

# 企業協助大學人才培育

洪新原

中正大學資訊管理學系教授

## 摘要

大學的人才培育，是為企業所用。因此，企業裏當有責任協助大學人才培育。我們首先從學生面與教師面，列出大學人才培育的一些相關問題，例如：學生面的少子化衝擊、創新創業能力不足及實作能力不足；教師面的退休潮衝擊、跨領域教學研究投入不足及拔尖誘因過低。然後，針對這些問題，本文對應地提出一些企業可以協助的建議。

關鍵詞：大學、企業、人才培育

# The Role of Corporate in University Cultivation of Talent

**Shin-Yuan Hung**

Professor, Department of Information Management, National Chung Cheng  
University

## Abstract

The main purpose of university cultivation of talent is to supply sufficient human resources to the corporate. Therefore, the corporate is obligate to assist university cultivation of talent. In this paper, we bring up some problems by which university cultivation of talent faces from student and faculty perspectives. This is followed by the corresponding suggestions which the corporate can do to tackle the problems.

**Key words:** university, corporate, cultivation of talent

## 壹、大學人才培育問題

大學的人才培育，是為企業所用。因此，企業當有責任協助大學人才培育。本文首先列出大學人才培育的一些相關問題；然後，提出一些企業可以協助的建議。

### 一、學生現況

#### 問題（一）少子化衝擊

少子化現象對高等教育的影響已在105學年度顯現；大專校院全體在學學生人數，從104學年度的133.2萬人減少到130.9萬人，降幅之大堪稱近年來之最。生源的減少，並非短期的現象，由已出生人口之長期數據觀察，即可推估未來大學一年級新生的人數。據教育部統計資料預測，106學年度大學一年級新生將較105學年度（約25萬餘人）減少1.4萬人；111學年度起大學一年級新生人數降至20萬人以下，118學年度大學一年級新生約16萬人，學生來源人數減少數目，不容小覷。

少子化現象對科系和大學最明顯的衝擊，就是科系的裁併、縮減規模、學校的合併或退場。大學因應少子化衝擊，如何調整課程結構，與社會趨勢與國際脈動需求一致，持續吸引學生就讀意願，是首當其衝的問題。另一方面，廣開學生來源，全球化帶來國際學生的流動；吸引境外學生前來，可減緩少子化對招生的衝擊。

#### 問題（二）缺少跨領域學習的設計與推動

FinTech，結合金融與數位科技和資料分析，就是需要很強的跨領域整合能力，如何設計跨領域學習學程，並鼓勵學生跨領域學習，也是大學

教育需面對的問題之一。

當科技創新顛覆傳統的商業管理模式，大學教育方式如何與時俱進，能勾勒出培育學生的願景，就是一項挑戰的工作。跨領域學習的認知與方法，若能從學生時代就確立並培養，就是一項終身帶得走的能力。教育單位能提供的，就是擊劃有系統的跨領域學程，提供學生學習地圖，在其就學期間能有規劃地具體達成跨領域學習目標。

### 問題（三）創新創業不足

創新創業是一個變化莫測的未知場域，在公司的草創期、成長期到穩定獲利期等不同階段，都可能面對巨大的風險。2017年2月全球創業觀察組織（The Global Entrepreneurship Monitor, GEM）發布了第18個年度報告「全球創業觀察2016年度全球報告」，其中在「自我感知」面向（Ranking of Self-perceived Entrepreneurial Opportunities, Capabilities, Fear of Failure and Intentions by Region, GEM 2016. Page.107），臺灣創業家在「感知機會（Perceived opportunities）」上，位居亞洲與大洋洲倒數第3名，全球排名第54/64名，顯見民眾對於創業感到機會渺茫。在「感知能力（Perceived capabilities）」上，位居全球倒數第1名，顯現臺灣人民認為自己不具有創業所需技能及知識。在「對失敗的恐懼（Fear of failure）」上，位居亞洲與大洋洲第8名，全球名列第17名，顯見臺灣人民仍對創業失敗感到恐懼。在「創業意願（Entrepreneurial intentions）」上有較良好表現，在亞洲與大洋洲名列第7名，全球排名第21名。另外在全球創業精神暨發展機構（GEDI）發表之全球創業精神暨發展指數（GEI）資料中，臺灣在創業態度的評分為54.4，全球排名第21；創業能力評分為53.6，排名第23；創業企圖心評分為74.0，排名第4，綜合這3大面向的總分為60.7，排名第16。由上可知，雖然臺灣創業家精神位居全球前段班，但是臺灣創業者在創業機會辨識及創業知能上，仍相對不足，代表的高等教育需加強臺灣學生在創新創業上的重要關鍵能力，例如：開發未來趨勢、尋

