

寧靜而祥和的組織劇烈變革—— 佛光大學的系所整併經驗

林安迪

佛光大學通識教育中心助理教授

何卓飛

佛光大學管理學系講座教授

中文摘要

2010 年楊朝祥出任佛光大學校長，他特有的領導風格，與劉三錡副校長合作，以溫馨校園的理念為基礎，先行喚起撼動教職員對學校發展的危機感與認知改革之必要性，再以積極的溝通，就工作權的保障與改革後所將達成的願景，來安定人心並爭取最大的支持。以尊重系所和教師學術民主與自治的精神、按部就班有步驟有效的執行策略，堅定推動學校學術組織之改革，平和而順利的達成三分之二以上系所之調整、整併，順利讓所有系所通過評鑑，讓學校系所招生率在往後的 10 年，招生率約達九成以上的成就，獲得社會大眾與教育主管機關之肯定。本文以文獻探討分析與訪評相關人員記錄，探究佛光大學學術組織劇烈的變革經驗，其改革模式獨特而經典，具有典範之價值。

關鍵詞：佛光大學、組織變革、系所整併

Quiet and Peaceful Organizational Reform- The Experience of Department Integration of Fo Guang University

Lin, Andy

Fo Guang University General Education Center Assistant Professor

Ho, Jow-Fei

Fo Guang University Department of Management Chair Professor

Abstract

In 2010, Dr. Yung, Chaur-Shin became the president of the Fo Guang University. He Cooperated with Vice President Liu, San-chi to promote the consolidation of the department with his special leadership style. They based on the concept of a warm campus. To evoke the sense of crisis and the need for cognitive reform for the development of the school staff and faculty. In addition, active communication will ensure the support of the right to work and the vision that will be achieved after the reform to settle school staff and faculty' hearts and strive for maximum support. Also, respect the spirit of academic democracy and autonomy of departments and professors professional, step by step and effective implementation strategy, firmly promote the reform of the school's academic organization, and achieve the adjustment and consolidation of more than two-thirds of the department. All departments were successfully passed the evaluation, and the enrollment rate of school was about 90% in the next 10 years. The Fo Guang University obtained affirmation from the public and education authorities. This article discusses the records of relevant personnel in the literature analyzes and interviews. Exploring the tremendous reform experience of the academic organization of Fo Guang University. The reform model with exemplary value is unique and classic.

Keywords: Fo Guang University, organizational change, department consolidation.

壹、前言

21 世紀以來，政治與經濟的發展、人口結構的變動、法律的修正、全球性的競爭、科技與技術的創新、社會與文化的變遷，甚至工作者特性與組成的改變等劇烈環境的變動，這些因素使得組織的變革無法避免，且已成常態。組織變革涵義很廣泛，組織之變革內涵非常繁多，學者看法大同小異（吳定、鄭勝分、李盈盈，2005；姜占魁，1980；陳光榮，2003），就系統分析的觀點來看，組織被視為有機體，其為適應環境永續生存，而必須調整與改變組織，就是組織變革，亦有學者稱之為組織發展（姜占魁，1980）。Peacock（2008）曾從博物館之技術與組織變革探討革新的方式，介紹了三種不同的組織變革，第一為「管理改變（managing change）」模式，改變的動力來自於回應組織外部事件與改變；第二為「改變管理（change management）」模式，是一種主動改革的模式，組織內部發起改革以實現特定目標，這個過程會透過「改革推動者（change agents）」的幫助，並在必要時和內部的反對者進行抵抗；第三種為「促進變革（enabling change）」模式，該模式斷言改革是連續的，源於創造認同和意義的個體之間持續不斷互動。推動組織變革，也會有不同的結果，其一是成功，使得組織達成變革計畫中所要達成的目的和效益，也就是要轉「變」為贏，讓組織變得更有活力、競爭力。另一則是遭遇變革失敗的苦果，讓組織陷於內部人員的抗拒、作業程序與工作環境的混亂，外部各方的責難和多方面的困境，甚至被市場所淘汰。

