

東海大學企業管理學系
高階企業經營碩士在職專班
碩士論文

管理學院碩士班招生策略之研究
—以某私立大學為例

**The Strategy of Recruiting Graduate
Students for College of Management Using
a Private University as an Example**

指導教授：王本正 博士
研究生：張志遠 撰

中華民國一〇四年八月

東海大學企業管理學系 高階企業經營碩士在職專班

張志遠 君所撰碩士論文：

管理學院碩士班招生策略之研究-以某私立大學為例

業經本委員會審議通過

碩士論文口試委員會委員 謝俊宏 (謝俊宏)

宋明弘 (宋明弘)

陳永瑞 (陳永瑞)

指導教授 王本正 (王本正)

系主任 許書銘 (許書銘)

中華民國一〇四年一月二十三日

論文名稱：管理學院碩士班招生策略之研究—以某私立大學為例

校所名稱：東海大學企業管理學系高階企業經營碩士在職專班

畢業時間：104年 08月

研究生：張志遠

指導教授：王本正教授

論文摘要

國內高等教育市場急遽變遷情況下，供需構面已面臨嚴重的衝擊，對我國私立大學商管學院碩士班之招生策略的影響，隨著在高等教育外部環境、內在環境的改變，私立大學商管學院碩士班面對教育市場化的趨勢下、私立大學商管學院行政主管必須對於學院優勢與劣勢要有認知，瞭解學院自我定位，以及尋找適合本身學院發展特色的招生策略。本研究採個案研究法，以中部某私立大學管理學院碩士班做為研究對象，先以文獻蒐集並分析，進而運用蒐集次級數據資料之進行數據分析，以及針對3位個案學校招生事務部門一、二級主管，以及5位個案學校管理學院曾任及現任系(班)主任進行深度訪談，歸納整理為本研究之重要資料之蒐集來源。本研究以依策略理論之SWOT矩陣模式，進行分析個案學校管理學院碩士班的優勢、劣勢及機會、威脅之各因素構面之間的關係。再依各因素構面，以2×2的四種策略型態進行策略配對，以掌握個案學校管理學院內部資源優勢克服本身欠缺之處，利用外部環境有利機會避開不利威脅，研擬出個案學校管理學院碩士班之最可行之招生策略。藉此提供學校決策者之參考。最後，本文根據本研究結論分別對個案學校招生部門與學院、系所行政主管、高階經營者及未來研究提出建議。

關鍵詞：招生策略、SWOT、高等教育擴充、少子女化

目 錄

| | |
|--------------------------|------------|
| 論文摘要 | I |
| 目 錄 | II |
| 表目錄 | III |
| 圖目錄 | IV |
| 第一章 緒論 | 1 |
| 第一節 研究背景與動機 | 1 |
| 第二節 研究問題與目的 | 3 |
| 第三節 研究方法與架構 | 4 |
| 第四節 研究範圍 | 12 |
| 第二章 文獻探討 | 13 |
| 第一節 大學招生策略 | 13 |
| 第二節 國內大學教育面臨之困境 | 20 |
| 第三節 國內外管理碩士教育現況 | 28 |
| 第三章 資料分析 | 42 |
| 第一節 個案數據資料分析 | 42 |
| 第二節 個案學校資料描述 | 50 |
| 第三節 深度訪談內容分析 | 59 |
| 第四章 策略探討與規劃 | 90 |
| 第一節 綜合資料分析 | 90 |
| 第二節 個案學校 SWOT 策略矩陣 | 94 |
| 第五章 結論與建議 | 104 |
| 第一節 研究結果與發現 | 104 |
| 第二節 管理意涵 | 104 |
| 第三節 建議與後續研究 | 111 |
| 參考文獻 | 114 |
| 附錄 | 117 |

表目錄

| | | |
|-------|-----------------------------------|-----|
| 表 2-1 | 台灣初期與現在大專院校校數之比較 | 21 |
| 表 2-2 | 台灣近十年各類高等教育階段的學校情況 | 22 |
| 表 2-3 | 台灣歷年大專院校學生人數 | 23 |
| 表 2-4 | 近十年高等教育畢業生人數 | 23 |
| 表 2-5 | 1962 年至 1986 美國大學企管學位授予人數 | 30 |
| 表 2-6 | 臺灣知名商管研究所的教育目標 | 31 |
| 表 3-1 | 98-101 學年度管理學院研究成果-計畫件數統計 | 58 |
| 表 3-2 | 98-101 學年度管理學院學術研究成果-學術著作獎勵 | 58 |
| 表 3-3 | 個案學校招生事務部門一、二級主管深度訪談紀錄表 | 59 |
| 表 3-4 | 個案學校管理學院曾任及現任系(班)主任深度訪談紀錄表 | 60 |
| 表 4-1 | SWOT | 95 |
| 表 5-1 | 個案學校管理學院可採行之招生策略 | 107 |

圖目錄

| | | |
|--------|---|----|
| 圖 2-1 | 近十年內高等教育畢業生人數趨勢..... | 24 |
| 圖 2-2 | 台灣二十年來出生人口的統計量..... | 26 |
| 圖 3-1 | 99-103 學年度全國公私立碩士班甄試/考試招生百分比..... | 42 |
| 圖 3-2 | 99-103 學年度全國公私立碩士班甄試/考試招生名額..... | 42 |
| 圖 3-3 | 99-103 學年度全國公私立學校在職碩士班招生名額..... | 43 |
| 圖 3-4 | 99-103 學年度全國學士班及四技應屆畢業生數..... | 43 |
| 圖 3-5 | 99-103 學年度全國商管學院碩士班甄試/考試招生百分比..... | 44 |
| 圖 3-6 | 99-103 學年度全國商管學院碩士班公私立甄試/考試招生名額..... | 44 |
| 圖 3-7 | 99-103 學年度全國公私立商管學院在職碩士班招生名額..... | 44 |
| 圖 3-8 | 99-103 學年度企業管理系甄試/考試核定招生名額及報名人數分析圖..... | 45 |
| 圖 3-9 | 99-103 學年度國際經營與貿易學系甄試/考試核定招生名額及報名人數分析圖..... | 45 |
| 圖 3-10 | 99-103 學年度會計學系甄試/考試核定招生名額及報名人數分析圖..... | 46 |
| 圖 3-11 | 99-103 學年度財務金融學系甄試/考試核定招生名額及報名人數分析圖..... | 46 |
| 圖 3-12 | 99-103 學年度統計學系甄試/考試核定招生名額及報名人數分析圖..... | 46 |
| 圖 3-13 | 99-103 學年度統計學系甄試/考試核定招生名額及報名人數分析圖..... | 47 |
| 圖 3-14 | 99-103 學年度管理學院各學系報名與招生人數比..... | 47 |
| 圖 3-15 | 99-103 學年度管理學院各學系報名率..... | 47 |
| 圖 3-16 | 99-103 學年度管理學院各學系註冊率..... | 48 |
| 圖 3-17 | 99-103 學年度管理學院各在職專班招生名額及報名人數..... | 48 |
| 圖 3-18 | 99-103 學年度管理學院各在職專班報名及註冊率..... | 49 |
| 圖 3-19 | 100-103 學年度東海大學境外生人數..... | 49 |
| 圖 3-20 | 管理學院系所發展過程..... | 56 |
| 圖 3-21 | 組織架構..... | 57 |
| 圖 4-1 | 個案學校 SWOT 策略矩陣..... | 94 |
| 圖 4-2 | 個案學校管理學院 SO 策略..... | 96 |

| | | |
|-------|---------------------|-----|
| 圖 4-3 | 個案學校管理學院 ST 策略..... | 98 |
| 圖 4-4 | 個案學校管理學院 WO 策略..... | 100 |
| 圖 4-5 | 個案學校管理學院 WT 策略..... | 102 |

第一章 緒論

因大學碩士班之報名考試人數屢創新低，招生的情況，每況愈下，尤其對私立大學招生而言，招生市場越來越競爭，無可避免的。然而，台灣高等教育過去至今，在 1990 年教育改革口號之下，大學數量超常規發展，近年來因國人出生率降低而產生「少子女化」現象，而「少子女化」首當其衝的就是教育資源分配的問題。最明顯之影響就是學生數減少，因而學費收入減少，導致學校經營管理產生壓力，嚴重者倒閉。在上述情形下，大學商學院及管理學院之碩士班招生策略為何？本章內容主要分三部份，第一節敘述研究背景與動機，第二節研究問題與目的，第三節 研究方法與架構，第四節 研究範圍。

第一節 研究背景與動機

人才為競爭之本，台灣天然資源短缺，過去經濟發展所創造的。「台灣奇蹟」主要便是靠優質的教育，培育優質的人才。教育是一個國家社會的基礎。教育的好壞，對國家的存亡、文化的延續等具有極大的影響。

1949 年政府遷台之初，台灣只有 1 所大學（國立台灣大學）和 3 所獨立學院（1 所臺灣省立臺南工學院，1 所臺灣省立農學院和 1 所臺灣省立師範學院）。

1980 年代前，由於政策未開放私人興辦大學，加上公立大學增設也不多，因此大專院校數量不到 30 所，呈現緩步成長。但 1980 年代後，政府為平衡城鄉差距及特殊學術領域的發展（如體育、藝術等），開始大量增設公立大學，並開放私立大專校院設立申請，因此私人資源開始投入興學行列，到 1990 年左右，大專院校數量已有約 50 所。

1994 年 4 月 10 日，民間教改團體成立 410 教改聯盟並發起遊行，其中一項訴求就是廣設高中大學，因此同年行政院教育改革審議委員會正式成立，由前中央研究院長李遠哲擔任召集人，開始推動高等教育改革、民間興學等政策，1996 年 12 月 2 日行政院教改會在提出《總諮議報告書》後解散，《總諮議報告書》第

三章第一節第二項第六點提出「民間興學與辦學的鬆綁」之具體建議。

台灣受到教育自由化政策及教育改革之影響，由於學校設立法規之鬆綁，新設大學數量如雨後春筍般紛紛設立，一些專科趁勢轉型成科技大學，逐年飛速成長，至 1999 年，大專院校數量第一次突破 100 所，到了 2007 年，台灣大專院校已超越 160 所。

但在大學快速擴張的過程中，卻衍生不少問題。由於學校數目和學生人數都快速成長，促使高等教育機會普及，也讓原本的大學定位，從菁英教育逐漸走向普及教育，大學已經不全是研究高深學問、培育高級人才的學府，雖然名稱都是大學，但並非都是同樣概念的大學：因此 1990 年代的教改報告強調高等教育擴充後，大學必須分殊化，不同的大學發展不同的特色，以服務社會多樣的需要。

然大學數量增加，讓更多人能接受大學教育，卻也開始出現質量失衡的狀況，造成「大學高中化、研究所大學化」，學歷通膨、學位貶值。

近幾年景氣不佳，物價指數持續上升，家庭收入減少，讀 2 年研究所要花 10 多萬元以上，又沒有獎學金或就業保證，碩士生薪資也不理想，不少學生觀念改變，寧可先去考公職、就業或服兵役，不急著讀研究所，視未來情況再進修。

近年來加上少子女化的衝擊，今年已有大學開始停止招生。少子女化衝擊，大學勢必有招生不足問題。每年商學院及管理學院之招生人數不在少數，因此，如何因應此一趨勢，提早擬定「趨吉避兇」之轉型與超越之策略，是本研究最主要之動機。

第二節 研究問題與目的

根據上述研究背景與動機，本研究試圖探討國內高等教育市場急遽變遷情況下，供需構面已面臨嚴重的衝擊，對我國私立大學商管學院碩士班之招生策略的影響，隨著在高等教育外部環境、內在環境的改變，私立大學商管學院碩士班面對教育市場化的趨勢下、私立大學商管學院行政主管必須對於學院優勢與劣勢要有認知，瞭解學院自我定位，以及尋找適合本身學院發展特色的招生策略。

如何擬訂碩士班招生策略之機制，將以企業競爭策略理論及企業競爭優勢的觀點，探討我國私立大學商管學院碩士班招生策略之模式。對國內我國私立大學商管學院碩士班為因應環境變遷所採策略，依策略理論之 SWOT 模式，分析各因素構面之間的關係。提供學校決策者所面臨外部環境的機會與威脅暨內部環境的優勢與劣勢，藉由 SWOT 分析方式，評估環境而擬訂招生策略，並以某校管理學院為標的，探討私立大學商管學院碩士班面對當前環境之因應對策。

因此，本研究的主要目的如下：

- 一、瞭解目前私立大學商管學院碩士班現況與所面臨的衝擊預做因應。
- 二、探討私立大學商管學院碩士班如何運用 SWOT 策略訂定招生方案。
- 三、希冀能運用本研究結果，提供私立大學招生相關單位及商管學院之行政主管決策參考。

基於本研究目的，提出本研究之問題如下：

- 一、學校招生策略的定義與內涵為何？
- 二、個案學校管理學院碩士班之招生策略外部環境的機會與威脅為何？
- 三、個案學校管理學院碩士班之招生策略內部環境的優勢與劣勢為何？
- 四、個案學校管理學院碩士班可行的招生策略為何？

第三節 研究方法與架構

一、研究方法

(一)、個案研究法(case study)

本研究以個案研究法(case study)來進行研究，而個案研究法是質性研究其中之一。質性研究(Qualitative Research)的本質是強調在動態的過程中，對所探究的現象與行動，落實在社會脈絡的情境中，透過全面式、深度的探索，了解其豐富的意涵。不過質性研究之運用受到研究問題與目的之限制，對於探究式、不熟悉的議題及低度發展的理论，比較適合運用質性研究方法；相較之下，對於因果關係之探索或強調控制與預測功能之研究，則較不適合運用質性研究方法來進行資料之收集(潘淑滿，：29)。常婷婷(2005)認為教育產業無法用具體量化數據的投入與產出表達其經營狀況，故採質性研究的模式。

黃光雄、簡茂發(1997：291-292)：個案研究法是以一個個體或一個組織體(如一個家庭、一個社會、一所學校、或是一個部落)為對象，進行研究某項特定行為或問題的一種方法，偏重於探討當前的事件或問題，尤其強調對事件的真相、問題形成的原因等方面作深刻而周詳的探討。個案研究有助於我們對個人的、組織的、社會的和政治的現象上的瞭解。司徒達賢(2000)認為：經由個案研究，逐漸體會策略問題的性質、策略管理的思考方法與決策程序。

蔡振豪(2001)指出：「所謂個案研究法，係針對某一個或少數某幾個特定個案進行深入研究的方法」，同時又指出個案研究法「相較於一般統計性質，數量性質的研究方法來說，具有下列主要特性：

- 1、研究對象少而特定。
- 2、毋需實驗或操弄。
- 3、探索深入性。
- 4、適合於知識形成過程中的探索、分類、或是形成假說的階段。
- 5、研究者的整合能力重要。

6、適用於研究「為什麼」以及「如何」的問題。

以上所述特性非常適合於本研究。

(二)、文獻探討法

文獻探討係以系統而客觀的界定、評鑑、並綜合證明的方法，以確定過去事件的確實性和結論。其主要目的在於了解過去、洞察現在、預測將來。有下述幾項特點(葉至誠、葉立誠，2006；138-140)：

- 1、它所研究的事件是過去而非目前發生。
- 2、文獻資料分析可超越個人的經驗與視野。
- 3、可超越調查互動中的不良影響。
- 4、可提供解決問題的有效方案。

文獻資料分析是經由「文獻資料」進行研究的方法。此方法作為間接研究方法，在社會研究中被廣泛運用。是因為在某些限度之內，它可以幫助我們了解過去，重建過去，解釋現在，及推測將來，而有助於研究的進行。其之所以如此，與該方法的特點有關。

文獻是屬於具有歷史價值的知識整體，它的類型從不同角度可作如下多種分類(葉至誠、葉立誠，2006；136-137)：

- 1、可分為記錄型態。
- 2、可分為歷史時期。
- 3、可分為空間分布。
- 4、可分為製作過程。
- 5、可分為知識形式。
- 6、可分為科學分類

本文透過文獻探討的過程，透過文獻及文件分析，舉凡相關著作、期刊論文、碩(博)士論文及研討會之論述，有關企業管理範疇中的「競爭策略」及「經營策略」等學說，皆可為教育界的借鏡，因此，有關私立大專院校「招生策略」、「招生行銷策略」、「招生策略」、「企管碩士(Master of Business Administration, MBA)」

「管理教育」，以及「少子女化」之文獻及文件資料，均為本研究文獻蒐集之範圍。

(三)、深度訪談法

1、深度訪談法定義：

本研究採用深度訪談法 (in-depth interview)。根據文崇一的定義：深度訪談指的是希望經由訪談取得一些重要因素，而這些重要因素並非單純以面對面式之普通訪談就能得到結果 (文崇一、楊國樞，2000)。此研究方法是質化研究中經常採行的資料蒐集方法之一，主要是利用訪談者與受訪者之間的口語交談，達到意見交換與建構，是一種單獨的、個人的互動方式，受訪者藉由訪談的過程與內容，發覺、分析出受訪者的動機、信念、態度、作法與看法等。深度訪談法是一種訪談者與受訪者雙方面對面的社會互動過程，訪問資料正是社會互動的產物 (畢恆達，1996；李美華、孔祥明、林嘉娟、王婷玉譯，1998；袁方編，2002)。

2、半結構訪談方式：

本研究採行的是面對面的直接訪談方式，然訪談方式上又分類為結構性訪談 (structured Interviews)、非結構訪談 (unstructured Interviews) 及半結構訪談 (semistructured Interviews) 三種 (袁方編，2002；黃光玉、劉念夏、陳清文譯，2004)，簡單的說，結構性訪談又稱標準化訪問，它是一種對訪談過程高度控制的訪問，包括提出的問題、提問次序和方式，以及記錄方式等都完全統一。這多用在問卷訪問，或由一組特定的訪員依照特定的訪問規則去進行訪問 (袁方編，2002；黃光玉、劉念夏、陳清文譯，2004)。

半結構訪談的特點是：(1)、有一定主題，提問問題的結構雖然鬆散，但仍有重點和焦點，不是漫無邊際的；(2)、訪問前擬定訪談大綱或訪談要點，但所提問題可以在訪問過程中隨時邊談邊形成，提問的方式和順序也可依受訪者的回答隨時提出，有相當彈性；(3)、訪談者不需使用特定文字或語意進行訪問，但訪問過程以受訪者的回答為主 (鍾倫納，1993；趙碧華、朱美珍編譯，1995；席汝楫，1997；袁方編，2002；黃光玉、劉念夏、陳清文譯，2004)。

因此，本研究將採行半結構訪談方式進行；首先擬定深度訪談大綱，透過與受訪者溝通說明後，再著手進行訪談，彙整訪談結果進行分析與研究，以瞭解個案學校招生相關單位及管理學院行政主管之決策考量。

3、訪問對象

本研究採立意取樣進行訪問，也就是選擇特定、具代表性的人及事件，以從中獲取其他抽樣方法無法得到的訊息（高熏芳、林盈助、王向葵譯，2001）。因本研究採行的是深度訪談法，本研究訪問對象的選擇原則包括：(1)、招生事務之決策者及二級主管，主要分析資料是來自招生事務決策者及二級主管之招生經驗的陳述，以瞭解「學校」層級之招生決策的考量。(2)、管理學院曾擔任過系主任或管理學院高階經營管理在職專班碩士班主任，主要分析資料是來自「系」層級決策者之招生經驗的陳述，以瞭解「系」層級之招生決策的考量。(3)、為讓訪談者能判斷受訪者所言內容，必須對受訪者的背景有所了解，因此在取樣上，將優先選取研究者已有初步認識的對象。(4)、研究對象人數視資料飽合程度而定，以避免出現回答內容重複現象，也就是出現「資料飽合」的情況。

4、深度訪談的實施流程

根據萬文隆《深度訪談在質性研究中的應用》(2004)所述，若欲進行深度訪談，首先須具備的要素是本身要能融入情境，但是又不能失去客觀性。至於深度訪談的實施流程，首先訪談者必須先調整自己的心態，其次則是訪談者於訪談前的準備工夫、第三是預訪、第四是約訪、第五是訪談時要能掌控現場氣氛、最後則是應能從事優質的寫作報導。分述如下：

(1)、調整訪談者心態方面

在調整訪談者心態方面：一般而言，訪談者對深度訪談的題目興趣相當濃厚，故在進行深度訪談時，勢必會想介入訪談內容，也想發表對訪談的看法，這可能將造成受訪者的厭惡，且會影響到訪談的客觀性；因此，訪談時應該要仔細的聽受訪者的論點，絕不能搶著發言。

(2)、訪談前的準備方面

深度訪談前的準備工夫方面：在深度訪談前必須要研究調查所有國內外的文獻，包括論文、期刊、報紙、雜誌、廣播、電視、網路等資訊，以便對訪談內容有徹底的了解，只要事前工夫下得深，才能擬出夠深度的問題。且平日要維繫豐沛的人際關係，尤其是與各領域的產官學界專家有良好友誼。

(3)、預訪方面

在對採訪主題有一定程度的了解後，可以在訂定深度訪談題目之前，針對該將訪談大綱進行預訪，而預訪對象可以是該領域的產官學專家，藉此修正題目，讓深度訪談更精彩實用。

(4)、約訪方面

在約訪方面：與訪談者是否有良好的人際關係密切相關；此外，也可以透過一些學會組織來協助約訪。基本上，約談分為幾種方式，包括當面、傳真、電話、網路；若約訪對象為比較熟識者，則可以採用電話、網路等方式；但是若約訪對象為比較不熟悉者，則最好能先登門拜訪，當面約訪，或者以傳真的方式約訪，比較容易成功。

(5)、掌握現場氣氛方面

依據基督教論壇報社長林意玲的經驗，深度訪談時要能掌控現場氣氛方面，第一步最重要的傾聽、聆聽，聽到別人聽不到的聲音，聽出弦外之音受訪者說，那不是我說的，等於是間接肯定，一邊聽一邊畫重點。透過歸納的問題，聽出問題有何可再追問，不要輕易滿足答案，從大問題問出小問題。有關記錄與否，則視受訪者而定，有的受訪者是訪談者記得愈勤，他才肯講得多，有的則是不願意被當場記錄，只有不記他才肯說，最好也準備錄音機才能逐字記錄、不錄可能出問題、但不要太依賴他，錄音機只能當備胎，但是還是要詳細記錄。雖然受訪者處於被動，但他也要尋找知音，他也想發表打知名度，如果採訪者一直進行約訪，他也會受感動。

有關如何問深入問題部分，則是要有豐富詳細的準備、用好的問題去吸引他，問問題的原則是，真想問的敏感尖銳問題不要放在書面中、由淺入深、不要讓對方感覺像在定罪審問般。到了現場，先開始一般的閒聊，如我曾看過你的書；問一些他會覺得興奮的問題，但留意時間分配；問尖銳的問題，即使他不說，也要鍥而不捨，再三追問。(林意玲，2003)

(6)、記錄與整理

記錄應盡量求完整、系統性及有效性，訪談紀錄後應迅速加以整理，以避免遺忘而失去資訊內容。

(四)、訪談資料的分析與詮釋

1、訪談資料分析

對質性研究而言，研究者是最主要的研究工具，不過資料收集與資料分析往往是同時進行的；因此，研究者必須在進行研究之初，就清楚界定到底要用何種資料收集與分析的策略，來進行相關資料的收集與分析。通常，質性研究之資料分析策略有三種(潘淑滿，2004：155-156)：

(1)分類分析法是指研究者根據資料的類別屬性，對研究所收集之資料加以分類(categorization)。

(2)描述分析法(condensation)是指研究者主要是運用文本資料，對研究的現象之本質進行有系統的描述。

(3)敘說分析法(narrative)則指研究者對研究資料的分析與詮釋，是根據研究現象與現象間之關係的脈絡，作為資料分析的基礎。

2、訪談資料詮釋

深度訪談法既然是訪問者與受訪者透過雙向互動過程，達到對研究現象的意義建構的過程。那麼深度訪談法就好比是導覽解說，當解說員進入每一個景點時，就會和景點的人物風光產生互動關係。在互動關係中，解說員以自己的價值觀，融入了當地的社會文化觀點，重新來理解景點的風光，所以解說員對景點的了解與詮釋，其實就是兩者互動之後所創造出來的過程。而質性研究者對訪談文

本資料的詮釋，一如解說員對景點的理解與詮釋。因此，深度訪談法運用於研究過程，應包括下列幾項程序(潘淑滿，2004：156-157)：

- (1)尋找研究主題
- (2)研究設計
- (3)訪談
- (4)轉譯
- (5)分析
- (6)意義化
- (7)報告撰寫

本研究採取描述分析法進行訪談的分析，訪談受訪者對於個案學校內部資源的優、劣勢及外部環境機會、威脅的認知，瞭解個案學校實際運作情況與面對的機會、威脅及優、劣勢等。

3、資料的可信賴度

科學研究之衡量工具必須具有信度 (Reliability) 與效度 (Validity)。所謂「信度」是指一個量測工具包含「變數誤差」(Variable Errors) 的程度。即是指量測資料的可靠度，即一個量測工具在測量某持久性心理特質(態度)的「一致性」或「穩定性」(張紹勳，2001)。本研究的資料係經由訪談與收集檔案資料而來，數據資料的引用旨在驗證經由深度訪談所得的招生活動之狀態，即是實務的比對，而且所得檔案資料均個案學校的招生事務部門提供之招生公開發行的資料為主，因此，具有相當水準的信度。

所謂「效度」是指衡量的工具有效正確測量資料之代表性的程度。效度是指測量結果的「真確性」(張紹勳，2001)。本研究的資料以個案學校的招生事務部門提供管理學院碩士班之第一手資料為主(例如招生名額、報名人數、錄取人數，以及註冊人數等)，以及招生部門提供教育部製作全國 99 至 103 學年度碩(含碩士在職專班)博士班招生名額分配表，業經本研究整理後均再度由個案學校的管理學院行政主管之驗證，故本研究所得與引用的資料是具有相當效度水準。

二、研究架構

本研究初期個人在個案學校招生部門工作上發現碩士班報名人數遽減，引發研究動機，希望本研究目的能幫個案學校管理學院碩士班找到可行的招生策略，因此先以文獻蒐集並分析，進而運用蒐集到次級數據資料驗證，再以專家深度訪談佐證，並提出研究之管理意涵，歸納出本研究之結論，研究架構如圖 1-1。

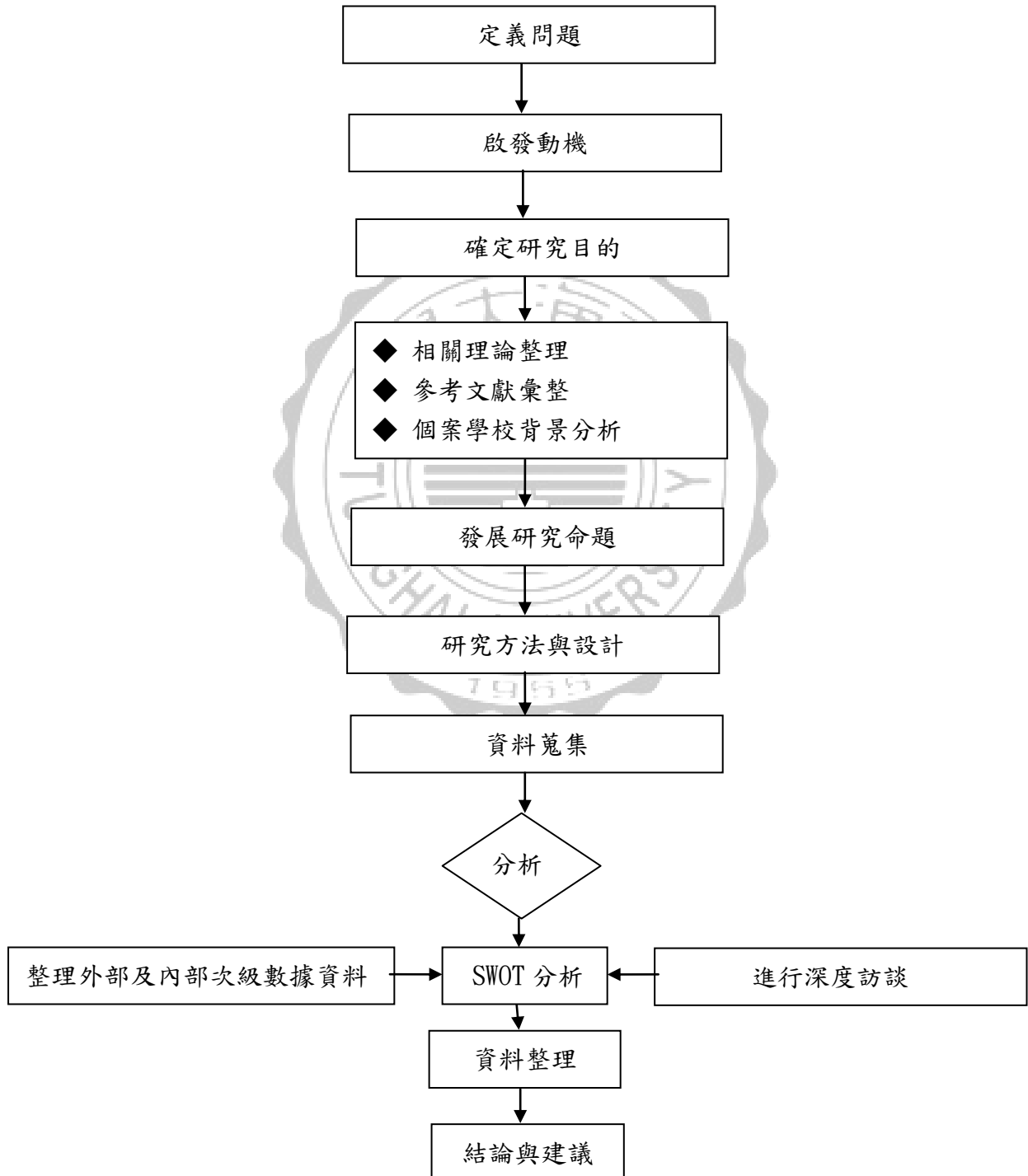


圖 1 - 1 本研究架構

第四節 研究範圍

研究範圍依教育部 103 學年度大專校院名錄¹之檔案計算，公私立大專院校在 103 年度共有 159 所，其中公立大專校院 48 所（一般：34 所；技職：14 所），私立大專校院 111 所（一般：37 所；技職：74 所），本研究即以中部地區某私立大學管理學院碩士班為個案研究範圍。

一、就研究對象而言：

本研究的對象主要係以個案學校招生事務部門一、二級主管，以及管理學院曾任及現任系(班)主任為深度訪談調查對象，因為上述行政主管是學校招生策略訂定與實際執行者，深度訪談大綱之問題，是希望深度訪談上述行政主管，方能瞭解學校決策者對於招生策略的認知及實際執行之策略。本研究深度訪談調查對象包括：個案學校招生事務部門一、二級主管三名(教務長、第一任招生組組長、現任招生組組長)，現任及曾任系(所)主任五名〔現任資訊管理系主任、現任 EMBA 班主任（曾任國際經營與貿易學系主任）、曾任財務金融學系主任及 EMBA 班主任、曾任企管系主任及中部某科技大學院長、曾任統計系主任及中部某科技大學院長〕，共計 8 人以印證本研究之論點及分析。

二、就研究數據而言：

就個案管理學院碩士班，最近 5 年（99 至 103 學年度）之招生相關數據資料進行分析，數據之內容包括碩士班及在職碩士班。而全國應屆畢業生，以一般大學學士班及科技大學之四技畢業生為計算範圍，科技大學之五專、二專，以及二技畢業生為計算範圍。

¹ 教育部統計處 103 學年度大專校院名錄檔案下載網址：
<http://www.edu.tw/pages/detail.aspx?Node=1729&Page=24500&Index=6&WID=31d75a44-ffff-4c44-a075-15a9eb7aecdf>（最後造訪日期：2015/07/31）

第二章 文獻探討

第一節 大學招生策略

一、策略定義

策略(Stratgy)是軍事上的用語，最早起源於希臘文”Strategos”，原意為「將軍的作戰藝術」，指有效運用資源以毀滅敵軍。我國春秋時代孫武所著「孫子兵法」一書，首篇「始計」便點出先「計」而後戰的戰略思想，注重權衡環境和比較敵我優劣，以形成攻守戰略的規劃活動(黃營杉，2003；6)。

1962 年美國學者 Chandler 在其著作「Strategy and Structure」中，定義「策略能決定企業基本長期標的、目的以及完成這些目標所採取的行動與資源的分配」，將「策略」概念導入「企業經營」的運作模式中。

台灣學者林建煌《策略管理》一書指出：策略是指達成目標的手段，也就是企業為了發揮其資源上的強勢和隱藏其弱勢，來掌握外界環境中的機會與迴避其威脅，所採取的一種企圖達成目標的行動方案(林建煌，2011；7)。

二、SWOT 理論

Steiner (1977：189-192)的理論，歸納的策略構想即是分析企業環境中的機會(Opportunities)、威脅(Threats)、優勢(Strengths)及弱勢(Weakness)，正式稱之 SWOT 策略；同時廣泛使用在評估分析事業單位的競爭力，因此環境分析對於執行策略者而言，其所扮演的角色至為重要。

Weihrich (1982)將內部資源優勢(S)與劣勢(W)，外部環境之機會(O)與威脅(T) 提出的 SWOT 矩陣方式，主要是在檢視企業的外部環境與內部資源後，利用 SWOT 分析進行策略配對 (matching)，以把握內部

優勢，克服本身弱勢，利用外部環境機會，避開威脅找出最佳的經營策略可用來說明，採用四種不同策略配合時，其相對應的研擬策略情況，如下圖 2-1：

| SWOT 策略 | | 內部環境分析 | |
|---------|-----------------------|----------------------------------|---------------------------------------|
| | | 優勢 (Strengths) | 劣勢 (Weakness) |
| 外部環境分析 | 機會 (Opportunities) | SO 策略 Max-Max 前進 (GO) 策略 | WO 策略 Min-Max 改善 ((IMPROVE)) 策略 |
| | 威脅 (Threats) | ST 策略 Max-Min 暫緩 (HOLD) 策略 | WT 策略 Min-Min 撤退 (RETRENCH) 策略 |

圖 2-1 SWOT 策略分析矩陣

資料來源：Wehrich (1982：60)

S、W、O、T 四項因素進行配對後，得到 2×2 項矩陣型態：(1) SO 策略 (Maxi-Maxi)：此種策略是最佳策略，產業內外部的環境恰能密切配合，產業充分利用資源、取得利潤並擴充發展。(2) ST 策略 (Maxi-Mini)：此種策略是在產業面對威脅時，利用本身的優勢來克服。(3) WO 策略 (Mini-Maxi)：此種策略是產業利用外部機會來克服本身的劣勢。(4) WT 策略 (Mini-Mini)：此種策略是使劣勢與威脅趨於最小，常是企業面臨縮減規模或撤出事業規模等困境時使用 (陳苑欽等譯，2007；Wehrich, 1982)。

三、競爭策略

Porter (1998: 51) 以「策略優勢」及「策略目標」為構面，提出一般性策略的架構來分析產業，將其分為全面成本領導 (overall cost leadership)、差異化 (differentiation)、焦點化 (focus)，其相對應的研擬策略情況，如下圖 2-2：



