

# 第一章

## 质量运动的背景

质量与热情与自尊有关。

(摘自汤姆·彼得斯与南西·奥斯丁《追求卓越的激情》1985年，  
101页)

### 质量的启示

质量是大部分待办事项里的首要项目，而改善质量可能是任何机构所面对的工作中最重要的一项。然而，虽然质量很重要，许多人仍然觉得质量是一种难以理解的概念。质量难以界定而且更难测量。一个人对质量的想法通常跟别人相冲突而两个专家讨论起好学校、好学院或好大学的要素，所得结论难得相同，我们也知之甚稔。

我们亲自体验质量的时候，都知道质量是怎么回事，可是要我们描述或解释它就困难得多。在日常生活中，我们通常视质量为理所当然，特别是随手可得的时候。然而缺乏质量时，我们才非常敏锐地察觉。我们通常只有在缺乏质量而经历挫折、浪

费时间的时候，才会认清质量的重要。有一件事我们可以确定：质量决定事物的优良与普通之别。更进一步地，在教育中，质量决定成功与失败之间的差别。

不管是公立还是私立，最好的组织都了解质量，也了解其奥秘。寻找质量的来源是种重要的探索。教育界也了解到追求质量，并将质量传递给学生的必要性。教育中有许多可能的质量来源：保养良好的建筑、杰出的老师、良好的道德观、卓越的考试成绩、专业分工、家长、企业与社区的支持、丰富的资源、最新科技的应用、坚毅果决的领导、关心并照顾学生、全面发展的课程，或是其中某些因素的结合。

企业界的观点，可作为我们讨论质量的开端。IBM 的定义十分简洁：“质量即顾客满意。”(Unterberger, 1991, p. 3) 艾力克·托特曼(Alex Trotman)，福特汽车公司的执行副总裁也说了同样的话：“我们都了解那些尽力令客户完全满意的日子，那些艰难的岁月。”(Artzt et al, 1992, p. 17) 这不是那么简单，只是“听客户说，回应客户，其他好事就随之而来”。但这是个认真的开始。认真看待质量的组织知道，质量大部分的秘诀来自于以同情的态度倾听并回应客户的需求。质量也包括把许多其他的事做好，但一个机构除非把顾客摆在第一位，否则发展质量的先决条件将不存在。

## 质量只是另一个倡议吗？

属于质量的时代已经来到。每个人都这么认为。在英国，

我们有公民宪章 ( Citizen's Charter ) 及投资人 ( Investors in People ) 两种标准, 而美国有马康姆·包德理治奖 ( Malcolm Baldrige Award)。欧洲质量管理基金会 ( European Foundation for Quality Management ) 已发展出成功的欧洲质量奖 ( European Quality Award), 而在国际上则有重要的 ISO9000 国际标准 ( International Standard ISO9000 )。这些是比较有影响力的质量奖项与标准, 近几年在许多行业与服务中开始采用, 以增进质量、追求卓越。这种对质量的新观念已经延伸到教育界, 而教育机构也被要求, 要发展其提高质量的措施, 而且必须向大众证明他们也能提供稳定的质量服务。

质量、质量保证、全面质量及全面质量管理不再只是一些比较新的倡议; 不是另一种流行, 让早已工作过度的教师和资金不足的教育机构, 再额外增加工作负担。近十年来, 工作繁重的教育体系早已疲于应付各种倡议, 质量的提高不应该用这种眼光来看, 而应将之视为一套帮助教师及教育管理者的工具。

全面质量管理是种哲学也是种方法论, 能帮助机械管理变革, 并制定对策以应对新的外在压力。有不少呼声要求全面质量管理。在企业领域里, 全面质量管理被视为一种方法, 用以协助受困的西方经济体进行改革, 以跟太平洋沿岸快速发展的经济体竞争。教育界中也有人相信, 在教育界中适当应用全面质量管理, 也能达成类似的改革。然而, 全面质量管理不可能急速见效; 更不是万金油, 不可能解决教育中所有的问题。全面质量管理乃是一种文化的改变, 而要改变一个组织的文化则是缓慢的历程。总是将顾客摆在第一位并非易事, 然而质量的概念必

