

陳維昭◎著

臺灣大學 新世紀願景

臺大不是牛津、劍橋，也不需做哈佛、柏克萊，
臺大要做的是善取世界一流大學之長，建立具有獨特學術風格的臺大，
做臺灣學術的標竿。



臺大出版中心
NATIONAL TAIWAN UNIVERSITY PRESS

新世紀中國

臺灣大學 新世紀願景

THE UNIVERSITY OF TAIWAN
VISION FOR THE 21ST CENTURY
TAIPEI, TAIWAN



國立台灣大學

陳維昭◎著

臺灣大學 新世紀願景

臺大不是牛津、劍橋，也不需做哈佛、柏克萊，
臺大要做的是善取世界一流大學之長，建立具有獨特學術風格的臺大，
做臺灣學術的標竿。

臺灣大學新世紀願景 / 陳維昭著. -- 初版. -- 臺

北市：臺大出版中心, 2007[民96]

面：公分. -- (史料叢書)

ISBN 978-986-00-8211-1 (平裝)

1. 國立臺灣大學 2. 高等教育 - 論文, 講詞等

525.8232

95025466

統一編號1009600058

臺灣大學新世紀願景

作 者	陳維昭
發行人	李嗣涔
發行所	國立臺灣大學
出版者	國立臺灣大學出版中心
主 編	柯慶明
副主編	沈花末
執行編輯	藍素華、莊以馨
封面設計	恣遊設計有限公司
法律顧問	賴文智律師
印 製	辰皓國際出版製作有限公司
出版年月	2007年6月
版(刷)次	第二版
定 價	新臺幣300元整
展 售 處	國立臺灣大學出版中心 臺北市10617羅斯福路四段一號 電話：(02)3366-3993 傳真：(02)2363-6905 http://www.press.ntu.edu.tw E-mail: ntuprs@ntu.edu.tw

GPN：1009600058

ISBN：978-986-00-8211-1

著作權所有・翻印必究

序

陳維昭校長為臺大光復改制後的第九任校長，於民國八十二年五月由校務會議選出，經教育部聘任出任校長。這是中華民國首度實施全面的校園民主，落實教授治校後的第一位民選校長。他在參與校長競選面對推舉委員會時，即已提出〈使命與奉獻——我的理念〉，表達他個人的抱負與對臺大未來發展的規劃。他的理念與實踐深受臺大歷屆校務會議代表的認同，因而繼續獲得推選，直至民國九十四年六月卸任，前後擔任了十二年的校長。陳校長出任校長雖由教育部任命，但實質上卻是來自校務會議的推舉，因而為表示對校務會議的負責與尊重，種種重大的治校規劃與作為，皆見諸對於校務會議的報告書。

這些報告書不但記錄了陳校長與其行政團隊的思維與建樹，更是反映了臺大在光復改制接近半世紀後，面臨全新的「全球化」、「資訊化」與「知識經濟」盛行的高度競爭情勢；國內則是從解嚴到政黨輪替，由單一威權到多元眾議的喧嘩動盪年代；尤其臺灣由僅有臺大一所大學，而漸次發展到一百四十七所大學的快速膨脹狀態，臺大師生面對資源緊縮、學科繁增、社會擾攘、競爭激烈、種種挑戰下的因應與作為。關於臺大種種發展的方向與構想，亦因爭取畢業校友的認同與支持，而散見陳校長發表於《臺大校友月刊》的文章，它們共

同見證了臺大在此一階段的發展歷程。

陳校長治校理念肇始於傅斯年校長堅持「大學自主與學術自由」的校風與「敦品勵學、愛國愛人」的校訓，提出「純淨、自主、均衡、卓越」的信念，作為臺大新世紀願景的基礎，並以身作則，不介入任何政治紛爭，保持學術的自主。其後加上了「推己及人、兼善天下」的志向，作為勉勵師生實踐校訓的處世指南。陳校長配合以誠懇的心志、篤實的努力與充分協調溝通的能力，終於促成臺大在這一紛擾鉅變的時代中，始終維持穩定的成長，顯示不斷改進與自我更新提昇的績效。這些經驗不但作為校史的一部分，足資臺大師生與校友加以回顧參考；亦因臺大與臺灣的發展息息相關，而可視為國家發展的重要里程。

