

技專校院推動 ISO 9000 品質管理系統之 方法與問題探討

楊江益、吳柏青、練建志、葛珠蘭

國立宜蘭技術學院研究發展處

摘 要

教育部為提昇技職教育品質及提高行政效率，鼓勵各校辦理 ISO 9000 品質管理系統認證。本研究整理推動 ISO 9000 品質管理系統認證的實務方法，針對推動過程中所遭遇的問題及行政系統與 ISO 9000 品質管理系統的結合方法進行探討。技專校院在推動時應特別重視教育訓練課程的設計及落實，加強單位主管在推動 ISO 9000 品質管理系統的管理責任，以減少推動阻力。建議文件管制中心的品質文件新增及修正工作由文書組管制。秘書室設內部稽核委員會，以確立內部稽核作業的合法性、正當性及權威性。稽核缺失由缺失單位提案，在行政會議系統中檢討改善。不召開管理審查會議，改為各一級行政單位於每學期開學前開會討論管理審查會議之 5 項輸入議題，會後應有管理審查會議要求之 3 類輸出，並做成會議記錄。如此，文件管制中心及內部稽核作業與行政系統結合，行政會議兼具管理審查會議之功能，可避免行政系統與 ISO 9000 品質管理系統兩套系統疊床架屋，消除員工對 ISO 9000 品質管理系統是外加業務的抱怨，將技專校院帶入具有國際水準的境界。

關鍵詞：ISO9000 品質管理系統、技專校院

The Study on the Method and Problem of ISO 9000 Quality Management System for College

Chiang-yi Yang[★] Po-ching Wu[☆] C.C. Lien[◆] C.L. Ko[◎]

★ Office Leader, Department of research and development

☆ Dean, Department of research and development

◆ Staff, Department of research and development

◎ Staff, Department of research and development

Abstract

In order to improve quality of education of the college , the ministry of education encourages college to use ISO 9000 quality management system since 1999. This article discusses the method and problem of ISO 9000 quality management system in the College. The training courses for the staff and responsibility enhancement of the managers are the main objects for the ISO 9000 quality management system. In order to combine ISO 9000 quality management system and administration system of college, the Document Management Center(DMC) of ISO 9000 quality management system can be set up under the document department of college. The committee of inside verification can be set up under Sceretary's office to trace ISO 9000 quality management system was suitable keep. The meetings of administration included 5 input for the management and verification conference and 3 output of as the conclusion. The combination of ISO 9000 quality management system and administration can prevent complaining of extra work of carrying out ISO 9000 quality management system , which can improve quality of education of the college.

Key Words : ISO 9000 Quality Management System, college

一、前 言

ISO 9000 品質管理系統自 1987 年由國際標準組織(ISO)公佈以來，已成為全球各產業品質管理之最高指導綱領，各產業均不斷以建立品質保證系統做為提昇產品品質之手段，進而改善公司的管理績效，擴大營運與服務商機。

導入 ISO 9000 品質管理系統的優點，Kanji.G.K(1998)指出為：提高品質、增加競爭力、減少客戶對品質的審核及達成客戶要求。對於企業的好處，Kanji.G.K認為是：最好的文字述、員工對品質提昇作業及生產效率。¹

教育部為提昇技職教育品質，依民國八十八年六月八日委請國立高雄科學技術學院辦理「技職校院推廣國際品保制度研習會」建議事項，鼓勵各校辦理 ISO 9000 品質管理系統驗證制度。²基於此，國立宜蘭技術學院為達成「強化行政效率」、「提昇教學品質」、「厚植研發能量」之品質政策，於民國八十九年五月一日申請行政單位導入 ISO 9000 品質管理系統認證，藉以提昇學校的教育品質，並於民國九十年五月十八日通過 ISO 9000 品質管理系統認證。

在推動的過程中發覺：有關 ISO 9000 品質管理系統文件的製作，可參考文獻中的方法即可製作完成，如蕭德寶(2000)之「ISO 9000 品質系統 1994 年版轉換 2000 年版的準備工作」³，以及陳靜毅(2000)之「2000 年版文件系統的開發流程」⁴等論文，都有詳細探討文件製作方法，故並無再探討的必要。

至於推動時常見的困難，文獻中亦有詳細的記載。洪育忠(1996)及蕭德寶(1985)指出推動時常見的困難為：

1. 缺乏高階主管
2. 原始評單臨時製作致使品質無法提昇。
3. 把 ISO 當做是品管部門及顧問的責任。
4. 錯把通過認證當成企業目標。
5. 推動時經費或人力的困難。
6. 鴨式品質系統
7. 專注文件製作，模糊了
8. 行政作業遷就認證作業，造成本末倒置。
9. 開立新的推動部門，影響 ISO 9000 品質管理系統全面落實。

¹ Kanji.G.K.(1998), An innovative approach to make ISO 9000 standard more effective, 《Total Quality Management.9(1)》, pp67~68。

² 教育部(1999)。《台(八八)技(二)字八八一三九五六四號函》。

³ 蕭德寶(2000), ISO9000 公元二千年新版之轉換作業準備, 《品質管制月刊》, 第 36 期:1, 頁 71~73。

⁴ 陳靜毅(2000), 因應 ISO9001:2000 的文件開發作業流程, 《品質管制月刊》, 第 36 期:1, 頁 74~77。

10. 顧問公司競標，影響服務品質。⁵
11. ISO 9000 品質管理系統條文認識不足及跨部門溝通障礙影響品質文件製作。
12. 員工抗拒的心態等。⁶

然而 ISO 9000 品質管理系統的推動是一個時間的函數，瞭解問題之所在後，要探討的便是何時做防範。此外，國立宜蘭技術學院通過 ISO 9000 品質管理系統認證後，感到行政系統與 ISO 9000 品質管理系統兩套系統疊床架屋，增加員工的工作負擔。因此，本研究以推動 ISO 9000 品質管理系統認證的實務方法及針對推動過程中所遭遇的問題進行探討，並研究技專校院行政系統與 ISO 9000 品質管理系統的結合方法，以為技專校院參考之用。

