

# Memoirs of Higher Education Studies

高等  
教育  
研究  
紀要

# 高等教育研究紀要

## Memoirs of Higher Education Studies

### Research Articles

JAN, 2017 NO.6  
【SEMIYEARLY】

6

JAN  
2017

國立臺中教育大學  
高等教育經營管理碩士學位學程

編印

The Introduction of Marketing for Higher Education: The Cases of the United States and Japan	Chih-Wei Hsu
The Feasibility of Industry/ University Cooperation: A Case Study of National Taichung University of Education	Chia-Tsung Lee Zi-Ming Liu Wey-Jeng Huang Chou-Kang Chiu
The Effects of College Teachers' Psychological Capital and Organizational Commitment: the Mediating Role of Person-Organization Fit	Ying-Cheng Hung Yu-Fen Wu Tzu-Cheng Su
The Study on Innovation of Faculty Promotion System of Worldwide Universities	Jeng-Yi Lin

National Taichung University of Education,  
Master Program of Higher Education Management.

GPN 2010300175 定價：150元

### 研究論文

2017年1月 第六期  
【半年刊】

高等教育行銷的導入過程：以美國與日本為例	許之威
「業內大學」可行性評估-以國立臺中教育大學為例	李家宗 劉子銘 黃位政 丘周剛
大專教師之心理資本對其組織承諾之影響- 以個人-組織契合度為中介變項	洪英正 吳郁芬 蘇子誠
世界各主要國家大學教授升等制度革新方向之研究	林政逸

國立臺中教育大學高等教育經營管理碩士學位學程 編印

## 發刊詞

目前高等教育正在面臨二十一世紀的重要挑戰。儘管高等教育的觀念並非發源於我國，但是教育的理念，遠從Plato到孔子，都強調教育不會單純僅是職業訓練，還要培養視野寬廣、品德高尚、心懷責任並且能夠獨自思考的全人。

西方中古大學拉丁文稱為studium generale，原本就是「來自各方的人一起參與表達的學習」的意思。臺中教育大學以學生為核心，幫助學生探討人與傳統文化，人與社會文化，人與自然、環境及科技文明的層層關係，透過住校生活，而群聚學習，很有古式風華。一百多年來臺中教育大學顛簸成長的歷史，孜孜耕耘於全人教育的理念和目標，直至2010年成立高等教育經營管理碩士學程，才得試圖耙梳方向。但推廣高等教育，不能光靠在課程改革上所作的努力，還需要在學理上深入的研究，對理念和實踐展開認真而和廣泛的討論，過去幾年的高等教育特別突出的研究領域：從理念出發的管理模式；從實踐出發的校務探究。提供了許多養分。

另一方面，我們體認到建置研究的溝通平台，至為重要。於是《高等教育研究紀要》是臺中教育大學的定期刊物也就運應而生。承蒙本學程同仁節省公帑用度，餘額慷慨捐輸，於2014年成立本刊紀要，主要刊行任務包括整理高等教育有關的重要課題、促進高等學府實踐經驗交流，及支援高等教育研究發展三個方面。希望《高等教育研究紀要》能夠成為發表研究成果、促進關心高等教育發展同寅的互相交流重要媒介。

經過諸位審查同道的努力，第六期《高等教育研究紀要》終於公諸於世了。共收投稿者5篇，刊登4篇以饗讀者同好。

眾所周知，目前的高等教育，純粹培植個別專業學科，已不足以面對新世紀人才的需求，而兼顧培養豁達明理、目光遠大的全人目標的高等教育，越來越為海內外關心教育者的重視。作為進一步開展的專門園地，《高等教育研究紀要》將繼續廣泛的介紹高等教育研究的最新成果，並傳播實踐經驗的相關訊息。希望本刊能夠為高等教育的深化作出貢獻，也希望為新世紀的文化發展和教育革新略盡綿薄之力。

高等教育經營管理碩士學程主任

許天維 謹識

2017年1月20日

高等教育研究紀要  
目錄

【研究論文】

- 高等教育行銷的導入過程：以美國與日本為例  
/許之威 1
- 「業內大學」可行性評估-以國立臺中教育大學為例  
/李家宗、劉子銘、黃位政、丘周剛 15
- 大專教師之心理資本對其組織承諾之影響-以個人-組織契合度為中介變項  
/洪英正、吳郁芬、蘇子誠 33
- 世界各主要國家大學教授升等制度革新方向之研究  
/林政逸 51

【本刊訊息】

- 《高等教育研究紀要》徵稿啟事 58
- 《高等教育研究紀要》審查要點 59
- 《高等教育研究紀要》投稿者基本資料表 60
- 《高等教育研究紀要》著作財產權授權同意書 61

**Memoirs of Higher Education Studies**  
**Contents**

**【Research Articles】**

- The Introduction of Marketing for Higher Education: The Cases of the United States and Japan  
/ **Chih-Wei Hsu** 1
- The Feasibility of Industry/ University Cooperation: A Case Study of National Taichung  
University of Education  
/ **Chia-Tsung Lee, Zi-Ming Liu, Wey-Jeng Huang & Chou-Kang Chiu** 15
- The Effects of College Teachers' Psychological Capital and Organizational Commitment: the  
Mediating Role of Person-Organization Fit  
/ **Ying-Cheng Hung, Yu-Fen Wu & Tzu-Cheng Su** 33
- The Study on Innovation of Faculty Promotion System of Worldwide Universities  
/ **Jeng-Yi Lin** 51

**【About the Memoirs】**

- Basic Data of Contributors for *Memoirs of Higher Education Studies* 58



# 高等教育行銷的導入過程：以美國與日本為例

許之威

臺北市職能發展學院輔導員  
chihweihsu1102@gmail.com

## 摘要

大學的歷史可以追溯到12世紀的西歐，但是高等教育行銷的歷史卻是在1960年代後半才開始。本研究的目的為說明並分析美國、日本的高等教育行銷的導入以及推廣過程。美國的高等教育在1960年代前，一直處於成長期，大專校院沒有行銷的需求，但是到了1960年代後半，由於青年就讀大學的意願下降，政府緊縮教育補助，以及18歲總人口的減少，使美國的大學開始引進行銷的概念與技術，以改善營運狀況。

日本到了1950年代，才開始注意到行銷在產業發展上的重要性。1990年代為止，日本的大學對於行銷的需求也不大。但是由於18歲總人口的遞減，以及國立大學法人化的推動，使得日本的大學在1990年代開始發展行銷。

美國與日本的高等教育行銷的誕生，皆由於大環境的變化。臺灣的教育行銷研究在2000年左右開始增加，是否意味著教育環境的變化？值得未來深入探討。

關鍵字：高等教育行銷、高等教育史、教育行銷

# The Introduction of Marketing for Higher Education: The Cases of the United States and Japan

Chih-Wei Hsu

Taipei City Vocational Development Institute, Counselor  
chihweihsu1102@gmail.com

## Abstract

The history of university can be traced back to the 12<sup>th</sup> century's Western Europe, but the history of marketing for higher education can only be traced back to the last half of the 1960s. In this paper, I illustrate how and when the marketing for higher education had been adopted and promoted by colleges in the United States and Japan.

Since the higher education in the United States had been a period of growth until the later of the 1960s, there was no much need for marketing for higher education. However, when there were fewer youth enrolling in colleges, less public financial aid, and lower birthrate, the colleges in the United States began to adopt marketing for improving their operation.

The Japanese has imported the concepts and methods of marketing form the United States during the 1950s. But the colleges in Japan showed little interests in marketing until the 1990s, when the 18-years-old youth population reached the peak and began to decrease, the Japanese government lessened the tie with national colleges, which were forced to be transformed into a kind of independent administrative agency with fewer governmental financial aid. Then both the public and private colleges in Japan began to embrace marketing.

Because of the change of environment, the colleges in the United States and in Japan began adopting marketing. It should not be overlooked that the research interests for educational marketing in Taiwan has been increasing since 2000, a fact which is worthy of future study.

Keywords: Marketing for Higher Education, History of Higher Education, Educational Marketing

## 壹、前言

教育一般被視為「十年樹木，百年樹人」的事業，對於社會的影響力，不亞於其他事業，但是我們也不易在短時間內判斷教育的成效與品質（邱心怡，2007）。但曾幾何時，「十二年國教」、「技職再造」、「大學評鑑」、「高等教育創新轉型」等，一個又一個的教育新政策，為大專校院與高等教育相關從業人員帶來的衝擊，不言可喻。

為因應外界環境的挑戰，現代的大學開始強調經營管理的重要性，並導入行銷（Marketing）的觀念與技術。根據魏惠娟（2006）的整理，從 1984 年~2004 年的 20 年間，臺灣共出現了 32 篇以「學校行銷」或「教育行銷」為關鍵字的碩博士論文，雖然數量不多，但是 1999 年以後出版的論文，佔了其中的 79%。在 2005 年~2015 年間，同樣以「學校行銷」或「教育行銷」為關鍵字的碩博士論文，則增加為超過以往 20 年總計篇數 10 倍的 338 篇<sup>1</sup>。說明 2000 年前後開始，臺灣教育界出現了一波「行銷」的浪潮。從這個結果來看，我們可說臺灣的教育界早在 2000 年以前，早已開始引進行銷概念，但是要等到 2000 年以後，教育行銷才開始受到重視。

根據 Mulnix（1990）引用美國的教育資源資訊中心（Education Resources Information Center, ERIC）的資料所作的統計，1966 年到 1975 年為止，全美國共出版了 144 篇，以「Marketing」為主要關鍵字的論文；1976 年到 1982 年為止的期間，論文出版數增加到 480 篇；1983 年到 1988 年為止的期間，更增加到 586 篇。美國是行銷思想與技術的發源國，但是由相關論文的出版篇數來看，教育行銷在美國也是經歷了一段時間的推廣，才逐漸為大專校院所接受。

關於高等教育行銷的導入與推廣過程，目前國內較缺乏相關研究。除了美國以外，臺灣的高等教育還深受日本的影響，日本的第一所大學成立於 1877 年，較臺灣的第一所大學早了約 50 年，日本也較臺灣先出現了少子女化等問題。因此，本研究也會說明日本的行銷在日本高等教育的推廣狀況，希望能對於理解臺灣的高等教育行銷有所助益。

本研究共分八節，除前言與結論外，第二節將說明大學到 20 世紀為止的歷史；第三節會討論 1970 年代美國的高等教育環境與課題；第四節分析行銷概念與定義的轉變過程；第五節則說明美國高等教育行銷的引進過程；本研究將在第六節討論日本引進行銷概念與技術的過程，並且在第七節說明日本高等教育行銷的背景與現況。

## 貳、大學：從萌芽到現代

今日已經普及化的大學的歷史，可以追溯到 12 世紀的西歐。當時的西歐正逢文藝復興萌芽時代，商業貿易十分繁榮。拉丁語的暢通與十字軍東征帶來了西歐與中東阿拉伯世界之間的人口移動，以及法學、醫學等方面的知識交流（井原久光、東田晋三，2000）。求知慾旺盛的商人、修道士、浪人們漂泊於巴黎（Paris）等自治都市，進行資訊與知識的交流與對話。這群人裡面有的知識特別淵博，讓其他人願意拜他為師，進而形成了一種師生團體。這種師生團體，就是今日我們所見的大學的雛型（吉見俊哉，2011）。

<sup>1</sup> 根據 2016 年 3 月 10 日，筆者在國家圖書館建置的「臺灣博碩士論文知識加值系統」（<http://ndltd.ncl.edu.tw/cgi-bin/gs32/gsweb.cgi/login?o=dwebmge>）的查詢結果。

當時的大學可分為兩種模式，一種是以波隆納（Bologna）大學為代表的模式，波隆納大學是以支付教師薪資的學生為中心的團體，學生擁有大學運作的主導權；另外一種是以巴黎大學為代表的模式，是教師主導運作的團體（井原久光、東田晋三，2000）。當時的大學的師生關係，是個人之間的私人性質關係，不容易用行銷的概念去界定。

文藝復興時代萌芽的大學文化，一度在中世紀消沉。但是 19 世紀的德國，出現了以講學與研究的自由為基礎的新式大學。以柏林（Berlin）大學為代表的新式大學，其主要教育活動為師生之間的研討會、實習與論文指導，已經與現代的大學十分相近（吉見俊哉，2011）。但是 19 世紀德國的大學，與國家、政府的關係非常密切，其設置目的，在於為國家培養優秀的官僚與教師（井原久光、東田晋三，2000）。

進入 20 世紀後，美國的大學開始嶄露頭角。有別於德國所代表的西歐大學傳統，美國的大學的特徵包括：第一、經營管理的專業化。從 11 世紀的師生團體到 19 世紀但生於西歐的近代大學，大學的管理事務完全由教師負責。但是許多美國的大學聘僱專業的經理與事務人員，讓教師能專心處理教學與研究工作；第二、強調入學機會的平等。1947 年美國總統杜魯門（Harry Truman）在「邁向民主的高等教育（Higher Education for American Democracy）」報告中，向美國國民做了下面的宣示：

「對所有人開放的教育機會，讓每個人都能在不受經濟條件、種族、信仰、膚色、國籍或血統的限制下充實自我的能力，是美式民主的重要目標（Trivett, 1973）。」

因此，美國政府與大學都會盡力保障所有人的就學機會。第三、強調職業教育。有別於重視研究科學與哲學真理，強調培養國家官僚的 19 世紀德國的大學，美國的大學重視技術與實務的養成，畢業生也多半投入民間企業的行列（井原久光、東田晋三，2000）。

但是，雖然 20 世紀的美國大學強調入學機會的平等，不代表多數美國民眾真的可以就讀大學。至少到 1970 年代前半為止，依然只有相對少數的青年<sup>1</sup>，才能夠取得美國大學的學位<sup>2</sup>。此時美國的大學還沒有開始導入行銷的觀念與技術來進行經營管理。

### 參、1970 年代美國：大學行銷的開始

如同前段說明，至少到 1970 年代為止，美國的大學教育還不算特別普及。根據館昭（1989）的統計，1950 年美國的 18 歲人口有 220 萬人，1960 年增加為 260 萬人，1970 年代更跳昇為 430 萬人。因此，對於當時的美國社會來說，如何滿足青年人口的教育需求，才是最迫切的問題。美國國家教育協會（National Education Association）在 1957 年發表的〈決斷時代中的高等教育（Higher Education in a Decade of Decision）〉中表示，美國應該盡力提供高等教育給每一個有能力接受教育的年輕人，而不是將他（她）們阻擋在校園之外。自從 1900

<sup>1</sup> 1970 年美國國內 18 至 24 歲總人口的高等教育就學率為 25.7%，1975 年成長為 26.3%，1980 年又回到 25.7%（U.S. Department of Education Institute of Education Sciences National Center for Education Statistics, 2013）。

<sup>2</sup> 依據 Trow（1973）的觀點，若一個國家的高等教育註冊學生數佔相當年齡總人口的比例（即總就學率）低於 15%，則該國的高等教育屬於精英教育。如果總就學率為 15%~50%，則該國的高等教育屬於大眾教育。

年以來，美國的高等教育的註冊學生數到 1957 年為止已經有 4 次成長了 2 倍，美國的高等教育一定還可以再成長，完全不需要感到恐慌或悲觀 (Trivett, 1973)。

因此，當時美國的高等教育的狀況，用 Mulnix (1990) 的話來說，是一個「成長行業 (growth industry)」。除了一般的 4 年制大學外，1960 年代美國的二年制社區學院，幾乎是以一週設立一家的速度成長 Mulnix (1990)。因此對於美國的大學來說，1960 年代是個「黃金年代」(佐野享子，2009)。

但是 1960 年代後半開始，情況出現了一些轉變。如前所述，1960 年代到 1970 年代間，是美國國內 18 歲總人口的高峰，也是成長最迅速的時期，但是大學升學率反而下降 (佐野享子，2009)。導致大學升學率不如預期的原因，包括了：

第一、1960 年代美國的全面介入越南戰爭，讓部分本來預定就讀大學的青年轉而投效軍旅。當時美國大學生的反戰運動，以及 1971 年美國政府取消大學生的免役優惠等措施，都影響到了青年就讀大學的意願，特別是構成當時主要大學生來源的白人 (館昭，1989)。

第二、大學的財政狀況開始走下坡。1960 年代美國的大學生數持續增加，但是學校的硬體設備與師資陣容沒有辦法跟上。另外，石油危機等經濟面的因素，也導致美國聯邦政府開始縮減對高等教育提供的財政援助，甚至於公開要求大學應努力擲節經費 (佐野享子，2009)。而一些規模較小的私立學院，已經受通貨膨脹與學生來源減少等因素，甚至於被迫離開市場 (Mulnix, 1990)。

第三、美國國內 18 歲總人口的減少預期。美國國內 18 歲總人口在 1970 年左右達到歷史高峰後，一般預期 1980 年代、90 年代會逐漸減少 (Smith & Cavusgil, 1984; 館昭，1989)。縱使當時的專家也預期 1990 年代以後 18 歲總人口會再回升，如何度過這一段學生來源的下坡期，是對於美國大專校院的一項考驗。

政府教育補助的減少，以及營運經費的增加，導致大學須調漲學費。但是學費的上昇，又降低了青年就讀大學的意願。因此，美國的公私立大學，都要為了爭奪有限的升學人口而展開競爭 (館昭，1989)。美國的大學，就是在這樣的時空背景之下，開始努力開發新的學生來源，並意識到行銷的重要性 (Smith & Cavusgil, 1984)。

#### 肆、行銷：定義的轉變

根據 Mulnix (1990) 的研究，早在 1913 年時，美國的華盛頓大學 (University of Washington) 與威斯康辛大學 (University of Wisconsin) 就已經開設了行銷學相關課程。「美國行銷協會 (American Marketing Association)」則是成立於 1937 年。可見行銷在二次世界大戰前的美國已經佔有一席之地。不過在當時行銷的發展主要侷限在商業貿易領域，1952 年的奇異 (General Electric) 公司，則被稱為是第一家將行銷的觀點納入經營策略中的企業 (Fram, 1973)。

