

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(III)--總計畫暨子計畫一 研究成果報告(完整版)

計畫類別：整合型
計畫編號：NSC 98-2420-H-004-003-
執行期間：98年01月01日至99年03月31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：周玲臺、溫肇東、李佳玲、李春安、周瓊珍
潘偉華、吳學良、莊宗南、沈仰斌、蔡淑梨
黃國峯、林谷合、喬友慶、林豪傑、侯勝宗
彭玉樹、林珮秀、蕭瑞麟、李誠、李慶芳
陳信宏、朱彩馨

處理方式：本計畫可公開查詢

中華民國 99 年 06 月 08 日

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫 成果報告
 期中進度報告

多重目的個案研究整合型計畫(III)
Integrated Multiple-purpose Case Study Project (II)

計畫類別： 個別型計畫 整合型計畫
計畫編號：NSC 98-2420-H-004-003-
執行期間：98年 01月 01日至 99年 03月 31日

計畫主持人：吳安妮講座教授

共同主持人：李春安教授、李誠教授、李佳玲教授、林珮秀教授、

周玲臺教授、溫肇東教授、沈仰斌副教授、吳學良副教授、
莊宗南副教授、彭玉樹副教授、蔡淑梨副教授、潘偉華副教
授、蕭瑞麟副教授、朱彩馨助理教授、李慶芳助理教授、林
谷合助理教授、林豪傑助理教授、周瓊珍助理教授、喬友慶
助理教授、侯勝宗助理教授、陳信宏助理教授、黃國峰助理
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

執行單位：國立政治大學會計學系暨研究所

「多重目的個案研究整合型計畫(III)」結案報告

本計畫為三年期計畫，係建立一個案研究平台，以達成多重目的：促進個案教學、進行個案或田野研究、建立研究資料、發掘研究問題、執行產業分析、協助產業政策研究、跨國產學合作等，橋接產業界與學術界兩方之需求。

本計畫以發展「本土化」教學個案為主軸，探討位處不同產業之個案公司於面臨經營模式之改變時，遭遇之衝突與矛盾，透過不同面向的個案以及不同的決策點與焦點議題之邏輯性討論，解構多面向、複雜之問題，為師生間以及產學間提供了一個雙向溝通的橋樑，不僅提升教學品質，培育未來企業界菁英，更為企業進行經營診斷，提升產業競爭力。此外，本計畫團隊係跨區域性的，帶動更多商管學者投入於個案研究，發展以個案為主體之質性與量化研究，並將本土化之個案推展至國際。

本計畫產出之教學個案透過台灣管理個案中心 (Taiwan Management Case Center, TMCC) 進行流通交換，促進國內個案教學，培植良好之產學合作機制。

關鍵詞：個案研究、個案教學、田野實證研究、產學合作、台灣管理個案。

「Integrated Multi-Purpose Case Study Project (III)」 Final Report

The integrated multi-purpose case study project, including three year plans, is to establish a case research platform so as to achieve multiple purposes: to promote the education of case studies, carry out case or field studies, establish research information, explore research questions, perform industry analysis, assist industry policy studies, international industry-academia cooperation, etc., and bridge the demands between industrial and academic circles.

The core of this plan is to develop the cases of “localization”. The subjects of these cases include that companies of different industries are faced with changing business models, encounter conflict and contradiction, through different aspects of cases as well as different decision-making points and focus points logistic issues, deconstructing multi-dimensional, complex problems, to provide an interactive communication bridge for teachers and students as well as industry and academics, not only to improve education, to train the next business elite, have even more companies conduct diagnoses, to increase industry competitiveness. In addition, the project team is cross-regional, to drive even more business management scholars to participate in case studies, to develop cases relying on qualitative and quantitative research, and to have localized cases extend internationally.

These teaching cases are exchanged through the Taiwan Management Case Center (TMCC) to promote domestic case education and to cultivate a favorable mechanism for industry-academia cooperation.

Keywords: case studies, case education, empirical field research, industry cooperation, Taiwan Management Case Center.

壹、計畫背景

國科會「多重目的個案研究整合型計畫」係三年期計畫，始於 2006 年 7 月，主要目的是以個案為溝通平台，將實務之企業案例融入教學範疇，讓參與者共同討論個案之情境，以培養邏輯思考、情境分析與問題解決的能力。本計畫運作至今，歷經多位具有商管專精的學者，將不同產業的個案公司之經營與管理議題轉化為教學個案，促使個案之教學平台發揮多重目的之綜效，如圖 1 所示。

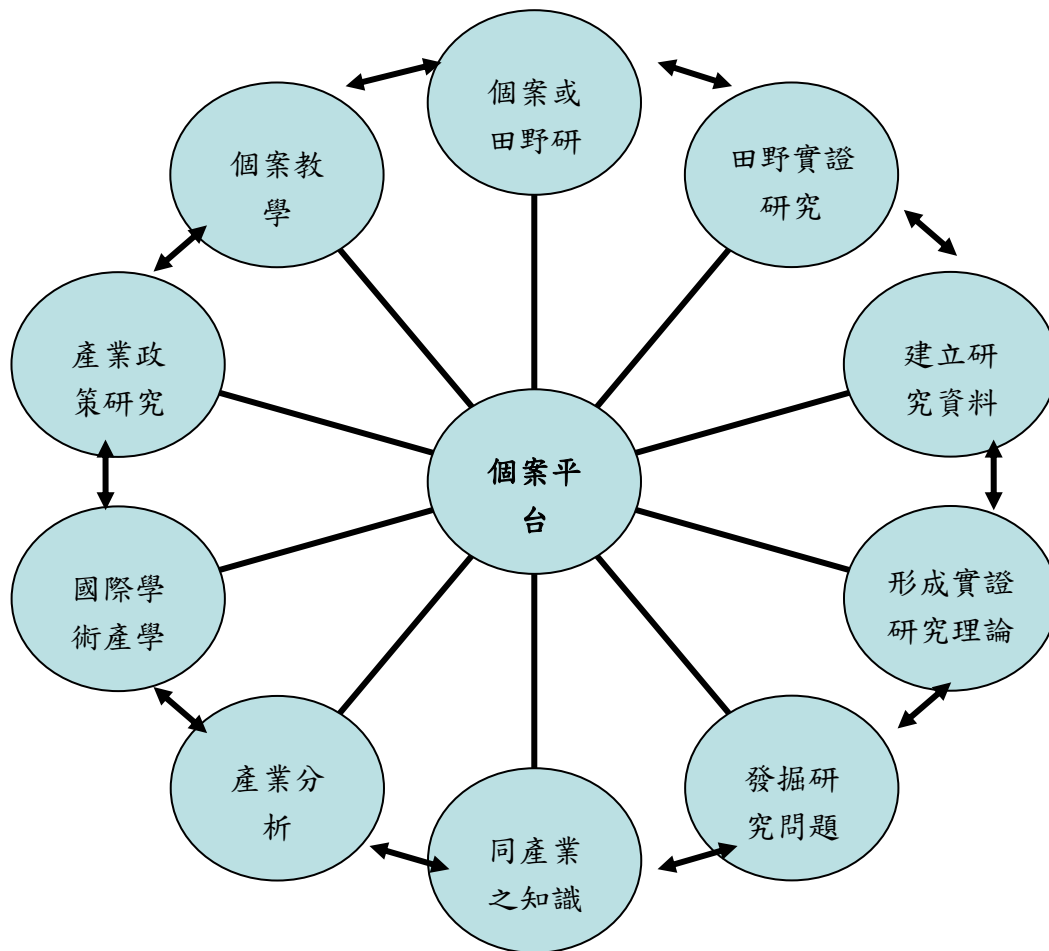


圖 1：以個案研究為平台之多重目的架構圖

本計畫透過個案研究與教學個案之撰寫，可促使商管領域教師深入企業，取得第一手的研究資料，進行企業問題診斷分析，提供管理上的性諮詢與發展建議；並同時結合學術研究，發展出融合實務與理論之個案，豐富教學內容。個案的應用不侷限於教學與研究，更可提供產業界知識分享與建立資料庫，拓展個案之應用與延伸影響之層面，期以帶動全方位的商管產學合作與建立交流平台。

貳、計畫目標

本計畫規劃於三年之執行期間，為創造產業界與學術界之合作綜效，設立之目標有以下三點：

一、 架構以「商管技術」為核心之個案平台

過去商管領域產學合作之規模遠低於理工領域，未發展出清楚之架構，難以導引商管領域之研究能量至產業界。因此，本計畫欲建立一跨區域之個案研究平台，結合學術界與產業界兩方之需求，共創雙贏。

二、 發展本土化之教學個案

傳統個案教學採用之個案多來自於美國哈佛或是加拿大 Ivey 學院，然而，台灣產業之發展有其獨特性，學生無法完全融入情境，並與台灣產業做連結。本計畫以發展本土化個案為目標，探討台灣產業面臨之商管議題，拉近學生與實務領域間之差距。

三、 研究以「產業需求」為導向

以往商管學者多受詬病為關在象牙塔中與實務界脫軌，但是，透過個案之撰寫，商管領域學者深入企業取得第一手的研究資料，由實務現象找出背後理論支持之研究議題，解決學術研究與企業實務運作脫節之現象。

長期而言，為提升商管學者之價值，進而帶動台灣產業競爭力，本計畫欲達成之目標有以下三點：

一、 成為政府之產業專家

本計畫所涵蓋之產業多種，觸及之議題皆為當前產業面臨轉型與升級時所遭遇之瓶頸，故期望成為國家之智庫，為產業政策提供建議。

二、 營造良好之商管產學合作之環境

本計畫雖僅為期三年，長遠來看，本計畫係為未來之商管教育與商管領域之產學合作建立基礎，營造良好之產學合作氛圍，帶動更多之學者與企業之投入。

三、 提升商管學者與本土企業之國際能見度

本計畫所產出之個案雖為本土化企業，但是，本土企業在全球化之浪潮下通過許多變革與挑戰而有所成長，值得發表於國際期刊上，甚或是與國外進行跨國之產學合作，提升學者與本土企業國際知名度。

參、計畫之策略定位

一、以發展「本土化」教學個案為主軸

個案教學已成為當前商學管理教育之主流，透過大量個案之使用，傳承實務經驗與知識，提升學生對企業經營環境之高度敏感，縮短理論與實務間之差距；並改變教授與學生之互動方式，由過去之單向轉為雙向互動，學生躍升為課堂上之主角，藉此提升學生學習效率與教授教學品質，培育未來企業界菁英。

不過，早先在推廣個案教學時，都以美國哈佛個案或是加拿大 Ivey 學院產出之個案為授課內容，學生無法完全融入個案企業所面臨之情境，以致於類推適用於台灣企業時產生諸多限制，本計畫延續前兩年之計畫，發展以本土化企業為主之教學個案，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，讓學生更貼近台灣產業之策略思維與經營模式，培育全球性思維。(教學個案分類，請參見圖 2)

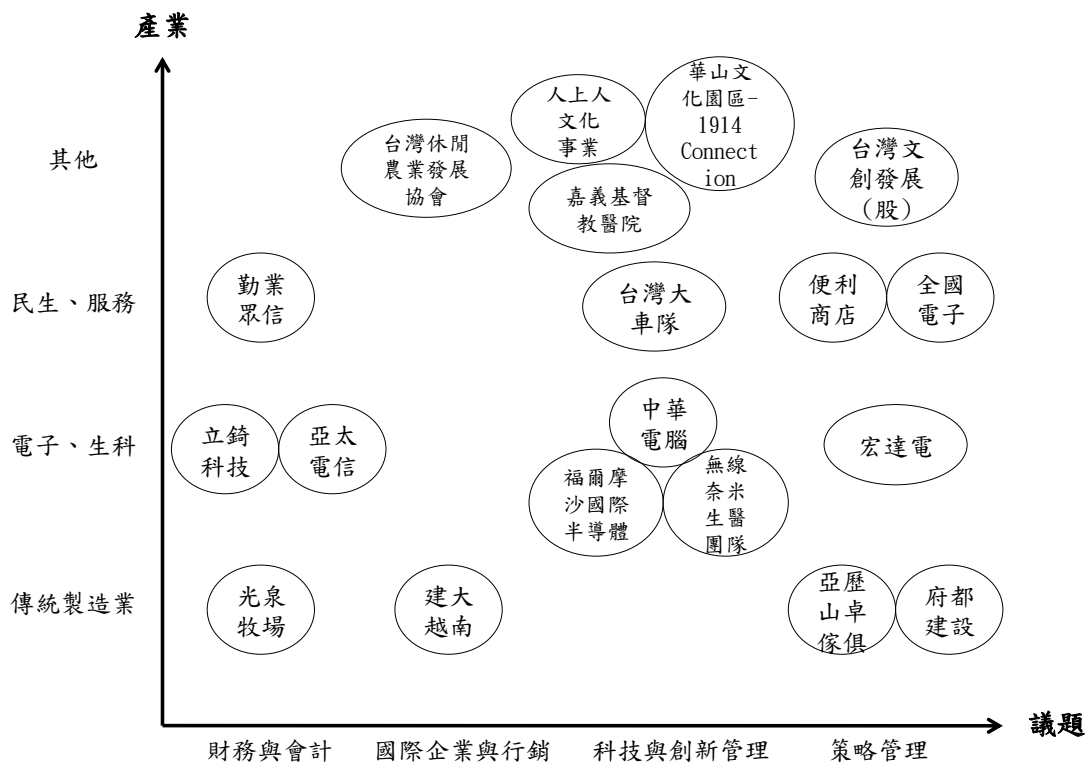


圖 2 多重目的個案研究整合型計畫(III)產出之教學個案分布圖

本計畫之教學個案議題訂為「變革」，探討位處不同產業之個案公司於面臨經營模式之改變時，遭遇之衝突與矛盾，透過不同面向的個案以及不同的決策點與焦點議題之邏輯性討論，激盪出超過單一經驗與單向溝通所可以產生對決策問題的深度認識，並解構多面向、複雜之問題。透過引導的方式促使學生與專業經理人主動思考，分析並解決企業問題，在此情

況下，個案教學將為師生間以及產學間提供了一個雙向溝通的橋樑。

第三年計畫完成了多個跨領域、跨產業以及高品質的教學個案，包括通路商、文創產業、服務業、製造業與高科技產業等，囊括產業國際化、管理經營模式、風險管理、創新研究、策略擬定及執行、資本預算規劃等主題。

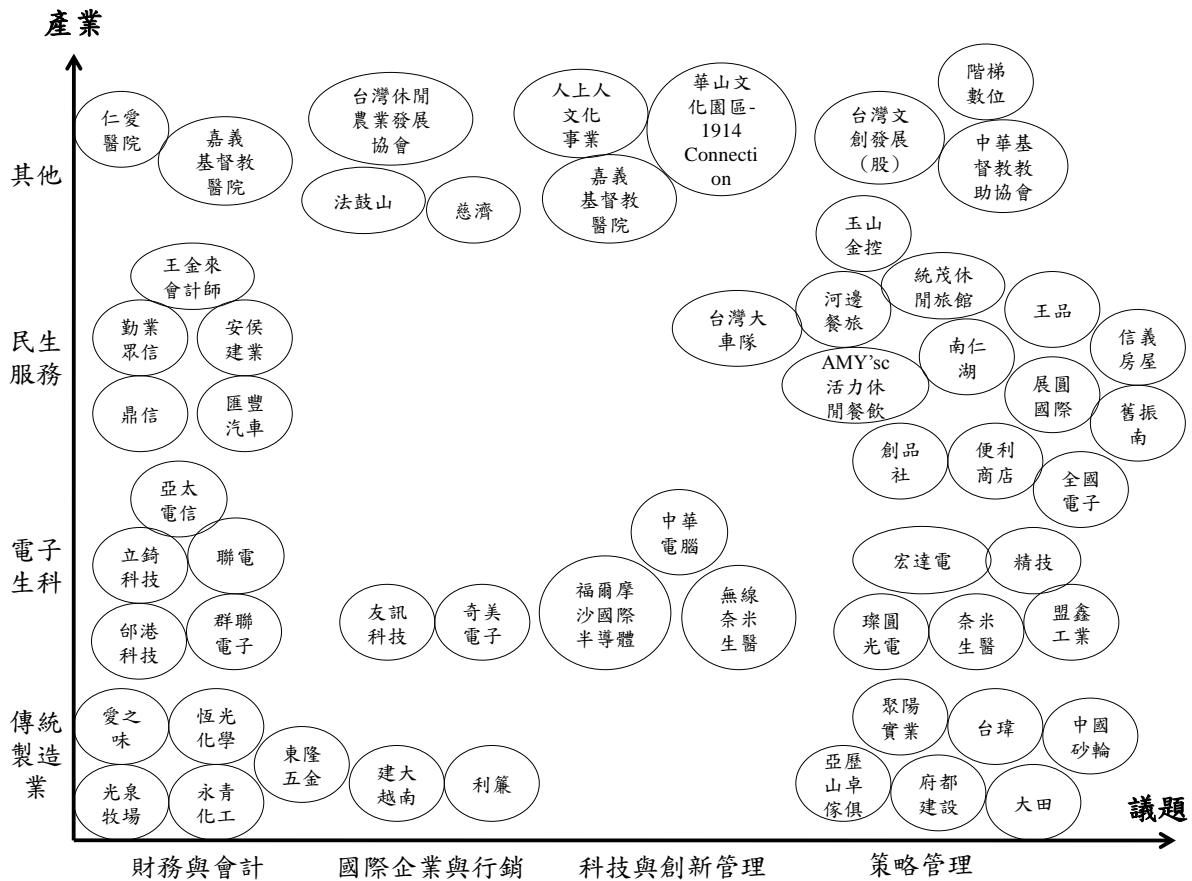


圖 3 多重目的個案研究整合型計畫(I~III)產出之教學個案分布圖

本計畫於執行期間產出了多份之本土化教學個案，橫跨了多個產業，由民生服務、傳產、電子、生科、到文化產業與非營利組織，拓展個案內容之廣度，使學生更真切了解本土之各行各業；而在各產業中，包括了財務與會計、國際企業之經營與行銷、科技與創新管理、以及策略管理，加深個案內容之深度，藉此，學生碰觸商管領域之各項議題與其實務運作，強化理論與實務間之連結。（教學個案分類，請參見圖 3）

