從經營管理角度評析 A、C 兩所高等技職學府之成敗關鍵

廖憲文
中國科技大學企業管理系副教授兼副校長
黃廷合
明新科技大學行銷與流通管理系教授

一、研究背景與動機

國內高等技職教育蓬勃發展，包括有科技大學、技術學院及專科學校等三級，而培養的人力包涵有：專科生(副學士)、大學生(學士）及研究生(碩、博士）；培養的專業知識與技能相當廣泛，如工程類科專業、服務業(商管及觀光餐飲）類科專業、醫護類科專業及其他專業。回顧國內的高等技職教育，在 1965 年代之後，開始即廣設五年制專科學校，在短期 10 年內，即有數十所私立專科學校(有工程、商業、醫護、海事等類）的籌備與招生。為當時國內傳統工業園區提供最好的人力資源，創造 1980 至 2000 年代國內的經濟成長率。高等技職教育中的五專生，對國內經濟之貢獻有目共睹。1995 年代正值知識經濟時代來臨，高等技職教育統同仁開始爭取五專改制為技術學院工作，當時北區私立五專校長常常開會討論，最重要訴求是：為因應知識量快速增加的知識經濟時代來臨人力需求，建議政府慎重考量將辦學優異的專科學校升格改制為技術學院。國內自 1996 年起，私立專科學校開始有改制技術學院之機會。五年制專科學校辦學績效日益成長與改善，另一個重要策略是政府自 1980 年代起，實施相當嚴格的五年制專科學校每三年一次的評鑑制度，使得每一間專科學校的師資陣容、課程設計與規劃、設備與圖書添購、健全學校行政法規.....等等皆有長足進步，同時也是奠定國內高等技職教育的發展，得到社會各界的重視。

本文擬剖析的 C 校也是在 1996 年之後，董事會開始關注到學校長期發展需求，延聘有經驗的行政主管及具有博士學位的師資，進步快速。經過 4 年的努力，C 校在 2000 年獲得教育部同意改制為技術學院，學校也從單一校區擴充為雙校區，學生人數快速上升到近萬名學生。C 校又在 2005 年更榮獲教育部准予改名為科技大學，開始邁向更有基礎的高等技職學府。而 A 校是一所於 1985 年開始籌備(比 C 校約晚 20 年左右設立)，於 1988 年開始招生，至今剛好 30 年，學校採取單一校區，學校地址於傳統產業地點附近，較符合培養一般工業園區之人力。這兩所學校雖有一些條件之差異，但也有不少是因為經營管理上的問題，如今，兩校命運差異之大，A 校面臨招生困難而遭到停辦命運，C 校欣欣向榮且具有特色的高等技職學府，兩校的成敗關鍵因素，值得提供給國內高等技職學府在擬定經營方針參考，此是本文要評析這兩所學校之動機。

二、研究目的

高等技職學府所培育的人才是國內最需要的人力資源，是國內最寶貴的教育資源之一。本文之評析是讓關心高等技職教育發展的各界人士，能夠藉此個案分析，進一步了解目前高等技職學府的經營特性與成敗關鍵所在。作為政府與學校校務行政擬定經營策略方針之參考。

三、高等技職學府經營管理特性

回顧過去經驗中，記得自 1994 年代起，常聽到某學府的創辦人，談及創辦一個高等技職學府多麼的不容易啊！其複雜性有如治理一個國家一樣，宜從社會、經濟、政治及教育等層面來考慮的。一般高等技職學府行政職務，就有幾分認同度，但是帶著存疑的態度。就當時的想法，若學校行政能努力於化繁為簡，並以學生學習為中心的方針，即可以迎刃而解。此種想法過於簡單的不完整思維。經過多年的歷練及實際參與，高等技職學府的經營管理特性，實在變化多端，就其經驗中具有相當複雜性之問題，分別評析如下：

