

# 教育家王廣亞博士的治校哲學之淺析

劉育仁 105.12.16

## 壹、前言——王廣亞博士創辦、經營私立學校的成果

育達教育文化事業機構創辦人王廣亞博士(河南鞏義市人，西元一九二二年生)，於一九四九年在臺灣臺北創辦了育達高級商業家事職業學校的前身——育達會計補習學校，一九五五年於臺灣桃園創辦育達高級中學，一九七四年於臺灣臺北創辦點點幼兒園，一九八九年於臺灣臺北創設廣興文教基金會，一九九三年於內蒙古呼和浩特市創辦內蒙古經貿外語學院，一九九四年於中國鄭州創辦昇達經貿管理學院，一九九九年於中國北京創辦北京育達高級職業學校，一九九九年於臺灣苗栗創辦育達科技大學，二〇〇四年於中國鄭州創辦成功財經學院。王創辦人一生貢獻教育餘一甲子，所創辦的學校在其務實力行性格的親自指導、領導、經營、管理之下，均能校務昌隆、卓越有成。雖然王廣亞博士於二〇一五年十二月二十九日與世長辭，但是他的教育思想已在所有創辦的育達學校深根樹茂，帶著育達學校繼續前進、永續發展。

學校雖然不是營業事業，但是如果沒有正確的中心思想、良好的經營管理，使學校能夠對外提供滿足人力市場需求的科系、符合時代趨勢的課程、發揮教學與輔導功能的師資，對內做好行政支援與財物節流的工作，面對學校之間的良性競爭，要能卓越發展、永續經營，並不容易。而王創辦人的辦學成就分別於一九七七年榮獲美國聯合大學頒授榮譽教育學博士學位，一九八一年榮獲韓國全斗煥大統領頒授牡丹獎章，一九九五年獲推舉為中華民國私立教育事業協會永久名譽理事長，一九九七年榮獲韓國清州大學頒授名譽經營學博士學位，一九九八年榮獲中華民國管理科學學會頒贈「李國鼎管理獎章」，一九九九年臺北育達高職為全國第一所通過 ISO9002 國際品質保證認證的學校，二〇〇一年榮獲私立學校文教協會頒贈「第一屆私校十大傑出教育事業家」，二〇〇九年榮獲韓國愚岩學園南部大學校頒授名譽哲學博士學位，二〇一〇年榮獲日本創價大學頒授名譽博士學位……。其中除了肯定王創辦人對於教育的貢獻，也不乏從經營管理的角度讚許王創辦人的成就。

筆者自一九八七年有幸進入臺北育達高職，受到王創辦人的厚愛與提攜，跟隨王創辦人身邊學習，也因為長期擔任行政職務，更有機會觀察體悟到創辦人的教育理念與管理哲學。而其所形成的教育思想已受到海峽兩岸教育界人士的重視，紛紛深入研究探討且有一定的成果，筆者試著從王創辦人的學校行政管理實務來探析其獨特、不凡的教育思想、治校哲學。

## 貳、王創辦人的教育思想與治校哲學

任何一個機構組織的創辦人與經營者，一定有其獨特的人格特質與理想抱負，而在其面對問題、處理事情上必定有其異於一般人的特有思維，因為他們必須尋求問題的解決、功能

的發揮，就必須建立他自己的判斷、衡量和規範。謹將王創辦人的學校經營理念整理分析綜述如下，並舉其校務管理的實務予以應證：

## 一、王創辦人的**人格特質——高瞻遠矚的眼光、當機力斷的魄力、堅毅奮戰的韌勁**

王創辦人曾經說道：一個人只要選對路，盡一切努力，永不放棄，那麼即使沒有大成，也會有小成。而一個企業要能成為鼎盛的王國，領導者對於選擇目標方向的敏銳性與判斷力多是脫穎而出的成功關鍵。

創辦人於一九四七年來到臺灣之後，發現臺灣當時還是以農業社會為主，工商業不發達，但是臺灣今後生存的命脈，一定要發展工業及商業，才能帶動經濟發展，改善人民的生活。為了印證自己的想法，接連幾天翻查報紙人事廣告的徵才內容，最受就業市場歡迎的專業，就是商業中所需要的會計人才。這個訊息，確定了他創業的方向及目標，一九四九年向臺灣省教育廳申請核准「私立育達會計補習學校」，即育達商職的前身(王廣亞：2004年，第25頁)。創辦人當時選擇了商業教育為其創業的方向，從後來技職教育在臺灣所締造的經濟奇蹟，事實證明了創辦人的高瞻遠矚。

很多人都說自己有夢想，但真正要能逐夢踏實，就得具備其他性格條件，像是掌握機會、無悔開創的衝勁。一九五四年九月，政府下令學校在鄰近縣市設疏散分部。創辦人認為這是開展學校規模的另一個契機，不必自己申請，而是奉令設校，於是當機力斷、趁勢而上，決定設立臺北育達的學校分部，但是卻需為設分部的財力負擔憂心。他發揮了堅毅不屈，無畏艱辛，愈挫愈勇的精神，在桃園中壢廣興(今平鎮市)購地興建校舍，派其胞弟萬興為中壢分部主任，至一九五六年一月，校舍落成，二月起學生遷入自建教室上課(王廣亞：2004年，第6-7頁)。又如王創辦人在河南辦昇達大學，選定的校地和原來看中的地方是不同的，因為得到當地政府的禮遇，便立即做下決定就地建校、迅速開工，一年建出一所大學的豪氣，就是王創辦人果決明快、放手一搏的風格(王廣亞：2009年a，第215-220頁)。

而在當初創辦人決定開辦育達會計補習學校，所需的開辦費只來自自己手頭上來臺一年多每個月省下的餉錢，可以說是一人赤手空拳想打天下，面對租借場地、申請立案、招攬學生、聘請老師、尋找校地、籌措資金、學校改制、力圖發展……這一段創校行程，遍地坑洞，一路顛簸，終能超越路障，如願抵達目標，好像野狐參禪，經得起淬鍊，修成正果(王廣亞：2003年，第28-108頁)。其實，這正是王創辦人堅韌不拔、絕不放棄的氣宇和毅力。

## 二、育達校訓——「勤儉樸實、自力更生」的精神

王永慶先生個人打造的臺塑企業，被讚稱為臺灣的經營之神，而臺塑的經營理念，歸納起來，就是「勤勞樸實 止於至善 永續經營 奉獻社會」。王廣亞博士則以「勤儉樸實，自力更生」為其所創辦學校的共同校訓。臺北育達高職的傑出校友郭進財先生曾任臺灣企業具有

相當知名度的震旦集團董事長，後來因為他的管理長才而被政府延攬接掌中油公司董事長，他在許多演講場合總是公開表述他個人的經營理念就是育達的校訓「勤儉樸實，自力更生」。

創辦人說：任何人只要學會、並具體在生活中實踐「勤儉樸實，自力更生」這八字真言，那麼一輩子無論創業、守成、或當個上班族，處在順境、逆境中，都能踏實安然，感受生活的美好(王廣亞：2009年a，第215-220頁)。

王創辦人對於「勤儉樸實，自力更生」這八個字的意義做了如下的簡要詮釋：(王廣亞：2006年，第6-7頁)

勤儉：全力以赴，節約人力物力；

樸實：腳踏實地，不弄虛作假；

自力：自己的問題自己解決；

更生：痛定思痛，為成功想辦法。

創辦人一直非常謙遜表示自己並非聰明之才，只是比別人更懂得努力罷了。為了做好每件事情，他要求自己一定得親自深入觀察、投入學習，並且還要比別人更認真、更勤快。舉如：臺北育達第一間寧安街上以竹子為建築材料的校舍，就是王創辦人親自監工建造的，創辦人甚至自己爬到屋頂上檢查施工品質；等到有機會蓋大樓，創辦人對於樓層空間的運用更是講究，為了多間教室，苦思嘗試再三修改設計圖，多年下來練就一身繪圖與建築的知識，連學有專精的建築師都佩服創辦人的功力；為了長短期資金運用，校地採先租再買的權宜策略，於是對法令、和公部門打交道的方式，都花時間研究了解得十分嫻熟；為了讓私校老師不會想轉任公立學校，並提升教學素質，即從制度的擬定與獎勵著手；此外，校務的經營、招生的本領……等，創辦人總是深入研究、親自執行過，說是具有十八般武藝並不為過，樣樣都難不倒他。

