

大學校院圖書館實施 ISO 9000 品質認證之探討

A Study of Implementing ISO 9000 Quality Certification in University Libraries

王慧玉

Hui-yu Wang

E-mail: ea03236@msd.e2100.com.tw

【摘要 Abstract】

全球化經濟的趨勢銳不可擋，而隨著我國加入 WTO，此種世界性的競爭更加白熱化。影響所及，許多大學校院紛紛實施 ISO 9000 國際品保標準作為提升競爭力的利器，而圖書館作為學校最重要的行政單位及服務窗口之一，自不容置身事外。有鑑於此，本文試圖對 ISO 9000 品質認證作一詳細介紹，內容包括對品質、品質管理、品質保證等觀念的釐清，簡介 ISO 9000 的源起、精神與特色，1994 年版及 2000 年版 ISO 9000 內容綱要，ISO 9000 品質認證實施步驟，中山醫學大學圖書館個案紀實，實施 ISO 9000 品質認證的優缺點，並將 ISO 9000 與全面品質管理 (TQM) 作一比較。

Quality management has become increasingly important for universities and colleges to stay competitive within the global trade community. This article aims to discuss the following subjects: (1)to identify the concepts of "quality", "quality management" and "quality assurance"; (2)to introduce the ISO 9000 standards, including 1994 edition and 2000 revision; (3)to interpret the steps of implementing ISO 9000; (4)to share the practical experience of Chung-Shan Medical University Library; (5)to discuss the benefits and issues for consideration; (6)to compare ISO 9000 with TQM.

關鍵詞 Keyword

大學圖書館 品質管理 品質保證 第三者認證 全面品質管理

University library; Quality management; Quality assurance; Third-party certification;

Total quality management (TQM); ISO 9000; ISO 9001; ISO 9002



壹、前言

隨著我國加入世界貿易組織 (WTO)，不僅工、商、農等產業受到極大衝擊，對教育服務業而言，面對外國學校可在台設置分校、授予學位，同樣面臨空前的挑戰。以國內各大學校院來說，各校除更積極強化辦學特色、增強師資外，更希望在教學及行政服務上亦能提升品質，藉由對學生的優質服務產生加分的作用。由於市場競爭的白熱化，取得國際性品質認證遂成爲服務品質的最佳保證，因此 ISO 9000 品質管理／品質保證標準在教育界遂大爲盛行，許多學校已紛紛採用。例如國立高雄科學技術學院、國立中山大學、中原大學、臺北醫學大學、高雄醫學大學、中山醫學大學、弘光技術學院……等，皆已取得教學或行政的 ISO 9000 品質認證。(註 1) 圖書館素有「大學的心臟」之美譽，又屬校園內最重要的行政單位與服務窗口之一，配合學校政策實施 ISO 9000 品質認證乃勢所難免。對圖書館而言，盛行於產業界的 ISO 9000 是相當陌生的東西，究竟 ISO 9000 內涵爲何？圖書館又該如何將現行作業轉化爲 ISO 9000 品管制度？相信這些問題是許多正在進行 ISO 9000 或考慮實施 ISO 9000 品質認證的圖書館所相當關切的。筆者有幸於中山醫學大學（當時仍爲中山醫學院）任職期間，親身經歷學校由導入 ISO 9000 至取得認證整個過程，當時並負責主導及推動圖書館 ISO 9000 認證事宜，略有心得，因此不揣淺陋，爲文對其作一介紹，並將中山醫學大學圖書館實施 ISO 9000 的實地經驗與同道分享。

在正式介紹 ISO 9000 品管／品保標準之前，對於與 ISO 9000 密切相關的「品質」、「品質管理」、「品質保證」等觀念實有加以釐清之必要。以下分別簡要說明。

一、品質

何謂「品質」？品管大師們對其定義各有不同，茲臚列於下：(註 2)

(一)戴明 (W. Edwards Deming)：認爲品質就是「以最經濟的手段，製造出最有用的製品」。其品質管理的重點在於以統計方法進行品質管制、著重人性化管理方法、以及戴明循環 Plan-Do-Check-Action 等。

(二)裘蘭 (Joseph Juran)：認爲品質就是適用，亦即產品在使用期間，要能滿足使用者的需求。適用度愈高，使用者愈滿足，則代表高品質，反之則代表低品質。裘蘭認爲品質管理的目的在於預防不良品的發生，而品質管理的方式則可依品質規劃、品質控制及品質改善三步驟進行之，此即所謂「裘蘭三部曲」(Juran Trilogy)。

(三)費根堡 (Armand Feigenbaum)：認爲品質是以最經濟的方式使顧客獲得滿意。他認爲品質並非絕對標準下的「最好」，而是在某些消費條件(如產品價格、實際用途)考量下的最適當選擇。

(四)克勞斯比 (Philip B. Crosby)：認爲品質就是合乎標準。換言之，凡符合標準規範就是有品質，但有品質卻不一定是「好」的同義詞。

綜而言之，「品質」可謂產品或服務達成顧客期望的程度；能夠以最經濟的價格、標準化的製程製造出最適用的產品，來滿足消費者的需求，即是高品質。

二、品質管理

根據簡聰海及鄒靖寧先生的研究，品質管理的發展歷程可歸納爲七階段，如表一所示：



表一：品質管理之發展簡史

品管發展階段	品質觀念	品質制度	說明
作業員的品質管制	品質靠「檢查」出來的	品質檢查	產品品質靠作業員自行檢查
領班的品質管制	品質靠「檢查」出來的	品質檢查	產品品質靠領班或監督者檢查
檢驗員的品質管制	品質靠「檢查」出來的	品質檢查	產品品質靠專業的檢驗員檢查
統計的品質管制	品質靠「製造」出來的	品質管制	產品品質靠統計技術量測監控以維持製程的穩定
品質保證	品質靠「設計」出來的	品質保證	產品品質靠設計研發之審查確保第一生產線的品質
全面品質管理	品質靠「管理」出來的	全面品管	產品品質靠管理者善盡管理責任，使人人能為自己的工作品質負責
全面品質保證	品質靠「習慣」出來的	全面品保 (ISO 9000 品保模式)	產品品質靠制度的建立及所有成員養成說寫做一致的習慣

資料來源：簡聰海、鄒靖寧編著，全面品質保證實務：ISO 9000 品保模式之認證（臺北市：高立，民國 86 年），頁 2-6。

由上表可以看出，ISO 9000 品保模式是目前品質管理發展的主流。事實上，ISO 9000 系列是目前全球唯一具通用性的國際品管品保標準，它彈性地規範組織應注意事項，卻不硬性規定必須如何做，因此不但製造業普遍採行，連教育、軟體、服務、醫療……等各行業亦皆適用。

三、品質保證

所謂「品質保證」，傳統上多指保證產品或服務符合生產者所承諾的規格與功能，若有不良品，則保證以良品交換、退貨、或修理；若於保證期間有所損壞，則負責修理或以良品交換。可以說是亡羊補牢的善後處理而已。時至今日，品質保證的真義已演變為：產品或服務能讓消費者安心使用，並形成一種信賴的心態，一看到生產者的大名，就馬上聯想到其令人滿意之產品品質及服務，並樂於介紹他人使用。（註 3）而這也正是 ISO 9000 品質認證意欲達到的境界。

貳、ISO 9000 品質管理標準簡介

一、ISO 9000 的源起

ISO 9000 係由國際標準組織（International Organization for Standardization，簡稱 ISO）所制定之一系列國際品質管理／品質保證標準。該組織 1947 年正式成立於日內瓦，係屬由各國國家標準團體所組成之世界性聯盟，負責執行各種國際標準的擬訂。至 2000 年 1 月止，已有 135 個會員國。（註 4）為因應歐洲單一市場之成立，歐聯會員國為確保流通於該市場內的產品及服務之品質，促請國際標準組織於 1987 年 3 月制訂 ISO 9000-9004 品質管理與品質保證標準，並率先採用，以期增加歐市之全球競爭力。（註 5）我國在經濟部商品檢驗局主導下，於 1989 年元月引進 ISO 9000 品管／品保制度，1990 年由中央標準局將其轉訂為國家標準 CNS 12680-12684（對應 ISO 9000、9001、9002、9003、9004）與 CNS 12889（對應 ISO 8402），並



