

管理學院功能任務與組織結構設計—中美制度上差異之比較

許士軍·朱麗娟

一機構之組織結構，應配合其所擔負之功能任務，乃管理學中之一基本原則。大學之組織結構，自不應有例外，再進一步說，大學中有各種學院，由於學術領域、任務特性和服務對象不同，亦可比擬為一企業中之不同策略性經營單位 (strategic business units, SBUs)，因而其組織結構亦應有所不同。

然而多年來，以我國大學而言，由於對於各學院之組織結構乃依標準化與一致化之原則而訂定，因此往往無法顧及學院間之差異性。以管理學院而言，一般視為其屬於一種專業教育 (professional education)，以培育具有實務能力之經理人才為主要目的，應有異於屬於學術性質之文理學院，但在事實上卻採與後者類似或相同之組織結構，此對於管理教育發揮多功能任務，構成一種嚴重的限制作用。

世界各國中，管理教育或管理學院之發展，以美國具有豐富的經驗與領先地位，此和美國能依專業教育之特色，容許管理學院突破文理學院模式，發展適合之組織結構，具有密切之關係。目前美國所採之管理學院模式，已為世界上甚多國家所模仿。因此本文企圖自美國管理學院在任務功能與其組織結構間之配合問題，說明其經驗，進而探討我國在這方面的問題，最後並彙整國內管理教育學者之意見，並提出若干建議。

壹、管理學院的特性與任務

一、專業主義與專業教育

依前所述，管理學院所應有之特色乃溯源於其所代表之專業主義

(professionalism)。所謂的「專業主義」，是歷經中世紀以來「專業」字義的演變，而後在歐美成形的一種民俗概念(folk concept)。

專業 profession 根源於拉丁字，但其最早的英語用法與今日所含涉的知識份子、專家、技術師等意義有極大的差距。Profession 最早是在中世紀教會中，含有奉獻自己於某種宗教目的的宣告或聲明之意。Profession 在中世紀的另一種用法，是指法律、醫學（不包括外科）、神學等在中世紀母大學中所教授的職業。此種字義到了十五世紀時，卻發展成泛指所有的行業，包括最卑微的雜貨商、裁縫師、理髮師等。未久，又因專業者行為是以營利為目的，大異於業餘者(amateur)是基於純粹的興趣，故而含有動機不高尚之義。此種對立區分到了十九世紀，則由強調「動機」轉移為「工作品質」，因專業者全時投入工作而有較可靠的技術與品質，professional 開始較 amateur 具有正面的價值。在此種字義上，專業便指所有為營生而投入的職業。十九世紀以後，資本主義在各國發展，原本學術(learned)、文雅(liberal)、自由(free)專業的性質與身份，便受到一般用法的影響而轉變了(Freidson, 1986, 22-32；朱麗娟，民82)。尤其至英國中、下階級移民至美洲大陸以後，由於工業資本主義的發展，新興中產階級興起，專業的頭銜與身份便成為這些中、下階級在美洲往上攀升的理想，而後在市場經濟、分權政治、放任主義哲學、實用功利的社會文化、及消極的公務員系統中，漸漸發展形成一種清楚明朗的意識理念，成為今日一般所瞭解之專業主義。(Freidson, 1986, 33-36；朱麗娟，民82)

「專業」在美國社會中，所具有的權威身份，已形成一種無與倫比的魅力(Chrisma)，一般認為，「專業」在提昇生活品質、促進社會進步、形成知識社會、發展福利國家、促成社會流動、增進社會安定等方面，均有不可磨滅的貢獻，專業已不僅是一種對上流階級的追求理想，亦是具有貢獻社會的崇高價值、高尚身份與優越地位的涵義(Henry, 1962, 31; Schein, 1972, 2; Wilding, 1982, 13-14; Vollume & Mills, 1966, 63；朱麗娟，民82)。

專業既有如此強大的魅力，要榮稱為專業的職業，便應具有一些專屬的「特性」與「品質管制系統」。所謂專業特徵，要數一九四〇、五〇年代的學者，研究最為豐碩。一般學者認為，屬於專業的職業應具有（註一）：

1. 專門的知識與技能；

2. 利他性的公眾服務；
3. 執業者個人與專業團體的專業自主權；
4. 長期的學術教育與不斷的繼續在職進修；
5. 屬於專業者的專業組織與倫理規範。

因此，無論是法、醫、神的舊專業，亦或從十九世紀以後新興中產階級產生的工程、建築、土木、教育、企業管理，亦或二次大戰後的社會工作、心理輔導、圖書館、新聞學、金融、保險，只要能符合這幾項特徵，便可登上「專業」的寶座。此後，「專業化」發展便成為各職業奮鬥成長的目標（Houle, 1980, 27；朱麗娟，民82）。（註二）

二、管理的專業特性

管理專業隨工業革命而萌芽於十九世紀之後，一些工業資本家建立大公司從事大規模生產。此時的商業實務由簿記、速記、打字等秘書作業進展到會計、運輸、財務、貿易、行銷、生產管理等企業功能，尤其隨著企業組織規模的擴大與功能複雜化，部門分工日益精密，管理者角色已非昔日企業家所能擔任，甄選與訓練管理人才亦不再能憑靠工作中培養，嚴格正規的訓練才是有效的途徑（許士軍，民81，96）。一九四〇年代以後，受到工程學的影響，管理科學開始應運而生，一些數量方法如作業研究、資料處理、線性規劃、博奕理論亦開始大量應用於管理問題中（Locke, 1989, 18-26），這些科學性的學術發展，使管理從商業實務中脫殼而出，成為具有本身專門學術知識與技能的管理理論，具備了專業的「專門知識」特徵。

