

邁向卓越的學校行政——全面品質管理

吳宗立/高雄縣烏松國中校長



推動教育革新，追求卓越、績效的學校教育，有賴於學校行政的運作，提供適切的行政支援，促進師生的教學互動，以激發學習潛能，實現教育目標。

壹、前言

在邁入二十一世紀之際，教育改革成為全球各地共同關心的議題，尤其是學校教育品質的提升，更是全民的願望，眾所矚目的焦點。

推動教育革新，追求卓越、績效的學校教育，有賴於學校行政的運作，提供適切的行政支援，促進師生的教學互動，以激發學習潛能，實現教育目標。因此，推展有品質的教育，是開創社會人才，促進繁榮進步，厚植國家競爭力的重要課題。

全面品質管理 (Total Quality Management; TQM) 源自企業界，由美國管理大師 W.E. Deming 等人經過不斷的修正、創新與推廣，廣受工商企業界的青睞，成為一股創造競爭力的動力。在企業界全面品質管理的應用

卓然有成，「品質保證」成為企業的金字招牌，贏得信賴。然而由於「品質始於教育，終於教育」的信念，使得全面品質管理的理念在教育界也引起許多學者的熱烈探討，期盼建立全面品質的教育。因此，在學校行政上，應用全面品質管理策略，以提升學校經營的績效，將是學校革新的契機。

貳、全面品質管理的發展與意義

一、發展

追求卓越的品質是工商企業努力追尋的目標，面對競爭力的挑戰，品質信譽一旦破產，企業經營也將隨之崩盤瓦解。早期，品質是憑著生產者個人的想法打造出來的。迨至工業革



命後，生產技術日趨複雜，產品種類繁多，事後的檢驗成爲維持品質的良方，而在眾多的產品中，抽樣檢驗(sampling inspection)不僅節省人力、時間，也能達到精確可靠的標準，在企業界獲得認可與接受，也認爲品質是檢驗出來的。

1950年代，日本產業界接受美國品管大師 W.E.Deming和 J.M.Juran的品質管理理念，發展出品管圈(quality circles)的技術，使得日本品牌高品質的產品凌厲的攻佔國際市場，成爲舉世矚目的焦點。品質是管理出來的，普遍受到企業界的認同。

1970年代，品質管理特別強調品質管制是每個人的責任，組織成員不論層級，人人都要參與品質管理的工作，品質保證不只是產生優質的產品，也必須考慮到使用者安全與尊重生命的需求，品質必須全面管理。因此，品質是全面管理出來的信念更加確定。

1980年代，美國國家廣播公司(NBC)報導《日本能，爲什麼我們不能？》的專題，引起美國各行各業熱烈研究與討論，經由美、日經濟強國實施全面品質管理的經驗，激發一種持續品質改進的新觀念逐漸滋長，顧客的需求滿意度成爲判定品質高低的

重要指標，全面品質管理的理論體系更臻成熟。

1990年代，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的成功經驗，英、美國教育界逐漸重視全面品質管理，相關理論的探討及應用蔚爲風潮，不僅研究其在高等教育的適用性，而且也逐漸擴及職業教育、教育行政、學校經營、班級經營等方面的研究與應用。

二、意義

Crumrine & Runnrels(1991)認爲全面品質管理是一種領導哲學，在使組織中每個人能承諾追求持續改善品質的過程，並依事實做決定，以團隊合作達成提供顧客所需的高品質產品與服務。

Kano(1993)認爲全面品質管理是在組織內部和技術的基礎上，先建立提升品質的意圖和動機，再經由觀念變革、技術改進、工具應用的過程，將意圖和動機緊密結合，形成全面品質管理的內涵。

吳清山、黃旭初(民84)認爲全面品質管理的意義主要包括：(1)持續不斷改進品質；(2)專注於顧客需求，以顧客爲中心；(3)以團隊爲導向，強調全員參與；(4)強調科學方法，利用統計方法與資料分析做爲改

進的參考。

林天祐(民87)認為全面品質管理是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)。

閻自安(民87)認為全面品質管理是一種全面參與、品質不斷提升的整合性管理策略，藉由重視顧客的需求，運用統計分析的技術，鼓勵全員參與，進而達到不斷提升品質的目的，創造較高的競爭力與生產力。

綜合言之，全面品質管理是基於事先預防的理念，以有活力的團隊，全面參與，全程掌控，建立品質承諾，並專注於顧客的需求，以客為尊，系統的分析蒐集資訊，運用事實管理做為決策基礎，達成品質永續改進，創造最佳競爭力的整合性管理策略。

