

國立政治大學校務發展研究計畫
九十八學年第 2 學期成果報告

精簡本校行政會議組織以提升行政效率
之研究

執行期間：99 年 4 月 1 日至 10 月 31 日

執行單位：秘書處

計畫主持人：李酉潭 教授(國家發展研究所)

計畫參與人員：張維茵 (政治所碩士班)

精簡本校行政會議組織以提升行政效率之研究

【摘要】

本研究試圖回顧教育部 2008 年公布受補助五年五百億的頂尖大學的組織規程，並從中彙整出各校舉辦行政會議的相關規定，針對政大目前行政會議組織的現況進行檢視，配合針對各學院院長或系所教師的實際訪談，提出目前所遭遇到的困境並提出具體建議，希望能夠對於政治大學日後行政會議組織的精簡以及行政效率的提升有所裨益，對其設置法源研擬建議修正條文，並協助業務權責單位完成修法擇期付諸實施。

研究發現本校行政會議目前存在五個問題，包括會議過多、討論議題過於廣泛、參加人數過多、審議事項權責劃分不明與議程掌握不恰當等。而針對如何提升行政效率，筆者提出可由行政會議的法源依據，會議性質、功能與頻率，以及參與人數等方面重新做通盤考量，以期提升行政會議的行政效率。

關鍵詞：大學法、行政會議、行政效率、校園民主

Study on streamlining and enhancing administrative meeting's efficiency.

(Abstract)

This study reviews organizational charts and meeting minutes of “top” universities in order to analyze the current situations administrative meetings’ in National Cheng-Chi University (NCCU). “Top” universities are those on the sponsored list of Ministry of Education published in 2008. To address the objectives of this study and in coordination with reality, in depth interviews have also been carried out in this research. We interviewed four Dean or Head of departments of NCCU. By doing so, we list out the present encountered difficulties then to provide some advices in order to streamline and enhance current administrative meetings organization and efficiency in NCCU.

This study has found five difficulties or obstacles of efficiency in current administrative meetings in NCCU, including excessive number of meetings, excessive breadth of discussion topics, excessive number of participants, unclear division of powers and responsibilities when considering issues and lastly, the host lack of ability to control the process of meetings or agenda. As for the way of enhancing administrative efficiency, the author provides some suggestions to the administrative meetings such as reconsidering legal basis, nature, functions, frequency and number of participants of administrative meetings.

Keywords: University Act Administrative meetings, efficiency, campus democracy

目 錄

緒論.....	1
一、國內大學的相關規定.....	2
二、政大目前的現況與困境.....	7
甲、會議過多.....	7
乙、討論議題過於廣泛.....	8
丙、參加人數過多.....	9
丁、審議事項權責劃分不明.....	10
戊、議程掌握不恰當.....	11
三、結論與建議.....	11
甲、重新省視行政會議的法源依據.....	11
乙、考量行政會議的功能與性質.....	13
丙、行政會議的召開頻率與參與人數.....	13
丁、解決會議太多的問題.....	13
戊、檢討其他校級會議的組成與功能.....	14
四、參考書目.....	15
【附錄一】大學法（99年9月1日修正）.....	16
【附錄二】國內頂尖大學名單.....	23
【附錄三】實際訪談之訪談意見.....	24

表目錄

表一、國內主要大學 行政會議 相關規定.....	2
表二、國內主要大學 行政會議 組成代表與會議性質.....	4

緒 論

本校校務會議代表原有2百餘人，嗣因應大學法修正，於96學年度起精簡為120人，議決校務重大事項。本校行政會議則為討論本校重要行政事項，由一級學術及行政單位主管、各系所主管、行政人員、及學生代表組成，必要時加開臨時會議，合計人數將近100人，規模已與校務會議接近，使兩會議權責與代表性易產生混淆。

本校於98年間舉辦各項主管、行政人員、學生等共識座談中，皆有提出會議效率有待提升之共識。98年11月份決議擬邀請校內教師蒐集校內意見與他校行政會議召開情形，研擬行政會議人數縮編之方案，提校務會議討論。

根據教育部在 2008 年公布的五年五百億頂尖大學計畫受補助的 11 所大學名單¹，本研究試圖回顧這些頂尖大學的組織規程，並從中彙整出各校舉辦行政會議的相關規定，針對政大目前行政會議組織的現況進行檢視，提出目前所遭遇到的困境並提出具體建議，希望能夠對於政治大學日後行政會議組織的精簡以及行政效率的提升有所裨益，對其設置法源研擬建議修正條文，並協助業務權責單位完成修法，擇期付諸實施。

本研究除了作者自行蒐集相關行政會議的會議資料之外，也訪談

¹ 根據教育部公布的名單，包括國立台灣大學、國立清華大學、國立成功大學、國立中興大學、國立中山大學、國立台灣科技大學、國立中央大學、國立政治大學、國立交通大學、國立陽明大學以及長庚大學，這些學校自 2008 年連續獲得三年的補助。(聯合報，2008 年 2 月 6 日)

