【111學年度全面品質管理研習會特刊】論壇：大學治理與全面品質管理

論壇主持人：稽核長 張德文
論壇與談人：
■臺北醫學大學主任秘書 施純明
■元智大學主任秘書 吳和生
■淡江大學校長 葛煥昭
■中華民國品質學會理事長 盧瑞彥

大學治理與品質管理經驗分享／臺北醫學大學主秘　施純明

北醫規模不大，只有11個學院、6,200名學生、校友數量也不及淡江，僅四萬九千多人。專任師資有七百多位、研究人員21位，並有6間附屬醫院。組織管理架構方面，董事會以下便是校長，然後有副校長分管督導。副校長以下分為6個單位，分別是學術單位、行政單位、研究中心、醫療養護機構、28家衍生的新創公司與三個醫療團。我們每個禮拜會開一次首長會議，雖然參加的人數不多但其實是最重要的決策會議，與會人員有校長、副校長、附屬醫院的院長們以及總務等，會議時長約一個小時，我們會快速的把一週來所遇到的問題進行回顧與解決。

總體來說，北醫大整體的發展模式大概是如此。以教務作為核心，然後有一個附屬機構，而附屬機構的回饋可以支撐學校的發展，所以我們積極經營各項附屬機構，有一些公司已經登陸興櫃。這些獲益都會灌注到教育的面向，來發展我們教育研究產學醫療一體化教育體系，一年大概有十幾億的經費可以回饋到我們學校的經營。

接著就我們治理的經驗來跟大家報告。從85年開始到現在，醫院的成長規模大概是最開始的21倍，學校的規模大概是成長了8倍。可以看到我們的成長曲線大概都跟我們醫院的開幕有關。

另外，我們導入了資安及環安衛生ISO驗證，北醫大與其附屬的三家醫院也因此獲得國家品質獎。另外也辦理TQM的競賽，並導入學習發展系統。同時還自辦系所評鑑並增加交叉稽核、在107年開設卓越領導學院。至於校務評鑑，我們也更深入讓他做一個風險與循環的稽核。設了十年的白皮書，那把我們的核心價值跟學校的定位做一個重新的復盤，還導入醫療體系的稽核作業等等。

接下來要來和各位報告北醫大是如何擴大其營收規模。首先是卓越領導學院，於

107年創立，簡而言之，這是一個產生接班人培育計畫。那為什麼要做這個呢？其實跟品質有關。我們認為做品質最重要的還是人，人能夠到位品質自然做得好。而這個計畫希望能夠讓人員在管理上有共同的語言、有共同的價值。作一個願景式的領導，透過溝通協調對焦大家的期望這個目標來邁進，或者是說我們認為當責是比負責更重要的，鼓勵職員全方面並積極的思考。卓越領導學院到目前為止已經有197位高階主管完成訓練。也往下發展中階主管的課程，目前將近兩百位完訓。往上就做深化的課程，包括團隊管理與發展他人與自我領導等等，目前有17位主管完訓。我自己本身是高階跟領導深化的課程已經完成。我們希望做到加速培養更多的轉型成長的領導人，使其不只是成為單純的領導人，而是全面的領導人。（朱映嫻）

＃＃＃＃ 元智大學品質管理系統分享／元智大學主秘　吳和生

在做品質管理時，我們的同仁通常都會疑惑品質管理究竟是在做什麼？我認為品質管理的主要目標是為了成就學校的定位，所有的品質都會基於這個定位的方向來執行，這也是我們最大的目標，因此我們所有的作為都會遵循自己的定位來進行。元智大學的第一任校長在早期便開始採取這種整合性的品質管理，尤其最為重視TQM，至今共經歷了TQM、ISO、國家品質獎這三種不同的品質管理。

如今，元智大學對於品質管理要做的面向和早期相比擴大非常多，從早期的教學，到校務行政我們也開始進行品質的管制。教學方面，目前元智有兩個認證，工學院的IEET中華工程教育認證，管理學院則是AACSB認證。可是我們會碰到的問題是，在系所評鑑結束後，往往能得到許多反饋，但這些意見究竟該如何去實行？如果只求通過評鑑而不去思考，這些問題還是會反覆發生。