找市場機會、勇於承擔風險、整合資源，以及創造社會價值，而這院都是臺灣各大學必需提供給學生的素養，而不是單單培養學生具備創業所需商業模式、行銷策略、溝通談判等專業技能。

近幾年，政府相關部門不間斷地推出激勵創業方案、減少創業過程的法制障礙或相關課程。然而，臺灣的競爭力依舊缺乏，原因在於臺灣總是在同一個領域做別人已經在做的事情，我國的創新不太創業，創業也不太創新。我國缺乏創新創業的人才，是因為市場經驗不足，學生設計產品及開發項目時並不瞭解市場上的需求，或者因主觀判斷市場上的需求，而忽略產品服務帶給顧客的真正價值，即使是技術至上，也不一定有顧客買單；學生難以得到第一手市場信息，也無分析市場未來發展方向的能力，同時們往往以自我為中心，缺乏換位思考能力，使得很多力氣研製產品找不到買家，進入市場後卻也快速的被市場淘汰。

創新創業需要跳躍性思考，看到需求，而且要提出問題。一個新的創新想法產生，要考慮到我的創新會重新定義這一領域的未來嗎？而不是「這個方向沒有人做過」或者「讓我來解決這個小問題，它的成果會很容易展示」。創新創業意味著「如果我做了，這一問題就有了更好的解決方案」、「如果我做了，我就真正開拓了這一領域」。臺灣面臨真正更大的挑戰是創新創業的種子無法在臺灣紮根，面對國際創投給與整合式的創業資金，從創意篩選、評估、投資到市場開發，臺灣當前欠缺的是全球市場的創新創業，以及輔導企業家在道德責任上的建立，因此，大學的教育重點必須提供創新創業素養的培育。

#### 問題（四）國際化意涵的瞭解與實踐不足

國際化或具全球視野，已經被視為是各校、院、系所的教育目標之一，無論在研究、教學、服務與輔導上，都希望達成國際化的目標。以與學生相關的層面而言，招生對象的國際化、教學國際化、學院與學校建置友善國際環境、學生參與國際交流活動、畢業校友在國際產學研界的表

現、對國際生之學習、生活、生涯輔導所建立的措施與成效等等，都可說是衡量國際化成果的指標。但以目前教師與行政人力，要做好國際化工作，也是一項艱困的工作。

在世界地球村的趨勢下，國際化的成長上遇到了許多困難。首先，語言上面臨國際化除了英語是必備的外語之外，可能要進修第二外語以爭取在國際上能夠與使用不同語言的人溝通。其次，更困難的是培養學生的國際視野，以商管學院學生為例，更重要的是將組織的格局放眼國際而非鎖在一個小國或是鄰近國家中，以期未來能夠真正的接納世界、理解世界並且真正的踏入世界。教師與行政人力在國際化上的負擔，更是攸關推展國際化成功與否的關鍵。

#### 問題（五）商業倫理課程未落實普及

過去在國內大學的商管教育課程中，由於過度著重在傳授追求企業的利益及提高效率的策略及方法，普遍忽略了對利害關係人的影響以及企業的社會責任，導致近年來屢屢發生系統性的風險以及對弱勢族群的重大傷害。例如、國內頻傳的各種環境汙染事件以及金融風暴，都已經對一般民眾造成重大的影響。有鑑於此，目前國際潮流已將商業倫理列為最重要的商管教育學習目標。例如，獲得著名的國際管理教育認證（AACSB）大學，皆將商業倫理列為前五大學習目標。目前國內而多數大學的管理學院對於商業倫理教育仍然只限於企業管理相關科系學生選修，並未普及於管理學院各科系。或是雖然普及於各科系，但是未針對各專業科系的特性落實教育，而淪於表面。這些問題一部分源自於許多管理學院並未真正重視商業倫理教育，另外也因為目前商管專業的倫理師資呈現嚴重缺乏的狀態，無法將商業倫理教育落實普及於商管各專業領域。

#### 問題（六）人文素養不足

人文教育的目的是透過提昇對人的敏感度來培養人道精神，綜合李大

偉、陳裕宏、林輝亮、郭為藩、吳珍珠、龍應台等學者專家之論述，人文素養包含了人文知識、人文態度及人文能力等三方面，最重要的就是使學生具備豐富的人文、社會知識，並其對人的本身及社會的發展有所認識；經由人文教育的薰陶，具有正確的人生價值觀，孕育出一種對社會關懷的生活態度；並培養對人際溝通、藝術賞析、思考批判、文化比較、行政領導、適應變遷、自我反省等多方面的社會能力。現今在大專院校的接受教育的學生普遍缺乏責任感與義務觀念、注重短期的功利、缺乏耐性、疏忽生活禮儀等，令人感到憂心。因此，大專院校今後要如何加強培養學生的人文素養教育，是刻不容緩的重要課題。

