

出國報告（出國類別：進修）

哈佛大學商學院個案教學研習營

(Global Colloquium on Participant-Centered Learning)

服務機關：國立雲林科技大學企業管理系

姓名職稱：黃邦寧 助理教授

派赴國家：美國

出國期間：103.07.20~103.07.26

報告日期：103.09.02

摘要

本人於 2014/7/20~7/26 參加哈佛商學院之全球教師個案教學研習課程 (Harvard Business School Global Colloquium on Participant-Centered Learning, 簡稱 GloColl)。哈佛大學商學院於暑假開辦此項研習課程，邀請來自世界各國之大學教師，研習並認識哈佛大學商學院實施多年之管理個案教學方法，此教學法可培養學生主動學習、邏輯思考、獨立作業的能力。足以彌補傳統單向知識傳授的不足。在此研習營中，參與及觀摩了各式不同類型的個案教學引導方式，也學習以參與者為中心之教學理念及特色。研習過程中，學習了哈佛商學院個案教學的課程架構、專題活動、設計理念、教材編撰、教學方式評估、教學設施等各式不同的主題內容。

目次

一、目的	1
二、過程	1
三、心得	3
四、建議事項	5
五、附錄	6

一、目的

本研習課程為哈佛大學商學院向全世界推廣管理個案教學之研習營。其研習內容除讓學員體驗個案教學之教材、師資、設備、教學方法、學生學習、及成績評量外，亦指導學員如何撰寫管理個案以供教學使用，哈佛大學已經以此教學法培育了無數的商管菁英與人才。參與本研習課程目的是提升本校商管教師的教學能力與學習國外一流商學院的特色。在此 7 天的研習中，藉由實際的體驗與經歷，除期望能運用於個人教學中，也希望能引進國內的商管教育中，進而使更多學子受惠。

二、過程

本研習課程為哈佛大學商學院提供的管理個案教學之研習營-個案教學研習課程(Global Colloquium on Participant-Centered Learning program: 簡稱為 GLOCOLL)。哈佛大學商學院近幾年來每年均於暑假開辦此項為期十天之研習課程，邀請來自世界各國之大學教師研習並認識哈佛大學商學院實施多年之管理個案教學方法，其研習內容除讓學員體驗個案教學之教材、師資、設備、教學方法、學生學習、及成績評量外，亦指導學員如何撰寫管理個案以供教學使用。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，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)，將於明年初在上海舉行。

研習課程於 103 年 7 月 20 日(星期日)至 7 月 26 日(星期六)，總共有七天的課程，課程的安排很緊湊。課程過程安排是每日從早上七點至晚上 7:30 用完晚餐後，然後學員各自回去單獨的寢室閱讀明天的教材，並在早上 8:00 至 8:50 先做小組的討論，然後再至課堂上討論。研習內容計安排 16 份個案之教學，每份個案之上課期間為 75 分鐘。所有學員須在課前閱讀個案及指定參考教材，以便參與課堂之討論。上課時老師會透過發問，讓學生針對討論之課題發表意見，授課教師再將學生討論之內容作摘要歸納並書寫於教室之黑板上，成為學生可帶走之學習筆記。

在 7 天的課程當中，哈佛商學院邀請了多位資深的教授示範個案教學，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，事前研讀個案，並在課堂中回覆講師的提問。該課程的主要負責教授是 Rohit Deshpande，他是屬於行銷學程的教授，他負責邀請不同學程的教授，來擔任不同領域之個案的授課教師。哈佛為了使學生能夠學習到真正的企業實務知識，也聘請具有實務經驗的博士師資擔任「實務教授」的專任職務，以彌補有些教授缺乏實務經驗的缺點，避免「教企業管理可是卻沒有實際的企業管理經驗」之問題。

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。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。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。

● 哈佛大學個案研習營課程資訊-

個案目錄	主要內容說明
1. Parable of the Sadhu	不同國家的登山隊登希瑪拉雅山人員碰到瀕臨死亡的印度苦行僧，所面臨的道德與決策的困境。
2. Tim Blanchard at Jones Mendel and Co	討論公司的高階主管在面對每天繁複的會議時辰之下，如何深入思考接班人的培養與組織人力資源等問題。
3. James Burke: A Career in American Business	說明在依個大型組織的高階主管在大型公司的工作生涯及如何面對公司危機進行管理的技能與態度。
4. Assistant Professor Graham and Ms. Macomber	以新的助理教授在上課教學所面臨學生的問題之個案，說明不同的教學觀點，及參與式教學法的特性及注意事項。
5. Terror at the Taj Bombay: Customer-Centric Leadership	將印度的旅館被恐怖份子佔領的個案，用影片拍攝，然後讓學員討論高階主管的領導、危機管理、與組織文化、行銷、品牌建立等的重要性，體驗個案教學可以用不同的形式來呈現與學習。

