

## 張建邦創辦人與淡江波段發展

張建邦創辦人與淡江波段發展特刊

◎企劃整理／潘劭愷 圖／本報資料照片

本校自1950年設立英語專科學校以來，迄今67年，創辦人張建邦博士自始即全心參與學校重要建設，從華路藍縷的創校過程至全球各項大學評比屢獲入列的知名大學，一直陪伴並引領著本校完成波段的軟硬體重要建設及治校方針。本報特整理創辦人於歷經《英專週報》、《淡江週報》、《淡江週刊》及《淡江時報》達60餘年刊載之文字與圖片紀錄，回顧創辦人治校的重要歷程、影響淡江的重要治學理念與決策，值此第五波之起始，朝永續發展邁進。

### 五虎崗上奠基繪遠景英專時期開創第一波

第一波奠基時期：（1950-1980年）

#### 擘劃遠景 在地化國際化

創辦人於《英專週報》19期（1957年11月）發表「淡江遠景」一文，揭櫫本校的特色「在地化」與「國際化」，「每屆在校學生中，本省籍者總在70%以上，因此我們就抱定這一項宗旨，要為地方培植大量人材，準備將來參加地方基層建設工作。」  
「我們淡江英專各科課程，都儘量的利用英語教授，因為我們有一種願望，想拿英語作為一種工具，達到中西交流的目的。」

#### 導師制度 學校成第二家庭

對於學生的照顧，除了硬體建設外，《淡江週刊》73期（1960年1月）報導時任淡江文理學院副院長的創辦人於週會時所強調「持續推行導師制度，使學校成為同學的第二家庭」，更因應同學的建議，決議優先建造「學生活動中心」，於《淡江週刊》122期（1961年10月）發表「寫在學生活動中心開工之時」，提到「同學們籌建活動中心的建議，正代表他們內心的需要。這座活動中心，是淡江文理學院有史以來耗資最大的一項建築，校董會在千辛萬苦之中，籌措如此一筆鉅款來建築此一工程，俾滿足學生們的要求，從而可以看出，校董會是如何地重視同學們的生活。」除此，創辦人對於特殊學生也十分重視，《淡江週刊》145期（1962年10月）中報導「淡江有教無類 斷臂青年入學」，及創辦人發表「我們為什麼要幫助徐雲助」一文，其中「使他從殘廢變成有用的人，將來能貢獻社會和國家，那麼，成全他豈僅是成

全他個人而已！」顯現出一位教育家的襟懷。

### 建立傳統 每年研習不輟

《淡江週刊》377 期（1969 年8 月）時任發行人鈕撫民所撰「知識爆發中的淡江文理學院」一文，針對當時淡江所呈現的各項成果如「提高品質費思量」、「事到即辦效率高」、「打破傳統談教學」、「科學設施新路線」等，都是目前持續努力的方向及呈現的高品質。《淡江週刊》379 期（1969 年9 月）則報導本校首次「教學與行政革新研討會」訊息，時任院長張建邦指出，「今後本院的教學與行政工作，仍將繼續精益求精；發揚日新又新的精神，俾能開創新的風氣，配合知識爆發的趨勢，而能追上時代，超越時代。」顯示創辦人當時治校之用心與前瞻視野。

### 三化政策 推動方向明確

當然，淡江的「資訊化」及「未來化」也在這時期奠定基礎，《淡江週刊》337 期（1968 年8 月）報導「電子計算館」（資訊處前身）成立，宣示淡江進入資訊化時代；未來化方面，《淡江週刊》除了刊載關於創辦人所創辦之《明日世界》雜誌相關資訊外，《淡江週刊》690 期（1977 年8 月）中，報導淡江開設「未來學」講座課程的消息，則是呈現本校積極推動未來化的作為。

### 第二波定位時期（1980-1996 年）

本校於1980 年6 月16 日起正名為淡江大學，《淡江週刊》803 期（1980 年6 月）報導，第一任校長張建邦發表談話表示「本校的創校目的，就是朝向『大學』之路，如今總算實現了初步的目的」，之後持續帶領淡江前進，除了積極建設校園，陸續興建許多重要教學大樓，持續推動「國際化、資訊化、未來化」三化政策外，於1986 年開始實施「淡江大學世學一號計劃」，係植基於本校36 年的碩果，為進一步適應遽變的環境及加速提高教學品質及學術研究而對本校未來4 年的發展設定指標及做有計劃的明細規劃。

