

出國類別：其他(研討會)

## 2012年第九屆兩岸高校人力資源開發 與管理研討會暨參訪安徽省、黑龍江 省大學校院報告

服務機關：國立高雄大學

姓名職稱：陳昭偉人事室主任

派赴國家：大陸安徽、黑龍江

出國期間：101年8月13日至101年8月23日

報告日期：101年12月28日

## 摘 要

「2012 第九屆兩岸高等學校人力資源開發與管理研討會」由安徽農業大學及合肥學院籌辦，邀請我國公私立大學校院計 20 人參加，並邀請安徽省境內大學校院及山東省、江蘇省大學校院代表 137 人與會，期間於本(101)年 8 月 13 日至 8 月 23 日合計 11 日，除參加研討會外並參訪安徽省教育廳、安徽農業大學、合肥學院及受邀訪問黑龍江省教育廳、哈爾濱工業大學、哈爾濱師範大學、東北林業大學、黑河學院交流活動。

研討會計分 3 個主題，共發表論文 24 篇，其中我方代表發表論文計 5 篇，包括：提升大學教師研究績效政策適用性之探討：組織政策對生涯導向與研究績效關係之調節效果、大學自主與大學績效評估之研究—現況分析、公立大學校院教師升等制度之研究—以高雄應用科技大學為例、大學校院人力資源教育訓練系統的建置--以新進人員職前研習活動為例、兩岸高校交流的開拓與願景等。

近年大陸戮力於「打造世界一流大學」計畫，提升大陸重點大學的教學環境和學術水準，與世界多個教育發達國家及地區簽署相互承認學歷的協議，事實上大陸重點大學的國際排名亦逐年上升，因此除與歐美等國家建立合作關係之外，對於海峽對岸同屬華人地區之高等學府學術交流活動，有助於提升大學競爭力與國際化程度。兩岸高等學校人力資源管理工作人員，充分利用研討會這一定期交流平台，在高等學校教職員崗位設置與聘任、教師考評與激勵、訪問學者交流的規範與借鑒、人事管理資訊化、專業行政團隊人力資源政策執行等方面。

# 目 次

一、目的.....	1
二、過程.....	2-5
三、心得報告.....	5-6
四、建議事項.....	6-9
五、附件-研討會行程、議程、參訪過程及參訪照片.....	9-29

## 一、目的

### (一) 計畫目標

近年大陸戮力於「打造世界一流大學」計畫，提升大陸重點大學的教學環境和學術水準，與世界多個教育發達國家及地區簽署相互承認學歷的協議，事實上大陸重點大學的國際排名亦逐年上升，因此除與歐美等國家建立合作關係之外，對於海峽對岸同屬華人地區之高等學府學術交流活動，有助於提升大學競爭力與國際化程度，是為本次赴大陸主要之計畫目標。

### (二) 計畫主題

本次組團赴大陸地區主要係參加「2012 第九屆兩岸高等學校人力資源開發與管理研討會」，並於研討會結束後參訪大陸地區大學校院。

### (三) 計畫緣起

自民國 93 年 8 月以來，我國公、私立大學校院人事人員隔年交替在兩岸已成功舉辦了八屆「兩岸高等學校人力資源開發與管理研討會」，「2012 第九屆兩岸高等學校人力資源開發與管理研討會」由安徽省農業大學及合肥學院籌辦，除邀請我國公私立大學校院外，另邀請鄰近之山東省、江蘇省高等學校代表與會，除研討會之外並參訪安徽省教育廳、安徽省農業大學、合肥學院及受邀訪問黑龍江省教育廳、哈爾濱工業大學、哈爾濱師範大學、東北林業大學、黑河學院交流活動，爰依例組團參加研討會及參訪大陸重點大學。

### (四) 預期效益

兩岸高等學校人力資源管理工作，充分利用研討會這一定期交流平台，在高等學校教職員編制設置與聘任、教師考評與激勵、訪問學者交流的規範與借鑒、人事管理資訊化、專業行政團隊人力資源政策執行等方面，將進行討論。另會後將參訪數所大陸大學校院，增進兩岸交流，瞭解兩岸差異，借助並提昇行政品質與效率。

## 二、過程

8月13日

本次代表團由教育部人事處陳科長率同公私立大學校院人事主管及相關同仁等計18人於下午3時在桃園國際機場集合，搭乘立榮航空B7126班機，17時20分直飛南京，並轉乘專車於當地晚間11時30分抵達合肥，由安徽農業大學派員接待，下榻豐樂國際酒店。

8月14日

本次代表團於上午8時30分參加2012年第九屆兩岸高校人力資源開發與管理研討會開幕式，開幕式由安徽農業大學校長曉春致詞，隨及由安徽省教育廳副廳長代表程藝廳長致詞，我方代表陳科長亦上台致詞。之後隨及展開大會交流及研討會，研討會會第1主題為：高校教師培訓與發展研究，由安徽大學人事處處長張立奇主持。依序發言如下：1. 國際化背景下高校青年教師隊伍建設實踐與思考，發言人：安徽農業大學人事處處長韓軍 2. 大學校院教師升等制度之研究，發言人：高雄大學人事室主任陳昭偉。3. 高等學校高層次人才職業發展狀況研究，發言人：安徽醫科大學人事處處長姚文兵。4. 大學校院人力資源教育訓練系統的建置，發言人：文藻外語學院人事室主任謝馥曼。5. 圍繞「四能合一」培養專業團隊，發言人：安徽工商職業學院人事科研處處長張禮國。

上午10時40分舉行第2主題討論，第2主題為：高校教職工績效考核研究，由世新大學人事室主任董素蘭主持，依序發言如下：1. 高等學校教師績效考核指標體系設計研究，發言人：合肥工業大學校務部副秘書長韓江。2. 提升大學教師研究績效政策適用性之探討，發言人：輔人大學人事室主任楊君琦。3. 高校師德建設激勵與約束機制實踐與研究，發言人：安徽大學副教授夏當英。4. 大學自主與大學精神績效評估之研究，發言人：空中大學人事室秘書李景素。5. 如何加強高校教職工績效考核，發言人：合肥學院人事處處長繆群道。