须深入人心。在教育上的做法，除非让教师们觉得合理，并且有利于学生，否则质量不易推动。

## 质量四要

我一开始研究质量的时候，我自问：“为什么教育机关要介入质量保证的活动呢？”企业界爆发对质量的兴趣是否也是为了这些原因，或者教育是否有些特征，能为这个问题提供一个独特的观点呢？(Sallis & Hingley, 1991, p. 2 教育机关为什么对质量有兴趣，这样的问题已不再令人觉得反常，但值得回答。基本上，迈向正确解答的第一步是了解你为什么做某件事。我的研究让我了解到教育界为了几个重要的因素而追求增进质量，其中有一些跟专业责任有关，其他则是因为在教育松绑后，教育市场中产生的竞争。我把研究的结果分为“质量四要”。其中之一跟竞争与生存有关，在企业机构里常见，但教育的复杂，以及价值观在教育中的重要性，让采取质量立场的动机变得复杂而多变。质量四要反映了教育机构是在何等复杂的环境中运作。

这四种质量的必要条件是驱动因素或推动力，任何希望在质量这个议题采取主导地位的教育机构都必须面对。

### 一、道德的必要条件——与顾客的关系

道德的必要条件，其前提是教育服务业的顾客与客户（学生、家长、社区等等）应该得到最好的教育质量。这是教育的道德优势地位，而且这也是教育讨论中少数争议不多的领域。优

先关注提供最好的教育机会，这是教育工作者与管理人员的职责。如约翰·卫斯本翰 John West-Burnham 所说：“对儿童的教育而言，很难想像有哪种状况，可以不认为全面质量是适当而且可接受的。”(West-Burnham, 1992, p. 6)

## 二、专业的必要条件——与教育者专业角色的关系

与道德的必要条件紧密连结的是专业的必要条件。这代表的是所有在教育行业中的人，都有责任努力提供学生最高水准的教学。专业精神意指全心投入关心学生的需求，并以最适当的教学方法满足学生的需求。身为教育者，我们有专业的职责，要促进教育的质量。一个教育机构的教学事务与管理要能保证达到最好的水准，这样当然是把重担加在教师与管理人员的肩上。

## 三、竞争的必要条件——与竞争对手的关系

在教育界里，竞争是实情。注册人数减少，可能表示冗员过多，而最后这个机构的生存便遭受威胁。在新的教育市场中，教育工作者必须努力促进产品、服务与传递机制 (delivery mechanisms) 的质量，以面对竞争的挑战。全面质量管理对于生存的重要性，在于这是个由顾客推动的过程，针对顾客的需求与提供机制 (providing mechanisms) 以反映他们的需要与需求。许多教育提供的松懈，需要有竞争策略，以便教育机构能明显与竞争对手区分开来。对一个机构而言，质量有时候可能是惟一造成差异的因素。满足顾客的需求是质量的核心，也正是面对

竞争与生存最有效的一种手段。

#### 四、可靠的必要条件——与委托团体的关系

学校与学院是社区的一部分，就其本身而论，他们必须达到教育的政治要求，变得更为可靠，并且必须公开展现其产品（如课程、学习、毕业生）与服务的高水准。全面质量管理以促进教育历程的目标和可以测量的结果来支持可靠的必要条件，并提供办法来改善这些结果。教育机构对其本身的事务越能掌控，改善质量就越重要。自由越多，就必须越可靠。教育机构必须证明他们能提供学习者有质量的教育。

上述条件只要有一条没达成，就会危及机构的良好与生存。如果教育机构不能提供最好的服务，他们就可能失去顾客，而顾客会选择他们的竞争对手。不把这些驱动因素 *drivers* 当作必要条件，我们就把专业操守与我们机构的未来置于险地。我们都在课堂中，家长与政客问的都是麻烦又不肯让步的问题。对教育而言跟对企业是一样的 改进不再是一个选择 而是必需品。