了學校幾位系所主管或學院院長實際參與行政會議的經驗，以及他們對於促進行政會議效率的相關建言。本研究架構共分為以下幾部分：首先，根據國內各頂尖大學現行的組織規程，檢視其校務會議與行政會議的相關規定與成員組成；其次，說明政大相關會議的運作現況，並提出現行運作中所出現的問題及可以改革的部分；最後一部分為提出具體建議以精簡行政會議的人數及其相關配套措施，提供未來發展之建議。

一、 國內大學的相關規定

表一整理出目前頂尖大學受補助的 11 所大學關於行政會議設立的相關組織規程規定，包括開會人數、召開頻率、法源根據以及執行細則等。表二進一步列出了各大學行政會議的開會代表資格，以及從會議紀錄中，區分出行政會議的會議性質。

表一、國內主要大學行政會議相關規定

學校	現況 代表人 數	召開頻率	法源根據	備註
國立台灣大學	26 人	1 次/周	組織規程第 42 條	
國立清華大學	73 人	4 次/學年	組織規程第 18 條	另設有行政會報會議、校務會報會議

國立成功大學	65 人	1-2 次/學 年(得召開 臨時會議)	組織規程第 18 條	另有行政會議規 則
國立交通大學	23 人	2 次/月	組織規程第 16 條	
國立中興大學	28 ~ 29 人	4 次 / 學 期, 約每 5 週召開一 次 (得召開 臨時會 議)	組織規程第 10 條	每學期一次會議 為擴大行政會議 (請各系所主管 出席) 若討論議案有相 關, 系所主管亦可 列席說明
國立中山大學	23 人	2 次/月	組織規程第 37 條	1.每學期一次擴大 行政會議, 系所主 管參加(約 60 餘 人)。 2.每學年一次校外 行政會議(校長說 明未來一年校務 推動方針) 3.每學期至各院開 行政會議, 該次會 議該院系所主管 可參加, 該次會議 討論事項亦以該 院事項優先。
國立台灣科技 大學	43 人	1 次/月	組織規程第 37 條	行政及教學主管 (系所)
國立中央大學	27 人	2 次/月	組織規程第 27 條	另有擴大行政會 議(約 90 人, 1 次/ 學年)
國立陽明大學	82 人	4 次/學期	組織規程第 14 條	(擴大)行政會議
長庚大學	50 餘人	1 次/月	組織規程第 35 條	另每週召開主管 教學單位含系所 會議, 成員包含一

			主管	級行政主管及院長，議決行政事項，與其他學校的行政會議規模相當，僅名稱不同。
國立政治大學	97 人	6 次/年 (得召開臨時會議)	組織規程第 39 條	

資料來源：作者自行整理自各校組織規程與會議紀錄

從表一我們可以發現：政治大學行政會議的法定人數是最多的，而且召開頻率比起其他學校是很少的，其主要原因可以推論為行政會議的代表眾多，造成在會議事前與過程中的困難，因此，精簡行政會議的組織的確有其必要。表二我們進一步列出了各大學行政會議的開會組成代表，以及從會議紀錄中，區分出行政會議的決策事項以及其性質為何。

表二、國內主要大學行政會議組成代表與會議性質

學校	組成	性質
國立台灣大學	校長、副校長、教務長、學生事務長、研發長、國際事務長、財務長、總務長、學院院長、進修推廣部主任、圖書館館長、秘書室主任秘書、人事室主任、會計室主任、計算機及資訊網路中心主任組成之。	系所主管不參與
國立清華大學	校長、副校長、教務長、學務長、總務長、研發長、國際長、主任秘書、圖書館館長、計通中心主任、人事室主任、會計室會計主任、各學院院長、共教會主任委員、各	系所主管參與

	學系主任、各研究所所長、各學位學程主任、各研究中心主任及共教會所屬各單位主任組成	
國立成功大學	校長、副校長、各一級行政單位主管、院系(所)級學術單位主管、附設單位主管、軍訓室主任、體育室主任組成。	系所主管參與
國立交通大學	校長、副校長、教務長、學務長、總務長、研發長、國際長、主任秘書、各學院院長、電子與資訊研究中心主任、通識教育委員會主任委員、圖書館館長、資訊技術服務中心主任、會計室主任、人事室主任組成。學生聯合會代表一人列席	系所主管不參與
國立中興大學	以校長、副校長、第三條之教學研究單位一級主管(學位學程除外)及第五條之行政單位一級主管組織之,及學生代表一人列席。	系所主管參與
國立中山大學	校長、副校長、教務長、學生事務長、總務長、研發長、各學院院長、通識教育中心中心主任、附屬中學校長、第十七條之單位主管組成之。	系所主管不參與
國立台灣科技大學	由校長、副校長、教務長、學生事務長、總務長、研發長、各學院院長、各系主任、所長及其他一級單位主管組織之,	系所主管參與
國立中央大學	校長、副校長、教務長、學生事務長、總務長、研發長、各學院院長、總教學中心委員會主任委員、研究中心主任代表一人、圖書館館長、電算中心主任、主任秘書、人事室主任、會計主任組成之	系所主管不參與
國立陽明大學	以校長、副校長、教務長、學生事務長、總務長、研發長、國際事務長、各學院院長、共教中心中心主任、附設醫院院長、附屬醫院院長、學院籌備處主任、系主任、研究所所長、人文與社會教育中心主任、學位學程主任及各一、二級行政單位	系所主管參與

