



董事長 開幕致詞

／董事長 張家宜

張建邦創辦人將全面品質管理 (TQM) 理念於 1992 年引進淡江，1993 年本人擔任行政副校長時正式展開，至今實施 32 年，已深植於組織文化之中，成為淡江人的 DNA。

今年研習主題聚焦於「溝通」，無論是內部運作或對外交流，溝通都是影響組織績效與發展的關鍵因素。TQM 的六大核心精神，「領導承諾」，推行 AI 與永續發展共識、「全員參與」，落實 AI 與永續發展願景，「全程管理」，持續 PDCA，以 OKR 管理機制作為「事實依據」，共享價值，善盡社會責任，為達到「顧客滿意」，進行有效溝通「持續改善」。

溝通相當重要，「蜂舞法則」展現蜜蜂透過舞蹈進行資訊傳遞。管理學家巴納德 (Barnard) 動態平衡學說指出，一個成功組織必須具備 3 個條件：成員擁有共同目標、成員願意投入組織發展、以及彼此之間有效溝通，這 3 個要素決定組織的穩定性與競爭力。

史丹福大學設計學院 (D. School)「以人為中心的設計思考」，提出 5 大設計步驟，分別是「同理心 (Empathize)、定義需求 (Define)、創意發想 (Ideate)、原型製作 (Prototype) 及測試修正 (Test)」，透過問題解決步驟，培養具橫向溝通能力的「T 型人才」，兼具跨領域能力與深度專業的個人，能在組織內部促進溝通，在不同部門與專業領域間搭建橋樑，提高整體協作效率，有助於創新或改善服務，符合顧客需求。

(文／黃國暉 攝影／鄧晴)

淡江大學 113 學年度 全面品質管理研習會

校長 開幕致詞

／校長 葛煥昭

本校 TQM 推動第 32 年，回顧過去成果，包括與中華民國品質學會簽署合作備忘錄、共同舉辦 ISQM 國際品質管理研討會、獲頒國家及個人品質獎等里程碑。現在已發展成 TQM2.0，亦即「智慧永續 TQM」，以「AI+SDGs=∞」為新願景，將智慧與永續納入品質治理核心，推動全面轉型。尤其溝通是 TQM 的靈魂，不僅是科學與藝術的結合，更是提升組織效能的關鍵，融合人工智慧與永續發展以因應新時代的治理挑戰。

此次研討會主題為「智啟溝通，質領未來」，希望以智慧促進高效能溝通，藉由品質管理引領永續未來，展現 TQM 精神的深化與轉化。尤其溝通在 TQM 實施過程中，扮演極為關鍵的角色，它不僅專業、科學，更是一門藝術。

無論是個人、團隊或整體組織，高效能溝通皆是成功不可或缺的要素，溝通的形式可以很多元，包括文字、語言、影像或表演，甚至混合方式，關鍵在於策略性的訊息傳遞，唯有具備良好策略，才能有效傳達，並讓對方欣然接受與精準執行，這才是「高效能溝通」。

(文／黃國暉 攝影／鄧晴)

淡江大學 113 學年度 全面品質管理研習會

日期：114 年 3 月 28 日 (星期五)
地點：守謙國際會議中心有蓮國際會議廳

刊頭設計／楊蕙如
文字整理／黃國暉 滕璦
攝影／鄧晴 滕璦

專題演講

理性與直覺的戰爭： 落實TQM的關鍵溝通策略

／中華民國品質學會永續品質管理人才培育委員會主任委員 鍾添旭

「溝通要有策略」，但如何進行有效率的溝通？當你能够做到智慧的溝通時，品質即可真正落實，因為 TQM 最難的地方，是「人」的挑戰，一個企業有可能因為人事更迭，衍生出多項新策略，但是策略能否持續？當好的策略變成了這個企業 DNA，就算再多的人事更迭也不會改變。

而企業在推動全面品質管理 (TQM) 時，最大障礙在於「理性標準」與「直覺行為」的衝突。以螺絲鎖緊扭力規範為例，實務中員工常依經驗判斷，導致品質標準流於形式。

從標準到執行 TQM 依賴有效溝通

此現象源於心理學家丹尼爾·康納曼提出的雙系統思維——人類思維，分為系統一：直覺快速決策，與系統二：理性分析。系統一的反應快速、情緒性強，常用於日常生活中直觀的判斷；而系統二則運作緩慢、需耗費較多認知資源，適用於分析與複雜的決策。多數基層員工因習慣與環境壓力，傾向依賴系統一執行任務，與管理層以系統二設計的 SOP 形成落差。

