

從全面品質管理實務 談淡江大學自我評鑑作法

■ 文／白滌清

淡江大學品質保證稽核處稽核長

日本企業在二次大戰結束後，歷經生產轉型失敗且無法順利進入國際市場的衝擊，直到1940年代後期，產業界體認到品質是幫助國內企業打進國際市場之一大利器，遂積極引進品質管理概念並廣泛推行落實至組織中，成功幫助日本生產出可與世界各國競爭的高品質產品。

1980年代，美國製造業開始發現市場占有率逐漸降低，生產力下滑，尤其是一些主要市場被日本企業占領，使得美國製造業在全球競爭的地位岌岌可危，促使美國產業界開始研究日本式的品質管理。因此，當美國國家廣播公司（NBC）的「日本能，為什麼我們不能？」專題報導一播出後，立即引發熱烈討論，並使全面品質管理（以下簡稱全品管）（Total Quality Management, TQM）受到重視。我國產業界在當時也同樣面臨全球經濟情勢之轉變，力求產業轉型、提升產品附加價值以維持國際競爭力，因此行政院在1990年核定設置中華民國國家品質獎，並於同年頒發第一屆國家品質獎。

淡江大學全品管之路

品質管理在產業界受到重視並且協助許多

企業主解決困難，到了1990年，全品管的方法已經在美國高等教育界廣為應用，大專校院皆期盼透過TQM以有效提升高等教育品質。淡江大學創辦人張建邦博士亦在1992年將全品管之概念引進管理體系中，使淡江成為臺灣高等教育界少數推行全品管的大學校院，並於2009年獲得國家品質獎的肯定。

淡江大學推行全品管的歷程可分成四階段：（1）導入期：在此期間，主要是由高階管理者負責規劃，並設置專責組織「教育品質管制委員會」，定期召開研習（討）會，一方面提供品質相關知識的教育訓練，另一方面也能再次宣達學校品質政策以凝聚全體同仁之共識。（2）扎根期：以導入期的努力為基礎，第二階段則開始建立制度，並要求各單位執行PDCA（Plan, Do, Check, Act）管理循環，經由制度的建置過程，使品質成為學校組織文化的一部分。（3）發展期：待各單位已將PDCA融入日常作業流程中，第三階段開始建立一些獎勵制度及評鑑辦法，進行全校性的績效評估，並根據評核結果提出改善方案，再經由標竿學習達到持續改善之效。（4）精進期：進一步將獎勵方案提升至校級獎項，於2006年首創「淡

江品質獎」，並訂定「淡江品質獎實施規則」，獎勵校內推行TQM績優單位，持續提升教學、研究、行政及服務的品質。

為了能讓持續改善精神深植於校園，淡江於2009年開始推行能有效落實TQM根基之品管圈活動，該活動強調跨組織的合作，鼓勵更多二級單位能在品質相關活動中積極參與。除了在校內持續積極推動各項品管相關活動，淡江自2001年開始，挑戰國家級的品質獎項「國家品質獎」，終於在2009年間鼎成功。

運用全品管建置自我評鑑制度

除了導入全品管重要理念並積極推動，使其核心精神落實於各單位，淡江也將其應用於校內自我評鑑制度的建置工作。87學年度開始進行校務自我評鑑，主要包括「校務綜合評鑑」及「校務滿意度調查」兩項，經由資料蒐集及問卷調查分析，撰寫「校務自我評鑑報告白皮書」（92學年度起更名為「校務自我評鑑報告書」），以提供校務相关工作之改善參考。88學年度起，各學院開始進行教學單位評鑑，每次評鑑結果同樣做為各系所在規劃未來工作之重要參考內容，並由各學院院長督導追蹤考核，以確認後續改善情形。

淡江接受教育部委託高等教育評鑑中心執行之100年度校務評鑑時，即以每年例行的校務自我評鑑工作項目為基礎，擴大規模成立「前置評鑑計畫小組」及「校務評鑑工作小組」，並由既有之「教育品質管理委員會」擔任該次評鑑指導委員會，俾以有系統地統籌該次校務評鑑相關活動及作業，使得淡江5個評鑑項目全數順利通過。這樣的評