	主管、學生會會長、學代會主席、研究生學生會會長組成	
長庚大學	校長、副校長、教務長、學生事務長、總務長、各學院院長、各科、系、所、室、中心主管、圖書館館長、軍訓組組長及其他單位主管組織之，必要時得邀請有關人員列席。	系所主管不參與
國立政治大學	校長、副校長、教務長、學生事務長、總務長、研發長、國合長、各學院院長、各學系主任、各研究所所長及其他一級單位主管、職員代表二人、研究生學會代表及學生會代表組織之。	系所主管參與之外，也包括行政人員與學生代表

資料來源：作者自行整理自組織規程或詢問各校秘書室相關彙整而成

從表二可以發現，政治大學在成員組成上，除了各處室、院系所主管之外，還加入了職員代表、研究生學會代表以及學生會代表。這雖然具體的展現了民主的精神，但是由於行政會議的性質定義模糊不清，因此，才會造成開會人數眾多，間接的也影響了開會的程序以及整體行政效率的提升。因此，行政會議的性質定義必須要先明確，如此才能夠明確規劃出席代表的組成，以方便各一級單位做有效率的溝通，提升整體的行政效率。

從表一與二綜合來看，政治大學行政會議的人員組成人數過多，且召開頻率不夠多，因此，行政會議所決策的事項與範圍也勢必受到侷限，而行政會議組織的精簡與會議過程的改革，乃是提升行政效率的第一步，同時也是關鍵性的一步。下一部分，擬更詳細的說明政大

在召開行政主管會議的現況，以及在過程中所遇到的困難與挑戰。

二、 政大目前的現況與困境

從以上整理的表格來看，不難看出政大行政會議的人數為最多，而開會頻率相較於其他學校為低。經實際訪談之後，整理出目前政大現行行政會議存在著以下的缺點：

甲、 會議過多

大學法第 14 條規定：「大學為達成第一條所定之目的，得設各種行政單位或召開各種會議；行政單位之名稱、會議之任務、執掌、分工、行政主管之資格及其他應遵行事項，於大學組織規程定之。」本校的校級會議，就是依照大學法所訂定設立。而組織規程第五章「會議」一章中所設立之各種校級會議，包括校務會議、行政會議、教務會議、學生事務會議、總務會議、研究發展會議及校務會議所設的各種委員會議，包括程序與法規委員會、校務發展委員會、校務考核委員會、經費稽核委員會、經費考核委員會和校園規劃及興建委員會。而若從這些會議的參與成員，可以看出院、系（所）主管或是單位代表要參與的會議太多，且這些還沒有把院、系（所）內部的院、系（所）務會議或是一般學校會議納入計算。

「依據我個人的觀察，我的會議太多，是因為校內、校外太多，大大小小、正式與非正式的會議，都習慣性地找「單位代表」來開會，而院長代表一個學院，所以，以校內為例，學校想要知道各院的看法，又不希望代表人數太多時，就是找院長。有時基於專業關聯度考量，也會被邀請去開會」。(受訪者 C)

「學校會議太多，像是校務會議甚至要一整天，有些最後都變成去那邊吃便當。太多會議的結果，我常常搞不清楚我去參加的是哪一種會議」。(受訪者 A)

會議過多的結果，會造成參與成員無暇真正對會議所討論的議題做深入的了解，並在會議上做深入的討論與擬定決策，有時僅具程序上的意義。這對於行政效率的提升無疑是一項阻礙。

乙、討論議題過於廣泛

目前行政會議討論的議題偏向於「純行政」的議題，而這些議題對於某些參與成員而言，是浪費資源的情形，特別是系所主管或是研究中心代表。他們對於與學生相關的事務或是教學、研究等事務或許較有興趣，因此，若是由不更動人數的角度來看，就必須對於討論議題加以修正。

「議題應該僅討論和教學與研究、學術行為規範等相關的「重大」議題。拜託不要討論「純行政」（如流浪狗之類），也不要浪費大家去討論一些小事情」。(受訪者 S)

「我對組織沒甚麼意見，只是對討論議題覺得太瑣碎，應該讓主管們多討論大方向，以及實務問題，而不是貓狗之類的事」。(受訪者 K)

丙、 參加人數過多

根據組織規程第 39 條規定：「本校設 行政會議，由校長、副校長、教務長、學生事務長、總務長、研發長、國合長、各學院院長、各學系主任、各研究所所長及其他一級單位主管、職員代表二人、研究生學會代表及學生會代表組織之。以校長為主席，討論本校重要行政事項，必要時得邀請其他有關人員列席會議」。再從會議紀錄的統計人數來看，人數多達 90 餘人，人數多，討論的議題又廣泛，自然而然造成了行政會議效率低落的情形

「不然就是修改行政會議的參與成員，系所主管們不用參加，因為已經有另外的教務會議和校務會議。在行政機關裡，很少見到如此沒有效率，參加人數多到誇張，會議時間又冗長，又非討論重要課題等等

的會議」。(受訪者 S)

