



100 年度行政人員海外標竿學習

中國大陸

清華大學、南京大學、復旦大學、浙江大學

100 年 8 月 7 日-14 日

目錄

前言	1
第一章 中國大陸教育制度與環境.....	2
壹、 中國學制的沿革	2
貳、 中國的教育環境	6
第二章 參訪學校介紹	14
壹、 清華大學	15
貳、 南京大學	19
參、 復旦大學	21
肆、 浙江大學	23
第三章 各校業務經驗交流	25
壹、 大學行政制度與運作	26
貳、 人事聘任、獎勵、訓練及考核	38
參、 國際合作交流及企業產學合作交流	50
肆、 大學招生制度與生活輔導	54
第四章 回饋與建議	67
壹、 大學行政制度與運作	67
貳、 人事聘任、獎勵、訓練及考核	70
參、 國際交流合作及企業產學合作交流	72
肆、 大學招生方式與生活輔導	73
第五章 參訪人員心得分享	78
第六章 結語	101
附錄	102
壹、 參訪人員名單及各單位擬提參訪項目表	102
貳、 參訪照片	103

前言

標竿學習（Benchmark）原意為「固定對象的標記，諸如用石柱來說明高出海平面之高度，作為調查中的參考點」，有基準之意，其構想是尋找學習的對象，以他們既有成就為基準，透過合法管道學習，以「見賢思齊」的手段，達到改善自己經營體質之目的。

本校建校百年發展願景，是要建構為「人才薈萃的學術殿堂、博雅專業的人才搖籃、前瞻創新的科技重鎮、及社會進步的推動基地」，並以成為華人地區首學、邁向世界頂尖大學為目標。據此，行政人員也積極思考自己在清大邁向頂尖過程的重要角色。

在大學校園中，教師積極參與國際學術社群，追求學術的精進及創新；而在國際化浪潮及教育主管機關的推波助瀾下，各校積極招收外國學生來台就學，國內學生也積極參與短期出國留學（交換學生）、攻讀跨國雙學位、與國外學生聯合辦理課外活動等，建國百年之際更突破限制，首開招收陸生來台就讀政策。身為大學行政運作基石的行政人員，若沒有更高的視野及思維，不僅無法跟進國際及國內教育政策的變化，對於大學追求頂尖的過程，也無法有所貢獻。

透過參訪及交流的進行，能讓行政人員汲取他人所長，借鏡他人的經驗，改善自身的工作思維及流程，更進而創新見地，不只是個人成長，也能促使組織行政效能再造。近年來，中國大陸不論是軟、硬體都快速發展，是世界各國集中焦點的一個重要區域，中國大陸多所高校在國際學術評比上有著不錯的成績，國際化及交流合作有其影響力。

本次參訪的四所大學，都是 C9 大學聯盟及國家級「211 工程」的學校，挾國家豐沛的資源支持，近年來有長足的進步。雖然台灣與大陸地區有很多制度是不一樣，但是他山之石可以攻錯，藉交流分享的過程中，學習寶貴的經驗，進而改進自己的思維點，獲得很大的成長。

八天的參訪，十八位參與的行政同仁就業務上的觀察，從大學行政制度與運作、人事聘任、獎勵、訓練及考核、國際及企業產學合作交流及大學招生制度與生活輔導幾個面向提出改進建議，希望能由點、線、面開始，作為本校行政效率提昇的起點。

第一章 中國大陸教育制度與環境

壹、中國學制的沿革

自 1949 年中共政權成立後，至今五十餘年，中國的教育受政治、經濟的影響而有過多次變動，大略可分為七大時間，茲簡略說明如下：

一、沿用階段（1949 年~1951 年）

1949 年中共政權成立之初，沿用國民政府原實施之「6、3、3、4」制。即：

- （一）小學 6 年，分初小 4 年、高小 2 年，義務教育年限為 4 年。
- （二）中學 6 年，分初高兩級，各 3 年。
- （三）大學基本為 4 年。
- （四）專科學校或專修科為 2 或 3 年。
- （五）研究所年限不定。

二、俄化階段（1952~1957 年）

- （一）幼兒教育：幼兒園收 3 至 7 足歲兒童。
- （二）初等教育：小學 5 年，採一貫制。另設有青年和成人初等學校。
- （三）中等教育：中學 6 年，分初高兩級，各 3 年。另設有工農速成中學，為 3~4 年；業餘中學分初高兩級，各為 3~4 年；中等專業學校，其中技術學校為 2~4 年，師範學校為 3 年，醫藥及其他中專比照技術學校。
- （四）高等教育：大學及專門學院為 3~5 年，專科學校為 2~3 年，專修科為 1~2 年。研究部為 2 年。

除上述四大類外，另有各級政治學校或政治訓練班。

三、大躍進階段（1958~1960 年）

1958 年開始大陸實施的「大躍進」政策對教育有許多指示，但卻沒有從試驗著手，而是一轟而起，「遍地開花」。各種學制紛紛出籠，中國教育制度在此時陷入混亂狀態。

四、調整階段（1961~1965 年）

鑒於大躍進的失敗，進行學制調整，並規劃未來學制為「小學五年一貫制、初中四年、高中兩年」，然而該方案未能實施。

五、文革階段（1966~1976 年）

毛澤東為了私自利益掀起一連串文化破壞行動，繼而林彪、江青兩大集團利用此時機會，形成「十年動亂」。對教育影響為大致四點：

- （一）教育部發布「中小學招生考試放假等問題通知」，小學全體學生教職員工停放暑假，參加文化大革命。
- （二）1966 年紅衛兵大串聯，全國停課，學習毛語錄。
- （三）1968 年，全國學校廢除校長制，學校交由貧下中農管理委員會管理。
- （四）任意縮短學制、改變教材，使中小學質量達到中共創立政權以來最低點。

簡言之，在這個時期中國大陸的學制普遍縮短，小學改為四至五年，中學為四至五年，大學為兩至三年。然高校及研究生部停止招生，中等教育結構亦改為單一化。

六、四化階段（1977~1984 年）

- （一）1978 年學制恢復為 10 年制，小學 5 年，中學 5 年（初中 3 年，高中 2 年），並逐步改為 12 年制。另開始進行「5、4、3 制」的實驗。
- （二）至於中專學制，初中畢業者為 4 年，高中畢業者為 1~2 年。
- （三）大學及專門學院本科一般為 4 年，專科 3 年。
- （四）研究生為 2~4 年。
- （五）另外除高校外，科研機構亦可培養研究生。

七、現行學制（1985 年以後）

- （一）根據中共 1985 年 5 月 27 日公佈《中共中央關於教育體制改革的決定》的內容，主要分為五大部分：
 - 1. 教育體制改革的根本目的是提高民族素質，多出人才，出好人才。
 - 2. 把發展基礎教育的責任交給地方，有步驟實行九年義務教育。
 - 3. 調中等教育的結構，大力發展職業技術教育。
 - 4. 改革高等學校的招生計畫和畢業分配制度，擴大高等學校的辦學自主權。
 - 5. 加強領導調動各方面積極因素，保證教育體制改革的順利。

(二) 大陸強調「兩條腿走路」的辦學方式，其意義有二：

1. 普通教育體制和成人教育體制並重。
2. 公辦和民辦共同辦學的多元型態。

(三) 基本學制內容：

1. 初等教育

由普通小學和成人初等學校提供。普通小學招收 6~7 歲兒童入學，一般為 6 年制，但有部分農村為 5 年制。另外，在 3~6 歲則另有幼稚園或小學附設的幼兒班提供學前教育。至於成人初等學校目的是為了掃盲，主要學習語文和算術。

2. 中等教育

由普通中學提供，分初中(3 年)、高中(2~3 年)二個階段：

1986 年頒布《中華人民共和國義務教育法》後，開始實施 9 年制義務教育(小學 6 年、初中 3 年)，但因考量各地區條件不同，採分區階段性實施，至 2003 年時，約有 92%地區已實施 9 年制義務教育^{註 1}。

學生自初中畢業後，需參加初級中學升學考試，原則上分省或縣、市地區統一試卷，考科分數比重也不盡然相同。學生除進入普通中學(3 年)完成高中課程外，還可以進入辦理職業教育的中等專門學校(4 年)或技術勞動者學校(一般為 3 年)、職業中學(2~3 年)、成人業餘中等學校(2~3 年)完成中等教育階段。

高中畢業後，學生可參加一年舉辦一次的全國普通高等學校招生入學考試(簡稱「高考」)進入高等學校。以往跟台灣大學聯考相同是在 7 月份舉行，自 2003 年開始改在 6 月初，通常是 6 月 7 日至 6 月 8 日。2007 年起基礎教育實施新課程改革，與台灣大學聯考不同的是，大陸高考由省級教育考試機構命題，而非全國統一，除了跨省市考試會有「分數屏障」^{註 2}外，考試採計科目、成績計算、志願填報方式皆有所不同，本次參訪四校所在之省區，其高考採計科目方式參見表 1-1。

表 1-1 四校所在省區之高考成績採計方式及志願填報模式

學校	清華大學	南京大學	復旦大學	浙江大學
所在省區	北京市	江蘇省	上海市	浙江省
採計科目 方式	3 ^{註3} +X	3+學業水平測 試+綜合素質 測評	3+1	3+X+1
滿分數	750	480	600	810
填報志願 模式	高考前填志願	考後有分數再 填志願	高考前填志願	考後有分數再 填志願

（說明：這個表只是以四校所在的省區，來表達各省區的採計科目、滿分數跟填報志願都不儘相同。而非指四校各自的採計科目數）

3. 高等教育

分為專科教育（2~3 年）、本科教育（4~5 年）及研究生教育（碩士 2~3 年、博士 3~4 年）。工程、醫學等專業可為 5 年甚至更長。

「本科學校」等同於大學，地位比專科學校高，學生畢業後可獲得「本科畢業證書」和「學士學位證書」^{註4}。如果要再深造，可參加「全國研究生入學考試」，考生只能填一個志願、一個專業、一個研究方向，考試分為初試、複試二個階段，初試採筆試，科目為政治理論（100 分）、英語（100 分）、數學（分級，150 分）、專業課程（依考生志願而定，150 分）。部分理科、法學專業可不考數學，但專業課程改為二門。複試階段則由考生接受所報考的研究方向的導師進行面試，通過後才可註冊入學攻讀碩士，如碩士畢業後要再攻讀博士，需要再報考院校的博士班入學考試（非全國統一考試）。另也有部分學校提供「直博」（在台灣稱為「學逕博」由學士逕讀博士班），即本科畢業後，只需要 5 年時間攻讀博士學校，但若中途輟學或未達到博士畢業要求，則沒有博士學位證書或碩士學位證書。

只設專科的稱為「專科學校」。又近年逐漸設置專科職業教育的職業技術學院（包括原有的短期職業大學）。培養研究所階段學生的課程及機關則設在大學、中國科學院及中國社會科學院等之研究所。

高等教育除由普通高等學校提供外，也有 900 多所提供學校課程的成人高等教育學校。如廣播電視大學、由大學舉辦的函授大學和夜間大學、或獨立函授學院，此外還可通過高等教育自學考試獲取高等學歷。中國大陸學制參見圖 1-1。

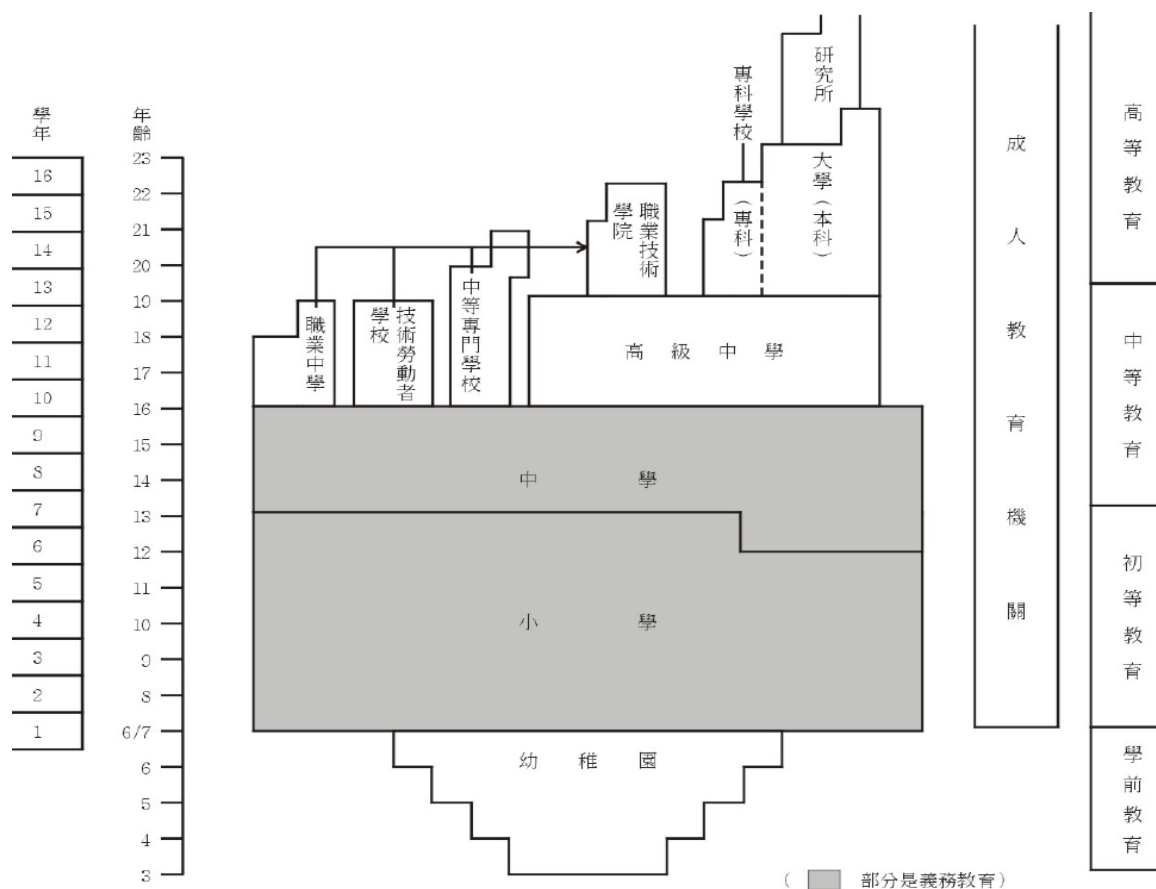


圖 1-1 中國大陸學制圖

資料來源：中華民國教育部統計處，教育統計指標之國際比較（2011 年版），附 4-4

貳、中國的教育環境

一、教育政策與目標

中國教育因深受政治影響，除學制不斷變動外，政策與目標也不斷修正。依《國家中長期教育改革和發展規劃綱要（2010-2020 年）》之內容，大抵不出「以中國社會主義為思想指導，發展教育」、「全面貫徹黨的教育方針」，期能實現更高水準的普及教育、形成全民的公平教育，期能形成學習型社會，進入人力資源強國行列。

近年來中國對教育政策的開放改革，表現出來的重大發展包括：

- （一）普及九年義務教育的工作持續實施。
- （二）辦學形式的轉變：過去採自主辦學的高等教育，已有部分採行中央部門與地方政府共建共管、合併、或轉由地方管理，或由大型企業和科研機構參與辦學等。

- (三) 占中國人口 9% 的 55 個少數民族教育較過往發展迅速。
- (四) 逐漸重視學前教育與特殊教育。
- (五) 教育的國際合作與交流不斷擴大：1992~1996 年，中國向 103 個國家和地區派出 98,000 名各類留學人員，自全面實行公費出國留學制度改革後，每年公派留學歸國人數已超過當年派出數。另接收 152 個國家，計 1,370,000 人至中國留學。
- (六) 加強師範教育和增加教師人數。
- (七) 為使教育經費能逐年擴增，採取多管道籌措教育經費，例如：徵收教育稅費、發展校辦產業，以及鼓勵社會捐資和設立教育基金等。

二、中國高等教育重要工程

針對高等教育部分，中國政府為推進高等教育發展，加快國家經濟建設，以增強綜合國力和國際競爭能力，於 1995 年提出「211 工程」，目的在於將中國的高校系統化。

1998 年 5 月 4 日，江澤民在慶祝北京大學建校一百周年大會上提出：「為了實現現代化，我國要有若干所具有世界先進水準的一流大學。」中國教育部決定在實施《面向 21 世紀教育振興行動計劃》中，重點支援國內部分高校創建世界一流大學和高水準大學，並以江澤民在北京大學 100 周年校慶的講話時間（1998 年 5 月）命名為「985 工程」。

最初，有 9 所大學被選定以「世界一流大學」為目標，這就是後來的「九校聯盟」（簡稱 C-9）。此三項為近年來中國高等教育之重要工程，茲分別簡述如下：

(一) 國家級「211 工程」

從字面上解釋即為「面向 21 世紀，重點建設 100 所高等學校和重點學校的工程」，其內容包括學校整體條件、重點學科和高等教育公共服務體系建設三大部分。所需資金採國家、部門、地方和高等學校共同籌集，自 1995 年起實施。隨著工程的實施，許多過去被國家其他部門管轄的高等院校被納入教育部的管轄，許多高校被合併，從全中國各地挑選出約 100 個高等學校被設立為重點高校，這些學校在資金中獲得優先對待。

目前「211 工程」有「國家級」和「省級」的區分。部分學校只進入了所在省的省級「211 工程」建設名單。截止 2009 年 1 月 5 日，國家級「211 工程」名單共有各類高校 112 所，其中普通院校 109 所，軍事院校 3 所（參見表 1-2）。

表 1-2 211 工程核定學校名單

學 校			
北京大學	中國人民大學	清華大學	北方交通大學
北京工業大學	北京航空航太大學	北京理工大學	北京科技大學
北京化工大學	北京郵電大學	中國農業大學	北京林業大學
北京醫科大學	北京中醫藥大學	北京師範大學	北京外國語大學
對外經濟貿易大學	中央民族大學	中央音樂學院	南開大學
天津大學	天津醫科大學	河北工業大學	太原理工大學
內蒙古大學	遼寧大學	大連理工大學	東北大學
大連海事大學	吉林大學	延邊大學	吉林工業大學
東北師範大學	哈爾濱工業大學	哈爾濱工程大學	東北農業大學
復旦大學	同濟大學	上海交通大學	華東理工大學
東華大學	上海醫科大學	華東師範大學	上海外國語大學
上海財經大學	南京大學	蘇州大學	東南大學
南京航空航太大學	南京理工大學	中國礦業大學	河海大學
無錫輕工大學	南京農業大學	中國藥科大學	南京師範大學
浙江大學	安徽大學	中國科學技術大學	廈門大學
福州大學	南昌大學	山東大學	青島海洋大學
石油大學	山東工業大學	鄭州大學	武漢大學
華中理工大學	中國地質大學	武漢水利電力大學	武漢工業大學
武漢測繪科技大學	湖南大學	中南工業大學	湖南師範大學

學 校			
中山大學	暨南大學	華南理工大學	華南師範大學
廣西大學	四川大學	重慶大學	西南交通大學
電子科技大學	四川農業大學	華西醫科大學	西南財經大學
雲南大學	西北大學	西安交通大學	西北工業大學
西安電子科技大學	西安公路交通大學	蘭州大學	新疆大學
第二軍醫大學	第四軍醫大學	國防科學技術大學	上海大學
上海第二醫科大學			

(二) 「985 工程」

以江澤民在北京大學 100 周年校慶的講話時間(1998 年 5 月)命名，旨在建設若干所世界一流大學和一批國際知名的高水準研究型大學。最初，有 9 所大學被選定（亦是就是後來的「九校聯盟」），以「世界一流大學」為目標，每年舉行 9 校校長會議暨「一流大學建設系列研討會」；隨後，985 工程^{註 5}擴大，先後選定其餘的 30 所大學以建設「國際知名大學」為目標（如表 1-3）。

2011 年 3 月 7 日，教育部部長袁貴仁在列席全國政協十一屆四次會議教育界別聯組會時表示，「985」、「211」已經關上大門，不會再有新的學校加入這個行列。

表 1-3 985 工程核定學校名單

地區	省市	重點學校
華北	北京市	北京大學、清華大學、中國人民大學、北京理工大學 工信部、北京航太大學工信部、北京師範大學、中國 農業大學、中央民族大學 ^{國家民委}
	天津市	南開大學、天津大學
東北	遼寧省	東北大學、大連理工大學
	吉林省	吉林大學
	黑龍江省	哈爾濱工業大學工信部
華東	上海市	復旦大學、上海交通大學、同濟大學、華東師範大學
	江蘇省	南京大學、東南大學

地區	省市	重點學校
	浙江省	浙江大學
中南	湖北省	武漢大學、華科技大學
	湖南省	湖南大學、中南大學、國防科學技術大學 ^{中央員警}
	廣東省	中山大學、華南理工大學
西南	重慶市	重慶大學
	四川省	四川大學、電子科技大學
西北	陝西省	西安交通大學、西北工業大學 ^{工信部} 、西北農林科技大學
	甘肅省	蘭州大學

(三) 「九校聯盟」(C-9)

9 所大學包含（按首字拼音排序）北京大學、復旦大學、哈爾濱工業大學、南京大學、清華大學、上海交通大學、西安交通大學、浙江大學、中國科學技術大學。

2009 年 10 月 9 日至 10 日，在西安交通大學舉行第七屆一流大學建設系列研討會。會議上，來自首批 985 高校的 9 所大學校長（或黨委書記、副校長），經過討論，決定學習美國常春藤聯盟和澳洲八大名校（Go8）模式，成立學術聯盟-「九校聯盟」，旨在互相借鑒對方的優勢學科，共同發展，會上簽訂了《一流大學人才培養合作與交流協議書》。協議書內容主要包括：

1. 互換本科生和研究生培養，9 校的學生可以到對方校園選課、訪問研究、互相承認所修學分。
2. 舉辦暑期學校（C9-Summer School），依各自優勢學科舉辦講座，並與美國常春藤聯盟、澳洲八大名校聯盟緊密合作，以擴大 C-9 的國際影響力。
3. 共同展開教材、教學、教改研究。
4. 青年教師增強交流。
5. 成立 C-9 聯盟網站，博士學位論文互評等內容。

在 9 所大學中，南京大學（前身國立中央大學）、北京大學、清華大學（前身國立清華大學）、浙江大學（前身國立浙江大學）和交通大學（前身國立交通大學）都是中華民國在大陸時期的一流名校，而交通大學以工科著稱。現在北京大學和清華大學的聲譽尤其高，相當於代替了原來最有聲望的國立中央大學。南京大學和浙江大學在經過衰

落之後重新崛起。上海交通大學和西安交通大學都出自原位於上海的國立交通大學。復旦大學和哈爾濱工業大學是中華人民共和國成立以後崛起的一流大學。中國科學技術大學是由中國科學院創辦的高精尖大學。近年來，這九所大學獲得的政府資助在全國所有大學中位居最前列。

三、 教育行政管理體系

(一) 中央教育行政組織

從 1949 年到 1998 年，大陸中央教育行政機構經過了 8 次大調整，機構內部的設置也不斷變化，其教育最高主管機關—「教育部」，在 1985 年至 1998 年間稱為「中華人民共和國國家教育委員會」後又改回「教育部」，和一般行政管理部門不同的是，中國的「教育部」既是行政管理機構，也是國立院校的經營者。除代管「國務院學位委員會辦公室」及「中國聯合國教科文組織全國委員會」外，其下又可分為「內設機構」(分 22 個局、司)、「直屬機構」(包含中國廣播電視大學、中國教育電視台、人民教育出版社、教育部考試中心……共 35 個)及「直屬高等學校」(包含北大、清大在內，共 75 所)。

(二) 地方教育行政組織

從學校教育的層級來說，村辦小學，鄉辦中心小學和初中，縣辦高中，地區(市/省)辦專科學校、大學和中等專門學校，中央辦大學。

中央與地方教育行政組織體系如圖 1-2 表示：

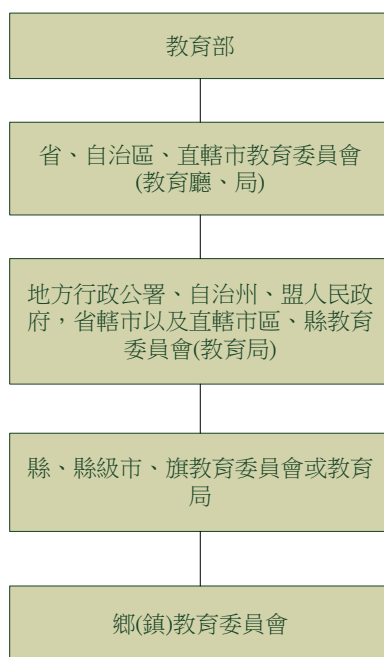


圖 1-2 中國的教育行政組織簡圖

四、 中國對港澳台地區招生方式與現況

受限於台灣相關規定，大陸學校並無法在台招生或委託代辦，目前港澳台地區學生入學中國高等學校，主要是依 1999 年 4 月 2 日所發布的「關於普通高等學校招收和培養香港特別行政區、澳門地區及台灣省學生的暫行規定」，其招生管道包括：

（一）參與聯招考試

例如教育部為本地人辦理的高考、或針對港澳台地區辦理的研究生招生考試。（暫行規定第八條）

（二）參與各校單招

如經中國教育部批准之學校，可單獨或聯合舉辦對港澳台地區學生之招生工作。（暫行規定第九條）原共計開放福建省 8 所高等學校（如福建師範大學、廈門大學、福州大學……），但自 2011 年起停辦，改採用 2011 年港澳台僑聯考成績酌情錄取。

（三）預科學習

如參加前述經教育部批准或教育部組織的招生考試而未被錄取，但考試分數接近錄取標準的學生，可申請就讀預科班，學習一年後，經學校考核合格，並報所在地省級教育行政部門批准者，可轉為本科生。（暫行規定第十條）

