

行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

多重目的個案研究整合型計畫--總計畫暨子計畫一：平衡 計分卡之實施對公司各層面之影響 研究成果報告(完整版)

計畫類別：整合型
計畫編號：NSC 95-3114-H-004-005-
執行期間：95年07月01日至96年09月30日
執行單位：國立政治大學會計學系

計畫主持人：吳安妮
共同主持人：吳克振、林豪傑、喬友慶、謝惠元、彭火樹
溫肇東、王健安、李佳玲、彭玉樹、池祥麟
沈仰斌、李春安、何坤龍、蔡淑梨、施智婷
張文瀾、黃國峯、周玲臺
計畫參與人員：學士級-專任助理：黃怡蓁
博士班研究生-兼任助理：謝素芳、張謙恆、莊皓鈞、邱靜萍、賴弘程、姜佳瑗、邱重巖、盧鈺欣、陳庭萱、彭琪祿、李岱砮、楊晴安、陳儀庭、劉沂佩、林順隆
碩士班研究生-兼任助理：謝旻欣、蔡正鵬、萬柏洲、黃郁凱、游曜如、邱聖綦、陳又慈、莊政達、方和揚、柯佳慧、陳媽凌、劉韋呈、劉光哲、彭詠銘、梁晉嘉、戴伶侖、楊鯉嘉、史元馨、柯如欣、張閔婷、陳曉穎、方志宏、林高賦、陳靜佳、李佩芬
大學生-兼任助理：林宜儒、邱奕淳

報告附件：國外研究心得報告

處理方式：本計畫可公開查詢

中 華 民 國 96 年 12 月 31 日

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫 成果報告

多重目的個案研究整合型計畫

Integrated Multiple-purpose Case Study Project

計畫類別： 個別型計畫 整合型計畫

計畫編號：NSC 95-3114-H-004-005

執行期間：民國 95 年 7 月 1 日至 96 年 9 月 30 日

計畫主持人：吳安妮教授

共同主持人：溫肇東教授、蔡淑梨教授、周玲臺教授、黃國峰教授、池祥麟教授、彭火樹教授、彭玉樹教授、林豪傑教授、李佳玲教授、喬友慶教授、王健安教授、沈仰斌教授、吳克振教授、李春安教授、謝惠元教授、何坤龍教授、施智婷教授

成果報告類型(依經費核定清單規定繳交)： 精簡報告 完整報告

本研究報告包括以下應繳交之附件： 赴國外研究心得報告一份

處理方式：

執行單位：國立政治大學會計學系暨研究所

中 華 民 國 96 年 12 月 27 日

【中文摘要】

『多重目的個案研究整合型計畫』結案報告

本計畫擬建立個案研究平台，針對台灣具有競爭力之產業中，選擇代表性廠商進行多重個案研究(multiple-case study)，進一步彙集成產業分析，為台灣產業的競爭力進行調查盤點，且與國際比較及接軌。此個案研究計畫之目的係多重的，包括協助個案、田野及田野實證研究之進行、建立產業研究資料庫、形成實證研究之理論假說、發掘研究議題、同產業之知識分享、產業分析、國際學術或產學合作之研究、產業政策研究及個案教學等目的。透過個案平台之建立，學術界可深入地了解台灣產業界之實務運作，有利於學術研究之進行，同時能將台灣的優勢帶進國際之學術舞台之中，進而創造台灣學術研究之獨特性及競爭優勢。同時促進研究與教學之結合，產業界知識分享與管理平台之建立及政府亦可透過研究結果作為制定產業政策之參考。

關鍵詞：個案研究、產學合作、競爭力分析、田野實證研究、產業政策研究。

【英文摘要】

Integrated Multiple-purpose Case Study Project

This project forms a case study platform to facilitate the cooperation between industry and academics. First, choose competitive industries in Taiwan and select representative cases of each industry. Second, conduct a multiple-case study and competitive advantages analysis for each industry. Finally, compare the former results with those of other countries. The purposes of this project are multiple, such as facilitating case and field studies, establishing research databases, developing empirical research hypotheses, finding research issues, conducting industrial analyses and sharing knowledge, enhancing international academic and industrial cooperation, presenting opinions for industrial policies, and offering cases for teaching, etc.

By joining this project, academics could get familiar with the industrial practice, companies could have a diagnosis of their management, and governmental agencies could use the findings to form their industrial policies.

Keywords: Case Study, Industry and Academics Cooperation, Competitive Advantages Analysis.

壹、計畫背景

多重目的個案研究整合型計畫之目的，主要是以個案為溝通平台，結合學術界、實務界與政府之力量，提升產業界與學術界合作機制，進一步針對台灣不同產業進行整體競爭力之盤點，以提供產業未來發展之建議。對商學領域之學術研究而言，透過與產業界合作，以達到下列之多重目的綜效(見下圖 1)。

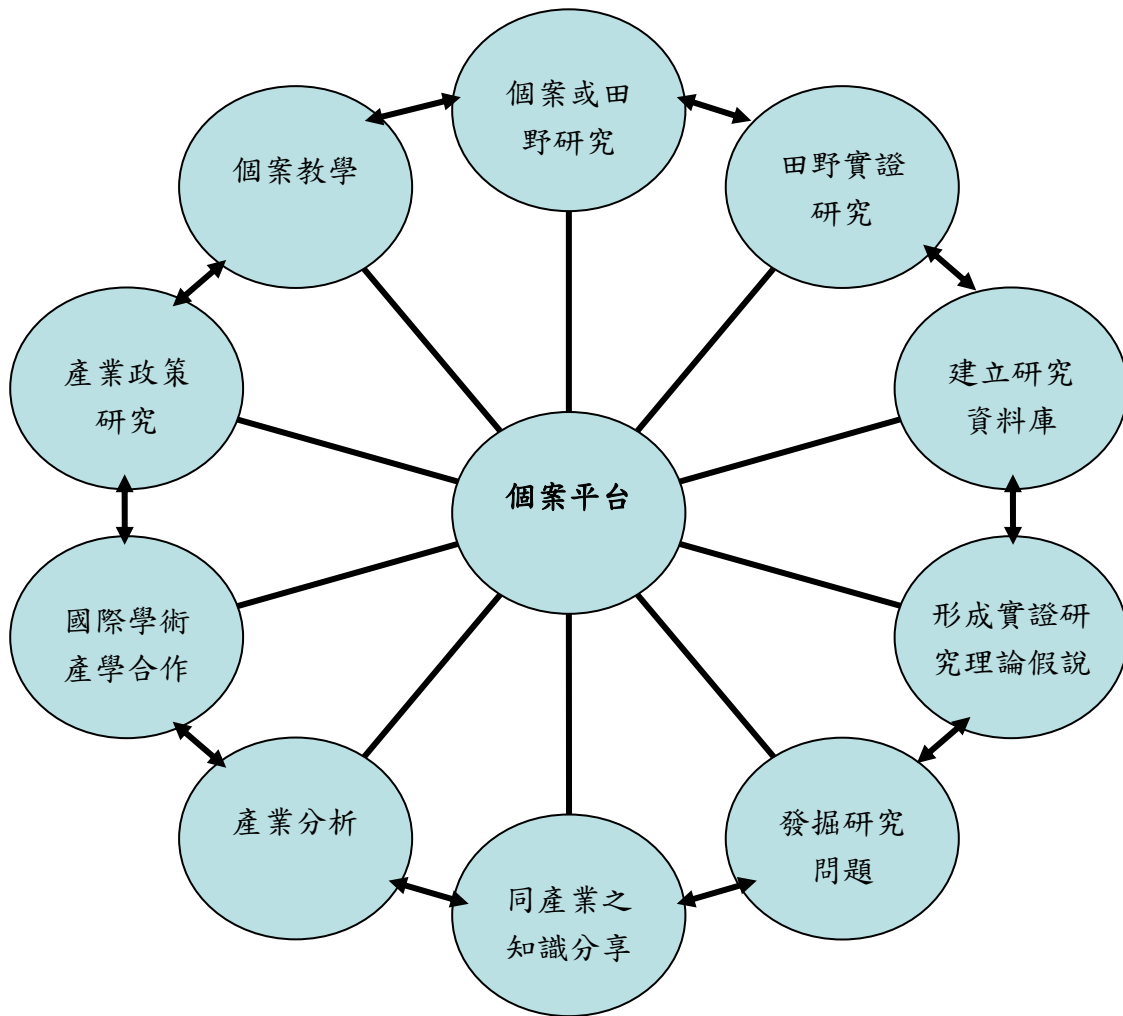


圖 1：以個案為平台之多重目的綜效

亦即，本計畫希冀透過教學與研究整合之計畫，提升國內商管教育品質、發展實務與理論結合之學術性研究外，尚可經由教學個案與研究提供個案公司經營上之良性回饋意見及整體產業發展之未來建議。

貳、多重目的整合型計畫之策略定位

一、以「本土化」教學個案為主軸

鑑於國內各大專院校使用之教學個案大多為國外企業，學生無法產生直接的感受與動機，且哈佛大學與加拿大 Ivey 學院之教學個案並未能完全闡述國內企業所面臨之經營挑戰與威脅，故本計畫以發展「本土化」之教學個案為主體，探討台商經營管理之內涵。

第一年教學個案議題著重於「變革」，主要探討位處不同產業之個案公司於經營模式上之改變或新的管理制度引進時，產生之問題與衝突，透過決策點與焦點議題之邏輯性討論，將學術之理論與實務現象結合，以提供教學上對於學生之啟發與實務界之回饋。

第二年計畫主要分成二部份，第一部份為著重教學個案與量化之個案研究，主題包括台商經營、國際化、製造業、服務業等(相關主題，見下圖 2)；第二部份為以質性研究方法之教學個案與研究。

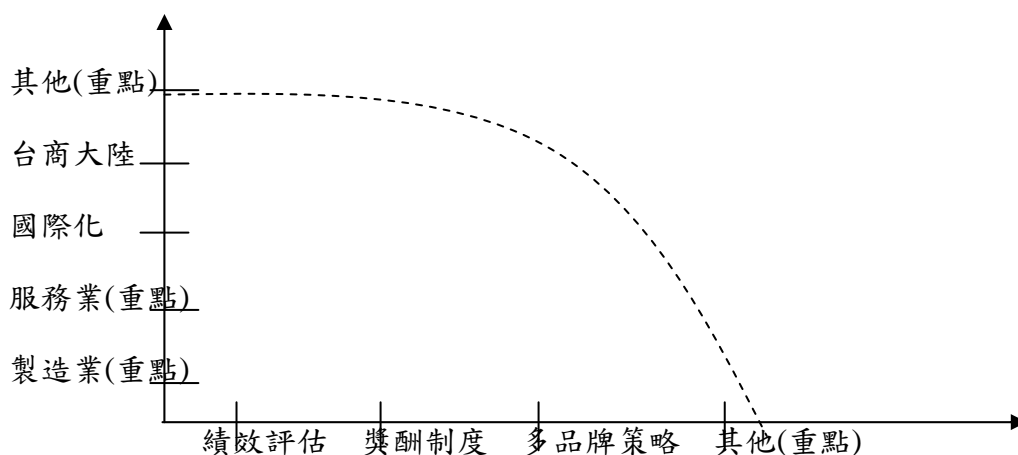


圖 2：第二年教學個案之主要涵蓋議題

第三年計畫主要延續前二年計畫，以本土化企業之教學個案為主，涵蓋更多產業之企業及主題，目的在於建立更完整本土化教學個案之多構面議題且以大中華區得以應用為目標，並擬改寫成英文，以提升對華人企業經營有興趣之國際學者。

二、建立以個案為主體之量化與質性研究

本計畫擬透過個案為平台，學術界可深入了解台灣產業之實務，搜集寶貴的一手資料，進行田野研究，建立資料庫，形成假說，驗證理論，發掘實務的問題所在，豐富教學內容（特別是 EMBA 的教學），並與企業界知識分享。

另外，為達到實務與學術結合及並重之目的，本計畫擬推廣以個案為主之量化及質性研究計畫為目標，並鼓勵發表至國際性研討會及學術期刊，建立以產學應用為主之研究社群。另外，透過跨校跨領域的共同參與，可進行多個案(multiple-case study)分析研究，在國際知

名期刊發表，提升台灣學術界甚至實務界之國際能見度，加速以台灣為個案主角之國際商業管理學界與業界使用教材。

三、建立商管產學個案交換中心

本計畫擬與商管產管個案發展與研究計畫結合，共同建立全國性之商管產學個案交換中心及研究社群，以提供全國對於產學個案有興趣研究、撰寫及使用之學者及業界人士教育訓練時使用，以提升教學品質、實務與理論結合之研究、產業界經營回饋建議。

參、計畫執行說明

一、計畫執行組織結構：建立「個案研究社群」、「質性研究社群」

(一)個案研究社群：係本計畫執行的基本方式，主要以跨校、跨學科之學者形成個案研究團隊，第一年成立 16 個教學個案研究群，共計 19 位商管領域學者。每個教學個案研究群，由 1 至 2 位學者組成，並各自指導 1-3 位之碩、博士班學生為研究助理。每個教學個案研究群負責參與教學個案之訓練課程、撰寫教學個案與教學指引(個案研究社群，請參見圖 3)。

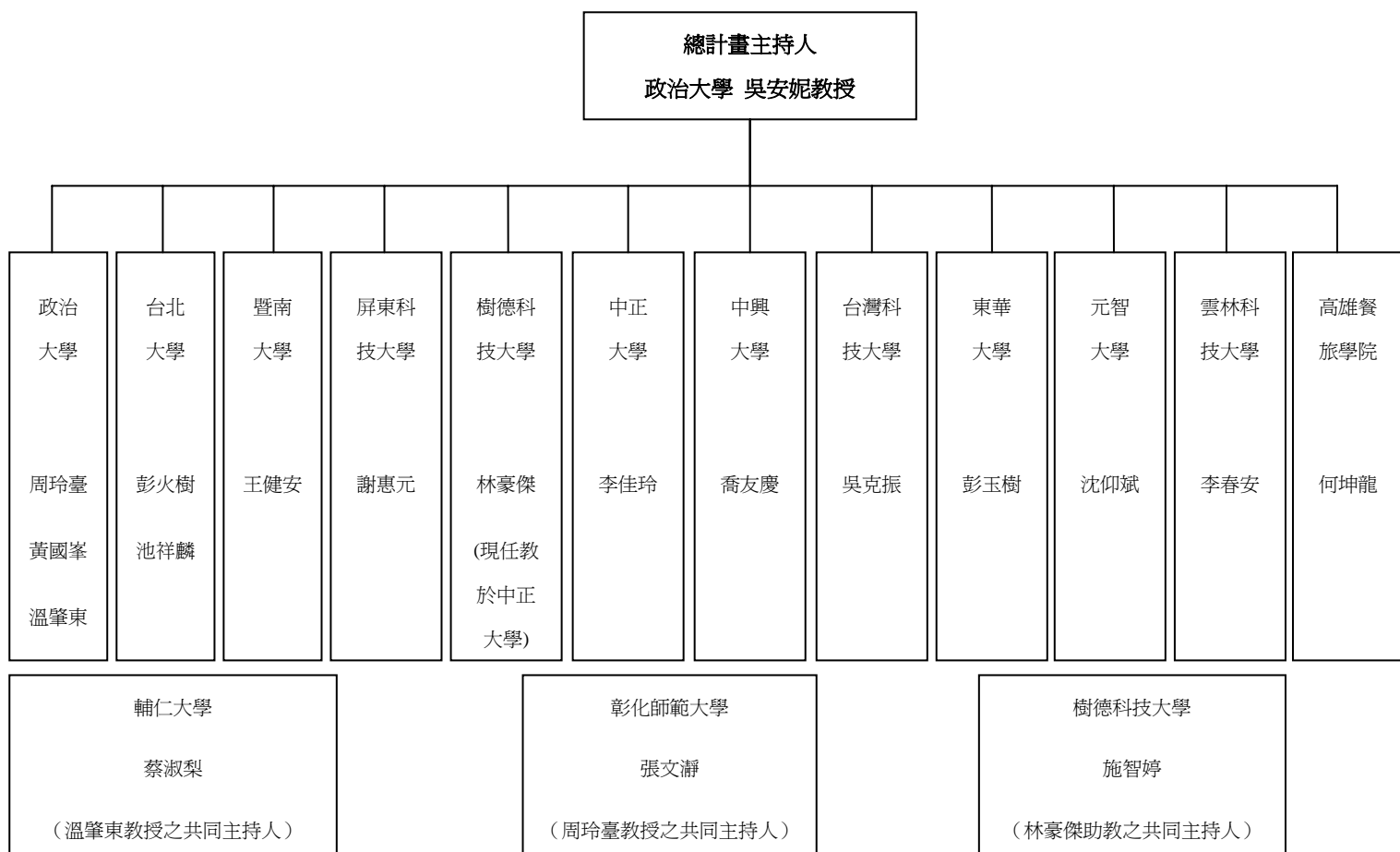


圖 3：個案研究社群架構圖

二、研究社群、研究主題及個案企業

本計畫之第一年主題為「變革」，各研究社群依據其研究專長、興趣與個案公司之合作意願及程度，建立研究主題與個案公司。本計畫主要涵蓋9個產業，包括食品產業、會計師產業、高科技產業、服務產業、製造產業、觀光產業、銀行產業及非營利事業機構醫院-醫院、宗教團體等(第一年各子計畫之研究內容，見下表1)。

表1：第一年子計畫之研究內容(2006年7月-2007年6月)

學校	主要學者	研究主題	個案公司
政治大學	溫肇東、蔡淑梨	多品牌連鎖快速展店之研究	王品集團
	周玲臺、張文瀟	由個案探討會計師懲戒對審計品質之影響	王金來會計師(訊碟事件)
	黃國峰	多角化事業策略之評估	中國砂輪公司
	吳安妮	平衡計分卡之實施對公司各層面之影響	恆光化學股份有限公司(實際公司名稱公隆化學，Kelly)
台北大學	池祥麟	企業社會責任與策略性慈善	玉山金控
	彭火樹	E化與經營模式	精技電腦
中正大學	林豪傑、施智婷	統茂連鎖旅館事業發展模式	統茂休閒旅館
	李佳玲	因應健保制度變革下之醫院管理	嘉義基督教醫院
中興大學	喬友慶	國際管理能力調速與海外市場進入序列之關聯性—動態能力觀點	盟鑫工程股份有限公司
東華大學	彭玉樹	探討非營利／政府組織國際化行為之成因及績效間的關聯性	慈濟基金會
暨南大學	王健安	赦免與處罰	東隆五金之重整案
元智大學	沈仰斌	聯電ADR財報重編事件：跨國會計與跨國資本市場的互動	聯電
台灣科技大學	吳克振	法鼓山的經營與管理	法鼓山
雲林科技大學	李春安	資本預算決策	愛之味
屏東科技大學	謝惠元	經營模式變革	大田精密工業
高雄餐旅學院	何坤龍	OT案之策略	河邊餐飲機構

三、計畫之學習活動及主要產出

(一)計畫之學習活動

本研究於第一年之計畫期間，每月定期召開會議，進行有關教學個案撰寫、個案教學及訪談個案公司技巧之訓練(第一年之每月會議主題及內容，請參見附件 1)。並於會議中針對 16 個子計畫之教學個案內容不斷進行試教與提出修改意見。另於 2007 年 9 月舉辦全國性公開之中文教學個案試教之會議，藉此廣泛地蒐集全國大專院校及實務界之修正回饋意見，以提升本計畫第一年教學個案之產出品質。

此外，於 2006 年 09 月 23 日與 2007 年 06 月 17 日，分別聘請在教學個案寫作與研究學有專精之國外華人學者陳明哲教授與陳時奮教授來台直接給予本團隊成員指導；另於 2007 年 04 月由本計畫團隊之九位老師遠赴加拿大 Ivey 學習個案教學之寫作技巧(加拿大 Ivey 學院之教學個案撰寫技巧寫作課程，請參見附件 2)，以避免土法練鋼之資源浪費與減少錯誤發生，藉以提升國內在個案教學與個案研究之能力，期能快速與個案教學著名之美國哈佛大學與加拿大 Ivey 學院接軌。

(二)本計畫之主要產出

本計畫之第一年研究成果包括 16 篇中文教學個案與 16 篇教學指引(Teaching Note)，各教學個案研究社群之個案焦點議題如下表 2。

表 2：教學個案研究社群之個案焦點議題

主要學者	研究主題	個案名稱	焦點議題
溫肇東 蔡淑梨	多品牌連鎖快速展 店之研究	王品集團	以餐飲概念轉化成關鍵營運執行，績效之間的鏈結，分別探討單店多店多品牌及多地域的升級挑戰。
周玲臺 張文瀟	由個案探討會計師 懲戒對審計品質之 影響	王金來會計師的訊碟經驗	探討會計師懲戒之恰當性與其對審計程序及審計品質的影響。
黃國峰	多角化事業策略之 評估	中國砂輪	鑽石碟、轉投資事業併購與光學玻璃三大產業之佈局決策。
吳安妮	平衡計分卡之實施 對公司各層面之影 響	恆光化學股份有限公司	探討平衡計分卡與獎酬制度結合後，對於組織之影響。
池祥麟	企業社會責任與策 略性慈善	玉山金控	企業社會責任與策略性慈善。
彭火樹	E 化與經營模式	精技電腦股份有限公司	面臨激烈之競爭情況下，如果透過 E 化與經營模式之結合，以創造組織之優勢。
林豪傑	統茂連鎖旅館事業	統茂休閒旅館系列	探討事業發展模式之變革。

主要學者	研究主題	個案名稱	焦點議題
施智婷	發展模式		
李佳玲	因應健保制度變革下之醫院管理	嘉義基督教醫院	因應健保制度與競爭環境下之醫院經營模式。
喬友慶	國際管理能力調速與海外市場進入序列之關聯性—動態能力觀點	盟鑫工業股份有限公司	探討於不同時點進入不同開發程度之海外市場時，國際管理能力所需之調適。
彭玉樹	探討非營利／政府組織國際化行為之成因及績效間的關聯性	慈善國際化，大愛無國界。 轉型的佛教，知行合一的行者。	非營利組織—慈濟之國際化成功模式，以及國際化過程中發生之問題與解決之道。
王健安	赦免與處罰	東隆五金的重整	探討預先包裹制之觀念與財務重整時，誘因機制分配問題。
沈仰斌	聯電 ADR 財報重編事件：跨國會計與跨國資本市場的互動	聯華電子股份有限公司	以聯電 ADR 財報重編事件探討三項焦點議題：1、跨國會計原則差異引起的財報重編事件所代表的意義。2、台灣與美國股票市場之效率性以及投資人的因應之道。3、跨國企業 CFO 該如何處理影響資本市場的重大消息。
吳克振	法鼓山的經營與管理	法鼓山—一個慈悲願力的發展與永續經營。	探討非營利組織--法鼓山之形成、組織管理以及傳承與轉變。
李春安	資本預算決策	愛之味股份有限公司	愛之味之機會與挑戰—投資決策評估。
謝惠元	經營模式變革	大田精密工業股份有限公司	由傳統代工業轉換為製造服務業之變革。
何坤龍	OT 案之策略	河邊餐飲集團系列	OT 案相關策略議題。

另，於 2007 年 09 月 29 日假政治大學舉行為期一天之教學個案公開發表活動，邀請全國之學者、碩博士班在學生及企業界人士參與，並將於會中公開發表揚與感謝合作廠商。並於教學個案發表會結束後，開放給全國、甚至大陸地區有興趣使用本計畫之各教學個案之人士，以電子郵件或電話直接向本計畫成立之個案中心申請使用。

肆、計畫執行效果自評

本計畫於第一年計畫期間，完成了 16 個教學個案與教學指引，並分別邀請在教學個案撰寫與研究學有專精之華人學者陳明哲教授、陳時奮教授各舉辦一天之研討會，另邀請任教於英國政經學院之教授 Wim 來台演講，將教學個案與個案研究之精髓儘快於台灣紮根。

另於每次之學習活動中邀請媒體記者報導及參與活動，目的在於儘速將中文之教學個案推廣至國內之各大專院校，以提升國內學生對於本土個案公司之重視與了解，加強獨立思考與解決問題之能力；另透過教學個案提供個案公司經營之回饋與建議。

本計畫帶來之效益如下：

● 提高商管類別教育之效果

透過教學個案，讓不論任何層級之學生(大學生、碩士、博士生及 EMBA)皆可學習如何運用邏輯性思維，深入了解企業實務運作時，所面臨的所有情況及問題之根本所在，並學習運用可得資料、資源進行分析，並做成最佳決策或解決問題之方法。

