

運用全面品質管理探討 大專院校競技啦啦隊經營之研究

林慧美¹、林文乙²

摘 要

臺灣地區競技啦啦隊運動為體育學門新興的研究方向與議題，透過跨領域知識的結合應用，能夠達到提升訓練與管理實務的目的。本研究以全面品質管理的九項要點探討國內大專院校競技啦啦隊的經營與管理，提出下列建議：一、招募、訓練、與競賽過程的事先預防；二、第一線人員（指導員、隊員、防護員等）與校方人員（行政單位、主管、幹部）全面參與；三、全程掌控（招募、訓練、競技、團隊生活、完成學業的過程）；四、品質第一（著重分析檢討前一階段的訓練與競賽所產生的資訊）；五、顧客至上（兼顧內部與外部顧客）；六、事實管理（策略性訓練規劃、訓練實務與獎賞、訓練考核與分析、全員充分授權、團隊合作等）；七、永續改進（訓練與競賽的即時回饋）；八、重視成員發展訓練（重視個別差異與指導者進修並進）；九、系統導向（系統化目標與遠景）。經由全面品質管理理論為基礎，探討國內大專院校競技啦啦隊在訓練、競賽、管理與策略發展等面向，期待能藉此作為大專院校競技啦啦隊全面品質改善的雛型與參考。

關鍵詞：指導者、訓練實務、競技實務

¹ 林慧美，東南科技大學講師，hmlin@mail.tnu.edu.tw

² 林文乙，國立政治大學講師，rugbylin@nccu.edu.tw

壹、前言

臺灣地區競技啦啦隊運動屬於體育學門新興的研究方向與議題，尙待學者與研究人員持續的研究與鑽研，藉此提升國內大專院校對於啦啦隊比賽的重視程度，將學術與實務相結合，創造競技啦啦隊運動更大的價值（林慧美，2011）。

全面品質管理 (Total Quality Management, TQM) 是企業品質管理在歷經統計品質管理(事前預防)、品質管理(事後檢驗)後，所形成的第三個發展階段(強調品質的持續改進)。全面品質管理最早起源於美國，隨後成功的應用於日本，再傳回美國，同時歷經 Deming、Juran、Crosby 等專家學者大力提倡後才獲得重視，成爲風行全球的管理理念（辛俊德，2006）。企業要有創新的改善方式及想法，除了有效地將市場資訊應用於品質改善過程，還必須透過創造性學習，讓組織完成內部的提升，建立突破性、創新性的典範轉移 (Baker & Sinkula, 1999)。

國內大專院校競技啦啦隊運動正蓬勃發展中，若能夠透過管理科學的理論支持，應用在競技啦啦隊訓練、競技與經營管理實務上，勢必能夠有效率的發揮與應用，作爲提升國內競技啦啦隊運動的推廣與發展的基礎與磐石。

貳、全面品質管理的管理意涵與應用

一、全面品質管理理論的管理意涵

Marchese (1991) 認爲全面品質管理被認爲像是流行一時的風尚，誠如管理目標 (Management by Objectives, MBO) 一樣，被倡議成爲一連串值得注意的管理理

論。所謂全面品質管理的基本概念，在於致力改善流程與管理，達到減少變異並增加控制，進而增進組織的效率。

Juran (1992) 論述全面品質管理的三個重要管理流程，應包括品質規劃、品質控制與品質改善。Hackman and Wageman (1995) 指出全面品質管理是一個必需盡其所能發揮學習精神的管理理念，不但應該共同學習解決問題，改善工作流程，更應該能夠促進成員共同的學習目標、組織學習的能力。

綜上，全面品質管理是一種管理的哲學與策略，強調組織全體成員的團隊合作，經由建立品質的承諾，以及科學化方法統計缺失，持續不斷地改善產品與服務的品質，達到滿足顧客需求的目標，進而創造組織的永續經營並保持組織最佳競爭力。如此的定義與概念雖然廣泛，但其核心理念即專注於：顧客、持續的改善與團隊合作的精神 (Dean & Bowen, 1994)，意即品質、顧客及人力資源是全面品質管理最重要的三項核心元素 (王存國、魏小蘭、陳小芬，2006)。

二、全面品質管理在運動領域之應用

Mawson (1993) 論述全面品質管理為一種知名的管理技術，已經被廣泛運用在許多大型企業與公司。因為全面品質管理 聚焦在消費者滿意度上，舉凡運動組織管理者都能夠運用在相關運動組織治理。

