

第一章 緒論

追求產品品質原是企業界所努力的經營目標，面對激烈的市場競爭，唯有堅持產品品質，始為企業生存之道。因此，品質管理歷經了以事後檢驗為主的傳統品質管理，轉變為以預防為主的統計品質管理，之後更發展出了強調品質持續改進的全面品質管理（total quality management, TQM）。在全面品質管理的過程中，不只顧客的要求得到滿足，組織成員也得到了自我成長的滿足感，進而提升整個組織的效能（張家宜，2000）。

同樣的，「追求卓越，提昇教育品質」，是教育努力追求的目標（吳清基，1996）。因此，全面品質管理對於學校教育品質的提昇，深具探討的價值與意義。

要推動教育革新，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，以促進師生的教學互動，激發學習潛能，實現教育目標（郭國銘，2002）。而國小的行政體系，大致分為教務行政、訓導行政、總務行政、輔導行政等，其中總務行政屬行政團隊的後勤支援部隊，其重要性可見一般。如何運用全面品質管理的理念，以有效提升國小總務工作的行政效能，是本研究探討之主要重點。本章分別就研究背景與動機、研究目的與待答問題、研究範圍與限制及名詞釋義，分述如後。

第一節 研究背景與動機

品質是維繫一個機構或組織能否永續經營的原動力（高麗鳳，1998）。「追求品質」（the pursuit of quality）是任何組織最重要的工作。因為沒有品質，即沒有顧客；沒有顧客，即沒有業務；沒有業務，即沒有組織。

是故，各種組織無不以改進品質做為提昇組織績效的重要途徑（吳清山、林天祐，1994）。

提昇學校教育的品質，一直是學校教育工作者努力的目標，亦是落實教育革新的重要課題。世界各國為提升其學校教育品質，紛從各層面從事學校教育革新的研究。1990年以來，教育學者開始思索，如何利用有效的管理方法，提昇學校教育品質（吳思達，2000）。我國政府也為提升國家競爭力，增進國民生活品質，及促進永續的發展為願景，於83年9月21日成立行政院教育改革審議會（簡稱教改會），負責教育改革及教育發展的研究和審議工作，84年教育部公佈教育改革白皮書（教育部，1995），教改會於85年完成教育改革總諮議報告書，主要針對教育現況提出檢討與建議改革的重點，期能增進教育品質，提升教育效能，並冀求學校教育能持續不斷地發展、精進。改革包括如學校組織與運作方式的變革、課程與教學的革新、教師專業能力的提昇等。教育部亦將「整合現行相關計畫，以提升教育品質為主軸，專案輔助學校推動重要的教育品質指標。」明訂於中程施政計畫中，更明白指出教育部門面對當前國家環境情勢的發展，當要加速教育改革，促進教育體制的創新及教育品質的提升，以使教育的發展好還要更好，達到追求卓越的目標。

我國推動教育革新，無非是要提昇教育品質，基本上教育品質是相當抽象的概念，若從教育消費者～學生、家長和社會的角度詮釋，教育品質可視為：學校教育要滿足教育顧客的需求，教育的結果需符合學生、家長和社會的期望，並需不斷地持續改進教育的方法和內容，達到預定的教育目標（吳清山、黃旭鈞，1995）。Snaby曾表示，當企業界採用「全面品質管理」，才能在瞬息萬變的全球性市場上參與競爭，學校也該考慮開始採用「全面品質管理」，才能在今日的教育市場上競爭。全面品質管理是種哲學也是種方法論，能幫助機構管理變革，並制定對策，以因應新的外

