



專訪科技部人文司洪世章司長

編輯室*

一、請教您的學術研究歷程？

大學我就讀輔大企管系，碩士念淡江管科所。1991年我前往英國華威克（Warwick）大學攻讀策略管理博士，帶了十多公斤有關多變量和統計的書卻沒用到，原因是指導教授做的是質性研究，於是得重新學習另一套做研究的方式與方法。海外求學的過程雖然全心全意地投入，然而博士學位取得的過程卻不如預期中順利，甚至畢業論文答辯口試還考了兩次。1995年畢業後，返臺找教職時也遇到了另一個瓶頸。主要原因是當時臺灣學術界審視我的博士論文，發現我專注的質性研究和當時主流的量化研究不一樣，在當時的環境是接受度很低的；因此我常形容自己的求職過程是從山裡到海裡，從北部到南部、從東部到西部、碰到很多困難。後來因為碩士班指導教授的幫忙，我得以到淡江國貿系服務。1996年，當時清華大學工業工程與工程管理學系要找一位策略管理專長的老師，或許因為入職之後要在工學院升等、而且聘書給的職稱是「副教授A」（相當於助理教授），六年內要升等，所以沒有太多名校畢業的管理博士競逐，而這就給了我一個機會，然而嚴酷的考驗也再次開始。在1996年到2000年期間，我像是又念了一個博士學位，每天必須為升等而奮鬥。科技部「科技大觀園」曾專訪過我，我後來把專訪稿「轉個彎，人生變彩色」放在個人網頁上，在專稿中，可看到我求學、求職時更多的歷程與分享。

在清華工工系服務期間，我都是申請工程處工業工程學門的計畫，事實上，我第一次申請人文處管理一學門的專題計畫就沒有通過，第一次申請出國發表論文補助也沒有通過，轉往教育部申請也沒過，所以學術領域的初始，對我而言，真是荊棘密布、挑戰重重。2000年時，管理一學門召集人洪茂蔚教授應聘到臺中中興大學成立社會科學暨管理學院，在等待清華升等的同時，也因為有感於去年（1999）的慘痛經驗，所以我同時向中興投了履歷

* 本訪談內容由編輯室整理，經洪世章司長審訂。

並受聘任。之後雖然清華升等通過了，但因先前已經答應過洪茂蔚院長，所以離開清華。這期間，我仍在清華兼課，也參與科技管理學院的成立。一年後重新申請回到清華，加入科技管理研究所直到今天。2003年，我同時獲得國科會吳大猷先生紀念獎與傑出研究獎，接著升等教授，沒多久擔任所長、與管理一學門召集人（2006-2008）。後來，我的博士指導教授應聘到英國牛津大學，我也到牛津進修一年。一直以來，我和指導教授都維持亦師亦友的關係，我是他的第一個博士生，也是唯一的華人學生，我們也一起參與、推廣並見證策略實踐（strategy-as-practice）學派這個新領域的發展。

我在清華科管所前後擔任9年多的所長職務，中間還重疊科管院副院長，也當過EMBA/MBA/EDP執行長、職涯辦公室主任，很幸運地、除了學術研究外，還能參與許多行政工作，讓我一直有機會歷練與成長，非常感謝清華給我這麼多機會。我在中興任教期間雖短，但也常與公共政策、政治系的教授們一起開會，因而也約略知道不同學門學者的想法。後來，清華科管院也與經濟系合併為一，加上我本身有組織社會學的研究背景，所以對於經濟學門以及社會學門也都還算熟悉。

二、請教司長就任後初步構想與規劃？

歷屆人文司司長已規劃許多事務，成果顯著，我不覺得能超越他們；但作為一位管理學者，我自許要能把前人留下來的繼續做得更好，同時我也希望讓人文司的運作更有效率、學門之間有更多溝通的機會，也期望人文司和工程司、生科司、前瞻司、科國司、產學司有更多互動，更融入科技部。另外，從人文司資源分配來看，五分之四為專題研究計畫補助，五分之一為專案推動。在專題研究計畫補助上，我們會持續尊重學術自由，畢竟它已有一套運作方式和規則，但我會盡量幫助年輕學者，並鼓勵多年期計畫。而在專案推動上目前則有兩個新的重點，包括：

