

# T-shape ? Integration ? MBA+X ? Networking ?

## 餐旅管理課程下一站：

## 臺灣與中國大陸管理課程經驗為例

### T-shape? Integration? MBA+X? Networking? Future Trends of Hospitality Management Curriculum Design: Management Curriculum Experiences in Taiwan and China

王國欽\*  
Kuo-Ching Wang

陳旭東\*\*  
Joseph Chen

沈涵\*\*\*  
Shen Han

洪雅芳\*\*\*\*  
Ya-Fang Hung

李文驊\*\*\*\*\*  
Wen-Hwa Lee

收件日期：103 年 8 月 24 日；第一次修正：103 年 10 月 27 日；

接受日期：103 年 12 月 23 日

### 摘要

T 型人才，整合實踐課程，MBA+X 及網絡交流計畫是目前臺灣與中國大陸四大頂尖管理學院課程設計規劃。管理教育是提升餐旅績效與培養觀光管理者的關鍵，端此，本研究就臺灣現有餐旅研究所之課程進行調查，並由臺灣、美國及中國大陸三方合作深入探討管理學院課程設計趨勢對未來餐旅課程設計影響。商學院院長是課程規畫的核心人物，為此，本研究分別實地前往國立臺灣大學管理學院、國立成功大學管理學院、中國大陸北京大學光華管理學院與清華大學經濟管理學院進行院長層級深度訪談。本研究結果建議在發展 T 型人才前提

- 
- \* 國立臺灣師範大學運動休閒與餐旅管理研究所教授  
Professor, Graduate Institute of Sport, Leisure, and Hospitality Management, National Taiwan Normal University.
- \*\* 美國印地安那大學觀光休閒遊憩系教授  
Professor, Department of Recreation, Park, and Tourism Studies, Indiana University, USA.
- \*\*\* 上海復旦大學旅遊學系副教授  
Associate Professor, Department of Tourism, Fudan University.
- \*\*\*\* 臺灣師範大學人類發展與家庭學系餐旅管理與教育組博士候選人(通訊作者)  
Doctoral Candidate, Division of Hospitality Management and Education, Department of Human Development and Family Studies, National Taiwan Normal University. (Corresponding Author)  
E-mail: fang8830@gmail.com
- \*\*\*\*\* 台北海洋技術學院餐飲管理系助理教授  
Assistant Professor, Department of Food and Beverage Management, Taipei College of Maritime Technology.

下，未來餐旅課程設計可以：推行 MBA+X，跨院跨系所課程設計，發展海外網絡交流學習，以及切入全世界即將興起的整合實踐教學。

【關鍵字】：餐旅教育、管理教育、課程設計

## Abstract

In Taiwan and China, the leading management school curriculum designs focus on T-shape talents, integrated practicum projects, the MBA+X and masters network programs. Management education is the key factor to improve the performance and train the managers of the hospitality and tourism industry. In order to explore how the trends of management curriculum design influence the trends of the hospitality management curriculum, researchers from Taiwan, America, and China were invited to participate in the study. The study adopted the method of in-depth interviews. Business school deans are the change agents central to curriculum design. Four deans of graduate institutes of business in Taiwan (National Taiwan University and National Cheng Kung University) and China (Peking and Tsinghua University) were interviewed. The study suggests that in order to cultivate T-shape talents hospitality management curriculum design can adopt the MBA+X, inter-discipline curriculum design, develop networking and integrated practicum project.

*Keywords:* hospitality education, management education, curriculum design

## 壹、研究背景與問題

Jain and Stopford (2011)曾指出在過去 50 年中，管理實務已發生很大變化，但企業管理碩士(master of business administration, MBA)教育並沒有。近年來許多大學都在改變管理碩士課程，以回應快速變化的商業環境，學界及業界對 MBA 教育相關品質及價值投入相當大的心力。Dracup and Morris (2008)建議，為降低畢業生進入產業的現實衝擊，需要有才能和寬容的專業師資引導他們達到一個稱職和自信的水準，以確保他們繼續留在組織和專業工作上。可見學校課程編排與學生人才能力培育之間存有相互連結的關係，更顯示出學校課程設計之重要性。當涉及到課程設計，產業需求仍是主導因素(Dale & Robinson, 2001; Gunn, 1998; Inui, Wheeler, & Lankford, 2006; Morgan, 2004)。Kedia and Englis (2011)卻認為目前全球性的經濟實務與為培育全球經理人的商學院間有所脫節。

企業業態之間的界線愈來愈模糊，服務業強調顧客至上的概念也滲透到各行各業，跨領域創新成為時代新顯學，當今社會最需要的，正是向下鑽研自己專業，同時也能延伸相關專業的一種種跨界 T 型(T-shape)人才。T 型人才的概念，是由哈佛商學院教授 Leonard-Barton 提出，在變動劇烈的年代，擁有一項專長已不夠，還必須有第 2、第 3 專長。另一種 T 型概念則是專業中的通才，能在既有的專長領域裡，不斷跨界學習、成長，讓自己的專業無可取代(趙曉慧，2014)。Leonard-Barton (1995)指出 T 型人才非企業刻意培養，而是某些個人願意冒險追求非主流事業生涯的結果。多數正式組織的激勵體系均鼓勵 I 型人才，就是深入研究某項專門技術人才。對於想要橫向發展的人員，企業通常無法提供明確的路徑。

Cornuel (2007)認為由於高等教育日益大眾化，學生、業者和政府快速轉變的喜好，為保持競爭力，商學院將發展新的策略，以增加自身資源，並將有自己的全球化課程及資源。Biggs and Tang (2007)指出新興課程應從傳統改變，相對於固定課程的模式，強調創新性，彈性和適應性的能力。這種觀點在迅速轉變的企業管理世界中產生強烈的共鳴。自 1991 年中國大陸教育部核准 9 間當地大學做為第一批試辦 MBA 課程的大學後，正式開啟中國大陸自主培訓專業經理人的歷程。同時也揭示中國大陸將傳統上以管理科學為主的管理知識領域，擴張到企業管理的領域。不同於臺灣一般商管學院 MBA 課程會接納大學畢業且毫無工作經驗的大學畢業生入學。中國大陸的 MBA 招生條件基本上均有工作經驗的要求，與西方一般 MBA 入學條件相仿。而中國大陸的管理知識發展相對於全球管理知識體系的發展歷程而言，屬於後進者的角色。不過，得益於諸多先行者的參與、經驗分享和引導，加上本身情境的特殊性和發展潛力，使得中國大陸的管理教育仍舊能在諸多管理教育的排名中佔有一席之地，而中國大陸管理議題也持續成為管理研究和產業界所關注的焦點(陳德釗，2010)。

近年來，臺灣的研究所數量倍增，非但沒有使臺灣學生留在本地就讀，反而導致許多臺灣學生轉而前往中國大陸。臺灣每年到國外留學的人數，超過 3 萬人，美國是單一國家最大宗，有 1.6 萬人；第二是英國，大約有 5,000 人；第三則是澳洲，有 4,000 人。中國近幾年開始成為留學生新的選擇，前往念碩士的目前每年在 600~700 人，隨著採認學歷標準放寬，加上兩岸關係日益密切，未來應該愈來愈熱門。根據夏潮聯合會統計，近 3 年臺灣學生報考大陸研究所港澳臺聯合招生考試人數約為 400 至 500 人(柯曉翔，2013)。徐明珠(2005)指出，前往中國大陸就學者前仆後繼的原因，主要考量其與臺灣同文同種、臺灣大學素質下降、就業易與臺灣接軌、大陸市場有潛力以及學費較便宜等因素。整體來說，中國大陸研究所素質提升甚至超越臺灣已是不爭事實。根據 2013 年世界大學的商學領域排名，前 200 間學校中，中國大陸(不含港澳)有 4 所學校(北京大學、上海交通大學、清華大學、西安交通大學)，臺灣僅有國立臺灣大學上榜。此外，遠見雜誌在 2013 年企業最愛研究所評鑑的報導中提到，培養業界可用的人才是企業認為研究所教育最重要意義，然而碩士生最在意的是獨立思考與解決問題能力，第三個在意的重點才是為業界培養可用人才，與實務的結合。如此歧異讓企業