（四）試讀

已獲得大專以上（含大專）學歷或正在中國以外的大學就讀本科專業的港澳台學生，可申請插班就讀與原所學專業相同或相近的本科課程，經省級教育行政部門批准，試讀一年。試讀期滿，經所在試讀學校考核合格、並報所在地省級教育行政部門批准，可轉為正式本科生，並升入高一年級就讀。

（五）持外國護照入學

持有中國外交部所承認之外國護照，可以外籍生或華僑的身分，直接向各校國際學生交流處報名，各校制定不同入學方式；原則為漢語檢定考及入學學科測驗。

（六）以台灣學測成績申請

為方便台灣高中畢業生來大陸接受高等教育，自 2010 年起大陸高等學校可依據台灣的學測成績招收台灣高中畢業生。

備註：

1. 此「義務教育」在 2007 年以後才提供免費教育，且跟台灣具強制入學性質的「義務教育」不同。
2. 指在直轄市的大學在收取該地學生的分數要比外地學生低的現象。
3. 「3」是指語文、數學、外語；「X」則是由考生從文科綜合、理科綜合中選擇一個考試科目；「1」是指基本能力測試或選考科目。
4. 台灣則是二者合為一張。
5. 目前共 39 所高校列入 985 工程，除註明外，均為教育部直屬院校。台灣教育部採認大陸地區高等學校名冊，即是以「985 工程」的 39 所大學為主（除國防科技大學），再外加北京體育大學、中央音樂學院、中央美術學院三校共 41 所。

與大陸「985 工程」相較，台灣的「發展國際一流大學及頂尖研究中心計畫」（一般通稱為「5 年 500 億」）頗為類似。

發展國際一流大學及頂尖研究中心計畫，由教育部分 5 年撥款新臺幣 500 億元，用以補助重點大學成為世界一流學府、研究中心。第一期為 2006 年至 2010 年，分二梯次執行（第一梯次補助台、成、清、交、中央、中山、陽明、中興、政大、長庚、元智、台科大、海洋、中原、北醫大、中正、台師大等 17 所大學，第二梯次補助台、成、清、交、中央、中山、陽明、中興、長庚、政大、台科大、海洋、元智、高醫大、中原等 15 所大學）。

自 2011 年起至 2015 年止為第二期，並改名為「邁向頂尖大學計畫」，共計 12 所大學包括 34 個研究中心獲得補助，各校依獲得補助之規模如表 1-4。

表 1-4 台灣「邁向頂尖大學計畫」各大學獲補助額度列表

校名	臺大	成大	清大	交大	中央	陽明
補助額度	31	16	12	10	7	5
校名	中山	中興	長庚	臺科大	政大	臺師大
補助額度	4	3	2	2	2	2

補助額單位：〈新台幣億元〉

第二章 參訪學校介紹

本次參訪的四所大學，在中國乃至國際上都有其一定的學術聲譽，清華大學歷史悠久，資源豐沛，為大陸一流學府；南京大學素有「天下文樞」美譽，是源遠流長的高等學府，近代又有「科學名世」之譽；具有百年傳統之復旦大學，位於中國上海市，是一所文、理、醫「三足鼎立」、同時覆蓋十大學科門類的綜合性研究型大學；浙江大學是一所具有悠久歷史的全國重點大學，為中國人自己創辦最早的高等學府之一。本校與四校相較，不論是校地、師生數及年度總經費，確實有明顯的差距。(如表 2-1，2-2)

表 2-1 本校與參訪學校概況比較

項目 學校	本校	清華大學	南京大學	復旦大學	浙江大學
成立時間	1956 在台復校	1911	1902	1905	1897
校地（公頃）	105	392	3 校區 （鼓樓、仙林、浦口三）	5 校區 （張江、邯鄲、楓林、護理學院、江灣校區目前正在建設中）	450
教師人數	615	3,036	2,247	2,346	2,965
學生人數	12,362	37,650	22,100	43,699	43,368
年度經費（新台幣）	60 億	345 億	135 億	180 億	225 億

資料時間：2011 年 08 月 21 日

表 2-2 本校與參訪學校 2011 年 QS & THES Ranking 比較

學校 項目	本校	清華大學	南京大學	上海復旦	浙江大學
2011 年 QS Ranking	213	47	186	91	191
2011 年 THES Ranking	201-225	71	271-275	226-250	301-350

資料日期：2011 年 10 月 6 日

壹、清華大學

一、歷史沿革

原稱國立清華大學、清華學校、清華學堂。創建於 1911 年，位於北京市海淀區清華園，最初為清政府利用美國退還的部分庚子賠款所建立留美預備學校「遊美學務處」及附設「肄業館」，自 1925 年始設大學部。

抗日戰爭爆發後，清華與北大、南開南遷長沙，組建國立長沙臨時大學。1938 年再遷昆明，易名國立西南聯合大學。1946 年遷回清華園復校，擁有文、法、理、工、農等 5 個學院。

1952 年，高校院系調整，文、法、理、農、太空等院系外遷，吸納外校工科，轉為多科性工業大學，在土木、水利、計算機、核能等領域貢獻卓越，被譽為「工程師的搖籃」。1978 年後，逐步恢復理科、人文社科、經濟管理類學科。1999 年，原中央工藝美術學院併入。2006 年，與原中國協和醫科大學合作辦學，培養臨床醫學專業學生。

二、行政組織

清華大學行政組織如表 2-3。

表 2-3 清華大學行政組織

黨委辦公室	黨委組織部	黨委宣傳部
黨委統戰部	黨委學生部	黨委研究生工作部
黨委離退休工作部	黨委保衛部	黨委武裝部
黨史研究室	紀委辦公室	工會委員會
共青團委員會		
校長辦公室	教務處	研究生院
科研院	文科建設處	學科規劃與建設辦公室
國際合作與交流處	人事處	學生處
教育培訓管理處	離退休工作處	港澳台辦公室
實驗室與設備處	財務處	監察室
審計室	基建規劃處	房地產管理處
後勤管理處	總務長辦公室	保衛處
綠色大學辦公室	文物保護與環境建設	新聞中心
資訊化工作辦公室	經營性資產管理辦公	政策研究室
檔案館	校史研究室	

招生辦公室（本科生）	研究生招生辦公室	就業指導中心	科技開發部
圖書館	計算機與資訊管理中	資訊網絡工程研究中心	
電化教育中心	出版社	學報編輯部	
接待服務中心	修繕校園管理中心	飲食服務中心	
物業管理中心	醫院		
清華校友總會	清華大學教育基金會	深圳清華大學研究院	
北京－清華工業開發	河北清華髮展研究院	浙江清華長三角研究院	
清華大學附屬中學	清華大學附屬小學	清華大學潔華幼兒園	
北京華信醫院（清華大學第一附屬醫院）	清華大學玉泉醫院（清華大學第二附屬醫院）	北京清華醫院	
積水潭骨科學院	臨床神經科學研究院		
清華控股有限公司	清華大學建築設計研	北京清華城市規劃研究院	

三、學院組織

包括作為教學實體的院系、中心、研究院（獨立主體研究機構）。截至2010年止，清華擁有建築、土木水利、信息、人文、經管、法學、藝術、太空、生命科學等16個學院、56個系，擁有近200個科研機構以及8家校辦產業。如表2-4。

表 2-4 清華大學學院組織

建築學院 建築系、都市計畫系、建築技術科學系、景觀學系
土木水利學院 土木工程系、水利水電工程系、建設管理系
機械工程學院 機械工程系、精密儀器與機械學系、熱能工程系、汽車工程系、工業工程系、基礎工業訓練中心
太空航空學院 工程力學系、航空宇航工程系
信息科學技術學院 電子工程系、計算機科學與技術系、自動化系、微電子與納電子學系、微電子學研究所、軟體學院
理學院 數學科學系、物理系、化學系、地球系統科學研究中心

生命科學學院
環境學院 環境工程系、環境科學系、環境規劃與管理系
電機工程與應用電子技術系 材料科學與工程系 工程物理系 化學工程 系
經濟管理學院 管理科學與工程系、技術經濟與管理系、金融系、經濟系、會計系、企業戰 略與政策系、人力資源與組織行為系、市場營銷系
公共管理學院
馬克思主義學院
人文社會科學學院 哲學系、社會學系、政治學系、中國語言文學系、歷史系、外國語言文學系、 國際關係學系、心理學系
法學院
新聞與傳播學院
美術學院 ● 設計分部 工業設計系、環境藝術設計系、陶瓷藝術設計系、視覺傳達設計系、 染織服裝藝術設計系、信息藝術設計系 ● 美術分部 工藝美術系、繪畫系、雕塑系 ● 史論分部 藝術史論系
醫學院 ● 院系 基礎醫學系、生物醫學工程系 ● 研究機構 公共健康研究中心、積水潭骨科學院 ● 附屬醫院 第一附屬醫院（華信醫院）、第二附屬醫院（玉泉醫院）、北京 清華醫院
核能與新能源技術研究院 高等研究院 周培源應用數學研究中心 教育 研究院 交叉資訊研究院
深圳研究生院 工程學部、信息學部、文理學部、物流與管理學部、生命科學學部
體育部 藝術教育中心 繼續教育學院

第二章 參訪學校介紹

北京協和醫學院—清華大學醫學部	北京協和醫學院與清華大學部分專業合作辦學，為獨立實體，無隸屬關係。
-----------------	-----------------------------------

貳、南京大學

一、歷史沿革

1902 年籌辦的三江師範學堂。因受政治時局等影響，學校經多次變遷。三江師範學堂成立不久易名兩江師範學堂，之後又先後改為南京高等師範學校、東南大學、第四中山大學、江蘇大學、中央大學，1949 年更名國立南京大學。1952 年院系調整，南京大學保留文理學院，主要合併金陵大學文理學院，成為文理綜合性大學。1978 年以來逐步恢復發展為新的綜合大學。

二、行政組織

南京大學行政組織如表 2-5。

表 2-5 南京大學行政組織

校長辦公室 人力資源處 人才培訓交流中心 教務處 科學技術處 科技成果轉化中心 社會科學處 學生工作處、招生辦公室 學生就業創業指導中心	研究生院 學科處 繼續教育學院 網路教育學院 重點專案建設辦公室 國際合作與交流處 （臺港澳事務辦公室） 財務處 招標辦公室 審計處	監察處 房地產管理處 國有資產管理處 保衛處 基本建設處 發展委員會 網路資訊中心 仙林校區管理辦公室
--	---	--

三、學院組織

南京大學歷史上設立了中國第一個文理學院、商學院，創立了國內最早的生物學系、地學系、氣象學系、心理學系、西洋文學系、建築系、航空工程系、體育科、藝術科以及工商管理、金融、會計、國際貿易等科系。其他許多學科，如文、史、哲、藝術學、數學、物理學、化學、天文學、規劃與設計經濟學、社會學、法學、電子學、計算機科學，等等，都有深厚傳統。學院組織如表 2-6。

表 2-6 南京大學學院組織

文學院 哲學系、歷史學系 外國語學院 資訊管理學系 政府管理學院 社會學院 新聞傳播學院 法、商學院 數學系 物理學院 天文與空間科學學院 地球科學與工程學院	大氣科學學院 地理與海洋科學學院 建築與城市規劃學院 環境學學院 電子科學與工程學院 計算機科學與技術系 軟體學院 現代工程與應用科學學院 生命科學學院	醫學院工程管理學院 基礎學科教育學院 教育研究院 美術研究院 文化藝術教育中心 體育部 大學外語部 國際關係研究院 中美文化研究中心 國際學院 模式動物研究所 中華文化研究院 人文社會科學高級研究院
--	---	--

參、復旦大學

（一）歷史沿革

復旦大學由馬相伯創建於 1905 年，原名為復旦公學。「復旦」二字選自《尚書大傳·虞夏傳》中「日月光華，旦復旦兮」的名句，意在自強不息。

1917 年，復旦開始辦理大學生本科業務，改名為復旦大學。1959 年成為中國大陸重點大學。2000 年，復旦大學與上海醫科大學合併，成立新的復旦大學，進一步拓寬了學校的學科結構，形成了文理醫三足鼎立的學科格局。

（二）行政組織

復旦大學行政組織如表 2-7。

表 2-7 復旦大學行政組織

黨務部門 黨辦 紀委監察審計 組織部 宣傳部 統戰部 機關黨委 學生工作部（處） 研究生工作部 老幹部工作處（老齡工作網） 保衛部（處） 武裝部	行政部門 校長辦公室 發展規劃處 學科建設辦公室 江灣校區管委會辦公室 張江校區管委會辦公室 江灣校區建設辦公室 研究生院 教務處 醫院管理處 科技處 文科科研處 醫學中心 人事處 外事處 對外聯絡與發展處 外國留學生工作處 退管會（老齡工作網） 財務處 產業化與校產管理辦公室 資產管理處 總務處 基建處	各委員會 校務委員會 學術委員會 學位評定委員會第九屆委員會 其它部門 團委 工會 婦委會 復旦附中 復旦二附中 復旦附小 復旦幼兒園
---	---	--

(三) 學院組織

復旦大學學術組織如表 2-8。

表 2-8 復旦大學學術組織

哲學學院 經濟學院 國際關係與公共事務學 院 復旦學院 法學院 新聞學院 外文學院 社會發展與公共政策學 院 數學科學學院 資訊科學與工程學院 計算機科學技術學院 管理學院 上海醫學院 公共衛生學院	藥學院 護理學院 軟件學院 微電子研究所 繼續教育學院 網路教育學院 國際文化交流學院 中國語言文學系 歷史學系 文物和博物館學系 旅遊系 藝術設計系 物理學系 化學系	高分子科學系 材料科學系 力學與工程科學系 微電子研究所
--	---	---------------------------------------

肆、浙江大學

（一）歷史沿革

其前身是成立於光緒 23 年（1897 年）的求是書院，是中國近代史上效法西方學制最早創辦的幾所新式高等學校之一。1901 年起曾幾度易名並一度停辦。1927 年在原校址成立第三中山大學。1928 年 4 月 1 日改名為浙江大學，1928 年 7 月 1 日起，冠以「國立」二字，稱國立浙江大學，下設工、農、文理三個學院。至 1948 年 3 月底，浙江大學已發展為擁有文、理、工、農、師範、法、醫 7 個學院、25 個系、9 個研究所、1 個研究室的綜合性大學。

1998 年 9 月 15 日，浙江大學、杭州大學、浙江農業大學、浙江醫科大學合併組建為新的浙江大學，對於組建規模大、層次高、學科門類齊全的綜合性大學具有重要示範意義。新的浙江大學仍定名「浙江大學」，為教育部直屬高校，實行教育部與浙江省共建共管。

（二）行政組織

浙江大學行政組織如表 2-9。

表 2-9 浙江大學行政組織

校長辦公室 發展規劃處（政策研究室） 人事處 外事處 研究生院 本科生院 繼續教育管理處 科學技術研究院 社會科學研究院 地方合作處（含科教興農辦公室）	監察處（與紀律檢查委員會辦公室合署） 實驗室與設備管理處（含分析測試中心） 基本建設處 保衛處 後勤管理處（含愛國衛生運動委員會辦公室） 離退休工作處	計畫財務處（含國有資產管理辦公室、採購管理辦公室） 房地產管理處 審計處 新聞辦公室（歸黨委宣傳部管理、副處級單位）
---	--	---

（三）學院組織

浙江大學學術組織如表 2-9。

表 2-9 浙江大學學術組織

人文學部 人文學院 外國語言文化與國際交流學院 傳媒與國際文化學院 哲學系 社會科學學部 經濟學院 光華法學院 教育學院 管理學院 公共管理學院 思想政治理論教學科研部 理學部 數學系 物理學系 化學系 地球科學系 心理與行為科學系	工學部 機械工程學系 材料科學與工程學系 能源工程學系 電力工程學院 建築工程學院 化學工程與生物過程學系 航空太空學院 高分子科學與工程學系 海洋科學與工程學系 信息學部 光電資訊工程學系 資訊與電子工程學系 控制科學與工程學系 計算機科學與技術學院 生物醫學工程與儀器科學學院 軟體學院	農業生命環境學部 生命科學學院 生物系統工程與食品科學學院 環境與資源學院 農業與生物技術學院 動物科學學院 農業試驗站 農業技術推廣中心 醫學部 藥學院 基礎醫學院（系） 公共衛生系 臨床醫學一系 臨床醫學二系 臨床醫學三系 口腔醫學系
--	--	---

第三章 各校業務經驗交流

中國的高校，皆有著寬闊以及風景如畫的校園，百年大校如清華大學、南京大學，或是合併四個學校的復旦大學，仍如火如荼建設第五個優美的江灣新校區，還有花香柳綠的浙江大學，都是面積遼闊的學校，令人豔羨。

而中國中央及地方政府對 C9 大學聯盟資源的投入及期望，對今日在台灣高等教育資源過度分散現象，產生很大的衝擊。但是中國大陸高校因受限於一黨統治、時代背景等諸多因素，以致於人力過剩是一大問題，在退休制度上逐漸產生負擔，排擠了其它經費的支用。此外，在學校行政，乃至社會各行各業中，充斥著過度將工作流程切割，雖然創造出許多就業機會，這情形與強調「績效考核」及「效能」(effectiveness) 的台灣社會相較有著很大的差異存在，惟這種切割是否有最好的競爭，值得深思。

本次參訪 18 位行政同仁就四所學校的行政業務、聘任、訓練及考核等制度、國際及企業產學合作以及招生與生活輔導等面向進行交流，茲分述如下。

壹、大學行政制度與運作

大學行政制度良善與否，關乎到內部運作的效能。在台灣，高等教育機構競爭激烈，各校在追求卓越外，更追求頂尖。行政是協助學校順利運作的力量之一，行政人員的視野需不斷成長，方能成為追求頂尖大學的強力助力。

一、會計制度

（一）經費規模

四所大學預算金額均在本校數倍以上，四所一流大學的經費規模如表 3-1。

表 3-1 經費比較

學校	本校	清華大學	南京大學	復旦大學	浙江大學
年度經費 (新台幣)	60 億	345 億	135 億	180 億	225 億

（二）組織結構

中國大學財務處的編制約略包括會計核算中心、結算中心、後勤單位核算中心、會計辦公室、管理辦公室、出納辦公室等，其中出納單位隸屬於財務處，方便規劃調度而且部份出納付款業務由銀行派員協助，以簡化業務流程及節省人力成本，因整合了會計、出納及銀行的資源，一般經費的核銷效率高至可隨到隨辦，即時付款。

台灣基於內部控管制度設計，會計與出納人員分別隸屬不同處室，具有相互配合及相互勾稽的功效，以達到防弊的功能；但也大大降低了行政服務的效率。

（三）經費管理及執行

1. 四校情形

此次參訪的中國四所大學，在管理制度及經費執行方面大致相同，政府補助經費管理與執行，依編列預算嚴格執行，並加強注重使用效益，與本國情形相似。

- （1）自籌經費部份，依校方自訂的管理辦法辦理，管理辦法免報上級單位備查。
- （2）技術服務費及研究經費，依規定比例提列校方管理費及規定用人費比例上限，餘由收入單位依實際需求支用，與本校相似。

- (3) 場地收入，多由校方設後勤單位（企業化經營管理），免費提供房屋建築等固定資產，由後勤單位負責規劃經營，提供校內師生眷屬食、衣、住、行、育、樂等多元服務，統一管理以確保品質的衛生安全、物價的穩定及服務水準，並設總經理以企業化方式經營管理，經費收支及人員聘僱獨立管理，年度餘絀併入校方決算報表但無需繳回。
- (4) 捐贈收入校方未提列管理費，全數由募款單位依實際需求支用。

2. 本校與大陸四校差異

- (1) 本校自籌收入之收支管理辦法仍需報教育部備查並依規定執行。
- (2) 本校場地收入由校方總務處及各業務單位分別管理，僅提供場地使用並收取租用費、水電費或清潔費，生活服務部份，多以外包方式辦理，提供服務品質難控制且廠商汰換率高，偶有招商困難，造成場地閒置或部份服務中斷，增加場地管理的難度。
- (3) 中國大學的捐贈收入，有設專責基金會管理，負責統計募款情形及管理捐款使用情形，捐贈收入未提列管理費，全數由募款單位依需求於額度內支用。

(四) 會計服務提升

上列四所大學經費總額、佔地及校區、校院都較本校規模大很多，但例行的經費核銷非常有效率，較具體的作法有：

- 1. 一般經費授權額度為人民幣 5 萬元（約台幣 23 萬元），可節省大部份的經費核銷流程，有效縮短付款期程。
- 2. 出納部份業務由銀行派員協助，結合銀行業務，有效減少行政流程，故單據審核完畢可立即撥款。
- 3. 設銀行般的臨櫃服務，一般經費核銷隨到隨辦，立即撥款。另有預約服務、通信服務（與本校校內傳遞相似）等。
- 4. 財務處於各校區或各院設直屬財務辦公室或核算中心，提供各院師生一般經費核銷及付款服務，解決多個校區及校地幅員廣大的行政服務問題。
- 5. 部份學校未來還規劃結合校園卡（一卡通）執行經費管理及核銷，以刷卡方式即可辦理核銷及付款。

二、外賓接待

（一）外界聯絡的對口單位

本次參訪的各所學校，外賓接待作法甚為相似，不論是清華大學、南京大學、復旦大學或是浙江大學，大致上都是依照賓客的地區，台港澳地區的外賓由港澳台事務辦公室負責外，其餘海外地區訪客則由國際合作交流處（辦公室）接待。接待程式基本上視訪客的來訪目的、成員情形等安排。

（二）宴客的安排

參訪的四所學校校園幅員遼闊，校內設有極具水準的中式餐廳，除對外經營外，在外賓來訪宴客時，不僅便宜安排，也能透過良好的服務方式，給予外賓深刻的印象。

（三）四校接待流程

1. 清華大學

清華大學有國際合作與交流處負責校級國外貴賓接待，此單位中的人員，外語能力都有嚴格的要求，以為獨立作業。港澳台辦公室則負責此三地區的外賓接待。清華大學另設有「接待服務中心」，專門負責接待一般性參觀之外賓。此外，考量到各學術單位外語的需求，各學術單位都設有專通外語的行政人員，負責外賓到訪時的規劃。

2. 南京大學

南京大學雖未有分組，不過學校預先準備本校的提問，並由可能對應的單位回應。此外，南京大學是本次參訪過程中，唯一將檔轉為繁體中文，注意到細節的部分，這是外賓接待流程應被重視的細緻處。

3. 復旦大學

復旦大學本次接待場地綠廳整體環境極為舒暢，服務人員不論是衣著、斟茶動作以及語言儀態，訓練有素，令人印象深刻。港澳台辦公室接待人員於我方臨時提出想就網頁及網路問題請教可能的對口單位，接待人員立即機動安排，請資訊部主任進行交流。在接待的過程中，能隨機應便，提供最好的服務，是接待流程中加分的關鍵。但是，該校接待單位負責人與校門警衛聯繫工作未完全，所以本校入校門時有些許受阻，會影響訪客對學校的第一印象。

4. 浙江大學

浙江大學為四所參訪學校中訪談作業規劃較為慎重，會場中為雙方

人員都製作桌牌，讓彼此能很快速的認識。此外，特別安排港澳台辦公室人員上車引導，讓訪客第一時間感受到地主學校的歡迎之意。該校對口單位人員最為齊全。

交流會中提供學校每年簡介小摺頁，內容涵蓋學校簡史、教職員生人數、院系所名稱、研究中心名稱等各重要資訊，數據每年更新，方便訪客第一時間掌握到浙大的基本資料，值得參考。

三、媒體宣傳、聯繫及危機處理機制

（一）概述

中國大陸因高校中黨的主導力極為強大，所以 C9 高校新聞曝光率不是難事，同樣的，遇到危機事件處理也較易解決。也因中國仍有媒體控制力量，以及政治尚未完全民主自由，縱使是外國媒體也受管制，新聞單位作為官僚。校內新聞單位也需扮演政黨政策的宣傳工具。但是，各校幾乎都設有海外宣傳部，由具外語專業的人員進行國外文宣、活動及新聞稿的處理，能發揮較大的特色。

（二）清華大學、浙江大學學校新聞處理機制

1. 清華大學

清華大學設有海外宣傳部，由其負責海外文宣的製作，以及宣傳工作、國外媒體的接待、英文新聞稿的編製，以及學校英文簡介的編製。中文媒體則由新聞中心負責，對於新聞中心發的新聞稿，海外宣傳部不會照本宣科的翻譯，基本上會有專人依國外媒體的認知，進行改寫或重點重述。

清華位處中國首都，所以國內宣傳相對容易。相對的，危機處理文化也較易掌握，所以沒有所謂的處理機制。媒體的機動性較差，學校可以官僚系統或方式去阻止報導。學校與媒體的關係，與台灣相較，除了較為有隔閡外，也較不需經營。

2. 浙江大學

浙江大學新聞辦公室與黨委宣傳部部分工作人力共用，除了編製有新聞寫手、專業文宣編輯人員外，還有一組專業視聽媒體拍攝及後製作人員。學校重要的活動記錄及校景，每 2 年出版以圖為主的專書乙本，每年也出版前一年 10 鐘影片紀錄乙份。

浙江大學與媒體的互動尚處初期階段，不甚為熱絡。若有危機事件處理，新聞室主任會提供領導及事件單位元可能的處理模式。但因大陸區域媒體素質良莠不齊，對於亂作新聞部分尚無因應之方。

四、總務行政

（一）業務分組

中國大陸高校的總務工作劃分與台灣的大學體系有基本上的差異，本校總務處的工作在中國大陸的大學裡基本上屬於後勤管理處及保衛處的業務職掌。每校的後勤處所掌管分類範圍亦稍有不同，基本上概分為餐飲部、住宿部分、物業部分、運輸部分及保衛處的校園安全部分。各樓宇管理設有房屋管理處，處理大項營建修繕事務。

