

高等教育行政人員全面品質管理 教育訓練課程內涵之研究

李怡禎

淡江大學教育科技研究所碩士

張家宜

淡江大學教育政策與領導研究所副教授

壹、緒論

根據教育部高教司的統計，國內大學校院的校數從 85 學年度的 78 所，到 89 學年度為止，已增加至 150 所(參見教育部教育統計資料網頁之各級學校概況表，<http://www.edu.tw/statistics/service/sts4-4.htm>)，高等教育機構在四年內增加將近一倍，學生對教育機構的選擇更多元，加上教育部計畫未來將逐漸減少對各大專院校的經費補助，學費自是校方財源之最重要關鍵，各校管理者唯有努力尋求組織的發展與進步，才得以具備永續經營的競爭力。

全面品質管理(TQM, Total Quality Management, 以下簡稱全品管)強調組織內所有成員都能參與追求工作品質的過程，並以持續改進的精神，透過團隊合作與科學方法來產生最好的成品或服務，最終目的在於滿足並超越內外部顧客的需求。在美國，約有 70% 的高等教育機構選擇採用「全面品質管理」來提升教育和行政的品質(王令宜，民 85)。吳清山、林天祐(民 83)提到美國學校行政人員協會(The American Association of School Administrators, AASA)曾研究全品管應用在學校革新的可行性，結果顯示全品管理念對學校革新助益甚大，值得教育學者及實務工作者採用。

張家宜(民 89)對淡江校內行政人員所做的調查研究中發現，行政人員對推行全品管的良好立意普遍給予肯定，但反應全品管的實施，給予同仁的相關訓練不足，期望能多提供全品管相關訓練。然國內外有關全品管推動過程中所實行的教育訓練課題，或針對高等教育行政人員全品管教育訓練的課程設計課題卻未見深入探討，而有效的教育訓練是推行全品管的重要關鍵，教育訓練課程的設計是否能真正符合全品管之精義，課程內涵的規劃與教學系統的配合是否能有效達到顧客滿意的最終目標，對高等教育管理者而言，發展系統化的教育訓練課程在全品管理念推行應用的過程中，確為組織提升競爭力的利器，也是值得學術界積極探究的議題。

本文旨在探討為增進高等教育實施全品管之效，對行政人員所施予之教育訓練

課程中應包含哪些課程內涵？探討課程內涵之優先順序，使高等教育行政單位教育訓練課程之內容設計，能符合全品管之重要精神，以達顧客滿意之最終目標。

貳、全面品質管理的內涵

基於學者對全面品質管理的不同定義，對全面品質管理的內涵、理念與原則也各有不同，國外學者如 Deming 在日本實行的全面品質管理內涵有五大項：1. 主管必須負責，品質必須由上位者領導，對未來規劃錯誤，或為了預防問題的發生，都將帶來人力物力的浪費；2. 顧客就是國王、皇帝、總裁、與發號施令者，顧客是生產線中最重要的一部份；3. 了解並降低每一個流程的變異；4. 組織中的全體成員都必須參與並持續改進品質；5. 教育訓練，讓人們樂在工作 (Crainer, 2000)。Freeman (1993) 提出全面品質管理有三個基本原則：1. 計畫—組織必須確認市場需求並將其轉化為可執行的詳盡計畫書；2. 預防—為了降低成本，必須預防不一致的結果，避免重複相同的工作；3. 持續監控—為降低成本，工作者對自己的任務、產品與服務的程序應作自我監控，以避免工作重作。Bradley (1993) 指出，成功實施「全面品質管理」的關鍵在於組織內所有人員是否能建立適當的品質觀念，學校中的每一個人，尤其是行政主管都要了解組織的真正動力來源是基層所有成員。

