

## 校長的話



### 北台大，中中興，南成大：阻力與助力

以我們目前的地位是中部地區的龍頭大學來講，固然很好，但我們原本的地位就是應該跟台大、成大可以比的，當然不可諱言地，這些年我們的排名往下掉，所以我這樣的一個口號是期許我們能夠拉升在全國的排名，當然也不能夠一年就把它拉升到那樣的地位，不過現在應該是往上升的趨勢，現在大家皆認同、會共同努力。

整體來講，有一些學院當然是沒有辦法跟台大或成大去比，不過有一些系所是很不錯的，例如我比較熟悉的生物科學跟生物科技來講，這個部分我相信我們是比臺大還要好，我在各個地方跟人家談，大家也都認同這一點，特別在農業、工業、食品的生物科技這個方面，我相信我們有一些領域已經是可以說是全國最好，此外，社管院現在也發展的很不錯，被評為與清華大學同樣，在新設學院中是發展最快、最好的兩個學院之一。我們自己要對自己有信心，要重拾我們的信心，塑造外界對我們的形象。

我就任之後，政府各個部會都有去拜訪，學校的生物科技是比較容易推銷的，因為我們很具體有三個卓越計畫，而台大的農學院跟生命科學院，都沒有卓越計畫，但是我們這學校就有周三和教授、徐

時間：九十四年八月四日下午二點三十分

採訪者：財務金融系暨校友中心主任 紀志毅 副教授

獸醫學系暨興大傑出校友主編 莊士德 副教授

圖書資訊學研究所暨興大校友主編 蘇小鳳 助理教授

堯輝和葉錫東三位教授各自領導的三個團隊獲得，這計畫很難拿的，一拿到的經費都是以億計，所以這就是大家要努力去爭取的，其他如工學院則有林副校長領導的防災計畫在全國被評為第一名。電機系及財金系研究所的錄取率也是全國最低的前第一、二名。現在外界常常是用SCI和SSCI來評，如果以這個來看，我們目前可能是十幾名，但是如果以個別系、所來看的話，我相信我應該可以挑出十幾個系所是全國最好的。我們不但是要全國最好，現在我們是中部唯一獲得教育部五年五百億經費的大學，也就是進入頂尖大學行列，所以我們在中部是龍頭絕對沒有問題，但是我們不以這個為自滿，我們應該能夠在全國裡面至少要有一些領域是最好的，同時要邁向國際一流大學，這才是我們期許的目標。

### 船長的困難：經費與人才

現在政府經費比較少，我到各院去座談，大家談的就是缺人、缺經費與缺空間。全國有將近一百六、七十家大學，競爭很厲害，教育部已發文表示一般經費上不可能會再成長，因此要求我們學校自己內部要做一些組織調整，我們可能下一年度便要做仔細的評鑑，將各個系所的發展以SWOT分析，有一些系所如果發展不好，或許要考慮整併，集中資源讓好的系所去發展。現在政府給我們的經費只有我們經費的四成左右而已，六成是從哪裡來？一個是從學費，因為我們大概可以收六、七億，教育部給我們是十六億，我們總經費差不多有三十八億，另外的那一些就是包括每一個教師的研究、建教合作與EMBA班以及各種訓練班，還有一些捐款。而我們的捐款在全國來講大概還有前五名在某些學校的制度上，我們還是有些要檢討，譬如說個院、系、所主管的選出方式，現在各系所很少思考到去外面尋求好的人才來當所長或是院長。不過這個狀況今年已經產生一個很好的例子，現在生命科學院自己擬了一個新的辦法：以較開

放的態度，而且接受外界較知名學者專家進來，例如得過傑出獎這一類的，有全國性計劃的整合經驗…等等，所以現在他們選出來的是中央研究院分生所的趙副所長（得過三次傑出獎），來當他們的新院長。這個名聲出去以後，開始會吸引一些優秀的人想要來，聽說社館院現在也有一位候選人，是中央研究院經濟所的副所長，他也來參加選舉，這個是好事情啊！表示中興大學有包容力，願意“OPEN UP”，我們自己有好的人當然自己選出來，但是如果外界有一些很好的人願意來當院長，我覺得應該大家也有雅量，就像各位選我當校長這樣的雅量，這樣中興大學的形象才會越來越好。

