

教育改革：理論與實踐

國際學術研討會論文

火種教學法的研究：

管理人格與管理倫理教育的新嘗試與小挫折

吳統雄

世新大學資訊管理系

論文摘要

當前的大學教育經常以課堂講授為唯一制度，不利人格與行為的教育。各種課程設計，普遍缺少如何培養人格與倫理部分的考量。但國內外研究文獻在探討影響管理績效的因素時，往往又發現「管理人格與管理倫理」的重要性甚至超越「管理技術」。

因此，本研究設計了「火種團集訓」教學活動，研究是否能夠以「實習任務」的方法培養管理的人格特質。同時，觀察參與學生在集訓之後，是否能夠將這種人格特質傳達給他人，從而帶動全體學生的風氣。

集訓實習任務為「企業訪問」計畫，並事先針對目標對象的本業、組織、經營策略，以及企業文化進行探討。

在實施企業訪問之前，先經過行為訓練，包括與企業連繫的禮節、到企業簡報的儀態、訪問時詢答的信心，以及整體表現的氣勢。特別進行體能與精神並重的團隊合作，包括：編隊、體操、跑步、唱歌、答數的相互訓練。本項教學活動的效果，可以從兩方面評估：

- 1、火種生熱效果：在參與集訓的志願學生方面，效果可評85分。
- 2、火種薪傳效果在由「火種團」帶動全體學生方面，效果未達30分。

關鍵詞：管理教育、教學創新、管理人格、管理倫理、火種教學法

ABSTRACT

Researchers found that the management performance would be decided by manager's personal traits more than his management techniques. And the various personal traits could be summarized into two categories of management ethics and entrepreneurship.

Aspects of management ethics are including recognition of teamwork, Proper communication behavior, and the perception of responsibility, honor, and the value of career loyalty. Entrepreneurship includes the capability of goal setting, planning, and implementation, etc.

Perhaps the personal traits could not be learned through classroom lectures, it was evaluated as the weaker part of management education by the business industries. They assumed that the possible way to cultivate personal traits was by behavioral training such as "Devil Training Camp".

Therefore, the researcher designed the SPARKS Teaching Method to investigate if the personal traits could be formed by the training of Practical assignments. And, this study observed if the personal traits could affect others by the trainee of SPARKS. The research method of SPARKS was small group reinforcement which participated by the volunteer students of the Information Management Department of the World College. It took in summer vacation for eight weeks.

The practical assignment was a series interview of top 100 business. There were preliminary works on studying the products, organization, Management strategies and corporate culture of the target businesses. There were also behavioral trainings before interviews including the manners of connecting business, the planning of briefing, and the every detail of interview. The students also attempted to feel the implications of management ethics and entrepreneurship by a set of team work training including forming up, physical exercise, singing and calling while jogging.

There were two findings of SPARKS:

1. The effect of trainee's learning was about pretty good.
2. The effect of trainee affecting the others was almost fail.

KEYWORDS: Management Education, Education Innovation, Management Ethics, Entrepreneurship, Sparks Training

壹、研究目的

師者，所以傳道、授業、解惑也；就是說教育的目的在傳授「道與業」，以解決各種疑難。從管理的領域來說，國內外的研究發現，實務上在面對「惑」－處理經營問題、追求管理績效時，「道」－管理人格、管理倫理的因素，重要性往往超越「業」－管理技術的因素。但或許因為「管理人格」難以課堂教學的方式傳授，這方面卻也正是企業界認為管理教育中較不足之處。

本項研究從而擬探討：

- 1、理論層面：管理之道－管理人格與管理倫理的內涵為何？
- 2、實踐層面：設計教育管理人格與管理倫理的「火種教學法」，探討實施的效果為何？

由於「火種教學法」只是本研究個人教學上的設計，而非團體制度上的更張，故不敢稱為一種教育改革，只能視為一項新嘗試、准實驗。

貳、文獻探討

我國管理教育學會舉辦的「企業界對管理教育之期許」座談會(1993)，與會的專家對進用新進人員的技術、與專業知識方面批評不多；但屬於人格、倫理的特質卻頗為不滿，包括：對挫折的忍受度、對環境的適應度、懂得如何被管理等。

