

# 臺灣MBA與EMBA教育的現況與挑戰： 課程結構與國際比較下的發展省思

■ 文 / 周逸衡 · 管科會常務理事、前國立中山大學企管系教授暨副校長

在當前高等教育日益重視外部透明度與遠距監督機制的趨勢下，課程規劃成為評估系所教育品質最具可比性且客觀的指標。相較於師資、教學成效等較難透過量化資料精準掌握的指標，課程設計所呈現之學分要求、必修科目與知識結構，能清楚反映系所對學生能力養成之期待與教育理念。因此，本文擬從課程架構切入，檢視臺灣MBA與EMBA課程與國際標竿的差距，進而討論其背後所反映出的制度與品質問題。

113年5月的評鑑雙月刊<sup>註1</sup>〈取消系所評鑑六年後——從課程結構與修課要求看臺灣當前的MBA教育〉中，我們把對臺灣當前各大學企管研究所MBA的開課，與美歐名校的MBA課程作過比較：發覺國內的MBA比國際標竿名校的MBA課程，不僅畢業學分的要求較少，必修學分的要求也較少，更重要的是必修學分的要求內容與國際名校的要求差距甚大，尤其在需要一些專業知識作基礎的「管理決策分析工具性」課程與「行為科學類」課程上，差距最大。

在各類大學中，各科技大學的MBA以及1995年以後各公私立大學所設立的MBA，除了極少數經過ACCSB認證的學校以外，課程設計與國際名校MBA的差距都很大，甚至令人懷疑是否能符合「招收不限大學畢業背景、給予專業教育」的

MBA學位之定義。

今年，我們依據同樣的研究架構，蒐集了國際間在各項評比中名列前茅的8個美國的EMBA與3個歐洲的EMBA，作為我們的標竿參考學校，同樣分析他們的必修課程要求，並與國內去年我們列為研究對象的73個大學企管研究所的「碩士在職專班」比較（其中有部分學校企管所未開碩士在職專班，但學院則有開設管理碩士在職專班；我們就以該管院碩士在職專班作為替代）。

由於去年所選擇的世界典範名校MBA班中，史丹佛大學（Stanford University）及哈佛大學（Harvard University）兩校，並未設有EMBA program，所以我們另選了QS排名位於世界前列的兩個美國EMBA program：耶魯管理學院（Yale School of Management）及洛杉磯加利福尼亞大學安德森管理學院（UCLA Anderson School of Management）替代<sup>註2</sup>；相對而言，臺灣也有若干1995年後設立的企管類研究所，僅設有MBA班而未設EMBA班，故可供分析的EMBA班則降為65所。特此說明。

## 國際標竿學校對EMBA的必修課程要求與MBA高度相似

本研究參考QS等評比，選出各評比皆有共識

的美國最佳8所及歐洲3所EMBA（名單參見註2），分析各校對必修課程的要求，發現這11個學校EMBA的必修課程與我們2024年5月份所發表的MBA國際標準學校對必修課程的要求，幾乎完全相同；分別是管理決策的分析課程（管理經濟或總體經濟、管理會計或財務會計、統計或數量分析）、行為科學相關課程、以及三個管理核心功能的課程（作業管理、行銷管理、財務管理）。但在較需理論背景的管理決策分析課程與行為科學類課程中，同一所學校的EMBA課程比MBA有更趨向應用導向的現象；譬如「管理經濟學」有改成「全球經濟環境」者，「管理會計學」有改成「財務報表分析」者，「組織行為學」有改成「領導、溝通、談判」者，也有改成「組織與激勵」者。屬於企業核心功能的「行銷管理」、「財務管理」與「作業管理」，也有部分學校改成「定價策略與市場機制」、「公司理財」、「供應鏈管理」者，但基本上這三類課程皆被這些國際知名各校的EMBA列為必須修習的課程，殆無疑義。

### 臺灣各大學EMBA班

至於國內各大學EMBA的情況，為方便與各該學校的MBA作比較，我們仍按1995年「MBA教育大爆炸」之年作分野，分為資深或資淺高等管理教育學校，將各大學的EMBA<sup>註3</sup>區分為四類進行分析<sup>註4</sup>，A類指1995年以前設立MBA的國立大學，如國立政治大學、國立陽明交通大學（原國立交通大學）、國立臺灣大學、國立中山大學、國