下午舉行交流及總結發言，總結發言由大陸代表先就兩岸交流在高校人力資源管理有許多相似之處，但在法令規章則各有依據，目前大陸也在進行鬆綁，政府減少干預，以競爭代替管制，結合社會需求及市場機能，特別是引進多元治理模式、強化組織內外績效、校決策體系、增進管理質量及效率等。我方代表敏惠護專葉校長談到，當大學競爭力被視為衡量一個國家的實力時，隨諸全球化為知識經濟社會的發展提供動能，而國際化則是國家競爭力的重要指標；因此，大學必須面對「全球化」、「國際化」，以帶動社會的進步。臺灣自二〇〇二年加入「世界貿易組織」(WTO)後，不僅擴大了對外經貿活動，更希望藉由這個重要的國際舞台，進一步與世界接軌。於此同時，中國大陸近來在經貿、社會方面快速成長，早已成為國際關注的焦點。在全球的架構中，各國紛紛思考如何與大陸進行合作與競爭的關係。由於文化上與地域上的鄰近性，台海兩岸比其他國家更具有攜手合作、優勢互補的優勢。為能加速大學國際化程度，以培育具有宏觀思維的知識青年，台灣除與歐美等國家建立合作關係之外，亦應對於海峽對岸同屬華人地區之高等學府，有深入的瞭解，俾以共同提升學術競爭力與人才國際化的培育。

下 17 時 20 分進行閉幕講話，由高雄大學人事室陳主任代表表示，明年 2013 第 10 屆兩岸高校人力資源開發與管理研討會在高雄大學舉行，歡迎各省代表明年高雄見。

8 月 15 日

上午 9 時至安徽農業大學參訪，由該校校長、副校長及相關人員陪同，首先參觀校園及學校環境及建設，隨後舉行座談會就相關問題進行交流。10 時 30 分至合肥學院參訪，由該校副校長及相關人員陪同，首先參觀校園及學校環境及建設，隨後舉行座談會就相關問題進行交流。

中午搭乘海南航空 HU7745 班機飛往哈爾濱，哈爾濱是黑龍江省的省會，其建築、街道、飲食都充滿俄國風情。特別於每年東季舉辦冰雕展，

為觀光一大賣點。

8月16日

上午專車前往哈爾濱師範大學，參觀校園及相關建設與設施，並由相關資料進行瞭解該校相關作法。

下午專車前往伊春，參訪美溪回龍灣，位於美溪湯旺河畔，建於1993年，這裡是傳說中黑龍的誕生地，因此而得名，至今還流傳著有關黑龍的神秘傳說。

8月17日

上午專車經五營、湯旺河到嘉蔭，下午參訪嘉蔭恐龍國家地質公園，在這裏清晰地再現了恐龍滅絕之後掩埋的自然狀態，有白堊紀公園之稱的地質剖面，保存有豐富的晚白堊紀生物群落，充滿了神秘色彩特色。

8月18日

上午專車前往黑河，週六的關係，未安排正式參訪活動。

8月19日

週日的關係，未安排正式參訪活動，由團員自由參訪。

8月20日

上午參訪黑河學院，由相關人員陪同參觀校園及相關建設與設施，並蒐集該校相關資料進行瞭解該校相關辦學特色與作法。

下午參訪瓊瑋古城，瓊瑋古城(始建1685年)；魁星閣、見證樹、古城牆遺址、瓊瑋歷史陳列館等。尋覓瓊瑋不平等條約史實，瞭解沙皇俄國侵華血腥歷史背景。

8月21日

上午乘專車經五大連池，下午回哈爾濱。

8月22日

上午參訪黑龍江省博物館，該館始建於1904年，原為莫斯科商場。1922年，俄羅斯人發起建立中華民國東省文物研究會，並在此建築中建立了博物館。滿洲國時期，博物館先後更名為東省特別區科學研究院、北滿特別區科學研究院、北滿科學研究院，1937年改稱新京大陸科學院哈爾濱分院博物館。

8月23日

上午參訪哈爾濱工業大學，由該校副校長及相關行政同仁接待，首先參觀校園及相關建設與設施後，進行交流會談。

下午15時搭乘長榮航空BR767班機返回桃園國際機場，結束此次活動。

### 三、心得報告

- (一) 兩岸高等教育人力資源開發與管理研討會召開之目的，在增進兩岸大專校院人事之交流和瞭解大陸地區高等學校人事制度之發展與特色，供主管機關或國內大專校院參考，並且深化研究工作，讓研究主題更為深入更為寬廣。
- (二) 目前政府鼓勵大陸教育專業人士來台講學、研究及參訪，也鼓勵各級學校與大陸學校締結聯盟。考量台灣高等教育與大陸地區發展多元合作關係，必將涉及人員的聘任、待遇、研究、講學等人事業務，各校人事人員實需化被動為主動，積極扮演前瞻性之人力資源發展角色。以期待未來兩岸學術發展朝向「對等交流」方向前進。
- (三) 交流的過程中讓我們深刻的察覺到體制改革、制度變遷成為大陸高等教育領域最為持久和深刻的變化，這是與大陸社會整體轉型的背景所分不開的。在十多年的高等教育體制改革中，大陸高校的大規模合併；民辦高校的快速發展；進入大眾化之後的中國大陸高等教育結構體系的調整和快速發展；多種形式舉辦高等教育的思考和實踐。此種現象正對應著高等教育的潮流。
- (四) 兩岸學術交流愈來愈密切，政府的政策方向也正朝向「減少限制」

規劃，希望藉由兩岸學者互訪、學生交換、共組研究團隊等實際交流活動，雙方傳遞善意與溫暖。前瞻新世紀的高等教育宜營造更具前瞻性、理想性與務實的發展環境，以適應新時代、新社會的需求，使高等教育機構更能發揮其應有的功能。

(五) 雙方政府應該繼續在「尊嚴對等」、「互惠互利」、「開放管理」的原則下積極進行交流，兩岸高等教育的交流與合作，除有賴兩岸政府的大力支持外，更須兩岸大學本身扮演更積極的推動者角色，期望全面有效推動兩岸高等教育的交流與合作。

(六) 兩岸互相承認學歷：遵守對等、尊重、互惠等原則，創造雙贏的成果，例如學分、學歷互認，教師交流、學生交換，相互接軌是促進兩岸高等教育交流與合作的重要措施之一。兩岸大學教師可在各大學校院間互相聘用，學生也可在兩岸大學校院中交流，雙方可以相互承認所修課程學分，並可獲得對方大學的學位證書。