但是，隨著經濟社會環境的轉變，美國有學者開始討論行銷在非商業領域的應用。行銷學大師 Kolter & Levy 在 1969 年發表了一篇名為〈行銷概念的擴張 (Broadening the concept of marketing)〉的論文。Kolter & Levy 認為，一般人認為行銷是企業用來尋求買家，以增進獲利的方式 (P.10)，但是企業工會、警察局、博物館等非營利組織，都會採取財務、生產、購買與行銷等起源自商業交易的手段，來實現組織自身的目標。至於行銷，可以是販賣、發揮影響力或是說服的手段，但也可以是用來實現與滿足人類需求的工具。如果我們將行銷的定義為實現人類需求的工具，那就可以適用在非營利組織身上 (P.15)。Kolter & Levy (1969) 更在這篇論文中，將行銷定義為：「為了規劃、實現與其他團體間的理

想的交換關係的一種系統性方法。」從這個定義來看，行銷的目的在於實現組織所期望的交換關係，而不盡然是為了企業的獲利。

不過，1960年代後半到1970年代之間的美國高等教育界，還沒有完全認可行銷的重要性。Kolter (1979) 後來也承認，1970年代的非營利組織管理者對於行銷仍處於半信半疑的狀態。有些人很積極地透過行銷手法去實現組織的目標，但有些人對行銷則還是有所抗拒。但是隨著外界環境的變化，Kolter & Levy 的行銷理論越來越受到重視，非營利組織也可以運用行銷手段的想法，逐漸成為輿論的主流。美國學界對於行銷的定義，也隨之做出調整：

表一 行銷定義的重要演變

出處	定義	說明
American Marketing Association(1960)	行銷是可引導商品與服務自生產者流向消費者的商業活動的呈現。	引用、翻譯自 Ringold & Weitz (2007)
Kotler, P., & Levy, S.J. (1969).	為了規劃、實現與其他團體間理想的交換關係的一種系統性方法。	
Kotler, P. (1976)	行銷是人類為了引導可滿足需求與願望的交換過程所進行的活動。	引用、翻譯自 Ringold & Weitz (2007)
American Marketing Association(1985)	為創造能夠滿足個人與組織目的之交易行為，計畫性地所實施的創意、商品、服務的構思、價格設定、推廣、傳佈的過程。	引用、翻譯自 Ringold & Weitz (2007)
日本行銷協會(日本マーケティング協会) (1990)	企業與其他組織以全球性的視野，在取得與客戶間的相互理解的同時，為了進行公平競爭、開拓市場所進行的各種活動。	1. 「其他組織」包括教育、醫療、行政等機關團體；2. 「全球性視野」指重視世界的社會、文化與自然環境；3. 「客戶」指一般消費者、交易對象、關係人、個人與市民；4. 「各種活動」指組織內部或外部所整合獲調整的調查、生產、定價、推廣、物流以及客戶關係、環境關係等活動(日本マーケティング協会，1990)。
American Marketing Association(2004)	組織的一項功能，是創造、溝通與傳送價值給顧客的過程，並藉由經營顧客關係，有利於組織和利害關係人。	引用自林俊彥、張惠雯，2010
American Marketing Association(2007)	行銷是組織與個人為創造、溝通、傳遞與交換在市場上的價值給消費者、客戶、市場關係人與社會全體，透過一定制度與過程所進行的活動。	引用、翻譯自 Dann(2008)
American Marketing Association(2013)	行銷是為了與消費者、客戶、夥伴以及社會創造、溝通、傳遞與交換價值的行動、各種制度和過程。	

從上面表一的整理，我們可以看到 1960 年以後，行銷的定義經過了多次的演變，其主要趨勢為第一、行銷定義的抽象化。美國行銷協會(American Marketing Association)在 1960 年時，還是將行銷定位在生產者向消費者提供的商品(服務)的活動(Ringold & Weitz, 2007)。但是自 1970 年代以後，行銷的定義逐漸跨越的有形的商業活動，演變為包含各種與價值交換相關的制度、過程與行動；第二、商業成份的淡化。1960 年美國行銷協會將行銷定位成商業活動的呈現，但是自 Kolter & Levy (1969) 開始，行銷逐漸推廣到非營利組織。近年，行銷定義中的對象、關係人更有擴張到個人、市民、社會與自然環境的趨勢。美國行銷協會 2013 年的定義，更刪除了「市場」相關的敘述，表現出行銷不是一種限定在市場的概念、活動、制度與過程。

## 伍、大學與行銷：從抗拒到依賴

1960 年代末期到 1970 年代前半之間，對於美國高等教育來說，是個非常關鍵的時期。鑑於前述的大環境轉變，美國的大專校院已經不再堅持「決斷時代中的高等教育(1957)」裡面的樂觀論。Mulnix (1990) 認為：

「到了本(1960)年代的尾聲，美國國內所有的大專校院，不論本身的意願好惡如何，都必須要為了適應變化中的消費族群，而接受市場行銷的思維。學生們開始要求學校開設更多的週末與夜間課程，同時學校也必須在開課時更加考量女性以及其他少數族群。就是在這個(1960)年代中，教育產業從賣方市場，變成了買方市場。這也是史上第一次，在 1960 年代後半，高等教育機關必須得先將學生當作是消費者，才能規劃教育產品。(同時)學校的管理階層，也才開始思考如何將學校經營得更好，而不是僅僅是維持現狀而已。」

相對之下，Mulnix (1990) 才提到在 1950 年代的美國大學，只要在會議中提到「行銷」，無異是種政治自殺行為。短短 10 年間，行銷對於高等教育的重要性，已經出現了極大的轉變。但是，雖然美國的大學在 1960 年代開始體認到行銷的重要性，不代表行銷的觀念與技術很快地就在大學中普及。根據館昭(1989)引用 Kotler & Fox (1985) 的敘述表示：

「10 年前(即 1975 年左右)根本沒有什麼高等教育機關在作行銷，5 年前(1980 年)也只有大約 25% 的學校在作行銷而已，但是現在(1985 年)應該有 60%、70% 的學校已經引進行銷了。」

也就是說，儘管美國的大學在 1960 年代已經發現需要行銷，但是行銷的全面導入，還是要等到 1970 年代，甚至是 1980 年代以後。這是因為美國的高等教育界裡面，還是存在不少對於行銷感到疑慮的聲音。從表一的整理可知，1960 年代對於行銷的定義，還是限定在商業活動之上。而且當時的社會上，有一種認為行銷就是一種強迫推銷的手法，認為做行銷就顯得自己不夠專業的聲音(Bingham, 1988)。不過也有些人認為，學校畢竟不是企業，彼此之間存在著不少差異：

「我們當然可以透過行銷的思維，來洞察外界的脈動，但是很少人會記得企業與學校在本質上的不同：尤其是在組織的目標與營運方式上(Hugstad, 1975; Mulnix, 1990)。」

Smith & Cavusgil (1984) 進一步說明，高等教育行銷的特徵，在於大學需要同時經營兩種市場：學生與捐贈者。因為從學生身上收取的學費，不足以支應

大學所有的開銷。因此，大學還必須經營與捐贈者之間的關係，讓他們覺得捐錢給學校是一件「有價值」的事。

同時，Smith & Cavusgil (1984) 認為個人可能多次消費某種產品，但是大學教育往往一生只有一次；大學教育這個產品也不是在繳交學費的同時，就交貨給消費者，事實上，學生還需要投入許多時間，犧牲許多機會成本來參與這個產品的完成，大學教育的價值，來自於學生與學校甚至於其他關係人的共同參與(佐野享子，2011)。Bingham (1988) 則認為高等教育相較於企業的特徵，在於不以獲利多寡來衡量自我的績效，而且員工(教師)的自主性高，不是管理階層所能完全操控的。

儘管大專校院擁有許多不同於企業的特徵，但是同樣需要面對市場的競爭，同樣需要收益以維持組織的正常運作，同樣必須去吸引消費者。因此，縱使遇到許多排斥與抗拒，從 1980 年代開始，對於美國的高等教育來說，已經不存在「要不要」做行銷的問題，問題是如何把行銷做好 (Bingham, 1988) ？

本節的內容主要在說明美國的大專校院有關引進行銷的概念與技術的概念轉換過程。自下一節起，本研究將討論日本開始接觸行銷，以及高等教育引進行銷的過程。

## 陸、行銷在日本

儘管有學者認為日本在 1920 年代就已經出現了行銷思想，日本企業已經開始運用行銷技術來經營市場<sup>1</sup>。但是絕大多數的研究，還是認為行銷對日本來說，是二次世界大戰後自美國引進的舶來品。

1955 年 9 月，日本政府設立的智庫財團「日本生產性本部 (Japan Productivity Center)」<sup>2</sup>組織了一支由產官學高層所組成的「頂尖企業管理視察團 (トップ・マネジメント視察團)」，前往美國考察。這次考察的重點包括了企業哲學、產能提升措施、市場開發、人事管理、利潤分配制度、勞資爭議處理方法等企業管理相關的概念與技術。其中美國企業在市場開發等行銷相關領域的發展，被認為對日本來說，是因為這次考察的見聞，才開始受到矚目的新興領域，非常值得日本學習 (橫田澄司，1985)。基於這次視察的成果，日本生產性本部更在次年 (1956) 組織了「行銷專業視察團」，前往美國進行為期 6 週的考察。除了出國考察以外，當時日本產業界也積極邀請美國的行銷專家來日本演講、召開工作坊，推廣行銷的概念與技術。

為何日本會積極自美國「進口」行銷呢？首先，如同 1956 年日本政府發表的經濟白皮書中膾炙人口的一句「(現在)已經不是『戰後』了。」<sup>3</sup>一般，日本的戰後重建在當時已告一段落，緊接而來的，是長達 20 年的高度經濟成長期。但是 1950 年代的日本，還不具備今日所見的經濟實力，與美國相較，有顯著的落差。而這裡所謂的落差，除了總體經濟面上的規模差距外，也反映在企業管理的思維與技術上。

<sup>1</sup> 小原博 (2000) 以「行銷史學」的觀點，探討日本型行銷的源流，他主張日本的行銷起源於 1920 年代的經濟與社會發展，而不是二次世界大戰後才從美國進口的舶來品。

<sup>2</sup> (公益財團法人)日本生產性本部是日本政府為進行有關提升產能的各項調查研究、教育訓練等活動，於 1955 年設立的財團法人機構。

<sup>3</sup> 原文為「もはや『戰後』ではない」，來自日本政府於 1956 年出版的經濟白皮書(《經濟白書》)中的結語。

例如 1955 年訪美的「頂尖企業管理視察團」在報告書中提到，美國企業的市場開發，是以量化的科學手法為基礎，預測市場趨勢，並根據這些趨勢分析資料，擬定企業的發展計畫與方向。這對於慣於用直覺或經驗來開發市場的人來說，無疑是種震撼（橫田澄司，1985）。同時，報告書還以當時的美國玩具協會為例，美國玩具業會根據各年度出生嬰兒中，長子、長女與次子、次女等的組成比例，來調整銷售策略，這樣的市場分析手法，讓日本驚覺到兩國產業之間的實力差距（橫田澄司，1985）。

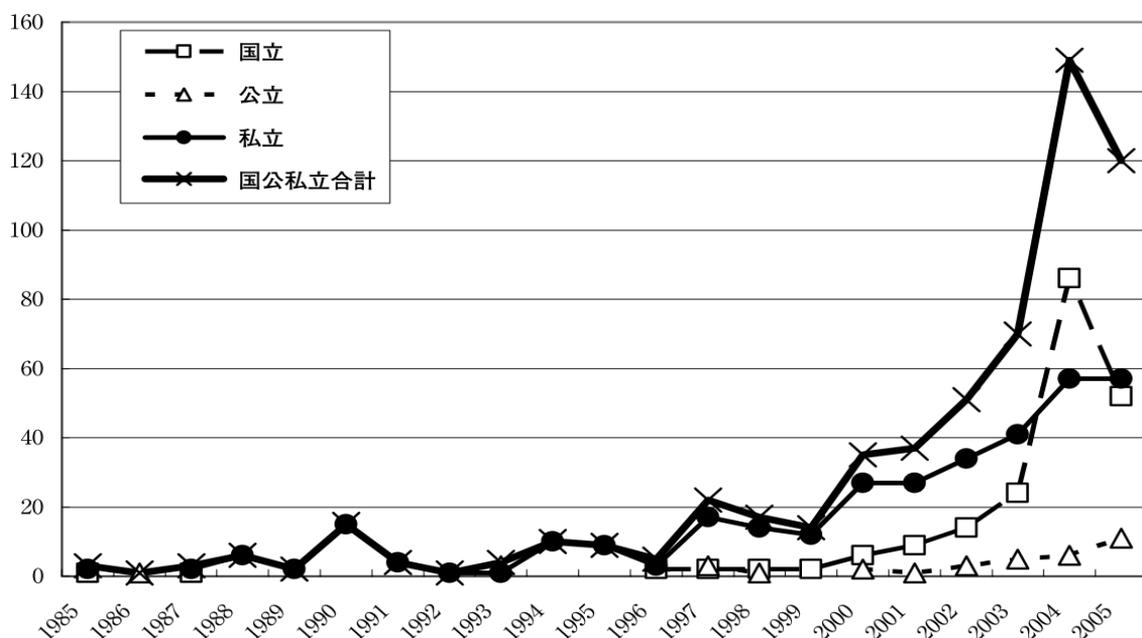
到了 1956~1958 年左右，早稻田等日本的私立大學已經開設了「行銷學」等科目。同時，除了引進美國學者所著的教科書外，日本學者也開始針對銷售管理、市場調查與行銷等領域，出版相關教科書（橫田澄司，1985）。

因此，我們可以說在日本，行銷是產業界基於發展上的需求，向行銷的先進國家，也就是美國所引進的觀念與技術。

### 柒、日本的高等教育與行銷

從上節的說明可知日本是在 1950 年代後半，從美國引進現代的行銷概念。至於日本的高等教育導入行銷經營的時期，也是在美國的大學之後。

日本的獨立行政法人大學評價、學位授予機構為了分析日本的高等教育機關的經營管理方法，以日本國內所有的高等教育機構的校長（或是具備管理實權的負責人）為對象進行問卷調查。根據他們的調查結果，日本的公私立大學，多數都是在 2000 年以後，特別是 2003 年~2005 年間，才開始大規模引進行銷、資產運用、戰略管理、品質保證等經營管理方法（民間的經營手法の大学評価への活用に関する調査研究グループ，2007）。



圖一 日本各大學導入新式經營管理方法的年度別

資料來源：齊藤貴浩・洪井進(2008)。高等教育機関における経営手法の利用実態に関する分析。《大学評価・学位研究》，7，pp.33-52。

若是限定在行銷管理的引進，根據齊藤貴・渋井進（2008）的整理，其引進時期分布如下列表二：

表二 日本各大學引進行銷管理方法的時期分布表

年代別	比例（估計）
1950 年代	0%
1960 年代	0%
1970 年代	2%
1980 年至 1984 年	4%
1985 年至 1989 年	0%
1990 年至 1994 年	8%
1995 年至 1999 年	15%
2000 年	6%
2001 年	4%
2002 年	7%
2003 年	13%
2004 年	26%
2005 年	15%
總計	100%

資料來源：民間的經營手法の大学評価への活用に関する調査研究グループ(2007)〈「高等教育機関における經營手法の現状に関する調査」に関する報告〉。取自：大学評価・学位授与機構 <http://id.nii.ac.jp/1107/00000370/> 參考後自行換算。

表三 日本國內各年度 18 歲總人口數統計表（1980 年至 2014 年）

年度	人口數（千人）	年度	人口數（千人）
1980	1591	1998	1603
1981	1638	1999	1534
1982	1681	2000	1513
1983	1794	2001	1518
1984	1444	2002	1500
1985	1860	2003	1444
1986	1851	2004	1383
1987	1894	2005	1362
1988	1922	2006	1324
1989	1979	2007	1285
1990	2027	2008	1245
1991	2068	2009	1216
1992	2036	2010	1223
1993	1925	2011	1210
1994	1844	2012	1234
1995	1758	2013	1229
1996	1711	2014	1196
1997	1647		

資料來源：依據日本總務省統計局網站（<http://www.stat.go.jp/>）的資料自行整理。

從表二可得知，在 1970 年代的日本，已經有少數大學引進了行銷的概念與技術。但是要一直等到 1990 年代，才有比較多的大學開始運用行銷。2003 年以後，才有過半數的大學引進行銷。

眾所皆知，日本社會同樣面臨了人口少子女化、高齡化的問題。日本的 18 歲人口，在基本上堪稱穩定的上升趨勢後，於 1991 至 1992 年間達到歷史上的高峰。但是，由下方表三的整理可知，從 1993 年起，日本國內的 18 歲總人口就沒有超過 200 萬人，而且呈現一路下滑的趨勢。自 2007 年到 2014 年間，則維持在 120 萬人左右，但是研究機構多預測往後數年仍會繼續下滑（毎日フォーラム，2015）。

另一方面，日本的高等教育規模卻持續的成長。1955 年當時，日本國內共有 492 所大學（其中 4 年制大學 228 所、2 年制短期大學 264 所）。但是到了 1990 年，大學數已經成長到 1,100 所（其中 4 年制大學 507 所、2 年制短期大學 593 所），2013 年則較達到 1,141 所（其中 4 年制大學 782 所、2 年制短期大學 359 所）（總務省統計局，2015）。

這些增設的大專校院，大多數為私立學校。代表到了 1990 年代初 18 歲人口成長期為止，日本各界看好高等教育產業的發展，競相投入資源設校。但是大學校數的膨脹也造成了競爭，並且讓整各高等教育產業須共同面對 18 歲總人口減少的問題。在這樣的時空背景下，部分學校開始引進行銷的觀念與技術，增加自身的競爭優勢。

至於 2000 以後展開的另一波高等教育行銷的引進，其關鍵在於國立大學的「獨立行政法人化(以下簡稱「法人化」)」政策<sup>1</sup>。日本的國立大學法人化，是指承認在高等教育制度與國立大學的公益性角色的前提下，將國立大學獨立於政府機關外，促使其自主經營管理的制度。法人化後的國立大學，在法律、人事、會計審計等方面獲得了較以往更大的空間。但是另一方面，法人化伴隨而來的教職員非公務員化，每年固定減少 1% 的政府補助金等，讓國立大學必須面對許多嶄新的挑戰。

日本政府在 1998 年 10 月的報告〈21 世紀的大學像與今後的改革策略(21 世紀の大学像と今後の改革方策について—競争的環境の中で個性が輝く大学—)〉中，首次提及國立大學法人化的可能性，並且在 2001 年 6 月發表的〈國立大學結構改革的方針(大学(国立大学)の構造改革の方針)〉報告中，表明將會加速推動國立大學的法人化，並促進國立大學引進民間企業的管理思維與技術。在 2003 年 10 月相關法案獲國會通過後，2004 年 4 月正式開始實施國立大學的法人化。

