

規劃與執行——推動學術活動的經驗談



黃寬重

中央研究院歷史語言研究所

古今論衡 第 17 期 2007.12

一、前言

我自認這輩子很認真的工作，也寫了不少論文。不過，回顧過往，覺得參與公共服務和行政工作等學術活動，多少也影響我的研究。我對公共事務的關心和付出，源於我的個性。我在讀高中時就有改造社會的雄心，要從參加一九六〇年代台大學生倡導的「青年自覺運動推動會」，認為每個人從事「利他」的活動，才是社會發展的要素。當時，大多數同學都埋首準備大學考試，我卻積極參加清潔場地、維持秩序乃至捐米助貧等社會服務活動，也曾擔任該會宜蘭中學總幹事和宜蘭分會會長，並因此耽誤不少讀書的時間，更影響大學聯考的成績。但我從做事中學到不少課堂上所缺乏的處事方法，也在實踐中享受到付出的喜悅，這二年的經驗，對我的人生觀影響甚大。此後我雖選擇以學術研究為職志，卻也關心社會，同時基於使命感，懷抱為學界服務的熱忱。不過，自知個人能力不足，不擅言詞，需要從做中學，因此，參加每一項事務，都是從最基層的工作入手。

能實現服務公眾的心願和我個人的際遇有關。我很慶幸在成長過程中，我的長輩和服務的單位，給我這些學習和磨練的機會。自一九七五年夏天，我在台大歷史研究所博士班時，就應我的導師陶晉生教授的要求，協助他的父親陶希聖教授編輯出版《食貨》月刊和食貨叢書。三十餘年來，先後擔任不少行政服務，參與學術期刊編輯、研究計畫及國際會議的籌備工作。其中頗有涉及國際學術交流的部份，在此略作介紹，供大家參考。（參見個人網頁資料）

二、編輯學術期刊——《食貨》月刊與《新史學》雜誌

參與學術期刊的編輯，和宋史研究一樣，是我長期工作之一。從一九七五年參與《食貨》月刊的編輯起，迄今滿三十年。我編輯《食貨》共十三年。《食貨》通常每個月出版一次，少數狀況下二個月出版一期，剛開始是一個人負責，從論文約稿、審稿、排版、校對，乃至發行，每一項程序，每一個細節都環環相扣，不能疏略。後來劉增貴、陳華、沈松僑、張榮芳、李達嘉諸兄陸續參加編輯行列。編輯工作對一個尚在讀書而且已成家的人來說，是相當瑣細而沈重的，但從編輯的過程中，學到很多單純研究者難以得到的寶貴經驗。最重要的是，這些經驗使我對台灣史學界的發展、學術趨向和學界動態、學人性格有比較充份的掌握和瞭解，而且養成能客觀評斷論文的

水準、扮演好編輯角色，並懂得如何減輕人情壓力，維持公正性。在陶希聖父子的支持下，我們雖然不像《食貨》半月刊時期那麼勇猛精進，但也有機會規劃一些重點專題，出版不少學術品質卓越如《紅槍會》、《梁啟超與民國政治》、《宋元戰史》和《萬曆十五年》、《中國法制之社會史的考察：漢律系統的源流》等專書，並在張彬村兄協助下，邀請黃仁宇先生回台演講等，掀起一股熱潮。以及在特殊政治環境中，以周武大廈的《食貨》雜誌社為場域，舉辦足以提升學術的小型活動——「食貨討論會」（前後約六年半），這個討論會對我們這一代（五十至六十歲）台灣的學史者而言，很有意義。如今也是一個美好的回憶。

《食貨》在陶希聖先生逝世後停刊。參與《食貨》的朋友們希望持續以學者的力量推動史學研究，倡議籌組新的學術期刊。在杜正勝、我和一些朋友的發起下，得到學界的贊助，一九九〇年《新史學》正式出刊。《新史學》維持《食貨》的學術精神，但採取輪值編輯制。每年由社員推舉五人組成編輯委員，負責一年的編務。早期從約稿、審稿、編排、校對和發行，都由社員負責，不但沒有報酬，每年還要繳交一筆年費。由於審查制度的建立和新議題的討論，使新史學有出刊以來，頗受到海內外學界的重視。之後《新史學》有十多年獲得政府的獎助，經費較為寬裕，我們才請年輕的博士生擔任助理編輯的工作，但主要的審查和校對仍由編輯委員親自負責。