#### 四、建議事項

當大學競爭力被視為衡量一個國家的實力時，隨諸全球化為知識經濟社會的發展提供動能，而國際化則是國家競爭力的重要指標；因此，大學必須面對「全球化」、「國際化」，以帶動社會的進步。於此同時，中國大陸近來在經貿、社會方面快速成長，早已成為國際關注的焦點。在全球的架構中，各國紛紛思考如何與大陸進行合作與競爭的關係。由於文化上與地域上的鄰近性，台海兩岸比其他國家更具有攜手合作、優勢互補的優勢。為能加速大學國際化程度，以培育具有宏觀思維的知識青年，台灣除與歐美等國家建立合作關係之外，亦應對於海峽對岸同屬華人地區之高等學府，有深入的瞭解，俾以共同提升學術競爭力與人才國際化的培育。

茲將本次參加研討會及參訪活動的建議如下：

一、積極發展兩岸大學各自的特色：兩岸風俗、文化相同，但各校辦學卻各有特色。而兩岸大學面對著共同的困難，如升學壓力沉重、學生素質日漸低落，教師教學研究孰重，也面對各自的問題，如台灣的少子女化等，因此，如何分享經驗，相互借鏡，避免重蹈對方已經歷的困

境，學習對方辦學的成效，也成為兩岸大學合作的重要議題。現代化的大學特色發展，標榜以開放化、多元化、民主化、人本化與國際化為基礎。因此大學特色的型塑，應以增進學生學習成效與教師專業發展為主軸，以全面提升大學教育品質為核心。

二、推動兩岸大學校院的策略聯盟：台灣自一九六八年起實施九年國民教育，長時間的強調生活教育、生命教育、品德教育，因此，國民素質大幅提升，最近推動五歲免費入學、十二年國教，對國民素質的提升將有極重大的影響。大陸幅員廣大、學生人數眾多，雖挹注大量經費，但國民素質之提升，仍為重要的議題，台灣經驗，應可分享。推動兩岸大學校院的策略聯盟，以跨校共享教育資源及整合產官學的合作，提升兩岸大學整體競爭力。設立兩岸高等教育交流與合作促進中心，負責執行兩岸高等教育計畫，提供各項交流活動，包括與兩岸相關文教機構合作、各大學校院互訪、研習或訓練，以及最佳實務交流等。並經由簽訂策略聯盟夥伴，以跨校的資源分享，期能提升大學校院整體競爭力。其具體作法為：結合大學的師資人力，建立以市場趨勢、產業求和大學研發力的結盟關係與人才交流，創造人才及知識整合的價值。此外，亦以策略聯盟措施提升兩岸高等教育合作與交流的競爭優勢，並積極鼓勵合作辦學或雙聯學制。

三、落實辦學卓越增進社會競爭力：大學為追求卓越與多元發展，提升學術水準與研究深度，應做好自我檢視工作，大學追求卓越為達成此一目標的重要途徑，亦為提升與保證大學教育品質的必要措施。此外，高等教育面對全球化的高度競爭，應積極提升辦學績效，充分利用教育資源，不斷改進創新，以提升整體高等教育素質。過去五十多年來，台灣的技職教育辦得最具特色，舉世聞名，不僅縱深最深，從高職延續到科技大學的博、碩士班；且廣度也最廣，高職、專科都提供上百種的類科；而學生的比例也最高。更重要的因為技職教育辦理得有聲有色，培育了「質精」、「量足」的經建人才，創造了台灣的經濟奇蹟，許多開發國家都爭相借鏡學習。大陸地區近年來大力倡導技職教

育，且向許多西方國家借鏡學習，然而，因文化、地域差異，國外制度必須經在地化過程方不致產生南橘北枳效應，台灣早期亦引進許多國外制度，經去蕪存菁之後，創發出台灣的新模式。大陸確可從台灣經驗中，採「跳躍式」模式，借鏡最適合大陸地區發展之技職教育體系，儘速成為技職教育的大國。

- 四、高教共同追求國際視野的提升：高等教育既有助於人類生活品質的提升，宜以更為寬廣的視野，秉持「立足本土，面向國際，胸懷全球」的企圖與意念，奮力而為。隨著教育自由化與國際化的趨勢，兩岸高等教育的發展應以追求卓越的目標，培養與國外大學相互競爭的能力。兩岸大學宜重點選擇具備發展潛力的特定領域，加強學術交流合作，建立直接而密切的合作關係，並尋求共同培育人才及合作研究的計畫，全面提升兩岸大學知識創新與國際競爭力。因應知識經濟時代的來臨，在全球化與國際化的嚴峻衝擊下，高等教育市場未來會更加開放、更具挑戰性。兩岸宜盱衡市場自由競爭的機制，加速推動兩岸高等教育的交流與合作，以培養大學具備全球競爭力，同時提升高等教育的服務品質與國際胸襟，進而創造高等教育全球化的優勢地位。
- 五、加強學生交換教師交流的合作：台灣的技職教育是世界共同推崇的良好典範，尤其是符合華人社會的價值觀與促進經濟發展更為各界所稱道。大陸未來經濟進一步的發展以及大量想進本科就讀莘莘學子的美夢，可透過兩岸合作來達成。大陸職業技術學院結合台灣後二技學制的合作是未來可思考的方向，首度突破：「台灣採認大陸職技學院學歷」。另，強化兩岸學校交流與互動，提供教學資源的優勢互補，兩岸大專學校可建立合作機制，辦理雙聯學制，促進學校資源相互連結，強化兩岸高等教育的交流。合作主要方式包括：兩岸各大學之間互相開放，雙向開展校際學術交流；積極進行學生交換、教師交流、研究人員合作、服務團隊移地參與；學者專家參與集體或個人重大科技的合作研究；跨校設計與組織相關研究課題的共同探討；按照學科或專業領域建立資訊網路，實施跨校教育資源的互補和援助，如建立遠距

教室、網路大學、電子圖書館；通過國際互聯網進行交流、傳播、開發科學研究成果和創新性知識；兩岸大學對等合作共建文化或科技研究中心等，均有助於兩岸大學提升學術研究水準。

