

Strategic Planning for Higher Education: A Case of Private University in Taiwan

Shiqi Cheng¹, Lungtan Lu², Wenlin Xu³

¹Department of Economics, Beijing Jiaotong University, Beijing

²Department of Management, Fo Guang University, Taiwan

³The Center for General Education, China University of Technology, Taiwan

Email: 14271051@bjtu.edu.cn, ltl@mail.fgu.edu.tw, tommy@cute.edu.tw

Received: Oct. 31st, 2017; accepted: Nov. 14th, 2017; published: Nov. 23rd, 2017

Abstract

The aims of this paper are to design, practice, and evaluate a group of comparative strategies for private universities in Taiwan, so that these universities may utilize the strategies to achieve their goals. This research employs the Providence University as an example in analyzing its comparativeness. Strategic matrixes applied in this case are: 1) CPM; 2) EFE; 3) IFE; 4) SWOT; 5) SPACE; 6) GSM; 7) QSPM Matrixes. Finally, this research provides some strategies for the Providence University.

Keywords

Strategic Matrix, Higher Education, Strategic Management

高等教育战略规划：以台湾地区私立大学为例

程诗琦¹, 吕龙潭², 许文玲³

¹北京交通大学经济系, 北京

²佛光大学管理学系, 台湾

³中国科技大学通识教育中心, 台湾

Email: 14271051@bjtu.edu.cn, ltl@mail.fgu.edu.tw, tommy@cute.edu.tw

收稿日期: 2017年10月31日; 录用日期: 2017年11月14日; 发布日期: 2017年11月23日

摘要

本研究目的是为台湾地区的私立大学规划、执行与评估一组竞争战略, 使台湾地区私立大学能在高度竞

争的高等教育产业中达成办学目标。本研究以台湾地区私立静宜大学为例, 评估该校竞争力。本研究采用的战略工具为: 竞争态势矩阵(CPM); 外部因素评估矩阵(EFE); 内部因素评估矩阵(IFE); 威胁-机会-劣势-优势矩阵(SWOT); 战略定位与行动评估矩阵(SPACE)及总体战略矩阵(GSM); 量化战略规划矩阵(QSPM)。根据本研究各个矩阵分析结果, 最后提出数项战略供该大学参考执行。

关键词

战略规划矩阵, 高等教育, 战略管理

Copyright © 2017 by authors and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 绪论

台湾地区高等教育面对信息科技的发展以及全球化趋势等环境因素影响, 面临内外部的压力与冲击如下: 1) 国际化: 自 2002 年加入 WTO 后, 面对来自国际的强大竞争, 包含欧美名校来台湾设分校、国外远距离函授、远距教学的竞争影响; 2) 信息化: 信息时代的来临, 网络学习等在教育上的推广应用, 提供了多元学习的方式与管道; 3) 普及化: 台湾地区的大学数量迅速成长, 导致学生之平均素质下降、大学经费不足、学历贬值、高学历高失业等问题; 4) 少子化: 台湾超低出生率导致大学招生潜在人口减少, 使得私立大学较以往更加面临招生竞争的冲击; 5) 终身化: 终身学习的理念已蔚为二十一世纪的社会潮流, 国人对于终身学习以及回流教育的需求增加[1]。另外在台湾地区教育主管部门的教改下, 台湾地区大专院校数量快速增加, 从 1991 年 50 所快速上升至 2016 年为 163 所[2]。近年来台湾地区大专院校的学生人数在 1991 年为 61 万多位, 至 2016 年增为约 130 万, 大专院校学生人数经过 12 年间成长 1 倍。台湾地区大专院校招生名额总量在 2015 年为 39.6 万人, 新生注册人数 33.2 万人, 整体平均注册率 84.2%, 公立学校注册率 91.1% 高于私立学校之 81.1% [3]。

