

國立臺灣師範大學第330次行政會議
專題演講

講題：大學調適並邁向卓越之路
主講人：陳泰然

國立台灣大學 台大講座 / 大氣科學特聘教授 / 學術副校長

時間：2010年12月1日 上午9:30 - 11:30

地點：台師大綜合大樓509室



National Taiwan University

一、認識台大

二、台大邁頂策略會議

三、中程校務發展計畫

四、提昇高教品質策略（以台大為例）

五、能與不能，為與不為

（一）組織結構制度環境重整再造

（二）我們可以選擇做贏家或輸家

一、認識台大

1. 歷史最悠久、最完整、研究型綜合大學

- 1928 台北帝國大學 → 1945 國立台灣大學
(1945 台灣僅一所大學，三個學院：台灣師範學院→台灣師大、台中農學院→中興大學、台南工學院→成功大學)
- 11學院，2專業學院（牙醫、獸醫），54學系，103研究所（91博士班、100碩士班）
- 大學部17,852人，研究生15,541人=33,393人
- 專任人員3,298人(教師1,967人，研究人員11人，稀少性科技人員20人，助教258人，職員696人，駐警34人，技工工友312人)，校務基金進用602人(教研28人、行政574人)，計專任人員3,900人。

2. 世界大學排名

- QS/泰晤士報全球200所頂尖大學，2005全球第114名。
→ 2009全球第95名。
- 工程與電資第41名，生醫第43名，科學第50名，人文藝術第58名，社科第72名。
- 上海交大全球前500大，2005第183名，2010年127名，為兩岸四地第一名。

3. 國際化（98年）

- 361所姊妹校，35個雙（聯）學位計畫，194個交換生計畫。
- 6個交換教授計畫，15個暑期班計畫。
- 1,738位學位國際生來自68國家，489位交換生。
- 參加9個國際高教組織。
- 國際學術交流活動5,894筆。

二、台大邁頂策略

(一) 第一次策略會議

時間：94年9月10日-9月11日

地點：臺北縣金山鄉喜凱亞飯店

• 新時代臺大的使命、願景與核心價值

使命：提供師生一流學習與創新的優質環境，培養社會領導菁英與知識創新研究人才，以提昇臺灣學術水準、協助國家經濟發展、解決人類永續發展的重大問題。

願景：成為華人頂尖、世界一流校訓的大學。

核心價值(Core value)：重新闡釋校訓『敦品勵學、愛國愛人』之意義。敦品：誠信、正直；勵學：敬業、卓越；愛國：關懷、熱情；愛人：包容、樂群。

• 華人頂尖、世界一流之關鍵策略

1. 優質教育——包含：

- (1) **菁英學程(Honor Program)：**請教務處與學務處於半年內研擬相關辦法。
- (2) **通識/共同課程革新：**已先撥400萬，請共教會強化40門相關課程，利用5年500億經費規劃並落實相關課程。
- (3) **社團與品格教育：**請學務處與學生多加溝通，於半年內研擬可行方案。
- (4) **請教務處主持以下各項，並於一年內完成規劃：**全校課程結構調整、感動式教學、專家駐校計畫、英語學程、教學發展中心。

2. 資源條件——包含：

- (1) **變革溝通計畫**：由校長與一級主管帶動，可以馬上執行。
- (2) **校園環境優質化**：以利用5年500億經費，請包副校長與總務長協助規劃。
- (3) **募款能量**：與管理學院教授溝通討論募款團隊之組成。
- (4) **校友關係**。

3. 制度、環境——包含：

- (1) **人事、會計法規檢討改造**：秘書室傅主祕與計資中心賴主任刻正研擬「公文電子化」、人事與會計相關系統電腦化，希望半年內有初步結果。另請包副校長主持，協同人事室江主任與會計室黃主任持續研擬相關法令之修訂，俾提升本校之行政效率。
- (2) **強化院級資源與人事調配權責**：請各院院長協助規劃。
- (3) **引進外部特殊專業人力**：將與管理學院教授討論可行方案。
- (4) **校務會議制度改革**：請陳副校長研擬相關辦法之修訂草案。

