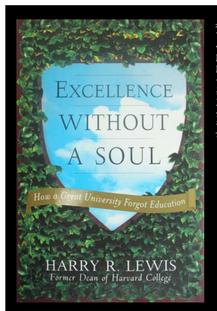
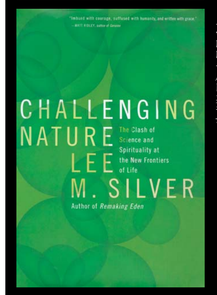
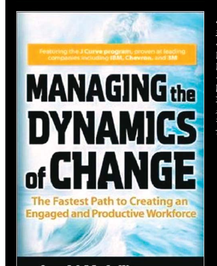


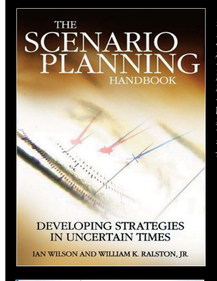
教育學院院長尚東芳導讀



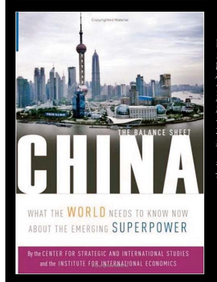
工學院院長虞國興導讀



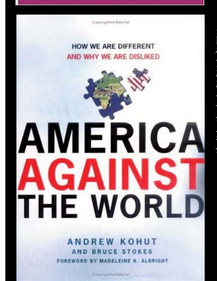
管理學院院長陳政基導讀



未來學研究所陳建甫導讀



中國大陸研究所所長郭建中導讀



美國研究所所長黃介正導讀

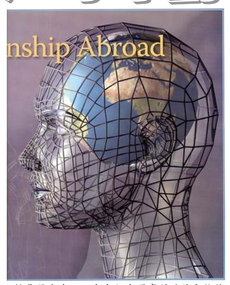
6場專題探新知 創辦人一手擘劃

【賴映秀／蘭陽校園報導】創辦人張建邦為大會擬定主題「超越卓越——重塑淡江教育的核心價值（Beyond Excellence: Reformulating Tamkang Educational Core Values）」，來自於閱讀哈佛文理學院院長 Lewis, H.的新書《Excellence without a soul》的靈感，他認為一個世界一流且歷史悠久的知名學府，都能有如此的自省，應該值得我們深探。

大會 6 個專題報告題目也全來自創辦人的擘劃，分別來自於 6 本今年出版的新書（如表列）。他表示，大會主軸除了要以哈佛教授的反思為起點，探討教育的深義，還要討論近日最熱門的生物科技議題，藉由 Silver, L. M.《Challenging Nature》一書，討論宗教與科學的衝突、複製羊與複製人對社會的衝擊等問題。此外，第 3、4 本為方法論，談管理、企業文化，而最後兩本則是以最受圭臬矚目的中國與美國對全球的影響作結。6 場專題報告由 6 位學術單位主管擔綱，根據創辦人挑選的 6 本書，經過幾個月的研讀，並蒐集補充其他相關資料後，提出報告與建議討論提綱。

創辦人表示，每年夏天學校一放暑假，就是他到美國「逛街」的時候，但他逛的是「書店」，每次總能滿載而歸，提供他源源不絕的新知，每年的救學與行政革新研討會的主題，也總是在這個時候成形。

校長張家宜於開幕致詞中，也以美國耶魯大學校長里查，李文（Richard Levin）的文章《世界最全球化的大學》來回應創辦人所訂定的主軸。她表示，因應全球化的趨勢，全球大學都選派學生負笈國外，甚至安排出國實習（internship abroad）機會，許多研究也跨國執行，已成風潮。她舉美國新聞週刊 NEWSWEEK 八月份所製作的「世界全球化大學排行榜」爲例，開放性、多元化、研究成果爲評選依據，而在這些學府之中，跨越國界的學生流動，已有不斷增加的趨勢，而邁向一個全球化大學需要強力領導（stronger leadership），才能建立卓越的核心團隊。



▲校長張家宜以一本介紹出國實習的英文雜誌為例，說明大學國際化的重要。

追求卓越的省思：大學教育的核心價值

◆高熏芳

21 世紀是知識經濟的時代，國際間知識經濟的競爭高度仰賴大學教育，而追求高等教育的卓越化，早爲世界先進國家高等教育的發展主流。我國教育部「學術卓越」、「五年五百億」、「教學卓越」等計畫驅駛大學校院紛紛投入相關的競爭。

