

私立大學與社會互動關係之研究（I）：
校友部份的分析

研究計畫期末報告書

計畫委託單位：教育部高等教育司

計畫執行單位：中央研究院中山人文社會科學研究所

計畫主持人：伊慶春（中央研究院中山人文社會科學研究所）

章英華（中央研究院社會學研究所）

計畫助理：廖培珊

計畫執行期間：八十四年七月至八十五年十一月

目 錄

第一章 緒論	1
第二章 校友會的組織與活動	13
第三章 大學在校經驗、校友會之參與及對學校發展之評估	34
第四章 校友參與學校事務的期望	54
第五章 校友會功能與校友協助學校之意願	65
第六章 結論與建議	89
表3-1-1 至表5-4	99
參考書目	i
附表1至 附表15	I

第一章 緒論

第一節 研究目的

在研究社會發展的過程中，一個很重要的關鍵就是探討社會組織或新社會制度如何隨著社會之發展（或現代化）而轉型。而針對開發中或新開發社會裏較為傳統之組織或制度如何調整和適應工業化社會之需求，更是具有特殊學術價值之議題。

在臺灣，有關私人企業轉型之研究已蓬勃興起（見Hamilton, et al, 1987; Chen, et al, 1991; 許彩雲、張弘毅, 1991）。大多數的研究強調私人企業在經濟方面的角色，有關私人企業在其他制度方面的參與，似乎仍未受到應有的重視。本研究將以私立大學作為私人企業或民間團體在教育制度方面的參與，在此基本前提下，我們將試圖檢視學校在轉型過程中所展現的不同社會互動關係之不同模式。

近年來，有關私立大學之研究已逐漸受到政府和學術界的重視，但是所考察的內容似乎仍侷限在財務經營狀況以及師生比例等學校評鑑指標。對學校處於目前社會制度下所必須採取之因應措施，相對之下，較少成為討論的重心。鑑於私人興學在中國歷史上的傳統，值此社會變遷快速進行之際，針對私立大學發展過程中之社會連結面向作有系統的剖析，當可允許我們就教育制度和社會組織之間的互動，提供重要的參考例證。

一些歷史悠久的私立大學在私立大學開放設立的競爭壓力，以及教育部的監督之下都積極提昇學校的品質和聲望。在為此努力的過程中，他們如何運用社會資源以及在社會中得到肯定，應該是相當重要的課題。我們認為在運用社會資源以及獲得社會的認可上，有一個重要方向可以去思考：即是私立學校如何吸納校友的力量？各歷史悠久的私立大學累積的校友數量已經頗為可觀，而一些學校的校友也已展現了他們支持及參與學校發展的熱忱，這樣的熱忱可以繼續穩定成長，對學校一定會有積極的貢

獻。我們希望從這個角度著手，探討目前私立大學與社會互動之關係，提出具體建議，以供教育當局擬定提昇私立大學品質政策之參考。

第二節 研究議題之理論意含

有關社會組織和社會制度在傳統與現代社會中的轉型現象之一基本理論就是把傳統制度視為一種統率或主導結構 (command structure)，而把現代制度當成市場結構 (market structure) (Galbraith, 1952, 1967; Komai, 1989, 1990; Nee, 1989)。而市場轉移理論 (market transition theory) 的主要假設即是：由主導結構逐漸走向市場結構乃一必然發生的轉型過程 (Lin, 1991; Lin and Bian, 1991; Nee, 1989b, 1991)。但是，我們認為這個理論基本上乃源自於西方社會市場體系下之經濟典範，故未能顧及所處之社會環境 (social embeddedness) 以及社會資源。

今天的台灣，似乎正經歷著與其他東亞新興社會相似的過程。過去三十年來，私人企業部門急遽擴充成長，社會組織和社會制度也結合了市場的機制。然而，此發展中的結構卻絕非完全的市場結構。誠然，有人會主張台灣在工業化的道路上，尚屬正在發展中的社會，也因此理論上有可能最後終將形成一個完整的、純粹的市場體系。但是基本上我們不同意以上的觀點，因為如同日本等其他社會，台灣正面臨自身在文化和歷史上的轉型。

對於臺灣這樣一個中國社會而言，傳統結構的基礎乃根深蒂固的立基於家族主義的原則和實施上 (Whyte and Parish, 19894; Lin, 1988; Lin and Bian, 1991)。只要中國家庭結構的原則繼續成為社會制度的核心，社會轉型就將繼續吸收現代的市場結構，同時亦不捨棄傳統的主導結構 (Hamilton and Kao, 1990; Chen et. al., 1991; 許彩雲、張弘毅, 1991; 劉平鄰, 1986; Wong, 1985)。換言之，吸收現代的市場機制並不代表必然捨棄或替換原有傳統的主導結構，反而可能因不同機制間的互動而會

演變成一個混合傳統和市場機制的穩定結構體 (Stein, 1989; Uchitelle, 1990)。

傳統中國的教育主要是在私人部門，而非由公立機構來經營 (盛朗西, 1934; 劉伯驥, 1958)。這種私人興學的傳統似乎在臺灣著相當延續，特別在高等教育方面，臺灣、日本和美國是少數以私人部門占較重分量的社會。在高等教育的私人部門，我們看到傳統知識分子興學的熱誠，也發現家族勢力的明顯運作，但同時看到私立大學在質與量上的進步。目前，在爭取政府與社會的支持上，各個私立大學都積極作為，也形成了跨校的組織。似乎各校都想在教學的品質上的成就得到政府與社會的肯定，進而可以分享國家與社會在高等教育上的投資。換言之，私立高等教育在傳統的延續下，並未受傳統的束縛而無法發展，以私立大學中成功的範例來看，融合傳統和市場機制的結構體具有積極的功效。對我們來說，在更積極的爭取政府與社會大眾的支持下，更有興趣了解私立大學將如何進一步轉變。

針對上述論點，我們曾以臺灣非教會附屬之私立大學為研究對象，進行為期三年之制度轉型方面的研究 (蔣經國基金會計畫編號：RG 014-D-91)。研究內容主要分為：(1) 文獻資料分析 (建校史之重點回顧以及董事會和行政體系之組成及改變)、(2) 深入訪談之質化資料分析 (選擇三所非教會學校為考察對象，並收集各校董事、行政負責人、教授、以及重要校友幹部職位或角色功能之主觀評估)、(3) 問卷調查之量化資料分析 (以十一所大學三千位教員為對象之學校權力結構、財務結構、以及機會結構等之調查)。

很明顯的，上述研究計畫之理論架構乃著重在私立大學作為教育制度之重要單位，其本身組織結構和經營策略之分析；以及將學校視為一企業單位時，檢視其在現代市場結構中的運作方式。換言之，研究目標主要在釐清私立大學此一教育機構所持之信念，及其與家庭制度和經濟制度間之互動關係。

然而若欲了解私立大學在轉型過程中之整體發展情形，有關教育制度與其他社會組織間之關聯的確是需要加以考量之面向。因為制度轉型之因

素固然有其結構生存上之必要性，但是展現在外的，除了日常校務運作日趨符合市場結構之要求外，事實上還涵蓋了學校與相關社會組織間之調適。以美國私立大學的發展而言，並不是一開始就有這樣的規模和水準，而是在十九世紀中葉以後才慢慢形成目前的大學體制。在十九世紀末葉的轉型中，一方面受到歐洲研究大學體制的影響，再一方面則是工商業發展之後，中產階級興起。於是透過校友的結合，這些中產階級的勢力逐漸的取代教會的力量，成為大學發展最主要的基礎。在這種基礎之下，私立大學透過研究能力的擴充而取得相當的政府與民間的資源。在廿世紀，美國的私立大學更進一步與地方社區積極結合，以大學為研究中心，吸引其他相關的研究設施，促進了整個地方的發展。而大學在規模上的擴張，教職員與學生都提供了地方社會相當的消費人口，因此形成了相當數量的以大學為核心的地方社會（Leslie, 1992；Ebner, 1993）。

具體而言，圍繞在高等教育制度此一基本單位（此處指一私立大學）之社會組織不僅包括校內之學生社團、教授聯誼會、或員工福利團體等；亦牽涉和學校有密切關係的校友會、系友會、退休教職員協會等；更進一步則擴及校園附近的社區或熱心提供資源予校方之民間組織等等。這些以學校為中心的社會組織共同關心之交集即在學校此一實體。表面上學校之存續及發展似乎不需依賴上述社會組織，然而制度轉型之結果卻必然會導致學校與社會組織間之交互愈頻，甚至逐漸形成學校運作及開展之重要因素。因此，針對學校不同之社會互動關係做一有系統的檢視，當有助於了解當前教育制度面臨諸多轉型問題時之因應策略。而在大學之中，私立學校由於傳統校風較為保守穩定、經濟資源之開拓較為艱鉅、同時又有程度不一的家族介入之歷史經驗，故乃成為研究學校社會互動關係之極佳對象。尤其近年來各私立大學一方面需要處理突發之校園問題；另一方面又紛紛積極投入籌措財源之各項社會活動，較之以往學校經營方式上有相當顯著的差異。因此，若能就私立大學在與不同社會組織之互動經驗中所建立或正在模塑中之模式予以審慎的分析，相信對教育行政和學術研究方面皆能有實質的貢獻。

第三節 私立大學與社會互動之關係

正如上節所述，學校之社會連結面向在地理上有校園內外之分；就人員來源而言，若以學校為中心之親疏程度來看，亦可區分為直接提供服務之教職員、接受服務之學生、以及校友和其他社會人士等；而由和學校關聯之角度評量時，則可劃分為校內團體、校外團體、以及學校附近社區等類別。這些不同性質的社會組織各代表不同的社會互動層面，有些與學校純粹是經濟上的關聯（例如建築基金會）；有些主要是成員間之聯誼活動（例如學生社團）；另外有些則是與學校發展方面密切配合支援的組織（例如校友會）；當然亦有獨立於學校運作之外的單位（例如社區）。在這些大小不一且成員素質差異性大的不同社會組織中，欲考察教育制度及其相關於社會組織之互動關係，我們打算首先從校友會方面著手。

所以針對校友會進行研究，主要的理由在於，我們過去有關北、中、南三所私立大學的研究中一方面顯示，每個學校在這三、四十年間累積了相當的校友數量，各個學校都希望與校友發展親密的互助關係；另一方面則發現，校友們在事業有成之後，也希望能協助學校提高聲譽，並對學校的發展有所發言的可能。以校友會之組織功能來看，歷史較久之私立大學皆有校友會之組織，有些甚至編制為學校之正式單位（伊慶春、蘇碩斌，1993）。由於校友與學校互動之關係傳統上較側重於在感情上的聯誼或是精神上之社會支持，因此，直至最近幾年在教育部首肯之下，學校方才大力推動校友會對學校財務捐贈之功能。此外，校友在決策上的參與也有了開端，如在董事會中，在遴選校長的委員會中，都納入校友代表等。

對於校（系）友會由社會支持面之角色定位進入直接經濟貢獻與校務決策之角色轉換，一方面可由學校本身的主動訴求為誘發因素（initiation）來切入；另一方面亦可由校友會本身之角色期望加以剖析。在此二組織互動之下，彼此的功能期望或許因此提高，但相對的，互相支持的功能亦可能更加強化。的確，在私校歷史中，亦有校友會和學校站在對立的情形，並導致更大的紛爭。然而，隨著市場結構化的趨勢，私立大學把校友會視為兼具情感支持及財務支持的社會組織單位更為明顯，對校

友會的依賴程度恐怕亦會愈形加深了。從美國和日本的私立大學發展歷程，我們都看到校友的分量逐漸增強（章英華，1993；Leslie, 1992），學校與學校的關聯逐漸制度化，我們也預期這是未來私立大學轉型的主要方向之一。

基於以上的理由，論及私立大學的社會互動關係，我們將由較緊密關聯的校友會切入，試圖在這個超越地理限制但立基在共有的學校經驗之社會組織中，檢視其與學校互動之期望和模式，以說明學校在轉型發展過程中最可能採用之社會互動關係之重要性。換言之，藉由考察與私立大學社會互動層面最直接之指標—校友會，將有助於了解教育制度和相關之社會組織既有的互動方式，並進一步考察這些社會組織在大學制度轉型過程中可能發生的作用。

第四節 研究方法與步驟

有關大學與校友關連方面的研究，大致應包括以下幾個重點：(1) 校友會的組織與發展；(2) 校友會的活動；(3) 校友會對學校經費貢獻的演變；(4) 校友會參與學校事務的演變；(5) 校友參與校友會的方式；(6) 校友對學校發展的評估；(7) 校友對未來參與學校事務的期望；(8) 校友未來協助學校發展的意願。鑑於本研究乃以學校與社會之互動關係作為考察之主題，必須將學校相關體系與校友都納入研究的範疇中，故分別以不同的研究方法針對分析主旨與樣本特性以進行資料之收集。

首先，我們以文獻資料以及部份相關之質化資料說明校友會的組織與發展。基本上，學校發行的刊物（校刊、系刊、紀念刊物等）、雜誌、媒體的報導、受訪者提供之個人經驗等，皆有助於說明校友會本身的運作狀況及其組織規則等客觀實體。針對臺灣地區整體而言，大學校友會之發展可謂仍在萌芽階段，大多數的學校正在積極規劃此一重要區面之制度化。在此過程中，比較相關資料所顯示之早期非正式校友會活動情形，以及目前逐漸演變成爲正式組織之趨勢，應有重要的意涵。

其次，我們將以面對面的深入訪談，由受訪者的主觀報告中，說明學校與校友間的互動關係及未來之發展模式。原則上，此類深入訪談包括下列兩類型之受訪者：第一是目前在校的相關人士，我們希望了解目前實際負責學校運作者對校友的期望與評估。第二是訪問校友會的主要幹部，就上述的八個重點逐一請教。這類受訪者資料最特出之處即在提供我們取得針對校友會運作方式之第一手的材料。

最後，我們將以一般校友作為我們的研究對象，用郵寄問卷的方式來收集資料。由於問卷的設計主要即以上述的八個重點為依據，這些一般校友所提供的資訊，可以允許我們就不同學校或不同性質的校友與學校的關係得到較具代表性的結論。

換言之，本研究除了文獻資料的整理及回顧之外，尚涵蓋了重要的特殊質化資料，以及允許我們做較廣泛推論之量化資料。三種不同性質的資料綜合之後，將有助於釐清私立大學與校友會之社會互動關係。

樣本

由於校友的數目與學校歷史的長短有關，而臺灣私立大學的設立，大致可分為兩個時期：一在民國四十與五十年代；一在民國七十五年之後。七十五年之後才設立的學校，畢業生的數量少，而且在事業上尚未穩定，對校友與學校的關係可能沒有什麼具體的材料。因此，我們將以民國五十年代以前創設的學校為主要研究母體。此外，根據上述研究重點、對象和方法，以及臺灣私立大學的性質，我們決定選擇三所教會大學院校和三所非教會院校進行問卷資料的收集和分析。原則上，我們希望北中南都能各有一所不同性質的大學，但南部並無教會大學或學院，因此我們選擇了北部的J校和C校，中部的D校。其中，J校與D校為基督教背景的學校，C校則為天主教背景學校。至於非教會學校，則延續我們過去研究的三所學校—北部的S校，中部的F校和南部的K校，以達研究成果累積之效。

至於實際受訪者之取樣，在深入訪談方面，我們首先就這些學校的校友會與校友聯絡室的重要幹部們進行深入訪談，以瞭解校友會的組織為重點，拜訪各校的校友聯絡室或相關單位的主要行政人員，以及校友總會與

各地校友分會的理事長或重要幹部，最後的訪問結果如下：S校則訪問了校內負責校友事務的研究發展處主任、校友總會的理事長、總幹事和主要幹部，以及宜蘭分會的理事長等共五位。F校為校友聯絡室的三位主要幹部、總會及台北、高雄分會的理事長等，共完成四份訪談記錄。K校因於直接將校友會設於學校之內，我們訪問了前後任的總會理事長、秘書及主要幹部，共五位。C校校友會因成立時間較短，我們訪問了校友聯絡室的前後任主任及高雄分會的理事長，共三位。J校則是校友聯絡室主任、總會與高雄分會的理事長、及台北分會的主要幹部等四位。D校則訪問了校友聯絡室主任，及中區、南區與高屏區分會的理事長等四位。合計六校共完成了二十五份深度訪談的個案。

而在問卷調查之大樣本方面，我們從各校畢業滿五年以上的校友進行抽樣，並以另一所私立大學作為對照組郵寄問卷，重點在探討校友參與校友會的經驗及對校務之期望和參與等問題。選擇畢業滿五年以上的校友是因為這些校友離開學校已有一段時間，在比較畢業時與目前的學校情況時，較能看出明顯差異，對於學校在這段時期的發展也比較觀察得到不同的變化。且畢業滿五年以上的大部分校友進入社會工作的時間也在兩年以上，較可能有參與校友會的經驗，對於其他校友也比較有機會接觸，因此我們以這些校友為抽樣調查的對象。

由於進行全臺灣地區的抽樣耗費力量太大，而本研究所調查的私立大學也多分佈於台北、台中及高雄，多數大學畢業生的工作地點會選擇接近學校的地區，或是集中於工作機會佳的都會地區，同時目前大多數學校的校友會也都優先設立於人口較多的都會區，而地理位置上的接近也使校友們較容易關心與了解學校的各項事務，因此我們以三大都會區的校友，即居住於臺北縣市、台中縣市及高雄縣市的校友為對象，並以各校友聯絡室或校友會所提供之名單為母體，再依照校友人數之比例以亂數表選出第一人之後再進行等距抽樣。其中S校、K校、J校、及W校等四所學校是由學校的校友聯絡室或畢業生輔導室，依照抽樣原則從所有畢業生名單中選取大樣本的資料，我們再從中抽取出所需的樣本數。F校則是以台北及高雄校友會所提供的校友名單為母體進行抽樣，台中部份則由F校校友聯絡

室請其中部地區校友會提供台中縣市校友名單以寄發問卷。C校基於對校友資料保密的原則，由校友聯絡室代為抽樣並寄發問卷。D校由研究計畫的兩位助理至該校，從名冊中抽樣後抄錄樣本帶回。

由於居住在大台北地區的人數甚多，因此研究小組決定每個學校之校友樣本數為台北縣市共三百人；台中縣市及高雄縣市則各抽取一百五十人，亦即每校共需抽取六百個樣本。換言之，我們首先就選取之七所學校的四千二百位校友寄發問卷，預計經過二次催繳程序後，回收率希望可達五成。結果於民國八十五年六月底首次寄發問卷，一個月後共回收五百九十四份問卷。由於郵寄問卷的回收率不佳，並且有將近一百五十份問卷因受訪者遷移或地址不清楚而遭退回，故再以電話追蹤和寄發明信片的方式對尚未寄回問卷之受訪者全面進行第一次問卷催繳。其後約一個月，回收之問卷累積至八百四十二份。由於回收率仍偏低，因此針對尚未寄回問卷之受訪者，每三人選取一人再寄發問卷以進行第二次催繳，最後至十月五日止共回收九百八十五份問卷，扣除不完整及不適用之問卷後，最後樣本之分佈分別是：S校81份；F校158份；K校125份；C校169份；J校210份；D校120份；W校99份，有效問卷共計為九百六十二份。

校別	深度訪談名單		問卷數
	校友聯絡室 (或相關單位)	校友會 (總會及分會)	
S校	研發處主任	台北及宜蘭分會理事長 總會總幹事及主要幹部	81
F校	主要幹部三人	總會、台北分會、高雄 分會理事長	158
K校	(未設校友聯絡室)	前、後任總會理事長 秘書、主要幹部	125
C校	前任、現任主任	高雄市分會理事長	169
J校	主任	總會、高雄分會理事長 台北分會主要幹部	210
D校	主任	中區、南區、高屏地區 理事長	120
W校	無	無	99
總計	深入訪談共25份		962

研究內容

如同上節所述，研究方法包括質化之訪談資料以及量化之調查資料。有關訪談對象，基本上以校友會相關人士為主。雖然質化資料之收集允許研究者相當之彈性，事實上亦需相當程度地依賴研究者之主觀判斷。然而為了整體組織和比較起見，對於每一次訪問我們大致沿用以下的架構，並試圖請每一位受訪者就相同的問題提供個人的經驗和看法。

1. 深入訪談主旨

- (1) 個人學經歷背景，擔任現職之情形。
- (2) 有關校友會組織：
 - A. 沿革、校友會常任幹部及組織方式
 - B. 校友會員的概況
 - C. 校友會的資產及會費來源、使用方式
 - D. 各學系友無另設系友會？若有，與校友會關係如何
- (3) 校友會否對學校捐助經費？若有，
 - A. 主要的捐助項目？
 - B. 捐助有無指定用途？若有，
 - a. 是否指定捐款用途（如建築、基金、講座、軟體...）
 - b. 指定用途的資訊得自何處？
 - C. 捐助有沒有特別的募款活動？
- (4) 校友（非董事）有沒有影響力去影響學校校務的執行或決策？有無具體實例？
- (5) 學校是否會要求校友會配合校務的執行？有無具體實例？
- (6) 對應於學校高層人事變動，近年來校友會是否有特別的變化？
- (7) 校友回母校任教或任職的情況如何？有沒有統計數字？

2. 問卷內容

至於問卷調查方面，由於主要目的在於了解一般校友對校友會的參與情形，以及個人對學校未來發展的期望，因此，我們假定目前參與校友會的程度多少受到大學時代在校生活的影響，而目前參與情形亦會影響校友

個人對校友會在學校事務發展方面之角色的評估。於是整個問卷內容的建構朝以下幾方面進行（見附件問卷）：

- (1) 個人基本資料
- (2) 大學在校經驗
- (3) 大學校友會活動和校友參與校友會的方式
- (4) 校友對學校發展的評估
- (5) 校友對未來參與學校事務的期望
- (6) 校友未來協助學校發展的意願

第五節 研究報告綱要

在此一報告中，我們敘述了研究議題之背景及其重要性。緊接著我們就研究方法部份的研究策略、質化以及量化樣本抽樣之原則和過程、以及預期成果作一報告。在第二章之「校友會的組織與活動」中，我們由各校發行之校友會刊、校史資料、以及官方出版品等文獻，加上深入訪談之質化報告，分別說明各受訪學校校友會之組織沿革、制度化過程、及近年來之發展特色，以奠定後續討論的基礎。第三章之「大學在校經驗、校友會參與及對學校發展之評估」主要乃運用郵寄問卷的量化資料，以一般校友為分析對象，檢視其過去學生生活經驗對目前參與校友會活動狀況之影響，並探討個人對母校目前情況之主觀評估。在問卷資料之處理上，時間面向的次序被假定會導致目前行為之效果，因此，乃允許我們就資料作多重之分析與檢定。

至於第四章之「校友參與學校事務的期望」，主要由量化資料部份鎖定三個議題—董事會的定位及組成、行政部門人員任用之偏好、以及校友在募款上之角色，並分別用質化之訪談摘錄予以補充說明。而在第五章之「校友未來協助學校之意願」中，我們直接引述重要訪談內容，再搭配對應之量化資料，並將之組織為七小節，其中前兩節指出學校對校友會之一般功能及募款工作之期望。第三節起則以校友會為主體，分別剖析其自我認定之角色（質化）、對個人捐款之態度（量化）、組織間之分工和特色

(質化)、以及一般校友(量化)和校友會負責人(質化)對協助學校未來發展之看法。第六章我們先把上述研究發現作一簡介和摘要，接下來則針對校友會組織、校友會活動、以及校友會在學校未來發展上之可能貢獻，提出本研究小組具體建議。

第二章 校友會的組織與活動

本章主要是利用本計劃的訪問記錄和各校校友刊物或其他相關資料，以勾勒出各校校友的發展和概況，諸如組織架構、經費來源、不同層級的校友會間的關係與活動等。每個學校除了由畢業校友所組成之各種型式的校友會之外，爲了能將校友和學校結合一起，在校內也有不同型式的負責單位或與校友業務相關的單位。這個單位與校友之間也有著互相協助和協調的關係，因此在校友會的組織與活動的討論中，必須加上校內負責校友業務單位的性質和業務。我們先以第一節說明校內校友業務部門的情形，再就各個學校的情況作簡單的描述，最後才綜合討論各校校友會的運作。

第一節 校內的校友業務部門

在我們所進行觀察的六所大學院校，除了K校外，目前都有歸屬於學校組織系統內，負責校友業務的部門。名稱或層級各有不同，但都是想藉著比較固定的建制單位以協助各種校友活動的持續發展。

S校

S校在民國四十八年時由職校改變爲專科學校，在八十年時才改制爲學院。在改制的前一年，即七十九年，成立公共關係室時，在其中設立了校友聯絡組。後來學校成立研究發展處，下設公共關係組、校務發展組、建教合作組、募款業務組和校友聯絡組。在校友聯絡組中有一名學校雇用的職員專職協助校友會的工作，校友會所編印的校友通訊，係這位職員擔任編務與郵寄，但印刷與郵寄費用則由校友會負擔。在公關室成立之後便開始爲校友建檔，目前約發出三萬多份的校友通訊。校友聯絡組的業務直接與校友相關，但研究發展處的其他部門同樣會涉及校友方面的業務，特別是募款業務組。除了幫助校友申請成績單的服務之外，一些促進校友與學校互動的活動也逐步進行中。最近幾年所推動的工作包括發行校友卡、學校認同卡，邀請新生家長參觀學校，推

動專科時期學生返校在職進修，舉辦演藝界校友義演以籌募言論廣場興建經費，以及舉辦傑出校友選拔等。在推動校友會的組成方面，有些地方的校友曾要求校友聯絡室支援籌組地方校友會事宜，但因校友聯絡室人力不足，幫不上忙，而希望地方的校友能自行籌組（SA-5）。

F校

該大學成立於五十年，最初為工商學院，在六十八年時改制為大學。校友聯絡室在八十一年八月成立，係在該校幾乎要結束全國私立大學最大的募款活動（總額超過二億元）之時才成立的。設有主任一名，兼任秘書三名，專任秘書一名。主任係學校資深教授，曾擔任研究所所長，兼任秘書都為學校教員，除了上課之外，都在校友聯絡室工作，因擔任行政職務，除了抵三個鐘頭課之外，另有加給。校友聯絡室成立主要有兩個目的，一是聯繫國內外各地校友會、系友會與各類的聯誼會，一則是推動學校「學術發展基金」的募款工作。聯絡室與校友總會的工作有相當的重疊，但校友總會缺少正式行政人員，必須由校友聯絡室支援。聯絡室與總會，各依事務的性質，有其分工，特別是一些不便由學校出面的活動，則由總會出面。該校透過各系友會建立校友的檔案，同時將各地方系友、校友會的消息透過校刊讓學校知道，而秘書們亦是校友會刊的委員，經常提供學校的各項訊息在校友會刊上報導。聯絡室的工作人員經常隨同學校董事和行政主管，參與各地校友會的活動。在特定募款活動時，會組成特定的募款委員會，目標達成之後，隨即解散（FA）。

K校

該校成立於四十五年，在六十四年成立校友會，並無正式的校友聯絡室，而是在學校內提供校友會辦公的場所，並以學校的人事主任兼任校友會秘書，另聘請幹事一名，協助處理校友會的經常性事務。主要的工作包括協助校友和學校之間的聯繫，諸如，提供校友地址查詢、申請證明和就業輔導資訊，提供校友海外校友會幹事名單；發行校友會刊（季刊，六十四年一月創刊），建立並更新校友資料檔案，協助學校或學生社團獲得校友在圖書、經費或事務上的支持。每年最重要的便是校慶時的活動，除各種聯誼活動外，最近三年來在校

園內舉辦校友聚餐，由六十桌增加到最近一次的七十桌，但是年年增加，在提供人力上頗感壓力（KA-6）。

C校

該大學係在大陸便由教會創辦的學校，於民國五十二年時在臺復校，七十年時設立校友聯繫暨就業輔導室。八十三年時成立公共關係室，同時將校友聯繫的業務併入公共關係室，就業輔導的業務則轉入學務處。不論是校友聯繫暨就業輔導室或公關室，主任均由學校教員兼任，在主任之下都只設一名專職人員負責校友方面的業務，另有全職工讀生協助。成立校友聯絡室之後，最初花相當心血在建立校友資料的電腦檔，大約有四萬筆，一直在更新中。原來為聯絡校友發行了兩種刊物，現均已停刊，自七十年起，由校友聯繫室出版報紙型的校友通訊，七十七年改為雜誌型，一年出版一期，寄發給電腦中有檔案者約三萬餘人。在七十年代後期，校友資料建檔完成之後，則以協助各系友會和地方校友會成立為重點（CA-1；CA-2）。在系友會的運作上較佳，校內的學生學會中有系友股，負責與系友的聯繫，凡有舉辦系友大會，酌予補助三、五千元。在八十年以後則推動向地方政府登記的縣市校友會，促成了臺北市、縣與高雄市縣校友會的設立（CA-1）。其他校友會的主要業務包括代理校友申請證件，與校友總會合辦聯誼活動，協助教育發展資金室募款，以及提供地區校友會或校友有關校友方面的資訊（校友年刊，35；36）。

J校

該大學成立於民國四十四年，雖然英文名稱中有基督教之名，但並無國內外教會在創立資金上的支持。原為理工學院，在六十八年改制為大學。校友事務原屬訓導處下的一個組，在六十三年時便設置，在八十四年時，與就業輔導放在一起，成立直屬校長的校友聯絡暨就業輔導室。目前建立有相當完整的校友資料電腦檔案，協助各分區校友會寄發通知，凡校友會開年會時，本室主任會偕同學校一級主管同往參加。學校持續寄發校刊給畢業校友，而自八十二年年底始由校友聯絡暨就業輔導室出版校友通訊，每年兩期。日常的業務還包括免費為校友印寄成績單。近幾年最特殊的活動是辦理校慶時校友返校的活動，

在三十五週年校慶和四十週年校慶時都有二千人左右的校友及其眷屬返校。目前募款暫時不屬於積極的工作項目，一般只是在校刊或校友通訊上附劃撥單，並未特別說明，只請校友自由樂捐（JA-3）。

D校

該大學係國外的基督教組織經費大力支持下，於民國四十四年成立。在五十七年成立校友聯絡室，最初是一個顧問和一個秘書負責工作，大約在六十年代初期，就在校友聯絡室設主任，並設一個專職的行政人員，之後再增加一個。目前除主任之外，有一位秘書和兩位工作人員，共四人。主任為本室專職的工作人員，不兼其他的教職。在校友聯絡室成立的翌年，便成立校友總會和四區的校友分會。校友總會的業務則由校友聯絡室負責處理，包括一年一度校友大會的安排，同年級校友的返校活動，處理總會的財務與開會的聯繫，辦理校友總會交待的事情等。在處理經費方面，則每年從畢業生收取二百元的校友會費，大概四十萬元左右，由校友聯絡室依各地區校友的比例將這些費用轉交下去作為地區分會的聯誼活動費用。聯絡室亦編輯並發行校友刊物，早期是季刊，六十七年改成《校友月刊》，最近四年則改為《校友雙月刊》。以校友聯絡室配合校友會，數度推展募款活動，最主要的二項是校友會館興建費用（募得六百萬元）以及教學大樓興建費用（募得四千七百萬元）。除以上的工作外，就業輔導亦在校友聯絡室的職責範圍，要安排廠商來校園宣傳，校友可以自網絡或寄信來提出需求，在校友刊物上亦刊登求才的消息（DA-1）。

第二節 校友會的組織與活動

S校

原在民國五十四年時就以臺北地區的校友為主成立了校友會，但屬聯誼性質，至六十年時在學校創辦十五週年紀念日，擴大改組為校友總會，有理監事和幹事會的組織（校友會概況）。不過依校友們的陳述，校友會基本上是圍繞著創辦人所形成的校友團體。學校創辦人對比較早期或較用功的同學，認為比

較爭氣的，每年八月便請大家吃飯，這些人就成為校友會的核心幹部，每年的創辦人生日和校慶便成為校友會的主要活動。創辦人並未要求校友或校友會對學校有什麼樣的積極作為，只希望校友能提升學校在社會上的名聲。對較後期的同學而言，這個組織是比較封閉性的，並未著力於聯繫新校友（SA-1；SA-2）。校友總會每年都召開會員大會，理監事原來是每年一任，在第十屆起兩年一任，連選得連任。比較經常性的事務有：出版校友會刊，建立校友檔案，校友聯誼以及提供在校同學獎學金（校友概況）。比較特殊的則是在學校改制之時，校友會在校友的反映之下，極力爭取校友補修學分的權益（SP-8）。

除了在六十年校友總會的成立外，各地都相繼成立縣市校友會，包括臺中區（58年）、苗栗縣（58年）、花蓮縣（63年）、基隆市（64年）、嘉義縣（69年）、臺南縣（70年）、宜蘭縣（74年）。但各校友會和總會之間，並無組織上的關聯，而各分會可能都是有名無實的情形，負責的校友在長時間內都沒有變動（校友概況）。在七十九年為因應人團法的規定，在組織上有所更動。原來校友會不具合法的地位，必須在足夠的地方分會之後，才能組成全國校友總會。過去成立的縣市校友會並無法立即動員，就目前學校負責校友聯絡的主管人所提供的資料，只知道有三個登記立案的校友會，即宜蘭縣、臺北市和高雄市的校友會（SA-2；SA-3）。

