

图书在版编目(CIP)数据

全面质量教育(美)撒丽斯(莉·撒)著;何瑞薇译-上海:华东师范大学出版社,2005.6  
ISBN 7-5617-4244-4

I. 全... II. 撒... III. 教育质量-全面质量管理 IV. 641.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第100000号

当代教育理论译丛

## 全面质量教育

著者 Edward Sallis  
译者 何瑞薇  
策划组稿 金勇  
责任编辑 吴海红  
责任校对 乔惠文  
封面设计 高山  
版式设计 蒋克

出版发行 华东师范大学出版社  
市场部 电话 021-62865537  
传真 021-62860410

http://www.ecnupress.com.cn  
社址 上海市中山北路3663号  
邮编 200062

印刷者 印刷厂  
开本 787×960 16开  
印张 12.25  
字数 123千字  
版次 2005年6月第一版  
印次 2005年6月第一次  
印数 6000  
书号 ISBN 7-5617-4244-4/G·2452  
定价 19.00元

出版人 朱杰人

(如发现本版图书有印订质量问题,请寄回本社市场部调换或电话(021)62865537联系)



# 摇摇录

## 目 录

作别“罐装”摇摇走近真实(代总序) 轶

推荐序 轶

序摇摇言 轶

### 第一章 摇摇质量运动的背景 轶

质量的启示 轶

质量只是另一个倡议吗? 轶

质量四要 轶

质量运动的起源 轶

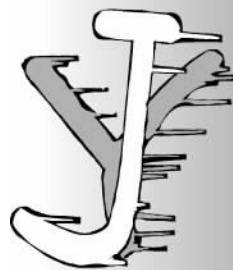
戴明、舒华特与都兰的贡献 轶

近来对质量关注的提升 轶0

教育中的质量运动 轶2

### 第二章 摇摇质量的概念 轶5

质量的想法 轶5



质量控制、质量保证与全面质量 轶2

教育的“产品” 轶4

服务质量 轶6

教育与其顾客 轶8

### 第三章 教育情境中的全面质量管理 轶2

全面质量管理——一些错误观念 轶2

不断改进 轶4

改善 轶5

文化的转变 轶5

倒三角形的组织 轶6

接近顾客 轶7

学习的质量 轶0

引进全面质量管理时必须克服的障碍 轶2

### 第四章 质量模式——戴明、都兰与克罗斯比 轶5

戴明的质量哲学 轶6

质量失败 轶0

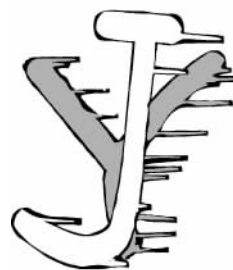
都兰的管理计划 轶2

克罗斯比的质量十四步骤 轶4

### 第五章 国际认证与其他质量标准 轶0

什么是国际认证系列认证? 轶0

国际认证系列认证中的哲学 轶2



绩效指标能保障质量吗? 轱2

审查质量系统 轱3

把 ISO 系列认证应用到教育上 轱4

绩效指标与全面质量管理的关系 轱6

其他质量标志 轱9

全面质量管理的指导方针 : 丹德系统 轱9

投资人标准(英国) 轱0

戴明奖(日本) 轱3

马康姆·包德理治奖(美国) 轱5

欧洲质量奖(欧盟) 轱8

公民特许权(英国) 轱0

选择一个外部的质量标准 轱1

## 第六章 组织上的考量 轱3

组织生命周期理论 轱3

传统组织与全面质量管理组织 轱5

简洁的形式与简单的结构 轱6

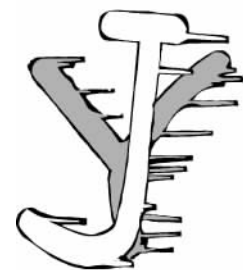
## 第七章 教育领导质量 轱1

教育领导者 轱1

## 第八章 追求质量的团队工作 轱7

团队工作在教育上的重要性 轱7

质量圈 轱04



## 第九章 结合质量和预算授权 轶07

预算授权和全面质量管理互相结合 轶07

预算授权如何协助质量改善 轶10

## 第十章 质量改善的方法与技术 轶14

基本策略及方法 轶14

质量机能展开 轶22

## 第十一章 质量策略规划 轶24

质量规划 轶24

策略质量管理 轶25

