



問題分析與解決 — 學校因應招生問題之調適策略

報告組別：
Problem
Analysis
Strategy
Success

簡報大綱

- 前言
- 問題分析與解決之步驟
- 討論議題：學校因應招生問題之調適策略
 - 以魚骨圖(特性要因圖)進行分析
- 實例分析：以本校「海外華語師資數位碩士在職專班」為例
 - 以SCAMPER奔馳法及SWOT分析
- 結語

前言

- ▶ 少子女化問題持續發酵，各大專校院招生在105年面臨第一波衝擊，如何預做因應，且透過招生形態的轉型，持續拓展新生源，乃為各校當前最迫切且重要課題。
- ▶ 本組試圖以「問題分析與解決」之步驟與模式，探討少子女化趨勢下學校面對招生危機的因應之道。

問題分析與解決之步驟

確認
問題

原因
分析

提出
對策

決策
分析

執行
對策

評估
追蹤



確認問題

招生問題

- 大學指考今年僅5萬871人報考，創下歷史新低，今年大一新生來源只有25.4萬人，較去年再減少1.9萬人，學界認為已足讓10所大學完全招不到學生，被稱為「高教105大限」。預計到民國117年入學人數將比102年減少11萬人，全臺僅剩約16萬名大學生，減少幅度達42%，讓臺灣高教機構面臨關閉危機。

105 學年大學考試入學分發錄取狀況

學年度	101 學年	102 學年	103 學年	104 學年	105 學年
登記生總人數	67,834	58,592	54,955	50,779	44,958
錄取生總人數	59,696	55,307	52,608	48,537	43,659
錄取率	88.00%	94.39%	95.73%	95.58%	97.11%
未錄取人數	8,138	3,285	2,347	2,242	1,299
未足額錄取學校數	10	17	11	14	23
未足額錄取系組數	23	46	28	46	203
缺額人數	59	217	301	522	2953

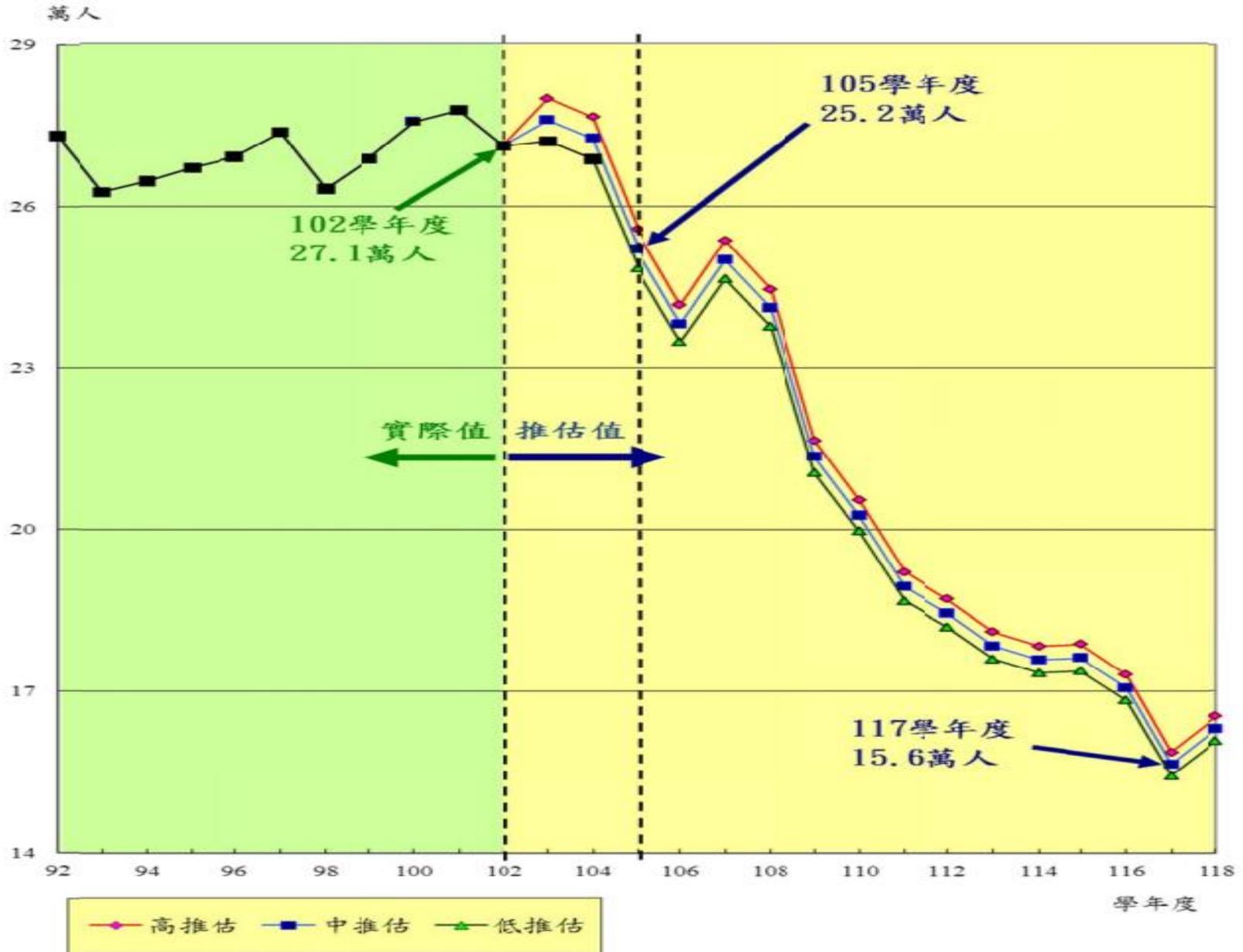
資料來源：大學考試入學分發委員會

分發缺額率逾5成的大學

校名	招生名額	錄取人數	缺額人數	缺額率 (%)
明道大學	309	97	212	68.61
華梵大學	564	186	378	67.02
玄奘大學	456	165	291	63.82
康寧大學	234	89	145	61.97
開南大學	827	354	473	57.19
中華大學	956	440	516	53.97

資料來源：大學考試入學分發委員會

大學 1 年級學生人數推估趨勢圖



資料來源:教育部統計處/大專校院大學 1 年級學生人數預測報告(103~118學年度)