### 世學一號 追求邁向學術典範

《淡江週刊》1041 期（1986 年8 月）刊載「『世學一號計劃』以『具有世界學術水準的大學』為長程目標，在發展過程中以面對整個國家、整個社會為胸襟，以人文社會科學導引科學技術做綜合性發展為戰略。對於未來四年的短程計劃內容包括善用資訊科技之大學教育、創新之知識生產、建立研究與服務體系中心、提高國際學術地位

、實踐樸實剛毅之校訓等六項。張校長指出，『世學一號』是將觀念、時間、空間三大架構落實在硬體、軟體、人才、課程四大體系中。張校長強調『世學計劃』的實施是在使本校在即將跨入廿一世紀時，能在中華民國教育史上，提供一個求世界學術精神的典範。」

創辦人在投身教育之際，也不失知識青年的襟懷，1962 年10 月1 日，經外交部聘請擔任我國出席第十七屆聯合國大會代表團顧問《淡江週刊》144 期（51 年10 月8 日），後於1969 年11 月獲當時執政黨中國國民黨提名並當選台北市議員，投入經世濟民的公職行列《淡江週刊》398 期（1969 年11 月）。歷任台北市議會副議長及議長、交通部長等職。1991 年4 月卸任後，《淡江時報》104 期（1991 年4 月）刊載，時任校長趙榮耀率教職員生代表前往寓所拜會，期望創辦人儘快返回淡江，領導未竟之世學計劃。

### 導入TQM 砌出國家品質獎

為提升與維持本校教學、研究、行政與服務等高教品質，確保本校「學術優異、品質保證」的目標，擁有美國伊利諾大學教育行政學博士的創辦人於82 學年度導入「全面品質管理（TQM）」，《淡江時報》212 期（1993 年10 月）報導，創辦人於該學年度「教學與行政革新研討會」中表示，「教育革新的目的在於提升品質」，同時解釋了品質的意義，並提出包括「推動課程革新化」等六個提升品質的努力方向。時任行政副校長張家宜也在會中發表「全面品質管理與教學行政」專題報告，自此淡江進入全面品質管理的推動。

### 教育無國界 國際合作先驅

本校自1968 年起即陸續與國外著名大學簽訂教育合作協議，並積極推展工作，創辦人更擔任「學術交流委員會」主任委員，持續執行國際學術交流及淡江講座之推動並獲豐碩成果。1993 年元月，創辦人獲得美國雪蘭多大學頒贈「傑出教育家獎章」，獎勵其在教育國際化之貢獻，並特別讚許他增進了美國與遠東地區之間的學術交流。《淡江時報》192 期（1993 年3 月）刊載了創辦人獲獎時的致詞，表示「未來的教育是沒有界限和國界的，所以淡江的教育理念強調於『淡江大學是一所沒有圍牆的大學』」。

### S 形曲線 策定發展方向

創辦人在學校經營上持續規劃，於《淡江時報》258 期（1993 年3 月）專文發表「

淡江新S形曲線（1995-2000）」，策定本校未來6年的發展方向。「我對於歷年來淡江的成就從來不敢自滿。相反的，每當我們達成一個階段性的目標或任務時，我就會設法力求突破，適時的站在S形曲線（The Sigmoid Curves）的最高點上去，創造出新的S形曲線，這也是為什麼淡江能進步再進步的原因。」

### 第三波提升時期（1996-2005年）

本校於覺生紀念圖書館啟用時邁入第三波，創辦人於《淡江時報》307期（1996年9月）中撰「淡江第三波」專文，明確表示「未來的世界，也就是第三波的時代，誰掌握了資訊，誰就擁有了絕對的優勢，贏得沒有戰爭的勝利。」「其實淡江是國內最早資訊化的學府之一，建立了全校電腦網路，供師生使用，成果非常豐碩，但是在這第三波的資訊時代，我們必須百尺竿頭更進一步，才能有所突破。」「這個不以館藏之多寡和空間之大小為考量的圖書館，是國內電子化圖書館的先鋒。該館設置的目標是提供師生和社會大眾全天候的服務，讓使用者能瞬間獲得所需資訊。當其啟用之日，則是淡江第三波來臨之時。蓋資訊瞬間取得，將大大地提升淡江教學、研究與服務社會的水準。」