對碩士教育的成果，僅給予還算能接受的評價。因此，究竟臺灣與中國大陸在碩士教育的內涵，產生何種差異，又有哪些部分值得臺灣借鏡，乃本研究重要的探討重點之一。

此外，有趣的是，鑑於餐旅業和旅遊業人力需求不斷增長，選讀餐旅、觀光和休閒科系的學生迅速增加(Horng & Teng, 2011)。中國大陸也鼓勵學生前往有發展服務經濟的西方國家，繼續進修餐旅和旅遊業教育(Lashley & Barron, 2006)。Kim, Guo, Wang, and Agrusa (2007) 調查韓國、臺灣及中國大陸餐旅科系學生的認知研究中指出，有越來越多學生在大學及研究所中主修休閒觀光餐旅科系，畢業後投入旅遊市場。但根據臺大 EMBA (2014)統計，103 學年度錄取學生從事於服務產業比例即佔 12.2%。在臺灣觀光餐旅產業任職的高階主管、專業經理人卻並未選擇觀光餐旅相關科系研究所進修，而選擇進修商管學院企業管理碩士。如：雄獅集團王文傑董事長畢業於臺大管理學院在職專班商學組碩士、雄獅集團裴信祐總經理畢業於政大商學院企業管理在職專班碩士、王品集團王國雄總經理畢業於中興大學管理學院企業管理在職專班碩士、凱撒飯店集團武祥生副總裁畢業於臺大管理學院在職專班商學組碩士、西雅圖極品咖啡劉增祥董事長畢業於臺大管理學院在職專班商學組碩士、晶華酒店集團劉怡秀業務總經理就讀於臺大管理學院在職專班國際企業管理組碩士、王品集團戴勝益董事長畢業於臺大管理學院在職專班碩士等。Jayawardena (2001)曾指出餐旅管理教育應該要像專業教育帶領整個產業，而非追隨產業，餐旅教育者應讓學生準備預先提早符合產業未來需求，並領導控制產業發展路徑，但大多數餐旅課程結構不良，缺乏環境變遷的適應性。

Chi and Gursoy (2009)指出餐旅畢業生成功就業的重要因素來自學校的課程設計，其衡量因素包括學校管理者與課程兩個面向。因此，高等教育組織在參與培訓未來觀光餐旅業管理人才的發展，對業界有著舉足輕重的作用(Barron, 2008)。近年來有許多研究探討於餐旅教育者、餐旅業和學生間的關係(Connolly & McGing, 2006; Raybould & Wilkins, 2005, 2006)；評估國家間餐旅課程差異(Horng & Teng, 2011; Wang, Huyton, Gao, & Ayres, 2010)；探討餐旅業要求畢業生應具備的能力(Ashley, et al., 1995; Lefever & Withiam, 1998; Littlejohn & Watson, 2004; Raybould & Wilkins, 2006)等，而這些研究都強調提供符合產業需求技能和態度的畢業生(Barron, 2008)。而現今餐旅管理研究所課程規畫中，卻未有領導餐旅產業的課程設計。Riegel (1995)指出餐旅教育是帶來許多學科觀點的多學科研究領域，特別是在社會科學，著重於餐旅和觀光特定領域的應用和實務。

其實，Brotherton and Wood (2008)亦指出餐旅管理教育實際上是商業和管理教育的一個子集，商業和管理學科領域廣泛，牽涉多學科與各種各樣的課程名稱及科目組合。Howey, Savage, Verbeeten, and Hoof (1999)曾分析 1994~1996 年學術性期刊的引用情形，發現有將近 80%的餐旅或觀光研究報告引用其他學術領域的文獻。Woods and Schmidgall (2001)表示從 1996-1999 年排行前十四名餐旅管理教育最常引用的期刊中有哈佛商業評論、行銷研究期刊、管理學會評論、管理科學季刊等。再者，Gamble, Lockwood, and Messenger (1994)

依據餐旅業經理的任務分析，提出四項餐旅課程主題之建議，以學習達成管理效能，包含管理實務、人力管理、個人技巧及業務管理。洪久賢(2003)研究發現美國大學餐旅課程結構 1/3 為普通教育、1/3 餐旅專業課程、1/3 專業相關課程(如商業)，再加上平均 400~1,000 小時的業界實習。課程內涵側重科技教育、管理、商業、人際關係、溝通能力以及業界實習。課程中一般管理課程尤重於技能課程。碩士學位的課程結構分三方面的能力培養：業界專業知識、管理知能及研究能力。

本研究隨機挑選比較臺灣相關餐旅管理研究所部分課程類別，除了各校系所皆有研究方法課程外，另分為行銷、財務管理、人力資源管理、資訊管理等類別，在此提列部分課程，如下表 1 所示。據歸納發現各校課程大多雷同，課程名稱具有一定的重疊性，如餐旅行銷管理研究、餐旅人力資源管理、餐旅策略研究、消費者行為研究等；也發現餐旅課程是以管理課程為基礎之延伸，核心主軸為強化學生管理效能，教學方式大多為講述式及個案教學，並鼓勵教師全英教學，鼓勵學生參加海外雙聯學制，並無以班級授課方式推行整合實踐課程(integrated practicum project, IPP)、MBA+X 及海外網絡碩士交流學習(networking)。Riordan and Goodman (2007)曾提出員工在學校的訓練會對其工作期望產生影響。而在現今全球化及學用落差現象日益顯著的狀態下，現有的餐旅研究所課程卻並未有突破性的新課程，可培育產業最需要的 T 型人才，而管理教育是一個提升餐旅績效需求與培養觀光管理者的關鍵要素(Formica, 1996)。而不同國家的高等教育系統會根據當地做法、不同層級、內容和架構，採用不同的教育模式(Baum, 2004)。蔡錫濤，陳怡靜(2006)認為來自海外的競爭壓力不僅只是西方的大學院校，還包括中國大陸的商管院校，過去中國大陸的商管教育處於未成熟的狀態，但未來情況將大為不同。中國大陸近十年來的經濟快速發展，不僅帶來廣大商機，也產生對於商管教育的強大需求，中國大陸企業界急需西方的管理知識與經驗。因此，近年來西方名校紛紛在中國大陸、香港、新加坡等地開始設立分校或與當地知名大學進行策略聯盟(司徒達賢，2004)。因此，中國大陸其教育發展也不容小覷，亦有納入研究之必要性。

綜上所述，管理學院管理課程發展趨勢是有助於帶動各領域學科課程未來發展，故參酌管理教育課程設計有其必要性，而臺灣餐旅管理研究所課程下一步發展為何？此乃本研究所欲探討。這樣的研究構想與期許、跨疆界的調查，需要多方的協助使得以達成，非臺灣之單方能力所能及。因此，本研究邀請美國及中國大陸相關領域大學教授共同參與，實地造訪國立臺灣大學管理學院及國立成功大學管理學院，並遠赴中國大陸北京大學光華管理學院與清華大學經濟管理學院進行院長層級深度訪談，藉此反映臺灣及中國大陸管理學院重視的管理課程面向與人才培育發展等方面之特性，以作為臺灣未來研擬餐旅管理研究所課程設計之參考。

表 1 臺灣餐旅管理研究所課程比較表

Table 1 The comparison table of graduate institute of hospitality management in Taiwan

課程類別 Curriculum categories	高餐大 餐旅所 GIHM, NKUHT	高應大 觀光餐旅所 DTM, KUAS	輔大 餐旅所 DRHIM, FJU	臺師大 餐旅所 GISLHM, NTNU
<b>行銷 Marketing</b>				
餐旅行銷管理研究 Hospitality marketing research	✓	✓	✓	✓
消費者行為研究 Consumer behavior research	✓		✓	✓
餐旅業公共關係與危機處理研究 Public relations and crisis management for hospitality			✓	✓
餐旅研發創新研究 Hospitality R&D creative research	✓			
<b>財務管理 Finance management</b>				
餐旅管理會計研究 Studies on hospitality management accounting	✓		✓	
餐旅財務管理研究 Research on financial management in hospitality	✓	✓	✓	✓
<b>人力資源管理 Human resource management</b>				
餐旅組織行為研究 Research on organizational behavior in hospitality	✓	✓	✓	
餐旅人力資源管理研究 Research on human resource management in hospitality	✓	✓	✓	✓
餐旅領導與統御研究 Leadership and management in the hospitality	✓			✓
<b>產業管理 Industrial management</b>				
餐旅連鎖經營管理研究 Research issue in hospitality franchise	✓	✓		
餐飲管理研究 Research on food and beverage management	✓	✓	✓	
旅館管理研究 Research on hotel management	✓		✓	
餐旅管理個案研究 Hospitality management case studies	✓	✓		✓
餐旅策略管理研究 Research issue in strategic management for hospitality	✓	✓	✓	✓
餐旅產業發展研究 Hospitality industry prospect study			✓	✓
餐旅創業研究 Hospitality entrepreneurial studies				✓
餐旅產業當代議題研討 Hospitality industry contemporary issues		✓	✓	✓
<b>資訊管理 Information management</b>				
餐旅資訊管理研究 Information study for the hospitality industry	✓		✓	
雙聯學制(非強制) Dual degrees system (optional)	✓	✓	✓	✓
全英教學(非強制) Teaching in English (optional)	✓	✓	✓	✓
個案教學 Case studies	✓	✓	✓	✓
講述式教學 Didactic teaching	✓	✓	✓	✓
整合實踐課程 Integrated practicum project			無 none	
MBA+X			無 none	
海外網絡碩士交流學習 Networking			無 none	

註：高餐大餐旅所=國立高雄餐旅大學餐旅管理研究所；高應大觀光餐旅所=國立高雄應用科技大學觀光管理系暨觀光與餐旅管理所；輔大餐旅所=輔仁大學餐旅管理學系/所；臺師大餐旅所=國立臺灣師範大學運動休閒與餐旅管理研究所。

Note: GIHM, NKUHT = Graduate Institute of Hospitality Management, National Kaohsiung University of Hospitality and Tourism; DTM, KUAS = Department of Tourism management, National Kaohsiung University of Applied Sciences; DRHIM, FJU = Department of Restaurant, Hotel and Institutional Management, Fu-Jen University; GISLHM, NTNU = Graduate Institute of Sport, Leisure and Hospitality Management, National Taiwan Normal University.

