

企業論壇

我們需要什麼樣的企管碩士教育

專訪寶僑家品股份有限公司韋俊賢總經理

韋俊賢先生畢業於台灣大學電機系，於 1984 年取得美國芝加哥大學 MBA 學位，歷任寶僑家品股份有限公司 (Procter & Gamble) 品牌經理、企劃處副處長、企劃副總等職務，現為寶僑家品台灣區總經理。曾負責歐蕾、潘婷等美容、美髮用品的上市規劃，均非常成功。

1920-1921
1921-1922
1922-1923

1923-1924
1924-1925
1925-1926

1926-1927
1927-1928
1928-1929

1929-1930
1930-1931
1931-1932

1932-1933
1933-1934
1934-1935

1935-1936
1936-1937
1937-1938

1938-1939
1939-1940
1940-1941

1941-1942
1942-1943
1943-1944

1944-1945
1945-1946
1946-1947

我們需要什麼樣的企管碩士教育

專訪寶僑家品股份有限公司 韋俊賢總經理

採訪時間：八十五年十二月二日（星期一）

採訪人員：中山大學企管系蔡憲唐教授、林峰立教授、葉匡時教授

記錄整理：中山管理評論助理編輯林妍吟

※專訪之標題為本刊編輯部所加

國內外 MBA 之比較

問：寶僑在台灣行銷多年，我們知道您公司用了許多 MBA 的學生，有台灣的 MBA，也有國外（以美國為主）的 MBA，而且都是知名學校畢業的，是否可以就您的經驗，跟我們談談國內外的 MBA 有何不同？

韋：一般而言，國外回來的 MBA 較成熟，國內的 MBA 較青澀 (green)；就才智而言，國內 MBA 純粹可以和國外的 MBA 相提並論，但國外的 MBA 很清楚自己的目標在哪裡，國內的 MBA 相較之下，便顯得不了解自己想要什麼；這些可能與國外 MBA 大都有過工作經驗，且出國又自己學習獨立生活與求學有關。歸納起來，國內 MBA 有以下幾點須加以改進：

1. 對自己的 career 規劃不夠。
2. 不知道如何做簡報，開始時獨立辦事及與外國人洽公的能力較差些。
3. 較缺乏語言(English)上的信心，寫的方面可以，說便比較不行。
4. 可能是從小到大一帆風順的關係，面對挫折的能力差一些，遇到比自己成功的對手便受不了，甚至想離開逃避。

問：您剛剛提到的似乎都是一些國內 MBA 不如的地方，是否有較好的方面？否則您怎麼也會用一些國內的 MBA？

韋：第一，國內的 MBA 因為經過考試篩選，資質都很整齊；第二、國內

我們需要什麼樣的企管碩士教育

MBA 雖然短期內較為遜色，但長期來講並不見得不好，剛剛所提的技能都是可以訓練的，用國內 MBA 我們只不過開始時辛苦點，如果完全不用國內 MBA，會少掉很多人才來源。

國內 MBA 課程應有 mission

問：國內 MBA 和國外 MBA 的訓練比較起來有很大的不同，國內 MBA 常是二年課修完就畢業了，在語言方面除非學生自己非常有心，否則不會強迫自己去學習，基本上等於是大學生活的延長；國外 MBA 便有很大的不同，如您所提，成熟度、自信、及語言能力都較佳。以您業界的觀點來看，國內 MBA 課程的訓練有哪些需要加強，才能使得國內外的 MBA 並駕齊驅？

韋：廣泛來講，國內 MBA 的課程較學術化，並不是說在課堂上不能講學術的東西，而是國內課程設計似乎是在培養博士班學生的候選人；而國外 MBA 課程一般是培養企業界的人才，因為學生的志向是進入企業界，自然而然就會在求學期間比較注意自己未來的工作目標在哪裡，會自我訓練，並分析各家公司求才的特質，找出自己適合的行業。

這種課程上的差異可能也跟入學要求不同有關，國外入學並不只是看成績，學生在課外活動或工作上的成就也是參考資料，國內幾乎就是以考試成績為主。許多企業求才的條件都是大同小異，不外乎注重領導能力、宏觀視野、成就動機、溝通能力、及有承擔風險的能力。一般都有測試 IQ 的方法，現在也有人提出是否該測試一下 EQ；其實從企業錄用一個人的各項選才過程中，便可判斷一個人的 EQ。