臺北市校友會可以說是過去校友會的延伸，在未有全國校友會之前，以臺北市為實質的總會。理事有二十五人，監事七人，常務理事七名。每兩年選舉一次，都在十月的校友大會時舉行，會發通知要求校友提名。理事長下設總幹事，幹事，並分會訊、財務與活動三組，目前的理事長並未擔任學校董事會的董事。校友會不定期的舉辦一些聯誼活動，比較固定的是，每三個月召開理監事會議一次，目前總幹事為在校任教的校友，而學校負責校務的主管人員亦為理事之一，幹事同時為學校內校友聯絡組的職員（SA-1；SA-4）。由於學校視臺北市校友會為總會，目前的理監事會召開時，院長、董事長會與一些學校主管列席報告一些重要的發展事項，當他們未出席時則由理事中擔任學校行政主管者報告。基本上，臺北市校友會是與學校的校友聯絡組共同運作的。一年四期的校友會訊，校友會的編輯委員會與理事長都會過目，但實際上是由幹事執行的，印刷和郵費由校友會的經費支出。最近學校推動言論廣場的募款工作，

是由校友聯絡室和臺北市校友會共同籌劃演藝界校友演唱會，理監事們負責推動定額的門票。校友會的經費來自會費，每位學生畢業時必須繳交會費，另有少數校友會交會費，再加上部分的捐款，靠這些費用支持一年四期的校友會刊。學校會每年提供學校獎學金十名以及八系的榜首獎學金，獎金來源是過去的一位校長（亦是校友）百餘萬元的捐款，以及其他的臨時捐款所共同支持的（SA-2；SA-4；SA-5）。

目前除臺北市之外，有宜蘭和高雄校友分會，本計劃只拜訪了宜蘭分會的負責人。宜蘭分會成立於七十四年，有正式的理監事組織。當初有位校友想參加國代的選舉，便發起組織宜蘭校友會。成立時，當時學校的董事長前來主持，校友會的幹部也前來致賀。目前主要的活動大致仍是歲末聯誼，在宜蘭的校友每次開會大約在五十人左右。各項職務都是經由推舉方式產生，並無正式投票的過程。經費通常由理事長支付，常務理事也會熱心出一些。剛成立時較有活動，中間就停擺了一陣子。在現任理事長主持之下又稍微熱絡，但現任理事長擔任鄉長的職務之後，因公忙便未能積極推展會務，最近兩年則未推動什麼活動（SA-3）。除地方分會之外，少數校友以在校的科系或社團為基礎，組成系友會、團友會或社友會。其中如新聞人報社友會由於都是在同樣性質的單位工作，稍有成就的校友不少，彼此聚集。在校友會擴充理事名額時，不少理事是這個社友會的理事成員（SA-1）。公關學友會，在幾名熱心校友的推展下，一年一度的學友會辦得相當熱鬧，負責校友業務的研究發展處主任都會參加，該學友會並捐贈獎學金給母系（SA-5）。大致上，參與系友、團友或社友會的熱度要高過校友會。

目前校友會比較希望推展的是成立各地方的校友會，曾經商議希望由理監事各依其過去的地緣關係去聯繫推動地方校友會的事情，但因為各自事業繁忙，實際上無法落實（SA-5）。系友會、社友會的組織尚屬少數，很多的科系亦無法成立穩定運作的校友組織。

F校

校友會在創校後的第五年，即才有第二屆畢業生之時便已成立，而此後的十年間依序創立了南部、臺北市、高雄市、臺中市、苗栗縣、臺南市、臺中

縣、彰化縣、嘉義縣、雲林縣和臺南縣校友會。該大學成立校友會和縣市校友會的步伐似乎較其他各校皆早，成立之時，當時的院長都會參與致詞。在六十二年時則由校友代表四十餘人舉行代表大會，推選臺中市校友會長為總會會長，而在之後的會員大會時改選理監事，並以原來推選的會長為理事長，大致上總會與縣市分會的關係在六十年代初期便已建立（學院概況第十期：大事紀要；伊慶春等，FC大學的個案）。以當時院長的說法，成立校友會主要是想在學生畢業以後，應該與他們保持聯絡、給予輔導，只希望學校能如何幫助他們，並沒有想要他們如何回饋（FT17-2）。兩位校友也回憶起當時推動的情形，還說是臺北校友會的全盛時代（FA-2；FA-3）除了上述縣市校友分會之外，後來成立的尚有基隆市、新竹縣、南投縣、屏東縣、臺東縣和宜蘭縣校友會。有些校友會因為人事變遷造成會務中斷的情形，目前正常運作的有台北市、桃園縣、臺中市、彰化縣、臺南市和高雄市等校友會。

在八十一年成立的校友聯絡室，基本上也是要配合校友總會的運作，更能協調聯繫各個校友分會。該校的校友總會可能是全臺灣第一個在內政部登記的大學校友總會。理監事的選舉大致是由各分會推薦名單，再由會員推薦一些人選，在校友大會中票選。而總會會長的形成，則是與臺北、臺中、臺南、高雄四個最大分會的會長、副會長以及常務理事溝通之後，事先做了安排（FA-1）。在八十五年改選的總會人員，除會長外尚有五位副會長，八位常務理事，三十位理事和十四位監事。總幹事則為目前學校教授並兼校友聯絡室秘書。經費基本上是由會長、副會長和理監事樂捐，各分會才收取會費。目前的校友刊物，原來是由臺北市校友會所編輯，後來由各幾個分會支持，目前則是由總會、臺北、臺中、臺南、高雄四個市的分會共同發行（校友月刊，41），是目前各校友刊物中唯一的月刊，發行約八千份，仍由臺北市分會編輯，但在發行上將逐漸由總會擔負起來。總會還要負責更多縣市分會成立的任務，曾經採用的方法是一個地區先找十二名事業有成的校友，由校友總會出資五至十萬元協助他們召開籌備會，校友總會和學校聯絡室的人都要到場，有時校長或董事長也親自參加，由這些校友聯絡其他的校友，再正式成立該地的分會。在八十三年，總會已經開始向大四畢業生介紹各地區校友會的存在與概況（FA-1）。

該大學縣市分會的運作是最好的，尤其是臺北市和高雄市這兩個分會。臺

北市校友會成立於五十七年，一直持續運作中。八十年以後有好幾項積極的作為，第一是籌募款項購買校友會館。在一次聯誼活動中，一位校友重提大家建立一個固定會館的舊願，在當時會長積極運作之下，藉著學校三十週年募款的氣勢，也進行校友會館籌建工作。在募得五百萬元之後，便另貸款五百萬，在八十一年購買了五十五坪大的會館，最初由私人名義購買，目前已移轉到基金會名下。第二，八十一年接下校友刊刊物的編輯和發行，並將之改版為月刊，這份刊物最初是由校友所主持的雜誌社代為編輯，目前已經是總會和各分會所共同發行，並在總會之一下成立編輯委員會，仍由臺北市校友會中具出版經驗的理事負責編輯。第三，成立臺北市的校友文教基金會，目的在設立清寒獎學金，提供學校教師研究獎助，以及支援學校各項經費。目前有五百萬定存的基金，每年亦提供四十萬元的獎學金（伊慶春等，1993；校友月刊第5/6，23，40期）。

北市校友會原來只有二十幾位理監事（FA-2），八十五年改選之後，則擴大為會長之外有四十二位理事（前任會長為當然理事），十二位監事和一位顧問。理監事的捐款為重要費用來源之一，而目前繳交會費八百元者，亦達一千人以上，約可得九十餘萬元的會費（依八十四年校友會月刊後之收入估計），目前亦推動永久會員制，繳費一萬元即為永久會員（校友月刊，第40期）。活動上，經常聚會的有二、三十人；年會時多則四、五百人，少亦有三百人（FA-2）。

高雄市校友會在活動力上最具特色，是近十年來努力的成果。臺北市校友會前任會長自認在活動與會務的傳承上不如高雄市的校友會（FA-2）。從搜集較完整的名單開始，目前可以掌握約七千人校友的名單，都已經電腦建檔，約有三分之一聯絡不上。十年來整個會務的傳承相當順暢，規章上明文規定會長是一任兩年，不能連任，不過前任會長為輔導會長，再以前的會長則都是諮詢會長。八十四年有執行副會長一人，副會長十一人，理事十一人，監事九人，總幹事一人，副總幹事九人，顧問七十餘人（其中十六人不是校友，市長亦是顧問）（大會專輯）。在八十四年間，開了四次理監事會，四次臨時會，一次大會，並發行了三冊的會員大會專輯以及大會活動錄影帶。舉辦的活動計有，健行、重陽烤肉、小朋友寫生、校友子女獎學金、返鄉專車和新生座談等活

動。在活動的動員上各系動員，目前是以國貿、機械和資訊三系友會最為活躍，各系友會的會長都是高雄校友會的理事（FA-3），這幾年每年的年會都有一千五百人以上參加（FA-1；FA-3）。現任會長在過年時，還以賀卡向會友們拜年並報告所這一年來的成績。經費少數來自二百元的會費，大部分來自會長、副會長和理監事們的樂捐。

會長都相當投入，前任會長很自豪的說，除了熱心校友捐款，全部大小支出都是他本人支出，絕不對外樂捐，花費二十餘萬將校友名冊裝印二千冊便利校友互相聯繫（大會專輯）。他認為，對會長人選必須就其品行、財務、人脈、時間等進行評估，有時間和有錢兩項，缺一不可（FA-1）。現任會長身為公務員，接任便有著兩年內職務不可調動的意念，同樣也心中有數，費用不足之時，將由自己補貼（FA-3）。高雄市校友會與政治活動密切結合，支持了數位校友當選民意代表，有兩位曾擔任過會長職務，而在市長選舉時還成立市長選舉人的後援會（FA-3，大會專輯）。該大學的各系友會亦有相當的發展，亦成立好幾個基金會支持學校的發展，最早的是在校校友會於七十三年設置校友文教基金會，提供獎學金。其次是機械系校友為感念首任系主任，於七十四年設置楊學周機械基金會，主旨在舉辦研討會，資助機械工程人員進修。第三是會計系友成立「會計文教教育基金會」，以一千萬元為目標。在八十三年募得六百萬元之時便召開成立大會，係以提供研究獎助金，協助羅致優良師資，以期早日成立研究所為目標。商學院長在基金會成立之後，立即與系方商量，計劃成立會計及財稅研究所（校友月刊，28）。目前部分的系友會正成立地區分會中，如中區、南區、臺北國貿系友會，企管北區系友會，資訊工程中區系友會（校友月刊，4.23期）。在系友會之外，尚有以專業而形成的校友聯誼會，如建築人、中區電信、金融保險、會計師、中央財經等（校友月刊，4.5.10.27期）。

K校

該學院第一個校友會是民國六十二年成立的「藥學系北區校友會」，全校性的校友會在六十三年籌備並成立。總會曾向高雄市政府登記為「高雄醫學院校友會」，在運作上是全體校友的組織，但在法理上只是高雄市政府認可的校

友會 (KA-1)。校友會目前設置理事會，由會員大會投票選出三十三名理事，含理事長和六位常務理事，九位監事，含一位常務監事。並且在常務理事中各任命一人為北、中、南三區的召集人 (校友會刊，84)。校友會理監事是考慮到北、中、南三個分會的會員人數，由各分會推薦參考名單，然後在大會中由與會校友票選的。某一區的理事出缺，要由該區的校友遞補 (KA-4)。理事會下設總幹事，並分四個行政小組和九個系所組。再有秘書 (為學校人事主任) 一位，幹事一位，在學校辦公，協助日常事務。實際工作，應該是與在校的校友會秘書和幹事所共同推展。每三個月固定召開理監事會，每年舉辦大會，在大會中選舉理監事。大會的聚餐日亦是由學校的工作人員協助推動 (KA-6)。

經費的來源方面，曾收取會費，但後來廢止，改採自由樂捐的方式，比會費的收入好，不夠的部份則由理事長自己貼補 (KA-1；KA-4)。校友會在成立初便籌設基金，當時立案只要兩百萬元，但因未達目標，則設立補助專款，校友會特別設置了專款管理委員會，八十五年補助兩個研究，各三萬、二萬元。另外亦頒發校友會獎學金，八十四年時，提供十五位同學各一萬元的獎學金。目前又再度努力籌措基金，以一千萬元為目標，在八十五年的理監事會中議決了捐款章程，計劃發動校友每人捐款兩千元，並依各地校友人數比率，分配各地區負責籌募的金額 (校友會刊，85)。校友會一年發行四期校友會刊之外，在前面所提的校友聯絡室的服務項目，亦是校友會的服務項目 (校友會刊，86)。

在校友會之下有北、中、南三個分區校友會。都有各自的理監事組織，目前也考慮成立縣市校友會的可能，但尚未著手。中區和北區的校友會由於離總會比較遠，比較定期開會，而南區的因為就在總會所在之處，成員彼此見面的機會多，反而不像其他兩區那麼定期開會 (KA-6)。校友大致都會收到在母校召開校友大會的通知，每區固定有聯絡人，如果想要隨同其他校友一起參加大會的話，可以事先與各區連絡人聯繫 (KA-2)。各地區分會的運作大致是由不同的專業系統輪流主辦去推動，如中部的分會的負責人，是由三個專業系統的人員輪流，大家比較有參與感 (KA-1)。

在分區校友會之外，成立較早的系都設置了系友會，如醫學、牙醫、護理和藥學，醫技系也在八十五年成立了。各系友會的運作似乎較地區校友會的運

作佳，各系友會亦有其地區的分會。我們以藥學系友會為例，藥學系友會的地區分會都設有分會長，以及各屆的執行代表。會長是以推選的方式產生，為使總會長的接替順利，必須先擔任過分會長，通常是由三區輪流擔任，當某地區分會長常任總會長時，必須另選分會長。總會大都在高雄開，以餐會為主，也會舉辦演講。執行委員通常為了執行會務，聚會較多。年度聚餐則聚集較多的校友和其眷屬，以北區而言，大約一次十五桌，人數多寡都看分會長的領導風格。大致說來，北部和中部的校友會比較熱烈，南部校友會人數最多反而較鬆散 (KA-3)。藥學系校友會在成立三十年時募集了二百多萬元，會後還剩下一百萬，就以之成立了基金會，一到二十屆的校友都主動去做很有熱忱，在八十三年時基金已達一千萬元，目前仍繼續募款中，但沒有那麼大規模。基金主要在贊助一些學術活動，如演講、學術研討會等 (KF-14)。護理系的系友會亦成立五百萬元的基金會，是在八十年系友會成立時，由首任會長發動校友捐款便達成的 (KP-4)。

C校

該大學在大陸即已設立，來臺校友在四十五年時便已向臺北市政府立案為成立校友聯誼會，並積極推動復校的工作，在五十年和五十一年分別成立中部和南部分會，原來的校友會便更名為校友總會。總會除會長外，下設有總幹事，後又設副總幹事，另分有七個工作分組，各有召集人和幹事。在復校之後，因校友的增加又接續成立東部分會 (六十四年)、夜間部校友會 (六十六年)、高屏支會 (六十七年)、嘉義分會 (六十八年)、新竹分會 (六十九年) 以及臺南校友會 (七十五年，是唯一向政府登記的校友會)。在人團法公布之後，則開始重新建立地方校友會，目前正式登記的，除臺南校友會之外，有臺北市校友會 (八十三年)、高雄市校友會 (八十四年) 和臺北縣校友會 (八十四年) (校友年刊33；35；36)。

校友總會在七十年以前，都是由復校前的校友所主持，活動並不少。大陸過來的一批校友彼此間情感好，紅白喜事、機場接送都透過校友會運作。每年的大會是個重點，另外還有些零星的聯誼活動，或是會長與總幹事會到學校演講。在七十年以前，總會長會有少許的更動，但總幹事都是同樣一人，從四十

五年開始擔任了廿六年。經費最早是由幹事捐的，後來則是由畢業生繳交的費用來支持。在臺北市的校友會館規模並不太，目前已不適合使用。各個地區的分會的陸續成立，只意味著校友會有著基本的架構，並未有理想的實質運作。以辦理校友業務多年的聯繫室主任的觀察，若非在七十年成立校友聯繫室，則校友的聯絡工作會零散不全，像夜間部校友聯誼會亦多年未開會，多年未選（校友年刊33；CA-1；CA-2）。自七十二年起，當時的校友聯繫室的主任便是校友總會的總幹事。各地方校友會仍有其年度的活動，如中部校友會在八十三年年會中改選會長，並捐贈一萬兩千元給母校的教育發展基金，到場的校友約三十人（校友年刊，35）。因應人團法的規定，並沒有辦法立即將各地方的校友分會轉換成新的縣市校友分會。整個的校友會的重整，便是從臺北市校友會的立案開始，並希望臺北市校友會擔負起校友總會的功能。目前暫時性的措施是，由三十一個系友會和三個地區分會的會長，組成會長聯誼會，選出會長（CA-2）。

在最近幾年向政府立案的校友會，都是由目前在政治界或有意往政界發展的校友擔任理事長，臺北市校友會的理事長是市議員，臺北縣的是立法委員，高雄市的理事長曾參加市議員的競選，目前從事教育工作（CA-1；CA-3）。學校對這幾個系友會的設置都相當重視，校長或副校長都會率同其他的主管人員參加成立大會。各分會目前的工作才起步中，臺北市校友會的成立學校方面配合籌備的成分較多，學校教員亦多人獲選為理監事，並希望臺北市校友會能擔負起總會的職責，整個運作的績效仍有待觀察。建立區域的校友會是目前公關室主要工作項目之一，但由於區域性校友會的籌備需要花費較大的心力，經過好幾次的籌備會議，學校在經費、資訊和聯繫上都需提供支援，在現有的人力和財力之下，若不是有著相當熱心的校友願意從事的話，還不敢積極推展（CA-2）。

目前比較希望達成的目標是先從完善的系友會的建立，再幫助區域校友會的成立。依學校負責校友業務者的看法，各個系友會的運作要比地方校友會好（CA-1；CA-2），七十年代以後出版的校友刊物，系友會的消息頻繁，而地區校友會的消息不多，似乎意味著地區性校友會與校方的聯繫較弱。有些系友會在六十年代便創設，但大部分的系友會在七十年以後陸續成立，目前大約有三

十個系友會，公關室都掌握有各系友會的資料。在校生的各系學會中，都有系友股，協助推展系友會的活動。對經費不足的系友會，學校亦撥款三、五千元補助其活動。辦得較成功的如企管系的系友會，以各屆為單位，一屆找一個負責人，餐會辦得相當成功，也曾經辦過各類的研討會，還有地區性的企管系友會。有的系友會也會每年捐贈母系獎學金。以多年從事校友聯繫的主管的觀察，系友會也會碰到困境，一旦主事者不夠熱心，會務便停頓下來。地方性的校友會尚未能組合系友會的力量，如高雄的企管系友認同的是系友會，連校友會都不太參加，想和企管系友會合辦活動，亦無法具體進行（CA-3）

J校

該大學在六十三年成立校友聯絡組之後，在六十四年便成立了總會、北區、中區和南區校友會，後來亦成立了花蓮區校友會。各分會大致都舉行年會，校長和一級主管只要有空都會參加（JA-3）。而校長等學校主管人員前往各分區時，分區校友會也會安排校友與校長等聚餐晤談（JA-4）。總會的會長由分會的會長輪流接替，總會的理監事是開會時經過校友和學校事先商量而提名，經大會票選產生，會考慮納入各區的理監事，也同時考慮系的代表性（JA-3）。在八十三年，當時北區的校友會長認為校友會只是有個形式，常常有聯繫而已，靠著二、三十個熱心校友，很難推動，因而希望能向內政部登記成立校友總會。在學校董事長、校長都參加的北區校友會理監事聯席會中提出籌設方案，由各分區推派代表三人共同組成籌備小組，並由會務小組研擬總會章程（校友會刊，2：12）。但是在進行的過程中發現，必須成立縣市校友會，達到一定數量之後才能設立全國的校友總會，因而開始推動臺北市與高雄市校友會的立案。由總幹事負責活動的推動，設有數個委員會，但尚未能有效運作。碰到一些專案活動，便約數位理監事，交換構想，就議決並進行。經費大部分是募捐而來，主要是由理監事認捐，如在八十三年時，理監事各捐五千至十萬不等，募集經費約三十六萬元（校友會刊，2：12；JA-1）在八十四年配合學校校慶，曾在中壢地區舉辦了「為乾淨選舉而跑」，號召校友返校參與校慶活動，並在國家音樂廳舉辦音樂會，票由校友負責出售，未能售出者則由理監事吸收（JA-1）。

由總會推動完成的縣市分會，目前只有在八十四年十二月成立的臺北市校友會。臺北市校友會的籌辦人和首屆的理事長，都是總會理事長的系友。他們協助總會會長當選之後，總會會長人住在臺北縣，因此要求他們擔負起籌組臺北市校友會的任務。他們先找了十幾個人，再由這十幾個人各去找十個人來湊起發起人的人數，會員大會參加的人數大概有七十幾個人。在組織章程上，規定要繳會費，交了會費登記的人才算校友會會員。本來曾考慮設置基金以做為活動的固定經費，不過第一任的理事長目前負責一個研究基金會，可以支持校友會的活動，因此未設置基金（JA-2）。

第二個推動是高雄市校友會，目前正委由南區校友會長進行。南區校友會一直有其活動，是由幾個校友組成一個團隊來推展活動，並沒有特別的組織形態。依現任的會長所言，曾經試圖藉由系友會來熱絡起校友會的活動，便在上任時的餐會中選出各系的代表，但是選出來的人並沒有代表性，或者是太年輕，無法號召他們的學長。感覺上，校友會的推動不如系友會的推動。總會目前希望能夠推動高雄市校友會，正好也可以清理一下校友會的資料，目前名冊上有六千名南區的校友，但到底南區的範圍如何，各縣市校友的人數如何，亦無確切的估計。經常可以聚在一起的約四、五十人，而聚餐時前來的約兩百多人。每年也會配合回校的活動，大約都是一部遊覽車的情形。最近比較盛大的返校活動，由系動員的人數要強於由地區校友會動員的。目前在經費上，是由每年的餐會繳費中結餘的部分，再加上一些個別的捐款。南區會長對如何成為立案的校友會，尚沒有明確的資料，因個人在國外的事業和病痛，尚未積極著手，同樣也冀望從系友會的會長的結合，著手組織人力（JA-4）。

南區的校友會長認為每個系在高雄都有系友會，而系友會的運作比校友會容易（JA-4）。依校友聯絡室的說法，每個系都有系友會，但有些並不是穩定的，比較健全的有建築、企管、土木、心理、化工等（JA-3）。另外還有以學校社團為基礎的校友會，如登山聯誼會、慈暉社聯誼會等。建築系友會才成立六、七年，但其與系友的關聯與系的合作是相當密切的。建築系友會在成立之時，便規定第一屆系友會是第一屆校友當會長，兩年以後交給第二屆，依次遞交下去。創立時，規定第一到第十屆的系友都要推出負責人，並且要負責捐款，十屆以後則入社會尚淺，不必負擔這樣的任務，第一屆時便籌募了兩、三

百萬的基金，移交第二屆時，第二屆會長便要率先捐五十萬，第三屆接手時還要再捐。目前的會長是由高雄的系友擔任，開系友會時，會打電話邀請北部的校友南下去參與（JA-2）。另外還向會員收取會費原來每年一千，在第四屆時減為每年兩百。系友之一曾捐款建立「建築研究中心」，而系友會近年來則協助系的刊物、展覽、建築實務講座、建築學術講座，於八十三起，還成立籌備會為系籌措「建築基金會」（校友通訊，3：21）。

在我們的訪問者中，多位都認為從系友會再拓展到地方校友會，是比較理想的模式。但依校友聯絡室負責人的觀察，系友會與校友總會的運作，有些衝突的地方。譬如在會費的繳交上，總會是希望能獲得會費，再以某種方式搬到系友會，這樣子是把系友會視為總會或地方分會的支會。在捐款上，也常會顯現同樣的問題。

D校

該大學在五十八便成立校友會，總會設在學校，並成立北、中、南和高屏地區分會。在學校的想法中，分會以辦聯誼活動為主，總會則是配合學校政策推動工作。總會基本上是由執行委員十五人所組成，各地區分會會長為當然代表，其餘執行委員則在會員代表大會中選出，各區都有校友代表，大致是照顧到各屆的代表性，每一屆都有一人為原則。執行委員的組成考慮到地區分會的均衡，目前是北區四位，其他各區各三位。總會會長與副會長，係由執行委員中互推三人，在會員代表大會時透過無記名投票方式選出，最高票者為會長，其餘二人為副會長。總會的運作在實際的執行上，與校友聯絡室密切關聯，學校的政策需要校友協助時，透過總會發動，而總會的財務和每年二次的執行委員會，以及各項與全體校友相關的聯誼活動，都是在校友聯絡室支援下進行的，更直接的說，是總會出名，校友聯絡室出力。總會最固定的經費是校友會館盈餘的百分之二十二，最近幾年都有四、五十萬元的收入（DA-1；DA-2；DA-3）。

各區校友會都維持著常年的運作，但運作的方式略有不同。南區校友會，在創立之後曾經中斷過，而在八十年重組，基本上是以臺南市為其範圍，向臺南市政府登記，為立案的社團法人（DA-3）。高屏校友會亦在八十三年於高雄

市立案高雄市校友會，在總會中仍以高屏分會為名，會員代表的名單中大部分設籍高雄市，但也有少部分設籍高雄縣（DA-4；校友會員代表名單）。中區校友會目前亦打算向臺中市政府立案。每個分區校友會大致都是以聯誼為主，春節時的年會，暑假的迎新以及校慶時校友共同返校是固定的活動。而經費上由校友聯絡室轉來的費用是固定的，其餘則在辦活動時收取當時所需的費用，也有些樂捐、義賣的情形。高屏區校友會在迎新會上，有著比較系統的安排，先分四組報告，再五、六個小組討論，使新生可以瞭解在地的各行各業的情形。北區校友會則每個月都會安排一次演講，每次參加者大約有五十人（DA-2；DA-3；DA-4）。

D校的校友聯絡室或校友總會比較著重在與分會的連繫上，不過仍有些系友會的運作，在南區提到的是化工系（DA-3），在高屏區提到的是政治系、景觀系和會計系的系友會（DA-4）。也看到某些比較積極運作的方式，譬如化工系在七十九年左右募集了系友基金會，發起的原因是，教育部的評鑑之下有廢系之虞。每屆都有個募款的基準，十屆以前一人兩萬，十屆以後是一萬，廿屆以後是五千。總共募得八百萬，其中四百萬捐贈興建系館之用，其餘四百萬便作為系友會基金（DA-2）。再如社工系友會決議，與校友聯絡室加強合作，舉辦北、中、南區聯誼會，考慮設置分會的可能性，發行雙月份的簡訊，並協助畢業十週年系友返校聯誼活動等（校友雙月刊，189：4）。

第三節 討論與結論

從幾個校友會的組織和運作看來，在七十年代末期開始，每個學校對校友會的重視程度都增加了，或是從學校內部校友聯繫組織的改組或建立，或直接從各類型校友會的推展可以看出來，但是大部分學校在校友會推展的工作上尚未完全制度化。對以上各個學校校友會的運作和目前的狀況，我們就總會、校內的校友單位、地方分會和系友會四個部分加以綜合歸納。

總會與地區分會

每個學校運作的架構並不盡相同，但大致都是在一個校友總會之下結合各類地區分會的形式。K校、D校和J校是校友總會之下和三或四個分會運作的狀況，而總會大致是由分會的代表結合運作的情形，在理事或執行代表的選舉上，大致都考慮地區的代表性。F校則是以縣市地方校友會為主要的分會架構，在產生總會的會長和理監事上，同樣也考慮分會的代表性。基本上，這四個學校在地區分會和校友總會之間已經有著制度性的聯結。在七〇年代中期以前，C校的總會是以來臺的校友為主，S校的總會是以與創辦人較親密的校友為主，封閉性較強，在總會的組成上都未見地區分會的推薦過程。各校友總會的經費都不能依賴會費，除了F校和K校是以樂捐為主之外，D校是以校友會館營運所分得的收益為主，其他各種收入除了樂捐之外，每年應屆畢業生所繳交的校友會費是最主要的來源，而D校則是將這筆費用轉交給各地區分會運用。

在七九年的人團法施行之後，正好幾個學校的校友會都想強化校友會的組織，希望向內政部登記之後，在捐款可以免稅的條件下，可更積極推展校友會。但在人團法的規定中，必須每個學校的校友會都有相當數目的縣市分會之後，才能成立全國性的校友總會。這樣的規定與大部分學校原來的發展模式並不相同，原來大致都是以設立於學校的總會為起點，再同時或隨後推展幾個大地區的分會。因此除了F校的校友總會目前在內政部登記為法人團體之外，其他學校都在建立各縣市分會的努力過程中，並無法立即轉型。在校友總會和地區分會間聯繫較制度化的幾個會，在轉型的過程中仍維持其總會的運作，而聯繫較鬆散的學校則是在成立的幾個縣市校友會中，視臺北市的校友會為總會，希望能再逐漸轉變成具有社團法人資格的校友總會。

總會與校內的校友單位

校友總會比較學校與地方校友以及地方校友會之間溝通的橋梁，但是由於各個校友總會的理監事都有自己繁忙的事業，而總會在財力上亦無法提供專任工作人員來推展事務，為求校友事務的順利推展，各個學校目前大致都在校內設置負責校友事務的單位或人員，有的是直接設置校友聯絡室，有的是設置在公關室之下，在人力上，大致是一位行政主管人員之下再領有一位行政人員。

K校並無正式的校內單位，但以人事室主任兼任校友會的秘書，並且在一位幹事的配合下推動校友會的例行業務，其運作與一般的校友聯絡室大致相似。這個單位例行的功能包括建立校友的檔案，發行校友刊物，提供校友服務。而更積極的功能便是推展校友會的活動，以及配合學校的募款活動。

F校的校友聯絡室是在學校的大規模募款活動之後才設立的，該校的地區分會的運作是各校中最佳的，但是仍設立校友聯絡室，而其投入的人員還多過大部分的學校。這多少意味著，在募款運動中，發現了校友的潛力，但仍感到在聚集校友力量上，光靠校友總會仍有不足之處，因此更積極的設立校內的校友聯繫單位，並安排較資深的教授擔任聯繫的工作。這樣的一個組織，由於成立時間尚短，其效果如何還難以斷言。但相對而言，其他學校目前以一位行政主管再加一位行政的人員，大致上都只能處理校友總會沒有能力執行的例行事務，在推展校友會的組織上則力有未逮，這幾乎是幾個學校負責校友業務人員的共同感慨。

地方分會的運作

不論是以大地區或縣市為地方分會的單位，地方分會的運作必須依賴少數校友的積極運作，否則很容易造成中斷的情形，每個學校都有類似的情形。而在縣市分會的運作最積極的F校，也會說到某個縣市分會是有組織像沒有組織(FA-2)。在總會或校友聯絡室推動地方分會的工作上，亦不是很快就立竿見影的。一位學校內主管校友事務主管人員便感慨的說，「有時候我們要運作要找熱心的領導人實在很難找，如果他肯主動出來奉獻時間，奉獻財力，這種人不容易」(DA-1)。而在我們所訪問的個案中，大部分的地方校友會都是以例行的聯誼活動為主，而F校的臺北和高雄市校友會的運作則有其特出之處。F校的臺北市校友會，建立了校友會館，編輯了校友月刊，還成立了校友文教基金，在會費的收入上亦較大部分的校友會穩定。高雄市的校友會，則是在最近的十年間，對會長的傳承非常用心，每一任會長都不能連任，但卸任後是校友會的輔導會長或諮詢會長。舉辦各類型的活動，在地方上具有政治實力，積極配合校友的競選活動，而每年年會可以有上千人參加。其動員的能力在當地的其他學校的校友中亦多所耳聞。

但是這兩個地區的活動力，誠如我們受訪者之一所言，要找的會長，除了能力之外，「有時間有錢兩者，缺一不可」，若條件不夠，當理事就可以了。一旦投入之後，則要全心的經營，遇到財務上的欠缺，則有自行貼補的打算(FA-1)。而參與的理監事們，則是會長之外，同樣必須捐款作為推展活動的費用。難能可貴的是他們這樣的氣勢似乎是可以制度性的延續下去，他們還以擴大理事和顧問群來提升參與感，在其他的學校就根本缺乏這樣發展的地方校友會。

系友會的運作

系友會和專業性校友會則是另一形式的校友會。專業性的校友會只有F校在八〇年以後積極推動，普遍見諸各校的是系友會的組織。而在S校、K校、J校和C校與校友會相關人員的訪問中，都多人都認為系友會的運作較校友會佳，其中C校在未成立足夠地區分會之時，更著力於系友會的推展，並由系友會和縣市校友會的會長共同組成校友會長聯誼會。再如K校、F校、J校和D校，部分的系，不但有了系友會的基金，在校與離校系友共同努力下，更協助母系成立了基金會，或協助系館的興建，而各校的總會尚無基金會的設置。在我們訪問過的一些校友會幹部中，不少人認為，地區性的校友會應該將系友會當作分支，以系友會作為動員的基礎。不過有些人則認為系友會的運作會與地區性校友會的運作相矛盾。如F校的臺北市校友會的幹部就直言說，「系友會我們不太想推動，系友會的組織太強會影響到校友對校友會的向心力」(FA-2)。S校的校友聯繫的負責人也舉例說，「公關學友會的運作很好，他們不會想要回饋給學校，當然只要他們回饋給這個系就是回饋給我們學校。」(SA-1)。而J校的校友聯絡室負責人則舉例說，化工和土木系都出現本位主義，認為應該支持系，應該募款給系，並質疑校友會費到底應該交到系友會或校友會(JA-3)。在K校由校友協助成立基金會的系，大致都是對校友總會由某一優勢科系所掌控的情況不滿意，而成立自己系的基金會，對系友支持總會成立基金會的可能性，並不抱持樂觀的態度，並認為總會在萎縮，較積極的是「分出來」的各系系友會(KF-14, KP-4)。