六、推動兩岸跨機構的研發與交流：鼓勵兩岸大學採取跨校的合作策略，將教學、研究與服務活動，經由兩岸適當的政策與行政系統的運作而加以建制化。藉由跨機構的攜手合作促發兩岸高校間重要的資源和資訊溝通的管道，裨益兩岸學術交流與合作的機會，包括：研商「台商子弟學校模式的擴展」，台商子弟學校的籌設不僅解決台商家庭團圓的問題，也間接促進大陸產業的發展，更是兩岸教育合作的試金石。台商子弟學校的模式可以擴展至高等技職教育層次，在台商密集地區，試辦為台商培養幹部及技術人才之「台灣模式」技術學院或科技大學，招收大陸本地生，在校學習，在台商企業實習，畢業為台商企業聘用舉辦兩岸高等教育論壇，推動兩岸大學機構的學術合作，以及針對高等教育發展與推動大學合作策略的建言。

## 五、附件一研討會行程、議程、參訪過程及參訪照片

### 附件（一）：行程表

日期	星期	行 程
8/13	一	台北/南京/合肥（立榮航空 B7126 17：20/19：20）
8/14	二	安徽農業大學（第九屆兩岸高校人力資源開發與管理研討會）
8/15	三	參訪安徽農業大學、合肥學院/哈爾濱（海南航空 HU7745 12：50/15：40）
8/16	四	參訪哈爾濱師範大學
8/17	五	參訪嘉蔭恐龍國家地質公園
8/18	六	前往黑河
8/19	日	當地參訪

8/20	一	參訪黑河學院、參訪瓊瑋古城
8/21	二	返回哈爾濱
8/22	三	參訪黑龍江省博物館
8/23	四	參訪哈爾濱工業大學、哈爾濱/台北（長榮航空 BR767 15:00/18:40）

附件（二）：研討會議程表及主題發表：

1. 研討會議程及主題

時 間		主 題
8 月 14 日	9:20~10:30	<p>第一主題：高校教師培訓與發展研究</p> <p>1. 國際化背景下高校青年教師隊伍建設實踐與思考 發言人：安徽農業大學人事處處長韓軍</p> <p>2. 大學校院教師升等制度之研究 發言人：高雄大學人事室主任陳昭偉</p> <p>3. 高等學校高層次人才職業發展狀況研究 發言人：安徽醫科大學人事處處長姚文兵</p> <p>4. 大學校院人力資源教育訓練系統的建置 發言人：文藻外語學院人事室主任</p> <p>5 圍繞「四能合一」培養專業團隊 發言人：安徽工商職業學院人事科研處處長張禮國</p>
	10:30~10:40	休息

9：20~10：30		<p>第二主題：高校教職工績效考核研究</p> <p>1. 高等學校教師績效考核指標體系設計研究 發言人：合肥工業大學校務部副秘書長韓江</p> <p>2. 提升大學教師研究績效政策適用性之探討 發言人：輔人大學人事室主任楊君琦</p> <p>3. 高校師德建設激勵與約束機制實踐與研究 發言人：安徽大學副教授夏當英</p> <p>4. 大學自主與大學精神績效評估之研究 發言人：空中大學人事室秘書李景素</p> <p>5. 如何加強高校教職工績效考核 發言人：合肥學院人事處處長繆群道</p>
------------	--	---

## 2. 研討會發表內容摘要

(1) 發言人：高雄大學人事室主任陳昭偉

發言主題：公立大學校院教師升等制度之研究－以高雄應用科技大學為例

發言摘要：為了激勵教師們多做研究，大學常建立各種不同的制度來達成組織目標。一般常見的制度有：鼓勵休假進修，頒發獎金榮譽，抵免教學時數，與訂定升等辦法等。在這些不同的措施裡，其中尤以升等制度為影響大學教師長期生涯發展的關鍵。對教師個人來講，升等成功不僅代表著薪資的調高與頭銜的變更，也意味

著同行對個人學術能力的肯定。從組織的角度來看，升等制度是為達成大學任務而建立的酬賞措施。換句話說，升等制度可以視為組織用來操控團體內成員行為，以便完成組織目標的獎懲工具（田芳華，1999）。教師職級制度的構想，源自於教師生涯進階的理念，主要在規劃教師一系列的教師職務進階，使教師能夠依據本身的興趣、性向、能力與表現，發展教師個人的潛能，促進教師專業知能的提昇。由於教師分級涉及薪資報酬、工作負擔及職位晉升，教師分級制度之實施，不僅可建立教師之專業性，服務成績及考核有一定標準，且可鼓勵教師進修意願，提升教師之地位與價值感，而對不適任之教師亦有規範之作用（許禎元，2006）。

我國大專校院教師資格之取得係採審定制，其可分為新聘教師之資格審定與教師升等之資格審定，審定之程序可分為初審與複審二階段，分別由學校與教育部為之，惟教育部於必要時，得授權學校辦理複審，教師法第10條及教育人員任用條例第14條第4項並授權教育部訂定審查辦法作為教師資格審定程序之辦理依據（劉俊祥，2009）。

茲以教師升等業務係研究者本身主要承辦業務之一，且本次研討會議題之一為教師培訓與發展，而教師升等制度亦屬於教師職位發展之議題範圍，故撰寫此文提供各位學界先進參考。

(2) 發 言 人：文藻外語學院人事室主任謝馥蔓

發言主題：大學校院人力資源教育訓練系統的建置--以新進人員  
職前研習活動為例

發言摘要：根據教育部統計資料顯示100學年度的大學院校總數共163所，為了在教育市場中維持差異化的優勢，以吸引新生入學，儼然成為各大學校院當務之急。而正當各校紛紛相對應於市場變化，訂定各項中、長程目標與經營策略之際，提升教師、研究人員的學術專業素養和校務行政人力素質是落實校務經營目標的最重要構面，亦即提升教師效能和行政效能將有助於增加學校組織績效。一般而言，績效評估構面可分成結果面績效與行為面績效兩類，前者表示產出成果，通常連結於組織目標管理的策略地圖與平衡計分卡；後者則評估如何產出，故會連結於人員職能模式。本文即從組織再造的人力資源角度論述職能導向的學校新進人員訓練系統的建置與成效。

(3) 發 言 人：輔仁大學企業管理學系副教授兼人事室主任楊君琦

發言主題：提升大學教師研究績效政策之適用性探討：組織政策  
對生涯導向與研究績效關係之調節效果

發言摘要：知識經濟時代，知識創造是國家與組織競爭力的來源，大學在社會上扮演著知識創造與承傳的角色，而大學教師則被賦予提升研究績效的大任；為求提升自身之競爭力與排名，各國與各學校皆制訂許多激勵教師發表研究的制度，惟大學教師於校園內扮演教學、研究、輔導與

