

南 華 大 學
非營利事業管理研究所碩士論文

高等技職教育整併策略之研究

- 以台中技術學院為例

**The Study on the Merger Strategies for Technological &
Vocational Higher Education – A Case of National
Tai-Chung Institute of Technology**



指導教授：呂朝賢博士

研 究 生：馬發輝

中華民國九十二年七月一日

南 華 大 學

碩 士 學 位 論 文

非營利事業管理研究所

高等技職教育整併策略之研究—以台中技術學院為例

研究生：馬茂輝

經考試合格特此證明

口試委員：傅彥誠
林豐智
呂朝賢

指導教授：呂朝賢

所 長：王振乾

口試日期：中華民國 九十二年 五月 三十一 日

摘要

台灣雖為資源稟賦缺乏之蕞爾小島，但屢創經濟奇蹟，累積外匯存底，無不仰賴人力資源所致，尤其技職教育體系培育之人力，對台灣經濟發展之貢獻不可抹滅。但近年台灣高等教育環境丕變，外有加入 WTO 之後市場開放競爭，內有出生率降低、教育政策變革致高等教育機構數量增加，其中技職教育約占了半數比重，高等教育密度幾為全球之冠，凡此無不對台灣高等技職教育產生直接衝擊，而世界各國亦吹起整併之風潮，依此，關於台灣高等技職教育整併策略有深入探討之必要性。本文乃以台中技術學院為例，探討其整併之策略，期建構技職院校整併之模式，作為後續研究及政策之參考。

本文考量非營利組織管理之模式，向來沿用企業管理之理論，而高等技職教育係屬非營利組織之範疇，且國內外企業合併之經驗與研究成果豐碩，故本文以企業合併之理論轉化為技職教育整併之依據，輔以高等教育整併之國際經驗，作為本文之理論基礎。

衡諸本個案之特性，本文採質化研究中的個案研究法，為使研究成果豐富，研究方法之施行採檔案文件分析，參與觀察及訪談法。茲摘錄主要結論於下：

1. 台中技術學院在整併前就內部資源評估之優勢為：校史悠久、校譽佳、交通便捷、教學大樓擴建、龐大完整師資群、學生學習成果佳；劣勢為：校地、校舍不足、學生素質降低、無完整行銷策略；外部環境之機會為：新興工業園區、終身學習風氣、學程學位制、法令鬆綁、加入 WTO 與國際接軌；威脅為：新學校的設立、財務壓力、大陸學校誘因。
2. 兩校整併之動機在於追求成長及配合政府之政策，整併之類型為成長型，吸收合併型及強弱合併型。
3. 兩校整併之困難在於經費問題、認知差異、缺乏地方政治力推動及強弱合併之隱憂，而兩校整併成功之條件為政府力量支持，地理位置接近，資源互補，地位品質相當，創新發展能力及具有歷史規模，至於使命及組織成員因子則持保留態度。
4. 本研究以規模經濟、大眾化及市場化及共同成長模型指標檢視整併之效益，發現(1)兩校整併後將可逾 10,000 人，躋身大規模學校，分攤固定成本及硬體設施而享有規模經濟。(2)兩校整併後將可分四學院辦學，達到多元辦學及特色，並將自主權引入市場機制使資源運用效率提高，並依社會之需求辦學，同時資金來源多元化。(3)從共同成長型合併之評估，得知兩校在未來將為共同之願景努力，並提供本校資源協助整併，並強化學術資

源及財政基礎。在學生來源方面將有穩定之入學率，且提高校友人數，人事方面將保留多數人，而在總校區僅留一系統主管學校事務，藉媒體提高形象，在資源增加後，決策更具有經濟效益，同時將整併後加強兩校之合作列為第一要務。

綜合上述之研究成果，本文建議教育部對已完成整併之學校，加強督導落實願景，並要求管理績效，其次良好之教育品質有賴資源挹注，故建請長期充裕給予技職體系教育資源，為國家培育人才。對台中科技大學呼籲兩校相互尊重與包容，建議做好衝突管理共享整併願景，並落實整併理念，同時提升自我競爭力，繼續維持傳統優勢外並發掘創造新競爭優勢。

關鍵字：整併、高等教育、規模經濟、市場化、大眾化、共同成長原則、個案研究

Abstract

Taiwan, a small island lacking for natural resources, again and again makes her economy a miracle. The cumulation of foreign exchange reserves is mainly attributed to the abundant human resources. Especially, the manpower fostered by the vocational and technical education is a significant contribution to Taiwan's economy. However, the environment of advanced education have greatly changed in recent years: External competition arising from more open market soars at the heels of Taiwan's participation in the WTO. Domestically, a decline in the birthrate, a boost in the number of schools of advanced education, half of which are vocational and technical institutes, and an almost highest advanced education density lead to the direct impact upon Taiwan's vocational and technical education. Meanwhile, a climate of merger pervades the globe. Therefore, it is essential for us to deeply discuss the strategies of merger in vocational and technical education. In this paper, the strategies of merger applied by National Taichung Institute of Technology are fully examined. The analysis is expected to establish a model for institutes planning to merge, and serves as reference material for policy-making and further study.

According to the fact that theories of business management are constantly adopted in the management model of nonprofit organization, and that vocational and technical education can be classified into nonprofit sector, this paper is grounded on the theory of business merger and the plentiful overseas experiences in advanced education merger.

Examining the case mentioned above, this paper adopts the case study method of quality analysis. In a bid to enrich this research, document analysis, in-depth observations and interviews are mainly implemented. The major conclusions are presented as follows:

1. Merits that the National Taichung Institute of Technology possess are long history, fine reputation, convenient transportation, renovated facilities, huge faculty and student's excellent performance; The shortcomings, however, are limited areas, degrading quality of enrollees, and lacks of marketing strategies. The external opportunities lie in an adjoining emerging industry park, a lifelong learning fashion, degrees granted, undone restrictions and the participation in the WTO. The threats arise from the establishment of new academies, strapped finance and the competition from Chinese Mainland.
2. Pursuing growth and following up the Government policy are the major incentives for schools to merge with each other. The merger types can be divided into three categories: growth, combination, and annexation.
3. The difficulties in front of the two schools are tight budgets, distinct conceptions, lack of supports from local governments and implicit worry from being annexed. And the support from the Government, vicinity of locations, sharing of resources, compatibility in status, ability of creativity and the long history will contribute to the successful merger. The influence of two factors, sense of achievement and members of organizations, are however reserved.

4. This paper examines the benefits stemmed from a merger by economies of scale, popularization, marketization and index of mutual growth model. The findings are as follows.

- (1) The students and faculty amount to 10,000 after a merger bringing the school a membership in large-scale schools and sharing fixed cost and facility. As a result, economies of scale can be applied.
- (2) The merger leads to a diverse learning, which highly fits in with society demands and, at the same time, multiplies the sources of capital. And autonomy introduced in the mechanism of market contributes to the efficiency of resource operation.
- (3) In the mutual growth model analysis, the two schools will work together for their own prosperous future. The effort will help organize school's resources, and therefore strengthens the foundations of finance and research. The enrollment rate will be stable, and the number of alumni will rise. Most of the personnel will remain, but the administrations should be reduced to one system. Media will be used to improve reputation. Because of the increase of resources, policies become more effective, and cooperation is critical after the merger.

Judging from the results presented above, this paper recommends that the ministry of education forcefully supervise those schools that are completely merged, in order to reassure the perspective set beforehand. Furthermore, an eminent quality of education relies on the infusion of sufficient resources, and hence a long-term of government educational assistance for vocational and technical education is strongly suggested for the purpose of developing future elites on this island. As for the going-to-be merged "Taichung Technology University," each member of the school should pay total respect and tolerance towards each other in order to control conflicts. In addition, the school should continue to keep its initial priority and proceed to excavate competitiveness as a new advantage for promoting the school in educational strata and lastly achieve the ideal of school merger.

Key Words:

merger, advanced education, economies of scale, marketization, popularization, mutual growth principle, case study

目 錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機.....	1
第二節 研究目的與範圍.....	3
第三節 章節安排.....	4
第二章 理論基礎與文獻回顧.....	5
第一節 企業購併之理論.....	5
第二節 教育整併之理論與文獻回顧.....	10
第三節 企業購併與高等教育整併之比較.....	20
第四節 高等教育整併之國際經驗.....	21
第三章 研究方法與設計.....	26
第一節 研究方法.....	26
第二節 研究設計.....	27
第四章 高等技職教育現況之探討.....	33
第一節 台灣高等技職教育現況之探討.....	33
第二節 台灣高等教育整併之概況.....	41
第五章 台中技術學院個案分析.....	52
第一節 SWOT 分析	52
第二節 背景因素與規劃過程	55
第三節 整併評估.....	60
第六章 結論與建議.....	68
第一節 結論.....	68
第二節 建議.....	71
參考文獻	
附錄一 訪談紀錄	
附錄二 我國加入 WTO 中對於教育服務業之承諾	
附錄三 國立大學校院區域資源整合發展計畫	

圖目錄

圖 3-1 多元證據集中性.....	30
圖 3-2 研究架構圖.....	31

表目錄

表 1-1 科技大學、技術學院及專科學校校數統計.....	2
表 2-1 企業購併之動機.....	7
表 2-2 企業購併成功之條件.....	9
表 2-3 合併與兼併之比較.....	11
表 2-4 高等教育整併之型態.....	13
表 2-5 整併成功之條件.....	15
表 2-6 高等教育國際經驗整併原因.....	24
表 4-1 高等技職教育體系學制.....	34
表 4-2 技專校院校數統計表.....	35
表 4-3 技專校院學生人數成長分析表.....	35
表 4-4 高等技職學校師資職級結構與學歷結構統計表.....	36
表 4-5 近十來年出生登記變化.....	37
表 4-6 學校經營規模.....	39
表 4-7 整併依據.....	40
表 4-8 八組公立大學籌設整併案.....	41
表 4-9 嘉義師範學院與嘉義技術學院基本資料.....	43
表 4-10 嘉義大學整併過程規劃.....	45
表 4-11 台師大與台科大基本資料.....	46
表 4-12 嘉義大學與台師大、台科大整併案比較表.....	50
表 5-1 SWOT 分析.....	54
表 5-2 台中技術學院與台中護專基本資料.....	55
表 5-3 台中科技大學規劃過程大事記.....	57
表 5-4 國立台中科技大學院近、中期所系班數分年統計表.....	59
表 5-5 台中科技大學師資規劃表.....	63
表 5-6 台中科技大學軟硬體預算需求表.....	63
表 5-7 台中科技大學整併成功之條件.....	65

第一章 緒論

第一節 研究動機

2001 年 11 月 11 日台灣在歷經 12 年談判之後，終於以台澎金馬獨立關稅領域區之名義，加入世界貿易組織（The World of Trade Organization, WTO），短期內雖對台灣某些產業有嚴酷之衝擊，但長期則可提升產業國際化，促使資源有效整合。因此，過去政府在研擬加入 WTO 後各界因應之道，多把焦點集中於農業、製造業、服務業，而對於素採保護政策的教育產業則鮮少涉獵，但事實上加入 WTO 後，教育市場各項保護政策及條款，將因開放承諾而失去保護屏障，而面臨四項開放政策之衝擊，包括外國人來台設立高中職以上學校與教育機構、提供跨國遠距教學、設立短期補習班、開設留學仲介服務等，而高等教育則首當其衝面臨挑戰。

高等教育機構從社會結構角度觀之，其本質定位為非營利事業機構，負有特殊使命，又台灣近年來在全民教育前提下，教育部設立大學採「開放政策」，並同意專科學校循序改制技術學院或科技大學，故短期內技術學院、科技大學、公私立大學如雨後春筍班設立，根據教育部資料統計僅就四年制大學，由 79 學年度的 46 所，增至 2002 年底為止計有 148 所大學院校，將近成長 3 倍，其中國立大學院校 59 所，私立大學院校 89 所。值得注意的是在 148 所學校中技職教育體系幾乎占了一半，具有舉足輕重之份量；在 1990 年台灣僅有技術學院 1 所，專科學校 75 所，共計 76 所，在 2001 年則有 12 所科技大學，55 所技術學院，19 所專科學校，共計 86 所。易言之，十餘年間增加了 10 所學校，主要是拜政府鼓勵私人興學及傾向開放高等教育之賜。在結構方面以專科學校轉型為技術學院居多，而教育部也在 1996 年起辦理技術學院升格為科技大學，故截至 2002 年為止，計有 15 所科技大學（如表 1-1）。

雖然國內高等教育學校數量龐大，但學生人數達到 10,000 人以上者不足 20 所，平均每校學生不及 5,000 人，屬於中小型學校，因此相對規模小，不符合經濟效益，值此國內高等教育市場進入空前競爭之態勢，更不具國際競爭力。又依教育部國際文教處的資料顯示，多數歐洲國家的大學部都是重質不重量，若類比先進國家，以鄰近的日本而言，日本大學約為 99 所、歐洲法國約為 83 所，都走菁英路線，加拿大僅有 93 所，美加國家、英語系國家走普及路線，德國人口 8,000 多萬，大學校數 300 餘所，英國學生數為台灣之 2 倍，高等院校僅 174 所，而澳洲人口略少於台灣，面積為台灣之 200 倍，只有 38 所大專院校，僅為台灣的 1/4，而台灣為蕞爾小島，大學密度之高幾為全球之冠，國際競爭力不足不言可諭。

表 1-1 科技大學、技術學院及專科學校校數統計

學年度	合計	科技大學			技術學院			專科學校		
		國立	私立	小計	國立	私立	小計	國立	私立	小計
79	76	0	0	0	1	0	1	13	62	75
80	76	0	0	0	3	0	3	13	60	73
81	77	0	0	0	3	0	3	14	60	74
82	77	0	0	0	3	0	3	14	60	74
83	78	0	0	0	5	1	6	12	59	72
84	81	0	0	0	6	1	7	16	58	74
85	80	0	0	0	6	4	10	14	56	70
86	81	4	1	5	6	9	15	10	51	61
87	79	5	1	6	7	13	20	6	47	53
88	83	5	2	7	10	30	40	4	32	36
89	85	6	5	11	10	41	51	4	19	23
90	86	6	6	12	11	44	55	3	16	19
91	86	6	9	15	11	45	56	3	12	15

資料來源：教育部統計處（2002）

在全民教育大環境下，加上台灣出生率持續遞減，致學齡兒童減少的推波助瀾下，國內高等教育幾乎可達到自給自足。教育部黃榮村部長曾在 21 世紀大學的新挑戰與新展望學術研討會發表「高等教育改革」之演講，說明台灣高等教育淨在學率 10 年前約為 30%，現在為 43%，粗在學率則有 50%，已達於經濟合作暨發展組織（Organization for Economic Cooperation and Development, OECD）之國家平均水準以上，若以淨在學率之角度觀之，我國高等教育淨在學率已超過走菁

英路線的歐洲國家，而與走普及路線的美加國家相去不遠。加上大學院校激增，淨在學率突破 4 成，故台灣在加入 WTO 之後，若面臨國外知名大學來台招生，無可避免將引發排擠效應，又若未來在兩岸政策鬆綁下，也可能來台設立分校或利用遠距教學招收學生，準此，國內高等教育將面臨招生不足及優秀學生流失之問題，甚至影響高等教育之營運而危及長遠之發展。

台灣為一個自然資源稟賦缺乏的小島，但躋身 WTO 統計的世界第十四大貿易國，累積外匯存底 1,616 億美元居全球第 3 名 (International Monetary Fund, IMF, 2002)，創造經濟奇蹟，實為優秀人力資源所致，尤其是技職教育培育的技術人力，對台灣經濟發展有不可抹滅之貢獻。值此 21 世紀，我國政府為在全球化浪潮下立足，施政無不以提升競爭力為主軸，而技職教育在占高等教育約半數比重，未來在國家建設仍扮演關鍵性之角色，準此，在台灣加入 WTO 以後，技職教育的經營遭受環境型態改變，為提升學校競爭力、教學品質及特色，實有必要剖析加入 WTO 後之衝擊，並透過整併策略，進一步尋求生存之空間，凡此遂為本文研究之動機。

第二節 研究目的與範圍

一、研究目的

依前述動機，本文擬以技職教育中部地區商業類科之龍頭學校 - 台中技術學院為研究對象，期能達成下列目的，以釐訂台中技術學院整併的策略。

- (一) 了解技職院校之現況與發展問題。
- (二) 了解目前台中技術學院整併條件，並藉由整併成功學校之模式，選取評估之指標，並對研究對象評估之。
- (三) 建構技職院校整併的模式，作為學校發展之參考，並為教育機關提供建議。

二、研究範圍

近年來台灣高等教育環境丕變，整併為未來發展之趨勢，並追求共同之願景及資源互補之綜效為共識，著者服務於技職教育體系，故將研究範圍設定為台中技術學院。

第三節 章節安排

本研究擬分為六章，各章節之安排臚列於下：

第一章為緒論；說明研究動機與目的、研究範圍、章節安排。

第二章為理論基礎與文獻回顧；藉由企業合併的理論與文獻，探討技職教育整併之動機、類型、成功因素及整併後評估指標，並以世界各國整併之概況為借鏡。

第三章為研究方法與設計；說明本文何以採取質性研究，研究設計如何及如何施行研究方法。

第四章為探討高等技職教育之現況；包括學制、校數、師生結構、WTO之衝擊、經營之困境、整併概況及整併過程之障礙，並輔以整併成功之個案為參考。

第五章為個案分析；利用SWOT分析，發掘學校內部資源之優劣勢，再作外部環境評估，發現未來發展之機會與威脅，再剖析台中技術學院整併之背景及發展過程之困難並選取指標評估之。

第六章為本文之結論建議；就各章研究之結果予以歸納，提出發現與建議，並說明本文之限制，嘗試提出後續研究之方向。

第二章 理論基礎與文獻回顧

非營利組織管理之模式，向來沿用企業管理之理論，而高等技職教育係屬非營利組織之範疇，為負有特殊使命之機構，提供之產品為無形之服務，加上國內外企業合併之經驗遠較於高等教育整併豐富得多，故本章擬試圖就所涉及企業合併之理論轉換為技職教育整併之依據，並藉由相關文獻之回顧及高等教育整併之國際經驗，作為本文立論之基礎。

第一節 企業購併之理論

有鑑於全球經濟版圖重整，Glueck(1979)說明購併為企業外部成長策略之一，能使組織購併後產生綜效，擴大經濟規模及價值，故國際間各大企業之整併蔚為風尚，而學者著墨研究成果豐碩，本文僅藉相關之名詞在本研究之意涵作說明，並將研究主題與相關理論連結。

一、購併之意義與類別

(一) 購併之意義：就法律上的觀點而言，「購併」泛指收購與合併兩種財務活動之合稱，茲分述之：

1. 收購 (Acquisitions)

股權收購：直接或間接購買目標公司部份或全部之股權，使目標公司成為收購者之轉投資企業。

資產收購：收購者依本身之需求購買目標公司部份或全部之資產，屬於資產買賣行為。

2. 合併 (Merger Consolidation)

廣義之合併：係指一企業將一個或多個企業納入其集團中，亦即存有控制的統一管理關係者皆屬之，又稱之為吸收合併。

狹義之合併：二個或二個以上獨立的公司，經雙方同意簽行合併契約，依契約之規定，並依法律規定之合併程序使一方繼續經營，他方消滅並將資產負債移轉予存續之一方，或協議籌設新公司以吸收原公司資產負債繼續營運，原有公司均歸消滅者謂之，又稱之為新創合併。

(二) 購併之類別

1. 企業購併之型態：

經濟學家將企業購併分為四種型態(陳隆麒，1993)

(1) 水平合併(Horizontal Merger)

指從事相同業務之兩公司的合併行為，其優勢為形成規模經濟，藉以提高市場占有率，提升對市場之壟斷力。

(2) 垂直合併(Vertical Merger)

指同產業之上下游公司之合併行為，若與上游供應商合併者稱為向前整合，與下游客戶之合併稱為向後整合，前者可收獲得穩定而便宜供貨來源之利，後者則可獲得固定銷售管道和降低行銷風險之好處。

(3) 同源合併(Congeneric Merger)

指同一產業中，業務性質不太相關公司之結合，藉由收購與本業相關而前景看好之產業，可提高競爭優勢，而建立領先地位。

(4) 多角化合併(Conglomerate Merger)