立成功大學等10校，B類指1995年以前設立MBA的私立大學，如輔仁大學、中原大學、東吳大學、東海大學、逢甲大學等13校，C類指國立臺灣科技大學、國立雲林科技大學、國立臺北科技大學、國立清華大學、國立臺灣師範大學、國立中興大學、國立嘉義大學等國立科技大學與較晚設立的國立大學管院共19校，D類指朝陽科技大學、樹德科技大學、南臺科技大學等私立科大及較晚設立管研所的私立大學如長庚大學、亞洲大學、中華大學等23校。

### 臺灣EMBA畢業總學分與必修學分要求之分析與比較

本研究自2025年2月底起進行資料蒐集，整理自各系所官網公布之最新學年度課程規劃表、必修科目表或修業規定等資訊，彙整分析如表一。四類學校中，EMBA與MBA program的畢業要求呈現相似趨勢：A類EMBA班平均需修滿39學分（MBA班為44學分）才能畢業，B類（MBA班為38學分）與C類（MBA班為39學分）各為35學分，D類最低，僅為31學分（同MBA班）。從必修學分的要求中，亦可發現A類學校平均對必修

學分數的要求，明顯比其他三類學校多；而B類則略高於C、D兩類學校。可以推論出「除了極少數的例外，成立較久之公私立大學MBA與EMBA，其對教育品質之要求較高」的現象。另外，若進一步分析同一類別內各校的課程規劃，可發現必修學分的差異極為懸殊。例如，A類中有學校要求高達39學分的必修課程，也有僅要求4學分者；B類學校中最



表一 臺灣各校EMBA班之開課情形

| 分類    | 類別說明             | 學校數目 | 平均畢業總學分數 | 平均必修學分數 | 一          |          |     |          |     |          |    |          | 二            |          |    |          | 三          |          |     |          |     |          |    |          |
|-------|------------------|------|----------|---------|------------|----------|-----|----------|-----|----------|----|----------|--------------|----------|----|----------|------------|----------|-----|----------|-----|----------|----|----------|
|       |                  |      |          |         | 決策分析工具性課程  |          |     |          |     |          |    |          | 人類行為方面的課程    |          |    |          | 管理功能面課程    |          |     |          |     |          |    |          |
|       |                  |      |          |         | (管經、管會、應統) |          |     |          |     |          |    |          | (組織行為/領導/溝通) |          |    |          | (行銷、財管、作管) |          |     |          |     |          |    |          |
|       |                  |      |          |         | 缺3門        |          | 缺2門 |          | 缺1門 |          | 全開 |          | 未開課          |          | 開課 |          | 缺3門        |          | 缺2門 |          | 缺1門 |          | 全開 |          |
|       |                  |      |          |         | 校數         | 佔同類學校之比例 | 校數  | 佔同類學校之比例 | 校數  | 佔同類學校之比例 | 校數 | 佔同類學校之比例 | 校數           | 佔同類學校之比例 | 校數 | 佔同類學校之比例 | 校數         | 佔同類學校之比例 | 校數  | 佔同類學校之比例 | 校數  | 佔同類學校之比例 | 校數 | 佔同類學校之比例 |
| A類    | 老牌國立大學           | 10   | 39       | 21      | 4          | 40%      | 1   | 10%      | 3   | 30%      | 2  | 20%      | 3            | 30%      | 7  | 70%      | 1          | 10%      | 2   | 20%      | 2   | 20%      | 5  | 50%      |
| B類    | 老牌私立大學           | 13   | 35       | 14      | 8          | 62%      | 2   | 15%      | 0   | 0%       | 3  | 23%      | 8            | 62%      | 5  | 38%      | 6          | 46%      | 1   | 8%       | 4   | 31%      | 2  | 15%      |
| C類    | 國立科大及新興的國立大學     | 19   | 35       | 9       | 15         | 79%      | 1   | 5%       | 2   | 11%      | 1  | 5%       | 12           | 63%      | 7  | 37%      | 13         | 68%      | 0   | 0%       | 2   | 11%      | 4  | 21%      |
| D類    | 其他(私立科大及新興的私立大學) | 23   | 31       | 12      | 17         | 74%      | 4   | 17%      | 1   | 4%       | 1  | 4%       | 17           | 74%      | 6  | 26%      | 12         | 52%      | 3   | 13%      | 3   | 13%      | 5  | 22%      |
| 小計/平均 |                  | 65   | 34       | 13      | 44         | 68%      | 8   | 12%      | 6   | 9%       | 7  | 11%      | 40           | 62%      | 25 | 38%      | 32         | 49%      | 6   | 9%       | 11  | 17%      | 16 | 25%      |