愿景、使命、价值标准与目标 轶26

市场研究 轶30

成败关键 轶32

策略计划 轶34

发展机构长期策略 轶35

商业计划与营运计划 轶36

质量政策与质量计划 轶36

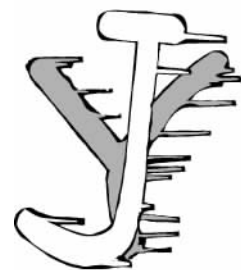
质量的成本与利润 轶38

预防成本及失败成本 轶39

检测与评量 轶40

## 第十二章 质量架构 轶44

质量架构 轶44



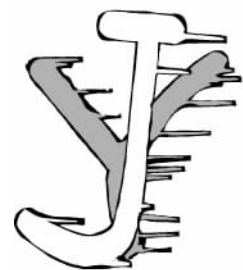
质量系统的设计 轶59

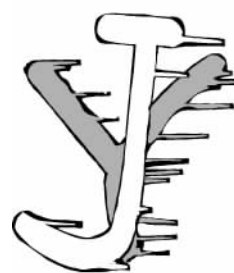
架构应用 轶64

第十三章 自我质量评量表 轶66

自我评量 轶66

评量表的运用 轶68

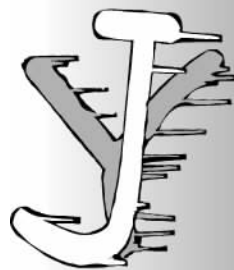




# 推荐序

## 推荐序

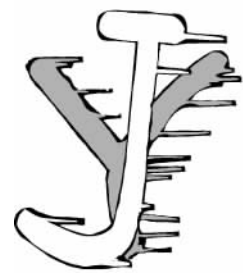
摇摇全面质量管理原是企业界的一种管理思想和管理实践,是企业质量管理在经历了传统质量管理(以事后检验为主)、统计质量管理(以预防为主)后,所形成的第三个发展阶段(强调质量的持续改进)。管理方法最早期着重于对最后阶段的所完成的产品检验,故称“质量检验”(因员因管理增此质量)。接着由于着重于成品完成后的质量,其所造成的内外部失败成本太大,质量管理专家接着提出应在生产的过程就纳入质量管理,使质量能得到保证,故称此种质量管理为“质量保证”(因粤,因李增粤理非稿)。而后,费根堡(粤援云潘援建)博士提出“全面质量控制”(裁说,裁属当在管理增保制造,裁说除了成品的质量管理外,并将设计、制造、成品及售后服务等项目均纳入质量管理。此管理理念虽然使得质量管理的广度涵盖了整个生产过程,但员工仍认为质量管理是管理部门的事,只是质量管理的范围扩大而已。为改善此现象,并使组织内部的所有成员“全面”投入于质量的提升,以美国管理大师戴明(裁援阅裁)。



博士于 1954 年 9 月在美国广播公司所作“如果日本能做到……为什么我们不能？”的公开讲演为起点，正式进入全面质量管理的年代。

归根究底，TQM 主要是强调一个管理的典范转移（Paradigm Shift），由传统单向度的注重绩效观，转而强调全方位的注重质量观。这种质量的理念，不仅在企业界得到相当大的回响与应用，而且亦引起教育界的重视。联合国教科文组织（UNESCO）于《学会生存》（Learning to Live）一书中就曾指出：“最近的各种实验表明，许多工业体系中的新管理程序，都可以实际应用于教育，不仅在全国范围可以这样做（如监督整个教育体系运行的方式），而且在一个教育机构内部也可以这样做。”全面质量管理或许是这一方面最为典型的移植和应用。全面质量管理应用于教育领域后，将强调视教育为一种服务，将学生及其家长和社会视为“消费者”或“顾客”，要满足他们的需要；要从服务的角度看待学校的一切工作，包括对内的和对外的的工作，形成服务学生服务教学第一线的服务链，强调学校也要建立一套“质量体系”，以“持续地提高教育质量”。全面质量管理将带来一种教育观的转变，强调“学生为本”，视学生为教育服务的“消费者”。

随着教育质量观的不断扩充，教育的质量已不仅仅是所培养的学生们的学习成绩或认知水平，还应包括学生通过学校教育所获得的作为一个社会形态的人应具备的各种其他素质的合格程度，尤其是他们工作态度、合作和竞争意识、敬业精神、道德修养、环境适应能力和心理承受能力的提高。英国标准协会



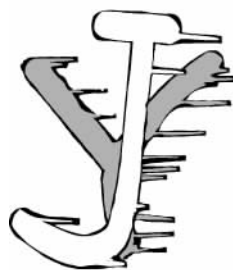
(月)在为高等教育申请 ISO 9000 国际标准体系资格认证的指南中,对高等教育领域中的产品所做的定义如下,即产品是“指每一位学生的能力、知识、理解力和个人发展不断地得到提高”。这种“不断地得到提高”所要求的,就是学校必须坚持以追求教育质量为目标,强调教育质量的持续提高,强调教育的不断“增值”(增值型课程)。