圖 2-2 Porter 三種一般性策略圖

資料來源：M.E. Porter (1998: 56)。

1、全面成本領導 (overall cost leadership) 策略：

廠商因經濟規模、特殊技術或原料取得等優勢，並憑藉經驗曲線上升，努力降低成本，嚴格控制各項管銷成本，該廠商在成本上居該產業之領導地位。若其售價接近或低於同業的平均價格，即可掠奪市場獲得更高的報酬。

2、差異化 (differentiation) 策略：

使公司所提供的產品或服務與別人形成差異，創造出全產業都視為「獨一無二」的產品，滿足某些購買者重視的產品屬性上，則廠商將可定較高的價格，廠商即可獲得較佳利潤。

3、焦點化 (focus) 策略：

公司專精於特定客戶群、產品線、地域市場，意即於產業中專注於特定

的公司，與那些競爭範圍較寬的對手相比，以較高的效能或效率，達成自己小範圍的策略目標，獲利也可能高於產業平均水準。然焦點化並不是高績效的保證，還必須配合差異化或成本策略，才可能創造優勢。

四、獨特競爭力與競爭優勢

Hill and Jones(2008) 以獨特競爭力 (Distinctive Competencies) 的用詞，探討核心競爭力的前因與後果如圖 2-3 所示。其中獨特競爭力來自互補的資源與能耐兩大要素，可導致相較於競爭對手的低成本，或差異化優勢。

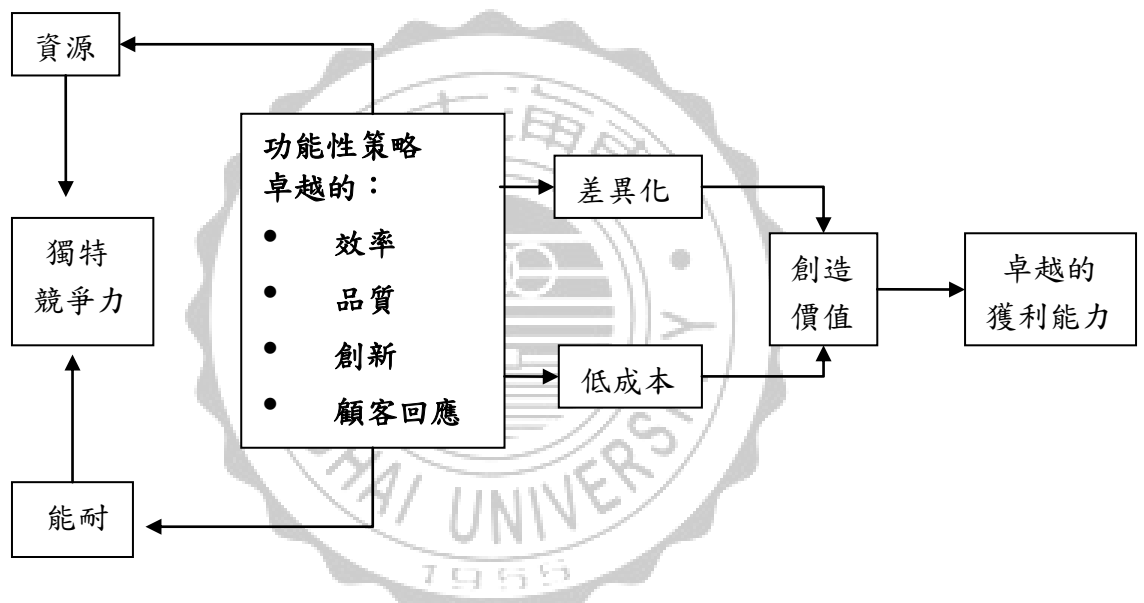


圖 2-3 競爭優勢的來源

資料來源：Hill & Jones (2008)

Hill and Jones (2008) 認為一家公司可能擁有獨特且有價值的資源，但除非公司具有善用那些資源的能力，否則無法創造出獨特競爭力。因此，在獨特競爭力要素中，動態的能力勝過靜態的資源。

五、策略管理的程序

林建煌(2011)：策略管理是一個適應環境變化的「連續過程」，針對現狀評估及使命與目標的調整，再經由環境分析，瞭解機會與威脅，並決定內在優勢與

劣勢，完成策略方案之發展評估選擇，亦即是策略形成，再建立適當之計畫，經評估控制而執行。

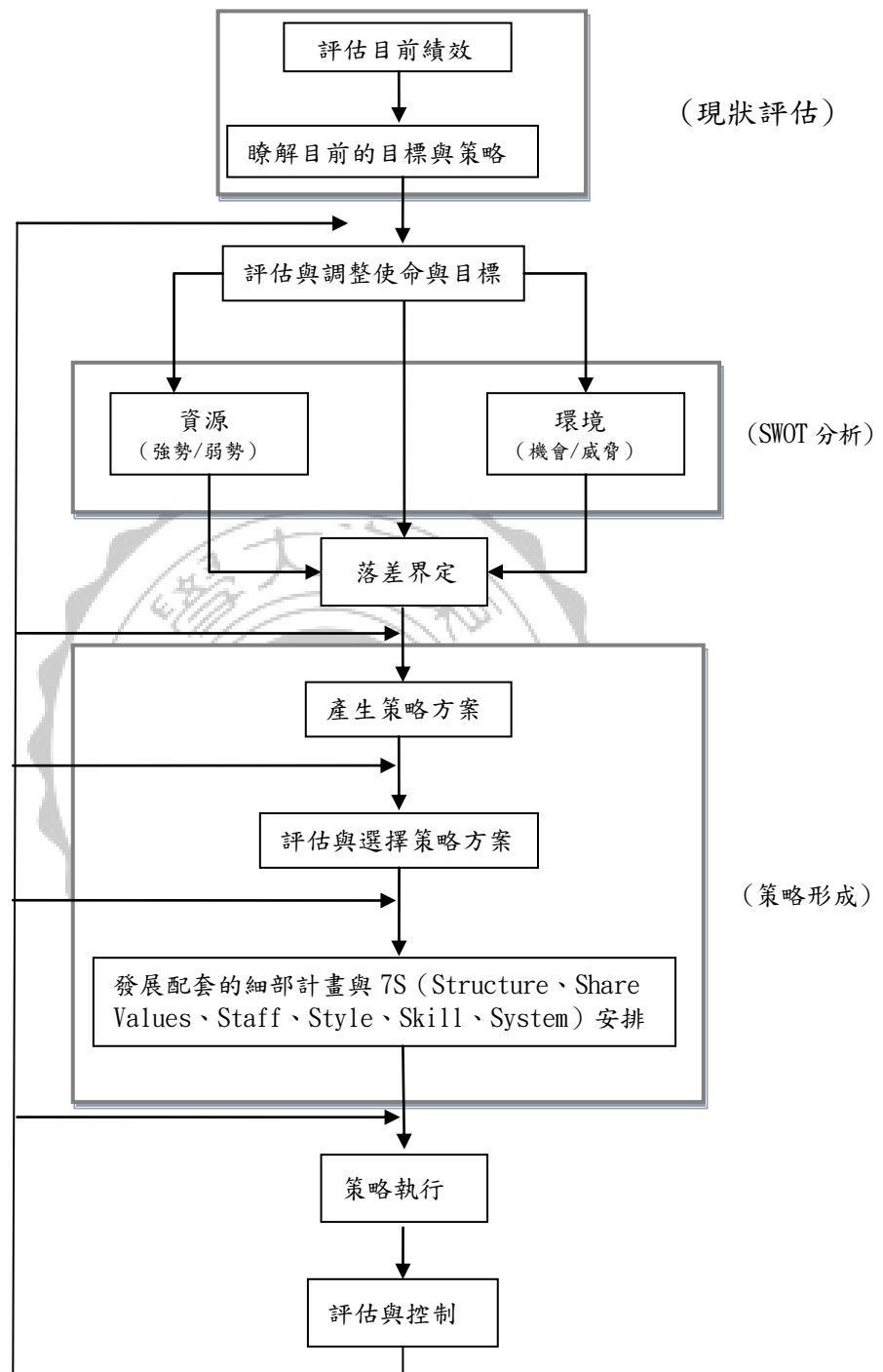


圖 2-4 策略管理的程序

資料來源：林建煌《策略管理》(2011：33)。

六、招生策略

臺灣因廣設大學以及推動成人終生學習，使得高等教育的蓬勃發展，國人取得高等教育文憑不再是遙不可及的夢想。因此大學教育已從菁英教育演變為普及教育。

嚴玉華《我國技職校院研究所招生策略之研究》(2002)：招生策略(admission strategies)，乃是根據招生目標的特性來擬定合宜的實踐行動以延攬學生入學。

根據東海前校長程海東《少子女化時代大學校院的招生策略》(2010)，其招生策略如下：

一、依據學校的特色研擬制訂

學校若要在招生市場中與其他學校競爭，學校除了要有明確的辦學理念、特色與自我定位外，招生策略也必須依據學校特色研擬制訂，以強化本校之差異與價值。藉此吸引具有某些特質學生前來就讀，亦能讓學生知道其在大學階段能夠學習到那些知識或技能。

二、必須內外兼顧

學校招生策略必須涵蓋在學學生的照顧，亦即給予在校生優質之教學環境、課程規劃、生活照顧、品格教育、就業輔導等。畢竟培育人才實質內涵之良窳是吸引學生的最重要因素。

三、境外學生

在國際化教育和多元化學生校園的辦學理念下，提供僑生、外籍生、陸生等境外學生國際化的教學和生活環境，英語教學之課程、學程和學位的建置，國際學院，國際宿舍，輔導和社團活動等均為招收境外學生需規劃的要素。

根據楊琇媛《利用資料倉儲與資料探勘技術於招生策略與學生特質分析之研究》(2003)：在大數據時代，該研究藉由分析歷史資料中入學身份與成績表現的關係，歸納所發掘的現象，協助各系所

在辦理推薦甄試與申請入學的招生作業中，能在眾多申請者中，以客觀的資訊輔助遴選出最適才適所的學生。並分析畢業學校與成績表現的關係，協助招生策略規劃人員在選擇行銷重點學校時的參考。且將各學院及各學系學生居住地區、入學身份、畢業高中的分佈情形視覺化，以統計圖表方式呈現，以協助趨勢分析的作業。再採用資料探勘的決策樹分析方法，挖掘學生入學的學籍資料與成績表現間的規則，即找出「居住地區」、「入學身份」和「畢業學校類別」，在學生素質之分析結果中所扮演的角色。這些排序對大學招生申請入學學生及甄試入學學生具有高度參考價值。因此建議各大學在今後的招生策略中，應多加運用學校的資料庫，採取市場區隔與定位的觀念，如此才能招到最適合自己學校的學生，學校才會有最佳的成長空間。

依據張湘芬《我國大專院校招收外國學生招生策略之研究》(2010)，將 Porter 所提出之三種策略對國內大學招收外國學生的策略型態，主要是藉由提供多種獎助學金、生活輔導等等方法提高外國學生來台就讀的意願，此種策略型態被廣泛使用在國內各大學中。另外依據各校特色設計相關領域課程，藉由提供與以往不同的教學來吸引外國學生就讀，例如：開設國際學程、開設全英語學程或是境外專班等方式。並有針對特定需求領域外國學生開設課程或是針對某一國國家的學生進行特定的海外招生、海外設點的方式等。

第二節 國內大學教育面臨之困境

一、大學教育的擴張

(一) 高等教育擴張之研究

Hannum, E., & Buchmann, C. (2003)指出，教育的擴充是可以改變個體及整個國家：1.在社會中，教育的擴充可以改善個人經濟狀況及提高國家的經濟成長。2. 教育擴張可以縮小國家內部的社會不平等現象，並推動一個用人唯才基礎的地位。3.接受更多教育的公民會更民主，因為他們都能夠做出更明智的政治決策。各國都以提高人力素質做為擴充高等教育在學率為目的，也就是要培養高科技人力來發展國家的各項建設。從人力資本理論的觀點來看，高等教育擴充，首先要增加國家及個人的人力資本，接著提高個人所得與促進國家經濟成長，除此之外，要讓個人具備更多專業知識，因此，提高個人的適應能力，對促進國家發展的科技發展、社會穩定及提升國民素質，是非常重要的。

(二) 大學供過於求

台灣高等教育的規模在過去 60 年間有相當程度的變化，因為學校和學生人數都有大規模的增加，學校數目從 1950 年代的 7 所發展至 2012 年之 162 所大專院校(表 2-1)，大專院校的學生人數也從 1950 年不到萬人，增加到 2012 年超過 130 萬人。台灣高等教育發展至今不但學校數量與學生人數上有快速的成長，在質方面也有相當程度的改變，研究所的學生人數佔總學生人數的比例，從 1950 年的 0.1% 上升到 2000 年的 7.7%，此後更快速地增加 2010 年的 16.3%，然後下滑 2011 年的 16.1% 以及 2012 年的 15.9%。

表 2-1 台灣初期與現在大專院校校數之比較

單位：所

| 學年度 | 專科學校 | 獨立學院 | 大學 | 合計 |
|------|------|------|-----|-----|
| 1950 | 3 | 3 | 1 | 7 |
| 1961 | 14 | 8 | 8 | 30 |
| 1971 | 73 | 14 | 9 | 96 |
| 1980 | 77 | 11 | 16 | 104 |
| 1990 | 75 | 25 | 21 | 121 |
| 2000 | 23 | 74 | 53 | 150 |
| 2010 | 15 | 36 | 112 | 163 |
| 2011 | 15 | 32 | 116 | 163 |
| 2012 | 14 | 28 | 120 | 162 |

資料來源：教育部教育統計處

高等（包含大學、學院和專科）教育院校 162 所。在中，在高等教育中，普通大學 120 所占高等學校總量比重為 74%，學院 28 所佔 17%，專科 14 所占的總比例為 9%（不含兩所空中大學）。

表 2-2 台灣近十年各類高等教育階段的學校情況

| | 2012 學年 | | 2003 學年 | | 10 年增減 |
|----|---------|---------------|---------|---------------|--------|
| | 學校數 | 占高等學校總量比重 (%) | 學校數 | 占高等學校總量比重 (%) | 學校數 |
| 大學 | 120 | 74 | 67 | 42 | 53 |
| 學院 | 28 | 17 | 75 | 47 | -47 |
| 專科 | 14 | 9 | 16 | 10 | -2 |
| 總計 | 162 | 100 | 158 | 100 | 4 |

資料來源：教育部教育統計處

據教育部統計顯示，台灣高等教育粗在學率於 2008 年已高達 83.18%，在亞洲僅次於南韓（98%），而與美國相當（83%）。

在社會期待與政府政策的鼓勵下，高等教育學校的校數增加，大大提升錄取率，使得學生人數有大幅的倍數成長。台灣接受高等教育的學生人數也從 1950 年不到萬人增加到 2012 年超過 130 萬人，這也顯現台灣高等教育的擴張，將「精英化」轉趨於「普及化」。從 2000 至 2012 年台灣地區接受大學以上教育程度之人數來看，專科生人數由 444,000 人成長至 101,000 人，大學生 564,000 人成長至 1,038,000 人，碩士生人數 70,000 人成長至 183,000 人，博士人數也由 14,000 人成長至 33,000 人，增加約 211.2%（見表 2-6）。近 10 餘年來，接受高等教育之學士、碩士及博士班學生皆呈現成長趨勢，其中以碩士班學生增加速度最快。

表 2-3 台灣歷年大專院校學生人數

單位：人

| 學年度 | 專科學校 | 大學部 | 碩士 | 博士 | 碩博士生佔全體 大專學生比例 |
|------|---------|-----------|---------|--------|-------------------|
| 1950 | 1,286 | 5,374 | 5 | 0 | 0.1% |
| 1961 | 8,400 | 29,500 | 501 | 12 | 1.3% |
| 1971 | 119,000 | 100,400 | 2,700 | 207 | 1.3% |
| 1980 | 183,000 | 153,000 | 5,600 | 673 | 1.8% |
| 1990 | 315,000 | 239,000 | 18,000 | 4,400 | 3.9% |
| 2000 | 444,000 | 564,000 | 70,000 | 14,000 | 7.7% |
| 2010 | 103,000 | 1,022,000 | 185,000 | 34,000 | 16.3% |
| 2011 | 101,000 | 1,032,000 | 184,000 | 34,000 | 16.1% |
| 2012 | 101,000 | 1,038,000 | 183,000 | 33,000 | 15.9% |

資料來源：教育部教育統計處

至於畢業人數方面，專科畢業人數因台灣地區大學擴招人數驟減，自 2003 年的 110,208 人降至 2012 年不到 2 萬人。大學學士畢業人數則由 176,044 人增加到 232,448 人。碩士與博士畢業生人數則是呈現上升的趨勢。

表 2-4 近十年高等教育畢業生人數

單位：人

| | 專科 | 學士 | 碩士 | 博士 | 總計 |
|------|---------|---------|--------|-------|---------|
| 2003 | 110,208 | 176,044 | 30,856 | 1,759 | 318,867 |
| 2004 | 91,009 | 192,854 | 35,981 | 1,964 | 321,808 |
| 2005 | 81,603 | 210,763 | 42,334 | 2,165 | 336,865 |
| 2006 | 56,837 | 219,919 | 45,736 | 2,614 | 325,106 |
| 2007 | 24,884 | 228,645 | 49,976 | 2,850 | 306,355 |
| 2008 | 35,815 | 230,198 | 54,387 | 3,140 | 323,540 |
| 2009 | 28,014 | 227,148 | 57,674 | 3,589 | 316,425 |
| 2010 | 24,668 | 227,174 | 59,492 | 3,705 | 315,039 |
| 2011 | 20,463 | 228,878 | 60,024 | 3,846 | 313,211 |
| 2012 | 19,205 | 232,448 | 60,050 | 3,861 | 315,564 |

資料來源：教育部教育統計處

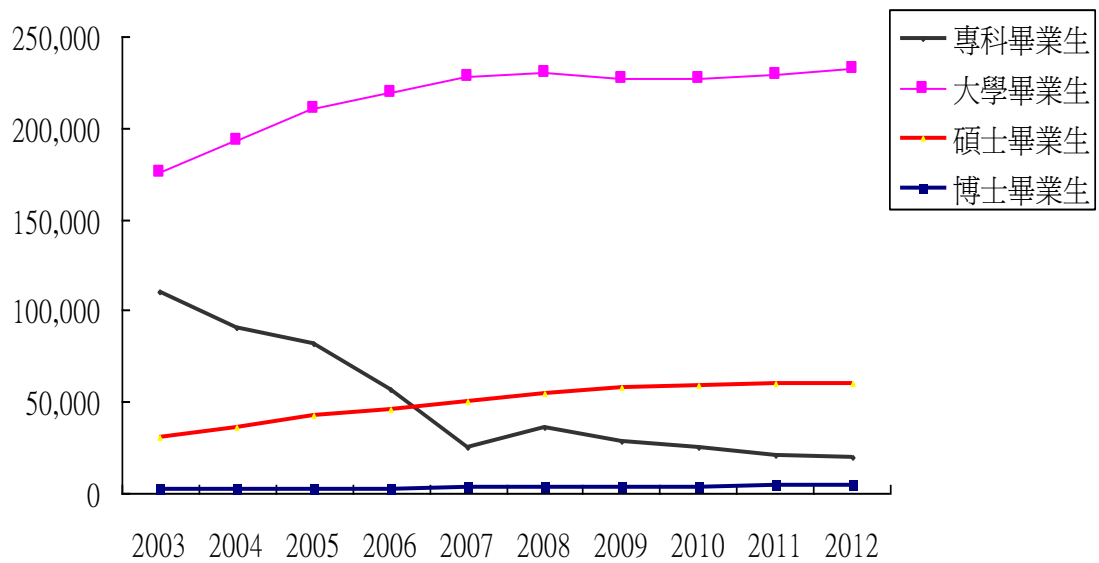


圖 2-1 近十年內高等教育畢業生人數趨勢

但由於高等教育供給大於需求，各校之辦學品質不一，學生素質不齊，以致大學畢業生競爭力的低落；而技職體系教育也因重學術輕實用，學生缺乏實作訓練能力，所學不符產業之需求，產生嚴重的「學用落差」。

二、大學碩士班擴充後面臨問題之探討

(一) 過量教育

Tsang, M. C. (1987) 從三種方式來定義過量教育：一是受教育的個體，從以前較高的經濟地位降至現今較低的經濟地位；二是職業的獲得並沒有達成其教育應有的期望；三是勞動力持有因教育所得的技能超過工作所需，也就是勞動力的教育的低度利用(underutilization)。

Rumberger, R. (1987).額外的教育並不一定會獲得較高的薪資。

對於過量教育的看法，篩選理論認為，教育所能提供給個人生產力的增進十分有限，而雇主對於勞力的學歷或是文憑僅僅是將其視為個人能力較為優越的指標。因此學歷提供的是一種代表，以及一個方便的篩選方式，而並非直接的影響勞工的生產力。篩選理論認為，過量教育在可預見的未來會一直持續，因為由於勞力市場資訊的不完整，而教育的功能在給予個人的能力與生產力一個信號(signal)以利雇主區別。而為了

得到更多(更高)的憑證，個人勢必要在教育上投資更多以獲得與他人不同的區別。如此一來會導致教育的水準普遍超過實際需要，此即過量教育成為持續的原因。

(二) 教育性失業

教育性失業包含了「高薪低就」和「學非所用」兩部分。高等教育過量擴張後，不同程度的高中畢業生大量通過高等教育的窄門，使得高等教育產出的量擴展，一方面降低了大學文憑的重要性，一方面透過篩選理論也驅使企業雇主提高員工雇用標準。高等教育超常規發展後大學文憑學歷的人才無法高度運用，所衍生的人力低度運用、學非所用、或是學用不相符的情形，不僅造成國家教育經費投入的浪費，也讓廣大的大學畢業生面臨「畢業即失業」的恐慌。

有關高等教育學位貶值，學者劉正、趙建州分析 1979、1990、2000 年行政院主計處的人力運用調查，樣本為 21~30 歲的男性，研究結果發現各科系高所得比率（薪資高於平均的一個標準差以上）伴隨高等教育擴充而增加，因而認為台灣擴充後的高等教育人力，隨著產業結構變動，並未向下擠壓非高等教育程度者。而且有可能是向上提升薪資水準。高等教育擴充並非至 2000 年立即停止，真正的擴充效應可能在 2000 年之後可能逐漸出現。

從 1997 到 2001 年是台灣高等教育擴充速度最快速階段，學生人數成長率在 2000 年達到最高峰，2000 年進入大學的新生，在數年後面對的競爭者將是最多的，另外考慮台灣經濟成長率不如從前，因此大學畢業生的薪資所得非常可能受到影響。教育部統計資料顯示近年來各級學校畢業生的薪資所得，於 2000 年後逐漸下降。雖然 2003 年之後具有大專以下學歷者薪資所得又呈現上升趨勢，但大學以上畢業生薪資所得仍在繼續下降中，顯示台灣近年具有高學歷者薪資所得已產生排擠效應。

三、少子女化浪潮的衝擊

近二十年來台灣出生人口由 30 餘萬下降至 20 萬，少子女化已經在台灣產生一定的問題。

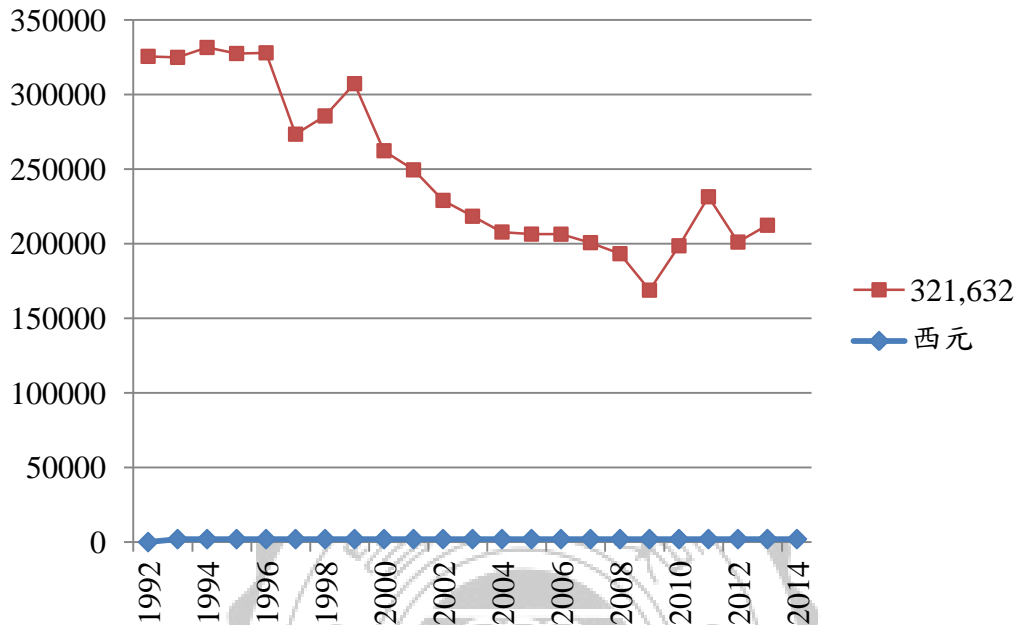


圖 2-2 台灣二十年來出生人口的統計量

資料來源：內政部統計處 <http://statis.moi.gov.tw/micst/stmain.jsp?sys=100>

因此教育部「人才培育白皮書專案計畫」初稿（2013）提出，少子女化的問題，對臺灣各級學校的招生及未來的國力，都已造成極大的衝擊。民國 86 年的出生人口數為 32.6 萬，87 年驟降至 27.1 萬，亦即民國 105 年大學生源即驟減 5.5 萬人，佔目前大一總招生名額 29 萬的 19%；而民國 99 年出生人口更降至 16.7 萬，亦即民國 117 年之後，大學的總生源將降至今今年的一半。

近年高等教育機構已出現了招生的危機，令人憂心的是此危機並非短期的現象，將會逐年加劇。據行政院經建會未來出生人口數之中、低推計值得知，出生人口將由 97 年的 20.5 萬人及 20.1 萬人降至 113 年的 18.9 萬人及 17.1 萬人，而陳榮昌等，〈我國未來各級教育階段學生人數推估〉推估大專校院一年級生人數亦將由 97 學年的約 27.4 萬人，降至 113 年的 15.2 萬人及 17.6 萬人²。

²中華民國臺灣民國 97 年至 145 年人口推計報告，頁 13；陳榮昌等，〈我國未來各級教育階段學生人數推估〉，《主計月刊》，NO. 648，頁 43-46。

少子女化衝擊大學招生，也造成流浪博士日益嚴重，教育部 2015 年 1 月 15 日宣布大學部、碩博士班將全面減招，推估 10 年內大幅減少 13 萬人，其中博士班減幅近 4 成，頂尖大學將首當其衝，屆時大學將減少 300 億元的學雜費收入，大學教師也將減少超過 1 萬名。至於 112 學年大專校院（大學部與專科）學生總數，則會比 102 學年大幅減少 31.5 萬人³。



³中國時報，〈少子化衝擊 學碩博士生 10 年減招 13 萬人〉，2015 年 1 月 16 日，網址：
<http://www.chinatimes.com/newspapers/20150116000435-260114>（最後造訪日期：2015/01/20）

第三節 國內外管理碩士教育現況

一、MBA⁴教育的目標

根據陳定國／張力《台灣 MBA 教育的全球化之路專業的實踐》第三章(2013)指出，是為了培養具備良好專業倫理、專業知識、專業技能的經營人才，俾能擔任各類型企業組織的中、高階管理職位。近期的研究也進一步證實，就長期和短期而言，MBA 教育對該學位獲取者的工作收入和職位升遷存在正面影響，Zhao,Alexander & Hill ，2006，但是金錢、職位的提昇不是 MBA 教育的惟一目標，只能說是達成目標後的附加價值。針對 MBA 教育的目標，學者 Hambrick(1973)所揭示的十三項指標頗具代表性，現列舉如下。

- (一) 培養發掘問題的能力。
- (二) 培養創造性解決問題的能力。
- (三) 培養書面、以及口頭意見溝通的能力。
- (四) 培養從事管理工作的興趣與熱忱。
- (五) 擔任基層職位之教育訓練。
- (六) 為日後擔任中、或高層管理職位的教育。
- (七) 提供有關企業實務的知識。
- (八) 瞭解企業的政治、社會、以及經濟環境。
- (九) 培養執行既定政策、以及達成任務的能力。
- (十) 培養分析的能力。
- (十一) 培養領導的能力。
- (十二) 培養在受挑戰的情況下，沈著應變的能力。
- (十三) 提供整個職場生涯中，自我教育的觀念和工具。

國內多位知名學者也曾對 MBA 教育的目標提出一些看法和期許，例如，許士軍(1990)早期即指出管理教育是以培養「管理人才」為目標的「專業教育」，

⁴企管碩士(Master of Business Administration, MBA)

使學生日後成為企業管理的專業人才、以及優秀的專業經理人，最終能夠擔任實務界的中堅幹部及未來領導人(吳秉恩，1990；司徒達賢，2005)，為了勝任以上的角色，管理教育應該培養學生具備五大專業能力，分別是分析問題、發覺問題、創造性解決問題、書面和口頭溝通、以及領導能力(黃俊英，1979)。另有學者甚早即以社會責任的角度切入 MBA 教育(李仁芳&高義芳，1983)，他們認為除了管理專業知識外，還要重視人為情操與道德判斷的教育，而在經歷 2001 年安隆企業、世界能源等國際大型公司的醜聞案，乃至 2008 年的全球金融海嘯所造成的國際經濟危機後，該等強調營利組織應該重視企業倫理與企業社會責任的呼聲，促使 MBA 教育省思其學習目標是否太過於重視專業、而缺乏道德關懷，也成為近期改革 MBA 教育的主要力量之一。

二、美國 MBA 學位課程之興起

依許士軍《美國管理教育之發展與變革》(2009)指出，企管碩士(MBA)教育起源於美國，以 1959 年為分水嶺，許多企業界人士以取得此學位作為管理階層的進階憑藉，更由於美國在世界經濟舞台的強勢，MBA 的重要性迅速被其他國家認同，成為一種專業管理的象徵。

企管碩士課程大致可分為三種類型：一為大學三年加上研究所二年，此即「前三後二」制，亦即前此所稱 AmosTuck school 所創模式；一為大學畢業後，不管其主修領域為何，進入研究所修讀二年，此即哈佛模式。再一為大學畢業限經濟或商科，加上研究所一年，此為西北及哥倫比亞大學所採模式。

依據相關報告意見，認為哈佛模式最能貫徹管理教育的主張。管理教育既然是專業教育，研讀者應具有有相當工作經驗，且在心智發展上應較成熟。此種研究所教育，並非大學商科教育的延伸而應更加專門化；並應更廣泛的整合且接受具有不同學科背景的大學畢業生進入研讀。

另有學校認為，大學階段的 BBA⁵學位或研究所階段的 MBA 學位並無孰優孰劣問題，而是取決於學院本身的宗旨和條件。例如，西北大學在 1966 年決定

⁵企業管理學士 (bachelor of business administration, BBA)

停辦 BBA 課程之前，經過多年的探討和辯論；當時院長 John A. Barr(1965-75) 認為：「問題不在於大學部學位計畫是否有價值，而在於：以西北企管學院而言，究竟是將力量兼顧研究所及大學部而能對於企管專業教育貢獻大呢？還是集中力量辦好研究所、使其出類拔萃來得更有貢獻？」。

然而事實上，當時採取哈佛模式的學校多數只辦研究所而無大學部，其中包括史丹佛、芝加哥、哥倫比亞、華頓等，導致 1960 年後企管碩士學位課程風行一時。例如，在 1988 年最佳排名的十所企管學院中，只有密西根和麻省理工學院設有 BBA 課程；如再擴大到最前二十名時，也只增加上德州大學奧斯汀分校和加州大學柏克萊分校兩校，總共不過四校設有大學部企管課程。可見 MBA 已成為大學管理教育的主流。

在 1962 至 1986 年間，企管學士自 51,909 人增至 238,160 人，增加了四點六倍；但企管碩士卻自 5,303 增至 67,137 人，超過十二倍。在美國社會中，MBA 成為一群令人羨慕的新興階級和天之驕子，如表 2-5 所示。

表 2-5 1962 年至 1986 美國大學企管學位授予人數

| 學年度 | 企管學士 | | 企管碩士 | | 企管博士 | |
|---------|---------|-----------|--------|----------|-------------|--------|
| 1961/62 | 51,909 | (13.5%)* | 5,303 | (62%) | n.a. | |
| 1967/68 | 80,440 | (12.6%) | 17,868 | (10.1%) | 442 | (1.9%) |
| 1972/73 | 128,244 | (13.8%) | 31,239 | (11.8%) | 932 | (2.7%) |
| 1977/78 | 161,271 | (18.7%) | 48,484 | (15.6%) | 863 | (2.7%) |
| 1982/83 | 226,892 | (23.4%) | 65,319 | (22.5%) | 809 | (2.4%) |
| 1985/86 | 238,160 | (24.1%) | 67,137 | (23.2%) | 969 | (2.9%) |

資料來源：(AACSB Newsletter)轉載自 "Survey of Earned Degrees Conferred. Center for Education Statistics, U.S. Department of Education.