● 促進實務與理論結合之研究

透過教學個案發展，可使得研究者由實務現象找到背後理論支持之研究議題，以解決現況學術研究與企業實務運作脫節之現象，並創造教學理論運用之實例，以提升學生學習興趣與動機。此外，透過本計畫跨學科跨校之交流互動，可能可以激發出跨領域整合性之研究與教學。

● 提供產業發展之建議

透過教學個案與研究訪談、撰寫與發表之過程，除了學術界可提供理論之指引外，尚可透過教學個案授課時或個案研究發表時之參與者，提出企業界未來發展與營運之建議，並提供企業內部教育訓練時之最佳工具。

伍、報告附件

- 一、第一年之每月會議主題及內容。
- 二、加拿大 Ivey 學院之教學個案撰寫技巧寫作課程。
- 三、恆光企業個案摘要內容與授權。

【附件一】每月月會內容一覽

場次	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
日期	2006/07/16	2006/08/27	2006/09/23	2006/10/29	2006/11/26	2006/12/17	2006/12/20	2007/01/28	2007/03/04	2007/03/25	2007/05/26	2007/05/27	2007/06/17	2007/06/24	2007/07/04	2007/09/29	
主題	個案教學、計畫相關議題討論	個案教學 Q&A、個案研究、計畫相關議題討論	個案研究	個案分享、各子計畫第一年產出計畫書報告	巨大許立志特助分享 個案進度報告、試教	排版教學、個案進度報告、試教	解析個案教學之技巧— Know How 分享	個案進度報告、試教	個案進度報告、試教	個案進度報告、試教	個案進度報告、試教	個案進度報告、試教	個案撰寫教學研習營	個案研討會 (包括教學及研究)	個案教學與研究結合研習演說	個案團隊年度對外大型發表會	
主講者及報告教授	李吉仁老師 于卓民老師	司徒達賢老師 周玲臺老師 吳安妮老師	陳明哲老師	黃銘章老師 邱奕嘉老師	巨大許立志特助 林豪傑老師 彭玉樹老師	林孟彥老師 喬友慶老師 吳克振老師	陳時奮老師	李春安老師 李佳玲老師 侯勝宗老師、瑞麟老師(視訊連線)	沈仰斌老師 吳安妮老師 彭玉樹老師	謝惠元老師 黃國峰老師 彭玉樹老師 王健安老師	池祥麟老師 彭火樹老師 李佳玲老師 溫肇東老師	吳克振老師 周玲臺老師 李春安老師 何坤龍老師 蕭瑞麟老師	陳時奮老師	團隊老師	Wim A. Van der Stede	團隊老師	
參與人數	28	43	211	61	47	43	54	55	64	44	43	40	74	50	34	123	
月會內容	李吉仁老師 個案教學	司徒達賢老師 個案教學 Q&A	陳明哲老師個案研究 (由于卓民、黃國峯、林豪傑老師負責)	黃銘章老師 邱奕嘉老師 個案分享	巨大許立志特助 分享	林孟彥老師 E 世代排版教學	解析個案教學之技巧— Know how 分享	李春安老師 個案進度報告、試教	沈仰斌老師 個案進度報告、試教	謝惠元老師 個案進度報告、試教	池祥麟老師 個案進度報告、試教	吳克振老師 個案進度報告、試教	陳時奮老師個案撰寫 教學研習營	個案研討會 (包括教學及研究)	個案教學與研究結合研習	分為管理(一)、管理(二)及財務會計組等三組，進行個案發表。	
	于卓民老師- 個案教學	周玲臺老師 個案教學		各子計畫第一年產出計畫書報告	林豪傑老師個案進度報告、 試教	喬友慶老師個案進度報告、 試教		李佳玲老師個案進度報告、 試教	吳安妮老師個案進度報告、 試教	黃國峰老師個案進度報告、 試教	彭火樹老師個案進度報告、 試教	周玲臺老師個案進度報告、 試教					李春安老師個案進度報告、 試教
	計畫相關 議題討論	吳安妮老師個案研究			彭玉樹老師個案進度報告、 試教			吳克振老師個案進度報告、 試教	侯勝宗老師 研究經驗分享	彭玉樹老師「不用數字的研究」心得 分享	彭玉樹老師個案進度報告、 試教	李佳玲老師個案進度報告、 試教					李春安老師個案進度報告、 試教

國科會多重目的整合型計畫個案研究會議紀錄

時間：九十五年七月十六日(星期日) 上午十點至下午五點

地點：政治大學逸仙樓 201 教室

會議紀錄：謝素芳

甲、個案教學

【個案一】

授課教師：李吉仁

個案公司：博溫腳踏車公司

討論問題：如果身為博溫公司負責人，要不要接受高檔公司訂單？為什麼？主要的決策考量為何？

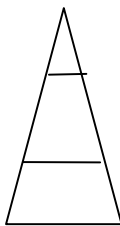
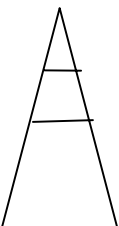
個案重點：企業策略方向決策。

思考邏輯：由「決策思維」轉變成「策略思維」。

接單與否 (票數)	靜態結構分析			動態分析
	討論前	討論後 (step 1: 觀念討論)	討論後 (step 2: 量化分析)	五年後的博溫有何不同 (step3: 策略)
Y	9	21	19	
N	11	3	4	
無意見	10	5	6	
決策	↓ 訂單接不接			↓ 策略定位

決策思考步驟：

步驟	思考方向
1	描述個案面臨的各種情況
2	接單後的經濟結果為何(邊際貢獻、競蝕情況分析)

3	動態市場結構改變(策略方向思考)
	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: space-around;"> <div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <p>高</p>  </div> <div style="font-size: 2em;">→</div> <div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <p>高</p>  </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-left: 20px;"> <p>◎改變趨勢： 高價位市場未明顯改變， 中價位市場明顯萎縮，低 價位市場比重顯著增加。</p> </div> </div>
	<p>Q：市場結構改變，博溫公司的策略如何因應？(策略定位問題)</p> <ul style="list-style-type: none"> ①OEM(接下高檔公司訂單) ②low-end brand(同時保有中、低價位的市場) ③直接降至低價位市場 ④將原先市場 OEM 給別的廠商，而往高價位市場邁進。(不可行)

個案結論：不論博溫企業的策略走向為何，就是不能維持現狀。

【個案二】

授課教師：于卓民

個案公司：興農集團

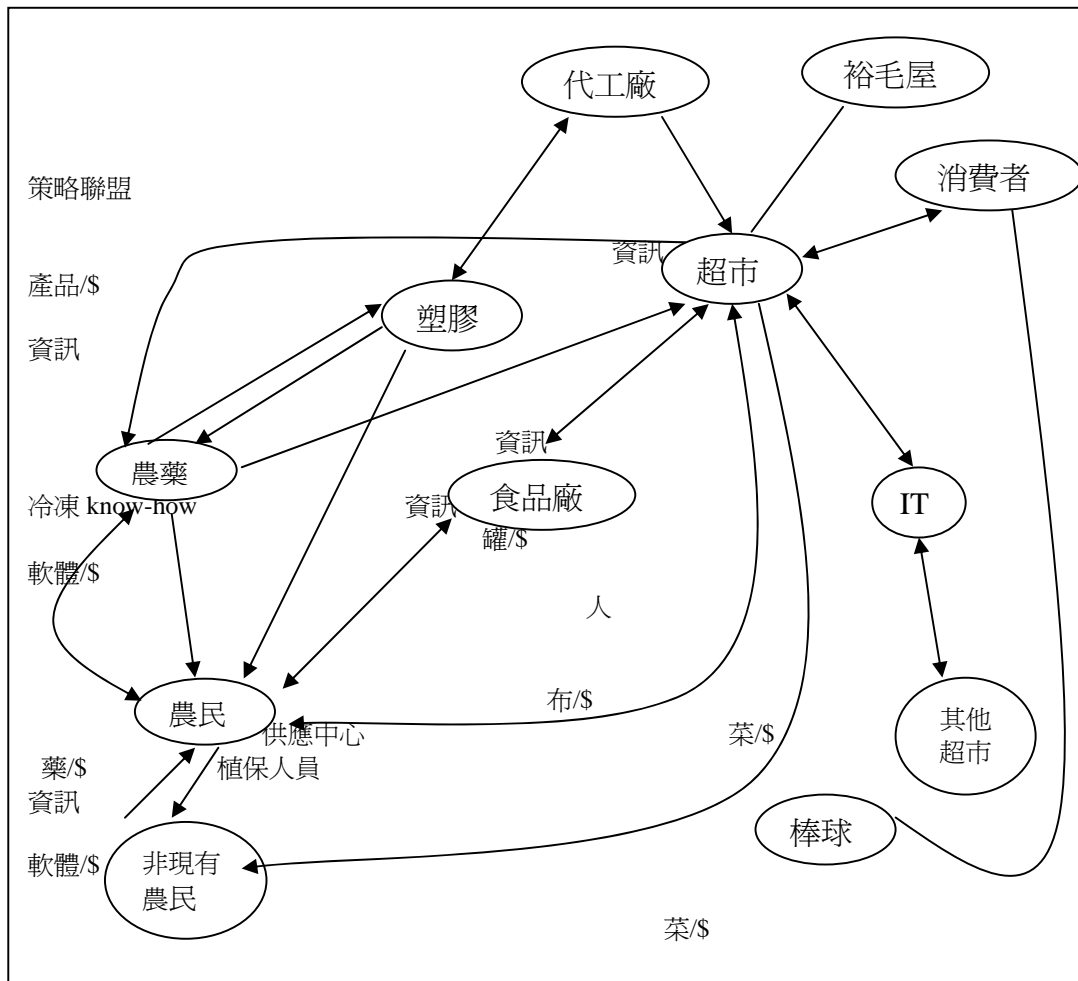
討論問題：(1)興農集團中，各事業部間之綜效(相互合作)有哪些？

(2)集團總部如何促進事業部間綜效之發揮(或產生)？

個案重點：集團企業存在的價值及各事業體如何互相幫助

→公司治理、專業化、激勵效果明確、交易成本低、稅制考量。

思考邏輯：藉由圖解方式瞭解集團企業綜效創造之情況(圖形如下)。



圖形重點&思考：

1、網絡理論的實例。

2、事業部的角色：

- (1)「超市」扮演替其他事業單位創造價值的角色。
- (2)「塑膠事業部」為一邊緣單位。
- (3)「農業事業部」為企業總部，但可能會隨著時間，其重要性逐步下降。

3、各部門心甘情願合作的原因：

- (1)老闆交待(遠/長期觀點)或難以計價
- (2)互利(短期)
- (3)轉播計價公式
- (4)企業文化(程序正義)

個案結論：由總公司角度來創造出整體綜效。

乙、計畫相關議題討論：

【議題一】「國科會多重目的整合型計畫個案研究」方向報告。

決 議：

- 1、本研究計畫為同時著重「個案教學」與「個案研究」二方面。
- 2、即日起至九十五年十月二十九日止，擬請對於個案教學與個案研究專精之學者分享經驗與教學。
- 3、九十五年十月二十九日至九十六年五月二十七日，擬進行各組個案教學與研究分享交流。
- 4、詳細資料請參閱「國科會多重目的整合型計畫個案研究年度會議規劃」。

【議題二】國內差旅費補助項目之確認。

決 議：

- 1、交通費包括行程中必須搭乘之飛機、汽車、火車、捷運、輪船等費，均按實報支。
- 2、凡公民營汽車到達地區，除因急要公務者外，其搭乘計程車之費用，不得報支。
- 3、研究助理之差旅費不得報支，但若子計畫之經費足夠，可調整用以支付助理之差旅費用。
- 4、詳細資料請參閱「行政院國家科學委員會補助專題研究計畫經費處理原則」。

【議題三】研究助理聘用資格之確認。

決 議：

原則上聘任之研究助理應為在校碩博士生，若是已畢業學生則可以臨時工方式聘任。

丙、散會：九十五年七月十六日下午五點十分

丁、預訂下次議程時間：九十五年八月二十七日上午十點。

國科會多重目的整合型計畫個案研究會議紀錄

時間：九十五年八月二十七日(星期日) 上午十點至下午五點

地點：政治大學逸仙樓 201 教室

會議紀錄：謝素芳

甲、Q&A 時間

授課教師：司徒達賢

討論重點節錄、分類：

■個案教學重點：

(1) 學生與老師共同參與才是最重要的成功因子，個案本身與教室環境次之。

⇒老師「會問」、學生「會想」。

(2) 基本上「分組討論」是必要的，透過互動討論可以培養學生溝通、思考能力。

(3) 創造學生積極參與方法：

(a)利用卡片抽籤方法：應先提問，再抽籤。

(b)隨機現場抽點，請求發言。

(c)授課教師保持「開放」心態，尊重學生、回饋每位同學的應答，鼓勵的言詞與態度。

⇒由學生陳述中，經過萃取、詮釋、濃縮、摘要與澄清當中有價值部份、爭議部份或可提供額外資訊的部份，即時給予學生回饋。

(d)事先充分了解每位參與課程學生的背景資料。

(4)對於未有具先備知識的學生，不需事先授課，但可用相關書籍輔助，對於大學以上的學生，應訓練其閱讀的習慣與能力。

⇒口訣：「把會的學生問到不會，不會的學生問到會」。

(5)黑板使用與是否需協助學生整理重點，視學生成熟度而定。

⇒真正個案討論的價值在「討論的過程」，而且「思維是無法紀錄」。

(6)個案安排的次序是隱約有理論架構背景於後面，而且建議一開始以短個案、中文的漸近方式挑選個案。

(7)個案教學不應另外蒐集資料，應讓學生在共同事實、情況下，進行參與式討論。

乙、個案教學

授課教師：周玲臺

個案公司：Molex

討論問題：

- 1、為何 Molex 要雇用外部會計師？
- 2、Molex 企業存在什麼樣的財務報導問題？該如何於該公司財務報表中更正此問題？
- 3、什麼因素會影響公司管理當局採取不配合會計師提議之決策？
- 4、為何會計師會如何在乎 Molex 財務報導的問題呢？身為董事會成員的你，會同意會計師的考量嗎？
- 5、身為董事會成員的你，會如何回應會計師要求必須更換 CFO 的提議呢？
- 6、額外問題：

請根據此個案準備一個教學計畫，當中包括研究目的、主要討論議題與每個議題預計所花費時間。

個案重點：公司治理-審計委員會(Audit Committee)、董會事、外部會計師及管理當局的角色。

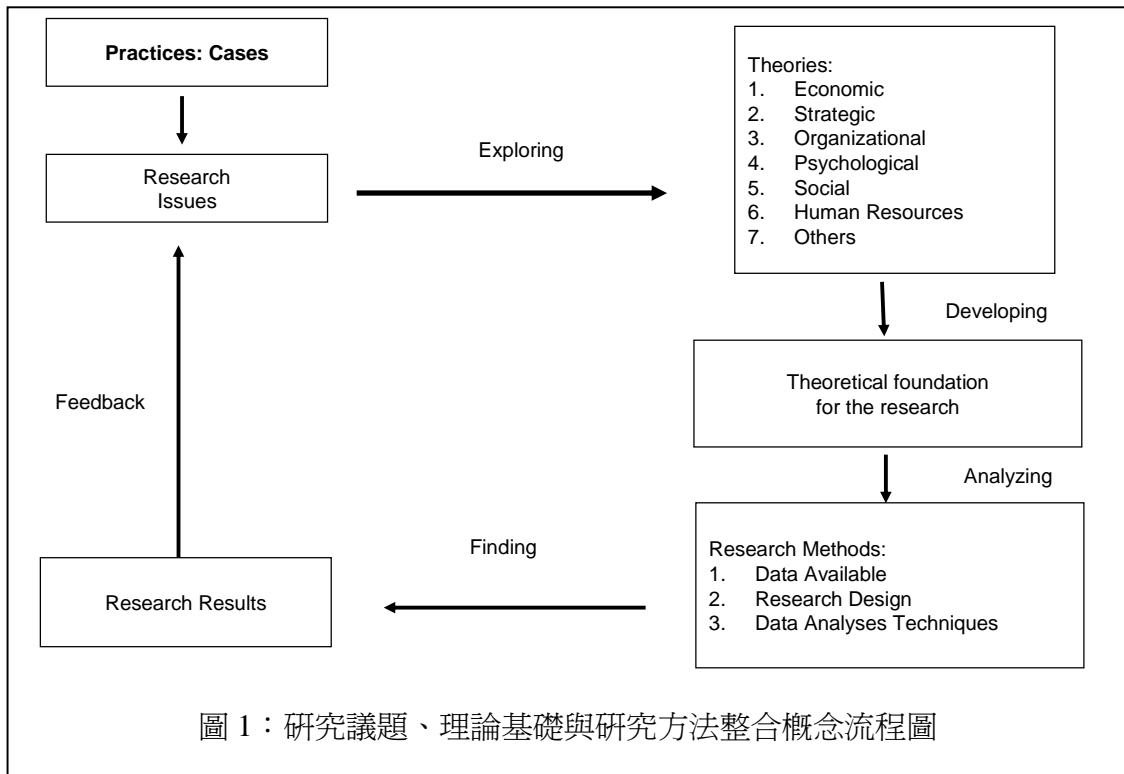
思考邏輯：藉由存貨入帳的財務報導問題，透過不同角色的思維及考量(會計師、管理當局、董事會、審計委員會)，以了解每個公司治理環結的重要性。

個案結論：財務報導過程中，「溝通」與「信任」對於外部會計師，審計委員會，董事會及管理當局互動之重要性。

丙、個案研究

授課教師：吳安妮

個案與研究結合的思維重點：



⇒透過各研究領域的基礎架構，找尋不同研究議題，結合個案實務與理論基礎而進行個案研究。

研究議題來源：報紙、雜誌、EMBA 課程與文獻。

丁、散會：九十五年八月二十七日下午五點

戊、預訂下次議程時間：九十五年九月二十三日上午九點十五分(陳明哲老師來台演講、教學)。

個案撰寫、教學與研究整合研習營

時間：九十五年九月二十三日（星期六）上午九時至下午七時

地點：政治大學商學院國際會議廳

會議記錄：謝旻欣

會議流程：09:15~10:45 個案討論（陳明哲老師）
11:00~12:30 個案教學之經驗分享（陳明哲老師）
14:00~15:30 分組討論
15:45~17:45 分組報告&問與答時間
18:00~18:50 總結（陳明哲老師）

議程內容摘要：

壹、個案討論

一、前言

本研習營的主旨在於個案教學，以及教學如何與研究整合之議題；藉由今天的活動，希望能讓與會者感受到世界的界線縮小了（making the world smaller）；亦即，目的在東方與西方間、理論與實務間、教學與研究間搭一座橋樑，透過橋樑的搭建過程，提供與會者一個全新的思維（perspective），俾使未來學術生涯和家庭生活能達到一平衡（balanced）的狀態。

由於理論和實務一直有明顯的差距，個案教學法即是為了要彌補此一差距而產生之新教學法。而個案教學在近年來才深受國內學者的重視，其使用的教材又以哈佛個案為主，基於風俗民情的不同，導致於國內學生閱讀國外個案時常常無法感同身受，於是此國科會計畫產生以全力支持國內教學個案的撰寫。

哈佛個案之教學精神有二：一為重心的轉移（重心已由老師移往學生）；二是不能直接教導學生，而應透過問學生問題藉以幫助學生思考、學習，故個案教學中聽問題和問問題的能力是相當重要的。正因為如此，故個案教學的準備時間比一般課堂的準備時間長，個案教學可說是對傳統教學的「文化大革命」。

二、討論 The Section Just Took Over: A Student's Reflection

此文章描繪 Webster 教授在課堂中討論個案，兩位學生（Kay 和 Bob）爭論與教師 Webster 如何處理的情形。經由討論的結果，大家認為 Webster 在課堂上的優缺點分別如下：

優點	缺點
個案教學的過程行雲流水。	允許爭吵的空間略嫌太大。
時間點抓的很好（如準時上下課、問題切入的時點很好）。	討論前已有一套自己的討論步驟，設限了學生的討論空間。
上課前的準備很充分。	每個問題的背後都有一個自己設想好的答案。

此外，進行個案教學時，有以下兩點非常重要：

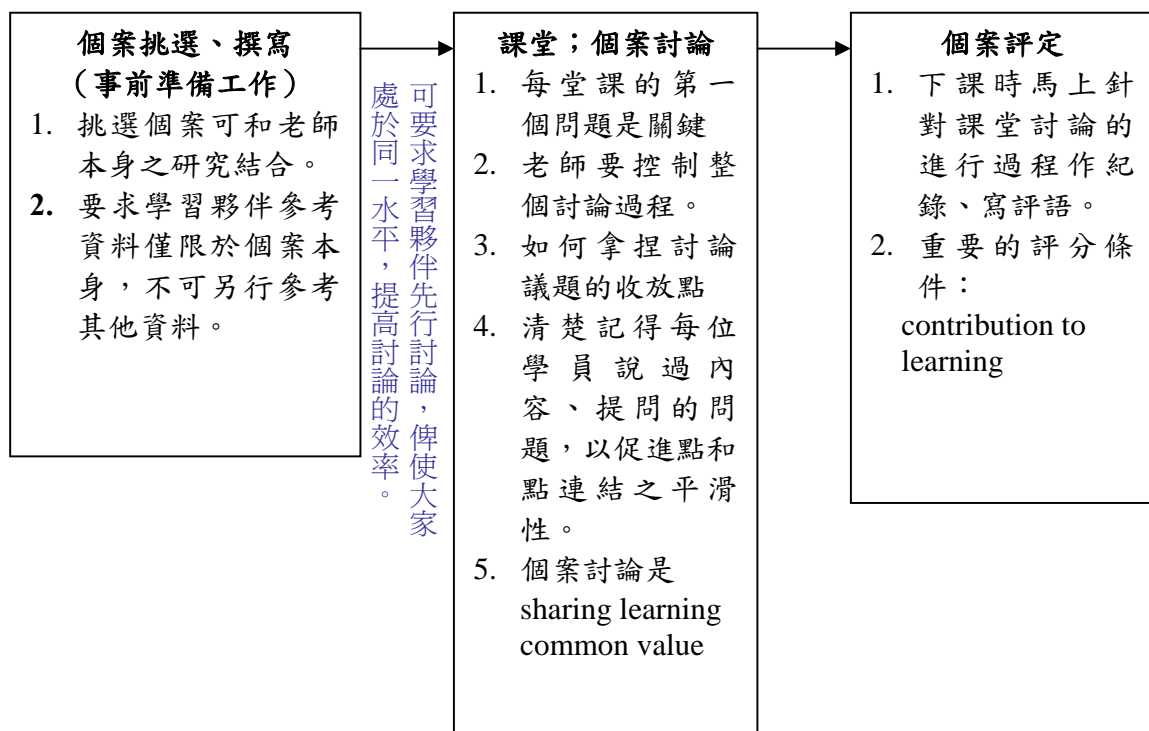
(一) Trust

個案討論中，一般都不會稱呼學員為學生 (student)，而是稱呼其為學習夥伴 (learning partner)，因為個案教學的重點在於討論，大家透過討論的過程來學習；而討論過程要順暢，需要學習夥伴適宜的應對態度和用字遣詞，此部分和學習夥伴對於老師的信任是密切相關的；一個相互信任的團隊才能激起最佳的學習火花。

(二) Intervention：有二個問題值得探討，分述如下：

- 1、老師是否要介入學習夥伴之間的爭論，並且表達自己的看法？
- 2、老師若要介入，其介入的時點為何？

貳、教學之經驗分享



※詳細資訊請自行參考陳明哲老師之報告檔案。

參、分組討論

將與會人員分成四大組、二十四小組，由司徒達賢老師、李吉仁老師、洪世章老師、吳安妮老師以及于卓民老師帶領討論。

肆、分組報告以及問與答時間

由司徒達賢老師主持，李吉仁老師、洪世章老師、吳安妮老師以及于卓民老師參與報告和心得分享。

一、分組報告

【A組】李吉仁老師

- 1、個案研究和個案教學的有效整合
 - ✓ 兩者是一個循環，有很大的空間可以結合。
 - ✓ 若是一個好理論，一定可以找到一個實務現象加以印證。
 - ✓ 個案教學也許比較容易找到一些研究的靈感。因為藉由討論的過程，學習夥伴會給予一些老師從未想過的意見。
- 2、個案教學的環境限制
 - ✓ 個人的內部上：例如個案教學的準備時間長
 - ✓ 現實的研究環境
 - ✓ 教學環境的問題：例如班級人數、基本配備等問題。

【B組】洪世章老師

- 1、個案研究和個案教學之有效整合
 - ✓ 個案教學不適合實務界的人。
 - ✓ 可依教學者本身的研究背景選擇個案。
- 2、MBA 和 EMBA 的教學有何相同相異點
 - ✓ 相同點：Syllabus、case、傾聽的技術等。
 - ✓ 相異點：教法、問題等。
- 3、如何利用研究的靈感來撰寫個案
 - ✓ 研究最好有架構。
 - ✓ 適合的個案：不同的理論於不同的個案中可彰顯其不同的解釋力。
- 4、如何從個案中獲取靈感以幫助研究
 - ✓ 質與量的思考點。
- 5、學校在個案教學上有哪些限制
 - ✓ 硬體設施：如教室。
 - ✓ 台灣學生的特質。
 - ✓ 台灣個案的缺乏。

【C組】吳安妮老師

- 1、現行制度下，個案教學的限制為何？
 - ✓ 個案成果如何計入教師的研究成果中。
 - ✓ 教學負擔這麼大的狀況下，如何再勝任個案教學？
- 2、MBA 和 EMBA 的教學衝突
 - ✓ 理論和實務的完美結合。
 - ✓ 不同背景、不同時空環境可激發出不同的火花。

【D組】于卓民老師

- 1、個案教學時，老師應注意的事項
 - ✓ 很少的價值判斷。
 - ✓ 鼓勵學習夥伴多發言。

- ✓ 事前的準備時間長。
- 2、如何判定個案的好壞：視個案的主題而定。
- 3、如何加快個案之發展
 - ✓ 同僚之間的相互支援與心得交換。
 - ✓ 機構外部的支持：如國科會等。

二、問與答時間

(一) 基礎課程之教學亦可採用個案教學之方式

應回歸個案教學之精神觀之：即個案教學本就彌補講授 (lecture) 方式之不足；以會計課程舉例說明，可每週以一篇偏重財務報表之個案輔助教學；而在哈佛大學的個案中，其比重最多的是財務 (Finance) 方面，甚至 Excel 也可採取個案教學。故基礎課程的個案教學，最重要的是個案的議題與問題 (Issue)，依此方向帶領討論即為個案教學之重點。

(二) 個案教學議題的獲取

只要牽涉到決策，決策後面有分析，分析後面有道理者，皆可成為個案。故個案的議題俯拾即是，從公司策略到內部管理機制皆可深入討論。

(三) 個案教學中，學生領域不同、無管理理論基礎之解決方法。

可於開課前做一些修課同學資格的限制、或採取考試先篩選學生的程度；課堂中亦可請有經驗的同學於課堂的前半段作經驗分享，以提高討論之效率。

(四) 如何增加公司對於個案研究的支持。

應取得高階主管的同意方可開始撰寫個案。個案公司亦可藉由個案之發表而得到一些潛在利益，例如知名度上升、於過程中得到一些諮詢服務等等。

(五) 在現行教學環境中，如何推廣個案之教學方式。

個案教學是一種時勢。個案教學的重點不僅了解個案公司及其所處產業外，尚可藉由許多個案討論經驗之累積，增加思考的流暢性、決策的合理性，俾使學習夥伴於未來實務的運作中遊刃有餘。

伍、總結

個案教學與研究的重要性漸增，因此如何在傳統方法與個案方法中取一平衡點是迫在眉睫的問題。永遠詢問自己三個問題：

※Why are we here ?

