

## TQM總動員—淡江前進國品獎

專題報導

大學的經營一如企業，強調品質管理。本校自民國81年起，創辦人張建邦將全面品質管理（Total Quality Management, TQM）之理念引進管理體系，帶動了本校管理模式，TQM之執行受到本校全面的重視；校長張家宜更為文論述，出版《高等教育行政全面品質管理理論與實務》一書，以為本校推行全品管的依據，藉以提升教學、研究、行政及服務之品質，確保本校「學術優異、品質保證」目標。

本校執行TQM多年，民國90年首度參與國品獎，進入複審，其後並不斷積極改進缺失，今年再次向第18屆國家品質獎挑戰，並已順利通過初審，將於本月底進行複審實地考評。主任秘書徐錠基從開始執行TQM到現在，一直積極參與規劃的推手，他表示，參加國品獎或淡品獎都是對學校及同仁努力的一種肯定，也是對學校組織的檢視，希望透過這樣的鼓勵，讓校務運作更加順暢、圓滿。

### 國品獎宗旨

「國家品質獎」旨在以獎勵的方式，表彰具卓越績效團體之評獎制度，促使國內各機構均能有效實施全面品質管理（Total Quality Management，簡稱TQM），在TQM中首重「全員參與」之精神，涵蓋組織中各階層及各部門，使每位同仁均可高度參與，依循P（Plan）、D（Do）、C（Check）、A（Action）機制，有計劃且持續的進行改善。

### 推行TQM的理念與經過

82學年度本校成立「教育品質管制委員會」（94學年度改為教育品質管理委員會），全面推動教學與行政之全面品質管理工作，83學年度起定期召開TQM小組會議，檢討並改進工作內容及計畫執行成效，以落實TQM之推動。十餘年來，從各項評鑑資料顯示本校辦學成果受教育部及企業界高度肯定。

此外，「顧客服務」也是TQM不可或缺的一環，不僅要滿足內部顧客的需求，更要兼顧外部顧客的期望，針對不同客群對組織的期望，所提供的產品及服務亦各具，TQM在教育的應用上採用企業界不斷追求品質改進的精神，加上品質管理的策略，轉化學校傳統經營理念，進而提升教學效能，創新並改善學校的教學與行政服務品質，提升學生學習成就，以滿足家長、社會及未來雇主的要求與期望。推行TQM的特色及具體作法

#### 一、領導與經營理念：

以「國際化、資訊化、未來化」（三化）為本校教育理念，並結合「三環五育」，「三環」是「專業」、「核心」與「課外活動」課程，「五育」是「德」、「智」、「體」、「群」、「美」，除實踐教學、研究、服務三大教育功能外，仍需注重品行與生活教育，培養淡江人成為學有專長，心靈卓越的國家棟樑。

以同僚、官僚、政治、企業四個管理模式，協助行政管理團隊不斷創新與突破，發揮出無窮的發展潛力，發展本校最大特色「多元一體，四個校園」。淡水校園是以研究為主的美式研究型「知識之城」，教學和研究並重，致力發展碩士及博士課程。台北校園是以服務為主，推行終身教育與推廣教育的「知識之海」，方便在職人員進修。蘭陽校園是以大學部教學為主、英式全人教育的「智慧之園」。網路校園則是超越時空，隨時隨地均可學習的數位教育「探索之域」。

## 二、策略管理

本校以三化教育理念為基礎，擬定各單位短、中、長程發展計畫，計畫內容包括執行目標之策略與追蹤考核，依照PDCA管理循環中的考核（CHECK）來執行。每年針對教職員生進行校務滿意度抽樣調查，有助於校務自我評鑑，調查結果均納入校務自評報告分送本校各單位參考與謀求改善。

此外，每年召開「教學與行政革新研討會」，讓教授代表、各級主管、秘書、行政人員代表齊聚一堂，集思廣益，創造出更多校務發展策略與方法。推廣國內外學術交流與合作，共享資源，做良性的競爭，爭取雙贏。並定期舉辦TQM研習，全員參與，讓各單位更瞭解TQM的精神與做法，重視顧客需求，強化危機預防、持續改進。

## 三、研發與創新

本校為發展研究特色，歷年來鼓勵爭取專題研究計畫，並鼓勵師生參與產學合作不僅在學術領域的增長，進而學以致用、發揮研究專長，營造產學雙贏的策略。

此外，近年來「創新能力」頗受企業界的重視，如何培育學生創新思考能力，一直是本校努力的目標及方向。民國91年教育部公佈「創造力教育白皮書」，宣示打造「創造力國度」的願景，說明創新可視為一系列知識生產、知識利用及知識擴散的歷程，而創造力就是創新的火苗。此後，許多大學已舉辦多場創新與創造力的研討會、製作以創新為主題的網站、舉辦創意競賽等。本校也在文學院下成立了創意中心，將創新融入課程中，播下創意種子。

