



BF2002 5013 C1

2002 年 3 月 15 日維也納經濟大學新任校長 Christoph Badelt 就職演說摘譯

Autonomie in Lehre, Forschung und Administration (講題)教學、研究、及行政管理的自主性

開場白

接任本校校長，是本人的榮譽，而此榮譽立即轉變成經營管理的責任。未來，本校將大幅度轉型，其中也包含了嚴峻的挑戰。

自我介紹

本人畢業於本校，先在本校擔任助教二年，後赴美國留學，返國後在克拉根福大學 (Universität Klagenfurt) 任教。曾從科學、經濟、及社會福利政策的觀點研究非營利組織多年，那是一項把學理應用於實務的特別挑戰。擔任校長，因具政治性，故負有社會政治責任。

感謝卸任校長工作團隊 (譯略)

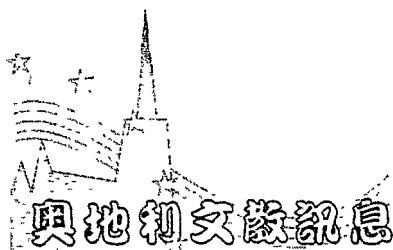
介紹接任工作團隊成員 (依字母順序介紹四位副校長)

Horst Breitenstein 先生：曾任 IBM 總經理及本校評議會榮譽委員；未來將負責本校基礎建設工作，尤指建築／空間問題及資訊裝備運作事宜。

Gunther Maier 先生：經濟學家及都市與區域發展領域的著名研究學者；未來將負責本校學術研究事宜。

Christian Nowotny 先生：本校公民法、商貿法、有價證券法教授，亦係極富經驗的經濟法學及財政問題專家；現為本校「財務大臣」，未來將負責預算工作。

原文資料來源：2002 年 3 月 15 日維也納經濟大學網頁
中文摘譯供稿：駐奧地利代表處文化組 Culture Division, TECO in Austria
Wagramer Straße 19/110G, A1220 Wien, Austria
Tel.: 002-43-1-212 47 20 61 or 62 Fax: 512 6083
E-Mail: cdtro@chello.at <http://www.taipei.at/education>



BF 2002 5013 C2

Barbara Sporn 女士：大學經營管理專家，未來將負責本校財物收支計劃部門及國際事務部門。

講題「教學、研究、及行政管理的自主性 (Autonomie in Lehre, Forschung und Administration 簡稱 ALFA)」

本人及本人的工作團隊，將依據目前修正中的大學法，重新規劃本校的未來發展，研擬「組織架構發展方案」，方案定名 ALFA，亦即大學現代化經營管理原則。

本人以為，目前修訂中的大學法草案，不論能否真正強化大學的自主性，但無庸置疑的，該法將重新調整大學自主性的權限結構，創造新的決策自主空間，將大學導入一個新的監督與從屬運作體系。當此變革之際，本人所關注的，是如何充分運用機會，提昇本校的研究與教學自主效能；此不僅涉及學校的組織架構與決策體系的改變，也涉及大學基本理念與學校成員應扮演及必須扮演角色的調整。

如何化解大學自主性與其成員自主性間的對立關係

依修訂中的大學法，賦與各大學完整的預算編列權與支配權；但另一方面，大學支配預算的成敗，必須向政府負責。這個改變勢必會激化「大學本身」與「大學成員」間利益關係的緊張，唯有以建設性的方式消弭這種緊張關係，才能期待大學改革獲致成功，絕不可對這種緊張關係視而不見。本人將調整本校的決策機制，使學校成員高度參與學校目標的釐訂與實踐，此正是 ALFA 方案的基本理念，單憑學校領導層（如大學會議、校長會、評議會）獨斷式設定目標，期待學校成員自動全力實現該目標的作法是毫無效果的，故未來學校應與其成員共同合作；換言之，學校的決策過程必須透明化，決策過程中如果出現分歧意見，應闡明其決策所持論點。

原文資料來源：2002 年 3 月 15 日維也納經濟大學網頁

中文摘譯供稿：駐奧地利代表處文化組 Culture Division, TECO in Austria

Wagramer Straße 19/110G, A1220 Wien, Austria

Tel. 002-43-1-212 47 20 61 or 62 Fax 512 6083

E-Mail: cdtrc@chello.at <http://www.taipei.at/education>

BF20025013 C3

就大學內部言：大學必須企業化

依據新修訂的大學法，大學將企業化，但企業化絕非商業化。企業化的大學具有績效使命，須努力找出方法與途徑，儘可能在最少的投資情況下，獲得最大的效益；再者，企業化的大學，就是會改革的大學，將蛻變成一個新的「市場」。本校未來作法有五：

