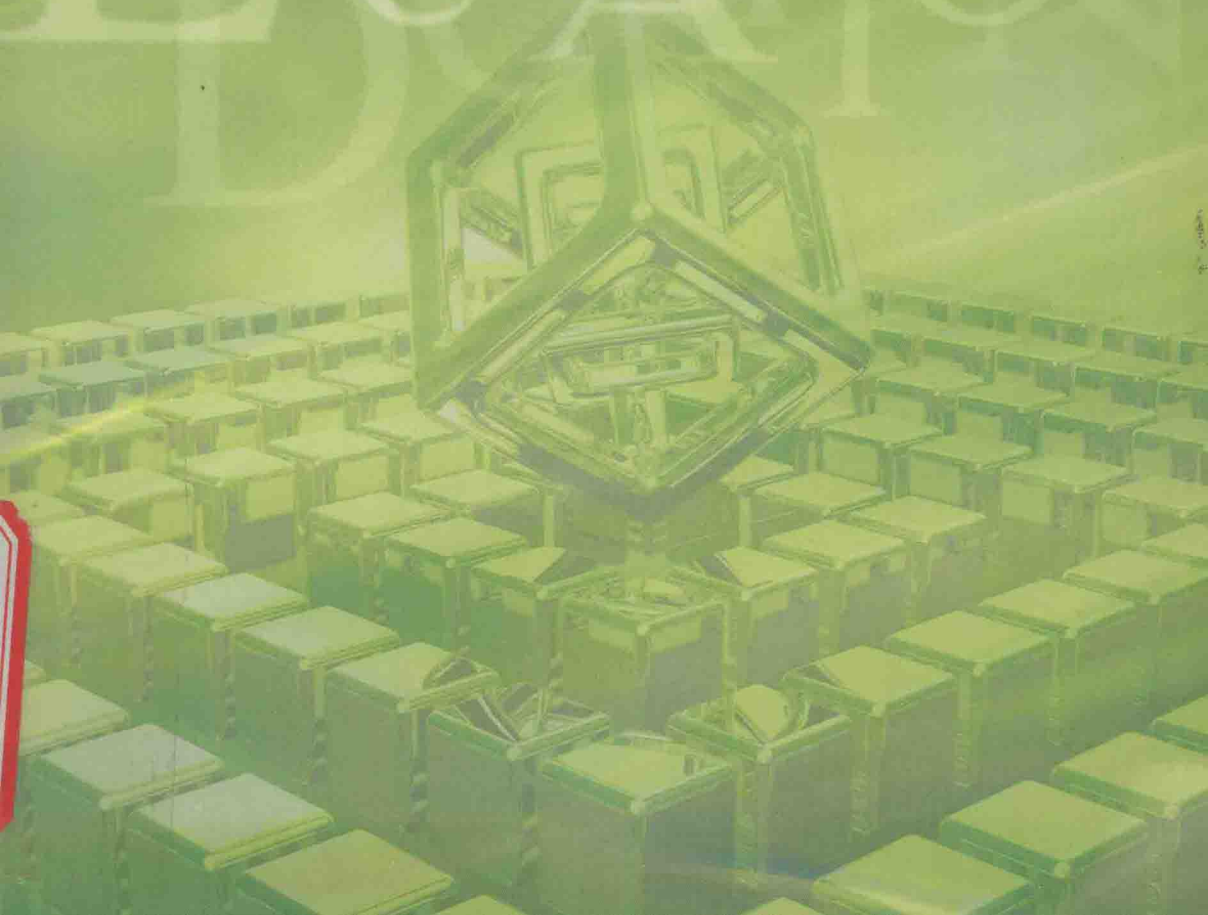


# 策略聯盟

強化大學競爭優勢

曹翠英 / 著



# 策略聯盟

強化大學競爭優勢

曹翠英 / 著



五南圖書出版公司 印行



五南

凝煉知識・品味閱讀

國家圖書館出版品預行編目資料

策略聯盟：強化大學競爭優勢／曹翠英 著．—— 初版．

—— 臺北市：五南，2006[民 95]