服務之多元角色，而教師個人生涯導向也有所差異，依據明尼蘇達工作調適理論（Minnesota Theory of Work Adjustment），本研究認為：大學教師的生涯導向影響其研究績效，而鼓勵大學教師從事研究發表的政策將調節上述兩者間的關係，以台灣大學教師與研究人員為樣本，執行兩個調查研究，分析資料以說明論點。

研究一：嘗試瞭解大學教師與研究人員之生涯導向與分類，回收1,348有效樣本；研究發現：大學教師與研究人員之生涯導向可區分為兩構面：學術導向與管理導向，兩者可將生涯導向類型分為四類：研究型（高學術導向/低管理導向）、教學型（低學術導向/低管理導向）、技術創業型（低學術導向/高管理導向）與教育行政型（高學術導向/高管理導向），各生涯導向類型於各類研究表現上具顯著差異。

研究二：嘗試瞭解各校鼓勵研究措施在生涯導向與研究績效關係的調節效果，以大學教師為研究對象，共回收2,507個樣本。研究發現：1. 大學教師生涯之學術導向與研究績效具顯著正向關係；2. 大學教師生涯之行政導向與研究績效具顯著負向關係；3. 減授鐘點政策強化學術導向與研究績效之正向關係；4. 研究獎金政策弱化管理導向與研究績效的負向關係；5. 教學時間百分比與研究時間百分比，皆弱化學術導向與研究績效之正向關係。

綜合研究發現：本研究建議：1. 大學應視其全體教師之生涯類別組成結構，提出獎勵制度，減授鐘點與研

究獎金制度對於以研究型為主的研究型大學來說，效果應該不大；對於以其他三類組成的大學來說，此兩類政策有提升整體績效的效果。2. 大學應更彈性制訂其獎勵研究制度，讓各類生涯導向的教師可選擇適合的獎勵，以提升其研究績效。3. 讓大學教師適度維持教學時間，可收教學相長效果，將有助於其提升研究績效。4. 對於學術導向高的教師，其研究時間對研究績效增長有邊際效用遞減的效果，故對於研究型的大學來說，不需提倡教師增加研究時間的政策。

(4) 發言人：空中大學人事室秘書李景素

發言主題：大學自主與大學績效評估之研究－現況分析

發言摘要：本研究旨在探討台灣目前大學自主與大學績效之相關性。本研究採取文獻比較法、理論分析法，對大學自主與大學績效相關性進行探討，並提出各角度之大學經營評估觀點，總結為大學自主方案隨社會變遷，引發各界不同見解，與原始初衷差異甚大，台灣實施的態勢是績效非自主，有賴二者相輔。其二為綜合各領域菁英研析的當前社會需求觀點，台灣各大學之績效指標已成形，惟尚缺整體國家社會所需之人才誘因指標，認為人才結合國家發展需求就是績效。

(5) 發表人：敏惠醫護管理專科學校校長葉至誠

發表主題：兩岸高校交流的開拓與願景

發表摘要：教育是百年樹人的大計，是永續發展的事業。在民族存續，文化傳承，經濟榮枯與社會興替上，教育永遠扮演積極而重要的角色與功能。因應兩岸高等教育學術交流現況，「臺灣地區與大陸地區人民關係條例」第二十一、二十二條已明訂，大陸地區人民經許可進入臺灣地區，得至大學擔任教職、學術研究機構研究人員或社會教育機構專業人員，但對於兩岸學歷檢覈及採認的問題，在兩岸交流日益頻仍情形下，更顯得迫切和必要。是以，前教育部長郭為藩先生於二〇〇三年九月十四日「全國教育發展會議」中，提出設立學歷、學位認證的專責單位，以保障學術品質，並援歐洲模式，建立兩岸學術競爭機制。如：兩岸合作學校間之學聯制、學分採認、學生交換、教師互動及赴對岸設分校招生開課等情形，預為研究，以資因應。近年來，兩岸關係趨於緩和與和平發展，陸生赴台就學、學歷採認、大陸學者聘任等議題，逐漸成為社會關注的焦點，兩岸教育學術交流與合作，也進入新階段。

當前兩岸高等教育的發展，正面臨全球化時代所帶來的國際間的激烈競爭。而高等教育能否追求卓越、健全發展，將是影響國家競爭力提升的重要關鍵。檢視隨著社會發展的趨勢及同源同根的文化，兩岸教育人士互訪，如過江之鯽；簽訂姐妹校、「大學校長論壇」、「教育研討會」辦理，更是不可計數。如今，兩岸同進 WTO，簽訂 ECFA，採認大陸學歷，多所大學建立良好合作關係，兩岸相互招生，教育文化交流進入新的局勢。是以，如何凝聚共識，簽定策略聯盟、建立合作關係，共謀兩岸教育、文化的互補互利、同進共榮、創立多贏，應是兩岸教育交流、合作的新使命！

### 附件（三）參訪與交流

#### 1. 參訪單位：參訪安徽農業大學

參訪單位簡介：

安徽農業大學坐落於包公故里、科教基地、歷史名城合肥，是一所辦學歷史悠久、學科門類齊全、社會影響廣泛的省屬重點農業

院校。現為安徽省人民政府和農業部共建高校。現任黨委書記趙良慶教授，校長宛曉春教授。

學校源於 1928 年成立的省立安徽大學，1935 年成立農學院，1954 年獨立辦學，1995 年更名為安徽農業大學。學校占地面積 3026 畝，建築面積 77 萬平方米；教學科研儀器設備總價值 21594 萬元；圖書館藏書 245 萬冊（紙質圖書 115 萬冊）。

參訪過程：

由該校校長、副校長及相關人員陪同，首先參觀校園及學校環境及建設，隨後舉行座談會就相關問題進行交流。

訪談內容

(1) 學校組織：

學校下設 17 個學院。現有全日制普通在校生 20413 人，其中碩士、博士研究生 2170 人（博士生 150 人）。現有教職工 1650 多人，其中教授 164 人、副教授 402 人，博士生、碩士生導師 390 多人；有全國模範教師和全國優秀教師 5 人；設有“皖江學者獎勵計畫”4 個特聘教授崗位和 3 個講席教授崗位。

(2) 辦理特色：

現有 70 個本科專業，其中國家級特色專業 5 個；有國家級精品課程 2 門。現有 1 個國家重點（培育）學科和 16 個省部級重點學科，2 個博士後科研流動站，5 個一級學科博士學位授權點，31 個二級學科博士學位授權點，18 個一級學科碩士學位授權點，68 個碩士學位授權點。