Sims and Sims (1995) 指出全面品質管理的有以下內涵：1. 顧客至上：品質是由顧客定義的，組織中的每個人都必須定義自己的內外部顧客，並發展自己與顧客間的工作關係；2. 承諾流程改進—任何事情都是一種流程，將工作流程的目標、標準與評估定義清楚；3. 全員參與—包括鼓勵合作、責任分擔、共同決策、和團隊工作，透過品質教育訓練可使員工參與更加容易，使員工學習設計工作流程的技巧，全員參與也可能是簡化流程的關鍵；4. 系統化思考—85% 的錯誤導因於系統問題，只有 15% 的錯誤是個人表現不佳引起，故應重視整體系統思考的觀念。McMillan (1998) 指出，一個全面品質管理組織必定包含社會、技術與管理三大系統，這三大系統彼此相關，共同致力於全面品質管理，而顧客滿意、持續改進、授權與領導力則是控制這三大系統的關鍵原則，員工需要透過對這些原則的了解來維持全面品質管理的精神。

國內學者如吳清山、林天祐 (民 83) 認為全面品質管理的五項重要理念為：事先預防、永續改進、顧客至上、品質第一、全面參與。吳清山、黃旭鈞 (民 84) 認為全面品質管理的主要內涵則有以下六項：1. 顧客滿意至上：任何產品與服務品質終究必須以顧客的滿意程度為依歸。2. 承諾品質第一：重作或延誤會增加許多成本。故必須對品質有所承諾，把品質視為降低成本的第一要件。3. 持續不斷改進：組織中每個人都必須致力於個人與團體的不斷改進。4. 發展人力資源：必須充分訓練、發展及授權給所有成員，使成員能持續改進自己及其所提供的服務。5. 全體成員參與：強調組織必須讓全員參與改進品質，團隊協力合作以共同追求高品質。6. 資料本位決定：重視科學方法，以客觀統計資料來增加決策之客觀性與正確性。葉忠達 (民 84) 有以下六個原理：1. 以顧客為中心。2. 過程與結果兼顧。3. 預防重於治療。4. 動員基層力量。5. 以事實為決策的基礎。6. 提供回饋。葉連祺 (民 86) 以應用於教育事物的角度，簡結出八個全面品質管理的重要理念包含 1. 整體系統觀。2. 不斷追求最大品質。3. 顧客中心。4. 人性關懷。5. 團體合作取向。6. 歷程導向。7. 科學管理

控制。8.不斷學習創新。徐大偉(民 86)認為全面品質管理的主要內涵有：1.滿足顧客需求，滿意至上 2.承諾品質第一 3.持續不斷改進 4.發展人力資源 5.全體成員參與 6.以事實為決策的基礎 7.預防重於治療，過程與結果並重 8.提供回饋。

綜合以上學者所見，可見全面品質管理之理念主要包括顧客至上、持續改進、事先預防、品質承諾、全面參與、團隊合作、資料基礎、人力資源等八大項，歸結如下：

一、顧客至上

從上述文獻回顧中可知，顧客滿意的理念可謂全面品質管理中最不可或缺的一環，也是所有學者幾乎都會強調的重點。本文綜整國內外學者觀點，歸納出顧客至上的內涵包括：了解並能定義與組織相關的顧客、了解並能掌握顧客需求、以顧客滿意為依歸、品質是由顧客定義、品質應該符合顧客需求、讓內外部顧客都感到滿意。

二、持續改進

持續改進的理念也是學者在全面品質管理中經常討論強調的重點，本文綜整國內外學者觀點，歸納出持續改進的內涵包括：員工能持續改善產品製造或服務程序、逐次更新改進的標準、重視顧客回饋意見作為持續改進基礎、提升品質關鍵在於員工不斷學習。

三、事先預防

為避免因產品或服務產生錯誤，而必須將工作重作來彌補錯誤而衍生的管理成本，事先預防的理念即為全面品質管理中降低成本之關鍵因素，此理念內涵包括：判斷工作品質的良窳，避免工作重作、重視修正工作程序、預防重於治療、過程與結果兼顧。

