

# DBA的理想與實踐

■ 文／吳思華·國立政治大學講座教授、前教育部長

**我**在國立政治大學（簡稱政大）企業管理研究所讀碩士班、博士班，然後就在政大教書並在商學院服務至今，管理教育對我來講是一個長期相連的領域。而DBA學位學程（Doctor of Business Administration，產業博士學位學程，招收有完整實務經歷的在職人士攻讀博士級學位，和一般管理哲學博士 Ph.D.不同）剛好是我在教育部服務期間拍板定案，它的未來發展對我而言更有特別的感情。

前幾年我從教育部回到學校重新擔任教學研究的工作，真正享受全職老師的自由快樂。在這段時間，我除了研讀自己專業領域「策略管理」的最新發展並準備教材外，也整理了過去的教學內容，希望能重新寫成專書。在整理這些資料的過程中，有個重要的時間點常常浮現，那就是1977-78年。

## 一個重要的時間點

1977年秋天，我進入政大企管所碩士班，並在1978年參與企管所執行的大型企業策略調查計畫；司徒達賢老師也是那一年在企管所正式開授「企業政策」課程。而在「企業政策與策略管理」學術領域，1978年更扮演了重要的時間點，因為在這一年，美國策略管理的學者們有個重要



▲吳思華講座教授分享「DBA的理想與實踐」。（ACCBE提供）

聚會。

早在70年代，美國已有很多學校陸續成立和策略有關的博士班，畢業學生越來越多，許多學者們關心策略這個學門到底要怎麼發展，於是聚會研商。在匹茲堡聚會討論三天後，確認「策略是企業經營的日常實務」，由此開始推動改革。首先，將「企業政策」改稱「策略管理」，1980年隨之成立「策略管理學會」，並單獨出版一本策略管理學術期刊，就是我們現在熟悉的SMJ (*Strategic Management Journal*)。同時申請將美國管理學會過去習用的企業政策與規劃 (Business Policy & Planning) 領域，改成企業政策與策略 (Business Policy & Strategy)，2007年

以後又改為策略管理（Strategic Management）。

2021年末，我應許士軍老師、周逸衡執行長的邀約，在管科學會年會中的「台灣DBA教育之發展與展望研討會」發表演講，自己訂的講題是「DBA的理想與實踐」。準備演講資料時深深地覺得，這個論壇和1978年那時一群美國企業政策學者的聚會有同樣意義，因為它給我們一個機會，認真地思考所謂的「DBA管理博士」到底有什麼意義，應該怎麼樣走下去才會變得更重要或更有價值。

懷抱著這樣的心情，今天這場報告分為兩個部分，第一部分說明DBA學程的誕生，分享全世界主要學校對專業教育的作法和演化的過程，藉此說明DBA學位學程的政策制訂脈絡；第二部分是我在DBA學程第一線教學的觀察。這幾年我回到學校教書，是DBA學程的第一線教學者。雖然不再參加學校行政，不知道商學院如何決定相關政策，但有幸在第一線教書，仍有些發現或想法可以和大家分享。

## 專業教育的回顧

大學的起源至今已有千年的歷史，最早的大學是義大利的博洛尼亞大學（Università di Bologna，又譯波隆那大學）在西元1088年成立。檢視全世界所有大學的發展歷程最早皆以神學院為主，它的使命是為天父傳福音，後來逐漸演化成為培養貴族菁英的場域。

從作為聖經的宣導者到貴族菁英的培養場域，大學教育最大的改變就是非常重視博雅教育。早期創辦的知名歐洲大學都以博雅教育為其重點，希望培養出一群優質的社會高階領導者或是統治階級。

### 一、從神權到君權再到民權

大學隨著社會發展而逐漸演變，因此理解社會

發展脈絡是件重要的事情。從社會演化的觀點來看，大致是從神權到君權、到逐漸走向民權。在這個過程中，除了尊重人民的自主權外，最大的改變就是「理性專業」受到重視而漸被接受。當社會越來越重視專業，也就是代表放棄君權偉大、甚至是神權偉大的想法，取而代之的是篤信專業代表的知識至上理念。

### 二、醫學專業

在此專業發展過程中，最早出現的領域就是醫學。義大利在西元1088年成立博洛尼亞大學時，除了神學院、文理學院、哲學系外，首先就設立了醫學院，成為後期出現專業社會的最重要指標。

