臺大EMBA為決策者打造的時代管理框架

前瞻與重構

VISION AND RECONSTRUCTION



臺大EMBA三十週年紀念專刊

30th ANNIVERSARY OF NTU EMBA

前瞻與重構

VISION AND RECONSTRUCTION

臺大EMBA為決策者打造的時代管理框架

臺大 EMBA 三十週年紀念專刊

CONTENTS

目 次

序 FOREWORD

006 搭建跨世代對話平臺，共創臺灣升級新價值
臺灣大學管理學院院長／陳家麟

導言 INTRODUCTION

010 管理，是一種公共能力
臺灣大學管理學院副院長暨臺大 EMBA 執行長／何耕宇

第 1 部 前瞻 VISION

016 CHAPTER 1
當不確定成為常態
用判斷力、決策素養和信任，決定下一個 30 年勝負

024 CHAPTER 2
臺大 EMBA 30 年的教育解方
先改變自己，再教人應變
湯明哲、黃崇興、李存修、曹承礎
李吉仁、陳鴻基、謝明慧、劉啟群

第 2 部

重構
RECONSTRUCTION

040 CHAPTER 3
韌性重構
在變局中打造企業再生的韌性系統
程明乾、陳海天

050 CHAPTER 4
價值重構
用管理重構科技時代的企業價值
陳泳睿、王靜秀

058 CHAPTER 5
組織重構
企業真正的競爭力，來自持續重構組織的能力
賀士郡、蔡佳宏

068 CHAPTER 6
協作重構
以連結之力，開創跨域新局
李立元、鄭寶蓮

078 CHAPTER 7
人才重構
從用人管理，到能力養成系統
何麗梅、侯西峰

088 CHAPTER 8
布局重構
在不確定中，打造可以持續進化的全球布局
林育申、許先越

第 3 部

影響
IMPACT

100 CHAPTER 9
走進公共場域
用管理改寫醫療現場
余忠仁、林煥博

110 CHAPTER 10
設計可運作的系統
行善，沒有非誰不可
林坤正、鄧傳馨

120 CHAPTER 11
投入長時間尺度的公共議題
成為永續道路的長跑者
萬冠麗、周筱玲

132 CHAPTER 12
將影響力投向下一代
把能力留給下一代
林建煌、郭志義

NATIONAL
TAIWAN UNIVERSITY
EMBA

第 4 部
連結
CONNECTION

144 ● CHAPTER 13
跨場域的連結
走出教室，朝著同一個目標奔跑
多元教育公益學會、醉樂社
七星樂團、門外社、戈友會、鐵人隊

164 ● CHAPTER 14
跨角色的連結
當家人從陪伴者成為共學者
何麗梅與劉淙漢夫妻、陳智權與楊秀惠夫妻
高誌鴻與高誌廷兄弟、陳明聰與陳宏叡父子

184 ● CHAPTER 15
跨世代的連結
用連結，共創跨越世代的影響力
臺大 EMBA 校友基金會、臺大 EMBA 學生會

結語
CONCLUSION

194 **在變局中學習，在複雜中判斷，在成功中承擔**

序

搭建跨世代對話平臺，共創臺灣升級新價值

臺大 EMBA 迎來 30 週年，不僅為臺灣管理教育立下重要里程碑，也見證了臺灣整體經濟與產業發展的變遷。30 年來，臺大 EMBA 在產業成長茁壯、邁向全球的進程中，始終扮演關鍵角色。我們有幸匯聚來自各行各業的優秀經理人，透過與時俱進的管理教育、厚實的產學共創與實務驗證，陪伴他們從專業經理人成長為具備全方位視野的領導者。當他們學成回到所屬領域後，一方面帶領臺灣企業持續升級轉型，同時，也透過同學之間跨業、跨域的交流與激盪，創造出無數嶄新的商業模式與機會。這股同儕共學、共同成長的力量，正是驅動臺灣企業持續向前的核心動力。

當前，世界正面臨劇烈變動，無論是 AI 浪潮帶來的顛覆、地緣政治與關稅戰的動盪，或是永續經營的挑戰，都不斷衝擊著企業的內外環境。然而，回顧管理學逾

百年的發展歷程，變動從未缺席。面對挑戰，我常提醒同學，真正的領導者必須具備「化變動為不變」的能力，在紛亂局勢中洞察商業本質，堅守「以人為本、價值重構」的初心；同時，善用無法被科技取代的軟技能：以「創造力」破局、以「同理心」、「領導力」凝聚組織，並在複雜多變的環境中，做出智慧「決策」，為企業乃至整個產業找出最適切的出路。

為了將這些心法、素養落地，無論擔任臺大 EMBA 執行長或管理學院院長，我的核心教育理念始終如一：「教好每一堂課，成就每一位學生。」對我而言，管理教育不能只是一成不變地傳授傳統的生產、行銷、人資、研發、財務等管理知識，還必須賦予經理人洞察全局的系統性思維。臺大管理學院擁有珍貴的人才



庫，從 20 歲的大學部學生，到 40、50 歲的 EMBA 社會中堅，因此，接任院長後，我持續整合全院資源，推動縱向、橫向的跨域連結，積極搭建跨世代的對話橋梁。

近年，我們邀請 EMBA 校友擔任業師，將豐富的產業經驗傳承給年輕學子；也透過專題課程，讓大學部、碩士班學生與 BCG、KPMG 等頂尖管顧公司合作，以跳脫框架的思維，針對 EMBA 校友企業面臨的經營課題，提出創新解決方案。這種雙向互惠的生態系，幫助資深決策者理解年輕世代的想法，以調整經營策略，更讓臺大管理學院、EMBA 展現出無可取代的教育價值。

在發揮社會影響力方面，臺大 EMBA 校友網絡始終展現高度凝聚力與行動力。校友們在商業領域追求卓越之餘，更具備強烈的社會使命感。例如，醫療、金融、資訊等背景各異的校友們，長期投入偏鄉教育與醫療服務。更令人驕傲的是，許多校友運用商業思維推動「社會創新」，從根本解決結構性問題，並提升大眾對在地環境、文化的重視。未來，臺大管理學院希望進一步將這些單點式的公益行動，匯聚成系統性力量，結合教授的前沿知識、校友的龐大網絡，共同引領臺灣企業完成升級轉型。

展望未來，面對激烈的全球競爭，臺大管理學院將聚焦三大核心任務。首先，是「深化國際連結」，在臺灣迎來絕佳國際政經機遇的當下，國際化不能停留於學術交流，透過與美國哥倫比亞大學、紐約大學等國際名校的雙向互訪、合作，我們不僅要帶領同學拓展全球視野，更要帶著臺灣的旗艦企業與中堅企業一同「出海」，在國際舞臺上發光發熱；其次，是「育才、攬才、留才」，師資是大學的靈魂，我們將持續優化教學環境，延攬並留住全球頂尖學者，厚植學術根基；最後，則是推廣「終身學習」的信仰，過去的輝煌與學位已無法保證未來的安穩，唯有保持一顆求知若渴的心，才能在快速更迭的時代中，屹立不搖。

欣逢《前瞻與重構——臺大 EMBA 三十週年紀念專刊》付梓，本書回顧了臺大 EMBA 引領臺灣決策者的足跡，也是一份面對未來的行動宣告。期許所有臺大 EMBA 校友、未來的菁英夥伴，都能將這裡視為淬鍊自我、尋求轉型的寶庫，持續為個人、企業與社會，找到成長的第二、第三曲線，讓管理成為改變世界的能力，讓決策成為推動臺灣社會向上的力量。

