淡江時報 第 423 期

**88學 年 度 教 學 與 行 政 革 新 研 討 會 創 辦 人 張 建 邦 開 幕 致 詞**

**專題報導**

編 者 按 ： 本 篇 講 稿 是 創 辦 人 張 建 邦 博 士 於 九 月 七 日 教 學 與 行 政 革 新 研 討 會 中 開 幕 之 致 詞 全 文 ， 內 容 對 學 校 組 織 文 化 及 未 來 發 展 方 向 ， 有 許 多 獨 到 的 見 解 ， 本 報 特 全 文 刊 載 。

校 長 、 副 校 長 、 各 位 同 仁 ：

今 天 是 淡 江 大 學 一 年 一 度 的 「 教 學 與 行 政 革 新 研 討 會 」 ， 由 本 校 的 教 育 品 質 管 制 委 員 會 主 辦 ， 在 會 中 一 方 面 檢 討 我 們 過 去 所 做 的 工 作 ， 一 方 面 展 望 未 來 的 發 展 ， 今 天 特 地 安 排 十 三 個 有 博 士 班 的 系 所 主 任 作 報 告 ， 希 望 明 年 大 會 再 安 排 其 他 十 幾 個 研 究 所 提 報 告 ， 預 計 三 年 內 完 成 所 有 研 究 所 的 報 告 。

明 年 將 進 入 西 元 兩 千 年 ， 也 是 本 校 創 校 五 十 週 年 的 校 慶 ， 比 起 北 京 大 學 ， 剛 好 是 他 們 的 一 半 ， 他 們 今 年 慶 祝 建 校 一 百 週 年 ， 我 們 明 年 慶 祝 五 十 週 年 。 在 這 五 十 年 中 ， 淡 江 的 組 織 文 化 慢 慢 形 成 。 各 位 的 資 料 袋 中 新 出 版 的 「 淡 江 文 化 」 小 冊 子 是 將 學 校 的 組 織 文 化 及 用 語 整 理 編 印 ， 供 大 家 做 參 考 。 這 本 小 冊 子 就 是 把 現 在 學 校 推 動 的 工 作 加 以 具 體 化 ， 而 且 寫 出 來 ， 不 過 尚 不 夠 完 整 ， 還 要 繼 續 修 訂 ， 各 位 同 仁 可 以 在 這 一 年 內 ， 繼 續 完 成 修 訂 工 作 ， 最 後 加 上 五 十 週 年 校 慶 的 LOGO， 可 以 作 為 校 慶 資 料 之 一 。 此 次 這 本 小 冊 子 印 了 三 萬 本 ， 送 給 所 有 的 教 職 員 生 參 閱 ， 待 明 年 修 訂 完 整 ， 再 印 發 給 校 友 會 ， 以 便 讓 校 友 們 也 了 解 淡 江 的 組 織 文 化 為 何 。

國 際 化 、 資 訊 化 、 未 來 化 不 是 一 個 口 號 ， 如 何 真 正 落 實 與 其 定 義 有 關 。 以 國 際 化 為 例 ， 國 際 化 不 僅 是 「 國 際 關 係 」 （ 早 期 學 校 開 授 之 「 國 際 關 係 」 課 程 ） ， 而 是 一 種 「 文 化 」 ， 有 很 多 人 用 本 土 化 來 反 對 國 際 化 ， 已 發 展 的 國 家 (Developed Country) 對 國 際 化 有 興 趣 ， 落 後 國 家 (Undeveloped Country) 生 活 都 發 生 問 題 ， 又 如 何 國 際 化 呢 ? 所 以 全 球 二 十 幾 個 國 家 對 國 際 化 有 興 趣 ， 八 十 幾 個 落 後 國 家 根 本 不 參 與 國 際 化 。 就 企 業 發 展 的 觀 點 來 看 ， 國 際 化 的 都 是 大 企 業 ， 中 小 企 業 有 什 麼 國 際 化 呢 ?

