

產業與大學的分工與合作：價值共創的主導邏輯觀點

林晉寬

明志科技大學管理暨設計學院教授兼院長

虞邦祥

明志科技大學經營管理系助理教授

一、前言

大學是國家人才培育之重要教育機構，《大學法》第一條即明文闡述：「大學以研究學術，培育人才，提升文化，服務社會，促進國家發展為宗旨」。因此，大學的責任與專業角色為「為促進國家發展培育人才」。也因此大學之下，設有不同的學院與科系，例如：文理法商工農醫等學院，各種不同的專業科系，以培養不同知識體系與應用程度的人才，以提供國家社會各式產業組織、研究機構或團體的人才需求。

反觀，產業的角色是以經濟收益(economic profit)為其主要目標，在經濟理性(economic rationality)的邏輯下(Simon,1982)，有效率、有效能地組合各種生產要素以製造產品、提供服務，來滿足顧客現有或潛在需求，以達到在高度競爭市場的存活與獲取利潤。為有效率的組合生產要素，產業中的人才需要的是高度分化、特定專長且重視立即、實務應用。

是以，在人才供需上，學校的角色是供給廣而多元、可為各行各業或各機構所用的人才，而產業需要特定、能為其所用的人才。由此分析，人才供需的落差實因大學與產業角色、目標的不同，也因此需有橋接階段，轉化學校培育的人才為產業所

用。以培養人才最接近產業需求的技職體系校院為例，工讀實習即為一種橋接人才的重要階段；因此，若大學與產業都清楚了解此階段的重要性，進而找到重要的成功關鍵因素，透過彼此合作，共創價值，則對國家人才的培育養成更具卓效，由分工，進而整合、共創雙贏。

本文目的在以長期價值共創的主導邏輯觀點，重新檢視大學與產業在人才養用的分工，以工讀實習為例，說明為何與如何大學與產業需要由現行理性分工的主導邏輯觀點邁向長期價值共創的主導邏輯觀點。以下先說明，目前學校與產業間人才流動的方式。

二、學校與產業間的人才流動

以臺灣現行制度來看，人才在產業與學校間流動管道可概分三類，如圖 1 所示，包括：1.學校畢業生進入職場工作；2.學校在學學生以實習、企業參訪、工作坊方式與企業交流，其中實習時間長則一年，短如參訪以小時計。3.產業在職人員以進修方式返校修習有畢業證書的學程，例如進修學程(又稱：夜間進修部)、在職學程(例如EMBA)；無學業證書的學程，例如企家班、短期專業訓練等。

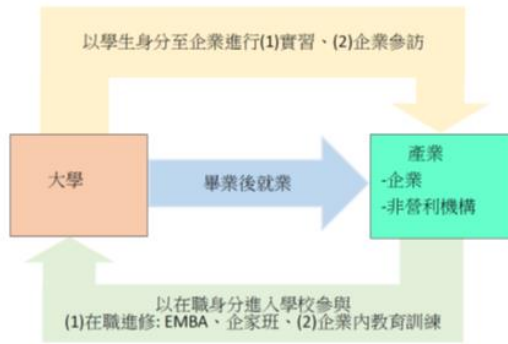


圖 1. 產業與學校人才的流動

在此三種管道中，第一種常被指稱「學用落差」，實因學校與產業兩方的角色與目標不同所致。但若可妥善利用人才畢業前的第二種管道「工讀實習」，在人才畢業前，學校與產業充分合作，讓人才橋接順暢，使人才由廣而多元順利轉化為深而專，快速地被特定產業所用。在第三種管道中，因在職學生多以獨立個體進入學校學習進修，學生的表達能力、開放程度、在業界的知識與閱歷皆會影響其交流互動的情形。考量文長，本篇以第二種管道為例，來說明大學與產業合作的主導邏輯(dominant logic)¹。

在少子化下，學校招生不易，工讀實習往往成為一些學校吸引學生的方案之一，加上技職體系校院對其學生橋接就業的重視，第二種管道的人才交流數量日趨增加。然而工讀實習制度應如何協助學生產學接軌？產業與大學又應如何由分工，進而合作，才能讓人才的交流達到共創三贏，可謂重要的議題。