## 貳、研究方法

### 一、題項設計

本研究採用定性研究方法調查，題項陳述方式根據臺灣及中國大陸的不同表達方式，在語句上進行適度修正，藉由深度訪談方式，蒐集受訪者長期致力於教育及課程設計的實務經驗、發展歷程、重要觀點、特定問題與未來發展理念等資訊。訪談問項則以 Tyler (1949)所主張的課程設計理論，提到課程發展的四個問題為基礎，課程設計之初，須先了解學校應達成何種教育目的。確定課程目標後，為達成這些教育目的，應提供學生怎樣的內容或活動，方能有效達到課程目標。選出許多內容或活動後，須注意如何把散亂的內容材料或活動，適切合理的組織起來，成為一套有系統的、適合用以教學的教材。完成教材組織後，便進入實際的教學使用，亦即要指導學習經驗，透過教材內容或活動，及老師的教學引導，讓學生學習。但 Tyler (1949)提出的四個問題中，並未實質探討這部分。在此，本研究採用黃政傑於 1991 年在課程設計一書中提到 Tyler 課程設計模式，將指導學習經驗置於評鑑學習經驗之前。學習經驗指導過程或告一段落，須考慮如何確知教育目的達成與否，評鑑學習經驗，以考查了解課程實施情形及適切與否。

Tyler (1949)特別指出課程目標的決定，必須綜合考量多方來源的需求，包括學生、社會、以及學科等的需求。因此本研究考量實務性需要，另參考 Lefever and Withiam (1998)從餐旅產業者觀點探討對課程發展的建議的訪談題項。經過問項修正，研擬適用於本研究之問項，並請兩位具有豐富教學經驗及業界經驗的大學教授審視題項的適切性。

### 二、樣本選取

Patton (1990)認為定性研究最常使用的抽樣方式為立意取樣(purposive sampling)。定性研究調查無樣本數限制，調查的並不是受訪者數量，而是資料飽和度，且抽樣基準是在於樣本所顯示的現象或情境的方式很引人注目，亦或是在過程或行動的進行中居於樞紐地位，對研究所提供的認知都將具有關鍵性(Patton, 2002)。因此，本研究選取臺灣及中國大陸最具有代表性的頂尖管理學院，分別為國立臺灣大學管理學院、國立成功大學管理學院、北京大學光華管理學院及清華大學經濟管理學院。由於 Jain and Stopford (2011)指出管理學院院長是課程改革的核心人物。故訪談對象以各校管理學院院長為主，篩選標準，訪談時間及地點如表 2 所述。

臺灣管理學院院長層級訪談於 2013 年 6-7 月期間進行，分別邀請國立臺灣大學管理學院及國立成功大學管理學院為訪談對象。而中國大陸管理學院院長訪談於 2013 年 12 月進行，分別邀請北京大學光華管理學院及清華大學經濟管理學院接受訪談，4 位受

訪者皆具有豐富的國際交流經歷與教學經驗，可為本研究結果注入新興觀點。其中清華大學經濟管理學院受訪者為主要負責清華大學經濟管理學院各項 MBA 課程規畫的主要核心人物之一，也擔任中國大陸全國工商管理專業學位研究生教育指導委員會副秘書長。因此，本研究在訪談對象選取，是具有一定的代表性及困難度，詳見附錄後記所述。

表 2 臺灣與中國大陸管理學院訪談資料表

Table 2 Interview information table of institute of management in Taiwan and China

篩選標準 Criterion	學校 Institute	受訪者 Interviewees	訪談時間/地點 Interview time / location	訪談時間 Interview hours
企業界排名最佳 前三大 MBA 畢業生 The top 3 MBA graduates by business ranked	國立臺灣大學 管理學院 College of Management, National Taiwan University	A	2013/06/24 15:00-17:00 國立臺灣大學管理學院 Jun. 24, 2013 3 p.m. to 5 p.m. College of Management, National Taiwan University	2 小時 2 Hours
	國立成功大學 管理學院 College of Management, National Cheng Kung University	B	2013/07/01 14:30-16:00 國立成功大學管理學院 Jul. 1, 2013 2:30 p.m. to 4 p.m. College of Management, National Cheng Kung University	1.5 小時 1.5 hours
亞洲中國地區學 術排名前五名大 學 The top 5 universities by academic ranked in China	北京大學 光華管理學院 Guanghua School of Management, Peking University	C	2013/12/29 10:00-11:30 北京大學光華管理學院 Dec. 29, 2013 10 a.m. to 11:30 a.m. Guanghua School of Management, Peking University	1.5 小時 1.5 hours
	清華大學 經濟管理學院 School of Economic and Management, Tsinghua University	D	2013/12/27 16:00-17:30 清華大學經濟管理學院 Dec. 27, 2013 4 p.m. to 5:30 p.m. School of Economic and Management, Tsinghua University	1.5 小時 1.5 hours

### 三、資料收集及分析方式

本研究以實地深度訪談做為資料收集方法，邀請美國及中國大陸相關領域大學教授至臺灣臺北及前往中國大陸北京共同進行訪談，兩位教授皆具有多年餐旅管理課程教學及研究經驗，有助於訪談過程中，深入引導提問，訪談過程進行記錄及錄音。為使訪談記錄能準確表達受訪者的談話內容，採用成員檢測法(Decrop, 1999; Lincoln & Guba, 1985)，即寄還每位受訪者的訪談稿進行覆核，以確保訪談資料的可信度和精確度。資料回收之後，即採內容分析法(content analysis)為資料分析方法，將質化的研究素材轉化為量化資料的一種方法，抽取與研究主題有關的字、句、事件等轉換為分析單位，分別

編制為卡片單位，作系統化和客觀化的分析，以探尋內容背後的真正意圖。再請兩位具有五年以上管理課程教學經驗的博士候選人擔任評判人 A (Judge A)、評判人 B (Judge B)，再加入某大學管理學院副教授擔任評判人 C (Judge C)，進行內容歸類(categorization)、命名等動作，最後再由研究者測試信度，而信度值須在 80%以上才可將萃取出的資訊用來進行進一步的結論與建議(Kassarjian, 1977)。

由 7 項題目中，得出 500 個卡片分析單位。兩位評判人將每個單位閱讀並分類，再閱讀再分類，反覆進行這個程序。於是在 5 個構面中產生 46 個主類別目，且每個類別目皆需經由評判人 A 與 B 的反覆討論並將之加以命名。分類程序完成後，即藉評判間(interjudge)與評判內(intrajudge)之測試進行信度之考驗。此外，本研究引入一位新的評判人 C，以進行評判間信度測試，兩週後由同一組評判人(A 與 B)再進行一次評判內之信度測試(Davis & Cosenza, 1993)。評判人 C 在 63 項類別目之的評判間與評判內信度及評判人 A 和 B 的評判內信度值均高於 0.8，故此分類程序具有信度。

## 參、資料分析

### 一、教育目標

在臺灣與中國大陸管理學院教育目標方面，臺灣管理學院及中國大陸管理學院皆重視培養國際觀，加強學生國際視野(臺灣 50%；中國大陸 14.8%)。亦重視縮短學用落差(臺灣 30%)及理論和實務結合(中國大陸 37%)。臺灣管理學院重視培育學生成為全球化管理的企業領袖(臺灣 20%)。而中國大陸管理學院，教育目標是依國家發展為新興產業培育人才(33.4%)，強調其學院的發展跟中國的經濟改革緊密相連(詳見表 3)。如：

「…光華管理學院對於中國政府經濟改革，各項經濟政策研究一直是非常投入，使學院發展跟中國經濟改革密切聯繫，增加學院對整個中國的影響，對我們的教學研究，吸引人才方面，其實都能有相當好的作用。…學院的教學研究需順應中國發展的需要和潮流，所以我們經常會做方向上的調整，這個調整有一些體現在一些未來新型的產業，對中國未來發展很重要的產業，…」(受訪者 C)

### 二、選擇學習經驗

在選擇學習經驗方面，臺灣及中國大陸管理學院皆重視培養 T 型人才，強調跨領域學習(臺灣 22.6%；中國大陸 8.6%)；拓展國際化視野(臺灣 16.1%；中國大陸 10.7%)及專業技能學習(臺灣 3.2%；中國大陸 6.5%)。臺灣管理學院重視中華文化、倫理態度及社會責任觀念的學習(16.1%)。溝通能力則包含口語表達、寫作、語文能力等學習。中國