三、國內現況

依許士軍《美國管理教育之發展與變革》與《楊必立先生與我國管理教育》(2009)指出，我國政治大學與美國密西根大學〔University of Michigan)於 1962 年所簽訂的合作計畫，於 1963 年秋創立大學部，並於兩年後設立研究所，引進了企管碩士教育。以往國內設有管理學科的，遍及五專、三專、二專、大學、研究所等各層次；這些不同層次的管理教育，在性質上究竟是互相銜

接的呢？還是各自獨立的呢？就國外而言，企管碩士和學士都屬於所謂「終端學位」(terminal degree)性質；而我國管理教育制度基本上乃師法美國，因此這兩階段的課程有相當程度的重複，不是為銜接而設計的。然而，五專、三專、二專等又如何呢？如果接受管理教育者，應具備一定理論及人文基礎，並且在心智發展上達到某種成熟程度；這些甫自高中、甚至國中畢業的青少年能否有效領略和吸收所給予的教育內容呢？

陳致臻《我國企管碩士甄試準則之比較研究》(2002)研究指出，工作經驗方面的要求，這是我國與國外企管碩士入學條件上一個最大的差異，就以美國的 MBA 入學要求來說，通常都會要求附上工作經驗的推薦函與證明，但是在此方面，只有台大商研所與國企所在推薦甄試的條件上，允許具有工作經驗的社會人士來就讀全職碩士班，目前其他系所則是將此類型的應試者列入在職專班；至於在讀書計畫方面，台大國企所、中山、成大、元智與輔大都有要求，反倒是台大商研與政大企研所沒有要求；最後，生涯規劃、社團活動、專題經驗也都是特殊學校才有要求，例如：中山，而且大部分都是採非強制性的要求，若有才須附上。

陳定國／張力《台灣 MBA 教育的全球化之路專業的實踐》(2013)將台灣知名商管研究所的教育目標整理如表 2-6。

表 2-6 臺灣知名商管研究所的教育目標

| 校所 | 教育目標 (或宗旨、或使命) | 網頁 |
|-----------|--|---|
| 台灣大學商學研究所 | 培育具備堅實的學術專才與管理通才 知識、應用管理理論於解決實務管理 問題的創新與整合能力，以及健全品格、關懷社會、全球視野且具領導潛 質之高階管理專才，以推動企業組織 的永續發展。 | http://newweb.management.ntu.edu.tw/chinese/ba/index.php |
| 政治大學企業 | 針對具各種知識背景之大專畢業生，教育其成為全方位的 | http://ba.nccu.edu.tw/index.php |

| | | |
|-------------|---|---|
| 管理研究所 | 專業經理人與氣度恢宏的管理專才。 | |
| 台灣大學國際企業研究所 | <p>其目的在予入學者嚴謹的專業訓練，以培育具有寬廣的國際觀，與多元發展方向的國際企業經理人才。國際化與自由化的趨勢，使我國企業逐漸面對激烈的全球競爭，對國際企業管理人才的需求將與日俱增。本系所優良之師資與完整的課程架構，提供有志。</p> <p>修習國際企業經營管理之理想環境。所培育之人才，不僅對於一般企業管理任務能負責任事，更能在企業國際營運的挑戰中一展長才，為我國產業國際競爭力的提升，提供實質的貢獻。</p> | http://www.ib.ntu.edu.tw |
| 成功大學企業管理研究所 | <p>教育願景：國際視野、專業創新、誠信務實。教育使命：承襲本校及本院結合創新與務實的校風與傳統，自基礎紮根，從生活教育細微處著手，務求培養出具備專業創新能力，誠信務實特質與國際視野素養的優秀企業管理人才。</p> | http://www.ba.ncku.edu.tw/design/index.php |
| 中山大學企業管理研究所 | 培育具『圓融』特質並具備專業能力、倫理心、國際觀、本土情之管理人才。 | http://bm.nsysu.edu.tw/ |
| 交通大學經營管理研究所 | 能以客觀的態度對事務進行判斷並作適切的評估。具有豐富的創意及想像力。善與人相處，並具備機警、圓融手腕及領導特質，以有效執行團隊工作。有充分的表達能力，能以口語、文字或圖表等方式 | http://web.it.nctu.edu.tw/~ibm/index.html |

| | | |
|---------------|--|---|
| | 將觀點或結論作清晰的表達，使相關人士瞭解並接受。能夠善用各種專業知識於高層管理實務。能夠發掘問題、研擬問題、界定問題、分析問題及解決問題。具獨立研究之能力。 | |
| 中央大學企業管理研究所 | 在於培養來自各科系背景之人才，使之成為各行各業專業經理人或培育更多研究人員以攻讀博士班。 | http://ba.mgt.ncu.edu.tw/02/main.php |
| 交通大學管理科學研究所 | 管科系的目標是藉由教育訓練過程而達到培養具有下述特質之高級人才：能以客觀的態度對事務進行判斷並作正確的評估。有創意及旺盛的想像力。有熟練的人際關係，不僅要有善與人處的天性，而且應該具備機警、圓融、外交手腕、領導方法等特質，以進行有效的團隊工作。有充分的表達能力，能以口語、文字或圖表等方式將結論或觀點作清晰的表達，使有關的人瞭解並接受。能夠善用各種高層管理實務。能夠發掘問題、研擬問題、界定問題、分析問題及解決問題。具獨立研究能力。 | http://www.ms.nctu.edu.tw/ |
| 台灣科技大學企業管理研究所 | 本系使命為培養具有專業能力及人文關懷的企業管理人才。本系設立的目的，在於因應我國產業發展之需要，配合技職教育體系之發展，培育各級企管專業人才。 | http://www.ba.ntust.edu.tw/ba_web/ |
| 成功大學國際企業研 | 培養未來能為我國企業「規劃國際化策略、執行國際資源整合、拓展國際市場並有效管理 | http://www.management.ncku.edu.tw/management/unit/gsib.htm |

| | | |
|-------------|---|---|
| 研究所 | 國際性企業」之中高級專業管理人才。 | |
| 台北大學企業管理研究所 | 設立宗旨即是「培養國內產業所需企業管理人才」，透過培養知識經濟產業所需之經營管理人才，提高產業經營之效能與效率，以建全我國產業發展並提昇國際競爭力。教育目標：培養企業管理專業人才；培養問題分析與解決能力之人才；培養具國際觀之專業人才。 | http://www.dba.ntpu.edu.tw/main.php |
| 中正大學企業管理研究所 | 企業管理碩士班：培養來自各系背景之人才，使之成為各行各業之專業管理人才，並具有初步研究能力。行銷管理碩士班：培養具有創意、人文、實踐之行銷管理人才。碩士在職專班：提供社會人士學習並交流新式的管理知識與技術的回流教育，並提供產學交流機會，以期對企業有所貢獻。 | http://busadm.ccu.edu.tw/aboutus-3.htm |
| 中興大學企業管理研究所 | 培養學生成為具有批判思考能力、全球視野、社會責任感、創新與領導以及自主解決問題能力的專業經理人才。 | http://ba.nchu.edu.tw/main.php |
| 元智大學管理研究所 | 培育具多元思維、國際視野及擁有置身全球化企業環境的競爭力之國際性商管領導人才。註：99 學年度起將原來的「管理研究所」改組為「經營管理碩士在職專班」，以培育理論與實務兼具的國際 EMBA 人才。奉教育部核准，本專班於 100 學年度起更名為「管理碩士在職專班」，仍簡稱為 EMBA Program。 | http://www.cm.yzu.edu.tw/emba/StudentCenter/Mission/Mission.htm |

| | | |
|-------------|--|---|
| 淡江大學企業管理研究所 | 在健全人格發展及培養專業管理知識的教育理念下，透過質、量並重的教學活動，奠定學生自信、自重、積極進取的發展能力，未來能將所學貢獻國家、回饋社會與改善個人生活素質(註：因該系所網頁無列示教育目標，故此處內容為系所特色的說明。) | http://www.ba.tku.edu.tw/to pic_0_0.php |
| 中原大學企業管理研究所 | 教育宗旨：秉持中原大學全人教育的理念與商學院的發展使命，培養兼具專業智能、社會關懷與品德涵養的管理人才，以推動企業的永續發展。 | http://www.ba.cycu.edu.tw/Master/Map |
| 東吳大學企業管理研究所 | 培養兼具廣度與專業知識的管理人才推動兼具理論與實務的教學與研究強調態度與能力養成的教育理念拓展國際視野與多元發展。 | http://www.scu.edu.tw/ba/ |
| 淡江大學管理科學研究所 | 培育具備良好數量分析與邏輯判斷能力之中堅管理人才，以因應國內外企業之需要。至於碩士在職專班的目的，則強調培育解決企業問題能力的中高階人才，以因應各行業所需。 | http://msdm.ms.tku.edu.tw/ topic_0_2.html |
| 輔仁大學管理學研究所 | 建立專業倫理與人本價值觀念，並應用於專業決策中。拓展國際視野與胸襟。具獨立研究及解決企業問題的實作能力。具良好的人際溝通能力。具整合不同知識領域與技術的能力。〈註：此為該所網頁所列示的 99 學年度本所碩士班課程學習目標〉 | 註：輔仁大學企業管理學系管理學碩士班 http://www.mba.fju.edu.tw/ba/aim-mba.php?unit=MBA |
| 東海大學企業管理研 | 運用本校及管理學院整體教學資源，培養具有團隊合作、創新思考、規劃執行能力與自 | http://ba.thu.edu.tw/about/pages.php?ID=about3 |

| | | |
|-----|------------------------|--|
| 研究所 | 我學習的管理專業人才，以符合社會與產業所需。 | |
|-----|------------------------|--|

註：排名資料源自 Cheers 雜誌，2009 年 9 月號第 68 頁。本表僅摘錄各個研究所碩士班學位教育的教育目標、或宗旨、或使命，若有未明白列示教育目標者，在「系所合一」的原則下，則改採該學系公告的教育目標。網頁資料係擷取於 2012 年 6 月 1 日至 15 日。

資料來源：陳定國／張力《台灣 MBA 教育的全球化之路專業的實踐》

根據教育部《人才培育白皮書專案計畫報告書》初稿（2013 年 5 月）指出：台灣高等教育的普及，學生的專業與就業能力理應隨之提升，但社會大眾卻普遍認為大學畢業生素質下降，未符企業用人需求，造成嚴重的學用落差。此外，由於大部分高中職學生均選擇進入大學，且院系設置未符社會需求，造成基層人力短缺、人力供需失衡的現象，對經濟的發展極為不利。因此，未來的人才培育亟需解決「學用落差」與「人力供需失衡」的問題。長遠而言，大學的校數與招生人數必須逐年降低，並投入大量經費，提高教育品質，才能因應人力資源的調整及提升大學生的競爭力。

少子女化時代已是勢之所趨，嚴重衝擊台灣原已飽和的高等教育。面對未來少子女化及高齡化的社會，以及國際的競爭，臺灣的人才培育必須考慮十年後達到兩個目標，亦即（1）提升學生的國際競爭力。（2）平均每人生產力為目前的 2 倍，否則臺灣整體的國力將無法持續提升。

依許士軍《美國管理教育之發展與變革》(2009)指出，管理學院被接納為大學成員之一，迄今不過百餘年歷史，而且主要在美國；至於歐陸，幾乎幾所國際知名的管理學府，都是獨立於大學以外的。將管理學院納入大學，毫無疑問地，對管理學院有其優點；不但可提升後者之社會地位，更重要的是可在實質上獲得大學內其他人文及科學學門的滋但是，如前所述，大學在傳統上重視理論和學術性研究，而管理（博士學位除外）學院卻以培育實務人才為目的，二者在氣質及目的上常有扞格。在美國大學內，一般經由給予管理學院較大自主及彈性以減少此問題；然而，在我國一律化的制度下，又如何加以調和呢？

四、臺灣如何與全球接軌的 MBA 教育之應有所為

依陳定國／張力《台灣 MBA 教育的全球化之路專業的實踐》第九章(2013)之建議：針對「學術界」與「企業界」兩大行動主軸，以下共列舉十九項政策建議，冀求臺灣的商管專業學院、商管專業學位、以及商管專業人才，在大學院校、在營利組織、在非營利機構等各種領域中，皆能成為符合全球標準的「專業」。

(一)、學術界能做些什麼？

1、推動「商管專業學院」宜採折衷及漸進的作法：教育部推動商管專業學院，培養與國際接軌的 MBA 學位之專業人才，最好採取漸進的步調，讓原有的商管學院走向「半實體化」及「半專業化」，先由學院主辦符合國際 AACSB 60 學分標準之 MBA 學位，同時也讓各系所繼續維持辦理傳統的功能管理碩士班。

2、畢業生至少需符合未來十年的企業需求：在推動商管專業學院、以及專業學位的目標上，應考量商業環境變化、以及企業需求等趨勢，應要 MBA 畢業生至少需符合未來十年的企業需求（指經理級至副總經理級），並且具備日後擔當總經理級的潛力。

3、強調「實務化」及「人格品德培育」的課程設計：傳統的臺灣商管教育最為人詬病的一點，即是碩士班課程太傾向於學術化訓練，強調理論的傳授，而輕忽理論在實務面的應用。另外，有鑑於近年的全球大企業之醜聞迭起、以及受到 2008 至 2009 年金融海灘的影響，各界對於「企業社會責任」(Corporate Social Responsibility, 簡稱 CSR) 的重視愈來愈高，隨之要求 MBA 教育應強調企業倫理與道德的課程傳授。因此，推動台灣商管專業教育上，應加強實務與人格品德培育的課程設計方案。

4、提高學位畢業學分：臺灣在推動商管專業學院上，應將 MBA 畢業學分數提高。在折衷、漸進的改革步調下，現階段可先提高至 48 至 36 學分之間(不含論文學分)，並且包括管理各功能的基礎專業課程佔總學分的 1/2 以上，特定專業課程佔 1/2 以下，以培養具備管理通才(Generalist)的 MBA 學位專業人才。

5、設立企業實習制度：現階段執行臺灣商管專業教育方案時，針對沒有實務

工作經驗之 MBA 學生，應設立企業實習制度，鼓勵(或要求) 學生至少利用一個暑假期程進入企業實習，並且考慮將企業實習列為必修學分、或畢業條件之一。

6、設定 MBA 學位之外語能力的畢業門檻：針對加強 MBA 學生的國際語言能力方面，會聽、寫英語或其他外語（擇一）。若將外語能力列為畢業門檻，可以用國際具公信力之檢定考試成績作為核算標準，例如 TOFEL 或 TOEIC 考試，另外，對於外語檢定考試不及格的學生，亦需給予課程補救措施，規定其修習外語課程若干學分，作為替代之畢業條件。

7、彈性限制 MBA 學位的入學條件：針對提高碩士學生入學前先有實務工作經驗的門檻，學生入學前最好「先有兩年至四年以上的實務工作經驗」，這也是目前臺灣推動商管專業學院的執行項目之一。但是在現階段環境的考量下，建議對於 MBA 學位的入學工作經驗採取較彈性的認定標準，例如可列計學生的兼差、或打工資歷；或可採計男生的兵役役期；或可降低入學標準為一年工作經驗，但是要求學生必須進行一個暑假的企業實習等折衷方式。

8、提高師資的實務經驗及加入業界兼任師資：可採取漸進步調，逐年要求學院提高擁有實務工作經驗之專任教師的比例，前期可先要求師資團隊至少有四分之一比例有實務工作經驗，並且導入業界兼任師資與專任師資共同授課、或共同指導畢業生專題研究或畢業論文，同時也鼓勵專任教師赴企業見習、或擔任企業顧問、或進行產學合作，以逐漸達成師資團隊之二分之一比例有實務經驗的目標。

9、要求學生參與海峽兩岸及國際考察活動：為了加強海峽兩岸的交往、以及擴大國際視野，應在課程設計上，要求 MBA 學生在兩年求學期間，應參與一次到兩次的海峽兩岸、以及國際考察活動，活動形式有學術會議、海外企業見習、交換學生等、移地教學等，期讓學生瞭解兩岸、以及國際的競爭動態。

10、加強中國經典文化之修鍊：由於兩岸的人文、商業等交流日趨緊密，而且中國已成為全世界第二大的經濟體，為了讓 MBA 學生在華人社會中活用西方企管理論，實有必要加強 MBA 學生對中國經典文化的修鍊。因此，初步執行時，商管專業學院可以不定時邀請名人前來公開演講（沒有學分），再進一步定期舉辦系

列經典研討會（有學分），以鼓勵學生參加經典文化之修鍊。

11、增加參與式個案研討教學方法的份量：在 MBA 學位的教學方法上，應鼓勵商管專業學院推行哈佛大學的「參與式」個案研討教學方法 Case Study 並且在個案選擇上，兼用歐美西方個案及本國案例各 50%。

12、引進學徒式訓練：除了鼓勵「參與式」個案研討教學方法外，商管專業學院亦可與特定企業合作，辦理兩年的企業專班碩士，以「學徒式訓練」方式，也就是學生在校園學習時間較短，而在企業的實習時間較長，以培養符合該企業需求的專屬 MBA 學位 Corporate degree MBA，(參考 Friga, Bettis & Sullivan, 2003)。

13、積極參與國際認證：藉由外力強迫臺灣商管學院加速專業化與全球化的進程，不失為一種可行的策略。至 2012 年 2 月底為止，臺灣通過 AACSB 認證合格的商管學院僅有 7 所學校，但是已有 21 所學校加入成為 AACSB 的會員，它們期望能透過公正、客觀、以及嚴謹的認證機構所訂定標準，吸收內化，進而提昇商管專業教育的經營活動、課程設計、教師素質、以及教學模式之品質，這是一個值得肯定的自我修鍊。因此，主管機關應優先獎補助這些加入國際認證行列的學校系所，也可以考慮將國際認證列為大學系所評鑑的項目之一。所以，大學及主管機關皆可以藉此作為推動商管專業學院的組織變革策略，以追上八人才培育的全球化趨勢。

14、政策面的四大改進：為了更有力地推動與國際接軌之「商管專業學院」制度，針對政府在制度上的改進方面，我們有下列四項政策面的建議：

第一項建議是「由教育部在對大學補助及監督上，做明確明文規定，讓商管學院在各大學行政財務上成為『實體化』責任單位，由董事會監督，負盈虧責任」。

第二項建議是「在教師聘、返、升、遷及薪酬上，讓商管學院有獨立及彈性之運作規範，不受目前一般齊頭式規範之局限」。

第三項建議是「教師論文研究題目，以改進本國經濟企業競爭力及教學效果相關實用題裁為核心」。

第四項建議是「容許資深教授帶領資淺教授及學生，在校內創業（Internal

Enterprising)，組成顧問團隊〔公司〕對企業界提供服務，並收受合理報酬，分享全校」。

（二）、臺灣企業界能做些什麼？

1、充實特定業務能力的在職訓練課程：未來的商管專業學院可以參考歐美日等先進國家的作法，規定報考 MBA 入學考試的學生須具有一定的工作年資，同時採取多元化甄選方式，讓理工本科背景的學生有更多機會接受 MBA 教育。另一方面，企業界應針對 MBA 人才在特定業務能力上較弱環節，提供在職訓練的課程、或鼓勵其在職進修、或採工作輪調，透過企業培育的途徑，補強傳統的臺灣 MBA 教育之不足處。

2、多多提供 MBA 學生實習的機會：推動臺灣商管專業教育方案時，應該仿效歐美的課程特色，由商管專業學院設立企業實習制度，鼓勵（或要求）學生至少利用一個暑假期程進入企業實習。該制度的推行，一方面必須由學院重新規劃課程，將實習列為必修學分、或是畢業門檻之一，同時，學院也必須成立媒合實習的專黃單位，藉由單一窗口，整合各種管道的資源，例如校友會、產學合作、非營利組織、產業公會、政府部門等，主動招攬實習職缺。

另一方面，也需要企業界秉持開放的心胸，樂於提供實習機會給 MBA 學生。企業除了善盡企業社會責任之外，更可作為提前掄才取士的途徑，企業可以透過觀察與評估 MBA 學生的實習過程，甄選符合公司業務需求、以及配適組織文化的管理幹部。因此，多多提供 MBA 學生實習機會，短期而言，或許將增加企業的營運成本，但是就長期而言，MBA 學生的實習活動，應視為公司發掘優秀潛力人才的來源之一，是一項企業人力資源管理的有效策略。

3、優先選用與全球一致之 60 學分課程、或國際認證合格的商管專業學院畢業生：企業界若優先選用修習 60 學分課程的 MBA 學位畢業生，將形成一股促進改革的力量，這股來自企業界的力量，最有可能加速推動臺灣商管專業教育邁向全球化。

4、將 MBA 學位列入企業任職或晉昇的門檻之一：當商管專業學院將「要 MBA 畢業生至少需符合未來十年的企業需求（指經理級至副總經理級）」列為改革目標時，企業界或可發揮推波助瀾之力，將 MBA 學位列入企業任職或晉昇的門檻之一，同時，企業內部若制定該項人力資源政策，對於順利執行「讓『管理』成為真正的專業」的各項策略作為，也將有莫大助益。

5、讓「管理」成為真正的專業：真正的「專業」在於該專業已經建立明確的行為規範(Code of conduct)，同時在培養該項專業的正式教育課程中，必須將這些行為規範的意義和結果，教導給未來的專業成員們。

約一百年前，當美國創建第一個商管碩士課程，即希望「管理」工作能像法律、工程、教育等專門職業一樣具備特定的知識和技能，然而近十年的全球企業醜聞雇見不鮮，甚且由美國華爾街菁英和投資機構所引爆的金融海嘯，更讓近廿年來快速崛起的 MBA 學位承受污名，直指 MBA 的教育模式與該波經濟災難脫不了干係，讓專業經理人失去社會的信任。

但是最艱困的時刻也是最美好的時刻，當下或許是讓管理成為一項真正專業的時機。

第三章 資料分析

第一節 個案數據資料分析

一、全國碩士班招生名額分析（詳如附錄一所示）

以 99-103 學年度全國一般碩士班招生名額之趨勢看，總招生名額從 42,396 人逐年降至 41,222 人，從圖 3-1 看，甄試之比率由 36.33% 上升至 47.79%，考試之比率由 63.67% 降至 52.21%；圖 3-2 顯示公立甄試名額大量上升，考試名額大量下降，私立考試名額大量下降，甄試名額小幅上升。圖 3-3 顯示在職碩士班人數，微幅下滑，呈穩定狀態。然從圖 3-4 看，全國應屆畢業生數並無大量下降之情形發生。

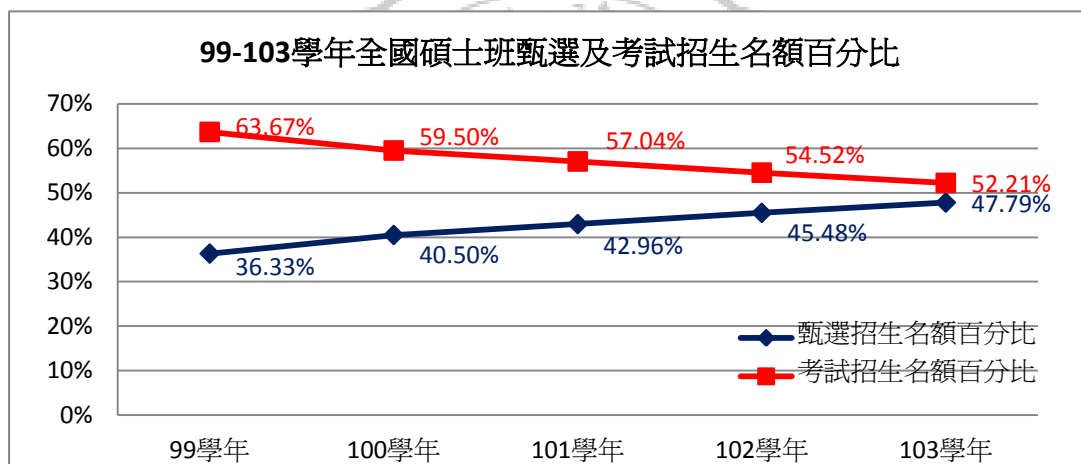


圖 3-1 99-103 學年度全國公私立碩士班甄試/考試招生百分比

資料來源：教育部統計處及本研究整理

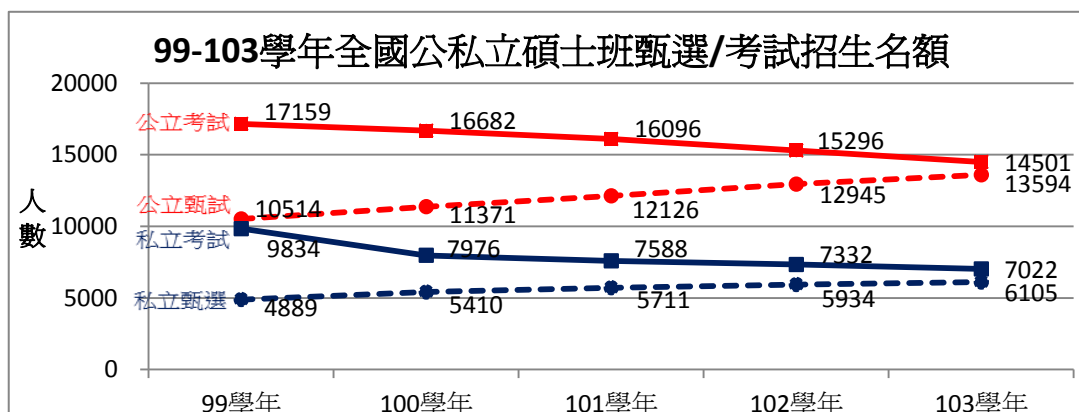


圖 3-2 99-103 學年度全國公私立碩士班甄試/考試招生名額

資料來源：教育部統計處及本研究整理

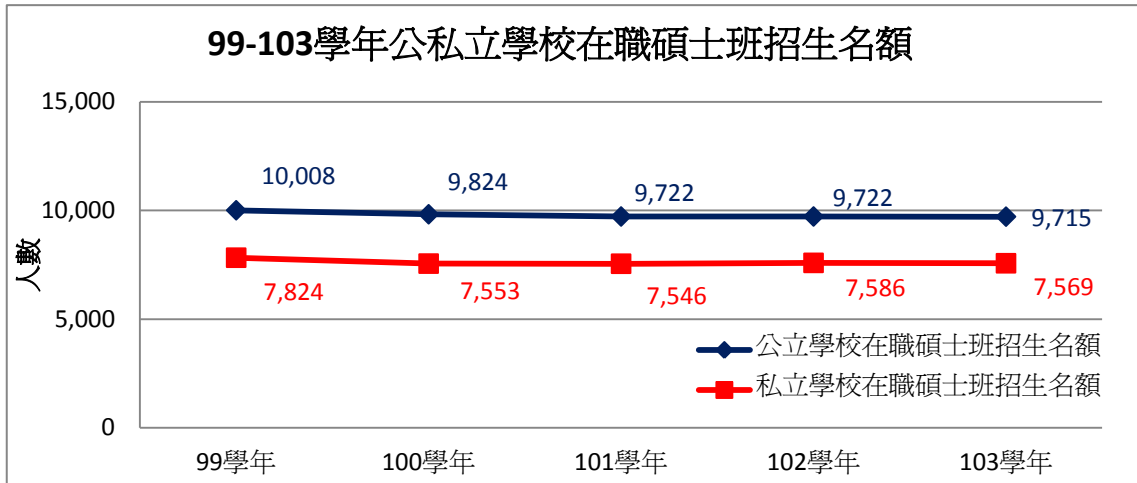


圖 3-3 99-103 學年度全國公私立學校在職碩士班招生名額

資料來源：教育部統計處及本研究整理

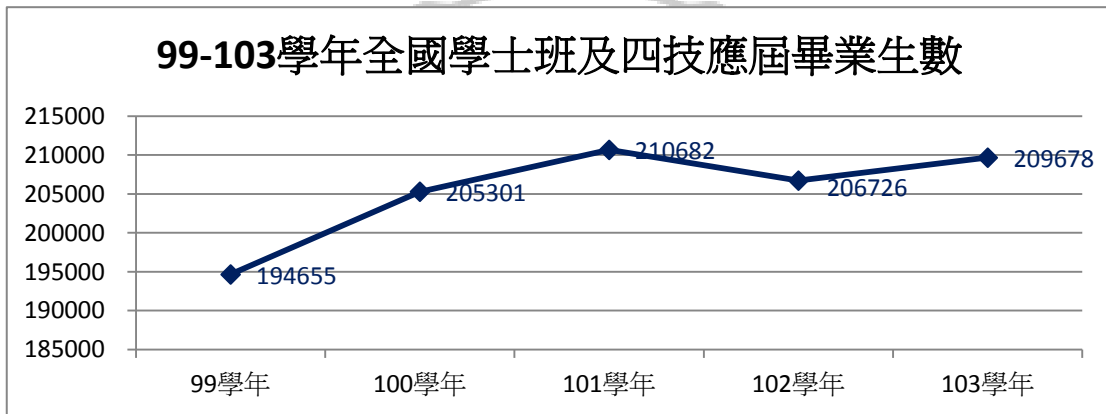


圖 3-4 99-103 學年度全國學士班及四技應屆畢業生數

資料來源：教育部統計處及本研究整理

二、全國商管學院碩士班(含在職)招生名額分析 (詳如附錄二所示)

以 99-103 學年度來分析全國商管學院一般碩士班招生名額之趨勢，從圖 3-5 看，甄試之比率由 34.49% 上升至 43.92%，呈現上升之勢，考試之比率由 65.51% 降至 56.08%，呈現下滑之勢；圖 3-6 顯示公立甄試名額大量上升，考試名額小幅下降，私立考試名額大量下降，甄試小幅上升。在職碩士班人數由 5,748 人上升至 6,040 人，圖 3-7 顯示，公立名額微幅下滑及上升之勢，呈穩定狀態，私立名額大幅上升，穩定成長。

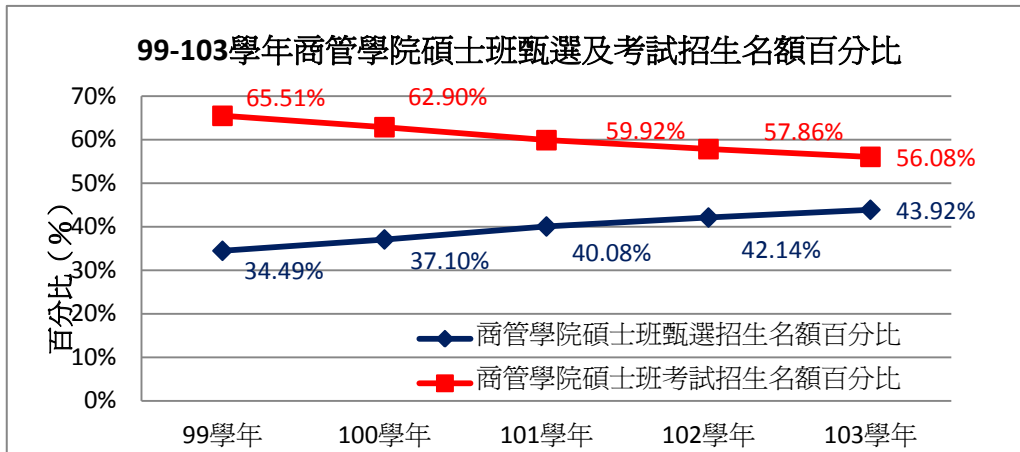


圖 3-5 99-103 學年度全國商管學院碩士班甄試/考試招生百分比
資料來源：教育部統計處及本研究整理

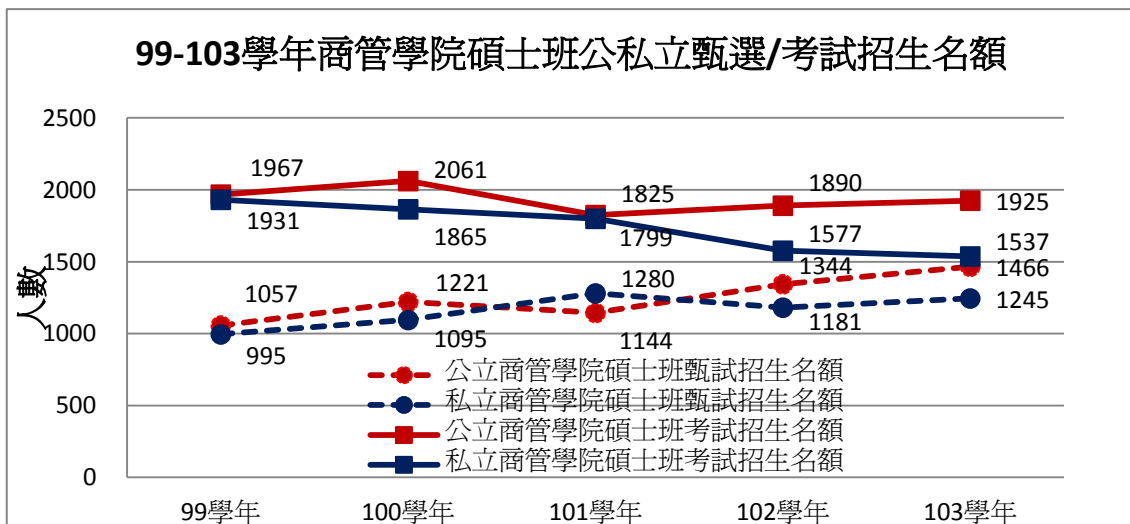


圖 3-6 99-103 學年度全國商管學院碩士班公私立甄試/考試招生名額
資料來源：教育部統計處及本研究整理

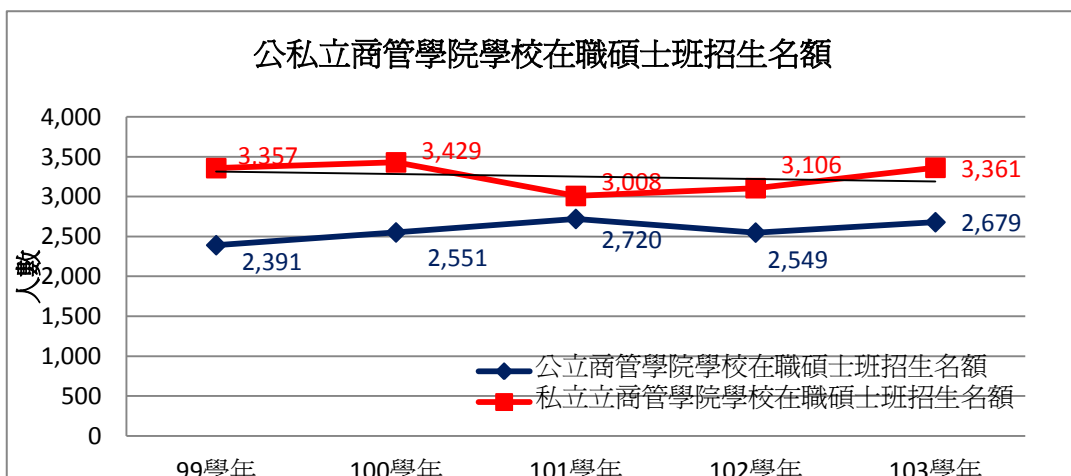


圖 3-7 99-103 學年度全國公私立商管學院在職碩士班招生名額
資料來源：教育部統計處及本研究整理

三、東海大學管理學院各系一般碩士班招生名額、報名人數、報到率、註冊率 (詳如附錄三所示)

從各系 99 至 103 學年度碩士班招生及註冊情況統計表來看，各系甄試或考試之報名人數皆有下滑之趨勢，並以企管(圖 3-8)、國貿(圖 3-9)、財金(圖 3-10)三系最多，報名人數以統計系(圖 3-12)最少人；以報到率(圖 3-15)、註冊率(圖 3-16)來看各系也有逐年下降之趨勢，註冊率並以 103 學年來看財金系 54.17%及國貿系 55%為最低，企管系 99 至 103 學年度也從 100%逐年下降 72.5%。

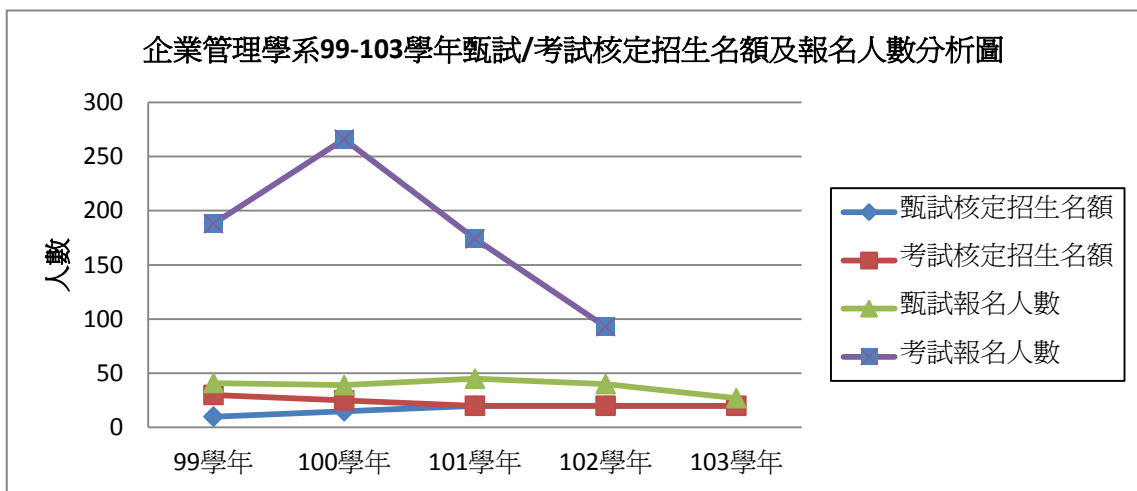


圖 3-8 99-103 學年度企業管理系甄試/考試核定招生名額及報名人數分析圖
註：103 學年企管系與國際經營與貿易學系辦理聯招，共計 73 名報名，以致本統計圖上該系報名人數無顯示。
資料來源：東海大學招生組及本研究整理