討論新議題和邀請有研究潛力的年輕學者加入，是《新史學》保持活力的因素。堅持沒有人能影響社務，是我們的基本精神。我在《新史學》發起階段，由於負責行政及經費的運作，被推為社長，但不介入編輯工作（除非自己任輪值編輯）。在社務運作上，充份討論、節約經費和擴大交流是我們的原則。雖然由於人力及經費不足，無法多所贈送，但十多年來仍持續送給中國的若干重要學術機構，並與日本發行的《中國史學》、中國社科院發行的《歷史研究》及北京大學歷史系等保持良好關係。在《新史學》社務的推動上，我們體認到每個社員主動參與，是社團運作的關鍵；每個人都很重要，而不是某個人最重要。而如何維持這一關係，須要靠組織和協調，我在其中也許扮演了一些角色。

三、推動研究與國際會議

我在宋史或漢學研究上，憑著自己的興趣尋找議題，與國際學術主流相去甚遠。不過，透過參加會議與合作交流，我仍能對國外學術情形有相當的了解與掌握。因

此，我常一面做我有興趣而沒有什麼影響的研究議題，另一方面則藉研究計畫或召開學術會議，推動學術交流，彌補我視野的不足。這方面我很感謝我服務的中央研究院歷史語言研究所。史語所有長久的學術傳統，資料豐富、學術累積受到肯定，因此，規模不大的研究計畫容易獲得支持；史語所又有一個辦事能力很強的行政團隊，有豐富的辦會經驗，這一雄厚資源，使我得以順利推動學術交流計畫。我個人並不善於提出大型研究議題，因此，計畫都只是中型，經費不多，執行較易。執行時個人則站在協調、綜合意見、督促執行進度和安排經費的角色，希望讓參與者保持最大的自主性。會議則希望儘可能排除人情關係，維持一定學術品質，因此，在邀請與會者以及會後論文集的審查都比較費心。會議與研究計畫的經費，都由我自己編定，一般而言，編列的預算多半符合需求。

參與籌辦第三屆國際漢學會議，是我個人的寶貴經驗。中央研究院在楊國樞院士擔任副院長時，成立了許多委員會，推動學術活動。其中有一個漢學推動委員會，由李亦園院士擔任召集人，杜正勝所長任秘書長。會議決議由史語所籌備召開第三屆漢學會議，卻忘了編列經費。由於經費龐大，我臨時受命擔任副秘書長，負責編列預算。不久，杜所長出任故宮博物院院長，我接任所長，完全承擔漢學會議的召開任務。由於經費有限，時間匆促，範圍、議題廣，邀請的學者多，手續繁複，我自己又負責新成立的數位典藏的籌備工作，任務相當繁重。幸好執行秘書王明珂兄費心協調，各所通力合作，以及史語所與計算中心所組成的優秀團隊全力以赴，終能順利召開會議。會後以統一規格，由各所辦理論文審查及出版工作，結果在兩年內完成六個主題，十五本論文集的出版。

此次會議從召開到論文集出版，費時二年多，邀請二百五十多位海內外學者宣讀論文，但總共花不到一千萬新台幣，是大型會議中，成效比較好的。我自知缺乏領袖魅力，因此，在自我角色的定位上，以協調為主。在此會議籌備期間，我規劃分工合作的機制，儘量扮演組織和協調者的角色，祈使在具體的事務上，督導程序正常運作。