台湾地区出生人数由 1981 年的 414,069 (出生率 22.97‰) 下降到 2015 年 213,598 (出生率 9.10‰), 出生率为世界最低地区之一。在学校供给快速上升、学生需求逐渐下降情形下, 近年指考录取率节节升高, 2016 年录取率已达 97.1% 并且有 6 所私立大学注册率不到 50% [4]。在台湾地区高等教育市场供过于求下, 学校必须能提出适当战略应对激烈的竞争态势, 否则将面临退场命运[5]。台湾地区教育主管部门部长吴思华表示 10 年内台湾地区的大学数量应减少 60 所为适当。加入 WTO 后必须开放国外大学在台湾设分校, 也开放国外学生进修, 教育市场竞争激烈(见表 1) [6]。

以台湾地区的研究型大学龙头台湾大学为例, 英国泰晤士报高等教育特刊(Times Higher Education) 近日公布 2017~2018 年世界大学排名, 台湾大学排名从 2016 年 167 名跌到 198 名, 创该排行榜以来最低。高等教育特刊是根据教学与学习环境、研究数量与声望、研究报告的被引用率、国际展望与知识转移等 13 项指针进行调查[7]。教学及研究两项指标计入“校经费(占 2.25%)”与“每教师的研究经费(占 6%)”, 台湾大学分数分别较去年大幅降低。台湾地区最高行政机构研拟开放国内绩优大学在境外特区与外国大学合作设立分校, 积极迈向国际化。大学经营战略除教学、研究与服务三大项外等, 还必须涵盖设备、师资、学校风评、学习风气、升学率, 以及就业率等[8]。相对而言, 大陆部属 73 所高校目前公布 2017 年度预算, 第一名的清华大学 233 亿人民币(约新台币 1048.5 亿元), 而台湾大学去年总收入约 160 亿元, 清华大学预算约是台湾大学的 6.55 倍[9] [10]。

Table 1. Freshmen registration rates of daytime schoolings in colleges in Taiwan 2015**表 1.** 2015 年台湾大专院校日间学制新生注册率分布[4]

单位：科；系；所

注册率	博士班			硕士班			学士班(含四年制技术学院)		
	总计	公立	私立	总计	公立	私立	总计	公立	私立
80%以上	438	313	125	1462	987	475	2199	973	1226
70%~79.9%	47	39	8	279	126	153	142	11	131
50%~69.9%	182	150	32	409	170	239	184	0	184
0%~49.9%	199	157	42	250	86	164	147	0	147
总科系所数	866	659	207	2400	1369	1031	2672	984	1688

本研究以静宜大学为个案，针对其总体环境、产业及学校目前之情况，加以评估分析，以发展适合静宜大学的战略，期望能达成其愿景与使命。本论文共分为五个章节：第一部分为导论，针对高等教育产业做简介说明；第二部分为个案静宜大学简介，此部分针对外部环境及检视组织内部，以清楚了解个案学校目前的优劣势；第三部分为战略形成，此部分针对使用的战略工具做一个概括说明，主要包含竞争态势矩阵(CPM)；外部因素评估矩阵(EFE)；内部因素评估矩阵(IFE)；威胁-机会-劣势-优势矩阵(SWOT)；战略定位与行动评估矩阵(SPACE)及总体战略矩阵(GSM)；量化战略规划矩阵(QSPM)。第四部分为个案学校战略选择，此部分使用战略工具对个案学校做一连串的战略工具之分析，以得出最适之战略；第五部分为结论，此部分对研究结果作说明并提出建议以作为后续研究参考。