陳校長執掌臺大校務的年代，也正是我國高等教育與學術發展，在觀念思想上眾說紛紜，莫衷一是；加上產業外移，經濟成長遲滯，整個社會包括教育與學術都是陷入「投資不足」困境的年代。因而陳校長除了念茲在茲，圖謀臺大的發展與進步，促成了五年五百億「邁向頂尖大學」計畫以外；用心最多，著墨最深的，其實是我國高等教育所面臨的困境與因應之道，透過相關機緣與管道，亦行諸文字多所闡述。這些闡述既有臺大本身的經驗作依據，復又在風塵僕僕的國際交流中博觀考察；以及對國內外相關研究文獻作深入的反思綜採，確為閱歷有得，可供現今與日後的參考。

陳校長本人雖以醫學為專業，但興趣廣泛，涉獵甚遠，在臺大就讀時，即已前後考取外交官領事官特考以及新聞行政高考，是深具科技與人文素養的醫生、學者與教師。在各個人生階段，亦轉識成智，將其各個生涯經驗作文字的揮灑，尤其在校慶與畢業典禮的場合，更是諄諄勸勉，頗合「有德者必有言，有德之言，其言藹如」的旨趣。其中所敘的經驗值得借鏡；所獲的智慧可供取法之處，俯拾皆是；既可知人，復可論世。陳校長一生除了兩度出國求學，畢生事業皆在臺大，亦可算是臺大人的典型，言行之際自然流露的臺大精神，亦充分顯現這一代臺大人的某種特質，因而不論是臺大人或校外人士，閱讀這些文章必然都會有所感應。

以上三類文字，臺大出版中心在編印「臺大校史史料叢書」時，將它們分別編為《臺灣大學新世紀願景》、《臺灣高等教育的困境與因應》與《我見我思》三書，時值陳校長即將自臺大榮退的前夕，正是陳校長留給臺大的重要禮物與最好的紀念。因而它們的出版，不論對於臺大或是臺大校外的人士而言，都是深具意義的，是以為序。

國立臺灣大學校長

李嗣涔

謹誌

二〇〇七年一月

臺灣大學新世紀願景

目次

序.....	i
❖ 使命與奉獻——我的理念.....	3
❖ 邁向二十一世紀的臺灣大學——回顧與展望.....	17
❖ 純淨、自主、均衡、卓越——新世紀臺灣大學新願景.....	39
❖ 跨越新世紀，建設新臺大——未來四年工作重點報告.....	61
❖ 從完整到精緻，從臺灣到世界——新世紀臺灣大學必須走的路.....	75
❖ 國家重點，世界一流——建構臺大新世紀形貌.....	85
❖ 為臺大成為世界一流大學奠基.....	107
❖ 如何使臺大成為世界一流大學.....	121
❖ 邁向世界一流大學——臺大努力的方向.....	127
❖ 從國際化談世界一流大學.....	139

❖ 建立系所評鑑制度·····	143
❖ 建立教師評估制度·····	149
❖ 教學是大學的生命——獎勵教學優良教師·····	153
❖ 在身體力行中得到啟發——談勞動服務·····	157
❖ 發展第二校區的重要性·····	161
❖ 臺大參與九二一大地震救災·····	165
❖ 提升大學生的學習精神和語言能力——紐約大學之行有感·····	169
❖ 為學生創造有利的競爭條件——談臺大英語進階課程之實施·····	175
❖ 貢獻臺大人智慧，展現臺大人精神·····	181
❖ 臺大對新世紀、新政府的期許·····	185
❖ 大學自主，學術自由——傅斯年傳統與臺大精神·····	199
❖ 發揚臺大精神，追求世界一流——校長志業十二年·····	209

使命與奉獻——我的理念



■ 陳維昭教授宣誓擔任第九任臺大校長

前言

能夠站在臺大校園裡，面對每一位關心臺大的師長、同仁和同學們，來談論臺大未來的發展，我除了抱持著戒慎恐懼的心情外，也有著強烈的使命感。感謝每一位同仁、感謝推舉委員會，給我這一個難得的機會。

