

### 提問交流

工學院兼 AI 創智學院、精準健康學院院長李宗翰提問，學校與企業在管理模式上存在相似性，並對「員工回報錯誤但不被懲罰」的管理理念提出疑問，擔心錯誤行為可能導致問題擴大。

鍾添旭回應，關鍵在於創造一個讓員工願意回報錯誤且無壓力的環境，主管與員工應建立良好互動關係，而非讓共同參與者淪為懲罰對象。此外，他強調讓員工了解「錯誤的真實後果」，比懲罰更具警示效果，應透過故事與情境導入，讓人產生共鳴與責任感。

水環系系主任蔡孝忠提問，學校與家長、學生之間的關係，與企業客戶互動不同，教師常被期待「僕人式服務」，導致溝通困難與壓力。

鍾添旭回應，建議可運用「親子模型」（如喜好效應）來設計與塑造有利的溝通環境。他舉例說明，企業中常以場域設計，如辦公室陳設、牆上照片、獎狀展示等，營造權威與信任感，並透過與顧客或其家屬建立情感連結，促進溝通。若教師能事前了解家長背景，並透過共同經歷、讚美或外貌親切感等，觸發情緒連結，就更能緩和溝通氛圍，進而有效傳達訊息。（文／滕瓊 攝影／上：鄧晴；下：滕瓊）



開幕致詞

### 閉幕致詞

／董事長 張家宜  
「溝通」雖是日常，但每個人都有想法，「說服」是最難的一環。以鍾添旭主任委員的觀點，強調心智模式對溝通的重要性，大家應將「有效溝通」納入各單位 TQM 小組或品管圈的實務操作中，持續深化理解，繼續執行 Do & Check。也請品質保證稽核處林稽核長出題，大家一起思考，為精進淡江品質管理開啟新契機。（文／滕瓊）

／校長 葛煥昭  
「高效能溝通」是推動全面品質管理的關鍵。校內溝通不僅涵蓋上下之間的垂直傳遞，也包括跨單位的橫向協作，唯有做到高效溝通，才能提升執行力、使命必達、落實 TQM，進而實現學校的永續發展。  
學生與家長是學校最重要的外部顧客，必須強化與其之間的溝通連結，才能擴展教育的深度與廣度。（文／滕瓊）



## 【一流讀書人對談】文字整理／侯逸蓁 攝影／陳奕貞

# 從《品管 36 計》談人性與全面品質管理



對談時間：4 月 16 日 11-12 時  
對談現場：管科系碩士班 1 年級「人力資源管理」課堂  
(管科系副教授李孟修授課)

《品管 36 計》開宗明義點出推展品質改善最重要的是「人」，作者盧瑞彥利用 36 計招術探討人性與品質的關係，深入淺出，以實例來說明更能夠直指弊端，強化「品管經營」。

本校推行全面品質管理 (TQM) 已屆 32 載，曾獲第 19 屆國家品質獎，為國內少數推行全面品質管理的學府，藉此書再版之機會，盧理事長以他獨到的見解，與商管學院院長楊立人對談，激發產學雙方品管思維的花火。

中華民國品質學會理事長盧瑞彥



中華民國品質學會理事長盧瑞彥



淡江大學商管學院院長楊立人

**盧理事長：**川普上任以後，這整個世界不見得一樣，因為人不一樣了。人決定一切，請記得你們將來都會影響到整個企業。

36 計聽起來好像是要害人的意思，但我所研究的是品管，因此我把那些讓人感覺不好的部分拿掉，把管理的内容整理進去，就是這本《品管 36 計》。

**楊院長：**在大量生產的年代裡，效率是非常重要的。隨著產品生命週期慢慢進入成長期與成熟期，這時產品品質變得很重要，因為顧客會去比較。除了品管之外，如果一個企業能夠有好的品質，成本又低，那它的產品就可以在全世界行銷。甚至如果能夠搭配很好的行銷策略、產品品牌的包裝、品牌的建立，那它就可以創造更大的利益。

稍後我們會和大家談盧理事長這本書裡面的幾個「計」。我會回應也補充我自己個人的一些經驗，儘量讓各位同學們了解。

### 眼見為憑 VS. 數據管理

**盧理事長：**「眼見為憑」的意思，就是你親眼看到才會相信。但在很多情況之下，我們明明看不到，卻還是選擇相信，這是比較常見的現象。當我剛開始擔任主管時，我是個新手，很多事情對我來說，都是第一次，但是我會逼自己去面對。我有一個原則是「你講，我聽。」我會專心聽你說，接下來，我就會根據你的問題去了解。

如果談到的是現場的事，現場有幾百人，問題一大堆，我一聽可能就知道問題在哪裡，甚至比你講得還清楚。所以我常說：「可以的話就先去現場看看。」後來我轉換跑道，從臺灣公司到美商公司，要贏那些資本雄厚的公司，靠的也是這個「看了才相信」的能力。很多人被派到國外去當總經理，常常會跟我說：「我不知道該怎麼辦？」我會告訴他們：「沒關係，你先聽，把聽到的記下來，然後一定要去現場看，去看它到底是什麼狀況。」根據我過去的經驗，你只要親眼去看，大概有百分之七、八十的情況，跟別人講的是完全不一樣的。因為他們講的是美化過的，或者是避重就輕的。

所以我一直強調「眼見為憑」，你要去看，要去了解，不要隨便就相信任何事情，當主管的時候，要有一個警覺：「我要先看到、了解清楚，才相信。」還有很多事情是要靠你自己多走幾步路，從中學習，這就是我設計這個「計」的目的。

