

## 二、策略管理

### 2.1 整體策略規劃

臺北醫學大學創校迄今近五十年，秉持以「培育兼具人文關懷、社會服務熱忱及國際觀之醫事專業人才」之教育使命，建立全人醫療品質機構之理念，架構出具備一校三院規模之醫學專業大學及醫療金三角團隊。過往十年間，北醫進入「展步邁進·躍向頂尖」的重要關鍵期，在持續的改革與精進中，「成為國際一流的醫學大學」已為全校總體發展之願景。在大北醫體系中，全面品質管理之理念與落實首見於萬芳醫院，自1997年正式開幕以來，短短十年間已獲得醫學中心、JCI國際醫院、國家品質獎等殊榮，廣受各界肯定並獲得多項「第一」榮耀，儼然成為醫療體系「創新」與「品質」之先驅及國內各型醫院之新興典範。而肩負著知識創造、人才培育及服務社會之使命，北醫將萬芳優越之品質管理典範移轉於教育體系中，以「重視全人教育、強調社會責會、追求多元創新、拓展國際視野、落實綠色大學」之核心價值，擬定以下四項策略：(一)發展多元化·與國際接軌；(二)學習永續化·與趨勢同步；(三)人才優質化·與典範並肩；(四)制度前瞻化·與卓越看齊。

### 2.2 經營模式

在全面品質管理理念下，本校經營模式以滿足教師、學生及社會需求為主要考量；在品管機制中，融合教學評量、課程審查與學生學習成效評估為教學考核依據，以產學合作績效與研究成效評估為研究考核依據，佐以各類滿意度調查為各項作業考核參考；而在前端的投入面，將嚴選師資、多元甄選入學、遴聘與培養行政人員、經營高品質之醫療團隊、以及建教合作機構與各型育成、研究中心之結盟合作，視為重要之輸入端；輔以中長程計畫、教學卓越計畫、頂尖研究計畫、國際衛生醫療計畫之策略執行，與內、外部資源挹注、經費執行與管考機制，產出具備人文關懷及社會服務熱忱與國際觀之醫事專業人才。（詳見圖3.2.1）

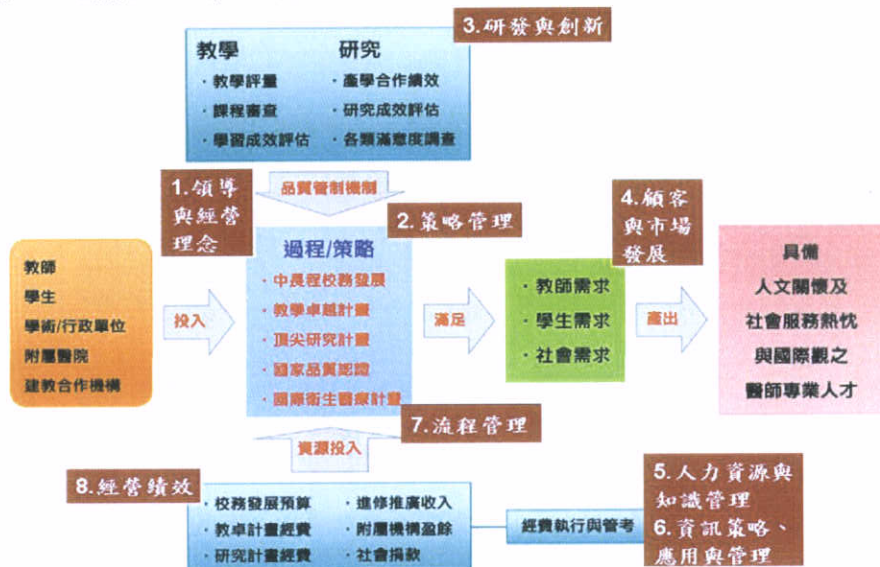


圖 3.2.1 經營模式與八大構面關係圖





### 2.3 策略執行與改進

本校為落實使命、願景與核心價值，自97年度起由邱文達校長組成教育品質委員會，以TQA、品質保證、績效責任及永續發展之精神，設立教學、研究、服務、環衛及倫理品質小組，由一級主管擔任各組組長，分別執行小組任務：