#### 問題（七）實作能力不足

許多傳統產業開始出現專業技術人員不足的困境。因為臺灣的風氣重研究而輕教學、重大學而輕技職。越來越多企業發現大學畢業生缺乏動手做的能力，現在是學歷與實作力不等值的年代。許多值得培育的優秀人才的研究能力很強，但實作能力卻明顯不足，無法確實的落實能力於職場中，而空有其虛表。

臺灣學制由國民中學畢業後，學生可選擇就讀普通高中或職業學校，再來後續的升學也有明顯的不同，就讀普通高中學生就往一般大學升學，就學期間先選擇各類組，然後上大學就讀相關系所，因此高中學程以是升學為導向不同於技職學校，所學得是理論基礎而非實務技術；以職業學校學生來說，一年級選讀所選科系，學校規劃各科系專業技術培訓與輔助學生取得相關專業證照為主，因而對後續升學或就業會有相當程度專業技能，因此專業課程教育從高中就開始，不同於普通高中大學一年級才會接觸專業課程。

臺灣的大學近幾十年來發展迅速，從教育部統計處在民國81年~91年之間大學登記從21所到75所，加上少子化問題，導致於學生選擇性過多且過於容易畢業，在校所學專業能力有限，以致於企業用人上發現大學畢業

生專業技術不足情形，無法補足技術面缺口；而研究所畢業之學生，對於基礎研究理論能力很強，但無法與實務面結合，也是造成理論與實務無法並行之因素。

因為學制設計的不同，普通大學占41%與技職大學占46%在課程設計需要有明顯差異性，例如：普通大學在高中階段就有非常充足的理論基礎，因此大學應該著重技術層面的課程，進而規劃更多的實務課程；相反的，技職大學應該著重於理論的運用層面；產學合作是一種高等教育機構和產業界之間進行共同合作的研究活動與計畫，同時也藉由產學合作，讓學生有機會參與企業活動，進而來提供企業所需的專業技能，產學合作是營造產業界與學術界合作研發創新環境，藉以學術界的專業研究人才及龐大學術資源能移轉到產業界，或及共同進行創新與研發，而來提升企業與國家之整理競爭力。在學術界而言，產學的合作能帶來額外的資源，之後可將成果申請專利或以授權方式獲得更大的效益，藉此讓產界與學術界雙方互惠雙贏。產學合作是一種高等教育機構和產業界之間進行共同合作的研究活動與計畫，企業必須注意及加強外部的知識與資源的獲取，以推動新技術，才能因應不斷變化的競爭環境。企業需要依靠其他外部知識來源，來發展技術及能量。學校課程需周全的規劃並與產業結合，讓學生在學期間，可允份瞭解現行企業徵人所屬專業技能的要求，讓同學除了求學期間所學的基本理論之外，還可以加強實務知識，進而考取更多的相關證照，畢業後可立即接軌不致於有斷層出現。

#### 問題（八）翻轉教室成效不佳

隨著科技的進步以及網路的普及，二十一世紀的教學已漸漸轉型為以學習者為中心的學習環境，教師該如何提升自己能力，學校又該提供教師們那些支援與協助，共同來成就這項教育轉型。全球經濟的成長和越來越複雜的世界已經改變了大眾對美國教育制度的要求。現在所有學生必須能夠做批判性思考、有效地與人溝通以及與其他人進行協作，需具備一些與

過去非常不同的技能和知識。

英國教育技能部（The Department for Education and Skills）在1999年6月提出報告，創造力教育必須打破過去教師單方傳授型式，讓老師退居二線，營造自由開放環境，引導同學多元思考，發現問題、解決問題、進而提出自己的見解。翻轉學習理念是建構在友善的學習環境與主動學習的態度上，現行體制可以在很短的時間內學習專業知識，但無法激勵孩子的學習積極度，並且在將來的工作上無法自主學習自己所需的知識，因此如何培養自主學習的態度及人與人之間的互動才是翻轉教室的課程目標。如果學生逃避學習且意願低落，或是曲解教學本質，無法信任老師的翻轉教法，推動起來將滯礙難行。所以要不斷地讓學生理解、共同參與或分享學習，成為翻轉教學支持者，而不是被動的接受者，老師也願意開放公開授課、翻轉教學教法、社群跨域的討論，甚至跨校共同備課交換心得。學校願景、行政規劃、教學現場，需要上下並行推動支持，方能成功。

