

國立政治大學玉山青年學者李曉惠：以跨領域思維 掌握供應鏈管理新興議題 深化臺灣的國際連結

■ 採訪撰稿／許嘉寶



教育部自107年度開始推動「教育部補助大專校院延攬國際頂尖人才計畫」（簡稱玉山學者計畫），以協助各大專校院延攬國際頂尖人才，提升我國高等教育之競爭力及國際影響力。本期評鑑雙月刊邀請國立政治大學（簡稱政大）玉山青年學者李曉惠教授，分享她如何透過跨領域思維，以供應鏈為主軸發展新興研究議題，並協助臺灣擴展並深化國際連結。李教授之專長為供應鏈管理、實證運營學、創新與社會企業責任，除了長期深耕研究，在政大商學院資訊管理學系投入教學和系務方面也不遺餘力。李教授也分享她整合玉山學者計畫及學校發展的核心目標，進行前瞻性長期學術規劃的經驗。

問：請簡單介紹您的學術歷程，以及申請並回臺擔任玉山青年學者的過程。這個經歷對您來說有何意義？

答：我大學念的是國立臺灣大學（簡稱臺大）土木系，也在臺大土木念結構組的碩士班，剛開始出國申請到的是結構工程相關的科系，在喬治亞理工學院（Georgia Institute of Technology）讀博士。但是讀了兩年之後，博士資格考也考完時，發現那不是我的興趣，所以我又重新再申請到美國羅徹斯特大學（University of Rochester）商學院，念營運管理（operations management）。因為我是從工直接轉商，我對於研究範疇的界線看得比較模糊，某種角度來說，它拓展了我跨領域的思維。剛開始到羅徹斯特大學讀博士的時候，我所有的訓練都是在數學模型方面，包含隨機模型、博弈論等，都是以數學為基礎的商業研究問題。而我在第一份工作擔任康乃狄克大學（University of Connecticut）客座助理教授時，就一直思考，我還有沒有辦法再拓展，所以我又自學了整個實證研究的方法，現在我的研究方法除了數學模型以外，也有實證研究，或兩種不同方法論的結合。所以從我的學術歷程可以看到，它不是那麼傳統地去做精做深，而是做廣，但是希望能夠透過不同的廣度，去找到更多跨領域的研究方法或是研究方向。於是我找到了一個利基市場（niche market），可以讓我在不同類型的期刊上有發表機會，也讓我更能發展跨領域研究。

透過客座經驗了解臺灣高教生態

我在康乃狄克大學待了一年，剛好在我畢業的時候，美國經歷金融危機，所有的州立大學都禁止重新招聘。所以，因緣際會之下我去了香港大學（簡稱港大），從2011年待到2018年。後來

決定先回臺灣試試看，於是請了一年無薪假，並在國立清華大學擔任客座副教授，這一年的經驗有助於我了解我能不能進入臺灣的職場，畢竟臺灣的學界、大學場域的生態，我是不太清楚的。而會想要申請玉山青年學者計畫也是因為在那一年中，我看到了一些好像能夠做的事、可以貢獻的地方，因此決定來申請。

臺灣高等教育制度跟其他國外大學還是有許多差異，如之前在港大商學院為目標導向，教師多聚焦於頂尖指標。當然每一個學校都不一樣，對於頂尖的追求也不一樣。而在臺灣的大學，基本上希望你能夠在教學、研究及服務這三方面都要有貢獻。那時剛好接觸到政大，我覺得在政大我這三方面剛好都能做，雖然我最喜歡的還是研究，但其實我教學應該也還可以，後來也有在EMBA教課，然後我也能夠在系務方面有所貢獻，所以我覺得我可以回來。在回來的這段時間裡，我覺得玉山學者計畫給予最大的幫助其實就在於經費上的彈性，以及薪資上的幫助。當然，之前在港大的薪資是很優渥，但是回到臺灣就是回家，有點像是Home Premium，你回到家的那個感覺是無法取代的。所以我覺得玉山學者計畫還是能協助學校爭取到在國外有經驗的臺灣學者回來。

問：您的研究重心為何？玉山學者計畫的目標為何？

答：我的研究重心在供應鏈管理，這部分其實很重要，尤其是川普當總統之後，不論是關稅等各種供應鏈的議題，中間帶來的意涵、供應鏈的聚落、供應鏈的時程，以及緊密連結度，都是研究範疇。我這幾年的研究主要集中在供應鏈管理，以及其與創新／企業社會責任（CSR）的相關議題上。此外，在產品召回決策和IT對企業創新與績效的影響方面也有研究，對於創新和永續方面的議題也有興趣。