(3) 重點工作：

現有 1 個國家重點實驗室培育基地、27 個省部級重點實驗室和工程技術研究中心、1 個省級人文社科研究基地，9 個省部級創新團隊，6 位國家現代農業產業創新體系崗位科學家，2 位國家產業創新體系綜合試驗站站長。近五年來，學校主持國家重大科技專項及“973”、“863”、“948”專案和國家科技支撐計畫、國家軟科學計畫、國家自然科學基金等國家級項目近 200 項。獲國家科技進步二等獎 4 項，獲省部級成果獎勵 80 多項，其中省科技進步（自然）一等獎 4 項。

交流及成果：

學校堅持開放辦學，廣泛開展國際交流與合作，先後與美國、加拿大、日本、韓國、德國、澳大利亞等 30 多個國家和地區的高校、科研院所建立了穩定的合作關係。在 80 多年的辦學歷程中，學校堅持服務“三農”的辦學方向，致力於科教興農、科教興皖事業，走出了一條享譽全國的富民、興校、創新、育人的“大別山道路”，為推動現代農業發展和地方經濟社會建設作出了突出貢獻，得到教育部、農業部和省委省政府的充分肯定。學校先後榮獲“全國先進基層黨組織”、“全國科技扶貧先進集體”、“全國星火計畫先進集體”、“中國技術市場協會金橋獎先進集體獎”等榮譽稱號。站在“十二五”的新起點，安徽農業大學正以“提升內涵，辦出特色”為主線，堅持內涵發展、特色發展、創新發展、和諧發展，向著“在全國同類院校有較大影響、若干優勢學科有重要地位、特色鮮明的先進水準農業大學”的奮鬥目標闊步前進！

2. 參訪單位：參訪合肥學院

參訪單位簡介：

合肥學院是一所以工學、經濟學、管理學為主，文學、理學、教育學協調發展的多學科全日制普通本科高等學校。1980 年建校（合肥聯合大學）之初，就在全國率先實行適當收費、不包分配、按社會需求設置專業、後勤社會化的辦學模式，在中國高等教育改革方面發揮了重要的探索作用。合肥學院在職教職工 896 人，其中專任教師 708 人，副高以上職稱的教師 290 人（教授 53 人），72% 以上的專任教師具有碩士、博士學位；另有國內外兼任教師 177 人，其中常年的外籍教師近 20 人（其中 2 人獲中國“國家友誼獎”，9 人獲安徽省“黃山友誼獎”）。

參訪過程：

由該校副校長及相關人員陪同，首先參觀校園及學校環境及建設，隨後舉行座談會就相關問題進行交流。

訪談內容：

#### （1）學校組織

學院全日制在校生一萬四千多人（其中本科生占 96% 以上），在校外國留學生 72 人。學院現有 19 個教學系部，設有 43 個本科專業（其中 5 個國家級特色專業，4 個卓越工程師教育培養計畫實施專業）。學院是國家首批“卓越工程師教育培養計畫”實施高校、首批“服務國家特殊需求人才培養專案”培養碩士專業學位研究生試點工作單位、中德合作共建應用型人才培養示範高校、安徽省示範應用型本科高校、全國應用型本科高校聯盟副主任單位、安徽省應用型本科高校聯盟常任主席單位。

#### （2）重點工作

合肥學院遵循高等教育發展規律，堅持科學發展，堅持改革開放，堅持“地方性、應用型、國際化”的辦學定位和“育人為本、德育為先、教學為綱”的辦學理念及“厚德、博學、善思、致用”的校訓，堅持為地方經濟社會發展服務，努力提高教育教學水準和人才培養品質，學生的自主學習能力、科技創新能力、社會實踐能力和就業競爭能力不斷提高，在全國、全省大學生各類競賽中多次獲獎。如該院學生先後獲得全國大學生機械創新設計競賽一等獎、全國大學生“挑戰杯”世博會專項比賽一等獎、全國大學生電子設計競賽一等獎、“畢昇杯”全國電子創新設計競賽本科組一等獎、全國高校電子資訊實踐創新作品評選榮獲本科組全國一等獎和最佳實用獎單項獎等；獲全國大學生擊劍錦標賽金牌 27 塊、銀牌 17 塊、銅牌 22 塊。近幾年，合肥學院畢業生就業率一直保持在 96% 以上，其中 68% 以上畢業生在合肥工作，80% 以上畢業生在安徽工作，許多畢業生已成為所在單位的技術和管理骨幹。

交流及成果：

1984 年，安徽省人民政府與德國下薩克森州政府簽署協議，把合肥學院確定為中德省州文化交流合作共建專案。20 多年來，合肥學院積極開展對外交流與合作。學院借鑒德國應用科學大學先進的辦學理念，探索出一條符合該院實際的應用型高校發展之路，得到中央、省部領導和主管部門的充分肯定。2009 年學院的《借鑒德國本科應用型人才培養體系的研究、創新與實踐》項目獲第六屆高等教育國家級教學成果二等獎。目前，合肥學院同德國、韓國、日本、美國、義大利、西班牙、澳大利亞、泰國等國 37 所高校建立了合作交流關係，先後派往德國、韓國、義大利、西班牙等國留學的留學

生 1400 多人，安徽省-德國中心、安徽省-韓國中心分別在該院建立。該院建立了國際教育學院，該院中德合作物流管理專業是教育部批准的安徽省第一個對外合作辦學項目。

近年來，合肥學院在教學改革、人才培養、科學研究、師資隊伍建設等方面取得了顯著成績，學院的綜合實力、核心競爭力和社會影響力得到全面提升。2011 年，合肥學院文、理科招生錄取分數線分別高出全省二本錄取分數線 28 分、35 分。面向未來，合肥學院將繼續堅持科學發展觀，進一步提高人才培養品質，努力辦好有特色、高水準、人民滿意的應用型本科高校。

### 3. 參訪單位：哈爾濱師範大學

參訪單位簡介：

哈爾濱師範大學是一所具有悠久辦學歷史的綜合性教學研究型大學，是黑龍江省教育、藝術、人文社會科學和自然科學的重要人才培養基地和科學研究基地，是黑龍江省重點建設的省屬高水準大學之一。