總之，系友會可以是總會或地區分會的動員單位，但同樣也可能分離對總

會或地區校友會的忠誠度。其實系友會的運作也如地區校友會一般，有的積極，有的消極。以最積極擴展系友會的C校而言，很多的系友會雖然成立了，同時也有各系學生學會中系友股的配合，但只要是主事人不夠熱心，會務便停頓下來。依據校友年刊中的報導，有些系的系友聚會並不是都很熱絡的。當我們問到K校的校友會秘書，那些系的活動是活動特別活躍的？回答是，都差不多，校友會的事情都是這樣，開始很熱，後來就慢慢冷了（KA-6）。在各系裡頭，如果沒有地區性系友會的成立的話，在運作上也會是以居住在學校附近地區的系友才可比較可能參與，少數學校成立了地區性的系友會，但並不是普遍現象。

結論：大學校友會的組織特質與問題

各大學的校友會大致上都有上述各形式的校友會，但目前發展的狀況則有不同。F校大致是在總會總領下，縣市分會與系友會和各類專業校友會共同發展的情形，是我們訪問的六個學校中校友組織最普及的。D校，J校和K校則是總會以下，大區域分會穩定運作，而少數系友會較積極發展的情形，目前則在成立縣市校友會之中。F校和S校則是從舊的校友結構轉換到新的校友結構，總會的運作暫停，其功能由學校所在地的臺北市校友會暫代，並試圖以臺北市校友會為主來推展縣市校友會。

雖然在名義上，各個大學的校友會應該是以全部的校友為會員，但在實際的運作上，各種形式的校友會大致上都是少數參與的情形。其活躍與否，都有賴少數熱心者出錢出力，一旦主其事者因為個人的原因或熱忱不夠，校友會的運作便會冷落下來。總會在學校內校友單位的配合下，大致可以保持例行性的正常運作，特別是對校友索取資料以及發行校友刊物上。在擴大校友會組織上，校友會往往還需要學校方面提供資料和人力的支援。至於各學校的校友分會大都在六〇年代初期或之前便已經成立，但比較穩定運作的地區分會，似乎在七〇年代末期才開始出現，而相當多的分會只是形式上存在而已。各校為了因應人團法的規定，在發展縣市校友會時，並不是立刻就可以達成，這正反映著地方校友會缺乏實質的運作。如何增加校友的參與，如何收取穩定的會費並成立基金，以及如何延續幹部的傳承，都是亟需克服的問題。但是在建立這樣

的制度之時，都必須有具備能力、財力和時間的校友積極投入，而F校的兩個運作良好的縣市校友會的發展方式都可以作為參考。

各類型的校友會之間，也會形成一些不協調的地方。首先以總會和地方分會而言，大致上各校友總會都會考慮地區分會在總會成員的代表性，可是在會員的隸屬上，多少會產生一些矛盾的地方。目前由於各級校友會的經費大部分都是由捐款或參加活動時繳費來解決，比較不會引起爭執。但為著校友會可以穩定發展，以會費為主要收入，而其他來源為輔助收入，是應該努力的方向，可能還會建立永久會員制度。在這樣的情形下，總會的會員和地方分會的會員如何互通，則是必須考慮的問題。其次，系友會、總會、地方性校友會同時運作，似乎是不可避免的現象，而系友會對系的投入較多時，會減低對地區校友會甚至是總會的投入也是極可能的情形。可是就算不積極推動系友會，系友會只要是在校內外系友的努力下，都有自然形成的可能。但是我們說過，系友會並不是普遍發展的情形，仍需要一般的校友會去凝聚校友，而總會和地區分會仍可以借重系友會在動員上的實力，只是要避免在組成上太偏重少數優勢科系，避免發生像K校的情形，即其他學系對優勢科系主導校友會的反感，並感覺校友會的鬆散，而各自成立系友會。

第三章 大學在校經驗、校友會參與、 及對學校發展之評估

在私立大學與社會互動的關係層面上，校友會是兼具情感支持與財務支持的社會組織，對於學校事務之參與及協助學校發展規劃方面，其重要性與日俱增，學校本身也逐漸意識到有效運用校友資源所產生的效益。有鑑於此，私立大學與校友會之間需要保持良好的互動關係，因此對私立學校而言，校友會組織的運作情形及校友們對於學校各項事務的看法也相對顯得重要。

對許多大學畢業生來說，大學生活是求學生涯的最後一個階段，同時也是進入社會之前的最後一個生活歷程，此一階段的校園生活經驗往往會影響個人對於母校的認同感，以及未來回饋學校的意願。而校友會則是維繫校友情感，凝聚校友力量的重要組織，通常是由對學校有認同感的校友所組成，他們除了聯絡校友們彼此的情感外，同時希望藉由校友的共同參與來促使學校重視校友，並動員校友整體的力量以達到協助學校發展的目標。由於曾有的生活經驗會影響認知的形成，校友們的大學在校經驗可能影響個人參與校友會的動機，並進而成為與其他校友共同協助學校發展的一個重要考量。此外，校友們也能夠藉著參與校友會而多了解學校的各項事務，或經由許多管道掌握相關訊息，並依此判斷學校的發展現況。因此我們以校友們的大學在校經驗為依據，進而了解其與校友會參與之關係，以及校友們對於學校發展情況之評估。

為了充分掌握校友們的意見，我們除了以深入訪談的方式了解校友會組織的運作情形外，並以問卷調查的方式收集校友們在校友會參與和對於學校發展之評估，並請校友們提出建言，以供校友會在未來吸引校友參與之參考，同時使學校能有效運用校友們的力量和資源，並在未來發展上爭取更多校友的認同。本章以問卷調查的資料分析為主，探討校友們參與校友會的情形，以及校友對於學校發展的評估。首先將大學在校經驗、校友

會參與、及對學校發展之評估等層面分別加以檢視，接著再整合討論彼此之關係與影響。

在變項的操作方面，我們將個人變項中的畢業年次分為民國59年以前畢業、60年至69年畢業、及民國70年以後畢業者三組；年齡也以85減去出生年，分為46歲以上、36至45歲及35歲以下者三組。其餘變項則依分析方法之不同，將於各節中分別說明。

第一節 大學在校經驗、校友會之參與、以及對學校發展 之評估初探

本節將校友的大學在校經驗、系友會和校友會之參與、及校友對於學校發展之評估分別加以檢視，以了解此三個面向的一般情形如何，並將不同的個人變項分別加入討論，來探討個人因素可能造成的影響。

1. 大學在校經驗

由於過去的生活經驗會影響個人對於事物不同認知的形成，而使得人們的主觀感受有所不同，因而影響對相關事務的參與動機。以大學在校的經驗來看，過去校園生活中的經驗會影響校友們對於學校環境中各項軟體設施的主觀感受，進而影響了校友們畢業後是否會參與能維繫感情並與學校關係密切之校友會的動機，因此在進行討論之時，我們將以校友們對於學校各項事務的主觀感受作為主要的研究重點。

首先我們從校園活動的參與著手。由表3-1-1可以看出：在校時是否參與活動的經驗與現在是否懷念這些活動有著顯著的關係；尤其在表中我們可以發現，絕大部分參與過校園活動的人的確較懷念過去曾有的經驗，例如有過社團活動經驗者，亦有極高比例的人表示他們懷念在校時參與社團活動的情形；而參加過班級活動者也同樣有較高的比例會懷念當年班上的活動。由於問卷中懷念的學校生活還包含其他未列出之項目，都歸於「其他」類別之中，因此其所佔比例較高。

(表3-1-1在此)

與同班同學們的互動是每一個學生都會有的經驗，不論是在同一個課堂上聽講，或者是課餘時間與同學們相處。在表3-1-2裡我們可以發現：在學校時與同學間的往來情形和個人是否懷念同學間的交往有明顯的關連；在學時和同學間的交往越密切者，有越高比例的人表示他們懷念這樣的校園生活經驗。而在所有的受訪者當中也有超過六成五的人表示他們懷念同學間的交往情形，如我們前面所提到的，此種屬於人際互動的正面經驗或許便會影響個人想要繼續同學間的情誼，而在畢業後加入系友會或校友會的活動，這一點我們將於後續文章進行討論。

(表3-1-2在此)

大學時期學生與老師之間的關係雖然不再像中小學時師生只在課業的傳授與考試分數的高低之間互動那樣緊張，但是基於過去求學經驗中老師的傳統與威嚴，在學時常和老師談話的人還是不多(見表3-1-3)，不過這樣的經驗顯然也是正面的，才使得他們比那些不常與老師談話的人更加懷念與良師間的互動；並且，與老師的往來越密切者，也有越高的比例表示他們懷念與老師之間的互動。在大學課業告一段落之後，畢業生所要面臨的關鍵問題便是選擇繼續深造或就業，無論哪一方面，老師的協助都很重要，這重要的一步若能順利踏出去，學生們自然對老師心存感念。因此同樣在表3-1-3中可以看到，即使學生們在繼續深造或就業方面曾經獲得老師協助的只有三成到四成的比例，但是他們明顯的比沒有獲得協助的人對於與老師間的互動更為懷念。

(表3-1-3在此)

從前面的分析結果來看，在學校時與老師的互動經驗似乎與目前對師生互動的主觀感受有著相當顯著的關係，因此我們將是否懷念與老師間的互動作為一變項，與其他相關變項進行邏輯迴歸分析(Logistic Regression)，看看過去與老師互動的良好經驗是否會影響其主觀感受上對於師生間互動情況的懷念。分析結果發現：在學時常和老師談話、與老師往來較密切、以及老師在就業方面有所幫助者，對於與老師間的互動情形也較為懷念，模型的適合度為80.2% (見表3-1-4)。由於所使用之統計

軟體SAS以1為對照組，因此呈現出的母數係數雖為負值，但實際分析結果則符合研究假設。

(表3-1-4在此)

接著我們加進部份的個人變項來討論，以了解校友們的畢業年次、性別、及年齡不同時，是否對畢業時學校的設備和師資情形在看法上也有差別。表3-1-5顯示在學校設備的情形方面比較看得出明顯的差異；即不同時期畢業和不同年齡的校友對於畢業時學校設備的情況有不同的看法，男校友和女校友在這方面的看法也有顯著差異。而畢業時學校的師資情形方面，則只有不同年代畢業的校友在看法上有明顯的分別。由於在問卷中所想要了解的是，畢業時學校的設備與師資與其他學校相比情況如何，而各受訪者所比較的對象與基準可能不同，因此校友們對於學校設備與師資情形的看法並不必然因為校友們的不同背景而有明顯差異。(交叉表之次數分配與比例詳見附表1至2)

(表3-1-5在此)

不同學校的畢業校友對於畢業時學校的設備與師資情形也有不同的看法。表3-1-6中顯示出C校對於學校的設備評價最高，作為對照組的W校則為最低。若將教會學校與非教會學校分開來看，則可以看出教會學校的校友有較高的比例認為學校的設備比其他學校好，非教會學校次之。至於畢業時師資的情況，則是K校有最多比例的校友認為畢業時學校的師資比其他學校要好，比例最低的則是S校。非教會學校在這方面則有較高的比例認為師資比其他學校好，教會學校則居次，整體而言給予學校師資較佳評價者較設備方面為多。S校有最高的比例認為學校設備與師資情況較其他學校差，或許正是因為該校長期以來維持特定的專業發展取向，與其他的綜合大學及獨立學院有著明顯的不同，學生也多希望學校能夠在專業訓練上提供較多的軟硬體資源，但是校方可能侷於經費及未來發展的考量，沒有辦法全面滿足學生的需求，因此有許多校友會覺得畢業時學校的師資與設備都不夠完備。

(表3-1-6在此)

在大學時期在校的生活經驗方面，我們發現過去的生活經驗的確會影響個人對學校的主觀感受，尤其是同學間的交往以及與老師間的互動關係方面。而個人不同的背景因素例如畢業年次、年齡、性別等，則只有在對畢業時學校設備情況的評估方面顯現出不同的看法。

2. 系友會、校友會之參與

系友會及校友會是校友們維持聯繫、情感交流的組織，各校原本都有一些正式或非正式的相關組織。近年來在人民團體法的規範之下，不僅已成立的組織申請為正式的社團法人，學校也積極配合協助校友會申請登記或成立新的地區性校友會。在第二章我們詳細討論了各校校友會的組織與運作狀況，但是主要幹部之外的一般校友對於系友會或校友會的運作及參與情形，則必須透過問卷調查所收集的資料來呈現。

首先我們想了解的是系友會的部份。在所有列出的系友會過去五年來曾辦過的活動項目中，系友們較清楚的前三項依序是系慶活動、募款活動以及聯誼活動，都有三成五以上的系友知道系友會曾辦過這些活動（詳見附表3）。而實際參加過活動的系友則將近三成，在他們參加過的活動當中也以系慶活動和聯誼參加的人較多，這些系友大部份是經由系友會主動聯絡而得知活動的訊息前去參加；而沒有參加的人主要是因為時間無法配合，或者是對活動本身沒有太大的興趣。

由於系友會的活動本身具備人際互動及聯誼的性質居多，參與系友會的活動不僅能夠與同班的同學聚會，也可以藉此機會與久未聯絡的前後屆系友甚至懷念的老師們見面，了解彼此的近況；而活動的參與通常是呼朋引伴大家一起來，因此我們認為與同學們的聚會若較頻繁，或許他們參加系友會活動的機會也比較大。在表3-2-1中的左邊的確可以看出有這樣的趨勢：在過去五年中與大學同班同學聚會的頻率較高者，也越常參加系友會的活動。並且由於聚會的頻度高，表示其活動力強，擔任系友會幹部的比率也較高，這可以從表3-2-1的右半部份看得出來。

（表3-2-1在此）

組織健全的系友會通常會發行刊物，以便讓系友們知曉系裡或系友會的各项訊息，並加強系友之間的聯繫與溝通，因此系友會刊物扮演著聯絡管道的重要角色，如此一來，收到系友會刊物的頻度便可能影響到系友們是否能夠及時知曉系友會的活動訊息，而熱烈參與。表3-2-2的左半部份便顯示：收到系友會刊物的頻度較高者，比起較少收到或沒收到過的人較熱心參與系友會的活動；從表3-2-2的右半邊也可看出：較常收到系友會刊物的人，或許因為能較充分了解系友會的事務，而有較高的機會擔任系友會的幹部；不過，也有可能是因為擔任了系友會的幹部，所以能經常而定期的收到系友會的刊物。而在表3-2-2中我們發現參加活動或擔任幹部的百分比並不是完全隨著收到刊物的頻度增加而提高，可能是因為有些系友會刊物的發行時間間隔較長，或者僅發行年度刊物，內容通常限於系友會一般運作狀況，活動訊息則是另行通知，所以這些系友們參與活動的比率仍然不低。

（表3-2-2在此）

至於什麼樣背景的系友較可能參加系友會的活動呢，我們將系友們的畢業年次、性別、年齡、行業、職位、是否參與社會團體、及有無在社會團體中擔任幹部的經驗等變項納入討論。表3-2-3顯示了差異達到顯著的一些個人變項，從附表4至5較詳盡的交叉表中可以看出畢業較久或年齡較大的老校友比較願意參加系友會的活動，或許因為他們離開學校比較久，希望藉由系友會的活動了解系裡的近況；另一方面也是因為早期私立學校的規模較小，系友們人數少，彼此的互動較密切，大家感情融洽，也互相熟識，所以較熱衷於這些能夠聯繫感情的活動。

（表3-2-3在此）

而男性系友也有較高的比例會參加系友會的活動，這或許與傳統上婦女較少以自己為活動的主角有關，她們較常伴隨家人參與家人的活動。從行業別來看，參加系友會活動的人以從事公共行政服務及個人服務業者居多，其次是從事金融保險不動產及工商服務業者；而職位上則大多數都是擔任行政主管或專業人員。再就收入而言，很明顯的，平均月收入越高的系友也有越高的比例是樂於參加系友會活動的，一方面他們可能以參與活

動來作為忙碌生活中的調劑；另一方面他們較有能力也較願意負擔入會費或活動費用，在進行募款活動時也能踴躍響應。同樣屬於社會團體性質的系友會也吸引較多有參與其他社會團體經驗，或甚至在那些社團中擔任過幹部的系友們來參加活動。

擔任系友會幹部者也是以畢業較久及年齡較大的系友為主，因為他們能以學長的身份來管理和協助系友會的運作，同時擔任幹部的也以男性居多。此外，從事公共服務及金融工商業的系友也因參加活動的人數較多，而有較多的人擔任過系友會幹部；同時也是以職位上擔任行政主管及專業人士的人較多。而平均月收入越高者也有越高的比例是擔任系友會幹部者，不知是否與大部份的系友會因需自籌經費，而常依賴幹部的捐款以維持運作有關。由於同時參加其他社會團體的人，或進而在其中擔任過幹部的人是屬於較活躍的份子，應該也較可能因熱心於系友會事務而在系友會中擔任幹部，從附表6至7及表3-2-3的分析結果可看出此一情形。

如果要了解不同學校的校友們參加系友會的情形，我們可以從表3-2-4中看出：在這七個學校當中，J校與K校的校友們參加系友會的比例最高，都有四成以上；連帶的這兩所學校的校友在系友會中擔任幹部的比例也較高。J校有部份系友會組織健全，有些縣市的系友會在運作上甚至比校友會活躍，因此參與者眾；K校則由於在創校初期所成立的科系不多，各科系的凝聚力特別強，畢業後在工作領域中也經常有機會接觸，其他新成立的科系大都只有不到十年的歷史，所以老校友們在系友會的參與上表現較為突出。另外教會學校與非教會學校的校友在系友會的參與方面，不管是參加活動或擔任幹部比例上都相差不多，反而是對照組的學校較少。

(表3-2-4在此)

接著要了解的是校友會的情況。過去五年來校友們所知道的校友會活動中，也是以校慶活動、募款活動以及聯誼活動為最多，知道訊息同時參加過活動的則有三成五的比例（詳見附表8），他們參加的活動也以校慶活動、聯誼及募款活動為主，並且大部份是因為校友會主動聯絡所以他們能得知訊息而參與活動，可見得校友會的主動聯絡對活動人數的增加應有實

質效益。而那些沒有參加活動的人大多是因為時間無法配合，或對活動本身興趣不大所以沒有參與活動。

同班同學的聚會的頻度既然與參加系友會活動有關，那麼也應該與參加校友會活動有關係，表3-2-5即顯示與同班同學聚會較多者，亦有較多的人參加校友會的活動，因為能結伴同行的話在活動中不致於落單而感到無趣，校友們會比較願意參加。同樣的，如果交往的朋友中有畢業後才認識的系友或校友，更能藉著一起參加校友會的機會，認識更多其他的校友，所以校友們較樂於參加活動，這一點也可以由表3-2-5的下方得知。

(表3-2-5在此)

至於校友刊物，不論是學校或校友會發行的，我們都可以從表3-2-5中明顯看出：定期且較常收到校友刊物者，很明顯地有較高的比例會參加校友會的活動，校友們因為能夠及時且充份了解活動的訊息與內容，所以能提早安排參與活動的時間；熱心的校友們也可能因為如此而有意願擔任幹部，為校友們服務。學校能藉由校友是否收到校友刊物以提高校友聯絡的正確性；校友也可以從刊物中獲知更多學校的訊息，由此便可以說明校友刊物在校友與校友會，或是校友與學校之間作為聯繫管道的重要性。校友的人數比系友多得多，居住範圍也更為廣闊，在維持聯繫上顯得困難許多，如果學校或校友會能積極掌握追蹤校友們的情形，必能爭取更多的校友參與校友會，同時提昇校友對學校的認同感，那麼對於未來想要整合運用校友們的力量與資源定有莫大的助益。

(表3-2-6在此)

為了爭取更多的校友參加校友會的活動，勢必要了解那一些背景的校友較願意參加，以便鎖定目標對象。從附表9至10及表3-2-7得知：畢業越久或年齡越大的校友有越多的人參加校友會的活動，男校友參加的比例也較高。早期私立學校的人數少，又經常要求學生必須住校，學生之間有很多機會能彼此認識，凝聚力比較強，對於與學校一同成長的經歷也較為懷念，所以這些校友們比較樂於參加校友會的活動。

(表3-2-7在此)

在參加校友會的人當中，以從事金融工商業、營造業及服務業的人較多，這些行業的人需要多與他人接觸以掌握充足的資訊，所以較常參與校友會活動。擔任過校友會幹部的則仍以行政主管較多，或許正因為他們本身的地位與成就受到尊崇，因此被推選為幹部的機率也較高。收入來講，無疑的，亦是收入高者參加校友會的比例也高，人們常把收入的多寡視為成就的一個重要部份；或可說是一種財富成就，在校友會這種社交場合中，免不了要介紹自己也認識他人，尤其校友會經常應學校要求進行募款活動，在不經意的比較之下，通常是收入高的人比較願意繼續出席這些活動。至於參加過其他社會團體經驗，或者曾在其中擔任過幹部者，也比較積極參與校友會的活動，依照他們在其他社團的經驗，或許能幫助校友會運作得更好。

在擔任校友會的幹部方面，在附表11至12中也可以發現同樣是以畢業較久或年齡較大的校友較多，他們經驗較豐富，也比較具有號召力。行業別來講則是從事公共服務業的人數較多，這些校友會的幹部在各行業中也大多是行政主管，收入也較高，對於需自掏腰包辦活動的校友會這可能是必要條件。而參加過其他社會團體經驗，或者曾在其中擔任過幹部者，也同樣較熱心參與校友會的活動。

不同學校的校友們參加校友會的情形列於表3-2-8。其中J校和K校都有四成以上的校友參加校友會的活動，F校也有三成以上，C校和W校的校友參與比例則不到一成。C校校友會成立的時間較短，因此校友們參與的情況也比較不熱烈。在擔任幹部方面反倒是以F校校友的比例最高。教會與非教會學校在校友會的參與上，無論是參加校友會活動或是擔任校友會幹部，非教會學校的校友在比例上都略勝一籌。

(表3-2-8在此)

校友會除了舉辦各聯繫校友感情的活動之外，通常也以各種方式協助學校發展。表3-2-9中即呈現出校友們所知道的校友會曾協助學校發展之各種方式，其中做得最多的是發動特定目的之捐款活動；再來是提供畢業生就業資訊，舉辦傑出校友座談、演講，以及提供在校生獎學金等。財務支援的比例最高對於必須自行籌措大部分經費的私立學校而言應該是一大福

音，同時也顯示出校友們非常樂意提供剛畢業或在校的學弟妹們各項服務。在個人方面，我們可以從表3-2-10中看到：雖然有多數的人未曾對學校發展提供實質的協助，但是曾協助的人同樣是以提供特定目的之捐款為最多，其次則是給予學校精神支持、提供畢業生就業資訊等。

(表3-2-9在此)

(表3-2-10在此)

這兩個表比較之下，顯然校友會因為聚集眾人的力量，可運用的資源較為豐富，因此能夠多方面協助學校發展，並且能進一步在校務發展過程中扮演舉足輕重的角色，例如參與董事會、參與校長遴選等，校友會對於學校未來發展與規劃之影響力確有與日俱增的趨勢。

不過個人的力量雖小，但是其貢獻亦不容忽視。校友們可能藉由參加系友會或校友會的活動，或是利用擔任幹部的機會，以不同的方式來協助學校發展，尤其是在提供特定捐款及在校生獎學金方面，從表3-2-11及表3-2-12可以看出金錢方面的協助是參加活動或擔任幹部的校友們最常提供的方式，未來學校仍然可以考慮透過系友會與校友會來進行相關的募款活動。其他需運用較多資源的方式，則應以系友會或校友會為優先考慮的對象。

(表3-2-11在此)

(表3-2-12在此)

從以上的討論我們可以發現，校友們參與系友會或校友會的活動比例都接近三成，活動項目則以系慶或校慶、捐款、及聯誼活動居多。如果系友會或校友會能夠加強對校友們的聯繫，或是提高校友們及時收到系友會或校友會刊物的機率，應該能吸引更多的校友來參與；當然，活動內容的妥善規畫也是相當重要的。值得一提的是一般校友參與系友會及校友會的情形在各校有所不同；在受訪的校友當中，S校、F校、以及D校的校友們參加校友會活動的比例高於參加系友會活動的比例；而K校、C校、及W校的校友則是參加系友會活動的比例較高，J校校友二者的參與比例則相差不多(48.8% 比47.1%)。此外，校友們對於學校的協助並不侷限在一般所認為的捐款而已，就業資訊的提供與演講、座談會的舉辦等也是校友所肯

定的重要項目，不過整體而言，就校友會及個人曾協助學校的比例來看，借助系友會或校友會的組織力量比較能給予學校更多且資源更豐富的各項協助。

3.對學校發展之評估

作為研究對象的這些私立大學創校至今都會歷經一段筭路藍縷的過程，從破舊的房舍與簡陋的設備，一點一滴的慢慢改善。由於不同時期學校有不同的風貌與發展方向，因此我們想了解校友們對於學校今日的情況與他們畢業時相比，是否在各方面皆有所改善。如果就目前臺灣私立大學院校的整體情況來為母校評分，在1至10分的給分範圍內，所有校友給的平均分數是6.9分；以教會和非教會學校來分的話，非教會學校校友的平均給分為6.7分；教會學校則為7.2分，對照組的學校是5.4分，差距並不算太大。至於各校校友給母校的平均分數則是S校5.7分、F校6.7分、K校7.4分、C校7.1分、J校7.4分、D校7.2分、W校則為5.4分。

我們再進一步從各個層面檢視目前學校的整體情況與畢業時相比較是否改善時，可以從附表13發現：設備方面有六成以上的校友認為比畢業時好，覺得師資改善的也有五成左右。對於學校名聲及校友會認為較畢業時好的也有三成五以上，學生素質方面則是覺得差不多或是差一些的人較多。至於學校的財務狀況、校長能力、董事長能力及董事會情況，都有一半以上的人表示並不清楚，即使是與校友們關係應較為密切的校友會也有四成的人表示不清楚情況。至於問到與其他私立大學相比，認為母校在未來十年的聲望會有何變化時，則有半數的校友們有信心的認為會變得比較好，只有不到一成的人認為會變差。

如果同樣將非教會學校與教會學校作比較時，幾乎可以說是非教會學校的校友們都有較高的比例認為與畢業時相比，學校的各個層面皆有所改善（表3-3-1），而除了學生素質一項中，對照組的學校認為比畢業時好的比例較教會學校高之外，其他層面皆低於非教會與教會學校。但是由於校友們對於校長能力、董事長能力及董事會情況不清楚者居多，尤其是教會學校，因此這三個層面的比較結果雖顯著，卻可能無法廣泛推論。對於與

其他私立大學相比，母校在未來十年聲望的變化情形，表3-3-2顯示非教會學校和教會學校都有近五成或五成以上的校友認為會比較好，而作為對照組的W校則只有將近三成的校友如此認為，一半的人則認為會差不多。

（表3-3-1在此）

（表3-3-2在此）

除了對於目前學校整體情況與畢業時相比較的感受外，校友們認為學校過去五年來在各層面的表現最有進步或最沒有進步的又是哪些方面呢？在可複選的情況下，我們發現校友們認為學校最有進步的是在設備方面的改善，其次依序是師資、整體名聲、校友會、財務、學生素質、董事會及其他，也有三成的人表示並不清楚。至於最沒有進步的方面則以選擇學生素質的比例最高，近二成；其次是整體名聲有一成五左右，另外如師資、董事會、財務、校友會、設備及其他等比例都很低，有五成七的人則表示並不清楚。

設備與師資是校友們認為學校過去五年來最有進步的層面，這是否與個人覺得與畢業時相比，目前學校的設備與師資情況有關呢？從表3-3-3中可以明顯看出：與畢業時相比，認為目前設備情況越好的人，也有越高的比例認為設備是過去五年來最有進步的；同樣在表3-3-3的右上方也可看出認為設備情況越有改善者，也有越少的比例認為設備是最沒有進步的。在師資方面的看法，也是有同樣的情形。

（表3-3-3在此）

而在學校的整體名聲方面，對於目前聲望的評估應該會影響對未來母校聲望之評估，這是以目前的狀況來推論未來的發展情形，表3-3-4即呈現出此二者的關係。從左上至右下的比例變化可以看出：認為學校整體名聲改善的程度如何，也有相當的比例認為未來十年母校的聲望會有此種程度的變化；亦即覺得學校整體名聲比畢業時好很多，且同時亦認為未來十年母校聲望會好很多者，較選擇其他答項者要多。如果以分數來表示好或差的程度；以五分表示好很多，一分表示差很多，亦可看出二者的相關性甚高（表3-3-4下方）。

（表3-3-4在此）

至於學校的整體名聲的改善程度與過去五年來學校名聲有無進步的關係如何呢？如果目前的情況比畢業時有所改善，應該就是學校在這一方面進步的表現。從表3-3-4中便能夠很清楚的看到：認為學校名聲變得較好的受訪者，也有較高的比例認為學校名聲是過去五年來最有進步的方面；同樣的，認為目前學校名聲比畢業時好很多的人當中，也有較少的比例認為名聲是過去五年來最沒有進步的部份。

（表3-3-5在此）

一般而言在找工作時，在臺灣這個注重學歷的社會通常會重視就業者的學經歷背景，此時學校的聲望就會有或多或少的影響，尤其是對要找第一份工作的社會新鮮人來說更是如此，因此我們想了解學校的聲望對校友們的工作或事業是否有幫助。由表3-3-6我們可以發現雖然校友們對學校整體名聲的評價褒貶不一，但是大多數的人還是認為學校名聲對於本身工作或事業多少有些幫助，認為名聲變好的也有較高的比例覺得有幫助。大學畢業生在近幾年來仍然是就業市場上受重視的一群，尤其這些校友們的母校都是歷史較悠久的私立大學，長期以來較為人所知，在就業市場上也因畢業生較多而較有機會受到其他校友的照顧，因此學校名聲會有起碼的影響力。

（表3-3-6在此）

私立學校的財務問題一向備受關注，目前經費除了大部分為學生學雜費之外，教育部也給予私立大學最高約佔學校經費15%的補助，而且補助項目通常有所侷限，因此我們想了解，在以學校財務狀況為基本考量下，校友們認為教育部是否可以考慮用不同的方式補助私立大學。對於教育部給予私立大學多少經費的補助較合適，從附表14可以看出只有4.4%的受訪者認為不必補助；7.4%的人覺得照現況補助即可；6.9%的人無意見；其餘八成以上的受訪者則認為應該提高補助經費，甚至認為給私立學校的補助應該高於公立學校。此外，附表15則顯示在所有受訪者當中，有92.87%的人贊成補助學校研究設備經費；41.45%贊成補助學校人事經費；75.99%的人贊成直接補助學生學雜費；只有4.06%的人認為不必補助。

至於對教育部補助私立大學的方式，會不會因為校友們覺得學校目前的財務狀況比畢業時有所改善，而認為教育部並不必給予私立大學那麼多的經費補助呢？然而實際的研究結果顯示：雖然此二者有些顯著的關連，但卻不是隨著校友們認為學校財務狀況好轉，而有較多的人認為教育部不必給私立大學太多的補助經費，表3-3-7呈現出此一結果。同時認為財務狀況較好者，也並沒有較多的人贊成或不贊成應補助研究設備經費、人事經費或學生學雜費等不同的方式，這可從表3-3-8中得知。可見得校友們對於私立大學的財務狀況改善程度與教育部是否給予補助並沒有直接的關連，絕大部分的校友們仍然認為教育部應該給予私立大學適當的補助，並且較現狀提高，或許這與教育部對於公私立大學補助經費相差甚為懸殊有關。

（表3-3-7在此）

（表3-3-8在此）

從以上討論可以看出校友們普遍認為目前學校的整體情況還算不錯。若將各個層面分別加以檢視時，學校目前的設備、師資及名聲等也都比畢業時改善，進步的項目也比沒有進步的要多。而對於母校未來的聲望，即使不認為會變得好些，至少也認為會和目前差不多。至於教育部補助私立大學的經費與方式，校友們則多數建議應該提高給私立大學的補助經費，甚至應與公立學校一樣多；方式上則可以選擇補助學校的研究設備費，或是直接補助學生的學雜費。由於財務狀況向來是私立學校在經營上的一項重要因素，目前經費來源多以學生的學雜費佔多數，如果教育部能考慮提高補助（目前獲得補助最多者佔學校總經費的15%），或者直接對學校補助特定事項，那麼對於私立大學的運作必定有相當大的正面影響。

第二節 大學在校經驗與校友會參與之關係

前面我們針對大學在校經驗、校友會參與和對學校發展之評估分別加以討論，在這一節中所要探討的是大學時期在學校的各種經驗對於校友們參與校友會的影響。由於校友會活動的參與是一種加強人際互動的行為模

式，而過去曾有過的大學生活經驗會影響個人對於學校的認知，進而影響個人畢業後是否繼續與學校保持聯繫的動機，因此如果個人的大學在校生活是屬於有正面效果的經驗，必然會使校友比其他人對學校有認同感，進而願意與學校保持聯繫，並且希望獲知學校的各項訊息，對於與學校互動密切的校友會也較願意參與，同時經由其中的人際互動關係獲取所需要的資源。此外，學生時期熱心參與各項校園活動的人，通常也是比較活躍的份子，樂於與他人接觸，這些校友也可能以參與校友會的方式延續個人的人際互動關係。