面；公分．

參考書目：面

ISBN 957-11-4371-5（平裝）

1.高等教育 - 管理

525

95010695

HQE

## 策略聯盟——強化大學競爭優勢 ISBN 957-11-4371-5

作 者 曹翠英(227.2)

責任編輯 施榮華、李敏華

發行人 楊榮川

總編輯 王秀珍

副總編輯 陳念祖

出版者 五南圖書出版股份有限公司

地 址 台北市大安區(106)和平東路二段 339 號 4 樓

電話：(02)2705-5066 傳真：(02)2706-6100

台中市駐區辦公室 台中市市區中山路 6 號

電話：(04)2223-0891 傳真：(04)2223-3549

高雄市駐區辦公室 高雄市新興區中山一路 290 號

電話：(07)2358-702 傳真：(07)2350-236

網 址 <http://www.wunan.com.tw>

電子郵件 [wunan@wunan.com.tw](mailto:wunan@wunan.com.tw)

劃撥帳號 01068953 戶名：五南圖書出版股份有限公司

法律顧問 財團法人資訊工業策進會科技法律中心

出版日期 2006 年 6 月初版一刷

定 價 新臺幣 500 元

※版權所有・欲利用本書全部或部分內容，必須徵求本公司同意※



二十一世紀是一個知識經濟的世紀，也是一個全球化的新時代，更是一個競爭激烈的社會。高等教育的傳承功能與主導地位正面臨新的挑戰，為使今後高等教育能適應多元社會的需求，應力求高等教育的精進與發展，以開拓高等教育的新境界。因此，大學在知識經濟的時代中如何因應新的挑戰，宜重新定位，調整教育功能與學習內容，加速培養具有創造力的人才，兼具人文與科技專業，並從速通盤規劃加強與社會互動的方案，謀求大學的永續發展。

尤其是面對全球化的國際競爭，世界各國的高等教育也逐漸打破藩籬，使大學的運作模式與教育功能產生了衝擊與變化。又由於高等教育的發展，受到新公共管理與新自由主義思潮的影響，不少國家高等教育的改革，逐漸採取市場機制，走向高等教育大眾化趨勢。其實，大學教育市場化，係指大學經營管理的手段，應透過市場機制，重視效率、效益與效能，將學校治理達到充分發揮引進資源的績效，並提升教育資源運用的效益。在面對快速的經濟領域全球化之際，大學更需與國際學術社群有積極的互動，大學合作的夥伴，應擴至國際學術機構與民間學術單位，以全球市場為其服務範圍，如此才能立足於全球化的市場，發揮創新知識及服務國際學術社群的功能，促進人類社會文明的躍進。

當前臺灣高等教育的發展，正從菁英走向普及，從管制走向開放，從一元走向多元。同時，又由於社會的變遷、產業的轉型、觀念的更新，更對大學教育產生重大的衝擊。放眼全世界的高等教育，各國亦都朝著更開放的方向發展，儘可能提供國民更多的學習機會。因此，大學本身亟需積極調整並建立新的運作架構，以因應社會變遷與發展的需求。尤其是新世紀的高等學府亟需營造更具前瞻性、理想性與務實性的發展環境，方能適應新時代、新社會的需求，使大學更能發揮應有的功能，培育專業人才，服務社會，促進國家的進步。

為全面提升大學的競爭力，大學宜講求最適經營規模的發展，以有效



運用教育資源並兼顧教育的效能。因此，教育當局亦積極鼓勵大學整併與發展重點特色，其所採取的措施，一言以蔽之，即策略聯盟，期能藉此使大學運用較少的投資，發揮最大的經濟效益，整體提升教學品質，追求卓越發展。

其實，策略聯盟（strategic alliance）係源於企業組織之間，為了突破困境、維持，以及提升競爭優勢而建立的長期或短期的合作關係，其目的在於探求彼此間的互補關係，透過各聯盟間的合作方式，彌補企業較弱或較缺乏的部分，並試圖加以強化。因此，從事策略聯盟的各組織，要建立相互間的溝通、協調與彼此依存的合作關係；所有的夥伴組織也需各自投入資金、人力、技能和相關物力資源，以建立相互支援的資源網絡；同時也要建立長期的策略性目標，以合作代替競爭，共同分擔風險、分享利益，又保有組織獨立特性的夥伴關係。據此以論，成功的策略，要建立在夥伴間的彼此信任、鼓勵與支持的基礎上。若從分享與合作的觀點言之，策略聯盟的發展，乃基於平等互惠的原則，並具有資源、理念、組織文化、問題應變方法、學習、經驗與知識，以及成果等七項共享之優點。質言之，高等教育機構的策略聯盟，更強調聯盟夥伴間彼此向對方學習，並擴散知識與資源，以提升彼此的競爭優勢。

