

**【專題演講一：多元環境下，大學發展之道—藍海經營策略新思維】**

特刊

102學年度全面品質管理研習會，於3月21日在學生活動中心邀請素有「臺灣管理學之父」美譽的元智大學名譽講座教授許士軍，以「多元環境下，大學發展之道—藍海經營策略新思維」及臺北捷運公司車輛處處長許英井，以「臺北捷運品質管理的現況與展望」進行兩場專題演講。本報整理內容精華，以饗讀者。

許士軍的專題演講主要探討如何將「經營」觀念應用於大學組織上，以及如何擺脫當前大學困境之途徑。許士軍開門見山地提到所謂「多元」只是一個構面，其中包含全球化、數位化和網絡化等等，社會的組織已經不像當年的層層節制、嚴密監督，現在的趨勢幾乎都在談虛擬、無邊界、內部創業、團隊組織和逆向授權等等。

許士軍並提問指出大學也是社會組織，有「經營」這樣的走向嗎？社會引進許多新的觀念，但大學有無引進？擁有管理背景的他認為應把大學當成一種服務業，社會是其服務對象，提供人才及研究，秉持著受患者付費原則，私立大學們應該收取相對費用。他並以五星級飯店為例，收費高昂但是提供好的服務，這樣才能鼓勵其服務越來越卓越。

**當前大學的困境之環境與背景因素**

他闡述造成當前大學困境之環境與背景因素，因為少子化，學生人數從30萬降到10幾萬人，大學供過於求，166所大學面臨激烈競爭。做得再好也要配合顧客需要，顧客很挑剔，競爭也激烈，如何適應環境是最重要的一環。他繼之提出大學組織問題，在僵化與標準化法令限制下，大學難以採取多樣性與靈活性的經營模式，加上大學本身缺乏配合環境改變與時代潮流的創新機制、學雜費無法自主等都是造成當前大學困境的因素。

許士軍更以新加坡為例，其為了發展成為東南亞高等教育人才的培養中心，鼓勵國際上頂尖大學到新加坡設校區，國家不但提供土地還提供經費，並以此例勉勵各校要靠自己創造價值，以得到社會資源的回饋。天下沒有白吃的午餐，白吃的午餐更不可能吃得好，他強調，大學的生存有賴其對於社會的貢獻，一定要憑貢獻才會獲得肯定。

**在現有基礎上努力並策略性轉型**

為突破困境，各校採取諸多振衰起敝的辦法，但許士軍觀察到大學本身定位及特色與

發展方向、增加工作歸哪個單位負責、增加支出來源等問題還是無法解決，所以他表示為擺脫當前困境，應該在現有基礎上努力，並策略性轉型。

在現有基礎上的努力標的，許士軍提出6點建議，包含：一、繼續投入資源，提升學校軟硬體。二、加強促銷與公關活動以增加知名度。三、爭取政府補助。四、鼓勵教師多多出版學術論著。五、節省開支，精簡用人。六、降低學費或提供獎學金。

在策略性轉型上，許士軍提出兩點建議，包含：改變經營模式，及採取合作或合併經營。他認為大學要發展出自己獨特定位，大學應自問自己的願景是什麼？想要辦成什麼樣的大學？並根據自己所設的目標願景努力，根據本身條件及優勢策略性轉型，找出未來發展方向。

就當前大學組織運作上的弱點與限制，許士軍表示，低成本辦學要做什麼事都很難，並坦白指出和全球各校談合作案、締結姊妹校等等，錢都是非常重要的一環，但經費從哪裡來？另外他認為行政工作十分重要，在臺灣卻時常被疏忽。他再次以新加坡為例，一個學院中就有8位副院長，行政工作細分，不像臺灣，老師們蠟燭兩頭燒，要做研究又要做行政管理，既辛苦成效也不佳。學校需要行政人員的支持，就如同紅花雖好，也需要綠葉幫襯。美國或新加坡的大學老師未必比臺灣優秀，但為什麼好像可以做很多事情、有很多創新做法呢？這都是來自行政單位的效能，有堅強的專業人士在負責，更具延續性，避免行政脫節。

### 大學應屬多元的生態社群組織

許士軍分析大學必須放棄單純的層級結構，大學應屬多元的生態社群組織，他認為大學功能不該一成不變，須配合外界環境發展自己特色——上、中、下游的組合，校園內有屬於上游之哲學、數學、人文、藝術等純知識領域，有屬於中游之自然、社會、生命等科學領域，還有屬於下游之建築、會計、臨床醫學、法律、工程、管理等應用與專業的領域。在定位與特色上，許士軍認為若將大學單純的劃分為研究型或是教學型，並不適合臺灣的大學現狀。

許士軍建議大學應配合社會與科技發展，有更多樣性的經營模式，選擇發展策略應基於本身的條件與優勢、資源、地點、形象等，而非標竿性的模仿。從策略性發展來說，是比較辛苦，但是成效出來後就拉開了和其他人的距離，淡江大學有很多傑出校友，這是一個優勢也是資源條件。

教育是崇高的事業，管理是很不一樣的，供給和需求要結合，才能做出自己特色，避

免學生成為標準化商品。許士軍並再次強調標準化的產品沒價值，需做出特色才有價值。（文／姬雅瑄整理）

2014/04/14



許士軍演講中以捷安特全球品牌經營學為例，表示：「不要第一名，要做唯一」。（攝影／吳國禎）