

出國報告（出國類別：研究）

**2015 哈佛大學商學院個案撰寫研習營**

**(Harvard Business School Case Writing Workshop - China 2015)**

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：中國

出國期間：104.02.09~104.02.12

報告日期：104.03.31

## 摘要

本人於 2015/2/9~2/12 參加哈佛商學院於中國上海舉辦之個案研習營，進行為期 4 天的行程，上課地點在中國大陸上海市的哈佛商學院上海中心。哈佛大學商學院舉辦此項研習課程之主要目的為教導如何進行與商管教學相關的個案撰寫。上課內容包括教學個案的辨識、個案大綱的形成、個案的撰寫與演進，並分享哈佛商學院在個案教學的過程中，針對不同背景的一般研究生和來自產業界的經理人，在個案內容的安排上所應具備的差異性為何。本次參與哈佛大學個案撰寫研習營，本人最大的心得在於認知到：個案撰寫需要有非常嚴謹的規劃，而且個案撰寫的對象，需要很慎重的去選擇；個案的內容要持續地更新，並要針對不同的授課對象，將內容作適當的調整，方才能成就一個成功的個案教學。

## 目次

一、目的 .....	1
二、過程 .....	1
三、心得 .....	3
四、建議事項 .....	3
五、附錄 .....	5

## 一、目的

本次 Harvard Business School(HBS) 的課程名稱為 Case Writing Workshop，是哈佛大學商學院以參與者為中心個案教學研習營(Harvard Business School Global Colloquium on Participant Centered Learning，簡稱 GloColl)的第二階段課程。本人已於 2014 年 7 月 20 日至 7 月 26 日完成第一階段在美國波士頓的課程；此次第二階段課程是在哈佛大學商學院位於上海研究中心舉行，共有 80 多位來自於 10 多個國家的學者參與。本次個案研習營的主要內容為哈佛個案寫作暨課程發展研習，教授學員如何撰寫教學個案的技巧與注意事項，並實地分組討論演練撰寫個案，以裝備學員未來可以自行撰寫與商管教育相關的教學個案。

## 二、過程

此次研習的場地位於大陸浦東新區陸家嘴的上海哈佛中心，住宿則住在上海哈佛中心對面的浦東香格里拉大酒店，上課時間為 3/18 下午 2:00 至 3/21 中午 12:00。此次課程的負責教授是 Rohit Deshpande，他是屬於行銷學程的教授，也是整個課程的負責教師，另一位是年輕教授 Noam T. Wasserman，其專長是在創業領域。因為課程時間較短，所以全程僅兩位教師授課。在此三天半的研習過程中，一半的時間用在個案研討，另外一半的時間在討論如何撰寫個案。個案撰寫練習採用分組方式進行。我與本校財金系林信宏老師以及清華大學、香港大學、新加坡大學、和一位來自義大利的學者在同一組。授課老師從各組中選擇較好的個案摘要在課堂上與所有學員分享，我們這一組表現不錯，所練習撰寫的部份內容被老師選出來討論。

本次個案撰寫研習營總共用了二個完整的哈佛個案以及一個在發展中的哈佛個案；完整的個案中，其中一個是 Cipla Ltd.，該個案討論企業道德、貧窮國家醫療、公平競爭與專利保護等課題；另一個案是新創公司 Virtualis System。授課教師藉由此二個案的文獻介紹如何從訪問、初稿的修正、個案撰寫的架構、到個案最終版定稿；並且藉由錄影記錄展示不同的任課教授如何使用同一份個案卻可以藉由不同的教學模式，達到預期的教學效果。以 Virtualis System 的個案為例，原先個案中包含冗長的財務報表資料及產品細節描述，造成教師教學及學生學習上的困難。後來經過 A、B、C、D 四個版本的改寫，變成一個哈佛商學院在職生

個人職涯選擇的 D 版個案，不僅傳遞的管理意涵明確，個案教學的效果亦大幅提升。而最後一個發展中的個案為 Ockham Technologies，藉由該個案所涉及新創公司的團隊組成、股權分配、外部投資者的評估與董事會成員組成等課題，來探討個案撰寫的不同想法與可能的發展過程，並由學員自行撰寫個案摘要和部份內容，然後由授課老師從各組中選擇較好的個案摘要在課堂上與所有學員分享與討論。

本次研習營於討論個案寫作與課程發展之外，哈佛教授亦分享了哈佛商學院在進行高階主管課程與一般的MBA課程教學時，在課程內容及互動教學上所觀察到的差異性，藉此提出建議該如何針對高階主管進行課程的調整，以達到最佳的效果。