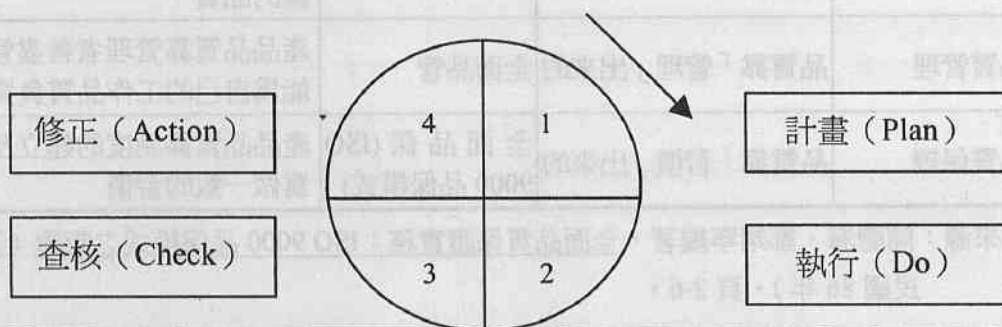
由商檢局訂定「國際標準品質保證制度實施辦法」，經經濟部核定，於 1991 年元月 1 日開始實施。(註 6)

目前全世界已超過八十個國家將 ISO 9000 直接轉換成其國家標準(註 7)，而國內自引進至今，已超過 4000 家廠商通過驗證，此數目甚至比歷年來獲得正字標記的廠商還要多出 50% (註 8)，顯見 ISO 9000 品保制度已廣獲國內企業所採用，成

為企業改造的基礎。

二、ISO 9000 之精神與特色

ISO 9000 條款內容係依循美國管理學大師戴明博士 PDCA 管理循環之精神。所謂 PDCA 管理循環 (Plan-Do-Check-Action) 是一種管理工具，包括計畫—執行—查核—修正四個程序，並構成一個循環，如圖一所示：



圖一：戴明管理循環圖

資料來源：蔡武德編著，全面品管：ISO 9000 系列 (臺南市：復文，民國 87 年)，頁 101。

PDCA 管理循環應用於 ISO 9000 之意涵如下：(註 9)

(一)計畫(Plan)：制定適合組織內部運作之品質政策及標準。根據顧客對產品品質的要求，制定產品品質、產量、成本與售價政策，再根據品質目標決定達成的方法，如作業標準、材料品質、所需設備等等。

(二)執行 (Do)：政策及標準擬訂後，所有人員皆依計畫進行教育訓練，並依作業標準生產合格製品。

(三)查核 (Check)：隨時檢討系統運作的有效性及其同仁的配合狀況。

(四)修正 (Action)：根據查核結果採取修正措施，包括：

- 1.將未符合作業標準的作業加以改進。
- 2.有異常現象發生時，立即追查原因並除去該原因，俾使相同的異常不再發生。
- 3.再標準化：若有不合時宜的品質標準，必須予以修正，以滿足顧客的需求。

如此不斷地 Plan、Do、Check、Action 循環下去，便可提昇工作績效與服務品質，真正達到推動 ISO 9000 之目的。

除依循 PDCA 管理循環的精神外，ISO 9000 品保標準尚具有下列特色：(註 10)

- (一)包容性：ISO 9000 是一種一般性的國際品保標準，各類型產業不論其型態、規模、產品為何，本土化或國際化皆可適用，可謂為極具包容性的優良管理模式之國際



共識。

(二)自主性：標準中只規定要做什麼，但對於如何滿足標準則留給業者自行決定，相當具有自主性。但要求所建立的制度要合理化，能落實於日常工作中，並強調說、寫、做一致。

(三)完整性：強調全員參與，上至最高管理階層，下至每一位作業人員皆須投入，各部門各階層都得符合 ISO 標準之要求。

(四)客觀性：其對於組織各階層作業之文件化、稽核及驗證皆有嚴格規定，講求客觀證據，凡事皆須佐以相關證據（品質紀錄或相關文件）以證明制度有效實施中。並採第三者驗證（Third-party certification），確保組織已建立並依循品管系統有效運作，且產品及服務品質亦已通過客觀第三者之評估與考驗。

(五)預防性：ISO 9000 對於不合格品及作業異常狀況的防止極為重視，除對異常狀態的處理有嚴格規範並要求立即矯正外，甚至要求做到防止再發，是相當具預防性的品保系統。

三、ISO 9000 內容綱要

ISO 9000 品保標準由國際標準組織每五年修訂一次，俾使此國際公認的品質管理標準能與時俱進，充分配合經濟發展與社會演進之需要。初版於 1987 年頒佈，1994 年修訂第二版，第三版則於公元 2000 年完成修訂。以下分別簡介 1994 年版及 2000 年版 ISO 9000 之內容綱要。

(一)1994 年版 ISO 9000 內容綱要

1994 年版的 ISO 9000 係指一系列之品質管理與品質保證標準，包括下列五種：（註 11）

- 1.ISO 9000：品質管理與品質保證標準選用指南。
- 2.ISO 9001：設計、開發、生產、安裝及服務之品質保證模式。
- 3.ISO 9002：生產、安裝及服務之品質保證模式。
- 4.ISO 9003：最終檢驗與測試之品質保證模式。
- 5.ISO 9004：品質管理與品質保證系統要項。

其適用情形如表二所示：

表二：1994 年版 ISO 9000 系列及其適用狀況

類別	代碼	名稱	中國國家標準	品質要項	適用範圍
指導綱要	ISO 9000	品質管理與品質保證標準選用指南	CNS 12680		是選擇與使用適當的品質系統（ISO 9001、9002 或 9003）的指南
外部品質保證模式	ISO 9001	品質制度－設計、開發、生產、安裝及服務之品質保證模式。	CNS 12681	20 項	適用於具研發功能的製造業，作為外部評鑑的規範
	ISO 9002	品質制度－生產、安裝及服務之品質保證模式。	CNS 12682	19 項	適用於不具研發功能之各行業，作為外部評鑑的規範



類別	代碼	名稱	中國國家標準	品質要項	適用範圍
外部保證品質式	ISO 9003	品質制度－最終檢驗與測試之品質保證模式。	CNS 12683	16 項	適用於從事最終檢驗與測試的行業，作為外部評鑑的規範。目前適用此模式之企業甚少
內部管理模式	ISO 9004	品質管理與品質保證系統要項	CNS 12684		是提供認證機構組織內部施行品保模式之指導綱要，適用於內部評鑑，告訴我們如何去做才能符合 ISO 9001~9003 的要求

資料來源：係作者參考下列文獻自行整理：

- 蔡武德編著，全面品管：ISO 9000 系列（臺南市：復文，民國 87 年），頁 238-239。
- 簡聰海、鄒靖寧編著，全面品質保證實務：ISO 9000 品保模式之認證（臺北市：高立，民國 86 年），頁 12-13。

簡單來說，1994 年版的 ISO 9000 及 ISO 9004 都只是一種指導綱要，前者告訴我們如何選擇 ISO 9001、9002 或 9003，後者則告訴我們如何做才能達到 ISO 9001~9003 的要求。真正品質認證的主體是 ISO 9001、9002 及 9003，各機構只要就其屬性

選擇其一進行驗證即可。例如以學校單位而言，以選擇 ISO 9002 較為適當，因其並不涉及設計開發之功能。1994 年版 ISO 9000 之三種外部品保模式所含內容要項如表三所示：