溝通的底層邏輯可以運用心智策略，以決策心理學的《理性與直覺的戰爭》，深入分析 TQM 在跨部門協作、供應鏈管理，及基層執行中的心智策略應用等，人類思考背後的「雙系統理論」，會讓人類的理性與直覺，在心智中產生拉鋸戰。

遵守SOP之外 強化溝通才能保證品質

落實 TQM 的執行，其實對我們每個人的人生都有幫助，在商場上，需要滿足客戶的需求，於是所有的資訊，必須經過有效地傳達給客戶。如何傳達？就是靠溝通，無論是下對上或上對下的溝通，或部門和部門之間的溝通，當我們對產品的品質設定了一個標準，但上下層的思考沒有對齊，在執行上如果只靠「手感」，很容易出問題。例如在汽車工廠裡，每個螺絲都確定鎖緊了嗎？如果連老手都認為難以精準控制，就有可能出事，因為標準和執行無法畫上等號。

以 TOYOTA 與大發汽車的品質醜聞為例，日本豐田汽車因安全氣囊問題，召回北美 100 萬輛汽車，其子公司大發工業，旗下總計 64 車款及 3 種引擎，被揭發其衝撞測試資料造假。既然都有標準格式了，為何還是會出問題？這事件顯示，當供應鏈或部門間缺乏共同語言，資訊孤島將加劇執行上的偏差。

工作報告中揭露常見的管理迷思，例如：假設員工會主動閱讀複雜的 SOP，所有資訊已經有效傳遞，所有人都知道該怎麼做，但培訓後長期的記憶標準，容易忽略現實中的「過度自信偏誤」、「現狀偏誤」等認知陷阱，

可能使員工遇到突發狀況時，仍按舊習行事，忽略可能發生的問題。

直覺式和理性分析同時存在如何決策？

在很多的實驗與案例可看出，直覺式決策方式快速又輕鬆解決問題，而理性分析則耗神耗時。兩種決策常同時存在，直覺系統充滿動能，但容易情緒化，因此容易上鉤；理性系統則會分析、擅長推理，但有可能高耗能、導致易懶惰。因此做決策時，要理性、客觀、不要有情緒。

「認知偏誤」與「啟發法」，可以強調了人類傾向依賴系統一進行判斷，易導致錯誤決策。丹尼爾·康納曼的經典理論，提醒大家在重大決策時，須學會啟動系統二的理性分析，避免被以往經驗的「直覺」牽著走。

善用心智策略 協助組織改變

而全員參與決不是口號，是品質持續改善的保證。在標準制度之下，知識可解決問題，若出現問題，可能是缺乏有效的傳達。要品質保證，最難的是管理人的思維。

因此，以「後設認知」(metacognition)使個人提升對思考模式的察覺力，強化理性與直覺之間的協作，絕不可單一仰賴某一系統。「心智策略」解決方案，即透過設計環境觸發行為改變，例如跨部門即時共享數據，以打破資訊壁壘，或將品質標準轉化為直覺操作（如工具防呆機制）。

內化品質思維 避免紙上談兵

由於企業各部門角色或環境不同，不同的心智模型導致對品質的理解不同，如何運用心智策略來設計有效的溝通與執行機制？如上對下溝通，TQM 的標準是用「系統二」設計，但員工的行為依賴「系統一」，為確保基層員工執行品質標準，管理層必須有效傳達 TQM 標準，讓基層員工理解、接受、並確實執行品質標準，而不是流於形式或敷衍應對。

此外，重塑溝通場景，須確保基層員工的意見、品質問題與改進建議能有效傳達給管理層，並讓員工願意主動回報，而不是選擇沉默。如供應鏈須將 TQM 轉為供應商的長期利益誘因，基層回報問題需創造安全環境。因此，TQM 成功關鍵在於「讓理性標準穿透直覺屏障」，唯有將「品質思維」內化至組織的每一個決策節點，方能避免制度淪為紙上談兵。

面對資訊爆炸與選擇過剩的社會，現代人更應善用心智雙系統的優勢，培養思辨能力與心理彈性，提升決策品質。(文／黃國暉 攝影／鄧晴)