1、民國95年文學院參與教育部首度舉辦的「創意學院」計畫甄選，從全國69所提案的大專院校中脫穎而出，榮獲教育部評選為「創意學院」標竿學校。

2、95學年度獲教育部核定補助的教學卓越計畫，已將「開發創意思維」列為子計畫

方案。除了舉辦創意名人演講及創意激發研習營外，並辦理多次不同生活與學習層面的創意比賽，以激發學生創意能力。

3、本校也積極推動文錙藝術中心及文錙音樂廳相關的核心課程，如：「藝術欣賞與創作」，提供更多關於學生「精神向度」之教育課程，激發學生創意潛能。去年淡江品質獎中，文錙藝術中心就開發e筆書法以創新書寫工具，這就是創新研發的一個好實例。

#### 四、顧客與市場發展

針對在校師生、家長、校友、社會大眾及業界等不同顧客群，掌握需求，提供資訊及服務，並建立適當的溝通機制，檢視服務成果。未來將視顧客需求及建議朝向「優質」、「全面」之教學、研究、服務發展。

#### 五、人力資源與知識管理

本校依TQM理念，已建立完備之人力資源管理體系，包含教職員工任用，教育訓練、在職進修、考核獎懲、員工福利、保險、退休、撫卹等，特色如下：

1、減輕教師授課，確保教學品質：95學年度全校日間部生師比例為24.5，符合教育部25以下的規定，在總量管控招生人數之前提下，積極增聘專任師資。95學年度起規定專任助理教授授課時數每週不得超過10小時，以減輕教師教學負擔。

2、行政人力充足，有效支援教學：本校學生與行政人員比例為40.5、教師與行政人員比例則為1.11，較其他九所性質相近的私立大學之平均值低，顯示本校行政支援人員條件充足。

3、職員實行輪調，活化人力運用：自87學年度起便啟用職員輪調制度，迄今不但成為人力管理之重要環節，亦有助職員升遷及任用，也落實工作替代的互補性。

4、重視員工福利，鼓勵在職進修：為鼓勵教職員能夠在職進修、終身學習，人事室訂定有鼓勵及獎勵法規，並不定時舉辦教職員進修、研習、訓練及「教師教學工作坊」及「教師教材製作」等講座，激勵職員吸取新知，也提升教師教學品質。

#### 六、資訊策略、應用與管理

「資訊化」為本校三化理念之一，每年投入資訊化建設、應用及服務的資金占全校總收入4.0%~4.5%。不斷研發出創新的資訊系統，以維持校務資訊品質，滿足顧客需求是本校的資訊策略。

1、民國81年本校首創以電話語音系統應用於各項校務業務查詢，節省許多時間及人力資源。

- 2、民國85年招生試務系統全面自動化，一方面縮短試務作業時間，另一方面提昇工作效率、正確率與試務品質。
- 3、民國89年首創網路即時選課系統，並具即時審核功能，在開放期間如有選課異動，系統會自動以電子郵件通知學生。
- 4、民國91年架構「教學支援平台」，大幅增進師生互動，學生可以在任何時間上網擷取文獻、繳交作業，也可上網研討溝通，是一個支援人力資源與知識管理的資訊系統。
- 5、「辦公室自動化系統」（簡稱OA）更是提供行政人員日常工作運作所需，也提高學校整體行政作業上的時效性與品質。
- 6、近年，三個實體校園（淡水、台北及蘭陽）的無線網路環境建置完畢，在校內即可利用具有WiFi功能之設備，如手機、PDA、NB或是PC等，免費打網路電話或以連線或離線方式，查詢校園即時訊息。
- 7、「網路校園」已成氣候，全國共有五個數位學習碩士在職專班，本校便有兩個，吸引很多在職者報考。
- 8、透過強化各單位的網路資源服務，提供全校單一窗口服務。

## 七、流程（過程）管理

不論是教學品質或環境品質的管理，甚至學生的生活輔導等皆遵循TQM的最高指導原則「PDCA」。以教學品質管理為例，為持續提升教學品質，自97學年度起將導入「教學品質保證全面品質管理」，各系所開課前均需訂定教學目標，並評估達成目標的專業核心能力養成度，才開始針對目標所需而設計教學內容、方式，最後依教學評鑑、問卷調查、畢業生流向調查及各項證照考試等指標查核、評估績效，並根據統計資料修正或改善教學缺失。

## 八、經營績效

本校依全面品質管理之理念，以「顧客導向」、「品質承諾」、「持續改進」、「全員參與」、「事先預防」之精神融入學校各單位，以提升學校之教學及行政品質，在經營績效上獲得許多成果，詳「執行TQM榮譽成果」表。

階段別	推動項目
導入階段 (1993-1994年)	*確認校務發展目標 *召開相關會議宣導TQM理念 *凝聚領導階層推行TQM之共識
紮根階段 (1995-1997年)	*各單位成立推動TQM小組 *擬訂達成TQM之各種檢核表章、系統、策略
成長階段 (1998-2000年)	*評估TQM成效 *獎勵及表揚推動品質有功人員及單位
高效階段 (2001年之後)	*檢討TQM實施得失及提供成員回饋機會 *塑造品質管理文化 *參訪國內外標竿學校