面對日益嚴峻的財政狀況，以及來自國內外的競爭壓力，日本的國立大學「被迫」要在法人化之後，走出自己的路<sup>2</sup>。如果引進行銷的概念與技術，可以幫助大學更有辦法掌握學生、家長的需求，能夠招募更多的學生前來就讀，維持學校財政的穩定，那就不難想像為何 2000 年以後，日本大專校院，特別是國立大學，

<sup>1</sup> 獨立行政法人，是為了執行某些沒有必要由政府直接執行，但是交由民間執行可能會出現管理上的怠惰，或是造成獨占的事業，由政府所設立的非官方法人機構。在日本，國立大學也是一種獨立行政法人。

<sup>2</sup> 天野郁夫（2006）提到，日本的國立大學，其實一直對於法人化採取消極的態度。因為法人化後的國立大學教職員會失去公務員的身分，而且學校會被要求在財政上必須自立。儘管如此，日本的國立大學法人化還是在小泉純一郎政權的財政改革下，於 2004 年 4 月起實施。

需要積極發展行銷的理由了。

## 捌、結論

本研究以美國與日本為例，分析其高等教育機構導入行銷概念與技術的背景以及過程。在 20 世紀開始嶄露頭角的美國大學，特徵是強調經營管理的專業化，以及入學機會的平等。美國的大學早在 1913 年，即開設了行銷學課程，美國行銷學會則成立於 1937 年，但是美國的大學一直要等到 1960 年代後半到 1970 年代時，才開始體認到行銷的重要性。

現代的行銷思想與技術，公認是起源於美國（山崎敏夫，2015）。日本在第二次世界大戰後，產官學界皆積極的向美國產業界取經，引進行銷的思想與技術，以促進產業升級。日本的大學在 1950 年代後期，就已經開設了行銷學講座。但是要等到 1980 年代以後，才有部分的大學開始引進行銷，更要到 2000 年以後，高等教育行銷在日本才算普及。

美國與日本的大學引進高等教育行銷的時期雖然不同，但是具有相似的背景。美國的國內 18 歲總人口在 1970 年代後半達到高峰後，1980 年代開始出現減少的現象。日本的 18 歲總人口數的最多的時候是 1991 年，此後一路下滑。對照美國與日本的高等教育行銷的導入時期，可以發現兩國的 18 歲總人口數的走勢，對於大專校院運用行銷概念與技術的意願，扮演了決定性的角色。

另一個關鍵因素，則是政府減少教育補助。尤其是對國立（公立）大學來說，教育補助的減少，意味著以往可以依賴政府提撥預算支應的經費，會變成財政缺口。如果要用調漲學費的方式，彌補財政缺口的話，在學生來源已經減少的情況下，對於招生會有不利影響。因此，行銷變成一種強化招生效果，維持學校的經營穩定性的重要手段。

此外，為何美國與日本都出現高等教育行銷的發展，落後於商業行銷的現象，其原因就在於學校是非營利組織，而且學校的組織文化，提供的產品（文憑、學習經驗等）有其特色，無法逕自以其他產業的經驗直接應用的關係。

18 歲總人口的減少、政府教育投資的緊縮等狀況，不僅是美國與日本等先進國家所經歷過的現象，同時也是臺灣正在的面臨中的問題。高等教育行銷在臺灣開始受到矚目的時期，是否也意味著一個高等教育的轉捩點，值得我們進一步探討。美國與日本等國家的大專校院在引進行銷的概念與技術時，所遇到的種種問題，特別是高等教育行銷與商業行銷相較之下的特徵，以及實際上可以應用的行銷戰略、市場分析的視野和技術，也是一個重要的研究課題。

## 參考文獻

### 中文部分

林俊彥、張惠雯(2010)。我國高等技職校院行銷管理模式之建構。《學校行政雙月刊》，65，pp.1-15。

邱心怡(2007)。教師教學品質之論述。《網路社會學通訊》，64。取自：<http://mail.nhu.edu.tw/~society/e-j/64/64-25.htm>

魏惠娟(2006)。臺灣地區學校行銷研究評析及其對學校行銷策略規劃的啟示：1984-2004 的探索。《教育政策論壇》，9(2)，pp.131-154。

### 日文部分

小原博(2000)。日本型マーケティングの源流：生成と導入のはざま。《経営經理研究》，66，pp.1-29。

山崎敏夫(2015)。アメリカ的マーケティングの導入の日独比較(I)。《立命館経営学》，54(1)，pp.15-46。

天野郁夫(2006)。国立大学の法人化：現状と課題。《名古屋高等教育研究》，(6)，pp.147-169。

井原久光・東田晋三(2000)。大学教育のモデル化—高等教育の大衆化・専門化に鑑みて。《長野大学紀要》，22(1)，pp.34-54。

日本マーケティング協会(1990)。〈マーケティング定義〉。2016年3月13日，取自：[http://www.jma2jp.org/main/index.php?option=com\\_content&view=article&id=42:newsflash-4&catid=3:newsflash](http://www.jma2jp.org/main/index.php?option=com_content&view=article&id=42:newsflash-4&catid=3:newsflash)

文部科学省(1998)。〈21世紀の大学像と今後の改革方策について—競争的環境の中で個性が輝く大学—(答申)〉。取自：平成10年10月26日大学審議会 [http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/old\\_chukyo/old\\_daigaku\\_index/toushin/1315932.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/old_chukyo/old_daigaku_index/toushin/1315932.htm)

民間的経営手法の大学評価への活用に関する調査研究グループ(2007)。〈「高等教育機関における経営手法の現状に関する調査」に関する報告〉。取自：大学評価・学位授与機構 <http://id.nii.ac.jp/1107/00000370/>

吉見俊哉(2011)。《大学とは何か》。岩波書店。

佐野享子(2009)。大学マーケティング導入期におけるマーケティング概念の形成と意味。《筑波大学教育学系論集》，33，pp.68-81。

佐野享子(2011)。大学における教育マーケティングの特質に関する考察—サービス・マーケティングの視点に立った教育マーケティング論の分析を通じて。《学校経営研究》，36，pp.48-61。

毎日フォーラム(2015)。〈2018年「淘汰の時代」到来か18歳人口減少と進学率頭打ちで経営を圧迫〔大学〕〉。取自：<http://gendai.ismedia.jp/articles/premium01/41985>

齊藤貴浩・洪井進(2008)。高等教育機関における経営手法の利用実態に関する分析。《大学評価・学位研究》，7，pp.33-52。

総務省統計局(2015)。〈学校基本調査年次統計〉。読み込み 2016年3月15日から <http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/List.do?bid=000001015843>

横田澄司(1985)。日本的マーケティングの源流を探る—主としてマーケティング導入期(昭和30年代初期)の検討。《明治大学社会科学研究所紀要》，23，pp.137-173。取自：<http://doi.org/http://hdl.handle.net/10291/5560>

館昭(1989)。アメリカの大学におけるマーケティングの導入と展開。《放送教育開発センター研究紀要》, 2, pp.91-106。

#### 西文部分

American Marketing Association Board of Directors (2013). *Definition of Marketing*. Retrieved March 13, 2016, from <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

Bingham, F.G. (1988). Background and practices related to educational marketing efforts. *Journal of Marketing for Higher Education*, 1(1), pp.3-13.

Dann, S. (2008). *Brief Commentary on AMA 2007 Definition of Marketing*. Retrieved from <http://stephendann.com/2008/02/07/commentary-on-ama-2007-definition-of-marketing/>

Ringold, Debra Jones & Weitz, Barton (2007). The American Marketing Association Definition of Marketing: Moving from Lagging to Leading Indicator. *Journal of Public Policy & Marketing*, 26(2), pp.251-260.

Educational Policies Commission (1957). *Higher education in a decade of decision*. Washington, DC: National Education Association of the United States.

Fram, E.H. (1973). *Positive Steps for Marketing Higher Education* (p.22). Presented at the Annual Meeting of the American Association for Higher Education, Chicago, IL. Retrieved from <http://eric.ed.gov/?id=ED208706>

Hugstad, P.S. (1975). The Marketing Concept in Higher Education: A Caveat. *Liberal Education*, 61(4), pp.504-512.

Kotler, P. (1976). *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*. Prentice-Hall.

Kotler, P. (1979). Strategies for introducing marketing into nonprofit organizations. *The Journal of Marketing*, 43, pp.37-44.

Kotler, P., & Levy, S.J. (1969). Broadening the concept of marketing. *The Journal of Marketing*, 33(1), pp.10-15.

Kotler, P., & Fox, K. A. (1985). *Strategic Marketing for Educational Institutions*. Prentice-Hall.

Mulnix, M. (1990). College students as consumers: A brief history of educational marketing. *Journal of Marketing for Higher Education*, 2(2), pp.123-149.

Smith, L.R., & Cavusgil, S.T. (1984). Marketing planning for colleges and universities. *Long Range Planning*, 17(6), pp.104-117.

Trivett, D.A. (1973). *Goals for Higher Education: Definitions and Directions*. (No. ERIC-HE-RR-6). Washington, DC: American Association for Higher Education, Retrieved from <http://eric.ed.gov/?id=ED082698>

Trow, M. (1973). *Problems in the Transition from Elite to Mass Higher Education*. Carnegie Commission on Higher Education, Berkeley, California. Retrieved from <http://eric.ed.gov/?id=ED091983>

U.S. Department of Education Institute of Education Sciences National Center for Education Statistics (2013). *Percentage of 18 to 24-year-olds enrolled in degree-granting institutions, by level of institution and sex and race/ethnicity of student: 1967 through 2012 [Digest of Education Statistics, 2013]*. Retrieved March 13, 2016, from [http://nces.ed.gov/programs/digest/d13/tables/dt13\\_302.60.asp](http://nces.ed.gov/programs/digest/d13/tables/dt13_302.60.asp)

# 「業內大學」可行性評估-以國立臺中教育大學為例

李家宗

國立臺中教育大學高等教育經營管理碩士學位學程副教授  
leect@mail.ntcu.edu.tw

劉子銘

國立臺中教育大學永續觀光暨休憩管理碩士學位學程助理教授  
liutm.tw@gmail.com

黃位政

國立臺中教育大學管理學院院長  
weyjeng@mail.ntcu.edu.tw

丘周剛

國立臺中教育大學特聘教授  
ckchiu@ntu.edu.tw

## 摘要

為了促進知識之累積及擴散，發揮教育、訓練、研發、服務之功能，並建立大學及產業界良好的互動及密切的合作伙伴關係，互謀成長茁壯，追求卓越。臺中教育大學就教學及研究特色，配合校務發展，進行「業內大學」整體規劃。藉由雙方的良好合作，獲得研究計畫經費挹注，充實設備資源，縮小產業應用落差，培育符合產業需求的高素質人力。同時，企業取得大學研發人力智庫支援，並應用大學既有的軟硬體資源，並可依需求進行教育訓練課程安排，共同打造企業競爭力，創造產學界之雙贏。

基此，本研究透過文件分析與個案研究，瞭解產學合作意涵與國內外高等教育機構合作模式。並藉由專家座談與諮詢，探究臺中教育大學產學合作的短、中、長程可行性模式。最後完成研究分析與發展可行性模式後，提供本校與其他高等教育機構人才培育模式之參考。

關鍵字：產學合作、臺中教育大學

# The Feasibility of Industry/ University Cooperation: A Case Study of National Taichung University of Education

Chia-Tsung Lee

Associate Professor, Master Program of Higher Education Management, National Taichung University of Education  
leect@mail.ntcu.edu.tw

Zi-Ming Liu

Assistant Professor, Graduate Program of Sustainable Tourism and Recreation Management, National Taichung University of Education  
liutm.tw@gmail.com

Wey-Jeng Huang

Professor, Dean of School of Management, National Taichung University of Education  
weyjeng@mail.ntcu.edu.tw

Chou-Kang Chiu

Distinguished Professor, National Taichung University of Education  
ckchiu@ntu.edu.tw

## Abstract

In order to promote the accumulation and diffusion of knowledge, exert the function of education, training and research, and establish a good interaction and close partnership of the university and industry, the National Taichung University of Education conducts an industry/university cooperative plan with the teaching and research specialties.

Based on this, this study understands the implications of industry/university cooperation with domestic and foreign institutions of higher education through document analysis and case studies. Then with expert discussion and consultation, the study wants to explore the different periods of industry/university cooperation mode of the National Taichung University of Education.

Keywords: Industry/ University cooperative, Taichung University of Education

## 壹、研究緣起與目的

為了促進知識之累積及擴散，發揮教育、訓練、研發、服務之功能，並建立大學及產業界良好的互動及密切的合作伙伴關係，互謀成長茁壯，追求卓越。本研究就教學及研究特色，配合校務發展，進行「業內大學」整體規劃。藉由雙方的良好合作，獲得研究計畫經費挹注，充實設備資源，縮小產業應用落差，培育符合產業需求的高素質人力。同時，企業取得大學研發人力智庫支援，並應用大學既有的軟硬體資源，並可依需求進行教育訓練課程安排，共同打造企業競爭力，創造產學界之雙贏。

透過「業內大學」產學合作計畫，一方面可讓企業建立與高等教育機構和教師之良好互動關係，優先發掘潛力人才，覓得符合企業文化和重視職場倫理的畢業生，節省人才招募成本和降低人才流動率，並獲得企業診斷諮詢服務與教育訓練及進修機會，增進經營績效。另一方面也透過企業參與、客製化課程、實境教育與專才專用，培養具專業力、執行力與敬業心特質之畢業生，創新高等教育機構人才培育模式。

基於上述的思考，本研究的主要目的在於透過計畫實施與探究，整合學校內部的資源，並引進企業等外部資源，提供並發展更多高等教育人才培育的模式。研究目的可歸納為下列三點：

- 一、透過文件分析與個案研究，瞭解國內外高等教育機構產學合作的模式。
- 二、藉由專家座談與諮詢，探究個案學校產學合作的短、中、長程可行性模式。
- 三、完成研究與發展可行性模式後，提供高等教育機構人才培育模式之參考。

## 貳、高等教育產學合作意涵與資源整合模式之分析

### 一、高等教育產學合作之意涵

一般為研究而提倡之產學合作，實際之名詞應為產學合作研究計畫(industry-university cooperative research project)，也就是以研究為導向的合作計畫，只是此研究之導向以產業之問題為核心(國家教育研究院，2012)。根據美國國家科學院產學合作研究中心(The National Science Foundation's Industry/University Cooperative Research Centers (I/UCRC)之說明，產學合作為形塑企業與大學的夥伴關係，以提升高素質、產業導向之基礎研究、提升企業對研究與教育之支持與合作、直接移轉大學之可行想法與研究成果與技術給予美國的產業，提升美國產業之全球競爭力。其作法則是藉由給具有天賦的學生創新之教育方式，培養新一代具有寬廣視野同時了解企業研究與實務需求之科學家或工程人員。根據此說明，產學合作研究計畫參與人員(含教師、學生)與一般研究人員之職能、專業並無差異，只是研究課題著重於產業經營所面臨的各項實務問題。

從實務面來看，產學合作計畫則與一般學術研究並無明確差異，但經費之持續性則大不相同。NSF's I/UCRC 曾委託美國·北卡羅來納州立大學評估 NSF's I/UCRC 過去 30 年的產學合作計畫，研究主題包括替代能源、先進材料與製程、

能源與環境、國家安全，其細項如林地管理對森林生產力之影響、鋰電池之回收技術、教育與預防兒童意外、生物能源之生命週期模擬與分析。這些項目原本即是研究的重點，但強調產業之合作後，引入企業之經費，並將研究成果運用於市場，既充裕研究經費，且在國家科學院經費到期後，仍能有經費持續挹注既有之研究，並使研究更能持續深化且改善更新(Gray, 2013)。NSF's I/UCRC 的產學合作評估計畫目前仍委託美國·北卡羅來納州立大學持續進行中。

其他個別學者對產學合作計畫的看法與 NSF's I/UCRC 之說明並無特別差異，如 Gray, Sundstrom, Tornatzky & McGowen(2011)認為產學合作是以大學為主體，產業界作為提供經費之夥伴，藉由策略性選擇或優先順序選擇基礎研究，而大學教師與研究生肩負這些研究之執行。Manathunga, Pitt, Cox, Boreham, Mellick & Lant (2011)從澳洲的產學合作計畫發現澳洲特別強調培養對產業工作有興趣之學生，並提高學生受雇於公私機構之機會。Adams, Chiang & Starkey(2001)則認為產學合作的重點在企業研究與人員訓練之服務，藉以換取企業之經費回饋，並提高研究成果商品化之可能性。

綜觀相關文獻與資料，並無產學合作之特別定義，其原因可能在於此名詞可望文生義，不須明確之操作型定義即可執行。對於產學合作有不同層次之理解，僅影響產學合作計畫之目標，並不影響產學合作之進行。如須定義何謂產學合作，依據相關政府單位之說明與實務經驗，可定義為「以大學為執行主體、以企業為經費來源、著重於解決實務問題、強調研究成果商業(品)化之計畫」，計畫可為研究計畫、亦可為人員培訓計畫。但即便是研究型的產學計畫，在計畫執行之初期或計畫之本質，可以是基礎科學之研究。只是藉由產學合作之過程，可以加速這些基礎研究成果之應用與取得經費回饋，進而使基礎研究得以持續進行。因此，相較於明確定義產學計畫之共通定義，明確定義個別產學計畫之目標對產學計畫之執行成效更具影響力。

## 二、高等教育資源整合模式之比較分析

### (一)英國「高等教育創新基金」模式

英國「高等教育創新基金」(Higher Education Innovation Funding, HEIF)概念主要是依據 2011 年經濟顧問公司(PACEC)所提出之知識交流策略，設立目的在於支持與發展校際與國際間更廣泛以知識為基礎的互動模式，創造英國經濟與社會利益(DoE, 2014)。英國政府透過「高等教育創新基金」、企業與第三部門等多元管道，增加高等教育與經濟、社會之間以知識為基礎的互動，並根據學校的績效表現來分配「知識交流」經費，分配金額比例如下表一。

表一 HEFCE 經費分配 (2013/14 年和 2014/15 年)