四、品質承諾

全面品質管理強調追求高品質，組織中的每位成員均必須對品質有所承諾，將品質視為一種榮譽與責任，並視其為工作流程改進與降低成本的第一目標，綜整其內涵包括成本效益的考量、衡量工作品質標準、標準化作業的精神。

五、全面參與

全面參與的理念是符合「全面」品質管理最重要的精神之一，綜整國內外學者觀點，全面參與的內涵包括：消除單位隔閡與階級觀念、所有人員、所有工作、所有流程、以及所有顧客在全面品質管理中的角色、共同參與決策、共同承擔責任、建立組織信任與尊重。

六、團隊合作

全面品質管理為達到全面參與的目的，重視利用品質小組的功能運作，透過每個單位的品質小組團隊在單位內與跨單位間的溝通協調，以達成改進工作流程之目的。故其內涵包括有效達成團隊合作、品管小組執行功能、預防化解團隊衝突、培養團隊解決問題能力。

七、資料基礎

全面品質管理注重科學方法的應用，強調利用收集資料，輔以有效的品質技術工具與數據加以分析，做為決策與解決問題的基礎。故其內涵包括收集資料幫助問題解決、品質循環程序 PDCA、品質技術工具、統計圖表與數據的應用。

八、人力資源

在全面品質管理實行的理念中，人力資源管理亦扮演舉足輕重的角色，從上述學者的文獻中可知其內涵包括教育訓練的規劃施行、組織授權、主管領導力培養、並協助組織成員的發展。有關教育訓練的課題，本文將於後續章節詳加探討。

依據上述文獻內容分析，本研究將基於此八大內涵，彙整各學者賦予之敘述，作為後續問卷發展全面品質管理教育訓練課程內涵之重要依據。

參、研究方法

本研究採用調查研究法，選擇結構式問卷為資料蒐集工具，並以全品管專家為本研究抽樣調查對象。在問卷發展上，分析彙整國內外文獻研究所探討的全品管意涵作為問卷發展之主要問項，將問卷內容編制為九大構面，共計 52 題問項，輔以六點程度之 Likert Scale，避免受試者回答「無意見」或「不知道」，各構面所包含之問項內容參見附表 1~9。

本問卷調查對象所指之「專家」來源有四：一為國家圖書館碩博士論文資料庫中曾指導過全品管相關主題碩博士論文之教師；二為國科會專題研究計畫資料庫中曾進行全品管相關計畫案之大學教師；三為國科會科學技術中心資料庫中收錄之期刊或研討會論文中，曾發表過全品管教育相關議題，且目前任教於大專院校之學者；四則從目前國內教育訓練網站資訊中最為完整的亞太教育訓練網中搜尋在企管顧問公司擔任全品管相關課程之兼任講師，但本身仍在大專院校專任教職者。經過上述四大資料庫搜尋交集後，總計符合本研究條件之調查對象僅有 88 人。問卷調查期間為從 90 年 3 月 12 至 4 月 16 日前總計回收問卷共 67 份，全為有效問卷，有效回收率為 76.14 %。回收專家中有 42 人表示欲索取研究結果，可見本研究議題頗受各專家學者之重視。

肆、研究結果與討論

本章將 67 份問卷調查結果就「構面」與「問項」兩方面平均數統計結果分析如下：

從九大構面的結果觀之，各內涵構面總平均得分結果，平均分數由高至低依序分別為 1.顧客至上(構面得分 5.22)、2.持續改進(構面得分 5.06)、3.事先預防(構面得分 4.99)、4.團隊合作(構面得分 4.94)、5.資料基礎(構面得分 4.90)、6.品質承諾(構面得分 4.89)、7.品管概念(構面得分 4.88)、8.全面參與(構面得分 4.61)、以及 9.人力資源(構面得分 4.53)，詳細統計結果請參見附表 1~9。