指無任何業務關係的兩家公司合併行為，又稱複合式合併，其動機為促使業績成長，避免資金集中某產業，並分散投資風險。

二、購併之動機及成功因素

(一) 購併之動機

有關企業合併動機之研究具有代表性者有李素蘭(1994)、余尚武等(1998)，研究結論首在追求營運績效如降低人力、設備重複投資，產生規模經濟利益，盧正昕(1998)、汪宗憲(1999)、林婷鈴(2000)、周朝崇(2001)則提出規模經濟、垂直整合利益、互補資源、管理績效、融資成本、國際化及取得通路等動機，司徒達賢(2002)研究企業整併之潛在利益，在於追求規模經濟、1+1大於2之綜效、範疇經濟、創造獨占力量、透過合併結交盟友及進入新領域，其次為追求財務綜效，如風險分散及降低資金成本，最後為管理綜效提升管理效率等。國外文獻則有Cooke(1986)針對1980年16個國家主併公司的合併動機歸納為市場占有率，綜效發揮財務動機及政治理由等，而Jauch及Clueck(1989)則針對被併者整理出願被合併之動機有七，為追求管理綜效、節稅、互補資源、成長、多角化經營、提高每股盈餘及解決困境，依學者相關研究及關鍵動機列示如表2-1。

表 2-1 企業購併之動機

學者	年代	規模經濟	垂直整合的利益	管理績效	稅捐	剩餘資金	互補性資源	多角化經營	融資成本	每股盈餘	追求成長	解決問題	政治理由	經營者成就感	提升競爭力	提升地位	國際化	取得通路
Cooke	1986	☺	☺	☺					☺				☺					
Jauch & Clueck	1989			☺	☺		☺	☺		☺	☺	☺						
李素蘭	1994	☺		☺				☺	☺									
余尚武 江玉柏	1998	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺			☺	☺	☺		
盧正昕	1998	☺	☺					☺			☺				☺			
汪宗憲	1999	☺									☺	☺						
林婷鈴	2000	☺						☺	☺	☺	☺			☺		☺	☺	☺
周朝崇	2001	☺	☺	☺			☺					☺						

資料來源：本研究整理

(二) 有關購併成功因素之研究

汪宗憲(1999)指出美國的統計數據顯示,購併成功之機率只有40%,歐洲的成功率亦不到50%(余尚武等,1998),故購併具相當之風險,且一旦失敗將付出慘痛之代價,依此,購併成功之因素有進一步探討之必要,以為高等教育整併之殷鑑。應國卿(1991)透過AHP(Analytic Hierarchy Process)法,探討我國企業國際併購成敗之因子並提出購併活動,宜注意「局部」不偏重「整體」問題之了解,作短期規劃兼顧長期規劃。余尚武,江玉柏(1998)提出企業購併之動機並歸納購併之成敗因素並提出解決方案,但未有實證資料佐証。Copeland, Koller & Murrin(1994)研究報告指出企業合併相關之企業及規模較小企業成功率較高, Minder Chen(1995)亦提出與不相關企業合併案中失敗率較高。本文將購併成功因子整理列示於表2-2,依學者之研究,企業合併之成功因子按相關重要程度依序為購併合理性、熟悉行業、目標規則、人力資源、購併價格及併後之整合等。

表 2-2 企業購併成功之條件

學者	年代	熟悉的行業	購併的合理性	目標規則	購併後整合	人力資源管理	購併後的發展	購併的價格	有效分析與磋商	相同或類似企業文化	購併的績效	外部改變	購併的型態
Drucker	1982	☺	☺			☺		☺		☺			
Wise	1984	☺	☺	☺	☺	☺		☺	☺				☺
Business week	1990	☺	☺	☺	☺			☺					
Eynon &Nodine	1991		☺	☺	☺	☺	☺	☺		☺	☺	☺	☺
應國卿	1991	☺	☺	☺									
Copeland Koller and Murrin	1994	☺				☺	☺	☺					
余尚武、江玉柏	1998		☺	☺	☺								
The Economist	1999	☺	☺	☺	☺	☺		☺	☺		☺		

資料來源：本研究整理

第二節 教育整併之理論文獻回顧

高等教育整併之研究在美國始於 1940 年代，係針對私立學校為主 (Gamage,1992)；英國則在於 1966 年高等教育白皮書 (White Paper on Higher Education) 之後，而台灣首開整併之先河者為 1962 年的中興大學，第二例為 1999 年之嘉義大學，故綜觀國內對高等教育整併之文獻，實在不多，而本文之文獻回顧擬就研究重點分為：

一、整併類型之研究

有關整併類型之研究，(Goedgebuue 1992, Lang2002；戴曉霞 2002) 依機構自主程度為指標，將整合模式分為聯盟 (Consortium)、附屬 (Affiliation)、邦聯 (Confederation)、合併 (Consolidation) 和兼併 (Merger)。

(一) 聯盟：聯盟組織與其會員各為獨立法人組織，前者有獨立資產負債、董事會內部章程、預算等，後者亦有獨立之角色、資源與目標等，其整合僅限某些活動或服務，關係相對鬆散。

(二) 附屬：附屬之特徵包括兩機構為雙邊協定關係，可同時與不同機構組成附屬關係，既不影響參與機構之自主，也不包含資源重分配，通常僅有一方有授與學位之權力，在學術領域上各有專長，在實例上英國安大略教育研究所在 1965 年成立後，未獲得頒授學位之法定地位，故多年來與多倫多大學成立附屬關係，由後者頒授學位，前者財務、資產負債、人事都為獨立狀態。

(三) 邦聯：參與機構的資產與負債獨立；參與機構雖有頒發學位的法定權力，惟由主大學來負責學術水準並頒發學位，學生可在任何機構中修習課程；邦聯可促進機構間的合作，也在不增加成本狀況下，增加課程的多樣性；在公立體系中，主大學是和政府接觸唯一窗口，也是公共經費撥付的對象，參與機構保有聘用教師的權力，但學術水準必須符合主大學的要求，為維持學術水準，大學也會將會員機構的收入重新分配，主大學必須協調並設定統一收費標準。邦聯之典型實例為英國牛津、劍橋與倫敦大學。

(四) 合併和兼併：合併意指兩個或以上原本獨立的機構放棄原本的法律地位、自主和文化認同，整合新的機構；兼併則是一個較大的組織將一個較小的組織吸納進去，其資產、負債、責任、人員完全由較大的組織承受。

又承前述，企業之合併可大別為廣、狹二定義，而在高等教育整併之文獻，則定義合併為二個或以上獨立之機構放棄其原有之法律地位、自主權及文化認同，整合為一個新機構；兼併則是較大組織吸納一個較小組織，資產、負債、人員由大組織承受。惟 Goedegebuure (1992) 之研究指出高等教育並不嚴格劃分合併與兼併之區別，而僅以合併 (Merger) 一詞，涵蓋兩種整合之模式，近來 Lang (2002) 則主張研究者明確區分整併之類型，而兩種區別之關鍵在於原機構是否繼續存在，見如表 2-3。

表 2-3 合併與兼併之比較

		合併	兼併
高等 教育 機構	A 校院	消滅	存續
	B 校院	消滅	消滅
	C 校院	新設立	-
規模		通常 A、B 規模相當	通常 A 大 B 小
類型		相似，通常為專門性校院	相異，通常 A 為綜合性大學，B 為專門性學院
校名		新校名	延用 A 校之校名
案例		1. 澳洲的 Macarthur 高等教育學院、Nepean 高等教育學院及 Hawkesbury 農業學院合併成西雪梨大學。 2. 我國的嘉義師範學院和嘉義技術學院合併成嘉義大學。	1. 澳洲的雪梨教育學院、雪梨護理學院、坎伯南衛生學院、雪梨藝術學院及新南威爾斯音樂學院被併入雪梨大學。 2. 加拿大的安大略教育研究所被併入多倫多大學。

資料來源：載曉霞 (2002) 高等教育整併之國際比較

Pirtchard (1993) 沿用企業合併方式將高等教育之合併分為垂直合併，即以產品為定位，考慮作業流程之合併型態；橫向合併，即指同一產品位階之合併；組合式合併，即指不同或相同科系學校合併為科系完整之大學。

Samels (1994) 研究美國高等教育之整併後，歸納整併類型有四，即單純式合併 (Pure Merger)，當個體 A 併入個體 B，B 為法律上唯一之繼承者謂之；再造式

合併(Consolidation)，兩所或以上之學校整合為一個新命名之大學；財產移轉(Transfer of Assets)在財產轉移交易中，A 將部份或全部財產移轉給 B；各種合作如聯盟、邦聯式、協合式合作；共同資本和教育聯合(Joint Ventures and Educational Affiliations)各校行政系統獨立，但聯手促銷具創意之跨校課程。

薛天祥(1999)研究大陸高等教育整併之類型有四種：一為強弱合併，指重點大學與層次低學校合併；二為強強合併，目標在建立更具影響力之綜合大學，合併學校為知名大學；三為水平合併，即指由水平相當實力不強之學校進行合併；四為地區性合併，泛指同一地區數所高校併為一所。

蔡秀英(2001)以學生人數 10,000 人及學校功能分類標準，以台灣已整併或洽談中的整併學校為研究之對象，分析國內高等教育整併之類型，結論為在資源集約及學術卓越之目標下，台灣的整併類型多偏向為「多元型」或經過二次整併程序的「複合型」。

教育部強調整併是為了推動研究型的大學，以因應全球化的競爭，是以「推動研究型大學整合計畫」、「國立大學院校區域資源整合發展計劃」兩計劃為主軸，前者主要有三種方式(教育部 2001a):(1)設立跨校研究中心，以領域為導向，結合各大學或研究機構優秀人才共同規劃成立；(2)組成大學系統(University System)，由數所研究型大學在尊重各參與大學獨立性與自主性原則下，於各校之上成立大學系統委員會(University System Committee)負責整合該大學系統之追求卓越計畫，向教育部提出；(3)合併，由數所規模較小或院系不夠完備之研究型大學，合併為一所更具規模的研究型綜合大學，最典型之個案為嘉義大學整併案。至於後者則包括了校際合作、聯盟及學校合併三種方式，校際合作強調資源整合之交流，策略聯盟則主張整合有潛力研究中心或跨校性之發展特性之方向，提出共同運作計畫；學校合併則鼓勵同區域或性質互補之國立學校合併。周祝瑛(2002)根據教育部上述二份計畫，帶動我國高等教育整併風潮之文件分析，推論出教育部推動整合有四個層次，一為單純校際合作，二為設立跨校研究中心，三為組織大學系統，四為大學合併。惟教育部推動大學整合，多用整併一詞，本文則沿用教育部之用詞。彙整國內外具代表性之相關研究，歸納出高等教育整併型態列示如表 2-4。

表 2-4 高等教育整併之型態

學者	年代	類型	個案	
Samels & Martin	1994	純合併	St.Marys College in Minnerapoils 併入 College of St.Catherine in St.Paul.	
		融合	Beckex College & Leicester Junior College	
		財產轉移	美國加州大學系統	
		資源共享	Californias Claremont Group	
		聯合	The Northeast Consortium of College and University in Massachusetts.	
Pntchard	1999	垂直合併		
		橫向或側向合併		
		組合式合併		
薛天祥	1999	強弱合併	上海城建學院、建材學院併入同濟大學	
		強強合併	浙江、杭州、醫科、農業等大學併為新浙江大學	
		水平合併	江西大學、江西工學院併為南昌大學	
		地區性合併	揚州師範學院、工業院水利學院、醫學院、商學院、稅務學院。暨江蘇農學院併為揚州大學	
Goedegebuure Lang 戴曉霞	1992	聯盟	美喬治亞州 Morehouse 學院	
	2002		Spelman 學院及 Atlanta 組成 Atlanta 大學中心	
	2002		附屬	加拿大安大略 Ontario Institnte for Studies in Education OISE 和 Wniversity of Toronto
			邦聯	英國牛津與劍橋與倫敦大學
			合併	澳洲 Macarthur 高等教育學院 Nepean 高等教育學院及 Hawkesbury 農業學院合併為西雪梨大學 台灣嘉義技術學院與嘉義師院合併為嘉義大學
蔡秀英	2001	多元型	台灣進行之台師大與台科大整併案	
		擴張型	台灣進行之師範學院整併案	
		複合型	台灣進行之逢甲大學與朝陽科大整併案	
教育部	2001	校際合作	台灣聯合大學系統、台灣大學系統	
		策略聯盟	崑山、明新科大、嶺東、大華技術學院	
		學校合併	嘉義大學、整併中之台師大與台科大 整併中之台中技術學院與台中護專	

資料來源：本研究整理。

綜上所述學者之研究，可將高等教育整合模式概分為合作與合併兩大類，前者指整合後之機構仍保有其自主性、主體性及法律地位包括聯盟、附屬，後者則失去

自主性、主體性及法律地位包括合併與兼併、大陸大學之合併、教育部所提之大學合併等。

二、有關整併原因的研究

國外主要代表作有 Peters(1977) Nelson(1985) Crassmuck(1991) Le Tarte (1992) 等提及整併之主因乃在於避免資源浪費，精簡人事及提升教學品質；Chambers (1983) Gorden(1976) Thorn(1997) 等，則認為係由法令法庭判決，財務、地理因素等原因導致整併；Harman & Meek (2002) 之研究結果包括提升效率、處理不能存活之機構、擴大學生出路、提供不同課程配合學生需求、提高政府對高等教育方向之控制權。

國內主要代表作有姜善鑫 (1999) 提出擴大規模，提升競爭力及減少教育支出，緩和財政問題及校務問題是整併之主因，梁金盛 (2001) 則由組成合併之角度剖析合併原因為規模經濟，提高競爭力，服務品質及競爭環境。關友鈞 (2001) 以中國大陸浙江大學為個案研究，研究結果顯示，大陸高校合併之動機，乃為配合大陸經濟之需求，合併之目的在於高校建立符合社會主義市場經濟之體制創建「綜合型、研究型、創新型」之大學。王麗雲 (2002) 指出由國外經驗整併之動力，一者來自於存活的考量，即經營不善需轉手者，次為利用整併改變機構體質，第三有別於前兩者由機構本身提出整併，而是由政府主導利用誘因或強迫方式促成高教整併，為國際間常見整併成功之動力。

三、有關整併成功因素之研究

Brender(1989)以 Williamsport College Area Community & University of Penny Ivania 為研究對象，提出地理位置、資源互補、聲譽品質、組織成員、使命目標、歷史規模、時間風險等為整併成功之七個因素。

Rowlen (1997) 針對英國大學整併，提出大學整併比企業整併成功率高，而成功關鍵在於整併後能否達到學術互補，困難之處則在於辦學文化理念衝突、搬遷校舍之影響、提升合併學術水準。

薛天祥 (1999) 文中提出中國大陸高校體制改革中，合併有其合理性，但因諸多複雜因素限制高校合併之功能，而政府推動之方式及規模大小等因素將影響合併之利益，並提出六條件作為高校合併之共同基礎，惟未有實際資料予以佐證。

姜善鑫 (1999) 以美國范德堡大學與畢保德學院為例，探討兩校合併之原因、條件、阻力及過程，最後終因二校為校區相鄰之著名私校，具實質合作基礎，在財力支持及尊重傳統前提下，兩校自發性合併，並被視為合併成功之例。

梁金盛 (2001)，以台灣公私立大學院校管理層級之校長、教務長、學務長及總務長施以問卷調查，並對已完成整併及整併討論中學校訪談研究結果顯示，整併原則以願景建立、擴大互補功能及系所整併最為重要，而整併誘因則在於政府

給予之員額與經費。

陳伯璋（2003）之研究指出整併較易成功之條件有五，分別為性質互補或懸殊者、合理有效人事安排、政府整併配套措施延續者、地區位置相近及周延之整？計劃可行者，惟亦未見實際資料佐證。

綜合整理上述學者之分析，本文歸納整併成功之因子列示表 2-5，依相對重要程度為組織成員、資源互補、地理位置、使命目標、創新發展、地位平等、聲譽、歷史等，作本文研究判定台中科技大學整併條件之準則。

表 2-5 整併成功之條件

學者	Brender	姜善鑫	薛天祥	梁金盛	關友鈞	陳伯璋
年代	1989	1999	1999	2001	2001	2003
研究對象	Williamsport College Area Community & University of Pennsy Ivania	美國范德堡大學 (Vanderbilt) 畢保德學院 (Pesbody College)	大陸高等教育體制	台灣地區 127 等大專院校	大陸浙江大學	無
地理位置	☺	☺	☺			☺
合作經驗		☺				
資源互補	☺	☺	☺	☺		☺
創新發展				☺	☺	
學術發展整合				☺		
地位平等			☺	☺		
聲譽品質	☺			☺		
相互信任				☺		
政治利益			☺			
組織成員	☺	☺	☺		☺	☺
合併動機		☺				
使命目標	☺			☺		
歷史規模	☺				☺	
時間風險	☺					
市場機制					☺	
配套措施						☺
周延計劃						☺

資料來源：本研究整理。

四、整併之評估

目前企業界用以衡量購併績效之指標，公認為經濟、財務指標如股票報酬或資產報酬等，亦有以非財務指標如以購併之原始目標是否達成評估之。但有關高等教育整併評估之指標，則尚莫衷一是，故本文擬從整併之動機—追求規模經濟，高等教育發展之趨勢—大眾化市場化，又有鑑於本研究之個案非為財務或招生因素而併，乃為追求共同成長而整併，故又以 Martin & Samels (1994) 提出的「共同成長原則」等三指標著手。

(一) 規模經濟 (Economics of Scale)

從經濟學之角度定義規模經濟為改變生產規模引起長期平均成本下降者謂之 (張清溪等, 2000), 此定義延伸至本文之研究主題, 教育規模經濟係藉由教育經營規模擴大, 使資源充分及適當使用而形成。由於學校資源運用具有不可分割性 (Indivisibility) 及整體性 (Integrity) 兩特質, 前者指某些資源之運用, 一次至少須採用一個單位, 不能因需求不及一個單位而將其分割使用; 後者指資源必須同時投入與運用, 如教學之實施至少要有教學空間、設備, 教職員工及相關支出之投入 (丁文玲, 1995; 林文達 1991)。又 Brinkman & Lsslie (1986) 從美國高等教育經濟規模之研究後發現, 二年制學院當學生人數增加 3-4 倍時, 平均單位成本降低約 25%, 而四年制學院大約可降低約 22%, 且通常原來學生人數少的部門, 當學生人數增加時會顯著降低成本, 由此推論出與規模有關之差異, 可決定學生單位成本的二成半到四成之間。依此, 適度的擴大規模, 可相對使資源獲得充份之利用, 此為降低經營成本及提高投資收益之道。

(二) 大眾化 (Massification) 及市場化 (Marketization)

1. 大眾化

依據 Martin Trow (1973) 所提出之特羅模式 (Trow Model) 之觀點, 指出在先進工業國家高等教育在開始階段是以菁英份子為對象, 就學比率占高等教育適齡人口之 15% 之內, 此時高等教育為少數人之特權; 而高教擴充後, 就學率由 15% 擴充至 50%, 且以多數學生為教育對象, 此時高等教育體制由菁英型轉為大眾型, 大眾要求受教機會均等, 故高等教育之內容除延續菁英階段外, 尚培養領導者及進行培養白領階級相關職業準備之教育; 及至教育規模再擴充, 受教比率超過同年齡層 50%, 在此階段受高等教育與年齡不相關, 且被視為義務並建立普及管道型體制, 教育之功能被定位於培養適

應高度產業社會變化需要的國民。

綜上所述，Trow 的理論模式，依發展過程之不同區隔為「菁英」(Elite)、「大眾」(Mass)、「普及管道」(Universal) 三階段，在菁英階段，大學之功能定位於培養社會領導群及特定專業人士；在大眾階段，高等教育轉為發揮大規模且多元功能之體制；在普及管道將高等教育視為全民義務。

2. 市場化

依戴曉霞 (2000) 提出高等教育的市場化，即藉由市場機制之運作，來達到消除壟斷，增加競爭及提升高等教育之生產效率 (Productive Efficiency) 和有限資源之分配效率 (Distribution Efficiency)；這觀點源自於市場經濟制度之建立，在該制度下，透過價格機能運作解決生產什麼 (What)，如何生產 (How)，為誰生產 (Whom) 及如何分配方可使資源達到最佳之配置。

為使資源配置有效率，政府促使高等教育市場化發展之方式如下：

- (1) 解除管制：以市場力量取代政府干預，解除或降低政府對公私立學校之各項管制，而使學校有更大之決策權與自主空間。
- (2) 消除壟斷：政府放鬆或取消禁止私立學校與公立學校競爭之規定，使前者得以在更公平之基礎上，爭取經費。
- (3) 私有化：根據 Geiger (1991) 之研究，高等教育私有化之方式有三，增加私人部門之經費分擔比例、強化高等教育與經濟體系私有部門之關係，提昇私立高等教育扮演之角色與份量。

