

《教育行政與評鑑學刊》
2008 年 12 月，第六期，頁 49-72

卓越醫學大學校務行政導入 ISO 品保系統 之分析與省思

吳慧君、鄭彩鳳

摘 要

近年來積極的推動 ISO 機制於品質管理，儼然已成為一種趨勢與潮流，許多機構將此項國際性品質管理系列標準，奉為圭臬。而大專校院為了提昇校務行政暨教育服務品質及效率，亦紛紛導入 ISO 品質保證制度，冀望透由 ISO 的認證以獲得優質校務行政管理與服務品質的肯定。本文係以卓越醫學大學（匿名）校務行政系統導入 ISO 9001:2000 國際品管保證標準制度為例，藉由個案 SWOT 分析、推動 ISO 的作法與過程的論述，進而對 ISO 品保制度與議題進行省思與討論。本文最後提出具實務價值之研究發現如下：ISO 在學校的應用可提昇校務行政管理績效；發揮適當且具彈性的行政人力資源運作；透過 ISO 內外部品質稽核，可發現並改善管理問題；應用 ISO 標準機制可持續改進行政品質等價值；此外，在推行的過程中，宜破除 ISO 的應用迷思，及降低成員對 ISO 系統認知的落差，以作為學校彰顯與提昇教育服務品質之參考。

關鍵詞：國際標準組織、高等教育、品質保證、個案研究、ISO 9000 品保系列

吳慧君：國立高雄師範大學成人教育研究所博士班研究生
鄭彩鳳：國立高雄師範大學教育學系教授
電子郵件：yavette@kmu.edu.tw, t2151@nknucc.nknu.edu.tw
收件日期：2007.04.10；修改日期：2008.07.04；接受日期：2008.11.17

Journal of Educational Administration and Evaluation
December, 2008, Vol. 6 pp. 49-72

Analysis and Reflection on Quality of School Administrative Management in Accordance with ISO Series Standards: An example of a Medical University

Huei-Chun Wu Tsai-Feng Cheng

Abstract

The mechanism of ISO series standardized quality systems has been applied positively in any kind of organizations to the quality management these years, and without any doubt, it has become a trend all over the world; therefore, the ISO series of standards were regarded as a paragon by lots of firms. In accordance with the certification of ISO standards, it's the identification of high-qualified management and service. Many colleges and universities tried to implement ISO 9000 quality management systems for improving the good quality and effectiveness of school administration management and educational services. This study was to realize a medical university that carried out the certification process to ISO 9001:2000 by the analysis of SWOT, and the discussion of ISO implementation. Finally the research findings would be provided as below: to promote the effectiveness of school administration by the application of ISO; to execute the operation of human resources with adequacy and flexibility; to find out the problems of management by means of ISO 9001:2000 recertification audit; and to improve the administrative quality by applying ISO series of standards as well. Besides, to reduce not only the ISO myth, but also the differences of employees' conception of ISO would be very important conditions for schools to strengthen the good quality services during the process of ISO implementation.

Keywords: ISO, higher education, quality assurance, case study, ISO 9000 series of standards

Huei-Chun Wu: Graduate student, Doctoral student, Graduate Institute of Adult Education, National Kaohsiung Normal University

Tsai-Feng Cheng: Professor, Department of Education, National Kaohsiung Normal University

E-mail: yavette@kmu.edu.tw, t2151@nknucc.nknu.edu.tw

Manuscript received: 2007.4.10; Revised: 2008.7.04; Accepted: 2008.11.17

壹、前言

商品及服務品質的標準化與制度化隨著國際貿易競爭的熾熱，儼然已成為產業界一致的要求。為了維持穩定良好的服務品質，業者務必建立一套完善的品質管理系統。以往國際間並沒有一套共同的品質系統標準，但自國際標準組織（The International Organization for Standardization [ISO]），於一九四七年成立於倫敦，係以促進國際合作、制定並發展共同工業標準為宗旨的組織，公佈了 ISO 9000 品質系統標準後，各國便紛紛競相採用（戴佑政、王福山，1999），自此 ISO 品保系列已漸被全球接受且公認為一套品質管理保證的最佳系統之一（Proost & van der Heyde, 1995）。事實上，ISO 品質管理系列除了較常見於企業組織外，其亦曾被應用於學校等教育機構（江慶福，2000；周碩樑，1999；鮑瑤鋒，2002；戴佑政、王福山，1999），及醫療衛生照護機構、醫學實驗室、醫學院校附設醫院，且經證實確實具有明顯提昇組織品質管理績效（陸正一，2004；Beholz, Koch, & Konertz, 2003；Kubono, 2004；Tufan, 2007；van den Heuvel, Koning, Bongers, Berg, & van Dijen, 2005）。近年來 ISO 9000 系列國際品質保證標準系統在國內企業界同樣掀起了一陣風潮，並產生巨大的影響。而在教育界方面，也因面對全球化的競爭壓力以及在 WTO 制度的衝擊下，牽動了國內整體教育環境的變化。在此情況下，教育品質就愈來愈受到各方要求與重視，雖然將 ISO 9000 系列應用到教育訓練的管理系統，國外已有許多先例，然而國內也有不少教育機構如大專校院已開始嘗試進行研究（陳善德，1998）。事實上，教育組織適度的引進企業管理的經驗與制度是有其必要性。

尤其在現今高等教育機構不斷的擴張、卻又面臨逐漸嚴重的人口少子化現象，再加上教育部不斷地強調與落實高等教育的評鑑，以及退場機制的影響下，如何提昇學校行政服務品質、達成整體績效及提高辦學競爭優勢，已成為各大專校院首重的課題。為能使學校辦學成效不斷地精進與提昇，實施適度的變革與創新確有其必要性及迫切性。因此，當學校推動組織再造或改革或為維護優質的行政服務品質之際，適當融入品質管理的觀念與方法是值得採行的策略，而現今企業界中被競相應用的品質管理系統之一，即為 ISO（Lundmark & Westelius, 2006）。推行 ISO 品保制度不再是企業的專利，近年來國內大學院校數量快速成長，許多學校為了提昇行政暨教育服務品質，紛紛導入 ISO 品質保證制度，希望透過 ISO 建立一套標準作業程序，並藉由學校本身之內部稽核與認證機構之外部稽核雙重的評鑑審核機制，以提高教育之行政服務品質及績效。以醫學校院而言，隨著醫療科技的進步，以及在社會人口結構逐漸高齡化的衝擊下，當今醫學教育尤顯格外的重要。本研究個案係一私立醫學校院，肩負著培育未來醫學人才的重責大任，並隨時得面對國內外醫療教育現實環境的競爭與挑戰。在經

營的過程中，如何藉由企業界成功的品質管理策略來改善與提昇學校的服務品質？以及如何在全國公私立醫學校院評比中脫穎而出，並受人矚目與肯定？實是學校的一大考驗。職是之故，本研究的目的乃在了解個案學校如何實施應用業界行之多年的 ISO 品保制度於其校務行政管理中，並針對其導入 ISO 品保過程進行初步的探究，進而提出分析與省思。

貳、文獻探討

國內經濟受到全球化的影響而不斷地進行轉型，市場競爭日益激烈，因而要求品質提昇乃是不可避免的潮流，而 ISO 的風行正是此波潮流湧起的一股浪頭（何玉美，1996）。除了企業界全力推行 ISO 外，近年來，連服務業、醫療單位、公部門，以及各級學校等亦紛紛申請 ISO 的認證（楊錦洲，1999），將 ISO 品保制度導入組織管理中，以突顯優質之服務品質。

以教育界論之，強化教育管理效能是提高教育質與量之不二法門，導入企業新的管理理念與模式，對於保守的教育組織而言雖是一項挑戰，但也是一種趨勢，從近些年來已有許多大專校院紛紛採用 ISO 認證，來證實學校優質的行政管理品質可證明之。但究竟何謂 ISO？相信通過 ISO 認證的學校，事實上並非全體教職員工皆能清楚了解，因此有關 ISO 的理念，實有必要進一步的介紹與推廣。

