管理一學門召集人經驗談

吳安妮
國立政治大學會計學系教授

非常感謝有此機會分享個人擔任管理(一)學門召集人三年之粗淺經驗。個人認爲召集人之任務是如何將國家有限的研究資源運用到最適合之研究者身上，進而透過這些研究者做出對台灣及國際之學術界有貢獻之研究。爲達到此任務很重要的一件事情是如何建立客觀、合理、公平的績效評估制度，茲以圖1說明此架構。

有關個人在研究、經費、績效評估及研究者等方面看到之問題、可改進方向及改進後之實際或預期結果一一地分別說明如下。

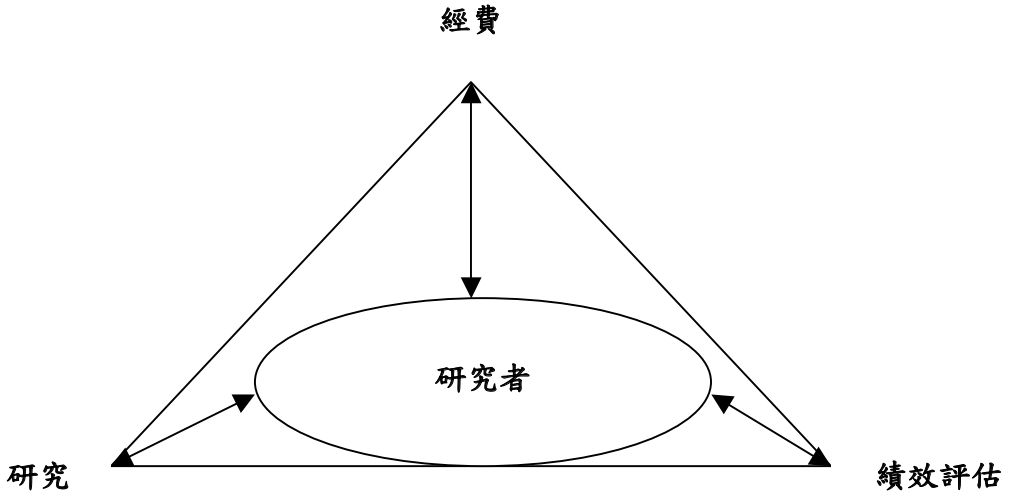

圖1：召集人之任務圖

壹、研究方面

研究具有價值鏈，一般而言，國科會之申請案，亦具有一定的價值鏈，此價值鏈如圖2所示。

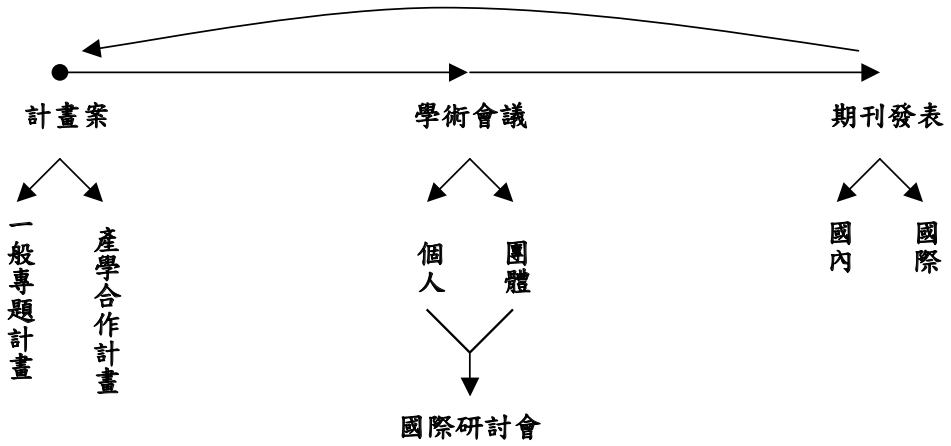

圖2：國科會申請案之價值鏈圖

吾人由圖2可知，國科會計畫案主要包括一般性專題及產學合作計畫等二大類別，一般專題計畫之研究者當計劃案完成後，會寫成論文，然後申請國際學術會議之補助，透過國際會議之參加，研究者將論文修改後發表在國內或國際之學術期刊，期刊發表之績效又可當爲未來申請專題計畫案之重要評估項目，如此週而復始形成價值鏈的循環。

