

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，自1993年導入至今，每年定期舉辦「全面品質管理研習會」，從無間斷。33年來，秉持「持續改善」的精神，將全品管的推動，契合國家整體脈動與校務發展方向，這幾年也融入USR、SDGs、ESG相關議題，全品管精神已是淡江DNA。

面對國際挑戰，本校須強化風險管理能力，要有新的作為，才能在逆勢中永續發展。最新出爐的世界經濟論壇(World Economic Forum, WEF)《全球風險報告2026》(The Global Risks Report 2026)，訪問全球1300政府、企業及其他組織領導者，歸納未來兩年及未來十年風險，作為全球情勢展望。在十年長期風險前五項為「環境永續」與「AI科技衝擊」範疇，是最核心且難解的挑戰。佩服葛校長具備未來學前瞻遠見，這2項正好是本校校務發展願景「AI+SDGs=∞」、「ESG+AI=∞」雙商標的重點。

了解組織外部的風險，須轉換為內部治理升級的具體行動，要更新治理的工具，強化跨域合作，才能進行風險控管。希望善用公共服務影響評估工具SROI，融入校務發展計畫，結合淡江TQM「持續改善」與「流程管理」，發揮社會貢獻的價值。

33年來我們持續地努力，相信每位同仁皆明白全品管對淡江的重要性，了解全品管不只是淡江文化，更須將淡江的DNA轉譯校務治理邏輯，讓全面品質管理內化升級。



／校長葛煥昭

承接董事長提及世界經濟論壇《全球風險報告2026》所關注的環境、地緣政治、社會與科技等關鍵風險面向，我認為對高等教育影響最直接、也最迫切的，是「科技」與「環境」，也就是AI發展與永續轉型。這正呼應本次研習會主題「從持續改善到公共價值：品質內化與影響外顯的校務治理」，其核心在於如何在快速變動的環境中，建立具前瞻性的治理能力。

2023年適逢淡江推動TQM滿30年，本人隨即提出「TQM 2.0(智慧永續TQM)」，將AI與SDGs納入品質管理體系，並以「AI+SDGs=∞」與「ESG+AI=∞」作為校務治理發展之核心主軸(均已獲註冊商標認證)。面對快速變動的環境，我們深知任何的技術與治理思維都必須與時俱進，隔年即將數位轉型與永續發展納入淡江品質獎八大構面，作為全面檢視成效與持續精進推動方向的重要依據。

TQM是校務治理的基石，透過全員參與、持續改善與檢討回饋，不斷精進運作。兩場專題演講分別從「AI治理」與「永續治理」切入，前者強調TQM在AI時代的深化與應用，後者著重公共價值量化，並逐步延伸至治理成效的具體衡量。

閉幕致詞

／校長葛煥昭

今天兩場專題演講分別從「AI治理」與「永續治理」出發，陳振遠校長強調以AI強化校務治理效能，楊家彥執行長則著重永續治理的量化管理，兩者皆與本次研習會核心TQM密切相關。或許行政同仁對SROI仍感陌生，但我期許各位主管務必要深入了解並掌握。

我始終相信「AI+SDGs」與「ESG+AI」都能創造無限大的價值，這也是學校未來發展的主軸「智慧永續治理」。為實踐此願景，我們正全力推動「全雲端智慧校園3.0」，涵蓋四大重點：在「AI雲端校務治理」方面，以AI引領校務研究(IR)，推動精準教育；在「AI引領教學創新」方面，已有超過70%的教師將AI融入課程，並持續擴展；在「數位學生能源管理」方面，透過模擬軟體進行虛實整合，以提升效率、降低資源消耗，以及在「智慧永續產學合作」方面，以智慧動能連結產業需求。

未來，校務發展計畫、高教深耕計畫、USR計畫及永續報告書，皆將正式納入SROI評估概念，並結合PDCA循環中「Check(查核)」機制，確保治理效能持續精進，落實智慧永續治理的發展方向。

