

治院理念

台灣是淺碟型經濟，對於外在環境的變化特別敏感，個人在中山任教 20 餘年，看見台灣高等教育的快速變化，可說每一個階段都是挑戰。而中山管院在歷任院長和同仁的努力下，面對各種挑戰，依然挺立，整體來說在研究、教學和產業鏈結上都有相當好的表現，是公認台灣中南部最好的管理學院。以現狀來說，中山管院擁有以下的優勢：

1. 完整且表現良好的系所：除了傳統管理的產銷人財發外，我們還有資訊管理、公共事務管理和醫務管理，這樣的專長組合，剛好完整涵蓋現代服務開發所需的專長：

科技創新→立法與規定→投資與交易→員工技能與人力資源→消費者需求
(資管/企管) (公事) (財管) (人管) (企管/行傳)

而且我們每個系所的表現都相當優秀，最近的國外評量顯示本院各系所在國內的排名都在五名以內。

2. 新興科技的掌握：這幾年在院長的支持下，本院大力推動大數據的教育和相關平台建置，已漸次獲得外界注意。本院梁定澎講座的電子商務研究中心已超過十年獲得教育部的頂尖研究中心。
3. EMBA 的聲譽：我們的 EMBA 有高雄班、台北班和上海班，這幾年來的招生狀況極佳，在國外的評鑑裡多次獲得肯定。相較於理工學院落後於成大，本院的 EMBA 則是大幅領先成大。
4. 國際化的成績：本院的姊妹校眾多，有興趣出國交換的學生都能如願，各系所也都有雙聯學位。IBMBA 和 GHRM 最近的表現也是有目共睹。在學校的眼裡，管院是國際化的代表，佔學校總體交換和外籍生約 70%。

然而挑戰還是接踵而來，外在大環境和內在生態都有巨大的變化。個人認為管院目前面臨以下的挑戰：

外在環境

- 少子化和高齡化：今年入學的大學部新生該年出生嬰兒(民國 89 年出生)約有 30 萬人，五年後(民國 94 年)即快速降至 20 萬人。相較於五年前(民國 84 年)出生約 33 萬人，顯示未來幾年潛在的入學人口是巨幅滑落，這對於我們的招生和教學都是一大考驗。而高齡或是就業人口的教育需求也我們必須重視的。
- 數位科技的進步：近年來人工智慧和資通技術，包括大數據、區塊鏈和物聯網等的快速發展，不僅對於產業和生活造成衝擊，對於高等教育也有影響。從研究來說，許多管理研究領域所使用的資料來源益加多元和複雜，需要大數據和人工智慧技術的支援；在管理教育方面 AACSB 這幾年也非常重視數位轉型，鼓勵利用資通科技來改善學生的學習體驗。根據一份 2017 年有關高教轉型的報告書¹所提，十分之九的大學領導者認為現行的大學運作模式會在 2030 年前經歷破壞式創新。
- 政治風向改變：中國的崛起，以及近年來兩岸關係的惡化，對於管院原來與中國高教院校的交流也產生影響，對岸的高校不再像當年一樣需要我們在研究上的協助，台灣政府對於兩岸交流也採取比較保守的態度，而鼓勵與南向國家間的互動。在國內方面，對於本土和社會的關懷也蔚為風氣，強調企業社會責任，這些都影響我們的對外策略。

¹ P. Brothers, M. Spies, Higher Education Digital Transformation, Navitas Ventures, 2017

- 年輕人低薪的衝擊：這幾年台灣的經濟成長有限，加以貧富差距的擴大，使得年輕人對於工作上的展望不敢樂觀，影響所及，在高等教育上我們必須更重視學生的就業競爭力，而非如傳統般以傳授知識(Knowledge)為重點。具體說來就是需要培養學生的職場技能(Skill)，從做中學，培養知識、技能和能力 (Knowledge, Skill, and Ability) 兼備的畢業生。