洪嘉文 (2001) 敘述全面品質管理與品質之內涵，並針對傳統管理與全面品質管理之差異做一比較，並論述其在學校體育的策略應用，期待能夠提供學校體育管理者及體育教師於平日落實學校體育之參考，更有助於學校體育「品質」之提升。

張惠萍、劉芯綺、林益偉（2010）運用全面品質管理理論與文獻為基礎，分別探究適應體育於國中之發展策略，以提升學校特殊教育專業團隊之經營。

Savage (2010) 為了解決F1賽車 (Formula 1 motor racing) 關於工程失敗 (engineering failure) 的危機，發展出一套全面品質管理的程序，進而解決相關問題，達到避免失敗的目標。

從目前的研究看來，雖然包括了運動組織治理、學校體育策略應用、國中適應體育策略發展、F1賽車管理程序等議題，但研究數量相當有限，因此應用全面品質管理理論於運動相關領域的研究，仍有待相關研究人員進一步的投入與發展。

參、大專院校競技啦啦隊運動研究發展探討

國內大專院校競技啦啦隊運動處於蓬勃發展的階段，除了運動人口與參賽人數逐漸增加外，從相關研究與發表的數量可以得到印證。林慧美（2011）探討2001-2011年臺灣地區競技啦啦隊運動相關著作研究領域，大致可以區分為運動心理領域、運動傷害防護領域、運動實務與推展領域等三大研究方向。其中，運動心理領域發表6篇最多（黃惠芝、陳淑娟，2007；呂雲梅、高三福，2008；熊鴻鈞，2008；胡婉玲，2009；林幼萍，2010a；林幼萍，2010b）、運動實務與推展領域發表5篇次之（鄭麗媛、麥秀英，2002；黃旭男、孫美蓮、丁翠苓、吳文祥；2006；郭銘勻、曾慶裕；2008；李敏玲，2009；簡彩完、黃長發，2009）、運動傷害防護領域發表2篇最少（陳宜君、張又文，2006；楊子享、邱永興、涂瑞洪，2009）。

面對不同的議題提時，必須建構不同的管理模式。洪嘉文（2001）從遠景與

政策重要性、行政主管全力支持、形塑優質品質文化、建構績效責任制度、重視人力資源發展、人人是主角、民之所欲與常在我心、確保服務品質等八項觀點應用於學校體育品質之探討。王存國、魏小蘭、陳小芬（2006）交叉運用品質、顧客及人力資源等三項核心元素於軟體產業的全面品質管理探討。張惠萍等（2010）以建立願景、事先預防、從上到下全員參與及授權、溝通協調、團隊合作、顧客滿意至上、持續改進品質、教育訓練等八項重點探討國中適應體育之發展。美國個人管理辦公室（U.S. Office of Personnel Management）定義全面品質管理的14項要點如下：一、建構顧客滿意的組織目標；二、建立全新品質控制哲學；三、終止最終產品服務之檢視、尋求替代的進步程序；四、建構最優異的組織資源；五、提供產品服務持續進步；六、組織成員教育訓練計畫；七、領導與鼓勵替代處罰行為；八、提供協助；九、消除團隊間衝突；十、成員自己建立口號與目標；十一、取消數字化目標、建立質化方法；十二、建構非管理者的績效標準與參與榮譽；十三、自我提升；十四、積極行動（U.S. Office of Personnel Management, 1991）。

辛俊德（2006）探討全面品質管理的理念，並經過理論整合（曾榮華，1999；吳清山、林天祐，2004）以及實務驗證，進而呈現系統的體系，共計九項基本理念：一、事先預防；二、人員全面參與；三、全程掌控；四、品質第一；五、顧客至上；六、事實管理；七、永續改進；八、重視成員發展訓練；九、系統導向。因此，本研究從大專院校競技啦啦隊運動實務與推展方向切入探討，將全面品質管理運用於競技啦啦隊管理實務上，強調整體競技啦啦隊精神與目標承諾，運用科學實證理論了解需求與缺失，透過不斷的改進品質，滿足人員（顧客）需求，期能獲得最佳的團隊品質，永續經營國內大專院校競技啦啦隊運動團隊。

肆、全面品質管理在大專院校競技啦啦隊運動領域之應用

綜觀當前應用全面品質管理理論於運動領域的相關研究，雖然包括：運動組織治理、學校體育策略應用、國中適應體育策略發展、F1賽車管理程序等議題，但研究數量相當有限，本研究嘗試TQM於國內大專院校競技啦啦隊的分析討論，應為首例。再者，剖析過往研究，針對學校議題架構、性質與探討應相對適用於本研究；而在眾多學校應用議題中，經過理論整合以及實務驗證、進而呈現系統的體系之研究（辛俊德，2006），相對較符合研究主題實務應用。綜上，為符合國內競技啦啦隊實際經營需求，本研究運用辛俊德（2006）全面品質管理的九項基本理念，探討國內大專院校競技啦啦隊經營管理目標與應用。