各大學必須翻轉出自己的特色，以符合國內教育與文化背景，藉由主動參與（Participation）、同儕分享（Peer）、激發樂趣（Pleasure）、行動實踐（Practice）的「4P精神」應用在創新課堂中。翻轉教室定義中，普遍的核心概念包括：扭轉過去課堂上純粹「老師說、學生聽」的單向填鴨，轉而重視「以學生為學習中心」的教學，更重視啟發學生的「學習動機」，協助學生建構自主學習能力，開發學生的多元智慧，並認同多元評量與多元價值。因此，翻轉教學的關鍵有三個主旨：第一是把學習主體還給學生，第二是讓天賦自由，第三是因材施教。但是翻轉教育在管理學院的管理教育，必須了解翻轉的討論內涵是否與教學的目標一致，而不是一昧的創新教學的方法，卻忽略了學習成效，焦點必須在於如何透過「lecture at home, homework in class.」這種有明確操作方式可依循的模式，培養學生預習、做題目、討論等的習慣跟能力。針對目前教材內容、從有具體步驟與方法的翻轉教室開始，最終目的是要讓學生的學科學習有進步，因此整體來看，「翻轉」的核心，很重要的是在課堂上能否幫助學

生將「知識」深化為「能力」，若只是將傳統填鴨教育數位化，則並非是以學生為中心的翻轉教育。

## 貳、教師現況

### 問題（一）退休潮的衝擊

未來10年內，將有三分之一大學教授將屆齡退休。臺灣大學等頂尖大學，10年內退休比例更將超過1 / 3。由於這群將在10年內退休的教授們，是出生於1950年代的嬰兒潮世代，每四個高中生才有一人能考上大學。當時設有博士班的學校很少，我國的學生在拿到碩士文憑後，許多選擇出國繼續升學，在海外拿到博士學位，之後返臺成為臺灣目前的教授主力。這批教授在不久的將來即將退休，卻沒有足夠的年輕教授遞補。因為在大學成立的條件鬆綁後，我國目前有近160所大專院校，追求博士文憑在我國不再是一個遙不可及的事情，然而薪資落差、國際競爭、業界搶人，導致臺灣學子讀博士、留學的人少了，想當教授的人更少。某些系所貼出招聘啟示，一整年竟然一封履歷都沒有。大學裏很多領域，愈來愈難找到優秀的人選。面臨大批教授們屆臨退休，找不到足夠的年輕教授銜接，是目前每個大專院校所面臨的困境。

### 問題（二）海歸人才少

臺灣薪資相較於海外國家，普遍性「低薪」，薪水落差太大，整體薪資環境糟糕，再加上近年年金改革的不確定性與大幅刪減月退，使得原本期待還有優渥退休金的高等人才，因這項改變而成了一股人才回歸的阻力。甚者，在海歸人才進入臺灣大學教學後，發現學生的積極度、課程進行方式皆與國外學生大不同，在教學的推動上時常窒礙難行。還有臺灣在求才上的消極態度與徵才的官僚體系也形成了一大障礙，無法在第一時間

爭取到高等人才回流的機會。

### 問題（三）跨領域教學研究投入不足

跨領域的結合已經成為近年促進企業發展成長的重要動力，例如金融與資訊科技的結合，因此鼓勵跨領域教學研究亦成為近年來提升商管教育的重要方向。但是由於過去國內教師研究升等過度專注專業領域期刊發表，使多數教師忽略跨領域的研究重要性。特別是相關的跨領域的專業期刊較少，使得教師從事相關跨領域研究動機偏低，可能嚴重影響大學生未來適應現代企業要求的能力。

### 問題（四）教學研究對社會影響力不足

大學的教學研究應該能夠實際解決企業面臨的問題，提供妥善的解決方案。但是由於過去教師過度注重學術理論，加上近年來隨著資訊科技的快速發展，企業經營管理的問題亦有很大的改變，教師的教學研究與企業的需求已經產生嚴重的脫節，教室由於專注於研究論文發表，很少有時間了解企業的問題，參與企業對研究計畫。而在教學方面相對缺乏企業實務的個案教學，使得學生畢業以後到企業增加適應學習的時間。因此使得大學教師的教學研究對企業及社會的影響力下降。未來應該朝向轉化學術研究能量為具有市場性之企業經營與服務商品，提供企業經營管理的輔導、行銷、與市場開拓，建構學術實務雙向回饋與腦力激盪平台，共創產學雙贏。提出企業商號經營與管理之各式問題，學者團隊則提供學術資訊與理論研究成果，共同從實務與學術等層面來探討商業經營管理相關問題，進而推出與創新產品、輔導改善行銷與營運問題、分析與定位產品市場、具體可行化各類原始概念、解答各類營運問題之諮詢、產學腦力激盪與合作等。經由實務經驗與學術研究成果之深度交流，才能增加對實務產業經營管理的影響力。