大陸管理學院重視綜合管理能力的學習經驗(28%)，包含執行力、領導力、溝通能力、社交能力、分析技能、主動思考、情感力、意志力及整合能力等。對於人文素養及社會責任的培養(24.7%)也非常注重，強調道德、文化、倫理的傳承及社會責任的觀念。亦強調紮根中國，理解中國(8.5%)，以中國哲學思想與現代管理結合(詳見表 3)。如：

「...如何深深地紮根中國，第一要瞭解中國，所以要走到中國不同的角落裡去，包括去發達的城市或者是其他的地區的工廠走訪，但是他們也應該去看一下相對不發達的地區，...」(受訪者 C)

此外，中國大陸管理學院即根據新興產業動態設立相關課程(6.5%)，如：

「...怎麼樣調整課程，我們根據國家的戰略發展，也根據社會，因為國家的戰略發展實際上是對社會的一種認識和肯定，以及是前瞻指導，所以像新興產業，我們有這樣的課程去切合...」(受訪者 D)

### 三、組織學習經驗

在組織學習經驗方面，臺灣及中國大陸管理學院皆重視專業技能課程學習(臺灣 28%；中國大陸 33.3%)，臺灣管理學院專業技能課程包含創新、創意、創業課程、服務科學課程等；中國大陸管理學院專業技能課程包含房地產、麥肯錫全球領導力、企業實戰、MBA 名師講堂、會計金融、創新、創業、邏輯推理及資本與市場導論等課程。臺灣及中國大陸管理學院皆重視國際學習環境的塑造(臺灣 30%；中國大陸 23.4%)(詳見表 4)，如：

「我們在 IMBA 和 EMBA 項目裡面，要求所有學生都要參加海外學習模組，我們在紐約還專設 office，就是幫助他們有更好的 organize，到世界各地去商學院，去一個學期，參觀當地的企業，與當地的其他校友交流、互動，對這些學生而言，是有開闊視野的作用。」(受訪者 C)

臺灣管理學院推行的國際學伴制度(buddy system)，與國際學生互動交流及移地學習，整合國內外學校資源共享，如：

「我們有幾個國外合作學校，給我們 campus，像是 San Diego State，我們考慮是 location，而對方願意給我們用學校宿舍、教室，然後我們是用自己學生，我們送老師過去，...」(受訪者 A)

「將國內及國外兩個 campus integrate，老師就變成兩個，讓老師可自由地移動，慢慢學生也都是可以做到這個小規模，我認為說未來商學院會是一個這樣的 model，至少學生的流動性，能讓他去流動，因為以後 market 要去整合，學校就要提供這樣整合的環境，讓學生可以去交流，...」(受訪者 A)

表 3 臺灣與中國大陸管理學院教育目標及選擇學習經驗

Table 3 The educational purposes and educational experiences of college of management in Taiwan and China

主類別目 Categories	臺灣管理學院 College of management in Taiwan		中國大陸管理學院 College of management in China		
	卡片數 Card amount	百分比 %	卡片數 Card amount	百分比 %	
Educational purposes 教育目標	培養國際觀 Build up a global vision	5	50%	4	14.8%
	縮短學用落差 Shorten the gap between college and industry	3	30%		
	全球化管理的企業領袖 Global management of business leaders	2	20%		
	理論和實務結合 Combination of theory and practice			10	37%
	依國家發展為產業培養管理人才 Develop industry managers on the basis of national development			9	33.4%
	培養各行業管理者、領導者 Training industry managers and leaders			4	14.8%
	總卡片數 Total cards	10	100%	27	100%
	跨領域學習，培養 T 型人才 Interdisciplinary learning, training T-shape talent	7	22.6%	8	8.6%
	拓展國際化視野 Broaden international vision	5	16.1%	10	10.7%
	專業知識學習 Learning professional knowledge	1	3.2%	6	6.5%
Educational experiences 選擇學習經驗	中華文化、倫理態度及社會責任 Chinese culture, ethical attitude and social responsibility	5	16.1%		
	溝通能力 Communication ability	5	16.1%		
	創新及創業能力 Innovation and entrepreneurship ability	3	9.7%		
	解決問題的能力 Problem solving ability	2	6.5%		
	領導力 Leadership	2	6.5%		
	服務科學 Service science	1	3.2%		
	綜合管理能力 Comprehensive management ability			26	28%
	人文素養及社會責任的培養 Build up humanities and social responsibility			23	24.7%
	紮根中國，理解中國 Rooted in China, understanding China			8	8.5%
	創意性思考 Creative Thinking			6	6.5%
依產業動態設立課程 Curriculum design by dynamic industry			6	6.5%	
總卡片數 Total cards	31	100%	93	100%	

註：百分比計算以該類別卡片數/卡片總數×100%

Note: The percentage was calculated with the category card amount / total cards × 100%

有別於過去海外交換學生制度，未來也將走向無國界發展，與海外學校建立網絡交流，如臺大管理學院於 2013 年加入數量技術經濟與管理教育(Quantitative Techniques for Economics and Management, QTEM)碩士網絡交流計畫，QTEM 碩士網絡交流計畫合作學校皆為該會員國之優秀大學，其間交流合作可大幅提升管理教育國際化、增加商業人才全球化優勢。如下：

「以管理學院來講，未來趨勢會是沒有國界。上次我去歐洲，比利時自由大學說要做一個 QTEM，每一個國家找一所學校，所以希望是 20 個會員國，20 個 business school, locality, one country, one school，MBA 的學生兩年內要到國外一年，但要去兩個學校，這對學生是很好的，15 個學生出去，20 個學校，就會有一個 network，就開始在發展很多 networking 的，而且他是一個封閉性的，也許我們就設 30 個學校，把我們的 program 拿去做 ranking，以後我們這個 degree 會變成 30 個學校一起來，這慢慢會是一個趨勢。」(受訪者 A)

此外，兩地皆強調師資結構優良，學術發表質優量多，中國大陸管理學院強調跨領域師資、海內外師資融合良好，鼓勵師資海外長期交換。

「我們系和系之間，老師間的互動和融合是非常好的，無論是從研究的角度講，很多 inter-discipline 的研究，我們有很多發表都是跨系老師的合作成果，從教育角度來講，有些課程，幾個不同系，老師能夠組織在一起，有些 integration、有些 inter-discipline 的互相中學習，…」(受訪者 C)

臺灣管理學院提到未來可能將以國外師資授課，提升國際學生比例共同學習。而中國大陸管理學院早於 2010 年開始在招生比例上強調中外平衡，塑造國際學習環境。

「我發現日本神戶大學有個新全英課程，找 10 個學生，2 個日本人、8 個外國人，但所有授課老師是從美國、臺灣，還有香港來的，用國外的師資來教，用國際學生來提高，我認為說這是一個未來的趨勢。」(受訪者 A)

「2010 年之後，推動招生方式的改革，今年我們推動的全球 MBA 項目，這個項目目前的要求是雙語教學，假設招 100 名學生，要求學生來自 13 個以上國籍，一半是非中國籍，我們就是要中外平衡，就是全球化。」(受訪者 D)

臺灣及中國大陸管理學院皆重視跨院跨系所課程設計(臺灣 14%；中國大陸 7.2%)。如：成大管理學院注意到服務業已經佔臺灣就業 6 成，整合創新產業所、工學院、電資學院、管理學院及規劃設計學院，成立創新與服務科學的學程，採全英文授課。清大經管學院則推出 MBA+X 學制，即為入讀 MBA 的學生可以就讀其他院系的一個專業學位。也建立 X-lab(清華大學創意創新創業教育平臺)，強調學生不僅是要有創業，創新，更要有創意，挑戰思考的能力，整合校內校外各種資源的跨學院、跨院系教育平臺，幫助產品研發和商業化進展迅速，支持越來越多院系學生的創意創新創業。此外，中國大陸管

理學院強調學制間互動交流(10%)，從大學生、研究生、在職專班、博士等學制，整體學生間互動交流對管理學院會產生很大的綜效。

「從課程體制上，我們給學生更多自由度，最新開設的 X-lab，實際上就是為學生能夠不光是要創業、創新，還可以有創意，怎麼樣在這個體系裡面，就是挑戰自己的思考。」  
 (受訪者 D)

表 4 臺灣與中國大陸管理學院組織學習經驗

Table 4 Organization of educational experiences of college of management in Taiwan and China

