

美國大學管理教育發展 歷史的回顧及展望

許 士 軍

前言：社會、管理與管理人才

廣義而言，所謂「管理」(management)，乃是人類社會的一種文化現象，因此需要不斷配合環境改變而演進，俾能帶給人們更美好的生活。

以久遠的遊牧社會而言，有其屬於管理之文化和技術。再如農業社會和工業社會也都因為所需要解決的管理問題的不同，導致了不同的管理內容。近年諸多未來學者已高呼「後工業社會」(postindustrial society)的來臨，將使今日某些奉為主臬的管理信條變得不再適用。這種演進過程，在在顯示管理本身所具有的動態和開放的本質。

也因為這一緣故，使得社會所需要的管理人才，也必須隨著時代環境的改變而有所不同。譬如早期社會所需工商業人才，除了本身具備勤勞守信等特質外，還要熟悉有關行業習慣及技巧，一般可以經由學徒或職業訓練加以培養的。但是到了今天，隨著企業走向多角化、國際化和高科技化，則一位優秀的管理人才，除了同樣必須具備一定之資質和性向外，還需要擁有廣泛之學識基礎、管理技能、創新態度和決策能力等條件。而如何培育足夠數量的這種人才，就構成一國管理教育的一大任務和挑戰。

「銷售者市場」下的管理教育

以我們在台灣四十年來的經驗而言，早期的商學系，只是一個不受注意的小系；以台大民國四十一年錄取新生而言，經濟系多達一百四十餘人，而商學系卻不及三十人。然而到了近年來，台灣公私立大學中，設有「管理」或「商」學院者，即有廿所之多。尤其在大學聯招的志願填選中，屬於這方面的學系，多被青年學子視為熱門出路，因此吸收了一羣極其優秀的考生就讀。而最近的熱潮，更表現於報考企管碩士階段，以民國七十八年言，有多達一千六百位以上來自不同院系的大學和專科畢業生，爭取台大商學研究所碩士班只有報名人數卅分之一的錄取機會。而報考國內其他大學企管碩士班者，也有類似踴躍情況。由此可見，管理在我國社會及青年人心目中，已成為一條具廣大吸引力的發展途徑。

國內管理教育的大量擴張，充份反映了我國經濟發展——尤其民營企業發達——所帶來對於管理人才的事實上需要。不過，這種來自市場「拉力」(pull)所創造的強烈需要，卻可能造成了一種「銷售者市場」(seller's market)狀況：此即站在學校觀點，一方面，不愁沒有學生；另一方面，又不愁學生會沒有出路。結果走上了管理學院自己所大力抨擊的「生產導向」(production orientation)的做法。

譬如，近來我國社會和經濟，在結構上，都產生了劇烈改變：製造業所佔比重顯著下降，服務業——甚至非營利事業——相對大量增加；而製造業中，屬於技術或資本密集性質者，又取代了勞力密集產業。還有社會對於生態環境的重視，勞資關係的調整和緊張化，企業向外發展和走向國際企業化。諸如此類，都代表我國社會和經濟所面臨的重大課題，同時也是企業和政府所必須有效解決的問題。然而，我國在培育管理和企業人才的做法上，

有沒有相應調整呢？

我國管理教育的幾項基本問題

這些是從整個國家和社會立場來看管理教育。如果我們從管理教育制度內部來檢討，為什麼我們不能配合外界環境需要來調整，我們將發現，在問題背後，存在著許多觀念上和制度上的癥結，一直沒有受到重視和釐清。現就個人淺見，其主要者包括以下幾點：

第一，管理教育究竟是屬於怎樣性質的教育？所培育的，又是那種性質人才？

對於這一問題，人們傳統上總以為，進入大學——更不要說研究所了——就是追求高深知識，鑽研學問；因此設於大學門牆之內的管理院所，自不例外。然而，我們自管理教育的發展歷史以及社會的需要來看，管理院所又要以培育能幹的「實務經理」(practicing managers)人才為目的。因此，其課程不能沒有理論的基礎和成份，但是他著重的，乃是同學能夠將這些理論有效應用於解決實際問題的能力。而為了能夠有效解決實際問題，也並不在乎所根據的，是那一學門的理論。這在某些堅持必須保持學科精純性的學者的眼光中，乃是層次低俗和膚淺的。

第二，目前國內設有管理學科的，遍及五專、三專、二專、大學、研究所各種層次。究竟這些不同層次的管理教育，在性質上是互相銜接的呢？還是各自獨立的呢？

就國外而言，企管碩士和學士都是屬於所謂「終端學位」(terminal degree)性質，而我國管理教育制度基本上乃師法美國，因此這兩階段的課程有相當程度重複，因此不是為銜接而設計的。然而，五專、三專、二專等又如何呢？如果接受管理教育者，應具備一定理論及人文基礎，並且在心智

發展上達到某種成熟程度，這些甫自中學，甚至初中，畢業的青少年能否有效領略和吸收所給予的教育內容呢？

第三，就管理教育本身而言，一向有通才和專才兩種不同看法。前者重視廣泛之人文及科學基礎知識，強調對於一機構所有功能之整體了解，培養同學對於問題具有一般性之分析與解決能力。後者則主張讓同學對於某一功能領域或方法內之專精，如財務、生產、外銷、資訊、作業研究等等，成為這一方面之專家。這兩種構想，對於一所管理學院或研究所的課程安排、科目要求、師資聘請、就業輔導等，都會產生極大影響。

現在的問題是：究竟何者較為適合我國環境的需要？或且都不適合？如果都不適合，什麼又是最適合我國環境的選擇呢？

第四，管理學院之被接納為大學之一成員，迄今不過百餘年歷史，而且主要在美國。以歐陸而言，幾乎幾所國際知名的管理學府，都是獨立於大學以外的。將管理學院納入大學，毫無疑問地，對管理學院有其優點，不但可提升後者之社會地位，更重要地，可在實質上獲得大學內其他人文及科學學門之滋養。但是，如前所述，大學在傳統上重視理論和學術性研究，而管理（博士學位除外）學院卻以培育實務人才為目的，二者在氣質及目的上常有杆格。在美國大學內，一般經由給予管理學院較大自主及彈性以減少此種問題，然而，在我國一律化的制度下，又如何加以調和呢？

他山之石，可以攻錯

令人感到興趣的是，當我們接觸到美國管理教育近百餘年來的發展經過，居然發現，他們也曾遭遇過這些問題，幾經波折和辯論，有些問題已獲相當共識，有些仍未找到理想答案，加上環境的不斷變易，恐怕永遠也不會

有理想答案。

儘管我國文化、社會和政治環境和美國有異，但是，就管理教育之發展言，兩國卻有極其密切之血緣關係。同時，不可否認者，以美國社會的開放，年輕和多元，他們的豐富經驗，必有諸多可供我們借鑑者。基於這一動機，特不揣淺陋，嘗試將美國自十九世紀末以至今日管理教育的發展歷史，做一簡要回顧，除了滿足一種歷史探討的好奇心外，更重要的，乃是希望藉此對我國管理教育的未來發展有所啓發。