2. 个案简介

静宜大学是由天主教美籍修女 Sister Marie Gratia Luking (中文名为陆静宜)在 1956 年所创办，原名为静宜女子英语专科学校，1963 年升格改制为静宜女子文理学院，1989 年改名为静宜女子大学，1993 年为招收男生而再更名为静宜大学。静宜大学定位为一所教学研究型大学，秉持校训“进德、修业”精神，目标为培育有智能、清晰表达、民主及伦理涵养及专业的中、高阶管理人才。静宜大学秉持天主教精神以全人教育为教育核心，提供一系列正规学习的技巧、重视学生学习历程的轨迹记录，辅以积极发展外国语言语文化教育以期与世界接轨并培育优秀的企业人才。学校透过卓越教学来累积知识，结合 PDCA 学习循环与运用科技视听媒体，营造生活结合语文学习氛围，提升学生双语文专长。静宜大学期望建构以优质课程为本的互动学习型校园，借由理论与实务师资的合作以达成教学目标。非正式课程方面本校加入小区服务体认课程，进行国小学童陪读学习，其回馈将有助于学生的反思与启发。静宜大学培育适合企业职能的毕业生。静宜大学学术组织包括 5 学院、22 系(所)、1 个独立研究所、2 个博士班、7 个硕士在职专班、2 个学位学程、5 个教学中心、9 个学术研究中心。行政单位计有 6 处、6 室、1 馆、1 中心，2016 年学生人数达 1 万 2 千余人[11]。

3. 战略形成

3.1. 外部因素评估(EFE)矩阵

外部因素评估(External Factor Evaluation; EFE)矩阵评估影响战略的重要外部因素包含政治、经济、社会、文化、人口统计、地理、环境、法律及竞争等信息[12]。此部分主要针对该校外部之竞争情势加以分析，探究该校所面临的整体市场竞争环境之机会与威胁。在机会部分为目前或未来外在环境下，该校所面临有助于达成计划目标的情况。在威胁部分为目前或未来外在环境下，该校所面临不利于达成计划

目标的限制或阻碍。本研究拟出影响该校竞争力的机会与威胁的重要因素，兹将各项因素作为竞争战略之用，如表 2 所示。静宜大学外部因素评估(EFE)矩阵加权总分为 2.0 (如表 2)，表示利用外部机会与避开威胁的战略努力低于平均水平，代表本校总体对于整个产业环境的机会与威胁之响应力可再加强。

3.2. 竞争态势矩阵(CPM)

此部分根据系所以及学校背景条件寻找相仿的竞争者，挑选明道大学[13]与东海大学[14]为竞争对手，因篇幅有限，只节录 2015 年静宜大学与竞争学校各院系所最低录取率(见表 3) [2]。以下就三所学校择定关键成功因素作为评比表现项目，经整理各竞争学校表现指标量化后的竞争态势矩阵如表 4 [15]。

3.3. 内部因素评估矩阵(Internal Factor Evaluation; IFE)

内部因素评估(Internal Factor Evaluation; IFE)矩阵主要探究该校本身所拥有的竞争优势与其本身资源的劣势之限制，以及它可提供确认与评估之准则用在这些领域间之关系[12]。静宜大学之加权分数为 2.475，表示整体的内部优势略高于平均水平(见表 5)。

3.4. 威胁 - 机会 - 劣势 - 优势(TOWS)矩阵

TOWS 矩阵是一项重要的配适工具，纵轴采用 EFE 矩阵的机会与威胁作为因素，横轴采用 IFE 矩阵的优势与劣势作为因素，用来发展下列四种类型的战略：1) SO (优势 - 机会)战略；2) WO (劣势 - 机会)战略；3) ST (优势 - 威胁)战略；4) WT (劣势 - 威胁) (见表 6、表 7) [12]。

3.5. 战略定位与行动评估矩阵(SPACE)

战略定位与行动评估矩阵(Strategic Position and Action Evaluation; SPACE)是由二个内部战略因素与

Table 2. External factors evaluation matrix (EFE)

表 2. 外部因素评估矩阵(EFE)