主類別目 Categories	臺灣管理學院 College of management in Taiwan		中國大陸管理學院 College of management in China	
	卡片數 Card amount	百分比 %	卡片數 Card amount	百分比 %
專業技能課程 Professional skills curriculum	14	28%	37	33.3%
塑造國際學習的環境(移地學習/海外交換學習/QTEM 碩士網絡交流計畫) Create an international learning environment. (Move to learn / study abroad exchange / QTEM master plan network)	15	30%	26	23.4%
師資優良，學術發表質優量多 Teacher quality is well and have many academic publications quantity	8	16%	20	18%
跨院跨系所課程設計 The interdisciplinary curriculum design	7	14%	8	7.2%
倫理道德課程 Ethics courses	6	12%		
學制間互動交流 Educational systems interaction			11	10%
跟校友同學間的交流 Interaction with alumni			5	4.5%
人文教育課程 Liberal curriculum			4	3.6%
總卡片數 Total cards	50	100%	111	100%

註：百分比計算以該類別卡片數/卡片總數×100%

Note: The percentage was calculated with the category card amount / total cards × 100%

#### 四、指導學習經驗

臺灣及中國大陸管理學院皆使用整合實踐教學(臺灣 15.6%；中國大陸 35%)；個案教學(臺灣 24.4%；中國大陸 14%)；數位教學(臺灣 6.7%；中國大陸 11%)；全英文教學(臺灣 15.6%；中國大陸 7%)及競賽式學習(臺灣 6.7%；中國大陸 2%)。個案式教學一直都是全球管理學院常用的教學方式之一，臺灣及中國大陸管理學院雖也派許多老師前往哈佛管理學院取經，但也發現國外案例套用於本土案例的適用性之不足，而特別強調應發展本土化案例(詳見表 5)，如：

「因為我們案例教學相對比較落後，所以需要加強，但這不意謂說這些理論是沒有意義，我覺得找到一個合適的 balance，而這可能跟你所在國家，所處的經濟發展階段是密切相關的。…我們對於案例研究還在持續努力加強，一方面派大量的年輕老師參加哈佛案例教學的學習和研討，另通過案例中心，積極開發中國管理方面的案例，把這些案例推廣到全院，…」(受訪者 C)

「我們應該要有一個自己的 press，所以現在是跟幾個中國主要大學，我們希望成立一個 business press，來出版我們的東西。…兩邊的老師一起寫，但一開始這樣要求會比較困難，所以同一個產業，找臺灣最有代表性的，跟大陸最有代表性的，各寫一個，然後討論它再變成一個個案，這是不錯，…」(受訪者 A)

整合實踐教學方面則包含專案式教學及實習，臺灣及中國大陸管理學院皆強調理論與實務的結合及縮短學用落差，協同業師共同指導，運用行動學習實際參訪企業，減少講述式教學，走向體驗式學習，讓學生能夠感受到整個管理的環節和管理的內容。如：清大經管學院推行整合實踐課程，要求學生畢業前在教師的帶隊下，深入企業解決問題。未來也將逐漸走向結合個案及專案式教學方式，清大經管學院推出與海外名校合作 China Lab 學習方式，增進學生全球視野，如：

「未來這 5 年課程，我們希望增加一個 global 的 component，把學生帶到海外去，去做一些 project。我們希望以後所有課程都是 project，所以走 project base，這應該會是未來管理教育最大的改變。…」(受訪者 A)

「我們跟 MIT 史隆管理學院有一個合作，叫 China Lab，是指 MIT 的 MBA 學生八個，和我們的清華的 MBA 學生八個組成隊，為四家中國企業做諮詢，就是 IPP 的合作版本，稱為 China Lab，是 MIT 的 China Lab，我們就叫 IPP。合作後，他們的學生飛到中國來參加合作，我們的學生飛到 MIT 去研討，所有費用由受訪公司承擔，所以 IPP 項目得有實質性的貢獻，否則的話，企業不願意承擔這筆費用，所以這是一種市場約束力。」(受訪者 D)

北大光華管理學院亦強調整合實踐項目(integrated practicum project, IPP)，強調跨學科整合及理論跟實踐的結合，此教學特點提到需要業界人士的參與，才能更完整。如：

「…我們想強調和推廣的，反映在 integration 上的努力，理論跟實踐的結合及跨學科結合，這兩點是從學院層面上，未來教學改造上，努力的方向。…一個老師帶著一些學生，深入企業做幾個月的調研，利用各種方式，希望能將理論和實踐結合，…」(受訪者 C)

未來將走向數位教學則包含遠距教學、視訊教學、線上教學及翻轉課堂的結合，或提供線上開放課程平臺，以影片方式呈現老師的授課，依據課程主題切割為片段，學生可不受時空限制進行課程內容的學習。如：臺大 2013 年獲邀於集結史丹佛大學、耶魯

大學等名校開課的 massive open online courses (MOOC)課程聯盟開設華語課程，讓臺大教授向世界各地萬人互動授課。又如：成大管理學院則將通識課程應用視訊教學，與臺灣四所大學中山、中正、中央，還有成大，叫 T4 聯盟，有一些課程是一樣的，透過視訊教學，彼此教學資源共享。另北大光華管理學院也運用遠端教學，與海外學校合作專案式課程，如：

「史丹佛有一個中心在我們北大 campus，就利用雙方的遠端教學，他那邊有一個 professor 帶 25 個學生，我們這邊一個 professor 帶 25 個學生，大家同時在一起上課，兩個老師帶著 50 個學生，大家一起上創業創新的課，最後一起做 joining 的 project。…」  
(受訪者 C)

中國大陸管理學院則加入全院的講座式課程(8%)，如清大經管學院邀請業界專業人員進行講座型的課程，講座有 300 場左右。課程包括邏輯推理、創業、創新、創新開發、創意開發、和創業金融等「創」系列課程，逐漸加強。另也強調教師集體智慧共同備課，跨系、跨資歷教師融合(10%)，如：

「我們是組合教學，就是每一門核心課程是若干教師在教書，其中這幾個教師是形成課程小組，所以是 group teaching，所以會有一個協調教師來負責這一方面的工作，因此我認為這是很重要的，在大學裡教書或是商學院教書，當有規模化以後，不是每個人單獨的去教，要強調集體智慧 collective intelligence，所以有備課小組，這樣才可能超過個人的能力，各有所長，所以這是我們有效的教學組織方式。」(受訪者 D)

## 五、評鑑學習經驗

臺灣及中國大陸管理學院皆獲得國際商學院促進協會(Association to Advance Collegiate Schools of Business, AACSB)的評鑑認證與國際接軌(臺灣 50%；中國大陸 12%)，亦透過授課教師教學評量了解學生的學習概況(臺灣 25%；中國大陸 12%)，及多元管道學習評估(臺灣 12.5%；中國大陸 32%)，包含學生自評、互評；如清大經管學院透過三方評價，學生教學諮詢委員會讓學生來評估專案，也相互評估、教師專案委員會，教師來評估整個專案，並為教學提供諮詢，包括校友來從協力廠商角度來評估。臺大管理學院對於學生課程的學習評估，則以團體同分制，每一小組的成員所有人的成績都一樣，希望學生不計較成績，培養互助合作。中國大陸管理學院另會以學生畢業後的薪資、就業率、工作職位、每 5 年校友返校事後評估等衡量的標準，評估學生的學習成效(詳見表 5)。

表 5 臺灣與中國大陸管理學院指導學習經驗與評鑑學習經驗

Table 5 Guidance of educational experiences and educational experience evaluation used by colleges of management in Taiwan and China

主類別目 Categories	臺灣管理學院 College of management in Taiwan		中國大陸管理學院 College of management in China			
	卡片數 Card amount	百分比 %	卡片數 Card amount	百分比 %		
Guide educational experiences 指導學習經驗	整合實踐教學 (專案式教學/實習課程/行動學習/體驗式學習) Integrated practice project (project teaching / internship program/action learning / experiential learning)	7	15.6%	35	35%	
	個案教學 Case studies	11	24.4%	14	14%	
	數位教學 Digital teaching	3	6.7%	11	11%	
	全英教學 Teaching in English	7	15.6%	7	7%	
	競賽式學習 Contest-based learning	3	6.7%	2	2%	
	協同業師共同指導 Collaborative team teaching with industry managers	2	4.4%	13	13%	
	減少講述式教學 Reduce lecture-based teaching.	2	4.4%			
	基礎課程轉為整合式課程，必修課程減少 Foundation course into an integrated curriculum, reducing the required courses.	5	11.1%			
	創業模擬 Business simulation	5	11.1%			
	教師集體智慧共同備課，跨系所教師融合 Teacher collaborate lesson planning, and interdisciplinary integration.			10	10%	
	講座式課程 Celebrity lecture courses			8	8%	
	總卡片數 Total cards	45	100%	100	100%	
	Evaluate educational experiences 評鑑學習經驗	AACSB 認證與國際接軌 AACSB accredited	4	50%	3	12%
		網路教學評量 Instructional assessment	2	25%	3	12%
		多元管道學習評估 Diversified learning assessment	1	12.5%	8	32%
團體同分制 Teammates get the same score.		1	12.5%			
學生成就評估 Learning assessment by alumnus achievement.				8	32%	
考試 Testing				3	12%	
總卡片數 Total cards		8	100%	25	100%	