追求卓越的過程中，許多學校不免以「世界之最」哈佛大學爲學習的對象，本校 94 學年度教學與行政革新研討會也特別針對該校歷史、現況與展望進行探討，了解其特殊的「體質」與「資源」條件，並且研讨如何整合本校資源，發展優勢與競爭力。本校在本學年度築獲教育部教學卓越的獎助，顯見過去辦學的績效以及未來發展的方向都獲得高度的肯定，本校嚴然已邁入卓越的境界，攻佔卓越的灘頭堡。如果說我們在追求卓越的歷程中以哈佛爲鵠，我們在獲得卓越之後更應反思以哈佛爲戒，隨時自我提醒低調，避免陷入卓越的迷思。

Harry Lewis 任教哈佛大學資訊科學系 32 年，並且兼任文理學院院長長達 8 年，負責大學部學生入學、課程與教學、獎助、學生事務以及體育教育的政策。Lewis 在《Excellence Without a Soul: How a Great University Forgot Education》之書中嚴厲指責哈佛這個研究型大學，在追求學術卓越的歷程中忽視大學設立的宗旨與教育目標，以致學校淪爲市場化的商業機構，只求「客戶滿意」而忘了「教育目的」，只求「品牌授予」而忘了「知識之城」，只求學生的「工作與成績」而忘了他們的「心智與靈魂」，只求學生是否「聰明」而忘了他們是否有「智慧」，只求學生是否「成長」而忘了他們是否「成人」。以上的缺失具體反映在「課程目標的設定與教學內容的規劃」、「專業系所與通識核心課程針對品格與公民教育的整合」、「學生學習機會的提供與學習方式的設計」以及「教師對於學生學業指導與品格輔導的投入」等面向。

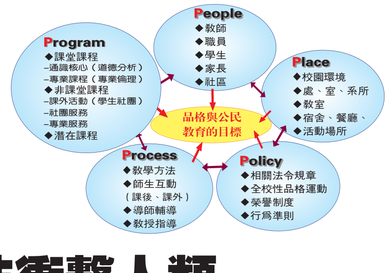
看看別人，反思自己，本次會議中可以自問以下的問題:

1. 大學課程的規劃究竟應該如何回應社會的教育需要，並且兼顧教師的專業以及學生的發展？
2. 大學通識核心課程與專業課程究竟應該如何整合，以促進學生的全人發展？
3. 大學除了課堂性課程外，尚需提供哪些非課堂性課程，以培養學生的品格及公民素養？
4. 大學教師在追求學術卓越的壓力下，如何兼顧學生的學業指導與品格輔導？

雖然在不同的時空下對於「卓越」一詞有不同的解讀，但仍不可忘記大學教育的中心思想與核心價值——服務人群，服務社會，改造世界，以及對於大學生的教育責任——品格及公民教育。

本人認為本校「超越卓越」（Excellence with a Soul）可以朝向深耕「品格及公民教育」的核心價值，謹提出「The 5 P’s of Possibility」的可能作爲及其關像說明如下:

People——教職員工與家長及社區人士的自我期許，建立身教與言教典範
Policy——檢討或重建相關法規與措施，形塑關懷之校園文化
Program——深化整合大學核心課程與專業課程，改進教學方法與評量準則
Process——整合學生課外輔導與學業指導，促進全人發展
Place——佈置或經營相關環境設施，引導學生合宜行爲規範



J曲線：開創一條可加速有效變革的蹊徑

◆陳敦基

變革與創新是組織追求進步與永續發展的必要手段，但對於習於舊制的部屬或主管，將因改變的過程充滿許多的不確定性，甚至失敗而心生畏懼。身爲推動變革的主管當然責無旁貸地必須領導組織中所有成員一起面對變革，並協助其克服情緒、心理的障礙，以強化其對變革的認同及接受，進而積極參與變革。美國南加大知名教授 Jerald M. Jellison 提出所謂的「曲線的管理概念，個人以爲其不僅是一條可同時刺悉部屬面對變革的情緒反應與績效表現的起伏曲線，更是一條可指引領導者加速有效變革、提升組織績效的反轉曲線。

在今天大學競爭如此激烈的時代裡，淡江大學亦得因應未來趨勢，不斷持續變革與創新，當然在校園內的同仁們必然亦會因教學與行政推行新制度（如輪調制度）、新措施（如英語授課、遠距教學、研究獎勵），甚至組織重整（EMBA 整合），產生對變革的不適應，以及與個人利益相背的情事，而產生諸多不安，乃至抗拒的心態，身爲單位領導者、主管的你／妳，若能善用「J 曲線」裡所傳授的微妙管理技巧及法則，必能有效克服此類組織障礙，加速建立新制、推動新法，帶領同仁提早體驗組織成長及變革成功的喜悅，並得使淡江大學「超越卓越」，邁向另一發展的高峰。以下綜整 J 曲線的主要管理技法及分享個人心得。