從 52 個問項統計結果觀之，依各題平均數統計值遞減排列如附表 10 所示，可知專家意見認為課程內涵重要性超過 5 分以上之問項共計有 18 題，再將這 18 題對應上節所屬之構面，則發現分別屬於九大構面中的「顧客至上」、「持續改進」、「事先預防」、「團隊合作」、「資料基礎」以及「品管概念」等六大構面。

在這 18 題中，有 5 題課程內涵與顧客至上有關，佔 27.8%，為比重最大者；這五題課程內容分別為：有關「品質是滿足顧客需求」、「了解並掌握顧客需求」、「工作結果所要交付的下一個單位就是我們的顧客」、「以顧客的滿意程度為依歸」、「讓內外部顧客都感到滿意」課程內容。

其次則為與「持續改進」、「事先預防」與「品管概念」有關之內涵，分別各有 3 題，各佔 16.7%。持續改進構面所包含之三項課程內容為：有關「使成員能持續改善行政服務的程序」、「提升品質的關鍵在於成員不斷學習創新」、「重視顧客回饋的意見作為工作改進的基礎」。事先預防構面所包含之三項課程內容為：有關「把品質視為避免事情重作或延誤時間的第一要件」、「預防重於治療」、「注重平時性和預防性的品管的歷程導向觀念」。品管概念構面所包含之三項課程內容為：有關「品質是從設計到顧客服務的整體過程」、「全面系統化思考能力」、「尊重人性、建立互信互賴的人際關係」。

最後則是「團隊合作」與「資料基礎」相關之課程內涵，分別各有 2 題包含在此 18 題中，各佔 11.1%。團隊合作構面所包含之兩項課程內容為：有關「團隊協力解決問題的能力」、以及「有效達成團隊合作」。資料基礎構面所包含之兩項課程內容為：有關「運用品質循環程序(PDCA)」、與「掌握問題能力」。

至於在整體構面中原本排名第六的「品質承諾」、原本排名第八的「全面參與」、以及原本排名第九的「人力資源」構面下所屬之相關課程內涵問項均未超過 5 分以上，故不論從構面整體或問項個別觀之，這三項課程內涵皆是專家認為重要性較低者。

故從本研究中調查結果，可見專家認為對行政人員而言，高等教育全品管課程最重要的課程內涵為「顧客至上」、「持續改進」、「事先預防」、「品管概念」、「團隊合作」、與「資料基礎」六大項。

由統計結果觀之，發現不論從整體構面或個別問項來看，「顧客至上」都是專家認為最重要之課程內涵。從本研究文獻探討中也可發現，「顧客至上」理念是每個學者都會強調的重點，也是全品管的最終目標。

其次，不論從整體構面或個別問項統計結果，發現「持續改進」和「事先預防」同樣是專家認為重要的課程內涵，這兩點在過去學者研究中，同樣為全品管的重要理念，「持續改進」的意義在於不斷創新與學習，以顧客意見作為改進標準的依據；「事先預防」的意義則在重視平時工作歷程，避免結果錯誤所導致之成本浪費，組織中的成員若能深刻認知這兩大重要意涵，即能追求個人工作產出的不斷提升，並避免因缺乏妥善規劃導致工作錯誤的時間金錢浪費，若再配合有效的全品管技能，必能有效達成顧客滿意的目標。

「團隊合作」與「資料基礎」兩構面，在個別問項統計中，分別有 2 題 5 分以上的問項，專家認為團隊協力解決問題的能力、以及有效達成團隊合作是團隊合作最重要者的課程內涵。而資料基礎的課程中，最重要的是掌握問題能力和 PDCA 技巧運用，故本研究認為這兩者在全品管推行過程中，不僅屬於相當重要的觀念，也是為達成顧客滿意不可或缺的全品管技能。「團隊合作」的意義在有效運用品管小組，透過團隊合作方式解決問題；而「資料基礎」的意義則在能掌握問題、正確運用資料蒐集與品質技術工具，以幫助問題決策與解決。