- (一) 教學品質小組：卓越教學、通識教育、國際化及推廣教育。
- (二) 研究品質小組：頂尖研究、產學合作、研發專利及臨床實驗。
- (三) 學生品質小組：學習服務、危機管理、適能課程、品德教育。
- (四) 行政服務品質小組：人力資源、ISO9001 及 ISO27001。
- (五) 環保與社會責任品質小組：CSR、綠色大學、安全學校、ISO14001 及 OHSAS18001。

在品質教育委員會之運作與全校教職同仁之共同努力下，本校已相繼完成 ISO9001、ISO14001 及 OHSAS18001 之認證，同時亦申請加入綠色大學之行列。循此模式，由校長主導，在校務會議及各級委員會與小組會議中，本校針對教學、研究、學務、行政、醫療及服務六大業務範疇，依其發展方向與實務需求，各自擬訂四項整合創新策略：(一)發展多元化·與國際接軌；(二)學習永續化·與趨勢同步；(三)人才優質化·與典範並肩；(四)制度前瞻化·與卓越看齊。



圖 3.2.2 臺北醫學大學整合創新策略圖



透過全面品質管理機制，本校依據上述四項策略目標，分別由教學、研究、學生、行政服務及環保與社會責任等五大面向，展開相關之方針與行動方案，同時遵循以學生為主體之PDCA模式，做為持續改善教育品質之依據。本校之策略、方針及行動方案之制定，詳見下表3.2.1、表3.2.2、表3.2.3、表3.2.4及表3.2.5：

表3.2.1 臺北醫學大學校務發展【教學面向】策略、方針暨行動方案一覽表

策略	方針	行動方案
發展多元化與國際接軌	1. 醫學人文並重、推動品格教育	(1)開設典範學習與倫理課程，引導學生於專業學習外，完成系統化之品格教育。 (2)增設經典、知識與價值學習課程，引導學生建立正確處世之普世價值。
	2. 專業通識融滲、活化多元教學	(1)透過將專業醫學教育課程融入核心通識教育內涵之教學設計，使人文精神推向臨床實踐。 (2)導入行動導向教學 (PBL)，提升學生自主學習與學習意願。
	3. 教學品質管控、落實教材審核	(1)推動全面品質教育 (TQE) — 課程學分外審暨教材審查機制，落實教學品質管控。 (2)配合以學生 (顧客) 為主體之教學目標，進行多元化、模組化及學程化之革新教學模式。
學習永續化與趨勢同步	1. 開設遠距課程、建立終身學習	(1)推動同步遠距與非同步遠距課程，並透過教學互動平台 (My2TMU) 之運用，建立師生終身學習習慣。 (2)響應全球開放式教育資源運動 (Open Educational Resources Movement)，規劃推出北醫開放式課程 (TMU-OCW)，提供優質的教學資源。
	2. 建置領域學程、符合社會脈動	(1)經由跨系、跨校、跨領域學程之設計與推廣，培養學生第二專長與就業競爭力。 (2)定期徵詢外部專家學者建議，了解當前社會需求與產學趨勢，用以執行各領域學程之進退場機制。
	3. 落實自我評核、提升教學品質	(1)透過教學評量中學生之質性回饋，促使教師積極改善教學品質。 (2)經由課程反思紀錄及 My2TMU 互動學習平台之運用，促使學生檢視學習成效並自發性改進學習態度。
人才優質化與典範並肩	1. 強化核心能力、提升畢業表現	(1)推動系所專業核心能力檢定機制，強化學生未來臨床執行能力。 (2)推動跨學系團隊整合型學習課程，提升學生團隊學習能力與人際溝通技巧。
	2. 落實雙語教學、提昇競爭實力	(1)鼓勵教師外語教學，塑造國際化之學習氛圍。 (2)獎勵學生通過外語檢定，提升個人競爭實力。