到今天為止，個人一直覺得如果管理學門自認為是專業領域，醫學院可能是值得去認真學習的對象，深入了解醫學院究竟怎麼做到受肯定的專業價值、如何讓學生具備完整的專業知識基礎、又如何能做好專業實務工作。更重要的是，為什麼醫學院教授可以持續不斷地進行前瞻研究，而學生可以那麼有效的去解決實務的問題？今天如要認真地討論DBA，我覺得這件事情值得大家一起討論。

### 三、工程專業

醫學之後出現的第二個專業是工程。工程專業於西元1810年出現在德國柏林洪堡大學（Humboldt-Universität zu Berlin, HU Berlin），一向重視原創研究和產學合作。從上述博洛尼亞大學成立的1088年到1810年，歐洲已經出現了很多大學，基本上是因為各式各樣的商會、行會為了培訓從業人員而支持這些大學的設置。那個時候，各行各業的從業人員都需要接受過專業訓練，專業執照尤其受到重視；幫助學生完成專業訓練並取得執照，就成為當時各大學的重要任務。

柏林洪堡大學成立於西元1810年的普魯士王國（Kingdom of Prussia）時代。學校成立時，當時的教育部長威廉·馮·洪堡（Wilhelm von Humboldt）給了學校一個重要任務。他認為現代大學除了培養高層菁英的文理學院博雅教育以及基層工作者的職業訓練外，還要做實務研究，以期能透過研究與實務的合作來解決實務界的問題。今天我們研究大學的發展史常說柏林洪堡大學是現代大學始祖，就是因為大學從那個時候開始有了研究意識，知道研究和實務需要相互配合，提出原創性的解決方案。

我們可以很清楚看到，發展到今天，一流大學的工程專業領域幾乎都能緊密連結學術研究和實務，許多大學也都因實務界的大型計畫委託或是專案合作而讓兩者間得到很大的益處。近年來，世界各國大學工學院基本上都是授與Ph.D.學位，部分學校為了凸顯學習更接近實務，也設有工程博士（Doctor of Engineering, D.Eng.）、設計博士（D.Des.）等專業博士學位學程。

#### 四、法學專業

接下來，在文法商領域最早出現的專業領域是法律。第一個成立法律學院的是英國牛津大學（University of Oxford），基本上和一般的大學教育沒有什麼兩樣，就是要學生認真地讀書、重視博雅教育。首先將法律視為需要單獨學習的專業，則是在美國芝加哥大學（University of Chicago）於1902年頒發第一個法律博士（Juris Doctor, J.D.）學位。在此之前，法律系和一般大學科系一樣，都是從大一讀到大四。

JD學位的出現，是認為若要培養好的律師除要先有工作經驗外，也要有廣博的知識，然後才能執行專業。所以美國的法律學習一般都是在大學畢業後再去讀法律，完成三年課程授予的學位就是JD，有了JD，才具備應考「律師資格考試（俗

稱Bar Examination）」的資格。不過，JD學位後來在美國的高等法學教育圈產生很大的辯論，尤其哈佛大學就覺得為什麼大學畢業後僅再讀三年就可授予博士學位因而無意承認。經過很長時間的辯論以後，美國主要大學基本上都不認定JD學位是一般的博士學位了。

#### 五、政府專業

後續出現的專業學位是政府或是公共事務管理，最早是西元1872年成立的巴黎政治學院（Institut d'Études Politiques de Paris, Sciences Po）。普法戰爭（1870-1871）結束後，戰敗的法國深切地檢討造成戰敗的原因，覺得最重要的理由之一就是政府官員的專業能力不足，隨即成立了這所學校。

巴黎政治學院的規模科系和早期的政大類似，都是為了培養一流地方官員而設置的重要學府。在美國，和它很類似的就是1936年成立的哈佛大學政府（甘乃迪）學院（John F. Kennedy School of Government, Harvard University），並頒發MPA、DPA學位。

以上這兩所大學的政府專業人才培訓計畫，都以培育碩士生為主（MPA），而博士班研究生目前都已回歸到學術軌道，但其他有些學校仍設有公共事務管理（DPA）博士學位課程。

