

淺談臺大管理個案教育的發展

文·圖／郭佳瑋

談到個案教學，大家莫不想到美國哈佛商學院（Harvard Business School, HBS）獨特的個案教育，在其MBA的每一門課中，教授都藉由管理個案來詮釋管理的概念及精髓，保守估計一位HBS的MBA學生，在其兩年的研究所生涯中約會閱讀及討論超過500個案例。這些商業案例不僅豐富了HBS的MBA及高階教育（Executive Education）的教學，HBS也成功的外銷這些管理個案，形成學術界中獨特的一個商業模式，在2013年，HBS整體出版品（包括個案、專書及線上教學）的收入就超過美金一億八千萬，占HBS年度收入排行的31%，其次才是高階教育及校友捐款。更甚於此，HBS於2005年開辦個案教學研習課程（Program on Case

method and participant-Centered Learning, PCMPCL），將在HBS行之有年的個案教育拓展到美國以外的地區，吸引包括亞洲學校在內的一股個案學習風氣。

而這股風潮也吹進臺大的MBA及EMBA教育，成立超過20年的EMBA program，在初期還是沿用傳統的管理教育方法，意即教授將管理各個構面的概念、架構及其意涵，藉由講演的方式灌輸給學生，以期學生能將理論及其過去的管理經驗相結合，建構出更加的管理方法。然而，隨著管理發展的演進及商業社會的快速變革，臺大EMBA的學生期待更有效率的管理教育學習方式。因此約在十年前，臺大EMBA啟動一次大幅度的流程變革，在傳統的上課演講的授課方式



2017年5月12日中午，管理學院郭瑞祥院長介紹管院個案的發展及個案中心的成立。（攝影／陳玟伶）



個案工作坊由國企系李吉仁教授主持。（提供／EMBA辦公室）

外，加入HBS的個案教學，藉由調和歐美及亞洲學生在學習上的本質差異，發展出適合臺灣EMBA的個案教學，強調在每一門課中藉由包括HBS的個案內容，提供學生能夠在激烈競爭的商業社會中勝出的關鍵競爭力。在變革的初期，不僅大幅引用HBS的商業個案，每年更大量派出管院教師到HBS參與上述的PCMPCL課程，以充分瞭解個案教學的內涵。自此，臺大EMBA教育邁入嶄新的紀元，不僅教師從個案教學中連結過往管理理論與實務概況，學生更能從管理個案中習得如何運用其課堂內容於實務中。更有學生從習得的個案中獲得啟發，從中創新或調整現行的商業模式。譬如筆者所教授的營運管理（Operations Management）領域，有一個經典的HBS個案提到在加拿大有一個專門執行疝氣手術的醫院Shouldice Hospital，醫院空間不大僅有89張病床，Shouldice跟傳統醫院

不同之處在於其只執行疝氣這一項手術，病人在此治療可以得到比傳統綜合醫院更好的照顧，不僅整體治療費用較低（包括從北美地區到醫院的交通費用）、休養時間更短及術後復發率低等種種優勢，每年都吸引相當程度的疝氣病患寧願搭乘飛機到加拿大的Shouldice醫院接受手術，其利用製造業的營運手法，不僅創造出疝氣手術的新藍海，也在現行競爭的醫療產業提供不凡的營運效率及創新。

學生在課堂上學習到這樣的商業案例，除了讚嘆這樣的營運創新外，更有學生從中獲得靈感，課後調整這樣的商業模式使之更適合臺灣現行的醫療產業。不僅在費用上相較於Shouldice醫院更低，其手術後復原時間及調養上更為精進，筆者曾經參觀過EMBA學生在臺灣成立的疝氣中心，不僅已超越當時課堂上討論的服務提供，更結合臺



個案中心的成立吸引眾多EMBA校友及學術界人士蒞臨。(攝影/陳玟伶)

灣在醫療產業上的獨特優勢，走出不同的一條路。這樣的例子現在在EMBA program中不時發生，也顯示了個案教育在臺大的發展產生出不同的火花。

臺大管院個案教育的發展在2010年後進入另一層次的發展，隨著中國經濟的跳躍式發展及臺大及上海復旦大學共同成立的臺大復旦EMBA program班，引領EMBA學生對管理個案從西方的企業營運及發展慢慢轉向大中華區的產業，過往學生朗朗上口的Google、Apple、Amazon及Netflix等個案，也慢慢被阿里巴巴、騰訊等取代，隨著學生學習上的需求，臺大管院的個案教育也隨之改變，從過往單純利用HBS資源教授管理個案中轉化成自行發展大中華區（包括臺灣、中國、香港、澳門等地區）各產業個案。2012年藉由國企系李吉仁教授的居中牽線，元大文教基金會開始贊助臺大管院的個案的發展