有關研究內容之相關重點，茲一一說明如下：

一、學術研究及實務研究得相輔相成

如前所述，國科會之計畫案包括一般專題計畫及產學合作計畫，目前學術界較偏重一般專題計畫，在學校之績效評估上大部分只算一般專題計畫，因而老師們皆以申請一般專題計畫爲主，而忽略產學合作計畫。近年來，外界對國科會之要求越來越高，常會問一個問題：「學術研究對社會、產業界、甚至國家有何貢獻呢？」就管理學界而言，較具吸引力及重要性之研究議題，大部分來自於實務界，因而個人認爲一般專題計畫及產學合作計畫必須同時被重視，如此才易發揮學術研究實用化及實務研究學術化之功能。近幾年來，管理(一)學門積極推動產學合作計畫，希望結合學者之力量建立產學合作之機制，例如：管理(一)學門已推動了兩期產學合作計畫，第一期以建立「產學合作平台」爲主，第二期以建立「產學個案」之研究爲主。預期未來當機制建置更完整時，實務研究之動能將更爲活躍，且

更會擴散管理知識之實用化。

二、本土研究議題國際化

目前學術界常問到，究竟應該本土化或國際化呢？吾人也看到一些學者爲了研究能走向國際舞台而持續性地從事美國或西方之研究。不少研究者實際上也認爲沒做西方的研究是不易發表在國際頂尖的期刊。此種現象已造成台灣本土的特殊議題沒有人研究，因而台灣的研究特色就無法在國際舞臺上具相當的影響力。這幾年來，個人也常詢問國外傑出學者有關本土化與國際化之課題，不少國外傑出學者對於台灣研究者之建議是：「應從事本土化且具有國際競爭優勢之研究議題，進而達到國際影響力之目的」。因而管理(一)學門不僅積極地鼓勵學者從事本土化議題之研究，同時也已開始建立各種不同研究團隊，如「智慧資本」、「台商相關研究」、「財務工程」、「公司治理」等團隊。研究成果在國際舞台之影響力是要靠長期的深耕及經營，持續地建立「研究團隊」，相信未來在國際研究舞台上一定會有台灣立足甚至影響之處。

三、發掘具潛力之重點研究議題

近年來由於受到SSCI、SCI或TSSCI評估之影響，有些學者爲了發表之順利，往往研究議題之轉換速度非常地快，亦即議題缺乏系統性，如此不易累積研究者本身之智慧資本，也不易創造研究議題之獨特性。加上台灣之學術界近年來已面臨著亞洲其他國家的極大競爭，在台灣，研究人口少，且研究經費不足的情況下，非常重要之重點工作爲如何發掘具潛力之重點研究議題，進而在國際舞台中創造「研究之獨特性」。人文處陳東升處長在去(94)年希望各學門能夠儘速地找出各領域在國際上具競爭優勢及具有台灣社會獨特性之研究議題，此舉對各學門未來之發展是相當地重要。個人預期藉由重點研究議題的推動，未來管理(一)學門之研究者將會把心力放在具潛力之研究議題上，減少進行不重要或者跟隨著西方之研究議題而走之弊病，如此才能眞正去除「爲發表而研究」之現象。

貳、研究之績效評估方面

客觀、合理、公平、公正、透明化的績效評估制度是一項非常重要之課題。記得王汎森前處長曾經告訴我，要做好召集人相當簡單，也相當地難，心中一定得常存外界是以「透視眼」及「放大鏡」在看我們，任何的制度絕對得公平、客觀、合理、且透明化地接受外界的評斷。個人認爲績效評估制度可以注意之課題爲：

一、學術及實務研究之評估標準不同

近幾年來不管國科會或教育部對學術研究之要求越來越高，因而老師們以發表在SSCI、SCI或TSSCI之期刊爲主，在評估老師之學術績效時也以學術發表之結果爲評斷個人績效之準則，造成老師易走短線學術研究之路，同時老師較不願花時間從事實務性且具影響力之研究，如此對整個台灣之研究甚至實務與學術的結合是有不良的影響。學術研究者與實務研究者之核心能力不同，因而一般專題計畫與產學合作計畫之評估標準應該不同。管理(一)學門目前評估實務研究者之績效係以該研究者在實務研究之成果、經驗及在實務性期刊發表之情況爲準則，而非以學術期刊發表之情況爲標準，俾讓研究者之能力發揮到最佳之處。