一、事先預防

全面品質管理強調「第一次就把事情做對」。假若事前缺乏周延的思慮，就將產品推出市面，將無法獲得顧客的滿意、進而影響公司產品的形象，最終失去顧客；全面品質管理的重要性在於將舊的「如無缺點，不必改進」，轉變為「事先預防，可保無缺點」的新想法（辛俊德，2006）。實務運用的重點在於招募、訓練、與競賽過程的事先預防。

從預防的角度探討，大專院校競技啦啦隊從招募、訓練、乃至於競賽過程中，指導者（教練或教師）在指導（或教學）前都須徹底了解參與學生的程度與身心狀況，特別是男性隊員與女性隊員的差異，每位都有獨特的需求或不同程度的阻礙，指導者在訓練前，可先從教師、隊長、家長或心輔人員等人的觀察與建議，

來掌握學生的問題，並配合個別化指導，針對整體與個別學生的狀況，設計適合的訓練方案。在訓練前全盤了解學生狀況，可確保訓練時的順利並提昇訓練成效，同時能夠讓指導者具有能力因應、處理各種突發的狀況。

二、人員全面參與

全面品質管理強調全員參與，組織中的每個組成份子都要投入追求高品質的產品，全員都必須具備品質的體認與責任（張惠萍等，2010）。實務運用的重點在於第一線人員與校方主管的全面參與。

全面品質管理的構成要素是來自高層人員的領導與支持。大專院校競技啦啦隊的經營，除了第一線的人員之外（指導員、隊員、防護員等），更有賴校方、體育室等行政單位的主管與幹部，各司其職、分工合作、提供有力支持。特別大專院校競技啦啦隊在整個訓練與教學環節中仍屬於新興的領域，更應該加強第一線與校方單位之間的溝通，暢通上下與橫向的聯繫；例如爭取器材或經費的支持，並取得其他單位對推行競技啦啦隊的一致共識，全面參與，解決問題，才能創造高品質的大專院校競技啦啦隊發展環境。

三、全程掌控

品質需透過管理，而非檢驗方式；因此，在製造產品過程中，每一過程都必須緊緊相扣、全程掌控，並經由回饋資訊，達成品質管理的目標（辛俊德，2006）。實務運用的重點在於全程掌控招募、訓練、競技、團隊生活與完成學業的過程。

大專院校競技啦啦隊的隊員，從尚未進入學校的隊員招募開始，到學生畢業

離開校門，整個循環當中需要注意的環節可謂非常繁雜。回歸到全面品質管理的精神，若指導者能夠在招募、訓練、競技、團隊生活、完成學業的過程中，致力於改善流程與管理，達到減少變異與增加控制，那麼組織效率的增進與效益的成長，勢必能夠順勢的朝正向發展。

四、品質第一

全面品質管理強調「品質文化」，組織中所有成員對品質應具有意識、責任感，承諾品質第一，且在系統中形成品質文化（辛俊德，2006）。實務運用的重點在於分析檢討前一階段的訓練與競賽產生的資訊，藉以強化品質管控。

品質保證是過程之開端，從資源投入階段即必須開始預防問題發生，而不是在傳統的品質控制時期，偏重於錯誤發生後的控制與檢查。爰此，應用在大專院校競技啦啦隊的訓練上，對於所有人員的訓練即應著重於分析、檢討前一階段的訓練（或競賽）所提供的相關資訊，促進各環節的改善、增進訓練成效，然後提升指導者與隊員、隊員與隊員間的「合夥關係」，最終才能保證提供符合需求與期望的最佳品質。

五、顧客至上

品質是符合顧客的要求，品質取決於顧客需求與滿意的相符程度，意即「以顧客為導向」（張惠萍等，2010）。實務運用的重點在於兼顧內部與外部顧客。

我們可以將大專院校競技啦啦隊的內部顧客包含指導者、學生隊員、教師、防護人員、行政人員、學校主管與校長，而外部顧客則是家長、一般學生、觀賞

者、裁判人員、乃至於是群眾與國家社會的層次。全面品質管理的理念乃是顧客至上，無論是內部或外部顧客皆是我們主要服務的對象；特別針對競技啦啦隊主體的學生隊員，必須依照每位隊員的特性制定個別化教育計畫，然後結合成為整體訓練計畫，才能夠激發隊員最大的學習潛能，最終提升訓練與競技成效。因此競技啦啦隊指導者屬於教學與服務的多元角色，諸如內部與外部顧客的需求評估、指導活動與訓練設施的滿意度、隊員的團隊生活輔導等，都是值得被關注的重點。