單位：百萬英鎊

項目	2013/14		2014/15		
	金額	%	金額	%	
經常性 經費	教學	2,326	51.7	1,582	40.7
	研究	1,558	34.6	1,558	40.1
	知識交流	160	3.6	160	4.1
非經常性 經費	公共設施與活動	153	3.4	143	3.7
	資本門	300	6.7	440	11.3
合計	4,497	100.0	3,883	100.0	

資料來源：詹盛如、楊武勳、劉秀曦、李家宗、陳玉娟(2014)。我國高等教育資源籌措與分配。教育部高等教育司委託計畫。計畫期程：2014年3月1日至2014年8月31日。

## (二) 澳洲高等教育資源整合模式

澳洲的國家政策鼓勵高等教育機構尋求更多的產學合作，以更符合產業界的需求，並吸引企業投資。但這些都必須依賴高等教育機構著重於品質控制與擁有優秀的畢業生產出。因此，澳洲政府極力重視高等教育預算分配與品質方案。依據2014年5月教育部總預算報告顯示，2014年度高等、研究與國際教育相關項目編列109.02億澳元，較2013年度實際經費87.04億澳元增加25%。其中第7項即為國際教育支助方案(International Education Support)，經費從2013年度0.38億增加至2014年度的0.72億，主要內涵包括(DoE, 2014)：1.透過與外交貿易部(DFAT)合作，推動新可倫坡計畫與國際移動計畫，提供更多國際學生與國際學人獎學金。其中，新可倫坡計畫是指鼓勵澳洲大學生前往亞洲國家的大學進行最長可達一年的短期學分制課程學習。2014年為試辦第一年，試辦地區包括印尼、新加坡、日本與香港，提供學生前往該等國家及地區獲取生活、學習及工作經驗的機會；預計2015年擬擴大至其他亞太地區(Indo-Pacific region)國家(教育部，2014)；2.透過專業服務發展方案(PSDP)與海外受訓專業方案(OTPP)支助國際勞動市場移動；3.支助與主要海外夥伴國家雙邊或多邊教育聯結；4.奠定澳洲在區域及世界之國際教育合作領導地位；5.在2000年海外學生服務法相關法案架構下，確保教育品質。

此外，澳洲政府為了加強產業界與職訓部門之間的連結，產業部長 Ian Macfarlane 於2014年8月中旬任命5位產業界人士組成職業教育與訓練(VET)諮詢小組，以提供產業界意見協助政府推動技職教育改革。產業部長並表示，澳洲政府致力於確保VET系統能反映產業界強大的聲音，以保證VET有效培訓出為產業界立即可用(job-ready)的員工。這5位諮詢委員將與技職教育改革專案小組共同合作以完成該項改革的優先工作。產業部表示，本次技職教育改革是根據全面與企業界、職訓機構及學生所達成的5,000個協議內容來推動。澳洲政府為

了建立更好的技能和培訓體系，推動整體的技職教育改革，如正進行中的計畫項目(教育部，2014)：2015年1月1日起設置產業技能基金(Industry Skills Fund)，幫助澳洲工業獲得培訓和支持服務，提供雇主高達20萬個培訓課程及支援服務的申請名額，開發創新的培訓解決方案，使澳洲擁有高技能的勞動力，並有能力適應或調整快速變革的技術和市場結構。

### (三)芬蘭高等教育國際合作模式

芬蘭教育文化部(Ministry of Education and Culture, MEC)透過與歐盟(EU)、歐洲議會、OECD、聯合國(UN)及北歐(Nordic)國家之資源整合與策略聯盟進行高等教育國際合作，其相關計畫或方案如下(MEC, 2014)：

1. 培養國際移動力：透過國際移動力中心(CIMO)與芬蘭國家教育委員會(FNBE)執行高等教育之師生國際移動方案；
2. 學歷認可：透過芬蘭國家教育委員會提供學歷採認指南，並由教育文化部負責立法認可；
3. 參與歐盟合作：歐盟現今著重於會員國間師生移動與教育機構合作，芬蘭也參與了歐盟「2020年策略」計畫；
4. 持續哥本哈根與波隆納歷程計畫：歐盟致力於發展許多工具排除移動障礙，芬蘭也持續參與；
5. 參與北歐國家合作：包含教育、研究與文化，其中在高等教育方面透過北歐教育委員會執行教育、語言與資訊科技合作。

### (四)臺灣高等教育技職體系產學攜手合作計畫

由於臺灣的機械產業快速轉型，但大學高等教育體系無法完全跟上產業轉型之腳步。產業從傳統機械加工產業升級轉型至精密機械加工，但大學實習缺乏新式設備，甚至沒有實習設備，以致學生沒有實作經驗與能力。學能落差所造成之人力不足問題，已成為當前臺灣機械產業經營發展最重要的挑戰。考量高等教育體系之特性以及教育資源客觀之限制，藉由校方訓練學生之共同且專業之基本職能，實務之操作經驗與能力則藉由業者所有之新式廠房機台培訓。藉由整合高等學識與精密機械實務，並透過長期的技術培養及操作經驗累積，希望能形塑「學士工匠」文化，提升臺灣機械工業的競爭力。基此，教育部自95學年度(2006年)規劃試辦「產學攜手合作計畫」，並於2014年9月修正公布(教育部，2015)。從既有的高職、專科向上延伸技術學院、科技大學，共同規劃彈性的學制與課程，結合實務導向技術發展，落實對產業特殊類科及傳統基礎產業技術人才的培育，滿足缺工產業的人力需求。同時由廠商提供學生就學期間之工作機會或津貼補助，兼顧經濟弱勢與學習弱勢學生的進修與就業，達到弱勢照顧，改善家庭經濟，實現社會公平正義之目標。

此個案研究的對象為臺灣高等教育技職體系內臺灣科技大學機械系、臺中高工、上銀科技股份有限公司臺中廠(以下簡稱上銀科技)之產學攜手合作計畫。

臺灣科技大學為臺灣第一所公立技術學院，其機械系之專長為固力設計、精密製造、熱力與流力、控制、材料等五個教學組，可協助精密機械加工產業的技術升級及轉型。臺中高工長期為建教合作示範學校，且與臺灣科技大學機械系學術關係緊密，近三年該系新生入學人數平均約 1/5 來自臺中高工。上銀科技是是全球前二大傳動控制與系統科技的領導品牌，主要產品為滾珠螺桿、線性滑軌、工業機器人等精密線性傳動零組件。上銀科技自 2012 年起積極參與產學攜手計畫，且安排上銀科技主管與同仁至各大院校傳授精密機械產業相關知識與技術。這三個執行單位在合作內容規劃上，均具有專精且共通之優勢。上銀科技為國際精密機械之領導廠商，具有先進的設計技術與設備。這些技術需要持續研發以維持競爭優勢；這些設備需要專精人力操作，以達到最高產能與良率。上銀科技與臺灣科技大學合作，可直接利用學界的研發能量，持續從事技術之革新；藉由提供設備給與臺灣科技大學實習，可讓校方在不需另行負擔設備資本支出下，規劃與執行切合業者最新設備之教學與實習方式，系統性培養學生生產技術專業。臺灣科技大學機械系與臺中高工本具有學術之傳承關係，藉由此計畫重新共同規劃教學與評量，其整合性與成果可預期高於其他校系之團隊。上銀科技對基本技術研發之重視以及對產學攜手計畫核心之體認，提升業者對學校之支持，讓兩校得以享有從事教學與研發的充分資源。

此計畫以臺灣科技大學為計畫主辦學校，負責協調並召集臺中高工與上銀科技研擬合作計畫、規劃上銀科技教學及工作環境、召開產學攜手合作委員會、執行本計畫之教學及行政協調工作等。臺中高工負責高職階段之教學及輔導工作；上銀科技負責提供工作機會及教學實習環境與設備。此合作方式以大學為規劃、溝通、協調之核心。大學承接高職之畢業生，本較業者更熟悉學生與高職特色，大學也了解招生、教學、學生評鑑等細節，因此由大學負責與高職之整合，較業者直接與高職協商，更有效率。大學師資、學生也較高職更為聚焦，更能回應業者對技術研發、人才培育等長遠目標。因此由大學負責協調與研擬合作計畫，讓計畫更能符合未來長遠需求，且更為可行。

此計畫的分工方式，由臺中高工負責招生、教學及輔導工作；臺灣科技大學負責大學部課程師資設備與上銀科技之委託研究案、產學合作或專題研究等，利用上銀科技之設備進行產業研發工作；上銀科技負責規劃與執行職場實習，提供薪資、福利、獎金及保險，前述薪資福利均比照正式員工標準。此合作方式之特色在於：局部調整上課內容、提供正式工作薪資、提供研究委託案，未影響入學與畢業標準、未減免學生學雜費、未增加業者之經費負擔。此合作方式之成本在於先期之合作、協調、溝通等行政項目，未影響學分、學費等法規項目，且合作各方均無額外之財務成本，因此計畫較易落實。此外，吸引力向明確之學生就讀、長期培養企業所需之專長、並進入這些專長得以發揮之企業與單位工作，縮短學用落差，並強化技職體系之教育與職涯發展功能。

## 參、研究方法

本研究主要在協助個案學校規劃業內大學之執行方式。為提升個案學校業內大學之執行成效，因此參考其他大專校院之產學合作之經驗，評估業者對大專校院所提供訓練與人力之需求，以及雙方合宜之合作方式。本研究預先選定關鍵範例進行評估，而此研究方式適於應用個案研究法進行分析。因此，本研究採用文件分析、個案研究法與專家諮詢。以下先說明個案研究之特性，之後介紹個案研究之執行方式，並評估本研究可採用之研究方法。

### 一、個案研究之特性

個案研究屬於描述研究，藉由對少數樣本通盤且深入之討論、比較、分析，釐清個案相關因素及其相互關係。個案研究可採用觀察、訪談、調查、會談、測驗等方式，蒐集資料。個案研究強調特殊、描述、啟發、歸納、探索和解釋等特性，重視情境脈。個案研究具有個別、深度、敘述、且偏向質性之研究特性，期望對個案深入的了解，來探究其與全體的相同與相異點。其研究範圍從形成背景、發展過程到組織內容，均為研究重點。

基本上，個案研究認為每個研究對象都是一個獨特個體，每個獨特個體都有獨特特質。個案研究即是藉由多面向的資料收集與分析方式，深入了解被研究對象的時空背景與發展脈絡。對被研究對象採取全面式、深入的了解。

### 二、個案研究之進行方式

#### (一)收集資料

個案研究之資料來源相當多元，重點在於依據研究議題、個案特性、資料可及性等因素，調整收集資料之方式。文獻所常使用的六種個案研究資料來源(Yin, 2001)，均適用於本計畫。以下分點簡述各資料收集方式之特性，以及本計畫如何使用這些方式進行研究：

##### 1.文件

文件是個案研究的重要資料來源，其功能在確認與強化其他方式所收集資料之可信度。文件的種類非常多元，可包括信件、備忘錄、公報、會議記錄、報紙、簡報、行政管理文件、正式的研究等。就本研究而言，文件主要為其他企業與大專校院所研擬之產學合作企畫書，例如上銀科技、臺灣科技大學、臺中高工共同簽訂之「產學攜手合作同意書」。其他類型文件如會議記錄、報紙、簡報、行政管理文件等，可協助本計畫深入了解產學合作之細節與執行之注意事項。這些文件多為公開資料，因此資料取得應無困難。

##### 2.檔案記錄

檔案記錄包括有服務記錄、組織記錄、各種相關列表、地圖和路線圖、調查報告資料、個人紀錄等。檔案記錄與文件的性質類似，但是精確性更高。以上銀科技、臺灣科技大學、臺中高工之產學合作已正式進行，執行過程已逐步累積各

項紀錄，這些檔案，尤其是相關工作報告與檢討紀錄，可協助釐清執行產學合作之困難。

前述檔案紀錄可能涉及企業之營業機密，或各執行單位的特殊技術與訣竅(know-how)，可能有取得檔案之困難。此問題或可藉由跨校之學術合作，或是本校與企業直接聯繫，以化解資料取得之障礙。

### 3. 訪談

訪談是個案研究重要的資訊來源之一。依據個案研究的主題上研擬訪談重點；依據訪談重點選擇訪談方式。訪談方式可分為開放式訪談、焦點訪談、結構式訪談等。訪談的主要功用有：協助研究者捕捉研究對象的經驗和觀點；補充無法觀察與缺乏文獻之資料；確認研究者對問題了解的程度；擴展研究議題的深度。

就本計畫而言，實地訪談可深入了解規劃過程、執行問題、未來趨勢等面向。優先的訪談對象為寶成工業的高階經理人以及該公司產學合作的規劃與執行負責人。一方面了解企業對產學合作之需求，了解人力培訓之重點領域等，也掌握與企業共同規劃產學合作之機制。其他訪談對象可擴及執行產學合作之大專校院相關教師與學生，了解產學對各校教學、研究之影響，以及各校之調整方式。

### 4. 直接觀察

直接觀察即實地參訪個案研究的場所，以了解現象背景或情境脈絡。實地身處個案現場，如會議、工廠運作、班級活動等等，可更具體了解個案的運作方式。

本計畫可探詢上銀科技、臺灣科技大學、臺中高工，參與這些合作單位的會議、教學、實習等活動之可能性。如蒙許可，可協助本計畫具體了解產學合作之實施方式。如有困難，則可略過此資料收集方式。

### 5. 參與觀察

參與觀察與直接觀察的差異，在於研究者不再是被動的觀察者，而是能在觀察的過程中，主動、實際的參與決策。參與觀察可以協助研究者藉由改變部分程序，並得到此改變所產生之影響，更具體釐清研究議題與變項間之關係。但如研究者的影響過於重大，可能造成研究無法進行。因此，參與觀察應確實依據研究之需要進行，避免干擾研究對象。

本計畫可能使用參與觀察之時機，主要在於了解學生上課內容、學習成效、實習結果、進入職場之工作狀況。然此項資料收集方式是否必要，是否為達成本計畫成果之關鍵項目，仍需進一步討論。此方式之執行可能也有困難。因此，此步驟仍視計畫研究需要，再行評估其必要性與執行步驟。

### 6. 人工製品

實體成果也是個案研究的重要資料來源之一。實體成果可包括工具、儀器、藝術品、技術發明等等。

#### (二) 本研究採用之資料收集方式

本研究重點為產學成果，特別重視此過程對學生專業能力之提升，而成品即是評估學生專業能力之重要依據。以上銀科技、臺灣科技大學、臺中高工的個案研究而言，即須特別深入研究參與之學生之成品品質(如繪圖、車床之精密程度

等)。然本研究在此項目將遭遇相當之困難，主要在於機械、電子等之專業能力有可藉由具體成果呈現，短期內即可評估產學合作之教學、研究成果，而管理、教育主要為非具體的知識精進與資源運用模式，難以於短期進行具體評估，本研究也將試圖解決此項學術領域間之差異。

以上討論了六種不同的資料收集方式，不同收集方式所取得之資料具有高度的互補性。因此，為提高本個案研究計畫之品質，將使用不同資料收集方式進行研究。下表二列出前述不同資料收集方式的優缺點以供參考：

表二 各項資料收集方式的優缺點

資料收集方式	優點	缺點
	穩定—可以重複檢視	可檢索性—可能低。
	非涉入式—並不是個案研究所創造的結果。	如果蒐集不完整，會產生有偏見的選擇。
文件	確切的—包含確切的名稱及事件的細節。	報告的偏見—反應出作者的（未知的）偏見。
	範圍廣泛—長時間，許多事件，和許多的設置。	使用的權利—可能會受到有意的限制。
檔案記錄	同以上文件部分所述。 精確的和量化的。	同以上文件部分所述。 由於個人隱私權而不易接觸。
	有目標的—直接集中於個案研究的主題。	因問題建構不佳而造成的偏見。 回應的偏見。
訪談	見解深刻—提供了對因果推論的解釋。	因無法回憶而產生的不正確性。 反射現象—受訪者提供的是訪談者想要的答案。 消耗時間。
	真實—包含即時的事件。	篩選過的一除非涵蓋的範圍很廣。
直接觀察	包含情境的一包含事件發生的情境。	反射現象—因為事件在被觀察中，可能會造成不同發展。 成本—觀察者花費的時間與經費。
	同以上直接觀察部分所述。	同以上直接觀察部分所述。
參與觀察	對於人際間的行為和動機能有深刻的認識。	由於調查者操弄事件所造成的偏見。
實體	對於文化特徵能有深刻的理解。	篩選過的。
人造物	對於技術的操作能有深刻的理解。	可取得性。

資料來源：Yin, R. K. (2001). *Case study research* (pp.142-143). CA: Sage.

