

國立政治大學校務發展研究計畫
九十九學年度第 2 學期成果報告

本校各級會議組織與功能調整之研究

執行計畫：100 年 4 月 1 日至 100 年 10 月 31 日

執行單位：秘書處

計畫主持人：李酉潭

(國家發展所教授兼社會科學院副院長)

研究助理：張維茵 (政治研究所碩士生)、張家瑜(國
家發展所碩士生)、 梁依婷 (國家發展所碩士生)

本校各級會議組織與功能調整之研究

【摘要】

本研究試圖回顧教育部 2011 年公布受補助五年五百億頂尖大學的組織規程，並從中彙整出各校各級會議的相關規定，針對政大目前各級會議組織的現況進行檢視，配合行政會議成員的問卷調查與焦點團體訪談，提出目前所遭遇到的困境並提出具體建議，冀望能對於政治大學日後各級會議組織與功能調整以及效率的提升有所裨益。

研究發現本校各級會議目前存在五個問題，即討論議題過於廣泛、會議參與人員的組成需調整、缺乏行政效率、會議的控管（審議事項劃分不明與議程掌握不恰當）以及教務、學務與總務會議代表組成等問題。至於如何解決上述問題，筆者建議若行政會議人數不調降，則一方面行政會議可設立程序委員會來篩選議題，以控管議程。另一方面建議調降行政會議召開次數為每學期一次，但在行政會議下設「學術主管會報」及「行政主管會報」，於行政會議未開會期間處理各項有關事項。至於教務、學務和總務會議組成人員等方面亦做適當調整，以兼顧民主與效率、菁英領導與校園參與，以及流程精簡與擴大審議的功能。

關鍵詞：政大、民主、行政效率、行政會議

Studying on Organizational and Functional Adjustment of the Meetings

(Abstract)

This study attempts to review organizational charters of Top Universities which are granted five-year NT \$ 50 Billion in 2011 by the Ministry of Education, and collect the relevant provisions at all levels throughout the school meetings. We put emphasis on the current situation of the meetings for the National Chengchi University, with the questionnaires survey of the members of the administrative meeting and focus group interview. Moreover, we propose the present difficulties encountered, and make specific recommendations, hoping to adjust organization and function of the meetings and to benefit the efficiency of them for the National Chengchi University.

This research finds that there are currently five obstacles of the meeting: Discussing topics too broad, adjusting the participants of the meeting, lacking of administrative efficiency, controlling the process of meetings, for example a blur of issues,

inappropriate agenda, and the question of representation in the Student, Academic and General meetings. As for solving these problems, the author proposes two programs: if we do not reduce the number of administrative meeting, we can establish the procedural Committee to select issues. Another method is that we can decrease the number of administrative meeting to once each semester. In addition, establishing the “academic director presentation” and “administrative director presentation” under the administrative meetings, we can deal with all things at the period of administrative meeting. Moreover, we adjust members of academic affairs meeting, student affairs meeting and general affairs meeting in order to exercise both democracy and efficiency, elite leadership, campus’ member involvement, streamlining process, and expanding the functions.

Keywords: National Chengchi University 、 democracy 、
administrative efficiency 、 administrative meeting

目 錄

緒論.....	5
一、行政會議部分.....	7
(一) 國內主要大學行政會議.....	7
(二) 關於本校行政會議的問卷調查結果.....	12
(三) 透過焦點團體訪談法探討本校行政會議的缺失.....	15
1. 討論議題過於廣泛.....	15
2. 會議參與人員過多的問題.....	16
3. 缺乏行政效率的問題.....	16
二、教務、學務，與總務會議的部份.....	18
(一) 各校相關規定匯整與說明.....	18
(二) 焦點團體訪談成員對於政大各級會議的現況檢視與建議.....	30
三、結論與建議.....	32
(一) 行政會議部分.....	33
(二) 教務、學務和總務會議部分.....	34
(三) 其他部分.....	34
【附錄一】國內 12 所頂尖大學之組織規程與功能—行政會議、教務會議、學務會議、總務會議.....	36
【附錄二】國內頂尖大學名單.....	44
【附錄三】問卷之題目及意見.....	45

【附錄四】焦點團體訪談之訪談題目及意見	50
參考書目	56

表目錄

表一、國內主要大學組織規程關於行政會議的相關規定...	7
表二、國內主要大學行政會議的組成.....	9
表三、國內主要大學組織規程關於教務會議的相關規定...	18
表四、國內主要大學教務會議的組成.....	19
表五、國內主要大學組織規程關於學務會議的相關規定...	22
表六、國內主要大學學務會議的組成.....	24
表七、國內主要大學組織規程關於總務會議的相關規定...	26
表八、國內主要大學總務會議的組成.....	28
表九、我國各頂尖大學各種會議的成員性質.....	31

圖目錄

圖一、受訪者性質分配圖.....	12
圖二、行政會議存在問題分布圖.....	13
圖三、理想行政會議成員組成.....	14
圖四、擴大行政會議的必要性.....	15

緒論

本研究案是為了延續「精簡本校行政主管會議組織以提升行政效率」之研究，進一步探討「本校各級會議組織與功能調整之研究」。本案將蒐集參考其他頂尖大學各級會議的設置，再與政大對照比較。於本校上學期間召開行政會議時，透過問卷調查徵詢各代表的意見與看法，進行初步的資料分析。本學期再藉由焦點團體訪談的過程，在受訪者意見得到充分交換後，成為本研究之重要參考。

再者，藉由彙整各校舉辦行政會議、教務會議、學務會議及總務會議的相關規定，針對政大目前各級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各級會議組織之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，檢視及探討政治大學的行政會議組織與功能的現況所出現的問題；其次，討論其他各級會議(教務會議、學務會議、總務會議)的相關規定與組成方式，以及可以進行適當改革的部分；最後一部分為提出具體建議，及相關配套措施，提供未來發展之參考。

一、 行政會議部分

以下表格為各校行政會議的相關規定，包括：現況（代表人數）、召開頻率、法源根據和執行細則（表一）；其次，組成代表和會議性質的詳細規定（表二）。接下來，作者將以問卷和焦點團體訪談之文字性敘述來解釋政治大學的行政會議所面對的困境。

（一） 國內主要大學行政會議概述

表一、國內主要大學組織規程關於**行政會議**的相關規定

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	至少 1 次/學期(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

				<p>主管參加（約 60 餘人）。</p> <p>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）</p> <p>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。</p>
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 教學單位含系所 主管	另每週召開主管會議，成員包含一級行政主管及院長，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	
國立台灣師範大學	100 人	2-3 次/學 年	組織規程第 21 條	行政會議設學術主管會報及行政主管會報，於行政會議未開會期間處理各有關事項。

資料來源：作者自行整理自各校組織規程與會議紀錄

如表一，我們可以發現：政治大學行政會議的法定人數是次多的；而與其他學校相較之下，召開頻率不算太頻繁。此外，唯一法定人數多於本校的是師大，但其組織規程明定：行政會議設學術主管會報及行政主管會報，於行政會議未開會期間處理各有關事項。

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其性質為何。

表二、國內主要大學行政會議的組成

學校	組成	說明
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	系所主管參與
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	系所主管不參與

	成。學生聯合會代表一人列席	
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、二級行政單位主管、學生會會長、學代會主席、研究生學生會會長組成	系所主管參與
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	系所主管參與之外,也包括行政人員與學生代表

	學生會代表組織之。	
國立台灣師範大學	行政會議由校長、副校長、教務長、副教務長、學務長、副學務長、總務長、副總務長、各學院院長、各學系系主任、各學科科主任、各研究所所長、各學位學程主任、研發長、副研發長、師資培育與就業輔導處處長、國際事務處處長、圖書館館長、進修推廣學院院長、僑生先修部主任、資訊中心中心主任、教學發展中心中心主任、體育室主任、主任秘書、公共關係室主任、附屬高中校長、人事室主任、會計主任、國語教學中心中心主任、科學教育中心中心主任、特殊教育中心中心主任、心理與教育測驗研究發展中心中心主任、教育研究與評鑑中心中心主任組成之。	系所主管參與

資料來源：作者自行整理自各校組織規程與會議紀錄

如表二所顯示，系所主管不參與的學校，包括台大、交大、中山及中央等四校；而系所主管參與的學校，則有清大、成大、中興、台科大、陽明、長庚、政大及師大等八校。但本校在成員組成上，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。而同樣組成人數眾多的師大，則在平均每學年召開 2-3 次的行政會議之外，另設學術主管會報及行政主管會報，於行政會議未開會期間處理各有關事項。這樣的設計，