六、事實管理

全面品質管理以事實為根據，將顧客的統計資料，有效的蒐集、處理與解讀，並轉化為決策的基礎，以符合實際需求（辛俊德，2006）。實務運用的重點在於落實策略性訓練規劃、訓練獎賞、考核、分析與授權、團隊合作等。

根據事實管理，大專院校競技啦啦隊的經營管理可以應用在策略性訓練規劃、訓練實務與獎賞、訓練考核與分析、全員充分授權、團隊合作等決策面向，最終符合競技啦啦隊實際需求，創造最大的團隊效益。

七、永續改進

Deming (1986) 強調持續地改進生產及服務系統，以改善品質及增進生產力，並藉此不斷減低成本。品質的改進是一不間斷的歷程。實務運用的重點在於訓練與競賽的即時回饋。

在全面品質管理的過程中，即時的評鑑與回饋，才能提供指導者參考並找出

影響訓練品質的因素。為了解大專院校競技啦啦隊各項工作執行狀況，指導者可以邀請相關專家學者與主管，籌組評鑑小組，做好訓練品質的把關工作。建立此評鑑機制，能夠適時的反應內部顧客與外部顧客的想法、需求與感受，亦可以帶動競技啦啦隊的指導者，不斷地反省與檢視其工作行爲，而持續改善競技啦啦隊的經營品質。其次，落實填報訓練日誌，讓指導者在每次訓練後，檢視學生學習成效與學習行爲，將每次訓練的回饋，作為下次訓練的準備，進而改進每次訓練並創造更多的成長空間。

八、重視成員發展訓練

Deming (1986) 指出在職訓練的重要性，在於讓成員知悉組織運作中，問題的癥結何在，進而有能力解決。實務運用的重點在於重視個別差異與指導者專業素養進修。

全面品質管理強調組織成員不斷的教育訓練，指導者同樣地需要不斷的進修。每位競技啦啦隊隊員都是獨立個體，存在不同的個別差異、每個個體的需求都不盡相同，因此指導者必須具備專業且多元的訓練知識，並透過不斷的進修訓練，隨時掌握最新技術的發展資訊，同時運用教學策略，落實全面品質管理理念，提升訓練成效。

九、系統導向

Deming (1986) 提到組織要有永續經營為目標的長期計畫，若組織只重短期利益，將步入滅亡。全面品質管理的溝通策略強調傾聽、坦承與了解，橫向與縱

向的溝通網絡，鼓勵員工與顧客忠誠的回饋，關於組織的資訊與效用是易得的、正確的且適時的（辛俊德，2006）。實務運用的重點在於將目標與遠景系統化。

組織目標的長期計畫就是競技啦啦隊所描繪的遠景，更是競技啦啦隊參與人員共同努力的目標，而願景塑造的過程應由成員共同訂定，以符合所有成員的訴求，喚醒大家的共識。再者，明確傳達願景給學校高層與主管，建構共同的願景與系統導向，達成上下一致的共識，讓所有成員為共同的願景努力。

伍、結語

當前全面品質管理的理念正廣為應用在企業界與商管領域之時，運動領域亦不遑多讓，積極驗證將全面管理品質運用在運動訓練、運動教育、以及運動管理上，進而獲得更多專業知識與論述。

本研究從全面品質管理的九點要點探討大專院校競技啦啦隊的經營與管理，包括：一、招募、訓練、與競賽過程的事先預防；二、第一線人員（指導員、隊員、防護員等）與校方人員（行政單位、主管、幹部）全面參與；三、全程掌控（招募、訓練、競技、團隊生活、完成學業的過程）；四、品質第一（著重分析檢討前一階段的訓練與競賽所產生的資訊）；五、顧客至上（兼顧內部與外部顧客）；六、事實管理（策略性訓練規劃、訓練實務與獎賞、訓練考核與分析、全員充分授權、團隊合作等）；七、永續改進（訓練與競賽的即時回饋）；八、重視成員發展訓練（重視個別差異與指導者進修並進）；九、系統導向（系統化目標與遠景）。期待能藉此獲得大專院校競技啦啦隊全面品質的改善。