6. Freemark Abbey Winery (Abridged)	運用葡萄酒莊的個案說明決策樹的運用與個案教學也可以教計量方法
7. How am I Doing B 8. How am I Doing A	探討大學老師在面對不同的學習動機及學習背景的學生如何公平的評量學生學習成效，並鼓勵其學習動機。
9. Marriott Corporation (A) 10. Marriott Corporation (B) 11. Marriott Corporation Teaching Note	透過個案討論說明領導者的責任，及面臨法律、道德、經濟等因素的考量如何做決策，也同時說明教師要如何準備個案教學的課程，時間分配、黑板討論課題的安排及運用舉手投票的方式來導引學生討論不同的意見
12. Apple's Core	本文藉由Apple的兩位主要創始人Steve Jobs與Steve Wozniak，來探討cofounder的分工模式與權利義務等分配。
13. Rob Parson at Morgan Stanley A	探討一個明日之星如何在大企業當中面對工作績效與組織文化創作時，所面臨的挑戰。
14. IBM Corporation Turnaround 15. The Transformation of IBM	討論IBM 公司的轉型過程及LouGerstner 的變革領導。
16. Getting Participant-centered Learning to Work	以墨西哥EADE 新任命的商學院院長想要推動個案教學法為例，看其會面臨到那些困難？討論要如何克服困難。

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) 個案教學的特色與成功要件：管理個案是提升學生學習動機，也是教師驗證理論並尋求研究突破之重要素材。完善之教學設備及妥適之後勤支援是哈佛大學商學院能夠成功推動管理個案教學之關鍵要素，而教學品質之保證除有賴於優良傳統制度之規範外，教師之敬業精神與學術熱忱，及學生之積極主動參與者皆是必要之條件。
- (2) 個案教學與研究活動的整合：哈佛教授以其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。但是哈佛教授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。

- (3) 個案教學媒體的轉變：過去教學個案多為紙本，採文字描述；但哈佛教授強調對於 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。” **Terror at the Taj Bombay: Customer-Centric Leadership**” 是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。
- (4) 此次參加研習之最大成效乃是親身體驗哈佛大學商學院管理個案之教學方法，體會管理教育之務實作為及協助學生學習之教學方法。強調討論學習之管理個案教學不僅能夠迅速累積學生之管理經驗，亦能增加課程之趣味性以提升學生之學習興致，管理個案是學生學習基本理論後，驗證理論並尋求研究突破之重要素材。教學品質之良瓠除有賴於優良傳統制度之規範外，教師之敬業精神與學術熱忱、完善之教學設備、妥適之後勤支援、及學生之積極主動參與，皆是個案教學方法成功必要之條件。
- (5) 除了課程軟體的精心設計外，哈佛商學院在硬體的規畫亦讓人印象深刻。教學中心包含先進的整體電腦化整合控制、討論時不需要用麥克風的音效設計、電動式多層黑板、學員的專屬名牌、方便的無線網路、專業的圖書館等，讓所有學員學習上極為有效率，也展現哈佛後勤支援系統的效率與獨特之處。學員住宿方面則提供專屬的住宿大樓，包含有設備俱全單人的房間；各小組討論區--所需電腦印表機、文具、液晶電視、交誼廳、洗衣房、傳真與影印機等一應俱全。另外哈佛商學院配合未來創業的趨勢，也成立了一個校級的創業育成中心，讓全校學生有創業計畫的團隊可以申請空間，由學校輔導他們創業計畫的實踐。

四、建議事項

(1) 個案教學需要多方面的資源相互搭配才能發揮功效，例如適當的個案教材（適合教學討論並結合實務與理論）、良好的教室設備（發揮討論的功能）、訓練有素的教師（如有企業實務經驗更佳）、良好的激勵與教師評鑑制度（鼓勵個案撰寫與教學）。

(2) 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，教師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。在校授課，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。哈佛教授群藉由個案教學的準備，定期聚會並分享經驗，此作法可做為參考。