國際標準化組織（ISO）的國際標準以號碼表示，如：ISO 9000:2000，9000 是標準號碼，而 2000 是出版年代。不同的標準號碼係用於不同的系統標準，而 ISO 9000 系列主要適用於品質管理系統，因此學校較傾向採用 ISO 9000 品保系列，來管理及提昇其行政服務品質。以下係針對 ISO 9000 品保系列標準緣起、組織架構、施行成效以及其在教育界之應用等進行探討。

一、ISO 9000 系列標準的緣起

當顧客對於產品或服務品質之要求日趨嚴格，已成為全球時尚時，任何組織皆應體驗到惟有持續改進品質，才是達成或維持良好經營績效的不二法門，而 ISO 系列對組織而言，正是推動行政管理之品質提昇及扮演改善的一種機制。究竟何謂 ISO 9000？其係指品質管理與品質保證標準引用的指導綱要（張容寬，1998；Harding, Tesolowski, & Simmons, 2000）。

ISO 9000 品保系列係由國際標準組織所提出有關品質管理與保證之國際標準，期望藉由品質驗證的過程，來強化企業組織經營體質及市場競爭力，並利用文件制度的標準化，來建構合理的製造流程，以提升最佳效率。利用技術與流程的書面化，來建

立 know-how 之全面性品保推行（周碩樑，1999），以確保品質。

ISO 9000 系列標準概念的緣起，可追溯自 1959 年美國國防部要求承製軍需品之供應商，應在合約要求之所有領域及過程中包括設計、開發、製造、加工、裝配、檢驗、測試、維護、包裝、運輸、儲存與現場包裝等，實現充分的品質保證（江慶福，2000），而至一九八七年國際標準組織推出 ISO 9000 系列品質保證標準後，企業界即掀起推動 ISO 9000 品保系統的風潮（林公孚，2005）。因 ISO 9000 系列內容具有周全性和系統性等優點，目前已廣被歐、美、日各國所採用，並大力推動（林文燦、陳光辰，1998）。

由於 ISO 9000 系列標準之運用是最廣、最具公信力的認證制度（陳靜毅，1991），且 ISO 的推動更有助於品質的維持與提升，以及品質管理的強化，因此許多組織莫不紛紛積極推動並取得驗證。隨著 ISO 9000 推動的風潮，從製造業至服務業，進而再吹向政府部門，甚至是教育界。國內中山大學、高雄科技大學及復華中學率先取得 ISO 9002 之認證，東南工專也舉辦了「大專院校如何取得 ISO 9000 認證研討會」，教育部對此制度導入學校亦保持審慎評估態度（周碩樑，1999）。

ISO 的精神即是「寫你所做的，做你所寫的」（劉典嚴，2004），也就是以文字的方式來規範組織做到言行一致、制度落實，透過不斷的溝通與教育訓練，凝聚全體員工的共識（鮑瑤鋒，2002；Chin & Chol, 2003），進而發揮管理效能，帶動制度化與合理化的組織運作，並創造出讓顧客滿意的服務。

二、ISO 9000 系列之組織架構

ISO 9000 系列標準有 ISO 9001、9002、9003 及 9004，可提供使用者選擇，前三者是品質系統模式，是用來做為買賣雙方或提供外部品質保證；而 ISO 9004 為品質管理與系統要素，提供內部指引（周碩樑，1999；Corrigan, 1994）。

由 ISO 9000 系列之組織架構圖（圖 1）中可以了解，ISO 9000 系列將企業分為三類，即 ISO 9001、9002，及 9003，而每類則分別有其適用的行業範圍與需求。業界可依其組織需求選擇其中一套做為外部公認的評核標準，ISO 9000 是上述標準的指導綱要，提供選擇適用的品保模式；而 ISO 9004 則是推動時的作業細則指導綱要（張容寬，1998），也就是提供給組織在推動品質管理時了解該如何去制定與執行。

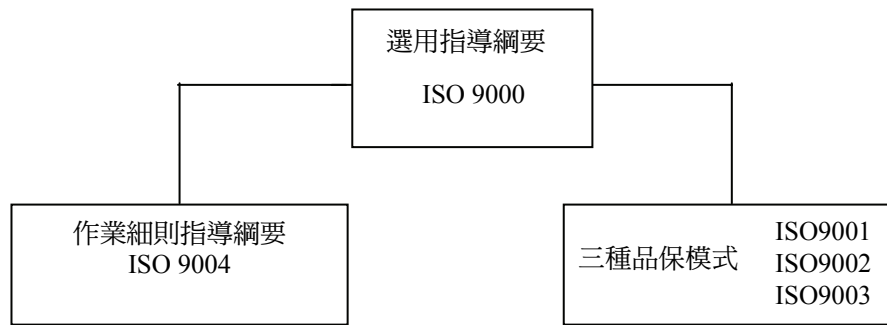


圖 1 ISO 9000 系列之組織架構圖

資料來源：ISO 9000 品保系統建立實務 Q & A (39 頁)，張容寬，1998，臺北市：商周。

此外，以出版年代而言，在 ISO 一九九四年版中計有 ISO 9001/9002/9003 三種不同的申請驗證範圍，三者間並無好壞之分。自一九九四年出版以來，直到二〇〇〇年才有新版的標準產生。對照一九九四年版內容其主要的改變乃將全面品質管理，以及 PDCA 戴明循環等理念貫通全篇，因此新版 ISO 9001:2000 強調品質管理系統的有效性，且以符合客戶需求為導向（黃振育，2005），朝向提高顧客之滿意度，且符合顧客與適用法規要求之保證（林公孚，2005），並將一九九四年版 20 個品質管理體系要求章節歸納為品質管理系統、管理責任、資源管理、產品/服務實現及量測分析與改善等五個過程（李明賢、謝宗興，2003）。二〇〇〇年版強調過程的持續改善，相當符合全面品質管理（TQM）的要求，比一九九四年版的規定及用途皆更為完美。

三、ISO 品質管理系統施行之執行與成效

ISO 國際標準認證普遍被產業及企業界所採納，而其內、外部稽核制度用來檢證品質的良窳，近年來也備受其他專業管理人員的注意。如在國內醫療環境改變的衝擊下，醫療院所陸續開始以 ISO 體系來做醫院品管的認定（鄭雪容、陳清軒、賴美嬌、蔡武德，1999），並藉由 ISO 9000 系列認證來建立標準化的作業流程，以提高行政流程的效率與品質，進而加強全體醫療從業人員對專業品質認知和自我要求（吳英黛、陳治中，1998）。ISO 9000 系列品保制度除了可以協助醫院建立完善的作業流程外，也可以運用於儀器設備的校正管理，使得測量數據更得以正確顯示及獲得信任（陸正一，2004）。當業界導入品質管理制度的績效深獲肯定之際，政府機關為提昇形象，以便民及利民的訴求，在政府再造的政策下，公部門亦推行 ISO 品質管理系統以改善組織體質經驗，其中有研究採深入訪談方式並配合問卷調查進行 22 個不同性質政府部門推行 ISO 9000 的差異情形，結果發現這些受訪政府部門認同建制 ISO 9000 品質管理系統，可提昇臺

灣政府的國際競爭力並達成國家永續發展（朱斌好、王萱蓉、黃啟誠，2001）。而以作為政府重要施政部門之一的警察機關而言，近年來也配合政府再造的步伐，訂定中程計畫，推動 ISO，以期增進治安成效，提昇民眾對警察服務的滿意度。從章光明、李湧清與黃啟賓（2008）調查研究發現，警察人員認為推動 ISO 有助於服務品質與提昇警察形象，亦有助於案件處理之檔案管理與流程管理；但對於 ISO 能否凝聚員警向心力，或是從中獲得成就感，或更願意投入警務工作則意見顯得分歧。

