

## 博士班海外招生經驗談

周冠男\*

眾所周知，臺灣正面臨少子化的嚴峻挑戰。幾乎每年都有大專院校因為招生不足，而面臨停辦的新聞報導。除了大學招生不足，媒體偶而也會報導某些國內博士班招生人數掛零的新聞。<sup>1</sup> 然而某些博士班招生掛零，只是另一個更嚴重問題的冰山一角。博士短缺，將嚴重的影響國內未來高等教育的根本品質。雖然教育主管機關及國科會已經意識到此一問題，但一般大眾仍尚未真正意識到事態的嚴重性，及其對未來高等教育的嚴重負面衝擊。

根據教育部統計，國內的出國留學生，在過去十年之間，除了受到疫情影響的 2020 年與 2021 年之外，不分攻讀學位的人數，大約在將近 4 萬人之間波動，並沒有明顯的減少趨勢。<sup>2</sup> 然而至美國攻讀研究所的留學生人數，從 2009 年的 15,000 人左右，顯著下降至 2023 年的 10,000 人左右。雖然資料中並沒有進一步區分碩士留學生跟博士留學生，但根據筆者過去二十五年間，觀察到新進教師聘任越趨困難的經驗，至少在財務與會計博士班，國外的博士留學生人數都有大幅下降的趨勢。

留學博士生人數的減少，將造成國內高教師資從海外聘任來源嚴重不足。同時也因為國內教授的待遇，長期低於國外有類似學術研究要求的地區，例如澳洲、韓國及大陸地區，更造成在海外臺灣博士生的回國任教意願大幅降低。當然這並非意味著外來的和尚一定就比較會念經。但是，文獻已經發現具有海外經驗的公司高階經理人，將使得公司有較佳的策略創新以及表現。<sup>3</sup> 我相信在學術界也有同樣的效果，畢竟一個封閉的系統要產生突變進步的機率較低。

即使轉向在臺灣自行培養博士，但國內博士班畢業生的養成教育時間冗長，財務與會計博士生的就讀時間至少為四到六年。然而國內頂尖大學的財會

---

\* 國立政治大學財務管理學系特聘教授、人文處財金及會計學門召集人

<sup>1</sup> <https://udn.com/news/story/6928/7672965>

<sup>2</sup> <https://depart.moe.edu.tw/ed2500/News.aspx?n=2D25F01E87D6EE17&sms=4061A6357922F45A>

<sup>3</sup> Le, S., & Kroll, M. (2017). CEO international experience: Effects on strategic change and firm performance. *Journal of International Business Studies*, 48, 573-595.

碩士生畢業之後，其起薪與繼續耗費四到六年時間攻讀博士的博士班畢業生起薪相比，差異並不大。這也進一步讓碩士生願意攻讀國內博士學位的誘因極為不足。

我於 2017 年接任政大商學院學術副院長，任務之一就是博士班的招生與經營。在面對海外歸國留學生減少，國內博士班報考人數與素質大幅下降的雙重困境之下，探索擴大招收國外學生至臺灣攻讀博士的可能性，便成為重要的策略之一。

在思考招生地區時，於臺灣明顯沒有相對競爭優勢的地區，例如歐美與東北亞市場可以先予以排除。大陸市場則由於政策因素，招生難度相對較高。於是便自然而然想到東南亞如越南、印尼、馬來西亞與泰國等，相對教育與經濟發展程度，較其他東協國家較為進步的地區。

經過與本院的博士班同仁討論並進行資料分析後，發現許多東協國家的大學，即使是頂尖大學，其高教師資仍有極高的比例為只有碩士學位的講師。這個狀況與臺灣數十年前的高教師資結構類似，亦即這些講師都有取得博士學位的需求。而進一步分析發現當地大學教授取得海外博士學位的地區，以其鄰近地區例如澳洲、韓國與日本為大宗。

經評估分析後，認為我國的博士班於教學及研究品質並不輸於澳洲、韓國與日本等地區，語言文化與東協國家較為類似，且地域及學費上亦有競爭優勢，於是便將東南亞地區，列為海外博士班招生的重點拓展區域。