#### 六、教育專業

另外一個專業博士是在教育領域，頒發Ed.D.學位，是不同於Ph.D.的學位。史丹佛（Stanford University）大學首先在西元1891年開始發展教育專業領域學程，而哈佛大學在1921年首先頒發該領域的Ed.D.博士學位，後來許多學校陸續設立，至今仍是美國教育界進修學習的重要管道。

從實務觀點來看，我覺得Ed.D.最像今天討論的DBA，因為Ed.D.是培養具有實際教學或是行政經驗的教育人員。在英美國家，經過Ed.D.階段

的學習後，畢業生多數當了中小學校長，對其生涯發展確實有很大助益。

### 七、新聞專業

在社會科學還有一個領域是新聞，也是非常明顯的專業，最早成立的學校是1908年的密蘇里新聞學院（Missouri School of Journalism），但只設在碩士班。新聞領域的博士班和一般大學學科沒什麼兩樣，都是頒發Ph.D.學位。

### 八、商管專業

最後一個是商學領域。最早的企管碩士（MBA）學位是1910年由哈佛大學頒發，這個學程招收大學各個科系畢業有工作經驗的學生給與管理專業的學習，是管理專業教育的開始。哈佛大學商學院設置博士班時，其學術性未獲得文理學院的肯定，無法授予Ph.D.學位，1922開辦時授與商業科學博士，1955年增加DBA學位學程。當今商管學界眾多知名的哈佛大學畢業學者，如C. M. Christensen當年都是獲得DBA學位。英語系國家很多大學都有類似的學制。

專業教育在美國發展最久，其中影響最大的是擔任哈佛大學校長達四十年之久的Charles William Eliot（1869-1909）。Eliot具有強烈的社會服務意識，認為專業學院對國家社會的貢獻比文理學院還大，因此在學校服務期間完整的設置了各類能夠滿足社會需求的專業學院。但隨著專業領域知識基礎的嚴謹程度提升，這幾年哈佛大學已陸續將學位名稱都改回Ph.D.了。

臺灣的商管博士一直是以學術取向的Ph.D.設計、發展。今天要問的是，此時此刻，管理領域為什麼需要有一個不同於Ph.D.的DBA專業博士學位？這是今天需要大家共同討論然後形成共識的課題。這是為什麼我說，今天這個場合和1978年拍板「Strategic Management」這個名詞的匹茲堡大會具有同樣的意義。

## 在職管理教育蓬勃發展

除了世界大學專業教育發展史外，還可以從其他幾個背景觀點來看DBA學位的誕生。首先，臺灣的DBA會出現，實是因為在職管理教育EMBA的普及。EMBA學程在1996年由元智大學首創後風起雲湧，如今各大學每年共約有3,000位EMBA畢業生，顯示工作後回到學校念書的動機確實很高。

當大家在這個領域有強烈的動機繼續學習時，當然會在完成EMBA學習後仍有繼續向上進修期待。從美國國家教育統計中心的資料顯示，全美高教機構授予各領域的博士學位總數，專業實務型仍遠超過學術研究型（Ph.D.），顯示社會的需求確實存在。

但實務型博士的教學是個挑戰。很多年以前我還在學校擔任校長時，記得有一次校園遇到司徒達賢老師，就向他請益，「這麼多人讀完EMBA畢業，都想繼續再進修，我們要不要試試看辦一個DBA學程？」司徒老師對我說：「誰來教DBA學生？你覺得你們可以教這些學生嗎？」對呀，學校裡誰有本事去教這群有豐富工作經驗的人呢？該教什麼東西呢？為此，學校就暫時停頓下來沒有接續再去討論這件事。後來這個想法重新被提出，顯然進修市場的需求力量很大。

## 管理研究的疏離景象

除了想要繼續進修的企管人士越來越多，管理學院有另一個重要的發展值得關注，那就是管理學門本身開始逐漸封閉化。

最近二十年，為了追求頂尖卓越，在學校的老師非常重視學術研究，學術研究發表成為教師在學校發展重要的成果指標。因為論文發表越來越重要，所以學術也開始階級化。發表期刊被歸類為中文期刊、英文期刊、一流期刊、二流期刊；學門內產生非常明顯的階級化與封閉化。