依上述，高等教育市場化乃透過市場力量之運作，解除限制、消除壟斷、提高私有化，引導高等教育回歸市場機制，莫家豪 (2001) 在實踐角度及運用市場價值及策略，提供滿足消費者之需求，目前為主導新世紀教育發展之主要力量。根據 Trow Model 模式，高等教育大眾化發展將牽動教育體制大幅度之變革，關友鈞 (2001) 之研究指出大眾化將使辦學模式多樣化，各校將具特色，辦學結構符合社會需求、更為社會化、教學制度更靈活、管理上更為自主與分權，多元化之資金來源及更多教學機會等。依此，綜合上述學者之研究，本文擬提出五指標衡量之，包括多元化辦學、建立學校之特色、自主權提高引入市場競爭機制、朝社會需求辦學及資金來源多元化。

(三) 「共同成長型合併」(Merging for Mutual-Growth) 之評估原則

Martin & Samels (1994) 依美國高等教育合併所累積之經驗，而提出共同

成長型之合併，該類型合併之特質有別於因財政困難，藉由合併解決經費問題之「破產救援行動」(Bankruptcy-Bailout)，其目的乃在於藉由合併提昇辦學品質，資源配置效率及學校實力等，故此合併為追求學校成長而主動合併，有別於前者之為解決問題之被動合併。

為了達成共同成長的目的，James Martin 與 James E. Samels (1994) 列出了十條「共同成長型合併」的核心原則：

1. 合併學校對未來發展之方向具有共同遠景與互補之使命，能夠共同合作為學校的遠景努力。
2. 為共同成長的目的，合併學校願意提供本校的資源來協助合併，而非各自為政自求發展。
3. 強化學術資源的提供：
 - (1) 成立合併學校間共同的課程審議委員會，討論合併後的課程安排。
 - (2) 加強合併學校間共有的學科，成為學術發展的重點。
 - (3) 藉由檢討課程的機會，消除過去隱藏在各系結構中多餘的課程與個人研究計劃。
 - (4) 共同成長型合併的目的不在於財政問題的解決，因此不會有太大幅度的裁員，而合併後人員的增加有利於學校建立新的系所與計劃，因此必須增加教職員的資源。
4. 強化財政基礎；在任何合併的策略採取之前，必須先有清楚的財政分析與良好的財政計劃。
5. 新合併的學校必須致力於穩定的入學率與學生來源。
6. 學生來源穩定情況下，教職員通常被保留，為提高行政效率，學校行政人員被縮減，只留一個系統主管學校事務。
7. 利用合併後資源增加，促使管理者做更符合經濟效益之決策。
8. 善用合併過程中一般學校鮮有的媒體曝光率，可吸引學生市場與公眾注意，也提供學校向大眾界定自我形象與聲望機會，更促進教職員更努力工作。
9. 重視合併所帶來校友人數的增加，將會是學校重要的資源。
10. 合併時新成立機構面對許多問題，必須增強機構間的相互合作，以防止新機構的瓦解。

第三節 企業合併與高等教育整併之比較

本文藉企業購併之理論與經驗作為本研究之立論基礎，因此本節擬類比企業合併與高等教育整併之異同。

一、整併動機

就企業購併之動機而言，整理歸納國內外整併經驗，依表 2-2 依相對重要性包括規模經濟、管理績效、垂直整合利益、多角化經營、資源互補、降低成本、追求成長、每股盈餘等，依此，從經營者之角度合併之動機不外乎追求規模經濟及 1+1 大於 2 之綜效，或藉由整併規模擴大，提高市場佔有率，或藉由垂直合併進入新領域，以創造更高利潤。

至於在高等教育整併之動機，或為解決財務危機之存活型模式，或為追求成長之成長模式，或為政府政策之誘因模式，但其動機均不出藉由整併追求規模經濟、提高綜效，此觀點與企業合併動機相同。

二、整併類型

企業購併類型就法律角度分為資產或股權收購、吸收或設立合併，或以整併對象是否同一行業，而有水平、垂直、同源、多角化不同類型產生。學校整併類型眾多，但可大別為合作與合併，但事實上整合之模式也可能兼具有二者特質，戴曉霞（2002）、Samels（1994）提出之財務轉移、戴曉霞（2002）之邦聯，教育部提出大學系統的整合模式，均非截然劃分之標準，又因為本文所討論為高等技職教育機構之整併，故無垂直、多角化等類型。

三、影響整併成功之因子與評估指標

影響整併成功之因子，由於企業係以營利為目的，而學校為非營利事業，以教育理念落實為目的，兩者目標宗旨不同，因此類比影響因子將無意義，尤其企業之所有權歸屬於股東，股東可以以利潤為主導重大措施，但學校所有權歸屬何者，兩校或多校之整併政策應由誰負責主導，或由何種角度去思考該問題，則不無爭議。其次產品為企業之產出，整併後評估指標相對明確，而陳麗珠（2002）即指出高等教育之功能除教學外尚有研究推廣之功能，因此高等技職教育擔負國家學術與技術之發展之責，屬於多元之產出之性質，相對的在衡量其產出成果時無法取單一指標，亦無法將三者之成果嚴加區分。

第四節 高等教育整併之國際經驗

高等教育整併之風潮於 60、70 年代始於西方國家，藉由整併提高綜合競爭力及營運成本之效益，80 年代之後，英國、荷蘭、德國等歐洲國家及日本、澳洲等亞洲國家之政府，亦積極介入高等教育之整併，並以追求卓越為國家重要教育政策，90 年代中國大陸亦重點建設百所高等學校及 800 所重點學科，而整併成果最顯著者為「211 工程」，本節擬援引國際經驗，以為個案分析之參考。

一、美國經驗

(一) 整併的動力

根據美國 Martin (2001) 年的研究，決定小型高等教育能否繼續營運之關鍵因素有二：一為基本規模，凡人數少於 1,800 人者，除非能獲得大量捐贈，否則將有營運危機，目前全美有 844 所大學處在此種態勢中；其二為學校年收入，凡年收入低於 2000 萬美元者，亦營運困難，而全美有 929 所學校屬於此類。再加上美國高等教育之特色為市場化程度高，故合併之動力主要源自於財政之困境，學生來源不足而導致之負債及營運困境，此外也有學校內部產生動力，或積極配合整併政策，成主動尋求整併契機等。前者如伊利諾州的 Fordham University 與 Marymount College 二所天主教大學之整併，即在 Marymount 財務極度困難下完成的(Chronicle of Higher Education, 2001)。後者如美國芝加哥以大學部為主的 Roosevelt University 和以研究所見長的 National-Louis University, 二所性質完全不同之太學，於 2001 年合併(Borrego,2001)，合併後即可降低行政費用，並可改變過去兩校競爭之關係而減少行銷費用，又拜地利之賜，附近地區無其他大學而提高收費。其次，合併後發生人數增加，班級規模擴大，因而減少人事費用亦為促成二校合併之原因。至於在州立學校方面，1995 年 Minnesota 州將 21 所社區學院，34 所技術學院及 17 所州立大學合併為州立大學系統(Minnesota State Colleges and Universities, MNSCU)，並設有單一管理系統。Martin (1996) 針對美國整併成功提出政府力量之介入，亦為一大關鍵動力，若非加州政府之強力管制亦為今日加州系統之產生。

(二) 整併的類型

根據 Martin 與 Samels(1994)之研究指出，美國高等教育合併之類型如下：

1. 純合併(Pure Merger)：指的是機構 A 被併入機構 B 中，機構 A 在合併過程中被解散，合併後僅剩機構 B 繼承雙方的資產。
2. 融合(Consolidation)：數個高教機構融合為一個新學校，並命以新校名。
3. 資產轉移(Transfer of Assets)：機構 A 將本校一部份或全部的資產轉移給機構 B，機構 B 則負責保留或執行機構 A 一部份或全部的計劃作為回饋。
4. 合作聯盟(Consortium、Federation and Association)：通常以其 C.F.A 來指稱這種方式的合併。其目的在於增加不同課程類別的提供，如圖書館資源、電腦設備與其他設備共享等。此類合併的學校通常在地緣、學生文化與學校基本運作架構相似的學校。
5. 聯合(Joint Ventures and Educational Affiliation)：指合併學校間先簽訂資源共享與學術交流的協議，在經互相建立後，再進行合併，以減少對合併學校的衝擊，Martin 與 Samels 認為這是最有利學校成長的合併方式。

二、澳洲經驗

(一) 整併動力

澳洲高等教育整併之主要動力來自於經濟因素及學術因素。首先以澳洲高等教育沿革之歷史說明經濟因素，在 1960 年要求高等教育擴張的政治及社會壓力增加，1961 年澳洲政府指定澳洲委員會(Australian Universities Commission)，探討高等教育發展之途徑，建議成立「高等教育學院」(Colleges of Advanced Education, CAEs)，替代傳統大學擴張，從此確立高等教育之二元體系。之後 CAEs 發展迅速，及至 1970 年初期已有 90 餘所 CAEs，其中有不少不具經濟規模的專科學校，因此在 1981 年以 Fraser 為首的保守黨政府指定其中 13 所必須合併否則政府不再支援經費，由此可見澳洲政府介入，以恩威並施方式，促使整併成功。

1983 年勞工黨執政，並全面經濟改造，高等教育效率提升衍然成為風氣，高等教育界亦謀求改善之方法，促使高等教育回應社會之需求；配合國家之發展，及至 1988 年公佈教育白皮書〈高等教育：政策聲明〉(Higher Education A

Policy Statement) 宣佈二元制度體系廢除由全國統一體系(Unified National System, UNS)取而代之，正式實施高等教育單一學制。

至於學術上之因素為澳洲高等教育發展經歷 20 餘年發展後 CAEs 與普通大學同質性過高，尤其在課程管理及招生標準方面，二元化之區分已失去實質意義。

(二) 整併之類型

1. 兼併：由舊大學主導沿用舊校名，而把高等教育學院即 CAEs，併入舊大學。
例如雪梨教育學院，雪梨護理學院、坎伯南衛生學院、雪梨藝術學院及新南威爾音樂學院併入「雪梨大學」。
2. 合併：由高等教育學院間或技術學院合併成為一所新大學。例如 Macarthur 高等教育學院、Nepean 高等教育學院及 Hawkesbury 農業學院合併成「西雪梨大學」
3. 成長模式：由個別的高等教育學院，提升為大學，如坎培拉大學。

經由上述合併後，澳洲高等教育機構在 1994 年只剩 36 所。

三、荷蘭經驗

(一) 整併動力

荷蘭的高等教育體系包括大學及高等職業學院(Hoger Beroepsonderwijs, HBO)二元制，荷蘭第一所大學為 Leiden，設立於 1575 年，截至 1970 年代計有 13 所大學，而最早的職業學院為 1682 年皇藝術學院(Royal Academy of Fine Arts)，而多數職業學院則在 19 世紀設立。HBO 因拜成本低、配合經濟發展及多樣化優勢之賜而急速擴張，惟官方不欲 HBO 獲取大學同等地位，而立「中等教育法」約束之，因此限制了其擴張規模向上發展之機制。1970 年代雖有合併之議，然因 HBO 憂心受制於大學，而大學亦缺乏興趣而作罷。

及至 1980 年代，HBO 為回應大環境追求效率，而在 1983 年「HBO 委員會」發表〈透過合作加強實力〉之文件，首度贊成以合併擴大 HBO 之規模，綜上所述荷蘭高等教育整併之動力乃源自於經濟動力追求規模經濟。

(二) 整併類型

荷蘭高等教育整併之對象為 HBO，為追求成長之類型，Goedegebuure (1992) 指出其主要目標為：

1. 透過合併以擴大 HBO 院校之規模，促進不同領域之互動及教師經驗交換，學生選擇機會，提升專業教育、服務與研究基礎、創新能力等。
2. 強化 HBO 的管理能力，擴大資源分配、人事任用及課程設計之責任。
3. 藉由擴大規模以提高資源之使用率，由於目標明確，HBO 院校努力與鄰近院校進行實質合併，1987 年完成合併歷程，大幅改善學校數量多，規模小之態勢。

四、日本經驗

(一) 整併之動力

日本筑波大學校長北原保雄指出，日本國立大學整併之原動力，來自於國內之原因，在於出生率降低使學生來源減少，政府教育資源日益減少，而國際之原因則在於外國學校在日本招生之競爭壓力。日本文部科學省之態度是藉由上而下宣示政策，希望小校整併後得以提升競爭力，政府對整併則未提供任何補助之誘因，主要之動力源自於學校本身強烈之需求，此即整併成功之關鍵因素。

(二) 整併類型

日本之文部科學省(原文部省)於 2002 年公佈全國 101 所國立大學「整合檢討狀況」，顯示已有筑波大學與圖書館情報大學等 24 所學校同意整併，有群馬大學與埼玉大學等 11 所提出整合對象，預計第一階段整併 12 組學校，第二階段則擬整併 16 組大學，去年已整併者為山梨大學及山梨醫科大學、筑波大學與圖書館情報大學。基本上本整併之特色在於大部是單科大學與綜合大學整併，尤以小規模學校併入大規模學校為多，因此可見日本整併類型多為成長型模式。

五、小結

綜合整併之國際經驗，高等教育單位整併之外部動力主要來自於擴大規模、強化教學品質及資源運用效率，以適應環境和機構生存、成長之機會，而內部動力則

強化生存之機會，而維持生存之核心要素為資源，因此整併之動力在於擴大規模及市場占有率，以強化爭取資源之競爭力或避免資源流失。本文依第二節所述及王麗雲（2002）之整併原因分類整理出三種模式如表（2-6）。

表 2-6 高等教育國際經驗整併原因

整併原因	說明	實例
存活模式	因經營危機如破產或招生不足而併	美國 Fordham University & Marymocunt College
成長模式	追求學術卓越 由上而下之整併動機在追求成長	美國 Tift College 美國 University of Buffalo & The Stste University of New York 美國 University of Kansas City & The Stste University of Missouri
誘因模式 1.經營效率 2.品質與競爭力 3.政府經費 4.教育政策	規模小之高校，不合經濟效率 規模大可提高形象與利基，改善國內或國際排名 減少高校的數目，減輕政府負擔 政府對高校控制權提升，獲政府貫徹教育政策	1960 年代英國小規模技術學院、日本大學 美國 Boston State College & University of Massachusetts 澳洲高等教育整併、日本之大學 澳洲或英國之高等教育整併

資料來源：本研究整理

透過高等教育整併之國際經驗，再思考高等教育整併時有四方面之問題亟待處理（1）誰提出整併（Who initiates the mergers）（2）為何整併（Why merger is needed）（3）整併過程（The merger process）（4）整併的影響（The outcomes of mergers），提供本文對高等技職教育整併之參考，可深入探討本個案中整併之主導力量為何？本個案整併之動機與整併之類型為何？整併之策略是否週延可行？又本個案在整併過程中可能遭遇之阻力及化解之道，凡此種種都為影響本個案整併成功與否之關鍵因素。

第三章 研究方法與設計

第一節 研究方法

一、質化研究意義

質化研究意義(Gay,1996;黃政傑 1996):「質化研究」包含深度資料(intensive data)蒐集,亦即透過較長久的時間,在「自然的情境」(naturalistic setting)中所蒐集到的許多變項之廣泛資料(extensive data),「質化研究」之自然情境的特徵係指自然的研究(naturalistic research)自然的調查(naturalistic inquiry)或田野研究(field research);更進一步應用到人類與動物的文化研究,如民族誌(ethnographic)或人類學(anthropological research)的研究。

黃政傑(1996)認為「質化研究」是指研究自然情境中,所進行的社會生活之技術,探討口語和非口語行為,採用參與觀察與深度晤談方法蒐集資料,書面文件及其他書面以外的資料來源也可以分析運用,但資料的蒐集是比較非結構性的。依此,從研究對象本身的架構來探討問題在情境脈絡中的複雜性。故在進行質化研究,研究者主要係從現象學(Phenomenological)之觀點作為理論的概念架構,在研究過程中,特別注重人類行為的主觀意義、當事者的內在觀點、自然情境的脈絡、以及人們解釋經驗的過程。

二、研究方法之選取

邱憶惠(1999)指出個案研究法為一種研究策略,處理現象與情境脈絡之間之交互使用,具有特殊、描述、啟發、歸納、探索和解釋等特性;強調過程而非結果,重視情境脈絡而在乎發現什麼,整體且有意義呈現真實情境脈絡中的事件,並建立豐富的概念系統。本文旨在以台中技術學院為個案,探討高等技職教育之整併策略,而個案研究之本質,係探討個案在特定情境脈絡下的活動特質,了解其獨特性與複雜性,Merriam(1998)指出個案研究應用於教育情境,研究者通常由整體觀點切入教育問題,其興趣在於了解過程甚於結果,了解情境脈絡而非特殊變項,更期藉研究發現回歸教育實踐之問題。又根據邱憶惠(1999)提出支持個案研究的四個理由為(1)研究者無法控制整個事件的發生(2)欲深入瞭解關

於當時發生之事件的過程（how）與原因（why）（3）這類研究在當地尚未有人做過，所研究的個案具有啟示（revelatory）的性質（4）重視真實生活情境裡，現象所發生的意義。依此，本文以台中技術學院為個案研究之主軸，考慮下列因素：

- （一）台灣近年來政府在全民教育前提下，鬆綁教育政策，廣設公私立大學、專科學校循序改制為技術學院、科技大學，致高等教育體系蓬勃發展，本文以台中技術學院為個案，當可探討高等技職教育整併具體典範與例證。
- （二）先進國家高等教育之整併在十九世紀蔚為風潮，台灣也在 1999 年頒布「地區性國立大學院校整併試辦計劃書」，作為大學院校整併之依據。本文進一步探討高等教育整併之成效，以台中技術學院為研究個案，實屬恰當。
- （三）整併之風氣始於近年，而在政府頒佈整併依據後，首開先河者為 2000 年 2 月之嘉義師範學院與嘉義技術學院合併為嘉義大學，事實上整併之發展屬於起步與摸索階段，更是嘗試性之過程，因此本文探討個案研究有助於釐清與深入整併之經驗，提供其他技職教育體系之參考。

綜上所述，基於研究之目的，探討高等技職教育整併繁複之過程，比較適合選擇「質化研究」（Qualitative Research）中的個案研究法（Case Study）。故本文以台中技術學院為研究個案，研究方法之施行則採取檔案文件分析法、參與觀察及深度訪談等方法。

第二節 研究設計

一、研究設計之內涵

研究設計之良窳，為論文成敗關鍵因素之一，依此，研究設計首重合乎邏輯，並聯結所蒐集資料，最初問題設計與結論。研究設計為一種活動計劃，內涵包括釐清個案分析主要單位、理論角色、信度與效度問題及單一個案或多重個案等，其步驟則包括資料蒐集與分析；至於一份縝密之研究設計則有下列之功能（邱憶惠，1999）：

- （一）指引研究者在研究過程中蒐集、分析與解釋觀察現象。
- （二）研究設計是一種邏輯的證明模式，允許研究者規劃、推論變項間的因果關係。

- (三) 研究設計具有普遍性，亦即獲得的研究詮釋能夠類推至其他群眾或不同的情境。
- (四) 研究設計是一種藍圖，主要處理四個問題：(1) 研究甚麼問題？(2) 資料與甚麼有關？(3) 蒐集甚麼內容的資料？(4) 如何分析結果？
- (五) 研究設計在於使研究者避免發生努力獲得的證據，無法回應先前的研究問題。

二、重要組成因素

本文之研究設計包括了五個重要的組成因素：

- (一) 研究問題 (Study Question): 通常研究者採用個案研究的理由有四個：(1) 研究者無法控制整個事件的發生；(2) 欲深入瞭解關於當時發生之事件的過程與原因時，採用個案研究的方法是恰當的；(3) 這類研究在當地尚未有人做過，所研究的個案具有啟示的性質，使用個案研究是合適的；(4) 重視真實生活情境理現象發生的意義。

依上述本個案為進行之中之整併案，未來之發展充滿不確定性，本研究有興趣者為整併之原因與過程，未來對其他學校整併之啟示，故採取個案研究法。

- (二) 待答問題 (Study Proposition): 理論上每一項待答問題必須在本文意欲研究範疇內，並清楚回應研究方向與目的。依第一章所述之研究目的，本研究意欲探討之具體問題如下：

1. 台灣近年來高等技職教育內外部環境變遷如何？
2. 先進國家高等教育整併情形如何？
3. 台灣地區高等教育整併情形如何？
4. 台灣地區高等技職教育整併評估如何進行？
5. 台中技術學院之內外部環境變遷、整併策略及評估指標為何？

- (三) 分析單位 (Unit of Analysis)