淡 江 發 展 的 歷 史 可 以 學 校 的 「 第 一 波 」 、 「 第 二 波 」 、 「 第 三 波 」 來 說 明 。 從 去 年 校 慶 學 校 出 版 的 「 從 克 難 坡 到 第 三 波 」 一 書 ， 揭 示 本 校 自 一 九 五 ○ 年 創 校 到 一 九 八 ○ 年 將 英 專 和 文 理 學 院 合 起 來 算 是 淡 江 的 「 第 一 波 」 ， 是 學 校 開 創 蓽 路 藍 縷 、 質 量 並 重 的 時 期 。 一 九 八 ○ 年 改 制 為 大 學 之 後 到 一 九 九 六 年 ， 大 學 也 已 經 發 展 十 六 年 ， 我 們 很 多 硬 體 建 設 及 電 腦 的 運 用 都 在 這 十 六 年 間 發 展 起 來 的 ， 這 算 是 淡 江 的 「 第 二 波 」 。 從 一 九 九 六 年 數 位 化 圖 書 總 館 落 成 以 後 迄 今 ， 我 們 稱 之 為 淡 江 的 「 第 三 波 」 ， 學 校 全 面 推 動 「 國 際 化 」 、 「 資 訊 化 」 及 「 未 來 化 」 三 化 運 動 。 很 多 老 師 同 學 又 問 ： 什 麼 時 候 是 淡 江 的 「 第 四 波 」 呢 ? 我 說 ， 這 就 要 看 我 們 今 天 的 努 力 了 。

至 於 淡 江 的 三 種 管 理 模 式 ： 「 同 僚 模 式 」 、 「 官 僚 模 式 」 及 「 政 治 模 式 」 ， 我 在 二 十 年 前 淡 江 文 理 學 院 時 代 出 版 「 大 學 院 校 的 特 性 及 管 理 模 式 」 發 給 同 仁 參 照 實 施 ， 今 天 特 再 版 發 給 各 位 ， 希 望 大 家 溫 故 知 新 ， 落 實 在 行 政 與 教 學 上 。 現 在 很 多 系 所 主 任 不 知 道 他 的 職 責 為 何 ？ 立 場 在 那 ？ 其 實 每 一 個 系 的 專 業 科 目 及 其 組 織 、 文 化 、 人 力 資 源 都 不 一 樣 ， 應 採 取 何 種 管 理 模 式 ， 就 需 各 系 去 認 真 思 考 。 同 僚 模 式 與 官 僚 模 式 孰 優 是 見 仁 見 智 的 問 題 。 不 過 根 據 對 台 灣 所 有 大 專 院 校 的 調 查 以 後 ， 再 與 美 國 及 世 界 其 他 各 國 的 學 校 比 較 ， 各 學 校 的 管 理 以 現 況 來 看 ， 百 分 之 七 、 八 十 都 是 採 「 官 僚 模 式 」 。 雖 然 大 家 期 望 採 用 「 同 僚 模 式 」 來 管 理 ， 但 事 實 上 ， 在 教 務 、 學 務 、 總 務 等 單 位 推 動 行 政 ， 例 如 學 務 處 在 處 分 學 生 犯 錯 記 過 ， 不 是 每 一 個 違 規 案 例 都 記 大 過 或 記 小 過 ， 而 是 根 據 獎 懲 的 條 文 來 處 分 。 這 種 處 分 方 法 就 是 屬 於 「 官 僚 模 式 」 ， 馬 上 立 竿 見 影 。 如 採 用 「 同 僚 模 式 」 開 會 來 決 定 就 太 遲 ， 失 去 時 效 。 這 三 種 模 式 ， 各 有 其 優 缺 點 ， 應 如 何 抉 擇 ， 需 視 組 織 功 能 而 定 。 因 此 ， 請 大 家 再 將 這 三 個 模 式 好 好 的 研 究 ， 自 我 評 鑑 ， 應 採 取 何 種 管 理 模 式 ， 然 後 落 實 在 教 學 與 行 政 上 。

