

## 文錙中心 課務組 TQM分享經驗 國家品質獎 淡江蓄勢待發

專題報導

採訪/熊君君·林靜旻·林怡彤 攝影/邱湘媛

第一屆淡江品質獎已於今年初選出得獎者，文錙藝術中心在重重關卡中脫穎而出，為今年本校申請「國家品質獎」暖身，上月21日並在全面品質管理研習會中，分享得獎經驗。淡江曾於90年向「國家品質獎」叩關未成功，特參考「國家品質獎」標準，設立淡江品質獎，期望促使同仁有效推行全面品質管理（Total Quality Management，簡稱TQM），提升整體教育、服務品質，以建立優良組織形象。

### 文錙中心榮獲淡品獎

「淡江品質獎」之評審標準參照「國家品質獎」，總分1000分，只在配分權重上稍做修改，邀請曾獲國品獎個人獎的元智大學工業工程與管理學系教授鄭春生、中原大學工業工程系教授楊錦洲、敏盛醫療體系院長李源德3位，以及高等教育評鑑中心執行長吳清山擔任校外評審，依領導與經營理念、策略管理、研發與創新、顧客與市場發展、人力資源與知識管理、資訊策略的應用與管理、流程管理和經營績效8個標準進行評分。

該獎項於去年10月起受理申請，有文錙藝術中心、研究發展處、教務處課務組、學務處住宿輔導組、總務處文書組以及資訊中心作業管理組6個單位報名競逐，11月進行書面報告初審、12月進入複審，個別向評審小組作20分鐘的簡報與實地訪評。經校長核定後，由文錙藝術中心勝出，獨得15萬元獎金。

### 提綱挈領突顯優勢

文錙藝術中心策展人楊靜宜表示，起初文錙中心覺得「顧客至上」、「經營績效」等TQM概念與藝術中心沒有關係，並不想報名參賽，但仔細研讀「國家品質獎參考手冊」和校長張家宜著作「高等教育行政全面品質管理理論與實務」，且蒐集國內外「全

面品質管理」相關資料後，發現TQM是個邏輯概念，可適用於任何人、任何單位的活動。而且「原來中心長期以來，就切實轉動PDCA (Plan, Do, Check, Act) 的策略計畫，進行全面品質管理，只是不自知而已」，於是文錙中心便深具信心，全心全意投入申請的準備。

文錙中心動員各所屬廳館人員，鉅細靡遺整理各類標準作業手冊，分析展覽與音樂會演出的流程管理，統整問卷調查回饋資料，推行全面品質管理之經過與現況，以及未來展望，再三濃縮下，以精簡的30頁書面資料，附件資料30頁，呈交申請初審。

初審後，評審委員認為，內容豐富但多屬平鋪直述，記不得重點。文錙中心副主任張炳煌強調：「經過初審，我們才知道要突顯最吸引人的優點，才能抓住評審委員的印象，而不是稍縱即逝的美好，落得一場空。」每個段落也都要有重要綱領，「每位評審委員都是大忙人，一定要讓他馬上看到重點，這就是重點。」

通過初審後，隨即要面對複審的訪視與面談。訪視當天，舉凡是詢問工作手冊內容，或是文錙中心與海事博物館的橫向聯繫，都能毫無遲疑，從容應對，是如何準備的？1月得知將舉辦淡江品質獎後立即著手整理，複審前2天全員密集進行沙盤推演，對各項書面資料以及中心業務都須瞭若執掌，以應對評審委員可能的提問，「秘訣就是站在評審委員的立場想，他們最想抓的毛病在哪裡」張炳煌笑著說。

## 實踐PDCA評審肯定

評審委員皆肯定文錙中心能以「信任、務實、宏觀、唯美、圓融」為核心價值，經營用心、管理有序，認為將展覽、音樂及海博結合成為彼此互補的藝術中心，有許多異質，卻能同質發揮，非常可貴。掌握全面品質管理精神，以PDCA為準則提升品質文化，分齡導覽服務、海博館數位化、e筆書法等研發與創新具有特色，都令評審委員大為激賞，讚譽有加。

然而，評審委員去也提出文錙中心缺點：相關績效較似服務特定「小眾」對象，尚未推及全校師生，對於顧客滿意度的調查機制也不夠完善，對此，張炳煌表示，已擬定推行「學生藝術護照」，未來只要至文錙藝術中心、音樂廳或海博館參觀，即可蓋館章，集滿館章便可得到精美獎品，以鼓勵學生參觀，也能在藝術護照上抒發意見，以利意見調查資料的統整。

## 課務組處理危機效率高

代表教務處參加淡江品質獎的課務組，雖未能獲獎，但以二級單位之資源，能通過初審進入複審，實屬不易，其準備淡品獎的經驗也值得相似性質的單位參考。為了申請這屆淡江品質獎，課務組早在去年3月就成立小品管圈（6人小組）開始籌備，期間還有組員自費到校外上課聽演講，從排斥到完全接受TQM的概念，歷時8個月終於完成申請淡江品質獎的準備工作。課務組組長姜國芳說：「6人小組是先鋒，而其他組員及整個教務處都是我們的強力後援。每次討論修訂的資料都會讓全組傳閱，有問題立即反映，才能確保全組都了解內容。」

課務組在危機處理上表現成熟，94學年上學期開放新教務資訊系統選課時，因選課速度過慢，學生抱怨電話不斷，於是所有課務組同仁犧牲午休接聽學生電話，保證選課有效。選課系統經資訊中心檢查後，確定無法即時改善，即決定關閉並延期選課，決議回復使用原有選課系統。課務組並商請通核中心開放大四同學核心課程的加簽名額、測試修改後的選課系統。重新開放當日，沒有一通抱怨速度太慢的電話，到此課務組才認定危機解除。