### (三)資料分析

資料收集後，須進行資料分析。個案研究的資料分析方式可分為「分析策略」及「分析模式」兩個主軸。

## 1.分析策略

分析策略可分為以下二種類型：

### (1)建立理論(假設)進行分析

這是最常使用的策略，因為個案研究的最初目的與設計即依據理論(假設)而產生。理論(假設)為研擬資料蒐集計畫之依據，幫助研究人員收即符合研究需要之資料，規劃整個個案研究之架構，以及給定各相關理論(假設)、命題之定義。此方式對解釋因果關係，特別有助益。

### (2)進行個案的描述

描述個案之內容，評估個案之特性。

### (3)本研究採用之資料分析策略

本研究主要在探索其他院校產學合作計畫之特性，並據以規劃個案學校之業內大學執行方式與進度。產學合作對大專校院發展之理論模型、假設與驗證並非本研究之重點。因此本研究將以描述產學合作計畫之內容為主。

## 2.分析模式

建立分析策略後，可使用以下七種分析模式進行方式。

### (1)類型比對

類型比對是將衍生的結果與事先假設進行比較，如果兩個類型相符合，則可提升研究的內在效度。

### (2)建立解釋

建立解釋的過程，首先檢視個案研究的資料，接著修訂理論的假設，然後再依新觀點檢視資料，並以此反覆的模式進行。

### (3)時間序列分析

運用時間序列分析分析個案研究之資料。使用時間序列分析，必須先確認此研究的時間範圍，及在這段範圍內不同時間點之資料。

### (4)程序邏輯模式

結合類型比對與時間序列分析，此一分析模式須預先假設自變項和依變項之間的關係。

### (5)分析嵌入式子單位

當研究類型是多重個案設計時，每個單一個案中都有子單位，因此可以先從子單位作分析，但這些分析結果不能單獨使用，必須配合其他的模式。

### (6)重複觀察

重複觀察可利用跨個案 (cross-sectional) 的方式進行，如在相同的研究中，重複的觀察與分析其他的子單位。

### (7)個案調查

當分析的個案數相當多時，可進行個案調查。個案調查是一種個案問題的次級分析，類似個案文獻分析。

不論採用何種方式進行分析，都必須注意以下四項原則 (Yin, 2001)：必須展現出分析是以所有相關的資料為基礎；分析應要包含所有重要的對立解釋；分

析應該要能處理個案研究中最重要的一個面向；研究者應該要將自己先前的以及專家的知識，帶入個案之中。

### 三、本研究採用之資料分析策略

本研究可能分析幾個不同個案，因此可能採用類型比對、重複觀察、個案調查等方式。因本研究並非在建立理論模型與驗證，因此建立解釋、程序邏輯模式等需要自變項和依變項之分析方式，並不適用。此外，本研究所收集之資料，並不包括長期、多時間點之資料，故亦無法進行時間序列分析。

### 肆、研究討論與可行性模式規劃

#### 一、專家諮詢會議分析

本研究針對業內大學可行性模式分析共召開 8 次專家諮詢會議，校內專家學者包含管理、教育、輔導、統計分析與負責學生實習行政主管共 8 位，校外業界代表包含企業負責人、副總、經理、協理與職員共 7 位，並透過 8 次專家諮詢會議逐步形成下節業內大學可行性模式之短、中、長程分析，以及實施的可行性與細部合作項目。

#### 二、可行性模式規劃

##### (一)短期合作規劃：提供企業經營診斷之產學合作

近年來各個產業發展迅速及多元，異業結盟、併購及海外發展等皆為可規劃的方向。本服務可針對預定投入的產業亦提供產業分析、市場調查及投資可行性研究等專業意見。

依據企業的業種、方針及經營者理念為基礎，訂定整體企業的經營策略。過程中將評估企業落實策略所需之人力資源、財務資源、物料設備、資訊訊息..等，並依據企業預定投入的預算來規劃。

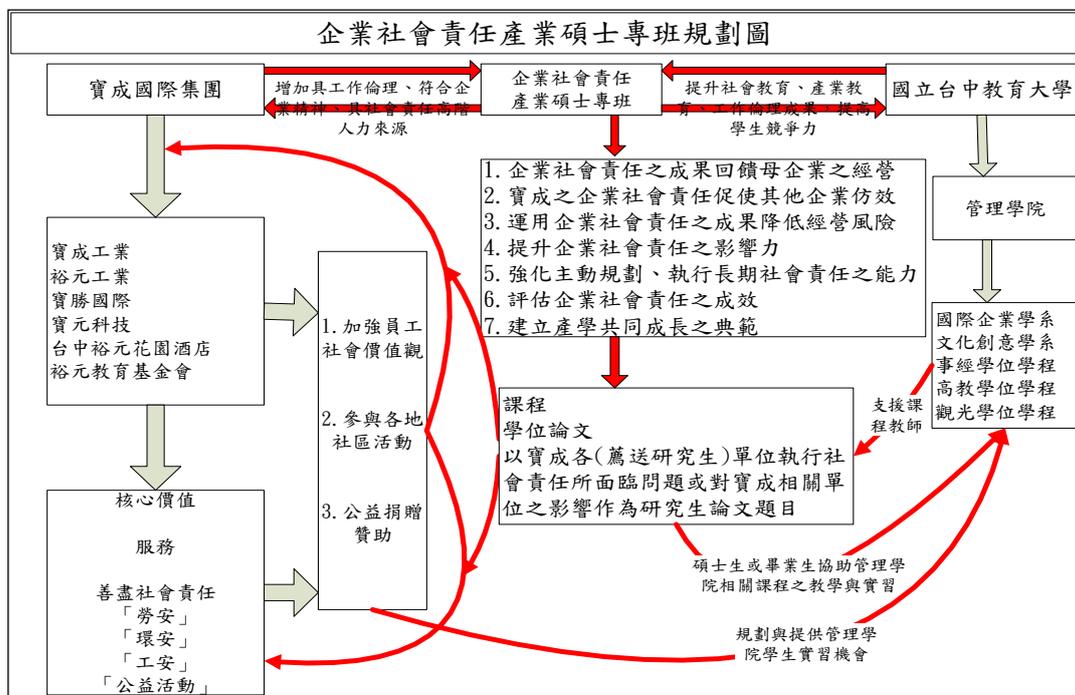
國內勞工意識日益抬頭，與過去比較大多企業於人事制度上也日益健全化，企業如何在人事成本與企業利潤中找到平衡點，甚至能二者共同提升，已是企業改造必須選擇的目標。因此，可針對企業基本人事制度、教育訓練制度規劃提供服務外，亦輔導企業運用人力盤點、薪資獎金、績效考核及留才制度強化人力品質，以及在勞資契約方面導入營業秘密與競業禁止內容，進一步可輔導企業組織結構改善及共同創造企業文化。

在過去的市場策略中大多著眼於競爭者，如何以價格或以產品策略打敗競爭者，但近年因市場產品豐富，甚至部分產品種類數達到消費者已經無法記憶與區分的時代，因此在過去的行銷或品牌策略已經是進入市場基本的最低門檻，而在競爭中必須著眼的是與客戶之間的關係。為此提供企業行銷企劃、行銷策略..等分析規劃外，亦提供企業消費者及銷售預測調查、客訴因應、客戶滿意度提升等輔導。最後經多次專家會議協商與 E-Mail 郵件討論，合作企業並依照其經營需求與職能發展，提出下列四面向之專案研究主題：

- 1.依據現有的評鑑結果資料，分析職能評鑑題目信效度，提出題目改善建議；
- 2.建構評鑑結果對個人在未來組織發展的建議模組；
- 3.建置集團核心職能/管理職能常模；
- 4.依據集團職能發展面談人格測驗題組，作為招募甄選面談的初步使用。

(二)中期合作規劃：設立教育訓練相關產碩專班

中期合作目標首重於設立教育訓練相關之產碩專班，提供企業中高階主管進修管道，以及企業與學校共同培育骨幹人才模式，如企業社會責任或員工輔導管理專班等。基於當今政府與社會氛圍對於企業社會責任的強調，並符合企業對社會責任投資的重視，本研究特別規劃了「企業社會責任」產業碩士專班。企業社會責任 (Corporate Social Responsibility, 簡稱 CSR) 是指企業對社會合於道德的行為。根據世界企業永續發展協會(WBCSD)指出，企業社會責任是企業承諾持續遵守道德規範，為經濟發展做出貢獻並且改善員工及其家庭、當地整體社區、社會的生活品質。若以國內天下雜誌的定義來看，CSR 主要可劃分為四個領域：公司治理、企業承諾、社會參與及環境保護。遠見雜誌則將其細分為是否重視股東權益、勞動人權、供應商管理、消費者權益、環境保護、社區參與、資訊揭露及利害關係人溝通等。社會責任投資(Social Responsible Investment, 簡稱 SRI) 概念源起 18~19 世紀；為因應永續經濟發展而產生的產物(蔡淵輝, 2012)。藉由整合多面向的考量 (如社會正義性、環境永續性、財務績效等要素)，使得 SRI 同時產生財務性及社會性的利益。現今企業不單對傳統的金錢回報感興趣，還會考慮到社會公義，經濟發展，世界和平與環境保護等。其詳細規劃如下圖一：



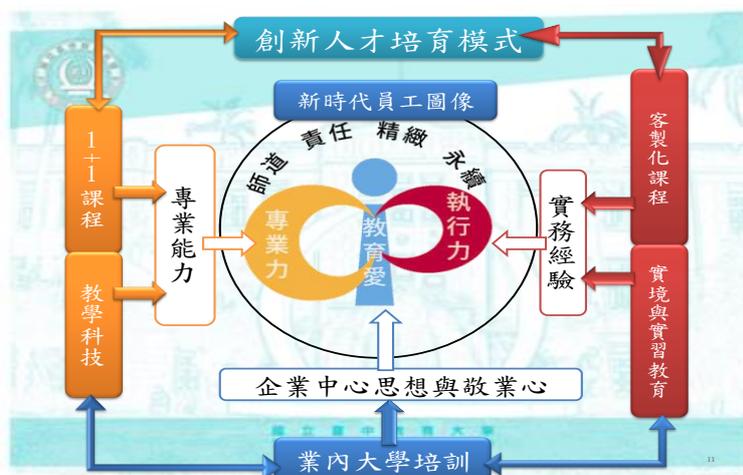
圖一 「企業社會責任」產業碩士專班規劃圖

最後經多次專家會議協商與 E-Mail 郵件討論，合作企業並依照其經營需求與職能發展，提出產碩專班開班計畫書。

### (三)長期合作規劃：創新高等教育人才培育模式

有鑑於現今年輕畢業生投入職場最大的適應問題不在於專業能力，而是職場倫理與敬業精神的培養。因此個案學校期能基於教育大學重視品格與倫理之涵養特質，輔以企業共同參與學生的培育、客製化的課程設計、實境與實習教育的提供以及專才專用的創新培育模式，培養出深具專業力、執行力與敬業心的優質人才；此學士專班課程設計以實務反省導向為主的研究課程做為主軸，藉由兼備實務與理論的課程教學，多元且精緻的教育活動，期能以嶄新視野培育出新時代人才。其詳細規劃如下圖二：

- 1.招生對象：預計招收 30 名大三學生，由各企業共同提供獎助學金
- 2.錄取資格：學業成績達一定標準，符合企業屬性科系之優秀學生，經學校與企業共同公開徵選
- 3.課程特色：
  - (1)「1+1」模式，提升國際競爭力：透過 1 年專業訓練與 1 年實境教育(含國內外實習)，培養具專業能力與跨文化視野之人才；
  - (2)全時住宿管理，培養合群與規律生活：透過宿舍時間管理，培養同儕合作與合群精神，並提供太極拳等活動強健體魄，避免網路成癮；
  - (3)企業共同培育，貼近就業現場：透過學校與企業協力課程設計，並提供教授產業研究與業師經驗傳承機制，兼顧理論與實務；
  - (4)重視品格與敬業心，塑造新時代人才：透過本校特有的師道倫理與境教，輔以社會服務計畫與職場倫理訓練，培育 e 世代兼具專業力、執行力與敬業心之優質人才；
  - (5)運用教育科技，協助企業培訓課程：透過本校新建之「磨課師」(MOOCs)系統，可協助學生與企業進行線上客製化課程規劃，建立「業內大學」培訓制度，培養企業中心思想與專業訓練；
  - (6)人才擇優錄取，降低企業徵才成本：透過實境教育與實習規劃，企業能清楚瞭解人才培育流程，並協力進行品質控管，優先擇優錄用，降低企業人事聘用成本。



圖二 高等教育創新人才培育模式

最後經多次專家會議協商與 E-Mail 郵件討論，合作企業並依照其經營需求與職能發展，提出 5 名實習職缺名額與工作內容，也進一步擬出實習契約相關表單及暑期實習與考評。

## 伍、結語

綜合上述文獻分析與國際比較，輔以個案研究之可行性模式分析，本研究提出三點結論供相關研究參考：

### 一、「業內大學」概念強調人才培育仍應由學校主導

從文獻分析中可將產學合作計畫定義為：「以大學為執行主體、以企業為經費來源、著重於解決實務問題、強調研究成果商業(品)化之計畫」。但是本研究認為高校雖然透過產學合作從產業界獲得研究與教學補助經費，並且要考量產業特性需求與就業市場，但仍應肩負著知識傳遞與人才培育的重任，輔以產業建議修正教學與研究方向，積極主導創新人才培育模式，這也是「業內大學」的具體概念。而個案研究中也發現：大學承接高中職之畢業生，本較業者更熟悉學生與高中職特色，大學也了解招生、教學、學生評鑑等細節，因此由大學負責與高中職之整合，較業者直接與高中職協商，更有效率。大學師資、學生也較高中職更為聚焦，更能回應業者對技術研發、人才培育等長遠目標。因此由大學負責協調與研擬合作計畫，讓計畫更能符合未來長遠需求，且更為可行。

### 二、高等教育資源整合模式重視國際合作與創新基金

從國外與個案高校機構比較分析中可發現，英、澳、芬蘭等國都強調高等教育資源整合的重要性，並透過國家政府層級主導高等教育的國際合作與產學創新。其中英國與澳洲都以設立基金運作方式促進產學合作，如英國高教體系的高等教育創新基金與澳洲技職體系的產業技能基金，而芬蘭則透過區域合作達成資源整合目的。臺灣自 2006 年起試辦「產學攜手合作計畫」，落實對產業特殊類科及傳統基礎產業技術人才的培育，滿足缺工產業的人力需求。同時由廠商提供學生就學期間之工作機會或津貼補助，兼顧經濟弱勢與學習弱勢學生的進修與就業。而個案學校合作方式之特色在於：局部調整上課內容、提供正式工作薪資、提供研究委託案，未影響入學與畢業標準、未減免學生學雜費、未增加業者之經費負擔。此合作方式之成本在於先期之合作、協調、溝通等行政項目，未影響學分、學費等法規項目，且合作各方均無額外之財務成本，因此計畫較易落實。此外，藉由吸引力向明確之學生就讀、長期培養企業所需之專長、並進入企業與單位工作，縮短學用落差，得以強化技職體系之教育與職涯發展功能。

### 三、產學合作應採短中長期規劃，並因應合作企業特性調整

從臺中教育大學產學合作模式分析中可知，與合作企業的產學規劃應依照合作進程採短中長期逐步推進的模式。短期規劃宜以金額較小、時間較短以及較能立即獲得成果的委託研究案或企業服務為主，可在短期內解決合作企業需求與

建立互信；中期規劃宜以經濟環境變遷以及合作企業需求量身訂製之在職產碩專班為主，以臺灣為例，2014年爆發食安危機後，政府要求2015年起企業需提出企業社會責任報告，也使合作企業中高階管理人才有此企業社會責任產業碩士專班進修需求。不過在產碩專班開班計畫討論過程中也發現，合作企業對於長達兩年的課程規劃較不符合投資報酬率，也建議改採學分班或移地企業教學的模式較符合企業工作規劃與進修需求；長期規劃則以兩年為限，滿足企業快速取才之特性，著眼於合作企業具有跨國性企業與在地化幹部培訓需求，藉由師資培育大學敬業與學習態度優勢，透過獎學金與海外實習方式培育跨文化人才，並創新高等教育人才培育模式。而國內企業實習也可依企業特性增加實習學生數量與科系類別，一方面擴大實習成效，另一方面也可拓展學校知名度，吸引更多企業提供實習機會。

## 參考文獻

### 中文部分

教育部(2014)。〈外國大學參考名冊查詢系統-澳洲學制簡介〉。2015年4月2日，取自：

<http://www.fsedu.moe.gov.tw/pages/%E5%90%84%E5%9C%8B%E5%AD%B8%E5%88%B6%E7%B0%A1%E4%BB%8B.aspx>

教育部(2015)。〈教育部補助及推動產學攜手合作實施計畫要點〉。2015年4月2日，取自：<http://edu.law.moe.gov.tw/LawContentDetails.aspx?id=FL043621&KeyWordHL=&StyleType=1>

國家教育研究院(2012)。〈詞彙查詢：產學合作研究計畫 industry-university cooperative research project〉。2015年4月2日，取自：<http://terms.naer.edu.tw/detail/1650774/>

詹盛如、楊武勳、劉秀曦、李家宗、陳玉娟(2014)。《我國高等教育資源籌措與分配》。教育部高等教育司委託計畫。計畫期程：2014年3月1日至2014年8月31日。

蔡淵輝(2012)。〈從「企業社會責任」到「社會責任投資」〉。2015年4月2日，取自：<http://blog.emmon.tw/archives/769>

### 西文部分

Adams, J., Chiang, E., & Starkey, K. (2001). Industry-University Cooperative Research Centers. *The Journal of Technology Transfer*, 26(1-2), pp.73-86.

DoE(2014). *Department of Education Budget Statements*. Retrieved May 15, 2014, from <http://education.gov.au/portfolio-budget-statements-2014-15>

Gray, D., Sundstrom, E., Tornatzky, L.G., & McGowen, L. (2011). When Triple Helix unravels: A multi-case analysis of failures in industry/university cooperative research centres. *Industry and Higher Education*, 25(5), pp.333-345.

Gray, D. (2013). *Primer on IUCRC Program Background, Status and Evaluation Findings*. Raleigh, NC: North Carolina State University.

MEC(2014). *International cooperation in education*. Retrieved September 26, 2014, from [http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/koulutuksen\\_kansainvaelinen\\_yhteistyoe/?lang=en](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/koulutuksen_kansainvaelinen_yhteistyoe/?lang=en)

Manathunga, C., Pitt, R., Cox, L., Boreham, P., Mellick, G., & Lant, P. (2011). Evaluating industry-based doctoral research programs: perspectives and outcomes of Australian Cooperative Research Centre graduates. *Studies in Higher Education*, 37(7), pp.843-858.

Yin, R.K. (2001). *Case study research: Design and Methods*. CA: Sage.



# 大專教師之心理資本對其組織承諾之影響 -以個人-組織契合度為中介變項

洪英正

淡江大學企業管理學系副教授

aloha@mail.tku.edu.tw

吳郁芬

淡江大學管理科學學系博士生

yufen0731@gmail.com

蘇子誠

淡江大學管理科學學系博士生

stevesu0206@gmail.com

## 摘要

大學面臨招生不足的困境，外在環境的變化也影響了教師的心理狀態與對學校的態度。有鑒於此，本研究以臺灣地區大專校院任教之專任教師為研究對象進行調查，以了解心理資本、組織承諾、個人-組織契合度等變數之間關聯性。分析結果顯示大專教師之心理資本對組織承諾有顯著影響，個人-組織承諾有顯著中介效果。由結果推論學校應重視教師-學校契合度之重要性，且應關注教師心理資本之變化以取得認同並願意為校付出與承諾，共同提升學校經營與發展績效。

關鍵字：心理資本、組織承諾、個人-組織契合度

# The Effects of College Teachers' Psychological Capital and Organizational Commitment: the Mediating Role of Person-Organization Fit

Ying-Cheng Hung

Associate Professor Department of Business Administration, Tamkang University

aloha@mail.tku.edu.tw

Yu-Fen Wu

Graduate Student of Department of Management Sciences, Tamkang University

yufen0731@gmail.com

Tzu-Cheng Su

Graduate Student of Department of Management Sciences, Tamkang University

stevesu0206@gmail.com

## Abstract

The universities are facing the plight of insufficient enrollment. In addition, changes in the external environment also affected the teacher's mental state and attitude to the school. In this study, a questionnaire survey was conducted to investigate the relationship among psychological capital, organizational commitment, and person-organization fit, which were conducted by full-time teachers in universities in Taiwan. The results show that psychological capital of college teachers has significant effect on organizational commitment, and person-organization fit has significant mediating effect. It is concluded that universities should pay attention on teacher-university fit and change of teachers' psychological capital in order to obtain recognition and willing to pay for the school and commitment to improve school management and development performances.