本書作者曹翠英博士，是一位相當傑出的青年學者，也是一位優秀教育行政工作者。本人在教育部擔任高教司司長、主任秘書、常務次長及政務次長期間，曾與曹博士共事，深悉其工作認真，處事細膩，待人接物溫柔婉約，甚得同仁愛戴。尤其工作之餘，更能虛心向學，潛心進修，在國立政治大學教育研究所攻讀博士學位且得名師指點，學問益見精進。旋即提出博士論文「臺灣大學校院策略聯盟之研究」完成學位論文口試。口試期間，本人承乏論文口試委員會主席，對曹博士在論文口試的報告，條理清晰，內容簡潔明確，且論文答辯時思路清晰，雍容應對，不僅對高等教育相關學術理論至為嫻熟，且對策略聯盟之實務尤瞭如指掌，印象深刻。曹博士現將其博士論文的一部分，重新加以整理潤飾，寫成專書並題為「策略聯盟——強化大學競爭優勢」，其內容包括探討臺灣大學校院整體發展的脈絡、評述策略聯盟的基本理念與理論基礎、探究策略聯盟的模

式，並依序介紹與評析美國、英國、日本、加拿大、澳洲等先進國家大學策略聯盟最新發展與困境，進而了解臺灣大學校院推動策略聯盟現況，並評估其合理可行模式雛型與未來發展趨勢等 10 章。綜覽全書，作者能從新思維、新方向、新策略著手，頗有令人耳目一新之感。本書取材新穎，內容豐富，析理精闢，體大思精是其特色。本書不僅可以作為國內各大學校院行政主管同仁工作的重要參考資料，也可作為研究高等教育理論與實務相關系所之教學用書。爰誌數語，以為推介。

楊 國 賜謹識於

淡江大學教育政策與領導研究所

臺灣高等教育學會



二十一世紀的來臨，伴隨著知識經濟與全球化的浪潮，各國教育改革無不以提升人力資源作為因應。大學教育為知識工業的「火車頭」，也是社會理想與實踐調整的場所，面對政治民主化、經濟市場化與社會多元化的挑戰，高等教育的品質已是衡量國家競爭力的重要指標。

回顧臺灣高等教育的發展，近 10 餘年來經歷了大幅擴張的時期，大學院校數量由 83 學年度的 58 所增加到 92 學年度的 143 所。高等教育的快速擴增，讓大學從菁英教育走向大眾化教育，但並未同時帶來品質的保證，因而引發社會對大學品質、最適數量與規模的激烈討論。此外，我國加入 WTO 後，基於平等互惠的原則，國內高等教育市場化的現象已成可預見的事實。再加上世界排行在前的名校，其吸引力更甚於國內若干大學。透過教育市場的開放競爭，如不提早透過積極作為研提策略因應，我國勢將面對大學校院競爭力不足的困境。提升整體優勢的競爭力，透過資源的分享與互補，現階段大學校院間的策略聯盟校際合作，乃成為備受關切與矚目的課題。

伴隨全球化競爭與教育市場化之潮流，大學實應強調多元選擇與多樣特色，以強化其競爭優勢，並以「追求卓越」及「績效管理」作為因應。本書著眼於強化高等教育的發展與競爭優勢為標的，以大學校院合作性概念為基礎，透過需求與資源的分享與互補，力促學校品質與效能的提升為架構，並採以策略聯盟機制之建立為方法，實對當前我國高等教育發展導引出可行方向，並對營造大學競爭優勢有其深入的見解。