現 在 很 多 人 都 提 到 ISO9000， 它 事 實 上 是 一 個 標 準 的 管 理 模 式 ， 但 本 校 實 施 的 全 面 品 質 管 理 (TQM)比 ISO更 進 步 ， 因 為 ISO是 一 種 靜 態 的 管 理 ， 並 統 一 表 格 ， 而 TQM則 是 動 態 管 理 ， 也 可 稱 TQI， 即 TOTAL QUALITY IMPROVEMENT， 依 美 國 品 管 專 家 戴 明 （ Edwards Deming） 的 定 義 ， TQI包 含 十 四 項 標 準 ， 但 實 際 歸 納 起 來 只 有 三 項 ， 第 一 是 顧 客 第 一 ， 一 切 以 客 為 尊 ， 學 校 也 不 例 外 ， 學 生 就 是 顧 客 ， 他 們 希 望 學 校 能 幫 他 們 解 決 問 題 ， 從 新 生 入 學 註 冊 到 舉 行 畢 業 典 禮 都 要 做 的 很 好 ， 讓 他 們 覺 得 學 校 除 了 求 學 環 境 優 美 以 外 ， 其 生 活 起 居 及 各 種 社 團 活 動 、 運 動 會 等 都 要 能 令 人 滿 意 。 早 年 學 生 註 冊 ， 要 花 費 一 天 的 時 間 還 沒 辦 妥 ， 現 在 學 生 只 要 在 家 裡 電 話 一 通 或 電 腦 上 網 ， 就 可 完 成 所 有 的 註 冊 手 續 ， 免 除 了 學 生 與 家 長 的 往 返 奔 波 之 苦 ， 節 省 了 許 多 寶 貴 時 間 。 第 二 是 發 揮 團 隊 精 神 ， 不 搞 個 人 英 雄 主 義 當 獨 行 俠 ， 集 思 廣 益 團 結 合 作 才 能 增 進 組 織 功 能 和 行 政 效 率 。 第 三 是 不 斷 改 善 ， 永 遠 追 求 進 步 、 日 新 又 新 、 精 益 求 精 。 就 拿 出 國 通 關 過 程 來 看 ， 美 國 已 經 很 進 步 了 ， 但 歐 洲 德 國 就 比 美 國 更 進 步 ， 從 法 蘭 克 福 下 飛 機 可 直 接 上 地 鐵 ， 根 本 沒 有 海 關 人 員 查 驗 護 照 和 行 李 ， 當 然 他 們 有 其 安 全 措 施 ， 只 是 旅 客 無 法 察 覺 得 到 ， 這 種 便 民 的 措 施 就 是 進 步 。