※Why should we care ?

※How much do we know ?

如此可在研究和教學的角色轉換中，取得一平衡的狀態。

國科會多重目的整合型計畫個案研究會議紀錄

時間：九十五年十月二十九日（星期日）上午十點至下午五點半

地點：政治大學逸仙樓 101 教室

會議記錄：謝旻欣、謝素芳

壹、台大個案團隊經驗分享與傳承：

一、中興大學企管學系邱奕嘉老師

◎以成霖個案之原型（proto type）為例

（一）成霖個案原型之問題：議題太多（如行銷、策略管理、國際企業、資訊管理、知識管理等等），無明確的決策點。

（二）修改成霖個案原型之思考步驟及解決方法：

1、目前成霖的問題

- （1）利潤下降導因為何？是產業因素或公司因素？
- （2）成霖未來的發展方向為何？其機會或問題何在？又 cash cow 是什麼？
- （3）併購美國、德國品牌的問題
- （4）成霖透過併購成長，但獲利狀況卻不如預期，其成長和獲利如何取捨？

2、老師們想問學生的第一個問題

- （1）成霖若要成長，其優勢何在？可能會遇到的問題和方向為何？
- （2）成霖的營運模式為何？
- （3）2003、2004 年併購美、德品牌之動機和成功因素為何？

3、個案原型可再補充之資料

- （1）整個集團的財報資料
- （2）競爭者分析
- （3）各市場狀況
- （4）股價資料

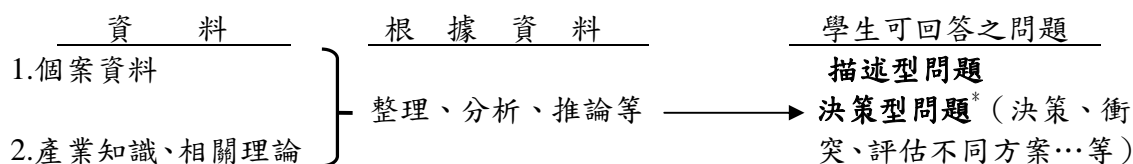
（三）最後決定的議題：以 2002 年收購 Gerber 為分段點

- （1）以併購為前提，探討後續之發展方向。
- （2）購併整合後之問題與解套。

（四）如何尋找個案公司？

- （1）資料取得性
- （2）資料豐富性

二、個案分析之過程—于卓民老師



※ 透過以下四要素互動後，可協助決定「決策型」問題。

- (1) 個案公司
- (2) 課程目的/專案主題
- (3) 評估能夠取得之所有次級資料
- (4) 小組討論（可幫助確定值得探討的議題）

三、個案發展與撰寫經驗分享－黃銘章老師分享

- (一) 訪談前需與個案公司確認其可配合的程度，請務必取得最高負責人的同意。
個案公司可能會質疑老師和助理的研究能力，此時事前準備的功夫及帶有自信、決心的態度是關鍵成功因素。
- (二) 個案教學者一定要清楚教學內容，方可決定個案之議題。此外，訪談後之議題方向亦可能與原先設計之議題不同。
- (三) 研究個案和教學個案之差別：廠商授權與資料修飾之有無、action issue 之有無。
- (四) 外國企業資訊取得：倫敦證交所和香港證交所之網站。
- (五) 訪談時不可挑戰受訪公司之績效表現，亦不可傷害受訪者在公司的地位。
- (六) 討論問題有二種：assignment questions 和 discussion questions，二者可分開或合而為一，端視個案教學的情況而定。
- (七) 個案第一段的撰寫應力求趣味性，不可落入俗套；應以如何吸引老師的注意為思考點。

※詳細資訊請自行參考黃銘章老師之報告檔案。

貳、各研究團隊報告第一年教學個案計畫書

報告 順序	各子計畫 主持人	個案公司	研究議題	建議** (于卓民老師)
1	謝惠元	京城建設	探討四階段之策略： 1.併購緯城階段 2.不景氣時之經營策略 3.景氣時之經營策略 4.新投資階段-多角化	建議另可討論「購併」時不同的差別(購併對象、整合的問題-員工離職、客戶離開、如何解決)。
		大田精密	自有品牌之議題。	「TPS」教學個案是個有趣的討論議題-引入TPS 制度遇到的困難、解決方法。
2	池祥麟	玉山金融控股公司	企業社會責任與策略性慈善。	另可討論決策推動哪幾個 projects。
3	李春安	耐斯集團	集團的興起與跨業經營版圖的發展過程。	另外建議可再探討企業再造不同的決策議題及面臨的問題。

報告 順序	各子計畫 主持人	個案公司	研究議題	建議** (于卓民老師)
4	沈仰斌	聯電事件	跨國會計制度差異與市場資訊傳遞的效率性對股市之影響。	建議可探討分紅制度的持續或中斷。
5	林豪傑 施智婷	統茂休閒系列 旅館	獨特之事業經營模式。	可行。
6	喬友慶	盟鑫工業	在不同時點進入不同開發程度之海外市場時，國際管理能力所需之調適。	可行。 另外尚可從下列議題出發： (1) 國際管理能力。 (2) 整合角色（由單一企業轉變至整合角色的過程）。
7	李佳玲	嘉義基督教醫院	BSC、TQM、MRS 與競爭策略之關係。	建議可選擇 MRS 及 TQM 與競爭策略二個教學個案議題。BSC 議題不易發揮。
8	彭火樹	宏達國際電子	1.產品選擇策略思維 2.如何創造股東最大財富 3.未來發展策略探討	建議應可採同一議題，不同個案公司。
9	彭玉樹	佛教慈濟基金會	非營利組織的國際化模式與隨之而來的組織變革。	可行。
10	何坤龍	河邊餐飲機構	1.OT 案之機會與高雄觀光發展的結合 2.策略性的調整客群 3.加入 OT 營運決策之模式 4.品牌商品之研發、上市、通路與推廣 5.組織調整	可行。 (另外，OT 議題較可行)
11	黃國峰	中國砂輪公司	多角化事業策略之評估。	可行。 (由傳統產業走向高科技產業的相關事宜)
12	溫肇東 蔡淑梨	王品集團	創新能力、激勵制度、經營權和所有權結合的行業特殊性問題。	可行。
13	王健安	東隆五金	藉由探討重整之成本與效益，以檢視重整相關法令規定。	考量不同國家法令規章制度下，可著重於「組織重整」教學個案議題。

報告 順序	各子計畫 主持人	個案公司	研究議題	建議** (于卓民老師)
14	吳安妮	明門實業	1.設備投資決策 2.自製 vs.外包決策	可行。 (建議先以恆光企業為主軸，強調BSC的重要性。)
		恆光企業	策略事業單位(SBUs)與共同服務單位(SSU)角色之衝突。	
15	吳克振	法鼓山	1.如何組織、管理志工以及獲得志工的認同。 2.如何獲得高社會影響力志工的認同並吸引其加入 3.如何有效引導不同背景志工，使其產生良好的相互影響與互動？ 4.如何激發志工對社會組織貢獻其更高的效用？	可探討組織一開始到現在，其重大組織變革的實況。
16	周玲臺 張文瀾	致遠會計師事務所	會計師懲戒對審計程序(procedure)及審計品質的影響。	可行。 (此教學個案特色在於探討會計師產業)

*本計畫的主軸有二：組織變革(創新)與管理制度變革(創新)。

請每位老師之教學個案議題務必與此二主軸相關。

思考架構可依下圖進行分析；

<u>WHY</u>	<u>WHAT</u>	<u>HOW</u>
現象	Decisions/ Alternatives (此部分之議題較多 後續較好發揮)	Decisions/ Alternatives /Tension/Conflict

(1) 撰寫個案是一個不斷修改之過程，建議第一年產出一個教學個案。

(2) 每個教學個案不宜包含太多議題，以2~3個為佳。

(3) 個案本文以10頁為宜，附表頁數約略同本文。

(4) 財務報表是必備資訊，其他相關報表則視討論議題而定。

參、計畫相關議題討論：

【議題一】11月份會議之進行方式

一、擬邀請彭玉樹老師、林豪傑老師團隊報告教學個案進度。

二、擬邀請巨大許特助分享實地訪談企業之經驗，或邀請彭玉樹老師介紹「不用數字的研究」一書。

【議題二】後續會議之進行方式

一、12月份之議程將安排林孟彥老師分享「個案編輯 editing」。

二、明年1月起，每月的會議將安排4組子計畫團隊進行進度報告與議題討論，請各位老師儘早規劃。

【議題三】本計畫產出的確認

一、第一年的產出為教學個案；但本計畫之最終產出為個案研究，故之後第二、三年的產出將為個案研究，請各位老師儘早規劃。

【議題四】其他相關事項

一、委請台大李吉仁老師團隊舉辦之助理研習營，第一次已於10/20於台大順利舉辦完畢，有出席的助理皆深感受益良多；日後尚有兩次的助理研習營將盡可能於假日舉行，敬請各位老師、助理踴躍參加。

二、為避免不必要之紛擾，敬請各位老師、助理不要複印本計畫發放之哈佛個案，謝謝配合。

三、本計畫將於最近架設網站，日後老師和助理們將可於網站上搜尋、閱讀相關資訊；也會於網站公佈需要聯繫的事項，敬請各位老師及其助理不定期地主動上網留意最新消息。

肆、散會：九十五年十月二十七日下午五點三十分。

伍、預訂下次議程時間：九十五年十一月二十六日上午十點。

國科會多重目的整合型計畫個案研究會議紀錄

時間：九十五年十一月二十六日（星期日）上午十點至下午五點

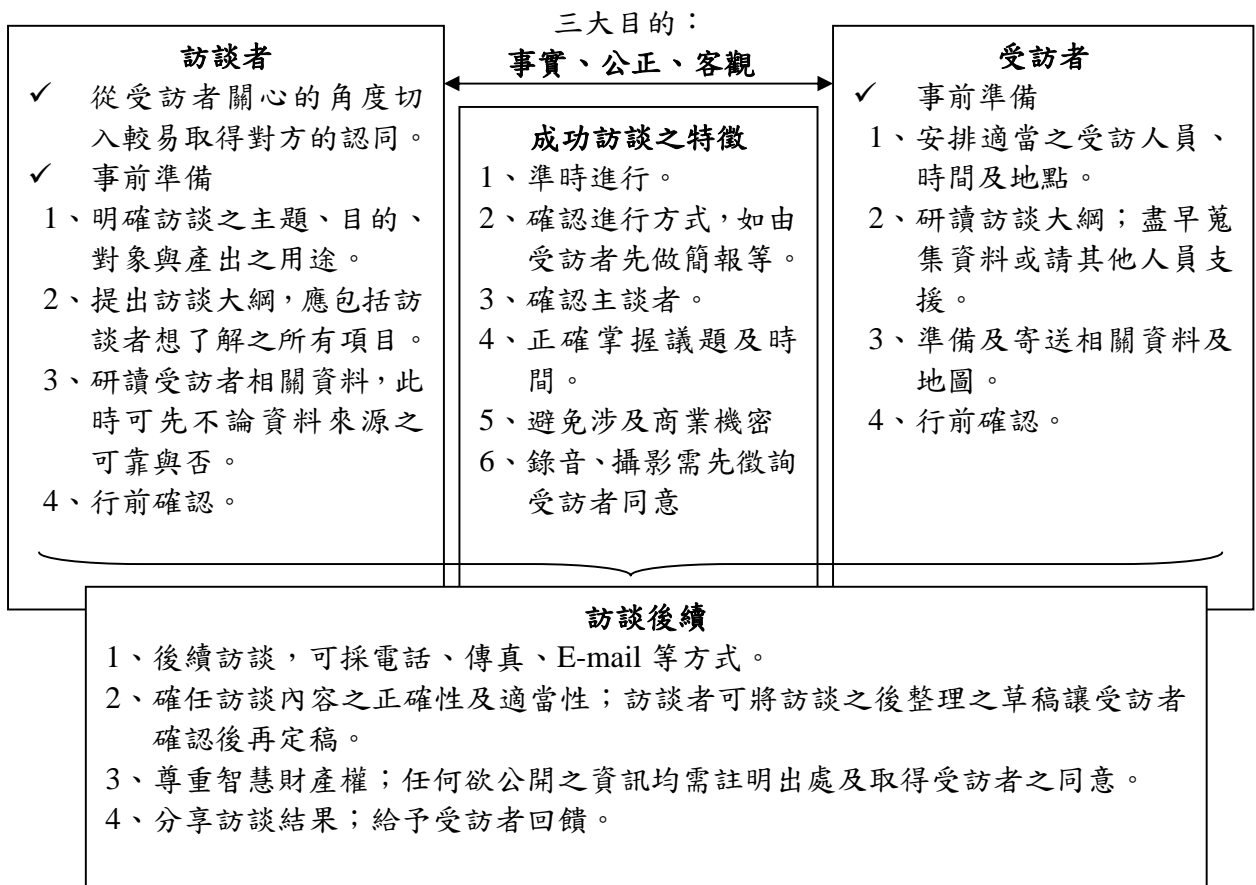
地點：政治大學逸仙樓 101 教室

會議記錄：謝旻欣

壹、企業訪談技巧與經驗之分享：

一、演講者：巨大公司許立忠特助。

二、訪談流程及相關注意事項



※ 詳細資料請參考許特助簡報之 ppt 檔案

三、問與答時間

1、關於訪談

(1) 訪談尺度的拿捏

若受訪者不方便給具體之財務數字資料，可改以百分比、成長率、趨勢圖等方式替代之。一般受訪者對於學術界的訪談都會採取較寬鬆的態度。

(2) 訪談者根據事實而做出錯誤判定時之解決之道

訪談容易造成受限制的盲點；因此可透過和不同職位的人員進行討論與溝通，以找出雙方皆認同之平衡點。

- (3) 如何選擇訪談對象
可先從公關部門或公司發言人著手，但必先釐清訪談主題及備好訪談大綱。
- (4) 訪談技巧
事前的充分準備及態度是決定訪談成功與否的關鍵。訪談過程中若因問題太過尖銳而導致氣氛僵化，可先行跳至其他議題，等待時機再重新發問。
- (5) 訪談者從外部管道取得之資訊，若受訪者不願意公開時之解決方法
若資料有誤，應和受訪者討論以取得正確資訊；然若資料本身即為正確，此時應尊重訪談者，但仍應考慮受訪廠商最終同意授權的機率。
- (6) 非上市公司財務資料之取得問題
此部份難度甚高，可透過向受訪者證明教學個案之貢獻及提供管理之幫助等方式以取得此種資訊；若僅為個案研究而不發表，則可從相關競爭對手、會計師、律師處取得，然會計師、律師有保密條款加以規範。

2、關於巨大公司

- (1) 因應主要競爭者如喬山、美麗達等之未來策略
巨大公司在 R&D 上之表現一直都是非常亮眼，當前最重要為提昇產品之價值，可透過導入新技術、和合作伙伴建立更緊密的通路關係、品牌顧問等方式以提升產品之價值。
早期由於大量產業外移，導致台灣經濟漸趨空洞化，故巨大公司之策略一直都是以台灣的競爭優勢做高附加價值的事情；巨大公司採取之方式為結合零件廠商和競爭者，例如和第二大競爭對手美麗達的整合。
- (2) 若巨大公司要寫成教學個案，許特助認為值得探討之議題
 - I. 從 OEM 至 OBM 之發展過程
 - II. 全球化之過程
 - III. 在中國大陸的投資策略
 - IV. 兩個失敗案例（美國公司連續 13 年虧損、併購通路商）
- (3) 中國大陸投資策略的特色
 - I. 考慮中國之內需市場：一般公司進軍大陸時，皆以外銷為主，且僅考慮成本低廉之優勢，故設廠地點皆在華南；然巨大公司認為成本抑減一定有飽和的時候，故改以中國之內需市場為主，設廠地點改於華東。
 - II. 機車和自行車的平衡點：中國大陸的一級城市和二級城市皆全面禁行機車，然僅以自行車作為代步之工具又太過辛苦，故巨大公司在 2005 年於中國大陸設置一事業部，主攻電動自行車。
- (4) 關懷員工、顧客之理念
人才是公司最重要的資產，重視人才應從關懷之角度切入；讓員工獲得成就感及協助其成功是關懷員工之不二法門。若為關懷顧客層面，巨大公司提供一地買車全球服務、完全負責產品之傷害賠償等方式以提升顧客之滿足感與價值感。

貳、團隊之進度報告

一、林豪傑老師和施智婷老師團隊－統茂休閒旅館系列租賃回春經營模式之探討

(一) 個案試教

- 1、主題：租賃回春
- 2、特點：無自有資金、賺取委託經營的利潤、資本額小、風險低、有經營權無所有權
- 3、適合租賃回春模式之企業：中小企業（資金和人才皆不足）
- 4、知名旅館業者不使用之原因：
 - (1) 若經營好將提高房東不願續租的可能性。
 - (2) 缺乏自有資金，故無法融資或公開取得資金。
 - (3) 市場區隔因素（例如考量企業形象等）。
- 5、租賃回春應用於旅館產業之成功條件：來客量、租金、固定成本如人事、管理、維修以及經營者的客觀條件。
- 6、租賃回春應用於統茂休閒旅館系列（知本統信大飯店）之成功因素：
 - (1) 掌握關鍵成功因素（遊覽車及司機）。
 - (2) 套裝旅遊行程。
 - (3) 至競爭者處做市場調查。
 - (4) 加強餐飲服務－低調奢華。
- 7、高雄統茂大飯店為何無法成功複製知本經驗？
 - (1) 過去的成功導致未來的失敗。
 - (2) 資本投資決策錯誤。
 - (3) 集團總部的成立必要性。
 - (4) 觀光區經驗無法完全移植（Location）。
- 8、一般租賃與政府租賃之差異：獲利率、企業形象、資本額。
- 9、統茂成功取得政府租賃之關鍵因素：企業專業經營的形象（獲獎記錄頻繁）、市場定位明確、精確的成本預估。

管理者和員工之間凝聚力強，雙方目標一致。

(二) 相關建議

- 1、可再增加知名旅館業者不使用租賃回春之原因的篇幅，例如策略之定位問題等。
- 2、顧客議價力的部份可改以明確的數字表達，而不僅限於文字。
- 3、應把 OT 案和租賃回春分割，以明確主題。
- 4、如施總為個案之關鍵成功因素，應加強施總之描述（此為中小企業的普遍現象）；若施總不為關鍵成功因素，則應加強其他因素之描述。
- 5、可從此議題著手：中小企業在一定規模後，如何從人治提升至法治，亦即如何突破個人領導的過程，且中間的困難點為何？
- 6、產業分析建議簡化，以利讀者閱讀。
- 7、不動產證券化可再行深入探討，另外寫成個案 B。

※ 詳細資料請參考林豪傑老師簡報之 ppt 檔案

二、彭玉樹老師團隊－慈濟基金會海外分會成長模式比較

- 1、各分會概述
 - (1) 夏威夷分會

- ✓ 以醫生為主的分會，強調醫療。
 - ✓ 組織制度化之困境：財務報告有分會指導總會之不合理現象。
 - ✓ 本土化的困境：第二代接棒之問題。
- (2) 香港分會
- ✓ 決策模式：為集體決策，故決策通常較沒效率。
 - ✓ 推動會務有不迅速之問題。
- (3) 馬來西亞分會
- ✓ 該分會的最大貢獻為凝聚華人的向心力。
 - ✓ 分會領導人極具說服力與領導能力。
 - ✓ 行政與志工分開，專業專職。
- (4) 麻六甲與吉隆坡分會
- ✓ 堅持職工是從志工而來。
 - ✓ 與國際組織合作的影響。

2、教學個案預計探討之議題

上述四個海外分會中，發展較理想的是馬來西亞分會，較不理想的是香港分會與夏威夷分會；教學個案預計採對比的方式呈現，以香港和馬來西亞兩個發展迥異的海外分會作為主要探討對象，探討的議題主要有分會接棒人員的選擇問題、本土化的策略問題以及組織架構等等。

※ 詳細資料請參考彭玉樹老師簡報之 ppt 檔案

參、計畫相關議題討論：

【議題一】後續會議之進行方式

- 一、12 月份之會議請喬友慶老師、吳克振老師團隊報告教學個案進度並試教。
- 二、2007 年 1 月份請彭玉樹老師做「不用數字的研究」一書的簡報。

【議題二】12/20 邀請陳時奮老師演講事宜

訂於 12/20(三)下午兩點至五點邀請陳時奮老師至政大行政大樓會議室一進行演講，請大家盡量出席。

【議題三】其他相關事項

- 一、最遲於 2006 年 12 月份或 2007 年 1 月份即要有教學個案之初稿產生，以便日後的修改。
- 二、日後每月會議輪到要個案試教之團隊，請於三天前將初稿分享給其他團隊成員，以便大家在討論前的準備工作。
- 三、每次會議希望各子計畫團隊之成員皆能盡量參加；若有人員不克前來，也請該團隊一定要有代表參加。