本書共有 10 章，從臺灣大學校院發展之現況分析切入，探究策略聯盟之基本理念與理論基礎，進而導引出策略聯盟的可行模式；其後並介紹美國、英國、日本、加拿大與澳洲等先進國家大學策略聯盟之最新發展與實例分析，以用於了解臺灣大學校院推動策略聯盟之背景、方法及實證研究，最後發展出大學校院策略聯盟之評估與未來趨勢。

全書架構嚴謹完整，見解精闢深入，同時兼顧理論與實務，使讀者能

洞悉高等教育策略聯盟發展之脈絡，並提供讀者開闊、縝密的教育視野。曹博士學養俱佳，寫作論文時一絲不苟，常伏卷至深時方休。其專注之毅力與決心，足為其他學子所學習。期待本書在此回顧與前瞻的契機上，厚植我國教育卓越化之具體實踐，為臺灣高等教育改革的未來打造一個美麗的新世界。

秦 夢 群



## 目序

從世界各主要國家高等教育趨勢觀之，大學校院間不再只是全然競爭的關係，而是轉而為共同生存與發展，展開自發性活動與人為網絡的連結，大學除維持文明思辯與準市場競爭外，有朝向「活性化」、「個性化」發展的跡象，因此，建構大學校院間，或與其他階段，或與其他機構間的策略聯盟合作機制與平台，發揮多樣性機能，成為必然且關鍵的課題，故積極推動策略聯盟，將更有利於現階段大學校院優質發展。

恩典與機會，創造了「策略聯盟——強化大學競爭優勢」這本書的問世，渥蒙高等教育大師楊前校長國賜、秦院長夢群提攜，彌足珍惜地願慷慨解囊賜序，讓本書為之增色；蓋所長浙生、王副校長如哲、湯校長志民對本文論述概念與方法上的引領、論證與澄清，讓面對挑戰成為一種福至心靈的恩澤；吳教授清山、陳院長伯璋、林院長新發、賴校長清標、康校長自立、胡校長懋麟、戴校長嘉南、周校長昌弘、黃校長文樞、曾校長憲政、許校長勝雄、林校長煥祥、劉校長慶中、許副校長千樹、陳副校長正成、蔡副校長培村、董主任保城、王主秘希平、許主秘志賢、葉主秘至誠、劉主秘修祥、林教授燕卿以及洪教授瑞兒等專家在實徵上的協助，讓本書理論與實務可以如此地貼近；五南圖書公司楊發行人、陳副總編輯念祖、李編輯敏華、施編輯榮華鼎力支持，夫婿培道、一雙兒女云喬、云瀚在文書上的協助，以及諸親好友的衷心祝福，在在讓恩澤受惠不盡。本書雖力求嚴謹，然疏漏勢所難免，敬祈讀者先進指正為荷。

曹 翠 英

謹序於東坡居

# 目 錄

|            |                    |           |
|------------|--------------------|-----------|
| <b>第一章</b> | <b>臺灣大學校院之發展現況</b> | <b>1</b>  |
| 第一節        | 臺灣大學校院之演進過程        | 3         |
| 第二節        | 當前臺灣大學校院之契機        | 11        |
| 第三節        | 臺灣大學校院之發展          | 14        |
| <b>第二章</b> | <b>策略聯盟的基本理念</b>   | <b>21</b> |
| 第一節        | 策略聯盟的意義與內涵         | 23        |
| 第二節        | 策略聯盟與整併的目的與價值      | 25        |
| 第三節        | 策略聯盟的成因            | 29        |
| 第四節        | 策略聯盟的特色與功能         | 32        |
| 第五節        | 策略聯盟的型態與分類         | 36        |
| 第六節        | 策略聯盟的發展趨勢          | 41        |
| <b>第三章</b> | <b>策略聯盟的理論基礎</b>   | <b>43</b> |
| 第一節        | 合作理論               | 45        |
| 第二節        | 組織發展理論             | 47        |
| 第三節        | 資源依賴理論             | 51        |
| 第四節        | 交易成本理論             | 52        |
| 第五節        | 其他相關理論             | 54        |
| <b>第四章</b> | <b>策略聯盟的模式</b>     | <b>57</b> |
| 第一節        | 策略聯盟模式之概念          | 59        |
| 第二節        | 理念上的結構模式           | 62        |