- (5) **各級學術行政主管遴選制度**：校內有幾個單位正在進行，希望可以帶動全校各系所。
- (6) **研究教授制度**：請研發會3個月內規劃相關方案。
- (7) **新進教師配套制度**：請總務長規劃相關之住宿品質與優惠措施；請教務長考量規劃減輕新進教師教學負擔之替代方案；新進教師之創始經費；請相關單位於3個月內完成規劃方案。
- (8) **績效導向的彈性薪資**：請教務長、研發會陳主委與人事室江主任於3個月內先行研擬可行方案，並列入校級教評會議案，與各院院長討論可行性。另，研擬「講座」制度。
- (9) **國際化環境**。

4. 重點突破、卓越研究：

- (1) **重點突破方面**：請各院院長將此重點列入5年500億「邁向頂尖大學計畫」之必要條件：研究獎勵制度—請研發會協同研發會委員於3個月內研擬相關機制或辦法；各級研究評選機制—將再邀請研發會主委及各院院長溝通討論；跨領域研究中心—5年500億「邁向頂尖大學計畫」中囊括7個校級整合性研究中心及2個跨校研究中心，請研發會務必支援相關行政作業。
- (2) **吸引頂尖人才**。

(二)第二次策略會議

時間：95年5月6日-5月7日

地點：宜蘭礁溪老爺酒店

目的：針對94年策略會議之決議，各一級單位說明其執行情形及遭遇困難，並請與會人員集思廣益未來之執行策略。

• 簡報

1. 陳泰然副校長簡報說明關鍵策略執行情況、follow up 及「邁向頂尖大學計畫」諮議委員會建議。
2. 蔣丙煌教務長、沈冬國際長及11學院院長進行各該單位關鍵策略之執行情形，與會人員提出其優缺點，經彙整後，各該報告人員針對與會人員之建議再予說明。

• 議題與結論

1. 解決校內空間不足之具體措施為何？

- (1) 強制收回空間確有其困難，應以宏觀微調、雙贏策略逐步進行。
- (2) 將興建之卓越中心即由學校調配控制，為計畫取向，有執行計畫之教授可申請使用，計畫完成即應歸還空間，以利其他人員運用。

2. 延攬優秀新進教師與國際頂尖人才全校性學院之配套措施為何？

- (1) 人才為學校發展之根本，若學院已知未來3-5年將有缺額，應及早規劃尋訪人才，以便員額出缺時即可及時補上。
- (2) 人才創始經費占重要地位，可由校及院相互搭配。
- (3) 院長掌控部分經費，可機動運用於聘任教師，學校亦有經費可與之配合。
- (4) 總務處已針對新進教師進行宿舍規劃作業，提供房屋津貼亦為可行作法，惟經費來源是很大問題。

3. 英語課程與國際化目標之平衡點與策略為何？

- (1) 下次會議可先就倫理層面進行剖析，或可能會有更好的結論。
- (2) 文化取向的短期外籍生越來越多，因此仍應規劃英語學程，至來臺為取得完整學位之外籍生，學好中文為其必要課題，因此不必全英語上課。
- (3) 研究所可朝全英語教學規劃，如英語MBA班，即招徠許多來自MIT等知名學府之學生，對本校知名度提升有正向助益。

4. 如何進行校際整合？

各學院可自行決定與姐妹校間的互動及發展，若有數個學院均選定同一所姐妹校，可將其提升至學校層級進行。

5. 如何增強行政資源以減少教師行政負擔？

有關行政問題產生之困擾，可將具體意見提供包副校長參考。

6. 有關本校校務基金管理委員會之運作模式

- (1) 未來將成立財務處，可與校務基金管理委員會共同考量校務基金之運作方式。
- (2) 可先將校務基金管理委員會組織方案提行政會議討論，通過後提校務會議討論。

