中華民國９３年12月出版
第 十 四 卷 第 六 號

全面品質經營理念（TQM）在學校體育經營的運用

宋維煌

壹、前言

二○○四年暑假，有幸在中區學校體育行政研討會分享學校體育經營的經驗，參加學員用心學習的態度帶給我前所未有的感動。會後許多體育界先進同仁紛紛向我表示，希望能獲得相關資料，恰逢「學校體育」邀稿，因此不揣淺陋將之整理發表，本文擬就業界所謂的「全面品質經營」理念（TQM）引入，希望學校體育業務之推動能有所進步，再將個人就體育業務推動時的部分看法與做法，提出與我體育同仁分享，期能讓同仁於承辦業務時，更勝任愉快。

以目前各級學校體育業務，可以歸納為競賽（運動會、單項競賽）、訓練（競賽性、社團性）、師資、教學（課程、上課、進修研習、講習、觀摩）、場地設施（維護管理、修繕、整建、租借）、體育經費等方面。

學校體育業務承辦者實際只有組長一人，不論是主、協辦，或配合租借場地需要，經常得犧牲休假，長此以往，必然造成「職業倦怠症」以致敷衍了事，徒增困擾，導致反效果。更甚者造成學校體育業務，僅能達到教學、比賽等基本功能，而無法發揮學校體育教育目標與五育均衡的功能。因此重新思考藉由引進企業流行的「全面品質經營理念」著手，期能提供體育從業同仁在業務執行上的動

力，進而落實學校體育政策。

貳、全面品質經營的意函

全面品質經營（Total Quality Management）是一種管理觀念，強調組織內部主管及部屬共同努力，藉由持續改善組織內的各項作業流程，以達到滿足顧客期望為目的。此一理念在非營利組織作法是：降低開銷費用、減少資源浪費、提高服務品質。以滿足顧客需求及提高服務品質為前提，一個組織在因應長期發展需要，融入「全面品質經營」理念已刻不容緩。

全面品質經營（total quality management）的五個原理：

一、系統改善

全體成員對問題思考方式的改變，對自己負責的工作思考：如何做得更好、讓接手的承辦人員更為滿意（內部），進而創造出讓顧客（外部）更滿意的產品或服務品質。

二、以客為尊

不是流程改變，而是順應顧客（學生）需求；不是一味的遵循規格，而是提供超出需求的產品。

三、長期的承諾

（一）品質競賽如馬拉松，真正的品質提昇在於組織文化改變及做事方法的改變。

（二）必須長時間才能達成（說服、鼓勵）。

四、問題預防

（一）預防勝於治療（潛在問題及早發現、及早改善）。

（二）防止不良產品或服務產生（售給顧客）。

（三）鼓勵體育教師同仁提出問題（不是挑剔），獎勵是重要手段。

五、全員品質意識

（一）品質是每個人的責任，而不只是品管部門才需關心。

（二）每個人都要有貢獻，包括高層主管支持、各層級參與，才能成功。

（三）提倡互助合作團隊精神。

針對以上原理：設計改善模式或制度、營造氣氛（讓體育教師同仁感受重要性及其貢獻）公開宣示、承諾、重視，如此充分配合方能成功。

參、學校體育如何運用全面品質經營理念

一、思考方向

學校體育經營者必須能夠體認：學校體育之經營乃在「服務」學生及

教師同仁。當我們有此體認時，一定能發揮其效益。關於學校體育全面品質經營理念，筆者試以下列題目為改善之必須，可以先行提出改善計畫的項目如：

（一）體育組角色及職責為何？
（二）體育組服務的對象是誰？需求如何、如何取得相關資訊？
（三）體育組如何改善作業程序？
（四）體育組服務能否改善或進步？
（五）體育組如何成立解決問題的團隊？
（六）體育組哪些工具或方法，可以在改善過程中獲得評估改善過程、結果？
（七）體育組是否提供全面品質經營訓練？
（八）改善推動過程中是否能有效溝通？

二、全面品質經營在學校體育經營之具體實施方法

（一）體育組角色及職責方面

體育組、體育教師同仁必須思考的問題是，現在目標為何、角色如何、有哪些職掌、更重要的是必須思考未來會如何？

首先應先釐清體育組定位問題，究竟只是管理單位，還是肩負推廣工作，或是指導單位，一旦定位明確，工作內容才能綱舉目張。其次，由體育教師同仁共同參考相關法規，擬定出體育組所扮演的角色及應有的職責，取得共識後才能有所依循，不致互相推諉，而讓計劃窒礙難行。