建校以來，學校秉承“敦品勵學，弘毅致遠”的校訓精神，努力踐行“學高為師，身正為范”的從師準則，發揚“敢為人先、爭創一流、艱苦奮鬥、求真務實、與時俱進、開拓創新”的優良傳統，培養和輸送了 33 萬餘名各級各類優秀人才，用自身的發展歷程見證、參與了新中國偉大復興的光輝歷程。

參訪過程：

參觀校園及相關建設與設施，並由相關資料進行瞭解該校相關作法。

訪談內容：

(1) 辦學特色：

學校辦學基礎條件好，師資力量雄厚。學校占地面積 496 萬平方米，建築面積 160.01 萬平方米，固定資產總值 24.35 億元，教學科研儀器設備總值 2.5 億元，圖書館藏書 381 萬冊。學校建有文博館、動植物博物館、游壽紀念館、藝術館、榮譽館。學校現有教職工 3500 人，其中專任教師 2030 人，教授、副教授 1080 人，博士、碩士研究生導師 661 人。學校有國家級突出貢獻專家、國家級教學名師、國家“百千萬人才工程”教師、國務院特殊津貼享受者共 68 人，有“龍江學者”、省傑出青年基金獲得者、省級名師、省級突出貢獻專家、省政府特殊津貼享受者共 77 人。

(2) 發展重點：

學校專業、學科設置齊全，現有 26 個學院（部），61 個本科專業；有 1 個國家級優秀教學團隊、1 個國家級實驗教學示範中心、1 個國家級人才培養模式創新實驗區、6 個省級實驗教學示範中心；有 10 個國家級特色專業，18 個省級重點專業；有 11 個省級重點一級學科（群）和 19 個省級重點學科帶頭人梯隊，有 2 個一級學科博士後科研流動站、5 個一級學科博士學位授權點、42 個二級學科博士學位授權點、22 個一級學科碩士學位授權點、132 個二級學科碩士學位授權點、6 個專業碩士學位類別。學校現有全日制本科、碩士、博士在校生 4.2 萬人。

學校現有教育部高校輔導員培訓和研修基地等 4 個國家級基地，8 個省級和省高校人文社科重點研究基地；1 個省部共建教育部重點實驗室，7 個省級重點實驗室和省高校重點實驗室。有黑龍江省心理學會等 7 個省一級學會掛靠在我校，學校現有各

類研究所、研發中心 51 個，由學校主辦的 14 種學術期刊在國內外公開發行。

交流事項與成果：

學校堅持開放辦學，廣泛開展國際文化交流與合作，已與美國、日本、加拿大、澳大利亞、俄羅斯、波蘭、韓國、南非等 20 多個國家和地區的 70 多所高校、科研機構建立了密切的教育科技合作與學術交流關係，在海外創辦了 3 所孔子學院，是“中國政府獎學金生”、“孔子學院獎學金生”招生院校和中國漢語水準考試（HSK）基地。

近年來，學校先後榮獲“黑龍江省思想政治工作先進單位”、“黑龍江省學習型黨組織建設先進集體標兵”、“黑龍江省高校先進基層黨組織”、“黑龍江省黨風廉政建設先進集體”、“全國教育系統紀檢監察工作先進集體”、“黑龍江省高校民主管理工作先進單位”、“黑龍江省教育系統‘三育人’工作先進集體”、“黑龍江省教育系統師德建設先進單位”和“黑龍江省文明單位標兵”、“全國精神文明建設工作先進單位”等榮譽稱號。在 2005 年教育部本科教學工作水準評估中獲得了優秀成績，得到了教育部評估專家的一致肯定和好評。

4.參訪單位：參訪黑河學院

參訪單位簡介：

黑河學院坐落于素有北疆明珠之稱的黑龍江省黑河市，與俄羅斯遠東第三大城市—布拉戈維申斯克市隔江相望,是中俄 4300 多公里邊境線上境內第一所普通高等本科院校。

學院辦學歷史悠久，成立於 1958 年，前身為黑河師範專科學校，歷經了黑河師範學校、黑河師專籌備處、齊齊哈爾師範學院黑

河分校、齊齊哈爾大學黑河分校幾個發展階段，2004年5月經國家教育部批准晉升為本科院校，2006年4月被黑龍江省政府批准為省屬院校，2007年學院獲得學士學位授予權。

參訪過程：

參觀校園及相關建設與設施，並由相關資料進行瞭解該校相關作法。

訪談內容

### (1) 學校組織

學院現設有 15 個教學單位，開設 33 個本科專業，涵蓋法學、經濟學、教育學、文學、歷史學、理學、工學和管理學 8 大學科門類。學院面向全國 20 多個省、市、區招生，在校全日制本、專科學生 8714 人，成人繼續教育學生 1361 人。學院現有教職工 763 人，其中專任教師 483 人，教授、副教授 155 人，具有博碩學位教師 260 人。

學院設施完備，教學條件優良。占地面積 53.6 萬平方米，校舍建築面積 24.3 萬平方米，固定資產總值 1.685 億元，教學儀器設備總值 4959 萬元，各類館藏圖書 60 多萬冊，中外文期刊 1300 多種，並購置了 CNKI(中國知網)系列全文期刊資料庫。

### (2) 辦學特色：

學院堅持品質立校、特色興校、人才強校的發展戰略，按照“深化改革、加強建設、規範管理、強化服務、突出特色、保證品質”的辦學思路，加強內涵建設，樹立優良的校風、教風和學風，教學品質不斷提升，教學成果顯著。學院現有國家級特色專業 2 個、省級重點專業 3 個、校級重點專業 8 個，音樂系被列為全國普通高等學校音樂學（教師教育）本科專業課程教學試點單位。現設有中俄比較教育研究所、黑龍江流域歷史與文

化研究所、俄羅斯研究所、環境藝術研究所、黑龍江省 TRIZ 理論研究所、中國知青研究所等研究機構，其中 TRIZ 理論研究、推廣培訓、應用研發、服務支援等工作走在了全省 TRIZ 理論研究的前列。學院建有省級文科實驗教學示範中心和藝術實驗教學示範中心，“中俄合作應用性人才培養創新實驗區”被評為黑龍江省首屆人才培養模式創新實驗區。學院在國內外建立了各類高水準的實踐教學基地 100 多個，保證了實踐教學的順利開展。2010 年，學院被省教育廳命名為特色應用型本科高校培育單位，被省語委會評為“省級語言文字規範化示範校”，2011 年被國家語委會評為“國家級語言文字規範化示範校”。建校 50 餘年來，學院培養了 5 萬餘名各級各類的本專科畢業生，為地方經濟社會發展提供了智力支持和人才保證，成為祖國北部邊疆高素質應用型人才的培養基地。