Keywords: psychological capital, organizational commitment, person-organization fit

## 壹、前言

臺灣正面臨少子化的問題，現此浪潮已吹至高等教育，特別 2016 年為生肖屬虎的學生進入大學，學生數由將由 25.2 萬人減至 23.8 萬人，推估至 2030 年學生數僅有 19.3 萬人(教育部，2015)，然而依教育部(2016)統計數據顯示，目前大專校院共有 159 所，(大學 126 所、學院 19 所、專科 13 所)。2016 年預估人數相較於 2015 年則大幅減少 13,802 人，原因是在 1998 年出生的幼兒生肖為虎，在華人風俗裡屬虎的禁忌多，因此多避開此年生子。在這數據背後，代表未來高等教育機構將面臨嚴峻考驗，學生數減少，意味著大學面臨退場風險，影響的層面包括學校的生存、師生權益、教職員的工作權等。

依據大學法第 21 條，大學教師評鑑有「教學」、「研究」、「輔導」、「服務」等四大項目，且因應教育部的全校性評鑑要求，所有教職員需全力完成外，教師亦需為其教師評鑑而努力，除上述工作之外，大專教師現仍身兼招生的重任，學生人數不足的情況下，學校會彈性方式來節省成本，如併班上課，教師可能面臨授課鐘點時數不足的狀況，亦有可能請老師教授非其學術專業課程，或是請老師培養其他專長，以利學校或系所轉型，因此教師的心理資本是否有受到影響？教師與學校的契合度是否會有變化？是否會影響其組織承諾？這些都是值得探討的問題。

## 貳、文獻探討

### 一、心理資本

心理資本為 Luthans 等學者於 2004 年由 POS (Positive Organizational Scholarship) 觀點提出的理論，認為個體將內在的正面、積極的心理本質並展現於外的行為並符合 POS 標準，在組織中透過投入與開發而取得個人競爭優勢。此外，認為以財務或有形資產為競爭優勢的傳統經濟資本、注重外顯與內隱知識的人力資本，以及關心人際關係的社會資本(Social Capital)，已逐漸被以重視員工內在態度的心理資本所取代，成為另一種企業競爭優勢。也就是說，由” What you have”、” What you know”、” Who you know”，變成” Who you are”，也就是未來可能成為何種人(the possible self)為主要探討的重點(Luthans, Luthans, & Luthans, 2004；Luthans & Youssef, 2007)。

心理資本被定義為個人之正向心理狀態，其發展特徵如下：

- (一) 具有自信(自我效能)來投入心力在具挑戰性的任務中以取得成功；
- (二) 擁有邁向成功的正向特質(樂觀)；

- (三) 堅持向目標前進，若有必要則調整達成目標的路徑(希望)；
- (四) 當陷入困境時，能迅速地回復至原狀態(韌性)以獲得成功。

由定義中可看出心理資本擁有四項特質-自我效能、樂觀、希望、韌性，說明如下(Luthans & Youssef, 2007)：

#### (一)自我效能(self-efficacy)

Luthans & Youssef(2007)以Bandura社會認知理論(Social cognitive theory)為基礎而定義自我效能為結合個人的動機、資源、行動在時限內執行任務的能力，也就是有一定程度的自信來面對及處理工作上各種挑戰的積極心理狀態。

#### (二)樂觀(optimism)

樂觀的心情或態度，影響人們的生理健康與復原狀態，也與心理的感受有正向相關，如幸福感(Luthans & Youssef, 2007)，因此生性樂觀者比悲觀者對未來有更多的期待，也願意付出更多努力來達成目標(Božek, 2015)。

#### (三)希望(hope)

希望是一種狀態，渴望達到目的的動機的激勵思考與尋求成功途徑的路徑思考交錯作用，尋求對現在與未來成功的力量與堅持，並強調個體可用激勵思考的意志力與路徑思考的執行力來實踐目標的心理狀態(Luthans & Youssef, 2004)。

#### (四)韌性(resiliency)

韌性是指在問題發生後維持與復原的能力(Wyk, 2014)。因此具有韌性特質的人，通常有幾種特徵：易於認清並接受現實、有堅定信念、有適應變動的能力(Luthans & Youssef, 2004；Gupta & Singh, 2014)、會透過思考來克服困境、會為追求新知或技能而反覆操作及學習、與他人關係良好，以及追尋生命的意義(Rego, Sousa, Marques, & Cunha, 2012)。

## 二、組織承諾

組織承諾是指工作者對其企業組織的心理依附(Meyer & Allen, 1991)。亦指個人對組織付出及對組織忠誠的意願，關注於成員是否對於組織有積極正面的態度，這包括了對組織目標與價值的認同及工作投入等(Steinhardt, Dolbier, Gottlieb, & McCalister, 2003)。Sheldon(1971)認為組織承諾是個人與組織連結的態度或傾向，個人對組織投入情感後，對組織產生一定程度的認同感，因此對組織有所承諾。

綜合過去的文獻，最早是由Porter, Steer, & Boulian(1974)年提出，內容如下：

- (一)價值承諾：指對組織目標及價值的信念，成員願接受並深切捍衛。
- (二)努力承諾：指員工願意為組織利益而投入努力的意願。
- (三)留職承諾：指員工有強烈渴望留在組織內並維持身分的意願。

另有學者將組織承諾有多層面來闡釋說明，規範性、持續性與情感性承諾是最常應用的類型，三者本質上獨立並於組織裡展現個人不同的層級(Nawab & Bhatti, 2011)，針對這三種承諾的型態加以深入了解(Bushra, Usman, & Naveed, 2011)：

- (一) 情感性承諾：表示個人在組織內表現出的認同與參與程度與強度(Porter et al., 1974)。
- (二) 規範性承諾：指個人與組織價值的一致性或對組織的責任態度而繼續留在組織的意願(Wiener, 1982)。
- (三) 持續性承諾：係指員工衡量留任或離開組織的利益獲得及成本付出的程度，因而繼續留在組織中(Becker, 1960)。

### 三、個人-組織契合度

Kristof-Brown (1996)依據個人的價值觀及特質與企業文化的契合程度提出「個人與組織契合度」，指個人人格特質、信仰、目標、價值觀與組織規範、組織目標及組織價值觀的一致性程度。當員工感受到自己價值觀、人格特質、想法與組織文化契合度愈高，則會對組織產生較強烈情感的連結。

此外，部分學者將個人-組織契合度研究由不同角度闡述：

- (一) 組織目標觀點：員工與組織目標的一致性愈高，個人與組織契合度也愈高，因此雙方將會彼此相互扶成，達成任務與目標(廖敏惠，2002)。
- (二) 組織文化價值觀點：若員工認同組織之價值觀、態度、行為表現要求及文化則愈願意為組織付出與效勞(邱亮貽，2013)。
- (三) 個人與組織供需觀點(Kristof-Brown, 1996)：
  1. 補充性契合與互補性契合：補充性契合是指員工在組織內能和有相似特質的同事互動並分享其目標、價值觀與組織文化及規範，因此而更易於在組織內與他人建立互信。互補性契合是指個人與組織能提供對方所需要之特質，使雙方能相互合作達成目標，亦可視為心理需求的實現。
  2. 供給-需求契合與需要-能力契合：供給-需求契合是指員工以工作能力換取組織所提供之報酬，而組織亦以其有利條件吸引員工為組織貢獻，或是員工的有形需求或是心理層面的無形需求能在組織裡獲得滿足時，相對地也會有正向回饋組織的良性機制。需要-能力契合則是指個人所擁有的能力及資源能符合組織需求，強調員工應具備與工作相關的知識與技術，才能完成組織交辦任務，達到工作績效要求。

過去對契合度的研究多以遴選新進員工為主要對象(倪家珍，2005)，後來許多學者利用個人-組織契合度來驗證或預測在職員工的行為。研究指出個人-組織

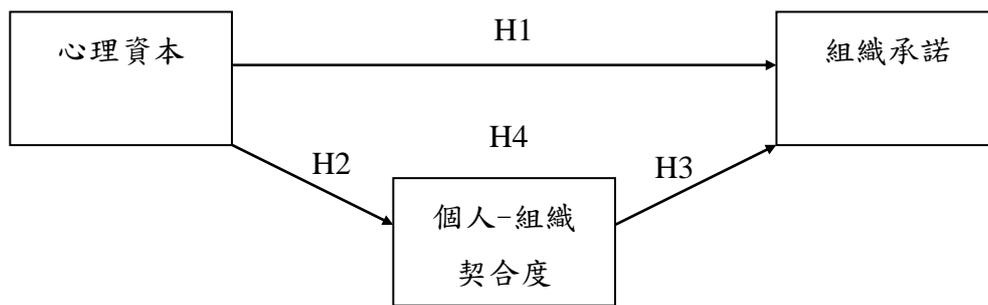
契合度與工作滿意、利社會行為、工作績效、工作投入、組織承諾、離職意圖、組織認同、組織公民行為等有顯著正相關，與離職意圖則是呈負相關(Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005)。此外，員工有愈高的個人-組織契合度，則更樂於幫助、支持同事及參與公司活動(Özcelik & Fındıklı, 2014)、願意向他人推介公司(Ruiz-Palomino, Martinez-Canas, & Fontrodona, 2013)、更多自發性行為(Schmitt, Oswald, Friede, Imus, & Merritt, 2008)。Alniaçik, Alniaçik, Erat & Akçin(2013)研究土耳其 32 所大學 212 位的學者與行政人員，發現個人-組織契合度與組織承諾之情感承諾有正向關係；當個人與組織價值觀契合度愈高，組織承諾也愈高，不輕易離職(廖敏惠，2002)。故本研究推論假設如下：

H1：大專教師的心理資本對組織承諾有顯著影響

H2：大專教師的心理資本對個人-組織契合度有顯著影響

H3：大專教師的個人-組織契合度對組織承諾有顯著影響

H4：大專教師的個人-組織契合度在心理資本對組織承諾影響有顯著中介效果



圖一 研究假設

資料來源：研究者自製。

## 參、研究方法

### 一、研究對象

本研究主要採問卷調查研究方法，以任教於綜合大學、科技大學、技術學院及專科之專任教師(含專技與專案教師)為研究對象。

### 二、抽樣範圍

2016 年臺灣共有 159 所大專校院，分布於北部、中部、南部、東部與離島，因此抽樣區域以地理區域劃分為基準，各區域依國立大學與私立大學劃分外，並依綜合大學、技職院校(含科技大學、技術學院及專科)進行便利抽樣並寄送網路問卷。

### 三、研究工具

本研究問卷構面，引用來源如下：

(一) 心理資本：心理資本題項引用 Luthans, Youssef, & Avolio(2006)問卷。

- (二) 個人-組織契合度：引用 Cable & DeRue(2002)的研究，作者引用多位學者之成果並檢視原始個人-組織契合度 3 題題項，依據文獻探討而新增需求-供給契合度引用 Kristof-Brown(1996)與 Edwards(1991)研究，需求-能力契合度引用 Cable & Judge(1996)研究，結合為完整的個人-組織契合度之問卷題項。
- (三) 組織承諾：引用 Mowday, Steers, & Porter (1979)的組織承諾問卷 (Organizational Commitment Questionnaire, OCQ)。

#### 肆、資料分析與研究結果

本研究填答回收 310 份有效問卷，使用 SPSS19 版統計軟體進行資料分析，以驗證前述的研究假設，並對分析結果加以說明。

##### 一、樣本結構分析

- 性別：受訪者以男性最多 185 人佔 59.7%、女性 125 人佔 40.3%。
- 年齡：以 41-50 歲最多 126 人佔 40.6%，其次是 51-60 歲 111 人佔 35.8%。
- 婚姻狀況：以已婚最多 237 人佔 76.5%，未婚 73 人佔 23.5%。
- 任教年資：以 6-10 年多 69 人佔 22.3%，其次是 11-15 年 66 人佔 21.3%。
- 最高學歷：以博士最多 256 人佔 82.6%，其次是碩士 48 人佔 15.5%。
- 擔任職務：以專任教師最多 288 人佔 92.9%，其次是專案教師 14 人佔 4.5%。
- 任教領域：以商管類最多 91 人佔 29.4%，其次是人文社會類 63 人佔 20.3%。
- 職級：以助理教授最多 112 人佔 36.1%，其次是副教授 99 人佔 31.9%。
- 聘期：以五年以上最多 109 人佔 35.2%，其次是 1 年以上未滿 2 年 98 人佔 31.6%。
- 貴校是否曾有對專任教師解聘或未續聘案例：以是最多 172 人佔 55.5%，否 138 人佔 44.5%。
- 任職學校位置：以中部最多 110 人佔 35.5%，其次是南部 96 人佔 31%。
- 學校類別：以私立最多 253 人佔 81.6%，國立 57 人佔 18.4%。
- 任職學校型態：以綜合大學最多 155 人佔 50%，其次是科技大學 137 人佔 44.2%。
- 學校規模：以 5001-10000 人最多 106 人佔 34.2%，其次是 15001-20000 人 83 人佔 26.8%。
- 校齡：以 50 年以上最多 138 人佔 44.5%，其次是 21-30 年 73 人佔 23.5%。
- 學校經營現況：以很好最多 137 人佔 44.2%，其次是普通 106 人佔 34.2%。
- 學校平均註冊率：以 91% 以上最多 196 人佔 63.2%，其次是 81%-90% 85 人佔 27.4%。

## 二、信度與因素分析

信度分析是檢視問卷測量結果之穩定性與填答的一致性程度，最常使用 Cronbach's  $\alpha$  係數值來檢測，當 Cronbach's  $\alpha$  值愈大表示量表內部一致性越大代表信度越高，Nunnally(1978)認為 Cronbach's  $\alpha$  係數值若在 0.7 以上則為高信度值，但 Cronbach's  $\alpha$  係數值若小於 0.35，此量表就應予拒絕。資料分析後各構面之 Cronbach's  $\alpha$  值分別為：心理資本為 0.951，個人-組織契合度 0.910，組織承諾 0.915。

本研究針對有效樣本 310 份進行探索性因素分析，在進行因素分析之前，需先利用 KMO 取樣適合性檢定與 Bartlett 球形檢定，檢測個人-組織契合度與組織承諾是否適合進行因素分析，結果如下：

表一 各構面之 KMO 值與 Bartlett 球形檢定

檢驗方法	各變項之檢定統計量	
	個人-組織契合度	組織承諾
Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數	0.85	0.925
近似卡方分配	2600.315	2048.815
Bartlett 的球形檢定	df	66
顯著性	0.000***	0.000***

\*\*\* $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

### (一)個人-組織契合度

個人組織契合構面經因素分析後萃取出 2 個因素，因素一重新命名為「價值與供需一致」，因素二為「需要與能力一致」。所有題項之因素負荷量皆大於 0.5，因此沒有題項被刪除；構面之特徵值、累積解釋變異量及因素負荷量如下：

表二 個人-組織契合度因素分析與信度分析

因素命名	問卷題項	因素負荷量	
		因素一	因素二
因素一 價值與 供需一 致	3 學校的價值觀與文化與我生活中對事物的價值觀是契合的。	0.919	
	2 我個人價值觀與學校的價值觀與文化是契合的。	0.917	
	1 我在生活中對事物的價值觀與對學校的價值觀是相近的。	0.831	
	4.工作提供給我的和我在工作中追求的是契合的。	0.775	
	6 我現有的工作能提供給我想從工作中所得的一切。	0.747	
	5 我現有的工作能充分滿足我理想中的工作屬性。	0.699	

因素二 需要與 能力一 致	8 我的能力與訓練與我工作上的要求是相符合的。	0.930	
	7 我工作上的要求與我個人的技能是相符合的。	0.904	
	9 我的個人能力、教育程度與我工作上的要求是相符合的。	0.851	
	特徵值	4.126	2.947
	累積解釋變異量(%)	45.843	78.590
	Cronbach's $\alpha$ 值	0.925	0.914

資料來源:本研究整理

## (二) 組織承諾

組織承諾構面經因素分析後萃取出 2 個因素，因素一重新命名為「價值承諾」，因素二為「留職承諾」。所有題項之因素負荷量皆大於 0.5，因此沒有題項被刪除；構面之特徵值、累積解釋變異量及因素負荷量如下：

表三 組織承諾因素分析與信度分析

因素 命名	問卷題項	因素負荷量	
		因素一	因素二
因素一 價值承 諾	2 我常對朋友說我服務的學校是相當理想的工作場所。	0.788	
	5 我發現我個人的價值觀，與學校的價值觀相當接近。	0.787	
	8 在這學校工作，使我能充分發揮我自己的能力。	0.741	
	1 我願意付出額外的努力以協助學校發展並獲得成功。	0.726	
	6 我會很驕傲地告訴別人，我是這個學校的一份子。	0.725	
	10 我很慶幸當初在找工作時，能選擇到這所學校服務。	0.699	
	14 對我而言，這所學校是我服務過最好的一所。	0.679	
因素二 留職承 諾	9 只要目前的環境狀況有少許不良的改變，就會使我離開這所學校。		0.807
	15 我決定在這所學校工作顯然是一件錯誤的事。		0.750
	11 繼續留在這所學校工作不會有什麼前途。		0.738
	3 我對我的學校幾乎沒有忠誠可言。		0.702
	12 在與同仁有關的重大政策上，我經常會感到很難同意學校的作法。		0.576
	特徵值	4.267	3.266
	累積解釋變異量(%)	35.561	62.780
	Cronbach's $\alpha$ 值	0.901	0.832