鑑活動對淡江大學來說，就是自我評鑑機制運作的一環，是提供淡江校務自我改善的助力之一。

榮獲國家品質獎

全品管精神融入組織文化

為了使校務經營能夠持續精進，淡江除了積極爭取國、內外的獎項活動，還會另外申請各項驗證。面對這些申請活動，淡江皆秉持「過程重於結果」的態度，因為參加的過程能使學校獲得更多外部專家學者的指導與修正，若能得獎或通過驗證，更是對學校經營方向給予肯定。因此不論結果好壞，這些過程對於淡江永續經營都有很大的幫助。

以申請國家品質獎為例，其八大構面是從重要的企業功能訂定評分標準，例如「領導與經營理念」與「策略管理」兩大構面的評比項目，藉由事先準備的內部審視，以及後續審查階段委員提供的改善建議，使淡江的競爭優勢及定位更加清楚，進而也使校務評鑑項目一之「學校自我定位」能清楚呈現並獲委員認同。「經營績效」的構面也幫助學校檢討各項執行成果，並進一步提出檢討措施，這些改善工作皆有助於淡江順利通過校務評鑑項目五「持續改善與品質保證機制」之檢核。這幾年來的努力也使得淡江培育的畢業生，踏入職場後的表現深獲企業主青睞，2012年持續在《Cheers》雜誌企業最愛大學生調查中拿下企業最愛私校生第一名，連續15年獲得私校第一之榮耀。

經由上述這些歷程，讓全品管之核心精神逐漸融入組織文化，而這些重要概念正是自我評鑑機制建置時不可或缺的元素。以下從全品管之「領導承諾」、「全員參與」、

「全程管理」、「事實依據」、「顧客滿意」及「持續改善」等重要基本精神切入，說明全品管的理念如何帶領淡江進行自我評鑑並順利通過之實際作法，提供各界參考。

TQM核心精神一：領導承諾

領導承諾能凝聚全體共識，使經營理念愈趨健全完善，這也正是校務評鑑中學校自我定位之項目。淡江導入全品管概念20年，每年均舉辦全品管之各項會議及研習會，向全校教職員宣傳學校的品質政策。為了因應外在環境及高等教育之發展趨勢，張家宜校長於2007年以淡江宮燈教室為意象，結合「承先啟後，塑造社會新文化，培育具心靈卓越的人才」之使命，「弘揚私人興學的教育理念，創造精緻卓越的學術王國」之願景，「樸實剛毅」、「五育兼備」、「學術自由」與「學校自治」等價值，以及六項發展策略與四項治理之辦學整體理念，建構出淡江大學的品質屋（圖一）。行政、教學一、

二級單位也紛紛以校級品質屋為範本，建立屬於各自的品質屋，清楚說明單位之使命、願景、價值及策略方向。因此，品質屋的建構不僅能讓全體同仁清楚了解學校經營理念，其中的策略內容更成為各學院定期進行之系所自我評鑑項目的重要依據。

校務發展計畫擬定機制（見圖二）中可以清楚看見，品質屋中的使命、願景及價值正是校務發展計畫規劃之核心思想，接著經由資料蒐集及競爭力分析，釐清學校自我定位及目標，擬定三年校務發展計畫。同時透過績效管理機制進行管考追蹤，依循PDCA循環持續改善，其中的「教育品質管理委員會」對於整個校務經營品質扮演重要把關的角色。該委員會在導入全品管後成立，當時稱為「教育品質管制委員會」，後更名為「教育品質管理委員會」，依據「淡江大學教育品質管理委員會設置辦法」，此委員會由校內一級以上主管、教師代表及校外專家共同研訂學校持續改善事項之流程，為全校品質