內在環境

- 教師年齡的斷層：中山管院成立 30 餘年，成立前十年大幅吸收海外學人，一時人才濟濟、欣欣向榮，傲視其他管院，許多資深老師擁有相當高的學術地位或產業人脈。然而 30 年過去了，這些在中山奉獻最精華時段的老師們也陸陸續續到達退休年紀，許多系所面臨每年兩位資深老師退休而遞補困難的窘境，而中生代老師(40-50)的人數相對較少也對於中山管院的對外爭取資源造成影響。
- 教授延攬困難和高教市場飽和：目前許多國立大學的管理學院都面臨找不到適當的老師來應付退休潮，另一方面我們畢業的博士生卻是找不到工作，這看似矛盾的兩個現象都來自高等教育的低投資報酬率，使得優秀的畢業博士不願回台任教，而博士班也招不到優秀的學生。一個研究型大學要在激烈的國際競爭下脫穎而出必須要有優秀的教授和優秀的學生，兩者皆無的學術單位是不可能傑出的。
- 南北差距依然存在：政府部會在台北、大部分的產業和就業機會也在北部，要爭取資源和建立人脈，就必須常跑台北，對於老師來說費時費力。而這幾年年輕老師的研究壓力加大，老師們寧願把時間花在做研究而非南北奔波，長久下去會導致中山管院與政府和產業間的鏈結弱化。
- 國際競爭加劇：這幾年來亞洲國家的大學發展迅速，各國政府紛紛投入大量的資源於高等教育，以致亞洲國家的一些大學排名快速提升，中山管院一向對於國際化相當投入，這幾年來也簽了不少雙學位和姊妹校。然而由於排名的停滯不前，當遭遇其他國家大學競爭時，在進行國際交流時，以往的相對優勢不在。
- 研究資源的減少：這幾年由於大環境的變化，科技部的研究型計畫經費部分轉移到產學合作，純研究型的計畫日益縮減，如果無法參與整合型研究計畫、又無產學計畫，會愈來愈難獲得研究所需的資源。

我們必須重視這些挑戰，縱然無法完全克服，也必須想辦法因應，才不至於在下一波高等教育的競爭中落後。在此，個人提出三個理念：合作、創新和科技，以及一些相關的作法，希望可以來應對這些挑戰。

合作：中山管院的規模小於政大和成大的管理學院，學校的名聲也不如台大。再加上位於南部，不容易爭取到一流的新老師和學生。因此以個別成員的戰鬥力來說，我們並不具優勢，若要打勝仗就必須打集體戰。一般管理學院的氛圍都是各自為政，如果我們可以促成老師的合作，學生的整合，我們就有可能脫穎而出。

創新：外在環境的變化已經逼得產業要進行破壞式的創新，身為以產業為研究和教育主軸的管理學院，本身應有領導這樣改變的期許。我們在研究、教學和行政支援上都不應該墨守成規，要有危機意識，在問題未發生前即能有創新的做法。

科技：世界經濟論壇把目前人工智慧、物聯網、區塊鏈、大數據等新興科技對人類造成的影

響稱為第四次工業革命²，在談論未來趨勢時，科技的改變常被當成是最重要的一股影響力，AACSB 近幾年來也常舉辦管理教育數位轉型的相關論壇，涵蓋的範圍包括線上教學、翻轉教室、大數據研究和行政支援等。幸好資訊科技是中山管院的強項，正好適應潮流強化這方面的優勢。

秉持這些理念，個人提出六項行動方案，每個方案都有一些執行作法，說明如下：

1 跨系所合作

台灣的高等教育體系是以系所為主體，於是各系所分別教育自己學生，學生之間甚少互動，老師之間也不常交流。然而跨領域學習和合作已是全球教育的趨勢，在不調整組織結構的條件下，我們應該要採取一些行動來促成老師和學生的交流，具體做法如下：

- 1.1 跨系課程開設：目前各系所除了專業課程外，也開設一些基本的管理課程給學生修習，比如資管系的學生也需修習行銷、財務、經濟等，而這些課程當然是外系學有專精的老師教的最好，只可惜他們開的必修課通常很快額滿。解決之道是由院來開設這些基本課程給非本科系的學生，比如邀請企管系老師開設行銷給資管和財管學生修習，邀請資管系老師開設程式設計給企管和財管學生修習，邀請財管系老師開設財務管理給企管和資管學生修習。這樣不僅學生可以修到紮實的基礎課程，也促進跨系學生間的交流。此外，倫理和社會責任的相關課程，目前各系所的開設狀況不一，也可由院來開設這方面跨系課程，遴聘合適的師資和安排適當的企業參訪。
- 1.2 組跨系所團隊爭取研究或產學計畫：科技部專題研究計畫額度減少，反而目標導向型的研究計畫或是產學計畫的機會增多，這些計畫常是跨領域的，所以應該結合跨系所的老師一起爭取資源。
- 1.3 交流和聯誼活動：陳院長上任後的落地生根計畫相當成功，這幾年的新進老師間都有相當好的情誼。這樣好的計畫應該要延續，而且可以有更多的活動邀請老師和眷屬們參加。此外，也鼓勵老師們知性上的交流，有些聯誼活動可以搭配老師做簡短的研究想法分享。