我想，很多朋友會想要知道：為什麼我會從醫學院，來到這裡說明我的治校理念？剛剛我從仁愛路來到羅斯福路，正如往常為公務在其間來回奔走一般，心裡在想著晚上面對大家的事，不知不覺就到了。感覺上這條路並不遠，應該說，它本來就不長，但是，在觀念裡，大家已習慣於醫學院與校總區是分離的兩個個體，反而忘了醫學院本來就是臺大的一部分，而且還是臺大最古老、並且也是最新的一部分。我就是用這種心情，繼承最新的、同時也是最老的經驗，希望能夠母校再多做一些、多奉獻一些。

從民國五十四年自母校畢業至今，我已經當了二十八年的臺大人了。二十八年來，我像每一位醫者一般，基於對生命科學的好奇與使命，一直單純地在自己的工作崗位上努力，最大的成就感是來自於病人的康復，最大的快樂則是來自於閱讀、實驗、研究和論文發表。在醫學的領域裡，我選擇的是外科，有人常取笑外科沒有學問，也有人說，外科醫師像「屠

夫」一般，但是，俐落、膽大心細、明快，則是這一行所不可少的特質。我想應是基於天生較開朗的個性，一直覺得外科「一出手，便知有沒有」的特性很適合我；當然，另一個學習外科最強烈的動機吸引著我以及每一個學醫的人，那就是：外科其實很像英雄事業。試想，在刀起刀落之間，就可以為病人解憂減痛，這真是習醫者最大的使命感與成就感。但是，一項際遇改變了當時這個不甚成熟的想法：我在十餘年前，參與了國內首對坐骨連體嬰忠仁、忠義的分割手術。這項劃時代手術的意義，除了為國內的醫學發展樹立新的標竿外，最重要的是，在這次臺大人空前的合作中，讓一向「講英雄，重個人」的臺大各科，自此有了新的局面。我在這場難得一見的師生同仁合作的手術中，充分領會了團隊精神的重要。

我們一生中往往有無數個表現的機會，但是，每個人的精力、智慧有限，難以個別做一
次完美的「演出」，只有把大家的力量結合在一起，集合眾人所長，互相截長補短，才可以
創造一次又一次完美的演出。這個經驗，讓往後的我始終相信：學識再高、能力再好，都要
靠大家的合作，才能把事情辦得好。我想，這個經驗，或許也可以提供各位參考：臺大人的
智慧、能力都不輸人，但是，世上聰明人太多，要成就一流的事功，唯有靠臺大人精誠合作
一途。

我另一個觀念的轉變是，六年前，我在前輩推薦下出任臺大醫院副院長。除了學術團體

的行政任務外，這是我的第一份行政工作。在此之前，我只是一個單純的教授，工作十分單純，只有在病人、學生、醫院與家人之間，對於行政不但陌生，甚至有些排斥；但是當上副院長之後，由於正處於醫院整建期間，事務繁瑣，百事待舉，我只有「耐煩」下來，一事一事的學習，我这才發現，原來行政工作雖然繁瑣，卻需要具有比做研究更刻苦、更有奉獻的精神，才能完成。原來只想在學術崗位努力的我，慢慢地調適，也慢慢地願意讓自己在行政工作上做更多的付出，協助同仁在自己的專業上做更大的衝刺，不用為行政事務煩心，讓學生有更好的學習環境，同仁有更理想的研究、教學條件。

踏上了行政這一條路之後，深切體會到行政管理專業知識的重要。五年前，我專程赴美國學習衛生行政與管理。兩年前，成立已近百年的臺大醫學院，在現代潮流下，首次開放院長選舉，我在同仁的推舉下，於臺大重輩分、講師道的傳統之下，竟得到了多數的支持，成為第一位「民選」的臺大醫學院院長。從上任到今天，我在醫學院所做的是：

- 一、成立院務諮詢委員會：推展院內評鑑及重要院務諮詢事項。
- 二、設立學術整合委員會：整合大型研究，組織研究群。
- 三、設置全院課程委員會及教學發展委員會，各系系設教學小組，推展課程及教學改革。