表三：1994 年版 ISO 9000 三種外部品保模式內容要項

條款編號	項目名稱	ISO 9001	ISO 9002	ISO 9003
4.1	管理責任	✓	✓	✓
4.2	品質制度	✓	✓	✓
4.3	合約審查	✓	✓	✓
4.4	設計管制	✓	×	×
4.5	文件及資料管制	✓	✓	✓
4.6	採購	✓	✓	×
4.7	客戶供應品之管制	✓	✓	✓
4.8	產品之識別與追溯性	✓	✓	✓
4.9	製程管制	✓	✓	×
4.10	檢驗與測試	✓	✓	✓
4.11	檢驗、量測與測試設備之管制	✓	✓	✓
4.12	檢驗與測試狀況	✓	✓	✓
4.13	不合格品之管制	✓	✓	✓
4.14	矯正及預防措施	✓	✓	✓



條款編號	項目名稱	ISO 9001	ISO 9002	ISO 9003
4.15	搬運、儲存、包裝、防護與交貨	✓	✓	✓
4.16	品質紀錄之管制	✓	✓	✓
4.17	內部品質稽核	✓	✓	✓
4.18	訓練	✓	✓	✓
4.19	服務	✓	✓	×
4.20	統計技術	✓	✓	✓

資料來源：蔡武德編著，全面品管：ISO 9000 系列（臺南市：復文，民國 87 年），頁 242。

事實上，ISO 9001、9002、9003 三種品保制度並無優劣之分，只是適用範圍有所不同。而其中 ISO 9001 與 ISO 9002 除設計管制外幾乎完全相同，如上表所示。研究指出，目前已通過驗證的企業中以採行 ISO 9002 為大宗，約佔 60%，採行 ISO 9001 者僅佔 20%，其他則為同時採行二種或三種品保制度者，合計將近 20%。（註 12）

(二)2000 年版 ISO 9000 內容綱要

為反映時代的進步與需求，ISO 的標準至少每五年修訂一次。2000 年版的 ISO 9000 外部品保模式不再分為 ISO 9001、9002、9003 三種，而合併修訂為 ISO 9001 一種。ISO 的專家們在 1997 年 5 月研討擬訂了有關組織領導與管理的基本理念，取名為「品質管理原則」。此原則可協助 ISO 9000 使用者塑造成功的管理文化，亦是 2000 年版 ISO 9001 修訂的理論基礎，其內涵如下：（註 13）

1.顧客至上：顧客決定組織的存活，組織必須瞭

解顧客現在及未來的需要，滿足其要求，並努力超越其期望。

- 2.領導能力：領導者必須建立組織和諧一致的目標及方向，並塑造全員參與的氣氛。
- 3.人員的參與：所有層級的人員都是組織的寶，他們的全力參與將是組織的最大福氣。
- 4.流程方法：以標準化流程管理所有資源及活動，以期更有效率地達成預期目標。
- 5.系統方法管理：鑑別、瞭解並管理由許多相互關聯的流程所構成的系統，以期對組織貢獻最大的效率及效果。
- 6.持續改善：持續改善是組織永遠的目標。
- 7.以實證方法決策：有效果的決策須根據對數據及資訊之分析。
- 8.互利的供應商關係：組織與供應商間的互利關係可強化兩者創造價值的能力。

依據上述原則，新修訂的 2000 年版 ISO 9001 內容要項修正如表四所示：

表四：2000 年版 ISO 9001 內容要項

1.範圍	7.2 顧客有關之流程
1.1 概述	7.2.1 決定產品要求
1.2 應用	7.2.2 產品要求之審查
2.引用標準	7.2.3 顧客溝通
3.名詞及定義	7.3 設計及開發



4.品質管理系統	7.3.1 設計及開發規劃
4.1 一般要求	7.3.2 設計及開發輸入
4.2 文件化要求	7.3.3 設計及開發輸出
4.2.1 概述	7.3.4 設計及開發審查
4.2.2 品質手冊	7.3.5 設計及開發查證
4.2.3 文件管制	7.3.6 設計及開發確認
4.2.4 品質紀錄管制	7.3.7 設計及開發變更之管制
5.管理責任	7.4 採購
5.1 管理承諾	7.4.1 採購流程
5.2 顧客為重	7.4.2 採購資訊
5.3 品質政策	7.4.3 採購產品之查證
5.4 規劃	7.5 生產及服務提供
5.4.1 品質目標	7.5.1 生產及服務提供之管制
5.4.2 品質管理系統規劃	7.5.2 生產及服務提供流程之確認
5.5 職責、權限及溝通	7.5.3 識別及追溯性
5.5.1 職責及權限	7.5.4 顧客財產
5.5.2 管理代表	7.5.5 產品之防護
5.5.3 內部溝通	7.6 量測及監督裝置之管制
5.6 管理審查	8.量測、分析及改善
5.6.1 概述	8.1 概述
5.6.2 審查輸入	8.2 量測及監督
5.6.3 審查輸出	8.2.1 顧客滿意度
6.資源管理	8.2.2 內部稽核
6.1 資源之提供	8.2.3 流程之監督及量測
6.2 人力資源	8.2.4 產品之監督及量測
6.2.1 概述	8.3 不符合產品之管制
6.2.2 訓練、認知及能力	8.4 資料之分析
6.3 基礎架構	8.5 改善
6.4 工作環境	8.5.1 持續改善
7.產品實現	8.5.2 矯正措施
7.1 產品實現之規劃	8.5.3 預防措施

資料來源：謝東堯，「瞭解 ISO 9000 家族標準」，技術與訓練 26：1（民國 90 年 2 月），頁 32-33。

與 1994 年版比較起來，2000 版改變的重點及特色如下：（註 14）

1. 採用流程模式作為內容要項的結構設計：原 1994 年版 ISO 9001 之 20 要項均改由四個主



- 要章節來取代，即管理責任、資源管理、產品實現、量測分析及改善四大章節。此新結構更符合 PDCA 管理循環的精神，也擁有更具邏輯性之內容順序。
2. 引進持續改善流程作為改善品質管理系統的重要步驟。
 3. 更加強調最高管理者的角色扮演，包括：對品質管理系統的發展與改善的承諾，對法規要求的考量，在適當的功能及層級建立可量測之目標。
 4. 引進「可允許排除」的觀念於 ISO 9001，以涵蓋廣泛的組織及活動。
 5. 增加顧客滿意／不滿意資訊之監測作為系統績效的量測。
 6. 大量減少 ISO 9001 中應訂定程序書之系統要項：1994 年版 ISO 9001 中 20 要項幾乎皆要求該項作業應訂定書面程序，而 2000 年版 ISO 9001 則僅規定文件管制、紀錄管制、內部稽核、不符合管制、矯正措施、預防措施等六項目應訂定作業程序書。
 7. 用詞的改變，使其更親切更容易闡釋。
 8. 經由新的內容結構設計以增加與環境管理系統之相容性。
 9. 引進自我評鑑（ISO 9004）的指導綱要作為改善的推動力。
 10. 對資源的提供予以更明確廣泛的界定，包括人員、基礎設施、工作環境、資訊等。
 11. 對訓練有嚴格的要求，例如評估訓練之有效性。
 12. 將量測延伸至系統、流程及產品。
 13. 明確規定分析各項可能資料，以判定績效，鑑別改善之空間。
 14. 依據流程模式設計之 ISO 9001 新結構與一般企業的主要作業流程較符合，使品質管理系統更易於融入企業經營運作。

參、ISO 9000 品質認證實施步驟

一般而言，組織從決定實施 ISO 9000 品管／品保標準到取得認證平均需時六個月到一年半。（註 15）然而事實上，若領導階層能下定決心，而全體同仁亦能充分配合的話，在一年內建立制度並取得驗證實非難事，主要關鍵在於能否有效導入且全體動員。大體而言，ISO 9000 品質認證的實施步驟大致可分為教育訓練、標準化、全面試行及驗證四個階段，其各階段實施項目如表五所示：