## 一、封閉社群

階級化主要是因為相互比較的結果，而封閉化則是因為論文要經專業同儕之間的相互審查，使得學門逐漸成為封閉組織，很多學術領域都出現類似情況。

當學術社群形成後，管理學門的最大問題就是，一般實務界看不懂我們所寫的學術論文；今天若拿任何一篇 *AMR* (*Academy of Management Review*) 的文章給實務界人士看，恐怕他們根本無法理解為何將實務現象寫得如此複雜，或甚至是為什麼要去寫這個東西。這個議題在全世界的管理學界都不斷檢討中。

進一步討論，這個現象確實造成管理研究呈現了理論與實務疏離的景象。實務界有那麼多朋友每天做那麼多重要決策，他們歷練豐富的智慧也需不斷提升自我能量，因而才有進修動機。但另一方面，學術界卻開始自我封閉，學術議題與論文發表都不容易讓實務界參考。這是因為大學教師要升等、要通過考評，而考評都來自於學術同儕。基於公正考量，標準越來越細緻，導致論文重視表面的格式要求，欠缺對不同實務決策情境的考量。整個學術社群逐漸走向封閉的群體，從國內學術會議的舉辦很少有實務界人士參加的狀況可以窺見一斑。

這一管理研究的疏離發展結果，使得實踐智慧和學術理論日益分離。在現實環境，我們的確有越來越多的學術理論，也有越來越多的傑出企業家，但是兩者的交集其實極為薄弱。如果我們回過頭去看醫學院卻看到完全不同的景象：在醫學院裡，一流的主治醫師也一定是一流的教授，兩者都能做得非常好；可惜的是，在管理領域沒有這樣的情況。

## 二、有智慧的領導人

日本管理大師 I. Nonaka 曾在2011年寫過一篇專

文討論「智慧的領導人」這個角色，這一兩年他又陸續寫過很多類似觀點的論文。他認為社會需要很多優秀的經營者，而這些優秀的經營者和過去只依賴直覺的經營者十分不同，他們常經過深思熟慮後做出良善判斷。

Nonaka 曾用「賢慮」這兩個日文字來說明他對經營者的想像，指經過深思熟慮的良善判斷。如何讓這些經營者既有專業又可以去做良善的判斷，其實就代表了他們需要持續不斷地提升專業知識，否則就做不到這件事情。

## 三、磚頭與教堂

管理領域研究的疏離現象為什麼會出現？最近我讀到一篇 *AMR* 在2021年10月刊出的論文，題目是「管理研究的發展危機 (*The Theory Crisis in Management Research: Solving the Right Problem*)」，這篇文章所談的議題很適合我們準備繼續發展 DBA 時認真地思考。

這篇文章說，學術研究不斷發展的結果產生了越來越多的理論，但是這些理論幾乎都是單元理論 (unit theory)。而實務界真正需要的是最終的決策，我們需要將這些單元理論經過系統整合才能對決策有幫助；如果不能整合，單元理論對實務問題的解決只會弄得越來越混亂。

這篇文章還引用了一位科學家在1963年的評論，雖然講的對象並非管理學門。他說，許多科學家發明了一大堆理論卻和實務並不相關，就好像有一群人準備蓋座教堂，然後就說：喔，要蓋教堂的首要工作就是要先去砌很多磚頭，一旦有了足夠的磚頭，教堂自然就會出現。後來才發現，一大堆磚頭出現以後教堂不僅不會出現，反把工地搞得亂七八糟，以致蓋教堂一事永遠不可能完成。

文章作者用這個教堂的譬喻來說明，若要把

磚頭變成有助於決策就須發展整合方案理論（programmatic theory），而這正是管理研究重要的新課題。這個觀點值得我們準備繼續發展DBA時思考並認真的提問，這個有助於實務決策的整合方案到底是什麼？我們有機會做這樣的努力嗎？如果要做，怎麼樣才可以做得到？這些都可以幫助DBA走出自己的路。

### DBA 的政策思維

綜合以上討論，DBA決策的核心思維就是如何能讓理論缺口跟實務缺口有效地連結。換句話說，**DBA的基本想像應是透過理論與實務的連結，想辦法讓產業的附加價值倍增**；這是當時設置DBA學位決策的基本理念。