界定分析單位：本文期為未來高等技職教育提供整併策略之參考，故擬以台中技術學院與台中護理專科學校為研究分析之單位。

- (四) 合邏輯地將資料與待答問題做聯結

本文擬從企業合併之理論著手，企圖找出與高等教育整併相通與適用之

處；再著手搜尋高等技職教育經營之困境，再以國內外整併之經驗為借鏡，做研究標的之參考，最後以整併評估指標衡量之。

(四) 研究發現的詮釋標準

研究設計最終要素乃在於將研究發現加以整理闡述。

三、研究方法之施行

本研究首先加以整理歸納，並輔以參與觀察、深度訪談方式，蒐集有關檔案資料研究主題，期能達到研究目的，茲敘述如下：

(一) 檔案文件分析法

該方法係指蒐集學者所做的相關研究，分析其研究的結果與建議，並說明這些研究建議是否有應用的價值，而為從事進一步研究的基礎。因此，本研究針對『高等技職教育整併策略』的議題，蒐集國內、外相關的著作、期刊、專論、會議記錄、公文等，並對其進行整理與歸納，以作為本研究理論架構參考、研究方法的指引之基礎。

本文檔案文件分析資料來源包括：(1) 國家圖書館資訊網，碩博士論文索引搜尋之碩博士論文及研討會論文(1991年 - 2002年)，關鍵字：高等教育、整併、規模經濟、大眾化及市場化、共同成長原則(2) 國家圖書館資訊網，中華民國期刊論文索引搜尋之中英文期刊(1976年 - 2002年)，關鍵字：技職教育、SWOT、大眾化及市場化，上述資料或利用網際網路在國家圖書館蒐尋或利用館際合作取得。

為兼顧理論與實務兩構面，本研究蒐集政府之文件資料進行分析，主要資料來源包括：(1) 教育部統計處、國際文教處、技職教育資訊傳播網等統計資料(1980年 - 2002年)、(2) 內政部戶政司、內政部統計資訊服務網等搜尋人口成長統計相關資料(1990年 - 2002年)(3) 嘉義大學及台中科技大學整併計劃書、台師大、台科大、僑大先修班新大學合併計劃書、會議記錄、教育部公文等(1998 - 2002年)。

(二) 參與觀察法

Marshall and Rossman(1989)；林明地(2002)提出參與觀察法是觀察法的特殊型式，要求研究者親自進入研究之場景，長期觀看、細聽、交談、感覺並體驗觀察對象。意即 Scott and Usher(1999)所言，參與觀察具有直接經驗之價值，

能對研究對象有直接之經驗。又在決定研究的範圍與方向時，均須經過資料蒐集階段，而社會科學資料的取得，許多都是透過對各種社會現象的觀察予以記錄而來。經由實地的觀察，不但可以實地觀察到現象或行為的發生，更能夠得到較完整且具深度的資料。著者任職台中技術學院有 12 年之久，雖非整併決策之核心，惟長期緊密與研究對象接觸，對台中技術學院背景、屬性、態度運作等，已有一定程度之瞭解，故具實地觀察之優勢，此等經驗對個案分析有佐證之功能。

(三) 深度訪談法

深度訪談係質性研究蒐集資料之方法，目的在發現受訪者的觀點，蒐集特定問題或事件的訊息，而此等訊息非表面的觀察或統計數量的比對所能獲得，其意涵亦非問卷調查可比擬。深度訪談的前置作業為訪談設計，就所欲了解的特定議題，擬定訪談題綱，本研究訪談的目的即是希望彌補參與觀察所獲資料之不足，同時也用來作為檔案資料分析後的輔助性解釋。深度訪談的類型包括：非正式對話訪談、訪談導引法及標準化開放訪談，本研究則三者交互使用，訪談對象為整併工作小組核心人員及教職員等，又因訪談對象均為著者長官或同事，接觸頻繁，故平時以非正式對話訪談方式搜集資料，正式訪談之時間則列示於表 3-1。

訪談題目則以整併相關問題為經緯，題目設計如下：

1. 兩校於整併過程中如何達成共識？
2. 不同性質兩校整併其利基何在？
3. 對於兩校整併見解如何？
4. 兩校對於整併後如何建立學校特色及競爭力？
5. 兩校對於整併後的共同願景如何訂定？
6. 兩校對於整併後資源如何分享？
7. 兩校對於整併政策、程序如何制定？
8. 兩校教職員工對於兩校整併的看法？
9. 兩校在整併過程中所面臨的困難？困難如何溝通解決？
10. 對於兩校整併的期許？

表 3-1 台中技術學院個案研究訪談一覽表

編號	訪談時間	訪談地點	訪談者職務
1	2003.3.16	台中技術學院中正大樓	教授
2	2003.4.14	台中技術學院昌明樓	行政主管
3	2003.4.15	台中技術學院	職員
4	2003.4.21	台中技術學院行政大樓	行政主管
5	2003.4.26	台中技術學院	行政主管

資料來源：本研究

綜上所述之研究方法本文係採質性研究中檔案文件分析、參與觀察及深度訪談等作為資料蒐集的方法，而依據三角測量方法可知，為了減少某些方法特性對特性的影響程度，研究者可以應用兩種以上的資料蒐集方法，來檢驗假設變項與歸納研究結果。亦即從事單一個案研究時，為強調研究成果之信度與效度問題，而採使用多元證據（圖 3-1），例如檔案文件分析和參與觀察可以作為深度訪談的補充，由不同資料蒐集方法，所得到研究結果是一致的，則這些發現的效度就相形提高（Bogdan & Biklen, 1998），藉此克服僅運用一種方法所產生之不足，企盼能使研究結果更具豐富性。

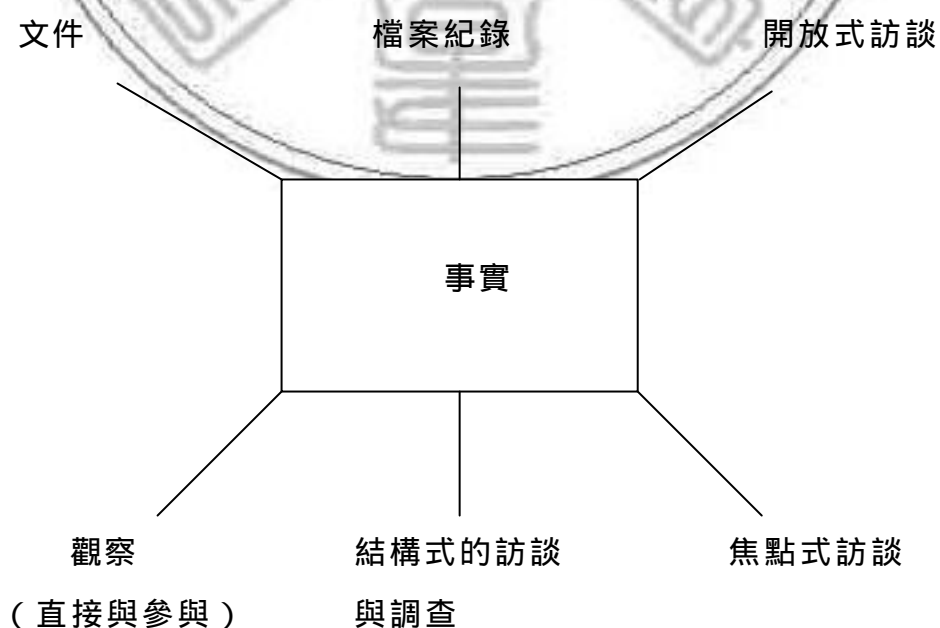


圖 3-1 多元證據集中性 (Yin, 1994, p93)

三、研究架構與步驟

基於台灣技職教育體系內外部環境丕變，整併策略在教育部大力推動下蔚為風尚，本文擬以台中技術學院為個案，作內外部環境之SWOT分析，並藉由整併之國內外經驗評估該校整併過程之困難、成功條件及效益。因此綜合第二章理論基礎之整理與歸納及第一章之研究動機目的，建構本文研究架構如圖 3-2，著者以為整併策略之提出乃在於因應教育環境之變化，而策略得宜與否之衡量指標，乃在於是否符合規模經濟、大眾化、市場化與共同成長原則。

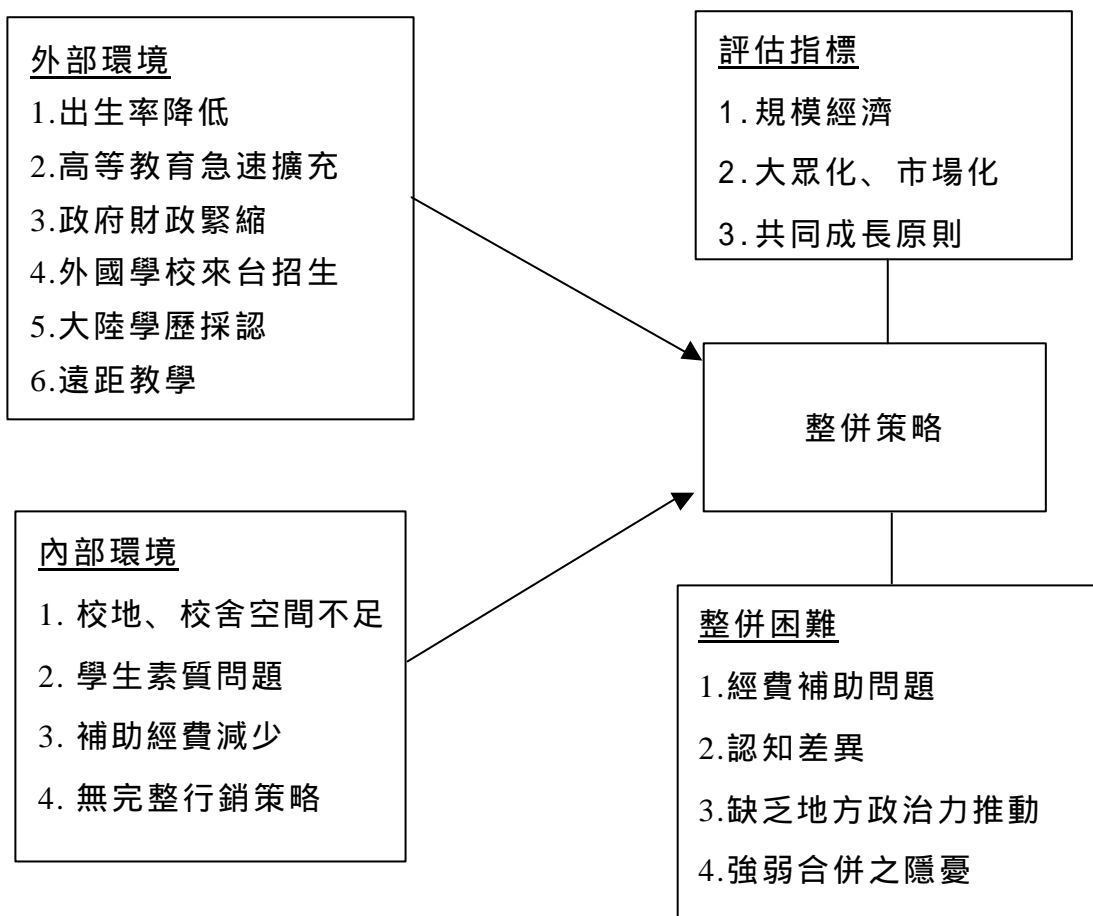


圖 3-2 研究架構圖

根據研究架構，本文研究步驟如下：

- (一) 彙整有關企業整併之理論與實證研究文獻，作為本文立論之基礎。
- (二) 蒐集國內外高等教育整併之實例，並探究整併之原因、類型及整併成功之因子。
- (三) 針對目前高等教育之環境及加入 WTO 後經營環境變革做分析。
- (四) 以台中技術學院為個案作 SWOT 分析，評估其整併之成果與成功之條件，並探討其策略。
- (五) 就上述結果，進行整併後評估及相關建議，以供後續研究及政策修訂之參考。

第四章 高等技職教育現況之探討

為深入了解台灣高等技職教育體系，在教育量擴張、資源緊縮之情況下，所面臨之挑戰，本章擬檢視技職教育面臨之環境改革、經營之困難、整併之現況，並援引國際經驗以為借鏡。又本文旨在探討高等技職教育整併之策略並評估其成功之條件，理應將整併失敗之個案列為探討範疇，惟高等教育自教育部 1999 年整併根據出爐迄今 4 年，多數學校尚為規劃中之整併案，故尚無失敗之案例以供探討，故僅輔以台灣整併成功之首例嘉義大學及進行中之台科大與台師大整併案，以為本文參考之方案。

第一節 台灣高等技職教育之發展與現況

一、發展過程

技職教育之目標，在於培育國家經濟建設發展所需之各級技術能力，因此在台灣經濟發展過程中，向來扮演關鍵性之角色。根據徐明珠（2001）之研究指出，自 1953 年政府推動多項經濟建設，而技職教育則適時提供市場人力，該年政府在台北、新竹、台中等八所省立工職學校實施單位行業教學，1953 年大量核准私立專科學校設立，尤以經建發展所需工專為主，1974 年成立技術學院，1997 年將績優技術學院改制科技大學。回顧 40 年代，技職教育以初職為主，供應以勞力密集為主之產業，50 年代國內產業結構逐步轉型為技術密集型態，技職體系以高職及專科學校為主流，培養中級專業及技術人力為目標，60 年代產業結構進入資本密集型態，殷切需求高級管理人才，技職教育體系方成立第一所技術學院，並相繼成立碩博士班，為技職教育建立完整體系。

依上述對照台灣之經濟發展史，過去技職教育人才對經濟發展實有不可抹滅之貢獻，今我國經濟發展已躋身開發中國家之林，加入國際經貿組織，隨著經濟發展、產業結構改變、科技之進步，人力資源需求亦不斷調整因應之，故高等技職教育發展亦面臨調整之關鍵時刻。

二、WTO 對高等技職教育之衝擊

WTO 有經貿聯合國之稱，為今最重要之國際貿易組織，台灣於 2002 年正式加入後，根據服務業總協定（General Agreement on Trade in Services, GATS）規定，凡承諾開放教育市場之國家，均透過談判與協商，促使各國政府下放辦學之權利，取消限制性的教育法規，形成自由開放市場，因此對高等教育市場產生莫大之衝擊，尤以過去各項保護政策，將因開放承諾之故而失去屏障，國內市場開放之範圍包括外國人可來台設高中職以上私立學校及教學機構，提供跨國遠距教學，設立短期補習班及開設留學仲介服務等。茲就對高等技職教育產生直接衝擊者分述於下：

（一）放寬外國學校來台招生

根據（GATS）之規定，基於平等互惠原則，WTO 之會員國皆有權參與教育服務之競爭，因此在我國加入 WTO 之前，外國學校來台招生但在國外上課，今加入 WTO 之後將改在我國設校，或在台上課，或透過網路施以遠距教學，並給予國外之畢業證書。依此，技職體系內有學校不斷擴張，學齡人口逐漸減少，外有外國學校來台設校招生之雙重壓力，將使高等技職教育面臨嚴苛之挑戰。

（二）大陸學歷採認之影響

加入 WTO 之後，基於會員國間平等互惠原則，大陸學歷將在「對等承認」及「學術認定」原則下採認，且大陸重點學校如北大、交大、復旦、南開等，在國際上享有很高之學術聲望，加上學術全球化和國際化亦蔚為風尚，目前政府雖尚未採認大陸學歷，但已有不少人前往大陸就讀，政府亦規劃配合政策階段性採認大陸學歷，其次大陸學費、生活費低，又挾同文同種無語文障礙之優勢，預估其爭食台灣高等教育市場大餅衝擊遠於國外大學之衝擊。

（三）遠距教學之影響

新興網路教學不受時間地域限制之優勢，為在職人士提供另一進修之管道，可依個人之需求上網學習，國外著名大學憑藉學術地位，加上無距離限制之遠距教學，勢必衝擊國內已飽合之高等教育市場。

綜上所述，台灣加入 WTO 後，使得高等教育市場面對教育全球之競爭，凡此對台灣之教育產業將無可避免產生前所未有之衝擊，台灣如何化此危機為轉機，以因應大環境之變化，將是一大考驗。

三、技職教育現況

(一) 現況

1. 學制

自民國 85 學年度，台灣首度設立五所科技大學，為我國技職教育奠定一貫之體系，儼若與高等教育平行之另一國道；目前台灣高等技職教育體系有科技大學、技術學院及專科學校兩層級，從表 4-1 可知前者分為大學部與研究所兩部分，大學部含四年制（簡稱四技），招收高職畢業生，二年制（簡稱二技），以專科學校畢業生為來源，畢業後取得學士學位；研究所設碩士、博士班，碩士班再依學生來源不同分為普通班及在職專班，畢業後授予碩士、博士學位，後者分為二年制及五年制，二年制招收高職畢業生，有日間部及進修部之別，五專則招收國中畢業生僅有日間部。

在功能定位方面，科技大學及技術學院偏向於實用技術教育及研究，專科學校則側重於職業教育，兩者均有於別傳統大學偏向於研究與教學。易言之，高等技職教育之目標在於培育專門及高級技術人才，提供產業界研發技術、諮詢顧客及專業人才進修等，因此高等技職教育素為帶動經濟與科技發展之關鍵動力。由於近來拜科技進步之賜，對人力素質要求提高，因此技職教育之發展已由專科逐漸轉移到技術學院及科技大學。

表 4-1 高等技職教育體系學制

學校層級	正規學制	進修教育學制
科技大學	研究所、四技、二技 專科部（五專、二專）	進修學院
技術學院	研究所、四技、二技 專科部（五專、二專）	進修學院、進修專校
普通大學附設技術學院	二年制技術系	
專科學校	五專、二專	進修專校

資料來源：教育部技職司（2002）

2. 學校數目

從表 4-2 可觀察出台灣高等技職校院近 8 年來之成長趨勢，科技大學由零擴增為 15 校，技術學院由原 7 校成長 57 校，呈現 10 倍以上之成長；大學附設二技院系由原 2 校成長為 37 校，成長倍數高達 18 倍；專科學校則為配

合產業結構調整由原 74 校遞減僅存為 15 所，由此可見，高等技職教育已由過去以專科學校為主體，調整為以科技大學、技術學院為主體的型態，亦即台灣地區技術學院與科技大學衍然成為當今高等技職教育之主流。

表 4-2 技專校院校數統計表

學制		學年度							
		84	85	86	87	88	89	90	91
科技大學		0	0	5	6	7	11	12	15
技術學院	未附設專科部	7	7	3	2	3	2	2	2
	附設專科部	0	3	12	18	37	49	53	54
專科學校		74	70	61	53	36	23	19	15
大學校院附設二技院系		2	16	20	23	22	25	25	37

資料來源：教育部統計處（2002）

至於高等技職院校在學學生的結構，由八十六學年度時專科生占 90.25 %、大學生占 9.22 %、研究生僅占 0.53 %，迄至九十學年度，專科生占 58.98 %、大學生占 39.63 %、研究生僅占 1.39 %，從表 4-3 可看出專科學生人數結構比例下降，大學生及研究生學生人數結構上升的情形，由此亦可推估台灣高等技職教育已逐漸趨於高等人力之培育，而以大學研究生為主流。

表 4-3 技專校院學生人數成長分析表

學年度	86		87		88		89		90	
	人數	比例 %	人數	比例 %	人數	比例 %	人數	比例 %	人數	比例 %
博士生	378	0.08	420	0.08	511	0.09	634	0.10	854	0.12
碩士生	2,166	0.45	2,557	0.49	3,918	0.69	6,001	0.95	8,768	1.27
大學生	44,331	9.22	64,402	12.39	105,663	18.63	180,322	28.57	273,368	39.63
專科生	433,865	90.25	452,346	87.04	457,020	80.59	444,182	70.38	406,841	58.98
合計	480,740	100	519,725	100	567,112	100	631,139	100	689,831	100

資料來源：本研究整理自教育部統計處（2002）

3.師資結構

依前述，在政府大力發展高等教育政策下，不僅教育機構之結構有了明顯之變動，大專院校之師資亦然（表 4-4）。在各級學校中教師職級以講師為首，占了約 6 成以上，其次為副教授約 2 成，助理教授為 1 成，比例最低者為教授僅占 5.9 %。就整體教師學歷而言，以碩士所佔比例最高，約 6 成左