表五：ISO 9000 推動流程

序號	實施階段	實施項目
一	教育訓練階段	<ul style="list-style-type: none"> · ISO9000 導入與推動訓練課程 · ISO9000 條文釋義訓練課程 · ISO9000 文件撰寫訓練課程 · 推動小組及各單位種子人員訓練



二	標準化階段	<ul style="list-style-type: none"> · 文件管制系統之建立、文件撰寫之規劃與整合 · 品質手冊制訂之任務編組 · 程序書制訂之任務編組 · 品質手冊制訂 · 程序書制訂 · 紀錄、報告、表單之編訂
三	全面試行及內部稽核階段	<ul style="list-style-type: none"> · 全面施行前文件說明與宣導 · 程序書之試行及檢討 · 所有文件體系實施之追蹤確認 · 內部品質稽核課程、內部品質稽核及稽核後改進
四	驗證階段	<ul style="list-style-type: none"> · 驗證公司預評 · 預評後問題改善 · 正式評鑑及評鑑後矯正措施 · 取得 ISO 9000 認證

資料來源：陳日光，「政府行政機關如何推動 ISO 9000 系統 以高雄市稅捐稽徵處為例」，品質管制月刊 35：8（民國 88 年 8 月），頁 88。

各階段重點擇要說明於下：

一、教育訓練階段

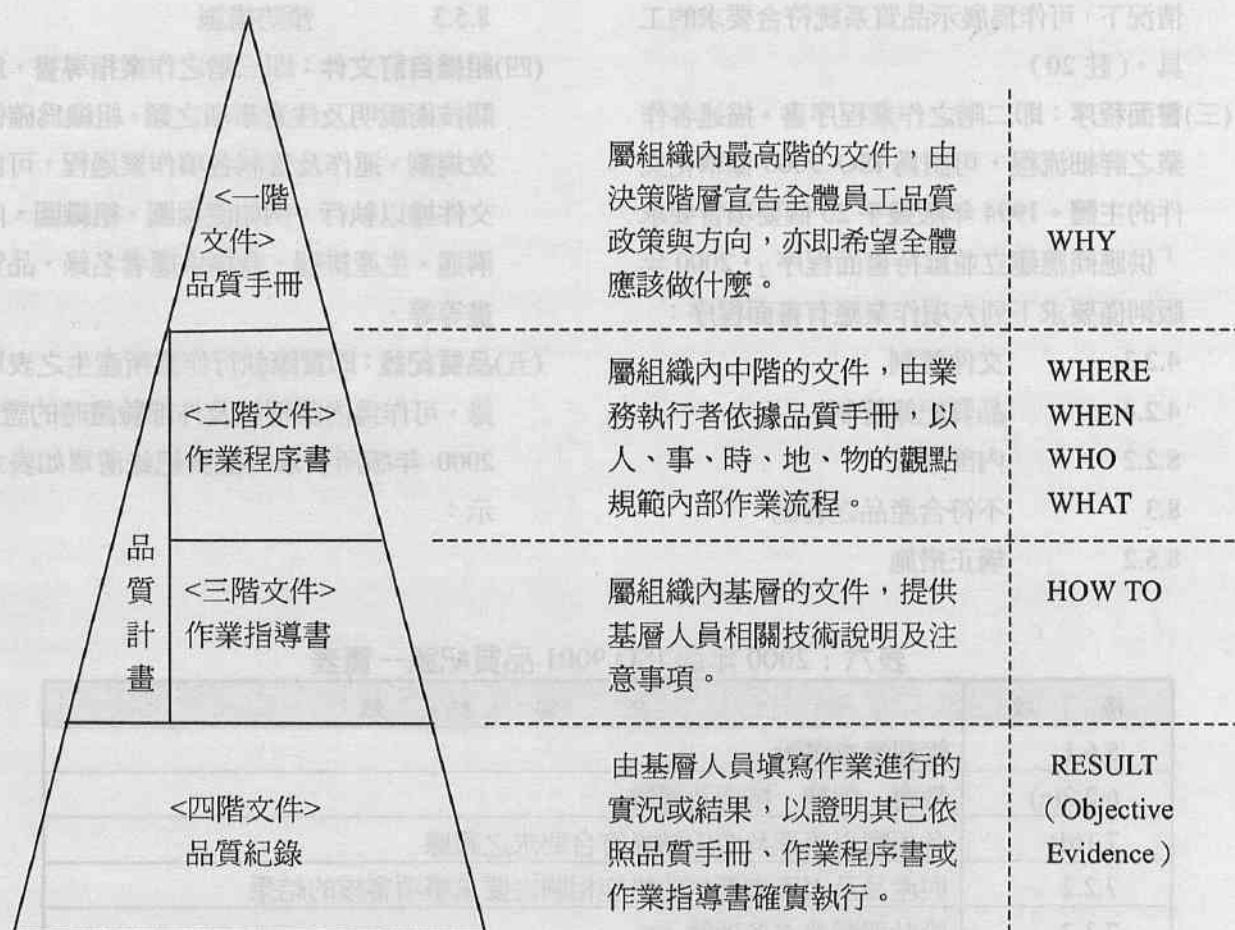
ISO 9000 的教育訓練通常須由組織內有經驗者帶領進行。以實際狀況而言，大部分機構會選擇聘請管理顧問公司代為訓練，因其較具輔導經驗與專業性。此階段除各單位應推派種子人員組成 ISO 9000 推動小組，並接受顧問師對 ISO 9000 條文釋義及文件撰寫的訓練外，最需要接受教育訓練的其實是組織內的最高管理階層及所謂「管理代表」。ISO 9000 對品管制度的第一項要求即是「管理者的責任」，要求管理者應明文定義其「品質政策」(Quality policy)，提供達成品質政策所需的任何資源（包括人力資源及設備），建立組織，分層授權，並特別指派高階管理者擔任「管理代表」(Management representative)，以確保品管系統能依 ISO 9000 標準建立、實施並維持。(註 16) 至

於管理代表，則是整個 ISO 9000 推動小組的總幹事，負責研擬推動品管制度與 ISO 9000 認證的全盤計畫，其重點包括：1.專案組織的成立；2.工作內容的確定與分配；3.工作時程的擬定與控制；4.工作進度與品質的掌控；5.教育訓練計劃與實施；6.制度驗收與試行；7.內部品質稽核規劃與執行；8.制度缺失檢討與改進；9.外部專家輔導之需求分析與找尋；10.ISO 9000 認證之準備與正式受評。(註 17)

二、標準化階段

此階段是實施 ISO 9000 的重頭戲。所謂標準化即是將品質制度及作業程序依 ISO 9000 之標準規範予以文件化。依據林玟宏先生實地輔導 ISO 9000 認證的經驗指出，在 ISO 9000 的推動過程中，此階段可說是最麻煩亦最費時的。(註 18) ISO 9000 的文件體系有四個階層，如圖二所示：





圖二：ISO 9000 品質系統文件體系

資料來源：係作者參考下列文獻自行整理：

陳台安，「ISO 9000 品質管理與保證之研究與運用」，海軍學術月刊 32：5（民國 87 年 5 月），頁 81。

呂執中，國際品質管理（臺北市：著者出版：新陸總經銷，民國 86 年），頁 90。

2000 年版 ISO 9001 對文件化的要求較寬鬆，僅規範品質管理系統應包含下列文件：（註 19）

（一）品質政策與目標：由最高管理者訂定，應確保組織內各階層人員均能充分了解。品質政策與目標可於品質手冊內加以敘述。

（二）品質手冊：為組織之一階文件，是組織向全體員工及外界宣示其品質政策、品質目標、品質系統及品質承諾的最高指導文件。其基

本內容應包括：品質管理系統之範圍、程序書、及品質管理系統各項過程間相互作用之敘述。品質手冊的目的在於：1.說明組織之品質政策與品質系統；2.提供品質管理的書面依據；3.作為稽核品質系統的文件基礎；4.外在環境變更時，能使品質系統立即更新，以持續運作；5.作為人員教育訓練的依據；6.配合外部驗證之需；7.在合約要求的



