

追求卓越之道：設備與經費之搭配規劃——專訪彭作奎教授

◎ 萬鍾汶、宋德喜

編按：彭作奎教授曾任農委員主委、興大校長。現任環球技術學院校長、興大應用經濟系兼任教授。

一、學校在追求卓越過程中對於設備及經費需要如何搭配與規劃
大學應有的設備環境

大學是培養知識分子非常重要的場所。因此，對一個大學來說，在追求卓越的過程中，如何提供一個優良的環境，不管是在教學、研究、老師及學生生活空間上都是一個非常重要的工作。我們可以深切的了解到，大學應該是專為學生及老師設立的一個學府，所以如何讓老師安心作研究，學生樂於留在校園學習、協助教學、研究甚至推廣的工作，這是學校的一個責任。因為大學，特別是一個綜合大學，它不是屬於一個社區，如何能夠提供完善的、現代化的設備，而不儘只是教學的一個場所，這樣才能留住學生。

中興大學過去的發展

過去中興大學是本省五所公立大學之一，回顧中興大學的發展，與台大、師大、成大、政大做比較，當初中興大學在農學研究上扮演一個非常重要的角色，但是在整個經濟發展的過程當中，或是整個學校成長過程中，中興大學得到的關愛比其他學校為少，也就是說不僅是我們的校友，老師或學生都會感覺到，中興大學在校園建設方面是比較落後於其他學校的。

一個大學要有大師，但是有大師卻沒有像樣的研究環境對於一個莘莘學子來講，特別在這麼高度競爭的環境中，要吸收到好的學生是相對的困難，因此在追求卓越的過程中，如何能夠改善教學的環境，這對中興大學來說，應該更為迫切需要。

就大學教育政策來說，當年我們學校所扮演的角色，是以農學院為主，而成大是以工學院為主，台大是以綜合型為主，師大是以師資培育為主，政大是以文、法、商為主。因此，就整個學校的教學或研究環境來看，在全球都在追求工商業、高科技

發展的同時，我們仍以農業為主，故政府每年投入我們學校的資金就相對的減少。

這幾年來中興大學能擴展成現在的校區，有新大樓的出現，主要原因是在毛高文先生擔任教育部長期間，高等教育經費大幅加，中興大學利用這個機會，擴建許多心的教有研究大樓例如生命科學大樓、作物大樓、理學大樓及農環大樓、土環大樓、農機系等，都是在這個時期興建的。若所有的經費都來自教育部，那麼學校的整體建設亦將有限。在陳清義校長任內所興建的綜合教育大樓，就是由我們自己編列一些預算，空大也編列一些預算，一起合作興建的。所以大學若能和產業界有良好約互動關係，經費應該不是問題。

致力於興大教學研究空間的發展

(一) 補助實習商店

當時學校先有籌設實習商店的構想，便向農委會申請計劃，以補助購置設備，如冷藏設備、冷凍設備等。有了這些補助後，實習商店也因而得以成立。至於為什麼可以向農委會申請經費呢？因為我們是運用學校的師資、教學經驗、學生來結合推展農業產銷的現代化，並和農會結合，最後又可以提供給學生作實習場地。這便是透過農委會而獲得經費補助的例子之一。

(二) 建設興大北溝農場

另外學校在霧峰北溝有一塊十八公頃的土地，卻一直沒有好好利用作為實習地點。我們知道學校有很多尖端科技在實驗室中已經開發出來，但要真正落實到產業界，需要經過田間實驗。而我們中興大學在作基因轉殖研究的田間實驗時，居然沒有屬於自己的基因轉殖隔離實驗苗圃，我們過去要進行田間實驗，都是到台灣省農試所，這對我們來說是很大的恥辱。所以我在農委會時，就協助中興大學在北溝農場設立一個基因轉殖隔離實驗苗圃，現在已經有很多中興大學的老師在那裡進行田間實驗。為什麼這個苗圃設備很重要呢？我們了解依據生物科技管理要點，在研發生科產品之前，必須作一段時間的隔離，要確定不會對生態、本土產品或非GMO產品產生衝擊後，才可以去做實驗，要隔離的項目像是水，怕會污染到現有的水資源。