除上述包含 5 分以上的構面外，從個別問項總平均分析，「品質承諾」構面雖不包含任何 5 分以上問項，但其在整體構面平均(4.89)排名第六，其下的四題內涵包括標準化作業(4.98)、診斷工作品質(4.94)、視高品質工作成果為優先(4.94)、以及成本效益評估(4.68)四題問項平均數相當接近，故在課程規劃上也不容忽視。然「品質承諾」相對於前述六個構面顯得重要性較低，可能因為學校服務品質為無形產品，工作績效不若企業界，容易以實際營業額或業務量來衡量，故在標準化作業的規劃較為可行，但工作品質與成本效益的教育訓練上恐較為困難。

至於「全面參與」構面也沒有任何 5 分以上的問項包含其中，且整體構面平均(4.61)僅排名第八，此結果可能因為全面參與的內涵有許多層面涉及組織問題的制度與推動，諸如消除單位階級觀念、發展組織目標、降低決行權責、建立組織互信互重等等，均需要學校最高行政領導階層的承諾與支持，唯有整個行政體系或制度大幅調整，才能有效塑造行政人員全面參與的組織文化，對全品管施行環境的改善也將有立竿見影的作用力。尤其在結構龐大而缺乏彈性的高等教育行政組織，若僅透過對一般行政人員的教育訓練，除了讓各單位與個人瞭解自己在組織中的定位外，在組織問題未解決前，行政人員恐難立即感受全面參與的重要性。

本研究在「人力資源」內涵的結果，不論在整體構面平均得分(4.53)，或個別問項得分的統計下，都是專家認為重要性最低者，這並非意味人力資源在全品管中不重要，相反的，有關人力資源構面下的各課程內涵平均得分仍都在 4 分以上，亦即都在「有點重要」以上的程度。此結果可能因為專家認為本研究問卷的人力資源構面中，有關協助工作發展、教育訓練的重要、在職訓練執行、以及規劃教育訓練內容等內涵，對一般行政人員的例行事務性工作而言，應用機會較低。故在全品管教育訓練課程上，有關人力資源課程內涵，應該較適用管理職以上的行政人員。

本研究歸納高等教育行政人員全品管教育訓練課程內涵如下所述，內涵一至內涵六是全品管教育訓練規劃中不可缺少的重點，主要內涵為重要性在 5 分以上者，次要內涵則為重要性在 4~5 分者，課程設計或教學者可根據不同時間與對象作教材調整。內涵七至內涵九則列為次要課程重點。

內涵一：品管概念

主要內涵：

- 1.品質與全品管的意涵、沿革與重要性
- 2.從設計到顧客服務的整體過程
- 3.全面系統化思考能力與其重要性
- 4.尊重人性與建立互信互賴人際關係的重要性

次要內涵：

- 1.學校提供的產品與價值
- 2.學校所有相關人員與辦學品質的關係
- 3.如何從要求個人生活品質做起，以達整體品質表現
- 4.如何運用儀器或數據以外的方法來衡量品質
- 5.如何消除對新管理制度所產生的恐懼感

內涵二：顧客至上

- 主要內涵：1.品質是滿足顧客需求的重要
2.如何了解並掌握顧客需求
3.工作交付的下一個單位就是顧客
4.以顧客的滿意程度為依歸
5.讓內外部顧客都感到滿意與重要性

