

## 中長程校務發展計畫策略會議致詞

中長程校務發展計畫是本校每隔一段時間對於未來中長程校務發展所擬定的計畫，上一次擬定的是自 98 年 8 月起「五年發展計畫」，特別的是標明至 102 年 7 月，總共四年，據了解，原意是在第五年修訂；去年底學校要展開擬定下一期計畫工作時，認為需要充分討論縝密規劃，而以一年為期，所以最新一期計畫，將自 103 年 2 月施行，所以似乎有約半年的空窗期，可能讓人產生「中長程校務發展計畫」是否有必要的疑問。事實上，本校每年年底都會舉辦「校務發展諮詢委員會」，同時每年要到教育部報告「邁向頂尖計畫」作簡報或成果報告，都是本於中長程校務發展計畫「溫故知新」，是「檢討過去，策勵將來」的好機會，而由於國內外主客觀情勢的變易，每幾年在適當時機作比較大幅以及徹底的檢視修正，有其必要。

本次計畫之規劃，於今年一月展開，歷經多次策略與工作會議，於七月份開始，各教學、行政單位各自召開策略討論會議及跨組織會議，今天一天的策略會議則由各教學、行政單位依精簡版報告策略規劃，未來經整合後，將提交由一級主管參加的校務會報、校務發展委員會以及校務發展諮詢委員會初審，經修正後，再送校務會報、校務發展委員會複審，於十月底完成校務會議提案版本，提送校務會議審議，最後再請校務發展諮詢委員會提供建議，而於年底前定稿，過程相當嚴謹。

今天一天的策略會議則由各教學、行政單位依精簡版報告策略規劃，一方面檢視進度，一方面也讓單位間有互相觀摩的機會，在充分溝通情況下，集思廣益，希望在往後約四個月時間，各單位間能緊密互動，完成規劃，對本校未來的發展產生積極正面的效用。

昨天我在同步輻射研究中心「光源啟用二十週年回顧」會之致詞，提到在二十世紀開始的 1900 年，英國物理學家凱爾文在一次展望新世紀科學發展的演說大意为物理學已登峰造極，「但是天邊還有兩朵小而令人不解的烏雲。」在校務發展上，清華目前面臨兩片烏雲，一是博士班招生問題，二是學校經費問題，在博士班招生方面，由於種種因素，近年來報考人數逐年銳減，今年招收的學生數約為教師人數的一半，如此趨勢不變，未來每位教師平均每兩年只能收到一位博士生，在台灣普遍缺乏長聘研究支援人力的情況下，對許多領域的競爭

力將造成很大的衝擊；同時，由於政府長年編列高教預算不足，本校曾有財務相當困難的時期，近年來，幸有「邁向頂尖大學計畫」挹注每年 12 億元，讓校務能比較順利推動；但根據教育部的規劃，從明年起，自總額 85%，遞減到 104、105 年各為 75%、65%，也就是未來三年將各減少 1.8、3、4.2 億元，如果成真，將不堪設想，這兩個問題都需動員清華所有的力量，加以克服，清華才有談「華人首學」的本錢。

另一方面，最近公布的「上海交大兩岸四地大學排名」2012 年排名，本校排名第三，較 2011 年進步一名。根據這項調查，北京清華、台大分列第一、二名，第四至十名分為香港科大、香港中文大學、香港大學、北京大學、新竹交通大學、浙江大學、復旦大學；清華雖次於北京清大、台大，但是受限於規模以及資源投入，如將此兩項因素納入考慮，則清華是名符其實的「華人首學」。當然我在此也要提醒，世界各大學評比資料，有些包含學術界人士評比、雇主評比占非常高比重主觀因素，普遍有重研究輕教學、重理工輕人文、重英語輕其他語言、重規模輕特色等問題，不能不加以注意。

同時，本校甫於上週五獲頒本年度行政院國家品質獎，是機關團體組唯一獲獎單位，也是第一家榮獲此一殊榮的國立大學！這顯示本校除學術聲譽傲人外，在經營管理方面，也受到相當的肯定；本校將持續推動教育創新和組織變革以提升品質，由校務四大願景展開成具體目標和方針，各單位全員參與通力合作，推動各項全面品質管理相關活動並設計創新的策略。

著名企管大師 Jim Collins 與 Morten T. Hansen 合著的新書「十倍勝，絕不單靠運氣：如何在不確定、動盪不安環境中，依舊表現卓越？」(Great by Choice: Uncertainty- Chaos- and Luck-Why Some Thrive Despite Them All) 中提出三種「長期績效比同業最少好十倍」企業領導人核心模式：貫徹紀律，強烈的目標導向，並能根據核心目標建立明確的績效標準；重實證的創新以及具體明確、有條理、有方法，同時又始終如一；在不確定環境中，融合創造力與紀律，成功實現創新的能力，為未來預做準備；管理思想家杜拉克 (Peter Drucker) 有名言：「預測未來最好的辦法，就是創造未來！」紀律代表行動的一致性和價值觀、長期目標、績效標準與做事方式一致，歷經時間考驗，前後一致；重實證的創新決策與行動都根植於實證基礎，以充分

的證據為行動的依據，而降低風險；同時在戒慎恐懼，保持高度警覺情況下，建立緩衝機制，拉大安全幅度，開創超越現況的非凡成就，很值得大家在修訂計劃時參考。