二、績效評估制度宜透明公開

任何績效評估制度的建立，必須事先與全國的學界溝通，多傾聽外界之聲音，再做決定，俾達到對外「透明」溝通之功效，進而降低外界之疑慮及制度之順利推動。外界往往對新評估制度之瞭解程度不夠高，因而只有透明公開的溝通才能凝聚共識。

三、學術成果之評估

有些學者常誤認爲國科會(尤其是管理領域)學術成果之評估係以該學者發表在SSCI或TSSCI之期刊的數量多寡爲主，因而有些學者盡量發表在SSCI之期刊，不管這些期刊的好壞或相關性如何。近年國內學者一窩蜂投稿某些SSCI期刊，可是這些期刊之重要性及影響力還是相當地不足，因此管理(一)學門在過去三年持續推動「國際期刊排序」，希望透過排序的結果能夠讓學者瞭解期刊之優劣情況，俾便做爲發表之參考。又陳東升處長在去年已要求各學門能進行國際期刊排比，希望學界對國際期刊之優劣能有共識，俾降低只看SSCI或SCI之弊端。又陳東升處長最近也要求人文處各學門在評估一般專題計畫時，不可以SSCI、SCI、或TSSCI來當做期刊水準優劣的唯一評斷標準，此外，除了期刊論文之外，具有審查制度所出版的高品質的專書或專書論文，也都是可以被認可的研究成果，此種作法對學術界之長期發展是相當地健康。總之，定期進行「國際期刊排序」及「國內期刊排序」時，對一位學者之學術研究成果之評估是較公平、合理的。此外，個人亦認爲「實務期刊排序」之建立也是非常地重要，刻不容緩，此會影響整個產學合作研究者之走向。

四、國際學術會議之評估

近年來不少學者積極地參加國際學術會議，此爲相當值得讚許之處。在經費有限的情況之下，爲讓老師能出席學術地位與重要性較大的國際學術會議，管理(一)學門近年來已明列了重點國際學術會議優先獎勵之作法，希望國內學者盡量參加重要且影響力大的國際學術會議，俾增進台灣在國際之影響力及曝光度。例如：一般管理領域2005年AOM有97篇台灣的論文發表，2004年AOM有43篇；會計領域參加AAA人數近年來也有顯著的成長，在在皆看到學者赴重要會議之成長情況。有關管理(一)學門相關國際會議之介紹與申請補助出席國際會議注意事項等資訊可參覽七卷第一、二期《人文與社會科學簡訊》。

五、績效制度得重視短、中、長期之追蹤及評估

研究是長期的深耕，一位研究者在研究的道路上，往往在初期是往較容易的期刊發表，中期以中等的期刊發表，到了長期大部分以較頂尖的期刊發表，惟頂尖的期刊耗時甚長，且相當不易。目前國科會係以研究者過去5年的績效爲評估標準，大部分學者還是不敢完全以頂尖的期刊爲發表重心，因爲5年內未被接受刊登，則無法獲得國科會之專題研究計畫，在此情況下，國內學者會將研究心力放在一些不該放的地方，進而影響台灣之長期國際影響力。因而爲使研究能長期深根且茁壯，建構短、中、長期績效之追蹤考核制度，才能補助到對的研究者，實爲刻不容緩的之課題。

六、瞭解不同領域之間的差異性

管理學門與其他學門存在一個根本上的差異，可以用以下的比喻來說明，其他學門大致上可以比喻爲不同的「學系」，而管理學門則可以比喻爲一個「學院」，管理學門不僅學術人口衆多，涵蓋領域也相當廣泛，就好比一個學院下面有許多不同的學系。以管理(一)學門爲例，管理(一)學門即涵蓋了財務、會計、一般管理(包含組織與人力資源管理、策略與國際企業管理、科技管理)、醫務管理等四大領域，這四個領域的研究生態有很大的不同，在評估不同領域學者的研究表現時，應該要留意到不同領域之發展成熟度、研究生態上的差異、論文發表之難易程度、可以發表的期刊數目、期刊審稿速度(turnover rate)…等等，甚至有人打趣地說每篇文章的平均字數也都可以列入考量。比較客觀的方式是參考國外主要研究型大學的不同學院或系所，對於審查

教師升等或長期聘任(tenure)的相關標準，即可得到一些可供參考的相對標準。若不瞭解不同領域之間的差異，貿然以單一的標準來進行績效評估，會造成相當大的殺傷力與負面效應，不可不慎。學門內不同領域之間的相互評比是如此，跨學門、跨處、跨領域之間的評比更應注意此事。