### 质量运动的起源

要讨论质量运动是怎样开始的，我们得花一点时间看看企业中质量运动的起源 因为全面质量管理所用的语言、观念和办法都来自于企业界。

保证产品符合规格 并且让顾客满意 觉得钱花得值得，一直都是必要的。质量能始终如一，就能让顾客对产品和制造厂

商都有信心。金银匠的标志就是证据。然而，随着工业化的出现，质量已经成为一个议题。在此之前，工匠自己设定标准，自己维持，他们的名誉与生计都有赖于此。大量生产的出现，工作分解为琐碎而重复的作业，夺走了工人自我进行质量检查的可能。工人对产品质量负责任是手工生产基本的特征，当物品大量生产时此特征就消失了。在 20 世纪初，跟随管理的科学取向及泰勒 F. W. Taylor 之名而来的新生产方法 减少了生产过程中许多人力的部分。严格的分工因此而生，故有必要扩大检验体系——也就是我们所知的“质量控制”(Quality Control)。

质量控制与检验的过程，都是要保证只有符合规格的产品才出得了工厂大门。然而，质量控制是事后的过程，而脱离了生产产品的人。检查与质量控制能查出有缺陷的产品，却不是保证工人(workforce)能关心质量的方法。在大量生产中这些是必要的过程，却通常浪费而昂贵，其中亦包括可观数量的废品与重复的作业。质量控制与检查逐渐被视为不经济。许多公司逐渐用质量保证与质量改进的方法——把对质量的责任归还给工人，把质量建立在生产中——来代替或加强这些过程。

质量提高与质量保证的概念在第二次世界大战后开始出现。然而 在英国与美国 要到 1980 年代 许多公司开始问日本如何在世界市场占有较大的比例，这些概念才大规模地引起注意。这些问题问的是日本人如何成功，不管是否与其国家文化与管理技术有关。要回答这些有关质量管理技术起源的问题，我们要追溯到 1920 年代末期的美国。

## 戴明、舒华特与都兰的贡献

质量保证与全面质量的概念很晚才来到西方，然而这些想法一开始是在 20 世纪三四十年代由一些人发展出来的，特别是爱德华·戴明 (Edwards Deming)。戴明是美国统计学家，有物理学博士学位，1900 年生。他对管理理论的影响最近才在西方开始出现，然而日本人从 1950 年就注意到他的天分。

戴明在 1930 年代开始构思他的想法，那时他努力研究如何从工业程序中减少变化与浪费。他开始在西方电器公司 (Western Electric) 著名的芝加哥霍桑工厂 (Hawthorne plant in Chicago) 工作。约瑟夫·都兰 (Joseph Juran) 也受雇于此，他是日本质量革命中另一个重要的美国贡献者。那时霍桑工厂雇用 4 万多人，生产电话设备。这工厂之所以出名，是因为艾尔顿·梅育 (Elton Mayo) 跟他哈佛的同事在 1927 年到 1932 年之间，在这个工厂进行了一系列的实验，研究生产力变化的因素。就是在这里，梅育与他的小组发现了“霍桑效应”<sup>①</sup>，并且发现机构内非正式组织对工业生产力的影响与重要性，以及这些因素对工作实务的影响。

戴明从西方电器公司转到美国联邦农业部工作。他在那里认识了华德·舒华特 (Walter Shewhart)，一个来自纽约贝尔实验室 (Bell Laboratories in New York) 的统计学家。舒华特已经

<sup>①</sup> 霍桑效应意即工人的人际关系会影响生产力。

发展了一套技术，让工业生产程序进入所谓“统计控制”（statistical control）的阶段。这是一套技巧，用来去除工业生产过程中变化的来源，以便让这些程序的进行可以预测与控制。目标是要减少浪费与延迟。舒华特与戴明的统计学方法，就是我们现在所知的统计程序控制（SPC, Statistical Process Control）加上梅育与同事对人际关系运动的发现，就形成了全面质量管理的理论基础。

戴明在 1940 年代末期第一次拜访日本，进行日本战后的人口普查。由于对他的工作印象深刻，因此 1950 年他又受日本工程师与科学家联盟（Japanese Union of Engineer and Scientist）之邀回到日本，对日本主要的企业家演说，教授统计程序控制的应用。日本人很关心如何重建他们受战火摧残的工业。日本工业大部分已毁于美国轰炸，剩下来的主要生产是模仿他国的劣质产品。日本人想要从其他工业化国家学习，特别是关于质量控制的课程。