(一) 高等技職學府校址，在國內嚴重少子化的今天，是影響私立學校招生是主要因素之一。

(二) 設立何種科系必會影響學校生存空間與機會，這些科系必須詳加評估為社區貢獻的能力與配合能力，都會型與郊區型的高等技職學府，應有不同科系之定位。

(三) 高等技職學府培養實務人才，必須安排很多實習實驗課程，皆要有專業實習實驗教室，其教育成本頗高，要有某一定學生人數規模以上，學府才有發展機會。

(四) 高等技職學府的教學內容，必須與產業所要的技術能力匹配，得以推動學校與產業結合的本位課程，應用各種策略聯盟合作的方式，如：實施產業學院計劃、邀請業師講授與落實學生校外實習實驗....等。以達到「學以致用」的技職教育目標。

(五) 招生名額是每一所高等技職學府的核心問題，宜配合地區的產業環境加以調整；例如都會型與郊區型的高等技職學府，在社會責任與教育功能，應該是不一樣的。都會型學府在服務業人力培育，應有更重要角色；而郊區型學府地處鄉村，鄰近有工業園區及各工廠人力資源的需要，宜培訓製造業人力，並採用各型產學合作方式，甚至採用輪調制度的課程設計，讓學生有「做中

學」機會；累積知識與實務經驗，真正來解決產業基層人力需求。各學校招生若能以「學生需求」為中心考慮，都會型與郊區型學府，在規劃招生對象定位上，各校就可以各取所需，而發揮不同類型高等技職學府之特色，完成各校的招生工作。

(六) 高等技職學府特別要重視「畢業即就業」，技職教育辦學必須務實，培養具有技術能力的人力，才能為社會人士所接受；在學期間得融入證照的輔導、現場的校外實習及媒合就業機制。

(七) 高等技職學府的各級經營管理主管(含董事會及學校行政)，得有百年樹人教育的認知與教誨不倦的教育精神，才能擔負起為下一代培育人才的歷史使命。

四、目前國內高等技職學府面臨的挑戰分析

在此進一步討論當前國內高等技職學府面臨的挑戰，並從高等技職教育之實務經驗，深入淺出的剖析。國內任何一所高等技職學府的校務發展方向，應有的思維與作法。說明如下：

(一) 國內少子化之挑戰，最為嚴重，各校在系科調整及擴充，要非常慎重，不宜盲目擴充，且要視附近產業環境與人力需求來調整。

(二) 每一所高等技職學府，在創校之初，就得擬定創校目標與願景，期待要成為怎樣的學府，培養那些有技能的人才。這種堅持及規劃，會影響學校發展非常深遠。例如：一所是以市政人力及當代服務業為主的學校，成立科系就得以土木、建築、室內設計、多媒體設計及商管類科系為主。

(三) 高等技職學府的經營理念中，最重要是如何擬定學校發展策略與各種產學合作的推動；學校必須時時提醒自己，設計週邊地區產業所需人才的科系來配合。學校要以對社區的貢獻度與磁吸效應為主，而社區大小的認定以學校週邊六十公里為宜(車程約一小時)。若以此原則，來思考高等技職學府的發展策略，那臺灣地區的北、中、南、東學府所設立科系就會有其不同特色的科系。但是，目前國內各高等技職學府的科系，初步檢視一下，差異性不大，代表高等技職學府在各社區扮演的角色並不強烈，造成國內各高等技職學府的特色尚待強化，要真正為產業發展有所貢獻，就得檢討改善學校經營策略。

(四) 學生來源的考量，也是每一所高等技職學府的挑戰。本節第一點已經討論到少子化，在此更進一步分析鄰近高中職的分佈情形，對高等技職學府是很重要的。若於同一個社區的高等技職學府不宜過量及過密，一定會對高等技職學府造成招生不足，甚至導致停招、停辦的命運。再說，高等技職學府沒有展現磁吸效應，對社區的高中職學生沒有吸引力，學生沒有興趣可言，即代表社區內高等技職學府的經營方針必須調整不可。

(五) 建立學校具有優良學習條件，是不可或缺的。國內每一所高等技職學府，除了產業環境及學生來源之外，學校本身的教學與學習條件亦最重要的部分，如：學校行政管理完善與否、師資是否優良、圖書設備是否充足等。依據實際觀察，一所高等技職學府，若有正確辦學理念的各層級主管(如董事會成員、校長、主任等)，才能培育出真正優秀技術人才，提供企業界所需的人力。