整體上來說，國內外 MBA 的差異並不只是教學內容問題，而是一個學校 mission 的問題，讓學生很清楚來這個學校的目的是什麼，這便牽涉到貴校的特別 mission 是什麼。有了清楚的 mission 後，才能定出策略去達成，像 Harvard 注重一般管理(general management)，所以他的課程涵蓋範圍很廣，貴校也要先找出自己特別的 mission，才能定出策略。

問：國內幾乎沒有一個 MBA 課程是有策略的，以本校來說，各個領域的老師都有。

韋：這並沒有關係，一個學校本來就應該各個領域都包括，但應該有一、二個

領域是特別注重或強調的，這需要學校、系上大家都有共識。我想貴校還是可以分析比較優勢，找出一、二個重點作為自己的特色。

碩士論文應否取消

問：國外的 MBA 大都有工作或者實習的經驗，所以他們可以不寫論文；國內 MBA 沒有這方面的經驗，如果把論文取消，他們就連一點跟業界接觸的機會都沒有，但花一年的時間寫論文又太浪費，若把論文取消，以一些個案研究代替，對學生是否比較有幫助？

韋：其實論文對實際就業並不是那麼重要，如果可以和業界合作一個 project，讓學生去研究並做報告，會比較好；如果沒有 project，也可以由學生組成小組，自己去和企業接洽，可針對企業的需求做分析、研究及報告，除了可以達到論文的效果，還可以訓練學生開發業務及了解業界需求的能力，老師便扮演指導者的角色。這樣可以不只讓學生了解業界的需求是什麼，也可讓他們學習如何與別人共事。

另外一點，國內可能因為較偏向學術的關係，學生的論文結論通常都是力求周延、面面俱到，其實在業界，我們需要的是如何迅速明確地作決策，有時候資訊不全就須冒一點風險，所以一個好的經理人應該有能力把複雜的事情簡單化，而不是把簡單的事情複雜化。

因此我們注重兩個特質：一個是他的智力，另一個是他作決策的能力，而作決策又必需有承擔風險與壓力的能力；這些似乎都不是寫學術論文所能訓練的，反而是讓學生去作個案研究，甚至實際去模擬股票買賣比較有幫助。學術論文似乎注重的是研究題目的創新，所以比較多人是去找一個沒有人作過的冷門題目來研究，可是業界需要的是在熱門的題目上求突破，如何在同業的競爭中出奇致勝，例如大家都在賣尿布，我要如何賣得更好？這二者基本上便有些差異。

問：那您覺得學校老師有沒有哪些方面需要調整？

韋：台灣老師的素質一般都不比國外的老師差，我認為這是整個課程設計的問題，跟老師沒有太大關係，不一定要當過總經理的人才能教給學生實務經驗，可以讓學生由實務模擬當中學習到經驗。這完全是學校策略問題，若學校要訓練學者，那課程完全偏重學術，老師也只能配合，當然老師若能

我們需要什麼樣的企管碩士教育

加強與業界的互動更好。

問：國外的 MBA 大部分也是國內大學畢業以後才出去唸，就這麼二年讀研究所的時間，最多再加上一年的工作經驗，您覺得就有這麼大的差異嗎？

韋：國外的 MBA 可能因為他自己獨立過，所以增加了他的成熟度；另外一點，以我們訓練人的經驗發現，一個人到另一個陌生的國家生活是幫助成長的一個重要因素，就好像 P&G 經常派員工到不同的國家或調派員工到不同的部門一樣，讓他知道如何與不同文化或背景的人相處，如何與陌生人建立工作關係。

另一點則是態度的不同，國外 MBA 學生即使他來自名校，也會假裝他很謙虛，國內有些 MBA 學生一來就讓人感覺很驕傲，但是一遇到挫折便無法承受。這是互相矛盾的事情，他心裏很驕傲，但一遇到挫折便無法面對，就想逃避、辭職；或者他看起來沒什麼信心，但是骨子裏又十分驕傲。

