

政大國際關係研究中心提昇研究水準及調整組織架構研究報告

國關中心第一所

研究員 金榮勇

壹、研究源起與研究過程

本計劃之源起大致可以從遠因和近因兩方面因素交錯而成。首先以遠因或宏觀角度而言，政大從兩年前被教育部列為重點研究大學的觀察名單以後，校長即以提昇本校研究水準為當務之急，積極向各學院及研究單位施壓，本中心也不例外，受到強大壓力要求提高 SSCI 產量，以便能夠在未來的大學評鑑中重回重點研究大學之林。唯本中心研究同仁近年來由於接受國內學術界最嚴苛的審核標準，在「遊戲規則決定生產方向」的邏輯下，大多數研究人員一直以達到所謂 3 大 4 小之標準為目標，卻對本校提高 SSCI 產量之目標貢獻微薄，實在是因為本中心評鑑辦法之僵化所致。因此調整本中心評鑑辦法、適度激勵中心同仁研究方向往國際化發展，是一項對台灣學術界、政大、國關中心三贏的努力方向。

另一方面，鑒於兩岸關係對國內政經、學術各界的影響力日增，而政大或國關中心一些資深教授及研究員轉往他校發展，在媒體上搶占要角，一消一長下，造成原本在國內執牛耳的政大中國大陸研究社群似乎有日益退色之慮。再加上校內研究中國大陸的教授遍及各院系，唯各自運作，在目前國內學術界積極推動大型研究計劃之際，本校之中國大陸研究社群缺乏有效整合的缺點日益突顯。校方有鑑於此，急思成立校級中國大陸研究中心，以重新建立國內研究中國大陸的領導品牌為目標。至於中國大陸研究中心置於何處？層級如何？功能與國關中心或其他相關院系所如何劃分？這都需要做進一步研究才能發揮最大成效。本研究不可能在如此短期內做此大規模研究，僅就本中心同仁與少數校內外專家之意見做一整合建議，希望能給校方提供一些具體可實施的方案，以發揮政大校級中國大陸研究中心的最大效益。

本研究計劃分為三個方向：資料蒐集、設計問卷瞭解中心同仁意見、校內代表與校外學者之意見溝通。其中前兩項沒太大問題，中心同仁分別在五月中和六月初開會與回覆問卷，會議中與會者有就本中心組織架構調整與發展的具體改革方向做出表決，與後來問卷所得之結果接近。問題最大的是校外學者似乎不太願意淌這場渾水，個人找過黃紀、吳玉山、朱雲漢等學者開會，他們都表示不便與會（不是時間因素）。因此個人只好分別徵詢台大明居正、暨南大學葉明德等教授以及校內一些相關系所老師意見。至於問卷的內容是由個人參酌中心裡面關心同仁意見製作而成，再請一些同仁提供意見、刪改而定稿。這份問卷原則上是一個集體創作，不過就內容而言可以充分反應中心同仁對許多事務的看法，值得校方參考。

貳、中心同仁會議與問卷結果分析

針對本中心組織架構調整與發展方向，五月九日中心三位所長聯合主持會議邀請所有同仁參與，總計約有二十五、六位參加討論與表決。會議主要討論是以校長於四月十七日來中心座談所提甲、乙兩案與其他修正提案，有二位同仁以圖表方式說明各種議案的組織架構，再由與會人員就列出之九個選項逐一分別進行投票。投票結果以改良式的乙案獲得票數最多，有關選項投票結果臚列如后（括弧內正票數唯支持者票數，負票數為反對者票數）：

1. (+18, -2) 改良式乙案：IIR 仍為一級單位，下含不合併之一、二所與中國大陸研究中心 (CCS)；CCS 為實質上的準一級單位，下含不合併之三、四所，四個所均為系級單位。
2. (+16, -1) IIR 下含原建置之一、二、三、四所與 CCS，但 CCS 下不設任何所，而將其虛級化，如此有助於 CCS 成為整合全校中國大陸研究之機構。
3. (+16, -4) IIR 下分區域研究中心(CAS) 和中國大陸研究中心 CCS，CAS 和 CCS 下各有二所。
4. (+8, -6) IIR 改制為教學單位：成為教學的院級單位，下設招收研究生的研究所（例如改制為和平與發展學院）。
5. (+4, -16) IIR 下分為二大所：區域所和大陸所。
6. (+3, -12) IIR 虛級化案：IIR 下含區域研究中心 CAS(一級單位，含維持原建制之一、二所) 與 CCS(一級單位，含原建置之三、四所)，而將 IIR 由原來的一級單位改為虛級化，原有各所研究人員仍為 IIR 的成員。
7. (+1, -16) IIR 下含維持原建置之一、二、三、四所，CCS 設在政大校本部，將其虛擬化。
8. (+1, -15) 校長所提議之乙案：IIR 仍為一級單位，下含一、二所（合併或分立）與 CCS(實質上的準一級單位，將三、四所合併後納入)，原有各所的研究人員仍為 IIR 的成員。
9. (+0, -18) 校長所提之甲案：IIR 一分為二，成為國研中心（一級單位，含原一、二所）與中國大陸研究中心（CCS，一級單位，含原三、四所），原來一、二、三、四所裁撤。

