

94學年度教學與行政革新研討會校長張家宜博士開幕致辭全文

社論專載

編者按：94學年度教學與行政革新研討會於94年12月2日在淡水校園覺生國際會議廳及驚聲國際會議廳舉行，校長張家宜博士於閉幕時發表淡江未來發展的新曲線及四個校園整合的新規劃，本報特別刊載致辭全文，期使全校師生明瞭淡江的走向，並在共存共榮的有機體中努力完成。

各位同仁：大家好！今天我要談的內容分成三大部分，第一部分是管理新原則，第二部分是新S型曲線，第三部分是四個校園的整合工程。

管理新原則

湯姆·畢德士在1980年代發表《追求卓越》一書，導致全球都在談「卓越」的觀念。經過了20年，在2005年他又出版了《重新想像》一書，對於追求卓越重新作一番省思，在書中他提到非常多管理新原則的今昔對比，茲摘錄其中幾項：

過去

現在

穩定法則的奴隸

變化法則的主宰

守禮不違、繼志述事

青出於藍、後來居上

透過結合來擴大規模

靈巧

透過（永久性的）購併來取得優勢

透過（暫時性的）結盟擴大影響範圍

收購…大的東西

收購…酷的東西（酷的東西通常很小）

強調學習…記住…

忘記所學…遺忘…

重視…珍惜…

不重視…重新創造

強調競爭

講求合作

規則

關係

單一工作

多重工作

下達命令

巧妙的提示

僵化的要求

目標：「把事情完成」

征服

溝通

「管理」

「賦權」

命令與控制

聯繫與勸誘

資訊：「必須知道」

資訊：「想要分享」

至於高等教育管理新原則方面，Alfred & Rosevear(2000)提出了以下12項原則：

1. 競爭：透過適應動態市場機能，注重策略規劃，以增加組織競爭力。在台灣的教育環境，競爭還是很重要的，而各項評鑑就是很重要的競爭指標。

2. 分權：強調組織扁平化，簡化行政作業及人員，以發展更快捷的組織策略。

3. 授權：降低決行權責，賦權增能部屬領導能力，授權接觸顧客的第一線人員。多年

來，我們推行TQM都是朝著這個方向努力。

4. 團隊：運用不同單位團隊互動智慧及技能，共同合作以解決問題並發展創新。TQM講求的就是團隊精神。
5. 速度：透過簡化行政組織及人員，快速且彈性回應市場需求。
6. 持續學習：組織內全員持續學習，分享知識及技能，以維持創新及再造。
7. 資訊分享：分享財務及關鍵成功資訊，使作業人員掌握工作並注重績效責任。
8. 注重核心：建立核心團隊，將資源集中具競爭力重點工作，以降低成本投資。
9. 無疆界：和供應商及顧客建立密切合作關係，以確保察覺市場需求。
10. 顧客服務：注重顧客需求及滿意度，以改進服務品質。
11. 領導願景：領導倡導願景，負責執行，將願景付諸實行。今天的會議就是了解學校願景與發展的場合。
12. 市場導向：預測市場需求及變化，以適應未來並創造未來。這部分同仁應很熟悉，這是我們最近一直持續在推動的。

基於以上原則，如何讓一個巨大、複雜和又背負傳統文化傳承壓力的大學，轉型成為一個極具現代化的21世紀高等教育學府？大學本身的轉型不外乎是軟硬體結構的更新、財務重整及組織革新等，高等教育機構進行的組織再造並推行全面品質管理，以完成轉型的終極目標，已成為各大學為因應諸多挑戰所考量的策略。在此特別提出新S型曲線理論，供大家參考。

新S型曲線

就右圖而言，我們強調理想的應變是預變，在到達最高點0A之前，就要發展「第二條成長曲線」，如果到了C點，整個成長率下降了，再來發展，這時就變成是危機處理，會來不及應變。今天要探討的是在0A點以前，在第一曲線未達最高峰之前，就要開始想出變化的方針。

