

企業品質管理觀念導入大學的具體作法

文／林公孚

中華民國品質學會研究發展委員會副主任委員
元智大學工業工程學系兼任副教授

企業品質管理的觀念一言以蔽之，就是全面品質管理（Total Quality Management, TQM）的觀念。教育界若要引進TQM的觀念及作法，便須從建立新觀念做起，接受彼得·杜拉克（Peter F. Drucker）的「每一個企業的使命與目的，就是要滿足顧客。」論點，認真思考組織的目的和使命，明確且刻意地自問：「我們職司何事？我們存在的價值是什麼？」至於如何滿足顧客？則可從社會期望觀點去尋求解答。

教育的顧客係指「接受教育產品／服務的組織或個人。」他們通常是指：學習者（學生）、提供資金的個人或法人團體、因學習者的成功而獲益的個人或組織。我們也須知道所謂顧客，是內外有別的。外部顧客指的是：校友、潛在雇主、產官學界等。而內部顧客指的是：教職員（工）、學習者。若要提升高等教育品質，認清「誰是我們的顧客」是邁向成功的先決條件。

TQM導入大學的12步驟

欲導入TQM於高等教育學府，須先建立基本認知與導入步驟。在建立基本認知方面，TQM是以過程為導向，包括以下內容：

1. 管理的品質：學校組織本身及其合約商（外包）的管理人員，均須採取領導方式達成任務要求。

2. 所有過程的品質：學校組織必須不斷地發掘教學、研究、服務及社會關係等過程上的缺失，以持續改進的概念，逐漸予以消除。

3. 產品品質：指學習者（學生）的表現能符合社會期待，並以令人感到滿意為目的。

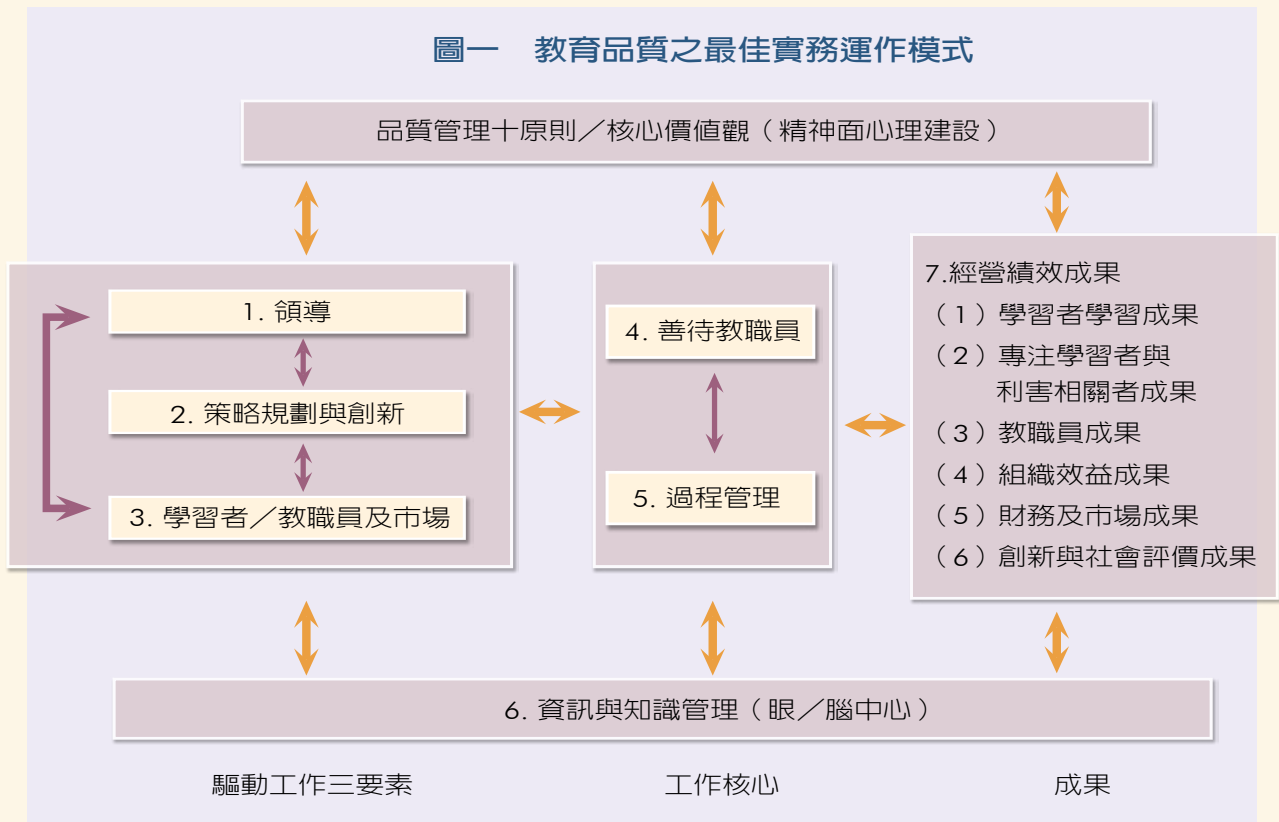
在步驟方面，導入TQM共有12步驟：
1. 高階管理者決心。2. 向成功者學習。3. 建立卓越經營績效模式。4. 檢討經營環境的基本假設。5. 建立TQM組織文化。6. 重新定義組織使命。7. 成立改進小組並指定負責單位與負責人。8. 決定改進之主題或標的物。9. 選擇達成目標之策略。10. 擬訂執行策略的工作計畫。11. 設定績效衡量指標。12. 檢討績效衡量成果。