1. J 曲線可洞悉一般人面對變革的情緒反應與績效表現。此曲線微妙描述一般人面臨變革時的 5 階段心緒轉變，從心生畏懼（高原期）、排斥抗拒（降坡期）、操作生疏（谷底期）、心悅誠服（升坡期），到得心應手（頂峰期）。而績效的表現亦相對呈現由高至低，再反轉擊升的起伏現象。

2. J 曲線可指引領導者加速有效變革、提升組織績效。在宣佈新制時，領導者應具體說出新制願景，以降低部屬防衛心；在抗拒變革期，部屬會反彈，發出回歸舊制的聲音，這時應積極與基層溝通、以調問取代告知、以催化（activation）方式化阻力爲助力；在調適的低潮期，要讓部屬無懼於犯錯，並不斷給予鼓勵、幫助部屬重拾信心；在逐漸上手期，對於部屬初期成功給予個人化讚美、即時性獎勵；在得心應手期，優秀領導者應有胜量與部屬分享改革的光環，勿秋後算帳，並用心讚賞每位部屬的貢獻。

3. 組織成員面對變革的反應通常分爲聽命者、觀望者及死硬派 3 種，而說服與教育是最經濟的溝通方式。說服對於行爲的改變效果其實有限，通常只對態度中性的觀望者較有用；而威脅只可改變行爲而無法改變態度，更糟的是會使部屬記恨在心。因此，改變人們行爲最經濟的溝通方法就是說服與教育，但應使人們有尊嚴地願意去改變。

4. 催化方法是一種化變革阻力成爲推動助力的藝術。催化可有效地將成員原本排斥的態度，轉化爲對接受、有信心，並積極參與變革的助力，主要方法包括將大計畫分割成連續的小目標、給予即時獎勵、讚參與者不要怕犯錯、提供適切的訓練與指引等。

5. 與基層溝通，給予明確指示並建立責任。主要方法包括將變革予以拆解成執行步驟、將高階管理語彙落實成基層可執行步驟、採取進行細微管理、相互設定預期表現、確定落實績效協議、詳述績效的正負面後果、潛在問題的因應計畫，以及要求成員對責任公開承諾。

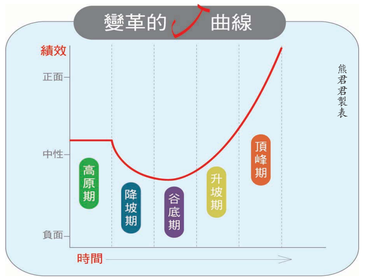
6. 以同理心體諒變革中部屬的負面反應。推動改變時常會聽到部屬抱怨，此時宜採取「盧竹術」裡「曲腰」（如竹一般，遇勁風彎腰，就是認同別人感受，使用他們的語言）與「迅速歸正」（當勁風過，竹即恢復直挺，即重新回復到新方向）的並用技巧，處理員工的負面反應。面對挫折，領導者心情亦不免有負面情緒，但務必保持低調反應，也不要批評或怪罪其他人。

7. 個人化讚美可以激勵同仁參與變革的士氣，並得到最佳的表現成果。所謂「女爲悅己者容，士爲知己者死」，正是詮釋讚美概念的最佳運用。管理者想要從部屬身上得到對組織的回饋，面對部屬的態度就是不能吝於給予讚美。不論誰都聽不膩讚美，甚至是身爲領導者亦需要讚美。

8. 打造一個激勵環境，讓變革開始變得容易，並使人們樂在其中。許多領導人誤以爲激勵就是以華麗辭藻爲成員打造一個空洞願景，所謂「激勵」應是從滿足人們多層次、多元化的需求出發。其不僅可爲管理部屬情緒的方式，亦可爲鼓勵其尋求更高成就、更難任務時的有效工具。

9. 要保持變革的熱情，而領導者就是變革的能量來源。在實施變革的長期過程中，組織中的成員需要有持續的能量來保持變革的動機與熱情，而能量的主要來源就是領導者，團隊的熱情程度正可反映出領導者的能量大小。

10. 組織變革需要成員的承諾，更需要管理當局支持與資源，以建立變革的文化。變革的成敗繫於組織是否建立變革與創新的文化，而變革的文化氛圍則需要結合變革行爲與獎懲計畫。如果員工能建立變革的責任感，管理當局亦能提供充分的資源，並連結行爲及獎懲，組織變革即可能成功。