此外，各管理學院亦發揮了大學與專業的服務功能，與工商企業密切聯繫、互相合作，故課程深受企業影響，具有實用性。管理已具備了專業的「公眾服務」特徵。

二次大戰後，管理教育因社會變遷加速，企業內外環境增加了一些新的需求，職前的大學教育已不足因應終身事業發展，一九六〇年代以後，新型的碩士課程(MBA)開始出現，招收有工作經驗的學生。這種MBA課程因應社會急迫需求，普遍迅速擴展。MBA在企業界已扮演了供應專業經理人才的主導角色。尤其近年來，由於科技發展、通訊便利及企業國際化等情勢發展，使得諸如政經情勢的應變力、政治文化的洞察力和敏感性等，便成為經營策略的必備能力。同時管理者

不能只關心企業本身的業務與營利，亦應包括企業社會責任、公司形象、組織文化、生態影響的考慮在內，更突顯了管理工作者的專業特性。（許士軍，民81，102）

不過，專業所具有的權威身份，係表現在其「專業自主權」上，而此種「專斷」地位難免有操控社會大眾於「空白支票」的風險中一如醫生的診治及法官的判案。因此對於經理人在企業判斷上的自主權，除了以長期的專業訓練及在職進修作為提昇水準的條件外，亦有賴專業倫理規範之建立（朱麗娟，民82）。故一九八〇年代以來，管理教育開始強調企業責任、倫理價值等課程，英國更早先一步發展經理人組織與專業規範。凡此種種，足見管理在二十世紀後的發展，似乎均加深了專業所須具備的各項特徵。

三、管理學院的任務與特性

管理學院具有多方面的任務，以教學方面而言，係在培養管理的實務及理論人才；在研究上，係在從事有關管理理論與實務應用的研究；在服務上，係在提供社會、政府機構、師生、校友有關管理的諮詢推廣服務。這些功能運作，均必須圍繞在管理的兩點專業特性上：

- 第一、「管理」具有學術理論的層面，亦具有實務專業的層面。
 - 第二、在學術理論層面，管理涉及會計、財務、行銷、資訊等各專精領域，是知識導向的；但在實務專業層面，「管理」包括一個組織機構的全部功能，是整體性而不可分割的。
- （許士軍，民81，191-192）

由於「管理」此等專業特性，因此在教學功能或行政運作上，便與文理學院有相當大的不同。

在教學功能來說，文理教育係以發現與學習知識為目的，因此，學術知識的傳遞與研究能力的訓練為其主要任務。而管理專業教育除了知識功能亦作為基礎外，其主要任務係為培育專業經理人才，使其將知識有效的應用在實用功能上，亦即實務能力的訓練。此種實務能力之培育，既須統計、分析、計量等「技術能力」，亦須兼顧心理、人事、組織等「人際關係技能」，更須將「基本普通課程」（如經濟、社會、政治、法律）內化為對人類的關懷與對社會的了解（註三）。因此，經營環境、分析性工具與觀念、企業功能、組織與管理等均須

「整合」在課程範圍之內（許士軍，民81，145）。

在行政運作方面，由於專業教育是一種社會功能的反映，管理學院有必要與社會企業建立聯繫管道，以配合社會需求。例如有限度的鼓勵教師從事校外公共服務，將研究成果直接應用於社會中的企業問題上，允許教學人員將企業界的實務性問題作為研究主題與教學題材。而學院本身亦與企業界作制度上的聯繫，聘請實務界專家，組成顧問委員會，提供發展方針的建議與協助。再者，快速變遷的社會已使得在職從業者在歷經工作歷練後，需要繼續進修，便需要大學辦理在職教育，提供進修的機會。另外，專業教育既肩負訓練專業人才的任務，如何協助這些人才，與社會就業需求連接起來，便需要專業學院負起就業輔導的角色。凡此功能活動，都是專業學院不可缺少的應有任務，因此其行政運作也較繁複得多。此外，招聘具有學術研究與實務經驗的師資，選取合乎性向與具備潛力的入學學生，均使得專業學院在大學內必須具有較多的自主特性。凡此種種個別差異，與純粹學術導向的文理教育顯然有別。（許士軍，民81，72）

由於各學系所強調任務重點不同，在權力結構、組織系統上亦導致差異。一般來說，較強調基礎研究的學系，在教師聘任、升等、課程規劃、招生等方面，教師具有較多的參與決定權，但這只限於教學研究方面，至於行政方面，則較少涉入。反之，強調應用研究與工商服務的管理與工程類科，由於同類科學系間的課程關係密切，學生所接受的教育係屬於通才訓練，學位授予亦多以學院名稱為單位，例如管理的BBA、MBA、DBA——般不分系、分所。雖然學院內沒有所、系，依學科專精領域分組，但由於在教育目的上，各所、系課程相關性較高，亦為便於協調與配合，院長與委員會的權力與影響力均大於所、系主任，同時跨全院性的行政結構較重要與多樣化（Dressel, 1970, 71-77；許士軍等，民82），此點和法律學院、醫學院一樣。