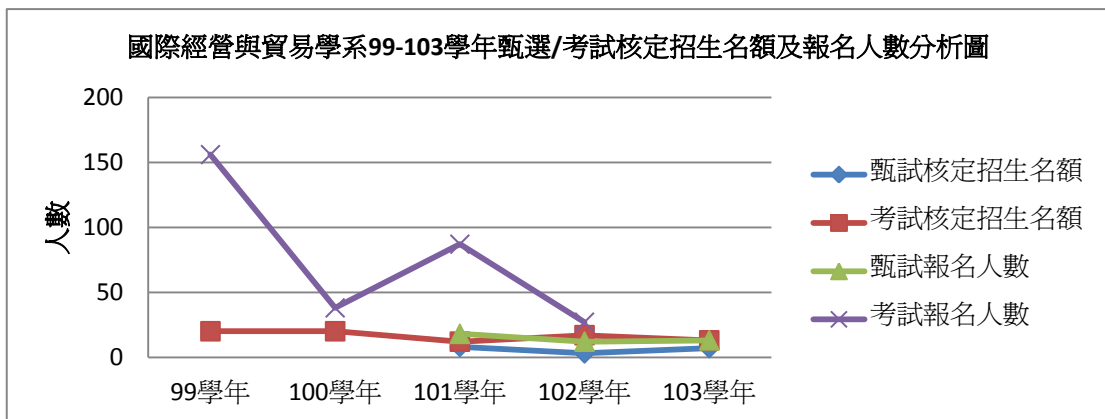


圖 3-9 99-103 學年度國際經營與貿易學系甄選/考試核定招生名額及報名人數分析圖
註：103 學年國際經營與貿易學系與企管系辦理聯招，共計 73 名報名，以致本統計圖上該系報名人數無顯示。
資料來源：東海大學招生組及本研究整理

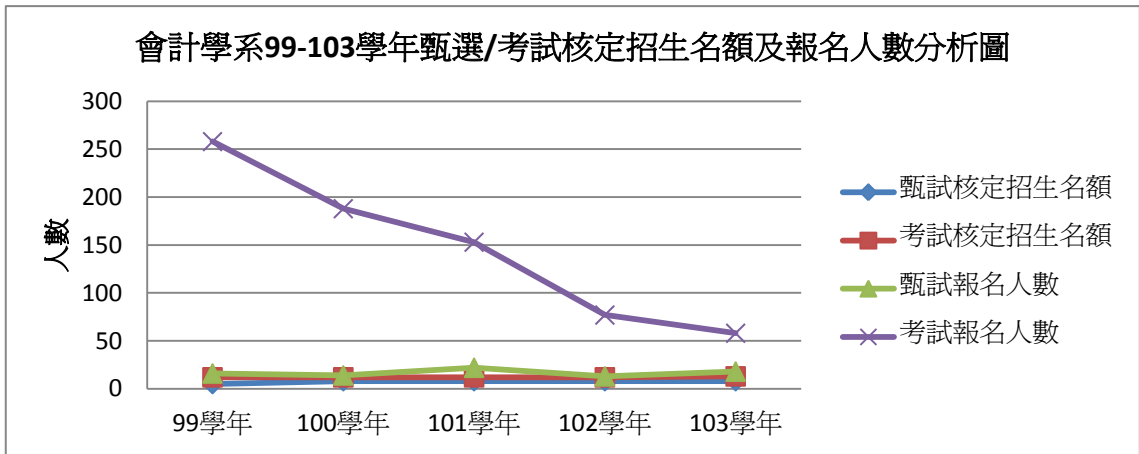


圖 3-10 99-103 學年度會計學系甄選/考試核定招生名額及報名人數分析圖

資料來源：東海大學招生組及本研究整理

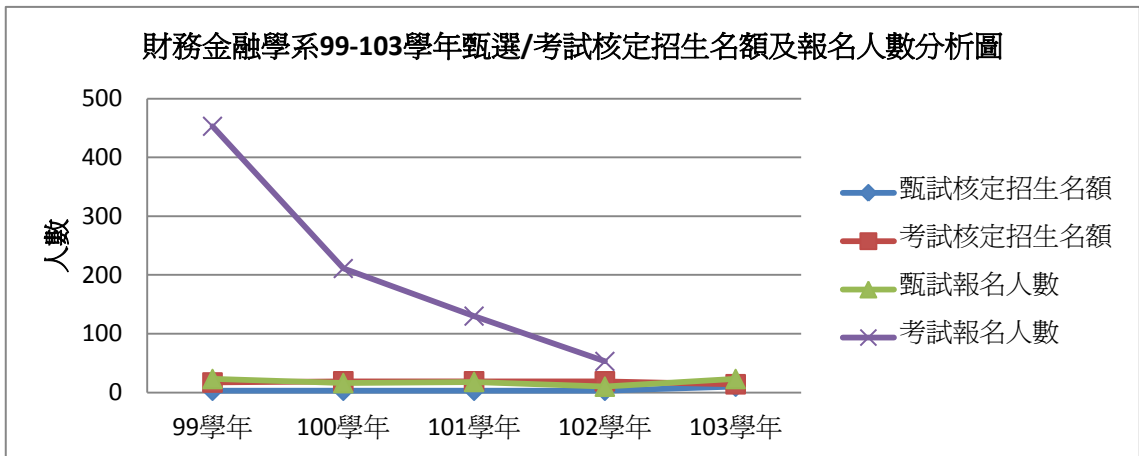


圖 3-11 99-103 學年度財務金融學系甄選/考試核定招生名額及報名人數分析圖

註：103 學年財金系與經濟系辦理聯招，計 41 名報名，以致本統計圖報名人數無顯示。

資料來源：東海大學招生組及本研究整理

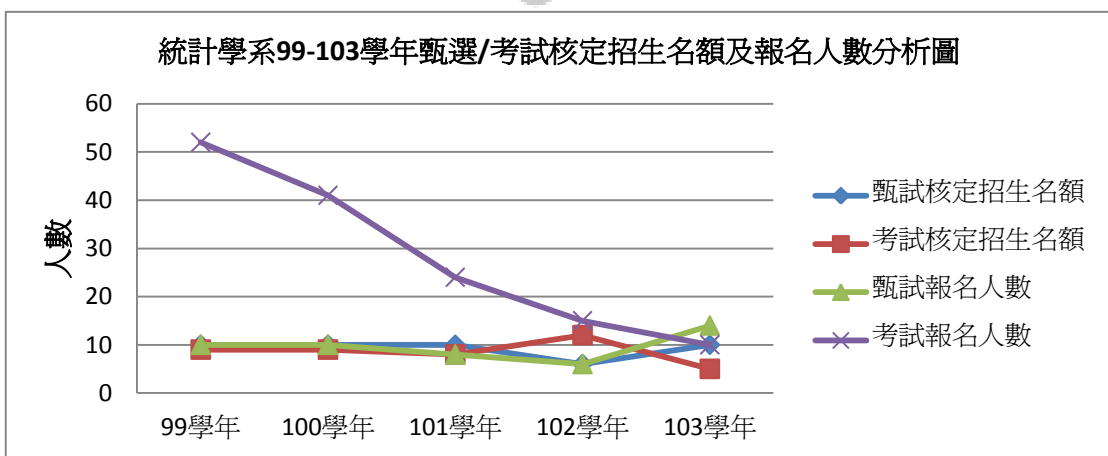


圖 3-12 99-103 學年度統計學系甄選/考試核定招生名額及報名人數分析圖

資料來源：東海大學招生組及本研究整理

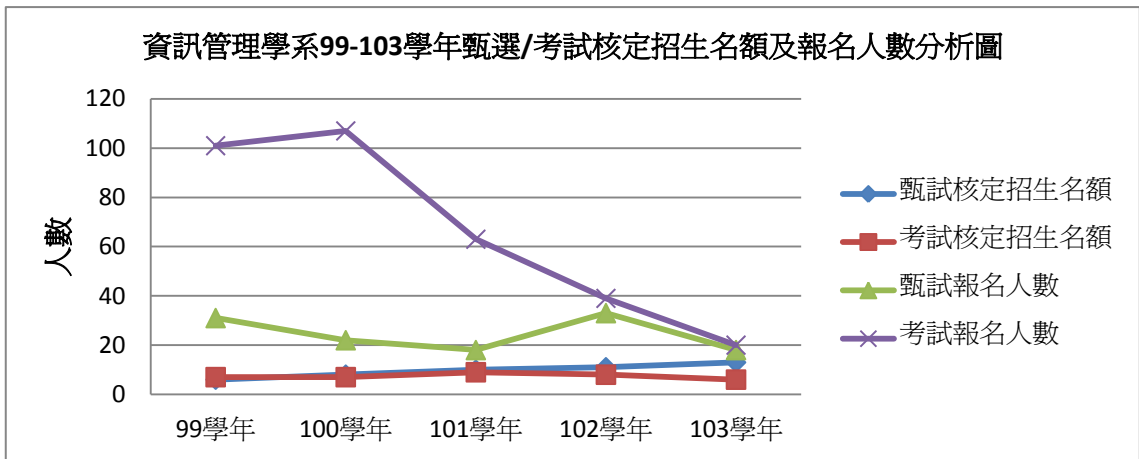


圖 3-13 99-103 學年度統計學系甄選/考試核定招生名額及報名人數分析圖
資料來源：東海大學招生組及本研究整理

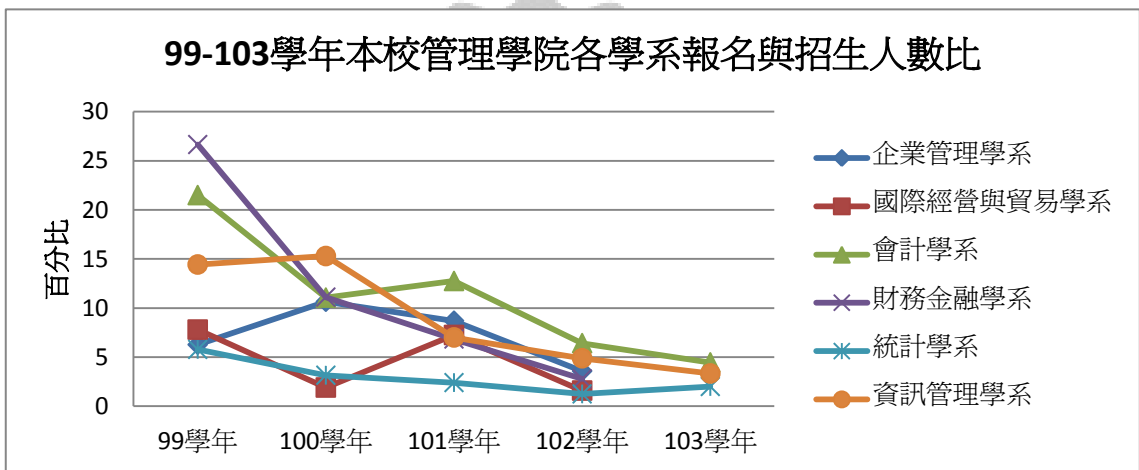


圖 3-14 99-103 學年度管理學院各學系報名與招生人數比
資料來源：東海大學招生組及本研究整理

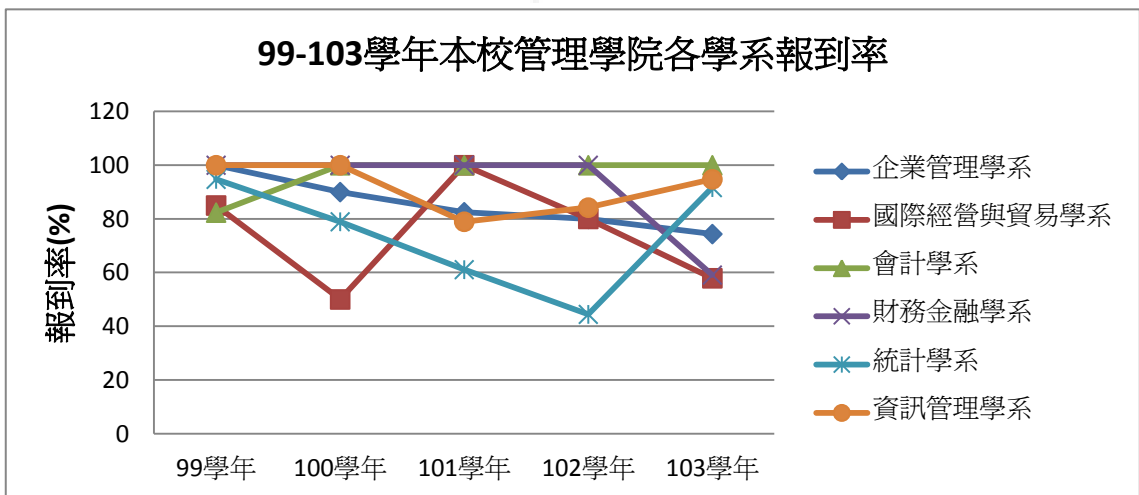


圖 3-15 99-103 學年度管理學院各學系報名率
資料來源：東海大學招生組及本研究整理

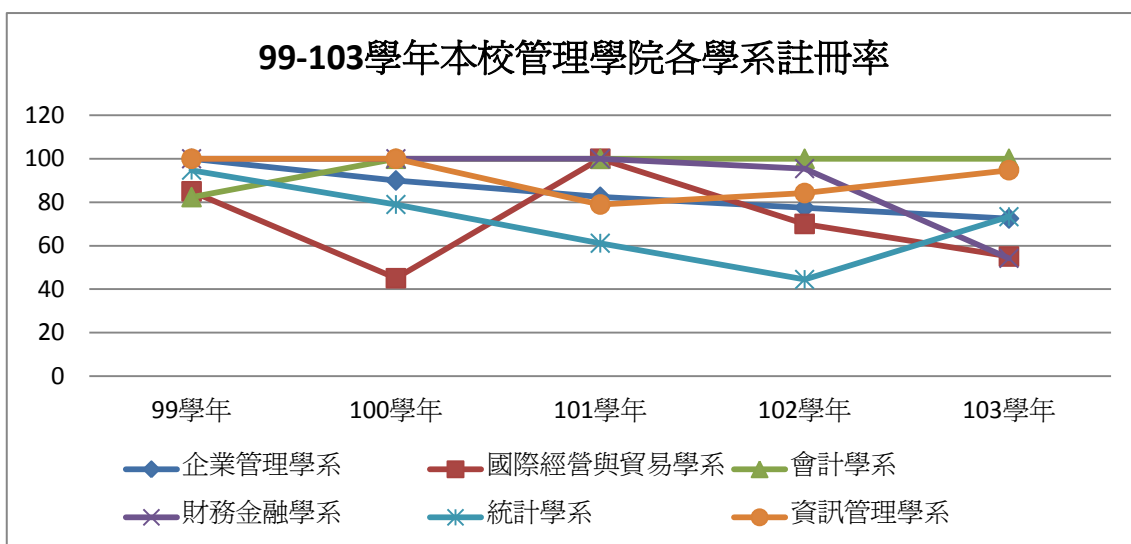


圖 3-16 99-103 學年度管理學院各學系註冊率
資料來源：東海大學招生組及本研究整理

四、東海大學管理學院在職碩士班招生名額、報名人數、報到率、註冊率（見附錄四所示）

從 99- 103 學年度碩士在職專班招生及註冊情況統計表來看，從圖 3-17 看，各系之報名人數皆呈現穩定之趨勢；圖 3-18 顯示報到率及註冊率皆呈現穩定，以 103 學年度而言，除會計系 93.33% 外，各系報到率及註冊率都是 100%。

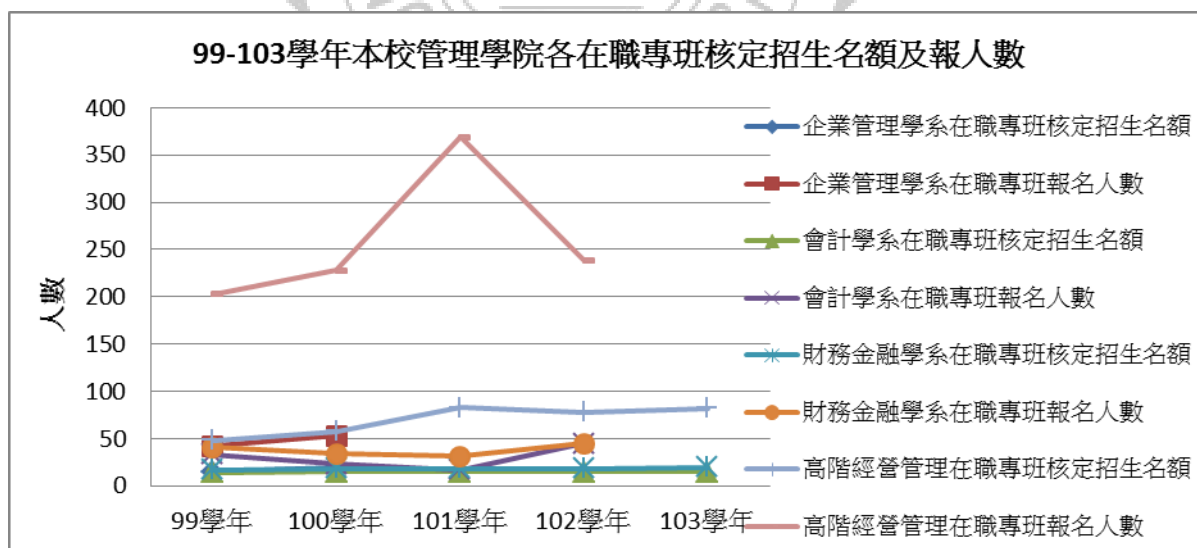


圖 3-17 99-103 學年度管理學院各在職專班招生名額及報名人數

註 1：企業管理學系在職專班於 101 學年度併入高階經營管理在職專班，自 10 學 1 學年度起，該班招生名額及報名人數無顯示。

註 2：103 學年與財金系、會計系，以及高階管理專班週間乙組三系聯招，共 112 位報名，以致本統計圖上三系報名人數無顯示。

資料來源：東海大學招生組及本研究整理

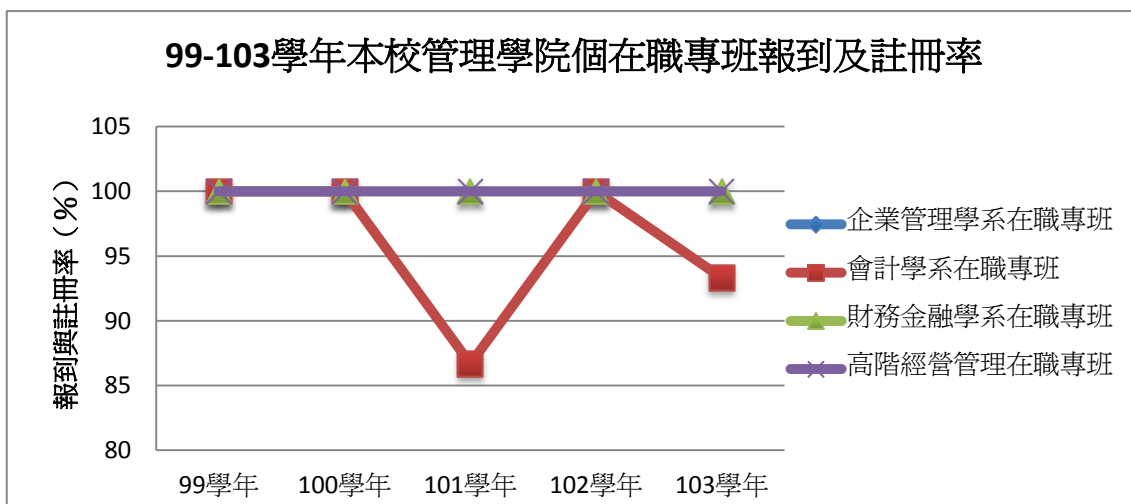


圖 3-18 99-103 學年度管理學院各在職專班報名及註冊率
資料來源：東海大學招生組及本研究整理

五、東海大學境外生【包含僑生(含港澳生)、外國學生與陸生】人數（詳如附錄五所示）

從圖 3-19 之 100-103 學年度東海大學境外生人數統計圖來看，過去 4 年間，東海的境外學位生的人數每年以超過 20% 的比例穩定成長，尤其在陸生及外國學生部份是成長幅度最大，代表境外學位生，將是招生是重點所在陸生是成長幅度最大。

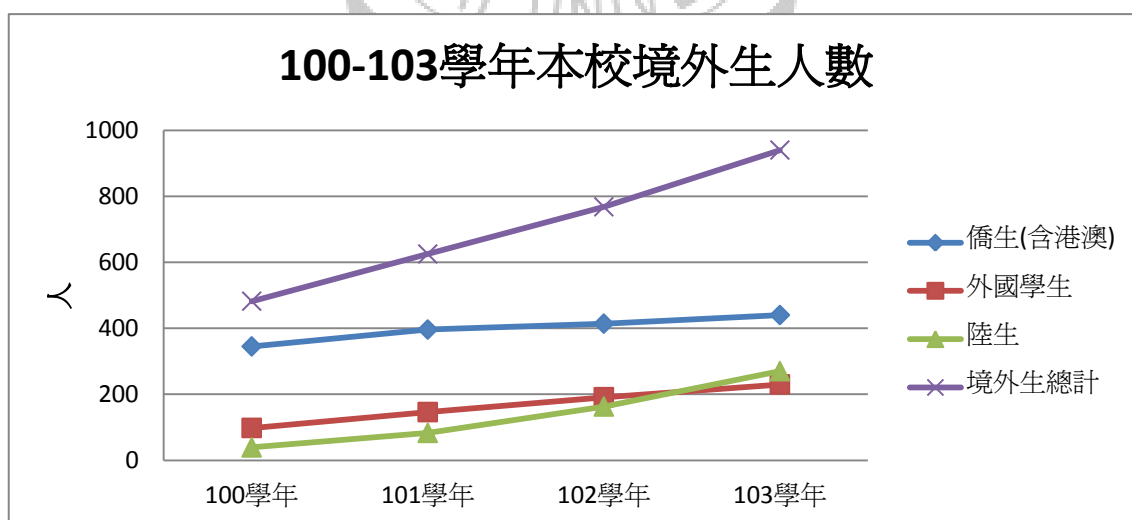


圖 3-19 100-103 學年度東海大學境外生人數
資料來源：東海大學 2015-2028 校務發展規劃，研究發展處 2014/11/19。

第二節 個案學校資料描述

一、東海大學管理學院歷史沿革

位於台中市西方大肚山台地上的東海大學，60年前原本是一片不毛的荒野，今日之校園並非偶然間形成的，乃經無數前人努力，才能變成一所森林大學。

基於對教育及對宗教信仰雙重執著而有偉大成就。這所大學從無到有，從稚嫩到茁壯，是許多基督教宣教士的理想和多位教育家的心血。

由於東海大學創校資金來自美國中國基督教大學聯合董事會（以下簡稱「聯董會」）的支持，以及肇始者——聯董會芳衛廉秘書長的胸襟與遠見，找來美國華人建築師中相當傑出之貝聿銘、陳其寬、以及張肇康先生，來設計、規劃這個校園。

創立的精神是承繼大陸時期 13 所基督教大學的優良傳統，當時聯董會秘書長芳威廉博士來台洽談設校條件，並於 1952 年 4 月 2 日向聯董會建議在台成立基督教大學，並提出『我所欲見在台灣之基督教大學的形態備忘錄』，提示東海大學的創辦是為了「造就具有特殊視野與終生奉獻精神的人」，而且「這所大學雖具國際性、但強調國際性並不表示抹煞其台灣的特性。」

有鑑於二十世紀初，工業革命以來，強調科學管理、專業分工，使得大學教育裏變得人與人的關係變得「快速」、「冷漠」，研究也愈研究愈細，因此，認為這並不是教育，應回歸「教育即生活，生活及教育」之理念，東海大學創校以來就標舉「博雅教育」(Liberal Arts Education) 的理想。創校先賢認為學生在專業知識以外，還應具備探索及整合知識的能力、洞察事物之間複雜關係的能力、欣賞和同情人群不同特性的能力、欣賞和理解自然和人類之美的能力。這樣的教育理念，特別貫注於「通才教育」(General Education) 的辦學方針上，東海大學是全臺灣首創通才教育的高等學府。

東海大學奠基者芳威廉提出，東海的立校精神及教育目標，是要「造就具有特殊視野與終身奉獻精神的人」。這一教育目標，透過一種開創性教育規劃：「勞作

教育」進行，實為今日各大學中服務教育的先聲。創校先賢奉行知行合一、手腦並用、人格平等的信念，使東海學生在全面性的勞作教育中，養成刻苦耐勞、認真負責、溝通協調、尊重聆聽、同情理解、堅持不懈的品格，培養出知識與行動兼備的能力。

二、東海大學管理學院使命目標(Mission Statement)

東海大學管理學院致力於培育著重倫理、卓越、開放及團隊精神的領導者。透過嚴謹的教學與研究，造就足以實踐永續學習，善盡社會責任，並以自信、正直、專業態度因應全球挑戰的博雅人才。

(一) 學士班教育目標(Learning Goals, LG)與核心能力 (Learning Objectives, LO)

適用於管理學院六系大學部 BBA Program：

1. General Goals

(1) 倫理價值與社會責任

A. 認知倫理價值的重要性

B. 認知社會責任的重要性

(2) 專業溝通與外語能力

A. 基礎口語表達與書寫溝通

B. 基礎外語表達與書寫溝通

2. Management-specific Goals

(3) 管理決策與資訊分析

A. 透過獨立思考，分析、解決管理決策問題

B. 透過團隊合作、分析、解決管理決策問題

C. 應用數量方法與科技工具分析資訊

3. Major-specific Goals

(4) 專業知能與實務應用

A.掌握專業領域核心知識與理論

B.理解專業領域核心知識與理論的實務應用

(5) 國際視野與永續學習

A.掌握全球產業發展與趨勢

B.建立多元的永續學習模式

(二) 碩士班教育目標(Learning Goals, LG)與核心能力(Learning Objectives, LO)

適用於管理學院企管、會計、統計、財務金融系四系研究所與會計、財務金融系在職專班 MBA Program :

適用於管理學院國貿研究所 MS Program、資訊管理系研究所 MIM Program :

1. General Goals

(1) 倫理價值與社會責任

A.認知倫理價值的重要性

B.認知社會責任的重要性

(2) 整合性口語表達與書寫溝通

2. Management-specific Goals

(3) 管理決策與資訊分析

A.透過獨立思考，發現、整合、與解決管理決策問題

B.領導團體合作，發現、整合、與解決管理決策問題

C.整合適用之數量方法與科技工具分析資訊

3. Major-specific Goals

(4) 專業知能與實務應用

A.整合專業領域核心知識與理論

B.整合專業領域核心知識與理論的實務應用

(5) 國際視野與永續學習

A.掌握、評估全球產業發展與趨勢

B.建立多元的永續學習模式

(三) 高階管理專班教育目標(Learning Goals, LG)與核心能力(Learning Objectives, LO)

適用於管理學院 EMBA 專班 MBA Program：

1. General Goals

(1) 倫理價值與社會責任

A.倫理價值實踐與省思

B.社會責任實踐與省思

(2) 跨領域口語表達與書寫溝通

2. Management-specific Goals

(3) 管理決策與資訊分析

A.透過創新思維，提出與評估可行之策略

B.領導與協調跨產業團隊，整合決策方案

C.活用適當之數量方法與科技工具分析資訊

3. Major-specific Goals

(4) 專業知能與實務應用

A.整合專業領域核心知識、理論與實務應用

B.提升專業領域知識深度、強化個人價值

(5) 國際視野與永續學習

A.解讀、引領全球產業發展與變革

B.建立多元的永續學習模式

(四)、管理學院教育目標與核心能力之修訂大事記

◆103 年 5 月 5 日，東海大學本校教育目標及全校性博雅學習核心能力之修訂，經博雅學習推動委員會 暨校評鑑委員會聯席會議決議通過。

◆103 年 6 月 12 日，管理學院依校級之教育目標及全校性博雅學習核心能力，於 102 學年度管理學院第六次院務會議亦通過修訂如下，管理學院四大教育

目標如下：

- 1.現代管理專業與實務運用
- 2.資訊與科技運用
- 3.國際視野與多元學習
- 4.人文素養與服務關懷熱忱

另外六項管理學院核心能力：

- 1.問題分析與解決能力
- 2.管理規劃與決策能力
- 3.人際溝通與團隊合作能力
- 4.資訊與科技運用能力
- 5.國際化與多元學習能力
- 6.關懷服務與企業社會責任

會議中決議，請管理學院之各系暨高階經營管理碩士專班依學系發展方向於該系務、班務會議中討論，著手修訂該學系教育目標與核心能力。

三、管理學院大事記及簡述

管理學院的發展史，有如一本台灣商業發展史。為了配合台灣之工商發展及國際貿易急劇發展，大事記分述如下：

- ◆1973，年先於文學院設立企管、國貿兩系
- ◆1976年，設立會計系，企管、國貿兩系分出文學院，成立商學院
- ◆1979年，成立「中部企業界學術講座」
- ◆1982年，成立中部第一所企業管理研究所
- ◆1983年，商學院更名為管理學院，並「中部企業界學術講座」更改名稱為「企業講座」，為中部第一個企業培訓機構
- ◆1984年，統計系成立
- ◆1998年，接受經濟部中小企業處委託籌設「中區中小企業研訓中心」
- ◆1999年，成立中部第一個管理學院碩士在職專班及財金系成立

- ◆2002 年，資訊管理系成立
- ◆2004 年，成立「財務金融研訓中心」
- ◆2005 年，與美國杜蘭大學商學院簽訂雙方合作計畫」
- ◆2007 年，新管理學院大樓興建完成。與財團法人台灣金融研訓院簽約，除了和管理學院設立分院外，亦使新管理學院大樓為中部地區之證照測驗與培訓場址。
- ◆2012 年，管理學院 AACSB 認證計畫書通過審查，自 101 學年度起開始執行 AACSB 國際商管認證計畫，於 2013 年 3 月 20 日完成資格申請書初審送件作業。今(2014)年暑假期間 AACSB 小組日以繼夜的蒐集資料撰寫 AACSB 認證計畫書(SAP)，並於 9 月 22 日將認證計畫書送達 AACSB 初次認證委員會(IAC)，11 月 3 日獲知本院 AACSB 認證計畫書(SAP)已由 AACSB 初次認證委員會(IAC)審查通過。
- ◆2013 年 7 月底，管理學院教學亮點計畫結案並發表成果：管理學院致力於強化學校教育與產業需求之連結，提出「管理學院學用合一紮根計畫」，透過「建構特色人培實作實驗室」、「國際職場專業實習計畫」及「發展問題解決導向之個案教學」的三個面向，致力於降低產學人才學用落差的問題。協助學生在學期間學習實務的相關技能，提供國內外企業的實習機會，以利學生畢業後與職場順利銜接。子計畫包括：商業智慧實驗室、創意點子工坊、財務金融系虛擬交易實驗室、會計資訊與電腦審計實驗室等。已於 7 月底結案，教學亮點計畫總辦公室安排於 2014 年 8 月 21 日進行成果發表。
- ◆2016 年 8 月(未來預定計畫)，會計、財務金融系碩士在職專班自 105 學年度停招並與院屬高階經營管理碩士在職專班(EMBA)整併案，業經管理學院 2014 年 10 月 2 日院務會議討論通過，已提至研發處辦理相關校內程序。

東海大學管理學院之成立，旨在培育優秀之管理菁英。在教育目標上，重視博雅教育理念，求真、篤信、力行之校訓精神，期能孕育「手腦並用」的管理人才。

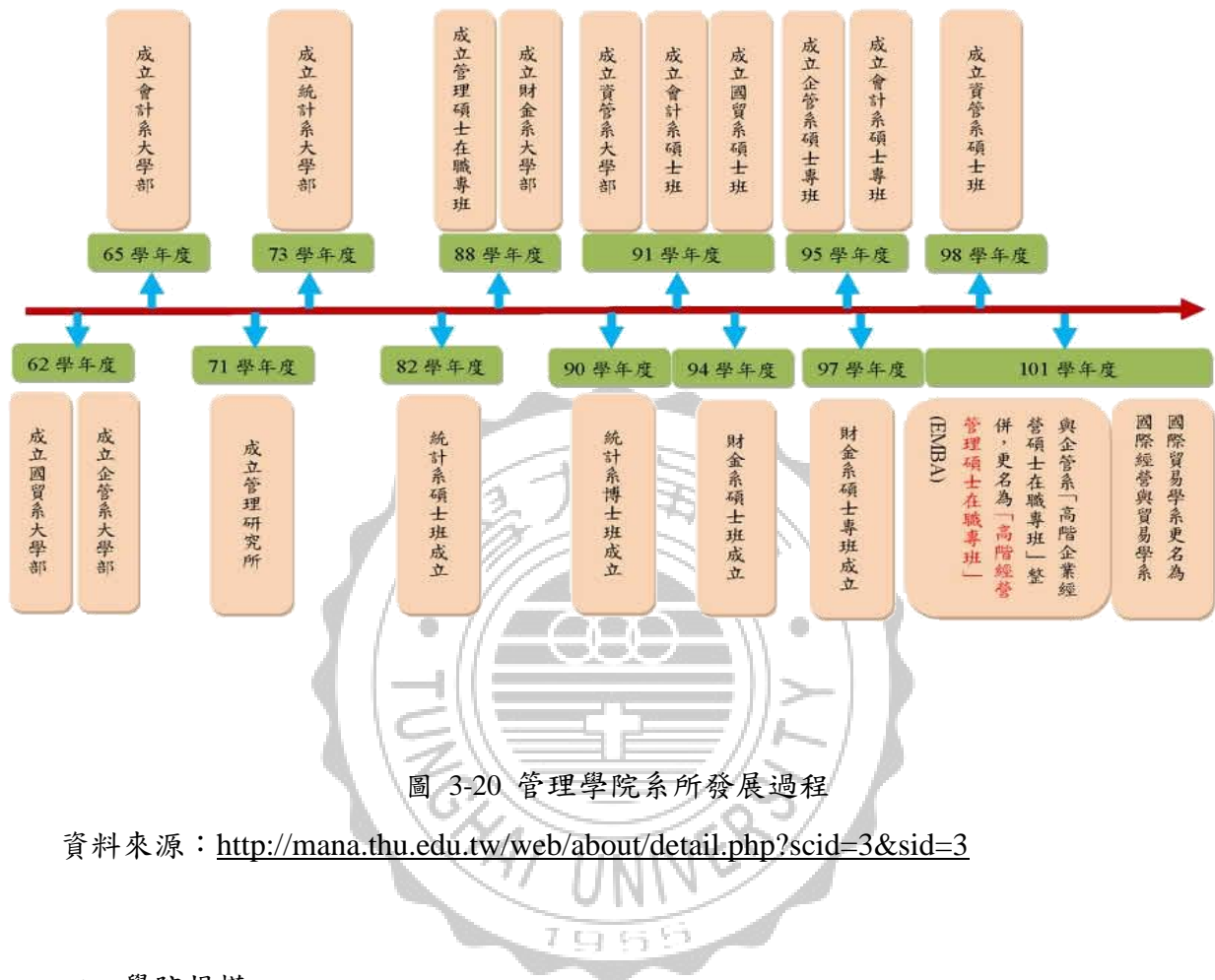


圖 3-20 管理學院系所發展過程

資料來源：<http://mana.thu.edu.tw/web/about/detail.php?scid=3&sid=3>

四、學院規模

目前有六系所三個碩士在職專班，分別為：

- (一) 企業管理學系 (含碩士班)
- (二) 國際經營與貿易學系 (含碩士班)
- (三) 會計學系 (含碩士班、碩士在職專班)
- (四) 統計學系 (含碩士班、博士班)
- (五) 財務金融學系 (含碩士班、碩士在職專班)
- (六) 資訊管理學系 (含碩士班)
- (七) 院屬高階經營管理碩士在職專班 (EMBA)