註：百分比計算以該類別卡片數/卡片總數×100%

Note: The percentage was calculated with the category card amount / total cards × 100%

## 肆、結論與建議

根據臺灣 104 人力銀行(2012)與遠見雜誌合作發表的「碩士生滿意度調查」，發現碩士生認為臺灣整體研究所表現「普通」，平均 5.31 分(滿分 10 分)，觀光餐旅相關科系碩士生的滿意度更是不到 5 分。課程設計方面，讓碩士生不滿的是「課程產學連結」、「課程國際化」，是產學合作必須真正落實之處。104 人力銀行(2012) 在 2013 企業最愛研究所評鑑指出，對於研究所期待，企業最重視能為業界培養結合實務的可用人才，然而，碩士在意的是訓練獨立思考判斷能力、解決問題能力，突顯出產學無法連結，也是碩士生對研究所滿意度最低的指標。本研究經訪談資料分析得下列結論，臺灣與中國大陸管理學院課程設計模式，如圖 1 所示。以作為餐旅管理研究所未來課程設計方向及教學建議之參考。

### 一、結論

#### (一)紮根中國，展望全球，中華文化，領袖培養

臺灣及中國大陸管理學院皆重視培養國際觀，加強學生國際視野，重視理論和實務結合，縮短學用落差。中國大陸管理學院則強調教育目標與國家未來發展方向是緊密相連，為新興產業培育人才，使其學院發展與經濟改革密切。強調定位成全球視野，中國根基，因此課程規劃上會期望學生能深入中國大陸學習，而臺灣的中華文化底蘊深厚，將中國傳統哲學和文化，融入教學。中國大陸與臺灣亦曾聯合舉辦中華文化與經營管理研討會，將中國哲學思想與現代管理結合。

#### (二)培養 T 型人才，跨院跨系所師資教學及課程設計

臺灣及中國大陸管理學院皆重視培養 T 型人才，跨系所課程設計，尤以臺灣近年來 T 型人才需求逐漸增加，更趨於重要，如：華碩電腦董事長施崇棠於 2014 年臺大徵才博覽會上表示，既能深、又能廣的 T 型人才，是當前快速變遷的社會最需要的人才類型。無論何種行業，都急需兼具通才與專才，能在科技、藝術、管理上跨領域快速整合的 T 型人。

中國大陸清大經管學院於 2002 年開始，將其 MBA 課程體系定位於培養學生綜合管理能力，推出 MBA+X 學制，也建立 X-lab，亦強調各系所老師間的跨學科(inter-discipline)研究，在教學上要求不同科系老師能夠組合教學，更強調集體智慧(collective intelligence)共同備課，各有所長，發揮綜效。此外，臺灣及中國大陸管理學院重視人文素養及社會責任觀念培養，亦重視專業課程學習，臺灣管理學院專業課程著重於創新、創意、創業課程、服務科學課程等；相較之下中國大陸管理學院專業課程較為多元，包含房地產課程、麥肯錫全球領導力課程、創新、創業、邏輯推理等課程。突顯出中國大陸管理學院對於全球化管理人才培育的前瞻性。

### (三)塑造無國界學習環境，碩士網絡交流計畫

臺灣及中國大陸管理學院皆重視國際學習環境的塑造，臺灣管理學院鼓勵學生參與交換學生，移地教學，國際學伴制度，與國際學生互動交流，計畫未來以專案式課程將學生帶至海外授課。另提及未來課程教學可能以國外師資授課，提升國際學生比例共同學習，帶給學生更多元化的觀點。而中國大陸管理學院已在2010年之後，在招生比例上強調中外平衡，提高外籍學生比例，提升全球化。並要求學生參加海外學習模組、交換學生，甚至北大光華管理學院目前運用遠端教學與史丹佛大學以專案式教學共同進行創業創新方面的課程。

而目前有很多海外分校都到中國大陸及臺灣設立分校或是以雙聯學位方式發展商學教育，但都是屬於單一校對校的互動發展。特別的是有別於以往海外交換學生制度，臺大管理學院在2013年加入由歐洲國家比利時、荷蘭、挪威、德國、瑞士等多國頂尖大學共同合作發展的 QTEM 碩士網絡交流計畫合作，以培育具有計量專業及歐洲區域多國經驗的高階商管人才為目標。碩士生於計畫期間將赴兩個歐洲國家各交換一學期，並具備至少兩個月的公司實習經歷及論文撰寫能力，學生亦有進一步至實習公司就業的可能性。鼓勵學生走出臺灣，朝無國界發展。

### (四)整合實踐教學，強化本土個案

臺灣及中國大陸管理學院發現個案教學國外案例套用於本土案例的適用性之不足，而特別強調發展本土化案例。但個案教學也僅限於課堂教學，為加強理論與實務的結合，臺灣及中國大陸管理學院皆強調使用整合實踐教學，以專案方式協同業師共同指導，讓學生能夠感受到整個管理的環節和管理的內容。如：清大經管學院推行整合實踐課程，及 China Lab 增進學生全球視野；北大光華管理學院亦強調整合實踐項目，強調跨學科整合及業界人士的參與。未來也將逐漸走向結合個案教學及專案式教學方式。

	臺灣管理學院 College of management in Taiwan	中國大陸管理學院 College of management in China
教育目標 Educational purpose	培養國際觀 Build up a global vision	
	縮短學用落差 Shorten the gap between college and industry	理論和實務結合 Combination of theory and practice
	全球化管理的企業領袖 Global management of business leaders	依國家發展為新興產業培養管理人才 Develop industry managers on the basis of national development
		培養各行業管理者、領導者 Training industry managers and leaders
選擇 學習經驗 Educational experiences	1. 跨領域學習，T型人才培養 Interdisciplinary learning, training T-shape talent	
	2. 拓展國際化視野 Broaden international vision	
	3. 專業知識學習 Learning professional knowledge	
	中華文化、倫理態度及社會責任 Chinese culture, ethical attitude and social responsibility	人文素養及社會責任的培養 Build up humanities and social responsibility.
	溝通能力 Communication ability	綜合管理能力 Comprehensive management ability
	創新及創業能力 Innovation and entrepreneurship ability	紮根中國，理解中國 Rooted in China, understanding China
	解決問題的能力 Problem solving ability	創意性思考 Creative thinking
	領導力 Leadership	依產業動態設立課程 Curriculum design by dynamic industry
組織 學習經驗 Organize educational experiences	1. 專業技能課程 Professional skills curriculum	
	2. 塑造國際學習的環境(移地學習/海外交換學習/QTEM 碩士網絡交流計畫) Create an international learning environment. (Move to learn / study abroad exchange / QTEM master plan network)	
	3. 師資優良，學術發表質優量多 Teacher quality well and have many academic publications quantity	
	4. 跨院跨系所課程設計 The interdisciplinary curriculum design	
	倫理道德課程 Ethics courses	人文教育課程 Liberal curriculum
		跟校友同學間的交流 Interaction with alumni
		學制間互動交流 Educational systems interaction
指導 學習經驗 Guide educational experiences	1. 整合實踐教學(專案式教學/實習課程/行動學習/體驗式學習) Integrated practice project (project teaching / internship program / action learning / experiential learning)	
	2. 個案教學 Case studies	
	3. 數位教學 Digital teaching	
	4. 全英文教學 Teaching in English	
	5. 競賽式學習 Contest-based learning	
	6. 協同業師共同指導 Collaborative team teaching with industry managers	
評鑑 學習經驗 Evaluate educational experiences	減少講述式教學 Reduce lecture-based teaching	講座式課程 Celebrity lecture courses
	基礎課程轉為整合課程，必修課程減少 Foundation course into an integrated curriculum, reducing the required courses	教師集體智慧共同備課，跨系所教師融合 Teacher collaborate lesson planning, and interdisciplinary integration
	創業模擬 Business simulation	
	1. AACSB 認證與國際接軌 AACSB accredited	
2. 網路教學評量 Instructional assessment		
3. 多元管道學習評估 Diversified learning assessment		
團體同分制 Teammates get the same score.	學生成就評估 Learning assessment by alumnus achievement	
	考試 Testing	

圖 1 臺灣與中國大陸管理學院課程設計模式

Figure 1 The curriculum design model of college of management in Taiwan and China

## 二、建議

為協助學生培育跨領域能力和拓展國際視野，培育符合業界需求的餐旅管理碩士人才，本研究建議學校可朝課程設計與教學方式進行。

### (一)課程設計與國家經濟發展重點緊密連結

中國大陸管理學院課程設計強調依據國家經濟發展來作課程或系所規畫。而目前臺灣學校課程設計，多考量教師授課領域、業者需求等做為課程修定或設計的依據，餐旅教育應帶領整個產業，而非追隨產業。根據行政院 102 年國家發展計畫提到應強化服務輸出競爭力，鎖定具國際競爭力之服務業進行海外行銷推廣，包括：每年協助美食業者海外開設 300 個分店，輔導臺灣企業運用電子商務跨境行銷中國大陸市場、推動主題式旅遊、發揚以臺灣多元資源與風貌為底蘊的觀光特色等規畫，臺灣餐旅管理課程若能結合國家經濟發展重點作前瞻性的課程設計，將有助於餐旅產業及國家發展。