（二）人員編制

本校的總務同仁約 160 位，故有相當多數的業務係委外經營，如餐飲部分、清華會館管理、環境清潔衛生等等。

大陸的體制是由配合之後勤管理公司總包校內各項總務業務，後勤管理公司人員約 1400~2000 人左右，其中約五分之一的人員為學校人員轉任，其餘為後勤管理公司招聘之約聘人員，不屬學校公務人員體系。

後勤管理公司的幹部係由學校人員由公務體系轉入擔任，改支後勤管理公司薪資，而薪資會比原來公務薪資多一倍以上，退休後回復公務體系，和所有校內退休人員一樣由學校支付退休金。學校提供相關硬體，如餐廳建物、宿舍建物、運輸車輛等等，而後續維護及人員則由後勤管理公司自理，後勤管理公司並自負盈虧。

（三）校園安全

中國大陸的大學在各項安全管理上，多是請後勤管理公司負責全校所有安全項目，分述如下：

1. 校門門禁：有專人 24 小時負責，行人不予管制，僅管制車輛進出。校內單位以電話或文件通知大門警衛，才會讓校外車輛通行進入。
2. 建築物門禁：有專人負責，輔以監視系統，並有值夜人員；新建大樓也開始導入門禁系統，管制時間內以卡片管制人員進出。
3. 校園安全：夜間安排人員校園巡邏，輔以監視系統，但仍然會發生失竊事件。
4. 流浪狗傷人問題：並無流浪狗問題。一則並無相關動物保護法律，若有發現流浪狗可請捕狗大隊捉走；二則香肉店仍是合法商家。

（四）學校餐廳

本業務本校皆已委外經營，但在大陸高校卻歸屬於後勤管理處業務

範疇。大陸高校後勤管理處的所有幹部及相關工作人員皆由學校人員自公務體系轉入擔任，所有流程採統一管理制度；以餐廳為例，各高校工作人員人數龐大，往往有 800-1200 位廚工擔任供餐作業，食材由後勤管理處統一發包分送、餐費經由一卡通扣帳匯入校方帳號……等。

大陸高校校區普遍都很廣闊，教職員、眷屬與學生幾乎都住校，所以餐廳規模都很大，故學生餐廳有萬人食堂的稱號，學期間短短的供餐尖峰時段，要供應數萬人的餐飲，自有其紓解人潮的能力，經瞭解足夠的工作人員與分散分批下課方式是高校解決用餐人潮的共同方式。

清華大學全校學生食堂共有 14 間，其中萬人食堂 4 間。由學校編制內員工提供伙食與衛生管理，結合晶片卡儲值，師生用餐時從儲值卡中刷卡扣除，本校可以參考此方式縮短金錢交易找零的便利性與錯誤。

（五）校園公車

本項業務本校皆已委外經營，但在大陸高校卻歸屬於後勤管理處業務範疇。以復旦大學為例，四個校區的管理（張江校區、邯鄲校區、楓林校區、江灣校區）各設一個管理委員會辦事處，分別管理行政事務。校區之間往返有區間車可以免費搭乘。

由於這四所學校校園廣闊，甚至校區分散相隔甚遠，所以穿梭於校園間或往來於校區的交通車非常重要且頻繁，因此請教各校關於發展電動車、配合世界潮流節能減碳政策的可行性時，各校皆回答確實曾經討論過使用電動車，但考慮的是全年慕名參觀名校的旅客絡繹不絕，如果真使用了電動遊覽車，校園反而會名正言順成為觀光景點，基於校園安全與寧靜的層面，所以不考慮發展電動遊覽車。

但由於認知觀點的不同，認為本校應適合由電動遊覽車穿梭南北校園間，以慢速行駛方便乘客上下車，藉以減少遊覽車因停頓、起步而產生的廢氣與噪音。

五、 節能減碳措施

（一）本校節能減碳措施

1. 100 年度節能工作重點項目：

- （1）出口指示燈、避難方向指示燈及消防指示燈須全面更換為 LED 燈。

(2) 逃生照明燈具汰舊換新時選用 LED 燈具。

(3) 空調設備須定期維護保養。

2. 各單位相關節能計畫，可簽請校方半額補助。(學校補助 1/2，系所自籌 1/2)

3. 館舍西曬之窗戶、玻璃可張貼隔熱紙，可減緩室內日曬與空調冷氣之輸出。

4. 各系所張貼「隨手關燈」貼紙或指派巡邏員巡視無人之辦公室、實驗室等場所冷氣及照明設備。

5. 實驗室有高溫爐或發熱型之設備，建議加裝排熱裝置及加強通風或其他有效排熱之裝置。

(二) 大陸四校目前節能減碳措施

1. 清華大學

(1) 公共照明：汰換為節能燈具，並搭配自動點滅器。

(2) 館舍用電：採取使用者付費，校方將各單位研究經費之管理費由原先 8%降為 5%，減收 3%的研究經費作為各單位的水電專款費用，初期於各大樓裝設電表，按表收費。各單位按使用面積向各老師收費，仍出現不公平的現象，於是各老師自費裝設小電表，校方常會遇到老師經費不夠電費欠繳的情形，但又不敢將該使用空間斷電，遂改為預付卡(方式同本校學生宿舍冷氣用電)，使用者必須預先儲值，否則會面臨無電可用的窘境，影響研究。

(3) 學生宿舍用電：推行一卡通須預先儲值，而且空調設定於 26 度以上才能運轉，寒暑假期間，未返鄉之學生集中住宿。

(4) 節水部分：由於地處大陸北邊，冬季會有缺水現象，水資源格外寶貴，校園內設有二座 1000 噸的雨水收集系統供澆灌。各單位水費隨用電度數按比例徵收。

(5) 基礎學科教室之電費：仍然採取使用者付費模式，但由於屬性較為特殊，校方回沖 30%之電費當作基礎學科教學預算。

(6) 由於落實使用者付費制度，目前電力使用由原先 6 百多萬度大幅降至 4 百多萬度，成效卓著。

2. 南京大學

(1) 水電費用由院系自行付費，院系必須預先買電，而且水費按使用電的度數的 20 %計算收費。

- (2) 設置能耗監控系統，可即時監控人員下班後，是否有空調未關機情事發生，可立即聯繫相關同仁處理。
- (3) 減少待機能耗-於春秋季節將全部空調電源切斷。
- (4) 路燈依照季節設定自動開啟及關閉時間。
- (5) 落實使用者付費後，減少許多不必要的浪費，成效顯著。

3. 復旦大學

目前並未採取使用者付費，節能減碳尚在研擬階段，尚無具體措施。

4. 浙江大學

為「節約型校園建設示範高校」，節能減碳是由後勤部門負責管理推動主要面向如下：

- (1) 做好新建建築節能，全力打造綠色生態低碳的紫金港新校區。
 - a. 校區建設嚴格按建築節能相關法規、條例、標準開展可研究、規劃、設計和建造。
 - b. 校園整體規劃設計和設施建造上，充分融入「生態化、園林化、現代化、網路化」的建設理念。
 - c. 洗手間均安裝了感應式沖水洗手設備，節約了大量水資源。學生公寓配備了集中洗浴與卡式計費系統，食堂配置了自動米飯生產線。
- (2) 既有建築節能改造。
 - a. 實施水電基礎設施節能改造計畫。
 - 更換節能型變壓器，將老校區所有架空線入地改造以減少電力線損等。
 - 公共場所節能改造，主要措施包括安裝遠紅外智慧控制開關和教室空調節能器節約公共教室用電；在耗電量大、用電時間長、用電量相對固定的公共照明線路安裝節電器；通過降壓、整流、間隔控制、輪流開燈等改造與管理方法開展路燈與走廊燈節電改造。
 - b. 實施綠色照明計畫-採購更換 2U 節能燈及 T5 螢光燈，實現浙江大學所有校區燈光照明綠色化。綠色照明計畫實施後可實現節電率 50%。
 - c. 實施校園節水計畫。一是老校區供水管網改造計畫。投入供水管網

節水改造資金共計 300 餘萬元，

- 採取合理匹配表計，水平衡測試分析，修復漏點，更換陳舊管線設施等具體措施，有效扼制地下管網滲漏。
- 老校區洗手間高耗水設備設施改造。包括：使用節水龍頭、改造小便槽沖洗裝置、安裝紅外節水閥等。
- 經過管網設施改造等節水措施，學校用水量自 2003 年末的 910 萬噸降至 2010 年末的 430 萬噸，節約水量 1500 萬噸，水費 3000 餘萬元。

(3) 做好節能管理運行，全面提升校園建築用能效率。

- a. 能耗費指標化定額管理。全校所有用水用能點安裝計量表，每月抄表、核算水電費。對教學科研、行政辦公、公益性單位實行水電指標化定額管理，超過定額的單位要求自付水電費並分析超定額，定額有結餘的給予結餘分成。
- b. 做好設備設施節能運行。制定嚴格的用能設施定期維護保養制度。如中央空調系統主機設備、輸配系統、風系統、末端風機盤管等定期清洗和保養，供水設備設施的定期巡查與維護等，保證設備設施正常運行，提高設備能效。
- c. 加強綠化用水管理。充分利用校區中水管道，綠化用水儘量用校園河水、再生水、地表水，逐步取消使用自來水澆灌綠化，綠化用水裝表計量並支付水費。
- d. 完善管理制度，強化監督檢查。嚴格按照《公共機構節能條例》的相關規定，針對公共教室、走廊燈、電梯、空調、水景、噴泉、裝飾燈、庭院燈開啟時間和使用做了詳細規定並層層落實。學校節能減排工作領導小組定期組織教工代表、學生節能監察員對機關、學院落實節能制度情況進行檢查，及時發現問題，及時糾正。
- e. 加強統計與分析，量化管理見成效。學校安排專業人員定期對校園用水、用氣、用電情況進行統計分析，對機關按人均用能量進行能耗排名，對學院以學部為單位按生均能耗、教職工人均能耗、單位房產面積能耗、單位萬元科研能耗綜合排名，能耗指標進行排名並將結果通報各單位，排名結果作為學校節能先進單位主要的評選依據。能效排名與節能激勵措施有效推動了學院、機關參與學校節能工作的主動性和積極性。

(4) 做好節能宣傳教育，營造校園節約氛圍引領社會節約風尚。

- a. 定期開展節約型校園建設主題宣傳活動。

b. 建設綠色課程體系。

c. 建設節能減排實踐體系。

(5) 開展建築節能科學研究，為推進建築節能提供智力支援。

六、實驗室管理

(一) 清華大學

用電採用各系所使用者付費為原則，沒有基本的額度限制，各系所的电錶由學校統一採購配置。全校實驗室一年約 70 噸的廢液（有機/無機）委外處理，化學品由學校的管理庫房統一管理，並無追蹤化學品使用後的機制。毒化物、化學品管理推展尚在起步中，本校化學品的 E 化管理做得相當成功，我們也將本校化學品與毒化物管理方式建議給實驗室與設備處馬文川副處長參考，兩方相關業務交流相談甚歡，也有所收穫。

(二) 浙江大學

實驗室管理是由後勤部門負責管理推動，各系所的水電費分配有一定的基本額度限制，超過基本額度需自行付擔。實驗室有機、無機廢液全校一年約 80 幾噸委外處理，因為四個校區分散，安全問題難以管理，很憂心學生將實驗廢液亂倒，曾嚴格執行關閉實驗室，待改善後再同意開放使用，但教授不配合，很難貫徹執行。目前廢液處理全由學校付費，在這方面本校環安中心做的很好，總務長很重視實驗室缺失改善，因此執行上較為順利，提供本校實驗室管理、廢液處理辦法與執行的經驗參酌。

七、圖書館規劃及設計

(一) 本校圖書館現況

目前本校學習資源中心的主體建築物已經完工，內部的空間規劃雛形也完成，有多元數位學習區、24 小時自習室、3 樓視聽中心、資訊島、研究小間 48 間、讀者討論室 13 間、藝文及校史展示區，學習資源結合了藝術文化，打造多元化的圖書館，提供多樣的學習空間，增進人文氣息。

(二) 大陸四校圖書館介紹

1. 清華大學

清華大學圖書館館藏量 396 萬冊，但是因為逸夫館館藏量最多，所以逸夫館的讀者閱覽空間相對的被壓縮，展示區也有空間不足夠，在逸夫館二樓借還書櫃台出口處有設置自動分類還書系統，讓讀者

不用入館就可以還書，對讀者是相當的方便。

2011 年啟用的人文社科圖書館，是由瑞士建築大師馬裡奧·博塔設計，總建築面積約 20000 平方米，館藏總量 150 萬冊，可提供閱覽座位 1000 個。採用了人性化的設計理念，在閱覽區採用大開間設計，同時設置了 40 多個研究小間、小型讀者討論區、24 小時的自習室（尚未開放）、樓也設置專題館藏閱覽區、會議室、館內也有設置小型咖啡坊，自助還書分類系統、信訊共用空間、自助借還書機、密集書庫、以滿足師生的多樣化需要。

2. 南京大學

由於參訪為集中式，未能實地參觀圖書館館舍。

3. 復旦大學

由於參訪為集中式分組交流，雖未能實地參觀圖書館館舍，復旦大學的邯鄲校區是復旦最主要的校區，但是因為邯鄲路校區的圖書館在使用上已經有點不足夠，所以在 2008 年啟用新江灣校區的這座圖書館，總建築面積 19690 平方米，初期可藏書 62 萬冊，有閱覽室座位 1800 座，可容納一萬餘名學生，擁有大量多媒體閱覽設備和開放空間、吸音地板等設計，採用生態環保材料，館內還設有無線上網和大量多媒體閱覽設備。

4. 浙江大學

浙江大學圖書館在 1999 年，為適應圖書館合併運行的需要，引進了國際先進的圖書館集成管理系統 Horizon，實現了五個分館圖書的通借通還服務。圖書館還配置了各種類型的服務器、微機、全光纖存儲局域網（SAN）、光盤庫及其他硬體設備。為方便讀者利用數位資源，各分館均建立電子閱覽室。在新建的紫金港校區基礎分館和醫學分館，還採用了先進的自助借書儀、3M 防盜系統和門禁管理系統等。

空間之規劃每樓層都採用大閱覽席位的方式和書架區，增加空間的使用，能讓更多的讀者可以在圖書館內閱讀，樓層間的聯結是採用迴旋樓梯設計，不會影響到讀者的動線，一樓走道空間設有藝文走廊，定期展示不同主題之藝術作品，館員辦公是採用開放式的就在每樓層的圓形服務櫃台，增加與讀者之間的互動。

八、校史館規劃

（一）清華大學

清華大學歷史悠久，2011 年清華大學的新地標校史館正式啟用，校

史館內的資料收集非常豐富，包括歷任校長、學科課程及清華大學的創設等，都有詳細的介紹，但是校史館的陳列方式稍顯呆板，雖使用電腦螢幕的事件解說，卻無法自行選擇單元，有些不便。另外，解說員雖對校史說明明確，不過未能依來客屬性，客製化解說，流於制式製化，有些美中不足。

（二）南京大學

校史博物館及數字化校史博物館，分別展出了南京大學歷史上不同時期形成的 1600 多幅照片、700 多件史料、實物、模型，近百部錄影及海內外校友為南大百年慶典捐贈的禮品和題字 200 多件。南京大學校史館中設有「時空照片燈箱」，以各時期校門畢業照為主題排列頗有特色。

貳、人事聘任、獎勵、訓練及考核

人才是國家的根本，各國近來在國際上積極延攬人才，紛紛提出策略，此次參訪中國大陸四所重點大學，特別就引進優秀人才、教師考核及員工考核與訓練等議題，與清華大學、南京大學、復旦大學及浙江大學進行交流。

一、教師

(一) 聘任

1. 本校作法

- (1) 本校在引進優秀人才方面主要由系所、院及校提供辦公室及實驗室建置所需之開辦費、新進教師三年內提供房租津貼補助、補助教師出席國際會議及補助邀請國外學者來台訪問費用。
- (2) 亦可透過系友捐款基金會補助每月薪資。

2. 中國大陸四校作法

(1) 專任教師

a. 清華大學

- 主要是配合教育部「千人計劃」^{註1}、「長江學者獎勵計劃」^{註2}等國家人才引進計劃，給予薪酬及科研經費的支持。
- 對於特別傑出、院系學科急需的優秀教師，另訂快速聘任機制。預計在 2020 年聘用 200 位海外教授和副教授。
- 同時重點式支持 100 位從事基礎研究的青年教師，補助開辦費、提供週轉房^{註3}，安排子女於清華大學幼兒園就學，及提供科研基金，對於特別優秀的人才，提供優於一般教師之住房補貼。

b. 南京大學

- 南京大學主要是配合國家人才引進計劃，給予薪酬上的補助及科研經費的支持，例如教育部「千人計劃」、「長江學者獎勵計劃」、「江蘇省特聘教授」等。補助新進教師 100 萬人民幣安家補助及開辦費。
- 為了能吸引優秀人才加入教師的行列，蓋了 1,400 套週轉房。
- 對於特別傑出、院系學科急需的優秀教師，另訂快速聘任機制。對於特別優秀的人才，在住房補貼方面會比一般層次的教授高一些。

c. 復旦大學

- 主要配合教育部「千人計劃」、「長江學者獎勵計劃」、「青年千人計劃」、上海市「千人計劃」、「東方學者計畫」，以及校內等各類人才計畫，引進海內外高層次人才。
- 提供新進教師崗位津貼、購房補貼和科研補助，對部分人才實行整體薪酬、年薪制（面議）。
- 另提供房租低於市場價之週轉房。

d. 浙江大學

- 主要配合教育部「千人計劃」、「長江學者獎勵計劃」、浙江省「海外高層次優秀人才引進計劃」、學校「求是特聘教授」等人才引進計劃，補助科研啟動經費 50-300 萬人民幣。
- 個別需要購置大型科研儀器設備部分，以學科經費支援。
- 提供高層次引進人才專用週轉房和協議年薪制的薪酬方式。

(2) 外國籍教師

四所學校也聘請優秀之外籍教師來校授課，促進雙方交流合作，進而開展跨國跨領域之研究計畫合作案，亦使校內師生更能親身體會不同國家的文化。以南京大學為例，學校每年約編列 900 萬人民幣預算，聘請外籍教師或是聘請國際知名專家學者來校講學。

南京大學國際處，每年申請國家預算約 800 多萬招聘外籍教師。2010 年長期外籍教師約 130 位，其中 70 位有博士學位，60 位任職副教授。2011 年預算為 30 億人民幣，10 億元來自於競爭性研究經費，20 億元由教育部及江蘇省經費支付各半。

(二) 獎勵

1. 本校作法

為了鼓勵教師從事研究，校內外訂有許多獎勵措施：

(1) 校內獎勵

實施彈性激勵薪資、學術出版補助、新進教師開辦費、新進人員研究獎、產學合作獎、傑出教學獎、傑出導師獎、補助博士後研究、專利與技轉成果、補助出國參加研討會及國際交流等。

(2) 校外獎勵

鼓勵教師申請國科會獎勵特殊優秀人才措施、中研院年輕學者獎、國科會吳大猷先生紀念獎、國科會傑出研究獎、傑出人才講座、教育部學術獎、教育部國家講座及中研院院士等獎項。

2. 中國大陸四校作法

(1) 清華大學

在鼓勵教師研究措施上，學校每年分配一定比例之「業績點」^{註4}給院，由院依據考核結果核給。而對於經教育部「千人計劃」、「長江學者獎勵計劃」、「傑出青年基金會」等國家級計劃聘任之傑出教師，學校給予特殊的獎勵薪資。

(2) 南京大學

與清華大學相同，發給各院一定比例「業績點」，由各院根據考核成績發給。

(3) 復旦大學

在鼓勵教師研究措施上與清華大學及南京大學運作模式相同，由校發給各院一定比例「業績點」，各院根據評量考核成績發給。

(4) 浙江大學

在鼓勵教師研究措施上主要實施「業績點」制度，對於教師的教學、科研產出以「業績點」核算教師的激勵薪資，這種制度對於提高教師的工作積極性起了較大的作用，但同時也使得少數教師急功近利，對於基礎性的、創新性的科學研究造成了負面的影響，因此，從2010年起，學校已降低並仍將繼續降低業績津貼在總津貼的比例。獎勵教師發表高質量學術論文、獲得教學及科研成果、專利等。

(三) 訓練

1. 本校作法

為協助新進教師更進一步熟悉清華校園環境，學校每年新學期舉辦新進教師研習會，邀請校長以及各院資深教授分享多年教學與研究的經驗，分享清華學生特質並建議如何與清華學生互動，亦介紹數位教室、校園資訊系統的應用與使用方式。

此外，發給每位新進教師清華校園相關簡介資料冊，內容包含各院系新進教師名冊、本校簡介、學生事務、總務事務、教學資源、性平會

（性別平等教育委員會）業務、人事業務、會計業務、研發業務、生活資訊等九件清華校園各項重要事務之簡介與要點。詳細地介紹了清華校園內學生、教學以及研究等相關規範、原則與特質，可提供新進教師初步認識清華校園運作模式的資訊。

2. 中國大陸四校作法

（1）清華大學

為了讓新進校教師儘快適應工作崗位，熟悉學校環境，順利開展新生活，學校安排新進教師一系列培訓活動，全部培訓活動包括必備培訓和可選擇的培訓，各單位人事部門通知近 1 年內報到工作的全體新進教師參加培訓活動，若有公事不能參加此次培訓，各單位人事部門需出示請假證明，繳交人事處備案，同時要求教師參加下次的入職培訓。

此外，根據北京市教委關於申請認定高等學校教師資格的條件和要求，非師範教育類專業畢業人員申請認定高校教師資格，須參加高等教育學和高等教育心理學等課程的學習。因此需要申報教師資格證的教師必須參加培訓，其他教師可以自願選擇，培訓合格後學校將發放合格證書供辦理教師資格證時使用。

教師教學能力崗前培訓班培訓課程內容包含：大學精神與師德教育、高等教育學、高等教育心理學、大學教學技能、高等教育法規概論。

（2）南京大學

對於新教師安排培訓（崗前培訓）計畫，培訓內容包括教師職業道德規範、教育政策法規、現代教育理論等，採取集中授課為主，培訓與個人自學相結合的方式進行。培訓和考試課程包括：高等教育學、高等教育心理學、教師職業道德概論及教育法教程。培訓結束後由省高校師資培訓中心組織命題，統一考試。考核成績記入個人業務檔案，崗前培訓考試合格證是申請教師資格、轉正定級和職務聘任的必備條件之一。

（3）復旦大學

校內公共政策與服務這個項目，由人事處、學科辦、教務處、財務處、保衛處、資訊辦、圖書館以及學校計劃生育辦公室的負責老師分別說明，對新進教職工進行相關的政策宣講和業務介紹。這一系列的講座，幫助新教工瞭解和熟悉學校的整體現況和各項政策，從而儘早融入學校。為了提高教學科研職位新進教師的能力，職前培訓也增設教學科研能力專項培訓，其目的在強化新進教師的學術規範意識，以及學術能力、授課技能、科研能力的培養。

(4) 浙江大學

教師素質技能培訓主要類型分為以下：新教師上崗培訓、外語培訓、在職攻讀（申請）學位、青年教師交叉學習培養等四項。其中新教師上崗培訓主要包含：

- a. 新教師始業教育。
- b. 「教育理論」四門課程的培訓。
- c. 教師普通話培訓測試。
- d. 電腦應用能力的培訓等。

外語培訓則主要根據晉升各級專業技術職務時的要求而開展的培訓與考試，分為教師的英語能力水準考試和一般晉職外語考試。

此外，為使教師能更快地適應學科和科技變化發展的新趨勢，充分運用學校學科門類齊全，綜合性優勢突出的有利條件，要求青年教師參加跨學科課程的交叉學習，以完善教師的知識結構，培養教師的創新能力，提升教師的綜合素質，該校擬訂「浙江大學青年教師交叉學習培養計畫實施辦法」，該計畫主要分為「青年骨幹教師專業性交叉學習培養計畫」和「教師綜合性交叉學習培養計畫」兩個部分，分述如下：

- a. 專業性交叉學習。主要是針對 40 歲以下已具有博士學位的青年骨幹教師和優秀師資博士後人員。要求在 5 年之內隨本科生或研究生一起學習 4 門及以上的跨學科專業課程。青年教師交叉學習培養費用由學校承擔。完成交叉課程學習計畫並通過考試的教師，由人事處分別統一頒發相應證書。學校對完成專業性交叉學習計畫的教師，給予業績補貼，成績特別優秀者，給予獎勵。
- b. 綜合性交叉學習。針對全校教師和師資博士後人員，其中 45 歲以下的教師應作為主要參加人員。要求在 5 年內每人主修 3 門課程，並鼓勵多選，其中有 2 門必須為跨學科門類的綜合性課程。從 2008 年起晉升教師高級職務的教師，要求具有交叉學習進修的經歷。

對列入青年骨幹教師交叉學習培養計畫並已完成全部計畫課程學習的教師，學校給予 0.5-0.6 個業績補貼，同時對其中學習認真、成績特別優秀者另獎 0.2 個業績點，獎勵比例為進修人數的 25-30%。

(四) 考核

1. 本校作法

- (1) 為提昇國際競爭力，本校自 2007 年起訂有教師評量制度，規定

專任副教授及教授除符合免評量者之外，到任後第五年須接受評量，每五年接受評量一次。

- (2) 為保持競爭力，本校對於新進助理教授有一項嚴格規定，就是「助理教授到任後六年內未能升等者，不得再提升等，並於二年後不再續聘」。
- (3) 教師發表的論文數、被引用數、high-index 指數均為研究方面的參考資訊，各教學單位亦訂定相關辦法（例如：升等、專任教師評量等辦法）將老師的研究表現列入考量。