(六) 另一挑戰，為國內高等技職學府有八成以上是私立學校，其資源不如公立學校，每一私立學校皆克勤克儉經營，若遇到招生不足，即馬上面臨資金不足，降低辦學績效，甚至影響到師生的各項權益。國內已經發生不少個案，學校因招生不足，資金嚴重短缺，又面臨教育主管單位要求必須依「教師法」及「各項學則規定」等等來處理教職員工生的權益，往往會演變成為社會陳抗問題。

五、學校個案討論與評析

(一) C 校穩定成長的校務發展策略重點

C 校在國內高等技職學府中，已有五十多年歷史，學校已有雙校區，校本部在臺北市，另一校區在其他縣市，目前學生人數約一萬餘人，設有四個學院、6 個碩士班及「通識教育中心」。該學府在 1965 年創立，原當典型的五年制專科學校，於 2000 年配教育政策及社會各界需要，由專科學校改制為技術學院；因辦學優秀，五年後，於 2005 年申請由技術學院改名為科技大學。為臺北市第一所私立科技大學，C 校在董事會及全體教職員工同仁努力下，締造連續 12 年(2006-2017 年)榮獲教育部大學卓越計劃之補助，累計獎助金額達 4 億多元。2018 年亦繼續獲得高等教育深耕計劃補助經費為七千萬元。C 校多年來的優良豐碩成果，其治校成果與策略方針評析如下：

1. 董事會相當穩定，以「大公無私、用心經營」為原則，一切為學校的軟、硬體建設為最高考量。學校努力建構：堅強師資陣容及圖書設備完善，逐年依計劃投入資金，目前學校已經具備雙校區的規模。

2. 學校地點優越，雙校區分別於臺北市及其他縣內，皆是人口密集，交通便利，工商業發達地區，佔據得天獨厚的校園環境。

3. 學校行政人員全力爭取各種資源，除了政府部門的補助之外，於 2017 年榮獲企業界善心人士捐資一億元，為建校五十年來最高捐款金額，此殊榮穫得社會肯定。

4. 學校多年努力，特別重視產學合作與企業夥伴關係，已經有一百多個企業與學校訂有合作計劃。這些企業與學校密切互動，不論在課程設計、教材選用、業師的參與等等。同時在學生就業機制上，實質的改善學生就業能力。

5. 學校特別體卹教職員工，自 2010 年起，與優良國內銀行簽約開辦「教職員工福儲信託」，主動額外提供退休金給學校員工，並由校內財經專家自行挑選投資標的，挑戰最佳退休金投資組合；C 校這種治校策略，預期員工們可增加退休保障，並可延攬及留用優秀教師。

6. 學校風評優良，在國際化事務的表現，相當亮眼，各系科與美國、日本、大陸、東南亞等國家，進行各種學術交流，已經創造出許多具有競爭力的學校特色。C 校屢次接受教育部的評鑑皆為一等。招生中常為北部地區私立科大學生的第一首選。近年來，學校全體師生以「勤教勵學」為全校師生之努力目標。

(二) A 校面臨停辦主要原因之說明

A 校在國內高等技職學府之中，已有 30 年歷史，校址位於臺灣中部的郊區，今年夏季學生畢業六百多人後，僅餘 300 位學生。此校校園優美、校舍建築設計完善與優良，校園總面積約 13 公頃。在 2000 至 2006 年間，學生人數曾高達一萬人以上，為滿足地區民眾的進修需求，貢獻良多，其中包括多位地方首長、民意代表及企業界人士皆是 A 校的傑出校友。但 A 校就在 2000 年前後年間，剛好 A 校創立約 12 年左右，第一屆董事會因嚴重違反私立學校法，被主管教育機構解散並派駐公益董事會，開始另一種形態的經營模式。公益董事是接受教育部委請一批社會賢達人士，來服務學校，公益董事會治校方式，較容易授權學校的行政團隊同仁，依據教育部規範治校。此方式並非不妥，唯有在學生多的太平時代是無問題的。A 校的公益董事會接管學校達 15 年之久(自 2001 至 2016 年)。初期學生入學人數尚為充足，但自 2008 年之後，因 A 校地處郊區，附近社區生源逐年嚴重減少，當時董事會也完全授權學校行政團隊，而造成 A 校的經營方式並沒有憂患意識及未長期定位學校走向，造成 A 校在 2016 年開始無法繼續經營，只能開始尋找企業界有教育愛的善心人士進入，A 校在大家努力的尋找之下，得到這樣之機會，依據進一步瞭解，就 A 校目前的遭遇及新董事會只有二年多的進入經營管理，很不巧的走到今天，面臨最不願意面對的「停辦」，終於