在行政方面，我們從早期校務的發展在計畫與財務管理方面是非常重視的，但是後來發現，整個評鑑方面我們還需要納入已經存在的內控與內稽。因此到了近期，元智大學開始在擺脫條列式確認每一個項目並打勾的模式，而是將目光放遠到整個流程，現在的校務研究著重於能否改善原有的流程並使其產生新的效能。對此，元智大學做出的改變是，從上而下的就整個制度面去執行品質管理，也就是說必須全員參與，每一個單位都必須去思考，現在這個單位要如何執行品質管理？有什麼需要去改善的？

在校務研究方面分成四個階段：規劃、執行、檢討、行動。這種做法有點類似早期品管圈的做法，只是現在我們用比較制度面去進行規劃。所以中間的執行就必須每一個單位都要行動，每一個單位都要有品管圈。在這個過程之中，每一個的單位都會自評，希望能夠積極解決問題。

而關於內部控制與稽核，如今整個面向也擴大許多。比較特殊的是我們有一級主管的

參與稽核。也就是說我們希望能夠全員參與品質控管，所有單位的人都可以透過稽核的過程來互相了解。要達到這樣的效果，我們的目標就必須非常明確。每一個單位都應該知道自己的業務都會和其他單位有相關性，一個小錯都可能導致難以挽回的錯誤，因此，全面品質管理是需要許多的教育訓練才能夠達成的。

至於我們現在在品質管理所面對的挑戰有三項：一、數位化。受到疫情的影響而轉向無接觸管理，或者是為了因應永續而改革為無紙化。第二項挑戰是業務結構面的擴大，是否能夠應對這樣大結構的品質管理，是一大挑戰。三、持續改善，並堅持全員參與的方針。

最後，元智大學有明確的獎勵制度，只要單位有執行便會給予獎勵。（朱映嫻）

淡江大學的韌性治理與全面品質管理／本校校長　葛煥昭

這幾年我發現學校有些資深人員都忽略了淡江的品質文化，也就是TQM。因此我特別請秘書處、品保處帶領，就文書處理與TQM進行相關的教育訓練。TQM（全面品質管理）在淡江大學實施以來已有三十個年頭。鑑往知來，從今天開始到未來，我認為接下來要開始推動TQM 2.0，並將其落實在淡江的治學上。首先我們可以看到TQM的四階段與五波段發展：分別讓萌芽期、扎根期、精進期、超越期四個階段配合淡江大學的五波段發展。從2007年開始，如今我們到了第五波的超越時期。這也是最近幾年我們積極推動的，整合原有的國際化、資訊化、未來化的三化教育理念，以「AI+SDGs=∞」為目標，藉由推動雙軌轉型、數位轉型、永續發展來達成「韌性治理」。當然第五波的發展便是我要報告的重點。

「韌性」是近年來非常流行的概念，所謂韌性，指的是能夠因應產業與市場競爭環境快速改變所需具備的調適力，以及面對驟變或危機時，能夠防患於未然的抵抗力，以及能夠化危機為轉機的恢復力與免疫力。所謂恢復力指的是面對危機能夠迅速進行修復的處理能力、免疫力指的是再次面對該危機時根據先前的經驗進行應對的判斷能力。一言蔽之，有韌性才能提升競爭力。提升韌性才不易被淘汰，尤其對企業而言更是重要。

我們要如何增加韌性、提升韌性？我舉幾個我們正在做的例子，那就是永續發展與數位改革。現在氣候變遷是全世界共同認定的，所有風險裡面的第一大風險。因此第一要務便是減碳，而在減碳的同時可以提升淡江的競爭力，使淡江不容易被淘汰。而數位改革方面，我相信，智慧科技不但是大環境的趨勢，善加利用智慧科技必定能加速實踐SDGs，實現社會責任。