2. 中國大陸四校作法

(1) 清華大學

- a. 所有的教師每年考核一次，考核方式分為書面報告及口頭報告，由各學院組成考核報告會議，教師們互相考核成果，院長根據口頭報告成果核給「業績點」。
- b. 由於清華大學部分系所組織龐大，不另設學院，直接隸屬校，故教師升等制度分為三級三審或三級二審，首先由學校分配給各學院升等名額，助理教授訂有 9 年「非升即走」升等年限。
- c. 在部分教學任務比較重的院系，設置教學教授，負責通識課程，有助於從事教學為主的教師晉升教授等級。

(2) 南京大學

- a. 所有人員均需參加年度考核，教授與副教授每三年需再進行一次「聘期考核」，連續 2 次考核優秀的，以後不再考核，而 2 次不合格的，則考慮解除聘用或降級。
- b. 未來正規劃將「聘期考核」的制度納入所有的專業技術人員及行政管理人員。目前無訂定「非升即走」升等年限。
- c. 在部分教學任務比較重的院系，設置教學教授。

(3) 復旦大學

- a. 一般教師及特殊管道晉用教師（引進人才）每年均需參加院系的評估，滿 3 年參加學校人事部門或院系組織的考核。考核方式分為書面及口頭報告，合格繼續聘任，不合格降低薪酬。
- b. 助理教授訂有 9 年「非升即走」升等年限。教授、副教授之升等，由學校分配各院晉升名額。在公共教學部門聘有教學教授。

(4) 浙江大學

- a. 教師每 2 年考核一次，以考核結果訂定「職級崗位」(分為 1~13 級)，按級別發給「聘崗津貼」。
 - b. 升等制度與台灣相同，必須經三級三審，由學校分配各學院一定比例升等名額，助理教授升等訂有 6 年「非升即走」升等年限，副教授升教授無升等年限規定。
 - c. 教學方面，訂有教學教授，並設立「求是特聘教學崗」，對於不同學科規定不同的基本教學時數，不能達到基本教學時數的按未完成比例降低「聘崗津貼」。
 - d. 另為做到人盡其才、才盡其用，根據教學科研人員的工作特點和發展目標，將現有教學科研人員的崗位劃分為教學科研並重類、研究為主類、教學為主類、應用推廣類等。同時，根據不同類別教師的基本要求，學校制定了相應的考核辦法。
- 教學科研並重類教師以高水準研究、高水準成果和高品質教學為主進行考核。
 - 研究為主類教師以高品質的論文、研究成果在國內外的影響力和對社會發展的突出貢獻等作為依據進行考核。
 - 教學為主類教師的考核依據包括教學態度、實際承擔的教學工作量、教學研究工作、培養學生的品質等。
 - 應用推廣類教師以其獲得的科研經費數量、研究開發成果以及社會服務的效果和成果等進行考核。
- e. 為了獎勵教學優秀的教師。對於優秀的青年教師，學校頒予「求是青年學者」，為期 4 年，資助每年額外 5 萬人民幣的薪資及享有博士研究生指導教師資格。

二、職工

(一) 訓練

1. 本校作法

為培養優秀的行政團隊，並提供最好的行政服務，政府大力推廣終身學習計畫，明訂公務人員每年需達到至少 40 小時終身學習時數，其中數位學習時數至少 5 小時，與業務相關時數至少 20 小時。本校為鼓勵同仁積極參與終身學習，並透過數位課程學習機制，充實自我知能，因此本校另訂有職技人員數位學習實施計畫，目標以達到數位學習每人每年至少 20 小時。而學校每年除依政府規定需辦理的政策性

課程外，亦配合學校的需求而規劃相關的活動或訓練。

訓練部分，除參加學校自行辦理的專題演講，同仁亦可參加校外機構舉辦的訓練。在活動部分，學校更是辦理企業標竿、藝文參訪、知能研討會、國外標竿學習參訪及駐點學習等多元性項目。此學習型組織，將可提升行政人員的專業知能及人文素養，並有助於學校順利推展校務工作。本校今年配合政府辦理政策性課程專題演講共計 6 場次 15 小時、因應學校需求而規劃辦理訓練課程及專題演講計 14 場次 35 小時；並分別於 5 月中旬辦理國內標竿企業—法藍瓷公司參訪學習活動、6 月 15 及 16 日辦理全校職技及約用人員知能研討會，及於 8 月 31 日辦理「慕夏大展-新藝術.烏托邦」、「智慧的長河-會動的清明上河圖」等藝文參訪活動。而自 2008 年起本校開始辦理為期一週的行政人員赴國外知名大學參訪學習活動，藉由與各校的參訪交流，拓展行政人員的視野並學習參採他校行政作業上之優點；另為使同仁有機會更深入了解其他國際學校之實體校務行政與教學運作，本校於 2010 年開始辦理行政人員赴國外知名大學駐點學習計畫，每年遴選優秀之行政同仁赴國外知名大學進行為期 2 週之駐點學習，讓同仁有機會透過臨場實際參與與學習來汲取駐點學校實務運作上的寶貴經驗，提升同仁本身行政素質。

2. 中國大陸四校作法

所參訪的大陸四所學校，對於行政人員的培訓並不像我們如此重視，這些學校重視的是規劃措施或制度以招聘到最優秀的師資。

(1) 清華大學

對於行政人員之培訓，每人每學年有 20 小時免費在職訓練，由該校人事處負責公共課程的培訓組織工作，其他業務部門負責業務需要的培訓。

人事處每學期開學發公共課程培訓通知，公佈開設課程資訊，課程包括校史、秘書工作與應用文寫作、電腦應用、英語、高等教育管理理論、法律法規、溝通技巧、壓力管理、國際形勢、素質類和賞析類的課程等。

一般每學期開設 7 門左右課程，每位同仁根據自己的需求選課。學校開發一套網路選課系統，個人通過系統完成公共課程查詢、選課，查詢公共課程和業務培訓學習的情況等。

(2) 南京大學

對於行政人員的培訓在學校層面上還沒有成熟和系統的培訓方案。但對於人事秘書（在院系工作，與人事處對接的行政人員），

該校人資處在學校有重大專案與計畫將執行時，會進行專題培訓和宣講。

（3）復旦大學

為了使新進的教職工儘快熟悉復旦大學這個新的工作環境，以提高服務品質，人事處安排三天的培訓。培訓內容分別包括復旦歷史與復旦精神、校內公共政策與服務、教學科研能力專項培訓等三大項目，共包括各類講座、參觀、座談 17 場次。新進教職工按照自己工作職位的類別參加了全部或部分場次的培訓。

校內公共政策與服務這個項目，由人事處、學科辦、教務處、財務處、保衛處、資訊辦、圖書館以及學校計劃生育辦公室的負責老師分別說明，對新進教職工進行相關的政策宣講和業務介紹。這一系列的講座，幫助新教工瞭解和熟悉學校的整體現況和各項政策，從而儘早融入學校。

（4）浙江大學

為建立多層次培訓體系，全面提升管理人員業務技能和管理素養，規劃有：

- a. 崗前培訓。
- b. 科級和晉升六級職員培訓。
- c. 中層幹部培訓。
- d. 海外培訓等環節組成的多層次、多方位管理幹部培養培訓體系。

新進黨政管理人員崗前培訓側重高校行政管理基本素質和技能的培養；科級幹部和晉升六級職員培訓注重職業素養技能和管理專業化能力的提升；中層幹部培訓旨在加強領導能力的提升；在此基礎上選拔優秀管理人員赴海外培訓，通過課程進修、交流訪談和活動等，學習、借鑒國（境）外大學的成功管理經驗和理念，結合自身崗位特點開展課題研究，進一步拓展國際視野，提升綜合素質和創新能力。通過建立多層次的培訓制度，使管理人員在不同的發展階段能夠持續地接受有針對性的培訓，不斷提升綜合素質和管理專業化水準。

此外，浙大行政人員有境外培訓計畫，由學校支付參加人員之培訓費用，第 1 屆由校內行政部門主管赴美國幾所知名大學，培訓期間為 3 個星期，參加各大學開設的講座課程，課程內容包羅萬象，涵蓋組織管理、國情文化課程學習、校園安全……等各種主題。

（二）考核

1. 本校作法

學校列入考核的行政人員，分為編制內的職技人員與非編制內的學校約用人員等二類人員。編制內職技人員的考核依政府訂定的相關規定辦理，非編制內的學校約用人員則依學校自訂的考核規定辦理。兩者均分為平時考核與年終考績（核）。

平時考核採每季考核一次，考核其工作、操行、學識、才能等方面的表現。年終考績（核）則視當事人全年度的工作表現，並以平時考核為依據。編制內職技人員的考績分為甲、乙、丙、丁四等，考列丙等則留原俸級，丁等則免職。

學校約用人員的考核分為壹、貳、參等，考核壹等則晉薪一級且續僱一年，考核貳等不晉薪但續僱一年，考核參等則不續僱，考核結果作為升級評分、晉薪、職務津貼調整、續僱、不續僱之依據。

2. 中國大陸四校作法

大陸大學並無編制公務人員，而是由學校自行招聘行政人員，學校與行政人員關係採合同制，其性質像我們的學校約用人員，招聘、薪資、考核等均依學校規定辦理。而考核未通過或不合格時不續僱，這點與我們的制度是一樣的。

在管理方面，很特別的是，四所大學的行政人員上、下班是不需要簽到的，學校僅要求上班的核心時間需在崗位上，完全採信任制度。在無簽到的制度之下，行政人員如果不是對學校有相當的向心力，願意緊守崗位努力做事，就是學校並不要求行政人員的行政效率，因而對行政人員沒有過多的要求。如果在學校實施無差勤管理的制度，同仁的行政工作表現究竟會如何？這是很有意思的議題！

（1）清華大學

採取每年年底年度考核，考核形式除了書面總結，也有部分單位會要求口頭彙報，但副處長級以上人員在本單位內部口頭彙報是基本要求。考核分為優秀、良好、合格與未合格等幾項。未通過時會凍結其工資一年，如果幾年連續不及格，會影響續聘與否。

（2）南京大學

對於校內行政人員有年度考核。分為優秀、稱職、基本稱職和不合格幾項。考核結果會影響陞遷，對於考核不合格者，有些停留在原職位，或者調至校內其他部門合適的職位。

(3) 復旦大學

校內行政管理人員實行年度考核，在每年底進行。考核分優秀，合格，基本合格，不合格四個等次。考核結果是受聘人員續聘、崗位調整、解聘的依據。

考核優秀的人，學校以獎勵金、崗位升等等形式予以獎勵。優秀控制在各單位人員的 10%。其餘等次不設比例。

考核為基本合格或不合格的人，當年度不得晉升薪級工資（基本工資的一部分）。考核不合格的，除該年度不能增加薪級工資外，學校和具體用人單位可調整其職位並變更合同（契約書）。

受聘人員不同意調整職位，或者雖同意調整職位但在新職位後考核仍不合格的，則解除聘用關係。受聘人員不同意調整職位，或者雖同意調整職務但在新職位後考核仍不合格的，亦解除聘用關係。聘期期滿考核不合格者，不予續聘。

(4) 浙江大學

年度考核分為優秀、合格、基本合格、不合格四個等級。考核結果可作為在年度考核優秀的教職工中評出校、院兩級先進工作者，而考核為基本合格和不合格的人員，不予晉升工資檔次，並取消其下一年度的專業技術職務申報資格。此外，年度考核的結果亦作為崗位聘任等級調整的依據。無特殊原因而不參加考核或年度考核不合格的人員，將在下一考核年度 1 月起停發崗位聘任津貼。

備註：

1. 教育部「千人計劃」

2008 年 12 月，大陸教育部在中央、國家有關部門、地方分層次組織實施海外高層次人才引進計劃，即「千人計劃」。「千人計劃」的主要內容是：從 2008 年開始用 5-10 年時間在國家重點創新項目、重點學科和重點實驗室、重點地支持一批海外高層次人才回國創新創業。

2. 「長江學者獎勵計劃」

大陸為落實科教興國戰略，延攬海內外中青年學界精英，培養造就高水準學科帶頭人，帶動國家重點建設學科趕超或保持國際先進水準，在國務委員、時任教育部部長陳至立的親自主持下，1998 年 8 月，教育部和李嘉誠基金會共同啟動實施了「長江學者獎勵計畫」。

「長江學者獎勵計畫」包括特聘教授、講座教授崗位制度和長江學者成就獎。「長江學者獎勵計劃」包括特聘教授、講座教授崗位制度和長江學者成就獎。在黨和國家領導人的直接關懷和高度重視下，在中央有關部門和社會各界的大力支持下，經過高等學校和長江學者們的共同努力，「長江學者獎勵計畫」成效顯著，碩果紛呈，在海內外引起了強烈反響和普遍好評，已經成為國家重要的高層次人才計畫。

2004年，調整「長江學者獎勵計劃」，每年計劃聘任特聘教授、講座教授各100名，聘期為三年新一輪「長江學者獎勵計畫」認真落實中央關於哲學社會科學與自然科學並重的方針，將實施範圍擴大到人文社會科學領域；增加了講座教授招聘數量，大力吸引更多的海外知名學者短期回國或來華進行合作研究；更加重視發揮高等學校在長江學者崗位設置、遴選聘任和提供科研配套條件等方面的主體作用；進一步強化長江學者崗位與科技創新平台、重點研究基地的緊密結合，積極探索「學科帶頭人+創新團隊」的人才組織新模式，努力實現設崗、選人與做事的有機統一，為優秀人才的發展提供更大的空間。

實施範圍擴大到人文社會科學領域；增加了講座教授招聘數量，大力吸引更多的海外知名學者短期回國或來華進行合作研究；更加重視發揮高等學校在長江學者崗位設置、遴選聘任和提供科研配套條件等方面的主體作用；進一步強化長江學者崗位與科技創新平台、重點研究基地的緊密結合，積極探索「學科帶頭人+創新團隊」的人才組織新模式，努力實現設崗、選人與做事的有機統一，為優秀人才的發展提供更大的空間。

3. 「週轉房」

新進教職員工臨時過渡住房，讓他們安排好生活，盡快地安心進入管理工作，待工作穩定、環境熟悉後再考慮購買住房。待工作穩定、環境熟悉後再考慮購買住房。

4. 「業績點」

業績點核算制度是高校業績管理的核心內容，科研業績點核算制度是浙江大學最重要的科研管理制度之一，業績津貼占教工工資比重較大，科研業績點改革關乎全校上萬名教工的直接切身利益，政策敏感性強，牽扯面很大，必須科學制定，廣泛徵詢意見，為此，正是基於上述改革背景，由吳朝暉副校長牽頭，聯合浙江大學科學技術研究院、社會科學研究院、人事處、科教發展戰略研究中心等多部門成立了科研業績點改革方案設計工作小組。業績津貼佔教職員工工資比重很大。

參、國際合作交流及企業產學合作交流

清華大學、南京大學、復旦大學及浙江大學為推展國際化，進行多管道、多層次、全方位的國際合作與交流，以清華大學為例，該校國際化具體措施有(1)與世界知名大學簽訂了合作與交流協議，建立戰略夥伴關係；(2)通過聯合學位培養等多種形式，開展學生的國際培養。(3)邀請世界一流學者來校任教、短期講學，開展科研合作或參加學術會議；(4)邀請眾多的國家和國際組織的政要及跨國公司的總裁來校訪問、演講；(5)學校與世界著名大學和企業開展高水準科技合作；(6)每年選派大批師生到世界各地開展國際學術交流；(7)招收世界優秀的外籍學生。廣泛、緊密的國際合作與交流，促進了學校的建設和發展，豐富、活躍了校園文化氛圍。

一、國際事務

(一) 國際事務處架構及業務

為落實國際化具體方案，四校之國際合作與交流處之組織架構完善、職責明確，可更有效率推動國際化業務，組織概況及業務範疇概述如表 3-2。

表 3-2 國際事務處架構及業務

國際合作與交流處	
綜合與資訊管理辦公室	綜合事務、資訊系統與網站，人事工作年鑑檔案，後勤服務、財務工作。
交流工作辦公室	接待國際外賓、辦理學術合約簽約
專家工作辦公室	國際/港澳台知名專家學者來校長期/短期講學之管理工作，含簽證申請、住宿安排……等。
項目工作辦公室	辦理交換學生、國際學位生之各項工作。
派出工作辦公室	辦理校內教師因公派出國之各項工作。
外國留學生工作辦公室	外國學生（含交換生）之簽證、獎學金申請發放、照顧輔導等各項事務。
海外宣傳辦公室	海外宣傳。

此外，以清華大學為例，該校院系所辦公室皆設立一個院系所級「外事處」，設有一位主任（由老師兼任）及一位助理，負責承辦院級所國際化相關之各項業務，同時，與國際合作與交流處密切合作，更

廣泛及深入地推動校園國際化。

（二）國際知名專家學者/外籍專任教師講學

四所學校每年皆聘請國際知名專家學者來校進行短期或長期講學，或是來校進行短期訪問，以使校內師生有機會和國際知名專家學者學習交流；同時也聘請優秀之外籍教師來校授課，促進雙方交流合作，進而開展跨國跨領域之研究計畫合作案，亦使校內師生更能親身體會不同國家的文化。以南京大學為例，學校每年約編列 900 萬人民幣預算，聘請外籍教師或是聘請國際知名專家學者來校講學。

（三）國際合作平台

為促進及推動國際合作，四所學校會與各自姊妹校針對特別領域設立相關研究中心，以南京大學為例，南大設有中美文化研究中心、中德法學研究所、中日文化研究中心、中荷國際 MBA 及南大-康乃爾 EMBA，雙方合作開設課程，培養跨國學術人才，並促進兩國之學術研究合作。其中中美文化研究中心開設一年碩士證書班，每年招生約 200 名。而復旦大學設有北歐中心，由歐洲 10 個國家和復旦大學共同合作設立，是全中國唯一的中心。

（四）行政人員境外培訓

浙江大學與美國知名大學合作，開辦行政人員境外培訓計畫，由浙江大學支付參加人員之培訓費用，第 1 屆由校內行政部門主管赴美國幾所知名大學，培訓期間為 3 個星期，參加各大學開設的講座課程，課程內容包羅萬象，涵蓋組織管理、國情文化課程學習、校園安全……等各種主題。

二、學校與企業產學合作模式

大陸四校每年來自企業的科研經費普遍高於本校，本校與中國大陸產學合作經費比較如表 3-3。

（一）清華大學

每年科研經費約台幣 135 億元，來自企業的科研經費約台幣 18 億元，其中國內企業佔 75%、國外企業佔 25%。學校與企業合作模式分二個層級：校級的合作模式，企業在 5 年內需投入約台幣 1.3 億元；院、系級的合作模式，企業在 3 年內需投入約台幣 4,000 萬元。

近年來，大陸的科技開發部積極推動清華大學重點科研成果與地方政府及在地企業合作。清華大學與無錫、河北、雲南、廣東等地方合作建立各具特色的「地方政府主導、企業直接受益」和「地聯合主導、校企共同受益」的科技轉化合作基金，設立了河北清華科技合作開發

基金、雲南清華科技合作基金、鞍山清華研發種子基金、無錫清華大學科技成果轉化基金、廣東省教育部產學研專案基金、銅陵清華產學研合作基金 6 個科技開發基金，積極支援清華大學科研成果產業化。

另與地方政府共建研究院，清華大學先後在經濟發展活躍的珠三角、長三角、環渤海等地區，與當地政府組建了深圳清華大學研究院（1996 年 12 月）、北京清華工業研究院（1998 年 8 月）、河北清華發展研究院（2002 年 8 月）、浙江清華長三角研究院（2003 年 10 月），目的為與省市合作，發展更好的地方服務及區域經濟建設。

成立清華控股有限公司（以下簡稱清華控股），是經國務院批准，清華大學出資的國有獨資有限責任公司，主要從事科技成果產業化、高科技企業孵化、投資融資、投資管理、資產和資本營運等業務。清華控股在制定清華大學科技產業發展戰略、整合資產、調整結構等方面發揮主導作用。清華控股所投資企業有 40 餘家。

（二）南京大學

每年科研經費約台幣 45 億元，產學合作模式主要為地方政府規劃特定產業，由南京大學執行與地方企業合作，目前已經建立 18 平台輔導地方企業。

（三）復旦大學

每年科研經費超過台幣 55 億元，來自企業的科研經費約台幣 9 億元。對於教師個人爭取來自企業的科研經費，教師個人有權決定做為個人所得或研究經費使用，此鼓勵作法對於教師積極爭取來自企業的科研經費有相當大的助益。

成立資產總公司，主要從事科技成果產業化、高科技企業孵化、投資融資、投資管理、資產和資本營運等業務。另負責與地方政府及在地企業合作，成立科技園區，由復旦大學負責經營管理。

（四）浙江大學

每年科研經費約台幣 124 億元，來自企業的科研經費約台幣 37 億元，主要來自浙江省當地的企業。浙大與企業的合作非常成功，甚至超越清華大學，主要因素有三，一是外部因素：浙江省的民營企業非常發達，有技術精進的需求，再加上地方政府支持，對於企業與浙大的合作案，政府會提撥相對的配合款補助；二是內部因素：學校相當重視服務企業，這是該校傳統文化（因為早期不容易獲得中央的補助款，轉而尋求與地方企業合作）。三是鼓勵措施：對於來自企業的科研經費，教師個人有權決定列入個人所得或做為研究經費使用。

並成立投資控股公司，主要從事科技成果產業化、高科技企業孵化、投資融資、投資管理、資產和資本營運等業務。另負責與地方政府及在地企業合作，成立科技園區，由浙江大學負責經營管理。

表 3-3 本校與中國大陸產學合作經費比較

學校 \ 項目	本校	清華大學	南京大學	復旦大學	浙江大學
校地（公頃）	105	392	3 校區	5 校區	450
教師人數	615	3,036	2,247	2,346	2,965
學生人數	12,362	37,650	22,100	43,699	43,368
科研經費／年 （A） （單位：台幣億元）	21	135	45	55	124
來自企業的科 研經費／年 （B） （單位：台幣億元）	1.2	18	n/a	9	37
B／A	5.71%	13.33%	n/a	16.36%	29.84%

肆、大學招生制度與生活輔導

大陸每年高考競爭激烈，各大學也搶招各省菁英。而台灣自 100 學年度開放招收陸生，雖是一小步，卻有劃時代的意義。希望透過本次的交流，增進彼此的瞭解，汲取他人所長，強化個別招生策略。也能經由對彼此文化背景的進一步認識，對本校初起步的陸生輔導作業有好的助力。

一、招生事務負責單位

本校除外籍生由國際處與教務處招生組合辦外，各項招生皆由招生組承辦，然此次參訪大陸四校，本科生、研究生分別設置專責招生單位（參見表 3-4）：本科生招生由「招生辦公室」辦理，除清華大學、復旦大學外，南京大學招生辦公室隸屬於「學生工作處」下，著眼於「從學生招生入學到四年學習畢業，一貫的生活照顧與培養。」；浙江大學招生辦公室則設置在「本科院」下，教務處與招生辦公室為平行單位，因為組織特殊，在分配訪談對口單位時曾有些許混亂狀況。

表 3-4 招生事務本校與四校承辦單位與層級

	學士班/本科生	碩、博士班/碩、博研究生
我校	教務處→招生組	
清華大學	教務處→招生辦公室	研究生院→研究生招生辦公室
南京大學	學生工作處→招生辦公室	研究生院→招生辦公室
復旦大學	教務處→招生辦公室	研究生院→招生辦公室
浙江大學	本科生院→招生辦公室 （教務處為本科生院底下單位）	研究生院→研究生招生處

二、本科生（學士班）招生管道及策略

（一）本校作法

1. 主要招生管道為「繁星推薦」、「個人申請」及「考試分發」等三種，比例大略為：15%，50%，35%。
2. 針對體育、美術、音樂、基礎科學具有特殊專才學生，以「大一不分系」為招生單位，透過「個人申請」、「運動績優甄選」等方式辦理。
3. 以外加名額方式提供原住民生、離島生或偏遠地區學生較優待之升學機會。
4. 針對低收入戶，本校給予免報名費之優待，同時提供「個人申請」第二階段面試來回交通費補助（補助範圍包含考生本人及陪考人員一名）。

5. 針對低收入戶、身心障礙生，本校於「個人申請」管道，提供每系（班）優先錄取一名之保障（大一不分系除外）

（二）大陸四校本科生招生入學管道

1. 內地生高考

大陸地區各高校本科生主要招生管道為「普通高等學校招生考試」，以「專業」為招生單位，在同一「專業」下有 1 至數個不同的學系，學生入學後再依學校規定選系，或可依學校規定「轉專業」。目前四校皆朝向「大類招生」，亦即把更多性質相似的「專業」納入同一「大類」底下，延後學生分流時間、並擴大可分流的方向。有點類似本校的「院學士班招生」，但範圍不限於同一個學院。

2. 民族生高考

主要針對西部地區及少數民族所定，以培養專門人才之招生管道。

3. 港澳台僑聯合高考

針對在大陸中學就學的台僑學生，可憑港澳台僑聯合考試成績申請入學，採擇優錄取。

4. 特殊管道招生

包括「保送生招生」、「自主選拔錄取」、「特長（藝術、體育）生招生」、「國防、定向招生」、「強化班、特殊人才專班招生」。（參見表 3-5）

表 3-5 四校特殊招生管道及對象

學校別	特殊招生管道	對象
清華大學	保送生招生	1. 競賽保送生：指通過參加數學、物理、化學、資訊學等學科競賽，在全國總決賽現場被清華錄取之學生。 2. 冬令營保送生。指具有教育部規定的保送資格，並通過參加清華大學保送生冬令營考試，獲得保送錄取資格之學生。
	自主選拔錄取	考生參加由大學發起的考試、選拔，符合錄取條件者，可在高考中享有一定的分數優惠。以清華大學而言，考生需參加「部分 985 高校自主選拔測試通用科目測試」（簡稱「通用基礎測試」），通過後再參加清華大學複試。
	特長生招生	針對文藝、體育特長或高水準運動員的招生政策，除了要參加「通用基礎測試」外，也需對其專項特