因此，對管理學院來說，實務教學、應用研究、工商服務、推廣教育、學生就業輔導等均是不容忽視的具體任務，因而組織結構與行政支援便須因應特殊性質而作全院性的設計與考量。再者，由於管理的專業特性，為因應快速變遷的社會，必須在組織結構、教育方針、課程內容、預算編制上，給與因應需要的彈性，故多採取矩陣組織以為因應。

我國大學的組織設計，傳統以來沿襲文理學院模式（註四），乃

以學系作為大學教學、研究、行政的單位，因此無論員額編制、經費預算、師資聘任升等、學生歸屬、課程規劃、圖書儀器設備，莫不以學系為依歸，學院只是大學與學系之間的層轉單位，便難以發揮上述專業統合功能（許士軍，民81，1934），構成我國管理教育發展上之一大限制因素。因此本文目的即自管理學院係屬一種專業教育性質之學院立場，探討其應有之組織結構，尤其借重美國大學管理學院之經驗，以為借鑑。

貳、管理學院的組織結構

一、組織結構與組織功能

一般而言，「組織結構」係指一組織內各部門及各層級之間所建立的一種相互關係模式，此種關係模式係為執行特定的組織功能才形成的，因此所有組織結構的編制均須以組織功能為前提；反過來說，組織功能的良好發揮，也必須要有適合的組織結構為基礎。功能與結構能配合得宜，可得到最大的組織效能與個人效率。因此，一所管理學院能否發揮本身功能，與其是否具有足資因應特殊性功能的組織結構，存在有密切關係。換言之，結構要有效執行所負功能，必須予以合理的分化與統合。

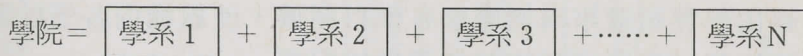
二、管理學院組織結構型態

大學之組織結構，各國並不完全相同，例如歐陸、英國與美國即存重大差異。以管理學院之組織結構而言，基本上有兩種型態：

(一)直線式(linear)

直線式組織係依工作性質劃分部門，每一部門業務，交由對該部門業務有關的人辦理，每一部門擁有相當獨立地位。以我國管理學院而言，即係以學系為單位之直線式組織，除各學系有屬於本學系之學生外，並有其他多種功能，如學術研究、教學、就業輔導、行政管理、經費運作等，圖示如2-1（Alpert, 1986, 1-2；許士軍等，民82）。在此種組織結構下，學院之功能及地位均較不重要（在我

國，學院可能為一虛級單位，可代表一種極端狀況）。



圖一 直線式學院結構

(二) 矩陣式 (matrix)

矩陣式組織，係將組織結構建立在兩項組織基礎上：專門功能編組與任務編組 (Alpert, 1986, 1)。任務編組係自各功能單位中調選出必要專門人才，加以組合，故而形成雙重權威系統。此種組織的優點，可以同時具有功能組織的專精性與穩定性，但又擁有任務組織的綜合性與機動性 (許士軍，民 81，74)。美國管理學院多採矩陣組織，此即兼有學科專精領域及學程兩種基礎。前者較為穩定，而後者可配合環境變動與需要加以調整。

(三) 混合式

此即一組織內兼有兩種形式之組織。例如在美國管理學院中，可能有較近於直線式組織形式之學系，如醫院管理、旅館管理等。

三、學系結構與矩陣結構的商榷

無論從邏輯上或功能上來看，發展於文理學院的直線式學系結構似乎並不適合於專業學院：

1. 從邏輯上來看，文理學院是依傳統學科或知識領域而分化，專精分化有益於各領域的研究深度，更利於創造與追求知識；而專業學院之領域機能有如人體組織中的次系統分工功能，必須融合整體，才能發揮良好的運作。部門分化只是工作的分工，實際上仍應整合才能發生效果，此有異於學術知識的分類。
2. 從功能上來看，純學術性的文理教育是以創造知識為目的，知識的增加與擴展，便有專精分化的必要；實用性的專業教育則以應用既有知識，解決社會實際問題為目的，為了解決問題，必須整合有關知識以獲得完滿結果，而不能囿於一方面知識 (Ramseyer, 1970, 261-262)。(註五)

在以上原因下，故而一些注重整合功能的專業學院紛紛採取矩陣

結構，分為教師專長的功能編組與學程教學的任務編組，以給予學生全院性的教育過程。學院矩陣組織的特徵，是其動態性及因應變遷的彈性，經由學程組織來溝通聯繫各學科領域，使組織內各學科間溝通協調功能增加，學院資源亦較能彈性的配置。