右，博士學位者次之，而以科技大學碩博士教師學歷最為相當，專科學校則最為懸殊。

表 4-4 高等技職學校師資職級結構與學歷結構統計表

項目	科技大學		技術學院		專科學校		總計		
	人數	百分比%	人數	百分比%	人數	百分比%	人數	百分比%	
教師職級	教授	486	9.9	619	2.7	17	1	1,122	5.9
	副教授	1,484	30.3	2,107	16.3	126	7.8	3,717	19.7
	助理教授	796	16.3	1,219	8.4	69	4.3	2,084	11.0
	講師	1,957	40.1	7,864	67	1,216	75.4	11,037	58.4
	其他	161	3.3	607	5.6	185	11.5	953	5.0
	小計	4,884	100	12,416	100	1,613	100	18,913	100
教師學歷	博士	2,303	47.2	2,677	21.6	163	10.0	5,143	27.2
	碩士	2,161	44.2	7,951	64.0	1,214	75.2	11,326	59.9
	學士	351	7.2	1,463	11.8	204	12.6	2,018	10.7
	專科	44	0.9	259	2.1	28	1.7	331	1.7
	其他	25	0.5	66	0.5	4	0.2	95	0.5
	小計	4,884	100	12,416	100	1,613	100	18,913	100

資料來源：本文整理自教育部（2002a）中華民國大專院校概況統計

（二）經營困境

由上述高等技職教育之功能得知，技職教育乃為技術人才培育與職業技能養成之教育，並隨經濟發展而調整教育結構，過去均能適時適量培育各級技術人才，滿足經濟快速成長及產業升級之需(陳陞？，2001)，今面臨加入WTO 國際化及國內社會經濟環境丕變，技職教育正接受嚴苛之考驗，亦面臨發展之困境，茲分述於下：

1. 二流教育與次等選擇

技職教育之定位、目標與功能，素以產業發展為前提，以人力規劃為手段，而嚴重壓抑升學進修管道(劉清田，1994)，尤以高職、五專難以招收與公立高中相等素質之學生，畢業後升學管道少於高錄取率的大學體系，加上職場上仍重視學歷文憑，而值證照制度未普遍落實之際，雖然技職體系對經濟發展有不可抹滅之貢獻，但國人注視文憑之士大夫觀念深植於心，故向來視技職教育為二流教育與次等選擇，是技職教育經營最大難處。

2. 學生來源之議題

有關高等技職教育學生來源之隱憂可從兩個角度觀察之，首先為出生率降低；根據內政部戶政司之統計資料顯示(表 4-5)台灣自 1993 年至 1997 年間，我國年粗出生率尚維持在 15% 以上，1998 年則陡降為 12.43%，此後除 2000 年適逢千禧年，又為國人偏好之龍年而略顯攀升外，其餘則呈現出逐年遞減之趨勢，而 2002 年則創歷史最低標準。

表 4-5 近十來年出生登記變化

年 代	出生人數	粗出生率
1990	337,072	16.63
1991	320,384	15.64
1992	321,405	15.55
1993	325,615	15.58
1994	322,938	15.31
1995	329,581	15.50
1996	325,545	15.18
1997	326,002	15.07
1998	271,450	12.43
1999	283,661	12.89
2000	305,312	13.76
2001	260,354	11.65
2002	247,530	11.02

註：粗出生率係指一年內每千位中人口(「年中人口」為當年七月一日之人口數)之平均活產數。

資料來源：本研究整理自內政部戶政司(2002)

其次，依據第七次全國教育會議結論，台灣自 1994 年起在高級中等學校學制上增設綜合高中學制，職業學校數目減少，源於此變革，高職生與高中生之比例由 7:3，轉變為目前高中、綜高、高職之比數為 1:1:1，自 1997 年後教育部公佈施行「教育部遴選專科學校改制技術學院並核准附設專科實施辦法」，致專科學校大量改制為技術學院或科技大學，致專科學校減少，國中畢業生 30% 流向高中就讀，復以國中畢業生人數逐年減少，大學錄取率大幅提高，而教育部又鬆綁開放競爭致技術學院、科技大學擴增，預期未來高等技職教育學生來源為值得擔憂之議題。

3. 經費來源

高等教育為昂貴之教育，欲保持教育品質，有賴教育資源之挹注，有關我國教育經費之編列，過去是以憲法 164 條為依據，各級政府教育經費得按政府支出占固定比例分配之，然在 1997 年 7 月國民大會通過憲法條正案，取消教科文預算下限之規定，易言之過去教育經費在憲法保護傘下不虞經費來源不足，今對教育經費預算支用，由於無法規範，再加上國內大學院校激增為 148 所，瓜分有限經費，因此經費能否成長，甚至受到其他經費排擠萎縮而備受關注。其次過去教育經費雖由中央政府負擔，但在教育資源分配亦呈現公立技專院校不及公立大學院校，而私立技專院校又不及私立大學院校之現象，今高等技職院校大量擴充，排擠效應益加明顯（張天津，2001）。

教育改革趨向普及化，著重國民義務教育，在經費分配上過去中央政府只需負擔高等教育，而今亦負擔地方國民義務經費補助，導致經費排擠，今政府財政赤字，高等教育預算縮減，雖然目前各校無不以校務基金因應之，但技職院校如何籌措財源、開源節流，且落實學校經營之目標，維護教學品質等，成為目前各界關注之議題。

其次私立學校之資源，主要來自於學生學雜費收入，惟收費標準仍受限於教育部，也使得私立學校之財務狀況益形困窘，教育資源不足，教育素質自然低落。

4. 技職院校大幅成長

教育部為暢通大學教育之升學管道，近年除增設國立大學外，亦開放私立大學之設立，在技職院校方面，自 1996 年 3 月 6 日行政院核定實施專科學校改制技術學院實施辦法迄今，累計有 59 所學校獲准改制，占原專科學校 76.6%，而改名為科技大學者有 15 所，又有 18 所一般大學附設技術學院，為因應整體環境之變遷，未來技職體系大學以上學校之擴增為必然之趨勢，導致技職體系之經營競爭加劇，宛若進入戰國時代。

5. 經營規模小

高等技職教育在政府法令鬆綁後，在量方面急速擴充，導致小型學校林立（表 4-6），以公立學校而言，5,001 人至 10,000 人之比例最高，但 10,000

人至 5,000 人的小型學校占了半數以上，使得資源浪費，功能重疊，目前國內國立大學院校計 48 所，其中僅台大、成大、政大、中正等四校學生規模超過 10,000 人以上，其餘均為中小型學校，而新成立改制之技術學院亦多為小型學校。

表 4-6 學校經營規模

學生人數	公立學校		私立學校	
	校數	百分比(%)	校數	百分比(%)
1,000 人以下	1	2.13	0	0
1,001 人~3,000 人	12	25.53	8	13.79
3,001 人~5,000 人	13	27.66	5	8.62
5,001 人~10,000 人	17	36.17	27	46.55
10,001 人~20,000 人	4	6.38	15	25.68
20,001 人以上	1	2.13	3	5.17
合計	48	100	58	100

資料來源：本研究整理自教育部統計處（2002）

6. 學校特色與功能

民國 70 年代前，大學（含專科）依大學法之規定設立，營運法令嚴苛設校不易，各校相對有特色可言，然自 70 年代中期起，由於社會開放、經濟發展，導致高等教育之需求激增，技職教育在政府開放私人興學、輔導專科升格改制或區域均衡之觀點設公立學校，但各校相互模仿，模糊各校之特色，難以在教育市場中區隔。

次就技職體系之功能而言，首在培育經濟產業所需之人才，故在課程上理應強調實用性，惟受升學風氣之影響，技職院校也未充分發揮實務教學之特性，而有強調「書本」知識之趨勢，使得科技大學、技術學院及一般大學之功能逐漸模糊。

綜上所述，透過技職教育環境之分析，從社會性環境觀之，士大夫觀念為技職教育經營最基本之困境，從政策性環境角度，出生率降低，加上高中職生比例調整，技職院校大幅度擴充，經費配置不公，學校本身缺乏特色等因素，對技職教育之經營產生莫大之危機。

第二節 台灣高等教育整併之概況

一、整併之依據

自 1960 年代之後，高等教育整併在歐美大學已衍然成為調整教育結構之主要措施，而在台灣整併議題於 1995 年教育部〈中華民國教育政策白皮書〉中，述及教育部為使教育資源作更有效運用，鼓勵規模小、缺乏效率及競爭力之大學，可配合整體之發展而與其他學校合併，1996 年在教育改革總諮詢報告書中提出公立高等教育學府，規模過小、資源重複而難獲得效益者，宜考慮合併，而已有相當投資之國立大學，逐步調整發展至最適規模，具體之行動則在 1999 年教育部公佈「地區性國立大學校院整併試辦計畫」項下編列 10 億之專案預算，說明整併目標、對象、重點、申請、審核程序、經費需求配套措施及預期效益。而真正引起高等教育整併風尚之計劃為 2001 年「國立大學院校區域資源發展計劃」和「推動研究型大學整合計劃」，整理如表 4-7。在上述依據中教育部僅扮演政策鼓勵之角色，今已擬修正大學法，為強制整並提供法源。

表 4-7 整併依據

年代	依據	備註
1995	中華民國教育政策白皮書	教育部
1996	教育改革總諮詢報告書	教育部
1999	地區性國立大學校院整併試辦計畫	教育部
2001	國立大學院校區域資源發展計劃	教育部
2001	推動研究型大學整合計劃	教育部

資料來源：本研究整理自教育部（1995-2001）

二、籌設中之整併案

依前述，為突破高等技職教育經營之困境，教育界正依教育部所頒佈之「國立大學院校區域資源整合發展計劃」和「推動研究型大學整合計畫」或透過策略聯盟或同區域性質互補之學校進行整併，以達到資源整合之目的。其主要方式有三：（1）校際合作：大學基於教學、研究、推廣的需要，從資源的整合、交流、互動開始，例如系所規劃、師資聘用、運動設施、校際選課、研究計畫等，皆為校際合作的可行方向。（2）策略聯盟：提出具體的共同運作計畫，整合數個有潛力的研究中心或具有跨校性的發展方向、特色等進行規劃，逐步整合可互補之大學院校成為一個新大學系統。（3）學校合併：鼓勵同區域或性質可以互補的國立大學校院合併，成為一個規模更大、資源更充裕及更具競爭力

的大學。黃榮村(2003)之研究指出，國立大學進行整併之理由包括：調整學校經營規模，提升教育品質與辦學績效；其次整併地區性學校為綜合型大學，以提高高等教育的競爭力與資源整合共享，滿足地方需求，發展新型態之高等教育學府。

目前已整併成功者為 2000 年 2 月的嘉義大學，而研議合併之學校包括「台灣師大與台科大」已於 2001 年 12 月簽訂聯盟備忘錄，「台北市立師院與台北市立體院」、「花蓮師院與東華大學」、「高雄師大與高雄應用科大」2002 年 2 月簽訂聯盟、「台大與國北師」、「屏東師院、屏東科大與屏東商業技術學院」、「勤益技術學院、台中技術學院與台中護專」、「雲林科技大學與虎尾技術學院」(表 4-8)。教育部目前正積極推動上述八組大學整併之方案，若能全數成功，則國立技職院校數目將減半，師範院校則只剩四校。上述八組大學整併中所占比例最高者為師範系統之院校，其原因乃在於國內目前有 11 所師範院校，其中除三所師範大學學生超過 5,000 人外，其餘各校學生多少於 3,000 人，規模極小，競爭力呈現不足，再加上師範系統在師資多元化後，取消分發制度，無法再保證就業，而失去了招生優勢，反而相對成為弱勢學校，故轉向其他大學整併，以尋求新契機。

表 4-8 八組公立大學籌設整併案

1	台灣師大與台科大
2	台大與國北師
3	台北市立師院與台北市立體院
4	勤益技術學院、台中技術學院與台中護專
5	雲林科大與虎尾技術學院
6	高雄師大與高雄應用科大
7	屏東師院、屏東科大與屏東商業技術學院
8	花蓮師院與東華大學
註：嘉義技術學院與嘉義師範學院，已合併改名為嘉義大學	

資料來源：本研究整理自教育部（2002）

除此之外，尚有依前揭計劃提出策略聯盟方式者，如台灣大學與台北師範學院研提之「互為協力機構策略聯盟構想書」，大力推動校內、校際整合。「台灣聯合大學系統」由中央、交通、清華、陽明等四校共同組成，四校地理位置相近，專業領域分別為自然科學及生命科學，同質性高，因此以良性互動取代競爭，而清大、交大亦已實施共同選課制度，並計劃未來落實四校如一校，該系統中任何一校之學生，皆可以一半時間在另外三校就讀，甚至畢業證書由四

校合授，學生可享四校之資源。又如由台大、政大、成大、中山所組成「台灣大學系統」，四校乃基於政大見長於人文、社會科學，台大則在法學、傳播已奠下基礎，二校資源可相互整合，成大、中山雖分設南北，但都有醫學院，故若能聯合起醫療體系將可涵蓋全台。至於在技職教育體系則有崑山科大及嶺東、大華、明新技術學院等四所技職院校，擬訂締結技職院校策略聯盟，並擬開放四校互選課程。

綜觀上述，我國高等教育整併之特色有二：一為同性質學校之整併，如師範系統學校，將可提高在教育市場之佔有率，地位更具專業性；一為性質相異學校之整併，如嘉義大學則可收學門互補及學院多樣化之效益。本研究有鑑於單純由技術學院整併為科技大學之例，尚付之闕如，雖然在台灣教育史上第一個整併成功之例為 1961 年省立農學院及省立法商學院併為省立中興大學，惟因年代久遠，故本節擬先以最近整併成功的嘉義大學及整併中的台科大、台師大為例，了解整併之歷程，以為本研究之參考。

三、整併成功之個案 - 嘉義大學

(一) 基本資料

整併前基本概況如表(4-9)，國立嘉義師範學院與國立嘉義技術學院均為具有歷史之高等學府，前者以教育領域見長，後者在農業領域素有口碑，又因二校頗具歷史，故畢業校友在社會上已有一席之地，因此如何保留優良傳統，又能突破發展瓶頸尋求新定位，是整併過程中考量之重點，其規劃以整合多元、前瞻、大格局為主軸，規劃之原則在於(1)維持兩校之特色(2)將現有資源作有效率之整合(3)充分保障現有人員之權益(4)配合地區性及未來因需求規劃新增發展領域，並以「光耀嘉義，揚名全國，躋身國際」為發展使命。根據教育部第 392 次部務會議二校整併成立在國內尚稱首例，遠較為新設一所大學困難度為高。

表 4-9 嘉義師範學院與嘉義技術學院基本資料

	嘉義技術學院	嘉義師範學院
學校歷史	創立於 1919 年，校名為「台灣公立嘉義農林學校」，1945 年改制為「台灣省立嘉義農業職業學校」，1965 升格為「台灣省立嘉義農業專科學校」，1981 年改隸中央，易校名為「國立嘉義農業專科校」，1997 年 7 月升格改制為「國立嘉義技術院」	創立於 1957 年，校名為「台灣省立嘉義師範學校」，1966 年改制為「台灣省立嘉義師範專科學校」，在 1987 年 7 月嘉師升格改制為「台灣省立嘉義師範學院」，1991 年改隸中央，易校名為「國立嘉義師範學院」
校地面積	244.927 公頃	254.519 公頃
位 置	嘉義蘭潭	嘉義民雄
學校性質	國立	國立
學校類別	技術學院	師範學院
教師人數	298 人	134 人
職員人數	87 人	67 人
學生人數	6,570 人(87 學年度)	4,816 人(87 學年度)
教學單位(系/所)	15 系，林、食科等系	9 教育學系、工教育研究所
補助經費	全額	全額
整併日期	2000 年 2 月 1 日	2000 年 2 月 1 日
整併模式	多元型合併、成長型模式	多元型合併、成長型模式

資料來源：本研究整理自國立嘉義大學整併計劃書（1999）

（二）整併之動機

依蔡秀英（2001）、梁金盛（2001）及「國立嘉義大學整併計劃書」，可整理歸納出嘉義大學整併動機於下：

1. 共同願景

嘉義師院與嘉義技術學院整併前各有所見長，亦均有意朝向綜合型大學發展，惟在發展中體認獨立轉型之困難，故採整併之方式，滿足共同願景。

2. 滿足地方區域特性需求

嘉義市地處嘉南平原中心，物產豐饒，位屬南北樞紐交通便捷，惟獨無綜合大學，因此嘉義大學成立繼續研發開拓產業新境界，且透過教育訓練，培育運輸、倉儲、物流等人才。

3.有效運用資源

在政府教育經費短缺前提下，期望短期內達到成立綜合大學目標之方法，即在現有嘉義技術學院與嘉義師範學院二學院整併下達成，如此則可充分利用資源。

(三) 整併過程

Misite(1994)之研究指出高等教育整併之程序可分為規劃期、整併期及後整併期三個階段，而 Martins & Samels(1994)則將整併過程規劃為四個步驟，依序為(1)雙方依內外環境進行自我評估；(2)整併前策略規劃即在可能整併名單中選取對象；(3)整併前協議談判，即成立整併工作小組協議整併目標、課程、教職員等事宜；(4)整併施行即宣佈整併並送主管單位同意，整併後制度溝通與建立。

依上述嘉義大學之整併過程始於1997年第一次校務會議，並於1998年2月多次會商及分析整併之利弊得失，1998年10月教育部林部長邀集兩校校長積極整併並同意給予經費員額支持，同年11、12月辦理公聽會，廣徵師生同意並經校務會議討論通過，1999年1月教育部召開「國立嘉義技術學院與國立嘉義師範學院整併為國立嘉義大學推動計畫專案小組第一次會議」，會中就「地區性國立大學院校整併試辦計畫」之可行性、妥適性案，暨如何落實「嘉義技術學院與嘉義師範學院整併為國立嘉義大學推動計畫」案，進行討論。1999年3月5日行政院核定整併案，原則同意，1999年3月22日召開國立嘉義師範學院及國立嘉義技術學院整併為國立嘉義大學推動計畫專案小組第二次會議。1999年5月13日召開國立嘉義大學推動計畫專案小組第三次會議，由教育部楊次長國賜主持，國立嘉義技術學院教務長簡報整併計畫書內容，1999年6月14日召開國立嘉義師範學院及國立嘉義技術學院整併為國立嘉義大學推動計畫專案小組第四次會議，1999年6月23日教育部部務會報通過國立嘉義大學整併案。1999年10月23日國立嘉義大學籌備處正式成立，由教育部楊次長國賜兼任籌備處主任，2000年2月1日國立嘉義大學正式成立揭牌暨校長佈達典禮(表4-10)

表 4-10 嘉義大學整併過程規劃

規劃時期	決議事項
1997	兩校各於 86 學年度第一次校務會議成立相關小組，負責策劃、推動。
1998.10.8	1.基於教育資源整合，並配合地方殷切期望，教育部亦樂於促成國立嘉義師範學院及國立嘉義技術學院朝整併為國立嘉義大學之發展趨勢。而二校整合建立之成功模式，亦可為未來其他學校整合典範。2.希近期內部次長能赴二校，與教職員再作意見之溝通整合。3.二校達成共識並進行籌備後，於規劃國立嘉義大學之前提下，教育部當予提供必要之支援。4.於適當時間成立規劃小組，進行相關規劃籌備工作，並由教育部適時宣佈。
1998.11.10	國立嘉義師範學院與國立嘉義技術學院共同籌組規劃小組並舉辦嘉義大學公聽會，廣徵學校師生職工之意見。
1998.11.21	國立嘉義師範學院與國立嘉義技術學院，整併為嘉義大學案，函請教育部核備。
整併期	
1999.1.12	召開國立嘉義師範學院及國立嘉義技術學院整併為國立嘉義大學推動計畫專案小組第一次會議。由教育部楊次長國賜主持，
1999.3.5	行政院核定整併案，原則同意。
1999.3.22	召開國立嘉義師範學院及國立嘉義技術學院整併為國立嘉義大學推動計畫專案小組第二次會議。
1999.5.13	召開國立嘉義大學推動計畫專案小組第三次會議，由教育部楊次長國賜主持，國立嘉義技術學院教務長簡報整併計畫書內容。
1999.6.14	召開國立嘉義師範學院及國立嘉義技術學院整併為國立嘉義大學推動計畫專案小組第四次會議。
1999.6.23	教育部部務會報通過國立嘉義大學整併案。
1999.10.23	國立嘉義大學籌備處正式成立，由教育部楊次長國賜兼任籌備處主任。
2000.2.01	國立嘉義大學正式成立揭牌暨校長佈達典禮。

資料來源：本研究整理自國立嘉義大學整併計畫書（1999）

（四）整併成功之原因

1. 跨機構領導者

嘉義大學整併成功後，打破過去的權力機構，由楊國賜教授擔任校長。事實上整併後的新學校規模擴大行政負擔加重，為協調原本隸屬不同機關之成員共同為新使命合作，係為高難度的管理工作，因此選擇跨機構領導者，將可使資源配置合理，為機構創新並尋求新契機。