引進國際人脈促進交流

我觀察到，臺灣的資訊管理（簡稱資管）學界是一個很活躍的研究群體，當然其他的研究學群也都各自有不同的學術活動，但是我覺得臺灣的資管界算是相當主動對外連結、辦理各式活動，這代表很多學術合作的機會，並且帶動國際連結。那時候我覺得或許可以把我在國外的人脈網絡帶進來，透過工作坊、研討會的形式，促進一些國外學者跟臺灣學者的交流，引進國外資源提升研究量能，也促進臺灣的老師們伸展觸角，有共同合作的機會。

玉山學者計畫的目標通常是比較偏個人，尤其是玉山青年學者，不一定要建立團隊，但是我感覺跟政大許多單位合作，更能去提升達到自我成長的一個目標。政大有一個供應鏈管理研究中心，我曾擔任中心主任，剛好跟我的研究重心一致。我們也利用玉山或者是國科會等資源去辦活動，像是去（2025）年就舉辦2個工作坊，主題包括地緣政治與貿易壁壘、供應鏈韌性等，並開放給全臺灣相關的學者參加，大家對於這個議

題非常有興趣，而且研究方法其實非常的廣，因此報名踴躍。我自己是做數學模型和實證方面，它還有質性研究，有比較偏數據導向（data driven）、機器學習（machine learning），還有大型語言模型（Large Language Model, LLM）。希望能夠透過這樣的工作坊，讓臺灣的老師能夠產生一些想法，激發更多人參與供應鏈的研究。其實我研究一直朝這個方向，所以我的計畫會沿著這一塊持續。目前我們也與政大企業永續研究中心合作，將供應鏈與永續議題結合。

問：您在政大商學院資訊管理學系教學及系務方面，扮演何種角色？如何與其他師生合作？

答：系務這方面，我也是有點誤打誤撞，剛當完三年的系主任，去年剛卸任。參與系務讓我更能了解整個院校，尤其是行政層面的一些考量，所以非常關注學校在計畫結束之後的留才舉措。我擔任系主任時也特別注重行政上的簡化，尤其在運營管理領域，我會希望能夠去改變、優化行政效率。

與其他師生合作方面，我覺得臺灣一個有趣的



現象是碩士班。臺灣的大學生很好，像是政大的學生素質是很高的。只是他們可能剛開始不會特別嚮往學術生涯，所以他們都會說「我暑假要去當實習生」，研究的任務似乎落在碩士班學生身上。但碩士生需要去寫論文，兩年的碩士班，第一年大部分的重點都還是在修課上，第二年就已經要寫好東西，所以研究的深度、廣度都不夠。我覺得老師要能夠跟學生進行有效率的合作，就必須要去思考合作的模式。加上商學院期刊投稿的時程都拉很長，可能我一篇文章從開始到發表出來最短也要4年，長的有到8年，連博士生都沒有辦法從頭做到尾了，更別說碩士生，所以要很有效率地去指導。

國外研究的主力還是在博士生，但臺灣的現實就是因為學生看不到念完博士後的職涯規劃，若沒有給他們一個職涯的想像，他們對於念博士班這件事情不是很熱衷。因此在擔任系主任三年裡，我會跟學生們做一定的溝通，讓他們清楚學術職涯的發展，並鼓勵他們要做有影響力、有貢獻的研究，不管你的貢獻是在業界、學術上還是其他方面，我們希望能夠導正博士生的認知及態度。

透過遊戲化體驗引導學習

我在各個層面都負責教學的任務，包括學士班、碩士班、博士班、高階經營管理碩士（Executive Master of Business Administration, EMBA）等。在教學上來說，我相信遊戲化（gamification）這件事情，尤其在不同層面上的遊戲化，是很重要的一件教學方法，因為當學生對你教的東西有興趣，他才會想要仔細聽。例如，在碩士班以上的課程，我幾乎所有課都有遊戲的元素，包含模擬（simulation）；EMBA則是會讓他們模擬角色扮演遊戲，不只可以讓學生更清楚地了解到一些比較複雜的概念，也可以增加