與教學，每年提供經費贊助管院教授發展大中華區管理個案，管院EMBA並開始與北京人民大學EMBA共同開設「大陸市場企業成長及經營模式」課程，每年於4月（於北京人大）及7月（於臺大）各開設一次一連四天的個案教學課程，課程中齊聚臺大及北京人大的EMBA學生及校友，共同針對兩校教授發展出的個案進行討論及觀摩，課程中也不時安排個案決策者於學生課程討論後分享其當初決策歷程，此課程獲得兩校學生及教師的一致讚賞，在課堂中討論不僅不時激盪出火花，課後所產生的同學間情誼更是珍貴。

元大文教基金會的贊助及臺大人大的共同的個案教學課程在2016年達成五年的里程碑。在五年的過程中，臺大管院教授發展出近40個以臺灣及中國企業發展為脈絡的管理個案，產業範圍更涵蓋網際網路互聯網、零售業、不動產、文創、醫療等領域，研究主

題遍及一般管理、財務會計、運營模式、企業轉型、企業成長策略、公司治理等不同的議題。部分管院的年輕教授也在這樣的贊助之下，逐漸發展出個案撰寫及教學的能力，並將其發展出之個案運用在其他MBA、GMBA及其他專班的課程當中。

2017年年初，元大文教基金會應允持續贊助個案的發展，為了讓過去所發展的個案能夠有更多元的擴散管道，並期望更多臺大及學術界的同仁加入個案的發展，管院成立「個案研究與推廣中心」，並由會計系許文馨教授擔任執行長負責整體中心的營運，同時間也負責及領導未來管理個案的發展及執行。同一時間，管院於5月12日舉辦名為「個案心體驗——兩岸企業個案討論」的2017臺大管院個案論壇，安排管理學院郭瑞祥院長、國企系李吉仁教授、會計系許文馨教授及工管系郭佳瑋教授分別教授阿里巴巴、臺灣水泥集團、萬科及許留山等個案，邀請過去臺大EMBA畢業校友及學術界同仁共襄盛舉。當天中午並由郭瑞祥院長及EMBA謝明慧執行長分別介紹臺大管院個案研究及推廣中心未來的運作、目標及目前EMBA課程與

個案教學情形。當天下午亦舉行一個「從教個案到寫個案」工作坊，由郭瑞祥院長、李吉仁教授、謝明慧教授、許文馨教授及郭佳瑋教授分別分享個案教學與寫作經驗，並同時邀請學術界同仁加入個案教與學的社群，當日社會科學院蘇國賢院長亦帶領數位社科院老師參與，顯現對個案教學及發展的支持態度。

綜觀管院從2007年從EMBA program開始發展以個案為中心的教學，讓臺大EMBA開始轉型，現階段更從教授以歐美企業為主要的管理個案進化到以大中華地區的企業為主要發展來源，都在管院例任院長及EMBA執行長的任內予以實現，而管院個案中心的成立，也希望在此基礎上，能鼓勵管院甚至臺大校內的教師積極投入個案的發展及教學，並能將個案發展之成果漫延到不僅是臺灣其他大專院校，甚至能延伸到大中華區的其他高校，不僅提供教授更多結合理論與實務的機會，藉由個案的發展與產業界有更多接觸，也提供臺大師生在學習上能被賦予以學習者為中心的不同體驗。（本專欄策畫／財金系陳明賢教授）



郭佳瑋小檔案

美國密西根大學安娜堡分校工業工程博士。於博士期間主要研究為供應鏈管理、賽局理論機制設計、收益管理及動態定價。郭教授於2008年加入臺大工管系暨商研所任教至今，現為臺大工管學系暨商研所副教授。

郭教授目前教學課程以統計、作業管理、管理科學模式及收益管理與定價為主。曾獲得臺灣大學「教學優良獎」及臺灣大學管理學院「英語教學優良獎」，曾於2013年參與哈佛商學院個案研習會。目前研究興趣為收益管理與訂價、賽局理論、供應鏈管理及作業與行銷介面整合。郭教授於2011年獲臺大管理學院玉山學術獎，另於2015年獲頒科技部吳大猷先生紀念獎。除了致力於學術研究之外，目前亦參與多項業界合作計畫。