在壓力，故教育界中也有人相信，適當應用全面品質管理，也能達成類似的改革（Sallis, 1992/2002）。於是全面品質管理遂受到教育界所重視。

教育機關為何要導入全面品質管理的活動呢？Sallis指出教育追求增進品質的四個主要因素：

- 一、 道德的必要條件～與顧客的關係。教育服務業的顧客與客戶（學生、家長、社區等等）應該要得到最好的教育品質。
- 二、 專業的必要條件～與教育者專業角色的關係。所有教育行業中的人，都有責任努力提供學生最高水準的教學，身為教育工作者，要有專業的職責，才能促進教育的品質。所謂專業精神意指全心投入關心學生的需求，並以最適當的教學方法滿足學生的需求。
- 三、 競爭的必要條件～與競爭對手的關係。在教育界裡，競爭是實情，在新的教育市場中，教育工作者必須努力促進產品、服務與傳遞機制的品質，以面對競爭的挑戰。
- 四、 可靠的必要條件～與委託團體的關係。學校是社區的一部份，學校必須達到教育的政治要求，變得更可靠，並且必須公開展現其產品與服務的高水準。

全面品質管理是以防患預防的哲學為基礎，透過全員集體的參與，不斷改進，達到品質第一的目標，最終目的是滿足顧客的需求（張家宜，2002）。教育品質的提昇，在學校的運作過程當中，除了展現教學的成效外，尚需有行政的全力配合才能成功，黃昆輝（1988）指出，學校行政本身不是目的，而只是一種手段，學校行政旨在協調並結合人力物力，以增進教與學的效果。由此可見，學校應以教與學為主，行政應支援教與學。學校行政工作中教學計劃的擬定，教材教具的管理，及教學研究的推展等種種教學行政措施，其目的無非在於提升教師教學水準及學生學習成就；訓導工作及輔導工作的推展，也直接地或間接地培養學生成為人格健全發展社會適應良好的現代國民；學校總務工作更應配合教與學的需求；否

則，教室設備簡陋或教材教具不能及時供應老師的教學需要，則學校教與學的效果就要大打折扣。

雖說總務工作是扮演幕後推手的功能，在學校行政上呈現「能見度不高」、「範圍不易確認」、「成果不易展現」的角色，但對學校發展又具備極其重要的細微且關鍵性的工作（林逸舒，2003）。所以學校校務工作能否運作順暢，教學品質能否提昇，端賴總務處的行政支援角色是否扮演得稱職。

總務工作的本質是「管理」，管理的範圍包括了人力資源管理、物品管理、財務管理、空間管理，而管理的目的為「人盡其才」、「地盡其利」和「物盡其用」，就是期望將每一份資源皆用在刀口上（林逸舒，2003）。總務的工作內容包含了支援各項教學所需採購事項、進行校園綠美化工作、辦理校舍修繕及設備維修、文書處理作業電子化、出納作業的準確及效率、財產管理等等，要將工作完成並超越期待，須藉由合理且適切的管理方式，達成學校經營的目標。

總務工作的具體表現就是「服務」，而學生、教職員工、家長等，為總務工作所服務的顧客，故總務工作人員必須要能秉著熱忱的服務態度及具有刻苦耐勞的精神，以同理、關懷的方式，透過「即時」、「周延」與「專業」等方法，來滿足校內人士在研究、教學、求學、工作與生活的實際需求，並具有一定的工作品質及成效，才能滿足全校師生所需之優質與舒適的教學環境。因此，總務工作的行政品質的指標建構自有其重要性。對內，可以做為自我工作考核的準則，對外，可全面提昇服務品質。

本研究者在國小擔任總務工作多年，深刻體會到教師對於行政工作的不認同感，大多抱持著當一天和尚敲一天鐘的心態，尤其對於總務工作，其所牽涉的層面不僅是執行行政工作，更包含了非教育人員所專長的法令制度，再再影響到了行政品質的提昇。在全面品質管理而言，它是一種哲學也是種方法論，能幫助學校管理變革，更重要的是能提高本身工作的價

值，因為「品質是價值和尊嚴的起點」，所以行政本身是一種服務，行政工作的績效高，行政服務的品質好，則行政工作者必定為人所肯定，行政人員能在行政工作多用點心思、多投入，講求良好的行政工作技巧，則行政工作實施的結果，將會有令人感到滿意的產出品質，自然工作的「價值與尊嚴」也會提昇（吳清基，1996）。

綜上所述，全面品質管理對學校教育品質及行政效能的提升，深具探討的意義及價值，歐美部分學者已著手研究如何將其與教育實際結合；依據 Shipengrover 在 1994 年的分析中，有關全面品質管理應用在教育上的主題有三（吳清山、林天祐，1994）：