另有學者以臺灣製造業為研究對象，並從組織結構、全面品質管理、ISO 9000、競爭優勢與組織績效關聯進行探討，研究顯示企業的組織結構若愈具有整合/協調能力及正式/標準化程序，則愈能順利推行 ISO 9000 的認證，且有助於 TQM 持續改善的落實，並進而強化競爭力且提昇組織績效（林清河、施坤壽，2003）。為使員工與公司目標趨於一致，亦有公司會安排顧問公司向全員介紹 ISO 9000 品保系列，經由實務經驗發現推行 ISO 可改善企業體質，降低產品不合格率，提昇產品品質，且公司也降低了各項成本（余玉蓮，1999）。

從上述研究歸納 ISO 品質管理系統施行之共同成效包括：1.有效改善組織體質，與對外形象；2.提昇產品或服務品質；3.強化管理流程及效率；4.持續改善，提昇競爭力等。

四、ISO 在教育界之應用

從文獻回顧中發現，探討 ISO 9000 系列品質保證之實證研究仍以企業界為多數，尤其在製造業或服務業皆已相當普遍。在業界中 ISO 之應用，除了強調產品的品質管制外，亦經常被用來做為作業流程訂定標準的原則（李明賢、張志豪、張百辰，2006）。雖然 ISO 在實際應用面仍有其優缺點，但由於企業界推動 ISO 成功的案例，無形中增強了其它職場的競相仿效。

在教育界方面亦然，把 ISO 9000 應用到教育訓練的管理系統，國外已有許多先例（Lundquist, 1997；Alkeaid, 2007），而國內也有不少教育機構從國小至大學各級學校為提昇教育行政品質，亦開始著手研究品質管理系統，在高等教育機構中，如：元智大學於一九九九年為國內第一所通過 ISO 9001: 1994 國際驗證之大學，其推動建立 ISO 9001 教學行政品質系統、積極推動環安工作、團結圈／學習圈、單一窗口服務、腦力大激盪，並於二〇〇三年榮獲國家機關團體品質獎殊榮（元智大學，無日期），創下將教育事業推向品質重要的里程碑。此外，以全校整體來接受驗證的例子則有南開技術學院，其主要的作業流程驗證包括中長程校務發展、教師評審作業、課程規劃、研發產學計畫作業、教師績效評量、學生基本能力指標評量、學生全方位輔導作業、管理審查作業，以及顧客滿意度調查等，除了積極訓練同仁、組織團隊並訴請最高管理者的

支持外，另將日常執行的教育業務以主流程、支援流程及管理流程串連，並載入「品質手冊」中(韓播生，2008)。該校在全體同仁努力推動教育品質下，其校務資訊化與福祉科技重點發展特色表現獲得稽核員的肯定，終通過 ISO 認證之考驗。

此外亦有更多學校也競相採借企業界品保管理運作成功的例子，投注心力積極地推動 ISO 於校務管理或學校本位課程評鑑。而根據國內外研究結果發現，ISO 認證重點以各級學校為主，國內外研究肯定 ISO 可提高行政與教育品質 (Moreland & Clark, 1998)；但國內有研究卻指出認證 ISO 未必與學校組織績效成絕對正相關。推究其原因：1. 國外應用普及率高，促使成員對品質具備高度意識，國內不盡然；2. 國內大學在教育部評鑑機制與招生壓力情況下，學校特別重視外在聲譽與服務品質，因此若無 ISO 認證，仍可自行將行政與服務品質維持在一定水準上 (杜佳靜，2005)。雖是如此，亦有學校在運作 ISO 品質管理系統後實施滿意度調查，結果發現學生對學校之教務與學務服務品質持有積極正面態度 (林雅玲、李維德、鄭增財，2003)。而應用於本位課程評鑑也發現 ISO 9001:2000 品質管理系統能有效檢視出學校本位課程之品質問題，有效達成品質目標，亦能提昇教師專業能力與行政管理績效 (郭金輝，2005)。

事實上，在推行 ISO 9000 系列的過程中，並非全部機構皆能全然成功。ISO 認證的真諦在於展現改善品質的決心，而非在滿足擁有證書的虛榮心態，認證的獲得亦絕非品質保證的護身符 (黃明哲，1998；劉典嚴，2004)。從許多的實例證實，某些機構在通過 ISO 9000 驗證之後，就自誇其品質已達國際水準，實在是言過其實。甚至有研究發現通過 ISO 認證的機構卻面臨倒閉的情形 (盤天培、林世斌，2001)，除此之外，順利通過認證的機構在日後推行實踐過程中，若不能落實的執行，亦有可能為附和條文規定而流於型式，因為「人」在推行 ISO 品保制度成敗中扮演至為關鍵的因素 (江慶福，2000；賴錦德，2005)。

參、個案學校簡析

一般而言，學校在規劃推動品保系統時，大致作法分為下述過程：學校導入 ISO 之準備、建構符合 ISO 9000 標準之制度、試行新制度與實施內部稽核、模擬評審與外部稽核、正式驗證與頒證及通過驗證後之制度維持與持續改善 (周碩樑，1999)。以下僅先說明個案學校之組織架構、採用 SWOT 分析個案學校並論述該個案導入 ISO 品保制度之作法與過程。

一、個案學校之組織架構

個案學校係一私立醫學院校 (匿名為卓越醫學大學)，於一九五四年創校。為提昇

校務行政品質，實踐中程校務計畫及重視服務顧客（教師與學生）需求導向，藉由全體員工配合參與，共同推動 ISO 9001:2000 國際品質管理系統。以下僅就個案學校之組織架構、校務 SWOT 分析、導入 ISO 過程分述如下：

個案學校於九十四學年度時之組織架構設置校長一人，校長下置副校長二人，組織中又分設：（一）教學研究單位，包括六個學院、十六個所、二十一個學系、四個中心。（二）行政單位，包括：五處、六室、四個中心、進修推廣部、圖書館等。（三）學術研究中心，計有十四個研究中心。（四）附屬單位有附設醫院及受公私立機構委託經營之醫療事業等，負責醫療照護業務。除架構編制外，另設有校務會議、行政會議及各項委員會。由於組織結構分工複雜，要全面施行 ISO 品管制度恐有推動上的困境，因此，初步先擇選學校行政單位，來配合推動將 ISO 品保系統導入校務行政管理中，並進一步藉由 ISO 的品質認證來提昇校務行政服務品質。

二、個案學校 SWOT 分析

為了提升行政服務品質與效率，並落實大學評鑑及中程校務計畫，自二〇〇五年一月一日起，個案學校開始規劃逐步導入「ISO 9001：2000 國際品質管理系統」，並藉由行政人員的共同參與、重視顧客導向與需求、建立標準化工作流程以及強化持續改善的觀念，來建置品質管理系統。企盼落實各行政單位所制訂的品質文件，且朝著既定的品質政策及品質目標而努力。此外，研究者採用 SWOT 方式，包括：強化優勢（strength [S]）、改善劣勢（weakness [W]）、利用機會（opportunities [O]）、迴避威脅（threat [T]）等策略，來進行個案學校分析。經分析個案學校，其校務行政管理方面的優勢現況，如 e 化行政資料平臺、教育訓練課程等，個案學校藉由強化此項優勢，強力推展 ISO 教育訓練實施以達到 ISO 觀念之宣導與系統建構。在劣勢方面，如人力資源輪調制的侷限性、工作勞逸不均、行政人力高齡化等。因應機制，可由 ISO 品質文件發行件數的數據佐證資料，以了解個人高業務量，並進而解決工作量不均之問題，或藉由程序書的發行了解各單位業務處理流程，以節省輪調或新聘人員的職務訓練時間。可能的機會方面，如廣闢提昇校友服務機制及對外開設推廣教育課程等，利用 ISO 之系統化的特性將提供校友服務項目、對外開設課程等處理流程與施行步驟寫下，做為服務校友及未來開課標準化處理的文件資料。對於外界的威脅，如校務評鑑及醫療教育機構的競爭等，可利用 ISO 推展與取得認證機制達到評鑑加分的效果。個案學校 SWOT 分析資料詳如表 1。