情況下，可作為展示品質系統符合要求的工具。(註 20)

(三)書面程序：即二階之作業程序書，描述各作業之詳細流程，可謂為 ISO 9000 標準化文件的主體。1994 年版幾乎 20 個要項皆要求「供應商應建立並維持書面程序」，2000 年版則僅要求下列六項作業應有書面程序：

- 4.2.3 文件管制
- 4.2.4 品質紀錄管制
- 8.2.2 內部稽核
- 8.3 不符合產品之管制
- 8.5.2 矯正措施

8.5.3 預防措施

(四)組織自訂文件：即三階之作業指導書，為相關技術說明及注意事項之類。組織為確保有效規劃、運作及管制各項作業過程，可自訂文件據以執行，例如流程圖、組織圖、內部溝通、生產排程、合格供應者名錄、品質計畫等等。

(五)品質紀錄：即實際執行作業所產生之表單紀錄，可作為內部稽核及外部驗證時的證據。2000 年版所要求的品質紀錄清單如表六所示：

表六：2000 年版 ISO 9001 品質紀錄一覽表

條款	所需紀錄
5.6.1	管理審查概說
6.2.2(e)	教育、訓練、技巧及經驗
7.1(d)	各項實現流程及產出結果符合要求之證據
7.2.2	與產品及因審查產生的措施相關之要求事項審核的結果
7.3.2	設計與開發之各項輸入
7.3.4	設計與開發審查及必要措施的結果
7.3.5	設計與開發查證及必要措施的結果
7.3.6	設計與開發確認及必要措施的結果
7.3.7	設計與開發變更及必要措施的結果
7.4.1	供應商評估及因評估產生後續措施之結果
7.5.2(d)	生產與服務提供過程之確認事項
7.5.3	將追溯作為要求條件時，產品的獨特鑑別方式
7.5.4	客戶財產遺失、毀損或發現不適用時
7.6(a)	當沒有國際或國家量測標準時，量測設備之校正或驗證所使用之標準
7.6	量測設備校正或驗證之結果
8.2.2	內部稽核結果
8.2.4	產品達成允收標準之符合性證據以及產品放行授權責任者之標示
8.3	產品不符合之特性及任何後續所採措施，包含所達成的讓步
8.5.2	矯正措施之結果
8.5.3	預防措施之結果

資料來源：林公孚，「ISO 9000：2000 對文件化有何要求」，品質管制月刊 37：3（民國 90 年 3 月），頁 85。



除上列 20 項必備的品質紀錄外，組織亦可自行發展其他紀錄，以展示其作業過程及產品與品質管理系統之符合性。所有紀錄皆應保持易於閱讀、容易識別及檢索。

品質系統的文件化是 ISO 品保標準的一大特色。主要可藉此瞭解品質系統實施的內涵及管理運作的狀況，並具有下列功能：1.作為向顧客或廠商證明品質的具體客觀依據。2.作為員工的工作指導書，使同一作業由不同人執行皆能達成相同優良品質，並可明確界定各部門及個人職責。3.作為組織內部稽核及外部第三者客觀驗證的依據。4.作為組織內部教育訓練的教材，協助新進人員儘快進入工作狀況。（註 21）在各種標準化文件的撰寫過程中，均應與顧問人員充分討論，以確保文件內容符合 ISO 9000 各項規定，並與實際作業狀況完全符合。

三、全面試行及內部稽核階段

標準化文件撰寫完成後，各單位即應依文件內容確實執行，並產生相關品質紀錄且善加整理歸檔備查。跨部門業務尤須注意各部門標準文件對於同一業務的描述應一致，最好在撰寫完成時即分送相關單位一份，請其配合辦理，如有衝突則應即早溝通協調加以修改。在全面試行階段最重要的就是確保文件內容與實際作業狀況完全一致，亦即確實達到「寫您所說、做您所寫」的「說、寫、做一致」的境界，這將是未來外部驗證時最大的查核重點。

在試行一段時間後，文件的撰寫已經過多次修改，臻於成熟，此時組織內部即應由各單位種子人員組成稽核小組，互相進行內部稽核。在進行正式稽核之前，各單位稽核人員應先接受內部品質稽核課程，並詳細閱讀受稽核單位之作業程序書，找出問題點（每個作業程序書中應找出 2 至 5 個問題作為稽核項目），雙方約定好時間進行稽核。在稽核過程中應確實檢視是否有相關品質紀錄可佐證，並

將稽核結果記錄於查核表上，將所發現的缺失記錄於稽核缺失改善追蹤表上，於改善期限內再次追蹤是否已確實改善。

四、驗證階段

完成內部品質稽核之後，即可向驗證公司或標準檢驗局正式提出驗證申請。在正式驗證之前，會先進行文件評審及實地模擬評鑑，此階段應將外部稽核人員於評鑑過程中所質疑的各項問題詳加記錄，並針對評鑑報告所提之各項缺點確實改進。

正式驗證當天則應注意下列事項：1.由管理代表開場白並介紹雙方人員及各單位主管；2.妥善安排參觀路線，並指定專業人員解說及提供資料；3.查核途中應準備桌椅以供檢討事情；4.陪伴途中宜重視氣氛，不要爭辯，有疑難由管理代表處理主答；5.僅就問題本身來回答，切勿提供額外的資訊，以免衍生出更多問題；6.各項作業應依作業程序書確實執行，以做到說寫做一致；7.所有成員皆應熟讀並瞭解作業程序書的內容，並知道存放的位置，以便有疑問時可隨時取閱查證；8.備妥完整的品質紀錄，包括教育訓練及各作業流程相關表單、文件，尤其是作業程序書中所提及的表單紀錄更是不可或缺；9.各參觀區域應維持整齊清潔，不必要的機械、工具、存放物等皆應移除，以避免節外生枝；10.工作現場之標示、桌椅及檔案資料的存放等皆應妥善規劃。（註 22）

五、新舊版的轉換

在通過正式驗證，取得 ISO 9000 證書之後，品質制度仍須繼續維持並持續改善，並接受每半年一次的複查。ISO 9000 證書的有效期限為三年，而當此新舊改版之際，自民國 90 年 7 月 1 日起，2000 年版 ISO 9001 將取代 1994 年版之 ISO 9001、9002、9003 成為唯一供驗證的標準。依經濟部標準檢驗局的規定，1994 年版與 2000 年版的驗證最



長可有三年共存期，亦即有三年之轉換期間。以原先取得 ISO 9002 證書的學校單位為例，民國 90 年仍可依 1994 年版 ISO 9002 接受例行追查，民國 91 年起一律依 2000 年版 ISO 9001 接受全項目追查，追查結果無主要缺點者，視為完成轉換，辦理換證並納入 2000 年版 ISO 9001 追查系統；有主要缺點者，視為尚未完成轉換，雖仍保有 ISO 9000 登錄合格廠商資格，但須於民國 92 年 9 月底前再接受全項目追查，若能通過查核，即可辦理換證並納入 2000 年版 ISO 9001 追查系統，若仍有主要缺點，則於民國 92 年 10 月 1 日至 12 月 31 日再接受一次複查，如仍無法通過完成轉換，則自民國 93 年 1 月 1 日起撤銷原 1994 年版 ISO 9002 認可登錄。(註 23)

肆、中山醫學大學圖書館個案紀實

中山醫學大學(當時仍為中山醫學院)於民國 88 年 11 月 15 日召開第一次 ISO 9000 認證會議，民國 89 年 5 月 17 日正式通過驗證，前後歷時恰好