從這次會議投票結果來看，中心同仁普遍的意見是以穩定為重，在最小變動情況之下強化本校之中國大陸研究。至於對於併所一事，與會大多數人持反對意見，主要原因有二，一是各所生態不一，硬要兩所合併，可能會造成許多磨擦。另一原因是所的編制人員有限，可能會面臨未來人員進補時的困擾。因此就此次投票結果而論，最多人接受校長所提的乙案修正版，所修正的只有維持三、四所的編制。其他二個獲得 16 票之選項亦分別保留四個所的編制。另外改制為教學單位的選項也獲得 8 票支持，6 票反對；這項結果也顯示中心有些同仁面對未來的行政法人化時，純研究單位是否會面臨縮編之憂慮。

有關問卷部分，共計發出 45 份，暨回收 38 份，回收率 84%。整個問卷分成三大部分，第一部份是中心組織調整案，包括各所合併與否問題。第二部分為有關中心的重要事項，諸如主任產生方式、各所助理名額、中心的合理研究人員與行政人員數目、駐東京辦事處之處理、中心餐廳之存廢等。第三部份係提昇中心研究人員研究國際化與研究水準之建議案。整個問卷內容與同仁回答結果統計如后：

1、有關本中心之組織調整，您贊成那三案（括弧內為票數統計之結果，並沒有根據優先順序加權）：

（ 5 ） A. 國研中心（IIR）一分為二：分別為「國際關係研究中心」與「中國大陸研究中心」（CCS），兩者為平行之一級單位。

（ 13 ） B. IIR 為一級單位，下含一、二所（合併或分立）與 CCS（準一級單位，將三、四所合併納入），CCS 負責整合全校中國大陸研究活動。

（ 20 ） C. B 案之改良式：IIR 下含 CCS 與一、二所；一、二所不合併，三、四所亦不合併，其他均與 B 案設計相同。

（ 17 ） D. IIR 下分「區域研究中心」（CAS）和 CCS，IIR 仍為院級單位，CAS 與 CCS 均為實質上的準一級單位，CAS 下含一、二所（兩所名稱可再議），CCS 下含三、四所（所名稱可再議）。

（ 5 ） E. IIR 下分兩大所：區域所和大陸所，一、二所併入區域研究所，三、四所併入大陸研究所。

（ 8 ） F. IIR 改制為教學的院級單位，下設招收研究生的研究所。

（ 5 ） G. IIR 虛級化：IIR 下含 CAS 與 CCS，IIR 虛級，CAS 與 CCS 為一級單位，各含原有之一、二所與三、四所，各所研究人員仍為 IIR 成員。

（ 16 ） H. CCS 虛擬化案一：IIR 下含維持原建制之一、二、三、四所與 CCS，但 CCS 下不設任何所，將其虛擬化。

（ 8 ） I. CCS 虛擬化案二：IIR 下含維持原建制之一、二、三、四所，CCS 設在政大校本部，將其虛擬化。

（ 3 ） J. 其他意見：

2、如您是三、四所同仁，您贊成三、四所合併嗎（一、二所同仁請勿答）？

贊成（ 7 ）；反對（ 11 ）；無意見（ 2 ）。

如您是一、二所同仁，您贊成一、二所合併嗎（三、四所同仁請勿答）？

贊成（ 4 ）；反對（ 8 ）；無意見（ 5 ）。

3、您覺得本中心的東京辦事處如何處理？

維持原狀（ 11 ）；等派駐人退休後裁撤（ 9 ）；定期（ 12，以 2 年最多）裁撤。

- 4、您覺得未來本中心各所應該有多少專任助理？
一名（20）；二名（15）；其他（2）。
- 5、本中心目前有 68 名研究人員，30 名行政人員，4 名臨時人員（校方資料），如以八月一日的標準而言，尚有研究人員 52 名，研究兼行政人員 9 名，行政人員 26 名，您認為合理的法定編制員額數目為何？
研究人員（平均 56.3 名，60 名最多）；行政人員（平均 20.6 名，20 名最多）。
- 6、在目前校方要刪減人力的狀況下，您覺得本中心的餐廳是否有存在必要？
有必要（17）；沒有必要（6）；沒有意見（10）。
- 7、關於配套措施，您覺得 IIR 或 CCS（非虛擬化）主任是否應由中心同仁選出？
同仁選二至三名由校長選（16）；由校長任命（8）；其他方式（10，主要為候選人不限中心同仁）。