二、推動方法

專技校院推動 ISO 9000 品質管理系統之過程如圖 1 之流程所示，自導入至取得認證，共分五期實施：

(一)推廣期

主要成立「推動 ISO 9000 品質管理系統委員會」（圖 2），委員會下設主任委員 1 人，再由主任委員指派管理代表 1 人總理推動 ISO 9000 品質管理系統的相關事宜。管理代表下設推動組、文件管制中心及稽核組三組。其中推動組辦理推動 ISO 9000 品質管理系統之所有行政業務及教育訓練事宜；文件管制中心負責推動各階文件之製作，而稽核組則負責內部稽核的執行。推動組於推廣期應先設計及辦理教育訓練，使員工瞭解何謂 ISO 9000 品質管理系統及其對學校及個人的幫助及益處，以減少的抗拒心理。

(二)文件製作期

ISO 9000 品質管理系統之文件系統架構，其共分為四個階層，以期使各類作業標準化和透明化，茲分述於下：

1. 第一階文件【品質手冊】

為確保服務品質能符合 ISO 9000 品質管理系統之各項要求，應將品質政策和品質目標向全體參與導入之人員明確宣告，並明文將以上的宣告製成文件，此即為品質手冊。

2. 第二階文件【品質程序書】

各部門間執行之各項業務如何連接、如何進行，以達成品質手冊內

⁵ 洪育忠(1996)，ISO 9000 系列：全面品質的叩門磚，《管理雜誌》，第 262 期，頁 42~47。

⁶ 蕭德寶(1885)，突破 ISO 9000 推行障礙，第 255 期，頁 42~45。

之品質政策與品質目標，並以明文把以上宣告製成文件，此即為品質程序書。

3. 第三階文件【作業規範】

根據以上兩階文件之要求，並依據現況，將現有之作業以文件方式或以流程圖方式表示之，使未來作業有所依循，改善作業方法有所依據，此即為作業規範。

4. 第四階文件【各項表單、記錄及資料符原始憑證】

所有以上之文件，皆應將文件基礎建立於原始憑證之準確性及完整性上，以便鑑別與追溯。

ISO 9000 品質管理系統的製作，由文件管制中心推動；於開始推動前，必須先確定導入 ISO 9000 品質管理系統的範圍以及依據 ISO 9000 品質管理系統的條文劃分之各條文對應的程序書與各程序書對應的負責單位。在確定品質管理系統各條文對應文的文件系統及負責單位後，便可開始推動各階文件的製作；為了確保品質文件的唯一性，品質文件必須以文件管制中心的文件為唯一文件，經由如圖 3 的文件審查程序進行增訂或修定，待品質手冊及各程序書制定完成後，各行政單位才能根據各程序書制定業務手冊及相關作業規範等第三、四階文件。

(三)執行與測試期

ISO 9000 品質管理系統四階文件製作完成後，在執行內部稽核前，除針對全體員工辦理內部稽核教育訓練外，並辦理稽核人員及非稽核人員對 ISO 9000 稽核作業的學科測驗及內部稽核模擬，以確定可以進行內部稽核作業。

(四)內部稽核與管理改善期

在 ISO 9000 品質管理系統文件完成及模擬內部稽核作業以後，推動 ISO 9000 品質管理系統的工作便進入內部稽核與管理改善期，其重點工作為內部稽核作業及召開管理審查會議。內部稽核作業旨在找出各行政單位所發生的品質管理缺失，其運作流程如圖 4 所示。內部稽核是品質提昇的動力，依據 ISO 9000 品質管理系統的規定，在內部稽核之後必需召開管理審查會議。依據管理審查系統程序書之規定，管理審查會議必須討論稽核結果、滿意度調查及回饋規劃、行政流程合理化及作業之績效、矯正措施及預防措施的狀態、前次審查結果跟催行動、規劃中的改變可能造成對品質管理系統的影響以及改善建議等七項議題，會後必須有品質管理系統及其流程有效性改善、客戶需求相關的改善以及人力需求及業務量分配等三類相關決策及行動之具體結論，進而提昇學校的教育品質。

(五)申請評鑑與持續改善期

除取得 ISO 9000 品質管理系統認證外，並開始檢討 ISO 900 品質管理系統的內部稽核作業與管理審查會議，如何與學校常態的各項評鑑、視察及會議結合，以避免兩套系統疊床架屋。

三、問題探討

在本校推動 ISO 9000 品質管理系統的過程中，所遭遇的問題歸納如下：

(一)推廣期

ISO 9000 品質管理系統在推廣期問題的發生來自於單位主管及員工，單位主管的問題來自其對於推動 ISO 9000 品質管理系統的態度，可分為重視及不重視兩類探討；員工的問題為心存懷疑及觀望，並想盡辦法逃避相關業務及責任，單位主管及員工的態度交叉影響，形成推動 ISO 9000 品質管理系統時的問題。

