

## 探討核心價值 冀超越卓越

學校要聞

【賴映秀／蘭陽校園報導】95學年度教學與行政革新研討會於9月30日於蘭陽校園進行，今年的主題訂為「超越卓越——重塑淡江教育的核心價值」。大會安排6位學術主管進行專題報告和同仁們的分組座談，創辦人張建邦全程參與，並在閉幕演說上，感謝同仁們的努力。他表示，淡江自第一波邁進第四波屢創佳績，但好還要更好，他與同仁相約以淡江60週年為期，希望達成卓越的目標，他說：「也許那就是第五波的開始。」

本校一二級行政、教學主管、秘書和各院的教師代表共二百餘人參與了這個盛會，張創辦人於開幕及閉幕式上兩度發言，在他發表的「高等教育理念與管理模式」開幕演說之中，揭示淡江將引進「企業模式」為第四個管理模式。他分析依此模式，決策面多以顧客的需求為大考量，依市場的競爭性制定策略，將有助於跨部門的整合，期待能與本校先前採行的同僚、官僚與政治等三個管理模式，相輔相成，「為大學創造出更多的優勢，能在全球競爭激烈的時代勝出。」（本期特摘錄精華以饗讀者，詳見本版專欄。）

校長張家宜於閉幕致詞中，回應同仁們於座談中所拋出的問題，指示核心課程應著手將課程重整，並以課程為本來找老師，不能本末倒置。而畢業生就業率，要積極透過院系所進行調查，作為將來辦學的重要指標。她也特別肯定基層同仁的付出，將許多細節處理得很好，87年以來執行的輪調制度，經過這麼多年，同仁們逐漸適應，應是發揮的時候。而對於大會上多次被提出的「淡江核心價值」是何定義，她認為可以持續探究，「不一定在今天得到解答。」

大會安排了6場專題報告（摘錄請見本期23版），由教育學院院長高熏芳、工學院院長虞國興、管理學院院長陳敦基、未來學研究所所長陳建甫、中國大陸研究所所長郭建中、美國研究所所長黃介正接力主講，每場僅20分鐘，十分精采緊湊，同仁都反映：難得聽課沒人打瞌睡。

分組座談由學術副校長馮朝剛、行政副校長高柏園分別主持，就大會所提的題綱進行討論，大會並於閉幕之前，舉行綜合座談。

座談會發言整理如下：

95學年度教學與行政革新研討會張創辦人建邦博士開幕致辭摘要  
淡江大學組織文化與四個管理模式

## 二、同僚模式

相較於官僚模式，同僚模式強調學術界應管理自己的事務。對各種事務不同的意見，不應由上級主管來決定，而須由組織中的成員提出自己的見解，彼此溝通協調後達成共識為先（Nuklasson, 1995）。因此，整個組織的決策過程是由同僚共同參與而完成的，在此組織中的任何成員皆有表達自己意見的機會與權利。於是，效率只是組織運作的一個附帶標準，而更重要的是質的提升與否，而非量的多寡。同僚模式可歸納為下列幾點特性：

- (一) 學術界管理自己的事務。
- (二) 專業能力的權威受到重視。
- (三) 決策過程採用共同參與、負擔及均權的方式。
- (四) 教授與行政人員彼此坦誠、互信。
- (五) 教授本身因適度的參與學校事務，而產生自我的滿足感。
- (六) 強調研究與改變及以問題為中心的決策方式（張建邦，1982）。

同僚模式的管理雖有助於教授擁有內在滿足感與對學校的認同感，但學校本身的目標與教授的目標往往無法一致，而各團體本身為了目標的達成與自我利益的維護，導致彼此意見分歧難以整合，而造成組織分裂，各次級團體競爭的危機。Weiss(1995)在「學校四個“I”的改革」(The Four “I” s of School Reform: How Interests, Ideology, Informa-tion, and Institution Affect Teachers and Principals) 一文中指出一個組織可能因組織成員彼此利益，意識形態，獲得的資訊不同與制度本身所形成自我的文化，標準運作程序和組織決策過程的差異，而產生共識凝聚與執行的困難。尤其是教師本身專業的差異性，往往使得同僚共治的管理模式難以有效的運作與改革。

## 三、政治模式

Herbert Simon的理性決策是政治模式的先驅。而所謂的「理性」是強調有機體外在環境的客觀特性，而組織與個人所做的決定都是以「還滿意」(satisfactory alternatives)為目標，而非以「最佳」(optional satisfactory)為最終方案。所謂的「政治性」指決策與行動乃由行政人員依循有規則的管道進行互相討價還價的活動