語言能力應加強

問：您能否就 P&G 對一個新進人員所作的訓練作一下說明？

韋：從做事方面來講，一開始我們會訓練他作時間管理、負責專案、寫報告、主持會議、與人相處、職業生涯規劃等，我不曉得這些在學校能不能開成課程，這些只能算是 professional skills，都是可以訓練的，比較難訓練的是領導才能和智力。

問：貴公司寫報告都是用英文嗎？

韋：對！

問：這麼說要進外商公司英文能力應該是一個必備條件？

韋：其實我要奉勸國內 MBA 的是，即使要進本國公司，英文能力還是很重要的。現在大家都需要國際化，或要拿國外的 know how，都有機會跟國外廠商接觸，這算是一個很重要的 skill。如國內早期的企業，經營層面的人也大都懂日文，因為他們都須從日本得到一些經驗，幾乎沒有一家大型企業認為外國語言的能力不重要，因為這可以幫助他們取得資訊。

問：以貴公司的設定，這樣的訓練需要多少時間？

章：以我們的訓練方式，去開會之前，上司告訴他這次的問題是什麼，目的及策略是什麼，開會時上司跟著去，回來時告訴他講對哪句話，講錯哪一句話，這樣大約一年以後就可以獨自面對事情了，之後自己再學一個技術，差不多第三年就可以帶人了，這是最理想的狀況。

加強國際觀

問：除了語言之外，MBA 學生如何加強自己的國際化能力？

章：他有錢的話，可以出國去看一下，拓展自己視野，現在許多企業第二代，也常常出國去考察，順便看看有沒有新的商機；沒有錢的話，只好多看一些國際期刊。

問：您有沒有接觸過香港或新加坡的 MBA，與國內 MBA 有何不同？

章：香港、新加坡的 MBA 語言能力較強，他們比較西化，也比台灣的 MBA 會做事一點，這可能是課程設計的關係；台灣的 MBA 出來還是像學生一樣，因為在學校沒有人會鼓勵參加社團，一切評斷以學業成績為主。若談亞太營運中心的話，這二個地區的學生無論在語言上、與外國人應對進退上都比台灣來得好。

問：參加社團可以幫助學生面對一群人，上台報告不會緊張，而讀書是一種思考方式的訓練，也是很重要的。

章：只不過現在大多矯枉過正，台灣的學生大部分強調學術，而且為了寫學術論文，只專精某一方面，而不是每一方面都涉獵一點。MBA 需要的是全面的了解，而不只是某一方面的專精，因此我們認為新進來的 MBA 是需要再訓練的，在用人的時候，我們注重的是他的潛力，也就是思考的能力，以及他的成就慾與領導能力。

問：除了思考能力與領導能力可能相當程度上可以訓練外，以上您所提到的都很不好訓練，這牽涉到人格特質的問題。

章：所以前面我們提到學校的 mission 問題，如果學校的 mission 是要幫企業找人才的話，在一開始錄取學生時，就應該在考過試後，再利用面談的機會，找到符合這些特質的人。這是我個人從企業界的角度來看，當然還要

我們需要什麼樣的企管碩士教育

看各個學校的策略來決定。

最近有外面的顧問公司幫我們作一些分析，發現我們公司找的人都是一些愛做事的人，我想這跟當初我們設計徵才的整個過程有關，我們會從他是否同時從事幾件事情，看出他是否有很高的成就動機。一個企業需要的人，基本上要是成就動機很強的人。

企業倫理與企管教育

問：現在有些美國的學校很注重企業倫理教育，您覺得企業倫理有沒有辦法用上課的方式教給學生？

韋：因為我沒有碰過實際的例子，無法作評斷。但基本上還是公司本身的文化影響較深，大家都這樣作，他自然而然也就跟著作；一旦不符合公司倫理，便加以懲處，久了大家也就不敢踰矩。每個公司都有 role model，如果有 ethic 的人受到重用，自然公司上上下下就會注重倫理，我不曉得這在學校要怎麼教。

問：據我觀察，外商公司在這一方面似乎做得比較好？

韋：因為我們有良好的制度，再加上很強的稽查部門以及道德觀，嚴格執行。例如我一升上現在的位置，我的家人就不能再進 P&G 了，以避免利益衝突。

問：台灣的公司常因經營權與所有權都在一起，所以較難執行。

韋：這是公司制度與經營者意願的問題。以美國公司為例，制度是稽查部門制訂，要對所有股市大眾負責，執行非常嚴格，稽查部門須向董事會內的 audit committee 報告，連 CEO 都無法左右。