(3)這幾年管院不少老師都曾至哈佛大學參加此個案研習營，本系也採用了「哈佛個案教學法」來教導學生。最主要是要以學習者為中心，培養學生主動學習、邏輯思考、獨立作業的能力。並且採用個案為教材，在真實故事背景下討論、辯證與模擬；另外，也可彌補單向知識傳授的不足，同時著重知識、技能與態度的綜合教育。但是學校相關的教學設備、獎勵制度、後勤支援系統與世界一流的哈佛商學院仍有很大的差距。本校商學院已於今年通過 AACSB 之認證，邁入世界之林，建議我們學校應建立長期的計畫去改善與執行，方能提升學校在全球的競爭力。

(4) 哈佛商學院不斷的革新與創新，設計新的課程（如 LEAD、GLOCOLL 等）、並聘任實務教授的方式，以補強實務經驗的傳授，同時多做企業個案的實務研究或與企業界合作實習，此作法亦可做為學校的參考。

五、(附錄)

- 行程表

2014/07/20

Schedule for Sunday, Jul 20, 2014

Time	Event	Location	Who
10:00 - 1:00 PM	Registration	McArthur Hall Lounge	All
1:30 - 2:45 PM	HBS Campus Tour	McArthur Hall Lounge	B
2:45 - 3:00 PM	Break	Aldrich Hall	All
3:00 - 4:15 PM	Introduction <i>Instructor: Rohit Deshpandé</i>  97307.The Parable of the Sadhu	Aldrich Hall 108	B
5:00 - 5:30 PM	Opening Reception	McArthur Hall Lounge	All
5:30 - 7:00 PM	Opening Dinner	Crimson Commons	All

2014/07/21

Schedule for Monday, Jul 21, 2014

Time	Event	Location	Who
7:00 - 8:00 AM	Breakfast	Crimson Commons	All
8:00 - 8:50 AM	Discussion Groups	McArthur Hall Living Groups	All
9:00 - 10:15 AM	Managing Myself as a Professional <i>Instructor: Tom DeLong</i>  402052.TimBlanchard at Jones Mendel and Co	Aldrich Hall 108	B
10:15 - 10:45 AM	Break	Aldrich Hall	All
10:45 - 12:00 PM	Goal Setting for Our Courses & Programs <i>Instructor: Rohit Deshpandé</i>  389177.James Burke. A Career in American Business A	Aldrich Hall 108	B
12:00 - 1:30 PM	Lunch	Crimson Commons	All
1:30 - 2:45 PM	Questioning, Listening & Feedback <i>Instructor: Willis Emmons</i>  379020.Assistant Prof Graham and Ms. Macomber A	Aldrich Hall 108	B
2:45 - 3:15 PM	Break	Aldrich Hall	All
3:15 - 4:15 PM	The World of Business Information - Knowledge and Library Services (Optional Session)  The World of Information for Course Development	Aldrich Hall 112	All
4:15 - 4:20 PM	Group Photo	Baker Library	All
4:20 - 5:00 PM	Self Guided Tours of Baker Library  Self Guided Virtual Tours of Baker Library	Baker Library	All
6:00 - 7:30 PM	Dinner	Crimson Commons	All

2014/07/22

Schedule for Tuesday, Jul 22, 2014

Time	Event	Location	Who
7:00 - 8:00 AM	Breakfast	Crimson Commons	All
8:00 - 8:50 AM	Discussion Groups	McArthur Hall Living Groups	All
9:00 - 10:15 AM	Multimedia: Terror at the Taj Bombay: Customer-Centric Leadership <i>Instructor:</i> Rohit Deshpandé  Terror at the Taj Bombay	Aldrich Hall 108	B
10:15 - 10:45 AM	Break	Aldrich Hall	All
10:45 - 12:00 PM	Teaching Quantitative Methods <i>Instructor:</i> Ryan Buell  606004.Freemark Abbey Winery. Abridged  Quantitative Method Tutorial	Aldrich Hall 108	B
12:00 - 1:30 PM	Lunch by Functional Units	Crimson Commons	All
1:30 - 2:45 PM	Linking Research & Case Writing <i>Instructor:</i> Noam Wasserman	Aldrich Hall 108	B
2:45 - 3:15 PM	Break	Aldrich Hall	All
3:15 - 4:45 PM	Grading and Classroom Technology <i>Instructor:</i> Willis Emmons  How am I Doing B  How am I DoingA	Aldrich Hall 112	All
6:00 - 7:30 PM	Dinner	Crimson Commons	All