創辦人自述說到：我既非天才，也不是先知，當然是靠著和內行人學習、用心觀察體會、持續進修，才能熟練而精通。現在有許多管理者、經理人，認為管理就是做規劃，交給專業的人執行，這其實似是而非，欠缺實務經驗很難成事。如果，我像許多投資興學者那樣，一切都是請人經營管理，今日的育達教育文化事業機構旗下的十所院校絕難如此興旺蓬勃。(王廣亞：2009年a，第67-69頁)

育達學校初創時經濟拮据，一切因陋就簡，今時峰迴路轉，條件大好，創辦人也不敢追求奢華，仍本勤儉樸實的初衷，當花的錢百萬千萬不惜，不當花的決不揮霍浪費，更不敢暴殄天物。創辦人無論在哪所自己創辦的學校，總是盡量將空間留給教師及學生使用，所以自己的辦公室都不會很大，創辦人在臺北育達的辦公室空間很小，只有三坪左右，辦公桌椅又破舊，許多人向創辦人建議說：為什麼不換一間大一點的辦公室？更新一下設備？創辦人一再表示：這張桌子是我創校時購置的，雖然舊一點，但與我有感情，而且還能用，丟了可惜。

學校教職員在我的感召與影響下，都能做到愛物、惜物，盡量不浪費資源，讓學校能夠更新設備。又說：我的辦公室從不搞什麼裝修，只是掛幾張字畫，擺幾個書櫃而已。至今，我還是頭上一頂鴨舌帽，上身一件茄克衫，下身一條布褲，吃的是易消化的簡單食品，住的是普通公寓兩套打通合為一套而已。那豪華別墅、花園洋房，我非住不起，但我不羨慕、不追求，積下錢來，辦新的學校。(王廣亞：2004年，第35-36頁)

曾經有人問創辦人其辦學有成的主要因素是什麼？他都毫不考慮的回答說：就是實實在在地做人做事，不弄虛做假(張麗君：1997年，第265頁)。創辦人還認為，樸實不只是行為，也是一種好的心性。記得育達開始辦校那段最艱辛的歲月，因為用人精簡，只要有同仁告假，創辦人不拘於身分角色，親自得幫著打上下課鈴聲，為老師準備茶水；在校園中親自打雜修繕、清潔辦公室，還曾經有來校的訪客把創辦人當成校工的情形不只一回，但他從來不以為意，即使現在學校愈辦愈出色，事業日益擴展，條件大好時，創辦人依舊奉行初衷。(王廣亞：2009年a，第70頁)

創辦人給自己的座右銘：「自己的痛苦自己知道，自己的問題自己解決」、「自己能為之事，絕不假手他人；今日可為之事，絕不留待明日」、「要為成功想辦法，不為失敗找理由」，在在窺見王創辦人反求諸己的律己性格，就其打造「育達教育文化事業機構」版圖也是如此。

講到自力更生，許多私立學校都是董事會籌資辦學，而創辦人則是獨資辦學，創辦人說道：董事都是我的好友，他們不必為學校籌募經費。我獨資辦學的原因有二：如果出資董事與我辦學理念不一，很有可能製造紛爭，不能讓學校在穩定中求進步。其二，我個人的個性是不怕艱難，我認為凡事都在人為，愈艱難的環境，對我愈是挑戰，如果能夠從困境中站起來，才能經得起考驗，生存下去。我一生辦學，從選校地到成立，挫折與困境講不清有多少，但愈挫愈勇。我的個性讓我不服輸，只有自力更生，才能絕處逢生，也才能得到天助與人助(王廣亞：2004年，第35-36頁)。幾十年我是靠自己打拼過來的，所以我十分信奉自力更生。任何事情，靠別人總靠不住，只有靠自己。自己的困難只有靠自己想辦法解決，自己不哭，眼裏沒淚。人生創事業，挫折和失敗是難免的，有痛苦自己去品味，讓眼淚往肚裏流，困難還得自己克服。(王廣亞：2006年，第6-8頁)

### 三、治校三化——企業化的經營、制度化的管理、人性化的關懷

#### (一)企業化的經營

辦私校和辦企業原本是兩碼事，前者通稱教育事業，後者慣稱營利事業，私校經營者，沒有拼業績的壓力，財務收支達到平衡就好，但企業為了發揮戰力，創造戰果，在營運過程中，每一個環節都講究它的效率和效益。而從某種角度來說，辦學治校與經營企業，或建邦治國的基本道理，都是相通的(王廣亞：2009年a，第174頁；王廣亞：2009年b，第99-103頁)。試例舉企業界的幾項經營模式來驗證王創辦人在學校管理的靈活運作：

## 1、走動式管理

王創辦人自述：我辦學，一開始就從抓經營入手，累積多年實戰經驗，深切體會一個道理，這就是說辦學不牢牢掌控經營權，辦學的意義，冀望由人替我行道，終究靠不住的。我在兩岸辦大學，儘管不便出名領導校政，但實質運作仍全盤握在手心。大如學校的走向、老師的進退、行政主管的異動、經費的動支，乃至一校之長的施政作為，都得聽命我的意旨行事(王廣亞：2004年，第100-101頁)。創辦人所創辦的學校，雖然均已建立制度章則、管理機制，但仍堅守企業「走動式管理」的領導風格，使得學校的發展，總在其個人的經營理念上運行，確保一定的品質、績效。同時創辦人也要求各級幹部信守、落實「走動式管理」，深入業務所屬的教職員工、走進學生所處的教學環境，才能充分掌握教師的教學品質、學生的學習效果、行政的支援效能，即時發現問題、解決問題，並能明察同仁實際的投入表現，予以公平、客觀的考核，繼以不同的獎勵，激勵教職員工的士氣。

## 2、用人唯才

在辦學用人上，王創辦人用的亦是企業經營之法，就是「用人唯才」。選賢與能，用其所長，避其所短。創辦人用人，並不過分看重學歷、資歷。因為學歷並不代表能力，文憑也並不完全表明水平。其看重的是人的真才實學和敬業精神。為了學校去腐生新，即使具有在大庭廣眾面前講話頭頭是道的長才，如果在經營的業務上，面對新時代的挑戰，拿不出有效的對策，因循守舊，還是說換就換，不會心慈手軟。(王廣亞：2009年a，第174頁)

## 3、在職進修

企業營運當中，最重要的就是人，而人是要一番的溝通，需要智慧的啟發，才能夠充分發揮個人以及團體的力量，而這種溝通和啟發，主要就是依賴人員的訓練來達成(王永慶：1984年，第1頁)。王創辦人同樣重視教職員工的在職進修，鞭策學校同仁的專業成長。除了要求各個學校每學期均要排入定期的研習活動，有時也結合了精神的調節為學校領導幹部或全體同仁安排前往國內外旅遊勝地，一則渡假紓解工作壓力，一則研習充實專業職能，更則研討共促校務發展。