- 一、 剖析全面品質管理理念對教育行政的啟示；
- 二、 探討全面品質管理在教育革新上的意義；
- 三、 將全面品質管理應用於學校或教室情境中。

而在我國自 79 年引入全面品質管理的理念至今，其研究多在企業或行政組織領域，應用於教育領域的研究甚少，用在國小總務工作領域之研究更微乎其微。所以，將全面品質管理的技術與理念，應用在提昇國小總務工作行政效能的領域，應有相當大的開發空間。欲將全面品質管理的理念導入國小總務工作品質的提昇，有必要將全面品質管理的理論先進行詳盡的探討，期能發現其主要之理念與內涵，然後再將國小總務工作做一探究，並以全面品質管理之理念為基礎，建構國小總務工作品質之指標及權重，是為本研究的主要動機。

第二節 研究目的與待答問題

壹、研究目的

本研究旨在探討全面品質管理的相關理論，以建構國小總務工作全面品質管理之指標及權重，並提供國小總務工作同仁提昇工作品質的參考，本研究之目的如下：

- 一、 探討全面品質管理的理論基礎與內涵，建構國小總務工作品質指標構面。
- 二、 探究國小總務工作內容，建構國小總務工作品質指標項目。
- 三、 以全面品質管理建構國小總務工作品質指標構面及指標目及其權重。

貳、待答問題

根據研究目的，基於全面品質管理的理念，本研究之待答問題如下：

- 一、 以全面品質管理的觀點，國小總務工作品質指標應包含哪些構面？
- 二、 由歸納的國小總務工作項目，探究國小總務工作品質指標的每一構面應包含哪些項目？
- 三、 以全面品質管理建構國小總務工作品質指標構面及指標項目其權重為何？

第三節 研究範圍與限制

壹、研究範圍

本研究系以「全面品質管理」理論為基礎，建構國小總務工作品質指標為主題進行研究。茲就本研究的研究範圍如下：

- 一、 研究對象

根據研究目的，本研究以全面品質管理為核心，以建構國小總務工作品質指標，其選擇研究對象時，以實際從事國小總務工作人員及「全面品質管理」之專家學者為主。

二、 研究內容

本研究中所指的全面品質管理，根據日本戴明獎（The Deming Prize）、美國馬康巴立治品質獎（Malcolm Baldrige National Quality Award, MBNQA）、中華民國國家品質獎（National Quality Award）、歐洲品質獎（European Quality Awards, EQA）之評選指標整合而成的六個構面，包括領導、資訊分析、策略計畫、人力資源管理、過程品管、顧客服務等，再分析國小總務工作內容及服務品質相關文獻，以全面品質管理六個構面建構總務工作品質指標。

貳、研究限制

雖然本研究在研究架構上力求完整，但基於主客觀因素，諸如時間、人力、經費等因素考量，仍有若干限制，茲分述如下：

一、 調查對象

本研究所採用的研究方法之一為德懷術（Delphi Technique），雖然成員代表均為一時之選，但在研究經費與研究時間的考量下，共組成諮詢小組共八位：包括國小總務工作人員四位與全面品質管理相關領域之學者四位。藉由全面品質管理相關領域專家學者的見解，及國小總務工作人員參與提供實務的工作經驗，使所建構系統能有實際效用。

二、 德懷術問卷調查之過程

本研究採用德懷術問卷調查法建構指標，由於德懷術問卷調查是一種在反覆式與匿名式的調查過程中，取得對德懷術專家小組成員最後達成的共識。因此，參與者可以毫無顧忌的表達自己的意見。利用多次問卷往返與溝通，提供了參與的成員反覆思考的空間，使他們可以在周詳的思慮下

修正自己的看法，提出最完善的意見。但是，在調查過程中，最容易遇到諮詢小組成員意見不一樣但卻無法一起討論的情形，會犧牲了團體創造性的腦力激盪，同時也不能顧及他人意見產生立即、連續反應。在此種限制下，研究者會以本研究的研究目的為主，自行進行刪除或取用，再透過下一次的問卷調查以取得全體諮詢委員的意見。