2. 政府的力量

根據梁金盛（2001）之研究，嘉義大學整併成功，政府力量介入實功不可沒，事實上整併之動機不外藉增班、增系所，以多招學生，以提高 1 加 1 大於 2 之綜效，追求擴大規模之效果，凡此無不仰賴增加經費，故政府提供充足經費為誘因，為成功之關鍵因素。

3.資源互補

兩校在性質上完全互補，因此硬體設備可充分分享，在師資方面亦鮮少重疊之現象，而無排擠的現象，此亦為降低整併阻力之重要因素。

4.強強合併

從基本資料兩校在合併前，兩所規模、歷史傳統、學科師資等實力相當之學校，因此兩校無大吃小之顧忌，只要安排好人事問題，則關注之議題在於融合。

四、整併中之個案 - 台師大與台科大

(一) 基本資料

表 4-11 台師大與台科大基本資料

	台師大	台科大
學校歷史	台灣省立師範大學成立於 1946 年，於 1967 年改為國立台灣師範大學	國立台灣工業技術學院成立於 1974 年，於 1997 年改名國立台灣科技大學
校地面積	校本部 11.225 公頃 分部 10.157 公頃	基隆路校地 9.778 公頃 土城校地 5.791 公頃
位 置	台北市	台北市
學校性質	國立	國立
學校類別	師範	技職
教師人數	專任 720 人 助理教授以上 622 人 兼任 411 人 助理教授以上 320 人	專任 309 人 助理教授以上 291 人 兼任 243 人 助理教授以上 147 人
職員人數	304 人	146 人
學生人數	9,716 人 進修推廣部 2,824 人	7,675 人
教學單位(系/所)	9 所 24 系	4 所 13 系 2 學科
補助經費	預算數\$1,445,055 元 建築及設備 172,456 元	預算數\$622,334 元 建築及設備 60,000 元
整併日期	預定 92 學年度	預定 92 學年度
整併模式	成長型	成長型

資料來源：本研究整理自台師大與台科大及僑大先修班所提之新大學合併計劃書（2001）

(二) 整併動機

依台師大與台科大及僑大先修班所提之新大學合併計劃書（2001），整理三校整併之動機於下：

1.學門互補、資源共享

台科大與台師大、僑大先修班整併案，為繼嘉義大學之後教育部推動

之第二所國立大學整併之個案。台科大為技職校院之龍頭，台師大為教學大學之翹楚，僑大先修班則為僑民培育人才，三校整併之特色在於兩校完全互補，合併之利基在於兼具理工人文、基礎學科與應用學科搭配，兼收擴增學生視野與教師研究水準提高之功效，將可因整併而迅速改善過去缺失之基礎研究及人文藝術等學門。在資源共享上，以圖書館為例台科大以管理工程為多，台師大以教育人文豐富，兩校整併則可節省更多資源，而使資源充分且有效運用。

2.政府力量支持

政府鼓勵兩校整合，已改變師資培養方式與提升大學競爭力，並編有經費補助，本案教育部將從「輔導新設學校」經費下核撥補助經費，對於整合學校之校務發展有莫大助益。

3.地緣關係

二所學校皆在台北市，校史悠久校譽相當，且招生上各具有優勢，在上述條件具備下，若能趕搭教育部推動大學整合之列車，將可再提升學校知名度，延續兩校過去之優勢。

(三)規劃過程

台科大於 2000 年 4 月第 37 次行政會議提出籌組「校院合併推動小組」於同年 6 月正式組成，負責推動台科大與他校合併事宜，最後由台科大正台師大共同撰寫「兩校合併構想書」於 2002 年 6 月經兩校校務會議通過後，陳報教育部審核，並獲教育部復函同意，目前已由兩校選出「合併詳計劃書」之撰寫小組擬定兩校整併之計劃書，並邀僑大先修班共同參與整併計劃。

五、整併過程之困難

依前述，在國內大學激增為 148 所，既瓜分有限經費又影響卓越追求下，教育部著眼於追求整併之積極效益而將推動大學整併列為重點工作，但 Gibosn-Benninger(1998)提出整併將導致剝奪組織自主權，改變原有權力結構及顛覆現狀三大缺點，因此任何機構非不得已都會傾向不整併。準此，我國高等教育雖多由政府主導推動，惟仍遭遇下述難題(梁金盛 2001，王麗雲 2002；黃榮村 2003)：

1.政府之財源

雖說整併與否由各校自主決定，但在教育部宣導下，兩所性質迥界的嘉義技術學院與嘉義師範學院整併為嘉義大學，為台灣首次合併成功之首例，亦具有整併指標意義，整併成功之原因不乏選擇支票之兌現。但是台東師院欲專型為台東大學，預計 92 年度招生之台師大台科大整併案，雖亦為政府主導，但卻在政府財源拮据下，步調緩慢，甚至停擺，因此政府之政策明確性與財源，亦為整併困難之原因之一。

2.認知之差距

每所學校各有其傳統文化與風格，亦有其遵守之規範與制度，若參與整併之學校無法了解與接納，則易造成形式之合併容易而實質融合困難之問題。以台科大、台師大的整併案為例，兩校雖已經過校務會議同意合併，但兩校校友及教授都因校名等技術面因素，而未完成向行政院核備程序，甚至有教授向監察院檢舉合併過程有行政瑕疵等插曲；而有百年歷史的國北師與台大數年前也曾提合併案，因教授反對而停擺，近在教育部協調下，已簽約結盟，能否達成合併目標，備受關注。

3.性質與願景不同

每所學校都有其發展之特色與重點，而願景則為其努力之目標，若兩者發生歧異而無法調和時，阻礙依此而生。

4.整併未必等同競爭力提升

學校透過整併策略，期待 1+1 大於 2 之綜效，惟事實上經營規模擴大亦可能不易管理，而流失效率，甚或為彌補整併過程之摩擦而降低競爭力。其次公立學校整併，人事費用改變不大，故藉由整併達到摺節經費之目標，恐難於完成，甚至兩校若不再同一區域，為推動校務尚可能增加經費。

5.認同感與價值肯定

依林利萱、黃豪臣(2002)大學整併滿意度之研究結果顯示，嘉義大學整併後，原嘉義師範學院學生認為將喪失師院傳統，就業任職時，認同原學校，而對嘉義大學新校名則較未予以肯定，同理，國防醫學院學生

也認為醫學傳統不容國防大學取代，而整體滿意度將進一步影響學生對學校之忠誠度與口碑宣傳效果。

6. 網絡完整性

整併後若因地理因素、科技或經費限制而無有完整的基礎網路組織、社會等，則學校內部想達到實質融合恐怕十分困難，甚或有貌合神離之慮。楊朝祥(2001)曾指出嘉義大學雖已整併成功，但其僅是地方政治壓力下「物理性」的合併，非「化學性」之結合，亦尚無法達到教育資源整合。

7. 追求卓越之目標

兩校透過整併可擴大經濟規模，達到追求卓越之目標，是整併前之假設，但規模與卓越是否為正相關？同時在管理上之卓越是否等同學術上之卓越亦值得討論？尤其大學追求卓越應是學術研究水準之提升而學術研究主體為大學老師，與規模是否有必然之關係值得討論。

8. 其他

校名、歷史資產保留、歸屬感、教師福利主導權、權利與利益之分配，(如職位分配、學術標準設定等)，都可能為內部衝突之伏因。又擔心失去傳統或母校情結、工作負擔等，亦為不可小覷之問題，整併雖有理性之崇高理想，但整個過程亦有情緒性因素，凡此均構成整併之阻力。

綜上所述，高等教育整併已在全世界蔚為風潮，究其動機不外乎追求資源互補及提升競爭力，但是無庸諱言地藉由國內及國際整併之經驗，可知整併為複雜、費時、艱巨之重大工程，首要之工程乃在於正視整合過程之困難與阻力，事先做整體環境評估，再審慎擬定整併計劃，考量整併學校之定位與發展特色，以避免兩校整併後，未能兼收整併之利益，而平白浪費有限之教育資源，因此如何達到整併之理想，化解整併之困難與阻力，將是一大考驗。

六、小結

嘉義大學整併成功之因素已前述，而台師大案則有政府主導，並具有地緣因素，至於互補性則可透過觀察未來。台科大學生將有更多機會修教育學程，

而台師大則可增加科技人才之觀點切入印証，同時兩校分別為教育體系及技職體系之龍頭，地位相當，兩校整併後經費亦將增加。

綜合本章所論及之嘉義大學及台師大、台科大整併案列表示於 4-12，在整併類型上兩者均為追求成長之成長型及強強合併型，嘉義大學在整併前之困難(梁金盛，2001)，在於主管人員未必支持整併之政策，擔心失去傳統或母校之情結、整併成果未能十全十美而落人口實、系所整併困難度大及老師歸屬問題，整併後之困難在於兩校空間距離所引發之不便，其次為增設系所造成教學、校舍空間不足，以及職員未增加而導致工作負擔增加之怨言。至於台師大整併之阻力來自台科大部份，依次為台科大創校目標在於建立完整技職教育體系，併校後招生管道改變，似宣告技職教育政策失敗，同時將使技職體系學生失去一升學管道，其次為校友之認同感、文化不同、欠缺合理規劃、整併對象之選擇宜可產生加乘作用者。

兩個案雖分別為整併成功與整併中之個案，但目前為止教育部尚未著手作整併成效評估，惟林利萱等(2002)，曾以事後之觀點評估嘉義大學乙案之整併滿意度，影響學生整體滿意度有學校認同、價值肯定及行政效率，而學生整體滿意度將影響學生對學校忠誠度表現。

表 4-12 嘉義大學與台師大、台科大整併案比較表

	嘉義大學	台師大、台科大
整併動機	共同願景、滿足地方區域特性需求、有效運用資源	學門互補、資源共享、政府力量支持、地緣關係
整併類型	成長型、強強合併型	成長型、強強合併型
整併過程之困難	主管人員未必支持、失去傳統、未能十全十美、系所整併困難度大及老師歸屬問題	技職體系學生失去一升學管道、校友之認同感、文化不同、欠缺合理規劃、整併對象之選擇
整併後之困難	兩校距離所引發生活不便、工作負擔增加之怨言、增設系所造成教學、校舍空間不足	整併中之個案目前尚無法評估
整併成功原因/整併成功之可能原因	跨機構領導者、政府力量、資源互補、強強合併、地方力量介入	政府力量、地理位置、資源互補、創新發展、地位品質、歷史規模
整併成效評估	教育部尚未著手	整併中之個案目前尚無法評估

資料來源：本研究整理

第五章 台中技術學院個案分析

本章擬以前述理論為基礎，探討台中技術學院之整併案，本章之鋪陳依序為依內部資源及外在環境做 SWOT 分析、兩校整併之背景因素規劃過程，並以三指標評估整併之績效及評估符合整併成功之條件。

第一節 SWOT 分析

為因應內外部環境變化提高台中技術學院之競爭力，在提出整併策略前，首先透過企業常作之策略分析方法 - 優勢(Strengths)、劣勢(Weakness)、機會(Opportunities)、威脅(Threats) (SWOT 分析)，先作自我評估，即發掘學校內部之優勢、劣勢，並做環境評估以剖析發展之機會及威脅等因素加以分析，並整理於表 5-1。

一、優勢

(一) 校史悠久、校譽佳

台中技術學院建校於 1919 年，向來辦學嚴謹經驗豐富，辦學之績效履獲教育部官方肯定聲譽良好，在「溫、良、恭、儉、讓」教訓薰陶下，校友已為各產業之棟樑，亦為社會所肯定，向來被視為大台中地區社會中堅之養成所，又因校史悠久，故校友眾多亦為一大資源，尤其五專部份向來招收大台中地區優秀學子就讀，故在商業領域占中部地區一席之地。

(二) 交通便捷

台中技術學院地處市中心，位在台中縣市主要幹道上，交通便利，四通八達，又居於兩大百貨公司中間，生活機能動線良好。

(三) 教學大樓擴建

台中技術學院取得中華校地，作為擴建教學大樓用途，可暫時緩解校舍不足之問題，並改善教學空間，提升校園生活品質，亦可增進校園文化活動，增加向心力及認同感。

(四) 龐大完整師資群

台中技術學院由高職改制為專科，再改制為國立，近年再度升格為技術學院，

因此凡新聘任教師無不具有博士學位或助理教授以上資格，且有年輕化之傾向，而現有教師亦形成進修之熱潮，以自我提升和提高教學品質為目標，而逐漸形成龐大而完整之師資群。

(五) 學生學習成果佳

台中技術學院之學生，畢業後插大或二技之錄取率為 100%，而投身公務人員考試者亦不乏其人，由此印証學生學習成果豐碩，方得有如此表現。

二、劣勢

(一) 校地、校舍不足

台中技術學院校地不足 6 公頃，又因位處市中心而無發展之空間，致影響教學活動與研究計畫之推展，加上數種學制共用硬體設備，使得公共建設及相關設備維護費高，此外政府緊縮教育經費影響硬體建設推動，進而影響學生就讀意願及辦學績效。

(二) 學生素質降低

近年高等教育不斷擴充，科技大學林立，致本校已不若以往招收第一志願學生就讀，加上整體大環境丕變，致學生程度有降低之傾向。

(三) 無完整行銷策略

台中技術學院係於 1999 年升格改制，距今僅 3 年，憑國立之招牌而無招生之壓力，因此未重視整體行銷，亦未積極投入技職博覽會或其他管道招攬學生，也未與其他學校策略聯盟擴大市場占有率。其次截至目前為止，本個案僅於 92 學年度成立商學設計研究所，相對於研究所林立之科大是一大弱勢。

三、機會

(一) 新興工業園區

加工出口區、中港園區已於近年興建完成，並有廠商進駐，為政府在中台灣西部沿海所開發的產業園區，未來使命在於將中台灣轉型為全球轉運中心及全球生產運籌中心，而大雅的台中科學園區亦規劃中，本校若可主動參與協助規劃並協助廠商進駐，並適時為企業提供人才，或者藉校外實習及建教合作與合作廠商

建立合作關係或策略聯盟，藉此建立與相關產業之合作關係，將可鞏固大台中地區之中心學府地位。

(二) 終身學習風氣

終身學習之概念已蔚為學習之風尚，本校可挾過去奠定之學術地位，為政府公務人員或中部地區社區民眾，提供第二專長培訓及職業技能訓練，以促進與地方互動關係。

(三) 學程學位制

本校四年制技術學院部已積極推動學程學位制，該制度在本校尚屬創舉，故可藉由該制度之推動，整合科際學門並提高學習興趣，提升學生未來就業能力，並進而提升學校對產業或公共政策之影響力。

(四) 法令鬆綁

目前大學法與私立學校法 1994 年修訂，明訂「大學應受學術自由之保障，並在法律範圍內享有自治權」，1996 年公立學校分批實施「校務基金」，實踐財務自主，未來甚至形成「公立大學法人化」，使大學更為自主，此舉將提供本校更多發展特色之空間。

(五) 加入 WTO 與國際接軌

台灣在加入 WTO 後開放教育產業市場，但相對的國外之市場亦對等開放，依此，未來台灣之高等教育機構亦可在大陸、東南亞等國家辦學校教育台商子弟，分享台灣經驗。

四、威脅

(一) 新學校的設立

近十年來，高等教育政策改變及政府鼓勵興學下，新學校不斷增設，技術學院亦逐漸升格為科技大學，致各高等技職院校間競爭加劇，若干新設學校條件佳，致本校競爭力大不如前，大台中地區又有數所普通大學，致地方資源難以吸收，使本校地位漸變挑戰。

(二) 財務壓力

過去中央政府只負擔高等教育之經費，今政府財政吃緊赤字，而教育之改革

傾向普及化，使中央政府補助國民教育，而私立學校亦反應與公立學校資源分配合理性之議題，故教育經費緊縮已然成為趨勢，過去公立學校經費來源仰賴政府預算，而今公立學校對財源之籌措備感壓力，甚至面臨經費短絀之困境。

(三) 大陸學校誘因

兩岸往來日益頻繁之際，政府雖未正式採認大陸學歷，但台灣學子有鑑於兩岸資源共享全球佈局前述下，赴大陸就學，亦衝擊未來之招生情形。

表 5-1 SWOT 分析

優勢(Strengths)	弱勢(Weakness)
1.校史悠久、校譽佳 2.辦學及行政經驗豐富 3.校友為社會中堅 4.交通便捷 5.教學大樓擴建 6.龐大完整師資群 7.學生學習成果佳	1.校地、校舍不足 2.學生素質降低 3.無完整行銷策略
機會(Opportunities)	威脅(Threats)
1.新興工業園區 2.終身學習風氣 3.學程學位制 4.法令鬆綁 5.加入 WTO 與國際接軌	1.新學校的設立 2.財務壓力 3.大陸學校誘因

資料來源：本研究

透過 SWOT 分析方法，剖析台中技術學院內部資源優劣勢，教育環境之現況與未來發展之機會及威脅，故如何把握外部環境之機會，擺脫威脅善用內部資源之優勢補強弱勢，將是本個案永續發展之不二法門，亦為整併策略規劃之依據。

第二節 背景因素與規劃過程

一、背景因素

台中技術學院，建校 84 週年校史悠久，擁有豐富的辦學經驗與資源，以商業類科見長，勤益技術學院以工科為導向，台中護理專科學校，建校 48 年，以護理技術科為主軸，三校在地域上同屬台中縣市，教育部有鑑於各校均為國立學校，

台中護理專科學校校地小，規模亦小，且由高職護校改制為專科學校僅二年多，若想改制為學院困難，而台中技術學院亦有校地狹小與未來獨立發展轉型為科大之困難（附錄一訪1），且兩校性質上迥異，基於互補、互惠、互利之雙贏策略，有鑑於共同籌組「台中科技大學」的可行性高值得推動（附錄一訪1），故在教育部積極鼓勵下主動提出，經過多次會商，達成整併之共識。惟勤益技術學院原有意參加整併，然而因評估來不及籌備，故宣佈暫時退出第一階段之籌備工作，故本章擬只就台中技術學院及台中護理專科學校兩校為個案分析，基本資料見表5-2。

表 5-2 台中技術學院與台中護專基本資料

	台中技術學院	台中護理專科學校
學校歷史	1919年6月1日創校，1963年改制專科，1999年改制為台中技術學院	設立於1955年8月，為國立台中高級護理助產職業學校，2000年2月1日改隸台中護理專科學校
校地面積	5.7402 公頃	中護 1.1394 公頃 南屯 7.7271 公頃
位 置	台中市	台中市
學校性質	國立	國立
學校類別	技術學院	專科
教師人數	440 人	46 人
職員人數	76 人	25 人
學生人數	5,900 人	597 人
教學單位(系/所)	13 系 8 科	護理科
補助經費	擬申請 30,167,000 (千元)	擬申請 30,266,000 (千元)
整併日期	預計 93 學年度	預計 93 學年度
整併模式	成長型、強弱合併型	成長型、強弱合併型

資料來源：：本研究整理自國立台中科技大學整併計劃書(2002)

二、規劃過程與成果

教育部為實施「國立大學院校區域資源整合發展計畫」，鼓勵國立大學進行合併，以有效整合資源，提高大學競爭力，2001年10月29日，邀集國立台中技術學院與國立台中護理專科學校兩校校長及部分一級主管，在教育部會議室召開研商兩校整合事宜會議，由呂常務次長木琳主持，會中作成三項決議。

兩校依教育部指示，於 2001 年 11 月 12 日在台中技術學院召開研商整合事宜會議，有關學校整合宜發揮互補作用，以資源整合後的大學願景做為規劃討論的基礎，請學校籌組規劃小組，就整合相關事宜及須本部協助事項，儘速提出具體方案並研擬完成整合計畫報部。

台中技術學院與台中護理專科學校兩校，即遵照教育部指示，分別召開校務會議通過合併籌組「國立台中科技大學」，各推選出校長、一級主管、教師代表等組成「規劃小組」，並先自行召開會議凝聚共識後，於 2002 年 1 月 16 日在台中技術學院會議室召開「國立台中科技大學聯合規劃小組第一次會議」，通過三項決議（表 5-3）。

國立台中技術學院、國立台中護理專科學校二校，經評估現況後逐步建立共識，體認整併為未來發展趨勢，為提升競爭力，追求共同發展願景以及資源互補與整合之綜效。爰於 2002 年 1 月 16 日，在教育部指導下，成立聯合規劃小組，進行整併改制為國立台中科技大學之規劃工作；第二階段國立勤益技術學院將再相機參加合併。