2014/07/23

Schedule for Wednesday, Jul 23, 2014

Time	Event	Location	Who
7:00 - 8:00 AM	Breakfast	Crimson Commons	All
8:00 - 8:50 AM	Discussion Groups	McArthur Hall Living Groups	All
9:00 - 10:15 AM	Preparing for Class <i>Instructor: Willis Emmons</i>  Marriott Teaching Plan Version 1 and Version 2  Student Assignment Marriott Corporation  Course Overview for Leadership and Corporate Accountability  307015.TN.Marriot Corporation A and B  394085.Marriot Corporation A  394086.Marriot Corporation B	Aldrich Hall 108	B
10:15 - 10:45 AM	Break	Aldrich Hall	All
10:45 - 12:00 PM	Observe Allen Grossman <i>Instructor: Willis Emmons</i>  Guidelines for Effective Observation of Case Instructors	Aldrich Hall 108	B
12:00 - 1:30 PM	Lunch	Crimson Commons	All
1:30 - 2:45 PM	Debrief <i>Instructor: Willis Emmons</i>	Aldrich Hall 108	B
2:45 - 3:00 PM	Break	Aldrich Hall	All
3:00 - 4:30 PM	HBX and Online Learning	Aldrich Hall 112	All
5:00 - 6:00 PM	Regional Faculty Meetings (India, Japan, Europe)	India: Aldrich 112, Japan: Aldrich 107, Europe: Aldrich 108	All
6:00 - 7:30 PM	Dinner	Crimson Commons	All

2014/07/24

Schedule for Thursday, Jul 24, 2014

Time	Event	Location	Who
7:00 - 8:00 AM	Breakfast	Crimson Commons	All
8:00 - 8:50 AM	Discussion Groups	McArthur Hall Living Groups	All
9:00 - 10:15 AM	Developing a Teaching Plan <i>Instructor: Noam Wasserman</i>  809063.Apples Core	Aldrich Hall 108	B
10:15 - 10:45 AM	Break	Aldrich Hall	All
10:45 - 12:00 PM	Experiential <i>Instructor: Alison Brooks</i>	Aldrich Hall 108	B
12:00 - 1:30 PM	HBSP Lunch	Aldrich Hall 112	All
1:30 - 2:45 PM	Required Curriculum (RC) Course Development <i>Instructor: Tom DeLong</i>  498054.Rob Parson at Morgan Stanley A	Aldrich Hall 112	All
2:45 - 3:15 PM	Break	Aldrich Hall	All
3:15 - 4:45 PM	Experiential Debrief <i>Instructor: Alison Brooks</i>	Aldrich Hall 112	All
6:30 - 7:30 PM	Optional Free Night for Dinner		All

2014/07/25

Schedule for Friday, Jul 25, 2014

Time	Event	Location	Who
7:00 - 8:00 AM	Breakfast	Crimson Commons	All
8:00 - 8:50 AM	Discussion Groups	McArthur Hall Living Groups	All
9:00 - 10:15 AM	IBM Turnaround with Lou Gerstner <i>Instructor: Willis Emmons</i>  391073.The Transformation of IBM  600098.IBM Corporation Turnaround	Aldrich Hall 108	B
10:15 - 10:45 AM	Break	Aldrich Hall	All
10:45 - 12:00 PM	Transforming an Educational Institution <i>Instructor: Rohit Deshpandé</i>  805007.Getting Participant Centered Learning to Work	Aldrich Hall 108	B
12:00 - 1:30 PM	Lunch	Crimson Commons	All
1:30 - 2:45 PM	MBA Innovation <i>Instructor: Rawi Abdelal</i>	Aldrich Hall 112	All
2:45 - 3:00 PM	Break	Aldrich Hall	All
3:00 - 4:00 PM	Regional Faculty Meetings (Asia-Pacific & Latin America)	Latin America: Aldrich 107, Asia Pacific: Aldrich 108	All
5:30 - 6:00 PM	Closing Reception	McArthur Hall Lounge	All
6:00 - 7:30 PM	Closing Dinner	Crimson Commons	All

2014/07/26

Schedule for Saturday, Jul 26, 2014

Time	Event	Location	Who
7:00 - 8:00 AM	Breakfast	Crimson Commons	All
8:00 - 8:50 AM	Discussion Groups	McArthur Hall Living Groups	All
9:00 - 10:15 AM	The Future of MBA Education <i>Instructor: Srikant Datar</i>	Aldrich Hall 112	All
10:15 - 10:45 AM	Break	Aldrich Hall	All
10:45 - 12:00 PM	Final Comments <i>Instructor: Rohit Deshpandé</i>	Aldrich Hall 112	All

- 相關照片



圖一 上課教室



圖二 小組討論區



圖三與學員合影(1)



圖四與學員合影(2)