### 問題（五）學術倫理不夠注重

過去國內學術機構由於過度追求研究論文發表成效，教師發生許多學術倫理案件。根據科技部彙整的學術倫理規範，違反學術倫理主要包含造假、變造、抄襲、重複發表、論文大幅引用自己已發表之著作，以違法或不當手段影響論文審查等情節。其中除了部分教師蓄意違反學術倫理之外，有許多案件可能因為教師對於學術倫理規範不夠熟悉，例如未善盡監督共同作者的違反學術倫理行為。違反學術倫理可能導致學校及教師個人聲譽嚴重受損。

### 問題（六）拔尖誘因過低

目前大學人才的招募從已往的被動式，即列出職缺聲明，等候夠資格的應徵者，進入主動式招募的競爭時代。優等的人才早在尚未畢業時，即已接獲許多探詢，與其建立關係為未來招募及早準備。目前我國的教育就業市場惡化，優秀人才不易主動回國貢獻所學。

### 問題（七）多元發展不足

我國之國立大學均是屬於研究型大學，意味教師的評鑑與升等均著重在其學術上之研究表現，而國外之先進國家之商管領域科系教師之研究經費來源並非倚重類似我國科技部之研究機構，而是來自於與實務界之產學合作、個案撰寫與發表、或是政府機構的專案計畫，但產學合作或是個案撰寫之表現在我國公立大學之升等制度下幾乎是不列入研究表現之考量。而教學表現績優之教師，也無法單以此達到升等的要求。單一化的學術研究表現，成為助理教授和副教授升等的主要考量，如何將教師評鑑或升等制度能有多元化發展，也是學校長久以來一直列入討論的議題。

### 問題（八）國際合作不足

因應國際化的浪潮，除了學生的學習外，教師更需要與來自不同國家之教育工作者相互交流。不同文化背景、國家地區及生命歷程的教育工作者皆能為教師們帶來不同的教學體驗及知識累積。透過教師們間的彼此競爭或是合作達到與不同背景的人交流之目的，創造雙贏的局面。

以研究為例，研究是一個高等教育研究單位的首要工作，其成果也必須與國內其他同質單位相互比較。若能將觸角伸展到國際上，與國外學者共同研究發表成果於國際期刊，參與國際研討會、擔任國際重要期刊編輯、重要學術職務、國際性學會及研究社群，參與國際學術交流合作等等，都有助於提升院校的國際知名度。

### 問題（九）教育專業不足

在高等教育師資的養成中，教師所受之訓練來自於本身領域的專業知識加強，對於研究型大學的研究產出在質與量的提升有很大的貢獻；然而教師在教學方法方面並未修習過相關課程或不足，皆可能影響教學能力或學生之培養。

### 問題（十）教學創新機制不足

教學創新需要投注時間與資源，建立鼓勵教學創新的機制，並能與教師升等、評鑑與獎勵辦法結合。教學創新是需要學習的，舉例而言，傳統的教學方式以教師講授為主，遇到抽象的分析邏輯常讓學生難以理解。

### 問題（十一）與實務接軌不足

業界人士經常批評大學教育培養出來的人才，專業知識之基礎訓練不夠，對實務亦不瞭解。以會計師事務所為例，學生在經過大學四年甚至碩士兩年汲取會計專業知識和理論，待畢業到事務所服務，所方都需再花費

相當時間訓練新人，以補足會計實務在大學教育養成所欠缺之知識或能力。

#### 問題（十二）環境所造成教師供給問題

依據2017年教育部統計處所整理的資料顯示，我國大學教育人口及師資人數，近年來已逐漸呈現銳減的現象。探究原因瞭解，乃是因為全國新生嬰兒出生率逐年降低所造成的結果。臺灣目前已經是世界生育率最低的國家之一，低生育率的問題將對我國社會、經濟、及教育政策的制定造成重大影響，例如：人口的負/低成長會造成學校班級數下降，屆時學校對於新進教師的需求除非有老師離職或退休，否則將難有機會進用年輕一代的新進教師。其次，為了因應人口老化問題，政府在年金改革方案中將請領退休的年齡逐年從60歲延後至65歲，此項設計雖可減輕國家財務負擔，但卻也影響了現職教師個人的生涯規劃，並同時衝擊年輕師資的就業需求。第三，我國博士生人數逐年成長，由85學年以前不到1萬人的景況，至99學年已達34,178人高峰。政府在高教人才過剩的情況下，不得已於100學年起藉由招生名額的控管將人數轉為下降，然而依據教育部2014年11月的統計資料顯示，由於過去十年因廣設研究所的緣故，博士畢業生人數已從過去十年間，每年不到兩千人已暴增到逾四千人，此問題讓越來越多流浪博士在畢業後找不到工作。雖然教育部已逐年刪減全國各校博士班核定招生名額，然而高學歷高失業率的問題已儼然浮現於臺灣社會中。