(1) 實施基礎臨床整合課程及啟發式小組教學。

(2) 編著學習指引系列（已發行十二冊）及教學參考系列（三冊）。

(3) 新設「醫師與人文」課程，強化「醫學倫理」、「醫學史」等課程，以加強人文教育。

(4) 擴大教學評估。

(5) 設置優良教學獎，每年十名，每名除獎狀外並發給十二萬元獎金。

(6) 設教學支援小組。

四、在附設醫院新設教學副院長，由教務分處主任兼任，以連貫及整合基礎與臨床，畢業前與畢業後之整體醫學教育。

五、改善教師升等辦法，落實教師評估作業。

六、提高行政效率：實施行政主管輪調、行政工作定期追蹤，獎勵院內績優員工。

七、完成醫學中心電腦網路（預定民國八十二年六月完成）。

八、促成公共衛生學院、分子醫學研究所、免疫學研究所、急診醫學科等之設立。

九、在院教評會設常務委員會接受教師申訴事項。

十、成立臺大醫學中心發展基金會（民國八十一年十月成立）：

(1) 設置講座教授。

(2) 提供改進教學的經費。

(3) 贊助學生赴哈佛大學(Harvard University)、羅契斯特大學(University of Rochester)實習及其他國際交流事項。

(4) 對基礎臨床合作研究計畫之基礎教師給予實質之獎勵。

十一、改善院內環境及學生活動空間：基醫大樓內廣置掛圖及盆栽；為學生設置更多更衣櫃；規劃地下室活動中心；闢設學生意見專欄；籌刊院訊等。

十二、督導附設醫院革新業務，加強便民措施：如取消預約再確認手續；實施先看病後繳費、集中掛號；病床作業透明化；設校友服務中心等。

十三、透過教授聯誼會，舉辦「追求卓越與革新」、「教學技術研討」等座談及著重人文素養之專題演講，演講者有陳五福、黃孝石、李遠哲、彭明敏、吳大猷、李亦園和黃春明等。

十四、主動邀請海外校友組團回國，對醫學院及附設醫院進行評鑑工作並提出建言(民國八十二年三月)。

十五、與醫教會、醫界聯盟合辦「臺灣醫學教育研討會」(民國八十二年十一月)。

十六、主辦全國醫學院校基礎醫學核心課程座談會。

十七、使醫學院在兩年間在SCI發表之學術論文成長百分之六十。

在醫學院的兩年間，不論在教學、研究、人事、行政、考核及各項革新，所碰到的阻力不可謂不多。然而，在同仁的合作與支持之下，都能一一克服。

今天我們的共同理想，是要臺大明天更好。在當今國內外大學的激烈競爭之下，如果臺大不能突破現狀，很可能就此失去國內的領導地位。事實上，相信各位都和我一樣，我們不止要今日的臺大站穩國內的領先地位，更要明日的臺大站上國際舞臺，成為國際一流學府。這樣的心願，不只要每個臺大人打拼，更要有人願意奉獻，願意承擔行政事務的繁瑣與枯燥，才能實現多數臺大人的共同目標。在此，我願意提供醫學院的經驗，並以此為基礎，提出對臺大未來校務改革的一些看法和建議：

一、維護臺大校園自由風氣

開放校長選舉是摒棄威權、封建式管理，邁向超黨派、超政治之自由學術殿堂的起步。我們堅信：校園自主、學術自由是民主社會的先聲，更是社會民主的最後一道防線。

因此，我們主張：在〈大學法〉中明訂：「大學在法律範圍內享有自治權。」在充分落

實教授治校、學生自治的原則下，我們堅持：校園內不受任何黨派或政治之壓力，任何不當外力侵入時，校長應毅然肩負維護學術獨立、思想自由之責任。

二、建立學術自由，提高學術地位

臺大不是牛津、劍橋，也不須做哈佛、柏克萊；她要做的是善取世界一流大學之長，建立具有獨特學術風格的臺大，並帶動國內學術之提升。因此，我們希望加強：

(1) 針對各學院人力配備及特性，分別研擬中、長程「重點研究計畫」，建立跨系、跨學院的強勢研究群，並積極促進、領導跨校學術合作，加強「本土化的研究」。如醫學院之肝炎研究，已高居國際領導地位。

(2) 有計畫的延攬或培養國際級大師人才，設立學術講座，以倡導學術風氣，並與國際學術發展潮流同步。

(3) 積極參與國際學術組織，使臺大開拓視野，更具國際學術觀，進而建立在亞太地區的學術領導地位。