

董事會決策研討

——引領臺灣私校迎向蛻變與挑戰

■ 文／詹孟儒·社團法人台灣評鑑協會專案經理

董事會與私立學校的發展及經營成效息息相關，在少子女化的浪潮來襲下，身為學校發展領航者的董事會應該扮演何種角色，是私立學校亟待探討的課題。為協助國內大專校院突破當前發展瓶頸，社團法人台灣評鑑協會特於今（2017）年3月29日舉辦「董事會決策研討會」，邀請逢甲大學人言講座教授，也是臺灣管理教育之父許士軍教授，以學校發展定位及策略思維，精闢剖析學校因應變革、布局未來的新方向。

在應用層面上，由國立臺灣大學管理學院湯明哲教授及創造力學院執行長劉慶聰先生就永續經營之財務策略與創新格局，為學校發展藍圖鋪路，引領學校開創新契機。再者，由統一集團前總裁、社會所公認的企業哲學家林蒼生先生，分享其經營哲學及21世紀的能量理念，藉此型塑學校革新之正向循環。

活動中除透過國內菁英講座提供精闢見解與豐富的經驗分享，協助學校了解教育服務業之本質外，並就私校創新轉型議題進行深入對話與討論。以下重點摘述相關主題之演講內容。

一隻獅子帶領的綿羊隊伍 可以打敗一隻綿羊帶領的獅子隊伍

值此競爭激烈的年代，學校能存活的兩項基本

條件，一為擁有足夠支應大學正常營運所需之財務收入；另一為吸引達到合理期望水準的學生質量。軍事天才拿破崙曾說：「一隻獅子帶領的綿羊隊伍，可以打敗一隻綿羊帶領的獅子隊伍」，亦即領導人的優劣可以決定一個組織的命運。作為當家主事者的董事會，舉凡學校發展、校園文化、策略制定、校長延攬與授權、變革推動等，皆需仰賴董事會作出明智抉擇；而為確保決策的有效性，董事會有必要了解學校在社會上的定位。

學校並非單純的學術機構，更不是公益事業，其定位應為「教育服務業」。據此，學校須先思考三個問題：

首先，**誰是學校的顧客？答案不是學生、不是家長，而是社會，其商機在於找到符合社會上特定需求的人才培育目標。**其次，在此前提下，什麼是顧客所需要的服務（教育）內容？再者，提供顧客所需服務能否帶來足夠的收入？通常教育界都避談這些問題，但在務實觀點下，這些都是董事會應該關注的議題。

臺灣教育服務業的戰國時代

臺灣有兩種產業發展和大學類似，一是便利商店，另一是銀行。一位便利商店創業者回顧自己幾十年來的經營歷程時說到，大約20年前，全國

便利商店將近五千家時，人們包括他自己都認為已經飽和，因而決定不再擴增；然而今天的便利商店已達萬家，卻仍然生意興隆，證實了當年想法的錯誤。再說到銀行業，臺灣眾多銀行競爭劇烈，似乎也面臨供過於求的困境，尤其進入數位經濟後，人們早已預言銀行將會消失；但社會上不可能沒有金融服務業，消失的會是傳統銀行，凡是符合數位時代需求的金融服務業，將以嶄新面貌出現。

由前述可知，**被淘汰的產業並不是面臨飽和壓力的產業，而是無法順應時代變革的產業。**便利商店迄今仍屹立不搖的關鍵，在於現今的便利商店已不是當年的便利商店。因此，**目前學校亟需了解的是，今天的大學和20年前的大學在滿足社會人才的需求面上，差異為何？**把便利商店、銀行的情境應用到大學身上，能站穩腳跟生存的，就是可以配合環境改變而開創新局的創新者。

將產業思維帶入校園 建構培育未來人才的創新場域

學校運作與企業經營存在許多不同，其中之一就是企業通常著眼於未來，而學校則常陷入只看過去、不看未來的迷思；因此，業界破除框架的思維模式，往往能為學校開啓另一種視野。從業界的觀點來看，**少子女化並非問題所在，是否具備差異化特色及營造大學品牌，才是成功開創藍海策略的關鍵；**身為董事會成員首先要了解，外在環境不斷改變下，大學的新角色與新使命為何，方能引領學校迎向新挑戰。

網路時代各項資訊彈指之間即可取得，學校所扮演的知識傳承角色日益式微，因而大學的新使命逐漸轉化為培育人才，開創未來的創新價值，服務人類與改善世界；而**大學的新角色就是永續建構一個能培育未來人才的創新場域。**技術的變

革推動著世界以跳躍的方式前進，企業迫切需要具有創新能力的人才，因此大學如何培育能迎合產業趨勢的人才，使之為國家、社會所用，將是啓動私校創新轉型的新動力。

據此，董事會當如何運作才能真正落實創新思維呢？首先需慎選董事會成員，使其成為校務發展之策略性資源，協助引進人才發展所需之外部重要資源，並遴選學校重要培育人才團隊；其次，確立學校發展之定位、特色、規模、組織架構、中長程目標與策略等影響學校競爭優勢之關鍵要項，進而建立完善的評量模式，以持續精進引領創新。

借鏡古人智慧 私校破繭而出

臺灣私立學校在經營上所遭遇的阻力高於國立學校，但並非毫無前景可言。《韓非子》曰：「縱者，合眾弱以攻一強也；橫者，事一強以攻眾弱也。」在臺灣教育服務業的戰國時代下，大學的生存之道亦可師法前人智慧，採取合縱、連橫的策略，整合學校資源強攻一項核心能力，再藉由**世界一強的能力扶植弱處，進而發展出本身獨有的特色與品牌。**

在資訊時代往智能時代邁進的過程中，身為領導學校前進的董事會成員，亦應具備科學及哲理的高度與思維，以宏觀視野思考教育的未來。曾任日本經濟團體聯合會會長的御手洗富士夫先生指出：「一個國家十年後的全球競爭力，非由現有任何組織領導人主導，而是由現在大學生所思所為來決定」，此語道盡了高等教育的重要性。台評會期望藉由辦理此一董事會決策研討會，帶給私立學校更多的激盪與影響，進而達成學校經營的願景與使命，協助學校創新發展，迎向另一黃金世代；同時，也期勉私校董事會能帶領學校走向永續經營的新境界。🌟