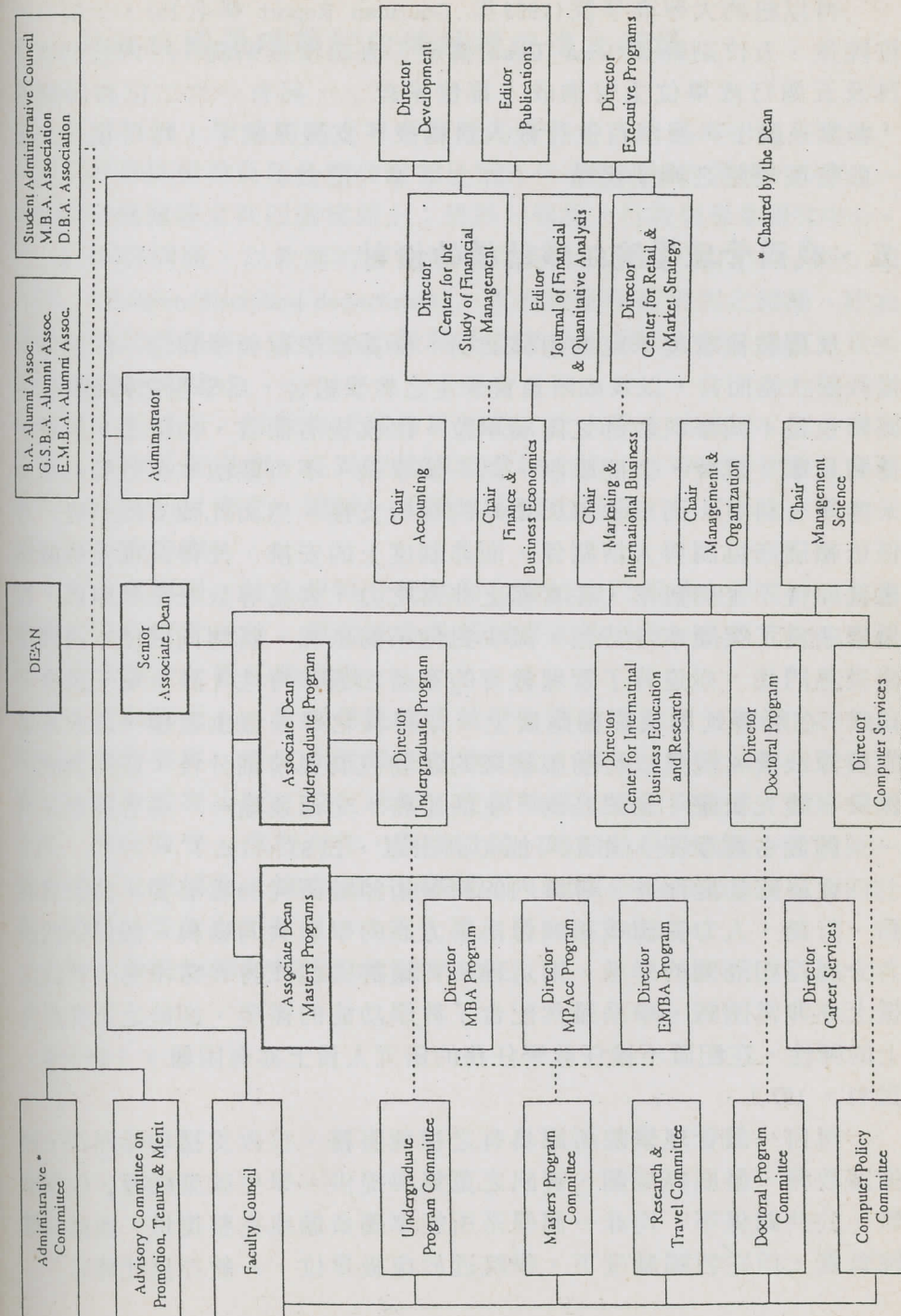
不過根據從學系結構調整為矩陣結構的各學院之實行報告，均一致強調專業功能編組與任務編組的領導人應多注意溝通協調，才能達到通暢順利的效果，尤其原有的層級權威主管（如系主任），願意放棄部分權力，是為採行矩陣組織成功的關鍵；而且此種組織實行之初，必須投資較大心力於成員的重塑過程，使每個人都願意承擔協調溝通的責任（Cuthbert, 1979, 16; Cook, 1988, 15-16; White, 1990, 12）。

四、矩陣組織結構下美國管理學院之特色

如前所述，美國管理學院由於本身的專業學院特性，在組織上多顯現出以下結構特色：

1. 管理學院在教學之外，亦多兼重應用研究、工商服務與推廣教育、就業輔導等多項功能，故組織深具動態與彈性，多採矩陣式組織，院長亦有較大的行政權力與責任，以統籌領導全院性業務。而一些組織規模較大的學院，亦都設有多位副院長、助理院長等職務，分掌各項業務，襄助院長領導責任。
2. 由於管理學院各學程共同科目甚多，將教師組織（學科）獨立於學程之外，一方面可有利於教師專長領域之學術求精發展，另一方面可同時支援不同學程，有利於資源利用。
3. 管理學院在大學中較具自主性，一些組織規模較大的學院，行政單位亦較複雜，較具生態機能，以免層級節制的僵化。
4. 學院組織本身即極具企業組織機能。（許士軍等，民82）

一般來說，美國管理學院由於功能性考慮與專業自主性特色，均具有強力的領導系統及充分的支援系統，來執行學院功能。以華盛頓大學企管學院（1993年 Gourman Report 中排名24）為例，其領導系統包括有一位院長、一位資深副院長（Senior Associate Dean）、二位副院長、五位系主任，構成「直線權威系統」，十四位行政單位主管構成「幕僚系統」，及七十四位行政人員構成「支援系統」，九十一位教師構成「專業系統」，另有五個委員會組織，其組織結構如圖二。



圖二 華盛頓大學企管學院組織結構

再以紐約大學商學院(1993年 Gourman Report 排名15)，全院有一位院長、五位副院長(Vice Dean)構成「直線權威系統」，四位助理院長及五個行政單位主管構成「幕僚系統」，另有一六二位教師構成「專業系統」，及兩百位行政人員構成「支援系統」，均可視為美國一般管理學院之典型組織。(許士軍等，民82)