臺灣大學管理學院院長 陳家麟

導言

管理，是一種公共能力

曾有位年近八旬、依然充滿活力的企業家，來參加臺大 EMBA 的口試。知道他年紀和事業的人，第一個反應幾乎都是：他為什麼還需要來念書？當他一開口，大家便驚異於他的清晰思路，完全看不出年紀。入學後，他和 30 出頭的年輕人當同學，連續幾天的密集課程相當耗費體力，他卻始終專注在課堂上，放下過去的想法，重新吸收新知。

類似的場景，其實早在臺大 EMBA 創立那一年，便開始上演了。

1997 年，亞洲金融風暴撲向臺灣這座島嶼，易變性（Volatility）、不確定性（Uncertainty）、複雜性（Complexity）、模糊性（Ambiguity）交纏而成的「VUCA」，成為決策者必須因應的關鍵字；同年，臺大 EMBA 在近千人爭搶 44 個名額的盛況中誕生，報考的人多半早已在公司裡帶團隊、做決策，卻仍選擇重新坐回教室。

如今，30 年過去，世界又進入更難捉摸的 BANI 時代，人們被脆弱（Brittle）、焦慮（Anxious）、非線性（Non-linear）、無法理解（Incomprehensible）等氛圍籠罩，這時候，過去的



成功經驗未必管用，就算閱歷再豐富，也得重新學習。值此臺大 EMBA 三十而立之際，最值得回答的問題只有一個：在一個系統隨時可能失靈的年代，管理教育還能為臺灣做什麼？

擴充跨領域技能，讓決策顧及社會需求

顯然，世界變得更複雜了，資訊的流動實在太快，即便臺大 EMBA 長年身處教學第一線，總是和站在產業最前沿、最早嗅到變化的企業領袖們教學相長，老師們還得花不少心力，隨時調整、整備，才追得上科技、AI 的演進，而這正是這個時代給每一位決策者的共同處境。

更關鍵的是，變化不只快，管理的本質也被改寫：自 2022 年 11 月 ChatGPT 問世至今，AI 已從「生成內容」走向「參與執行」，在回答問題之餘，還進入企業流程，整理資料、追蹤任務、參與決策。課堂則跟著改變，比方說，有課程讓學員親手打造能替人處理工作的 AI 代理人。管理，早已不是「產、銷、人、發、財」5 個字各自為政的年代，難題也不再是資訊不夠，而是資訊愈來愈多，卻愈來愈難判斷哪些才真正重要：

現今身處劇烈變動環境的企業領導人，必須在整合跨領域的專業和資源後，果斷做出決定。

然而，臺大 EMBA 相信的，遠遠不止於此。「管理者」和「領導者」間，始終有一道清楚界線，純粹做管理的人，眼裡可能只有營運與績效；但真正的領導者，必然會想到社會責任。30 年來，臺大 EMBA 不只培養管理人才，更培育持續學習、獨立思考、勇於承擔的領導者，因為每一個決策，都不會只發生在會議室裡，一家企業的判斷，牽動員工生計、供應鏈秩序、產業走向，乃至整個社會的信任。當社會擁有更多能在混沌中做出負責任決策的人，就更有能力穿越風暴；這份責任感也走出教室，有老師長年帶著同學到偏鄉，為小朋友上課。所以，管理向來不只是一種企業技能，更是一種公共能力，臺大 EMBA 致力提升領導者的決策品質，就是在累積臺灣最重要的公共財。

讓管理成為改變世界的能力，讓決策成為推動社會向上的力量，是臺大 EMBA 30 年來不變的信念。透過理論應用與個案思辨，臺大 EMBA 與時俱進，持續調整課程，並將課堂延伸至海外。就連歷經百年興建的聖家堂，也能成為探討永續經營與領導力（leadership）的鮮活案例；同時，臺大 EMBA 不斷累積本土個案，讓臺灣企業的故事成為教材；透過一代代師資的傳承與創新，持續深化教學能量。從草創至今，臺大 EMBA 始終堅持將信念一步步化為行動，持續提升臺灣的管理與決策品質，推動社會向上。

也因此，走進臺大 EMBA，除了回到校園學管理，更代表加入一個正在形塑臺灣決策品質的共同體。這裡的學員，多半在

公司裡習慣承受壓力、快速判斷、承擔結果，卻很少有機會停下來，重新檢視自己習以為常的想法；但回到學校，就算在外面是大老闆，也一樣是學生，遇到小自己 20 歲的人，可能還得喊一聲學長。面對身經百戰的學員，老師同樣在學習，備課時得先設想學生會問什麼，恰恰印證了臺大 EMBA 的那句名言：「把同學當老師，把老師當朋友。」

30 年寫成紀錄，讓下個世代接棒

如今，這套代代相傳的功課，被進一步提煉成 4 個關鍵字，成為臺大 EMBA 回應時代的姿態，並構成這本 30 週年特刊的 4 個篇章：我們以「前瞻」回應變局，在看見趨勢之前，先學會看懂世界如何變動；以「重構」作為方法，如同積木般，拆解、重組、升級組織；以「影響」驗證價值，讓決策走出企業、走進社會、改變系統；最後，以「連結」延續力量，讓共學不止於課堂，讓校友網絡成為長期共創的基礎設施。

身處不確定的年代，座標依然清晰：未來的高階領導人，不必是每個領域的專家，但必須成為懂科技、懂永續、懂組織變革，並懂得整合資源的決策者。這樣的決策者不會憑空出現，只會在一次次歸零、思辨中，被逐步打磨、發亮。

接下來的篇章，是 30 年來的紀錄，也是給下一個世代的邀請：看臺大 EMBA 如何一次次回應時代的提問，同時親自驗證，教育無法預告未來的挑戰，卻能培養面對挑戰的能力；在系統隨時可能失靈的年代，管理教育能為臺灣做的，遠比想像的更多。

臺灣大學管理學院副院長暨
臺大 EMBA 執行長 何耕宇

NATIONAL TAIWAN UNIVERSITY EMBA

第 1 部

前瞻

VISION

時代不斷往前，問題也隨之改變。面對 AI、產業變動與日益複雜的世界，領導者需要的，是看懂變化、做出判斷的能力。30 年來，臺大 EMBA 持續思考：面對下一個時代，我們如何準備自己？前瞻，不是預測未來，而是準備好迎向未來。

CHAPTER 1

當不確定成為常態

用判斷力、決策素養和信任，決定下一個 30 年勝負

從 VUCA 到 BANI，世界不只轉動速度變快，還變得難以預測。貿易戰重組供應鏈、疫情凍結全球、戰爭推升通膨、AI 改寫知識的價值，倚賴經驗、數據的決策模式接連失靈，「不確定」成了企業經營裡，唯一確定的事。

但即便身處動盪，我們仍能倚靠判斷力、決策素養和信任，在迷霧中辨明方向、做出決定。而這正是 30 年來，數千位企業領導人在臺大 EMBA 教室中，反覆淬鍊的核心功課，也是面對下一個 30 年的本錢。

2026 年初，世界經濟論壇（WEF）發布的《全球風險報告》（Global Risks Report 2026）指出，全球正式邁入「競逐時代」，「地緣經濟對抗」躍升為最迫切的短期首要風險。其中，有半數受訪者預期，未來兩年全球情勢將走向動盪；再將時間尺度拉長到 10 年，比例更升至 57%；認為世界仍能維持平穩的，僅有 1%。

若把時間軸拉長到 30 年，走勢將更加清晰。1990 年代末，網際網路重寫零售、媒體產業的規則；2007 年之後，智慧型手機把商業戰場搬進每個人的口袋；2022 年 11 月起，生成式 AI 直接動搖了「知識」和「專業」的價值。這三場革命，間隔一次比一次短、滲透一次比一次快，留給企業反應的時間，也一次比一次少。

