

目標量化 突顯特色 申請書標準化 國家品質獎申請過程之檢討與改進

專題報導

文/林怡彤整理

本校推行全面品質管理多年，分別於2001年及2007年兩度挑戰國家品質獎，雖未成功，但品質管理本來就須持續改善；3月26日，本校召開一年一度全面品質管理研習會，邀請去年10月到校進行國品獎複審的委員日鑫創業投資股份有限公司董事長盧瑞彥，以及國立勤益科技大學管理學院院長林文燦，針對去年本校申請國品獎過程的改善建議進行專題演講，本刊摘錄二場演講之內容及座談Q&A與全校師生分享，並做為日後品質管理執行之參考。

今天的演講主要分三部份：首先剖析管理名詞的涵義，很多國品獎申請書及簡報，管理名詞的涵義有時連申請單位也弄不清楚。第二、TQM與國品獎之間的關係，第三、關於淡江申請國品獎評審的建議，以另一種角度談談整體架構如何改進。

第一部份首先談談品質管理的構面，分為「架構」、「手法」及「文化」，從這三個架構，可以看出主管的決心及領導力，淡江在張校長的帶領下，1972年便開始推行TQM，是很好的「文化」，但談到「文化」就會牽扯到「人」，即指所有的員工，特地送上一本我的經驗談《品管三十六計》給張校長，專門為「人」對症下藥。品質獎中，最重要的是全員參與、溝通協調，淡江有四個校園，如何溝通協調？上次審查發現，這方面還有進步空間。

「架構」部份，要談到「計畫力」，什麼策略可以把系統跟制度整合起來？淡江有悠久的歷史，1972年TQM系統架構的導入，制度已經很完整，加上每年持續改善，這是很好的！而執行面就要靠教育訓練，今天是淡江今年第一次的TQM研習會，似乎從來沒有一個公司或學校像這樣熱烈，期望淡江下次申請國品獎，談到如何去落實時，可以將這個盛景當作發揮的題材。最後，談到「手法」，包括很多統計分析、管理方法…等。而「架構」及「手法」屬較於死板的東西，可以後天學習補救，最困難也是最受重視的是「文化」及「人」，因此國品獎於前年開始倡導加入訪談的評選項目，不只針對高階主管，還加上抽查，是檢驗品質管理是否落實的重要指標。

管理名詞方面，申請書中有很多令人困擾的名詞，以淡江為例，三化好像是淡江的「理念」，但很多資料中卻又變成「目標」，有些又寫成「政策」，需要好好重新定位。這些理念、目標、政策、信念、使命、原則、準則、細則、規定、辦法、策略、方針…等管理名詞到底有什麼不一樣？以「國父說」為例，將這些困擾的名詞簡單分類

。「國父說」分三階段，「思想」上要推翻滿清，「信仰」三民主義，並以建國大綱及建國策略作為「力量」（圖一），所以也將這些名詞分成三個階段，再細分出企業組織及個人。個人而言，可以分為三個層面：經營面、管理面及執行面，再與上述三個階段相對應，惱人的名詞就可以各自歸位了。例如：經營面上的「思想」就是理念，這是跟經營者的價值觀與哲學觀有關係，也就是企業文化。不同的經營者，會產生不同的理念，但一樣是「思想」，用在企業組織上，包括學校，就是指宗旨。透過這樣的分類，可以清楚了解現在所說的名詞。

這些經營理念有什麼關聯性呢？首先，要先看你是什麼樣的企業組織，有什麼樣的目的，這些目的就會成為日後的宗旨，屬於第一階段；接著是第二階段的使命，淡江在這兩個部份都做的不錯，尤其是使命部份，還特別打造一座品質屋，但美中不足的是欠缺關於教育理念的敘述，有理念才有往下發展的政策及制度；第三階段是願景，第一步即目標，而且一定要量化，量化的數字可以用時間或金錢呈現，並根據目標構思策略，訂定計畫。淡江的申請書中，雖然有目標，卻沒有量化數字，沒有量化就不會產生壓力！

談到管理循環，就會想到P（Plan）、D（Do）、C（Check）、A（Action）、B（Benchmarking），每一件事情都應由各自的PDCA組成循環，最後呈現穩定的S（Standardization）DCAB。在申請表或資料中，只要能夠各自形成一個PDCA，就成功一半，然後再加上Benchmarking，也就是建立標竿學習。「標竿學習」首先必須了解所要學習的項目，再選擇合適的對象收集資料，分析彼此的差異，訂立績效，建立彼此及內部的溝通管道，接著建構一系列量化目標，且針對目標各自提出方案，執行並督導，最後將結果回饋矯正，這一套學習標竿也是遵循PD-CA的準則進行。第二部份談到國品獎包含的範圍，中心思想以顧客需求為最高考量，要先認清學校的顧客有哪些。TQM的要求就是滿足或超越顧客的需求，我認為光是讓顧客滿意還不夠，所以超越顧客需求很重要！（圖二）