參、經費方面

有關經費之分配事宜，茲有下列幾點內容：

一、參考國際期刊排序來補助經費

因經費有限，管理(一)學門宜以申請人發表之國際期刊之優劣來當做計畫經費補助多寡之基本原則之一。例如第一級國際期刊，給予較優厚的經費補助。而且，當二位研究者雖然都有第一級國際期刊發表，但其中一位以台灣的特殊議題，打入國際期刊時，其績效更佳，更值得鼓勵，此也在鼓勵學者走向台灣本土化之研究議題。

二、參考國際會議排序來補助經費

爲引導研究者出席較有意義及學習力較高的優良國際研討會，管理(一)學門之研究者申請出席國際會議時，若參加的是第一級國際研討會，如前所述，其受到的補助大過於其他的國際會議，如此才易建立台灣在國際研討會之眞正影響力。

三、資源分配之差異性拉大

學術研究是長期之工作，研究也是一項投資，因而對目前研究已很傑出或未來極具潛力之研究者，若能以長期投資之觀念來培育這些菁英份子的話，可能會有較大的效果。例如給予3~5年較長期穩定及優厚的研究經費補助，若3~5年之後沒看到績效，就不再給予優厚補助，如此才易培育出長期研究之好人才。在齊頭式平等之下，傑出研究者因未有充分之研究資源，可能會影響長期之研究成果。

肆、研究者方面

有關研究者本身之相關課題，如下所述：

一、由傑出研究者帶領研究團隊

在台灣目前研究壓力甚大之下，新進學者往往以儘快發表爲主，因而在找「研究議題」上較難有長的時間來構思，研究易走向以「研究方法」或「數量方法」取勝，而非以「研究議題」取

勝，此種情況若繼續延伸下去，研究者慢慢地會認爲只要關心「數量方法」即可發表，久而久之，研究之深耕程度及影響力會受到極大的影響，其實研究之核心內容爲「研究議題」之選取，而非「研究方法」之優劣。有鑑於此，陳東升處長積極鼓勵各學門由傑出研究者來帶領研究團隊，從讀書會開始，進而形成整合型計畫，之後再進入卓越計畫，是一項非常好的結合體。如前所言，管理(一)學門已有幾個研究團隊逐漸形成，期望未來有更好的績效產生。

二、重點研究人才之培育及支持

台灣的研究人口已不多，加上研究之獎勵又不足，爲了讓學術研究能夠綿綿不斷，重點研究人才之發掘及培育已是刻不容緩之課題，吾人如何知道這群人在哪裡呢？我想國科會擁有全國各領域研究者之發表情況、參加學術研討會情況，只要仔細長期的觀察及分析，一定可以掌握到重點之研究人才，然後給予重點式的激勵，如此台灣的研究之根才能延續下去。

三、學術倫理道德之建立

近年來，因爲老師之研究壓力甚大，故少部分人會走短視近利之路，例如：師生合作分工之不明、甚至抄襲國外或國內之論文等情形之發生，管理(一)學門近年來發生之倫理案例有越來越多的趨勢，因而除了宣導務必恪遵學術倫理相關規範之外，對於違反學術倫理嚴重之案件，應給予嚴厲的處分，希望如此做法能裨益整個學門學術倫理文化的塑造。

四、對新進學者之保護及培育

吾人常看到新進學者在研究初期常遇到極大的瓶頸，爲留住這些人才於學術研究而不放棄，得有一套連續性保護及培育機制，例如：管理(一)學門近年來舉辦了新進學者之「研究營」，由國內傑出學者來教導他們正確的研究之道及國內外期刊投稿之經驗分享；及邀請國外學者舉辦之「卓越營」，由國外傑出學者協助新進學者在研究方面之精進，教導新進學者有關國際期刊之投稿及修改方向等內容。這幾年推動下來，吾人觀察到新進學者有更正確的研究視野，瞭解研究之核心重點及精神，對他們長期研究之發展相當有助益。

