



國立清華大學

98 年度校長候選人資料

黃一農院士

「紫海」策略： 一個擁有清華脈絡的治校理念

黃一農

(清華物理 77 級、歷史所特聘講座教授)

清華大學的歷史悠久，從民國前一年設立的「清華學堂」起算，創校即將滿百年，在新竹建校也已逾半個世紀。當北京清華的年度經費超過 180 億新台幣(教師 2,829 人，學生 35,369 人)，世界排名常領先兩岸時；當台大的年度經費高達 153 億新台幣(教師 1,924 人，學生 33,416 人)，且在入學招生排名以及許多世界頂尖大學評比中，均已明顯把台灣其他大學拋開時；新竹清華(每年經費僅 40 億新台幣；教師 604 人，學生 11,381 人)究竟該如何更上一層樓？

本校單位教師平均學術表現雖仍在海峽兩岸居於領先群，但因受教育部制度的局限，教師人數不太可能快速擴張，且在台灣的現實環境下，學生數目的增加常導致平均質素的下降，故在排名及評比的遊戲規則仍不周延的情形下，未來清華或無需太過於隨人起舞，而應著力於如何另闢蹊徑，尋找可與其他學校區隔並進而超越的發展策略。

也就是說，清華應透過類似過往首創之人文社會學院、生命科學院、科技管理學院、通識教育中心、三級五審聘任制、貸款蓋學生宿舍、還願獎學金、繁星計畫、清華學院、心靈發電場、竹蜻蜓工作隊、小清華實驗班……等超越的作法，清楚讓大家知道：

“Tsinghua came to be followed, not to follow.”

清華不僅要有能力在制度、在理念上不斷創新，要有能力引領風潮，更要有能力維持第一。我們應見人所未見、走人所未走、做人所未做，在血流成河、競爭激烈的「紅海」中，積極開展出「藍海」路線；亦即，創造一個擁有清華脈絡的「紫海(=紅海+藍海)」策略。

校務的發展要有理想願景，但亦應務實可行、循序漸進，深耕之後才能期望有好收成。清華一直標舉的目標是 20/20，是進入百大，但排名從不曾具備普世

標準，百大不該成為檢驗我們努力績效的唯一指標；畢竟，教育才是大學存在的最高價值，平衡的教育核心（學習、生活與研究）才會讓一個學校更健全發展。

故我們首應提昇清華的教研環境，讓老師們願意在此安身立命；並讓清華成為學生心目中永遠的第一；然後，才有可能透過一個又一個「紫海」策略的努力，傲視兩岸並躋身世界一流。由於清華的校務早已上軌道，且許多發展方向應有延續性，故在此僅臚列一些需要特別著力的治校理念：

一、營造老師心目中的理想環境

過去數十年來清華的傑出表現有目共睹，老師們對自我的高標準要求已成為常態，更已成為我們驕傲的傳統；但學校可以透過各種機制，協助老師面對在教研方面的各種壓力，甚至為其創造多元的發展渠道。具體作法如下：

1. 梅貽琦校長有一句名言：「大學者，非謂有大樓之謂也，有大師之謂也。」大師是具有愛心與先見，在生命、生活與專業上均卓越的典範人物 (role model)。清華不僅要用熱情從校外去禮聘大師，更要培養、尊重自己校內的優秀教師。
2. 由於清華爭取優秀人才的競爭力日漸減弱，故或許我們應考慮建立多元的教師升等 / 聘任管道，以吸引或鼓勵極特殊之人才。
3. 提供老師「友善出口」，尊重其在研究、教學、服務或產學合作等不同發展方向的多元價值。
4. 推動 mentoring system，邀請包含校內各種講座教授在內的資深同仁，協助較資淺老師規劃學術生涯、爭取研究資源，以激發並提昇其研究能力。
5. 強化教學發展中心之功能，協助老師發展教學技能。
6. 改善教師的宿舍問題，將貸款興建學人眷舍（位於交大正門對面的大學路校地將可興建 80 戶左右）列為首要工作，以吸引優秀人才。
7. 營造清華大家庭應有的向心力。成立教職員俱樂部（地點可在目前東院的校長職務宿舍及旁邊的網球場），並鼓勵眷屬進入校園（免費旁聽修課、運動健身、參與社團，或擔任義工、導師）、提供參與校外活動（以清華人為主的週末登山健行、寒暑假旅遊等）之平台等。
8. 提供教授之間腦力激盪和跨領域互動的平台與氛圍。

二、成為學生心目中永遠的第一

“A good university teaches, a great university transforms people.”

