

【與會者回饋】

中華民國品質學會秘書長 陳介山
全國各校只有淡江大學做到推行全面品質管理30年有成的績效，足以作為各校的模範；我相當佩服淡江在董事長的領導，以及校長的推動之下，奠定了良好的基礎，並推動數位轉型和永續發展，培養學生多元豐富的學習素養，將來出社會工作，會有很大的幫助和貢獻。能夠有如此卓越的成果，作為淡江學生，也會以此為榮，並感到幸福，因此我非常羨慕淡江學生有這樣好的學習環境。（吳沂瀟）

商管學院院長 楊立人
本次會議中提到的TQM概念，商管學院企管系與管科系已開設品質相關概念課程，此次印象深刻的是，講者提到一項良好的價值觀，可以驅動員工的自發性改善行為，本院應該讓師生與同仁，在商管學院優良文化驅動下，知道為何要做TQM。尤其希望如葛校長所說的，可以應用在教學、研究與產學合作等各方面。在學校與中華民國品質學會簽約合作後，商管學院教師組織成立教學品質團隊，聘在中華民國品質學會的副秘書長張文雄來教導品質管理實務課程，指導學生考取證照，學院也成立證照獎學金，學生只要考取三張證照，即可申請獎學金。學院將成立企業實習與產學合作中心，推廣教師以TQM為產學合作目標，並支持學生到企業進行品質管理相關實務。（陳映樺）

教育學院院長 陳國華
全品管是我們一直在做的事，經過今天的專題演講和友校的交流，我們用別的名詞來講好像又是新的，其實那本來就是我們的價值文化。像「責權」就是我們的四個治理模式；「權責」就是官僚，「責權」就是同僚和政治模式，當然還有整合的企業管理模式。淡江的特色不斷地講，在這個情境處久了，就覺得沒什麼特別的，大家就視為理所當然。所以這個活動就是再一次透過別人客觀的角度，了解到「原來我們本來就做得不錯啊！」只是可能一些名詞需要重新包裝一下。（賴映秀）

工學院暨 AI 創智學院院長 李宗翰
本次在全面品質管理研習會中感受深刻，張董事長點出「三生有幸」的「生產、生活、生態」，讓全面品質與 ESG 整合管理系統更順利運行。葛校長也講述，以數位轉型永續發展為基石，提升競爭力也能融入全面品質管理；元智大學主任秘書吳和生提及內控的全面性，有效性；臺北醫學大學主任秘書施純明分享的落實風險評估，都認同到推行TQM的同時，也需要時刻注意確認成效、健全與風險，評估自身與實行效益；中華民國品質學會理事長盧瑞產談及產品要超越顧客期待，現在還需加入地球永續的概念，更是提點了現今發展的重點，工學院將具體落實。（林育嫻）

品質保證稽核處稽核長 張德文
這次的研習會中，了解到臺北醫學大學、元智大學對於品質管理的系統與作法，這當中有許多淡江值得借鏡的地方。像是北醫對於人才培育的重視，我個人是非常佩服的。葛煥昭校長對於「AI+SDGs=∞」為核心理念的校務發展方針非常明確。就如同校長所提到的，學校推行TQM這麼多年，應該要往下一個階段邁進，如有機的TQM或是TQM 2.0等。我個人非常期待，未來能夠將AI的技術與永續發展的理念融入全品管，發展到另外一個境界。（朱映嫻）

蘭陽校園精準健康學院暨高齡健康管理學研究所籌備處主任 鄧有光
臺北醫學大學施純明主任秘書的分享，令我印象深刻。因為看見了他們品質管理下的成功使學校、醫院、和機構的管理、營運都特別突出，這是我可以向他們取經的部分，讓我頗有收穫。（陳映樺）

【提問交流】

針對品質管理議題，淡江品質保證稽核處稽核長張德文提問：ChatGPT 成為時下熱門的話題，AI 智慧對於人類文明的超越與貢獻無遠弗屆，請教各位與談人，結合 AI 技術與 TQM 管理有可能產生甚麼大數據分析的新面貌？