丁、 審議事項權責劃分不明

筆者認為，校級會議或機關組織權責的劃分，必須要達到明確、合理分工與效率等原則，但是目前本校屬於校級會議的各項會議所審議的議題劃分並不明確，沒有明文規定什麼樣的事項該在哪些會議上被討論。從訪談中發現，特別是校務會議與行政會議的審議議題重疊性高，而且學校許多法案也規定：行政會議討論出的決議之後，仍必須經過校務會議通過才可以執行，因此在這樣繁瑣的規定之下，行政會議討論出的決議也無法立即被執行，自然造成行政效率的低落。

「學校必須解決每個決議都必須要經過校務會議的決議問題，最好是行政會議所做的決議可以直接執行，這樣就會比較有效率一點」。 (受訪者 A)

另外，目前本校的會議決策方式採集體決策，如此會造成權責劃分不清，錯誤決策找不到該負責的人。權責劃分清楚才能夠達到合理分工，進而提升整體行政效率。

「目前的集體決議制度，不只增加會議，且使責任分散，錯誤政策沒

人負責。『教授治校』的理念必須重新檢討，制度設計方面必須重新擺盪回一點『主管集權』的方向，但加強責任制」。(受訪者 C)

戊、 議程掌握不恰當

開會主席在開會過程中充分掌握議程與秩序的控制，也是促進行政會議有效率的方式之一。行政會議的開會主席是校長，校長必須要遵守會議規則，並且要求與會的人員也能夠做有效率的討論。

「我是覺得啦，主席對議程的掌握很重要，這樣才不會讓下面的人對一些跟討論議題不相關的東西滔滔不絕的發言，浪費大家的時間，又沒有討論出什麼具體的東西」。(受訪者 A)

三、 結論與建議

甲、 重新省視行政會議的法源依據

大學法第 1 條開宗明義指出：「大學以研究學術，培育人才，提升文化，服務社會，促進國家發展為宗旨」。而大學法第 14 條則明定：「大學為達成第一條所定之目的，得設各種行政單位或召開各種會議；行政單位之名稱、會議之任務、執掌、分工、行

政主管之資格及其他應遵行事項，於大學組織規程定之」。但大學法第 15 條則又明確規定：「大學設校務會議，議決校務重大事項，以校長、副校長、教師代表、學術與行政主管、研究人員代表、職員代表、學生代表及其他有關人員代表組織之。教師代表應經選舉產生，其人數不得少於全體會議人員之二分之一，教師代表中具備教授或副教授資格者，以不少於教師代表人數之三分之二為原則，其餘出、列席人員之產生方式及比例，由各大學組織規程定之」。另在第 33 條規定：「學生出席校務會議之代表比例不得少於會議成員總額十分之一」。

由上的引述中可知，大學法只有明確規定各大學必須召開校務會議，且其組成方式也保障了教師與學生代表的最低比例。而現行各大學所召開的「行政會議」，雖有法源依據，但並未明確規定必須召開哪些會議，也沒有明確規定非召開所謂的「行政會議」不可。嚴格說來，本校組織規程中所設立之各種校級會議，包括行政會議、教務會議、學生事務會議、總務會議、研究發展會議……等等，都屬於廣義的行政會議範圍。因此，檢討本校行政會議的組成方式與議決事項，必須通盤檢討行政會議與上述各種會議之間的關係。

乙、 考量行政會議的功能與性質

本校各級會議的組成充分落實校園民主的精神，然而，大學的理念包括追求卓越與創新，其經營應兼顧專業與效率。因此，除了校務會議應充分體現民主精神之外，其他具有行政會議性質的各種會議，更應發揮功能性與專業性的特質。

丙、 行政會議的召開頻率與參與人數

本校行政會議參加成員為全國各頂尖大學之冠，宜作適當調整。建議方案有二：

- i. 參考台灣大學的規定，系所主管不參加，而將行政會議縮編為一級行政主管與學院院長參加的會議。如此一來，可以將現行行政會議的功能一分為二，一為行政會議，召開次數應更頻繁，至少每月一次；二為系所主管會報，每學期以兩次為原則。
- ii. 參考中央大學的規定，原則上系所主管不參加例行的行政會議，但每學期參加一次擴大行政會議。

丁、 解決會議太多的問題

本校不僅系所主管需參加的各種會議太多，事實上，更嚴重的是院長需參加的會議比系所主管還多很多。因此，筆者建議全

面檢討依規定院長需參加的各種會議，例如：學生事務會議的組成就可以由院長指派的系所主管或教師參加即可。

戊、 檢討其他校級會議的組成與功能

若行政會議組成成員縮編後，建議全面檢討其他各種校級會議的組成方式及其功能，例如：目前規定只有各學院院長參加總務會議，建議各學院的教師應有代表參加。至於是否一定要由各學院院長參加，反而是可斟酌調整的方向。

四、 參考書目

1. 吳秀明(2008)。本校校級會議審議事項權責劃分之研究。政大校務發展計畫結案報告，國立政治大學。
2. 道爾(Robert Dahl)着，李培元譯(2006)。民主及其批判。台北市：韋伯出版社。
3. 薩托利(Giovanni Sartori)著，馮克利,閻克文譯(1998)。民主新論。北京：東方出版社。