7. 有關本校學術行政主管之產生方式

- (1) 未來原則朝遴選方式進行，社科院及管院兩階段作法或不失為過渡時期之進行方式。
- (2) 系所主管之產生方式可再討論，希能朝遴選方式規劃。

8. 專業學院如何定位？

此案尚在形成階段，藉本次會議拋出想法，請與會人員集思廣益，若獲認可，將可循程序進行。

(三) 第三次策略會議

目的：延續94及95年之策略會議，進行後續之分享與檢討。

會前會：為使會議順利進行，並召開4次會前會。

1. 第1次會前會

時間：95年11月7日

議題：策略執行會議之討論議題及進行方式--各院均衡發展策略
如何在策略會議中透過個案報告方式，與其他學院作經驗
分享與意見交流。

- 先檢討學校制度面，使其更具效能，有效解決各院瓶頸，爾後再討論個案分享是否可行。
- 發問卷至各院，內容如下：「為執行本計畫，各院已訂定標竿目標，請各院針對執行過程所面臨之最大問題，依優先順序提列1-3項，並酌作說明」，並請各院於11月10日前將資料交回，俾便彙整。
- 下次會議討論各院所提出問題及後續進行方式。

2. 第2次會前會

時間：95年11月21日

議題：策略執行會議之討論議題及進行方式

2.1 由各院提出問題中，彙整為四大議題，提策略執行會議討論：

- (1) 議題一：如何簡化行政程序及減輕行政負擔
- (2) 議題二：臺大的master plan為何？
- (3) 議題三：基礎科學教師teaching load太重及生師比太高的解決之道
- (4) 議題四：如何吸引優秀研究生入學及控管研究生品質。

2.2 前揭各項議題宜先作分析，作為策略執行會議兩個半日之議題：

- (1) 議題一：由本室（學術副校長室）再蒐集各院意見後彙整提供人事室及會計室參考後提會討論。
- (2) 議題二：請理學院羅院長及進修推廣部廖教授負責規劃，使形成具體化討論議題。
- (3) 議題三：由管理學院洪院長及理學院羅院長規劃其內容。
- (4) 議題四：由醫學院陳院長研擬討論內容。

2.3 除前揭討論議題外，並將以半日時間安排各一級單位作經驗分享。

2.4 策略執行會議時間訂於96年2月3、4日，地點暫訂於本校管理學院玉山廳。

3. 第3次會前會

時間：96年1月11日

議題：策略執行會議討論議題如何安排

3.1 有關如何簡化行政程序及減輕行政負擔之議題，包含：

- (1) 有關本校行政程序簡化問題，本室將函請各單位提出於執行邁向頂尖大學計畫所遭遇之人事、會計問題，擇其急迫解決順序出1-2項，彙整後提會討論。
- (2) 有關國際生及訪問學生相關事宜，應列為本校未來成立國際事務處之功能規劃中，請理學院羅院長列出對該處未來事務定位之期待，並應爭取對簽證相關事宜文件及文書之認證與發給，授權本校辦理，至如何進行，提會討論。

3.2 有關臺大的master plan為何之議題，包含：

- (1) 臺大邁向頂尖大學之路發展的定位及找出各項衝突的平衡點。
- (2) 有關專業學院之設計與運作，請各學院思考其可行性及運作方式，提會討論。
- (3) 請理學院羅院長先整理相關議題資料，並與進修推廣部廖咸興老師討論議題之呈現方式與內容。

3.3 有關基礎科學教師teaching load太重及生師比太高的解決之道議題，包含：

- (1) 針對課程改革，思考減少學分或加強內容及品質之可行性。
- (2) 學生主動學習文化之建立，教學單位與教師的策略為何。
- (3) 如何建立以績效為導向之行政人員與技術人員之薪資結構。
- (4) 基礎科學教師員額嚴重不足之解決方法。
- (5) 研究生擔任TA之可行性與必要性。
- (6) 教師個人開課自主性與院系所需求如何取得平衡。
- (7) 有關本項議題內容，請管理學院洪院長整理後於1月15日中午前送交學術副校長室。

3.4 有關如何吸引優秀研究生入學及控管研究生品質之議題，包含：

- (1) 吸引優秀研究生入學之誘因。
- (2) 控管研究生品質之作法。
- (3) 調整碩、博士生比例，期調整到1：1，並考慮碩士生之學術研究與專業訓練分流之可行性，請醫學院陳院長補充調整理由之資料，並請理學院羅院長提供意見。