天下雜誌(1993)針對1千大製造業、3百大服務業所做的「企業人才需求調查」，詢問企業徵才時，最先考慮那些條件？如果以「陡階檢驗」來審視他們的資料，則顯著領先的有3項：工作態度、敬業精神(98.1%)，專業知識、能力(94.4%)，個人品德(86.4%)；亦即人格的部分重於知識。但是企業認為MBA表現最佳的是：專業知識(40.4%)；而MBA表現最差的反而是人格面的：苦幹實幹(29.6%)，和對公司的忠誠度(29.6%)。也就是說，企業對管理教育的期許和成果，正好產生了差距。

何照義等(1993)對500大製造業、100大服務業所做的「企業界對企管教育期許之實證研究」，也發現企業經理人對MBA工作評價較低的項目，除了外語能力以外，其他3項：健全的工作倫理觀、人際技巧、溝通技巧，也均接近於人格的部分。

在國外的研究方面，英國籍學者Foley(1987)的著作不僅在文獻研究上頗為周延，也提出了一項完整的架構，他指出：影響企業經營績效的第一項重要因素，就是1組由4個交互作用變項結合的「組織與經理人」因素，包括：企業規模、企業歷史、經營管理策略、與經理人的個人特質。

他的研究顯示，經理人的人格與企業的績效成正相關，管理人格的表現愈好，企業營運愈成功。

Barkham(1989)在美國的研究也發現類似結論，企業在地域、經營技術、市場取向方面或有許多不同，但企業規模的發展，也與經理人的人格特質密切結合。Begley(1987)、Watts(1988)與Peters(1989)以美國不同的地區，與不同的企業為研究對象，發現影響企業發展最重要的兩個變項也是「經理人人格特質」與計畫能力。

而「人格特質」除了是一種感受之外，有何具體的表現呢？

Heath(1989) Johnson(1989)皆指出就是要有意志力、強烈的企圖心。Peters(1989)與Gigliano(1987)強調經理人對營業項目的經驗與專業程度。而Barab(1988)認為除了要有經驗外，還要有把企圖心傳達給別人的溝通能力。

Tracy (1992)的調查研究顯示，與企業績效最顯著相關的人格特質，是能夠建立目標的人格，其次是計畫的人格；同時，他指出理論上：企圖心、與成就動機也應該是影響因素，但尚欠實證資料佐證。

類似建立目標的概念，Filion(1988)則稱之為「有眼光」，他在4個國家進行研究，歸納成功的管理人格為前瞻、準備、實現的三部曲，相當於目標、方法、行動的三組合。

Matthews(1991)指出，計畫性人格對企業績效的影響，過去的研究結論相當紛歧，但是他調查780家中小企業後發現，兩者關聯確實非常密切。

Sherer(1989)則將成功經理人的人格，整理為更有系統的架構：

- 1、通才：經理人相較於專才，應更屬於「通才」。
- 2、投入：個人要能更承受企業運行與維護的責任。
- 3、動手：要能在短時間內完成從企畫、行動、到評估的全部管理過程。
- 4、領導：要能以極少的人力與資源，完成極複雜的作業。
- 5、識人：要能對部屬的能力極為了解以適當分配工作。
- 6、溝通：要有對組織文化有深切的認識並具備極佳的溝通能力。

其實這個架構大致環繞著「行動與溝通」，經理人不能只「動腦」、「動口」，更必須「動手」，如果在人力、資源薄弱時，更必須在各方面參與、各方面以身作則，也就是傅和彥(1988)認為的「三頭六臂」，以溝通代替指揮，才能使企業成長發展。

吳統雄(1993,1995)針對國內企業的實證研究，也發現了影響企業績效的管理人格包括：管理風格（動態或靜態）、溝通能力、實務經驗（專業程度與資深程度，以及是否具備制定企業政策（建立發展目標與方法）的個人特質。

另外，本研究者在擔任近17年的管理實務期間，與其他專業經理人交換經驗時，也有一項共同的發現：當在面試新進人員時，從他進門後走路的樣子，就幾乎可以判斷他未來是否可能成為優良的管理人才。他的神情、儀態、姿勢就相當反映了他的管理人格。