大學的目的本在知識的整合與全人的培養，故校園內應該提供足夠的機會與平台，讓學生接觸「多元論述」（異領域碰撞），並培養「多元智能」（知識、智慧、教養、終生能力、生活美學等）。亦即，學校應以更大的力道關注教育，推動「專業教育」、「通識教育」和「生命教育」並重的全人教育，以培養出擁有清華特質的智識份子與領導菁英，讓最多的清華畢業生具有最高的競爭能力。具體的一些作法如下：

1. 推動教學卓越，以平衡校內投注在研究與教學兩方面的力道。
2. 核心課程應儘量由教學優良的老師授課，其績效且應被納入在處理激勵薪資和教師評量時之重要考量。此外，亦可大力延聘國內外退休之傑出教師擔任核心課程講座。
3. 加強同學的語文及表達能力，並多聘專任之「約聘教學教師」負責語文、微積分、普化等課程。
4. 提昇通識課程的品質與形象，並使學生兼具科技與人文的基本素養。
5. 大幅改善體育設施，並推展全校運動風氣，以提昇體適能，並培養清華人合群、進取以及抗壓的能力。
6. 大力推動書院體制（例如清華學院），以強化生命教育。培養具有熱情 (passion)、擁有視野 (vision)，並能夠行動 (action) 的社會中堅。亦即，清華人的特質應該是具備悲天憫人 (compassion) 胸懷、血液較易沸騰、腦結構特殊、跑得快而且耐得久，他們擁有團隊精神，懂得「感動人」(speak to souls)，敢於逐夢也有能力圓夢。清華同學在八八風災時所成立的「竹蜻蜓工作隊」就是一個感人的案例。此外，清華學院正擬議之改善校門口宵夜街髒亂一事，亦可培養同學關心社會的胸懷以及起而行的能力，並有機會讓清華生活圈中的餐廳、咖啡館、書店能發展出一些特殊風格。
7. 擴大國際及國內志工等活動，讓學生能立足清華、關懷世界。
8. 推動多元導師制度，並引進傑出且熱心的校友和社會人士參與。
9. 積極營造校園內創意發明氛圍。清華在學術研究之外，應加強與業界的互動，開設創意創業學程，且與創新育成中心的機制緊密結合，並聯合校友引進創業投資 (venture capital)。

10. 引進駐校夢想家、發明家與藝術家。
11. 透過「還願獎學金」、「逐夢獎學金」、「繁星獎學金」等機制，提供同學足夠資源去面對經濟困境，或突破極限、邁向巔峰。
12. 加強與同學互動，用「心」去陪伴同學的成長，並凝聚校園內的共同價值觀，提昇同學的自治力。
13. 持續推動大學部招生管道的多元化，招收不同族群、社會階層、具不同天份與才能的學生。
14. 建立校園文化，孕育傳統，塑造未來，讓清華人擁有認同感與共同記憶。

三、校務的願景與作法

清華需要一個具有堅強戰鬥力且快樂打拼的行政團隊，成員性格多元、長處互補，在以集體智慧形成決策後，能獲充分授權，彼此砥礪，互信、互重、互助，主動發掘問題、誠實面對問題並積極解決問題。未來校務可能面對的主要挑戰及其因應措施如下：

1. 調整校內分工，以創造更大競爭力：學術副校長主管研發處、國際處、清華高等研究院（待設）；教學副校長主管教務處、學務處、圖書館、計通中心、書院系統（待擴展）；行政副校長主管總務處、秘書處、人事室、會計室、環安中心。
2. 成立清華高等研究院，並以最優厚條件禮聘國際知名學者擔任學術副校長兼高等研究院院長，主導跨領域、跨學院之重要學門（如生醫工程、奈米與微機電、環境與能源等）的發展。清華最近幾年所發展的新興學門，往往無法被納入先前的學院架構中，如以生醫領域為例，除生科院即將成立的醫學科學系外，原科院已設有生醫工程與環境科學系，電資院打算成立生醫電子與資訊研究所，正在擬議中的還有工學院的醫學工程研究所等，各單位彼此欠缺一整合、互動的平台，高等研究院的成立，即有機會將散於各院系所的研究與教學能量引導彙整，以進行較大規模的努力，並達到相乘的效果。
3. 建立文理並重的一流綜合大學。與新竹教育大學正商談中的合併案雖有可能帶來亟需的資源（此或是向教育部要求新建院系館、教學大樓和學生宿舍等建築之罕見機會），唯此案也將為清華的未來帶來更多的不確定性與挑戰，故規劃時應具有高瞻的願景；要就做最好，否則就不必做。我們不僅應以新視野、新思維及新作法，藉此塑建一流全科大學所需的基礎學門；並應讓規

劃中的「新竹教育學院」升級轉型，以掌握台灣教育界主要的發言權；且可透過類似「藝術與創意學院」的設置，搭起人文與理工對話的橋樑；此外，亦應藉機強化全校的基礎教育與相關硬軟體設施。

