蘭陽校園服務，為了簡化行政作業流程，與蘭陽校園同仁組成品管圈，運用品管理念及手法來改善工作現況，過去取名為「夢圈」，後改為「三全圈」，蘭陽校園品管圈團隊共獲得「全國團結圈競賽」1次銅塔獎、3次銀塔獎成績。我們透過品管圈方式來，持續精進蘭陽校園的行政作業品質。

全面品質管理的好處是「全員參與」和「持續改進」，任何業務都可以PDCA方式幫助工作進行，而「持續改進」就能使同仁來「滿足顧客需求」，只要彼此用心參與和體諒，就能把每一件事情做好並降低出錯率，在這創校70週年之際，勉勵大家，從心超越。

專題演講：從心開始，超越自我。忘記背後，努力面前。

主講人：教育學院秘書單文暄

很榮幸在此分享自身在淡江46年工作經驗，本校在推行全面品質管理或做任何事情的時候，只要有心和敬業的態度，就會成功。「從心開始，超越自我」是句耳熟能詳的

話，表示只要有心改變，就會改變態度和行為，是以敬業的態度面對自身的工作。

我認為，敬業就是熱愛自己的工作，用嚴肅認真地態度對待自己的工作，忠於職守、盡職盡責及全力以赴的工作精神和態度，而工作態度就應該要有「主動積極、服務熱忱、多做多學、不要計較、不要抱怨、樂於分享、團隊合作、自主學習、正面思考、創新突破」10個面向，也希望同仁避免「老化、退化、呆化、僵化、食古不化」。

品質就是用正確的方法做，第一次就是把它做對，應該時刻保持著敬業精神，在工作上依然保持著激情和幹勁，要不斷地進步和創新，做好品質是我們每個人的責任，這也是我對我自己的省思。

在我46年工作資歷裡，在教務處、秘書處、建教合作中心、區域研究中心、總務處、工學院、教育學院等單位服務，自認在工作上兢兢業業，在負責工作上協助主管推行各項業務，如教務處課務組申請第一屆淡江品質獎申請書主筆、教務處申請第二屆淡江品質獎申請書主筆、參與撰寫第十八屆國家品質獎顧客與市場發展、第十九屆國家品質獎複審教務處現場展示佈置、規劃工學院申請第七屆淡江品質獎、參與工學院申請第八屆淡江品質獎、英語授課問卷調查題目設計、分析及報告撰寫（96-97）等；在全面品質管理參與曾任評審委員，如擔任第三屆淡江品質獎評審委員、第十屆品管圈評審委員、第十一屆品管圈評審委員、98年總務品質獎評審委員等。

在本校工作以來，淡江是個充滿溫馨的大家庭，品質是無止境的，希望大家一起努力，只有持續不斷的學習才能創新並超越自己，與大家共勉。

2021/02/21



本校品質保證稽核處於110年1月12日在守謙國際會議中心有蓮廳，舉辦「全面品質管理教育訓練」。（攝影／潘劭愷、設計／林蕙婷）

秘書長劉艾華以「淡江文化」為題進行專題演講。（攝影／潘劭愷）





文書組組長王春貴以「文書處理簡介」為題進行專題演講。（攝影／潘劭愷）



總務組組長丘瑞玲以「TQM推動執行之經驗分享」為題進行專題演講。（攝影／潘劭愷）

教育學院秘書單文暄以「從心開始，超越自我。忘記背後，努力面前。」為題進行專題演講。（攝影／潘劭愷）