國立勤益技術學院於 2002 年 2 月 22 日行文教育部，報告該校整合規劃小組曾召開三次會議，並經校務發展委員會開會討論後決議：「依台中技術學院及台中護理專科學校兩校整併之狀況，再於適當時機參與。」

2002 年 4 月 12 日，聯合規劃小組召開第二次會議，會中通過二項決議（表 5-3）。2002 年 5 月 2 日，台中市胡市長志強專程拜訪阮校長，對於兩校合併改制「國立台中科技大學」表示非常關切，並允諾協助將南屯區寶文段即台中護專第二校區南邊、西邊靠近機械科學園區之九筆 31 公頃土地規劃為文大用地，作為未來台中科技大學發展之校地。2002 年 5 月 2 日，聯合規劃小組召開第三次會議，會中通過三項決議；於 2002 年 6 月 5 日，聯合規劃小組召開第四次會議，會中通過二項決議；於 2002 年 6 月 27 日，聯合規劃小組召開第五次會議，會中通過三項決議（表 5-3）。2002 年 7 月 26 日，聯合規劃小組召開第六次會議，審查「國立台中科技大學整並計畫書」草案，並就諮詢委員指導之卓見及台中技術學院與台中護理專科學校兩校規劃小組成員之意見，再予修正完成計畫書，如期呈報教育部。

綜上所述之規劃過程與成果(表 5-3), 類比前述 Misite (1994) 所提之高等教育整併之程序, 本個案方才進入第一個規劃期階段, 而對照 Martins & Samels (1994) 之規劃步驟, 本個案已完成自我評估、整併前策略規劃已選取整併之對象, 建構聯合規劃小組作整併前之協議談判, 並已送主管單位教育部之階段。(附錄一訪 7)

表 5-3 台中科技大學規劃過程大事記

時間	決議事項	地點
2001.10.29	教育部邀請台中技術學院與台中護專校長及部份一級主管研商兩校整合事宜。	教育部會議室
2001.11.12	研商二校整合事宜及籌劃研擬計劃及討論教育部協助事項。	台中技術學院
2002.1.16	1.聯合規劃小組基本架構 2.整併計劃撰擬分析 3.聯合規劃小組工作進度	台中技術學院
2002.4.12	1.規劃書內容章節綱要, 現況資料以 91 學年度為準。2.未來發展需求用地, 除台中護專現有之南屯校地外, 函請台中市政府於規劃都市計劃用地變更時, 在台中護專南屯校地鄰近之土地, 協助以文大用地預留足夠的校地。	台中技術學院
2002.5.2	1.聘請五位諮詢委員指導整併事宜。2.國立台中科技大學院所系設置計劃。3.有關校區配置、院系所整併等規劃工作, 決定撰寫方式。	台中技術學院
2002.6.5	1.國立台中科技大學整體規劃原則與願景、理念及目標與發展特色之確認。2.國立台中科技大學校區配置與校舍空間之規劃, 分近、中、遠程進行, 近程暫以台中護專既有 8 公頃校地規劃。	台中技術學院
2002.6.13	研商國立台中技術學院及台中護專三校整合事宜。	教育部
2002.6.27	1.確認國立台中科技大學行政組織架構與員額規劃。2.訂定國立台中科技大學預算與經費運用規劃, 提列分年財務規劃需求表。3.國立台中科技大學校區配置及校舍空間規劃、南屯校區土地徵收經費預算等總務規劃案。	台中技術學院
2002.7.26	審查「國立台中科技大學整並計畫書」草案, 並就諮詢委員指導之卓見及台中技術學院與台中護理專科學校兩校規劃小組成員之意見, 再予修正完成計畫書, 如期呈報教育部。	台中技術學院

資料來源：本研究整理自國立台中科技大學整併計劃書(2002)

三、未來發展方向

台中技術學院歷史悠久, 草創初期以商業類科為主, 直到民國 68 年逐漸擴增設計、語文及資訊管理, 惟仍以商業類科為導向。依此, 兩校性質完全不同,

故兩校整併後完全互補而不競爭，同時擬規畫為商學院、管理學院、設計學院及醫護學院等四個學院，各學院之系所規劃。

四、整併之困難

(一) 經費問題

兩校雖由教育部基於互補互利原則推動整併(附錄一訪1)，並允諾給予經費補助，但無具體數字(附錄一訪7)，事實上在設置硬體設備費用龐大，尤其台中護專希望整併後能在校舍及其他硬體設備上達到大學水平，凡此無不依賴政府補助，今政府未能給予具體補助之經費數字，教育部僅來文要求重新檢視計劃內容，考量如何結合二校原有校區資源審慎規劃，為整併之途投下變數(附錄一訪7)。

(二) 認知差異

台中護專於2000年由護校改制，想在短期內成立醫護學院受諸多限制，例如師資問題(附錄一訪9)想在短期內要求現職教師具有大學水平非易事，也形成校內之雜因，若外聘師資受限不明朗之經費補助亦衝擊現職人員，因此僅能扮演附屬台中科技大學下之護理專校，則大大降低護專整併之意願(附錄一訪9)。

(三) 缺乏地方政治力推動

嘉義大學為台灣高等教育整併成功之首例，背後推動之力量有部分來自於地方力量之介入推動，當時擔任行政院長為嘉義人蕭萬長院長，地方輿論要求兌現立委競選之諾言，即在嘉義地區設立以嘉義為名之大學，此舉適時的扮演了催化劑，而使兩校合併之工程益加順利，嘉義大學因此而誕生，但截至日前為止，本校整併案尚無地方政治力介入推動(附錄一訪9)。

(四) 強弱合併之隱憂

以台中科技大學類比整併成功之嘉義大學整併案，其主要之相異點在於嘉大之前身之兩所學校規模相當，勢均力敵為強強合併類型，而台中科技大學則為一大一小之整併即強弱合併之類型，因此儘管大校有充分之善意(附錄一訪11)，但小校難免有被併了之疑慮(附錄一訪9)。

第三節 整併評估

本節擬以第二章文獻回顧中所選取的三個指標 - 規模經濟、市場化及共同成長模型，作為評估之指標，惟本文所評估者為尚在整併中之個案，故為事前之評估亦為嚐試性之作法。

一、規模經濟

就學生人數的角度而言，依梁金盛(2001)之研究指出，大學之最適經營規模的學生人數為 10,000 人，由本章知兩校合併前日間部學生人數台中技術學院大學部為 1,950 人，專科部為 3,950 人共計 5,900 人，台中護專則為 795 人，整併後兩校學生數 6,695 人，仍不足 10,000 人，但是若整併後四個學院在 92 學年度，不含碩士班有 149 班，每班 50 人計則有 10,450 人(表 5-4)，依此則可躋身大規模學校，而新設立之科系，即可分攤許多設備固定成本，充分使用空間及儀器，解決過去規模過小所衍生之問題，使資源運用更有效率。(附錄一訪 1)

表 5-4 國立台中科技大學院近、中期所系班數分年統計表

期程	學年度	所系科	商學院	管理學院	設計學院	醫護學院	合計班數
近程	92	博士班	0	0	0	0	0
		碩士班	0	1	1	0	2
		大學部	36	12	10	5	63
		專科部	44	23	3	16	86
		小計班數	80	36	14	21	151
中程	93	博士班	0	0	0	0	0
		碩士班	0	3	2	0	5
		大學部	44	19	12	11	86
		專科部	38	19	2	16	75
		小計班數	82	41	16	27	166
	94	博士班	0	0	0	0	0
		碩士班	1	4	3	2	10
		大學部	53	27	14	16	110
		專科部	33	16	1	14	64
		小計班數	87	47	18	32	184
	95	博士班	0	0	0	0	0
		碩士班	3	5	5	5	18
		大學部	63	35	14	22	134
		專科部	28	13	0	12	53
		小計班數	94	53	19	39	205
	96	博士班	1	1	1	0	3
		碩士班	4	6	6	6	22
		大學部	71	39	14	28	152
		專科部	24	12	0	10	46
		小計班數	100	58	21	44	223

資料來源：本研究整理自國立台中科技大學整併計劃書(2002)

二、大眾化與市場化

在大眾化與市場化評估指標中，本文擬以五個項目評估之，茲分述之：

(一) 多元化辦學

台中科技大學在整併初期以現有之科系為基礎，朝商學、管理、設計、醫護專業領域規劃，未來則俟勤益技術學院加入，結合了理工系所朝多元之角度發展；在系所設置與教學研究規劃是以地方需求為導向，因此在新設立之系所上相當的多樣化，既彌補過去單科學院之不足也提高辦學結構之合理性。若依學校規模性質，綜合大學指三個不同性質之學術領域至少有 12 個以上學系之大學，台中科技大學在 92 學年度將有四個學院；商學院設有國際貿易、應用外語、應用日語、應用中文、國際企業等；管理學院資訊管理、企業管理、風險管理、流通管理；設計學院有商業設計、室內設計、多媒體設計；醫護學院則包括護理系、生物技術系及衛生教育系等，超過 12 學系，故可定位為科技大學。

(二) 建立學校特色

辦學風格特色，因台中科技大學為整併中之個案，在學校教學風格尚未建構，但若從整併計劃書中發展特色剖析，未來台中科技大學之特色在於：(1)規劃多元、整合與精緻之系所-強調精緻化與多元發展外，尚提出專業領域整合及系所教學合作與研究支援。(2)建構科技與人文兼具之校園-強調空間機能合理區隔，全方位網路化與綠化之新校園，營建科技與人文兼具之教學情境，並協調政府，配合規劃新校區之週邊生活圈，使生活機能與人文氣息兼具。(3)強調知識應用與全文教育-以知識應用為導向，強調人格養成之全人教育，規劃通識基礎教育賦予學生獨立自主及自我學習成長之動力。(4)建立夥伴關係與地區協同成長-以地區需求為導向，作為系所設置之依歸，並落實社區社會教育功能，創造學校、社區、企業成長之機會。(5)塑造組織成員自我成長之情境-建立學習型大學之組織文化理念，鼓勵組織成員以知識之「移轉與分享」進行交流，激勵知識之應用與創新。

(三) 自主權提高

未來台中科技大學之誕生，乃源自於教育部為實施「國立大學院校區域資源整合發展計劃」，因此兩校之整併可說是由政府部門所主導(附錄一訪 1)，並由教育部指導，因此整併工作非完全自主，但整併後學校規模擴大主管單位在管理上

將充分授權，使新學校有自主發展之空間。在內部校務方面，事實上未整併前各科系也有相當的自主權，整併後各院當可更直接綜理院內大小事務，同時各院之管理引進競爭之機制，促使各院發展迅速。在教師管理上引入評鑑制度、職員管理上亦有考績獎懲制度，利用此等競爭之市場機制，使得資源作更充分與有效率之運用。

(四) 社會需求辦學

在強化與社會聯繫與以社會需求導向辦學方面，從系所規劃之角度切入，以商學院為例，除強調結合理論與實務於教學中外，將因應社會整體需求變遷規劃長程發展重點，管理學院則為提昇教學績效並符合社區發展之需求，而陸續增設EMBA 專班、管理研究所、資訊管理研究所及風險管理及保險系，未來擬依大台中地區發展需求，逐步擴充財務工程、科技管理、全球運籌與策略管理及電子商務等相關領域之軟硬體設備。設計學院之創意導向與服務業特質，具人文與科技雙重學養之設計人才，為創造高附加價值知識經濟時代，為產業升級不可或缺人才，故設有商設所、多媒體設計所等。醫護學院有鑑於國人重視個人健康規劃，因應社會需求而成立健康促進系所，又有鑑於國內生物技術產業發展迅速，預計5年後產值2,500億，產業需求人才而成立生物技術系所，又因應國人視力之健康並以歐美先進國家視光師制度為師，而擬成立視光學系所。

(五) 資金來源多元化

在資金來源部份，基本上公立學校之資金，來自於政府預算，但若以政府對高等教育之補助經費而言是呈現遞減之現象，80會計年度每生每年投資經費約188,000元，89會計年度則約為124,000元，大學校數及學生不斷增加之情況下，每生每年分攤之經費未及過去之2/3，因此未來台中科技大學之經費來源除來自政府預算、校務基金外，將有一部份來自於募款及捐獻而呈現資金多元化之現象。

三、共同成長型合併原則的指標

以共同成長型合併之十項原則作指標，評估兩校是否達到共同成長型合併，茲分述之：

(一) 共同願景

台中技術學院之整併案，初期可說由教育部主導，整併前各自有發展之願景，未來整併為科技大學後，其共同願景為(1)兼具社區思維與國際視野之大學(2)知識生產與知識應用並重之大學(3)重視全人教育與終身教育之大學(4)持續自我成長與調整之學習型大學(5)多元而精緻之中型規模大學，且兩校前者以商科為主軸，後者以醫護為重心，完全具有互補之特性，因此可為未來之願景效力。

(二) 共同成長原則

就硬體資源提供角度而言，兩校整併前之校地，台中技術學院為 5.7402 公頃，台中護校為中護校區 1.1394 公頃，南屯校區為 7.7271 公頃，兩校整併後根據 2002.1.16 籌組國立台中科技大學規劃小組聯席會議紀錄，台中市政府將南屯校區用地擴大到 22 公頃，作為台中科技大學之總校區，可滿足未來規劃之空間需求及未來學校發展之基礎。其次在合併後原二校之資源完全由新設立之台中科技大學統籌規劃，因此在資源提供上，符合整併學校願提供本校資源協助合併，不致造成各自為政，自求發展甚至資源分割之窘境。

(三) 強化學術資源提供

目前規劃合併後設立商學院、管理學院、設計學院及醫護學院，因二校為完全互補之學校，故在專業課程方面幾無重疊(附錄一訪 10)，惟管理學院長程規劃中已然提出未來將朝資源整合方向發展，並擬以學群觀念整併師資，至於共同課程方面整併後是否有共同的課程審議委員會，在整併計劃書中未見說明，但以台中技術學院過去之經驗，凡共同科目都提交給共同科，由共同科統籌規劃，因此推測未來理應設有專責機構討論共同課程之安排，其次二校本為國立學校，整併之目的不在於財政之困境，因此未來無裁員之問題，而合併後新設立之系所，增聘教職員工為必然之事，由表 5-5 中可知教師將採逐年增聘之方式，以滿足教學之需求，自 92 學年度至 96 學年度增聘人數為 196 人，人數將呈現逐年成長之趨勢。

表 5-5 台中科技大學師資規劃表

學院別	現有教師數 (91 學年度)	近、中程各學年度擬增聘教師數					小計	合計
		92	93	94	95	96		
商學院	125	13	18	18	9	9	67	192
管理學院	97	0	7	11	7	10	35	132
設計學院	30	6	4	6	0	2	18	48
醫護學院	42	13	15	15	20	13	76	118
通識中心	83	0	0	0	0	0	0	0
合計	365	32	44	50	36	34	196	561

資料來源：本研究整理自國立台中科技大學整併計劃書(2002)

(四) 強化財政基礎

就財政收入言，兩校整併後分年作財務規劃，依表 5-6 軟硬體預算需求表，其中新增人事費用為改制科大後組織調整員額配置所需之經費，土地費用則為南屯校區分年購置之款項，房屋建築設備為根據南屯校區空間需求表校舍建築分年規劃之經費，硬軟體及什項設備為中護、中商及南屯三校區校舍軟硬體設施配合款，校園整體規劃則是新舊校區整體規劃配置之經費，共計約 68 億 6 仟萬元，經費來源則向教育部請求編列經費補助。

表 5-6 台中科技大學軟硬體預算需求表

單位：仟元

項目	中 程					合計	備註
	近程	92	93	94	95		
新增人事費用	1,314,612	34,072	52,325	76,662	92,481	1,570,152	註(1)
土地	100,000	500,000	1,000,000			1,600,000	註(2)
房屋建築及設備	500,000	1,000,000	500,000	500,000	500,000	3,000,000	註(3)
硬體設備	71,000	78,000	146,000	142,000	141,000	578,000	註(4)
軟體設備	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	50,000	
什項設備	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	15,000	
交通及運輸設備		4,000	4,000	4,000		12,000	三校區間 交通車
校園整體規劃	3,000	15,000	15,000			33,000	註(5)
合計	2,001,612	1,644,072	1,730,325	735,662	746,481	6,858,152	

資料來源：本研究整理自國立台中科技大學整併計劃書(2002)

註(1)：因應改制科大後，組織調整員額配置所需之增加員額經費。

註(2)：新規劃南屯校區校地約 37 公頃，分年購置所需價款。

註(3)：依據南屯新校區空間需求表，校舍建築分年規劃所需經費。

註(4)：配合改制科大，中護、中商、南屯各校區內校舍各項硬體及軟體設施配合款。

註(5)：改制科技大學新舊校區需要重新整體規劃配置所需規劃費。

(五) 穩定入學率與學生來源

整併前二校在中部地區分列為商科及護理科之龍頭，不虞學生來源之問題，整併後的台中科技大學，既配合市場之需求設置新科系外，尚保留傳統科系當具有穩定學生來源之功能。

(六) 保留教職員及一個管理系統

依前述，台中科技大學非為解決財政問題而整併，整併後亦不虞學生來源之議題，而且國立學校教職員工多為公務員居多，故整併後沒有裁員之問題，且依組織架構圖，在總校區落成前分為中商校區、中護校區，而落成後合署辦公，則可減少管理階層人員，初期護專教、總、學務等單位之功能仍保留運作，再逐步修正至單一窗口(附錄一訪 11)，僅保留一個系統主管學校事務，而縮減管理人員之編制，此點為從嘉義大學整併中參考而來。

(七) 經濟效益之決策

兩校整併後，資源互補，在聘用教師方面，將可聘用業界具實務專長人士擔任，增進學生之實務經驗，此外，台灣加入 WTO 後，從供需角度觀之，就學機會供給量增加，但需求面可能因學齡人口減少而降低，因此特別強調所提供之系所，依社會需求導向辦學，學生實習硬體設備充實方面，將因資源充沛而更易落實，未來台中科技大學商學院及管理學院之人才，可為台中科學園區管理部門之人力資源，而醫護學院醫護及生化科技亦可與園區合作(附錄一訪 4)，凡此均因資源增加後，方可擬出更具經濟效益之決策。

(八) 媒體曝光率

高等教育之整併為政府重要施政目標之一，目前正積極推動區域資源共享與整合，高等技職教育向來在高等教育佔有舉足輕重之份量，而「台中科技大學」整併案，首開技職體系整併之先河，因此從啟動整併之構想到整併之過程，動見觀瞻都是媒體報導之焦點，亦為學術研究之議題，也因此提高兩校之曝光率，吸引地方及中央之焦點。

(九) 校友人數

台中科技大學整併前之兩校都是校史悠久，在商界及護理界各據一方且校友數目龐大，將來整併後成為萬人以上大規模學校，校友人數大幅增加，校友

成長速度提高，將成為學校不可或缺之資源。目前亦透過校友會刊傳遞二校整併之訊息，爭取校友之認同。

(十) 加強合作：

在二校整併前都有共同的發展方向，即朝向科技大學邁進，惟台中科技大學之願景，係在策劃整併後方才建立(附錄一訪 5)，對學校有增補之作用，並非圖落實共同願景才整併，加上合併多少涉及各校的既有利益，因此合併後是否為共同願景努力或仍無法實質交流，抑或捐棄成見加強相互合作關係，將是目前無法定論之問題。(附錄一訪 8)

四、整併成功條件比較及判定

綜合第二章理論基礎之分析，輔以高等教育整併之國際經驗，列示整併成功之條件，衡諸各項條件依其相對重要性作為評估本個案之判定，判定結果列示如表 5-7。

表 5-7 台中科技大學整併成功之條件

條件	符合	不符合	存疑
政府力量	☺		
地理位置	☺		
資源互補	☺		
創新發展	☺		
地位品質	☺		
組織成員			☺
使命目標			☺
歷史規模	☺		

資料來源：本研究整理

根據表 5-7 之分析，可得知台中技術學院與台中護專整併案，關鍵因素來自於政府之鼓勵與政策之支持，易言之，兩校之整併乃在於教育部大力推動大專院校整併政策下進行，並已組成聯合規劃小組並已實際運作(附錄一訪 1)。台中技術學院歷經台中初職、台中高職、台中商專等前身，以商業類科為首，為中部地區高等技職體系之龍頭，而台中護專則由台中護校改制，在中部地區以護理科見長，且兩所學校專精之學門完全互補(附錄一訪 5)，將來可各自強化發展，提升能量。兩校地處台

中市，同在三民路上，直線距離不出 10 分鐘，將來南屯校區規劃完成，兩校將在一起上課，發揮資源共享之功能。兩校因專業性質迥異，因此圖書館館藏書籍也大異其趣，台中技術學院以管理、語文、電腦書籍較多，台中護校以醫護書籍館藏為多，因此兩校整併將可蒙資源共享之利益。