三、理性分工：工讀實習現況

在現有工讀實習制度下，大學為橋接學生就業，洽商業界試用學生，

配合業界主管的現場指導，學校教師赴廠輔導訪視，讓學生有機會將大學學習得的多元廣泛的專業知識，配合業界場域調整；同時進行實用與應用知識的吸收與轉化，並融入特定產業與職場情境，加上職場倫理與態度的適應，透過實習可快速轉化為業界有用人力，在經濟理性下為企業帶來相當效益的生產要素投入，故受到業界青睞。

而大學在學生就業力的績效指標下，橋接職場有助學生就業，加上取巧的設計，可減少學校教育成本，並吸引想儘速投入職場的學生，實習對學校而言，是高度有利的措施。而教師利用赴業界輔導學生機會，一方面吸收職場所需特定專業內涵，將之轉譯給在學學生；另一方面提供本身專業知識與產業技術諮詢，或有機會進一步簽訂產學合作，有助企業發展。

業界廠商為配合學校實習單位的審查程序，須檢視企業內職位需求，將規劃有助於學生實習的工作，並進行輔導與橋接設計，以吸引在校優秀學生投入。對產業而言，工讀實習不失為是價廉的人力來源，甚至相較一般大學畢業的傳統就業市場，可找到更合適、素質佳、價值觀單純的人力來源。經培訓與觀察後，此一生產要素能有效的契合公司所需，符合經濟理性。

在大學教育與產業需求既有的分工與理性交易邏輯之下，工讀實習此種人才交流管道，大學提供赴產業實習學生，產業提供學生工讀機會，大

學教師藉此了解業界狀況與需求，增加產學合作機會（如圖 2 所示）。雙方在短期利益的觀點下各取所需，學生也完成了人生中第一年的職場工作，對畢業後進入產業的能力、態度、與工作信念，均有一定影響，顯示工讀實習制度在學校與產業以理性分工的理念，達到各取所需、橋接職場的目的。

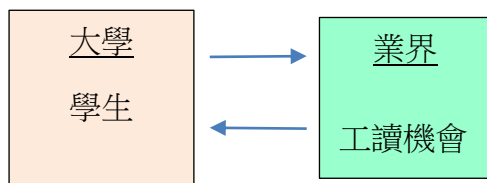


圖 2. 工讀實習制度中產業與大學的分工

然此各取所需的現況，值得進一步討論。以一年的工讀實習制度為例，原大學四年的專業知識訓練，移轉一學年做產業橋接工讀實習，原專業知識培育短少的一年，如何換取職場聚焦的專業應用知識，需要大學在教學設計與訪視輔導上更精心設計，才能讓人才有效地為產業所用。應非僅透過定期訪視或企業實習主管自發性督導所能成就之事。另從產業面看，許多公司提供的工讀機會，以經濟理性而論，或以學習型契約免付薪資或低價投入，或提供基礎例行工作，雖可觀察學生的職場態度，淬礪職場倫理，但對學生知能的轉化橋接，或大學為國育才的要旨，是否真有助益，尚有可議。以學生本身而言，儘早進入職場，賺取薪資，相較課堂

學習或許更具吸引，然其是否在實習場域砥礪出更堅實為產業可用的專業，是否有機會轉化既有專業知識於實習場域，則非年輕學子關注焦點，然以人才養用而言，非國家之福。

四、價值共創主導邏輯下的實習

若以長期觀點來看，業界提供不僅僅以經濟理性考量的工讀機會，實習學生從多元能力，經由業界主管指導轉化為可為特定業界所用的職場能力。試想：若學生仍在校學習階段，就能藉由業師的引介對該產業、該工讀機會有所認識與嚮往，並透過自身課程設計與專業學習，積極準備自己，經由實習過程反饋精煉專業所學，創造自我的工作價值；若大學教師能藉由赴公司實習訪視過程，了解到所培育學生在知能或態度上不足之處，返校後主動在教學場域，加強教學設計，充足學生，並提供學生多元、業界所需的產業趨勢（例如工業 4.0、AI 等）相關的微型或創新課程；若業界主管主動撥出稀有珍貴時間精力來引導實習生，並回饋訪視老師業界趨勢，甚而至學校向學生說明業界未來發展前景與環境趨勢，主動積極的參與人才培訓的長期循環等。相信學生在此以長期觀點，價值共創為主導邏輯，學校與產業互動交流頻繁、回饋改善的工讀實習制度中，可更快、更投入的轉化成產業好用的人才，大學也因此課程更創新多元、更貼近產業所需，讓大學畢業生的職場就業力與加值力大幅提升。

