

臺灣綜合大學系統 朱經武總校長專訪

採訪、撰文／王美仁
攝影／何思潔

Never Micro Management 朱經武校長

臺灣綜合大學系統（Taiwan Comprehensive University System），分別由四所國立大學組成，由南至中，包括中山大學、成功大學、中正大學、中興大學等，本系統的運作方式，係在原有的行政架構下，成立跨校系統，透過系統校長的協助，在教務、學務、研究及產學合作發展上全面產生合作關係，藉此將各校原本的強項更上一層樓。其目的乃運用各校所獨具的特色，推動跨領域之結合，產生良性互動，整合各方資源，快速提升跨校系統特色以及四校在臺灣及世界的地位。

因此由四所頂尖大學的結合，可望產生強大的動力，帶動臺灣產業的全面發展。這四



所大學各有所長，異質性高，讓2012年教育部核定成立後的第一任系統總校長朱經武校長信心滿滿的說，我們可以造就一個不一樣的綜合大學系統！

朱經武院士現任美國休士頓大學天普科學講座教授及德州超導中心行政總裁，亦為臺灣中央研究院院士，同時也是美國科學院、美國人文及科學學院、中國科學院、發展中世界科學院院士及俄羅斯工程學院海外院士，在高溫超導的研究領域成就卓著，蜚聲國際。朱院士出生於中國湖南，在臺灣國立成功大學獲物理學士學位，爾後於紐約霍函大學獲取碩士學位，及在加州大學聖地牙哥分校獲取博士學位。曾於2001年至2009年擔任香港科技大學第二任校長，任職期間推進科研教學並大幅度提升學校知名度。

臺灣綜合大學系統的藍圖

對於臺灣綜合大學系統（簡稱臺綜大）的藍圖，朱校長首先提出，這是一個困難的推動工作，但對於未來臺綜大的藍圖規劃，朱校長運籌帷幄，表示臺綜大未來可期。綜觀臺灣整體的大學系統，研究型的大學系統為二，包括臺灣聯合大學和臺灣綜合大學兩系統，但臺綜大為何將來能脫穎而出，朱校長表示主要原因有二：一為這四所大學各有所長，相輔相成，異質性高，能藉由互補將其優勢發揮極致；其二，很重要的因素來自這四所校長，具有共同的理念，希望為高等教育貢獻一己之力，這也是為何朱校長願意接任首位校長很重要的因素。有這兩項因素，臺綜大未來的發展將非常具有前瞻性。

核心價值及優勢

臺綜大的未來規劃朱校長已經和四位校長達成共識，並歸納出有兩項原則是在推動過程中必須保持的，對內來說，繼續保持原來的核心價值（Core Value），持續貢獻臺灣的社會經濟發展。舉例來說，在企業調查中，可以發現成功大學為企業之最愛，類似這樣的核心價值值得繼續保留下來；對外來說，全球競爭已經是發展趨勢，所以國際的發展必須強化，但是在爭取國際化的過程當中，則必須同時考慮對於當地社會文化的影響，不能忘記原有的特色。

朱校長也表示，在這樣的規劃下，臺綜大有相當大的潛力發展，除了資源共享之外，還包括可以將各校的優勢藉由互助互補的方式強化出來，因為各校的優勢在全國的競爭下，不一定能拔得頭籌，但是藉由臺綜大的聯合機制，將能有一個支持系統，將其優勢發揮的淋漓盡致。對於臺綜大系統師生之間，朱校長認為相互的交流非常重要，朱校長相當重視這個部分，已經有一些初步的構想，但同時也表示實質上的操作方式，因為必須符合臺灣的學校文化，所以細節還必須跟團隊討論過，才能有更貼切的作法，尤其時下的老師因教學、研究及服務等相當忙碌，如何用最好的模式，達到最佳的效果，是需要經過謹慎考量的。

管理哲學

朱校長也提出自己對於管理上的原則，從過去擔任的經驗沿用至今，那就是Never micro-manage（不微觀管理），朱校長強調，他向來和他的團隊，包括副校長、院長等討論大方向的觀念或想法以及只告訴他們做什麼，為什麼