對這條加速曲線體會最深的，莫過於一路看著它輾過無數企業的人。長庚大學校長、臺灣大學管理學院教授湯明哲直言，30 年前，網際網路興起時，零售業沒有轉型，就會垮掉，「當時是 Internet，現在是 AI，世界一直在變化。你不變，環境也會變，企業領導人必須從中找出一條能活下去的路。」

科技浪頭還算有跡可循；近年一連串系統性衝擊，則帶來更大顛覆。

2018 年，中美貿易戰開打，關稅與科技管制迫使全球供應鏈展開「中國加一」的世紀大遷徙；2020 年新冠疫情爆發後，世界瞬間急凍，港口大塞船、貨櫃一箱難求，一顆車用晶片斷貨，就逼得歐、美、日各大車廠接連停下產線，企業信奉數十年的「即時生產」（Just in Time），開始轉向「以防萬一」（Just in Case）；2021 年 3 月，長榮海運租用的貨櫃輪「長賜輪」在蘇伊士運河擱淺，短短 6 天，卡住了全球約一成的海運貿易；2022 年俄烏戰爭爆發，能源、糧食價格飆漲，點燃全球通膨和數十年來最陡的升息循環；到了 2025 年，美國更向全球全面課徵「對等關稅」，各國稅率一夕變天，臺股一度崩出史上最大單日跌點，7 年前的貿易戰，以更大規模捲土重來，全球供應鏈被迫再一次重新洗牌。短短幾年，管理教科書上的「百年一遇」，成為年年報到的日常。

更麻煩的是，變化的「型態」也變了。源自美軍的「VUCA」一詞，意指易變性（Volatility）、不確定性（Uncertainty）、複雜性（Complexity）和模糊性（Ambiguity），在 1990 年代、冷戰結束後，被商學院借來形容一個「看不清」的世界。但當時，只要肯下功夫蒐集資訊、細心分析，大致還能看出風險的輪廓。

2020 年，新冠疫情最混亂的時刻，美國未來學家卡西歐（Jamais Cascio）提出「BANI」，卻描述了一個「想不到」的世界。事實上，拆開「BANI」4 個字母，每一個都能在近年的災難清單裡，找到註腳：脆弱（Brittle），指的是看似堅固的系統，可能一夕崩解，一艘擱淺的貨櫃輪，就能卡住全球貿易咽喉；焦慮（Anxious），代表壞消息快速轟炸，讓人愈看愈慌，而愈慌便愈難決策；非線性（Non-linear），是小擾動引發不成比例的後果，缺一顆晶片，整條汽車產線就得熄火；無法理解（Incomprehensible），指的則是事情發生了，卻說不清為什麼，即便事後回頭檢討，都找不到完整解釋，「往後黑天鵝只會愈來愈多。很多事你沒有感知到，不代表它不存在。」臺灣大學工商管理學系暨商學研究所名譽教授陳鴻基點出關鍵。

對此，臺灣大學管理學院教授劉啟群補上另一個視角。他指出，從印刷術、電燈到網際網路，每回出現新技術，都號稱能改變全世界，可人類終究能一次次邁步向前，「預測未來當然很難，所以『準備未來』有其必要，也是人類能不斷進步的原因。」

當預測全面失靈，「準備」成為唯一可靠的策略，而準備的核心，正是 30 年來，數千位企業決策者在臺大 EMBA 的教室裡反覆淬鍊，沉澱出的「判斷力」、「決策素養」和「信任」。判斷力，是一種能力；決策素養，是撐起這種能力的修為；信任，則是兩者長期累積出來的資產。在不確定的時代，判斷力關乎「怎麼決定」，決策素養回答了「憑什麼決定」，信任則攸關「憑什麼讓別人，把最重要的事交給你決定」。



2015 年 10 月首度舉辦臺大 EMBA 歐美海外課程，參訪美國史丹佛、柏克萊大學與矽谷。透過實地走訪前線企業，拓寬高階經理人的國際宏觀視野與判斷力。

判斷力：
AI 給得了答案，給不了判斷

生成式 AI 對人類最大的衝擊之一，是讓「知識」大貶值。損益表怎麼看、供應鏈如何組、市場報告怎麼寫，AI 比多數幕僚答得更快更好；當答案變得唾手可得，真正稀缺的，是決定「該問什麼」和「該信哪個答案」的判斷力。

對於這個轉變，湯明哲認為，身處 AI 時代，管理教育可以被拆成管理技術、管理知識、管理邏輯、管理哲學四大層次。現今，AI 讀的書比老師、學生都多，可以提供管理技術、管理知識，經理人只要善用工具汲取即可；相較之下，管理邏輯和管理哲學，是 AI 幫不上忙的部分，也是經理人真正的價值所在，「AI 給出答案後，要不要信、能不能用，都得靠這兩層功力來判斷。」

他強調，管理邏輯之所以珍貴，正是因為無法在教科書上找到答案。比方說，過去教科書上的組織結構，翻來覆去不脫功能式、事業部式、地域式等幾種標準型，但鴻海集團創辦人郭台銘卻硬是走出以單一大客戶為中心、一個客戶一個事業群的「顧客式」組織路線。各界都要臺灣企業投入品牌，郭台銘打

的盤算卻是：做品牌，鴻海在 PC 市場了不起僅有 10%市佔，但做代工，鴻海可以拿到 50%市佔率，於是，他寧願拿 50%、賺少一點，讓品牌廠相互廝殺，但後面的代工全是自家公司，「管理沒有真理，每一個個案都有不同的決策邏輯。誰說一定要做品牌？只要把自己的帳算清楚、把路想透徹，走出來的，就是一套站得住腳的邏輯。」

判斷沒有真理，卻非無所依據。臺灣大學管理學院副教授黃崇興進一步指出，拓撲學證明，把一張報紙揉成一團，看似每一點都在動，但其中必定有一點不動，「經營也一樣，不管市場、工具、科技怎麼變，總有一些不變的真理，例如策略怎麼定、組織怎麼帶、品質怎麼顧。這些基本功，就是管理邏輯。」

由此可見，真正改寫產業的策略，往往長在教科書的反面。湯明哲觀察，從 NVIDIA 到星巴克，那些賺大錢的策略創新，統統不是 SWOT 分析做出來的；英特爾（Intel）共同創辦人葛洛夫（Andy Grove）曾說：「唯偏執狂得以倖存。」只有想得跟別人不一樣的人，才可能走出沒人走過的路，判斷力沒有標準答案可背，「接下來，管理教育能做的，就是把每個人的邏輯磨利，讓企業領導人在一個沒有真理的世界裡，敢做決定、也敢為結果負責。」



2006 年 6 月臺大管理學院舉辦首場哈佛個案研討會。企業領袖齊聚課堂進行深度思辨，在沒有標準答案的推演中磨練決策素養。

決策素養：視野要寬，價值觀要定

好的判斷力，需要寬廣的視野支撐，問題是，這恰恰是臺灣經理人長期以來的弱項。臺灣大學管理學院名譽教授李吉仁直言，臺灣產業擅長把人才「養深」，卻不擅長「養寬」，做研發的一路研發，做行銷的一路行銷，等爬上高階，視角早已被磨得又深又窄。偏偏高階主管的日常，正是要在資訊不完整、專業互相打架的時刻做決策。