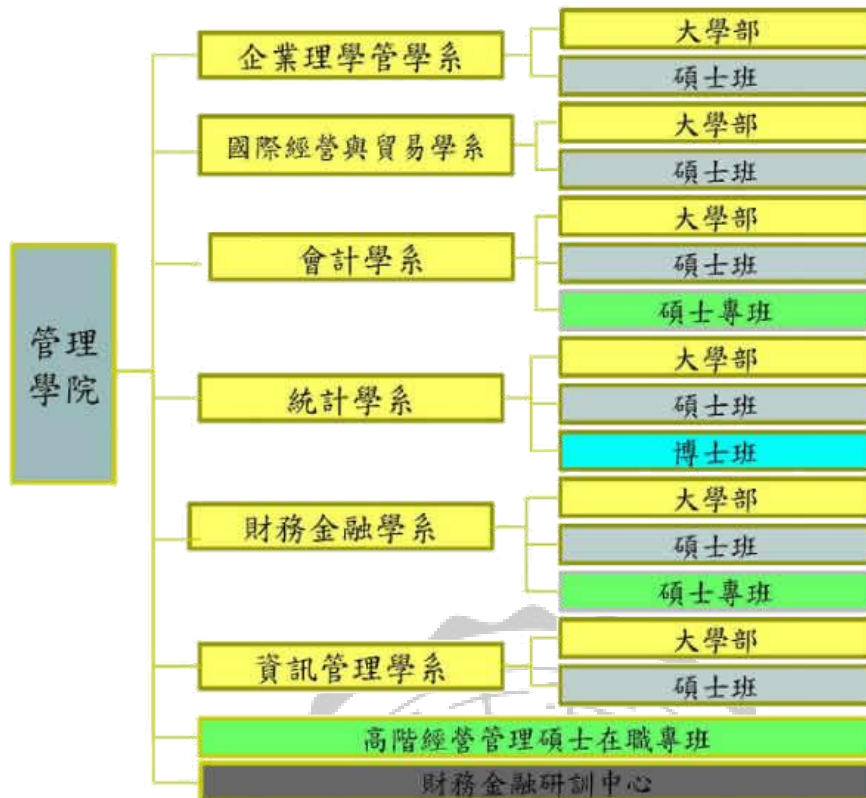


圖 3-21 組織架構

資料來源：<http://mana.thu.edu.tw/web/about/detail.php?scid=5&sid=5>

101 學年度擁有大學部學生 3,293 人（含日間部 3,288 人、進修部 5 人），研究生 597 人。專兼任教師 156 名（專任 80 名、兼任 76 名）。

五、學術研究

管理學院專任教師在執行專題研究計畫、榮獲研究獎勵及發表研究成果等均持續成長中，師資專業的養成已有相當成效。本院 98-101 學年度專任教師學術研究成果如表 1.表 2，由表中顯見無論是申請國科會、教育部及其他機構等專題研究計畫件數、研究經費、發表期刊論文篇數、獲得獎勵等研究成果，在質與量方面力求成長，均達一定水準。在提升研究上，本院積極作為三點，分述如下：

（一）鼓勵與形成管理學院研究與計畫團隊

1. 執行提升私校研發特色計畫
2. 執行院系重點獎勵計畫-「兩岸產學與中部產業發展中心」

3.強化特色及競爭力整合型專案計畫

(二) 建立中區產業平台與加強交流

1.強化特色及競爭力專案計畫-建置兩岸產學平台

2.成立碩士在職專班發展諮詢委員會

3.成立中區產業輔導中心-成立產學合作顧問團隊

(三) 積極徵聘管理學院各專業領域國際知名學者為客座(講座)教授，

提升院內教師及研究生之研究能力

表 3-1 98-101 學年度管理學院研究成果-計畫件數統計

| 年度 | 國科會 | | 教育部 | | 其他 | |
|-----|-----|------------|-----|-----------|----|-----------|
| | 件數 | 金額 | 件數 | 金額 | 件數 | 金額 |
| 98 | 39 | 20,060,000 | 3 | 2,005,000 | 11 | 7,723,500 |
| 99 | 40 | 21,654,000 | 1 | 1,250,000 | 19 | 9,108,000 |
| 100 | 35 | 17,323,000 | 3 | 2,730,000 | 15 | 3,590,500 |
| 101 | 40 | 20,366,000 | 2 | 1,750,528 | 5 | 4,851,000 |

資料來源：<http://mana.thu.edu.tw/web/about/detail.php?scid=8&sid=8>

表 3-2 98-101 學年度管理學院學術研究成果-學術著作獎勵

| 著作等級 年度 / 件數 | 頂尖 | A 級 | B 級 | C 級 | D 級 | 總計 |
|-----------------|----|-----|-----|-----|-----|----|
| 98 | 1 | 15 | 26 | 7 | 26 | 75 |
| 99 | 3 | 14 | 27 | 9 | 28 | 81 |
| 100 | 3 | 20 | 40 | 5 | 23 | 91 |
| 101 | 0 | 14 | 46 | 9 | 19 | 88 |

資料來源：<http://mana.thu.edu.tw/web/about/detail.php?scid=8&sid=8>

第三節 深度訪談內容分析

一、深度訪談對象

本研究深度對象分成兩類：

第一類主要係以個案學校招生事務部門一、二級主管（詳如表 3-3 所示），於個案學校服務年資分別自 17 年至 35 年，筆者於訪談前就本研究的動機、研究問題，研究目的，以及訪談大綱予以說明，藉此訪談了解個案學校招生策略訂定與實際執行之情形，提供本研究寶貴經驗及建議，訪談時間分別有 2 個小時，全程錄音記錄，經逐字整理，反覆修正，成為研究的資料來源。

第二類為個案學校管理學院曾任及現任系(班)主任（詳如表 3-4 所示），於個案學校服務年資分別自 13 年至 27 年，筆者於訪談前就本研究的動機、研究問題，研究目的，以及訪談大綱予以說明，藉此訪談了解個案學校教學單位主管在第一線所面臨招生問題及因應方案及策略，以印證本研究之論點及分析，提供本研究寶貴經驗及建議，訪談時間分別有 2 至 3 個小時，全程錄音記錄，經逐字整理，反覆修正，成為研究的資料來源。

表 3-3 個案學校招生事務部門一、二級主管深度訪談紀錄表

| 專家 | 服務單位 | 經歷 | 訪談日期/地點 | 代碼 |
|-----|---------|------------------------|-----------------------------|-----|
| 范教授 | 東海大學教務處 | 曾任東海大學生科系系主任、現任東海大學教務長 | 2014/4/8 中午 12 點 東海大學丹堤咖啡館 | TAA |
| 洪組長 | 東海大學教務處 | 曾任東海大學研教組組員、現任招生組組長 | 2014/3/28 中午 12 點 東海大學丹堤咖啡館 | TAB |
| 王組長 | 東海大學教務處 | 東海大學首任招生組組長、現任註冊組組長 | 2014/3/28 中午 12 點 東海大學丹堤咖啡館 | TAC |

資料來源：筆者自行整理

表 3-4 個案學校管理學院曾任及現任系(班)主任深度訪談紀錄表

| 專家 | 服務單位 | 經歷 | 訪談日期/地點 | 代碼 |
|-----|---------|-------------------------------|--|-----|
| 王教授 | 東海大學企管系 | 曾任東海大學企管系系主任、曾任弘光科技大學健康管理學院院長 | 2014/12/13 上午 10 點 東海大學企業管理學系 M473 會議室 | TMA |
| 張教授 | 東海大學國貿系 | 曾任東海大學國貿系系主任、現任東海大學 EMBA 班主任 | 2014/12/12 上午 9 點 東海大學國貿學系系主任會客室 | TMB |
| 王教授 | 東海大學財金系 | 曾任東海大學財金系系主任、曾任東海大學 EMBA 班主任 | 2014/12/10 下午 3 點 東海大學管理學院 85 度 C 二樓 | TMC |
| 呂教授 | 東海大學資管系 | 曾任東海大學資工系系主任、現任東海大學資管系系主任 | 2014/12/9 下午 5 點 東海大學丹堤咖啡館 | TMD |
| 沈教授 | 東海大學統計系 | 曾任東海大學統計系系主任、曾任朝陽科技大學管理學院院長 | 2014/12/11 下午 4 點 東海大學管理學院 85 度 C 二樓 | TME |

資料來源：筆者自行整理

二、深度訪談內容分析

(一)、管理學院碩士班報名人數遽減，來自外部大環境有那些因素？

第一點「少子女化」，而逐年後這個現象會越來越明顯。第二點，學校太多、科系太多，不論國立或私立大學，都是一樣的情況，以整體來看，需求在沒有大幅度增加的情況之下，供應還在增加，所以在在大環境中，可以看到的是大學的數目越來越多。第三點，一般人認為大學生跟碩士班的差別，即使再多了兩年的教育後，他的收穫不會成正比。我所謂的獲得，指的是不論在知識層面，或是將來尋求工作時，這個學歷會有額外的加分。加上現在碩士生過多，導致學生會認為讀了碩士班，沒有它該有的價值，這些因素彼此間都會互相影響，但以上三點是我認為的主要原因。EMBA 的話，我們管理學院沒有銳減，其他學校我是不清楚，但是我有預期到一個問題如果開設 EMBA 的學校越來越多的時候，將來對本系的 EMBA 會不會有影響？目前的情況是略有減少而已，但同

時有進行一些整併，也可以是說沒有太大的影響。碩士生跟 EMBA 相較之下，對於上述的因素，是有不同程度的影響，因為外界對於 EMBA 的認定，相信就讀後還是能獲得一定的價值，所以它受到的衝擊沒那麼大。(TMA141213)

這主要在，外部大環境有兩個部份，第一點是雖然還是有想繼續進修的人，但國立大學碩士班的名額持續在擴充，導致壓縮到私立學校，回想以前為什麼我們的報名人數會比較多？包括企研所跟國貿所，那是因為國立大學的研究所還沒那麼多，漸漸的國立大學持續在開放名額，碩士班也越來越多，加上學費也相較於低，使得更多人選擇念國立的學校，造成報名人數減少。再來，第二個原因是，台灣環境不好，大學畢業的薪水跟研究所畢業的差距很小，可能僅有兩三千塊而已，加上很多人的想法是認為工作經驗比較重要，念研究所不見得會增加你的薪資，所以部分人會選擇報考國立大學比較前段的學校，即使沒考上，也不會考慮私立大學，我想這也是另一點成因。(TMB141212)

以一般生碩士班來說，報考研究所的趨勢是普遍的減少，相對的同學有意願報考公職，是有越來越多的情況。再說，大環境的因素，「少子女化」是首佔了第一點，而碩士班也越來越多，面臨讀碩士班所能創造的價值，同學的心態會認為讀公職有個穩定的收入比較有幫助，可以發現台灣各個系所報名的人都變少了，以財務金融系來說，可說是很熱門的科系，但過去七、八年以來，報名人數算是大幅的減少，這是整體的現象。EMBA 的部分，隨著有讀 EMBA 的產業界也越來越多，更多學校有成立 EMBA，普遍來講，是殺成一片紅海，以前是挑好的學生，現在是搶學生。我想以上，這是整體大環境的因素。(TMC141210)

第一點是「少子化」的問題；第二點，以前的東海在中部學校，可說是一枝獨秀，但是中興大學興起後，他的法商學院名氣在北部是相當出名的，結果北部校舍轉為台北大學，中興大學另於中部設立法商系所，形成強大的競爭對手。逢甲急起直追，它對我們也是有威脅性的，靜宜也猛追不放，最後第三個，我說實在的，東海大學的觀念太過保守了。再來另一個因素是「五年五百億」，

這個計畫搶走我們非常多的學生，不斷擴充之後，大量的學生被國立大學吸收，這是很可怕的影響；還有很重要的一點是「學歷無用論」慢慢發酵後的轉變，社會普遍的觀感，認為碩士學位不代表高人一等，不代表你有那個能力。現今畢業生，多半覺得大學學歷已經夠用，不必繼續升學讀到研究所，導致研究所的招生很淒慘，這個想法也佔極大的影響。(TMD141209)

文憑的價值，就是說你念了碩士之後，能給你有什麼樣的加值。台灣產業的結構沒有調整好，一直以代工為主，高階研發人才，沒有太多職缺，訓練出來的那麼人，沒地方用，好像多花兩年念書，也沒有對學生的就業上比較實質的幫助，就是受到就業率維持不好之影響；第二個就是說，碩士班的課程，到底要怎麼樣的去規劃，現在很多大學的碩士班的課程，基本上還是走學術路線，這個在東海也特別明顯，那到底還有多少學生願意走學術路線，要去評估一下，現在碩士班的課程要因應系所的不同，或者是說在同一個系裏面要做適當的分流，這也是教育部在推動的課程的分類，也就是說你走基礎的、理論的，一定要有一些人走這條路，除此]之外，也就是說要規劃一些比較應用的、實務的課程，讓學生能夠提高他的就業機會，讓他就業真的有幫助，不是拿了一個碩士，又發現還是不夠，所以整個經濟環境的因素，22K 的因素，碩士的課程有沒有吸引力？到底能不能夠滿足學生的需求？這剛好都在台灣這個地方是兩個都還滿驚動的，造成學生人數的遽減。第三個就是研究所的數量一直在增加，過去 10 年增加太快了，台北的學術研究有做一個分析，國立大學近 10 年研究所成長的速度，應該成長得非常多，把大批的學生都吸過去。(TAA140408)

我大概都會把它歸納成三個因素，一個是經濟景氣因素，在一些報導中大概都有提到，目前的就業市場，你多念一個碩士學位好像對他的工作沒有幫助，有可能碩士跟大學畢業的人才一樣都是領 22K 的薪水，幫助的效益不大，會形成是在職場上先卡位再說，先找到一份好工作，其餘的之後再談；在另一方面，有一個因素是，現今回流教育的普及，如果學生真的想再繼續升學、念書，未來的機會還很多，而且專班的報名的門檻可能也越來越低，工作的年資的要求

也越來越少，以前可能需要三、五年、十年才能報考，現在工作的年資卻一直在下修，也有的情況是一年、兩年，就可以回來考在職專班，而且他出去先工作、卡位之後，學生可以更清楚的了解，自己應該充實哪一個領域，我認為這兩個因素是，有一點連動關係的。那另外一點是，甄試的名額增加，也是一個原因，而且國立大學甄試的量體也增加，大部分的學生都會被吸引過去，剩下的學生在未來會考的人數就又更少了。其中，碩士班的名額擴張，不全然是最主要的因素，關鍵在於，學生的想法變了。以前會覺得大學畢業之後，就是接著下一個學程一鼓作氣地完成，提高自己的比較好的條件或者是競爭力，現在的思考模式，變成是我趕快去就業、去卡位，或者是從工作中去摸索我的未來，要不然，即使現在大學部的學生畢業學分數，跟過去相較，它並沒有減少，還沒有因為少子女化的因素進來，造成大學部的人數銳減，所以連帶的去影響碩士班，並沒有，現在的畢業生人數，目前可說是有增無減。(TAB140328)

二、管理學院碩士班報名人數遽減，內部檢討後，來自教學單位有那些因素？

來自行政單位有那些因素？

許多因素無法細分為教學或行政的影響，這些需要全面性的改變。來自教學單位的是，要開始檢討課程的設計，跟本身所代表的學位是否具有它一定的價值，而進行修正跟強化優勢，這一點在碩士班跟 EMBA 都是相同的道理。再來，課程上的調整，包含了課程地圖、框架，還有內容在未來兩年的就讀時間，是否能所學為所用。來自於行政單位的是，則是檢討招生方式，以當局的立場開始思考我們招生的人數是不是過多，還有能不能察覺招生不理想的、逐漸地減少名額等系所，將它們合併一起招生。舉例來說，碩士班將招生效果不好的國貿系跟企管的研究所，將這兩者合併一起共同招生，但為何會採取聯招呢？因為開始檢討了各自招生的後果。學生大概不會重複報考，當他們在選擇的過程，個別要報考的動作是複雜又麻煩的，所以進行整合的動作。至今教育部還不同意 MBA 能不寫論文，其實這對學生是一個滿重的負擔，即使完成寫論文，

學生感受不到實質的幫助，對 EMBA 也是相同的道理。不過從教育部網站得知，已另訂高等教育創新轉型條例草案，試辦創新學校之碩士班屬專業實務者，得向主管機關申請其論文得以修讀學分取代。假設論文沒有取消，系所就要開始檢討，是不是能提供另一條管道，不寫論文只修課考試及格，即可畢業，其實這已經談了很多年，這件事能鬆綁或放寬的話，可能對招生是有幫助的，因為修課的年限變短了。(TMA141213)

簡單來說，行政單位應該是思考「學制」，例如招生的方式，如何畢業，讓這整體的運作很順暢，教學單位就該檢討內容、規劃、課程地圖等等。

行政單位的部分，如果以我們東海為例，那應該沒有什麼影響。內部行政單位的工作就是招生，跟學生來的時候要報到，我覺得這個影響不大。如果是說教學單位的話，各個系所的部分有沒有配合環境的變化做一些課程調整。那傳統管理學院的課多傾向於理論方面，著墨於理論的描述，走學術的路線，但現今很多人來讀的想法是，關心這個對於我未來的工作有沒有幫助？如果說對於就業沒有加分的話，念了也沒什麼用。我想，教學單位的問題是，我們的課程沒有隨著時代環境的變化做快速的調整，這樣就吸引不到學生了。如果課程都雷同，讀國立大學就好，何必讀私立大學？我印象中，就有個例子是淡江大學，他們的工學院就設立了機器人研究所，robot，這個就連國立大學都沒有。最近郭台銘跟 Google 一起合作開發機器人，這就形成一個特色，未來也有個重要的趨勢是和機器人相關，一旦設立了之後，因為國立大學都沒有這類的科系，許多台成清交的學生也相繼跑去考這所研究所，因為相當新穎，在未來也很有希望，相對地就有人選擇讀這個。所以說，能夠轉型的話，就是要有個新點子去吸引人，不然私立大學根本追不上國立，而且要有很強的差異化，一點點是沒有用的。(TMB141212)

基金的績效，不是看重「絕對報酬」，而是相對於所以的基金裏頭，一檔基金的好與不好是看重「排序」，這是相同的概念，在大環境也是如此，雖然是普遍減少，就會發現有些系所受到的衝擊是少，有的系所卻很明顯，我覺得最重

要的環節，還是來自於教學單位。以整體的東海大學來說，還是有相當的品牌，可是各個教學單位要如何凸顯出自己的特色呢？各個系所就像是打仗的野戰單位一樣，你要如何提升自己的可見度、知名度在整個東海大學的光環之上？雖然學校招生的人數在大環境的影響是有在減少，但是系所是可以扮演更積極的角色。如果老師在系所的課堂上用心的教學，這樣不等同於能吸收更多同學，成為招生的亮點，因為老師有的內容，其實大家都差不多。我所謂重要的角色，指的是教學單位要思考在相對應也競爭的各個學校相同的系所中，自己到底有什麼是別人所沒有的，以財務金融系來說，早期的時候，財務金融研訓中心跟台灣金融研訓院合作開辦一個像 CFP(全名是 CERTIFIED FINANCIAL PLANNER，中譯為認證理財規劃顧問)跟 CFA(全名是 CHARTERED FINANCIAL ANALYSTS，中譯為特許財金分析師)的課程，透過這個課程，開辦一些高階證照，它不只是和產業界的結合，創造了相當大的收益價值，更重要的是讓更多人認識我們系所，同時也讓我們研究生能免費參與國際高階證照的課程，換言之，當我們招生的時候，所有的財務金融系相關系所都知道當他們考進東海財務金融系，未來能夠享有免費參與這種課程的權利，CFP、CFA 這整個單價都要十萬元左右，這就成為我們招生非常有利的利基。當時，每一年都能夠吸引到六百到八百位的學員來報考，這些人的報名，帶來的不只是量的增加，我想這就是如何去創造自己有利的條件，形成教學單位的亮點，我想這是學校無法替各個系所越俎代庖，創造自己的亮點。再舉例來說，我們在系上舉辦了東海盃虛擬的交易競賽，這是全國性的活動，辦了兩屆，第一屆有三千多人，第二屆有四千多個大學生，都是集合相關系所，當我們辦這個活動，整體廠商給予很高的獎勵，透過有線媒體、無線媒體、平面媒體的撥出，也形式出系所一個特色，這些來參與的人，對東海就有一定的認知，未來也會把這個學校列為他的考量，在當時以東海財務金融系，能這麼多人來報名的時候，我們是遠遠高於其他學校。當然行政單位的因素，我覺得行政單位要提供一個誘因的因素，學校是不是有念茲在茲的把招生當成是一回事，不只是高階的領導

口頭上的承諾跟支持，所謂承諾是說，在重要的場合的時候，很嚴肅很認真地把招生當成一回事，給行政單位壓力跟期許，同時也提出更大的誘因，對於各個教學單位，給更多的鼓勵跟支持，我覺得如果學校念茲在茲的，把重要的大小活動當成一回事，對主任有一定的任務上的期許，當然教學單位會扮演更積極的角色，否則以這樣的情況，幾乎各個單位照著大環境的改變，在隨波逐流，應該是各單位要怎樣能夠創造更大的一個動能，能夠凸顯在東海大學的光環之下，我覺得要去思考的一個問題。(TMC141210)

EMBA 的部分來講，EMBA 的人更重視進來之後，對他們更實在的這種學習，其最重要的一個是所謂的課程的支援，透過支援去連結到他們產業之間的連結，乃至於未來可能在事業上之間的連結。所以在職專班來講，其實各個學校普遍來講，報名人數也在減少，但是在 99、100、101 這幾年是我們是逆勢增加，一樣的問題，我們怎麼去創造在這一系所的亮點，這個亮點是別人沒有而我們有的，可以幫我們學員創造加值的，這個是很重要的思考。舉例來講，我們的 EMBA 跟當時後來中國大陸「九八五」名校排在前五名的南京大學，還有第六名或第七名的廣州中山大學，那這麼好的學校的 EMBA，我們跟他建立起合作的夥伴關係，讓我們的學員除了學校的課程之外，讓他們有機會到中國大陸跟當地一些企業界的菁英一起學習，這個就是透過學校的平台，他們有機會可以接觸到平常沒有機會接觸到的東西，這個大概只有我們東海大學管理的 EMBA 有這樣免費讓同學到大陸的 EMBA 去上課，所以每年開學我們開出課程來，公告給同學去做選擇，我想這個就是對學員來是 exciting 的，非常具有吸引力的，我們很多 EMBA 的同學考上國立大學之後，他們願意放棄，留在東海大學就讀，所以對企業界而言他們會更重視，更在意這種實際的學習。包含說我帶我們同學有機會到美國去，而且是跟其他學校，像成功大學、南京大學、中央大學的 EMBA 的同學，一起到去美國拜訪 S&P500 這些重要的企業，這些企業的學習對同學來講，不透過學校的平台他也不可能得到這些東西，做了很多的事情讓大家注意到我們的管理學院的在職專班。(TMC141210)

教學方面這個跟課程有很大的關係，學生要來念你這個學校，你看學校的走向是什麼？系上的走向是什麼？你一定要跟上這個潮流，資訊管理系就有這個問題，我來了之後，其實前面兩屆主任對我來說都有壓力的感覺，你這樣改那樣改什麼的，你是什麼料？他雖然心裡不講但我看的出來，過去太過保守，沒有跟著潮流方向在走，譬如說大數據這個方向，這個已經出來很多年了，為什麼沒有跟上資訊管理系潮流裡面呢？現在創業，現在大家、年輕人想要創業，你看企管系創業組是不是，這個對招生也有很大的幫助阿，對我們來講說真的，一個系一定要跟著潮流在走，如果沒有跟著潮流來走的話，還有現在老齡化也是一個問題，也是一個方向，我們有沒有跟著這個潮流來走？沒有，學生在看，將來就業要走哪個方向，爸爸媽媽在看，就業哪個方向，有沒有這樣的課程？沒有，那我們選別的學校，這個也是很重要的因素。除了課程，另外一點就是設立方向，舉例來說我要求一個「大數據」融入到教學的方針裡面，不只要有一個基本專業，也有技術組、管理組，而個別要走哪個方向，並將「大數據」應用進來，甚至院長現在也在推動「大數據」，也有企業公司來協助我如何設定教學平台、教材等等。再次強調，系的分組是很重要的，搭配課程跟研究的方向。第二點的行政單位，這就是看學校能不能配合各個系所，這需要彈性的協商，要變革是不容易的，必須先經過很多關卡，這恐怕也沒辦法立即解決，通常是很慢的程序，例如我打算將一個系切割成兩個各自獨立的組，這需要有校方和教育局的同意，程序上至少要一到三年不等的時間才有辦法通過，雖然流程是很不緩慢，但是還是要照做。(TMD141209)

先談行政單位的部分，我想大多數外界的人對東海的認識還是留在比較傳統的印象，東海在行銷自己這一點，就做得太少了，舉例來說，台南南台科技大學類似這樣的南部學校，他的公車廣告都在台中、台北地區滿街跑，雖然有錄電台的廣告，但收聽的聽眾很少，效益不大。我就時常看到別的學校的廣告，例如在 Google 的商業廣告，或是點擊網頁就連結一段宣傳影片等等的方式，這就是技術問題，又涉及到人力和金錢的考量。另一點是，人的行銷。我舉個例

子，雖然我們系沒有做，但讓碩士生回自己的母校宣傳東海，藉由人之間的互動，類似口碑行銷的概念。剛剛提到，不論是口碑形象，還是用傳統的方式，如車輛廣告、商業廣告、看板跟報紙等等，尤其是在招生期的時候，要深植在別人的腦海中，留下強烈的印象。例如，有些人沒唸東海的 EMBA，反而選擇逢甲，因為他已經有強烈的記憶是，中部的 EMBA 就是逢甲。再來，教學單位的話，我的想法是各系的主管能不能主動去做一些宣傳？系上的老師都應該肩負這個責任，透過去其他學校演講的時候，簡單留個 10 分鐘宣導，而不是將招生問題都留給系主任去負責。還有，東海在定位的認知要考慮稍微轉型了，不是全部轉技職學校，而是應該以幫助學生求職就業為優先考量，不管是大學生或研究所，都要幫他們找一下就業方向，而系所的定位要調整一下，例如以前的朝陽大學，打了一個 slogan：「一手拿畢業證書，一手拿就業的工具，畢業即就業。」因為東海研究生不可能一畢業就立即就業，還需要做研究，稍微轉型一下，能幫學生求職具有一點技術，就能吸引別人來讀。東海學風很自由，但裏面行事比較保守，學校會不會想到這樣事情。另外，教學和行政這兩個單位，應該一條鞭，組合在一起，整合雙邊的想法，舉例來說，我們的管理學院有些系可以這樣朝「建教合作」，不是實習，例如請外面來開課，請你們的主管來開課，可能學生暑假去你們那邊實習，學生親自講話，將學生去實習的經驗，有助於畢業後得到工作，將這樣的內容拍成影片，放到網路上，變成一種行銷。

(TME141211)

從教學的角度檢討，研究所的課程能不能有更明確的分流和規劃，這恐怕是有一點難度的，系要能有自覺、去意識到這是一件重要的事情，真正的面對課程結構做調整，是很重要的一環，我想其實大概都知道，大部分系所的課程，當我們在討論課程結構的時候，教學單位的處理方式，基本上會簡易的開課，就是你下學期要開什麼課程，我們課程委員就來討論一下，很少真正的面對這問題，對於系的發展方向，課程結構不夠清楚要如何調整，而課程委員只是看開課的量，夠不夠課而已。元智、中原，這些學校他可以比較容易收到學生，

因為這些學校表現得比較好，所謂的上排名百大，他們有進去，這就是一個很好的招生宣傳，但是我覺得東海就是要有自己的特色，我們不見得是百大，可是我們能很清楚的講出我們的策略結合招生宣傳。我們的資訊系統跟不上時代，很多事情都需要人力去完成，我可以去想像，我現在有一個系統，我可以去看這科系學生的人數、學期成績，只需要一點就有了，而不是用手算出來。我希望東海的教務系統能像企業界 ERP(企業資源整合系統)，能整合在一個系統。我之前有問過，就是這個教務系統，好像不是那麼相容，把資料帶過去，會影響的層面非常大，它整個教務系統包括了教務、學務、會計等等，你要讓它相容，好像會有一些問題。三學期制，未來的授課不一定要集中在未來的 18 週，也可以密集開課。也可以暑假可以說多開一些課程，讓學生暑假願意去修的話，可以讓學生達到已畢業的學分數，就可以畢業了，學生只要修滿畢業學分，就可以畢業了。那我們只要在暑假多開一些畢業課程，不用把每個老師都綁在這些地方，這樣就可變成三學期制，我想這大概是一個全面的作法。碩士班的獎學金，現在每一系有一個名額，未來若這個制度好的話，可以酌量的增加名額。獎學金當然好，只是學校要有錢，夠錢的話，開放越多越好。學費，這個因素到底佔了有多少？現在整個的社會對於我們台灣的大學大概會有一個很清楚的定位，就是說國立大學就是比較好，這不管他對不對，但普遍有這個跡象。所以很多學生，當他跑到國立大學的時候，特別是能選擇去中字輩大學的時候，他們是會捨去我們去中字輩的大學，那這時候我們給他們國立大學的收費，有吸引力，可是他們讀中字輩的話，也同樣是繳國立大學的收費，也是國立的文憑，那如果說我們要更優渥的代價，就是不用學費，這樣的話我們財力上就不能夠負擔。這 always 是一個在討論的問題，當然我們可以，也許挑選幾個我們學校的特色系來試試看，這個系的學生能免學費，看能不能帶起來，如果可行的話，未來更廣泛的去做。信用卡分期付款這個不錯，這個可以跟會計室談一下。像這就是一些好的招生策略，可以來評估一下。(TAA140408)

我想，在教學單位上，這就回歸到課程規畫或是改革，這一方面是滿重要

的。我以前也跟系上提過，但得到的回應是，例如資深的老師也已經教了很久，就照著這樣課程或內容，那有什麼好改的？或著老師也覺得自己也快退休了，自然就沒有那樣的動力去做調整，我所知道的情況多半是如此，因為有些課程已經無法跟上時代的變化。在行政的流程上，之前都沒有聽說，因為行政單位的問題去影響到報名人數。早期的時候，可能會因為報名的方式、流程...等等，不過，跟著時代的進步，我校和他校的程序應該是差不多的。(TAB140328)

目前我校有些系所比較沒有意識到這種危機，加上一些系所還是存在著自我感覺良好的想法，內心還存有 20、30 年前光輝的時代，認為自身的系沒有問題，都是學生的問題，他的課程沒有問題。(TAC140328)

三、請問管理學院碩士班那些類型科系減少較多？那些類型科系呈現穩定？那些類型科系逆勢成長？以上之現象是用何種工具來評估？

第三題的話，還是可以寫出差異，如果用比率來分析的話。以管理學院的觀點分析，對學生比較有實際效用的科系，相對地學生量減少的狀況不會那麼急遽。以相對比較來討論，EMBA 比 MBA 來得穩定，因為他們的訴求不一樣，學生來源也不太一樣。以現階段來看，沒有逆勢成長都在衰退，只差在衰退的比例幅度大或小的差別，我想也只能用數據分析法的方式評估了。(TMA141213)

其實來講，減少最多的是統計系，這就跟數理相關的，而偏向理論的科系會影響比較大，我想這也是為什麼國內相關的系所都慢慢的在轉型的原因，轉型到所謂的應用的相關科系等等，希望讓同學知道未來的學習，包含之後的出路可以有更多的選擇。我覺得像是餐飲、管理這些科系都有在逆勢成長，不論在他們專班或是系所招生上，這兩年都引起了相當大的關注，還有包含在企管裏頭跟文創相關的產業，還是回到剛剛的問題是說，系所應該要能夠讓同學、家長了解，透過我們這幾年的學習，怎麼從學術上的卓越邁向職場的卓越，能夠在未來工作上有一個更好的選擇，這是一個未來在招生的時候，可能是一件很重要的事情。再來，就在職專班來講，EMBA 的部分應該是呈現比較穩定的

狀態，因為 EMBA 本身的來源比較多元，幾乎是產銷人才都可以來 EMBA，如果說我們系所可以更加有亮點、有利度在招生上，EMBA 可以呈現一個穩定成長的情況，那其他的專班屬性是功能型的專班，可能衝擊就會比較大一點，所以以財務金融系來講，我們也做了轉型，過去我們的同學，絕大部分以財務金融系相關，那麼但是現在我們招生可能更加的多元，一般的製造產業的也有來到我們財務金融系專班，事實上這樣的轉型是必要的，因為我們發現到說，就財務金融系專班而言，大概有三分之二的是跟財務金融系相關的，三分之一是產業，其實他們在學習的時候可以更多這種學習資源的互補，可以更多的產業的互補，可以在教學上來講，其實我們發現到有一些一開始沒有想像的一些成效出來，當然這裡頭系所的部分課程要重新做個規劃、調整。(TMC141210)

對於類型減少的問題，如果沒有跟上潮流轉變，影響都會很大，統計系就是一個例子。目前沒有招生人數的問題，倒是學生素質上倒退很多。(TMD141209)

評估方式，是以報名人數去看，而之後藉由考試之錄取人數，報到總量來做評估。(TAB140328)

四、貴系碩士班招生，對外以什麼方向和定位，來打動學生的訴求？

目前是希望能夠採取「分流教育」，以大學部現在分為三組為例，同時也希望在研究所也能採取「分流」的措施，以前的模式是當研究生考進來後，就是跟著指導教授並修課，但選擇指導教授後的管制是很鬆散的，意思是他跟著哪一位指導教授，而教授的研究專長在哪，他就往同個方向去。如果從招生的開始就進行切割分流的話，是不太容易，但從課程地圖著手，在他的修課歷程要開始課程分流，將學生分散開，個別到他們可以精進的領域，這個方向跟定位可以幫助學生更明確的瞭解企管的領域中他能深化到哪個部分。額外的，我們也積極努力地想搭配實務課程的加強，想招募一些業界的老師搭配理論，將兩者融合再一起，甚且，我們也規劃當學生一考進來，會有企業願意提供獎學金或認養，讓研究生有個認知，只要這兩年好好讀書，畢業後我就能到某家企業

