

# 校務治理與管理機制的特色作法

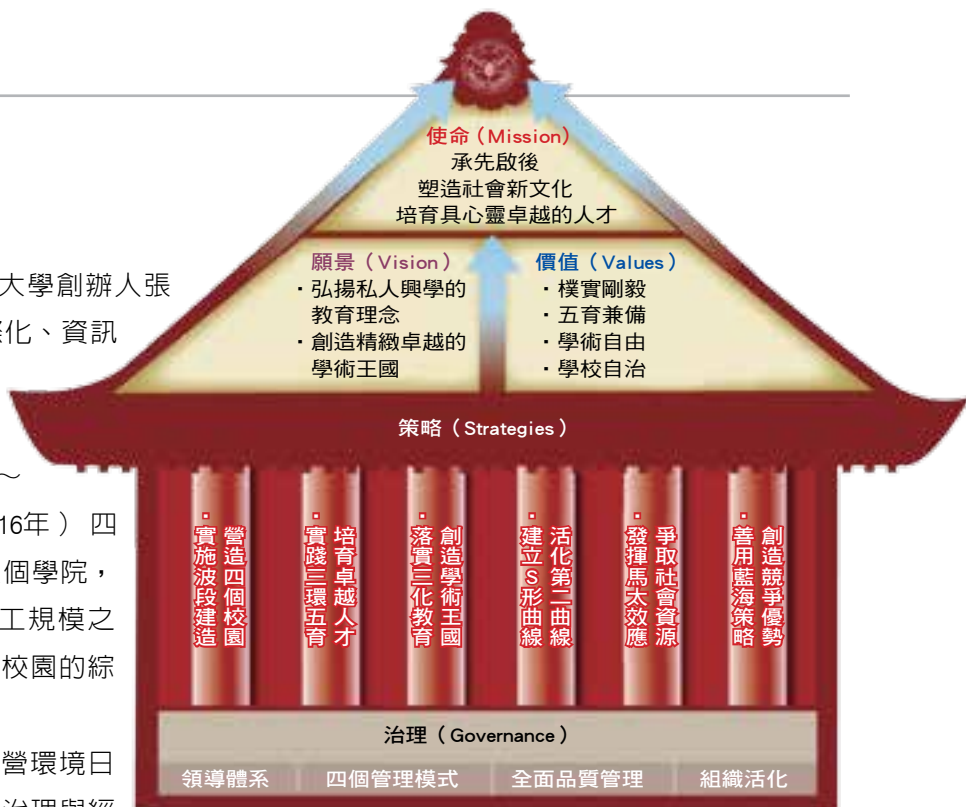
## ——領導創新、破除藩籬、力求改善

■ 文／張家宜·淡江大學校長

自 1950年創校至今，淡江大學創辦人張建邦博士持續倡導國際化、資訊化及未來化的教育政策。歷經奠基（1950～1980年）、定位（1980～1996年）、提升（1996～2005年）與轉變（2005～2016年）四個波段，淡江大學已發展成八個學院，27,000名學生及1,400名教職員工規模之淡水、臺北、蘭陽、網路四個校園的綜合大學。

隨著組織規模日益擴大，經營環境日趨競爭，高等教育機構之校務治理與經營要如何在追求效率與營造特色之間取得最佳模式，可從領導機制、整合運作與持續精進三方面著手。

首先，領導機制係為組織運作及發展之重要精髓，其中蘊含自我定位與管理機制之內涵。培育計畫之核心係聚焦於學生學習、教師發展及組織成長三部分，然其相互和合之程度須倚賴學校長期規劃之完整校務發展策略與藍圖。身處複雜多變的環境，要達成永續經營之目標，組織勢必面臨各種挑戰與問題，善用資源及優勢，及時應變與改善回饋之機制建置更形重要。以下從三方面說明淡江大學校務實際運作情形。



圖一 淡江大學品質屋治理模式

### 領導創新

高等教育機構面對少子女化的衝擊與全球化世界大學的劇烈競爭，學校除了採取相關因應措施之外，更積極努力投入創新元素於整體校務發展中，俾以開創轉型後再出發之斬新格局。

#### ● 建構品質屋，確立自我定位

校務治理首要工作需有明確的自我定位，各項校務工作之規劃與檢討回饋才能依循共同的目標自我檢視。淡江大學依據創校精神和辦學經驗，以傳統宮燈教室為意象，結合「承先啟後，塑造社會新文化，培育具心靈卓越的人才」使