目前高等教育的發展受到非常多因素的影響，我綜合了很多的文獻，以及前幾年教學與行政革新研討會一直在探討的，衝擊現今大學的角色與功能的問題，有成人教育的擴張、產學合作的密切、資訊科技的運用及系所調整及活化。第一，從市場I到市場III成人教育的擴張，剛剛創辦人提到學生的來源很多元、複雜，這部分是影響高等教育最重要的因素。第二是產學合作，各種企業的資源，我們要如何的應用。第三是資訊科技，這是影響校園的各種生態。第四是系所調整及活化。

在新S型曲線裡，應變的三大核心因素，包括「外部環境」、「內部條件」，及「目標」。外部環境的衝擊如：成人教育、產學合作等；內部條件的應變如：資訊科技、系所調整及活化等；再結合高等教育的三個目標，就是教學、研究、服務與行政；最後配合淡江大學的三化，國際化、資訊化、未來化來作整合。

就新S型曲線理論，謹提出高等教育的四個解決之道：第一，加強大學與社會的互動；第二，落實推動產學合作；第三，建立系所自主及強性機制，這是目前全校最重要推動的方向；第四，則是立足校園放眼國際，也就是重申國際化的落實。

四個校園的整合工程

關於四個校園的定位，在這一整年裡，我們的文宣一直強調各個校園的特色與發展。因此，整個校園的組織再造，可朝四個方向思考：第一，重新檢討任務、功能及權威。第二，重新設計組織架構，決策程序，支援系統及資源使用。第三，改進成本，品質及顧客對服務的滿意度。第四，建立知識管理，規劃整合性電腦作業環境。

未來學校的發展，將就德、智、體、群、美五育並重來執行新S型的整合工程。以下的報告是結合了20位同仁包括二位副校長及大部分的一級主管等，在上學期結束時所提出對淡江大學四個校園整合的觀點。

在德育部分，是學務處所規劃的，內容包括開發學務資訊系統、社團交流互訪、社團社區服務觀摩、校園及系際互訪、推廣心靈成長教育。

在智育部分，是學校教育最重要的一環，包括教學、研究等。

1. 在教學整合方面，整合的重點有：(1)師資合聘、(2)課程互聯、(3)教務資訊系統資源共享、(4)落實科際整合的學習、(5)運用網路開創「自動化」整合學習、(6)利用外部資源進行調整。在網路校園的教學新模式，包括：(1)教學環境以網路為基礎；(2)教材發展，引進國際先進教材；(3)教學實施，採用虛實融合模式；(4)學習服務，重視親切即時完善的服務品質。

2. 研究整合方面，有：(1)強化院、系、所主管領導與服務；(2)延聘優秀師資及研究人才；(3)系所要持續地活化系所與增強學術研究活力；(4)拓展研究生來源多元化並鼓勵出國研習；(5)擴大國際及兩岸學術交流與合作；(6)整合跨院系所研究人力及能量。對於研究資源整合方面，可進行：(1)開拓產學合作：配合蘭陽地區的需求、結合淡水校園的軟硬體設施和人力、運用台北校園終身教育的經驗，開發網路校園的新教學、新領域，進而發展蘭陽科學園區。(2)強化網路師資：組織教師團隊編列教材，及遴選教師出國進修。

3. 圖書資源的整合方面，強調即時供應及E化服務，加強讀者的服務。對於圖書的徵集部分，以淡水校園為主，進行集中與分散並行的徵集、採購、整理，然後分散到各個校園。對於虛擬的採3A並重，代表TOACCESS付費訂閱才能取用的電子資料，OPEN ACCESS資料閱讀免費，另外有FREE ACCESS，這是對於電子的3A，電子的部分是集中和分散共同管理。

4. 資訊系統整合方面，有：(1)校務行政資訊系統；(2)教學支援平台，目前已有一千多個科目在運用；(3)公文系統資訊化，未來四個校園的公文傳遞要實施電子簽章；(4)建置全校網路通訊，未來四個校園希望電話、網路都用網路作免費的傳遞。