去工作。除了提供獎學金的誘因之外，雖然是服務義務，但畢業之後，到某家聲譽良好的企業服務，這個義務我願意接受，以上的方式對我們的招生也會有幫助，學生看到這些訴求也會認同並提高就讀意願。現在是打算將 EMBA 的層次做不同的分別，有要招募一個更高階的 CEO 班，以管理學院整體來看，要分成一個稱為「高階經營的管理專班」，和另一個聯招而來的「一般碩士在職專班」，從上課時間的多元選擇，以及教學方式的多元建立，要如何為學生量身打造？因為 EMBA 班的學生多半是有工作的人，那如何將課程所學轉變為和他的工作相互結合？那這些計畫是我們目前著手進行的。(TMA141213)

我們國貿系比較專業的地方，當然是國貿，也有外語教師，系上就有 3 位外籍老師，所以我們的定位是趨向國際化，能夠提高語文的優勢，像我們學校就有設立了英語國際學院，但只有學士班沒有碩士班，既然沒有碩士班，我想國貿所就是走這個定位，碩士班就用英文學程，全部用英文上課，才有機會競爭。我覺得，定位成這樣的，其中一個好處是什麼？就連台大都沒有。舉例來說，即使是台大，但教學上大多數是台灣人，如果是以外籍老師為主，相較之下也比較有賣點。但是，也有一個缺點，請外籍老師教學，用全英文上課，如果說學生的英文程度不好，會演變成跟不上進度。(TMB141212)

我想以財務金融系的部分，以教學研究來說，其實每個系所都一樣，如果你的系所沒有自己的特色，那你就只能隨波逐流，因為我們過去有一個金融研訓中心，我們對外招生，這種情況之下，對系所上的價值能夠讓我們的研究生來免費參與這個課程，這是一個很大的亮點，所以雖然研訓中心沒有回饋到系上，因為大部分在學校那裏有很大的受益，我想價值是很大，我們現在研訓中心的招生也面臨一些困難，這幾年我們也沒有提供我們碩士班免費的資源，這也是我們招生大幅度下降的一個原因，我想財務金融系提供了一個很好的 model，你可以看出一個系所努力的希望，創造自己一個亮點跟產業的連結，那在提供給同學更多更多元選擇的時候，這個系所自然會受到關注，招生就會有好的表現，系所跟企業其實是一樣的意思，現在是努力希望能夠重新聚焦，比方說能

夠參與國際高階證照，重新透過研訓中心來招生，給同學更便利更有效的一個跟國際高階證照的連結。在 EMBA 的部分，我的想法也是一樣，我們一定要先創造別人沒有的，product 要先出來，到底有什麼東西是別人沒有的，產品要先出來，才有辦法做 promotion 的工作，你沒有 product 去做 promotion 別人也聽不進去，有 product 之後去做 promotion，接下來要去適合的地方做 marketing，這很重要。方向也好，定位也好，我們現在是用利潤中心制，同學學費大幅提增，面臨一個挑戰是說，學生繳了那麼多學費，相較以往我們收比較低的學費，對系所的期望跟要求會更高，所以你系上其實把 EMBA 的同學當作是客戶的話，因為 EMBA 更像是一間企業，你要做出更大的調整，這個調整是能夠滿足系所同學，對系所的一個期望，這裡頭包含對課程跟服務的部分，服務其實是很重要的事情，如果進來的同學都不能肯定我們自己的系所，不能夠有那種強烈的企圖心來幫我們系所招生，那我覺得這就是一個危機。在我印象中，我當主任的時候，其實我覺得我們 EMBA 的同學，對招生這個事情是更積極，比我更當一回事，他們更在意有多少人報名，我想系上認同你是很重要的事情，這個在一般的碩士班是沒那麼明顯，但是在 EMBA 認同是很強烈的，我們那個同學如果對系所很強烈的認同，包含校友，每一個人幫我們找兩個人來報名，那就不得了了，可是問題是怎樣讓同學對系所有很強烈的認同。(TMC141210)

從課程架構這一點去思考，到底要怎麼樣才能滿足現在學生的需求？像 30 年前我所就讀的課程和現在相比基本上是一樣，那這內容符不符合時代的需求？有些老師會認為，這些基礎的課程，這也是沒有錯，可是要因應時代的改變，應該要有一些適當的調整，課程的結構跟內容。我過去 1、2 年一直講，我認為適度的整合是需要的，現在每一個系就有一個研究所，學校有這麼多研究所，到底需不需要這麼多？如果可以整合各個學科成相關的學位學程，就有彈性也具有吸引力。另外一點是，研究所中，每個系大概有一半的老師在做研究，一半的老師在做教學，除了幾個比較典型的系以外，我們系上老師每個都有計劃，而做研究的老師也在收研究生，這樣的品質會好嗎？那就把願意做研究的老師

放在這個學位學程裡面去，那真的是有好的學生擔，他也真的願意好好去做研究，那也需要整個制度面的配合，也就是我們講的多元升等，讓願意付出在教學上面的老師有升等的機會，這樣子實施下去比較可能會有成功。(TAA140408)

有些系會鼓勵成績都考國立的學生出去就讀，覺得你不要就一直師承一脈，去看看別的世界，而現況是人數銳減，各系就要想辦法穩住，希望系上鼓勵畢業生留下來在自己學校就讀，才又提這個五年一貫的獎學金。(TAB140328)

簡單來講，人數減少是勢之所趨。我們學校就要很嚴肅地去思考這個問題。如果想要得到青睞，或者是說具有吸引力的話，可能菜單就要不一樣，呈現的內容讓學生覺得進來就讀，出來後自己會更不一樣。具體來說，現在的招生人數一定會打折，教育部也說是任何學制，你沒有 70%的話，就要減名額。在第一點，學校自己本身能做些什麼努力？第二個，當然就是怎麼樣端出精緻的菜單，包含科系的整合，譬如說文史哲，每間學校都有，應該把性質相近的，整合成一個，就是在時代的脈動上加一點新元素進去，整合成一個新的，是現代人追求的一個課程，變成一種學位學程的型態，跟現有的科系同時並存，當原有的科系一直萎縮到，變成沒有，就形成一種替代的方式。當然這也不能等到問題發生，才去成立學位學程，可能現在就要開始。(TAC140328)

關於方向與定位，如同前面所提到的潮流趨勢應該要積極跟進，還有師資陣容，現在是沒辦法受到限制，但老師的研究方向要跟著潮流在走，研究生在進入學校之前，也會加以瞭解教授的研究方向是不是他要的，如果不是，就考慮別的學校了，也是有這一類的情形，以教授的研究發表跟教學為例，都要跟上這個潮流，才有辦法打動學生的心。(TMD141209)

如果統計系課程有重新調整成以傾向管理或實務的內容，只有博士班，碩士班沒有，幾乎算純統計，還是要理論，理論和應用都應該要並行，但是理論還是比較多，應用的乙組的人報考比較少，因為他會想說統計不是要理論，所以統計乙組的同學，非數學系或統計系畢業的，統計系畢業變得說要念理科、理論的，所以就意願比較低，今年就沒有招到了。(TME141211)

五、貴系目前碩士班招生策略，可以符合國際化趨勢？

以外籍生為例，碩士班的原則就是希望和國際接軌，都有固定的外籍生名額，當然除了學生的來源多元化這一點以外，第二點是，也提供部分全英文的課程授課，再來是教材的議題，也包含了國際發展的趨勢，以上是有助於走向國際化的措施。還有一些策略聯盟，譬如說利用寒暑假的參訪，跟其他不同的國家交流，不管是碩士班或碩士在職專班都是朝這個方向來做。將來有考慮也走向「羅德島」的雙學位制，因為碩士班的課程時間太短所以現階段沒有，以後會慢慢開放跟其他學校合作，這個趨勢我們正在密切觀察中。在學制上，希望能有一些突破，如果法規沒有嚴格的管制，可以採用「移地教學」，它的期限可以有長有短，利用寒暑假或是一個學期的時間。或是透過校際合作，然後還有跨校修課的學分能獲得承認。其實也有一些結盟的學校，只是沒有那麼明確，像是羅德島跟佛羅里達州立大學，要有進行進一步的合作，只是說對學生而言，有很多技術面的事要突破，譬如他繳學費給東海，而對方學校也要承認，但實際上他校的學費比我們高很多，這是一個相對性的問題。(TMA141213)

符合國際化的話，就以我們管理學院為例，在未來會有一個策略，這也跟院長討論過，有沒有辦法是管理學院一起招生，不是各自招生，再來課程的部分，有些一定要是外籍老師授課，剛好我們系所那有三位外籍教師很適合，再來新的定位是職場實習，而且是有薪資的，譬如說我繳交五萬元學費，在暑假我打工兩個月，一個月可領兩萬二，兩個月則是四萬四，相抵之下，學費都付掉了，再來學生表現的能力佳，畢業後，就可以有工作了，相較於在國立大學的競爭，若排名很後面也沒用。回到東海的部分，東海的管理學院要有特色，只有在職場實習上，經營出吸引人的點，讓進來就讀的學生得到優勢，比方說，在台大排名很後面的情形，相較於在東海排名很前面又能實習的機會，讓那些中前段的學生能留下來。額外，我們也發現一件事，有些排名比東海後面的學校學生，只要是在前段又素質不錯的，不見得比在國立學校後段的學生差，這也是我們積極留住的目標之一。(TMB141212)

以一個私立大學來講，能夠跟國立大學有什麼不一樣，我們會比國立大學更積極的提供給同學，別的學校沒有的東西，國際化的連結就很重要，以財務金融系來講，我記得在 7、8 年前的時候，我們就開始所謂的國際職場連結，送學生到上海、香港去實習，這樣一個制度，不只是亮點，可以發現參與的同學，他的收穫是很多的，讓同學從一個職場的實習，連結到國際職場的實習，譬如說財務金融系，到上海、香港這些金融中心，去看一下這些大的城市，這個金融發展趨勢，對他們的來講，視野格局都是很大的幫助，所以我覺得所有的招生策略，都應該連結到到底做什麼東西對學生是好的，就是你做的這些東西，同學的學習上、對專業的理解上、對他未來的工作上是好的，那個東西經過適當的包裝之後，就是一個亮點，就能感動人心。除了這個之外，我們辦了去英國的營隊，我們大概辦了 8 年的營隊，過去我們也辦了去美國的營隊，讓同學有另外一個選擇，我覺得這些都是在招生策略上，我們可以去強調、打動的去影響考生。那在 EMBA 的部分，當然我想更是，一個很重要的點，我們 EMBA 怎樣提供平台的資源，有更好的資源在其他學校拿不到的，或是他自己拿不到，比如說剛剛提到的到美國、德州達拉斯去參訪 7、8 天的 S&P 500 的總部，去的時候同學都非常的震撼，也得到很多的啟發跟靈感，另外來講跟兩岸、中國大陸知名高校的連結，都是讓同學透過學校的平台資源，能夠提升他們的視野很好的方式，我想可以用在招生上，會對很學生是有吸引力的。(TMC141210)

我們系的的招生策略要符合國際化的話，還需要做調整因為到目前還是太保守了，需要根據國際化潮流的趨勢，在資訊的接收跟管理的方向都需要跟著時代走，學生都有在觀察，你有沒有跟上時代的變動，「老人照護」還有「大數據」等議題，至少目前是很熱門的話題，你的研究方面跟基礎了解要做到跟上這股潮流，你才能夠吸引學生進來。(TMD141209)

目前沒有，如果要趨向國際化，先會有兩個問題，在課程設計上，第一點是要用英語授課，要先看有沒有老師有意願，要多位老師的意願，不能只有一位，要不然校方的必修課請他來這裡，應該要怎麼上呢？學費上，只要有補助，

就可以考慮。但不論是外籍生或境外生，目前都沒有考慮招收。(TME141211)

我建議是增添一些企業經營的概念，要引進來學校的領域，雖然我們不是營業單位，但舉例來說，若是你系上的招生人數不好，第一點是，你的系有沒有人盡到一個責任？如果沒有把學術單位和行政單位做初步的結合，接著共同來思考有效的招生策略，這辦法才會有用，純粹是個別行動，而觀看的層面是不一樣的，要將整體串連起來，才能清楚地看到整個面貌是什麼。結論上來看，學校的招生策略能夠結合各個行政、教學單位，才能發揮效果。還有一點，董事長、校長具有決策權，和影響力。(TAC140328)

六、貴系碩士班目前的招生策略是否曾透過問卷或任何管道了解學生需求？

所有的課程都有發問卷，也會舉辦新生座談會，EMBA 班有招生說明會並且提供學生更多幫助，雖然研究所有舉辦博覽會，但不是很積極。問卷提供的問題包含了了解學生的需求、面臨到的瓶頸跟障礙，研究所有專門的導師，會各自分配要負責的學生，透過以上的方式，幫學生解決他所面臨的疑難雜症。最近也在討論一件事，我們的宣傳活動有段時間是由學生負責，卡在研究生的課業壓力也重，所以學生沒有空就無法進行，而我們也進一步思考對將來的研究生，是不是該透過更多的管道加強了解學生的需求，來進行招生策略的改善。(TMA141213)

其實，學生對於去考的研究所，他也是資訊不對稱，包含家長也是。假設一個問題，台大的管理學院跟政大的有什麼差異性？有多少人能分析？很多人都無法回答，可能說台大比較好吧。那又重新落入以前的迷失，把自己的志願首先填上台大。招生策略，其實啊，在 EMBA 的部分，招生了半天，全都是口碑，我上回去開 EMBA 執行長的會議，大家提到什麼廣告等等，但其實心裡也清楚，百分之 60 以上都是介紹來的。(TMB141212)

財金系碩士班沒有辦過招生說明會，那以 EMBA 來講，過去辦招生說明會的時候，都是當場就是做問卷，來了解同學對於系所未來的期望跟要求，跟未來能夠學習的地方有哪一些，我覺得大概就幾個管道，就財務金融系來講，應

該加強，我記得以前我大概我們財務金融系研究所的招生的部分，我們去調查、了解，考進來的同學的結構，有七成的學生在整個大中部這裡，大部分來自中南部，非常少部分來自北部，換言之，中部這裡就是我們非常重要的市場，那麼除了這個之外，我們也了解，這些碩士班同學其實會群聚的地方，大部分都在補習班，所以我們也到補習班做招生，我們那時候大學部對各個輔導室，把我們各個資料寄到中部絕大部分的高中，請他們來鼓勵同學報考，我了解學生的需求，我覺得是這個是目前系所相對比較少的，就是說站在我們自己的角度去想，學生要什麼東西，我覺得這個部分可以再加強。(TMC141210)

關於招生問卷，這一點我們真的沒有去做過問卷，但我有查了一下系上用什麼方式，在新生入學的時候有辦「新生座談」，藉此了解學生選擇讀東海的理由，多半是說名聲不錯，師資不錯等因素，還有私下和學生互動時，也會提到這個話題，通常給的回應是，他的成績差不多停在這個等級，加上家長的想法認為東海不錯，最後就選擇這所，如果成績優異也是會去台大。(TMD141209)

七、貴系碩士班目前招生的管道有哪些？

主要是透過網路的宣傳，整體沒有像以前一樣積極，或許是因為經費的緣故，但最近幾年沒有看到在校外的招生宣傳，局限於校內進行。我就不清楚有沒有利用登報紙的方式，不過這會是由學校統一來處理。EMBA 班比較積極，有利用大型的看板、車廂的廣告、旗幟、廣播，有刊登報紙，這兩者的差異，我相信首要是出在經費的問題，EMBA 比較容易達成的是透過跟企業的連結，透過學分班，有上班的學生能直接回去宣傳，但相較於一般研究生的招生，往年有做的策略因為一些因素都取消了，可能是效果不彰的原因。EMBA 還會撥放影片在招生說明會的時候，內容是各行各業進入 EMBA 後所學上的獲得，但 MBA 就是沒有這種方案，如同前面我所提到的問題。所以我想這一點可以在您的論文中提到，做一個建議，畢竟現今是網絡的社會，可以利用經營臉書 (facebook)，或是在系所的首頁架設一些資訊，而點閱率高不高的問題，是被動式的等待別人點擊？還是積極發送的角色？或是發送電子郵件的方式，有的學

校已經開始實施了，只不過我們校方不太積極。(TMA141213)

碩士班的宣傳廣告，就是傳統的方式。通常是自己上網搜尋資料，因為我們也沒特別做廣告，也是會貼海報，並寄到各校去，不過實際上我們也很清楚，其他學校會幫我們貼嗎？畢竟都是競爭對手，這完全是沒有效果的。其他的方式，當然有試過，在國貿所第一屆時，在我當系主任的時候，我是把海報寄去補習班宣傳，那一年第一屆國貿所招到五百人。那是直接打入市場了，我還跟補習班老闆打交道，告訴他我們國貿所是第一次創立，請他給我們 5 分鐘宣傳一下，後來系主任換人，我也沒再去了，之後的人數就不行了。另外，在 EMBA 一開始上課時直接問，我會提問：「有多少人是聽收音機來報名的？」很少人，假設一班 70、80 人，最 3、4 位而已。大部分都是介紹的居多，這就是口碑。如果說是經過東海時，看到宣傳的廣告，通常是提醒的作用，而自己本身已經決定好要報名了。(TMB141212)

目前大概有幾個宣傳管道，第一個我們到學校去推廣，我個人認為不是有效的方式；第二個是已經行之有年的跟補習班聯絡去做招生，這個是目前主要的管道，其實全國的考生那麼多，你要能夠聚焦到特定的考生並不容易，就像空氣票一樣，也要注意一點，很多系所叫同學去做招生，如果沒有認真做，反而是反效果，一定要去經過很細膩的安排，甚至老師也應該去看過同學他們怎麼講，如果同學的反應看起來是一點感覺都沒有，不如不要去也沒有用。另外就是架構好自己系所的網頁，如果有意願想報考的學生，就會主動搜尋，尤其可知，系所網頁中提到的誘因就很重要，要如何讓考生在網頁上看到系所的亮點是什麼，跟不同於別人之處，大部分的系所網頁看起來就是很無趣，感覺像行禮如儀地介紹基本的東西，要多看也沒有。最後一點，我認為大家要有這個概念，每一位學生都是我們系所最好的口碑、行銷者，其實有很多的社群網站，都有同學再去詢問各個不同系所的消息，我們是不是可以組織同學們，願意幫我們來 promote 或是 defense 系所，我常常看到有人提問，東海財務金融系跟逢甲財務金融系、靜宜財務金融系比較，來問大家意見，那學校的同學就願意出

來幫我們系所說幾句話，我記得以前有做過這樣的組織，一個系所的招生就像推出一個產品的企業，要非常的細膩，滲透到每一個管道，透過這樣的努力多一兩個，匯集起來就非常可觀。EMBA 的話，也是只有幾個管道，第一個是透過看板來做行銷，我覺得是有效果的，透過看板，其中的一句 slogan，藉由一句話、一個畫面、一個印象，可能勾動心裡頭一些想法，在重要的出入口，樹立起自己的地盤也很重要，過去我們放幾個地方很有效，第一個是高速公路下來的地方，跟上去的地方，台中有三個路口，這三個路口都是一個很好的點，讓每天來往的人可以看到。但回歸到一點，做看板的時候，你要讓觀者能夠感動，slogan 和設計就顯得很重要。或許 EMBA 比較不一樣，第二點很多人是透過廣播的方式，不過廣播的滲透力我還是很有限，而看板發揮的效果比廣播大很多；還有一個最直接的，就是口碑行銷，舉例來說，我會告訴我們校友，將招生的任務賦予當屆的同學，告訴他們系所的招生攸關他們文憑的價值，越多人來報考，文憑的價值越高，當他們把招生認定是群體共同的使命感和歷史任務的時候，他們投注的努力和發揮的效果，遠遠超乎你的想像，這是最直接的，其他的招生都是空氣票，還有舉辦招生說明會的時候，你要建立起對於報名同學的追蹤，有來參加招生說明會的學生馬上填寫問卷，系上立即做分配的責任，從之後的聯誼、交流，到後面的報考、書面的資料、怎麼考筆試，都有學長姊協助，到確認他繳錢報名進來。我們不太擔心，因為有這種複式動員的動員跟連結，我認為要建立起一套系統性的做法，然後傳承下來。(TMC141210)

碩士班的招生管道就是推甄和報考入學，以前還有一個申請入學。額外的，會透過在公眾場合的演講，或是在論文發表的時候，間接的招生打廣告，這些都是一種管道，慢慢建立出師資優異跟東海的好形象，促使別人有意願來讀這一所學校，利用這樣的方式，其他的話是，就是網頁的廣告，有中文版和英文版，我希望外國學生也能夠看到，他沒有機會接觸到我們的時候，可以從網頁瞭解任何資訊，像是老師從事什麼樣的研究等等。(TMD141209)

只有制式的海報，一旦到考試或甄試的時候，就去寄發各校跟張貼而已，

我不清楚校方有沒有一套好方法，但各個系所都是單打獨鬥。(TME141211)

八、貴系碩士班的招生管道是否曾檢驗評估哪一種的成效最好？若有，是哪一種？

關於這一點，張國雄老師有分析，他們在發問卷給學生的時候，有問學生是怎麼得知東海 EMBA，你可能還要請教一下這是單選題，還是複選題。如果說是多選題的話，表示它在很多地方的印象被強化了，當然最大宗還是口碑，我想目前碩士班沒有去解釋跟分析哪一種管道成效比較好，或是你的宣傳管道是不是很多元？(TMA141213)

就只是在網路寫出碩士班的特色，但是本身要有內涵、有賣點才能宣傳，像是我們前面聊到的，應該把實習的環節建構好，接著學生實習兩個月就能把學費賺回來，同時也能正式的了解，在未來就職的方向自己的想法是什麼。假設已經有經驗的人，可以寫心得再拍成影片上傳網路，變成一種話題，讓更多人得知東海有這種管道，甚至也可以找記者寫成報導，打出一個「免學費」的廣告，讓實習的收入跟學費相抵，而且又是比照國立的收費標準，不過這也是優秀的學生的爭取到的。即使有宣傳的管道，但沒有內容的話，一樣也是吸引不到學生。(TMB141212)

最有效的是跟補習班聯絡做招生，以前在財務金融系負責招生的時候，我跟中部幾個補習班都有聯絡，這算是互相幫忙，他們希望學員對他們補習班有一些了解，如果要考研究所我們也介紹適合的管道，同樣的系上在招生，補習班也提供我們更大的彈性，讓同學能夠來了解我們系所，同時補習班老師也能推薦我們系所。還有就是，在網頁的規劃上是要好好加強，這是我們主動出擊的一個管道，要讓有興趣的學生會覺得眼睛一亮，了解這個系所和其他間不一樣的氛圍，人的感動有時是很奇妙的事情，你讓他有感覺、感動，就比較容易產生化學作用，去做進一步的報名相關。EMBA 的部分，口碑行銷的效果最好以及招生說明會要有建立起系統性的招生管道。(TMC141210)

九、貴系碩士班招生策略是否設定目標達成率及檢視評估進度，如果有，是何種方法？

碩士在職專班有做評估，但碩士班沒有設定目標達成率，也無法檢視進度，或許我們也有目標但衰退的程度導致於也不可能達成，也不能一直降低標準。因為人數一直在下降，導致標準放在不要招不到人就好了，這幾年下降的幅度已經遠高過我們的想像。你可以在你的研究裡面提示出來，這一點很重要但卻沒執行，或許也有人力資源跟經費的影響。(TMA141213)

在 EMBA 就很明顯，招生的目標不只有我來做而已，還有一年級的要負責招生，會進行編組也有自己拍的廣告片，這禮拜三還有開會討論周日的招生說明會，持續在檢討進度。其實，我認為 EMBA 的設定目標不是在於人數，而是在於「到底是誰」來就讀，這跟 MBA 不太一樣，因為 MBA 是同質性很高，都一樣是大學畢業，而 EMBA 進來就讀的人都是老闆，是一個管理階級的人，如果說進來的是一百位員工，也比不上一、兩個大老闆，我認為招生組跟教務處要了解這部分，EMBA 不是報名人數多，而是誰來報名比較重要。(TMB141212)

碩士班招生是比較難掌握，比較像空氣票，每年大概還是估一下有多少？在我擔任財金系主任的期間，三年的報名人數並沒有很大的差距。而 EMBA 很重要的點是要設定目標，其實這三年都有設定目標，在招生前會告訴系上同學，口碑行銷的重要跟任務，雖然只是一個口號，真的要落實到當屆的同學，我都賦予他們任務。而且是可以評估的，之前就有評估有多少推薦的同學來報考，報考人數在考試之前就有抓到一個比例，這個比例再加上從外面進來的學生，如果在招生的過程中不是被動的接受，這個人數跟你預估落差的時候，你就要 PUSH 更大的壓力在同學跟校友的身上，因為這個部分才是你能夠真正掌握的地方。所以有訂一個目標，還有動態檢視，沒辦法招生之後才檢視，因為他已經結束了。(TMC141210)

目前沒有做成，我們沒有設定一個管道去了解跟檢視進度，你前面提到的用問卷搭配，這一點可以好好考慮，我想設定幾個管道後，這對學校的 promotion

跟招生有沒有實質的幫助，將來這個設定好之後，我們可以去看你是什麼管道進來，佔了百分之多少，我們花了多少成本下去做，還有成本跟管理的概念，現在臉書(facebook)這麼盛行，因為這樣的管道而進來了多少的學生，並達到成效，我知道你也想問這個事情，他現在在做我相信他會很多事情都你說沒有。這一點並沒有，整體的招生策略都沒有了。(TMD141209)

十、貴系對於碩士班學生畢業後有何保障措施或輔導機制？

有輔導機制但沒有保障。如同前面提到，已經跟業界聯繫，希望提供一些就業機會，讓學生有機會增進對實務的了解，但目前沒有很具體，類似 internship 的機會，到業界實習但不一定有學分，有一部分像是暑期工讀。所謂的保障措施幾乎沒有辦法提供，這個題目的本身，應該是說輔導機制一定有但不可能有保證，EMBA 可能做的是當學生的就學期間，企業可以提供補助，等同於當學生在企業服務時，可以申請類似是補助一學期，或是幾萬元。當企業把你送過來，一個禮拜有幾個小時的公假來修課，這個措施是有的。但這不是系上具體做的機制，而是企業有提供，但這在 MBA 班是沒有。現在規定碩士班多益要七百分，才能畢業。輔導跟保障應該都是沒有。(TMA141213)

現在規定碩士班多益要七百分，才能畢業。輔導跟保障應該都是沒有。
(TMB141212)

以財務金融系的碩士生來講，目前其實我們做的是不足夠的，保障措施或輔導機制是我們要努力的方向，我們還是太過著重於上課、寫論文，對他們畢業後的連結跟輔導是相對有限，我們應該對四年級的同學花一些時間，做一些職場的連結。對 EMBA 的同學來講，都是有工作的，對 EMBA 的學生而言比較重要的是，怎麼創造工作的價值，讓他們的產業跟其他產業做連結，幫助畢業的同學，將來找到更好的工作，我們曾經調查過畢業的同學，三年轉業的比例，發現大部分的人念完 EMBA 後，都能有更好的高升或是更好的工作。

(TMC141210)

我當然知道學校有提倡畢業之後保證就業的那種「保證班」，其實資訊管理系畢業沒有必要這樣，一個畢業學生常常就有三、四個工作機會等他，在就業上，還不算是問題，大部分的學生畢業後，都在高科技公司做 MIS，做資訊管理的工作，管資料庫或是寫程式，額外的，我們也做過畢業起薪的調查，大學部大概 3 萬 7 到 4 萬 5 之間，看你工作職位跟公司規模的大小也有關係，研究生大概 4 萬 2 到 4 萬 7 之間，但是這個是平均不是絕對，所以大概在資訊業的待遇裡頭還算不錯，不用擔心就業市場的問題，如果有的話，就是薪水拉不起來。現在是有輔導機制，就是所謂的「導師制度」，在畢業之前，會跟學生聊一聊未來就業的方向，或者是否有繼續升學讀博士的考量，是我們上課的時候，會在課堂上談一下這兩種走向，事後還有疑問的學生，下課會再來問，通常是這樣，輔導的機制不是很明顯，但是有導師的制度。(TMD141209)

十一、貴系碩士班招生，目前有何因應對策及具體作法，來穩定及開拓學生來源？

之前企管系務會議有針對碩士班招生議題提出因應策略如下：

如何強化「五年一貫」，不單只針對本系上的「五年一貫」，希望開放到全校的都能實施，這都有具體執行，我不知道有沒有成效。之前企管系務會議有針對碩士班招生議題提出因應策略如下：

(一) 留住東海優秀人才

- 1.提高五年一貫學制的錄取名額。
- 2.到各外院系廣宣企研所。

(二) 發揮螞蟻雄兵之行銷方式

- 1.利用網路行銷方式(例如：Facebook、LINE...)，提升東海大學碩士班招生曝光能見度。
- 2.結合企研所必修課程，讓學生發想企研所招生方式，亦能提高學生對企研所的認同感。

3.可考慮至國立科技大學或國立技術學院進行招說會，讓不同學制的學生了解企研所。

4.建議學校可將報名費回饋給各系做「專款專用---招生行銷廣宣」之使用。

(三) 報名費優惠

1.降低東海大學碩士班報名費用，吸引考生報考。

→(因為學生全省考透透，報名費所費不貲，故若能降低報名費，或許能吸引學生。)

2.若學生報考2個以上的碩士班，僅需繳交1個碩士班的報名費。

(四) 課程設計提升企研所形象

1.在大三開設【企業管理概論】等通識性課程，開放給外系生選修，讓外系生利用大三修課認識企業管理領域，若有興趣者可於未來報考企研所。

(TMA141213)

碩士班沒有，不過有的老師是外面業界的老師，像是一些傑出校友，被台大等學校認定，已經被我們聘回來在碩士班上課。在EMBA這樣的競爭中，一定要有一個賣點，使得別人不選擇讀中興或逢甲，在管理學院裡，要經營出各個學校有個別的特色，其實是有困難度的，說實話台大跟政大其實沒什麼太大的差異。有的課程不是每個人老師上，我開「策略管理」的課是找金可國際集團金可國際集團蔡國洲董事長董事長一起合開，我們的走向不是一個老師開的，走「產官學」的路線。(TMB141212)

在主要的招生管道，跟補習班積極的配合，並互相合作。還有，藉由口碑行銷的概念，讓同學及校友能自發性的把招生當作使命感的任務，相對能帶動實質效果的招生目的。額外，複式動員動員的招生說明會，有分配人力並追蹤已報名學生的情況，也不會擔心只是空氣票。(TMC141210)

目前是積極招生的策略，第一點就是用海報跟電子檔，張貼跟寄發檔案；

還有第二個，用「五年一貫」的策略，鼓勵自己學生留下來的。目前收到的學生，還是本校的表現最好的，就連中興大學也在稱讚，要不是「五年一貫」，「五年五百億」的影響力真的太大了；第三點，我想設立獎學金但是沒錢，目前學校是有獎學金，但是額度不夠，再來演講的時候，多加宣傳，還有鼓勵老師申請計畫，只要有經費，就有學生會留下來繼續讀碩士班，我現在是朝這個方向在努力。(TMD141209)

這一點也沒有辦法，對於本系裡的同學，我們現在用「五年一貫」的策略，採取盡量開放的態度，大概開放到 40%，本來只有 6 位名額，現在往上加，讓三年級有意願考研究所的同學申請「五年一貫」，實際上也有人反應說，學生的心態，是他們先卡位，但之後不一定會念我們系，舉例來說第八名的學生想要讀，但已經先錄取前面六名比他優秀的人，如果他們在筆試或是甄試的時候考到其他學校，就會放棄這裡，為了防止損失後面的學生，我們就盡量開放名額，能夠備取就備取。想招生外校生的話，希望能不能鼓勵他們，參與跨校的選修課，這一點就跟學校的政策有關了，例如學分能不能互通，讓其他學校的學生在大四、大三來東海選修，可以進來了解本校的師資、環境等等，這類的學生或是「五年一貫」直升的學生，我們學校都會有。國外有一個政策，稱之為「雙聯學制」，這又牽涉到國家政策的問題，「雙聯學制」是對國外的學校，對台灣沒有，所謂雙聯學位就是，台中科技大學統計系的同學想要念我們研究所，他就大四的時候來修我們的課，像五年一貫進我們研究所，類似像這樣的開放尺度，不只我們學校有利，其他學校也能開放，提供我們的學生上課，不只創造雙贏的局面。就是看政府教育部政策能不能開放一下，你竟然能開放到國外大學，為什麼國內大學不能這樣子做呢？(TME141211)

十二、除了上述因素，行政單位要如何配合？

法規要鬆綁。像 EMBA 班已經採用「利潤中心制」了，這代表有更多的經費能協助他們。如果假設行政單位可以提供獎學金，或是學費減免等措施。或

是招生的整併，指的是將一切單純化，舉例來說 EMBA 班還是有很多人報考，因為它的筆試廢除，意思是入學方式的多元，這需要行政單位的搭配，也牽扯到法規鬆綁的問題。所以在可行的範圍之內，將行政措施上的一些瓶頸突破，像前面我提到要不要繼續寫論文的事，這不是行政單位或校方能決定的，教育部的法規說可以不用寫論文，能用考試來替代，這也是行政措施的調整，進一步改變很多事。雖然這些不是我們的更動，但能將一些利弊得失分析給相關單位，當引發更多人認同時，自然地招生的方針就可以調整。(TMA141213)

只要是合法的行政單位都要配合。現在 EMBA 出現一塊很大的市場，就是「吳寶春條款」等這一類的人物，有的大老闆沒時間讀書，可能是國、高中畢業，現在想報考 EMBA，可是我們學校規定必須通過一些審查，但也沒人敢說標準在哪？我相信目前這些學校都會支持，但是擔心的是這類的人物會越來越多，可能會有人挑剔國小畢業的資歷可以嗎？但是我們不錄取，別的學校就招生走了錄取了，那些都是老闆級的人物，所以我認為只要是符合法規合情合理的，應該都要配合。(TMB141212)

行政單位，第一個學校重要主管口頭上的承諾和支持，而且念茲在茲把學校定位，把招生定位成所有的努力，各個系所資源的投入，以企業來講創造資源，以校方來講，希望能夠收到更好的學生，但在此事之前一定要有量，行政單位對各個系所一定要追蹤，而且要賦予各個教學單位主管一個重要的任務，要到這樣的連結，除了所謂**棒子或胡蘿蔔**都很重要，那麼在胡蘿蔔的部分，對於招生能夠成長的系所，學校更實質上給予一個更彈性的支持，這裏頭包含**整個招生的費用**，給系所**更大資源**，舉例來講，彈性的費用，會影響到系所裡制定的一個招生權重，第一個報名的人數所佔一定的權重，相對於相關學校之間的評比，再來，進步也當成是一個權重，變成一種指標來作為一個分配資源的依據，但現在一個很嚴重的問題是，招生只有主任的責任，其他老師其實沒有**當一回事**。舉例來講，如果在年終獎金上給予一個獎勵，對學校來說多支出一些錢，但是產生的效果很大，他不在意錢的多少，而是他願意把招生當一回事。

