

出國報告（出國類別：研習）



# 哈佛商學院參與者為中心之全球教師 個案教學課程研習報告

服務機關：國立雲林科技大學會計系

姓名職稱：孫嘉明 助理教授

派赴國家：美國

報告日期：2012/9/11

出國時間：2012/7/22~7/28

## 摘要

個人於 2012/7/22~7/28 參加哈佛商學院參與者為中心之全球教師個案教學研習課程。其中參與及觀摩了各式不同類型的個案教學引導方式，也學習參與者為中心之教學理念及特色。研習過程中，主辦單位展示了哈佛商學院的課程架構、專題活動、設計理念、教材編撰、教學方式評估、教學設施、學生創新實驗室等各式不同的主題內容。

本報告除說明研習過程外，也整理列出主要的心得及建議事項。其中包含了：如何將教學與研究活動進行整合、新興的多媒體個案教學方式、以參與者為中心之教學理念及進行方式。在建議事項方面，則提出：增強同儕間的觀摩與評估活動、豐富教學綱要的設計及準備、以及如何改善教學環境設施，以提昇教師肢體語言及課程流暢度。

## 目次

一、研習目的 .....	4
二、研習過程 .....	4
三、心得.....	8
四、建議事項 .....	9
五、攜回資料名稱及內容 .....	11

## 一、 研習目的

近年來不論高等或技職體系學校，為求教學內容與產業知識結合，學生學習經驗貼近管理實務，個案教學方法因此成為許多管理系所及教師所推行的重點方向之一。哈佛大學商學院以參與者為中心的個案學習及教學引導方法，除了享譽全球、備受肯定，更是受到國內各界關注及重視。

尤其本土化的個案教材撰寫，將有助於教師及學生深入瞭解本國企業，也有助於研究探討國內的產業處境及研究議題。

因此，結合個案教學方法示範解說、實地分組討論、教材及教法規劃評估等豐富內涵的哈佛大學個案教學教師研習課程( **Global Colloquium on Participant-Centered Learning program: GLOCOLL** )，成為國內商管教師跨入參與式個案教學的一個最佳入門管道。

## 二、 研習過程

個人經由管理學院推薦及哈佛大學審核通過，得以參加哈佛商學院全球教師個案教學研習課程 ( **Global Colloquium on Participant-Centered Learning program**: 簡稱為 **GLOCOLL** )。

整個課程分為兩個階段，本次出國研習為第一階段，地點位於美國波士頓哈佛商學院，起迄期間為：2012/07/22 至 2012/7/28，主要重點在於如何採用學習者為中心的個案教學方法；第二階段重點在於教學個案寫作 (**Course Writing Workshop: CWW**)，將於 2013/03/17 至 2013/03/20 在上海舉行。

在 6 天的課程當中，哈佛商學院邀請了多位資深的教授示範多至 10 個案教學，其中包含了策略、領導、財務、人力資源、資訊科技等不同領域的個案類型。參與研習的教師，必須兼具教師及學員兩種不同的角色，一方面觀摩分析如何進行個案教學；一方面如同哈佛商學院的學生一般，事前自行研讀個案，每日清晨進行分組討論，並在課堂中回覆講師的提問。



商業談判課程教師以比腕力練習讓學員感受傳統談判的衝突與張力

此外，本次活動內容也展示了哈佛商學院最近的課程架構（稱之為：**LEAD**），其中包含了團隊領導、組織設計規劃、提升個人效能、領導變革及職涯發展等五大部分。團隊領導部分強調培養學生具有與各種不同群體或個人溝通及領導的能力。組織設計規劃及領導變革部分在於強調經理人如何領導與發展組織願景，並進而激勵員工實現願景目標。個人效能部分則強調培養學生如何面對個人工作上可能面臨的壓力及情緒管理，並依據個人能力特質及優缺點，發揮個人潛能。

上述課程除了以哈佛所知名的個案教學法，使學生模擬如何因應企業各種情境外，另外也包含了各式的專題實作以及海外企業參訪實習等活動，以各式的行動經驗輔助課堂教學的不足。

另外，本次研習活動中也引導前往參觀哈佛商學院的圖書館等設施，透過專業的編輯人員解說，觀摩瞭解哈佛教學個案的編撰過程(註:詳細個案編撰流程將於 2013 年 3 月第二階段的課程中教授及解說)。同時也參訪了學生的創業創新實驗室，瞭解哈佛商學院如何以開放式空間，提供多組不同創業團隊之間相互交流討論的環境(著名的 Facebook 即是在此處孕育而生)。