二、發展以個案為主體的質性與量化研究

透過個案研究，商管學者針對一個試圖欲了解的複雜問題或議題，界定與其相關之個案，並投身於個案所處情境場域中，完成調查與資料蒐集，除了描述所蒐集到的資料，透過全面的分析，以對想探究的問題或議題獲致更深入及透徹的瞭解與更明確的看法。

本計畫係建立一個案研究平台，橋接學術界之理論基礎與產業界之實務作法。經過2007、2008年之金融海嘯，不論是政府或是企業，皆意識到產業結構轉型之重要與迫切性。藉由學者厚實的學術研究基礎、豐富的產官學合作經歷，提出可行之學術研究，並將研究結果回饋予企業；而經過企業之實際運作之後，學者針對企業變革之過程中遭遇之問題與困境給予建議，也藉此蒐集寶貴的一手資料進行質化與量化研究，了解國外之理論於套用本土企業時之不適處，建立出知識涵養與運用之正向循環。

本計畫於三年之執行過程中，產出多個深具全球性思維之本土化企業個案，除了電子業，生科、服務、傳產等其他產業之研究議題亦頗受國際關注。因此，本計畫鼓勵發表至國際性研討會與學術期刊，建立以應用商管技術為核心之研究社群。此外，透過跨國、跨校、跨領域之共同參與，進行多個案分析研究，於國際知名期刊發表，提升台灣學術業與實務界之國際能見度。

三、促成國內管理個案之流通與建立個案交換中心

本計畫團隊成員參與設立台灣管理個案中心(Taiwan Management Case Center, TMCC)之規劃，建構全國性個案收錄與流通平台，提供完善之個案蒐尋、個案使用建議、個案流通等服務，提供以本土化企業為主之教學個案，貼近台灣產業之實務議題，促進國內商管領域個案教學之發展，連結起全國之商管學者之研究動能，投入產學合作之個案研究，進而培育符合產業需求之人才，以提升台灣產業競爭力。

肆、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」

本計畫擴大延攬商學領域學者與博、碩士生投入，主要以跨校、跨學科之學者形成教學個案研究與撰寫團隊，透過知識與經驗的交換，並塑造一套個案撰寫規範，從而提升教學個案品質與進行知識傳承。本計畫之第三年係由國內 16 所大專院校，共計 24 位商管學領域學者組成，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。詳細之個案研究社群，請參見圖 4。

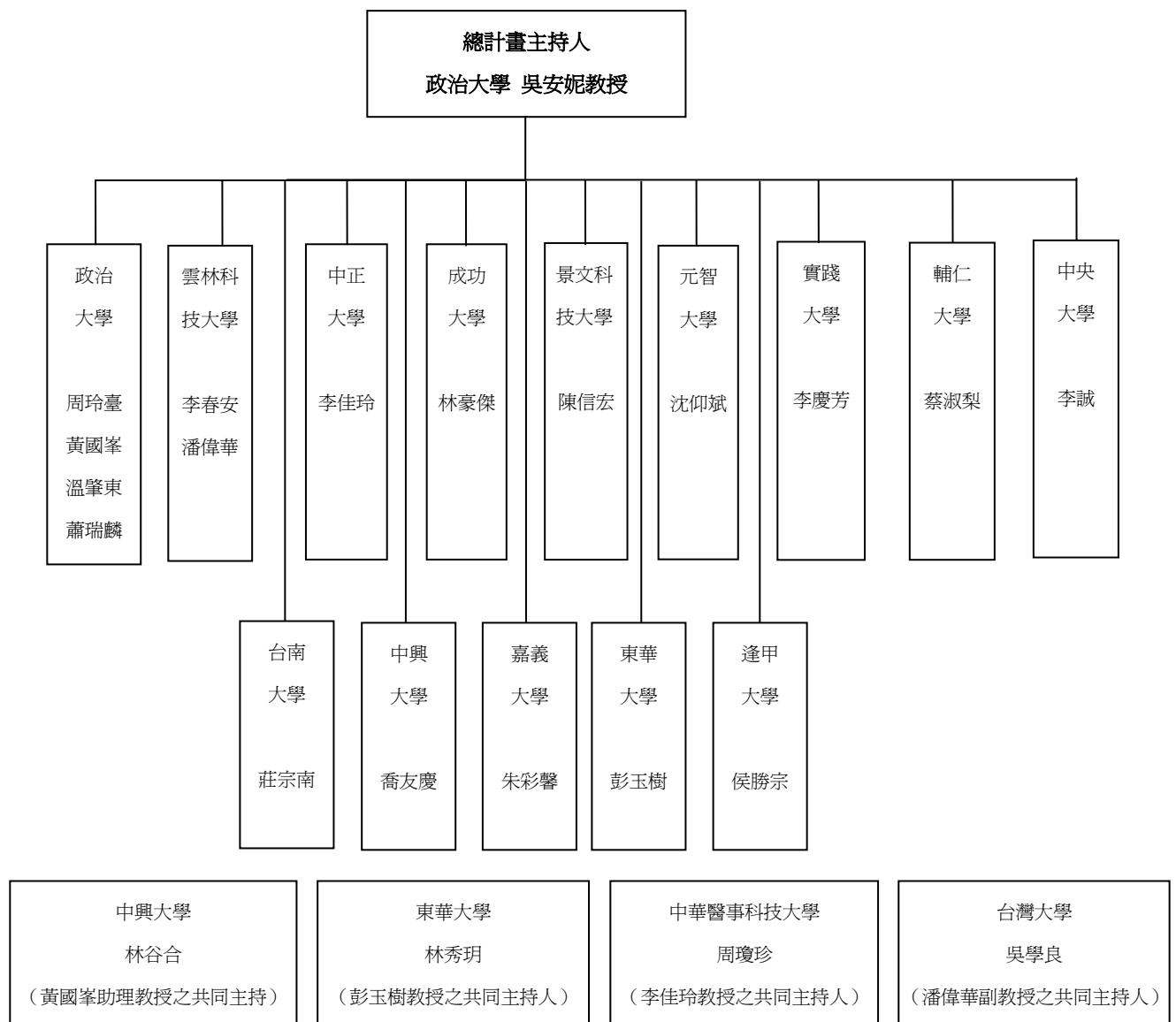


圖 4：多重目的個案研究整合型計畫(III)計畫團隊成員表

本計畫藉由串連各大專院校的參與，帶動國內個案撰寫與教學之風氣，並結合理論與實務，普及個案應用與學習之層面。執行三年以來，累積已有國內 32 個教學個案研究群，共計 44 位商管學領域學者投入本個案團隊，其歷來之團隊成員如圖 5 所示。

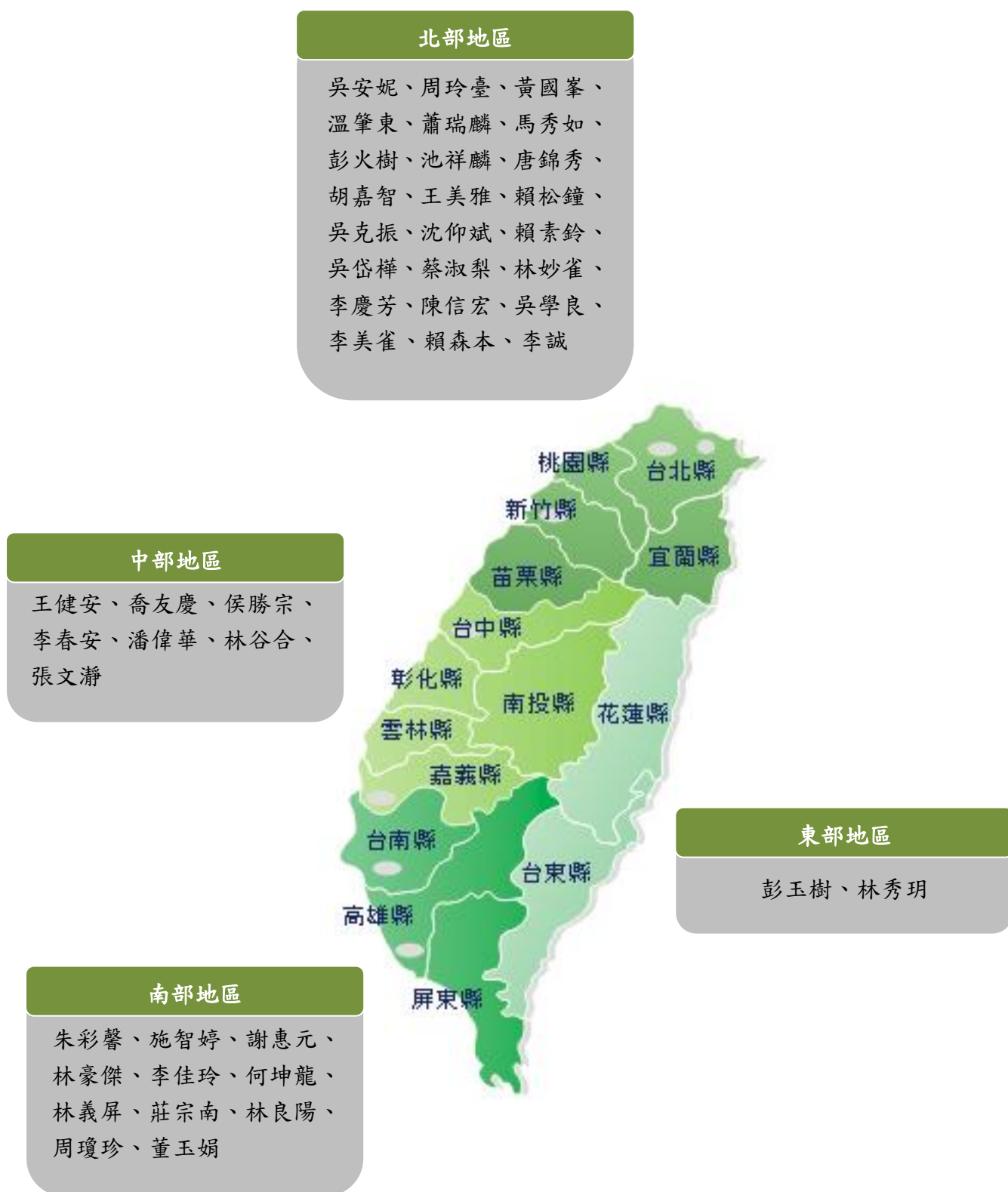


圖 5：多重目的個案研究整合型計畫(I~III)計畫團隊成員表

二、計畫研究社群、研究主題與參與之個案公司

本計畫持續以變革為個案主題，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，以及回應之方式與解決方案。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，設定研究主題與撰寫範疇。第三年度之研究社群除涵蓋近年政府提倡的新興產業，諸如文化創意、休閒農業、醫療照護外，尚包括電子業、食品業、服務產業等多元領域，其所屬之各子計畫的研究內容請見表 1。

表 1：多重目的個案研究整合型計畫(III)子計畫研究內容(2009 年 3 月~2010 年 3 月)

任職學校	子計畫主持人	個案公司	研究主題
政治大學	吳安妮	光泉牧場 股份有限公司	平衡計分卡之導入所遭遇之困境 與解決方案
	溫肇東	台灣文創發展 股份有限公司	華山創意文化園區之複合經營模 式的發展與挑戰
	周玲臺	勤業眾信 (Deloitte, Taiwan)	跳脫事務所的審計服務，進而深究 風險管理服務之主要內容與展望
	黃國峯	亞歷山卓 精品家具公司	發展自有品牌與持續代工的決策 分析
	蕭瑞麟	無線奈米生醫團隊	藉由新議題的產生而在創新上之 突破與思維之轉變
雲林科技大學	李春安	乘馳資產管理 股份有限公司	探討投資之財務分析，並提出公司 治理等議題
	潘偉華	建大越南工業 股份有限公司	企業經營之定位策略，以及行銷與 通路上的管理
台南大學	莊宗南	府都建設 股份有限公司	建設公司之經營理念分析與經驗 的傳承
中正大學	李佳玲	嘉義基督教醫院	為醫院行政體系引進整合性管理 系統來改善作業流程
中興大學	喬友慶	全家便利商店	因應競爭對手之行銷策略的回應 方式與動態競爭分析
成功大學	林豪傑	全國電子 股份有限公司	3C 連鎖通路產業之動態競爭、行 銷競和關係與策略思維
嘉義大學	朱彩馨	人上人 教育事業機構	透過科技產品改變傳統教學的方 式，並藉此提升學生的學習興趣
景文科技大學	陳信宏	華碩電腦 股份有限公司	探討新型態電子產品的創新開發 歷程與其後採購上供應鏈的管理
東華大學	彭玉樹	台灣休閒 農業發展協會	如何推動我國農業邁向國際與發 展出獨特的行銷手法
元智大學	沈仰斌	立錡科技 股份有限公司	分析廠房設備在租賃或購買決策 上的財務比較

任職學校	子計畫主持人	個案公司	研究主題
逢甲大學	侯勝宗	宏達國際電子股份有限公司	面臨經營代工與發展品牌兩項衝突時，相關的定位策略與佈局
實踐大學	李慶芳	福爾摩沙國際半導體公司	探討專業知識之傳承與作業敏銳度之培育
輔仁大學	蔡淑梨	華山 1914 經營團隊	華山園區之文化創意產業的發想與實踐，以及建構經營模式
中央大學	李誠	台灣大車隊： 別緻小組	研究非正式社群對於組織服務創新的影響與行為的差異分析

三、計畫之學習活動與主要產出

(一) 計畫之學習活動

本計畫之學習方式，除了安排由資深老師(具個案撰寫經驗之老師)將其經驗傳授給新進老師(本團隊新加入成員)外，更重視延伸個案議題、深入研究，進而促使教學經驗之傳承與研究議題之挖掘，推動更多學者將學術議題轉化為教學個案，並成功發表。

本年度的月會進行方式係採巡迴至各子計畫團隊所任教的學校舉辦，除參與個案教學相關研討外，亦邀請當地知名學者、產業先進給予經驗分享與指教。本計畫藉由每月召開之會議(請見附錄一及附錄二)，進行有關個案之撰寫、教學及訪談個案公司之技巧訓練。同時，亦會安排進行個案試教活動，促使團隊成員間相互交流、針對試教內容給予回饋、並提供教學個案之修改建議。另外，亦於2010年2月舉辦全國性公開個案發表會，吸引三百多名國內商管領域學者、企業界人士、EMBA學生及商管系所之博、碩士生參與，藉以廣泛地蒐集回饋意見，並用以修正教學個案之內容，以提升產出之品質，確保其實用性(議程詳見附錄三)。

(二) 計畫之主要產出

本年度計畫之研究成果包括19篇中文教學個案與19篇教學指引(Teaching Note)，涉及之產業多元(文化創意、文化創意、休閒農業、醫療照護、電子業、服務業等)；研究議題涵蓋層面亦有一定之廣度(策略思維、財務管理、科技運用等)。各教學個案研究社群之個案焦點議題，請參見表3(各教學個案之摘要如附錄四)。

表3：教學個案研究社群之個案焦點議題

學校	子計畫主持人	研究主題	個案公司	焦點議題	TMCC	
					個案分類	個案編號
政治大學	吳安妮	平衡計分卡之導入所遭遇之困境與解決方案	光泉牧場股份有限公司			
政治大學	溫肇東	華山創意文化園區之複合經營模式的發展與挑戰	台灣文創發展股份有限公司			
政治大學	周玲臺	跳脫事務所的審計服務，進而深究風險管理服務之主要內容與展望	勤業眾信(Deloitte, Taiwan)			
政治大學	黃國峯	發展自有品牌與持續代工的決策分析	亞歷山卓精品家具公司			