2010 年 8 月 1 日楊朝祥先生接任佛光大學校長，我國已面臨少子化所帶給大學的危機。其時影響國內大學競爭力者，處於相對不利的大學類型有四，一是私立，二是以人文社會類科為主者，三是新設學校，四是偏遠且交通不便地區。就佛光大學而言，正是同時具有上述四類狀況的大學（楊朝祥，2019）。而在當學年度佛大之招生率是大學排名倒數第二，註冊率僅約 50%，甚至有某一學系僅招到 1 名學生，各系缺額率極高。其後的少子化問題更是一年比一年嚴峻，佛光大學若不思改革，未能提出有效的策略，被教育部要求停辦解散的危機將隨之而至。甫上任的楊校長有見於此，先行自我診斷，找出問題，擬定解決策略，全力進行校務改革，最重要的政策改革方案—系所組織變革於焉提出，在一年的時間組改大致完成，歷經三年由 5 院 22 系，整併為 14 系，變革不謂不大。但其成效極佳，之後的系所評鑑全數通過，招生與註冊率不斷提升，近年約達九成上下，學生數逆勢成長，至 109 學年度學生總數約達 4000 人，學校在穩定中成長發展，校譽口碑也普獲教育部及社會大眾之肯定。

本文為探究佛光大學學術組織變革成功之道，乃蒐集變革時期學校與董事會有關之會議紀錄、校務發展計畫及與變革有關之文件資料進行文獻分析，並擬定問卷訪談楊校長與同時一起主導推動院系整併之劉三錡副校長及兩位當時在任之院長和系主任，據以分析探討之。

貳、系所整併的信念與推動主軸

一、非做不可的決心

佛光大學的危機早在楊校長接任之前即已浮現，前任的翁政義校長，已推動幾項重大變革，如全校學生學費改以比照國立大學之收費標準，嚴格管控教師員額，停聘不適任教師等。然而只能提升註冊率約達 70%，仍有系所招生不足，財務不佳的困境。楊校長觀察理解到，若未能深入審度組織深層的根本問題，未有大的變革，危機仍恐持續。

在變革管理—組織的成功密碼一書封面的一段經典語句：一成不變的組織，無法度過時代的考驗，唯有轉「變」為贏，組織才有成功利基，取得致勝關鍵（詹中原，2007），充分揭示了組織變革（organizational change）的重要性。楊校長即秉持著這種信念，開啟了系所整併變革之道。

二、由上而下的劇烈變革

溫金豐（2015）認為實務上推動變革的主體有由上而下變革（top-down change）、由下而上變革（bottom-up change）、及平行整合變革（horizontal integration change）三種不同的取向，各個取向之主導者不同，適用時機也有差異，組織變革推動者可視組織適用之情境與時機決定變革主體。但一般說來，策略變革通常都是由上而下，由高階管理團隊做成變革決策，照既定步驟下達每個層級執行推動，各層級的主管與員工沒有太多抗拒的空間。而此策略性變革（strategic change）會對組織整體績效與長期目標達成有顯著的影響。經與楊校長與劉副校長的訪談中得知佛大校系整併政策與方向是由校長與副校長所主導，先找院長與一級處室主管商談後，最後決定必須進行整體性學術組織整併改革的政策方向。由事實變革的結果來看，佛光大學學術單位中 5 院 22 個系所，更名有 3 個院系，整併 8 個學系成 4 個學系，停辦 1 系，調整 3 個系，新增 1 個系，其變革幅度相較於其他大學之經驗，相當可觀。這也正是 Daft（2004）所稱的劇烈的變革（radical change）。