【附錄一】大學法（99年9月1日修正）

第一章 總則

[第 1 條](#) 大學以研究學術，培育人才，提升文化，服務社會，促進國家發展為宗旨。

大學應受學術自由之保障，並在法律規定範圍內，享有自治權。

[第 2 條](#) 本法所稱大學，指依本法設立並授予學士以上學位之高等教育機構。

[第 3 條](#) 本法之主管機關為教育部。

第二章 設立及類別

[第 4 條](#) 大學分為國立、直轄市立、縣（市）立（以下簡稱公立）及私立。

國立大學及私立大學之設立、變更或停辦，由教育部依照教育政策，並審察各地實際情形核定或調整之；直轄市立、縣（市）立大學之設立、變更或停辦，由各級政府依序報經教育部核定或調整之。私立大學並應依私立學校法之規定辦理。

為均衡區域之專科學校教育，教育部得就未設有專科部之縣（市），核准大學附設專科部。

大學得設立分校、分部。

大學及其分校、分部、附設專科部設立標準、變更或停辦之要件、核准程序及其他應遵行事項之辦法，由教育部定之。

[第 5 條](#) 大學應定期對教學、研究、服務、輔導、校務行政及學生參與等事項，進行自我評鑑；其評鑑規定，由各大學定之。

教育部為促進各大學之發展，應組成評鑑委員會或委託學術團體或專業評鑑機構，定期辦理大學評鑑，並公告其結果，作為政府教育經費補助及學校調整發展規模之參考；其評鑑辦法，由教育部定之。

[第 6 條](#) 大學得跨校組成大學系統或成立研究中心。

前項大學系統之組織及運作等事項之辦法，由教育部定之。

大學跨校研究中心之組織及運作方式等事項之規定，由大學共同訂定，報教育部備查。

[第 7 條](#) 大學得擬訂合併計畫，國立大學經校務會議同意，直轄市立、縣（市）立大學經所屬地方政府同意，私立大學經董事會同意，報教育部核定後執行。

第三章 組織及會議

[第 8 條](#) 大學置校長一人，綜理校務，負校務發展之責，對外代表大學；並得置副校長，襄助校長推動校務，由校長聘任之，其人數、聘期及資格，由

各大學組織規程定之。

校長之資格，依有關法律之規定，並得由外國人擔任之，不受國籍法、私立學校法及就業服務法有關國籍及就業規定之限制。

第 9 條 新任公立大學校長之產生，應於現任校長任期屆滿十個月前，由學校組成校長遴選委員會，經公開徵求程序遴選出校長後，由教育部或各該所屬地方政府聘任之。

前項委員會各類成員之比例與產生方式如下：

一、學校校務會議推選之學校代表占全體委員總額五分之二。

二、學校推薦校友代表及社會公正人士占全體委員總額五分之二。

三、其餘委員由教育部或各該所屬地方政府遴派之代表擔任之。

公立大學校長遴選委員會之組織、運作及其他應遵行事項之辦法，國立者，由教育部定之；直轄市立、縣（市）立者，由各該所屬地方政府定之。私立大學校長由董事會組織遴選委員會遴選，經董事會圈選，報請教育部核准聘任之。

公立大學校長任期四年，期滿得續聘；其續聘之程序、次數及任期未屆滿前之去職方式，由大學組織規程定之；私立大學校長之任期及續聘，由大學組織規程定之。

教育部及各該所屬地方政府應於校長聘期屆滿十個月前進行評鑑，作為大學決定是否續聘之參考。

本法修正施行前，公立大學或教育部已依修正前之第六條第二項規定，組成校長遴選委員會進行校長遴選作業者，得繼續辦理校長遴選作業至校長經教育部完成遴聘時為止；其任期依各大學原有規定辦理。

第 10 條 新設立之大學校長，國立者，由教育部組織遴選委員會直接選聘；其餘公立者，由該主管政府遴選二人至三人層報教育部組織遴選委員會擇聘之。

私立者，由董事會遴選報請教育部核准聘任之。

第 11 條 大學下設學院或單獨設研究所，學院下得設學系或研究所。

大學得設跨系、所、院之學分學程或學位學程。

第 12 條 大學之學生人數規模應與大學之資源條件相符，其標準由教育部定之；並得作為各大學規劃增設及調整院、系、所、學程與招生名額之審酌依據。

第 13 條 大學各學院置院長一人，綜理院務；各學系置主任一人，單獨設立之研究所置所長一人，辦理系、所務。大學並得置學位學程主任，辦理學程事務。

院長、系主任、所長及學位學程主任等學術主管，採任期制，其產生方式

如下：

一、院長，依該校組織規程規定之程序，就教授中選出，報請校長聘請兼任之。

二、系主任、所長及學位學程主任，依該校組織規程規定之程序，就副教授以上之教師中選出，報請校長聘請兼任之。但藝術類與技術類之系、所及學位學程之主任、所長，得聘請副教授級以上之專業技術人員兼任之。

大學為因應校務發展之需要，達一定規模、學務繁重之學院、系、所及學程，得置副主管，以輔佐主管推動學務。

院長、系主任、所長、學位學程主任與副主管之任期、續聘、解聘之程序及其他應遵行事項，於大學組織規程定之。

第二項之學術主管職務，得由外國籍教師兼任。

第 14 條 大學為達成第一條所定之目的，得設各種行政單位或召開各種會議；行政單位之名稱、會議之任務、職掌、分工、行政主管之資格及其他應遵行事項，於大學組織規程定之。