其目的地或許就是為了兼顧代表性與功能性，以提升行政效率。

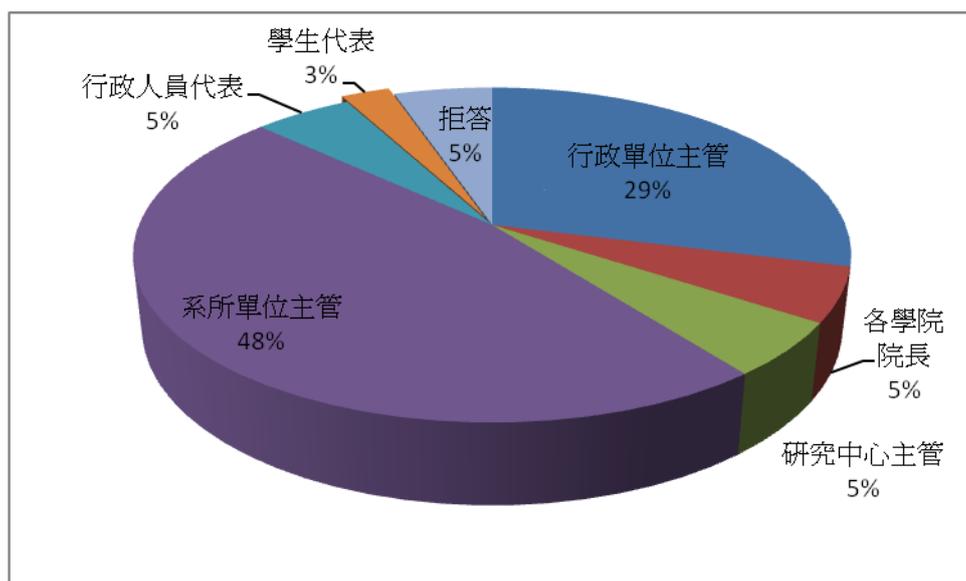
(二) 關於本校行政會議的問卷調查結果

筆者於 2011 年 4 月 6 日召開的行政會議中發放問卷(詳見附錄三)，回收有效問卷共計 38 份。以下就問卷回收的結果分述說明：

1. 受訪者資格

根據統計，本次回收的有效問卷中，填答比例最高的為系所單位主管，共有 18 人(48%)；其次為行政單位主管 11 人(29%)；各學院院長、研究中心主管及行政人員代表皆有 2 人(5%)，另外，也有 1 位學生代表(3%)，在本題無反應的人數則為 2 人，由此可見，本次的問卷蒐集了行政會議不同性質組成成員的意見，所呈現出來的代表性自然也是無庸置疑。受訪者性質分布圖請見圖一。

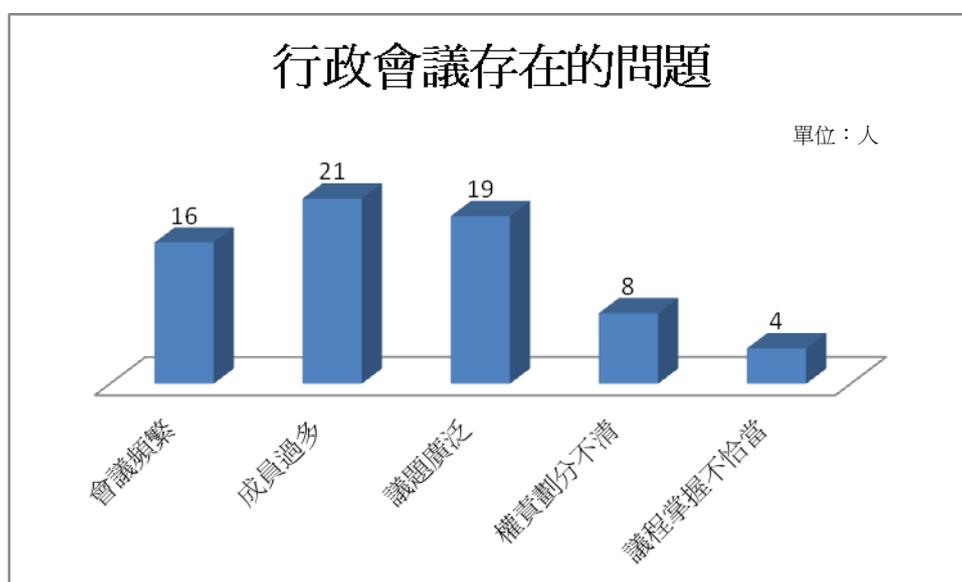
圖一 受訪者性質分配圖



2. 行政會議所存在的問題

問卷中，我們列出了去年行政會議組織功能研究中所得出的結論，也就是會議中存在的五大問題：會議次數頻繁、會議成員過多、討論議題過於廣泛、權責劃分不明以及議程掌握不恰當等，採用複選題的方式請受訪者勾選實際上他們認為行政會議所存在的問題，共計的次數為 68 次，每個人平均勾選了 1.8 個問題。從問卷調查結果，可以發現行政會議的確存在著部份的問題，其中以會議成員過多與討論議題過於廣泛為兩大首要問題。因此，由問卷調查結果可知，本校各級會議的成員組成以及會議功能需要進行一些調整。次數統計圖請見圖二。

圖二 行政會議存在問題分布圖

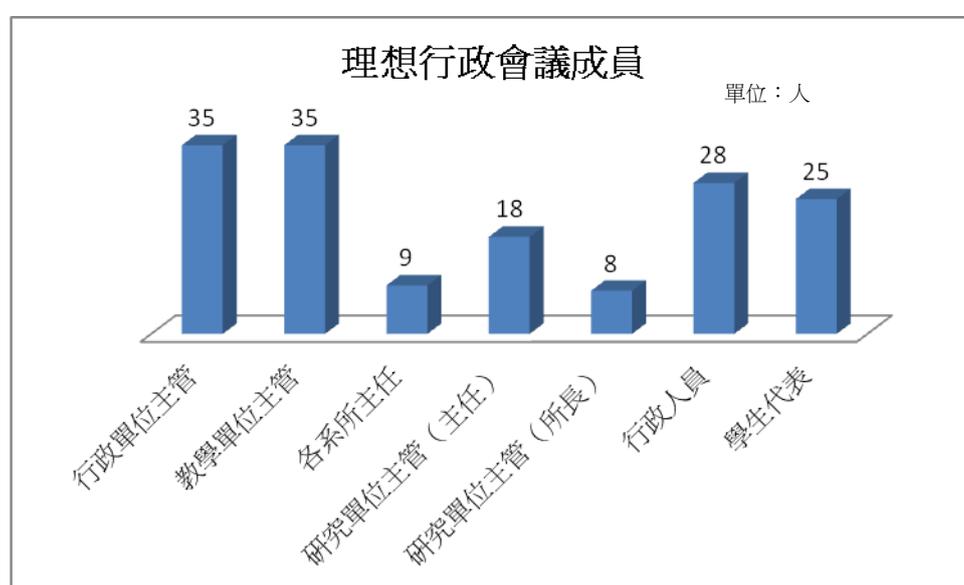


3. 理想行政會議成員組成

問卷中也詢問了受訪者理想行政會議的成員組成為何，本題亦採用複選，38 份有效問卷中，扣除 2 份無反應的問卷之後，僅有 5 位

代表認為應該保留現存的成員結構，也就是行政單位主管、教學單位主管、系所主管、研究單位主任與所長、行政人員以及學生代表；但大部分的受訪者認為有縮編的必要，而進一步詢問，大部分的受訪者認為系所主管以及各研究單位的主管(所長)不需要參與行政會議。贊成各類型代表應參與行政會議成員的組成，分布圖請見圖三。

圖三 理想行政會議成員組成



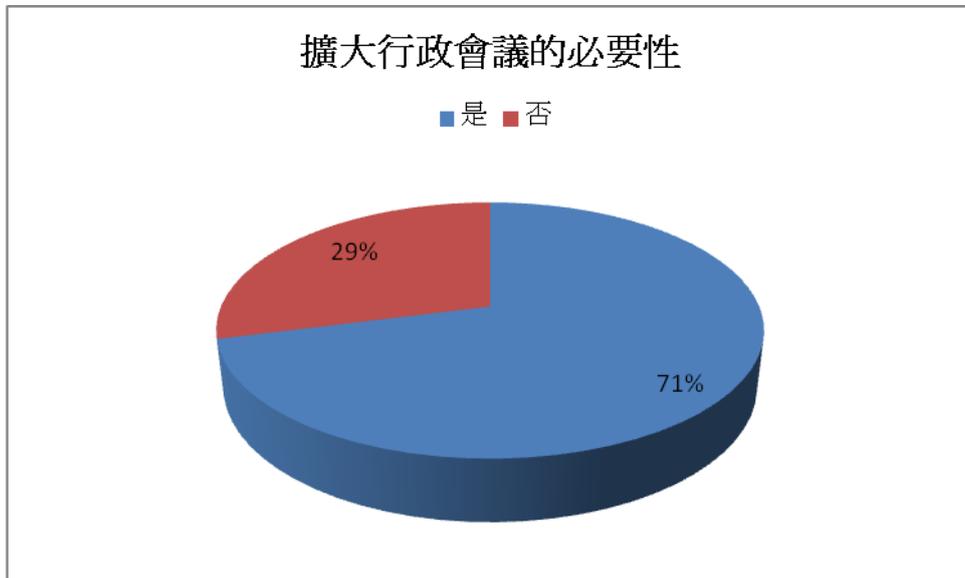
從上圖中可看出來，贊成各系所主管與研究單位主管繼續參加行政會議的人數是最少的。

4. 擴大行政會議的召開

問卷中亦詢問了會議代表對於縮編過後的行政會議，是否也應該舉行擴大行政會議，問卷結果顯示，31 個受訪者當中，有 22 人(71%)認為擴大行政會議的召開是有必要的，而 9 位受訪者則是認為不需要召開(21%)，結果顯示，本校未來行政會議組織與功能若需要調整，

可以朝向這個方向而做修正。分布圖請見圖四

圖四 擴大行政會議的必要性



(三) 透過焦點團體訪談法探討本校行政會議的缺失

從以上問卷調查所整理的表格來看，政大的行政會議確實有需要改進的地方。但是問卷的統計僅能夠做整體的趨勢分析，因此，筆者又舉行了一場焦點團體訪談，再由訪談中受訪者所提供的寶貴意見，整理出目前政大行政會議存在的缺點，如下：

