
從企業經營角度談國立教育研究院 籌備處的轉型與發展

陳清溪/國立教育研究院籌備處主任秘書

壹、前言

2000年5月行政院核定成立國立教育研究院籌備處（以下簡稱本處），本處設在台北縣三峽鎮，正式人員九人，借用教育部台灣省國民學校教師研習會的場所辦公，負責籌設國家級教育研究院，籌備二年期間完成國立教育研究院籌設計畫書、國立教育研究院組織條例，各研究所、中心辦公場所規劃及教育部交辦案件等工作。依規劃教育研究院要整併國立編譯館、國立教育資料館、教育部教育研究委員會、教育部人文及社會學科教育指導委員會、教育部科學教育指導委員會、教育部台灣省國民學校教師研習會（原台灣省國民學校教師研習會，成立於民國四十五年，八十八年八月一日精省後改名為教育部台灣省國民學校教師研習會）等六個單位。因本處與教育部台灣省國民學校教師研習會（以下簡稱教師研習會）同在三峽辦公，且教師研習會主任由本處何福田主任兼任，為整合資源並加速整併工作，乃修改本處暫行組織規程，於2002年7月15日正式將教師研習會併入本處，整併後之國立教育研究院籌備處除負責籌設教育研究院業務外，並承接原教師研習會之業務功能，肩負課程與教學研究、教師研習訓練、教學媒體開發

等業務。整併後本處設有研究、教務、輔導、行政、工務五組，資料中心及人事室、會計室等共八個單位，員額由九人變為五十五人，業務由籌設工作再增加研究與研習兩大業務。整併之初乃依據暫行組織規程安置所有人員，讓每個人適才適所，並依本處暫行組織規程所定掌理事項，擬訂年度工作計畫，逐步推動，整併將近兩年，人員就定位，業務分工明確，順利推展各項工作，已頗具成果。尤其2003年除辦理本身的業務外，更承接了教育部、僑委會、台灣省政府文教組等委託之研究、研習訓練專案等活動，全年多達72項，整併之功能已充分展現，可說整併與轉型成功。本處未來將與其它五個單位，整併成為國家教育研究院，本處將再次轉型。

貳、學習IBM的變革

IBM在1911年成立，經歷了很長一段時間都在上坡，經歷了八十年的一個成長週期後，現在進入了第二個成長曲線的第一個週期，轉型過程中有很多決策都推翻IBM的思考邏輯與文化。IBM在1980年代到90年代初期面臨挑戰時，也差點讓這家公司消失。在轉型過程中得到的教訓是，要更靈活、更有

彈性，要隨需應變（on demand），就是隨客戶、市場需要而做有效的變化。在IBM十年的轉型中得到兩個很重要的教訓。第一件事是，你要很嚴格檢視自己的核心競爭能力是什麼？第二件事是，要轉型，你就不能自外於客戶的需求，必須要瞭解客戶的需求是什麼（許朱勝，2004）。因此，國立教育研究院籌備處轉型或發展中要注意兩項核心價值：（一）要嚴格檢視自己的核心競爭能力是什麼？具競爭性的核心業務是什麼？（二）必須要瞭解客戶的需求是什麼？國立教育研究院籌備處能夠提供這些需求的服務嗎？要隨需應變就應該做到下列幾點：（一）能回應教育市場的需求、多與客戶（例如：教育部、教師、家長、學生、民間教育團體）溝通（二）要具有彈性、可變性（三）能專注：只注意自己核心的業務，其他委外或合作研究（四）要能提出前瞻性議題，引導教育發展趨勢，走在前面。

參、國立教育研究院籌備處如何進行第二次整併與轉型

本處第一次的轉型是整併教師研習會，已發揮人員整併、業務轉型的效益。第二次的整併與轉型應該朝國家教育研究院的組織架構及任務功能邁進，發揮教育研究院應有的功能，要思考：如何讓目前的籌備處開始規劃及執行國家教育研究院的業務功能，在教育界有不可取代的地位（別人無法做或長期做的工作）或具競爭力的角色；如果國家