- 次要內涵：1.與學校相關的顧客群
2.品質檢認應由顧客來確定

內涵三：持續改進

- 主要內涵：1.如何以顧客回饋意見作為工作改進標準
2.持續改善行政服務程序的重要
3.提升品質的關鍵在於不斷學習創新

- 次要內涵：敘述逐次更新持續改進標準的重要性與方法

內涵四：事先預防

- 主要內涵：1.品質是避免重作或延誤時間的第一要件
2.敘述預防重於治療的重要性
3.平時性/預防性的品管歷程導向

- 次要內涵：1.工作執行的過程和結果同等重要
2.如何重視修正解決問題的程序
3.如何判別或警覺到工作績效的落差

內涵五：團隊合作

- 主要內涵：1.團隊協力解決問題的能力
2.如何有效達成團隊合作

- 次要內涵：1.敘述品管小組在組織中的角色與運作
2.如何預防並化解衝突

內涵六：資料基礎

- 主要內涵：1.如何掌握工作上的問題
2.如何應用品質循環程序(PDCA)
次要內涵：1.收集資料以幫助決策的方法
2.活用統計圖表與數據的重要
3.如何應用品質技術工具(柏拉圖、因果圖、控制圖等)
4.如何應用品質機能展開法

上述六項內涵是全品管教育訓練規劃中不可缺少的重點，以下項則列為次要，建議目標與內涵如下：

內涵七：品質承諾

- 課程內涵：1.將高品質工作成果視為優先考量的重要
2.標準化作業的精神與作法
3.如何診斷工作品質
4.如何評估工作績效與成本效益

內涵八：全面參與

- 課程內涵：1.行政人員在全品管與品質的權責與角色

- 2.學校、行政人員、和教師對教育的責任
- 3.如何讓行政人員有效支援教師從事教學或研究
- 4.如何建立信任與尊重的組織氣氛
- 5.如何發展組織目標與其重要性
- 6.如何動員基層人員參與決策
- 7.如何消除單位隔閡與階級觀念並降低決行權責

內涵九：人力資源

- 課程內涵：
- 1.何謂行政人員工作發展的重要
 - 2.何謂行政人員教育訓練的重要
 - 3.如何執行在職訓練的方法
 - 4.如何規劃教育訓練內容

伍、結論

本研究的目的是在於探討高等教育行政單位實施全品管教育訓練時應包含之課程內涵，希望藉此提供高等教育機構在規劃全品管教育訓練課程時應注重之教材內容，並提出執行教育訓練課程時應考量之建議。故經過對全品管專家學者的全面性調查後，得出結論如下：

一、「顧客至上」、「持續改進」、「事先預防」、「團隊合作」、「資料基礎」、「品管概念」六內涵不可或缺

整體而言，全品管專家學者認為本研究問卷中的所有內涵問項均有其重要性，但從構面觀之，對行政人員而言最重要之全品管教育訓練課程內涵依序為「顧客至上」、「持續改進」、「事先預防」、「團隊合作」、「資料基礎」以及「品管概念」。

二、「品質承諾」、「全面參與」、「人力資源」三內涵視需要而定

至於「品質承諾」、「全面參與」、以及「人力資源」構面的重要性程度較不如前六項，故實施教育訓練課程時，在時間、金錢成本的考量下，可先由上述六項構面課程之主要內涵開始依序著手規劃進行，行有餘力時再作後三項課程內涵之設計。

參考文獻

- 王令宜(民 85)。教育創新的推廣與組織氣氛關係之研究—以淡江大學實施全面品質管理體系之個案為例。未出版碩士論文，淡江大學教育科技研究所，台北。
- 朱武智(民 89)。大學聯招放榜 錄取率 59.99%。中時蕃薯藤電子報。民 89 年 8 月 7 日，取自：<http://ctnews.yam.com/news/200008/07/32704.html>
- 吳清山，黃旭鈞(民 84)。提升教育品質的一股新動力：談全面品質管理及其在教育上的應用，*教育資料與研究*，2，74-83。
- 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。
- 張家宜(民 89)。全面品質管理應用於高等教育之實證研究—以淡江大學為例(國科會專題研究)計畫編號：NSC 89-2413-H-032-G08-S)。

葉忠達(民 84)。大學教師對大學評鑑及「全面品質管理」之反應研究。教育研究資訊，34，73-87。

葉連祺(民 86)。全面品質管理在學校行政上的應用。國教月刊，43，7-8，57-68。

Bradley, L. (1993). *Total quality Management for schools*. Lancaster: Technomic.