因此我們應該積極推動韌性校務治理，以數位轉型與永續發展為宗旨，以全民運動的

模式進行跨領域到教學學習、產學及研究的全方位推廣。事實上，數位轉型與永續發展（AI+SDGs）也確實能夠橫跨各項領域。在未來，數位轉型會由校院系進行垂直推廣，並由各個單位進行水平的帶動，每一單位都要把AI+SDGs牢記在心中並且徹底落實，這也是最重要的。因為你不做便不會有改變。我們將力求打造淡江大學成為一個「在地國際、雲端智慧、永續未來」的韌性大學城，也期待淡江學子們能夠有無限可能的未來。

其實淡江大學在數十年來TQM的本質都沒有變化。因此，接下來應該要把數位轉型與永續發展（AI+SDGs）融入到TQM中。雖然去年已經開始推動，但還停留在皮毛的程度。應該要就經營理念、策略管理、研發創新、顧客與市場發展、人力資源與知識管理、資訊策略、應用與管理、流程管理、經營績效這八大構面進行全方面的融入。利用智慧科技達到永續發展的同時，還能創造新品質力，達成TQM 2.0□□有機（organic）TQM。正是從領導階層開始做起，八大構面每一個都不放過地進行推廣與實踐，才稱得上是真正的數位轉型，真正的永續發展。（朱映嫻）

＃＃＃＃ 卓越經營與ESG／中華民國品質學會理事長　盧瑞彥

品質管制的定義有很多，我以ISO來定義非常簡單：品質管制的目的要符合顧客的需求，後來進步到超越顧客的期待。現在還不夠，還要加上ESG，有地球永續的概念。除了以上的概念之外，我認為新的品質觀應該還依特性、功能與服務的等級不同而不同，而法規、環保、系統是強制的品質，當然還有品牌、品味等因素。

ESG與管理三構面：E（Environment環境保護）、S（Social，社會責任）以及G（Governance，公司治理）如何做？要從ISO去探討是不是符合要求。

卓越經營方面，若以國家品質獎八大構面，對應ESG來看，國家品質獎評審指標中，只有1%是環境永續的，已去函主辦單位要求修正。

最後談到CSR（企業社會責任）的金字塔，企業不只要做好金字塔底層的經濟責任（物）、法律責任（事），還要注意金字塔高層的倫理、慈善責任（人），這便是品質管理的人情真善美。人事物應該要有情理法，大家做好ESG的同時，在理與法之下，人情也是品質管理中容易被遺忘的，人要善、事要真、物要美。（陳映樺）

＃＃＃＃【提問交流】

針對品質管理議題，淡江品質保證稽核處稽核長張德文提問：ChatGPT成為時下熱門

的話題，人工智慧對於人類文明的超越與貢獻無遠弗屆。請教各位與談人，結合AI技術與TQM管理有可能產生甚麼大學管理的新面貌？

葛煥昭：

近日因應ChatGPT，資訊處跟AI創智學院都舉辦了一系列活動，讓全校師生來參與，也讓大家了解ChatGPT對我們的教學、學習各方面可能有很大的幫助，而不是只知道抄襲，這樣的全民運動就是一種大學治理。

吳和生：

AI最大的功能就是它可以把我們過去的資訊、數據做大數據的分析。雖然ChatGPT還只是一個雛形，但是它的概念已經形成，假設我們在做品質管控時，可以把這些數據存下來再透過AI系統來大數據分析，很快就可以發現問題，比人工一個一個查快多了，我想這在未來一定做得到。而且有了AI，未來對於品質的管控一定會更好更快速。

施純明：

我覺得ChatGPT不用去禁止，因為它本身就無法抵擋，我們應該做的是成為一個好的使用者，再教導學生也成為好的使用者，學生學會了這個工具後才能對未來社會有更好的適應性與國際化，在這樣師生與學校間的良好循環，才能有共榮共存與永續經營的正面發展。