其實雖說錢的問題困難，但如果有很好的才可以整合團隊去申請大的計畫，包括經濟部的科專計畫，農委會的國家型計畫等，但我覺得我們的困難其實還是校內人才的欠缺。我目前能做的事，就是內部的員額控制，我們有一個中控機制，將教師退休之後遺留之員額通通先收在學校，大家再來討論怎麼樣去分配，現在我們已經把員額的分配現在制度化了，我們根據各系所在院裡的表現，規劃每一個系所基本員額數目，如果你是院裡最好的，那我們就額外給你員額，如果聘像傑出獎的教師進來，或是本校內部栽培出得傑出獎或是特約，或是甚至院士級的，這個也是額外的員額。我是科學家，我希望把複雜的問題簡單化，就是公正公開，然後合理化。我認為我是captain啊，我掌握方向，我的方向就是領導學校「向上提升」，鼓勵好的，在制度上讓它能夠提昇，員額是這樣，未來經費也要這樣。我希望塑造一個風氣，讓大家體認我們現在是研究型大學，所以研究是重要的。不是說教學不重要，教學是最基本的，套用施振榮的微笑曲線，一個是研究，另外一個就是要服務推廣，這兩個拉起來就是一個微笑曲線嘛，但任何人也不能說「我只是純教學」，或「別人做研究的教學都不怎樣」，像楊秋忠、葉錫東教授，他們的教學也是相當傑出的。我們也開始要做教學評鑑。

### 李遠哲院長親臨校務諮詢委員會， 對中興大學團隊用心向上提升印象深刻

我來做校長時覺得中興大學有點可惜，其實我們的實力蠻雄厚的，而且在中部真的本來就是個龍頭，那我們就應該要有一個龍頭的樣子，所以在形象塑造再加一些努力，把我們好的東西去向外面宣揚，但這個部份可能還做的不夠，要再加強。聯合報記者曾打電話來表示我就任一年來中興大學的形象已有改善，大家都已感受到。像李遠哲院長來主持這個校務諮詢委員會，報紙的反應很正面，李院長領軍，有二十幾個院士，有四個部會首長來，還有產業界的重量級人士，這對我們的形象很好。李院長跟記者講，他很感動，因為我們中興大學這個團隊用心想要向上提升，所以他們也很願意來幫忙，也看得出中興大學真的是有很多有實力的地方，跟他們原先的印象不一樣。下一階段可能要更落實地聘更多的委員，到每一個院系去來看。此外，學校現有多個附屬單位，我請產業界專家來主要是建議怎麼樣讓經營效率提昇，過去這些資源事實上對學校的校務基金有時候不但沒貢獻反而是虧本，像林管處過去是以森林系的學生實習為主，不過現在它也有森林遊樂的功能，也是可以兼具收入，所以要有一些專業經理人來經營。

對中科也是一樣，我們定位它為希望能對校務基金有所貢獻，最大目的是讓我們研發成果能夠跟產業界結合，我最大的展望就是我們學校能夠像史丹佛、MIT一樣靠它的專利、經營與資產，可以對學校有很大的貢獻。將來學校會朝向法人化，現在當然有很多束縛，例如舊有的法令規

蕭校長書法

有學向然  
務有先見  
然後力行  
中興大學圖書館  
蕭德名言  
乙酉年蕭介夫

章等等，教育部補助學校給的經費不多，但是限制的地方很多，許多事都要報部核准，所以有很多事就很難馬上推行。應該讓校長更有權力做事，可以權責相符。當然，現在是教授治校，很多事都要經過校務會議，我很願意聽大家的意見，但有的時候，我的想法不見得能完全貫徹。你說我的困難在哪裡，就是這樣子。依我說很簡單，將制度比照台、清、交、成這四所學校，我們的目標是要跟它們一樣好，甚至比它們更好，現階段我們沒有它們那麼好，那我們就去參考它們好的制度。我一向做事都是這樣，建立一些大家認可的rule，大家都遵循這個規矩。

### 校長看學生

以聯考成績來講，可能目前我們沒有辦法吸收到像台、清、交、成等學校那麼好的學生，社管院或許比較好，像工學院可能多是台、清、交、成排序這樣下來，我們的排名甚至還落到了中正的後面，但是如果以整體來講，我們應該還是前百分之二十的吧！生命科學院應該會比較好，農學除了台大，自然就是中興，獸醫學院是全國唯一的，我想他們收的學生應該都是很不錯，所以這個是有個別差異。

這一次大學評鑑，學生對我們學校的認同度不是很好，這個憑良心講，應該是老師有很大的責任，因為學生為什麼不能認同，一定是覺得老師教學或其他方面不能讓他信服；學校當然也要負責，例如說我們的宿舍床位不夠…等等，這是我們都要去努力的。不是說學生完全否定我們，但是就是普通，覺得很好、很認同的，大概只有百分之二、三十，大部分都是普通，當然也有不認同的。這個認同度比老師的差很多，老師八成以上都認同學校，以服務中興大學為榮，職員差一點。現在學生有時候在網路發表自己的意見，有些比較負面，但其實我們要鼓勵好的、正面的創意，我也跟學務長講，如果學生有很好的創意，我們可以篩選出來給他獎勵，全國聽說只有我們學校是隨便讓人進出網路，對學校的意見有些較不理性，但也有好的意見，但這就是教育的一環，就是我們要訓練中興的學生，要能夠為自己的言論行為負責任。