首先我們以交叉表的方式了解大學時參與活動的經驗與目前參加系友會和校友會的關係。表3-4-1的分析結果發現：在參加系友會的受訪者當中，大學時期有參加活動經驗者，比沒有參加系友會的人要高，而其中差異較明顯的是在學校主辦的活動方面；同樣的，參加系友會的人也比較多人懷念大學時的各種活動。在校友會活動的參與方面也是呈現類似的情形，參加校友會活動的人比沒有參加的人有更多懷念大學時期的活動經驗。雖然差異並不十分明顯，但是我們仍然可以看出因為懷念曾有的生活經驗，進而使個人願意參與目前活動之關連性。

(表3-4-1在此)

從第一節與前述的分析結果，我們得知有許多因素可能影響個人參與系友會和校友會的情形，因此我們以邏輯迴歸的分析方法來看看不同因素對於個人參加系友會及校友會活動的影響。首先在系友會方面，我們將個人變項中的畢業年數、年齡、收入、職位和是否參加其他社會團體納入分析，同時將大學時期的活動經驗與目前對於這些活動經驗的懷念放進分析模型中。其中畢業年數與年齡都以85減去畢業年次及出生年來計算，職位此一變項則因為人數分佈的關係，分為行政主管經理人員、專業人員及其他三類；參加其他社會團體的經驗則以有或無來區分。由於本研究所用的SAS統計軟體是以1為對照組，因此表3-4-2的推估母數為負值，研究結果則發現變項對參加系友會活動的影響力如我們所預期，也就是年齡較大、目前有參加其他社會團體、以及大學曾參加各項活動者，較可能參與系友會的活動。在此要說明的是，為了避免變項之交互影響造成結果之誤差，

我們另行將大學在校經驗的兩個變項：大學參加活動經驗以及懷念大學生生活分別進行分析。結果發現在個別分析時，二者對參加系友會活動之影響皆達到顯著水準，因此可以發現大學在校經驗對於校友是否參加系友會活動的確有明顯的影響力。最後，此一模型的適合度為67.0%。

(表3-4-2在此)

在參加校友會活動方面，則可以從表3-4-3中看出年齡較大、參加其他社會團體、以及懷念大學生生活者，較可能參加校友會的活動，模型的適合度為69.0%。從表3-4-2及表3-4-3可以得知，畢業校友是否會參加系友會或校友會活動，個人因素的影響力較為明顯，這或許是因為系友會或校友會不僅作為一個協助學校發展的重要管道，其本身也需要資源來維持運作，個人若缺乏掌握或動員人力資源或財力資源的能力，可能就沒有較高的意願去參與這些活動；即使要與大學時期的朋友見面，也可能是以私下聚會的方式進行，系友會或校友會在某些情感聯繫上的功能是可以被個別的人際互動所取代的。不過值得注意的是，大學時的活動參與及生活經驗也是影響個人是否參加系友會或校友會活動的重要因素，這也表示出學校若能鼓勵學生們在校時多多參與各項活動，同時讓學生們往後能對大學生活有著美好的回憶，或許就能吸引更多的校友來參加系友會或校友會。

(表3-4-3在此)

既然校友會屬於協助學校發展的一個重要管道，我們接下來便想了解什麼因素會影響個人對於學校的協助情形。前面曾經提到過去的生活經驗會影響個人的認知，並進而影響個人的動機和行為模式，因此我們想了解對於學校生活的懷念是否會讓校友會或個人較願意以不同的方式協助學校發展。我們將懷念學校生活層面的多寡與校友會和個人曾協助學校發展方式的多寡進行相關分析，表3-4-4的相關係數顯示對於學校生活的懷念與校友會或各人是否協助學校發展關係不大（相關係數分別為0.2585及0.2454），不過校友會與個人協助學校的發展關係則較密切，其相關係數為0.4068。

(表3-4-4在此)

由於校友也可能不經由校友會而以其他的管道或方式協助學校發展，因此校友對學校的協助可能受到許多因素所影響，表3-4-5即為影響個人協助學校發展多寡之迴歸分析。在個人變項方面，年齡越大、擔任行政主管經理人員及參加其他社會團體者，會比其他人在更多層面協助學校發展；此外，懷念大學生活經驗越多、認為畢業時學校設備情況越差及參加系友會和校友會活動者，也較可能在多方面協助學校發展。倒是認為畢業時學校師資情況較好者，也同樣願意多協助學校發展，雖然問卷題目中協助學校發展的項目裡並沒有關於師資方面的協助，但是校友們或許認為給予學校發展上的協助應該可以使學校不必將資源都用在學生身上，而能維持好的師資和教學品質吧。

(表3-4-5在此)

過去大學時期在學校的生活經驗確實與校友們是否參加系友會或校友會的活動有密切的關係，而個人不同的背景也是影響校友會活動之參與的重要因素。此外，個人背景、對於大學生活的懷念、畢業時學校設備與師資情況等因素，加上是否參加系友會或校友會活動也會影響校友協助學校發展。因為這些校友們對學校比較認同，也比較了解學校的情況，所以願意適時地提供協助，亦正如同前一節所述，相對於個別校友所能提供的資源，系友會或校友會是學校尋求校友資源的一個重要管道。

第三節 大學在校經驗和校友會參與對學校發展評估之影響

在分別討論了大學在校經驗和校友會參與的關係後，本節所要探討的是這些過去與現在的活動參與經驗對於校友們對學校發展之評估所產生的影響。本研究所抽樣的私立大學都有三十年以上的歷史，隨著社會的快速變遷，這些私立大學也致力於提昇教學品質，對於軟硬體設備的改善也是不遺餘力。不過每個學校都有不同的發展階段，校友們對於在學時候的情景與目前學校的發展狀況相比時，必定會觀察到其中的變化。基於過去的經驗，他能夠判斷出學校進步或發展的幅度如何；同時，若參與和學校互

動密切的校友會也可以更準確掌握學校各層面的近況，因此在評估學校發展現況時，校友們應該會出現不同的意見。

首先我們想了解的便是學校整體情況在畢業時和其他學校相比的情況，與目前的改善程度相比較有無差異。從表3-5-1中可以發現，在學校整體的設備情況方面，整體而言都認為目前學校設備比畢業時好，但是認為目前設備與畢業時差不多的人當中有較高的比例認為畢業時學校設備很不好；認為目前比較差的也有較高比例是認為畢業時設備情況很好的，對這些校友而言學校設備的改善似乎不夠明顯，甚至有退步的跡象。

(表3-5-1在此)

至於在師資方面，校友們普遍認為師資情況有改善，然而認為目前學校的師資情況和畢業時差不多的人，有較高的比例認為畢業時學校師資很好或很不好(表3-5-2)；認為目前情況比較差者，也有較高比例是屬於認為畢業時師資情況很好的。認為畢業時師資情況比其他學校好，卻又覺得目前師資並無改善者，或許正是因為學校師資已有一定的水準，所以改善的空間較小。而那些覺得畢業時情況比他校差，現在也沒有什麼進步者，可能是因為這些校友畢業時間不長，所以觀察不出差異。雖然沒有一致的趨向，不過校友們在這一項目的看法上並沒有明顯差異。

(表3-5-2在此)

由於本研究的關注焦點在於校友會，因此我們也想了解校友們參與校友會的情況與他們對於校友會整體情況的評估有什麼樣的關係。表3-5-3呈現的是交叉分析的結果，參加校友會活動的人對於目前校友會的整體情況較為清楚，同時也有六成以上的比例認為目前校友會的情況比畢業時好；曾經擔任校友會幹部的校友則有高達八成的比例認為目前校友會的情況較畢業時好。不過也有少部份的校友認為校友會情況比畢業時差一些或者差不多，這可能與各校校友會的運作情況有關係。

(表3-5-3在此)

校友是協助學校發展的一項重要資源，並且將佔有越來越重要的地位，校友們對於學校發展的評估勢必會影響未來協助學校發展的意願與方式。而校友們的評估是由主、客觀的條件來衡量，例如過去的學校經驗、

目前學校的各項發展等，因此我們以校友們就目前臺灣私立大學院校的整體情況所給予母校的評分作為依變項，用迴歸分析來探討影響評估的因素。結果可以從表3-5-4中得知，在所選擇的影響變項中，個人變項的影響並不顯著；也就是說對於目前學校發展的評估並不因為個人畢業較久或年齡較大而有所差異，而是以畢業時與目前的學校情況影響較大。其中認為畢業時學校設備及師資情況越好的人，給予母校的評價也越高；而大學校友會或個人曾經給予學校協助越多者，也會給予較高的評分。至於目前學校在各層面的表現，則是認為目前學校整體的設備、名聲、及校長能力越佳者，對學校目前的整體發展也給予較佳的分數。然而認為目前學生素質越差者對整體情況的評分也較高，可能是因為評估時其他層面的比重較學生素質要高的關係，所以在整體評價上不會因為學生素質這一項較差仍給予較低的分數。值得注意的是，目前校長的能力對於校友們對學校發展之評估有正面的顯著影響，校長在治校及領導學校發展方面的能力對於學校的發展走向有絕對的影響力，在校學生最能夠深刻體驗，因而也成為一個校友們用以評估學校發展的重要指標。此外，整個模型的解釋力為30.99%，表示校友們對學校發展的評估仍受到其他因素的影響。

(表3-5-4在此)

對於與其他私立大學相比，母校未來十年的聲望變化，校友們應該會以目前學校在各方面的整體發展來作為評估的依據，因此我們同樣將聲望變化轉換成分數，以好很多為五分；差很多為一分，並以此作為依變項進行迴歸分析。表3-5-5的分析結果顯示：個人變項、大學在校經驗與參與系友會或校友會的情況對於未來聲望的影響不顯著，主要的影響因素為目前學校的各項整體情況。其中對目前學校整體情況的評分越高者，認為母校未來聲望會變得越好；而認為目前學校的整體設備、名聲、學生素質、校長能力及校友會能力越好者，也覺得未來聲望會越好。整個模型的解釋力是35.91%，同樣仍有一些未知的其他因素會影響校友們對母校未來聲望的評估。

(表3-5-5在此)

整體而言，學校在各個層面的發展都比校友們畢業時要好；而過去的在校經驗與學校目前在各層面的表現也的確影響校友們對母校的整體印象。但是像學校的財務狀況、校長能力、董事長能力及董事會情況等涉及學校高層決策之事項，校友們並不清楚。因此對於未來母校聲望變化的預測只能以其他較為熟知的層面，如設備、師資、學生素質等的改善程度來判斷。雖然如此，校長能力對於目前學校發展以及未來學校的聲望變化卻有著顯著的影響力，這表示校長的治校作風與能力仍為學生或校友們評估學校發展情況的重要指標。至於本研究所關注之目前校友會的整體情況，校友們大致上都認為校友會的整體情況比畢業時好，但仍有少部份的人認為變差了，這或許與各校友會的運作情形有極大的關係。

第四章 校友參與學校事務的期望

在校友會的成立及發展過程中，維繫畢業校友間的感情幾乎是所有校友會所共享的外顯功能。而在聯絡情誼之餘，一個自然的產品即是增進對校的向心力。事實上，奠基在共同求學的背景上，所謂對母校的向心力較可能的具體表現方式就是實質和精神上的支持與貢獻了！由學校的角度而言，拓展校友會的組織、協助校友會的發展、善用校友會的資源等之重要意義，除了情感因素之外，亦包含加強學校本身的可利用資源。尤其當前私立學校面對市場結構之競爭性，如何積極開拓龐大的校友人才資源顯示出其特殊的急迫性。

另一方面，由校友的角度來看，在畢業之後的創業、立業、以致於成業的道路上，個人對學校的認同或許多少會受到事業生涯的階段性影響。然而過去大學時的經驗以及畢業後參加校友會活動的程度也是不可忽略的影響因素。我們假定隨著在校時之互動愈頻，參加校友會的活動愈熱心，都會產生校友對學校認同的正向效果。因此，在第三章我們即以此二基本背景作為校友評估學校狀況的解釋變項。誠然，正由於畢業後之生涯階段不同，當校友之事業逐漸穩定之後，比較可能考慮到母校的發展需要以及回饋母校的實際行動。因此，本研究之受訪者既然皆為畢業五年以上的校友，在畢業後一段時間，再針對母校未來發展的具體事務性以及決策性方面表示個人參與的意見，相信對於校友會核心幹部、學校行政負責人、以及教育決策當局都有直接的參考價值。

有關校友個人和校友會在學校未來發展的角色和期望上，我們將分為兩章予以討論。首先，我們將剖析校友在認知層面上認為校友對於學校之校務發展規劃應有那些參與及貢獻。所以，對於董事會之定位以及校友在此方面之參與程度、行政職位之任用偏好、和具體活動之角色等面向都將逐一檢視。其次，我們將鎖定目前各校所規劃或所期望之校友會的重要協助事項以及校友會本身所認定之主要功能作一審慎的考察，以了解學校和

校友之間的共識程度如何。此外，對於可能存在的認知上之落差，亦將就實際資料所顯示的情形提出可能共同努力的運作方向。

在本章中，我們將分別由三方面來探討校友會對參與學校事務之認知期望：關於董事會的定位及其組成；關於校長、教師、和行政人員任用方面的校友參與情形；以及募款等活動上校友之角色扮演。在具體討論之前，我們需要釐清校友會在學校之定位，方能進一步說明此二者之互動關係。

近年來各私立大學對校友會的建立和成長皆花了相當多的心力。在與各校校友會的主要幹部訪談中可以確定此一努力應已得到多數校友的肯定：

「（學校）...對我們任何活動，都是一部車子，五、六個人，七、八個人來，這點是F校的一個精神。...其他學校是一兩個代表，我們是幾屆校長下來...」FA03(10)

「過去校長都會參加在美國和日本辦的校友會，他一直是校友很好的師長...（現在校長）也是如此，和朋友一樣，這是K校的特色，校友很密切。」KA01(2)

「我們滿尊重校方的，學校也很重視我們。...開校友會時都（校長）來，報告校務近況...把學校的規劃都和我們說，...這樣校友對學校的認同會愈來愈強。以前大家對學校是失望透了，現在開會（校長）來，教務長也來參加，大家覺得很感動，現在校友會和以前是不一樣了。」SA1(4)

「我們成立的時候學校給我們很大的協助，...給我們校友會的名單...把校友會的組織章程一些相關資料印給我們，成立大會的時候，學校副校長也來。」CA3(3)

「目前我們在積極推動成立校友(分)會，學校滿支持的，各院院長都參加...我們開會的時候校長來的機會很多。校長不到的話，副校長都到...校友聯絡室的一定來。」JA1(9)

「私立學校對校友會比較重視...可能多少有一點憂患意識」DA1(6)

「辦會員大會的時候...只要我們有事先通知和他們能安排出時間的話，他們都會過來參加。」DA3(7)

很明顯的，由校友會主要幹部的訪談中，F校似乎對校友會的經營最為積極，所付出的人力精力相當可觀，故所凝聚的共識亦相對增加。C校和S校則似乎起步較晚，且主要仍停留在校方相關單位之努力拓展階段，因此，校友會負責人固然了解母校的心意，但是一些受訪者對於此一業務之遠景則顯得較不樂觀：

「學校那邊希望我們跟校友募款，我就一直傷腦筋，...如果說我們一下子就跟他募款，他就會質疑校友會的存在是為了錢的...」CA3(3)

「我們校友會一直沒有辦嘛！...我都有點不好意思了，他們就說你趕快再辦就好了...實在是現在很忙！」SA3(4)

「私立大學本身在募款上很難跟公立學校競爭，我覺得這是社會上大家對私立學校不信任，...我覺得要發展滿難的。」SA5(13)

即使校際間多少表現出對校友會付出多寡的差異，但共同之處在各校對校友會的重視皆與日俱增。由於校友會幹部對校方的認知或許是最直接、最可能接近事實的，那麼，一般校友的感受又是如何呢？表4-1具體的指出，整體而言，除了S校之外，其他各校校友都認為學校重視校友的程度要高於不重視的程度。其中，又以J校重視程度最高（65%）、K校居次（56%）、D校第三（54%）、F校第四（46%）、C校稍低（41%），唯有S校不到1/3（30%）。整體而言，教會學校之校友對校方之重視程度表示出較高的肯定（54%比45%），但非教會學校之平均重視程度亦高於不重視程度。換言之，即使是一般校友，大致上亦同意學校對校友會已相當重視，可說有了基本的共識。

（表4-1在此）

第一節 校友對董事會之組成及其定位之期望

學校重視校友會，另一方面，校友會對學校是否亦有相當的期望？若以對董事會之定位加以考察，表4-2提出校友認定之董事會所應參與之決策事項。除了S校之外，所有學校之樣本幾乎都有相同的優先次序。在所預擬之五項重要決策上，董事會被視為手應積極參與財務方面之決策（平均83

%），其次為學生素質之提昇（72%）—J校例外：校長聘任之重要性為第二（72%），而高於學生素質（67%）；接下來則是聘任校長（66%）。有趣的是，有關董事會參與校友會事務之決策重要性雖不到一半（43%），但仍高於師資之聘任（34%）。仔細考察各校校務決定核心在校友心目中之定位可以發現，董事會被強烈賦予管理財務、提昇學生素質、與聘任校長三大要務，校友會相關事務和師資方面任用之重要性有明顯落差。此與一般人所了解之董事會功能差別不大，於是隸屬於行政業務範圍之決策事項乃有較低之評估。但對於S校校友而言，每一項決策似乎都應由董事會來規劃負責，包括師資任用（64%）與處理校友會事務（63%）都認定是董事會所應參與之工作。尤其是師資任用方面，S校校友所表示期望由董事會參與決策之高比例甚至影響了整體非教會學校之平均，的確值得注意。這或許多少反應了校友們對學校董事會與行政單位權責未能劃分之認知水平。值此各校大力推動改革之際，加強與校友間的溝通顯然對S校而言，更為迫切了！

（表4-2在此）

在訪談過程中，幾乎所有的校友會幹部都對校友參與董事會之決策過程表示濃厚的興趣與相當強烈之要求。對於這些受訪者而言，董事會和行政體系之分野大致有正確的了解，但也因此更強化了校友進入決策核心以影響校務發展之意念。事實上，許多校友會幹部皆提及董事會應扮演之角色、如何選出校友董事、以及誰有資格擔任校友董事，而不再環繞校友是否應該加入董事會之根本問題

「若要影響學校政策，董事會至少應該開放兩個名額給校友，這樣才能...發揮校友的影響力。（校友董事）...希望由校友總會的會長來當，...另外一位是在學術界有傑出表現的校友。」FA1(10)

「董事會應該就是關心學校，只聘任校長，不管人事。...董事會應納入地方、教育和校友三類人士。...應該有1/3的（校友）參加董事會。」KA1(1)

「將來要讓校友進入董事會有更多參與。」KA3(8)

「...應該給教育部一點壓力啦！給學校通知說每年的董事裡面需要（校友）。...離學校近的，...而且有熱心有能力的，能貢獻給學校的人來當董事。」KA4(3)

「董事會...現在還保留一個名額，那這個名額原則上...都是校友會的理事長。」SA5(2)

「有一次為了董事會中校友的名額，所有到場的校友圍剿董事長，為了增加校友回校服務。」ST22(6)

「董事會現在沒有校友，聽說本來要邀XXX入董事會，但是他拒絕。...倒是這次的校長遴選會有一個校友代表。」CA01(7)

「那我們想校友對學校的付出最直接的就是說像捐款...如果你投入的夠多的時候，當然有權利來參與學校的發展。...學校應該會歡迎，也會接受校友成為董事會的成員。」CA3(4)

「學校的董事會應該要給校友席位...應該是會長...如果董事會有十幾個席位，應該給校友兩、三個席位，沒有關係。...這些人啊！講實在話，能夠幫得上學校將來建設方面的向外捐款，他們才可以。」「董事會當然學校本身的教授有代表，校友也有代表，然後本來的董事也有。」JA2(9)

「D校在私立學校的情況很特別，就是校友會介入學校很深。...就是一種愛之深責之切。...剛開始的時候，希望D校的校友在董事會裡佔多數。...那時候推薦校友當董事的主導權在X區校友會的手上。」「董事會主要的權力就是掌控校長的人選。第二是...監督D校的錢怎麼用。」DA3(8)

很清楚的，就質化資料而言，不僅所有各校的校友會主要幹部皆認為校友董事有其必然性、需要性，甚至多人舉出校友會理事長作為校友董事的代表性有合理之基礎。此外，名額的增加以便在董事會中產生實質的決策影響力亦為受訪者之共同期望。然而正因為此一理想幾乎皆尚未達到，故以校友的身分或校友會的立場來據理力爭，似乎成了各校之相似模式。此外，董事會的定位除了校長聘任以及財務上的籌措之外，未見有受訪者主動提及包括提昇學生素質等事項的認知。此與預擬答案之間卷調查結果有所差別，值得進一步思考其間之意含。

上述意見若由一般校友樣本的回答加以檢視時，可以得到非參與者（高達95.3%之受訪者未參與任何學校事務）之相關看法。表4-3之資料顯示所有各校的受訪者都贊成在董事會中有校友代表，只有平均低於5%的校友認為不必要有校友董事的名額。而在贊成者中，較少堅持校友董事應為大多數（一半以上：12.4%），而支持「佔1/3比例」和「有代表即可」的類別者則在伯仲之間（38.9%比38.5%）。若將學校分為教會和非教會時可以看到，非教會學系希望校友董事比例為1/3者（44.2%）稍高於教會學校之平均（39.4%）。

（表4-3在此）

而在問及校友董事之產生方式時，表4-3右欄清楚的顯示由校友會推薦幾乎是唯一的主要選擇。不僅所有贊成此一產生方式的比例皆在七成以上，以非教會系統之K校而言，甚至高達八成五。另一方面，贊成由董事會遴選之產生方式只在J校（11.9%）和F校（10.2%）中，有一成的校友選擇此一回答。

總之，以校友對董事會之定位而言，財務管理和聘任校長是校友會主要幹部和一般校友之共同認知，但一般校友亦強烈贊同由董事會負責提昇學生的素質。至於在董事會的組成方面，校友董事的代表性是校友會上下一致的期望，且認為主要應由校友會推薦而產生，然而有關名額之比例則似乎尚無一致之共識。

第二節 校友對學校任用行政人員及教師時之期望

隨著近年來校友參與學校事務之意願日深，所謂的校友回饋母校之方式不可避免的包括返校實地服務之可能性。在針對一般校友的問卷中，我們就校友可能返校服務之兩種主要職位作一檢視。為了凸顯「校友」資格在受訪者心目中之優先次序，題目乃針對申請學校教師和行政人員者之條件相當或比較差一些時之個人偏好。結果表4-4之統計指出三項有趣的發現：(1)基本上申請者之條件果然是考量之關鍵。當條件相當時，受訪校友清楚的表示應該優先考慮任用校友之態度，因為不論是教師或是行政人員

職位皆獲得平均九成以上之認可。(2)校友對於行政人員資格之要求較為放寬，故即使是條件差一些時，亦有18%的受訪者認為應該優先錄用校友擔任學校之行政人員。相同的情況在考量教師任用上則只有8%的受訪者表示即使條件不如，仍然應優先進用校友。(3)申請者資格為校友之重要性在D校的一般校友之認之中，遠低於其他五個學校。以教師而言，79%的D校校友認為申請者條件相當時應優先考進用校友。雖然七成九之比例反映出堅強的支持態度，但和平均九成或S校之九成七之回答相比之下，其實D校校友的態度反而較趨中立。即使是對申請條件要求較不嚴格之行政人員方面，D校校友(84%)亦表現出較不堅持校友優先之立場。

(表4-4在此)

因此，校友間之互相支持反映在對學校進用人員之態度上，校友優先的確可以說是一種明顯的偏好。然而此一偏好在行政人員方面尤其顯著，因為即使校友條件較差的情況下，依然有相當比例的受訪者支持校友優先之觀念。此外，近年來校友介入校務發展較深且在社會大眾印象上相當鮮明的學校，反而表現出比較理性中立的態度，這是否意含著一般校友與較積極活躍之校友間之差異，值得進一步探討。

上述有關校友在學校行政職位方面之優先參與，在深入訪談中一尤其是針對校長資格方面一亦得到類似的看法：

「我們K校都是這種傳統，想要回到母校...」KF16(3)

「基於對母校的感情，我會希望校友來當(校長)，因為這表示著對校友的重視，所以如果說條件相當的時候我們希望校友來當...但是主要條件還是要他自己本身啦！」CA3(4)

「照學校的發展，將來一定是校友對學校的影響力會很大。因為我們董事會裡面有那麼多校友；校長也是校友，系主任也有很多校友，將來非校友要進來也很難。」DA2(9)

當然，亦有不少校友會主要幹部主張拓展校友之外的資源，不要侷限在校友資格的框架中，以利學校的發展：

「很優秀的即使不是校友還是會(優先)，...我們有想到，應該以人才為主，不要有門戶之見。...這樣的一個趨勢(除非很傑出，恐怕人家不想要來)下去，可能不是很好的現象。」DA1(11)

「董事會、校長、學校校園大部分都是校友優先任用？那不可以這樣，設地自限，那個是一個最大的誤點。」JA2(10)

「...不一定要校友治校，有能力的人就好！」DA2(9)

「(校長)會說拜託各位系主任，如果說有一些我們優秀的校友，你們不妨任用他們。...(他用這個語氣)，因為他不能去干涉系主任的聘用權。...我認為校友優先這個概念不是很具體，所以我是覺得還是要由行政主管自行去判斷。」SA4(17)

事實上，對於某些校友會負責人而言，根本不以為校友積極參與校務行政或校務決策是應有的立場：

「(我)不希望去干預，其實哪一個好哪一個壞你怎麼知道?...好像F校的FA01，他有參與遴選...事實上這個人的學術地位他也是必須參考其他委員講的。...那參加還是可以，學校尊重校友會，但是如果不參加我覺得也沒有關係。」JA1(15)

「...現在在校友會裡面還沒有要求(選出來的校長一定要是校友)。這種情況可能要在校友會...成熟階段的時候，...才會主導，...才會出現這種聲音。目前我們樂觀的看，沒有那種聲音...」CA2(19)

換言之，針對校友參與學校行政職位之看法，質化資料多數以校長是否需要校友資格表達各自的態度。由結果可以歸納出，校長若是校友固然很好，但似乎不被認為是必要的條件，反而憂慮因此而固步自封了。若由量化和質化結果合併來看，似乎行政人員之任用為校友得到最高的支持，其次為一般教師，校長必須是校友之支持強度較弱；而個人條件之考量則一直未被忽視，亦顯露出整個議題中理性之一面。

第三節 校友對參與學校規劃之活動的看法

在參與學校事務以及回饋母校的具體行動上，許多校友已紛紛表現出實際的投入；而近年來，私立大學在拓展校友資源方面也相當積極，且經常主動規劃相關的活動以加強校友對學校的向心力。雙方善意的互動固然奠基在感情的基礎上，卻也同時帶來了正面的雙贏效果——對校友會的茁壯以及對學校的發展皆有裨益。

如果我們以學校的校友聯絡組織代表校方的話，這些負責人一方面是校友、一方面亦為行政人員，且大多在相當節儉的狀況下努力經營個人所負責的業務。根據他們所述，各校對校友會的功能的確有很高的期望，也主動規劃或協助主辦不少活動，以促進目標的達成：

「校友聯絡室主要是負責個別校友會之間的聯繫和溝通，輔導、支援協助校友總會，...校友會不好處理的，就由我們來出面。」FA(2)

「我們覺得校友是學校一個很大的資產，我們就想說怎樣能夠使這些校友的資產再回來，對學校有個認同的向心力。...我們把以前的校友資料弄齊全，...慢慢的建立起來。...校友會經費是校友會自己出，由我們來做。...我們現在跟校友會聯合推行一個活動，...發校友卡，...它的通路還不是很好。」SA5(3)

「幫助各個地方成立校友會，...我們主動（聯絡），因為我們掌握資料嘛！...系友會就辦大會，...學校參與度還是很高，...一般校長、三長都會到。...我們（也）補助一些經費開大會。」CA01(3)

「事實上我們在校友身上的投資是非常多的。...辦返校大會的時候，我們都沒提募款，事實上我們四十年來都是為校友服務，所謂募款，都是夾在校友通訊。...地方性校友會...我們都是一般主管去。...（校刊）一年郵費就兩百多萬，學校肯為校友花那麼多錢。」JA3(3)

「（我們）主要就是做校友會的工作，幫他們辦聯誼活動，幫他們寄發通知。...平常對他們服務，他們很多都自己自動的捐錢進來，...寄過來的比較多。」DA1(4)

各校之校友聯絡室顯然不只是被動的作為校方之一組織來辦理行政而已，亦不僅止於代替校友會做聯絡和服務的角色，事實上是相當主動的投

入拓展校友向心力或聯絡校友聯繫網之重要工作。當然，這些努力之最重要目標還是如何增強校友對學校的回饋，就如同一位負責人所言：

「我們開始對校友有一種希望，就是校友會捐一點錢給學校，這方面我們就開始做。」DA1(4)

若由校友的角度來觀察，對於母校勵精圖治的努力或許可以藉由所參加之校友會活動、所收到之校友通訊、以及所直接接觸之校友網絡獲知訊息。那麼，大多數校友對學校的規劃活動所持態度又是如何？在表4-5中，我們就所列舉之五種可能參與方式，請受訪者一一表達支持與否的意見。很清楚的，透過校友會與學校合作（91%）以及以捐款或提供實質服務（89%）幾乎是所有學校校友之首要共識。換言之，在校友心目中，最理想的貢獻方式乃是以校友會為重要媒介所導引之各種合作方式。而如果是具體之回饋內容則以財務支援和實質服務為優先。唯一例外的是S校校友對校友加入董事會參與決策之方式（88%）評估稍高於捐款或實質之服務（84%）。除此之外，上述二方式明顯的是一共通之優先模式。

（表4-5在此）

至於以校友個人身分隨時提供意見（79%）以及加入董事會以參與決策（77.6%）兩種方式，則為第二類校友可以回饋母校之方式。值得注意的是針對校友加入董事會一事，教會學校普遍的支持度（78%）略低於非教會學校（83%）。仔細考察校際間異同可以發現，屬於非教會學校之S校和K校分別有88%和86%之校友贊成此一參與方式，而校友實際上已相當介入校務發展計畫之D校亦有84%的校友表達相同的立場。此三所學校在個人提供意見之較消極作為以及積極參與董事會決策兩種方式上的差異亦較為明顯——差距由5%至10%。

因此，有關校友應以何種方式參與學校事務，量化資料基本上提供了明確的答案。校友們多數支持各不同的方式以貢獻母校，認為完全不必參與者不到一成（7.3%）。而在四種可能之參與方式中，透過校友會的模式得到最大的肯定，捐款和實質服務其次，個人意見之提供以及加入董事會

做決策則殿後。一般而言，教會傳統或教會精神依附較強之學校與非教會學校相比之下，稍傾向於個人意見之表達而非積極投入董事會之運作。

在本章中，我們由學校對校友會的重視切入，運用深入訪談之質化資料以及問卷調查之量化資料，分別說明校友對董事會組成之看法、對校友擔任學校職位之偏好、以及對學校事務參與方式之態度，這些議題對於校友會未來之發展方向以及校友對校友會之定位皆有重大的影響。在下一章中，我們將進一步剖析校友認知上認為個人和校友會應該如何協助學校發展，以了解校友未來協助學校之具體意願。

第五章 校友會功能與校友協助學校之意願

在學校日漸重視校友會的潛在功能並增加其投資於校友會拓展業務的同時，校友們對學校發展的認識亦逐漸加深且回饋母校之意願和能力愈漸明顯。誠然，正如同一位資深之校友會幹部所言：

「從這個學校出來的你可以說你終生就烙印了這個學校的名字在身上，...所以對這方面感情特別的深。」DA2(7)

而對於學生人口數佔全體大學教育程度者一半以上之私立大學畢業生而言，與學校的連結（attachment）似乎更加強烈：

「別人念公立學校覺得是應該的，但是私立學校如果辦不好，我們就沒有學校可以念了。所以我們私立學校的學生，比較跟學校有榮辱與共的感情！」FA2(12)

事實上，在研究進行過程中，對於存在已久的校友會如何在近幾年中蓬勃發展，以及過去未有正式校友組織的學校目前所積極規劃的校友資源方案，可說是訪問內容中之關鍵。不論是代表校方的校友聯絡室或公共關係組等負責人，還是校友總會和各地區分會之主要幹部，皆不約而同關心學校、校友會、校友聯絡室、以及系友會等組織之間的互動及未來的發展方向。很明顯的，在這些根植於同一系統的相關組織之間，固然有奠基於相同來源的情感因素在內，但實質的功利考量亦多少會偶爾出現在談話中。值得注意的是在校友會的潛在功能日益受到重視之時，校方和校友會的互動其實應朝向雙贏的策略，亦即在相互供給之中彼此各取所需。然而不可否認的，由於校友會乃一被認定為以情感為主軸之社會團體，故學校和大多數校友的共識似乎較偏向校友如何回饋母校、如何協助學校發展，而校方如何主動對校友提供的服務則略顯得次要了！

