



黎正中

清華大學通識教育中心、科技管理研究所合聘教授，開設「企業倫理」、「中國式管理與管理行為」、「全方位品質」等通識課程。清華大學在台復校第五屆數學系校友，1982年回到母校服務至今。曾任第一任清大科技管理研究所所長、第一任清大EMBA執行長。

給清大師生們有關通識的一句話：

記得紫色清華代表的是中西會通、古今會通、文理會通的精神傳統。



通識中心二十週年感言

感言，感言是有感而言。對什麼事情有感呢？首先是清華建校99年，明年是100年了。值此前夕，想到我當初進清華時，那是民國57年，畢業至今已有38年！當年的小伙子，如今滿頭白髮，真的是髮蒼蒼、視茫茫、牙齒雖健，兩腿無力，能不有感嗎？回國任教超過30年，歷經工業工程與工程管理到科管所，再與通識中心合聘，其中的轉折也是有感的作為吧！

通識中心成立20週年，由草創到發芽到茁壯，這不得不感念沈前校長君山教授的遠見。這就講到清華的校訓了。「自強不息，厚德載物；天行健，君子以自強不息；地勢坤，君子以厚德載物」，這是梁啟超先生在民國3年冬以君子為題，勉勵清華學子的話，快100年了，我們對於1914年的話，當下的時代意義又是什麼？

清華是以理工起家，以科技見長，我們到底要訓練出什麼樣的人才，能為社會、國家、甚至全人類作出貢獻？有一次在通識中心開會，聽到哲學所張旺山教授講專業教育是prepare for job；而通識教育是prepare for life，深表同感。

我是清華在台復校第五屆數學系校友，1982年回到母校，迄今也有28年了。愈老愈覺得中國文化的重要，開始重讀孔、孟、老、莊、

唐詩、宋詞、元曲，真是不亦樂乎！凡上過我的課（最近幾年）都知道我最喜歡說的一句話就是「多讀書」，因為沒事多讀書，多讀書沒事。很喜歡”大宅門”連續劇，百草堂的精神就是「修合無人見，存心有天知」。也很喜歡朱熹的詩二句「問渠那得清如許，為有源頭活水來」，及蘇軾的詩一句「腹有詩書氣自華」。前面提到清華校訓的時代意義，北京清華推出「行勝於言」，我斗膽接下一句，「始終如一」，因為言行不符假聖賢，始終不一兩截人。清華人必須做到行勝於言，始終如一。

最後，借蘇軾的一句及自得，祝賀吾校生日：

「心存活水性自清，腹有詩書氣自華。」

以此共勉之！！

我的管理論述

是抱著慶祝的心情參加通識教育中心在去年11月8日舉行的成立20週年論壇，論壇的主題是回顧與前瞻。在聆聽各位通識教育前輩的演講後，除了受教兩個字外，還是受教。特別是榮譽退休教授宋文里老師的文章——高等教育的『頂尖論述』與『基本論述』，拜讀之後，深表同感，也是促成我再次提筆的一大主因。

先談談回顧吧！通識教育的前身是1982年成立共同學科，1984年接著成立人文社會學院以改進通識課程，這都與沈前校長有關。還有校務監督委員會及日後成立的生命科學院及最近(也有10年了)成立的科技管理學院，也都是沈前校長一手策劃、推動的。這不得不令人感恩哪！他當時所面臨的挑戰與壓力，及所付出的折衝與魄力。現在是回顧，當時卻是前瞻哪，感謝沈前校長君山先生！

通識兩個字，藉謝主委的話，就是「通古今之變，識天人之際」。清華一向是理工見長，稱霸一方。而通識教育中心、人社院、生科院、科管院的相繼成立意味著人文素養的重要性與日俱增。學校本來就是人的組合，而人是社會性的，眾人的績效是要靠管理的。

那，什麼是管理呢？已故的管理大師彼得·杜拉克先生說管理有三大相關卻又不同的任務：

(1) 執行機構的特定目的與使命；(2) 促使工作有生產力並讓員工有成就感；及(3) 經營社會影響力與社會責任。

簡單的說，就是規劃、組織、領導與控制。而貫穿這些活動的就是溝通，不斷的溝通；溝通的前提就是公開、透明、說實話、講真話；溝通的目的就是雙贏，就是避免雙輸。

組織的特定目的與使命就是願景，清華的願景是什麼呢？是校訓嗎？百年前的「自強不息，厚德載物」在當下的時代意義為何呢？又要如何落實？

績效是針對目標而言，目標應該是可衡量、有期限、有當責者，目標的達成有助於願景的實現，策略是達成目標的途徑，策略就是有所取捨。不論是組織架構或資源配置上都應有所重點，有所集中，是公正的(合理的不公平)，而不是齊頭式的假公平。

這些是需要溝通以達成共識，有了共識才能共進。

在通識教育中心前主任沈宗瑞老師的論壇報告中，有提到清華校風的整體氛圍之一就是學風自由開明，公共議題缺乏，民主參與度低。其實，清華的未來發展方向本身就是一個絕佳的議題，所以清華不缺議題——清華缺的是一個可以讓民主參與度提高的海德公園。欣聞將在蘇格貓底旁興建一個二層樓的教師們可以喝咖啡，談古論今評議時事的地方，這已跨出一步。以下，我拋磚引玉，先拋出一個議題。

忝為校申訴委員兩年，經手一些助理教授升等申訴案，某案件已經纏訟多年，委員們已感不耐與無奈，有何對策嗎？最近一次校教評會因某助理教授子女遭逢巨變而提出延長6年升等期限一案，在座委員均表同意其延長，但延長多久呢？又可以延長幾次呢？

其實這些都是答案，但問題是什麼呢？杜拉克說，正確的答案來自於問對了正確的問題，那，正確的問題是什麼呢？

張維安院長的一席話讓我恍然大悟，人社領域的博士養成一般來說要比理工領域的要長，卻在聘進清華後得面對同樣的六年條款，這合理嗎？這公平嗎？軍人有士、尉、校、將等階級，總不能說，士官升不到尉官就挪去他(她)的軍人身分吧！同樣教師(或教育人員)是我們的職務，而職級則可分為助理教授、副教授及正教授，為什麼要把職務跟職級綁在一起呢？續聘跟升等為什麼不能分開呢？

政治大學教學特優教授上台領獎時外套上寫著不續聘的場景，您不覺得有點諷刺嗎？師者，傳道、授業、解惑也。請問哪一項是與升等有關呢？

陳長文律師曾撰文說寬容不法是世上最卑鄙的行為，清華人不會違法，但清華人可以寬容惡法嗎？

一位原子能科學家在研究原子物理並且發表鉅著時，只能算是科學家而並不能算是知識份子，甚至可能僅屬是魯迅先生所言的「識字分子」；只有當他在反對核子武器擴散的公開抗議信上簽名的時候，他才真正成為

了一位無愧的知識份子，因為他將自己的專業與社會的責任串連起來，這才是知識的價值與士大夫氣節。

清華需要的不只是升等的教師，清華需要更多的知識份子。

最後，我想借用日本小說家村上春樹於去年2月赴以色列領取耶路撒冷文學獎的演講題目作為結束——我永遠站在「雞蛋」的那方。