相關重要事項進行審議工作。其在100年校務自我評鑑中即為評鑑指導委員會，負責規劃及評鑑校務發展方向，其下設立「前置評鑑計畫小組」、「校務評鑑工作小組」及「資料提報單位」3個小組，分別擔任校務自我評鑑的規劃、資料蒐集及撰寫等主要工作。

TQM核心精神二： 全員參與、全程管理

上至高階管理者，下至基層人員之積極投入，是成功推行全品



圖一 淡江品質屋

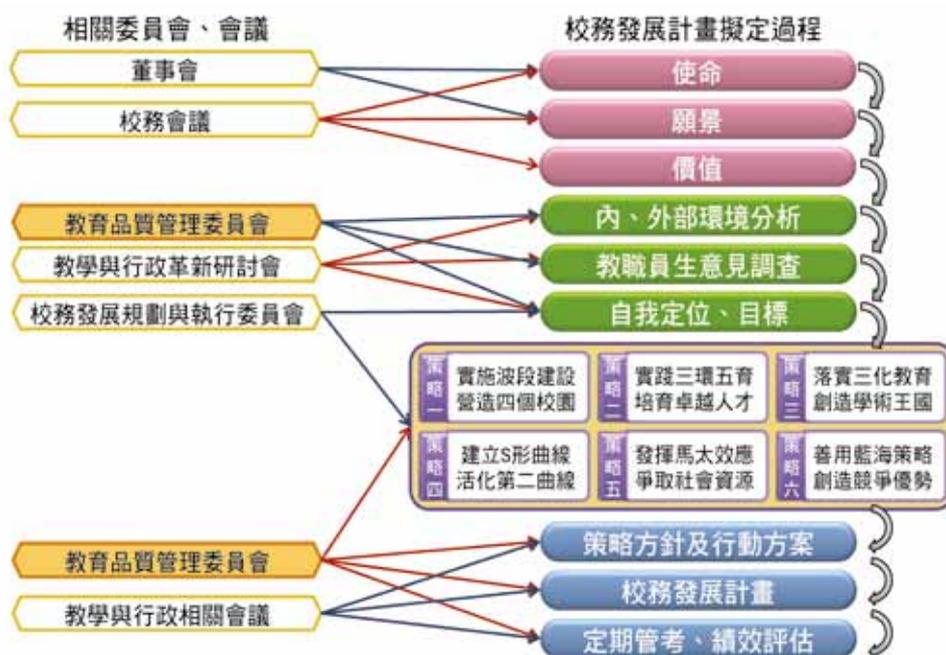
管之另一重要因素，這也符合校務評鑑中之「校務治理與經營」項目內容。當高層領導者確立全校整體品質政策及校務發展方向，如何將理念有效落實至組織各階層，是目標能否達成的關鍵流程。首先爭取淡江高階主管及教授們對於推行全品管之認同與支持，自82學年度開始，在每年舉辦之「教學與行政革新研討會」中增加全品管相關主題之專題報告。

針對全校行政人員，學校亦每年定期舉辦「全面品質管理研習會」，邀請品質專家與企業高階主管演講，研討全品管相關主題，強化行政人員對於全品管之體認，並將其精神真正落實於日常工作。除了透過定期大型會議宣達全品管重要概念及研討最新高等教育發展趨勢之外，行政單位也將PDCA之循環運用在各項行政作業，定期召開行政及三長會報等重要會議，一方面增加水平溝通機

會，同時還能集思廣益，集合主管共同規劃行政作業，在檢討執行成效時，也能跨單位的討論後續改善方案，有效提升行政效能。

此外，人力資源處及資訊處在校務治理中，則扮演提供組織運作所需人力及資訊系統等重要支援服務。人資處配合學校整體發展目標，定期檢視各單位現有配置人力，透過行政人力供需分析，找出各單位人力資源缺口或過多人力，利用每年固定的人員輪調制度進行人力調整，使各單位業務執行有充足且適當的承辦人員，提升行政效率與服務品質。

資訊處則整合各項校務工作，建置完整的自動化系統，另外針對教職員生分別設計系統提供使用：（1）教師方面：建置教師歷程系統，協助教師記錄在淡江服務期間所進行的研究、行政及教學等相關工作；（2）學生方面：設計學生學習歷程系統，協助學