三、全面依據客觀條件評估檢討系所之設立與調整

楊朝祥（2020）與劉三錡（2020）認為學校系所之設立與調整本有其必須依據的條件，如學校辦學理念、社會的需求、符合學生之特質、經濟的規模、學校所在區位特性，以及校園文化的考量等。從當時已設立之系所來看，高中應屆生不願選填佛光大學，註冊率低，學校分析認為確有諸多值得檢討之處：

第一是部分系所未符合經濟規模，導致生師比無法調適，辦學成本過高。第二是學系重視學術性導向，忽略實務性，未符學校所收學生屬於中下程度之特質。第三是學系課程內容不符社會需求，學生畢業就業不易。第四是當初學系設立未考量在地需求，也導致學生畢業後在地就業困難。

四、改革是每一位老師的責任

劉三錡認為，學校的永續生存與發展，系所的整併改革，應該是全體教師必須有共同的認知與關心，必須讓所有教師參與其中。因此推動系所之整併應全校參與，故不先設定、也不限定只有那些系所。所以佛光大學推動的系所調整與整併的啟動作法，是全校性每一系所的檢討與作業，每位老師職員都不能置身事外。

五、屬於策略性、技術性之系所合併的決定過程是由下而上的專業決定

楊朝祥說：「到底哪些系所要合併，院領導要比校領導更專業。」哪些學系未符合所設定之標準？調整與整併後的系所，如何才能符合現實的需求？才能在大學招生中具有競爭力？這是第一線的院與學系最清楚的，這個檢討與決定的作業自是應由學術單位的院邀集各系啟動。

六、宣示改革是明確的，並絕對保障教師的工作權

楊朝祥（2020）就是要讓教師知道學校進行的改革，是很明確的系所整併。而推動系所整併最重要的安定措施有二：一是保障教師的工作權益，但前提是教師應支持配合推動此項政策；二是禮聘被整併消失的學系教師，其具有整併後學系專業者，轉任應聘該系或合併後的新學系，應該給予尊重的禮遇方式對待。

七、董事會的全力支持

佛光山辦學一向尊重專業，董事會不僅不干涉校務，對學校的辦學更是全力支持，星雲大師常言：「我辦大學僅負責找人，找好校長，找錢，經費全力支持學校，至於校務治理就全由校長決定」，由於董事會對校長專業的尊重，系所組織的變革得到最好的助力。

參、執行策略與步驟

此次學院系所組織之變革由上而下計畫性、強制性、劇烈的變革，從變革的內涵來看，因院系結構中體制的改變、實體空間的配置變更（新的院系搬遷，涉

及數個單位及業務的整合、法規的重整修正、預算的調整分配、人員的精簡調動與安置等等)，以及要有院系新的願景、新的策略規劃與方案計畫，也連帶必須就工作方法裡的作業程序、流程，社會因素裡的組織文化、人際互動、溝通領導，院系目標中資源的調整、組織內的連結，以及組織人員的態度、行為等都必須成為變革的標的，實可謂劇烈式創新變革。綜整各文件及訪談人員之說法，有關佛光大學院系整併之步驟—內涵與策略如下：

一、由上而下創造不得不變革的理由與氛圍

院系整併決策係由上而下，先由最高層的校長宣示改革決心，再由副校長和秘書室擬定組織改造規劃案，而後由各院系協調溝通與籌備，最後組織新機構之成立運作—新院系組織報部核准成立。

在其具體作法上，首先是邀請當時高等教育司長到校，就高等教育之危機與轉機向全校教職員說明少子化危機將嚴重衝擊大學之後續發展，甚至可能導致不具競爭力的大學停辦或解散，讓全校教職員認知佛光大學屬於危機中之大學之一。同時為了促使變革能順利推展，楊校長也先就校內之單位主管、人員全面溝通宣導，請劉三錡副校長就佛光大學之問題與未來發展進行演講，讓校內的教職員工都有明確的認知，理解到再不進行校內改革的嚴重後果，而改革是學校後續能否生存的不二法則，應是學校的既定政策，院系所組織變革勢在必行。