五、我國管理學院組織結構的檢討

反觀我國管理學院的組織結構，係採取學程與學科合一的制度：從教學功能而言，以系或所負責學生之教學組合，為學生之歸屬單位，同時也是不同學科教師之歸屬單位。但就後者而言，由於系、所編制受到員額、經費、空間限制，以一個學系，不可能由本系教師負責全系的所有科目，而須依賴與他系的互相支援。然而此種支援基礎，乃係依賴磋商協調與人情關係，而非制度上的安排，使得此種支援關係也就顯得不定與無常，在實務上非常吃力，容易導致學系間摩擦。如果學系為了突顯本身特色，減少對他系的依賴，將趨向於使本系課程儘量專門化，亦違背了管理教育的寬廣和通才特性(許士軍，民81，184)，在師資延聘及設備購置上，亦與其它學系發生重覆，造成嚴重的資源浪費。況且以目前服務業的蓬勃發展與精細分枝，要為金融、保險、觀光旅遊、企業諮詢、生活服務、交通運輸……等各種產業，一一開設各種學系，亦不可能(許士軍，民81，195)。

從研究功能而言，專業內的跨學術領域研究勢為必要，便需要財務、行銷、人力資源或組織行為各方面的學者共同參與。假如這些學者分屬互相隔閡的學系，則這種研究組群的組成將非常不易，行政支援上亦非常困難。學系雖然配合了教學功能的需要，卻缺乏研究組合上的彈性，在配置不擔任教學任務的研究人員上亦有困難。(許士軍，民81，197)

再自一個管理學院所應具有之種種服務、行政支援功能而言，如推廣教育、發展與規劃、資訊之蒐集與提供、學生就業輔導、校友聯繫、公共關係等，均非一個學系所能單獨負擔或完整提供，而應由學院負責，但在我國制度下，學院近於虛級單位，一般亦無此能力。

六、對於我國管理學院組織結構改進之擬議

由上可知，學系結構在專業學院的扞格不入，甚為明顯，因此，一個管理學院要擔負起各種功能，且應具有適應環境的彈性，事實上，其組織結構應建立在四個構面上：學科、學程、行政與專案研究中心。

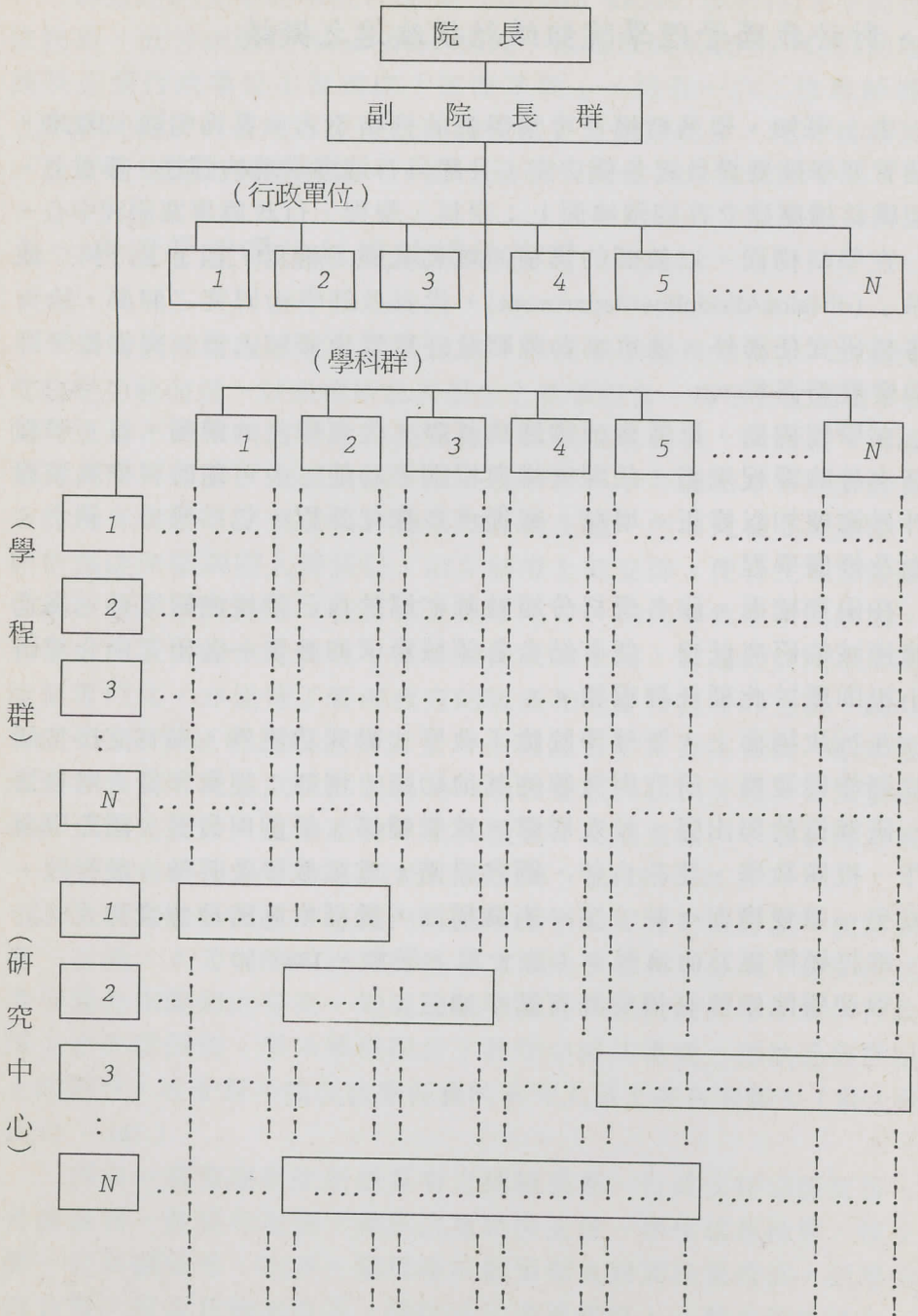
在學科構面，以教師的專精領域為基礎，稱為「組」、「科」或「系」(division/discipline/department)，代表教師學術研究之歸屬，除負有專精研究任務外，並可協助徵聘及評審學術領域人員、提供教師師資與發展新課程。