### 校長的最滿意：提昇形象，前有哈佛廣場、後有劍橋河

環境的改善是我最滿意的地方，在硬體方面，希望將來早溪附近的地方能夠順利取得，剛開始時是有一些程序等等需要處理，我們儘量將這些事情跟大家解釋、勸說，但現在還蠻順利的，跟水利署好好的合作，節省一億五千萬，學校校園後方的景觀可能會改變，將來中興就前有哈佛廣場，後有劍橋河(Cambridge river)，就可以去那邊划船。

還有，社管院大樓已順利發包，應該可以在兩年內完成，中科工程的規劃建構現在也順利推動當中，我們也積極的去延攬一些廠商或是工研院等單位來進駐，在這些上面，都要花很多精神在這些上面，要去說服人家我們有這個實力，創新育成中心也做的很不錯，中興新村那個案子比較困難，我們會繼續努力，中科那個大概會順利。另外，也在規畫新建學生宿舍能夠BOT的方式去解決，目前暑假學校就幫舊有學生宿舍安裝冷氣，把他們的櫃子整修一下，改善他們的環境。

此外，最得意的就是我們學術、形象上有進步，而且能夠讓李院長來擔任我們校務諮詢主任委員，感覺上，第二次校務會議的氣氛跟第一次校務會議就不一樣，我很欣慰這一點，我覺得至少在我這樣的鼓勵之下，大家有認同，然後有一個向上提升的氣氛，不是所有的人都有同樣的感覺，我知道，我這樣做對於有一些不認同做研究的人會造成壓力，一定是有的啦！我觀察到校務會議上的發言，有一些例如說：八年不升等就建議不續聘的辦法，本來也有一些人發言反對，但是就有一些人敢出來講話，許多大學都可以做，為什麼我們不能做，我們不要自甘墮落。營造一個向上提升的氣氛，以後就像滾雪球一樣，讓好的越滾越大，讓比較不是那麼好的聲音能夠比較沉寂一點，那學校就自然會進步。你看連文學院都可以動起來，文學院余院長也講，文學院也開始努力爭取國科會經費，他說他們可以拿最佳進步獎，他們好像今年國科會的研究計劃增加很多，我就是在政策上去鼓勵，表彰這些人努力的成果，將來甚至學校裡面表現好的教授可以給予講座教授或是增加其薪資。

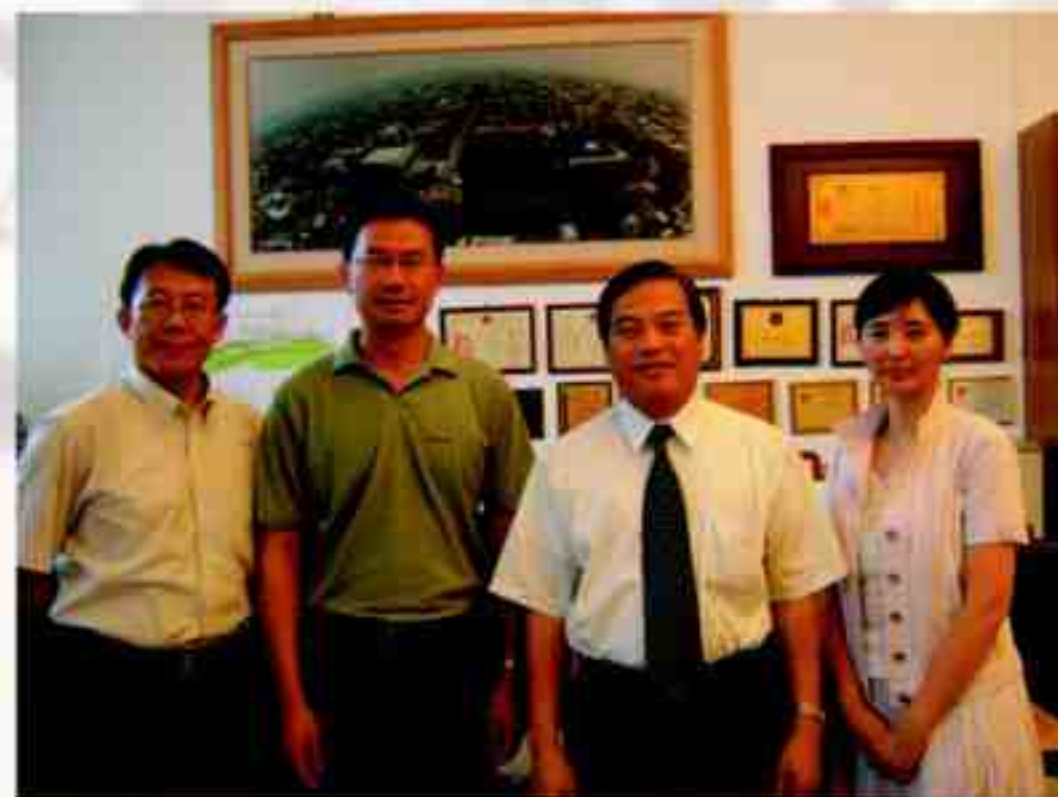
要塑造一個好形象很困難，只要幾件不理想的事就會被破壞了。我感覺我們的形象是有改善，但還做得不夠，在公關方面可能還要再加強，可能我們還要到台北去，舉辦一些我們的成果發表會，說明一下中興也很多人得傑出獎，像我個人也得過美國油脂化學學會「生物科技終生成就獎」，顏國欽教授獲選2005年美國化學會農業及食品化學組傑出研究獎，謝英恆教授獲 Canadian Studies Faculty Research Scholarship 2005殊榮，是國際的獎項，很難得。我們今年有兩件追求卓越計畫，加上周三和教授的就有三件，都是全國第一的；像農業生物科技國家型計畫，我們也是全國第一的，我們今年第一次進入國科會績優一等技轉中心，全國只有五個，我們是其中之一，都是全台灣最好的。