## 4、成本控制

私立學校在資金運用上沒有政府任何的支助，王創辦人又是獨資辦學，其「錙銖計較」、「調度頭寸」、「成本控制」的本事更是展現無遺。諸如：創辦人在一九六九年規劃興建臺北育達七層的綜合大樓和八層的更生大樓時，以當時學校的財力，興建一棟就有困難，何況是兩棟。但創辦人自有他的想法，他把就讀經濟系所學的企業經營理論，運用到辦學興建校舍上。他決定向金融機構貸款興建，然後分年攤還本息。他請建築師精算蓋這兩棟大樓所需的建築費，精算的結果，需要一億兩千萬元。在那時候，這是一個天文數字，不知有哪家銀行敢答應貸這麼多錢。但創辦人自有他的本領，說動了臺灣省合作金庫，同意貸款一億元。他

答應合庫的條件是，在貸款本息未還清前，每學期學生註冊時，由合庫派員來校收費；對合庫的要求是，在一億元額度以內，可以依學校需用分散貸款，分散貸款可以減輕利息。先貸款蓋房子，再以每年增加學生增收的學費還債，應無問題，不然，等有錢再蓋，恐怕永遠也蓋不成。(王廣亞：2004年，第16-17頁)

## 5、目標管理

在今日，多數企業組織會幫助他們的員工們訂出績效目標，以企圖達成組織的目標，一種達成此目的的方式便是透過所謂的目標管理(management by objectives,MBO)制度，在此制度下，明確的績效目標是由下屬與上司共同決定的，目標的達成度會定期評估，而報酬則依達成度為基礎來進行分配(Robbins · DeCenzo：2006年，第87頁)。王創辦人於其經營的各個學校均在每學期初即要求各行政單位就其業務職責，依近年來的相關資料，與所屬同仁共同討論研訂近、中、遠期的績效目標，創辦人本身也會就其辦學的理想與校務發展提出明確的方向、具體的目標，於開學前的校務會議中向全體教職員工揭示、闡述，親自帶引全體同仁，共勉策進、落實執行、隨時考查、期末檢討，並於次學期的校務會議公告執行成果、檢討得失、策進未來。

## 6、誠信原則

人與人之間應以誠相待，而在企業界更重視彼此的誠信，惟有「誠信」才能有繼續合作和永續經營的條件。王創辦人個人信守承諾，在育達學校要求學生樹立「守時、守信、守法」的三守精神，將來進入職場即已養成企業最為強調的工作態度。不僅提醒教師同仁以身做則，個人更是堅守誠信，就如育達定於每月的十五日為薪津發放日，創辦人要求行政同仁作業絕不可耽誤，個人不論學校財務是否吃緊，更是排除萬難正常發薪。初辦育達商職早期，由於個人財力單薄，學校各項運作都需費用，不免發生資金調度困難，但想到每位同仁都是靠著學校這份薪水養家活口，再怎麼艱難也要照時間發放薪資，於是向借貸公司借錢，自己承受高利貸的壓力，就是信守絕不拖欠教職員工薪津的承諾。創辦人這樣的德行風範處處可見，也贏得每位教職員工的尊崇與信服，更自勉要為育達盡心盡力。

### (二)制度化的管理

王創辦人管理育達，一面建立制度，日常業務賴以正常運作，一面運用權威，個人理念得以貫徹落實。兩者相輔相成，校務蒸蒸日上。就學校而言，所謂制度，是一套健全組織、運作有序的整體設計。要而言之，就是一套行事規章，不論什麼教學活動、教育行政，都能依章行事。(陳鐘恩、陳鴻慶：2001年，第85-99頁)

制度因需要而產生，因求好而成長。育達推動工作，事無大小，樣樣都有辦法，而且都是行之有年不斷成長的良法。諸如：教學課程實施綱要、教師配課排課原則、各科教學計畫及教學作業進度編訂查核辦法、教學設備申購及更新辦法、教師赴企業界訪視實施辦法、教

師輔導學生參加各項檢定相關措施暨獎勵辦法、加強學生生活教育實施辦法、學生服務學習課程實施辦法、學生就業輔導辦法、接待外賓參觀辦法、公文處理程序、校區管理辦法、教室及禮堂借用辦法、各單位主管職掌、教職員工服務考核辦法……等等。而創辦人為了同仁執行業務便利翻檢，在一九六七年，即已彙集臺北育達各類章則一七九項印成一冊；到了一九八四年，再次汰舊增補，彙集二七九項辦法印行二厚冊；於一九九九年檢視各類章則因應時宜不斷修訂，多有調整、增刪，第三次更新彙集二四四項章則辦法，仍印行上、下二厚冊。

近年隨著資訊科技的發展，教育政策多有調整，社會環境多元複雜，學校生態亦起了變化，臺北育達配合校務 e 化，各項章則全數納入學校網路公布管理，讓各項章則隨時檢視修訂，之後立即透過校園網路公布實施，全體教職員工因業務需要所查閱的章則內容絕對是最新版本，而不致引用舊法，錯走回頭路。又為掌握章則以外的承辦業務注意事項以及承辦人員經辦業務的經驗技巧，創辦人更指示建立各行政業務標準作業流程，於二〇〇九年十二月，編製「臺北市私立育達高職校務行政業務標準作業流程(S O P)彙編」紙本及光碟，內容含括：教務處、學生事務處、總務處、進修學校、實習就業處、資訊中心、人事室、會計室、周刊社等九大行政單位，計九二五項標準作業流程，成為各業務執行的重要依循或參考，更是因應人事異動時業務移交的重要傳承。

於二〇一四年十二月適逢臺北育達創校六十五週年校慶，特別再將現行的各項章則辦法重新彙整印行，內容計有：董事會、校務類、教務類、學生事務類、實習就業類、附設進修學校、總務類、人事類、會計類、資訊中心、圖書館、福利類、週刊社、幼兒園等十四類，計二七一項章則辦法，配合現在公務印用習慣改為 A4 大小規格，仍印行上、下二厚冊，以做為校務發展的階段歷史紀錄，並致贈分享給兄弟校和相關友校參考指正。

### (三)人性化的關懷

組織成員為活生生的個體，不論其在企業組織抑或教育組織均相同。企業組織如能重視組織成員之「人」的本質，不將其視為「物」來管理，平日運用人性化的激勵措施、尊重組織成員的個性與尊嚴，其組織績效自然可以提昇。而學校組織成員亦同，如能強調人性、關懷與尊重的領導作為，亦將有助於學校教育績效的增長(張明輝：2002 年，第 15 頁)。

王創辦人在《育達六十年史》說道：以人為本，善用人才，充分掌握人力資源是所有企業管理最重要的經營方針；教育是人的事業，更應從人出發，思考人的問題，若沒有人本的關懷，如何凝聚人心，如何累積力量，如何各盡所長，如何成就事業？(育達周刊社：2009 年，代序)。也陳述：廣亞在育達初創時，條件艱苦，但並沒有忽略員工的福利。每天中午全體教職員共聚一堂，一起吃免費午飯。逢佳節校慶，我就讓總務人員提著籃子到市場上(三水街)買些魷魚、雞肉、豬肉回來，讓大伙一起打打牙祭，改善生活。管理學校大有學問。做創辦人或校長的，不是用眼睛盯人，更不是用懲罰樹立權威，而是熱心服務，以心換心，尊重

人、愛護人、關心人，在制度或管理的同時輔之以德政。這樣，即使堅冰也會融化，換來的是員工們迸發積極情緒和校譽的大提升(王廣亞：2006年，第30-31頁)。

用人不疑，疑人不用。既然聘用了人家，就要信任他們，尊重他們，給他們應有的禮遇，對他們的工作、生活和家庭給予全面的關懷和照顧，用人性的服務使他們感到溫馨。人都是有感情的，愛人者人恆愛之，敬人者人恆敬之。領導學校，做成事業，既要有強硬措施，又要有菩薩心腸。強硬措施，是為了將制度化管理貫徹到底，菩薩心腸是愛心發揚光大，既關愛學生，又關愛每一位員工。在我所辦的學校裏，員工的福利比起同級、同類學校是最好的。遇到員工生病，我總是一一到病床前探視，送滋補品或現金慰問。如有員工亡故，我要送上豐厚的禮金做為奠儀，以表哀思。只有關懷，才會使員工感到溫暖和親近。如果一個從事教育的人，整日板著面孔，冷若冰霜，員工會說你是「老陰天」，對你敬而遠之，那就談不上融洽和諧的校園倫理(王廣亞：2006年，第21-24頁)。