我有一次「政大DBA博學會」聚會時曾和同學們分享，我在教育部為了這個決策其實煩惱了很長一段時間。剛好有次「科技管理學會」開理監事會時碰到史欽泰院長。和他聊天時他說，他每一次上EMBA課時都會和學生講，你們畢業後回到公司，要有辦法讓每一位同仁的薪水加倍，然後付的水電費也加倍；如果能夠做到這樣子，才叫做讀好EMBA。我聽了以後覺得非常有道理：DBA同學們今天回學校讀書的目的同樣是要創造價值，這個價值的具體表現至少也應當是能讓公司每位同仁薪水倍增。

#### 一、DBA的職能角色

臺灣的發展其實正面臨典範轉型，而企業面對的已經不是單一組織的內部變革，而是整個企業的策略轉型，如果策略轉型做不好就很難價值倍增。更嚴肅、更寬廣地說，無論臺灣或是全世界的產業組織都正面臨全新的科技環境和全新的社會脈絡，有非常多全新的經營典範正在出現，也將帶來策略轉型、產業重組、治理創新以及新的生活風貌。

這些議題才是每一位有理想的前瞻經營者應該認真地深思熟慮、認真地想想看，如何讓這件事情做得到。在這樣的思維下，**我對DBA角色的想像是：我們要培養出一群會深思熟慮的「賢者」，能夠提出前瞻的構想與建議，幫助臺灣產業的附加價值倍增。**

這些「賢者」畢業以後可以去做資深管理顧問，可以做創投的合夥人，也可以做企業大學的校長、公司的知識長或是大型組織的CEO、策略長；他也可以成為智庫的高級研究員，或是一般大學的資深企業教師。這些都是希望透過DBA的養成後，幫助他們具有深思熟慮的能力，具備做整合性決策的基本條件。

政大DBA辦公室的一張海報做得非常有學問，內容雖不是我所想，但頗認同。「DBA要成為一個學理知識的革新者、實務與理論的調節者、創新與跨越思想的先鋒者、深具遠見社會價值的思想者，以及知行合一的產業領導人」。海報傳達的概念非常清楚，是DBA學程未來發展值得去挑戰、追求的事情。問題是，做得到嗎？

#### 二、DBA學程運作

五年前，我在教育部做完這個學位設置的決策後，曾特別邀請許士軍老師、黃榮村董事長、周逸衡執行長、劉維琪理事長和三位設置DBA學程的學校校長到教育部來座談。我說，如果DBA學位學程是一項創新，要穩健地走下去，有幾個基本原則必須堅持。

第一，它應是一個獨立學程，不要和本來的Ph.D.混在一起；第二，因為是個新的學程，最好不要在原來的系統運作而應由學院來統籌；第三，我當時也請教許老師和周執行長，DBA是不是應該定期評鑑。今天談這件事情已經過了五年，時間點恰當，剛好讓大家有機會重新檢視整個學程的發展情況。

## DBA 的教學現場經驗

接下來，我簡單的說一下這幾年來在DBA 學程教學的經驗與建議。

第一，我希望大家能有個共識，今天討論的議題是要讓DBA這個新的學程培養出來的博士，可以成為大家認可的領域專家。那麼，一名專家的養成到底有哪些要求呢？

我在學校擔任校長期間，有一位校務諮詢委員是從歐洲回來的資深教授。有一次他和我講，歐盟在1993年成立以後，在教育事務領域開始認真討論如何看待一名新科博士，也就是學位的頒發標準。經過非常多的溝通討論後，歐盟學界的基本共識是，學生在某個領域投入一萬小時（約4~5年的全職時間）以上，每天早上起來讀一篇論文，總計約可累積1,000篇。在四年中至少參加過100場專業討論，包括會議研討、田野訪談和師生對談，同時寫了10萬字以上的專業論文（包括個案、會議論文、期刊論文）等，就可稱之為這個領域的專家。這是歐盟對於歐洲各大學培養博士的基本想法跟共識，並非專指管理領域，但相差無幾。

### 一、DBA學生應有的投入

今天我們討論的DBA入學資格必須擁有15年以上的工作經歷，加上6年的主管歷練，入學後又應該有怎麼樣的要求？

我常和DBA同學說，由於同學們的場域知識完備，上述標準也許可以打五折，那就是**至少要花5,000個小時在這個學位**，在學校期間應該要**讀完500篇以上的論文**，**參加過50場專業討論**，**寫出10萬字的論文或個案**；我認為這應該是DBA學生的自我要求，也必須是力求做到的基本標準。