策略	方針	行動方案
	3. 國家證照輔導、強化就業能力	(1) 重視國家證照輔導課程，協助學生畢業即可獲得未來就業資格之保證 (2) 運用教師蒐整之國考題庫及 IRS 即時互動反饋系統，提供最佳之國考複習學習利器。
制度前瞻化與卓越看齊	1. 落實教師評鑑、提升教師素質	(1) 重視教師教學、研究、服務之均衡表現，透過革新之教師評鑑制度，由教師自選權重進行評核，持續自我改進。 (2) 重視教學評量，以作為教師獎優輔劣及課程進退場淘汰機制之參考。
	2. 持續課程改革、改善教材品質	(1) 推動全面品質教育 (TQE) 一系所課程學分外審暨教材審查機制，以持續改善教師教材品質。 (2) 定期審視系所學分結構及課程內涵之合理性，依社會脈動得以彈性因應更正。
	3. 強化預警機制、確保學習成效	(1) 透過學生學習預警機制，有效輔導學習成效不佳學生，減少因學業因素退學學生比例。 (2) 透過教學助理 (TA) 之補強教學與課業輔導，確保學生之學習成效。

表 3.2.2 臺北醫學大學校務發展【研究面向】策略、方針暨行動方案一覽表

策略	方針	行動方案
發展多元化與國際接軌	1. 研發多元領域、發展特色研究	(1) 整合具潛力之研究團隊，推動團隊整合，成立 21 個研究團隊以強化本校之研究特色。 (2) 推動跨領域整合型研究，結合不同之領域專長，發展重點研究，以提升本校之學術研究地位。
	2. 創新產學合作、提升育成能量	(1) 以本校優質產學研究環境，發展重點領域與異質結盟，以提升產學育成能量。 (2) 組織專業經理人團隊，對內服務北醫研究人員，對外輔導合作企業，加強產學合作效能。
	3. 拓展國際聲譽、發展研究新知	(1) 與美國國家衛生研究院 (NIH) 進行實質學術合作，作為本校重點領域研究發展之種子部隊。 (2) 定期舉辦國際研討會，邀請國內外知名學者進行交流，以激發國際研究新知與發展方向。
學習永續化與趨勢同步	1. 獎勵創新研發、激發研究潛能	(1) 制定各項獎勵及行政措施，並提供完善之研究配套制度，以獎勵機制激發教師研究潛能。 (2) 配合政府鼓勵產、官、學、研各界之交流機制，確認未來發展方向，以提升本校研究成果。
	2. 定期評核分析、持續自我提升	(1) 設置各項研究與產學指標，由教師依意願自選權重做綜合評核，作為聘任升等之參考。 (2) 落實教師研究績效評估準則及淘汰機制，連續