問：CEO 難道沒有辦法安排自己的人在稽查部門？

韋：很難，萬一被發現，後果不堪設想，因為投資大眾要找的是一個他可以信賴的人。另外一個是經營者意願的問題，若經營者對下屬的非法行為睜一隻眼，閉一隻眼，那麼制度訂得再完善也沒有用。反之，如果一個高層主管犯錯，仍然讓他走路，就能有殺一儆百的效果，樹立權威。所以公司的文化須藉由許多實際案例來塑造。

問：前幾年中山有位老師帶領學生與 P&G 合作一個研究案，您覺得對貴公司有無幫助？是否還願意有類似的合作？

韋：當然有幫助，但這等於是企業要花時間配合，並幫忙訓練學生，再合作與否就得看公司本身的需求以及是否有時間。P&G 比較願意做的是 summer intern，summer intern 用的人幾乎是公司已經有意願雇用的人，訓練完後一年他就可以到公司服務，這算是一種投資。

問：貴公司現在有 summer intern 這樣的計劃嗎？如何執行？

韋：我們會到各校去尋找 MBA 人才，當他還是在校生時，利用暑假付他一點薪水，請他在公司經理的指導下，做一些研究案或執行計劃，也順便讓他先來了解公司的文化和做事方式，避免真正上班以後，工作了半年，發現情形與其原先想像完全不同，而想離開。實習結束後，再決定是否於學生畢業後給予正式工作。不過這並不是每年都有的，我們採精兵政策。一般肯這樣做的公司不多，要規模夠大才行。

我們需要什麼樣的企管碩士教育

在過去的幾十年，企管碩士教育已經成為一個全球化的現象。然而，隨著時代的變遷，企業的需求也在不斷地變動，因此，企管碩士教育也需要適應這些變化。那麼，我們究竟需要什麼樣的企管碩士教育呢？

首先，企管碩士教育應該注重實踐應用。企業是一個複雜的組織系統，它需要能夠解決實際問題的管理人才。因此，企管碩士教育應該強調實踐應用，讓學生能夠在真實的情境中學習和應用知識。

其次，企管碩士教育應該注重批判性思維。在企業經營過程中，常常會遇到各種各樣的挑戰和困難。因此，企管碩士教育應該培養學生的批判性思維能力，讓他們能夠在面對問題時，能夠進行深入的分析和思考，並提出有效的解決方案。

再者，企管碩士教育應該注重國際化。在當今全球化的時代，企業的經營範圍已經擴展到了全世界。因此，企管碩士教育應該注重國際化，讓學生能夠掌握國際化的管理知識和技能，以便在國際市場上競爭。

最後，企管碩士教育應該注重個人成長。管理是一門學科，但更是一種態度。管理者的成長和發展是一個長期的過程，需要不斷地學習和反思。因此，企管碩士教育應該注重個人成長，讓學生能夠在學習過程中，不斷地成長和髮展。

總之，企管碩士教育應該注重實踐應用、批判性思維、國際化和個人成長。只有這樣，才能夠滿足企業的需求，為社會做出貢獻。希望廣大的企管碩士生能夠在學習過程中，不斷地成長和髮展，成為一個優秀的管理人才。

在這裡，我想談一談我個人對企管碩士教育的看法。我認為，企管碩士教育應該注重實踐應用、批判性思維、國際化和個人成長。這些方面，都是現代企業經營所需要的核心素質。只有這樣，才能夠滿足企業的需求，為社會做出貢獻。

在這裡，我想談一談我個人對企管碩士教育的看法。我認為，企管碩士教育應該注重實踐應用、批判性思維、國際化和個人成長。這些方面，都是現代企業經營所需要的核心素質。只有這樣，才能夠滿足企業的需求，為社會做出貢獻。

在這裡，我想談一談我個人對企管碩士教育的看法。我認為，企管碩士教育應該注重實踐應用、批判性思維、國際化和個人成長。這些方面，都是現代企業經營所需要的核心素質。只有這樣，才能夠滿足企業的需求，為社會做出貢獻。