### 二、DBA的教學內容

在教學內容上，政大的DBA 課程不是我所設計。但就我的理解，教學分為兩大部分，一是技

能，包括研究方法、教學方法、管理諮詢顧問等，由不同老師分別開授。

另一部分是教授知識並學習理論脈絡，也就是開始讀論文並讀完500篇，有紮實的知識基礎才有可能為實務課題找到新的解方。那麼，500篇該讀什麼？這是需要認真回答的問題。從最簡單的每天打開《經濟日報》看專題報導算是一篇文章，到在AMR閱讀深奧的學術論文也是一篇，到底應該讀什麼？

其實，這件事情到現在為止，即使在政大商學院也沒有共識。前幾個禮拜我在商學院遇到一位老師，聊天時得知他沒有教DBA。他問我，DBA的學生都讀些什麼，我說很多同學讀HBR（*Harvard Business Review* 或《哈佛商業評論》）的文章。他的直覺反應就是，「那個也叫做論文喔」？他的反應是我們必須要認真思考的問題。

個人以為，其實叫不叫「論文」並不重要，真正該問的是，讀了那些文章以後，有回答我們前面講的能把單元理論變成是整合性的方案理論嗎？如果有，這篇文章對整合方案的貢獻在哪裡？對實務決策的價值在哪裡？這些都需要大家認真的去想。

我的課程常要求同學讀很多學術論文。為了鼓勵同學讀學術期刊的論文，我常會和他們說，要學習愛上理論，因為理論給了一個說法、一個嚴謹的演繹、一個完整的想像、一個有利的判斷準則。如果多讀點學術論文，就會有獨特觀點可以掌握問題脈絡，如此才能夠形成一個好的思考框架，知道在做事情的時候怎麼去判別「實踐」是對還是不對？講起話來架構清楚有說服力，容易得到別人的認同，這是讀學術論文的好處。

### 三、讀論文之道

我在第一次上課時也常和同學說，讀論文要記得這四句話：讀完以後要能夠建立一個自己的分

類索引與雲端資料庫，讓它隨時「**找得到**」；要用自己的語言寫一個摘要札記，讓它可以「**記得住**」；同時要掌握每一個可能的場合去引用分享，做到「**想要說**」；同時要「**懂得用**」，在日常會議討論時隨時拿出來作為決策的參考。這些事情如能不斷地練習，就可能讓論文的主張成為自己重要的學術內涵。

#### 四、研究論文

除了教學外，DBA學習過程的另個重點是做研究，這也是討論DBA發展時需要碰觸的問題。研究論文有兩個部分，一是課程作業，另一是學位論文；容我花一點時間說一下我的體會。

第一類是課程作業。政大DBA常要求同學撰寫實務個案，個人認為這是好的作法。政大商學院有個「個案中心辦公室」，系統性地收錄實務個案，審查過程嚴謹，可以讓同學們所寫個案透過審查過程學會如何講述有趣故事。

其實寫個案最重要的事是在寫「**教學指引**」，能夠寫出好的教學指引才具備個案研究的功力。如能寫出好的教學指引，代表這個個案可以讓別人知道怎麼教，從而掌握個案所欲鋪陳的內容；這項作業值得DBA同學不斷的嘗試學習。

根據我的了解，一般的Ph.D.課程並不常要求同學做個案研究，作業多是給一個學術主題後開始做文獻檢討，練習提出命題、嘗試發展架構。而DBA同學們在個案方面的產出涵蓋各個不同的領域與主題，豐富了管理教學的實務內容。

#### 五、學位論文

比較值得討論的是學位論文。在國外授與DBA學位的學校都給學位論文撰寫很高的學分數，顯示其重視程度，和臺灣論文撰寫不計學分的慣例不同。政大目前畢業的DBA還不是很多，但我知道很多學校雖然沒有用DBA的學位名稱，可是博士班的實務界朋友已經很多，多數會用自己的實