吳和生：AI 最大的功能就是它可以把我們過去的資訊、數據做大數據的分析。雖然 ChatGPT 還只是一個雛形，但是它的概念已經形成，假設我們在做品質管理時，可以把這些數據存下來再透過 AI 系統來大數據分析，很快就可以發現問題，比人工一個一個查快多了，我想這在未來一定做得更好。而且有了 AI，未來對於品質的管控一定會更好更快速。

施純明：我覺得 ChatGPT 不用去禁止，因為它本身就無法抵擋，我們應該做的是成為一個好的使用者，再教導學生也成為好的使用者，學生學會了這個工具後才能對未來社會有更好的適應性與國際化，在這樣師生與學業間的良好循環，才能有共榮共存與永續經營的正面發展。

盧瑞產：事情要做好就需要有興趣，要產生興趣就要看環境，環境很重要，淡江就具備有很好的環境條件。（陳映樺）

時間 / 112 年 3 月 17 日上午 9:00 至 12:00
地點 / 淡水校園守謙國際會議中心有連國際會議廳

文字整理 / 朱映嫻 林芸丞 林育珊 陳映樺 吳沂瀟
攝影 / 楊維恆 楊孟璇 黃偉

【專題演講】
大學永續發展之鑰——全面品質管理

主講 / 即戰人才發展管理顧問有限公司總經理 陳伯陽

2000 年 4 月我擔任台積電 TQM 品管工程師，曾到淡江來分享台積電在全品管的實務做法，那時接觸 TQM 只有 7 年，僅能照本宣科的把流程敘述一遍，之後才明白，TQM 系統制度與流程的原理、精神，體認到主管初步設定推行策略的苦心。推行 TQM 並不容易，需因時因地制宜來調整許多的推行策略。今天分三個部分介紹，第一、重新釐清什麼是全面品質管理 (TQM)；第二、了解影響高層改變支持程度的原因和結果；第三、分享台積電的實例，並導出推行重點和對淡江大學的建議。

什麼是TQM？

其「價值觀」：全員參與、持續改善、客戶滿意是觀念核心。運用知識工具，完成各式行為活動，實現 TQM 思想目標，會不斷納入有利推行的新知識工具和活動。

從TQM的演變可以發現，企業競爭力主要靠的是員工「價值觀」。一開始第一目標追求客戶滿意，這是QC的階段，很早就有的概念。隨著競爭者越來越多，各方面持續改善，獲得較佳的利潤空間，提出規劃避開可能的問題，並找出更好方法，這是QA品保階段，減少浪費。

TQM 全面品質管理讓全體員工主動參與 QC 和 QA，不須主管督促，形成「品質文化」。這個觀念是

日本學到 QA 概念後，在全公司推行 CWQI、CWQC (TQM 的前身)，全面的品質管制、全面品質改善，在很多方面降低成本，使日本產品能打破美國。美國積極學習並改良，在客戶觀念中加入內部客戶，新增利害關係人的概念，在品質管理中加入標竿學習、異業學習，不論是否有競爭者都該持續進步，同時提出領導統御、雙向溝通的管理思維，讓大家主動來做，成就企業文化，大幅降低管理成本。所以，CWQI、CWQC 和 TQM 的差異就在於參與與否。TQM 追求品質文化效果，就是當員工自動自發參與某些事，會產生向心力和價值觀。領導統御即是「引導員工」，對企業的永續發展產生好處。TQM 創作的文化，用價值觀去驅動人類行為，進而產生向心力，也就是「志同道合」，這樣的觀念近年也越來越盛行，例如：ESG。

在社會面，TQM 精神能解決人們因別人疏忽造成的影響。以郵差送信為例，郵差找不到送信的人或地址，但郵差絲絲路路找到準確的收信者。由此可知，每個人的品質價值觀都會影響別人，不應該把各種錯誤視為理所當然，