吳統雄(1994)綜合以上文獻，將管理人格所包括的各種抽象特質歸納後，按照我國固有對人格的分類，分為「修身」--個人人格表現，與「及人」--個人與團體互動兩個層面。

修身的層面包括：（1）重視團隊的心理與行為取向：如具備充分的信心、優良的儀態、積極的精神，能體會倫理、責任、榮譽、就業忠誠的價值等。以及具備

（2）建立目標、（3）計畫方法、（4）實踐行動的人格表現。

而及人的層面，本研究進一步闡述：就是這一年來我國管理學界最重視的「管理倫理」。所謂「倫理」，反映的是人與人之間「上下、平行、與群己」的關係，包括領導與被領導、溝通與互動；亦即是否能在團體中學習、成長、培養能力、凝聚共識；進而將企圖心傳達給他人，以個人的進取心帶動團體的發展等。

當然，建立目標、計畫方法、實踐行動、與領導溝通，到底是一種「人格」，還是一種「技術」，可能也還有不同的見解。然而，考量這些項目在個人差異上十分顯著，也不容易在傳授後具體重複展現，比較其他的管理技術，譬如：財務報表、市場調查、資料庫處理，這些項目似乎比較接近「管理人格」。

不過有趣的是，Kramer(1992)指出，雖然學者都認為管理人格很重要，但是以美國而論，迄1993年為止，從管理教育立場來評估這方面問題的卻很少。可能就是因為「管理人格」感受得到，觸摸不到；不易傳授，不易教育。

由於一般課堂教學，只較能滿足管理技術的訓練；需經由「行為教育」--譬如社會上的「魔鬼訓練營」，才能鍛鍊管理人格。

因此，本研究設計了「火種教學法」活動，研究是否能夠以「實習任務」的方法達到培養「管理人格」這種抽象特質的目的。觀察學生在接受與執行具體任務中，是否能夠養成管理人格須具備的各種特質。

參、研究方法

本項學實驗之研究方法為「小團體相互增強法」教學活動之准實驗。

一、實驗概述

●自變項與實驗處理

「火種教學法」與在暑假實施「火種集訓」之相互增強學習。
詳如下節之「火種集訓」內容。

●應變項與實驗績效

1、火種生熱效果：

在集訓期間，實驗培養「管理人格與管理倫理」的效果。

期望在教學方法上，逐漸以「多次的作業或實習，取代傳統的課堂講授與考試」，實驗長期培養管理人格的教學途徑。

2、火種薪傳效果：

集訓後，在正常學期中發揮推己及人的「管理人格與管理倫理」的效果。

期望他們在而後的學期中發揮積極影響力，能將企圖心傳達給他人，增強志願學生的進取心，從而帶動全體學生的積極風氣。

這也是本准實驗取名「火種教學法」的原因

●實驗對象

實驗對象為在世新學院資訊管理系組成自願參加之「火種團」小團體。

人數：升二、三年級學生15人，其中女性4人。

●實驗績效測量

由實驗主持人、並邀請各班導師，以百分制作整體效果評量。

●實施作業

時間：1993年，8月9日至10月1日。集訓期間共8周，其間訓練6周，實習2周。

地點：世新學院資訊管理系。

二、火種團集訓內容

火種團集訓內容，同時強調資訊管理知識、行為與人格的訓練。

知識訓練：規畫「企業訪問」計畫。為了達成計畫，事先進行對企業資訊系統、企業組織管理、以及企業經營策略與文化的探討。

行為訓練：在實施企業訪問之前，針對與企業連繫的禮節、到企業簡報的儀態、訪問時詢答的信心，以及整體表現的氣勢，特別進行包括：編隊、體操、跑步、唱歌、答數在內的體能與精神的訓練。