作法一：改變以往的慣性思考模式

未來大學的思考模式將有基本轉變。今日各大學校長、所長、系主任只求儘可能取得國家的資源。在「企業化大學」中，此觀點將修正為：校長、所長、系主任及大學行政單位均必須提出績效，並且考慮如何調整內部組織，以更少的人力、空間達成此一績效。

作法二：品質界定不明確情況下的經濟原則

在績效無法精確評估時，所謂的「效率」(Effizienz)、「生產力」(Produktivität)的概念也趨於模糊，教學與研究無法如技術產品般明確界定其品質。加上資訊不對稱的關係（生產者『教授』比消費者『學生』及財務管理者『校長、所長等』更清楚其產品的品質），因此，有時節約可能無法提高經濟效益，卻有降低其品質的危險。

作法三：研訂內部績效評鑑機制

明確地說，內部績效對於企業化大學可能是一個很大的陷阱，因為它可能產生預想不到的副作用，例如當事人花費心思粉飾不良的績效。對此，本校將加強研討如何展現、描述大學的績效。許多研究、教學的績效的確無法評估、描述，但我們必須有勇氣接受不完美的解決方式。就我個人以往參與政府機關與非營利組織訂立績效評鑑的經驗，若當事人因力求完美而未迅速提出一評估績效的指標，最後將必須接受外界的指標。這種指標往往由外行人制定，卻成為資源

原文資料來源：2002年3月15日維也納經濟大學網頁

中文摘譯供稿：駐奧地利代表處文化組 Culture Division, TECO in Austria

Wagramer Straße 19/110G, A1220 Wien, Austria

Tel.: 002-43-1-212 47 20 61 or 62 Fax: 512 6083

E-Mail: cdtrc@chello.at <http://www.taipci.at/education>

分配的準則。

作法四：以服務導向為責任

企業化大學將要求其成員抱持「服務顧客」的態度。本校學生不應僅視自己為顧客，其實學生也是知識的「共同生產者」以及「大學社會」中的成員。「顧客導向」的對象不單指學生，也應包括社會大眾，尤其是大學的學術研究成果，不應僅發表於專業刊物，亦應將其在經濟、社會層面上的意義，傳播給全國社會大眾了解；何況本校接受政府經費資助，理應借服務與社會各界聯繫互動。

作法五：競爭與合作的新觀點

各大學之間、大學與其它學術或訓練機構之間存有相互競爭的關係，這是理所當然的；大學企業化後，在經費、研究人員及學生等方面的競爭關係將更趨劇烈，譬如過去對大學成員在校外兼差，亦即為「競爭對手（如其他大學）」工作，多相當寬容，未來則必須重新商榷，因此，大學從業人員在為「競爭對手」提供勞務之前，是否應事先照會本校？其本人是否會因兼差而影響在本校的教學？面對此問題，應理解這是「個人」與「組織」間的利益調和問題，而此，唯有各大學間就競爭與合作行為發展出一套協議才能解決。

邁向自主性的困難歷程

各大學明年將面臨許多複雜且具爭議性的問題，本校明年的工作目標是圓滿完成經濟及科學化歷程，並將許諾所有教職員一個嶄新的企業化大學的願景，而此將透過新的立法機會來實現。

對國家行政機關及政策的期許

本校內部轉型行動，不應誤導外界產生「追求自主僅僅是各大學自己的責任」的印象；追求自主性的過程，必須要求政府當局明確表達立場，並遵守遊戲規則，為此，本人呼籲：

原文資料來源：2002 年 3 月 15 日維也納經濟大學網頁

中文摘譯供稿：駐奧地利代表處文化組 Culture Division, TECO in Austria

Wagramer Straße 19/11OG, A1220 Wien, Austria

Tel.: 002-43-1-212 47 20 61 or 62 Fax: 512 6083

E-Mail: cdtrc@chello.at <http://www.taiper.at/education>

呼籲一：國家（政府教育主管機關）須對教育資源的分配負責

政府對大學的政策，不能只求有法源依據，更要在資源分配上符合政策所需，使大學得以調整師生人數比例、增加每名學生平均所獲經費分配金額，然後才能提高教學品質，強化研究設備。