當員工發覺單位主管的態度為重視，則部份員工會利用單位主管為求在推動 ISO 9000 品質管理系統有所表現的心理，故意在推動「ISO 9000 品質管理系統」教育訓練課程中表現不佳，使單位主管不敢將推動「ISO 9000 品質管理系統」的相關業務託付其辦理，此後所有業務便由教育訓練學習效果最佳的員工負責，造成業務分工不均的抱怨。心存應付以求置身事外的員工之後變得更不瞭解 ISO 9000 品質管理系統，成為推動 ISO 9000 品質管理系統時的障礙。

當單位主管對推動 ISO 9000 品質管理系統的心態為應付了事時，作法為指定其職務代理人，之後所有的工作及業務便由代理人一直代理下去，於是整個單位的員工都在應付推動 ISO 9000 品質管理系統的業務。

當然也會有單位的主管及員工對推動 ISO 9000 品質管理系統的業務是重視且認真，但因為當時適逢該單位為業務的高峰期或單位主管因為業務過於煩忙，因此分身乏術，在某一期間無法配合推動 ISO 9000 品質管理系統的相關業務，造成推動時程的延誤。

解決上述各問題的方法為從「管理責任」及「教育訓練」課程設計著手。ISO 9000 品質管理系統在第五章「管理責任」中明確劃分全體與導入有關的單位、人員之組織、職掌與相互關係。因此推動 ISO 9000 品質管理系統的相關業務各單位應依其職掌分工完成，如此可避免分工不均的抱怨。而所謂的各單業務負責人，不應由一般員工擔任，「推動 ISO 9000 品質管理系統委員會」應在成立時便明確告知各單位主管即為各單位的 ISO 業務負責人，並且不能常態代理，以避免部份單位主管以職務代理人的方

式及理由逃避責任。

接著是「教育訓練」課程的設計，要做到落實教育訓練及強化管理責任的觀念。教育訓練在推動時，各行政單位因為業務的關係，其忙碌的情況有時間性的差異，因此在設計教育訓練法做到全員到齊。解決這個問題的作法，為要求同主題的課程都排兩次以上的上課時間或以錄影方式給缺課的員工補上課，以確定每個員工都確實完成 ISO 9000 品質管理系統的教育訓練課程。員工接受強化管理責任觀念的教育訓練，分工不均的現象自然不會發生。

一般推動 ISO 9000 品質管理系統教育訓練課程的設計都是針對所有員工開設課程，但是考慮 ISO 9000 品質管理系統的基本運作模式為：計劃 - 實施 - 確認 - 改善措施(PDAC)，作法為：量化目標 - 實施 - 滿意度調查 - 改善措施，計劃及量化目標是品質系統的成敗關鍵；ISO 9000 品質管理系統在第五章管理責任中亦要求：「高層管理階層應確保客戶的要求已被決定，並以達成客戶滿意為目的」。當單位主管的教育訓練沒有紮實，在推動時便無法由滿意度調查制定專技校院品質提昇的量化目標及計畫，而整體 ISO 9000 品質管理系統變成無頭馬車，毫無品質提昇的策略及方向可言。因此，本研究建議除一般針對全體員工的教育訓練課程，應再設計針對單位主管開設的教育訓練課程，使各單位的品質目標能明確決定且被要求實踐。

(二)文件製作期

當管理責任的問題解決以後，便開始製作四階文件工作。品質管理文件在製作時有兩個問題發生：一為各單位之文件製作格式未統一；另一為業務人員製作完成的作業規範，因表達關係沒有完整表示出其實際的作業流程，或不小心發生疏漏而不自知，甚至寫出來的作業規範與實際的作業流程完全是兩回事。

解決上述兩個問題的方法為：文件管制中心在推動 ISO 9000 品質管理系統文件製作時，即應召開文件製作說明會，並事先製作好文件範例格式供所有單位依循。至於作業規範的審查，應依據品質手冊中的審查程序進行審查。審查時，單位主管應以完全不懂作業規範的角度審查作業規範，以避免寫出只有單位主管及業務承辦人看得懂的作業規範。接著要求描述的準確性，以確定寫出來的作業規範就是實際執行的業務現況，甚至請對該業務不太熟悉的人，執行一次作業規範以測試製作的作業規範是否正確。

(三)執行與測試期

ISO 9000 品質管理系統在推動時，員工會因為推動初期額外增加文件製作的業務而開始產生抗拒的心理，有些員工便以業務繁忙為由，拖延文件製作的期

限；有些員工則以對推動 ISO 品質管理系統對學校看不出有何幫助，打擊「推動 ISO 9000 品質管理系統委員會」的士氣；有些員工則是徒具形式地應付評鑑。這些作法都是企圖打擊「推動 ISO 9000 品質管理系統委員會」，希望可以阻止 ISO 9000 品質管理系統的推動。

抗拒心理的預防可分為兩個方向討論：

1. 技專校院推動 ISO9000 品質管理系統時，由於員工對 ISO 9000 品質管理系統不瞭解，因此沒有品質管理能提昇教育品質的觀念，於是在增加 ISO 9000 品質管理系統文件製作業務量時，產生直覺性的抗拒。
2. 即使瞭解 ISO 9000 品質管理系統，但對製作完成的品質管理文件系統不瞭解，對品質系統帶來的好處心存懷疑，因此以應付的心態看 ISO 9000 品質管理系統。

要解決上述兩個問題，必需從「教育訓練」及「執行與測試」著手。一般輔導技專校院通過認證的顧問公司，在設計教育訓練課程時都只針對 ISO 9000 品質管理系統之文件結構及條文的解釋，這種課程可以作到觀念的建立。但徒具觀念卻沒有實例驗證，員工會心存懷疑。因此最好的作法為針對文件管制中心製作完成的品質管理系統文件再進行介紹，使員工都能全盤瞭解自己學校的品質管理系統，消除懷疑心態。