关键的外部因素	权数	静宜大学	
		评分	加权分数
机会			
1、人口结构迈向高龄化社会	0.1	1	0.1
2、研究所学历需求增加	0.1	3	0.3
3、外语人才需求	0.1	3	0.3
4、台湾地区教育主管部门评鉴	0.1	4	0.4
5、台湾地区教育主管部门鼓励学校发展特色	0.1	3	0.3
6、研发的重视及专利申请	0.1	1	0.1
威胁			
1、公立大学与私立大学平均每学期学费差距约 1: 2	0.1	1	0.1
2、台湾地区政府补助差距(国立大学补助经费约 80%，私立大学约 10%多)	0.1	1	0.1
3、台湾地区产业外移情形严重，影响产学合作	0.1	1	0.1
4、少子化	0.1	2	0.2
总计	1		2

注：评分 4 = 响应良好；3 = 响应在一般水平之上；2 = 响应普通；1 = 回应差。

Table 3. The lowest acceptance rates of each department in Providence University and its competitors in 2015
表 3. 2015 年静宜大学与竞争学校各院系所最低录取率

静宜大学	大学部	硕士与博士班	东海大学	大学部	硕士与博士班	明道大学	大学部	硕士与博士班
管理学院	94.48%	63.64	文学院	78.13%	20%	管理学院	67.27%	100%
理学院	98.11%	42.86	理学院	94%	40%	餐旅观光学院	30.91%	NA
人文社会学院	93.10%	14.29%	工学院	93.33%	33.33%	应用科学院	56%	80%
信息学院	91.38%	12.60%	管理学院	95%	47.50%	设计学院	64%	46.67%
外语学院	96.64%	33.30%	社会科学院	94.12%	16.67%	人文学院	58%	35%
国际学院	96.67%	NA						

注：NA：该学院未招收硕士与博士班。

Table 4. Competitive profile matrix (CPM)
表 4. 竞争态势矩阵(CPM)

关键成功因素	权数	静宜大学		明道大学		东海大学	
2015 年奖补助款	0.1	3	0.3	1	0.1	4	0.4
2015 年校务评鉴	0.1	4	0.4	2	0.2	3	0.3
2015 年新生报到率	0.25	3	0.75	2	0.5	4	1
2014 年学生休退学率	0.05	4	0.2	1	0.05	3	0.15
2015 年教学卓越计划	0.05	4	0.2	1	0.05	4	0.2
2015 年科技部补助金额	0.05	3	0.15	1	0.05	4	0.2
2015 年外籍学生数	0.05	4	0.2	1	0.05	3	0.15
2015 年推广教育总收入	0.05	3	0.15	2	0.1	4	0.2
2015 年建教合作收入	0.05	3	0.15	2	0.1	4	0.2
2015 年收支余绌	0.25	3	0.75	1	0.25	4	1
总计	1		3.25		1.45		3.8

注：评分标准：4 = 主要的优势；3 = 次要的优势；2 = 次要的劣势；1 = 主要的劣势。

Table 5. Internal Factor Evaluation (IFE)
表 5. 内部因素评估矩阵(IFE)

关键内部因素	权数	静宜大学	
		评分	加权分数
优势			
1、招生人数	0.2	4	0.8
2、报到率	0.2	3	0.6
3、助理教授以上比	0.05	3	0.15
4、生师比	0.05	3	0.15
5、研究所数量	0.05	3	0.15
6、学生辅导	0.1	3	0.3
劣势			
1、学生读书风气较差	0.1	2	0.2
2、期刊论文发表数量	0.1	2	0.2
3、产学合作数量	0.05	2	0.1
4、台湾地区科技主管部门计划件数	0.05	2	0.1
5、建教合作数量	0.05	2	0.1
总计	1		2.85