### 淡江學術管理模式開明具遠見

在專文中，創辦人同時說明淡江的組織文化及經營模式，「大學的組織文化（saga）是與年俱增地形成其獨特文化的特色。因此越有歷史的學校，其特色也越顯著。如台大的自由民主、政大的自由開放、師大的謹慎保守、成大的篤實勤勞，以及淡江的開明遠見」說明淡江的組織管理採取「淡江學術管理模式」，即學校當局校長採政治模式、教學單位採同僚模式、行政單位採官僚模式，「淡江實施上述學術管理模式至今十六年，效果良好，學校安定和諧，師資與學生素質逐年提昇，校譽蒸蒸日上，已成為國際知名的高等學府。由此可見，大學的管理模式影響學校的形象和內涵是如何深遠。」

專文最後，創辦人還提出「馬太效應」（Matthew-Effect），「是在教育的市場上，各校在競爭中所產生的錦上添花的效應。」「學校辦得越好，則政府或民間的委託研究計劃案也越多，經費的補助也越充裕。」最後期許「學校的領導人及全體教學與行政主管必須落實淡江辦學的理念與目標，執行管理模式與決策程序，認識教育市場上的馬太效應，瞭解、掌握與創造未來，帶領全體淡江人進入淡江的第三波，迎接廿一世紀。」

### 自主學習 迎向未來挑戰

另外，創辦人鑒於資訊社會之發達，在學校教育方面也要有相當程度的因應，於是在《淡江時報》386 期（1998 年12 月）中發表「未來教育發展趨勢－營造自主學習的教育環境」專文，提到「在迎向二十一世紀之際，我們應重新體認教育的本質與教育的歷程，精熟各種教育方法、技巧及態度，採取適當有效更具人性化的教育行動，以因應各種變遷狀況。教師需走出傳統『傳道、授業、解惑』的角色，變成指導者和朋友，和學生不限時地互相學習。」期許本校師生能了解未來的教育發展的趨勢，共同營造自主學習的教學環境，培養正確的學習態度和方法，分享知識與觀念，如此方能有能力去面對二十一世紀所帶來的挑戰。

而對於淡江未來的治學方針，《淡江時報》437 期（2000 年5 月）刊載創辦人於2000 年5 月24 日所舉辦「淡江大學2020 論壇」中，提示本校未來發展新策略為「遠交近交」，以「校際合作」開創教育的新面貌，不僅能使淡江在未來的激烈競爭中立於不敗之地，且能樹立特色，達成教育的使命，該致詞全文刊載於《淡江時報》443 期（2000 年9 月）。

#### 四個校園 因應高教新世紀

《淡江時報》514 期（2002 年10 月）報導創辦人於91 學年度「教學與行政革新研討會」中，提出四個校園（淡水校園－知識之城、蘭陽校園－智慧之園、台北校園－知識之海、網路校園－探索之域）未來發展的方向，同時引用名學者克拉克（Clark Kerr）於其著作「大學的功用」中提到，廿一世紀高等教育扮演「狐狸」角色的世紀，要以聰明、狡猾、抓住不同事務與經驗多變性本質，隨時應付不可預期的突發狀況，逃避陷阱，找出生路。

之後，《淡江時報》544 期（2003 年9 月）報導，創辦人於2003 年9 月1 日宣示，淡江大學將於2005 年、蘭陽校園正式招生時，進入第4 波發展歷程。希望各學院長訂出短程（2003-2005）、中程（2006-2010）及長程（2011-2020）計畫，讓淡江大學持續進步，朝世界一流大學邁進。《淡江時報》561 期（2004 年2 月）報導創辦人在2004 年1 月14 日「年終綜合座談」會中，所有學院短中長程計畫確認後，發表「邁進淡江第4 波」一文，明確指示第4 波發展方向。

#### 第四波轉變時期（2005-2017 年）

淡江進入第四波後，《淡江時報》627 期（2005 年12 月）報導創辦人於94 學年度「教學與行政革新研討會」中宣布，希望全體教職員工生能加4 倍努力，以謀求「不

連續時代的S 型曲線」，同時「航向第四波，再創新高峰，在嶄新世代，建構淡江學術王國。」他進一步說明，淡江現在雖處於高峰，為避免走下坡，必須謀求新的S 型曲線，「也就是要開創新策略、建立新作風、講求品質、重新改造組織、加快速度，才能保證淡江第四波的成功」。

### 因應市場 創造外卡效應

《淡江時報》655 期（2006 年10 月）則報導創辦人於95 學年度「教學與行政革新研討會」中揭示，淡江的原有的管理模式（政治模式、同僚模式與官僚模式）成功帶領淡江走過56 年，但目前正處於21 世紀的「第四波」，市場力量的介入，讓淡江面臨社會與經濟的快速發展，需併入「產業化」的思維，且加入「企業化」的管理，所以加上「企業管理模式」，希望第四個模式，能讓淡江在進入第四波之際，爆發無窮潛力。除此之外，《淡江時報》674 期（2007 年4 月）報導創辦人發表《淡江第四波—具有心靈卓越的淡江文化精髓》專文，為第四波定調，期許有效用運用四個管理模式，搭配雙贏的藍海策略，才是致勝之道。