國立大學各級行政主管人員，得遴聘教學或研究人員兼任，或由職員擔任，並於各校組織規程定之。

大學為因應校務發展之需要，達一定規模、業務繁重之單位，得置副主管，遴聘教學或研究人員兼任，或由職員擔任，以輔佐主管推動業務；其資格及其他應遵行事項，由大學組織規程定之。

國立大學職員之任用，適用公務人員、教育人員相關法律之規定；人事、會計人員之任用，並應依人事、會計有關法令之規定。

國立大學非主管職務之職員，得以契約進用，不受前項規定之限制，其權利義務於契約明定。

第 15 條 大學設校務會議，議決校務重大事項，以校長、副校長、教師代表、學術與行政主管、研究人員代表、職員代表、學生代表及其他有關人員代表組織之。教師代表應經選舉產生，其人數不得少於全體會議人員之二分之一，教師代表中具備教授或副教授資格者，以不少於教師代表人數之三分之二為原則，其餘出、列席人員之產生方式及比例，由各大學組織規程定之。

校務會議由校長召開，每學期至少召開一次；經校務會議應出席人員五分之一以上請求召開臨時校務會議時，校長應於十五日內召開之。

校務會議必要時，得設各種委員會或專案小組，處理校務會議交議事項；

其名稱、任務及組成方式，由各大學組織規程定之。

第 16 條 校務會議審議下列事項：

- 一、校務發展計畫及預算。
- 二、組織規程及各種重要章則。
- 三、學院、學系、研究所及附設機構之設立、變更與停辦。
- 四、教務、學生事務、總務、研究及其他校內重要事項。
- 五、有關教學評鑑辦法之研議。
- 六、校務會議所設委員會或專案小組決議事項。
- 七、會議提案及校長提議事項。

第 四 章 教師分級及聘用

第 17 條 大學教師分教授、副教授、助理教授、講師，從事授課、研究及輔導。

大學得設講座，由教授主持。

大學為教學及研究工作，得置助教協助之。

大學得延聘研究人員從事研究及專業技術人員擔任教學工作；其分級、資格、聘任、解聘、停聘、不續聘、申訴、待遇、福利、進修、退休、撫卹、資遣、年資晉薪及其他權益事項之辦法，由教育部定之。

第 18 條 大學教師之聘任，分為初聘、續聘及長期聘任三種；其聘任應本公平、公正、公開之原則辦理。大學教師之初聘，並應於傳播媒體或學術刊物公告徵聘資訊。教師之聘任資格及程序，依有關法律之規定。

第 19 條 大學除依教師法規定外，得於學校章則中增列教師權利義務，並得基於學術研究發展需要，另定教師停聘或不續聘之規定，經校務會議審議通過後實施，並納入聘約。

第 20 條 大學教師之聘任、升等、停聘、解聘、不續聘及資遣原因之認定等事項，應經教師評審委員會審議。

學校教師評審委員會之分級、組成方式及運作規定，經校務會議審議通過後實施。

第 21 條 大學應建立教師評鑑制度，對於教師之教學、研究、輔導及服務成效進行評鑑，作為教師升等、續聘、長期聘任、停聘、不續聘及獎勵之重要參考。

前項評鑑方法、程序及具體措施等規定，經校務會議審議通過後實施。

第 22 條 大學設教師申訴評議委員會，評議有關教師解聘，停聘及其他決定不服之申訴；其組成方式及運作等規定，經校務會議審議通過後實施。

申訴評議委員會之裁決，不影響當事人提起司法爭訟之權利。

第 五 章 學生事務

第 23 條 曾在公立或已立案之私立高級中等學校或同等學校畢業，或具有同等學力，得入學修讀學士學位。

取得學士學位，或具有同等學力，得入學修讀碩士學位。

取得碩士學位，或具有同等學力，得入學修讀博士學位。但修讀學士學位之應屆畢業生成績優異者或修讀碩士學位研究生成績優異者，得申請逕修讀博士學位。

前三項同等學力之認定標準及前項修讀學士學位應屆畢業生、修讀碩士學位研究生逕修讀博士學位辦法，由教育部定之。

第 24 條 大學招生，應本公平、公正、公開原則單獨或聯合他校辦理；其招生（包括考試）方式、名額、考生身分認定、利益迴避、成績複查、考生申訴處理程序及其他應遵行事項之規定，由大學擬訂，報教育部核定後實施。

大學為辦理招生或聯合招生，得組成大學招生委員會或聯合會，聯合會並就前項事項共同協商擬訂，報教育部核定後實施；大學招生委員會或聯合會，得就考試相關業務，委託學術專業團體或財團法人辦理。