注：评分标准：4 = 主要优势；3 = 次要的优势；2 = 次要的劣势；1 = 主要的劣势。

Table 6. SWOT Matrix
表 6. SWOT 矩阵

机会(O)	威胁(T)
1、2000 年教育服务业台湾地区生产毛额为 415,867 百万元，到 2009 年则成长为 619,336 百万元，成长率为 4.57%	1、公立大学与私立大学每学期学费差距约 1:2
2、台湾地区高等教育的扩张，已达“普及化”程度；15 岁以上人口识字率已降至 2.09%	2、2010 年度公立大学办理助学贷款之人数不到 10%，但私校则已近 30%
3、台湾地区交通便利，学校坐落地区不影响学生招收	3、政府补助差距大(国立大学补助经费约 80%，私立大学约 10%多)
4、台湾地区人口结构迈向高龄化社会，专业照护及终身学习需求增加	4、私人捐款抵税差距，台湾地区捐款给公立大学可 100%折抵，私立大学可抵 20%
5、研究所学历需求增加	5、台闽地区出生率由 1981 年的 22.97‰下降到 2015 年 9.10%
优势(S)	劣势(W)
1、2015 年获教学卓越计划奖励	1、近三年研究计划件数需加强
2、休退学率低于全台湾地区平均	2、专利件数少
3、报到率高于全台湾地区平均值	3、科技主管部门补助国际合作件数较少
4、生师比优于全台湾地区平均值	4、台湾科技主管部门补助办理国际研讨会件数低于东海大学
5、助理教授以上比优于全台湾地区平均值	

Table 7. SO-WO-ST-WT Strategies
表 7. SO-WO-ST-WT 战略

SO 战略	ST 战略
1、运用中区教学资源中心各项资源(含远距教学设备)，办理中高龄乐活推广教育课程	1、积极争取各界奖助款，将资源挹注于教学质量的提升
2、结合附近小区定期办理志工营队，永续环境生态计划	2、运用大专校院提升青年就业力职涯辅导标竿型学校兼中区资源中心资源，帮忙毕业生找工作
3、应积极运用教学卓越计划奖励经费，逐年达成国际商管 AACSB 认证要求	3、聘任具有业界背景的兼任教师，提高学生愿意
4、运用教学卓越计划奖励经费，邀请国外知名学者至校授课与研究	4、管理学院各系积极发展特色项目，建立市场区隔
5、通识教育中心开办终身学习课程	
WO 战略	WT 战略
1、聘任具研究与外语能力之助理教授强化外语教学与研究	1、利用教师评鉴，提升优秀教师发表论文、指导研究生的意愿
2、提高教师发表期刊论文奖励金额	2、办理大学附设幼儿园及安亲班，让年轻教师年幼子女，也受到良好的照顾
3、鼓励教师争取政府各单位补助款，强化产学合作	

二个外部战略因素所组成的，此四个因素为组织整体战略定位之重要的决定因素。SPACE 矩阵是一个四象限的架构，此四个战略类型为攻击、保守、防御或竞争战略[12] (见表 8)。分析结果经由 SPACE 矩阵之计算分析如表 9 及图 2 所示，本校可实行之战略为攻击型战略。适合采用向前、向后及水平整合；市场渗透、市场开发、产品开发及多角化等战略(见图 1)。

3.6. 总体战略矩阵(GSM)

总体战略矩阵(Grand Strategy Matrix)是建立在竞争地位与市场成长二个构面上。使总体战略矩阵形成四个战略象限，而组织可能被定位于其中的任何一个象限，如图 2 所示[12]，地位判别上，根据 CPM 竞争态势矩阵和 SPACE 矩阵得知本校具有强势竞争地位，整体高等教育市场在衰退中，因此为低成长市

Table 8. Strategic position and action evaluation matrix (SPACE)**表 8.** 战略定位与行动评估矩阵(SPACE)