半年。全校主要行政單位，包括教務處、學務處、總務處、人事室、會計室、圖書館、電算中心及企劃中心全被指定參與此次 ISO 9000 認證活動，以期提升行政服務品質，增進學校競爭力。各單位一級主管被指派為該單位推動 ISO 9000 之當然負責人。在實際進行的過程中，學校聘請某企管顧問公司全程輔導，顧問師每週到校一次，在舉辦全校性的說明(包括 ISO 9000 精神及條文說明、ISO 9002 應建立制度之任務分配及問題溝通、ISO 9000 文件製作規範及講解等)之後，便實地至各單位進行品質系統文件制訂討論。以圖書館而言，在得知學校當局推動 ISO 9000 品質認證的政策後，隨即召開臨時館務會議，向全體同仁說明學校政策，並請大家充分配合。爾後各項說明會則要求全體同仁儘可能參與，並確實閱讀相關文件，以做好初步教育訓練工作。由於學校係採用 1994 年版 ISO 9002 品保模式，在瞭解相關條文內容後，筆者即著手進行初步規劃，將 ISO 9002 條款與圖書館各項作業進行對照分析，如表七所示：

表七：1994 年版 ISO 9002 條款與圖書館各項作業對照表

章節	重點	採購	編目	期刊	館合	流通	參考資訊	行政
4.1 管理責任	<ul style="list-style-type: none"> · 品質政策 · 組織及權責 · 人力及物力資源 · 管理代表 · 具體目標 							將相關資訊提供學校彙整於品質手冊中
4.2 品質制度	<ul style="list-style-type: none"> · 制定品質手冊 · 標準作業程序 · 品質規劃 							
4.3 合約審查	<ul style="list-style-type: none"> · 合約審查書面程序 · 審查 · 合約修改 	圖書介購 採購合約		期刊代購 代理合約	館合申請 CCS 申請	借書證申 請	講習報名	工讀申請



章節	重點	採購	編目	期刊	館合	流通	參考資訊	行政
4.4 設計管制	(略)							
4.5 文件及資料管制	· 該有的文件都要有 · 維持最新版	表單/文件 /檔案	表單/文件 /檔案	表單/文件 /檔案	表單/文件 /檔案	表單/文件 /檔案	表單/文件 /檔案	表單/文件 /檔案
4.6 採購	· 書面程序 · 明確需求規格 · 分包商評估 · 採購作業程序 · 產品驗證	採購流程 訂購清單 驗收		採購流程 訂購清單 驗收			電腦/網路 設備/自動 化系統/電 子資源採 購	
4.7 客戶供應品之管制	· 書面程序	贈書處理		贈刊處理		背包、私 人物品管 理	磁碟片、電 子檔	
4.8 產品之鑑別與追溯	· 產品獨特識別方式 · 識別記錄	點收狀態 標示	圖書加工	期刊加工	館合件標 示	借書證		
4.9 製程管制	從客戶進來至離開之整個過程 · 環境控制 · 人員資格、訓練 · 工作技術標準 · 設備之提供及維護	採購 點收 移送編目	分編流程 分編工具	分編流程 分編工具	館合申請 程序	借書 還書 館內閱覽 櫃台服務	參考服務 資訊檢索	
4.10 檢驗與測試	確保產品未經檢驗合格前勿被使用 檢驗前後之標示與記錄	抽樣檢查	書庫溫濕 度及光線 控制	書庫溫濕 度及光線 控制			資料庫及 電腦設備 檢測	
4.11 檢驗、量測與測試設備之管制	(略)							
4.12 檢驗與測試狀況	· 品質狀況標示	待退書	急編書 待註銷	待裝訂 缺期清單		逾期清單 欠款名單		
4.13 不合格品之管制	不合格品之識別、記載、評估、隔離、處置	待退書 缺書清單	書目檔錯 誤 架上缺書	缺期 書目檔/館 藏檔錯誤 架上缺書	申請件資 料不全 給件錯誤	流通記錄 錯誤 違規行為	資料庫未 更新 讀者檔未 審核 系統故障	



章節	重點	採購	編目	期刊	館合	流通	參考資訊	行政
4.14 矯正及預防措施	有效處理顧客抱怨及不合格產品 · 確定責任單位 · 分析不合格根因 · 提矯正措施 · 落實執行 · 獨立單位追蹤	館藏發展政策	書目控制	書目控制 期刊評鑑	讀者意見處理	讀者意見處理	讀者意見處理	讀者意見處理
4.15 運搬、儲存、包裝、保存與交貨		移送編目	圖書加工 書庫管理	期刊加工 書庫管理	給件			
4.16 品質紀錄之管制	品質紀錄建檔、儲存、維護 保存環境 保存期限	採購記錄 合約書	編目記錄	採編記錄 合約書	館合記錄	流通記錄 各種報表	參考諮詢 記錄	
4.17 內部品質稽核	· 稽核人員 · 稽核程序 · 稽核記錄 · 後續追查							配合學校相關辦法執行
4.18 訓練	· 全員訓練 · 在職訓練							擬訂教育訓練計畫
4.19 服務	· 售後服務	介購書到館通知	新書通報	CCS 電子期刊		續借 預約 各種通知	講習通知 SDI 新知介紹	
4.20 統計技術	建立各服務指標之統計分析作業程序	業務統計	業務統計	業務統計	業務統計	業務統計	業務統計	讀者滿意度調查

經由上列初步分析，各業務作業程序書應包含之內容已呼之欲出。緊接著進入文件化階段，ISO 的一階文件為本校之品質手冊，由企劃中心負責撰寫，圖書館只需配合辦理。至於二階文件，即各業務之作業程序書，可謂本館實踐 ISO 9002 的最大重點，在與顧問師多次討論之後，決定撰寫下列六項較具代表性的業務，作為本館推動 ISO 9002 之標準化文件：

一、圖書及視聽資料採購作業辦法

二、圖書及視聽資料分類編目作業辦法

三、期刊採購及分類編目作業辦法

四、館藏資料典藏作業辦法

五、讀者服務管理作業辦法

六、館際合作服務作業辦法

各程序書係由負責該業務之全體館員共同撰寫，格式上須符合本校「文件管制辦法」之規範，撰寫完成後由主任彙集修改，並集合相關業務同仁共同討論。至於三階文件，在顧問師的建議之下，



認為下列細則實有必要彙集於「圖書館作業要點」中，作為作業程序書的補充說明：

- 一、圖書館館藏資料借閱規則
- 二、圖書館閱覽規則
- 三、圖書館視聽資料使用規則
- 四、圖書館教師指定教科書借閱規則
- 五、圖書館資訊檢索服務規則
- 六、館際合作申請細則
- 七、圖書館影印機管理規則
- 八、書刊及視聽資料推薦細則
- 九、西文期刊訂購原則
- 十、圖書館各業務工作職掌

至於四階文件，則包含所有的品質紀錄，例如登錄簿、圖書及視聽資料推薦通知、中文圖書介購清單、西文圖書介購清單、視聽資料介購清單、期刊推薦通知、期刊介購清單、期刊訂購清單、期刊招標須知及招標文件、各業務月統計表、借書證申請單、逾期通知單、預約書到館通知單、教職員書將到期通知單、館際複印申請單、館合收據……等等，在作業程序書中提及者皆應具備。

以上標準化文件約於民國88年12月初開始撰寫，民國89年1月中旬即大致完成，費時約一個多月。事實上，作業程序書（二階文件）的撰寫是ISO 9000 推動過程中花費最多時間、也最具關鍵性的環節，程序書撰寫完成，ISO 9000 的推動即可謂已完成了一大半。值得注意的是，ISO 9000 各要項在各作業程序書中是否皆已包含？程序書中所載與實際作業狀況是否完全符合？程序書中所提及的品質紀錄是否確實存在，並有負責人員簽章、妥善保存且整理歸檔？這些都是未來內部稽核及外部驗證時的查核重點。而程序書完成後，各同仁對自己所屬業務之作業程序書固應熟讀，對於館內其他業務之程序書亦應詳加閱讀，俾能相互配合，確保相關作業流程一致。此外，對於全校共通性文件，例如學校的品質政策與品質目標、文件管

制辦法、品質紀錄管理辦法、分包商評估及考核辦法、職員教育訓練辦法、作業異常處理辦法、儀器設備維護及保養辦法、滿意度調查管理辦法等等，亦應要求全館同仁熟悉，並確實配合辦理。

