



思遠慎行 鑄石為碑

臺大邁向頂尖之路的下一步

李嗣涔

從 2006 年 1 月開始實施「邁向頂尖大學計畫」以來，臺大全體教職員同仁可說是上緊發條，按著計畫目標，一步步推動教學與研究基礎建設及國際化，全力追求教學與研究卓越，經過一年多的努力，已有些許進展。

邁向頂尖

教育是大學最重要的使命，而要培養一流人才，先進的教學設施不可或缺，所以在教學方面，首先從改善教學設施著手，包括舊教學大樓e化、新教學大樓興建、大型教學空間整修等，屬於硬體設備的汰舊換新。另一個方向是課程改革，針對目前的通識課程、共同/語文課程、基礎科學課程與部分專業課程，檢討其教學內涵、師資人力(含教學助理)、教學網頁架設與教材內容等，屬於軟體資源的調整和強化。去年5月教務處成立了教學發展中心，可望進一步整合相關教學資源，共同追求教學品質的提升。

「拔尖與打底並行，前瞻與產學並重」是我們為追求卓越研究而揭櫫的原則，希望讓臺灣成為世界級科技研究、知識創造的重鎮，對國

家經濟發展及世界文明的進步有所貢獻。在此原則下，我們挑選出 10 到 15 個最接近世界一流的領域，透過「優勢重點領域拔尖計畫」給予支持，協助其在 5 年內發展成為世界頂尖；另一方面以「學術領域全面提升計畫」授權各學院自主規劃特色，打破系所發展的瓶頸，全面提升各個領域；此為「拔尖與打底並行」。「前瞻與產學並重」則是在激發新點子，對於新興領域或具高風險性的研究，由「前瞻與創新研究計畫」提供種子(seed)的經費，而以「促進產學合作先導型計畫」鼓勵研究成果轉移，催生新科技產業。

基礎建設目標在提供一流師生學習與研究的優質環境，創造追求卓越的條件，所以除了全校基礎性公共設施之改善、老舊建築之整建更新外，還要充實圖書資源與貴重儀器，提升圖書資訊及校園網路服務，增建學人宿舍，以及興建環境研究大樓、全校性溫室及實驗動物中心等。相對於有形景觀和事物的建置，校園文化則是我們致力打造的無形建設，或許無關頂尖，卻是臺大精神的傳承與發揚。



要成為全球頂尖，校園必須國際化。我們應加強與原有姐妹校的實質交流，近來與知名大學合作即有不錯的成果，如政治系與早稻田大學、生農學院與伊利諾大學。本校人文社會高等研究院也主動出擊，與南京大學和德國的Essen人文高等研究院等締結為姊妹院，合作特定議題研究。去年亦積極拓展與中國大陸知名大學之交流，今年本校學生將赴中國大陸參加暑期計畫，而中國大陸學生也會來本校修課一學期，這是雙方首次正式交換學生，對兩岸學術交流有歷史性意義。未來我們要加强華語教學，吸引外國學生前來就讀，希望能提高國際交流程度。

接下來的三年計畫，將在已建立的基礎之上繼續前進，實踐我們5至10年內進入百大的目標。不過，邁向頂尖大學只是短中程計畫，為校務長遠發展考量，必須通盤檢討現有組織法規，乃至於法人化問題。另外，行政e化是支持臺大追求卓越的強力後盾，要持續精進，同時要想辦法呈現我們的成果，讓世界了解臺大、肯定臺大。

修訂組織規程

在國立大學實施校務基金、大學法條文修正後，本校已有若干組織規程不符時宜，必須修訂。為因應財源自主及國際化兩大趨勢，本校將增設數個一級單位，包括財務管理處和國際事務處，並加強媒體公關與校友聯絡等組室的定位與功能，同時根據2005年修正的大學法，針對校長遴選方式、校務會議組成等一併進行改革。

財務管理處係為自籌財源需要而增設，像美國哈佛大學，有校務基金達290億元美金，是本校的1千倍，學校之運作相對容易。臺大近

幾年募款現金占總預算不到百分之一，而且只定存孳息，顯得過於保守，所以要設立財務管理處，負責募款、財務規劃、新事業開發與經營等，多方積極開拓財源，希望校務基金在邁向頂尖大學計畫結束後能擴大到新台幣30億元。