需靠自覺達成零錯誤，就是郵差展現主動想辦法解決問題的 TQM 思維。再以美國航空公司機位超賣的社會事件，說明制度傷人和 TQM 的重要性。制度如有缺失 (如機位超賣)，這時若有全員參與精神，第一線員工可提供建議解決問題，便能讓制度更完善。TQM 主張讓員工參與品質管理，不要讓員工變成只會執行命令的機器人，基層員工最易了解公司規定、制度的弊端，要讓他們參與制度的支持。從經濟社會的例子，TQM 主張的價值觀，驅動全員參與的精神，符合未來發展需要，有助於企業永續發展。

111 學年度全面品質管理研習會

全面品質管理在淡江之過去、現在與未來

TQM的質疑和挑戰

第一是推行，許多主管對TQM存疑，難以執行。高層人員的支持很重要，唯有高層人員支持，才能開啟TQM，但一開始的承諾，也不代表後面全程的支持。

第二，所有員工對TQM的理解不同。以現狀來說，常出現舉辦多項活動，卻虛有其表，所有人對TQM的認知，只停留在活動造成的現象。如公司每當遇到ISO來查核認證時，總找一群人加班，通過審查後就毫無作為，員工並未了解TQM的價值與意義，創造不了文化。主管要有認識，執行TQM是改變思想，不是上課沒氣，要從行為配合，也需要接地氣的梧桐樹活動執行，巧妙運用知識工具，結合實務應用，進而深入思想層面。核檢標準TQM活動成果是員工善於應用知識，且有正確的行為態度。

第三，應付現有的管理制度，現階段的管理制度仍在QC、QA階段，未達TQM的境界。若僅有少數人想改變，其他單位意願差，無法配合很難推行。另外，如公司內現階段的考績制度，使得大家為求高考績，保持保守的概念，可能窒礙難行。課程多聚焦於主管，未深入員工，也是管理方式與TQM的衝突。

第四，財務報表影響高層支持程度，高層只追求看得見的改變，許多TQM制度的實施，在財務報表效益上無法顯現，大多高層主管傾向投資很快看到成果的技術或活動，對員工行為態度卻不關心。台積電前董事長張忠謀曾表示：「績效好的CEO，董事會不會管他，等到積非成是，犯下重大錯誤，為時已晚。」點出以財務價值觀主導公司管理會有很大的風險，以博客來清潔婦和台積電以不當法官裁員的案例來說，台積電當年主管罰去留校察看的辦法，讓當年度考績差的員工即辭退，藉考績之名進行裁員，引發員工不滿，事後總經理立即被拔官。這種以專業知識裁員人，是價值觀偏差的行為，就是追求財務報表數字好看，不關注員工行為的弊端。

從別人經驗看自己

台積電進軍中國市場後，受長官文化影響，使得員工只會聽候主管指示，因此發生事情時，媒體比主管先知道。在發現問題出現後，台積電意識到「過去優良的價值觀沒有傳承」，因此台積電決心積極找回「全員重新參與，讓員工有主動思考、解決問題」的能力。事實上問題越來越複雜、反應時間越來越短，需要靠全員參與才能準確完成。

論壇主持人：稽核長 張德文

論壇與談人 (左起)：

- 臺北醫學大學主任秘書 施純明
■元智大學主任秘書 吳和生
■淡江大學校長 葛煥昭
■中華民國品質學會理事長 盧瑞產

卓越經營與ESG

中華民國品質學會理事長 盧瑞產

品質管制的定義有很多，我以ISO來定義非常簡單：品質管制的目的要符合顧客的需求，後來進步到超越顧客的期待。現在還不夠，還要加上ESG，有地球永續的概念。除了以上的概念之外，我認為新的品質觀應該依特性、功能與服務的不同等級而不同，而法規、環保、系統是強制性的品質，當然還有品牌、品味等因素。ESG與管理三構面：E (Environment 環境保護)、S (Social, 社會責任) 以及G (Governance, 公司治理) 如何做？要從ISO去探討是不是符合要求。卓越經營方面，若以國家品質獎八大構面，對應ESG來看，國家品質獎評審構面中，只有1%是環境永續的，已去函主辦單位要求修正。

