淡江時報 第 354 期

**從第二條曲線看教育品質暨教品會　☉莊淇銘**

**專題報導**

作 者 簡 介 ：

台 灣 台 南 市 人

一 九 五 六 年 六 月 二 十 四 日 生

成 功 大 學 環 境 工 程 系 畢 業

美 國 俄 亥 俄 州 立 大 學 電 腦 碩 士

美 國 西 南 路 易 士 安 那 大 學 電 腦 博 士

美 國 西 南 路 易 士 安 那 大 學 講 師

本 校 資 訊 工 程 系 系 主 任

本 校 資 訊 工 程 研 究 所 所 長

現 任 本 校 教 品 會 執 行 秘 書

第 二 條 曲 線的 理 論 基 本 上 是 源 自 於 未 來 學 。 未 來 學 大 師 艾 文 ． 托 弗 勒 (Alvin Toffler)， 在 1970年 出 版 的 未 來 的 衝 擊 (Future Shock) 一 書 中 ， 就 指 出 社 會 面 臨 前 所 未 有 的 快 速 而 激 烈 的 變 遷 ， 而 社 會 一 旦 變 遷 ， 將 造 成 新 需 求 、 新 消 費 型 態 及 新 產 業 結 構 等 。 在 此 狀 況 下 ， 在 舊 消 費 型 態 及 固 有 產 業 結 構 中 佔 有 「 優 勢 」 及 「 利 基 」 的 企 業 及 組 織 ， 若 不 尋 求 變 革 以 在 新 的 消 費 型 態 中 繼 續 取 得 「 優 勢 」 及 「 利 基 」 ， 那 可 能 將 被 新 社 會 淘 汰 。

企 業 及 組 織 因 在 舊 社 會 中 佔 有 利 基 ， 所 以 能 屹 立 成 長 於 舊 社 會 ， 此 企 業 與 組 織 之 環 境 或 成 長 曲 線 稱 為 第 一 曲 線 ， 而 面 對 社 會 的 新 變 革 ， 企 業 必 須 調 整 或 轉 型 以 求 在 新 社 會 中 繼 續 茁 壯 ， 此 成 長 曲 線 則 為 第 二 曲 線 。 第 二 曲 線 一 書 中 舉 了 不 少 例 子 來 說 明 ， 第 一 曲 線 成 功 的 企 業 ， 不 見 得 在 第 二 曲 線 會 成 功 。 如 柯 馬 特 (Kmart)及 沃 馬 特 (Wal－ mart)兩 家 百 貨 超 商 。 這 兩 家 百 貨 超 商 都 是 崛 起 於 工 業 社 會 ， 並 在 工 業 社 會 中 佔 有 優 勢 及 利 基 ， 尤 其 柯 馬 特 公 司 在 當 時 是 全 美 國 最 大 的 百 貨 超 商 。 但 為 面 對 後 工 業 社 會 (資 訊 社 會 )中 的 新 變 革 ， 柯 馬 特 決 定 以 走 向 專 賣 店 為 其 第 二 曲 線 ， 而 沃 馬 特 則 是 以 提 供 多 樣 化 產 品 為 其 企 業 之 第 二 曲 線 ， 結 果 是 柯 馬 特 的 第 二 曲 線 策 略 失 敗 ， 沃 馬 特 的 營 收 已 超 過 柯 馬 特 兩 倍 。 不 少 媒 體 更 相 繼 報 導 ， 柯 馬 特 因 新 的 經 營 策 略 錯 誤 ， 可 能 走 上 倒 閉 的 命 運 。 審 慎 決 定 第 二 曲 線 的 重 要 性 可 見 一 般 。

其 實 ， 不 僅 國 外 ， 在 國 內 也 處 處 可 見 第 二 曲 線 的 現 象 ， 有 兩 種 型 態 ， 第 一 種 是 仍 守 住 第 一 曲 線 產 業 ， 但 以 巨 資 投 入 第 二 條 曲 線 之 產 業 ， 如 以 石 化 業 起 家 的 台 塑 集 團 就 成 立 南 亞 科 技 公 司 投 入 半 導 體 的 行 業 。 第 二 種 則 為 是 完 全 拋 掉 第 一 曲 線 產 業 全 力 投 入 第 二 曲 線 產 業 ， 如 金 車 飲 料 原 本 是 經 營 殺 蟲 劑 ， 而 後 ， 以 多 樣 性 的 飲 料 產 品 為 其 企 業 之 第 二 曲 線 ， 由 於 其 成 功 的 掌 握 了 飲 料 的 新 消 費 型 態 ， 自 去 年 (1996)， 營 收 首 度 超 過 國 內 最 老 牌 的 飲 料 公 司 － 黑 松 。 很 清 楚 的 ， 任 何 企 業 與 組 織 ， 要 在 快 速 變 遷 的 後 工 業 社 會 中 繼 續 存 活 甚 至 茁 壯 成 長 ， 必 須 整 個 企 業 組 織 成 員 有 第 二 曲 線 的 概 念 ， 墨 守 成 規 的 企 業 、 組 織 及 個 人 終 將 被 淘 汰 。