美國管理教育之發軔——商業學校

自南北戰爭結束至第一次世界大戰爆發的五、六十年期間，也是美國企業蓬勃興起時期。戰爭結束，工業北方擊敗農業南方，橫跨大陸鐵路完成，市場擴大；兼以當時政府甚少干預企業經營，使得企業經由托拉斯及握股公司等方式進行壟斷並擴大規模。譬如在製造、批發、零售及服務業方面，最大之廿八家公司僱用了全國 10 % 的工人；最大之 202 家公司掌握了全國金融業以外 40 % 之資產，可見當時企業集中程度之高(註 1)。在這情況下隨著企業規模擴大，需要利用管理制度和方法，以推動業務及提高效率，例如泰勒所提倡之科學管理運動，即在這背景下應運而生。

但是，在另一方面，美國並沒有像歐陸國家存在已久的學徒制度，可培養所需之專門人才。因此在 1850 年以後，首先在紐約及費城兩地出現有商業學校(commercial school)。據稱，1870 年時，兩地已有 26 家商業學校及 5,800 個在校學生(註 2)。當時此類商校的宗旨甚為單純，主要是「幫助

註 1：Joseph McGuire, {Business and Society} . New York: McGraw-Hill, 1963, pp. 42-3.

註 2：Sedlak and Williamson, 1983, p.1

青年人進入書記或簿記之基層職位」。因此其課程內容也相當貧乏，主要是商用算術、基本簿記、書記、速記及打字等秘書工作技巧。而且當時這些科目既無教科書，學校也沒有什麼設備。所用教材，多由任職民間會計人員所編纂。

但是由於市場需要殷切，在 1870-1900 之卅年間，此類商校如雨後春筍般出現。1900 年時，有多達 400 家及 110,000 個學生。且依記載，這類學校中有 80 % 係日間上課，而且 60 % 以上為男生，由此可見他們並非夜間補校性質，而是普通高中以外之重要正式升學管道。由於它們深受歡迎，自 1880 年中期起，即使私立普通高中、師範學校，以及著名技術學校——如費城之 Drexel Institute of Philadelphia，紐約之 Pratt Institute of Brooklyn，芝加哥之 The Armour Institute of Chicago ——也紛紛開設商業課程。其中即以就讀高中之商科課程學生，其人數超過十萬人，可見蓬勃之一斑。不過當時所授科目，仍以描述性知識及一般操作技巧為主，和今天所稱之管理課程內容相去甚遠(註 3)。

1881 年可稱為美國管理教育發展史中之一重要里程碑，因為當年有一費城富商 Joseph Wharton，為求提高商業教育水準，乃慨贈十萬美元給設於當地的賓州大學，以成立 The Wharton School of Finance and Economy。一般認為，這是美國歷史上第一間設於大學內的管理學院。當時這位捐贈人的意旨是要培養有能力擔任政府及企業重要職位的人才，其重心置於學生氣度和性格的陶冶上，屬於一種紳士(gentlemen)教育。其課程結構是：同學必須先完成大學一般人文教育，然後才選修有關經濟，政治、貨幣銀行、會計之類科目。因此，這種課程內容遠較商校為廣泛，且有較濃厚之人文及學術意味。

也許時機未成熟，新創之 Wharton School 未獲社會及青年人之良好反

註 3：ibid., p.2

應，就讀者不多。這情況一直持續到 1895 年——也就是創校後的十四年——這時，學院將課程改為四年一貫制，並且在內容上增加有關製造、銀行、金融、証券、保險、商事法及公共行政等實用性科目，招生情況方才好轉。

也可能是由於上述原因，在 The Wharton School 創辦後幾乎長達十八年期間未出現有繼起者。這要到 1898 年——也就是上述改制後的第三年——才有加州(伯克萊)大學和芝加哥大學設立商學院。但從這時起至 1908 年之十年間，接著有威斯康辛、維蒙、紐約等七間知名大學設置商學院，連同前此三家，構成美國最早設立之十家大學商學院，其正式名稱及設立年代，如表一：

表一 美國最早設立之十所大學商學院（1881~1908）

1. The Wharton School of Finance and Economy, The University of Pennsylvania	1881
2. College of Commerce The University of California at Berkeley	1898
3. College of Commerce and Administration The University of Chicago	1898
4. School of Commerce The University of Wisconsin.	1900
5. Department of Commerce and Economics The University of Vermont	1900
6. School of Commerce, Accounts and Finance New York University	1900
7. Amos Tuck School of Administration and Finance Dartmouth College	1900
8. College of Commerce and Business Administration The University of Illinois	1902
9. Graduate School of Business Harvard University	1908
10. School of Commerce Northwestern University	1908

資料來源：作者整理自各有關來源

歸納這十間大學商學院的特色，值得說明者，約有以下幾點：

第一，這幾間商學院迄今仍然聲譽卓著歷久不衰，成為美國——甚至世界上——受人敬仰的管理教育重鎮。

第二，在名稱上，除華頓、哈佛及 Amos Tuck 三所外，其他全部採用商業(Commerce)學院名稱，可見當時他們主要以培育商業人才為目的。但因此等學院也以培養從事政府行政人才，故如芝加哥及達資茅斯兩大學所設學院，在其名稱中也包括有「行政」(Administration)字樣。哈佛及伊利諾兩校首先採用企業(Business)名稱。值得注意者，早期此等學院無一使用管理(Management)之名。

第三，一般而言，此等學院所開科目，以經濟、財務與會計三類為主。但威斯康辛大學則不但將課程擴大範圍，包括有關文化及社會環境科目，而且鼓勵同學到其他學院選修科目，這在當時算是十分具有創新性的做法。

第四，紐約大學首創二年制夜間部，供日間在職者進修，這不僅代表一種配合社會有志進修者之實際需要，也為今日蓬勃發展之管理在職教育之濫觴。

第五，在此十間商學院中，Amos Tuck School 為唯一屬於研究所階段之課程。進入此課程者，必須先唸完大學三年一般課程，方可繼續攻讀為期兩年之「商業科學碩士」(Master of Commercial Science)學位，這是仿效大學醫預科的做法。

第六，此等商學院多位於當時美國各主要商業中心或其附近，如費城、紐約、芝加哥及舊金山，可見商學或管理教育之發展一開始便和工商界產生密切關係。事實上，十九世紀末至廿世紀初一段時間內，美國企業進入一發展新階段，使得經營與管理工作變得更加複雜與專門化，不像往昔那樣可憑個人經驗或磨鍊即可勝任，企業界很自然地想到經由大學以培育所需的高級經營人才。