最後談到CSR (企業社會責任) 的金字塔，企業不只要做好金字塔底層的經濟責任 (物)、法律責任 (事)，還要注意金字塔高層的慈善責任 (人)，這也是品質管理的人情真善美。人事物應該要有情理法，大家做好ESG的同時，在情理法之下，人情也是品質管理中容易被遺忘的，人要善，事要真，物要美。

【論壇】
大學治理與全面品質管理

大學治理與品質管理

經驗分享

臺北醫學大學主秘 施純明

北醫規模不大，只有11個學院、6,200名學生、校友數量也不及淡江、僅四萬九千多人。專任師資有七百多位、研究人員21位，並有6間附屬醫院。組織管理架構方面，董事會以下便是校長，然後有副校長分管督導。副校長以下分為6個單位，分別是學術單位、行政單位、研究中心、醫療護理機構、28家衍生的新創公司與三個醫療團。我們每個禮拜會開一次首長會議，雖然參加的人數不多但其實是最重要的決策會議，與會人員有校長、副校長、附屬醫院的院長以及總務等，會議時長約一個小時，我們會快速的把一週來所遇到的問題進行回顧與解決。

總體來說，北醫大整體的發展模式大概是如此。以教務作為核心，然後有一個附屬機構，而附屬機構的回饋可以支撐學校的發展，所以我們積極經營各項附屬機構，有一些公司已經登陸興隆，這些收益都會灌注到教育的面向，來發展我們教育研究學術一體化教育體系，一年大概有十幾億的經費可以回饋到我們學校的經營。

接著就我們治理的經驗來跟大家報告。從85年開始到現在，醫院的成長規模大概是最開始的21倍，學校的規模大概是成長了8倍。可以看到我們的成長曲線大概都跟我們醫院的開路有關。另外，我們增大了資安及環安衛生ISO驗證，北醫大與其附屬的三家醫院也因此獲得國家品質獎，另外也辦理TQM的競賽，並導入學習發展系統，同時還自辦系所評鑑並增加交叉稽核。在107年開設卓越領導學院。至於校務評鑑，我們也更深入讓牠做一個風險與循環的稽核。設了十年的白皮書，那把我們的核心理念讓牠做一個風險與循環的稽核，還導入醫療體系的稽核作業等等。

接下來要求來和各位報告北醫大是如何擴大其營收規模。首先是卓越領導學院，於107年創立，簡而言之，這是一個產生接班人才培养計畫。那為什麼要做這個呢？其實簡單而已，我們認為做品質最重要的計畫是人，能夠到品管自然會做好。而這個計畫希望能夠讓人員在管理上有共同的話語、有共同的價值。作一個願景的領導，透過溝通協調對集大家的期望這個目標來邁進，或者是說我們認為負責是比負責更重要的，鼓勵職員全

元智大學品質管理系統分享

元智大學主秘 吳和生

在做品質管理時，我們的同仁通常都會疑惑品質管理究竟是在做什麼？我認為品質管理的主要目標是為了達成學校的定位，所有的品質都會基於這個定位的方向來執行，這也是我們最大的目標，因此我們所有的作為都會遵循自己的定位來進行。元智大學的第一任校長在早期便開始採取這種整合型的品質管理，尤其為重視TQM，至今共經歷了TQM、ISO、國家品質獎這三種不同的品質管理。