來到，實在令很多教育界人士相當可惜。經實際參與一小段時間的校務，趁此機會進行深入瞭解，願意提出下列的評析，供大家參考。

1. A 校的經營管理層級，自創校以來，分三階段，每階段都有不足之處，第一階段(創校 12 週年以內)，學校資源並不充裕，且有嚴重違反法令，資源被私用，除了基本硬體尚可而已，未建立良好的基礎與展現特色，無法媲美於他校，又加上學校地處郊區，招生的成績排名，一直是末段班。第二階段(創校自 13 至 28 週年以內）為公益董事會，因為是純屬公益，為學校的未來發展與願景，未用心長期規劃，沒有培養出面臨少子化的危機意識，也沒有提早進行學校瘦身的人事精簡策略，完全授權學校行政團隊，耽誤不少時間，直到近五年前後(2013 年)才發現此問題，已經事態發展嚴重了。第三階段（創校自 28 至 30 週年以內)，很不容易有熱心人士願意進入捐款，原滿懷期待的教育愛心，結果時光很短，操之過急，而這位熱心人士在治理學校觀念，認為管理策略要以企業界的績效管理為主，在於同仁與學生的互信程度未建立之際，操之過急，一開始董事會允諾諸多，未能實踐，與教職員工發生溝通障礙，原寧靜的校園文化竟造成抗議事件頻傳，導致學校聲譽嚴重影響，董事會受到信心上的問題，加上教育主管機關的輔導欠周延，而走到今天「停辦」命運。

2. 學校設置的系科，發生嚴重的校務發展定位問題。實際情形說明如下：A 校 10 年來(自 2008 年起)，學校為因應社會環境變遷，調整與申請太多科系，又逢教育主管機關只顧各校學生總量管制，不干涉科系設立，而 A 校改系科太頻繁且快。依據郊區型學生的實際招生情況，在前二至三年還可以招到學生，若遇到都市型學校一但設立相同科系，即馬上被他校取代。經過 A 校的實際經驗，給我們啟示：在臺灣地區的郊區學校，設立科系是要特別小心（避免趕時髦)與必須長期規劃為要。

3. 郊區型的高等技職學府，建議一定要與附近產業完全結合，辦理各種不同的產學合作專班為主。有一個成功個案說明如下：臺灣南部有一所技職學校，地點在鄉下地方，在 30 年前，當時學校經營不善，造成僅餘下幾十位學生。當時，董事會下決心改變經營策略，定調為：「換一批經營管理同仁並以專注辦理全臺灣地區的輪調式建教合作為主」。經過幾年努力，學生人數隨即快速成長，已經維持二十年以上近萬名學生，這個傳奇的技職學校為全國數百家公司，提供所需要的基本人力資源，經營相當成功。技職教育的同仁，一起來思考，若 A 校在 15 年前，就以辦理輪調式建教合作的高等技職教育為主要目標，相信這才符合 A 校的生存條件及特色發展。

4. 近年因少子化影響，臺灣地區的高等技職學府未來發展，已經要邁入精緻化、小型化、社區化、特色化及產學化。在 1970 至 2000 年代，臺灣地區每年期待進入大專就學的學生高達三十五萬人以上，而至 2010 年以來，每年快速減少 1 萬人至 2 萬人，幾乎僅剩原有學生人數的五、六成；如此一來，台灣地區共有 150 多所高等學府，除了國立大學之外，私立大專必受到招出不足影響。因此，高等技職學府必將走向五化(精緻化、小型化、社區化、特色化及