策略	方針	行動方案
		兩年未達標準者，則提送校教評會審議不予續聘。運用該項機制激勵教師持續自我提升。
	3. 拓展校際合作、加速研發成效	(1) 與新光、國泰及奇美等結盟醫院進行臨床與基礎學術交流，以提升雙方之研究水準。 (2) 與中研院、國衛院、台師大、台科大與儀器科技研究中心進行跨領域的研究合作，加速研發成效之展現。
人才優質化與典範並肩	1. 推動系所整併、師資有效運用	(1) 推動醫研所基礎醫學組、細分所、神科所、藥理所及醫技所等五個基礎醫學相關研究所，整併為醫學科學研究所；另醫研所之臨床醫學組改制為臨床醫學研究所。 (2) 整合口腔科學研究所及生物醫學材料研究所二所為生醫材料暨工程研究所。
	2. 培育研究人才、提升學術地位	(1) 以多元計畫補助機制，鼓勵教師參與政府機構計畫，提升本校研究產值與學術地位。 (2) 鼓勵師生出席國際會議與研修，藉以強化師生學術研究動力與研究水準，提昇本校學術國際地位與促進國際文化交流。
	3. 獎勵研發成效、開發研究動能	(1) 近五年本校研究計畫總經費、SCI 論文發表數均呈直線成長，顯示本校過往獎勵機制獲得實質成效。 (2) 產學合作績效卓越，於私立高教體系中名列前茅。顯示本校長久以來對於產學合作、專利及技術移轉的耕耘已有豐碩成果。
制度前瞻化與卓越看齊	1. 多元研究獎勵、提升研究成果	(1) 制定各項獎勵及行政措施，藉此獎勵績優教師並激發教師研究潛能，以提昇本校研發成果。 (2) 建立親產學校園制度，針對產學合作、技術移轉、新創事業現已設置相關辦法與鼓勵措施。
	2. 訂定彈性薪資、滿足學術成就	(1) 訂定彈性薪資，研究產值績優者均可獲得於每月薪資外，得另加發獎勵金。 (2) 彈性薪資制度延攬優質人才，遴聘及獎勵具國際聲望或特殊學術成就者以提升學術競爭力。
	3. 獎勵產學合作、提升產學績效	(1) 因應政府之產學合作政策，以本校豐富之研發資源，建立親產學環境，並與生技產業共同合作，提升雙贏績效。 (2) 以創新育成、技術移轉等產學合作模式，提供業界軟硬體及專業知識，創造產業新價值。

表 3.2.3 臺北醫學大學校務發展【學生事務面向】策略、方針暨行動方案一覽表

策略	方針	行動方案
發展多元化	1. 鼓勵學生社	(1) 鼓勵設立各類別社團，培養學生發展多元興趣暨





策略	方針	行動方案
與國際接軌	團、發展多元興趣	精英領導能力。 (2)以社團評鑑、獎勵機制暨專案補助，使社團從過往單一發展演變成為跨校經營，有效提昇社團活力。
	2. 推動倫理校園、塑造有禮文化	(1)舉辦「師長金玉良言」、「尋找北醫 HOYA 人」、「品德教育」宣導等活動，推動校園倫理文化。 (2)推動品格教育課程，透過師長課堂分享品德教育小故事，塑造有禮文化。
	3. 發展知識管理	(1)建置多媒體隨選視訊資源及線上英語輔助課程網，提供各類型多媒體影音類型之知識典藏。 (2)建置電子期刊系統，提供學生線上查詢國內外重要研究論文，與世界最新研究趨勢接軌。
學習永續化與趨勢同步	1. 推動通識護照、型塑博雅素質	(1)推動北醫人課外學習護照，強化學生經典閱讀、語言能力、藝術涵養、體適能促進及志工服務學習等多元面向，促使學生於專業學習外，型塑全方位之博雅素質。
	2. 落實學習輔導、確保學習成效	(1)推動水滴家族師長團，提供學生諮商輔導管道。 (2)落實學習成效不佳學生之預警機制及完善之教學補強措施，以確保學生之學習成效。
	3. 推動多元領域、提升基本能力	(1)推動跨學系整合性學習課程(GOSCE)，有效提升學生基本臨床執行能力、團隊合作精神及人際溝通能力。 (2)推動跨領域學程，培養學生第二專長與專業之外的多元能力
人才優質化與典範並肩	1. 醫療服務志工、展現濟弱精神	(1)鼓勵學生參與山地及離島偏遠地區之醫療服務，培養學生服務奉獻之精神。 (2)獎勵補助海外醫療服務團，拓寬學生國際視野與濟弱扶貧之服務精神。
	2. 培養研究人才、激發學習熱情	(1)輔導研究生參與「國科會大專學生參與專題研究計畫」，使學生提早接觸研究計畫，作為未來研究之基礎，同時研究資優者將列為本校未來優先延攬之人選。 (2)系所提供大三生參與實驗室研究計畫之名額，藉此引發學生研究興趣，同時培育優秀大學部學生進入研究所領域。
	3. 強化適能課程、建立運動習慣	(1)全面推動大一新生體適能檢測，針對檢測結果不佳學生進行八週之補強課程，有效提升學生體適能狀態。 (2)推動常態性體適能輔助課程，激發學生運動興趣，進而建立終身運動習慣。
制度前瞻化與卓越看齊	1. 特色導師制度、提升輔導	(1)推動導師小班制，並落實開放導師時間，提供學生全面身心輔導諮商管道。