我們也很積極在進行國際化，國際學生今年增加為三倍，原來才二十來個同學，現在增加了五十幾個，我們也獎勵各種國際活動，學生如果能發表一篇SCI或SSCI文章，可以拿兩萬塊獎金。有一些文學院的老師也有獎勵，但是要把這個錢用在研究教學上面，沒有辦法像有的學校有SCI,SSCI就給多少錢入口袋，因為我們全校有六百多篇（…莊老師振奮地說他回去要好好的讀書，加油！）。像我去美國，我就順便也去訪問校友，舊金山校友會也招待我聽我講學校的發展與願景，校友均深感振奮表示今後會以中興大學為榮，如果我們表現不好，連校友都會不認同。

### 殷殷期盼校友的支持

希望校友能多回饋學校，因為我們想做事當然是都要經費，我們要爭取校友的認同感。有時候不一定說要期待一個大筆的捐款，像林萬年先生當然是比較難得，捐出五千萬蓋了一棟全國最好的語言中心。但是如果說大家能夠捐出一萬，或是甚至多一點，捐出十萬、二十萬，這個比較可能。像交大也是在行政大樓掛了一塊大牌子“聚沙工程”，校友一個人甚至於捐一千塊也可以啊，一萬人就一千萬了嘛。因為這些自籌的錢，使用上是較有彈性。

這幾年我在中興的生活還蠻好的，台中這裡氣候很好，刮大風，淹大水都輪不



校長(右二)與採訪者紀志毅(左二)、莊士德(左一)及蘇小鳳(右一)合影

到我們這邊。我現在很喜歡運動，我們有一個黃土球場，就在我宿舍的對面，下班有空就去打打球，蠻好的。我還蠻喜歡台中的，雖然報紙上常常說這裡有什麼黑道、槍擊事件，我好像沒感受到，大概不良場所我們不要去就好了。學校裡大家對我友善，有什麼會都要邀我去參加，只是我沒有那麼多時間。我是很願意跟同仁多聚聚聊聊，其實大家安排一下，如果有一些活動也不一定要吃大餐，我們大家吃個便當也好，我時間有限，所以大概最好是多一點人的場合，一次把我的想法或是大家的建議，當面溝通。有時候我也抽空跟學生聚一聚，合唱團今年畢業的表演預演邀請我去，他們也沒想說我會去、而且坐到表演結束，所以他們也很高興，我們合唱團的水準相當好。我也都盡量參加EMBA的活動，我覺得蠻好的，感覺大家有認同我的理念，然後大家一起努力，我是覺得蠻不錯的。

### 生活

我自己的研究還是持續在進行，我今年已經有六篇SCI papers了呢，雖然我常常開會，但我還是抽空，偶而利用晚上做研究，我中研院還有實驗室，因為這邊的實驗室還沒有弄起來，所以我只有開會或是周末回去，再找學生談談實驗的事。我那邊還有博士後，他們也可以帶領，我講一些研究構想後他們就會執行，有時候電話聯絡也就可以了，我那邊還有二、三十個人在實驗室，所以我的研究還是在做啊，周末或晚上都在改、或是寫paper。很多人跟我說他「沒有空」，其實時間是自己找出來的，特別是你自己有一個團隊的話，所以看人怎麼去運用自己的時間。