在仔細探討學校和校友會之互動模式以及未來拓展等面向之前，我們不妨先剖析由學校的立場對校友會的角色期望，進而由校友會的角度來看自己的功能、組織間之分工、以及對校友會之未來展望。

第一節 學校對校友會功能之定位

論及學校對校友會如何發揮其協助功能之期望，大致可分為「人才資源」、「財務資源」、以及「組織資源」三方面。校友個人對學校之認同感、連結程度、或所謂的向心力必然是所有一切方案開拓之始，學校方面的認知也不例外：

「校長希望將來除了地方上的公共關係能夠繼續拓展之外，我們可能會做一些比較大型的計畫。...先把（校友）召集起來，讓他們對學校有向心力...其實我們學校的資源並沒有統合。」CA2(12)

「有需要把畢業的校友通通聯絡在一起，...把所有的校友會都納進來，以後這個力量就很強。」JA3(10)

「我們想說怎樣能夠使這些校友的資產再回來，對學校有個認同的向心力，希望把他們的心再抓回來...」SA5(3)

而除了加強一般校友之向心力外，校方對人才資源的期望亦正確的傳遞了出去，首先感受到的就是校方和校外之校友會負責人：

「（校長提過希望校友）以智慧貢獻，就是提供一些意見幫我們做規劃，幫我們實際的做一些比較有用的事情...」SA4(19)

「我們開理事會的時候，經常邀請校長或董事長參加。...他們覺得我們校友會在學校未來的發展應該會佔一個很重要的角色，所以三不五時的...跟我們打打氣。」SA4(10)

當然，除了人心和人才之外，最具體的期望或許還是財務上的支援了。有位新近擔任校方校友會推動工作者即明確指出，學校對校友貢獻之期望仍然是以募到捐款為主，期能建立校友長期而持續的捐款（JA3(1)）。鑑於募款工作之重要性，我們將在下一小節中特別討論。不過校友之財務資源絕對是學校對校友會之主要期望，可由下面一位資深負責人之坦白陳述中得知：

「學校對校友的期望，總歸一句，希望校友出錢，財務上能夠有幫助，能力上也很重要。...也希望優秀的校友能夠回來學校幫忙，學校對校友的期望比較明確。」DA1(12)

另一方面，過去校友會或地區性分會的成立似乎是必然的過程—前後屆校友情感上的聯絡加上區域性地理因素之限制乃產生了目前的諸多分會或系友會。但是隨著學校對校友會整體運作之期望愈漸殷切，校友會組織之正式化亦勢在必行了。因此，不少受訪者皆表勢目前迫切的工作就是建立足夠數目的區域性分會，以符合政府允許設立校友總會之要求。有關組織上的談話由校內延伸至校外，由分會至系友會，甚至推動設立之人才覓求亦包含在內：

「去年大學法改了以後，有大概十多個學校成立了研究發展處或研究發展室，...私立學校整體規劃很重要，...校長認為有必要設立一個專責單位，那校友聯絡組...募款業務組就放在我們這個處裡面。」SA5(2)

「目前我們在積極推動成立校友會，學校也滿支持的，各院院長都參加，...開會的時候，校長來的機會很多。」JA1(9)

「我們要推動區域性的校友會...我們去找比較具知名度的校友，會比較有號召力，然後也找比較熱心的校友做發起人。...大概一年成立二到三個，...預估三年可以弄起來校友總會力。」CA2(3)

「一般來講，這些畢業的校友比較關心學校的，...那學校只要知道說，哦！某某人比較關心學校或常來參與學校活動，以後只要有什麼事情，學校會直接跟他聯絡。」DA3(2)

很明顯的，在辨識熱心校友以推動新分會之設立方面，不僅校方負責人有此想法，校友會幹部亦持相同態度。總的來說，首先覓得少數熱心參預知校友以建立新的分會還是最被接受的方式了！

學校在努力開發校友會資源之際，也適時展現了主動服務、主動接觸的誠意，這對於雙方之互動有良好的影響。根據代表校方之聯絡室負責人指出：

「校長有一些事情請我們配合，對校友會也很支持。」「校長鼓勵老師接受媒體訪問，幫學校行銷，現在的公共關係室也是積極和媒體建立關係。」

SA1(3)

「我希望能夠加深服務的質和量，甚至是畢業校友的就業方面。...那我相信校友的向心力自然慢慢會形成。」CA2(15)

「平常都是對校友會服務，校友的刊物給他，報告學校的近況。...我們有成立募捐委員會，但主要的工作都是我們（校友聯絡室）這邊在做。」

DA1(8)

或許就如同最後一位所述，校方在主動聯絡畢業校友並提供不同形式的服務之後，再要求校友的財務支援比較可能達到效果，然而主要推動的工作和規劃的過程仍然必須由學校來承擔。

不可諱言的，在學校主動積極拓展校友資源的同時，已有校方負責人表示對校有權力過分擴張的可能後果持保留或負面的態度。換言之，學校固然希望校友能夠熱心支持學校的發展，但有些負責學校校友事務的主管，對一些熱心支持者多少亦有些質疑，而最主要的不外乎是擔心校友們過度干預學校事務，例如：

「那些會長理監事們，一方面他們是有熱心，但是一方面他們可能也是希望校友能對他們自己的事業有所幫助。」CA2(5)

「我們都盡量會防止校友會成為政治資源累積的成本，我們希望擔任行政幹部的人都和XX一樣，純粹是感激校方，而且當董事的最好不要是什麼爭議的，就像XXX那樣，純粹是多捐錢，而不是為了什麼目的捐錢。」

FA(2-3)

「有些人可能加入校友會的意圖並不是很單純，他希望能夠左右董事會，或是他希望能夠因他而成立某個學院，或因為他可以介紹某個教師到學校來，所以我們可能到時候要因應當時的情境，還有那些在校友會裡面具有主導力量的那些人的動機，可能要做一段觀察。」CA2(19)

「校友只能關心提供意見，但主要還是財務的幫忙，其他的如果幫忙的話，可能有學校的老師說校友會管太多。」DA1(12)

目前的共識似乎是校友們在制度上參與學校的事務應該是透過董事會，在前一章的分析中校友們明確希望在董事會中能有代表性的校友董事。然而大部分的校友都主張只要有三分之一左右的校友董事即可，不必一定要佔大多數。其實從學校的角度而言，對於校友董事的比例也是處於一種摸索的階段。譬如校友董事份量佔相當重的學校，校友負責人一方面認為董事會的校友優勢為不可避免的趨勢，另一方面卻坦然表示董事會全部是校友恐怕不見得是件好事，且該校已是圖避免校友董事過多的情形：

「現在我想這也是一個問題，到底董事會的董事應該由校友來擔任？像我有聽說XX校的董事都是校友，但是這樣董事也是會有聲音，到底董事都是校友，這樣好嗎？怎樣的組織對學校是比較好？但是照這個趨勢，可能將來都是校友。因為不是校友，熱心度不是很高，像這次甄選校長也是。」

DA1(11)

「不過這一兩年做了修正，因為董事都是校友的太多了，學校怕人家批評說，XX校上上下下都是你們的人。所以又開放了一些名額給非XX校的人進入。」DA3(8)

而F校有位在校任教的校友，也明白指出校友董事太多可能因此影響到董事會，更進而影響到校長。不過他還是認為應該要有校友董事，只是要先劃分清楚董事和校長之間的分際：

「我們校友是有表達過希望多些校友進董事會，但是我的感覺是先要看校友的表現如何，是水到渠成的事情，不應該強求。因為我們看到XX校的一些事情。我的感覺是，校友在董事會的人太多了，影響到董事會，影響到校長的決策。」FF16(16)

「夠現在私立學校法修改草案中，認為未來董事會應該採取開放式的，而現在還是封閉是的。...我覺得應該採開放式，讓校友能夠參與...」

(問：會不會有人擔心校友參與太多，對學校會產生干預的情形？)董事會的職權跟校長的職權弄清楚，就不會有這種情形。而且如果校友干涉得太多，其他的校友也會有牽制的作用。」FF16(12)

這些引述紛紛疑慮校友董事是否能恰如其分的去扮演其功能，最理想的當然是「要看校友的表現，水到渠成，不應強求」。此外，我們亦觀察

到有關爭取進入董事會方面，有些學校校友會可能在方法上太過直接，而影響其他校友對此作法之評價。有位受訪者即相當不以爲然的指出：

「...就是他們幾個人一直要爭取學校董事會，學校董事會的席位，可是那幾個校友在我客觀的看法裡面，他們不應該這樣子做，不應該這樣的原因啊，就是他們幾個人在運作裡面積極要謀取一個董事的席位，事實上他們本身的份量不夠，這是我的觀察。」JA2(9)

就以上的訪問記錄而言，我們大致可以歸納，在當前學校希望校友多多貢獻之際，學校對校有如何參與校務其實尚未建立一定遵行的規矩。以董事會作爲制度化參與的管道或許是不可避免的趨勢，但是校友在董事會所應佔的比例、校友董事所產生的模式、以及在校友積極參與董事會之後，如何劃分董事會和校長之間的職權等，都是必須面對的重要課題。基本上，校友參與董事會的管道與任期可以先取得基本的共識，而董事會與校長職權的劃分清楚的話，一些校方目前關心和顧慮校友會過度膨脹的現象，並不必然會發生，亦不一定導致負面的結果。

第二節 校方對募款工作之期望

自從民國八十一年教育部正式鼓勵各大學籌備募款事宜以來，私立大學不僅各自採取積極的措施，且校際間也舉辦了相關的研討會，以收切磋討論之效。根據一募款成功的範例大學表示：

「(募款)有四個條件：募款者的地位要夠高，募款的編制要大，募款的原則和方向要獲得學校高層人士認同，學校的行政主管也要有高度的認同和配合，以溝通的方式傳達我們募款的理念，而不是一味的逮大頭。」FA(4)

在此原則之下，校方負責人指出：

「我們向校友募款時，一定都會說明募款的目標，這目標一定是具體的，可以看得到，...而且校長一定要親自出面，這樣誠意才夠。」FA(3)

另一方面，校友會幹部則認爲：

「辦學人的態度對我們校友的影響很大，今天學校如果亂七八糟的話，我們絕對不會去捐這個錢。」FA2(11)

「校長肯親自出來(募款)的話，他們可能會覺得說比較受尊重。...其實捐款可以節稅，所以他願意捐這個錢，他本身就是要學校讓他感覺到尊重他，然後他認同學校，他願意付出給學校。」CA3(9)

除了學校發動募款，並由校長層級者親自勸募之外，亦有校友表現了主動捐款給學校的態度：

「現在我也比較有一點時間了，學校希望我幫忙，我就主動。...事實上是主動，學校並沒有找我，學校不好意思開口。」JA2(3)

那麼，所謂募款的具體目標又大致是那些呢？一般而言，建築和設備恐怕是最明確且經費龐大的項目，也是近年來最常用作募款的“看得到的目標”。

「募款是我們的年計畫，我們剛剛募完這棟大樓，今年元月才結束募了X千X萬元，...我們是要募一個億兩千萬，還不到一半。」DA1(8)

「因為學校要建一個紀念大樓，所以才有這樣的募款行動。...學校辦了一個餐會，請了一些事業比較有成就的校友來參加，...是全省性的。」FA2(11)

「校長報告要成立一個XX學院，...將來要蓋一個館，那麼校長講，如果校友配合的話就提早做。那恐怕落實的工作要等到計畫出來再做。...然後我在校友會的時候有大概報告一下，可能學校友在作這樣一個規劃工作。」JA1(9)

「(校長)比較具體的就是募款。如果說就校友個人的話，希望一些有錢的校友們，在他們的範圍許可之內，...就出這個錢。...今年校慶，我們準備發動另外一項募款，就是我們前面這塊XX廣場。」SA4(8)

「我們現在蓋大樓需要硬體的設備，就是...經費不夠，需要校友的捐款。...先統合校內的資源，...先查校內的需求是什麼，然後確定到底今年募款的目標是什麼？先後的順序是什麼？...講好大家在什麼時候發信，或者我們一次發。」「對象也包括不是校友。」CA2(14)

事實上，除了建築之外，和學術發展相關的研究基金亦被提及爲另一項募款之目標，且有不同的校友會扮演主導之角色：

「校友會設立研究基金，現在在募款，已經快用完了。...我們的目標是一千萬，現在開始要收會費，陸陸續續也有人捐錢。」KA4(2)

「目前想成立一個校友會的基金會，可以配合學校發展做一些事。」SA2(2)

「獎學金的基金全部是由校友樂捐匯成基金，以基金的利息來支付...是特別設立出來的。」FA1(4)

當然，募款過程中免不了遭遇困難，而所指陳的理由不外乎校友組成份子之條件限制、學校募款傳統未建立、或者是爲了個人之需被拒、以及學校在校友心目中的刻板印象等等。以下我們針對上述理由分別節錄如下：

「募款的話，如果是對學校，應該大家都會很支持啦，但是...大部份都是公務人員，領薪水的，募多大的款我不敢講。」SA3(4)

「真正對學校熱心的人，經常對學校捐錢的人，我從名單上看，每年都是那些人，因為我們沒有特別去勸募，...現在剛剛要做。J校比較保守，可能校長、董事長也不是很願意去開口向你要錢，...他們都不大敢開口。...像上次吃飯，每個人都是在等校長開口，到最後...連餐費都是我們學校要請。」JA3(5)

「之前有校友要選舉，我就要他找XX校友，我們談得很好，因為他們是前後屆的嘛！後來要捐錢以後要跟他聯絡就聯絡不到，他在下面的秘書這邊就擋。」CA1(9)

「困難的原因是學校在社會的評價會影響校友對學校的回饋。二是學校把校友的錢的運用狀況，有沒有讓校友了解。」DA3(8)

因此，爲了解決募款之各種困難，有些校友聯絡室負責人在充份了解國內外之募款方式後，忍不住感嘆表示東西文化差異使得西方社會慣行，如寫信給家長或由校長出面陪同吃飯和打高爾夫球之類的活動，幾乎不可能模仿實施，不禁打趣表示「校長沒有這個行情，我也沒有辦法做了！」

但是，募款的政策方向既已確定，代表校方負責和校友會聯絡者就必須思考工作的策略。由訪談中可以得知，未來的募款努力大致涵蓋了系友會方面之直接切入或訴諸於一般校友之認同等方向：

「給系上的回饋這種意願，會比給全校像說要蓋個行政大樓...他會覺得好像跟我沒有什麼關係，就不會有什麼意願。」CA1(3)

「以前校友...覺得學校沒有建設，沒有把錢花在他們身上，那現在我們希望讓校友改變這個觀念，然後也知道說因為這些建設，可能實際上也會...經費不夠。」SA5(7)

不論運用那些方式來經營募款的工作，可以確定的是大半會由校方主導而藉由校友會向每位校友勸募的模式來進行：

「學校出面向校友募款，通常是透過總會...」KA3(7)

「募款是學校主動來做，校友來配合。」DA2(8)

初步整理了校友對校友會各種功能之定位或期望之後，接下來我們將考察校友會本身對自己所能發揮的功能、不同層級之校友會組織方面的分工、以及由校友或校友會立場看學校未來發展之遠景如何。質化和量化資料將同時予以分析，以釐清相關之議題。

第三節 校友會目前之角色與功能—自我認定

有關校友會應有之角色與功能及目前與校方互動之經驗，在所有校友會主要負責人或幹部的主觀評估中，似乎呈現了正面積極與負面消極兩種認知。即使是持肯定態度者，亦有十分明確和稍微模糊之不同範圍：

「校友會最重要的功能有三：一是募款，這佔了很重要的地位；二是提昇學校的士氣；三是影響學校政策。」FA1(7)

「大家進入校友會的共識就是把學校的名聲帶起來。...這光靠學校老師來做事做不起來的。...我們提了很多建議，...要提昇學校的名氣及聯考中的排名。」FA1(3)

「希望校友多認識（學校的發展），另一方面也要幫學校很多事情讓校友了解，因為學校一直在改變。」SA2(4)

「一般開會討論的就是說我們怎樣能幫助學校的成長，幫助學校的發展。另外就是說我們怎麼樣來輔助我們的校友，既然是校友會嘛，應該對校友這部份要有一些照顧。...我們願意提供就學的資訊，那我們自己本身校友會也有出版『XX校友』的會刊。...（對）在學學生，我們有提供一些獎助學金。」SA4(7)

「校友對學校可以有鼓舞的作用...校友可以跟學校來配合，比如說年度辦研習會，...學校也可以用校友會來辦活動。」SA3(5)

「校友會主要目的是以聯誼為主。...開會方式是以餐會為主，參與者並非全為校友。有時聚會時會請外面的人來做lecture。」KA3(1)

而質疑校友會之真正功能者亦包含對其本質之存疑與對其推動困難上之別：

「...在臺灣，校友會長沒有決策大權，只是幫學校辦一些活動頂多學校讓你去跟他們開個會，點綴點綴，事實上沒有效果。」FA4(3)

「校友等於是掛名啊！有什麼重要的事情，一定要經過他們（校方）同意，那我也同意以後，才去推動。...平常開會的時候，校友才到，一般的工作都交給學校來處理。」DA2(1)

「學校跟校友會的聯繫也不是很多啦！他要下來才通知我們，有活動才通知我們校友會，大概就是這樣而已。」JA4(6)

「校友實際上很認同我們的組織跟活動...有一個校友會就好像回到學校的家一樣，所以很多人都很認同。可是呢，你叫他撥出時間、撥出錢來的話，可能就是說那麼熱心。」CA3(3)

然而在一些疑慮與不確定性之中，多數校友會幹部依然保持樂觀的態度，對校友會之推展繼續努力。其中一個很重要的原因或許是所謂校友的向心力了！論及校友對母校的感情因素，受訪的私校重要幹部有相當深刻的感受：

「...不會念書的人和會唸書的人想法不太一樣，台大的學生頭腦都很好，可能比較自私也說不定。...學校是在風吹雨打中長大的，今天我們出了社會

有點基礎...這幾年學校辦得這麼好，學校要成長，募款對學校有利，對學弟學妹有利啊！」FA2(11)

「我們有一些早期的老校友，畢業已經差不多二、三十年了，...下一代也鼓勵他們進來念，所以我就覺得那這樣不是你們家一門忠烈嗎？對我們學校非常有貢獻。」SA4(10)

除了對母校的情感之外，如何加強校友的向心力並善用校友聯繫的資源亦為顯著的共識。至於何為有效的方法以達到目的，則有或多或少意見上之差異：

「校友會要能凝聚向心力，除了常辦活動之外，還必須跟一些民意代表、地方士紳有交際、聯繫，並且參加其他團體的活動...」FA1(2)

「當校友回到母校投的那一票會影響校長候選人是否當選...他們會更認同學校，我覺得會有這樣的正面功能...適當的參與校務是很好的。」CA2(8)

「我們希望能靠這一本雜誌，讓校友慢慢參加校友會，認同校友會。」FA2(5)

「以前...同學沒有幾個，所以一說同學校聚會，大家都趕快去。...當然，有時候你生意做得比較不得意啦，好像心情比較沈重，就不大喜歡去見見老同學，這時就需要那些同學來邀請，...其他同學知道了，就會主動去。...很久前，有人短缺了，幾個同學就湊一點，借給他就解決掉了嘛！」DA2(3)

「interview的時候，母校的會有多一份親切感，你會多一份的照顧他，這是很必然的事情，你對學弟學妹會有多一份的照顧。」JA1(3)

很清楚的，為了增加校友會的功能，以上由社交延伸、資訊交換、實質參與、以致於具體的協助等，皆被視為強化校友會凝聚校友向心力之方式，而這些努力的目的卻又多朝向協助母校發展的方向邁進。因此，有不少受訪者主動提及校方與校友會互動模式需要妥善建立，基本上建議是以雙方互惠的方式來進行：

「要校友回饋的話，你要作出一點幫助校友會的事，或是校友要怎麼樣跟學校合作，這個要去建立。如果你有很健全的校友會在運作，你喊出一個計畫出來，有些人在那裡給你敲邊鼓...」JA1(7)

「常常辦活動的話，發通知人家會來，那你發通知一下子就要錢的話，人家下次就不來了。」JA1(16)

「(學校發動任何捐款)，我說應該校友會先讓他們了解，然後再傳達到每一個系裡面去。」JA2(13)

正如同學校期望校友在財務上有所支應，校友會幹部也多以為母校募款做自我期許，所以彼此互動方式的建議免不了有些功利性質。事實上，校友會幹部對捐款的看法或說與學校間財務的往來亦有相當的歧異：

「以前學校很少有校友來捐款，其實像我們畢業二、三十年的校友，只要你學校一開口，絕對會回應，因為我們知道這個心意。」JA1(6)

「年紀小的時候，事業還沒有做得很穩定的時候，...就盡自己的心力，幾千塊錢這樣子。當然有些是事業有成了，他想要捐，最後想到傷心事(校譽日降)手又軟了..很多是這樣子。」DA2(7)

「校友會發行的月刊，學校每個月贊助十萬，一年大概一百二十萬左右... (校長)沒有特別提到希望校友會給學校一些特地的幫助，相反地他還問我校友會需要學校那一方面的幫助。」FA1(10)

「學校不可能(補助)啦！我們現在請他寄信通知的時候，還要給他錢耶！游資還要我們付給他呢！還來跟我們算錢啊！」JA4(5)

既然募款已是當今學校和校友會共同認為是最具體、最迫切的事務，那麼，針對此一明顯的共識，一般校友的看法如何？在問卷調查中，我們就個人捐款的可能性、捐款的對象以及內容作一普遍的探尋，所收集的資料將有助於說明募款工作在大多數校友中的可能運作方式。

第四節 一般校友對個人捐款的態度

論及捐款給母校，固然校友會幹部多數認為責無旁貸，但所面臨的困難也不少。其中一個困難似乎是共通的一年齡層與向心力之反比關係，亦

即畢業愈久，雖然經濟能力較好，但對母校的連結力降低。正如同一位校友會長直言：

「只要認同這個學校，大家拿一點錢出來，也不是什麼問題。你不要去找前年才畢業的嘛！」FA2(10)

然而有財力又熱心的校友畢竟不是多數，因此，更有必要了解一般校友對學校募款的感受了！在問卷中，我們首先問及學校每年向校友個別勸募一、二千元時之捐款能性。由表5-1的資料可以看出，高達八成五之校友表示同意母校發起之小額捐款，教會學校校友支持之比例(91%)比非教會學校(85%)稍高，其中又以J校之九成五拔得頭籌，而以S校之七成八為最低。

(表5-1在此)

那麼，願意捐款時，又以哪個單位為優先呢？在前述之訪談中，有些受訪者指出校友對母系的認同感高於對學校整體，因此，捐款之意願亦有可能是母系優於母校。結果在一般校友中果然正確的反應此一觀察。根據資料統計(見附表15)，近六成(59.4%)的受訪者選擇以母系為優先，18.5%的受訪者願意以母校為優先，15.8%的人表示無所謂一系或校皆可。若將S校不計算時，以系為主的觀念將更為加強。這對於未來學校大力推動募款工作時，或許有重要的參考價值。

至於捐款的實質內容，我們由訪談及預試結果中擬定七大項目—設備、圖書、獎學金、師資、學術發展基金、系友會、重大工程。鑑於「系」與「校」在校友心目中之差異，答項特別分開此二單位，請受訪者一一作答。結果顯示(表5-2)：

(1) 比較對系和對校之捐款時，除了工程項目以外(校27%比系15%)，校友在其他六項的捐款果然都以系為收受單位時較高。換言之，校友的確展現了對母系的認同感和向心力，願意優先捐款給系上之需要。惟有大型計畫，例如工程，則可能呼應校方的推動。

(2) 不論是對系或對校，校友較可能捐款的項目優先次序亦相同：設備、圖書、基金、獎學金、校(系)友會、師資(工程在校佔第四，在系佔第

七)。值得注意的是設備和圖書之平均皆為四成以上；基金三成；獎學金對系是32%，對校則為24%；校（系）友會成為捐款對象之支持度皆在兩成一系27%，校21%；而師資則不及兩成。

(3) 教會和非教會學校相比之下，教會學校之校友對系和校之設備、圖書、師資、和工程方面，願意捐款之比例皆高於非教會學校之校友，其中又以系上之設備項目（8%）以及校方之工程項目（12%）差別較為顯著。

(4) 仔細比較各校最受到校友支持之捐款項目時發現下列三方面：

(a) 各校在不同項目中分別獲得最高比例之捐款可能性。以「系」而言，S校在獎學金上最高（44.3%），F校為系友會部份（34.4%），K校是基金（39.2%），J校為設備（67.6%）以及工程（21.3%），而D校則是圖書（57.3%）和師資（29.1%）。若以「校」來看，S校又是在獎學金上最高（31.6%），F校為設備（57.8%）和校友會（29.2%），K校是基金（36.8%），D校則是圖書（50.4%）、師資（23.1%）、和工程（36.8%）。

(b) 校友對系和對校捐款可能性之優先次序完全相同者是S校之獎學金、F校之校（系）友會、K校之學術發展基金、以及D校之圖書和師資。

(c) C校是唯一被訪問之樣本中未有任何一項目達到最高比例者。

既然校友對母系和母校有不盡相同之連結力，而校友會幹部對總會、分會、和系友會之間也有許多尚待統整之看法，下一節中，我們將就組織面向作質化之分析。

第五節 校友會組織間之分工與特色

在第一節中，我們曾由校方的立場提及有關校友會組織之發展，其中很重要的規劃就是藉著各地區陸續成立的校友會分會以建立代表所有校友的校友總會。至於已經有校友總會之組織者，則希望儘速推動地區性分會

之設立而讓校友總會合法化。換言之，為了符合行政上之法定程序以利校友會之擴展，地區性之校友分會將是未來推動校友會業務之關鍵。

在訪談內容中，校友會幹部對總會以及分會之間的關係有相當明確的描述。固然各校在不同層級之校友會組織間或許各有特殊互動關係，但是基本上分工概念多少還是存在於受訪者之心目中：

「總會是由分會的少數幾個熱心人士組成的，比較在運作的是這幾個人。...分會主要是辦一些聯誼活動，...總會是配合學校的政策，推動工作，...比如現在學校要籌辦XX館，總會就配合學校政策，發布消息出去，...請各分會的人開會時要提到。」DA1(7)

「總會今天...不能夠實質推動工作，但是有任何活動，總會長來，我們還是以他為老大，我們是有建立這個精神。...總會（應該）激勵各地校友會趕快成立...先找一個頭，...拜託他。」FA3(12)

「總會很鬆散，一年開兩次會。分會分為北、中、南，各有分會長。...好像舉辦聚餐的地點太便宜，就越沒有人來。」KA3(6)

「分會和總會各有它的功能啦！地區性的分會主要就是一種聯誼，感情的交流。」DA2(4)

很清楚的，校友會幹部認為總會之功能應該包括協助各地區分會的成立。關於這個想法，雖然不是每一個學校都如此做（例如C校），同時也的確跟該校校友會之歷史傳統、組織發展階段、以及領導人之熱忱和方向等有密切關聯。不過，對於同意總會功能需要涵蓋如何在各地區建立分會者，似乎在此一共識下，不約而同的採取了類似的過程：

「成立分會...要先找十二個較為熱心、傑出，或任民意代表、政府官員、公司負責人...，由校友總會出資五到十萬，讓他們開籌備會，總會長一定要親自到場，學校的校友聯絡室也會派人參加，有時甚至校長、董事長也會親自參加！」FA1(2)

「成立XX地區校友會的時候...找一些比較熱心的，我跟他們比較熟的，你只要找十個人，希望他們一個人再找十個，...只有這個方法。」JA2(15)

「（推動區域性校友會）要在當地...透過層層關係去找到一個熱心的人來開始。」CA2(9)

換言之，先由核心校友開始，少數地方人熱心的推動，較可能建立各地區的校友分會

與校友會分會相同層級或關係更密切的則是系友會了！系友會的組織似乎比較自然，一般的印象認為較不需要人為的刻意推動。但是系友會的蓬勃發展應被視為校友會之堅固根基以收相輔相成之效？或是反而成為校友資源的競爭者而有礙於整體校友會正式組織建立之過程？這對於關心校友會發展之各方人士，恐怕都是必須深思之課題。在諸多受訪者中，肯定系友會功能者有之，質疑系友會未來遠景者亦有之。對於系友會持正面態度者之看法大致如下：

「我們鼓勵系友會還沒有成立的能夠成立。...因為常常我們資料的更新要從他們的資料來。...如果系友會的運作很正常、很健全的話，就可以幫助區域性校友會，一個是立案的，一個是不立案的。」CA2(11)

「要跟校友聯繫的話，以系的系友會為主，然後學校。要不然那麼多人，要從何開始。...系友會感情的距離比較近，...至少想法啦，還有接觸的人以前就是時常在一起。」JA2(4)

「系友會的功能比校友會的效用要大，...各個系友會幫助系上的心願比幫助學校的心願還要強。」CA1(3)

「每個系都有會，他們自己系學會的聯繫都比校友會還要密切。」JA4(3)

「不管在感情上或實質上，我覺得系友會都比地方性的校友會要強。...等於是中央集權跟地方分權一樣，你學校或校友會只要跟系友會聯絡好，...那你工作就很好運作了！」CA01(8)

「現在有一個系友會，大概有一陣子做得比XX市的校友會、XX的校友會還好，他們的凝聚力更強，...組織能力很強，而且他們的捐款數字非常的好，...有幾個特別熱心的校友出來做，而且他有錢。」SA5(10)

「...他們回饋都是給系，他們不會想要回饋給學校，當然只要他們回饋給這個系就是回饋給我們學校，我們只在乎實質。」SA5(14)

善用系友會校友們彼此在校直接接觸的感情和對母校的認同或依附感，加上校方若不分系校之別時，系友會顯然是推展整體校友會資源的基礎。那麼，不表贊同者之意見又是如何呢？組織上的資源衝突首當其衝：

「系友會我們不太想推動，系友會組織太強會影響到校友對校友會的向心力。所以我們推動聯誼會，是一種橫向的聯繫，...讓校友彼此間多認識一下，也增加對校友會的向心力。」FA2(6)

「我們目前有一個系友會，他們算是比活躍的，可是他們的認同大概也止於校友會，他們連校友會都不太願意參加。」CA3(3)

而系友會同質性以及人口結構上的限制也被提到：

「系友會學的都一樣，...凝聚感情會比較容易，但是也因為同質性，...參與不是熱心。...因為職業同樣，...職業工會都已經有了，...但是校友會也許以後業務上可以互補。」JA1(12)

「很多系都是以班級為班底，真正的功能就不是很大，它那個聯誼的功能也沒有，因為上下屆。所以系友會...反而不是很容易。」JA3(5)

「...本來有系友會，但是沒有人繼續推動，老一輩的已經不想動，那年輕的經濟基礎還不穩，所以是有困難。」FA3(13)

此外，尚有受訪者表示系友會基本上乃是和母系的一種互動關係，是故有聯絡和財務上的困難：

「系友會...有些經濟能力比較差的會來學校這邊要求資源。」CA1(8)

「系裡面的助教...也一直在換，所以溝通的事情都會斷掉，...這樣根本就是聯繫上會有問題。」JA4(10)

所以，系友會的發展或許亦有不利之處，而和校友總會之潛在緊張關係更是必須注意之處。有鑑於此，一些校友總會負責人試圖在和整體校友之群體下較為直接之次級校友會組織方面努力—亦即跨級之同行業校友會，或是如同第一位受訪者（FA2）所說之橫向的聯誼會。雖然這類校友會尚未普及，但其發展潛力亦不容忽視：

「現在用系的關係去找很難，...那乾脆用公司的...就靠這種關係。」JA4(6)

「校友會與系友會的感覺並不一樣，系的感覺比較親近。...各行各業也都成立了校友會，...希望校友們在XX界能夠互相提拔。」FA1(3)

「我們成立了聯誼會，...現在有三個，是以事業性質為主的。」FA2(6)

總之，在校友總會、地區性校友分會、以及系友會和正在萌芽的職業校友會組織之間，總會的主導地位為一共識，但其地位是否居於實質之領導角色或是名義上之虛位統合角色則端賴領導人之間互動的經驗以及實際上所採用的拓展策略。在此一面向上，系友會之功能可以被善用，亦即充分運用系友會成員間之共同在校經驗和對母校之回饋心理，以作為進一步建立組織較為龐大且與會員間之關係較為間接之總會的基石。至於職業校友會的發展，由於必須相當依賴母系本身之健全結構以及當前就業市場之集中性等因素，故非適合各系或各行業之範例。然而若是條件許可，加上校方之支持，或許此一校友會所隱含之功利和互惠性質反而可以成為將來校友支會推展之目標。

第六節 校友會未來協助學校發展之方向——一般校友之分析

在考察一般校友對協助學校發展方面之意向時，我們也同時詢及由校友會而非校友個人的立場上，受訪者之看法如何。針對個人或團體所願意或所應該協助之方式上我們使用完全相同之預擬事項，結果整體資料顯示下列四點值得注意的發現（表5-4）：

- (1) 校友認為校友會最可能的協助事項，平均而言，依序為提供畢業生就業資訊（83%）、為特定目的捐款（76%）、舉辦學術活動（74%）、協助畢業生獲得工作（72%），再來則是提供在校生獎學金（68%）、給學校精神支持（65%）、協助校務發展規劃（63%），最後才是參與董事會（49%）、提供在校生社會服務（42%）、以及參與校長遴選（30%）。
- (2) 教會學校和非教會學校比較之下，教會學校畢業之校友較傾向於由校友會協助特定目的之捐款（86%比73%），以及提供畢業生就業資訊（87%比83%）和找工作方面之協助（76%比72%）。相對的，非教