Crainer, S. (2000). *The management century: A critical review of 20th century thought & practice*. San Francisco: Jossey-Bass.

Freeman, R. (1993). *Quality assurance in training and education*. Kogan Page

McMillan, J. M. (1998). *Total quality management in higher education: A study of senior administrations' perceptions about total quality management in institutions of higher education in Ohio*. Unpublished doctoral dissertation, Kent State University, Kent.

Sims, S. J. & Sim, R. R. (1995). *Total quality management in higher education: Is it working? Why or why Not?*. WestPort: Praeger.

附表 1. 顧客至上內涵分析

構面名稱	問 項	平均數	標準差
1.顧客至上	有關「品質是滿足顧客需求」的課程內容	5.61	.60
	有關「了解並掌握顧客需求」的課程內容	5.41	.68
	有關「工作結果所要交付的下一個單位就是我們的顧客」的課程內容	5.35	.74
	有關「以顧客的滿意程度為依歸」的課程內容	5.30	.78
	有關「讓內外部顧客都感到滿意」的課程內容	5.26	.73
	有關「品質檢認應由顧客來確定的顧客中心理念」的課程內容	4.91	.87
	有關「定義與學校相關的顧客群」的課程內容	4.67	.93
構面總平均		5.22	.51

附表 2. 持續改進內涵分析

構面命名	問 項	平均數	標準差
2.持續改進	有關「使成員能持續改善行政服務的程序」的課程內容	5.24	.68
	有關「提升品質的關鍵在於成員不斷學習創新」的課程內容	5.21	.83
	有關「重視顧客回饋的意見作為工作改進的基礎」的課程內容	5.06	.96
	有關「持續改進的標準必須逐次更新」的課程內容	4.73	.89
構面總平均		5.06	.61

附表 3. 事先預防內涵分析

構面命名	問 項	平均數	標準差
3.事先預防	有關「把品質視為避免事情重作或延誤時間的第一要件」的課程內容	5.25	.73
	有關「預防重於治療」的課程內容	5.11	.93
	有關「注重平時性和預防性的品管的歷程導向觀念」的課程內容	5.05	.77
	有關「強調工作執行的過程和結果是同等重要」的課程內容	4.91	.85
	有關「重視修正解決問題的程序」的課程內容	4.86	.74
	有關「工作績效落差的警覺與判別」的課程內容	4.75	.88
構面總平均		4.99	.53

附表 4. 團隊合作內涵分析

構面命名	問 項	平均數	標準差
4.團隊合作	有關「團隊協力解決問題的能力」的課程內容	5.20	.68
	有關「有效達成團隊合作」的課程內容	5.06	.86
	有關「預防並化解衝突的能力」的課程內容	4.92	.81
	有關「品管小組在組織中的運作」的課程內容	4.59	.89
構面總平均		4.94	.58

附表 5. 資料基礎內涵分析

構面命名	問 項	平均數	標準差
5.資料基礎	有關「運用品質循環程序(PDCA)」的課程內容	5.20	.73
	有關「掌握問題能力」的課程內容	5.14	.80
	有關「收集資料以幫助決策的方法」的課程內容	4.97	.86
	有關「品質技術工具(柏拉圖、因果圖、控制圖等)」的課程內容	4.88	.73
	有關「活用統計圖表與數據的能力」的課程內容	4.83	.83
	有關「品質機能展開」課程內容	4.36	1.19
構面總平均		4.90	.59

附表 6. 品質承諾內涵分析

構面命名	問 項	平均數	標準差
6.品質承諾	有關「標準化作業的精神與作法」的課程內容	4.98	1.02
	有關「診斷工作品質的能力」的課程內容	4.94	.74
	有關「將高品質的工作成果視為優先考量」的課程內容	4.94	.78
	有關「工作績效與成本效益的評估」的課程內容	4.68	.93
構面總平均		4.89	.58