104-105學年度大學個人申請招生資料、各階段人數

項目	105學年度			104學年度			增減		
	招生名額	外加名額		招生名額	外加名額		招生名額	外加名額	
		原住民	離島		原住民	離島		原住民	離島
招生校系數	1964	1282	212	1886	1189	214	+78	+93	-2
招生總名額數	55732	3082	254	54322	2916	270	+1410	+166	-16
報名總人數	80110			90071			-9961		
報名總校系數	426478			476755			-50277		
各大學錄取的名額數	128199 (正取55633) (備取72566)	2286 (正取1458) (備取828)	905 (正取245) (備取660)	124845 (正取54169) (備取70676)	2201 (正取1372) (備取829)	867 (正取260) (備取607)	+3354	+85	+38

本校最近3年 (103-105學年度)個人申請各階段人數統計情形

學系(組)名稱	學年度	招生名額	第1階段		第2階段			統一分發			
			報名人數	通過篩選人數	報名人數	正取人數	備取人數	正取獲分發人數	備取獲分發人數	缺額	缺額率 (缺額/招生名額)
合計	105	768	5959	2327	2033	768	809	338	307	123	16.02%
	104	692	6055	2150	1845	692	766	348	286	58	8.38%
	103	627	5391	2025	1817	629	626	316	225	86	13.72%

本校近三年學士班、碩士班(日碩)及博士班招生情形

近3年學士班(總量內名額)招生狀況

學年度	招生名額	註冊人數	保留入學	核定名額 (扣除保留)	註冊率	缺額數	缺額率
102	1710	1611	0	1710	94.2	99	5.8
103	1710	1676	1	1709	98.1	33	1.9
104	1710	1670	0	1710	97.7	40	2.3

說明：註冊率=註冊人數/招生名額(減保留)

缺額數=招生名額(減保留)-註冊人數、缺額率=缺額數/招生名額(核定)

近3年博士班(總量內名額)招生狀況

年度	招生名額	保留人數	招生名額 (減保留)	註冊人數	註冊率	缺額數	缺額率
102	338	6	332	239	72.0	93	27.5
103	310	5	305	220	72.1	85	27.4
104	271	4	267	227	85.0	40	14.8

說明：註冊率=註冊人數/招生名額(減保留)、缺額數=招生名額(減保留)-註冊人數、
缺額率=缺額數/招生名額(核定)

近3年碩士班(日碩)招生狀況

年度	招生名額 (核定數)	註冊人數	保留入學	招生名額 (減保留)	註冊率	缺額數	缺額率
102	1468	1278	59	1409	90.7	131	8.9
103	1468	1214	92	1376	88.2	162	11.0
104	1468	1187	80	1388	85.5	201	13.7

說明：註冊率=註冊人數/招生名額(減保留)、缺額數=招生名額(減保留)-註冊人數、缺額率=缺額數/招生名額(核定)

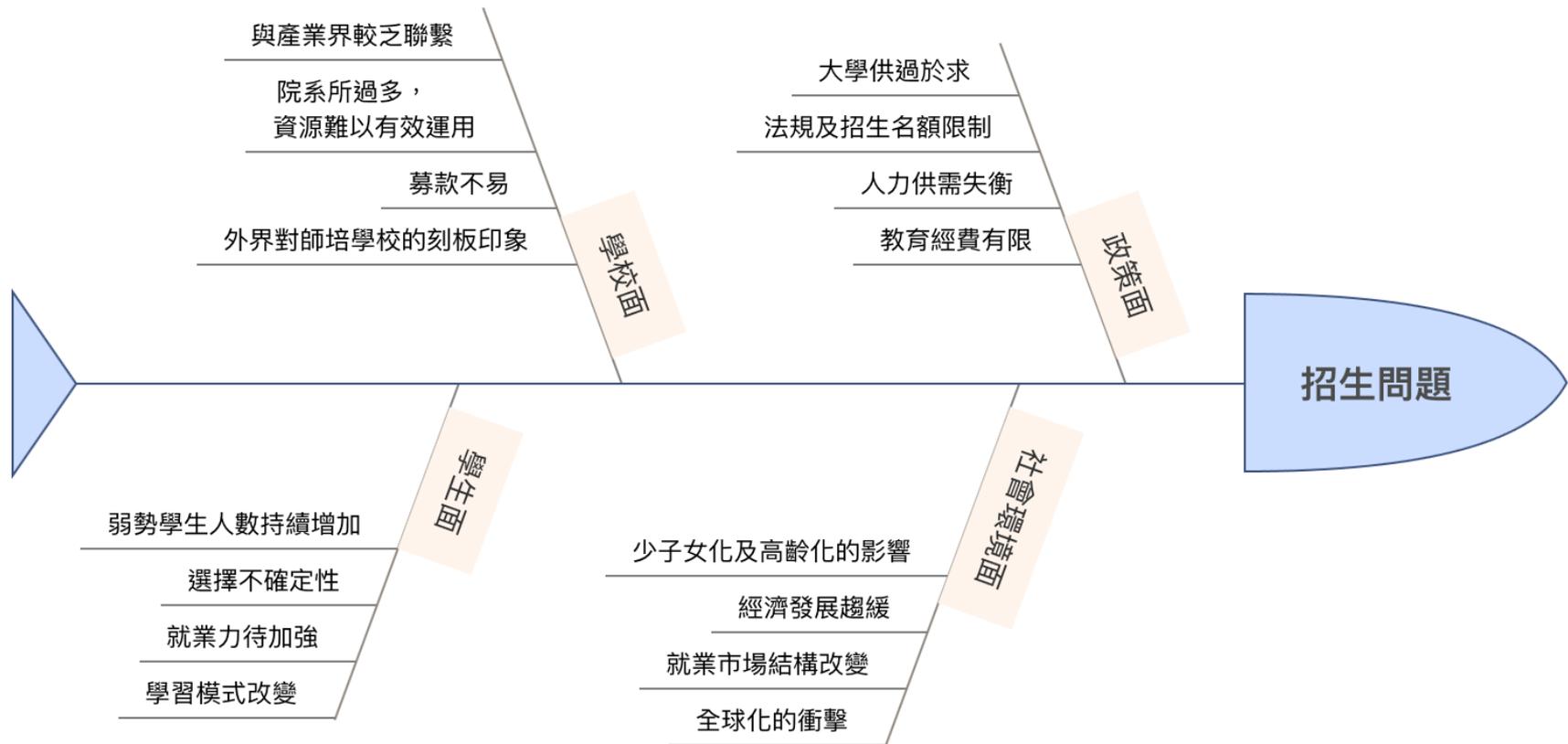
104年碩士班(日碩)註冊人數較102年減少91人，註冊率減少5.2%，缺額率提升4.8%