肆、散會：九十五年十一月二十六日下午五點。

伍、預訂下次議程時間暨地點：九十五年十二月十七日上午十點於國立台灣科技大學。

國科會多重目的整合型計畫個案研究會議紀錄

時間：九十五年十二月十七日（星期日）上午十點至下午五點

地點：台灣科技大學國際大樓 IB1302 室、管院 206 室

會議記錄：謝旻欣

壹、個案編撰之文書技巧—台灣科技大學企管系林孟彥老師

※ 由於授課內容偏重 word 軟體之實際指導與操作，請自行參考當天課程之錄影檔案。

貳、團隊之進度報告

一、喬友慶老師團隊—盟鑫工程股份有限公司

（一）個案內容

1、決策議題：

- （A）如何選擇擴張市場（國內&國外）？若進軍國內市場該如何經營？若選擇國外市場應先以哪一國家為主？
- （B）訂單之取得方式（主動&被動）？
- （C）如何抉擇下一個成長契機？是否該投入開發中國家？

2、應用課程：國際企業、國際行銷、國際化、市場選擇、策略管理（公司成長）。

（二）相關建議

- 1、個案（C）中描述取得訂單之關鍵成功因素，可再補充相關網路關係或綁標之因素。（司徒老師所說之陰陽兩面抉擇）
- 2、可再補充之部分：產業狀況、產業集中度、市占率、進入障礙低但打入網路困難之現況、競爭者的描述及其競爭態勢情況、資本額的數據、產業上中下游之情形、以及財務資料等。
- 3、可思考公司其他產品之銷售狀況，因產品線廣度可能為此個案重要的策略變數。
- 4、針對決策議題，目前個案初稿提供之內容尚嫌不足。

※ 詳細資料請參考喬友慶老師之個案初稿

二、吳克振老師團隊—法鼓山的組織與管理

（一）教學個案預計呈現之內容

- 1、介紹心靈教育的概念與世界和平。
- 2、以故事的方法介紹法鼓山。
- 3、深入描繪法鼓山目前現況。
- 4、法鼓山現有的成就與特色。
- 5、延伸法鼓山的未來：此部份即為個案之議題，目前有四個方向，分別是如何有效進行人力資源管理、非營利機構如何和社會資源結合、組織管理以及如何做好國際弘化；預計將挑選其中之一至二個議題深入探討。

（二）相關建議

- 1、個案定位可從組織變革、品牌形象著手，例如心靈教育之於法鼓山如此重要，則相關組織管理該如何配合；或心靈教育和環境變動的關係。
- 2、藉由以前法鼓山和企業合作的案例，探討非營利組織和營利組織的策略聯盟，並加進心靈成長的議題。
- 3、可於內容中加入具體數字，如會員人數的成長趨勢，幫助讀者對照與思考。
- 4、可於內容中加入一些具體的小案例幫助心靈成長的說明。
- 5、建議以教學及研究為基準點出發，進行個案內容之鋪陳。
※ 詳細資料請參考吳克振老師之個案初稿或簡報檔案

參、計畫相關議題討論：

【議題一】後續會議之進行方式

後續會議每月將安排 3 個子計畫團隊進行個案試教，請各位老師盡早報名，以充分準備。

肆、散會：九十五年十二月十七日下午五點。

伍、預訂下次議程時間暨地點：九十六年一月二十八日上午十點。

國科會多重目的整合型計畫個案研究會議紀錄

時間：九十六年一月二十八日（星期日）上午十點至下午五點五十分

地點：政治大學逸仙樓 101 教室

記錄：謝旻欣

壹、各團隊進度報告

一、李春安老師團隊：後發品牌的成功策略—愛之味鮮採蕃茄汁

（一）個案內容

- 1、適用課程：行銷學。
- 2、教學個案架構：
 - (1) 個案公司簡介。
 - (2) 飲料產業環境分析。。
 - (3) 後發品牌之成功策略：
 - I. 明確的市場定位，引領消費。
 - II. 藍海策略，開創新市場。
 - III. 跨部門整合互動平台機制。
 - IV. 掌握打開市場金鑰的時機點。
 - V. 創新思維的廣告行銷策略。
 - (4) 成功模式帶來的組織變革與管理制度創新：
 - I. 落實產品經理制度。
 - II. 業務系統與代工廠商的擴編：增加第二條生產線並走向國際化。
 - III. 成立無菌冷充填寶特二廠。
 - IV. 進軍保鮮食品與保健食品。
 - V. 開創全新的銷售通路：開始採取網路訂購方式，同時造成組織內部的大變革。
 - (5) 愛之味的未來挑戰。
- 3、教學個案特色：
 - (1) 後發品牌之成功原因：差異化（崇尚健康、自然）、管理制度創新（產品經理制度）、搭上時代熱潮。
 - (2) 產業特殊性：進入和退出障礙皆低，但先佔優勢強烈。
 - (3) 產品特殊性：替代性高、生命週期短、競爭激烈。
 - (4) 後發品牌成功後，如何維繫產品之競爭優勢。
- 4、討論問題：
 - (1) 後發品牌成功後，其他競爭者加入市場，如何延續後發品牌之壽命？
 - (2) 後發品牌在行銷上有何困難？個案中後發品牌之關鍵成功因素為何？
 - (3) 試說明專案經理在公司中所扮演的角色為何？
 - (4) 個案中，新產品的延伸計畫有哪些方向？
 - (5) 新產品帶來的組織變革，對於公司未來造成哪些影響？

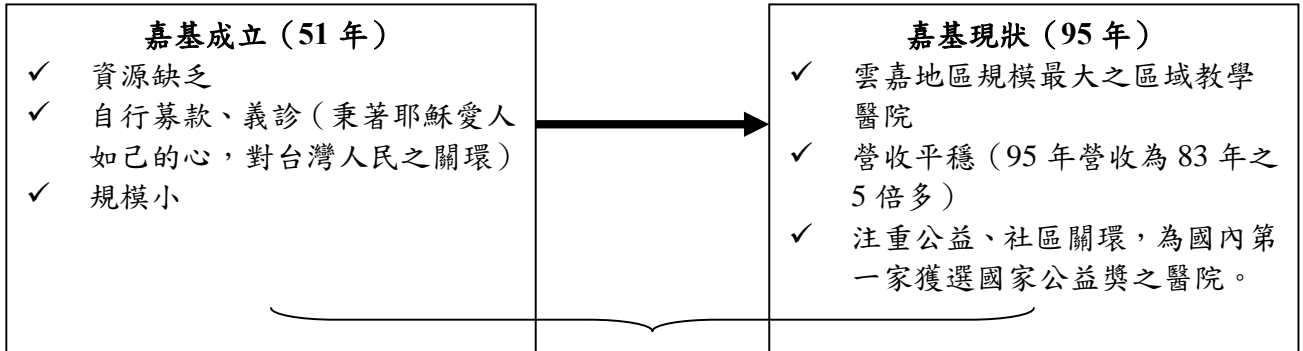
※ 詳細資料請參考李春安老師之個案初稿

(二) 相關建議

- 1、當此個案為行銷主題時，組織變革內容不宜過多，應加強如產業環境、品牌成功因素、部門別資訊等內容。
- 2、建議本個案以「市場變革」為主軸，分別探討鮮採番茄汁之成功過程中，組織衝突與協調、組織再造等議題。
- 3、本個案內容豐富，諸多議題皆有趣且值得深入探討，但以個案教學時間為考量下，建議個案可更行聚焦於某些議題上。
- 4、個案最後之討論問題可再加強組織衝突與解決之道之比重。
- 5、若要和李春安老師的背景做結合，建議此教學個案以「財務」做為背景，例如開頭即說明公司股價下跌、財務績效變差，進而衍生後續行銷、產品管理等未來方向之問題。另個案研究可著重於公司新產品推出後，市場反應、對於金融市場的衝擊等議題。
- 6、初稿開頭之標題為「後發品牌的成功策略」，此一「成功」之字眼容易誤導學生，建議可再修改。可以闡述該個案決策的困難點、陷入兩難的窘境等等做為開場白。

二、李佳玲老師團隊：因應健保制度變革下嘉義基督教醫院之管理

(一) 個案試教



面臨之環境變革

- 1、健保開辦與醫院擴建：健保初期採用「論量計酬」方式、舉債經營、加強軟硬體設備投資等。
- 2、稅務法規之影響。

管理制度之改善

- 1、品質管理：申訴專線、TQM 等。
- 2、品格教育。
- 3、重視員工：薪資優於同業、提供專任助理等。

決策點：

- I. 競爭者環視 (長庚、慈濟、台大、奇美)，且皆為全國性教學醫院，嘉基如何以區域醫院之姿和其競爭？
- II. 面對未來，嘉基是否要升格為教學型醫院？若是，在不違背嘉基成立宗旨—醫療傳道下，相關之配套措施為何？

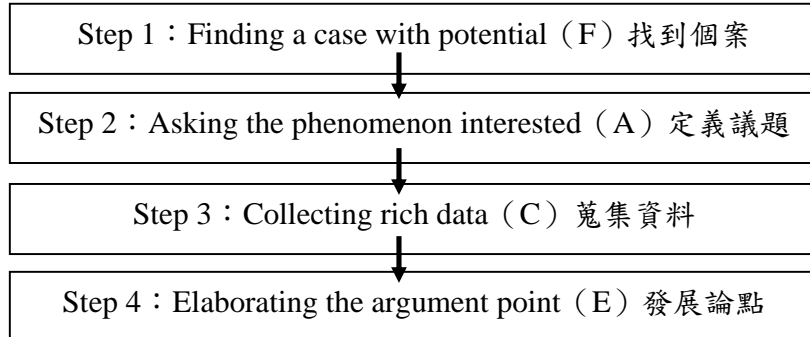
※ 詳細資料請參考李佳玲老師之個案初稿

(二) 相關建議

- 1、可將個案決策點放在嘉基是否要升格為教學型醫院，並輔以相關財務資料分析，嘉義地區之疾病特性、就醫人口特性等顧客分析。
- 2、可再增加之內容：競爭者資料、在地化經營內容、健保給付區域醫院和教學醫院之差異化資料、聯合設備採購之成本抑減資料等。
- 3、本教學個案之題目提到「全民健保」，為一外部制度；為和國科會個案主題「變革」結合的話，建議可將全民健保視為外在競爭，再反推至內部改革，例如：管理改變、籌資決策等。

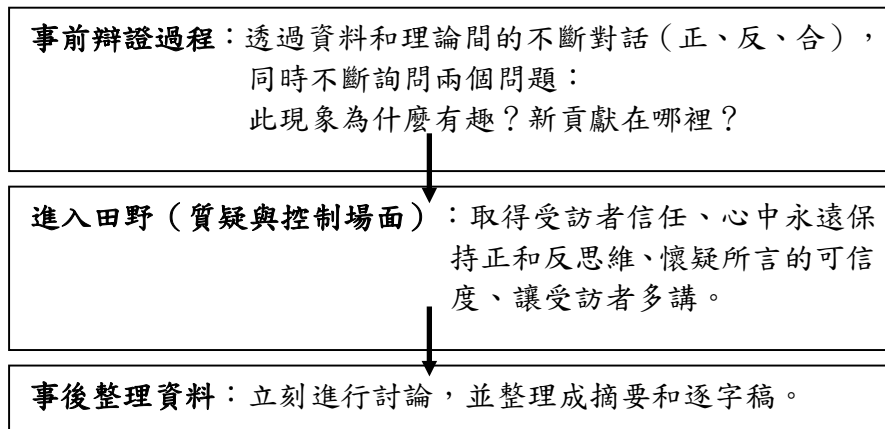
貳、蕭瑞麟老師與侯勝宗老師研究團隊之經驗分享

一、朱彩馨老師：如何將個案資料轉換成研究文獻的歷程



※ 詳細資料請參考朱彩馨老師簡報之 ppt 檔案

二、李慶芳老師：質性研究之過程



※ 詳細資料請參考李慶芳老師簡報之 ppt 檔案

三、蕭瑞麟老師：研究九問－質性研究的經驗分享

<p style="text-align: center;">什麼是質性研究</p> <ul style="list-style-type: none">✓ 質性研究是一種技藝，不是工具，無法速成。✓ 研究過程不似記者採訪，而像偵辦案件，為不斷探索之過程。✓ 判斷質性研究之優劣標準：真實度、合理度、批判度。✓ 研究者需具備之特性：好奇心大、避免工程性。
<p style="text-align: center;">如何開始進行質性研究</p> <ul style="list-style-type: none">✓ 深入研究一家公司，訪談時應盡量隱藏問題，通常問 5 個問題以內。✓ 應適度包裝問題，依受訪者感興趣之處著手，並以受訪者之語言和其溝通。
<p style="text-align: center;">如何發表</p> <ul style="list-style-type: none">✓ 資料之主要功能為「詮釋」、「說明」，而不是「證明」，主要目的為讓讀者看到新東西。✓ 個案之「獨特性」為關鍵。✓ 先確認研究者所屬社群，並取得相關人士之聯絡，進而尋找幫助；或可依該社群知名學者之範本發展質性研究。

※ 詳細資料請參考蕭瑞麟老師簡報之 ppt 檔案

參、計畫相關議題討論：

【議題一】Ivey 個案研討會

- 一、Ivey 預計於六月底或七月中為本計劃以及台大團隊之老師開設個案研討會，預計為期七天，內容主要和個案教學、個案撰寫和個案研究相關，請尚未去過哈佛之本團隊老師踴躍報名。
- 二、近期將會請助理發信詢問各位老師之參加意願，請密切留意電子信箱。

【議題二】蕭瑞麟老師之個案經驗分享

- 一、蔡淑黎老師邀請蕭瑞麟老師來台灣分享個案經驗，預計於 3/16、3/17 兩天舉行，地點尚待確認，相關細節將於日後發信通知各位老師。
- 二、惟經日前和蔡淑黎老師確認後，因時間無法配合，固本活動確定取消。

【議題三】各子計畫團隊之個案成品相關事宜

本團隊之個案成品預計日後將進入政大「台灣企業史研究中心」之資料庫，以提升國內個案教學之水平與風氣。

肆、散會：九十六年一月二十八日下午五點五十分。

伍、預訂下次議程時間暨地點：九十六年二月二十五日上午十點。

國科會多重目的整合型計畫個案研究會議紀錄

時間：九十六年三月四日（星期日）上午十點至下午四點十分

地點：政治大學逸仙樓 101 教室

記錄：謝旻欣

壹、各團隊進度報告

一、沈仰斌老師團隊：聯電ADR財報重編事件—跨國會計與跨國資本市場的互動

（一）個案試教

5、財務會計觀念：

- (1) 效率市場：弱勢、半強勢、強勢。
- (2) 內線交易。
- (3) ADR（美國存託憑證）。
- (4) 事件分析法。

6、事件內容：

- (1) 2005/9/23：美國證管會來函要求聯電「改善財報表達形式」。
 - (2) 2005/10/3：聯電將 2005/9/23 美國證管會的來函內容上傳美國證管會網站，惟並未以中文告知台灣投資者。
 - (3) 2005/12/14：上午五時五十一分，聯電對於美國證管會的來函做出一些相關回應，惟仍未以「中文」方式告知台灣投資者；上午九時三十分，台灣證交所要求聯電將此財報重編事件以「重大消息」之方式公佈。
 - (4) 2005/12/15：台灣證交所對聯電罰鍰五萬元。
 - (5) 2005/12/28：聯電在台灣各大報紙刊登廣告，指責政府處理不當。
 - (6) 2005/12/29：聯電曹興誠董事長表示，將正式辭去聯電董事長及董事職務。
 - (7) 2005/12/30：聯電澄清張副董事長內線交易之相關報導。
 - (8) 2006/2/13：聯電函覆美國證管會之說明已獲接受。
 - (9) 2006/3/28：美國證管會答覆聯電所回覆的信件。
- 7、美國證管會要求聯電重編財務報表之原因：兩國之一般公認會計原則（GAAP）不同，說明如下：
- (1) 商譽減損。
 - (2) 衍生性金融商品評價。
 - (3) 員工分紅。

8、探討台灣股票市場對上述各事件之反應情形，以及是否合理。

※ 詳細資料請參考沈仰斌老師之個案初稿

（二）相關建議

- 1、本議題以跨國性的差異為主軸，為一有趣之個案討論方向，建議作者可先選擇個案之核心點為股票市場之效率性、GAAP 之差異或為類似事件之管理決策。
- 2、討論提綱可增加：例如，此事件有無最佳公布時點？公佈內容以及背後的考量

因素為何？

- 3、個案應先決定決策者與決策時點，再以決策者之角度決定討論提綱，並增減個案之內容。
- 4、建議另行補充之資料：美國證管會和台灣證交所之角色定位、公司治理如何運作、分析師的看法、會計師的角色等。
- 5、員工分紅之問題：可探究第二年和第三年並未調整員工分紅之原因，另員工分紅可能會影響未來之現金流量。

二、吳安妮老師團隊：恆光化學股份有限公司

(一) 個案試教

1、恆光導入平衡計分卡之原因：

- (1) SBU 之差異使得既有政策無法反應員工之努力。
- (2) 績效評估和獎酬制度之考量。
- (3) 缺乏策略之執行力。
- (4) 缺乏策略之溝通平台。
- (5) 加強重視非財務指標。
- (6) MBO 執行不彰。

2、MBO 制度之問題：

- (1) 公司上下階層之認知差異很大。
- (2) 目標間之因果關係不強。
- (3) 與策略之結合性不強。

3、恆光實施平衡計分卡後之影響：

(1) 正向影響：

- I. 各績效目標成長。
- II. 員工較清楚策略方向。
- III. 公司發放之獎金增加。
- IV. 獎酬制度一致化。

(2) 負項影響：

- I. 執行繁瑣，對於基層員工而言容易失焦。
- II. 個人和團隊績效制度的權衡。
- III. 獎酬制度一致化與因地制宜彈性化的權衡。

※ 詳細資料請參考吳安妮老師之個案初稿

(二) 相關建議

- 1、可再補充兩大事業處（塗料事業處與表面處理事業處）之客戶類型、銷售表現、競爭狀況等相關資料，並另行思考此兩大事業處有無 business model 不同之可能性。
- 2、平衡計分卡之觀念應貫串整個個案，建議可另行再撰寫以平衡計分卡基本觀念之教學個案。
- 3、可加強說明 KPI 是如何從 SBU 層次推展成員工個人層次，並進而推展成與獎酬制度相關之層次。
- 4、可增加公司背景之資料：例如公司人數、兩大事業處人數、華東和華南之

人數、銷售員人數等等。

貳、「不用數字的研究」一書導讀與博士班經驗分享—彭玉樹老師

※ 詳細資料請參考彭玉樹老師簡報之 ppt 檔案

參、網站 Demo

肆、計畫相關議題討論：

【議題一】本計畫之網站

三、網址：www.casecenter.nccu.edu.tw

四、日後相關通知事宜皆會事前公佈於該網站上，請各位老師和助理不定期主動查閱。

肆、散會：九十六年三月四日下午四點十分。

伍、預訂下次議程時間暨地點：九十六年三月二十五日上午十點。

國科會多重目的整合型計畫個案研究會議紀錄

時間：九十六年三月二十五日（星期日）上午十點至下午五點三十分

地點：政治大學商學院 306 教室

記錄：謝旻欣

壹、各團隊進度報告

一、謝惠元老師團隊：大田精密工業股份有限公司

（一）個案試教

9、公司特色：

- (1) 產品為高附加價值，技術、勞工密集。
- (2) 策略：核心擴張（競爭者大多為作業多角化）。
- (3) 無自有品牌且面臨成本壓力下，關鍵成功因素之維持。

10、教學個案特色：

- (1)

{	代工				
	無自有品牌	—————>	策略	—————>	組織
	注重成本、品質、送貨時間			結構	—————>
- (2) 人力資源（HR）和相關管理制度（例如 TPS、KPI、PDM）之關係。
- (3) 材料和生產技術之核心能力較強，研發設計之能力較弱。
- (4) 財務績效表現佳和多角化經營之抵換關係。

11、決策議題：

- (1) 策略面：應否開發自有品牌。
- (2) 策略面：多角化經營的程度和方向。
- (3) 變革面：組織變革應採漸進式或驟變式。

※ 詳細資料請參考謝惠元老師之個案初稿

（二）相關建議

- 1、可將個案重點置於大田公司如何從傳統代工業轉換為製造服務業的變革。
- 2、撰寫個案若不容易掌握公司現在迫切之危機，建議可將決策之時間點往前移。
- 3、可增加說明個案公司之實際決策流程，以及環境如何影響實際決策流程。
- 4、本個案之內容豐富，資訊足以撰寫成三個教學個案，建議三個個案主題為
個案 A—代工業到製造服務業之轉變；
個案 B—組織變革；
個案 C—自有品牌之問題。
- 5、教學個案是否要有決策點（decision point）依情況而定：若授課對象為大學部，則教學個案可以沒有決策點，此時個案教學定位為初步養成之學習；然而，若授課對象為碩士班以上之參與者，則教學個案應盡量有決策點，以訓練具備決策能力之人才。

二、黃國峯老師團隊：點石成「鑽」－中國砂輪

(一) 個案試教

1、產業介紹：茲以傳統砂輪為例，另鑽石碟和光學玻璃亦以此架構介紹。

(1) 價值活動：原料 → 混合 → 冷壓 → 加熱 → 加工 → 品管 → 倉儲 → 經銷

(2) 五力分析。

2、核心競爭能力：

(1) R&D 能力強。

(2) 員工經驗豐富。

(3) 公司文化佳。

(4) 生產技術良好。

3、決策議題：

(1) 鑽石碟（再生晶圓）的下一步。

(2) 轉投資事業的併購問題。

(3) 是否該投入光學玻璃的市場。

※ 詳細資料請參考黃國峯老師之個案初稿

(二) 相關建議

1、鑽石碟和光學玻璃之資料宜補充完整。

2、建議主軸另可放在以財務面為決策考量基礎，故需增加相關之財務資訊，以利決策，例如三大決策議題的預期淨現值（NPV）等資訊。

3、可再加入 Decision Model 和 GE Model 的思維。

個案研究部分：應再定義清楚產業生命週期和企業生命週期。

三、彭玉樹老師團隊：轉型的佛教，環繞世界的清流

(一) 個案試教

1、對於慈濟之印象：

(1) 每天花小錢即可做善事。

(2) 大愛台宣傳慈濟精神。

(3) 「人」是平等的，做善事沒有國界。

2、對於慈濟之負面想法：

(1) 台灣自己都救不完了，哪裡還有餘力照顧其他國家。

(2) 善款充裕。

(3) 吸收會員淪為直銷式。

(4) 與有錢人（例如榮董）之關係深。

3、成立 40 餘年來，慈濟規模急速成長之關鍵因素為何？

(1) 四大主軸明確，尤其聚焦於「慈善」，領導人之願景清楚。

(2) 財務透明化，專款專用。

(3) 組織管理良好。

※ 詳細資料請參考彭玉樹老師之個案初稿

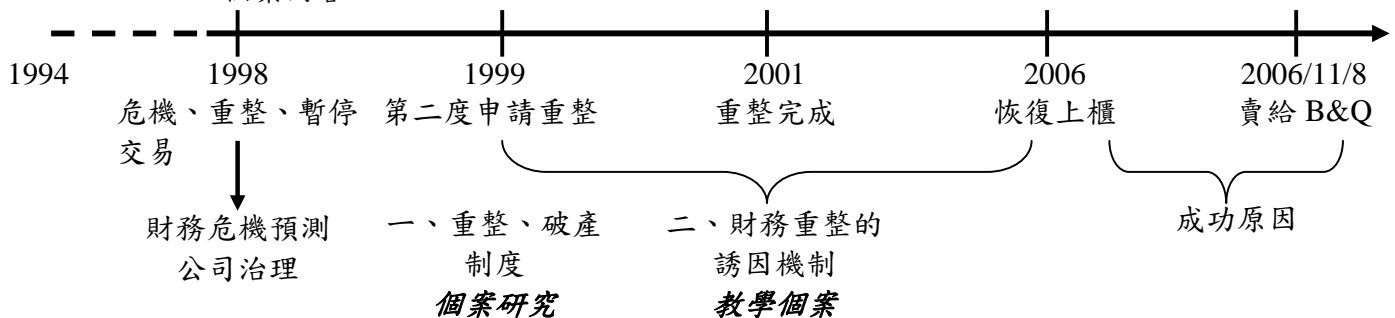
(二) 相關建議

- 1、建議本個案應從對商學院學生而言之價值為何為個案設計主軸。因而建議可將個案分為三大部分：
 - (1) 個案 A—國際化的議題，慈濟如何利用在台灣之成功經驗，掌握關鍵因素而發展至國外，且國際化過程中發生之問題和解決之道為何；
 - (2) 個案 B—執行力和動員力之議題；
 - (3) 個案 C—財務管理、人力資源等議題。
- 2、可聚焦於慈濟的執行力和動員力，探討宗教層次以外之課題；例如慈濟如何透過人際網路和社區化動員會員、會員在參加活動時獲得什麼意義、大量吸收會員和績效管控之問題等，以提供其他非營利組織一些學習效果。
- 3、慈濟屬於唯一精神領袖之組織，故可多闡述一些證嚴上人說過的話，例如其相關思想、事蹟和行宜。
- 4、建議應增加衝突點的部份，讓本個案的陳述，更且爭議，以利學生思維的訓練。