表 1 個案學校 SWOT 分析表

構面	卓越醫學大學	SWOT 分析（以校務行政管理層面分析）
內部條件	本身的優勢 (Strengths)	1.人事穩定管理模式與制度，薪資福利標準制度化與透明化。 2.人力資源尚稱豐富。 3.推動校園 e 化和 e 學習，強化行政資料平臺的建置。 4.辦理各項教育訓練課程以提昇行政人員素質與涵養。 5.能落實學校辦學理念與教育目標。
	本身的劣勢 (Weaknesses)	1.由於悠久的校史，導致行政體制運作僵化。 2.行政工作量分配不公，導致勞逸不均。 3.組織老化，部份行政人員呈現高齡現象。 4.行政人員創新技能歷練較少，缺乏掌握先機及關鍵的敏銳力。 5.無法落實工作輪調制，人員沒有達到全方位學習的機會。 6.推動組織變革與再造不易。
外部條件	外界的機會 (Opportunities)	1.能加強對校友服務以凝聚校友對母校向心力，支持學校校務發展。 2.能規劃開設推廣教育，以開闢經費收入來源及對外施行教育服務。 3.向校外標竿學校進行參訪、觀摩並做意見交流。 4.能積極申請外部各項卓越計畫以爭取經費與資源。 5.能與國外學校締結為姊妹校以提高國際能見度。
	外界的威脅 (Threats)	1.私立醫學校院的相互競爭。 2.校務行政評鑑的影響。 3.國際化的衝擊與挑戰。

經評估個案學校現況，其藉由 ISO 品管制度的推展，預期可達成的優點是：個案學校藉由申請 ISO 認證機制，將學校內部各種行政業務流程，加以「文件化」並檢討現行措施，使其作業更合理化、制度系統化、規則透明化，將促使學校校務行政更具效能。

三、個案學校導入 ISO 品保制度之作法與過程

為配合推動 ISO 9001:2000 之品質保證系統，加強個案學校人員對品質管理等重要議題有新的體認，策劃安排品管顧問師進行第一期的教育訓練課程。教育訓練對象包括：推行 ISO 9001 系統之行政單位的一、二級主管及單位成員。訓練課程自二〇〇五年二月十七日起開始施行，共分四梯次：第一梯次為主管班，主題為 TQM/CQI 之管理

架構及理念，其目標乃建立個案學校的願景、任務與價值；第二梯次則為員工班別，課程主題同主管班，惟課程目標為：雙贏管理理念、病人/顧客的服務、學校的任務與價值等；第三梯次的主題為品質改善手法之應用，而第四梯次則是行動小組引導者之種子訓練。為不影響工作，每梯次皆利用中午時間進行教育講習。

第二期時，為使行政單位成員們能充分了解 ISO 9001:2000 國際品質，以及該系統如何應用在學校行政業務上，自該年四月一日起，個案學校委請顧問師再度安排一系列強化課程，從 ISO 9001 系統的導入、認知、品質系統文件的撰寫、QC 七手法、5S 手法、TQM 與 CQI 等，以及進行內部品質稽核訓練，以培養校內內部稽核合格人員，一直到申請驗證通過，共安排近二十餘堂在職訓練的課程。參與課程研習者包括推行 ISO 9001 系統之行政單位之一、二級主管與成員。個案學校 ISO 9001:2000 推行過程詳如圖 2。

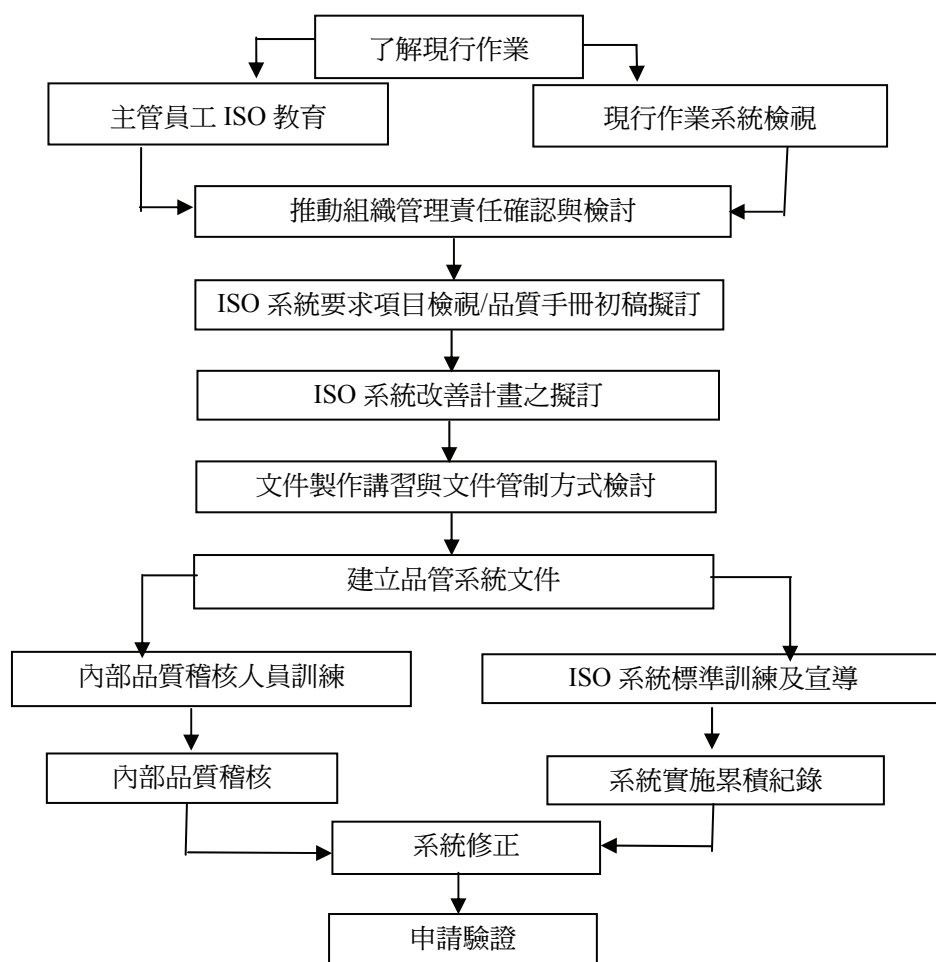


圖 2 個案學校 ISO 9001:2000 推行過程

資料來源：研究者自行整理

個案學校具有強烈改善與提昇校務行政管理及教育服務品質的企圖心，所以在短期內即發行了七十餘份 ISO 程序書，除了進行文件審查之內部稽核外，並進行二天現場實地驗證。在所有成員的配合與支持下，個案學校終於順利通過 ISO 9001:2000 國際品質系統管理認證並獲頒證書。證書的取得象徵著學校優質行政品質及服務效率的提昇，亦是一種堅持品保責任的開始。該個案學校未來應稟持 P(Plan)-D(Do)-C(Check)-A(Action) 的精神（黃永東，2006），持續努力改善工作流程，成為行政管理、服務品質最佳典範。

肆、結果分析與討論

本文以卓越醫學大學為個案對象，論析其以 ISO 導入校務行政系統之作法與經過，並以此個案為由，延伸對 ISO 品質管理問題進行省思討論。

一、個案學校推行 ISO 過程中成敗與否關鍵因素分析

推動 ISO 認證真的有助於品質保證嗎？從有些研究文獻回顧以及本研究個案施行 ISO 過程中，發現影響 ISO 9000 系列推動因素很多，僅提出下述幾點關鍵因素來加以討論，包括：