● 哈佛大學個案研習營課程資訊-

個案目錄	主要內容說明
1. Cipla Ltd.	此個案是關於印度的Cipla藥廠製造治療AIDS的藥品賣給貧窮的國家，但專利是屬於國外大藥廠，在印度的法律規定如過製造方法不同就合法。因此該公司面臨了專利、企業道德、公平競爭、解救貧困國家醫療等衝突問題。授課教師藉此個案說明個案撰寫的目的與重點，及運用對CEO的影片訪問輔助個案教學，並說明個案教學的內容有哪幾部分。
2. Virtualis System	此個案為一個創業財務課程的教學個案。授課教師從個案訪談技巧談起，並以實例說明如何作訪談的前置準備。接著以同一個案講解如何進行訪談，撰寫及修飾個案草稿。然後說明完整的個案該有的內容及如何使用此個案進行個案教學。課堂中並從錄影畫面觀摩兩位不同教授，於使用同一個案教學時的不同授課風格。整個個案撰寫教學的重點是：概念的產生、主角訪問、個案初稿、第一次試教、修改初稿。同時透過全體的討論看如何增加個案的資訊及修正內容，以符合教學目標。
3. Ockham Technologies(小組實作個案)	此個案為一發展中的個案，該個案所涉及新創公司的團隊組成、股權分配、外部投資者的評估與董事會成員組成等課題，授課教師藉此個案說明個案撰寫的架構，並讓所有的學員分組討論並要求實做撰寫，然後選擇一些代表性的組別作品發給大家討論，並分享教師自己的看法及寫作經驗。

### 三、心得

本次參加哈佛商學院在上海所舉辦的個案研習營有以下心得：

- (1) 個案撰寫需要有非常嚴謹的規劃，而且個案撰寫的對象，需要很慎重的去選擇；個案的內容要持續地更新，並要針對不同的授課對象，將內容作適當的調整。哈佛商學院教授發展一個完整的教學個案，至少都經過三次以上的版本修正，並且和受訪企業進行多次的來回確認；而且一個好的個案，可以讓教授和學生從不同的角度切入進行討論。
- (2) 個案教學與研究活動是可以相輔相成，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) EMBA與MBA的教學是有相當的差異，EMBA的收費較MBA高出甚多，學員都有實務經驗，所以對課程的內容與品質，要求自然也較高。根據哈佛商學院教授的觀察與研究發現，EMBA的學員特別注重課程內容與實務操作的關聯性，他們雖然也歡迎理論的教導，但是理論一定要與他們在產業界所面臨的實務有相當的關聯性，並且能協助他們解決在工作場域所面臨的問題。此外，EMBA的學員在自我認同度高，授課教師對他們的發言要給予相當程度的尊重。因此，在推廣EMBA高階主管課程時，在教材準備、班級經營、課程設計、帶領討論等方面均須做出不一樣規劃。
- (4) 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。

### 四、建議事項



- (1) 近年來，由於大中華教育市場的蓬勃發展，哈佛個案中心有許多不錯的個案都有翻譯成中文版本，大大降低了閱讀障礙。哈佛商學院提供已在網上註冊的使用者二種個案下載

模式：一種為免費下載，但僅作為個人參考用(非最終版本)，該下載之個案文件有下載者姓名的浮水印，並載明不可公開使用。另一種是付費下載，以及使用版權費，二者收費金額均不高。本人付費約美金 4 元，下載了一份中文版本的個案，並和原文版本作比較，發現不論是內容的完整性和翻譯水準都相當不錯。故建議有興趣採用哈佛個案作為教學參考的教師，不妨上哈佛個案中心瀏覽並下載使用。

- (2) 個案撰寫需要多方面的資源相互搭配才能發揮功效，哈佛商學院提供資金與助理人員協助教授撰寫個案，同時也視同是教授學術發表的成果，因此各方面的支援可以激勵教授撰寫教學個案。最近本校在嘗試教學升等，建議學校也可將個案撰寫列為學術或教學方面的評量項目。
- (3) 此次課程是在哈佛上海中心舉行，該中心主要設備與波士頓哈佛個案教室完全相同，並有數間小組討論室，後勤與相關行政支援，亦有專人負責，充分展示哈佛大學的專業性。本校商學院已於去年通過 AACSB 之認證，邁入世界之林，雖也比照哈佛商學院設立個案教學教室，但在軟硬體教學設備、獎勵制度、後勤支援系統與世界一流的學府仍有很大的差距。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。