從 國 內 大 學 的 演 進 來 分 析 ， 大 學 的 優 勢 與 利 基 已 不 再 如 前 ， 數 十 年 來 ， 台 灣 想 進 入 大 學 的 學 生 甚 多 ， 但 大 學 數 量 不 多 ， 在 學 生 多 大 學 少 的 情 況 下 ， 造 成 賣 方 市 場 。 並 且 ， 近 年 來 ， 公 、 私 立 大 學 數 目 急 遽 增 加 ， 聯 考 的 理 工 科 組 錄 取 率 已 達 70％ ， 若 再 加 上 正 在 籌 設 中 的 大 專 院 校 將 來 的 招 生 數 ， 及 教 育 部 開 放 對 國 外 大 學 與 大 陸 大 學 的 認 證 之 影 響 下 ， 可 能 大 學 將 從 學 校 優 勢 的 賣 方 市 場 ， 轉 為 學 生 優 勢 的 買 方 市 場 。 是 以 ， 將 來 極 可 能 排 行 殿 後 的 大 學 科 系 開 始 招 不 足 學 生 ， 如 同 現 在 某 些 高 中 高 職 一 般 。 在 這 種 情 況 下 ， 各 校 為 招 到 足 夠 的 學 生 ， 及 優 秀 學 生 ， 必 然 必 須 面 臨 學 校 「 品 牌 」 的 挑 戰 。

學 校 「 品 牌 」 之 良 窳 將 對 學 校 產 生 學 校 內 部 影 響 及 學 校 外 部 之 影 響 ， 內 部 影 響 有 三 :1.優 秀 師 資 之 延 聘 ， 2.教 職 員 之 向 心 力 ， 3.對 學 生 之 招 生 率 ， 外 部 影 響 有 二 :1.社 會 評 價 ， 2.政 府 經 費 補 助 多 寡 之 決 定 。 這 明 確 顯 示 學 校 的 「 品 牌 」 是 未 來 大 學 競 爭 發 展 的 第 二 條 曲 線 ， 而 與 學 校 的 「 品 牌 」 攸 關 至 巨 的 因 素 主 要 有 :1.學 校 的 辦 學 理 念 ， 2.教 職 員 對 辦 學 理 念 的 認 知 與 投 入 ， 3.學 校 的 教 育 「 品 質 」 。

有 句 名 言 :有 什 麼 樣 的 人 民 ， 就 有 什 麼 樣 的 政 府 ， 同 樣 的 ， 有 什 麼 樣 的 辦 學 理 念 、 教 師 及 行 政 人 員 ， 就 會 有 什 麼 樣 的 學 校 。 在 此 提 出 一 個 來 自 日 本 的 觀 念 叫 作 「 紮 根 」 (nemawashi)。 其 意 義 是 ， 要 長 成 什 麼 樣 的 植 物 ， 必 須 對 該 植 物 的 「 紮 根 」 工 作 著 手 ， 因 為 若 「 紮 根 」 工 作 做 不 好 ， 是 很 難 得 到 想 要 的 生 長 形 狀 的 。 而 前 述 影 響 學 校 「 品 牌 」 的 因 素 中 ， 宣 導 辦 學 理 念 及 強 化 教 職 員 對 學 校 的 向 心 力 及 辦 學 理 念 的 認 知 與 投 入 就 是 「 紮 根 」 的 工 作 。 有 這 些 「 紮 根 」 的 努 力 ， 才 可 能 有 好 的 教 學 品 質 與 學 校 品 牌 。 教 育 品 質 管 制 委 員 會 所 承 辦 的 多 項 業 務 中 ， 新 進 教 師 座 談 會 、 教 育 行 政 革 新 研 討 會 及 行 政 人 員 全 面 品 質 管 理 研 習 會 都 具 有 「 紮 根 」 的 功 能 。

另 外 ， 校 長 在 行 政 會 議 提 及 各 一 級 單 位 秘 書 參 加 行 政 會 議 的 意 義 ， 其 實 也 具 有 「 紮 根 」 的 功 能 。 因 為 ， 一 級 單 位 的 秘 書 肩 負 著 協 助 單 位 主 管 推 動 該 單 位 工 作 的 任 務 ， 而 行 政 會 議 所 交 付 的 任 務 正 是 推 動 學 校 行 政 大 針 的 重 要 工 作 ， 各 一 級 單 位 參 與 行 政 會 議 必 能 對 學 校 行 政 方 向 有 更 深 入 且 具 體 的 瞭 解 ， 此 「 紮 根 」 工 作 當 然 有 助 於 校 務 之 推 動 。