參、全面品質管理的理念與特性

一、基本理念

全面品質管理的理念經過理論的整合以及實務的驗證，已呈現系統的體系，其基本理念如下(吳清山、林天祐，民83；林天祐，民87；徐大偉，民86)：

1. 事先預防

全面品質管理的重要性在於提出新觀念，而非深奧或複雜的內容，將過去「如無缺點，不必改進」的觀念，改變為「事先防範，可保無缺點」的想法，即以事先預防為前提，而不是以事後補救來彌補。

2. 全面參與

全面品質管理強調全面參與，組織中每一成員均需投入品質的塑造，人人都富有品管的責任，透過組織顧客與供應者的通力合作，全面參與，大家共同協力合作，追求高品質的目標。

3. 全程掌控

品質是管理出來的，而不是檢驗出來的。因此，在產品的製造過程中，每一過程環節，必須環環相扣，全程掌控，並從回饋資訊中，達成品質管制的目標。

4. 品質承諾

全面品質管理強調品質文化的建立，組織系統中所有人員都應對品質有所意識，進而對品質有所承諾，要有好的品質，成員要有強烈追求高品質的責任感，承諾品質第一。

5. 以客為尊

顧客至上，以客為尊是全面品質



管理的首要任務，也是建立高品質形象的準繩，以顧客的滿意度為優先考量，就必須加強與顧客的互動，蒐集資訊了解顧客的需求，主動積極的服務消費者，以樹立品質的口碑。

6. 事實管理

全面品質管理重視事實管理(management by fact)，以事實為根據，將顧客的統計資料，有效的蒐集、處理與解讀，並轉化為決策的基礎，以契合實際的需求。

7. 永續改進

掌握社會脈動是全面品質管理的重要特徵，其目的在隨時滿足消費者多變的需求，而要充分滿足消費者的需求，則需不斷在產品上革新求進步。永續改進的精髓是將持續改進的行動，融入日常的組織運作中，由小規模研發改進的累積，逐次擴展為巨大革新、發明的基礎。

二、TQM的特性

全面品質管理的組織系統，其主要的特性係對外以3C——競爭(Competition)、互補(Complimentary)、合作(Collaboration)，活化組織的動力。對內則以6C——文化(Culture)、共識(Consensus)、承諾(Commitment)、能力(Comptence)、

溝通(Communication)、協調(Coordination)，塑造有活力的團隊。

(一)對外3C活化組織動力

1.競爭：以教育角度來詮釋，可解說為所習得的知能及培養出來的學生能夠與其他學校競爭，甚至不只是立足於國內，還要有放眼國際的目標，以品質提升組織的競爭力。

2.互補：組織體系在資源有限的前提之下，可以借重他人的長處，來彌補自身的短處，亦可提供本身的經驗給予他人作為參考，達成共同分享的共識。

3.合作：組織與組織間或組織與個人之間，除了競爭和互補之外，更可尋求合作空間，攜手同步通力合作，全面的相互支援規劃，以達成目標共創雙贏。

(二)對內6C塑造活力團隊

1.文化：塑造品質的企業文化，必須使全體員工的價值與信仰，反應在每天的工作行為上。成功的全面品質管理，其組織文化應積極導向正向的革新，發揮領導的行動功能，重視對組織成員的發展、學習與教育，提供成員具有自我挑戰動機的組織氣氛。

2.共識：形成全體的共識，乃在

對品質的理念能夠同一步調，幫助組織成員凝聚共識，化為具體行動，齊心努力，達成組織目標。

3.承諾：激發全體員工與顧客都以組織為榮，對組織產生認同與承諾，並以責任感、榮譽心，促使全體成員共同努力朝向組織目標前進。

4.能力：當組織面對變革時，能以平日學習累積的知能，展現勝任力，突破任何困境，迎向卓越、績效的組織團隊。

5.溝通：組織能利用多元機會，暢通溝通管道，以正式或非正式溝通，加強行政層級的互動與意見交流，化阻力為助力，提高團隊效率與績效。

6.協調：組織中各部門各司其職，能建立水平協調，發揮統合的功能，加強各單位間的了解與聯繫，消除彼此間意見的分歧與衝突，使組織效能發揮最大的效果。

肆、全面品質管理的原則與步驟

一、實施原則

顧客至上、不斷改善、團隊工作是多數全面品質管理所強調的共同原則（吳煥烘，民85）。Deming 擬定

TQM 的十四點原則，涵蓋了全面品質管理的精神，是推展全面品質管理的基本信條。

以下是Deming的十四點原則（Deming,1986;Johnson,1993；林人龍，民85）：

- 1.建立以未來革新為基礎的永續性目標
- 2.接納新的哲學理念
- 3.揚棄依賴大量的檢測來達到品質
- 4.終止以價格為決定交易的準據
- 5.持續不斷改善產品及服務系統
- 6.實施在職訓練
- 7.建構領導者的角色
- 8.消除恐懼，人人為公司有效的工作
- 9.打破各部門間的藩籬
- 10.拋棄教條式的標語口號
- 11.消除數字目標、規定限額及工作標準
- 12.去除傷害工作自尊的障礙
- 13.建立具有活力的教育與自我改善計畫
- 14.以結構系統化的管理達成品質革新