内部战略定位		外部战略定位	
财务强度(Financial Strength; FS)	评分	环境稳定性(Environmental Stability; ES)	评分
学杂费收入稳定	6	1、开放每年 2000 名陆生来台就读	-2
推广教育收入约占总收入 10%	3	2、高等教育经费中的竞争性经费将挹注于教学或研究绩优大学	-1
建教合作收入稳定	4	3、公立大学与私立大学平均每学期学费差距约 1:2	-4
补助及捐赠收入未见成长	3	4、政府补助差距(国立大学补助经费约 80%，私立大学约 20%)。	-1
教学及训辅支出稳定	4	5、台湾人口出生数逐年下降。	-4
小计	20	小计	-12
平均值	4	平均值	-2.4
竞争优势(Competitive Advantage; CA)	评分	产业强度(Industry Strength; IS)	评分
1、休退学率低于全国平均	-1	申请设立新学校容易程度	4
2、通识选修领域有 6 类优于竞争对手	-3	外国来台设校	3
3、化妆品与保健食品领域与业界紧密合作，开创民生科技产业发展契机	-3	大陆来台设校	2
4、农业科学进入 ESI 论文统计世界论文被引次数前 1% 之学校	-3	学生至大陆或其他地方就学	2
5、推动 4(大学) + 1(硕士)方案鼓励本校大学部学生继续留校攻读硕士	-2	教师的弹性薪资	3
小计	-12	小计	14
平均值	-2.4	平均值	2.8
※方向向量的坐标: X 轴: $-2.4 + 2.8 = 0.4$; Y 轴: $4 + (-2.4) = 1.6$			
※落在第一象限, 静宜大学应该追求攻击型战略			

场。综合上述判定本校落于第四象限。

4. 战略选择

量化战略规划矩阵(Quantitative Strategic Planning Matrix; QSPM)除综合各界对各种战略加以评比所得到各战略的优先级外, 并可用来决定各战略的相对可行性, 找出最佳的战略。观念上, 量化战略规划矩阵决定各种战略之相对吸引力的基础, 是来自于各种内外部关键因素被利用或改善的程度。在一组可行方案中的各种战略之相对吸引力的程度, 是由各种内外部关键因素之影响累积而成。量化战略规划矩阵可以有許多组战略, 但唯有同组的战略才能相互比较[12]。针对静宜大学的学校层级所适合实行的战略, 进行量化战略规划矩阵分析结果(如表 9) [16], 以找出整体发展之最佳可行战略。经量化战略规划矩阵(QSPM)分析, 本校应优先采用产品开发战略(6.55), 其次采相关多角化战略(4.7), 再其次采非相关多角化战略(4.3)。依最佳战略方案依序提出战略计划, 以期达到整体目标。

5. 结论

台湾地区的高等教育近几年产生重大的转变[17], 教育为百年大计, 其构成本质为学生、教师和课程, 因是身处低度成长的产业, 学生具有极大的学校选择权; 学生选择学校不外乎考虑学费之多寡及教学之良莠, 我们考虑成本, 无法减少收取学费的前提下, 必须努力加快教学质量的革新。教学质量的关键在于

Table 9. Quantitative strategic planning matrix (QSPM)
表 9. 量化战略规划矩阵(QSPM)

	产品开发		相关多角化		非相关多角化		
	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	
机会							
1、人口结构迈向高龄化社会	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3
2、研究所学历需求增加	0.1	4	0.4	3	0.3	2	0.2
3、外语人才需求	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
4、台湾地区教育主管部门评鉴	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2
5、台湾地区教育主管部门鼓励学校发展特色	0.1	4	0.4	3	0.3	2	0.2
6、研发的重视及专利申请	0.1	2	0.2	2	0.2	1	0.1
威胁							
1、私立大学学费约为公立大学 2 倍	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2
2、政府补助公立大学经费约 80%，私立大学约 10%	0.1	3	0.3	2	0.2	1	0.1
3、产业外移情形严重，影响产学合作	0.1	3	0.3	2	0.2	3	0.3
4、少子化	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
优势							
1、招生人数	0.2	3	0.6	2	0.4	2	0.4
2、报到率	0.2	4	0.8	2	0.4	2	0.4
3、助理教授以上比	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1
4、生师比	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1
5、研究所数量	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1
6、学生辅导	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2
劣势							
1、学生读书风气较差	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2
2、期刊论文发表数量	0.1	4	0.4	2	0.2	2	0.2
3、产学合作数量	0.05	4	0.2	3	0.15	3	0.15
4、台湾地区科技主管部门计划件数	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1
5、建教合作数量	0.05	3	0.15	2	0.1	3	0.15
总分	2		6.55		4.7		4.3

