

# 新加坡國立大學校長陳永財： 找出大學的優勢並且留住人才



現在大學所面臨的挑戰相當嚴峻，不但需要與其他國際上的大學競爭，更需要與企業競爭。例如，資訊科技是目前世界上最重要的產業，但多數大學在科技上的研究卻沒有私人公司發展的迅速，如華為、阿里巴巴的資訊科技都比大學的研究先進。

在此趨勢下，新加坡國立大學校長陳永財教授接受《評鑑雙月刊》專訪時，認為大學應有更多創新的經營、教學與研究想法，舊的大學經營理念將不再適用。更建議臺灣一間好的大學必須能招募、培育且留住好的人才，並且創造一個有助於他們發展的環境，協助他們成長，如此更能讓臺灣的人才成長並邁向卓越。

- 文／呂依蓉·高等教育評鑑中心專案助理研究員、郭玟杏·高等教育評鑑中心專員
- 圖／新加坡國立大學提供

## 大學自主，重視培養優秀人才

問：為何新加坡國立大學在全球高教競爭下仍能脫穎而出？

答：新加坡的大學能有不錯的表現，主要關鍵是「大學自主」。因新加坡相對其他國家較無優渥的資源，所以最大的資源即國家的人才。教育則是人才培育的關鍵，新加坡政府相當注重國家的教育，尤其是高等教育，因高等教育機構即為「人才機構」（Talent Organisation），目前政府的撥款仍是新加坡各大學主要的教育資金來源。在2006年，新加坡公立大學成為了自主大學，這賦予大學自主權，有權力決定職員的薪資、聘用的人才等。因新加坡政府了解在競爭的國際現況下，唯有自主、有彈性、精進發展的高等教育才能提高競爭力。

第二個關鍵則是對人才的重視，包含重視各階層與單位的領導人才。優秀的領導人才會吸引好的工作人員，進而創造好的工作環境。此為成就

新加坡國立大學成功的關鍵。大學就是人才機構，所以我們全心全意地招募，培育和保留人才，徵聘有才能的主管、工作同仁，協助學生成為有才能的人，並關注有才能的校友，甚至幫助他們可以互相連結，提供好的工作、學習環境以及所需的支持，才可以留住這些人才。

此外，新加坡國立大學更能脫穎而出的關鍵是本校培育創業人才，建立創業生態系統。近幾年，各國高等教育皆開始重視培養學校的創業人才，本校在17年前即開始培育創業人才。

目前，本校設立的國大海外學院計畫（NUS Overseas Colleges）就設有11個海外分院，其中北京、紐約、上海、矽谷、斯德哥爾摩以及多倫多分院提供1年的實習計畫。我們的夥伴大學包括瑞典皇家理工學院、史丹福大學、復旦以及清華大學。在2001年，新加坡沒有足夠的創業環境與資源，故把學生送去實習，例如到矽谷（Silicon Valley）的創始企業，用1年的時間在矽谷的公司

實習。這些學生白天實習，晚上則在史丹福大學修習企業相關的課程。每年約300位大學生參與海外學院的實習交流項目。回到新加坡後，會將這300位學生安排在同一棟宿舍，並安排活動相互交流這一年的實習經驗，激盪出更新穎的想法。過去三年裡，這些國大生創建了超過300間公司，而過去五年共有14家公司正式被相關的大企業收購。Zopim就是其中一個例子，獲美國公司Zendesk以3千萬美元收購。而這些初創公司中，有43家公司得到了A輪、B輪與C輪融資。我們期待接下來，國大海外學院的學生或校友的初創公司成為估值超過10億新幣的「獨角獸公司」（Unicorn Company）。

### 各校自行規劃校務指標

問：您提及了新加坡大學自主的重要性，那各所新加坡大學如何確保自己的品質？政府的角色為何？

答：儘管公立大學有辦學自主權，我們仍須對政府的教育資金以及產出負責，並通過兩個關鍵指標來衡量項目的進展和表現，一個是政策同意書（Policy Agreement），另一個是表現同意書（Performance Agreement）。

政府在政策同意書中會先清楚陳述他們對於高等教育的長期願景，然後列出各校接受資金的範圍。各校依據此願景與目標，去規劃校務指標，並通過表現同意書，清楚列出該校將如何達成政府之願景與目標，以及所規劃的指標。每五年，教育部會派由不同領域專家所組成的評估委員會，進行實地訪評。除五年一次的實地訪評，國大每年都將提交自評報告給教育部，回報經營現況，並與教育部分享大學的意見和計畫。從評鑑指標的角度來講，過多的評鑑指標反而容易造成監控複雜化，本校約有20幾項的評鑑指標。