學校	子計畫 主持人	研究主題	個案公司	焦點議題	TMCC	
					個案分類	個案編號
政治大學	蕭瑞麟	藉由新議題的產生而在創新上之突破與思維之轉變	無線奈米生醫團隊			
雲林科技大學	李春安	探討投資之財務分析，並提出公司治理等議題	乘馳資產管理股份有限公司			
雲林科技大學	潘偉華	企業經營之定位策略，以及行銷與通路上的管理	建大越南工業股份有限公司			
台南大學	莊宗南	建設公司之經營理念分析與經驗的傳承	府都建設股份有限公司			
中正大學	李佳玲	為醫院行政體系引進整合性管理系統來改善作業流程	嘉義基督教醫院			
中興大學	喬友慶	因應競爭對手之行銷策略的回應方式與動態競爭分析	全家便利商店			
成功大學	林豪傑	3C 連鎖通路產業之動態競爭、行銷競和關係與策略思維	全國電子股份有限公司			
嘉義大學	朱彩馨	透過科技產品改變傳統教學的方式，並藉此提升學生的學習興趣	人上人教育事業機構			
景文科技大學	陳信宏	探討新型態電子產品的創新開發歷程與其後採購上供應鏈的管理	華碩電腦股份有限公司			

學校	子計畫 主持人	研究主題	個案公司	焦點議題	TMCC	
					個案分類	個案編號
東華大學	彭玉樹	如何推動我國農業邁向國際與發展出獨特的行銷手法	台灣休閒農業發展協會			
元智大學	沈仰斌	分析廠房設備在租賃或購買決策上的財務比較	立錡科技股份有限公司			
逢甲大學	侯勝宗	面臨經營代工與發展品牌兩項衝突時，相關的定位策略與佈局	宏達國際電子股份有限公司			
實踐大學	李慶芳	探討專業知識之傳承與作業敏銳度之培育	福爾摩沙國際半導體公司			
輔仁大學	蔡淑梨	華山園區之文化创意產業的發想與實踐，以及建構經營模式	華山1914經營團隊			
中央大學	李誠	研究非正式社群對於組織服務創新的影響與行為的差異分析	台灣大車隊：別緻小組			

本計畫運作至今，共產出 61 篇中文教學個案，以及 61 篇教學指引，廣泛運用於學生課堂學習與產業界教育訓練，所有個案已授權臺灣管理個案中心網路流通與販售，期以為國內個案教學與研究注入一股新的能量。

伍、計畫執行效果自評

一、 第三年執行效果自評

本計畫期間完成了 19 個教學個案與教學指引，並哈佛商業評論全球中文版雜誌共同合作，於 2010 年 2 月 27 日、2 月 28 日兩天假國立政治大學商學院大樓與逸仙樓進行教學個案發表，參與者達三百多位，包括各大專院校學者、碩博士生、實務界之企業人士。各界人士在會中均對發表之個案展現出高度興趣，在教學進行時頻頻就個案內容提出相當多精闢的見解，與老師互動頻繁，也令個案教學能夠達到教學相長。在會後與會人士仍舊與計畫團隊不斷交換意見，期望能令個案教學內容更臻完美，更期望能將計畫團隊之產出引進至所屬企業，讓企業之經營能夠更上一層樓。此外，本次全國發表會，受到文字、電子與電視媒體高度興趣報導，其中與哈佛商業評論全球中文本雜誌合作，可將本土個案教學推廣到國際，使台灣管理學界之能見度提高，以培養國內學者、研究人員以及企業全球性思維，本年度計畫帶來之主要效益如下：

(一) 產學互動經驗之傳承

個案研究過程中，研究者透過實際深入企業，了解企業實務上所面臨的問題，與企業共同努力將理論導入實務中，從不了解到並肩作戰，共同解決企業的問題，此互動的過程將是往後個案教學推動時的重要參考依據。另外在個案教學發表過程中，研究者與實務界企業人士的良好互動，也為未來個案教學發表之模式提供了一個楷模。

(二) 促進跨領域之學者與實務界人士的交流

由於單一個案可能涉及之領域相當多元，例如高科技產業個案涉及的層面可能有高科技製造過程，高科技設備與管理經驗，因此計畫團隊除了需要深入對企業進行了解外，可能也需要向具有相關背景的學者請益，使的研究者必須增加其研究面向，以滿足個案研究之需求，從而促進跨領域知識與經驗的交流，使得學界與學界、學界與產業界之知識流動性高，提高學術理論之實用性。

(三) 培養全球性思維

本年度國科會多重目的個案研究整合型計畫與哈佛商業評論全球中文版雜誌合作，哈佛大學是個案教學法的創始者，並且擁有相當豐厚的教學成果與資源。透過哈佛商業評論全球中文版雜誌的報導，將可使台灣個案教學研究成果擴展至全世界，來自世界各地的學者將可透過哈佛商業評論與台灣學者進行學術交流，培養台灣研究者的全球性思維，讓台灣管理學界能夠具備更廣闊的國際觀，俾使研究能量更為充沛。

二、國科會多重目的個案研究整合型計畫總成效

(一) 提高商管教育之成效

透過個案教學，讓教與學雙方皆能有所成長，而非單方面的教給學生一個死的知識，個案教學最大的成效就是能夠活用知識，在研究過程中，研究者能夠靈活運用以往所學的理论，而在進行個案教學時，也能教導學生（包含各層級之學生與企業界人士）如何運用邏輯性思考解決企業所遭遇到的問題，並學習運用既有資料、資源進行分析，做成最佳決策，此決策並不一定是研究者進行研究後所建議企業的決策，若能找出更好的決策，將有助於教學相長，教授授課的同時也在學習，學生學習的同時也在授課，如此雙向溝通能將商管教育之成效發揮到淋漓盡致。

(二) 促進理論與實務之結合

透過個案教學，可以使研究者從研究實務現象的過程中，將學術理論逐步修正至可以有效的導入實務中，精鍊過後的理論將可廣為企業所使用，避免學術研究總是只能在很多現實中不存在的假設下才能實行。

因此，個案教學研究增加了理論的實務攸關性，將有助於學術理論普及化，學者與企業都能更輕易的運用理論以協助研究或是提升管理效果與效率。

(三) 理論運用之多元化與連鎖效應

本計畫團隊三年來將許多的理論運用於實務上，相信已經能夠有效的將許多理論實務化，提供了學界與企業多元化的理論，將能找到眾多的個案教學以協助企業導入理論。

另一方面，由於本計畫所產出的教學個案均涵蓋多個層面與理論，因此理論與理論、理論與實務之間將能產生更多的化學效應，單一理論將融合其他理論與實務界經驗，使得學術理論能夠運用到更多不同的情況，增加運用的廣度與深度。

(四) 建構跨領域產學合作平台

本計畫團隊運作三年以來，已經逐漸建構出跨領域產學合作平台。由第一年、第二年所建立的個案教學研究的基礎，在第三年計畫結束後，將可建立產學合作平台，俾使研究者與企業都可以鑑往知來，為未來更多的個案教學研究建立起一條康莊大道。

(五) 形成個案研究社群

在三年期的計畫中，來自全國各地各大專院校的學者投入本計畫中，為個案教學紮下了深且廣的根基，也形成了個案研究的社群，此社群遍布台灣，將可以針對北部、中部、南部及東部不同的產業，產生符合各地需求的個案教學，不同區域的學者可以相互交流個案教學經驗，使老師在個案教學上能夠體驗到更多不同的經驗，更可以凝聚社群裡研究者的向心力，讓企業、學術研究以及商管教學三者產生良性的互動，俾使個案教

學產生之正面效果遍及產業界與學術界。

(六) 提供產業發展建議

本計畫期望研究成果不僅針對企業現有情況，而是能夠見微知著，提供企業未來經營與發展相關的建議。由於個案教學未來都會成為 TMCC 教材，企業可以以之為內部員工訓練教材，將實物化理論導入員工的工作中，企業在執行時將如魚得水。

(七) 變革

國科會多重目的個案研究整合型計畫最重要的訴求為變革，由於本年度是三年期計畫最後一年，本計畫期望變革目標如下：

1. 改革傳統商管教育模式，提供一教學方法讓學生與老師能夠互通有無，培養老師與學生思考的習慣。
2. 改善傳統產學關係，使產學能夠相互合作，而非以往產業界與實務界互相排斥，本計畫實提供了一個管道，讓產學能夠相互認識，相輔相成。
3. 改變企業經營模式，讓企業導入現代化管理知識，讓企業在遭遇經營問題時能夠擺脫傳統思維，以更有效、有效率的方式解決企業的問題。

陸、附錄

- 一、 每月記錄一覽表
- 二、 每月會議記錄
- 三、 全國性公開個案發表會議程
- 四、 計畫個案摘要

【附錄一：每月會議一覽表】

場次	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
日期	98.3.29	98.4.19	98.5.17	98.6.21	98.9.20	98.10.18	98.11.22	99.1.10	99.2.27	99.2.28
地點	政治大學商學院元大講堂	台灣大學管理學院一館國際會議廳	中興大學雲平樓一樓 F12 教室	東華大學共同大樓 D108 室	雲林科技大學管理學院一館 114 教室	中正大學管理學院 426 教室	元智大學六館四樓 60402 教室	輔仁大學朝雲樓二樓 205、208 教室	政治大學商學院頂尖學園	政治大學商學院頂尖學園
主題	個案內容報告	台大個案工坊	每月月會	每月月會	每月月會	每月月會	每月月會	每月月會	對外發表會	對外發表會
議程	計畫團隊老師 個案進度報告 與經驗分享	為台大個案團隊最後一次舉行個案工作坊，與政大個案團隊共同舉辦，未來台大個案團隊之每月月會將進行個案的發表	林盈課老師— 產學合作：拜耳公司與簡教授團隊 林豪傑老師— 我的個案經驗 侯勝宗老師— 從個案寫作到個案研究的探索學習 林谷合老師— 中部產業概況說明與分享 喬友慶老師— 探索跨領域個案之經驗分享	林玥秀老師— 東部永續發展博覽會計畫案經驗分享 林家五老師— 光隆的藍海大夢 企業參訪— 理想大地飯店	陳昭宏老師— 以教師觀點初探參與式個案教師知識 俞慧芸老師— 教學經驗分享 莊宗南老師— 個案試教 吳安妮老師— 個案試教 李慶芳老師— 個案試教	康揚集團郭佑吉副總經理與智融基金會陳柏獻經理— 產學合作的機會與挑戰之經驗分享 林豪傑老師— 個案試教 李佳玲老師— 個案試教 侯勝宗老師— 個案試教 朱彩馨老師— 個案試教	許士軍老師— 為什麼專業教育需要個案教學法？ 喬友慶老師— 個案試教 沈仰斌老師— 個案試教 蔡淑梨老師— 個案試教 潘偉華老師— 個案試教 陳信宏老師— 個案試教 溫肇東老師— 個案試教	胡哲生老師— 個案研究設計過程 校園參訪— 輔仁大學織品系 蕭瑞麟老師— 個案試教 李春安老師— 個案試教 李誠老師— 個案試教 黃國峯老師— 個案試教 周玲臺老師— 個案試教 彭玉樹老師— 個案試教	個案發表： 林豪傑老師 喬友慶老師 潘偉華老師 彭玉樹老師 吳安妮老師 周玲臺老師 莊宗南老師 黃國峯老師	個案發表： 溫肇東老師 蔡淑梨老師 沈仰斌老師 李春安老師 李慶芳老師 蕭瑞麟老師 李佳玲老師 朱彩馨老師 李誠老師 侯勝宗老師 陳信宏老師

【附錄二：每月會議記錄】

國科會多重目的整合型計畫個案研究會議紀錄

時間：九十八年三月二十九日（星期日）上午十點至下午六點

地點：政治大學商學院六樓元大講堂

記錄：李天瑟、林修頤、劉亭君、蕭鈞昱

本日會議流程

- 一、10:00~11:15：個案報告—黃國峯老師、林谷合老師、莊宗南老師、周玲臺老師、蔡淑梨老師、喬友慶老師。
- 二、11:30~12:15：個案報告—吳安妮老師、李春安老師、林豪傑老師。
- 三、13:15~14:30：個案報告—彭玉樹老師、沈仰斌老師、潘偉華老師、吳學良老師、李佳玲老師、溫肇東老師。
- 四、14:45~16:15：個案報告—侯勝宗老師、蕭瑞麟老師、李誠老師、朱彩馨老師、陳信宏老師、李慶芳老師。
- 五、16:30~17:30：吳安妮老師—第三年計畫相關事項報告與傳達。

壹、黃國峰老師、林谷合老師：亞歷山卓傢俱有限公司

一、研究背景與目的

亞歷山卓過去數十年來，慣以 OEM 或 ODM 的經營方式，專注於生產活動，以代工方式經營。近期發展自有品牌，希望走出專業代工與設計代工模式以外的道路。

在中小企業的國際化研究中，對於品牌國際化議題研究較少著墨。本研究預計產出一教學個案，相較於其他高科技產業之個案，受訪企業為少數傳統產業上之案例，在教學上可提供一有別於大型企業與高科技產業國際化案例之台灣企業發展經驗。

二、研究問題

(一)自創品牌與代理品牌之競合關係

目前亞歷山卓在市場中為 OEM 的第一名，發展自有品牌是否會造成與代工品牌的衝突？

(二)OEM 與 OBM 兩種經營模式的管理衝突

【附錄二：每月會議記錄】

經營策略不同，組織是否能順利調整？此外，OEM 的部門應否與品牌行銷部門切割，以中小企業而言，切割是否會造成公司資源的重複投入？

(三) 品牌與製造事業是否切割

台灣有切割成功的案例，然也不少不切割的公司，究竟是否切割，需要個案研究。

三、計畫進度

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
文獻整理												
理論建構												
資料蒐集												
個案訪談												
個案撰寫												

貳、莊宗南老師：府都建設

一、訪談公司介紹

選擇企業理由為，此次金融危機中，較無受到影響，且目前仍有三個建案順利進行中。

二、產品介紹

(一) 作品：何必館

特色：結合台南所有體育活動，與體育公園以橋梁進行連結，提升作品價值。

(二) 作品：白鷺灣—台南安平區

特色：離市區近、地價高、以大坪數建案居多、買家多為北部人、銷售情況佳。

三、目前進度

(一) 府都建設理念

陳總經理循正道而行，只要循正道必會成功；在台南地區受尊敬。

(二) 白鷺灣建案概念

一開始大家並不看好這塊地，陳總看出這塊地的價值，但由於大家不看好，也曾猶豫過，與政府進行討論，政府給予很多支持，例如附近有很多公園綠地，比例為五比五。在附近有美術館，可提供台南市民文化去處。

(三) 綠色建築

【附錄二：每月會議記錄】

在無形中就貫徹了綠色建築想法。

四、提問與建議

(一)吳安妮老師提問：

- ◆個案會討論何種議題？

莊宗南老師回應：

- ◆只能藉由一次次的訪談，來得知未來議題方向。

(二)吳安妮老師提問：

- ◆綠色建築成本與銷售情況為何？

莊宗南老師回應：

- ◆綠色建築成本高，民眾不一定了解綠色建築，但為何銷售情況仍相當熱烈，未來要了解的部份。

(三)吳安妮老師建議：

- ◆是管理個案，具產業特色，但為何在南部能夠成功？這個議題的方向要很清楚，希望能將個案合理定位。

參、周玲臺老師：勤業眾信會計師事務所風險管理的興起與展望

一、研究背景與目的

勤業眾信會計師事務所為我國國際化歷史最悠久，因而選定為個案公司，探討社會如何因應需求而提供新型的服務。

近期財務報表舞弊案、金融海嘯等，引起各國投資人恐慌，本個案探討會計師事務所在這樣的環境中，如何擬定出風險規劃，由個案探討，藉以建置知識累積與分享風險管理的經驗。

二、個案組織介紹

風險管理部門管理團隊目前有數十名，提供的服務有：企業資訊安全、內部稽核與管理、控制確認服務、智慧財產權管理顧問服務、金融業風險管理服務等。該團隊的營收逐年成長，顯示風險管理日漸重視。