#### 四、「倫理、創新、品質、績效」的辦學理念

王創辦人廣亞博士辦學秉持的「倫理、創新、品質、績效」理念，亦是育達教育體系各校共同辦學理念。

##### (一)倫理

一般詞典的解釋，「倫理」是指人與人相處的各種道德準則。《辭源》則釋為「事物的條理」。又云「亦稱安排部署有秩序為倫理」。

在企業職場上，要重視職場倫理道德，若以現代語言新解，所謂倫理道德，實際上就是人際關係的行為標準。商業社會固然是追求利益，但若人人無視倫理，必然導致投機取巧，惡性競爭，結果是人人自危，大家一起受害(王廣亞：2009年a，第165頁)。

創辦人所主張的教育倫理，亦即校園倫理。所謂校園倫理，係指在校園教學、活動、生活等彼此關係之準則(陳元義、陳鄔福：2009年，第59頁)。在教學方法愈來愈現代化的今天，在民主空氣空前高漲的校園裡，仍需要講倫理。要樹立創辦人照顧員工、教師友愛學生、師生平等相處、學生尊敬師長的關係，共同營造和諧的校園氣氛。教師要以「關心、愛心、耐心」輔導學生，以自己淵博的學識和良好的師德為學生做表率，從而贏得學生尊敬；做為學生，一定要以虛心的態度向老師請教、學習，既學習文化科學知識，也學習做人做事的道理；師生一起在術德及知能上共同切磋成長，使校園充滿溫馨祥和的氣氛(王廣亞：2006年，第2-3頁)。

##### (二)創新

大多數的管理者，都必定面臨著許多的困難問題。管理是在尋求問題的解決，但也在尋求解決問題中促成了進步。管理者要解決問題，就不能不激發新的思想和採行新的措施。(龔平邦：1990年，第3頁)

王廣亞博士主張：掌握時代脈動，體察社會需要，在校務行政、課程規劃、生活輔導、就業輔導，以及課外活動等方面，不斷推陳出新，使校園生機無窮，動力無限，校務發展朝氣蓬勃，蒸蒸日上。創辦人說：我不喜歡拾人牙慧，不喜歡跟在人家後面亦步亦趨，喜歡創出自己別於人的東西，不怕人們說我標新立異(王廣亞：2006年，第3頁)。所以，育達高職發展過程幾乎每年都在創新。舉個例子，過去五月節、八月節政府規定不放假，當時我就將夜間部在八月節不用上課；五月節，我也決定中午之後就停止上課。這就是育達商職創新的做法。再來以前是禮拜六下午要上一節課，因為學生都無心上課，因此我也將禮拜六下午的課取消了。育達商職在這些年以來，革新不斷，例如一年考核兩次，與公家政府考核一次不一樣，這也是創新。求新求變就會朝氣蓬勃，生機無限。(創辦人兼校長王廣亞博士於大板根召開育達高職 93 學年度校務發展會議的重要談話，2004.08.07)

謹將王創辦人辦學六十年的創舉與貢獻臚列如下(育達周刊社：2009年，第11-24頁；育達商業科技大學王育文董事長 2010.04.23 蒞臺北育達專題演講內容)：

- 1、一九四九年開始連續擔任六十年校長，此為全球空前之紀錄。
- 2、一九五四年八月首創責任導師制，落實學生輔導工作。
- 3、一九五七年九月首創正式學制之夜間部，為全國首創之正式夜間部。
- 4、一九五八年八月參加臺北市公立商職聯招，為私校學校之首位。
- 5、一九六二年十月育達校刊正式發行，並經內政部正式登記為雜誌，對外發行，為全國中等學校首創，發行至今從未曾中斷。
- 6、首創不限名額獎學金，尤其以一九六四年創設進步獎學金為全國獨步。
- 7、一九六四年七月領銜發起成立「中華民國私立教育事業協會」，八月召開成立大會並從一九六九年開始連續擔任理事長二十七年，並於一九八〇年為私校教職員爭取到醫療保險，接著又於一九九二年爭取到退休撫卹之養老保障。並介紹促成二六六所歐、亞、美、非洲國家學校與臺灣各級學校締結為姊妹校。
- 8、一九六六年五月四日訂定教職員工退休辦法，為全國私校首創退休制度。
- 9、一九六六年首先成立「實習就業輔導處」，為學校一級單位編制，負責在校生實習、工讀與畢業生就業業務，為全國之創舉。
- 10、一九七三年開始，每個月統一為當月出生之教職員學生舉辦慶生會至今，成為育達優良之傳統。
- 11、推動全民外交，於一九五〇、一九六〇年代，籌組訪問團，赴歐美地區考察教育及韓國、日本等亞洲地區國家，其中於一九七三年四月創辦「環球教育考察團」訪問歐、美、亞洲十七國，考察五十六天，至今仍為美談。
- 12、一九七八年，全球首創一年兩次考核，兼顧工作效率與品德操守，並依考核結果，核

發考核獎金。

- 1 3、一九八一年九月人事資料電腦化，此為全國中等學校行政電腦化之創舉。一九九〇年全面電腦化，耗資三千多萬元添購 IBM9375 型電腦硬體設備，為全國中等學校之創舉。
- 1 4、一九八二年北育設置「仁愛基金」，透過師生捐出之發票中獎金額和舉辦教孝月園遊會籌募款項，幫助緊急危難的教職員生。
- 1 5、一九八四年北育附設之幼稚園幼生突破六百人，為全國各級學校附設幼稚園之最。
- 1 6、一九八六年率先成立「商用英文科」、「商用日文科」，為全國首創，俾提升學生對日、歐美貿易業務之能力。
- 1 7、一九九一年在校學生超過二萬人，成為全世界學生人數最多的中等學校。
- 1 8、一九九九年臺北育達高職通過 ISO9002 國際品質保證認證，為全國第一所通過本項認證之高級中等學校。
- 1 9、二〇〇六年成立「時尚模特兒科」，為全國首創，將模特兒培養納入正規教育。
- 2 0、二〇〇七年海峽兩岸七個「育達校友會」成立聯合會，校友總數突破三十五萬人，此一大創舉，各校所不及。
- 2 1、二〇〇九年臺北育達高職家聲紀念大樓落成啟用，為臺北市地標性建築物之一。
- 2 2、二〇〇九年成立「多媒體設計科」為全國之首創。
- 2 3、二〇〇九年育達商業技術學院順利改制升為全國第一所商業科技大學。
- 2 4、二〇〇九年王廣亞博士獲「感動中原六十年六十事六十人」殊榮，鄭州市趙建才市長親自頒獎。

### (三)品質

產品及服務的品質是決定企業業績的重要因素。顧客對品質的期待日趨嚴苛是一種世界性的傾向。相對的，世界各國的企業也都能逐漸體認藉由不斷改善品質來達成、維持良好業績的重要性。不論是工業、商業甚至是公家性的機構，幾乎所有的企業、事業單位都了解自己生產的產品或品質，必須以滿足使用者的需求、要求事項為前提才行(陳耀茂：2000年，第7頁)。

而王廣亞博士不僅創辦學校同時要求辦學品質，「品質」的涵義是：校園硬體及軟體建設要求高品質，教師及學生素質力求高水準，以公平公正公開方式，招聘優良師資，培養最好的學生，為辦學目標。即是說，「品質」既包括物，也包括人。即使在竹籬茅舍時代，購物也要講質量，現在更要把一流的設備提供給師生，杜絕偽劣產品。用人更不能馬虎，所有育達、昇達和成功學院的教職員工，都是通過嚴格考試招聘來的，招聘過程公平透明，不搞黑箱操作，杜絕人情關說。招收學生，當然要力爭好的生源，創辦人在昇達大學和成功學院不惜設重金獎勵高考分數達到全國重點大學分數線的考生報考本學院，就是為了把智力好的學生多