教育研究院不成立，國家會有什麼損失？從這幾個角度去思考，以達成教育專業化、經營企業化的目標。

本處目前的暫行組織規程是為整併教師研習會之人員及業務而設計，運作兩年來已不符教育市場、客戶的需求，在行政法人國家教育研究院設置條例未立法通過前，似可考慮先修改本處暫行組織規程為「國家教育研究院暫行組織規程」，先整併部分單位，成立國家教育研究院，並以公務機關型態設立，亦即整併與法人化雙軌同步進行。國內第一個行政法人機構是國立中正文化中心，已於本（93）年三月一日正式掛牌成立，其運作成效尚待評估，且中正文化中心屬社教機構，是個別的公務機關轉型為行政法人，且其業務性質與未來之教育研究院完全不同，雖然行政院政策決定教育研究院朝行政法人型態設立，「行政法人國家教育研究院設置條例」已於九十二年十月十五日函送立法院審議，何時通過尚無法預知，但穩健、不躁進的做法是，先以「國家教育研究院暫行組織規程」公務機關型態，掛牌成立「國家教育研究院」，營運其間，亦可參考行政法人國立中正文化中心運作之優缺點，本院再轉型為行政法人，以確保本院法人化之成功。畢竟行政法人國家教育研究院是整併六個單位，並從公務機關轉型為行政法人，整併又轉型畢其功於一役，是國內首例，就好比小孩剛學走路還沒走穩，就要求其跑步，相關人員權益是否受損，整併與轉型是否成功，尚有變數。

肆、確保國立教育研究院籌備處整併與轉型成功的策略

本處在整併與轉型過程中，應學習民間企業精神，強調效率、品質、績效，從事企業化、科學化的管理模式，以客戶為尊，隨需應變，以強化研究功能，提供教育決策之參考。以下的策略是整併與轉型過程中必須要做到的。

一、提高行政效率

企業化經營講求效率，行政業務與研究計畫均應擬定年度計畫及每季工作進度表，以加強追蹤列管，並設計列管案件管制系統，記錄執行情形，執行成果做為績效獎金及年度考績之參考。如能落實計畫、執行、考核三階段之工作，並透過電腦管理，則行政效率必然提升。

二、提升財務、會計管理效率

財務管理在配合組織之各項業務需求，找尋適當的財源，以協助機關之發展，並做好風險管理，避免資金不足之狀況。會計管理應開發管理系統讓會計與出納結合在一起，承辦人從請購、動支、核銷均能從線上系統瞭解流程，並清楚自己掌管的經費之使用情形。做好開源節流、成本分析等工作。

三、提高資訊管理效率

建置機關的資訊系統，提供組織各單位所需的資訊，以支援內部作業、輔助決策制

訂，提升本處的競爭力，除了對外的網站外，應建立內部資訊流通的網站，以提升行政效率。

四、加強科技使用與創新

現代化的政府應考慮使用科技設備來處理業務，讓科技的功能協助行政業務或研究發展，加強作業軟體的開發，購置科技設備及加強維護工作，協助行政業務處理或記錄研究過程，以提升研究品質。

五、加強人才培育及組織管理

核心競爭力是研發、是人才，要具備市場導向的創新研發。研發人員不能在象牙塔裡，要花時間去跟客戶溝通，瞭解客戶需要什麼。加強員工進修、訓練活動，提升自我成長，培育人才。加強人事管理、科學管理、生產管理、行銷管理人際關係等管理歷程。

六、建立富創意、多元的組織文化

本處在整併與轉型過程中仍在進用約聘僱人員，因此徵求各類優秀人才來本處服務，並且廣邀各界菁英參與各項研究，塑造一個資訊交流的平台，讓各種意見在本處匯集、討論，形成具體共識或結論，供政府施政之參考。唯有開放、多元、靈活、彈性的組織型態，才能激發出創意思考，架構多元的組織文化，有助於教育研究之發展。好的構想需要時間醞釀，鼓勵員工表達意見，針對本處的發展可能遭遇的問題提出清單，定