圖二 淡江大學校務發展計畫擬定機制

生將在校期間參與各項學習活動電子化，以製作成完整的電子履歷資料；（3）行政人員：結合自然人憑證及人事資料，讓淡江行政人員只要有網路服務的環境中，即可隨時登入公文處理系統，處理行政相關事務，有效節省行政作業時間。

TQM核心精神三： 事實依據、顧客滿意

全品管另一項強調重點為顧客滿意，淡江的顧客對內有教職員、學生，對外則有畢業校友、企業雇主等利害關係人，校務評鑑中「教學與學習資源」項目就是為使顧客滿意所提供的服務內容。學校每年會針對教職員生進行校務滿意度調查，以了解顧客們對於學校的制度、行政及教學服務品質的滿意程度及看法。針對教職員的部分，主要透過舉行研習會、行政會議，使行政服務品質持續改善。另外則是利用問卷、電訪及座談等多元化的方式蒐集利害關係人的看法，以做為校務經營之改善參考。

以針對在學學生進行教學評量之自我評鑑作法為例，淡江自1966年開始規劃「教學評量」作業，於1982年正式實施。此係依據「淡江大學教學評量實施規則」辦理，評量架構主要包含教師教學之專業態度、教學方

法、教學內容與學習效果，及其他與教學相關等項目。

檢視環境變動並蒐集內外顧客意見後，須與學校教育目標相結合，進行各類課程設計。以「五育」（德、智、體、群、美）及「三化」（國際化、資訊化、未來化）做為教育方針，並蒐集實務界所需人才類型及應具備之條件等，訂出校級基本素養（表一）。各學院再依其發展特色，以校級基本素養為基礎，訂定院級之核心能力。透過校院系之通識教育課程、課外活動課程培育基本素養，以院系之專業課程培育學生之核心能力，兩者內容相輔相成，使畢業的淡江學生皆能達成「培育具心靈卓越的人才」之學校自我定位，同時也能持續成為企業最愛。

為使各類課程能確實達成既定課程目標及原先規劃，淡江設立一套完善的課程規劃機制，主要流程為：（1）蒐集多方利害關係人之意見，包括學生之意見回饋及社會發展趨勢，以檢視現有教育目標並適時修正，及確認院級核心能力；（2）邀請校內外專家共同研討，以確保課程規劃方向正確，另外也能深入探討課程核心內容，確保課程教學品質；（3）配合相關行政作業以及資訊系統之支援，建構全校課程地圖。藉由提供令顧客滿意的服務設計，使培育出來的學生及在此教學的教師能有更好的表現與績效，亦可呼應到校務評鑑中的「績效與社會責任」項目。

TQM核心精神四：持續改善

前面已描述淡江如何蒐集各方意見，採用適當的分析方法，完成規劃及設計執行作業。接著再介紹淡江的績效評估機制及標竿

表一 淡江大學校級基本素養

追求目標		基本素養
五育	德	品德倫理
	智	獨立思考
	體	樂活健康
	群	團隊合作
	美	美學涵養
三化	國際化	全球視野
	未來化	洞悉未來
	資訊化	資訊運用

學習，以提出持續改善方案，使PDCA循環有效運作，這也正是校務評鑑中所謂的「持續改善與品質保證」機制。

在校務經營方面，除了透過校務滿意度調查之外，淡江另有一套針對教學單位及行政單位設計之工作計畫與績效評估系統，其系統內的績效評估指標設計參考資料簡要說明如下：

(1) 教學單位：主要根據各單位之TQM工作計畫表、定期性業務作業

時程手冊、短中長期計畫及大學校務指標等重要項目，而設計校務發展計畫；(2) 行政單位：以「校務發展計畫行政單位——策略、方針暨行動方案」為架構。該系統每學期初皆須填報一次，主要是提報當學期的工作計畫，同時也針對上一學期的工作績效進行檢討評估，並針對未達成預期目標項目提出原因說明及改善方案，供一級單位主管審核。除此之外，配合教育部之政策，淡江亦於2011年設立專責單位負責內部稽核工作，建置內部控制制度，並依照「淡江大學辦事規章」內容，將各項業務繪製流程圖，完成內部控制手冊。透過內控機制之建立，可針對學校各項營運事項所訂定之作業程序、控制點及稽核作業規範進行檢核，並依據風險評估，配合檢核結果，擬定稽核計畫，據此計畫進行內部稽核，並提交稽核報告，做為定期追蹤與改善成效之依據。