（一）管理階層能力與參與的重要性

管理階層能力和參與是推動 ISO 9000 品質管理系統中最具關鍵的因素，而其中又以機構的首長宣示與承諾最為重要，因其主導品質政策與目標，所以應對 ISO 要有正確的認知並能積極參與外，亦需要有能處理衝突。此外，在導入 ISO 準備階段時，即需正式且明確宣示其推行的決心。從文獻中得知許多推動 ISO 成功的實例皆是由機構中最高層級管理者的支持與鼓勵，然而教育機構與企業公司不同的是企業老闆通常不像學校組織中的領導者會隨著任期而換人，當學校領導者易動時，領導者對 ISO 的看法與接受度如何？會不會影響 ISO 持續的推動，恐將成為一個變數。

（二）政策與管理支援的必要性

ISO 9000 認證的取得須投入許多的人力、物力及經費等資源。為能讓員工清楚了解機構之目標以順利推動 ISO，政策與管理支援系統之設置係有其必要性，亦即成立專責單位統籌 ISO 的相關事宜，如針對學校不同處室等單位，輔導該單位的品質管理系統，建立一套適合之推行模式。定期提供 ISO 相關與即時之資訊，舉辦在職訓練交換施行心得，以達到經驗傳承的目的。以本研究個案而言，為配合推動 ISO 9001:2000 之品質保證系統，曾安排一連續的教育訓練課程以期宣導品管政策與對 ISO 品保制度的觀念釐清及認識。但隨著學年度的主管與執事人員的異動，有關政策與管理上的變革

能否適時地於程序書上加以修正，往往考驗著學校在持續改善的決心與能力。隨著認證的通過，為能貫徹推動品保制度，教育訓練課程亦應持續扮演重要的催化劑。而品保教育訓練課程的滿意度與成員對品保制度的支持度有著密切關係，所以後續相關之研究亦可持續探究與了解。

（三）內部單位合作協調的關鍵性

完善的文件管理與控制，可使工作業務流程與成員或單位的權責更加的明顯，可避免取得 ISO 認證或推行流於形式化 (Lee, 1995)。為了讓品質有確實的改善，在 ISO 系統建立階段，內部各單位充分的合作協調是必要的。由本研究個案學校各單位撰寫程序書內容中，可發現在權責部份往往有跨單位或科室的情形，因此在進行 ISO 系列品質認證的每個單位，皆應全面合作並進行溝通協調，確定各單位成員係依照作業程序書操作，並確實進行作業流程檢討與文件系統的整合，使得各項業務作業標準化、流程合理化等，不致於造成通過認證後之程序書被束之高閣，行政人員仍依其經驗處理其承辦業務。

（四）確認教育服務對象的必要性

品質最終目的即在滿足顧客需求，而此滿足的需求是須具有超越性且無上限的。尤其在教育界所述的服務品質，滿足顧客的服務品質是一種隱性的需求。所以教育品質所強調的就是將教育辦得能滿足顧客需求、甚至超越需求。在教育中服務的顧客為何？根據 ISO 的定義，學校(教育機構)的內部顧客指的就是老師與學生(韓播生, 2008)。而本研究個案學校所指的顧客為該校之教師、職員工、學生家長、校友、教育部及社會大眾，而陳善德(2000)在其研究中提及之教育顧客為成長中的孩子與未來的社會，家長只是教育的合夥人；教育部也只是外部顧客(韓播生, 2008)為資金贊助學習者。雖然各個教育機構所認定的服務對象範圍有所差異，但終其目的在釐清了教育組織的顧客對象後，才知道努力的目標在哪裡，教育的方向亦可穩住，而教育的品質保證才會有完整的著力點。

（五）員工抗拒的影響性

從品質的觀點而言，當機構內在推行任一活動或政策時，不同的層級、部門與單位間皆應建立並維持一個暢通的溝通管道或平台，以使活動在推行過程中得以隨時進行檢討與修正。但事實上來自主管與成員間認知上的落差與隔閡，常造成彼此溝通上的不易。以本研究個案學校發現少數員工配合推動 ISO 的意願不高，曾有員工在認證過程中，對稽核人員表現出不配合的態度且對 ISO 提出質疑。有人覺得為何要推行 ISO 來增加麻煩？ISO 會改變業務運作現況、撰寫業務程序書會加重工作負擔，影響他們業務處理的彈性自主性，甚至認為推行 ISO 可能只是一種社會價值觀的迷思等，因而產生抗拒的心態，而此種排斥或不配合的態度往往會造成組織在推行品質方案上的阻力。因此，為能順利推動與落實 ISO 的施行效益，成員的心態與滿意度實有必要進一

步地進行探究。

二、個案學校成員對 ISO 的認知與強化品保管理施行效益的分析

ISO 管理系統的要求是由上而下，成效展現和回饋則反之，二者係透過雙向的流程管理和監督，而 ISO 品保管理制度是否能成功的運作？以及機構能否順利取得認證？機構中成員扮演著非常關鍵的角色。有研究發現在一些推行 ISO 的機構中，其品質管理系統可能是由少數人（或一人）來維持，如：由少數人（或一人）來填寫 ISO 品質文件紀錄、執行文件管制等工作（盤天培、林世斌，2001），而機構中的多數人對 ISO 仍一知半解，甚或全然不了解。如此，即使機構取得認證，其品保管理又有何效益可言？這也就是說，ISO 所強調的是內部的合作協調、是成員對 ISO 的認知，除了實際施行 ISO 之業務單位成員外，還包括了管理人員對 ISO 系統應有的管理態度，以及其對 ISO 的支持、要求和監督皆是組織落實與強化管理系統的基本要素。此外，各級主管能深刻體認到品保管理系統運作確實與否，與組織績效的表現亦息息相關（巫祥朝，2008）。事實上，ISO 系列推行過程中最困難的部份即是為標準內容與條文的了解與轉換。從公部門推行 ISO 的研究中，亦發現所遭遇到的困難部份源自員工對組織品質政策，與 ISO 品質認證的認識不足（朱斌好、王萱蓉、黃啟誠，2001）。因此，本研究個案為強化品保管理施行效益，在早期導入 ISO 9000 品保系列準備階段，即針對專案小組成員施以教育訓練，包括條文及 ISO 9000 標準內容等詳實的說明，使其成為種子培訓人員，擔任後續教育推廣階段之工作。再者，並透過文件撰寫等相關內部教育課程與宣導，改變成員對 ISO 的認知與接納態度，進而認同 ISO 是一項增加組織運作價值，且可提昇品質、績效及競爭力的最佳方法。職是之故，學校在取得 ISO 認證後仍應持續進行教育訓練課程，以讓全體成員確實了解品保制度的重要，及破除對 ISO 觀念的迷思，並使成員明瞭品保管理的施行與組織效能間的關係而更能投入品保制度的推動與持續改善。

三、ISO 品保與個案學校行政管理持續改善關係之分析

近年來，ISO 9000 系列已成為國際所共同認同的品質標準，是以顧客服務為導向，滿足顧客需求為前提。此外，其另一重要精神乃在強調 PDCA 循環過程管理，及 TQM 的精神，進行組織的持續品質改善。而目前的教育環境隨著全球化、國際競爭的熾熱，以往傳統保守的管理模式，實已無法符應現今的變化，學校如擬長期永續經營亦須效法與應用業界常用的管理模式，亦即以顧客需求為導向，並透由標準化的觀點，持續進行行政管理之品質改善。