「行銷要這樣做，生產、研發又說要那樣做，企業領導人必須能夠在眾多意見中拍板。」李吉仁強調，高階決策需要跨領域整合，也就是從專才變成通才，養出多元視角，接著再學會在資訊不完整的情況下做決定，最後建立自己的決策素養，「做決策，靠的不只是把數字算準，還要有知識、有解決問題的方法，以及面對不確定的態度。最關鍵的，是你用什麼『價值觀』判斷。」有趣的是，進入 AI 時代，通才的含金量不減反增：當各領域專業知識都能靠 AI 即時取用，知識等於可以外包，看全局的視野卻只能自己養成；同時，AI 愈進步，決策素養中屬於「人」的部分，也愈顯珍貴。

哪些是屬於「人」的部分？「獨立思考的批判力、拍板做決策的魄力，以及有溫度的溝通，始終是機器、AI 取代不了的特質。」李吉仁說。

湯明哲的觀察與此不謀而合。他把新一代領導人的決策素養，濃縮成獨立思考、創新、同理心等三個關鍵詞。在 AI 時代，「獨立思考」尤其重要，「你必須能夠判斷它講的是真知，還是一本正經地胡說。」至於「創新」，則是因為 AI 可以把每個人都教到 70 分，但想從 70 分邁向 95 分，只能靠與眾不同的想法；「同理心」則是機器永遠的死穴，畢竟，經營終究是人的事業，客戶為什麼買單、員工為什麼追隨、對手下一步將如何行動，答案全藏在人心之中，讀不懂人心的領導者，即使擁有再強大的工具，也使不上力。

說到底，決策素養得在一次次真實的決策中，用知識、膽量和價值觀

慢慢淬鍊而來;教室與課堂能做的，是提供一個安全的練習場，讓領導人在犯錯代價最小的地方，先把這身功夫練起來。

信任：AI 時代最稀缺的資產

當 AI 讓內容生成趨近免費，讓真假日益難辨，市場正悄悄重新為「信任」定價。過去，信任是品牌形象的加分題；如今，信任已躍升為企業能否被交付關鍵任務的入場券。

對此，臺灣大學管理學院教授謝明慧直指：「AI 的決策過程就像黑盒子，人們不知道答案是怎麼被產出的，所以現在企業要培養的，是『被信任』的能力。」她舉例，銀行若用 AI 審核貸款，客戶會要求「可解釋性」，詢問 AI 是如何決定要給出多少貸款額度。信任正在成為比品牌更重要的競爭力，台積電正是因為被信任，全球科技巨擘才敢把自家最機密的晶片設計圖，交付給臺灣的護國神山生產，「有些品牌賣的是時尚，有些賣的是 CP 值，但走得最遠的品牌，核心資產必然是信任。」

臺灣大學資訊管理學系暨研究所教授曹承礎，觀察臺灣企業主多年，他發現，許多企業主習慣將資安看成「技術問題」，「但那其實完全是『策略問題』，關乎這間企業到底能不能被人信任？」在他看來，信任不會與生俱來，是需要從公司治理、法規遵循等面向，逐一設計、打造而成。

這也解釋了近年來，永續報告書從人資、公關部門負責，一路升級成為董事會的策略議題。永續中的環境保護、社會責任、公司治理三大面向，就是企業向社會遞出的保證書。值得注意的是，在黑天鵝成群的年代，信任還有一項額外好處：危機來襲時，受到信任的企業，往往能獲得市場更多的耐心和善意。

學會學習

想練出判斷力、養成決策素養，進而贏得信任，秉持「持續學習」的態度是不二法門；但更重要的是，必須「學會學習」。

「老師永遠沒辦法告訴學生，下一波浪潮在哪裡、你們該轉去哪裡。

從網際網路、智慧型手機再到 AI，那 AI 之後呢？沒有人知道。」謝明慧認為，資訊，透過報章雜誌即可取得；知識，也能透過與大型語言模型對話獲得。真正稀缺的，是介於知識、智慧間的態度與價值觀。態度，決定一個人是否願意放下過往的成功經驗，歸零面對新事物；價值觀，則決定在眾多選項中，為何而選、為誰而選，「所以你只能保持好奇心，看到新的東西，就不斷去適應、去學習。」

如今，「動盪」已是多數人的共識，差別只在於誰準備得更充分。30 年前，決策者的難題是資訊太少；30 年後，資訊太多、答案太便宜，反而成了新難題。因應難題的判斷力、決策素養與信任，共同指向一個重點：AI 可以幫忙分析、預測、甚至寫好簡報，但最後拍板的，永遠是人。能不能下對判斷、扛起責任、贏得信任，將決定領導人和他帶領的企業，能否在下一個 30 年，活下去、活得好。



2026 年 5 月臺大 EMBA 舉辦「造山論壇」，聚焦 AI 時代的全球布局與轉型實踐，展現企業以穩健治理贏得關鍵信任的核心價值。

CHAPTER 2

臺大 EMBA 30 年的教育解方

先改變自己，再教人應變

不確定的時代，領導人最需要的判斷力、決策素養與信任，沒有一項是天生的，全得靠鍛鍊。問題是，該去哪裡磨練？大環境的挑戰從未停歇，教育又該怎麼接招？臺大 EMBA 的方式，是在 30 年間不斷改變自己，再用行動交出答案。

從 1997 年一紙簽呈，催生全臺第一個國立大學 EMBA 開始，臺大 EMBA 歷經教學方法的陣痛與革命、把專才練成通才的跨領域實驗，再到課表的汰舊換新、跟上 AI 演進，以及三十而立時，對社會影響力的自我期許。循著這條歷任執行長接力奔跑的路徑，不只看到臺大 EMBA 的成長，更是一部臺灣管理教育的成長史。

1990 年代中期，臺灣企業已在全球供應鏈站穩腳跟，管理知識的補給線卻仍是斷裂的：企管教育停在校園裡，真正在前線打仗的高階主管，想回學校進修，根本沒有門路，因為當時的制度，壓根不允許這件事發生。

轉機，來自一則乍聽之下沒人敢信的消息。

在美國伊利諾大學香檳校區（UIUC）任教近 10 年、拿下終身教職後返臺的湯明哲從長庚大學聽說，研究所的學費，教育部並未管制，「說實話，我也是半信半疑，但還是把這個消息帶回臺大。」時任臺大管理學院院長的張鴻章反問：「那我們能做什麼？」湯明哲的答案，是為在職高階主管辦一個有系統的學程，取名 EMBA。

只是，這個想法很快撞上現實，當時管理學院沒有名額，只能從管理學院各研究所的在職班東拼西湊，才湊出第一屆 44 個名額；教育部規定的鐘點費一小時 600 元，根本請不動老師，湯明哲索性突破管制、自己寫簽呈，比照推廣教育提高到 2,000 元，課程才終於開得起來，「剛開始沒有人看好，連商研所都還沒加入。我們只想著有 200 人報名就好，結果第一屆，來了 990 人（報名）。」平均 20 多人搶一個名額，錄取率僅約 4.4%，說明臺灣的高階主管，早就「餓」了許久。

這場實驗，日後長成了一棵大樹。如今，臺大 EMBA 依託管理學院 5 大研究所，分為商學、會計與管理決策、財務金融、國際企業、資訊管理 5 個組別，學生需修滿 36 學分、完成碩士論文才能畢業。30 年來，累計的同學、校友已逾 5,000 人。

報名的人潮擠爆了，卻只有一小群人教課。黃崇興回憶，草創團隊是湯明哲挑選出的 5 位兼具實務與海外歷練的老師，「5 個人先開 5 門課，後面 5 門呢？不知道，再說！」更有趣的是，當年為了招生，在說明會上把學程願景講好講滿，結果這些話反過來定義了學程，「對外宣傳，變成對學生的承諾。牛皮吹出去了，我們就得很認真把它兌現。」

接下湯明哲棒子的黃崇興，此後成了臺大 EMBA 草創期的重要角色。他前後 3 度接任臺大 EMBA 執行長、任事 6 年，經歷不同的管理學院院長，每一任院長，都帶來各自的風格、新元素，但對他來說，EMBA