教學品質方面，為使教學品質持續提升，淡江自1997年開始實施專任教師績效評量，之後配合新修大學法訂定教師評鑑辦法。該辦法明訂教學、研究、輔導及服務等各項目的評分比例，並要求各學院以學校「教學為



▲淡江大學每年實施校務滿意度調查，了解學生與教職員的看法。(劉代揚／攝)

主，研究為重，服務為要」之策略為基礎，再配合各院發展特色及屬性，各自訂定各院之評鑑規則及評分準則。每學年第二學期透過三級三審制度，進行初審、複審及終審之教師評鑑工作，接著請結果不佳之教師參加教學工作坊，提供適當的輔導。

除了倚賴績效評估、內部稽核及自主管理等重要機制，「淡江品質獎」與「品管圈競賽活動」亦為各單位之間相互學習觀摩之重要活動，協助各單位檢視業務執行成效，尋求持續改善方案。另為了維持淡江的創新及競爭優勢，學校還會定期進行「行政參訪」及參加「國家品質獎得獎者聯誼會」兩項重要校外觀摩交流活動。前者是進行學校參訪，並自86學年度起開始組團參訪國外大學，實地了解各校行政運作的情形及特色。國內參訪則著重在行政業務及經驗交流。淡江自2009年度開始，亦經常參加由「國家品質獎得獎者聯誼會」（現已改名為「中華卓越經營協會」）籌劃之國內觀摩與交流聯誼活動，以及國外交流研習團。

通過評鑑後之持續精進

淡江自1992年引進全品管後，積極運用各種方式及活動場合，向教職員宣傳全品管之概念及重要精神，並提供各項教育訓練，將全員參與、持續改善與顧客滿意內化為淡江組織的DNA。這也使得PDCA能在校務經營、教師教學及學生學習面持續運作，協助各項作業持續改善（管理循環機制見圖三）。

全品管在淡江運作多年，對全校同仁來說，已不再是單純的管理理論，而是認同卓越品質之追求是一種態度。PDCA環的運作模式更是深植各單位及同仁心中，這對校務之發展規劃、經營定位、校務治理及軟硬體設備建置，以及最終績效評估與回饋改善，產生很大的效用。全品管的實施過程需要一段較長的時間，但歷經每個階段，能讓同仁們循序漸進地了解全品管之意涵及其對組織的重要性與益處，形成自我評鑑的良好組織文化，更是順利通過教育部之系所評鑑及校務

評鑑的重要利器。

雖然淡江歷經20年的努力，讓全品管逐步、踏實地深植於校務經營管理中，但隨著高等教育經營環境面臨少子化、國際化等多重現象所形成的諸多壓力，內、外部顧客的類型與需求也不斷的改變，這些挑戰對於高等教育界是嚴格的考驗。淡江大學未來將以過去累積的努力為基礎，由高階領導者觀察未來發展趨勢，洞察永續發展之契機（領導承諾），並在組織營造創新學習的文化，讓全體教職員都能參與各項活動（全員參與）。此外，完善的自我評鑑機制及運作順利的PDCA環，皆是做好全程管理與持續改善的重要關鍵。期盼全品管的方法能引領淡江經營品質更為卓越精緻，基本核心精神能更深植於全校治理，以達成培育具心靈卓越人才的教育目標與社會使命，使畢業學生具備更多企業最愛的特質。



圖三 淡江大學校務、教學、學習面之PDCA管理循環圖