會學校之校友會被認為應貢獻之較高比例在社會服務方面（48%比41%）。

- (3) ——考察各校之情況時顯示，認為校友會最可能協助學校發展之事項在S校是獎學金、社會服務、以及參與董事會三方面居所有受訪學校之冠，尤其社會服務部份和其他學校有最大的差異。K校在學術活動和發展規劃上比例最高，尤其學術活動部份之差別較顯著。J校在特定捐款、協助工作、以及精神支持得到最高支期望，其中以協助找工作之差距較大。至於D校則是在就業資訊以及遴選校長方面較受期待，提供畢業生就業資訊一項之個別比例（88.6%）更是所有百分比之首。
- (4) C校和F校沒有任何一項被列為最高。但是F校之每一項皆相當平均；反而C校友四項（學術活動、發展規劃、精神支持、參與董事會）位於所有受訪學校之末，然而因為比例別不大，故不能視為顯著之差異。

簡言之，由一般校友之資料可以發現，有關校友會未來可能協助學校發展之事項以實質性的具體項目為主，且同時包含畢業生（就業方面）、校友本身（學術活動）、以及學校（特定捐款）三方面。至於議論紛紛之校友加入學校決策系統以取得影響力之相關項目—例如選校長、加入董事會，則似乎尚未形成一般校友對校友會期望之所在。

鑑於校友協助學校未來之發展已是政府、校方、和校友之間的共識，因此，影響校友會發展方向之關鍵人—校友會掌舵者—的主觀看法，就愈形重！最後一節中，我們將針對此一議題，檢視校友會負責人之未來展望。

第七節 校友會未來協助學校發展之方向 ——校友會負責人之分析

畢業生自從離開校園以後，就具備了校友的資格。但是校友與學校的聯繫，許多時候要靠校友會或系友會等組織之安排和發動。畢竟校友個人和學校之互動較侷限於個人所需或少數特定老師之間的關係。因此，論及

校友協助學校發展之可能性，校友會之重要性更加明顯。在這一節中，我們將仔細考察校友會主要幹部和負責人對此一議題之看法。舉凡雙方互動中之期望、各種可能的限制因素、以及對校友會本身和對學校不同部門間的期望等，皆能提供未來規劃校友會組織之參考。由於受訪者代表校友中和學校接觸經驗較頻繁、對校友會事務了解較深刻、且對目前之校友會有重要影響之人，因此，他們的態度和預期方向更值得重視。

在訪談中，首先深入印象的就是受訪者對校方加強主動性之盼望：

「我覺得我們校友們真的不是很清楚學校的狀況，...你了解學校的運作情形，可以提供意見，...可以作為一個參與者的角色。...如果把校友會完全定位在募款的話，這個恐怕也會失敗，因為平常學校必須做些幫助校友的事情，有意義的事情。」JA1(15)

「校長...把學校的規劃都和我們說，這些構想已超出我們想要的了，這樣校友對學校的認同會愈來愈強。以前大家對學校是失望透了，現在...大家覺得很感動，現在校友會和以前是不一樣了！」SA1(4)

「校友會是一股很大的力量，如果你凝聚起來的話是相當好。如果平常有聯繫的話，運作起來就快，那這個不能一日而成的。」JA1(17)

「現在開始，學校主動跟校友聯繫，...你告訴他，那棵榕樹上次也不過十尺，現在已經差不多快三十尺了，他就會回去看，因為他印象中還存在於破舊的時代。...然後成立專門的人員來負責聯繫，從系為單位。」JA2(7)

不可否認的，除了殷切呼籲校方首先主動和校友們加強聯繫之外，要求校友在互動過程中的回應，亦是另一項相關之考量：

「如果校友們很關心母校，...那他自已要先付出，這是校友應該先做的工作。...那我想校友對學校的付出最直接的就是說像捐款。...學校辦得越好，校友可能就會願意，因為與有榮焉，會更願意付出，更願意參與。」CA3(4)

「學校要發展啊！...那校友的捐款，還有校友社會聲望的地位，提高學校的知名度，都相輔相成的嘛！」JA2(9)

「如果學校需要校友會來幫忙推動發展，...就要了解學校有什麼需要，在推動的時候可以很多幫忙，替學校宣傳。」JA1(9)

「學校越強壯的話，我想校友會也會跟著茁壯起來。」「...希望學校提供各校友會之間的聯繫，...以學校為一個橋樑，透過學校來做，可能效果會更好。」CA3(5)

「校友參與校務，這是滿好的，...但是問題是校友你要有時間啊！...這跟掛個名不一樣，不投入的話根本是...」SA3(6)

「我們希望說學校以我們校友的成就為榮，我們也希望我們的校友是以學校為榮，所以說學校跟校友是相輔相成的。...我們希望學校發展得好，校務辦得很好，說J校不錯。」JA1(6)

「學校聲望每況愈下，...我們這種心情（希望學校名聲好一點）可能比其他學校來得激烈，但是一直在失望...」DA2(7)

由要求校方加強主動性至期許校友積極回饋，在這樣的互動過程中，一個深層的訊息就是希望學校辦得更好，把光榮成果與校友共享，進而促使校友更願意付出資源來協助母校的發展。

然而，並非所有受訪者都抱持相同樂觀的態度。、正由於互動的主體包含較多一學校行政部門、校方教職員、校友會幹部、甚至主管教育機關等，於是在過去有限的接觸經驗中，大家的互信基礎不免稍嫌薄弱了些：

「校友對學校期望能夠恢復到當年的聲望，當然..也不容易。...校友只能關心，提供意見，但主要還是財務上的幫忙，其他的如果幫忙的話，可能有學校的老師說校友會管太多。」DA1(12)

「我不贊成（教育部給私立大學一樣的補助），除非這個私立學校董事會成員也非常負責，校長也是不錯，要不然資源會被浪費掉。」JA2(6)

「希望跟學校有密切的關係...越校友的力量應該很大啊！但是就是沒有人能夠說把這些人號召在一起。...學校那個主任一兩年就換一個，根本還沒有...搞熟他就換掉啦！...現在學校也根本很少回去，...只有每一年週年慶，才找一些回去看看。」JA4(8)

「我覺得學校應該要主動一點...用系的關係去推動校友會，他們在校友會沒有辦法，所以用各系裡面去推銷...我們等於是會準備人去，...但是在我看每年都差不多是那些人。」JA4(5)

「私立學校對校友會比較重視可能多多少少有一點憂患意識。...D校是小學校，...所以很渴望在同學之間獲得聯繫。第二個主因是對學校的關心，現在公立學校經費用不完啦！...我們的經營就比較困難。」DA2(7)

可以清楚感受得到，校友會負責人在推動業務時，對母校、對母系、對其他校友所產生的挫折感。這種無力或無奈除了歸諸於彼此間之信任程度尚不夠強之外，亦與外在和內在的限制有所關聯。

不論校友組織之正式化如何，所有幹部都必須面臨任期的問題。一般而言，會長或負責人不外乎推選和票選方式產生。但是候選人或接棒人的遴選過程多少透露了目前負責人之態度：

「今天我要交接的話，要交給一個我信任的人...總希望校友會的歷史能夠繼續下去。...找接棒的人很容易，...在校友會裡，你可以以最少的錢得到最大的收穫。...說困難也滿困難的，因為年齡層或社會的基底相差很大...是先天的限制。第二是條件上的限制，比如說必須要某校畢業...所以不像其他社會團體...只要你有錢、你有閒...都比較能揮灑自如，都比校友會來得好。」DA3(12)

「我不希望鼓勵有一個準備出來競選的人來當會長，那他絕對會做得很好。（但是其他人）是業餘的啊！...沒有一個人可以很專業的在做這些事情啦！除非你是走政治的。」JA4(15)

「（繼任人選）已經找好了...今年協調的結果應該是沒有（競爭），...如果有，一定有一個人是跟我交情比較好的嘛！這樣就很容易解決。」FA1(6)

所以，找到可信靠的會長人選大概是即將卸任者之要務，如此校友會的傳承方能在預期中繼續下去。

接任者之首要責任應當是繼續推動校友會的發展。吸引更多校友加入、造就更多熱心校友參與、以及建立更多的校友分會等都是作為會長之責任。然而在掌舵者之角色以外，校友會之核心幹部對於學校未來發展的遠景如何，將是影響校友協助意願之另一因素。因此，最後我們將由受訪者對校友會以及對學校未來之發展期望做一檢視。

有關校友會幹部對校友會未來之期望，最具代表性的意見主要是環繞在校友間之情感聯誼。亦即由情感面出發，再經由校友會之有形組織把分散四處的校友們連結在一起：

「最主要還是同學之間保持聯絡，然後校友會再從中去貫穿起來，這樣整個聯繫才會完整。」DA2(4)

「整個校友會的運作除了是以聯誼為主，但是也配合學校的發展。」KA3(1)

誠然，對於校友會幹部而言，當被詢問有關校友會之未來計畫時，除了情感面向之外，鮮少有不提及與學校之關係者。這些內容包含一般性之泛談以及相當具體的論點，後者又以對學校之行政系統和董事會之期望為主：

「長久的發展來講，...必須老中青永遠結合在一起，主事者絕不能忽略老臣，...讓這些老臣說，我這一輩子對F校的奉獻死而無憾。」FA3(16)

「因為學校在改變，所以希望校友多認識這個...新的學校；另一方面也是要幫助學校很多事情讓校友了解。」SA2(4)

「對於學校的發展，校友總會提出一些建議：1.讓校友擔任更多高層行政管理的工作；2.董事會的成員中要有校友。...我們要正式行文董事會，希望他們考慮（校友董事）。」KA3(4)

「學校是一個公益的事業，不是個人的事業，將來董事內的校友名額越來越多是一個趨勢。」FA2(7)

「董事會應該開放給一些校友進去。...學校就像父母一樣，父母接納他們進去發揮才能，...每一個校友也願意去，但是這個機會很少。...校友會的理事長應該能夠決策，讓他能夠參與。」KA4(3)

「私校要辦得好，...校友要參與，就是一種回饋。譬如學校和董事之間有時意見不一樣時，校友可以居間溝通。」KA1(1)

此外，有關為學校募款方面的協助亦紛紛提出十分明確的意見：

「董事會應該友一、二位有募款能力，因為學校的行政事務已經很多...叫教職員去募，等於是變項加稅，不該這樣。」FT42-2(5)

「政府的稅制只扣20%，所以不太容易（募款），制度應該要改。」

FT44(6)

「捐款規定三十萬以上的才免稅，這是國稅局應要改的。」KAI(1)

「其實校友的回饋都是相對的，你學校自己辦得好，校友才會支持。...募款一定要有感情才募得到錢。...現在很多私立學校也很主動，但是沒有用，學校敢發動募款，要看看學校有沒有這個籌碼，人家要不要認同你...」

FA2(12-13)

而所謂的籌碼，綜合以上所述，不外乎校友對母校的情感依附以及近年來學校本身的進步所給校友們帶來的榮譽感。

總之，由校友會負責人的立場考量校友會如何協助學校之未來發展時，校方首先採取主動的態度且校友亦需有相對的回應，大概已形成相當的共識。固然校友會之不同層級組織間以及和學校之互動上，尚缺乏彼此熟悉或互信之經驗基礎，但是期許學校辦得更好的心願卻是一致的。因此，在選擇交接人方面會經過審慎的考量，以符合校友會之傳承為主要衡量。更進一步說，對於校友會聯誼功能的發揮、積極參與董事會之決策、以及努力貢獻於校方各項募款活動，皆被視為未來校友會可以具體協助學校發展的方向。

第六章 結論與建議

雖然在臺灣的大學教育體制之內，私立大學院校發展的基礎不如公立大學，同時在大學聯考的分數上私立大學也一直不如公立大學，甚至是新成立的公立大學，在聯考上的排名也都很快就在私立大學之前，但這種的相對位置卻不能說是私立大學本身沒有進步。臺灣在四十和五十年代初期所創設的大學院校，經過多年的努力，大致已得到相當的肯定。從我們訪問記錄以及問卷的結果都顯示，校友們都肯定學校的進步，而學校目前的設備、師資和名聲都比自己畢業時改善。這些學校早期的校友，已步入壯年期，不少人都事業有成。在他們對學校發展相當肯定的情形下，是每個學校所應該重視並開發的資產。我們的研究在這個時期進行，是相當有意義的，除了可以做歷史的記錄之外，也希望能提供一些值得參考的地方。在這一章裡，我們先將研究的發現摘要敘述，然後提出一些建議，供大家參考和討論。

第一節 研究結論

校友會的組織與活動

各校的校友會都有總會、地區分會或縣市分會以及系友會，而F校則另有專業人員的校友會。總會大致上都是在校內的校友單位協助下，提供校友服務，並維持與校友最基本的聯繫。總會大致都會舉行理監事會議，配合學校校慶舉辦校友大會，而總會的成員，大致都考慮了地區或縣市的代表性。提供校友訊息的校友刊物，是由校友總會，或是由校內校友單位；或是由二者合作發行。由問卷所得的結果，大部分的校友都收到了校友刊物，這是學校與校友維持了聯繫的一項指標。在七十九年人民團體法（簡稱人團法）實施之後，各校的校友會都計劃強化校友會的組織，以及獲得稅制上的利益，打算向內政部正式登記立案。但是，

在成立全國校友會的組織之前，必須有足夠的在各縣市政府登記成立之校友會。這使得各校友會目前都在努力推動縣市校友會當中，只有F大學的校友總會在內政部立案，有的學校暫時以主要的地方校友會代理總會，有的學校則仍維持原來的運作方式。

一些比較密切的聯誼活動，是由地方校友會和系友會來擔當。但是這些類型的校友會都是少數參與的情形，大部分的年會活動能有兩百人參加就算多的，一般都在一百人以下，而平常的聯誼，二、三十人參加，也是常見的情形。而這些校友會活躍與否，都依賴少數人的出錢出力，經費靠捐款的比重遠大於會費，甚至很多不收會費的情形。這種因人運作的組織特性，導致不少地方校友會或系友會有名無實的情形，也有中斷的現象，活動則時好時壞。其實有幾個學校很早就有縣市分會的設立，但卻無法立即成為立案的基礎，都是這種現象的反映。在我們看到的幾個運作較穩定的地方校友會，都有著幾位熱心人士在時間和金錢上的大量投入，但他們也在選擇接棒人，經由幹部組織成員的擴大以及成立基金等方式使其校友會更能穩定運作下去。

地方或縣市校友會在功能上，是實質上連繫分散在全臺灣校友的基層組織。不過很多受訪者都認為系友會比較容易組織起來，而系友會良好運作時，都對母系有著積極的回饋，甚至形成只願回饋母系而對全校性校友會不願意再投入的情形。但是，真正積極回饋母系而成立基金的系友會仍是少數，而系友會因人而運作的情形也相當平常。不過同系校友之間彼此聯繫的密度較強，而不少校友會的幹部都認為透過系友的動員來發展地方校友會的運作，是可以推展的途徑。只是在這種運作中，必須避免其他系的系友因不滿優勢科系系友的主導，反而更用心於自己系友會的情形。

在校經驗、校友會參與與學校發展評估

有關大學時期在校的生活經驗方面，我們發現過去的生活經驗的確會影響個人對學校的主觀感受，尤其是同學間的交往以及與老師間的互動關係方面。而個人不同的背景因素例如畢業年次、年齡、性別等，則只有在對畢業

時學校設備情況的評估方面顯現出不同的看法。

活動的參與方面，校友們參與系友會或校友會的活動比例都接近三成，活動項目則以系慶或校慶、捐款、及聯誼活動居多。如果系友會或校友會能夠加強對校友們的聯繫，或是提高校友們及時收到系友會或校友會刊物的機率，應該能吸引更多的校友來參與；當然，活動內容的妥善規畫也是相當重要的。值得一提的是一般校友參與系友會及校友會的情形在各校有所不同；在受訪的校友當中，S校、F校、以及D校的校友們參加校友會活動的比例高於參加系友會活動的比例；而K校、C校、及W校的校友則是參加系友會活動的比例較高，J校校友二者的參與比例則相差不多（48.8% 比47.1%）。此外，校友們對於學校的協助並不侷限在一般所認為的捐款而已，凡是就業資訊的提供與演講、座談會的舉辦等也是校友所肯定的重要項目，不過整體而言，校友會對於學校發展曾有之協助在比例上皆遠高於個人對學校之協助，或許借助系友會或校友會的組織力量比較能給予學校更多且資源更豐富的各项協助。

校友們普遍認為目前學校的整體情況還算不錯。若將各個層面分別加以檢視時，學校目前的設備、師資及名聲等也都比畢業時改善，進步的項目也比沒有進步的要多。而對於母校未來的聲望，即使不認為會變得好些，至少也認為會和目前差不多。至於教育部補助私立大學的經費與方式，校友們則多數建議應該提高給私立大學的補助經費，甚至應與公立學校一樣多；方式上則可以選擇補助學校的研究設備費，或是直接補助學生的學雜費。由於財務狀況向來是私立學校在經營上的一項重要因素，目前經費來源多以學生的學雜費佔多數，如果教育部能考慮提高補助（目前獲得補助最多者佔學校總經費的15%），或者直接對學校補助特定事項，那麼對於私立大學的運作必定有相當大的正面影響。

過去大學時期在學校的生活經驗確實與校友們是否參加系友會或校友會的活動有密切的關係，而個人不同的背景也是影響校友會活動之參與的重要因素。此外，個人背景、對於大學生活的懷念、畢業時學校設備與師資情況

等因素，加上是否參加系友會或校友會活動也會影響校友曾參與協助學校之發展。因為這些校友們對學校比較認同，也比較了解學校的情況，所以願意適時地提供協助，亦正如同前一節所述，系友會或校友會是學校尋求校友資源的一個重要管道。

整體而言，學校在各個層面的發展都比校友們畢業時要好；而過去的在校經驗與學校目前在各層面的表現也的確影響校友們對母校的整體印象。但是像學校的財務狀況、校長能力、董事長能力及董事會情況等涉及學校高層決策之事項，校友們並不清楚。因此對於未來母校聲望變化的預測只能以其他較為熟知的層面，如設備、師資、學生素質等的改善程度來判斷。至於本研究所關注之目前校友會的整體情況，校友們褒貶不一，這或許與各校友會的運作情形有極大的關係。

校友參與學校事務之期望

有關校友參與學校事務方面的期望，在明確顯示多數學校相當重視校友會之組織後，我們由量化資料之內容整理出三項議題予以檢視，並適時用質化資料加以補充說明。結果發現以校友對董事會功能定位之認知而言，一般校友依序提出財務管理、提昇學生素質、以及聘任校長三方面；而校友會核心幹部則明確表達應為財務和校長聘任兩大傳統功能。此外，訪談資料亦顯示校友董事存在之必要性，且認為應由校友會推薦而產生；然而在要求增加校友董事名額之際，一般校友事實上並不堅持校友董事要佔多數，而以有代表性為優先。

至於任用行政部門人員方面，校友優先之偏好可說相當明顯。此一態度表現在申請人條件相當時、或行政人員申請者條件較差之情況下，一般校友皆選擇校友優先。只有在考量校長資格時，為了擴展學校資源，似乎有較多校友會負責人表示必須開放予最優秀之人才為主。

而在參與學校活動方面，校方之聯絡組織在服務校友之餘，近年來亦展現了積極主動的一面。此外，校友認為最應該參與之學校事務則是以校友會

為媒介之合作計畫，以及捐款等實質服務，其次才是個人意見之提供以及加入董事會之決策工作了。

校友未來協助學校之意願

在「校友未來協助學校之意願」一章中，我們主要根據受訪者之訪談引述分別考察學校對校友會之期望以及校友會對協助學校發展之看法。為了充實論點之普遍性，相關之量化資料亦一併予以分析，以加強研究發現之效度和信度。

有關學校對校友會功能之期望，大致涵蓋了校友向心力或人才資源之加強、提高校友財務支援之負擔、以及促進校友會組織之正式化等方面。其中校方對募款工作之重視最為顯著，不僅多以建築、設備、和基金為勸募目標，且大多在校方主導之下，由校（系）友會切入來進行。

至於分析校友會的五大部分，首先由質化資料中可以歸納出對其功能和角色之自我認定。除了少數質疑校友會無決策或影響力之外，受訪者基本上認為為校募款、積極影響學校政策、以及促進校方和校友間之了解為校友會主要功能。為了達成上述目標，以互惠之互動方式而凝聚向心力被視為協助學校成長之最佳策略。

其次，由量化資料中證實一般校友果然對募款持相當肯定的態度，願意提供小額捐款的比例在八成以上。然而在捐款對象上，明顯的以母系為優先而非母校第一，其中又以設備、圖書、基金、校（系）友會等為較可能捐款之項目。

此外，在不同層級之校友組織中，總會之主導地位基本上為一共識，且其首要任務應是建立各地區之分會。雖然各校之分工模式相當類似，亦通常以找到熱心校友來開始成立分會之過程，但是鑑於各校校友會發展方向及傳統之差異，總會之實質領導功能尚有待確立。而目前較積極活躍的似乎是以情感為基礎之系友會。然而系友會是否將成為推展校友會資源的基礎或反而成為與總會之資源競爭者，則有待學校和校友會雙方之全盤規劃了！

最後，在校友會協助學校未來發展之方向上，一般校友認為應以實際的項目為主，對象包括校友、畢業生，以及學校和在校生。然而深入決策系統以取得影響力之作法—例如加入董事會和選校長，似乎尚未形成強烈的共識。另一方面，對於校友會幹部而言，未來協助學校發展之計畫中必然包括積極參與董事會之決策以及發揮校友會之聯誼功能、和投入勸募活動之行列等具體方式。而在雙方互動過程中，要求校方加強主動性至期望校友相對的回應，隱約蘊涵著希望學校愈辦愈好的訊息。正由於此一期望是如此殷切，作為校友會負責人者乃更加重視能夠承擔起繼往開來的接任人選，以落實協助母校發展之意願。

第二節 建議

1. 校友會和校方之互動模式—校方主動，校友回應

既然學校對校友會十分重視，且亦紛紛設立專責機構以推動校友會之發展，那麼，多數校友皆期望母校能加強主動聯絡和主動提供服務，以凝聚校友之向心力，並進而積極回饋學校發展之所需。換言之，校方平時就必須運用各種管道、使用各種機會，儘量將校務發展之藍圖正確的傳遞訊息予所有的校友。校友們在獲知母校日漸進步的狀況後，可以藉由校友會之組織規劃，盡一己之力以協助學校的發展。為求這方面的推展，首先必須擴充校內校友業務單位的功能，在正式人員無法增加的情況下，仍必須設法規劃具有動員與組織能力的人才。這可在校內的校友單位內建立顧問群，以校內身為校友的教職員為顧問，各以其與校友們的既有關係，分工去協助地方校友會的發展，而校長與學校行政主管則至少應參與地區校友分會的年會活動。其次則是要讓校友刊物更豐富，更能報導校友和學校的狀況。第三、則是協助校友會的活動，如果學校可安排與目前社會脈絡息息相關的演講系列，以校內學養和口才俱佳的教授擔任講員，一則可以讓校友認識目前學校的教授，再則也可以豐富校友會活動的內容。

2. 募款活動持續進行—學校主導，校友配合

由於大多數校友皆表達了願意捐款給母校之態度，且校友會幹部亦明確認定募款之功能，因此，隨著校務之推動，募款計畫必然成為最主要的例行活動。由質化和量化之資料中顯示，募款要達到目標，除了平時主動和校友保持聯繫之外，透過校友會之媒介與校方建立合作方式應屬可行。至於實際之執行方式，可採用目前成功範例之建議要件：目標要明確、勸募者要有號召力、學校高層要有共識、行政主管要高度配合。此外，鑑於校友認同對象—尤其在募款方面，清楚的顯示了以系為優先之偏好，所以我們建議學校所主導之募款原則和編制中，不妨考慮直接以系為單位，透過系方和校友之聯絡，而就學校發展需要（包括設備、圖書、基金、獎學金等）對校友作一明確之訴求。當然，大型工程部份或許還是保留由校友會作為推動募款活動之中心，會獲致較佳之成效。

我們問卷的資料顯示，校友最贊同的是補助學校的研究設備費，這相當於希望學校的品質能夠提高，在校友們企望教育部能協助高學校品質提高的訴求下，教育部或可協助私立大學院校建立可以長遠運用的校務基金，這種基金的設置才可以使學校能開拓新的方向，以及協助品質好但欠缺募款能力的系所。為使私立大學的校友感受到政府對私立大學的重視，教育部在募款活動的補助金之外，提供更積極的誘因，譬如提供大筆的相對配合款，凡校友基金募款達到一定的徵額之時，則撥給等額的配合款。這樣的募款活動，也可以成為學校強化校友會組織的動力。

事實上，學校可以考慮設立大型週期性募款和較小型例行性募款的制度。前者主要由校方負責，利用十週年校慶、二十週年校慶等特殊時節，推動全校性的明確募款活動。另一方面，每年進行的例行性募款，除了以所有校友為目標之外，可以重點系（所）或重點屆數為主要目標，針對學校之特定需要呼籲校友捐款。由當前的校友會運作情形來看，基本上還是必須採用由校友會出面而由校方聯絡組織執行的方式來持續推動，而校長和學校行政主管亦需積極參與各項是類活動，以收實質帶動之效。

3. 培養並儲蓄校友會組織之人才

我們的問卷資料清楚顯示，大學時的在校經驗對校友是否參加校友會有相當的影響力，也會影響到校友個人對學校發展的協助，學校應瞭解這些人的特質，保持和他們的聯絡。對於在校生，學校應鼓勵師生之間良好的互動，而學校在師資與設備上的提升，都可以是校友將來回饋學校的依據。但更積極的是，促成在校生與地方校友會的互動，或是舉辦校友與在校生的地方聯誼活動，鼓勵在校生擔任地方校友會的義工，以及安排畢業生瞭解地方校友會的場合，使得在校生在一離開學校之後便樂於參加校友會的活動。

4. 簡化全國性校友會登記的條件

大部分的學校正在計劃強化校友會的組織，在新的人團法實施之後，卻在法令的限制之下必須從地方分會的建立著手，而延遲了總會正式登記的時間。依人民團體法的規定，僅有職業團體需要完成過半數之下級團體的組織，才能發起組織上級團體，反之政黨則以全國為組織區。對社會團體則欠缺明確的規定。目前主管機關要求校友會依照團體的組織順序，並無法源的依據。社會團體的設立，應以團體性質為準，參加社員以全國為範圍者，應即可成立全國性團體，反之，參加的社員以特定區域為限者，則應成立區域性團體，如此才符合結社自由之精神。主管機關是在欠缺明確規定之處，以行政規則限制全國性社會團體的設立，則該行政規則不僅抵觸母法，也有違憲的問題。在法律上簡化全國校友會在校友會設立之前便可以成立，並無絕對的法律限制。（本段為廖英智律師提供之意見）

5. 校友會組織之正式化與制度化—總會和分會之分工

為了使校友會之組織動員更加有效率，地區性分會之建立為符合校友會正式化之行政條件。目前各校所積極規劃之方案，似乎還是主要由學校之專責機構來執行。誠然，校友總會縱使有熱心之領導者，仍然需要校方之專職行政人員協助推動，以便早日成立不同的校友分會。而在總會和分會之功能

區分上，要持續發揮校友會功能之首要考量其實是共通的一皆需要熱心的核心幹部來開拓並延伸校友資源。而在整體工作之分工方面，校友總會代表全體校友，理當作為學校和分會間之橋樑，把學校政策清楚傳達至每一組織；而分會則負責直接和個別校友之聯絡和溝通，且需以對母校之認同感，在感情為主之基礎上，鞏固地區性校友會之聯誼功能，進而推展和校方互惠之互動方式。在經費的措施上，必須努力增加會費的分量，以總會和分會為一體，建立永久會員制，收取永久會員會費，並利用簽帳卡或支票等更便利的方式，減少校友繳交會費的阻力。

至於系友會資源之開拓，必須仰賴校友總會和校方專責機構之審慎裁決。若欲善用系友會功能，則需仔細處理與總會間之潛在衝突。不過，由於參加系友會和校友會的重疊性相當高（ $r=0.45$ ），所以系友會其實可以作為拓展校友會成員的基礎，在此背景下，應當可充分發揮系友會成員間共享之情感經驗和回饋之心，以作為建立校友總會運作經營之基石。系友會一方面是提供確實的校友通訊地址的最可靠來源，對地方校友會而言，很希望能掌握系友會的人才並結合系友會的運作，在這方面則需要校友總會或校內校友單位收集並提供相關的資料。

在各校的校友會的運作中，我們發現總是幾個地區的校友會比較突出，就以地方校友會最普及的F校，也是以大都會校友會為主的情形，因此在縣市校友會陸續成立之後，大分區的校友會可能仍有存在的必要。這樣的大區的校友會可以不是實質的，而是校友總會下的任務編組，以鄰近縣市的校友會理事為小組的成員。這樣可以以發展較穩定的縣市校友會來提攜遼近的縣市校友會，並分享各自校友會的活動。

6. 董事會功能之確定—校友董事之參與

在所有校友之相同認知中，董事會所被賦予之主要功能在財務管理和聘任校長兩方面。但是對與學校事務涉入不深之一般校友而言，期望董事會擔負起提昇學生素質之決策任務相當殷切。這其實反映出私立大學校友之深切

盼望—就是學校的進步！由於在私校發展過程中，校友對當年母校的各項校務指標皆表示不及目前之狀況，且預估未來會比目前更佳，因此，希望校譽日隆之心比公立大學之校友更為迫切；這份心願轉而為要求董事會參與原本隸屬於行政部門之工作，以竟其功。由於董事會之傳統功能本就包括掌控學校行政之首—校長—的遴選項目，所以在未來聘任新校長的程序中，必須考慮校友會之代表性，以強化校友對母校之向心力。

至於校友董事之參與將是未來大勢所趨。本研究之受訪對象對產生校友董事之方式有相當一致之共識，皆明確的表達了希望由校友總會之會長或由校友會推薦適當人選，以名正言順的代表校友參與學校決策。由於校友會長之任期有基本年限，未來若採用此一方式決定校友董事之一，則應訂定校友會代表之校友董事的輪替制度與任用期限，才不致於造成首任校友會長永遠參與董事會決策體系之窘境。換言之，學校在討論校友董事之資格時，除了學術成就傑出或事業特別有成者外，恐怕必須加入普遍代表性之考量，方能滿足校友參與學校事務和協助學校發展之意願。

表3-1-1 過去經驗與目前是否懷念之關聯：活動

懷念的學校生活	社團活動	班級活動	系上辦的活動	學校主辦的活動	都沒有	其他
在校時常參加的活動	% (N)	% (N)	% (N)	% (N)	% (N)	% (N)
社團活動	51.16 (332)	15.72 (102)	4.78 (31)	1.39 (9)	1.69 (11)	25.27 (164)
班級活動	3.30 (7)	41.04 (87)	8.49 (18)	0.94 (2)	2.93 (6)	43.40 (92)
系上辦的活動	2.94 (1)	17.65 (6)	20.59 (7)	0.00 (0)	0.00 (0)	58.82 (20)
學校主辦的活動	16.67 (1)	16.67 (1)	0.00 (0)	16.67 (1)	0.00 (0)	50.00 (3)
都沒有	0.00 (0)	2.17 (1)	0.00 (0)	2.17 (1)	10.87 (5)	84.78 (39)
其他	0.00 (0)	0.00 (0)	0.00 (0)	0.00 (0)	0.00 (0)	100.00 (3)
總計	35.89 (341)	20.74 (197)	5.89 (56)	1.37 (13)	2.32 (22)	33.79 (321)

$\chi^2=305.245^{***}$

表3-1-2 過去經驗與目前是否懷念之關聯：同學間交往

懷念同學間的交往	無	有
大學時與同學間的往來	% (N)	% (N)
不密切	70.27 (26)	29.73 (11)
普通	51.75 (148)	48.25 (138)
密切	26.97 (123)	73.03 (333)
很密切	19.02 (31)	80.98 (132)
總計	34.82 (328)	65.18 (614)

$\chi^2=86.902^{***}$

表3-1-3 過去經驗與目前是否懷念之關聯：與老師之互動

項目	無		有		χ^2
	%	(N)	%	(N)	
懷念和老師之互動					
大學時常和老師談話					222.236***
無	92.91	(773)	7.09	(59)	
有	41.67	(45)	58.33	(63)	
總計	87.02	(818)	12.98	(122)	
大學時與老師間往來情形					177.186***
不密切	98.25	(336)	1.75	(6)	
普通	88.74	(394)	11.26	(50)	
密切	62.14	(87)	37.86	(53)	
很密切	23.53	(4)	76.47	(13)	
總計	87.06	(821)	12.94	(122)	
老師對繼續深造的幫助					37.379***
沒有幫助	92.21	(509)	7.79	(43)	
有幫助	77.81	(256)	22.19	(73)	
總計	86.83	(765)	13.17	(116)	
老師對就業方面的幫助					57.553***
沒有幫助	92.05	(614)	7.95	(53)	
有幫助	73.12	(185)	26.88	(68)	
總計	86.85	(799)	13.15	(121)	