1. 討論議題過於廣泛

行政會議的議題性質應該明確的界定，而目前會議的討論議題傾向過於廣泛，而這些議題對於某些參與成員而言，有浪費資源和時間的情形。如同受訪者 B 所言：「比如說來開行政會議的人數，是否對議題前所未知，如果都不知道議題，就來參加行政會議，就是沒有效率。…找一些開過行政會議的人，為大家解釋。行政會議提出的問題

是否對各個學院有所幫助，如果有的話，是比較好。」

「基本上我覺得缺乏效率，不是人數的問題是議題的問題，有些議題根本就不需要進入會議的，就不需再提問。」(受訪者 B)

2. 會議參與人員過多的問題

如果縮編行政會議組織的規模，讓系所主管不再參與，而只請院長來參與會議，那麼院長就必須另外與各系所主管召開內部會議，因此來參加焦點團體訪談的系所主管不贊成縮編行政會議的組織規模，如受訪者 B 所說：「如果系主任不參加的話，必須靠院長來傳遞，系所不清楚又要跑去找行政單位或是問行政人員，這樣更沒效率。」

「一般都認為缺乏行政效率與人數有關，我也不贊成縮編。…縮編要有配套措施，不能將重點擺在限制人數。」(受訪者 B)

3. 缺乏行政效率的問題

關於缺乏行政效率的問題，則可於會議召開前幾天，透過議程通知讓與會代表事先有所準備，了解會議將探討的議題，使參與者不需要在會議進行中花費太多時間重新了解議題。其次，議題的重覆也可

能導致效率降低，會議冗長。

「因為開會的目的就是讓大家知道開會的目的，假如縮編的話，院長回去還要再開會，因為他一定要把他傳達下去，很多會就是在下一個會議又在講一次，反覆議題，就是沒有效率。」(受訪者 B)

受訪者皆認為會議的效率與參與人數無關，而是應以會議的控管來達成目標，例如：「篩選議題、主席的控制，不用讓無關的議題佔大家的時間，人多人少不是效率的癥結。」(受訪者 B)。而系所主管參與會議有其益處，正如受訪者 C 所說：「如果系所主管有參加對系所的發展是正向的，可以直接下達到系裡，系主任直接面對老師，更有效率。」(受訪者 C)

總之，在焦點團體訪談中，受訪者如問卷調查結果顯示，認為行政會議確有議題過於廣泛、會議頻繁、權責劃分不清，以及議程掌握不恰當之問題。但受訪者認為會議效率與人數的縮減無關，行政會議的控管才是其重點。亦如受訪者 D 所闡明，應有檢測的標準來衡量會議的效率：「有無行政效率應有檢測的標準，行政會議的性質也很重要，就廣義的行政會議來說，要了解到目的重要性，分清會議的類型，才能達到所謂的行政效率。行政效率的達到與否是否與人數有

關？其中不一定有必然的關係，縮編不一定行政效率就高，反之亦然。

二、教務、學務與總務會議的部份

(一) 各校相關規定匯整與說明

以下表格為各校教務、學務與總務會議的相關規定，包括：現況（代表人數）、召開頻率、法源根據和執行細則（表三、五和七）；其次，組成代表和會議性質的詳細規定（表四、六和八）。

表三、國內主要大學組織規程關於**教務會議**的相關規定

學校	現況 代表人數	召開頻 率	法源根據	備註
國立台灣大學	120 餘人	至少一 次/學期	組織規程第四十 六條	教務長得邀請其 他單位主管或相 關人員列席會議
國立清華大學	63 人	二次/學 期	組織規程第二十 二條	
國立成功大學		至少一 次/學期	組織規程第十九 條	書面資料查不 到，打電話亦得 不到答案
國立交通大學	98 人	二至三 次/學期	組織規程第十七 條	教務會議設課程 委員會、教學評鑑 委員會及推廣教 育委員會，必要時 得設其他委員會 或專案小組
國立中興大學	95 人	至少一 次/學期	國立中興大學教 務會議議事規則	

			第三條	
國立中山大學	60 餘人	二次/學期	組織規程第三十八條	必要時得邀請有關人員列席
國立台灣科技大學	30~40 人	一至兩次/學期	組織規程第三十八條	必要時得召開臨時會議
國立中央大學	約 90 人	至少一次/學期	組織規程第四十八條	
國立陽明大學	約 130 人	至少一次/學期	組織規程第十四之三條	
長庚大學	約 60 人	兩次/學期	組織規程第三十六之三條	
國立政治大學	100 餘人	一次至兩次/學期	組織規程第四十條	
國立台灣師範大學	97 人	兩次/學期	組織規程第 22 條	

資料來源：作者自行整理自各校組織規程與會議紀錄

如表三，我們可以發現，只有長庚大學、清華大學、中山大學和台灣科技大學的會議人數低於 65 人，而其他所大學幾乎超過 90 人，甚至有些大學的會議人數過百，例如：台大、陽明和政大。表四我們進一步解釋，為何這 12 所大學的會議人數有極大的差別。

表四、國內主要大學教務會議的組成

學校	組成	說明
國立台灣大學	教務長、副教務長、學生事務長、學院院長、進修推廣部主任、研發長、國際事務長、圖書館館長、計算機及資訊網路中心主任、學系系主任、學位學程主任、研究	系所主管參與，也包括學生、研究生代表。

	所所長、教務分處主任、非屬學院之教學單位主任、學生會會長、學生代表大會議長、研究生協會會長、各學院及進修推廣部學生會會長組成之。	
國立清華大學	教務長、各學系主任、各研究所所長、各學位學程主任、共教會所屬各教學單位主任及學生代表組成。	系所主管參與，也包括學生代表。
國立成功大學	教務長、學生事務長、研發長、國際事務長、研究總中心中心主任、圖書館館長、計算機與網路中心中心主任、通識教育中心中心主任、院系(所)級學術單位主管、軍訓室主任、體育室主任、大學部學生代表三人、研究生代表二人組成。	系所主管參與，也包括學生、研究生代表。
國立交通大學	教務長、學務長、研發長、國際長、各學院院長、通識教育委員會主任委員、各學系(學士班)主任、各研究所所長、各專班主任、各學位學程主任、各教學中心主任、體育室主任、軍訓室主任、圖書館館長、資訊技術服務中心中心主任、教師代表若干人及學生代表三人組成之。	系所主管參與，也包括學生代表和教師代表。
國立中興大學	教務長、國際事務長、副教務長、各學院院長、各學系(學程)主任、各研究所所長、圖書館館長、生物科技發展中心中心主任、奈米科技中心中心主任、通識教育中心中心主任、人文與社會科學研究中心中心主任、計算機及資訊網路中心中心主任、體育室主任、創新產業推廣學院院長、師資培育中心中心主任、教官室主任及學生代表三名(學生會推選)組織之，必要時得召開臨時會議。	系所主管參與，也包括學生代表。
國立中山大學	教務長、學務長、研發長、推廣教育處處長、各學院院長、通識教育中心中心主任、各學系主任、各研究所所長、圖書與資訊處處長及推選之各學院、通識教育中	系所主管參與，也包括學生代表和教師代表。

	心教師代表各乙位及學生代表若干人組成之。	
國立台灣科技大學	教務長、各學院院長、各系科主任、所長、圖書館館長、電子計算機中心中心主任、體育室室主任、師資培育中心主任、教學資源中心主任、有關教務之附設機構主管及校長遴聘之人員若干人組成，必要時得召開臨時會議。	系所主管參與
國立中央大學	教務長、學務長、研發長、國際長、各學院院長、總教學中心中心主任、各系(所、學位學程)主管、圖書館館長、電算中心中心主任、各教學中心主任、體育室主任、軍訓室主任及有關教務之相關單位主管、教師代表及學生代表組成之，必要時得召開臨時會，並得視需要邀請相關人員列席說明。	系所主管參與，也包括學生代表和教師代表。
國立陽明大學	教務長、學生事務長、總務長、研發長、各學院院長、共教中心主任、各學院籌備處主任、教務分處主任、附設醫院教學研究部主任、附屬醫院教學研究部主任、各學系主任、各研究所所長、人文與社會教育中心主任、學位學程主任、各學科主任、學術單位(含人文與社會教育中心、學系、研究所、學科)教師代表各一人、圖書館館長、軍訓室主任、體育室主任、心理諮商中心主任、資訊與通訊中心主任、國際學術交流中心主任、學生會學術部部長、研究生代表一人組成。	系所主管參與，也包括學生、研究生代表和教師代表。
長庚大學	教務長、各學院院長、各系、所、科、資訊及通識教育中心主任、圖書館館長、教務處秘書、教務處各組組長及學生代表組織之。	系所主管參與，也包括學生代表
國立政治大學	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	系所主管參與，也包括學生、研究生

	究所所長、圖書館館長、電子計算機中心主任、教學發展中心主任、體育室主任、軍訓室主任、各學院教師代表一人、研究生學會代表一人、學生會代表一人以及各學院學生代表一人組織之。必要時得邀請有關人員列席會議。前項各學院之學生代表，由學生議會推薦之。	代表和教師代表。
國立台灣師範大學	教務長為主席，討論教務重要事項。教務會議由教務長、副教務長、各學院院長、各學系系主任、各學科科主任、各研究所所長、各學位學程主任、師資培育與就業輔導處處長、僑生先修部主任、資訊中心中心主任、教學發展中心中心主任及學生代表組成之。	系所主管參與，也包括學生代表。