每訓練日包括 2 至 4 小時的知識研討或作業實習，在學科訓練的前與後，均舉行行為訓練。

(一)企業訪問

訪問的主題是「資訊化對百大企業衝擊的研究」，焦點是「變遷、技術、人」。希望借著深入的訪問，來觀察本土企業在資訊化潮流中的「Mega Trend」。

同時，期望了解國內傑出企業在資訊管理方面的需求與發展，以便將管理教育與企業實務密切結合，為企業儲備能夠「學以致用」的資訊管理人才，未來能協助企業促進經營的績效。

預訂以百大企業為對象，在集訓期間訪問 10 個不同業別的企業，日後再由全體學生參與，訪問全部的企業。

並與「卓越」雜誌協定，本項計畫如果順利執行，訪問結果將在「卓越」陸續刊出。

訪問的問題有 3 類：

1、資訊管理人才的條件

企業當前、與未來所需求的資訊管理人員（包括基層管理人員，與主管經理人員），他所需具備的具體能力與人格特質為何？

2、資訊管理系統的發展

企業當前、與未來的「資訊管理與決策系統」（包括個人資訊系統與經理人決策系統），現況與預期發展為何？

3、資訊管理與經營績效

「資訊管理人員」與「資訊管理系統」對企業在資訊化過程中「經營績效」的影響為何？

根據以上 3 類問題，分別訪問的人士為：

1、人力資源部門（或人事部門、管理部門）主管。

2、資訊管理部門（或電腦中心）主管。

3、經營主管（總經理、執行副總經理、或其他可代表的主管）。

每位訪問時間約 30 至 40 分鐘。

訪問後，並參觀企業資訊部門的作業情形。

(二)火種問題

這項集訓的基礎是「小團體相互增強法」，所以設計有「火種問題」，以激勵團員間的戰鬥意志與互動精神。而行為訓練的內容、問卷的排版、簡報的製作、訪問的模擬，也都由團員在老師的指導之下，自行設計。

火種問題的內容如下：

一、建立目標

1、保證就業成功的主要因素是什麼？學歷？背景？能力？還是其他條件？請舉例說明，並說明自己的狀況。

2、一流大學生的特質是什麼？你可能達成這些特質嗎？為什麼？

二、計畫方法

3、企業為何會選擇你？你的所學如何配合企業的所需？為什麼會發生「學非所用」？我們如何做到「學用相長」？請舉例說明。

4、有潛力者的「氣質」從那裡來？它的基礎是知識？信心？人格？是否可以訓練出來？請舉資料說明。

三、實踐行動

5、什麼是「魔鬼訓練營」？它的訓練目標和方法是什麼？

四、基本心理與行為建設

6、請闡述「擇你所愛，愛你所擇」的意義。

7、請比較不勞而獲、一分耕耘一分收穫，與十分耕耘半分收穫的意義。

8、請闡述什麼是「開放的學習」，並從這個角度比較大學、中學與補習班的差異。

(三)實驗步驟與集訓實施程序

火種團集訓的主題與實施程序，可摘要如下：

火種目標與火種問題分工
火種問題個別報告
火種行為訓練法研討與分工
行為訓練法開始
企業訪問前文獻研究
綜合研討訪問目標與方法

企業資訊系統探討
企業組織管理探討
企業經營策略與文化探討
調查問卷草案擬訂
企業溝通方法研討
企業百大普查資料準備實習
問卷定案、解釋與訪問分工
電腦問卷製作
企業訪問簡報製作
企業預約實習
企業訪問實習
校內檢閱／計畫簡報
執行訪問

肆、研究發現

本項教學實驗的效果，可以從兩方面評估：

(一)火種生熱效果優良

在參與集訓的志願學生方面，修身的效果可評85分。

參與學生絕大多數都能堅持完成全部集訓。報名學生計15人，女性4人，其中男性2人中途退出，13人完成集訓。訓練期間雖然密集，也難免有缺席，但出席情形大致良好。

所有訓練科目、程序，都按照計畫完成。

每日體能與精神訓練，由團員輪流擔任值日官負責編隊，指揮體操。即使在女性輪值時，也無懼意，並能獲得全體團員充分配合，毫無指揮不動、無精打采的情形，而能展現團隊的精神。

到集訓後期，更能繞校跑步、唱歌、答數，聲音充沛、信心十足。團員中原來有一位體位不及格者，但在輪值時，也能在全體精神支援下，在高昂的情緒中，毫無折扣的完成領導訓練的任務。