1. 本研究以學校MBA班是否在1995年以前成立作為「老牌」與「新興」之劃分基礎，進一步查詢這些學校所設置的EMBA班（不含高階或特殊專班）

2. 資料來源：本研究整理

高與最低必修學分要求分別為30與2學分；D類學校亦呈現類似落差，最高與最低必修學分要求分別為30與3學分。至於C類，雖有部分學校設定必修學分為33學分，但低於6學分者卻高達五成以上。顯示EMBA班課程設計缺乏一致性的專業標準（或者可以說「水準參差不齊」）。

進一步分析65所EMBA班的課程設計內容：

1. 管理決策分析的課程（即管理經濟、管理會計、應用統計），有44所的EMBA班完全未納入必修，占比達68%。
  - 其中缺得最多的是管理經濟以及應用統計，超過八成的EMBA班並未將這兩門課列為必修（相對而言，MBA班則是管理經濟與管理會計）；
  - 完整要求修習三門管理決策分析課程（即管理經濟、管理會計、應用統計）的學校僅有7所，占比僅11%（同MBA班）；
2. 至於人類行為領域的課程，有62%的EMBA班完全未納入必修（相較之下MBA班為55%）。

3. 在核心功能性管理課程方面，有49%的EMBA班完全沒有要求必修這些課程；

- 開課最少的為需較高數理基礎的「作業管理」，僅有29%的EMBA班列為必修；
- 而「財務管理」與「行銷管理」則分別有43%與45%的學校列為必修。

由於本研究所作的分類，僅以學校屬性與設班年份為基礎，而EMBA班招生受地域性特質影響甚大，故四類學校的「組內變異」甚高，較難找出四類學校「組間」明顯之差異來；但大致上仍可看出「A類學校優於其他三類學校」及「C類與D類學校不相伯仲」的現象。

### 臺灣的EMBA在必修課程的要求上，比MBA距離國際典範更遠

理論上，管理教育的學制雖然分成碩士班與碩士在職專班，一般人也分別俗稱MBA班與EMBA班；但實質上，各校對兩者畢業生所頒發的學位證書，都是同樣的碩士學位。因此，按理畢業要求應該相同，必修課程的要求也應該相同（除非

表二 臺灣各校EMBA班之必修課程要求與MBA班之比較

| 分類 | 類別說明             | 必修課程數<br>EMBA > MBA | 必修學分數<br>EMBA = MBA | 必修課程數<br>EMBA < MBA | 小計<br>(校) |
|----|------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----------|
| A類 | 老牌國立大學           | 3 (30%)             | 3 (30%)             | 4 (40%)             | 10 (100%) |
| B類 | 老牌私立大學           | 1 (8%)              | 4 (31%)             | 8 (61%)             | 13 (100%) |
| C類 | 國立科大及新興的國立大學     | 4 (21%)             | 5 (26%)             | 10 (53%)            | 19 (100%) |
| D類 | 其他（私立科大及新興的私立大學） | 6 (26%)             | 13 (57%)            | 4 (17%)             | 23 (100%) |
| 小計 |                  | 14 (22%)            | 25 (38%)            | 26 (40%)            | 65 (100%) |

資料來源：本研究整理

學生過去曾經修過可以抵免）；但因為EMBA學生係帶職唸書，可用來讀書的時間必然比MBA學生更少，而必修課程的多少不只影響修課壓力，更會影響畢業期程；在各校爭逐有限在職人員市場的競爭壓力下，EMBA的必修課程難免會趨向比MBA更少。

我們統計出來的資料也確實是如此；在65所列為分析對象的EMBA班中，有25所學校（占38%）的EMBA與MBA必修課程的要求是相同的，有26所（占40%）EMBA的必修課程要求比MBA的要求更少，顯示國內有四成學校的EMBA比MBA距離國際參考標準更遠（參見表二）。特別值得注意的是，甚至有2所學校的EMBA必修課程比同校的MBA少了五門課以上，課程設計顯得相當寬鬆。然而，也有14所學校（占22%）的EMBA則反其道而行，必修課程的要求反而比同校的MBA更多；雖然其中8所僅多出一門課，但也有1所學校的EMBA必修課比MBA多出五門以上（即便如此，該校EMBA的總體要求仍比標準學校少了一門課，顯示其MBA原本的課程設計與國際標準之間有一大段的差距）。令人欽佩的是，有4所學校（約占6%）（大葉大學、龍華科技大學、國立臺灣大學、實踐大學）的EMBA堅持與國際接軌，開設了完整的七門必修課程，在國內競爭如此激烈的環境下，他們仍然能堅持教育品質開課，實屬難能可貴。

