

以四個管理模式執行藍海策略

社論專載

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，以饗讀者。

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

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」，並邀請教育家劉真先生蒞校演講。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成「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成任何決議，決策部份則要在行政及校務會議上討論後做成決議，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世紀大學亦需面對兩大困境：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「同僚」、「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) 四個要項。「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緻課程，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。

2010/09/27