

從第二條曲線看教育品質暨教品會 ⊙莊淇銘

專題報導

作者簡介：

台灣台南市人

一九五六年六月二十四日生

成功大學環境工程系畢業

美國俄亥俄州立大學電腦碩士

美國西南路易士安那大學電腦博士

美國西南路易士安那大學講師

本校資訊工程系系主任

本校資訊工程研究所所長

現任本校教品會執行秘書

第二條曲線的理論基本上是源自於未來學。未來學大師艾文·托弗勒 (Alvin Toffler)，在 1970 年出版的未來的衝擊 (Future Shock) 一書中，就指出社會面臨前所未有的快速而激烈的變遷，而社會一旦變遷，將造成新需求、新消費型態及新產業結構等。在此狀況下，在舊消費型態及固有產業結構中佔有「優勢」及「利基」的企業及組織，若不尋求變革以在新的消費型態中繼續取得「優勢」及「利基」，那可能將被新社會淘汰。

企業及組織因在舊社會中佔有利基，所以能屹立成長於舊社會，此企業與組織之環境或成長曲線稱為第一曲線，而面對社會的變革，企業則必須調整或轉型以尋求在新社會中舉行了不少例子來說明，第一曲線成功的企業，不見得在第二曲線會成功。如柯馬特(Kmart)及沃馬特(Wal-mart)兩家百貨超商。這兩家百貨超商都是崛起於工業社會，並在工業社會中的佔有優勢及利基，尤其柯馬特公司在當時是全美國最大的百貨超商。但為面對後工業社會(資訊社會)中的新變革，柯馬特決定以走向專賣店為其第二曲線，而沃馬特則是提供多樣化產品為其第二曲線，結果是柯馬特的第二曲線策略失敗，沃馬特的營收已超過柯馬特兩倍。不走第二曲線更相繼報導，柯馬特因新的經營策略錯誤，可能走上倒閉的命運。審慎決定第二曲線的重要性可見一般。

其實，不僅國外，在國內也處處可見第二曲線的現象，有兩種型態，第一種是仍守住第一曲線的產業，但以巨資投入第二條曲線之產業，如石化業起家，台塑集團就成立南亞科技公司投入半導體的行業。第二種則是完全拋掉第一曲線產業全力投入第二曲線的產業，如金車飲料原本是第一曲線，而後以多樣性的飲料產品為其企業之第二曲線，由於其成功的掌握了飲料的新消費型態，自去年(1996)，營收首度超過國內最老牌的飲料公司——黑松。很清楚的，任何企業與組織，要在快速變遷的後工業社會中繼續存活甚至茁壯成長，必須整個企業組織成員有第二曲線的概念，墨守成規的企業、組織及個人終將被淘汰。

從國內大學的演進來分析，大學的優勢與利基已不再如前，數十年來，台灣想進入大學的學生甚多，但大學數量不多，在學生多大學少的情況下，造成賣方市場。並且，近年來，公、私立大學數目急遽增加，聯考的理工科組錄取率已達70%，若再加上正在籌設中的大專院校將來的招生數，及教育部開放對國外大學與大陸大學的認證之影響下

，可能大學將從學校優勢的賣方市場，轉為學生優勢的買方市場。是以，將來極可能排行殿後的大學科系開始招不足學生，如同現在某些高中高職一般。在這種情況下，各校為招到足夠的學生，及優秀學生，必然必須面臨學校「品牌」的挑戰。

學校「品牌」之良窳將對學校產生學校內部影響及學校外部之影響，內部影響有三：1.優秀師資之延聘，2.教職員之向心力，3.對學生之招生率，外部影響有二：1.社會評價，2.政府經費補助多寡之決定。這明確顯示學校的「品牌」是未來大學競爭發展的第二條曲線，而與學校的「品牌」攸關至巨的因素主要有：1.學校的辦學理念，2.教職員對辦學理念的認知與投入，3.學校的教育「品質」。

有句名言：有什麼樣的人民，就有什麼樣的政府，同樣的，有什麼樣的辦學理念、教師及行政人員，就會有什麼樣的學校。在此提出一個來自日本的觀念叫作「紮根」(nemawashi)。其意義是，要長成什麼樣的植物，必須對該植物的「紮根」工作著手，因為若「紮根」工作做不好，是很難得到想要的生長形狀的。而前述影響學校「品牌」的因素中，宣導辦學理念及強化教職員對學校的向心力及辦學理念的認知與投入就是「紮根」的工作。有這些「紮根」的努力，才可能有好的教學品質與學校品牌。教育品質管制委員會所承辦的多項業務中，新進教師座談會、教育行政革新研討會及行政人員全面品質管理研習會都具有「紮根」的功能。

另外，校長在行政會議提及各一級單位秘書參加行政會議的意義，其實也具有「紮根」的功能。因為，一級單位的秘書肩負著協助單位主管推動該單位工作的任務，而行政會議所交付的任務正是推動學校行政大針的重要工作，各一級單位參與行政會議必能對學校行政方向有更深入且具體的瞭解，此「紮根」工作當然有助於校務之推動。

其次要介紹另一個日本企業非常強調的概念，金井正明說：如果你只要學一句日文，那就學「改善」(KAIZEN)。KAIZEN是日本管理中最重要的一個觀念，也是日本競爭成功的關鍵，KAIZEN代表持續的改善每個人，從最高的管理階層、經理到基層人員。教育品質管制委員會承辦的教學評鑑、行政人員全面品質管理研習、教學行政革新研討會、大學評鑑等項目均具有KAIZEN之功能。

從KAIZEN的角度來提出改進方案，在新進教師座談會應加強「紮根」課程講授，讓新進教師能較深入瞭解淡江的辦學理念及淡江文化。在教學評鑑上，除再檢討評鑑表的內容與評鑑結果之分析外，建議學校應制定辦法，以公平適當的方式來鼓勵評鑑優良的教師或規範評鑑不佳的教師。此外，教學行政革新研討會的專題報告與討論內容應「紮根與革新」與「KAIZEN」並重，且宜即早規劃報告及討論的主題，讓與革新觀點。

行政人員全面品質管理研習會應從過去聽專題演講、閱讀資料的型態，走向讓每個淡江人更具共識、更具參與性，透過落實各單位TQM小組的實質功能，使人人皆能了解自組的任務與工作程序，彼此發地隨時改進缺點提升工作品質；另外在學校高層部份應設校長智囊團研究TQM、組織功能領航研究群等，以利配合校辦學理念制定學校整體性TQM執行計畫，並評估執行成效進而修正計畫。

再者，在大學評鑑方面，由於大學評鑑的主要功能之一就協助是各大學自我檢驗，自我評鑑，以期改善教育之品質。編組。建議在大學評鑑委員會管制而後向擔任定期舉辦學校整體評鑑，副校長擔任評鑑組總召集人由學術副校長擔任，下設教學分組、研究

分組、行政分組、服務分組及總結分組。各分組召集人建議如下：教學組：教務長，研究組：綜研中心主任，行政組：主任秘書，服務組：學務長，總結組：教品會執行秘書。

面對大學的品質競爭新環境，本會就各項業務進行分析並提出改善之道，同時期待在組織的調整下，依第二曲線的原理，開創本會未來的整體方向：

1.持續分析教育環境變遷的趨勢 2.研發提昇教育品質的理論與方法 3.落實教育品質管制之執行 4.審慎評估第二曲線的優勢與利基，以維持第二曲線之優勢。