至於國際事務處，則是將原國際學術交流中心升格，統合並加強推展本校各項國際事務，如國際高等教育組織、國際學生、外籍教師及研究人員相關事宜。該處已依業務內容分為「國際交流合作」及「國際學生事務」2組，後者是為了加強招收國際學生，提高本校國際化程度，特別設組專責國際學生事務。

放慢法人化腳步

國內對國立大學法人化的討論已有多多年，推動法人化的原意在於讓大學有較具彈性之運作，以提高其國際競爭力。日本國立大學於2004年開始實施法人化，三年來成效並不如預期，所以京都大學校長尾池和夫教授曾善意勸告本人要審慎行事。衡酌目前我國國立大學財源現況，即使法人化後，大部分經費仍來自政府預算，會計不能真正鬆綁；二來5項自籌收入（學校捐贈收入、場地設備管理收入、推廣教育收入、建教合作收入及投資取得之有關收益等）不受預算法限制，未來若能將學雜費也納入，則學校即使沒有法人化，也有很大自主空間。而人事方面，教師彈性薪資、行政人員聘僱也逐漸鬆綁。換句話說，在人事和財源都已趨向彈性和自主，法人化就沒那麼急迫，反而要放慢腳步，詳細規劃好配套後再施行，以避免法人化後可能衍生更大的問題。

持續進行行政精進

國立大學在爭取人事及財源自主權同時，相對地也要提升行政品質，提高行政效率，才能確保大學的健全運作和永續經營。本校在2005年9月成立行政e化工作小組，積極進行校園e化工作，為的就是讓臺大人有一個便捷、有效率而人性化的校園環境。今後仍要持續進行行政精進，特別是行政業務全面電腦網路化，全力支持臺大邁向頂尖。

提升臺大在世界的聲譽

日前上海交大公布2007世界大學排名，臺大的工程領域進入百大，其他4領域還需要努力。這代表著臺大有競逐全球頂尖大學的實力，也意謂著臺大還有很大的進步空間，而從去年泰晤士報排行也發現，臺大在國際聲望的評比最弱。有鑑於這兩個世界大學排行已經成為各國追求卓越的指標，了解前述排行的評比關鍵，省察自身優勢與弱點，是臺大提升國際聲譽的第一步。

上海交大的排行榜始於2003年，側重整體研究能量的量化，從今年起分為自然與數學（SCI）、工程與電腦（ENG）、生命與農業（LIFE）、醫藥（MED）與社會科學（SOC）等5領域，各公布前100名，其所採取之指標與權重略有變化，如論文被高度引用人數（HiCi）、SCI&SSCI論文數的權值都加重了，還新增一項指標：前20名期刊的論文數。而工程與電腦領域更以投資金額取代校友及教師得獎人數。深入了解上海交大評比的關鍵，有助於我們發掘自己的強項，進而尋求重點突破。

英國泰晤士報排行的指標較多元，包括學術聲譽、教師研究成果被引用率、師生比、外國師生比例等，其中學術聲望的比重占40%，雖是印象分數，影響評鑑也最大。臺大在這方面

得分向來偏低，從我們的角度來看不盡符合事實，這也許是因為資訊不易取得所導致，所以我們應該主動提供正確的資料。

除了從國際排名切入外，培養學生參加國際比賽也是很有效的宣傳方式，如ACM程式大賽，可以用募款方式，培訓種子選手，爭取好成績。國際電腦科學協會（Association for Computing Machinery，簡稱ACM）從1970年開始舉辦的大學程式設計比賽，已被公認是程式設計的奧林匹克，本校歷年參賽學生都有傲人的成績，不僅凸顯臺大在教學方面重要的成果，更展現了臺灣在資訊科學領域擁有與世界競爭的實力。我們也可以仿照，選擇一種我們擅長或有特色的運動項目，重點發展，並擴展到亞洲，透過與各國大學的競賽交流，讓世界更認識臺大。另外，在對國外招生簡章中要加強宣傳學校，吸引更多國際學生來臺大學習，他們學成後不論是回到母國或至世界各地服務，都是臺大教育卓越的活見證。

結語

邁向頂尖大學讓臺大在短期間有較多資源可以運用，但臺大還需要更多的支持才能真正走向頂尖，學校的組織、財務、人事、行政都是重要的一環，環環相扣。走在邁向頂尖的路上，我們要看得更遠，實在地踏出每一步，讓沿路的石頭鐫刻下我們的里程，讓世界看見臺大。