原因分析



原因分析 – 向右魚骨圖



原因分析：政策面

大學供過於求

大學校院自82年之51校擴增至104年之158校，高等教育供過於求

法規及招生名額限制

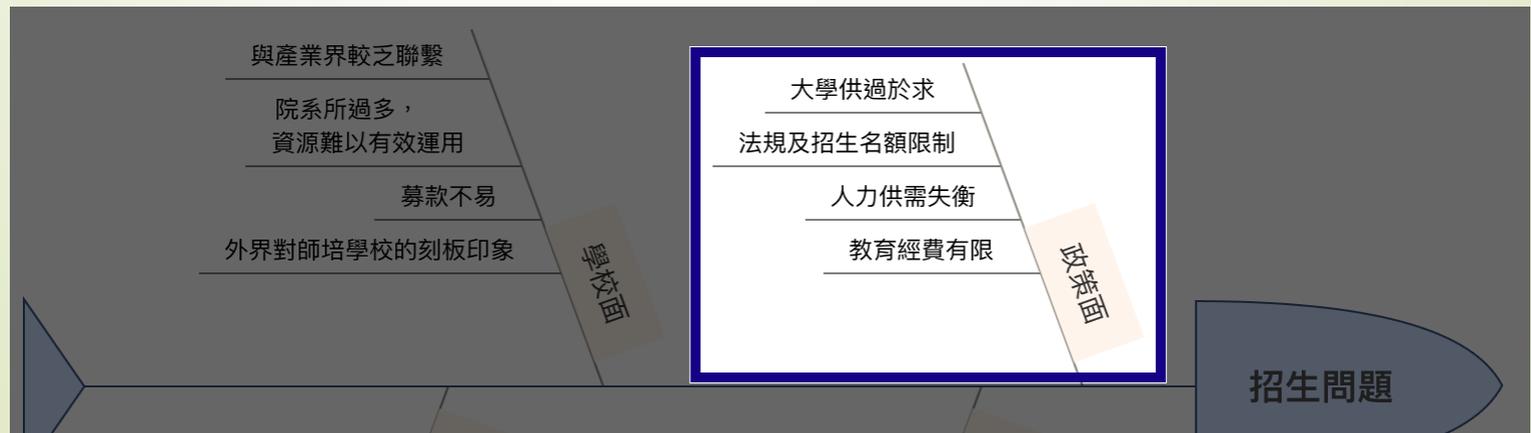
高等教育創新轉型條例等尚未定案，及招生限制未能有效放寬，限制多元招生發展

人力供需失衡

高等教育培育出的人力，未能有效反映社會與產業的需求

教育經費有限

教育人口結構發生改變，傳統的學校系統與教育資源重新調整



原因分析：社會環境面

少子女化及高齡化的影響

社會的轉型及家庭結構的改變、形成少子女化及高齡化趨勢

經濟發展趨緩

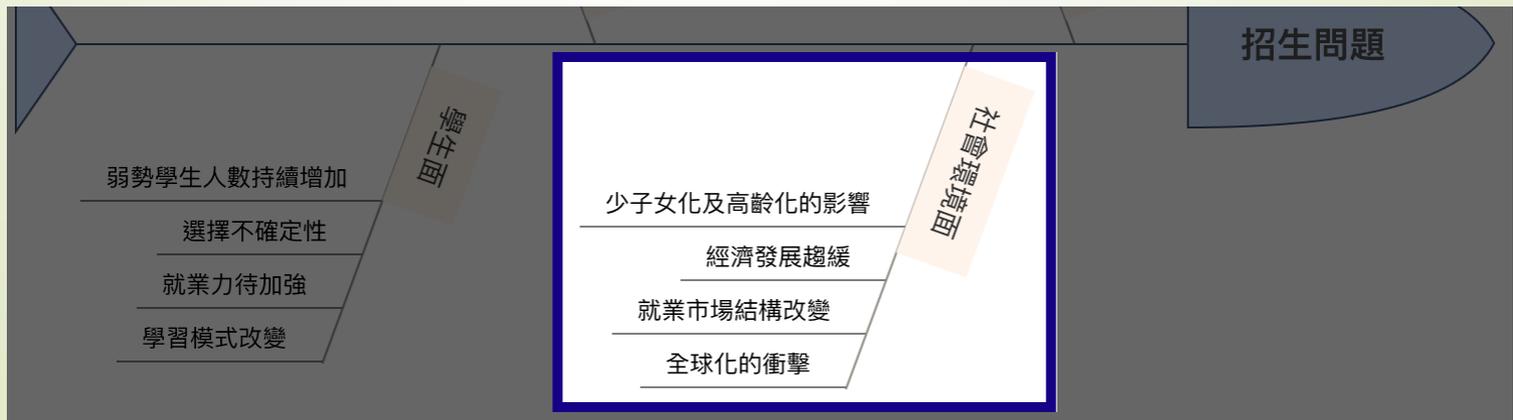
伴隨著失業率提高、薪資萎縮等因素，普羅大眾對於社會及生活充滿不確定感

就業市場結構改變

近年來我國產業轉型與外移，使產業人力需求改變

全球化的衝擊

教育上世界各國競逐人才爭奪，另兩岸教育的競爭與合作問題



原因分析：學校面

與產業界較乏聯繫

本校以人文藝術、教育與社會科學為主要特色，在產業接軌及產學合作較居弱勢

院系所過多，資源難以有效運用

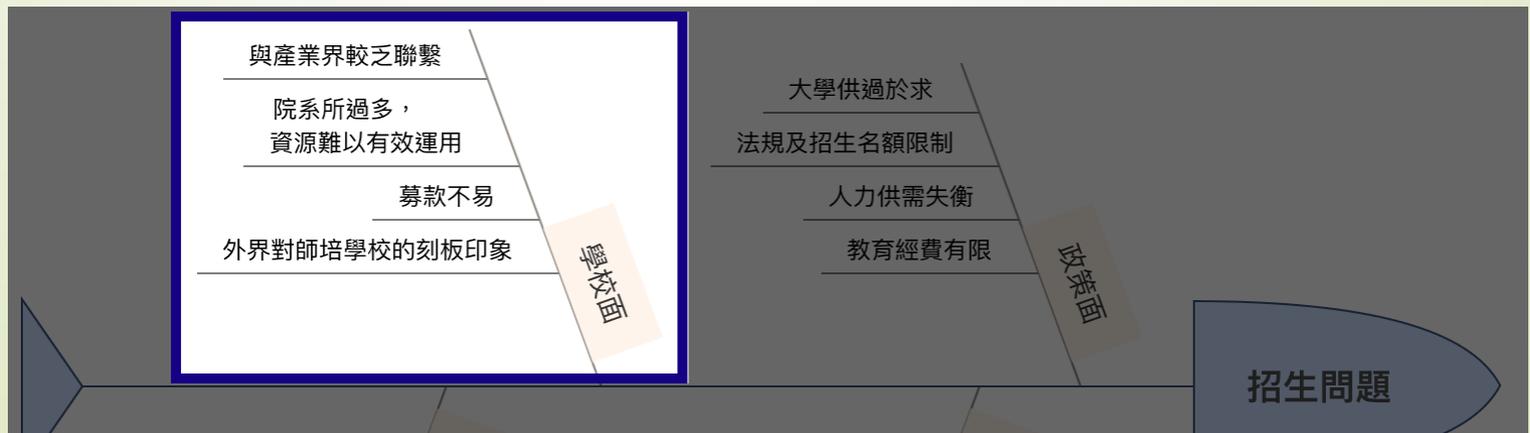
資源有限、力量分散，學院資源整合及跨院合作有待加強

募款不易

大部分校友服務於教育界，與業界關係不深，大額募款不易

外界對師培學校的刻板印象

部分人士對本校仍留有師資培育刻板印象，以致有錯誤期待



原因分析：學生面

弱勢學生人數持續增加

大專校院學生學雜費減免情形逐年上升

選擇不確定性

面臨產業結構變化、國際移動需求大增等，造成抉擇上的困難

就業力待強化

學用落差及研用落差可能影響畢業後就業情形

學習模式改變

大量使用3C產品、自主性高、倫常觀念及學習態度的改變





提出對策

擬訂對策