要做，但細節的部份，如何去操作進行，會交由團隊成員去討論，因為這些團隊成員身經百戰，是「戰壕裡打出來的」第一線的主力，他們非常清楚操作方式，朱校長同時也展現出主管的責任與魄力，他堅定的說：「……如果出了什麼問題，我絕對要負責，不能夠說是因為副校長做的或是院長做的，任何出錯，都是校長負責……」朱校長同時表示，這樣的管理概念同時也可以運用在政府的教育體系中，要相信每一個學校的校長，因為校長是最清楚學校的經營管理人，所以應該讓校長在不違反大規矩下自由且有效地去使用這些資源 而不是隨由上而下繁複的規定去使用資源。

教師和學生的角色

對於臺綜大的主角——教師和學生的角色定位，朱校長提出，在大學當中，任何藍圖或規劃，都必須經過討論且取得各校長的同意，後獲得教師的認同和支持，如果不能得到老師的支持，是無法進行推動工作的，因為真正落實執行工作的會是教師，所以首要必須獲得教師的支持才能進行；而學生是大學存在的目的，所有的規劃推動都必須以學生為主體，學生進而從中獲得教導，「同心協力」是在大學推動工作中非常重要的元素。朱校長以自己過去在香港科技大學的經驗提出，回顧過去香港的教育街頭運動，少見香港科技大學的教師或學生，主要的原因就是「同心協力」，在任何規劃當中，應充分和教師、學生溝通，過程中必定會有不同的意見，教師和學生應該積極發言，提出想法，但達成共識和決定後，就應該同心協力向前走，這是非常重要的。

建立認同感

由於臺綜大系統融合了四所學校，在原有的學校特色和校園文化中，如何讓四校的師生彼此建立認同感，朱校長提出，目前團隊正積極尋找一個新的模式來推動臺綜大。朱校長以自己多年在國外的經驗，提出兩種不同的國外綜合大學系統；其一為加州大學，加州大學綜合系統（University of California System）是由10個校區所構成，每一個校區有其獨立性和特性，經費也是自主，但是系統也同時協助每個校區的運作，系統有相當高的權力來管理運作，另外一為德州大學系統（The University of Texas System）是由15所高等教育機構所構成，由UT Tele Campus來負責所有的選課和學位，旗艦大學是德州大學奧斯汀分校，也佔了最大的經費資源。所以在不同的系統當中，有其不同的發展，目前臺綜大較趨近於加州大學的系統，但是不盡然相同，舉例來說，加州大學系統由南到北，橫跨面相當大，地理特性上臺綜大就佔了較佳的優勢；再則加州大學系統下擁有經費資源分配權，但臺綜大目前是由四所學校投注經費，並沒有自己的經費來源。目前臺綜大和四所大學間的關係主要是由臺綜大系統負責協調統整共同工作項目，協助學校發揮特色，而學校則支持系統運作，現階段已經開始在四校間進行一些國際性活動的規劃和推動，但仍在尋找一個較適合的系統運作模式，讓師生可以建立認同感。

成功大學的角色

朱校長讚賞的表示，成功大學在臺綜大的



角色相當重要，尤其成功大學在許多領域都為佼佼者，而在黃煌輝校長的帶領下，除了幫助提昇其他三家大學的競爭力外，也期許帶領成大向前邁進，能成為更優秀的大學，以最近甫爭取到的國家地震研究中心設置在歸仁校區一例來看，顯示出成大與臺綜大系統整體融合的能力。而這四所大學各有特色，成大在協助提昇其他大學的特長當中，也會使得成大本身更加的具有優勢。

Make a Difference!!

在訪問的最後，朱校長語氣堅定的表示，在臺綜大的規劃中，是希望能走出自己的路，能建立和其他學校、系統不一樣的特色，「盡最大的努力、朝最好的方向走……有信心將它做好！！」是朱校長對於臺綜大的願景和期待。

後記

朱校長從言談中不斷透露出對於團隊的信任和權力下放，但同時承擔起決策的後果責任，也同時展現要做出「不一樣」的決心，臺綜大為臺灣近年來高等教育系統的一種改革發展，期待能在這樣的過程中，帶領臺灣的高等教育走向更好的將來。