建立卓越經營績效模式的具體作法

中華民國品質學會所頒發的「品質團體獎」教育品質管理最佳實務運作模式，係參考「美國國家品質獎：教育類」的評

審準則而制訂，包括：「領導」、「策略規劃與創新」、「學習者／教職員及市場」、「善待教職員」、「過程管理」、「資訊與知

識管理」、「總體經營績效」等七項，可供有意追求卓越的教育組織領導者參考。



上層：

以品質管理十原則作為心理建設與形成共識之基礎，以卓越教育品質管理十原則奠定企業文化之基礎。包括：(1) 前瞻性領導，(2) 學習者為中心的教育，(3) 尊重人性、全員參與及學習，(4) 教職員為重，(5) 過程導向，(6) 系統方式管理，(7) 機敏與創新，(8) 依據事實決策，(9) 團隊合作、追根究底、持續改進，(10) 誠信正直與社會責任。

中層：

是系統居於圖形中層部分，由六管理關鍵要項所組成，用以界定組織管理實務運作及其成果。

底層：

資訊與知識管理，具眼與腦之功能。

解析

圖一中說明組織領導者要利用這些管理關鍵要項，落實執行其具體內容，並監視其運作過程，一旦發現它們偏離計畫目標時，立即採取矯正措施，以確保期望的總體經營績效得以達成。

驅動管理工作三要項

包括圖一左端所示「領導」、「策略規劃與創新」，及「學習者／教職員及市場」三項。顯示此過程運作之目的，在要求領導者應為組織設定符合顧客與市場要求的

方向與期望，並賦權員工達成要求（第1項）；發展邁向組織成功的長、短期策略（第2項）；與組織內相關工作人員溝通，從關鍵學習者／教職員及市場、滿意度水準、抱怨資訊及增強學習者／教職員關係與忠誠度的資訊中，了解學習者／教職員及市場現況（第3項）。

管理工作核心

圖一中間部分為管理工作核心，它說明發生在組織內的一些關鍵過程，包括善待教職員（第4項）與過程管理（第5項）二項。

眾所周知，組織內教職員（工）要為其所做的工作負責，故應對他們施以教育與訓練，使他們擁有可靠的知識與技能，把工作做好。除此之外，領導者要創造一個良好的工作環境，建立持續學習與改進至最佳化的制度，允許教職員（工）推行創意的工作過程與自我設定方向，追求最佳績效。

資訊與知識管理（第6項）有如人體的眼／腦中心，它為管理者擷取、儲存、分析及檢索有關組織有效管理的重要資訊與資料，作為改進組織績效與競爭力之決策基礎。

成果

藉由驅動管理工作三要項、工作核心所界定的過程，產生總體經營績效成果，如圖一右端所示，它大致包括：「學習者學習成果」、「專注學習者與利害相關者成果」、「教職員成果」、「財務及市場成果」、「組織效益成果」、「創新與社會評價成果」等六成果（第7項）。此項成果可供領導者作為檢討計畫進度與目標間的差距之用，並適時採取改進措施，以提升績效。

工作區與成果區

我們可將圖一左2/3部視為工作區，它包括卓越經營績效模式七大項目中的一至六項，這些項目具有促進某些價值活動遂行的功能。圖一右1/3部為成果區，它的豐歉，受圖一左2/3部產生價值活動強弱所影響。經營者想要何種成果，就要決定要在哪些工作要項上下工夫。

從另一角度看，所謂的「教育品質之最佳實務運作模式」，是一種由息息相關具有因果關係的管理關鍵要項所組成的系統活動。其中「總體經營績效」是經營者所欲達成的成果項，它優良與否，係由其投入的「領導」、「策略規劃與創新」、「學習者／教職員及市場」、「善待教職員」、「過程管理」、「資訊與知識管理」等六關鍵基本要項所決定，其中的相互作用與因果、本末關係甚為明顯。

經營者倘若不明其中的道理，就會迷失在動態複雜的問題中，而陷入「捨本逐末」的惡性循環中，以致徒勞無功。

TQM異業取經 值得效法

在高等教育學府快速擴充，蓬勃發展的今天，如何求生存、圖發展，是高教組織領導者們所面臨的共同課題。引進企業品質管理的觀念及作法，向異業學習，是最佳策略之一。

例如曾經獲得「國家品質獎」的元智大學，就曾運用TQM為體、ISO9000為用的概念，建立「教學品質系統」，循著品質、政策、目標、程序、稽核及評量等，有系統地實施，獲得成功。元智能，你也能！運用新觀念、新作法，改進高等教育學府品質，此其時矣！