四、王建安老師團隊：赦免與處罰—東隆五金的重整案例

(一) 個案試教

1、個案內容：



2、個案特色

- (1) 極少數重整成功之案例。
- (2) 申請人為債權銀行團。
- 3、誘因機制：兩大債權人（擔保&無擔保）對於三大方案（分期償還、一次到位、以債作股）間之選擇。

※ 詳細資料請參考王建安老師之個案初稿

(二) 相關建議

- 1、教學個案之主軸：以預先包裹制（prepackaged）之觀念討論，當財務重整時，誘因機制之分配；亦即，個案研究之主軸應為從東隆五金之案例中，探討重整對於不同債權人之影響，及台灣相關重整法令之特色。
- 2、宜將主觀性字眼刪除。
- 3、本土銀行和外商銀行對於放款之「行為面」問題有很大不同，可為一有趣之思考點。
- 4、可以提供當完成清算或重整後，每一債權人可分得金額之資料，藉以幫助分析決策。

貳、計畫相關議題討論：

【議題一】Ivey 個案撰寫(writing)研習課程。

本計畫之國外差旅費仍有賸餘，但所剩不多，基於公平性之考量，決議仍僅提供給整合計畫內之各子計畫之教師出國研習，旁聽之教師則未提供此次研習之參與機會。

【議題二】個案主軸 (focus point)

近期將與各位老師確認教學個案之主軸(focus point)，請各位老師收到 email 後，務必儘快確定並回覆給計畫助理，以便於 4/18 之國科會之進度報告中發表，且做為國科會考核每位老師子計畫成果之績效評估項目之一。

【議題三】4/19 國科會召開關於服務業之會議

陳處長預計 4/19 於國科會召開會議，討論我國服務業目前面臨之發展困境，如各位與會老師有任何想法與建議，歡迎與怡蓁助理聯繫。

【議題四】關於個案研究團隊未來發展之建議

- 1、因個案研究之深耕期較長，國科會三年之支持尚嫌不足，因此可否請國科會於本計劃結束時再延續對此類似計畫案之支持。
- 2、未來兩年本計劃案主軸可參考議題如：服務業、台商、全球化等。
- 3、建立個案研究之評估機制，如此不僅可提高個案研究之能見度，並大幅提升國內個案研究之風氣。
- 4、由於現行升等評估機制未將教學個案寫作納入績效評量指標，故對於面臨升等壓力之助理教授及未來之新進學者(現任博士班學生)而言，並未能真正激勵發展教學個案撰寫投入意願，對台灣未來發展中文之本土教學個案實屬不利，建議應修改現行之升等評估標準。

【議題五】教學個案發表事宜

- 1、預計於 6/24 舉行內部之教學個案發表會，屆時將會邀請台大團隊的老師參與討論，給予建議。
- 2、預計於 9 月初舉行對外之教學個案發表會，請老師儘早規劃。

【議題六】質性研究平台

蕭瑞麟老師願意協助台灣架置質性研究之平台並提攜有意從事質性研究之學者，歡迎有興趣從事質性研究之教師，向侯勝宗老師報名。

肆、散會：九十六年三月二十五日下午五點三十分。

伍、預訂下次議程時間暨地點：九十六年五月二十六日上午十點。

國科會多重目的整合型計畫個案研究會議紀錄

時間：九十六年五月二十六日（星期六）上午十點至下午五點三十分

地點：政治大學研究大樓 103 教室

記錄：邱奕淳

壹、各團隊進度報告

一、池祥麟老師團隊：玉山金控

（一）個案試教

1. 公司特色：

以時間為軸，並以社會責任的角度貫穿整個個案；個案前半部先敘述社會關懷的理念，再探討競爭激烈之情形：

- (1) 社會責任的部分。
- (2) 現金卡部分。
- (3) 內線交易的問題。

2. 討論議題：玉山為何要善盡社會責任？

- (1) 利己所以利他
- (2) 因為利他所以利他

<詳細資料請參考池祥麟老師之個案>

（二）相關建議

1. 建議從招募、員工訓練與精神、執行與作法之觀點，探討玉山金控如何形成其企業文化。
2. 可再加強 ROA 提升之探討，探討是因風險控管的結果，還是企業形象所造成。
3. 若以金控的功能面切入，可探討玉山有否達到金控法一次購足的目標；另因財務工程多為代理國外產品，可探討其是否有能力去作自己的產品？
4. 另可從長期的觀點去寫，因為銀行業本身多為短視，而社會責任往往是長期的。可再加強企業責任的承諾、企業的參與(教育)的部分。並建議可增加相同產業、其他雜誌報導對玉山銀行的看法，提供其他角度觀點去驗證。
5. 可以強調個案現金卡部分之開會過程及內部討論，將更有說服力。因現金卡部分較晚推出、較早退出，代表其風險管理的部分很嚴格；但相較而言，這部分企業責任就較弱，要找出其他的證據去支持企業的說法。
6. 玉山銀行似乎較少主動招攬問題，可以提供一些顧客的看法；另可加入其選

擇團隊績效方法之原因。

7. 可以增加放款給環保客戶的比例之數據。
8. 可加強如下之討論：企業責任部分除了內化外，還有在什麼地方落實？因為社會責任仍要兼顧股東的權益。(如 CSR 和股東的衝突、如何在善盡 CSR 時同時增加股東的利益)
9. 可舉例從那個案子中或哪些因素的影響造成玉山開始強化社會責任，並可加入遠見雜誌在評社會責任獎時的標準與依據。

二、彭火樹老師團隊：精技電腦股份有限公司 (A)

(一) 個案試教

1. 個案公司產業：
 - (1) 資訊產品通路業。
 - (2) 自動資料收集器產業。
2. Case A 分成三個小個案：
 - (3) 責任中心與績效考評
 - (4) 組織 E 化及流程管理
 - (5) 經營模式之挑戰。
3. 精技 ADC 事業的開展。
4. 經營模式的挑戰。

<詳細資料請參考彭火樹老師之個案>

(二) 相關建議 (請將此部份的段落設定和前、後段一致)

1. 可設計決策點讓學生討論，如 ABC 制度是否應該使用在成本計算上等。
2. 內容很豐富，應聚焦於一個主題的展現即可，否則以個案教學時間的限制，可能會造成學生討論上的困擾&發散。
3. 應採取哈佛式個案的長度，Ivey 式的個案太短。

三、李佳玲老師團隊：因應醫療環境競爭下之嘉義基督教醫院的價值主張與管理

(一) 個案試教

5. 嘉義基督教醫院的成立，連三屆院長得到醫療奉獻獎。初期為有使命醫療人員的投入、資金缺乏、與落實雙福原則-福音&福利。
6. 現為雲嘉地區最大的急診後送中心。附近醫院特色：皆是在其他地方很成功，才進入這塊區域。

7. 台灣醫療產業特性：在地性、專業化、忠誠度、建保制度影響、顧客導向。
8. 90 年代建保制度實施：總額預算制，使成本控管變成很重要。另公立醫院在建保開辦後之重要性下跌，主因為健保採論量計酬制，且未實施分級就醫。
9. 嘉基因應建保之重要變革。
10. 經營特性：嘉基：社福→醫療→關懷。
11. 未來發展：如何在醫學中心與醫療傳道中取得平衡點
最希望學生從個案中學到什麼？
 - (6) 委身
 - (7) 不斷學習、不斷成長
 - (8) 眼光

<詳細資料請參考李佳玲老師之個案>

(二) 相關建議

12. 若把決策點拉到擴建醫院的時間點，此個案可作為財務管理的課程用，並可結合融資決策與資本預算決策；另可訪談當時決策人員，其對於舉債、現金流量、對未來營收成長之預估等。
13. 可應用之課程：相關企業道德的課程或策略課程等。
14. 以 Ivey 之角度觀之，建議加強個案人物在不同決策時點作決策時其所考慮的問題等相關探討。
15. 個案後面的部分可以放在 teaching note 會比較恰當；畢竟用後來的事實來討論之前的決策，似乎會讓學生不知道要討論什麼。
16. 建議可以從人的觀點切入，嘉基強調醫療關懷，其在醫療行為及關懷的部分與其他醫院之不同點；以及若轉成醫學中心可能會造成醫療行為的影響。
17. 可將三個 key point 分開：
 - (9) 投資決策點：但 10 年前之事實可能較無法引起學生之興趣，且個案之呈現會偏重基本的東西而降地和變革之關連性。
 - (10) 聚焦議題：如總額預算制造成的變革，另輔以相關 E 化、採購成本等之計算。
 - (11) 研究型醫院和區域型醫院：在個案中似乎和另外兩個議題之關連性較低，且目前資訊較不足，建議可以等資訊充分時再寫。

四、溫肇東、蔡淑梨老師團隊：王品台塑牛排

(一) 個案試教

18. 問題開場：

2030 年是否能做到 60 個品牌 10000 家店的目標？

19. 現有品牌佈局：王品、西堤、陶板屋、聚、原燒、IKKI、夏慕尼、品田牧場、丰滑(中國)。
20. 價值鍊中之每一環和顧客的關係。
21. 創新的 Ownership 作法。
22. 標準化、中常會、獅子會。
23. 決定是否擴張新點之策略內容:1-5-1→一個資本額、五倍的營收、一倍的獲利。
24. 可以用在行銷(4p)、管會、創新、創業等課程；但缺乏 IT 之內容。

<詳細資料請參考溫肇東、蔡淑梨老師之個案>

(二) 相關建議

25. 建議增加 2001 年當時之決策分析，可在當中展現決策者內心掙扎。
26. 應加強凸顯個案特色，例如從 2001 年轉為多品牌策略及國際佈局，以符合本計畫變革之議題。
27. 個案中有八頁寫王品特色點，多品牌部分較少；建議加強多品牌的部分，讓學生可以很清楚的瞭解議題。
28. Ivey 式的個案只有一個決策者與一個時間點；哈佛式的個案是可以有好幾個決策者與時間點，但每一個議題要相互連結，聚焦於某一大議題間彼此運轉。
29. 建議留下一個伏筆，丟一個 decision point 讓學生去思考，如果學生是 CEO 的話，要如何進行下一步行動。
30. 當時時間點要切在 2030 年，應著重於國際及多品牌的問題；建議可以探討多品牌外的國際佈局，為何能在大陸成功而卻不能在美國成功？建議從美國失敗的經驗去探討大陸成功的可能性，可使學生兩三年就可以看到後續發展影響而不必等到 2030 年。

貳、周玲臺老師IVEY商學院心得分享

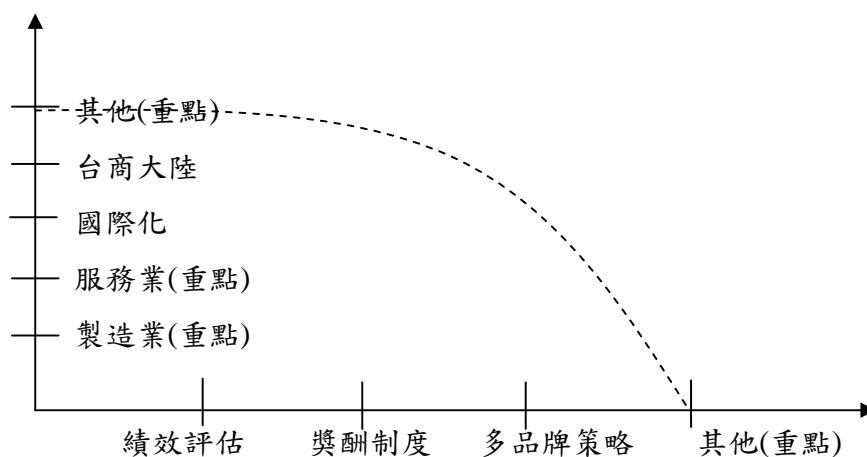
(請參考周老師提供之影片)

- 哈佛是走世界級、大公司的個案為主。
- IVEY 是以中級主管為主要的對象，問題也較重點式，較不複雜，並不是以商業化行銷全世界的方式去作個案，很務實。“Cases don't travel very far.”
- 寫個案時要當一個寫作者而非評論者。
- Case 是一種 data 的聚集，強調要短小，因為 Ivey 從大學部就開始用個案。

- 個案標準約 3 頁+2 頁表+teaching note。
- 即使個案不是用真實公司名稱，但仍須取得該公司之授權書。
- Ivey 有出關於個案讀、教、寫三本書。

參、計畫相關議題討論：

1. 國科會第一年計畫將於 6 月結束，6/24 舉行各子計畫之內部報告：
 - (12) 分三組進行：分別由周玲臺老師、李吉仁老師、以及于卓民老師帶領。
 - (13) 要求產出：個案草稿、Teaching note。
 - (14) 進行方式：務必採行試教方式，請不要以簡報方式進行。
 - (15) 其他事宜：會有台大團隊之老師參與討論，各子計畫團隊老師亦可邀請個案公司相關人員或其他感興趣之學者一起共襄盛舉。
 - (16) 另將於 9 月舉行對外發表，請各子計畫老師邀請個案公司之高階主管參加。
2. 第二年計畫內容：
 - (17) 預計於 8/1 開始，請於 6 月中旬（最晚 6/15）前繳交第二年計畫之 proposal（至多 3~4 頁），第二年計畫之通過與否，得通過國科會之 evaluation 機制，evaluation 之方向參考第一年之成效及第二年計畫之可行性為主。
 - (18) 子計畫將擴大至 25 個，各子計畫預算為 30 萬。
 - (19) 蕭瑞麟老師會參與團隊並成立「質性研究團隊」，有一系列課程，希望年底可以投稿，第三年另有編列預算至劍橋大學發表論文，希望對質性研究有興趣的老師一起參與。
 - (20) 建議計畫主題：



- 計畫書內容：

- (A) 教學個案公司。
- (B) 教學個案相關重點議題。
- (C) 教學個案之主要目的。
- (D) 第一年教學個案衍伸之學術研究議題。
- (E) 經費預算。
- (F) 參考文獻。

3. 第二年計畫要求：

- (21) 對新進老師而言：產出一篇教學個案。
- (22) 對第一年有參加計劃之老師而言：產出一篇教學個案與一篇學術研究，其中教學個案之個案公司不可和第一年之個案公司相同；而學術研究則以第一年之個案公司為研究對象，請在一年至一年半間完成，另國科會對學術研究沒有發表之規定，所以 working paper 即可。
- (23) 每一篇教學個案一定要取得授權書，且要先取得授權書再開始寫個案。

4. 6/17 陳時奮老師個案撰寫研討會：

- (24) 以撰寫個案為主，將分九大組進行討論。
- (25) 於政大商學院國際會議廳舉行，有兩百多個座位，請各子計畫老師廣為宣傳及推廣。

肆、散會：九十六年五月二十六日下午五點。

伍、預訂下次議程時間暨地點：九十六年五月二十七日上午十點。

國科會多重目的整合型計畫個案研究第十一次會議紀錄

時間：九十六年五月二十七日（星期）上午十點至下午五點三十分

地點：政治大學研究大樓 103 教室

記錄：邱奕淳

壹、各團隊進度報告

一、吳克振老師團隊：法鼓山

（一）個案試教

1. 個案內容：思想、行誼、事蹟。
2. 法鼓山的理念、目標、使命。
3. 全面的教育：大學院教育、大普化教育、大關懷教育。
4. 事業體的發展：寺院體系-僧團、會團-捐款者、基金會-專職人員。
5. 法鼓山組織轉變、傳承、及面臨的新挑戰、榮譽、成長、成就等。
6. 2006 年組織產生改變及面臨的新挑戰。
7. 個案問題與討論：
 - (26) 法鼓山快速擴張的原因，除了一般社會大眾的支持外，眾多菁英份子的認同是否也有影響？
 - (27) 聖嚴法師如何運用組織的發展來完成法鼓山的理念？
 - (28) 為何無形的成就才是最大的成就？
 - (29) 聖嚴法師如何佈局接班及永續經營？
 - (30) 法鼓山的重要文化之一是『法鼓人願意承受更多的壓力』，這和三大教育間有何相關性？

<詳細資料請參考吳克振老師之個案>

（二）相關建議

1. 此個案較著重於心靈部分，屬於無形面，建議可增加法鼓山帶給信徒心靈上的直接價值之陳述，方能使商學院同學更瞭解個案；因一般學生可能會從社會大眾心靈成長面去思考，比較不會從榮譽、成長、成就等角度觀之。因此可能會陷入自己很清楚而別人不清楚的迷思，畢竟宗教上之無形成就較無法引起大學生與研究生之共鳴。
2. 若從定位的角度探討，可增加與其他宗教團體的比較。
3. IVEY 很強調個案的應用課程；以本個案而言，很多部分可切出很多細節，並連

結至不同之議題，建議應在明確聚焦。若以敘述性個案表達，可以藉由拼湊法鼓山之架構後，再探討適用於非營利組織之通用架構。

4. teaching note 只是引導老師，避免討論個案時太發散。
5. 建議個案應該給一些決策點、一些討論的空間、一些情境、以及背後考慮的因素等，方便討論與發揮。建議可引導學生討論更多其他的選擇，而不是引導學生猜測法鼓山的作法。
6. 個案文字撰寫上應盡量避免撰寫者之價值判斷部分。
7. 建議有衝突點讓學生去作決策。
8. 若個案中的任何一句話刪掉，都會影響到個案討論，代表個案已經修到一個精簡完美的程度。
9. 司徒老師的原則：
短個案→生學生 生個案→熟學生
長個案→熟學生 熟個案→生個案

二、周玲臺老師團隊：王金來會計師的訊碟經驗

(一) 個案試教

1. 撰寫個案動機。
2. 個案總攬。
3. 教學目標與課程。
 - (31) 會計主修。
 - (32) 非會計主修：會計師與執行長的互動情境、會計師決策的困難點、激發學生討論人性、專業與社會壓力之省思。
4. 討論重點
非會計主修：
 - (33) 事實真相還原。
 - (34) 查核程序有無疏失。
 - (35) 應出具報告型態。
 - (36) 王會計師查核 93 年半年報有無疏失？

詳細資料請參考周玲臺老師之個案

(二) 相關建議

1. 建議可放入相關的規定(ex:在沙氏法中，經理人相關責任、台灣的監察人、董事會之相關責任等)，以激起非會計人的興趣，增加個案的使用度及影響力。
2. 可從交易所發現的時間點及其觀點來探討，以提升個案的可信度。
3. 此個案可提供一個教育思維，即審計教育與社會認知間之差距，衍生出會計教育是否要修改等討論議題。
4. 建議可從投資人的反應來凸顯類似事件，例如此事件對投資人的影響等。
5. 建議可從對客戶職責的衝突之議題下探討，例如對客戶機密性與資本市場間之衝突。
6. 可增加的問題：以商業倫理觀之，誰要負起此事件之責任？畢竟現今主流已不再追問人的部分，而應探討在人性下，制度要如何變革之議題上。

三、李春安老師團隊：愛之味-投資機會與挑戰

(一) 個案試教

1. 產業特性：產品生命週期短、替代性高。
2. 飲料產業分析：
 - (37) 產品替代性高、生命週期短暫。
 - (38) 進入障礙及退出障礙門檻低。
 - (39) 產品容器多元化。
 - (40) 先發品牌優勢。
3. 主要議題:投資案的評估。

<詳細資料請參考李春安老師之個案>

(二) 相關建議

1. 可應用於 EMBA 之相關課程，著重於學術和實務衝突時，經理人之作為等議題。
2. 個案陳述上太快描寫導入投資決策的判斷，可再加強說明一些決策點前之敘述；例如，很多外包廠商散布在不同地區，是否有可能用代工廠去作這投資？建議補部份資料說明為何沒有這些選擇。
3. 哈佛的財務個案，寫法是寫成故事內，相關資訊埋於故事中，讓學生去尋找、分析。
4. 宜將個案的佈局將決策判斷與計算合一。

四、何坤龍老師團隊：河邊餐飲集團

(一) 個案試教

1. 愛河 BOT 規劃案。
2. 變革管理。
3. 公司的經營理念。
4. 服務體系的設計。
5. 討論問題：

(41) “傳統海產餐廳”業者經營“觀光景點咖啡屋”所面臨轉型的挑戰。

(42) 餐飲業者承接政府“BOT 案”時，該有的準備與調整核心競爭力的策略。

(43) 餐飲服務業如何開發新產品與服務來因應“觀光趨勢”。

(44) 餐飲服務如何從事公益行銷。

<詳細資料請參考何坤龍老師之個案>

(二) 相關建議

1. 建議應聚焦在轉型或 BOT。另可加入企業在作 BOT 時之成功因素。
2. BOT 之成敗關鍵很重要之原因為與政府之關係，建議從商業層面、策略層面或經營管理之層面深入探討。
3. 公益行銷之課題為商學院關心的議題，建議可加入這部分；且公益行銷及商業模式是可以讓其他企業去參考與省思的。
4. 建議可以加入關係行銷的部分。
5. 建議以一個決策點為主。
6. 探討從傳統到現在經營模式的改變，此部分可以符合本國科會計畫之「變革」主題。

貳、侯勝宗老師—教學個案與研究實例之結合分享（與新加坡蕭瑞麟老師連線）

<課程詳細資料請參考當天所發課程資料>

Q&A 部分

Q1:若已經有個案要如何和課程作結合?