## 參、企業可以協助的建議

### 一、學生部份

#### 問題（一）少子化衝擊

1. 企業協助大學以獎助學金，吸引優秀外籍研究生入學；特別是配合南向政策，東南亞國家的研究生有很高的意願前來臺灣就讀，但礙於學費與生活費高於當地而裹足不前。若能提供誘因，必能吸引優秀學生前來。
2. 企業協助大學鼓勵境外學生前來修讀學位或交換生前來學習。
3. 企業協助大學積極尋求雙聯學位的簽訂。
4. 企業協助大學強化課程品質，以創新觀點設計課程，吸引更多學生。

#### 問題（二）缺少跨領域學習的設計與推動

1. 企業協助大學以學院為教學主導中心，才有利整合資源，推出跨領域學程。
2. 企業協助大學聘任跨領域師資，超越單一系所，由學院統籌。
3. 企業協助大學尋求業師支援，培養產學合一能力。
4. 企業協助大學設計不同組合套餐式跨領域學程，甚或客製化自我跨領域學程，但需要有教師能從旁指導。

#### 問題（三）創新創業不足

1. 大學訓練學生成為一個具有創新創業的人才，一個新的創新想法產生，到考慮創新是否可以成為一個產品及市場，而不是「這個

方向沒有人做過」，而是需有商業化的過程及價值，才能產生創業的可實現性。

2. 大學面臨真正更大的挑戰是創新創業的種子無法紮根，面對國際創投給與整合式的創業資金，從創意篩選、評估、投資到市場開發，當前欠缺的是全球市場的創新創業，以及輔導企業家在道德責任上的建立。
3. 大學教育重點必須提供創新創業素養的培育，訓練有創意的發想，了解各領域人才的來源，建立產品成形的溝通與討論模式，了解各種創業資金來源的可能，最後行銷、財務及策略管理整合訓練等。

#### 問題（四）國際化意涵的瞭解與實踐不足

1. 企業協助大學與國際上的學校簽訂學生交換與雙聯學位，讓臺灣學生有機會出國拓展視野，國際學生能加入國內學校。
2. 企業協助大學對弱勢優秀本國與外國學生，提供出國與來臺就讀的補助。
3. 企業協助大學培養訓練具優秀語言能力的行政人員從事國際化工作。
4. 企業協助大學在各種課程融入國際視野為教學目標，培養學生成為國際公民。

#### 問題（五）商業倫理課程未落實普及

1. 企業協助大學將商業倫理列為商管科系基礎必修課程。
2. 企業協助大學透過舉辦商業倫理專題演講及個案教育，讓學生能夠具備分辨倫理問題的能力，以及解決商業倫理困境的決策能力。
3. 企業協助大學增加經費強化商業倫理教育教材，以及鼓勵教師參

加商業倫理教育研習進修。

#### 問題（六）人文素養不足

1. 企業協助大學強化人文教育課程及活動，以減輕社會人文學者的教學負擔，倡議大班教學（教師），小班輔導（教學助理）的方式，提供獎學金給博士班學生當教學助理，一方面可以讓人文學者的負擔下降，一方面培養人文博士生的教學。增加人文社會學科之經費，成立具各校特色之人文教育課程及活動。
2. 企業協助大學注重教育工作者的人文素養，使得大學重視人文教育，採取人性化管理。教師應注重人格修養及言行舉止，與學生保持良好的互動及溝通關係，營造和諧的學習氣氛，鼓勵學生對於社會時事的關心和參與。
3. 企業協助大學創造人文的校園環境，注重校園景觀的綠化和美化、建築物設計和外觀的協調性、人文圖書資源的擴充與人文相關活動的推廣。
4. 企業協助大學重視人文學科的教學，聘任具有所需領域專長和注重人文素養的教師擔任教學，並提供教師進修和研習的機會，以增進教師教學能力，進而落實通識課程的教學，更應將人文精神融入專業課程、社團活動、課外活動等，以潛移默化的方式涵養心靈，確實提升學生的人文知識、態度及能力。
5. 企業協助大學培養職業道德，透過專業科目和實習課程、產學合作、和移地教學，加強學生職業道德觀念，培養敬業樂群、互助合作、勤勞節儉的美德，幫助學生發展職涯，培育學生獲得良好的工作態度及具有正確的價值觀。
6. 企業協助大學建立良好的輔導學生制度，以完善的輔導制度來幫助學生建立正確的人生觀與價值觀，學校應慎選具有人文素養的教師擔任班級導師及輔導人員，除了協助學生了解自己，尊重他