剛 剛 校 長 提 到 淡 江 的 「 第 一 曲 線 」 和 「 第 二 曲 線 」 ， 昨 天 我 出 席 「 淡 海 同 舟 」 研 習 會 時 ， 也 提 到 這 兩 條 曲 線 ， 這 就 是 我 們 淡 江 組 織 文 化 的 一 種 。 「 淡 海 同 舟 」 會 已 經 有 二 十 幾 年 的 歷 史 ， 一 直 沒 有 間 斷 ， 只 要 同 學 參 與 過 這 活 動 後 ， 就 會 令 他 一 生 都 不 會 忘 記 ， 這 也 是 一 種 組 織 文 化 。 美 國 很 多 大 學 ， 很 多 校 友 回 到 學 校 廣 場 就 跳 個 舞 ， 因 為 他 們 以 前 在 那 裡 跳 過 土 風 舞 ， 他 們 懷 念 過 去 的 時 光 。 密 蘇 里 大 學 有 六 根 柱 子 ， 那 六 根 柱 子 在 學 生 的 心 目 中 形 成 了 學 校 的 組 織 文 化 。 所 以 學 校 裡 總 有 一 個 地 方 、 或 一 種 活 動 會 讓 人 懷 念 ， 例 如 我 們 的 宮 燈 教 室 ， 就 讓 許 多 校 友 們 懷 念 不 已 。 早 期 「 英 專 」 和 「 文 理 學 院 」 時 期 的 校 友 都 在 宮 燈 教 室 裡 唸 過 書 ， 現 在 的 同 學 就 不 一 定 ， 因 為 教 室 很 多 ， 且 分 佈 到 理 工 學 院 、 文 學 館 、 商 管 大 樓 等 不 同 樓 層 ， 因 此 對 宮 燈 教 室 的 感 受 就 沒 有 那 麼 深 刻 。 早 期 的 校 友 常 爬 「 克 難 坡 」 ， 現 在 的 同 學 可 能 連 「 克 難 坡 」 在 那 裡 都 不 知 道 ， 當 然 更 不 知 道 它 有 一 百 三 十 二 級 階 梯 ， 因 為 很 多 同 學 每 天 騎 摩 托 車 上 學 或 搭 乘 公 車 ， 可 能 根 本 沒 有 機 會 走 過 「 克 難 坡 」 ， 因 此 就 無 法 形 成 「 克 難 坡 」 的 文 化 。 所 以 學 期 開 始 ， 新 生 訓 練 時 ， 校 長 、 副 校 長 等 一 級 主 管 分 批 率 領 學 生 去 爬 「 克 難 坡 」 ， 體 驗 一 下 前 人 的 克 難 精 神 是 有 其 必 要 的 。 前 兩 天 參 加 澎 湖 校 友 會 的 成 立 大 會 ， 縣 長 和 他 的 夫 人 到 機 場 接 我 們 ， 縣 長 是 「 東 海 」 畢 業 的 ， 他 的 夫 人 卻 是 淡 江 畢 業 的 ， 所 以 他 是 淡 江 的 女 婿 。 他 在 接 待 我 們 時 希 望 張 校 長 發 一 張 文 憑 給 他 ， 因 為 他 雖 然 是 東 海 主 修 化 學 的 學 生 ， 卻 到 淡 江 陪 太 太 修 英 文 課 ， 聽 「 莎 士 比 亞 」 聽 了 三 年 ， 所 以 他 對 「 克 難 坡 」 熟 得 很 。 很 多 他 校 男 生 追 求 本 校 女 生 ， 在 「 克 難 坡 」 上 爬 過 很 多 次 ， 吸 收 很 多 淡 江 的 文 化 ， 因 此 他 希 望 張 校 長 也 發 一 張 畢 業 證 書 給 他 ， 表 示 他 也 是 淡 江 畢 業 的 。 以 上 種 種 顯 示 出 一 個 學 校 的 組 織 文 化 對 其 師 生 的 影 響 何 其 鉅 大 。

「 淡 江 文 化 」 這 本 小 冊 子 提 到 的 「 五 虎 崗 」 是 從 大 屯 山 延 伸 過 來 的 五 個 山 坡 。 淡 江 早 期 是 在 「 淡 江 中 學 」 開 始 建 校 ， 三 年 後 也 就 是 一 九 五 三 年 才 搬 遷 到 現 在 的 校 址 。 建 校 早 期 ， 淡 水 地 方 人 士 提 供 的 是 第 一 個 山 坡 ， 也 就 是 現 在 公 墓 地 區 ， 我 沒 有 接 受 ， 地 方 人 士 說 這 塊 地 有 道 路 也 有 水 很 方 便 ， 但 我 認 為 墳 墓 那 麼 多 ， 何 時 能 全 部 遷 移 完 呢 ? 他 們 保 證 五 年 至 十 年 可 全 部 遷 出 ， 我 認 為 一 個 墳 墓 都 難 搬 遷 ， 何 況 有 幾 千 個 之 多 ， 而 且 對 師 生 而 言 ， 老 師 膽 子 可 能 大 一 點 ， 晚 上 還 敢 走 動 ， 學 生 年 幼 怎 敢 晚 上 出 來 散 步 ， 此 種 教 學 環 境 ， 我 堅 持 不 接 受 而 選 擇 沒 有 墳 墓 的 第 二 個 山 坡 來 建 校 ， 但 那 時 這 裡 沒 有 路 也 沒 有 水 ， 我 們 只 有 拿 出 克 難 精 神 自 力 更 生 修 路 接 水 ， 「 英 專 路 」 及 「 學 府 路 」 就 是 這 樣 建 立 並 命 名 的 。 在 那 蓽 路 藍 縷 草 創 時 期 ， 學 校 的 經 費 非 常 拮 据 ， 敦 聘 老 師 已 經 困 難 ， 更 何 況 是 圖 書 儀 器 及 設 備 。 很 多 人 問 我 辦 學 辦 的 如 此 困 難 還 要 繼 續 辦 嗎 ?我 的 答 案 是 肯 定 的 。 後 來 學 校 在 台 北 博 愛 路 開 始 發 展 ， 又 有 人 建 議 說 將 學 校 遷 移 到 台 北 ， 不 要 設 在 淡 水 ， 我 說 現 在 已 經 騎 「 虎 」 難 下 了 ， 這 個 「 虎 」 指 的 就 是 「 五 虎 崗 」 啊 ！ 所 以 我 咬 著 牙 也 要 把 學 校 辦 下 去 ， 因 此 這 個 「 五 虎 崗 」 是 有 其 歷 史 背 景 的 。 還 有 「 金 鷹 獎 」 、 「 克 難 坡 精 神 」 、 「 書 卷 廣 場 」 和 「 不 設 圍 牆 的 校 園 」 等 ， 可 說 都 是 代 表 我 們 學 校 的 組 織 文 化 ， 希 望 大 家 都 了 解 並 維 護 它 。