Ans: 課程可以幫助研究作強化，所以手上有個案，若希望同時產出教學與研究個案，應會很契合。若學生正在作論文中，可以避免走一些冤枉路和縮短學習曲線。課程會著重在期刊的發表上。

Q2: 1. 下學期在科管所的課，是否適合作實證研究的相關人員？

2. 第一個課程沒上，適不適合上第二個課程？

3. 如果旁聽生超過 20 個名額，是否會開放？

Ans:

1. 實證研究的人當然可以上，因為課主要是訓練思維研究邏輯的部分，所以肯定可以，但挑選的例子主要仍以詮釋學派為主。
2. 第一門課的目的主要是在對明年要投 AOM 的人設計。若沒有上第一階段仍可上第二部分。
3. 教室的限制是三十人，若超過會與和學校商量換教室

Q3: 若是中央大學的學生，可以來參加課程嗎？若老師要來可以嗎？

Ans：若有學分承認的問題就要和學校協調。否則就沒問題。老師當然也歡迎。

Q4: 若有老師或學生能夠承諾以後想以質性研究這領域為使命，且其動機也很高，然若超過 10 人是否能多開放名額？

Ans: 若有超過當然非常歡迎，但考量時間和人力，可能沒辦法改那麼多人的 paper。但若此實驗的效果很好，之後可作為改善之參考，於明年以後就可以再續開，希望盡量不要讓人數過多而降低教學品質。另外，雖未規定課程之要求，但核心上課之成員最好兩個部分都上，惟英文與個案寫作上都十分熟練，可以不上第一部分，因第一部份強調如何將手邊的個案轉化成一篇 AOM 文章，若沒有第一階段的文字訓練可能在轉化時會有捉襟見軸的感覺。

Q5：想問怎麼選這 10 個人？

Ans: 並沒有一個評審的標準，但初步構想是核心成員是把 AOM 放為第一目標的人，報名前會先聊一下，確保英文程度在一定的水準內。

Q6: 是否有可能調整成兩個整天？

Ans: 原本的構想是對南部的同學可能下午的課會較適當，分開可能比較不會有消化不良的影響。

參、計畫相關議題討論：

【議題一】6/17 陳時奮老師之研討會

欲參加者希望能購買 Ivey 出版的”writing case” ，請洽怡蓁助理；另當天之進行方式為早上陳時奮老師上課，下午分九組進行討論。

肆、散會：九十六年五月二十七日下午五點。

伍、預訂下次議程時間暨地點：九十六年六月十七日上午十點。

2007.06.17 個案撰寫研習營

- 一、日期與時間：2007.06.17（星期天） 09:00-17:15
- 二、地點：政治大學 商學院六樓 元大講堂
- 三、報到時間：08:20
- 四、主講人：陳時奮老師
- 五、活動內容與程序：請見下表

時間	內容
09:00-12:00	陳時奮老師教學
12:00-13:00	午餐
13:00-14:00	陳時奮老師教學
14:00-16:00	分組討論— 赴 Ivey 上課之教授們分組帶領參加老師 分享個案撰寫之經驗。
16:00-16:15	休息時間
16:15-17:15	Q & A 陳時奮老師

2007.06.24 內部發表會

【活動時間】：2007年6月24日（六）09:30-17:30

【報到時間】：2007年6月24日（六）08:30

【活動地點】：政治大學 商學院3樓311、312、313教室

【活動議程】：

組別	管理組(一)	管理組(二)	組別	財務暨會計組
組長	黃銘章老師	于卓民老師	組長	台大團隊老師擔任
場地	商學院三樓 311 教室	商學院三樓 312 教室	場地	商學院三樓 313 教室
09:30-10:50	溫肇東老師、蔡淑梨老師 王品集團	黃國峰老師 點石成「鑽」，中國砂輪。	10:00-11:00	彭火樹老師 精技電腦股份有限公司
10:50-12:10	喬友慶老師 盟鑫工業股份有限公司	謝惠元老師 大田精密工業股份有限公司— 由製造業轉型為製造服務業	11:10-12:10	沈仰斌老師 聯電 ADR 財報重編事件： 跨國會計與跨國資本市場的互動
12:10-13:10	午餐			
13:10-14:30	吳克振老師 法鼓山——一個慈悲願力的發展 與永續經營	林豪傑老師、施智婷老師 統茂休閒旅館系列	13:10-14:30	王健安老師 赦免與處罰： 東隆五金的重整案例
14:30-15:50	彭玉樹老師 梁晉嘉助理代為試教 慈善國際化，大愛無國界。 轉型的佛教、知行合一的行者。	池祥麟老師 玉山金控	14:30-15:50	周玲臺老師、張文瀾老師 王金來會計師的訊碟經驗
16:00-17:20	李春安老師 愛之味—投資機會與挑戰	李佳玲老師 因應醫療環境競爭下之 嘉義基督教醫院	16:00-17:20	吳安妮老師 恆光化學股份有限公司
17:20-18:20	商學院二樓 210 教室集合 各組組長講評	商學院二樓 210 教室集合 各組組長講評	17:20-18:20	商學院二樓 210 教室集合 各組組長講評

2007.07.04 個案教學與研究結合研習

授課教授：**Wim A. Van der Stede**

Department of Accounting and Finance, London School of Economics and Political Science

演講主題：個案研究經驗分享

主辦單位：國科會

承辦單位：國科會多重目的個案研究整合型計畫團隊

活動時間：民國九十六年七月四日(三)，上午 10:00-12:00

活動地點：國立政治大學 商學院六樓 元大講堂（詳細地點請見附件地圖）

報到時間：民國九十六年七月四日(三)，上午 9:20-10:00

指定閱讀資料

—在您傳回報名表的同時請務必一併告知您的收件地址，我們會將紙本資料寄給您閱讀。

1. Eisenhardt, Kathleen M., & Melissa E. Graebner, "Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges," *Academy of Management Journal*, Vol. 50 (no. 1, February 2007), pp. 25-32.

2. Merchant, Kenneth A., & Wim A. Van der Stede, "Field-Based Research in Accounting: Accomplishments and Prospects," *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 18 (2006), pp. 117-134.

延伸閱讀

如果了解與閱讀更多關於個案資料，可以參考這兩篇文章後的附錄

指定討論之問題

1. Consider your own research area or interests. In this area, which issue(s) or research question(s) would be ideally suited for a case research approach? Why?

Use the Eisenhardt & Graebner (2007) article to justify why the research question(s) would be best researched using a case research approach (as opposed to another method).

2. Briefly sketch which organization(s) would be ideally suited to be selected as (a) case(s) for your research in Question 1. Why?

2007.09.29 對外大型發表會

【活動時間】：2007年9月29日（六）09:30-17:30

【報到時間】：2007年9月29日（六）08:30

【活動地點】：政治大學 研究大樓 1 樓 103、2 樓 203 與 2 樓 206 教室

【主辦單位】：國科會人文處管理一學門

【活動目的】：提供個案發展者實際使用該個案教學之經驗，並聽取與會者之回饋意見。

【參與對象】：全國大專院校對個案教學有興趣之學者及碩博士班學生。

【活動議程】：

組別	管理（一）	管理（二）	財務會計組
場地	研究大樓 1 樓 103 教室	研究大樓 2 樓 203 教室	研究大樓 2 樓 206 教室
09:10-10:30	<p style="text-align: center;">王品集團 政治大學溫肇東老師 輔仁大學蔡淑梨老師</p>	<p style="text-align: center;">點石成「鑽」，中國砂輪。 政治大學黃國峰老師</p>	<p style="text-align: center;">聯電 ADR 財報重編事件： 跨國會計與跨國資本市場的 互動 元智大學沈仰斌老師</p>
10:30-11:50	<p style="text-align: center;">盟鑫工業股份有限公司 中興大學喬友慶老師</p>	<p style="text-align: center;">大田精密工業股份有限公司— 由製造業轉型為製造服務業 屏東科技大學謝惠元老師</p>	<p style="text-align: center;">愛之味—投資機會與挑戰 雲林科技大學 李春安老師</p>
頒獎	頒發獎座— 王品集團、盟鑫公司	頒發獎座— 中國砂輪、大田精密	頒發獎座—愛之味
11:50-13:00	午餐		
13:00-14:20	<p style="text-align: center;">慈善國際化，大愛無國界。 轉型的佛教、知行合一的行者。 東華大學彭玉樹老師</p>	<p style="text-align: center;">精技電腦股份有限公司 台北大學彭火樹老師</p>	<p style="text-align: center;">因應醫療環境競爭下之 嘉義基督教醫院 中正大學李佳玲老師</p>
14:20-15:40	<p style="text-align: center;">法鼓山— 一個慈悲願力的發展與永續經營 台灣科技大學吳克振老師</p>	<p style="text-align: center;">玉山金控 台北大學池祥麟老師</p>	<p style="text-align: center;">王金來會計師的訊碟經驗 政治大學周玲臺老師 彰化師範大學張文澗老師</p>
頒獎	頒發獎座—慈濟與法鼓山	頒發獎座— 精技電腦、玉山金控	頒發獎座— 嘉義基督教醫院、王金來會計師
15:40-16:00	休息		
16:00-17:20	<p style="text-align: center;">統茂休閒旅館系列 中正大學林豪傑老師 屏東商業技術學院施智婷老師</p>	<p style="text-align: center;">OT 案之策略： 以河邊餐飲機構為例 高雄餐旅學院何坤龍老師</p>	<p style="text-align: center;">恆光化學股份有限公司 政治大學吳安妮老師</p>
頒獎	頒發獎座—統茂休閒旅館	頒發獎座—河邊餐飲機構	頒發獎座— 恆光化學股份有限公司

赴國外研究心得報告

計畫編號	NSC 95-3114-H-004-005																		
計畫名稱	多重目的個案研究整合型計畫--總計畫暨子計畫一： 平衡計分卡之實施對公司各層面之影響																		
出國人員姓名 服務機關及職稱	<table> <tr> <td>政治大學</td> <td>周玲臺教授</td> </tr> <tr> <td>政治大學</td> <td>吳安妮教授</td> </tr> <tr> <td>輔仁大學</td> <td>蔡淑梨副教授</td> </tr> <tr> <td>台北大學</td> <td>彭火樹教授</td> </tr> <tr> <td>東華大學</td> <td>彭玉樹副教授</td> </tr> <tr> <td>元智大學</td> <td>沈仰斌教授</td> </tr> <tr> <td>中正大學</td> <td>林豪傑助理教授</td> </tr> <tr> <td>雲林科技大學</td> <td>李春安教授</td> </tr> <tr> <td>高雄餐旅管理學院</td> <td>何坤龍助理教授</td> </tr> </table>	政治大學	周玲臺教授	政治大學	吳安妮教授	輔仁大學	蔡淑梨副教授	台北大學	彭火樹教授	東華大學	彭玉樹副教授	元智大學	沈仰斌教授	中正大學	林豪傑助理教授	雲林科技大學	李春安教授	高雄餐旅管理學院	何坤龍助理教授
政治大學	周玲臺教授																		
政治大學	吳安妮教授																		
輔仁大學	蔡淑梨副教授																		
台北大學	彭火樹教授																		
東華大學	彭玉樹副教授																		
元智大學	沈仰斌教授																		
中正大學	林豪傑助理教授																		
雲林科技大學	李春安教授																		
高雄餐旅管理學院	何坤龍助理教授																		
出國時間地點	台灣時間：2007.04.22（自台灣出發）-2007.04.29（返抵台灣） 課程時間（加拿大時間）：2007.04.23-2007.04.27 目的地：加拿大倫敦																		
國外研究機構	The Richard Ivey School of Business																		

工作記要：

Ivey Case Writing Workshop

2007.04.23-2007.04.27

■ Day 1

個案撰寫研習營的第一天從早上八點半開始，在兩位主持人的帶領下，首先進行學員自我介紹，以及簡單說明五天的行程，從九點開始就是一連串緊湊而充實的課程。

第一個練習是討論個案的定義、目的、以及為什麼要撰寫個案。根據西安大略大學 Ivey 商學院的定義，個案是描述實際的情境，是一個故事，但牽涉了挑戰、機會、與決策，研讀和撰寫個案必須是為了達到教育和學習的目的。但是這裏和哈佛大學對個案的定義略有不同，這裏主張個案必須進行實際的訪談並取得受訪對象和公司的授權同意發表，而哈佛認為沒有進行訪談的”library case”，也就是收集次級資料後撰寫而成的「個案」也可稱之為個案。

第二個練習則是討論個案的難易程度，它可以用一個三度空間的模型來描述。第一度空間是這個個案需要多少的分析(analytical)能力，例如這個個案只是一個情境的描述？還是牽涉到了決策者？還是討論到決策的評估標準？還是討論到各項可能的解決方案？還是已經到了最後做決定的階段？第二度空間則是需要多強的概念(conceptual)能力，例如這個個案只是需要單一的概念和理論？還是需要多重而複雜的概念和理論？第三度空間則是需要多強的表達(presentation)能力，例如有些個案是屬於簡短、結構清楚、包含了所有相關的資訊、不包含過多無關的資訊，但有些個案則是冗長、結構複雜、包含過多無關的資訊、或是資訊不足。

第三個練習則是討論到寫作個案的三個階段：

（第一階段）(1)個案的起源、前導與受訪對象初步的接觸，(2)準備個案寫作計劃，(3)第二次訪談，(4)初步取得有條件的授權發表。

（第二階段）(1)收集資料，(2)撰寫第一版的個案以及供教師使用的教學筆記(teaching note)，(3)文字編輯與改寫，(4)取得最後的授權發表。

（第三階段）(1)完成教學筆記、(2)在課堂上試教、(3)改寫個案以及教學筆記、(4)可能需要再度獲得授權發表。

第三個練習則是如何挑選個案題目。首先必須確認這個個案要用在什麼課程？什麼樣的學生？課程的目的為何？其次要想想這門課到底是要學到哪些概念和理論？從以上列出來的概念裏面挑出幾個最想要探討的概念（例如企業併購），在進行初次訪談時不妨就問受訪者這些你有興趣的概念，但這些問題必須是以決策為導向，例如「你最近是否正在考慮（或是曾經考慮過）進行企業併購？」最後再從受訪者的回答裏面找出你最有興趣的題目進行下一步的個案研究。

第四個練習是討論如何選擇個案的焦點(case focus)？挑選行動的關鍵(action trigger)？某些細節是否要匿名？以及準備個案撰寫計劃(case plan)？

在選擇個案的焦點方面，最重要的是選擇時間點，也就是選擇故事要從哪個時間點切入(story line cut)；再來是要搭配六個 decision frame cut 的選擇：(1)尚未找出 issue 的階段，(2)知道 issue 且在收集資訊的階段，(3)分析以及產生可能解決方案的階段，(4)下決策的階段，(5)執行決策的階段，(6)評估結果的階段。

在挑選行動的關鍵方面，可能的行動關鍵包括：對某項要求的反應、對一個事件的分析、對問題的了解、做決策、對機會的掌握、提出建議、完成一個行動方案、導入變革、開始一項計畫等等。

在匿名方面，應受訪者的要求有些資訊必須匿名(Disguise)更動處理，例如公司名稱、人名、時間、地點、產品、產業，數字。

在個案撰寫計畫方面，則包含了五大元素：(1)第一段(opening paragraph)、(2)簡述教學目的、(3)寫出個案的各個標題、(4)列出需要的資料、(5)寫作時間的計畫。整個個案撰寫計畫的目的是為了要給受訪公司看，以取得他們的授權。

接下來的練習是每個人嘗試用第三人稱、過去式撰寫的六十個字以內的 opening paragraph，並透過小組討論的方式彼此交換意見。基本上一個好的 opening paragraph 必須問自己下面這十個問題：

1. 是否有寫出決策者的姓名與職位？
2. 決策的時間點是否清楚？
3. 公司的地點是否清楚？
4. 是否有找出事件(issue)、決策、問題、或是機會與挑戰？
5. 上述的事件、決策、問題、機會是否足夠有趣在課堂上探討？
6. story line cut 是否恰當？是否將它往前或是往後移動會更為妥當？
7. decision frame cut 是否恰當？是否將它往前或是往後移動會更為妥當？

8. 是否找出 action trigger?
9. 這個個案的難易程度落在三度空間模型的哪一個位置?
10. 是否需要用到匿名處理?
11. 個案的大標題必須盡量保持中性，不要加入主觀的判斷，例如 XX 公司。

第一天的最後一個練習則是安排每一個人與受訪公司代表做初步面談，以便找出可能撰寫的個案方向。面談要注意的事情包括：

1. 一開始的時候要謝謝對方，交換名片，說明自己是誰、為什麼來這裏、想做什麼，討論那些地方必須匿名處理，以及對方是否願意協助。
2. 進行訪談的過程中要從第三個練習裏面列出的可能問題開始著手，如果對方回答他們沒有做過這樣的事，就跳到下一個問題，如果有的話，則繼續請教詳細的內容，包括人、事、時、地、物、原因、考慮的因素、可能的解決方案、結果。如果自己準備的所有問題對方都回答沒有經歷過，那麼就用開放式的問題詢問，例如貴公司最近碰到最有趣的決策或是挑戰有哪些？再誘導他告訴你整個故事內容。
3. 結束的時候要再度感謝對方，並安排下次會談的時間。

■ Day 2

第二天的課程包括：個案開頭段(opening paragraph)的修正與運用、次標題(subtitle)的組織、確認所需資料(data requirements identification)、估計時間計畫(estimated time plan)，以及個案出版事宜(release letter)等。茲分述如下：

■ 個案開頭段(opening paragraph)的修正與運用

清晰、精練與完整的開頭段乃是一篇好個案的基礎。實務上，由於開頭段的內容顯著影響了個案的本質，因此，個案撰寫者通常需要一而再的思考、檢視，然後進行修正。至於檢視的層面，主要包含 11 個要點：

1. 決策者的姓名與職級是否清楚標示？
2. 個案議題發生的時間是否清楚描述？
3. 組織座落的地點？
4. 決策問題(議題)是否清楚陳述？
5. 決策問題(議題)是否有趣？
6. 決策問題(議題)的時間點(story line)是否適當？時間點如果往前或往後移是否更好？時間點的移動可能使個案擬探討的議題截然不同！
7. 決策議題的選擇是否適當？是否需要改變？決策議題可以是開放的或封閉的(多選一或二選一)，也可以是事前的評估或事後的評論；議題不同，個案的討論重點與難度也會不同。

8. 決策議題的重要性為何(action trigger)? 這個決策的影響性如何?

9. 個案在分析層面(analytical dimension)、觀念層面(conceptual dimension)與呈現層面(presentation)的困難度各為何?

10. 是否需要使用假的公司名稱?

11. 個案所下之標題是否適當? 個案通常採用公司名稱或決策者姓名進行命名, 偶而才描述決策議題。

■ 個案次標題(subtitle)的組織

這是完成個案計畫的第三部份(第一部份是開頭段, 第二部份是教學目標)。一般來說, 一個個案通常依序包含下列幾個次標題:

1. 開頭段

2. 公司的一般性背景: 如產業與競爭概況、公司歷史沿革與使命、組織架構、財務狀況、主要產品/服務、地理涵蓋區域、母(子)公司描述、事業單位、公司位置、員工人數、成長歷程、未來成長潛力等。

3. 決策者工作單位或決策者(specific area of interest): 如: 決策者的單位名稱與主要職責、單位員工人數、年度預算、單位的沿革與組織架構、單位歷年預算與人數、面臨之挑戰、近期作了那些變革, 或決策者的學經歷背景、在公司的角色等。

4. 特定的決策議題/問題(specific problem or decision): 如: 資金來源、人員異動、設備裝置、顧客抱怨、意外事件、購併等, 量化或質化資訊均可。次標題下的內容可以進一步用時間軸來展開(如: 第一週、第二週.....)。

5. 可供選擇方案(alternatives)：方案可以是多選一或二選一。陳述方案時可以用方案 A 或 B、購買或自製等來說明。

6. 結論(conclusion)：可以下次標題，也可以不下。內容集中在重述決策者所面臨的挑戰，以及決策的急迫性。

■ 確認所需資料(data requirements identification)

這是完成個案計畫的第四部份。好的資料蒐集應該使其他人可以運用個案計畫(case plan)來完成原個案作者意圖達到的教學目標(teaching objectives)。個案作者應該專注在絕對重要的資訊---沒有這些資訊，個案會變得一點價值也沒有，並且確認在每一個次標題下，已經有哪些相關(relevant)資訊、哪些是不相關資訊、還需要哪些額外的資訊。在這種情況下，每個個案不一定均要陳列財務報表或組織圖。各個次標題之下所需的一般性資料，已列於上一段落的說明之中。

■ 估計時間計畫(estimated time plan)

這是完成個案計畫的第五部份。時間計畫乃是對個案作者與個案公司的期間承諾。它的內容通常包括對各活動項目的時間規劃：

活動項目	預計完成日期
1. 個案計畫完成日	
2. 個案計畫送至個案對象	

3. 對個案公司第二次訪談	
4. 簽署發表/出版同意書	
5. 蒐集資料	
6. 完成個案初稿	
7. 完成基本的教學指南	
8. 個案編修	
9. 個案送至個案公司	
10. 個案發表/出版	

■ 個案出版事宜(release letter)

在進入正式的個案撰寫程序之前，應先取得出版/發表同意書，而其中個案計畫的內容個案計畫的內容乃是關鍵。為取得發表/出版許可，必要時公司或決策者名稱可以匿名。

■ Day 3

前一天研習結束前 James A. Erskine 教授交待完作業後，要我們記得吃晚飯及睡覺，可見今天的作業壓力有多大，不過他還說：寫不完的不供應午餐，好一個加拿大式的幽默。

今天的作業為 Exercises 18、19 及 20。Exercise 18 要我們再聯絡個案公司，如有必要再作第二次訪查，Exercise 19 要我們完成個案初稿，而 Exercise 20 要我們完成個案教學提要 (teaching note) 初稿。每個研習人員都睡得很少，更有人只是小眯一下。

個案初稿 (rough draft) 之內容應包括：首段 (opening paragraph)、個案公司背景介紹 (general company background)、有趣的特殊領域 (specific area of interest)、特別的問題或決策 (specific problem or decision)、可能的解決方案 (alternatives) 及結論 (conclusion)。首段甚為難寫，因為 James A. Erskine 教授要我們在 60 個字內完成。其他部分也是挑戰，因為資料極為有限，很多學員都安排二次訪查，而有些學員則從個案公司的網站找資料。

個案教學提要 (teaching note) 之內容應包括：個案標題 (case title)、個案摘要 (case synopsis)、教學目標 (teaching objectives)、當前的議題 (immediate issues)、基本議題 (basic issues)、建議給學生的討論題目綱要 (suggested student assignment) 及個案分析 (case analysis)。個案摘要 (case synopsis) 通常與個案之首段 (opening paragraph) 相同；教學目標 (teaching objectives) 指出個案之主要用途，特別是適用之課程；當前的議題 (immediate issues) 是決策者立即要去解決的問題；基本議題 (basic issues) 是依個案情境所能一般化 (generalization) 及應用 (application) 的主要議題，包括其基本概念、原則及應用方法；建議給學生的討論題目綱要 (suggested student assignment) 係依教學目標、當前的議題及基本議題所發展給學生的討論題目；而個案分析則是個案的量化及質化的討論，並不是要發展所謂的“標準答案”。

本日下午的課程為進行 Exercises 21 & 22，即將全班分成三人一組，每人先覆核其他兩人的個案初稿 (Exercise 21)，然後再分組討論各組的三篇個案初稿 (Exercise 22)，針對各篇個案初稿的缺點及改進建議都充分的討論。

本日之最後行程為 Michiel R. Leendeers 教授在他家舉辦接待會 (reception)，來自世界各國的學員相談甚歡。有位義大利裔的加拿大教授 Oscar Nespoli 強力推薦他的義大利故鄉，他說如有機會到義大利一遊，可以安排到義大利北部的威尼斯 (Venice) 水都作一日遊，然後再到中部的羅馬 (Rome) 參觀古跡，而他最推薦的是羅馬北部的塔斯卡尼地區 (Tuscany)，那地區包含古城佛羅倫斯 (Florence)，景觀優美，並可以租腳踏車幽閒遨遊，看他神情已經神遊故鄉去了。另有位來自阿拉伯聯合大公國 (UAE) 阿布達比 (Abu Dhabi) 的女教授 Marha Shakir 談到阿拉伯女士蒙面紗出門及男士可娶四妻的習俗，看她談得很起勁，不知是覺得有趣還是欣然接受。這種接待會總是在酒足飯飽之後依依道別，而我則是要去解決昨天只睡兩小時的問題。

■ Day 4

8:30 a.m. ~ 10:00 a.m. Individual Preparation – Exercise 23

個案修改與編輯

今天 IVEY 並未要求學員需要在早上十點之前到教室。十點之前為個人寫作時間，如果資料仍有欠缺，可利用時間再次進行訪談，但最遲需在早上 + note。

因為要求完美，大家決定在早上八點就到教室，可以有足夠的時間讓講師 Jim 或 Mike 幫忙修改自己依 IVEY 規定格式製作的個案初稿。

十點之前大家都已完成個案初稿。

10:00 a.m. ~ 10:15 a.m. Class Discussion

接下來是小組討論時間，每三人一組，每位組員需覆核其他兩位組員的個案初討，並提出修正建議。在這之前，講師 Jim 利用課堂討論 15 分鐘時間，再仔細說明覆核個案須注意事項，包括格式、文法、...等細節的說明。覆核要領如 Exhibit 21 所提到的 9Cs：Congruence, Completeness, Consistency, Correctness, Conciseness, Clarity, control, coherence and Convention。說明過注意事項之後開始分組，每三人一組。

10:15 a.m. ~ 12:00 Noon Individual Work – Exercise 24 and Small Group Discussion – Exercise 25

分組完成之後，各小組分別集合於各組的討論教室，開始進行小組其他二位成員的個案初稿覆核工作。覆核完成之後，立即進行小組討論，過程採逐篇討論方式，每位小組成員都需要完全瞭解其他成員對其個案修正的意見，包括資料是否有不足，以及格式、文法、...等，並討論出最後定稿內容。

12:00 Noon ~ 1:00 p.m. 午餐時間

1:00 p.m. ~ 1:15 p.m. Class Discussion 針對早上小組討論過程所有問題，進行綜合討論。

1:15 p.m ~ 5:00 p.m. Individual Preparation – Exercise 26

每位學員針對自己所完成的個案做最後修改與定稿，修改完成之後需列印一份，並將電子檔交給助理 Sharon 整理最後定稿。

■ Day 5

IVEY 出版部參觀

工作坊來到最後一天，大家心情都顯得輕鬆。到了課堂以後，講師邀請我們至 IVEY 的出版部參觀，同學都予以熱烈回應，表達出高度的興趣。首先，我們就直接前往收藏個案的地點進行參觀，I 在這裡 IVEY 共收藏超過三千個個案，而提供外界參觀的庫房僅展示一部份個案，不過已經能讓人感受其收藏之豐富。

個案試教

今日工作坊的一大工作是進行個案試教。本次工作坊所選擇的個案，即為本次參與工作坊學員之作品。試教個案內容主要在於探討一個生產鹵素燈泡的外商，面臨提供以水晶為原物料之大陸零件供應商通知其即將停止供應之狀況。首先，大家利用 30 分鐘研讀個案，並經由 30 分鐘的分組討論藉以形成對個案決策議題的共識。