很幸運的，本院有一個網絡連接強大的國際事務辦公室，已經建立許多海外學士班與碩士班的學生交換機制。於是我便與國際事務辦公室聯繫，請他們推薦合適的國外姐妹校，由我與院內數位系主任及院辦公室同仁親自前往拜訪招生。

經與國外姐妹校密切聯繫討論後，第一次政大商學院出訪招收博士生於 2018 成行，在 3 月 12 日至 3 月 16 日至泰國及越南討論博士班招生與學術合作。表一為統計至 2024 年止，本院所有與博士班合作與招生相關的出訪行程。

從表一的表格觀察，本院博士班辦公室除了疫情間的 2021 年及 2022 年沒有出訪以外，每年至少至東南亞招生一次。2018 年的三次密集出訪主要是初步探索東南亞各國在博士班招生，或者學術合作方面的意願及可能性。新加坡學術發展比我國先進，招收當地學生到臺灣念博士班的難度較高。因此發展重點著重在博士班共同人才培育，與未來博士學生選送至當地進行國科會千里馬計畫。這促成後來本院數位學生交換至南洋理工大學進行一年的學習，並與當地教授合作發表優良國際學術期刊論文。

表一：2018-2024年政大商學院與博士班合作與招生相關出訪行程

年度	日期	國家	訪問行程
2018	0312-0316	泰國及越南	訪問越南外貿大學、河內國家大學、泰國法政大學討論博士班合作
2018	0716-0720	馬來西亞和印尼	訪問馬來亞大學、日惹大學討論博士班合作
2018	0813-0817	新加坡	訪問新加坡南洋理工大學、新加坡國立大學討論博士班合作，以及教育部共同人才培育計畫教師互訪
2019	0122-0129	越南及印尼	訪問印尼日惹大學、印尼大學、越南外貿大學、河內國家大學進行博士班招生
2020	0105-0111	越南及印尼	越南外貿大學、胡志明市經濟大學、印尼大學、日惹大學、BINUS 大學進行博士班招生
2023	0131-0208	越南及印尼	越南國家大學、胡志明市經濟大學、印尼大學、日惹大學進行博士班招生
2024	0122-0129	越南及印尼	越南國家大學、胡志明市經濟大學、印尼大學、日惹大學進行博士班招生

早期探訪泰國及馬來西亞的博士生招生市場，發現當地的博士班也有供過於求的現象。泰國的高教市場其國際化程度也相當高，當地知名的高等學校與許多國外學校合作各種碩士班與博士班，本地也不乏在國際排名名列前茅的管理學院。

馬來西亞的博士班規模很大，由於其伊斯蘭教的背景，吸引了很多其他伊斯蘭教國家的學生到馬來西亞攻讀博士班，例如巴基斯坦、伊拉克以及非洲伊斯蘭教國家。因此評估後，認為在當地招收博士生的機率不大，後續在這兩個市場便沒有繼續推動。

在歷經 2018 年的三次海外實地探索之後，決定將目標市場鎖定在印尼及越南。主要理由有以下幾個。第一，當地的博士班供給較少，因此有許多學生轉向海外攻讀博士班。第二，當地學生普遍認為出國留學，所獲取的學位在本國就業的隱含價值較高。第三，當地的平均國民所得相較臺灣顯著為低，因此提供適當的獎學金，便能夠吸引當地學生至臺灣就讀。第四，臺灣的研究水準較當地為高，當地人普遍也了解臺灣研究水準具有國際水準。最後相對於至澳洲、日本、或韓國留學，臺灣的學費以及生活費較為低廉。

因此在累積經驗之後，2019 年及 2020 年鎖定越南與印尼當地排名前三名的頂尖大學碩士生為招生對象。在疫情結束之後的 2023 年至 2024 年，仍持續訪問越南與印尼，進行招生工作。表二為統計 2017 到 2023 學年度本院總外籍生在學人數，以及學生來源國家。本院外籍博士生學人數從 2017 年的零人，一路穩定增加至 2023 年的 15 人。每年外籍生占當年博士班新生的總人數比例，則從 2017 年的 0%，穩定提升至 2024 年的 22.5%。其中更有一位越南籍的畢業生