#### 交流事項與成果：

該學院全力打造對俄辦學特色，自 1989 年開始，依託獨特的地緣優勢，先後與俄羅斯十餘所高校建立友好合作關係，廣泛開展互派學生、互聘專家、學術交往、文體交流、聯辦學刊、聯合培養本碩學生等教育交流合作，在培養應用型人才、發展科學技術、服務區域經濟、引領文化傳播等方面作出了突出的貢獻，走出了一條邊疆高校發展的特色之路。學院建有國家級“中俄大學生交流基地”、“俄語中心”和“赴俄留學培訓基地”，在加強中俄兩國教育人文領域的交流合作中作出了貢獻。學院與俄羅斯布拉戈維申斯克市國立師範大學共建阿莫爾州第一所孔子學院，孔子學院在俄羅斯推廣中國傳統文化、推進漢語普及和增進中俄兩國人民友誼等方面發揮了積極作用。

## 5.參訪單位：哈爾濱工業大學

### 參訪單位簡介：

哈爾濱工業大學隸屬於工業和資訊化部，是由工信部、教育部、黑龍江省共建的國家重點大學，是首批進入國家“211 工程”和“985 工程”建設的若干所大學之一。

1920 年，中東鐵路管理局為培養工程技術人員創辦了哈爾濱中俄工業學校—即哈爾濱工業大學的前身，學校成為中國近代培養工業技術人才的搖籃。新中國成立後，學校成為全國學習前蘇聯高等教育辦學模式的兩所大學之一，此後哈爾濱工業大學一直得到國家的重點建設。2000 年，同根同源的哈爾濱工業大學、哈爾濱建築大學合併組建新的哈爾濱工業大學。經過 91 年的建設與發展，學校已經發展成為一所特色鮮明、實力雄厚，居於國內一流水準，在國際上有較大影響的多學科、開放式、研究型的國家重點大學。

學校坐落在中國北方冰城哈爾濱市，同時在威海市和深圳市分別設有哈爾濱工業大學（威海）和哈爾濱工業大學深圳研究生院，形成了“一校三區”的辦學格局。

### 參訪過程：

由該校副校長及相關行政同仁接待，首先參觀校園及相關建設與設施後，進行交流會談。

### 訪談內容：

#### (1) 辦學特色：

哈爾濱工業大學在長期的辦學過程中，形成了“規格嚴格，功夫到家”的校訓，以樸實嚴謹的學風培養了大批優秀人才，以追求卓越的創新精神創造了豐碩的科研成果。學校以適應國家需要、服務國家建設為己任，形成了以航太特色為主，拓寬通用性為準

則，充分發揮學科交叉、融合的優勢，形成了由重點學科、新興學科和支撐學科構成的較為完善的學科體系，涵蓋了哲學、經濟學、法學、教育學、文學、歷史學、理學、工學、管理學等 9 個門類。

## (2) 發展重點：

學校堅持以人為本、愛惜人才、不拘一格培養和使用青年人才的歷史傳統，彙聚、培養了以兩院院士為帶頭人、長江學者和國家傑出青年基金獲得者、教育部新世紀優秀人才等中青年骨幹為代表的銳意進取、業務精良、作風過硬的高水準師資隊伍，為學校創建世界一流大學奠定了良好的人才基礎。學校實施了“首席國際學術顧問計畫”，聘請國際著名學者和專家，以世界一流大學的標準和發展經驗為學校人才培養、學科建設、基礎科研和管理服務等各方面的發展建設提供指導。同時，哈工大還廣納海內外賢才，聘請境外兼職博導、合約外國專家和海外留學人員來校工作，他們中 80% 的海外留學人員是在美、俄、英、法、德、日等國家的著名大學取得博士學位，具有豐富的教學經驗和很高的學術水準。

## 交流事項與成果：

學校綜合辦學條件優良，基本設施齊備，科學園、實驗中心、體育館（場）、活動中心、游泳館等各類設施齊全，為全校師生員工的學習、生活、開展中外學術和文化交流活動提供了條件。

多年來，哈爾濱工業大學始終保持航太特色，堅持“面向國家重大需求，面向國際學術前沿”，為工業化、資訊化和國防現代化服務，為地方經濟社會發展服務，堅持自主創新，不斷主動承接國家高、精、尖大型科技項目，科研實力始終位居全國高校前列。

在舉世矚目的“神舟”號系列飛船研製過程中，哈工大攻克了KM6、返回艙焊接變形矯形技術、三軸仿真實驗轉臺、太空人訓練用“模擬失重訓練水槽”、太空人出艙用反光鏡體等多項技術難關。2004年，學校發射了我國第一顆由高校牽頭自主研製的小衛星“試驗衛星一號”，多項技術屬國內首創，達到國際先進水準；2008年，學校再次成功抓總研製並發射“試驗三號衛星”，創下了國內高校兩度研發小衛星、連戰連捷的紀錄。學校積極參與了國家16個重大科技專項中的12項，在航太、機器人、小衛星、裝備製造、新能源、新材料等領域取得了一批重大標誌性成果，為國家和地方的經濟社會發展作出了積極的貢獻。

## 附件（四）參訪照片



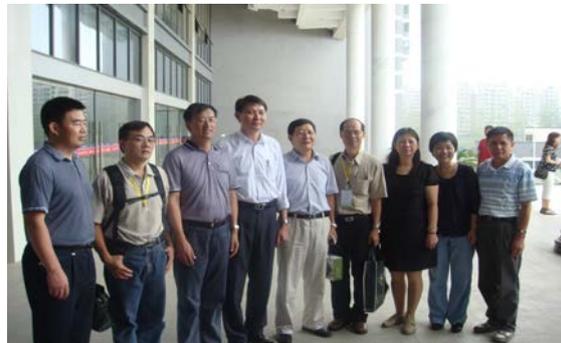
參訪團員參加研討會情形



研討會開幕教育部人事處科長（右三）及成功大學人事室主任（左一）受邀上臺



研討會閉幕教育部人事處科長（右三）及高雄大學人事室主任（右二）受邀上臺



參訪團參訪安徽農業大學



訪團參訪安徽農業大學



參訪團參訪黑河學院