緊接著回到教室後，講師首先對試教學員進行簡單的五分鐘介紹之後，就開始約莫 30 分鐘的個案試教。試教過程中，講師首先針對試教個案詢問在場同學，這個個案可能觸及之決策議題，席間同學發言踴躍。接續，試教學員拋出第二個議題，個案公司應該進行何種決策。最後，針對各懂決策的正、反面利弊得失進行分析。

就在大家覺得個案試教已到尾聲階段，講師邀請周玲臺老師進行頒獎，只見大家一時還搞不清楚狀況，滿頭霧水。原來周老師在個案試教的過程中，默默地進行發言次數的登錄。根據所坐位置區全班分三個區域，再依據各區域學員發言的次數，計算穿透率以瞭解各區域的發言踴躍程度。當然，這部分也包含了個人發言部分。短短的三十分中，累積約 60 次的發言，平均每個人的發言達到 2 次。學員們也給試教學員熱烈的掌聲，講師更覺得了不起的是試教學員年紀僅 22 歲，卻表現出大將之風。個案試教完畢，又進行分組討論。此次的分組討論之目的在於回顧，剛剛個案試教的內容，手法，以及值得改進的部分。

個案發回和證書頒發

五天的工作坊，目的在於讓學員真正體驗 IVEY 個案寫作的每個步驟，並完成一個真實 field-based, interview-based 的個案。講師最後一一頒發證書給學員，並恭賀學員通過此一嚴厲的考驗。

結業午宴

結業午宴設於校園內的 Michael's Garden，在個案進行當中，學員便邀請個案訪問人員(case contact)參加結業午宴。工作坊約有 30 位，而接受邀請蒞臨現場午宴者約有三分之一出席。席間，講師請學員對現場所有人員介紹個案訪問人員，這是一個利用正式場合，以感謝個案訪談人員配合的大好機會，場面溫馨又幽默。

心得分享

結束了五天平均睡四小時的工作坊，大家彷彿回到了學生時代，有那種作業非做不可但又限於時間壓力的情境。個人主要擔任這一星期的媒體記錄工作，於是邀請本團隊成員利用一分鐘時間分享學習心得，也為此行劃下一個完美句點。

【附件三】個案內容摘要

個案名稱：王品集團

個案作者：政治大學科技管理研究所 溫肇東教授

輔仁大學織品服裝系 蔡淑梨副教授

研究助理 莊皓鈞

個案長度：22 頁

個案簡介：

本個案描述了一個餐廳的成立及其朝多店、多品牌發展，最後形成跨地域企業集團的成長過程。集團創始人，戴勝益把一塊台塑王品牛排發展為擁有 9 個餐飲品牌、63 間直營分店的王品集團，並且展望未來能發展 60 個品牌，10,000 家店。個案公司的組織架構及經營管理方式有其特殊性，雖能提供連鎖服務業快速展店一個良好的典範，但是在拓展海外市場方面仍然面臨著許多的挑戰。

學習目標：

本個案之主要教學目標，如下：

- 1、學生能學習到經營一家餐廳的基本條件，及企業文化對企業營運的影響。
- 2、透過對王品的策略及其企業文化的了解，學生可以了解其策略及企業文化所帶來的益處，並能將策略連結到實際的操作層面。
- 3、透過數字分析，讓學生檢視一個餐廳的成本結構、資金運用及人員管理（包括訓練及激勵），學生也能洞見王品的成本及資金運用的優勢。

涵蓋議題：

連鎖企業、經營模式、多品牌開發、快速展店模式。

個案背景設定：

台灣、大陸；餐飲業；2006 年。

個案名稱：王金來會計師的訊碟經驗

個案作者：國立政治大學會計學系(所) 周玲臺教授

國立彰化師範大學會計學系(所) 張文瀾教授

研究助理 張謙恆 游曜如 柯佳慧

個案長度：18 頁

個案簡介：

曾經眾所矚目之訊碟案是因簽證會計師王金來在其 2004 年半年報上所揭露的事項而引爆。本個案還原當時會計師及企業雙方所面臨之真實環境，首先說明台灣會計師業發展現況，其次敘述訊碟所屬產業之競爭環境與其管理控制系統，最後則呈現會計師在查核過程中所遇到之專業挑戰及道德掙扎。

學習目標：

本個案之主要教學目標如下：

- 1、本個案乃藉由王金來會計師查核訊碟的經驗，讓同學了解會計師的專業責任，關鍵領域查核風險的評估與掌握，以及查核報告決策的困難點。
- 2、除會計審計專業層面的討論外，本個案亦觸及上市櫃公司透過私募基金進行境外投資之公司治理與監管問題，可激發同學對人性、專業與社會壓力等現實問題之省思。

涵蓋議題：

會計師事務所及專業、查核報告、海外投資評價及查核。

個案背景設定：

台灣、美國；會計師事務所及儲存媒體產業；2004 年。

個案名稱：中國砂輪 (A) & 中國砂輪 (B)

個案作者：國立政治大學企業管理學系（所）黃國峯助理教授

研究助理 邱靜萍

個案長度：中國砂輪 (A) 21頁；中國砂輪 (B) 5頁。

個案簡介：

成立於 1953 年的中國砂輪股份有限公司（以下簡稱中國砂輪），2006 年底公司資本總額達新台幣 11.5 億元，是台灣最大的傳統砂輪製造公司，中國砂輪所製造的砂輪，從低階的陶瓷砂輪，發展到高階的鑽石砂輪，砂輪年生產達 6,000 噸，生產超過 10 萬種不同規格及材質的產品，更有 8,000 家固定往來的客戶。中國砂輪近年來憑藉著鑽石碟修整器（以下簡稱鑽石碟）的開發，贏得台積電、聯電等公司的好評，業績逐年成長，在獲利方面，自 2003 年以後，連續幾年每股盈餘皆超過四元以上，中國砂輪於 2005 年 1 月 31 日正式掛牌上市，為電機機械類股（股票代號為 1560），2006 年 12 月 31 日股價為 155.0 元。中國砂輪的成功，更證明傳統產業也可以順利轉型為高科技產業，關鍵在於企業是否能清楚瞭解自身的核心能耐，以及競爭優勢的來源，充分利用這些能耐與優勢於新的事業單位，創造價值。

學習目標：

本個案適用於策略管理與企業政策的相關課程，適用學生為大學四年級學生、研究所學生、與EMBA的學生。首先，可藉由討論傳統砂輪產業、鑽石碟製造產業、以及光學玻璃產業，進行產業分析的操練，包括：五力分析與產業/策略矩陣的分析；其次，藉由探討中國砂輪的核心能耐，解釋構成核心能耐的幾種特質，並剖析競爭優勢的定義與來源；此外，本個案亦可解釋並比較產業生命週期與能力生命週期的概念，以及其對企業轉型與多角化投資之意涵；最後，本個案可從企業總體策略的角度去看多角化策略，並應用BCG模型來分析中國砂輪各項事業在總公司的策略定位。

涵蓋議題：

產業分析，核心能耐，競爭優勢，能力生命週期、產業生命週期，多角化策略。

個案背景設定：

台灣、傳統產業、高科技產業、2004 年。

個案名稱：恆光化學股份有限公司(簡稱恆光)

個案作者：國立政治大學會計學系(所) 吳安妮教授

研究助理 謝素芳 萬柏洲

個案長度：27 頁

個案簡介：

恆光企業 2005 年於大陸華東及華南二地開始將平衡計分卡(BSC)與業務員獎酬制度結合，在 2007 年 1 月之檢討會議中，發現旗下二個事業處之員工對於採行相同的 KPI 與績效考核辦法及現行採用業務團隊基礎績效獎金發放辦法產生許多不滿的情緒。身為 BSC 及獎酬制度設計之執行長室主管林朗文，該如何考量中國地區市場發展所需，並針對兩個不同事業單位的特性，強化 BSC 與獎酬制度的連結，制定更具公平且透明度高的獎酬制度，以有效地激勵主管及業務員及平息員工不滿情緒呢？

學習目標：

本個案之主要教學目標，如下：

- 1、使學生思考面對不同策略性事業單位(SBU)差異時，該如何結合 BSC 與獎酬制度，以公平、客觀地表達不同 SBU 的特性。
- 2、使學生了解 BSC 與獎酬制度的結合時產生的問題(一致性問題、團體與個人績效獎金設計、承接離職業務員產生的應收帳款歸屬問題)及因應之道。

涵蓋議題：

平衡計分卡 (BSC)、獎酬制度、策略管理落實工具。

個案背景設定：

台灣、大陸；特用化學產業；2007 年。

個案名稱：玉山金控

個案作者：國立台北大學合作經濟系 池祥麟教授

研究助理 陳庭萱 史元馨 柯如欣

個案長度：26頁

個案簡介：

1989年，現任董事長黃永仁集結了一群「志同道合」的專業菁英，秉持著成為「金融業的模範生、服務業的標竿、一等的企業公民」的理想，進行著玉山銀行的籌設。1992年玉山銀行成立，2002年升格為玉山金控。玉山從一個與錢最息息相關，甚至可能會讓人覺得「功利」的產業出發，卻堅持與眾不同。

從面試、員工教育，到工作環境，玉山不斷地把企業社會責任的概念長期內化其中。員工甚至是玉山最大的股東。玉山把企業社會責任當作核心理念，當作差異化的策略。而風險控管是銀行能做的社會責任當中很重要的一項，這樣的理念讓玉山提早在雙卡風暴前作好因應，對顧客的還款進行規劃和教育；讓玉山在房貸表現令人驚艷；甚至讓玉山在放款時就做了選擇，像是不對受爭議的企業進行放款等。此外，玉山成立文教基金會和志工基金會，在衡量自身的能力後，選擇投入兒童和環境關懷等，希望做出特色。從此，企業社會責任成為玉山的品牌優勢，也為玉山爭取到所需的外資策略聯盟（保誠人壽和淡馬錫）。

學習目標：

- 1、讓學生了解CSR的概念、層次以及分析CSR的方法。
- 2、企業社會責任和財務績效的連結（正面或反面）。
- 3、探討和企業社會責任有關的議題，例如現金卡和內線交易等。

涵蓋議題：

企業社會責任、風險管理和人力資源管理。

個案背景設定：

台灣；金融業；2007年。

個案名稱：精技電腦股份有限公司(簡稱精技)

個案作者：國立臺北大學會計學系(所) 彭火樹教授

研究助理 張閔婷 林高賦 方志宏

個案長度：20 頁

個案簡介：

精技電腦股份有限公司成立於 1979 年 3 月，公司業務主要分為「資訊產品通路業」與「自動資料收集產品」(Auto Data Collection, ADC) 之設計、生產與銷售。2000 年初，精技電腦感受到 IT 產業正劇烈的轉換中，葉董事長率全體主管全面檢討，並發展一套新的「E 世代商業模式」以因應新世代的挑戰。目前執行此一商業模式已達 6 年，精技電腦在台灣資訊產業的通路經營業務得以持續成長。2006 年台灣爆發雙卡(金融卡、現金卡)風暴導致金融機構緊縮信用，加上產業外移、政府預算緊縮等因素影響下，台灣整體資訊產品市場衰退達 20% 以上，資訊產品通路同業營業收入衰退都超過 10% 以上，唯獨精技電腦逆勢成長。顯現過去 6 年所推動的 E 世代商業模式是正確的方向。在慶幸之餘，葉董事長正思考精技電腦資訊產品通路經營的下一步應該如何走。2007 年 5 月的內部例行會議裡，各部門主管正檢討 E 世代商業模式的挑戰。總管理處陸協理會後籌組一專案小組負責公司 E 世代商業模式之繼續檢討，並擬具改善計畫於 2007 年 9 月之內部會議報告。

學習目標：

本個案之主要教學目標，如下：

- 1、 經營模式之建立與調整時需要考慮的因素。
- 2、 低毛利高競爭產業的經營策略。
- 3、 杜邦分析與標竿管理之實務應用。

涵蓋議題：

經營策略與經營模式的選擇、杜邦分析與標竿管理。

個案背景設定：

台灣；資訊產品通路產業；2007 年。

個案名稱：統茂休閒旅館集團

個案作者：國立中正大學勞工關係學系 林豪傑助理教授

國立屏東商業技術學院企業管理學系 施智婷助理教授

研究助理 楊晴安

個案長度：分成A、B、C三個子個案，共16頁。另，教學指引共13頁。

個案簡介：

A個案：2000年7月，統茂旗下五個事業體中，投資的休閒農場面臨慘賠收場，接受委託經營的飯店即將歸還，而甫投入絕大多數資源的都會型高雄統茂飯店，經營狀況遠不如預期，僅剩知本統信與墾丁統茂高山青兩家飯店的獲利，勉強支撐著集團的運作，然而，整個集團每月虧損達到1,000萬元，亞洲與本土金融風暴又不知何時過去，照這樣下去，集團不知如何繼續經營下去才好？「高雄統茂如何止血？集團何去何從？能否繼續未完成的連鎖休閒旅館夢想？……」成為統茂關鍵的決策議題。

B個案：2003年年初，SARS風暴使統茂手中現金估計僅能支撐半年，公司面臨流動性不足的重大危機。然而，統茂雖有多家飯店據點，卻無自有資產可供抵押借貸。此時，錢從哪裡來？租賃模式到底出了甚麼問題、該如何轉型？接下來該怎麼做？均關係著企業的存亡。

C個案：統茂跳脫了原先100%的自有資金經營方式，藉由財務槓桿的運用來從事經營據點的擴張。然而，統茂是否適合進行多品牌擴張？如何發揮品牌綜效？...等，將顯然地影響企業的永續成長。

學習目標：

本個案主要之教學目標，包括：

- 1、釐清經營模式的內涵本個案期望同學能分析整理出統茂休閒旅館集團在事業經營模式之五大構面、11個基石的運作內涵，以及不同階段之經營模式背後所隱含的策略思維。
- 2、辨識成長策略的選擇本個案期望同學能清楚辨識出統茂的成長策略，以及，倘若不採取這些成長策略的其它策略選擇？另一方面，本個案也期望同學能思考各個成長策略所需搭配的動態能耐。

涵蓋議題：

事業經營模式（business model）、成長策略、危機處理、策略思維

個案背景設定：

台灣；休閒旅館產業；1997-2007年

個案名稱：嘉義基督教醫院(簡稱嘉基)

個案作者：國立中正大學會計與資訊科技學系(所) 李佳玲教授

研究助理 盧鈺欣 戴伶侖 楊鯉嘉

個案長度：(A) case 13 頁、(B) case 15 頁，共 28 頁

個案簡介：

民國 84 年實施的全民健康保險制度(以下簡稱全民健保制度)為台灣地區醫療產業帶來重大的衝擊，許多醫院因無法適應丕變的醫療環境而紛紛萎縮轉為診所，但有些醫院卻順應著這波醫療保健支出倍數成長的趨勢，轉型為大醫院。嘉義基督教醫院(以下簡稱嘉基)為後者之一。因此本個案藉由這個背景，介紹嘉基在這個機會下，如何進行醫院外部的擴建與內部的管理變革，讓嘉基成為雲嘉地區規模最大的區域醫院。由於醫療產業相較於其他產業而言，有其不同的發展背景，因此，個案開始先介紹台灣醫療產業的發展與健保制度實施所帶來的影響，接著介紹嘉基的成立與現狀，及因應醫療環境變化所做的變革及其與競爭者相較下的優劣勢，最後探討嘉基未來所面臨的挑戰。

學習目標：

本個案營造之教學情境與建議討論的教學方向：

- 1、 探討嘉基立院的宗旨與使命及對社會的影響。
- 2、 探討因應總額制度的實施下，嘉基的各項管理變革決策，及在選擇這些決策之後的影響。
- 3、 探討人性化管理與未來成本控管機制。
- 4、 探討嘉基的未來發展。
- 5、 期望學生能由此個案學到：
 - (1) 競爭環境下不斷的學習與成長
 - (2) 醫院管理的長期眼光

涵蓋議題：

全民健康保險制度、社福服務、成本控管、醫學中心之發展。

個案背景設定：

台灣；醫療產業；2007 年。

個案名稱：盟鑫工業股份有限公司

個案作者：國立中興大學企管系(所) 喬友慶助理教授

研究助理 李岱砮

個案長度：(A) 11 頁、(B) 7 頁

個案簡介：

本個案主要探討盟鑫工程股份有限公司的國際化動機，以及公司在制訂國際化策略時所面臨的相關決策。此外，本個案亦描述在工業市場中，當面臨與傳統施工工法不同時，廠商推出新工法所需面對的困難。尤以個案公司所生產之產品為大型工程產品，在國際化所面臨的地主國機構環境差異與當地基礎設施的不完整、需求不足，以及競爭者競相蠶食之虞，廠商需在推動的過程中隨時做調整之必要性。

學習目標：

本個案之主要教學目標，如下：

- 1、使學生瞭解企業成長模式的選擇
- 2、使學生瞭解國外市場進入的考量因素
- 3、使學生瞭解新產品的行銷策略

涵蓋議題：

多角化策略、國外市場進入策略。

個案背景設定：

臺灣；大地工程合成材料產業；2002 年。

個案名稱： 個案A：轉型的佛教，知行合一的行者

個案B：慈善國際化，大愛無國界

個案作者： 國立東華大學國際企業學系(所) 彭玉樹副教授

研究助理 梁晉嘉

個案長度： 共25頁

個案簡介：

個案A：

本個案探討慈濟基金會(簡稱慈濟)至2007年止的41年發展過程中，如何去建構執行力。隨著慈濟志業的推展日益擴大，志工人數更是與日俱增。慈濟因應組織規模的膨脹進行多次組織結構的變革。1996年一場台灣30年來罕見的「賀伯風災」積聚了所有慈濟人的愛心，在全國主要的災區設立救災中心協助當地居民進行災後復建的工作。卻也暴露了慈濟因規模龐大帶來動員時協調溝通等問題以及社會大眾對於付出愛心相對冷漠的問題，慈濟創辦人 証嚴法師在全省行腳的過程中逐一了解各地慈濟人的困難，開始思考如何去推動新的組織結構變革。

個案B：

本個案探討慈濟在國際化過程中如何掌握機會、克服威脅並爭取資源，以實踐慈濟淨化人心的使命。慈濟於1985年在美國洛杉磯設立第一個海外分會據點，開始慈濟國際化的腳步。其後，馬來西亞與香港陸續成立慈濟的海外據點。三個地區的國情都不相同，馬來西亞更牽扯到宗教因素的障礙。本個案一一呈現2006年底為止，美國、馬來西亞與香港的慈濟海外分會，如何克服種種困難及利用重大機會與事件，透過和當地重要機構與組織建立合作關係，逐步在當地推展慈濟志業。

學習目標：

個案A： 個案內容可以使學生了解一個非營利組織成長的過程所採取的成長策略以及隨之而來的組織變革，並可探討非營利組織在成長歷程中的人力資源管理。

個案B： 透過個案內容可以使學生了解非營利組織在國際化過程中採取的成長策略以及各分支據點採取的本土化策略，並進一步探討個案公司各分支據點所採取的不同組織變革及其影響。

涵蓋議題：

個案A：非營利組織成長策略、領導風格、組織變革與非營利組織人力資源管理。

個案B：非營利組織國際化策略、本土化策略與組織變革。

個案背景設定：

個案A：台灣；非營利組織的成長；1966~2006

個案B：香港、馬來西亞與美國；1985~2006

個案名稱：東隆五金的重整

個案作者：暨南國際大學財務金融學系 王健安副教授

研究助理 陳盈如

個案長度：24 頁

個案簡介：

曾在 1994 年以 82 元承銷價風光上市的東隆五金，卻在四年後(1998 年)，因財務危機而黯然下市，而後東隆五金進入重整階段，在此預先包裹式的重整計畫中，充斥著東隆五金的原所有權人、原經營人、債權人以及新資金提供者等各利益關係人間的競爭與合作，宛如一場賽局(Game Theory)，至 2001 年 5 月法院裁定其重整完成，並於 2006 年 3 月重新上櫃掛牌交易，

本個案以國內第一家重整成功後還能上櫃交易的東隆五金公司作為範例，特別針對在重整過程中，主要涉入角色的誘因分配機制，來討論重整成功的因素為何？

學習目標：

本個案之主要教學目標，如下：

- 1、 使學生思考東隆五金重整成功的關鍵因素為何？
- 2、 使學生思考在個案重整過程中，各債權銀行選擇不同財務分配方案，反映出何種經營心態？以及私募基金在公司重整的過程中可能扮演的角色。

涵蓋議題：

財務重整。

個案背景設定：

台灣；傳統製造；2006 年。

個案名稱：聯華電子股份有限公司（簡稱聯電）

個案作者：元智大學財金系 沈仰斌副教授

研究助理 姜佳瑗

個案長度：30頁

個案簡介：

2005年9月23日美國證管會來函要求聯華電子股份有限公司（簡稱聯電）改善財報表達形式。信件內容針對聯電的財務報表提出10點建議，希望聯電做詳細的說明或者修改其財務報表。10月3日聯電將美國證管會的來函內容上傳美國證管會網站，但並沒有特別用中文告知台灣投資人。2005年12月13日聯電函覆美國證管會，說明經過會計師估算兩個多月後，依據美國證管會出具之意見，將針對不影響現金流量之商譽減損、衍生性商品評價、員工分紅費用部分進行調整。聯電預計將2002、2003、2004年依美國會計準則編製之淨損益分別由新新台幣2.94億、104.76億、-47.49億調整為新新台幣-2.22億、123.31億、-142.37億，並宣稱此調整對已編製之國內財務報表以及目前與未來之現金流量並未造成任何影響。2005年12月14日清晨5點51分，美股收市後，聯電將這項訊息上傳美國證管會網站，通知國外通訊社，還以「英文」貼在自家網站上，供投資人參考。聯電一開始並未把此信件譯成中文公告在其網站，直到12月14日9點半台灣證交所得消息後，要求聯電以重大訊息方式公布，正式公布的時間是10點33分。12月15日台灣證交所決定對聯電罰鍰五萬元，因為聯電內部做成調帳決議，卻未對台灣投資者公告，不符合規定。

12月28日聯電為所謂「財報事件」作公開說明，並在各大報紙刊登廣告，指責政府的處理不當。12月29日曹興誠董事長表示將正式辭去聯電董事長及董事職務。12月30日聯電澄清媒體對張副董事長涉及內線交易之相關報導。

其後直到2006年2月13日，聯電宣佈其於2005年12月13日函覆美國證管會之說明已獲接受，並已向美國證管會完成修訂後2004年20-F/A財務報表之正式申報。其會計原則差異之調節項目，如商譽價值、衍生性金融商品公平價值、員工分紅費用等，係依美國一般公認會計原則（US GAAP），就已完成編製的台灣財務報表，予以調節差異而附註說明之。其調整變動不僅對依照國內一般公認會計原則（ROC GAAP）編製之台灣財務報表毫無影響，對於公司營運、目前與未來之現金流量亦無任何影響。

針對此一事件，我們首先分析台美會計制度的不同是整件事的導火線路；其次我們提供了兩國股市的反應數據，探討為何兩國投資人的反應有所差距，以及這樣的反

應是否理性；最後我們也從危機處理以及投資人關係管理的角度，來看經營者處理這件事情的恰當性，以及簽證會計師在這件事情所扮演的角色。

學習目標：

使學生了解跨國會計制度的不同會導致財務報表編製的基礎也有所差異，因此不管是跨國上市公司的經營者還是會計事務所，都必須注意這些細節。否則一旦發生報表重編事件，投資人會有負面的反應，而且兩國股市的反應可能會有所不同，甚至會造成套利的機會。此外，經營者應該妥善處理類似事件，以降低對股市的影響。總之，本個案藉由財報重編事件的分析，讓讀者了解財務會計和資本市場之間的關係，對企業經營管理有相當的意涵。

涵蓋議題：

跨國上市、盈餘（財務報表）重編、股市反應、員工分紅、投資人關係、危機處理

個案背景設定：

台灣、美國、2005年、晶圓代工產業

個案名稱：法鼓山

個案作者：國立台灣科技大學企業管理學系 吳克振教授

研究助理 李佩芬

個案長度：13頁

個案簡介：

此篇法鼓山教學個案將以「法鼓山」此一非營利組織，從創辦至今的演變為時間背景的主軸，穿插帶出其擴大後所做的轉變和過程。自一九七七年接掌農禪寺以來，聖嚴法師便在其中扮演了舉足輕重的角色，從建立理念到吸引眾多信眾、擴大組織，並佈局領導人的交接、傳承及永續經營。法鼓山教學個案的內容著墨於組織的成長與轉變。