若產業與大學都能以此長期觀點，建立共創價值的主導邏輯，替代理性分工概念，以共創價值的理念（Vargo & Lusch，2008），思考如何進行學生的工讀實習，將會有對現有的工讀制度有很不一樣的設計（如圖 3 所示）。

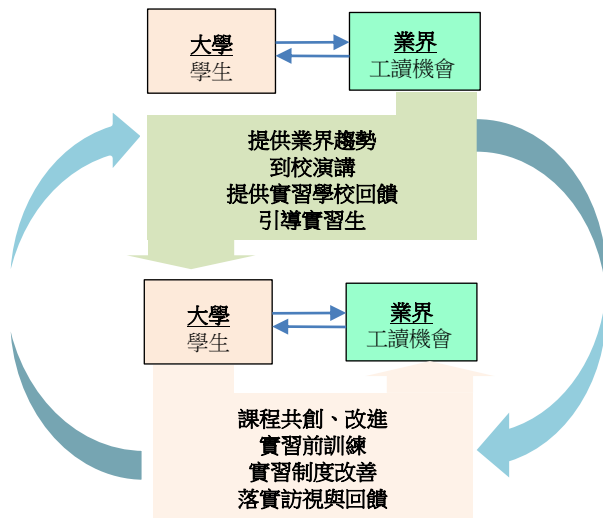


圖 3. 產業與大學以價值共創為主導邏輯的工讀實習設計

產業首先會協助學校更了解業界發展趨勢、提供有助學生專業養成的實習工作、如何在實習生學習不足之處，給與灌溉滋養，主動赴校對在校生演講，介紹業界與公司，讓產業與學校有更密切的互助與互動的機會。學校可根據產業所提供的意見，精鍊專業、改善課程，做到課程共創、讓學生所學更符合業界需求，同時在學生工讀實習期間，教師進行有效的專業輔導與協助，將之視為以學生學習為中心的實習，淬鍊人才，不僅教學相長，對知識的創新與應用，亦有所助益。

企業可著眼人才培育，做為企業善盡社會責任的落實，若產業以人才養成為目的參與實習方案，單位主管對實習工讀生的指導、引領與善待，可以讓實習學生更快適應職場；實習主管透過不同任務的安排與設計，協助工讀實習生認識更多職場所需、了解工作百態。讓學生體會到工作的辛勞，與工作的潛在價值。

五、結語

在資訊充斥、人手一機、網路普及的現代社會，大學教育若停留於講授知識，將漸被 TED 演講、YouTube 所取代。在 21 世紀的現代，大學教育亦應改變過去單純的人才培育方式，改變主導邏輯，與產業共創價值，積極設計人才養用平台，對於學生生活態度、團隊合作職能、革命情誼的夥伴建立等提供平台，與產業共同營造人才養用平台；產業應揚棄短期經濟觀點，共創國家社會長期效益。

基於價值共創的長期觀點，為建立人才養用平台，建議大學應有 1.彈性、與產業共創的微型課程機制；2.完整周延、持續檢討改善的實習制度，包括有效的實習前訓練、落實訪視與回饋等；3. 了解與關注產業動態等。產業應：1.透過到校演講、產學合作，協助大學更了解產業趨勢與需求；2.重視實習生的引導與在職養成，例如督導主管的績效要求中包含對實習生培育留用；3.真實回饋合作學校實習狀況與學生素質，以求進步等。

學生在有效的共創價值人才養用平台上，透過長達一年的工讀實習，可增進專業學習，了解實習企業的產業結構、創價方式與組織文化等，對學生畢業後進入職場，不論是社會適應力或挫折忍耐力均有所增益。工讀實習制度的落實需要產業與大學改變主導邏輯，共創價值，才能真正為國家與社會培育有用人才，創造學用合一的真正三贏。

參考文獻

■ Prahalad, C. K., & Bettis, R. A. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic management journal*, 7(6), 485-501.

■ Simon, H. A. (1982). *Models of bounded rationality: Empirically grounded economic reason* (Vol. 3). MIT press.

■ Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of marketing Science*, 36(1), 1-10.

附註：

1. 主導邏輯(dominant logic) (Prahalad & Bettis, 1986)是指組織決策者的策略思維的法則，會影響組織整體的資訊過濾、價值觀、判斷與決策等。在本文中，理性分工是現階段大學與產業工讀實習的主導邏輯。