四、參與數位典藏與人文教育革新

在承接研究計畫與召開學術會議之外，我很意外的參與了中央研究院漢籍電子資料庫和數位典藏國家型計畫的推動工作。這二項是我最不熟悉的領域，但前後卻參與

了十年。當然，這和我的服務環境有關。史語所自一九八四年與計算機中心開始建置漢籍全文資料庫後，以二十五史為主的漢籍全文資料庫成為國際漢學界研究中國史的重要資源，建置的成果受到國際學界的重視，院內各所也相繼建置電子資料庫。為避免由於各所的聯繫不足，造成資源浪費和標準不一的現象，計算中心主任謝清俊教授於一九九六年發起聯席會，請各所派代表，討論全院建置資料庫共通的相關問題，供決策參考。當時我是史語所的副所長，代表杜所長參加會議。史語所資料庫規模大，又富有數位化經驗，因此被推為召集人。到楊國樞院士任副院長後，成立正式的委員會，從此與楊教授和謝教授，一起推動，從中央研究院到國科會的數位化計畫，曾擔任機構計畫審議召集人、內容分項計畫主持人等工作。在國家型計畫中，我是內容分項計畫的主持人，成立十三個主題小組，負責與各機構及主題間的溝通與協調的工作，目的在建立共同標準和工作規範平台，建置各主題工作流程，召開各主題會議，建置聯合目錄等工作，期間並出版十二本各主題工作流程及九本會議論文集。這項工作由於得到林富士兄的鼎力相助，進行相當順利，直到二〇〇五年五月才因病請辭主持人的職務，該職務目前由林富士兄接任。

我的協調角色還在教育部顧問室推動的人文社會教學改進計畫上。我因緣際會獲邀擔任教育部顧問，前後十年。先期是負責歷史學門改進工作。廢除學門顧問之後，我參加整個人文社會學科的整合工作，主要是要推動跨領域的教學與研究，有許多先導型、試驗性的工作要做。我為了能改變台灣人文社會學界的學習態度，遂主導推動經典研讀計畫。宋史研讀會就是在這一計畫下進行的，前後已有十年。我們曾將這一研讀與研究結合的經驗，拍攝成名為「讀來不獨往」的二十六分鐘光碟影片，希望與學界交流，也舉辦了三次學術研討會，讓與會者，特別是年輕學者有發表論文、增進交流的機會。近二年來奉杜正勝部長之命，與七、八位人文社會學科的顧問一齊為提升大學人文社會領域的教學與研究工作，規劃了四、五個先導型計畫，並積極規劃增強台灣文史教學研究能量的方案，與在大學設立人文中心，已略見成效。參加顧問室的工作，讓我走出宋史專業的象牙塔。我認識到除了研究之外，也要了解台灣整個教學環境及其產生的問題；除了歷史，也應注意人文社會科學的發展，更需要了解國外，乃至自然科學的情形。但我著力的範圍還是以人文方面為主。

雖然推動這些計畫，要花不少時間去找人規劃設計、協調經費，頗費心力，而獲得的成效仍待觀察。但藉此機會走出專業領域，不但開闊了眼界，也對台灣學術發展有一個較全面的瞭解，相信這是個人一生中可貴的機緣。

五、結論：經驗告白

人們常說：「個性決定命運。」這句話對我來說相當貼切。我一生勞碌奔波而無所成，和我的個性有關。我做事積極而魄力不足，性情溫和卻堅持原則，個性拘謹不諳人情，又缺乏大視野。因此，在進退之間，常自陷困擾。辦事為學，都全力以赴，但只能做中等事，這從我的研究選題和計畫規劃，都可以看出來。不過，像我這樣的人都還能作點研究以外的事，除了個人特殊的際遇、環境外，也跟台灣人文學界的生態有關。台灣多數從事學術的人，自小成績比較優秀，是家長師友心目中的寵兒，在學校和家中享有特殊的地位。他們學有所成後，或在大學教書，或專職研究、關心社會並喜歡發表意見，言行受到社會的重視，是意見領袖，久之養成能說而不能動，能寫而不願做的習慣，多不願委身做成就眾人或「利他」的瑣事。我資質平凡，為了獲得肯定，抱著從做中學的心情，從最基層的角色做起。像接《食貨》月刊之後，陶晉生老師就赴美講學，我必須從頭摸索，自己決定，因此必須事事小心，以免出錯。這樣的小心規劃、謹慎執行的態度，對我以後辦事很有幫忙。

