從「服務」到「賦能」

新時代系所主管的領導與溝通藝術

林宜男 | 推廣教育長



31年的淡江軌跡：跨界歷練與實務領導

行政資歷（共計21年）

01 國際貿易營運系系主任（6年）

02 商學院國貿／國企系系主任（4年6個月）

03 碩專班執行長（2年6個月）

04 人力資源處人資長（6年）

05 推廣教育處推廣教育長（2年）

實務經歷（共計11年）

01 私校興學基金會首屆秘書長（3年）

02 公平交易委員會委員（3年）

03 多層次傳銷保護基金會首屆董事長（3年）

04 私校退撫儲金管理會董事長（2年）

學術底蘊 × 行政歷練 × 社會實踐

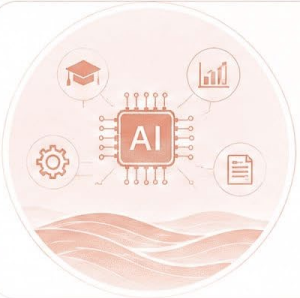
序曲：高教巨浪下的四大挑戰



01

少子化招生壓力：

系所生存與特色定位的決戰點。



02

AI 浪潮轉型：

教學、研究與行政流程重塑。



03

攬才與留才：

建立新世代教師職場
凝聚力與吸引力。



04

新世代學習模式：

單向授課失效，
體驗與跨域學習成為主流。

系所生存哲學：馬太效應（Matthew Effect）



領導者的導航儀：淡江四大組織模式



01 同僚模式

適用對象／情境： 系內資深與專任教師

溝通與領導策略： 尊重學術自主，以「同儕傾聽」與「共識建立」代替行政命令。

02 官僚模式

適用對象／情境： 學校政策與行政流程

溝通與領導策略： 熟稔法規程序，確保法令合規與校務政策（如 AI、ESG）精準執行。

03 企業模式

適用對象／情境： 系友關係、產學合作與招生

溝通與領導策略： 強調績效、品牌建立、成果導向與顧客滿意度。

04 政治模式

適用對象／情境： 資源分配、跨系所競爭

溝通與領導策略： 理解各方利益訴求，發揮談判、協調與利益整合的智慧。

貫穿四大對象的核心：僕人式領導



【系內教師】
激發潛能



系所主管
(Servant)

【學校政策】
雙軌雙軸轉型





【學生】
學習體驗

【系友情感】
價值共創



“先服務，後領導；透過賦能他人，成就組織。”

核心實踐：除障與引導

【對系內教師：從「管轄」到「除障」】

僕人精神： 主管的價值在於幫老師「解決問題、爭取資源、掃除障礙」。

策略：

- 支持 AI 融入教學
- 發展 ESG 永續研究
- 克服攬才留才困境

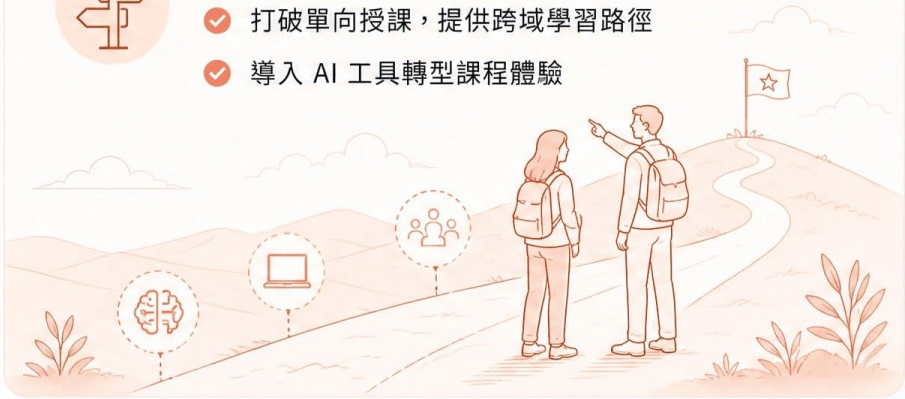


【對學生：從「管理」到「陪伴與引導」】

僕人精神： 以學生發展為中心，理解新世代學習焦慮與數位習慣。

策略：

- 打破單向授課，提供跨域學習路徑
- 導入 AI 工具轉型課程體驗



系統實踐：雙軌與共創

【對學校政策：從「被動執行」到「雙軌實踐」】

A軌／B軌雙軌轉型：
A軌穩固現有教學研究；B軌開創跨域與推廣教育新亮點。

AI／ESG 雙軸轉型：
將 AI 工具化，將 ESG 理念素養化。

【對系友：從「資源募集」到「情感凝聚與價值共創」】

僕人精神：
主動關懷系友成就，非僅在募款時聯繫。

策略：
提供終身學習平台，推動產學對接。



整合視角：系所賦能生態系

教師＋同僚模式
→ 共識建立與資源除障

政策＋官僚模式
→ AI／ESG 雙軌精準實踐



系友＋企業模式
→ 產學對接與價值共創

跨域＋政治模式
→ 利益協調與資源整合

> “僕人式領導是驅動此生態系高速運轉的核心引擎。”