在學程構面，以教育或訓練為基礎，代表學生的歸屬，每一學程有其本身的課程規劃、任課安排與協調等功能，並可隨時視學院資源及外界需要加以修正、增減、或提供多樣化課程，包括學士、碩士、博士及推廣學程。

在研究構面，除各學科分組教師在屬於自己領域內研究外，為進行跨領域的研究任務，便有結合各領域專家的必要——各研究中心或研究小組即屬於此種任務編組。

在行政構面上，管理學院除了教學、研究功能外，尚有支援整個學院運作與發展、研究與教學的其他功能，例如：經費預算、財務籌措、研究行政與出版、校友聯繫、就業輔導、規劃與發展、國際學術合作、推廣教學、建教合作、圖書設備、電腦教學及其他一般行政，形成另一重要構面。缺少這一組織構面，種種崇高的理想或偉大的計畫，都將顯得無力而薄弱。（許士軍，民81，198-199）

管理學院矩陣結構設計可圖示如三：



圖三 管理學院矩陣結構

叁、調查與座談

作者曾藉國內於民國八十一年舉行第四屆全國管理教育會議的機會，參加一項由教育部支持之「國內管理教育體制與組織設計研究」計畫，該計畫中曾於全省北、中、南各地舉行八場座談會，邀請國內各大學及獨立學院之管理（商）學院行政主管就有關問題發表意見，會中並同時請出席者填答一份書面問卷（收回填答問卷有51份，佔發出問卷58份之87.9%）（註六）。

現分別就問卷內容之統計結果及座談會意見中，有關組織結構部份摘要整理於下：

一、問卷調查部份（單位%）

| 問 題 | 非常同意 | 大致同意 | 無意見 | 不同意 | 非常不同意 |
|---|-------|------|--------|-----|-------|
| 1. 您是否同意「管理（商）學院朝專業學院發展，對於教育資源與預算的分配將更有效率」？ | 34 | 44 | 12 | 5 | 0 |
| 2. 您是否同意「專業學院之組織，更有助於教師學術研究」？ | 30 | 44 | 14 | 12 | 0 |
| 3. 您是否同意「專業學院之組織，更有助於學生志向之發展」？ | 31.9 | 51.1 | 12.8 | 4.2 | 0 |
| 4. 您對於「管理教育組織設計改進提案」的主張與構想： | 25.5 | 53.2 | 14.9 | 6.4 | 0 |
| 5. 您認為「管理教育組織設計改進提案」是否可普遍在各院校實施？ | 可普遍實施 | | 可選擇性實施 | | 不宜實施 |
| | 20.4 | | 77.6 | | 2 |

就上述結果而言，似乎絕大多數之被訪者同意國內管理（商）學院應朝專業學院之構想發展，不過對於是否能在各院校普遍實施之問題，僅有20.4%贊同普遍實施，而有77.6%主張選擇性實施。

二、座談會意見

由於座談會係採自由發言方式，故其結果不易表現為統計形式，屬於一種「質」的研究，而非「量」的研究。不過參加者所提出之意見，大致可歸納為以下幾方面：

1. 有關組織結構方面：

(1) 贊成意見

- 贊成提案中之制度，將目前之「系」廢除。
- 體制上似不宜改太多，建議：先相當程度增加院之權力與資源，並促進各學系之間彼此師資共享，如此則有原提案之優點，且不致更動太多而引起不安或阻力。
- 建議保留「系」，但執行「學科」之任務（師資的管理，而非課程設計）。
- 建議將學程主任置於學科主任之下，如此一來，前者在後者之上，可避免前述因職掌重疊所可能引發的爭議。

(2) 不贊成意見

- 學程主任本身似無足夠的權力來影響學科，配合開其所要求之課程，乃一隱憂。
- 組織結構與學校水準之關係不大，例如美國各校哈佛、史丹福、麻州理工學院、華頓學院等，其制度均各不同，但無礙其學術地位及水準。
- 改革牽涉到觀念上的惰性，目前「系」對師、生而言均有向心力，採新制則不然，故現任的各系主任不易接受。

(3) 其他

- 建議不要另設「學程」，而由「學科」代行原提案中學程的「課程設計」等事務。若業務過繁，可增設「學科主任助理」來共同負擔。此為部分日本大學管理教育之現制，其好處為：避免矩陣式組織之工作重疊及衝突，簡化運作。
- 制度之推動應在背後有需要支持，否則有名無實，無太大意義；是否應依各校評估來自然推動，而不必急於「典章制度化」。
- 矩陣式組織，其好處是較有彈性，但缺點在其潛在衝突。
- 現階段仍宜以系、所為教學及研究之基本單位，但應充實院的