我不是一個有魄力的人，在辦事和做決定之前，總是找人商量。不論大小事，我總要花很多時間和人溝通、討論、折衷，並承擔不同的壓力，然後提出可行的方案，最後付諸執行。這樣的做事方式，過程比較久，也相當辛苦。為了達成任務，雖有委曲，為了求全，只好忍受，心情上承受很大的壓力。但久了，也使得我成為各方溝通的橋樑。

期待計畫成功，最重要的是找到真能參與、合作的人或機構。有人研究能力強，有見解，但特立獨行，不易合作，只能邀他當審查或評論者。計畫執行中，主持者必需在態度上更為積極和堅持。每一個學者都有忙不完的事，寫論文、趕報告、參加會議，非到最後一刻不能交稿結案。透過定期聚會或追蹤，可以了解每個人的進度，掌握一定的品質。像我和哈佛大學包弼德教授與四川大學合作，推動《宋會要》電子資料庫的建置，如果沒有建立一個好的運作機制，並且掌握進度，親自追蹤，相信很難在二年之內完成。在執行中研院主題研究「唐宋社會變遷」的研究計畫時，也要求研究者和助理分別組成定期的研討會，了解彼此的進度。此外，主持人的心態和成效也密切相關，在學術圈中，每個人都需要被尊重，計畫主持人若非學界共尊的領袖人物，而又個性太強，或只想成就自己，是很難長期與人合作的。因此，只有把自己當成是學術義工，作好溝通、協調的角色，執行時維持原則，軟中帶硬，才能彼此合作無間，建立團隊關係。

在台灣學術界，學者對參與公共服務的評價是兩極的，甚至說批判多於鼓勵，尤其是大型的研究計畫或國際會議，由於所需經費較多，受到矚目，相對的被要求與期待就更高，批評聲音也多。造成大型計畫被批評的原因很多，但這對計畫主持人並不公平。他們不辭辛苦地規劃、籌錢，承擔的責任和壓力勝過任何單一的研究者，若不是懷有建立學術團隊在國際立足的使命感，不會如此付出。我認為在現今競爭激烈的學術界，還是需要透過大型計畫建立研究團隊，創造局部優勢，才能提振人文學者的士氣與地位。

在國際學界中，更需要藉由一個個團隊的相互串連，互通訊息，交換心得，來創造更豐厚的研究成果，才能有成長的空間，並扭轉人文學者的弱勢形象。我雖然限於能力，未曾主持大型計畫，因此未承受太大的批評，但我認為大型計畫對於學術實質的發展非常重要，因此，期望學界能推動大型的研究計畫，進行長期及跨學科的合作，建立研究團隊，藉以改變人文的習性和生態。不過，人文學的研究不能急於求成，大型研究尤應有長期推動的想法，不能期待短期內即有成果。如能經由交流，先醞釀規劃議題，進行先期小型的探討，再廣泛收集研究成果，整理資料，研讀史料，分期分年提出報告。經一定時間的累積，所彙集的成果，其品質相信要比目前急於推出一堆以量取勝的論文好。

在追求高研究品質的學術界，研究作品代表個人的成就，影響力歷久彌新。反之，推動學術服務的人，則像炊煙，很快消逝。但，若無這些人的默默奉獻，許多大型的學術活動及計畫勢必難以達成，學術優勢難以建立，因此，在競爭激烈的學術圈，除了尊重個人研究之外，需要更多這種樂於成人之美的人，在眾人的背後做推手。

我個人由於個性的關係，在成長的過程中，因緣際會地參與並扮演學術服務的角色，於今三十年，不免為學無所成感到遺憾，但有幸在學術園地裡，默默地做一個成就別人的小螺絲釘，雖然成績有限，但無怨無悔，而且自覺三生有幸。願意在有生之年，仍一本熱忱，略盡棉薄之力，繼續推動學術活動。

後記：這篇文章原是我應日本東京大學小島毅教授領導「東亞海域交流與日本傳統文化之形成——以寧波為焦點開創跨學科研究」計畫（簡稱寧波計畫）之邀，在該會年度大會上指定發言的內容，初稿曾在《中國社會と文化》期刊上發表（第21號，2006年6月），經增補改寫而成。