課程的一致性、對老師的要求、招生的標準等核心事務，都必須一一確立、堅持。

比方說，多數學生既沒寫過論文，也不知道 EMBA 的論文該長什麼樣，會不會得比照一般碩士班？當時，黃崇興沒有前例可循，乾脆直接飛一趟麻省理工學院，印下對方行之有年的一本本 EMBA 重要論文，再帶回臺灣，擺在系上供師生參考，「論文的第一個寫作範本，是我從 MIT 抄回來的。」有了範本，老師才知道怎麼指導這群高階主管，寫出貼近實務的論文，而非硬套一般研究生的規格。

另一個令老師們印象深刻的，是高階主管的熱情，抵不住第一堂課的水土不服。老師們將研究所的理論課程原封不動搬進教室，臺下坐的，卻是一群早期「一卡皮箱走天下」、身經百戰的總經理。湯明哲至今記得，曾有教授在「數量方法」課堂上，花了整整 1 小時，證明統計裡的 T 檢定為什麼要除以 n-1，臺下的高階主管個個苦不堪言，「後來發現，臺灣企業根本不是這樣做決策。老闆手上沒有那些統計數據，腦袋裡也不是用公式在想事情，靠的是經驗、直覺。」課程立刻進行第一次調整，將「數量方法」改成「決策分析」，後來又演變成



2002 年首屆 EMBA Day 活動中，師生齊聚校園留下珍貴合影。這群打破體制限制入學的高階經理人，共同見證了全臺第一個 EMBA 學程的誕生。

臺大 EMBA 最長青的「企業決策」課程，從黑板上的公式，轉向真實世界的判斷。

「從理論走到實務，不是一小步，是很大的一步。」李吉仁點出關鍵。研究做得極好的教授，未必教得動臺下的企業家，甚至有老師困惑：我們是在娛樂（entertain）他，還是在教育（educate）他？

不過，講臺上的辛苦，換來的不只有挫折。李存修便曾直言，臺大 EMBA 也改變了老師的視野。畢竟臺下坐的，是各行各業的業界菁英，老師從學生身上，能讀到市場的脈動、接觸到專業以外的知識，「頻繁快速的跨業交流，能開闊教師們對實務的視野。」在他看來，這樣的來回，讓管理教育不再只是學院派的學問，而能更貼近市場需求、扣緊社會脈動。

只是，想把這條路走順，還是得先解決「怎麼教」的老問題。

向哈佛商學院取經，導入個案教學、強化邏輯思考

臺大 EMBA 終究是臺灣第一品牌。第一個 10 年的磨合，沒有擊垮這個學程，反而催生了最重要的一場自我革命。

2005 年，李吉仁接任臺大 EMBA 執行長，上任第一件事是問自己：「臺大 EMBA 到底是一個什麼樣的學程？」最終，他和核心教師群定下「領導人的教育方案」這個答案：臺大 EMBA，一個培養中大型企業領導人的經營管理（general management）學程，不再依循傳統 MBA「產、銷、人、發、財」的科目結構。

那麼，該怎麼教呢？答案是向已經有近百年個案教學經驗的哈佛商學院取經。湯明哲的解釋一針見血：「到了高階主管，最重要的是訓練邏輯思考能力，而不是知識；知識，他的部屬都會了，管理邏輯、管理哲學卻沒有理論可以教，只能靠個案。哈佛的 MBA 要經歷 400 個個案才能畢業！」

不過，把個案教學搬進課堂容易，讓整個組織都動起來卻很難，「這是一場『機構的重新設計』。」李吉仁強調，2006 年起，管理學院開始連年選派教師赴哈佛商學院受訓，並下定決心：既然要改，就要所有課程一起改。臺大 EMBA 因此

從策略管理、財務管理、行銷管理等 8 門核心課程同步推動改革，20 年來，導入個案的核心課程翻倍成長到 14 門。李吉仁觀察，改變最大的，是學生上課的姿勢：「聽課是單向的，人會往椅背上靠；個案討論，你得往前傾，因為你要聽、要表達。一前一後之間，知識建構的主動性就跑出來了。」

要說個案的魔力在哪？「打動人的不是方法、工具，是『故事』。透過故事，每個人可以把自己放進某個角色，或站在故事外當個旁觀者。」這份學習也從課堂延伸至競賽。為推廣個案教學，臺大、政大與中山大學共同發起 EMBA 個案比賽。前 4 屆賽事中，黃崇興教授負責臺大學生的組隊與培訓，並帶領團隊三度奪冠，讓學員在分析、辯證與團隊合作中，深化管理判斷與決策能力。

陳鴻基擔任執行長任內，特別推動跨校個案比賽，讓風潮愈滾愈大；謝明慧接棒後，進一步成立常設的本土個案中心，讓臺灣企業自己的故事走進教室。

20 年後的今天，這場改革總算開花結果，在臺大 EMBA 課堂裡，很難找到一門沒有個案的課。

把專才練成通才，讓跨領域變成日常

個案革命解決了「怎麼教」；另一個同樣根本的問題，則是「教出什麼樣的人」。2005 年，李吉仁定調臺大 EMBA 要做「領導人的教育」，核心便是把「專才」變成「通才」。當時，臺灣的經理人多半沿著單一專業一路晉升，在財務、研發、業務等崗位固守本業；14 門核心課的用意，正是讓每一位帶著專業走進 EMBA 的學生，補齊功能性專業的廣域素養之全局視野，因為高階主管的拍板，向來發生在專業和專業的交界上。

但通才的養成，不能只靠課表裡的營養均衡，還需要課堂外各式各樣的新刺激，因為「跨領域」往往正是創新的起點。資訊管理背景出身的陳鴻基舉例，如今紅遍全球的深度學習與類神經網路，其實是電腦科學專家聽了腦神經科學家分享，人類的大腦如何運作，才想到可以將腦神經科學應用於模型訓練。再往前推，萊特兄弟發明飛機，是因為看見鳥在飛，「你如果沒有跨到那個領域去，根本不會知道。」所

謂靈光一閃，從來不是憑空冒出，腦袋裡得先裝進夠多不一樣的東西，靈感才有機會在某個瞬間迸發。

曹承礎也認同陳鴻基的看法。他強調，「多元學習」的重點，不在學會那項專業，「在接觸多元專業的過程，會讓我把想法放進不同情境，讓思維更開闊。」

事實上，「跨領域學習」早早就融入臺大EMBA日常，甚至跨進醫院。2000年前後，黃崇興任內，時任臺大醫院院長的李源德為了醫院管理難題，找上臺大EMBA。黃崇興先帶著幾位老師，替醫院的一級主管開辦兩天一夜的策略管理營，李源德接著問他：「接下來呢？」黃崇興的回答成了流傳至今的經典：「你有兩條路：第一，把我訓練成醫生；第二，把你的醫生訓練成CEO。」李源德當場拍板，並親自挑選10位一級主管報考學程。

放榜過程同樣令人莞爾，筆試考數學、英文，這群全臺最會唸書的人，分數自然頂尖；口試一開場更見真章，「醫生太會講話了！侃侃而談又幽默，最後幾乎每一組的前兩名，全是醫生。」讓白袍自此走進EMBA教室。20多年來，臺大EMBA校友中，已有陳明豐、陳石池、余忠仁等3位出任臺大醫院總院院長，還有擔任輔大醫院院長的黃瑞仁；課堂裡也流傳著溫暖傳統，曾有一位長庚骨科名醫，每回上課必定提早到校，原來是為了帶著器材替同學義診，「現在分班如果沒把醫生分好，同學會抗議的！」黃崇興笑稱。