2 強化研究能量：

這幾年中山管院都持續有老師獲得研究傑出獎和吳大猷獎，是值得興奮的事情，然而研究能量能夠持續，端賴我們是否能夠吸引優秀的老師和學生，提供誘因和資源。目前管院對於頂尖期刊發表的鼓勵措施應該要持續下去，因為這是學術界對於研究亮點的普遍定義，而對於吸引優秀人才和提供研究資源部分，可以有以下的做法：

- 2.1 提升博士生程度：目前各系所普遍面臨招不到優秀博士生的問題，尤其是缺乏優秀的全時學生，長久下去會影響到我們的學術產出。目前年輕學生缺乏念博士班的動機，一個優秀的碩班畢業生到業界可以有 4-5 萬的薪水，要吸引這些學生留下來唸博士班也應考慮他們的機會成本。所以管院可提供吸引人的博班獎學金，比如優秀博班同學可獲得每月 2 萬共 4 年的獎學金，再加上學校提供的前兩年全時博班獎學金和其他的博班獎學金(比如產業博士)，讓學生至少在前兩年可擁有不輸在外工作的薪水，藉以吸引優秀學術人才。
- 2.2 補助優秀新老師：目前許多系所都面臨資深老師退休潮，而遞補困難的問題。學校在攬才方面的獎勵辦法要充分利用，目前管院對於新老師彈性薪資加碼的做法應該延續。此外可以仿照國大研究型大學對於新進老師提供研究 package，讓新進老師在還未獲得足夠外界的研究補助前先有一些種子研究資源可以進行研究。
- 2.3 提供研究方法和統計諮詢服務：目前管理學術研究中心所提供的研究方法和統計諮詢服務和一些教育訓練活動受到老師和學生的歡迎，應該要持續下去。此外，大數

² <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/what-is-the-fourth-industrial-revolution/>

據分析的平台是管院的亮點，這些服務讓師生們得以研究和分析巨量資料和文字資料，也應持續下去。研究生是老師重要的研究執行者，對於他們的研究上的支援也是對老師整體研究的支持。

- 2.4 提供英文論文寫作課程和發表服務：研究是全球性的，大部分老師都會將好的研究成果使用英文來撰寫或到國際研討會發表，可惜的是我們的研究生英文論文寫作或口頭報告的能力極為有限，目前有些外系所有開設寫作課程(比如資工系希家珙老師的科技英文寫作)，院裡許多博士生會去修，然而這些課程並非專門針對管理方面的研究所開設，有時也選不到課。院可以邀請有這方面專長的師資來開設管理領域的英文論文寫作課程。在口頭發表部分，可以邀請外界講師開設英文研究口頭報告的工作坊，以強化研究生對於研究成果的簡報製作和英文報告能力。

3 提升教學的質量

教學是各系所對於學生的主要責任，中山管院的老師一向熱衷教學，外界一般都認為管院的課程紮實。然而外在環境在改變，包括資訊化和學生對於課程與就業競爭力的關心等，除了前面提到的跨系課程和英文課程的開設外，還可以有一些做法來提升教學質量：

- 3.1 資訊化教室的建置：目前管院教室都有電子化講壇，可用來控制螢幕和投影機，但對於走動式教學和線上課程的支援仍嫌不夠，要強化學生學習體驗和滿足網路上課學生的需求，院屬教室可以進一步更新
- 3.2 開設微課程(micro courses)：產業和管理的新知日新月異，管院的老師或因研究需要或因個人興趣，對於這些新知的研究相當積極，我們可以支援這些老師來開設 2-4 小時的微課程。這些微課程可用來吸引校友和外界的注意，提高管院在專業上的知名度，也是對校友和社會的服務。
- 3.3 鼓勵各系開設跨院課程：管院的課程對於外系的學生來說具相當吸引力，尤其是一些熱門課程外院學生常不容易修到。從另一個角度來說由於南北差距和少子化，管院研究生的程度也有下降的趨勢，我們可以額外開設一些研究所會考的課目之課程予外院學生修習，並可藉此吸引外院優秀學生來報考本院研究所。