命，「弘揚私人興學的教育理念，創造精緻卓越的學術王國」願景，「樸實剛毅」、「五育兼備」、「學術自由」與「學校自治」的核心價值，以及六項發展策略與四項治理的辦學理念，建構品質屋，在穩固的管理機制下開展校務發展策略（詳圖一）。

大學治理範疇包含內部組織及決策權限分配，在「人」的參與及「制度」的建構中，透過「領導力」的引領與協同，發揮組織最大效能。淡江大學的領導核心係由校長主導，並分設三位副校長，協助督導學術、行政與國際事務；一、二級教學與行政主管則各司其職共襄校務，形成權責分明之「領導體系」。在教學、行政和領導階層的「四個管理模式」兼籌並用下，行政單位管理採取「官僚模式」，強調職權與責任；教學單位管理採用「同僚模式」，注重專業與自主；跨單位問題解決採「政治模式」，進行溝通與協商；因應市場發展趨勢採「企業模式」，追求績效與永續，以期達到成本、效率、產出以及效能統合之多重目標。

### ● 架構TQM，完備管理機制

為使校務經營的品質持續提升，淡江大學自1992年便在校務治理體系中，導入廣泛應用於企業的全面品質管理（Total Quality Management，簡稱TQM）理念與作法。在TQM以思患預防哲學為基礎下，推動「過程重於結果」的品質政策，逐步建置全程管理完備的流程策略，透過全員參與方式，不斷改善，期望達到顧客品質第一的目標。

為確保全面品質管理精神真正落實於校務行政業務推動過程，於1992年設置「教育品質管制委員會」，並於2005年更名為「教育品質管理委員會」。歷經多年組織變革，淡江大學設置全國唯一以品質精進為核心目標，並直屬校長室的「品質保證稽核處」，綜理教育品質評鑑及內部控制

制度等有效提升校務經營與發展之相關業務，包括校務發展、教師教學評量、教學單位評鑑及校務評鑑等事項，以及內部控制制度、年度稽核計畫及各類改善建議案件追蹤、查核作業等事項，為淡江大學推動品質改善、管考機制，透過自我檢核機制力求持續改善之重要單位。

