

全面品質管理與學校行政革新

討論人：林天祐

台北市立師範學院國民教育研究所教授

壹、全面品質管理的意義與發展

一、全面品質管理的意義

「全面品質管理」一詞於1985年由美國海軍行為科學家華倫（N. Warren）所提出，目的在海軍建立一套日本式的品質改進模式。此一模式源自於日本企業界推行的「全公司品質管制」（company-wide quality control，簡稱CWQC）。

全面品質管理的管理模式經過十餘年來的理論研究與實地實驗，已經趨於成熟。綜合歸納相關理論及實務的文獻，全面品質管理的意義可界定如下：

一個組織中所有成員、部門和系統大家一起來不斷改進組織的產品及服務過程（全面），以滿足或超越顧客的期望及需求（品質），俾使組織得以永續發展的一套原則與程序（管理）。（頁10）

換言之，全面品質管理旨在透過系統的原則與方法，引領組織中所有部門及人員不斷為滿足顧客的需求或超越顧客的期望而努力，使得組織可永續生存與發展。

二、全面品質管理的發展

全面品質管理的發展可以以下三個方面來分析：

（一）從「品質管制」到「全面品質管制」再到「全面品質管理」：農業社會時代，手工製造的產品其品質由個人來檢查控制。工業革命以後，機械代替了手工，生產線的設計使得產品可以快速大量生產，個人只負責生產過程的一小部分，產品「品質管制」（quality control）主要透過專門人員逐一檢查來達成。但隨著生產類型的多樣化以及生產數量的遽增，專門人員再也無法逐一檢查各個產品，只能依賴抽樣的方式來篩檢產品，而抽樣誤差的結果，常使瑕疵品流到市面上，而影響產品品牌的形象，因此，便轉而強調由所有部門所有人員共同負責品質管制的「全面品質管」（total quality control）的概念。貿易自由化及國際化之後，由於競爭的結果，製造過程的好壞已不是決定品質高低的唯一標準，顧客喜好與否成為判定品質高低的另一個重要指標，如何了解顧客的需求，並製造出顧客滿意的產品，成為「全面品質管理」的核心，而逐漸發展成為完整的理論與實務體系。

（二）起於美國，傳到日本，回到美國，再到英、澳，最後到世界各地：全面品質

管理的理念，主要來自於美國管理學者戴明（W. E. Deming）、朱蘭（J. M. Juran）、柯洛士比（P. B. Crosby）、費根堡（A. V. Feugenbum）的倡導，強調全面品質管制。第二次世界大戰之後，麥克阿瑟（D. MacAuthur）將軍延請戴明、朱蘭等人到日本講授品質管制的方法，以重建日本的經濟力量，全面品質管理的理念與方法便廣為日本企業界所採用，再經日本企業管理學者石川馨（K. Ishikawa）、田口（G. Taguchi）的推動，建立日本本土化的「全公司品質管制」品管模式。一九七〇年代以後，日本產品的競爭力愈來愈強，促使美國企業界開始注意到日本模式的品管模式。美國引進原本出自美國學者的日本式品管模式，再經企業管理學者重新建構之後，成為今日的「全面品質管理」模式。此一模式迅速傳播到英語、澳洲等英語系國家，並隨之見諸世界各國。

- (二)從產業界，到一般服務業，再到非營利機構，最後到教育機構：全面品質管理的理念是產業界為了追求提升產品品質所引發出來的，經產業界實際採用並獲致豐碩的成果之後，餐飲交通建築等一般服務業為爭取顧客的信賴也相繼採行。非營利事業機構如圖書館、政府機關為因應市民導向的趨勢，隨之也加入全面品質管理的使用者行列。一九九〇年代以來，世界各國教育改革的呼聲日高，產業界以及服務業界使用全面品質管理轉型成功的經，開始受到歐美教育理論及實務工作者之重視，相關理論探討以及實際的應用也大量的出現。

貳、全面品質管理的重要理念及實施原則

一、重要理念

全面品質管理的理念經過理論界的整合以及實務界的驗證，已經發展出系統性的知識體系，其主要理念如下：

- (一)事先預防：全面品質管理強調事先預防的概念，希望能「每一次的第一次就做對」。如果事先缺乏周延的思慮及驗證，就把產品推出市面，很容易因為無法獲得顧客的滿意而殃及公司及產品的形象，進而失去顧客。因此，全面品質管理特別重視事先的研究及試驗，希望每一次新產品一上市即能贏得顧客的心。
- (二)系統導向：全面品質管理的另一個重要理念是凡事要從整體團隊來思考，從設計到生產到售後服務，每一部門、每一個人的表現都會影響到品質的好壞。其中的一個環節出了差錯，產品的品質就有問題。因此，「環環相扣、相互倚賴」是全面品質管理所強調的第二個理念。
- (三)動態導向：多數人對於使用的產品有「喜新厭舊」的傾向，因此，如果要長期掌握顧客，必須配合顧客的心理，不斷推陳出新，求新求變。我們在市面上經常發現同一品牌的產品過了一陣子之後，就以改頭換面的方式用另外一個形式上市，這種不斷在商標以及內容上求變化，就是為了能充分掌握顧客的心理。
- (四)前瞻導向：產品除需不斷求新求變以滿足購買者的需求之外，全面品質管理進一步強調要能帶領風潮以「掌握先機」。求新求變雖能滿足顧客的需求，但是在眾多產品也都不斷推陳出新的情況下，產品的競爭力會相對降低。因