經由落實上述九點要點於大專院校競技啦啦隊的實務運作，再經由Deming (1986) 所提出的循環系統，計畫→執行→研究→行動。即在計畫之後（目標、過程、角色、責任、資源、方法），小規模的落實執行，接著進行研究並分析可能產生的問題，進而採取大規模的行動，建構正向循環、週而復始，最終達到改進品質的目的。

本研究運用全面品質管理探討大專院校競技啦啦隊的管理實務，期望能夠做為競技啦啦隊訓練與管理實務的參考，最終達到提升國內競技啦啦隊運動永續發展的目標。

參考文獻

- 王存國、魏小蘭、陳小芬（2006）。全面品質管理之市場導向、學習導向與品質導向三者配合的重要性-以軟體產業為例。《中山管理評論》，14(2)，429-449。
- 辛俊德（2006）。全面品質管理在學校管理之實踐。《中正教育研究》，5(1)，91-123。
- 吳清山、林天祐（2004）。全面品質管理。《教育研究月刊》，127，160。
- 呂雲梅、高三福（2008）。從集體效能的觀點談競技啦啦隊。《中華體育季刊》，22(1)，121-127。
- 李敏玲（2009）。校園啦啦隊競賽活動之推展-以世新大學為例。《大專體育》，102，45-51。
- 林幼萍（2010a）。認知學習與團體動力對團隊運動發展之探討-以啦啦隊為例。《中華體育季刊》，24(2)，74-82。

- 林幼萍 (2010b)。運動團隊教練的魅力領導：以啦啦隊為例。 *大專體育*，106，69-76。
- 林慧美 (2011)。臺灣地區競技啦啦隊運動學術著作表現之研究。稿件審查中。
- 洪嘉文 (2001)。全面品質管理在學校體育之策略應用。 *中華體育季刊*，15(1)，18-27。
- 胡婉玲 (2009)。雙元熱情對競技啦啦隊員之影響。 *台灣體育運動管理學報*，8，55-74。
- 張惠萍、劉芯錡、林益偉 (2010)。從全面品質管理探討國中適應體育之發展策略。 *大專體育*，107，37-43。
- 陳宜君、張又文 (2006)。論述啦啦隊常見的運動傷害。 *大專體育*，90，177-182。
- 郭銘勻、曾慶裕 (2008)。啦啦隊教練證照制度之探討。 *輔仁大學體育學刊*，7，197-208。
- 曾榮華 (1999)。全面品質管理觀點提昇學校營繕工程品質。 *教育資料與研究*，31，82-90。
- 黃旭男、孫美蓮、丁翠苓、吳文祥 (2006)。建立啦啦隊競賽評審指標之研究。 *健康管理學刊*，4(1)，73-87。
- 黃惠芝、陳淑娟 (2007)。啦啦隊知覺教練領導與團隊凝聚力之研究-全國高中組前六名。 *運動知識學報*，4，117-122。
- 楊子享、邱永興、涂瑞洪 (2009)。手腕三角纖維軟骨複合體運動傷害之機轉、評估及處理策略-以啦啦隊底層支撐動作為例。 *屏東教大體育*，12，271-283。
- 熊鴻鈞 (2008)。兩性運動團隊文化再造之個案研究。 *大專體育學刊*，10(3)，15-26。

鄭麗媛、麥秀英(2002)。校園啦啦隊競賽意見調查研究。《體育學報》，33，191-200。

簡彩完、黃長發(2009)。大專院校推動競技啦啦隊之策略分析。《休閒保健期刊》，1，85-92。

Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Academy of Marketing Science Journal*, 27(4), 411-427.

Dean, J. W., & Bowen, D. E. (1994). Management theory and total quality: improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review*, 19(3), 392-418.

Deming, W. E. (1986). *Out of crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, center for advanced engineering study.

Hackman, J. R., & Wageman, R. (1995). Total quality management: empirical, conceptual, and practical issues. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 309-342.

Juran, J. M. (1992). *Juran on quality by design*. New York, NY: Free Press.

Marchese, T. (1991). TQM reaches the academy. *AAHE Bulletin*, 44(3), 3-9.

Mawson, L. M (1993). Total quality management: perspectives for sport managers. *Journal of Sport Management*, 7, 101-106.

Savage, G. (2010). Dealing with crisis-solving engineering failures in Formula 1 motor racing. *Engineering Failure Analysis*, 17, 760-770.

U.S. Office of Personnel Management. (1991). *Federal Quality Institute*. Federal total

quality management handbook introduction to total quality management in the federal government. Washington, DC: U.S. Government Printing Office.