東海現在面臨一個很嚴重的危機，你會發現很多後端的學校早就注意到生存的危機，大多數的老師知道不努力投入招生的話，連生存都是個問題，但是在東海大學，絕大部分的老師普遍是沒有這種危機感，要怎麼把這份責任落實到每一位老師的身上呢？我再補充一點，現在碩士班一個更重要的來源是來自大學部的同學，有多少人願意來報考推甄自己的研究所？(TMC141210)

行政單位其實掌握了很多錢，這些錢是可以撥一點點出來當學生的獎學金，這會是很大的誘因。(TMD141209)

希望行政單位盡量配合，況且經費也綁住了績效。(TME141211)

十三、有那些法令需要配合修改？

以明文規定碩士生一定要寫論文這一點為例，這就把學生綁住了。假設說，法令修正你的學位取得可以授權各校，根據各種的特性實施，當研究生進來後，可以自行選擇寫論文或不寫論文的路線，這兩者的規劃是不一樣的，很多國家已經行之多年，我不太了解台灣為何止步於此。我也認同提高素質這一點，但寫完論文後的素質就會比較高嗎？也不見得。我們猜測，繼續保留它的原因其中一點是，只能提供學位不要浮爛。但這些法規的確要開始鬆綁，因為越來越多學生認為寫論文對他沒有實質的幫助。當年會有很多人擠破頭進來考，基於碩士跟大學生是兩個不同的層級，不論是對於敘薪，還是工作位階。但現今是認為即使讀完兩年也沒有幫助，找工作時也沒有比別人多一點優勢，當然不會來唸，這是一個很合理的市場機制。像是第十一題，書面資料一定有，但是大環境的因素沒有調整的話，後面的許多的因應政策都不具有太大的效益。招生要有整合的必要，只是符合法規都沒有問題。(TMA141213)

我想提出的想法跟獎學金制度有關係，但我們也只能獎勵最好的那一位同學，我覺得要有量才會有制，老師從一年級、二年級、三年級念茲在茲的鼓勵每一位同學、有潛力的同學，鼓勵大家再進修提升自己的專業能力，鼓勵同學留在自己的系所，不是只是主任的事情，可能因為某一位老師在上課的時候講

一句話，會感動某一些同學，在三、四年級的時候，老師可以把五年一貫，或是報考自己的系所的學生當成一些很重要的事情，透過課堂的教學機會，或私底下導生聚的機會鼓勵同學，我相信一定會看到成效，你自己的學生都抓不住，怎麼去抓外面的學生。(TMC141210)

現在針對研究生的輔導機制，是不夠具體，有的人已經讀到研四或五，還畢不了業，沒有輔導制度出面了解原因，你學生為什麼還沒有畢業？要找出原因，是不是需要哪方面的協助跟輔導，學校要有這個機制，目前輔導研究生的這個法令，是不夠完善的，如果學生來打聽某位老師的口碑，發現他居然還有研五的學生還沒有畢業，甚至研四的學生還沒有畢業，是不是降低了教授跟系所的評價？這個法令的執行面是不夠徹底。(TMD141209)



第四章 策略探討與規劃

第一節 綜合資料分析

一、歸納數據分析

(一) 從全國碩士班招生名額表分析

從學士班及四技應屆畢業生數來分析，畢業生數並無大量下滑現象，然總招生名額下降，代表大四畢業對升學或就業觀念改變，「學歷無用論」之說法被媒體廣泛報導後，即使再多了兩年的碩士教育後，不論在知識層面，或是將來尋求工作時之收穫不會成正比。換言之，這個學歷並不會有額外的加分。加上現在碩士生過多，導致學生會認為讀了碩士班，沒有它該有的價值。相對地，碩士在職專班之招生人數呈現穩定，代表運用下班後之時間進行回流教育的人數並無減少。

依教育部大學辦理招生規定審核作業要點第四條第二項規定：「博士班、碩士班 甄試招生名額，應包含於當學年度本部核定各校招生總量內，並以不超過當學年度各校招生名額百分之五十為原則，有特殊需求者，得專案報本部核定。」參加考試人數減少之原因是，甄試之比率逐年拉高到 47.79%，接近教育部規定上限考試之比率 50%。

(二) 從全國商管學院碩士班(含在職)招生名額分析

一般碩士班招生名額之趨勢，「甄試」之比率上升，「考試」之比率下降，與全國一般碩士班之情形相同；但在在職碩士班部分，全國人數是下降趨勢，但商管學院碩士班卻呈現上升。因商管學院所收的學生，可來自不同領域及科系，且有些想力爭上游以擔任高階主管為目標或已是傑出企業家，想提升自我知識或建立人脈網絡之平台。

(三) 從東海大學管理學院 99 至 103 學年度一般碩士班招生及註冊情況統計來分析

從圖 3-6 來看，國立大學甄試之比率上升，私立大學甄試之比率也有上升，但國立大學上升量增加後，會衝擊甄試或考試之報名人數，也因此，市場上最多的企管、國貿、財金三系報名人數之也會受到大量稀釋。

(四) 從東海大學管理學院 99 至 103 學年度碩士在職專班招生及註冊情況統計分析

從圖 3-7 來看，國立及私立大學在職碩士班人數都有增加。圖 3-17 來看，招生名額以管理學院高階經營管理在職專班招生名額最多，各系之報名人數都有呈現穩定之趨勢，報到率及註冊率都呈現穩定，並自 101 學年度起，企管系在職專班併入管理學院高階經營管理在職專班內，103 學年度起，會計、財金與管理學院高階經營管理在職專班進行聯招，集中火力行銷宣傳，報到人數增加，除會計系 93.33% 外，其他系註冊率都是 100%。

(五) 從東海大學 100 至 103 學年度境外生【包含僑生(含港澳生)、外國學生與陸生】人數統計

過去 4 年間，東海的境外生的人數每年以超過 20% 的比例穩定成長，如果每年至少 20% 的成長率，預期在五至八年後，即可以有 2,000 名境外的學位生。要達成此一目標，並長久保持此一人數，僑生與東南亞境外生的招募，是重點所在。

因此，規劃對境外生友善的學習環境，同時要持續提升東海的國際聲望，使得境外生能夠「看到」東海大學。

以境外生彌補本地生的不足，是國內所有大學共同的做法，然而東海要能更進一步，藉著招收境外生，發展出在台灣與眾不同的高教模式。境外生與本地生在同一校園中共同生活與學習，提供了雙方體會多元文化的機會，東海大學應善用此一環境，培養本地生適應並欣賞異質文化的能力，並培養境外生對台灣的認同。

二、深度訪談之結果

本研究共計訪談 8 位受訪者，3 位招生事務之決策者及執行者，5 位是管理學院曾擔任過系主任或管理學院高階經營管理在職專班碩士班主任，其深度訪談之結果如下：

(一) 外在環境的機會 ((Opportunities)

- 1、回流教育需求多
- 2、高齡化社會的來臨
- 3、大數據及開放數據時代的來臨
- 4、國際及兩岸教育交流頻繁
- 5、社會需要跨領域整合人才
- 6、企業需要主動積極有解決問題能力的人才
- 7、教育部推動課程分流，提倡專業學習，適性分流，增加學生就業力
- 8、教育部修訂「入學大學同等學力認定標準」，降低研究所學歷門檻
- 9、教育部擬訂高等教育創新轉型條例草案，試辦創新學校之碩士班屬專業實務者，得向主管機關申請其論文得以修讀學分取代。

(二) 外在環境的威脅 (Threat)

- 1、少子女化浪潮，已然蓄勢待發
- 2、大學、系所數量增加，供過於求
- 3、台灣產業的結構以代工為主，高階人才，沒有太多職缺，就業率不好
- 4、國立大學五年五百億「追求頂尖計畫」之需求，擴充碩士班招生名額
- 5、碩士在職專班門檻下降，衝擊一般碩士班之招生
- 6、中興大學另於中部設立法商系所、台中教育大學設立管理學院，以及升格後之台中科技大學也有商學院，形成競爭之勢
- 7、整個的社會普遍認為國立大學比較好且學費比私立低
- 8、教育部規定註冊率未達 70%，就要刪減招生名額

(三) 內部環境的優勢 (Strength)

- 1、師資結構優良
- 2、台灣金融研訓院設立於東海大學管理學院內
- 3、各系碩士已設立英語畢業門檻

(四) 內部環境的劣勢 (Weakness)

- 1、系所碩士班屬性傳統，與他校比較無差異化，無法形成特色
- 2、理論性之系所碩士班招生困難如統計系
- 3、課程設計走學術路線，未隨時代潮流調整
- 4、絕大多系所碩士班只用海報宣傳，對外行銷宣傳不足，未建立宣傳管道
- 5、相較其他中部大學，觀念較為保守
- 6、招生資訊系統較偏作業性系統，無大數據分析能力
- 7、招生獎勵無誘因，同仁無衝勁
- 8、絕大部分系所碩士班無訂定招生目標達成率
- 9、研究生輔導機制不夠具體化
- 10、絕大多系所網頁一般性，無國外知名大學哈佛等校運用見證影音宣傳

第二節 個案學校 SWOT 策略矩陣

經由第三章第二節個案資料描述及上一節綜合資料分析，對於個案學校管理學院內部資源、外部環境分析，獲得個案學校管理學院的優勢、劣勢及機會、威脅之因素，本研究參考第二章文獻探討第一節中學者對策略之觀點，檢視個案學校組織的內部環境與外部環境 SWOT 分析(如表 4-1)，再進行策略配對，以掌握個案學校管理學院內部資源優勢克服本身欠缺之處，利用外部環境有利機會避開不利威脅，研擬出經營個案學校之最可行之策略。

策略配對依內部資源(優勢、劣勢)×外部環境(機會、威脅)，將導出 2×2 的四種策略型態，分別為「SO 策略」(前進策略)：利用優勢把握機會；「ST 策略」(暫緩策略)：利用優勢消彌威脅；「WO 策略」(改善策略)：減少劣勢把握機會；「WT 策略」(撤退策略)：減少劣勢克服威脅。

以上構成個案學校 SWOT 策略矩陣(如圖 4-1)。

| SWOT 策略 | | 內部環境分析 | |
|---------|-----------------------|----------------------------------|--------------------------------------|
| | | 優勢 (Strengths) | 劣勢 (Weakness) |
| 外部環境分析 | 機會 (Opportunities) | SO 策略 Max-Max 前進 (GO) 策略 | WO 策略 Min-Max 改善 (IMPROVE) 策略 |
| | 威脅 (Threats) | ST 策略 Max-Min 暫緩 (HOLD) 策略 | WT 策略 Min-Min 撤退 (RETRENCH) 策略 |

圖 4-1 個案學校 SWOT 策略矩陣

資源來源：筆者自行整理

| 內部環境的優勢 S (Strength) | 內部環境的劣勢 W (Weakness) |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. 傳統優良校風所建構的形象優勢 2. 第二教學區提供優質教學、研究空間 3. 管理學院有獨立的圖書館分館，資料庫完備，並有館際合作機制 4. 師資結構優良 5. 第二教學區提供產學、推廣窗口 6. 與世界各國 50 多所大學簽訂學術合作協定或姊妹校，經常交換師生 7. 校友認同感強回饋母校力量大 8. 台灣金融研訓院設立於東海大學管理學院內 9. 各系碩士已設立英語畢業門檻 10. EMBA 名列 2014 Cheers 雜誌就 3000 大企業經理人就讀意願名列中部第一 11. 校園面積廣大環境優美，地理位置適中，交通便利，一高與二高交流道至本校僅 7 至 10 分鐘路程 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 系所碩士班屬性傳統，與他校比較無差異化，無法形成特色 2. 理論性之系所碩士班招生困難如統計系 3. 課程設計走學術路線，未隨時代潮流調整 4. 絕大多系所網頁太一般性，無國外知名大學哈佛等校運用見證影音宣傳 5. 絕大部分碩士班無訂定招生目標達成率 6. 碩士生程度日漸低落，學習成效不彰，輔導機制不夠明確 7. 招生資訊系統較偏作業性系統無大數據分析能力 8. 各系自主性強，對外部競爭敏感度低，相較其他中部大學，觀念保守 9. 招生獎勵無誘因，同仁無衝勁 10. 校級對外宣傳資源，各自為政；絕大多碩士班只用海報宣傳，對外行銷宣傳不足，未建立宣傳管道 11. 全校每學期 3000 位辦理助學貸款 |
| 外在環境的機會 (O) Opportunity | 外在環境的威脅 (T) Threat |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. 中科帶來的產學合作機會及高科技人才培育教育需求 2. 中部產業(精密.自行車工業等)是全球重要供應鍊，有人才的在職教育需求及學生實習機會 3. 產業轉型需要各種主動解決問題人才 4. 綠色永續與高齡化為社會發展趨勢 5. 大數據及開放數據時代的來臨 6. 教育部推動課程分流，提倡專業學習，適性分流，增加學生就業力 7. 社會對跨領域整合研究與課程需求增加 8. 教育部通過「入學大學同等學力認定標準」，降低研究所學歷門檻 9. 教育部擬訂高等教育創新轉型條例草案，試辦創新學校之碩士班屬專業實務者，得向主管機關申請其論文得以修讀學分取代。 10. 高等教育國際交流合作的趨勢 11. 回流教育需求多 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 大學數量增加，供過於求的競爭壓力 2. 少子女化浪潮，已然蓄勢待發 3. 台灣產業的結構以代工為主，高階人才，沒有太多職缺，就業率不好 4. 國立大學五年五百億「追求頂尖計畫」之需求，擴充碩士班招生名額 5. 碩士在職專班門檻下降，衝擊一般碩士班之招生 6. 中興大學另於中部設立法商系所、台中教育大學設立管理學院，以及升格後之台中科技大學也有商學院，形成競爭之勢 7. 整個的社會普遍認為國立大學比較好且學費比私立低 8. 教育部規定註冊率未達 70%，就要刪減招生名額 |

表 4-1 個案學校管理學院 SWOT 分析表

資源來源：筆者自行整理

一、個案學校管理學院 SO 策略

依表 4-7 之 SWOT 分析表之 S 及 O 內容，擬定 SO 策略；個案學校 SO 策略(前進策略)，為經由內部資源優勢與外部環境機會之矩陣配對，以利用優勢與把握機會，建立前進策略(如圖 4-2 所示)，策略內容如下說明：

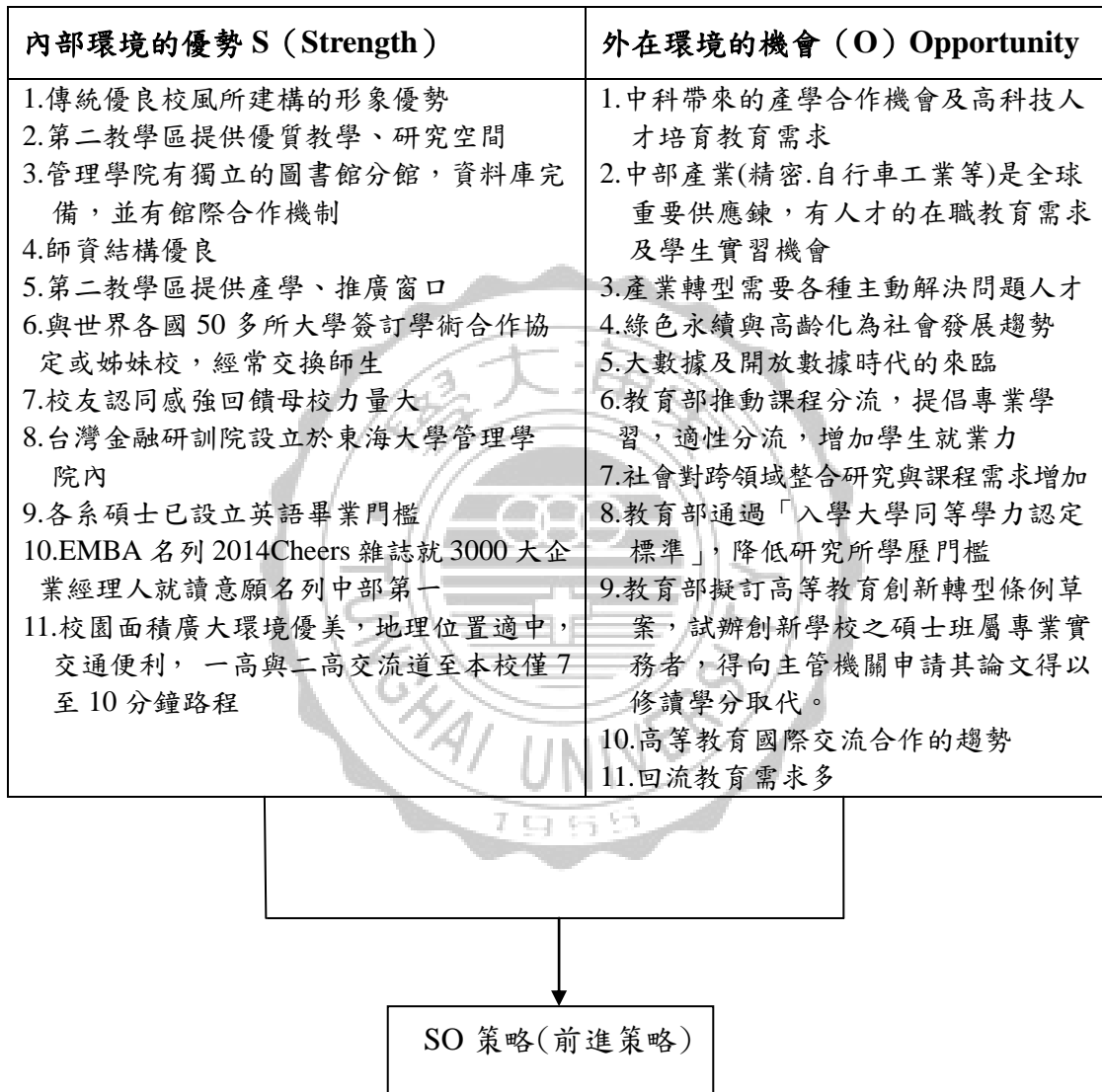


圖 4-2 個案學校管理學院 SO 策略

資源來源：筆者自行整理

SO 策略：

- 1.與中部科學園區及中部產業界建立產學顧問、建教合作及學生實習聯盟
- 2.與中部科學園區及中部產業界開辦 CEO 班
- 3.邀請中部科學園區及中部產業界的高階主管擔任碩士班授課業師
- 4.與國外姊妹校或兩岸知名大學，爭取雙聯學位及異地教學
- 5.設立綠色永續與高齡化碩士學位學程
- 6.設立大數據及開放數據碩士學位學程
- 7.設立綠色永續與高齡化商業模式研究中心
- 8.設立大數據及開放數據商業模式研究中心
- 9.向教育部爭取試辦創新學校，使屬專業實務碩士班，能申請獲准其論文學分取代。
- 10.推動課程分流，提倡專業學習，適性分流，碩士班分組轉型招生，增加學生就業力
- 11.定位管理學院之品牌形象包裝，塑造管理學院卓越形象
- 12.加強在地產業界服務及合作，建立專業管理與研發能力
- 13.招生境外學生
- 14.向系友募集針對提升碩士班之教學品質及就業力，擬定「募款×業師×實習×就業」之專案計畫

二、個案學校管理學院 ST 策略

依表 4-7 之 SWOT 分析表之 S 及 T 內容，擬定 ST 策略；個案學校 ST 策略(暫緩策略)，為經由內部資源優勢與外部環境威脅之矩陣配對，以利用優勢消彌威脅，建立暫緩策略(如圖 4-3 所示)，策略內容如下說明：

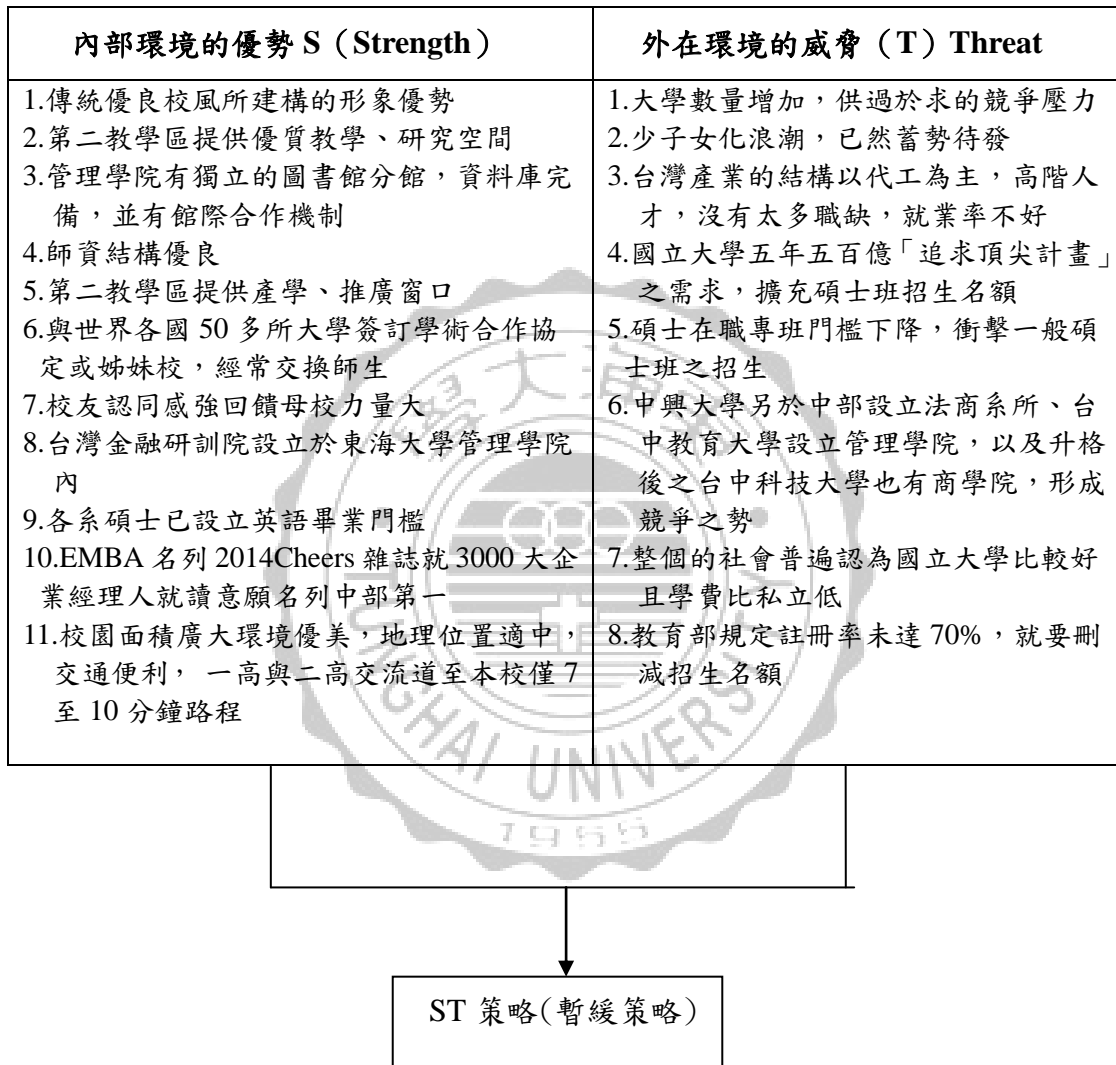


圖 4-3 個案學校管理學院 ST 策略

資源來源：筆者自行整理

ST 策略：

1. 利用既有地理位置和交通便利之優勢，鞏固原有區域性市場策略
2. 宣傳學費及獎學金措施吸引優秀學生
3. 留住東海大學優秀人才
4. 職場實習



三、個案學校管理學院 WO 策略

依表 4-7 之 SWOT 分析表之 W 及 O 內容，擬定 WO 策略；個案學校 WO 策略(改善策略)，為經由內部資源劣勢與外部環境機會之矩陣配對，以減少劣勢把握機會，建立改善策略(如圖 4-4)，策略內容如下說明：

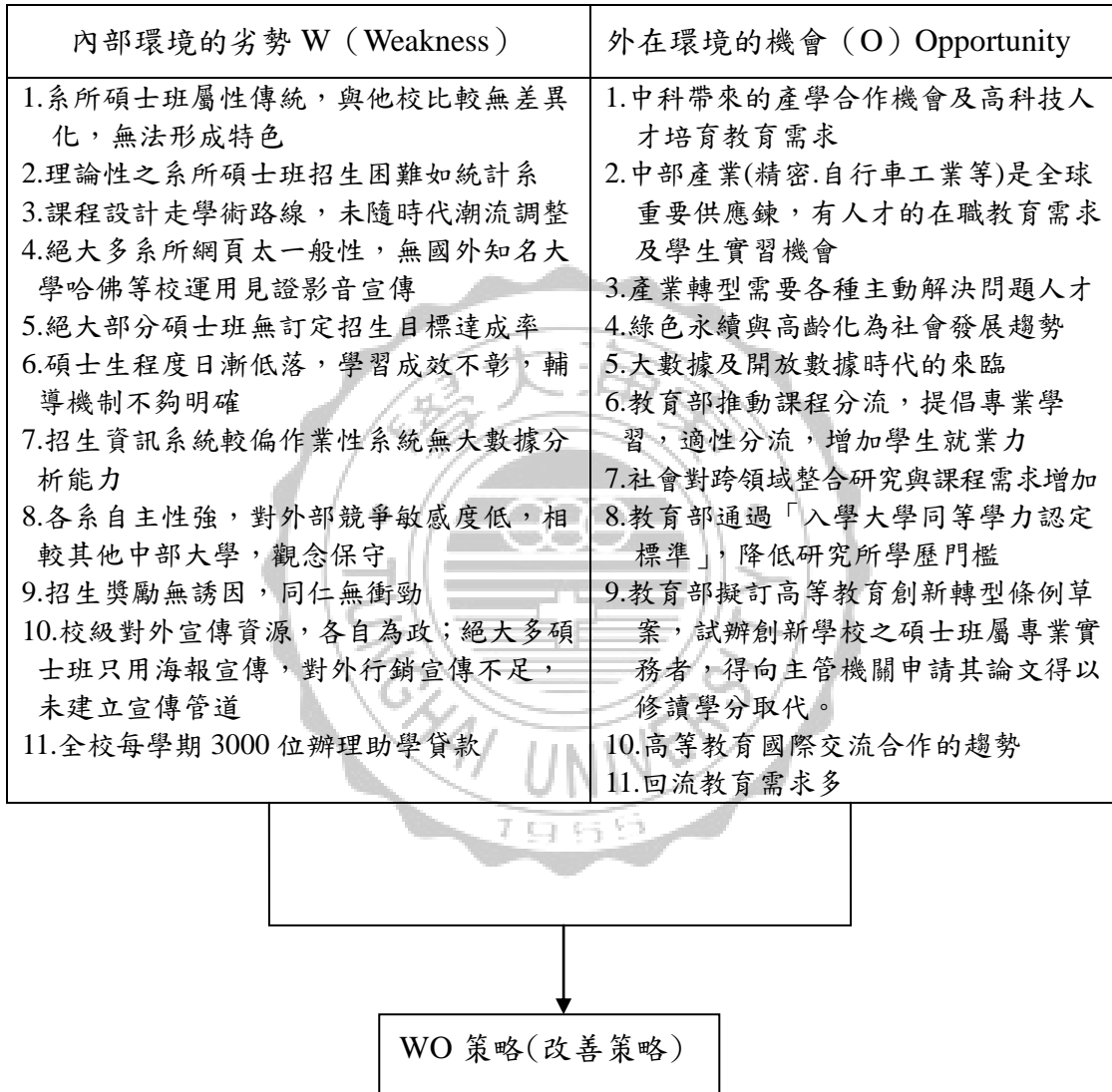


圖 4-4 個案學校管理學院 WO 策略

資源來源：筆者自行整理

WO 策略：

- 1.增加各項招生有關在職訓練與座談會
- 2.系所從新規劃、調整，符合社會及市場的需求
- 3.訂定招生目標之「蘿蔔和棍子」獎懲辦法與做法
- 4.加強招生宣導，統合校級、院級及系級之行銷資源
- 5.與銀行合作用信用分期付款學費
- 6.編列預算增設軟硬體預算，開發招生資訊系統 ERP（企業資源整合系統）
化（可隨時針對新生入學錄取及在校成績的分析等）及購物網站化
- 7.建立與碩士補習班之互動網絡及招生宣傳通路
- 8.至國立科技大學或國立技術學院進行招說會，讓不同學制的學生了解各系
9. 訂定有誘因之招生獎勵金，讓同仁有感、有衝勁



四、個案學校管理學院 WT 策略

依表 4-7 之 SWOT 分析表之 W 及 T 內容，擬定 WT 策略；個案學校 WT 策略(改善策略)，為經由內部資源劣勢與外部環境機會之矩陣配對，以減少劣勢消彌威脅，建立改善策略(如圖 4-5 示)，策略內容如下說明：

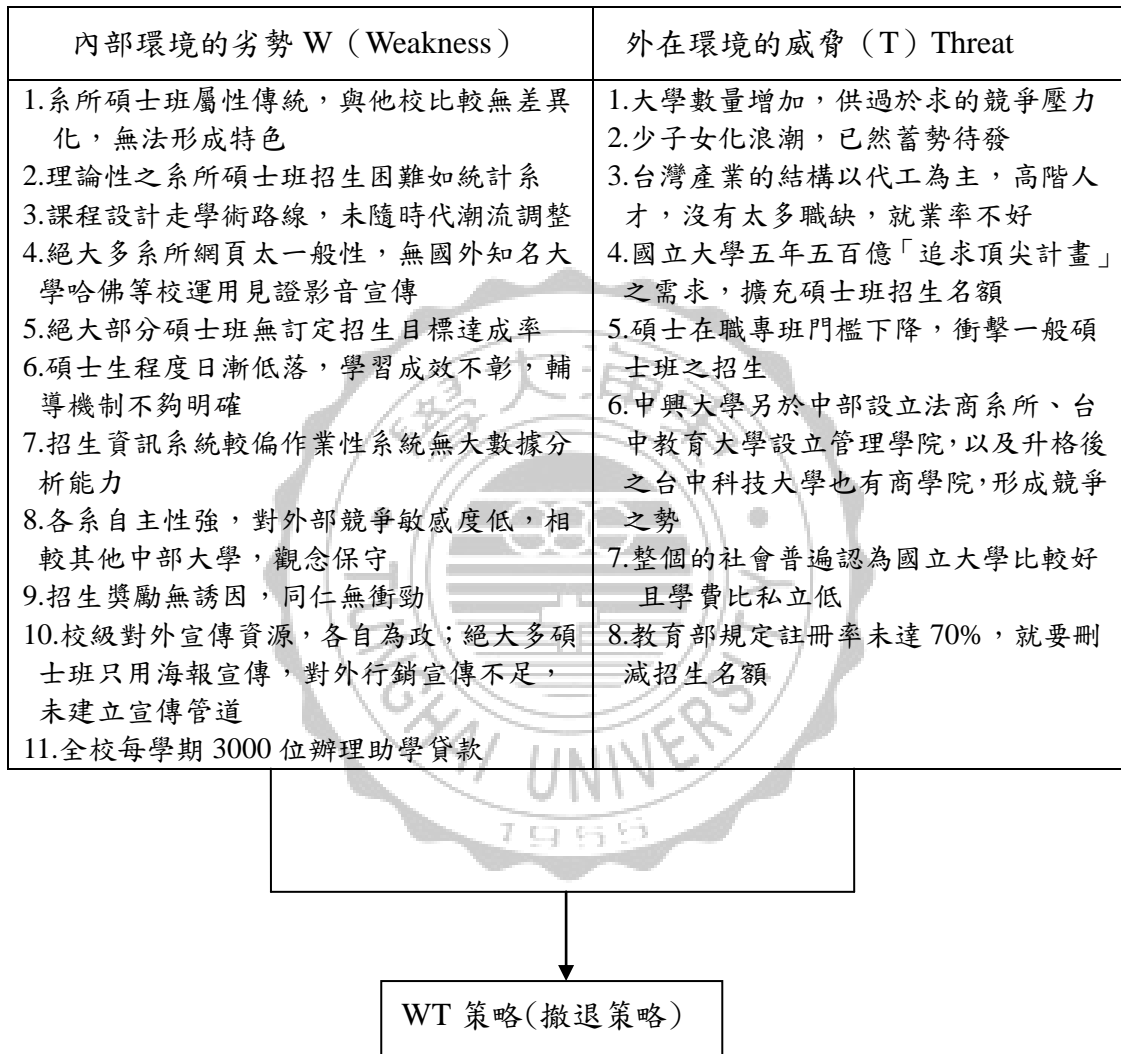


圖 4-5 個案學校管理學院 WT 策略

資源來源：筆者自行整理

WT 策略：

- 1.調整招生不足之碩士班招生名額
- 2.辦理新生碩士生座談會，並製作問卷了解選校原因及學習情形
- 3.簡化考科、學系聯招
- 4.降低報名費以及報名費回饋給各系做「專款專用---招生行銷廣宣」之使用。



第五章 結論與建議

本研究目的旨在針對個案學校管理學院的招生策略進行研究與探討，在第三章數據資料結果及深度訪談分析中，根據個案學校第一類主要係以個案學校招生事務部門一、二級主管，以及管理學院曾任及現任系(班)主任進行深度訪談，瞭解受訪者對於個案學校管理學院資源優、劣勢與外部環境機會、威脅的認知程度，並進一步解析和探討個案學校管理學院碩士班招生策略方向，藉由筆者親自參與的過程中，對於個案學校管理學院的困難與問題進行了解，並在進一步進行個案學校管理學院碩士班招生策略策略的探討。

本章將就上述分析結果，做歸納性統整合理，藉以提出研究結論與建議，以提供給個案學校管理學院行政與教學決策之主管做為招生策略參考與修正，或後續進行相關研究之具體建議。

第一節 研究結果與發現

透過文獻及個案學校數據資料分析，進行個案學校管理學院的深度訪談，成為本研究的重要資料來源，再經由內、外部環境 SWOT 分析，以瞭解個案學校經營環境的優、劣勢及機會與威脅後，研擬可行之經營策略，歸納整理成研究結果，期望能提供個案學校管理學院決策者之參考，研究結果與發現分述如下：

一、個案學校管理學院內部資源之優勢、劣勢；

經本研究分析，發現具有 11 項優勢：

1. 傳統優良校風所建構的形象優勢
2. 第二教學區提供優質教學、研究空間
3. 管理學院有獨立的圖書館分館，資料庫完備，並有館際合作機制
4. 師資結構優良
5. 第二教學區提供產學、推廣窗口
6. 與世界各國 50 多所大學簽訂學術合作協定或姊妹校，經常交換師生

7. 校友認同感強回饋母校力量大
8. 台灣金融研訓院設立於東海大學管理學院內
9. 各系碩士已設立英語畢業門檻
10. EMBA 名列 2014 Cheers 雜誌就 3000 大企業經理人就讀意願名列中部第一
11. 校園面積廣大環境優美，地理位置適中，交通便利，一高與二高交流道至本校僅 7 至 10 分鐘路程