期檢討這些問題，排出解決問題的優先順序，針對其中最嚴重的問題問一問員工是否已經有人想到解決方法，除可解決本處之問題外，亦可激發員工創意思考，建立多元的組織文化。

伍、行政法人國家教育研究院設置條例（草案）之立法精神與特色

行政法人國家教育研究院設置條例（草案）已於民國92年10月15日由行政院函送立法院審議中，該設置條例的立法精神及特色約有下列幾點：

一、加強監督工作及績效評鑑

國家教育研究院（以下簡稱本院）機關屬性係行政法人，屬性介於公務機關與財團法人之間，其監督機關是教育部。設有董事會，置董事長一人，置監事三人；置專任院長一人，院長由董事長提請董事會通過後聘任之，並與董事長同進退。本院之人事管理、會計制度、內部控制、稽核作業及其他規章，提經董事會通過後，報請監督機關備查。本院應訂定發展目標及計畫報請監督機關核定，應訂定年度業務計畫及其預算提經董事會通過後報請監督機關備查。本院應接受監督機關之監督及績效評鑑。可見，行政法人加強監督及績效之考核。

二、人事、會計、採購之彈性、鬆綁

未來本院應擬訂人事管理、會計制度、內部控制、稽核作業及其他規章，提經董事

會通過後，報請監督機關備查。因此，在用人及經費使用及會計處理將更具靈活、彈性。本院辦理採購，應本公開、公平之原則，並應依我國締結簽訂條約或協定之規定，除符合政府採購法第四條所定情形，應依該規定辦理外，不適用該法之規定。

三、資訊公開

本院之相關資訊，除應依政府資訊公開法規公開外，其年度財務報表及年度業務資訊，並應主動公開。

四、退場機制

本院因情事變更或績效不彰，致不能達成其設立目的時，由監督機關提請行政院同意後解散之。本院解散時，繼續任用人員，由監督機關協助安置，或依其適用之公務人員法令辦理退休、資遣；其餘人員，終止其契約；其剩餘財產繳庫；其相關債務由監督機關概括承受。

五、可以舉債

本院所舉借之債務，以具自償性質者為限。預算執行結果，如有不能自償之虞時，應即檢討提出改善措施，報請監督機關核定。

六、原整併單位人員之權益受保障

本院成立後原整併單位之人員各項權益均受相關法令之保障，其身份亦不受法人化之影響。

七、經費來源多元

本院經費之來源有：

一、政府之核撥及捐贈。

二、營運之收入。

- 三、受託研究及提供服務之收入。
- 四、國內外機構、團體、法人或個人之捐贈。
- 五、其他有關收入。
- 前項第四款之捐贈，視同捐贈政府。

陸、扮演教育改革的智庫，推動核心業務

行政法人國家教育研究院成立後，應該扮演教育改革的智庫，推動核心業務，除了自己本身的研究人員外，要整合教育資源與國內外各種學術領域的專家、學者一起合作或委外研究，有計畫地完成各項基礎性、整體性、長期性之研究，提供政府教育決策之參考，以推動穩健、漸進發展之教育改革。考量教育研究院的核心價值及組織架構、人力現況，可思考推動下列核心業務：

- 一、各級學校課程之研究（例如：九年一貫課程之研究）
- 二、建立各類評鑑機制（例如：大學校院教育學程評鑑…等）
- 三、長期性之教育政策研究（配合國家教育政策之發展需求）
- 四、全國性長期教育追蹤資料庫的建置
- 五、高級中等以下學校教師資格檢定
- 六、各級教育階段學力指標之建立及檢測工具之開發
- 七、各級教育指標之研究
- 八、各級教育人員之培訓
- 九、數位化典藏及線上資料庫之建置

- 十、教育生態之研究
- 十一、弱勢族群教育之研究
- 十二、遠距教學之建置
- 十三、研究發展編輯各級學校雛形教材
- 十四、出版推廣本院各類圖書期刊

柒、行政法人國家教育研究院發展成功的策略

行政法人強調靈活、彈性的組織架構，用人及經費的彈性，為推動核心業務，確保業務發展成功，人力資源管理是非常重要的部分，而人力資源管理的目的在配合組織的策略及各單位推動業務的需要，適時的提供所需的人力在質與量上的滿足。在知識經濟下最重要的資產是人才，教育研究院對於員工的徵求、培育、留用、管理要有計畫性的推動，讓員工在看到問題時就能想出辦法解決，能洞察教育的發展與未來，引導教育的發展趨勢，能對變化做出反應。國家教育研究院要達到這些目標，就必須做好人力資源管理，要做好人力資源管理，應該從下列策略著手：

