

## 《管理創新與實務研討會專題演講》

專題報導

編者按：本校創辦人張建邦博士於四月廿八日應真理大學之邀參加該校主辦之「管理創新與實務研討會」，擔任大會專題主講人，將本校自創校以來的「淡江經驗」作精闢的陳述，本報特將全文分期刊載，與讀者分享其創校理念。

今天很高興應邀到真理大學參加「管理創新與實務研討會」，在座各位都是學有專精的社會菁英和教育先進，個人藉此機會和大家聚集一堂，透過研討互相切磋，集思廣益，覺得非常難得和榮幸。尤其今天會議的主席葉能哲博士和主持各項議題研討的大學校長，多位和淡江有深厚淵源，令人備感親切。記得兩年前有某雜誌報導，指出除了專門培養師資的師範大學之外，淡江是製造大學校長較多的學府。因有十多名校友散佈在各地領導大專院校，成績斐然，為其他學校望塵莫及，我想這是淡江一項難得的特色（與會就有四位校長出自淡江數學系，那就是葉能哲校長和同班級的張紘炬、陳森勝、林進財校長）。記得一九五〇年創校時，曾有堪輿師指出五虎崗是發「才」之地，日後必然人才輩出，看來預言不虛。今天會場上就是見證，在座各位校長不但在治校方面展現領導長才，在學術研究領域更表現傑出，今天研討會各項議題在你們的主持下必然圓滿成功。

值此二十一世紀伊始，人類進入知識經濟時代，回顧過去傳統工業經濟仰賴的是土地、資本、設備和人力。如今隨著知識經濟的發展，人類從依靠有形的天然資源轉移到無形的腦力資源，「知識」成了可貴的資產，「創新」成為立足新時代的必要條件，更是決定一國競爭力的指標。放眼目前世界先進國家，不但創新的程度愈來愈高，創新的速度也愈來愈快。在此波濤洶湧的潮流下、我們今天在此召開這項有關管理創新的研討會並結合理論和實務，正是契合時代所需，別具意義。

在探討「管理創新與高等教育」之際，個人樂於將五十年來投身教育，實際參與淡江興學經營，學校在管理創新方面的建樹，提供「淡江經驗」給各位先進參考指教。

高等教育的任務與使命

站在時代前端，領導社會並帶動風潮的高等教育其最重要的使命是培育具備均衡之專業與基礎知識，時代眼光與胸襟，社會責任與關懷，群體合作與領導能力等條件的人才。

在知識掛帥的社會中，人力資源的開發無疑是提升國家競爭力的保障。達成一國全面現代化及整體建設發展過程中，高級人力更扮演關鍵性角色。以台灣為例，土地不足，資源缺少，人才是決定一切的要素。過去五十多年來傲人的經濟成就，國民生活水準提高，增加國際能見度，實拜高等教育提供經濟成長所需豐富的人力資源。創校於一九五〇年，有幸與台灣經濟發展同步的淡江，不但見證了台灣由貧窮走向康壯的歷程，當年英專和文理學院培養的大量外語及經貿人才，更是絕大多數留在國內親身投入這一波創造經濟奇蹟的行列，發揮所長，貢獻心力。所以在台灣經濟起飛的成就裡，有淡江人努力打拚參與經營的一頁。

在高等教育範疇中，大學是重要的一環，肩負推動社會進步的功能。接受高等教育的大學生是社會的中堅份子，尤其在知識經濟的時代中，由於社會變遷和產業需求，為因應未來發展所需，必須培養各類不同的專業人才，以從事國家各項建設，這非一所大學能盡全功。所以建立大學特色，訂定培育人才方案，應是目前各大學努力的方向。如何建立學校特色及選擇培育何種專業人才，這些規劃和策略即涉及管理和創新。唯有勇於突破現狀，別具一格領先潮流，尋求正確的定位，學校方能展現生機活力。淡江在國際化、資訊化、未來化的辦學理念架構下，教職員生發揮團隊精神，精益求精，不但建立學校的風格特色，更締造許多創新的記錄。

「創新」除了依靠腦力、設備、領導、資源等內在條件，也需外在環境的配合。隨著科技飛躍，發展高等教育必須配合時代環境的需要，不斷調整更新本身使命。大學在高等教育中扮演的角色是人類研究發展知識的前鋒，其追求真理，傳播知識的目標與功能雖未變，但由於大學本身肩負創造知識與培養高等人才的特殊使命，所以大學不僅要能夠適應社會的變化，而且要領導社會的變化，更進而創造社會的變化。