### (二)發展 T 型人才，推行 MBA+X，跨院跨系所課程設計及師資融合

鑑於 T 型人才需求逐漸增加，建議未來餐旅管理相關研究所可推行 MBA+X 學制，學生可就讀其他院系一個專業學位。以跨院跨系所課程設計，如結合工學院、設計學院等共同開課，或跨系所教師融合，集體智慧共同備課，加強學生的通才與專才，亦建議未來餐旅領域學者，可採跨領域合作方式，與其他系所或其他專長的學者交流與合作，以增加議題的廣度。另部分通識課程可走向數位教學，如：跨校聯盟將共同理論課程應用線上教學，彼此互相教學資源共享。課程方面，可因應產業需求開課，另可加強「創」系列課程，包括邏輯推理、創業、創新、創新開發和創意開發等。

### (三)打破疆界，走出臺灣，海外網絡交流(Networking)，挑戰無國界

建議餐旅管理研究所增設英文課程，強化學生外語能力訓練，採全英授課或半英授課，發展海外學習模組，塑造國際學習環境。並與海外學校聯盟發展餐旅管理碩士網絡交流計畫，即如同臺大管理學院加入 QTEM 碩士網絡交流計畫，要求學生兩年內要到國外一年，到兩個國家各交換一學期，並具備至少兩個月的公司實習經歷及論文撰寫能力，鼓勵學生走出臺灣，邁向無國界學習，提升競爭力，除可拓展學生國際視野，亦能提升臺灣餐旅教育國際能見度。

### (四)整合實踐教學，強化本土個案

餐旅業受限於其低薪資，與一般社會工作時間相反，一直很難吸引適任員工。近年來，多數餐旅管理研究所產學合作，學生參與數少或是進入企業後產生現實衝擊而離職，無形中增加企業人力成本亦影響企業合作意願。若教師能以整合實踐教

學，結合本土化個案教學，與業界師資共同帶領學生深入餐旅產業進行專案式教學，讓學生對於產業特性、企業主體與核心更深入瞭解。未來甚至可與海外學校合作進行國際專案。

### 三、研究限制及未來研究建議

本研究因受限選取樣本對象約訪困難之限制，僅訪談臺灣及中國大陸共 4 位頂尖管理學院院長，未來可將研究對象擴大至其他國家頂尖管理學院或以相關產業業者、學生角度進行訪談，以求得更廣泛的研究結果。本研究目的乃以臺灣與中國大陸管理學院未來課程發展方向，作為餐旅管理研究所未來課程發展方向，未進一步探討課程教學實施方式對學生學習成效影響等，建議未來研究可對個案教學、專案教學、講授教學等不同授課方式進行比較評估。T 型人才是未來業界人才需求趨勢，建議未來研究可以建置完整的餐旅業 T 型人才培育指標，供餐旅相關系所提升學生能力的重要參考。

## 參考文獻

- 104 人力銀行，(2012)，臺灣整體研究所表現「普通」，碩士生打 5.31 分【線上資料】，來源：  
<http://www.104.com.tw/jb/area/media/article/detail/id/325/cat/0> [2014, October 18]。  
【104 Corporation. (2012). *The overall performance of the graduate schools are ordinary, master marked 5.31 points*. Retrieved October 18, 2014, from <http://www.104.com.tw/jb/area/media/article/detail/id/325/cat/0>】
- 司徒達賢，(2004)，打造未來領導人：管理教育與大學發展，臺北：天下雜誌。  
【Seetoo, D.-H. (2004). *Training for future leaders: Management education and university development*. Taipei, Taiwan: Commonwealth Magazine.】
- 林珮萱，(2012)，遠見 2013 研究所指南特刊【線上資料】，來源：  
[http://store.gvm.com.tw/article\\_content\\_20720.html](http://store.gvm.com.tw/article_content_20720.html) [2014, June 15]。  
【Lin, P.-C. (2012). *Graduate schools 2013 guidebook*. Retrieved June 15, 2014, from [http://store.gvm.com.tw/article\\_content\\_20720.html](http://store.gvm.com.tw/article_content_20720.html)】
- 洪久賢，(2003)，從美澳餐旅教育發展模式反思台灣餐旅教育之發展，師大學報，48(2)，125-150。  
【Horng, J.-S. (2003). The development of Taiwan's hospitality education from the hospitality education models in the U.S. and Australia. *Journal of Taiwan Normal University*, 48(2), 125-150.】
- 柯曉翔，(2013)，遠見 2013 研究所特刊【線上資料】，來源：[http://store.gvm.com.tw/article\\_content\\_24026.html](http://store.gvm.com.tw/article_content_24026.html) [2014, October 12]。  
【Ke, S.-S. (2013). *Graduate schools 2013 guidebook*. Retrieved October 12, 2014, from [http://store.gvm.com.tw/article\\_content\\_24026.html](http://store.gvm.com.tw/article_content_24026.html)】

- 徐明珠，(2005)，國政研究報告-臺生留學大陸高校之研究【線上資料】，來源：  
<http://old.npf.org.tw/PUBLICATION/EC/094/EC-R-094-010.htm> [2014, June 15]。
- 【Hsu, M.-J. (2005). *The research report of national policy: The study of Taiwanese students study in China*. Retrieved June 15, 2014, from <http://old.npf.org.tw/PUBLICATION/EC/094/EC-R-094-010.htm>】
- 陳德釗，(2010，12 月)，中國大陸經營管理知識的專業化發展，論文發表於「2010 年中國大陸研究年會」，臺北，國立政治大學。
- 【Chen, D.-C. (2010, December). *Development of management knowledge in Mainland China*. Paper presented at the meeting of the 2010 Annual Conference on China Studies, Taipei, Taiwan.】
- 黃政傑，(1991)，課程設計，臺北：東華書局。
- 【Huang, C.-J. (1991). *Course design*. Taipei, Taiwan: Tung Hua.】
- 臺大 EMBA，(2014)，103 級學生概況【線上資料】，來源：[http://exp.management.ntu.edu.tw/EMBA/student\\_life/學生概況/臺大 EMBA](http://exp.management.ntu.edu.tw/EMBA/student_life/學生概況/臺大 EMBA) [2014, September 17]。
- 【National Taiwan University EMBA, (2014). *Students profile for 2014*. Retrieved September 17, 2014, from [http://exp.management.ntu.edu.tw/EMBA/student\\_life/student\\_profile](http://exp.management.ntu.edu.tw/EMBA/student_life/student_profile)】
- 趙曉慧，(2014)，一流企業都要 T 型人才【線上資料】，來源：[http://www.30.com.tw/article\\_content\\_25741.html#sthash.sSXxA2BI.dpuf](http://www.30.com.tw/article_content_25741.html#sthash.sSXxA2BI.dpuf) [2014, October 17]。
- 【Zhao, X.-H. (2014). *All of top businesses need T shaped professionals*. Retrieved October 17, 2014, from [http://www.30.com.tw/article\\_content\\_25741.html#sthash.sSXxA2BI.dpuf](http://www.30.com.tw/article_content_25741.html#sthash.sSXxA2BI.dpuf)】
- 蔡錫濤，陳怡靜，(2006)，臺灣管理教育的現況與省思，教育資料與研究，69，79-91。
- 【Tsai, S.-T. T., & Chen, Y.-C. (2006). An overview and reflection on management education in Taiwan. *Journal of Educational Resource and Research*, 69, 79-91.】
- Ashley, R. A., Bach, S. A., Chesser, J. W., Ellis, E. T., Ford, R. C., LeBruto, S. M., ... Quain, W. J. (1995). A customer-based approach to hospitality education. *Cornell hospitality quarterly*, 36(4), 74-79. doi: 10.1016/0010-8804(95)91141-2
- Barron, P. (2008). Education and talent management: Implications for the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 730-742. doi: 10.1108/09596110810897583
- Baum, T. (2004, March). *Internationalization of hospitality education - The UK experience*. Paper presented at the meeting of the International Conference on Hospitality Education: Internationalization of Hospitality Education, Taipei, Taiwan.
- Biggs, J., & Tang, C. (2007). Teaching/learning activities for functioning knowledge. In J. Biggs & C. Tang (Eds.), *Teaching for quality learning at university* (pp. 135-162). Maidenhead, England: Open University Press.
- Brotherton, B., & Wood, R. C. (2008). *The SAGE handbook of hospitality management*. London, England: Sage. doi: 10.4135/9781849200417.n1