務經驗去寫一個熟悉的個案。這件事情如果能寫成一個教學個案特別好，因為是從第一手經驗去寫東西，對決策情境的掌握很精準。

但如果要拿它作為學位論文，從真正產出的觀點來看，它的挑戰性遠比想像中的困難來得大。因為你曾經歷的那個故事，和你希望透過那個故事講出來的主張，兩者其實頗不相同。

我常和同學分享一家公司的個案出現四個不同故事的案例。通用（General Motors 或GM）是美國重要汽車公司，老闆Alfred P. Sloan自己曾寫了一本書講他在通用的經驗，但在學術或實務界的影響都不算大。另外三位和通用有關的知名學者分別是：杜拉克（Peter Drucker）、R. H. Coase及Alfred D. Chandler Jr.，三個人都去過通用也都曾在通用做過研究，都是透過通用的真實故事看到更深層的學理意涵，他們的學術主張深深影響到整個管理理論的發展。

我想和同學分享的是，你如果不夠高手，看了好久的實務案例就是沒有辦法做到那個水準，即使是自己的故事也沒有辦法；要做到如彼得杜拉克的層次，其實沒有那麼容易。

論文研究的目的，是要從過去的實務經驗中學到作法。將自己的經驗整理並當成重要的學術產出，對很多DBA同學可能是相對簡單的題目，但在很多時候這項產出可能沒有什麼特別價值，因為你沒有看到學術或決策的有趣事情。比較值得進一步想像的是，把這個經驗轉換成實務準則或是方法步驟以供別人參考。如果能夠這樣做，你的論文就不只是一本回憶錄，而是對別人有參考價值的執行模式。

很多同學已經開始在這方面努力，開始設法整理過去的經驗並對照理論將其程序方案「一般化」，也就是變成一種解決決策問題的方法或方案。如果這件事情能夠做得好，其實就是一家非

常重要的顧問公司的開始，因為你不僅有自己的經驗，而且你把那個經驗「一般化」了，以後還可以讓別人來使用它。

### （一）探究產業新創轉型的議題

不過，我們如果希望DBA同學真的能夠為臺灣的產業開拓新的未來，就不能只是整理過去的經驗，還必須積極面對未來議題。這代表有一些新的經營典範將要浮現或者正在浮現，我們必須掌握它。如果在實務工作中還沒搞懂這些典範，為什麼不利用讀書的時候弄清楚？

對DBA同學來說，在學校讀書是個難得的機會。有這麼多同學老師一起討論，如果能把新的典範弄清楚了，畢業以後這些心得不但自己可以用，別人也可以用。不過這類議題的研究方法有些挑戰，後續也要請各位老師繼續指導。

隨著時代進步，經營典範也在改變，這個改變需要我們認真地思考，如何用不同的經營模式或是管理模式來因應。因應未來的挑戰，決策者必須能夠**洞察、意會，然後建構**；也就是說決策者要能夠洞察環境趨勢，了解這個趨勢對經營的意義，然後去想出新的經營模式來面對。

總而言之，DBA如果要做到和醫師一樣，就必須要做到和醫師一樣持續努力的去發明新的手術方法，或是發明新的醫療工具，而這個方法或工具應該可以幫助解決一個全新的病症，或是一直沒有解決的疾病。

### （二）新興課題的研究方法

怎麼去做到這件事情？一般來說有幾個方法：第一是**理論的轉換應用**。這個在DBA很有挑戰，因為要讀非常多的文獻、熟稔理論，才有辦法自由的應用理論去解決問題。

第二，**典範學習**。例如，台積電是全球半導體的典範，如果可以萃取他們的經驗作法就非常價值。早上聽到台積電劉德音董事長在一場演講

指出，台積電要從過去的半導體製造業變成是IC的創新平台，這是非常大的典範轉變。如果我們有機會把這個——怎麼樣從製造活動變成是創新的平台——弄清楚，受益的就不只台積電，而是其他各行各業都可參考它的經驗。

第三，**跨領域學習**，包括：跨產業、跨領域的學習。很多典範案例不在本業，但在其他領域已經有了非常清楚的典範邏輯，這時候可以運用平行移轉方式認真地去想像一下，如何引入且加值應用。

最後一項當然就是**行動研究**，也就是針對重大的實務課題直接參與操作。以上這些都是我們的研究團隊目前在努力嘗試的事情，希望在未來幾年可以做出幾個案例，展現如何依循原來的政策思維完成DBA的論文，因為時間關係，不再深入討論。

