

95學年度教學與行政革新研討會

◆創辦人張建邦博士開幕致詞全文

以四個管理模式執行藍海策略

編者按：95學年度教學與行政革新研討會於95年9月30日在蘭陽校園舉行，創辦人張建邦博士發表大學管理與發展的理念，本報特別刊載創辦人開幕及閉幕致詞全文。

校長、兩位副校長、楊前部長、各學院院長、各位老師、各位同仁：「教學與行政革新研討會」今年首次在蘭陽校園舉行，前幾天我特地翻閱本會議舉辦的歷史檔案，發現自55學年度至今，這個研討會的召開，與上個月也在蘭陽校園舉行的「淡海同舟」社團負責人研習會相同，都有40年的歷史。第一屆會議舉辦的時間為民國55年9月12日下午2時，地點在台北校園的會議廳，當時的會議名稱訂為「行政績效研討會」，並邀請教育界劉真先生蒞校演講。第二年仍延續著第一年的名稱，但到57學年度會議名稱即改為「教學與行政革新研討會」。40年前我在淡江週刊中曾提到「教學與行政革新研討會」會議僅提供建議而不會做任何決議，決策部份則要在行政及校務會議上討論後做決議，因此到現在本校「教學與行政革新研討會」仍維持此項傳統與原則。

大學在塑造教育核心價值方面，應兼具歷史文化的傳承、社會責任，與市場需求等功能。大學既是企業也是社會機構，不能只走一邊，可以兩向齊頭並進。20世紀的大學在追求卓越的多元面向中，管理是其中最重要的一環。美國麻省理工學院前校長Charles Vest即提到，21世紀大學所面臨的問題，在於社會大眾對大學的要求愈來愈多，讓大學因為過度擴張而失去焦點。此外，21世紀大學亦面臨兩大困境：其一為經費不足的問題，以美國名校哈佛大學為例，雖然該校擁有250億美元之基金，但仍常抱怨經費不足，最近更導致校長離職。其二則是組織僵化的問題，淡江必須重視組織活化才能有效因應社會環境變遷的需求。

就淡江的管理模式而言，1980年代起已充分運用「同儕」、「官僚」與「政治」三個管理模式，從現在起又加上「企業」模式而修正為四個管理模式。大學組織的「企業經營」模式，以考量成本（cost）、效率（efficiency）、產出（productivity）及效能（effectiveness）四個要素。「統合」（integration）則是企業模式操作的首要策略。具體而言，大學在採用企業模式發展學術與課程時，必須靈活運用四個企業化策略為核心，第一是區隔化，本校四個校園的發展路線必須有所區隔，淡水校園為以研究為主的美式研究型大學；台北校園是以服務為主的終身教育及推廣教育；蘭陽校園是以英式全人教育為根基，再加上一個可隨時隨地學習的網路校園。第二為個別化，例如網路校園可以為不同背景學生需求量身訂作精確課程，達成個別化。第三為集中化，教學資源可以集中於發展具有特色的學門或研究中心，提升大學競爭力，而前述四個校園都可運用教育科技達成全球化。

史丹佛大學的幹普（Gumpert）教授特別提到高等教育已進入一個採紅海策略激烈競爭的時代，然而高等教育機構必須更強調文化遺產、人格塑造與德智體群美等的核心價值。由此可知，淡江雖引進很多企業管理方面的標語，但學校基本的建設仍不容忽視。我再三強調，今天特別移師蘭陽校園舉辦「教學與行政革新研討會」，即要展現我們已從連續的時代進入不連續的時代，亦即從過去稱校園為淡水校本部與台北城區部進而形成「淡水、台北、蘭陽、網路」四個校園。

總之，在詭譎多變的「狐狸時代」中，大學領導者必須掌握大學的核心價值，了解環境變遷所帶來的機會與威脅，發揮自己的辦學特色，有效執行藍海策略，檢驗成效，讓大學能夠生存、成長、茁壯。未來淡江唯有靈活運用四種管理模式，而且能適時回應環境變化，才能成為全球競賽的優勝者。