評審委員認為顧客回饋是課務組較弱的一環，對此姜國芳表示，品管與績效是成正比的，自從實施全品管後，同學在行政版bbs的問題減少很多，顯示同學對於課務組的滿意度逐漸提升，而課務組也會參與班代座談會等會議，聆聽同學的需求，努力提升顧客滿意度。

## 淡江再次挑戰國家品質獎

「國家品質獎」旨在獎勵推行全面品質管理具有卓越績效的企業及個人。民國90年國家品質獎一開放企業界以外的行業申請，本校立即申請參加。當年共有12所學校角逐，通過初審的只有淡江和元智兩所大學，但最後都失之交臂，未能通過複審。93年元智二度申請國家品質獎，順利通過決審，成為第一個獲得國家品質獎肯定的教育機構。校長張家宜表示，本校近年來積極推動TQM，邀請國內外3位國家品質獎得主到校演說經驗，今年挑戰國家品質獎時機已臻成熟。

國家品質獎評分重點與項目最初僅適用於企業界，90年首次運用於學術界時，並沒有

很明確的準則，這也成為當時本校的難題，不但申請書難以著墨，準備時間也相當匆促，雖然通過初審，但未能確實表現TQM的成果，因此與得獎無緣。人事室主任徐錠基還特別提出，當時評審查核之單位之一正是人事室，被問到關於退聘教師回收聘書之相關問題，同仁們表示沒有特殊管理措施，顯示出流程管理的弱點。另外，評審也提到本校生師比偏高、學生宿舍欠缺等問題。

本校今年將再次向「國家品質獎」叩關，汲取評審的意見積極改善，自91學年起推行總量管制，學生人數不再自然成長，加上95學年起技術學院減班，部分系所也有減少大學部人數的動作，日間部的生師比已從89學年的29.99，下降至24.37。此外，男生專屬的「家」——「淡江學園」也在近年完工，解決許多離鄉背井，隻身到淡水唸書的學子們住宿問題。而關於聘書之回收，目前人事室已有完善之查核管理與配套措施，不但專任教師必須先繳回聘書，方可取得服務證明，也會積極連絡兼任教師繳回。

關鍵：全員投入 橫向協調

申請國家品質獎的前置作業，首重於申請書之撰寫，第二階段之複審作業即為「實地訪查」，依據第一階段分數加扣分，評審委員會親赴現場，實地了解全面品質管理之績效，並針對申請書或簡報提出問題，受評者必須及時給予適當回應。另外，人事室主任徐錠基表示，簡報應簡潔扼要，「圖勝於表，表勝於文」是一大重點，且較申請書深入分析，而非濃縮或摘錄其內容。

文錙藝術中心張炳煌強調：「全員投入是準備國品獎的重點，更是基座」，再者，充分掌握TQM、PDCA的宗旨，將既定的評審標準與自身業務建立連結關係，確認數據正確無誤，盡量以量化、質化呈現，各組員都能詳熟資料內容，就能從容應對各項挑戰。

課務組組長姜國芳則建議：「SOP手冊是做好全品管的第一步，作業流程有一定模式可依循審查，才能做好品質管理。」93學年度教務長葛煥昭即要求教務處所有同仁製作標準作業程序（SOP）手冊，詳細記載業務過程、注意事項，定期修正，不僅同仁遇到困難可查閱，也可供輪調新進人員參考，使其能快速融入工作團隊中。

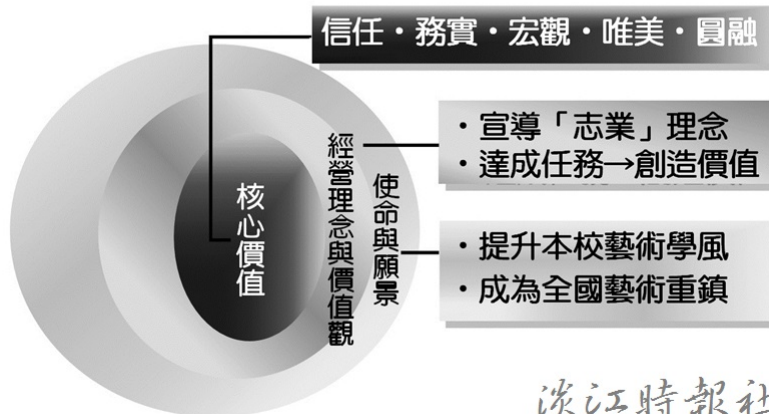
對於淡江要再次申請國家品質獎，校外委員中原楊錦洲教授表示，只要有充足的準備，申請書越詳盡越好，而各單位人員一定要清楚了解所屬單位的業務流程，如果有跨單位的業務也需了解內容，主管了解更須深入，這樣「淡江獲獎絕非難事！」



文鑑中心培養藝術種子工讀生，學習上畫、下畫、打光等佈展事宜，以及專業之導覽能力，擔任總召的中文二宋致靜（右2）表示，「掛畫的時候，一個小細節都不能忽略，因為每件事情都會影響整體效果」，每週皆會定時開會上課，平時一發現問題，便馬上處理，貼在手冊上提醒其他工讀生注意，處處都能看到全品管的影子，可謂真正的「全員投入」。（圖\邱湘媛）

深廣分析——全面品質管理分享篇

1、以核心價值為中心的發展面向



文鑑中心的簡報內容展現以圖表為主，文字為輔的特色，容易吸引評審注意。