至於老師、學生到北溝農場作實驗，會不會有交通上的困難？這個只是個技術性問題。雖然學校不能有自己的司機，但我們可以透過和台中公車處聯絡，請他們將北溝農場納入公車行駛路線應該就可以解決了。或者我們可以和仁友、台中市公車協議，訂一個合作合約，以後我們有需要時，可以事先向他們訂車。經費來源或許可以用建教合作的基金來補貼，這些都是可以做的。

本校的農場本來是台糖用地，後來在李慶餘院長時獲得併入本校，韓又新院長時蓋了一棟實習農場大樓，之後就沒人管理建設了。直到我當院長時，先撥一筆經費搭建一道圍牆，並在陳世雄教授擔任場長時，響應政府推動有機蔬果，便設立了市民農園，使農場不再只有學生可以來作實驗，附近的居民也都都可以來使用，民眾在農場上的栽培物，可以自己吃自己賣，因此就能建立民眾與農場間的感情。

朝向國際化發展

中興大學的農業技術水準很高，但要如何配合政府做國民外交、訓練海外技術人員呢？因此在我任內也補助中興大學設立國際會議中心，同時也蓋了可以容納一百人的宿舍，提供一個良好的國際交流場所。所以未來中興大學讓技術能直接轉到那個十八公頃的農場，再加上旁邊的葡萄研究中心共二十多公頃，就是現代化科技農業的櫥窗。因此未來在發展農業、科技、經濟的過程中，中興大學將可扮演一個重要的角色。中興大學加上集集的保育中心、台中農改場、台中毒物防治所、台中試驗所、台中種苗中心等，若都結合在一起，就是一個非常重要的農業生物科技中心。未來在帶動附近的農業發展，是水到渠成的。所以中興大學未來的經費，將不再只來自於教育部，若能積極規劃，配合整個時代的脈動，以科技發展的方向，我們就可以獲取相當多的經費，以支持中興大學的發展，並帶動整個農業科技研究發展的方向跟水平，這是一個非常重要的工作。

動物檢疫疾病中心

在動物的部分，我們現在已經有中華民國第一個獸醫學院，但卻沒有非常好的研究設備試驗場所，坦白講也起不了產業防疫體系及預期的作用。我在當農委會主任委員時，曾補助中興大學成立檢疫中心，像當引進幾條狼犬時，便是利用中興大學的五星級的動物檢疫中心，裡面有冷氣及現代化的觀測站，讓中興大學能替國家進行檢疫的工作，提高中興大學在獸醫及檢疫的地位。而在疾病方面，我也補助中興大學剛落成的動物疾病診斷中心，這對中興大學的防疫工作中或中華民國的動物防疫體系來說是非常關鍵的，目前台灣只有兩個單位，一個是在淡水的台灣家畜衛生試驗所，但它是疫病或病毒的檢疫單位，單靠它是沒辦法完成加入WTO後動物或走私的防疫工作。所以我們成立的這個檢疫中心，未來可以對大、小動物、野生動物作疾病的診斷工作，甚至人畜共通的疾病都可以在中興大學作預防檢疫的工作。這個9000萬經費設立的單位，一方面可以解決受獸醫學院空間的不足，一方面也可以協助本校的老師或學生，在攝取血液、血清後，可以直接在這裡作實驗。因此未來有關動物、流

行病學、人處共通疾病、大動物小動物的診斷病學，都可以由中興大學擔負起領導的作用。一個學校的發展，能與產業的發展方向吻合，這樣經費便將源源不斷，且也可以將我們實驗室的技術轉變成產業技術，例如實驗室的防疫技術就可變成產業的防疫技術。最後，中興大學在防病防疫方面，就扮演產業與政府間的橋樑，像是未來世界畜疫會 O I E 亞洲地區或全世界的研究計劃，就可以到中興大學來。

