

## 高教勝出關鍵——「由外至內」的思維模式

社論專載

過去幾年，由於政府對國內大專院校的設立大量開放，使得高等教育市場的生態起了重大變化，不利的副作用亦不斷浮現；例如，學生素質低落、就學貸款呆帳大增、校園倫理淪喪、學校招生不易與惡性競爭等。不但造成學生個人、家庭、社會與國家資源的浪費；更重要的是逐漸地腐蝕下一代正確的價值觀。從另一角度來看，此現象將使國內的高等教育市場重新洗牌、去蕪存菁，其結果未必不是件好事。從「適者生存」的自然演化（evolution）而論，部份學校勢必自然式微，終被淘汰；但就「困獸之鬥」的人為革命（revolution）而言，一些學校將進行變革（如創新再造、校內□校外整併）以突破重圍。

在現今極度混沌的競爭環境中，「適者生存」是不足取的消極性思維，人為變革才是快速解決問題的積極性作法。面對逐漸惡化的環境——少子化、社會對大學生評價下降、外國大學的扣關與學歷承認等威脅，各界已感受到莫大壓力並開始採取因應措施。可由各校不斷地創造特色、推出促銷活動及教育部的總量管制政策與系所評鑑機制看出端倪。處於此「內憂外患」的衝擊下，雖然本校的表現一直都相當卓越，但更應具危機意識，勇於思「變」，提早進行大幅度的躍進，就如同張校長家宜於新春團拜中所言：「今年是鼠年，希望我們能像飛鼠一樣，一飛衝天，不要像一隻過街老鼠，人人喊打」。

堅定的思想會形成信仰，而堅定的信仰更能產生強大的力量；基於此，要展現強勁的力量，正確與堅定的「思維」乃是關鍵。雖然「官僚模式」、「同僚模式」、與「政治模式」一直是本校過去卓越成就所賴之重要治學文化；然而，這三種模式僅適合於內部運作，能使內部達到穩定均衡，但面對高度不確定的未來，應由以上三種「由內至外（inside-out）」的思維模式，轉變成具競爭意涵的「由外至內（outside-in）」思維模式——即「管理模式」。為了要在詭譎多變的高等教育市場中勝出，具體而言，有效的管理模式思維應包括下列五項：

一、流程性思維：任何工作均須透過一系列的活動始能達成，這些活動均有其前後順序，若能有效掌握邏輯性，依流程循序漸進，任務將迎刃而解。

二、創新性思維：「特色」的本質是「差異性」，須經由創新去創造，一個組織唯有透過不斷創造特色，才能獲得競爭優勢並持續保持領先。

三、重點性思維：有效使用有限的資源，將決定管理者的管理成效，應能判斷事情的輕重緩急及將較多資源分配於重要活動，不要專營在雞毛蒜皮的瑣事上，即眾所熟悉

的80/20法則。

四、權變性思維：面對詭譎多變的競爭環境，唯有採取彈性的應變措施，才能即時爭取機會或避開威脅，此正是「窮則變、變則通」的最佳寫照。

五、系統性思維：彼得·聖吉（Peter M. Senge）在其《第五項修練》一書中指出，最重要的修練核心思維乃在於「整合（integration）」及「整體（whole）」，唯有有效整合整體中的各個要素，才能順利成事。

當我們做一件事情時，不論多困難，若能基於以上五項思維，將會明顯感受到一股活力與信心！全校現正進行自我評鑑，各系所不妨試試，相信必能在評鑑的前提下，有效兼顧顧客服務與教學品質。