三、 研究結果之推論

為顧及研究可行性及研究的精細程度，本研究限定研究範圍為公立國小，故對研究範圍外之其他學制，其研究結果無法推論。

第四節 名詞釋義

為使本研究特定術語的意義，能明確清晰、避免混淆，對於在全文中所出現的術語，宜有一致性的定義，以便於研究進行時的探討與分析。茲將本研究所涉及的重要名詞，加以詮釋、或做主要的操作性定義如下。

一、 全面品質管理：

全面品質管理是一種整合性的管理哲學，其由傳統單向度的注重績效觀，轉而強調全方位的注重品質觀。它透過組織中全體成員同心協力的參與，並採取系統化的管理策略與科學化的方法及技術，來改善組織營運或提昇品質，以滿足顧客需求。實施全面品質管理的組織，其品質管理內容不僅限於使用科學管理的技術與工具，更加強組織內部成員對於改善服務品質及內部績效的一切作為。

本研究在國小總務工作中的全面品質管理，係指為學校追求卓越及永續發展，以滿足學生、家長及學校其他行政部門的期望為目的，而由總務部門形成工作團隊，利用科學管理方法，全面參與改善並提昇行政效能的管理過程。

本研究採用領導、資訊分析、策略計畫、人力資源管理、過程品管、顧客服務等六個全面品質管理背景變項，再分析國小總務工作內容及服務品質相關文獻，以全面品質管理六個構面建構總務工作品質指標。六個全面品質管理背景變項，茲分述如下：

- (一) 領導：係指國小總務工作，能夠創造與維持明確的行政服務品質觀，以達持續追求高品質教育成果的程度。
- (二) 資訊分析：係指國小總務工作人員會蒐集並運用資料，分析學校服務品質，及師生家長滿意度，進而提升績效、邁向卓越的程度。
- (三) 策略計畫：係指國小總務工作能規劃長、短期發展目標與內涵，並將重要的教育品質要求，融入校務工作計畫的程度。
- (四) 人力資源管理：係指國小總務工作人員能發展其工作潛能，促進成員成長，達成學校提升品質計畫目標的程度。
- (五) 過程品管：係指國小總務人員追求高教育品質的整個過程，會不斷改進，進而達成學校教育目標的程度。
- (六) 顧客服務：係指國小總務工作會利用各種管道，瞭解師生家長與學校的關係，以及他們對學校所提供教育服務品質的滿意程度。

二、 國小總務工作：

目前國小行政編制中設有總務處，負責全校行政、教學之後勤支援，提供最適當有效的服務及協助，在總務處中設有事務、文書、出納組，事務組主要之業務為校園修繕、財物採購、工友管理、車輛管制、場地管理、水電管理、校園美化、駐衛警勤務及其他庶務管理等項；文書組主要之業務為收文登錄、文件繕打、發文校對、檔案管理、公文遞送及稽催、文件用印、郵件收寄、紀錄整理、傳真處理等；出納組主要之業務為點收各種

款項、填開收據、保管現金、辦理員工薪津、辦理扣繳各類稅款等作業。除此之外，總務工作尚包含一般總務工作，工作內容為計畫之擬訂與執行、總務規章的擬訂與執行、相關會議的召開等。本研究所稱國小總務工作涵蓋所有總務處室所負責的一切工作項目。

三、 指標：

指標 (indicator) 是一種資訊，它有能力為教育系統提供可解釋的資料，以作為決策參考之用 (Mayston & Jesson, 1991)。Elliott(1991)指出教育指標的優點在能集中注意於重要的教育層面上，而且指標如果能經過嚴謹的設計，將可作為教育改革的工具。指標是一種統計的測量，它能反映出吾人感到興趣之現象的重要層面。其次，它應能對相關的層面進行加總或分割，以達成研究分析的目的 (Johnston, 1981)。指標是對某一定域中的每個元素，在知識、技能、能力、態度及行為上發展定義，或發展與規準有關的經驗法則 (饒達欽等，1997)。而本研究所指之「指標」係指：能反應現況，建立參照點，以提供作為行政品質省思或評估的依據。