他們對課程的興趣，讓他們能更想要深入地了解這些概念。

我的課也很嚴格，會請每位學生給我半張A4大小的紙，上面有一定的格式，包含學生的姓名、來自哪個系所、興趣是什麼、未來想做什麼等，然後背面保留空白。每一堂課，我會在提出不同問題的時候，抽人回答，每位學生在每堂課都有機會被抽到。所以每堂課都要專心聽，不然被我抽到就會無法回應。這也是因為我希望能夠跟學生互動，透過互動才知道他們了解到哪裡，若不了解，可能是我講得不清楚，我可以再講一次。

就如同我們剛進入業界時，對於不知道的事情就反覆試驗（trial and error）一樣，先試試看怎麼做，如果做得好我就繼續做，如果做不好或許下次換個方法。所以我才會透過遊戲化的過程，讓他們在課堂上有這樣的角色扮演、決策練習的體驗，讓他們去學習比較艱深複雜的一些知識。我也會把我在研究上面學到的一些知識，不管是背景、方法或是結果，變成大家都聽得懂的事情，然後透過教學的方法傳達給學生們。雖然不容易，但我相信這是對每一位老師的挑戰。

問：身為玉山青年學者，您如何看待這樣一個延攬國際頂尖人才的計畫所可能產生的影響？如何以您在國外的經驗，協助臺灣的大學推動國際化？

答：延攬國際學者可以考慮先以擔任客座教授的方式，邀請他們過來看看是否能夠適應臺灣的大學環境、學術環境，並先進行一些合作，讓他們思考是否未來在這裡深耕有好處，如果確定再來申請。不然學者來了才發現與自身期待不符，然後就離開了，對學校來說是很高昂的成本。

我覺得這樣的一年客座經驗對於招聘國際學者，尤其是國際青年學者很有幫助。像我申請當時（2019年）已經是港大副教授且獲得終身職，我畢業9年，差一點就可以去申請玉山學者，而

非玉山青年學者，加上如果申請上了，就要放棄在港大的終身職，成本是蠻高的。還好當時有客座一年的經驗，才比較能下定決心。

談到我在國外的攬才經驗，舉例在港大的經驗，我們會從一些大型的研討會著手。一些博士新鮮人或者準博士，會去參加這些研討會，我們就會在這些研討會裡進行訪談，可能先跟每人有半個小時面談，再從這些人裡面去邀請我們的對象。今年我們可能會有5位被邀請到香港去，然後每人會有一兩天的行程，首先進行論文發表，接下來會有單獨面談，以更了解這位候選人是否能成為未來的同事，也給候選人了解未來同事的機會。這類型的訪問，同時也是港大對該候選人宣傳港大的機會，這點我其實還蠻推薦給臺灣學校效仿的。

臺灣攬才的另一個差異在於國外是院的層級就能夠決定薪資，臺灣則是需要滿足所有三級三審的規定，很多補助是學者抵達後才能申請，只能跟候選人說底薪，以及如果拿到國科會計畫或其他激勵方案，可能會有額外補助的金額等。這種「不確定性」，在攬才上我也建議要盡量避免。

另外，攬才不是最終目標。臺灣要留下這些國際人才，提供合適、具有競爭力的薪資，還是很關鍵的。當然，金錢絕對不是唯一的考量，但是在長遠的考量下，是不是能有一些特別的資助計畫可以讓玉山學者／青年學者去申請？例如國科會計畫、傑出研究獎、吳大猷先生紀念獎等，或是針對做得很好的，後續額外提供一些獎勵，那會更激勵玉山學者或玉山青年學者努力寫計畫。對學校來說，要留下這些學者，募款的壓力能減輕一些，也是雙贏的做法。

問：能否提供其他玉山青年學者關於續期的建議？如何整合計畫的核心目標，並兼顧您個人的職涯發展與學術興趣，進行具前瞻性的長期規劃？

答：玉山青年的續期，需要及早規劃。因為我一開始就知道，如果我擔任玉山青年學者，未來若想要續期，就要做出成果，於是我就去思考想要做出什麼成果。除了研究以外，可能還有一些整合的工作，像是國際連結、整合校務發展等。第一個考量還是以我的興趣為出發點，第二個考量是跟校務發展方向連結，在校務上面的貢獻可能會更大，也會獲得支持。那時候政大有四大指標，我剛好跟其中幾個指標都有連結，像是供應鏈、永續這一塊，所以我知道在校或院裡，該如何透過我的研究方向或興趣，跟學校未來預期目標連結。