4 增加產學合作機會：

產業需要學術界的服務來自三項：開發或製造的技術、管理的技術，和企業諮詢，其中第二、三項是管院的專長，不過台灣產業一向較為重視第一項，將之當成資產；第二項當成成本，能省則省；第三項則需要相當的信任感。也因此管院雖然與產業接觸的多，但產學案並不多。可能的作法如下：

- 4.1 成為產學入口：利用我們掌握 EMBA 學生校友與產業人脈的優勢，讓管院成為一個產學合作入口。廠商透過此入口，可以了解和接觸到不僅管院，也包括理工科系的老師和學生。為了解理工教授所掌握的技術，可以成立產業諮詢委員會，網羅理工海洋學院的院長和重量級教授，定期開會。掌握產學需求可以增加管院老師的產學機會。
- 4.2 鼓勵系所成立各種管理技術的學生社團：業界常常需要具有管理技術的學生或畢業生，比如企管系的行銷技術、資管系的網路技術、財管系的財會技術等，管院可以適度補助這些學生社團，一方面方便企業徵才，另一方面也滿足學生專業工讀需求。學生經過這樣的磨練後，也可引發其創業的興趣。
- 4.3 主動媒合產學計畫：政府、產業和學校常有許多產學計畫的徵求，而老師們因研究和教學繁忙，一般不太會主動去注意這些訊息。管院可以主動了解並過濾這些徵求的計畫，組織有興趣和專長的老師共同爭取計畫。

5 強化行政效率

管院目前在行政上已是煥然一新，行政同仁都是一時之選，業務也相當上軌道，個人認為將來的 AACSB 和 EQUIS 認證都不會有問題。除了延續現有的作法外，還可以有以下的做法：

- 5.1 行政資訊化：建立院資料庫，與校概系統對接，維護老師和系所的詳細紀錄。一方面方便掌握老師和系所的績效，另一方面也可隨時應付外界的資料需求，減輕同仁蒐集資料的負擔和強化資料的正確性。
 - 5.2 行政國際化：隨著外籍老師和學生人數的增加，相關法規的英文版需有專人負責即時更新，一些生活相關資訊也應提供。
- 6 持續加強國際化
- 管院目前的國際化已是全校的典範，但精益求精，可能的做法如下：
- 6.1 增聘外籍師資：目前 IB 和 GHRM 正積極利用學校給予的約聘師資名額進行徵才，由於外籍師資的不穩定性，這方面的增聘要持續進行。此外各系所也可增聘佔缺的外籍師資，管院可以幫忙在學校爭取較為優厚的薪資條件。較多的外籍師資不僅凸顯我們的國際化，也有利吸引外籍生。
 - 6.2 招攬優秀外籍生：面臨少子化的窘境，若要維持我們學生的質與量，勢必要積極招攬外籍學生，配合政府的新南向政策，管院可以主動南向招生，也可促成博士班的雙聯學位，吸引優秀的東南亞學生來中山就讀，管院可以提供外籍學生獎學金。
 - 6.3 鼓勵學生就讀雙聯學位：目前各系所都有一些雙聯學位，但有些雙聯學位卻少有學生參與，管院可以提高就讀雙聯學位的獎學金，來增加誘因。

這些做法用來因應我們面臨的挑戰，如下表所示：

	少子 化高 齡化	數位 科技 進步	政治 風向 改變	年輕 人低 薪	教師 年齡 斷層	教授 延攬 高教 飽和	南北 差距	國際 競爭 加劇	研究 資源 減少
跨系課程開設	√		√	√					
組跨系所團隊					√	√	√		√
交流聯誼活動					√	√			
提升博士生程度				√		√		√	√
補助新進老師					√	√		√	√
提供統計諮詢		√				√		√	√
英文論文課程								√	
資訊化教學	√	√		√					
開設微課程				√			√		
開設跨院課程	√								√
成為產學入口							√		√
管理技術學生社 團				√					
媒合產學計畫							√		√
行政資訊化		√							
行政國際化			√					√	
增聘外籍師資			√			√		√	
招攬優秀外籍生	√		√					√	√
鼓勵雙聯學位	√		√					√	

以上的一些想法尚屬粗淺，還需大家集思廣益並凝聚共識後才能執行。由於人格特質和所受訓練使然，對於大破大立的革命性想法不是個人所擅長，但對於方案的評估和執行力則有相當的自信。所幸管院人才濟濟，若有機會當選院長，必將與大家共同努力，也希望大家提供我好的想法，努力促成一個欣欣向榮的中山管院，讓中山管院能在下一波的挑戰中勝出。