學習目標：

此一個案富含了教育的理念，以及許多管理上值得探討的議題。整個個案可以分成兩大主題來進行，第一部分在於法鼓山的建立與成長，第二部分則是在於法鼓山的組織轉變、領導人的承傳與永續經營。

在成長部分，可討論下列的議題：

1. 組織理念對於組織發展的重要性，創見性的理念往往是組織能否持續成長的攸關條件。
2. 領導人親自去實踐組織理念的重要性。
3. 法鼓山的理念與組織的建構對於法鼓山的成長所扮演的角色。

在組織轉變、領導人承傳與永續經營部分，可討論下列的議題：

4. 領導人要如何調整組織、選擇接班人，才能由集中於一人領導的運作模式順利承傳並且能夠永續經營。
5. 組織文化對於順利交棒的重要性。
6. 交棒後，舊的領導人該扮演怎樣的一個角色。

涵蓋議題：

教育、成長和領導

個案背景設定：

全球

個案名稱：愛之味股份有限公司(簡稱愛之味)

個案作者：國立雲林科技大學財務金融系(所) 李春安教授

研究助理 賴弘程

個案長度：16 頁

個案簡介：

2002 年 8 月，位於嘉義民雄工業區的愛之味公司引進專業生物科技，推出「鮮採蕃茄汁」，上演了一場蕃茄傳奇，使蕃茄汁市場在短短五個月內，以驚人的速度成長了 6 倍，一舉超越了柳橙汁市場。公司的 EPS 亦由虧損 0.57 元提升至獲利 0.43 元，股價在季報公佈之後，短短 2 個月內，漲幅將近三倍。在蕃茄汁締造不可思議奇蹟之同時，公司亦面臨寶特瓶(PET)容器產能不足的壓力。愛之味陳總經理對飲料業產品生命週期短、替代性高的特性相當瞭解，但市場時機稍縱即逝。因而，2004 年 3 月間，陳總經理交待產製本部王總監與財務長薛協理，開始進行寶特瓶第二廠的投資專案規劃與評估。

學習目標：

本個案之主要教學目標，如下：

- 1、 透過理論分析與案例演練，使學生了解投資決策的基本理論。
- 2、 藉由個案的研討，幫助學生瞭解企業進行投資決策之流程，並運用個案公司的財務報表，進而做出最佳的投資決策分析。

涵蓋議題：

資本預算決策(Capital Budgeting)、實質選擇權(Real Option)、公司理財之應用。

個案背景設定：

台灣；寶特瓶(PET)容器；飲料產業；2004 年。

個案名稱：大田精密工業股份有限公司(簡稱大田)

個案作者：國立屏東科技大學企業管理系(所) 謝惠元教授

研究助理 陳媽凌、劉韋呈、劉光哲

個案長度：22頁

個案簡介：

大田精密工業股份有限公司是典型由傳統製造業轉型成功為製造服務業之個案。其間歷經四個階段之策略性轉變並補足其資源缺口，而取得獨特之策略性地位及競爭之優勢。其組織變革模式是漸進而非斷層式之變革，是台灣傳統產業轉型普遍採行方式。其所選擇之策略性角色並非自有品牌或市場通路，而是代工，由製造與生產技術方面發展，利用精實管理如TPS(Toyota Production System)來提高其利潤。並建立與委託廠商之分工與夥伴關係，取得在技術上不可替代之關鍵角色與地位，如社會資本理論結構洞之角色。

學習目標：

- 1、本研究採質質性研究方法對個案公司作深度之訪談與次級資料之收集進行分析與驗證，個案之貢獻在於透過實際成功之個案分析來驗證理論之價值，提供學術研究以個案作深入探討來檢驗與應用理論之新方向。
- 2、本個案尚可以驗證資源基礎理論、資源缺口、核心能力擴充之相關多角化策略、網絡之居中地位等。在教學方面，在公司轉型之過程中必須面臨各個階段策略性之思考及決策，提供策略管理與組織變革課程實際之決策與思考之情境。

涵蓋議題：

大田精密工業、個案研究、製造服務業、策略性變革、資源基礎、資源缺口、結構洞、組織變革。

個案背景設定：

台灣、大陸、高爾夫球頭、球桿、球具；2007年。

個案名稱：河邊餐飲集團系列

個案作者：國立高雄餐旅學院 何坤龍 助理教授

研究助理 彭琪祿

個案長度：5 頁

個案簡介：

河邊餐飲集團是台灣本土女性創業的代表之一，其靈活的交際手腕與經營策略創造出當今愛河畔的紅色帝國，除了原有的專業海產料理外，其事業版圖更跨足政府 BOT 案公共建設、素食餐飲、大規模集團尾牙或活動的企劃與承辦以及台灣本土口味的速食產品研發。然而，面對景氣大環境的變遷與外來食品的挑戰，從事積極變革改造並多角化經營的海邊集團，該如何利用既有的優勢面對？積極投資的背後，其財務計劃為何？

學習目標：

本個案之主要教學目標，如下：

- 1、使學生了解台灣本土女性創業的歷程，以及其各階段的經營策略，是否適用於當今的經濟環境，讓觀光、餐旅與休閒科系主修的學生思考創業（傳統餐飲事業）的可能性與經營策略方法。
- 2、使觀光、餐旅與休閒科系的學生，了解基本的 BOT 經營模式
- 3、了解基本的現金流量（例如：NPV, PV, FV, IRR）問題，使觀光、餐旅與休閒科系的學生知道，該如何評估（非）自有經營環境之投資決策，若是研究所以上的學生，則讓學生練習撰寫財務分析報告書，以因應未來日漸增加之 BOT 案件。
- 4、讓學生了解一般觀光產業 BOT 的架構與法令規章。

涵蓋議題：

財務分析決策、策略管理、女性創業。

個案背景設定：

台灣；餐飲事業；2007 年。

赴國外研究心得報告

計畫編號	NSC 95-3114-H-004-005
計畫名稱	多重目的個案研究整合型計畫--總計畫暨子計畫一：平衡計分卡之實施對公司各層面之影響
出國人員姓名 服務機關及職稱	政治大學 周玲臺教授 政治大學 吳安妮教授 輔仁大學 蔡淑梨副教授 台北大學 彭火樹教授 東華大學 彭玉樹副教授 元智大學 沈仰斌教授 中正大學 林豪傑助理教授 雲林科技大學 李春安教授 高雄餐旅管理學院 何坤龍助理教授
出國時間地點	台灣時間：2007.04.22（自台灣出發）-2007.04.29（返抵台灣） 課程時間（加拿大時間）：2007.04.23-2007.04.27 目的地：加拿大倫敦
國外研究機構	The Richard Ivey School of Business

工作記要：

Ivey Case Writing Workshop

2007.04.23-2007.04.27

■ Day 1

個案撰寫研習營的第一天從早上八點半開始，在兩位主持人的帶領下，首先進行學員自我介紹，以及簡單說明五天的行程，從九點開始就是一連串緊湊而充實的課程。

第一個練習是討論個案的定義、目的、以及為什麼要撰寫個案。根據西安大略大學 Ivey 商學院的定義，個案是描述實際的情境，是一個故事，但牽涉了挑戰、機會、與決策，研讀和撰寫個案必須是為了達到教育和學習的目的。但是這裏和哈佛大學對個案的定義略有不同，這裏主張個案必須進行實際的訪談並取得受訪對象和公司的授權同意發表，而哈佛認為沒有進行訪談的” library case”，也就是收集次級資料後撰寫而成的「個案」也可稱之為個案。

第二個練習則是討論個案的難易程度，它可以用一個三度空間的模型來描述。第一度空間是這個個案需要多少的分析(analytical)能力，例如這個個案只是一個情境的描述？還是牽涉到了決策者？還是討論到決策的評估標準？還是討論到各項可能的解決方案？還是已經到了最後做決定的階段？第二度空間則是需要多強的概念(conceptual)能力，例如這個個案只是需要單一的概念和理論？還是需要多重而複雜的概念和理論？第三度空間則是需要多強的表達(presentation)能力，例如有些個案是屬於簡短、結構清楚、包含了所有相關的資訊、不包含過多無關的資訊，但有些個案則是冗長、結構複雜、包含過多無關的資訊、或是資訊不足。

第三個練習則是討論到寫作個案的三個階段：

(第一階段) (1)個案的起源、前導與受訪對象初步的接觸，(2)準備個案寫作計劃，(3)第二次訪談，(4)初步取得有條件的授權發表。

(第二階段) (1)收集資料，(2)撰寫第一版的個案以及供教師使用的教學筆記(teaching

note)，(3)文字編輯與改寫，(4)取得最後的授權發表。

(第三階段) (1)完成教學筆記、(2)在課堂上試教、(3)改寫個案以及教學筆記、(4)可能需要再度獲得授權發表。

第三個練習則是如何挑選個案題目。首先必須確認這個個案要用在什麼課程？什麼樣的學生？課程的目的為何？其次要想想這門課到底是要學到哪些概念和理論？從以上列出來的概念裏面挑出幾個最想要探討的概念（例如企業併購），在進行初次訪談時不妨就問受訪者這些你有興趣的概念，但這些問題必須是以決策為導向，例如「你最近是否正在考慮（或是曾經考慮過）進行企業併購？」最後再從受訪者的回答裏面找出你最有興趣的題目進行下一步的個案研究。

第四個練習是討論如何選擇個案的焦點(case focus)？挑選行動的關鍵(action trigger)？某些細節是否要匿名？以及準備個案撰寫計劃(case plan)？

在選擇個案的焦點方面，最重要的是選擇時間點，也就是選擇故事要從哪個時間點切入(story line cut)；再來是要搭配六個 decision frame cut 的選擇：(1)尚未找出 issue 的階段，(2)知道 issue 且在收集資訊的階段，(3)分析以及產生可能解決方案的階段，(4)下決策的階段，(5)執行決策的階段，(6)評估結果的階段。

在挑選行動的關鍵方面，可能的行動關鍵包括：對某項要求的反應、對一個事件的分析、對問題的了解、做決策、對機會的掌握、提出建議、完成一個行動方案、導入變革、開始一項計畫等等。

在匿名方面，應受訪者的要求有些資訊必須匿名(Disguise)更動處理，例如公司名稱、人名、時間、地點、產品、產業，數字。

在個案撰寫計畫方面，則包含了五大元素：(1)第一段(opening paragraph)、(2)簡述教學目的、(3)寫出個案的各個標題、(4)列出需要的資料、(5)寫作時間的計畫。整個個案撰寫計劃的目的是爲了要給受訪公司看，以取得他們的授權。

接下來的練習是每個人嘗試用第三人稱、過去式撰寫的六十個字以內的 opening paragraph，並透過小組討論的方式彼此交換意見。基本上一個好的 opening paragraph 必須問自己下面這十個問題：

1. 是否有寫出決策者的姓名與職位？
2. 決策的時間點是否清楚？
3. 公司的地點是否清楚？
4. 是否有找出事件(issue)、決策、問題、或是機會與挑戰？
5. 上述的事件、決策、問題、機會是否足夠有趣在課堂上探討？
6. story line cut 是否恰當？是否將它往前或是往後移動會更爲妥當？
7. decision frame cut 是否恰當？是否將它往前或是往後移動會更爲妥當？

8. 是否找出 action trigger ?
9. 這個個案的難易程度落在三度空間模型的哪一個位置 ?
10. 是否需要用到匿名處理 ?
11. 個案的大標題必須盡量保持中性，不要加入主觀的判斷，例如 xx 公司。

第一天的最後一個練習則是安排每一個人與受訪公司代表做初步面談，以便找出可能撰寫的個案方向。面談要注意的事情包括：

1. 一開始的時候要謝謝對方，交換名片，說明自己是誰、為什麼來這裏、想做什麼，討論那些地方必須匿名處理，以及對方是否願意協助。
2. 進行訪談的過程中要從第三個練習裏面列出的可能問題開始著手，如果對方回答他們沒有做過這樣的事，就跳到下一個問題，如果有的話，則繼續請教詳細的內容，包括人、事、時、地、物、原因、考慮的因素、可能的解決方案、結果。如果自己準備的所有問題對方都回答沒有經歷過，那麼就用開放式的問題詢問，例如貴公司最近碰到最有趣的決策或是挑戰有哪些？再誘導他告訴你整個故事內容。
3. 結束的時候要再度感謝對方，並安排下次會談的時間。

■ Day 2

第二天的課程包括：個案開頭段(opening paragraph)的修正與運用、次標題(subtitle)的組織、確認所需資料(data requirements identification)、估計時間計畫(estimated time plan)，以及個案出版事宜(release letter)等。茲分述如下：

■ 個案開頭段(opening paragraph)的修正與運用

清晰、精練與完整的開頭段乃是一篇好個案的基礎。實務上，由於開頭段的內容顯著影響了個案的本質，因此，個案撰寫者通常需要一而再的思考、檢視，然後進行修正。至於檢視的層面，主要包含 11 個要點：

1. 決策者的姓名與職級是否清楚標示？
2. 個案議題發生的時間是否清楚描述？
3. 組織座落的地點？
4. 決策問題(議題)是否清楚陳述？
5. 決策問題(議題)是否有趣？
6. 決策問題(議題)的時間點(story line)是否適當？時間點如果往前或往後移是否更好？時間點的移動可能使個案擬探討的議題截然不同！
7. 決策議題的選擇是否適當？是否需要改變？決策議題可以是開放的或封閉的(多選一或二選一)，也可以是事前的評估或事後的評論；議題不同，個案的討論重點與難度也會不同。

8. 決策議題的重要性為何(action trigger)？這個決策的影響性如何？
9. 個案在分析層面(analytical dimension)、觀念層面(conceptual dimension)與呈現層面(presentation)的困難度各為何？
10. 是否需要使用假的公司名稱？
11. 個案所下之標題是否適當？個案通常採用公司名稱或決策者姓名進行命名，偶而才描述決策議題。

■ 個案次標題(subtitle)的組織

這是完成個案計畫的第三部份(第一部份是開頭段，第二部份是教學目標)。一般來說，一個個案通常依序包含下列幾個次標題：

1. 開頭段
2. 公司的一般性背景：如產業與競爭概況、公司歷史沿革與使命、組織架構、財務狀況、主要產品/服務、地理涵蓋區域、母(子)公司描述、事業單位、公司位置、員工人數、成長歷程、未來成長潛力等。
3. 決策者工作單位或決策者(specific area of interest)：如：決策者的單位名稱與主要職責、單位員工人數、年度預算、單位的沿革與組織架構、單位歷年預算與人數、面臨之挑戰、近期作了那些變革，或決策者的學經歷背景、在公司的角色等。
4. 特定的決策議題/問題(specific problem or decision)：如：資金來源、人員異動、設備裝置、顧客抱怨、意外事件、購併等，量化或質化資訊均可。次標題下的

內容可以進一步用時間軸來展開(如：第一週、第二週……)。

5. 可供選擇方案(alternatives)：方案可以是多選一或二選一。陳述方案時可以用方案 A 或 B、購買或自製等來說明。

6. 結論(conclusion)：可以下次標題，也可以不下。內容集中在重述決策者所面臨的挑戰，以及決策的急迫性。

■ 確認所需資料(data requirements identification)

這是完成個案計畫的第四部份。好的資料蒐集應該使其他人可以運用個案計畫(case plan)來完成原個案作者意圖達到的教學目標(teaching objectives)。個案作者應該專注在絕對重要的資訊---沒有這些資訊，個案會變得一點價值也沒有，並且確認在每一個次標題下，已經有哪些相關(relevant)資訊、哪些是不相關資訊、還需要哪些額外的資訊。在這種情況下，每個個案不一定均要陳列財務報表或組織圖。各個次標題之下所需的一般性資料，已列於上一段落的說明之中。

■ 估計時間計畫(estimated time plan)

這是完成個案計畫的第五部份。時間計畫乃是對個案作者與個案公司的期間承諾。它的內容通常包括對各活動項目的時間規劃：

活動項目	預計完成日期
------	--------

1. 個案計畫完成日	
2. 個案計畫送至個案對象	
3. 對個案公司第二次訪談	
4. 簽署發表/出版同意書	
5. 蒐集資料	
6. 完成個案初稿	
7. 完成基本的教學指南	
8. 個案編修	
9. 個案送至個案公司	
10. 個案發表/出版	

■ 個案出版事宜(release letter)

在進入正式的個案撰寫程序之前，應先取得出版/發表同意書，而其中個案計畫的內容個案計畫的內容乃是關鍵。為取得發表/出版許可，必要時公司或決策者名稱可以匿名。

■ Day 3

前一天研習結束前 James A. Erskine 教授交待完作業後，要我們記得吃晚飯及睡覺，可見今天的作業壓力有多大，不過他還說：寫不完的不供應午餐，好一個加拿大式的幽默。

今天的作業為 Exercises 18、19 及 20。Exercise 18 要我們再聯絡個案公司，如有必要再作第二次訪查，Exercise 19 要我們完成個案初稿，而 Exercise 20 要我們完成個案教學提要 (teaching note) 初稿。每個研習人員都睡得很少，更有人只是小眯一下。

個案初稿 (rough draft) 之內容應包括：首段 (opening paragraph)、個案公司背景介紹 (general company background)、有趣的特殊領域 (specific area of interest)、特別的問題或決策 (specific problem or decision)、可能的解決方案 (alternatives) 及結論 (conclusion)。首段甚為難寫，因為 James A. Erskine 教授要我們在 60 個字內完成。其他部分也是挑戰，因為資料極為有限，很多學員都安排二次訪查，而有些學員則從個案公司的網站找資料。

個案教學提要 (teaching note) 之內容應包括：個案標題 (case title)、個案摘要 (case synopsis)、教學目標 (teaching objectives)、當前的議題 (immediate issues)、基本議題 (basic issues)、建議給學生的討論題目綱要 (suggested student assignment) 及個案分析 (case analysis)。個案摘要 (case synopsis) 通常與個案之首段 (opening paragraph) 相同；教學目標 (teaching objectives) 指出個案之主要用途，特別是適用之課程；當前的議題 (immediate issues) 是決策者立即要去解決的問題；基本議題 (basic issues) 是依個案情境所能一般化 (generalization) 及應用 (application) 的主要議題，包括其基本概念、原則及應用方法；建議給學生的討論題目綱要 (suggested student assignment) 係依教學目標、當前的議題及基本議題所發展給學生的討論題目；而個案分析則是個案的量化及質化的討論，並不是要發展所謂的“標準答案”。

本日下午的課程為進行 Exercises 21 & 22，即將全班分成三人一組，每人先覆核其他兩人的個案初稿 (Exercise 21)，然後再分組討論各組的三篇個案初稿 (Exercise 22)，針對各篇個案初稿的缺點及改進建議都充分的討論。

本日之最後行程為 Michiel R. Leendeers 教授在他家舉辦接待會 (reception)，來自世界各國的學員相談甚歡。有位義大利裔的加拿大教授 Oscar Nespoli 強力推薦他的義大利故鄉，他說如有機會到義大利一遊，可以安排到義大利北部的威尼斯 (Venice) 水都作一日遊，然後再到中部的羅馬 (Rome) 參觀古跡，而他最推薦的是羅馬北部的塔斯卡尼地區 (Tuscany)，那地區包含古城佛羅倫斯 (Florence)，景觀優美，並可以租腳踏車幽閒遨遊，看他神情已經神遊故鄉去了。另有位來自阿拉伯聯合大公國 (UAE) 阿布達比 (Abu Dhabi) 的女教授 Marha Shakir 談到阿拉伯女士蒙面紗出門及男士可娶四妻的習俗，看她談得很起勁，不知是覺得有趣還是欣然接受。這種接待會總是在飯飽酒足之後依依道別，而我則是要去解決昨天只睡兩小時的問題。

■ Day 4

8:30 a.m. ~ 10:00 a.m. Individual Preparation - Exercise 23

個案修改與編輯

今天 IVEY 並未要求學員需要在早上十點之前到教室。十點之前為個人寫作時間，如果資料仍有欠缺，可利用時間再次進行訪談，但最遲需在早上 + note。

因為要求完美，大家決定在早上八點就到教室，可以有足夠的時間讓講師 Jim 或 Mike 幫忙修改自己依 IVEY 規定格式製作的個案初稿。

十點之前大家都已完成個案初稿。

10:00 a.m. ~ 10:15 a.m. Class Discussion

接下來是小組討論時間，每三人一組，每位組員需覆核其他兩位組員的個案初討，並提出修正建議。在這之前，講師 Jim 利用課堂討論 15 分鐘時間，再仔細說明覆核個案須注意事項，包括格式、文法、…等細節的說明。覆核要領如 Exhibit 21 所提到的 9Cs: Congruence, Completeness, Consistency, Correctness, Conciseness, Clarity, control, coherence and Convention。說明過注意事項之後開始分組，每三人一組。

10:15 a.m. ~ 12:00 Noon Individual Work - Exercise 24 and Small Group Discussion -
Exercise 25

分組完成之後，各小組分別集合於各組的討論教室，開始進行小組其他二位成員

的個案初稿覆核工作。覆核完成之後，立即進行小組討論，過程採逐篇討論方式，每位小組成員都需要完全瞭解其他成員對其個案修正的意見，包括資料是否有不足，以及格式、文法、…等，並討論出最後定稿內容。

12:00 Noon ~ 1:00 p.m. 午餐時間

1:00 p.m. ~ 1:15 p.m. Class Discussion 針對早上小組討論過程所有問題，進行綜合討論。

1:15 p.m ~ 5:00 p.m. Individual Preparation - Exercise 26

每位學員針對自己所完成的個案做最後修改與定稿，修改完成之後需列印一份，並將電子檔交給助理 Sharon 整理最後定稿。

■ Day 5

IVEY 出版部參觀

工作坊來到最後一天，大家心情都顯得輕鬆。到了課堂以後，講師邀請我們至 IVEY 的出版部參觀，同學都予以熱烈回應，表達出高度的興趣。首先，我們就直接前往收藏個案的地點進行參觀，I 在這裡 IVEY 共收藏超過三千個個案，而提供外界參觀的庫房僅展示一部份個案，不過已經能讓人感受其收藏之豐富。

個案試教

今日工作坊的一大工作是進行個案試教。本次工作坊所選擇的個案，即為本次參與工作坊學員之作品。試教個案內容主要在於探討一個生產鹵素燈泡的外商，面臨提供以水晶為原物料之大陸零件供應商通知其即將停止供應之狀況。首先，大家利用 30 分鐘研讀個案，並經由 30 分鐘的分組討論藉以形成對個案決策議題的共識。

緊接著回到教室後，講師首先對試教學員進行簡單的五分鐘介紹之後，就開始約莫 30 分鐘的個案試教。試教過程中，講師首先針對試教個案詢問在場同學，這個個案可能觸及之決策議題，席間同學發言踴躍。接續，試教學員拋出第二個議題，個案公司應該進行何種決策。最後，針對各懂決策的正、反面利弊得失進行分析。

就在大家覺得個案試教已到尾聲階段，講師邀請周玲臺老師進行頒獎，只見大家一時還搞不清楚狀況，滿頭霧水。原來周老師在個案試教的過程中，默默地進行發言

次數的登錄。根據所坐位置區全班分三個區域，再依據各區域學員發言的次數，計算穿透率以瞭解各區域的發言踴躍程度。當然，這部分也包含了個人發言部分。短短的三十分中，累積約 60 次的發言，平均每個人的發言達到 2 次。學員們也給試教學員熱烈的掌聲，講師更覺得了不起的是試教學員年紀僅 22 歲，卻表現出大將之風。個案試教完畢，又進行分組討論。此次的分組討論之目的在於回顧，剛剛個案試教的內容，手法，以及值得改進的部分。

個案發回和證書頒發

五天的工作坊，目的在於讓學員真正體驗 IVEY 個案寫作的每個步驟，並完成一個真實 field-based, interview-based 的個案。講師最後一一頒發證書給學員，並恭賀學員通過此一嚴厲的考驗。

結業午宴

結業午宴設於校園內的 Michael's Garden，在個案進行當中，學員便邀請個案訪問人員(case contact)參加結業午宴。工作坊約有 30 位，而接受邀請蒞臨現場午宴者約有三分之一出席。席間，講師請學員對現場所有人員介紹個案訪問人員，這是一個利用正式場合，以感謝個案訪談人員配合的大好機會，場面溫馨又幽默。

心得分享

結束了五天平均睡四小時的工作坊，大家彷彿回到了學生時代，有那種作業非做

不可但又限於時間壓力的情境。個人主要擔任這一星期的媒體記錄工作，於是邀請本團隊成員利用一分鐘時間分享學習心得，也爲此行劃下一個完美句點。