此，如何推出具有前瞻性的產品，帶起流行風潮，以完全掌握顧客，是全面品質管理最終的追求目標。

二、實施原則

在事先預防、系統、動態以及前瞻導向下，實施品質管理必須遵守下列五項原則：

- (一)以客為尊：全面品質管理以顧客滿意為核心，提供廣受歡迎的產品及服務。顧客又分為內部顧客及外部顧客兩部分，內部顧客是指參與組織各項設計、生產以及服務的相關部門或人員之間，其中接受前一階段的部門或人員就是前一階部門或人員的顧客；外部顧客是指組織外買受產品或接受服務的對象，也就是一般所指的顧客。全面品質管理強調兼顧內外顧客的滿足。
- (二)全員參與：過去的管理理念強調由「品管部門」專門負責品質管制的工作，因此，常發生部門間互為推諉的情形。全面品質管理則強調組織中的所有部門、所有人員都肩負著品管的責任，也享受生產高品質產品之後所帶來給每一個人的福利。這種「夥伴關係」(partnership)的建立，是實施全面品質管理的重要策略。
- (三)品質承諾：全面品質管理的實施首須仰賴上層的認同，並親自推動、身體力行。上層人員必須重視並全力推動品管工作，全面品質管理才有實施的可能。其次，組織必須營造追求品質的氣氛，使所有人員齊心一致共同為提昇產品及服務品質而努力。
- (四)永續改進：永續改進的工作包括兩個部分，第一部分是指組織內部的持續性品質改進，第二部分是指不斷了解外部顧客的需求情形，推出新產品。一件產品或服務措施在尚未正式問市之前，必須不斷徵詢顧客的意見以進行修改，直到大家都滿意為主，以求一旦上市就能立即獲得顧客的欣賞。此外，設計、製造、服務過程以及人員、制度的不斷自我改進，等都是內部持續改進的要素。而隨著顧客需求的改變，不斷提供新的產品及服務，則是外部持續改進的重點。
- (五)事實管理：一個組織如要持續改進品質以滿足顧客的需求，必須隨時掌握可靠的資訊，因此，事實管理(management by fact)或資訊的有效蒐集、處理與解讀是實施全面品質管理必須掌握的重要原則。資訊的內容包括內部的工作表現以及外部顧客的需求情形。

參、全面品質管理型態之學校行政

從發展沿革、主要理念以及實施原則來看，實施全面品質管理以進行行政革新的學校具有以下五項特徵：

一、塑造學校發展願景，引領學校行政革新

願景(shared vision)就是大家共同努力的方向。就產業界而言，不斷提昇產品及服務的品質是一個組織所有部門及成員共同努力的方向，就學校行政而言，學校教育目標的達成是大家共同努力的方向。全面品質管理型態的學校特別致力於教職員工生以及家長共識的經常性經營，讓所有參與的人員都能在不不知不覺當中朝一致的方向努力。

二、建立學校行政預警系統，發揮「思患預防」的功能

全面品質管理型態的學校採用「事先預防」的觀念，一方面打破以「危機處理」為主軸的行政管理模式，改採預防可能問題的發生，以免造成無可彌補的傷害；另一方面對於任何行政措施先經過縝密的思考並經小規模的試行取得共識之後再全面推展，以便能落實實施。

三、實施團隊合作的模式，發揮組織的整體功能

依據「環環相扣，相互倚賴」的觀點，學校效能的充分發揮有賴所有處室、所有教師、學生以及家長的共同努力。全面品質管理型態之學校，打破學校各處室（尤指人事、會計）之間、行政人員與教師之間、教師與學生之間、學校與家長之間各自為政的現象，建立堅實的學校教育團隊。

四、充分掌握「顧客」需求，表現適切的行政作為

全面品質管理型態的學校，其行政運作時時以顧客至上的理念為先。對內部顧客而言，能充分了解教師的反應、學生的感受，並能使年級與年級之間相互了解彼此的需要；對外部顧客而言，能符合上級教育行政機關所訂的教育目標，並獲得上一層級學校以及社區的肯定。

五、成為學習型組織，持續提昇學校品質

全面品質管型態的學校以持續改進為手段，不斷追求內部運作及產品品質的提昇。就內部品質提昇而言，必須仰賴所有教職員工生甚至家長不斷的主動學習、成長，也就是學習型組織的建立。因此，全面品質管理型態的學校必定鼓勵教職員工生及家長參與各種正式與非正式的研討進修活動，全面提昇學校成員的品質。

六、蒐集分析內外部資訊，作為持續改進的客觀依據

全面品質管理型態之學校不斷蒐集、分析整理可信資訊，建立易於存取之資料庫，並據之作為持續改進的依據。此一資料庫的內容包括學生行為、教職員態度、教育成果、教育過程、教育資源、學習對象以及成本分析等。

肆、結語

全面品質管理型態之學校，在良好的品質管制之下，必能發揮學校整體的力量，不斷提昇學校教育的品質，為國家社會的永續發展注入新的生命力。惟全面品質管理在學校能否落實實施，上級教育行政機關扮演著相當重要的角色。沒有上級教育行政機關的支持與配合，全面品質管理型態之學校是不可能實現的。