形塑具有變革導向的企業文化——以情節規劃策略為例

◆陳建甫

情節是指未來可能發展的結果，它反映出某些社會事實與對社會發展邊的預期結果。情節規劃不僅被使用在軍事戰略分析上，也廣泛的運用在商業營運診斷與民間機構的組織再造等議題上。「國際史丹福研究機構」（SRI International）情節規劃專家雷斯頓與威爾森（Ralston and Wilson）在「情節規劃手冊：在不確定的時代裡去發展策略」（The Scenario Planning Handbook：Developing Strategies in Uncertain Times）中，詳細介紹在面對不可確定的未來社會時，企業或組織決策者如何透過情節分析來解決不可預知的衝擊與挑戰，該書透過實際的案例，讓決策者能夠在最短時間內，瞭解何謂情節、分析方法、步驟與流程，以及如何使用情節規劃來作進行決策與採取行動。在進行情節規劃時，作者認爲需歷經臨機開始、先進行環境分析、產生情節與進行分析、以及從情節到決策等四項階段，並設計出 8 個步驟來讓決策者、組織成員、或輔導專家能夠運用，這包括：1 醞釀情節分析的圖案、2 獲得執行部門的認解、支持以及行動參與、3 定義所需決策的焦點、4 設計流程、5 挑選適當的輔導專家、6 形成情節規劃的腳陣、7 收集可運用的資料、觀點與可能預期的結果、8 確定與評估有哪些影響決策的因素、9 確定具關鍵性的力量與驅策動力、10 只專注在具關鍵性的議題、因素或驅策力上、11 評估不可確定因素與驅策力的重要性與可能產生的結果、12 確定「不可確定因素的關鍵面向」，以符合情節分析所需的邏輯性與架構、13 選擇情節分析運輒或架構，去涵蓋所有可能的情節發展、14 撰寫每個情節所可能發生的故事、15 需不斷演練合種可能發生的情節、16 給決策者提供意見、17 確定某些具體跡象來加以監督、以及 18 與變革組織不斷的進行溝通等。

不願意變革是企業或組織最常見的通病。部分是因爲企業組織並沒有感受到外在環境中潛在的風險與威脅，或是企業組織內部欠缺組織變革的環境、或根本無法持續修正或更新組織未來發展目標。因此，該書在第六部份裡，闡述企業組織需具備「警覺」外界環境變遷或未來不可確定的能力，需建構組織內部溝通機制與發展組織再教育的課程，以及持續微調、修飾、更新未來的情節以符合企業組織的需要。

首先，他們提出設定情節、監督控管、搜尋掃瞄、策略發展、選擇（或條件）性的策略發展、偶發（或意外）性的計畫、以及實際執行等一系列的「環境分析系統」。透過不斷搜尋與值測等方式去發現組織內部潛在的衝突、外在的危機與未來可能所面臨的風險。其中，當外在危機或風險向未釀清時，仍需要審慎發展選擇性策略加以因應，以方便企業組織能進行眞確的判斷與行動，另外，企業組織也需要珍惜偶發性計畫，以便應付突發性或「外卡」因素所帶來的衝擊。

其次，組織內部的溝通能量已經成爲組織文化變革的基石。當企業組織習慣威權式的領導模式後，組織內部所預見的問題、不同意見、或聲音便逐漸消失，雖然由上到下的單一的思考與運作模式，讓組織似乎變得比較有效率，但是，單純化的結果卻對企業組織喪失因應外界不同衝擊的能力，也澆熄組織內部所可能醞釀的潛在能力，這對要轉變成具有變革導向的企業組織文化無疑是一項打擊。因此，作者認爲除了強化組織溝通的能量外，企業主管更需要重新接受組織文化變革的教育課程與訓練，才有辦法讓整個企業組織成爲一個具有擘劃能力的企業組織。

最後，許多企業組織忽略要如何將這些可能情節，轉變成可具體執行的步驟，甚至需要針對不同部門或層級的需要來進行修飾或或調整，才能將情節分析落實到各部門。因此，他們建議企業組織除了要不斷的更新可能發展的情節外，更需對已經實施的情節策略與目標進行修正，如此，企業組織才能夠從逐漸熟悉變革、與醞釀具有變革取向的企業文化，而企業主管、組織成員才能習慣與善用這種變革導向的組織文化，來應付外來的衝擊與不確定。

反美主義與全球美國化：美國研究的省思

根據「美國對抗全世界」（America Against the World）一書的分析，美國例外主義的主要缺點在於：美國欠缺全球感，人民普遍對於外國事務缺乏興趣，又因爲受到個人主義的影響，忽略了國際合作的重要性。更特別的是，由個人主義與優越的自信心所產生的樂觀主義，使得美國人民相信先進的科學技術可以解決任何問題，進而對於國際上許多重大問題反應遲鈍。

其實，美國化並不能與全球化劃上等號，但是全球化的發展趨勢卻助長了美國信仰與價觀的傳播。因此美國人民一方面由於例外主義而對國際事務顯得冷漠；而另一方面，卻又因爲美國超強的地位，必須擔負起解決全球問題的重任，遂產生了其他地區人民對美國愛恨交織的複雜圖像。