資料來源:本研究整理

### (三) 研究假設驗證

#### 1. 心理資本對組織承諾之迴歸分析

H1：心理資本對組織承諾有顯著影響。分析結果如表四所示：

表四 心理資本對組織承諾之迴歸分析

變項名稱	組織承諾(依變項)		
	$\beta$ 值	t 值	顯著性
心理資本	0.470	9.342***	0.000
R2		0.221	
調整後的 R2		0.218	
F 值		87.278***	

\*\*\*  $p < 0.001$

資料來源:本研究整理

由表四得知心理資本對組織承諾之迴歸模型中，R2 為 0.221 表示心理資本對組織承諾有 22.1%的解釋力；在整體模式檢定分析中，F 值為 87.278，p 值為  $0.000 < 0.001$  達顯著水準； $\beta$  值為 0.470( $p < 0.001$ )顯示心理資本對組織承諾呈現顯著影響，故本研究所提出之假設 H1 得到支持。

#### 2. 心理資本對個人-組織契合度之迴歸分析

H2：心理資本對個人-組織契合度有顯著影響。分析結果如表五所示。

表五 心理資本對個人-組織契合度之迴歸分析

變項名稱	個人-組織契合度(依變項)		
	$\beta$ 值	t 值	顯著性
心理資本	0.514	10.518***	0.000
R2		0.264	
調整後的 R2		0.262	
F 值		110.632***	

\*\*\*  $p < 0.001$

資料來源:本研究整理

由表五得知心理資本對個人-組織契合度之迴歸模型中，R2 為 0.264 表示心理資本對個人-組織契合度有 26.4%的解釋力；在整體模式檢定分析中，F 值為 110.632，p 值為  $0.000 < 0.001$  達顯著水準； $\beta$  值為 0.514( $p < 0.001$ )顯示心理資本對個人-組織契合度呈現顯著影響，故本研究所提出之假設 H2 得到支持。

#### 3. 個人-組織契合度對組織承諾之迴歸分析

H3：個人-組織契合度對組織承諾有顯著影響。分析結果如表六所示。

表六 個人-組織契合度對組織承諾之迴歸分析

變項名稱	組織承諾(依變項)		
	$\beta$ 值	t 值	顯著性
個人-組織契合度	0.767	20.952***	0.000
R2		0.588	
調整後的 R2		0.586	
F 值		438.993***	

\*\*\*P<0.001

資料來源:本研究整理

由表六得知個人-組織契合度本對組織承諾之迴歸模型中，R2 為 0.588 表示個人-組織契合度對組織承諾有 58.8%的解釋力；在整體模式檢定分析中，F 值為 438.993，p 值為 0.000<0.001 達顯著水準； $\beta$  值為 0.767(p<0.001)顯示個人-組織契合度對組織承諾呈現顯著影響，故本研究所提出之假設 H3 得到支持。

#### 4.個人-組織契合度在心理資本對組織承諾影響上之中介效果

H4：個人組織承諾在心理資本對組織承諾影響有顯著中介效果。分析結果如表七所示。結果顯示模式三的解释能力相較於模式二大幅的增加(R2 由 22.1% 增加至 59.5%)，在模式三中加入個人-組織契合度後，原先的心理資本達到統計檢定上的顯著水準，但標準化迴歸係數值下降，且個人-組織契合度對組織承諾有顯著影響( $\beta = 0.714$ , p<0.001)，表示個人-組織契合度在心理資本與組織承諾中有部分中介效果，故本研究所提出之假設 H4 成立。

表七 個人-組織契合度在心理資本對組織承諾之階層迴歸分析表

自變項 \ 依變項	個人-組織契合度		組織承諾
	模式一( $\beta$ 值)	模式二( $\beta$ 值)	模式三( $\beta$ 值)
心理資本	0.514***	0.470***	0.103**
個人-組織契合度			0.714***
F 值	110.048***	87.278***	225.973***
R2	0.264	0.221	0.595
調整後的 R2	0.262	0.218	0.593
$\Delta$ R2			0.375

\*\*\* p<0.001

資料來源：本研究整理

雖然以上結果與假設結果相符合，但本研究想進一步了解各構面之不同子構面與主構面間之階層迴歸分析結果是否與主構面間之結果相同，因此以各構面之子構面做階層迴歸分析。

根據結果顯示，有一個不同子構面間的分析結果與主構面不同，分別是個人-組織契合度在心理資本對留職承諾結果為完全中介，其餘與主構面相同，結果皆是部分中介。結果統整如下：

中介變數：個人-組織契合度					
心理資本	組織承諾				
	$\beta$ 值	F值	R2	調整後的R2	$\Delta R2$
	0.714**	225.973***	0.595	0.593	0.375
	價值承諾				
	$\beta$ 值	F值	R2	調整後的R2	$\Delta R2$
	0.730***	319.252***	0.675	0.673	0.392
	留職承諾				
	$\beta$ 值	F值	R2	調整後的R2	$\Delta R2$
	0.553***	70.116***	0.314	0.309	0.225

圖二 以個人-組織契合度為中介變數之研究假設結果統整

中介變數：價值與供需一致					
心理資本	組織承諾				
	$\beta$ 值	F值	R2	調整後的R2	$\Delta R2$
	0.694***	250.157***	0.62	0.617	0.399
	價值承諾				
	$\beta$ 值	F值	R2	調整後的R2	$\Delta R2$
	0.716***	373.121***	0.709	0.707	0.426
	留職承諾				
	$\beta$ 值	F值	R2	調整後的R2	$\Delta R2$
	0.529***	72.359***	0.32	0.316	0.232

圖三 以價值與供需一致為中介變數之研究假設結果統整

中介變數：需要與能力一致					
心理資本	組織承諾				
	$\beta$ 值	F值	R2	調整後的R2	$\Delta R2$
	0.266***	56.628***	0.269	0.265	0.049
	價值承諾				
	$\beta$ 值	F值	R2	調整後的R2	$\Delta R2$
	0.252***	74.432***	0.327	0.322	0.044
	留職承諾				
	$\beta$ 值	F值	R2	調整後的R2	$\Delta R2$
	0.233***	22.040***	0.126	0.12	0.037

圖四 以需要與能力一致為中介變數之研究假設結果統整

資料來源：本研究整理

根據上述統計資料與分析，整理出本研究之假設與其假設驗證之結果，並分別以表八與表九加以彙整。

表八 研究假設驗證結果統整

假設	假設內容	驗證結果
H1	大專教師之心理資本對組織承諾有顯著影響	成立
H2	大專教師之心理資本對個人-組織契合度有顯著影響	成立
H3	大專教師之個人-組織契合度對組織承諾有顯著影響	成立
H4	大專教師之個人-組織契合度在心理資本對組織承諾有顯著中介效果	成立

表九 其他研究假設與實證

研究假設	實證結果
1.心理資本對組織承諾之迴歸分析	顯著影響
2.心理資本對個人-組織契合度之迴歸分析	顯著影響
3.個人-組織契合度對組織承諾之迴歸分析	顯著影響
4.價值與供需一致在心理資本對組織承諾之中介效果	部分中介
5.價值與供需一致在心理資本對留職承諾之中介效果	部分中介
6.需要與能力一致在心理資本對價值承諾之中介效果	部分中介
7.需要與能力一致在心理資本對留職承諾之中介效果	部分中介

資料來源：本研究整理

以下為心理資本、組織承諾及個人-組織契合度之分析研究結果：

- (1)大專教師之個人-組織契合度在心理資本對組織承諾影響有部分中介效果  
若學校能使教師感受到其價值觀、組織文化契合時，教師會對學校產生的情感性依附、感受肩負學校的使命與責任及產生認同感時，將逐漸地對提升其組織承諾。此外，大學教師個人對自我的要求與對事物的看法是正向積極的態度，若學校在行政、研究、教學及服務等方面對教師的支援與協助，無形中亦能提升教師與學校間的契合程度，自然也會使教師的組織承諾朝正向發展。
- (2)大專教師之個人-組織契合度在心理資本對價值承諾影響有部分中介效果  
教師的正面態度顯示對學校的認同程度，若是對個人及所任教學校的發展是充滿正向，將對學校信念的認同度愈高，反之亦然。若學校要增強教師的價值承諾，可朝希望與樂觀方面著手，提出正面論述來增進教師之對校方的認同，由此可增進教師之價值承諾。
- (3)大專教師之個人-組織契合度在心理資本對留職承諾影響有完全中介效果  
教師的內在心態想法決定是否繼續留在學校服務的意願。若為優秀人才，校方應積極地了解教師的意願與需求，提出雙方皆能接受及滿意的條件，此時，校方與教師間的契合度成為教師留職承諾最重要的取決點，因此個人-組織契合度對教師的心理資本與留職承諾具完全中介效果。
- (4)大專教師之價值與供需一致在心理資本對組織承諾影響有部分中介效果

若學校藉教師心理資本來增強教師對學校的組織承諾前，能先探究教師與學校的共同價值觀、彼此能提供及應有之待遇福利有何落差，則可依相關制度來調整。教師若能得到滿足，則對學校的組織承諾的提升有正面效果。因此，教師與學校雙方價值與供需一致是影響心理資本與組織承諾的重要因素。

#### (5)大專教師之需要與能力一致在心理資本對組織承諾影響有部分中介效果

大學系所教師的聘用，除教育部的規定外，必須符合其系所需求，因此系所在招聘新進師資時，會列出學歷、研究領域或學術專長等條件，以尋找適合的教師加入團隊。在教師的能力與系所的需要不一致時，將會影響教師評估未來對學校系所的付出程度、甚至是留職意願，因此需要與能力一致對心理資本與組織承諾具部分中介效果。建議雙方亦需做能力需求與供給的盤點，列出重點以了解供需落差，並努力尋求達成一致，最後組織承諾將受影響。

### 伍、管理意涵與實務

目前大學為符合教育部的評鑑要求、獲得獎勵補助款、提升世界校際排名等因素，直接或間接地影響學校聘任新進教師的標準。聘用新進教師的條件多以學歷、職階及期刊論文發表的數量等外在要件來評斷教師的能力，反而教師心理特質與對其與校方之文化及價值觀的契合性未有評量機制，如此易形成新進教師與學校或現有成員格格不入，或是期待過高的情況。就此現象，學校可用明確界定學校主要價值觀及目標、建立適合的面談問卷、訓練專業面試人員、建立教師職能基準等方式來招募適合之教師。此外，教師進入學校任職後，校方應有像企業有完整的人才培育計畫，方能提升教師對學校認同感及留職續聘的意願。師資流動率過高，學校的招募及培訓成本提高，對學生的教學品質及口碑亦會受影響。針對現有的教職人員學校應重視與關心教師之心理資本、提供充分研究資源與強化人才培訓。

## 參考文獻

### 中文部分

- 邱亮貽(2013)。《領導型態、個人與組織契合度與組織承諾關聯性之研究-以臺灣會計師事務所為例》(未出版之碩士論文)。國立臺灣海洋大學，基隆市。
- 倪家珍(2005)。護理人員個人-組織契合度與個人-工作契合度差異性之探討。《醫護科技學刊》，7(4)，pp.363-378。
- 教育部(2015)。〈大專校院大學 1 年級學生人數預測分析報告〉。取自：<https://stats.moe.gov.tw/files/analysis/103higherstudent.pdf>
- 教育部(2016)。〈大專校院校數〉。取自：<https://stats.moe.gov.tw/>
- 廖敏惠(2002)。《新進員工訓練、個人特質與個人-組織契合度關係之研究》(未出版之碩士論文)。中原大學企業管理研究所，桃園市。

### 西文部分

- Alniaçik, E., Alniaçik, U., Erat, S., & Akçin, K. (2013). Does Person-organization Fit Moderate the Effects of Affective Commitment and Job Satisfaction on Turnover Intentions? *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, pp.274-281.
- Bushra, F., Usman, A., & Naveed, A. (2011). Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), pp.261-267.
- Bożek, A. (2015). Positive Psychological Capital Concept: A Critical Analysis in the Context of Participatory Management. *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*, 23, pp.19-31.
- Becker, H.S. (1960). Note on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 97, pp.15-22.
- Cable, D.M., & DeRue, D.S. (2002). The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions. *The Journal of Applied Psychology*, 87(5), pp.875-884.
- Cable, D.M., & Judge, T.A. (1996). Person organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, pp.294-311.
- Edwards, J.R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6, pp.283-357.
- Gupta, V., & Singh, S. (2014). Psychological capital as a mediator of the relationship between leadership and creative performance behaviors: Empirical evidence from the Indian R&D sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(10), pp.1373-1394.

Kristof-Brown, A.L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, pp.1-49.

Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., & Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and personsupervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), pp.281-342.

Luthans, F., Luthans, K.W., & Luthans, B.C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47, pp.45-50.

Luthans, F., & Youssef, C.M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33, pp.143-160.

Luthans, F., & Youssef, C.M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of management*, 33(3), pp.321-349.

Luthans, F., Youssef, C.M., & Avolio, B.J. (2006). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford: Oxford University Press.

Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), pp.61-89.

Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp.224-247.

Nawab, S. & Bhatti, K.K. (2011). Influence of Employee Compensation on Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Case Study of Educational Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 2(8), pp.25-32.

Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.

Özçelika, G., & Fındıklı, M.A. (2014). The relationship between internal branding and organizational citizenship behaviour: The mediating role of person-organization fit. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, pp.1120-1128.

Porter, L.W., Steer, R.M. & Boulian, P.V. (1974). Organizational Commitment Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technician. *Journal of Applied Psychology*, 59, pp.603-609.

Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M.P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), pp.429-437.

Ruiz-Palomino, P. & Martinez-Canas, R., & Fontrodona, J. (2013). Ethical Culture and Employee Outcomes: The Mediating Role of PersonOrganization Fit. *Journal of Business Ethics*, 116, pp.173-188.

Steinhardt, M.A., Dolbier, C.L., Gottlieb, N.H., & McCalister, K.T. (2003). The relationship between hardiness, supervisor support, group cohesion, and job stress as predictors of job satisfaction. *American Journal of Health Promotion*, 17(6),

pp.383-289.

Sheldon, M.E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), pp.143-150.

Schmitt, N., Oswald, F.L., Friede, A., Imus, A., & Merritt, S. (2008). Perceived fit with an academic environment: attitudinal and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 72, pp.317-335.

Wyk, R.V. (2014). Nelson Mandela's defence: A psychological capital documentary analysis. *South African Journal of Science*, 10(11-12), pp.1-7.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), pp.418-428.



# 世界各主要國家大學教授升等制度改革方向之研究

林政逸

國立臺中教育大學高等教育經營管理碩士學位學程副教授

dodo9193@mail.ntcu.edu.tw

## 摘要

世界各主要國家近年來皆致力於大學教授升等之革新。為了解其他國家大學教授升等革新之方向，本文採用文件分析法，並以德國、日本、中國大陸為例，分析其大學教授升等制度、特色與革新方向如下：

- 一、依據學校不同的自我定位，著重不同的升等項目。
- 二、依照不同領域及職級的教授，訂定不同的升等標準。
- 三、教授教學成效採取多元資料與多元評鑑者來源。
- 四、重視教授之研究生指導經驗或帶領青年教師經驗。
- 五、重視大學教授的專業發展。

最後，本文提出相關建議，供我國教育行政主管機關、大學以及後續研究之參考。

關鍵詞：大學教授、升等制度、高等教育

# The Study on Innovation of Faculty Promotion System of Worldwide Universities

Jeng-Yi Lin

Associate professor, Master Program of Higher Education Management, NTCU  
dodo9193@mail.ntcu.edu.tw

## Abstract

The purposes of this study were mainly to explore the current innovation of faculty promotion system of three nations. The study adopted documentary analysis to fulfill the study purposes, and took Germany, Japan, and Mainland China for examples. The major findings were as follows:

1. Universities emphasize different promotion items according to self-position.
2. Universities set different promotion standards according to different domains and posts.
3. The measurement of instruction performance of faculty adopts multiple data and evaluations.
4. Universities emphasize faculty should have advisor experiences or guidance experiences of youthful professor.
5. Universities emphasize faculty development.

According to the results, this study ultimately drew up significant conclusions and suggestions for reference to the educational administration agencies, universities authorities and follow-up research.