### 對臺灣EMBA研究的發現與歸納

綜合而言，臺灣各大學的EMBA班在課程設計方面，多數學校的課程設計與其聲稱的培育專業經理人之教育目標並不相符；各校受到對學生畢業率的考量，較具挑戰性的分析工具課程與行為科學相關課程多半未被列為必修，導致實質課程的強度與整合性明顯下降，缺乏對管理能力的整體與系統性訓練。眾所周知，EMBA學生可以用來讀書的時間比MBA的學生少，通常在課業分量的要求上，老師也會比對MBA的學生更客氣；如果學校制度上對必修課程要求的數量比MBA更少，再加上各大學對EMBA招生一向不限大學科系背景，這些年又流行招生不用筆試篩選的風氣，臺灣EMBA學生的教育品質恐怕應該比MBA更令人擔憂。

更令人關切的是：各類學校中，共有15所EMBA的必修課只有「方法論」、「論文」或加上一些不明內容的「專題」課，其他全部都是自由選修。在這樣的學校裡，課程設計似乎是建立在一個假設之上：在「學生大學背景未必是商管領域、入學前未經過筆試篩選、商業管理方面的課自由選修、可用來讀書的時間有限」等條件下，學生會有能力可以在兩三年內寫出一篇商管領域的「學術論文」，而且可以從而被培養成為「具有解決企業問題能力的專業經理人」。這樣的假設會不會成立，我相信任何熟悉研究所在職

教育的人都看得出來；但偏偏我們65所大學中，卻有23%的學校接受這樣的假設，而且我們的教育主管當局好像也接受他們的這個假設（他們都在過去七年內通過了大學法第五條要求教育部定期辦理的評鑑）。

### 當前臺灣高等管理教育的危機

綜觀當前國內各大學MBA與EMBA教育的發展趨勢，臺灣高等管理教育正處於一個品質與生存競爭拉鋸的關鍵時刻。在招生壓力與市場現實下，高自我要求的學校反而被視為「不合時宜」，導致多數學校選擇以降低各種門檻來迎合市場需求，逐漸形成「低品質高容忍」的結構性困境。以筆者參與管科會ACCBE認證組織評鑑認證的多年觀察，在教育部七年前取消系所專業評鑑的規定以後，由於取得管科會AACSB認證對於MBA / EMBA的課程有一定專業上之要求，所以退出管科會認證體系的學校逐年增加，而各校的理由幾乎都是「競爭者比我們對學生在課程上的要求少，使我們在招生上處於不利的地位」、「AACSB的嚴格要求對我們的招生好像並沒有幫助」。

然而，若臺灣的 MBA 與 EMBA 教育持續放任「低門檻招生、低要求畢業」的惡性競爭，不僅將加速商管碩士學位的貶值，削弱企業界對高等管理教育的信任，也將使堅持高標準教學的學校在市場上日益邊緣化。目前臺灣已有部分 EMBA 課程淪為企業主管建立人脈的聯誼活動，重社交、輕學術，使得原應強化管理能力的教育資源轉向服務經營管理圈的人脈聯繫。導致 MBA 學位則愈來愈難以成為企業評估管理專業能力的依據；企業轉而只能看重英文能力，或直接倚賴內部的培育。當 MBA 與 EMBA 教育同時失去其應有的角色，不僅將進一步排擠真正具潛力的學生

選擇就讀，導致生源品質下滑，還可能造成學用落差擴大，形成惡性循環。長期而言，不只損及學術聲譽，更讓高等教育逐步喪失為產業培養高階管理人才的功能，並使臺灣在國際商管教育市場中逐漸被邊緣化，後果不容忽視。

### 建議

針對當前MBA 與 EMBA的教育，我們謹提出以下呼籲：

#### 一、對各大學的主事人員

##### ● 明確學位定位，釐清教育目標

首先應正視並釐清 MBA 與 MS 教育本質的差異；MBA 應聚焦於建立完整的管理知識體系與跨領域整合能力，培育具備企業經營思維、組織領導與整合能力的高階人才；而 MS 則適合已有商管背景者深化其專業領域知能或培養其進一步作高深研究之能力。唯有建立清楚的學位分流制度，才能避免市場混淆與學位貶值，提升教育品質與社會認同。