本书是第一本翻译全面质量教育的经典之作,其内容涵盖质量运动的背景、质量概念、教育情境中的全面质量管理、质量模式与标准,以及在教育情境中实施全面质量管理所应注重的组织、领导、团队工作、预算、方法与技术以及质量策略等章节,并于文后附一自我质量评量表,有助于学校于实施全面质量管理成效之自我检视。更难得的是本书校订者吴政达教授,是一位相当优秀的学者,多年来钻研教育质量与教育评鉴甚深,经常发表有关此方面的文章。值此教育界极力提升教育质量之际,他愿意花时间做吃力不讨好的工作,翻译《全面质量教育》一书,与教育界人士共同分享,实在值得敬佩,故乃乐为之作序。

吴政达

谨志

2006年 9月 20日





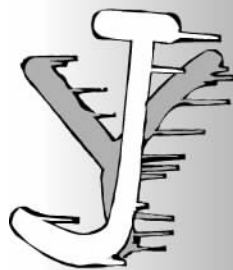
# 序 摇 言

## 序 摇 言

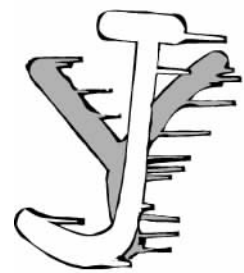
自从第一版的《全面质量教育》在 1987 年出版时,教育中的质量议题即成为注目的焦点,并持续地在教育论坛中占有一席之地。基于对成本与绩效责任的关注,使得政治家与社会大众皆欲对教育学者询问较为严厉的问题。教师们再也不能利用某些专业性语言来作为掩护。对于金钱投入价值的讨论与忧心教育标准的降低乃成为现今政治考量的核心。

在第一版的前言中,我对读者揭示了此主题的重要性;并向读者确认,质量保证与全面质量管理(质量管理)的概念,将同样适用于教育组织与机构中。这样的概念现今仍在继续发展,而且无疑地,教育学者皆关注此一主题。然而,仍有必要告知一般读者,了解隐含在质量议题后的观念,与解释全面质量管理技术之重要性。但是很可惜,书中有太多关于表格与检验制度的讨论;对于能改善与增进质量的工具与技术仍然着墨不多。

此一版本乃进行修订,并增加了新的内容。这些新内容来



自于我对加拿大、英国、美国在质量议题上的研究与参与。这些改变乃基于在这四年期间,对此主题的反应与回响。在内容的修订方面,则得到我的友人,西英格兰大学(University of West of England)的彼得·亨格利博士(Peter Hingle)的协助,还受助于安大略省教育研究协会(Ontario Society for Educational Research)的史蒂夫·罗顿教授(Steve Ridd)与质量柯达加拿大公司(Quality Kodak Canada)的董事长,布鲁斯·马修森(Bruce Matheson)之邀,参与由安大略省教育与训练部(Ontario Ministry of Education and Training)所协办之安大略质量学校研讨会(Ontario Quality Schools Conference)。



# 第一章

## 质量运动的背景

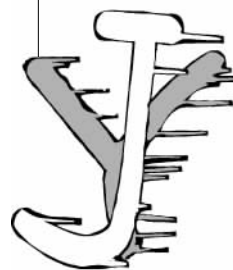
质量与热情与自尊有关。

(摘自汤姆·彼得斯与南西·奥斯丁《追求卓越的激情》1983年，  
页16)

### 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



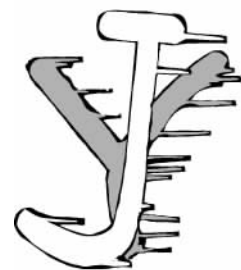
费时间的时候,才会认清质量的重要。有一件事我们可以确定:质量决定事物的优良与普通之别。更进一步地,在教育中,质量决定成功与失败之间的差别。

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。阿瑟·戴明(Arthur W. Deming)的定义十分简洁:“质量即顾客满意。”(戴明,1986)艾力克·托特曼(Eric Tottman),福特汽车公司的执行副总裁也说了一样的话:“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。”(托特曼,1986)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情做好,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?

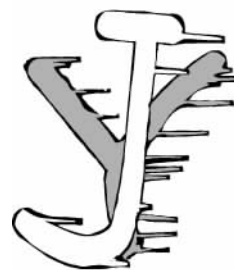
属于质量的时代已经来到。每个人都这么认为。在英国,



我们有公民宪章(悦福悦悦悦)及投资人(附附附附附)两种标准,而美国有马康姆·包德理治奖(配配配配配)及月管理奖(增增增增增)。欧洲质量管理基金会(耘耘耘耘耘)已发展出成功的欧洲质量奖(耘耘耘耘耘),而在国际上则有重要的附附附附附国际标准(附附附附附)。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?(~~难道~~ ~~取~~ ~~与~~ ~~生~~ ~~存~~ ~~关~~ ~~系~~ ~~吗~~ ~~?~~ ~~难道~~ ~~取~~ ~~与~~ ~~生~~ ~~存~~ ~~关~~ ~~系~~ ~~吗~~ ~~?~~)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