二、辦理人員的溝通研習，以凝聚變革共識

在院系組織變革過程中，為溝通變革觀念、變革計畫內容與執行方式，除定期與院長、級主管等召開會議外，並邀請校務顧問、學者經驗分享，提供諮詢意見，辦理研習與共識營。更多的是非正式的溝通，邀請具有關鍵意見之同仁到校長室喝咖啡溝通理念與想法，化解歧見。或親自到各系溝通意見、說明理念，以強化教職員工之變革共識與專業職能。

三、強化驅動力，增強支持力

院系所的變革是全校性、全面性的檢討，是劇烈的組織變革典型案例，需要彈性的職務調整方案、鼓勵人員退休的獎勵措施、辦公空間的調整分配、更多的預算資源等，這些都需要更高層級董事會，及專家與民間功德主、學生的共同支持與協助，以促使變革成功。

四、由下而上進行的跨單位業務整合和改革

進入實質院系整併，必須尊重各院系專業，其採取的作業模式係由下而上，各院系都達成改革方案之共識後，才由校長、校務會議及最終董事會議拍板定案。很重要的是全面進行校院系所有法規之檢視與修正，組織變革前學校各系分屬不同學院，或部分系所由數個系合併，故其原法規之適用對象、條文內容或有不當、不足、疏漏或矛盾之處，系所組織整併後，須通盤檢視修正，以為整併後的系所院提供運作完備法制化的基礎。

五、積極領導與擬定新願景

楊校長上任已就主管做部分調整變動，組成有變革共識之新團隊。校長帶領所有主管、同仁共同面對，邀請學者專家、各院主管研商，共同擬定未來十年校務發展的新願景、新策略，發布新的校務發展計畫書。

六、與所有同仁溝通願景

學校甚至到南投臺大溪頭實驗林辦理全校教師共識營，號稱溪頭系所論劍，討論系所之整併。各院系依據校務發展計畫書願景與策略，研定院系調整與整併行動方案。其後每位院系教師、同仁必須理解整併之各項業務工作流程及辦理注意事項、與法規的全面檢視修正，並配合落實執行改革整併方案計畫。

七、績效檢討與評估再創新

在年度結束時各院系主管與全體同仁，就整併後年度關鍵指標達成度與各項計畫執行績效進行檢討考評，也在新學年度開始提出新工作計畫，包括例行性、修正性和創新亮點性業務。

八、支持與獎勵

學校成立內部控制稽核委員會進行內部稽核作業，展現定期對整體革新整併後之業務與執行狀況進行檢討稽核與風險管控的決心，提出稽核報告；再者就各項改革業務著有績效者，適時給予鼓勵，以使各院系主管及教職員生增強，甚至能定型化變革的系所之新形態與新行為模式。

九、滾動修正四年中程校務發展計畫書

每年度檢討前一年度中程校務發展計畫、獎補助計畫之各項策略方案執行情

形，針對其有扞格難行或有問題瓶頸者，進行滾動修正，務必達成院系整併改造之使命，創造更好的組織績效。

肆、變革的效果與後續問題

佛光大學院系的整併改造歷時一年就完成，在改革過程中，並未有遭受教師重大的抗拒，只見到部分教師蜻蜓點水式的表達不同看法。其一是對於心理系擬歸屬於哪個學院問題，最後由系主任決定系的未來發展方向，確認歸屬於社會科學院後落幕。另一是有位教師向大學評鑑委員抱怨，但評鑑委員表達學校領導者具有先見，願意推動校務改革系所整併，反而應感到幸運才是，該教師其後不再有異議。整體而言，本次的改革就其內容而言是劇烈的，過程中是祥和寧靜的，最後的結果是圓滿的。以下就佛大院系組織變革結果、成功的原因分析如下：

一、變革的結果與效應

(一) 整併後的系所

系所整併前後，由 98 學年度的 4 院 19 系，歷經溝通尋求共識，至 101 學年度將原本的規模縮減至 14 系。主要調整有幾個方向，首先是更名方面，將理工學院更名為創意與科技學院，文學系更名為「中國文學與應用學系」、經濟學系更名為「應用經濟學系」。