早期商學院在大學內之地位及困境

在上述背景下，早期美國大學內增設商業課程，主要來自工商界的大力推動。除前此所稱華頓學院以及 Amos Tuck 學院由富商捐款設置外(註 4)，紐約大學商學院也是在紐約市會計師公會推動下成立。尤富趣味性者，為西北大學辦理工學院，最初係出自校長 Abram W. Harris (1906-1916) 之主動，希望藉此增進大學與芝加哥工商界的關係。但計劃提出後，卻遭大學理事會反對。結果賴由芝加哥地區六十五位工商領袖聯名保證，如辦理該學院發生財務虧損，概由他們負責，如此方獲理事會之首肯(註 5)。

當時創辦商學院所遭受之最大阻力，主要來自大學內部。例如甚多芝大教授認為，辦理工科教育有違芝大重視學術研究之傳統。也因此故，儘管商學院勉強獲得成立，卻一直未獲校方給予足夠經費支持。又如在 1890 年代末期，紐約市商會曾決定捐款給位於該市之哥倫比亞大學，開設商業課程，也遭經濟系教授之堅決反對而作罷。他們認為，大學之真正責任乃在從事高深學術研究，而非培養職業人才。又如華頓學院之設立，也遭經濟系教授之反對。他們發現新設學院所使用之教材，居然大部份來自企業實務界，這看在當時新古典經濟學派教授眼光中，顯然是十分浮淺和輕率的(註 6)。

然而，在事實上，當時甚多商學課程之所以能夠進入大學，卻又托庇於經濟系的羽翼之下。譬如芝加哥大學商學院一開始即設於政治經濟系之內；加州(伯克萊)大學商學院在 1940 以前也是屬於經濟系，其後方獲獨立地位。還有早期擔任商學院院長者，絕大多數出身經濟系，例如擔任西北大學

註 4：Amos Tuck School of Administration and Finance 係由 Edward Tuck 捐款 \$ 300,000 美元給 Dartmouth College 所成立以紀念其父親。

註 5：Sedlak and Williamson 1983, P.17.

註 6：Steven A. Sass, 1982. p. 268.

商學院之最先五位院長中，有四位獲有經濟學博士學位——兩位得自哈佛，另兩位分別出身伊利諾與康奈爾大學。因此有人將經濟系比擬為企管學院之父親及接生婆兩重身份(註7)。

除了托庇於經濟系者外，早期之管理學院亦有屬於文理學院者，如華頓學院及哈佛企業學院一直到1912年及1913年方自文理學院獨立。這種情況，代表當時社會——尤其學術界——對於企業所扮演的角色與地位，普遍抱有懷疑和否定的看法有關，因此，他們也聯帶懷疑由大學培育企業所需人才的正當性。在當時，這種氣氛下，商學院為了爭取大學內部同僚的認同與接納，不得不增加屬於理論性的課程內容。可是這麼一來，又造成和工商界關係之疏遠，處於兩種不同要求之間，使得當時商學院頗有左右為難之感。

從商業教育到企業管理(business administration)教育

美國管理教育之獨立發展和建立本身地位，乃是一次大戰結束後的事。當時，全美已有超過四十所大學設有商學院。並且，依統計，1919年度有1,576人獲得商科學士學位，110人獲得商科碩士，唯尚無商科博士學位授予。不過，以學士學位授予人數而言，商科學士僅佔當年全部學士學位之3%左右。

但自此以後，至1958之四十年間，管理教育發展迅速。如表二所示，商科學士授予人數增加為卅二倍，碩士授予人數更增加為五十二倍。同時以1958年畢業之商科學士人數，已增為佔當年同級學位授予總人數之14%。到這階段，商科教育不但其地位獲其他學院之接受，而且佔有相當大比重。

這種轉變，也和美國社會與經濟環境演變有關。

註7：Hugstad, 1983, pp.22-3; 有關西北大學企管學院與經濟系間之複雜關係，參見 Sedlak and Williamson, 1983, pp.82-3.

表二 美國大學企管學位授予人數（1920～1958）

學年度	企管學士	企管碩士	企管博士
1919／20	1,576(3.2%) *	100	0
1929／30	6,376(6.1%)	578	4
1939／40	18,549(10.0%)	1,139	37
1949／50	72,137(16.6%)	4,335	58
1957／58	50,090(13.7%)	5,205	109

*括弧內代表該年度獲企管學士學位之人數佔全美國全部學士學位授予人數之百分比

資料來源：Paul S. Hugstad, *The Business School in the 1908s: Liberalism versus Vocationalism* N.Y.: Praeger, pp.7-9.

在兩次大戰期間，美國企業的經營權和所有權明顯分離，企業規模更形擴大和複雜化，而且甚多向海外發展，形成所謂多國企業(multinational business)。二次大戰結束後，戰時經濟轉變為和平時期經濟，民間消費能力大量釋放，導致諸如電器、汽車之類耐久性消費財市場之蓬勃興起，為企業帶來大好擴充機會。同時眾多退伍軍人在政府退伍軍人教育法案下進入大學就讀，其中選擇企管學院就讀者不在少數，這些都帶來企管教育的大量擴張。

此時，學院本身卻面臨課程內容結構問題。

如前所稱，一次大戰前大學商業教育課程，一般包括兩部份：前兩年屬於大學一般課程，包括歷史、心理、社會、數學、英文、經濟等學科，後兩年則以會計學科目為主。在當時，會計學代表最具結構化之商業科目，甚至如紐約大學商學院，實際上即係以培育會計師為其主要任務。除會計以外，其他科目多憑教授個人專長及喜愛決定是否開授，並無一定準則。

這種狀況，顯然是有嚴重缺陷的，在學校方面，如芝大企管學院院長 Leon C. Marshall 於其 1928 年發表對於美國企管教育的檢討報告中，即批評當時大學的企管課程，既缺乏整體性，也不夠學術性(註 8)。而在企業界

註 8：McKenna, in Byrt, 1989, p.26.

方面也對當時課程感到失望；他們希望經由企業實務性科目以培養一批立即可用人才，然而卻遭大學方面之拒絕，譬如芝大商學院即因此故和當地工商界關係發生惡化，導致後者決定放棄對學院的支持。

這種情況不斷獲得改善，因此，到了二次大戰爆發前，企管學院課程已不再局限於早期狹隘的商業或會計科目，而增加了許多有關企業經營功能(business functions)科目，如財務、行銷、人際關係、生產、勞工關係、作業研究等。但也隨同這些科目之多樣化，卻造成學院內部組織發生了所謂「學系化」(departmentalization)的改變。此即上述科目及相關教師，依企業主要經營功能及分析工具而分別歸入不同學系。除了學生仍然歸屬整個學院外，學系本身逐漸正式化獲有較完整之人事及經費權力，這種組織結構很自然地導致了學系與學系之間發生明顯的競爭，各自爭聘屬於本系相關科目內之教師，不斷開設愈來愈專門的科目，而不考慮企業界及學生們的整體需要。

以西北大學為例，在 1921 年時，其商學院所開選修科目只有 76 門，及至 1936 年時增至 173 門；其中屬於財務者，自原來之 8 門增至 31 門(註 9)。這種專精化的發展，是否代表一種健康而進步的趨勢呢？且讓我們一聽當時一些學者的意見：

- 西北大學教授 Frederick S. Deibler 認為：「由於組織學系化所造成的學科專門化，所損害的，乃是學生。」「目前支配各學系的行為準則，不再是什麼通才教育的理想，而是如何擴張本系的利益(註 10)。」
- 俄亥俄州立大學教授 H. E. Hoagland 也針對這種現象，批評說：「企管科目，就像變形蟲一樣，一分再分，學科與學科之間被被隔絕

註 9：Sedlak and Williamson, 1983, p.47.

