



從國家品質獎獲獎經驗 談如何建構完備的自我改善機制

文／張家宜

淡江大學校長

圖／王錦河

以「承先啓後、塑造社會新文化、培育具心靈卓越的人才」為使命之淡江大學，本著樸實剛毅、五育兼備、學術自由、學校自治的價值觀，於1992年由本校創辦人張建邦博士將企業之全面品質管理（Total Quality Management，簡稱TQM）理念導入學校治理之體系，藉以有效帶動學校管理效能，提升教學、研究、服務與輔導之品質。

淡江大學推動TQM之16年歷程，可分為導入期（1993年－1995年）、扎根期（1995年－1998年）、發展期（1998年－2001年）、精進期（2001年之後）等四個階段。在此期間，克服了無數的艱難與障礙，經過多年的淬鍊後，於2001年、2007年兩度挑戰第12屆、第18屆國家品質獎，雖未成功，但秉持著國家品質獎「持續改善，追求卓越」的精神，全校同仁再接再厲，終能在2008年第19屆問鼎成功。

申請國家品質獎

對校務運作深具助益

國家品質獎的評審內容，包含了領導

與經營理念、策略管理、研發與創新、顧客與市場發展、人力資源與知識管理、資訊策略應用與管理、流程管理以及經營績效等八大構面，依據PDCA（Plan規劃、Do執行、Check檢討、Act改善）管理循環與關鍵績效指標（Key Performance Indicator，簡稱KPI），來呈現組織落實全員參與及持續改善，達成追求顧客滿意的卓越品質。

該獎項之各構面乍看之下與學校經營體系似乎迥然不同，但從組織經營與運作精神之角度來看，確實有一體兩面與相輔相成之功效。這與目前各校非常重視之系所評鑑，檢視系所的目標特色與自我改善、課程設計與教師教學、學生學習與學生事務、研究與專業表現，以及畢業生表現等五項，來認可系所在為學生建立優質學習環境上的成效，兩者相較審查項目雖有所不同，但其作法與目的都是依循全面品質管理的精神，亦即顧客導向、全員參與及持續改善而運作。

自我改善機制

是學校持續提升品質的基礎

在全面品質管理中，持續改善機制是PDCA的一個很重要手法，淡江大學每學年均依校務之發展進行工作計畫、方案之規劃（P），進而藉由方案之執行來達成目標（D），並配合管考之機制檢核執行成效（C），最後針對未達成預期目標的事項，進行問題改善與未來預防措施，以達成持續改善之目的（A）。