但是教育訓練課程多半是單方向的知識傳遞，要確定員工都已經瞭解文件管制中心的品質管理系統文件。最好的方式為「執行與測試」，以學、術科方式對每一個員工進行測試。「推動 ISO 9000 品質管理系統委員會」應要求推動組公正且嚴格執行測試。

(四)內部稽核與管理改善期

進行內部稽核時常發生內部稽核不確實的現象，造成此一現象的原因有下列三點：

1. 稽核人員因為對被稽核單位的業務不瞭解或對稽核的要點及方法無法掌握，因此無法有效稽核被稽核單位。
2. 因為不得罪人的心態，無法以嚴肅的心情進行稽核，發現問題時只給予被稽核單位口頭告知，而沒有詳實記錄在稽核缺失表中，造成徒具形式的內部稽核。
3. 由於內部稽核會議並非學校法定的會議，對於學校員工沒有實質上的約束能力，因此造成內部稽核督導及糾正的權威性受到考驗，導致推動 ISO 9000 品質管理系統的工作變得困難。

解決上述問題可將內部稽核不確實及不得罪人的心態看成是同一個問題。稽核組長在任務分組時，應先把各稽核成員的專長考慮在內，避免稽核小組成員

有部分對其稽核單位業務不熟悉，而發生無法有效稽核的問題，並與推動組商討設計教育訓練課程，除針對所有稽核成員設計的稽核課程外，應請稽核成員事先在文件管制中心進行交叉模擬內部稽核，以熟悉稽核作業及建立共同的稽核標準，以共同標準進行稽核，便無所謂得罪不得罪的問題。

至於內部稽核會議權威性的問題，可在政府教育單位對專技校院定期或不定期評鑑前，排定內部稽核會議，以提昇內部稽核會議的重要性；另外在如圖 5 的專技校院會議組織圖中，於秘書室下加設內部稽核委員會，以確立內部稽核會議的合法性、正當性及權威性。至於稽核缺失的改善，由缺失單位提案，在行政會議系統中檢討改善。此外，要求行政會議系統中之一級單位每學期開學前必須開會討論下列議題：

1. 該一、二級單位本學期的量化目標（滿意度調查結果及回饋規劃）。
2. 行政作業之矯正措施及異常狀況之預防措施。
3. 行政流程合理化及作業之績效。
4. 規劃中的改變可能造成的影響。
5. 上學期缺失審查結果之跟催行動。

會後要求必須有作業流程有效性改善、客戶需求相關的改善以及人力需求及業務量分配等相關決策及行動，並作成會議記錄。學期結束前一、二級單位必須設計問卷及進行問卷調查。

當上述 5 項議題及 3 項結論要求結合到行政會議系統中，則可以不必再召開管理審查會議。

(五)申請評鑑與持續改善期

ISO 9000 品質管理系統在通過認證後，規定第一年為每半年要追蹤稽核一次，第二年起為每年追蹤稽核一次，稽核前的準備工作會造成員工有 ISO 9000 品質管理系統是外加業務的抱怨。

當內部稽核會議及管理審查會議與行政系統結合後，ISO 9000 品質管理系統只剩文件管制中心與行政系統結合的問題。以國立宜蘭技術學院的行政系統為例，建議品質文件新增及修正的工作由文書組管制，如此，ISO 9000 品質管理系統便與行政系統結合，「推動 ISO 9000 品質管理系統委員會」便可在完成 ISO 9000 品質系統認證後解散。結合 ISO 9000 品質管理系統與行政系統的好處為轉換員工「以 ISO 9000 品質管理系統，提昇技專校院的教育品質及行政效率」的觀念為「以行政系統，提昇技專校院的教育品質及行政效率」，藉此可消除員工對 ISO 9000 品質管理系統是外加業務的抱怨。

(六)文件的機密性問題

技專校院行政單位在申請 ISO 9000 品質管理系統前，即應將文件或原始憑

證保密性的問題考慮在內。有機密性問題的業務單位，經校長核可後，可申請不導入 ISO 9000 品質管理系統中，以免造成推動 ISO 9000 品質管理系統時的困擾。

四、結 論

本研究整理推動 ISO 9000 品質管理系統認證的實務方法，針對推動過程中所遭遇的問題及行政系統與 ISO 9000 品質管理系統的結合方法進行探討的結論如下：

1. 應特別重視教育訓練課程的設計及落實，加強單位主管在推動 ISO 9000 品質管理系統的管理責任。
2. 建議秘書室設內部稽核委員會，以確立內部稽核作業的合法性、正當性及權威性。
3. 稽核缺失的改善，由缺失單位提案，在行政會議系統中檢討改善。
4. 不召開管理審查會議，改為各一級行政單位於每學期開學前開會討論管理審查會議之 5 項輸入議題，且會後應有管理審查會議要求之 3 類輸出，並做成會議記錄。
5. 文件管制中心的品質文件新增及修正工作由文書組管制。

如此，文件管制中心及內部稽核作業與行政系統結合，行政會議兼具管理審查會議之功能，可避免行政系統與 ISO 9000 品質管理系統兩套系統疊床架屋，消除員工對 ISO 9000 品質管理系統是外加業務的抱怨，將技專校院帶入具有國際水準的境界。

誌謝

國立宜蘭技術學院在導入 ISO 9000 品質管理系統的過程中，由於中芳顧問公司查傳憲顧問的細心輔導及全體行政人員的配合，方能順利通過認證。論文撰寫期間，研究發展處王月嬌小姐提供寶貴意見，謹此誌謝。