招進來。(王廣亞：2006年，第4頁)

育達這幾十年以來，教師在校際各項競賽當中經常脫穎而出，就近幾年為例，就有余君瑜老師、吳惠君老師、吳美慧老師當選為臺北市特殊優良教師，這是全臺北市從各級學校最優秀的教師代表中再經嚴格的評選而產生的少數教師代表，育達教師的表現堪稱超越公立學校與其他私立學校；學生在學業方面經過嚴格的訓練，聽話、守時、認真，品質不錯，參加全國技藝競賽、電腦資訊能力比賽、體育運動活動總能名列前茅抱回大獎，工商界也都希望用育達的畢業生，具體來說，育達商職的品質不錯。所謂品質好壞，就是注重平時的教學、平時的管埋，就跟開工廠一樣，一些工商界喜歡用育達的學生，就表示育達的學生品質還不錯(創辦人兼校長王廣亞博士於大板根召開育達高職 93 學年度校務發展會議的重要談話，93.08.07-93.08.08)。而臺北育達於一九九九年通過 ISO9002 國際品質保證認證，為全國第一所通過本項認證之高級中等學校，更是創辦人追求辦學品質的具體成效證明。

#### (四)績效

績效管理為一持續進行之流程，包含：(一)訂定績效計畫：依據組織願景與目標商定績效計畫，內容包括主要職責與任務、績效目標與標準、績效衡量與指標、組織特性與核心價值等；(二)持續的績效管理：定期觀察員工的工作表現，做成紀錄，並將優缺點回饋給員工，提出改善意見，教導員工改進；(三)績效評鑑：利用所設計的標準來評量員工的實際表現，找出實際值和標準值之間的偏差情形，並據以評定績效分數；(四)績效改善與面談：與員工進行績效面談，協助訂定改善計畫，以修正偏差；(五)獎懲與學習成長：透過調薪、獎金、記功嘉獎或調職、資遣、降等、記過、申誡等方式進行獎懲，並提供在職進修及訓練發展的機會(鄭秋貴，2005年)。

而辛苦不一定等於效率，王創辦人常對校長和主管說：「注重績效不是一句空話或口號，最好的方法就是落實典章制度，一切按辦法來。學校有了完善的規章制度，只要能夠落實，自然就會做出績效。」換言之，「績效」的涵義是：建立一套完備的制度，做為校務運作準繩。輔以計劃、執行、考核的管理法則，積極推動，落實於日常校務營運中，使教師勤於教，職工勉於事，學生樂於學。在教學研究、學習目標、生活教育、升學就業和行政效率方面，呈現卓越的績效。

而育達歷年來一直主張以制度管理學校，以完備的章則推動校務運作。有了具體而且可以操作的章則制度，認真執行，嚴格考核。全體員工職責分明，各司其職，人人兢兢業業，不稍怠慢。即使有個別員工性情桀驁，在高效率運作的群體裏，在嚴謹的制度和嚴格的考核面前，也不得不加以收斂。(王廣亞：2006年，第4-5頁)

育達在每學期初創辦人所揭示的近、中、遠程校務發展目標及本學期各項校務工作的量化達成目標引領之下，過程即有嚴密的檢視機制追蹤執行情況，教務單位定期、不定期的教

學考查，學務單位定期公布各項競賽評比結果，發現問題及時知會相關單位或與相關老師研討改進措施，期末則有公正而嚴謹的績效考核制度，在在激發了老師的潛能和熱忱，大多數老師都能兢兢業業從事教學、研究和服務，因此育達的聲譽也隨之更加響亮。

除了依據每位教職員工的期末考核績效給予不同的考核獎金，又為鼓勵和回饋在教學、研究和服務各方面特別著有績效的老師，從一九七九年開始，臺北育達實行每年選派優良教師赴韓國訪問姐妹校及旅遊的辦法。這項參訪姐妹校及旅遊的費用，全數由學校支付。此舉的意義不僅在鼓勵任教老師努力創造績效，而且對老師的再成長和增進國際觀，都有很大的幫助。(王廣亞：2004年，第244-248頁)

## 五、辦學五好——好的師資、好的設備、好的制度、好的管理、好的福利

王創辦人集一生的辦學經驗，深知辦好一所學校，需要好的師資，好的設備、好的制度、好的管理、好的福利，這「五好」缺一不可。

### (一)好的師資

創辦人從最初開辦育達會計補習學校起，就十分重視禮聘優秀教師到校任教，並予以特別尊重和禮遇。以育達商職來講，教職業科教師不僅要學有所長，更要有實務經驗，當其選定目標之後，登門求賢，一次不成，下次再來，也因創辦人這番誠意的感動，的確禮聘了一批學驗俱豐的優良老師；而在大陸建立鄭州昇達大學的過程中，創辦人曾數次親自到北京、上海求賢，還遠飛美國延聘外教，目的都是為了選聘最好的教師。創辦人常說：「不是學校提高了教授的地位，而是教授們提高了學校的地位。」「我們是靠他們(指教授)吃飯的。」中國知識分子非常信奉「士為知己者用」的古訓，他們的知識和才能、人格得到尊重，就會把全部的智慧 and 精力毫無保留地付出，貢獻給學生；對於育達商業技術學院和昇達大學，為了使學生畢業後能夠為境外或外商公司所網羅，創辦人認為外語能力非常重要，於是請師範大學蓋浙生教授，陪同專程到美國聘請外語教師，雖然不如理想，但也聘了幾位到昇達大學教外語。其他專業師資在一師難尋之下，又想了一個方法，就是與上海復旦大學商學院合作，以高待遇聘請博士生到昇達授課一學期或一年，以解決師資不足的困境。(王廣亞：2006年，第13-14頁；王廣亞：2004年，第26頁)

### (二)好的設備

現代社會進入資訊時代，電腦時新，網路普及，世界變成了地球村。沒有先進的設備就不能施行現代化的教學手段，就會遠遠落後於時代。所以，創辦人非常重視學校的硬體設施建設，不惜重金購買和更新設備。其強調一生辦學的原則就是「當用則用，當省則省」，不能本末倒置，因小失大。對於教師與學生教學上的需要從不節省，所需專業教室不但要求性質、數量夠，設備也要新，舊的隨時淘汰，讓學生接受最新設備的訓練，才能符合教學及職場的需求。到昇達大學、育達商業科技大學、成功學院參觀過的人，無不稱讚學校各項設施一流，

不但有參差錯落、古樸典雅的大樓、現代化的體育館、寬闊的運動場地，更有充足的資訊圖書、最先進的電腦和語音設備。學子們可以隨時接受到最新的科技訊息，經常聆聽到專家卓有見地的學術講座，吸收到先進文化的滋養(王廣亞：2006年，第14頁)。而育達大學和臺北育達高職是屬於技職教育體系，特別需要重視專業技能與實務實習，因此，在專業教室的建構及設備上，創辦人亦是下大手筆，強調要有國際品質的標準。就臺北育達而言，二〇〇九年落成啟用的家聲紀念大樓斥資新臺幣八億元，打造臺灣建築最宏偉、設備最先進的首屈一指的高中職學校。又為因應二〇〇九年新設立餐飲管理科，即投入近億元設置二間中餐專業教室、二間烘焙專業教室、一間餐飲服務教室、一間飲料調製教室，加上二間資訊化語言教室、十八間電腦教室，所有特種教室規格設備，均達到國家級技術士乙級和丙級檢定的合格場地標準，更取得行政院勞動部頒給的合格檢定場地證書。隨著臺北育達新設觀光事業科、表演藝術科之教學需求，各專業教室及設備亦不斷持續擴充建置。