注：AS = 吸引力分数；TAS = 吸引力总分(吸引力分数：1 = 不具吸引力；2 = 稍具吸引力；3 = 具吸引力；4 = 非常有吸引力)。

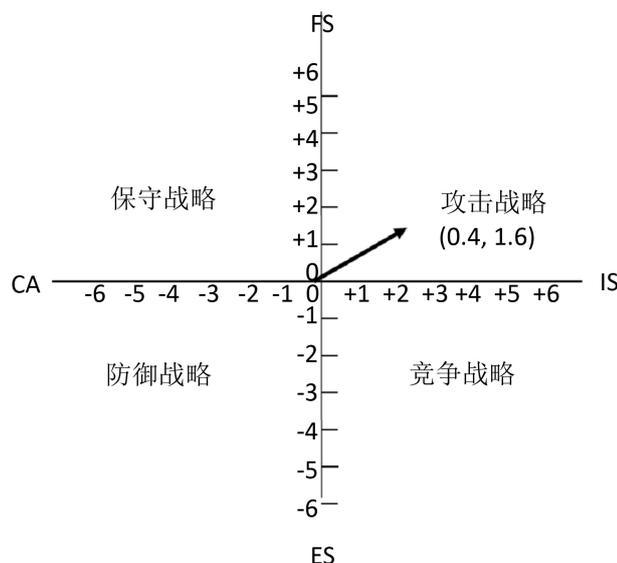


Figure 1. Providence University SPACE matrix

图 1. 静宜大学 SPACE 矩阵图

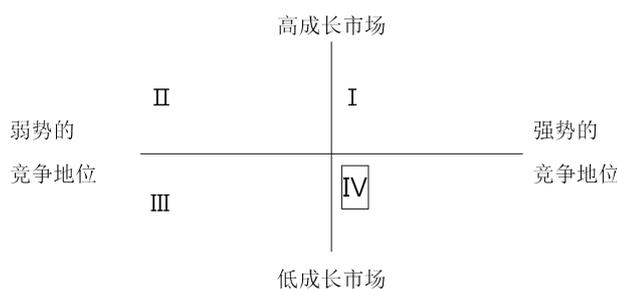


Figure 2. Providence University overall strategy GSM matrix

图 2. 静宜大学总体战略 GSM 矩阵图

教师及课程设计[18]。我们几个方式可以提升师资水平：第一，推行各项提升教学质量奖励方案；第二，直接聘任条件符合需求之教师；第三，聘任具名望之教师。在课程革新方面，我们要善用教育主管部门提供之各项资源，如安全卫生课程计划、全校课程革新计划、智慧生活课程计划、国际化计划、教学卓越计划之申请；重要的是，我们的课程革新，受惠者不仅是现行就学的学生，我们企望留下的是一个长久循环学习的机制。

静宜大学的短期目标，将采用产品开发战略及多角化战略。产品开发将积极推展证照或就业类型的学程，每一个学程都有其明确的教学目标，一位学程导师，及学程委员会，学程导师执办学程及辅导学生，及学习成就评量问卷。学程委员会订定、修改、检讨学程目标、内容及学程课程大纲，各项决议应如实记录以兹遵循。为掌握教师教学情形，本校将推行教师评鉴制度，就教学、研究、服务、辅导四个面向，由老师自订权重，以决定评鉴成绩。本校亦将创办静宜幼儿园，让每一位老师之年幼子女，皆可受到妥善照顾。本研究由于时间限制，故以单一学校个案做研究分析，未能与所有其他同类型私立大学加以比较，并且未探讨台湾的大专院校与台湾地区以外的大专院校两者之间的差异性、导致台湾与台湾地区以外学校有哪些环境上与教学上的不同、造成学生是否具有竞争力之因素。如台湾地区以外来台设立学校，对我们的冲击将有多大，故建议后续研究者可多针对台湾地区以外学校做分析，以更清楚了解我们目前的外在环境面临的机会与威胁。