呼籲二：國家經費的分配應即刻轉型為績效評鑑導向

在目前經費不敷分配情況下，政府決策者應立即改採教育體系績效評鑑導向政策。譬如比較各校一名助教平均負責輔導的學生人數、比較各校每名學生的平均學習空間...等等。

呼籲三：應要求教育成果而非一味控制投入資源的規模

大學因具自主性，政府干預應有節制；宜以要求其教育成果的方式取代以往的控制對學校投入資源的多寡。

呼籲四：訂定公平的競爭條件

教育主管當局應對各大學院校訂定公平的競爭條件，允許各院校採取相同的作為。例如允許專科高等學院（Fachhochschule）可以自由挑選學生，卻不允許大學自由遴選學生；又如在比較大學與專科高等學院的教育品質時，如忽略大學的多樣性任務及其所受框架限制，則兩者間便無公平競爭可言。

本校未來持續努力的方向

方向一：研訂新的教學與訓練計畫

本校過去一直被經濟學家譽為經濟人才的培育搖籃，奧地利46%的企業家及40%的經濟學家畢業於本校。下學年起，本校的課程將開展現代化的新貌，「企業經濟學」、「國民經濟學」及「經濟教育學」等學科將更趨嚴謹，並提昇至新的水準。一向為本校傳統標誌的「貿易學」，亦將調整為新的國際企業經濟學科；同

原文資料來源：2002年3月15日維也納經濟大學網頁

中文摘譯供稿：駐奧地利代表處文化組 Culture Division, TECO in Austria

Wagramer Straße 19/110G, A1220 Wien, Austria

Tel. 002-43-1-212 47 20 61 or 62 Fax 512 6083

E-Mail: cdtrc@chello.at <http://www.taipei.at/education>



BF20025013C6

第91017號

時，經濟學科的教學方向（含經濟與法律的分科教育）及其學士班，亦將邁入新的途徑。總之，這些改革措施均植基於服務導向。除此，本校還要規劃加強畢業生的深造教育內涵，並開放提供非本校畢業生的深造機會。本人確信，一所企業化的大學，必須以這種方式與其畢業學子及經濟實務界保持聯繫。

方向二：強化維也納經濟大學的國際地位

本人認為，身為企業化大學的本校，不僅應在奧地利，更應在全球，尤其在與我有經貿關係的國家，鞏固本校所扮演的角色。為達此目標，本校釐訂了一個策略性的「強化地位方案」，目前本校已與一百多個外國大學建有夥伴關係，未來必須繼續擴大與鞏固本校的國際地位，而其中一個重點地區，是對經濟發展有較大需求的東歐國家。

方向三：優化學術研究工作成果

績效優異的大學，必須擴增其學術研究能量。本校將為學術研究工作提供實際的資助，如承攬歐洲聯盟的研究專案；同時加強學術研究成果與外界的聯繫，如藉參與「科學週」活動，或在本校擴大年度大會上，展示我們的學術研究成果。

例四：建構有效率的行政體系

為使學術研究與教學工作能夠順利運行，必需建立一個提供行政支援的專業化組織。全球教育界對行政支援單位普遍存有輕視和低估其效能的傾向，其實這是錯誤與不智的。一所優異的大學，應將其行政支援單位視同空軍的「地勤人員」，因為學校的研究人員與教師均須依賴行政單位的協助，才能彰顯其工作績效。同時，一所企業化的大學，永遠需要更多的行政管理人員，鑒此，本校將設法提昇行政支援過程中的服務特性，並加強培訓行政管理人才，以利邁向企業化大學的目標。

原文資料來源：2002年3月15日維也納經濟大學網頁
中文摘譯供稿：駐奧地利代表處文化組 Culture Division, TECO in Austria
Wagramer Straße 19/110G, A1220 Wien, Austria
Tel.: 002-43-1-212 47 20 61 or 62 Fax: 512 6083
E-Mail: odtrc@chello.at <http://www.taupet.at/education>

共7頁 本頁係第6頁

結語

企業化大學，必須學習在資源不足的侷限下，力行儉約、提昇效能，這將是本人未來關注的首務。讓我們大家一起努力，共同克服新修訂大學法對大學運作所帶來的諸多挑戰。

譯註：

- 一、 中譯文刪略許多無關宏旨的內容，如 Christoph Badelt 對現狀的抨擊約佔 40%，而將重點置於渠對大學教育的觀點與未來願景。
- 二、 Christoph Badelt 接任維也納經濟大學校長前，係該校負責基礎建設工作的副校長，曾專注於學校企業化的轉型規劃工作。

原文資料來源：2002 年 3 月 15 日維也納經濟大學網頁

中文摘譯供稿：駐奧地利代表處文化組 Culture Division, TECO in Austria

Wagramer Straße 19/110G, A1220 Wien, Austria

Tel.: 002-43-1-212 47 20 61 or 62 Fax: 512 6083

E-Mail: cdtrc@chello.at <http://www.taipei.at/education>