所有學生均對計畫中的行動有實際貢獻，也均表示頗有收穫。

簡報的設計、程序的安排、時間精簡度的掌握，也均相當出色。每次訪問之前，都作了充分的演習。到達訪問現場時，學生均自備投影設備，立即分工

合作，一組人布置設備，同時另一組人便開始以接力的方式，報告訪問目的與計畫，迅速確實，毫無冷場。

受到訪問的企業主管，也都對本項的訪問評價相當高。

出勤訪問時，服裝均樸素整齊。男生打領帶，女生穿裙裝。到場遇見企業主管時，都認真地齊聲問好。訪問結束時，有一位團員會致簡潔的謝詞，全體都能適時有力的呼應、同聲致謝，引起企業主管相當誠意的稱讚。因此，並有主管在會後主動邀請全體同學便餐。

由於全體人格面、精神力的展現，提升了團體的形象與氣勢。以致一位企業的總經理，將一位擔任簡報的升大二學生，誤認為講師的等級。

經過「火種實驗」的訓練，展現了管理人格教育相當的效果。

(二)火種薪傳效果未達及格的一半

在期望由「火種團」帶動全體學生，發展互動式倫理，形成相互行為學習的環境方面，推己及人的效果未達30分，可謂不足及格的一半。

在暑假前，共有日夜間部一、二年級4班學生，參與者只有15位。暑假後，又增加為6班學生，在火種團員大力宣導下，繼續參加者卻十分有限，總人數始終沒有超過20位。

同時，或許由於專任師資尚未補齊，也發生輔導老師不足的情形。除了本研究者之外，只有3位兼任老師參與輔導。

本項計畫，參與的師生都是志願性質，亦可能形成一些困難。

由於參與人力不足，訪問結果在「卓越」刊出的計畫宣告暫緩。

而在學期中以「多次的作業或實習，取代傳統少數的考試」的構想，亦暫時中止。

火種團的團員本身點燃了，放出了光亮；但是卻沒有引燃週邊，在功能上，並沒有成為真正的火種。

伍、結論與建議

本項教學活動付出了相當的努力，獲得了若干心得，也面臨了暫時無法突破的挫折。

本項研究發現的其實不是成果，而是發現了更多的問題。茲將不利於管理人格教育的相關問題討論如下。這些問題不是獨立的，而是彼此相互影響的。

一、大學教育的目標是傳道？還是授業？

大學教育的目標到底是傳道？是授業？還是兼顧？以及能不能兼顧？

從一般言論來看，我國大學教育的原始目標，應該是道與業兼顧的。目標和方法是互為因果的。近年來的教育政策，似乎有快速擴充大學生數量的趨勢。本研究者在投考大學的時候，錄取率不到10%，而在可見的未來，錄取率將超過50%。當年考上大學的最後一名，現在則可以考進一流以內的大學。也就是說，從前頂多只能有機會讀技職體系的學生，當前都可以接受大學教育了。

「道」的層次比較高，不像技術教育可以「一個口令、一個動作」，很容易複製，也比較容易見到學習成果。人格與倫理教育既不容易教，也不容易學。

孔子主張「因材施教」，又說「中人不可以語上」，至少反映了不是人人都對「道」有興趣，以及教育內涵是要分層次的理論。

大學生數量的增加，到底是會繼續維持道與業兼顧的理想？還是會引導大學教育愈來愈傾向技術教育，偏離傳道，而以授業為主？

二、學生是教育的「產品」還是「市場」？

學生如果是學校的產品，那麼就要盡心雕琢，不論原料為何，都要嚴格品管，堅持一定的製程與測試，甚至淘汰不良品。

但如果學生是學校的市場，那麼就要全力迎合學生的需求。以所謂「營養學分」課程為例，如果持「產品論」，那就是罪惡；但如果持「市場論」，那卻是常態。

在考大學很難的時候，讀大學是「特權」，學生真正是「求」學，似乎接近「產品論」：教師必須為學生負責，規畫學生技術、人格、與倫理的訓練。

但在考大學相對容易的時候，讀大學變成「普通權利」，學生是在「享受」大學，則似乎形成「市場論」：學生必須為自己負責，自行規畫接受訓練的內容與程度，自求多福，畢業後才面對社會與企業的真正考驗。而教師只是學生「經過」大學的導遊。