／董事長張家宜

今日研習會的內容充實豐富。陳振遠校長擁有橫跨國立、私立綜合大學及技專校院的校務治理經驗，針對「TQM在AI時代的深化、內化與進化」，給予諸多寶貴的觀點，提供大家參考。尤其是「學生存續率」特別認同；雖然淡江目前招生穩定，但學生入學後的留存，才是各系所主管與老師需重視的課題。同時，他也指出推動TQM的重要目標是「行政簡化」，我們在AI工具輔助下，應優化流程，而非增加同仁的工作負擔。

楊家彥執行長分享「從SROI到校務發展目標管理」，與本校推動「永續校園」的願景高度契合。正如葛校長所提，未來學校多項重要計畫及永續報告書，都應融入SROI的觀念與評估，雖然不容易，但將有助於更清楚地呈現學校的社會影響力與整體價值。

今日3小時的研習僅是一個開端。觀察學校過去表現，我們在PDCA管理循環中的Plan(計畫)與Do(執行)做得很好，但在Check(查核)方面仍有精進空間。KPI針對結果進行數據化，OKR是目標關鍵結果，SROI適用於短期可衡量的投入與產出，都是強化查核與檢視成效的重要工具。研習會結束後，為強化SROI應用，交付全校各單位「功課」，請林稽核長思考各單位導入SROI概念之後作業。



專題演講 II

從 SROI 到校務發展目標管理：全面價值衡量、目標管理 & 價值溝通

／樹冠影響力投資股份有限公司執行長 楊家彥

楊家彥首先提到，身為投資管理者，面臨最大的挑戰在於如何將「財務以外的價值」說清楚？若無法精準衡量這些價值，便難以設定具體的投資條件與合作目標，這股動力促使他深耕無形價值的衡量。接著，他分享過去10年間處理過數十個案子，建立不少社會投資報酬率(SROI)模型，範圍涵蓋綠建築、社會企業、非營利組織(如羅慧夫顛顏基金會)，以及政府部門(如臺中市社宅發展工程處)。

SROI 的本質：數位治理的管理系統

楊家彥認為 SROI 是一套管理系統，其導入過程類似 ISO 標準的建立。執行上包含六大步驟：確認利害關係人及評估範圍、釐清改變理論及影響力地圖、進行影響力量化及貨幣化評估、進行因子調整及時間價值處理、計算社會投資報酬、管理內化及定期報告，可歸納為三個關鍵階段：

- 1. 定性(價值定性)：透過編製「影響力地圖」來確認利害關係人，並釐清其受影響的具體層面。
2. 定量(量化)：由於定性分析多基於主觀假說，因此需透過「價值調查」獲得客觀數據進行驗證。
3. 定價(貨幣化)：在具備定性與定量的堅實基礎後，方能建立具信服力的貨幣化模型。

他指出，定性與定量是定價的基礎。若省略前期的嚴謹分析而急於進入定價階段，產出的結果往往會模糊不清，甚至損害評估的專業性。為了確保數據不被「灌水」，SROI 導入四種因子調整，分別為無謂因子：扣除即便不採取行動，該價值也會自然發生的部分；歸因因子：若價值由多方共同創造，應扣除他方的貢獻；轉移因子：考量資源是否僅是從其他組織轉移而來，而非整體社會的淨增長；遞減因子：評估影響力隨時間消退的速度，但某些長效型影響則不應被委屈估低。

在操作原則上，SROI 遵循八大原則，其中「抓大放小」與「透明化」最為關鍵。不需要追求全面的數據覆蓋，而是要掌握最重要的利害關係人，並完整交代所有的前提假設與評估方法。這種嚴謹性使得報告即便未經第三方認證，也能在學術或產業同儕間獲得認可。