資料蒐集 → 尋找方案 → 提出對策

➤ 高教政策與法令規章

行政院高等教育宏觀規劃報告書、教育施政理念與政策報告、新世代高教藍圖與發展方案、高等教育創新轉型方案..等。

➤ 校務發展及招生資料

國立臺灣大學聯盟系統計畫書、本校99-103及104-108校務發展計畫...等。

➤ 媒體報導及網路資源

政府處理少子化問題應有的策略與作法、少子女化衝擊之因應策略、少子化時代大學校院的招生策略、因應少子化東南亞聯合招生大學校長挺...等。

歸類問題原因的結果與影響

少子女化

- 大學校院面臨生存危機
- 高教機構財政緊縮
- 高教門檻降低、品質下降

大學治理與鬆綁

- 社會對大學信賴與尊重程度不足，影響大學自主空間
- 大學必須先做好自我課責，才能獲得社會更大的信賴，獲得更大自主彈性，發揮更大效能

轉型與創新

- 高教普及、同質化過高、缺乏特色
- 大學分流、合併、轉型與退場
- 大學評鑑指標限制大學發展自我特色空間

學用落差

- 人才供需失衡
- 加強就業力
- 畢業生流向調查之落實

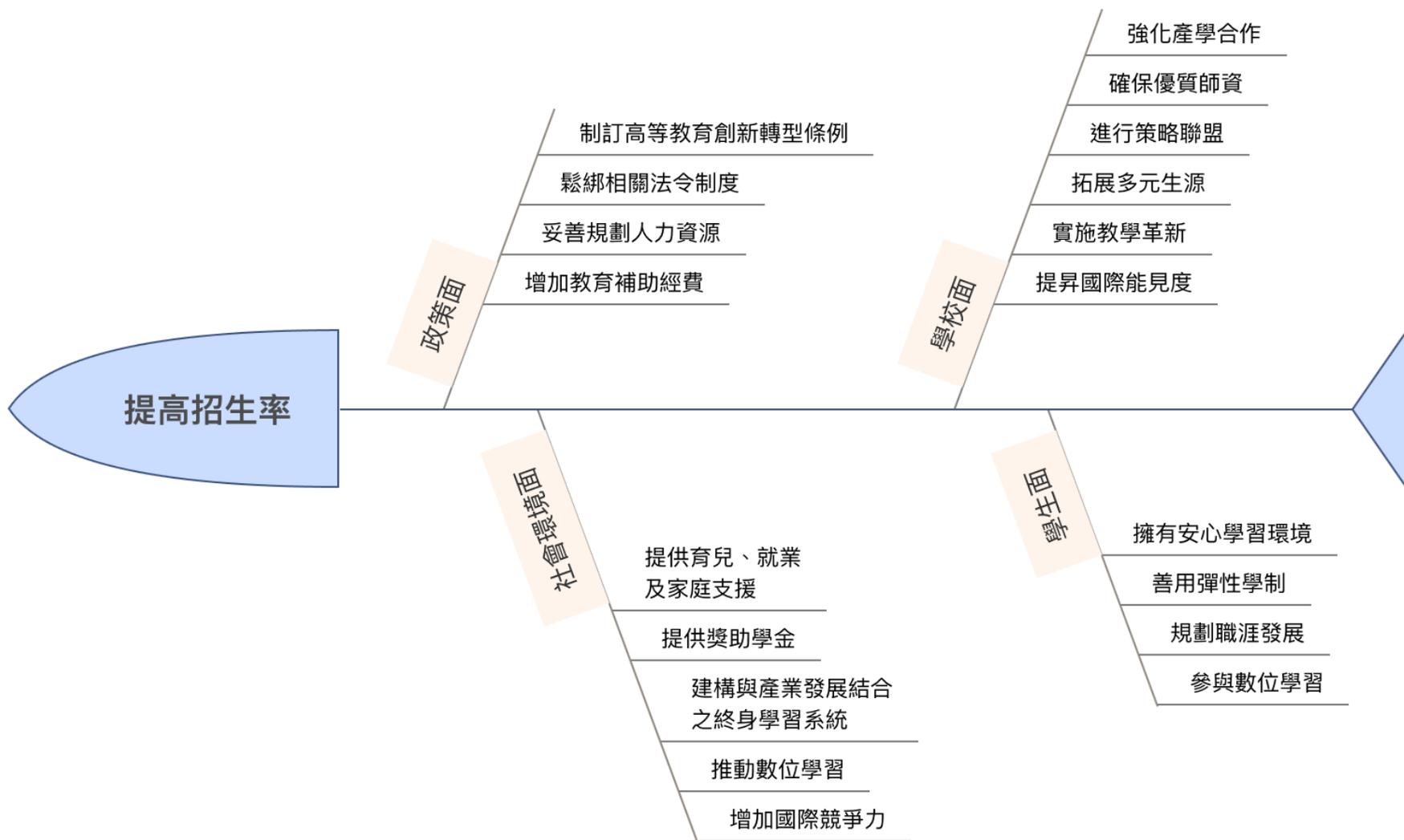
全球化

- 國際競爭力、移動力、外語能力不足
- 各國積極攬才，國際學生及優秀人才流入少

知識經濟時代

- 學校與創新產業之間的連結關係未建立
- 高階創新人才培育模式需改變
- 數位化時代學習型態需改變

提出對策 – 向左魚骨圖



提出對策：政策面

➤ 制訂高等教育創新轉型條例

引導大學創新求變，發展專業優勢創新經營模式，型塑多元特色價值

➤ 鬆綁相關法令限制

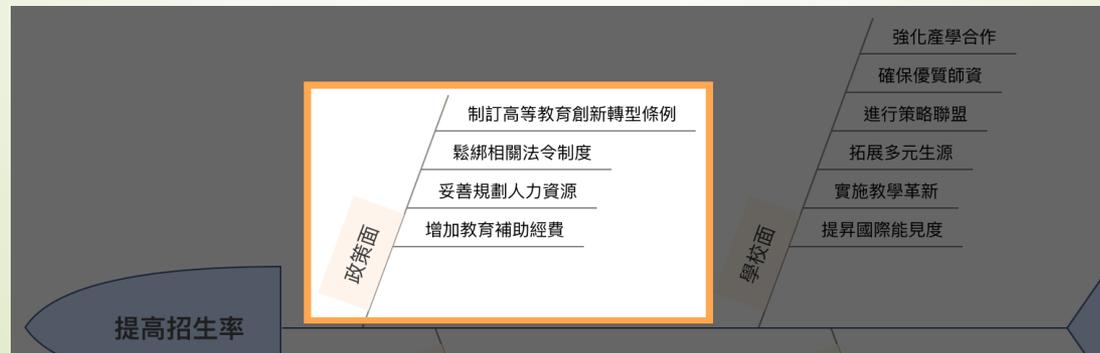
賦予學校辦學彈性，提高教學及研究能量，以追求卓越與國際競爭

➤ 妥善規劃人力資源

重視跨領域與學用合一的人才培育及運用方式，有效培育優質人才

➤ 增加教育補助經費

政府及民間教育資源有效管理分配，健全監管機制使運用發揮效益