（一）學術頂尖旗艦計畫

今年我們將推動學術旗艦計畫，這是在蕭司長任內就已規劃完成的。旗艦計畫就是追求比較傑出、補助金額相對較高的規劃案，希望能產生卓越、形成較具規模的研究團隊或研究主題。假使推動有成，希望發揮指標或整合效果，如形成清華研究團隊、臺大研究團隊或政大研究團隊，當其他人作研究或是國外學者寫文章時會想到國內某研究團隊，某研究團隊又能代表某研究特性時，這個旗艦計畫就成功了。



（二）社會影響力

這是國科會改制為科技部後常被談論的議題，不管是人文社會科學或是理工醫農，這些學門到底能對臺灣社會產生多少貢獻？以人文司為例，正在推動的「人文創新與社會實踐計畫」跟在地結合，推動產業再造與社區改造，這是非常有意義的，也是人文社會學者與其他學者不一樣的地方。以管理領域而言，臺灣將近 97% 是中小企業，每年在國際競爭所涉及的侵權問題，法律、管理學者能否幫助他們，給予法律資源並協助解決專利侵權、國際產業合作，或是多一點產學銜接？如果可以，這就是一種社會影響力，我想人文社會科學應該可以在這方面扮演一些角色。

以上兩點是專案大方向內容；而從程序觀點來看，則包括：

（一）評審標準

屬於五分之四的專題研究計畫補助，將尊重學術自由，評審標準持續客觀公正，每個計畫申請案皆須透過嚴格的外審。然而我想不管是複審委員、召集人、甚至是承辦人員，除了強調外審外，也應有自己的想法在裡面，勇於承擔這個工作。

（二）審查的量與質

這在學界已談論許久。長期以來審查重點還是在於篇數，以致我們還沒進展到質的核心，但在人文社會科學領域，審查不能再著重於數目。而所謂質的概念，除了要求嚴格的審查標準外，審查人也要能真的去閱讀文章，是不是讀完後能被感動，這是很重要的。我們需要慢慢地去推動審查量與質的轉換，即使五年內只有一篇論文，但若真是擲地有聲，能夠感動人心，也應該被接受、肯定才是。

（三）期刊論文與專書寫作

不論是人文社會科學或管理，我都覺得每個人應在退休前至少能有一本專書著作，而不是三、四十年都只寫期刊論文。另外，我還在思考一個不是很成熟的概念，就是學術研究成果傳播途徑除了期刊論文和專書外，在這個世代還有沒有第三條途徑？比方在網站上發表的文章是否更具影響力？影響結果會是如何？這是必須去思考與面對的，也就是出版的第三條路。

三、學術成果應如何有效的應用與落實？

這個問題本身即表示學術成果應該有效地應用。然而為什麼一定要能應用？通常學術成果有兩個出路（目的）：一是解決問題，一是探索未知。學生

常問我這個知識有什麼用途？我回答：「無用之用」，只是因為興趣而想知道。又比如我今天在課堂上念了一首詞：「昨夜雨疏風驟，濃睡不消殘酒，試問捲簾人，卻道海棠依舊。知否？知否？應是綠肥紅瘦。」我說綠肥紅瘦就是差異化、多樣化。學生反問這有什麼用處？其實人應該要有探索的精神，不為實用，純粹為了求知而知，這就是人的本能，如同理性思考一般，我思故我在。常有人問文藝重不重要？當然重要。清華校歌裡有一句話：「器識其先，文藝其從」，如同企業家即便讀了商管書籍，同樣也讀哲學、音樂書籍，因為這些知識對於他作決策時是有幫助的。當然人文社會科學不管是屬於經世致用或是經世濟民，也都懷抱有解決問題的精神，像是產學合作、或是「人文創新與社會實踐」計畫、「大學與地方政府合作推動地方人文發展與跨域治理」，就都有落實這方面的理念。