資料來源：作者自行整理自各校組織規程與會議紀錄

如表四，我們發現如下差別：

- (一) 台大、陽明和政大的會議人數中，教師代表或學生代表遠比其他學校的代表人數多，這明確的顯示民主參與的精神。但是可能因此影響開會的議事效率。
- (二) 清華、中山、台科大和長庚的會議人員組成少於其他所學校的會議人數，雖然或許較缺乏民主的精神，但議事效率亦可能相對提升。

表五、國內主要大學組織規程關於學務會議的相關規定

學校	現況 代表人 數	召開頻率	法源根據	備註

國立台灣大學	書面資料查不到，多次打電話皆未接通			
國立清華大學	28 人	至少一次 /學期	組織規程第二十四條	
國立成功大學	80 餘人	至少一次 /學期	組織規程第二十四條	
國立交通大學	34 人	至少一次 /學期	組織規程第十八條	學生事務會議設學生獎懲委員會及學生宿舍管理委員會，必要時並得設其他委員會或專案小組，處理學生事務會議交議及其他相關事項。
國立中興大學	96 人	至少一次 /學期	組織規程第十一之二條	學生代表出席人數為應出席代表人數五分之一，學生事務處秘書及各組、室、中心主管及進修推廣部學生輔導組組長列席，議決有關學生之重要事項。下設學生獎懲委員會其組織另訂之。
國立中山大學	16 人	二次 / 學期	組織規程第三十九條	另就議案之性質，得邀請有關之專家學者、專業輔導老師或人員列席會議。
國立台灣科技大學	約 40 人	至少一次 /學期	組織規程第三十九條	必要時得召開臨時會議

國立中央大學	約 120 人	至少一次 / 學期	組織規程第四十九條	
國立陽明大學		至少一次 / 學期	組織規程第十四之四條	書面資料查不到，多次打電話皆查詢不到結果
長庚大學	約 30 人	至少一次 / 學期	組織規程第三十六之四條	
國立政治大學	45 人	至少一次 / 學期	組織規程第四十一條	
國立台灣師範大學	約 98 人	一次 / 學期	組織規程第二十三條	

資料來源：作者自行整理自各校組織規程與會議紀錄

從表五我們可以發現：政治大學學務會議的法定人數是介於中間的，而且召開頻率與其他學校相同。表六我們進一步列出各大學學生事務會議的組成方式。

表六、國內主要大學學務會議的組成

學校	組成	說明
國立台灣大學		書面資料查不到，多次打電話皆未接通
國立清華大學	學務長、各學院主管代表各二人及學生代表組成。	並未明定院長參與，而是各學院主管代表各二人
國立成功大學	學生事務長、教務長、總務長、圖書館館長、國際事務長、通識教育中心中心主任、院系(所)級學術單位主管、體育室	系(所)主管有參與

	主任、各學院導師代表各一人及大學部學生代表三人、研究生代表二人組成。	
國立交通大學	學務長、教務長、總務長、國際長、各學院院長、通識教育委員會主任委員、會計主任、體育室主任、軍訓室主任、圖書館館長、資訊技術服務中心中心主任、各學院教師代表各一人及學生代表六人(研究生至少二人)組成之。	會議參與人員 34 人中，學生代表只有六人參加
國立中興大學	學生事務長、總務長、各學院院長、體育室主任、教官室主任為當然代表，並由校長聘請有關之主管及教授代表、學生代表組織之。	
國立中山大學	學生事務長、教務長、總務長為當然代表，並由各學院、通識教育中心推選之教師代表各一人及學生推選之代表若干人組成之。	並未明定院長參與，而是各學院推選教師代表各一人
國立台灣科技大學	學生事務長、各學院院長、各系、所專任教師代表及學生代表若干人組成，必要時得召開臨時會議。	
國立中央大學	由學務長、教務長、研發長、國際長、總務長、總教學中心中心主任、各學院教師代表及學生代表若干人組成之，必要時得由學務長或四分之一以上委員連署，召開會議。	並未明定院長參與，而是各學院教師代表若干人
國立陽明大學	學生事務長、各學院院長、共教中心主任、學院籌備處主任、學生事務分處主任及各學院、各學院籌備處教師代表各二人、心理諮商中心主任、軍訓室主任、學生會會長、學代會主席、研究生代表組成。	
長庚大學	學生事務長、各學院院長、各系主任、所長、通識教育中心主任、學生事務處秘書、學生事務處各組組長、軍訓組組長及學生代表組織之。	系所主管參與

國立政治大學	學生事務長、教務長、總務長、各學院院長、體育室主任、心理諮商中心主任、軍訓室主任、各學院教師代表一人、研究生學會總幹事、研究生學會所代表會主席、研究生代表一人、學生會會長、學生會學生議會議長、各學院(除學生會學生議會議長所屬之學院)學生代表一人及住宿生代表一人組織之。	系所主管不參與，而學生參與的比率相對較多
國立台灣師範大學	學務長為主席，討論學生事務重要事項。學生事務會議由學務長、副學務長、教務長、總務長、各學院院長、各學系系主任、各學科科主任、各研究所所長、各學位學程主任、僑生先修部主任、教學發展中心主任、體育室主任及各學院導師代表各一人、學生代表組成之。	系所主管參與

資料來源：作者自行整理自各校組織規程與會議紀錄

從表六中可以發現，相較於其他學校，本校學生事務會議學生所占的比例相對較多，亦較具代表性，實踐了民主的精神。但由於國際學生和轉學生日益增多，以及其他學生社團代表未列其中，反而不盡然能夠反應學生的各種意見。因此，在焦點團體訪談過程中，許多人建議學務會議的組成可以考慮以上述成員來代替各學院學生代表一人，如此一來或許更能夠保障學生權益，並與各級單位做更有效率的溝通。

表七、國內主要大學組織規程關於**總務會議**的相關規定

學校	現況 代表人 數	召開頻率	法源根據	備註
國立台灣大學	無固定代表人數及頻率，因應各種不同會議性質而有所異動。			
國立清華大學	20 餘人	至少一次 /學期	組織規程第二十 六條	
國立成功大學	100-110 人	至少一次 /學期	組織規程第二十 一條	
國立交通大學	38 人	至少一次 /學期	組織規程第十九 條	總務會議設交通 管理委員會、餐飲 管理委員會及職 務宿舍管理委員 會，必要時並得設 其他委員會或專 案組，處理總務會 議交議及其他相 關事項。
國立中興大學	40 餘人	一次/學期	組織規程第十一 之三條	總務處秘書、各組 組長、進修推廣部 庶務組組長及學 生代表三名列 席，議決有關總務 之重要事項。
國立中山大學		至少一次 /學期	組織規程第四十 條	書面資料查不 到，打電話亦得不 到答案
國立台灣科技 大學	近年來已取消此會 議		組織規程第四十 條	必要時得召開臨 時會議
國立中央大學	50 餘人	至少一次 /學期	組織規程第五十 一條	
國立陽明大學	40 人	至少一次 /學期	組織規程第十四 之五條	
長庚大學	處理內部會議為主		組織規程第三十 六之五條	

國立政治大學	36 人	至少一次 / 學期	組織規程第條四十二條	
國立台灣師範大學		一次 / 學期	組織規程第二十四條	書面資料查不到，打電話亦得不到答案

資料來源：作者自行整理自各校組織規程與會議紀錄

從表七我們可以發現：政治大學總務會議的法定人數是偏低的，而且召開頻率與其他學校相同，大約一學期一次。表八我們則進一步列出了各大學總務會議的組成方式。

表八、國內主要大學總務會議的組成

學校	組成	說明
國立台灣大學		書面資料查不到，打電話亦得不到答案
國立清華大學	總務長、各學院主管代表各二人、共教會主管代表一人、研究中心主任代表一人、職員代表二人及學生代表組成。	未明列各學院院長為當然代表，但由各學院主管代表各兩人參與
國立成功大學	總務長、研發長、國際事務長、研究總中心中心主任、各學院院長、圖書館館長、計算機與網路中心中心主任、會計主任、通識教育中心中心主任、院系(所)級學術單位主管、體育室主任、行政人員代表、技術人員代表、工友代表各一人及大學部學生代表三人、研究生代表二人組成。	系所主管參與
國立交通大學	總務長、學務長、國際長、各學院院長、通識教育委員會主任委員、圖書館館長、	系所主管不參與，但明列教師代

	資訊技術服務中心中心主任、環保安全中心中心主任、教師代表若干人、職員代表二人及學生代表三人組成之。	表若干人。
國立中興大學	總務長、教務長、學生事務長、各學院院長、會計主任、體育室主任、進修推廣部主任組織之。	系所主管不參與，未列學生代表
國立中山大學	總務長、會計室會計主任、各學院、通識教育中心教師及研究人員各一人、職員、駐衛警、技工工友代表各一人及推選之學生代表若干人組成之。	各學院院長未明列為當然代表，但各學院教師代表各一人參與
國立台灣科技大學	教務長、學生事務長、總務長、研發長、主任秘書、各學院院長、圖書館館長、電子計算機中心主任、體育室主任、會計主任、人事室主任、學生代表若干人等組成。	系所主管不參與
國立中央大學	總務長、學務長、國際長、各學院院長、總教學中心中心主任、會計主任、電算中心中心主任、各學院、各校屬研究中心及教學中心教師代表、職員代表及學生代表組成之，得視需要邀請有關人員列席。	系所主管不參與，但明列教師代表。
國立陽明大學	總務長、各學院院長、共教中心主任、附設醫院院長、附屬醫院院長、學院籌備處主任、資訊與通訊中心主任、圖書館館長、各區域管理委員會主任委員、各系、所教師代表各一人、學生會福利部部長及研究生代表一人組成。	各系、所教師代表各一人參與
長庚大學	總務長、總務處秘書、總務處各組組長及學生代表組織之。	院系所主管皆不參與
國立政治大學	總務長、教務長、學生事務長、各學院院長、會計主任、研究生學會代表一人、學生會代表一人以及學生代表三名組織之。	系所主管不參與
國立台灣師範大學	總務會議由總務長、副總務長、教務長、學務長、各學院院長、各學系系主任、各	系所主管參與。