ISO 9000 系列強調的精神是提供組織一套標準化的作為，按標準處事，並透過標

準化的行事過程，活化求新。建構業務標準化流程及強調最佳服務品質管理的優劣過程，可謂是 ISO 9000 系列持續改善的關鍵。ISO 認證的取得非意謂著組織永遠優質績效的品質保證，其每年仍須再進行認證機構的外部稽核以落實其品質保證，而此作法正是 ISO 所強調的持續改善精神。持續改善雖是組織永續經營要素之一，但亦有些組織在引進 ISO 9000 品質管理系統後，並不代表其永續經營得以確保，因通過 ISO 認證的機構，倒閉的亦不在少數（盤天培、林世斌，2001）。以學校而言，近年來也紛紛推動 ISO 來突顯其校務管理品質，其推行績效如何？持續改善情形為何？ISO 認證對學校永續經營的成效又如何？實有待後續研究進一步關注。

學校為了提昇行政管理效能與教育服務品質，導入 ISO 品保系統。但如何掌握 ISO 系列的精神，發揮學校教育與管理的特性，選擇適當的標準去推動，則需要慎重的規劃，且在規劃的過程中尚須不斷地進行溝通、協調與修正，才能順利推展。

以個案學校為例，其推行 ISO 並導入校務行政業務，從其通過 ISO 品質驗證，而後每年皆須再度經過驗證單位嚴謹的實地稽核。個案學校雖順利獲得 ISO 9000 系列的認證，但日後在其推行與實踐的過程中，是否會為了附和條文的規定而流於型式？而某些成員認為 ISO 9000 品質文件撰寫耗時、耗成本且對業務的不適用，此排斥的心態對組織而言，是否反成為行政管理進步的阻礙？此外，透由教育訓練確實可提昇成員對 ISO 的認知有明顯的助益，然而如此繁瑣的訓練與稽核認證等工作的負擔，是否會影響成員對 ISO 的評價？本研究僅針對個案學校將 ISO 導入校務行政過程及作法做一反省討論，至於未來個案學校仍須進行每年之內、外部稽核以確保品質的改善，因此有關 ISO 在校務管理上之持續改善、師生對服務品質的滿意度，以及前述之問題實值得後續再進行深入的探討。

四、本研究個案對高等教育推動品保管理與教育品質之思惟

目前論及基礎教育改革，其所追求與強調的便是教育品質的提昇。因此，ISO 9000 與 TQM 的管理技術在各大專校院中已偃然並存成為一種風潮。學校導入了企業行之多年且成功的 ISO 品保系統，來提昇教育品質亦是邁向 21 世紀的必然趨勢，尤其對高等教育機構而言更是如此。近些年來，由於各界對教育品質的重視，加上少子化的衝擊，各大專院校教育評鑑的嚴格執行，以及獎優汰劣之退場機制等多重因素的影響下，使得高等教育學府開始正視與關切教育管理品質。此外，我國國家品質獎主辦單位亦鑑於美國創設「教育品質獎」的成功經驗，亦於二〇〇一年開始設機關團體獎，將醫療與教育機構納入機關團體範圍（品質團體獎委員會，2008）。此一激勵對學校而言，可算是一種追求經營績效與卓越的挑戰。此獎勵之建構係融匯 ISO/IWA2 國際教育品質管理標準及 ISO 9000 品質管理標準二者之概念與方法，有此可知 ISO 與 TQM 被應用到

教育品質與管理系統有其積極的意義。ISO 9000 是制度面的建構，是組織的制度基礎；而 TQM 則是策略性的運作，是較高層次的領導與策略，兩者是相輔相成。從元智大學獲得國家品質獎成為國內標竿院校之實例，以及南開技術學院順利獲得三種不同的國際認證，皆可證實同時重視 ISO 品保管理和 TQM，其與提昇教育品質間應有正相關係。

以本研究個案學校而言，其係以提供醫學教育為主的院校。在強調全面品質管理、醫療評價、專業競爭及追求卓越的前提下，個案學校因而非常重視教學、研究與服務等教育品質。除了醫學院部份已通過 TMAC (Taiwan Medical Accreditation Council [TMAC]) 的專業評鑑，獲得肯定外，領導者亦能重視及突顯 TQM 在組織管理上的重要，並能在教育服務與校務管理方面積極地推動 ISO 品管制度，期許藉由品保認證來提昇教育品質，以及落實推動品保制度以求機構的持續改善，進而彰顯教育成果與績效。個案學校獲得 ISO 認證後之教育品質提昇與否？ISO 推動與學校效能間的關係如何？皆可待進一步的考驗。

伍、結論與建議

綜合上述個案學校施行 ISO 之分析與討論後，具體歸納提出結論，並針對個案學校實施與推動 ISO，及取得認證過程之省思，提出下列幾點建議，期能提供給各級學校機構在未來擬推動 ISO 於經營管理上的參考。

一、結論

(一) 學校領導者的態度與學校文化是實施 ISO 成敗之關鍵

學校領導者的宣示與承諾對 ISO 的實施最為重要，因其主導品質政策與目標。在 ISO 9000 認證的取得過程中須投入許多的人力、物力及經費等資源；不同的層級、部門與單位間皆應建立並維持一個暢通的溝通管道或平台，以使活動在推行過程中得以隨時進行檢討與修正；每個單位皆應全面合作並確定所有成員係依照作業程序書操作。此外，在推動初期成員對業務程序書之填寫及稽核之繁複過程等，可能帶來的抗拒心態等等，以上來自於組織結構、管理類型、成員心態上組織慣性之變革，乃至正向積極的學校組織文化之形塑，都考驗著領導者之決心與毅力。

(二) ISO 在學校行政單位應用之價值

ISO 在導入本研究個案學校之校務行政系統，經檢討後具有以下幾個實務上之價值。

1. 可藉由 ISO 之實施，建構學校校務行政管理有效模式

學校組織形同企業體，在管理的過程中，二者皆視「品質」為激烈競爭中勝出的

關鍵要素。因此，為維持穩定良好的服務品質，管理者務必建立一套完善的品質管理系統，以作為開啟成功之門的第一步。學校行政品質保證制度規劃之具體作法如下所述：(1) 建構一套符合學校所需，亦能符合 ISO 要求的校務行政品保系統；(2) 將學校各行政單位的工作予以明文規定，將權利、責任定義清楚；(3) 確認教育服務對象；(4) 明文規定各項工作之程序及標準做法，讓學校行政持續有效的運作；(5) 整合學校資源，並藉由內部稽核及外部認證過程，進行校務行政持續改善。

2. ISO 所強調之「說、寫、做一致」有助於人力資源適切且彈性的運作

「人」是組織最寶貴的資產，也是組織勝敗關鍵所在。在企業界管理上，人力資源是最被重視的課題。學校管理階層應該了解，教職人員是學校重要資產，學校績效改善能否成功，所有教職人員的共識與投入是主要關鍵。但事實卻呈現學校常因為其組織編制固定，缺乏彈性，較少輪調機會或升遷管道，因此往往造成成員士氣低落，做事只憑經驗法則，易流於形式與僵化。但隨著教育環境的改變，以往學校傳統人力的思惟與作法已無法因應未來的挑戰，所以利用 ISO 的精神來建置適宜且具彈性的行政人力資源運作有如下優點：(1) 明確的定義各項業務工作流程，落實 ISO 9000 系列之精神「說、寫、做一致」，而非說一套、寫一套，做又一套；(2) 了解個人工作權責所在，不會碰到一件事不知向誰求助；(3) 強化成員對 ISO 的認知，得以鼓勵成員全力配合推動；(4) 減少對學校各項業務摸索的時間，品質系統各項工作在程序中皆有規範；(5) 可以減少新人在職教育訓練的時間。