3.5 前述各項議題請管理學院洪院長、林嬋娟老師、郭瑞祥老師、湯明哲老師、廖咸興老師協助形成議題及安排時程，並於下次開會確認。

4. 第4次會前會

時間：96年1月19日(星期五)下午2：00

議題：確認策略執行會議討論議題及議程安排

4.1 各項討論議題順序及內容如下：

- (1) 議題一：「人事及會計單位如何配合臺大邁向頂尖大學」，包含人事及會計兩部分，分別進行報告及討論，子題如下：
- a. 過去與現在所遭遇癥結問題為何？
 - b. 在現有政府法規制度下，臺大應如何配合以解決問題？
 - c. 哪些法規應鬆綁？未來應如何爭取其修正？

(2) 議題二：「吸引優秀研究生入學之策略及控管研究生品質之作法」，子題如下：

- a. 吸引優秀研究生入學之策略：請教務長先予研議，提出策略，各院配合辦理。
- b. 控管研究生品質之作法：亦請教務長先予研議，提出策略，各院配合辦理。
- c. 調整碩、博士生比例，以及碩士生之學術研究與專業訓練分流之可行性：請醫學院陳院長及理學院羅院長分別就碩、博士生比例調整理由及學術研究與專業訓練分流之可行性提出書面資料，俾便會中討論。

(3) 議題三：「臺大邁向頂尖大學宏觀計畫之建立」，分兩階段進行：

第一階段為分組討論(共分4組)，分別由1位管院老師擔任小組召集人，掌控討論過程及彙整與會人員意見；第2階段則由各組推派1人報告該組結論後討論。子題如下：

- a. 臺大邁向頂尖大學之路發展的定位及找出各項衝突的平衡點。
- b. 專業學院之設計與運作。

(4) 議題四：「生師比太高及基礎科學教師教學負擔太重之解決方式」，子題如下：

- a. 藉減少學分或加強內容及品質以達到課程改革之可行性。
- b. 基礎科學教師員額嚴重不足之解決方法。
- c. 研究生擔任TA之可行性與必要性。
- d. 教師個人開課自主性與院系所需求如何取得平衡。

- 4.2 前述議題三之小組召集人，請林嬋娟老師協調4位管院老師擔任，並設計簡報範本，俾利將分組討論內容彙整為2頁簡報資料，以便隨後之報告及討論。
- 4.3 先以電子郵件發送會議紀錄及議程表，請與會議人員提供意見，並於下週五前確定議程安排及後續事宜。

5. 第三次策略會議：執行策略會議

時間：96年2月4日(星期日)上午9時

地點：校總區管理學院玉山廳

• 簡報：

(1) 人事室如何配合臺大邁向頂尖大學？

人事室江元秋主任說明本校人事制度運作

(2) 會計單位如何配合臺大邁向頂尖大學？

會計室黃日暉主任說明本校會計制度運作

(3) 招收優秀研究生入學之策略及控管研究生品質之作法？

蔣丙煌教務長說明本校吸引優秀研究生入學之策略

- **分組討論：臺大邁向頂尖大學宏觀計畫之建立**

- **議題**

- (1)人事單位如何配合本校邁向頂尖大學？**

- a. 校內人事問題，請人事室依研擬方法持續進行。
- b. 至外部有關政府應鬆綁之人事法規方面，將協調教育部及相關單位尋求解決方法。

- (2)會計單位如何配合本校邁向頂尖大學？**

- a. 會計室及各單位應儘速整理出面臨問題，可提交邁向頂尖大學策略聯盟，由其向工程委員會或相關單位反應，促請其修法。
- b. 零用金制度請會計室儘速設計，俾使各單位經費使用更為靈活。