學校別	特殊招生管道	對象
		長進行測試。
	國防生招生	清華大學與中國人民解放軍簽署的一項協定，幫助軍隊從高考應屆高中畢業生中，招收、培養幹部。
	定向生招生	指協助工業集團培養高層次的科研技術人才，畢業後在定向單位內雙向選擇。 國防生亦為定向生之一，報考國防、定向的學生可在該省份最低調檔線下 20 分之內擇優錄取。
南京大學	保送生	
	自主選拔錄取	
	特長生	指藝術特長生、體育特長生、高水準運動員。
	強化班	此三項僅於學校所在之「江蘇省」辦理招生。為南京大學創新性的改革實驗，由各中學推薦學生報名（亦可自薦，經審核通過者）參加，亦屬於自主選拔範圍。
	數學基地班	
	人才培養基地	
復旦大學	保送生	1. 內地生保送（具國家規定的 8 項保送條件與資格，主要有奧運賽、16 所外國語學校、科創、國際科學與工程、國際環境科研專案、體育專案等）。 2. 香港免試生（目前僅清華、北大、復旦三所大學受理，依香港會考成績）。 3. 台灣免試生（以學測頂標成績為門檻，經面試合格後可錄取）。 4. 澳門保送生（內地 36 所高校舉行內地教育聯展並招收保送生）。
	自主選拔錄取	1. 復旦水準測試：以上海市本地優秀高中或江蘇省、浙江省部分重點高中推薦或自薦，符合者可參加復旦自辦之「復旦水準測試」（共 10 科、200 題選擇題），成績優秀符合資格者，可向復旦大學提出入學申請，由復旦審核後決定自主選拔之錄取名單。然，此錄取名單中的學生仍需參加所在省市高考，高考成績只要達到所在省（直轄市）復旦同批次錄取控制線（俗稱一本線或重點本科線）上即可確認錄取。 2. 博雅杯徵文大賽。
	特長生招生	藝術特長選拔（分 6 類）、體育特長選拔。
浙江	保送生	

學校別	特殊招生管道	對象
大學	自主選拔	運動訓練專業單獨考試。
	特長生	體育特長、文藝特長、民族傳統體育特長。
	免試生	台灣免試生。
	國防生	年齡限制在 20 歲以下，符合體檢規定且志願從軍的考生，達到重本科分數線者，可按規定參加政審、面試和複檢，擇優錄取，每年軍隊提供 10,000 元國防獎學金，畢業後分配到軍隊工作。

（三）大陸四校本科生招生策略

四校雖無招生學生來源的壓力，但有招生「品質」的壓力，對於清華而言，狀元數的流失是其所必須注意的方向。對於其他三校而言，面對追趕清華、北大並避免被同級學校超越，是其不能片刻鬆懈的。觀察此四校的招生策略重點，大致分述如下：

1. 名師帶領高考招生團分區招生，並深入掌握考生動態

各校本科生招生規模如表 3-6、圖 3-1、圖 3-2。由於高考為各校最主要之招生管道，各省（市/區）採計科目、成績計算、志願填報等方式又多所不同，因此招生宣傳策略著重在高考招生期間，派任各校校內名師及強大的「招生宣傳團」至各地進行重點宣傳工作，除針對各省（市/區）不同招生方式進行解說與志願選填之輔導外，亦透過對個別優秀考生面訪方式，掌握學生的總體狀況。如清華大學即宣稱近二年錄取的考生當中，接近 100% 的考生都與招生團的老師進行面談過。故許多高校皆建議考生與該校招生團隊保持聯繫。

表 3-6 本校與四校學士班（本科生）招生規模比較

學校	本校	清華大學	南京大學	復旦大學	浙江大學
本科生招生人數	約 1500 名	約 3300 名	約 3600 名	約 2800 名	約 5400 名
招收台生規模		27 名（港澳台合計）		聯招 15-20 名、免試招生 40 名	

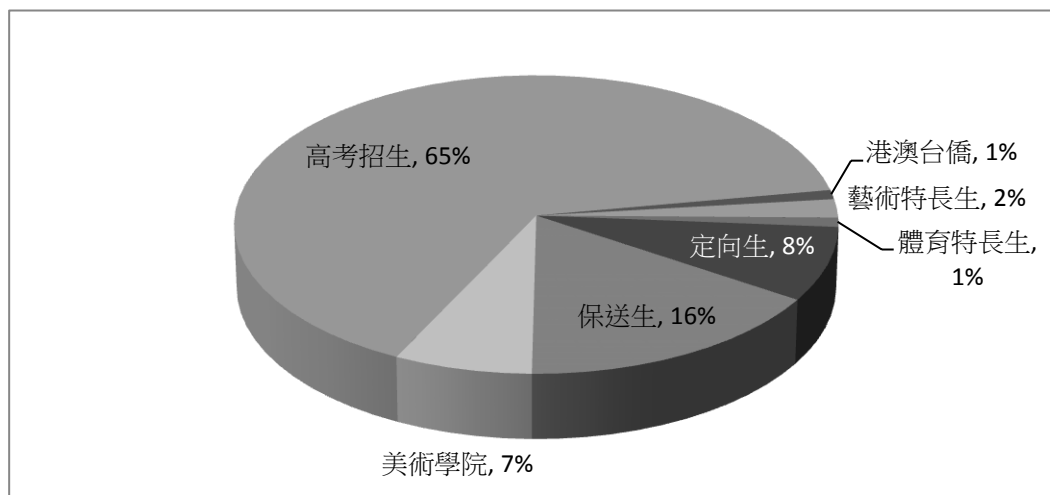


圖 3-1 2010 年清華大學各招生管道比例

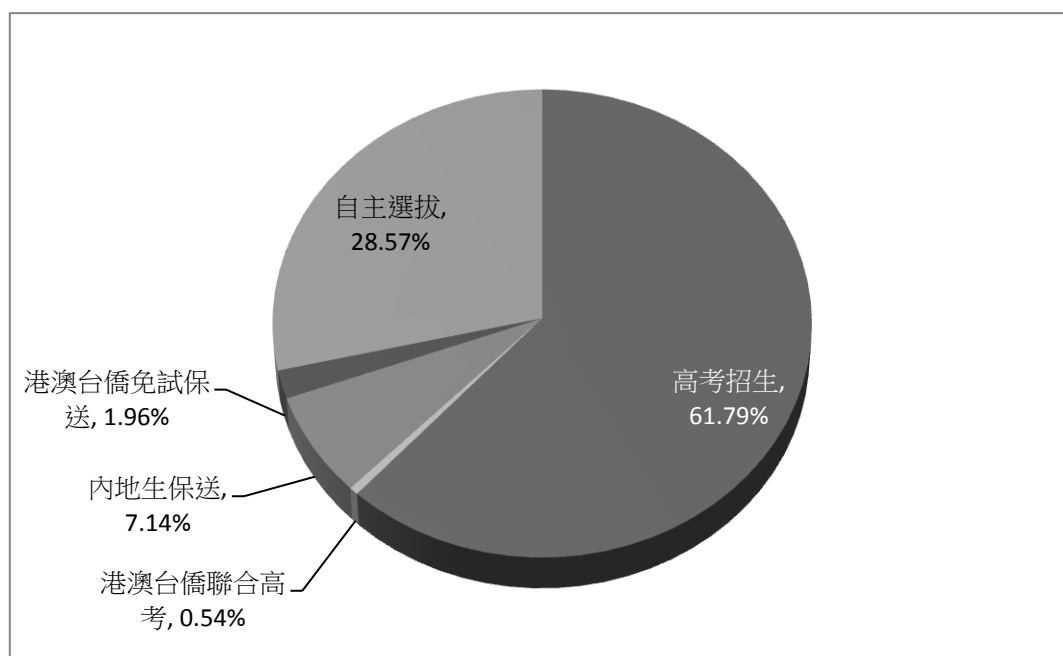


圖 3-2 復旦大學各招生管道比例

2. 利用在地優勢、與本地重點中學加強合作關係

各校除於高考提供當地學子較多招生名額（亦即前述「分數屏障」之源）外，在自主招生的管道中，亦多半以所在或鄰近省（市）為招生範圍，除考生個人自我推薦外，多數由當地重點中學推薦優秀學生，與之建立良好合作關係。

3. 朝向大類招生，或增加校內轉專業的彈性

大陸高考有一特殊制度稱之為「調劑」，原則上，各高校會在不同省（市/區）訂定不同的錄取分數線，但還另有所謂的「調檔線」（約為

100~120%，例：原招生 40 名，在調檔 120%的狀況下，會錄取 48 名)、「調劑」^{註1}的動作。學生在選填志願時，可能會依專業選填，亦可能依高校選填。

近幾年各高校為減少調劑上的不適應或不確定性，採取大類招生的方式，或增加新生入學後轉專業的彈性，以減少部分達到一本線^{註2}的考生因不服從調劑或所填專業之限制，而喪失錄取機會的現象。

4. 自主招生是選拔人才，亦是為了爭奪學生來源

因自主招生早於高考辦理（約每年 10、11 月），部分學生經由此管道即不再透過高考分發，因此近幾年已成為各校招生的首次戰役。例如，復旦大學首辦「復旦水準測試」，努力改革自主招生方式，並善用媒體力量來打造自己的品牌，如此不但確保了復旦學生來源品質，又可留下當地優秀人才不致外流。

其後，清華大學、北京大學、浙江大學、南京大學、中國人民大學等其他部分 985 工程大學共同辦理「自主選拔考試」，2011 年北京大學再獨創「中學校長實名推薦制」。此二項自主招生與復旦水準測試的差異在後二者學生通過選拔或推薦後，可以在高考錄取標準上降低 10~20 分左右。而復旦水準測試則是只要高考達到該省（市/區）一本線即確定錄取復旦大學。然不論何種方式，其門檻仍高，卻又可以給優秀學生一些較為確定而優待的入學機會。

5. 追蹤學生學習狀況適時調整招生策略

四校中，復旦大學是唯一提到已經透過各招生管道學生在校學習狀況的追蹤分析，從而評估各管道招生比例之調整。例如：前述「復旦水準測試」錄取學生，其中約有 30%同學高考成績未達到復旦最低錄取分數，但在校學習成績平均比透過高考錄取考生多出 0.2 分。招生辦公室徐宏波副主任另提到，雖然復旦招收之台生，其學測各科成績已是頂標，但部分學生的學習狀況似乎不佳，即使透過輔導，學業表現仍差強人意，讓他們對於學測的鑑別度，感到困惑。

6. 善用網路傳達並溝通

清華大學針對各省（市/區）設有網路專門應對聯絡資訊，南京大學網頁上設有優秀考生登錄平台及線上諮詢問與答服務，考生在網上留下資料後，本科招生辦公室或該生所屬省（市/區）招生團的老師會依考生資料及狀況，直接與考生聯繫。

此外，復旦大學、南京大學等校亦開設官方微博，分地區由專責招生團組長與院院系學生辦公室主任和考生直接溝通，使考生能夠及時瞭解招生資訊和院系動態。

7. 特色招生、精英教育

浙江大學，設有「竺可楨學院」採菁英教育，與本科院教學研究處合署，底下包含「求是科學班」、「混合班（理工平台）」、「人文社科試驗班（文科平台）」、「巴德年醫學班（醫學試驗班）」。

8. 香港大學招生壓力下紛紛增設新生獎學金

雖然部分學校聲稱並未針對招生設立獎學金，且對台灣招收陸生抱持正面肯定，但也坦言近幾年來香港大學以巨額獎學金至內地招生已感受到壓力。

其中復旦大學對於各省市優異新生或參與國際大型競賽（如：國際科展）獲獎同學，提供三種不同金額之獎學金；例如：高考錄取成績名列各省市區文史類第 1~5 名、理工類 1~10 名學生，提供新生獎學金特等獎 50,000 元（約台幣 225,000 元），以及其他優秀學生提供新生獎學金一等獎 10,000 元（約台幣 45,000 元）、優等獎 3,000 元（約台幣 13,500 元）等。亦針對香港地區之招生提供 20-40 萬元（人民幣）不等的全額獎學金，以提高外地優秀學生就讀意願。

而南京大學針對各省（市/區）錄取且高考成績名列前 3% 之新生，或全國奧林匹克競賽大賽優勝者，提供「校長特別獎」30,000 元（約台幣 135,000 元）。

三、 研究生（碩、博士班）招生管道及策略

（一）本校作法

1. 主要招生管道可分為「碩、博士班甄試」、「碩、博士班入學考試」皆由考生向本校報名，以面試、資料審查、筆試等方式評審成績，依招生名額擇優錄取，並設有備取制度。另，部分系所碩士班則參與「台聯大碩士班聯招」。
2. 低收入戶生免收報名費，此外無其他任何優待措施。
3. 雖由招生組主導試務流程及品質控管，但系所參與程度高。各項招生宣傳亦由各系所自行辦理。

（二）大陸碩士研究生招生管道

大陸地區研究生考試大略可分為「全國統考」、「推薦免試」、「單獨考試」、「管理類聯考」、「法碩聯考」、「強軍計劃」、「採藏計劃」、「少數民族骨幹計劃」、「支教團推免計劃」及「農村師資計劃」。但大體而言，碩士生部分仍是全國統一由教育部辦理，除推薦免試外，其他考生需向教育部高校學生司所主管的全國高等學校學生資訊與就業指

導中心（中國研究生訊息網 <http://www.chinayz.cn/home/yz/>）報名，大約於每年一月考試。

碩、博士生報考條件有年齡限制，超過年齡者（碩 40、博 45）只能報考自籌經費或委託培育。2011 年碩士生全國統考有 151 萬名考生報名。推免生不能再報考統考，不然會取消推免資格。

1. 推免生（推薦免試）

每年 9 月辦理。各校可推薦人數跟接受推免人數皆有限制。學生在報名前，首先要取得「被推薦」的資格，部分學校因為爭學生來源的關係，對於優秀學生亦可能不予核發此資格證明，以爭取優秀學生於本校繼續就讀的可能。

取得「被推薦資格」的學生，可先跟想就讀的系所指導老師詳談確認是否可被接受（本校生會有比較明確的答覆，外校生則不一定），確認導師接受的學生，再報名面試，錄取的機會較大。（俗稱「找坑」）以書面審查、口試為之，書面審查分 3 位委員、口試有 5 位委員，針對報考生在學成績、研究成果、口試內容，依明訂的百分比做詳細的紙本紀錄。

2. 統考生

每年 3 月份辦理。考生統一向教育部報名，報名費 140 元人民幣，一般有 3 個考科（外語、專業科目一、專業科目二）每人報名一個系所，若未錄取，則可視個人意願，選擇是否接受「調劑」。然部分學校（如：清華大學、北京大學）基於招生策略，不接受非第一志願選填清華的考生。

（三）博士生招生方式

在大陸高校三種學制中，惟有博士生招生為各校自辦。自 2010 年起，博士生招生方式調整為三種：即「普通招考」、「碩博連讀」及「直接攻博」。

另外，也可依據不同的選拔方式，分為：

1. 普博生

參加全校組織統一入學考試，學習年限一般為 3~4 年。以清華大學為例，報名費 200 元人民幣。第一階段為筆試（基礎外語、專業科目 x2）、第二階段為綜合考試。持同等學力報考的考生，在初試合格後須加考二門碩士專業學位課程和自然辯證法。9 月份考試由系所院通知考試結果，3 月份考試由招辦通知。

2. 直博生

全國重點大學優秀應屆本科畢業生，取得被原就讀學校推薦免試攻讀博士學位（清華規定，本科前三年總評成績應在本專業年級前 5%），學習年限一般為 4~5 年（含碩士生階段）。

3. 提前攻博生

本校在校優秀碩士生被推薦攻讀博士學位，學習年限同直博生。

4. 論文博士生

有長期實際工作經驗、研究成果突出的在職人員委託攻讀學位，在職博士學習年限可適當延長。

（四）參訪四校研究生招生策略

四校因為屬於大陸地區頂尖大學，在研究生招生方面除了招生規模大（參見下表 3-7，及圖 3-3），如清華大學研究生招生辦公室即坦言他們幾乎未做過任何宣傳，不論是推免或統考生，如果能被欲報考的研究所（院）導師認可，則錄取機會將大為增加。各項管道招生計劃及配置主要還是配合國家政策調整、辦理。

表 3-7 本校及參訪四校研究生招生規模比較

	本校	清華大學	南京大學	復旦大學	浙江大學
碩士研究生	約 1600 人	約 3700 人	約 3400 人	約 3500 人	約 4700 人
博士研究生	約 500 人	約 1700 人	約 950 人	約 1200 人	約 1600 人

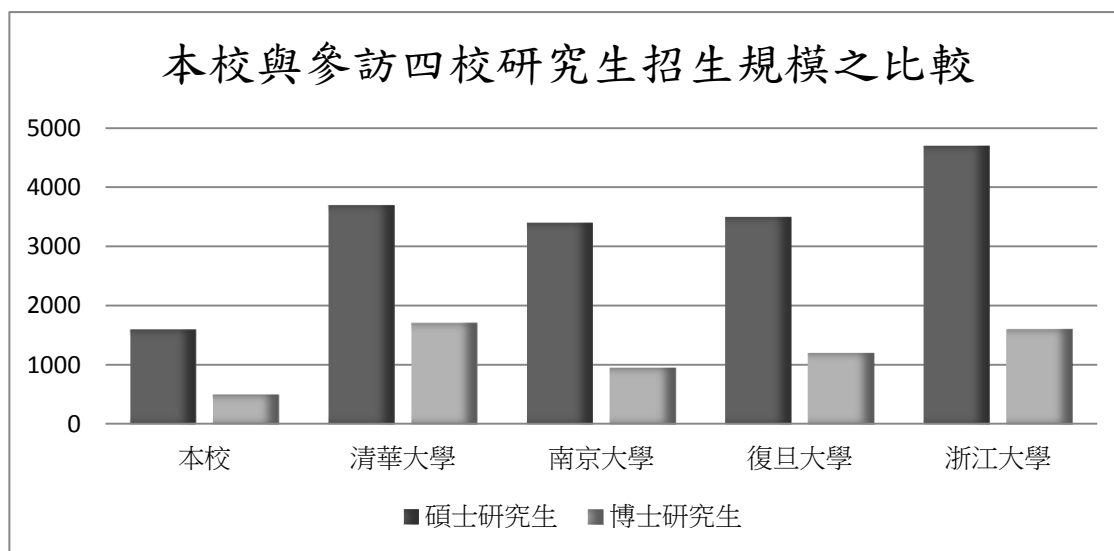


圖 3-3 本校與四校研究生規模比較

（五）校園生活輔導與協助措施

中國國家政策非常重視學生思想教育，大部分學校在學生部（處）建

立學生思想教育辦公室和學生事務管理辦公室，負責本科生（大學部學生）生活輔導工作，參訪的四個學校學生事務處的架構如表 3-8。

表 3-8 四個學校學生事務處的架構

校名	清華大學	南京大學	復旦大學	浙江大學
負責單位	學生工作部	學生工作處	學生工作部	本科生院學生工作處(與黨委學生工作處合署)、學務處
下設單位	學生思想教育辦公室、學生事務管理辦公室、定向生工作辦公室、學生就業指導中心、學生心理諮詢中心、學生學習與發展指導中心、學生資助管理中心、勤工助學指導中心。	教育管理辦公室、學生資助中心、招生辦公室。	思想政治教育辦公室、學生綜合管理辦公室和學生生活園區學生事務辦公室。	學員管理辦公室、學生思想教育辦公室、學生資助辦公室。

1. 輔導員制度

由於國家體制的不同，兩地大專院校在學生生活輔導方面的工作重點有極大的不同處，而大陸由於國家政策非常重視學生思想教育，在學生部（處）建立學生思想教育辦公室（各校名稱略有不同），負責本科生（大學部學生）生活輔導工作。學生事務處下各校皆設有輔導員（依中華人民共和國教育部第 24 號令《普通高等學校輔導員隊伍建設規定》），分述如表 3-9。

表 3-9 各校設有輔導員情形

學校	說明
清華大學	本科生輔導由大四至碩一學生擔任其輔導員，輔導員與輔導學生人數約 1 比 60~80 人，輔導員與輔導學生住宿同一棟宿舍，以利協助其生活、課業、心理輔導與通報。
南京大學	按照 1:200 的師生比例配備專職輔導員，並保證每個院系的每個年級至少有一名專職輔導員。同時，每個班級必須配備一名兼職班主任。班級分年級按系或按專業設立，系或專業學生人數較多的，可以分設多個班級，班級規模一般不超過 50 人。專職輔導員原則上從具有本科以上學歷的中共黨員中選聘。
復旦大學	輔導員是高等學校教師隊伍和管理隊伍的重要組成部分，具有教師和幹部的雙重身份。輔導員是開展大學生思想政治教育的骨幹力量，是大學生日常思想政治教育和管理工作組織者、

學校	說明
	實施者和指導者。日常思想政治教育工作。深入班級、深入宿舍樓，瞭解每一位元同學的資訊動態，關心學生的實際問題，經常以個體談心、小組座談等形式。做到每週至少深入宿舍樓 3 次，每學期至少與每位同學深入談心 1 次，與重點學生至少談心 3 次。
浙江大學	大陸在高校各科系建立輔導老師，輔導老師與輔導學生人數 1 比 150~200 人，輔導老師工作地點於各系所。（浙江大學輔導老師約有 70% 有國家心理師考試及格）

2. 學生資助中心

中國大校在培養人才方面可謂傾國家之力，只要達到國家優秀人才標準，從就學到生活方面有各種的資助機制，不讓任何一個勤奮和有才華的學生因家庭經濟困難而輟學。參訪的四個大學皆設有學生資助單位如清華大學學生資助中心、南京大學學生資助管理中心、復旦大學學生資助管理中心（學生綜合管理辦公室下）、浙江大學學生資助辦公室、其各種獎助方式分述如表 3-10。

表 3-10 各種獎助方式

學校	助、勤、獎、貸、補
清華大學	1. 新生報到前： 提供家庭貧困新生到校的交通費用補助（以火車硬座或硬臥票價為補助基準）。 2. 新生報到時： 提供「綠色通道」，幫助因故無法繳交學費之無息臨時貸款 6,500 元（一年內還清）。 3. 入學後： （1）助學金：針對經濟困難新生，每人每年 1,000~12,000 元不等。 （2）國家助學貸款：針對經濟困難新生，從大一開始可一次性連續申請四年，最高 6,000 元，最長可在畢業工作後六年內還清貸款本息。 （3）新生入學獎學金：針對成績優異新生，提供 5,000~20,000 元獎金，一次或分次發放。 （4）升大二後，成績優異獎學金約近百項，在校生中約 35% 可獲獎。 4. 勤工儉學： 從大一秋季學期末開始，就可申請勤工助學崗位（似台灣的校內工讀制度），每小時約 8~30 元不等的報酬，學期中，人均收入約 400 元/月；寒暑假期間約 1,300 元/月。 5. 困難補助： 主要針對臨時困難或特殊困難學生及各專項補助，例如：受災區學生、家庭臨時變故；專項補助則包含了，教材、體檢、被褥、冬衣、交通等方面。
南京大	1. 獎、助學金制度：

學校	助、勤、獎、貸、補
學	校、系級獎學金 60 餘項，最高每生 12,000 元；助學金最高每生 10,000 元，每年有超過一半的同學可獲得獎助學金。 2. 國家助學貸款： 最高額為 6,000 元/學年。 3. 勤工助學： 目前設有 1,300 多個勤工助學崗位供家庭經濟困難學生申請，每月可獲得 300~400 元報酬。 4. 學費減免獎勵： 先貸後免。凡家庭經濟困難助辦理助學貸款的學生，根據貸款後一年中的綜合表現獎勵減免其學費。其中一等獎（學費全免）約全校學生總數 1%、二等獎（減免全額學費 50%）為全校學生總數 2%；三等獎（減免全額學費 30%）為全校學生總數 3%。 5. 特困生臨時補助金和冬季禦寒衣物發放。 6. 特困新生入學「綠色通道」，可憑「綠色憑證」緩交入學費用，先報到註冊，再協助申請國家助學貸款。 7. 貧困學生國際交流獎學金，資助品學兼優、家庭經濟困難學生赴國際友好學校進行短期暑期班學習。
復旦大學	1. 國家助學貸款：受助人數約佔在校學生總數的 20%，由學生自行向所在院系進行申報，各院系初步審核通過後，提交本科生或研究生資料管理辦公室。資助管理辦公室通知符合貸款條件的學生按規定填寫申請表件及簽約，銀行審核同意後發放予符合條件的學生。 2. 校內勤工助學的管理。 3. 助學金的管理與發放。 4. 學費減免和補助的管理。 5. 實施「綠色通道」政策：針對家庭經濟確有困難的本科生，實行「先註冊、後繳費」綠色通道政策。
浙江大學	以勤工助學為主導，貸款為主要形式，獎、貸、補、免、勤五位一體，聯動助學 1. 以在校學生消費水準為參照的經濟困難生界定標準、建立經濟困難生檔案。目前約有不超過 10% 的確定特困生、不超過 20% 的確定貧困生。 2. 國家助學貸款：自 2000 年 9 月開始全面推行，經濟困難學生可以無擔保（信用）方式申請，國家貼息 50%。學生通過國家助學貸款，可以基本上解決在校期間學費和生活費問題。申請國家助學貸款是獲得校內其他資助途徑的前提。 3. 學校從 2002 年 9 月起執行國家獎學金和浙江省政府獎學金。家庭經濟困難的品學兼優的學生可以獲得 2,000-6,000 元的獎學金，同時學校按規定給予減免學費的半額或全額。 4. 實行春節補助、軍訓補助、寒衣補助、保險費補助、綠色通道補助等專項補助。 5. 目前有外設獎助學金 23 種，2002 年資助 678 人，總金額達 157.36 萬元。學校還與交通銀行杭州分行、杭康藥業公司聯合設立了企業擔保貼息的助學貸款。