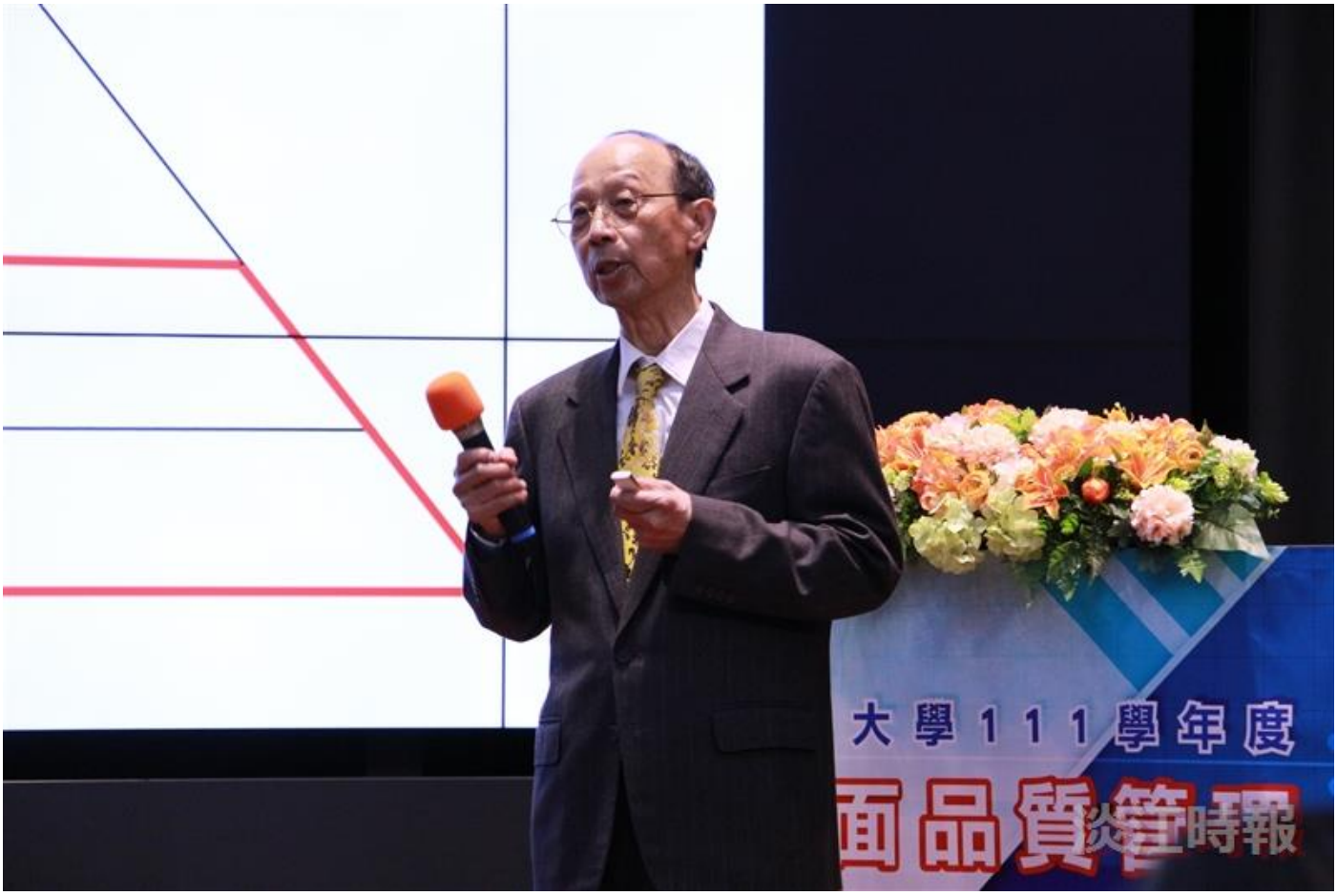
盧瑞彥：

事情要做好就需要有興趣，要產生興趣就要看環境，環境很重要，淡江就具備有很好的環境條件。（陳映樺）

經驗分享
臺北醫學大學
施純明 教授/主任秘書
112/03/17
淡江時報

學歷：
國立清華大學化工博士、學士
專長領域：
相間轉
媒、輸送現象、反
應器設
化工程
吳和生
淡江時報

淡江時報


大學111學年度
面品質管理
淡江時報