策略	方針	行動方案
	知能	(2)制度化培訓及獎勵優良導師，提供教師班級經營與相關情緒管理等教育訓練課程，以提升導師之輔導知能。
	2. 加強就輔機制、落實生涯輔導	(1)設置生涯發展與就業服務組，整體規劃生涯輔導活動，以提升學生未來就業競爭力。 (2)掌握畢業生就業狀況，建立完整追蹤機制，作為調整課程與教學之依據。
	3. 學習歷程登錄、完善就業準備	(1)建置學生學習歷程檔案平台，統合校內外學習資源，提供學生完整學習平台。 (2)建置完整學習歷程，提供學生未來就業準備。

表 3.2.4 臺北醫學大學校務發展【行政服務面向】策略、方針暨行動方案一覽表

策略	方針	行動方案
發展多元化與國際接軌	1. 行政 ISO 化、提升行政績效	(1)推動全校各單位通過 ISO 9001:2008 之品質認證，以提昇行政服務績效。 (2)導入 ISO14001 & OHSAS18001 認證，展現保護教職員生及善盡良善責任之承諾。
	2. 推動品質管理、提升服務品質	(1)全面推行品質管理，藉由卓越領導、全員參與、持續改善、顧客至上，力求服務品質之提昇。 (2)落實分權負責之組織架構，依公平、公開、公正之原則建立完善的體制與規章。
學習永續化與趨勢同步	1. 推動學習積分	(1)職員：規範本校職員每學期需參加訓練課程至少 36 小時，提升本校行政管理能力與服務品質。 (2)教師：教學評量結果不佳之教師，依規定需參加各類教學知能講座，以改善其教學技巧與增加班級經營能力。
	2. 開設知能講座	(1)專業知能：於各系所內，針對教師之專業領域，進行學門領域間之同儕觀摩學習。 (2)教學知能：針對班級經營及教學技巧等，舉辦教學經驗分享或講座，於相互學習中提升教師之教學品質。
	3. 推動標竿學習	(1)舉辦校內外標竿學習活動，進行學習與檢視，發揮群策群力以期建立本校經營策略。 (2)落實教師同儕學習，藉由優良教師分享創新教學經驗、教學知能與授課技巧，以全面提昇全校教師教學品質。
人才優質化與典範並肩	1. 延攬國際師資	(1)敦聘資深且具國家級學術地位之教師駐校，以強化本校師資結構，且有效提升整體教師素質。 (2)落實講座教授及客座教授辦法，促進國際校際間學生交流，加強師資陣容。
	2. 鼓勵在職進修	(1)落實教職員進修辦法，以提升校務整體發展及研





策略	方針	行動方案
制度前瞻化 與卓越看齊		究能力，增加學校競爭力。 (2)開放相關醫學、管理、人文、科技等校內選修課。
	3.執行績效管理	(1)教師評鑑：教師自選評估權重進行自評與評鑑。 (2)職員考核：推動部門績效評核與績效面談制度，協助單位與個人自我檢視，並提升組織績效。 (3)舉辦各型共識會議，擬定短中長程計畫，並於學期中持續追蹤執行成果。
	1.系統資訊化	(1)行政作業全程以線上簽核，公文、差勤、考核、預算、請採購、驗收等，皆可於網路簽核。 (2)學生學習與生活相關等行政作業均於網路完成，成績查詢、繳費、器材借用等線上進行。
	2.落實人管系統、	(1)人事管理系統之教師聘任、升等、評鑑、薪資管理、差假、考核、保險、員工名錄等均以 E 化管控。 (2)配合政策推動，持續改善人事管理系統。
	3.簡化行政流程	(1)定期檢討各項行政作業，隨時改進並簡化服務流程，以提高顧客滿意度及服務品質。 (2)導入各項資訊系統，如電子公文系統、請採購系統等，簡化紙本繁複流程，為各校標竿對象。