|            |                           |            |
|------------|---------------------------|------------|
| 第三節        | 操作上的實務模式                  | 70         |
| 第四節        | 小 結                       | 71         |
| <b>第五章</b> | <b>美國大學校院策略聯盟</b>         | <b>75</b>  |
| 第一節        | 五所協營學院案例與特色分析             | 78         |
| 第二節        | 三大聯合系統模式案例分析              | 82         |
| 第三節        | 私立大學與社區學院策略聯盟案例分析         | 84         |
| 第四節        | 五大尖端科技高等學府與國家實驗室的策略聯盟案例分析 | 93         |
| 第五節        | 其他基礎學校策略聯盟案例分析            | 96         |
| <b>第六章</b> | <b>英國大學校院策略聯盟</b>         | <b>99</b>  |
| 第一節        | 英國大學校院策略聯盟的特性             | 101        |
| 第二節        | 國家型架構改革合作基金會策略聯盟案例分析      | 109        |
| 第三節        | 英國延續教育基金管理委員會整併案例分析       | 112        |
| 第四節        | 蘇格蘭大學校院策略聯盟案例分析           | 116        |
| 第五節        | 小 結                       | 117        |
| <b>第七章</b> | <b>日本大學校院策略聯盟</b>         | <b>119</b> |
| 第一節        | 日本大學校院策略合作與聯合型態           | 121        |
| 第二節        | 五大學連合系統策略聯盟案例分析           | 129        |
| 第三節        | 日本其他大學校院策略聯盟案例分析          | 136        |
| 第四節        | 日本文部科學省相關高等教育品質之規劃        | 141        |
| 第五節        | 日本大學校院整併相關論點              | 156        |
| 第六節        | 日本大學校院跨國策略聯盟合作            | 172        |
| 第七節        | 小 結                       | 174        |
| <b>第八章</b> | <b>加拿大、澳洲大學校院策略聯盟</b>     | <b>177</b> |
| 第一節        | 加拿大大學校院策略聯盟案例分析           | 179        |

|            |                        |            |
|------------|------------------------|------------|
| 第二節        | 澳洲高等教育機構整併與整合分析        | 183        |
| 第三節        | 澳洲二十二所大學策略聯盟案例分析       | 188        |
| <b>第九章</b> | <b>臺灣大學校院策略聯盟</b>      | <b>195</b> |
| 第一節        | 推動策略聯盟之現況背景            | 197        |
| 第二節        | 臺灣大學校院策略聯盟案例分析         | 212        |
| 第三節        | 臺灣大學校院整併案例分析           | 226        |
| 第四節        | 師範聯合大學系統案例分析           | 241        |
| 第五節        | 臺灣大學校院策略聯盟實徵研究分析       | 246        |
| <b>第十章</b> | <b>未來大學校院策略聯盟之發展趨勢</b> | <b>271</b> |
| 第一節        | 大學國際合作策略聯盟理論與實際        | 273        |
| 第二節        | 世界各主要國家大學校院策略聯盟發展趨勢    | 280        |
| 第三節        | 臺灣大學校院策略聯盟發展與趨勢        | 294        |
| 第四節        | 大學校院策略聯盟共通特質與未來趨勢      | 299        |
| 第五節        | 大學校院策略聯盟評估             | 302        |
|            | 參考文獻                   | 309        |