小啓：本期擠擠，社論、「一流讀書人」書評暫停一期。

校園視窗

淡水校園 <<<<< 知識之域

研發小型天線 師生獲中美專利

本校電機系副教授李慶烈與校友張建平共同合作專利開發研究的「小型平面式凹槽天線架構」，在95年8月1日通過中華民國專利申請，並在同年11月7日通過美國專利。未來可應用於筆記型電腦、藍芽耳機等可攜式的3C用品。

「小型平面式凹槽天線架構」是設計一由微帶線激發的平面凹槽天線，它具有重量輕、尺寸小、製作容易及易貼附、易整合等優點，因此應用層面相當廣泛。專利的的主要特色是以凹槽設計將整個天線更縮小化，以節省空間。

電機系副教授李慶烈專長為通信系統、電磁理論、微波電路系統，幾年來一直積極投入國科會計劃案的申請；而張建平是本校電機工程研究所畢業，目前在網路通訊公司擔任工程師一職，當時就讀期間協助老師專利的開發。

電機系副教授李慶烈指出，由於近年來個人通訊設備相當熱門，而相對性對於物件要求外型輕薄小巧，還有無線電腦的鏈結要求天線縮小，發現具有實用性價值，學校又剛好在鼓勵教師們多多申請專利，同時也提供專利的補助，因而決定開始開發研究。（林曉婷）

學雜費2月13日前繳納

會計室表示，下學期學雜費須於2月13日前至銀行繳納。學雜費代收銀行為中國信託銀行，請同學收到繳費單後，於繳費期限內，利用全省ATM轉帳或至中信銀、郵局櫃檯繳費，亦可信用卡繳款。註冊相關事項請參閱教務處網站http://www.acad.tku.edu.tw/index.asp。

繳費後自2月24日至2月26日止，可網路（http://www.ais.tku.edu.tw/sturg）或電話語音（02-26293502）查詢是否完成註冊，或是否欠費及預選課程。因故未完成網路註冊者，請仍至中國信託銀行繳費，但不開放信用卡繳費；並請於2月27日現場註冊前1天查詢是否完成註冊。若仍未完成，請攜帶繳費單學生註冊聯第2聯或ATM轉帳收據，到校辦理補註册。

配合教務處電話註冊查詢，日、進延修生註冊繳費單暫收6學分，研究所在職專班及二年制在職專班註冊繳費單暫收學分費，俟課務組加退選學分數確定後，再辦理差額補繳或退費；日間部和研究所延修生若補修學分數達10學分以上，則必須補繳該系最高年級全額學雜費差額。（會計室提供）

化學系友會 籌辦50週年系慶

化學系系友會上月24日在台北校園召開理監會，以籌辦2008年化學系建系50週年慶相關活動，決定將編印「淡江大學化學系建系50週年紀念專刊」，並將舉行500人元以上大聚餐以歡慶系慶。紀念專刊將介紹系友、教授、化學系系友、設備等，作為在校生的學習典範。化學系系友會會幹陳榮華表示，2000年淡江大學50週年慶時，化學系系友皆熱情返校慶祝，過了8年後，輪到化學系50週年慶，將於2008年暑假擴大邀請海外系友參加，凝聚淡江化學人的感情。（葉心宇）

蘭陽校園 <<<<< 智慧之園

油條豆漿 山羊名字定案

蘭陽兩隻羊命名活動於上月25日截止，由師生投票決定羊的名字，結果是「油條」與「豆漿」得票最高。接著同學反應的難題是：如何教會兩隻羊認識自己的名字呢？可以試著不斷的呼叫牠們的名字，以刺激學習的模式來教育羊的認知本能，也歡迎同學多多拜訪山羊「油條」及「豆漿」。（蘭陽校園）