表3-1-4 與老師往來情形對於懷念和老師互動之影響：邏輯迴歸分析

變項	項目	推估母數	Standard Error	Wald Chi-Square	Odds Ratio
	常數	5.6724	0.5223	117.9541***	
	大學時常和老師談話	-1.9626	0.2863	46.9947***	0.140
	大學時與老師往來情形	-1.0736	0.1878	32.6887***	0.342
	老師對繼續深造的幫助	-0.0762	0.2763	0.0762	0.927
	老師對就業方面的幫助	-0.7232	0.2701	7.1676**	0.485

Concordant=80.2%

表 3-1-5 個人變項與畢業時學校設備及師資情況之Chi-Square值

個人變項	畢業時學校設備 情況如何	畢業時學校師資 情況如何
畢業年次	38.178***	18.353
性別	14.377*	2.505
年齡	29.365***	14.222

表 3-1-6 不同學校對畢業時學校情況之看法：設備與師資方面

學校	畢業時學校情形			設備方面			師資方面		
	不好 %	普通 %	好 %	不好 %	普通 %	好 %	不好 %	普通 %	好 %
S校	62.82 (49)	30.77 (24)	6.41 (5)	43.75 (35)	47.50 (38)	8.75 (7)			
F校	36.61 (56)	54.25 (83)	9.15 (14)	31.37 (48)	54.90 (84)	13.73 (21)			
K校	15.45 (19)	49.59 (61)	34.96 (43)	18.55 (23)	45.16 (56)	36.30 (45)			
C校	12.72 (21)	47.88 (79)	39.39 (65)	16.46 (27)	48.78 (80)	34.76 (57)			
J校	45.41 (94)	43.48 (90)	11.11 (23)	25.12 (52)	50.72 (105)	24.16 (50)			
D校	23.73 (28)	45.76 (54)	30.51 (36)	27.97 (33)	39.83 (47)	32.20 (38)			
W校	60.41 (58)	34.38 (33)	5.21 (5)	31.25 (30)	54.17 (52)	14.58 (14)			
總計	34.57 (325)	45.11 (424)	20.32 (191)	26.32 (248)	49.04 (462)	24.63 (232)			
非教會學校	35.03 (124)	47.46 (168)	17.52 (62)	29.69 (106)	49.86 (178)	34.76 (57)			
教會學校	29.18 (143)	45.51 (223)	25.30 (124)	22.90 (112)	47.44 (232)	24.16 (50)			
對照學校	60.41 (58)	34.38 (33)	5.21 (5)	31.25 (30)	54.17 (52)	14.58 (14)			
總計	34.57 (325)	45.11 (424)	20.32 (191)	26.32 (248)	49.04 (462)	24.63 (232)			

$\chi^2=38.178***$

表3-2-1 同班同學聚會和參與系友會之關係

系友會活動	參加系友會活動		擔任系友會幹部	
	沒有 % (N)	有 % (N)	沒有 % (N)	有 % (N)
過去五年來與大學同班同學聚會情形				
五年來都沒有	90.00 (144)	10.00 (16)	96.82 (152)	3.18 (5)
五年來僅一兩次	78.63 (206)	21.37 (56)	90.70 (234)	9.30 (24)
二年一次左右	69.78 (97)	30.22 (42)	91.97 (126)	8.03 (11)
每年至少一次	61.42 (121)	38.58 (76)	84.74 (161)	15.26 (29)
平均一年兩、三次	55.00 (99)	45.00 (81)	82.68 (148)	17.32 (31)
總計	71.11 (667)	28.89 (271)	89.14 (821)	10.86 (100)

$\chi^2=22.857^{***}$

表3-2-2 收到系友會刊物和參與系友會之關係

系友會活動	參加系友會活動		擔任系友會幹部	
	沒有 % (N)	有 % (N)	沒有 % (N)	有 % (N)
過去五年來有沒有收到系友會刊物				
沒有收到過	88.31 (204)	11.69 (27)	93.91 (216)	6.09 (14)
不定期	72.22 (234)	27.78 (90)	91.85 (293)	8.15 (26)
一年一次	60.00 (42)	40.00 (28)	79.10 (53)	20.90 (14)
半年一次	64.41 (38)	35.59 (21)	86.67 (52)	13.33 (8)
每季一次	55.17 (96)	44.83 (78)	84.48 (147)	15.52 (27)
每月一次	35.56 (16)	64.44 (29)	67.44 (29)	32.56 (14)
總計	69.77 (630)	30.23 (273)	88.47 (790)	11.53 (103)

χ^2

85.101***

37.544***

表3-2-3 個人變項和參與系友會之Chi-Square值

個人變項	參加系友會活動	擔任系友會幹部
畢業年次	58.379***	44.738***
性別	39.032***	23.447***
年齡	79.036***	42.100***
目前有沒有參加社會團體	54.319***	29.652***
在參加的社會團體中 有沒有擔任過幹部	105.447***	107.703***
行業	18.431*	17.213*
職位	39.578***	16.220*
每月平均收入	87.168***	27.958***

表3-2-4 不同學校參與系友會之情況

系友會活動	參加系友會活動		擔任系友會幹部	
	沒有 % (N)	有 % (N)	沒有 % (N)	有 % (N)
畢業學校				
S校	88.89 (72)	11.11 (9)	96.25 (77)	3.75 (3)
F校	71.97(113)	28.03 (44)	86.09(130)	13.91 (21)
K校	55.20 (69)	44.80 (56)	85.48(106)	14.52 (18)
C校	83.93(141)	16.07 (27)	92.86(156)	7.14 (12)
J校	51.20(107)	48.80(102)	82.61(171)	17.39 (36)
D校	76.07 (89)	23.93 (28)	90.43(104)	9.57 (11)
W校	85.86 (85)	14.14 (14)	95.79 (91)	4.21 (4)
總計	70.71(676)	29.29(280)	88.83(835)	11.17(105)
χ^2	92.759***		22.734***	
非教會學校	69.97(254)	30.03(109)	88.17(313)	11.83 (42)
教會學校	68.22(337)	31.78(157)	87.96(431)	12.04 (59)
對照學校	85.86 (85)	14.14 (14)	95.79 (91)	4.21 (4)
總計	70.71(676)	29.29(280)	88.83(835)	11.17(105)
χ^2	12.545**		5.168	

表3-2-5 同學聚會及有無往來密切之系、校友與參加校友會之關係

參加校友會活動	沒有		有		χ^2
	%	(N)	%	(N)	
變項					29.017***
過去五年來與大學同班同學聚會情形					
五年來都沒有	85.00	(136)	15.00	(24)	
五年來僅一兩次	76.43	(201)	23.57	(62)	
二年一次左右	75.00	(105)	25.00	(35)	
每年至少一次	62.37	(121)	37.63	(73)	
平均一年兩、三次	65.92	(118)	34.08	(61)	
總計	72.76	(681)	27.24	(61)	
目前來往密切的五個朋友中，有沒有畢業後認識的系友或校友					30.925***
沒有	79.78	(430)	20.22	(109)	
有	63.31	(245)	36.69	(142)	
總計	72.89	(675)	27.11	(251)	

表3-2-6 收到校友會刊物與參加校友會之關係

校友會活動	參加校友會活動		擔任校友會幹部	
	沒有	有	沒有	有
過去五年來有沒有收到校友會刊物	%	%	%	%
	(N)	(N)	(N)	(N)
沒有收到過	94.85	5.15	97.92	2.08
	(92)	(5)	(294)	(2)
不定期	80.00	20.00	96.27	3.73
	(240)	(60)	(284)	(11)
一年一次	78.21	21.79	97.37	2.63
	(61)	(17)	(74)	(2)
半年一次	78.43	21.57	97.03	2.97
	(80)	(22)	(98)	(3)
每季一次	60.77	39.23	91.83	8.17
	(158)	(102)	(236)	(21)
每月一次	38.46	61.54	69.74	30.26
	(30)	(48)	(53)	(23)
總計	72.24	27.76	93.74	6.88
	(661)	(254)	(839)	(23)
χ^2	98.498***		78.088***	

表3-2-7 個人變項與參加校友會之Chi-Square值

個人變項	參加校友會活動		擔任校友會幹部	
	%	(N)	%	(N)
畢業年次	97.800***		116.162***	
性別	43.714***		14.807***	
年齡	111.185***		108.052***	
目前有沒有參加社會團體	80.134***		38.134***	
在參加的社會團體中	105.721***		130.718***	
有沒有擔任過幹部				
行業	21.220*		11.855	
職位	42.813***		21.910**	
每月平均收入	79.831***		41.910***	

表3-2-8 不同學校與參加校友會之關係

校友會活動	參加校友會活動		擔任校友會幹部	
	沒有	有	沒有	有
畢業學校	%	%	%	%
	(N)	(N)	(N)	(N)
S校	83.95	16.05	93.75	6.25
	(68)	(13)	(75)	(5)
F校	66.03	33.97	83.22	16.78
	(103)	(53)	(124)	(25)
K校	58.87	41.13	94.21	5.79
	(73)	(51)	(114)	(7)
C校	92.90	7.10	97.60	2.40
	(157)	(12)	(163)	(4)
J校	52.86	47.14	93.75	6.25
	(111)	(99)	(195)	(13)
D校	74.14	25.86	92.92	7.08
	(86)	(30)	(105)	(8)
W校	96.94	3.06	98.96	1.04
	(95)	(3)	(95)	(1)
總計	72.64	27.36	93.25	6.75
	(693)	(261)	(871)	(63)
χ^2	125.981***		34.144***	
非教會學校	67.59	32.41	89.43	10.57
	(244)	(117)	(313)	(37)
教會學校	71.52	28.48	94.88	5.12
	(354)	(141)	(463)	(25)
對照學校	96.94	3.06	98.96	1.04
	(95)	(3)	(95)	(1)
總計	72.64	27.36	93.25	6.75
	(693)	(261)	(871)	(63)
χ^2	34.063***		15.152***	

表3-2-9 大學校友會曾以何種方式協助學校發展(可複選)

題目	%	N
發動特定目的捐款活動	71.0	683
提供畢業生就業資訊	52.8	508
協助畢業生獲得工作	29.0	279
提供在校生獎學金	43.1	415
提供在校生急難救助或返鄉專車等社會服務	11.7	113
舉辦傑出校友座談會、演講或其他活動	51.0	491
給予學校精神支持	27.9	268
協助學校校務發展的規劃	21.2	204
參與董事會	10.0	96
參與校長遴選	5.5	53
未曾協助	3.5	34
其他	5.3	51

表3-2-10 個人曾以何種方式協助學校發展(可複選)

題目	%	N
發動特定目的捐款活動	35.1	338
提供畢業生就業資訊	10.6	102
協助畢業生獲得工作	6.8	65
提供在校生獎學金	2.5	24
提供在校生急難救助或返鄉專車等社會服務	0.6	6
舉辦傑出校友座談會、演講或其他活動	4.3	41
給予學校精神支持	21.9	211
協助學校校務發展的規劃	1.6	15
參與董事會	0.3	3
參與校長遴選	0.3	3
未曾協助	45.8	441
其他	2.3	22

表3-2-11 個人協助學校發展與參加系友會之關係^a

系友會活動	參加系友會活動		擔任系友會幹部	
	沒有	有	沒有	有
個人曾協助學校發展之方式	% (N)	% (N)	% (N)	% (N)
提供特定目的捐款、提供在校生獎學金	46.51 (160)	53.49 (184)	77.51 (262)	22.49 (76)
提供畢業生就業資訊、協助獲得工作、提供在校生各項社會服務、及舉辦傑出校友講座等	35.71 (50)	64.29 (90)	65.71 (92)	34.29 (48)
協助校務規劃、參與董事會、參與校長遴選	26.32 (5)	73.68 (14)	42.11 (8)	57.89 (11)
給予學校精神支持、其他方式	54.35 (125)	45.65 (105)	80.43 (185)	19.57 (45)
都沒有	89.04 (390)	10.96 (48)	95.83 (414)	4.17 (18)
總計	70.71 (676)	29.29 (280)	88.83 (835)	11.17 (18)

所有變項皆達 $P<0.001$ 之顯著水準

表3-2-12 個人協助學校發展與參加校友會之關係

校友會活動	參加校友會活動		擔任校友會幹部	
	沒有	有	沒有	有
個人曾協助學校發展之方式	% (N)	% (N)	% (N)	% (N)
提供特定目的捐款、提供在校生獎學金	49.42 (169)	50.58 (173)	84.38 (281)	15.62 (52)
提供畢業生就業資訊、協助獲得工作、提供在校生各項社會服務、及舉辦傑出校友講座等	38.13 (53)	61.87 (86)	72.79 (99)	27.21 (37)
協助校務規劃、參與董事會、參與校長遴選	21.05 (4)	78.95 (15)	42.11 (8)	57.89 (11)
給予學校精神支持、其他方式	51.95 (120)	48.05 (111)	83.26 (189)	16.74 (38)
都沒有	91.14 (401)	8.86 (39)	99.31 (433)	0.69 (3)
總計	72.64 (693)	27.36 (261)	93.25 (871)	6.75 (63)

所有變項皆達 $P<0.001$ 之顯著水準

表3-3-1 和畢業時相比，(非)教會學校對目前學校整體情況之看法

學校整體情況	不清楚 % (N)	差很多 % (N)	差一些 % (N)	差不多 % (N)	好一些 % (N)	好很多 % (N)
設備***						
非教會學校	16.30(59)	0.00(0)	0.28(1)	3.87(14)	35.64(129)	43.92(159)
教會學校	18.33(90)	0.41(2)	2.44(12)	4.07(20)	35.44(174)	39.31(193)
對照學校	39.80(39)	2.04(2)	3.06(3)	18.37(18)	30.61(30)	6.12(6)
總計	19.77(188)	0.42(4)	1.68(16)	5.47(52)	35.02(333)	37.64(358)
師資***						
非教會學校	25.41(92)	0.00(0)	0.55(2)	6.91(25)	34.81(126)	17.35(117)
教會學校	34.69(170)	1.02(5)	3.47(17)	14.69(72)	28.78(141)	17.35(85)
對照學校	53.06(52)	2.04(2)	5.10(5)	21.43(21)	14.29(14)	4.08(4)
總計	33.05(314)	0.74(7)	2.53(24)	12.42(118)	29.58(281)	21.68(206)
名聲***						
非教會學校	6.08(22)	0.83(3)	4.14(15)	32.04(116)	32.32(117)	24.59(89)
教會學校	10.82(53)	3.47(17)	12.04(59)	44.08(216)	20.00(98)	9.59(47)
對照學校	11.22(11)	7.14(7)	13.27(13)	50.00(49)	15.31(15)	3.06(3)
總計	9.05(86)	2.84(27)	9.16(87)	40.11(381)	24.21(230)	14.63(139)
財務***						
非教會學校	47.22(170)	0.28(1)	1.39(5)	12.50(45)	21.39(77)	17.22(62)
教會學校	57.87(283)	2.04(10)	4.29(21)	10.43(51)	16.77(82)	8.59(42)
對照學校	65.31(64)	7.14(7)	2.04(2)	14.29(14)	6.12(6)	5.10(5)
總計	54.59(517)	1.90(18)	2.96(28)	11.62(110)	17.42(165)	11.51(109)
學生素質***						
非教會學校	20.83(75)	6.11(22)	14.72(53)	24.72(89)	21.67(78)	11.94(43)
教會學校	30.27(148)	10.63(52)	27.81(136)	21.47(105)	7.77(38)	2.04(10)
對照學校	37.76(37)	16.33(16)	15.31(15)	19.39(19)	8.16(8)	3.06(3)
總計	27.46(260)	9.50(90)	21.54(204)	22.49(213)	13.09(124)	5.91(56)

表3-3-1 (續)

學校整體情況	不清楚 % (N)	差很多 % (N)	差一些 % (N)	差不多 % (N)	好一些 % (N)	好很多 % (N)
校長能力***						
非教會學校	52.49(190)	1.66(6)	1.93(7)	14.36(52)	19.89(72)	9.67(35)
教會學校	61.76(302)	1.64(8)	3.68(18)	14.52(71)	13.29(65)	5.11(25)
對照學校	76.29(74)	4.12(4)	3.09(3)	9.28(9)	5.15(5)	2.06(2)
總計	59.70(566)	1.90(18)	2.95(28)	13.92(132)	14.98(142)	6.54(62)
董事長能力***						
非教會學校	63.61(229)	0.00(0)	1.94(7)	16.94(61)	11.94(43)	5.56(20)
教會學校	81.44(395)	0.82(4)	1.24(6)	11.34(55)	3.92(19)	1.24(6)
對照學校	75.26(73)	4.12(4)	5.15(5)	10.31(10)	3.09(3)	2.06(2)
總計	73.99(697)	0.85(8)	1.91(18)	13.38(126)	6.90(65)	2.97(28)
董事會***						
非教會學校	66.95(239)	0.00(0)	1.40(5)	14.85(53)	11.20(40)	5.60(20)
教會學校	80.82(392)	1.03(5)	1.86(9)	10.52(51)	4.95(24)	0.82(4)
對照學校	80.21(77)	3.13(3)	4.17(4)	10.42(10)	1.04(1)	1.04(1)
總計	75.48(708)	0.85(8)	1.92(18)	12.15(114)	6.93(65)	2.67(25)
校友會***						
非教會學校	35.18(127)	1.39(5)	2.49(9)	19.11(69)	26.32(95)	15.51(56)
教會學校	43.56(213)	0.61(3)	1.64(8)	17.38(85)	27.40(134)	9.41(46)
對照學校	72.16(70)	3.09(3)	2.06(2)	16.49(16)	5.15(5)	1.03(1)
總計	43.29(410)	1.16(11)	2.01(19)	17.95(170)	24.71(234)	10.88(103)

表3-3-2 (非)教會學校對母校未來十年聲望變化之看法

未來聲望 學校	差很多 % (N)	差一些 % (N)	差不多 % (N)	好一些 % (N)	好很多 % (N)
非教會學校	0.56(2)	5.00(18)	32.78(118)	42.22(152)	19.44(70)
教會學校	0.83(4)	6.21(30)	43.89(212)	39.34(190)	9.73(47)
對照學校	8.42(8)	9.47(9)	52.63(50)	27.37(26)	2.11(2)
總計	1.49(14)	6.08(57)	40.51(380)	39.23(368)	12.69(119)

$\chi^2=75.628^{***}$

表3-3-3 對目前學校情況之看法與進步與否之關聯：設備與師資方面

學校過去五年來之表現	最有進步		最沒有進步	
	否 % (N)	是 % (N)	否 % (N)	是 % (N)
目前學校整體情況				
設備方面				
不清楚	92.93 (171)	7.07 (13)	98.37 (181)	1.63 (3)
差很多	100.00 (3)	0.00 (0)	33.33 (1)	66.67 (2)
差一些	62.50 (10)	37.50 (6)	62.50 (10)	37.50 (6)
差不多	89.80 (44)	10.20 (5)	82.00 (41)	18.00 (9)
好一些	43.77 (144)	56.23 (185)	97.52 (315)	2.48 (8)
好很多	15.13 (54)	84.87 (303)	98.55 (340)	1.45 (5)
總計	45.42 (426)	54.58 (512)	96.42 (888)	3.58 (33)
師資方面				
不清楚	100.00 (309)	0.00 (0)	94.50 (292)	5.50 (17)
差很多	100.00 (6)	0.00 (0)	50.00 (3)	50.00 (3)
差一些	95.65 (22)	4.35 (1)	65.22 (15)	34.78 (8)
差不多	97.39 (112)	2.61 (3)	77.59 (90)	22.41 (26)
好一些	59.29 (166)	40.71 (114)	95.24 (260)	24.76 (13)
好很多	25.37 (52)	74.63 (153)	98.45 (191)	1.55 (3)
總計	71.11 (667)	28.89 (271)	92.40 (851)	7.60 (70)

所有變項皆達P<0.001之顯著水準

表3-3-4 目前學校名聲與未來聲望之關係

目前學校名聲	母校未來聲望 差很多		母校未來聲望 差一些		母校未來聲望 差不多		母校未來聲望 好一些		母校未來聲望 好很多	
	%	(N)	%	(N)	%	(N)	%	(N)	%	(N)
不清楚	0.00	(0)	5.13	(4)	67.95	(53)	23.08	(18)	3.85	(3)
差很多	26.92	(7)	26.92	(7)	26.92	(7)	19.23	(5)	0.00	(0)
差一些	4.71	(4)	30.59	(26)	43.53	(37)	21.18	(18)	0.00	(0)
差不多	0.53	(2)	4.47	(17)	58.16	(221)	34.21	(130)	2.63	(10)
好一些	0.43	(1)	1.30	(3)	23.04	(53)	63.04	(145)	12.17	(28)
好很多	0.00	(0)	0.00	(0)	6.52	(9)	36.96	(51)	56.52	(78)
總計	1.49	(14)	6.08	(57)	40.55	(380)	39.17	(367)	12.70	(119)

$\chi^2=84.382^{***}$

相關係數 母校未來聲望變化
目前學校名聲 0.4979

表3-3-5 目前學校整體名聲與過去五年來聲望之情形

目前學校整體名聲	學校過去五年來之表現 最有進步		學校過去五年來之表現 最沒有進步	
	否 % (N)	是 % (N)	否 % (N)	是 % (N)
不清楚	98.84 (85)	1.16 (1)	98.82 (84)	1.18 (1)
差很多	100.00 (26)	0.00 (0)	30.77 (8)	69.23 (2)
差一些	96.43 (81)	3.57 (3)	60.24 (50)	39.76 (33)
差不多	90.16 (339)	9.84 (37)	81.87 (307)	18.13 (68)
好一些	71.18 (163)	28.82 (66)	91.93 (205)	8.07 (18)
好很多	6.18 (58)	57.97 (80)	97.67 (126)	2.33 (3)
總計	80.09 (752)	19.91 (187)	84.69 (126)	15.31 (141)

所有變項皆達P<0.001之顯著水準

表3-3-6 目前學校整體名聲與其對工作或事業之幫助

對工作或事業之幫助	反而有 阻力 % (N)	沒有什麼 幫助 % (N)	有些幫助 % (N)	有很大 幫助 % (N)
目前學校整體名聲				
不清楚	1.18 (1)	67.06 (57)	28.24 (24)	3.53 (3)
差很多	3.70 (1)	40.74 (11)	51.85 (14)	3.70 (1)
差一些	2.30 (2)	44.83 (39)	42.53 (37)	10.34 (9)
差不多	1.84 (7)	50.00 (190)	42.11 (160)	6.05 (23)
好一些	0.00 (0)	35.96 (82)	59.21 (135)	4.82 (11)
好很多	0.00 (0)	26.28 (36)	54.01 (74)	19.71 (27)
總計	1.17 (11)	43.96 (415)	47.03 (444)	7.84 (74)

$\chi^2=84.382^{***}$

表3-3-7 目前學校整體財務與補助經費之關係

一般而言教育部 應給私立大學 多少補助 目前學校整體 財務情況	無意見 % (N)	不必補助 % (N)	照現況 補助 % (N)	提高補助 但不必與 公立相同 % (N)	公立、私 立一樣多 % (N)	私立應高 於公立 % (N)
不清楚	10.04 (51)	3.54 (18)	6.89 (35)	3.538 (3)	28.24 (24)	6.30 (32)
差很多	0.00 (0)	5.56 (1)	0.00 (0)	3.70 (1)	51.85 (14)	5.56 (1)
差一些	0.00 (0)	3.57 (1)	3.57 (1)	10.34 (9)	42.53 (37)	7.14 (2)
差不多	3.77 (4)	4.72 (5)	8.49 (9)	6.05 (23)	42.11 (160)	8.49 (9)
好一些	4.32 (7)	8.02 (13)	10.49 (17)	4.82 (11)	59.21 (135)	4.32 (7)
好很多	3.81 (4)	2.86 (3)	8.57 (9)	19.71 (27)	54.01 (74)	12.38 (13)
總計	7.12 (66)	4.42 (41)	7.66 (71)	7.84 (74)	47.03 (444)	6.90 (64)

$\chi^2=38.377^*$

表3-3-8 目前學校財務情況與補助方式之情形

教育部可考慮補助私立大學 之方式	補助學校研究設備費		補助學校人事經費		
	贊成 % (N)	不贊成 % (N)	贊成 % (N)	不贊成 % (N)	
目前學校整體財務情況					
不清楚	92.32 (457)	7.68 (38)	35.35 (175)	64.65 (320)	
差很多	94.44 (17)	5.56 (1)	55.56 (10)	44.44 (8)	
差一些	100.00 (28)	0.00 (0)	57.14 (16)	42.86 (12)	
差不多	92.38 (97)	7.62 (8)	40.95 (43)	59.05 (62)	
好一些	92.02 (150)	7.98 (13)	50.31 (82)	49.69 (81)	
好很多	95.15 (98)	4.85 (5)	50.49 (52)	49.51 (51)	
總計	92.87 (847)	7.13 (65)	41.45 (378)	58.55 (534)	
		直接補助學生學雜費		不必補助	
		贊成	不贊成	贊成	不贊成
不清楚		76.36 (378)	23.64 (117)	3.64 (18)	96.36 (477)
差很多		72.22 (13)	27.78 (5)	5.56 (1)	94.44 (17)
差一些		64.29 (18)	35.71 (10)	0.00 (0)	100.00 (28)
差不多		77.14 (81)	22.86 (24)	3.81 (4)	96.19 (101)
好一些		77.91 (127)	22.09 (36)	6.13 (10)	93.87 (153)
好很多		73.79 (76)	26.21 (27)	3.88 (4)	96.12 (99)
總計		75.99 (693)	24.01 (27)	4.06 (37)	95.94 (875)

僅補助人事經費一項達 $P<0.001$ 之顯著水準

表3-4-1 大學活動經驗與參加系、校友會之關係

系、校友會活動	參加系友會活動 P		參加校友會活動 P	
	沒有 % (N)	有 % (N)	沒有 % (N)	有 % (N)
大學活動經驗				
大學時曾參加社團活動	66.52(447)	71.68(200)	68.36(471)	67.31(175)
大學時曾參加班級活動	78.87(530)	82.08(229)	81.28(560)	76.15(198)
大學時曾參加系上辦的 活動	74.11(498)	77.78(217)	75.18(518)	75.77(197)
大學時曾參加學校主辦 的活動	47.62(320)	60.22(168) ***	48.04(331)	59.62(155) ***
懷念社團活動	34.83(233)	39.19(107)	34.74(238)	40.78(104)
懷念班級活動	31.99(214)	39.19(107) *	33.28(228)	36.08(92)
懷念系上辦的活動	18.83(126)	27.11(74) **	20.58(141)	22.75(58)
懷念學校主辦的活動	8.22(55)	10.99(30)	8.03(55)	12.16(31)
懷念同學間的交往	62.48(418)	71.43(195) **	63.36(434)	70.20(179)

表3-4-2 大學在校經驗對參加系友會之影響：邏輯迴歸分析

變項	項目	推估母數	Standard Error	Wald Chi-Square	Odds Ratio
常數		-2.2632	0.5625	16.1879***	
畢業年數		-0.0171	0.0094	3.3336	0.983
年齡		0.0443	0.0134	10.8874**	1.045
收入		0.0004	0.0043	0.0122	1.000
行政主管經理人員		0.3194	0.1883	2.8777	1.376
專業人員		0.3187	0.1835	3.0163	1.375
參加其他社會團體		0.4548	0.0993	20.9987***	1.576
大學參加活動		0.9545	0.3110	9.4191**	2.597
懷念大學生活		0.2798	0.1715	2.6602	1.323

Concordant=67.0%

表3-4-3 大學在校經驗對參加校友會之影響：邏輯迴歸分析

變項	項目	推估母數	Standard Error	Wald Chi-Square	Odds Ratio
常數		-2.0435	0.6296	10.5336***	
畢業年數		0.0049	0.0102	0.2323	1.005
年齡		0.0510	0.0153	11.1439***	1.052
收入		-0.0011	0.0047	0.0534	0.999
行政主管經理人員		0.4004	0.2070	3.7418	1.492
專業人員		0.3177	0.1980	2.5747	1.374
參加其他社會團體		0.3663	0.1115	10.7840**	1.442
大學參加活動		0.2366	0.3448	0.4709	1.267
懷念大學生活		0.7581	0.1818	17.3879***	2.134

Concordant=69.0%

表3-4-4 懷念學校生活與校友會及個人協助學校發展之次數相關係數

相關係數	懷念學校生活	校友會曾協助 學校發展	個人曾協助學 校發展
懷念學校生活	1.0	0.2585	0.2454
校友會曾協助學校發展		1.0	0.4068
個人曾協助學校發展			1.0

表3-4-5 大學在校經驗與校友會參與對個人協助學校發展之影響：迴歸分析

項目	推估母數	Standard Error	Prob > T
變項			
常數	-0.9981	0.2028	0.0001
畢業年數	-0.0049	0.0039	0.2107
年齡	0.0244	0.0054	0.0001
收入	0.0008	0.0018	0.6598
行政主管經理人員	0.2191	0.0823	0.0079
專業人員	0.1035	0.0803	0.1975
參加其他社會團體	0.2065	0.0347	0.0001
懷念大學生活	0.1345	0.0192	0.0001
畢業時學校設備情況	-0.0871	0.0396	0.0280
畢業時學校師資情況	0.1045	0.0446	0.0192
參加系友會活動	0.4652	0.0848	0.0001
參加校友會活動	0.6067	0.0896	0.0001

R²=40.06%

表3-5-1 畢業時與目前學校整體設備情況之比較

目前設備情況	目前設備情況				
	不清楚	比較差	差不多	好一些	好很多
畢業時學校設備與 其他學校相比	% (N)	% (N)	% (N)	% (N)	% (N)
很不好	24.22 (22)	2.22 (2)	12.22 (11)	27.78 (25)	33.33 (30)
不太好	18.18 (42)	2.60 (6)	5.63 (13)	35.93 (83)	37.66 (87)
普通	20.14 (85)	1.42 (6)	4.98 (21)	37.68 (159)	35.78 (151)
好	18.84 (26)	1.45 (2)	4.35 (6)	36.96 (51)	38.41 (53)
很好	51.38 (8)	7.69 (4)	1.92 (1)	23.08 (12)	51.92 (27)
總計	19.61 (183)	2.14 (20)	5.57 (52)	35.37 (330)	37.30 (348)

$\chi^2=28.060^*$

表3-5-2 畢業時與目前學校整體師資情況之比較

目前師資情況	目前師資情況				
	不清楚	比較差	差不多	好一些	好很多
畢業時學校師資與 其他學校相比	% (N)	% (N)	% (N)	% (N)	% (N)
很不好	35.19 (19)	3.70 (2)	16.67 (9)	22.22 (12)	22.22 (12)
不太好	28.57 (54)	3.17 (6)	11.11 (21)	34.39 (65)	22.75 (43)
普通	37.25 (171)	2.18 (10)	11.55 (53)	28.76 (132)	20.26 (93)
好	25.64 (50)	5.13 (10)	14.36 (28)	33.33 (65)	21.54 (42)
很好	30.56 (11)	8.33 (3)	19.44 (7)	11.11 (4)	30.56 (11)
總計	32.69 (305)	3.32 (31)	12.65 (118)	29.80 (278)	21.54 (201)

$\chi^2=26.179$

表3-5-3 校友會參與和目前校友會整體情況評估之關係

目前校友會情況	參加校友會		擔任校友會幹部	
	沒有	有	沒有	有
	% (N)	% (N)	% (N)	% (N)
不清楚	54.33 (370)	14.67 (38)	46.74 (401)	1.59 (1)
差很多	1.32 (9)	0.77 (2)	1.28 (11)	0.00 (0)
差一些	1.62 (11)	3.09 (8)	1.86 (16)	4.76 (3)
差不多	17.18 (117)	20.46 (53)	18.30 (157)	14.29 (9)
好一些	19.82 (135)	36.68 (95)	22.49 (193)	49.21 (31)
好很多	5.73 (39)	24.32 (63)	9.32 (80)	30.16 (19)
總計	100 (681)	100 (259)	100 (858)	100 (63)

χ^2 153.210*** 72.049***

表3-5-4 大學在校經驗與校友會參與對目前學校發展評估之影響：迴歸分析

項目	推估母數	Standard Error	Prob > T
變項			
常數	3.5772	0.3590	0.0001
畢業年數	-0.0030	0.0064	0.6382
年齡	-0.0701	0.0404	0.0831
收入	0.0002	0.0028	0.9437
在學時參加各項活動	0.0087	0.0411	0.8327
在學時學校生活	-0.0425	0.0551	0.4403
畢業時學校設備情況	0.3757	0.0593	0.0001
畢業時學校師資情況	0.2537	0.0660	0.0001
參加系友會	0.1278	0.1268	0.3128
參加校友會	0.0796	0.1355	0.5571
大學校友會對學校協助	0.0770	0.0240	0.0014
個人對學校之協助	0.1136	0.0515	0.0276
目前學校整體設備情況	0.1458	0.0323	0.0001
目前學校整體師資情況	-0.0153	0.0319	0.6325
目前學校整體名聲情況	0.1618	0.0440	0.0003
目前學校整體財務情況	0.0242	0.0320	0.4506
目前學校整體學生素質	-0.1039	0.0380	0.0064
目前學校校長能力情況	0.7283	0.0362	0.0448
目前學校董事長能力情況	-0.0291	0.0605	0.6303
目前學校董事會整體情況	-0.0234	0.0611	0.7026
目前學校校友會整體情況	0.0436	0.0296	0.1406