	學科科主任、各研究所所長、各學位學程主任、僑生先修部主任、會計主任、學生代表等組成之。	
--	---	--

資料來源：作者自行整理自各校組織規程與會議紀錄

從表八中可以發現，政治大學在總務會議的組成上，除了各學院院長參加外，系所主管不參加，亦未明列各學院教師代表。建議可參考他校的作法，加上各院教師代表各一人，使得教師有參與的空間，方能夠做更有效率的溝通，充分發揮總務會議的功能。

(二)焦點團體訪談成員對於政大各級會議的現況檢視與建議

1. 「學務會議只有院長和學生，沒有學生社團活動代表」(受訪者 A)
2. 「學生代表應加入外籍生和僑外生的代表，他們之間與學校互動密切，應讓他們有聲音發言。」(受訪者 B)
3. 「還有也要有轉學生代表，可以處理學分承認的問題。」(受訪者 C)

最後，我們將我國各頂尖大學行政會議、教務會議、學務會議與總務會議的成員性質整理如下表：

表九、我國各頂尖大學各種會議的成員性質

學校	各種會議的成員性質			
	行政會議	教務會議	學務會議	總務會議
國立台灣大學	系所主管不參與	系所主管參與，也包括學生、研究生代表。	書面資料查不到，多次打電話皆未接通	書面資料查不到，打電話亦得不到答案
國立清華大學	系所主管參與	系所主管參與，也包括學生代表。	並未明定院長參與，而是各學院主管代表各二人	未明列各學院院長為當然代表，但由各學院主管代表各兩人參與
國立成功大學	系所主管參與	系所主管參與，也包括學生、研究生代表。	系(所)主管有參與	系所主管參與
國立交通大學	系所主管不參與	系所主管參與，也包括學生代表和教師代表。	會議參與人員 34 人中，學生代表只有六人參加	系所主管不參與，但明列教師代表若干人。
國立中興大學	系所主管參與	系所主管參與，也包括學生代表。		系所主管不參與，未列學生代表
國立中山大學	系所主管不參與	系所主管參與，也包括學生代表和教師代表。	並未明定院長參與，而是各學院推選教師代表各一人	各學院院長未明列為當然代表，但各學院教師代表各一人參與
國立台灣科技	系所主管	系所主管參		系所主管不

大學	參與	與		參與
國立中央大學	系所主管 不參與	系所主管參與，也包括學生代表和教師代表。	並未明定院長參與，而是各學院教師代表若干人	系所主管不參與，但明列教師代表。
國立陽明大學	系所主管 參與	系所主管參與，也包括學生、研究生代表和教師代表。		各系、所教師代表各一人參與
長庚大學	系所主管 參與	系所主管參與，也包括學生代表	系所主管參與	院系所主管皆不參與
國立政治大學	系所主管參與之外，也包括行政人員與學生代表	系所主管參與，也包括學生、研究生代表和教師代表。	系所主管不參與，而學生參與的比率相對較多	系所主管不參與
國立台灣師範大學	系所主管 參與	系所主管參與，也包括學生代表。	系所主管參與	系所主管參與。

三、 結論與建議

大學是知識的殿堂，理想的大學校園生活，正如藏傳佛教強調「辯經」的功能一樣，師生在校園各個角落，透過論辯與溝通，以追隨大學「宇宙」、「真理」、「正義」、「自由」的精神。有位政大同仁曾說：

「每天走在政大校園行人道上面，就好像每天撿到五百萬一樣。若碰到好友同仁同行，在交談思辯的過程，則就好像撿到一千萬一樣。」理想的大學生活，教職同仁們碰到的地方大多應該是校園行人道、環山步道，或者是生活與休閒空間 (Faculty Lounge)，而不是每次碰到都是在開會場所。政大同仁很多人在抱怨開會太多，但如何改善呢？

本研究透過文件分析、問卷調查與焦點團體訪談結果，得出以下的結論：

(一)、行政會議部分

1. 行政會議設立程序委員會，篩選議題

行政會議可考慮設立程序委員會，篩選議題，更明確區分哪些議題是行政會議要討論的，不要將不必要的議題都歸類進入行政會議討論，該清楚說明各級會議的定義，這樣會更有效率。

2. 會議人數調整與否的兩種方案

雖然問卷調查結果，多數意見贊成行政會議成員縮編，但焦點團體訪談的結果，成員們卻都認為不應剝奪系所主管的參與權，應讓系所主管參加跟系所有關的會議議題，以了解行政會議的內涵和政策的重要性。而若系所主管必須參加，則會議的討論主題應該有個確切的

方向。因此筆者建議兩種方案：(1) 縮減成員人數，各系所主管不參加行政會議，但可每學期舉行一次的擴大行政會議。(2) 成員不變，系所主管仍然參與行政會議的情況之下，建議召開次數可縮減為每學期一次，但在行政會議下設「學術主管會報」及「行政主管會報」，於行政會議未開會期間處理各項有關事項。

(二)、教務、學務和總務會議部分

1. 教務會議：因系所主管皆已參加，建議各學院教師代表一人取消，以適當精簡會議組織規模。

2. 學務會議：本校學生代表所佔學務會議的比例已相當高。目前的學務會議代表組成，學生部分除了法定代表之外，還包括具有功能性的住宿生代表，但卻無各系學會或學生社團的代表。本研究案建議取消各院學生代表，而是以各類型的社團（包括各系學會）、外聯會、轉學生代表來替代原來由各學院選出的代表，更可發揮學生各項代表的功能。

3. 總務會議：可考慮增加老師代表人選，大院兩人、小院一人。

加入老師的意見後，可達成充分溝通與反映各方面意見的平台。

(三)、其他部分

1. 某些會議，院長可不必列為當然代表，如學務與總務會議部分，清華大學並未明定院長參與，而是各學院主管代表各二人；中山大學亦未明定院長參與，而是各學院推選教師代表各一人。中央大學在學務部分則未明定院長參與，而是各學院教師代表若干人。
2. 各個學院院務會議部分，亦可在院務會議下設系所主管會報，以及各種委員會，如圖書館、空間規劃與課程委員會，以兼顧代表性與功能性，精簡組織與提升行政效率。至於學術發展委員會部分，則建議可改為學術發展諮詢委員會，這樣一來，成員就可以不必完全由各系所推薦代表參加，而可以遴薦一些國內外傑出的學者專家來共同組成。

【附錄一】國內 12 所頂尖大學之組織規程與功能—行政會議、

教務會議、學務會議、總務會議

國立台灣大學

第四十二條 本大學設行政會議，由校長、副校長、教務長、學生事務長、總務長、研發長、國際事務長、財務長、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、會計室會計主任、計算機及資訊網路中心主任組成之。校長為主席，議決本規程所定事項及其他重要行政事項。校長於必要時得指定其他單位主管、學生代表或相關人員列席會議。

第四十六條 本大學設教務會議，由教務長、副教務長、學生事務長、學院院長、進修推廣部主任、研發長、國際事務長、圖書館館長、計算機及資訊網路中心主任、學系系主任、學位學程主任、研究所所長、教務分處主任、非屬學院之教學單位主任、學生會會長、學生代表大會議長、研究生協會會長、各學院及進修推廣部學生會會長組成之，教務長為主席，討論教務重要事項及教務相關章則。教務長得邀請其他單位主管或相關人員列席會議。教務會議由教務長召開，每學期應至少召開一次。

國立清華大學

第十八條 本大學設行政會議，由校長、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，校長為主席，議決本校重要行政事項。

第二十二條 本大學設教務會議，由教務長、各學系主任、各研究所所長、各學位學程主任、共教會所屬各教學單位主任及學生代表組成，教務長為主席，議決學則之訂定、學分學程之設置、促進教學水準之各項措施及其他有關教務之重要事項。

第二十四條 本大學設學生事務會議，由學務長、各學院主管代表各二人及學生代表組成，學務長為主席，議決有關學生事務上之重要事項。

第二十六條 本大學設總務會議，由總務長、各學院主管代表各二人、共教會主管代表一人、研究中心主任代表一人、職員代表二人及學生代表組成，總務長為主席，議決有

關總務之重要事項。

國立成功大學

第十八條 本大學設行政會議，由校長、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。校長為主席，討論有關重要行政事項。每學期至少召開一次。

第十九條 本大學設教務會議，由教務長、學生事務長、研發長、國際事務長、研究總中心中心主任、圖書館館長、計算機與網路中心中心主任、通識教育中心中心主任、院系（所）級學術單位主管、軍訓室主任、體育室主任、大學部學生代表三人、研究生代表二人組成。教務長為主席，討論有關教務重要事項。每學期至少召開一次。