註10：ibid., pp.48-9.

得密不通風，每位教師都傾向於一種想法：誰能教得愈專，誰就算愈有學問(註 11)。」

- 西北大學商學院院長 Homer B. Vanderblue(1939-49)批評當時的會計學教學過於重視記帳和查帳之類細微末節，反而忽略了教導學生如何利用會計於加強管理中之控制功能(註 12)。

這種情況瀰漫於二次大戰前的美國企管教育。有人甚至認為，這種教育上的偏頗，乃是造成美國在 1930 年代缺乏眼光遠大企業人才的一項主因。不幸的是，這情況一直沿續到戰後初期仍未獲改善，造成企業界極大不滿。譬如在 1950 年代初期，在美國各主要企業刊物，如 Business Week, Fortune, Nation's Business 等，一再出現企業界領袖對於當時企管教育的指責，認為如果這種過份重視技術性與專精人才的教育方式不加遏止的話，將使美國企業界無人可用(註 13)。

有人深入研究其背後原因，發現除了上述「學系化組織結構」及「教授們學術上偏好」兩項外，企業界也不能辭其咎。如 Fortune 雜誌在 1953 年對於當時頂尖企管學院學生就業調查所發現，企業界在表面上高呼支持建立在廣泛知識基礎上的通才教育，但到校園甄才時，卻偏愛學有專精的畢業生。在這情況下，學生很自然地要求院方多開專精科目，使他們在找工作時能佔上風(註 14)。

有識之士對這趨勢感到憂心忡忡，例如曾任加大(伯克萊)及哥大兩校企管學院院長的 Robert D. Calkins 就感慨地說：「我實在找不到什麼理由，

註11：ibid., p.47.

註12：ibid., p.71.

註13：Duncan Norton-Taylor, "The Business School: Pass or Flunk?" | Fortune |, June 1954, p.113; "You'll Hire This Man in '65," | Nation's Business |, June 1957, p. 35; "Popularity Swamps the B-Schools," | Business Week |, Dec. 15, 1956, pp. 193-4; Peter F. Drucker, "The Graduate Business School," | Fortune |, Aug. 1950, pp.92-94, 110. 113-4, 116; "Are Business Schools on the Right Track?" | Business Week |, April 13, 1957, p.50.

註14：Sedlak and Williamson, 1983, p.90; Whyte, 1956, p.101.

大學企管課程需要變得這樣高度專門化，將這些還不知道自己所要的什麼，將來又要做什麼的一羣年輕學生，強行分派進入一個專門領域，有如將他們丟進河裡自行浮沉一樣(註 15)。」

兩份劃時代的研究報告

管理教育在其發展過程中，不斷搖擺於學術與實務兩者之間，這反映大學管理學院所處的特殊地位：一方面，它必須和企業界保持密切關係，後者代表其賴以生存的市場；但是，另一方面，它又需要贏得校園內其他學者的尊敬，保持其學術界地位。

到了 1950 年代末，企管教育面臨何去何從問題已十分嚴重，因此幾乎同時在美國出現了兩個劃時代的基金會研究報告，對這問題進行檢討並提出建議。這兩份對於日後管理教育的發展產生十分深遠影響的報告，一為福特基金會支持，由 Robert A. Gordon 及 James E. Howell 執筆，另一為卡內基基金會支持，由 Frank Pierson 執筆。二者均在 1959 年問世，前者一般稱為福特基金會報告，後者則為卡內基基金會報告(註 16)。

基本上，這兩份報告所持觀點十分相近。譬如卡內基基金會報告認為，美國社會以及企業界對於大學企管教育及其畢業生期望太多也太高：既要學習經營技巧，又要顧到學術研究，還要能夠成為優秀經理人才，這種多方面要求實已超出了學院及同學的負荷能力。同樣地，福特基金會報告也批評當時美國大學企管學院缺乏清晰的目標和方向，未能明白表明管理教育究屬學術性質或屬專業(professional)性質。

這兩份報告不約而同的，都主張管理學院應集中全力做好本身最勝任工

註15：ibid.

註16：參見 References 中所列。

作，應以培育企業界所需的領導和經理人才為職志，因此和醫學院、法律學院同樣屬於一種「專業教育」(professional education)性質。它所培育的人才，必須具備廣泛而充實的文雅教育(liberal education)的基礎，但是，更重要的應能對於實際發生的問題，具有分析與決策的能力(註 17)。」

這兩份報告都反對課程內容過於專門化，譬如福特基金會報告中，即主張稱：自正面言，企管教育的基本精神屬於一種通才教育；自反面言，過於瑣細的科目佔用了同學可用於學習更重要科目的時間和精力。因此，他們建議，除主修會計者外，一般應對同學在特定領域內所能選修科目加以限制——而非愈多愈細愈好。他們尤其不贊成為特定行業——如運輸、保險之類——開設科目。至於屬於商業技巧性質科目，也應該讓由專科或職業學校傳授。

他們建議，管理教育應建立在經濟學、行為科學和應用數學基礎上，專業科目則應包括四類：(1)組織、協調及行政；(2)經營環境(包括社會、政治、文化等方面)；(3)市場環境；(4)經營功能(包括生產、行銷、採購、財務等方面)。但是，要能將這四方面知識轉變為實務，有賴三類技巧：(1)發掘、預測及解決問題之技巧；(2)設計及維持組織關係之技巧；(3)人際及溝通技巧(註 18)。

在上述科目類別中，他們主張，應選擇若干科目加以組合為核心科目，後者應包括：經營環境、政策分析、經營功能、數量方法及行為工具各方面。在這些精簡的核心科目外，學生如要選修其他相關科目，應由院方給予指導，而不是讓他們喜歡選修什麼就選修什麼。

這兩份報告對於 1960 年代以後的美國管理教育的發展，產生極大影

註 17：所謂文雅教育，最早內涵包括：文法、修辭、邏輯、音樂、算術、幾何及天文七方面，其後擴大為文學、語言、藝術及科學領域。其教育重點，不在訓練學生之記憶知識，而是思考能力，知識上之好奇心、道德意識及想像力，上述科目對學生而言並非著眼於就業上之價值。參見 Goldwin & Nelson, 1959. pp.3-4.