系所整併方面，人文學院生命與宗教學系，併入社會科學暨管理學院未來學系，並更名為「未來與樂活產業學系」，財務金融學系併入管理學系，政治學系（先更名為國際暨兩岸事務學系）併入公共事務學系，學習與數位科技學系併入資訊與應用學系；此外，哲學系停招。

另外也於 101 學年度進行學院調整，將文化資產與創意學系、傳播學系移至創意與科技學院，將心理學系移至社會科學暨管理學院，並於 102 學年度成立樂活產業學院，包含未來與樂活學系（由社科院移入），也視時代需求與學校發展，新設立健康與創意素食產業學系，成為 15 系的規模維持至今。

(二) 整併後的影響

1. 全校教師經此改革過程，產生極大的向心力與凝聚力。
2. 全校教師對於教育事務的改革，已有積極正向的意識與信心。
3. 改革後系所評鑑全數獲得通過。根據財團法人高等教育評鑑中心進行之「104

學年度上半年大學校院通識教育暨第二週期系所評鑑」之評鑑報告，佛光大學十四個系所（當時的健康與創意素食產業學系因屬新辦未滿三年學系，於下一週期參加評鑑意獲得通過）及通識教育委員會，全部受評的三十九個班別單位獲「全數通過」。換言之，改革後系所評鑑全數獲得通過。

4. 102 學年後至 108 學年度之招生註冊率，幾乎皆達 90%以上。自楊校長接任前，98 學年度大一新生註冊率僅 50.56%，接任時也僅 77.16%，遠低於全國平均。然而楊校長接任一年後，新生註冊率來到了 86.01%，已高於全國大專校院新生註冊率。101 學年度更達 94.10%，同時超越了全國大專校院與一般大學（含師範）新生註冊率，之後自 102 學年後至 108 學年度之招生註冊率，亦幾乎皆達 90%以上。
5. 學生在學人數由 99 學年度的 2900 人，學生數不斷成長至 104 學年度已達 3900 人。

表 1 佛光大學 98 至 108 學年度在校生人數統計表

學年度	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108
學士班	1,567	1,830	2,090	2,262	2,577	2,802	3,017	3,145	3,050	2,970	2,890
碩士班	766	770	811	835	712	659	627	567	529	492	441
碩專班	302	284	272	276	262	244	245	216	187	175	154
博士班	24	20	25	32	40	47	52	55	56	59	65
學生總數	2,659	2,904	3,198	3,405	3,591	3,752	3,941	3,983	3,822	3,696	3,550

資料來源：佛光大學校務公開資訊

二、變革成功的原因

從 Lewin（1951）組織變革力場理論來看，組織變革會有兩股力量的拉扯，當驅動力大於抗拒力，才會朝著變革方向而行；但要讓組織變革成功，變革領導者或推動者要有積極的策略與管理，惟有透過有效的策略以克服抗拒力，降低阻礙力，催化驅動力，增加支持力，以及掌握趨向成功的關鍵因素，才是變革成功的不二法門。佛光大學組織改革的成功，不外下列因素：

（一）校長的積極領導，對於組織改革具有關鍵性影響

楊校長推動組織變革，其領導力顯現在幾項作為上：

1. 撼動人心，也安定人心。用危機喚醒並激起同仁改革意願，但也讓同仁清楚知道變革的方向即有更美好的未來願景，且宣示保障工作權，無後顧之憂，讓同仁願意一起為改革而努力。