三、研究貢獻

【附錄二：每月會議記錄】

介紹會計師事務所的業務、如何開發新型的業務（風險管理）等，藉由個案撰寫在課堂上的討論，激發有興趣的學生投入相關領域學習。

四、探討問題

會計師事務所為何開發風險管理服務、該服務需求的人力背景為何，以及實際的應用該如何讓有興趣的學生瞭解等。

五、目前執行進度

目前已對該風險管理部門進行瞭解，近期將草擬個案之撰寫與找尋其他有助於討論的議題。

六、目前遭遇問題

研究該風險管理的個案適合在什麼課程、如何對學生展現風險管理的意涵，以及課程的內容應如何定位等。

七、提問與建議

(一)吳安妮老師提問：

- ◆研究事務所風險管理這樣的議題，其個案撰寫是否太大？

周玲臺老師回應：

- ◆個案適用課程的定位可以區分，針對不同的課程調整。

(二)黃國峯老師提問：

- ◆與銀行業的風管部、其他事務所以及顧問公司的比較，個案組織的利基和策略在哪？

周玲臺老師回應：

- ◆個案公司做大的案子，希望能在業界中成為執牛耳的角色，不會像其他事務所著重於小型的風險管理；而與其他銀行相比，因為強調教育訓練，而比銀行更懂風險管理的專業。

肆、蔡淑梨老師：文化創意產業—華山藝文中心

一、個案簡介

(一)華山藝文中心，由於新舊政府交替加上內部因素，進度停滯不前。

(二)遠流出版事業股份有限公司移植遠流博識網之「金庸茶館」、「桃花島」等經營社群經

【附錄二：每月會議記錄】

驗，落實實體展示「台灣館」、「台灣伴手禮中心」。

(三)台灣館：品牌台灣的實際展現。

(四)台灣伴手禮中心：代表台灣，且擁有特殊故事的台灣伴手禮。遊客就由伴手禮體驗台灣各地各色，回想來到台灣的遊玩經驗。

(五)個案研究目的：了解文化創意事業之運作方式

二、華山現況

由私人創辦的製酒工廠，由於汙水處理、地價太高，台灣菸酒公司遷到林口，華山荒廢了一段時間。現在採 BOT 由遠流、喜來登、某法人聯合執行。由於介於台北市東西區之間，是台北市東西區文化交界點，區位優良。

三、園區規劃與定位

(一)未來實體規劃（預計兩年後）

1. 園區內十一個廠區，以不破壞建築原味為前提，以一個大屋頂，成為約 1000 坪左右的空間。
2. 由來：建設時發現樟腦工業遺址（產業遺址—煙燻隧道），所以想將這特色保留起來做為一賣點與文化創意的展場。
3. 新的定位：「玩咖」主義。

(二)混搭—跨界合作/新火花

在華山園區中分租建立起不同的點(店)，利用這些具有玩咖氣質的店吸引玩家前來，建立華山形象。

(三)區內規劃

1. 由以往的紅磚區博物館，未來定位為公益中心，由基金會為主導，不以營利為目的首要活動，四季原生種植物展出→美麗人文與科技（光華商場）的對話
2. 由外部營利事業負責連結茶館的部分：
 - (1) 主要想法：以茶為主體，建立傳遞「台灣印象」，可能還會搭配其他藝文活動。
 - (2) 次要目標：將「台灣伴手禮中心」（結合網際商務服務）加入結合進其中，成為複合式的茶館。
 - (3) 目標客群：年齡在 18~35 歲（符合玩咖定位）。

四、今年目標

(一)商圈建立

由於目前平常日並無人潮會來到華山，所以指標在於「周休二日台北人到華山都有事

【附錄二：每月會議記錄】

可以做」，也就是每個周休二日華山都有活動（先把商圈熱絡起來）。

(二) 計畫參與旁邊刑警大樓標售案

創造一「美學中心」，將美學中心分租給不同文化團體，例如雲門舞集、琉璃工坊、成立工作室。

五、訪談與資料收集

資料蒐集	資料內容
與茶館相關	蒐集市面上的茶館資料，再將其分料分類整理，並將其特色與經營方式作記錄。
與伴手禮相關	蒐集台灣地區目前伴手禮中心經營的方式，並蒐集台灣各地可以當作伴手禮的知名特色商品。
與複合式經營相關	搜集複合式經營的店家資料

六、提問與建議

吳安妮老師提問：

- ◆ 個案議題為何？希望學生學到什麼？新的企業模型、可學習到甚麼知識與能力？

蔡淑梨老師回應：

- ◆ 文化創意產業大都是虛擬的東西，台灣沒有成功的案例在實際商店賣，希望可以看到華山藝文中心實際化後的結果，期可以達到拋磚引玉的效果。文化創意中心實際化後的脈絡，但目前無實體，所以目前企業模型是預估的。

伍、喬友慶老師：四大連鎖超商之動態競爭行為

一、研究背景與目的

動態競爭：某超商廠商在市場上拋出一項行動，其他廠商會判斷是否跟進或採行新的方案，動態競爭即探討此類行為，本研究採用結構內容分析法，探討便利超商間彼此的競爭性行動、回應及績效關係。

二、國內超商產業發展概要

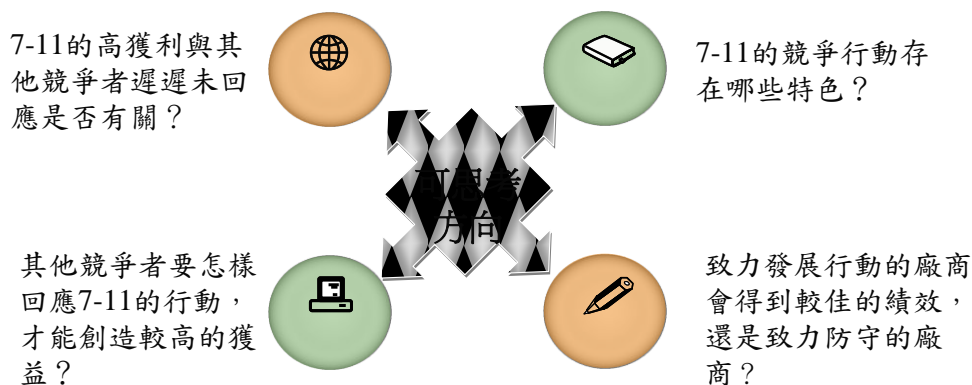
全台灣便利商店破一萬家。(四大超商佔 95%)；台灣便利商店產業營業額超過新台幣 2,000 億；台灣每 4 平方公里就有 1 間超商，密度為世界之最。因此便利超商產業的現況極適合動態競爭之探討。

三、議題探討

【附錄二：每月會議記錄】

便利商店在不同時期的典範：逐漸著重以行銷活動為主的競爭行動，如 7-11 的「消費滿 77 元送 Hello Kitty 磁鐵」的全店行銷活動，過了兩個月後，全家緊急發動「味全同商品第三件 1 元」促銷，折扣最深的林鳳營優酪乳，甚至下探 67 折。接著，萊爾富推出光泉全商品第二件六折，以長達七周時間，主攻乳品領導品牌光泉的商品。

最終結果：7-11 投入總金額約為 2 億，但造就了 50 億元的商機！



四、研究方法

結構內容分析法，如從各超商在何日、何處發出新聞稿，透露行銷行動。

五、提問與建議

(一) 吳安妮老師提問：

- ◆ 採用新聞的資料，其真實性如何？

喬友慶老師回應：

- ◆ 我們從專業的商業的新聞來蒐集資訊，且行銷資訊較為可靠。

(二) 黃國峰老師提問：

- ◆ 資料的蒐集只集中在行銷嗎？

喬友慶老師回應：

- ◆ 集中在競爭性活動，不單單涵蓋行銷，還有超商的經營策略等資訊。

(三) 周玲臺老師建議：

- ◆ 可將問題產生的真素與之後的決策放入個案中，幫入學生學習。

(四) 黃國峯老師建議：

- ◆ 可以在真實性之外，加入有趣性，可以豐富個案。

(五) 吳安妮老師建議：

- ◆ 個案範圍涉及四家超商，範圍太廣大，可專注於一家深入研究。

【附錄二：每月會議記錄】

(六) 蕭瑞麟老師建議：

- ◆ 事件整理出來，不見得會有相關的競爭策略，超商間不見得會有互動而產生動態競爭，該競爭的互動也不見得會透過報紙發佈，因此個案撰寫需要小心。

(七) 侯勝宗老師建議：

- ◆ 做該個案的層級需要老師或是博班學生參與，以避免對於資訊產生偏誤。個案可以訪談有進行的決策者，以瞭解對競爭的回應為何，全家或萊爾富較為適合（從第二大或第三大的角度切入研究）。

陸、吳安妮老師：光泉牧場股份有限公司

一、研究動機

光泉牧場股份有限公司其已實施平衡計分卡（BSC）三年，但未完全成功，係因搞不清楚是推行 KPI Scorecard 還是 BSC，看了策略管理類的書後就導入，然後停滯不前。管理實施多年後，可能會有改不掉的問題（行為僵化）。

二、重點議題

- (一) 分析未成功的原因？
- (二) 點醒為何策略與目標無法落實、績效無法提升、BSC 對員工想法的影響？
- (三) KPI 指標是否會導致員工短視近利和 KPI 與公司策略未結合的後果？

三、教學個案目的與預期效益

(一) 商管界學生

1. 了解差異
2. 如何由 KPI Scorecard 轉至 BSC
3. 以失敗案例解說 BSC

(二) 實務界

1. 如何在開始導入時不誤入歧途
 - (1) 讓企業得知 BSC 制度如何改善，如何由錯誤轉為正確的 BSC。
 - (2) 教學個案進行流程
 - (3) 教學個案擬呈現內容

【附錄二：每月會議記錄】

四、個案訪談進行方式及訪談層級選擇

(一)個案訪談進行方式

1. 老師先與主管談過數次後，請博班學生帶助理與中低階層主管訪談。
2. 將與總經理會談。

(二)訪談層級選擇

僅剩汪總經理尚未訪談過。

五、提問與建議

(一)黃國峯老師提問：

- ◆在告知光泉 BSC 推行並非相當成功，但在個案進行上為何仍屬順利？

吳安妮老師回應：

- ◆告知光泉他們做成 KPI Scorecard 而非 BSC，點醒問題所在。光泉主管很 peace，都說沒問題，但仍要與總經理會談過，誠實告知總經理報告內容，不能以失敗來形容 BSC 導入成效，以免造成個案公司反彈。

(二)周玲臺老師建議：

- ◆可以盡量減少用失敗來陳述成效。

(三)李佳玲老師提問：

- ◆KPI Scorecard 可能是 BSC 的第一階段，可以思考 KPI Scorecard 施行有這麼糟糕？否則光泉目前經營不錯與策略結合的成果，台灣很多企業都是 KPI Scorecard，可能 KPI Scorecard 具甚麼成效，才會使企業採用？

吳安妮老師回應：

- ◆並不是具成效，可能是看第一本書後就開始實施，但是要正向思考，不以失敗闡述 KPI Scorecard，而以第一階段 BSC 來形容來促使企業有動機達到第二階段 BSC。

柒、李春安老師：台中商銀

一、研究背景與目的

早期台中商銀發生違約交割與超貸，經過十年間，台中商銀從過去的虧轉營，可從財

【附錄二：每月會議記錄】

務面分析如何走過虧損進而到獲利；業務面分析組織如何重整。

二、探討議題

公司治理上作了哪些改善、組織再造上進行哪些改革以及遭遇哪些困難、未來競爭策略方向是否妥適、將來如何轉型等，都是與該個案公司相關的有趣議題。

三、主要目的

價值創造、組織再造、公司治理等方面之應用與關連，讓學生瞭解銀行策略運作的落實與實務。

四、目前研究問題

訪談進度落後，於暑假密集進行。此外，由於總經理的管理理念保守，對於很多相關資料不願意透露，造成個案撰寫上的資訊之取得困難。

五、提問與建議

(一)吳安妮老師提問：

- ◆以上規劃的內容相當有趣，請問是否都會進行？

李春安老師回應：

- ◆因為資料取得困難與總經理保守，因此主要焦點在財務面的改善。

(二)周玲臺老師提問：

- ◆這樣的個案是否能協助學生瞭解金融業？

李春安老師回應：

- ◆議題的討論可以透過組織介紹，讓學生瞭解金融業的演變與產業的發展，的確能讓同學更瞭解金融業。

捌、林豪傑老師：通路上的動態競爭——以全國電子為焦點廠商

一、研究動機

3C 通路如何演變，與上游合作進行水平同業競爭的行為。想得知競爭強度，強度越高，競爭次數是否越高。

二、研究目的：

原本較小的廠商如何借力使力與大廠商抗衡，採用動態競爭（合作不對稱）來分析。

【附錄二：每月會議記錄】

三、競合案例：

宏碁入股 30%，ACER 力挺全國，使全國專賣 ACER，使燦坤不滿，利用壓低 ACER 產品定價，以及與 ACER 競爭對手結盟來對抗。最後 ACER 與燦坤和解，但也可看出燦坤與全國競爭強度增加。由果看因，看事情的角度較不會具主觀意識。通路與上游如何合作，動態思維較五力分析更貼近市場，最重要是把好思維介紹給同學。

四、提問與建議

(一)黃國峯老師提問：

- ◆五力與 SWOT 和動態競爭分析本質不一樣動態競爭如何呈現出來？如何呈現與靜態競爭不一樣的方式？

林豪傑老師回應：

- ◆分組，每組都負責一個公司。從自己個案公司角度解決問題，按照公司情節把每個廠商目前關心與回應的重點。組與組競爭，看競爭是五力分析，還是廠商心裡想甚麼。

(二)侯勝宗老師提問：

- ◆以競爭者角度來了解動態競爭，但 USER 的角色消失。是否會使此個案發生偏頗？

林豪傑老師回應：

- ◆在競爭的領域，以相對的角度看事情，不能以自己角度看事情。因此這是動態競爭優於五力競爭及 SWOT 分析等靜態分析的地方。廠商在銷售、定價上不可能不考慮到消費者，但消費者在此動態競爭模型中扮演較輕的角色。

(三)黃國峰老師建議：

- ◆資訊含在個案裡面，用鋪陳方式，使同學對個案的了解更透徹。

(四)蕭瑞麟老師建議：

- ◆競爭與動態的組合，可否以歷史資料衍生出新的東西。將競爭者脈絡更清楚描述，臨摹已做過的例子。不一定全部做，可先從競爭者做起，很單純以燦坤全國作為目標。

(五)吳安妮老師建議：

- ◆想藉以個案來充實自己的知識庫。但由於想做的方向太多，可能會不聚焦。取捨重點在於，聚焦在一兩間公司，以學術角度教學。

【附錄二：每月會議記錄】

玖、彭玉樹老師：台灣休閒農業發展協會在產業發展扮演的角色

一、研究緣起

(一)個案背景

1. 對外問題

2000年台灣加入世界貿易組織，台灣農業生產成本偏高而缺乏競爭力，導致農業面臨的轉型壓力。台灣對應之轉變：

(1)從高品質、單價高，隨著競爭變成中價位。

(2)從產茶、製茶，走向茶觀光體驗。

2. 對內問題

執行週休二日後，國內休閒人口過於集中假日；另一方面，台灣人口成長趨於平緩：未來要找的可能不是國內人口。像東南亞主要市場：香港、新加坡、馬來西亞。

(二)休閒農場目前遇到的問題

1. 缺乏特色，各休閒農場差異化之處難顯現。

2. 休閒農場品質不一，消費者難辨別。

3. 休閒農場市場受限，可能導致供需失衡。

二、個案內容

本計劃想要透過回顧台灣休閒農業發展協會過去發展的軌跡、解析其成立與轉型的過程，分析其開闢東南亞國際市場的成功要素。

台灣休閒農業之發展仍然有很大的空間，台灣休閒農業發展協會的角色演變至今也尚未定型，本產學計劃想要探討未來休閒農業應發展或可以發展的走向，以及台灣休閒農業發展協會在協助業者走向未來發展方向所應扮演的角色。

最後本計劃試圖將台灣休閒農業發展協會的制度設計與發展軌跡整理成一個動態模式，提供其他產業參考，以利其他產業在有限的財力、我國特有的外交困境、以及既有市場勢力結構下仍能打開國際市場。

<執行階段>

- 產業調查階段：(三個月)
- 實地訪查階段：(三個月)
- 商業模式與論文發展階段：(三個月)
- 成果應用與修正階段：(三個月)

三、提問與建議

【附錄二：每月會議記錄】

(一) 吳安妮老師提問：

- ◆ 教學個案中想達到何目的？討論議題為何？

彭玉樹老師回應：

- ◆ 教學個案給管院學生可探討非營利組織的發展，因本組織較有彈性，可隨市場狀況調整組織需求。

(二) 吳安妮老師提問：

- ◆ 這個非營利組織在國際化似乎做的不錯？個案三個（整合行銷、產業輔導、人力資源）都要講到，要如何講？

彭玉樹老師回應：

- ◆ 會注重行銷部分。

(三) 吳安妮老師建議：

- ◆ 此三個要素在個案中是息息相關的，感覺都很重要，但做的最好的是行銷那塊，人力資源比較沒做得那麼多，個案沒有聚焦在重點上。

壹拾、 沈仰斌老師：立錡科技

一、研究緣起

(一) 聯電財報重編

(二) 股票私募案

二、個案主題

資本預算廠辦取得決策。

三、個案公司簡介

(一) 類比 IC 設計，科學與藝術的結合。

(二) 電源管理 IC 設計。

(三) 科技密集。

四、個案內容：重大固定資產的取得

(一) 園區給予很低租金予麗奇。

(二) 租約中給予優惠承購權。

【附錄二：每月會議記錄】

- (三) 當時現金很多。
- (四) 分析師質疑為何沒有固定資產。
- (五) 永續發展。

五、適用課程

大學部、研究生財務管理課程。

六、學生學習主題

- (一) 預估現金流量，找出相關之現金流量。
- (二) 決定折現率（資金成本率）。
- (三) 敏感度分析。
- (四) 建立預估模型，如對三大財務報表、以及往後幾年財務比率的影响。