台北校園 <<<<< 知識之海

台北校園 進修課程天堂

大學學歷已經不希罕，擁有多樣化證照及高學歷已是必然的趨勢，本校95學年度第2學期碩士、學士學位班將自1月底開始招生，本期除原有之各系所課程、職訓局補助在職專工課程外，將再增列飯店經營管理類課程、考照課程。想攻讀研究所、學習第二專長或提升自我職能的人士，可把握機會於本校校園進修相關課程。招生資訊於1月底可於本網網頁查詢http://www.dce.tku.edu.tw，或電洽(02)2321-6320。（進修教育中心）

公共工程品管班 17日開課

本部自85年起接受行政院公共工程委員會委託辦理「公共工程品質管理訓練班」業已培訓3500餘人次，對於預防工程缺失之發生及提升公共工程品質等助益良多。更將此班推廣至花蓮地區辦理，對於校務拓展有正面的助益。最近一期訂於1/17開課，歡迎有興趣者來電詢問，電話：23216320#51-54，網址：http://www.dce.tku.edu.tw。（推廣教育中心）

想學中文？淡江華語營最讚

為配合教育部向國際間推動華語，本校華語中心將於2007年暑期舉辦短期華語研習營。該研習營於2006年暑期首次辦理，招生對象為18-40歲人士，課程期間分為3週4週及6週，安排住宿於淡水校園，學生來校報到均需要參加聽、說、讀、寫之分班測驗。除了華語課程外，也安排了文化課程，包括中國功夫、書法等具傳統中華文化之課程，另外也會安排體育活動如籃球、桌球及游泳等。歡迎來電諮詢：02-23216320或網址http://www.dce.tku.edu.tw，email: dce@mail.tku.edu.tw。（華語中心）

網路校園 <<<<< 探索之域

線上美術館 展覽無限期

網路校園為了提倡藝術學風、拓展國際間藝術交流，與文錕藝術中心合作，推出網路校園之線上美術館——「文錕數位藝術中心」，依照不同主題分別設置數位展覽廳，只要輕輕移動滑鼠、點選畫作，就可以放大作品仔細觀賞。每個畫作旁，除了有該作品之作品名稱、作者等基本資訊外，透過音響導覽的詳細說明，便可以對畫作內容與意涵更深入地認識。此外，線上美術館還藉由網路學習互動的方式，提供與展覽內容相關的學習資源或繪畫小常識，增加對於展覽內容、藝術創作的知識。本數位藝術中心又與網路校園之部落格結合，以鼓勵創作分享與參觀經驗討論。（遠距教學發展組）

◆創辦人張建邦博士閉幕致詞全文

發展各院政策 重塑淡江魂

校長、兩位副校長、各位同仁：

本次「教學與行政革新研討會」從上午10點到現在舉行閉幕典禮我們整整開了一天會。我從會議開始就告訴各位，這個研討會已經辦了40年，目的就是要我們做腦力激盪，對一些高等教育行政上的理論作探討產生共識。但是有些與會的老師、新的系主任可能並不清楚這點，僅就教學上的細微末節作討論，這些都可以在系務會議、院務會議來討論，而「教學與行政革新研討會」所討論的內容則更深更廣。

看看學習與教學中心編的這本會議手冊，我們這次邀請的6位專題報告人都是新的人選，我希望每年盡量都找新的人來報告，這樣大家才有機會讀書，讀書可要花上幾個月，還要提交書面報告，最後所編印出來的會議手冊這麼厚一本，而比較從前會議的資料只有非常少的幾頁，內容顯然增加了很多，希望你們大家都能仔細的閱讀討論。