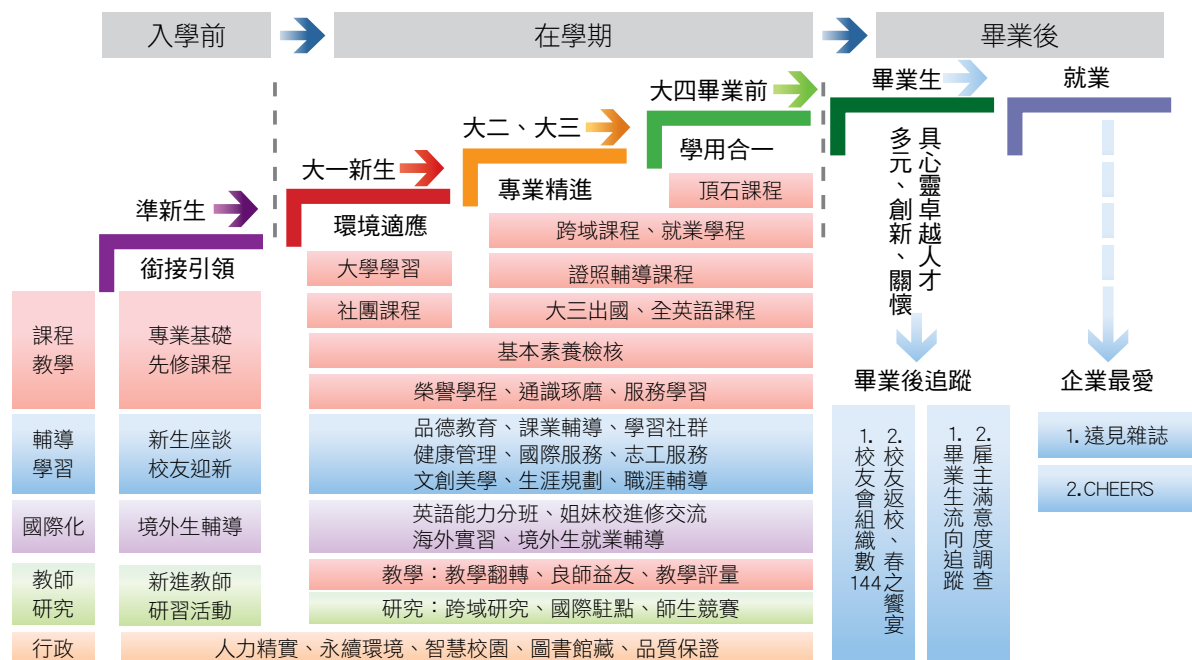
### 破除藩籬

淡江大學之校務運作聚焦於學生學習成效，教師的教學研究服務除了提升專業領域之自我學習與成長外，在行政同仁善用科技工具及專業服務的支持下，將其研究成果及產學經驗回饋至學生學習活動，幫助學生獲得更佳的學習成效與就業成就。另外，教師與行政支援部分，則可經由校務發展計畫完成績密規劃作業。換言之，學生、教師與行政三個角色須破除傳統藩籬，透過加值鏈地圖相互支援、共同成長，發揮最大綜效。

### ● 學習加值鏈，優化學習成效

高等教育之核心係以學習者為中心，因此學生學習成效攸關高等教育品質優劣。淡江大學結合教學研究服務功能，強化學生生涯競爭力，設計完整學習加值鏈。學生學習活動包含課程教學、學習省思與輔導支援三環節，藉由學習加值鏈，可清楚掌握各年級學生在各階段中的學習活動。

其中，入學前辦理迎新座談，提供先修課程，引領新鮮人無縫接軌進入大學生活；在學期間，量身規劃各階段所需對應課程，開設「大學學習」課程，協助新生適應環境；設計兼具專業精進與學用合一的「專業、通識教育、課外活動」三環多元課程，並融合「德、智、體、群、美」五育教育內涵與「國際化、資訊化、未來化」的三化教育，以培育學生具備「全球視野」、「資訊運用」、「洞悉未來」、「品德倫理」、「獨立思考」、「樂活健康」、「團隊合作」及「美



圖二 淡江大學學習加值鏈

學涵養」八大基本素養，並建立總整性學習評量各項檢核標準。畢業後更持續追蹤畢業生流向與調查雇主滿意度，以期學生畢業後能成為心靈卓越，且符合社會期待、企業需求之優秀人才（詳圖二）。

### ● 型塑願景，勾勒校務藍圖

依循教育部高等教育發展藍圖，秉持淡江大學辦學理念及階段性目標，邀請內外部專家型塑校務發展願景，規劃中長程校務發展整體架構與各項重點工作。在此架構下，確立教學、研究、特色、學習、產學及行政六個主軸，再以「i」字首為主軸的核心精神，訂定「多元創新，特色躍升，關懷永續：邁向精實 i 校園，多元創新愛學習」，作為105至107年度校務發展目標（詳圖三）。

### 力求改善

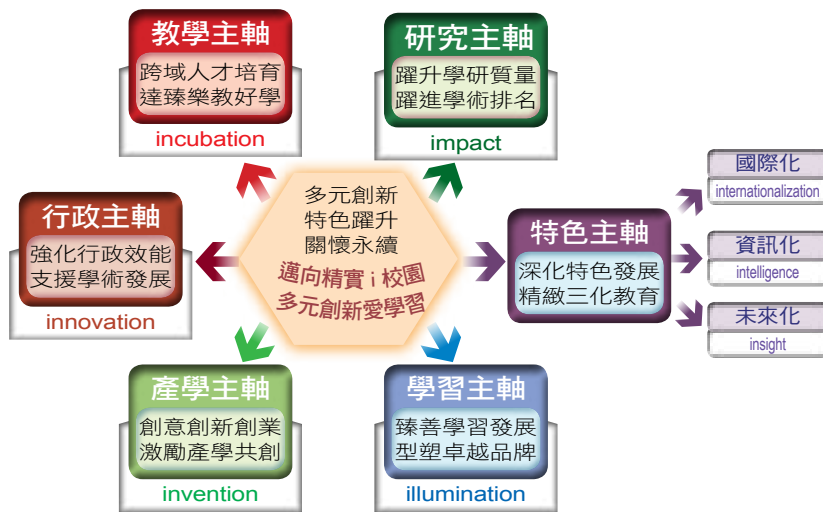
持續精進之務實作法為力求改善，要能發現真正的問題，並提出適切的改善流程，需要一套完整的管考機制。同時，設定目標與追求精進時，更需要倚賴標竿學習，以充分發揮改善成效。因