四、人文、社會科學、管理學三大領域同屬人文司，請教司長對這三大領域的期許？

三大領域間應該多一些互動。另外，人文社會領域要多一點經世濟民的思考，多一點悲天憫人，同時讓知識更開放、更入世。雖然管理學者本身就是投入經世濟民及產業應用，但也要多一點探索未知，願意做更基本的功夫，思考一些文藝的議題。此外，不管哪個領域，學者之間應該多多互動和交流，雖然自古文人相輕，但在什麼情況下不會相輕？只有在一種情況，就是我真正懂你所言，或是讀過你的著作後，被你感動。以清華為例，要了解黃一農院士就要讀他的《兩頭蛇》、《二重奏》，只有讀過以後，你才會真正了解這個人，了解他學問。有段時間，國內學界常舉辦演講或座談會，教導如何發表 SSCI 論文，雖然我算是較早投入英文論文寫作與發表，但我從來不去談如何發表 SSCI，因為這是導因為果的情形；相反地，我們應該更關心學術研究的本質與內涵，學者間應該多一些知識或形而上層次的對話，而不是去強調如何發表論文或是寫 SSCI。

五、對執行專題研究計畫學者的建議與期許？

許多執行專題研究計畫的學者都是我的前輩，也是傑出的學者，對於這些先進我不敢妄論有什麼期許，倒是對後輩有一些建議。但討論這個問題時，必須先談一個前提，就是國內專題研究計畫通過比率在全世界當中是屬



於較高的，有這麼多機會和資源來執行自由型的研究計畫，我們應該好好把握，也要有感恩的心，特別是很多年輕人還在領 22k 的情況下。而在通過比率高的原則下，第一應該重視的是學術倫理，這在人文司的業務量上、也會越來越重要。過去這幾年學界一直推廣 SCI、SSCI，這是只算篇數所留下的後遺症，學術倫理這把尺只會越來越嚴，也會隨著學術的成熟，標準越來越高。第二是長久耕耘、建立自己的學術研究特色；比如人家提到你的名字時，會直接聯想到你的學術研究專長。第三，這是針對執行專題研究計畫比較優秀的一群，期許他們在執行研究計畫時也能培養下一代或年輕學者，也應該把科研成果轉化成教學上可用的素材，或是推廣給更多社會大眾知道。

六、對新進學者的建議？

我將新進學者分成三個不同對象，給他們的建議不太一樣。

(一) 博士生

博士生必須知道攻讀博士學位的目的是什麼？現在很多博士生是兼職在念書的，也許因為工作、家庭事務較忙而形成兼職念書的情況，但確實很多人是把念博士當成是一份閒差或是過渡時期的工作。我常跟學生說，你把人生最精華的時間用來念書，就應該全力以赴做這件事，想想五年或六年後你的 CV（學經歷簡介）拿出來應該會是什麼樣子，然後你這幾年做的努力研究，就是要想辦法實現你的願景、計畫，因為「要怎麼收穫，先怎麼栽」。現在的頂尖大學其實並不是沒有教職機會，而是找不到好的人才，因此只要做好學術研究，一定能有好的工作機會。博士生應該要有這個想法，所以必須調整心態。

(二) 博士後

很多博士後是博士研究的延伸（就是博 8、博 9），但是博士後應該只是暫時性而不是永遠，要在這段時間好好思考未來，或是加強研究以出版博士論文。也可以利用一、兩年時間跟國外建立關係，有機會也可到國外做博士後，要勇於到國外找工作機會。但不管是到哪裡，最終還是實力說了算。

(三) 助理教授（或資淺副教授）

年輕教師因為受到升等條款的影響，在學術初期發展階段，要特別注意建立家庭跟工作之間的平衡，也要能找到你生活的規律。關於這點，我會送給他們八個字作為勉勵，這句話出自金庸武俠小說中、張三豐傳授武功給張

無忌時所用，叫做「運勁成圓，圓轉不斷」。「運勁成圓」就是先要有下苦工的決心，待第一個圓產生，接下來形成規律，就能發揮「圓轉不斷」的精神。如同滴水穿石，幾年後一定能產生影響，學術上就能有所突破。另外，對於很多剛到大學教書的助理教授而言，一定會碰到有人來找你一起掛名、快速製造 SSCI，或是教你一些投機取巧發表論文的方式，或是傳授一些升等的撇步，這些都不是正途，「卿本佳人，奈何為賊」，要記住，任何的「邪門歪道」都是禁不起時間考驗的。