二、實施步驟

Ciampa(1992)認為全面品質管理的施行，可分為五個階段：



1. 塑造願景(vision)

願景是領導者或領導團體建構組織未來發展的內心圖像(mental picture)，及廣泛的組織目標，或組織未來的期許。領導者除了願景的培養外，亦將維持此一願景的延續，最後形成組織全體的共識。

2. 整體分析(analysis)

分析在於了解組織的現況，其範圍包括組織運作程序、與外在環境互動的情形、組織氣候等；經由整體分析階段，將協助領導者了解現況與目標間的差距。

3. 問題解決(training & problem solving)

組織運作面對問題與困境，可先組成研發小組，針對部份簡易的問題，採用全面品質管理的方式予以克服。並藉由研發小組的努力，尋求適合組織情境之運作程序，增強全面品質管理的信心，奠定實施的方針。

4. 教育推廣(education)

當研發小組試驗有所成就之後，即將全面品質管理推廣至整個組織中。在此階段，員工開始採用新的工作技術與組織程序，並從實際工作中吸取經驗，而組織中共同的願景也經由教育推廣階段植入成員的心中。

5. 建立制度(institutionalization)

組織應建立符合全面品質管理制度，包括正確的資訊蒐集、評估、獎賞、諮詢、指導及訓練方式，以構成組織全面品質管理的策略與會計預算制度。使組織整體的努力得以整合，並形成回饋體系，以發揮積極的效益。

伍、學校行政推展全面品質管理的策略

林天祐(民87)認為全面品質管理型態之學校行政具有下列特徵：(1)塑造學校發展願景，引領學校行政革新；(2)建立學校行政預警系統，發揮防患預防的功能；(3)實施團隊合作模式，發揮組織的管理功能；(4)充分掌握顧客需求，表現適切的行政作為；(5)成為學習型組織，持續提升學校品質；(6)蒐集分析內外部資訊，做為持續改進的客觀依據。

一、行動綱領

組織承諾、組織發展、顧客取向、過程導向、持續改善是學校推展TQM的五大行動綱領(Crumrine & Runnels, 1991; 林人龍, 民85)。

(一)組織承諾(commitment)

1. 研究TQM的觀念
2. 評估學校推行的條件是否成熟

3. 決定推行TQM

4. 發展品質方針

5. 宣示管理承諾

6. 尋求教職員共同實踐承諾

(二) 組織發展 (organization development)

1. 發展支援TQM的組織資源

2. 將TQM整合到主要的管理過程中

3. 教育和訓練組織

4. 促使教職員工參與

(三) 顧客取向 (customer focus)

1. 決定基本的工作團隊

2. 分析顧客

3. 分析產品/服務

(四) 過程導向 (process orientation)

1. 確認過程

2. 將過程標準化

3. 改善過程

4. 建立過程控制系統

(五) 持續改善 (continuous improvement)

1. 發展確認機會的方法

2. 發展改善的方法

3. 整合改善過程到每日的作業中

二、實施策略

綜合全面品質管理的基本理念與特性、實施原則與步驟、TQM的行動綱領，就學校經營而言，推展TQM的行動策略如下：

(一) 加強行政層級溝通連繫，建立行政品質共識

學校行政的推展，各層級主任、組長各有權責各司其職，行政人員首應建立品質的共識，用心盡力去除敷衍、應付、推諉的心態，尤其是在職務分工的情況下，又能合作共事，發揮團隊動力，達成行政目標。而為避免行政層級的運作，形成多頭馬車，各自堅持本位立場，應加強行政層級的溝通連繫，無論是橫向溝通，或是縱向連繫，正式、非正式溝通多元互動，使各部門在明確的分工之下，又能相互了解供需資源，捐棄成見相互奧援，分工合作創造高品質的學校行政。

