

## 《管理創新與實務研討會專題演講》

專題報導

不管時代如何演變，高等教育的使命與任務必須透過學校組織與功能予以達成，因而需要管理及管理創新。不但學校的課程、組織、編制、設備、資源分配等要隨時代環境的變遷調整，大學院校更需建立自己的特色，才能提升競爭力。從調整組織、策略規劃、塑造學校鮮明形象，無不涉入創新的概念。

淡江從早期培養外語人才為特色到今日成為綜合性的大學，其發展方向依然彰顯特色。淡水校園以學術研究為主，台北校園以終生教育及推廣教育為主，即將興建的蘭陽校園規劃朝英式全人教育為主，三處校園鼎足而立，發揮培養不同專業人才的使命。

建立不同特色的教育，除堅強的師資陣容外，取決於課程設計和教育方法。課程設計要依教育目標而定，需配合時代潮流，適時調整淘汰不合時宜之科目，以提高學生興趣。淡江各院系所目前正積極建立具競爭力的教育特色，以因應高等教育未來市場的競爭。課程分校定課程(核心課程)及院系所專業課程，為提高學生學習效果，教學方法力求活潑、多元、現代化。以逐年編列預算的方式，將傳統教室提升為多媒體電腦教室，除了教學所需的多媒體設備外，電腦教室設有網點，提供國際上或任何研究資料可即時利用網點搜取。

為提升教學效果，淡江除了協助教師教學專業發展，成立教師教學工作坊外，並每年召開新進教師研習會，由教學優良教師提供教學經驗以供新進教師參考。開發多元化媒體套裝教材，並設置教師媒體自製區，規劃與實施遠距教學，增進學生選課之多元性。各學院舉辦分科教學研討會，以思考各畢業學科之教學革新。

研究是大學生存發展的關鍵所在，為提升研究成果之質與量，學校擴大國際學術交流活動，鼓勵老師論文發表在SCI、EI、SSCI。著作除申請國科會的研究費外，並可

向學校申請十四萬研究費。另更規定某些系所的博士班研究生必須於國際期刊如SCI、EI、SSCI等發表兩篇以上論文始得畢業。

面對快速變遷的時代，高等教育管理創新除了追求使命與任務之創新外，尚包括策略與資源調配，組織結構與工作程序，校園文化與經管理念之創新。因應不同的發展階段，上列各項目之間能隨時調整創新，方能跟上時代的腳步。

淡江長期以來成功的隨環境變化，達成上述各項目之創新，其與時俱進，迎上潮流，除了董事會領導有方，明確辦學理念，具前瞻眼光，發揮團隊精神外，並需歸功於有效推動全面品質管制和成功的管理模式。

### 三種管理模式之應用

現在大家熱中於談論ISO9000雖是一個標準的管理模式，但淡江實施的TQM則更進步。前者是靜態管理採統一表格，後者是動態的全程管理。其基本精神是力求符合顧客需求、發揮團隊精神，達到永續改進。在其理論架構中重視未來觀，訂定長程理想目標，設計最佳過程，朝著目標邁進。

淡江在一九九二年成立「教育品質管制委員會」，全面推動教學與行政TQM工作，其精義是整個機構以最好的方法，產生最佳的產品與服務，滿足超越服務對象——學生的需求，不斷提升教學與行政的品質，設立崇高的目標與遠大的願景。教學單位推行TQM以系為中心的品管圈活動，各系所規劃年度發展目標任務及權屬，同時企劃出完成目標及任務流程，各系所共同為達到提升品質而求最完善發展。

提升行政及服務品質要點則包括：接受全品管新觀念，有效率的行政領導，加強溝通及橫向連繫，加強品質管制，實施在職訓練，行政業務電腦化，修改不合時宜的法規及計劃。

鑑於學校組織日益複雜龐大，必須採一套有效的管理模式以簡馭繁，乃將高等教育學術管理模式分為「同僚模式」、「官僚模式」、「政治模式」三類加以研究。淡江自一九八〇年起採取三種模式用於校務運作上，透過開明決策過程，使推行各項政策時產生良好成效。

此模式包括的三種特性：

同僚模式：其管理行為是合作性的共同參與，共同規劃，以達成共識為目的。適合專業次級系統，由學術層採用，可實施高度自主及分權。

官僚模式：其管理行為是理性的、權威的、分層負責的依程式化及例行性辦事方法圓滿達成任務為目的。適合組織次級系統、行政管理層採用、實施高度權力集中制，支援教學、研究等工作。