### (三)好的制度

創辦人回憶著：在育達尚未完全制度化之前，雖然多數教職員皆是一時之選，但是再好的老師、員工，也是人，凡人都有惰性、脾氣，行事風格也各有不同，讓帶領校務的我吃盡了苦頭。(王廣亞：2009年a，第104頁)

王創辦人認為，學校如果制度不健全，等於是「無政府狀態」，無法約束不適任教師，這對於其他認真教學的教師也不公平。於是創辦人和弟弟王萬興以及好友王啟宗、張世祿共同研商，並參考學校重要幹部的建議，擬定學校各項制度，育達才能逐漸步上軌道，發展至今日的規模。(張麗君：1997年，第98-104頁)

而好的章則辦法要能具體詳明，不能含糊其詞，模稜兩可，還要體現人文關懷。尤其典章制度不能一成不變，社會結構和型態變動很快，也牽動了需求的不同，辦教育的目的在為國家和社會培育有用、適用的人才。社會變了，我們也必須隨著調整和改變我們的制度和辦法。甚至洞燭機先，跑在趨勢的前面。因為唯有掌握優勢，才能讓學校和學生具有競爭力。所以，好的制度要是符應政策、合乎時宜、條理分明、步調簡捷、具體可行、方法有效，才不致空有辦法，卻是增加行政負擔、限制教學發展、影響辦事效率、打擊人心士氣。

育達的行政效能和辦學績效在臺北市政府教育局對於各級學校所進行的定期校務評鑑當中，總是獲得優異的成果(包括：一九九九年、二〇〇三年、二〇〇八年、二〇一二年的四次評鑑：項目含括：學校領導與行政管理、教務與實習、學生事務與輔導、校園營造與資源統整、董事會設置與經營、各專業類科、特殊教育、性別平等教育等範疇)，並榮獲教育部認證為「優質學校」，育達健全的制度絕對是其中最重要的關鍵因素之一。

### (四)好的管理

臺灣經營之神王永慶堅信：「管理」若能平時不間斷、每日都做好，並有進一步改善，公

司的業績、紀律、制度自然就會好，就不怕臨時環境、原料、競爭發生變動的挑戰，而到處求人拯救。(陳定國，2009年，第59-61頁)

就學校而言，好的制度和好的管理是保證好的師資、好的設備發揮最大效能的手段，也是學校提高辦學質量的保障。王創辦人一向以制度管理學校，相信管理出效益，出人才。學校要根據學校實際情況，制訂容易操作的章則辦法，既管學生，又管教職工。執行要嚴格、徹底，所謂「嚴格」就是嚴而有格，對學生「嚴管勤教」。超越現實，動輒得咎，制度成了束縛人的桎梏，不近情理，是不行的。好的管理是既無情又有情。無情者，執行獎懲不打折扣，沒有遠近親疏之分；有情者，關懷在先，勸戒於前，勿謂言之不預也。(王廣亞：2006年，第14-15頁)

臺北育達的業務檢查也是檢視制度運行和人事執行情況的機制之一。於每學期末，校長即就這一學期來，各單位例行的業務資料、臨時交辦的任務、期初揭示的計畫目標……等等，進行業務檢查。從中檢核各單位同仁的業務執行情況是否悉依制度規定辦理？所指示的辦理事項是否勤於落實？學期成果是否達到校訂目標？各單位並應提出檢討改進。

#### (五)好的福利

好的福利是溫暖人心、凝聚人心的措施，人們稱為「溫暖工程」。在育達，它體現了創辦人對教職工的關懷和照顧，它使員工們感受到大家庭的溫暖，從而營造出和諧祥和的氣氛，使向心力增強。

育達很早就建立完善的退休撫卹制度，無論薪資、福利，也都高過一般公、私立學校，一旦成為幹部，責任倍增，加給更是三級跳。甚至發現許多老師有育嬰、托嬰的困擾，為了讓老師們更能安心教學，就開辦小育達一點點幼稚園。(王廣亞：2009年a，第85頁)

具體的說，臺北育達的導師費是最高的，高出一般高中高職學校導師費四、五倍以上，導師們的辛勞付出得到了滿意的報償，工作必然格外賣力；行政人員的職務津貼更是可觀，曾經臺北市政府教育局所敦聘來育達進行校務評鑑的大學教授和政府官員在訪視過程中得知育達的行政同仁薪資的優渥，既是羨慕更是肯定育達創辦人所給教職員工的福利，尤其一級主管的所得已經高於教育局局長和大學教授的待遇，更是讚嘆自己無法進入育達受到創辦人的照顧。

創辦人除了在新津上給予各個同仁的家庭因此得有最安定的生活保障，創辦人曾在一九六三年、及一九六六年，基於照顧教職員工，特別向臺北市國民住宅管理委員會，申請興建育達一村、二村，自備款由學校先代墊，然後分五年從薪俸中按月扣還，向銀行貸款的本息，分七年由住戶按月自付。這對八十六戶有眷教職員的生活安定，大有助益。(王廣亞：2004年，第8頁)

另外，還有考核獎金、春節慰問金、校務會議禮品、每月慶生會、中秋節聚餐、春節團

拜摸彩等，員工們享受到的福利很多。此外，創辦人也會以許多小小的行動，來顯示自己對工作團隊的關心，除了每年春節團拜、員工慶生會、婚喪喜慶送禮品等，這些雖有制度運行，但只要時間允許，一定親自到場，當員工生病住院時，也會去慰問。(王廣亞：2009年a，第85頁)

王創辦人將辦學的「五好」凝成「一好」，便是「學校辦得好」。教師素質高，學校設施一流，制度和管理到位，福利好，人心齊，得天下英才而教之，校風優良，戾氣消散，弦歌聲聲，這樣的學校誰不言好！(王廣亞：2006年，第13-16頁)

## 六、育達三三三制——三心、三嚴、三特色

創辦人王廣亞博士於二〇〇四年八月七日假新北市大板根渡假村邀集臺北育達高職一級主管及校務發展顧問(三名教師代表)召開九十三學年度校務發展會議，會中正式提出「三三三制」並表示「三三三制」是他從管理實踐中逐漸形成的。謹將當時的會議紀錄摘要分享如下：(創辦人兼校長王廣亞博士於大板根召開育達高職 93 學年度校務發展會議的重要談話，2004.08.07)

現在我們有新的做法，目前我提出了「三三三政策」，第一個三是：嚴教、嚴管、嚴考，這個「三嚴」，關係到品德的陶冶，注重出席率的問題，我強調的只是原則性、政策性，至於要嚴到什麼程度，這就要靠各位研究相關的配套措施，希望單位主管好好規劃。嚴教，要如何教？嚴管，怎麼管理學生？嚴考，要怎麼樣嚴格考核？你們都要擬定一些方法及原則。

現在我個人尤其建議要嚴考，因為除了北育的學生以外，商學院的學生更嚴重，有一位老師給每一位學生的成績都是一百分，沒有九十九分的，全班都是一百分，這是很不負責任，命題沒人管，監考也沒人管，今天提出來嚴教、嚴管、嚴考，要確實真正落實，因為我們所謂的嚴是合理的嚴。

至於「三心」，是關心、愛心、耐心。提到關心，只要同仁及學生有困難，我們應該要幫忙他，但是要發現其問題所在。因為關心不僅是家庭的問題，還包括：學業的問題、單親的問題……等等，身為老師都要主動去關心。當學生一時想不開了，老師要馬上去開導他。而耐心，是要有一次不行，再接再厲的想辦法，二次、三次的去克服問題，只要你的出發點是出於關心，有愛心的陪伴學生，這個三心，是要以心心相連為目標。因為如果我們育達的每一位老師都能有愛心，同學之間也都能彼此互相關心。