提出對策：社會環境面

➤ 提供育兒、就業及家庭支援

整合部會資源，制定質量並重人口應變政策，提供社會福利等家庭支援

➤ 提供獎助學金

提供各類減免及就學補助措施，以有效減輕學生家庭經濟負擔

➤ 建構與產業發展結合之終身學習系統

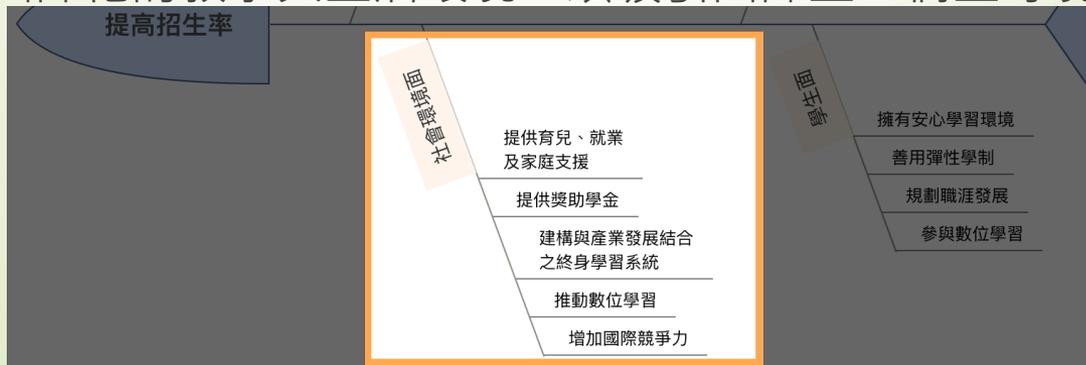
發展推廣/回流/成人教育之終身學習，加強產學合作提高畢業生就業率

➤ 推動數位學習

善用數位科技改變教學及學習模式，提升教與學的品質以培育多元人才

➤ 增加國際競爭力

提供國際化的教學與生活環境，以吸引國際生、僑生等境外學生就讀



提出對策：學校面

➤ 強化產學合作

系所規劃因應未來社會需求、改善研用落差/實用落差、與企業合作

➤ 確保優質師資

刺激研究能量、延攬國內外頂尖師資

➤ 進行策略聯盟

「臺灣大學系統」、加強與各高中的聯繫及宣導

➤ 拓展多元生源

配合政府南向政策、吸納體制外學生

➤ 實施教學革新

健全的教學評核機制、支持學習主動權的數位學習

➤ 提昇國際能見度

國際交流活動、友善的國際教學環境、提昇國際排名、建立領導品牌



提出對策：學生面

➤ 擁有安心學習環境

獎助學金、學習軟硬體、生活照顧

➤ 善用彈性學制

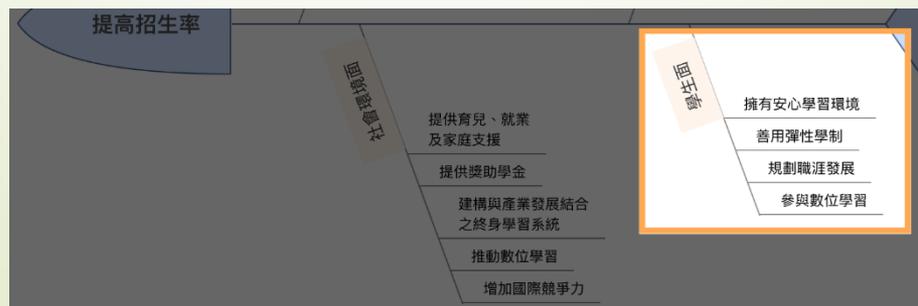
不分系或碩博班標靶式招生、增加實習時間、參與產學合作計畫

➤ 規劃職涯發展

培養多領域專長、廣泛參與國際交流提昇國際視野、與創新產業間的聯繫

➤ 參與數位學習

利用已有的數位能力拓展學習管道





決策分析與執行

以本校「海外華語師資數位碩士在職專班」為例

SWOT分析

知己知彼方能搶得先機



優勢 - Strength

- 名列頂尖大學
- 教育、人文、藝術、體育等領域為領航學校
- 華語文教學備受國際肯定
- 具優秀的師資培訓系統
- ...