# 圖表目錄

|        |                                         |     |
|--------|-----------------------------------------|-----|
| 表 1-1  | 臺灣大專校院 1994-2003 學年度校數一覽表               | 9   |
| 圖 2-1  | 企業經營策略的主要類型                             | 37  |
| 圖 2-2  | 不同組織間的策略聯盟形式                            | 39  |
| 圖 4-1  | 大學校院整合的形式                               | 59  |
| 表 4-1  | 高等教育機構整合模式之重要特性                         | 60  |
| 表 6-1  | 1994 年至 2003 年英國大學校院整併／聯盟狀況彙總表          | 112 |
| 表 7-1  | 日本大學校院策略聯盟合作暨聯合一覽表                      | 124 |
| 表 7-2  | 日本大學校院策略聯盟聯合研究所一覽表                      | 128 |
| 表 7-3  | 日本東京大學、京都大學與五連大學校學生人數及預算經費一覽表           | 131 |
| 表 7-4  | 日本五連大學校專門學部與預算分配表                       | 135 |
| 表 7-5  | 日本東京大學、京都大學學部類型與預算分配表                   | 136 |
| 表 7-6  | 日本大學校院整合／整併狀況時程表                        | 146 |
| 表 7-7  | 日本大學開始整合設立新制大學後的整併案例                    | 157 |
| 表 7-8  | 日本整合為新制大學的整併學校數量                        | 159 |
| 表 7-9  | 高等教育機關之合併、合作模式                          | 160 |
| 表 7-10 | 日本大學整併模式                                | 161 |
| 表 7-11 | 大學校院有效整併的流程                             | 169 |
| 表 7-12 | 學院增加後學院財政負擔變化範例（F 大學）                   | 171 |
| 表 8-1  | 1987 年 6 月至 2005 年 1 月有關澳洲高等教育機構整併與整合狀況 | 184 |
| 表 8-2  | 澳洲大學校院策略聯盟初始期面臨問題彙總表                    | 192 |
| 表 8-3  | 澳洲大學校院策略聯盟談判期面臨問題彙總表                    | 192 |
| 表 8-4  | 澳洲大學校院策略聯盟實行期面臨問題彙總表                    | 193 |
| 表 8-5  | 有關澳洲大學校院實行策略聯盟之貢獻                       | 193 |
| 表 9-1  | 臺灣大專校院學校規模一覽表                           | 204 |

|        |                             |     |
|--------|-----------------------------|-----|
| 表 9-2  | 臺灣公立大專校院學校規模一覽表             | 205 |
| 表 9-3  | 臺灣私立大專校院學校規模一覽表             | 206 |
| 表 9-4  | 臺灣公立大學校院依體系區分之學校規模一覽表       | 207 |
| 表 9-5  | 臺灣公立大學校院依地域區分之學校規模一覽表       | 208 |
| 表 10-1 | 世界各主要國家及臺灣大學校院策略聯盟特性及相關案例分析 | 291 |

## 第一章

---

# 臺灣大學校院之發展現況

- 第一節 臺灣大學校院之演進過程
- 第二節 當前臺灣大學校院之契機
- 第三節 臺灣大學校院之發展





本章主要闡述臺灣大學校院之發展現況，包括臺灣大學校院之演進過程、當前臺灣大學校院之契機，以及後續之發展等；茲詳細論述如後：

## 第一節 臺灣大學校院之演進過程

自歷史觀點論，所謂大學，不是一成不變的；從社會演化概念言之，凡是能夠生存下來的機構，都具有適應環境並發揮功效的能耐，加州大學柏克萊分校教授 David 曾明白指出：「如果健康照護體系、博物館，甚至教會，都逃不出激烈的市場壓力……，那麼高等教育又怎能置身事外？」（引自許士軍，2005）。

然從人力資本論的觀點言之，教育被視為提升國家競爭力與個人成就的重要投資；理想上，追求教育機會在質與量上的均等，以維護個人受教權，是無庸置疑的（秦夢群，2003）；高等教育大眾化或普及化後，固有助於人力資本的累積，擴大知識經濟的功能與運用價值（蓋浙生，2003）；然社會對高等教育所擁有的公共資源，仍表示高度的關注；因此，近年在公共政策與公共管理的領域，興起了「市場化」浪潮，不少政府或國家更積極動員民間力量，以增加在非政府領域的財源或力量，甚至拉攏市場，發動個人、家庭或其他民間力量，來參與公共政策，進行不同程度的社會服務或變革。

在此政策背景下，教育作為公共政策重要的一環，其治理結構或模式都需因應改變或調整，以適應國家公共／社會服務職能的轉化，而全球各地採行的策略，不外乎歸結為下列諸端：一、大學市場化的改革策略；二、企業型大學的改革策略；三、大學整合或整併的改革策略（莫家豪、盧一威，2004）等。

Jeanne（2001）從教育社會學的角度，論述高等教育的系統模式概念，認為高等教育的發展，從輸入至產出階段，是一個回饋性的機