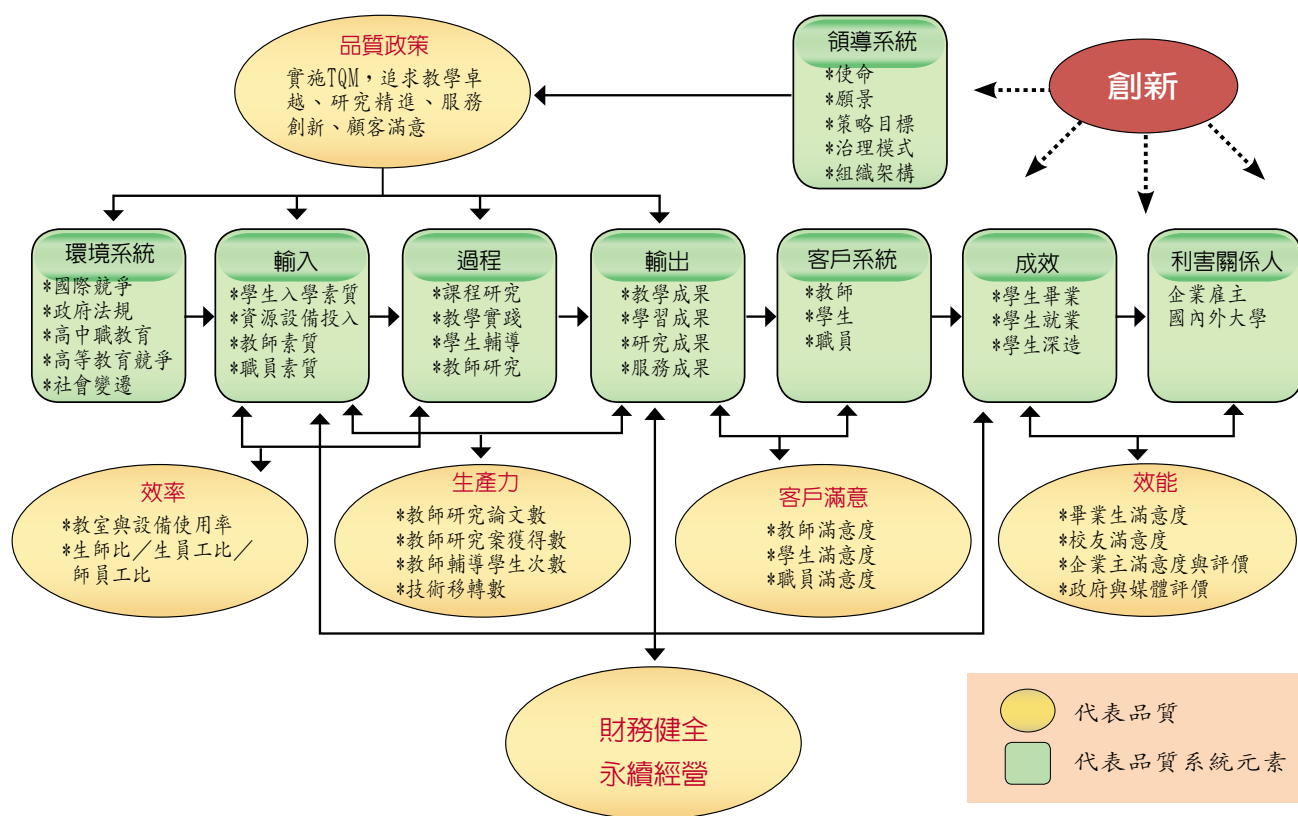
19屆國家品質獎實地訪視時，本校依據該獎項第1至第7構面的評審內容，提出115個PDCA案例，做為長期落實TQM的具體作法與事證，審查委員對此給予相當高度的肯定。這些案例是獲獎的佐證，也是未來持續改善的基礎，更是不斷追求高水準品質的作法。茲以全面品質管理整體策略規劃架構、教學品質保證之管理機制、管理學院研究質量之提升等3個案

例，說明本校如何建立自我改善機制。

案例1：

全面品質管理整體策略規劃架構

淡江大學品質系統的管理特別重視輸入、過程、輸出、成效等元素的經營。在顧客的經營上，除了考量內部顧客如：教師、學生、職員外，並兼顧外部顧客的利害關係人如：學生畢業後就業與升學的企業雇主與國內外大學等。本校訂定品質的類別特色，包含在輸入與過程元素之間的「效率」；從輸入到輸出之間的「生產力」；針對客戶系統感知輸出的「客戶滿意度」；從輸入到成效之間的「財務健全與永續經營」；以及利害關係人所關注大學整體經營成果的「效能」（詳圖一）。此流程完善、適當成員參與的策略管理，