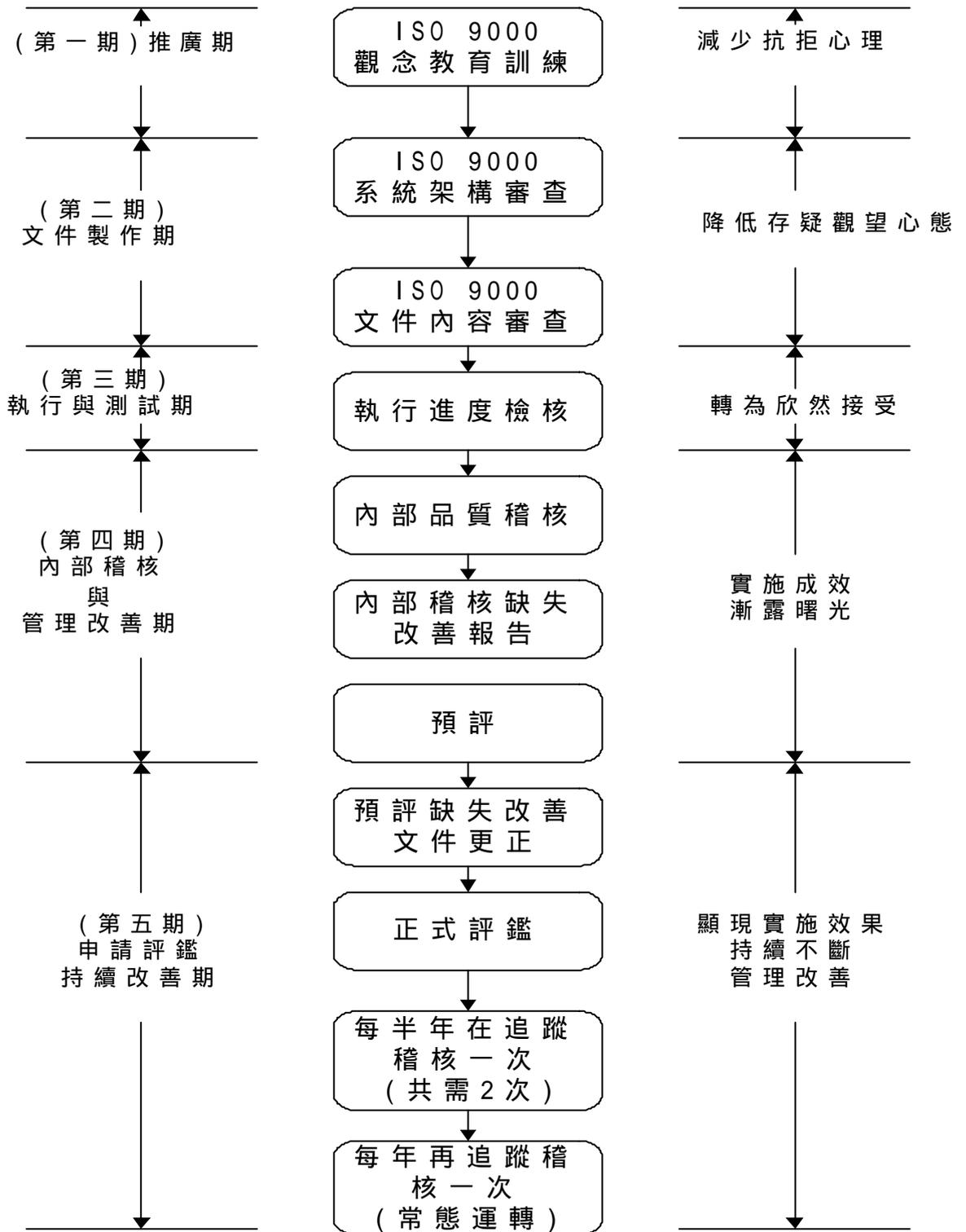


圖 1 ISO 9000 品質管理系統推動流程圖

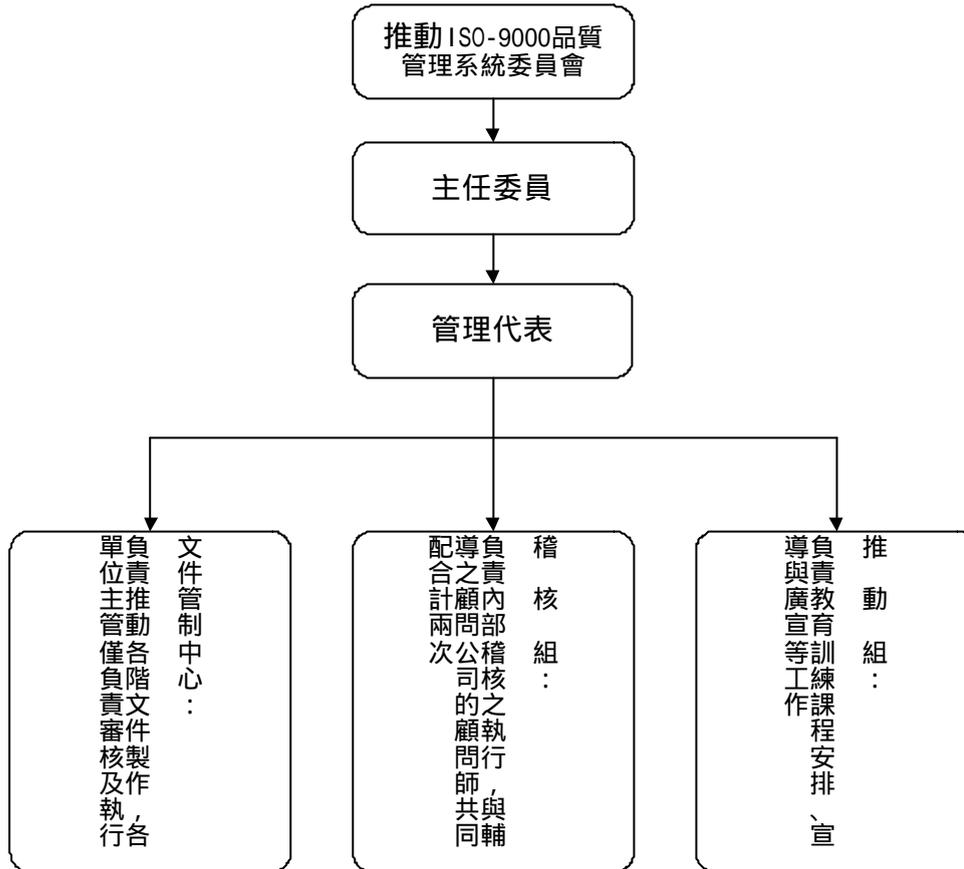


圖 2 推動 ISO 9000 品質管理系統委員會組織圖

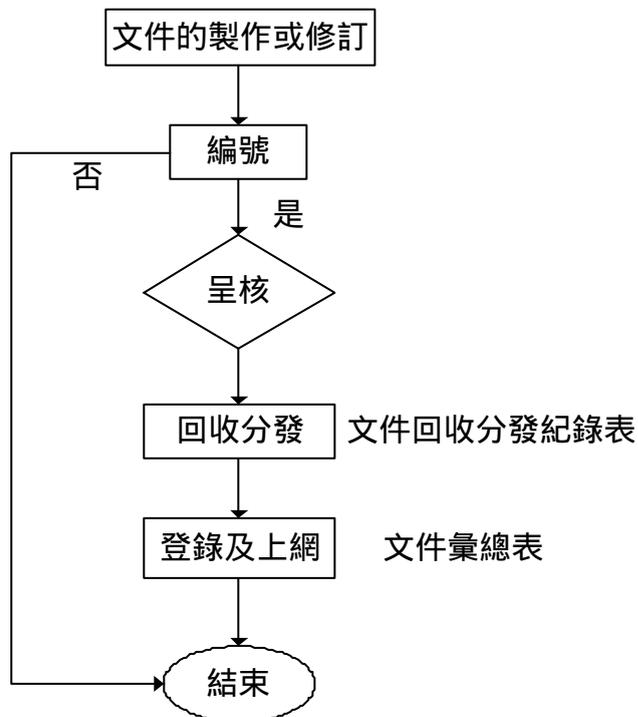


圖 3 ISO 9000 品質文件製作或修訂流程

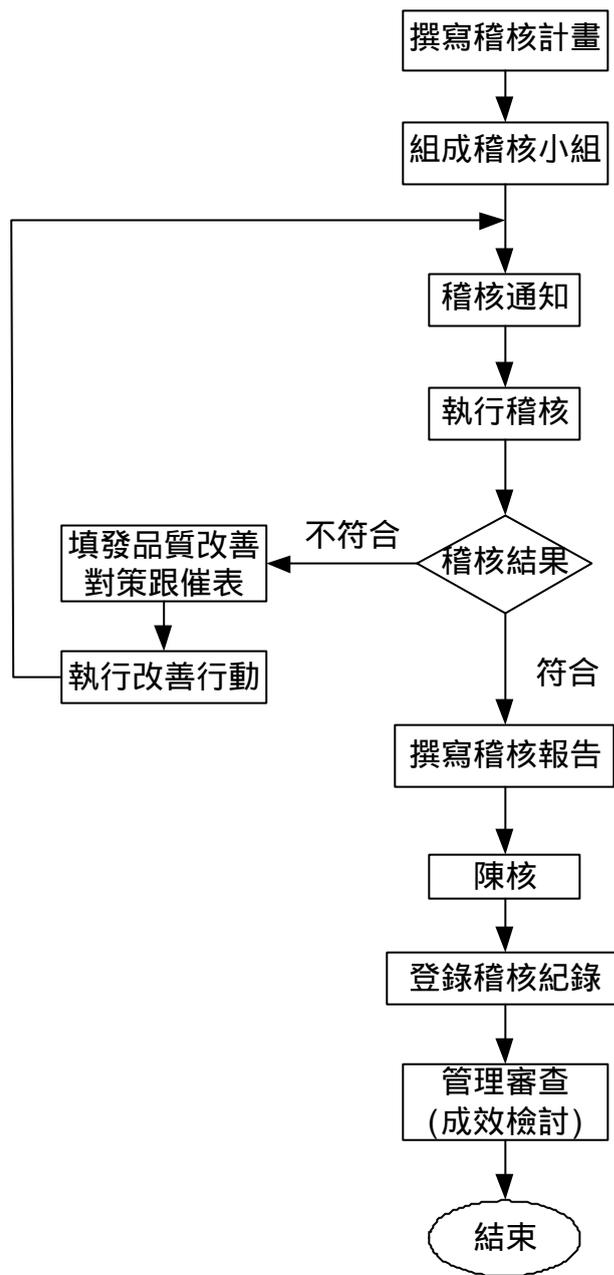


圖 4 內部稽核的運作流程

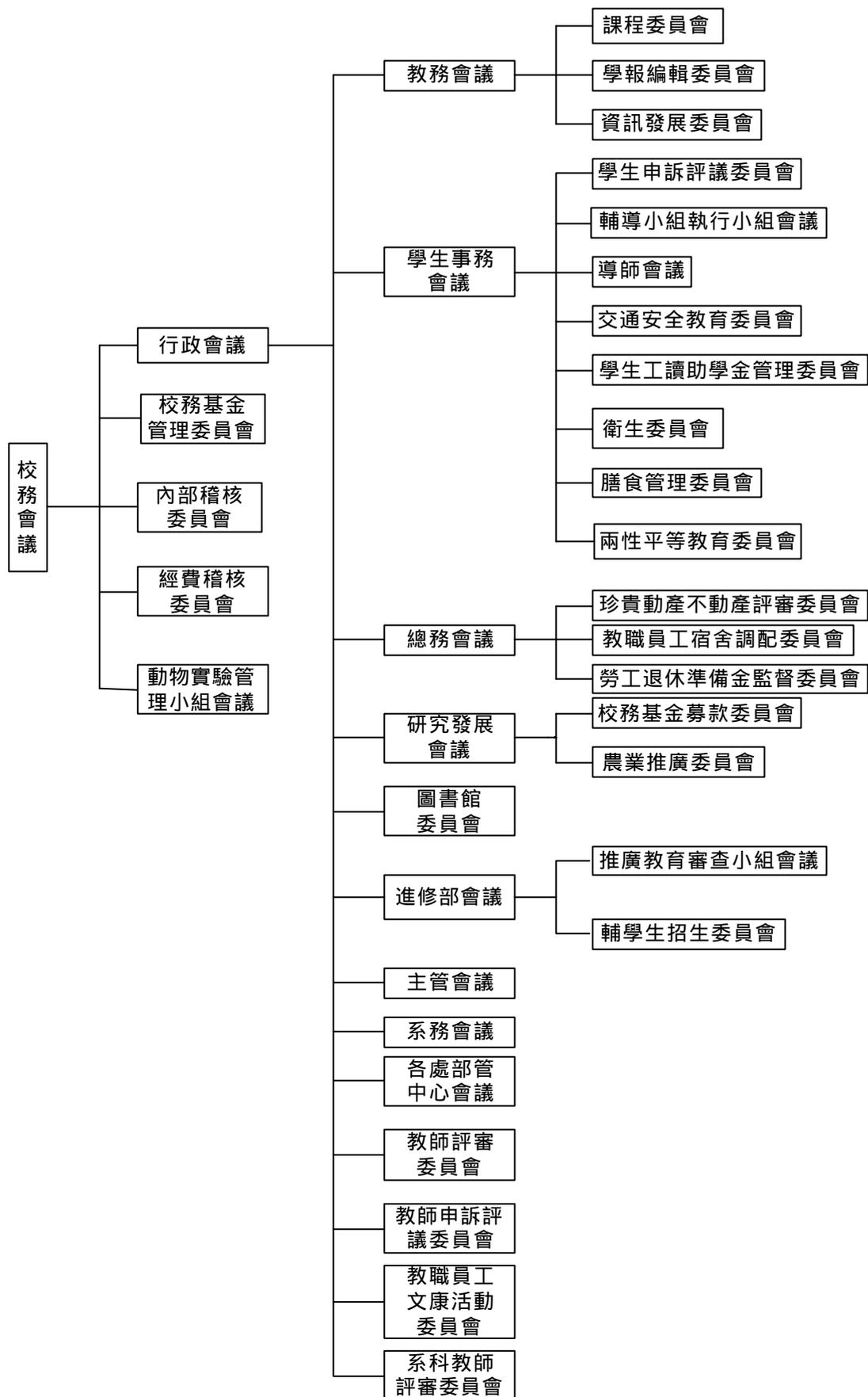


圖 5 宜蘭技術學院的各項會議

技專校院推動 ISO9000 品質管理系統之方法與問題探討

附錄 ISO9000 2000 年版條文及其對應之品質文件