### 快速且持續變更的世界是目前最大挑戰

問：你認為新加坡國立大學未來最大的挑戰為何？

答：最大的挑戰將會是這個快速且持續變更的世界。身為新加坡國立大學的校長，有四項想要達成的目標。第一，在大學落實終身學習，在這變換的時代中，擁有一技之長已不足夠，未來我們應該學會2個，甚至3個以上的才能，才能在社會上立足。如果可以讓學生在大學時擁有終身學習的概念，提供他們終身學習所需要的資源，可確保新加坡國立大學學生能有效的終身學習。為提倡終身學習，大學最近推出了新計畫，把學生的學額有效期從目前的3到4年延長至20年，鼓勵他們在獲取文憑後繼續返回校園修讀課程，自我提升。除了新加坡國立大學支持學生終身學習，新加坡政府同樣也支持終身學習。每個新加坡人都有未來技能培訓補助（SkillsFuture Account）戶頭，政府已放入500新幣提供國人多樣性終身學習，灌輸國民終身學習的重要性。若終身學習能夠有效實施，政府功不可沒。

第二，希望新加坡國立大學能更重視「轉譯研究成果」（Research Translation），也就是把前端的研究結果轉化成可學習或可應用的實際成果。這對大學是相當重要的，必須保持像私人企業一般靈敏度，持續的延展並應用前端的研究。

第三，在培養創業人才的部分，想更聚焦於東南亞國家的拓展。因為東南亞有相對大的市場，如果做得好，便能確保新加坡與東南亞人才以及創新構想的流通，並握有了六億兩千五百萬人口市場的商業機會。

第四，改造新加坡國立大學的行政系統。一間好的學校需要有能力且能回應各種挑戰的行政團隊，這樣整體學校才能受到好的支持。

此外，通過實習計畫累積工作實戰經驗，是跨

學科學習的一個重要元素。例如國大推出多項與業者合作的實習計畫，實習時間可以延長達18個月。我要求我的學生去工作現場實習，並應用自己所學；若遇到問題，教他們如何解決。教授們也因為學生帶回的新問題，更能了解現在職場現況、挑戰與趨勢為何，這樣會使我們的大學愈來愈精進，並跟上市場腳步。除此之外，我們不直接給學生資源，而是要求他們自己建造，教導學生從失敗中學習，也提供他們可以失敗的環境，讓他們知道自己是被支持的，進而勇敢的再去嘗試並培養韌性。

舉例來說，儘管新加坡沒有汽車製造業，我們的學生卻成功設計和製造出一級方程式賽車，而且在美國獲獎，表現出色。學校也不直接給學生買無人機，因為我們希望他們自己動手做。買一部車、一台無人機是相當容易的事，但去建造一部車跟無人機就沒那麼容易了。我們藉此培養了學生跨科系的合作精神與能力，與群策群力的精神。雖然他們也經歷失敗，但這些學生卻能在失敗中站起來，從中培養學生堅韌不拔的精神。

## 終身學習的重要

問：新加坡國立大學如何確保終身學習的實施？

答：終身學習計畫遵行四個P，Pathway（途徑）、Pace（步調）、Place（地點）、Pedagogy（教學法）。

(1)途徑：學校必須依據學生特質、在學生不同的人生階段的學習需求、提供多元的學習途徑，為他們提供更多選擇，支持學生發揮潛能。

(2)步調：學校必須讓學生自己決定學習的步調。我們鼓勵學生按自己的學習能力和學習習慣自定學習步調，保持積極、擁有隨時學習新技能充實自己的心態，迎接未來挑戰。

(3)地點：學習不一定要在校園。學生不只在教室內學習，也可以在教室外透過遠距學習，以部分網上學習的方式進行。學生可根據個別情況做出適當的決定。

(4)教學法：給成人的課程必須不同於一般學生的課程。因為成人學習的需求與狀況不同，所以我們必須依據成人的特質再做調整。此外，我們也須兼顧到不同年齡層的學習者，通過創新的教學方式幫助年輕與成人學習者，讓他們相互學習與分享，發揮最大的潛能和成為終身學習者。

透過這四個P，我們希冀終身學習可以有效的實施。

## 留住好的人才

問：請您給臺灣高等教育一些建議？

答：當大學有很好的人才，就可以為社會、經濟的發展帶來貢獻。而要吸引人才，就必須妥善利用資源，使人才更集中、更有效的利用。舉個例子，美國加州大學聖地牙哥分校（University of California, San Diego）最近報導獲得11億6千萬美元的研究經費；而在亞洲，中國清華大學的研究預算則達7億美元。臺灣人口約兩千三百萬，如何在眾多學府中，分配人才和資源，對臺灣來說就是一大挑戰。

另外，如果要充分地利用人才，人才管理也很重要。當然，有資金並不代表就有好大學，一間好的大學若能招募好的人才，大學校長、院長等都必須思考如何招募培育並且留住好的人才，並且創造一個有助於他們發展的環境。越是成長並接軌國際，越是能讓大學邁向卓越。但每個國家的狀況不同，必須去思考臺灣的優勢、背景、文化現況等，才能想出好的人才經營方式，而非一味的模仿。🌐