另外，臺大EMBA還與文學院、理學院合作，開設「文化與人生」、「科學與人生」等課程，包括邀請國學大師傅佩榮講述《易經》、《老子》，也曾請音樂老師拆解曲子結構，教導聽慣簡報的企業人，聽懂樂曲的起承轉合；更請物理學者為企業家補上基礎科學的視野。

通才，並非什麼都懂一點的人，而是能在不同領域之間搭橋的人。一旦橋搭得夠多，下一步，就是把橋搭出臺灣，連結世界。

走出臺灣，讓教室不只有一個時區

真正的轉折點，是一記警鐘，不過敲響它的，卻是一則好消息。

陳鴻基任內，臺大EMBA第一次

登上英國《金融時報》（Financial Times）全球 EMBA 排行榜，排名第 43，隔年名次更往前推進。正當大家為這項成績開心之際，一句提問讓他警醒：「排名很前面是不錯，但還必須檢視參與排名的學校有多少？當參賽者愈來愈多，你還會在那麼前面嗎？」他意識到，臺大 EMBA 真正欠缺的，是跨出臺灣、與不同市場交手的經驗。於是，2010 年，他推動與上海復旦大學合作，開創境外專班，「交流本身就是最大的突破。中國大陸的企業文化和臺灣完全不同，加上身處全球競爭的時代，更需要了解彼此。」此後，這張網愈織愈密，臺大 EMBA 陸續與北京大學、香港中文大學展開三校交換課程，再與人民大學、中歐國際工商學院、新加坡國立大學合作開課，讓學生在不同市場的課堂間移動。

到了劉啟群任內，臺大 EMBA 持續拓展版圖，推動中南部招生。他期許，未來甚至能招收國際學生，成為一座全年開放的俱樂部、一座知識中心，讓校友週末帶著孩子回臺大散步，驕傲地說一句：「這是我唸書的地方喔！」

對此，國際也給出了回應：2025 年到 2026 年，臺大 EMBA 在法國高等教育評鑑機構 Eduniversal 的全球最佳 EMBA 排名中，連續拿下遠東地區第一。從當年首度叩關《金融時報》排行榜的第 43 名，到如今的區域榜首，臺大 EMBA 不僅是臺灣企業經理人進修管理教育的重要選擇，在國際版圖上的座標，也一步步從「榜上有名」走到「名列前茅」。

幫課表保鮮，讓師資接棒

將教室邊界往外推，說明了世界在變化、議題會過期，課表也必須不斷汰舊換新。

如果說草創時期照搬 MBA 課表的年代是課程 1.0，2005 年定調領導人教育、全面導入個案教學是課程 2.0，那麼 2013 年謝明慧一上任便啟動的課程總體檢，便是課程 3.0 版本。

課程改革的第一步是成立 EMBA 課程委員會， 邀請師長與校友及校生代表共同擔任委員，致力於規劃課程發展藍圖和監督課程品質。

過去，課程由各系所各自開設，學生東修一門、西修一門，見樹不見林。謝明慧參考美國哥倫比亞大

學、華頓商學院、紐約大學和中歐國際工商學院等指標學院的做法，先定義出領導人需要具備的組織與領導、成長與全球化、經營治理與績效評估、創業與創新、經濟與金融等 5 大能力面向，再將各門課收攏到對應的面向之下，讓課與課之間彼此銜接、互相補位。經過這番「模組化」改革，學生修習的不再是一門門散落的課程，而是一張完整的能力地圖。

改革的另一重點，則是師資。謝明慧逐一檢視每門課授課老師的平均年紀，若是授課的 3 位老師都已近 60 歲，代表課程沒有往下傳承。於是，她透過課程領域召集人的機制，讓中生代老師加入一起授課，一步步把棒子往下交。如今，好幾位當年帶出來的老師，已經能獨當一面。

在科技的迭代之下，教育場景不斷變化。現在全球頂尖的商學院正從「內容傳授」轉向「臨場思辨與表達能力」的驗證。同時，頂尖商學院也已從「要不要禁用 AI」的爭論，進入「如何分層設計 AI 使用規則」的實務治理階段。例如，紅色區（禁止使用 AI 以保護基礎能力養成）、黃色區（AI 輔助學習過程）、綠色區（以 AI 實驗與應用為學習目標本身）。對臺灣 EMBA 教學而言，可借鏡此「分級授權」模式設計課程與個案討論規則，避免學生過度依賴 AI 而喪失基礎分析與判斷力訓練。

最深刻的學習，發生在教室外

課表翻新解決了「教什麼」，但有些改變，任何課表都無法給予：知識可以在課堂上傳遞，行為與心性的改變，卻得靠實際磨練才能長出來。

李吉仁觀察，近 10 多年臺大 EMBA 最大的變化，來自學生社群的活力，「『戈壁挑戰賽』是引爆點！」2006 年起，這場人稱「戈賽」的玄奘之路商學院戈壁挑戰賽，年年在甘肅、新疆交界的戈壁灘舉行，參賽者限定各校 EMBA 學生與校友，4 天 3 夜徒步逾百公里，重走 1,300 年前玄奘西行取經的古道；沿途晝夜溫差可達 40 度，腳下是礫石、鹽鹼地，以及足以刺穿鞋底的駱駝刺，夜裡就在大漠中紮營。2009 年，臺大 EMBA 社團「鐵人社」社長張義，為了替社團找一個夠難、夠好玩、夠酷的活動，輾轉得知這項賽事，隔年便組隊出征。臺大 EMBA 作為臺灣首間參賽的學校，不僅首戰便拿下競賽組第三名，更因拚命又歡樂的獨特隊風，獲大會



2010 年臺大 EMBA 首度組隊遠征甘肅與新疆交界的 4 天 3 夜戈壁挑戰賽。

特別頒發「最佳風範獎」，此後屆屆蟬聯，成為臺大 EMBA 的招牌。

這場在大漠裡舉行的耐力賽，意外成為課堂給不了的「冒險教育」（adventure education）。李吉仁指出，戈壁挑戰賽刻意創造艱困情境，隊員必須在高張力與壓力的情境下分工、溝通、決策，賽後再一起檢討、反思，將經驗轉化為帶得回企業的領導能力。從早年到處拉人湊隊，到現在正式參賽的 10 個名額須經遴選，全程由學生自己作主，「在臺大 EMBA 的學習版圖裡，課堂知識早已不是全部，行為的改變、文化的養成，會在社群活動中自然發生。後面這 10 年，很多人是抱著真正改變自己的目的而來的。」

其實，臺大 EMBA 的運動基因，早在戈壁參賽前就已種下。黃崇興透露，當年臺大醫學院教授孫維仁發現，管理學院的師生長期久坐、缺乏運動，健康普遍亮起黃燈，便找他合辦結合醫學與體育的體適能班，並直接納入 EMBA 的課表裡。所有人入班前，必須先做完整健檢，由醫師與體育老師教導如何運動不受傷，期末再測一次身體年齡，沒想到課程一炮而紅，日後成為一年至少開設 5 班的招牌課程；接著，他和兩位學生再成立 EMBA 的學生社團——鐵人社。黃崇興仍記得，當年他們從管理學院門口出發，沿著舟山路走 1 公里，來回共 2 公里，便是社團的第一步。後來，社團改名「門外社」，社員從 3 個人長成一支大軍。如今，每週在操場上奔跑的門外社跑者，都是那 2 公里的延續。

不論是教室內、操場，或大漠，學習的第一步，始終是「放下成功」。尤其高階主管平日習慣做決策、下指令，身邊多是配合執行的團隊，久而久之，既可能聽不進逆耳的意見，也不容易承認自己有所不知，

