

【專題】114學年度全面品質管理研習會

趨勢巨流河

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

日期：115 年 3 月 27 日（星期五）

地點：守謙國際會議中心有蓮國際會議廳

刊頭設計／楊蕙如 攝影／曾晨維 李而義

【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（TQM）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（社會投資報酬率），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。

<center>

董事長張家宜開幕致詞。(攝影/曾晨維)

</center>

【開幕致詞】 / 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。

<center>

校長葛煥昭開幕致詞。(攝影/李而義)

</center>

【專題演講 I】TQM在AI時代下的深化、內化與進化／中國科技大學校長陳振遠

面對淡江大學深耕33年的TQM文化，陳校長登台時幽默而謙遜地表示，藉由AI科技輔助，以及身為外部講者的客觀視角，他期盼能發揮「外來和尚會念經」的優勢，為大會帶來啟發。在超過一小時的精彩演說中，陳校長將演講提煉為四大面向：回顧過去基礎、深化數據治理、內化文化基因，以及進化至未來AI時代的高教典範。

從五虎崗精神到AI+SDGs= ∞ 治理

陳校長首先點出，淡江大學自1992年引進並推動TQM至今，已累積了豐厚的底蘊，等於是「站在巨人的肩膀上往上再跳」。然而，當前高等教育面臨著少子化與AI人工智慧的劇烈衝擊。在教學現場，知識的傳遞方式已然翻轉，他直言：「以前一本教科書十年以不變應萬變要教下去，現在不行了。」他指出，如何應用科技，是整個教育工作圈需要思考的課題。

面對嚴峻的生源變動，陳校長認為學系發展不能一成不變，師資聘任也必須隨之轉型。他分享過去擔任校長時的創見：「以前都講一個蘿蔔一個坑。現在蘿蔔沒有行情，我要改種蘋果。」因應未來五年、十年內，未來學系發展所需的新科技，增聘AI人才是必要的。他語重心長地說，唯有依據未來趨勢進行人力與課程的重新配置，學校才能在少子化浪潮中突圍。

<center>

中國科技大學校長陳振遠擔任講座。（攝影／李而義）

</center>

深化策略：落實精準的數據治理

TQM要從傳統的流程管理走向深化的「校務治理」，核心在於數據。

陳校長指出：「數據是一個死的東西，data轉分析，分析要變成決策的依據。」而數據治理的第一關，就是標準化與定義問題。他再三強調數據治理的基礎在數據，沒有經過比較，數據治理沒有意義。他要求同仁提供數據時，必須呈報至少前三年的趨勢走勢，才能看出變化。

在行政實務上，陳校長分享了減少重複作業、提升資料品質的成功經驗。針對過往各處室各自向教師索取資料的亂象，他推動了單一資料庫平台。不僅只維持一個資料庫，甚至將此資料庫與教師的評鑑、獎勵與升等直接綁定。透過權責單位的劃分與單一入口的建立，不僅解決了「garbage in, garbage out」（垃圾進，垃圾出）的資料品質問題，更大幅減輕了第一線教師與行政人員的負擔。

此外，數據預警機制的建立也是深化的關鍵。陳校長舉例，透過追蹤學生進入教學系統的頻率，學校能提早預知學生的休退學風險並給予關懷。同時，他也配套推動「適性轉系」制度，不僅讓學生找到更適合的領域，也將學生的學分計算彈性化，為學校留住生源。但他同時也提醒，運用AI大數據預測時必須保有敏感度，時刻留意法規與隱私紅線，避免將預測數據不當使用於招生面試中而引發爭議。

<center>

守謙國際會議中心有蓮國際會議廳活動現場滿座。（攝影／曾晨維）

</center>

內化關鍵：行政減量與文化重塑

「TQM不是一個制度而已，它應該要內化成為文化，變成淡江的DNA。」

陳校長強調，推動全面品管「不是要讓大家增加太多的負擔，反而是要簡化一些沒有效率、反覆的作業。」

談到如何判定TQM是否成功內化，陳校長提出了一個生動的標準：「內化就是做品管做到幾乎忘了它的存在。」他呼籲行政單位應落實「行政減量」，減少不必要、重複性的工作，並賦權第一線同仁找出痛點，「整個改善的引擎從第一線出來，把改善變成習慣，這就是內化」。

在AI技術全面介入工作與教學的時刻，陳校長提出了一個深刻的反思：當AI成為超級助理，人類最重要的價值是什麼？他引述國際報導指出，未來的核心技能並非是寫程式，而是「同理心（sympathy）」。他以醫學系教育為例，直言未來的AI能精準判讀影像、找出癌細胞，但機器缺乏人的溫度。因此，我們必須擁抱AI，將繁瑣的工作交給科技，進而「把人的時間留給更有意義的事情，人與人之間的互動更重要。」

在演講的尾聲，陳校長將視角拉高至校務治理的「進化」與「外顯影響力」。他鼓勵學校建立容錯的文化，不要為了防弊而扼殺創新：「創新可能會有風險可能會失敗，沒有關係！失敗也是個光榮印記。」