(二) 營造學校行政品質文化，塑造學校經營願景

願景是描繪學校經營的遠景、指引成員共同努力的方向，激發共同奮進的驅動力。其塑造過程應由組織成員共同策訂，以強而有力的共同心聲凸顯訴求主題，喚醒大家的共鳴，以描繪出共同努力的理想。邁向卓越的學校行政，必須全面激起全校師生的品質意識感，營造品質文化，使全體師生在品質文化的承諾下，成為學校永續經營的願景，引領學校行政革新進步。



(三)適切滿足教師學生需求，激發團隊組織承諾

學校行政應兼顧學校教育目標的達成與師生需求的滿足。基本上，教師、學生的需求與期望，學校行政應予尊重，但是學校行政並非萬能，在民主、開放、複雜的社會環境，面對家長的要求，行政機關的規定，卻也經常顯現學校行政的限制。因此，必須善用組織溝通，有效激發教師的團體意識，體諒學校的行政限制，確認自己是組織的一份子，建立榮譽與共的組織承諾，願意奉獻心力，攜手合作尋求突破困境，提升學校教育品質。

(四)建構學習型的行政生態，不斷進修持續改進

全面品質管理的學校，應以不斷改進達到永續經營的理想。傳統學校行政「以不變應萬變」的生態，應積極轉型為學習型的學校行政，具備順應、變革與開創的機制，以迎合快速變遷的社會。學校行政人員自我超越、團隊學習、系統思考，有賴妥善的規劃進修學習，時時保持進修學習的心態，蓄勢待發，處處展現最佳狀態，並以優異的人力資源素質，開創學校行政品質。

(五)發揮主動積極行政領導，支

持參與品質提升

領導是學校行政的重要歷程，直接影響教師服務精神，也影響學生學習成就。為建立品質意識，凝聚團隊行動，激發工作士氣，統合學校資源，領導成為關鍵指標。尤其校長、主任、組長具有行政的專業權威，分居指揮、監督、管制職能，校長更是學校領導核心，學校團隊的靈魂，因此，主動積極的服務熱忱，高度的參與投入，勢必引領全校同仁群起效尤熱烈參與，領航邁向全面品質的學校行政。

(六)建立學校行政系統分析，全面管理行政流程

為促進學校行政的全面品質，對於影響學校行政的內在、外在環境，應以科學的方法廣泛的蒐集資訊，深入了解掌握脈動，並經由系統分析，充分掌握有效資源，評估優劣利弊，以做最有效的運用。而行政流程則應全面管制，每一環節正常運作或危機處理的替代方案與因應策略，均需通盤考量，以確保行政推展順利進行，達到有效率、有品質的學校行政。

陸、結論

全面品質管理不僅在工商企業界

或服務業界適用，其事先預防、全面參與、全程掌控、品質承諾、以客為尊、事實管理、永續改進的基本理念，加上6C：文化、共識、承諾、能力、溝通、協調所形成的團隊，在教育界卻有值得深思的啓示。學校行政推展全面品質管理的行動策略宜：加強行政層級溝通連繫，建立行政品質共識；營造學校行政品質文化，塑造學校經營願景；適切滿足教師學生需求，激發團隊組織承諾；建構學習型的行政生態，不斷進修持續改進；發揮主動積極行政領導，支持參與品質提升；建立學校行政系統分析，全面管理行政流程。因此，在教育改革提升教育品質的訴求下，應使「全面品質」真正成為學校行政人員的願景，全面品質管理才能成為學校行政革新的助力，並以全面品質管理達成全面品質教育。

參考書目

- 吳清山、林天祐(民83)。全面品質管理及其在教育上的應用。初等教育學刊，3，1-28。
- 吳煥烘(民85)。全方位品質管理與學校領導。教師之友，37(2)，15-21。
- 林人龍(民85)。企業倫理走進校園——淺談教育上的『全面品質管

理』。教育資料與研究，11，40-48。

林天祐(民87)。全面品質管理與學校行政革新。教育資料與研究，22，19-22。

徐大偉(民86)。全面品質管理在學校經營與管理上的應用。教育資料文摘，228，139-158。

閻自安(民87)。全面品質管理在班級營上的應用。教育研究資訊，6(5)，120-141。

Ciampa, D. (1992). *Total quality: A user's guide for implementation*. New York: Addison-Wesley Publishing Co.

Crumrine, B. & Runnels, T. (1991). *Total quality management in vocational technical education*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 340 846).

Deming, W. E. (1986). *Out of crisis*. Massachusetts: MIT.

Johnson, J. H. (1993). *Total quality management in education*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 354 611).

Kano, N. (1993). A perspective on quality activities in American firms. *California Management Review*, 35(3), 31-37.