備註：

1. 考生達到學校的錄取調檔線，但所填專業名額已滿，如「服從調劑」，則由學校將該考生配置到其他尚有缺額的專業下錄取。
2. 第一批次考生最低錄取標準線。

第四章 回饋與建議

壹、大學行政制度與運作

一、會計制度

本校近期積極推動精實管理，以節省不必要的人力及時間。在會計業務的改進方面，中國的大學與本校組織架構及適用法規不同，致有些優點不能如法泡製，惟本校會計業務目前仍有一些可檢討改進的地方，以節省行政流程及提高效率，如：

- (一) 提高本校經費核銷授權額度，可大幅節省一般經費核銷行政流程及縮短付款期程。
- (二) 整合行政流程相似之各類申請表單，可有效避免相同行政流程之不同表單，需重覆簽會各級主管，還可減少審核退件率並節省核銷單據附件用紙。
- (三) 縮短單據在會計室各組彙整及等待時間，以加速撥款。
- (四) 未來行政大樓空間規劃，可考慮各處室位置有效率的重新安排，以方便各類公文會簽動線。

二、外賓接待

- (一) 本次參訪行程中，有機會到清華大學、南京大學及復旦大學之校園餐廳用餐，品嚐到當地特色餐點，並體驗到校園餐廳之專業服務。目前本校僅有蘇格貓底餐廳可招待外賓用餐，期盼校方可再開設一至二間之餐廳，提供外賓多種用餐之選擇，並使外賓可透過餐點更加瞭解台灣多樣及美味之飲食文化。
- (二) 參訪行程中，浙江大學提供之單張摺頁學校簡介，內容相當精簡，建議校方可製作一份精簡版之學校簡介（含中、英文），內容涵蓋本校簡史、教職員生人數、院系所名稱、研究中心名稱等各重要資訊，致贈給來校訪問之外賓或是本校教職員生出訪時可提供給拜訪之單位，使外賓可快速瞭解本校概況，同時不會增加外賓行李之重量。
- (三) 參訪行程中，觀察到四所大學專業之接待外賓分工及流程，特別的是清華大學、復旦大學及浙江大學皆設有專職人員負責會議室之準備及佈置，各校之專職人員皆穿著制服，協助港澳台辦公室之同仁接待外賓，提供外賓專業之服務，印象特別深刻，也值得本校重新檢視各單位的接待標準及流程。
- (四) 因中國的大學組織文化，所以訪客屬性一經確認，接待對口單位即可

較清楚確定，相對上，本校目前訪客的分類較不清楚，接待層級也較有討論的空間，對於來客量日益增加的情形，本校或許可以再作內部討論，並結合退休同仁編派義工方式，培訓必要的解說員，以作公共關係。

- (五) 接待的外賓不論其層級為何，承接單位一定要重視「細節」的安排，每多注意一分，即為學校形象加分。尤其安排學生參與時，也應給予學生一定禮節的教育。

三、媒體宣傳、聯繫及危機處理機制

- (一) 目前本校媒體接待悉由秘書處公共事務組負責，對於國內媒體的採訪需求，或是國內新聞稿的發送尚運作良好，惟日後若要面向國際發展，對於專業英文新聞稿寫作人才，及審閱層級、國外媒體的聯繫工作，都有增加及界定工作層級的必要。
- (二) 多數大陸學校新聞中心都設有數位媒體人員，可以及時進行新聞的編輯及製作，以為宣傳及再利用。目前本校對這部分的作為較無積極行動，雖有學習科技組支援秘書處，但是機動性仍有差別。當前國內已有成大有這樣的作為，本校雖將人員及工作分派二單位，但應有更機動及積極的處理形態可為思考。

四、總務行政

- (一) 大陸校園內採用一卡通，除用以識別身份，並可先內儲金額並用以在校內扣款消費，如用餐、用電、搭車等等，相當方便，台灣的大學所使用的卡片，功能尚無法如此方便。本校目前僅有學生宿舍的智慧型電表有使用類似儲值式卡片，及與悠遊卡結合的識別證分別具有其部份功能。
- (二) 因大陸高校都有多個校區，故電子公文及電子表單線上簽核多已使用 5、6 年以上，有效節省不同校區的簽核往返時間。本校目前電子公文線上簽核系統尚在建置當中，預計 11 月份系統上線，而公文之外的各種表單部分，除請假單外，幾乎都是紙本運作，尚有很大改善空間，需要大力推行與改善。
- (三) 本校所有學生餐廳中午用餐時間也是大排長龍，為消化人潮的回饋建議。督促委外廠商雇用足夠的廚房工作人員，加速供餐作業流程及增加工讀生外送服務。安排學生分散分批的課程，即本校研擬彈性排課，比如 8：00 上課的 12：00 下課，8：30 上課的 12：30 下課（比照員工彈性上班制度），時間整個平移。
- (四) 穿梭於本校校園間交通車非常重要且頻繁，建議用電動接駁車取代現行行駛的汽油燃料車輛，除了因應節能減碳的世界潮流、減少廢氣排

放與噪音產生外，本校風景優美，且為國有共同公用財產，基於回歸民眾福利，歡迎遊客共用資源。

五、 節能減碳及實驗室管理措施

- (一) 學校近幾年將節能減碳列為重點工作之一，總務長及各單位主管亦為龐大的電費所苦，除了汰換掉耗能設備改選用節能產品外，參考本次參訪學校之節能措施後，如何落實全民運動節省不必要的資源浪費應是當務之急，那麼推行使用者付費將會是最佳選擇。
- (二) 建議本校至各系所裝配電錶，各系所能依據電錶之用電量資料作重點節能用電的措施，對於學校的節能用電更有助力。
- (三) 建議校方另外從各系的教師科研計畫經費中預扣 3%作為水電費支出。以平衡系所經費支付水電達到使用者付費為原則。

六、 圖書館規劃及設計

- (一) 圖書館新館學習資源中心內部的裝修規劃，可以朝向美學理念與主體建築物相容。
- (二) 動線的規劃也要以讀者的角度來規劃，創造出更大容納性的閱覽空間。
- (三) 使用新穎設計的傢俱也一定要與內部空間的設計相容，傢俱的配置也要符合人體工學，照明設備要能達到節能減碳的效果，打造出不凡的學習空間，以滿足不同的師生們使用，成為本校的新地標。
- (四) 對於校史館的規劃，大陸高校的方式相對於台灣的輿情並不能完成套用，因為台灣社會較多元發展，在場地佈置方面的觀念較為先進。

貳、人事聘任、獎勵、訓練及考核

一、延攬優秀人才方面

- (一) 大陸從中央到地方，不斷推出全國性政策，如教育部「千人計劃」，規劃從 2008 年開始用 5-10 年時間在國家重點創新項目、重點學科和重點實驗室、重點地支持一批海外高層次人才回國，預計以 10 年時間延攬 1,000 位頂尖優秀人才回國服務。可以看出大陸在高教追求卓越、培養一流人才的決心。本校雖然亦透過各種經費補助、激勵薪資以縮減教師薪資差距，但還是需要教育部研議相關對策並給予支持，或透過於類似中央研究院院士會議、全國大專校院校長會議等層次會議中提出建言；並在人事及教師薪資制度上鬆綁，才能為國內的高教挹注一股活水。
- (二) 提昇國際知名度：鼓勵教師與國際頂尖研究機構合作，成立跨國性國際學術研發中心，爭取國際知名研究團隊參與，發展本校成為亞洲學術人才落腳的重要據點，將有助於延攬國際優秀人才。

二、教師考核及訓練部分

- (一) 大陸四所重點大學均設有教學教授，對於部分教學負擔較重之學院，得聘教學教授，負責通識課程，薪酬由各校自訂。例如復旦大學在公共教學部門實行高級講師（台灣「助理教授」）系列，分為副高講師及正高講師兩種（不能轉教授系列）。本校基於人事法規及薪資制度規定，建議於相關學院設置教學教師，負責通識或體育等公共課程，授課學分數另訂。
- (二) 大陸四所重點大學與本校考核制度不同之處有二：
 - 1. 大陸四所重點大學係根據考核結果核給業積點，而本校教師評量與激勵薪資分別由教務處與研發處辦理，採分開評量及分開核給激勵薪資。
 - 2. 大陸四所重點大學所有教師均需接受考核，又分為年度考核（如清華大學、南京大學及復旦大學）及 2 年一次考核（如浙江大學），而本校專任副教授及教授除符合免評量者之外，到任後第五年須接受評量，每五年才需接受評量一次。如果本校助理教授到任後第二年開始加入評量制度，對於新進助理教授之研究進度及 6 年「非升即走」升等年限產生預警作用。

三、職工考核及訓練

- (一) 國內對於員工在職訓練的規劃，這幾年大力推行基礎、中階、高階人

員等主題性在職訓練，但如果同仁尚未晉升到高一職級的職位，是無法參加對於該職位所設計的相關知能訓練。而浙江大學對於員工的培訓設計，反而是先培訓同仁有高一職位的知能，然後該同仁晉升時已具備該職位相關知能，在工作崗位上就能得心應手。浙大的培訓方式不但有激勵同仁的作用，且同仁晉升高一職位時，已具有相關知能，更能發揮所長貢獻己力於學校，真正符合「工欲善其事，必先利其器」的精神。如果學校規劃中階、高階人員等主題性知能訓練，讓同仁有機會學到相關知能，相信對於同仁有鼓勵向上的作用。

- (二) 南京大學人資處推行學校重大專案或執行計畫時，會邀請人事秘書（在院系工作，與人事處對接的行政人員），進行專題培訓和宣講。我們亦可推行「人事業務種子教師」的制度，請各院或系推派一位種子學員，該學員為人事室與各院或系的聯繫窗口，如此可順利推展人事業務，並形成橫向連結，帶動校務工作的推展。而為鼓勵同仁踴躍擔「人事業務種子教師」，該同仁於人事室辦理相關活動人數太多時，這些種子教師學員具有優先參加權。
- (三) 行政人員國際化培訓上，本校執行幾屆之行政人員海外標竿學習計畫即類似浙大行政人員境外培訓計畫，礙於經費及時間有限，僅能安排約在一星期內參訪國外知名大學，但透過此活動，可提供校內行政人員至海外學習參訪及接觸外國文化的機會，親自瞭解國外大學行政業務處理方式，從中學習國外大學行政管理之優點，並可親自瞭解各國人文社會風土民情，開拓行政人員之國際觀，此亦相當重要，未來建議可繼續辦理此活動。

參、國際交流合作及企業產學合作交流

一、國際交流合作

(一) 組織架構

目前由於外籍生學生輔導之業務隸屬學務處，大陸交換生計畫執行之業務隸屬教務處推廣教育組，對內，常有外籍生或是本國生分不清楚業務隸屬的單位，對外，亦造成姊妹校對口單位的聯繫困擾，因此，以 one-stop shopping 的概念，建議將所有國際相關之業務整併在一起，建立一完善的組織架構，更可有效率的推動國際化，並提供師生完善的服務。

工學院已設有國際化執行長一名及一名專任助理，承辦院內國際化業務，可分擔院秘書工作量，協助本處校級外賓至院系所參訪的業務，成效相當良好。

(二) 建立國際合作平台

本校已有多個院系所或研究中心設立跨國國際合作平台，研究成果亦相當豐碩，如腦科學中心。現本校即將設立「印度研究中心」，加上本校今年度已設立第一個印度新德里台灣教育中心，相信更可促進台印交流合作，本校與印度之特別關係，將會是未來在印度發展的利基。

二、與企業產學合作模式

(一) 學校如何與企業建立互助友好關係？應由合作產學計畫開始，建立彼此的熟悉感與信任度，進而洽談技轉及育成。在校內的作法方面，本校最近修正通過「接受各機關（構）委託研究計畫管理辦法」及「建教合作收支管理要點」，刪除教師支領工作津貼二件的限制及每月人事費不得超過學術研究費 65% 上限的規定，此項新規定應廣為宣傳周知，讓教師瞭解其益處，再配合各項產學合作的獎勵措施，本校與企業合作的科研經費定能更進一步的提升。

(二) 希望未來能多鼓勵與支持行政人員參與國際交流，以讓校內行政人員有直接與國外一流大學交流的機會，相信這對於行政支援研究教學水準的提昇，可有相當的助益。

肆、大學招生方式與生活輔導

一、招生部分

（一）四校招生形式同中有異，且規定繁雜

大陸幅源遼闊、學生來源充足，招生方式主要因應政治考量及學校培育人才需求，除各省（市/區）高考制度外，各校亦有許多招生管道，例如：自主招生、人才專班招生。究其方式多大同小異，然除了各高校對不同省市訂定不同招生名額、各省市高考考試科目、成績採計、志願選填方式又不盡然相同，對考生而言應是唸好書之外的一大挑戰，亦有其因地不同的不公平性存在。

（二）四校招生規模龐大、動員人力多

本次參訪四校皆為大陸一流大學，在本科生招生方面幾乎不需特別宣傳即可招收到很頂尖的優秀學生。其中，清華大學又是其中的翹楚（由其招生口號「頂你上清華」可窺見），然各校仍是積極於高考招生期間派出大批人力（包含專責老師及行政人力）至各省（市/區）進行招生工作。

雖然本次未能與清華大學招生辦公室接觸，但是從他校招生同業口中得知，全國高考生中，會優先由清大、北大二校挑選學生，再來才是一批、二批、三批，因此二校幾乎是「狀元數」之爭。除了清大之外其他三校，則將招生重點放在「招收適合自己學校特色的學生來加以培養成出色的人才」，以全中國每年將近 1,000 萬學生來源而言，此三校所招收之學生亦為萬中取一，其學生質量實讓人羨慕。

（三）招生名額彈性多、自主招生花樣多，希能以各管道學習資料追蹤分析，有效調配招生資源

因學生來源眾多，大陸對招生名額的管理較台灣總量管制來得有彈性，例如。復旦大學依其規模可招收近 6,000 名本科生，然近年來卻以逐年調降的方式預計降至 2,300 名左右，該校招生辦公室指稱是為了讓學生能享有更豐富的教學資源與品質，然也不排除是升學排名考量下的另一種方式。

此外，在各省（市/區）招生雖已先公告招生名額，但在最後仍會以「調檔」或「調劑」的方式，使最後招生數多於原先公告，而部分優秀且「服從調劑」的學生則可在學校安排下，進入同校不同專業，如果該專業亦為學生所接受，則是校、生二方皆歡喜的狀況。

前述二種方式對於本校而言，招生名額由教育部控管，增減皆需依

照相關規定辦理，且各學制間招生名額流用諸多限制，不易流通，台灣亦無所謂「調劑」的制度。為使校內招生名額能有效被利用，目前已開始進行各招生管道學生學習資料之追蹤，希能提供各系所在招生名額調整、招生條件設定上有更多參考之資料。如有機會亦希望能再次與上海復旦大學針對學習資料追蹤部分進行更多的交流。

此外，大陸高校招生管道亦較台灣來得多元，例如復旦大學有「復旦水準測試」、清華大學跟浙江大學、南京大學等學校則辦理合作「自主選拔」。而各校亦針對美術、體育等專長學生另設招生管道，此部分與本校近幾年開辦之大一不分系招生（體育、美術、音樂專長）似有異曲同工之妙，但規模卻相差甚遠。若以身分背景區別，除港澳台生外，大陸僅針對少數民族（回族、藏族）提供特別的招生管道；而不若台灣另提供身心障礙生特別升學管道，對離島地區及原住民亦有加分優待，此是二岸不同之處。

（四）大陸四校本科生、研究生招生分責管理，善用網路資源，是本校可再加強的部分

四校因規模大、學生來源多，而將本科生、研究生從招生到學籍、成績管理皆分屬不同專責單位。反應在網路資訊上，本科生招生網、研究生招生網資訊完整而清楚，就考生立場可以快速而方便的搜尋到自己所欲查詢的資料，對於本科生多樣化的宣傳資訊也顯而易見。此外，除了部分學校以官方微博與考生直接對話外，甚且是針對不同區域有專責老師或對話視窗的聯繫方式（直撥電話、email、QQ群……），在獎學金、宣傳文章（例如：在校生各項榮耀、校友及師長的話語……）皆有很豐富的資訊。

觀諸本校招生組網頁，因需容納各項學制的招生資訊，而針對學士班招生另設宣傳網頁，學校首頁設置之「招生網站」亦以此宣傳網頁為連結，若是研究生點選其內容反而不那麼妥適（因無研究生報考相關資訊，需再點選上方連結至招生組網頁）。

因此，針對本校招生資訊網頁的統整與規劃，將以不同學制招生分眾瀏覽為方向。另，招生組網頁上設有 MSN 線上服務系統，只要小綠人燈亮，考生無須登入任何帳號密碼，即可與招生組同仁線上即時問答，而招生組同仁無論是在辦公室或家中，只要登入官方帳號密碼即可為考生提供詢答服務，試行一年下來頗獲考生好評。未來將以此經驗提供其他有意採用單位參考。

（五）研究生招生全國統考，又以導師意願為主導，考生選擇性少

本次有部分同仁因開放招收大陸籍研究生，而想透過參訪四校以瞭

解大陸研究生招生及評分方式，然因適逢暑假期間，系所院承辦人員多不在校，因此只能透過部分學校的研究生招生辦公室瞭解相關資訊。

因大陸目前碩士班部分除推免外，仍為全國統一考試，考生只能報考一校、一專業，故不存在台灣目前碩士班招生考試考生需花費許多費用（報名、交通、住宿）到各校報名、應考，或放榜後各校重覆錄取、在開學註冊前不斷進行備取遞補工作。

另針對博士班招生部分，以清華大學為例，其各項審查資料、評分過程及口試內容等資料，主要仍以紙本紀錄留存備查。此方面，本校目前除紙本外，對於口試內容另以錄音、錄音方式紀錄留存，是更為完整的方式，亦在訪談交流中提供參訪學校參考。

（六）新生獎學金誘因大

對於台灣今年首次開放招收陸生，多所大學皆表示支持，除因台灣各校招收名額甚少外，國立大學未開放招收本科生，對此四校並未構成威脅；但對於香港近些年以高額獎學金吸引各省市狀元之現象，正密切關注中。

本校目前針對入學成績優異或數理方面有特殊優異表現之新生，設置大學部新生入學成績優異獎學金 10 萬元台幣。惟在 2011 年大學考試分發管道上效用似乎不太明顯，招生組將對此現象進行更深入追蹤瞭解，以期能發揮更大效用。

（七）大陸研究生資質優，可共同舉辦教育展、強化合作關係

隨著立法院通過陸生三法，正式承認大陸學歷，開放中國大陸學生來台就讀大專院校，加速了兩岸的學術交流。而台灣學生私下前往大陸取得學籍的趨勢也越來越明顯。但是台灣的大學教育擁有學術自由、以及相對於香港和海外的低廉學費與生活開支等優勢，對於大陸學生亦有一定程度的吸引力。

目前政府積極培養台灣幾所大學進入全球百大的行列，招收優秀的陸生，可替國立大學爭取到優秀的高級研究人才，拓展學術影響力。另一方面，有鑒於國內生育率下降，少子化的趨勢日益明顯，私立大學或後段公立大學則能以陸生填補少子化帶來的學生缺口。因此未來兩岸學校可以嘗試共同合作舉辦教育展，讓兩岸的學生能充分瞭解到不同學校的特色。

本校電資院和清華大學已在洽談雙碩士學位、學生交換等事宜，此外也對本院派老師及大學部學生進行暑期課程之可能進行討論。學生可以透過兩岸校際學術合作協議，到對岸的大學進修。進修一定

學分，可授與雙學位，如此可逐步展開與中國大陸大學的合作關係，進而培養本校高級學術人才及提升學生的國際競爭力。與大陸著名大學的交流，將是未來的重點工作之一，今後更應持續強化與對方的關係，並推動多層次的聯繫及交流。

二、學生輔導

由於大陸國家政策非常重視學生思想教育，在學生部（處）建立學生思想教育辦公室（各校名稱略有不同），負責本科生生活輔導工作，研究生的生活輔導則是完全交由研究生院來負責。其「由下往上」層層負責輔導制度，可做為本校學生輔導機制之參考，以下列出幾項建議：

（一）建立學生輔導員制度

清華大學本科生輔導由大四至碩一學生擔任其輔導員，輔導員與輔導學生人數約 1 比 60~80 人，輔導員與輔導學生住宿同一棟宿舍，以利協助其生活、課業、心理輔導與通報。其機制與本校「新生宿舍服務學長姊」（其相關實施辦法由學務處訂定）相類似，但本校僅針對新生一年級實施其工作重點在幫助新生跨越高中與大學生活與學習之鴻溝，建議可以將此制度修改並延長至所有大學部學生（大一至大四），相信經由同科系優秀學長姊的輔導（修課經驗、求學過程、心理歷程）更能提升學生在各方面的表現與心理的健康。

（二）建立學生輔導老師制度

大陸在高校各科系建立輔導老師，輔導老師與輔導學生人數 1 比 150~200 人，輔導老師工作地點於各系所。（浙江大學輔導老師約有 70% 有國家心理師考試及格），其功能結合本校「導師制度」、生輔組「科系負責教官」、諮商中心「科系諮商心理師」的功能，建議可以統整上述工作由專職人員來負責，不但可以就近接觸學生，更能及時掌握學生學習、課業與心理健康。

（三）由下往上建立輔導處理與通報機制

大陸高校學生如有任何重大問題與緊急事件發生，由各科系負責人員啟動通報與處理機制，並將相關處理結果向上通報學生處。建議本校建立「由下往上」通報的輔導機制，學生有相關問題由各科系輔導老師直接進行橫向聯絡與處理，並往上通報至學務處。學務處負責統整與協調相關處理，並將整個處理結果直接往上通報至秘書處，由秘書處公關組或副校長統一對外發言。

（四）定期召開輔導研習與輔導論壇，以增進專業輔導知能

每位從事學生輔導工作的人員，可以經由校內定期舉行輔導會議，分

享彼此經驗，也可邀請校外專家學者辦理輔導相關研習課程，以增進輔導專業知能。亦可舉辦跨校學生輔導論壇，藉由各校輔導經驗交流，以提升自己視野，創新自己的思維，以利輔導工作的推展。

第五章 參訪人員心得分享

■ 會計室周杏貞

有幸參與本次國外標竿學習參訪活動，目的地是中國四所世界一流大學，我懷著尋寶的熱情踏上旅途，期望能滿載而歸。

相較本校，以上四所大學治校經驗及預算金額均在本校數倍以上。在社會主義及傳統文化的包袱下，一流大學如何能有效執行及管理龐大的預算並提供優質的會計服務？是我此次參訪想學習的目標。參訪同時非常感謝各校領導的熱情款待及財務管理方面的傾囊相授。



此次參訪中國的四個城市各有不同的文化特色，北京皇宮宏偉建築和老胡同的純樸風貌、六朝古都南京，悠久歷史的文化名城、中西文化薈萃的上海，日夜不同景緻的商業金融中心、景色秀麗的杭州西湖，優雅而浪漫。身處不同的城市文化，我們可以清楚感受到中國政府對文化的保存和公共建設的用心經營；透過參訪或與民眾的閒聊，他們皆心存感激政府的公共建設和公有事業實質改善他們生活品質，所以，中國人民對政府的政策不容懷疑且全力支持，國家民族的向心力展露無遺。

面對中國的快速進步，我們不進則退；若我們從事公職，能凡事盡心盡力，以服務為本再求好求新，由個人做起，才能重拾國際競爭力。

此次參訪在人事室細心規劃下，參加人員包括校內行政單位及教學單位的人員，在葉副校長、王主秘及陳老師的親切領導下，除了在暨定行程有很大的收穫外，旅途中大家互相分享及討論參訪意見，也會溝通及交流平時的業務並培養共識，相信對未來業務的推動及溝通會有很大助益。

■ 秘書處余憶如

8月7日至14日前往大陸大學參訪，見識到中國大建設、大躍進的力量，以及中國政府對C9大學聯盟的投入及期望，這個投入，足讓今日在台灣高等教育資源過度分散的高校教師及行政人員眼中，產生很大的驚羨。



不過，在參訪的過程中可以窺知，中國大陸高校因受限於一黨統治、時代背景等諸多因素，以致於人力過剩是一大問題。在退休制度上逐漸產生負擔，排擠了其它經費的支用，而且在學校行政，乃至社會各行各業中，充斥著過度將工作流程切割，以創造出更多就業機會。這個部分，相較於台灣現今社會，計算各項工作的績效，以及個人的貢獻度等，有著截然不同的情形。個人認為，中國大陸的工作流程過度切割，易造成個人工作態度不積極，以及流程及時間的浪費，整體的效率也打折扣，這樣的思考點，也確實在訪談過程中，得到部分大陸學者的同意。

中國的高校皆有著寬闊以及風景如畫的校園，百年大校如清華大學、南京大學，或是合併四個學校的復旦大學，仍如火如荼建設第五個優美的江灣新校區，還有花香柳綠的浙江大學，都是面積遼闊的學校，令人豔羨。其中，因與復旦大學資訊化辦公室主任宓詠教授分享，並受邀去參觀復旦主校區的機房管理作業，深受其高瞻遠矚的規劃遠見所震撼。宓教授是海歸派，13年前放棄瑞士航空IT主管的高薪回中國服務，以絕大的熱忱全心投入非完全是其專業的資訊化作業，將復旦的網路作業以整合性建設，並減少不必要的支出，以專業帶領非資訊專業的行政業務單位，尋求各單位資訊作業的整合，個人與其相談甚歡，也對其大視野極為敬佩。

中國大陸因高校中黨的主導力仍強大，所以對C9的高校新聞曝光率不是難事，同樣的，遇到危機事件處理也較易解決。也因中國仍有媒體控制力量，以及政治尚未完全民主自由，縱使是外國媒體也受管制，新聞部分作為上較官僚，也需扮演政黨政策的宣傳工具。但是，各校幾近設有海外宣傳部，由具外語專業的人員進行國外文宣、活動及新聞稿的處理，能發揮較大的特色。