2. 推動和諧溫馨校園，單位間、教師間、師生間都有良好的關係。楊校長兼採正式的或非正式的，以暖心的溝通再溝通，獲得同仁們的信賴與支持，對於改革都能以理性方式表達，而無情緒性之反應。
3. 下授權力，分享權力。Greiner（1967）的權力分配理論模式談到在權力分配連續性之中點，就是首長和部屬共享權力，共同推動變革。在方法上可採取團體決策方式，就是首長先提出問題解決方案，部屬參與討論，共同決定選出可行解決方案後執行；也可採用團體解決問題方式，也就是無論是問題的認定或對問題的解決方案，均須透過團體討論產生。第三就是權力的下授，指無論對問題的認定、問題解決方案之研擬，甚至是採取問題解決的行動等，全都下授權力給部屬負責。楊校長讓副校長、院長、系主任等在組織整併屬於院系調整或整併策略與技術性專業上，充分扮演發揮領導者角色，讓他們做專業的討論與決定。

（二）溫馨校園與人文涵養的氛圍，有利於組織改革

星雲大師談興辦佛大的理念，特別說到要辦的是有人文素養的大學，要把每個學生教成一個人，以人為本，這個人要有書香氣質，要有藝文涵養。同時要辦一個體用兼備的大學，體就是我們的良心，我們的道德。楊校長來到佛光大學，即秉持「全人教育、溫馨校園、終身學習」的教育目標，並輔以「三好」、「三生」、「三品」理念的推動，讓校園氣氛融洽，師生關係溫馨和諧（楊朝祥，2019）。這種具人文涵養與溫馨的校園，使得學校推動改革，也都在和諧的氣氛下，能順利推動。

1. 學校成立歷史短，組織改革包袱不大

楊校長推動院系整併改革，學校成立歷史也才 10 年，由於設校歷史尚短，較不致發生所謂的歷史沉珂與包袱，如在組織上的派系、不良的組織文化、沉重的財務負擔等，即便有也未成氣候。因此在推動整併作業過程中，未有團體抗爭之事發生。

2. 完整的計劃與策略

劇烈的組織變革必須要計畫性方式來執行，（李茂興、李慕華、林宗鴻，1996；姜占魁，1990；溫金豐，2015；戚樹誠，2013）而組織劇烈的創新變革，應是計畫性變革，要有縝密的評估、規劃與程序，才較易有好的成效。Lewin（1951）認為要有成功的組織變革，其推動過程可以分為三個步驟。即(1)解凍（unfreezing）—先進行必要的溝通，讓員工了解變革的必要性，認知打破現狀是不得不面對的過程，降低員工對變革抗拒的心態，才能推動變革。(2)進行變革（movement）—當員工逐步消除抗拒，願意改變後，變革推動者要發展出新

的運作方案或模式，逐步導入組織中，同時要關注員工的意見、權益、適應狀況等，在過程中給予員工適當的鼓勵和支持。(3)再凍結（refreezing）—指組織在完成變革後，應逐步將新運作模式體制化，發展新的工作流程與制度，使員工完全適應新的改變，變革後的行為、態度、價值觀、人際關係型態能持續穩定表現。楊校長與劉副校長推動組織改造變革，早有定見且胸有成竹，執行的策略與方法幾乎如 Lewin（1951）的力場模式和 Kotter（1996）的變革八步驟如出一轍，組織改革的成功，其來有自。

（三）增強驅動力與強大的支持力

增強驅動力，強化支持力，就是促使組織變革成功的催化劑。朱鎮明（2003）認為缺乏外部的支持，要在內部推動任何改變，都會遭遇強大的反對或暗中抗拒。唯有做好內部政治管理與外界徵詢工作，變革工作的推動就會愈順暢。因此認為，凡是組織都須要有強而有力的政治支持，才能推動組織變革。由學校組織改革的過程中，楊校長與劉副校長所推動的各項策略，就充分注意此項原則。從事實結果中，可以理解到全校教師對於改革認知的共識度與配合度都極高，而董事會、學生、校友強力的認同與支持，也促使組織改革的阻力降到最低，改革確已邁向成功之途。