第二十條 本大學設學生事務會議，由學生事務長、教務長、總務長、圖書館館長、國際事務長、通識教育中心中心主任、院系（所）級學術單位主管、體育室主任、各學院導師代表各一人及大學部學生代表三人、研究生代表二人組成。學生事務長為主席，討論有關學生事務重要事項。每學期至少召開一次。

第二十一條 本大學設總務會議，由總務長、研發長、國際事務長、研究總中心中心主任、各學院院長、圖書館館長、計算機與網路中心中心主任、會計主任、通識教育中心中心主任、院系（所）級學術單位主管、體育室主任、行政人員代表、技術人員代表、工友代表各一人及大學部學生代表三人、研究生代表二人組成。總務長為主席，討論有關總務重要事項。每學期至少召開一次。

總務會議之行政人員、技術人員及工友代表，由各該團體分別經選舉產生，任期一年，連選得連任。

國立交通大學

第十六條 本大學設行政會議，討論及議決校務行政策略及重要事項。由校長、副校長、教務長、學務長、總務長、研發長、國際長、主任秘書、分部主任、各學院院長、電子與資訊研究中心中心主任、通識教育委員會主任委員、圖書館館長、資訊技術服務中心中心主任、會計主任、人事室主任及學生聯合會代表二人組成之，以校長為主席，必要時得由校長指定其他列席人員。

本大學另設擴大行政會議，由校長視需要召開並主持之。出席人員除前項所定人員外，亦包括各學系主任、各研究所所長。

行政會議及擴大行政會議之執行協調單位為秘書室，執行秘書為主任秘書。行政會議下設建築空間管理委員會、推動無障礙空間委員會及校務基金募款委員會。必要時並得設其他委員會或專案小組，處理行政會議交議及其他相關事項。

第十七條 本大學設教務會議，討論及決有關之重要事項。由教務長、學務長、研發

長、國際長、各學院長、通識教育委員會主任、各學系(學士班)主任、各研究所長、各專班主任各學位程主任、各教學中心主任、體育室軍訓室主任、圖書館長資訊技術服務中心主任、教師代表若干人及學生三人組成之，以教務長為主席。處所屬各單位管列席。教師代表由各學院長就各學院教師、務長其他中心遴選一人擔任之。

教務會議設課程委員、學評鑑及推廣育會，必要時並得設其他委員會或專案小組處理教務議交及相關事項。

第十八條 本大學設生事務會議，討論及決有關之重要項。由長、教務長、總務長、國際長、各學院長、通識教育委員會主任、會計主任、體育室主任、軍訓圖書館長資訊技術服務中心主任、各學院教師代表各一人及學生代表六人(研究生至少二人)組成之，以學生事務長為主席。組成之，以學生事務長為主席。處所屬各單位主管列席。教師代表由學院長遴選擔任之學生事務會議設獎懲委員及宿舍管理，必要時並得其他員會或專案小組，處理學生事務議交及其他相關項。

第十九條 本大學設總務會議，討論及決有關之重要事項。由長、務長、國際長、各學院長、通識教育委員會主任、圖書館長、資訊技術服務中心心主任、環保安全中心中心主任、教師代表若干人、職員二及學生三組成之，以總務長為主席。處所屬各單位管及工友代表列教師由學院長各遴選二人、教務就其他中心與專班一擔任之。職員代表由人事室主任遴選二擔之。總務會議設交通管理委員、餐飲及職宿舍，必要時並得設其他委員會

國立中興大學

第十條 本大學設行政會議，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、第五條之一之行政單位一級主管組織之，及學生代表一人列席。校長為主席，討論本校重要行政事項，及協助校長處理有關校務執行事項。必要時得邀請相關人員列席。

第十一條之二 以學生事務長、總務長、各學院院長、體育室主任、教官室主任為當然代表，並由校長聘請有關之主管及教授代表、學生代表組織之，學生代表出席人數為應出席代表人數五分之一。以學生事務長為主席，學生事務處秘書及各組、室、中心主管及進修推廣部學生輔導組組長列席，議決有關學生之重要事項。下設學生獎懲委員會，其組織另訂之。

第十一條之三 以總務長、教務長、學生事務長、各學院院長、會計主任、體育室主任、進修推廣部主任組織之。總務長為主席，總務處秘書、各組組長、進修推廣部庶務組組長及學生代表三名列席，議決有關總務之重要事項。

教務會議議事規則

第二、三條 本會議由教務長、國際事務長、副教務長、各學院院長、各學系(學程)主任、各研究所所長、圖書館館長、生物科技發展中心中心主任、奈米科

技中心中心主任、通識教育中心中心主任、人文與社會科學研究中心中心主任、計算機及資訊網路中心中心主任、體育室主任、創新產業推廣學院院長、師資培育中心中心主任、教官室主任及學生代表三名（學生會推選）組織之。教務長為主席，教務處專門委員（秘書）及各組（中心）組長（主任）、創新產業推廣學院進修教育組及推廣教育組組長列席，議決有關教務之重要事項。

本會議每學期召開一次，必要時得召開臨時會議。

國立中山大學

第三十七條 本大學設行政會議，由校長、副校長、教務長、學生事務長、總務長、研發長、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，校長為主席，討論本大學重要行政事項。

第三十八條 本大學設教務會議，由教務長、學務長、研發長、推廣教育處處長、各學院院長、通識教育中心中心主任、各學系主任、各研究所所長、圖書與資訊處處長及推選之各學院、通識教育中心教師代表各乙位及學生代表若干人組成之，以教務長為主席，研討有關教務重要事項。必要時得邀請有關人員列席。

第三十九條 本大學設學生事務會議，由學生事務長、教務長、總務長為當然代表，並由各學院、通識教育中心推選之教師代表各一人及學生推選之代表若干人組成之。以學生事務長為主席，研議有關學生輔導、活動與重大獎懲等事項。另就議案之性質，得邀請有關之專家學者、專業輔導老師或人員列席會議。

第四十條 本大學設總務會議，由總務長、會計室會計主任、各學院、通識教育中心教師及研究人員各一人、職員、駐衛警、技工工友代表各一人及推選之學生代表若干人組成之。以總務長為主席，研討有關總務重要事項。

國立台灣科技大學

第三十七條 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、各學院院長、各系主任、所長及其他一級單位主管組織之，校長為主席，討論本校重要行政事項。

第三十八條 本校設教務會議。由教務長、各學院院長、各系科主任、所長、圖書館館長、電子計算機中心中心主任、體育室室主任、師資培育中心主任、教學資源中心主任、有關教務之附設機構主管及校長遴聘之人員若干人組成。以教務長為會議主席，負責規劃、審議有關教務事宜，每學期至少召開一次，必要時得召開臨時會議。

第三十九條 本校設學生事務會議。由學生事務長、各學院院長、各系、所專任教師代表及學生代表若干人組成。以學生事務長為會議主席，負責規劃、審議有關學生輔導及獎懲等事項，每學期至少召開一次，必要時得召開臨時會議。

第四十條 本校設總務會議。由教務長、學生事務長、總務長、研發長、主任秘書、各學院院長、圖書館館長、電子計算機中心主任、體育室主任、會計主任、人事室主任、學生代表若干人等組成，以總務長為會議主席，負責規劃、審議有關總務事宜，每學期至少召開一次，必要時得召開臨時會議。

國立中央大學

第四十二條 本大學設行政會議，由校長、副校長、教務長、學務長、總務長、研發長、國際長、各學院院長、總教學中心中心主任、校屬研究中心中心主任代表一人、聯合研究中心中心主任、圖書館館長、電算中心中心主任、主任秘書、人事室主任、會計主任組成之。校長為主席，討論本大學重要行政事項。行政會議之決議應分送各單位公告周知。

第四十八條 本大學設教務會議，由教務長、學務長、研發長、國際長、各學院院長、總教學中心中心主任、各系(所、學位學程)主管、圖書館館長、電算中心中心主任、各教學中心主任、體育室主任、軍訓室主任及有關教務之相關單位主管、教師代表及學生代表組成之。教務長為主席，研議教務重要事項。其設置辦法另訂之。
本會議設課程委員會，規劃並研議通過各學系專業必修與選修科目，其設置辦法另訂之。

第四十九條 本大學設學生事務會議，由學務長、教務長、研發長、國際長、總務長、總教學中心中心主任、各學院教師代表及學生代表若干人組成之。學務長為主席，研議有關學生事務重要事項，其設置辦法另訂之。

有關學生重大獎懲事項，另成立學生獎懲委員會，其設置辦法另訂之。

第五十一條 本大學設總務會議，由總務長、學務長、國際長、各學院院長、總教學中心中心主任、會計主任、電算中心中心主任、各學院、各校屬研究中心及教學中心教師代表、職員代表及學生代表組成之。總務長為主席，研議總務之重要事項。其設置辦法另訂之。

國立陽明大學

第十四之二條 以校長、副校長、教務長、學生事務長、總務長、研發長、各學院院長、共教中心主任、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、二級行政單位主管、學生會會長、學代會主席、研究生學生會會長組成，以校長為主席，討論本大學重要行政事項。

第十四之三條 以教務長、學生事務長、總務長、研發長、各學院院長、共教中心主任、

各學院籌備處主任、教務分處主任、附設醫院教學研究部主任、附屬醫院教學研究部主任、各學系主任、各研究所所長、人文與社會教育中心主任、學位學程主任、各學科主任、學術單位(含人文與社會教育中心、學系、研究所、學科)教師代表各一人、圖書館館長、軍訓室主任、體育室主任、心理諮商中心主任、資訊與通訊中心主任、國際學術交流中心主任、學生會學術部部長、研究生代表一人組成，以教務長為主席，研議教務有關之重要事項。