对于日本听众的困境，戴明给了一个简单的答案。他告诉他们，开始找出顾客想要什么。他建议，只要一知道答案，就把生产方法和产品都设计到最高水准。这样他们就可以取得领先地位。戴明相信这样的方法如果彻底执行，一个普通的公司花五年左右的时间就可以成为市场的领导者。日本人把戴明、都兰和其他那时拜访日本的美国质量专家的建议付诸实行。制造业开始了质量革命，后来服务业跟金融业也跟进。日本人把都兰和戴明的概念发展为全面质量控制，已执世界许多市场的牛耳。许多市场优势都是他们关心质量的结果。日本讨论质量最

有名的作家 Kauro Ishikawa 把日本使用 TQC 的方法描述为“管理的思想革命”(Ishikawa, 1985, p. 1).

表 1-1 质量发展年表

1900 年以前	质量是手工艺不可缺的因素
1900~1920	质量由领班控制
1920~1940	以检查为基础的质量控制
1940~1960	统计程序控制
1960~1980	质量保证 / 全面质量控制(质检部门)
1980~1990	全面质量管理
1990 年至今	全面质量管理, 不断改进的文化 全组织的质量管理

## 近来对质量关注的提升

戴明与都兰的想法, 在美国本土被忽视。20 世纪五六十年代, 由于世界上对制造业产品的需求高, 美国厂商能卖出所有制造的产品。美国以及大部分西方制造业重视的是把产品和利润提到最高。销售市场那时是为了他们的产品而存在, 质量只是次要。一直要到 1970 年代末期, 整个市场与产品的市场占有率都输给了日本人, 美国主要的公司才开始认真看待质量。他们开始问为什么顾客偏好日本产品。在美国, 1980 年美国国家广播公司(NBC) 的纪录片“日本能, 我们为什么不能”(If Japan Can, Why Can't We?) 成了转折点。这个节目凸显了日本企业在许多美国市场的优势。节目后面特别报道了戴明以及他对日

本经济成功的贡献。从那时开始，戴明与都兰的讯息，跟其他质量专家 包括菲力普·克罗斯比 ( Philip Crosby ) 及阿尔曼·费根堡 ( Armand Feigenbaum ) ，一起抓住了美国与西欧两地商业的想像力，然而事实上只有少部分的公司认真执行全面质量管理。虽然离全面质量管理成为管理的基准，还有很长的路要走，但是，质量一直被赋予关注。

1980 年代，追问日本竞争能力的答案，在一本影响深远的管理学教科书凸显出来 彼得斯与华特曼 ( Peters & Waterman ) 1982 年出版的《追求卓越》 ( *In Search of Excellence* ) 。彼得斯与华特曼以当时美国最好的方法为基础，分析了“卓越”公司的基本特征。他们的研究显示与顾客关系良好的公司通常最有竞争力，最能获利。卓越跟一个简单但是关键的想法连在一起，就是“接近客户”脱离不了质量。卓越的组织架构简单却不官僚 以主动而热心的团队为基础。这些特征可以是任何机构的一部分，不需考虑国家和文化根源，但这些就是日本公司所欣然接受的特征。

全面质量管理要求管理人员搁置短期的事务，而采取长期的观点。要能在竞争中保持领先，组织必须要能找出顾客的需求，然后致力达成，甚或超越。一般认为，日本之所以执世界企业牛耳，是因为他们做长远的规划，把重点放在如何将质量设计在产品中，以及员工的态度与关系中，因而抓住了质量的核心。

日本跟西方的商业法则有文化上的差异，但不尽然是国家文化方面。主要的差异是在于公司的文化以及对质量的态度。所有主要的“导师”戴明、都兰、克罗斯比及彼得斯都主张 如果要达成全面质量管理，就必须改变工作文化。西方有许多卓越