在實務操作上，他提倡使用「影響力地圖」而非教育部常用的「事件鏈」。他認為事件鏈過於理工思維，試圖釐清所有因果關係，但在社會科學領域，人的感受難以用單一事件鏈完整驗證，且因果推導容易流於假說。反之，影響力地圖借心理學或教育學領域的

常識，直接透過利害關係人的真實感受來確認價值，對企業與組織而言更易于操作。

賦予永續報告書「靈魂」

針對目前許多組織編寫的永續報告書，楊家彥提出具備「靈魂」的三大要素：

- 1. 願景與目標：清楚展現組織的宗旨、階段性目標及未來挑戰。
2. 掌握無形價值：納入公務統計之外的關鍵數據，例如利害關係人的認同感與價值取向。
3. 國際準則轉譯：使用全球報告倡議組織(GRI)準則、自然相關財務揭露(TNFD)或不等相關財務揭露(TIFD)等國際標準，將內部的管理轉化為對外的價值溝通。

他舉例，「島內散步」在報告書中強調與地方的長期共益夥伴關係，讓企業客戶意識到，選擇他們的服務不僅是員工旅遊，更能提升企業的公關品牌價值。

將 SROI 融入 OKR 與 OGSM

他建議將 SROI 的指標納入 OKR 或 OGSM 等目標管理架構。他對 KR(關鍵成果)的定義是「一組或多組的 KPI」，因為單一指標往往難以刻畫廣泛的無形價值。透過 SROI 補強過去未曾掌握的 KPI(如認同比)，能幫助組織在 PDCA 循環中落實最困難的「Check(查核)」環節，確保每一項行動方案都能對準組織的長遠願景。在世新大學的案例中，利用價值調查，發現不同年資的校友與教師對學校的期待差異很大，這就是非常重要的管理資訊。

建立效益模型而非成本法

最後，楊家彥呼籲在進行貨幣化計算時，應盡量避免僅使用「成本法」，因為這會嚴重低估組織創造的真實價值。例如在衡量「羅慧夫顛顏基金會」的貢獻時，不應只計算醫療支出，應利用國際公認的失能調整生命年(DALY)建立效益模型。這種方式能算出患者因醫療協助而恢復的生命價值，從而產生更有說服力的社會溝通。

對淡江大學而言，SROI 是推動「智慧永續治理」的可用工具。透過對校友、師生、產業界及在地居民進行常態性的價值調查，並融入「校務發展計畫」與「永續報告書」中，學校將能更精準地掌握其在校務治理與大學社會責任(USR)計畫中的真實影響力，讓每一分資源的投入都能轉為可衡量的價值。(文字整理/張瑜倫)

提問交流

永續中心韌性治理規劃組組長洪小文詢問：學校目前的永續報告書將利害關係人分為十大類，收集問卷不易。演講中提到世新大學，實務上是否都能對每一類進行調查？此外，SROI 要求的貨幣價值量化極具挑戰，在實務經驗上應如何處理？

樹冠影響力投資執行長楊家彥答覆：在影響力評估中，調查對象10至20類是常態，樣本數愈大，說服力愈高且誤差風險愈低。針對貨幣化，建議專案在6個月內完成以防「爛尾」。時限內應「抓大放小」，最重要的價值主軸必須建立效益模型，避免使用會低估價值的成本法。至於次要項目，使用成本法或替代價

格法則是可接受的折衷方案。

中國科技大專校長陳振遠詢問：SROI 最困擾的是貨幣價值的衡量。雖然DALY是國際認可的，但有些項目仍難以衡量。目前是否有像「碳排」具備統一的財政指標，讓不同組織之間有可比性？

樹冠影響力投資執行長楊家彥答覆：以碳定價為例，實務上可用國內較低的碳費作為成本價，也可參考市場「碳權交易」的平均價格。在缺乏統一模型的情況下，成功關鍵在於遵循「公開透明」與「保守估計」原則，只要完整交代前提假設與評估方法，產出的數據就能獲得學術或產業同儕的認可。