3. 透由 ISO 內外部品質稽核系統，可發現並改善學校的管理問題

由 ISO 品質管理系統與紀錄、文書制度的建立、內部稽核、持續改善，並藉由 PDCA 循環過程管理，使負責之行政業務流程文件化、程序化、效率化及品質化以達到提昇行政管理績效。而透由驗證公司現場評鑑可促成 ISO 品保效益如：(1) 文件審查時，以現行使用之表單為主，建議刪除因 ISO 而增加的表單。編製或使用有效的表單，才能由品質紀錄、資料統計，去控制品質；(2) 觀念的釐清與溝通，以符合 ISO 的規範；(3) ISO 外部品質稽核會依受稽單位之工作流程來檢視品質，更由執行數據或紀錄來檢視是否達成品質目標，未達成或未符合目標則建議持續改善。

4. ISO 強調持續的精進與創新，可達成實踐學校質量績效的目標

一般而言，教育組織上的管理往往較傾向科層制，缺乏創新的作法，但由於近些年來，國內教育受到少子化的影響、以及大專校院退場機制的衝擊，學校的辦學績效因而格外地受到各界的重視。加強校務行政管理是提高教育質量的重要途徑，因此教育管理勢必得隨著環境的變遷，進行持續的改善與創新。而 ISO 9001:2000 整合組織管理系統，係以顧客滿意為重，是一個不斷持續改善，以過程為導向的管理循環。由於 ISO 的核心精神即聚焦於品質系統的建置與持續改善，其認證的優勢有 (1) 可建構一套持續保存的文件方法；(2) 可提供具競爭優勢且符合顧客所需的服務；(3) 可使成

員了解全面品質管理的重要；(4) 提昇團隊合作的能力；(5) 可反應出問題所在。

此外，落實每年持續運作 ISO 標準的三種機制：內部稽核、管理評核與外部稽核（即第三方認證），相信除了教育組織管理能力和教職員工能力得以持續改善與提昇外，亦可達成實踐學校質量績效的目標。

（三）ISO 應用之迷思

ISO 9000 在國內推行已約有十八年，獲得認證的行業，從製造業、服務業，至學校，認證的機構已明顯急速增加。然而除了強調品質正面的意義外，有許多推行 ISO 的機構，在內部仍造成許多的問題，或是在推行半途中即不了了之。個案學校獲得認證時間不長，經檢核後在推行 ISO 的過程中可能產生之迷思有以下幾點。

1. ISO 系統認知的落差

近些年來，許多組織都紛紛利用 ISO 系統來做為品質的保證，透由各種不同的媒體或文宣，常可目睹或耳聞「XX 機構通過 ISO 系列品保認證」字樣。但是真正問及 ISO 品保是何物？卻可能一無所知。以個案醫學大學推行 ISO 認證為例，有多少員工及主管能真正了解 ISO 精神及其實質意義？有多少員工是認同 ISO 而採自發性的學習並應用於工作上？這是值得大家重視與深思的問題，可見這個制度仍有待後續將它發展深植的價值。

2. 「認證」，「管理」上的迷思

讓組織決定導入 ISO 9000 系統的驅動因素不外乎是：同屬性他校的壓力「輸人不輸陣、大家都在做嘛」；高等教育評鑑的壓力「學生顧客對教育服務品質的訴求」；落實行政績效「做好內部管理」。以個案學校而言，由於其醫療專業特性及高等教育評鑑的要求下，其導入 ISO 的意圖絕非單一因素。且不管其原先的著眼點是要認證還是要做好管理，相信個案學校不會預期要做一個徒增困擾、無法與現實行政管理作業結合，且要花很多錢來維持的 ISO 品保系統。

3. 「證書」，社會價值觀的迷思

證書在我們這個社會中一直是用來評斷組織或個人價值的重要依據，以組織特性而言，認證通常是需要具有公信力的第三者來審核並提供證明，表示組織在某些方面的表現是值得嘉許、推崇及足為楷模的。所以，證書除了釐清部份顧客對品質的疑惑，另一好處就是增加組織本身的信心。個案學校推行 ISO 品保系統，並藉由證書的獲取來證明校務行政管理品質的保證。若沒有第三者（品質驗證公司）認證制度，ISO 有可能不會受到機構的青睞亦不可能落實。

二、建議

(一) 落實 ISO 品質管理的施行

由於校長與管理代表是學校推動優質行政服務品質的重要人物，其決心是品質系統執行的動力與關鍵，因此要落實 ISO 品保制度的施行，須注意定期召開管理審查會議，針對品質政策、品質目標、稽核結果、資料分析、矯正與預防措施，提出檢討與改善，進而達到持續改進品質管理系統的有效性。此外，內部稽核人員的嚴格篩選及訓練是有其必要性。內稽人員的心態與角色應能配合調整，對事不對人，應為品質管理系統之有效運作而努力；而內部稽核計畫要依流程的稽核來進行安排，使稽核成果更有效益。

(二) 加強 ISO 觀念的宣導

ISO 要求依章辦事，要求所有與品質有關的活動都要有文件資料，此種要求與教職員工既有的工作模式-憑藉經驗行事間可能存在著差異性，所以當嘗試縮短此差異、重新塑造學校工作文化時，引起教職員工的反彈是極有可能，因此管理階層須能堅定改革的決心。從 ISO 的原則來看，ISO 品保系統主要乃強調「說、寫、做合一」，此制度雖不能稱上完美的品管制度，但其使工作內容透明化、工作交接簡易化，以及反覆解釋業務處理流程之便捷性都是 ISO 的優點。因此，如何將 ISO 正確的導入組織管理運作中，加強主管及員工對 ISO 觀念的宣導是極其重要。

(三) 釐清真正的教育服務顧客

ISO 9000 品保系列強調的是服務品質的保證，既是服務就會有對象？基本上 ISO 9000 是從顧客的觀點出發，來制定供應者品質服務保證的模式，而教育服務的顧客究竟是誰？一直是教育界的迷思。多數人認為教育顧客是學生（受教育者），也有些人認為是家長，另有些人則認為是社會大眾。事實上若破除單以空間觀念，再納入時間概念的考量來解析教育真正顧客時，以個案學校而言，則可獲得教育服務的對象，實是成長中的醫學生與未來的社會。因此，確認真正的服務對象是落實提供服務品質的第一步。

(四) 有效建置文件化、程序化、品質化及效率化之行政業務

應用 ISO 9001:2000 企業管理模式來建構學校行政業務之文件化、程序化、品質化及效率化，並融入「服務顧客」之理念。文件表單要能掌握 ISO 精神，要可以檢核統計；成立文件管制中心以有效控管行政程序、作業、表單等文件管理，以文書化的制度來引導組織行為；成立內部稽核小組，內部稽核人員需要參加講習或訓練，以提昇稽核技術並能主觀了解問題之核心，客觀發現問題，並能落實校務行政管理之內部評鑑等功能。

（五）持續努力改善品質

組織品質管理模式有個共同的邏輯概念，即「持續改善」的技術與方法，藉此來提昇組織的績效，以達到顧客滿意的終極目標。ISO 係利用 PDCA 原則，以作為下次計劃時參考及依據等模式的運作，而此一良好的機制可促使學校品質改善計畫得以有效的推行。在現今的教育職場，除了重視教學品質外，如何提昇學生對學校校務行政的滿意度，亦是大學校院在評鑑上一項很重要的指標。因此，藉由 ISO 每年的外部認證可協助學校做好管理，學校的服務品質與師生的滿意度亦能維持不墜。私立醫學大學如何成為拔尖的一流學府，首重就是「品質」，而品質才是永續經營的「金字招牌」與不朽的保證。因此，ISO 雖然並非是品質保證的唯一良藥，但落實努力 ISO 品管的施行，確是持續品質改善重要方法之一。