- Chi, C. G., & Gursoy, D. (2009). How to help your graduates secure better jobs? An industry perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(3), 308-322. doi: 10.1108/09596110910948314
- Connolly, P., & McGing, G. (2006). Graduate education and hospitality management in Ireland. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(1), 50-59. doi: 10.1108/09596110610641975
- Cornuel, E. (2007). Challenges facing business schools in the future. *Journal of Management Development*, 26(1), 87-92. doi: 10.1108/02621710710720130
- Dale, C., & Robinson, N. (2001). The theming of tourism education: A three-domain approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(1), 30-35. doi: 10.1108/09596110110365616
- Davis, D., & Cosenza, R. M. (1993). *Business research for decision making*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Decrop, A. (1999). Triangulation in qualitative tourism research. *Tourism Management*, 20(1), 157-161. doi: 10.1016/S0261-5177(98)00102-2
- Dracup, K., & Morris, P. E. (2008). How will they learn? *American Journal of Critical Care*, 17(4), 306-309.
- Formica, S. (1996). European hospitality and tourism education: Differences with the American model and future trends. *International Journal of Hospitality Management*, 15(4), 317-323. doi: 10.1016/S0278-4319(96)00039-4
- Gamble, P. R., Lockwood, A., & Messenger, S. (1994, March). *European management skills in the hospitality industry*. Paper presented at the meeting of the European Hospitality Management, HCIMA Conference, Amsterdam.
- Gunn, C. A. (1998). Issues in tourism curricula. *Journal of Travel Research*, 36(4), 74-77. doi: 10.1177/004728759803600410
- Hornig, J.-S., & Teng, C.-C. (2011). Cross-cultural quality measurement of undergraduate hospitality, tourism and leisure programmes: Comparisons between Taiwan and the USA. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 10(1), 49-62. doi: 10.3794/johlste.101.293
- Howey, R. M., Savage, K. S., Verbeeten, M. J., & Hoof, H. B. (1999). Tourism and hospitality research journals: Cross-citations among research communities. *Tourism Management*, 20(1), 133-139. doi: 10.1016/S0261-5177(98)00099-5
- Inui, Y., Wheeler, D., & Lankford, S. (2006). Rethinking tourism education: What should schools teach? *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 5(2),

25-35. doi: 10.3794/johlste.52.122

- Jain, S. C., & Stopford, J. (2011). Revamping MBA programs for global competitiveness. *Business Horizons*, 54(4), 345-353. doi: 10.1016/j.bushor.2011.03.001
- Jayawardena, C. (2001). Challenges in international hospitality management education. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(6), 310-315. doi: 10.1108/EUM0000000005967
- Kassarjian, H. H. (1977). Content analysis in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 4(1), 8-18. doi: 10.1086/208674
- Kedia, B. L., & Englis, P. D. (2011). Transforming business education to produce global managers. *Business Horizons*, 54(4), 325-331. doi: 10.1016/j.bushor.2011.02.006
- Kim, S. S., Guo, Y., Wang, K.-C., & Agrusa, J. (2007). The study motivations and study preferences of student groups from Asian nations majoring in hospitality and tourism management programs. *Tourism Management*, 28(1), 140-151. doi: 10.1016/j.tourman.2005.11.003
- Lashley, C., & Barron, P. (2006). The learning style preferences of hospitality and tourism students: Observations from an international and cross-cultural study. *International Journal of Hospitality Management*, 25(4), 552-569. doi: 10.1016/j.ijhm.2005.03.006
- Lefever, M. M., & Withiam, G. (1998). Curriculum review: How industry views hospitality education. *Cornell Hospitality Quarterly*, 39(4), 70-78. doi: 10.1177/001088049803900411
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Lincoln, Y., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage.
- Littlejohn, D., & Watson, S. (2004). Developing graduate managers for hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(7), 408-414. doi: 10.1108/09596110410559096
- Morgan, M. (2004). From production line to drama school: Higher education for the future of tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(2), 91-99. doi: 10.1108/09596110410519973
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Raybould, M., & Wilkins, H. (2005). Over qualified and under experienced: Turning

- graduates into hospitality managers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(3), 203-216. doi: 10.1108/09596110510591891
- Raybould, M., & Wilkins, H. (2006). Generic skills for hospitality management: A comparative study of management expectations and student perceptions. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 13(2), 177-188. doi: 10.1375/jhtm.13.2.177
- Riegel, C. (1995). An introduction to career opportunities in hospitality and tourism. In A directory of CHRIE member colleges and universities (Ed.), *A guide to college programs in hospitality and tourism* (pp. 3-13). New York: John Wiley and Sons.
- Riordan, S., & Goodman, S. (2007). Managing reality shock: Expectations versus experiences of graduate engineers. *SA Journal of Industrial Psychology*, 33(1), 67-73. doi: 10.4102/sajip.v33i1.259
- Tyler, R. W. (1949). *Basic principles of curriculum and instruction*. Chicago: University of Chicago Press. doi: 10.7208/chicago/9780226820323.001.0001
- Wang, J., Huyton, J., Gao, X., & Ayres, H. (2010). Evaluating undergraduate courses in tourism management: A comparison between Australia and China. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 9(2), 46-62. doi: 10.3794/johlste.92.258
- Woods, R. H., & Schmidgall, R. S. (2001). Update of hospitality management education's most influential scholars: A citation analysis 1989-1999. *Journal of Hospitality and Tourism Education*, 13(2), 5-12. doi: 10.1080/10963758.2001.10696683

## 附錄

### Appendix

[中國訪談難難難，後記]

進行中國大陸清華與北大的訪談前，其實我們對於約訪兩個管理學院抱持非常樂觀態度，我們的研究團隊在想：「以臺灣、美國跟中國大陸組成團隊為號召、加上一小時 500 美金訪談費、加上訪談問題其實不會太艱澀，應該有蠻大吸引力，換句話說這個約訪應該不會太難！」所以，在正式訪談前一年，就由臺灣這邊以 Email 加上訪談計畫書方式，進行約訪。

等到我將 Email 寄往北大、清華，隔了好幾天都音訊全無情況下，我才驚覺這樣的約訪，可能不是像我們預期這樣簡單。因為透過 Email 約訪之不順，我們團隊決定用親自打電話方式，由臺灣電話聯繫清華大學及北大光華管理學院，電話是都接通了，可是這兩個管理學院院長，剛好時逢大陸進行「兩會」期間(指中共的全國人民代表大會和政治協商會議之簡稱)，全都不在辦公室，雖然也留了訊息電話，後來都渺無音訊。

當時由於我們有時間上之壓力，整個研究團隊討論後，決定由中國大陸沈涵老師就地來發動約訪，沈涵老師接下這個任務後，也發現實在沒有這樣容易。結果，經過好幾月的努力、透過層層的人脈關係，總算託她在北京的師兄關係，連結到了北大光華管理學院的院長。

可這，清華大學的院長還是一直沒有答應，是很牛的。這時，我們研究團隊再度討論應該怎麼辦？如果我們所有人從美國、上海、臺灣飛到北京，只約訪了一位北大管理學院院長，是非常不經濟，也不夠客觀與宏觀。此時，臨機一想，我們透過政治大學院長級人物幫忙聯絡清華大學的院長（他表示與之認識），但真沒想到最後還是被委婉拒絕。眼看我們前往北京時間將至，機票飯店已訂好，三方人馬即將啟程遠赴京城，清華還是沒有其他回覆。

就在出發前一天，總算傳來好消息，中國大陸沈涵老師透過她的人脈及關係，最後總算約訪到這很牛的清華大學。雖然跟我們的預期有點落差，清華院長還是沒辦法接受我們邀訪，但清華也很夠意思地派出負責課程的副院長接受訪談。

總觀此次邀訪經驗，我想可以跟所有朋友分享的是：這樣高難度地邀約，直接來的成功機會是小的，透過人脈會是關鍵，所以可省略前者，少走一點迂迴路、節省一點時間，與大家分享共勉。/王國欽(撰)、陳旭東(分享)、沈涵(分享)

{ Story of Interviews in China }

We thought the interview invitation to the Deans of Tsinghua University and Peking University won't be too difficult. It must be attractive because our project team has professors from Taiwan, the United States, and China, honorarium 500 USD, interviews questions were not too abstruse. We prepared formal proposals and tried to arrange interview to the Deans of Tsinghua University and Peking University by email. Actually, it may not be as simple as we expected, due to we didn't get any reply from email after few days.

Our team decided to contact the deans by phone, but the deans of Tsinghua University and Peking University were out of the office, they attended the Chinese People's Political Consultative Conference. Although we left the message to them, we still not received any reply. Finally, we authorized Dr. Shen Han from China to arrange the interview. After several months, Dr. Shen Han made use of her personal networks and efforts, arranged interview with the dean of Peking University's Guanghua School of Management and the associate dean School of Economic and Management, Tsinghua University successfully.

Overview this interview experience, we would like to share something about personal networks will be the key factor to invite deans. It will save you much time and unnecessary work. We shall encourage ourselves sharing it. /Written by Dr. Kuo-Ching, Wang, Dr. Joseph S. Chen, & Dr. Han Shen.