美國強權邁向式微？

美國雖是唯一的超級強權，但其影響力卻有其限制性。美國布希總統在 911 事件後所稱：「不選美國站在一邊，就是和恐怖份子站在一邊」的發言，充分凸顯美國 either my way or the high way 的強勢作風，造成內支外強的窘境，今許多政策分析家預言美國霸權將逐漸沒落。

其實早在廿年前保羅．甘迺迪（Paul Kennedy）的巨作《強權興衰史》問世時，即有論者提醒美國必須警惕強權由興起到衰敗的歷史規律。數年前，奈伊（Joseph Nye）出版的《軟權力》（Soft Power）一書中，提醒美國人民除了船堅炮利的軍事硬權力之外，美國更有條件以推廣文化、教育、思想等軟權力來鞏固眞正的世界領導地位。

中國崛起挑戰美國地位？

2005年夏天，美國許多重要期刊不約而同以中國崛起作爲封面故事報導，《The Atlantic Monthly》更以中美兩國發生軍事衝突爲主題論述。結不論上述期刊的報導是否危言聳聽抑或陳述事實，僅以報導的聚焦即可感受到美國對於中國崛起之關注。

中美兩大強權之關係究竟如何？根據卡內基國際和平基金會的一項調查顯示，多數人認爲中國是未來對美國最重要的國家、最可能成爲美國盟友的國家、可是經過交叉比較分析，中國也是最可能成爲美國敵人的國家，顯示世界領袖菁英對於中國未來發展抱持高度之不確定看法。

中美全球對局下淡江的位置

雖然全球反美浪潮可能影響美國在國際事務上的主導地位，惟在可預見之未來，仍不足以撼動美國作爲世界唯一超級強權之地位。中國以高速經濟成長與國防現代化逐漸崛起成爲亞太地區的強權，惟受到內部政治經濟社會諸多問題之牽絆，似亦難在短時間內與美國分庭抗禮。

台灣夾在中美兩強之間，雖在經濟發展與國家安全上面臨難局，惟倘能「明修兩岸棧道，暗渡台美陳倉」，應仍能以智慧邁向永續發展之路途。淡江大學美國研究深度及廣度頗受已被相關大學之肯定，而中國大陸研究亦有相當之成就。未來本校或國際學院似可思考在校內推動比較研究，或規劃雙領域輔合課程，並進一步思考連接大陸與美國大學相關領域之合作計畫，使本校在全球化或美國化的發展趨勢中，爭取到一個樞紐的位置。

挑戰自然：生物科技衝擊人類

◆廣國興

我接到的任務，是這本書「挑戰自然」（Challenging Nature），主要在談生物科技對人類的衝擊，所以我收錄一些生物科技發展的現況，與大家分享，而這本書對淡江也有一番啓示。

我先舉兩位患有免疫系統缺陷及肌肉萎縮症的孩子爲例，我相信他們的母親都曾經私底下呼喊著，「老天呀！救救我的孩子吧！」我想，除了上帝之外，就剩下生物科技可以幫助他們了。生物科技就是針細胞的運用，針細胞可以說是一個萬能的細胞，一個具有分化能力的胚胎，經過自我複製，形成各種器官跟組織，因爲這種特性，它可用來進行生物複製，希望藉此達到物種永續繁殖。

第一個複製成功的生物，是柴所皆知的桃莉羊，這個成功案例，是整個生物科技的一個里程碑，利用組織細胞的再生，治療像癌症、阿茲海默症等目前醫學界束手無策的疾病，甚至可以延緩老化。近年，美國更已經幫助 500 位下肢癱瘓的病人，得到部份恢復的效果；而把人類的基因移植到動物身上，以培植人類器官，則是另一種拯救人類的方法。至於利用相同技術的基因改造食物，到底會成爲人類的救星還是剋星呢？基因改造的作物，除了可以加入營養成分，最重要的是它可以具有抗蟲，所以不需要農藥，這是基因改造植物受到關注的原因。

回到這本書，作者提出兩個論點：第一，過去一百年的人，絕對想不到我們現在科技的進步，如同我們不可預見未來，所以無需擔心，也不需控制它。

第二，站在道德立場，作者認爲，只要是對人類的健康有幫助，生活品質有幫助，就應該全方位推動。

美國總統小布希在今年行使否決權，限制了幹細胞研究擴大發展，使得美國受到很大的創傷，大量人才外移；布希的反應，反映了很多人的恐懼；這些恐懼來自於 3 個因素：宗教因素、安全性考量、顯覆既有社會價值秩序。