在體育部分，體育活動的整合方面，目標有三：推廣終身運動理念、提升運動風氣及提倡運動生活化。在不同的校園推動不同的發展方向，例如在淡水校園，游泳表現非常好，同時有很多的球類；台北校園限於空間的因素，可發展軟性方面，例如體操、柔道；蘭陽校園有非常寬廣的校園，可以有各種的球類，如足球、橄欖球、或自行車的活動等。網路校園部分，建構體育活動的資訊網頁，也可以達到教學的功能。

在群育部分，進行服務及行政的整合。

1. 服務整合方面，(1)師資要多元化，(2)推廣課程的開設與校園特色結合，(3)試辦遠距教學學分採認與學位授予；(4)確定各校園服務的定位，像台北校園，可以在日間針對女性、退休人員推出課程，在夜間、週末針對在職專班推出課程；在淡水和蘭陽校園，可配合當地在夜間、週末開設社區推廣教育課程，並在暑期開設青少年學習課程等。(5)因應產業人才之需求，鼓勵系所教師積極參與政府機構產學合作及人才培育計畫。(6)擴大服務課程內容，加強社區服務，落實社會關懷營造與社區共生之形象。

2. 在四個校園組織重整的行政整合方面，(1)組織重整：依功能思考垂直式的組織重整，考量哪些單位是否要整併或擴張；就跨單位的整合則思考水平式的組織重整。(2)輪調制度：本校執行很多年的輪調制度，在四個校園整合時，更凸顯其重要性，輪調制度可強化行政人員橫向整合，解決人力僵化危機；(3)第四波的TQM將以全面數位化為目標，對已有之計畫，要隨時反省得失，形成自我修正及提昇之機制。(4)行政整合之執行政序，是以學校為最高單位，負責對一級單位之整合，並統整四大校園之整合；以一級單位為中層單位，負責對二級單位之整合，並建構與其他單位互動之新模式；以二級單位為基本單位，推動業務重整計畫。

3. 人力資源與財務整合方面，未來四個校園不會無限制擴張人員，如何精簡人員、適當配置。加強收入來源多元化，學生來源是很多元的，要有各種不同的組合。同時，要建立學雜費收入最佳化模式，目前學校總量、全部人數是固定的，因此，未來要

考量不同學生來源的學生數之比例組合分配，才能達到學雜費收入的最佳化模式。

4. 總務資源整合方面，在空間的整合部分，明年雪山隧道通車後到宜蘭就很近了，若有學院想搬到宜蘭，是非常歡迎的。蘭陽校園的空間很大，淡水校園的空間非常有限，各單位都覺得伸展不夠大，像在社團負責人座談會中，有學生提議舉辦攀岩，高副校長就說到宜蘭有很多地方可以攀爬，蘭陽校園在自然環境上就可有攀爬的條件。另外，公文傳遞，交通車及接駁車的流暢，及校園之清潔及安全的維護等各種問題的整合都要考量。

5. 校友服務暨資源發展方面，在不同的校園裡可以舉辦不同的活動。在淡水校園、蘭陽校園，協助系所友會與系所聯繫，辦理系友的活動、提供獎助學金、輔導學生就業、舉辦3月與11月的返校尋春賞楓。在台北校園、網路校園，可以推動鼓勵校友回校修習課程，很多企業界校友也希望和學校建教合作，加強校友聯誼及建立校友建教合作關係。

最後，美育方面，在淡水校園積極規劃未來成立藝術研究所，同時設雕塑園區及雕塑作品陳列室、藝術家創作室，及加強海博館與淡水港相關海事合作等。在台北校園，目前與成人教育部合作開設書法藝術等相關課程。在網路校園，設立數位美術館，協助製作藝術相關網路課程。在蘭陽校園，也在規劃文化走廊，籌建碑林。

結論

淡江大學是一個共存共榮的有機體，全校教職員生與校友都是其中的成員，第四波的整合工程須要建構在三大功能、三化政策的四個校園裡，願大家共同努力完成。最後，謹以今年淡江之美畫冊裡張炳煌副主任的一首詩，作為今天的結語：

浩浩淡江萬里航，前瞻三化學專長。樸實剛毅為世用，展進蘭陽德業揚。