- (3)本校吸引優秀研究生入學之策略及控管研究生品質之作法為何？**

- a. 本校人數迅速擴張，以研究所尤甚，應加以限制，請教務長予以考量。
- b. 招收優秀研究生，與會人員所提聯合多個研究所一起招生、放寬招生限制等不失為好的構想，可再研議。
- c. 獎學金為吸引優秀人才之良好方法，應研議其進行方式。
- d. 俟教育部同意學費調漲議題後，將再會同邁向頂尖大學策略聯盟研商開放大陸學生來臺修習研究所課程相關規劃，提大學校長會議討論。

(4)如何建立臺大邁向頂尖大學宏觀計畫？

- a. 院中院的1.5級制，為大家都可同意的專業學院設計方式，可採一系多所形式進行。
- b. 如何建立院長分配資源的權力，應落實於相關法規。

(5)本校生師比太高及基礎科學教師教學負擔太重之解決方式？

- a. 大班教學、小班輔導為減輕教師負擔之有效作法。
- b. 請教務長與電資學院、工學院協商，釋出人力開授通識或基礎課程。

三、中程校務發展計畫

97. 11. 15 召開「校務發展規劃策略會議」第1次會前會。為研擬本校中程校務發展計畫書，擬於98年2月邀集一級行政主管召開策略會議。為使會議順利進行，陳泰然副校長爰召開會前會，邀請湯明哲副校長、管理學院郭瑞祥、李吉仁、陸洛及廖咸興4位教授共同研商策略會議之時間及進行方式。
97. 11. 19 召開「校務發展規劃策略會議」第2次會前會，討論策略會議進行方式及相關細節，並決議於98年2月13日召開策略會議。
98. 01. 13 召開「研商撰寫本校中程校務發展計畫內容第1次座談會」。為研擬出本校中程校務發展計畫，並據以施行，陳泰然副校長邀集2位副校長及教務等6處首長，開會研商本校「中程校務發展計畫」內容規劃、應納入單位、撰擬要點等事項。

98.01.20 召開「研商撰寫本校中程校務發展計畫內容第2次座談會」。陳泰然副校長邀集2位副校長及教務等6處首長，召開中程校務發展計畫書第2次撰擬會議。

98.02.13 召開「校務發展規劃策略會議」。為檢討過去幾年所訂策略的執行情形、本校未來發展之中程計畫，並檢討本校的制度，邀集一級行政主管及4位領域專家，假管理學院冠德講堂舉行策略會議，管理學院郭瑞祥教授、廖咸興教授、陸洛教授主持，由各學院院長簡報說明各學院Benchmark學校、SWOT分析、未來5年可突破之研究領域及執行策略等，與會人員並提出優、缺點及建議意見，供各學院參考。

98.04.15 召開「研商各學院撰寫中程校務發展計畫書座談會」。為使各學院中程校務發展計畫書撰擬方向一致，學術副校長室張小珍秘書爰邀集各學院秘書，共同討論如何撰擬各學院計畫書。

98.06.09 召開「中程校務發展計畫98年第2次規劃策略會議第1次會前會」。因各一級行政單位及各學院所送之中程校務發展計畫書內容未臻統一，仍有調整空間，陳泰然副校長擬召開「中程校務發展計畫98年第2次規劃策略會議」，並邀請管理學院幾位老師及相關學院院長召開相關會前會。

98.06.11 召開「中程校務發展計畫98年第2次規劃策略會議第2次會前會」。邀請管理學院郭瑞祥教授等人，討論策略會議進行方式，包含節次安排、討論主題、各節次主持人等事項。

- 98.07.13 召開「中程校務發展計畫98年第2次規劃策略會議第3次會前會」。
- 98.07.15 召開「中程校務發展計畫98年第2次規劃策略會議」。邀集一級行政主管及**8位領域專家**，假管理學院重光講堂舉行，由管理學院郭瑞祥、陸洛、廖咸興及陳忠仁4位教授主持會議之進行。除「擴大學生國際視野並建立學生寬廣國際觀」、「合理化課程內容與結構」及「重塑優質的教師聘任、評估及升等制度」等議題外，更請各學院院長簡報說明各學院發展**突破性領域之策略及資源需求**後，請與會人員提出書面意見，請各學院將收集的意見及建議，納入並修訂中程校務發展計畫書。
- 98.08.06 「研商撰寫本校中程校務發展計畫內容第3座談會」。陳泰然副校長邀集2位副校長及教務等6處首長，研商時程及頁數、內容之規劃。