如今，元智大學對於品質管理要做的面向和早期相比擴大非常多，從早期的教學，到校務行政我們也開始進行品質的管制。教學方面，目前元智有兩個認證，工學院的IIEET (中華工程教育認證，管理學院則是AACSB認證。可是我們會碰到的問題是，在系所評鑑結束後，往往能得到許多反饋，但這些意見究竟該如何去實行？如果只求通過評鑑而不去思考，這些問題還是會反覆發生。

在行政方面，我們從早期校務的發展在計畫與財務管理方面的非常重視的，但是後來發現，整個評鑑方面我們還需要納入已經存在的內控與內審。因此到了近期，元智大學開始在擺脫條列式確認每一個項目並打勾的模式，而是將目光放遠到整個流程，現在的校務研究著重於能否改善原有的流程並使其產生新的效能。對此，元智大學做出的改變是，從上而下的就整個制度去執行品質管理，也就是說必須全員參與，每一個單位都必須去思考，現在這個單位要如何執行品質管理？有什麼需要去改善的？

在校務研究方面分成四個階段：規劃、執行、檢討、行動。這種做法有點類似早期品管團的做法，只是現在我們用比較制度面去進行規劃。所以在中間的執行就必須每一個單位都要行動，每一個單位都要有品管團。在這個過程之中，每一個的單位都會自評，希望能夠積極解決問題。而關於內部控制與稽核，如今整個面也擴大許多。比較特殊的是我們有一級主管的參與稽核，也就是說我們希望能夠全員參與品質控管，所有

淡江大學的韌性治理與全面品質管理

本校校長 葛煥昭

這幾年我發現學校有些資深人員都忽略了淡江的品質文化，也就是TQM。因此我特別請秘書處、品保處帶領，就文書處理與TQM進行相關的教育訓練。TQM (全面品質管理) 在淡江大學實施以來已有三十年頭。鑑往知來，從今天開始到未來，我認為接下來要開始的階梯TQM 2.0，並將其落實於淡江的治學上。首先我們可以看到TQM的四大階段與五波段發展：分別釐清學期、扎根期、精進期、超越期四個階段配合淡江大學的五波段發展。從2007年開始，如今我們到了第五波的超越時期，這也是最近幾年我們積極推動的，整合原有的國際化、資訊化、未來化的三化教育理念，以「AI+SDGs=∞」為目標，藉由推動雙軌轉型、數位轉機，永續發展來達成「韌性治理」。當然第五波的發展還是我要報告的重點。

「韌性」是近年來非常流行的概念，所謂韌性，指的是能夠因應產業與市場競爭環境快速改變所需具備的調適力，以及面對變遷或危機時，能夠防衛於自然的抵抗力，以及能夠化危機為轉機的恢復力與免疫力。所謂恢復力指的是面對危機能夠迅速進行修復的處理能力、免疫力指的是有再次面對該危機時根據先前的經驗進行應對的判斷能力。一言蔽之，韌性才是能夠提升競爭力、提升韌性才不易被淘汰，尤其對企業而言更是重要。

我們要如何增加韌性、提升韌性？我舉幾個我們正在做的例子，那就是永續發展與數位改革。現在氣候變遷是全世界共同認定的，所有風險裡面的第一大風險，因此第一要務便是減碳。而在減碳的同時可以提升淡江的競爭力，使淡江不容易被淘汰。而數位改革方面，我相信，智慧科技不但是一級主管的參與稽核，也就是說我們希望能夠全員參與品質控管，所有

因此我們應該積極推動韌性校務治理，以數位轉型與永續發展為宗旨，以全民運動的模式進行跨領域到教學學習、產學及研究的全方位推廣。事實上，數位轉型與永續發展 (AI+SDGs) 也確實能夠橫跨各項領域。在未來，數位轉型會由校務系統進行垂直推廣，並由各個單位進行水平的帶動，每一單位都要把AI+SDGs 牢記在心中並且徹底落實，這是最重要的，因為你不做便不會有改變。我們將力求打造淡江大學成為一個「在地國際、雲端智慧、永續未來」的韌性大學城，也期待淡江學子們能夠有無限可能的未來。