致 谢

本论文初稿发表于 2016 年山东大学举办之第九届中国战略管理学者论坛, 作者感谢评审们及与会学者的宝贵意见。

参考文献 (References)

- [1] 台湾“行政院”主计总处. 信息检索系统[EB/OL]. <http://www.stat.gov.tw/mp.asp?mp=4>, 2017-9-10.
- [2] 台湾评鉴协会. 技术学院与专科学校评荐工作[EB/OL]. <http://ua.twaea.org.tw/>, 2017-10-2.
- [3] 台湾“教育部”高教司. 大学校园一览表及硕博班概况检索[EB/OL]. <http://www.edu.tw/high/index.aspx>, 2017-9-10.
- [4] 台湾大学考试入学分发委员会. 大学招生委员会联合会资讯公告[EB/OL]. <http://www.uac.edu.tw/>, 2016-11-15.
- [5] 台湾科技政策与信息中心. 法人与大学研究能量平台[EB/OL]. http://rciu.stpi.narl.org.tw/query_advance_list_1, 2017-9-10.
- [6] 中时电子报. 吴思华: 6 年内大学不减至 100 所 高教大灾难[EB/OL]. <http://www.chinatimes.com/newspapers/20151212000308-260102>, 2015-12-12.
- [7] Times Higher Education (2017) World University Rankings. <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings>
- [8] 台湾财团法人高等教育评鉴中心基金会. 新制评荐自评报告[EB/OL]. <http://www.heeact.edu.tw/evaluation/>, 2017-10-19.
- [9] 高教教职简讯. 资讯公开资料[EB/OL]. <http://www.news.high.edu.tw/news009/2007082802.aspx>, 2017-9-30.
- [10] 新浪教育. 75 所教育部直属高校公布 2017 预算 七校过百亿[EB/OL]. <http://edu.sina.com.cn/gaokao/2017-04-28/doc-ifyetstt3713097.shtml>, 2017-4-28.
- [11] 静宜大学. 2015 年录取一览表[EB/OL]. <http://www.pu.edu.tw/>, 2015-12-20.
- [12] David, F.R. and David, F.R. (2017) Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts. 16th Edition, Pearson, Hoboken, New Jersey.
- [13] 明道大学. 2015 资讯一览表[EB/OL]. <http://www3.mdu.edu.tw/>, 2016-10-30.
- [14] 东海大学. 2015 资讯一览表[EB/OL]. <http://www.thu.edu.tw/>, 2017-9-30.
- [15] 台湾“科技部”. 资讯公开[EB/OL]. <https://nscnt12.nsc.gov.tw/WAS/as100/as101/as10103.aspx>, 2017-9-30.
- [16] 台湾“教育部”统计处. 台湾“教育部”奖励私立大学校院校务发展计划信息网[EB/OL]. <http://dhe-fund.yuntech.edu.tw/DheWeb/school.aspx>, 2016-6-20.
- [17] 许文玲, 吕龙潭. 我国私立大学之战略规划——以静宜大学为例[C]//辅仁大学第十届新世纪优质企业理念与价值创造研讨会. 台北: 辅仁大学, 2012.
- [18] 台湾“教育部”公私立大学校务信息评鉴系统[EB/OL]. <http://twaea.cycu.edu.tw/>, 2011-12-30.

Hans 汉斯

知网检索的两种方式:

1. 打开知网页面 <http://kns.cnki.net/kns/brief/result.aspx?dbPrefix=WWJD>
下拉列表框选择: [ISSN], 输入期刊 ISSN: 2169-2556, 即可查询
2. 打开知网首页 <http://cnki.net/>
左侧“国际文献总库”进入, 输入文章标题, 即可查询

投稿请点击: <http://www.hanspub.org/Submission.aspx>

期刊邮箱: ass@hanspub.org