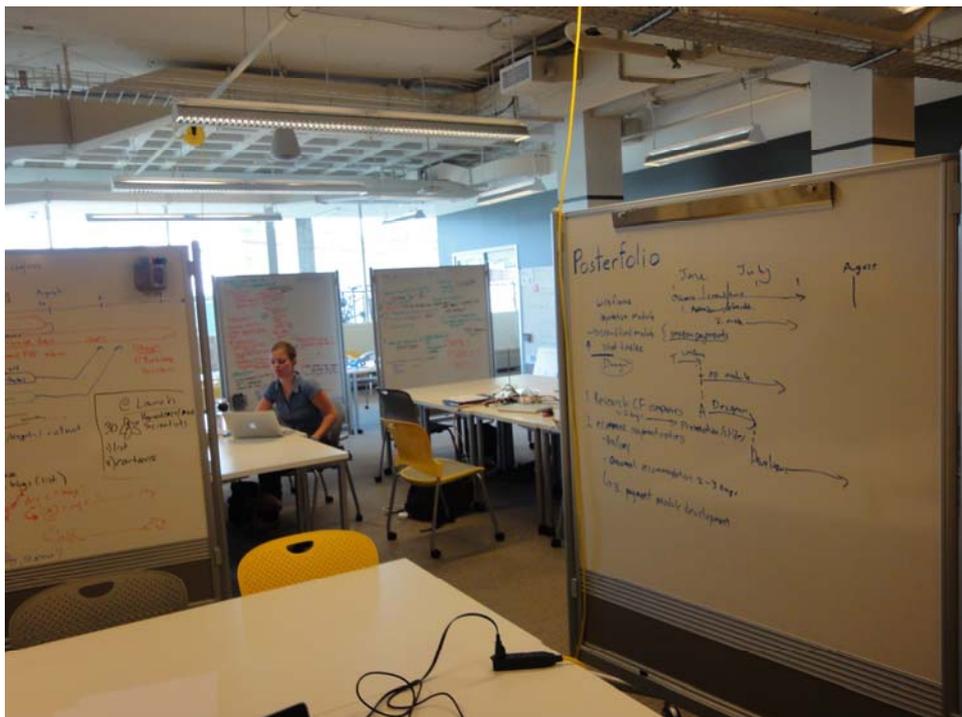
哈佛商學院圖書館閱覽室



哈佛商學院創業創新實驗室入口



該實驗室有常駐創業指導顧問提供創業上的輔導與協助



創新實驗室各小組間為開放空間，並於白板記錄創意構想

最後一個研習場次，則是邀請” Rethinking the MBA”的作者，Prof. Datar，以視訊會議方式，和所有學員交流討論 MBA 教育的現況與未來。Prof. Datar 針對目前美國商管教育趨向學術化而未能與企業管理實務銜接的現象，提出省思；並建議應加強管理課程中，學生面臨全球化經貿環境下，與不同國家文化人員溝通、處理組織內派系紛爭和組織政治傾軋等

實務面的處理技能（"doing" skills）；因為單是「知曉」仍無法實際解決問題（knowing is of little value）。Prof. Datar 鼓勵教師們的研究能夠更直接與實務面結合；在研究所課程上加強學生的思考與推論能力。因此，發展更為創新的教學方法，仍有待努力。哈佛商學院的個案教學法及 LEAD 課程規劃、創新實驗室等，為哈佛的所跨出的嘗試，他們仍在實驗各種可行的教學方法。



閉幕座談活動以視訊方式與 Dr. Datar 交流討論 MBA 教育的未來

### 三、心得

此次研習課程除了觀摩學習哈佛商學院以參與者為中心的個案教學外，更是有以下幾點主要的心得感想：

(1) 個案教學與研究活動的整合：其中 Prof. Wasserman 以他親身的研究歷程說明了如何將個案教學與研究予以整合。一般傳統的認知多以為個案教學花費的時間、心力很高，將會佔據及影響教師研究的質量。但是，Prof. Wasserman 卻提出個案教學不但可以深化及驗證研究成果的可行性，更可能由課堂的分析討論，發展出新興的研究議題。