關於提昇本校研究人員研究國際化與支援學校教學（不僅是通識課），本中心目前的評審辦法勢必做出一些多元化調整，以下的建議您的看法是：

- 8、在政大開課，不論是通識課、系上所開之選修或必修課、中心同仁所開設之學程課（如果有的話），6 學分（暫以學校老師最低授課數 6 學分 1 學期×4 學期÷4 篇計算）在兩年內抵一篇論文，不支鐘點費，上課學分可以累積到下一次評審年度計算（不能預支）；如果不願意適用折抵論文的同仁，仍然領鐘點費。您贊成嗎？
贊成（25）；反對（1）；
其他看法（請說明 2，有一些人不明白而沒有回答）。
- 9、Program B：以兩年為一期，參與者請校務發展基金每月提供三千元津貼，任務是期間內寫出一篇 SSCI 文章，這篇文章折算兩年 3 大 4 小裡面的 1.5 篇論文（多出的 0.5 篇可以累計或和上課學分合計）或 1 又 1/3 篇（如此就可以和授課時數合算而不會有多或少 1 學分的問題），不過這篇就不能做為政大獎勵研究國際化之用；在兩年內無法達成任務，回到原 3 大 4 小要求，不須退錢（憑 SSCI 退稿證明）。
如果認為兩年時間不夠，可以要求延長為四年寫出兩篇 SSCI 文章；不過屆時如果一篇都沒有，須退回四年之津貼。您贊成嗎？
贊成（17）；反對（5）；
其他意見（請說明 3，有些人認為界定不清楚而沒回答）。

本項問卷的說明如后：

- 一、 在這份匿名問卷中，同仁的意見有和前次會議相同者，亦有出入者。相同者為改良式乙案獲最高票數(20票)，原來次高的二案分獲17票和16票，顯示同仁對這三個選項的支持。出入最大的選項是校長所提的乙案，有13票支持，遠高於會議中公開投票時的1票支持。個人的解讀是因為在會議中，公開討論的氣氛會影響投票的結果；而匿名問卷就不會受到別人的影響。
- 二、 在17位一、二所回覆問卷的同仁中，有8人反對一、二所合併，4人贊同合併，5人無意見。而在20位三、四所回覆問卷的同仁中，11人反對三、四所合併，7人贊同，2人無意見。
- 三、 關於東京辦事處如何處理的問題，回答者大致一分為三。12人認為定期裁撤，其中以2年為期者最多；11人主張維持原狀，其中有一些同仁認為須強化其功能；另有9人主張等現任派駐人員退休後裁撤。主張維持原狀者大多認為這項經費係教育部專款編列，裁撤後此經費即因此刪減。校方似可對此意見提出說明。
- 四、 各所應該有多少名專任助理一事，同仁意見相差不多，20名同仁選一名助理，15名選二人，其他有二人。
- 五、 至於本中心的員額，研究人員部分(不包括自然淘汰的9名研究兼行政人員)，平均人數是56.3人，回答意見中最多者為60人，計有12名。這個數字和校長所列的45加5人、約有6-10人的差距。行政人員部分，平均人數是20.6人，回答意見中最多者為20人，約略符合校方把人、會、總、秘等組人員歸建後之人數。
- 六、 餐廳問題，有鑑於本中心位於山腰，離政大約一公里路程，在33回答者中，17名主張繼續存在，6名認為沒有必要，10名沒意見。
- 七、 中心主任產生方式，34名回答者中有16人認為由同仁選出二至三名，再由校長任命其中一名，其中2人認為候選人應不限中心或校內人士；8名認為由校長任命；10名主張其他方式，不過這10名中有4人寫出候選人應不限中心或校內人士。總結而言，34名中有14名主張由同仁選出2-3名候選人，如果候選人不限中心或校內，計有20名主張由同仁選出，再由校長任命其一；8名由校長任命；其他方式6人。
- 八、 在兩項提昇本校研究人員研究國際化與支援學校教學之建議上，兩年教學6學分抵一篇論文的共識最高，計有25人贊成，1人反對，2人有其他看法。6學分係以學校老師最低授課數(新進老師)6學分1學期 \times 4學期 \div 4篇計算得之，如同仁不願折算，仍可選擇支領鐘點費。
- 九、 另外有關 Program B 以提昇研究國際化方面，回答25人當中，有17名同意，5名反對，3名其他意見。提出此計畫主要是看到中心同仁大多受到評審辦法之遊戲規則所制約，只有調整遊戲規則，提供適度誘因，才能夠把中心同仁的研究重心轉移到國際化的方向。