若是帶著頭銜與光環走進教室，學習根本無從發生。

因此，每回迎接新生時，劉啟群總會提醒學生，公司的優勢常常會變成劣勢，「人一成功，就會相信過去成功的方法，未來也一定管用，組織的惰性就是這樣長出來的。」他最珍惜的時刻之一，是所有人論文口試當天，會看到平日在外呼風喚雨的高階主管，放下身分，變成小弟、小妹，為同學張羅事務、加油打氣，「沒有硬性規定，（這種風氣）就是一屆傳一屆。但也是放下頭銜的那一刻，學習才真正開始。」

畢業之後，還有下一堂課

歸零之後重新出發的人，往往不會停下腳步，畢業典禮後，反而成了「終身學習」的新起點。

早在 2011 年，李吉仁便看準許多高階經理人雖沒有時間攻讀學位，卻有迫切需要解決的管理課題，於是隔年催生管理學院的「高階管理教育發展中心」（Service for Executive Education Development，簡稱 SEED），專門提供不授學位、不計學分的高階管理課程。一方面為個別企業量身打造培訓方案，另一方面開辦「全球企業家班」等公開課程，將臺大的管理教育能量，直接送進高階經理人的決策現場。

2019 年，剛卸下執行長身分的謝明慧，再推出全臺首創的後 EMBA（臺大 E 勢洋），把「終身學習」做成一套全新的課程哲學。她強調，EMBA 的訓練裡，「knowledge」（知識）、「skill」（技能）、「being」（心性）三個要素佔比差不多一樣大；但到了後 EMBA，學生已經具備了一定程度的管理知識與技能，渴望的是更多「智慧」的養分，所以重點會擺在「being」。於是，臺大 E 勢洋的課表上，出現地緣政治、兵棋推演、大歷史、哲學、國學與自我察覺等課程，類似專屬於領導人的博雅教育。目前，後 EMBA 的續讀率高達 50%，許多領導者唸完還會再持續報名，「因為他不是為學位來的。每個月返校兩天，讓你沉澱下來，想想公司和自己正在發生什麼事，聽聽學者專家和同學的想法……。這才是我認為的終身學習。」

要求學生終身學習的學校，自己也

得終身學習。30 年前，臺大 EMBA 騰空出世時的對手是僵硬的制度，如今迎面而來的，則是一個 VUCA 的時代。如何面對 AI? 擁抱、進化、守住底線？是歷任執行長苦思的問題。

其中，動作最大的是湯明哲。30 年前創辦臺大 EMBA 的他，如今主張管理教育的每一門課都該注入 AI 元素，判斷力、價值觀依舊是核心，但工具全面升級。比方說，要在臺北開一家咖啡館，就讓 AI 根據人口密度、所得、房價、既有店家的分布，找出尚未有人布局的區塊，「然後，判斷要不要做的，是你。」

陳鴻基則看見個案教學搭配 AI 後的進化。過去，課堂上靈機一動的想法難以驗證，教師講得再精采、同學討論得再熱烈，也可能停留在假設與想像；但有了 AI，想法可以馬上檢驗、模擬。例如，近年一連串斷鏈危機證明，衝擊往往會沿著供應鏈層層傳導而來，一家從未打過交道的上游廠商斷貨，便可能影響自家產線，「你的供應鏈的供應鏈，也會影響你。」當有了 AI 幫忙建立模型，未來的個案討論，將有能力把複雜的生態系地圖攤開一一檢視。

曹承礎則畫下底線：「我們必須鼓勵同學用 AI，但不能讓 AI 代替他的腦袋。臺大 EMBA 的價值，是不讓學習的過程被 AI 磨滅。」

工具交給 AI，判斷留給人，正是 30 年來臺大 EMBA 始終不變的信念：不教會過期的知識，教「不會過期的判斷」。

三十而立，發揮更大社會影響力

三十而立，最難的功課不在校園，在社會。

有人會說，EMBA 上課是其次，吃飯、聚會才是正事。但幾位執行長不約而同認為，這正是臺大 EMBA 要用行動回答的題目：這裡聚集了臺灣最成功的企業領導者，以這群人的智慧、經驗與掌握的資源，一定能發揮更大的社會影響力，「臺大 EMBA 有最好的老師、最成功的學生，這股力量不該只留在教室裡。師生一起把經驗和資源拿出來回饋社會，走到五十年、百年，成為臺灣、兩岸三地的領頭羊。」黃崇興說得懇切。

李存修也曾提到，若學生能善用課堂上學到的管理知識、從個案裡讀到的別家企業經驗，再加上在 EMBA 結下的人脈，「相信能在自己服務的企業，做出最正確的決策，更重要的是，為國家的發展盡一份力。」

事實上，早在 2017 年、臺大 EMBA 歡慶 20 週年時，謝明慧就將「社會創新」定為主題。如今，期許再被往前推一步：「早期大家認為，行有餘力才做公益。現在不是行有餘力，而是在設定企業策略時，就放入『社會治理』、『環境治理』，這也會為競爭優勢加值。」她細數，臺大 EMBA 有品牌、師資、遍布各產業的校友網絡等三大資產，是比任何學校都更有力的影響力基礎，「企業領導者走到這一步，應該要去爭取話語權、去定標準，那才是更高階的競爭優勢。」

三大資產中，最難複製的是校友網絡。30 年、逾 5,000 位校友，從半導體廠的會議室到醫院院長室，從上市公司董事會到新創辦公室，臺大 EMBA 的同學，遍布各大產業；更重要的是，網絡不是靠交換名片積累出來的，而是同學一起上課討論、一起走過操場、戈壁，日積月累磨出來的信任，而信任，恰恰是這個時代最稀缺、也最難複製的資產。因此，當一個好的理念在此發芽，往往能順著校友的網絡，快速走進各行各業的決策現場。謝明慧強調，臺大 EMBA 之所以能成就「社會創新」，靠的正是這張別處複製不來的網。

不過，校友網絡放大的是影響力，而影響力的根本，仍在於每一家企業是否專注本業，「全世界最好的公益，就是把你的事業經營好。」劉啟群說。

曹承礎則提醒，影響力必須是真的：「去海邊淨灘、撿垃圾，就真的對地球有貢獻嗎？企業必須成為讓人真正信任的企業，把該做的治理做紮實、對員工和社會負起責任，才算發揮影響力。」

從一紙簽呈到 5,000 位校友，30 年來，時代的考驗一波接一波，臺大 EMBA 的回答方式從來沒變：先改變自己。而真正值得紀念的，從來不是過去完成了什麼，而是能不能繼續培養出在不確定中，做出負責任決策的領導者。

臺大 EMBA 歷任執行長 〉

1997-1999

第一任執行長



湯明哲

現任長庚大學校長。突破學費、名額管制催生臺大 EMBA，近年推動 AI 融入管理教育，主張管理教育應聚焦「管理邏輯」與「管理哲學」。

1999-2000、2010-2013

第二、七任執行長



黃崇興

曾代理執行長（2006-2007），先後三度任事、合計 6 年。長年執教「企業決策」，推動臺大醫院醫師進修 EMBA、催生體適能班、鐵人社，見證學程從草創到茁壯。

2000-2002

第三任執行長

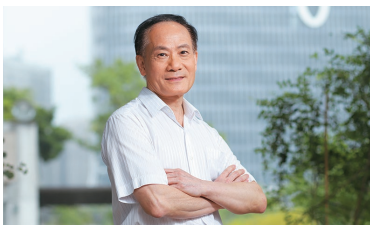


李存修

臺灣首位開授「期貨與選擇權」、「金融創新」、「債券市場」，以及海外課程「大陸金融市場」的教師。曾說在臺大 EMBA 授課、和學生相處、深入了解市場脈動，改變了自己的生活。