第十四之四條 由學生事務長、各學院院長、共教中心主任、學院籌備處主任、學生事務分處主任及各學院、各學院籌備處教師代表各二人、心理諮商中心主任、軍訓室主任、學生會會長、學代會主席、研究生代表組成，以學生事務長為主席，研議有關學生事務之重要事項。

第十四之五條 以總務長、各學院院長、共教中心主任、附設醫院院長、附屬醫院院長、學院籌備處主任、資訊與通訊中心主任、圖書館館長、各區域管理委員會主任委員、各系、所教師代表各一人、學生會福利部部長及研究生代表一人組成，以總務長為主席，研議總務有關之重要事項。

國立長庚大學

第三十六之二條 以校長、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，校長為主席，討論本校重要行政事項。

第三十六之三條 以教務長、各學院院長、各系、所、科、資訊及通識教育中心主任、圖書館館長、教務處秘書、教務處各組組長及學生代表組織之，必要時得邀請有關人員列席。教務長為主席，討論教務上之重要事項。

第三十六之四條 以學生事務長、各學院院長、各系主任、所長、通識教育中心主任、學生事務處秘書、學生事務處各組組長、軍訓組組長及學生代表組織之，必要時得邀請有關人員列席。學生事務長為主席，討論學生獎懲及學生事務之重要事項。

第三十六之五條 以總務長、總務處秘書、總務處各組組長及學生代表組織之，必要時得邀請有關人員列席。總務長為主席，討論總務上之重要事項。

國立政治大學

第三十九條 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。職員代表任期二年。

第四十條 本校設教務會議，由教務長、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、圖書館館長、電子計算機中

心主任、教學發展中心主任、體育室主任、軍訓室主任、各學院教師代表一人、研究生學會代表一人、學生會代表一人以及各學院學生代表一人組織之。以教務長為主席，討論教務事項，必要時得邀請有關人員列席會議。

前項各學院之學生代表，由學生議會推薦之。

第四十一條 本校設學生事務會議，由學生事務長、教務長、總務長、各學院院長、體育室主任、心理諮商中心主任、軍訓室主任、各學院教師代表一人、研究生學會總幹事、研究生學會所代表會主席、研究生代表一人、學生會會長、學生會學生議會議長、各學院(除學生會學生議會議長所屬之學院)學生代表一人及住宿生代表一人組織之。以學生事務長為主席，討論學生事務及獎懲規章事項，必要時得邀請有關人員列席會議。

前項研究生代表、各學院學生代表及住宿生代表產生方式如下：

1. 研究生代表由研究生學會所代表相互選舉產生之。
2. 各學院學生代表由各學院學生議會議員相互選舉產生之。
3. 住宿生代表由宿舍各區宿服會主委(總幹事)相互選舉產生之。

第四十二條 本校設總務會議，由總務長、教務長、學生事務長、各學院院長、會計主任、研究生學會代表一人、學生會代表一人以及學生代表三名組織之。以總務長為主席，討論總務事項，必要時得邀請有關人員列席。

前項學生代表，由學生議會推薦之。

國立台灣師範大學

第二十一條 本大學設行政會議，校長為主席，討論本大學重要行政事項。行政會議由校長、副校長、教務長、副教務長、學務長、副學務長、總務長、副總務長、各學院院長、各學系系主任、各學科科主任、各研究所所長、各學位學程主任、研發長、副研發長、師資培育與就業輔導處處長、國際事務處處長、圖書館館長、進修推廣學院院長、僑生先修部主任、資訊中心中心主任、教學發展中心中心主任、體育室主任、主任秘書、公共關係室主任、附屬高中校長、人事室主任、會計主任、國語教學中心中心主任、科學教育中心中心主任、特殊教育中心中心主任、心理與教育測驗研究發展中心中心主任、教育研究與評鑑中心中心主任組成之。行政會議設學術主管會報及行政主管會報，於行政會議未開會期間處理各有關事項。

學術主管會報校長為主席，討論重要學術事項。學術主管會報由校長、副校長、各學院院長、教務長、研發長、國際事務處處長、教學發展中心中心主任組成之。

行政主管會報校長為主席，討論重要行政事項。行政主管會報由校長、副校長、教務長、學務長、總務長、研發長、師資培育與就業輔導處處

長、國際事務處處長、圖書館館長、進修推廣學院院長、僑生先修部主任、資訊中心中心主任、教學發展中心中心主任、體育室主任、主任秘書、公共關係室主任、人事室主任、會計主任組成之，必要時得邀請相關人員列席。

第二十二條 本大學設教務會議，教務長為主席，討論教務重要事項。教務會議由教務長、副教務長、各學院院長、各學系系主任、各學科科主任、各研究所所長、各學位學程主任、國際事務處處長、師資培育與就業輔導處處長、僑生先修部主任、資訊中心中心主任、教學發展中心中心主任及學生代表組成之。

教務會議之下設課程委員會，其設置辦法另訂之。

第二十三條 本大學設學生事務會議，學務長為主席，討論學生事務重要事項。學生事務會議由學務長、副學務長、教務長、總務長、各學院院長、各學系系主任、各學科科主任、各研究所所長、各學位學程主任、僑生先修部主任、教學發展中心中心主任、體育室主任及各學院導師代表各一人、學生代表組成之。

學生事務會議之下設學生獎懲委員會及學生膳食衛生協調委員會，其設置辦法另訂之。

第二十四條 本大學設總務會議，總務長為主席，討論總務重要事項。總務會議由總務長、副總務長、教務長、學務長、各學院院長、各學系系主任、各學科科主任、各研究所所長、各學位學程主任、僑生先修部主任、會計主任、學生代表等組成之。

總務會議之下設技工工友人事評審小組、駐衛警人事評審小組及員工消費合作社，其設置辦法另訂之。

【附錄二】國內頂尖大學名單

教育部 100 年公布獲得 5 年 500 億頂尖大學計畫補助之 12 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	國立台灣師範大學

參考資料：

http://mag.udn.com/mag/campus/storypage.jsp?f_MAIN_ID=13&f_SUB_ID=104&f_ART_ID=310625

【附錄三】問卷之題目及意見

您好：

本人接受政大秘書處的委託，正在執行校務發展委員會通過之「**本校各級會議組織與功能調整**」研究。希望透過本研究，提升各級會議的效率與功能。

本問卷目的在於瞭解各位對所參與會議現況的看法，問卷包含開放式與封閉式兩種，請依您的意見作答即可。本問卷的所有填答內容將保密且僅提供研究分析使用，不另對外公開，請您安心作答。您的填答將對本研究產生莫大的幫助，在此，先向您致上最高之謝意。

計畫主持人：李西潭（國家發展研究所）

研究助理：張維茵

2011/04/15

.....

根據大學法，只有明訂校務會議的組成方式，其他會議的組成屬於各大學自治範圍，本校行政會議的組成包括校長、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、研究生學會代表及學生會代表等，目前共 98 人。根據「精簡本校行政會議組織以提升行政效率」之研究發現，本校行政會議的召開人數為國內 11 所頂尖大學之最，但召開頻率卻較少（參見下頁）。

國內頂尖大學行政會議概況

學校	召開頻率	代表組成	代表人數
政治大學	6~7 次/每學年 99 年度召開 7 次	一級行政單位主管、各院院長、各系所主管、職員代表、學生代表	98 人
臺灣大學	1 次/每週，99 年度召開 46 次	一級行政單位主管、各院院長	26 人
清華大學	4 次/每年，99 年度召開 4 次 * 行政會報會議：99 年度召開 11 次 * 校務會報會議：99 年度召開 10 次	一級行政單位主管、各院院長、各系所主管 * 行政會報會議：一級行政主管 * 校務會報會議：一級行政主管、各院院長	73 人
成功大學	1-2 次/每年，99 年度召開 2 次	一級行政主管、各院院長、各系所主管、附設單位主管、軍訓室主任	65 人
交通大學	2 次/月，99 年度召開 18 次	一級行政主管、各院院長、學生代表	23 人
中興大學	8 次/每年，99 年度召開 11 次 擴大行政會議：2 次/每學年	一級行政主管、各院院長 擴大行政會議：含各系所主管	28 人
中山大學	2 次/月，99 年度召開 18 次	一級行政主管、各院院長	23 人
臺灣科大	1 次/月，99 年度召開 9 次	一級行政主管、各院院長、各系所主管	43 人
中央大學	2 次/月 * 擴大行政會議：1 次/每學年	一級行政主管、各院院長 * 擴大行政會議：含各系所主管	27 人
陽明大學	8 次/每學年，99 年度召開 8 次	一、二級行政主管、各院院長、各系所主管	82 人
長庚大學	1 次/月	一級行政主管、各院院長、各系所主管 * 主管會議：一級行政主管、各院院長	52 人