一、彈性、靈活的組織設計，以適應環境的變遷

未來的國家教育研究院因屬行政法人，其組織編制、員額經董事會通過報教育部備查，只要教育部給予經費的支持，提供充足的預算員額，要增設新單位或人員不必經立法院通過，單位之調整或新增人員，可靈

活、彈性調整，以符合快速變遷的社會需求及教育研究院本身的發展需求。

二、訂定標準化的作業程序，加強資訊管理

在講求效率、績效的時代，對於辦理教師研習訓練、各項行政作業、研究發展等，皆應訂立標準作業程序，流程的分析與設計皆應標準化，讓員工依據標準規範操作，以確保行政效率及研發品質。加強資訊管理、運用科技設備來提昇工作效率。

三、加強員工訓練與進修，培育人才

國立教育研究院籌備處轉型為國家教育研究院，不管是原有員工或新進人員，除了本院自行辦理之訓練外，亦應鼓勵員工赴外界參加各種進修活動，以充實專業知能，建立個人核心能力，增加附加價值，並將所學應用在工作上，提升組織效能。

四、加強績效評估工作

強調目標導向、績效導向，員工依據目標擬定年度施政計畫，建立績效評估指標，研考單位按季追蹤進度，考核工作績效，並分成個人工作績效及單位績效，按績效考核結果發給績效獎金。績效評估用以掌握員工的工作成效與問題，謀求改進之道，並做為人事異動與獎懲的參考。

五、建立完善的薪資、獎金與福利

制度，以吸引人才

未來的國家教育研究院除整併單位之原有人員外，新進人員不屬於公務人員，但為吸引一流人才，其薪資、獎金、福利制度，均應比照公務人員，除核心業務外，其他業務儘可能勞務委外，研究人員之待遇、年資加薪、升等…等比照國立大學教師；新進之研究助理應具備碩士學位，助理研究員應具備博士學位；行政與技術人員之待遇及薪級調整、升遷等比照公務人員來設計，其他福利亦應比照公務人員，獎金內容應從績效觀點來設計，退休金則比照行政院約聘僱人員規定採離職儲金方式辦理。薪資、獎金、福利制度之設計最少應比照公務人員，甚至優厚，僅在退休方式有差異，其目的在吸引優秀人才並激勵員工士氣，發揮員工潛能。而對人才的徵求、培育、留用、管理應該更有效率。

六、建立公開、公平、公正的人事甄選

國家教育研究院將來自訂人事管理規章，經董事會通過後報教育部備查。因此，建立公開的徵才方式，登報或上網徵求，而甄試過程力求公平、公正，以甄選到最適當的人才，才是確保績效的方法。

七、追求業務成長、創造利潤

未來的國家教育研究院機關屬性是法人型態，其經費來源有五個管道：（一）、政府之核撥及捐贈。（二）、營運之收入。

(三)、受託研究及提供服務之收入。(四)、國內外機構、團體、法人或個人之捐贈。(五)、其他有關收入。其經費收入比公務機關多元、彈性，可充分提供本院之發展。國家教育研究院剛成立時，政府的核撥與捐贈是本院經費的主要來源，因此，展現績效爭取教育部的補助及其他四個管道的收入是重要的工作，這都有賴全院員工的努力，以追求營運的成長，創造利潤，再把這些利潤投入本院的研究發展工作，將可逐步減輕對政府的依賴。因此，教育研究院剛成立的五年需要教育部的扶植發展，當稍具規模可獨立順暢運作後，再檢討經費補助的數額。