對於個人期待瞭解的外賓接待流程，各校與我校一樣，未有明確的單一窗口，仍是由訪客自己尋找可能接待的單位，而接待的規格也不定。

讀萬卷書可以涵養心性，變化氣質，培養卓越的眼光；而行萬里路則可以增廣見聞，涵養寬闊的胸襟，具有國際視野。從他人的經驗中，可以使自己開擴視野，獲得成長，本次大陸之行獲益良多。

■ 國際事務處國際合作組 陳欣怡

隨同本校師長、行政及教學單位之同仁一起至大陸參訪四所知名大學。平時因業務關係常需要和大陸各姊妹校之港澳台事務辦公室主管或同仁聯繫接洽，今藉此機會可和四所姊妹校港澳台事務辦公室之主管及同仁面對面交流，感到特別親切及開心，更進一步拉近本校與各姊妹校之友誼。



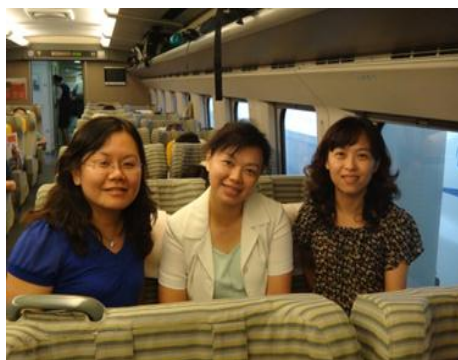
本次參訪，收穫頗豐，四所大學各有特色及相當值得學習之處：

- 一、四所大學皆是大陸相當知名之學府，每年外賓團次及人數皆相當可觀，為能妥善接待外賓，除高層級外賓及跨單位之外賓訪團外，各姊妹校會依外賓身分及參訪目的，轉請校內相對應單位協助接待，以利外賓可和校內相對應之單位進行有效之交流及對談；清華大學更設有「接待服務中心」，專門負責接待一般性參觀之外賓團（Ex.參觀校園）。
- 二、本次參訪行程中，非常高興有機會到清華大學、南京大學及復旦大學之校園餐廳用餐，有機會品嚐到當地特色餐點，並體驗到校園餐廳之專業服務。目前本校僅有蘇格貓底餐廳可招待外賓用餐，期盼校方可再開設一至二間之餐廳，提供外賓多種用餐之選擇，並使外賓可透過餐點更加瞭解台灣多樣及美味之飲食文化。
- 三、本次參訪行程中，浙江大學提供之單張摺頁學校簡介，內容相當精簡，建議校方可製作一精簡版之學校簡介（含中、英文），內容涵蓋本校簡史、教職員生人數、院系所名稱、研究中心名稱等各重要資訊，致贈給來校訪問之外賓或是本校教職員生出訪時可提供給拜訪之單位，使外賓可快速瞭解本校概況，同時不會增加外賓行李之重量。
- 四、本次參訪行程中，可觀察到四所大學專業之接待外賓分工及流程，特別的是清華大學、復旦大學及浙江大學皆設有專職人員負責會議室之準備及佈置，各校之專職人員皆穿著制服，協助港澳台辦公室之同仁接待外賓，提供外賓專業之服務，讓我印象特別深刻。

這次是一趟行程相當豐富的參訪之旅，除有機會訪問四所姊妹校外，亦可和校內各行政及教學單位之同仁有更進一步之認識，收穫豐富。

■ 人事室王秀娥

台灣與大陸兩岸高等學校，不管在學術上的交流或是學生交換，都已經相當頻繁，但對於這次參訪的四所大陸知名大學（清華大學、南京大學、復旦大學、浙江大學）或是我們學校，行政人員彼此交流卻是首次，因此，這次國外參訪就更別具意義！



也正因為交流重點在於行政制度與運作，就更加突顯兩岸國情的不同。舉例來說，大陸四所大學的經費來源，幾乎 2/3 以上是由政府補助，然而學校必須遵循政府制定的政策，自主空間較少，而台灣政府對大學的補助相對較少，但授權大學自主性；此外，大陸大學均設有黨務（委）部門，其位階高於行政部門，這是兩岸很不一樣的行政制度。而人事部門均分設各科（含中心），但各校名稱不一，分設多寡亦不同，有的學校分設 6 科（含中心），有的學校分設到 10 科（含中心）之多，掌管事項包含人才引進（開發）、薪酬管理、聘用（考核）管理、研修管理（含博後）等類別。印象最深刻的是，大陸大學幾乎均設有幼兒園提供教職員托育需求，亦提供新進教師房屋或房租補助，且同仁退休後也由學校編列經費支付退休金；清華大學同仁表示，學校對同仁提供從出生到死亡的服務，但相對也造成學校經費及人力上的負擔。

大陸為了培養更多優秀人才，不斷推動多項選拔計畫與政策，這次參訪過程也相當感受到參訪學校對優秀人才的需求與重視。但相反的，大陸大學對行政人員的培訓卻比較不重視。參訪四所大學中，僅僅只有浙江大學對其行政人員有一套完整的培訓制度，其餘三所大學較注重在新進人員的訓練，其中一所參訪學校人員更指出，大陸大學行政人員多為考不上公務員或應徵不上企業公司，才選擇到學校擔任行政人員，因此對學校的向心力並不強。相較於台灣，因為政府大力推動學習型組織，學校行政人員透過訓練課程提升專業知能及自我成長後，再回饋於工作場域，學校也因為優良行政團隊而展現更強的競爭力！我認為這是我們的優勢之處！

這次最大的收穫是認識了大陸四所大學人事處的同仁。在第一次的對話中，我們各自論述兩岸學校體制的相同與差異之處，彼此的距離跨近了一大步！透過交流中我們看到彼此的不足，但也學習到對方的優點，我相信這些不足會形成一股向上的力量！在此特別感謝校方對行政人員的栽培！

■ 圖書館 吳富慧

2011 年的炎熱的暑假，讓我有這個機會可以到中國大陸四所知名大學（清華大學、南京大學、復旦大學、浙江大學）進行 8 天的標竿學習參訪，吸取不同的國家的大學圖書館的運作模式、讀者動線設計及空間的規劃，這次參訪的國家還好沒有語言上的障礙，在分組的交流過程中讓我可以侃侃而談，也參觀了清華大學和浙江大學二所大學的新圖書館，讓我收穫滿滿。



四所知名的大學的圖書館的館藏量是非常的豐富，學生的使用率高，這次的參訪也有我們可以學習的地方：

- 一、不同校區的代借服務：上海復旦大學擁有四個校區，不同校區間可線上申請圖書代借服務，方便讀者借閱其他校區的圖書，圖書館之行政管理皆集中由總圖書館負責，提高工作效率，是值得參考學習之處。
- 二、豐富的特藏資源：參訪的四所大學都是歷史相當悠久的學校，其特藏資料皆相當豐富，以清華大學圖書館為例，逸夫館的密集書庫在建材選擇和典藏環境都建立的非常完善，是本校圖書館將成立百年密集書庫值得學習的目標。
- 三、重視校史收藏：設有獨立的校史資料展覽館，讓參觀者可以一目了然其學校的歷史發展。也可以成為圖書館學習資源中心設立校史資料展示區的借鏡。
- 四、以清華大學圖書館為例，圖書館館內的小額付費的機制完善，而在圖書館不同區域都設有自動加儲機與銀行連線，讓讀者有多元的付費方式，目前本校小額付費的方式尚未成熟，也是值得我們學習的。
- 五、自助還書系統服務：以清華大學圖書館為例，在人文圖書館和逸夫館出口處都有設獨立的自助還書機，讓讀者方便不用入館還書，他們的使用經驗，也可以成為本校圖書館學習資源中心設立自助還書機的學習對象。

這次的參訪的行程雖然很緊湊，也是個難得經驗，三所學校的宴請讓我感覺到他們行政人員的熱情，透過與他們的交流讓我學習到不同文化下的組織規劃，有我可以好好學習的地方，也期許將他們的長處發揮在我的工作上。

■ 教務處招生組 陳淑卿

本次參訪的四所大學中，清華大學與本校有著系出同門的血源關係，成為此行參訪的第一所學校。站在清華園，看著清華門、聽著清華史，感受著時間的洪流在身旁轟隆地響，可惜參訪當日，因負責本科生招生事務的招生辦公室人員因公無法前來，而失之交臂無法當面請益，幸而同為清華大學畢業出身的學生工作處副處長耿睿博士，提供了許多她所瞭解的部分招生工作情形，得免於空手而歸。

接著，在北京前往南京的路上出了一些小狀況，飛機因天候因素延誤，直到半夜二點才抵達南京的下榻酒店。然我們並未因而失約，隔日大家仍束裝正襟、精神抖擻地參訪南京大學，除了小逛校園外，席間先觀看了南京大學的簡介影片，並由南京大學相關處室人員依我們先前的提問進行回覆簡報，之後餐敘間再進行更深入的訪談交流。惟此次又因招生辦公室負責同仁有事未參與餐敘，而再次失去深入詢談的機會，甚為可惜。

離開古都南京後，我們搭乘動車來到上海，進行復旦大學的參訪，亦是此行印象最為深刻的一站。我與數位同仁有幸跟招生辦公室徐宏波副主任進行二個多小時的深入討論，復旦大學雖是一流名校，但仍有「追前（北京、清華）顧後（其他非 C9 名校）」的壓力，因之在招生方面有著許多創新的構想，對於各招生管道學生入學後的表現亦有多方的追蹤管理，值得本校參考學習。

最後，我們驅車到杭州浙江大學，除了美麗風景外，這次同時與本科生院招生辦公室夏主任及研究生院研究生招生處進行小組交流，相談甚歡，在長官們一一催促下仍不捨結束，相約日後再延續未完成的話題。

兩岸同文同種，各級學制及招生方式同中有異，在大學部（本科生）的招生模式上，大陸多以分省市辦理的高考為主要升學採計，台灣則以學測、指考為主；以招生工作而言，大陸學校由「招生辦公室」處理本科生（學士班）招生業務工作；由「研究生院」處理研究所（碩、博士班）招生業務工作，對應於我校招生組同時處理學、碩、博之招生工作稍有不同。因職本身主辦學士班招生工作，此行主要以「招生辦公室」為訪談對象。

大陸地廣人眾，在招生名額上，四校皆遠大於我校，因此在招生工作的動員人數上，也遠超過我校的規模，然四校與我校皆共同體認到招生為學校提高競爭力的一項重要工作，除積極配合各宣傳媒體行銷外，亦相



同重視至重點高中進行宣導。其中，復旦大尚依據各項學生來源入學後之表現進行追蹤分析，以適時調整各管道招生比例、宣傳重點或選才條件，並降低其總招生名額（依比例可招八千多名新生，但復旦大學目前僅招收二千八百餘名，目標降至二千二百名），以確保學生來源品質及提供更大的教學資源。以我校而言，招生名額受限於教育部管制，無法隨意修改，但目前已進行中的學習成效追蹤系統，如能提供更多的支援，相信對於招生策略的判斷與應用，會有更大助益。

因學生來源眾多，大陸對招生名額的管理較台灣總量管制來得有彈性外，招生管道亦較台灣來得多元，例如復旦大學有「復旦水準測試」、清華大學跟浙江大學、南京大學等學校則辦理合作「自主選拔」。而各校亦針對美術、體育等專長學生另設招生管道，此部分與本校近幾年開辦之大一不分系招生（體育、美術、音樂專長）似有異曲同工之妙，但規模卻相差甚遠。若以身分背景區別，除港澳台生外，大陸僅針對少數民族（回族、藏族）提供特別的招生管道；而不若台灣另提供身心障礙生特別升學管道，對離島地區及原住民亦有加分優待，此是二岸不同之處。

對於台灣今年首次開放招收陸生，多所大學皆表示支持，除因台灣各校招收名額甚少外，國立大學尚未開放招收本科生，對此四校並未構成威脅；但對於香港近些年以高額獎學金吸引各省市狀元之現象，正密切關注中，其中復旦大學已先設置新生入學獎學金，對於各省市優異新生或參與國際大型競賽（如：國際科展）獲獎同學，提供三種不同金額之獎學金；亦針對香港地區之招生提供 20-40 萬元不等的全額獎學金，以提高外地優秀學生就讀意願。

因著此次大陸行，也跟其他處室同仁有較深入的接觸與瞭解，平日大家四散，也許因業務而有交集，但只在電話中聊過卻可能見面亦不識；又或可能因業務沒有交集而甚少往來，或根本不認識。若要說此行唯一的缺憾，大概是行前準備時間較短，且因時逢暑假，部分大學未能與對口單位相談，或分組訪時間稍短，而略有缺憾。

文末，要感謝陳教務長及王組長提供這難得的機會以及組內同仁的承讓，讓我得以參與此次參訪行程，獲得許多寶貴的經驗。期許自己能將此次參訪心得化為實際成果，除發揮參訪的實際效益外，也希望這有意義的活動後續能持續辦理，讓更多同仁有機會參與。

■ 學務處 陳昭蓉

結束了 8 天短暫又匆忙的參訪行程後，深切的感受到清華大學在各方面的行政處理程式，已建立了完備的制度。參訪過程中可以深深的感受到，由於國家體制的不同，兩地大專院校在學生生活輔導方面的工作重點有極大的不同處，以清華大學的學生輔導而言，生活輔導分別由學務處下各個二級單位依所屬的工作性質完成，而大陸



由於國家政策非常重視學生思想教育，因此在學生部（處）建立學生思想教育辦公室和學生事務管理辦公室，負責本科生（大學部學生）生活輔導工作，研究生的生活輔導則是完全交由研究生院來負責。雖然兩者的工作內容與性質完全不同，我認為大陸方面其「由下往上」層層負責輔導制度，可做為本校學生輔導機制之參考，以下列出幾項建議：

一、 建立學生輔導員制度

大陸本科生輔導由大四至碩一學生擔任其輔導員，輔導員與輔導學生人數約 1 比 60~80 人，輔導員與輔導學生住宿同一棟宿舍，以利協助其生活、課業、心理輔導與通報。其機制與本校「新生宿舍服務學長姊」（其相關實施辦法由學務處訂定）相類似，但本校僅針對新生一年級實施其工作重點在幫助新生跨越高中與大學生活與學習之鴻溝，建議可以將此制度修改並延長至所有大學部學生（大一至大四），相信經由同科系優秀學長姊的輔導（修課經驗、求學過程、心理歷程）更能提升學生在各方面的表現與心理的健康。

二、 建立學生輔導老師制度

大陸在高校各科系建立輔導老師，輔導老師與輔導學生人數 1 比 150~200 人，輔導老師工作地點於各系所。（浙江大學輔導老師約有 70% 有國家心理師考試及格），其功能結合本校「導師制度」、生輔組「科系負責教官」、諮商中心「科系諮商心理師」的功能，建議可以統整上述工作由專職人員來負責，不但可以就近接觸學生，更能及時掌握學生學習、課業與心理健康。

三、 由下往上建立輔導處理與通報機制

大陸高校學生如有任何重大問題與緊急事件發生，由各科系負責人員啟動通報與處理機制，並將相關處理結果向上通報學生處。建議本校建立「由下往上」通報的輔導機制，學生有相關問題由各科系輔導老師直接進行橫向聯絡與處理，並往上通報至學務處。學務處負責統整與協調相關處理，並將整個處理結果直接往上通報至秘書處，由秘書處公關組或

副校長統一對外發言。

四、定期召開輔導研習與輔導論壇，以增進專業輔導知能

每個從事學生輔導工作的人員，可以經由校內定期舉行輔導會議，分享彼此經驗，也可邀請校外專家學者辦理輔導相關研習課程，以增進輔導專業知能。亦可舉辦跨校學生輔導論壇，藉由各校輔導經驗交流，以提升自己視野，創新自己的思維，以利輔導工作的推展。

感謝校方能提供標竿學習的計畫，讓我們有機會到參訪大陸高校的行政運作模式。由於行程安排相當緊湊，如果能增加各校停留時間、實地參訪與業務承辦人進一步接觸（與會座談者皆為各單位主管），並深入瞭解其運作方式，必能對於日後學校國際化與成為國際頂尖大學有更深助益。

■ 總務處事務處 謝月霞

100 年度的行政人員赴國外標竿學習是前往中國大陸拜訪四大名校，分別是清華大學、南京大學、復旦大學與浙江大學。

我的參訪項目為餐廳廠商的管理，包括廠商徵選作業、合約履行管理、食品與環境衛生管理與政府相關政策宣導等，但是由於兩岸國情不同，文化差異極大，管理方式自然與我們學校有極大的差異，例如說他們的工作人員都是學校的員工（清華大學有 800 多位）、食材由學校統一發包分送、餐費用一卡通匯入學校帳號……等等，這種集中管理方式，有其一貫作業方便性，但這種與我校極度不同的制度，也確實帶給我極大的震撼。



眾所皆知，中國大陸人多地廣，這四所學校的所有學生與教職員都是住校，所以餐廳的規模都很大，萬人食堂名聲由此而來。學期間午、晚兩個短短的用餐尖峰時段，要供應數萬人的餐飲，令人不得不佩服其紓解人潮的能力，經參訪瞭解足夠的工作人員與分散分批下課的方式是這四所學校解決用餐人潮的共同方式，這或許可以作為我們的借鏡。

此外，由於這四所學校校園廣闊，甚至校區分散相隔甚遠，所以穿梭於校園間或往來於校區的交通車非常重要且頻繁，因此我請教各校關於發展電動車、配合世界潮流節能減碳政策的可行性時，各校皆回答確實曾經討論過使用電動車，但考慮的是全年慕名參觀名校的旅客絡繹不絕，如果真使用了電動遊覽車，校園反而會名正言順成為觀光景點，基於校園安全與寧靜的層面，所以不考慮發展電動遊覽車；但由於認知觀點的不同，我個人卻認為我校適合由電動遊覽車穿梭南北校園間，以慢速行駛方便乘客上下車，藉以減少遊覽車因停頓、起步而產生的廢氣與噪音。

有幸參與這次國外標竿學習，從中汲取了一些寶貴的管理理念與經驗，也由團隊活動進而與同仁產生更深的感情，這些真是人生中不可多得的體驗。

■ 總務處 許安邦

中國大陸高校的總務工作劃分與台灣的大學體系有基本上的差異，本校總務處的工作在中國大陸的大學裡基本上屬於後勤管理處及保衛處的業務職掌。每校的後勤處所掌管分類範圍亦稍有不同，基本上概分為餐飲部分、住宿部分、物業部分、運輸部分及保衛處的校園安全部分。

本校的總務同仁約 160 位，故有相當多數的業務係委外經營，如餐飲部分、清華會館管理、環境清潔衛生等等。而大陸的體制係採一特殊方式，由配合之後勤管理公司總包校內各項總務業務，後勤管理公司的幹部係由學校人員由公務體系轉入擔任，改支後勤管理公司薪資，而薪資會比原來公務薪資多一倍以上，退休後回復公務體系，和所有校內退休人員一樣由學校支付退休金。一所大學的後勤管理公司人員約 1,400~2,000 人左右，其中約五分之一的人員為學校人員轉任，其餘為後勤管理公司招聘之約聘人員，不屬學校公務人員體系，學校提供相關硬體，如餐廳建物、宿舍建物、運輸車輛等等，而後續維護及人員則由後勤管理公司自理，後勤管理公司並自負盈虧。

綜觀大陸各頂尖大學，或許在規格及師資和學生的素質上，整體上比台灣的大學要來的優秀。但在總務業務的管理層面上，本校的管理確實大都比它們要來得先進與合理，也許與大陸大學的經費充足、人員眾多有關。茲就較有比較性方面略述如下：

- 一、在校園安全部份，校門管理及各大樓管理人員係由後勤管理公司人員負責，除少數新校區或新大樓有門禁管理系統外，多由監視器及大樓管理員人力管制，較像本校 10 多年前情形，故物品失竊亦無法避免。
- 二、實驗室安全及毒化物、化學廢棄物管理較本校鬆散許多。
- 三、校園並無流浪犬問題，因可電請捕狗大隊捉狗，大陸也未禁止香肉店營業，故流浪犬傷人問題幾乎沒有。但會有流浪貓問題，流浪貓雖較無傷人事件，但會有噪音及跳蚤問題，並相當難捕捉。
- 四、其食堂供餐能力相當強大，800 人左右的從業人員可提供近 10 萬人在校內用餐，口味相當可口，人員來源與餐飲學校建教合作，不虞缺乏，並提供較市面便宜的學生餐及高檔的教職員工食堂。
- 五、校園內採一卡通，除用以識別身份，並可先內儲金額並用以在校內扣款消費，如用餐、用電、搭車等等，相當方便，台灣的大學限於法規限制，尚無法如此方便。
- 六、因都有多個校區，會有校區間公車按時刻表行駛，且電子公文線上簽核已使用 5、6 年以上，有效節省不同校區的公文往返時間。本校目前亦進行電子公文線上簽核系統的建置，雖時程上較晚導入，但有用卡片憑證，安全上較大陸僅用帳號及密碼的公文系統安全甚多。

■ 環境保護暨安全衛生中心 巫小玲

能代表環安中心參與本次大陸標竿學習，實為榮幸之至。此行參訪四所學校-清華大學、南京大學、復旦大學及浙江大學，皆具百年歷史的優秀學府，而且學校規模均在本校之上。



帶著一顆兢兢業業的心與同仁們前往對岸取經，適逢大陸高校暑假期間，部分行政人員未上班，於人力不足的情況下仍可感受到參訪學校對我們此行的重視。政府單位對高校的重視，由各個學校每年所分配到的高額經費，可略知一二。同時也感受到接待人員的敬業，如在清華大學參訪時，巧遇校史館空調檢修，在無冷氣情況下，導覽員仍然克盡職責為我們解說，我們則個個汗流浹背聆聽著。令我印象深刻還有各校推行校園一卡通，幾乎涵蓋了學生於校園內的所有活動；各參訪學校圖書館藏書量大約是本校2倍以上。館舍建設方面更是跳躍式進步，現代化的建築物如雨後春筍般出現於校園，但也保留具紀念意義的舊館舍。

行程中發生一段小插曲，就在搭機前往南京那一天，北京出現午後大雷雨，飛機嚴重延誤4小時，下榻到南京飯店已是凌晨2點，雖然大夥睡眠時間嚴重不足，仍打起精神參加一早的座談，因為我們的舉手投足皆是關係著校譽，而且同仁們更肩負著所屬單位託付的重責大任。

此行可謂收穫滿滿，雖然分組座談時間稍嫌短暫，但同仁紛紛把握餐敘時間繼續交流，誠如葉副校長所言，此行只是穿針引線讓行政同仁有機會認識參訪學校的行政後勤人員，藉此方便日後彼此郵件往來交流。在三位長官帶領下，自己又更增長些，將此行所見所學的盡可能用在工作業務上的推動。

■ 產學合作營運總中心 鍾月媚

藉由參與這次 100 年行政人員國外標竿學習參訪，令本人充分瞭解大陸的大學在產學合作發展近況，也讓我有機會與大陸一流大學的產學合作工作人員討論彼此的作法並進一步交換意見。這些寶貴的經驗，對於自己爾後的工作有相當的助益。以下就各校產學合作及育成的特色說明如下：



清華大學

每年科研經費約台幣 135 億元，來自企業的科研經費約台幣 18 億元，其中國內企業佔 75%、國外企業佔 25%。學校與企業合作模式分二個層級：校級的合作模式，企業在 5 年內需投入約台幣 1.3 億元；院、系級的合作模式，企業在 3 年內需投入約台幣 4,000 萬元。

近年來，大陸的科技開發部積極推動清華大學重點科研成果與地方政府及在地企業合作。清華大學與無錫、河北、雲南、廣東等地方合作建立各具特色的「地方政府主導、企業直接受益」和「校地聯合主導、校企共同受益」的科技轉化合作基金，設立了河北清華科技合作開發基金、雲南清華科技合作基金、鞍山清華研發種子基金、無錫清華大學科技成果轉化基金、廣東省教育部產學研專案基金、銅陵清華產學研合作基金 6 個科技開發基金，積極支援清華大學科研成果產業化。

另與地方政府共建研究院，清華大學先後在經濟發展活躍的珠三角、長三角、環渤海等地區，與當地政府組建了深圳清華大學研究院（1996 年 12 月）、北京清華工業研究院（1998 年 8 月）、河北清華發展研究院（2002 年 8 月）、浙江清華長三角研究院（2003 年 10 月），目的為與省市合作，發展更好的地方服務及區域經濟建設。

成立清華控股有限公司（以下簡稱清華控股），是經國務院批准，清華大學出資的國有獨資有限責任公司，主要從事科技成果產業化、高科技企業孵化、投資融資、投資管理、資產和資本營運等業務。清華控股在制定清華大學科技產業發展戰略、整合資產、調整結構等方面發揮主導作用，清華控股所投資企業有 40 餘家。

南京大學

每年科研經費約台幣 45 億元，產學合作模式主要為地方政府規劃特定產業，由南京大學執行與地方企業合作，目前已經建立 18 平台輔導地方企業。

復旦大學

每年科研經費超過台幣 55 億元，來自企業的科研經費約台幣 9 億元。對於教師個人爭取來自企業的科研經費，教師個人有權決定做為個人所得或研究經費使用，此鼓勵作法對於教師積極爭取來自企業的科研經費有相當大的助益。

成立資產總公司，主要從事科技成果產業化、高科技企業孵化、投資融資、投資管理、資產和資本營運等業務。另負責與地方政府及在地企業合作，成立科技園區，由復旦大學負責經營管理。