其實淡江大學在數十年來TQM的本質都沒有變化。因此，接下來應該要把數位轉型與永續發展 (AI+SDGs) 融入到TQM中。雖然去年已經開始推動，但還停留在皮肉的程度，應該要就經營理念、策略管理、研發創新、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、經營績效這八大構面進行全方位的融入，利用智慧科技達到永續發展的同時，還能創造新品質，達成TQM 2.0——有機 (organic) TQM。正是從領導階層開始做起，八大構面每一個都不放過地進行推廣與實踐，才稱得上是真正的數位轉型，真正的永續發展。（朱映嫻）

【開閉幕致詞】



張家宜董事長開幕致詞

淡江1992年由張創辦人建邦博士引進全面品質管理，自1993年起每7年一個週期，經歷學期、扎根期、精進期及超越期，今年邁向30年，期間執行領導承諾的「全員參與」、考量「全程管理」及「事實依據」的全面品質意義，及加入「顧客滿意」及「持續改進」的「全面品質管理」要求。具備全面品質管理的「三全」教育，可謂「淡江TQM三十有成」。

現在正值推動全品管第五波超越期，現階段結合葛校長上任後所推動的「AI+SDGs=∞」，全面品質管理也將ESG納入校務永續性趨勢指標。在願景管理上，從「關鍵績效指標、KPI轉為」目標與關鍵結果、OKR、PDCA 持續改進循環融入無限大理念。另進行組織改造，增設AI 創智學院、全英語教學推動中心、三全教育中心、蘭陽行政改造、精準健康學院籌備處等。

本校推動聯合國17項永續發展目標成果豐碩「英國《泰晤士高等教育》(THE) 2022 世界大學影響力排名」本校所擇定的SDGs六項指標，「SDG4 優質教育」全國第1、全球排名第101-200；「SDG6 潔淨水與衛生」全國第3、全球排名第69；「SDG7 可負擔的潔淨能源」為全國第2、全球排名第21；「SDG8 尊嚴就業與經濟發展」全國第3、全球排名第201-300；「SDG11 永續城市與社區」全國第3、全球排名第101-200；「SDG12 負責任的消費與生產」全國第4、全球排名第101-200。創造「淡江三生有幸，永續三世未來」的目標。

本校在ESG指標表現優異，G代表大學治理，榮獲國家品質獎、臺灣企業永續經營獎殊榮；S則是社會責任，持續推動專業知能及服務學習，共創大淡水智慧大未來，獲得遠見大學社會責任獎；E代表環境管理，包含淨零碳排、AI 節能，111年度榮獲經濟部節能標竿金獎，未來淡江將建立統整性永續發展的宏觀治理模式，整合全面品質管理與ESG。（林芸丞）

談及大學如何運用TQM的思想面對永續發展議題，首先，定位價值，定義客戶，預測並釐清客戶需求，再制定短中長期計畫，擬定策略和實現的機制。接著，要擁有比競爭者更好的方法，擴展視野，勇於在各方面不斷改善。同時，在過程中團結夥伴，如：與大學周邊的租房、店家，達成共識，提升能力和參與率，善用外部資源。最後，解決財務報表帶給TQM推行的壓力，利用推行的經驗和學術界的優勢，低成本應用TQM推行大學永續發展，未來仍是一大挑戰。（林育珊）

談及大學如何運用TQM的思想面對永續發展議題，首先，定位價值，定義客戶，預測並釐清客戶需求，再制定短中長期計畫，擬定策略和實現的機制。接著，要擁有比競爭者更好的方法，擴展視野，勇於在各方面不斷改善。同時，在過程中團結夥伴，如：與大學周邊的租房、店家，達成共識，提升能力和參與率，善用外部資源。最後，解決財務報表帶給TQM推行的壓力，利用推行的經驗和學術界的優勢，低成本應用TQM推行大學永續發展，未來仍是一大挑戰。（林育珊）