三、教師的角色、職責、與師生倫理的變遷為何？

實施人格教育，譬如火種訓練，是非常辛苦的，要額外投入大量的時間、精力、以及更重要的愛心。老師願意這樣付出，事實上也只是有待「得天下英才而教之」的心靈回報。雖然，絕大多數的學生都是善良可愛的，但是現在的

社會太多元化，學生的注意力太分散，往往無法體會老師的用心，更不見得會有所感念。

加上在市場導向下，學生容易優先選擇沒有壓力的課程。好逸惡勞是當前社會文化的主流，也是基本的人性。長期的關懷不被欣賞，立即的利益受到歡迎，更是人之常情。

這麼辛苦的火種訓練，如果開成一般選修課，很可能一班就是只有3、5個人選，根本無法廣泛進行教育。

沒有任何的誘因，確實很難鼓勵多數的教師除了應盡的義務外，對培養人格與倫理教育上再多奉獻與關懷。

同時，不可諱言的，各大學的教師或為了自我實現、或參與社會、或改善生計，以致於相當忙錄的很多。人格教育中，「身教」的成分很大，就更難實施了。

因此，當前對大學教師的一般要求是專業上的教學、研究、服務，而不含對學生人格與倫理面的責任。未來愈來愈有可能：談授業，而不談傳道。

四、教學上的團隊主義與個人主義如何整合？

「管理人格與管理倫理」的內涵，是建築在重視團體、「非個人主義」的基礎之上；而大學的精神是自由民主，似有相當個人主義的色彩。其實，管理人格是要建立目標，而不是漫無目標；管理倫理是要以溝通的途徑形成目標，而不是以威權的方式指定目標。這方面的訓練與自由民主並無衝突之處。但在表面上，進行人格訓練時，很容易被粗糙地認為是「軍事化管理」而產生誤解。

教務習慣上，也不易配合。譬如，如果「火種訓練」是一門正常的課程，那麼上一次課，就必需一天的時間，與當前2堂、3堂排課的方式不合；也可能與一般人的「感受」不合。

另外，實施這項教學活動時，由於世新資管系當時還沒有高年級，對大多數低年級的學生而言，也許還無法思考未來發展的問題。

五、是否「管理人格」本來就無法教育？

如果假設個人特質呈常態分配，那麼也許管理人格教育，就只能教育那些本來就具有管理人格潛力的人，而對於那些本來就不具備管理人格特質的人，不會發生作用。

每個班具有管理人格潛力的人，也許是有限的。那些人，就是會主動來參加火種訓練的人。他的人格特質，就在潛意識中驅動他尋找機會發展他的管理人格。

他如果沒有受到火種訓練，日後他直接投入企業後，很可能很快就會在職務上領會到管理人格的教育。火種訓練提供給他的教育，也許不是從無到有，而只是提早實現。

但對於那些沒有管理人格特質的人，也許無論怎麼推己及人，也無法成功的實施教育。

當然，如何增加一個團體裡具備管理人格潛力者的比例，又是另外一個課題。

雖然企業界大聲疾呼，雖然有不少先進學者提出反省。當前的大學教育仍然以課堂講授為唯一制度，不利人格與行為的教育。各種課程設計，普遍缺少如何培養人格與倫理部分的考量，而形成這種現況，一定有許多累積的因素等待克服。

本項「火種教學」活動經由行為訓練、與企業的溝通，提早提供學生領悟管理人格的機會，對受試者產生了相當的啟發效果。但如果考慮擴大實施，則仍然存在師資不足、和學生認知參與的問題。

本研究者在企業服務的經驗，尤遠多於學校，深感以行為教育為主的火種教學法，可能更有助於學生健全的成長，與未來協助企業的發展績效。本項教學活動雖然存在一些小挫折，但仍有待未來進一步檢討與發展的價值。

參考文獻

天下雜誌；企業人才需求調查；〈天下〉；No.143:226-32

中華民國管理教育研討會；〈企業界對管理教育之期許〉座談會；臺北：第五屆中華民國管理教育研討會，1993

何照義，宋淑筠；〈企業界對企管教育期許之實證研究〉；臺北：第五屆中華民國管理教育研討會論文，1993

吳統雄；〈中小企業經營績效因素與所需管理人才之教育：以傳播業為例的個案研究〉。臺北：第五屆中華民國管理教育研討會論文，1993

傅和彥，〈中小企業經營法〉，臺北：前程企管 ch.1,4 .1988.