前項大學招生委員會或聯合會之組織、任務、委託學術專業團體或財團法人之資格條件、業務範圍、責任及其他相關事項，由大學或聯合會訂定，報教育部備查。

設有藝術系（所）之大學，其學生入學資格及招生（包括考試）方式，依藝術教育法及相關規定辦理。

大學辦理之各項入學考試，應訂定試場規則及違規處理規定，並明定於招生簡章。

考生參加各項入學考試，有違反試場秩序及考試公平性等情事者，依相關法律、前項考試試場規則與違規處理規定及各校學則規定辦理。

第 25 條 重大災害地區學生、政府派赴國外工作人員子女、參加國際性學科或術科競賽成績優良學生、運動成績優良學生、退伍軍人、蒙藏學生、僑生、大陸地區學生及外國學生進入大學修讀學位，不受前條公開名額、方式之限制。

前項大陸地區學生，不得進入經教育部會商各有關機關認定公告涉及國家安全、機密之院、系、所及學位學程修讀。

第一項學生進入大學修讀學位之名額、方式、資格、辦理時程、招生委員會組成方式、錄取原則及其他有關考生權利義務事項之辦法，除大陸地區學生部分由教育部擬訂，報請行政院核定外，其餘由教育部定之。

第 26 條 學生修讀學士學位之修業期限，以四年為原則。但得視系、所、學院、學程之性質延長一年至二年，並得視系、所、學院、學程之實際需要另

增加實習半年至二年；修讀碩士學位之修業期限為一年至四年；修讀博士學位之修業期限為二年至七年。

前項修業期限得予縮短或延長，其資格條件、申請程序之規定，由大學訂定，報教育部備查。

身心障礙學生修讀學士學位，因身心狀況及學習需要，得延長修業期限，至多四年，並不適用因學業成績退學之規定。

學生因懷孕、分娩或撫育三歲以下子女，得延長修業期限。

第一項學士學位畢業應修學分數及學分之計算，由教育部定之；碩士學位與博士學位畢業應修學分數及獲得學位所需通過之各項考核規定，由大學訂定，報教育部備查。

第 27 條 學生修畢學分學程所規定之學分者，大學應發給學程學分證明；學生修畢學位學程所規定之學分，經考核成績及格者，大學應依法授予學位。

第 28 條 大學學生修讀本校或他校輔系、雙主修、學程、跨校選修課程、保留入學資格、轉學、轉系(組)所、轉學程、休學、退學、開除學籍、成績考核、學分抵免與暑期修課、國外學歷之採認、服兵役與出國有關學籍處理、雙重學籍及其他與學籍有關事項，由大學列入學則，報教育部備查。前項國外學歷之採認原則、認定程序及其他應遵行事項之辦法，由教育部定之。

第 29 條 大學在學學生經核准得同時在國內外大學修讀學位，各大學應依相關法令規定，將相關事項納入學則規範，並報教育部備查。

第 30 條 依本法規定修讀各級學位，得以遠距教學方式修習部分科目學分；其學分採認比率、要件及其他相關事項之辦法，由教育部定之。

第 31 條 大學得辦理推廣教育，以修讀科目或學分為原則。但修滿系、所規定學分，考核成績合格，並經入學考試合格者，得依前條規定，授予學位。前項推廣教育實施辦法，由教育部定之。

第 32 條 大學為確保學生學習效果，並建立學生行為規範，應訂定學則及獎懲規定，並報教育部備查。

第 33 條 大學為增進教育效果，應由經選舉產生之學生代表出席校務會議，並出席與其學業、生活及訂定獎懲有關規章之會議；學生出席校務會議之代表比例不得少於會議成員總額十分之一。

大學應輔導學生成立由全校學生選舉產生之學生會及其他相關自治組織，以增進學生在校學習效果及自治能力。

學生為前項學生會當然會員，學生會得向會員收取會費；學校應依學生會請求代收會費。

大學應建立學生申訴制度，受理學生、學生會及其他相關學生自治組織不服學校之懲處或其他措施及決議之事件，以保障學生權益。
前四項之辦法，於各大學組織規程定之。

第 34 條 大學應辦理學生團體保險；其範圍、金額、繳費方式、期程、給付標準、權利義務及其他相關事項之規定，由各校定之。遇學生需保險理賠時，各校應主動協助辦理。

第 35 條 大學向學生收取費用之項目、用途及數額，不得逾教育部之規定。
政府為協助學生就讀大學，應辦理學生就學貸款；貸款項目包括學雜費、實習費、書籍費、住宿費、生活費、學生團體保險費及海外研修費等相關費用；其貸款條件、額度、權利義務及其他應遵行事項之辦法，由教育部定之。

第六章 附則

第 36 條 各大學應依本法規定，擬訂組織規程，報教育部核定後實施。

第 37 條 教育人員任用條例第二十五條、第二十六條及第三十七條規定與本法相牴觸之部分，應不再適用。

第 38 條 大學為發揮教育、訓練、研究、服務之功能，得與政府機關、事業機關、民間團體、學術研究機構等辦理產學合作；其實施辦法，由教育部定之。

第 39 條 大學對校務資訊，除依法應予保密者外，以主動公開為原則，並得應人民申請提供之。

第 40 條 師資培育之大學與私立大學之設立、組織及教育設施，除師資培育法、私立學校法另有規定者外，適用本法之規定。

中央及直轄市政府，得設立空中大學；其組織及教育設施，另以法律定之。

第 41 條 本法施行細則，由教育部定之。

第 42 條 本法自公布日施行。

本法中華民國九十九年八月十九日修正之第二十五條，其施行日期，由行政院定之。

資料來源：全國法規資料庫

<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=H0030001>

【附錄二】國內頂尖大學名單

教育部公布獲得 5 年 500 億頂尖大學計畫補助之 11 所學校名單

國立台灣大學	國立清華大學	國立成功大學
國立中興大學	國立中山大學	國立台灣科技大學
國立中央大學	國立政治大學	國立交通大學
國立陽明大學	長庚大學	

(資料來源：<http://mypaper.pchome.com.tw/1626108/post/1303142300>)