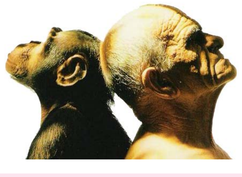
宗教與科學一直處於對立，宗教界主張上帝創造萬物，認爲生物科技就是人企圖扮演上帝，一旦如此世界會方寸大亂，如果人能扮演上帝，那還有誰能去控制他？而在東方國沒有這種宗教包袱，因爲東方人認爲，生命可以經由各種形式而存在，是循環的，所以生科對東方的衝擊並沒有西方這麼大。

另外，在實際的案例中可以發現，複製生物出現早衰的現象，引發對安全性的質疑；DNA 的重製，無法像自然受孕一樣完整，而無法符合人們對它的高期望。科學家也開始擔心，動物和人類的基因一旦結合，有可能引發像是一次大戰時，西班牙一種人畜相通的流感病毒造成兩千萬人死亡的浩劫。而歐洲則提出質疑，萬一有基因改造食物散播出去，會造成原生物種的滅亡。

然而也有人主張，若人類一味崇尚自然，會因爲食物的需求，對土地會造成極大的負荷與生態衝擊，造成所謂第 6 次大滅絕，所以部分科學家認爲，只有靠生物科技，才有辦法負擔持續增加的人口。

1995 年，美國實驗出無頭老鼠，證明有一天可以製造出無頭人，作爲器官的移植。這是一個對社會價值與原先秩序的挑戰，絕大多數的人，考慮人類基本尊嚴可能無法接受，但是作者站在理性觀點，持贊成意見。儘管如此，他仍提出一項質疑，若是動物和人類的精子卵子結合，那生出來的小孩會是動物還是人呢？社會又將如何看待這個孩子？這些都值得深思。

行政副校長高柏園曾在自己的論文中，針對這些議題，提出另一種思維：如果以孝悌代表儒家倫理，那麼其所受到生科的衝擊並不如像中猛烈了。



◀猴子的基因如果與人類基因結合，產生的物種結果究竟是人還是猴？

可將此議題直接納入教學，藉科技發展的歷史，讓學生了解，過去發展儘管帶來衝擊，終究爲人類帶來福祉。

3. 淡江大學應如何發展生物科技及藍海策略？

本校位於出海口，擁有獨特的寶貴資源，無須仰賴政府已被大量稀釋的資源，故近期內重重系所內部合作，並擬出長期方向，與醫學機構合作，以海洋生物資源相關生科爲發展目標，才是長遠之計。

第三種觀點看中國崛起

◆郭建中

近幾年來，國際學術界及研究機構皆在探求中國崛起對全球、對美國及對我國相關影響，例如：中國將繼續成長或崩潰？中國的政治轉型特會是民主的或失序的？中國崛起對世界經濟是機會或是挑戰？

對於以上問題，在本校追求超越卓越的同時，本報告主要將介紹第 3 種觀點，也就是轉型論者的觀點，了解中國崛起對世界、美國及台灣的影響，及對淡江大學追求超越卓越的啓發。

一、對台灣政府的啓發

轉型論者認爲，中國經濟成功快速發展的一個重要原因是改善中人的教育。1986 年中國通過中華人民共和國義務教育法，把義務教育由 5 年延長到 9 年。

事實上，中國大陸從第 10 個及第 11 個五年計畫都在推動所謂的「科教興國」，希望透過大量的理工科畢業生，帶動其高科技產品的生產與出口。目前中國大陸每年理工科大學畢業生的數額大約是美國的 4 倍。因此可以合理的推論，美國在高科技產品方面逆差中國 362 億美金，是和中國大陸每年大量的理工科大學畢業生有關。

但讓轉型論者高度評價的是，中國政府計劃在 21 世紀要塑造 100 所國內的重點大學。有關中國大陸的教育，根據美國耶魯大學校長里查，李文（Richard Levin）在 News Week（2006 年 8 月份）發表的看法，值得我們參考和了解的，主要有以下兩個方面：

首先，因應全球化，中國大陸的大學產生新的跨國關研究方法，把研究計畫的一部份移到另一個國家去執行。第 2，積極複製世界級著名大學的模式。中國一些想要進到世界級地位的著名大學，正慮心地研究美國的頂尖大學，吸取新觀念。

二、對淡江大學發展的啓發

淡江大學已是私立學校的第一名，並且因爲本校的優勢和利基，本校畢業生受企業的歡迎程度也和一些知名公立大學不相上下。尤其是過去所強調的國際化、資訊化與未來化，已讓淡江大學發展出自己的教學特色和重心。轉型論者的觀點除了肯定本校維持以往高品質的理論與實務結合的教學外，也有以下兩點可供我們參考。