員工導向應該要終身學習、全員參與，而不是少數人掛在嘴上，並應持續改善，運用創新策略把經營理念系統整合出來，所以希望淡江能把教學的經營理念再寫一遍，用文字敘述出來，塑造屬於淡江的企業文化，並重視品質與經營體質，經由高階推動，追求卓越，提升競爭力，得到屬於自己的核心價值。淡江的核心價值，首先是相當完善的資訊系統及別人沒有的文錙藝術中心，另外張校長自己出了一本教育品質方面的書，最具獨特性，還有，淡江有四個校園，怎樣運用領導能力整合。只有淡江有的東西就可以特別強調，上次訪評時，這部分沒有特別強調，很可惜！

社會責任上，特別強調環保跟社會安全，學校應教導學生企業倫理，只有IQ高但EQ低也是沒有用，調查統計發現，社會上有地位或事業有成的人，80%左右EQ較高。

第三部份關於評審流程，首先是初審，包含申請書的審查及自主檢查；接著是複審，評委會進行實地審查、聽取簡報、進行問答，由各類組召集人推薦進入決審；最後交由主任委員及召集人開會決審，送交行政院院長核准。淡江的申請書寫得很好，都有800分以上，若今年再度提出申請，只要把名詞標準化稍作修正，相信一定是輕而易舉的！

最後是申請國品獎的建議：第一是「人」，淡江上、下層單位的連貫性不佳，建議成立「國品獎規劃小組」，由副校長以上擔任召集人，由校長擔任更好，更加顯示出領導人的參與，小組成員由各院院長擔任，展現主管的決心。組內工作重點就是修改名詞表達，讓使命、願景、策略能有一貫性；充實經營理念內涵，加以敘述詮釋；最後將每個單位的簡報資料簡化及標準化。管理學院的簡報寫得很好，可以作為參考。另外，準備受審單位時，可以選擇表現較優的單位受審，例如：今年教務處獲得校內品質獎，可以安排教務處作為審查重點，強調品質管理的執行方法。

此外，再以各院院長為召集人，成立「國品獎準備小組」，各系所主任為小組成員，組內要負責從上兩屆委員的建議中找出重點，提出因應措施，並以PDCA循環執行，持續改善，定期向規劃小組呈報進展，還要模擬評委訪評時的動線規劃或可能提出的問題等。

第二、對「事」強調做法（圖三），比照國品獎舉辦的淡江品質獎很不錯，而且淡江是最早導入TQM的學校，這些特色在委員訪評時，強調的份量不夠重，這是別人所沒有的重要核心價值，包含文錙藝術中心、資訊系統、高階主管對TQM的承諾，以及如何落實TQM等。建議首先將目標量化，並與願景關聯；再來正確使用PDCA，一項一項分開來，不要把不相干的都放在一起；接著要強化品質管理組織的功能，現階段雖然已經成立規劃小組，但功能還不夠顯著，要怎麼考核，怎麼執行，都還需再加強；最後是簡報標準化。



領導與經營理念

國家品質獎 NATIONAL QUALITY AWARD

中國品質中心

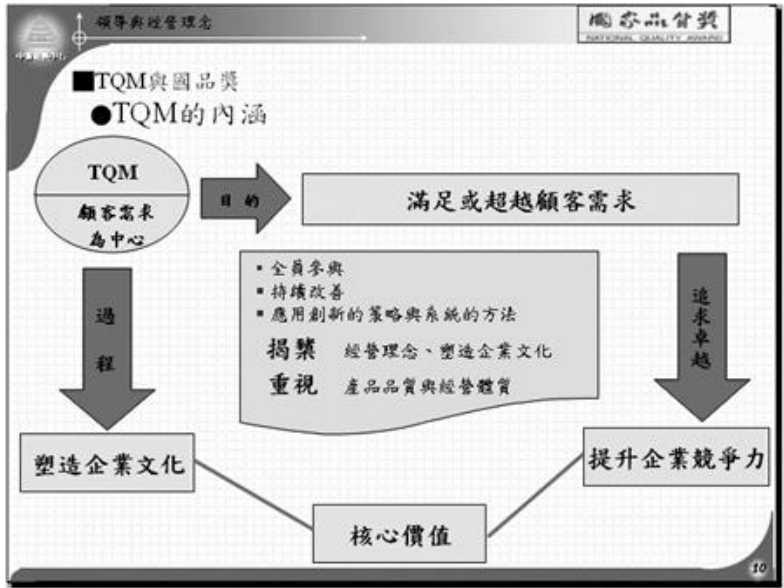
■ 管理名詞的困擾

● 管理名詞的位階

(國父說)	經營面	管理面	執行面		
思想 Thought	理念 Belief	信念 Belief	目標 Goal	宗旨 objective	精神 Spirit
信仰 Religion	政策 Policy	原則 Principle	策略 Strategy	使命 Mission	任務 Mission
力量 Action	制度 System	方案 Project	計畫 Plan	願景 Vision	共識 Understand

註：(第一階:教訓 Doctrine) (第二階:原則 Principle) (第三階:方案 Project 方針 Eoshin)

5





申請國品獎的建議事項

事 → 做法

強調·淡江品質獎·導入TQM最早

- 倫理教育、文 中心
- 提出經營理念、品質理念與年度品質目標
- 資訊系統
- 領導力、4個管理模式、文化政策與落實
- 高階主管對TQM之承諾
- 如何落實TQM

建議·目標要量化並與願景關連

- PDCA正確用法
- 強化品質管理組織功能
- 簡報標準化