此，如何落實管考機制與進行標竿學習，便是力求改善的重要工作。

### ● 管理三構面，落實管考機制

組織管理中的架構、文化及方法三構面對應了組織中的「事、人、物」，同時也對應了精神層面上的「真、善、美」（盧瑞彥、許麗萍，2016）。真（事）是架構，指組織依自我定位，制定適配成熟的制度。淡江大學實施活化組織、法規、章程，透過品保處辦理各項評鑑自我檢核，並以事實為根據。善（人）是精神文化，指人的內在思維，呈現社會責任的文化與價值。淡江大學重視領導承諾、善盡責任，以全員參與品質改善，達到顧客滿意。美（物）是全程管理方法，是可以感覺直觀的型態。淡江大學重視全程管理及品質手法，透過方法和技巧，著重持續改善、精益求精及標竿學習。

淡江大學根據管理循環，規劃（Plan）、執行（Do）、檢討（Check）、改善（Act）及標竿學習（Benchmark）的手法，改善服務品質。以校務發展計畫為例，由校長召集校內外專家學



圖三 淡江大學中長程校務發展藍圖

者，分析學校現況，建立全面性的中長程校務發展目標，訂定校務發展計畫主軸（P），各單位依照績效管理程序執行各項子計畫，透過結合全學年度預算資訊系統的關鍵績效指標（Key Performance Indicator，簡稱KPI）系統，填報量化的績效指標與目標值，作為檢核成效的依據（D），再由校務發展執行會議及教育品質管理委員會，考核評估執行績效與目標差異後，擬定各單位改善方案及改善時程（C），最後交由品保處追蹤執行管考成果，以達改善之目的（A），並設置單位與跨單位的品質相關競賽，持續進行績效標竿學習（B），提升經營成效。

管考機制配合稽核單位作業時程，每學年度針對校務發展計畫進行定期管考作業，每學期由各主軸召集人召開二次績效管考會議，檢核各項計畫KPI質化成效，量化實際值達成進度，據以追蹤執行成效。每學期由校長召開一次計畫執行會議，定期掌握各主軸執行情形及KPI達成進度。同時，依據「內部控制制度實施辦法」建立制度，進行校級管考，以合理保障學校營運效能、資產安全及財務報表等資料的可靠性。

● 標竿學習，發揮馬太效應

標竿學習是一種以比較、衡量產品、服務及經

營管理為基本內涵的學習與發展過程，以發揚愛品質的精神，建立各單位共同朝向精實卓越品質邁進。為能知己知彼並持續改善，落實全員標竿學習，提升競爭力，淡江大學持續辦理全面品質管理相關會議與活動，並積極參與校外觀摩活動。內部標竿學習包含了淡江品質獎、品管圈（Quality Control Circle, QCC）競賽活

動，以及系所發展獎勵等活動。而外部標竿學習則是行政、教學單位都必須進行國內外標竿學習，並將學習成果進行彙整及改善成果的追蹤。

「馬太效應」（Matthew effect）是名聲累加的社會心理反饋現象。淡江大學運用強者越強、錦上添花的特性，累積優勢，制定各項獎勵制度，公開獎勵校內績優單位，成為單位間相互學習觀摩的指標，並藉由活動協助各單位檢視業務執行成效，尋求持續改善方案。

1. 淡江品質獎

95學年度設置淡江品質獎，參加對象由同單位同仁組成，聘請校內外專家學者組成評審小組，參照國家品質獎的八大構面為評分標準及評審程序，遴選對推行TQM具有卓越績效的單位，樹立學習楷模，建立優良組織形象，塑造淡江大學品質文化。

