發行所：淡江大學
創辦人：張建邦
發行人：張家宜
社　長：馬雨沛
社　址：台北市麗水街18號
電　話：02-26250584
傳　真：02-26214169

國內郵資已付
中華郵政台北誌字第529號執照登記爲雜誌交寄

1 great university 多元一體 四個校園 4 distinct campuses

淡江時報

中文網址：http://tkutimes.tku.edu.tw/　英文網址（Tamkang e-Times）：http://tkutimes.tku.edu.tw/New/english.php

655期

2·3版 大會6篇專題報告摘要・與會同仁回應　4版 座談意見彙整

探討核心價值 冀超越卓越

首度蘭陽召開 革新會議行政教學主管200餘人與會

第一次 寫四個校園新頁

【賴映秀／蘭陽校園報導】上午9時30分大會開始之前，從台北及淡水分頭出發的主管、秘書們，先飽覽了北海岸風光，大隊人馬準時在蘭陽校園建邦國際會議廳開幕，進行爲期一天的盛會。這是蘭陽校園第一次舉辦的大型會議，也是淡水、台北與蘭陽三個校區之間，第一次藉由活動，眞正的聯結爲一體。

本校已於2005年蘭陽校園招生之時，正式進入第四波，也啓動了「多元一體／四個校園」的時代，不過，大多數的淡江人可能還沒有眞正的意識到四校園的緊密結合。校長張家宜亦笑說，蘭陽校園林志鴻主任最不喜歡大家說：「你們蘭陽校園」，她糾正大家：「應該說『我們蘭陽校園』。」

其實，由於雪山隧道的開通，蘭陽校園早已擺脫台灣後山邊彊地帶的先天限制，三校區之間，雖遠猶近。林主任說：「從台北校園開車回蘭陽校園，只要一個多小時。」雖然，這次由於雪山隧道尚未開放大客車通行，同仁未能親身感受通過短短13分鐘的雪隧，就能從宜蘭踏進台北的快感，但已經寫下四個校園甜美的「第一次」紀錄了。

3張支票 重賞世界性大獎

【記者符人懿淡水校園報導】校長張家宜於大會上頒發3張大支票，100萬元給電機系主任翁慶昌領導的機器人研究團隊，表彰他們在今年FIRA世界盃機器人足球賽中獲得一金一銅佳績，第二度獲得世界冠軍；另2張個人獎金10萬元則給翁慶昌和資圖系主任宋雪芳。宋雪芳於8月份偕研究生洪惠慈參加第72屆世界圖書館與資訊研討會，以「我國公共圖書館遊民讀者服務之研究」奪得最佳海報獎。

這3張支票皆頒世界性的獎項，看得出學校對於全球化趨勢的回應與重視。翁慶昌表示：「感謝學校對電機系的肯定，這一筆獎金將繼續用在開發及改良新型機器人上，準備積極參加明年的國際比賽。」

上：蘭陽校園教學大樓矗立林美山上。左一：革新會移師蘭陽建邦國際會議廳。左二：前教育部長楊朝祥爲大會引言。左三：校長（左）頒發百萬團體獎及十萬個人獎給翁慶昌的研究團隊。（陳振堂攝）

【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，今年的主題訂爲「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週年爲期，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」爲第四個管理模式。他分析依此模式，決策面多以顧客的需求爲大考量，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，「爲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，並以課程爲本來找老師，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，作爲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，她認爲可以持續探究，「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。（座談會發言整理請見4版）

前教長楊朝祥期面對變革 保有理想

【記者方力晨蘭陽校園報導】大會特別邀請到前教育部長楊朝祥作引言，他目前亦任本校教育與政策領導研究所講座教授，二十分鐘的演說以「挑戰、超越、卓越」爲題，分析大學當前面臨的問題，並以大學經營的新展望和全球化的趨勢，期勉同仁「不隨波逐流，不爲市場化的洪流所淹沒，能繼續堅定的目標，保有大學原有的理想與理念。」