人，養成健全人格之外，更要能以身作則，發揮身教的功能，引導學生依適性發展朝向人生的目標前進。

7. 企業協助大學關懷社會回饋社區，讓大學應走入社區，透過社團舉辦服務社區活動，主動關懷社會並發揮愛心，引導學生具有慈悲、寬容、關懷、助人的人文情操。
8. 企業協助大學舉辦人文活動教學，邀請學者專家和傑出校友等蒞校舉辦專題演講、或辦理藝文展演活動，甚至可以結合校外教學，實地體驗史地文物、藝文展演等，以落實人文活動教學。
9. 企業協助大學強化學生榮譽感，多舉辦藝文活動，激勵爭取好的技能競賽成績，以形成良好的校風，塑造優良的形象。如此，可增進學生的向心力及自尊心，激發學生的榮譽感，養成積極向上的態度。

#### 問題（七）實作能力不足

1. 企業協助大學重視技術層面的課程，進而規劃更多的實務課程。
2. 企業協助大學促進產學合作，強化與實務鏈結。

#### 問題（八）翻轉教室成效不佳

1. 企業協助大學生瞭解翻轉的討論內涵是否與教學的目標一致。
2. 企業協助大學培養學生預習、做題目、討論等的習慣跟能力。針對目前教材內容、從有具體步驟與方法的翻轉教室開始，最終目的是要讓學生的學科學習有進步。
3. 企業協助大學幫助學生將「知識」深化為「能力」。

## 二、教師部份

### 問題（一）退休潮的衝擊

1. 企業協助大學鼓勵有經驗的教授，將教學或是研究的技能傳授與年輕教授，積極培養下一代的人才。
2. 企業協助大學教授的薪資應與世界接軌，讓教師有足夠的意願持續性的投入教育界。
3. 放寬教授退休的標準，舒緩人力不足的問題。
4. 鬆綁相關法規讓已經退休（含65歲以上）的業界人士，能夠到大學擔任教學工作（non-tenure track）。
5. 教育部或科技部應規畫青年學者培育計畫，培養年輕的接班梯隊，對象以國內碩士班生為主，鼓勵優秀的碩士生繼續升學，到國外攻讀博士學位能無後顧之憂。

### 問題（二）海歸人才少

1. 「低薪」的問題需要長期性政府政策、企業與社會共同來改善，政府的政策保障使他們可以更加安心及選擇臺灣作為他們生活的家。
2. 針對制度問題，政府應該改善海外人才回臺時所面臨到的繁複程序、部分大專院校對於學位憑證認定的偏執等，建造舒適、安全及尊重的環境。
3. 不論是工作或家庭方面，因地至宜提供誘因，如小孩的教育、永久居留等，讓他們可以更容易回來臺灣任教。

### 問題（三）跨領域教學研究投入不足

1. 企業協助大學加強跨領域教學及相關師資培育。

2. 企業協助大學透過經費補助及增加教師誘因，以鼓勵教師從事跨領域教學研究。
3. 企業協助大學營造有利的環境，以媒合不同專業領域教師從事跨領域教學研究，透過舉辦跨領域讀書會及研討會，增加不同專業領域教師對跨領域的認識。

#### 問題（四）教學研究對社會影響力不足

1. 企業協助大學提升教學對社會的影響力。
2. 企業協助大學鼓勵教師發展個案教學，訓練學生解決企業問題的能力。
3. 企業協助大學鼓勵教師參與企業的研究計畫，結合理論與實務，增加對企業的影響力。
4. 企業協助大學鼓勵教師擔任企業顧問，協助解決企業問題。
5. 企業協助大學設立企業與學校之間的橋接機構，方便教師了解企業問題，並鼓勵教師擔任企業顧問協助解決企業問題。

