淡江時報 第 764 期

不驕不餒，勇往直前，再創新局

專訪

編者按：本文為98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，介紹美國管理大師柯林斯《巨人如何衰敗》著作，警惕本校不應沉醉於過去成功的慣性當中而自滿，鼓勵大家虛心檢討，並齊心迎接淡江第五波，共創新的第二曲線。

今天又到了本校一年一度教學與行政革新研討會的日子，我們聚集一堂，討論我們年來教學與行政上的缺失，同時，對目前國內外高等教育發展趨勢及學校未來願景，共同來進行腦力激盪，建立共識，在新學年裡讓我們的教學與行政單位，互相勉勵，攜手合作，行政配合教學，提升老師的教學與研究能量，為淡江莘莘學子打造一個優質的學習環境。

今年是本校建校五十九週年，在這建校一甲子六十年的前夕，我回顧了整個建校歷程，過去那段艱難困苦的歲月，猶歷歷在目。創校初期，淡江同仁抱著開拓者精神和衝勁，篳路藍縷，經過八年的努力，才從英專升格為文理學院，再經過了廿二年的奮鬥，終於達成了淡江起始創校的目標，奉准正名為淡江大學，第一條「S」形曲線（Sigmoid Curve）到此完成階段性任務，英專和文理學院的世代告終。大學成立之後，淡江第二波發展開始，這是淡江發展過程中的第二條曲線The Second Curve（Ian Morrison），一轉眼，另一個卅年又將過去，學校從第三波到第四波發展至今天，已經擁有淡水、台北、蘭陽和網路四個校園，成立了十一個學院，四十三個學系，五十個碩、博士研究所，招收學生人數達二萬八千餘人，為全國規模最大的大學之一。淡江近六十年來的慘澹經營，榮獲十九屆國家品質獎，受到國家的肯定。培養出來的二十多萬子弟連續十二年獲得企業界最愛私校第一名，受到社會的肯定。2008年通過世界衛生組織（WHO）國際安全學校認證，成為全球第一所安全大學，受到國際上的肯定。世界大學網路排名，淡江躋身前五百大學之林，是台灣私校第一名。最近遠見雜誌與104人力銀行合作所做「2010年碩士生評價與需求」調查，本校連續二年蟬聯整體表現最佳的私立「研究所學校」第一名，「碩士畢業生」整體表現也為私校第一。這些成果和榮譽把淡江的聲望推至最高&#23791，淡江儼然已成為一所實至名歸台灣頂尖大學之一。我們能以此自滿？以此驕傲嗎？

美國管理大師柯林斯（Jim Collins）今年五月出版了一本新書：《巨人如何衰敗》How The Mighty Fall，這本書是他花了五年時間來研究分析美國十一大企業的衰敗原因，歸納出這些大企業衰敗的五大階段，我僅提出其中與淡江有關連的兩個階段

，以做為我們的警惕。第一就是不要被成功和榮譽沖昏了頭，驕傲自滿，忽視大環境的轉變，沉醉在過去成功的慣性中，停止學習，不思進取，最後走向衰敗之途。第二雖然創新十分重要，但必須符合組織的核心價值，建立紀律和規範，有所為有所不為，不能漫無限制的擴張，破壞組織原有的特色及文化。前美國MIT校長維士德（Charles Vest）曾提出過警告，大學發展應避免「擴張過度，失去焦點，壓力過多，經費不足」的情況發生，我們應該好好反省，是否對學校目前的發展與成就太自滿？學校的發展與系所的增設是否擴張過度？因此失去焦點！

今年六月本校學習與教學中心新出爐的「2009年我國大學排名研究」報告，從資料上顯示：無論是在學術聲望（佔25%）或教育統計資料（佔75%）上，淡江已不再是私校第一，已落在元智、中原和逢甲之後，當然在總排名上淡江也不可能勝出。就原始資料十六項指標排名在九十所大學全體平均數之上的淡江只佔八項，其他八項都在全體平均數之下。再就淡江的學術聲望這單項指標排名來看，2003年全國排名為十四，2007年排名十七，2008年排名十九，今年排名二十。雖然全國博、碩士型大學從2003年的四十三所到2007年增加到七十六所，2008年增為八十五所，到今年增加到九十所，但是本校的學術聲望逐年下滑，卻是不爭的事實。本年度教育部「獎勵大學教學卓越計畫」本校雖然比去年進步，獲得補助，但與逢甲、中原和元智等校相比，所獲補助金額相差甚遠。我們也許自認為已經很努力了，但是在這高等教育競爭越來越激烈的環境下，貧者愈貧，富者愈富的馬太效應（Matthew Effect）越加顯著，當其他的學校比你更努力時，你就輸了。

學校現在的規模相當龐大，大到有人說我們像大象，身體笨重，行動緩慢，缺乏衝勁，雖然將IBM公司起死回生的前執行長葛斯納（Lou Gerstner）曾經出版過一本《誰說大象不會跳舞》，但是，不是所有的大象都會跳舞。牠需要瘦身，需要不斷的學習和訓練，有進步，不能自滿，還需要精益求精，進步再進步，才能讓大象跳舞。淡江是不是需要瘦身？是不是要繼續不斷的策勵自己，加緊學習呢？我們真正要加四倍努力，才能與我們的對手相抗衡，才能在高等教育的競爭中，立於不敗之地。

現在網際網路N世代已經來臨，我們必須重新檢視我們推行多年的國際化、資訊化和未來化三化政策，是否患了全球化恐懼症（Global Phobia），N世代恐懼症（NGenophobia）以及未來化恐懼症（Future Phobia），因為我們仍舊活在全球移民（Global Immigrants）數位移民（Digital Immigrants）和未來移民（Future Immigrants）的氛圍中。如果由於我們不是全球化原生（Global Natives）數位原生（Digital Natives）和未來化原生（Future Natives），因此我們就不敢面對危機，也不敢接受挑戰，那麼我們可能永遠無法克服對全球化、N世代的代溝和未來化的恐懼。

在這校慶前夕，我們應該檢視一下，在這充滿變數的高等教育大環境中，淡江現在是不是再一次攀到「S」形曲線的最高&#23791，如果答案是肯定的，我們絕不能驕傲自滿，因為這正告訴我們，第二條曲線即將終了，應該在學校走下坡之前，趕快找到新的第二條曲線，發揮淡江創校初期的開拓者精神和幹勁，迎接淡江第五波另一個六十年的開始。運用泰普史考特（Don Tapscott）和威廉斯（Anthony D. Williams）所著《維基經濟學》核心概念「集體協作」的策略，檢討歷年教學與行政革新的內容和指導方向，組織重整和活化課程，勇敢的面對麥克華勒士（Mike Wallace）所著《五十年後的今天》50 years from today也即2058年生命科學和科技的挑戰，地球的暖化，能源和水資源的枯竭，氣候的變遷和環境保護等問題。在這裡與各位同仁共勉之。

2010/09/27

（攝影曾煥元）