【附錄三】實際訪談之訪談意見

※備註：本研究採用實際訪談法，同時採用寄 EMAIL 回函的方式來詢問受訪者意見。

受訪方式	受訪者
實際訪談	受訪者 A
EMAIL 回函意見	受訪者 K, S, C

各受訪者的詳細意見如列：

1. 受訪者 A

我認為喔，行政會議與會人數不是最重要的重點，而是會議討論的議題應該要與系所相關的議題，若是討論的範圍太過廣泛，則可能會流於形式而無法達到效率。

另外，行政會議主席，也就是校長對於議程的掌握也是非常重要，也是行政會議是否有效率的關鍵。

學校的會議太多，而要達成有效率的開會，必須要明確定出來哪些議題必須在哪些會議上被討論，而且解決每個決議都必須要經過校務會議的決議的問題，因為校務會議的開會時間太過冗長，有時候必須要

一整天。每次開會到最後就剩下幾隻小貓而已。我認為喔，學校的會議改革必須要從法規下手來進行改變，且法規必須要求越清楚越好，這樣才知道討論是要討論什麼。

2. 受訪者 K

我對組織沒甚麼意見，只是對討論議題覺得太瑣碎，應該讓主管們多討論大方向，以及實務問題，而不是貓狗之類的事。

3. 受訪者 C

我認為要精簡本校行政主管會議以提升行政效率的關鍵，不在於一、兩個會議的問題，精簡一個行政會議，對於我目前的情境或工作壓力，幾乎完全沒有幫助。依據我個人的觀察，我的會議太多，是因為校內、校外太多大大小小、正式/非正式的會議，都習慣性地「找單位代表」來開會，而院長代表一個學院，所以，以校內為例，學校想要知道各院的看法，又不希望代表人數太多時，就是找院長。有時基於專業關聯度考量，也會被邀請去開會。

若單純研究「行政會議」，對於「會議過多」的處境，幫助太過微小。

單純行政會議的時間，可能佔不到我全部會議時間的百分之一。我認為要解決「會議過多」的問題，關鍵在於「整體權責結構的設計」，

不在於少數一、二個代表性會議。可能的解決途徑包括：

- (1) 增加對各級主管的事前授權，責任集中，事後報告，訊息公開，做決策者負責，做不好就下台。目前的集體決議制度，不只增加會議，且使責任分散，錯誤政策沒人負責。「教授治校」的理念必須重新檢討，制度設計方面必須重新擺盪回一點「主管集權」的方向，但加強「權責相稱」的責任制。
- (2) 減少形式化、只為維持所謂「程序正義」的會議。舉例來說，研發處的某些審查會議，其實研發長有整體或整年預算考量，而且遵循某些具體規則即可決定補助額度，所以我們審查委員大都尊重研發長的意見。但辦法上卻規定一定要召開審查委員會，否則不符程序。研發長為了尊重委員，不讓委員感覺「太形式化審查」，所以會鼓勵委員進行「實質審查」，結果，委員們當然可以找出一些意見。只是，原本似乎不需要那麼複雜。所以，要修法賦權給研發長做決策和負責任。
- (3) 呼籲校內外各界找人做事或開會，不要動不動就找學術主管。尤其學校系統及官僚體系，總以為主管較具權威性與代表性，找主管比較方便，就懶得進一步去考慮更具體的專業關聯度問題。

4. 受訪者 S

我就提供簡單的意見：

- (1)如果維持目前行政會議的成員結構，那麼議題應該僅討論，和教學與研究、學術行為規範等相關的「重大」議題。拜託不要討論「純行政」(如流浪狗之類)，也不要浪費大家去討論一些小事情。純行政和小事情，請學校循一套「行政主管」會議做出決定，頂多在行政會議中交代為報告事項，行政會議代表如有提議才討論。
- (2)不然就是修改行政會議的參與成員，系所主管們不用參加，因為已經有另外的教務會議和校務會議。在行政機關裡，很少見到如此沒有效率，參加人數多到誇張，會議時間又冗長，又非討論重要課題等等的會議。
- (3)學校應該重新在校務會議提案做出一個學校決策流程的決定，大原則是：系所主管參加的會議只應限於教學、研究和學術規範相關的策略課題，這些課題的最終意見形成最好是學校相關主管和各院院長有個策略會議，一旦做出大方向和具體規劃後，再交到各系所主管參與的大會，尋求系所各位老師的意見後定案。學校的行政事務就應該是校長和其團隊的職責，不應該凡是要學術主管們的會議討論後才能做成。在討論這些課題時，要從**策略管理**和**政策決策**的流程去思考。