標準化文件定稿後，即依據本校文件管制辦法之規定，在全校行政會議上通過，並由文件管制中心正式發佈。民國89年4月中旬全校各單位互相進行內部品質稽核。4月底全校ISO文件送驗證公司審查通過。5月初驗證公司到校進行模擬評鑑，各單位無大缺點，小缺點則於限期內立即改善。5月中旬驗證公司再次到校進行兩天的正式評鑑，本校順利通過，正式取得ISO 9002 國際品質認證證書。

伍、實施 ISO 9000 品質認證之優缺點

ISO 9000 雖已普遍獲得認同，在推動過程中終究須投入相當多的人力及時間，是否有採行的必要，管理高層實應於事前就其優缺點詳加評估。一般而言，大部分業者對於ISO 9000 的導入均抱持正面的看法（註24），而其實施之優點大致有下列各方面：（註25）

一、建立標準化文書體系：藉著推動ISO 9000 品質認證，將組織內部各種作業流程及文件加以整理，使作業更合理化、制度系統化、規則透明化，以提升文書體系的管理水準，並使作業的執行與品質的改善皆有明確的依據。

二、營造良好工作環境：落實ISO 9000 品保制度，可確保員工優良適切的工作環境；而依照標準流程業務，有一套規則可循，可促使員工勝任愉快，提振士氣，並增加職業滿意度。

三、提升作業效率：訂定各項作業標準程序，將可改進作業效率，減少不合格品，降低成本，獲得較高利潤。

四、改善產品及服務品質：優良的品質管理制



度建立後，尚須持續改善，朝顧客滿意的方向繼續努力，產品與服務品質自然提升。

五、塑造良好形象：獲得國際品保認證，表示服務品質具有國際水準，將可有效提高知名度，塑造良好形象。

六、提昇競爭力：外在有良好的形象，內在管理又上軌道，自然可提升競爭力。

七、滿足客戶要求：可確保各項產品及服務是在周密的品管系統下運作與完成，可減少買方或第三檢驗單位對產品之鑑審。顧客及使用者所收到的產品將是符合要求並且是可靠的 (Reliable)、可取得的 (Available) 且可維持的 (Maintainable)，因此將可有效提高顧客滿意度，減少顧客抱怨。

八、促進部門溝通與合作：清楚定義各部門應負之權責，確認各單位作業的有效性與內部規章之一致性，可促進部門間的溝通與充分合作。

至於實施 ISO 9000 品質認證的缺點，簡單而言即是成本頗高。此成本包含二大方面：

一、人力與時間成本：從開始投入到取得認證至少需一年半載，在此期間全體同仁幾乎都忙於瞭解 ISO 9000、撰寫標準化文件、與顧問師溝通、進行內部稽核……等等，耗費相當多的人力與時間，對原有作業的執行與推展有相當大的影響。

二、經費成本：包括下列各項：(註 26)

(一)製作文件系統所需成本。

(二)訓練成本：若委請外部專家或顧問公司協助推動，費用支出以中小企業而言約新台幣五十萬至六十萬左右，其費用的收取會隨著受認證機構的規模不同而作調整。

(三)特定的設備投資：例如西班牙的電信服務公司 Amper Datos，為取得 ISO 9000 認證，其檔案管理系統投資了美金 100,000 元，其他費用則花費了美金 20,000 元。(註 27)

(四)申請認證成本：包括申請費用、文件審查費用、評審費 (人/日)、登錄費與其他費用等五

大項，其收費標準隨驗證公司而異。以標準檢驗局為例，因其為公營單位，上述各項費用較便宜，申請費每件新台幣一萬元，評審費每人每日新台幣七千元，但其登錄範圍僅限於中華民國。再以台灣檢驗 (SGS) 為例，它認證通過可登錄的國家為英國，申請費約新台幣三萬元，文件審查費約新台幣二萬五千元，評審費每人每日約新台幣二萬五千元。

成本的支出因機構的不同而有相當大的差異性，端視驗證公司、受認證機構之規模以及認證的層次而不同。以美國企業為例，為取得 ISO 9000 認證所花的費用，小公司約僅美金 1000 元，大企業則可至美金 2 億元之譜。(註 28) 願意花費多少人力、時間與金錢換取一紙國際品質保證證書，管理者在決策之前實應作深入的瞭解並審慎評估考量。

陸、ISO 9000 與 TQM

ISO 9000 與 TQM (Total Quality Management，全面品質管理) 在品管上常被相提並論，到底二者間關係為何？簡單來說，ISO 9000 是一系列國際品管/品保標準，而 TQM 則是一套管理哲學，二者之所以頗有雷同，是因其概念皆源自管理學大師戴明博士。1950 年代，日本企業界率先將 TQM 管理哲學廣泛應用於企業改造，對日本產品與服務品質的提升，產生了極大的催化作用。1980 年代中期，美國企業界鑑於日本成功的先例，在加強產品競爭力的前提下，也開始學習、援用及推廣，TQM 因而受到世界性的矚目。(註 29) 綜而言之，TQM 的主要內涵可解析為下列要項：(註 30)

一、品質領導：建立組織目標與服務信念，發展有效的經營策略，確立成功因素，檢視組織管理架構。

二、持續改善：運用戴明 PDCA 管理循環持續改進，並善用查檢表、工作流程圖等品質改進工



具。

三、**全員參與**：建立工作團隊，提升人員士氣，充分授權，鼓勵員工增進自我信心。

四、**顧客滿意**：使外部顧客（消費者）及內部顧客（組織所有成員）皆滿意，並建立顧客滿意策略，減少抱怨，提升滿意度。

五、**全面品質**：TQM 不僅追求產品及服務品質，更包括製程品質、設計品質、規劃品質、管理品質、決策品質等每一個環節的品質。

六、**人人品管**：要求「做的人就要把事情做好」、「第一次就要做好」，每個工作同仁皆須為品質把關。

七、**建立優良企業文化**：當全體員工都有很好的敬業態度、團隊精神、品質觀念以及積極主動的實踐意願，則優良組織文化自可建立，TQM 的精神才能真正落實。

由上述內容看起來，TQM 與 ISO 9000 幾可說是如出一轍。其差異僅在於：ISO 9000 是國際標

準組織從消費者的角度所制訂的組織（供應者）品質保證模式，是作為顧客決定是否採用某產品或服務的評鑑依據。此一模式完全未涉及組織體其他重要層面，如人力資源管理、領導統御、策略管理、組織目標與理念等，因其並非客戶關心之細節。至於 TQM 則是品管大師所提倡的一套有效的管理哲學，其重點在於經由組織內全體同仁的參與，應用最有效的工具與製程，建立持續改善的組織文化，並因而達到客戶滿意與愉悅的最終目標。相形之下，TQM 的技術提供了較完整而有利於組織運作的概念。（註 31）

ISO 9000 與 TQM 雖屬不同的管理模式，但二者並不互相抵觸，而可相容且並行不悖。TQM 雖定位在組織較高層次管理領導與策略概念，但它少不了 ISO 9000 品質保證系統作為其管理架構與組織的制度基礎。圖三可簡單表示 ISO 9000 與 TQM 的關係與定位：



圖三：ISO 9000 與 TQM 之關係

資料來源：楊秀瑞，「行政機關實施 ISO 9002 國際品質保證制度之研究」，人事管理 36：6/7（民國 88 年 7 月），頁 39。

ISO 9000 與 TQM 這二種品質管理的利器，其目標皆在於對外達成顧客滿意，對內持續改善，而最終目的則為降低成本，提升效率。做法或許有

異，方向卻是一致。我們可以說，ISO 9000 是邁向 TQM 的基本要求，當 ISO 9000 品質管理系統建立後，可以使得組織權責分明，各項作業及產品



維持良好品質，實可作為推動 TQM 的良好基礎。
(註 32)