的例子，而一些公司如英国航空公司 (British Airways) 之所以成功都是因为欣然接受全面质量管理。在英国以至西欧，最近才听到有关质量保证的消息，然而有越来越多人了解，质量是竞争优势的关键。竞争不只是为了市场占有率，也为了能雇用最有创新能力、最积极的员工。现在有需要增加全欧的质量认证标准，而由福斯汽车 (Volkswagen)、英国电信公司 (BT) 及飞利浦 (Phillips) 等 14 家主要的欧洲公司所组成的欧洲质量管理基金会也于最近成立。

### 教育中的质量运动 \*

1. 教育中的全面质量运动最近才出现。1980 年代以前少有文献可供参考。大部分率先采用全面质量管理的是少数美国的社区学院，以及一些英国的进修教育学院。全面质量管理的倡议在美国比英国早，但是从 1990 年起，两国都已兴趣大增。许多跟质量有关的想法目前在高等教育也已得到完善和发展，而质量的概念在学校中也逐渐被研究与实行。

2. 然而，在哈佛商业学校 (Harvard Business School) 的罗勃·坎伯林最近的研究中发现，在美国前 20 名的大学中，只有少数的管理学硕士 (MBA) 与商业学程有开设全面质量管理的课程及投入相关研究；另外在欧洲亦有商业学程的课程规划无法呼应产业界对全面质量管理教授与研究上的需求的情形。由此即可意识到，全面质量管理运动在经济效益上的重要性 (Kaplan, 1992)。

3. 教育界中大部分都有传统的抗拒心态，不愿意接受企业的管理方法与语言。这也许可以解释质量运动的影响为什么那么晚才来到教育界。许多教育工作者一直不喜欢拿教育历程跟生产工业产品做类比。然而，教育与企业合作的增加，已更加拉近教育与企业的关系，让企业的概念更易于接受。

4. 1988 年的英国的教育改革法案 (Education Reform Act) 则设立了绩效指标以监控教育过程。此绩效指标主要是为指出过程的效率 (efficiency)；然而它们只能提供学习质量与组织在满足顾客需求上的效果的一些基本标准。有许多欲超越这些绩效指标的机构开始认真地将全面质量管理视为其增进服务水准的方式。

5. 当组织或机构欲实行更良好的监控时，质量的改进便显得十分重要。较多的自主也同时代表更多的绩效责任 (accountability)。教育机构必须确保能提供学习者教育的质量。因为我们生存在一个充斥更多竞争的年代，在英国，许多学校被鼓励提供职业教育 (vocational education)——即传统上进修或继续教育学院 (FE colleges) 的市场。而原本只有在进修或继续教育学院提供的国家职业认证 (National Vocational Qualifications)，目前亦能直接由雇主 (employer) 提供，训练学分 (training credits) 的取得便是其中之一。另一项在教育上的改变，即是进修或继续教育学院亦可开设普通高等教育的相关课程。高等教育经由补助以增加学生人数并减少单位成本，而家长亦被允许取得更多的资讯以便在开放式入学的年代去作比较与选择。训练学分的设计则是给予 16 岁以上的人选择的权

力。然而，这样的趋势使教育机构必须设立竞争的策略以有别于其竞争者。对于机构而言，质量有时是惟一的差别点。着重顾客的需求，乃为质量的核心，也是面对竞争与生存问题时最有效的方法。

6. 在英国，全面质量管理的观念已获得正式的认可，至少在后中等教育 (post-16 education) 阶段。在 1992 年进修与高等教育法案 (Further and Higher Education Act) 之前的 21 世纪教育与训练白皮书 (The White Paper Education and Training for the 21st Century) 中揭示了进修教育 (FE) 和第六型 (sixth-form) 学院将有各自的质量保证系统。全面质量管理则在系统中维持。在高等教育方面，副总理与校长委员会 (The Committee of Vice-Chancellors and Principals) 出版了 1991 年《高等教育中的教学标准与卓越》 (*Teaching Standards and Excellence in Higher Education*) 一书，其副标题为“建立质量文化”。在此书结论中，作者提到“每一个大学都应建立自己的全面质量管理体系” (Elton and Partington, 1991, p. 3)。然而令人惊讶的是为何质量和全面质量管理过了这么久才得以在教育中实施，但我们可以确定的一件事，就是在下一个十年间，确保服务的质量是所有教育部门的关键课题。