2. 品管圈競賽活動

98學年度設置品管圈競賽活動，參加對象由跨單位合作組成，教職員生均可參與，聘請校內外全面品質管理專家，參考全國團結圈活動評審標準，遴選具有傑出成效之圈隊。同時，還舉辦品管圈輔導員培訓及教育訓練課程，培養校內輔導員，熟悉品管圈應用手法，強調發現問題、解決

問題的能力。

淡江大學獲獎圈隊將代表參加全國團結圈活動競賽，並曾獲特別組銅塔獎及自強組基層改善類銀塔獎及銅塔獎殊榮。

### 3.系所發展獎勵活動

101學年度設置系所發展獎勵活動，參加對象為全校系所，聘請校內外專家學者組成評審小組，依校務發展方向制定五項「系所發展績效衡量構面及指標」，分別是「優化教學品質及提升學習表現」的教學構面；「活絡研究氛圍及豐富研究成果」的研究構面；「穩定且多元生源」的招生構面；「健全財務，以利長期校務發展」的財務構面；「積極募款以支援研究及教學」的募款構面，遴選排序分數優異的系所進入複審。評審依序位法排序，擇優選取獲獎單位，以帶動院、系、所之間的良性互動與競爭，爭取政府及社會各界更多的肯定與資源，使學校更具特色。

### 洞察黑天鵝 追求卓越永續經營

英國牛津大學學者Carl Benedikt Frey與Michael A. Osborne 2013年的研究推估，美國有47%的行業在2030年時將趨向自動化發展，改由機器人取代既有人力。但這並不表示這些行業的人會立即失業，而是改變其工作型態。同樣地，日趨複雜且競爭激烈的高等教育，亦是仰賴長期耕耘的結果，透過不斷的創新與突破，掌握未來，使我們在變動中站穩腳步、保持高度競爭力。

組織發展是由無數的S形曲線加總組合而成，

從緩慢成長的「引介期」，進而加速成長而達頂峰的「成熟期」，當發展達到頂峰前，應謀求新的S形曲線，建立第二曲線，創造轉型契機。「藍海策略」是揚棄傳統市場競爭思維，以「市場創造」和「價值更新」為發展主軸，從創意、創新的角度切入，開創轉型再出發的態度，重建疆界，創造競爭優勢。

以淡江大學活化第二曲線所設立的蘭陽校園為例，成立12年以來，善用「藍海策略」，推行「全英語、全住宿、全大三出國」三全教育，無論學生報到率、學生人數、家長滿意度皆逐年提高，正是創新成功的例證。

淡江大學66年來，成為擁有25萬校友的大學校，校友曾以「大象」比喻淡江規模，為了讓「大象」塑身，我們設計檢核指標，自我總體檢。在長期推動TQM制度下，成功挑戰國家品質獎，以美國管理大師柯林斯（Jim Collins）歸納企業從卓越走向衰敗的五個階段為警惕，正如柯林斯所言：「失敗，其實是一種心智狀態；真正的成功，乃是無休無止地跌倒之後，再重新站起來。」

在全球化高等教育市場嚴峻且多元的競爭下，優質化的辦學品質是開啓「不連續時代」（The Age of Discontinuity）的新S曲線。分享淡江大學治理校務與管理機制，期能提供洞察黑天鵝關鍵，預見趨勢未來的方法，在競合良性發展中，彌補人口結構減損的衝擊，為教育轉型略盡棉薄之力，善盡社會績效責任，共同為追求卓越永續經營的目標而努力。

#### ◎參考文獻

齊若蘭(譯)(2011)。《為什麼A+巨人也會倒下：企業從卓越走向衰敗的五個階段，以及如何谷底翻身、反敗為勝》(原作者：J. Collins)。臺北市：遠流出版公司。

張家宜(2014)。《TQM在淡江：感動服務》。新北市：淡江大學出版中心。

盧瑞彥、許麗萍(2016)。企業永續卓越經營之真善美。《品質月刊》，52(3)。

Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2013, September). *The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?* Paper presented at the Machines and Employment Workshop, University of Oxford, Oxford, England.