柒、結語

一般而言，非營利組織在「產品」、「服務」、「業績」與「品質」各方面的評鑑均無一定的原則與標準，以致於在推動品質管理時經常遭遇困難。透過 ISO 9000 品質管理／品質保證標準，建立優良品質管理制度，取得客觀第三者認證，達到國際品質管理水準，對教育機構而言，不失為提升形象的有效工具。ISO 9000 國際品質認證的取得並不困難，許多機構未能過關，主要問題可歸納如下：
(註 33)

- 一、員工的認知與配合：例如高階主管推動的決心不夠、同仁對 ISO 9000 條文認知不足、各階層缺乏對此活動意義之認知、內部員工抗拒變革、員工未能按所訂定之書面化作業程序執行各項工作等。
- 二、工作權責的界定與釐清：例如跨部門的溝通障礙及整合不足、管理責任未能釐清、製程管制權責不明、問題無人負責處理等。
- 三、內部控制與品質稽核：例如品質紀錄不全、文件管制不良、無適當的教育訓練人員和教材、品質手冊不易製作等。
- 四、其他：如聘請之顧問人員經驗不足、技術

不足、無完整的執行計畫等。

至於成功的關鍵要素則包括：充分的教育訓練、徹底瞭解現行作業模式之優缺點、周詳和嚴謹的規劃、推動者高度溝通能力與應變力、全體員工的積極配合、落實執行與持續改善、經營層的關注與適時的鼓勵等。(註 34)

有專家質疑，台灣地區通過 ISO 9000 認證而能真正維持及落實 ISO 9000 精神的企業不超過 40%，其餘 60% 大都是應付每半年驗證單位的例行稽核而已。(註 35) 也有學者指出，少數驗證機關為了爭食市場大餅，收取固定保護費，而讓廠商輕鬆過關取得證書，形成了「套裝制度、快速取證」的驗證文化。(註 36) 姑不論市場的運作是否浮濫，事實上，推動 ISO 9000 品質認證的真正目的應是先從建立全體同仁工作與管理的新觀念，進而帶動品質的持續改善；取得證書並非從此即可高枕無憂，認證後尚須每半年複查一次，如果複查情況不好，三年有效期一到仍將取消資格。認證資格的取得只是一個開端，唯有以積極自發的內部自我管理來取代消極被動的外部驗證追查，才能真正落實優良的品質管理制度，達到真正的顧客滿意、永續經營，這才是取得 ISO 9000 品質認證所應秉持的正確心態。

(收稿日期：2001 年 10 月 29 日)

註釋：

- 註 1：吳永猛，「國立空中大學對取得 ISO 9000 認證的商榷」，管理與資訊學報 4 (民國 88 年 4 月)，頁 4-5。
- 註 2：楊秀瑞，「行政機關實施 ISO 9002 國際品質保證制度之研究」，人事管理 36：6/7 (民國 88 年 7 月)，頁 35-36。
- 註 3：簡聰海、鄒靖寧編著，全面品質保證實務：ISO 9000 品保模式之認證 (臺北市：高立，民國 86 年)，頁 1。
- 註 4：謝東亮，「瞭解 ISO 9000 家族標準」，技術與訓練 26：1 (民國 90 年 2 月)，頁 12。
- 註 5：林文燦、黃呈祥合著，「我國服務業推動 ISO 9000 現況調查研究」，勤益學報 16 (民國 87 年 11 月)，頁 144。
- 註 6：蔡武德編著，全面品管：ISO 9000 系列 (臺南市：復文，民國 87 年)，頁 236。
- 註 7：高鵬，「初探公共圖書館推動 ISO 9002 認證之可行性」，社教資料雜誌 244 (民國 87 年 11 月)，頁 1。



- 註 8：同註 2，頁 34。
- 註 9：係作者參考下列文獻自行整理：
 蔡武德編著，全面品管：ISO 9000 系列（臺南市：復文，民國 87 年），頁 100-102。
 朱中平，「落實 ISO 9000 系統的靈魂人物——管理代表」，品質管制月刊 36：2（民國 89 年 2 月），頁 83。
- 註 10：係作者參考下列文獻自行整理：
 呂執中，國際品質管理（臺北市：著者出版：新陸總經銷，民國 86 年），頁 5-6。
 蔡武德編著，全面品管：ISO 9000 系列（臺南市：復文，民國 87 年），頁 243。
- 註 11：陳台安，「ISO 9000 品質管理與保證之研究與運用」，海軍學術月刊 32：5（民國 87 年 5 月），頁 80。
- 註 12：同前註，頁 26。
- 註 13：同註 7，頁 5。
- 註 14：曾俊堯，「臺灣企業推行 ISO 9000 活動對經營績效影響之研究」，企銀季刊 23：3（民國 89 年 1 月），頁 152。
- 註 15：同註 4，頁 25-26。
- 註 16：謝國松，「淺談品質管理制度之建立——兼論 ISO 9000 之認證」，會計研究月刊 130（民國 85 年 9 月），頁 86。
- 註 17：同前註，頁 86-87。
- 註 18：林政宏，「作業指導書／標準書撰寫要領及運用之探討」，品質管制月刊 33：11（民國 86 年 11 月），頁 61。
- 註 19：林公孚，「ISO 9000：2000 對文件化有何要求」，品質管制月刊 37：3（民國 90 年 3 月），頁 83-85。
- 註 20：同註 16，頁 87。
- 註 21：呂執中，國際品質管理（臺北市：著者出版：新陸總經銷，民國 86 年），頁 89。
- 註 22：係作者參考下列文獻自行整理：
 蔡武德編著，全面品管：ISO 9000 系列（臺南市：復文，民國 87 年），頁 259-260。
 Chris Dobson and Carolyn Ernst, "ISO 9000: the Librarian's Role," Information Outlook 3:6 (Jun. 1999), p. 28.
- 註 23：同註 4，頁 40。
- 註 24：林文燦等著，「我國推動 ISO 9000 現況調查研究」，勤益學報 13（民國 85 年 2 月），頁 9。
- 註 25：係作者參考下列文獻自行整理：
 吳永猛，「國立空中大學對取得 ISO 9000 認證的商榷」，管理與資訊學報 4（民國 88 年 4 月），頁 16。
 廖兆旻編著，ISO 9000 品質文件實戰技巧與手冊：建立品質制度的基本原理（臺北市：臺華工商，民國 87 年），頁 19。
 呂執中，國際品質管理（臺北市：著者出版：新陸總經銷，民國 86 年），頁 52。
 Gary W. White and Daniel C. Mack, "ISO 9000 Quality Standards: New Directions in Quality Control," Journal of Business and Finance Librarianship 2:1 (1996), p.8.
- 註 26：同註 21，頁 53。
- 註 27：Sandra Belknap, "Complying with Competence," Inform 9:7 (Jul. 1995), p.52.
- 註 28：Gary W. White and Daniel C. Mack, "ISO 9000 Quality Standards: New Directions in Quality Control," Journal of Business and Finance Librarianship 2:1 (1996), p.8.
- 註 29：范承源，「美國圖書館全面品質管理的內涵與發展上的障礙」，圖書館學刊（臺大）13（民國 87 年 12 月），



- 頁 89。
- 註 30：作者參考下列文獻自行整理：
 陳麗鳳，「全面品質與行銷管理在圖書館之應用」，國立中央圖書館臺灣分館館刊 4：3（民國 87 年 3 月），頁 20。
 楊錦洲，「政府部門如何推動全面品質管理」，研考雙月刊 21：6（民國 86 年 12 月），頁 11-13。
- 註 31：同註 2，頁 38。
- 註 32：楊錦洲，「政府部門如何推動全面品質管理」，研考雙月刊 21：6（民國 86 年 12 月），頁 17。
- 註 33：同註 24，頁 3。
- 註 34：同註 6，頁 281-282。
- 註 35：朱中平，「落實 ISO 9000 系統的靈魂人物——管理代表」，品質管制月刊 36：2（民國 89 年 2 月），頁 83。
- 註 36：同註 4，頁 41。