資源，加強院的統籌和整合力量。目前學院無缺額，可行方案乃由各系提供一缺，由學院延聘教師，或先由有意願之教師組成數個學程，實驗性推展。

- 學程及學科宜維持彈性，不必硬性規定實施。

2. 有關課程設計方面

(1) 贊成意見

- 在課程設計方面，教育部似應放鬆「部訂課程」的相關規定，給予各校較大的變化空間，以利組織改革及運作。
- 建議教育部放寬限制，規定攻讀學位應修習該領域之必修課程，其餘由學生自由選擇，使學生之學習更有效率。
- 學生入學填寫志願時，可以院為填寫單位，入學後再以雙修或輔修方式滿足學生的需求；或各院可訂定其共同必修科，並宜放寬學生轉系的管道。

(2) 不贊成意見（無）

3. 有關師資員額方面：

(1) 贊成意見

- 廢除四員一工之體制。
- 教師之編制員額直接由院管轄，地位與「院辦公室」同一等級。
- MBA 與其他研究所性質差異太大，且畢業學分數亦是他所兩倍，應爭取師資特殊員額，以求資源分配之公平性。
- 提案中「專業學院」師生比例為 1:30，但碩士、博士班學生應更需要老師之指導，建議提高博士班師生比例。
- 管理學院應向教育部爭取比照「重點學院」辦理。
- 原案中之採行「專業學院」人數要求應降低，依現行師生比例 1:20 之規定，可改為「教師四十人以上，大學部學生六百人以上或研究生二百人以上」，即可選擇專業學院之組織設計。
- 提報教育部廢除四員一工體制。

(2) 不贊成意見

- 在提案之組織模式下，私立學校提不出太多教師之資源配合，故實施上有困難（原提案似太偏向公立大學的考量）。
- 學科的教師人數，可能無法隨各學程人數的增減而作快速的調整。

4. 有關副院長、行政單位設置方面：

1994.1

2 卷 1 期

教育研究資訊

(1)贊成意見

- 副院長的體制應設計清楚。
- 將院長、副院長置於同級，同時將「院辦公室」旁移至幕僚位置。

(2)不贊成意見(無)

5.有關經費預算方面：

(1)贊成意見

- 建議各系與院雙方均握有一部分預算資源，可發揮一些制衡作用；如此應較為民主，避免院長可能一人獨大。

(2)不贊成意見

- 目前教育部的預算係撥予各所、系，而新制中將直接撥予學院，易遭各所、系主任之阻力。
- 目前在各學系內的預算分配已很複雜，提昇至院級是否將更複雜？

6.有關圖書設備方面：

(1)贊成意見

- 編制中應將硬體（圖書、電腦等）置於院辦公室層級，供全院共享。

(2)不贊成意見(無)

7.有關研究單位方面：

(1)贊成意見

- 「研究中心」可參酌全國目前現有類似單位之成效，在提案中詳述運作細節。

(2)不贊成意見(無)

8.其他意見

- 各校可視其發展取向，將其管理學院定位為專業學院，研究所之定位應由各校自行決定專精或通才教育，或兩者兼而有之。
- 將推廣教育納入正式之教育體制。
- 提案中應列一、二院校為具體的建議案例，以供參照。

肆、結論與建議

由上述結果可看出，大部份的問卷受訪者對於專業教育理念及組織設計方案，多表示支持，例如有78%受訪者同意「管理學院朝專業學院發展，對於教育資源與預算的分配將更有效率」；有78.7%受訪者同意「管理教育組織設計改進提案」的主張與構想；合計有98%受訪者表示「管理學院組織設計改進提案」可普遍性或選擇性實施。惟自目前的體制與學系結構考慮，應否與如何調整為矩陣結構，國內管理教育學者均各提出程度不同的支持與質疑意見。有關組織設計方案之可行性及配合性方面，自當再繼續審慎規劃或採漸進式改革，求出一最適切我國體制之模式。惟目前我國管理學院組織結構存有甚多功能窒礙之處，則是不容忽視之事實，已如前述，因此，總結本文之所述，建議如下：

一、在學系分化方面

基於專業的整體性考慮，管理學院學系獨立的程度應予減低，消除學系之間的隔閡情況，以整合教學人力、資源與學程關聯，有效作為提昇院長或全院性委員會的協調規劃權限與責任，以發揮整合功能。

二、在領導系統方面

由於管理中各領域的同質性較高，為便於教學、研究、服務的統籌領導，組織規模較大的學院，應予設立副院長或助理院長職務若干，以分掌各項業務，襄助院長執行領導責任。

三、在師資員額方面

由於管理學院各學程之間，同質性或共同科目甚多，為利於各學程之間的教師課程支援，亦為利於教師專長領域之學術求精發展，可由各學系執行學程規劃之外，另予組織學科編組之空間。為避免人力資源浪費，應取消現有依學系配置四員一工之規定，而依學生人數、學程需要、學院功能及考慮基本課程配置，予以配置全院性員額，由院長與全院性委員會統籌調配規劃各領域師資，以隨時彈性因應學院

資源與外界需要；亦免各校爲了增加教師員額，未考慮分化或社會需要，無止盡的增設分支系、所或增班、分組，反造成學系分枝所產生的不當隔閡或招收過多的學生。

四、在支援系統方面

由於專業教育是一種社會功能的反映，因此，管理學院的行政運作功能除了支援教學、研究外，尚須包括支援校友聯繫、公共關係、經費預算、財務籌措、就業輔導、學術合作、推廣教學、建教合作、圖書儀器、電腦教學及其他行政，故應予管理學院較大的自主空間，設置行政單位，並充實支援人力。