4. 擬定竹東和宜蘭兩校地短中長期之發展策略，考慮設立國家創意與發明園區、綠色科技產業中心以及文化創意產業中心等。
5. 積極處理月涵堂校地，令其可扮演清華台北分部的角色。
6. 以楊儒賓/方聖平教授的收藏（包含王陽明手書長卷在內的上千件珍貴文物）為基礎，成立清華博物館，地點可暫定在即將完工的學習資源中心頂樓，並將預定遷入該樓層的校長、副校長等辦公室，維持在行政大樓原處。
7. 注重校園的生態環境與自然景觀，永續經營水清木華之校園。
8. 持續加強與 UST、國科會、國衛院、國研院、工研院的密切合作，並積極參與新竹生醫園區的規畫，且在校內共識下尋找清華未來發展的 niche。
9. 繼續加強國際合作，但須以教授們 bottom up 的需求為主軸，積極促成實質的學術交流。
10. 反思清華應有的價值觀與發展策略，並重新定位「5 年 500 億邁向頂尖大學計畫」所應扮演的角色。
11. 增強清華在社會的影響力（本人過去所主導或參與的知識嘉年華、心靈發電場、竹蜻蜓工作隊、小清華實驗班，即為成功之案例），積累我們的社會貢獻指數 (SCI; Social Contribution Index)，並強化與媒體的互動。
12. 激發行政同仁的熱情，並肯定其貢獻。貫徹分層負責、分工合作的機制，並加強職技同仁間的聯繫，鼓勵創新的改進措施。
13. 在學校規模持續擴大的情形下，應適度增加職技同仁的員額，以提供系所和老師更好的行政支援。
14. 重視招生宣傳，吸引有理想、敢夢想的學生，強調清華擁有書院、逐夢獎學金、「跨界與探索」等課程、駐校夢想家、出國獎學金、國際志工團。
15. 凝聚校友向心力。學校應透過開放圖書館、課程、運動設施、多元導師制度等措施，鼓勵校友回歸校園。
16. 強化募款機制，並以令人感動的目標與感同身受的互動，激發社會人士與校友的捐款熱情（本人在過去六年間已協助捐進學校至少七、八千萬元，最近亦獲一校友承諾將捐款逾億）。

四、凝聚快樂打拼的清華精神

唐代詩人李白曾說過：「夫天地者，萬物之逆旅；光陰者，百代之過客。」但我與母校卻在蒼茫久長的時空中有著很深的淵源：家父與清華同名；我與新竹清華同庚（我虛長兩天）；大學聯考時，清華是我唯一選填的志願；我一生中幾個最重要的成長階段皆在清華度過，有朝一日回歸道山時，我也希望埋骨在母校附近。

擔任校長並不是我人生既定的目標，但身歷清華的學生、校友與教師，服務母校是我無法拒絕的召喚。我一直希望母校有朝一日能以我為榮，故若大家決定將校長的重擔放在我的肩膀，**我會盡我的力量去激發師生的熱情，我也保證能被師生的熱情所激發，並將「做好清華校長」變成我一生中最重要的努力目標。**

我是一個無可救藥的「夢想家」，我曾經為自己打造出一個不太平凡的人生；如果在退休之前還需轉型做挑夫，我希望能跟大家一起為清華孕育傳統、塑造未來，並透過一個又一個「紫海」策略，與其他學校區隔，進而超越，並躋身世界一流。讓每位同學、教職員工與眷屬，均能很驕傲地以身為清華的一份子為榮。

未來四年或八年將是清華發展的關鍵點或轉捩點，我們沒有條件四平八穩地往前走，因為我們將會看到的是，台大等領先學校在前頭愈來愈小的背影。校長不一定要是專業領導，清華厚實的傳統亦不可能讓任何一位校長帶領學校陷入泥沼，但一位特別的校長卻有可能將清華原有的質量激爆成能量。選校長或好比買車，選擇一輛融通文理的「混合動力車 (hybrid car)」，本身就有可能是一項能夠撼動人心的「紫海」策略，它釋出的訊息將很明確：

“Tsinghua is ready to make a significant change!”

思路可以決定出路、態度可以決定高度、格局可以決定結局，讓我們大家一起快樂打拼，給即將百歲的清華一個蛻變的機會。

【附言】：

由於候選人的「治校理念」限制不得超過 6 頁，且 10 月 30 日說明會的時段並未停課，每場亦只有 50 分鐘，大家可能沒有機會充分溝通，故歡迎來電（分機 62060）或透過 e-mail (ylhuang@mx.nthu.edu.tw) 聯絡。各位的想法與批評，可以協助勾勒出屬於所有清華人的「治校理念」；大家的關心與付出，也才能為清華帶來更好的未來。清華加油！