- 98.08.18 學術副校長室彙集所有稿件，裝訂為「中程校務發展計畫書初稿」，送請一級行政主管、各學院院長、**10位領域專家**及國科會**陳正宏**副主委、中國醫藥大學**黃榮村**校長、醫學系**陳維昭**名譽教授等3位校外委員審查，並請審查委員於8月27日前送交書面審查意見。
- 98.08.31 召開「各學院中程校務發展計畫書初稿修訂會議」。各學院說明該院計畫書內容，除發送**審查委員所提建議**外，並請與會人員分對各學院提出書面建議。

計畫表修正建議如下，請參酌：

- (一)理念：頂尖大學由頂尖學院組成，頂尖學院係由頂尖系所組成。

(二)建議事項：

1. 在制度面改革方面，有關(1)教師員額流通、(2)院系所主管產生及(3)教師聘任、評估及升等之制度改進，希能納入。
2. 國際化的目標、內容、策略希能明確呈現。
3. 發展目標方面，需有國際一流大學之學院或國際一流學院作為標竿學校，並有追求目標之因應策略。
4. 希呈現各學院、系、所課程檢討機制，以關照整體課程結構與課程內容之合理性、時代需求以及國際趨勢。
5. 突破性領域(學術或技術)希能呈現目標、KPI、策略、資源投入、考評機制。
6. 請各學院參酌蒐集到的所有書面意見，納入計畫書修訂參考。

99. 03. 01 陳泰然副校長邀集管院郭瑞祥、林嬋娟、陸洛、廖咸興、陳忠仁等教授，討論訂定校級之「校務發展追蹤考核辦法」以便進行後續之追蹤考核。

99. 03. 23 第2616次行政會議。通過「中程校務發展計畫書執行追蹤考核作業要點(草案)」。

99. 04. 22 陳副校長泰然邀集廖咸浩主秘、郭瑞祥主任、陸洛教授、林嬋娟教授、廖咸興教授及陳麗如秘書等人，召開「本校中程校務發展計畫書各單位考核作業細則會議」。

99.05.31 98學年度第5次校發會。「中程校務發展計畫執行追蹤考核作業要點」提會討論通過，並決議：「各學院如對計畫書內容尚須修正，請於99年6月底前提出修正版送學術副校長室彙整。」

99.09.17 99學年度第1次校發會。
修正「中程校務發展計畫執行追蹤考核作業要點」。

99.09.21 第2638次行政會議。
通過「中程校務發展計畫執行追蹤考核實施要點」。

四、提昇高教品質策略（以台大為例）

1、教學評鑑

建立客觀、合理、可行的學生對教師教學評鑑制度
(85, 12, 12 教務會議)

- 做為改進教學、提昇教學品質的重要參考
- 學生對教師教學投入心力的重要回應

2、院系所評鑑

建立教學研究單位評鑑制度，落實評鑑結果之建議與意見 (86, 6, 7 台大校務會議)

3、教師評估

(1)國立台灣大學教師評估準則

87, 1, 10 校務會議通過/ 89, 10, 21 第一次修正/ 91, 6, 1 第二次修正

- 需經評估通過才得提請升等。
- 評估不適任者，不予晉薪與不得在外兼職兼課。
- 初聘之講師與助理教授於第一次評估不適任，經過1-2年再予評估仍不適任者，經校教評會審議通過後，辦理不續聘或解聘程序。

93,10,16 第三次修正

- 對不適任教師之強制淘汰機制，擴及各級教師。
- 未於評估期限內接受評估或附件資料不實致影響評估結果者，均視同評估不通過。
- 評估不適任者，不得申請教授休假研究，不得延退或擔任校內各級教評委員或行政主管。
- 刪除原年滿60歲之教授、副教授免辦評估之規定。