最後我要提出「三特色」，第一個是「一證多照」，現在的職業教育已經將此列為導向，學生在學校畢業時，除了拿到畢業證書以外，因為只畢業證書還是不夠，還要參加很多的專業考試，像是珠算、電腦、英語檢定……，因此需要一證多照，很清楚的是除了一張畢業證書，要多張的專業的檢定證照，那麼要如何做到？也需要詳加討論。

第二個特色是「樹立三守精神」，是指著守時、守信、守法，學生、老師都要確實遵守，

尤其老師要以身作則，在要求學生不能遲到、早退時，首先身為老師的人要守時，否則上課鈴打了不到教室去，這要叫學生如何遵守勤學習慣？除了守時以外，也要講信用。提到講信用，這是做人做事最基本條件，能夠守信，做什麼事情都很好辦。

我向大家舉個例子，當初我在辦學校的時候，學校向銀行借錢，金額雖然不多，從幾千元開始，說好借三個月還，就一定要三個月還，還了錢之後，還親自向保證人說我已經還了。這個講信用的原則一建立之後，將來就很好做事。因此我也要特別感謝學校的林時金老師，從幾千元開始一直幫我作保到三億臺幣。這是因為我守信的關係，能夠得到銀行的信任，也才能夠從幾千元借到三億元的因素。如果是我沒有信用，那是一毛錢也借不到的，由此可知，守信很重要。

今天在學校服務久的人都知道，我已經辦了五十四年的學校了，我對老師也很守信，招生多少，該給老師多少，我就付多少，哪一天要付，我就哪一天付，我沒有少過老師一天的薪水，也沒有扣過老師一天的薪水，這就是守信。因此能夠建立三守的精神，這個守時、守信、守法是非常重要的。

最後一個特色，是要「培養學生有良好的儀態、風度、氣質」，今天學生畢業後就要就業了，風度好，氣質好，就受歡迎。育達商職學生只要出了校門找工作，儀表好的、服裝穿整齊的、乾乾淨淨的，就業都沒有問題，因此我覺得學生的儀態、風度、氣質是非常重要的。

## 七、育達行事準則——「計劃創新、執行徹底、考核嚴謹、賞罰分明」

「計劃創新、執行徹底、考核嚴謹、賞罰分明」，這十六個字是王創辦人揭示的行事準則，也是其事業成功的不二法門。「計劃創新」，使校務運作保持鮮和的生機；「執行徹底」，使各項章則制度保證貫徹落實；「考核嚴謹」，使各種亂象得以整肅，校務全面走上嚴格管理的軌道；「賞罰分明」，使努力工作成績優異者得到激勵，落伍或有劣跡者受到警戒或適當的懲罰，無偏袒、無私徇，獎罰得當，一視同仁。(王廣亞：2006年，第9頁)

### (一)計劃創新

就企業管理程序中的計劃工作來說，需要具有創造性的觀念，才能超脫因襲或傳統，才能發展出新的計劃。企業上的進步，大半依賴於具有創造性的計劃，如果沒有創造性的計劃，就不可能發揮較佳的管理工作。(龔平邦：1990年，第32頁)

王創辦人在學校發展的大計上，堅持創新思維，走新路，出新招，想辦法把學校辦好，辦大，辦出自己的特色，絕不走老套。私人辦學是在競爭中求生存。學校辦不好，學生就招不來；招不來學生，學校就成了空殼。學校辦得好，家長信得過，就會把孩子送來讀書。(王廣亞：2006年，第9-10頁)

不斷創新才有生機，才不會落伍、被淘汰。因此，沒有進步，就是退步。各項計畫即使是例行的業務也要掌握時代脈動，體察社會的需要，不斷推陳出新，期使校園生機無窮，動

力無窮。

## (二)執行徹底

現代人談起成功法則、企業運作、工作態度……等，最強調的就是執行力。什麼叫執行力？把好辦、易辦的事做好，只是最基本的要求。必須能逆流勇進、破浪前行，天大難事臨頭都有勇氣和本事，關關難過關關過，這樣的執行力，才算合格。(王廣亞：2009年，第113頁)

而計劃、章則是人制定的，也要靠人去執行。如果在執行中打了折扣，制度便會因人而廢。育達各項章則彙訂了兩大本，在育達行之有效，但一些友校同仁把育達章則帶回他們那裏試驗，卻得不到同等的效果。原因是什麼？育達的專任導師制度，打造而成的生活教育，在臺北創出了品牌，贏得千千萬萬家長的信任，他們說：「把孩子交給育達，放心啦！」但為什麼在他校效果不彰？豈是「橘生淮南則為橘，生於淮北則為枳」嗎？非也。是由於執行不徹底；或因相應措施不配套(如導師費低)，或因其他因素干擾阻滯。在育達，在昇達，在成功學院，所有的計劃、措施、章則規定是一定要徹底執行的，決不會允許任何折衷和通融，決不搞「下不為例」。因為制度一旦疲軟，亂象就會滋生，良好的秩序將不復存在。(王廣亞：2006年，第10-11頁)

## (三)考核嚴謹

治理學校，不能憑個人一時喜怒，王創辦人體認有個治校的好辦法，便是考核(王廣亞：2006年，第11-12頁)。育達最特別的就是考核制度。一九六六年，臺北育達頒訂「教師服務考核辦法」及「職員工服務考核辦法」，明確規定考核項目內容，哪些是教職同仁不應出現的言行？哪些是值得獎勵的表現？具體條列以為考核依歸。教職同仁不必走後門討好創辦人或直屬長官；積極認真的同仁不必擔心「欲加之罪，何患無詞」，性格散漫的同仁也不敢消極怠惰；平時的行政督導系統隨時反映出每位同仁的好壞表現，遇有異常現常，立即明確告知，讓同仁得有表述說明的機會，若屬違反學校規定，必以書面通知，絕不私下黑箱作業處分教職員工，表現優良同仁亦以書面給予獎勵，每位同仁均能清楚掌握自己這一學期的整體表現；創辦人也據以了解每位同仁的付出或缺失，最重要的是完全杜絕了各級主管可能的私心與好惡而影響了同仁實際表現的評比與應得的回應。

## (四)賞罰分明

「公平」是一項重要的管理議題。主管公正與否，牽動著部屬對公司的向心力，以及對工作的投入程度。人員對於組織的認同，與管理者營造出的氛圍息息相關——秉持公正原則行事，有助於安定人心，激發員工更積極地完成任務。反之，員工得不到公平待遇，難保不對組織產生反感，甚至憤而求去。(曹承礎：2009年，第23頁)

在育達、昇達及成功學院一年兩次的考核和教職工的獎金掛著勾。每個人的功過，平時

都由人事室記錄在案，賞有理，罰有據，是非曲直，一清二楚，受賞者自然高興，受罰者也無話可說(王廣亞：2006年，第11-12頁)。

育達採取賞罰分明政策，老師的不同表現，就應給不同的獎勵，學校不能一味只做濫好人，所以絕大多數老師認真投入的比公立學校老師還多。(張麗君：1997年，第111-118頁)

## 八、社會責任

企業社會責任(CSR, Corporate Social Responsibility)，指的是企業在從事商業活動時，必須符合讓社會與自然環境達到永續發展的考量。因此，企業在創造利潤與經濟價值的同時，還得做好「企業公民」的角色，為民眾創造社會價值(謝佳宇：2009年，第34-36頁)。如果經營企業純粹只是為了賺錢，那麼當它在賺到龐大財富以後，由於目標已經達成，在經營態度上就有可能因為感覺滿足而導致鬆懈，甚至因而造成衰退。反之，如果經營企業能夠同時兼顧本身利益的追求，以及對於社會的貢獻，才有可能基於對社會的使命感，持續不斷努力追求更為良好的經營績效，在賺取利益的同時，也同步對於社會作出更大貢獻(臺塑關係企業網站：臺塑關係企業經營理念)。