進化與未來願景：發揮教育影響力

在AI時代，跨領域協作變得空前容易，教育的重點，應轉向培養學生解決未知問題的能力。陳校長強調：「教導孩子如何界定問題，以及用什麼工具找到解方。誰能問最少的問題，得到最好的答案，他就是贏家。」

大學的最終價值，在於對學生生命產生實質的改變（Impact）。陳校長語重心長地分享他對新生的期許：「新生開學典禮上，學生們拍一張合照，畢業典禮再看一下四年後有什麼改變。」他表示相由心生，四年來如果沒有改變，只多了一張畢業證書，那麼學校是失敗的。

陳振遠期許淡江大學在既有的雄厚基礎上，持續將AI與SDGs融入校務發展，不僅在技術上做到「數位雙生」，更在教育本質上發揮影響力：「我們一起努力！給孩子一個支點，讓他改變世界。」（文字整理／賴映秀）

<center>

樹冠影響力投資股份有限公司執行長楊家彥進行專題演講。
(攝影/曾晨維)

</center>

【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（如羅慧夫顱顏基金會），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移轉而來，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，影響力地圖借用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於操作。

<center>

114學年度全面品質管理研習會第二場專題演講，由樹冠影響力執行長楊家彥主講。（攝影／曾晨維）

</center>

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）或不平等相關財務揭露（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「羅慧夫顱顏基金會」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）

<center>

提問交流環節，樹冠影響力投資執行長楊家彥針對提問予以回應。（攝影／曾晨維）

</center>

【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，調查對象落在10至20類是常態，很難低於10類，而樣本數愈大，說服力愈高且誤差風險愈低。針對貨幣化，建議專案必須在6個月內完成以防「爛尾」。在時限內應「抓大放小」，最重要的價值主軸（如個案的生活重建）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。

中國科技大學校長陳振遠詢問：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，也可以參考市場「碳權交易」的平均價格。雖然學術上偏好複雜的「影子價格法」，但實務上難以執行。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，其產出的數據即便沒有第三方認證，也能在學術或產業同儕間獲得認可。

【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。

【閉幕致詞】／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（社會投資報酬率）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。觀察學校過去的表現，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針對結果進行數據量化，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概念之會後作業。

<center>

「總是在服務圈」由6位行政人員及2位學生組成，輔導員為總務處秘書楊信洲。（總務處提供）

</center>

【第14屆品管圈競賽QC Story】

第1名：總務處 總是在服務圈

主題：提升碳盤查之總務業務作業效能

目標設定：冷媒逸散預估、宿舍用電情況、公務車用油及量樹圍的固碳來進行改善碳盤查作業。

對策實施：

一、建構校園碳匯管理與資訊化系統；

二、數位化作業與永續資源雙軌並進；

三、強化設備用電管理與智慧監控；

四、強化交通碳排管理與低碳運具推動。

效果確認：

一、節省管理人力及作業時間；

二、掌握校園內樹木所有資訊；

三、有效管理用電設備的使用及維修情況；

四、建立淡水校園用電設備的資訊系統，持續推動EMS能源管理作業。

標準化：

一、因應空調設備維護保養過程，訂定台北校園空調設備維護保養流程圖SOP；

二、因應樹木量測需求，訂定淡水校園樹木量測流程圖SOP。

<center>

「救火圈」成員受獎合影，由左至右:郭庭綸、孫慈睿、王俞君、張紅燕、林東毅(輔導員)、校長葛煥昭、資訊組林昀龍(圈長)、資訊長石貴平、王大成、石庭豪、呂昶霆。(圖/本報資料照)

</center>

第2名：資訊處 救火圈

主題：提升資訊系統問題處理滿意度

目標設定：經上級指示，本期以改善前平均值低於 4.6 分之項目（4項）列為重點改善指標，設定平均值提升 10%。

對策擬定：

一、建置單一案件系統入口，確保歷程追蹤；

二、建置案件狀態標準化與自動通知查詢功能；

三、提供案件歷程查詢與統計功能。

效果確認：於系統上線並運作一段期間後，再次辦理問卷調查，針對資訊系統問題受理方式、處理過程透明度、案件狀態掌握情形等面向進行整體性評估，4項之中有3項達標。

標準化：

一、將資訊系統問題登錄與處理流程，明確訂為案件受理與處理之主要作業方式，納入作業規範；

二、案件狀態定義、處理角色分工及歷程留存方式，皆以系統機制落實；

三、透過系統自動留存案件處理歷程，作為後續案件回顧、品質檢視及流程改善依據。

<center>

「會快圈」輔導員郭芸辰、圈長曾淑和、圈員劉玉霞、張予芳、邱馨增、張佳珍、黃涵郁、翁培元與財務長林谷峻（前排右3）合影。

</center>

第3名：財務處 會快圈

主題：提升資訊系統問題處理滿意度

目標設定：降低深耕計畫粘存單114年11月至12月退件率至7%。

對策擬定：

一、修訂深耕計畫SOP手冊；

二、補充操作手冊範例畫面；

三、深耕專區網頁依法規、作業流程、核銷作業說明、各式表單等分類編排以方便查詢。

效果確認：本次圈會目標未達成。

114 學年度全面品質管理研習會



淡江時報