**楊院長：**書中提到，盧理事長曾任某大樓主委，住戶反應樓上漏水，要花很多錢維修，但他親自去看後發現只是雜物堵塞，清除就解決了，根本就不用花大錢，印證了

「眼見為憑」。

第二個例子，盧理事長曾任美商公司主管，他們要生產一些家具的配件。本來瑕疵率符合對方的要求，符合一般企業的要求，但客戶仍一直抱怨。盧理事長親自前往查看，原來是他們的客戶做的是非常精緻的高單價家具，對配件的要求特別嚴格，自然不能用一般標準來看待。

我自己的經驗是，有時候同仁會說很多事情。以前在育成中心，經理說這個要花多少錢，那個要花多少錢，身為主管還是要去看、檢核與確認。但如果一個人做過多次檢核，讓我們信任後，當然就授權放手讓他去做。

### PDCA 持續改善 VS. 連環計

**楊院長：**我以前在美國念書的時候，博士跟碩士有時候會一起修課。我和一位日本碩士班學生 Takayuki 修同一門課。交報告的時候，我一個博士生每次都只拿八十幾分。但他每次都拿 95-97 分。了解後才知道，當我隨興交作業的時候，他卻如同雕琢作品般盡心盡力。他可以說是我的貴人，我開始要求自己，把我的產品做好之外，我還要它的品質能夠非常良好地展現。所以，PDCA 循環之後，你還要不斷地改善，爭取卓越。

我記得有次在日本參加研討會，看到一部讓我衝擊很大的影片。高爾夫球場作業員除草後，回頭發現一根草稍微偏高，就用剪刀剪掉。另一個鏡頭是工廠作業員鎖好螺絲後，一個個檢查是否確實鎖緊。這種對品質的要求，出自於你的態度，或許我原本個性不是這麼要求自己，但看到別人這樣，我們也能做到。

**盧理事長：**連環計的意思就是「計中有計」，很多計一起用，完成這件事，要很多配合起來。

以「淡江大學申請國家品質獎」為例，貴校創辦人當年從美國帶回品質管理的概念。但三十幾年前，在教育界推動品質管理有點困難。後來現在的張董事長（時任行政副校長），非常認同她爸爸的理念，覺得這件事情很重要，一定要做好。

她想盡各種辦法來推動，提出「借刀殺人」的做法。她和學校各個單位說：「我們要申請國家品質獎，各個處室都要做檢核，她用國家品質獎的刀，把學校內部大家覺得很困難或反對的事情達成（順水推舟）。這個連環計實施下去以後，每一年都要有品質相關活動，連續都要做 PDCA，要請外界人員來演講。「借刀殺人」以後，大家來一起參與（熱鍋計），做不好是大家的責任。

所以連環計的意思，就是很多計謀加在一起使用。做一件事情，只有用一個計謀有時候是不夠的，需要搭配很多

不同的方法，才能把事情順利完成，目的是為了謀求更大的福利。

### 擒賊擒王 VS. 柏拉圖

**盧理事長：**擒賊擒王就是抓重要的東西。就像考試一樣，理論我都知道了，就是要抓出重點，事先把要看的考試重點寫在小紙條上，考試開始前看那張小紙條。所以很多人能夠掌握重點管理，是靠長時間累積經驗的。

材料管理也是一樣。倉庫裡堆了一大堆東西，其實重要的物料可能只佔 20% 的項目，但這 20% 的項目卻佔了 80% 的價值，這就是重點所在。那些紙箱、螺絲不需要太在意，但像晶體和其他有價值的東西，就必須特別管理。工廠管理也是一樣，工廠最重要的是效率，所以要談的就是怎麼改善效率，這才是重點。這就是擒賊擒王之智，要抓住重點，不要被其他小事干擾。無論是做事還是做人，都是一樣的道理。

**楊院長：**回應理事長提到的「擒賊擒王」。在書中理事長提到幾個例子，第一個例子是，理事長之前有擔任過美商公司的一個主管，其中負責檢驗工作的檢驗員非常嚴苛，已經嚴格到超出要求，造成內部困擾了。

是不是要直接去跟這個檢驗員反映？他當時的評估是這樣沒什麼用，因為這個檢驗員有他自己的主觀意識，還有刻板印象。所以盧理事長就找到他們的主管，然後去跟他溝通，了解實際上的狀況。解決問題後，當然要權衡利弊得失，這個檢驗員可能會對企業產生一些不良的影響，私下再去和這個檢驗員溝通，修復人際關係的問題。

盧理事長還提到一個例子，就是紐奧良是美國治安非常不好的城市。當初為了要解決這個問題，紐奧良的警察局把城市分很多區，找到犯罪熱點是哪一區之後，大量的進駐警力，把犯罪問題處理後，數據就能得到改善。

這就是我們要提到的「柏拉圖現象」。柏拉圖是一個義大利的經濟學家，發現義大利有 80% 的財富集中在 20% 的人手中，他把這樣的一個現象發展出「80-20 法則」，將 80% 的問題歸因於 20% 的因素，應找出這些關鍵的少數。

像我擔任主管，商管學院現在有 12 個系，我必須知道哪些重要工作，必須要努力去做，要超出顧客或主管的期望；有些事情比較沒那麼重要，做一般般就好。所以提醒各位，要成為一個成功的人，時間管理太重要了。（完整版請見網頁）