《淡江時報》699 期（2007 年12 月）刊載創辦人於96 學年度「教學與行政革新研討會」中的致詞，以「未來的外卡效應」為主題，希望未來能透過外卡效應創造優勢，搭配參與和姐妹校的集體協作，突破逐漸壓縮且競爭激烈的大學戰場。《淡江時報》720 期（2008 年6 月）畢業特刊中，創辦人則以「珍視校友的蝴蝶效應，希望同學能在淡江「三環五育」教育的薰陶下，成為一個具有影響力的校友。

### 前瞻思維 發現正面黑天鵝

《淡江時報》742 期（2009 年3 月）報導，創辦人於98 年2 月23 日受邀參加本校黑天鵝展示廳揭幕暨開展儀式致詞時指出，淡江推行未來化三十多年，就是希望讓淡江人都能培養成具有前瞻思維的未來觀，從而掌握未來外，也要學習運用知識與智慧，探索確定的未知（certain unknown）和發掘不確定的未知（uncertain unknown），及早發現並避免負面黑天鵝事件（極不可能發生的重要事件）的發生。期許全體淡江人居安思危，在研究未來學之餘知所警惕，不要過分執著於對未來的預測，試以我們不確定的已知來探索不確定的未知，從中獲得啟發，找到正面的黑天鵝。

### 第五波（2017- ）

關於邁入第五波，創辦人在《淡江時報》731 期（2008 年11 月）專文中曾提醒，淡

江在歷經四個波段的發展後，是否有條件進入第五波的「全球拓展時期」，是全體淡江人的一大考驗。文中創辦人除了指示必須獲得「國家品質獎」（已於2009 年獲得）及做好系所評鑑兩項重大任務外，還有幾個提升國際聲望的構想，包括：一、邀請60 位國際級大師蒞臨演講，並與師生對話，交換經驗，將新的學術理論與治學及研究方法，大師的風範引用並融入在淡江的生活與文化之中。二、大量開發新學程創造外卡效應，以跨院系的科際整合為主。在不同學術領域的碰撞與激勵之下，發展新的學程，在未來的競爭中，唯有獨具特色，才能產生致勝的外卡效應。三、推廣網際網路開放平台，使淡江人的生活及學習全面數位化。四、全球集體協作，除了校內外跨院系集體協作與他校共享資源，重要的是要與國際接軌，和姐妹校密切交流，使學術全球化，提升學校的國際聲望。共同為邁向第五波而努力。

### 校友回饋 展望國際頂尖大學

淡江自2017 年11 月4 日守謙國際會議中心落成後，隨即邁入第五波，創辦人於《淡江時報》1049 期（2017 年11 月），發表「不連續時代的淡江第五波」，除感謝徐航健校友率先捐獻1億2仟萬元，其他校友接棒捐款、設計規劃「守謙國際會議中心」，更期許全體淡江人能團結一致，不斷地尋求新的S 型曲線，創造高峰，創造淡江最好的未來。

### 熊貓講座 延攬國際菁英

《淡江時報》1050 期（2017 年11 月）則報導董事長張室宜與校長張家宜於守謙國際會議中心揭幕儀式中，代表創辦人伉儷捐贈新台幣3 億元，提供本校設置熊貓講座之用，依據《淡江大學創辦人張建邦博士暨張姜文鎰伉儷熊貓講座設置辦法（草案）》條文，述明「淡江大學創辦人張建邦博士暨張姜文鎰伉儷，為延攬國際菁英及大師蒞校擔任熊貓講座講學，以提升本校學術水準與聲譽，落實本校第五波之精神，邁向國際頂尖大學行列。」「講座經費來源由張建邦博士暨張姜文鎰伉儷捐款成立專戶基金，講座之待遇以本基金專款之孳息支應。」「本講座講學期間，比照專任教師，提供研究空間及相關設備、設施。國外學者，由本校提供住宿，若無法提供宿舍時之房屋津貼，由本講座專款之孳息支應。」張校長表示將善用此基金，期望淡江大學不論師長、學生都共同努力，以提昇本校國際學術聲譽，邁向國際頂尖大學行列。