圖一 全面品質管理策略規劃架構

創造出本校獨特之競爭優勢。

案例2： 教學品質保證之管理機制

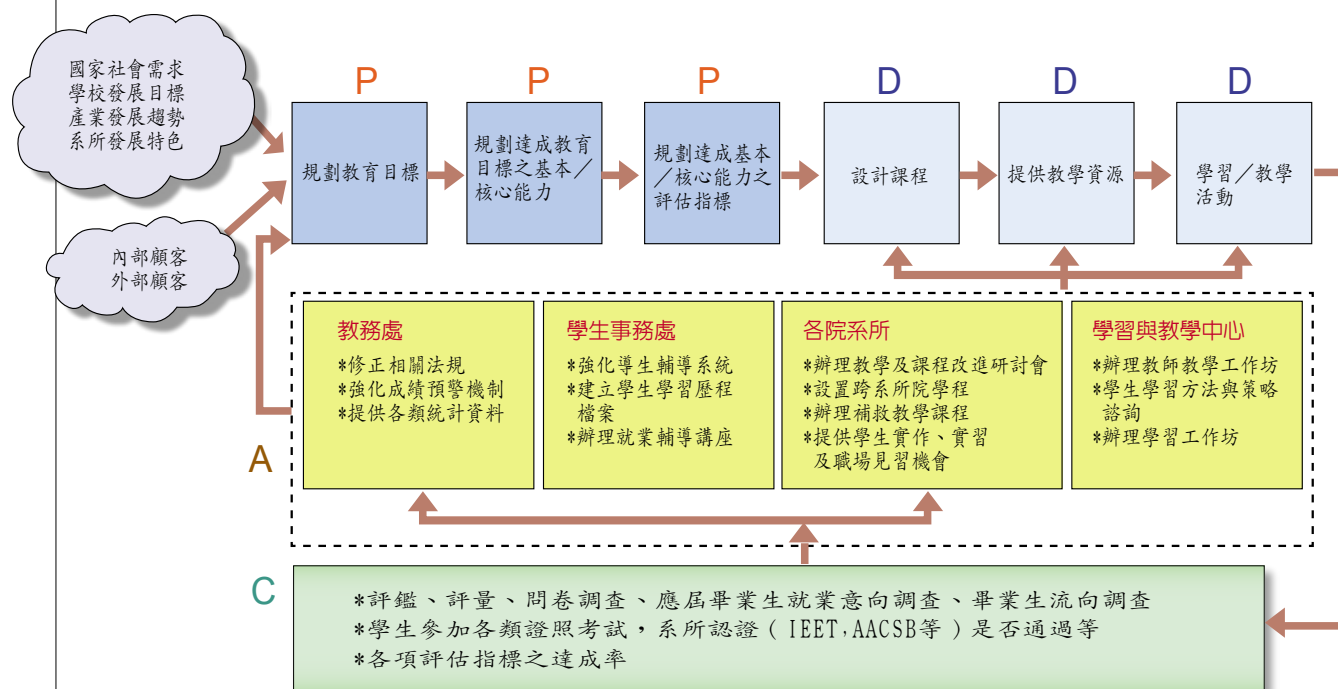
淡江大學為永續提升教學品質，增強學生就業力，依PDCA管理循環建立了「教學品質保證之管理機制」（詳圖二），本機制係以符合國家社會需求、掌握就業導向、達成學生、校友與家長等內、外部顧客的期望做為發展主軸，以提升學生滿意度、教學品質和行政效率等為執行目標，來建構整個系統。

管理機制首先規劃教育目標、達成教育目標之基本與核心能力，及其評量指標，然後透過設計課程、提供充足之教學資源，提升學生學習成效與教師教學品質，再以評鑑、評量、各類調查、證照考試、系所認證等來檢驗執行成效，並做為訂定教學目標之持續改進參考。教學品質保證

管理機制之實施，在執行面上特別重視各院系所與教務處、學生事務處、學習與教學中心等各行政單位之間的橫向聯繫與整合，藉以達成本校永續改善教學品質，滿足顧客需求的目標。

案例3： 管理學院研究質量之提升

淡江大學管理學院為提升國科會通過率，避免論文發表之指標下滑，在94學年度著手規劃研擬提振對策（P），一方面促進跨系整合研究，籌組主題性研究群，另一方面研修鼓勵論文發表之相關辦法，以提振論文發表質量。95學年度管理學院修訂了「專任教師學術論文發表鼓勵及督導規則」，著重獎勵發表於國際索引收錄之期刊論文，並成立了人力資源管理、供應鏈與物流、公司治理與管理、工業統計與應用等跨系整合研究群，同時積