三、變革後的問題及發展

前以述及組織變革後正面的結果與校益，但組織變革後，組織運作，組織成員的融合度、變革過程中給予教職員承諾的實踐情形等，也關乎組織變革後能否持續正面的效益及永續的發展。下列問題及後續的發展也無法忽視：

（一）整併系所磨合的問題

此次組織整併由 8 系整併為四系，整合的內容，包含課程內容之發展重點、系領導之產生、新聘教師學術導向、兩系原有之文化與人際關係、系運作的模式與規範、新舊生之管理等，皆需要溝通與磨合，即以人文學院生命與宗教學系，併入社會科學暨管理學院未來學系，並更名為「未來與樂活產業學系」而言，兩系之差異性不可謂不小，即使確定了整合的方向，但在實際執行過程中難免產生爭議。另財務金融學系併入管理學系，政治學系（先更名為國際暨兩岸事務學系）併入公共事務學系，學習與數位科技學系併入資訊與應用學系，雖然學術領域相近，也因原系所規模之不同，開設課程與教師原有學術專長領域之差異，也會有難以擺平的現象。

在前述的磨合問題變革後，學校行政上的處理原則是，絕不因員額過多的問

題而造成資遣或強迫離職，而採取自然離退及由學生的選課市場需求而決定教師之授課與否。而授課不足之教師則給予其他可折抵鐘點之機會，如推廣教育、指導研究生等以補授課之不足。在自然退休與課程調節的狀況下，整併後之系所也隨之自然調整其發展之重點，而解決了磨合爭議的問題。

（二）以院核心管理的問題

打破系所獨立自主管理的運作模式，轉以院為管理核心的運作模式，是西方先進國家大學管理的模式。從資源的整合與破除系所獨佔資源的觀點來看，以院為核心的管理模式，確屬必要。佛光大學在進行組改的過程中，亦曾考量到學術組織管理朝向以院為核心的管理模式。事實上卻產生結構性難以推動的狀況。雖然主管行政機關教育部也鼓勵大學推動，但是問題的核心卻在於過去大學法規裡有關三級三審的教師評審制度（尤其聘任與升等審查），系所評鑑內容與指標及新增系所與核定增班擴增學生數的核定（尤其員額標準），以及核定獎補助款中的規範等。這些都造成了系所獨大，不受制於院和校的情形發生。因此，以院為領導發展的理想只留為空談。

教育部也鼓勵大學校院推動以院為核心的管理理念，在民國 106 年 11 月 21 日函示各校，鑒於學校教學（行政運作）組織多以系所為單位，學生、師資及課程等規劃欠缺彈性且無法達到跨域整合及資源有效配置之目的，推動「大學校院以學院為核心之教學單位試辦計畫」，以求引導學校建立以學院為統整核心單位的教學體制，與跨領域發展的趨勢潮流相銜接。為了解決以院為核心的管理問題，佛光大學也接連祭出一些政策方案，109 年在課程規劃上即推動學程 2.0，增加學院跨領域學程的特色。在招生上推出以院統合招收研究生，而大學部則推出以院設置運動與健康促進管理學士學位學程，皆在制度面上強化院級單位特色。除此之外，學校在行政事務之授權上，也有多項措施，如教師之升等制度由系院校三級教評會之評審制改為院校二級制，教師評鑑制度，授以院更大的規劃執行權限，未來院級單位在年度預算及系所人事權上有更大的決定權限，未來若有系所整併之需求，也能以此為基礎，減少磨合時間。但這些改變需要更長期的觀察與瞭解方能得知變革之效益。

伍、結語

佛光大學的學術組織變革，從改革規模及理念內涵看：每個學系都必須完成自我的評估檢討，學系整併、停辦、調整的數量規模超過了全校三分之二，確屬於劇烈與相當規模的改革；而其改革過程中明確掌握正確的核心理念，以最平和的方式來完成，實屬少見。在 Peacock（2008）觀點下，佛光大學從回應外部問題、組織內部發起面對問題，到系所整併與組織內成員充分溝通，歷經了三種模