R²=30.99% ***

表3-5-5 大學在校經驗、校友會參與及對目前學校發展評估對於未來聲望之影響
迴歸分析

項目	推估母數	Standard Error	Prob > T
變項			
常數	1.8702	0.1972	0.0001
畢業年數	0.0028	0.0033	0.3991
年齡	-0.0054	0.0046	0.2321
收入	-0.0019	0.0015	0.2153
在學時參加各項活動	-0.0198	0.0213	0.3527
在學時學校生活	-0.0219	0.0286	0.4431
畢業時學校設備情況	0.0445	0.0315	0.1578
畢業時學校師資情況	0.0565	0.0346	0.1033
參加系友會	-0.0564	0.0659	0.3920
參加校友會	0.0799	0.0703	0.2557
大學校友會對學校協助	-0.0073	0.0125	0.5580
個人對學校之協助	0.0369	0.0267	0.1677
目前學校整體情況之評分	0.0948	0.0183	0.0001
目前學校整體設備情況	0.0497	0.0171	0.0037
目前學校整體師資情況	-0.0277	0.0166	0.0943
目前學校整體名聲情況	0.2044	0.0231	0.0001
目前學校整體財務情況	0.0060	0.0166	0.7189
目前學校整體學生素質	0.0647	0.0197	0.0011
目前學校校長能力情況	0.0447	0.0189	0.0180
目前學校董事長能力情況	0.0113	0.0313	0.7190
目前學校董事會整體情況	-0.0338	0.0316	0.2859
目前學校校友會整體情況	0.0345	0.0153	0.0247

R²=35.91% ***

表4-1 學校對校友之重視程度

	很重視 % (N)	重視 % (N)	不太重視 % (N)	很不重視 % (N)
所有樣本	7.9 (76)	38.3 (368)	25.0(240)	4.4(42)
S校	5.1 (4)	25.3 (20)	30.1 (24)	10.1 (8)
F校	12.2 (19)	33.3 (52)	26.9 (42)	5.1 (8)
K校	9.7 (12)	46.0 (57)	25.8 (32)	4.8 (6)
C校	3.6 (6)	37.6 (62)	26.1 (43)	4.2 (7)
J校	12.4 (26)	52.2 (109)	16.7 (35)	2.9 (6)
D校	6.0 (7)	48.3 (56)	21.6 (25)	0.9 (1)
非教會學校	9.7 (35)	35.9 (129)	27.3 (98)	6.1 (22)
教會學校	8.0 (39)	46.3 (227)	21.0 (103)	2.9 (14)

表4-2 董事會應參與之校務決策

	師資聘任		學生素質		財務		校長聘任		校友會		其他	
	% (N)	% (N)	% (N)	% (N)	% (N)	% (N)	% (N)	% (N)	% (N)	% (N)	% (N)	% (N)
所有樣本	33.6 (323)	72.3 (695)	83.0 (798)	65.9 (633)	42.9 (412)	0.9 (9)						
S校	63.8 (51)	85.0 (68)	83.8 (67)	70.0 (56)	62.5 (50)	0						
F校	38.2 (57)	80.3 (122)	92.8 (141)	72.4 (110)	49.3 (75)	1.3 (2)						
K校	38.7 (46)	70.6 (84)	84.0 (100)	67.2 (80)	38.7 (46)	0						
C校	31.5 (52)	70.3 (116)	86.1 (142)	66.7 (110)	43.6 (72)	0.6 (1)						
J校	22.4 (46)	66.8 (137)	85.9 (176)	71.7 (147)	37.1 (76)	1.5 (3)						
D校	24.3 (28)	74.8 (86)	84.3 (97)	64.3 (74)	42.6 (49)	1.7 (2)						
非教會學校	44.2	78.1	87.7	70.1	48.7	0.6						
教會學校	26.0	69.9	85.6	68.2	40.6	1.2						

表 4-3 校友對校友董事之看法：比例與產生方式

	校友董事比例				產生方式			
	一半 以上	1/3 左右	有校友 即可	不必有	董事會 遴選	校友會 推薦	校友 自薦	其他
	% (N)	% (N)	% (N)	% (N)	% (N)	% (N)	% (N)	% (N)
所有樣本	12.4 (119)	38.9 (374)	38.5 (370)	4.8 (46)	8.6 (83)	71.1 (683)	4.1 (39)	2.6 (25)
S校	11.8	43.4	36.8	7.9	2.3	72.6	4.1	2.7
F校	8.6	45.7	40.4	5.3	10.2	77.6	4.8	2.0
K校	20.2	42.9	33.6	3.4	7.9	85.1	2.6	0.9
C校	7.6	35.7	49.7	7.0	8.7	75.8	5.4	2.7
J校	10.9	40.3	43.8	5.0	11.9	76.2	2.6	4.1
D校	17.0	42.9	37.5	2.7	7.4	78.7	6.5	4.6
非教會學校	13.3	39.4	37.3	5.2	9.9	79.0	3.9	1.8
教會學校	11.3	44.2	44.3	5.1	9.8	76.7	4.4	3.8

表4-4 校友對學進用教師及行政人員之態度

	教師		行政人員	
	條件相當 % (N)	條件差些 % (N)	條件相當 % (N)	條件差些 % (N)
所有樣本	97.4 (872)	8.0 (77)	90.1 (866)	18.3 (176)
S校	97.4 (76)	7.7 (6)	96.2 (751)	25.6 (20)
F校	96.2 (150)	7.7 (12)	94.2 (146)	19.4 (30)
K校	94.4 (117)	11.3 (14)	94.3 (116)	21.1 (26)
C校	92.1 (152)	6.1 (10)	92.7 (153)	21.2 (35)
J校	94.3 (197)	7.7 (16)	91.9 (192)	15.3 (32)
D校	79.3 (92)	8.6 (10)	84.3 (97)	13.9 (16)
非教會學校	95.8 (343)	8.9 (32)	94.7 (337)	21.3 (76)
教會學校	90.0 (441)	7.3 (36)	90.4 (442)	17.0 (83)

表4-5 校友參與學校事務應有之角色

	加入董事會 作決策	透過校友會 與學校合作	捐款或實質 服務	個人提供意 見	不必扮演任 何角色
	% (N)	% (N)	% (N)	% (N)	% (N)
所有樣本	77.6 (746)	90.7 (872)	88.7 (852)	79.1 (760)	7.3 (70)
S校	88.3 (68)	96.1 (74)	84.4 (65)	83.1 (64)	13.0 (10)
F校	78.6 (121)	92.9 (143)	90.9 (140)	83.1 (128)	7.8 (12)
K校	86.2 (106)	96.7 (119)	92.7 (114)	76.4 (94)	4.1 (5)
C校	76.1 (124)	92.6 (151)	95.1 (155)	85.3 (139)	9.2 (15)
J校	75.0 (50)	94.5 (189)	92.5 (185)	81.5 (163)	7.0 (14)
D校	84.3 (97)	96.5 (111)	93.9 (108)	77.4 (89)	5.2 (6)
非教會學校	83.3 (295)	94.9 (336)	90.1 (319)	80.8 (286)	7.6 (27)
教會學校	77.6 (371)	94.4 (451)	93.7 (448)	81.8 (391)	7.3 (35)

表5-1 個人小額捐款的可能性

	很可能 % (N)	可能 % (N)	不可能 % (N)	很不可能 % (N)
所有樣本	35.9 (345)	49.4 (475)	9.7 (93)	3.0 (29)
S校	22.2 (18)	55.6 (45)	2.3 (10)	9.9 (8)
F校	34.8 (54)	49.0 (76)	13.5 (21)	2.6 (4)
K校	47.9 (58)	43.8 (53)	8.3 (10)	0
C校	26.5 (44)	59.0 (98)	9.0 (15)	5.4 (9)
J校	51.0 (107)	44.3 (93)	4.8 (10)	0
D校	37.9 (44)	55.2 (64)	4.3 (5)	2.6 (3)
非教會學校	36.4 (130)	48.7 (174)	11.5 (41)	3.4 (12)
教會學校	39.6 (1950)	51.8 (255)	6.1 (30)	2.4 (12)

表 5-2 個人捐款給學校之可能項目

% 系方面	系方面				校方面									
	設備	獎學金	師資	基金會	工程	設備	圖書	獎學金	師資	基金會	校友會	工程		
所有樣本	49.6	32.0	32.6	14.8	41.2	23.9	31.7	27.4	19.2	19.6	26.5	40.1	15.3	21.2
S校	31.6	44.3	20.3	3.8	30.4	31.6	17.7	8.9	48.1	15.2	15.2	39.2	12.7	16.5
F校	49.4	35.1	36.4	18.8	57.8	27.9	36.4	26.0	47.4	18.8	34.4	42.2	13.6	29.2
K校	52.0	30.4	39.2	16.0	43.2	24.0	36.8	22.4	53.6	16.8	32.8	40.8	12.0	26.4
C校	46.1	29.1	35.8	9.7	43.0	24.2	30.9	29.7	52.1	15.2	23.0	42.4	15.2	15.8
J校	67.6	32.9	34.8	21.3	45.5	22.5	35.4	33.5	17.8	21.3	30.4	39.2	16.3	22.5
D校	43.6	29.1	26.5	16.2	43.6	22.2	30.8	36.8	57.3	29.1	23.1	50.4	23.1	23.9
非教會學校	46.4	35.5	33.8	14.5	39.9	27.4	32.4	20.9	49.7	17.3	29.6	41.1	12.8	25.4
教會學校	54.6	30.7	33.1	16.2	44.2	23.0	32.8	33.0	51.5	21.1	26.2	43.0	17.5	20.6

表 5-3 個人未來協助學校發展之可能方式

%	特定捐款	獎學金	學術活動	發展規劃	就業資訊	工作機會	社會服務	精神支持	參與董事會	校長遴選	越少越好
所有樣本	56.6	16.9	18.4	12.7	43.6	32.4	8.7	56.6	3.2	3.3	5.8
S校	35.9	25.6	16.7	11.5	44.9	29.5	14.1	59.0	2.6	3.8	10.3
F校	49.7	18.5	22.5	13.2	51.0	39.7	10.6	57.6	2.0	0	6.6
K校	60.8	17.6	19.2	14.4	42.4	31.2	8.8	53.6	2.4	3.2	5.6
C校	61.6	15.2	11.6	6.7	39.0	22.6	9.8	54.3	3.7	3.0	7.3
J校	74.9	20.8	25.1	20.3	48.8	39.6	9.7	63.8	4.8	4.8	2.9
D校	72.3	10.7	13.4	12.5	42.9	30.4	3.6	58.9	2.7	4.5	3.6
非教會學校	50.6	19.8	20.1	13.3	46.6	34.5	10.7	56.5	2.3	2.0	7.1
教會學校	69.8	16.6	17.8	13.9	44.1	31.7	8.3	59.4	3.9	4.1	4.6

表 5-4 校友會未來協助學校發展之可能方式

%	特定捐款	獎學金	學術活動	發展規劃	就業資訊	工作機會	社會服務	精神支持	參與董事會	校長遴選	越少越好
所有樣本	75.5	67.6	73.5	62.7	82.6	71.7	42.2	64.6	48.8	29.7	2.8
S校	65.4	76.9	78.2	70.5	83.3	75.6	55.1	66.7	55.1	32.1	3.8
F校	69.7	69.7	75.0	62.5	87.5	75.0	44.7	65.8	48.7	28.9	3.9
K校	81.5	74.2	84.7	73.4	77.4	64.5	46.8	67.7	54.8	32.3	1.6
C校	82.7	66.7	72.0	59.5	85.1	71.4	50.0	65.5	45.2	27.4	4.2
J校	86.9	73.8	78.2	64.1	88.3	82.0	37.4	68.9	52.4	1.9	0.5
D校	86.8	62.3	72.8	69.3	88.6	72.8	33.3	65.8	50.9	36.8	3.5
非教會學校	72.9	72.9	79.1	68.1	83.1	71.5	47.7	66.7	52.3	30.8	3.1
教會學校	85.5	68.6	74.8	63.7	87.3	76.2	40.8	67.0	49.6	31.4	3.1

參考書目

許彩雪，張弘毅

1991 經濟：企業領袖改朝換代，遠見 61：38-49。

章英華

1993 關西大學從法律專門學校到全科大學，「私立大專院校之發展—制度轉型之研究」工作報告 NO:7-1，中央研究院中山人文社會科學研究所執行。

劉平鄰

1986 推動經濟發展的企業家階層，中國論壇 260：20-25；261：55-59。

Chen, Chien-fa, et al.

1991 "Thirsting for New Frontiers: the Socond Generation of the Entrepreneurs." *Economic Daily (Taiwan)*. Reprinted in *Overseas Scholars (Taiwan)*. 1991 pp.70-74

Galbraith, John K

1952 *American Capitalism*. Boston: Houghton Mifflin, 1967;

1967 *The New Industrial State*. Boston: Houghton Mifflin, 1967;

Hamilton, Gary G. and Cheng-Shu Kao.

1990 "The Institutional Foundations of Chinese Business in the Family Firm in Taiwan." *Comparative Social Research*, Vol.12 pp.95-112

Hamilton, Gary G. Marco Orru, and Micolle Woolscy Biggart

1987 "Enterprise Groups in East Asia: An Organizational Analysis," Program in East Asian Culture and Developmental Research Working Paper Series. NO.6.

Komai, Janos.

1989. "The Hungarian Reform Process: Visions, Hopes, and Reality." pp. 32-94, in V.Nee and D.Stark (eds), *Remaking the Economic Institutions of Socialism*. Standford, CA: Standford University Press.

- Leslie, William Bruce
1992 *Gentlemen and Scholars: College and Community in the Age of the University, 1865-1917*. University Park: Penn. State University Press.
- Lin, Nan.
1988 "Chinese Family Structure and Chinese Society," *Bulletin of the Institute of Ethology* (Academia Sinica, Taiwan) 65(Spring):59-129.
- Lin, Nan; and Bian, Yanjie.
1991 *Getting Ahead in Urban China*. 97-3(November):657-88.
- Nee, Victor.
1989 "A Theory of Market Transition: From Redistribution to Markets in State Socialism." *American Sociological Review*. 54 (October):663-681.
- Stein, Hebert.
1989 *The Triumph of the Adaptive Society*. Memphis, TN. The Frank E. Seidman Distinguished Award in Political Economy (Rohodes College) Acceptance Paper.
- Uchitelle, Louise.
1991 "But Just Who Is That Fairy Godmother?" *New York Times* (September 29 Section 4):1,4.
- Wong, Siu-lun
1985 "The Chinese Family Firm: A Model." *British Journal of Sociology*. 36:58-72.
- Whyte, Martin King; and Parish, Williams L.
1984 *Urban Life in Contemporary China*. Chicago: University Chicago Press.

附表 1

個人變項	畢業時學校設備情形					χ^2
	不太好	不好	普通	好	很好	
	% (N)	% (N)	% (N)	% (N)	% (N)	
畢業年次						38.178***
民國59年以前畢業	14.55 (16)	30.91 (34)	33.64 (37)	6.36 (7)	14.55 (16)	
60年至69年畢業	8.56 (22)	22.57 (58)	51.36 (132)	12.45 (32)	5.06 (13)	
民國70年以後畢業	8.73 (49)	24.60 (138)	45.10 (253)	17.47 (98)	4.10 (23)	
合 計	9.38 (87)	24.78 (230)	45.47 (422)	14.76 (137)	5.60 (52)	
性別						14.377***
男性	9.43 (63)	27.99 (187)	44.31 (296)	13.47 (90)	4.79 (32)	
女性	10.29 (28)	17.28 (47)	47.06 (128)	18.01 (49)	7.35 (20)	
合 計	9.68 (91)	24.89 (234)	45.11 (424)	14.79 (139)	5.53 (52)	
年齡						38.178***
46歲以上	14.55 (16)	30.91 (34)	33.64 (37)	6.36 (7)	14.55 (16)	
36至45歲	8.56 (22)	22.57 (58)	51.36 (132)	12.45 (32)	5.06 (13)	
35歲以下	8.73 (49)	24.60 (138)	45.10 (253)	17.47 (98)	4.10 (23)	
合 計	9.38 (87)	24.78 (230)	45.47 (422)	14.76 (137)	5.60 (52)	

附表 2

個人變項	畢業時學校師資情形					χ^2
	不太好	不好	普通	好	很好	
	% (N)	% (N)	% (N)	% (N)	% (N)	
畢業年次						38.178***
民國59年以前畢業	5.45 (6)	18.18 (20)	39.09 (43)	28.18 (31)	9.09 (10)	
60年至69年畢業	7.34 (19)	20.08 (52)	51.74 (134)	17.37 (45)	3.47 (9)	
民國70年以後畢業	4.81 (27)	20.86 (117)	50.45 (283)	20.86 (117)	3.03 (17)	
總計	5.59 (52)	20.32 (189)	49.46 (460)	20.75 (193)	3.87 (36)	
性別						14.377**
男性	5.38 (36)	21.23 (142)	49.78 (333)	19.73 (132)	3.89 (26)	
女性	6.59 (18)	19.05 (52)	47.25 (129)	23.44 (64)	3.66 (10)	
總計	5.73 (54)	20.59 (194)	49.04 (462)	20.81 (196)	3.82 (36)	
年齡						38.178***
46歲以上	6.90 (14)	20.20 (41)	43.84 (89)	22.66 (46)	6.40 (13)	
36至45歲	4.94 (16)	16.36 (53)	53.70 (174)	21.60 (70)	3.40 (11)	
35歲以下	5.60 (23)	24.09 (99)	48.18 (198)	19.22 (79)	2.92 (12)	
總計	5.65 (53)	20.58 (193)	49.15 (461)	20.79 (195)	3.84 (36)	

附表 3 系友會活動之次數分配表

題目	% a	N
過去五年來，您知道系友會舉辦過的活動		
聯誼（郊遊、運動競賽）	35.0	337
演講	22.0	212
系慶活動	43.5	418
募款活動	43.1	415
例行會議	16.9	163
沒有辦活動	4.3	41
不知道	26.9	259
其他	2.5	24
過去五年來，您有沒有參加系友會的活動		
有，參加過哪些活動	29.1	280
聯誼（郊遊、運動競賽）	14.3	138
演講	9.3	89
系慶活動	14.4	139
募款活動	11.4	110
例行會議	8.6	83
都沒有	3.6	35
其他	1.6	15
有，如何參加	29.1	280
系友會主動聯絡	26.1	251
其他系友介紹	3.4	33
自行參加	4.2	40
其他	1.0	10
沒有，為什麼沒有參加系友會活動	36.9	355
不知道有活動	3.5	34
時間無法配合	20.5	197
興趣不大	12.1	116
其他	1.1	11
沒有系友會	2.2	21

附表 4

個人變項	沒有 % (N)	有 % (N)	χ^2
參加系友會活動			
畢業年次			58.379***
民國59年以前畢業	45.13 (51)	54.87 (62)	
60年至69年畢業	64.29 (171)	35.71 (95)	
民國70年以後畢業	78.72 (444)	21.28 (120)	
總計	70.63 (666)	29.37 (277)	
性別			39.032***
男性	64.85 (441)	35.15 (239)	
女性	85.14 (235)	14.86 (41)	
總計	70.71 (676)	29.29 (280)	
年齡			79.036***
46歲以上	49.28 (103)	50.72 (106)	
36至45歲	68.29 (224)	31.71 (104)	
35歲以下	83.33 (345)	16.67 (69)	
總計	70.66 (672)	29.34 (279)	
目前有無參加社會團體			54.319***
沒有	82.00 (369)	18.00 (81)	
有	59.92 (284)	40.08 (190)	
總計	70.67 (653)	29.33 (271)	
在參加的社會團體中有無擔任幹部			105.447***
沒有	79.25 (546)	20.75 (143)	
有	42.38 (89)	57.62 (121)	
總計	70.63 (635)	29.37 (264)	

附表 5

個人變項	沒有 % (N)	有 % (N)	χ^2
參加系友會活動			
行業			18.431*
農林漁牧狩獵業	33.33 (1)	66.67 (2)	
礦業及土石採取業	90.00 (9)	10.00 (1)	
製造業	82.35 (56)	17.65 (12)	
水電燃氣業	68.00 (17)	32.00 (8)	
營造業	60.34 (35)	39.66 (23)	
商業	65.00 (65)	35.00 (35)	
運輸倉儲及通信業	63.64 (14)	36.36 (8)	
金融保險不動產及工商服務業	68.38 (93)	31.62 (43)	
公共行政社會服務及個人服務業	68.93 (233)	31.07 (105)	
不能歸類的行業	79.49 (93)	20.51 (24)	
總計	70.24 (616)	29.76 (261)	
職位			39.578***
民意代表、企業主管、行政主管 及經理人員	60.23 (209)	39.77 (138)	
專業人員	71.05 (243)	28.95 (99)	
技術員及助理專業人員	83.64 (46)	16.36 (9)	
事務工作人員	82.61 (57)	17.39 (12)	
服務工作人員、技術工、組裝工、 體力工等	64.71 (11)	35.29 (6)	
現役軍人、家庭主婦及無工作者	90.91 (50)	9.09 (5)	
總計	69.60 (616)	30.40 (269)	
每月平均收入			87.168***
五萬元以下	86.38 (317)	13.62 (50)	
五萬元至十萬元	64.82 (258)	35.18 (140)	
十萬元以上	47.97 (71)	52.03 (77)	
總計	70.76 (646)	29.24 (267)	

附表 6

擔任系友會幹部 個人變項	沒有 % (N)	有 % (N)	χ^2
畢業年次			44.738***
民國59年以前畢業	71.17 (79)	28.83 (32)	
60年至69年畢業	88.19 (224)	11.81 (30)	
民國70年以後畢業	92.87 (521)	7.13 (40)	
總計	88.98 (824)	11.02 (102)	
性別			23.447***
男性	85.67 (574)	14.33 (96)	
女性	96.67 (261)	3.33 (9)	
總計	88.83 (835)	11.17 (105)	
年齡			42.100***
46歲以上	76.35 (155)	23.65 (48)	
36至45歲	90.34 (290)	9.66 (31)	
35歲以下	93.67 (385)	6.33 (26)	
總計	88.77 (830)	11.23 (105)	
目前有沒有參加社會團體			29.652***
沒有	94.52 (414)	5.48 (24)	
有	83.01 (391)	16.99 (80)	
總計	88.56 (805)	11.44 (104)	
在參加的社會團體中有無擔任過幹部			107.703***
沒有	94.51 (637)	5.49 (37)	
有	69.05 (145)	30.95 (65)	
總計	88.46 (782)	11.54 (102)	

附表 7

擔任系友會幹部 個人變項	沒有 % (N)	有 % (N)	χ^2
行業			17.213*
農林漁牧狩獵業	100.00 (3)	0.00 (0)	
礦業及土石採取業	100.00 (10)	0.00 (0)	
製造業	98.55 (68)	1.45 (1)	
水電燃氣業	100.00 (25)	0.00 (0)	
營造業	84.48 (49)	15.52 (9)	
商業	83.51 (81)	16.49 (16)	
運輸倉儲及通信業	85.71 (18)	14.29 (3)	
金融保險不動產及工商服務業	85.19 (115)	14.81 (20)	
公共行政社會服務及個人服務業	88.25 (293)	11.75 (39)	
不能歸類的行業	90.43 (104)	9.57 (11)	
總計	88.55 (766)	11.45 (99)	
職位			16.220*
民意代表、企業主管、行政主管 及經理人員	84.30 (290)	15.70 (54)	
專業人員	90.50 (305)	9.50 (32)	
技術員及助理專業人員	88.89 (48)	11.11 (6)	
事務工作人員	92.54 (62)	7.46 (5)	
服務工作人員、技術工、組裝工、 體力工	93.75 (15)	6.25 (1)	
現役軍人、家庭主婦及無工作者	100.00 (53)	0.00 (0)	
總計	88.75 (773)	11.25 (98)	
每月平均收入			27.985***
五萬元以下	94.40 (337)	5.60 (20)	
五萬元至十萬元	87.28 (343)	12.72 (50)	
十萬元以上	78.38 (116)	21.62 (32)	
總計	88.64 (796)	11.36 (102)	

附表 8 校友會活動之次數分配表

題目	% a	N
過去五年來，您知道校友會舉辦過的活動		
聯誼（郊遊、運動競賽）	39.6	381
演講	23.6	227
校慶活動	60.7	584
募款活動	50.6	487
例行會議	22.1	213
沒有辦活動	0.9	9
不知道	22.6	217
其他	0.7	7
過去五年來，您有沒有參加校友會的活動		
有，參加過哪些活動	27.2	261
聯誼（郊遊、運動競賽）	13.1	126
演講	7.4	71
校慶活動	18.2	175
募款活動	9.7	93
例行會議	6.9	66
都沒有	4.3	41
其他	0.4	4
有，如何參加	27.2	261
校友會主動聯絡	24.8	239
其他校友介紹	3.2	31
自行參加	4.4	42
其他	0.5	5
沒有，為什麼沒有參加校友會活動	48.4	466
不知道有活動	2.1	20
時間無法配合	20.7	199
興趣不大	21.3	205
其他	1.5	14
沒有校友會	0.1	1

附表 9 個人變項與參加校友會活動

參加校友會活動	沒有 % (N)	有 % (N)	χ^2
個人變項			
畢業年次			97.800
民國59年以前畢業	39.82 (45)	60.18 (68)	
60年至69年畢業	65.15 (172)	34.85 (92)	
民國70年以後畢業	82.77 (466)	17.23 (97)	
總計	72.66 (683)	27.34 (257)	
性別			43.714***
男性	66.57 (452)	33.43 (227)	
女性	87.64 (241)	12.36 (34)	
總計	72.64 (693)	27.36 (261)	
年齡			111.185***
46歲以上	47.12 (98)	52.88 (110)	
36至45歲	71.04 (233)	28.96 (95)	
35歲以下	86.92 (359)	13.08 (54)	
總計	72.71 (690)	27.29 (259)	
目前有無參加社會團體			80.134***
沒有	86.00 (387)	14.00 (63)	
有	59.66 (281)	40.34 (190)	
總計	72.53 (668)	27.47 (253)	
在參加的社會團體中有無擔任幹部			105.721***
沒有	80.96 (557)	19.04 (131)	
有	44.76 (94)	55.24 (116)	
總計	72.49 (651)	27.51 (247)	

附表 10

參加校友會活動 個人變項	沒有 % (N)	有 % (N)	χ^2
行業			21.220*
農林漁牧狩獵業	66.67 (2)	33.33 (1)	
礦業及土石採取業	100.00 (10)	0.00 (0)	
製造業	86.96 (60)	13.04 (9)	
水電燃氣業	72.00 (18)	28.00 (7)	
營造業	67.80 (40)	32.20 (19)	
商業	74.00 (74)	26.00 (26)	
運輸倉儲及通信業	72.73 (16)	27.27 (6)	
金融保險不動產及工商服務業	66.67 (90)	33.33 (45)	
公共行政社會服務及個人服務業	68.75 (231)	31.25 (105)	
不能歸類的行業	81.36 (96)	18.64 (22)	
總計	72.63 (637)	27.37 (240)	
職位			42.813***
民意代表、企業主管、行政主管 及經理人員	61.60 (215)	15.16 (134)	
專業人員	74.12 (252)	9.95 (88)	
技術員及助理專業人員	92.73 (51)	7.27 (4)	
事務工作人員	83.58 (56)	16.42 (11)	
服務工作人員、技術工、組裝工、 體力工	82.35 (14)	17.65 (3)	
現役軍人、家庭主婦及無工作者	85.71 (48)	14.29 (8)	
總計	71.95 (636)	28.05 (248)	
每月平均收入			79.831***
五萬元以下	87.09 (317)	12.91 (47)	
五萬元至十萬元	68.17 (272)	31.83 (127)	
十萬元以上	50.34 (75)	49.66 (74)	
總計	72.81 (664)	27.19 (248)	

附表 11

擔任校友會幹部 個人變項	沒有 % (N)	有 % (N)	χ^2
畢業年次			116.162***
民國59年以前畢業	69.72 (76)	30.28 (33)	
60年至69年畢業	92.94 (237)	7.06 (18)	
民國70年以後畢業	98.02 (545)	1.98 (11)	
總計	93.26 (858)	6.74 (62)	
性別			14.807***
男性	91.23 (603)	8.77 (58)	
女性	98.17 (268)	1.83 (5)	
總計	93.25 (871)	6.75 (63)	
年齡			108.052***
46歲以上	77.11 (155)	22.89 (46)	
36至45歲	95.96 (309)	4.04 (13)	
35歲以下	99.02 (403)	0.98 (4)	
總計	93.23 (867)	6.77 (63)	
目前有沒有參加社會團體			38.134***
沒有	98.41 (432)	1.59 (7)	
有	87.93 (408)	12.07 (56)	
總計	93.02 (840)	6.98 (63)	
在參加的社會團體中有無擔任過幹部			130.718***
沒有	98.37 (665)	1.63 (11)	
有	75.00 (153)	25.00 (51)	
總計	92.95 (818)	7.05 (62)	

附表 12

個人變項	沒有 % (N)	有 % (N)	χ^2
擔任校友會幹部			
行業			17.213*
農林漁牧狩獵業	100.00 (3)	0.00 (0)	
礦業及土石採取業	100.00 (10)	0.00 (0)	
製造業	100.00 (69)	0.00 (0)	
水電燃氣業	91.67 (22)	8.33 (2)	
營造業	87.93 (51)	12.07 (7)	
商業	89.90 (89)	10.10 (10)	
運輸倉儲及通信業	90.91 (20)	9.09 (2)	
金融保險不動產及工商服務業	95.49 (127)	4.51 (6)	
公共行政社會服務及個人服務業	92.77 (308)	7.23 (24)	
不能歸類的行業	93.75 (105)	6.25 (7)	
總計	93.27 (804)	6.73 (7)	
職位			21.910**
民意代表、企業主管、行政主管 及經理人員	88.86 (303)	11.14 (38)	
專業人員	94.36 (318)	5.64 (19)	
技術員及助理專業人員	100.00 (53)	0.00 (0)	
事務工作人員	98.46 (64)	1.54 (1)	
服務工作人員、技術工、組裝工、 體力工	94.12 (16)	5.88 (1)	
現役軍人、家庭主婦及無工作者	100.00 (54)	0.00 (0)	
總計	93.19 (808)	6.81 (59)	
每月平均收入			41.910***
五萬元以下	99.44 (353)	0.56 (2)	
五萬元至十萬元	90.56 (355)	9.44 (37)	
十萬元以上	84.83 (123)	15.17 (22)	
總計	93.16 (831)	6.84 (61)	

附表 13 和畢業時相比，目前學校各方面整體情況之次數分配表

學校整體情況	不清楚 % (N)	差很多 % (N)	差一些 % (N)	差不多 % (N)	好一些 % (N)	好很多 % (N)
設備	19.5 (188)	0.4 (4)	1.7 (16)	5.4 (52)	34.6 (333)	37.2 (358)
師資	32.6 (314)	0.7 (7)	2.5 (24)	12.3 (118)	29.2 (281)	21.4 (206)
名聲	8.9 (86)	2.8 (27)	9.0 (87)	39.6 (381)	23.9 (230)	14.4 (139)
財務	53.7 (517)	1.9 (18)	2.9 (28)	11.4 (110)	17.2 (165)	11.3 (109)
學生素質	27.0 (260)	9.4 (90)	21.2 (204)	22.1 (213)	12.9 (124)	5.8 (56)
校長能力	58.8 (566)	1.9 (18)	2.9 (28)	13.9 (132)	14.8 (142)	6.4 (62)
董事長能力	72.5 (697)	0.8 (8)	1.9 (18)	13.1 (126)	6.8 (65)	2.9 (28)
董事會	73.6 (708)	0.8 (8)	1.9 (18)	11.9 (114)	6.8 (65)	2.6 (25)
校友會	42.6 (170)	1.1 (11)	2.0 (19)	17.7 (170)	24.3 (234)	10.7 (103)

附表 14 教育部應給私立大學補助經費多寡之次數分配表

一般而言，您認為教育部應給予私立大學多少經費的補助	%	(N)
不必補助	4.4	42
照現況補助（目前最高約佔學校經費的15%）	7.4	71
提高補助，但不必與公立學校相同	37.9	365
公立學校、私立學校一樣多	34.1	328
給私立學校的補助應該高於公立學校	6.8	65
無意見	6.9	66

附表 15 教育部可考慮補助私立大學方式之次數分配表

您是否贊成教育部可以考慮下列補助 私立大學的方式	贊成		不贊成	
	%	(N)	%	(N)
補助學校研究設備經費	92.9	(847)	7.1	(65)
補助學校人事經費	41.5	(378)	58.5	(534)
直接補助學生學雜費	76.0	(693)	24.0	(219)
不必補助	4.1	(37)	95.9	(875)

附表 16 個人優先捐款單位

	學校 % (N)	系 % (N)	都可以 % (N)	不知道 % (N)
所有樣本	18.5 (178)	59.4 (571)	15.8 (152)	3.7 (36)
S校	26.3 (21)	40.0 (32)	21.3 (17)	12.5 (10)
F校	19.9 (31)	60.3 (94)	17.3 (27)	2.6 (4)
K校	19.8 (24)	62.8 (76)	14.9 (18)	2.5 (3)
C校	20.6 (34)	63.6 (105)	12.7 (21)	3.0 (5)
J校	15.5 (32)	68.6 (142)	14.0 (29)	1.9 (4)
D校	21.4 (25)	51.3 (60)	23.9 (28)	3.4 (4)
非教會學校	21.3 (76)	56.6 (202)	17.4 (62)	4.8 (17)
教會學校	18.6 (91)	62.8 (307)	16.0 (78)	2.7 (13)