二、學校的校務基金應如何開源、規劃與利用 法商學院校友的認同

今天法商學院變成台北大學之後，法商學院畢業的校友會以興大校友自居還是台北大學校友自居呢？我們校友會在這部分更應該針對法商學院校友擴大服務，讓法商學院畢業的校友來認同中興大學，因此積極發展社管院便是非常重要的。我們學校的經費來源除教育部外，也來自國科會、農委會甚至經濟部，我們得能抓住產業脈動，發展自己的獨特技術與產業結合，而能快速與產業結合，校友就相當重要，尤其是過去法商學院的校友。

理工學院老師學生的努力方向

目前我們學校的工學院、理學院要如何與產業脈動結合就是發展的一個關鍵。像奈米技術的發展，我們要保持與國科會工研院的互動，加入這個研發團隊，了解整個發展方向與科技，這中興大學爭取經費相當重要的。目前，現在工學院應該以團隊方式去爭取研究計劃，在奈米技術、精密機械、資訊、通訊等單元上慢慢發揮系際的整合，變成跨界、跨領域的，這能帶動中興大學教學研究環境、硬體設備建設的重要工作。

中興大學的定位何在？與校友間的互動

經常有人問起，中興大學的定位是什麼？是教學、研究還是推廣為主？由於此種三不掛的態度，像使中興大學過去在中部地區要能居領導地位就非常的困難。未來一定要非常積極與產業界建立建教合作管道，這中間的關鍵就是要能爭取到傑出校友的支持、建立互動的管道，這也是能迎頭趕上其他學校的有效方法之一。校友是學校與產業間最佳的橋樑，藉由校友與學校的情感，來加速與產業結合。但校友也是在商言商的，無償的奉獻也是會有，但透過建教合作的方式，我們中興大學能提供什麼

樣關鍵或核心技術，這才是真正確保我們與校友間建立建教合作管道能維持的原動力。所以我們如何了解產業發展動向，配合我們自己研究的成果並加以相互結合，這是維護中興大學學術跟產業合作管道的重要因素及重要資源的來源。

因此我始終認為，中興大學未來在建設學校優質研究環境跟現代化設備的主要來源，應該是產業界跟校友，而不是教育部與政府。所以校友會的功能如何提昇，並建立校務基金與校友間的管道，是需要好好規劃的。像我們校友會的理監事委員應該多讓校友擔任，並透過餐會、球賽、活動等聯誼，說明我們未來的發展計劃，如此比較容易達到校友的支持。所以，我們的募款一定要有目標、有計劃，後比較容易讓別人了解，而容易爭取到經費。

經費的利用

在建教合作方面，如何妥善規範，這都是確保未來學校技術移轉過程中所謂的利益回饋的大學，而不會發生中間利益分配不均的情形。所以我認為，建教合作經費的制度化及統籌建教合作的單位統合是必要的。因此從我們的研發處或進修部以及研發處底下的單位，來作為校務發展基金統籌的單位，這樣才能事半功倍，並審慎規範經費的分配使其合理化。所以現在一定要非常客觀、積極的建立一個完備的制度，讓我們建教合作的結果能反應到校務基金上，使我們學校發展的藍圖能真正落實。故我們校務基金的管理與應用是需要非常合理完善的利用，不然中興大學是無法有具體發展呈現。

這裡又牽涉到兩個重要的問題。一是學校發展的藍圖，一是學校的領導人不能經常換。我們中興大學到底要走哪個方向，是綜合大學、研究型的或者是注重於推廣的？這些是要先決定的。按著就是別再不停地更換校長，當追求卓越的方向拿定，所有老師可以安於研究，可以收到最好的學生，這樣學校就可以去走了。再來就是中興大學對外的窗口應該要單一，也就是研發處或什麼樣的單位，這個單位將是學校最重要的單位，負責整個學校的規劃、建教合作、產業合作、技術移轉、育成、授權，把這些整合制度化，這樣學校的經費將能滾滾而來。

（訪問：歷史系教授宋德喜、應用經濟系教授萬鍾汶）