七、個案撰寫方向

- (一) Lease or Buy 決策，尤其在不動產取得更是複雜，牽涉許多因素，像是稅。
- (二) 計算現金流量
- (三) 資本預算與財務規劃

壹拾壹、潘偉華老師、吳學良老師：建大越南公司

一、個案內容

建大橡膠(越南)有限公司在新興市場—越南之發展情況、遇到瓶頸等相關問題探討。

(一) 新興市場/國際企業議題

1. 探討環境變遷對國際化策略的影響—全球策略 vs. 多國策略 (或資源利用性策略 vs. 市場開拓型策略)，策略之改變如何指導組織結構 (即生產導向 vs 行銷導向) 之調整。
2. 海外子公司績效的複雜性與生產力的衡量方式 (海外調度、轉移價格與 Tax Arbitrage)。
3. 成熟與寡占產業的競爭互動—競爭者之資源相似度與市場重疊度分。

(二) 行銷/產品策略議題

1. 不完全市場(Market Imperfection)下的通路策略。

【附錄二：每月會議記錄】

2. 產品標準化策略 vs. 差異化策略。

3. 經銷商/通路商管理。

二、可討論之議題

(一) 處理新興市場與轉型經濟體的「環境不確定性」與「不完全市場」。

(二) 阻礙策略彈性的移動障礙為何？

(三) 在新興市場不同類型的國際化策略，例如全球策略 vs. 多國策略或資源利用性策略 vs. 市場開拓型策略對廠商績效的影響為何？

(四) 輪胎產業為一典型的成熟與寡占產業，廠商的資源相似度、市場重疊度與多點市場接觸均會影響競爭互動行為。

三、提問與建議

(一) 吳安妮老師提問：

◆ 會到越南去訪談？或學校以到當地駐點為策略嗎？

潘偉華老師回應：

◆ 學校有很多越南學生，且老師也會到當地台商工廠駐紮訪問。系上有規劃，老師也會過去少則一週，多則一個月，希望可對當地台商投資做個案的瞭解。

(二) 吳安妮老師提問：

◆ 在越南的行銷策略很重要，子公司績效複雜度與策略看似無關？

潘偉華老師回應：

◆ 從文化的角度來切入比較適合，與當地人合作，相關文化習俗也要瞭解，對於輪胎銷售也有效益。

壹拾貳、李佳玲老師：商業智慧協助管理控制之個案—嘉義基督教醫院

一、個案內容

(一) 管理會計系統：

提供複雜之資訊，幫助管理者做決策，進一步做管理控制。專注在資訊系統對管理者做決策時的幫助與控管。

(二) 商業智慧(BI)。

【附錄二：每月會議記錄】

二、導入動機

嘉義基督教醫院要朝醫學中心發展，在競爭環境，關鍵就是資訊決勝，誰能把握資訊最快做出決策誰就贏。

- (一) 嘉義基督教醫院非 BI 導入領先醫院，像國泰、奇美已是導入 BI 成熟的醫院。
- (二) 實證醫學。
- (三) 醫院自身需求。

三、個案內容

- (一) 實證醫學。
- (二) 高階資訊系統(EIS)。
- (三) 未建置醫院整合管理系統(HIMS)前資訊取得情況、建置後資訊取得情況。
- (四) 嘉義基督教醫院 BI 架構。
- (五) BI 專案時程、使用狀況、已上架資料、BI 責任分工、BI 公開的資訊、多維度報表查詢、異常圖示追蹤。
- (六) 使用 BI 效益：

自主權增加、資訊取得效率增加、直覺感覺轉為理性數字、透過多為度分析更能發現問題。

- (七) 預計探討問題：

醫生使用資訊系統、讓醫生使用會計資訊系統；BI 提供哪些功能是以以前沒有；BI 對員工之影響；對哪些單位有較大之影響，在哪些方面產出有改善。

四、提問與建議

- (一) 周玲臺老師建議：

- ◆ 醫生用藥行為的改變的意思需要詳細定義。
- ◆ 世界對 BI 定義並不統一，其實是個軟體；對讀者更有趣的討論會是舊系統與新系統之差異性。
- ◆ 或許可幫助大學做資源分配。

- (二) 朱彩馨老師建議：

- ◆ 功能僅提供資訊。
- ◆ 成本資訊揭露對使用者之影響，可以多多發掘。

【附錄二：每月會議記錄】

(三)陳信宏老師建議：

- ◆系統到底符不符合 BI 之定義，需要再加以探討。
- ◆醫生行為之改變可能是資訊揭露之影響，而不是系統之影響，可以訪談醫生。
- ◆不要過份強調 BI 系統。

(四)吳安妮老師建議：

- ◆假設未受健保之影響，否則會無法確認系統之資訊能否影響醫生行為。
- ◆應該強調管理控制系統提供之效果。是資訊影響醫生行為，而非 BI 影響醫生行為。所以應專注在哪些資訊會影響醫生行為，思考資訊的正面與負面影響。主題非 BI，介紹過去資訊與新資訊不同地方。

(五)蕭瑞麟老師建議：

- ◆從會計角度切入較可避免資管問題。
- ◆醫生之用藥是有部分被制約的，這樣問題是否會引發更多問題，除組織整合外，可考慮跨領域整合，像健保制度等等。
- ◆原來行為會被科技制約，怪科技沒用，應該探討背後那隻手。

壹拾參、溫肇東老師：華山文創園區

一、研究緣起

探討創新仲介者（台創文化公司）如何透過跨領域交流平台的運作，使得整合型園區開發計畫（華山創意園區開發）得以實踐，推動台灣的創產業，且成為台北的新地標。透過本教學個案內容，學習者可以理解並討論「產業推動」的運作，以及企業如何連結外部網絡及資源，以補足本身網絡及資源的不足。

二、個案內容

探討華山園區招商規劃相關事宜，期望以以企業經營平台，推動台灣文化產業。自內外部營運模式角度出發，藉由訪談與資料蒐集，依照時間發展順序，記錄過程中決策之轉折與原因及各方參與者的反應。最重要就是「創造一個理由為什麼人們要華山」，未來要成為「實體的華山」、「數位的華山」。

※ 台灣文創發展有限公司小檔案：

公司由遠流出版事業股份有限公司、仲觀設計顧問有限公司及國賓大飯店股份有限公司等三個法人以共同合作方式組成。為民間參與文建會委託投資之

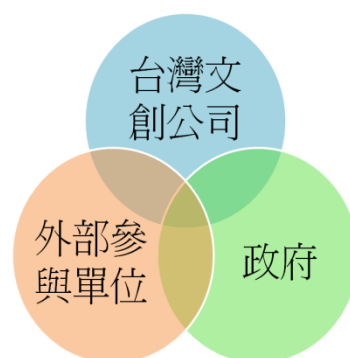
【附錄二：每月會議記錄】

華山文創園區公共營管案，以關懷台灣文創發展生態、培育文創事業發展、經營文創發展未來為主要核心。

三、可討論之議題

探索創新仲介者如何運用本身資源及網絡，結合外部資源及網絡，來完成華山文創園區的經營。

透過本教學個案可使學習者看到華山創意園區開發的整體面貌，並瞭解園區每項小開發項目是如何啟動、各合作伙伴的合作模式，以及商業企業、藝文單位、社會企業、政府單位、投資者這些本質上差異極大的組織如何磨合出一套屬於華山創意園區的合作方法。



四、可討論議題之延伸

可延伸與全球文化園區進行經營模式分析比較，綜合探討，探討台灣文化產業園區未來可能的經營模式。

五、適用課程

品牌相關課程（學習如何用空間創造出一個品牌）

六、提問與建議

(一)吳安妮老師提問：

- ◆全台灣都提文創產業，這種產業目前到底跟管理有關議題為何？

溫肇東老師回應：

- ◆藝術家不太會管理自己與組織，因此徐曉波老師說文化創意就歸文化創意，文化創意產業就歸文化創意產業。一般公部門其實也都不太會推動或管理，所以現在需要懂管理又懂文化的人。

(二)吳安妮老師提問：

- ◆有無想過跟文學院的人結合？

溫肇東老師回應：

- ◆做文創產業就要真的跟企業的人合作，跟在他身邊瞭解想作文創的人是如何做的。

【附錄二：每月會議記錄】

壹拾肆、侯勝宗老師：宏達電

一、個案起源

(一) BenQ 併購西門子失敗，比對宏達電在歐洲的作法。

(二) 產業實務與研究問題：

1. 究竟宏達電怎麼與人合作以兼具 OEM 與 OBM，並持續創新領先。
2. 如何與上下游之合作以實現品牌競爭地位。

二、研究議題

(一) 臺灣 OEM 與 ODM 廠商如何同時與人合作與競爭。

(二) 如何作 AMC(Awareness-Motivation-Capacity)。

三、理論基礎

(一) 動態競爭架構。舉例：從觸碰專利佈局來看手機競爭。

(二) 行動三大驅動要素：察覺、動機、回應。

四、個案公司剖析

(一) 宏達電成長歷程：OEM→ODM→MNC。

(二) HTC 合作關係：三位一體，完美整合

1. HTC：後進小蝦米。
2. Microsoft：尋找手機硬體整合高手。
3. Telecom：語音營收成長陷入瓶頸，苦思新商業模式。

(三) 宏達電挑戰手機品牌大廠：

1. 察覺：降低品牌大廠的計徵警覺性。
2. 動機：減弱品牌大廠與其正面競爭動機。
3. 能力：累積競爭實力，準備不可避免之直接競爭。
4. 競爭回應管理、能力建構管理。

(四) HTC 品牌—從歐洲啟動：

1. HTC 自有品牌(TyTn)全球佈局。
2. HTC 與 Microsoft 的相互依存。
3. 2008 再下一城。

【附錄二：每月會議記錄】

(五) 小結：

HTC 策略思維(個案教材)；動態競爭策略思維：2007 前 vs 2007 後。

五、執行方式與進度說明

(一)同時採用歷史事件分析與深度訪談法

(二)教學個案

(三)轉換成學術論文

六、適用課程

國際企業、策略管理、商業模式創新、創新管理等等。

七、提問與建議

(一)吳安妮老師提問：

- ◆學術研究未來方向？

侯勝宗老師回應：

- ◆偏 conceptual。HTC 策略思維是學理上重大突破。

(二)溫肇東老師提問：

- ◆其他公司容易學嗎？如果不容易，學不來的地方在哪？

侯勝宗老師回應：

- ◆團隊是關鍵成功因素，客製化程度高，人性化，了解各電信商之營運並靠 Microsoft 推一把(結合天時地利人和)。

(三)溫肇東老師提問：

- ◆天時地利人和，會不會絕後？

侯勝宗老師回應：

- ◆我們目標是紀錄分析報導，實務界有其應變方式。

(四)周玲臺老師提問：

- ◆其他廠商還是會跟 HTC 合作嗎？

侯勝宗老師回應：

- ◆目前看來會，只有日本失敗，因為日本系統很封閉。

(五)蕭瑞麟老師建議：

【附錄二：每月會議記錄】

- ◆從 responding brier 來解讀。
- ◆用司徒老師概念來解讀這個個案(明修棧道)。

壹拾伍、李誠老師、蕭瑞麟老師：別緻小隊—正向組織與適地性服務

一、研究緣起

人力資源(HR)從管人到管知識到不知道管到那邊去。從台灣大車隊中發覺到新議題，想探討其中某小隊可以對 HR 產生何議題？希望結合人力資源與科管領域。背景：

- (一)智慧型車隊管理：台灣國家重大科技政策之一。
- (二)國際服務科學趨勢。
- (三)區域性運輸管理成為市政管理中心。

二、個案內容

(一)決策點：

如何協助台灣大車隊李淑瓊副總找到更多的隊員？

(二)內容概要：

1. 台灣大車隊遇到困境介紹。
2. 想要降低空車率以爭取更多隊員，找資策會創研所協助。
3. 資策會創研所接手，協助台灣大車隊科技應用創新。
4. 介紹衛星系統，如何運用衛星系統追蹤車輛。

(三)教學目標：(由教學案例到研究案例)

1. 介紹正向組織概念—此為 HR 中的新概念(即個人使命感如何形成積極思考，進而促成正向組織，使得工作變的有意義，增加組織的生產力)。
2. 分析如何以衛星科技促成適地性服務。
3. 智慧型車隊管理。

(四)預期學習成效：

1. 瞭解正向組織概念。
2. 實務社群運作如何引導出正向組織。

【附錄二：每月會議記錄】

3. 瞭解正向組織對服務創新的影響。

三、可討論之議題

(一) 小組成員如何從使命感培養出新的能力（不同使命感如何帶來工作、服務）。

(二) 創新工作如何形成。

(三) 社群學習行為與過程（運作過程如何引導行為改變）。

(四) 正向組織如何造成科技創新。

四、適用課程

(一) 企管：組織管理。

(二) 人管：何引導出正向組織。

(三) 科管：以軟實力促進科技與服務的創新。

五、提問與建議

(一) 吳安妮老師提問：

◆ 此議題在管理界很受重視嗎？

蕭瑞麟老師回應：

◆ 在美國已經開始，但台灣還沒有，本案子希望以心裡學脈絡著手，探討正向組織如何造成科技創新。

(二) 吳安妮老師提問：

◆ 如何從研究觀點知道他們有正向使命感？

蕭瑞麟老師回應：

◆ 有人想當護士，但加入車隊後，除了司機也包含了護士角色（其使命感融入）運用衛星技術來達到自己的夢想與使命。

壹拾陸、蕭瑞麟老師：無線奈米生醫團隊的跨域創新—以知識中介進行創新混搭

一、計畫源起

(一) 生醫與跨領域整合。

【附錄二：每月會議記錄】

(二) 科學家到底如何創新。

二、教學目標

(一) 瞭解科學家社群如何運作。

(二) 介紹知識中介(進行混搭動作)。

三、故事決策點

(一) 「生理訊號檢測系統」研發工作出現困難，身為專案經理人如何突破？

1. 跨國界科技團隊。
2. 生醫奈米跨團隊專家。
3. 歷史專家：最薄音響—有機駐極體。
4. 歷史專家：背痛的治療—刺激晶片。
5. 溫世仁的去世使得生理訊號檢測系統的研發，過程發生困難。
6. IDEO 之設計思維(創新的結合)。

(二) 團隊特色：

1. 一群尖端科學家。
2. 跨領域組合。
3. 科研成果。

四、案例：無線奈米生醫團隊

(一) 有機駐極體技術。

(二) 下背痛刺激晶片。

(三) 生理訊號檢測系統。

五、案例分析架構

(一) 運用網絡地位。

(二) 組織記憶之形成。

六、研究方法：田野調查

(一) 參與團隊例會。

(二) 觀察動物實驗之進行。

(三) 採訪計畫主持人、工研院。

【附錄二：每月會議記錄】

七、預期學習成效

- (一)了解知識中介(不會科技也可以混搭)。
- (二)了解東西如何創新出來。
- (三)科學家到底是在做什麼。

八、課程應用範圍

- (一)企業管理
- (二)人力資源管理
- (三)科技管理

九、提問與建議

吳安妮老師提問：

- ◆ 這個團隊成功的地方哪些可以與管理相關？

蕭瑞麟老師回應：

- ◆ 知識中介(借於企業管理與科技管理理論)。

壹拾柒、朱彩馨老師：創新融入學習脈絡—以人上人教育事業集團為例

一、研究緣起

- (一)十年來教改及學歷至上產生的壓力，中小學生學習上面臨困境。
- (二)機構抗力：教學僵化、標準答案、一元升學，使學生壓力變大，下課往補習班去，需要看更多的書，如何可以讓小朋友不會這麼可憐？如何幫助小朋友免除這麼大壓力？
- (三)創新=數位化？以數位化增加教學資源，但小孩仍不快樂。
- (四)創新=革命？例如森林小學的人本創新、薇閣小學的貴族創新等特色小學，但到了國中難以銜接。
- (五)第三種創新：階梯數位學院—自募師資、多媒體整合教材、多元智能。

二、個案內容

把階梯數位教材重新整合，希望發掘新的創新教學模式。人上人的發展似乎達到某個瓶頸，該如何創新才能於競爭激烈的補教界建立自己的定位，並成功拓展事業版圖。人上人要如何創新？

【附錄二：每月會議記錄】

預期效益：

- (一) 增加碩博士對於實務瞭解，並增進跨學域之間的對話與交流。
- (二) 理論的沈澱與省思。
- (三) 一個柔韌式創新的實務：提供教學相關參與者一個新的思維，間接改變目前環境的機構抗力，幸福的學習。