2002-2005

第四任執行長



曹承礎

資訊管理專家。30 年來持續提醒領導人補上數位思維，主張企業的終極競爭力是「可信賴度」。

2005-2008

第五任執行長



李吉仁

定調臺大 EMBA 為「領導人的教育方案」，引進哈佛個案教學、完成機構轉型，並開創 SEED 非學位專案。

2008-2010

第六任執行長



陳鴻基

任內深化個案教學、推動跨校個案比賽，並於 2010 年開創臺大－復旦境外專班，帶領臺大 EMBA 跨出國際化的第一步。

2013-2019

第八任執行長



謝明慧

現任管理學院產學發展副院長。推動課程 3.0 改革與師資傳承，以「社會創新」定調 20 週年慶，並於 2019 年底創辦後 EMBA（臺大 E 勢洋）延續終身學習之旅。

2019-2024

第九任執行長



劉啟群

會計學者。強調歸零心態、1 個平臺、2 種學習、3 種觀點（臺灣、亞洲、世界）、4 種特質（樂趣、接受挑戰、跨界合作、成長）的「01234」核心價值，推動中南部招生、國際交流，倡議臺大 EMBA 成為永續開放的知識平臺。

結 語

在變局中學習，在複雜中判斷，在成功中承擔

慶典終會結束，掌聲終會散去，真正留下來的，是散場後還得繼續面對的那個問題：下一個 30 年，管理教育要把什麼交到決策者手上？對此，臺大 EMBA 的答案，可以濃縮成 3 句話：在變局中保持學習，在複雜中提升判斷，在成功中承擔責任。

在變局中保持學習，指的是「學習的速度」。30 年前，臺大 EMBA 的功課，是把管理知識帶回臺灣；如今的課題，則是讓學習速度跑贏變化的速度。因此臺大 EMBA 持續調整教學內容，將 AI、ESG、數位轉型、地緣政治、供應鏈重組與風險管理等議題融入既有課程模組，也長出「ESG 與永續經營」等新興課程；更關鍵的是，讓學生看懂這些變化如何彼此聯動、共同影響企業的經營與決策。事實上，臺大擁有 17 個學院，本身就是一座寶山，不論議題吹向永續、科技、醫療等領域，都能第一時間找到頂尖師資支援，向學生傳遞最新知識。

另外，在課堂上聽別人的市場怎麼運作，感受總是隔了一層；但當人真的站到現場時，體會就完全不同了。臺大－復旦班的移地課程裡，蓋了上百年仍在興建、卻始終能自給自足的聖家堂，成為「領導經營」的活個案，學生們走出教室，一面讚嘆天才建築大師高第巨作，同時又往下追問：「什麼樣的營運模式，能讓工程長期運作、持續創造價值？」這樣的思考，便不只是建築，更是品牌、文化、財務、觀光與永續的彼此連結。未來，臺大 EMBA 將持續深化與亞洲、歐美重要學府與產業場域合作，讓同學在走出去看世界之餘，還能在不同制度、文化與競爭邏輯中，校準自己的策略

判斷。學習的長度也隨著邊界一同延展，讓 EMBA 不止於 2 年學程，還是一段持續成長的歷程，校友畢業後，仍能隨時回到校園，與最新的管理知識接軌。

在複雜中提升判斷，指的是「判斷的深度」。下一世代的亞洲企業領袖，必須具備面對不確定性的韌性與判斷力，跨文化、跨市場、跨領域的整合能力，以及把科技、永續轉化為企業競爭力等三種關鍵能力。打磨「判斷力」，憑藉的是一個個真實故事：臺大管理學院研究與推廣中心每年產出 15 至 20 個本土和亞太個案，當個案的主人翁走進課堂時，同學會變成老師，老師則會成為朋友，學習效果自然不同，因為決策當下的掙扎、取捨背後的代價，都能由當事人親自還原、解答。

在成功中承擔責任，則代表「最深的在意」。企業規模愈大，影響力愈大；影響力愈大，肩負的責任就愈重，而「企業不應只追求財務最大化、自身營利」的信念，其實已在校園生根多年。這些年來，臺大 EMBA 的校友持續走進偏鄉，投入教育、醫療服務，因為管理的本質，正是整合資源、凝聚共識、推動改變，這在企業之外的場域，同樣適用。

今年適逢臺大 EMBA 30 週年之際，校友基金會更發起「全球捐血馬拉松」的國際大型公益活動，從臺大校園起跑，一路串聯到紐約、東京、倫敦、雪梨等全球五大洲、近 30 座城市。其中不少響應者並非 EMBA 校友，而是校友的朋友、同事，靠著平常累積的交情牽成；但至少讓大家看見，這群人相聚，會一起投入有意義的事。期待接下來，臺大 EMBA 能持續連結新加坡、日本、美國等地的海外校友，讓平臺的力量跨出臺灣，也讓這些善意從單點活動走向制度化。

30 年前，一紙簽呈為臺灣的高階管理教育，開了一扇門；30 年後，從門裡走出的數千位決策者，正在各自的位置上，實踐在變局中保持學習、在複雜中提升判斷、在成功中承擔責任的精神。而時代，恰巧遞來了東風。受惠於 AI 發展浪潮，以半導體、高科技產業見長的臺灣，正處於歷史上最好的機遇；以「臺灣標竿、亞洲領航、世界對話」為期許的臺大 EMBA，肩上的責任因此更重。下一個 30 年，臺大 EMBA 將陪伴更多領導者，在變局中發掘機會，在挑戰中開創下一條成長曲線，也讓世界在看見臺灣的技術之外，同樣看見臺灣的決策力。

前瞻與重構

臺大 EMBA 三十週年紀念專刊

總編輯	陳家麟
總監	何耕宇
編輯小組	王文珊
主編	文仲瑄
作者	李俊明、梁郁如、莊堯婷、陳培英、陳筱君、陳承璋、鍾碧芳、蕭玉品
攝影	方智達、汪忠信、李明宜、葉琳喬、劉國泰、蔡昇達
美術設計	周昀叡
執行編輯	李嫈婷、黎筱芃
行銷統籌	徐慧玲

出版單位	天立股份有限公司
執行單位	天下雜誌整合傳播部
地址	台北市中山區南京東路二段 139 號 11 樓
出版日期	2026 年 10 月
版次	初版
定價	新臺幣 350 元
ISBN	978-626-99488-1-9

國家圖書館出版品預行編目 (CIP) 資料

前瞻與重構 : 臺大 EMBA 三十週年紀念專刊
Vision and reconstruction : 30th anniversary of NTU EMBA /
李俊明 , 梁郁如 , 莊堯婷 , 陳培英 , 陳筱君 , 陳承璋 ,
鍾碧芳 , 蕭玉品作 | 初版 | 臺北市 | 天立股份有限公司 |
2026.10

ISBN 978-626-99488-1-9 (平裝)
CIP 115014445

LCSTT: 國立臺灣大學 525.833/101

PRINTED WITH SOY INK

本書所有圖文版權均為國立臺灣大學 EMBA 所有或取得使用
未經同意請勿進行任何形式之轉載

三十年，因時代而變，
也因變局而前行

從看見趨勢、理解世界，到重新思考管理、重構價值，臺大 EMBA 不只培養決策者，更陪伴一代又一代領導者，在變動中做出判斷，走向企業之外，創造更長遠的影響。



前瞻，是看見下一步；
重構，是找到新的可能。

三十年，寫下過去；下一個三十年，重新定義未來。

NT 350
ISBN 978-626-99488-1-9