

# 有了五百億之後

管中閔

(原載 2005 年 10 月 20 日中國時報,「名家專論」專欄)

教育部五年五百億「邁向頂尖大學計畫」(原稱「邁向國際一流大學及頂尖研究中心計畫」)的審查結果終於在十月九號塵埃落定。在幾家歡樂幾家愁的時候,有些學者批評此一計畫目標不清,並認為建立國際一流大學是長久之計,不可能藉由這種短期而且定額的補助而成功。

這些批評雖然言之成理,但從現實面來看,目前的作法恐怕是不得不爾。大學多年來經費嚴重不足,已經影響到學術發展,許多政治人物卻毫不瞭解此一問題的嚴重性。可現在若沒有官冕堂皇的旗號,任誰也無法從阮囊羞澀的政府中挖出額外的錢給大學;而「發展國際一流大學」正好是政治人物無法拒絕的理由。所以,誰不知道光靠這些錢並無法建立國際一流大學?(如果可以,一流大學也太容易達到了。)但有此甘霖,即使無法讓大家雨露均沾,至少能舒解一部份旱象,使幾所大學不再捉襟見肘,而它們才有機會一展身手。

明乎此,我們關切的重點就不是這計畫能否在三五年內產生一流大學,而應該問,有了五百億之後,大學要作些什麼才能改善或健全體質,使真正的一流大學在未來成為可能。

過去提升大學的努力中,最常見的作法是「由上而下」。先從總計畫確定研究議題與主軸,再層層切割細分為各種子計畫與子子計畫,彷彿是國道工程發包,路線已定,所餘只剩施工。而為了確保發包的品質,又訂有各種績效指標:一年內須舉辦國際活動若干,在某類國際期刊發表論文又若干。於是為了符合總計畫的「高大」目標,各計畫中言必稱領域的「尖端」與「前沿」,而不問自己是否已在該議題上具備一定基礎或相對優勢。國際活動或許琳瑯滿目,卻不問自

己是否已有能力與國際學界對話。學者們更只好藉著短期內論文數量的擴充來滿足各種立竿見影的要求。當大家習於「務虛」，研究就無法落實；當研究能量被切割的七零八落，自然不利於長期積累，也不能產生突破。經驗已證明這套由上而下的作法熱鬧有餘，卻不足以真正改變大學體質，提升大學研究。

總結來說，過去失敗的關鍵正是「重計畫而輕人」。主事者總以為訂出計畫，再依計畫去找人，就可以堆砌出卓越。如今則應以人為本來發展計畫，根據學者的研究成果認定相對優勢，再參酌國內的研究能量加以選擇性的推動或整合。這種由下而上，由小而大的過程或許費時甚久，但唯有如此方能培養出豐厚的學術土壤，也才有機會在國際學術界打開出路，形成優勢。

未來若能以人為本，對於優秀學者一定要分外珍惜與特別鼓勵。我們曾呼籲儘速打破學術界的平頭主義，這絕不是為了少部分的明星或大師而已，重要的是讓所有認真的學者（不論資深或資淺）都能得到辛苦付出應有的代價。這種實質激勵必須形成制度，一方面有助於維繫學者們的努力於不墜，另一方面則形成「市場訊號」，讓後來者知道努力的方向。如此近悅遠來，學術當然興旺可期，而那時我們就有機會產生一流的大學了。

有了五百億之後，可以是一個新的起點，也可以重回舊的循環。以台灣各大學的人才濟濟，我們當然寄予厚望。