#### 問題（五）學術倫理不夠注重

1. 設立學術倫理專責機構委員會，聘請專家協助公平處理學術倫理案件。
2. 要求教師參加學術倫理教育研習。

#### 問題（六）拔尖誘因過低

1. 將人才的招募分為兩階段，事前作業及環境改善，兩者可同時進行。事前作業主要在尋找優秀人才以及建立關係。教育部或科技部可主導進行，分領域（可依科技部學門劃分）建立優秀人才資料庫，資訊的來源可涵蓋公費出國者、各學校畢業校友出國進修者、以及其他任何管道提供的訊息。為了鼓勵資料的提供，這些

人才如果將來獲得臺灣大專院校的任用，資料的提供者可獲得一定金額的回饋。另外也可鼓勵各大專院校的教師可以用人才訪尋的名義補助參加各領域較高等級的研討會，與參加會議的優秀人才建立關係，如有意願者，可將其加入人才資料庫，這一階段的主要目的是擴大人才搜尋的範圍，並精準的鎖定較有意願及符合資格的求職者。

2. 環境的改善除了薪資部分外，也可提供其他補助如回台的機票補助，初期的住宿及生活津貼補助，增加優秀人才回台工作的意願。薪資的問題則應全面或部分鬆綁，以市場機制來決定薪資。由於教師的工作不只是研究，教學能力也很重要，有能力發表高品質論文及教學獲學生認同者都應有適當的獎勵或補助，雖然新聘人才通常是研究導向，但這部分應一起衡量，以避免現有的教育人才反彈。環境改善的問題牽涉面向很多，應另定主題討論。
3. 在改善新進管理教育人才的就業環境時，也應一併顧慮現有教育人員的福利與待遇。高福利與高標準應是一致的。以避免新進的優秀師資在團體中無法適應或遭到抵制。對其升等的標準，也應盡量明確、公開及透明，以利其規劃目標。
4. 如果將學術機構視為企業，優秀管理教育人才的招募和一般企業的運作其實是類似的。臺灣的教育機構必須有和其他國家教育機構競爭優秀人才的體認。

#### 問題（七）多元發展不足

1. 透過多元升等制度，促進各類型教師專業能力成長，對學術研究型教師而言，研究重點是以學術著作、期刊論文為主體；以教學研究型教師而言，研究重點將與學生學習及教學成效相關，並鼓勵教師將研究所得應用於教學；以技術應用研究型教師為例，將研究與產學合作相結合，其對實務重要貢獻可作為升等依據。

2. 配合多元升等制度建立，各類型制度應有其重要價值思維，不同類型教師升等職級、升等資格、審查通過基準及審查內容等應有不同設計。

#### 問題（八）國際合作不足

1. 企業協助大學與其他外國組織合作，舉辦國際性研討會等活動，讓來自不同國家的研究學者來參與，也能讓教授有更多國際實務上的合作經驗。
2. 企業協助大學舉辦國際性賽事，參與對象為教師，透過彼此間的競爭、合作，培養更多元的能力與累積經驗。
3. 企業協助大學參與國外學校講學，也能邀請對方學校前來講學。
4. 企業協助大學共同執行研究計畫，例如：與南向相關計畫可以尋求當地學者加入研究團隊。

#### 問題（九）教育專業不足

1. 檢視教師教學科目與本身教育課程或訓練有無相符，並輔導教師參加教育課程或訓練。
2. 企業協助大學輔導教師依據學生來源與程度適時調整課程結構、教學內容、與評量準則。
3. 企業協助大學輔導教師識別注意力不足或有學習困難之學生，以教育心理學層面加以支援。

#### 問題（十）與實務接軌不足

1. 企業協助大學增聘業界或技術教師至大學任教（non-tenure track）。
2. 企業協助大學增加學生企業參訪和短期實習的機會。
3. 企業協助大學鼓勵老師借調至與教學專長有關之企業進行短期的

實務與理論之交流。

4. 企業協助大學鼓勵老師與企業進行產學合作計畫。

#### 問題（十一）環境所造成教師供給問題

1. 企業協助大學提升各系所主要師資來源之比率（副教授、助理教授）。
2. 企業協助大學積極培育新興科技之專長，例如：資料科學與大數據之應用，以因應未來數位化企業經營與產業分析之趨勢。
3. 企業協助大學延攬博士後研究人才可做為擴大師資的重要來源。
4. 企業協助大學積極獎勵研究成果傑出之人文社會科學人才，從而提升我國學術研究水準及國際學術地位。
5. 企業協助大學擴大補助產學研合作之專題研究計畫，以強化我國學術及產業技術研究成效及提升技術研發之能力。

#### 誌謝

感謝協助本文撰寫之國立中正大學管理學院教師，包括張碩毅教授、王瑜琳教授、林文昌教授、鎮明常副教授、王明昌教授、曹嘉玲副教授、資管系李珮如助理教授及蔡芳蘭小姐。