已經順利於 2023 年，在臺灣的私立大學取得正式助理教授職位。這些顯示本院的海外博士生招生工作，已經獲得了良好的成果。

表二：2017-2023年政大商學院總外籍生在學人數及學生來源國家

博士班外籍生在籍總數	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017
美國	1	1	1				
越南	3	2	2	2	1		
印度	1	1	1	1			
韓國	2	2	2	1			
印尼	6	5	3	2			
新加坡	2	1	1				
總計	15	12	10	6	1	0	0

以下分享赴海外招收博士生的一些工作心得。

1. 首先要注意的是，這些學校都是當地的頂尖大學，自己也有博士班，則為何要讓臺灣的學校招收其優秀的碩士生至臺攻讀博士？因此在策略上，我同時與對方洽談學術合作的可能性，例如邀請對方的老師到臺灣交換，當地學生至臺灣攻讀博士時與當地的老師聯合指導論文，或與當地學校共同舉辦小型學術論壇。因此本院已接待數位到訪的姐妹校學者，最長時間達一年。並不定期與越南及印尼的姐妹校進行小型學術研討會。
2. 要吸引外籍博士生到臺灣就讀，獎學金的提供當然就不可缺少。國科會博士生研究獎學金試辦方案，是目前國內最優渥的博士生獎學金。申請通過之後學生每個月可以領取 4 萬元的獎學金，總共三年。本院則提供所有全時就讀的博士生，包含外籍博士生每月 2 萬元的全時就讀獎學金。針對優秀外籍生，經審核通過後可以提高到 2 萬 5 千元。
3. 校級與院級的交換姐妹校關係，是初步建立招生連結的良好管道。一開始直接寫 email 給有興趣的學校，由於並不認識，常常得不到回應。畢竟人還是感情的動物，透過校方或者院方已經建立的姐妹校關係，初步尋找熟識的窗口，再進一步延伸到該校碩士生或學術發展的負責單位或者老師，才能夠有效的推動招生工作。
4. 善用行政主管以及其他院內老師參與國際性認證組織，以及學術組織的機會，多認識一些各國的管理學院主管或者老師。同樣的透過這一層私人關係，再進一步推展招生工作，也能夠達到事半功倍的效果。

當然在外籍博士生招生的過程之中除了向外拓展的管道，對內的溝通一樣常常面臨挑戰，分享幾個經驗如下：

1. 第一個面臨的明顯挑戰，就是博士班課程英文化的問題。當初推行外籍生招生時，各系常常有質疑博士班課程全英文化的聲音。有的老師認為本地生用中文都不一定學得好，用英文的學習障礙應該會更大。為了解產生歧見的原因，我幾乎參加了所有系的系務會議進行溝通。我所持的理由是，課程英文化對本地學生研究國際化一定有幫助，而且如果擔心因為英文能力不足而學不好，便放棄用英文學習，那本地生的英文程度只會越來越差。最後在妥協之下，有的系所最終同意將博士班課程全英文化，而不願意將課程全英文化的系所，也全數同意至少開出足以讓外籍生取得博士學位所需學分的英文課程數量。
2. 另一個課程全英文化的配套措施，便是將博士班的基礎課程例如經濟學、統計學、數量研究方法、質性研究方法及研究倫理等課程，集中由院方統籌規劃，委託各系老師輪流開課，讓各系所有博士生一起上基礎課程。這樣各系就可以節省開設基礎課程的老師人力，也因此較為願意參與外籍生招生。
3. 最後一個遇到的挑戰便是常有老師提出，提供獎學金給外籍博士生，但如果他們畢業之後回母國服務，到底對臺灣有什麼好處？我所持的理由是，國內的大學老師有許多留學美國或者歐洲地區，當他們回到臺灣教書的時候，自然而然就成為他們念書所在地文化在臺灣的最佳信仰者與傳播者。同樣的，當外籍生回到他們的母國服務，也會成為臺灣文化在當地最佳的信仰者與傳播者。因此我一直認為，教育事業為成本低但無形價值回收極高的投資。

面對國內博士生招生嚴重不足的狀況之下，外籍生是各校可以慎重考慮的招生來源。教育是百年大計，以地球村的觀點來看，教育也是臺灣未來向全世界展現軟實力，一個可以探索發揮的場域。