政治模式：其管理行為是洽商性的妥協達成協議，以獲取雙贏為目的。適合整體組織系統，由決策層採用，可與足以影響學校的外在客觀因素協商，以強調學校的政策策略。

學校所實施的學術管理模式，充分授權分層負責，校務透明化、制度化，重視全校性共識是校務運作效果良好的主要關鍵。這三種模式不是僵化的，就整體而言，官僚

模式是縱向的聯繫，同僚模式是橫向聯繫，而政治模式則是縱向與橫向交叉點上的主軸，主軸牽動，整個系統即運轉不息。

淡江的整體管理模式採用政治模式。而校內組織系統分為教學與行政單位，教學是生產單位，採同僚模式，決策透過商議達成共識，而非訴之權威。支援教學單位的行政系統，採官僚模式，決策基於規章準則及權威，任務明確而單純。

### 淡江的成績單

淡江創校半世紀來已發展成一所完整的綜合大學，因有創新遠見的領導風格，獨特卓越的管理模式，有效能的決策程序，開明遠見的組織文化，勇於創新樂於求變，塑造了淡江的領先形象。謹列事實如下：

一、較政府提早推動國際化、資訊化、未來化政策。如此具未來觀的策略，使學生在資訊科技運用，適應未來社會發展及國際視野開拓之培養，奠定良好基礎。

二、在管理上首創「淡江模式」。將政治、同僚、官僚三模式之優點整合應用，並創造傲人的經營策略，為國內高等學府管理理論發揮最大效能之範例。

三、淡江為國內第一所引進TQM制度的學府，在教學及行政工作品質之評鑑制度建立及改進上，遠超前國內許多大專院校。

四、因應全球資訊科技社會之遽變，長期以來在資訊化環境建置投資不遺餘力，設置資訊中心、廣建多媒體電腦教室、製作多媒體教材、推動校園網路、建立電子化圖書館、有全國第一套國際百科檢索、獨一無二的圖書館自動化系統、辦公室自動化、首創CAI、CAD、CAM，實施全校學生修習電腦課程。

五、首創教學評鑑制度、設立講座教授、設置教師研究費、創設區域研究中心及教育研究中心。

六、三十多年前率先引進未來學觀念。創設未來學課程，出版明日世界等未來學期刊及叢書。設未來研究組，並經世界未來學研究會評為一九九九年全球年度最佳未來學教育機構。

七、設置學術交流委員會。促進與世界各大學學術交流與合作、延攬國外學人回國短期講學、與國外六十所著名大學締結姐妹校、大三學生出國留學制度等。

八、加強爭取校外合作計劃案能力及鼓勵教師積極參與研究計劃。淡江設有漢學、科技、大氣環境及風力工程、地理資訊系統、水資源管理與政策、產業經營與發展、管理系統、建邦創新育成、盲生資源、地球村語言及文化、國際問題及國家安全、技術及營運發展共十二個研究中心。各研究中心的經費完全自籌，以接研究案或由募款方式獲得，學校只提供空間和募款的獎勵金。

九、多年來教育部評鑑在八所私立綜合大學中名列前茅。天下雜誌「企業最愛大學生」問卷調查，淡江蟬聯私校第一，超越多所知名國立大學。

十、設立重點系所，延聘世界級學者，吸收具傑出學術研究潛力的學生。

十一、提倡藝術風氣，培養淡江人藝術涵養，設置文錙藝術中心。

淡江在「樸實剛毅」的校訓基礎上，以「國際化、資訊化、未來化」三化為教育理念，傳承「克難坡」精神，打造花園化沒有圍牆的校園，建構淡江人共同的思考方式，形成獨特的淡江文化。此一文化彰顯的是科技與人文，傳統與創新，本土化與全球化，知性與感性，相輔相成，均衡發展。為培養學生在思想習慣、智力技能及行為氣質上，是接受廣泛教育的健全人才，特別開設「核心課程」，規定學生需修習畢業總學分四分之一的核心課程始得畢業。此外，為創造淡江第二曲線，不斷推行革新作業及發揮團隊精神以追求至善、顧客為尊，每年舉辦「教學與行政革新研討會」和「全面品質管理研討會」。

除上述為教職員舉辦的研討會，淡江兩百多個學生社團負責人，每年舉行「淡海同舟研習會」；淡江時報社定期舉辦「新聞研習營」；每年畢業典禮邀請學生家長參與；校慶時招待校友共襄盛舉並頒發「淡江菁英」金鷹獎等各種活動。淡江師生就是在這種溫馨和諧的文化特質中成長茁壯，這種特有文化也可塑造淡江大學成為世界長春藤大學之一。

隨著教育鬆綁，台灣教育生態面臨激烈競爭的戰國時代，高等教育面對新情勢、新任務，如何確定目標和方向，並加以定位，繼而進行組織再造，相信各大學莫不嚴陣以待，思考對策。任何改革都不免遭遇衝擊和挑戰，而致勝之道無非是不斷改革，提升教學與行政品質。當前各大專院校之間應進行「策略聯盟」，並發展自己的特色和文化。今天，很高興有此機會將大學教育與管理創新兩觀念加以綜合，利用個人經營淡江的實際經驗與對教育的了解作報告，敬請指教。

2010/09/27