參、調整中心研究人員評審辦法之建議

目前所實施的研究人員評審辦法十分僵化，不能達成的後果又十分嚴重，導致中心同仁大都以滿足業績為主，並未考量到本大學積極邁向研究國際化的宏觀目標。以校方所大加鼓勵的研究國際化成果而言，根據校方統計，本中心研究同仁在過去兩年內沒有一篇 SSCI 的文章。雖然這非事實（有徐斯勤和陶儀芬兩篇登在 *Issues and Studies (I&S)*），但他們並未主動提出申請，然而和前二年的八篇相比，大幅降低是實情，這也是身為國內研究國際關係和中國大陸領域重鎮之一的國關中心、從主任到研究同仁都必須嚴肅檢討之處。不過從這裡也可以看出如果遊戲規則不做修改，眾多研究同仁的國際學術研究潛力很難被激發。

以中心研究人員目前所實施的 3 大 4 小文章之要求而言，實有必要維持目前的至少有一篇文章需刊登在中心刊物的規定。這主要考量除了維持 TSSCI 產量外，中心刊物所須文章總量亦是重點之一。目前中心兩份中文雙月刊，每期原則上各有六篇文章，兩年共計須一四四篇文章。以中心同仁文章占三分之一（這個比例大致可以兼顧刊物內稿不會太多與維持刊物正常出刊兩大考量）的原則來計算，共須約五十篇內稿文章。以中心現有研究同仁（扣除借調至政府機構或行政單位者）數目來說，至少一篇內稿即可提供足夠稿源。如果專書文章可以取代中心刊物文章，爾後研究同仁 TSSCI 的產量勢必大減！

困難度最大的應該是 SSCI 文章。以往中心同仁投稿 I&S，是 SSCI 的最大來源。可是自從兩年多前政大學術研究提昇小組有人質疑中心同仁有所謂「主場優勢」後，I&S 主編單位決定將中心內稿交由國外學者審查。此後刊物水準提昇固無可置疑，冗長的審稿時程和很低的錄用率導致許多同仁在拿到修改意見後就束之高閣，深怕被一篇文章耽誤其他文章的進度。這是為什麼同仁在這兩年中鮮少刊出於 I&S 或國外其他 SSCI 之主因。

根本改善之道，可以從制度面提供足夠誘因及彈性延長投稿 SSCI 所需時間要求著手。因此建議成立 Program B（不必用太招搖的名稱，以免造成階級化引發反感）：以兩年為一期，參與者請校務發展基金每月提供三千元津貼，任務是在兩年 3 大 4 小要求中包括有一篇 SSCI 文章；這篇文章折算 1.5 篇論文（多出的 0.5 篇可以累計或在學校義務上課學分合計）或 1 又 3/1 篇（如此就可以和授課時數合算而不會有多或少 1 學分的問題）；不過這一篇就不能做為政大獎勵研究國際化之用；在兩年內無法達成任務，回到 3 大 4 小之要求，憑 SSCI 刊物退稿證明不須退錢。如果參與者認為兩年時間不夠彈性，可以要求延長為四年寫出兩篇 SSCI 文章，不過屆時如果一篇都沒有，需退回四年之津貼。這是政大對學術國際化的鼓勵，也是研究同仁對政大國化政策的配合。

其實這個計畫應該不限於研究同仁，校內老師有興趣的都可以加入，共同為

政大學術國際化而努力，研究同仁可以先試行。經費的問題可能不大，以中心研究同仁目前有能力且有意願加入者大約十人，每人每年三萬六千元，一年四十萬元即可達成鼓勵學術國際化之目標。甚至以全校一百人估計，一年四百萬元即可，應該不是很大負擔。這項政策配合本校鼓勵以英語教學之政策，可以有效提昇學校之學術國際化。當然國際化不應該必然是英文化，是以其他非英文刊物之適當標準也應該被建立與鼓勵。