[1] 天下雜誌；企業人才需求調查；天下；No.143:226-32；1993.

[2] 中華民國管理教育研討會；企業界對管理教育之期許座談會；；臺北：第五屆中華民國管理教育研討會，1993.

- [3] 何照義,宋淑筠; 企業界對企管教育期許之實證研究;臺北：第五屆中華民國管理教育研討會論文,1993.
- [4] 吳統雄, 中小企業經營績效因素與所需管理人才之教育：以傳播業為例的個案研究, 臺北, 臺灣大學：第五屆中華民國管理教育研討會論文 ,1993.
- [5] 傅和彥, 中小企業經營法, 臺北：前程企管 ch.1,4 .1988.
- [6] Barab, Mir Ayoub Moussavi, Success and failure in small business: the case of manufacturing firms in California. Ph.D. dissertation, United States International University.1988
https://www.researchgate.net/publication/34977651_Success_and_failure_in_small_business_the_case_of_manufacturing_firms_in_California)
- [7] Barkham, Richard John; Entrepreneurship, new firms and regional development; Ph.D. dissertation, University of Reading. 1990
- [8] Begley,Thomas M. and David P. Boyd; A Comparison of Entrepreneurs and Managers of Small Business Firms; Journal of Management; 13, 1, spring, 99-108.1987
- [9] Filion, Louis Jacques; The strategy of successful entrepreneurs in small business: vision, relationships and anticipatory learning; Ph.D. dissertation, University of Lancaster, 1988
- [10] Foley, Paul; Marketing management policies and small businesses: an investigation of the factors contributing to small business success. Paper of Council for National Academic Awards ,United Kingdom.1987.
- [11] Giglierano, Joseph Jackson The relationship between founders' prior experience, strategy making style, strategy, and performance in new technical firms. Ph.D. dissertation, Ohio State University.1987.
- [12] Heath, William Edwin Perceived personality traits of successful small private school owner/managers. Ph.D. dissertation, Colorado State University.1990.
- [13] Heffner, Martha Lundy The management skills of three successful community college presidents and three successful small business owners in Mississippi. Ph.D. dissertation, The University of Mississippi.1992.
- [14] Johnson, Bradley Rand New and small venture performance: the interactive effects of entrepreneurial growth propensity, strategic management practices, and industry growth. Ph.D. dissertation, Saint Louis University.1989.
- [15] Kramer, Karen Lee; A qualitative study of an educational entrepreneurship program; Ph.D. dissertation, The Ohio State University.1993
- [16] Malone, Stewart Carstairs Strategic flexibility and firm performance in a cyclical industry. Ph.D. dissertation, Temple University.1987.
- [17] Matthews, Charles H. Small firm strategic planning: strategy, environment, and performance. Ph.D. dissertation, University of Cincinnati.1991.

- [18] McCall, George J. & J. L. Simmons (eds.) Issues in participant observation, Reading, Mass.: Addison-Wesley ch.4,5,8 .1969.
- [19] Peters, Ian Joseph Small business growth: spatial and non-spatial aspects of development. Ph.D. dissertation, University of Southampton, United Kingdom.1991.
- [20] Prahalad, C. K. and Richard A. Bettis; The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance; Strategic Management Journal; Vol.7:485-501. 1986.
- [21] Sherer, Therese Hutton Profile of the chief executive officer as change agent. Ph.D. dissertation, University of Louisville.1990.
- [22] Sova, Paul Peter The business plan and planning in small business. DBA dissertation, Nova University.1989.
- [23] Tracy, Kay Blythe; Effects of need for achievement, task motivation, goal-setting and planning on the performance of the entrepreneurial firm Ph.D. dissertation, University of Maryland, College Park .1993
- [24] Watts, Larry R. Small bank planning practices, ownership characteristics and performance. Ph.D. dissertation, Arizona State University.1988.
- [25] Wu, Tung-Xiung, Small business success and conflict: a 5 year long participant observation concerning worldwide factors; WDSI, San Francisco: Proceedings of the 24th Annual Meeting for the Western Decision Sciences Institute.