做好自己的研究當然是最重要的，玉山青年學者可以努力去爭取一些獎項。這些國家層面的獎項是硬指標，像是吳大猷紀念獎、傑出研究獎等。此外，談到與校、院目標的連結，如何提供合作機會，例如引進國外的學者和資源，甚至於EMI和學校的國際化發展也可能有需求。例如，我可以邀請國外相關領域裡較知名的學者來臺跟臺灣的學界、學者進行互動，也可以跟國外學者發展更多學術合作的可能性。在過去這6年，我每年會邀請至少5到7個人來臺，辦理講座、工作坊等，這些都是對臺灣高等教育的貢獻。

工作坊可以有許多形式，也有每年從國外請頂級期刊的主編、資深編輯，或者是他們領域的編輯來臺，讓臺灣的老師發表自己的研究，然後請他們以編輯的角度提供建議，我覺得這對於臺灣學者投稿是很有幫助的。

以供應鏈為主軸發展新興議題

關於未來的長期規劃，我的研究是跨領域的，會以供應鏈為主軸出發，然後持續地關注新興議題。其實你會發現，不是你去找研究問題，

而是研究問題來找你。川普總統只要講一件事情，我就有一個研究可以做。做跨領域研究，你很容易在結合不同領域議題時，想到一些新的方向。我只要專注在一個主軸，但是中間可以做很多不同方向的延伸。這些當然都是富前瞻性的長期規劃，因為我們今天看的不只是5年、10年的供應鏈問題，從長期來看，像是自然災害、供應鏈斷鍊、地緣政治風險等，各種議題層出不窮，我們做的是在研究這些不同的風險，了解怎樣去緩解風險，為企業做更好的準備。而不是只在產品、物流這塊，是在整個企業策略上的一個準備，這個議題的研究範疇就很寬、很大。

我會建議玉山青年學者在挑選題目時，挑一個有足夠空間，能夠讓你在裡面發展10年、20年的領域。怎麼樣去找到這個空間？我覺得跨領域是一個很好的切入方向。找一個你最專長的領域，然後在方法、理論或思考邏輯上的大議題應用，跟其他的領域進行連結。

問：您對臺灣追求卓越的年輕學生、教師和大學有何建議？

答：我常問學生一個問題：「你預計5年後想要做什麼樣的事情？」，很多學生都說我想要找一個工作。我覺得現在的教育系統沒有給年輕人關於發展願景的資訊，也沒有鼓勵他們發展願景。

有勇氣走自己的路 走向國際 不怕失敗

我一直鼓勵學生，年輕人不要怕失敗。我當年在喬治亞理工學院的博士資格考都過了，而且得到有史以來開卷考試最高分。但是我問自己「So what?」，我覺得你要為自己的未來十幾、二十年，甚至三十年做決定，你會不會想做這個東西這麼久？你若不會的話，為什麼不

趁年輕的時候，不要害怕失敗，去試試看別的路？

以現在生命週期長度來說，人可能活到80、90歲，甚至是100歲以上才垂垂老矣。你現在才20幾歲，就算走歪了想再回來，兩、三年的時間在100年裡面只差3%，真的沒有那麼大的差異。

我也很鼓勵學生出國去看看，不管是短期或是長期，對人生都是一個很好的影響。臺灣雖然很好，但是你在臺灣，畢竟很多同質性的想法或眼光，如果有機會出國去看看別的世界是怎麼想的、別的國家是怎麼運作的、別人的學術界是怎麼做的，你未來才有可能帶一些新想法回來。並不是說新的東西一定好，而是說我們希望有各式各樣不同的想法，匯集交流之後才會撞擊出更新的东西。

對老師們的話，以我現在國科會當共同召集人的角度來看，我覺得老師們做研究的議題可以把視角放得再廣一點，鼓勵推動多年期、較深入、規模也更大的計畫。如果能夠透過更多參與、合作，像是邀請國外學者來了解國外的趨勢，帶一些國外的新東西進來，然後跟自己原有的專長互補，激發出一些新的想法，我覺得這對老師們會更有幫助。玉山青年學者類型的老師，更應該去思考跨領域、高影響力、掌握未來10到15年的潮流趨勢，以此檢視自己的研究方向。

至於大學端，我覺得如何攬才、留才對每個大學都是很難的議題，尤其是如果攬才、留才談的不只是本土人才庫，我比較關心人才多元性這塊。大學端亟需建立永續性的整體規劃，推動更長期的布局；無論是在募款機制或教師支持體系上，以留才為核心，使優秀人才得以長期投入，進而在教學、研究與服務等各面向真誠且持續地為學校貢獻。🌟