第三「自我推銷」是體育組提供服務的管道之一，學生充分了解體育組功能後，才會充分運用體育組設施，進行體育活動。透過宣導、活動、上課介紹、導師指導等方式都能達成行銷目的。把握出席各項活動會議的機會亦可達成宣導目的。

（二）體育組服務的對象是誰？需求如何、如何取得相關資訊？

體育組、體育教師同仁必須思考的另一個問題是，如何深入了解顧客（學生）、需求。現在服務的對象是誰、需求是什麼？未來服務對象是誰？可能有哪些需求？如何與他們取得接觸。體育教師確認服務對象後，才能了解「需求」，才能提供滿意的服務，透過如問卷、訪問、調查等都是好方法。體育組更必須掌握「趨勢」變化，注意「機會」，讓內外配合，才能化危機為轉機，充分滿足需求。

（三）體育組如何改善作業程序

體育組、體育教師同仁必須思考的第三個問題是，體育組現在工作流

程如何、有哪些缺失？更必須思考未來體育組工作流程如何配合現代化科技，如何推動才能符合需求？進而取得應有的「利潤」。

明確的工作流程，讓體育教師同仁處理事情有所依循，既省時又省力，學生也可以參考利用。教育部體育司編印的「體育組工作手冊」應該是最佳參考資料。平時應鼓勵體育教師同仁閱讀參考，更應鼓勵各校體育教師同仁視需要加以修訂（改進）或新增內容以符合自己所需，讓自己工作（教學）更輕鬆愉快。

學校體育業務人少事繁，明確的工作流程，可減少業務時程並避免阻滯困擾，如透過電腦或網路更可提昇作業速度與品質。和尚挑水的故事大家耳熟能詳，團隊人少工作累，但溝通上較容易，意見也不會太雜，如能運用企業的「雇用一個人，給兩份薪水，擔當三個人責任的『菁英』理念，在「人人有責」「人人都是主將」時，更能激勵潛能。

（四）體育組服務能否改善或進步

體育組、體育教師同仁必須思考的第四個問題是，現在服務情況如何？未來應該如何提供更好更完善的服務，以滿足學生需求？ 如何追求卓越進步呢？

一切追求服務品質的動作都是以學生、老師為導向，時時檢討改進，品質自然提昇。在良性循環下，運作順暢自然能獲得好評。透過問卷調查等，可以了解缺失，作為業務改進參考。學生的眼睛是雪亮的，如何讓體育教師同仁辛苦血汗不會「白流」，是主事者必須掌握的重點。

若想讓體育教師同仁從到職日起就有明確的工作態度與觀念，就必須透過職前訓練加以培養，透過在職訓練給予發揚光大。體育組各項設施要發揮最大功能，在於能否妥善規劃，不論正課、訓練或課外活動，充分運用才是可行之道。

內部經營方面：明確目標、器材掌控分類應用、活動推廣等，都是提昇服務品質最直接有效的方法。在外部經營規劃上：如短期、中長期、不定期之班隊活動，接辦或爭取主辦各項活動等，都可以「寓活動於宣傳」、「寓宣傳於活動」達成水幫魚、魚幫水的目的。提昇服務的另一管道就是：讓「閒人」有所用。給予造就「成功」的機會，而不要變為造成「閒人」的機會，那就是主管要以「導」師自居，消除內部雜音，建立共同願景。

（五）體育組如何成立解決問題團隊

體育組、體育教師同仁必須思考的第五個問題是，體育組現在內部情況如何？有無改善空間，未來體育組該如何發揮團隊精神，透過「集思廣益」取得經營共識。

一個好的領導者，不必事必躬親，一個好的團隊，個個都能獨當一面，不必事事求助於人，透過會議、小組或承辦人員研擬可行方案，都可以提昇工作效率。如能聘請各單項專長人員協助，定期召開諮詢會議，應有助於業務推動，比起閉門造車「徒勞無功」者，必能受到更多的尊重與協助。默契良好的工作小組比起一群無組織（大而不當）的烏合之衆，成敗立現。體育組人手少，因此必須有確實分工，互相支援（合作）的整體概念。