式的組織變革。洪麗美（2008）曾從國內 12 所私立技專校院改制為科技大學的學校行政人員為研究對象，學校改制過程中的組織變革認知、工作壓力及組織承諾現況及其間之關係進行研究，結果發現伴隨著愈高的組織變革認知，也相對產生愈高的工作壓力，而工作壓力對其組織承諾會產生相當大的負面傷害效果。從改革的利害關係人來看，凡涉及到每一個利害關係人—包含董事會、校友及教職員生，都能爭取投入參與並獲得最大的支持，奠定成功改革的基礎；從領導人的角色扮演來看，在推動變革的過程中，其政策的決定、人員的溝通、推動的策略等，主事之校長、副校長、院長等都成功扮演了重要的角色。從改革推動整體策略來看：幾乎完整體現並落實了 Lewin（1951）與 Kotter（1996）組織改革理論，務實地把理論化為實務運作，而有了完善的結果。最值得稱道的是改革後的成果與附帶效益，讓佛光大學每一位教職員工生有改革的認知意識，更大的團結凝聚力；讓校務、系所穩定的發展、全數評鑑通過；讓學校辦學獲得董事會、社會大眾、教育行政主管機關的肯定。這確實堪稱是一場寧靜平和的組織大變革之典範。

本文旨在藉由佛光大學過去的經驗，探究大學在面臨少子化衝擊，如何從組織面進行調整，藉此因應相關挑戰。惟佛光大學為宗教興辦之私立綜合大學，參考這些經驗時，可能須了解各校之實際狀況，實際推論時也應注意此限制。而日後亦可從不同相關案例進行綜合比較，進行相關研究，供相關單位參考。

參考文獻

- 朱鎮明（2003）。**政治管理**。臺北：聯經。
- 吳定、鄭勝分、李盈盈（2005）。**組織發展應用技術**。臺北：智勝。
- 李茂興、李慕華、林宗鴻編譯（1996）。**組織行為**（S. P. Robbins 原著，1991 年出版）。臺北：揚智。
- 林信華（2020 年 3 月 11 日）。**談佛光大學系所改革組織整併訪談紀錄**。
- 姜占魁（1990）。**組織行為與行政管理**，臺北：于聰玲。
- 洪麗美（2008）。行政人員面對組織變革認知與組織承諾關係之研究。**弘光學報**，53，219-236。
- 翁玲玲（2020 年 4 月 16 日）。**談佛光大學系所改革組織整併訪談紀錄**。
- 戚樹誠（2013）。**組織行為—臺灣經驗與全球視野**。臺北：雙葉書廊。

- 陳光榮（2003）。精省後中部辦公室就地安置之公務人員的心理知覺、工作滿足與組織承諾之研究（未出版之碩士論文）。國立中正大學勞工研究所，嘉義。
- 楊朝祥（2019）。校長的話—佛光大學—教師實現夢想的地方。取自佛光大學 108 學年度第 1 學期新進教師研習營手冊。
- 楊朝祥（2020 年 3 月 2 日）。談佛光大學系所改革組織整併訪談紀錄。
- 溫金豐（2015）。組織理論與管理—基礎與應用。臺北：華泰。
- 詹中原（2007）。變革管理—組織的成功密碼。臺北：國立中正紀念堂管理處。
- 劉三錡（2020 年 2 月 25 日）。談佛光大學系所改革組織整併訪談紀錄。
- Daft, R. L. (2004). *Organization Theory and Design*. Ohio: Thomson/South-Western.
- Greiner, L. E. (1967). Patterns of Organization Change. *Harvard Business Reviews*, 45(3), 119-130.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, Boston: Harvard Business School Press.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper and Row.
- Peacock, D. (2008). Making Ways for Change: Museums, Disruptive Technologies and Organisational Change. *Museum Management and Curatorship*, 23 (4), 333-351.