\* 为了读者有较完整的概念，本段文字为审订者参酌第一版内容所增。（以下同）

# 第二章

## 质量的概念

这个想法很快又出现了。质量？这个问题让人有点烦躁，甚至有点生气。他想想质量，然后更仔细地想，然后往窗外看，再更仔细地想。质量？……一直到凌晨 3 点，他才疲倦地承认，他一点都不了解质量是什么，然后拿起公事包回家……而他第二天早上一醒来，质量就盯着他看。

（摘自罗伯特·皮尔西格《机车维修的禅与艺术》，1974 年，186 页）

### 质量的 想 法

一个东西的质量是其“本质”的一部分。质量是这个东西本身的一部分。质量这个字源于拉丁文的 *qualis*，意思是“某一种的”。然而这个词难以理解又难以定义，就像妮奥蜜·菲佛与安娜·库德 Naomi Pfeffer & Anna Coote 在讨论福利事业的质量时所注意到的一样。他们巧妙地表达如下：“质量……是个必须小心处理的概念。”（Pfeffer & Coote, 1991, p. 31）难以处理

是因为这个字意义多变，对不同的人而言指的是不同的事。大家都赞成有质量的教育，但是要定义质量的时候，争论就开始了。因此有必要清楚了解质量的各种意义，不然质量可能沦为口号 听起来义正辞严 却难以实践。

质量的本质如谜，原因之一可能是因为质量是个动态的概念。质量对情绪与心理的影响力让这个字难以定义。事实上，有一种论点就反对我们努力定义得太过精确。如果对质量这样的概念进行太多学术分析，我们就可能失去这个概念中大部分的活力。卫斯特黎与明兹伯格（Westley & Mintzberg 主张，许多重要的概念在实际情况下任意运用的话，就会发生这样的状况：

像文化或魅力 我们还可以加上质量 这样的概念 似乎发生一种奇怪的过程，从实务移向学术研究。这些概念在实务中运用并不严谨 但到了学术界就必须经历一致的努力 强迫这些概念躺下、运作 让它们变得相当科学。在这个过程中它们好像失去了情绪的共鸣，无法再表现实务者原来试图捕捉的现实（Westley & Mintzberg, 1991 . p. 40）。

虽然要服从这个建议，但是好好审视这个概念，探讨其意义的复杂，也很重要。质量的观念有太多包袱，如果不对其哲学基础稍有所了解，就很难建构一套管理架构，来达成改进学校教育的目标。

### 绝对的质量概念

质量有一堆含糊又矛盾的意义。大部分人搞不清楚质量的

意义 是因为质量可以是绝对的概念 也可以是相对的概念。在我们日常对话中质量大部分都是绝对的概念——“这个东西有质量”。大家用质量来描述昂贵的餐厅和豪华的车。绝对的质量跟真善美的本质相似 都是个理想 不容妥协。在绝对的质量定义中 表现质量的东西达到了最高水准 不可能超越。这些东西价格昂贵 为 主人表现声望。例如说“高质量的车”是手工打造 价格昂贵 内部用核桃木跟真皮装潢。在这个定义中 稀少跟昂贵是质量的两个特征。

在这个意义中 质量用来传达身分与地位的优势 而拥有这些‘有质量’的东西 分隔了拥有的人跟买不起的人。这里的质量跟‘高质量’或‘顶级质量’意义相同。我们再一次引述菲佛跟库德 Pteffer & Coote 的话：“我们大部分的人都崇拜 许多人想要，只有少数人能拥有。”(1994, p. 4) 用在教育情境中 质量的这个概念实质上是精英主义的 (elitist)。很明显地 只有少数教育机构能提供这样‘高质量’的教育经验给学生。大部分的学生负担不起，而大部分的机构不会想要提供。

“高质量”的绝对概念跟全面质量管理与质量保证没有什么关系。然而，讨论全面质量管理的时候，绝对的意义常被提到。所以即使是用技术上（全面质量管理）的意义来谈，仍会有一种奢侈与地位的感觉。质量有等级之分。这种微妙而常属潜意识的说法，在公共关系中很有用，也许可以帮助教育机构推展质量的观念。这也证明了追求质量就是尽可能地表现到最高标准。