「教學與行政革新研討會」參加的同仁有200多人，而本校專兼任的教職員有2,000人，僅佔十分之一，所以大家要把會議中得到的新觀念帶回各單位，有機會就要傳達及說明這些觀念。我曾請教育學院首任院長黃炳煌院長在「教學與行政革新研討會」中提出報告，黃院長才剛來淡江，我就請他看幾本書。黃院長是教育界的前輩，和許水德先生是同班同學，他曾告訴許水德先生說：「我現在到淡江，張創辦人選叫我唸書呢！唸書還要做報告，很辛苦！很辛苦！」為了灌輸同仁一些新的觀念，這就是我要召開「教學與行政革新研討會」的用意。

學習與教學中心主辦此次會議，徐新逸主任也把歷屆研討會的專題報告人列出來，可以看到僅有一、兩位是重複到會中報告的，其他幾乎都是不同的人來演講。以前的研討會我們邀請校外的人士來演講，後來都是請校內的老師們演講，因為校外人士講的不一定比我們校內同仁講得好。我們自己的教授看過書之後報告的內容非常好，我很滿意他們的用心。他們要事先寫好專題報告的文章送給我過目，我若不滿意會請他們拿回去修改。他們也要擬妥會議中要討論的題綱，我都還會先看過，也修改過，主要是希望給各位一些啓發。「教學與行政革新研討會」一年就只開一次會，從前開一次會，不是在台北校園就是在淡水校園開，中午吃過便當，下午開完會就結束了。這次由於許多同仁向未來過蘭陽校園，所以決定到蘭陽來舉行，會後我一定要請大家吃晚飯，不能讓大家餓著肚子回台北。

有人問到研討會的主題是如何擬訂的，事實是這40年來每次訂定的主題都不同，我每年的暑假都要到美國一趟，會去逛波士頓大學的書店買些書看，並思考當年會議的主題。我會找比較有啟發性的主題，一旦等我挑選到適當的書籍閱讀後加以構思，再請相關的院長、系所主管或老師來讀書做專題報告。

去年我們的會議中有一篇「世界之最——哈佛大學」的專題報告，是希望讓大大家了解頂尖的哈佛大學有多少基金以及其組織和師資的情況等等。今年我選讀的這本《Excellence without a Soul》也跟哈佛大學有關。這書的作者Harry Lewis是Harvard College的院長，他覺得哈佛夠優越了，但沒有靈魂了，沒有靈魂的優越有什麼用？所以我們訂定今年的主題為「超越卓越——重塑淡江的核心價值」。現在說超越 beyond excellence，就是要excellence with a soul的意義，有靈魂的優越就是超越、跨越了excellence。哈佛大學是世界一流的大學，不論在美國、歐洲、中國大陸、Newsweek、Time所做的排名及任何評比都是第一。Lewis提到哈佛對自己的檢討表示：「我們這個excellence沒有靈魂不行了」。所謂excellence without a soul，就有一個例子是說哈佛教授為了方便學生就業，把他們分數打得很高，如



(圖/馮文星)

果打低了，學生會去包圍老師抗議。所以這本書給了我啓示，要excellence with a soul，我們才能超越卓越。

以前我當校長時，也遇過學生來包圍我說：「校長，老師分數打得太低，打C或B，都沒有A，害得我們出去要應徵職位，人家說成績怎麼這麼低？」所以我也曾和老師們開會來討論這個問題，是否老師能將分數提高一點，有些老師認為可以，但有些老師認為不可以，後來還是尊重老師自行去決定，我不會去影響他們。因為學生的程度若是差一點，分數必然打得好，也不能勉強而去責備老師，就算是一些好的學校也同樣會有這種壓力。所以我決定請教育學院高蕪芳院長來做第一個專題報告「追求卓越省思——大學教育的核心價值」。

最近宗教界對creation和evolution這個議題爭論得很厲害，所以我選了Lee Silver所寫的《Challenging Nature》這本書，並請工學院與農學院院長來做《Challenging Nature之導讀與省思》的專題報告，探討宗教、科學和biotechnology等方面的問題。