三、提問與建議

吳安妮老師問：

- ◆ 教育學者有無在談教育創新？與管理學家在談教育創新有何不同？相關管理基礎為何？

朱彩馨老師回應：

- ◆ 教育學者在談教育創新的有限，探討的也是如何讓科技融入教學、有趣的教學方法，以使學生達到學習成效；本個案不注重學習本身，重點在探討科技如何幫助學習、突破學習現狀，著重在科技創新，只是本個案剛好運用在學習的領域。

壹拾捌、陳信宏老師：產品創新對供應鍊系統的衝擊—資策會與維他命計畫

一、計畫源起

- (一) 臺灣資訊產業之現況：產業外移之現況。
- (二) 為什麼需要維他命計畫？
 - 1. 維他命計畫：建立電子供應鏈。
 - 2. 資策會角色。
- (三) 維他命計畫結果。

本個案之目的，在於深入調查此一供應鍊系統導入後，所發生的科技採納問題。

二、計畫執行方式

訪談對象為：

- (一) 資策會中參與制定 RosettaNet 標準的人員。
- (二) 參與維他命計畫的關鍵廠商。

【附錄二：每月會議記錄】

三、初步教案內容

- (一) 說明維他命計畫的必要性與源由。
- (二) 說明筆記型電腦產業的供應鏈採購實務。
- (三) 說明不同世代之 NB 產品架構，在零組件材料選用間的差異。
- (四) 企圖呈現維他命計畫的困難，乃在於 NB 產品架構變遷下，所造成的 NB 產業供應鏈結構的轉換。

四、預期可結合之課程

- (一) 管理資訊系統(Management Information Systems)
- (二) 供應鏈管理(Supply Chain Management)
- (三) 科技管理(Technology Management)

五、教學重點

- (一) 供應鏈採購活動實際運作的方式與內涵。
- (二) 筆記型電腦產品架構的變遷過程與改變要項。
- (三) 產品架構變遷對於供應鏈結構帶來的衝擊。
- (四) 科技不適用的根本原因。

六、相關討論之議題與建議

(一) 吳安妮老師提問：

- ◆ 個案計畫的主軸？

陳信宏老師回應：

- ◆ 資策會與仁寶、華碩的互動，目前兩方都會採訪。

(二) 吳安妮老師提問：

- ◆ 會不會有公司不用它(技術)？

陳信宏老師回應：

- ◆ 可能會，不過是因為時間之改變造成之不適用。

【附錄二：每月會議記錄】

壹拾玖、李慶芳老師：跨疆域知識協調挑戰—半導體代工廠商與設備商

一、個案內容

(一)理論背景：

1. 經驗傳承的探討。
2. 問題解決的過程。
3. 跨議題(跨域)合作。

(二)預期效益：

1. 實務界：

- (1) 組織如何訓練新手變熟手？
- (2) 回答什麼是 Sense。
- (3) 管理機制與科技的角色。
- (4) 提供企業創新、醫療、生技、研發單位跨界合作的參考。

2. 學術界：

- (1) 調適性學習。
- (2) 跨界合作之社會動態性。
- (3) 疆界物件的運用。

(三)執行階段：

- (1) 第一階段（3月-6月）：工作脈絡敘說。
- (2) 第二階段（6月-9月）：撰寫個案。
- (3) 第三階段（10月-12月）：精鍊個案。

二、可討論之議題

- (一)複雜問題的解決過程
- (二)新手為何難以變為熟手
- (三)實務界跨界合作的歷程
- (四)Sense 是什麼
- (五)工程師調適性學習
- (六)情境式學習探討
- (七)跨部門合作的議題

三、提問與建議

【附錄二：每月會議記錄】

陳信宏老師提問：

- ◆問題解決若在情境中發生要怎麼去觀察及蒐集資料？

李慶芳老師回應：

- ◆先問工程師當時情況、與誰互動、互動結果，不只問一個人而是互動的雙方；此外，及時追蹤待解決的個案、目前正在經歷的情境，而不是回溯過去解決的過程。

貳拾、會議總結—吳安妮老師

一、會議規劃

二、國科會希望將計劃推廣到全國，早上由各個案老師規劃，準備一兩個節目，讓團隊與大學結合為一體；下午就由老師試教。

三、TMCC 課程規劃討論：課程規劃、如何促進個案使用、對本計劃之建議。

四、其他建議：

(一)周玲臺老師建議：

- ◆希望各位老師多多參與。
- ◆未來到各校舉辦，可以請學校提供相關住宿、交通與生活等資訊。

(二)吳安妮老師建議：

- ◆應該多多走出去增加創新思考。

【附錄二：每月會議記錄】

國科會多重目的整合型計畫個案研究會議紀錄

時間：九十八年四月十九日上午十點至下午五點

地點：台灣大學管理學院一號館十樓國際會議廳

紀錄：邱奕淳、劉亭君

本日會議流程

本日為台大個案團隊最後一次舉行個案工作坊，與政大個案團隊共同舉辦，未來台大個案團隊之每月月會將進行個案的發表。

壹、短個案教學：眾聯針織公司—李吉仁老師。

一、哈佛商業評論(HBR, Harvard Business Review)短個案寫作教學

短個案之寫作技巧與長個案不同，寫作型態也不太一樣。短個案的寫作要由總編來幫忙（本日亦邀情 HBR 全球中文版張玉文總編參與）。

李吉仁老師過去常用短個案於一些不是非常正式課堂的場合，而是用於如 EMBA 招生及第一次使用個案學生等場合。

二、個案討論過程

(一)看完這個個案，會如何定義這個問題？

1. 目標衝突：

中方較希望以購併方式成長、注重政商關係、人力，美方則希望透過自動化、注重效率提高獲利。

2. 價值主張不同：

美方希望以中國生產，行銷美國或全球，需要高品質。而中方希望以中國市場為主，創造當地品牌，以量取勝，scale down cost。

3. 獲利目標不同：

美方希望有 20%的獲利，中方認為 4-5%已經不錯。

4. 經營哲學不同：

【附錄二：每月會議記錄】

中方重視政商關係，美方較不重視與獲利無關之行為。

5. Power base 上不同：

Mike 為專業經理人，李具有實際較大的影響力，亦可能有政治性目標。

6. Efficiency 與 employment 的不同：

美方注重效率，中方注重就業情形。

7. Social capitalism：

美方為面對股東，中方則是面對社會福利，有社會責任。

8. 對作業程序上要求不同：

中方是差不多即可，美方是 6 個 sigma。

9. 兩方背後系統差異：

中方背後是國營企業。

(二)當初進行合資時，是否知道會產生這些問題？

可能雙方於當初進行合資時目標一致，但之後目標漸開始不同。美方目標可能沒改變，但逐漸失去耐心。也可能一開始期望太高，使後來雙方認知有差異。美方以為中方可協助解決很多事，且可能其競爭者也已經進入中國，產生要跟著進入的壓力。

美方合資可取得正當性，且未來希望回銷美方、國際市場。而且可能需要藉由中方以處理一些政商問題。但逐漸發現中方逐漸利用行動增強自身勢力。而中方合資可能要的是資金。又或許一開始合資就是錯誤的，找個中間商即可，李勤林可能是 political entrepreneur。

討論過程中把合資比喻成雙方結婚來進行討論。

吳安妮老師建議：

- ◆ 中外人結婚要想清楚，兩人哲理對不對、中美文化到底有無瞭解。中國人覺得多作多錯，所以開會不講話；美國人則是講話很白，兩邊的觀念都不一致的情況下，磨合期一定很長。

周玲臺老師建議：

- ◆ 剛開始可能唯有合資才能進去中國。

(三)問題可能出在哪？

可能一開始採取進入的型態就有錯誤，若要行銷海外，也可採取代工方式。亦可能是合資的對象的問題，雙方的經營哲學、經營的流程、對人力的看法不同，導致後來發生問題(People、philosophy、process 等不同)。

【附錄二：每月會議記錄】

(四)合資之前要確認哪些問題？

需注意願景、價值觀等問題。如日本很重視「人」的考量，美國很重視實際獲利。

(五)是否合資後整合出了問題？要如何把雙方的目標(goal)調合？

問題可能非一開始進入的型態。裡面可能會有一些行為面的因素導致的不同，如代理問題與個人利益問題，專業經理人 mike 的角色為承接美方與中方的責任與資訊，與中方的角度是不同。

動態的過程中，雙方要去進行目標的調和、組織的調和及政策的調和等。

(六)老師於教學可將重點放在哪裡？

1. Mike 如何解決問題？

2. 為何合資會存在？

3. 合資的管理機制？(Ex: 非要 50、50 比例嗎?)

三、討論：短個案在運用時可能會產生什麼困難？

(一)短個案所提供的訊息會比較少，學生會拿自己的資訊來講，對資訊而言是不對稱的。

(二)短個案易會產生海闊天空的討論，會生出比較多管理枝節的討論，可能較不聚焦。

(三)可能對 EMBA 比較沒有問題，因為較具有過去的知識背景。

(四)沒有資訊就不能傳遞知識？可能放一些 key number 就可以幫助學生討論。有一些重要資訊可以作假設的話，有助於幫助一些情境假設與討論。

其實有給些 key number 即可，例如文中 400 人到 2300 人之資訊，其實已經足夠讓我們抓到裡面的問題，雖然不具有 full information，但有關鍵的重點資訊。

四、討論：短個案在運用時可能會產生什麼好處？

(一)討論時可能會減低複雜度。

(二)可幫助學生更有動機與自信幫助討論，因文章短、資訊少、易上手。

(三)可以用假設，讓大家在不同情況下去思考討論，或是作角色扮演，比較不會被限制在某情境下。

(四)這樣的個案，你要談什麼皆可，題可以海闊天空。

五、教學時的調整：

顧問進公司的時候可能也沒有辦法獲得完整的資訊在現時社會中資訊是不足夠的。或者，即使有財報資料等 full information，但可信度可能需質疑。

老師進行個案寫作的功力要更高，短個案寫作是與長個案的寫法不同的。短個案其實

【附錄二：每月會議記錄】

亦能夠運用來討論很廣的議題，老師可以更有彈性的選擇。

六、短個案寫作的重要性：

有些場景描述，可以讓你很快進入情境中。HBR 的讀者不是大學生而是 executive，比較會瞭解，所以資訊可以不用給太多。

貳、HBR 個案寫作準則—HBR 繁體中文版總編輯 張玉文

一、HBR 在個案的努力

遠見雜誌天下文化在 2006 年 9 月號為接手 HBR 全球中文版的第一期。HBR 一直很想作本土的個案。去年開始進行規劃本土的個案與 Future article。今年希望開始整理出本土的個案與 future article 的 guideline。

兩年多以來 HBR 也陸續整理出一些 guideline：個案一開始會有一個主題，有些會用問句的方式呈現。此問題需要為非常精確、具體且可衍生出非常多討論的問題。於 HBR 發展本土個案階段時，個案的問題應該為適用性較高的主題。

老師目前的教學個案隱含的主題可能會有很多，我們只會抽取其中幾個重要的。

HBR 個案多為虛構，和教學個案需要進行實地採訪、盡量真實呈現不同。虛構的個案較需要小說的訓練，如進行人物的年齡、性別調整，企業產業等調整，使個案對象不會被直接映射到某企業或某事件。

通常故事會呈現兩難（或三難以上），當事人要進行抉擇。人物不要太複雜，會有主線及支線，細節之設置決定於個案撰寫者呈現的豐富程度。但主線的人物不能複雜，因為僅能 6~7 千字。其中多以很近的鏡頭去描寫人物的特性與行為，讓讀者身歷其境。

對話很重要，但也是一般老師個案比較缺乏的。在呈現人物的個性和事情的複雜度時，使用對話通常更為有力。HBR 的評論後面多附有 3-4 個評論，HBR 編輯通常會與老師討論，找有不同觀點與角度的評論人。美方 HBR 不認為評論要面面俱到，而是覺得各針對某個觀點去作深入的探討。

二、最近將一般個案轉為 HBR 個案可能會遇到的狀況

(一)人物與公司情節、狀況的掩飾與修改。老師可能過去投入於個案背景中，可能較難以修改。

(二)教學個案的人物與情節對於 HBR 個案而言多過於複雜，於轉換時要去挑選所要的骨肉去精簡。由於模糊的空間過大，可能會導致討論過窄或討論過寬的先天限制，需要帶個案的老師去處理。

(三)HBR 個案無標準答案，藉由討論過程中讓所有參與者都有所得。評論人亦扮演照顧到幾個重要角度的角色。

(四)教學個案轉為 HBR 個案時，會碰到案主的意見。但需要讓案主瞭解會大幅修改且處理，並不會有特定指涉性。

(五)若進行產業別的修改，會請教相關的產業專家的意見。

(六)國外 HBR 的個案多為編輯寫的，較少外來投稿的。

三、編輯可扮演的角色：提供文字及寫作上的協助以及提供讀者的觀點

【附錄二：每月會議記錄】

(一)如何定義兩難？是否能舉例？

張總編回答：

- ◆ 教學個案都會有重點和主題，並將其尖銳化。

李吉仁老師建議：

- ◆ 管理個案或研究要有價值勢必要有 trade-off 要平衡，短個案不管在教學或寫作上，都是一個練兵的好機會。

(二)短個案與長個案於教學與寫作上的差異點？

短個案沒有教學指引，像一個沒有軌道的車子，沒有一個標準答案，老師要去作橋樑連接架構。學生應該也知道這是一個虛擬的個案，可以增加學生的動機。

四、Copy right 的問題

張總編：

- ◆ 若老師用於教學上，當作教具的一環，即使是在外流通的刊物，亦需要經過授權使用。

五、關於教學、撰寫長短個案上差異

李吉仁老師：

- ◆ 對教的人來說沒有數據可以依靠、沒有教學指引了，這是沒有軌道的車子，只能隨著參與者的對話來走，學生也沒期望有標準答案。即使學生先看了評論再來上課也沒關係，因為沒有完整的架構，也易混淆，這就是短個案好處，可以天馬行空。

【附錄二：每月會議記錄】

參、個案分享：陳振祥老師—新竹貨運

一、個案公司簡介

(一)新竹貨運主要貨運型態有兩種：

1. 運送(路線貨運)：

主要為跨境貨運。新竹貨運於路線貨運之規模大、歷史久(1953年前沒什麼競爭對手)。在比較大的城鎮會設有營業所，派路線車輛作運作，又叫做「零單」貨運，其競爭對手主要為大榮貨運。

2. 物流：

如提貨、報關、組裝包裝...等活動，此個案主要重點於「運送」營運之調整。

(二)挑選此個案公司的原因：

探討個案公司之策略營運系統、營運模式及策略定位，於研究所老師。由於個案公司提供之資料豐富，此次寫作方法為先蒐集次級資料，再針對問題進行訪談。

(三)新竹客運的轉變：

1. 導入業務駕駛員的概念，強化服務品質，讓運送的司機成為公司服務的尖兵。

2. 更新資訊系統，如駕駛員配備功能完善的掌上終端機，與資訊中心連線，以資訊科技在物流運輸上的運用。

過程中思考：需要有責任區的概念、將司機角色調整為 sales driver (簡稱 SD)，讓每部小車子開車的人都成為公司第一線的服務尖兵，SD 為改革重點之一)。此外，車子的人怎麼知道這邊有人有寄貨需求？故需要有客服中心+GPS，客服中心收到訂單需求後便可以通知 SD，SD 透過定位系統、路線規劃等便可以準時到達、要有資訊系統的支援。

二、問題與討論

(一)李吉仁老師建議：

- ◆ 此個案是屬於最佳實務(best practice)還是會設有決策點(decision issue)之個案？。若屬最佳實務可能還是要放一些決策點。目前個案中的價值主張可以再清楚一些，讓學生於學習時，能夠再資訊深化。另可再提供一些競爭對手的定位與差異，提供討論的空間。

(二)周玲臺老師建議：

- ◆ 由於過去在哈佛多著重在討論決策點的個案。想請教最佳實務的模式個案的寫作要點以及寫法。

(三)李吉仁老師建議：

【附錄二：每月會議記錄】

- ◆ 每個最佳實務個案都可以產生決策的問題。不論營運及策略上都可以有兩難。

(四)侯勝宗老師建議：

- ◆ 若要寫成研究，建議可探討存貨的管理與服務的運送，如參考 Wal-Mart 的作法。

【附錄二：每月會議記錄】

肆、個案分享：劉恆逸老師—廣運機械工程股份有限公司

一、個案介紹

廣運為一家機械公司，於 1976 成立，從這個個案中亦看到台灣產業發展的軌跡。董事長於 2008 年底，定下了 3-3-3 的願景，希望未來三年內達成三百億的營收，三家上市、櫃公司的目標。

廣運的成長從自動化設備切入，發展機電整合的能力。後朝綠色產業發展，而於 2007 年踏入太陽能電池產業。從個案中可看到廣運從 Leverage 到 upgrade 到 building 的發展。