五、在研究單位設置方面

由於跨領域的學術研究爲專業學院所必需，故應授予管理學院設置研究中心的自主權限。

總之，爲使不同大學發展不同特色，就應賦予其較大自主空間，以自行規劃其發展方向。管理學院組織體系之多樣化，是一個值得努力的方向，如此，既可使我國管理人才的培育及研究更具活力，也符合教育發展的方向。

註 釋

註一：作者參考 McGlothlin, Blauch, Boaz, Jarvis, Wilding, Vollume & Mills 等各學者引述有關學者的特徵研究，彙整出五項是廣爲各學者接受的專業特徵。而根據 Freidson 的意見，其後各學者的研究，其實並未超越 1915 年 Abraham Flexner 的研究之上。有關諸學者之研究，可參考：朱麗娟（民 82），美國大學專業教育研究——以管理教育爲例探討美國專業教育特性，國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文。

註二：有關專業主義發展，可參考同註一參考書目。

註三：Joan S. Stark 等人（1986）將企業管理、建築師、教育、牙醫……

等十二個專業領域應培養之專業教育目標彙整成六種專業能力及五種特質態度，分別是：認知、技術、脈絡(contextual)、人際溝通、整合、適應等能力；及就業市場性(career marketability)、專業認同、專業倫理、專業學術提昇(scholarly concern for improvement of the profession)、繼續教育動機等特質態度。

註四：此種學系結構，乃是早年文理學院襲自美國的結果。民國元年的「大學令」中，只明列文理兩科並設者始得稱為大學，而諸如法、商、醫、農、工等所謂的專業教育，雖已有社會上的需求與設置需要，卻僅為「兼設」的附屬地位，直到民國十八年才進入「大學組織法」中的學院之列。然而在我國前重文理、後重科技的夾縫中，專業教育的理念卻很少隨著西風影響高等教育體制，學系結構也因此一直是我國專業學院的結構模式。

註五：有關管理學院學系分化問題，可參考：許士軍（民81），**轉型中的我國大學及管理教育**，地球出版社。

註六：在座談會舉行之之前，先由作者就管理（商）學院之改制建議，提供書面資料及口頭說明，其內容大致與前節中所提供者相同，文載許士軍（民81），**轉型中的我國大學與管理教育**，地球出版社頁189-201。

參考書目

- 伍振鶯（民74），**中國大學教育發展史**。台北，三民書局。
- 朱麗娟（民82），**美國大學專業教育研究——以管理教育為例探討美國專業教育特性**。國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文。
- 許士軍（民81），**轉型中的我國大學與管理教育**。台北，地球出版社。
- 許士軍等（民82），**美國大學管理學院師資員額配置調查暨其與我國之比較研究**，教育部專題研究，未出版。
- Alpert, Daniel (1986). *Organizational model and mythologies of the American research university*. ASHE 1986 Annual Meeting.
- Blauch, Lloyd E. (1955). *Education for the professions*. U.S. Department of Health, Education, and Welfare.
- Boaz, Martha (1981). *Issues in higher education and the professions in the*

1994.1
2卷1期
教育研究資訊

- 1980s. Colorado: Libraries Unlimited.
- Cook, D. J. (1988). *Alternative management structure — A cautious approach*. Blagdon: Further Education Staff Coll.
- Cuthbert, Rob (1979). *Matrix management structures in higher education*. Blagdon: Further Education Staff Coll.
- Dressel, Paul L. et al. (1970). *The confidence crisis — An analysis of university*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Freidson, Eliot (1986). *Professional powers*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Henry, Nelson B. (Ed.). (1962). *Education for the professions*. Chicago: National Society for the Study of Education.
- Houle, Cyril O. (1980). *Continuing learning in the profession*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Jarvis, Peter (1983). *Professional education*. London: Croom Helm.
- McGlothlin, William J. (1964). *The professional schools*. New York: The Center for Applied Research in Education .
- Locke, Robert R. (1989). *Management and higher education since 1940*. New York: Cambridge University Press.
- Ramseyer, John A. (1970). A concept of departmentalization in a professional college. *Theory Into Practice*, 9(4), 261-266.
- Schein, Edgar H. (1972). *Professional education*. New York: McGraw-Hill.
- Stark, Joan S. et al. (1986). *Professional education*. Washington D.C.: Office of Educational Research and Improvement.
- Toombs, William & Escala, Miguel J. (1987). *Doing the right thing: Problems of academic organization*. ASHE 1987 Annual Meeting Paper.
- Vollume, Howard M., & Mills, Donald L. (Eds.). (1966). *Professionalization*. Prentice-Hall.
- White, Auston E. (1990). *Organizational structure and design in higher education: A literature review of organizational structure in higher education with a focus on the coexistence of academic and non-academic*. ED 319 354.
- Wilding, Paul (1982). *Professional power and social welfare*. Boston: Routledge and Kegan Paul.

Yeo, Richard D. (1970). Departmentalization — Solution or problem ?

Education Forum, 35(1), 39-44.

[許士軍，美國密西根大學企管博士，現任台大管理學院教授；
朱麗娟，國立台灣師範大學教育碩士。]