王創辦人曾述及：不管是被譽為經營之神的王永慶、臺灣首富郭臺銘等大企業家，或是微軟創辦人比爾蓋茲、股神巴菲特，我看待他們的成功，並不是因為他們創建了多大的企業財團、每年營業額多高、賺了多少利潤，而是他們透過事業的成功經營，幫助了無數員工、家庭，並善用財富，從各個領域幫助更多的人(王廣亞：2009年 a，第79頁)。又說：廣亞向來主張辦教育是為社會造就良才，是公益事業，是良心事業，決不是圖個人一己私利。育達從無到有，由簡陋到美好，由竹籬茅舍到高樓廣廈，從篳路藍縷到美輪美奐，一步步、一點點，都是廣亞親手慘澹經營起來的，但我從來不把育達當成個人的私產。育達商職早在上世紀的一九六二年就已經辦妥了財團法人登記，全校數億資產，都屬於社會大眾所有。一九九三年我回鄭州創辦昇達大學時，就曾不只一次公開言明，回河南家鄉辦大學完全是為了回饋桑梓，造福中原子弟，別無私念。二〇〇三年十一月一日，在昇達十週年校慶大會上，我再次公開聲明：昇達學院從開始的第一天起，就不是屬於我個人的，而是屬於昇達人，屬於全社會，屬於國家的。我不把它看成是自己的私人領地，而把它當作公益事業，當作自己奉獻社會的方式。(王廣亞：2006年，第25-27頁)

由於王創辦人始終秉持無私無我的胸襟奉獻教育工作、熱衷社會公益，因此在海峽兩岸乃至於國際上獲得諸多肯定，諸如：一九八〇年大韓民國私學財團聯合會頒贈最高榮譽「特別功勞鳳凰獎章」；一九八一年因推動中韓教育文化交流，具有卓越貢獻，獲韓國全斗煥大總統親頒發牡丹獎章；一九八七年獲美國 WUM 國際教育財團教育總裁高世一博士，頒贈「世界和平教育獎章」及「世界和平獎獎章」各一枚，以表彰其對增進國際文教交流和促進世界和平的貢獻；一九九五年領導私教協會三十餘載為私校發展、教師權益做出重大貢獻，功績

卓著，獲推舉為私教協會永久名譽理事長；二〇〇五年以「育達周刊」發行人身分獲中華民國雜誌事業協會頒贈「雜誌事業終身奉獻獎」；二〇〇九年辦學六十年，創建十所大中小學，獻身教育功在國家；二〇〇九年獲得「感動中原六十年六十事六十人」殊榮，鄭州市趙建才市長親自頒獎……等等，足見王創辦人對社會的貢獻暨應有的榮耀。

## 參、結語——哲人日已遠，典範在夙昔

王創辦人廣亞博士，一九二二年出生於河南鞏義一個貧瘠山區的窟洞中，父親是一個山村農夫，在貧瘠土地上養家活口，不勤奮幹活，天不容；不儉樸過活，家不興；不自力更生，天不應。王父篤行勤勞儉省，一日三餐，頓頓粗糧；逢年過節偶而吃一次白饅也是千交代萬交代不要忘了摻著玉米粉；省到足夠的錢，就換田置產，就這樣省出了百畝之地。創辦人於一九四七年到了臺灣之後，一路開創育達教育文化事業機構，所秉持的精神就是創辦人尊翁血液傳承的「勤儉樸實，自力更生」的性格。創辦人自述：父親識字不多，為了我，說動幾家富戶協力請了老師找了場地讓我有私塾唸書。兩年私塾結束了，父親又奔走設法送我到鄰村一處私塾，寄養在親戚家又唸了四年，碰上不詳來歷的兵災，私塾成了指揮所被迫停辦，只好返家自修。一段時間以後，父親又讓我跟著堂哥到鞏縣北官莊、洛陽關林、開封寺後街這些地方繼續求學，從此唸的都是新制中學。離家越遠，費用越多，父親面無難色，不斷變賣田裡收成的麥子、棉花籌錢讓我學本事……。我闖到教育這一行，自許能夠「育才達人」，也是受到父親重視孩子教育這種心情的影響。(王廣亞：2003年，第11-15頁)

創辦人說道：「育達是教育事業，我在辦學之前，沒有這方面的經驗與書本知識告訴我怎麼經營……」(王廣亞：2003年，第231-232頁)，但從一九四九年創辦育達會計補習學校的三百名學生到現在創辦了十所學校，在校學生達五萬多人，畢業生累計超過三十五多萬人，創辦人奉獻教育六十餘年，一路走來，始終自己獨資創業、自己解決問題、自求突破困境，從親自經歷的種種挫折、失敗中汲取經驗，在親自探索、參與、觀察、實做、修正、實驗中，建構發展自己的教育思想與經營管理哲學。就創辦人一己打造的育達教育文化事業版圖，可謂是世界教育史上的傳奇，更是私立學校的經營之神。

筆者有幸跟隨創辦人二十八年餘，始終備受創辦人的關愛、教誨，創辦人是提攜我的長官，是改變我生命的貴人，讓我有機會置身於自己熱愛的教育工作在其身邊學習，待我亦師、亦父。而本文試著從筆者跟隨創辦人在經營管理私立學校的過程經驗中，體察到其自己所形成獨到的教育思想和管理哲學，並以其相關著作的敘文輔以論證，希望能夠較為精準地掌握到創辦人博大精深的教育哲理，並能分享給大家得以更加認識王創辦人廣亞博士。筆者深信：創辦人雖然人已離開我們，但其留下的育達精神將永遠引領著育達學校不斷創新、追求卓越、永續發展。

## 參考文獻目錄

- 王永慶(1984 年)，《談經營管理》，臺北：黎明書報。
- 王廣亞(2003 年)，《育達與我》，臺北：育達高職。
- 王廣亞(2004 年)，《三本教育思想》，臺北：育達高職。
- 王廣亞(2006 年)，《廣亞錦言拾粹》，臺北：育達高職。
- 王廣亞(2009 年 a)，《在自己的生命做第一》，臺北：天下遠見。
- 王廣亞(2009 年 b)，《燭火集》，臺北：育達高職。
- 育達周刊社(2009 年)，《育達六十年史》，臺北：育達高職。
- 陳元義、陳鄔福(2009 年)，《海峽兩岸王創辦人廣亞博士教育思想學術研討會論文集》，苗栗：育達商業科技大學。
- 陳定國(2009 年)，〈和王永慶閒談「管理」〉，《管理雜誌月刊》，第 423 期，臺北：哈佛企業管理顧問。
- 陳鐘恩、陳鴻慶(2001 年)，《育才達人》，臺北：法蘭克福國際工作室。
- 陳耀茂(2000 年)，《ISO 與 TQM 的融合：品管世紀的新遊戲規則》，臺北：書泉。
- 曹承礎(2009)，〈公平力量大〉，《管理雜誌月刊》，第 419 期，臺北：哈佛企業管理顧問。
- 張麗君(1997 年)，《屋頂上的巨人》，臺北：正中。
- 張明輝(2002 年)，〈企業管理理論在學校經營的應用及省思〉，2010 年 5 月 1 日，取自 [web.ed.ntnu.edu.tw/~minfei/inservicetraining/](http://web.ed.ntnu.edu.tw/~minfei/inservicetraining/)。
- 鄭秋貴(2005 年)，《國民小學教育績效管理研究》，臺北：臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所碩士論文。
- 謝佳宇(2009 年)，〈用 CSR 力量打敗不景氣〉，《管理雜誌月刊》，第 418 期，臺北：哈佛企業管理顧問。
- 龔平邦(1990 年)，《現代企業管理》，臺北：三民書局。
- Robbins · DeCenzo(2006 年)，林建煌譯，《現代管理學》，臺北：華泰文化。