附表 7. 品管概念內涵分析

構面命名	問 項	平均數	標準差
7.品管概念	有關「品質是從設計到顧客服務的整體過程」的課程內容	5.34	.76
	有關「全面系統化思考能力」的課程內容	5.31	.81
	有關「尊重人性、建立互信互賴的人際關係」的課程內容	5.05	.94
	有關「整體品質的表現是由個人生活的品質做起」的課程內容	4.86	.96
	有關「所有學校相關人員和辦學品質都有關係」的課程內容	4.83	1.02
	有關「定義學校提供的產品與價值」的課程內容	4.68	.90
	有關「不只依賴儀器或數據來衡量品質的人性化思考」的課程內容	4.58	1.01
	有關「去除對新管理制度所產生的恐懼感」的課程內容	4.38	1.00
構面總平均		4.88	.57

附表 8. 全面參與內涵分析

構面命名	問 項	平均數	標準差
8.全面參與	有關「各部門行政人員在品質上的權責與角色」的課程內容	4.88	.89
	有關「各行政部門在品質上的權責與角色」的課程內容	4.86	.76
	有關「建立組織信任與尊重」的課程內容	4.74	1.01
	有關「消除單位間的隔閡與階級觀念」的課程內容	4.71	1.06
	有關「組織目標的發展」的課程內容	4.65	.92
	有關「行政人員有效支援教師從事教學或研究」的課程內容	4.64	1.19
	有關「釐清學校、行政人員、和教師的教育責任」的課程內容	4.57	1.09
	有關「動員基層人員參與決策」的課程內容	4.35	1.00
	有關「降低決行權責」的課程內容	4.11	1.05
構面總平均		4.61	.66

附表 9. 人力資源內涵分析

構面命名	問 項	平均數	標準差
9.人力資源	有關「充分協助行政人員在工作上的發展」的課程內容	4.69	.90
	有關「對行政人員施以教育訓練的重要性」的課程內容	4.58	.95
	有關「執行在職訓練的方法」的課程內容	4.53	.95
	有關「規劃教育訓練內容的能力」的課程內容	4.32	1.09
構面總平均		4.53	.70

附表 10. 課程內涵重要性統計(5 分以上)

題號	問 項	平均數	標準差	構面	構面名稱
3	有關「工作結果所要交付的下一個單位就是我們的顧客」的課程內容	5.35	.74	1	顧客至上
4	有關「品質是滿足顧客需求」的課程內容	5.61	.60	1	
18	有關「讓內外部顧客都感到滿意」的課程內容	5.26	.73	1	
34	有關「了解並掌握顧客需求」的課程內容	5.41	.68	1	
50	有關「以顧客的滿意程度為依歸」的課程內容	5.30	.78	1	
42	有關「重視顧客回饋的意見作為工作改進的基礎」的課程內容	5.06	.96	2	持續改進
47	有關「提升品質的關鍵在於成員不斷學習創新」的課程內容	5.21	.83	2	
48	有關「使成員能持續改善行政服務的程序」的課程內容	5.24	.68	2	
1	有關「把品質視為避免事情重作或延誤時間的第一要件」的課程內容	5.25	.73	3	事先預防
31	有關「預防重於治療」的課程內容	5.11	.93	3	
46	有關「注重平時性和預防性的品管的歷程導向觀念」的課程內容	5.05	.77	3	
12	有關「團隊協力解決問題的能力」的課程內容	5.20	.68	4	團隊合作
22	有關「有效達成團隊合作」的課程內容	5.06	.86	4	
9	有關「掌握問題能力」的課程內容	5.14	.80	5	資料基礎
25	有關「運用品質循環程序(PDCA)」的課程內容	5.20	.73	5	
6	有關「品質是從設計到顧客服務的整體過程」的課程內容	5.34	.76	8	品管概念
10	有關「全面系統化思考能力」的課程內容	5.31	.81	8	
45	有關「尊重人性、建立互信互賴的人際關係」的課程內容	5.05	.94	8	