## 結語

總而言之，DBA到底是什麼？這是一個管理學界的重大課題，需要大家一起關心。曾經有人問，DBA學位的出現會變成是拿破崙的高跟鞋嗎？

### 一、拿破崙的高跟鞋

相傳高跟鞋是拿破崙發明的。拿破崙為什麼會去穿高跟鞋呢？有人說因為他太矮，所以需要穿高跟鞋以便站高一點。不過歷史考證發現，拿破崙身高170公分，跟一般人差不多高。那麼幹嘛還要穿高跟鞋？經過歷史學者的研究，拿破崙要穿高跟鞋應有兩個原因：一是追逐時尚流行，因為當時法國巴黎崇尚創意，大家都想做點新鮮事情。DBA會成為管理學界的時髦流行嗎？

第二個理由是，拿破崙希望高人一等，穿著高跟鞋就會比別人高一點。那DBA會成為企業經營者展現高人一等的名位嗎？觀察在職管理教育的

現實場域，確實有些同學只是為了取得一個頭銜名位而來，如果只是這樣的話，那可能就不是我們學術界該努力去做的事情。

## 二、管理學界的文藝復興

另一方面從管理學界的現況來看，如果我們願意認真的去做，DBA 可能會有不同的意義，的確可以成為管理學界文藝復興的開始。

大家都知道，文藝復興其實是從神權到君權然後進到民權的過程。由於君權弱化，中間市民的生命力才得以釋放，而經濟的自由隨之而來的是大量的互動和交流，使得科學、藝術和不同領域的人有機會進行知識對話，因而產生很多創作與發明，進而誕生全新的文明風貌。

對管理領域而言，這個風貌其實就是學術框架和決策思維、理論實證與創意實踐、理性算計與生命關懷的重新連結。在管理學界做學術研究原是為了對決策思維有幫助，這兩者必須更緊密的連接在一起。當一位老師在學校產生想法，其在實務上會有什麼樣的意涵？如果有DBA學程，就不需要等到實務界出現30個個案、50個個案後再去做大量的統計分析，而是在思考理論架構的同時就有機會對話。這個景象如果可以做得到，就可能帶給管理學界新的發展契機。

這幾年來我和政大的DBA同學一起做研究時深深地感受到，同學們在思考管理問題時不只是想一個課本的問題，而是在想他切身的生存問題，或者是在人生發展過程中曾經有過的挑戰跟困難。這個情境在未來的知識發展過程中是非常重要的動力，唯有當某件事情跟生命有關時，知識學習才會變得有價值。

## 三、期許未來

我很希望DBA會是管理教育文藝復興時代的開始，要讓這景象發生，以下這四件事情需要請大家共同努力。

第一、**學生要有承諾**。DBA是專業人才的培養過程，一定要投入時間心力，至少要花5,000小時來研讀這個學位。

第二、**老師要願意投入**。要把DBA同學視為學術發展過程的共創夥伴，而非只是傳授知識的接收者。老師和同學各有不同專業，透過緊密互動就有可能共同想像並解決一個與時代有關的重要課題。如果可以用這樣的心情去寫論文，肯定有突破機會。

第三、**學校要把關**。學生若沒有投入5,000小時，應該不要讓他畢業；有的老師無意投入時間指導學生，可以請他少教一些課；同時要避免將學生的畢業門檻和任何的商業活動有直接連結。在這些事情上，學校都應該有明確清楚的政策宣示。

第四、**學會要立下標竿**。我希望「管理科學學會」可以做更多事情，把各個學校好的作為透過學會這個平台讓更多人知悉，學校之間可以相互學習，加速知識與決策結合的發展過程。

總而言之，文藝復興時代造成科學與藝術的蓬勃發展，是因為各個不同領域彼此之間透過緊密的正式和非正式的互動交流與碰撞所產生出來的。如果學會和DBA社群可以共同努力去做些事情，讓DBA學程朝正面發展，促成學術與實務的再連結，可能就是DBA學程對管理學界最大的貢獻。🌟

◎致謝：感謝臧國仁教授大力斧正，李毓娟博士提供補充資料，邱明慧、王彩鸞、蔡佩純協助潤稿。

◎註：本文整理自中華民國管理科學學會舉辦「台灣DBA教育之發展與展望研討會」年會演講論壇「對於DBA教育之我見」，日期：2021.12.04。