有關組織的管理，我選擇Jerald Jellison的《Managing the Dynamics of Change》這本書並由管理學院陳敦基院長來做第三個專題報告「J線：開創一條可加速改變變革的蹊徑」。接下來是《The Scenario Planning Handbook》所提到的方法論，請未來學研究所陳建甫所長向大家做第四個報告「型塑具有變革導向的企業文化：以情節規劃策略為例」。我們需要了解scenario planning，不管是哪一個系所都會應用到的。

最後兩個主題是有關世界兩大強國中國大陸和美國，他們一定會對台灣有所影響，影響到我們的國家，就會影響到教育，影響到教育，就會影響到淡江，所以我就思考要將這些問題納進來探討。我參考《China the balance sheet：What the world needs to know now about the emerging superpower》和《America against the World: How we are different and why we are disliked》這兩本書並由大陸研究所所長郭建中做第五個專題報告「超越卓越重塑淡江教育的核心價值：第三種觀點看中國崛起」以及最後一個報告由美研所黃介正所長來講「反美主義與全球美國化：美國研究的省思」。因為開幕時間很短，我沒有太多時間來說明本次會議的主軸，所以利用閉幕式的時間向大家解釋一下。

剛才聽到各位在分組及綜合討論時所提到的幾個問題，我在此做一回應。核心課程要開什麼課？譬如道德倫理課程，這位老師說我只

能教孟子的理論，開孟子的課就行了，另一位老師說我只能教韓非子，就得開有關韓非子的課程。這樣因人開課的問題以前在英專、文理學院時代就有了。我當副校長時，經常會接到介紹信，所以得把希望來淡江教書的人找來問，我會問他：「你能教什麼？」「我能教國文」是中國人誰教國文？，這也不是學國文的。介紹來的是美國人，他也不是學英文的，只要有bachelor degree，可到英文系教英文就行。當時是因為學校名氣不大、程度不高、師資不足，如果不開課，沒老師來授課也不行，只好採取這種變通措施。例如，老師雖然是中國人，但中文不太行，英文又不能教，政治學也不能教，那就只能教三民主義，當時學校聘請的三民主義老師有些就是這樣來的。後來教育部將三民主義的課程取消，替我解決了人情上的問題。但是到現在還會有人開課的問題發生就不應該，因為這樣學校如何進步呢？我認為這個問題很嚴重，各學院院長是怎麼聘老師的呢？各學院系所應該要有自己聘任老師的政策。例如在歷史系，要開授中國史就應該請中國史專門的老師來授課，不能說因為系上有教古史的老師，就讓他教中國史也行。要教古史的課，卻只有位專長中古史的老師，也馬馬虎虎讓他去上課。聽到各學院各系所的報告，這樣子是不可以的。

學校要有學校的政策，我們明確地將淡水校園規劃為美式的教育，所以我們致力發展Master degree及PhD program。台北校園完全做推廣教育，技術學院也在那裡，推廣教育可以以提供沒有學分或有學分的課程給在職人員來進修。蘭陽校園則採Oxbridge英式教育制度，師生全部住校。蘭陽校園有些老師反應不可以不要住校、不用英文授課，但這些都是學校規劃蘭陽校園時的政策，無法配合的老師，就不能在蘭陽，可以到淡水或台北任教。蘭陽校園暫時不會辦研究所，完全只注重residential undergraduate education，重點把握住了，其他就是蘭陽主任自己要去思考，所以淡水各個校園都需要依照各自的政策去發展。師資方面，台北校園的推廣教育多半聘請兼任的教師，學歷方面沒有多大的要求，但在淡水校園上博士班的老師，若沒有PhD怎麼教博士班的課？所以當然除了老師的學歷很重要，出版很重要，研究也很重要。因為各個校園不一樣的特色在發展，所以聘請老師的條件也不會一樣。遠距教學也可做推廣教育，所以我們成立了網路校園，淡水才會擁有四個校園。各個校園的政策不一樣，各個學院也該有自己的政策及發展的方向，所以我才要求寫計畫執行成果及檢討報告。像工學院院長來思考自己的政策，院長來報告自己的學院發展成什麼樣子？這是需要大家在系務會