[01] 角色定位：系所主管的戰略定位

跳脫個人產出視角，實現組織的「第二曲線」

【一般教師（學者視角）】

核心任務：
專注教學、研究與個人學術產出

時間運用：
主控權高、時間完整度高

最大挑戰：
缺乏組織發展的話語權與資源整合力



【系所主管（經營者視角）】

獲益與影響力（優點）

- 開創願景（主導 AI／ESG 轉型）
- 跨域人脈（鏈結校友與企業高層）
- 淬煉軟實力（提升談判與危機處理）

代價與挑戰（缺點）

- 能量壓縮（研究時間高度碎片化）
- 夾心困境（在校方政策與同仁抗拒間兩頭不討好）
- 高壓責任（背負少子化招生與繁雜評鑑壓力）

核心洞察： 一場「僕人式領導」的修行｜短期的學術犧牲，換取的是為同仁除障、團隊賦能的成就感。

[02] 團隊管理

重塑行政量能：將助理從「雜役後勤」升級為「戰略夥伴」



1 心態：僕人式除障

做助理的後盾，擋下不合理要求，
給予專案知情權與尊重。

2 溝通：同僚模式信任

建立雙向 1 on 1 定期對齊，
公開肯定貢獻，爭取實質績效獎勵。

3 機制：單一指揮系統

主任為最高協調者，防堵多頭馬車。
例行工作依 SOP，專案工作需經主任評估。

面對「一系一助理」限制，透過單一指揮與 AI 賦能突圍

	重要	不重要
緊急	**[立即處理]（緊急 / 重要）** 攸關權益 / 評鑑公文、 限期呈報之資安 / 核銷	**[規劃時程]（不緊急 / 重要）** 課程轉型專案、招生規劃、 助理專案主導權（PM）
不緊急	**[委外分流]（緊急 / 不重要）** 場地佈置、跑腿送件 ➔ 明確授權給工讀生 / TA	**[自動化刪除]（不緊急 / 不重要）** 重複性表單、過時紙本統計 ➔ 導入 ChatGPT / Claude 範本節省 **30%** 工時