總之，新進學者就像幼苗一樣，若不加以保護及培育是很可惜的。

最後有四點特別提出來與各位分享：

一、召集人與處長、承辦人是生命共同體

召集人與處長、承辦人之關係密不可分，爲了學門之長期文化之建立及長期制度之紮根，因而召集人與處長及承辦人之間的共識形成相對地重要。一般學者遇到問題會馬上找處長或召集人，個人的作法是請他們先找承辦人，因爲承辦人掌握所有老師的資訊，當老師與承辦人討論後，個人會再與承辦人做討論，亦即若有「一條鞭」之作法會使整個學門之運作更加地順利暢通及透明化。在此非常感謝青駿(管理一學門承辦人)，因每次個人有任何想法時，他都能認眞地以專業的態度加以思索，並且多聽不同老師之意見，進而協助我萃煉自己之想法，而且他都能很快速地落實各種新制度，使自己做起召集人來非常地有成就感。在此也非常地感謝陳東升處長能以寬大遠見之心胸接納各種不同的建議，使自己感受到與處長、青駿及管理(一)之學者有異體同心、團隊前進之感。總之，召集人若能將承辦人當爲自己與學者間之溝通平台的話，一定會使各種制度更加地具體落實且創造出合理的績效。

二、心存正念，不畏任何壓力

研究得長期紮根，因而學門文化之建立相當地重要，唯爲維護好的文化及好的傳統，召集人雖任期三年，對學門之影響力相當地大。若能心存正念，不畏任何壓力及關係，以各大專院校教師之權利爲福旨的話，在任期中雖遇挫折，但換來的是學門的好文化及正義風氣之形成，此才能得到「心安理得」之好果報。總之，近年來在全國學術界研究壓力甚大之下，若能建立長期健康的研究好文化，才易改變目前一些「短視近利」之弊端，此對整個學門的未來發展是相當地重要。

三、研究平台之建立與形成

國科會最能結合全國之力量，因而若由國科會啓動研究互動之平台，例如：讀書會只要加上合理適當的績效評估，其對研究之長期發展應會有所效益。又國科會也可建立海外傑出華人學者之平台，請這些傑出華人學者持續地深耕及協助台灣，例如：管理(一)之台商讀書會是由香港科大Kevin Chen教授來帶領，如此之平台建立對台灣研究者之助益相當大，此種作法比找國外學者來台演講幾天之效益更大且更持續。

四、建構學術研究者及實務研究者之互重及互信

目前在各大學中形成一股學術研究者輕視實務強但學術研究比較不好之

學者，而實務研究者認爲學術研究者是在自己的象牙塔作研究，對產業缺乏貢獻，此爲雙輸之情況。因而召集人可以想辦法，創造平台或建立機制讓雙方有溝通及互相合作之管道，如圖3所示。

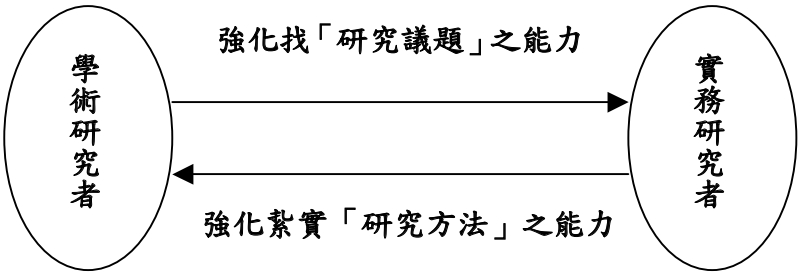

圖3：學術及實務研究者之合作圖

吾人由圖3可知，學術研究者可向實務強的老師學習找「研究議題」之能力，而實務研究者可向學術研究者學習紮實的「研究方法」，當兩者能互相學習，互信互重才會形成，進而才會達到雙贏之地步，此也爲台灣學術界之福。台灣研究人口已太少，不同學者本身都有其核心能力，也都爲不同領域及環節創造其貢獻，實無理由雙輸。個人剛於一月份前往哈佛大學接受「個案教學」之訓練，其中瞭解到哈佛的老師眞的將學術及實務研究者緊密地結合，例如：實務研究者帶領學術研究者赴企業界從事寫「個案」之工作，當學術研究者看到個案之研究課題很好時，他們會寫出田野式的學術研究出來，甚至發表在頂尖的學術期刊之中。因而據一位哈佛老師告知我去年一般管理領域之AOM學術研討會，哈佛大學的論文數排名第一，此爲雙贏之明證。

透過前述之各項說明，個人認爲台灣之研究者現在正面臨著國際之競爭壓力，尤其是大陸學者之快速崛起，國科會人文處各學門若能有效地建立長期的研究補助機制，使研究經費公平、客觀、合理地花費在最適當的研究者身上，去除齊頭式之平等，相信假以時日，一定可創造出好的研究績效，進而獲致國際競爭優勢。