劣勢 - Weakness

- 產學合作的機會較欠缺
- 社會及業界對師培學校刻板印象
- 大部分校友服務於教育界，大項募款不易

機會？

機會 - Opportunity

- 數位教育普及
- 高等教育國際化
- 全球學習華語熱潮興起
- 相關法規政策鬆綁
- 臺灣大學系統
- 業界需要跨領域人才
- ...

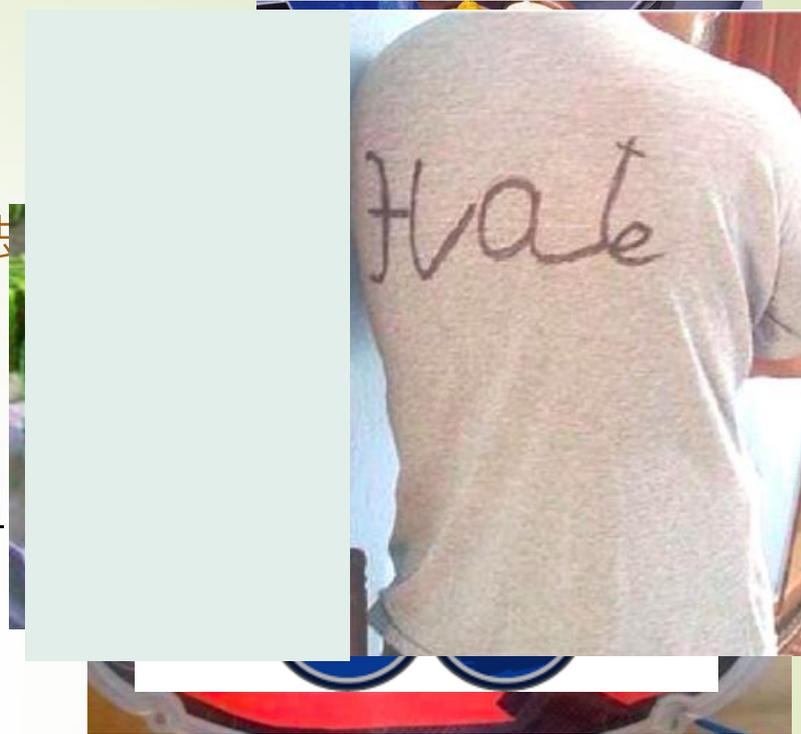
- 數位教育普及
- 高等教育國際化，知名大學來台搶收優秀學生
- 少子女化衝擊
- 業界需要跨領域人才
- ...

「海外華語師資數位碩士在職專班」有機會成為未來的 i 金、e 金...