其 次 要 介 紹 另 一 個 日 本 企 業 非 常 強 調 的 概 念 ， 金 井 正 明 說 :如 果 你 只 要 學 一 句 日 文 ， 那 就 學 「 改 善 」 (KAIZEN)。 KAIZEN是 日 本 管 理 中 最 重 要 的 一 個 觀 念 ， 也 是 日 本 競 爭 成 功 的 關 鍵 ， KAIZEN代 表 持 續 的 改 善 每 個 人 ， 從 最 高 管 理 階 層 、 經 理 到 基 層 人 員 。 教 育 品 質 管 制 委 員 會 承 辦 的 教 學 評 鑑 、 行 政 人 員 全 面 品 質 管 理 研 習 、 教 學 行 政 革 新 研 討 會 、 大 學 評 鑑 等 項 目 均 具 有 KAIZEN之 功 能 。

從 KAIZEN的 角 度 來 提 出 改 進 方 案 ， 在 新 進 教 師 座 談 會 應 加 強 「 紮 根 」 課 程 講 授 ， 讓 新 進 教 師 能 較 深 入 瞭 解 淡 江 的 辦 學 理 念 及 淡 江 文 化 。 在 教 學 評 鑑 上 ， 除 再 檢 討 評 鑑 表 的 內 容 與 評 鑑 結 果 之 分 析 外 ， 建 議 學 校 應 制 定 辦 法 ， 以 公 平 適 當 的 方 式 來 鼓 勵 評 鑑 優 良 的 教 師 或 規 範 評 鑑 不 佳 的 教 師 。 此 外 ， 教 學 行 政 革 新 研 討 會 的 專 題 報 告 與 討 論 內 容 應 「 紮 根 」 與 「 KAIZEN」 並 重 ， 且 宜 即 早 規 劃 報 告 及 討 論 主 題 ， 讓 與 會 成 員 能 有 更 多 時 間 來 準 備 ， 以 匯 集 更 多 的 寶 貴 意 見 與 革 新 觀 點 。

行 政 人 員 全 面 品 質 管 理 研 習 會 應 從 過 去 聽 專 題 演 講 、 閱 讀 資 料 的 型 態 ， 走 向 讓 每 個 淡 江 人 更 具 共 識 、 更 具 參 與 性 ， 透 過 落 實 各 單 位 TQM小 組 的 實 質 功 能 ， 使 人 人 皆 能 了 解 自 己 的 任 務 與 工 作 程 序 ， 彼 此 自 發 地 隨 時 改 進 缺 點 提 升 工 作 品 質 ； 另 外 在 學 校 高 層 部 份 應 設 校 長 之 智 囊 團 研 究 TQM、 組 織 功 能 領 航 研 究 群 等 ， 以 利 配 合 辦 學 理 念 制 定 學 校 整 體 性 之 TQM執 行 計 畫 ， 並 評 估 執 行 成 效 進 而 修 正 計 畫 。

再 者 ， 在 大 學 評 鑑 方 面 ， 由 於 大 學 評 鑑 的 主 要 功 能 之 一 就 是 協 助 各 大 學 自 我 檢 驗 ， 自 我 評 鑑 ， 以 期 改 善 教 育 之 品 質 。 職 是 以 故 ， 大 學 評 鑑 委 員 會 宜 從 臨 時 編 組 轉 成 常 設 任 務 編 組 。 建 議 在 教 育 品 質 管 制 委 員 會 下 設 大 學 評 鑑 組 ， 每 年 定 期 舉 辦 學 校 整 體 評 鑑 ， 而 後 向 教 品 會 提 出 報 告 及 檢 討 。 評 鑑 組 總 召 集 人 由 學 術 副 校 長 擔 任 ， 下 設 教 學 分 組 、 研 究 分 組 、 行 政 分 組 、 服 務 分 組 及 總 結 分 組 。 各 分 組 召 集 人 建 議 如 下 : 教 學 組 :教 務 長 ， 研 究 組 :綜 研 中 心 主 任 ， 行 政 組 :主 任 秘 書 ， 服 務 組 :學 務 長 ， 總 結 組 :教 品 會 執 行 秘 書 。

面 對 大 學 的 品 質 競 爭 新 環 境 ， 本 會 就 各 項 業 務 進 行 分 析 並 提 出 改 善 之 道 ， 同 時 期 待 在 組 織 的 調 整 下 ， 依 第 二 曲 線 的 原 理 ， 開 創 本 會 未 來 的 整 體 方 向 ：

1.持 續 分 析 教 育 環 境 變 遷 的 趨 勢 2.研 發 提 昇 教 育 品 質 的 理 論 與 方 法 3.落 實 教 育 品 質 管 制 之 執 行 4.審 慎 評 估 第 二 曲 線 的 優 勢 與 利 基 ， 以 維 持 第 二 曲 線 之 優 勢 。