註18：Joyal, 1982, pp.12-14.

響。譬如報告強調人文基礎之重要，即獲得美國大學企業學院聯合會 (American Assembly of Collegiate School of Business, 通稱 AACSB) 接受，納入於其大學企管學院認可 (accreditation) 標準之內：(1) 數學、人文、社會及自然科學科目應佔大學科目 40 % -60 %；(2) 大學前兩年課程應以上述科目為主，後兩年方加入企管專業科目。又如這兩份報告指出，所調查卅三家管理學院中甚多未開「企業政策」科目，顯然違背報告中所主張應加強整合與決策之精神。自此以後，AACSB 遂強制規定，企業政策應列入核心課程(註 19)。還有西北大學在 1960 年初期，增開一些科目，如 Quantitative Control in Business, Human Problems in Business, Competition of Ideas in an Industrial Society 等，即企圖將數學、心理學及哲學納入企管科目之內，也代表對於基金會報告的一種正面回應(註 20)。

MBA 學位課程之興起

在美國早期之商業或企管學院中，雖有達資茅斯首創屬於研究所階段課程，但截至 1958 年為止，在 600 所企管學院中，僅有 125 所提供有企管碩士 (Master of Business Administration 或簡稱 MBA) 學位課程。而且在 1958 年獲有企管碩士學位之 5,200 人中，有多達四分之一來自哈佛及紐約大學兩校，可見其他學校之碩士班規模多數不大。甚至 MBA 這一學位名稱，遲至 1961 年方首次出現於 AACSB 之認可標準中。在此以前，並無共同遵守之 MBA 課程標準。

當時的企管碩士課程大致可分為三種類型：一為大學三年加上研究所二年——此即「前三後二」制——亦即前此所稱 Amos Tuck School 所創模

註19：Porter and McKibbin, 1988, pp. 48-60.

註20：Sediak and Williamson, 1983, p. 105

式。一為大學畢業後——不管其主修領域為何——進入研究所修讀二年，此即哈佛模式。再一為大學畢業——限經濟或商科——加上研究所一年，此為西北及哥倫比亞大學所採模式。

依兩份基金會報告意見，認為哈佛模式最能貫徹他們對於管理教育的主張。他們強調稱，管理教育既為一種專業教育，攻讀者應該已有相當工作經驗，而且在心智發展上應較為成熟。這種研究所教育，絕不是大學商科教育的延續，求其更加專門化；相反地，所強調的，乃是更廣泛之整合，因此儘可接受具有不同學科背景的大學畢業生進入修讀(註 21)。

也有學校認為，大學階段 BBA 學位或是研究所階段 MBA 學位並無孰優孰劣問題，而是取決於學院本身的宗旨和條件。例如西北大學在 1966 年決定停辦 BBA 課程之前，經過好幾年的探討和辯論，當時院長 John A. Barr (1965-75) 認為：「問題不在於大學部學位計劃是否有價值，而是在於，以西北企管學院而言，究竟是將力量兼顧研究所及大學部而能對於企管專業教育貢獻大呢？還是集中力量辦好研究所，使其出類拔萃來得更有貢獻(註 22)？」

不過，在事實上，由於當時採取哈佛模式之學校多數只辦研究所而無大學部，這包括史坦福、芝加哥、哥倫比亞、華頓等，導致了 1960 年以後企管碩士學位課程之風行一時。譬如在 1988 年最佳排名之十所企管學院中，只有密歇根和麻省理工學院設有 BBA 課程，如再擴大到最前廿名時，也只增加上德州(奧斯汀)和加州(伯克萊)兩校，總共不過四校設有大學部企管課程，可見 MBA 已成為大學管理教育之主流。如表三所示，在 1962-86 之廿四年間，企管學士自 51,909 增至 238,160 人，增加 4.6 倍；但企管碩士卻

註 21：Sharon, D., "Objectives: Should They Be Differences for Undergraduate and Graduate Level Instruction"? Collegiate News and Views, AACSB, Oct. 1960.p.8.

註 22：Sedlak and Williamson, 1983, p.115.

自 5,303 增至 67,137 人，超過十二倍。一時在美國社會中，MBA 成爲一羣令人羨慕的新興階級和天之驕子。

表三 美國大學企管學位授予人數(1962-1986)

學年度	企管學士	企管碩士	企管博士
1961/62	51,909(13.5%) *	5,303(6.2%)	n.a.
1967/68	80,440(12.6%)	17,868(10.1%)	442(1.9%)
1972/73	128,244(13.8%)	31,239(11.8%)	932(2.7%)
1977/78	161,271(18.7%)	48,484(15.6%)	863(2.7%)
1982/83	226,892(23.4%)	65,319(22.5%)	809(2.4%)
1985/86	238,160(24.1%)	67,137(23.2%)	969(2.9%)

*括弧內數字代表該年度企管學位授予人數佔美國大學授予該級學位之全部人數之百分比。

資料來源：(AACSB Newsletter)轉載自“Survey of Earned Degrees Conferred.”Center for Education Statistics, U.S.Department of Education.

必先「正名」也乎：由「商業」到「企管」再到「管理」(註 23)

如前文所稱，早期美國大學所設者，絕大多數稱爲「商學院」。其後，隨著這種新興學院逐漸獲得獨立自主地位，建立其觀念及理論體系，並界定本身代表一種專業教育，以培育企業界所需之高層管理人才爲宗旨，逐漸地

註23：有關「商業」(commerce)，「企業管理」(business administration)及「管理」(management)三個名詞之意義，依 Ammer & Ammer (1984)，「商業」代表「廠商、社區、各州、及國家間貨物及服務之交易行爲——尤其指大規模進行者，常和貿易(trade)交換使用」(p. 84)。「管理」代表「任何機構爲了達成其目標所從事之規劃、組織、領導及控制等活動，或泛指擔任此等活動之人員。一般多應用於企業機構」(p.281)。又依 Banki (1986)，對於管理之意義更詳盡界說爲「泛指規劃及執行之藝術、科學、制度、功能、程序及職位，藉此等以達成一羣體、組織、機構或系統之明定目的、目標或使命。」(p. 537)依此定義，「企業管理」(business management 或 business administration)即係將上述各項「應用於企業機構以協助其達成既定或修訂後之目標」(p.133, p.136)。至於 management 與 administration 二名稱間有無差別，看法及用法相當紛歧。有人認爲 Administration 包括 Management，有人認爲恰恰相反。在英國及其殖民地，前者應用於公共部門，而後者應用於民間事業，故有 Public Administration 與 Business Management 之分。但近年來，此兩名稱有合而爲一之趨勢，例如英國倫敦企管學院及曼徹斯特企管學院，均使用 Business Administration，而非 Business Management。在美國則自哈佛企管研究院以降，幾乎均用 Business Administration (Byrt, 1989, p.1)