要達上述目標，學校的發展策略需洞燭先機，因為隨著時代進步，社會所需人才非一成不變，如何因應社會變化，提供所需優秀人力，應是大學責無旁貸的目標。在國內私立大專院校中，淡江在這方面可謂表率。從五十年前創校時，鑒於開拓國家前途需培養大量英語人才投入世界舞台，因而成立「淡江英語專科學校」。開始至今超越半世紀，學校歷經英專和文理學院的第一波時期(1950-1980)，改制升格成立大學的第二

波時期(1980—1996)及設備新穎的數位化電子圖書館落成啟用，步入第三波時期(1996—)，每一階段各有其特色，以達成造就時代環境所需專業人才的使命。在學校規模由小而大的過程中，循序漸進，培養了外語、經貿、理工、資訊等各類人才，提供了台灣隨時代環境變遷所殷切需要的人才，對國家社會有所貢獻。

回顧淡江不斷成長茁壯，歸功於辦學過程中能隨著時代潮流演進，每個階段掌握了正確發展方向。早期受限於台灣的經濟落後，學校物力不足，艱苦創校的時代，採「質量並重」策略，力求平衡發展穩固基礎。因鑒於教育是永續經營，投資永無止境，對國家社會擔負重大任務，學校的未來發展必須進行長期而有階段性的規劃。因此，淡江提出為期十二年進行三次的「四年發展計劃」，要求全校教職員建立新觀念、新作風，鼓勵教師提升研究風氣，改進教學方法等措施。這種「教育計劃」(educational planning)隨著計劃有效實施，淡江由「質量並重」進入「重質不重量」的新階段。

實施三期「四年計劃」之後，淡江在硬體建設與法規制度的規劃已臻完善。體認改革永無止境，為加速學校成長，另擬定「世界學術優異計劃」取代「四年發展計劃」。針對教學、研究、服務、行政功能、軟硬體建設以及人才、課程等方向進行規劃，並配合各項策略，貫徹達成目標。其特色是兼顧未來導向性，以國家民族的前途為使命，人文社會科學與自然科學並重，全校整合性以及導向計劃與現實配合，由時間、空間與觀念架構出淡江的文化特色。「世學計劃」之設計不僅考慮理論之架構並且注意「可實施性」，俾便計劃、執行、考核三位一體，順利運作，以達到管理的最高效能。

## 創立淡江第二曲線

淡江創校至今已經歷多次改革，除上述各階段的「四年計劃」，學校從「質量並重」轉化為「重質不重量」外，並加強三化(國際化、資訊化、未來化)政策。到近年來的第三波，配合教育部「中程校務發展計劃」，推動全面品質管理(TQM)等，不斷超越求精，為的是再造淡江的第二曲線。

任何組織在成長過程中，均自然歷經S曲線的生命週期成長和成熟階段為生命之高峰，之後即逐漸走下坡步入退化期。要避免此週期循環，必須持續改進現狀(第一曲線)之外，還要正確創新未來(第二曲線)，方能永續發展。而創新未來第二曲線的同時，不能忽略改進現狀第一曲線，才能使競爭力有累加的效果。這需要團隊發揮創意和

熱心參與。淡江分別由校、一級單位及系所成立第一曲線委員會及第二曲線委員會，以團隊完成生生不息創造曲線的工作。

美國未來學家Ian Morrison認為，未來鉅變的起源來自新科技、新消費者和新市場。一個具有歷史傳統的企業，若能堅固並經得起這鉅變，才能成功地從第一曲線跨入第二曲線。經過一段時間、時空改變，第二曲線又變成第一曲線，於是又要開創新的第二曲線。在兩曲線輪流交替的世界裡，「變化」是確定和正常的。根據「第二曲線」理論，對學校教育而言，未來鉅變無疑來自科技、多元化的學生以及教育市場不再受到時空和地域限制。因應此時代的鉅變和競爭，淡江再創第二曲線，除繼續推動三化政策外，並加強師資、教學、研究、課程、設備、學習空間、行政服務，以建立學校的特色和良好形象。（上）