Keywords: faculty, faculty promotion, higher education

## 壹、前言

我國目前大學教授升等在強調專門著作升等模式下，於高等教育機構服務之教師將所有的時間與精力投入學術研究之中；此一增加學術產出立意雖良善，但是卻也產生一些弊病，如升等著作過於強調學術性研究；教師以研究為重、輕忽教學；由中央訂定一套升等制度，未結合學校特色(倪周華，2013)。

為解決現行升等制度問題，教育部提出教師多元升等制度方案，於「規劃期」時程 102 年 3 月至 7 月，邀集目標學校並擬定相關目標，102 年 8 月時由學校提出計畫，選取 10 所示範學校規劃多元升等制度；「第 1 期」時程 102 年 9 月至 103 年 12 月由各示範學校執行計畫，103 年 6 月繳交實施報告；「第 2 期」時程 103 年 9 月至 104 年 12 月，再度選取 30 所學校；最終目標於 105 年 9 月全面授權自審，達到教學專業自主的精神。在完全授權自審之前，教育部亦規劃三種升等策略，除了傳統以學術研究為主的升等制度之外(助理教授、副教授、教授)，尚有以技術能力為參酌的「技術應用研究教師」(技術應用研究型助理教授、技術應用研究型副教授、技術應用研究型教授)，以及以教學專長升等的「教學研究型教師」(教學研究型教師、教學研究型資深教師、教學研究型教授)。

大學教授升等制度緣起於歐美等先進國家，近年來，歐、美、日等國家陸續針對大學教授升等制度進行改革，例如 2002 年德國大學引進新的學士和碩士學程的制度，同時採用「初級教授制度」(Juniorprofessur)以及教授備選資格審查(Habilitation)；近年來日本為培育年輕學者，跳脫原來的年功序列的師徒制，仿照美國特別引進終身在職(tenure)制度；而中國大陸近年來也針對大學教授升等制度進行革新。瞭解世界各國近年來教授升等制度與革新方向，有助於進行我國大學教授升等制度之變革，基於此，本研究除文獻探討之外，並以文件分析法(document analysis)，蒐集德國、日本、中國大陸高等教育機構教授升等制度之具體作法、指標及辦理情形，此為本研究之主要動機。

## 貳、德國教授升等制度

德國教授升等制度與我國相當不同，主要在於德國實施講座教授制度，以及教授升等制度較為繁複。一般而言，德國教師等級共約七等，分別是教授(Professoren)、大學講師(Hochschuldozenten)、學術助理(Wissenschaftlichen Assistenten)、高級助理(Oberassistenten)、高級工程師(Oberingenieure)及學術或藝術職員(Wissenschaftlicher Mitarbeiter)等，前五種教師等級除授課外，應獲得足夠時間從事學術研究。在教職中僅教授係為終身職外，其餘教師職位皆有一定任職期限，此種制度規劃，一方面可促使教師勤於研究，提高學術能力，另一方面亦可避免教師因任期保障而安於現狀。若教師在年限內(約為三至六年)完成學術論著，即有機會申請更高職位。通常博士學者大多擔任學術助理，並準備撰寫大學正教授升等資格論文，俟升等論文通過後，若無專任正教授職缺，學術助理可晉升為大學講師(陳碧祥，2001)。

德國大學的教授升等制度非常嚴謹，而且遵循學徒制和維持系所發展方向的傳承，因此不允許升等者沒有指導教授，自己發展論文方向或將來背離系所發展的方向，但是在升等教授之後，可以接受其他大學的徵召，轉任該大學的教授職務。這種制度曾經被 OECD 批評為導致德國大學教授年齡過大，是以 2002 年德國大學引進新的學士和碩士學程的制度，同時採用「初級教授制度」(Juniorprofessur 獲得博士學位即成為助理教授)，對高等學校的人事制度進行現代化的改革，而且強烈的提升後進學者在高等學校中的地位。希望使獲得博士學位的教師儘早獨立自主，而且讓德國大學的教授年輕化。但是目前這些年輕的初級教授多被用來從事教學，從事研究的時間比較少(許育典，2008；張源泉，2013)。

升等者升等為教授之前，必須就其研究領域和主題，尋找一位指導教授，因為德國大學實施講座教授制度，通常以任教系所的講座教授為指導教授。教授備選資格審查(Habilitation)是講師成為教授的資格升等審查和正式開課任教資格的認定，通過以後即有教授資格，但是必須看服務系所有何教授等級職缺，教授職位從 C1(助理教授)，C2(副教授)，C3(教授)到 C4(講座教授)，C4(講座教授)為最高等級。

各級教授的任命或聘用尚需經過大學各學院「學術審議委員會」(院級教評會)的審查，其審查資料包括學術專書、研究論文、教學表現、獲得的研究計畫和學術成就評估等等。2000 年德國大學綱要法修正，取消大學教授升等資格的規定，確立青年教授(或譯為初級教授)的職位規範(許育典，2008；張源泉，2013)。

### 參、日本教授升等制度

日本依據 1947 年法律第 26 號學校教育法，大學教師職階有教授、准教授、助教授，其中教授必須配置員額，但准教授與助教授可以不配置；而講師、助手並非法定職級但是可以配置員額。大學教師中可分為大學授課資格者和研究所授課資格者。只能擔任研究所課程教學者稱為可教員；能擔任碩士課程且可指導碩士論文者稱為 M○合教員；能擔任博士課程且可指導博士論文者稱為 D○合教員。M○合教員資格是需 30 件左右的著作論文；D○合教員則需 40 件左右；而可教員則約 15 件左右。

升等流程大致是學院推薦，透過大學運營委員會決定審查日期，然後由昇任教授會決定可以開始審查，經選考委員會舉行資格審查和面試，再由昇任教授會的選定後，經大學教授會決定候補名單，再由總務課進行秉議事務以及人事課進行採用事務後，然後在人事委員會舉行面試，最後由理事會決定正式升等者。教學型大學大都是以教學的業績進行升等，不看研究成果，例如聖學院大學等(阿久戶光晴，2007)。

## 肆、中國大陸教授升等制度

綜觀大陸《中華人民共和國教師法》、《教師資格條例》、《江蘇省高等學校教授資格條件(試行)》，及東北大學、南京師範大學教授資格條件，具備以下特色，可供我國在訂定大學教授升等辦法之參考。

### 一、對高校教師職業道德要求嚴格，訂有延遲申報機制

大陸對於高校教師教育使命感及人品道德相當重視，具體規範於前述各項法規中。另外，如南京師範大學更規範高校教師如有謊報資歷、業績，剽竊他人文章等情事，訂有延遲申報之規定。

### 二、在學歷要求方面，依照不同年齡層教師，訂定不同的學歷要求

大陸對於高校教師升等之學歷要求，依照不同年齡教師，訂有不同優要求。

### 三、依照不同專業，訂定不同基本要求及業務要求

大陸對於教師的教學與科研績效，針對不同類型教師(分為教學科研並重型、教學為主型、科研為主型)，針對教師不同發展導向，訂有不同要求。

### 四、重視高校教師外語能力、電腦能力及繼續教育

大陸高校教師升等申報條件中，有一點特殊情形值得注意，即大陸相當重視高校教師的外語能力及電腦能力，必須接受相關培訓，即參加考試及格。其次，重視高校教師繼續教育方面的要求。

### 五、強調高校教師的研究生指導經驗與帶領青年教師/進修教師經驗

大陸強調碩士班或博士班教師，須有獨立指導研究生之經驗；另外，也強調學科教師，須指導過青年教師或進修教師。

### 六、訂有特殊條件升等方式

大陸針對高校教師訂有破格申報條件及破格評審條件，高校教師任現職期間業績特別突出，在教學、科研工作中取得重大突破，年度考核均在合格(稱職)以上，並至少有一次為優秀，且符合相關條件之一者，可破格申報。

## 伍、結語

由上述各國教授升等制度，可歸納出以下特色。

### 一、依據大學不同的自我定位，著重不同的升等項目

對於教授的升等，考量到不同領域、不同學門的特性，除強調研究成果之外，也可視領域的不同強調教授的教學實務研究、教學創新，教學評鑑的結果，以及學生的學習成效；另一方面，為避免必外界誤解「教學型升等」忽略教授的研究成果，對於研究成果也必須強調，惟此處所稱之「研究」，可採取較廣之定義，舉凡應用性之研究，或與改進教學有關的活動事項，均得列入研究成果。

### 二、依照不同領域及職級的教授，訂定不同的升等標準

惟考量到不同學術領域的不同性質，未來也應訂定不同升等條件與評分項目，此項規定符應大學應朝多元方向發展之趨勢，避免一窩蜂偏重研究之偏頗現象。

### 三、教授教學成效採取多元資料與多元評鑑者來源

因教授教學成效並不容易評鑑，因此，參照日本之辦法，教授升等之教學成效，宜採取多元資料及多元評鑑者來源。在多元資料方面，可包含教授歷年所授各科之科目名稱、授課大綱、閱讀書目、指定作業及考題，以及教學檔案等，或是研發出之教具、教學媒體、教學模式等等；另外，申請人如在教學上有特殊創意或曾獲特殊獎勵，應給予適當之認可。其次，在多元評鑑者部分，教學成效可以申請升等教授數年內所教各科目的學生意見反應為主要參考指標，輔以同儕評鑑的成績，或是舉行教學觀摩的成果等等。

### 四、重視教授之研究生指導經驗或帶領青年教師經驗

德國與大陸的這些制度設計，可供我國研訂大學教授升等制度之參考，透過師徒制的精神，可讓教學、研究、服務、學生輔導、產學合作等經驗有效的進行傳承。

### 五、重視大學教授的專業發展

由文獻分析可知，英國大學教授在大學的教職期間，仍需不斷的參加個人能力發展的研修(staff development)認證活動；在大陸，更是重視高校教授的繼續教育。我國現行大學教授升等條件，對於升等教師之外語、電腦能力或在職進修，通常無相關規定與要求，未來可參照英國或大陸之作法，研議訂定相關規定。

## 參考文獻

### 中文部分

倪周華(2013)。〈推動教師多元升等制度示範學校暨全面授權自審方案〉。101學年度全國公私立大學校院教務主管聯席會議。取自：  
<http://amaaa.nsysu.edu.tw/ezfiles/258/1258/img/1547/200341783.pdf>

許育典(2008)。德國新大學法下的教授升等制度改革。載於城仲模教授古稀祝壽論文集編委會，《二十一世紀公法學的新課題-城仲模教授七秩誕辰祝壽論文集-上冊》(pp.105-131)。臺北市：新學林。

陳碧祥(2001)。我國大學教師升等制度與教師專業成長及學校發展定位關係之探究。《國立臺北師範學院學報》，14，pp.163-208。

張源泉(2013)。現代康德能無憾否？-德國大學教師之人事改革評析。《教育研究集刊》，59(2)，pp.49-87。

### 日文部分

阿久戶光晴(2007)。《平成十九年聖学院大学自己点検評価報告書》，第5章教員組織。pp.204-205。

# 國立臺中教育大學高等教育經營管理碩士學位學程

## 「高等教育研究紀要」徵稿啟事

國立臺中教育大學高等教育經營管理碩士學位學程發行之「高等教育研究紀要」期刊，本刊為學術性刊物，供各界發表研究成果與學術論著，全年徵稿，採隨到隨審、雙向匿名審查制度，歡迎賜稿。

一、本刊以論述與高等教育相關之原創性、評論性學術論著及研究成果之徵集與交流，歡迎現任（或曾任）各大學校院或學術研究機構之教師、專任研究人員及博士班研究生投稿。

二、本刊物每年出版一卷兩期，出刊時間為每年一月底及七月底。

三、來稿格式：

(一) 來稿請依「論文撰寫體例」撰寫，附註及參考書目請以 APA 格式第六版撰寫；若不符合此項規定者，本刊得退稿。

(二) 內文請用橫式繕打，以不超過 20,000 字、20 頁以內(含中英文摘要、參考文獻及附錄)，全文請勿出現任何個人資料。

(三) 稿件順序：首頁、中英文篇名、中英文摘要、中英文關鍵詞、正文(註解請採當頁註方式)、參考文獻與附錄。中文摘要請勿超過 350 字，英文摘要請勿超過 300 字，並請列出中英文關鍵字各三個。

(四) 作者請於投稿者基本資料表填寫真實姓名、最高學歷、服務單位及現任職銜。作者如為兩人以上，均需填寫投稿者基本資料表(並請註明作者序)。

(五) 電子檔請用 Word 製作，中文字形 12 號新細明體，1.5 倍行高，邊界為 2.5 公分，標點符號與空白字請用全形字，內文請勿使用任何指令(包括排版系統指令)。

四、文責版權：來稿文責自負，經審查通過後始予以刊登，未採用者，不退回稿件。

五、收件方式：請於截稿日期前，將稿件一式三份、投稿者基本資料表及著作財產權授權同意書，以掛號郵寄至「40306 臺中市西區民生路 140 號國立臺中教育大學高等教育經營管理碩士學位學程」，並將電子檔案寄至本刊專用信箱：hd@mail.ntcu.edu.tw。

六、本刊之審稿辦法、投稿者基本資料表等相關表格，請至 <http://he.ntcu.edu.tw/> 下載。

七、通知與聯絡：收到稿件後將以 e-mail 方式通知作者，錄取與否皆以電子郵件通知。聯絡方式：以本刊專用信箱進行聯繫或洽電話 04-22183289，謝謝。

# 國立臺中教育大學高等教育經營管理碩士學位學程 「高等教育研究紀要」編輯委員會審查要點

103年1月24日第1次編輯委員會會議通過

- 一、國立臺中教育大學高等教育經營管理碩士學位學程（以下簡稱本學程）為辦理「高等教育研究紀要期刊」（以下簡稱本刊）編輯審查工作，特設置「高等教育研究紀要」審查要點。
- 二、初審：
  - （一）執行編輯就來稿作初步篩選，確認是否填妥投稿者基本資料表，投稿文章是否符合徵稿辦法所公告之要求。
  - （二）不符合本刊性質、形式要件、嚴謹程度者，由本刊討論確定後，逕予退稿。
- 三、複審：
  - （一）經初審通過之文章，由編輯委員會或總編輯推薦學者專家以匿名方式審查，有關本刊審查流程如後所示。
  - （二）審查意見分為三類：(1)推薦刊登；(2)修改後刊登；(3)不推薦刊登。
- 四、編輯委員或總編輯參酌審查委員之審查意見、內外稿件刊登比例及刊登篇數後，決定是否採用刊登。
- 五、凡審查意見為「不推薦刊登」者，由總編輯進行確認後，逕予退稿。
- 六、經考慮接受刊登之文稿，作者須於期限內根據審查委員意見修改完畢並回覆本刊，否則恕難如期刊登。
- 七、本刊編輯委員會委員、執行編輯及其相關作業人員對於作者與審查者資料負保密之責，文稿審查以匿名為原則。
- 八、編輯委員或執行編輯如有投稿本刊，不得出席參與所投文稿之任何討論，不得經手處理或保管與個人文稿相關之任何資料，其職務代理人由總編輯指定。
- 九、投稿者撤稿之要求，需以正式書面文件提出，以掛號郵寄的方式寄予本刊，待本刊確認後回覆，始得生效。
- 十、本辦法經編輯委員會通過後實施，修正時亦同。

國立臺中教育大學高等教育經營管理碩士學位學程  
「高等教育研究紀要」投稿者基本資料表

投稿日期 Date of Submission	年 月 日	
字數 Word Count	稿件全文(含中英文摘要、正文、參考書目、附錄、圖表等) 共_____字	
投稿題目 Topic	中文：	
	English：	
作者資料 Author Information	姓名 Name	服務單位及職稱 Affiliation & Position
第一作者 First Author	中文：	中文：
	English：	English：
	作者簡介（目前在學者請註明就讀學校中英文校名、科系及學歷）	
第二作者 First Author	中文：	中文：
	English：	English：
	作者簡介（目前在學者請註明就讀學校中英文校名、科系及學歷）	
第三作者 First Author	中文：	中文：
	English：	English：
	作者簡介（目前在學者請註明就讀學校中英文校名、科系及學歷）	
通訊作者 Correspondence Author	中文：	中文：
	English：	English：
	作者簡介（目前在學者請註明就讀學校中英文校名、科系及學歷）	
通訊作者聯絡方式 Contact Information of Correspondence Author	(O) TEL： (H) TEL：	
	行動電話(cellular)：	
	(O) Address：	
E-mail：		
<p>本文之所有作者皆已詳閱貴刊之徵稿與審稿辦法，茲保證以上所填資料無誤，且本文未同時一稿多投、違反學術倫理、或侵犯他人著作權，如有違反，責任由作者自負。</p> <p>I guarantee that the information I provide above is correct, that any part of the paper has not been published or being reviewed elsewhere, and that I did not violate academic ethics. The author alone is responsible for legal responsibilities.</p> <p style="text-align: center;">作者簽名_____</p> <p style="text-align: right;">（第一作者與通訊作者 皆須具名於本張資料表）</p>		

國立臺中教育大學高等教育經營管理碩士學位學程  
「高等教育研究紀要」著作財產權授權同意書

本人茲以\_\_\_\_\_

為題之著作投稿於【高等教育研究紀要】，並同意出版單位「國立臺中教育大學高等教育經營管理碩士學位學程高等教育研究紀要編輯委員會」作下述約定：

- 一、作者同意無償授權出版單位以期刊、論文集、光碟、數位典藏及上載網路等各種不同形式，不限地域、時間、次數及內容利用本著作之權利，且得將本著作以建構於網際網路方式，提供讀者基於個人非營利性質之檢索、瀏覽、下載及列印。
- 二、出版單位再版或以其他型式出版本文時，作者願意無償協助修改初版中之錯誤。
- 三、作者保證本著作為其所自行創作，絕未侵害第三者之智慧財產權；本同意書簽署代表人已通知其他共同著作人，並經各共同著作人全體同意授權代為簽署同意書。
- 四、本同意書為非專屬授權，作者簽約對授權著作仍擁有著作權。

此致

高等教育研究紀要編輯委員會

立授權書人（作者）：\_\_\_\_\_（簽章）

身分證字號：\_\_\_\_\_

戶籍地址：\_\_\_\_\_

連絡電話：\_\_\_\_\_

E-mail：\_\_\_\_\_

中 華 民 國 年 月 日

**發行人**

國立臺中教育大學

**出版單位**

國立臺中教育大學高等教育經營管理碩士學位學程

**總編輯**

許天維

國立臺中教育大學高等教育經營管理碩士學位學程教授兼主任

**編輯委員**

翁福元

國立暨南國際大學教育政策與行政學系教授

陳盛賢

國立臺中教育大學通識教育中心助理教授

楊銀興

國立臺中教育大學教育學系副教授

楊武勳

國立暨南國際大學國際文教與比較教育學系教授

**執行編輯**

李家宗

國立臺中教育大學高等教育經營管理碩士學位學程副教授

林政逸

國立臺中教育大學高等教育經營管理碩士學位學程副教授

**英文編輯顧問**

王柏婷

逢甲大學外語教學中心助理教授

成宇光

國立臺中教育大學英語學系副教授

**助理編輯**

林鈺琄

國立臺中教育大學高等教育經營管理碩士學位學程助理

展售處：40306 臺中市西區民生路 140 號

Address：No.140, Minsheng Rd., West Dist., Taichung City 403, Taiwan  
(R.O.C.)

Website：http://he.ntcu.edu.tw/

E-mail：hd@mail.ntcu.edu.tw

定價：150 元整

**Publisher**

National Taichung University of Education

**Name of Issuing Body**

National Taichung University of Education,  
Master Program of Higher Education Management

**Editor-in-Chief**

Tian-Wei Hsu

Professor and Director, Master Program of Higher  
Education Management, NTCU

**Edit Steering Committee**

Fu-Yuan Weng

Professor, Department of Educational Policy and  
Administration, NCNU

Sheng-Hsien Chen

Assistant Professor, Center of General Education,  
NTCU

Yin-Hsing Yang

Associate Professor, Department of Education, NTCU

Wu-Hsun Yang

Professor, Department of International and  
Comparative Education, NCNU

**Executive Editors**

Chia-Tsung Lee

Assistant Professor, Master Program of Higher  
Education Management, NTCU

Cheng-Yi Lin

Assistant Professor, Master Program of Higher  
Education Management, NTCU

**English Editor**

Bor-Tyng Wang

Assistant Professor, Foreign Language Center, FCU

Yu-Kuang Cheng

Assistant Professor, Department of English, NTCU

**Assistants**

Yu-Li Lin

Assistant, Master Program of Higher Education  
Management, NTCU

電話：04-22183289

TEL：+886-4-22183289

GPN：2010300175

ISSN：23137193

版權所有·翻印必究