##### ● 與國際同步，強化MBA/EMBA教育之內涵

MBA/EMBA課程設計應兼顧完整而紮實的管理理論基礎及認識各種重要的決策分析工具，必修課程應要求對決策分析工具、人類行為及重要企業管理功能之學習，協助學生建立具深度的管理思維與架構視野，奠定跨產業應變與決策的能力基礎。另應加強個案討論與整合應用導向之教學，讓學習過程與職場經驗互相激盪，培養學員分析實務問題的系統化能力，真正發揮高階管理教育的專業價值。

##### ● 推動具特色的課程設計，提升學生投入與學習的價值

在當前供過於求的環境下，各校宜依據自身資源與地域條件，針對特定「目標市場」發展具「產業導向」或「跨域整合」的MBA / EMBA，以建

立自己的特色。同時，應強化與企業的合作關係，規劃實習機會、專案參與及深度企業參訪等實務導向的學習歷程，若能與企業共同設計「保證就業」之計畫則更佳。

#### ●改以專業實務報告對應企業挑戰

建議利用專業實務報告制度取代MS以撰寫碩士論文為畢業條件之傳統，以回應企業的實際挑戰；讓學生能夠聚焦策略規劃、企業實務成效等核心議題，以展現其在職場中創造價值、深化影響力的實作能力，並對應高階管理職能的實際需求。

#### ●建構彈性且高效的學習機制：

為配合在職學習者的多元背景與不穩定的時間分配，可推動線上與線下整合學習的課程模式，增加學生學習上的彈性；除前述必修之基本課程外，另可發展模組化課程及彈性選課制度，透過靈活安排課程時間與修課進度，提升課程的可參與度與完成率，降低學習中斷風險、提升學習之成效。

#### ●建立健全的品質保證與第三方專業認證機制，強化口碑與國際信任

除了系所平時的自我檢核與學生核心能力評量外，更應比照臺灣醫學院評鑑委員會（Taiwan Medical Accreditation Council, TMAC），引入具公信力的第三方認證制度；透過內外部專家共同

參與課程審查與品質精進，將不僅有助於引導課程回歸管理教育本質，也能強化學校在企業與社會大眾心目中的品牌辨識度，進而提升國際學生對臺灣 MBA / EMBA 教育的信任與選擇意願。

#### 二、對負有高教品質監管責任的人士

##### ●教育部與專業評鑑機構應積極介入

當前臺灣內部少子化及海外生源爭取不易之大環境既難以改變，各大學在生存壓力之下，原即不講究大學畢業背景的MBA / EMBA教育，最容易在無外部監督的情況下，淪為高等教育生存競爭下學位品質的犧牲品。事實證明，臺灣的MBA / EMBA教育品質已面臨極大的危機；建議教育部若因主客觀因素暫時不能恢復過去二十年來「定期系所專業評鑑」之作法，至少應與專業認證機構共同出面，訂定MBA / EMBA教育之基本品質門檻，透過政策指導與資源挹注鼓勵學校提升對此種專業教育（professional education）之教學與課程標準。另一方面，由官方出面背書，引導企業將高品質MBA / EMBA學位納入招募與晉升評選之參考，強化市場對優質學程的需求。唯有在制度面與就業誘因端同步施力，才能使MBA / EMBA學位真正成為企業重視、學生認同、學校努力的高價值教育標的。🔴

#### ◎註

1. 本文部分內容為作者延伸自〈取消系所評鑑六年後——從課程結構與修課要求看臺灣當前的MBA教育〉，刊載於《評鑑雙月刊》113年5月第109期。
2. 本文參考之11所國際EMBA課程分別為：美國的Wharton School、MIT Sloan School、Columbia Business School、Northwestern Kellogg School、UC Berkeley Hass School、Chicago Booth School、Yale School of Management、UCLA Anderson，以及歐洲的HEC Paris、London Business School與INSEAD。
3. 由於少數學校的網頁內容或未即時更新、或對必修課程的說明不夠明確，本研究不能完全排除所採計之資料或許有部分與實際開課之情形不符。
4. A類EMBA班有政大、陽明交大、臺大、中山、成大等10校；B類EMBA班有輔仁、中原、東吳、東海、逢甲等13校；C類EMBA班有臺科大、雲科大、北科大、清華、師大、中興、嘉大等19校；D類EMBA班有朝陽、樹德、南台等私立科大及長庚、亞洲、中華等私大，合計23校。