資料來源：99 學年度校務發展計畫之「精簡本校行政會議組織以提升行政效率」研究成果報告

1. 請問您認為目前行政會議存在最迫切需要解決的問題為何？（可複選）

- 會議太過頻繁
- 會議成員過多
- 討論議題過於廣泛
- 審議事項權責劃分不明
- 議程掌握不恰當
- 其他_____

2. 下方表格左側為目前本校行政會議代表組成（共 98 人）。請問您認為理想中行政會議代表組成應包含哪些成員？請於下方表格勾選。（請複選）

目前的行政會議代表組成	您理想中行政會議代表組成
行政單位主管 18 人	<input type="checkbox"/> 行政單位主管 18 人
教學單位主管-院長 9 人	<input type="checkbox"/> 教學單位主管-院長 9 人
教學單位主管- 各系所（含學程）主任 61 人	<input type="checkbox"/> 教學單位主管- 各系所（含學程）主任 61 人
研究單位主管 6 人（選研中心主任、 國關中心主任及各所所長）	<input type="checkbox"/> 研究單位主管 6 人（選研中心主任、 國關中心主任及各所所長）
行政人員代表 2 人	<input type="checkbox"/> 行政人員代表 2 人
學生代表 2 人	<input type="checkbox"/> 學生代表 2 人
共計 98 人	

3. 若行政會議成員縮編以後，請問您是否贊成被縮編的成員可另參加擴大行政會議（如每學期召開 1 次）？

- 是
- 否

4. 針對您認為當前行政會議最需要解決的問題，您是否有什麼樣的想法可以提供改革的參考？

基本資料

5. 請問您的身分為何？

- 行政單位主管 各學院院長 研究中心主管 系所單位主管
行政人員代表 學生代表

6. 我們計畫於今年暑假期間舉辦座談會，內容主要討論各級會議組織功能調整的方案與可行性，時間約為 1 個小時，請問您是否有意願參加？

是，請留下您的名字與聯絡方式(Email 或手機)，我們會再與您聯絡。

姓名：_____ 聯絡方式

否

謝謝您的填答！祝您萬事如意！

意見

序號	意見	身份
1	提升議事效率。針對行政相關規定之文字或法律修正，建議可請法規會專責處理，報會核備即可，針對修正法條也無須一一宣讀	系所單位主管
2	恕難單獨以從行政會議的觀點來看這個問題，而是將其與其他諸多會議放在一起，就整體上其在如何有效地發現問題、處理問題，產生資訊及傳達資料，再來看行政會議的功能	行政單位主管
3	目前大學法仍以校務會議為最高決策單位，行政會議之決議無法逾越。校務會議之圈制。哀哉。以個人於美國高校之經驗，校長應可否決校務會議之決定。校長負校務績效之全責，而非是教務會議代表。	行政單位主管
4	將重要議題排入議程，排除 Routine tasks 之報告和討論，若例行事務需要開會決策，則以小組決議，再由行政會議確認即可。	系所單位主管
5	可進一步釐清行政會議與校務會議間之權責及關係，校務會議或許可劃分為立法及監督行政之會議。	系所單位主管
6	請建立行政會議上該討論的議題與內容為何？	系所單位主管
7	(1)減少會議次數 (2)討論議題應分層負責，簡單化	系所單位主管
8	單位主管與系所主任為人數重點，可否事前瞭解會議內容重要事項後，自行協調與會的需要和必要性參與	學生代表
9	學校的發展、方向等等都有它的部分動態性，這些需要適當的代表於會議中集思廣益，才能涵蓋各種不同的面向，同時也可透過這些代表轉達校方對各種問題的看法給單位內之同仁與學生。當然會議也應求精簡及效率。過去開會花很長的時間，討論一些不是很需要討論的議題，若能透過法規會嚴格把關，以報告案方式呈現，即可解決會議時間過長的大部分問題	系所單位主管

【附錄四】焦點團體訪談之訪談題目及意見

※備註：本研究採用焦點團體訪談法，同時採用面授方式詢問各個代表的意見。

各受訪者的詳細意見如列：

1. 目前本校行政會議的組織與運作是否缺乏行政效率，請問你是否贊成本校行政會議的成員縮編？

受訪者 A：缺乏行政效率，不贊成縮編。但我覺得是有辦法解決的。

受訪者 B：

有沒有缺乏行政效率我是不曉得，不能只憑印象可能需要依藉登記的方式，比如說來開行政會議的人數，是否對議題前所未知，如果都不知道議題，就來參加行政會議，就是沒有效率。比如說，找一些開過行政會議的人，為大家解釋。行政會議提出的問題是否對各個學院有所幫助，如果有的話，是比較好。

一般都認為缺乏行政效率與人數有關，我也不贊成縮編。因為縮不縮編，以及那些與我開會的人數，對我沒有什麼妨礙，那是我的問題，我和其他人有所得，那就不見得要縮編。一般都認為缺乏行政效率與

人數有關，我也不贊成縮編。…縮編要有配套措施，不能將重點擺在限制人數，現在正好各院在整合，請院長來就可以了。因為開會的目的就是讓大家知道開會的目的，假如縮編的話，院長回去還要再開會，因為他一定要把他傳達下去，很多會就是在下一個會議又在講一次，反覆議題，就是沒有效率，如果能確保不要這樣，在一級主管那開會，縮編的結果必然要在院的地方，到院內才要去開，基本上我覺得缺乏效率，不是人數的問題是議題的問題，有些議題根本就不需要進入會議的，就不需再提問。要歸納出個辦法出來而落實。篩選議題、主席的控制，不用讓無關的議題佔大家的時間，人多人少不是效率的癥結。不用開擴大行政會議，毫無緊要，效率和人數、開會次數擺在一起是表面的，分析議題才是重點。

受訪者 C:

同上述意見，行政會議所討論的議題與系所的關係太強，如果系所主管有參加對系所的發展是正向的，可以直接下達到系裡，系主任直接面對老師，更有效率，否則就像受訪者 B 所說，如果系主任不參加的話，必須靠院長來傳遞，系所不清楚又要跑去找行政單位或是問行政人員，這樣更沒效率。

政大的行政會議人數是最多的，其他學校各系所和各一級主管都要參

加，例如：台大系所多，各系所主管參加的是多數，系所主管不參加的是少數。我覺得是政大的系所多所以看起來人數多，系所主管應該參加行政會議，因為行政會議的議題與她們息息相關。

受訪者 D:

接近受訪者 B 所說的，有無行政效率應有檢測的標準，行政會議的性質也很重要，就廣義的行政會議來說，要了解目的重要性，分清會議的類型，才能達到所謂的行政效率。行政效率的達到與否是否與人數有關？其中不一定有必然的關係，縮編不一定行政效率就高，反之亦然。

就我來說，參加行政會議可以了解行政方針，將閱讀文件寄到各系，以便了解學校的行政方針，不需到場，但有些會議是非到不可，當然有它的意義。如上述所說，要談論的議題是什麼，會議的議題必須和會議的屬性相關，相互結合。

總結：設立程序委員會，篩選議題，反對成員縮編，鼓勵系主任參加，了解行政內涵，院長無法百分之百傳達，讓老師了解政策的重要性，院長不可能分別與各個老師談，因此我不贊成縮編。不要把所有的會議都丟到行政會議去討論，應清楚說明行政會議的定義，

2. 如果系所主管不參加行政會議，系所主管如何與學校行政作有效溝通，是否贊成有些學校，系所主管每學期只參加一次的擴大的行政會議？

受訪者 A：

總務會議只有院長參加沒有各老師，學校的會議幾乎都是院長參加，學校對於校務會議和行政會議都不明確。

受訪者 B：

如果各院私底下開會的話，會造成議題傳達有誤，因此一級主管必須在第一級現場聽有權者，如校長，並得第一手資料。對於會議的性質有不同的定義，會議的性質和功能是什麼，來決定參加的人，院長應該去各系所詢問清楚。不是人多人少的問題，有一些議案就不應該進來，會議太多，不是行政效率的問題。行政會議的性質應該要比較純行政，而不是總務、學務，和教務都混在一起。

受訪者 C：

像是清華大學有行政會報會議、校務會報會議。行政會議要保留，一次就好，二三個小時就結束，但行政會議的決策權不要變動。

受訪者 D：

總務、學務會議要到那裡，行政會議它的決策權不應該旁落，重大決策還是要經過行政會議。

總結：像是請程序委員會送到總務、學務。而總務、學務、行政會議是平行。原則上最大的應該是校務會議，授權行政會議，再授權給下面的會議；但事實上並沒有這樣做。總之，大家反對現有的行政會議，議題應更明確的區分哪些是行政會議要討論的，這樣會更有效率。然跟系所有關的，不應剝奪系所主管的參與權。

3 對於目前教務、學務與總務會議的組織有何高見？

受訪者 A：

學務會議只有院長和學生，沒有學生社團活動代表。

受訪者 B：

學生代表應加入外籍生和僑外生的代表，他們之間與學校互動密切，應讓他們有聲音發言。

受訪者 C：

還有也要有轉學生代表，可以處理學分承認的問題。

受訪者 D：

學生身分多元化，具不同屬性。這樣學生代表不就會過多？

總結：增加上述的代表，個別代表數縮減而總數不增加，還要有研究生會議。各學生代表調整，各社團代表一人，總務會議次數要增加，而有些事系所主管不見得能看出來，要加入老師的意見，以不同面向看事情。結論就是行政會議要有效率、精簡，在二小時以內，不要開那麼多次，尤其是暑假不要開會。主要是管控的問題，像是電子公文的 title 要分顏色，分緊急或不重要的。

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. 陳維昭(2007)。臺灣高等教育的困境與因應。臺北市：臺大出版中心。
3. 黃俊傑編(2005)。二十一世紀大學教育的新挑戰。臺北市：臺大出版中心。
4. 黃俊傑編(2005)。二十一世紀大學教育的新展望。臺北市：臺大出版中心。
5. 道爾(Robert Dahl)著，李培元譯(2006)。民主及其批判。台北市：韋伯出版社。
6. 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。