## 五、(附錄)



- 行程表

2015/02/09		
<u>Schedule for Monday, February 9, 2015</u>		
Time	Event	Location
All Day	Meet in Hotel Lobby	Harvard Center Shanghai
10:00 - 2:00 PM	Registration	
2:30 - 3:50 PM	<b>Welcome</b> <i>Instructor: Rohit Deshpande</i>  Cipla	Harvard Center Shanghai
3:50 - 4:10 PM	Break	Harvard Center Shanghai
4:10 - 5:10 PM	Read Cipla Teaching Note	Harvard Center Shanghai
5:10 - 5:30 PM	Break	Harvard Center Shanghai
5:30 - 6:50 PM	Cipla Teaching Note Discussion	Harvard Center Shanghai
7:00 - 7:30 PM	Opening Reception	Harvard Center Shanghai
7:30 - 8:00 PM	Opening Dinner	Harvard Center Shanghai
2015/02/10		
<u>Schedule for Tuesday, February 10, 2015</u>		
Time	Event	Location
7:00 - 8:30 AM	Breakfast	Harvard Center Shanghai
8:30 - 9:30 AM	<b>Virtualis #1: Case Interview Set-up</b>  Developing a Teaching Case.A	Harvard Center Shanghai
9:30 - 10:45 AM	<b>Virtualis #2: How to Interview</b>	Harvard Center Shanghai
10:45 - 11:00 AM	Break	Harvard Center Shanghai
11:00 - 12:00 PM	<b>Virtualis #3: How to Improve a Case Draft</b>	Harvard Center Shanghai
12:00 - 1:00 PM	Lunch	Harvard Center Shanghai
1:00 - 2:20 PM	<b>Ockham #1: Framework for Case Writing</b>	Harvard Center Shanghai
2:20 - 3:30 PM	<b>Virtualis #4: Read Final Version of Virtualis</b>	Harvard Center Shanghai
3:30 - 3:45 PM	Break- Class Photo	Harvard Center Shanghai
3:45 - 5:00 PM	<b>Virtualis #5: How to Teach It</b>	Harvard Center Shanghai
6:00 PM	Dinner On Your Own	Harvard Center Shanghai



2015/02/11

Schedule for Wednesday, February 11, 2015

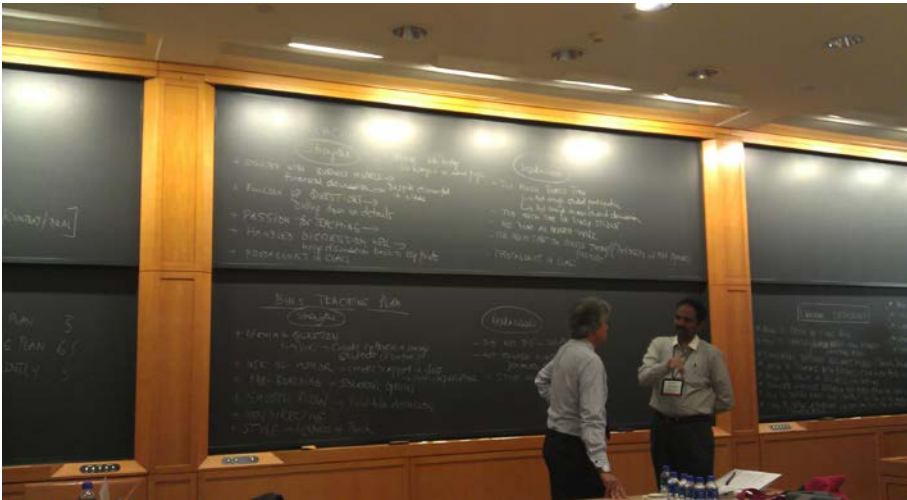
Time	Event	Location
7:00 - 8:30 AM	<b>Breakfast</b>	Harvard Center Shanghai
9:00 - 10:15 AM	<b>Virtualis #6: How to Teach and Modify the Case</b>	Harvard Center Shanghai
10:15 - 10:30 AM	<b>Break</b>	Harvard Center Shanghai
10:30 - 11:50 AM	<b>Ockham #2: Discussion of Group Takeaways and Prep for Workshop</b>  Ockham Technologies  Excerpts from Interview with Jim Triandiflou	Harvard Center Shanghai
11:50 - 3:15 PM	<b>Ockham Case Writing Assignment</b>	Harvard Center Shanghai
3:15 - 3:30 PM	<b>Break</b>	Harvard Center Shanghai
3:30 - 5:00 PM	<b>Executive Education vs. MBA Teaching</b>	Harvard Center Shanghai
6:00 - 6:30 PM	<b>Closing Reception</b>	Harvard Center Shanghai
6:30 - 8:00 PM	<b>Closing Dinner</b>	Harvard Center Shanghai

2015/02/12

Schedule for Thursday, February 12, 2015

Time	Event	Location
7:00 - 8:30 AM	<b>Breakfast</b>	Harvard Center Shanghai
8:40 - 10:20 AM	<b>Ockham Debrief and Wrap-up</b>	Harvard Center Shanghai
10:20 - 10:40 AM	<b>Break</b>	Harvard Center Shanghai
10:40 - 12:00 PM	<b>Wrap-up</b>	Harvard Center Shanghai
12:00 PM	<b>Lunch</b>	Harvard Center Shanghai

- 相關照片



圖一 上課教室



圖二：哈佛商學院上海中心



圖三：學員合影