產學化)之轉型與經營管理策略。

5. 一所私立高等技職學府生存的最重要條件，就是董事會必須健全，亦就是要有願意長期經營的董事會，這是首要條件。A 校在 2015 年，期待新董事會進入，開始有轉型機會，經過諸多討論，當這位教育善心企業人士進入學校經營，大家期初相信學校轉型好運已到；一方面資金到位，另一方面董事會，對同仁提出新的願景，使得全體師生有很多期待，大家皆認為可以順利轉型成功；但經過二年多時光，董事會同仁的決策，對教育長期投資的夢想不再，受到教職員工的誤解與對立抗爭影響，沒有即時化解，導致學校師生、董事會、地方人士及教育主管機關皆輸，鑄成歷史性的錯誤，一所三十年的高等技職學府就這樣的停辦了，真是可惜呀！

6. 從百年樹人的教育精神與和諧的校園文化，是一所高等技職學府的重要支柱。A 校在創校 30 年來，在前 28 年相信是一所具有優質校園文化的高等技職學府，相當可惜，學校在近二年多來，由於新的董事會求好心切，規定要停招科系過多，在未充分溝通之下，造成師生相當不安。不到二年時間，教師同仁的意見無法表達，卻造成嚴重陳抗現象。使原本有和諧的校園文化卻在短暫的一、二年敗壞了，使 A 校師生對新董事會的信心嚴重不足；此也是 A 校走到停辦的主因之一。

六、結論與建議

我國技職教育發展的成果，為世界各國所認同。尤其在高等技職教育的發展，皆為各國學習與模仿對象。本文針對國內因嚴重少子化，產生在經營管理成敗的差異，進行實務評析。在經營高等技職學府的成敗關鍵，提出下列說明：

(一) 治校的成功關鍵有

1. 私立高等技職學府要有穩定的董事會，是首要條件。

2. 學校的地點與科系特色是招生的關鍵因素。

3. 學校運作制度、師資、圖書及設備是三大支柱。

4. 優質校園文化與完善的師生輔導制度是不可或缺的。

5. 培養優質的學校行政團隊是長期經營管理學府的成功之重要因素。

6. 結合附近產業的人力需求與高度就業能力，是學校永續發展的關鍵。

(二) 治校的失敗關鍵有

1. 若沒有正派經營教育理念的董事會及未有長期培訓一群熱愛教育的經營管理團隊，這就是失敗的第一關鍵因素。

2. 要慎重考慮學校的社區特性，如人口及產業的調查，一定要針對人力資源的需求，社區範圍以 60 公里左右為主(車程約 1 小時內)，並專注於辦理產學合作專班為主，這是避免郊區型學校產生招生問題之第一要務，若沒有認清郊區型學校之現況，就會導致失敗的治校後果。

3. 董事會與全體教職員工生是一體的，若沒有共識的治校理念，任何改革與創新，是不易成功的。因此，在民主法治的校園文化裡，必須要有充分溝通，如 A 校因為停辦科系過多及待遇欠佳現象，未充分與同仁溝通，而產生陳抗現象，就是 A 校治校失敗的重要因素。

4. 主管機關在嚴重少子化的現象，宜有多元的輔導專家學者加入，目前只有在主管機關成立一個臨時輔導小組而已，對有相當程度困難的高等技職學府，受到教育主管機關的支持與愛護不足，主管機關做法不積極，任憑學校自生自滅，也是讓學校經營管理失敗的重要原因。

參考文獻

■ 維基百科(2018)。網站：zh.m.wikipedia.org (包括C校及A校)。

■ 黃廷合(2002)。「邁入WTO新紀元，迎接技職新挑戰」。**中國技術學院校刊**。臺北。

■ 朱元祥(2016)。「從實務選才及適性教學培育業界可用之人才」。**中華民國技職教育學會主辦「技職深耕務實致用」論壇**。臺北。

■ 梁晶煒、劉祖華、馬成珉、劉豐瑞及曾錚(2016)。「以明志科技大學為例探討-產業與職能導向式-之工程類技職人才培育新模式」，**中華民國技職教育學會主辦「技職深耕務實致用」論壇**。臺北。