楊前部長首先談到現在大學面臨許多挑戰，不再只重視學術上的研究，更需建立產學新關係、進一步培育社會所需人才，也就是從學術的象牙塔，移轉爲外在的應用。

因此，他對大學經營提出5E的目標：資源豐沛（Economy）、經營效率（Effectiveness）、資源效能（Efficiency）、機會平等（Equality）、學術卓越（Excellence）。並提出包括「企業經營」等新展望，此亦回應了創辦人第四個管理模式——企業管理模式的開幕致詞。

對於卓越的追求，他表示許多大學都以追求學術一流的研究型大學爲目標，但他認爲卓越應以學術、教學、 經營、服務、產業合作以及校友在社會上表現來全面評斷，他亦進一步期許：「追求卓越已經不夠，要亟思如何超越卓越。」

提到全球化，亦與校長開幕致詞相呼應，應包含學生、老師、課程和人才培育上的改變。不但要教學研究內涵的全球化，也要進行海外的學習、招生、發展遠距教學、留意國際性的指標與世界性的評比，強調國際合作。

淡江傳統 革新會屆40載

【記者陳貝宇蘭陽校園報導】本校一年一度的教學與行政革新研討會，已經40年了！

創辦人張建邦在開幕式上提到，民國55年就舉辦第一屆行政革新會議，是現今教學與行政革新研討會的前身，這個會和「淡海同舟——社團負責人研習會」一樣，在今年屆滿40年，成爲淡江傳統的一部份，也對於學校整體發展，擁有指標性的引導作用。他還說：「這個會講求實事求是，強調對事不對人，提出建議，不做決議。」鼓勵教學與行政人員，針對一年來的運作，加以檢討，或共同討論淡江未來發展。

創辦人特地出示55年的開會資料本，和今日編印精美的大會手冊兩相比較，有天壤之別，他笑著說：「光看這本手冊，就知道有進步。」

編輯小啓

本（655）期因製作「超越卓越」特刊，版面大幅調整，以完整報導教學與行政革新研討會。一版爲大會新聞，二三版爲專題報告摘要與回應，四版爲座談意見整理報導，下期恢復正常。由於版面有限，其他新聞請參閱本報中文網頁：http://tkutimes.tku.edu.tw/

Glocal 差異化經營

蘭陽學制受媒體矚目

【吳春枝／蘭陽校園報導】研討會當天邀請了台北與蘭陽地區等10多家媒體記者參觀蘭陽校園，並與師生座談，多數記者對蘭陽校園於精緻教育的辦學理念下，所展現的特色深表興趣。

工商時報1日以「淡大獨特的差異化經營策略」爲題，記者陳碧芬報導蘭陽校園「在地國際化」的經營模式，她說：「私立淡江大學搭著『四校合一』的全新佈局，把遙遠的宜蘭校區推上檯面，透過多元的策略規劃，率先扮演差異化的前鋒角色。淡大的創新作法，其一是把宜蘭校園建構出『Glocal』（在地國際化）的特色。系別設計均圍繞在全球化及在地的連結概念上，例如多元文化與語言系、全球化政治與經濟系，授課90%以上使用英語，大三全體學生赴海外姐妹校修課一年，將學生帶向『國際』、將『國際』帶到蘭陽校園。」

自由時報記者申慧媛則報導「每週一評量」制度：「林志鴻解釋，『每週一評量』主要是配合學校實施學季制，一般大學一學期約修20個學分，學季制則是將一學期切兩半，一學年四學季，學生修課要集中在10週內完成。對學校每週都要評量，該校資訊軟體系大二馬皓鈞表示，每天課輔都到晚上9點。爲了跟上進度必須強迫自己複習、預習等，相形之下覺得『很充實』。」

而中央社記者翁翠萍報導「淡江大學蘭陽區試辦學季制，學生學習充實」，她描述：「蘭陽校園主任林志鴻表示，學生讀到大四時，他將主動向職場推薦學生，屆時就可以檢視學季制試辦成效了。學校從整地到建築校舍至今投入大約新台幣30億元，到招滿學生時，學生單位成本平均每人300萬元，是全國公私立大學之冠。」

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

編者按：本文摘自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《高等教育經營理念與管理模式》之第三部分：「淡江大學組織文化與四個管理模式」。全文將淡江管理模式的演進，作理論的分析，並輔以橫向的比較，可窺淡江五十餘年行政管理之全貌。