兩校原為校齡悠久之學校，並在各自專業領域上占有一席之地，頗具歷史規模，整併成功後將依台中科技大學之使命，落實四個學院之設立目標。惟因為兩校本為性質迥異之學校，固可收資源互補，競而不爭之功效(附錄一訪 5)，但卻難免有組織文化認同之問題，文化差異來源頗多(附錄一訪 8)，而校史愈久，文化差距愈大，因此組織成員對文化與認同感，將是未整併前難以評估之項目，依此，認同感不足則難以落實整併之使命。

綜上所述，高等技職教育之整併，是典型教育經濟學思考之產物，從文獻探討中得知，台灣高等技職教育之發展，歷經大眾化及量產化後，今內逢就學人口遞減，外有 WTO 效應，加上政府財政困頓，因此學習企業購併邏輯，鼓勵技職教育透過整併追求綜效，過去教育部僅政策鼓勵，現在甚至著手修正大學法，期望為整併提供法源，教育部同時編列整併之預算提供誘因，此即在台灣教育界何以整併多於策略聯盟或校際合作之原因。不過在反彈聲浪中不乏質疑，整併是否會造成組織膨脹之效應，而消耗更多預算？事實上，從企業合併或高等教育整併之國際經驗得知，所謂整併成功不外乎是遭遇抗拒小而已，而以本研究之個案尚具有師生、校友支持(附錄一訪 1、訪 2、訪 6、訪 12)亦無校名之爭議之優勢(附錄一訪 1)，所以如何化整併困難之危機為轉機，方為整併過程中永不缺席之策略。

第六章 結論與建議

本文整理國內外高等教育整併之文獻，歸納整併成功之條件與評估指標，針對整併中之個案做分析驗證，以建構技職院校整併之模式。本章主要的目的乃在於綜合研究成果提出結論，並依此對相關部門提出建議。

第一節 結論

一、結論

本文以企業為師藉由企業合併之理論，探討台灣高等教育產業在面臨內部環境有學生來源減少、學校膨脹，而外部環境加入 WTO 後取消保護屏障的因應策略，乃奠基追求規模經濟及綜效，企業或藉由經營權換手創造股東利潤，或藉由合併汰弱存強，而高等教育產業整併之動機亦不外乎追求存活、成長或在政府各項誘因下整併。

本文亦藉高等教育整併之國際經驗，整理出整併之類型、成功之條件及評估之指標，並以台中技術學院為個案施以驗證，獲致下列結論：台中技術學院與台中護專均為辦學歷史悠久之國立學校，在中部地區技職教育體系分別以商業類科與護理科見長，素無招生之困難，亦無財務之危機，依此，兩校之整併動機乃在於追求成長與配合政府政策。而兩校整併之困難在於經費問題、認知差異、缺乏地方政治力推動及強弱合併之隱憂。

本文歸納國內外整併成功之因子，台中技術學院在條件符合者有政府力量、地理位置、資源互補、創新發展、地位品質、歷史規模，而對使命目標及組織成員則持保留之態度，其次藉由規模經濟、大眾化及市場化及共同成長模型等指標加以檢視，發現：

(一) 規模經濟指標

從學生人數角度觀之，兩校整併後計有四個學院不含碩士班，以每班 50 人計算，即可逾 10,000 人，躋身大規模學校分攤固定成本及硬體設施而享有規模經濟。

(二) 大眾化與市場化指標

- 1.多元辦學：兩校整併後，擬設商學、管理、設計、醫護四學院，12系所為科技大學。
- 2.辦學特色：依整併計劃書剖析，未來台中科技大學強調精緻化、多元化，教學合作與研究支援，建構科技與人文兼具之校園，強調知識應用與全人教育，建立夥伴關係與地區協同成長，塑造組織成員自我成長情境。
- 3.自主權提高引入市場機制：兩校雖由政府主導整併，但未來主管單位將充分授權，並利用既有教師評鑑制度、職員獎懲等市場機制，使資源運用效率提高。
- 4.社會需求導向辦學：台中科技大學依社會脈動設系，商學系強調理論與實務並重；管理學院未來依大台中地區之需求設EMBA專班、電子商務等系；設計學院旨在培養科技人文兼具之人才；醫護學院則以市場導向設立健康促進等系所。
- 5.資金來源多元化：未來資金來源有政府預算、校務基金、募款、捐獻等多元管道。

(三) 以共同成長合併原則指標評估

- 1.共同願景：台中科技大學之願景為兼具社區思維與國際視野與互補使命知識生產與知識並重、重視全人與終身教育、持續自我成長與調整、多元而精緻之大學。
- 2.共同成長目的：兩校本無招生及財務之困境，整併動機乃在為追求成長及配合政府政策。
- 3.強化學術資源提供：兩校性質完全互補，共同科目理應由專責機構討論安排，兩校非因財務危機為求生存之存活型整併，故未來無裁員之隱憂，反因新設系所而有增聘專業人員之需求。
- 4.強化財政基礎：兩校整併後，將編列軟硬體設備需求表，向教育部申請經費補助，此外尚有校務基金運用，且兩校歷史悠久，校友傑出者眾，故募款、捐獻亦為經費來源之一。
- 5.穩定入學率及學生來源：兩校整併前本無招生之困難，整併為中部唯一

國立科技大學後，並依市場導向設立新系所，更具招生優勢。

6. 人事問題：兩校本為國立之技職體系，教職員工多為公務人員，因此整併後無解聘之問題，未來在總校區辦公則僅留一系統主管學校事務。
7. 決策具經濟效益：整併後資源充沛，在硬體設施之充實，教師之聘用將因此更具有經濟效益。
8. 藉媒體界定形象與聲望：自教育部提出方案以來，純由技職體系整併之個案尚付之闕如，故台中科技大學整併乙案為技職體系整併之首例，為媒體關注之焦點，吸引地方及中央政府之關注。
9. 校友人數：兩校原為歷史悠久之學校，校友數目龐大，未來整併為台中科技大學後，將成為規模 10,000 人以上之科技大學，校友激增，將為學校之資源。
10. 加強合作：兩校在整併過程中難免涉及個人及公眾之既有利益，無法兼籌並顧，因此未來能否實質交流，目前尚無法預估，唯有透過合作方能避免新機構瓦解。

二、研究限制

教育部自 1999 年頒佈「地區性國立大學院校整併試辦計劃」作為國立大專校整併之依據，距今不足四年，且目前整併成功且實際運作之學校僅有嘉義大學，台灣聯大雖已簽訂契約，惟尚未見實際運作，因此在國內相關資料蒐集與運用上難免有失偏頗，此為本文限制之一。其次為本文的研究個案侷限於整併中之台中技術學院為主，未能對整個技職體系學校作完整之探討，亦未以台中護專之角度剖析，不免流於主觀。又本案為進行中之個案，受訪者抱持樂觀其成之態度，訪談中嚴謹保留，此為本文在蒐集資料過程之限制，亦為限制之二。最後，本研究為進行中之整併個案，僅能做事前之評估，未能以事後之觀點如教師、學生之觀點評估其績效，是為本文限制之三，亦為未來後續研究之方向。

第二節 建議

由本文之研究過程與成果，擬對政府教育單位，台中科技大學提出下列建議：

一、政府教育單位

(一) 非為整併而整併

高等技職教育之整併為複雜且高難度之工程，期間又有一段漫長之過渡期，因此若整併後未能提升辦學能力與競爭力者，或整併成本大於整併後之效益者，政府是否值得在財政困難時付出整併之代價？是為值得深思之議題。依此，政府單位在各學校提出整併構想書時，宜審慎評估動機、成本及成功條件，並作好評估等配套措施，值得付出者方給予蘿蔔，否則應給予棍子，方不致造成為整併而整併之譏。至於已完成整併之學校，應加強督導落實其定位與願景，並在競爭中求效率，促使新學校關注管理績效之議題，以免有限教育資源形同浪費。

(二) 增進教育資源提升品質

台灣高等技職教育過去曾為國家重要經濟發展建設立下不可抹滅貢獻，但在文憑主義下，技職教育迄今仍被視為次等教育，教育經費補助相對於一般大學短少，追求卓越與成長之研討會被排除。事實上，技職教育辦學績效及學術水準，端賴以優良師資、先進設備及完善課程吸引優秀學生，凡此無不仰賴充裕教育經費之挹注，依此，擬請教育部值此產業結構轉型之際，長期充裕給予技職體系教育資源，為國家建設培養人才。

二、台中科技大學

(一) 尊重與相容

台中科技大學為完全互補兩校整併之產物，而互補為整併成功之重要因子，惟兩所歷史久遠又具互補性之高等教育機構，素有迥異之文化、規範甚至傳統價值，準此，事前應充分了解並對雙方之傳統兼容並蓄，並規範出最適之資源分配理念，避免任何一方成為犧牲者。

（二）做好衝突管理，共享願景

從組織行為之角度而言，整併為組織變革之一環，其中涉及權力之重新分配為必然又關鍵之現象，行政人員升遷、職位異動、福利等，教師關心學術標準、升等規定等，凡此均為整併之阻力，因此建構共同願景，增進實質利益，並做好衝突管理，甚至打破現有權力機構，均為增強整併成員最佳支持動力來源。

（三）落實整併理念

高等技職院校之整併，最擔心者莫過於流於表面化，亦即形式重於實質，因此，在整併前應充分溝通，理解雙方立場不一致之處，化解整併過程之對立與緊張，因此整併後當逐步提高相互統合之程度，使成為實質融合的一所學校，而非虛有其表各自為政，徒有整併之名而無整併之實的一所新學校。

（四）提升自我競爭力

兩校整併後或藉由擴充校地，招收學生人數增加而降低成本享有規模經濟，但規模不同經營方式亦面臨挑戰，1+1 是否一定大於 2、整併能否提高水平為值得深思之議題，故如何增進教學品質、提高知名度和形象，除維持傳統之優勢外，發掘並創造新競爭優勢，方能真正創造核心競爭力。

參考文獻

中文部分

- 丁文玲 (1995)。 我國國立大學經營規模之研究。國立政治大學教育研究所碩士論文。
- 內政部 (2002)。內政統計資料網。 <http://www.moi.gov.tw>
- 王麗雲 (2002)。 是「整」是「併」？高等教育機構整併風潮下的反思？政策論壇電子報，國立政治大學社會科學學院。
<http://www.socialsciences.nccu.edu.tw>
- 司徒達賢 (2002)。大學整併與經營管理， 大學整併理念與策略學術研討會論文集， p75-84。
- 台師大、台科大、僑大先修班 (2001)。新大學合併計劃書。台北。
<http://www.ntust.edu.tw>
- 余尚武、江玉柏 (1998)。影響企業購併成敗之因素與策略探討。 經濟情勢暨評論 第4卷第2期， p125-144。
- 李素蘭 (1994)。企業購併歷史回顧及購併動機之探討 (續)。 主計月報，第78卷第2期， p35-40。
- 汪宗憲 (1999)。企業購併之探討。 今日合庫，25卷11期， p52-74。
- 周祝瑛 (2002)。高等教育整合模式之初探， 大學整併理念與策略學術研討會論文集， p91-105。
- 周朝崇 (2001)。 台灣商業銀行合併後經營績效之研究。彰化大葉大學事業經營研究所碩士班碩士論文。
- 林文達 (1991)。 教育財政學。台北：三民書局。
- 林利萱、黃豪臣 (2002)。以學生顧客觀點探討大學院校合併後績效評估之研究 - 以國立嘉義大學為例， 第八屆商業教育學術論文研討會。
- 林明地 (2002)。 質的研究實例舉隅：校長領導的參與觀察，中正大學教育研究所主編，麗文文化公司出版。
- 林婷鈴 (2000)。銀行業國際化併購整合性觀念模式之探討。 中華管理評論，第3卷第3期， p29-52。
- 邱憶惠 (1999)。個案研究法：質化取向。 教育研究第7期， p113-127。
- 姜善鑫 (1999)。私立大專院校合併之探討：以美國范德堡大學與畢保德學院為例。 跨世紀海峽兩岸高等教育展望學術研討會論文集。台北：國立台灣大學教育學程中心， p121-130。

- 徐明珠 (2001) 尋找台灣教育發展的軌跡，國政分析，財團法人國家政策研究基金會。 <http://www.npf.org.tw>
- 國立台中技術學院、國立台中護理專科學校 (2002) 國立台中科技大學整併計劃書。台中市。
- 國立嘉義技術學院、國立嘉義師範學院 (1999) 國立嘉義大學整併計畫書。嘉義。
- 張天津 (2001) 我國技職教育的發展與挑戰，台灣教育，601 期，p 6-9。
- 張清溪、許嘉棟、劉鶯釧、吳敏聰合著 (2000) 經濟學理論與實際，翰蘆圖書出版有限公司。
- 教育部 (1999) 地區性國立大學院校整併試辦計劃。台北，教育部。
- 教育部 (2001a) 國立大學校院區域資源整合發展計劃。台北：教育部。
- 教育部 (2001b) 推動研究型大學整合計劃。台北：教育部。
- 教育部 (2002a) 中華民國大專院校概況統計，教育部統計處。
<http://140.111.1.192/statistics/>
- 教育部 (2002b) 技職教育資訊傳播網。台北：教育部。 <http://www.tve.edu.tw>
- 梁金盛 (2001) 台灣地區大學院校整併策略之研究。國立政治大學教育研究所博士論文。
- 陳伯璋 (2003) 大學整併的條件與策略。國政分析，財團法人國家政策研究基金會。 <http://www.npf.org.tw>
- 陳隆麒 (1993) 現代財務管理 - 理論與應用。台北：華泰書局，p759。
- 陳維昭 (2002) 大學整併的理念與實踐，大學整併理念與策略研討會專題演講，p7。
- 陳麗珠 (2002) 大學整併政策的規模經濟觀點與盲點，大學整併理念與策略學術研討會論文集，p62-73。
- 莫家豪 (2001) 市場化與高等教育發展：香港與內地比較研究。社會轉型與文化變貌。香港：香港中文大學香港亞太研究所。
- 黃政傑 (1996) 質的教育研究：方法與實例。漢文書局。
- 黃榮村 (2003) 國立大學整併現況之檢討與未來展望。高教簡訊，142 期，p1。
- 楊朝祥 (2001) 學校整併不等品質保證。國政專論，財團法人國家政策研究基金會。
- 劉清田 (1994) 我國技術學院教育之演進與展望。教育資料期刊，19 期，p1-13。
- 蔡秀英 (2001) 我國高等教育整併模式研究。私立中原大學企業管理研究所碩士論文。

- 盧正昕 (1998)。銀行購併的實務與趨勢。華信金融季刊，第3期，p85-100。
- 應國卿 (1991)。我國企業國際併購之失敗因素研究。國立台灣科技大學工程技術研究所碩士論文。
- 戴曉霞 (2000)。大學模式和理念的演變，高等教育的大眾化與市場化。楊智圖書公司，p4-37，
- 戴曉霞 (2002)。高等教育整併之國際比較。大學整併理念與策略學術研討會論文集，p21-48。
- 薛天祥 (1999)。高校合併的理論思考。跨世紀海峽兩岸高等教育展望學術研討會論文集。國立台灣大學教育學程中心，p1-11。
- 關友鈞 (2001)。中國大陸高等院校合併之研究：以浙江大學為例。國立政治大學東亞研究所碩士論文。

英文部分

- Bogdan, Robert C. & Biklen, Sari Knopp (1998). *Qualitative Research for Education : An Introduction to Theory and Methods*. Needham Heights, MA : Allyn & Bacon Company.
- Breuder, R. L.(1989)"College Mergers: An Emerging Alternative", *Community, Technical, and Junior College Journal* 60(1), 37-41.
- Brinkman, P, T., and Lsslie L.L. (1986) "Economics of Scale in Higher Education: Sixty Year of Research", *Review of Higher Education* ,10 (1) :1-28.
- Chambers , G. S. (1983), "The Dilemma of College Merger", *AGB Reports*, 25(6), p14-18.
- Chronicle of Higher Education* (2001), *Mergers will Unite 2 Catholic Colleges in New York and 2 in Illinois* , Retrieved at 2002/9/10.from < <http://wed2.epnet.com>.
- Copeland, T., Koller, T., & Murrin, J. 1994. *Valuation – Measuring and Managing the Value of Company*, 2nd Ed., N.Y., John Wiley.
- Cooke, T., Luther, R. and Pearson, B. (1998), *The information content of defense documents in UK hostile take-over bids*, *Journal of Business Finance & Accounting*, 25, 1/2,115-143.
- Eynon and Nodine (1991). "Seven critical success factors for value- creating acquisitions", *M & A Europe*, 50.
- Gamage, D. T. (1992), "La Trobe and Lincoln Merger: The Process and Outcome", *Journal of Education Administration*, 30(4) 73-89.
- Gay ,L.R(1996).*Educational Research :Competencies for Analysis and Application* (5thl ed),Englewood Cliffs, NJ:A Simon & Schuster Company.

- Geiger, R. L. (1991). Private higher education. In P. G. Altbach (Ed.), *International higher education: An encyclopedia* (pp.233-246). London: St. James.
- Goedgebuure,L.(1992)Mergers in Higher Education: A Comparative Perspective.
Utrecht:Lemma.
- Gordon , S. (1976) “Washington’ s Instant University”, *Change* 8(1), 22-25.
- “How to make mergers work”, *The Economist*, Jan 9th, 1999,pp13-14.
- Jauch & Clueck (1989) “The event of CEO succession, performance, and environmental conditions,” *Academy of Management Journal*, 24, pp.183-191.
- Lang ,D.W.(2002)A Lexicon of Inter-Institutional Cooperation. Hight Education, 44
pp153-183.
- Le Tarte, W. P. (1992). The financial implications of school district consolidation Michigan.
Dissertation Abstracts International, 53(5), 1345A. (University Microfilms No. 92-29596)
- Manzo,K.K,(1997) Minnesota Pannel Recommends Consolidating colleges ,
Community College Week,V01,9,Issue 12.
- Marshall, C., Rossman, G.B. (1989) Designing Qulitative Research, Newbury Park, CA:
Sage.
- Martin,C.D.(1996) “ The Involuntary Push :University Mergers and their Effect on
Post-Graduate Management Education in South Australia”, *Journal of Educational
Administration*.34(3),pp 83-91.
- Martin,J.& Samels,J. (1994), “The new Kind of College Mergers”, *Planning for Higher
Education*, 22(2), Win, 31-34.
- Martin Trow (1973) *The Expansion and Transformation of Higher Education*. New York :
General Learning Press.
- Merriam, Sharan B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*.
San Francisco, California : Jossey-Bass Publishers.
- Minder Chen,1995,”The mergers and acquisitions –The Intergration Challenge”, pp.30-31.
- Misite, P.A.(1994), *A Retrospective Examination of the Pros and Cons of a Successful
College Merger(higher education partnerships)*, Boston College.
- Nelson, E (1985) *School Consolidation*. ERIC Digest, Number Thirteen. 1-3. 參見
[<http://ericae.net/db/digs/ED282346.htm>]
- Peter F. Drucker (1982) , “Why Some Mergers Work and Many More Don’t”, *Forbes.*,
Jan.Vol.18,p.36

- Peters, M.H., (1977) "Merger of Institutions of Higher Education" *College and University*, 52(2), 202-210.
- Pritchard, R. M. O. (1993) "Mergers and Linkages in British higher education", *High Education Quarterly*, 51(3), 251-263.
- Rowlen, G. (1997), "United We Stand: A Strategic Analysis of Mergers in Higher Education," *Public Money & Management* October-December, 1 (17), 7-12.
- Samels, J.E.(1994)"Higher education mergers, consolidations , consortia and affiliations: A typology of models and basic legal structures. In Martin, J. Samels & Associates (Eds), *Merging colleges for mutual growth* Baltimore: The Johns Hopkins University.
- Scott, D., Usher, R. (1999) *Researching Education : Data Methods and Theory in Educational Enquiry*, London: Cassel.
- "The Best and Worst Deals of the 80s", *Business Week* , 1990, vol.15, p.40-45.
- Thorn, J. D. (1997) "When a Trial Threatens to Merge Small Universities: The Role of Litigation Public Relations in a Federal Desegregation case", *Innovative Higher Education*, 22(2), 101-115.
- Van, Der Werf , Martin(2001)More Colleges are Seeing the Virtues of merging , *Chronicle of Higher Education* :Research and studies, V0l.47,Issue 28.
- Yin, Robert K. (1994) *Case Study Research : Design and Method*. Thousand Oaks,CA:Sage.