今 天 我 們 聚 集 一 堂 開 會 ， 我 要 藉 此 機 會 請 求 各 位 ， 在 教 學 、 行 政 、 研 究 方 面 要 繼 續 加 強 ， 不 能 自 滿 ， 雖 然 教 育 部 的 六 項 的 評 鑑 中 本 校 在 「 教 學 」 、 「 行 政 」 和 「 計 畫 與 執 行 」 三 項 上 都 是 第 一 ， 但 是 「 研 究 」 方 面 只 是 第 二 ， 希 望 在 明 年 五 十 週 年 校 慶 時 本 校 能 領 先 得 個 第 一 ， 至 於 「 推 廣 教 育 」 得 第 四 名 ， 是 因 為 教 育 部 的 評 估 是 依 推 廣 及 建 教 合 作 的 「 收 入 」 多 寡 而 定 ， 「 文 化 大 學 」 是 第 一 名 ， 收 入 約 有 三 億 多 ， 我 們 推 廣 的 收 入 只 一 億 多 ， 第 二 名 是 「 輔 仁 」 ， 第 三 名 是 「 東 海 」 ， 「 東 海 」 有 個 農 場 ， 還 可 以 生 產 牛 奶 ， 各 方 面 的 收 入 當 然 比 我 們 多 ， 我 們 也 很 難 與 其 競 爭 。 另 外 ， 「 財 務 」 方 面 ， 本 校 是 第 二 名 ， 「 靜 宜 」 是 第 一 名 ， 原 因 不 詳 。 我 以 為 這 些 都 不 太 重 要 。 最 重 要 的 是 如 何 加 強 「 研 究 」 ， 假 如 「 教 學 」 和 「 研 究 」 上 都 能 夠 得 第 一 ， 這 就 可 以 維 持 淡 江 在 私 立 大 學 中 真 正 的 第 一 ， 希 望 大 家 能 夠 努 力 達 成 。 今 天 參 加 「 教 學 與 行 政 革 新 研 討 會 」 的 都 是 本 校 的 領 導 階 層 ， 各 位 的 努 力 不 僅 可 以 促 使 本 校 在 教 學 中 持 續 維 持 第 一 ， 還 能 夠 與 國 內 的 公 立 學 校 一 較 長 短 ， 在 國 際 上 也 能 爭 得 一 席 之 地 。 也 惟 有 我 全 體 同 仁 秉 持 理 念 同 心 協 力 ， 加 四 倍 努 力 （ Redouble Efforts） ， 才 能 真 正 達 成 本 校 「 國 際 化 」 、 「 資 訊 化 」 、 「 未 來 化 」 的 目 標 。

最 後 祝 各 位 身 心 愉 快 ， 這 次 的 研 討 會 順 利 成 功 ， 謝 謝 各 位 。