> **黃金口訣｜「溝通有溫度、指揮單一化；專案給授權、雜務靠自動；後盾主管當、成效共同享。」**

[03] 任期規劃

任期戰略：為何「連任一次（共4年）」是最高效的黃金期？



01 Year 1 熟悉適應期

摸透法規與財務、
適應夾心角色、
建立助理默契。

02 Year 2 試水啟動期

推動小規模改革
（課程微調、AI導入）。

註：若此時卸任，
易「人亡政息」。

03 Year 3 爆發轉型期

行政與人脈達顛峰。
推動雙軌轉型、
爭取大型產學資源。

04 Year 4 交接傳承期

完成重大評鑑／整併等
階段任務，建立 SOP，
優雅交棒。

比較：做 1 任（2年）看守型

時間不足 ｜ 變革受限 ｜ 成效短暫 ｜ 易人亡政息

VS

做 2 任（4年）戰略型★

完整週期 ｜ 深化成果 ｜ 永續影響 ｜ 留下制度

戰略結論：兩年太短，四年剛好｜「4年兩任」最能完整經歷規劃、執行到收尾，為系所留下永續影響力。

實戰演練一：當「AI 大神」遇上「傳統派大老」

【衝突情境】

年輕新秀欲全面推動
AI 輔助實作；
資深教授公開質疑
「只會下 Prompt
算什麼學習？」



【破局之道：當橋樑，不當裁判】

1. 同僚模式：
傾聽並尊重資深老師
對學科基礎的堅持。

2. 政治模式：
尋求「基礎與創新」
的折衷共識。

3. 僕人實踐：
為資深教授爭取 AI 教學助理，
助年輕教師辦理教研分享；
化衝突為「第二曲線」亮點。

實戰演練二：被少子化逼近的「老字號系所」

【困境】

- 註冊率連降。學校要求 AI＋ ESG 轉型。
- 部分教師消極：「傳統學科與此無關，過幾年就退休。」

【破局之道：引入活水，證明價值】

企業模式：呈現殘酷市場數據與馬太效應危機，打破虛假安全感。

僕人實踐：主任帶頭結合「系友情感」，尋找外部資源，媒合企業 ESG 實習專案。讓老師看見：「轉型不是增加負擔，而是帶入資源與生源。」



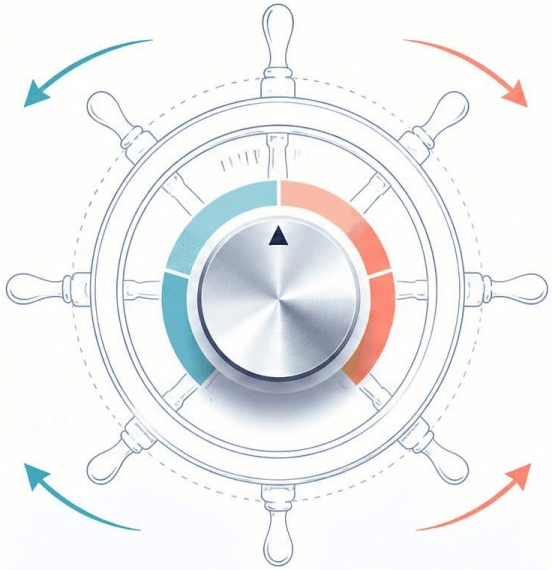
情境切換：領導者的動態平衡

01 爭取外部預算與跨系合作時

調至【政治模式】

02 推廣招生與系友聯繫時

調至【企業模式】



03 執行校級 AI／ESG 評鑑時

調至【官僚模式】

04 推動內部課程轉型與共識時

調至【同僚模式】

> 絕不能只用一種語言溝通。**靈活切換**，才是舵手的智慧。

從教授到主管的範式轉移：新任主管的 5 大隱性挑戰

跨越「暗夜哭泣」——理解角色孤立與管理盲點



	過去：受歡迎的教授		現在：決策孤獨的主管
1	**心理與角色：** 專注個人研究與教學	vs.	成為「不能流淚的船長」，需建立情緒隔離。
2	**危機與公關：** 依賴公文體制	vs.	進入社群輿情時代，2小時內啟動同理與統一發言。
3	**財務與資源：** 專注個人計畫	vs.	成為 Mini-CEO，依賴財務透明化解不服氣。
4	**人事與世代：** 習慣各自為政	vs.	面對 Z/Alpha 世代，適時啟動官僚法規保護積極者。
5	**退場與傳承：** 關注個人生涯	vs.	任期4年，推動改革需留有餘地，優雅轉身。

> **衝突往往針對職位，而非針對個人。** ——學會情緒隔離是新任主管的第一課。

新任主管的領導羅盤：「四不」行動錦囊（上）

運用制度代替個人喜好，成就他人而非個人權力

01 平時服務像「僕人」：不獨挑大樑

隱形痛點： 世代觀念差異（資深重奉獻 vs. 年輕重 WLB）。

實務行動：

- 明確行政與專案分工，建立團隊而非個人英雄主義。
- 善用校內計畫資源（如雙軸轉型津貼）作為誘因機制，不單靠親情喊話。



02 決策資源像「CEO」：不黑箱作業

隱形痛點： 排課、研究室空間、結餘款分配引發的利益衝突。

實務行動：

- 導入企業模式。
- 資源分配指標化（如依據產學、AI／ESG專案比例），用數據與財務透明代替主觀決策，降低人際摩擦。

新任主管的領導羅盤：「四不」行動錦囊（下）

03 面對危機像「隊長」：不情緒回應

隱形痛點： 社群爆料、師生衝突的黃金 24 小時壓力。

實務行動：

- 切忌在個人社群辯解。第一時間走體系，堅持黃金原則：「先查事實、依法規、統一發言管道」，保護系所聲譽與當事人權益。



04 卸任退場像「智者」：不留恩怨

隱形痛點： 推動改革得罪人，卸任後回到系上面臨被孤立的尷尬。

實務行動：

- 每一次決策都做到「對事不對人、留有餘地」。
- 堅持僕人初心成就團隊，讓卸任時獲得同仁的感謝與尊重，而非鬆一口氣。

> 「僕人般服務、CEO般決策、隊長般擋在前、智者般退場。」

領導心法： 好的制度能保護積極轉型的老師，不讓少數消極者綁架全系的發展。

結語：高教巨浪下的定海神針

> 領導不是擁有權力，
> 而是承擔責任；
> 溝通不是改變對方，
> 而是建立理解。

運用同僚的溫度、官僚的法規、企業的效率、政治的智慧，
以僕人心態為師生鋪路，共創系所永續的「第二曲線」。



同僚的溫度　官僚的法規　企業的效率　政治的智慧

Run, don't walk.

（跑起來，別用走的）

【積極進取】

你要嘛是為了找食物而奔跑，
要嘛是為了不變成別人的食物而奔跑。

【把握機會】

人工智慧帶來全新變局，
所有人都在同一條起跑線上。
用最快的速度行動！