表 3.2.5 臺北醫學大學校務發展【社會責任面向】策略、方針暨行動方案一覽表

策略	方針	行動方案
發展多元化 與國際接軌	1.建置綠色大學	(1)將環安衛永續經營列為本校企業社會責任 CSR 報告書重要項目。 (2)成為教育部綠色大學示範學校，增加環境永續課程擴大學生參與。 (3)結合學生社團簽署塔樂禮宣言，宣導節能省碳、資源回收與綠色採購。
	2.致力國際醫療	(1)為台灣目前唯一長期駐診國外醫療服務之學校：承接國合會計畫，長期派駐醫護人員至史瓦濟蘭提供醫療服務。 (2)不定期至世界各偏遠地區進行短期醫療服務，如：帛琉、馬紹爾、非洲肯亞、沙烏地阿拉伯暨卡達等。此外，亦提供醫護人員短期代訓，協助友國提昇醫療水準。
學習永續化 與趨勢同步	1.建構安全校園	(1)成立校園安全委員會審議督導考核各項安全校園實施計畫。定期實施校園建物、消防、運動設施安全查檢與改善措施。 (2)申請國際安全學校 WHO 評鑑認證，強化校園安全環境與健康教育。
	2.產業專班課	(1)配合企業需求，為單位人員量身打造專業課程，



策略	方針	行動方案
人才優質化 與典範並肩	程	依社會需求創造終身學習課程。 (2)以本校優質師資及教學環境與產業合作，設計產業專班課程，開創近六百萬元之專班課程收入。
	1.醫療奉獻典範	(1)藉由學生之山地醫療服務隊出團活動，培養學生願為弱勢醫療族群奉獻的精神。 (2)規劃醫學人文典範系列活動—醫療奉獻獎獲獎校友採訪紀錄片之攝製課程，經由學生團隊多日的近身採訪與拍攝，激發學生效法與學習校友奉獻醫療之精神，從而影響其價值觀與服務之態度。
制度前瞻化 與卓越看齊	2.寒暑假醫學體驗	(1)校外營隊：應各地國高中之邀前進校園舉辦醫學體驗研習營，鼓勵學生參與課程設計，落實服務社區之精神。 (2)校內營隊：舉辦各類醫學營隊，鼓勵高國中生寒暑假參與學習體驗活動。
	1.社會公益服務	(1)致力於腦外傷防治，推動安全帽立法，建構世界最大之腦外傷資料庫。 (2)建構全國空中緊急救護中心及國家遠距醫療中心，節省政府龐大預算，竭盡醫療與社會責任。 (3)推動無菸餐廳計畫，帶動無菸意識推廣至無菸校園及職場，引領菸害防制修法建置無菸環境。
制度前瞻化 與卓越看齊	2.重視認證機制	(1)建置標準化國際認證，逐項完成 ISO9001 行政作業標準化、ISO14001 環境衛生標準化，OHSAS18001 安全衛生標準化及 ISO27001 資訊安全標準化。 (2)配合全球重視環保、安全與人權議題，主動參與國際認證，爭取 WHO 安全校園認證及綠色大學示範學校。
	3.國際合作模式	(1)爭取參與國際醫療外交，成立史瓦濟蘭長駐醫療團，巴拿馬、瓜地馬拉、馬紹爾及帛琉等短期醫療團。 (2)建置醫療資訊分享網路平台，整合遠距醫療機制，強化跨國健康照護體系。

參考附件：1.校務發展共識營報告。  
2.中長程校務發展計畫。