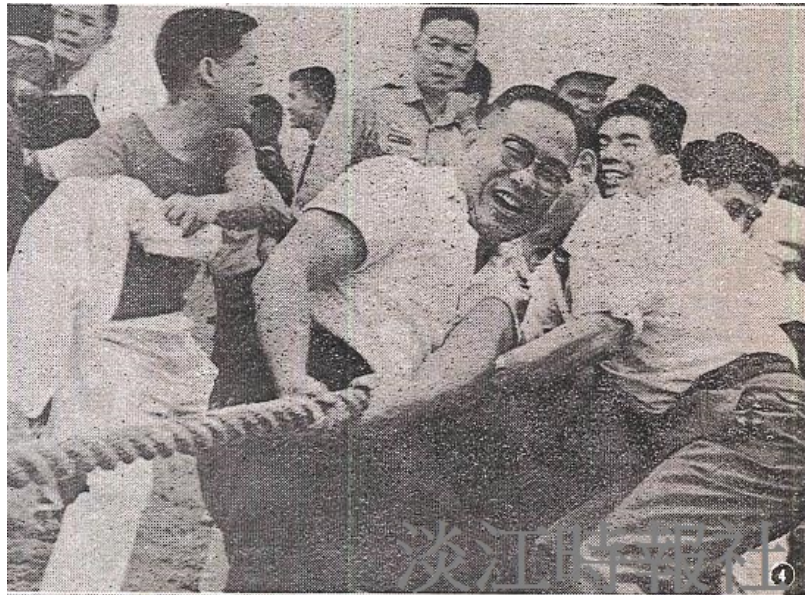
2018/03/01



1980年於行政大樓前慶祝正名淡江大學。（圖／淡江時報資料照片）



1993年元月張創辦人獲得美國雪蘭多大學頒贈「傑出教育家獎章」。（圖／淡江時報資料照片）



1967年文理學院院慶，張創辦人參與拔河比賽。（圖／淡江時報資料照片）



2001年6月張創辦人主持蘭陽校園動土儀式。（圖／淡江時報資料照片）



2005年本校邀請知名全球未來學者作者皮科·艾爾（Pico Iyer），與張創辦人、未來學所訪問研究員蘇哈爾（Sohail

Inayatullah) 對談。(圖／淡江時報資料照片)



2017年守謙國際會議中心興建落成，張創辦人捐款三億元，設置熊貓講座。(圖／淡江時報資料照片)



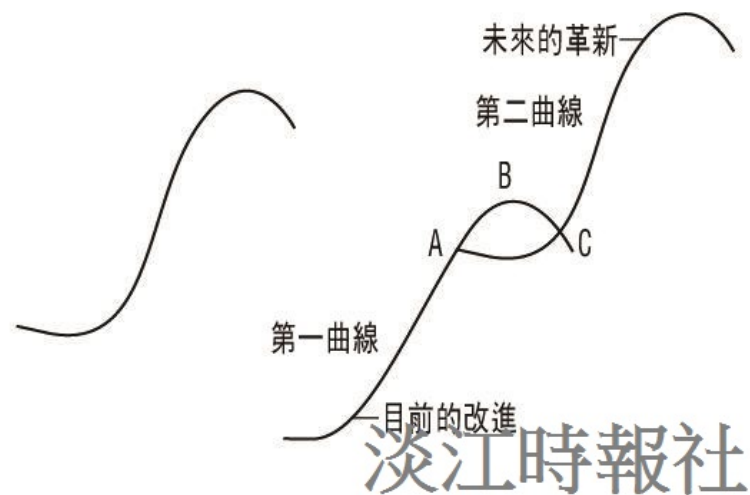
2007年3月植樹月活動，張創辦人、校長及宜蘭仕紳等人於蘭陽校園親手種下樹木。(圖／淡江時報資料照片)



2017年守謙國際會議中心興建落成，張創辦人捐款三億元，設置熊貓講座。（圖／淡江時報資料照片）



2009年張創辦人主持黑天鵝展示廳啟用儀式。（圖／淡江時報資料照片）



S型曲線 如圖所示，第1條曲線上的A點是觀察點。企業組織的發展處於這個點上時，應開始實施一個新的計畫。它表明此時此刻是企業組織抽出身來仔細考察自己的發展已達到哪一階段、考慮建立新曲線的最佳時間點。到B點時，曲線已經開始下滑，待達到C點時已悔之太晚。換句話說，企業組織必須有兩套同時運行的戰略。（圖／淡江時報資料照片）