廣運接單過程為透過業務部與客戶接觸。而大單則會搭配研發機械人員及電控人員。過去這五六年來，廣運的財務表現一直都十分傑出，但在面對這個 3-3-3 的願景，廣運從自動化設備到機械整合能力的發展，而後進入太陽能產業，未來要如何調整？

二、教學目標

- (一) 產業對自動化設備的需求
- (二) 自動化產業的特色與其客戶
- (三) 自動化設備產業廠商如何累積技術能力
- (四) 廣運的投資與技術軌跡

李吉仁老師建議：

- ◆ 教學目標要去符合適用的教學課程。不要把 context 跟教學目標混合，大家於撰寫教學指引要小心。

三、問題與討論

(一) 李吉仁老師建議：

- ◆ 部門附表要作一些修正，有些可再討論是否需要提供。廣運未來要走太陽能，其價值主張為何？是否會與現在的競爭對手有所衝突，可以放入個案中的討論。

(二) 李吉仁老師建議：

- ◆ 財務報表放時不可以只放損益表，尤其是轉投資時，也想瞭解占資本額的多少，所以需要資產負債表，只要放入重要項目即可，如簡化的資產負債表或損益表，本來我們就必須把資料作加工，不是要學生算，而是要讓學生解讀。

伍、個案分享：邱奕嘉老師—群聯電子營運模式與合縱連橫

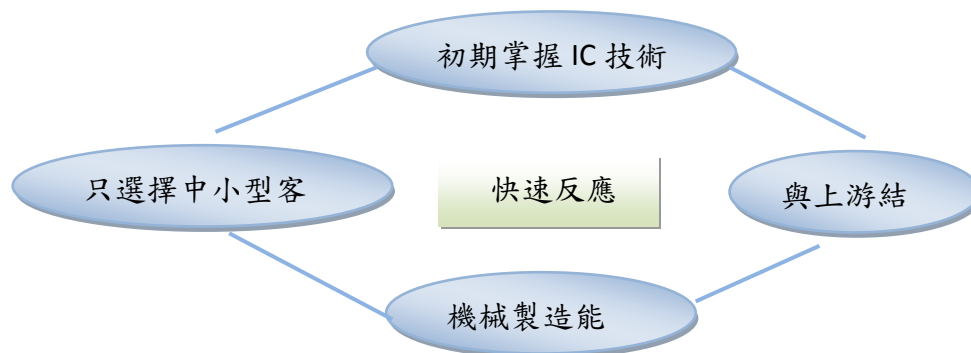
一、個案介紹

(一) 撰寫動機：

【附錄二：每月會議記錄】

在 IC design house 裡面，群聯的經營模式很特別。總經理的特質在以工程師文化為主的高科技領域很少見。

1. 產業：快閃記憶體產業於 2003 年開始快速成長。產業主要包含 NAND Flash 製造商、控制晶片設計廠商、模組廠與系統廠。而群聯屬於其中的控制經片設計廠商。
2. 合縱連橫：引入 Toshiba 及 M-system 資金，以解決專利問題；引進 Hynix 資金解決顆粒供應的問題；與 Sandisk 合作，調節產能；亦同時下游 Kingston 合作出貨。
3. 群聯成功的四個選擇：
 - (1) 與上游策略聯盟：解決顆粒來源，及早掌握新技術規格。
 - (2) 模組製造能力。
 - (3) 中小型客戶：不作大型客戶，保持彈性。
 - (4) 掌握 IC 技術：於初期掌握 IC 技術，使大廠（如 Toshiba）與其配合。



同時群聯非常強調服務的文化，且於組織中貫徹。採年輪式的人才培育，組織中 RD 員工非常高的比例來自於自行培養，不採挖角的方式，以貫徹服務的觀念。對行銷人員則強調其國際背景，以應付各國客戶。

二、個案議題

- (一)Technology Based business model
- (二)Vertical Scope and competitive advantage
- (三)Alliance portfolio

三、使用課程

【附錄二：每月會議記錄】

(一)策略管理

(二)科技管理

(三)產業分析

四、其他相關議題

(一)SSD 與數位內容營運模式

(二)是否可以撼動 Samsung 的地位

(三)作生意的實務作法

五、提問與建議

(一)李吉仁老師建議：

- ◆ 總經理特質部分，可以和天下借潘總經理的成長背景介紹。於個案中可以在補充些產業的 context，從今天報告中補進去。可以從價值鏈上，補充各端的議價能力。

(二)吳安妮老師提問：

- ◆ 台灣是否有其他類似營運模式的公司？是否這個營運模式可以運用在其他的產業？

邱奕嘉老師回應：

- ◆ 其餘類似公司較無整合下游，但在 IT design house 其他公司無整合這些營運模式（上下游結盟、策略定位）。

(三)李吉仁老師建意：

- ◆ 從群聯的財報來看，其毛利只有約 15%，在 IC 設計業中屬非常低的水平。但其獲利來源來自於其高資產周轉率，且其流動資產占其資產非常高的比例。其營運風險來自於存貨，故其定為有點像通路商。

陸、個案分享：鄭祥麟老師—薰衣草森林

一、個案介紹

(一)個案公司簡介：個案公司位於中部，為結合人文、自然、生理需求之文化創意產業公司，強調心靈上的昇華。

(二)個案類型：知識管理。

(三)動機：想寫知識管理個案，且薰衣草為台中地區重要文化創意產業。

二、個案進行

【附錄二：每月會議記錄】

(一)由個案開頭的第一封信討論在知識管理過程中，可能隱含的問題（如認知失調）

(二)討論薰衣草森林目前的要務是否為知識管理？(如組織制度與組織文化是否已經符合?)

(三)哈佛的組織行為個案有些會採用信件，而這個個案想採用 E-mail 的方式來呈現。

三、提問與建議

(一)李吉仁老師建議：

- ◆ 不要陷入將議題設定在知識管理的框框，而流於知識的內隱與外顯。此個案包含文化、價值、行為等問題。

(二)吳安妮老師建議：

- ◆ 在開設新分店時，沒有去找出其 value-added 的以地方，而各點擁有的文化、環境不同，建議可著墨兩個創辦人的想法。

【附錄二：每月會議記錄】

國科會多重目的個案研究整合型計畫會議紀錄

時間：九十八年五月十七日上午十點至下午五點三十分

地點：中興大學雲平樓一樓 F12 教室

紀錄：李永祥、林修頤、蕭鈞昱

本日會議流程

- 一、10:00~10:10：中興大學社會科學暨管理學院院長林丙輝先生致詞。
- 二、10:10~12:00：林盈課教授產學案例分享—豬萎縮性鼻炎疫苗之商業模式的誘因設計。
- 三、13:00~14:10：林豪傑老師—我的個案經驗。
- 四、14:30~15:40：侯勝宗老師—「見所未見：從個案寫作到個案研究的探索學習」。
- 五、16:00~17:10：林谷合、喬友慶老師：中部產業發展概況以及與各大專院校合作情況。

壹、中興大學社會科學暨管理學院院長林丙輝先生致詞

感謝各位教授、管理專家、前輩到中興大學參與個案研討，個案教學已經在國內推行多年，政大吳安妮教授、台大團隊以及其他各校的老師對個案教學貢獻良多。雖然中興大學在個案推行上已進行多年，但沒有把成果結合、展現出來，希望藉由這幾次的個案研討，讓大家的參與，把國內個案教學更上一層樓發展。

【附錄二：每月會議記錄】

貳、林盈課教授產學案例分享—豬萎縮性鼻炎疫苗之商業模式的誘因設計

一、個案背景簡介：外商助國產豬萎縮性鼻炎疫苗成功進軍南韓

國立中興大學獸醫病理生物學研究所教授簡茂盛花了 15 年，研發出「豬萎縮性鼻炎重組次單位毒素疫苗」，隨後經由德商動物製藥大廠拜耳公司協助，不但順利在台灣生產上市，今年（98 年）四月已經成功打進南韓市場。這家德商藥廠今年九月協助動物科學研究所另一個新疫苗在台上市。

二、個案貢獻

（一）產學合作的一個成功案例：

完整的產學合作案，包括疫苗的技術授權、拜耳提供研發經費給中興大學以及拜耳進駐中興大學的創新育成中心。

（二）學術研發成果轉移至產業界之橋接模式：

研究『產、官、學、銷』四個成員之最佳價值分配，極大化各成員之效益。

三、前提問題

（一）附加價值：「豬肉」在哪裡？

（二）最佳價值分配之商業模式：利益平衡與利益加權？

（三）內部動機：自利與利他？

（四）外部誘因：有形與無形？

四、生物科技：21 世紀的明星產業

（一）動物用疫苗的種類繁多，台灣以經濟動物之疫苗為主。

（二）國內廠商投入研發的意願不高之原因：

1. 無法與國外大疫苗廠抗衡。
2. 同業之間的削價競爭，舊產品利潤低。
3. 疫苗廠商資本額小，經費與人才不足，技術商品化困難度高，很難推出新產品。

五、技術商品化的困境

新疫苗上市，曠日廢時，需要經過動物安全試驗、效力試驗、田間試驗，必需掌握國、內外市場需求和行銷能力，否則會面臨空有技術難以商品化，難以獲利的困境。

六、豬萎縮性鼻炎毒素疫苗技術發展背景

（一）簡介：

1. 發明人：中興大學簡茂盛教授。

【附錄二：每月會議記錄】

2. 授權廠商：高生製藥股份有限公司、台灣拜耳股份有限公司。
3. 成交日期：中華民國九十二年八月七日。
4. 權利金：新台幣參十萬元整。
5. 衍生利益金：依廠商開發計畫書所計該等產品每年保證銷售總額，兩家廠商各付每劑提撥零點五元。
6. 授權方式：五年非專屬授權。
7. 本技術由高生製藥股份有限公司與簡茂盛教授，產學合作開發。
8. 豬萎縮性鼻炎(Atrophic Rhinitis，以下簡稱AR)，與複合性肺炎有著密切的關係。
9. AR廣泛發生於全世界養豬地區，導致經濟極大損失的傳染性疾病。
10. 罹病豬群增重率及飼料效率都顯著下降。
11. 罹病豬顯現AR病徵最常見於2~5月年齡層。
12. 豬罹患AR，在臨床上呈現發育緩慢，造成養豬業者經濟重大損失。
13. 根據統計，美國的毛豬AR罹患率高達67.5%；台灣毛豬AR罹病率高達76.6%以上。

(二) 發展過程：

1. 民國88年，農委會防檢局委託中興大學獸醫學院病理學研究所，進行對本土豬萎縮性鼻炎病因學、血清學、與病理學之調查研究及相關疫苗開發。
2. 民國92年，中興大學與拜耳公司首次接觸，希望扶持本土疫苗廠商，也希望藉由拜耳公司的行銷管道打開全球性市場。
3. 民國93年，拜耳公司與中興大學多次洽談後，拜耳公司簽署此疫苗之技術移轉合約，由國內廠商（高生公司）負責生產，拜耳公司負責全球行銷。

七、最佳價值分配之商業模式

(一) 產業與價值鏈分析：

參與者與價值鏈

1. 政府相關單位
2. 教授研發團隊—動物安全性與效益試驗
3. 大學育成中心技術授權—初期量產技術移轉與品管中心(pilot plant)
4. 合格GMP生產廠

【附錄二：每月會議記錄】

5. 有國際行銷能力之跨國公司
6. 行銷通路
7. 養豬戶
8. 最終消費者

產業與價值鏈分析

1. 全球動物疫苗1992年產值為17億美元，1998年上升至25億6千萬美元，年成長率約為14%，主要依賴亞洲開發中國家的市場潛力。因此，初步估計豬疫苗產值約占3.6億美元。
2. Animal Pharm Report估計，2009年動物疫苗將會超過40億美元的銷售額。
3. 2006年起歐盟禁止飼料添加抗菌劑，台灣也陸續禁用多種抗菌劑，未來農業生產者必須利用疫苗保持畜產動物健康，減少藥物使用與殘留。

(二) 核心技術的評價：

1. 該疫苗自2004年於台灣開始銷售。
2. 台灣年養豬總數約800-1,000萬隻，以一隻豬疫苗用量2劑計，全年豬萎縮性鼻炎疫苗需求劑量約1,600-2,000萬劑。
3. 單劑價格約在35元到45元，由此換算台灣在單一疫苗「豬萎縮性鼻炎」產值，約計新台幣6-9億元。
4. 德國拜耳公司結合全球行銷之策略，於2005年開始申請韓國的上市許可證。
5. 新的動物用藥到每一個國家上市，都得符合當地法令規範，不但要詳細紀錄研發過程，生產廠商也要符合QA(品質保證)、QC(品質管制)標準。
6. 為取得韓國上市許可證，除須符合韓國國家檢驗規範之各項外，亦須提供在台銷售成績報告。
7. 韓國首爾大學進行該疫苗之田間動物試驗，經由疫苗之逐批檢驗及拜耳公司原廠QC-QA認證後，於2007年2月取得韓國登記許可證。
8. 2007年於韓國甫上市之初，即超越在韓國當地之其他疫苗公司(13家)，成為韓國第二大的「豬萎縮性鼻炎」疫苗供應商，市佔率達14%，僅次於荷蘭Intervet公司。

(三) 不確定下的決策考量因素：

1. 人才培訓
2. 研發時間

【附錄二：每月會議記錄】

3. 高昂經費
4. 競爭對手
5. 產業前景
6. 專利地圖

(四) 商業模式的建議：

首先決定於參與者，並針對每一位參與者進行分析，分析結果如下表所示。發現最重要的誘因是錢，並且需要找出參與者的共同誘因，方才能成功。

價值分析	簡教授研究團隊	中興大學	拜耳公司	高生製藥
誘因	<ul style="list-style-type: none">• 名譽• 人才培養• 個人財富• 創造下一個「1」	<ul style="list-style-type: none">• 校譽• 人才培養	<ul style="list-style-type: none">• 企業盈利	<ul style="list-style-type: none">• 企業盈利

(五) 價值的創造：

1. 疫苗研發製造行銷者
2. 疫苗使用者(養豬戶)
3. 豬肉最終消費者
4. 天生美女或行銷美女？

八、提問與建議

(一) 蔡淑梨老師提問：

- ◆ 豬要打很多種疫苗，實際上要打幾次？

簡茂盛老師回應：

- ◆ 豬至少要打兩次，第一次建立記憶系統，第二次使動物自行產生抗體對抗疾病，一般疫苗主要都是接種兩次。

(二) 蔡淑梨老師提問：

- ◆ 行政程序是難變動的，是否有個案可以幫助研究如何幫助簡教授的疫苗國際化？

簡茂盛老師回應：

- ◆ 農委會可以幫助國際化。

(三) 蔡淑梨老師提問：

【附錄二：每月會議記錄】

- ◆ 多種疫苗合為一劑，是否效果比分開接種低？

簡茂盛老師回應：

- ◆ 豬是經濟動物，在成本效益考量下，不能施打過多次。

(四) 周玲臺老師提問：

- ◆ 對於生技疫苗的產業從生產到最後商品化過程都要一手包，可能會面臨很多困境，如果能夠以專業化模式進行(例如電子業)，簡老師實驗是以研發技術為主，製藥行銷方面委託其他公司進行。

簡茂盛老師回應：

- ◆ 各大藥廠主打商品可能只要數種，並不是沒有能力研發多種藥品。而是新產品不能打擊到就有主力產品。但就學術角度而言，做完動物實驗到可以量產，時間是很漫長的，假設如有多合一疫苗被研發出來，可能又要重新進行流程。

(五) 吳安妮老師提問：

- ◆ 為何台灣生技產業不成功？是因為台灣過去半導體產業過於成功，使的台灣所以產業都想要套用半導體的商業模式，然而半導體產業講求銷售額，但生技產業卻講求的是利潤。因此，商學院學生若要做出生技產業的商業模式，可能需要做出很大的改變。

簡茂盛老師回應：

- ◆ 生物產業由於生物間變異性大，較無法像電子業一樣的標準化發展模式。

(六) 周玲臺老師提問：

- ◆ 是不是需要由政府首開生技發展的先例，以做為往後生技產業發展的標竿？

簡茂盛老師回應：

- ◆ 生物製劑投資不多，但技術的差距可能不是單單投資可以解決，需要長時間發展來奠基。然政府往往都要求能夠達成立即的效益，因此對於生物製劑不願入太深。

林盈課老師回應：

- ◆ 台灣發展生技可說是完全沒機會，因為沒有牛肉，發展新藥可能需要八億到十五億美金的投資。台灣生技產業並無完整的人才的供應鏈，簡老師等於是不得不將所有流程一手包辦。