在二次大戰前後，有愈來愈多學院自稱「企業學院」(College of Business)或「企業管理(行政)學院」(School of Business Administration)，而非商學院。而那些只有研究所而無大學部者，多再冠以「研究所」(Graduate School)以突出其特性，例如哈佛一開始便以企業管理研究院自稱。

但自 1960 年代起，人們對於使用「企業」或「企業管理」做為一教育及研究領域的看法逐漸改變。在以企業為基礎的架構中，勢必重視企業之各種經營功能，如行銷、財務、人事、生產等等，這種劃分也許只適合於傳統的製造業，而未必適合服務業或非營利事業；再者，其本質乃是屬於實務(practice)性質，不足賴以建立嚴密之理論體系。儘管企管科目大量應用經濟學、數學、心理學、政治學等之學術理論或工具，但是真正貫穿各種功能科目的，卻是「管理」(management)理論，這包括目標設定、規劃、組織、執行和控制等內容，它們不但能夠發展成為一種知識體系，而且具有普遍應用能力，更重要的，它們是屬於企管學院自己的理論。

這種觀念上的改變，也反映於教育目標和課程結構上面。例如麻省理工學院的 Sloan School of Management 和康奈爾的企管與公共行政學院，都將其教育宗旨自訓練企業界所需之經營功能人才改變為培育能夠勝任公民營機構管理工作之人才。史坦福大學企管學院在 Ernest Arbuckle 院長推動下，將課程重心自企業經營功能轉移到經濟分析、數量方法和人力資源管理方面。哈佛在 George Baker 任內，也增加諸如企業與政府，多國公司，電腦決策等科目，也代表同樣趨勢。

儘管許多頂尖企管學院，由於歷史原因，仍然保留其原來名稱，如哈佛、華頓、史坦福等，但也有不少同樣卓越學院，如西北、加州(洛杉磯)、康奈爾等改稱管理學院(School of Management)(註 24)。這並非一種巧

註24：如西北大學所採之學院名稱，其改變歷史為：School of Commerce, 1908-53; School of Business, 1953-65; Graduate School of Management, 1965-75; J.L. Kellogg Graduate School of Management 1975 至今(最後改名乃因接受 J.L. Kellogg 基金會捐贈之故)。

合或無意義的改變，例如西北大學企業顧問委員會在其建議停辦大學部之報告中稱，一旦停辦企管大學部學位後，「西北大學企管學院將接受一項挑戰，利用這一機會，開創一種管理教育的觀念，培育管理師資，進行管理學門之有價值研究，而不僅限於企業管理而已(註 25)。」由此可見，他們是有意識地將管理與企業管理視為代表不同的觀念範疇。

自 1960 年以後，企管碩士教育做為一種管理的通才教育，獲得舉世公認。為了配合社會對於這種具有極大適應彈性人才的需要，著名之企管研究院都大量培育 MBA，以 1985 年為例，規模最大的四個學校及其授予 MBA 學位人數是：哈佛 780 位、華頓 710 位、西北 603 位、哥大 590 位。這樣大量生產的碩士，顯然不是文理學院所培育那種的專門學術人才。

AACSB

要了解美國管理教育之發展，必須認識 AACSB 這一機構所扮演的重要角色。AACSB 在美國企管教育界乃是一家喻戶曉名稱，其全名是「美國大學企業學院聯合會」(American Assembly of Collegiate School of Business)(註 26)，這一組織係由哈佛、芝加哥、西北等大學企管學院所發起，成立於 1916 年，首次會議係在芝加哥大學舉行。

雖然當時這一組織所揭櫫之宗旨為促進美國企業教育之發展，但實際上之動機乃企圖經由這一組織以爭取企管學院在大學校園內之地位。因此，成立初期，規定只有在大學內具有獨立地位之企管學院方能參加，如一校僅設有夜間部者，原則上只能參加為準會員，不得加入為會員，這種資格上的規

註25：Sedlak and Williamson, 1983, p.121.

註26：AACSB 於 1916 年初創時，稱為 Association of Collegiate School of Business, 1920 年時改為 American Association of Collegiate School of business, 1968 年時為配合其擴大會員基礎，乃決定將 Association 改為 Assembly.

定，其著眼點皆在提高管理學院在其他學術界人士心目中之地位。

不過早期這一組織非常鬆散，有如一以聯誼為目的之俱樂部。雖然在 1918 年訂定有會員入會標準，規定入會學院在於學生入學標準、學位性質及課程內容等等，必須達到一定水準，但從未嚴格執行，也從未對於現有會員中不合這些規定者取消其會員資格。早期參加為會員者也不多，1940 年時只有 43 個學校，1958 年也只增加到 85 個學校(註 27)。

AACSB 之快速成長並趨於重要，乃是 1960 年以後的事。其主要動力來自前此所述兩個基金會報告對於這一組織的嚴厲批評，他們認為後者對於企管學院所採認可 (Accreditation) 標準過於寬鬆，又缺乏監督能力。從這時起，AACSB 遂透過其認可權力，要求已獲認可，或申請認可之企管學院：(1) 提高學生入學標準，(2) 增加人文及科學基本科目之比重，(3) 提高師資水準，減少教學時數，改善教學設備。同時又建立「再認可」(reaccreditation) 程序，此即已獲認可之學院，每過五年仍須以書面向聯合會申請「再認可」；每十年由聯合會派小組實地評鑑，以決定是否給予「再認可」，經過這些改革才逐漸建立聯合會的權威。

早期 AACSB 所重視及認可之對象僅限於大學部企管課程，但自 1960 年後在這方面有一重大改變，此即決定將企管碩士課程納入認可範圍之內。雖然早在 1958 年時聯合會已訂定碩士學位認可標準，但亦未認真實施。一個學校只要其大學企管課程獲得認可，就算整個學院獲得認可。1961 年時改將兩級學位分開評鑑和認可。到了 1976 年時，更進一步，要求一個學院，如設有二級學位計畫者，必須二者都達認可標準，方稱獲得認可，這一辦法自 1981 年起正式採行，這所反映的趨勢是以整個學院做為評鑑對象，而非個別學位計畫。至於博士學位計畫，迄今為止，雖有少數人主張也納入評鑑和認可範圍，但未獲大會認真考慮，這恐怕和企管博士與學士、碩士相

註27：Porter and McKibbin, 1988, pp. 196-202.