（1）持續研究觀察競爭比賽的文化、政治、經濟與國際安全的變革過程，結合理論與實務的教學，讓本校的國際化核心價值能進一步影響。

（2）增強和世界及亞洲的名校互訪，甚至成立跨國際的整合研究室。目前我校和全球 25 個國家、89 所大學簽訂姊妹校學術交流合作，這其中美國及北美洲有 28 所、歐洲有 20 所、亞洲有 30 所，其餘分布在其他的洲或地區。這當中不乏有全球知名的大學，我校可以選定特定的目標，積極的觀摩了解其成爲全球知名大學的條件、內容和過程。如果條件許可，也可成立跨國際整合型的研究室。

另外，大陸的大學因應全球化的經驗，可供我們參考。參考中國大陸積極地複製世界級著名大學的模式。事實上淡江大學有些系所也已經是全球知名，例如電機系勇奪 Federation of International Robot–soccer Association 2003 年和 2006 年的冠軍，2004 和 2005 年的亞軍。類似這樣的系所，已經是全球知名、並建立了自己的品牌。如果超越卓越的目的是讓淡江大學成爲全球頂尖的大學，我們可以採取點、線、面的戰術，重點培養幾個系所成爲全球知名的系所，幾個系所成爲亞洲知名的系所，幾個系所成爲全國知名的系所，漸進式地達成我們超越卓越的目標。

創造更靈活的學生入學管道，鬆綁政策，跨系所或跨組的選課能夠更靈活。目前我國的入學方式除了統一入學考試外，亦有推薦入學的管道，但後者還是少數，因此可思考是否還有其他多元的方式。另外，歐美普遍實施一或兩年的通識教育，藉後再自由選擇一門主修課程的靈活教育方式，也值得參考。

目前我校和中國大陸 18 所大學院校有互動交流的經驗，包括中國科學院研究生院、北京大學、廈門大學、西北工業大學、對外經貿大學、北京航空航天大學等。以外，本所也和北京聯合大學、清華大學、首都師範大學、上海外國語大學等建立學術交流關係。基於這些關係和交流，未來可就中國大陸的大學教育改革，及其重點大學如何國際化加以觀察和研究，以供本所追求超越卓越之參考。

革新研討 眾議侃侃求卓越

■高柏園（行政副校長）：超越卓越需要價值上的反省，不能失掉靈魂，培養出的學生不能空有知識，需要有好的道德修養，才會對社會有所幫助。關於兩岸學校的合作，大陸的大學已經頗具規模，有些做法也是很先進，如何彼此合作整合、互動，學習他們的長處，是很重要的課題。回應中國崛起以及美國研究的省思，我們觀察現今的國際情勢時，應客觀瞭解自己的地位以及處境，不能還處在崇拜美國的想法裡，需要充分了解大陸現在的狀況，培養學生有國際觀、世界觀，對於多元文化也需有基本的認識，才有能力在未來與人競爭。

■鹿湘岳（總務長）：我從虞院長的報告中，感受到科技的變化很大，衝擊也很大；而從高院長的報告中，覺得團隊精神真的很重要，教育的問題、課程的問題，不只是單方面的各自爲政，需要各方面的配合，才能使政策發揮效能，看到成果。

■王高成（國際事務與戰略研究所所長）：回應高熏芳院長的報告，核心價值是很好的，但我們現在大受到市場的導向，忘了教育的本質、教育的使命、教育的目的，核心的價值跟目標需要我們共同思考，作爲未來的方向；學生需要兼具品德跟學識，爲了在進入社會後有競爭力，所需加重培養能力。關於郭所長的報告，中國的崛起，將會影響兩岸的競爭，台灣未來需要有全球化的胸襟，必須訓練學生吸收全球新知，培養國際觀，才足以應付國情勢的變動，具備高度競爭力。

■徐新逸（學習與教學中心主任）：此次的專題報告都很有內容，跨越了很多不同的領域，可以從中反思現在，並看到未來的方向，關於高院長的報告部分，講我體會到需要回到本身教師的身分，不能忘記本分，誤把工具當作目的，忘記初衷，應去思考教育的本質究竟是什麼？老師應該要給學生什麼，才能對學生有所幫助。關於大陸崛起以及美國反思的議題報告，則講我能看到前景，還有未來的需求，對外界有所了解，有更廣闊的世界觀。

■陳建甫（未來學研究所所長）：許多同仁反映目前進行的組織變革方案已經讓第一線工作同仁忙到沒有時間思考，因此配合變革的意願與士氣一樣低落。如果未來在推動變革方案前能充分溝通，並配合各種講習與進修活動，詳述爲何要進行組織變革的理由，其至邀請執行單位同仁共同集思廣益，篩選出可以解決的策略與方法，並輔以高額獎金，激勵優勝單位，將可以有效紓解組織內部壓力，以及降低反彈。