浙江大學

每年科研經費約台幣 124 億元，來自企業的科研經費約台幣 37 億元，主要來自浙江省當地的企業。浙大與企業的合作非常成功，甚至超越清華大學，主要因素有三，一是外部因素：浙江省的民營企業非常發達，有技術精進的需求，再加上地方政府支持，對於企業與浙大的合作案，政府會提撥相對的配合款補助；二是內部因素：學校相當重視服務企業，這是該校傳統文化（因為早期不容易獲得中央的補助款，轉而尋求與地方企業合作）。三是鼓勵措施：對於來自企業的科研經費，教師個人有權決定列入個人所得或做為研究經費使用。並成立投資控股公司，主要從事科技成果產業化、高科技企業孵化、投資融資、投資管理、資產和資本營運等業務。

■ 理學院 林美慧

在酷暑的八月，葉銘泉副校長帶領著清華訪問團一行 23 人，出發參訪大陸四所「重點大學」：清華大學、南京大學、復旦大學及浙江大學，我們一行人開始一段尋根之旅，並開啟與同團同仁探訪知識的緣分。

首先第一站參訪清華大學，新竹清華大學與清華大學本同根同源，曾有過共同的校長，共同的歷史，進入校園，一些熟悉的建築物印入眼簾：清華園、水木清華……彷彿回到新竹清華大學，諾大的校園，遊客如織，雖然炎熱，卻能感受到大陸最高學術殿堂的學術氛圍。第二站參訪南京大學，南京大學素有「天下文樞」美譽，是源遠流長的高等學府，近代又有「科學名市」之譽。第三站參訪具有百年傳統之復旦大學，復旦大學位於中國上海市，是一所文、理、醫「三足鼎立」、同時覆蓋十大學科門類的綜合性研究型大學，最後一站參訪浙江大學，一行人抵達會議室時，大規模的歡迎陣仗及專人座談的貼心安排，令人印象深刻。



八天的參訪行程，感受到大陸在快速的進步中，難怪有人說世界的未來在中國，大陸教育部現正推動「千人計劃」，從 2008 年開始用 5-10 年時間在國家重點創新項目、重點學科和重點實驗室、重點地支持一批海外高層次人才回國，預計以 10 年時間延攬 1,000 位頂尖優秀人才回國服務。教育部同時推動「長江學者獎勵計劃」（特聘教授、講座教授崗位制度和長江學者成就獎），可以看出大陸在高教追求卓越、培養一流人才的決心，使得大陸高校在短短幾年內就發生重大變化。

這是一趟寶貴的取經之旅，各處室同仁來自不同單位，能暫時拋開家庭及工作參加訪問團實屬不易，不論人、事、物等方面，都留下令人感恩與懷念的回憶。

■ 工學院 張惠珍

很榮幸今年能有機會代表工學院參加行政人員標竿學習參訪活動，特別要感謝院長和系主任的提攜和推薦，此行參訪的是大陸四所頂尖的大學，分別是清華大學、南京大學、復旦大學和浙江大學，因近幾年來，本校和大陸學校在學生交換及科研計畫部份合作相當頻繁，所以四所大學皆熱誠接待，也應

我們要求，邀請了很多對等窗口的行政人員與會，鉅細靡遺的回答我們的問題，但是剛好我們拜訪的時間，正好是大陸的暑假時期，所以四所學校的系所同仁都無法出席，這是我覺得比較可惜的地方。



惠珍在系上負責系所行政事務、教師各項業務和博士班各項業務，雖然此行無法全面瞭解系所的運作情形，但是因為接待學校的窗口剛好是負責研究生招生業務，所以對於大陸地區的研究生業務有初步的瞭解。大陸的碩士班入學考試是由政府統一舉辦的高考方式入學的，可選填志願，但各校皆有細微的規定，如清華大學只收第一志願的學生，如第一志願不是填選清華大學者，即使成績再好，也無法進入清華大學就讀。博士班的入學考試則和本校相似，有由各校自行舉辦考試和推薦甄選入學二種，博士班招生業務也是會隨著景氣的好壞而有差別，但大陸學校的權宜作法是在碩士班和博士班的名額做權宜調整。整體而言，大陸和台灣的招生方式相似，但大陸地區人口眾多，所以規模也較大。有關招生宣傳部份，大陸的學校和我們一樣也會去重點學校積極宣傳介紹，也沒有特別提供獎學金。另外我在杭州的街頭電子看版有看到浙江大學的招生宣傳廣告，這點我覺得很不錯，增加曝光率。

此行大陸頂尖大學參訪之行，真的讓我對大陸的刻板印象完全改觀，深覺我們一定要好好努力加油，不然很快大陸就會迎頭趕上，追過台灣。

■ 原科院醫環系 葉傳芳

參訪清華大學，由譚書記與夏主任帶領其他業務主管代表接待。夏主任的熱情讓人很窩心，兩岸清華有著深深的同源之根，有共同的校園，共同的校徽，與第一任共同的校長。在兩邊相談甚歡之下慢慢的聊起清華大學退休人員回聘的制度方式，除政府會有固定 3/1 退休金之外，回到學校繼續服務，學校每年編列預算，包括生活津貼、補助與待遇，這是兩校退休人員體制比較不同的地方。暑假期間清華大學的教職員放假 3 週，維持 1/4 的人力行政運作，同本校教職員於暑休制度 15 天相同。



分組討論心得，後勤管理處馬副處長接待。學校用電採各系所使用者付費為原則，沒有基本的額度限制，各系所的電錶由學校統一採購配置，建議本校可以採用此方式幫各系所裝配電錶，則各系所更有助力於節能用電依據的推展。

全校學生食堂共有 14 間，其中萬人食堂 4 間。由學校編制內員工提供伙食與衛生管理，結合晶片卡儲值，師生用餐時從儲值卡中刷卡扣除，本校可以參考此方式縮短金錢交易找零的便利性與錯誤。各樓宇管理設有房屋管理處，處理大項營建修繕事務。全校實驗室一年約 70 噸的廢液（有機/無機）委外處理，化學品由學校的管理庫房統一管理，並無追蹤化學品使用後的機制。毒化物、化學品管理推展尚在起步中，本校化學品的 E 化管理做得相當成功，我們也將本校化學品與毒化物管理方式建議給馬副處長參考，兩方相關業務交流相談甚歡也有所收穫。

參訪復旦大學，由洪書記代表接待。葉副校長首先提到兩校共有的目標就是成為世界一流的大學。一流的大學除了老師的研究、學生的學習成果要好，也要有一流的行政團隊來推動，所以本團都是校內各院系代表的職工同仁，以增進兩校之間的互動及向貴校學習行政管理模式。

復旦大學的綜合座談因時間緊湊，並無安排對口相關業務的交流。在校園導覽時，校園很美，環境很整潔，校園道路停放的汽車很少，詢問之下得知早期蓋大樓時，停車場都已地下化。

四個校區的管理（張江校區、邯鄲校區、楓林校區、江灣校區）各設一個管理委員會辦事處，分別管理行政事務。校區之間往返有區間車可以免費搭乘。退休人員回聘約為 4,800 多人，且陸續增加中，薪資編列由後勤部門統籌，不包括在學校預算經費內。募款來源主要是由國外校友為主，2005 年擴大設置對外校友連絡處專責募款事宜，譚書記表示今

年到台灣參加本校百年校慶時，見識到校友上臺激動的發言；「只要每年有賺到錢就要捐給學校」，聽到很感動也留給他深刻的印象，相當讚許本校募款的成果顯著，提及陳校長推展事務都親力親為，很值得復旦大學的學習效法。兩校交流座談在朗朗的笑聲中，愉快的完成復旦大學的參訪行程及感謝晚宴的熱情招待。

參訪南京大學，由張校長及各部處長、主任接待。南京大學為大陸 9 所高校聯盟之一，目前 200 多位的校友當選國家院士，學校分為三個校區（鼓樓、仙林、浦口），2009 年啟用的金陵校區已成為主要行政校區。每年來自 60 多個國家將近 2,500 多位外籍生在此研習，擁有藏書全國排名第三的「思源圖書館」。

在中國大陸高校，南京大學最早引入科學研究的國際評價標準 SCI 論文數連續 7 年第一，被引用次數連續 8 年第一。國際處推動國際化方面，每年申請國家預算約 800 多萬招聘外籍教師。2010 年長期外籍教師約 130 位，其中 70 位有博士學位，60 位任職副教授。南京大學 2011 年預算為 30 億人民幣，10 億元來自於競爭性研究經費，20 億元由教育部及江蘇省經費各半。

葉副校長表示，本次參訪期望在學習交流中使兩校更進一步的互動與發展，共同邁向世界一流大學為目標。

參訪浙江大學，由吳副校長帶領各部處長、主任大規模的接見。兩校交流始於 2005 年開始暑期的學生交流，2009 年本校與大陸 12 所一流大學協議互派學生至對方學校進行暑期專題研究工作，浙江大學一直是本校學術交流互動最密切的學校，本次訪問更期望增進兩校的學術交流與合作。

吳副校長與葉副校長相互簡介學校的師生人數與學校經費的預算分配概況，交換意見之中，談話風趣，氣氛相當愉悅。在這四校參訪中，浙江大學準備的學校簡介折頁資料如師生人數、學校經費預算、學院系所簡介都相當完整，很快就能瞭解學校概況，建議本校參考。

相關業務分組交流心得，實驗室管理及節能減碳是由後勤部門負責管理推動，各系所的水電費分配有一定的基本額度限制，超過基本額度需自行付擔。另外校方會從各系的科研經費中預扣 3% 作為水電費支付。實驗室有機、無機廢液全校一年約 80 幾噸委外處理，因為四個校區分散，安全問題難以管理，很憂心學生將實驗廢液亂倒，曾嚴格執行關閉實驗室，待改善後再同意開放使用，但教授不配合，很難貫徹執行。目前廢液處理全由學校付費，在這方面本校環安中心做的很好，總務長很重視實驗室缺失改善，因此執行上較為順利，提供本校實驗室管理、廢液處理辦法與執行的經驗參酌。促進兩岸未來學術菁英之相互瞭解，本校與大

本次參訪由葉副校長、王主祕、陳教授帶領各院系代表同仁計 23 位，在暑假期間至大陸四校（清華大學、復旦大學、南京大學、浙江大學）參訪一週，對各級相關業務及管理模式，相互交流達到標竿學習之目的。感謝學校舉辦很有意義的參訪行程，走出校園開拓自己的國際觀，強化自己相關業務的處理能力有很大的助力，同時參訪期間同仁們更加認識彼此。一流的大學需要一流的行政團隊的推動，期望學校能繼續的舉辦下去，開放更多的同仁參與，努力邁向世界頂尖大學。

■ 生命科學院 楊雅婷

很高興能有機會參與本校 100 年度行政人員赴國外標竿學習的活動。此次行程共計 8 天，至中國的清華大學、南京大學、復旦大學、浙江大學四所名校進行參訪，此四校均為近年來中國高等教育之國家級「211 工程」、「985 工程」、「九校聯盟」三項重要工程重點支援的大學，其不論是校地面積、教師人數、學生人數，規模均遠大於本校數倍之多。此次的參訪活動，在行前即已透過網路或是同仁分組查詢而得知四校的基本資料，到了當地透過全體座談、分項交流、校園巡禮後，對四校有了各深入的瞭解。



生科院此行的目的就是希望能夠藉由分項交流，瞭解四校研究生招生方式及評分標準，並吸引大陸研究生至本校就讀。經交流得知四校的研究生招生事務都是由研究生招生辦公室負責，其性質及作法與本校大同小異，最大不同的是，碩士生報考需向教育部報名，每個考生只能報考一個學校，因此沒有所謂正取或備取的問題，不會衍生本校後續備取生報到曠日費時的問題，其未錄取者，只要有較低錄取門檻的學校尚有名額，即可透過教育部進行調劑，進入就讀。至於陸生來台就讀研究所的意願，雖無語言隔閡的優勢，但因今年係首次辦理，且無法提供獎學金吸引陸生，而中國也因經濟起飛，學生選擇性多元，至歐美港深造的機率大增。因此，本校如欲吸引陸生來台就讀，提昇世界學術地位及研究成果就成為相當重要的誘因了。

除全體座談及分項交流能對四校有所認識外，校園巡禮也是認識四校的最佳途徑。由於四校校園幅員廣大，且參訪時間緊湊，在清華大學、南京大學、復旦大學，只能小範圍的徒步參觀校園，所見之處，均有百年校園的優美景觀及建築特色。浙江大學紫金港校區較為新穎，雖不見歷史悠久之建築，仍依然有其特色，由於校區道路寬廣，有專人登車說明講解，開車環繞校園一週，這種免於日曬之苦的校園巡禮，也是另種不錯的感受。

美好而充實的八天參訪活動，不但開拓了視野，增長了見聞，更重要的是，認識了幾位原本在學校無業務往來而不熟識的同仁。希望校方能持續辦理國外標竿學習的活動，讓其他同仁也能有機會參與。

■ 科技管理學院 盧妙卿

清華大學在教學與研究領域的發展上，已具有良好的根基，老師無論在科研能量或教學領域上都有國際級水準的表現。但是，中高階行政人力要同步擁有國際視野與前瞻規劃，國外標竿學習是重要的策略之一。因此，由人事室王秀娥組長、推廣組林淑珍、校內各院系同仁組成共 20 人，在葉銘泉副校長、王茂駿主秘、陳中民老師帶隊下前往清華大學、南京大學、復旦大學、浙江大學進行行政參訪交流。

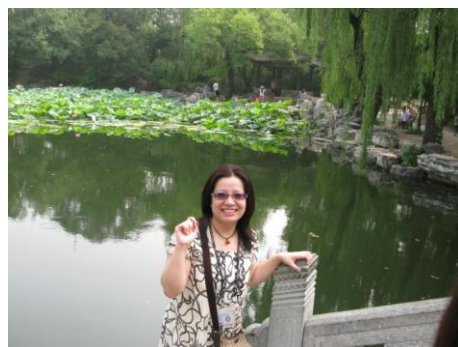


本校自 2008 年起連續四年辦理國外標竿學習，今年參訪的地點是中國頂尖 4 所大學，也是目前中國重點支援國內部分高校創建世界一流大學的 985 工程重點大學之四所。出發前即被告知此時正值中國大陸暑假期間，可能無法如期拜訪到相關業務對口人員，但是每到一個受訪學校都出乎意料之外地被大批老師主管與行政人員熱情接待，讓人十分感動；當然，我們也以非常熱情踴躍提問交流回報，回程中我們也互相分享彼此分組交流的收穫成果，亦感受到本校職技同仁的互助與關懷是那麼令人珍惜，看到大家又疲憊又開心的笑容，我相信，當我們回到工作崗位上，協助校務推展的行動上，一定具有更高的默契與水準出現。

中國教育部實施《面向 21 世紀教育振興行動計劃》中，重點支援國內部分高校創建世界一流大學，並以江澤民在北京大學 100 周年校慶的講話時間（1998 年 5 月）命名為：「985 工程」。清華大學獲 18 億、南京大學獲 12 億（6 億教育部補助、江蘇省亦撥同額 6 億補助）、復旦大學獲 12 億（6 億教育部補助、上海市亦撥同額 6 億補助）、浙江大學 14 億人民幣（7 億教育部補助、浙江省亦撥同額 7 億補助）。此四所學校在爭取國外年輕優秀教師策略上非常激烈且成果豐碩，地方政府在經費與土地上也大力支持，優秀學生加上良好環境與資源，在在看得出來中國躍上國際舞臺上的野心與漸漸展露學術與科學研究成果，將會拉大與台灣的差距。感謝學校提供這次國外標竿學習機會，因這份驚豔，在我回來之後促使我不停地思考，在我工作崗位上如何能夠再多為學校與幫助老師、學生提供或改善軟硬體等措施之處。

■ 電機資訊學院電機工程學系 詹瑞芳

過去不論從書籍、網路或朋友口中已得知太多關於大陸的事。初次造訪中國，算是我的破冰之旅，這次終能親自體驗。我們這次參訪了大陸四所名校-清華大學、南京大學、復旦大學及浙江大學。這四所大學都是「九校聯盟」(簡稱 C-9)的成員，跟本校參與的台灣聯合大學系統有異曲同工之處，近幾年來都是獲得政府的資助，進行邁向世界百大的計畫。台灣的大專院校歷年來與對岸交流的對象大都為教師或是學生，本校首開先例，讓基層行政人員能與對岸的學術單位進行交流，可說是本校行政人員的幸福，能增加基層行政人員的國際觀，進一步奠定本校邁向世界百大的基礎。



這次參訪最大的遺憾就是碰到大陸學校放暑假，不能認識這四所大學相關系所實際負責的行政人員，以及與這些單位人員進行直接面對面的交流。只能透過安排，由行政單位值班的人員簡介各校的相關行政流程，讓我們瞭解這四所大學的行政流程，也算是一次成功的國際交流合作。藉由這次的參訪，讓我瞭解了這四所大學在大陸本科生及港澳台留學生的招生方面的流程。

台灣和大陸有同源的文化背景，且在個領域仍然掌握關鍵技術，所以在大陸的市場上仍然保有優勢。但大陸近年來急起直追，並有世界各國名校前往合作，台灣目前佔有的優勢逐漸不保。配合政府開放大陸學位認證及陸生來台的政策，學校應針對仍有優勢的系所給予更有前瞻性的策略。大陸這幾年不論在基礎建設或是高等教育等方面都進步神速，參訪行程中印象最深刻的是浙江大學紫金港校區快速取得土地及建設費用，整個校園呈現現代化的規劃及設計，提供教師、學生及行政人員優質研究、學習及工作的好環境，關於校園土地取得在台灣是個很困難的任務。大陸人力配置充足，各項業務分工明確，連準備茶水都有專門的人員負責處理。有鑒於兩岸學術交流日益頻繁，開放大陸學生的趨勢將無可避免，此次參訪給予我對於處理未來本系大陸學籍招生業務的信心。

真的很感謝學校給予基層行政人員這樣的機會，讓我能與對岸的頂尖學府進行交流，透過親身的參訪，讓我實際體會對岸的進步，進一步瞭解各校行政業務的優點和特色，截長補短，擴大我的視野，希望能將這次參訪成果應用在本校或是本系的各項業務革新工作上。

■ 共同教育委員會 趙淑華

本次的中國大陸著名大學參訪活動是極為難忘可貴的參訪經驗。八天的緊湊參訪行程之中，在葉副校長與王主任秘書及陳顧問的帶領下，以及人事室秀娥組長、美伶與推教組淑珍的細心安排與協助下，讓本校行政部門與教學部門相關同仁們得以有此機會親赴目前中國大陸九校聯盟（簡稱C9）中的四所著名大學—清華大學、南京



大學、復旦大學、浙江大學實地參訪；並與各校面對面請益，瞭解各校在於校務行政與教學研究等方面的特色與實際作法。

本次參訪的同仁們在出發之前依照各組所分配的工作項目分頭收集中國學制與參訪學校的相關介紹，在行前準備會議中讓參訪同仁們對於參訪學校先有大致的瞭解，各小組的同仁們在事前的多次籌備會議與相關預備事宜無不自動自發投入，在參訪期間亦不忘彼此互相支援、發揮團隊默契；對於各校之實際的運作也都有進一步的瞭解。

其中讓我印象較深刻的是這些著名大學行政職員們普遍充滿著全力配合全校核心價值：共同為提升教學與研究的質量而努力。儘管有些學校規模很大，但在教研行政人力的規劃與行政協助方面因時制宜、頗具彈性，有助於延攬優秀教研人才到校；有了優秀的師資自然可以吸引到優秀的學生就讀，優秀的學生日後亦可能成為優秀的師資與社會標竿，繼續吸引到更多優秀的學生，讓學校得以生生不息。

一般只把學校的教師當作教育人員，其實職員、工友也都是教育工作者，因為他們的一言一行都有潛移默化的作用。走訪這幾所大學可以發現對於行政人員大多也是稱呼老師，在課堂上傳道授業解惑的言教可以是教師們的職責，提倡與重視實踐的身教可以是學務處的職責，提供一個賞心悅目的校園環境可以是總務處的職責，其他的各項制度則與各行政單位都有關係；學校裏的每一位教、職、工都應視為教育工作者。身為一位清華大學的行政工作同仁，體認到自己的角色與功能是重要的，不能忽視而應該更加努力發揮，善盡職責以成為教師們與同學們之間的良好溝通橋樑，有助於提昇教學與研究等成效。

儘管此次的參訪行程非常緊湊與辛苦，再加上旅途之中的天候因素導致航班誤點而險些延誤前往南京大學的參訪行程，所幸一切都已順利度過。期待未來可以持續辦理此類活動或是有機會進一步至標竿學校駐點學習，藉以提高本校職技人員行政知能與開拓國際視野。相信讓更多行政同仁們能有機會實際瞭解各標竿學校在於教學、研究、輔導與服務等行政上的特色與實際作法，將得以帶進新的思維與轉化為日後工作的借鏡與參考。

第六章 結語

「我們獲得的比想像中還要多！」這是全體參訪者的心聲。

行程出發前因大陸溫州動車意外事故，讓同仁對於本次行程中京滬線動車的部分產生了一些疑慮，又在北京前往上海的行程上，因暴雨的緣故，一行人險些夜宿北京機場。不過種種的插曲，並不影響我們參訪的用心及觀察的細心。我們不僅在學校行政的交流上有很大的收穫外，也因近身與人及環境的接觸，從細微的互動中，體會及學習更多，除了見著別人的大進步外，卻也更珍惜我們自身社會的優點。

中國大陸改革開放後，由中央到地方都動起來積極的從事大建設。各省份都有重點發展，提供優沃的條件，吸引重點產業的進駐；以廣大的消費力量，讓全世界都不敢漠視這塊消費市場；舉辦國際性的大活動，大幅度的動員，彰顯大國的崛起；連各個大學、研究機構都向全世界搶人才等等的作為，讓人才及產業出走嚴重的台灣有著巨大的壓力。台灣社會一直在憂心並反詰，我們的競爭力究竟在哪？

是的，單從硬體的發展及資源的投入，我們真的很恐慌。但是，從人及服務的角度，中國大陸才正在起步。一個生活或是學習的環境，如何維持其長久的吸引力，諸多因素中，富而有禮的社會及高效能的服務、行政團隊應屬一個很重要的因素，這也是小而美但有國際企圖心的台灣社會的優點。

近來，各國都在探討「失速的中國？」，直至目前為止，都是一個大問號。其實中國各身也在檢討追效率之後，該如何轉型。管理學大師彼得杜拉克在《有效的管理者 The Effective Executive》一書中表示，效率是以正確的方式做事（Do the thing right），而效能則是做正確的事（Do the right thing）。效率和效能不應偏廢，但這並不意味著效率和效能具有同樣的重要性。我們當然希望同時提高效率和效能，但在效率與效能無法兼得時，我們首先應著眼於效能，然後再設法提高效率。是以，身為大學行政團隊的一員，不僅是要講求效率，更要有高一層次的視野，從知識及經驗中，有智慧的追求效能，以尋求學校行政的最大贏數。

一趟大陸之行，觀察及學習到很多面向，在驚羨之餘，也更清楚我們的定位及業務改進的方向。將觀察、思考及改進的心得落實到未來的行政業務中，是每一位參訪同仁對自身的期勉。

附錄

壹、參訪人員名單及各單位擬提參訪項目表

單位	參訪人員	職稱	擬提參訪項目
會計室	周杏貞	助理管理師	自籌經費收支管理辦法及支用原則。
秘書處	余憶如	組長	外賓的接待流程。
國際處	陳欣怡	行政助理	瞭解標竿學習學校之國際合作運作模式及成效。
人事室	王秀娥	組長	教職員工考核與教育訓練。
圖書館	吳富慧	助理管理師	學習共用空間之規劃與使用經驗、圖書館讀者動線設計與傢俱配置。
教務處	陳淑卿	助理管理師	貴校在國際化的競爭中，招生的特色作法？是否針對不同來源別國內、國際、港澳台地區）的學生訂定不同的招生策略或獎補）助措施？針對台灣開放陸生來台就學是否有相關的策略措施或看法？
學務處	陳昭蓉	技士	非本國籍學生的生活輔導。
總務處	謝月霞	組員	餐廳與服務性廠商管理：廠商徵選作業、合約履行管理、食品與環境衛生管理、政府政策宣導。
總務處	許安邦	助理管理師	校園安全管理情形。
環安中心	巫小玲	助理工程師	節能減碳的具體對策與施行績效。
研發處	鍾月媚	組員	學習中國大陸一流大學產學合作營運模式，提升本校產學合作經費。
理學院	林美慧	編審	學習參訪學校延攬優秀教師之策略、教師教學研究評量及激勵制度。
工學院	張惠珍	組員	系所行政人員如何有效率的協助教師及學生處理各項行政業務。
原科院	葉傳芳	技士	節能用電、教室硬體、課桌椅、教學儀器設備採購與維護。
生科院	楊雅婷	助理管理師	如何吸引貴校學生至本校就讀意願並提升兩岸交流措施？
電資院	詹瑞芳	助理管理師	研究生招生入學管道為何？如何進行評比？標準如何訂定？有何獎勵措施如入學獎學金……等）？如何鼓勵學生拓展國際視野提升自我國際競爭力？
科管院	盧妙卿	編審	對於教師在研究方面的表現如何評比？學校是否有保持競爭力規定或獎勵措施留住優秀人才？
共教會	趙淑華	編審	學習優質學府之通識教育相關領域學院或行政系統運作與成效。

貳、參訪照片

一、清華大學



參訪師長、同仁與清華大學港澳台辦主管任蕾（右一）合影



葉副校長與清華大學校務委員會韓景陽副主任合影



參訪師長與清華大學港澳台辦副主任夏廣志合影



參訪師長、同仁於北京清華校園內合影

二、南京大學



葉副校長與南京大學常務副校長張榮合影



參觀南京大學校史館 圖書館副館長羅鈞（左一）為參訪同仁詳細介紹



南京大學長官（右一）為參訪同仁校園導覽

三、復旦大學



葉副校長與復旦大學王小林副校長合影

四、浙江大學



葉副校長與浙江大學吳平副校長合影



參訪師長、同仁與浙江大學接待師長合影



參訪師長、同仁於浙江大學校園內合影