

成大校長功夫高強

帶領學校邁向頂尖

文·圖／陳曼玲



五年前，當大家聽到「高強」兩個字，還以為是哪位來自武林的高手，有本事接任南臺灣最重要學府成功大學的校長；五年後，教育界大概沒有人再懷疑「高強」的真功夫，因為他將成大推向臺灣前兩大頂尖大學之林，證明了這所榮登企業界「十連霸」最愛的大學，果然有不凡的一面。

滿頭華髮，看似精瘦斯文，講話卻像連珠砲般快人快語、一針見血的高強，在成大校長任內所展現的行動力，就如同他數十年如一日的四公里慢跑，充滿持久性且張力十足。

打響名號 讓世界看得見

問他有什麼獨到的治校方法，高強謙虛以對，但每年飛往海外不下十餘次的他，一再強調「走出去」的重要性。「世界重要的大學排行榜，都是以熟悉度為主要的調查項目之一，成大越國際化、知名度越高，就越有利於在國際舞台上斬露頭角。」高強直接了當的這麼說。

他還舉了一個例子：泰國「曼谷大學」和「朱拉隆宮大學」，哪個比較好？相信大多數的人都會回答「曼谷大學」。但實際上泰國根本沒有「曼谷大學」，「朱拉隆宮大學」才是泰國數一數二的名校，大

家會勾選曼谷大學，只是因為對「曼谷」兩個字的熟悉度，遠勝過陌生的「朱拉隆宮」。

這個發現，促使高強不斷尋求與中國大陸、東南亞、西方國家大學的接觸，更主動為教育部籌辦「東南亞大學校長論壇」，成為領導三十多所東南亞大學邁向卓越最關鍵的指標大學。

立足亞洲 進軍世界百大

現在，成大大陸與東南亞的響亮名氣，已經為學校帶來許多的學術利基，大陸許多重點大學更爭先恐後邀請高強前往演講、與成大交換學生，我國教育部也指定成大校長為永遠的東南亞大學校長論壇主席，論壇並常設成大，讓擔任首屆主席的他倍感與有榮焉。

成大的能見度還不僅於此。去年該校贏得五年五百億邁向頂尖大學計畫，成為臺

灣發展國際一流大學的前兩大重點學校之一，高強特地超越多數學校只找知名學者諮詢的作法，高規格聘請日本東京工業大學、日本東北大學、荷蘭萊登大學、韓國首爾大學、德國慕尼黑工業大學、美國普渡大學等六位世界百大校長，擔任諮詢委員，給成大最有用的建議，突顯出十年內努力進軍世界百大的雄心。

分層管理 充分授權 凝聚向心力

在校外積極開疆闢土，締造知名度，回到成大校園，面對樸實的師生，高強又有一套與眾不同的治校哲學。學管理的他是「分層負責」的最佳實踐者，只要下面的人可以決行，他絕對不將事情強攬在自己身上，因此，除非是十分重要的場合，否則校內師生鮮少看到他參加活動的身影。

「我不是擺架子、不親民，而是國內的學務長、教務長都很大，實權相當於美國的副校長，有他們親力親為、分工處理就行了，校長應該做其他的事。」高強強調，美國的大學校長就是這樣的作風，而成大貫徹分層負責的好處，就是與他共事者都能得到充分完整的授權，樂意替學校無私打拼，團隊凝聚力也得以向上提升。

而既然落實分層管理，高強不太能接受校園內出現「越級報告」的狀況，希望高層可以尊重相關主管的處理方式，避免引發爭議；但在校務會議上，他則展現學校行政應由校長負責的直率作風，以辯才無畏的說理與智慧，弭平各種大小爭議。

「除非你能說服我，否則我就要說服你！」在面對兩方僵持不下、難以處理的衝突性議題時，高強總喜歡逆向思考，突破重圍，理直氣壯的爭取認同。

奮力扭轉逆勢 校長遴選採否決權投票 成大開先例

最經典的例子，就是日前成大舉行下屆校長遴選，校務會議在討論校長遴選辦法有關同意權的行使門檻時，有代表要求候選人必須獲得應投票總數過半數以上同意，才算通過為校長候選人。但高強認為此一門檻高得不合理，最後極可能沒有一位候選人得以通過，導致新任校長難產。

他便反向思考，以同樣邏輯提出「獲得應投票總數過半數以上『不同意』才為不通過」的方案來對抗。這計高招果然奏效，最後投票表決結果，高強的「行使否決權」案打敗了「行使同意權」案，票數門檻則在兩相折衷之下減為三分之一，也就是必須獲得應投票總數三分之一以上不同意，校長候選人才不被通過。高強的睿智可見一斑，他也不諱言表示，要求對校長候選人負面投票的否決權模式，國內應該是頭一遭，成大算是開了先例。

集眾人智慧「成功」往前衝

「我很知福，周遭碰到的都是好人！」對於帶領成功大學「成功」登上國內前二大重點發展大學，即將於明年一月「功成身退」卸任的高強，不改謙虛的將一切榮耀歸功於他的團隊。因為打從當校長第一天起，高強就對全校教師說得明白：「所謂管理，就是經由他人達成目標；作為一個領導者，就是要透過他人協助，不必事必躬親。」

看來，「集眾人智慧」來經營大學之道，是管理背景出身的高強，能引領理工掛帥的成大師生一路往前衝的重要法門。