圖二 教學品質保證之管理機制

極爭取研究資源（D）。

結果顯示，96學年管理學院教師論文發表數量指標顯著增加，97年度國科會專題研究計畫管理學院通過率大幅提升（C）。為使研究質量持續提升，管理學院進行了持續改進策略（A），包括：（1）擴展產學合作；（2）爭取委託研究；（3）延攬卓越教師；（4）持續整合研究；（5）提升期刊索引等（詳圖三）。

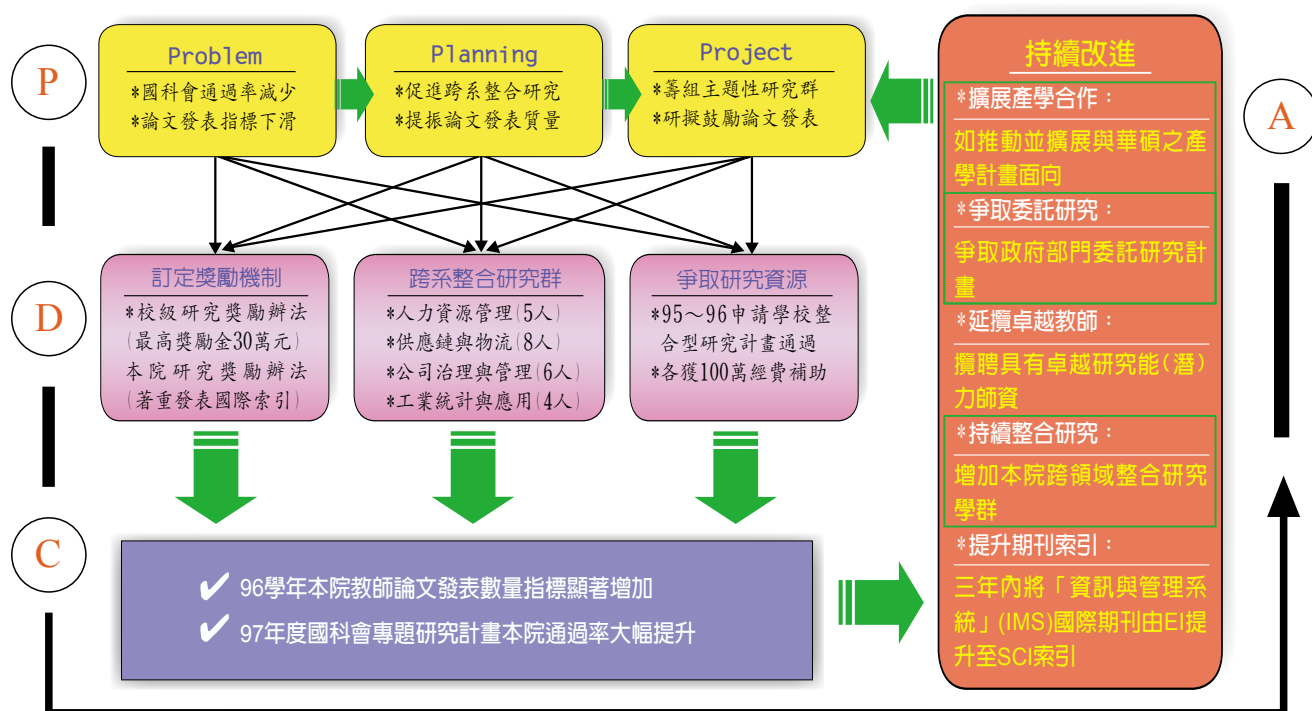
系所評鑑中自我改進機制的建構

系所評鑑的目的是基於明確性、一致性、可信性、自我管制等原則，來維持並提升大學教育的水準，確保整體教學品質，協助建立品質改善機制。高等教育評鑑中心將評鑑機制分成四個構面：（1）「做什麼？」，即系所設立之宗旨與目標為何？（2）「如何做？」，即系所在課