關於 Program B 的參與人員，中心目前大約有十人有意願並且和本人討論相關內容。其實這可能也可以轉化成爲提昇本中心研究同仁的觸媒。如果以每兩年增加研究同仁參與 5% 的比率增加，再配合中心內部的新陳代謝，有可能在六年內約有 40% 的研究同仁能夠具有學術國際化的能力，這絕對是對政大、IIR、台灣的學術環境都有利的發展，可能也是政大內研究人員的最好自保之道。因此新進的同仁在一年後就應該自動加入此計畫，而目前尚在等待升等的研究同仁理應是此計畫的主力。至於中心正式加入政大之前即加入中心的中生代自英語系國家取得博士之研究人員，目前泰半已升任研究員，加入的動機較低。不過未來的主任應該以帶領中心學術研究的責任相勉，激勵中心同仁共襄盛舉（大部分同仁贊同此一計劃 17：5）。

另外一項是支援學校教學的計畫。不論是通識課、系上所開之選修或必修課、未來中心同仁所開之學程課，兩年內 6 學分（暫以學校新進老師最低授課數 6 學分 1 學期 \times 4 學期 \div 4 篇計算）抵一篇論文，不支鐘點費，上課學分可以累積到下一次評審年度計算（不能預支）；當然如果不願意適用折抵論文的同仁，仍然領鐘點費。如此多元計算方式可以兼顧支援學校教學與個人支領鐘點費的雙重選擇，大部分同仁在問卷中也贊同（25：1），值得校方參考。

肆、中心組織調整之建議

綜合中心同仁開會與問卷回填答案結果，有過半數的 20 人把校長所提 B 案之改良式列入贊成意見：意即 IIR 仍爲一級單位，下含一、二所與中國大陸研究中心 CCS；CCS 爲實質上的準一級單位，下有三、四所，CCS 負責整合全校中國大陸研究活動與資源分配。另外三案獲得十人以上的支持依票數多寡分別是：

D 案（17 票）：IIR 下分爲區域研究中心 CAS 與中國大陸研究中心 CCS，CAS 與 CCS 均爲實質上的準一級單位，各含一、二所與三、四所。

H 案（16 票）：IIR 下含維持原建制的一、二、三、四所與 CCS，但 CCS 下不設任何所，將其虛擬化。

B 案（13 票）：IIR 爲一級單位，下含一、二所（合併或分立）與 CCS（實質上準一級單位，將三、四所合併後納入），CCS 負責整合全校中國大陸研究活動。

配套措施：

鑒於近來有關本中心主任人選問題造成很多困擾，特別在問卷中詢問研究同仁關於中心主任產生方式。在 34 名回答者中，共計有 16 名回答由研究同仁選出二至三名、再由校長擇一任命為主任；其他方式有 10 名；還有 8 名直接由校長任命。不過在其他方式中有 4 人主張候選人應不限中心同仁，但選民是中心研究同仁。如果把候選人資格不限中心同仁，這 4 人可以併入前面 16 人當中，而總計有 20 人支持由中心同仁選出 2-3 名，再由校長擇一任命為主任。

至於從今年八月到明年七月之主任，大多數人皆擔心現在沒有主任時期太長會傷害到中心的運作，是以不論是由副校長兼任到明年七月、校長直接任命主任人選、或者由中心同仁選出 2-3 名、再由校長擇一等方式均可，重點是要儘快確定，以安人心。

另外中心研究同仁今年共計有六名退休，並沒有補任何一名新血。基於新陳代謝之原則，校長宜在九十二學年度讓中心補充二至三名新生代學者，一方面可以補足原有之退休人力，另一方面可以實際行動展現校方支持中心的決心。

還有在中心應有之編制員額方面，中心同仁之平均人數是 56 人（扣除最高與最低的數目再平均得之），與校長所說的 50 人相差不多。目前中心現有的研究人員計有 52 名（包括借調至政府機構的吳釗燮與劉復國和兼任合交組組長的陳德昇），如果加上今年新聘的 2-3 名新人，以過去幾年的汰換速度而言，數年內很快就會達到此一數目。倒是在未來中心調整體制時，應該一併加入 2-3 名的交換學者名額與 1-2 名的博士後研究人員名額，以加強中心、政大和國際學術界的交流與互動。

有關中心行政人員撤回校本部以後，各所勢必要有專任助理或秘書以便處理行政業務。問卷中同仁有 20 人認為一名助理即可，15 人認為需要二人。因此似可先配置一名，如有不足情事再予調整。還有留下的三個組，目前圖書資料組組長和編譯出版組組長均由研究兼行政人員兼任，短時期內不會有問題。合作交流組組長目前由研究人員兼任，有鑒於新進同仁需連昇兩級，而非以往的只需昇一級即可，如果未來組長出缺時是否可由具考試資格的公務人員擔任，不一定要由學者兼任。