(2)教師評估制度建立之理念與特色

• 理念

- 提昇教師榮譽，增進教學、研究及服務水準。
- 公平性、合法性、合理性及可行性。

• 特色

普遍性：專任教師、專業技術人員及專任研究人員，均需接受評估。

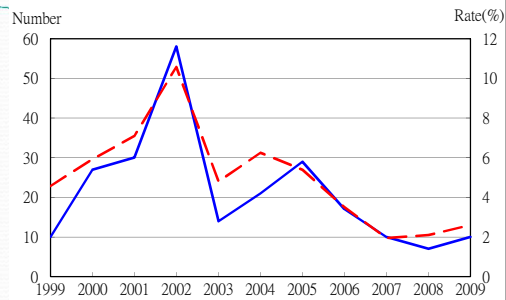
專業尊重與授權：學校訂準則，負責監督；學院訂辦法（自訂受評項目、標準、程序等），報校核備，負責執行。

禮遇原則：傑出教授、副教授免辦評估。（例如：中研院院士、曾獲教育部國家講座或學術獎者、曾獲國科會傑出獎三次以上者，曾獲教學傑出獎二次者……）

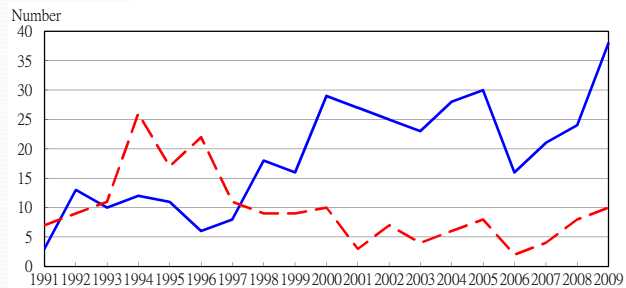
懲罰原則：不得升等、晉薪、教授休假、校外兼職兼課、延退、擔任各級教評委員及行政主管；二次不適任，不續聘。

(3) 績效與影響

台大教師評估歷年未通過人數與比率。民國87年1月訂定「國立台灣大學教師評估準則」，民國88年起實行。



台大近年之提前與延長退休人數變化，提前指65歲以下，延長指65歲以上。民國88年起實行教師評估制度。



(4) 落實評估制度的要件

- 需有教師充分支持（向上提昇之校園文化）
- 公信力（過程與結果）
- 完善配套措施，包括激勵辦法與懲罰機制

五、能與不能，為與不為

(一) 組織結構制度環境重整再造

1. 變革的心理障礙

1) 人類是習慣動物

土界屋太一：組織的盛衰有兩個關鍵— 沈醉於過去成功的經驗？

過度適應現在的環境？

艾科卡：「變」不一定會成功，但是「不變」是一定不會成功。

吳火獅：維持現狀，就是落伍。

坪內壽夫：改變若不能維持到底，最後一定是回復原狀。

共識：天下唯一「不變」的真理，就是「變」。

毛澤東（最困難的時期）：革命形勢一片大好。

2) 變革的正常反應

歡迎、肯定、調適 v.s. 觀望、批評、抱怨、杯葛、反彈

2. 成功要訣：共識凝聚

有參與才能形成共識，有共識才有認同，
有認同才會投入，有投入才有成果。

3. 做人做事的理念

1) 基本原則

a. 先處理心情，再處理事情

- + 點頭微笑
- + 主動問候
- + 肯定讚賞（天下無敵之全新觀點：從養成欣賞他人優點開始）
- + 關懷協助

b. 禁止講潑冷水的話

2) 互動要領

- + 多肯定，少否定。
- + 多讚賞，少批評。

(二) 我們可以選擇做贏家或輸家

贏家

輸家

- 認為學習是為了累積能量 ← 認為學習是為了飯碗
- 把責任看成動力 ← 把責任看成累贅
- 看不到希望就準備 ← 看不到希望就放棄

贏家

輸家

- 常說「讓我來幫你忙」 ← 常說「那不關我的事」
- 常說「可能很困難，但希望很大」 ← 常說「可能有希望，但困難重重」
- 永遠有一個計畫 ← 永遠有一個藉口