，而“結果”是由妥協、衝突、行政人員所持不同利益及影響力等混淆的結果，並非針對問題解決所做的選擇」（張建邦，1985）。因此，政治模式是由組織中的成員經由妥協、協商之後，其中可能牽涉某種利益的交換，而形成決策的最終方案。在大學教育行政組織中仍可能存在著政治模式的管理。尤其是官僚行政體系與專業學術教授的各自目標不同時，以政治協商的方式來完成政策是不可避免的。就如Hazard Adams (1976) 所觀察的：

「大學本身較像一個政治組織更勝像一企業機構。雖然在學術神話的歷史上，大學有如伊甸園一般，是學術與行政充分分工，行政人員與教授各司其職，且充分合作。但事實上，教授控制課程、學術品質等，行政人員控制預算，人事問題則存在兩者之間的陰暗處。這不是權力的分配，而是權力的擴大」。

政治模式的特性可歸納為下列幾點：

- (一) 強而有力的政治因素促使問題的出現。
- (二) 爭論某人或某一團體負責制定政策。
- (三) 政治爭執多因關鍵性(critical)的決策引起，而非例行性(routine)的決策。
- (四) 衝突是必然的，而妥協、交涉乃是獲致決策的必經途徑。
- (五) 外在的利益團體深深影響決策過程。
- (六) 官僚體系所規定的正式權威受到嚴重的挑戰。
- (七) 縱使決策已定，依然爭論不休。

縱使學校是相當有系統的組織，爭論還是必然的。除了成員與團體的利益之外，校園外客觀的環境因素介入，也使組織本身需在體制的正式權威外，找出共同可接受的決策方式來維持學校的運作，而利用政治模式來解決問題便成了不可避免的方式。

#### 四、企業模式

60、70年代西方社會進入「後工業社會」，仍不脫離資本主義的「市場化」概念的支配。80年代新右派(the new right)的「新自由主義」與「新保守主義」興起，更強調減少政府控制與社會干預，由市場機制充分發揮功能，讓各產業運用「企業家精神」(entrepreneurship) 滿足其顧客的需求（陳伯璋，2001；湯堯、成群豪，2003）。依照世界銀行所採用AIS(Association for Information System)分類，教育是歸屬於公共行政業務「服務性質」事業，為第三知識產業。隨著知識產業化趨勢，使得高等教育產品具有商品性，需用企業化策略來經營。

「企業模式」的目的在於戰勝對手，創造組織長期良好的績效。然而組織為了要戰勝對手，必須配合不同部門各項決策環環相扣的特性，將資源做合理化的運用與分配；人力、財務、行銷、生產、研發等各單位管理功能與努力均需指向同一目標，才能統合成一體的策略，而非片面的各行其事(Porter, 1998)。是故，「統合」

(integration) 是企業模式操作的首要策略。「企業管理」包含如何有效成本管控，建立企業中客戶間的網絡，加強企業中各單位與領導階層的溝通，立即解決問題；創造利潤，增加收益，以迅速、準確方式回應市場變化和客戶需求更是「企業管理」的核心價值；其次，建立一套標準化作業流程，提高整體業務效率與效能更是「企業模式」中最不可被忽視的。

由此可知，企業管理模式特性除了強調「責任績效」，也期以最低的成本，創造最高的利潤，以快速的反映出市場的需求。依據以上的分析，可歸納出「企業模式」被運用在大學治理中具有下列幾項特點（莫家豪，2002）：

- (一)教育提供者與參與者多元化。
- (二)運用內外部評鑑機制確保學術品質。
- (三)鼓勵內部競爭，增進整體績效責任。
- (四)投入營收與利潤的開創。
- (五)系所成立與課程開設以顧客需求為主。

是故，大學組織「企業經營模式」，以考量成本(cost)、效率(efficiency)、產出(productivity)與效能(effectiveness) 四個要項為主。因此，一所大學在採用「企業模式」發展學術與課程時，就必需靈活的以下列四個企業化策略為核心：1. 「區隔化」(differentiation) —避免與其它科系或大學重複開設課程，減低開課成本；2. 「全球化」(globalization) —運用教育科技，促進全球大學的教育競合關係；3. 「個別化」(individualization) —大規模的「量身訂作」(mass customization)，發展出精緻課程內容，以符合不同背景學生的個別需求；4. 「集中化」(focus) —集中資源於發展具有特色之學門、研究中心或跨領域之學程，以增強大學的競爭力（Wilson, 2001 引自Altbach）。