追求業務成長，創造利潤，並不只是院長、單位主管的責任，而是每個員工的責任，員工每個人都要投入，經由每天一連串小規模的成就累積，亦可聚沙成塔，形成可觀的利潤。增加利潤成長的規劃，讓每個員工投入創造利潤，有下列十項策略：

(一) 使利潤成長融入每個人的日常工作：每個階層的員工都應該積極努力增加各自領域的收益。追求成長的動力必須融入組織成員的每段對話、每次會議和報告中。

(二) 試著擊出一壘安打和二壘安打，不單是全壘打：在每天定期的活動中，創造邊際改進，長期下來持續性的累積也能創造可觀的收益成長。

(三) 瞭解好成長和壞成長的的差別：好成長由組織內部產生，這種成長是持續、富利潤且有效率的。

(四) 消弭可能造成阻礙的不實觀點：領

導者必須為組織營造增加收益和事業成長的急迫感。讓員工產生共識，願意在領導者的前瞻規劃下積極實踐業務成長的使命感。

(五) 利用現有資源提升生產力：鼓勵員工利用創意及現有資源，完成每項作業。

(六) 發展並執行成長預算：依據組織發展需要，訂定一個成長預算，當作成長方案的資源。

(七) 建立上游行銷能力和活動：注意最上層的顧客，瞭解其需求，提供最佳的服務，並以不同的價格、服務型態，爭取不同的顧客。注意教育部的需求，加強行銷活動，並爭取不同的顧客。

(八) 增進交叉銷售及解決方案：提出獨特的價值計畫（混合產品與服務），然後呈現給正確的決策者，以因應不同顧客的需求，增進銷售的能力。

(九) 在本院組織文化中植入成長引擎：追求業務成長是本院之目標，把創造成長視為每個人的責任，在組織文化中塑造成長的動力。

(十) 把創新的構想轉換成營收成長：鼓勵員工提出營收成長的構想，透過員工及單位間的溝通、合作和團隊作業，才能達成營收成長目標。

捌、結語

各種組織間最大的差異到最後就是人的品質，人背後所帶來的專業知識、技能，能轉化成對客戶有效的價值，提供最佳的服



務。因此，對於員工給予尊重，給他各種行政支持、工具、資源，讓員工能安居樂業，隨時發揮優勢能力，是國立教育研究院籌備處轉型及未來國家教育研究院發展不可或缺的因素。研究發展除了本處研究人員自行研究外，必要時應尋找外面的學者、專家合作或委託研究，以加速研究的生產量，並逐漸提高研究的品質，並將研究成果行銷推廣與人分享，讓社會各界感受到教育研究院的價值。國家教育研究院在教育界要發展出一種品牌，是別人無法取代，具競爭力的角色，是屬於全體國民的教育研究院。因此，國立教育研究院籌備處的轉型與發展就應該更靈活、更有彈性，要檢視自己的核心競爭能力，要知道客戶（例如：教育部、教師、家長、學生、民間教育團體）的需求是什麼，才能提供良好的服務，提升競爭力。

行政法人國家教育研究院設置條例已於2003年10月15日，由行政院函送立法院審議，未來國立編譯館、國立教育資料館、教

育部教育研究委員會、教育部人文及社會學科教育指導委員會、教育部科學教育指導委員會、國立教育研究院籌備處等六個單位之人員，將進入國家教育研究院的組織架構中，凡是願意進入國家教育研究院服務之人員，其既有權益均受相關法令之保障，亦即身份不變，權益保障。如何讓進入國家教育研究院服務的所有同仁，產生認同感、互相包容、凝聚共識、發揮團隊合作精神，讓員工覺得教育研究院是大家的，成敗與每個人都有關係，員工才會賣命。教育研究院應經常與客戶保持密切關係，成果或利潤要與顧客分享，研發的成果品質要高，能滿足顧客的要求，這樣才能留住客戶，才能維持業務的穩定發展，永保競爭力。教育研究院不要把「利害對立」放入員工與客戶關係中，而是要把大家納入「利益共生」的關係中，大家才會相處融洽，越做越起勁，績效自然顯現出來。

參考資料

許朱勝（民93年2月1日）。讓台灣與IBM隨需應變。天下雜誌，292，154-158。