較，在性質上有其基本差異有關。

AACSB 之主要功能，除認可合於要求標準之學校外，並舉辦與管理教育發展有關之各種訓練或發展活動，譬如在過去七年內，爲了推動管理課程國際化，聯合會曾先後舉辦了 20 次此方面教師研討會，參加者超過 1000 人。

AACSB 於 1968 年起擴大其會員範圍，即使未獲認可之學校同樣也可參加爲會員。依 1968 年統計，在 655 家美國國內學校會員中，獲得認可的只有 245 家，只佔全部學校會員之 37 % 而已。

美式管理教育已經盛極而衰了嗎？

在前述兩個基金會報告發表後的廿五年間，美國的管理教育——尤其所謂 MBA 學位計畫——可謂盛極一時。以學生人數而言，在美國大學中無論攻讀企管碩士或學士學位者，分別都佔了攻讀同級學位學生總人數之四分之一。同時在大學中的地位，也獲得了承認及尊重，並且儼然成爲大學財務來源的主要支柱。在這一期間，世界各國——無論西方文明起源的歐陸，或是開發中國家——也都紛紛仿效美國，採取類似教育計畫，甚至將美國所用教科書和企業個案都照單全收，一時使得美式管理教育成爲世界上培育企業及管理人才的主要模式。

然而，隨著美國產品在國際以及國內市場上，面臨來自日本、歐洲，甚至來自新興工業國家的競爭，節節敗退，還有表現在美國整個國家所謂貿易及預算雙重赤字問題，以及美元之大幅貶值等疲弱現象，使人聯帶對美國培育企業人才的方式也產生懷疑，認爲後者應對美國企業與國家經濟的衰退負起相當責任。人們甚至直接指責稱，美國企管教育所培養出來學生，自高自大，金錢掛帥，眼光短淺，缺乏人際關係及領導才能，也缺少對於組織的效

忠精神。想不到曾幾何時成為艷羨對象的美國管理教育，如今卻成為美國經濟不振的替罪羔羊(註 28)。

有人認為，問題不在管理教育本身，而在於這段期間內管理學院膨脹太快，出現了許多不合格的學校，破壞了美國管理教育的聲譽，這可反映於目前只有三分之一強的企管學院獲得 AACSB 之認可這一事實上(註 29)。不過，顯然地，這一解釋不足以阻止人們對於美國管理教育進行再一次的檢討。其中以由 Lyman W. Porter 及 Lawrence E. McKibbin 兩位教授執筆，在 1988 年發表之研究結果，規模最大，也是受到重視(註 30)。以下將依本項報告內容概述最近廿五年來美國管理教育之發展及其檢討。

Porter 及 McKibbin 報告

這一報告係由 AACSB 所推動，開始於 1983 年該機構下之一「管理教育及發展之未來」委員會之構思，歷經多年之設計，調查及分析方告完成，所根據資料包括對於 61 間企管學院，200 位企業主管及 9000 位教師、校友及在校學生之訪問或問卷調查。因此所獲結果被認為具有相當高之代表性，也是繼 1959 年兩個基金會報告之後的另一方具有里程碑地位的研究報告。不過由於報告內容涉及範圍甚廣，在此僅集中於課程方面予以引述。

這一報告指出，美國大學內之管理學院在課程方面最常遭受的兩項一般性批評是：第一，它不能給予學生以一種對於未來的洞察力(vision)，過於枝節和技術性的課程內容，導致同學們「見樹而不見林」。第二，對於多種功能性科目，未能予以有效的整合(integration)，多數學院只是依賴最

註28：Dickinson, Herbst, and O'Shaughnessy, 1983, pp. 46-51; Muller, Porter, and Rehder, 1988, pp. 24-31.

註29：Rehder, 1982, pp. 63-71; McKenna, 1989, p.47.

註30：見 References 中所列 Porter and McKibbin, 1985; Jenkins, Reizenstein, and Rodgers, 1984, pp. 20-30.

後一學期的一門「企業政策」(business policy)，這是不夠的。尤其目前不在少數之企管學院有走向專門化之傾向，這一問題更增加其嚴重性。

在具體批評方面，經報告歸納者，主要有：

——課程中過份重視數量分析技巧；

——相反地，對於人的管理及溝通技巧，外界(法律、社會、政治)環境，國際環境、創業及企業倫理等方面卻不夠重視，這也是造成學生缺乏整體洞察力之主要原因。

然而，根據實際調查，對於上述批評之反應每隨對象而異，例如數量性科目是否太多問題，學校及校友絕大多數認為恰到好處，甚至有四分之一教授認為還不夠；但是持相反意見的企業界主管卻強烈反應為太多。又如人際或行為課程，學校方面多數認為適當，只有五分之一的意見認為不足；然而企業界被訪者中卻有多達三分之二以上認為不夠。

又如國際企業，外界環境及企業倫理方面，一般認為將會引起強烈需要，但在調查中卻並不顯得突出。又如創業問題之受重視程度，也隨學校而異。

站在學院立場，他們都同意對於這些課題應該加以重視。問題在於：

第一，如何落實這方面的教學：是應該專設科目予以講授或討論，如國際行銷、創業、企業倫理、企業環境之類呢？或是將這些內容溶入現有科目之內，例如在各種科目中增加有關國際、創業、倫理、環境之層面？

第二，如果要增加這方面科目之時數，在一定之總時數內，又可自那些科目挪出所需之時數呢？至少有一半以上之學校表示，他們想不出有那些可供減少之科目。

第三，是否這些問題可讓由僱主在學生就業以後給予此方面教育或訓練呢？因為企管人才的培育可由學校及企業共同分擔。事實上，近年來，有日益增多的企業自行辦理訓練課程，甚至授予學位。

Porter 及 McKibbin 兩位的感覺是，這次調查結果和廿五年前那時所獲得者有一顯著不同，那就是目前大多數學院都對目前狀況感到滿意，不認為需要有何重大改變。究竟真相如何：也許真的不需要有何改變，也許是受 AACSB 認可標準之影響，也許是怕影響僱主對學校的興趣和信心，究竟何者代表真正原因，似乎兩位作者也並沒有提出一確定答案，但是學校方面所表現的自滿心態，卻是令人擔心的。

面對廿一世紀的管理挑戰

面臨整個世界情況的複雜化以及改變的加速化，人類如何透過各種機構以因應這種情勢，顯然代表對於管理一次更艱鉅的挑戰。這種挑戰，已可自前此所述管理教育內容的調整上看出端倪，諸如重視外界和國際環境，有效應用科學及資訊，強調倫理及人際關係，發揮創業精神等等。毫無疑問地，進入 1990 年代後管理教育的任務和內容，勢必和戰前——甚至 1960 年代，迥然不同。

展望廿一世紀的狀況，如果管理教育能夠繼續發揮其貢獻，恐怕有幾個基本問題有待解決：

第一，傳統的管理學院乃以製造業為主要對象，因此無論是管理學院的組織結構，科目和教材內容，研究及理論發展，都以製造業為其基礎或假定。然而，今後的社會，乃以資訊、知識及高科技為主要資源因素，管理學院應如何調整以適應這種新的局面(註 31)？

第二，過去管理決策，主要依賴已往的資料和事物間關係以推測未來可能的改變。然而，未來環境變幻莫測，使得決策需要依賴更多屬於眼光、感受，甚至直覺的成份，這是屬於非認知性能力，如何能包括於管理教育之內

註31：Naisbitt, 1982, pp.1-34; 不過最近兩年來，美國 MBA 畢業生有自然門之財務轉移到製造業發展之趨勢，參見 Nulty, 1989, p.36.