章 節	條文名稱	品質文件名 稱	承辦單位	審核	文件內容
4	品質管理 系統	品質手冊	管理代表	管理代表	<p>1. 品質政策：</p> <p>本次導入之品質政策、目標與承諾要明確訂定，並須保證此項政策與目標在組織內被全體人員充份瞭解，且要能貫徹實施。</p> <p>2. 組織與職掌：</p> <p>組織與職掌明確劃分，全體與導入有關人員 都能完全明瞭其權責、職掌與相互關係。</p> <p>3. 管理代表：</p> <p>指派專責管理代表，主導全案推動與系統之維持，訂定其職權權限(見分層負責與職掌分配)，落實執行時不受其他職務影響為原則。</p> <p>4. 作業標準化：</p> <p>建立標準作業指導書，並訂定文件系統架構。</p> <p>5. 管理審查：</p> <p>為滿足 ISO 系統之各項要求，而採行之品質系統，應適時作定期審查，並依程序召開管 理審查會議，以確保系統之適切與有效性，並予以記錄存查。</p>
		品質管理系統 程序書	管理代表	管理代表	<p>1. 品質保證系統及品質計畫建立。</p> <p>2. 品質文件系統架構訂定。</p> <p>3. 品質文件系統之核準程序。</p>
		文件與資料管制 程序書	學務處	管理代表	<p>1. 標準化文件系統之建立與品質系統文件管理。</p> <p>2. 各類資料歸檔及外來文件管理。</p> <p>3. 資料及文件保存記錄。</p>
		品質記錄管制 程序書	稽核小組	管理代表	<p>1. 各項品質記錄之索引、蒐集、鑑定及文件歸檔處理程序。</p> <p>2. 各類表單之整理、設計與重新規劃。</p> <p>3. 記錄檔案管理程序與保存期限之定義。</p> <p>4. 維持最新版本法規，減少因而產生之困擾。</p>