議、院務會議中討論形成共識，譬如要開設的課程、授課的內容、教科書換不換、教科書何時可以出版等等。1952年我從美國伊利諾大學學成返國，當時在伊大上經濟學用的是Paul Samuelson教授所寫的書，這位學者原本在哈佛任教，但是哈佛不太重視他，後來被麻省理工學院挖角過去。我回來教經濟學課就用他寫的書教，當時連台大都不知道有這本書。有位台大老師問我從美國回來有沒有什麼好的書可用在教學，我就推薦這本教科書給他。可見當時大家的程度都不好，教授連新出版的書都沒看過。所以各學院一定要思考各學院的政策，也要有核心課程的政策，各位的政策是什麼？你們要培養什麼樣的學生？這才是excellence with a soul。

課外活動是整個學校的一環。我們的專業課程是一環，核心課程是liberal education，也是一環，再來就是課外活動。推動課外活動也非常的重要，幫助學生就業、發掘問題、解決問題的能力、團隊精神的培養等等都是在課外活動中訓練出來的。淡江的課外活動社團有200多個，現在已搬到體育館的新家，也有辦公室給他們，學生很高興。我昨天去看過，學生都很滿意。社團有了新家，硬體設備完成了，接著軟體部份就需各個社團做出成績來。社團應像淡江的三化一樣能國際化、資訊化、未來化，加強領導能力，其中也能包含外語能力。但學務長告訴我恐怕具備外語能力的社團很少。我建議他去拜訪外語學院院長，請外語學院各語文系的老師來教社團，外文不只是英文比賽，讓同學進社團可以講英文、日文、法文等外語。我期待淡江的專業課程、核心課程和課外活動的三個功能要互相配合發揮。

剛才也有位老師提到學生校園遊逛弄靜環境的問題，老師遇到該不該去指正學生？會不會多管閒事？我認為不是多管閒事，身為老師就是應該糾正學生不當的行為。你要表明自己是老師身份，學生對你會客氣一點。從前我剛當校長的時候，學校有位28歲就當系主任的賴俊授，留著長頭髮，雖然當時教育部還規定教師不可留長髮。他要坐校車，司機看他頭髮長以為是學生而不讓他坐，司機還說頭髮怎麼可以留那麼長，但不管他坐校車還管他頭髮長。我後來告訴總務單位要謹慎行，可不要得罪了老師。所以有時老師很年輕，學生看起來卻很老。我要說的是學校的環境是大家的責任，師生都要協助維護，只靠總務處幾個工友是不行的。老師們要有身教，看到了問題要教導同學，這是公德心的建立。

剛才文學院趙雅麗院長提到學校委員會太多的問題，這點我同意。現在學校已那麼大，事情越來越多，委員會當然也越來越多。例如採購委員會委員十幾個人，但有些人請假，可能是因為有些委員坐在那裡開會聽不懂，東西多少錢聽了也無聊，或許委員就可以少一些。委員會委員由各院系所推薦給校長指定人選，我認為校長也可以裁定部份用指定，部份可以讓有興趣的同仁自願參加。委員會也不一定需要9個委員，3、5人組成都可以開會。何況很多委員會開會時間還有衝突，委員就只好這個會參加一下，那個會參加一下，沒有善盡言責，失去了委員會召開的意義。

淡江建校已56年了，還有4年就是60週年。現在大家努力的目標是在4年裡如何使學校更優異而超越卓越，這個excellence應該就是淡江未來的第五波。我們以60週年做為一個目標，希望在這幾年裡大家努力經營淡江的第四波並朝第五波邁進。今天會議圓滿結束，請同仁們到離溪老爺大酒店繼續晚上的餐會。