(註 32) ?

第三，面臨上述環境，學者中，有人主張應重視通才性質教育，俾增加同學適應環境及改變的彈性；但是也有人主張應配合不同產業之需要以設計課程，例如鋼鐵業和衛生保健業，就無法相提並論，因此一所學校必須就所針對之行業有所選擇。對於這兩種看法，孰是孰非，如何加以取捨？(註 33)。

近年以來，美國管理學院所遭受的一項普遍批評，就是他們有逐漸脫離現實的傾向。換言之，環境改變了，而管理學院卻未能同時——不要說領先——改變，使人提出了「企管學院究竟為誰而設？」這種問題(註 34)。

當然，美國管理學院對於這些根本問題不是無動於衷的，除了前此所提出以 Porter 及 McKibbin 報告為代表這一類之研究外，某些居於領導性學院也採取具體對策。例如華頓學院設立一「腦庫」(think tank)以探索廿一世紀企業界的需要，據以做為規劃未來課程之基礎。芝大企管學院聘由 Kenneth French 教授主持一委員會探討學院之前途以及如何使其「人性化」，提出廣泛建議。還有達資茅斯的 Amos Tuck 學院成立一「使命委員會」(mission committee)以蒐集教師與企業界意見，以決定學院之未來發展方向。其他如哈佛、史坦福、密歇根等等無不同樣認真思索這一有關管理教育今後何去何從的問題(註 35)。

本來，探索環境可能改變，尋求本身條件及可能貢獻，界定機構使命與目標，這一套所謂「策略規劃」的思維和方法，就是管理學院所要傳授給學生的本事，它們怎能自己反而「光說不練」呢？

註32：Rehder and Porter, 1983, pp. 52-4.

註33：Greiner, in Cooper, ed., 1981, pp. 38-50; Hunt and Speck, 1986, pp. 159-75; Clark and Oplent, 1962, p.28.

註34：Dickson, Herbst, and O'Shaughnessy, 1989; 在此前 AACSB 於新奧爾良舉行 1987 年會之主題，即係「現代企管學院對誰負責？」

註35：Main, 1989, pp. 58-62.

REFERENCES

1. Ammer, Christine, and Ammer, Dean S., *Dictionary of Business and Economics* rev. ed. New York: The Free Press, 1984.
2. Banki, Ivan S. *Dictionary of Administration and Management*. Los Angeles: Systems Research Institute, 1986.
3. Bloom, Alan, *The Closing of the American Mind*. New York: Simon & Schuster, 1987.
4. Clark, John, and Opuent, Blaise, "Business and Liberal Arts," in Opuent, Blaise, ed., *Thought Patterns*. New York: St. John's University press, p.28
5. Cooper, Cary L., ed., *Developing Managers for the 1980s*. New York: Holmes & Meier, 1981.
6. Cover Story: "The Best B—Schools," *Business Week*, Nov. 28, 1988, pp.74—80.
7. Dickson, Roger, Herbst, Anthony, and O'Shaughbessy, John, "What Are Business School Doing for Business?" *Business Horizons*, Nov.—Dec.1983, pp.46—51.
8. Fischgrund, Tom, ed., *The Insider's Guide to the Top Ten B- Schools*, third ed.. Boston: Little Brown & Co., 1988.
9. Gannon, Martin J., and Arlow, Peter, "The Mystique of the MBA Degree," *Business Horizons*, Jan.—Feb. 1985, pp.20—5.
10. Goldwin, Robert A., and Nelson, Charles A., "Specific Needs for Leadership in Management," in *Toward the Liberally Educated Executives*. New York: Fund for Adult Education, 1959.

11. Gordon, Robert A., and Howell, James E., *Higher Education for Business*. New York :Columbia Umiversity Press, 1959.
12. Greiner, Larry E., "U.S. Business Schools in the 1980 —— A Negative Scenerios," in Cooper, Cary L., ed., *Developing Managers for the 1980s*. pp.38—50.
13. Hugstad, Paul S., *The Business School in the 1980s: Liberalism Versus Vocationalism*. New York: Praeger,1983.
14. Hunt, Shelby D.,and Spedk, Paul S., "Specialization and the MBA: Is the Broad MBA Passe?" *California Management Review*, Spring 1986, pp.159—75.
15. Jenkins, Roger L., Reizenstein, Richard C., and Rodgers, EG., "Report Cards on the MBA," *Harvard Business Review*, Sept.—Oct. 1984, pp.20—30.
16. Joyal, Donald L., *Trends and Developments in Business Administraion Programs*. New York: Praeger, 1982.
17. Kempner, Thomas, "Education for Management in Five Countries :Myth and Reality," *Journal of General Management*, Winter 1983 / 84, pp.5-23.
18. Locke, Robert R., *Management and Higher Education Since 1940*. Cambridge: Cambridge University Press, 1989.
19. Main, Jeremy, "B—Schools Get a Global Vision" *Fortune*, July 17, 1989, pp.58—62.
20. McKenna, Jack F., "Management Education in the United States," in Byrt, William, ed., *Management Education: An International Survey*. London: Routledge, 1989, pp.18—55.

21. Muller, Helen J., Porter, James L., and Rehder, Robert R., "Have the Business Schools Let Down U.S. Corporations?" *Management Review*, Oct. 1988, pp.24-31.
22. Naisbitt, John, *Megatrends*. New York: Warner Books, 1982.
23. Nulty, Peter, "Where the 1988 MBAs Are Going?" *Fortune*, Aug. 29, 1988, pp.34-7.
24. Pierson, Frank, *The Education of American Businessmen*. New York: McGraw-Hill, 1959.
25. Porter, Lyman W., and McKibbin Lawrence E.. *Management Education and Development: Drift or Thrust into the 21st Century?* New York : McGraw-Hill, 1988.
26. Rehder, Robert R., "SMR Forum: American Business Education — Is It Too Late to Change?" *Sloan Management Review*, Winter 1982, pp.63-71.
27. Rehder, Robert R., and Porter, James L., "The Creative MBA: A New Proposal for Balancing the Science and the Art of Management," *Business Horizons*, Nov.-Dec. 1983, pp.52-4.
28. Sass, Steven A., *The Pragmatic Imagination: A History of the Wharton School, 1881-1981*. Philadelphia: The University of Pennsylvania Press, 1982.
29. Sedlak, Michael W., and Williamson, Harold F., *The Evolution of Management: A History of the Northwestern University*. Chicago: University of Illinois Press, 1983.
30. *Survey of Earned Degrees Conferred*. Center for Education Statistics, U. S. Department of Education.

31. Whyte, Jr., William H., *The Organization Man*. Garden City, N.Y.: Doubleday, 1956.