5	管理責任	管理審查系統程序書	管理代表	管理代表	1. 管理審查： 為滿足 ISO 系統之各項要求，而採行之品質系統，應適時作定期審查，並依程序召開管理審查會，以確保系統之適切與有效，並予以記錄存查。
		權責劃分程序書	管理代表	管理代表	1 組織與職掌： 組織與職掌明確劃分，全體與導入有關人員都能完全明瞭其權責、職掌與相互關係。 管理代表： 指派專責管理代表，主導全案推動與系統之維持，訂定其職權權限(見分層負責與職掌分配)，落實執行時不受其他職務影響為原則。
		滿意度調查與抱怨處理系統程序書	教務處	管理代表	1. 學生對校方各項教學及行政服務之品質之滿意度調查處理程序。 2. 對學生之抱怨處理程序。 3. 教職員之抱怨處理程序。
6	管理資源	教育訓練與雙向溝通程序書	人事室	管理代表	1. ISO 9000 國際標準體系介紹及條文解說。 2. ISO 9000 程序書及作業指導書製作解說。 3. 驗證需知訓練及從事安全性質之特定人員資格檢定程序。 4. 整體教育訓練之規劃。
		內部稽核人員資格審查程序書	人事室	管理代表	1. 驗證人員暨內部品質稽核人員訓練。
		電腦暨網路管理程序書	教務處	管理代表	1. 凡導入範圍內使用之電腦、儀器、設備、量具之保管、使用、委外校正及其精準度標準之訂定與管制。 2. 滿意度調查為測量品質服務標準之依據。
		警衛管理程序書	總務處	管理代表	1. 各單位各項業務均應依 2000 年 ISO 9001 CD2 版規範之目標管理為基礎訂定標準作業規範(SOP)。
7	產品實現	合約管理程序書	總務處 採購組	管理代表	1. 合約(申請案)管理程序。 2. 合約變更管理程序。
		研發管制程序書	研究 發展處	管理代表	1. 合約(申請案)管理程序。 2. 合約變更管理程序。 3. 各類研發程序管理。 4. 各類研發程序變更程序管理。

技專校院推動 ISO9000 品質管理系統之方法與問題探討

		供應商管理程序書	總務處	管理代表	1. 供應商及協力廠商之評鑑。 2. 供應商及協力廠商之管理。
		申請案件(應備繳證件)程序書	教務處	管理代表	1. 各項要導入業務之應備各種證件的管理程序,如學生註冊、申請學生證、成績單等時應備之證件之管理,並事前明確告知,避免往返浪費時間,減少抱怨。
		服務鑑別與追溯程序書	教務處	管理代表	1. 各種作業及報表之追溯管理程序訂定。 2. 以上資料之識別、標示、安全與責任之追溯。 3. 管理性報表之存放管理。
		服務過程管制程序書	學務處	管理代表	1. 各單位各項業務均應依 2000 年 ISO 9001 CD2 版規範之目標管理為基礎訂定標準作業規範(SOP)。
		保健儀器管制程序書	學務處	管理代表	1. 凡導入範圍內使用之電腦、儀器、設備、量具之保管、使用、委外校正及其精準度標準之訂定與管制。 2. 滿意度調查為測量品質服務標準之依據。
		產品防護程序書	總務處	管理代表	1. 各類文件、資料、證書等之儲存、保管、運搬、借閱等之管理程序(標準作業規範)之建立。 2. 各類物品之盤存管理作業規範之建立。
		採購管理程序書	總務處	管理代表	1. 採購、發包及驗收作業之管理。
8	量測分析與改善	緊急應變作業系統程序書	學務處	管理代表	1. 各單位各項業務均應依 2000 年 ISO 9001 CD2 版規範之目標管理為基礎訂定標準作業規範(SOP)。
		檢驗與測試程序書	學務處	管理代表	1. 建立各單位承辦業務及工作人員之「自主檢查」的程序,再交由主管審核之管理模式。 2. 檢驗記錄之保存,作為管理考核之依據。 3. 各項服務業務訂定之作業規範,其服務滿意度調查與檢驗與測試標準(基準)之建立。
		不符合處管制程序書	圖書	管理代表	1. 不符合標準作業規範(SOP)處之處理程序 2. 不符合標準作業規範(SOP)時之標識與區隔管理程序。
		預防與矯正措施程序書	圖書	管理代表	1. 重大異常狀況(如足以影響校方聲譽)問題之應變系統之建立。 2. 重大異常狀況問題發生後之分析與作業改善及解決方案研擬及服務品質異常時之矯正。 3. 矯正與預防措施應適時記錄並分析、改善。

	內部品質稽核程序書	稽核小組	管理代表	<ol style="list-style-type: none"> 1. 內部品質稽核人員培訓。 2. 稽核計畫之建立。 3. 內部品質稽核程序運作。
	滿意度調查與抱怨處理系統程序書	教務處	管理代表	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學生對校方各項教學及行政服務之品質之滿意度調查處理程序。 2. 對學生之抱怨處理程序。 3. 教職員之抱怨處理程序。
	資料分析程序書	研究發展處	管理代表	<ol style="list-style-type: none"> 4. 各類統計調查問卷設計。 5. 各類統計調查標準設立。 6. 其他統計技術運用。 7. 統計分析做為本校各種改善措施之重要指標與依據。