■陳欽基（管理學院院長）：若能善用 J 曲線，則能加速有效變革，英語授課處於第二階段——抗拒階段，值得運用管理動態變革的技巧，邁距教學部分則是高興夫球曲線，抗拒比較小。

■蔡信夫（社區發展學院長）：J 曲線是變革階段所採行的形式，在正常成長時便尊求 S 曲線，一旦到達頂峰，就必須再尋求突破，所以這兩個觀念是可以個別探討而不衝突，在不同階段，有不同的運用。

■馬朝卿（學術副校長）：各個專題都涉略不同領域，也都各有所重；引起討論的通核課程，可能未來可以加強學生對各學門的接觸，而不是像現在一樣流於浮泛，但是最重要的是要秉持著專業而不失通識的精神。

■陳鈞男（研發長兼奈米科技中心研究主任）：學校應該著重於全校研究能力的提升和創意的培養，具體的作法，就是加強產學合作、理論與實務配合，如此才能從大學評鑑中勝出；而學生的專業外語能力也需要重視，營造眞正的外語學習環境，以提升就業競爭力，此乃應持續努力的方向。

■黃鴻珠（覺生圖書館館長）：因爲社會、財務狀況等等各方面的改變，學生價值觀丕變，如何培養學生接受挑戰的能力，及培養新思維與創意，是很重要的一件事情。而老師們應該利用身教的潛移默化、言之有物的言教影響學生，從老師做起，由上而下做出改變，了解學生是絕對重要的。

■歐萬欣（國際學院院長）：核心課程十分重要，大家要集思廣益，找出自己的特色，引起學生興趣，呈現多元一體世界觀。淡江如果要超越卓越，絕對不可以忘記的是「校魂」也就是「胸懷世界，功在作人」，要懂得育才濟世，不可成爲關在象牙塔裡的學者，淡江也不應該只是沒有圍牆的校園，更應該是沒有國界的校園。

■陳欽基（管理學院院長）：目前 EMBA 課程是晚上在台北上課，但是行政部是白天在淡水工作，因此造成 EMBA 學生沒有一個與學校溝通的管道，所以建議學校在台北校園增設連絡窗口以服務學生。另外，針對以英語授課 MBA 的課程，學生適應問題與班級人數如何維持，都需要在作議值的考量與規劃，加強宣傳、學校課程配合，都不失爲一個解決之道。

■蔡信夫（社區發展學院長）：以行銷學的觀點來看，行銷應該從服務大量的顧客，到少量，到個別需求，所以我們有四個校園，藉由了解所有資源，開放四個校園，所有學生都可以相互選課，才能使老師針對學生需要做適當輔導。

■辛其亮（普建系主任）：這個教學與行政革新會議的資料，是不是可以 email 給其他沒有出席的教職員，讓大家都能了解今天的會議，另外，因爲舉竟淡江就像是一個非常大的大家庭，像是一些大型會議，可以把各個不同單位的同仁的座位，安排在一起，或許可以增加互相認識的機會。

■黃繁光（歷史系主任）：這個會議所討論的行政方面好像比較少，雖然問題好像沒有答案，但是提出來大家可以做思考；行政人員每天都有應接不暇的公務，講我想到九百多年前的王安石變法，他的觀念非常好，跟我們一樣是超越中的超越，而且還是斷裂、跳躍、前進，但是其中他的一句話：「上令如雷片般飛來」，使我體認到，每個單位的人員都很努力應付，而來不及思考。今天提到的見解我覺得都很好，但是要把有限的時間，應用在刀口上，或許應該針對各種任務分級；我們都很顧意配合超越卓越，但是有時候真的是忙得一團糟，如果能告訴我們焦點必須投在什麼地方，我們真的就會向前三級跳！

■ 尤本立（美研所專任助理教授）：我覺得追求卓越之前，應先注重細節，細節做好了，才有辦法談其他可能。像研究生的教室這學期取消了，我覺得非常不妥，而偏偏老師研究室都僅容旋身，只要有 3 個研究生來找我，我就得去借教室了。

■徐郁輝（資訊系副教授）：我們一直談行政與教學的卓越，我卻認爲學生表現卓越才是最重要的，我們可能要先回到問題的核心思考，放下個人的主觀意見，分析優缺點，做沙盤推演，才能得到答案。而學生目前面臨最大的問題，就是學習的速度太慢，但如何幫助學生，將資訊很快的傳遞給他們，讓他們有成就感，這才是我們應該關心的。

■趙雅麗（文學院院長）：擔任行政工作大家都遇到一個困擾，就是委員會太多，但是否能針對行政流程精簡，讓每個行政人員都能發揮得適得其所，使大家了解各自委員會業務，讓我們更能有指標性的評量，省下來的時間，就可以用在加強內部的協調溝通，如此更能發揮管理團隊的效用。