

TQM研習特刊：優化制度 邁向卓越 BSI英國標準協會副總經理 蒲樹盛

特刊

第一點要談如何「善用方法」，擅用既有國際方法很重要；如果只是憑過去的經驗，靠團隊腦力激盪，不會不好，但會耗費較大的心力；第二點則從目前建立的制度來看，制度已經建立了幾個基礎，但怎麼樣讓制度走得又長又遠，真正變成文化的一部分，「如何確保制度有效」是很重要的面向。

因為現在、未來的發展變化快，不可預測性質提升，從過去的經驗來探討，並不足以確保未來的趨勢，所以必須持續更新管理思維，把現在認為最好的內容轉化成標準化流程，再按未來趨勢變化去變更，因為有了基礎的程序，不必去拘泥於形式。目前的管理思維有「氣候變遷」、「科技創新」、「全球化競爭」與「客戶滿意」等趨勢，只要能預測未來的動向，就可以更從容不迫地去面對挑戰。

組織的管理制度中，許多管理面向都提到了「Management Systems」（管理系統）。以學校為例，「財務健全」很重要，財務穩固才有辦法實現辦學理想；要有優良的「人力資源」，才能將學校理念實踐得好；而我們是否能做出符合顧客滿意的「品質」，除了學生的反應，行政人員的滿意度也很重要，如果無法讓員工滿意環境，光讓學生有好的感覺也不見得是成功的；學校是否能達成「SHE」（Safety [安全]、Healthy [健康]、Environmental [環境]）的準則，舉例來說，學生在學校是否有安全的學習環境、教職員的身心靈健康，以及學校如何在全球暖化、二氧化碳排放等環境問題中做出貢獻。

淡江的品質管理策略相當符合ISO品質管理與企業的架構與精神，品管圈與品質屋的理念不需死記，而是要慢慢想，為什麼要這樣進行。在推動品質管理的過程中，都會想著只要達到目標有了成果，就代表做到了，但實際上則須比較，在達到最終成果的過程中，用了多少資源，用最少的成本，達到最好的效益；除了強調有效性外，也要強調效率，讓工作跟生活的品質都能達到平衡；此外，互相肯定與支持，也是相對重要的。

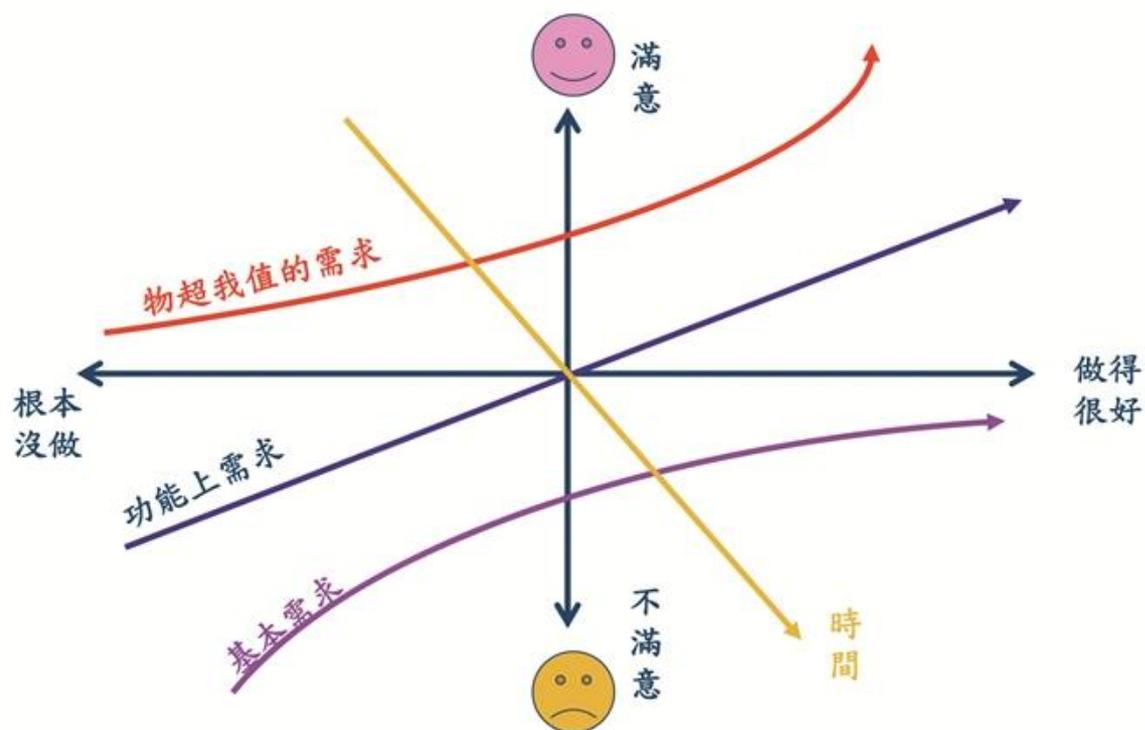
要達到「有效」與「有效率」，運用PDCA是最簡易而且最容易讓大家達成共識的方法。PDCA不是單一循環，在每一個P、D、C、A階段裡都還包含一個PDCA；以P來說，就是規劃，規劃怎麼去查核、規劃怎麼去改善。而實行PDCA的目的，就是「把事情做對」，如果不是對的事情，設計一個程序去執行是浪費時間的；也能減少實行矯正與預防措施上的時間。PDCA循環都達成了之後，「矯正與預防措施」是最後的臨門一腳，實行的時機是當我們都按照規定訂定流程、定期查核，但最後還是沒有到達預期的

成果的時候，裡面最重要的是「根因分析」，如果最後分析出是人員疏忽導致沒有達成目標，則應探究為什麼人員會疏忽，才能增強矯正與預防措施的有效性與深度。建立一個好的組織文化，除了要做對的事情，「鼓勵承擔責任」也是必須的，為什麼主管會越來越累？為什麼部屬不願意負責？因為怕做錯被處罰，所以安全的方法就是凡事問組長，這樣的結果會導致推卸責任的情況越來越加深，並喪失讓組織分層承擔事務的概念，所以同仁要對流程負責，不需要害怕錯誤，這樣也能練習去確定這個流程是否正確，如此一來，慢慢地組織文化就能出來，管理高層也能去思考他應盡的任務。

Quality（品質）在ISO 9000：2005的定義，就是一組內含的特質達到要求的程度，所以要明白「內含的特質」與「要求」是什麼。舉例來說，可以詢問學生認為學校有什麼可以再改善的，這就是「要求的程度」，知道要求後，就可以提出一些指導及控制組織與品質相關的協調活動，這就是Quality management（品質管理），而品質管理就是依循八大品質管理原則，「全員參與」這項原則特別重要，同時也會發揮出最大的效益。



# 客戶滿意



raising standards worldwide™

淡江時 **DSi**