SCAMPER奔馳法

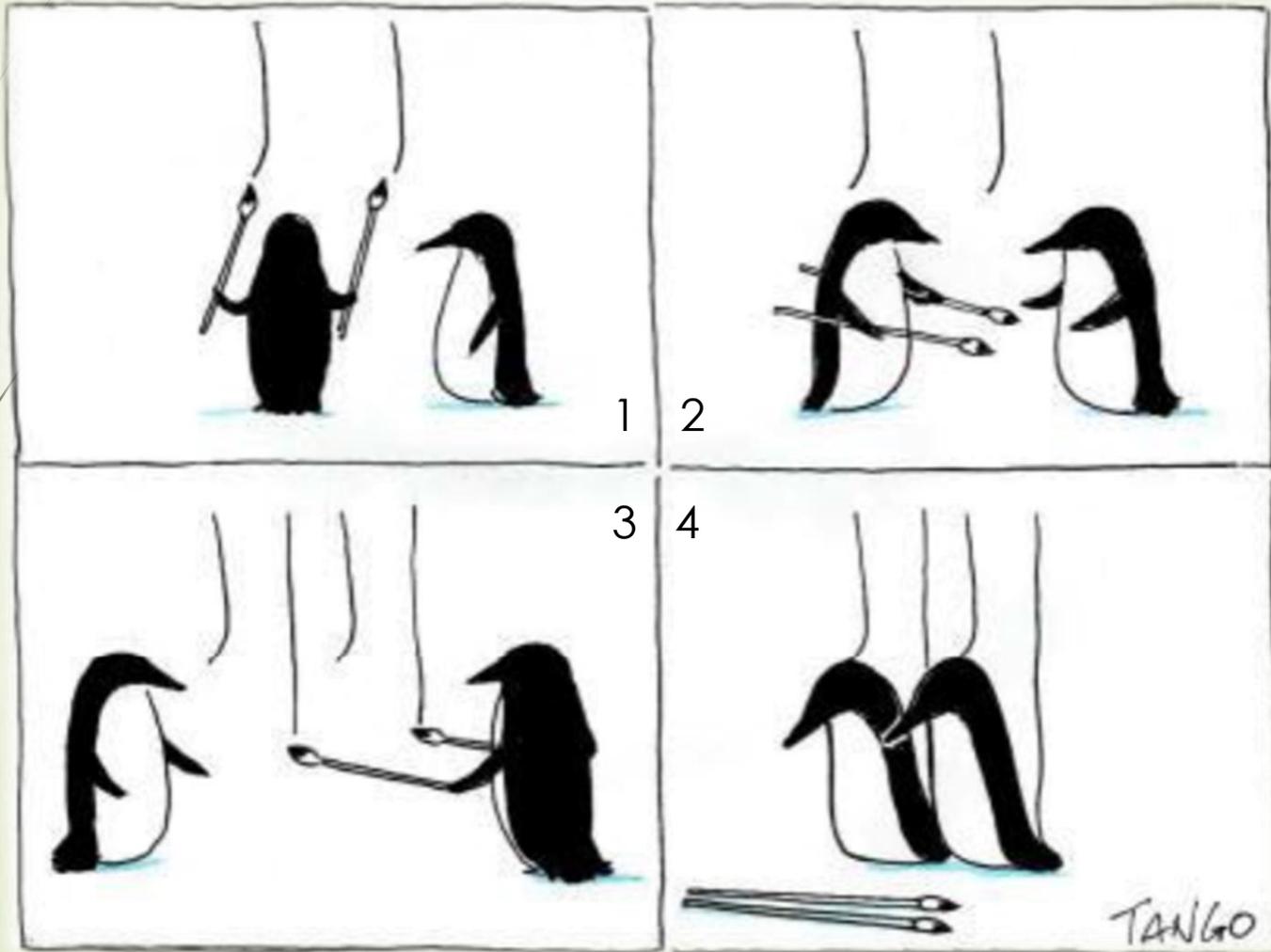
輕鬆想出令人耳目一新的解決方法

- 由美國心理學家羅伯特·艾伯爾提出
- 主要用來創造或改善某些事物
- 根據手上擁有現有的材料，使用七種動作來排列組合



英文	中文	舉例
S ubstitute	取代、替代	黑板 → 白板
C ombine	結合、組合、混合	具有照相功能的手機; e化講桌
A dapt	調整、適應、改良	車輪餅餡料; 機車儀表板
M odify	修改、放大、變形	西瓜一定是圓的？
P ut to other uses	他用	GPS → Pokémon Go
E liminate	消除、刪除、減少	無線滑鼠、無線麥
R earrange	重排、重組	胡彥斌 - 《男人KTV》

應用SCAMPER中的哪一種創意動作？



海外華語師資數位碩士在職專班

以奔馳法的思考方式來事後諸葛一下

思考方向	現況 (OLD)	媒介	創新 (NEW)
S ubstitute	教室、座位	資訊科技	數位學習平台
C ombine	實體面授		虛擬面授+函授
A dapt	Office hour		線上交談平台及討論區
M odify	實體、虛實混合招生		全面虛擬招生
P ut to other uses	培育本地師資		培育海外華語教師
E liminate	固定上課時間、地點		無實體教室、縮短教師講授時數
R earrange	傳統教學		翻轉教學

海外華語師資數位碩士在職專班

= 華語文教學 + 師資培育專長 + 數位學習 + 市場需求

▶ 可以用來組合的素材

- ▶ 華語文教學 (本校強項 = 優勢)
- ▶ 師資培育 (本校強項 = 優勢)
- ▶ 數位學習 (環境趨勢 = 機會 or 威脅)
- ▶ 市場需求 (機會)

▶ 藍海策略

- ▶ 全世界只有兩個國家能做這筆生意
 - ▶ 而通過教育部認證的數位課程語文學習類僅佔1.42%

SWOT交叉分析

找出勝利方程式

- 運用優勢掌握機會 (S - O)
- 運用優勢克服威脅 (S - W)
- 改善劣勢克服威脅 (T - W)
- 改善劣勢掌握機會 (T - O)
- 強化優勢鞏固領先 (S +)

強化優勢，掌握機會

精緻的教學內容
穩定的教學品質
專班行銷與推廣

優良
課程

- 應用華語文學系
- 圖書館
- 資訊中心
- 進修推廣學院

提供與實體面授學生
同等服務

完善
服務

- 教務處
- 學務處
- 國際事務處



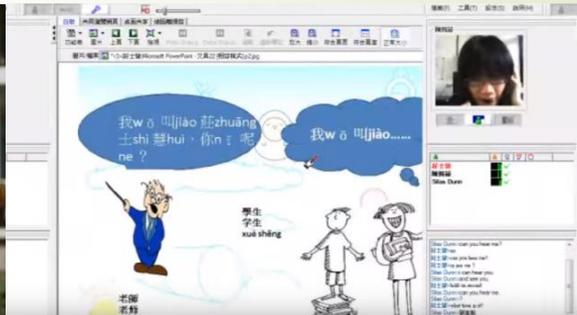
目前成果 — 1/3



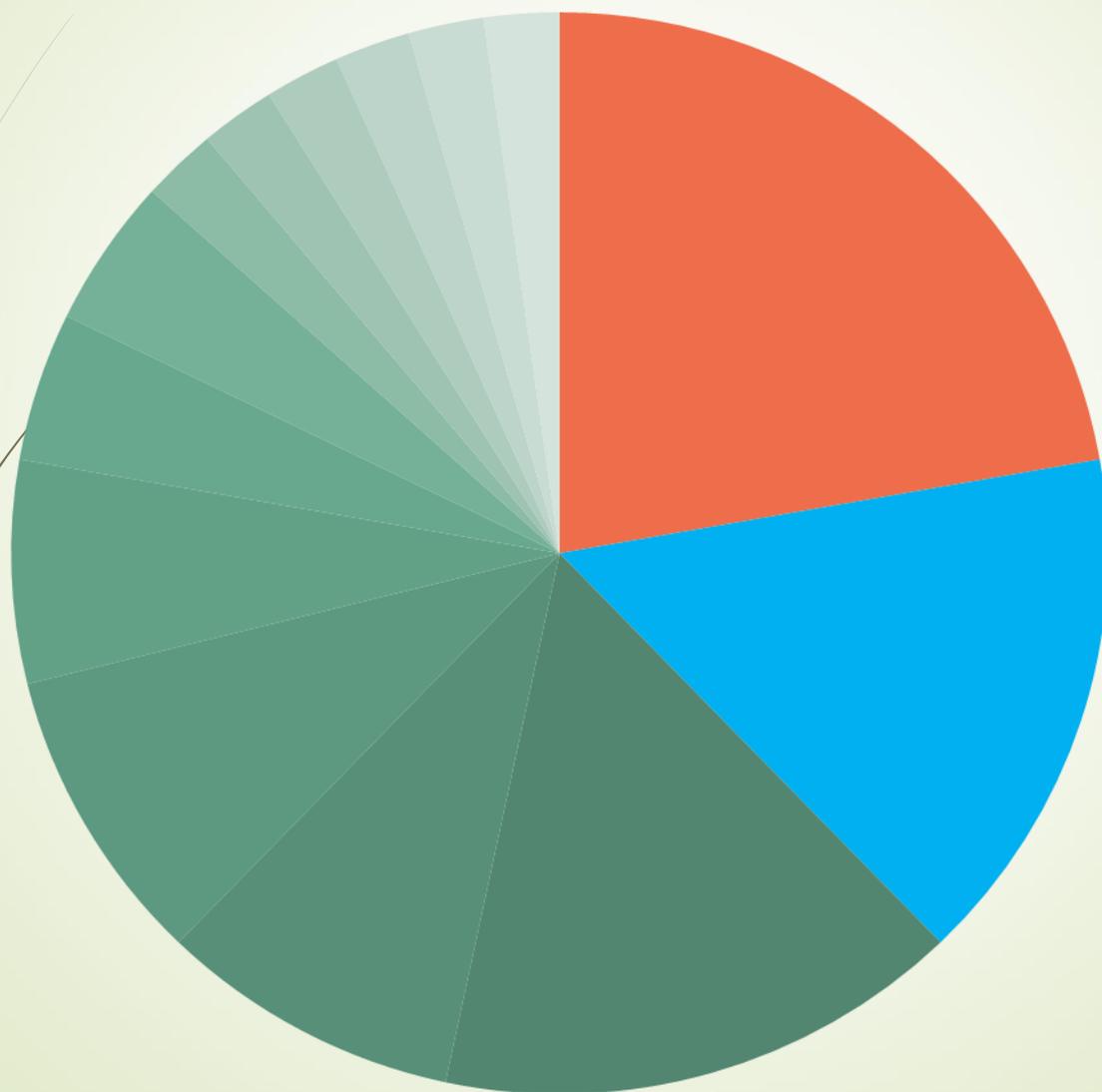
國立臺灣師範大學
National Taiwan Normal University