60年代末70年代初即開始推動的「三化」政策與80年代推行的提升行政效率與品質TQM管理，奠定淡江永續發展的根基 (淡江大學教育發展中心, 2002)。歷經五十餘年的成長，淡江大學從一所區域性的專科學校，發展爲國內規模最大，功能最完善的高等教育學府之一。如今已是國內唯一擁有四個校園的綜合型研究大學，每個校園皆有特色—「淡水校園」著重以研究爲主的美式研究型大學教育，是具有學術價值和聲望的知識之城(The City of Intellect)；「台北校園」著重以服務爲主的終身教育及推廣教育，是傳授基礎知識、結合社會資源的知識之海(The Sea of Knowledge Navigator)；「蘭陽校園」著重以教學爲主的英式全人教育，是強調全方位人格教育的智慧之園(The Garden of Wisdom)；「網路校園」著重以教學服務爲主的數位網路教育，是超越時空、創造數位教育的探索之域(The Space of Knowledge Explorer)。四個校園的理想建構爲：「淡水校園」持續朝研究型大學的方向進行；「台北校園」著重專業技職的訓練；「網路校園」爲全民建構一個隨時隨地的學習境界；以「英式全人教育」爲根基的「蘭陽校園」在台灣重新詮釋牛津與劍橋精神(Inayatullah, and Chen, 2002)。

淡江自1980年代起（淡江第二波）充分靈活地運用三個「淡江學術管理模式」治校，即學校校長採用政治模式；教學單位各學院院長、系所主任採用同僚模式；行政單位教務、學務、總務、圖書館、人事、會計等主管採官僚模式（張建邦，1993）。淡江目前正處於二十一世紀的「第四波」，市場力量的介入，面臨社會與經濟的快速發展，高等教育機構結構的改變，新面貌中處處摻雜著商業化痕跡的關鍵時刻。因此，大學的運作其實已不完全是校內的成員所決定—教職員與學生而已，捐款者、校友、企業或政府等多方力量，各有其願景，左右著大學制定教育政策的方向，這也使得大學的經營，需併入「產業化」的思維，且加入「企業化」的管理，就是淡江第四個管理模式的產生。以下分別分析四個管理模式的特色與內涵：

一、 官僚模式

Max Weber 1910年在德國首先發表官僚模式的組織管理模式理論，但其論點在1940年之後才在英語系國家被廣泛的討論。官僚模式有下列幾項特點：

(一) 公務活動之固定分配。
(二) 依個人的專長分工。
(三) 行政管理人員服從紀律與控制。
(四) 威權的組織階層化。
(五) 權威的施行只限於公務上。
(六) 法規制度完整並系統執行。
(七) 候選人員的技術資格條件列入考慮，人員一旦任用，則屬契約上的任用，非選擇性的任用。
(八) 正式人員爲終身職，其升遷根據年資及上司所評的工作成績而定。
(九) 正式人員在正常的情形下支領固定薪水。
(十) 決策過程係透過理性的選擇（張建邦，1982）。

官僚管理模式是建立在法律規章之上。而法律規章代表一個組織的管理運作是以合理公平的規範制度爲標準，而非上級主管個人命令(Nuklasson, 1995)。清楚的分工、正式的結構、程序化的作業，並藉著合理的決策，使得組織可以在清晰的目標之下，有制度且有效率的運作，這也正是官僚模式的優點。但官僚模式也有其不可避免的缺點。它忽略了非權威體制外的影響力，長期處於一個制度化組織的成員，因了解組織本身的不周延性，反而容易利用規章的漏洞，規避責任與貪污。除此之外，僵化的科層體制使得整個官僚體系較易拒絕變革，除非無法抗拒變革的壓力增強到一定要修改法令規章。因此，無論是哪一所大學，皆可能採用韋伯的官僚模式，特別是行政單位。相對地，各系所教學單位是以教授個人專業爲導向，可能使得官僚模式的管理無法有效度的了解教學及研究的品質。

（本文末完，下轉四版）