企業管理是一門藝術，不同的管理者、不同的企業會有不同的管理模式和管理方法，管理系統必須和組織實際情況互相結合，才能構建符合組織特點的管理系統。

Berdahl, Altbach and Gumpert (2005) 就認為「企業模式」是一種相當積極重視市場走向，並隨時增進反映社會的需求，且在經費緊縮時期，能減輕社會壓力與責難，適度調整大學系所的管理模式。但另一方面，這也可能是學校在經營壓力過程中，必須與同時身為真理維護者與知識創新者角色妥協的一種模式。而大學為了能更靈活於實踐「社會職責」與「社會需求」兩項目標，求永續發展，「企業模式」是現今最被積極運用的管理模式之一。

結語

淡江的行政領導團隊以及三個管理模式已成功地帶領著淡江走過五十六年。而第四個管理模式—「企業管理」的加入，可供淡江在進入第四波階段，協助行政管理團隊不

斷創新與突破，以爆發出無窮的發展潛力。Clark(引自Altbach, 2005, p. 9)就清楚的描述這四種模式的內涵：

「政治協商主要功能是要傳達不同公眾利益，而這些又是政府內部與外部一些主流團體所最在意的。官僚科層體制的功能是連結不同單位，組成一個規律行政團隊。學術寡頭的功能則是保障專業自治，將學術工作與標準制訂，給予與學術最有關的一群人來管理。而市場功能則是以內部員工、顧客與機構立場，增強保護其選擇的自由，因而間接協助組織的彈性與適應性」。

以下為四個管理模式的重點特色（見表一）：

(一)同僚模式最適合於專業次級系統，此系統決策是由教師所擬訂的，工作動機高且係發自內心，工作富有挑戰性，但參與者會運用聯合、競爭及協調的各種方式制定決策。

(二)官僚模式適合於行政次級系統，此系統決策是經依上級領導之裁決而制定，因此效率相對高。

(三)政治模式適合於整體組織系統，因系統決策是由影響大學外在的客觀因素所決定。強調參與者之間的協商、妥協，與政治性策略的運用。

(四)企業模式適合於跨部門整合系統，決策面多以顧客的需求為最大考量，依市場的競爭性制定各項策略。

#### 表一：四種管理模式特點

現今大學在運用不同管理模式的目的是在於希望為大學創造更多的優勢，以能在全球競爭激烈時代勝出。因此，組織創新與轉型變革已成為二十一世紀大學未來必須的生存條件。但前哈佛大學校長Derek Bok(2003)也提出忠告：

「在努力追求卓越與進步的過程中，大學若貪戀表面的短暫收穫，終將犧牲一旦失去即難復返的核心價值」。

大學領導者主要任務就是在詭譎多變的狐狸時代(Kerr, 2001)，掌握大學教育的核心價值，了解環境帶來的機會，發揮自己的辦學特色，有效地擬定及執行藍海策略、檢驗成效，進而使大學能夠生存、成長、茁壯。未來，唯有能靈活運用四種管理模式，適時回應環境變化的大學才會是這場全球競賽的優勝者。





	專業次級系統 (技術層級) (同僚模式)	組織次級系統 (管理層級) (官僚模式)	社會次級系統 (制度層級) (政治模式)	市場次級系統 (產業層級) (企業模式)
目標	*含糊不清 *競爭 *不一致	*確定 *少爭論 *一致	*含糊不清 *競爭 *不一致	*確定 *一致 *競爭性強
技術	*不明顯 *有問題 *技術以知識 能力為主	*明顯 *例行化 *技術以經驗 及勤練為主	*不明顯 *整體性的	*明顯 *整體性的
環境	*較不確定 *約束少	*較確定 *約束多	*依環境及工 作要求而定	*多元 *跨部門
領導	*民主領導 *關係導向	*權威領導 *工作導向	*首長和政 治家導向	*消費者導向
結構	*非正式的 *有機性的 *自主 *分權制 *高度分化	*正式的 *機械性的 *層級化 *集權制 *高度整合	*混亂組成的 組織次級系統 之高度分化與 整合	*多元 *分權 *高度整合
決策	*參與 *流動性參與 *意見一致 *差強人意	*獨裁 *穩安性參與 *理性化 *最佳程度	*諮商 *討價還價 *差強人意	*協商 *跨部門意見 整合
動機	*發自內心 *工作內容豐 富 *四海為家 *效忠專業	*外在因素 *工作例行化 *安於本位 *效忠學校	*依技術高低 之評估而設立 獎勵制度 *效忠國家	*外部競爭 *利潤優先 *效忠市場