除上述外，尚有 11 項劣勢：

1. 系所碩士班屬性傳統，與他校比較無差異化，無法形成特色
2. 理論性之系所碩士班招生困難如統計系
3. 課程設計走學術路線，未隨時代潮流調整
4. 絕大多系所網頁太一般性，無國外知名大學哈佛等校運用見證影音宣傳
5. 絕大部分碩士班無訂定招生目標達成率
6. 碩士生程度日漸低落，學習成效不彰，輔導機制不夠明確
7. 招生資訊系統較偏作業性系統無大數據分析能力
8. 各系自主性強，對外部競爭敏感度低，相較其他中部大學，觀念保守
9. 招生獎勵無誘因，同仁無衝勁
10. 校級對外宣傳資源，各自為政；絕大多碩士班只用海報宣傳，對外行銷宣傳不足，未建立宣傳管道
11. 全校每學期 3000 位辦理助學貸款

二、個案學校管理學院外部環境之機會、威脅；

經本研究分析，發現具有 11 項機會：

1. 中科帶來的產學合作機會及高科技人才培育教育需求
2. 中部產業(精密.自行車工業等)是全球重要供應鍊，有人才在職教育需求及學生實習機會
3. 產業轉型需要各種主動解決問題人才
4. 綠色永續與高齡化為社會發展趨勢
5. 大數據及開放數據時代的來臨
6. 教育部推動課程分流，提倡專業學習，適性分流，增加學生就業力
7. 社會對跨領域整合研究與課程需求增加
8. 教育部通過「入學大學同等學力認定標準」，降低研究所學歷門檻
9. 教育部擬訂高等教育創新轉型條例草案，試辦創新學校之碩士班屬專業實務者，得向主管機關申請其論文得以修讀學分取代。
10. 高等教育國際交流合作的趨勢
11. 回流教育需求多

除上述外，尚有 8 項威脅：

1. 大學數量增加，供過於求的競爭壓力
2. 少子女化浪潮，已然蓄勢待發
3. 台灣產業的結構以代工為主，高階人才，沒有太多職缺，就業率不好
4. 國立大學五年五百億「追求頂尖計畫」之需求，擴充碩士班招生名額
5. 碩士在職專班門檻下降，衝擊一般碩士班之招生
6. 中興大學另於中部設立法商系所、台中教育大學設立管理學院，以及升格後之台中科技大學也有商學院，形成競爭之勢
7. 整個的社會普遍認為國立大學比較好且學費比私立低
8. 教育部規定註冊率未達 70%，就要刪減招生名額

三、個案學校管理學院可採行之招生策略

可採行之招生策略是必須依照校、院、系之使命、教育目標及核心能力，並依學院及系所特色、市場及學生需求，以及內外環境進行 SWOT 矩陣之 SO 策略、ST 策略、WO 策略，以及 WT 策略的配對分析，進行策略選定後，擬定行銷、人力資源、研發、資訊、顧客關係、募款，以及財務等策略分述如下表 4-2 所示：

表 5-1 個案學校管理學院可採行之招生策略

| 構面 | 層級 | 策略 |
|------|----------|--|
| 行銷 | 校級 | <ol style="list-style-type: none"> 1.公關室、招生組、國際合作處需開會協調規劃行銷宣傳目標及預算，規劃媒體宣傳（電視、廣播電台、報紙）、戶外看板、車廂廣告...等，並製作對比式文宣及廣告影片（校園大小、image、生活費用）於重點時間點購買 facebook 廣告，增加東海大學知名度，提高心佔率，分進合擊達成目標。 2.訂定「蘿蔔和棍子」之招生獎懲辦法與做法：碩士班招生註冊率綁儀器設備費，招生註冊率高者給予獎勵，素質更好者再給予更多獎勵，低者扣儀器設備費，產生績效及獎酬的回饋 3.以利潤中心為導向，訂定有誘因之招生獎勵金，讓同仁有感、有衝勁，願意打拼 |
| | 院級 | <ol style="list-style-type: none"> 1.派員參加國際處海外招生 2.製作院級文宣並於考試報名 3.重點時間點購買 facebook 廣告，行銷各系碩士班特色。 |
| | 系級 | <ol style="list-style-type: none"> 1.至國立科技大學或國立技術學院進行招生說明會，讓不同學制的學生了解各系 2.結合研究所必修課程，讓學生發想研究所招生方式，亦能提高學生對自己研究所的認同感 3.各系老師利用至周邊大學或科技大學演講進行宣導該系 4.充實系所網站，學習美國哈佛、賓州、史丹福、西北、密西根等商學院之製作運用見證式影音及圖像的方式呈現特色 5.與補習班建立互動網絡，建立宣傳通路 6.各系老師爭取專業雜誌或媒體之報導 7.利用網路通路方式(例如：Facebook、LINE...)，提升各系碩士班招生曝光能見度 8.在職專班運用口碑行銷(EMBA 百分之 60 的人都是口碑招生來)及組織運作辦理招生說明會 |
| 人力資源 | 校級 院級 | 增加各項招生有關在職訓練(含 Facebook、LINE、WeChat、微博等社群行銷經營)與座談會 |

| 構 面 | 層 級 | 策 略 |
|---------|------------|---|
| 研 發 | 校 級 | <ol style="list-style-type: none"> 1.向教育部爭取試辦創新學校，使屬專業實務碩士班，能申請獲准其論文修 讀學分取代 2.向教育部爭取「國內雙聯學位」之機會 3.招收境外學生：以境外生彌補本地生的不足，尤其是陸生或港澳生為主。 4.簡化考科、學系聯招 |
| | 院 級 | 彈性多元學制：爭取國外雙聯學位之合作機會，突破「甄試 50%」之機會，統合管理學院資源，規劃是創新性、市場性之學位學程。 |
| | 系 級 | <ol style="list-style-type: none"> 1.課程調整與改革：理論與實務兼備，邀請業師擔任講師、結合國外異地教學如建築系羅馬營，增廣見聞，並依市場狀況，課程調整，甚至課程分流，分組轉型招生，如同管理學院高階經營管理在職專班依市場區隔開設 CEO 班就是好的例子，因 EMBA 如果說進來的是一百位員工，也還比不上一、兩個大老闆， EMBA 不是報名人數多，而是誰來報名比較重要。 2.課程設計提升管理學院碩士班形象：在大三開設【企業管理概論】等通識性課程，開放給外系生選修，讓外系生利用大三修課認識企業管理領域，若有興趣者可於未來報考。 |
| 資 訊 | 校 級 | 編列預算增設軟硬體預算，開發招生資訊系統 ERP（企業資源整合系統）化（可隨時針對新生入學錄取及在校成績的分析等）及購物網站化 |
| 顧 客 關 係 | 院 級 系 級 | <ol style="list-style-type: none"> 1.職場實習：可以與國內及國際職場連結，目前管理學院亮點計畫，國際職場專業實習計畫由東海會計學系主辦。不論國內與國際實習的部分，學分都有承認。財金系每年都會送學生到上海、香港去實習，這樣一個國際職場的制度，讓同學從一個職場的實習，連結到國際職場的實習。國內實習的部分，可以寒暑假，擇優一年五個或十個把他送去像是大公司去歷練，從總經理室、行銷部門，開始去各個部門歷練，像儲備幹部方式培訓，兩年後，表現優秀直接錄用。 2.辦理新生碩士生座談會，並製作問卷了解選校原因及學習情形透過問卷提供的問題包含了了解學生的需求及選校原因、面臨到的瓶頸跟障礙，研究所有專門的導師，會各自分配要負責的學生，透過以上的方式，幫學生解決他所面臨的疑難雜症。 |
| 募 款 | 系 級 | 向系友募集針對提升碩士班之教學品質及就業力，擬定「募款×業師×實習×就業」之專案計畫 |

| 構 面 | 層 級 | 策 略 |
|-----|-----|--|
| 財 務 | 校 級 | <p>1.宣傳學費及獎學金措施吸引優秀學生</p> <p>(1).東海大學東海大學優秀新生入學獎勵辦法」第七條規定凡經本校碩士班入學甄試及考試錄取正取第一名並註冊就讀者，獎助第一學年獎學金5萬元。但甄試及考試招生之系(所)，如有分組招生之情形者，其該系(所)推薦學生仍以一名為限，且不得依序遞補。第八條依本校五年一貫攻讀學、碩士學位實施要點，核准先修碩士班課程之學士班學生，參加本校碩士班入學甄試及考試錄取並註冊入學者，獎助第一學年獎學金5萬元。</p> <p>(2).「東海大學外國學生獎助學金設置辦法」第三條第三項規定研究所一年級學生就讀滿一學期：具正式學籍，前一學期學業成績平均80分以上，無重大違規行為者；第三條第三項規定研究所二年級學生就讀滿一學年：就讀滿一學年，具正式學籍，前二學期學業成績平均80分以上，無重大違規行為者。依第五條規定獎助學金額度及獎助原則，獎助學金發放及受獎助名額視當學年度獎助經費預算及外國學生總人數比例而定。最高減免全額學雜費及提供一學年新台幣10萬元生活補助費。最少是減免半額學雜費。</p> <p>2.留住東海優秀人才：提高五年一貫學制的錄取名額，到各外院系廣宣管理學院各系所。</p> <p>3. 與銀行合作用信用分期付款學費：例如：家裡有很多小孩要就讀大學，一次就要拿出很多錢很有壓力，目前東海大學學生每學期約有3000人(約18%)左右學生辦理助學貸款。如果是碩士生已經是成年人，可申請信用卡，學生用信用分期付款學費，就會覺得說我來到東海不用感到壓力。假設是5萬元分成6期，學生說不定覺得他自己也有能力負擔。</p> <p>4. 降低報名費以及報名費回饋給各系做「專款專用--招生行銷廣宣」之使用：因為學生全省考透透，報名費所費不貲，故若能降低報名費，或許能吸引學生報考，且學生若報考2個以上的碩士班，僅需繳交1個碩士班的報名費。</p> |

資源來源：筆者自行整理

第二節 管理意涵

本研究經整理分析後，歸納出下列諸點於管理面所代表之意義：

一、從學士班及四技應屆畢業生數來分析，畢業生數並無下降之趨勢。意謂著：「碩士學歷之價值，不能代表更高就業薪資保障。」

二、全國一般碩士班招生名額逐年下降，公立大學招生名額上升，私立大學招生名額下降。意謂著：「私立大學學費遠高於公立大學，公立大學碩士生所獲得之獎助金及設備資源比私立大學好。」

三、因學系碩士班招生有差異性，過去管理學院一般碩士生有開放帶職進修名額報考，現各校開辦 EMBA 等在職專班，衝擊一般碩士生之招生報考人數。



第三節 建議與後續研究

本研究經由文獻探討、數據檔案分析、以及深度訪談容結果及實際參與所得資料進行個案學校管理學院之內、外部環境 SWOT 分析後；本節就前述之研究結果及研究上的限制，提出在實際執行招生策略及後續研究兩方面之建議。

一、實際執行招生策略的建議

基於前述結果，並權衡現今台灣高等教育經營之生態環境，提出以下有關建議，俾供招生部門與學院、系所行政主管、高階經營者，以及教育部主管機關之參考。

(一)、對招生部門與學院、系所行政主管、高階經營者之建議

1. 定位調整與轉型：

根據本研究之文獻分析，面對高等教育擴張、少子女化之衝擊，及「學歷貶值」之影響，老師們即將告別「把書叫好，顧好教學品質」之時代，不久的將來，將面對高強度的「內、外環境競爭」，若缺乏競爭意識，將面臨招生不足或採減招生名額，進而影響學校財務收入，因此，個案學校之管理學院及所屬系所的定位及認知是否需考慮稍微轉型，雖然碩士生還需要做研究，能幫學生求職具有一點技術，就能吸引別人來讀。

2. 擬定整體性的招生策略：

招生的優劣，務必要有整體性的招生策略，依系級、院級、校級不同層級，群策群力，不分老師及行政同仁，全體總動員，分進合擊方式，執行招生策略，同時亦須隨時監控「內、外部環境之變化因素」納入招生策略的考量，才能永續經營。

3. 課程調整與改革：

理論與實務兼備，邀請業師擔任講師、結合國外異地教學如建築系羅馬營，增廣見聞，並依市場狀況，課程調整，甚至課程分流，分組轉型

招生，爭取國外雙聯學位之合作機會，突破「甄試 50%」之法令限制，統合管理學院資源，規劃是創新性、市場性之學位學程。

(二)、對高階經營者之建議

1. 導入「企業經營」之作法，提升招生績效

根據本研究之深度訪談，發現多位行政主管皆認同大學雖屬非營利事業之財團法人教育機構，如能運用企業管理理念，有助於提升招生績效。因此，要創造招生佳績，必須訂定招生目標，以利潤中心為導向，訂定有誘因之招生獎勵金，讓同仁有感、有衝勁，願意打拼。

除此之外，應增加各項招生有關在職訓練(含 Facebook、LINE、WeChat、微博等社群行銷經營)與座談會，積極培訓行政同仁，使其具備企業管理之觀念。

2. 編列充足之招生行銷等相關經費

有道言：「兵馬未至，糧草先行」。招生策略的成功，除了有整體性招生規畫外，尚需編列充足之人力、物力、資訊系統，以及招生績優獎金之招生行銷等相關經費，才能讓第一線的同仁，同舟共濟，努力以赴。

(三)、對教育主管機關之建議

1. 法令鬆綁，「輔導」取代「管制」：

根據文獻分析，MBA 是一種專業教育，攻讀者應該具備一定年資之工作經驗，在心智發展上會較為成熟。請教育部盡快通過「高等教育創新轉型條例(草案)」，使試辦創新學校，屬專業實務碩士班，能申請獲准其論文修讀學分取代。亦請教育部考慮修法推動「國內雙聯學位」之機會。

2. 增加開放陸生總量管制員額

台灣自 2011 年開放陸生來台就學，根據教育部統計處資料，已從 2011 年成長至 2014 年 9543 人，陸生的素質在個案學校內都相當高，如能開放

多一些員額將可疏解招生不足的情形，更可刺激本校生之學習風氣，產生良好的文化交流。

二、後續研究的建議

本研究之結果受限於研究範圍為私立大學之管理學院，建議後續研究者，可擴及其他學院或國立大學。

本研究主要目的在於探討「個案學校之經營策略」，有鑑於本研究有所限制之處，且研究結論亦有所不足，有些主題仍有待後續研究及深入探討，據此提出對未來研究之建議：

1. 本研究之結果受限於研究範圍為私立大學之管理學院，因各學院屬性甚大，建議後續研究者，可擴及其他學院或國立大學。
2. 本研究運用個案研究法，建議後續可進行學校學院之比較法研究，以了解相互之間同異之處。另建議未來之研究可選取自不同區域、重點競爭學校為範圍之研究對象進行研究，或依不同體系(高教大學與技職大學之間)學院研究對象之比較，亦可依「公立及私立」大學學院之研究對象之比較，擴及其推論性。
3. 本研究策略是以採用 SWOT 矩陣分析，未來可運用不同之策略理論分析，探討個案學校管理學院之招生策略。

參考文獻

一、中文文獻

(一) 書籍

- 王文科 (1995)。教育研究法。台北市：五南。
- 吳明清 (1991)。教育研究—基本觀念與方法分析。台北市：五南。
- 吳政達 (2002)。教育政策分析—概念、方法與應用。台北市：高等教育。
- 吳炳銅 (2006)。教育行銷學。臺北縣：冠學文化。
- 許士軍 (2009)。轉型中我國大學和管理教育。社團法人台灣評鑑協會。
- 蘇婉芬 (2010)。98 學年大專校院新生註冊率變動分析。教育部統計處。
- 王建煊 (2012)。我國高等教育因應少子化及國際化相關政策與問題之探討專案調查研究報告書。監察院。
- 陳定國、張力 (2013)。臺灣 MBA 教育的全球化之路:專業的實踐。博客思,中華企業研究院學術教育基金會。

(二) 期刊

- 王明源 (2003)。我國大專校院學雜費政策之探析。教育資料與研究, 54, 62-74。
- 吳清山、林天佑 (2005)。競爭優勢。教育研究月刊, 138, 162。
- 吳清山 (2002)。提昇學校競爭力的理念與策略。台灣教育, 613, 2-18。
- 林海清 (2006)。少子女化效應對技職教育發展之衝擊與因應策略。教育研究月刊, 151, 32-45。
- 程海東 (2010)。少子女化時代大專校院的招生策略。少子化時代大專校院的招生策略學術研討會, 27-46
- 張湘芬 (2010)。我國大專院校招收外國學生招生策略之研究。E-SOC JOURNAL, 88。

(三) 學位論文

- 嚴玉華 (2002)。我國技職校院研究所招生策略之研究 (未出版之碩士論文)。
- 凌伯如 (2002)。大學招生行銷策略規劃之研究 (未出版之碩士論文)。國立中興大學，台中市。
- 陳玟臻 (2002)。我國企管碩士甄選準則之比較研究 (未出版之碩士論文)。國立中山大學，高雄市。
- 江岳勳 (2003)。科技大學招生行銷策略應用實務之研究 (未出版之碩士論文)。國立台北科技大學，台北市。
- 楊琇媛 (2003)。利用資料倉儲與資料探勘技術於招生策略與學生特質分析之研究。中原大學，桃園市。
- 鍾政諺 (2005)。我國教育基本法之實施與檢討 (未出版之碩士論文)。國立台灣師範大學，台北市。
- 宋雯倩 (2005)。台灣地區高等教育雙聯學制實施之研究 (未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學，台北市。
- 吳富玉 (2007)。大專院校招收外國學生之研究—以某國立科技大學為例 (未出版之碩士論文)。南華大學，嘉義縣。
- 李振清 (2008)。高等教育國際化暨國際學術合作的前瞻與策略 (未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學，台北市。
- 高冀瑋 (2009)。私立大學招生策略之個案研究:從競爭策略觀點分析 (未出版之碩士論文)。開南大學，桃園市。
- 鐘勻笛 (2009)。台灣高等教育擴充後私立技職院校招生策略之研究 (未出版之碩士論文)。淡江大學，台北市。
- 陳祚民 (2012)。少子化的招生策略——以私立 T 大學為例 (未出版之碩士論文)。逢甲大學，台中市。

二、英文文獻

(一) 書籍

Dronkers, J. and Van der Ploeg, S.W. (1997). Educational expansion: Sociological.

National Center for Education Statistics (NCES). (2001). The condition of education 2001. Washington, DC: U.S. Department of Education.

(二) 期刊

Litten, L. H. (1980). Marketing for higher education. *Journal of Higher Education*, 51, 40-58 .

(三) 學位論文

Barger, S. S. (2004). The impact of international students on domestic students in United States institutions of higher education [Abstract]. Unpublished doctoral dissertation, The University of Wisconsin - Madison, USA. Retrieved from ProQuest Digital Dissertation.

Buuck, S. J. (1996). The recruitment and retention of international undergraduate students at selected colleges and universities in the state of Wisconsin [Abstract]. Unpublished doctoral dissertation, Marquette University, USA. Retrieved from ProQuest Digital Dissertation.

DePerro, D. R. (2006). The visibility is clear: Integrated marketing makes a difference in higher education [Abstract]. Unpublished master's thesis, University of Pennsylvania, USA. Retrieved from ProQuest Digital Dissertation.

Horrigan, D. W. (2007). Integrated marketing communications in higher education [Abstract]. Unpublished doctoral dissertation, University of Connecticut, USA. Retrieved from ProQuest Digital Dissertation.

附錄

附錄一 全國碩士班招生名額分析表

表 附-1 全國碩士班招生名額分析表

| 學 年 度 | 學士班及四技 應屆畢業生數 | 碩士班招生名額 | | | | | | | 在職碩士班招生名額 | | | 名額總計 |
|-------------|------------------|---------|-------|--------|--------|-------|--------|--------|-----------|-------|--------|--------|
| | | 公立甄試 | 私立甄試 | 百分比 | 公立考試 | 私立考試 | 百分比 | 名額小計 | 公立 | 私立 | 名額小計 | |
| | | 名額 | 名額 | | 名額 | 名額 | | | 名額 | 名額 | | |
| 99 | 194655 | 10,514 | 4,889 | 36.33% | 17,159 | 9,834 | 63.67% | 42,396 | 10,008 | 7,824 | 17,832 | 60,228 |
| | | 15,403 | | | 26,993 | | | | | | | |
| 100 | 205301 | 11,371 | 5,410 | 40.50% | 16,682 | 7,976 | 59.50% | 41,439 | 9,824 | 7,553 | 17,377 | 58,816 |
| | | 16,781 | | | 24,658 | | | | | | | |
| 101 | 210682 | 12,126 | 5,711 | 42.96% | 16,096 | 7,588 | 57.04% | 41,521 | 9,722 | 7,546 | 17,268 | 58,789 |
| | | 17,837 | | | 23,684 | | | | | | | |
| 102 | 206,726 | 12,945 | 5,934 | 45.48% | 15,296 | 7,332 | 54.52% | 41,507 | 9,722 | 7,586 | 17,308 | 58,815 |
| | | 18,879 | | | 22,628 | | | | | | | |
| 103 | 209,678 | 13,594 | 6,105 | 47.79% | 14,501 | 7,022 | 52.21% | 41,222 | 9,715 | 7,569 | 17,284 | 58,506 |
| | | 19,699 | | | 21,523 | | | | | | | |

資料來源：教育部統計處及本研究整理。

附錄二 全國商管學院碩士班(含在職)招生名額分析表

表 附-2 商管學院碩士班招生名額分析

| 學 年 度 | 學士班及四技 應屆畢業生數 | 碩士班招生名額 | | | | | | 在職碩士班招生名額 | | | 名額總計 | |
|-------------|------------------|---------|-------|--------|-------|-------|--------|-----------|-------|-------|-------|--------|
| | | 公立甄試 | 私立甄試 | 百分比 | 公立考試 | 私立考試 | 百分比 | 名額小計 | 公立 | 私立 | | 名額小計 |
| | | 名額 | 名額 | | 名額 | 名額 | | | 名額 | 名額 | | |
| 99 | 194655 | 1,057 | 995 | 34.49% | 1,967 | 1,931 | 65.51% | 5,950 | 2,391 | 3,357 | 5,748 | 11,698 |
| | | 2,052 | | | 3,898 | | | | | | | |
| 100 | 205301 | 1,221 | 1,095 | 37.10% | 2,061 | 1,865 | 62.90% | 6,242 | 2,551 | 3,429 | 5,980 | 12,222 |
| | | 2,316 | | | 3,926 | | | | | | | |
| 101 | 210682 | 1,144 | 1,280 | 40.08% | 1,825 | 1,799 | 59.92% | 6,048 | 2,720 | 3,008 | 5,728 | 11,776 |
| | | 2,424 | | | 3,624 | | | | | | | |
| 102 | 206,726 | 1,344 | 1,181 | 42.14% | 1,890 | 1,577 | 57.86% | 5,992 | 2,549 | 3,106 | 5,655 | 11,647 |
| | | 2,525 | | | 3,467 | | | | | | | |
| 103 | 209,678 | 1,466 | 1,245 | 43.92% | 1,925 | 1,537 | 56.08% | 6,173 | 2,679 | 3,361 | 6,040 | 12,213 |
| | | 2,711 | | | 3,462 | | | | | | | |

資料來源：教育部統計處及本研究整理。

附錄三 東海大學管理學院 99 至 103 學年度一般碩士班招生及註冊情況統計表

表 附-3 東海大學管理學院 99 至 103 學年度一般碩士班招生及註冊情況統計

| 系所組別 | 招生年度 | 核定招生名額 | | | 報名人數 | | | | | | | 年度報到率 | 年度註冊率 | 年度註冊人數 | 缺額人數 | 備 |
|-----------|------|--------|----|-----------|------|-----|----|-----|-----|-----|--------------|--------|--------|--------|-----------|---------------------------------------|
| | | | | | 甄 試 | | | 考 試 | | | 報名與招生 人數比 | | | | | |
| | | 甄試 | 考試 | 小計 | 一般生 | 在職生 | 小計 | 一般生 | 在職生 | 小計 | | | | | | |
| 企業管理學系 | 99 | 10 | 30 | 40 | 41 | | 41 | 188 | | 188 | 6.27 | 100.00 | 100.00 | 40 | | 報到人數含保留入學資格 2 名 |
| | 100 | 15 | 25 | 40 | 39 | | 39 | 266 | | 266 | 10.64 | 90.00 | 90.00 | 36 | 4 | |
| | 101 | 20 | 20 | 40 | 45 | | 45 | 174 | | 174 | 8.70 | 82.50 | 82.50 | 33 | 7 | |
| | 102 | 20 | 20 | 40 | 40 | | 40 | 93 | | 93 | 3.58 | 80.00 | 77.50 | 31 | 9 | |
| | 103 | 20 | 20 | 40 | 27 | | 27 | | | | | 74.36 | 72.50 | 29 | 11 | 企貿聯招 73 名報名,錄取:45 名,報到:企管 21 名,國貿 6 名 |
| 國際經營與貿易學系 | 99 | | 20 | 20 | | | | 156 | | 156 | 7.80 | 85.00 | 85.00 | 17 | 3 | |
| | 100 | | 20 | 20 | | | | 38 | | 38 | 1.90 | 50.00 | 45.00 | 9 | 11 | 報到人數含保留入學資格 1 名 |
| | 101 | 8 | 12 | 20 | 18 | | 18 | 87 | | 87 | 7.25 | 100.00 | 100.00 | 20 | | |
| | 102 | 3 | 17 | 20 | 12 | | 12 | 27 | | 27 | 1.59 | 80.00 | 70.00 | 14 | 6 | |
| | 103 | 7 | 13 | 20 | 13 | | 13 | | | | | 57.89 | 55.00 | 11 | 9 | 企貿聯招 73 名報名,錄取:45 名,報到:企管 21 名,國貿 6 名 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------|-----|----|----|-----------|----|--|----|-----|--|-----|-------|--------|--------|-----------|---------------------------------------|-----------------|
| 會計學系 | 99 | 5 | 12 | 17 | 16 | | 16 | 258 | | 258 | 21.50 | 82.35 | 82.35 | 14 | 3 | |
| | 100 | 8 | 12 | 20 | 14 | | 14 | 188 | | 188 | 11.06 | 100.00 | 100.00 | 20 | | |
| | 101 | 8 | 12 | 20 | 22 | | 22 | 153 | | 153 | 12.75 | 100.00 | 100.00 | 20 | | |
| | 102 | 8 | 12 | 20 | 13 | | 13 | 77 | | 77 | 6.42 | 100.00 | 100.00 | 20 | 0 | |
| | 103 | 8 | 13 | 21 | 18 | | 18 | 58 | | 58 | 4.46 | 100.00 | 100.00 | 21 | 0 | 同分增額 1 名 |
| 財務金融學系 | 99 | 3 | 17 | 20 | 23 | | 23 | 453 | | 453 | 26.65 | 100.00 | 100.00 | 20 | | 報到人數含保留入學資格 1 名 |
| | 100 | 3 | 19 | 22 | 16 | | 16 | 211 | | 211 | 11.11 | 100.00 | 100.00 | 22 | | 報到人數含保留入學資格 1 名 |
| | 101 | 3 | 19 | 22 | 18 | | 18 | 130 | | 130 | 6.84 | 100.00 | 100.00 | 22 | | |
| | 102 | 3 | 19 | 22 | 10 | | 10 | 53 | | 53 | 2.79 | 100.00 | 95.45 | 21 | 1 | 同分增額 1 名 |
| | 103 | 10 | 14 | 24 | 23 | | 23 | | | | 59.09 | 54.17 | 13 | 11 | 財經聯招 41 名報名，錄取：19 名，報到：財金 10 名，經濟 1 名 | |
| 統計學系 | 99 | 10 | 9 | 19 | 10 | | 10 | 52 | | 52 | 5.78 | 94.74 | 94.74 | 18 | 1 | 報到人數含保留入學資格 1 名 |
| | 100 | 10 | 9 | 19 | 10 | | 10 | 41 | | 41 | 3.15 | 78.95 | 78.95 | 15 | 4 | |
| | 101 | 10 | 8 | 18 | 8 | | 8 | 24 | | 24 | 2.40 | 61.11 | 61.11 | 11 | 7 | |
| | 102 | 6 | 12 | 18 | 6 | | 6 | 15 | | 15 | 1.25 | 44.44 | 44.44 | 8 | 10 | |
| | 103 | 10 | 5 | 15 | 14 | | 14 | 10 | | 10 | 2.00 | 91.67 | 73.33 | 11 | 4 | |
| 資訊管理學系 | 99 | 6 | 7 | 13 | 31 | | 31 | 101 | | 101 | 14.43 | 100.00 | 100.00 | 13 | | 報到人數含保留入學資格 1 名 |
| | 100 | 8 | 7 | 15 | 22 | | 22 | 107 | | 107 | 15.29 | 100.00 | 100.00 | 15 | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-----|----|---|-----------|----|--|----|----|--|----|------|-------|-------|----|----------|--|
| | 101 | 10 | 9 | 19 | 18 | | 18 | 63 | | 63 | 7.00 | 78.95 | 78.95 | 15 | 4 | |
| | 102 | 11 | 8 | 19 | 33 | | 33 | 39 | | 39 | 4.88 | 84.21 | 84.21 | 15 | 4 | |
| | 103 | 13 | 6 | 19 | 18 | | 18 | 20 | | 20 | 3.33 | 94.74 | 94.74 | 18 | 1 | |

註：註：1.報名與招生人數比＝報名人數／簡章上顯示之招生名額。

2.報到率＝報到人數／錄取人數。若甄試招生不足額錄取或於第一階段報到後有缺額者，其缺額流用招生考試補足。遇有此種情況之系所其年度報到率之計算則為：年度報到率＝（甄試第二階段報到人數＋考試報到人數）／（甄試第一階段報到人數＋考試錄取人數），以符實況。

3.註冊率＝（甄試第二階段報到人數＋考試報到人數）／核定招生名額；缺額人數＝核定招生名額－（甄試第二階段報到人數＋考試報到人數）。

4.報名與招生人數比 ≤ 2 、考試錄取率 ≥ 50 、考試報到率、年度報到率及註冊率 ≤ 90 者，以紅字標示。

資料來源：東海大學招生組及本研究整理。



附錄四 東海大學管理學院 99 至 103 學年度碩士在職專班招生及註冊情況統計表

表 附-2 東海大學管理學院99至103學年度碩士在職專班招生及註冊情況統計表

| 系 所 組 別 | 招生 年度 | 核定招生名額 | | | | 報名人數 | | | | | | 年 度 報到率 | 年 度 註 冊 率 | 缺 額 人 數 | 備 註 |
|----------------|----------|--------|----|-----|-----|------|----|-----|-----|-----|----|------------|--------------|------------|----------------------------------|
| | | 甄 試 | | 考 試 | | 甄 試 | | 考 試 | | 考 試 | | | | | |
| | | 甄試 | 考試 | 小計 | 一般生 | 在職生 | 小計 | 一般生 | 在職生 | 小計 | | | | | |
| 企業管理學系在職 專班 | 99 | | 15 | 15 | 15 | | | | | 42 | 42 | 100 | 100 | | |
| | 100 | | 20 | 20 | 20 | | | | | 53 | 53 | 100 | 100 | | 101學年度併入高階經營管理在職專班 |
| 會計學系在職專班 | 99 | | 14 | 14 | 14 | | | | | 33 | 33 | 100 | 100 | | |
| | 100 | | 15 | 15 | 15 | | | | | 23 | 23 | 100 | 100 | | |
| | 101 | | 15 | 15 | 15 | | | | | 17 | 17 | 86.67 | 86.67 | 2 | |
| | 102 | | 15 | 15 | 15 | | | | | 45 | 45 | 100.00 | 100.00 | | |
| | 103 | | 15 | 15 | 15 | | | | | | | 93.33 | 93.33 | 1 | 103學年與財金系、高階管理專班週間乙組共同聯招，共112位報名 |
| 財務金融學系在職 專班 | 99 | | 17 | 17 | 17 | | | | | 41 | 41 | 100 | 100 | | |
| | 100 | | 18 | 18 | 18 | | | | | 34 | 34 | 100 | 100 | | |
| | 101 | | 18 | 18 | 18 | | | | | 31 | 31 | 100 | 100 | | |
| | 102 | | 18 | 18 | 18 | | | | | 45 | 45 | 100 | 100 | | |
| | 103 | | 20 | 20 | 20 | | | | | | | 100 | 100 | | 103學年與會計系、高階管理專班週間乙組共同聯招，共112位報名 |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------|-----|--|----|-----------|-----------|--|--|--|--|-----|-----|-----|-----|--|-------------------------------|
| 高階經營管理在職 專班 | 99 | | 48 | 48 | 48 | | | | | 203 | 203 | 100 | 100 | | |
| | 100 | | 58 | 58 | 58 | | | | | 228 | 228 | 100 | 100 | | |
| | 101 | | 83 | 83 | 83 | | | | | 369 | 369 | 100 | 100 | | |
| | 102 | | 78 | 78 | 78 | | | | | 239 | 239 | 100 | 100 | | |
| | 103 | | 82 | 82 | 82 | | | | | | | 100 | 100 | | 103學年與會計系、財金系共同聯 招，共112位報名 |

註：1.報到率＝報到人數／錄取人數。若甄試招生不足額錄取或於第一階段報到後有缺額者，其缺額流用招生考試補足。遇有此種情況之系所其年度報到率之計算則為：年度報到率＝（甄試第二階段報到人數＋考試報到人數）／（甄試第一階段報到人數＋考試錄取人數），以符實況。

2.註冊率＝（甄試第二階段報到人數＋考試報到人數）／核定招生名額；缺額人數＝核定招生名額－（甄試第二階段報到人數＋考試報到人數）。

3.報名與招生人數比 ≤ 2 、考試錄取率 ≥ 50 、考試報到率、年度報到率及註冊率 ≤ 90 者，以紅字標示。

資料來源：東海大學招生組及本研究整理。

附錄五 東海大學 100 至 103 學年度境外生人數統計表

表 附-3 東海大學 100 至 103 學年度境外生人數統計表

| 學年度 | 100 | 101 | 102 | 103 |
|-------------|-----|-----|-----|-----|
| 僑生(含港澳) | 345 | 396 | 414 | 440 |
| 外國學生 | 98 | 146 | 191 | 230 |
| 陸生 | 39 | 83 | 163 | 270 |
| 境外生總計 | 482 | 625 | 768 | 940 |
| 相較於前一年之成長比例 | | 30% | 23% | 22% |

資料來源：東海大學 2015-2028 校務發展規劃，研究發展處 2014/11/19。



附錄六 訪談大綱

1. 管理學院碩士班報名人數遽減，來自外部大環境有那些因素？
2. 管理學院碩士班報名人數遽減，內部檢討後，來自教學單位有那些因素？來自行政單位有那些因素？
3. 請問管理學院碩士班那些類型科系減少較多？那些類型科系呈現穩定？那些類型科系逆勢成長？以上之現象是用何種工具來評估？
4. 貴系碩士班招生，對外以什麼方向和定位，來打動學生的訴求？
5. 貴系目前碩士班招生策略，可以符合國際化趨勢？
6. 貴系碩士班目前的招生策略是否曾透過問卷或任何管道了解學生需求？
7. 貴系碩士班目前招生的管道有哪些？
8. 貴系碩士班的招生管道是否曾檢驗評估哪一種的成效最好？若有，是哪一種？
9. 貴系碩士班招生策略是否設定目標達成率及檢視評估進度，如果有，是何種方法？
10. 貴系對於碩士班學生畢業後有何保障措施或輔導機制？
11. 貴系碩士班招生，目前有何因應對策及具體作法，來穩定及開拓學生來源？
12. 除了上述因素，行政單位要如何配合？
13. 有那些法令需要配合修改？