海外華語師資數位碩士在職專班

- 定位：限招境外學生共20名
- 三月底完成報部、公告簡章
- 建置專屬網站
- 宣傳期兩個月、五月底截止報名
- 最遠的考生：阿根廷
- 報考人數：62
- 正取考生：20
- 完成報到：20 (100%)

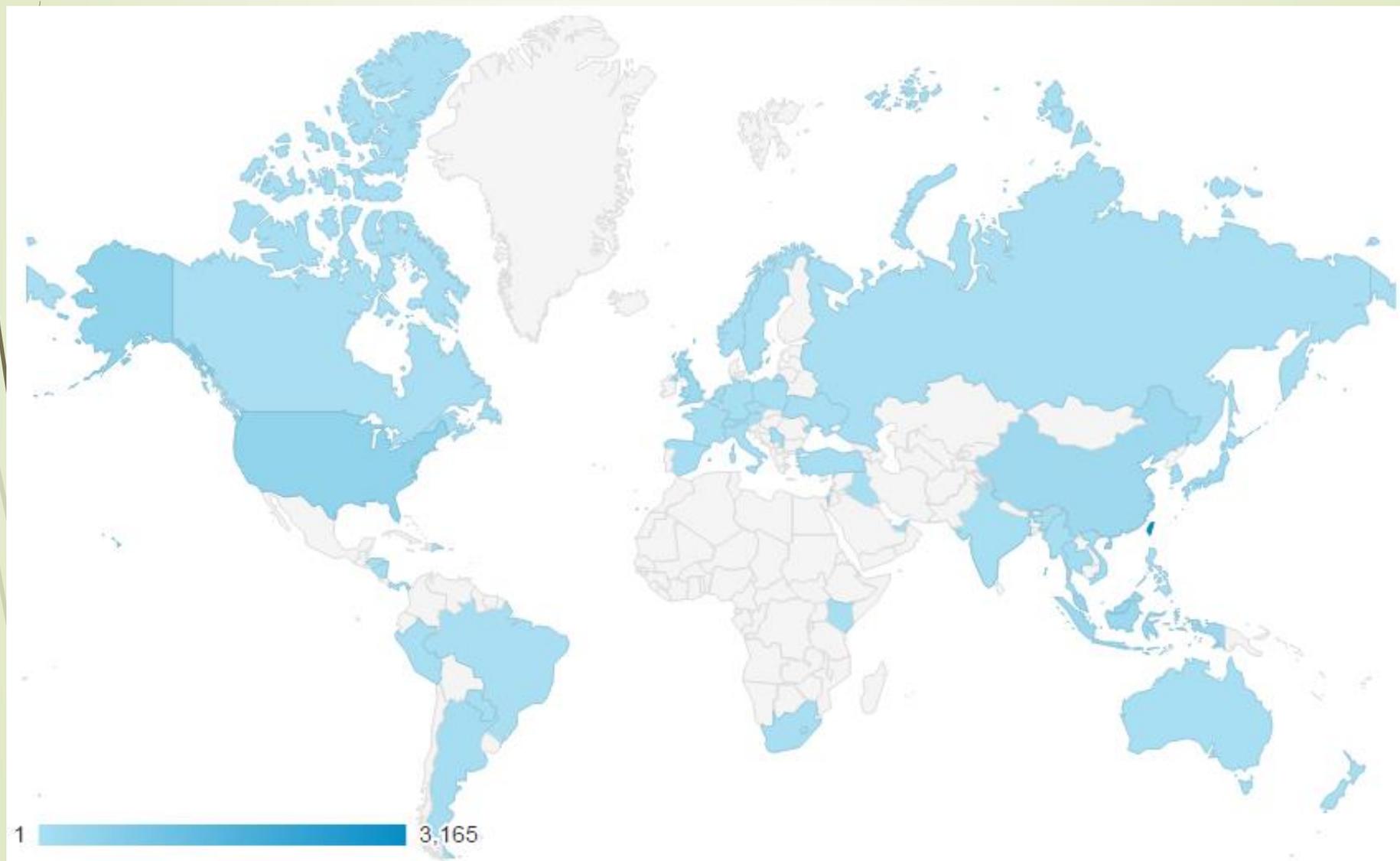


目前成果 — 2/3 (考生分布圖)



- 中國
- 台灣
- 印尼
- 越南
- 美國
- 泰國
- 日本
- 西班牙
- 馬來西亞
- 荷蘭
- 阿根廷
- 韓國
- 南非
- 緬甸

目前成果 — 3/3 (流量分析—至今)



結語

- 維持並鞏固現有優勢，積極發展辦學特色
- 沒有解決不了的問題，只有不肯面對問題的人
- 問題的背後是機會，危機的背後是轉機

報告完畢



GO!

PA S S



小組成員

秘書室：陳薇安（組長）

主計室：紀登順

總務處：翁秀霞

圖書館：廖怡萍

資訊中心：簡培修

進修推廣學院：吳鎬宇