程設計、教師素質與教學、學生學習與評量、行政與管理之實際作法為何？（3）

「結果如何？」，即系所在教師專業表現與畢業生表現上，符合設立宗旨和目標的程度為何？（4）「如何改善？」，即系所在整體運作過程中發現與宗旨和目標有所偏離時，如何進行品質改善與改善之成效為何？這四個構面正與本校長期推動之全面品質管理中，持續改善的PDCA相符：「做什麼？」就是P；「如何做？」就是D；「結果如何？」就是C；「如何改善？」就是A；此一程序在97學年度上學期本校申請國家品質獎的過程中，各單位對於此已相當精熟，因此面對同學年度下學期的系所評鑑實地訪評作業，本校亦能積極準備系所評鑑的整體運作，對於效能與品質提升有莫大的助益。

全面品質管理的另一個要素是全員參



圖三 管理學院研究質量之提升與持續改善機制

與，各受評系所成立系所評鑑委員會，結合所有教師、學生與校友的努力，將自評資料與準備工作做到盡善盡美；行政體系的各級單位也依據評鑑項目鉅細靡遺地準備資料，並全程派員留守，支援回應待釐清問題；這些都是品管圈的精神與作法，也正是在國家品質獎審查過程中，審查委員極為重視的部分。這些PDCA的手法、組織文化與團隊合作的精神，並非單為申請國家品質獎或準備系所評鑑而建立，而是本校長期在推動與落實全面品質管理上所累積的成果。

設置淡江品質獎

落實自我改善機制

為落實本校同仁有效推行全面品質管理，並獎勵對品質管理有貢獻之校內單位，以建立優良的組織形象，本校自95學年度起，參考了「國家品質獎」之評選標準與方式，首開全國先例設立了「淡江品質獎」，並聘請校內外專家學者組成評審小組進行評選。歷屆獲獎單位包括：文錙藝術中心、教務處、覺生紀念圖書館等，獲頒獎座及獎金新臺幣15萬元。此獎項之設立帶動了全校各教學與行政單位的品質活動，落實PDCA管理循環與持續改善之機制，積極提升了本校全面品質管理之績效。

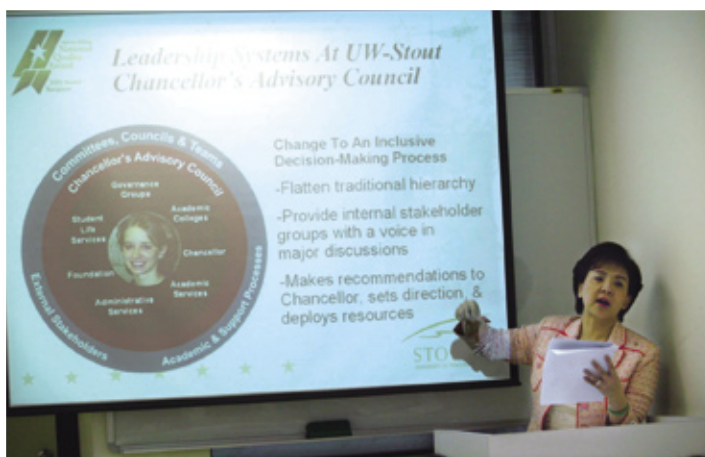
永無止境的持續改善

品質提升與自我改善是一條無止境的路，走在這條道路上不但要有堅毅的精神，更需要一步一腳印、認真踏實地向前行。淡江大學長期推行TQM，凝聚了

全校教職員工生推動品質之共識，落實管理活動流程，也帶給系所評鑑等校務發展相當大的助益。榮獲國家品質獎是極大的肯定，但是獲獎不全然是目的，最重要的是透過評審機制，瞭解自我得失，並藉以做為提升競爭力的動能。國家品質獎委員的評審意見，給予淡大未來持續強化、改善的課題，期待未來經由本校在推展自我改善機制的經驗，可為各校在推行全面品質管理之參考，進而帶動教育界的品質提升。



▼淡江大學建立教學品質保證管理機制，贏得國家品質獎。圖為校長張家宜授課情形。



▲系所評鑑委員前往淡江大學實地訪評。