(2) 個案教學媒體的轉變：過去教學個案多為紙本，採文字描述；但是 Prof. Deshpande 強調對於 e 世代的學生而言，多媒體編製的個案表達將可能更為生動具體，而容易有親臨現場的體驗。Prof. Deshpande 親自示範了一個實驗性的多媒體個案，以影音媒體報導方式，呈現個案公司的地點、國家文化氛圍、組織特徵，工作人員以及領導者的價值觀及理念。使

得學員對於異國陌生的個案公司不再有疏離感，得以快速體會個案所要呈現的組織氛圍，以及個案議題所包含的張力和決策關鍵。

(3) 教學理念及學習重心的轉變：此次研習活動，贈與了所有學員三本書，分別是：“Education for Judgment”、“Flying without a Net”，以及“Rethinking the MBA”，Prof. Deshpande 以及 Prof. Marshall 強調參與者為中心的教學理念，關鍵不在於講授知識，而在於引導學員自行分析思考及明辨。他們強調「管理能力」就像小孩子學習走路一般，必須由爬行、扶持物體到一路跌跌撞撞後，才能順利走得平穩，是不能假手他人的。因此講師只能引導卻不應給予答案，對於學員的各種想法給予尊重，但又適時給予壓力，推引學生積極思考及善用即有知識。並透過討論過程，讓學生體驗如何與其他同儕互動，如何給予回應、整合或適時的反駁。更重要的是學習的重心不是“knowing”，而是“thinking”、“doing”、“reflecting”；換言之，個案教學不是事後諸葛，對於已發生的個案決策予以瞭解或評論，而是身體力行地，去模擬決策當下，資訊不足且多重壓力下，管理者的決策行動，以及觀摩管理者的價值觀及組織文化如何對其決策造成影響。

#### 四、 建議事項

此次研習活動，具體且緊湊，收獲良多。相對而言，也有些感觸及建議希望能對個人本身的教學活動及校內的教學環境有所幫助：

(1) 同儕間的觀摩與評估活動：在大學教課似乎為個人的事業，除了課堂與學生的互動外，少有機會與其他同事交流討論教材及教法，也很少有機會觀摩資深或優秀教師的教學技巧及教學歷程，更是不容易聽到他人給予的回饋意見及建議。因此，多數教師教學模式一段時間後便定型不易改變，相對地就少了改變、創新及修正的機會。

(2) 豐富及詳實準備教學綱要及教材：部分人員或許可能誤解個案教學當中，教師的主要功能是提問而不回答問題，教師好像很輕鬆。但反之，每個教學個案，教師都要詳細瞭解其中的每個環節及意涵，事前準備好個人的教學綱要，好像導演一般，即興地引導學員演出。雖然每位學員都不知道劇本的內容是什麼，教師卻能適時地觸發討論的張力，並使得學員體會到個案的決策關鍵，並自然地自行得到可行的答案。這些都需要教師事前詳實地準備，精準地掌握個案資訊、各項分析架構及概念，才能適時給予回應及提問。

(3) 教學環境設施及肢體語言的引導：在哈佛個案教學教室中，除了以馬蹄型座位，使得學員可以觀察到其他學員的表情及回應外，也透過各項教學環境設施，使得教師得以流暢地引導個案討論的進行。例如：在天

天花板的隱藏式麥克風，使得教師得以四處走動談話，卻不用手持麥克風，可以用雙手及豐富的肢體語言激發討論的張力；學員的發言也透過桌上的隱藏式麥克風，彼此間可以清晰地聽見，卻沒有一般麥克風的干擾或吵雜。另外，教師所面對的第一排學生桌子前方也安置有液晶螢幕，使得教師在使用投影片講解內容時，可以向前看到投影片內容，卻不需回頭看投影布幕上的畫面。因此教師的目光永遠是對著學員的，以吸引學員的關注焦點。整合式的教學資訊講桌，更是以單一的觸控螢幕，使教師不需他人的協助，就可以快速地操控燈光、音量、投影布幕以及影音畫面，教學過程得以順暢地運作，不會因為各項設施的突發狀況，中斷課程而影響學員的注意力。



哈佛教室天花板上架設多個隱藏式麥克風，因此教師及學員可以很清楚聽到彼此的聲音



哈佛教授經常直接走到學員面前，並以誇張的肢體語言與手勢，促進學員參與討論



哈佛教室使用單一觸控螢幕即可操控所有的設施

## 五、 攜回資料名稱及內容

研習時程表、參與學員、講師名錄、個案集（包含教學綱要 teachingnote），課程投影片電子檔、參與書籍、教學網站及討論平台。