（六）體育組如何在改善過程中評估改善過程、結果

體育組、體育教師同仁必須思考的第六個問題是，如何評估體育組的問題，未來體育組在計畫執行考核過程中該如何及早發現問題及早修正執行方案，以減少錯誤發生。

體育組領導者應考慮有哪些工具或方法，可以在實施過程中協助發現、解決問題？因為每次活動辛苦一場，如果不能獲得認同或響應，必然造成士氣低落，所以透過體育教師同仁反應、提案都可以了解接受情形及改善的情況。

縣級以上單位的視察、評鑑、訪視結果可以作為改善依據，體育組應透過各種管道取得「改進參考」資料。適時修正比一錯再錯更需要勇氣，實施過程勇於檢討缺失、修正、改進，才不至於造成「白忙一場、前功盡棄」的窘況。

（七）體育組如何提供全面品質經營相關訓練

體育組、體育教師同仁必須思考的第七個問題是，體育組現在有哪些進修成長活動，未來的學校體育經營該具備哪些知識，如何有計畫實施在職訓練，以配合經營需求。

體育教師同仁能否發揮個人專業與專長是提昇品質的關鍵所在，因此可以協調鼓勵體育教師制定自我教育及改進計畫，讓同仁了解「終身學習」的理念，學習解決問題，提供成長機會。讓體育教師同仁在專業的工作崗位上透過學習，以學生角度探討需求，提供更實際之的服務。

親自動手就是最好的訓練，透過親身的體驗，必能增廣見聞。鼓勵體育教師同仁成立學習型組織，積極參與各項訓練活動（職前、在職訓練、

進修等）等，都可以提昇專業知識、提昇服務品質。

（八）推動過程中如何溝通

體育組、體育教師同仁必須思考的第八個問題是，現在內部溝通管道如何？下情上達、上情下達是否順暢，未來體育組該如何暢通管道，讓大家都有濃厚歸屬感以及同舟共濟的心理。

「凡事豫則立，不豫則廢」，學校體育改革必須獲得體育教師同仁的認同，否則勢必發生「上有政策，下有對策」的後果，溝通不良更會造成體育教師同仁反彈，如此不但事倍功半，更可能引起內部危機。

事先溝通協調，再透過各種會議廣納意見，鼓勵體育教師同仁提案、鼓勵體育教師同仁將活動成果檢討記錄（活動報告書、投稿宣傳）、鼓勵成長等，定能減少成長阻力。

改革美景將如何呈現（預期效果），必須讓體育教師同仁有所了解，才能建立「共同願景」，只有大家目標一致，願意全力以赴，方能達成預期效果。而推動過程首重於溝通，務必經由告知、推銷、測試、諮商、共同創造等階段過程，才能順利完成任務。

肆、結語

由於「品質始於教育，終於教育」的信念，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，在學校體育經營上，將全面品質管理策略用以提升經營的績效，將是學校體育革新的契機。

「滿足於現狀就是退步」，在變化巨大且快速的環境下，因應之道就是「變」。雖然我們應有不要抗拒改變、不要逃避改變、不要害怕改變的作為，但是也不能隨便說改變就改變。

個人以為，學校體育的經營如何在有限的人力、物力條件下，達成學校體育經營目標，是我們必須努力的方向。如果，將學校體育經營比喻為工廠，以前瞻的眼光去接受及學習新方法，並將之用於體育組內，持續不斷改善整體服務品質，就不會停止前進的腳步。

體育組在服務品質提昇、取得學校同仁的認同後，更可以促使內部和諧、順利推展業務，透過正確的工作流程，節省人力物力、減少抱怨，更能達成「企業化」服務的經營理念。配合體育組全面品質經營理念運作，相關單位應適時給予指導、協助輔

導，提供改進意見及進修機會，促其成長，使體育組功能更見發揮。

參考文獻

林文政（1994）。獨步古今的大師—紀念戴明博士。品質管制月刊，30（4），24–27。

徐大偉（1997）。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。

廖春文（2000）。新世紀學校行政領導的理念與實踐。國教輔導雙月刊，39（5），34–39。

戴久永（1994）。全面品質經營。台北：中華民國品質管制學會。

（本文作者為彰化縣鹿港國中校長）