（六）推動 ISO 品保制度宜兼顧 TQM 的概念

有許多人認為 TQM 概念是比較符合人性管理的原則；也有人嘗試將 ISO 品保模式與 TQM 全面品質管理做擇一選項的應用。從個案學校品質管理教育訓練課程中，了解 ISO 系列品保與 TQM 雖都是品管系統，只是二者切入之重點不同，但二者卻是相容而相輔相成，不能偏廢。TQM 定位在組織較高的管理層次，但 ISO 9000 系列的品保系統卻是管理的核心基礎。職是之故，為了彰顯學校的教育目標與行政管理績效，在推動 ISO 品保系統時宜同時兼顧 TQM 重要管理概念之思惟。

參考文獻

- 元智大學（無日期）。**TQM 推動狀況**。2008 年 6 月 30 日，取自 <http://www.yzu.edu.tw/nqa/3.htm>
- 朱斌好、王萱蓉、黃啟誠（2001）。ISO 9000 系列在臺灣公部門推行實證研究。**中國行政評論**，10（2），37-70。
- 江慶福（2000）。**ISO 導入校務行政系統個案研究—以實踐大學總務處為例**。實踐大學企業管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 何玉美（1996）。ISO 認證化「礙手」為「順手」。**管理雜誌**，270，44-47。
- 余玉蓮（1999）。風機使用者的第一優先考慮品牌-臺灣科祿格通風設備股份有限公司，結合「ISO 9002」與「TQM」，讓夢想看得見。**中國冷凍空調雜誌**，44，75-77。
- 吳英黛、陳治中（1998）。ISO 國際標準認證制度及其在物理治療品質管理上的應用。**中華民國物理治療學會雜誌**，23（2），141-147。
- 巫祥朝（2008）。管理人員對 ISO 系統應有的管理態度。**品質月刊**，44（2），13-14。
- 李明賢、張志豪、張百辰（2006）。ISO 9001:2000 特採作業流程之個案研究。**品質月刊**，42（8），78-81。

- 李明賢、謝宗興(2003)。ISO 9001:2000 年版標準稽核作業要點。**品質月刊**, 39(11), 84-94。
- 杜佳靜(2005)。ISO 妙方提昇高等教育管理能力。**品質月刊**, 41(3), 43-44。
- 周碩樑(1999)。學校導入 ISO 制度的來臨。**師友**, 381, 24-28。
- 林公孚(2005)。如何認識與運用 ISO 9000 系列標準。**品質月刊**, 41(3), 25-29。
- 林文燦、陳光辰(1998)。系統化之 ISO 9000 推動方法。**技術學刊**, 13(1), 147-155。
- 林清河、施坤壽(2003)。組織結構、全面品質管理、ISO 9000 與競爭優勢、組織績效之結構化模式分析。**管理學報**, 20(5), 965-992。
- 林雅玲、李維德、鄭增財(2003)。ISO 9000 品質管理系統導入學校行政應用之學生滿意度調查研究-以中華技術學院為例。**中華技術學院學報**, 26, 425-441。
- 品質團體獎委員會(2008)。**2008 年版教育品質團體獎「教育品質之最佳實務運作模式」**。2008 年 6 月 30 日, 取自
<http://www.csq.org.tw/public/Attachment/821416191671.doc>
- 張容寬(1998)。**ISO 9000 品保系統建立實務 Q & A**。臺北市:商周。
- 郭金輝(2005)。**以 ISO 9001:2000 建構學校本位課程評鑑之研究-以高雄市前鎮區民權國民小學為例**。國立中山大學教育研究所教育行政碩士專班論文, 未出版, 高雄市。
- 陳善德(1998)。基礎教育的品質管理系統 ISO 9000 與 TQM。**品質管制月刊**, 34(5), 43-45。
- 陳善德(2000)。教育導入品質管理系統的幾個關鍵思考。**品質管制月刊**, 36(7), 65-68。
- 陳靜毅(1991)。品質管制的新紀元-ISO 9000 系列簡介。**空軍學術**, 411, 35-44。
- 陸正一(2004)。ISO 9001 如何用於醫療品質管理。**品質月刊**, 40(7), 22-24。
- 章光明、李湧清、黃啟賓(2008)。警察機關導入 ISO 9001 品質管理系統成效評估。**研考雙月刊**, 32(1), 96-105。
- 黃永東(2006)。六標準差管理應用至 ISO 9000:2000 之探討。**品質月刊**, 42(2), 21-24。
- 黃明哲(1998)。品質經營之路有萬靈丹嗎? 打破 ISO 認證的迷思。**中衛簡訊**, 132, 60-63。
- 黃振育(2005)。ISO 9001 品質系統之探討。**品質月刊**, 41(3), 16-20。
- 楊錦洲(1999)。服務品質要做好, 推動 ISO 不可少。**管理雜誌**, 297, 91-93。
- 劉典嚴(2004)。正本清源話 ISO。**品質月刊**, 40(5), 32-34。
- 盤天培、林世斌(2001)。中小企業推行 ISO 9000 品質管理系統失敗原因探討及解決之道。**品質月刊**, 37, 80-85。
- 鄭雪容、陳清軒、賴美嬌、蔡武德(1999)。ISO 9002 在醫院通過認證之探討。**醫院**

雙月刊，32（6），46-53。

- 賴錦德（2005）。海峽兩岸推行 ISO 14000 績效評估分析—以機械產業實施 PZB 模式為例。元智大學機械工程學系博士論文，未出版，桃園縣。
- 鮑瑤鋒（2002）。國民小學校務行政導入 ISO 9002 國際品質保證認證制度之調查研究。臺中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺中市。
- 戴佑政、王福山（1999）。服務業如何實施 ISO 9000 品質系統—學校篇。金屬工業，33（6），100-105。
- 韓播生（2008）。從南開經驗看教育的 ISO 9001:IWA2。評鑑雙月刊，12，41-47。
- Alkeaid, A. (2007). ISO 9000 and creativity: Potential advantages of implementing ISO in community colleges. *College Student Journal*, 41(3), 657-667.
- Beholz, S., Koch, C., & Konertz, W. (2003). Quality management system of a university cardiac surgery department according to DIN EN ISO 9001:2000. *The Thoracic and Cardiovascular Surgeon*, 51(3), 167-173.
- Chin, K. S., & Chol, T.W. (2003). Construction in Hong Kong: Success factors for ISO 9000 implementation. *Journal of Construction Engineering and Management*, 129(6), 599-609.
- Corrigan, J. P. (1994). Is ISO 9000 the path to TQM? *Quality Progress*, 27, 33-36.
- Harding, K. A., Tesolowski, D. G., & Simmons, J. B. (2000). Enhancing technology education students' understanding of ISO 9000. *Tech Directions*, 59, 32-35.
- Kubono, K. (2004). Quality management system in the medical laboratory—ISO 15189 and laboratory accreditation. *The Japanese Journal of Clinical Pathology*, 52(3), 274-278.
- Lee, T.Y. (1995). The experience of implementing ISO 9000 in Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Quality Management*, 4, 6-16.
- Lundmark, E., & Westelius, A. (2006). Effects of quality management according to ISO 9000: A swedish study of the transit to ISO 9000:2000. *Total Quality Management*, 17(8), 1021-1042.
- Lundquist, R. (1997). Quality systems and ISO 9000 in higher education. *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 22, 159-172.
- Moreland, N., & Clark, M. (1998). Quality and ISO in educational organization. *Total Quality Management*, 9, 311-320.
- Proost, G. A., & van der Heyde, C. (1995). ISO 9001 Certification in an academic unit. *European Journal of Engineering Education*, 20(4), 467-471.
- Tufan, K. (2007). The impact of ISO 9000 quality management systems on manufacturing. *Journal of Materials Processing Technology*, 186, 207-213.

van den Heuvel, J., Koning, L., Bogers, A. J., Berg, M., & van Dijen, M. E. (2005). An ISO 9001 quality management system in a hospital: bureaucracy or just benefits? *International Journal Health Care Quality Assurance Inc Leadership Health Service*, 18, 361-369.