(七) 吳安妮老師提問：

- ◆ 台灣要扶植產業，必須加強兩股力量。第一是要使台灣有潛力的中小企業能夠茁壯。第二是國內學術研究需更為強大。因此本案最適合的人造雨為何者？

【附錄二：每月會議記錄】

林盈課老師回應：

- ◆ 學校與院長最適合。因為學校可以提供研發的平台。而且最沒有利益衝突的問題。可以透過在校務基金上指定特殊用途來幫助研發團隊招募人才，校務基金基本上是扮演投資者的角色，故可以以公司的立場進行招募人才，或者透過校友成立管理公司、管理基金，再捐贈給學校。

(八) 吳安妮老師提問：

- ◆ 但是學校只能提供三萬五的薪水根本無法吸引人才，該怎麼辦？

簡茂盛老師回應：

- ◆ 台灣如果再不發展，台灣在獸醫病理研究上的優勢可能會在兩年內被大陸超越。因此，產業發展需要與環境配合、政府支援以及公立學校制度的鬆綁。

(九) 吳安妮老師提問：

- ◆ 實驗是從動物實驗到取得許可證都一手包，但研發完畢後的動物實驗面臨什麼樣的困難？

簡茂盛老師回應：

- ◆ 台灣缺乏動物實驗人才。世界上缺乏專做動物實驗的公司。原因在於動物實驗的人才招募及培育困難，而且研究生物製劑需要各流程都能精通，故往往人才培養都需要一二十年。

(十) 簡茂盛老師建議：

- ◆ 台灣發展生物科技困境是國內市場太小，因此台灣發展生物科技，是研發、行銷、創新三者兼備才能達到微笑。研發困境是可以克服，但是程序流程上的困境較無力去處理。

【附錄二：每月會議記錄】

參、林豪傑老師—我的個案經驗

一、個案教學法的目的

- (一) 個案教學的目的是要學生經由自我學習、群體學習、再加上一點教師的引導，而逐漸培養自己對於企業經營實務問題分析與決策的能力。
- (二) 在企業經營中，因為時空環境與背景的變化，面對的永遠是獨一無二的問題，沒有任何前例是適用的標準，因此培養學生問題分析的能力是個案教學的重要目的。
- (三) 為了解決問題，必須瞭解先問題的所在。然而對學生而言，問好的、對的問題並不容易。個案教學可以培養學生問問題的能力，透過個案中，讓學生討論、分析情境，聽懂問題並且回答具邏輯的答案，可以協助學生提升書面分析、口頭表達、傾聽意見、說服他人、人際發展、綜合分析判斷他人意見等能力的養成。

二、意識會談法

理知性目標設定			體驗性目標設定		
希望群體發展的「主題」意識，即希望大家濟助的一個「基本觀念」為何。			希望這個「基本觀念」帶給人們的體驗為何。		
開場序	Q1	Q2	Q3	Q4	結論
1. 引發與會者針對與內容相關之問題的回應。 2. 將題材念一遍。	根據事實提出客觀性問題，集中焦點。	提出對照性的問題，激發個人之感受或情感，引發主觀對客觀材料之意見。	提出詮釋性的問題，將焦點深化，就該要點代表的意義詢問大家或分享個人經驗。	提出抉擇性的問題，邀約參與者提出生命深層的挑戰，即人人皆可如此適用之人生哲理。	綜合整理回饋，客觀的把一般情感帶出來，而非自己的判斷。

三、教師在個案教學中的角色

- (一) 引導個案教學的進行而不控制每位學生的討論方式、內容。
- (二) 教師在個案教學中不像以往授課的方式，主導整個課程的進行；反而應該讓自己也融入在個案的討論當中。
- (三) 概述個案的情境與內容，讓同學參與討論；教師整理學生的發言、協助統整出討論的結論，而不改變學生的意見。
- (四) 可以鼓勵發言、問問題與討論，讓學生採取自願式的參與，不以外力強迫每位同學發言，避免造成對個案討論的抗拒與恐懼。

【附錄二：每月會議記錄】

(五)引導學生激發討論的問句可以採用更多的「動詞加名詞」，減少「形容詞」；詢問更多的「How」，減少「What、Why」。

(六)傾聽與回應學生的問題、針對個案中的情境問問題。

四、 案例分享

(一)主題：心理的音樂

有一次舉世聞名的小提琴家帕格尼尼上台演奏，觀眾掌聲中他正要舉弦拉琴，發現小提琴被掉了包，驚訝中他退回後台，也無法找到他的琴，於是，他再次站在台前說：「諸位來賓，今天我要證明給大家看：音樂並不是在樂器裡，乃是在人心理面。」他開始拉奏，破舊的琴中傳出悠揚悅耳的樂音，聽眾的喝采幾乎震破屋宇。

(二)個案討論目的與方法：

理知性的目的			體驗性的祈禱		
生命的喝采來自用心領悟事件背後的本質。			外在的條件無法決定生命的豐富性，重要的是心裡面是否踏實。		
開場序	Q1	Q2	Q3	Q4	結論
音樂必須具備什麼要件才能產生共鳴？	1. 本故事的主角為何？ 2. 音樂會發生了什麼狀況？ 3. 帕格尼尼如何回應？ 4. 演出的效果如何？	1. 帕格尼尼發現小提琴被掉包時，可能有哪些反應？ 2. 為何帕格尼尼仍能堅定的演奏下去？ 3. 聽眾的喝采為何能震破屋宇？	1. 在你生命中是否曾有不期然的事件，因你的篤定而有意想不到的效果？ 2. 你是否曾一直被某個先天或後天的因素影響而不敢面對某件事？是什麼原因讓你突破？	個人如何定位自己的生命價值？	一生的果效由心發出，所以必須「保守己心」。
3 分鐘	4 分鐘	10 分鐘	12 分鐘	4 分鐘	2 分鐘

【附錄二：每月會議記錄】

五、提問與建議

(一) 吳安妮老師提問：

- ◆ 什麼課會用 small case？

林豪傑老師回應：

- ◆ 採用的課程會以研究所的策略選擇、人力資源等的第一堂課為主，讓同學在面對選擇時瞭解自己的定位與考量，深度研究問題背後的本質，然後做出正確的決策。

(二) 林豪傑老師提問：

- ◆ 問的問題之前有沒有更根本的基礎？

李佳玲老師回應：

- ◆ 會從每一個案中問題的架構、可以學到什麼東西、得到什麼結論等因素，來考量問問題的出發點。

(三) 吳安妮老師建議：

- ◆ 這種課程的設計可以搭配心理學，讓問題的解析能夠探討到人的部分。

(四) 沈仰斌老師建議：

- ◆ 可以讓參與討論的學生投票來詢問意見，形成兩股勢力辯論與表達，讓問題更加深研究、挑戰別人的觀點。

(五) 李佳玲老師建議：

- ◆ 面對議題究竟是持續探討還是產生新問題時跳出探討，這裡建議，如在某個學生提出一項分水嶺的議題時，即點出下一個問題的重點，或是上一個議題已經到了明瞭的地步，再對下一個議題作深入探討的方式可以參考。

(六) 蔡淑梨老師建議：

- ◆ 如果個案討論在一開始即討論到預期的最終結果，其實老師在討論前可以設定多種方案，研擬出過早討論出結果的備案，讓學生從其他角度再次討論。

【附錄二：每月會議記錄】

肆、侯勝宗老師—「見所未見：從個案寫作到個案研究的探索學習」

一、前言

- (一) 透過學術相關係數表，可得知研究、教學、服務、生命之間的相互影響。
- (二) 研究對教學的影響不一定等於教學對研究的影響。

二、出世入世的相關係數：學者與記者

(一) 研究動機：

以計程車司機做為研究對象，因為計程車司機被社會是為失敗者。台灣大車隊的廣告希望能把司機職業當作專業，把生活當作生命。新加坡使用 GPS，以電腦管理司機與車隊，取得相當傑出的成果，但導入台灣大車隊後卻失敗。因此，探討台灣大車隊為何失敗將成為該個案的研究動機。

(二) 研究結果：

因為台灣計程車行業存在司機與乘客在收費上資訊不對稱的問題，但台灣學者對計程車行業的研究目的僅限於為政府調整費率進行背書，因此台灣對計程車得關心程度很低。此外，部分司機因為有自己開車的獨特方式，對於新科技的導入很排斥，無法大量導入，使得導入的成本提高而造成失敗。

台灣大車隊使用 iCall 技術，在台北縣市推廣較為普及，但在中南部的推行卻相當失敗。其詳細原因將透過街頭訪問後，做成逐字稿來進行研究。

(三) 研究發現：

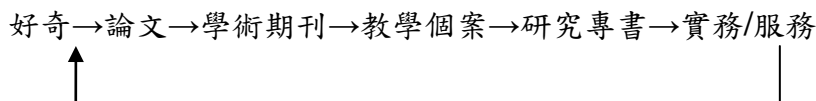
1. 不同感度的司機：

以人為中心，將數字轉化為故事，分析故事本身背後的動機，可使研究與生活結合在一起。質性研究著重於心思意念，去研究為何不同司機會做出不同決策；讓司機知道高科技的導入對於他們本身是有好處的。

2. 科技如何成就創新：

將科技融入工作脈絡，用脈絡引導人性感動，以感動打造服務創新。

3. 個案研究計畫的價值鏈：



將論文與期刊轉換為教學個案，以研究專書回饋給那些曾經接受訪問的司機；將學者的想法轉換成記者的文筆，使得普羅大眾都可以了解學者的想法。

新的紀律，用服務業的態度去做高科技產業，因此必須從使用者的角度出發。因為要知道使用者的想法，不能只靠量化技術，必須透過實地探訪而得知使用者的想法。

【附錄二：每月會議記錄】

4. 以研究為中心的全人整合：

生命與研究整合，透過產學合作，將技術變成專利。

5. 結論：

侯老師身為過來人，曾經在職場上失敗過，因此探討社會上所謂的失敗者，更能感同身受，因此能從相同角度切入，希望大家能從中學習如何從失敗中爬起來。因此，侯老師認為研究就是要能對某一些人做出貢獻，那研究才具有價值。

三、提問與建議

(一) 吳安妮老師提問：

- ◆ 為什麼你說你所做的研究是一條特殊的道路？

侯勝宗老師回應：

- ◆ 係與主流研究作比較，計程車司機在社會上較少被注意、關懷與研究的一群，他們又與我們的生活息息相關，所以引起研究的興趣。然而這部分之前卻很少人探討，所以才覺得特殊。

(二) 吳安妮老師提問：

- ◆ 是否表示現在製造業已從產業消失，只剩下服務業？

侯勝宗老師回應：

- ◆ 製造業可轉換為以產品或流程為主的服務業，這裡提到以流程為主的製造業，例如台積電必須改進流程以符合客戶需求。

(三) 吳安妮老師提問：

- ◆ 該如何協助司機進行改善？

侯勝宗老師回應：

- ◆ 讓計程車導入新技術，例如與電信業者合作，加裝網路平台，增進科技服務的深度。

【附錄二：每月會議記錄】

伍、林谷合、喬友慶老師：中部產業發展概況以及與各大專院校合作情況

林谷合老師：中部產業發展概況

一、中部產業發展狀況

中部產業類型集中於傳統產業，其中以機械業最具規模。工業面積居全國之冠，但是中部產業雇用人數多僅數十人，算是中小型企业為主。

二、中部產業未來發展

中部以中小企業為主，彼此之間網絡關係很強，有兩個原因引導了中部產業發展：

- (一)傳統學徒制，學徒出師後會自行創業，但多不會與師傅打對台，甚至彼此互通有無。
- (二)家族式企業。

三、問題與討論

(一)吳安妮老師提問：

- ◆ 中部企業網絡關係很強，會導致績效較好嗎？

林谷合老師回應：

- ◆ 衡量財務與非財務績效後，研究過後財務績效並沒有較好，因為中小企業之績效並不能單就財務績效來衡量，而且研究期間不長。但是中小企業的營運績效確實較好，即使到國外設廠生產，也會將網絡關係繼續維持下去。

(二)周玲臺老師提問：

- ◆ 中部產業以中小產業為主，是北部也是如此，還是大企業大多集中於北部？

林谷合老師回應：

- ◆ 北部是中心大廠附近會有許多衛星工廠，然兩者規模大小差很多，但是中部中心廠規模並不會太大。由於中部傳統產業是高度分工的，故可以切割。因此相關產業多為家族企業，其係因機械業可以拆解成很多零件，造就了此種產業類型。

(三)周玲臺老師提問：

- ◆ 中部企業總部是否設在北部？以及中部此種企業發展模式是否可套用於北部及南部？

林谷合老師回應：

- ◆ 目前許多大廠總部仍設於台中，例如台中精機。另外由於中部企業發展有其特殊性，例如工業面積、學徒制、高度分工使得中部企業規模小，因此北部與南部並不一定適用此模式。

【附錄二：每月會議記錄】

喬友慶老師：與各大專院校合作情況

一、前言

中部主管較具人情味，而且由於中部中小企業並不像北部大廠那般管理完善。中部企業為解決管理問題，其與學校關係較為密切。因此，中部大學的利基是在於中小企業這塊。

二、中部大學 EMBA 的情況

由中部各大學進行個案競賽，競爭非常激烈，很多學校都花了相當多的時間進行準備，另外也會請北部老師與中部 EMBA 學生進行對談，以達到中部 EMBA 學生交流以及與北部老師互動的目標。

中部地區 EMBA 的學生比較願意與 MBA 的學生互動，MBA 學生從 EMBA 的學生汲取經驗，EMBA 的學生則是藉此機會找尋人才。EMBA 與 MBA 的互動非常密切，與北部非常不同。

三、問題與討論

(一)吳安妮老師提問：

- ◆ 中部大學積極進行產學合作，但廠商數量有限，在招收產業發展上有無策略？

喬友慶老師回應：

- ◆ 希望中部各大學能夠成立產學中心，針對各大學專長進行產學合作，例如只要是生物科技、農學的產業都會找中興大學進行產學合作。

(二)吳安妮老師提問：

- ◆ 生物製劑個案方面，商管學院到底扮演什麼角色？

喬友慶老師回應：

- ◆ 簡老師團隊是專門進行研究，商管學院幫助收取權利金或是技術評價方面，將簡老師的研究發揚光大。

四、侯老師分享中部企業經理人的狀況

逢甲大學的 GIS 機構，不走教學路線，而是自成利潤中心，跳脫既有規範；沒有公立大學的限制，也沒有私立財團法人大學的包袱。

(一)中部大學具開創性，雖然素質可能不如台大、清大、交大、成大等名校，但是就創業性而言並不遜於北部一流大學，亦即逢甲大學產學合作上給老師很大的空間。

(二)中部企業家非常低調，但是在私底下的互動非常良好。中部大學完全尊重老師，學生願意努力的程度非常高。逢甲大學有自己一脈相承的體系，校友全力支持學校的發展，是因為在當下擁有的不是素質最好的學生，因此覺得自己的成功是學校給的，較願意回饋學校。

【附錄二：每月會議記錄】

(三) 中部同時銜接南北，因此包容性較強。台中科學園區與水楠機場改建案會使中部的大學有往上跳得可能。

(四) 中部的大學較積極創造機會。

(五) 侯老師結論：

- ◆ 沒有最好的學校，只有最適合你的學校。

【附錄二：每月會議記錄】

陸、吳安妮老師會議總結

下次月會日期是 6 月 21 日於東華大學舉行。因為花蓮的環境因素特殊，擁有出有別於其他縣市的獨特產業，可以請負責的老師安排企業的經驗分享或參訪，這樣對於個案教學會有不同於以往的視野。詳細的事項在確定後會再用 E-mail 通知大家。最後，感謝各位老師的參與。

【附錄二：每月會議記錄】

國科會多重目的個案研究整合型計畫會議紀錄

時間：九十八年六月二十一日上午十點至下午四點三十分

地點：東華大學共同大樓 D108 室

紀錄：林修頤、劉亭君、蕭鈞昱

本日會議流程

一、10:00~11:00：東華大學林家五老師「光隆的藍海大夢：夢醒？圓夢？」。

二、11:00~12:00：東華大學林玥秀老師「東部永續發展博覽會規劃執行計畫案經驗分享」。

三、12:30~16:30：理想大地參訪。

壹、東華大學林家五老師「光隆的藍海大夢：夢醒？圓夢？」

一、前言

近年來海洋深層水在廣告上的曝光率很高，強調富含有益人體健康的微量元素，以此作為行銷賣點，但是海洋深層水被消費者接受的程度為何？以及價格可以設定在何種水準？這些都仍是問題，畢竟海洋深層水好不好，值不值得設定在高水準的價格不得而知。就目前情況而言，台灣深層水市場幾乎是在台肥手中。

二、投入海洋深層水產業原因

光隆轉投資許多產業，為何最後投入海洋深層水產業？因為其為製造業起家，對於工程相關產業擁有技術切入點，剛好萃取海洋深層水需要相當的工程基礎，因此便投入海洋深層水產業。

(一)第一階段

與一間營造業合資成立海灣公司，採家族企業思考模式，因為長期合作關係，彼此信任度高，但雙方對於海洋深層水市場認知皆相當有限。

(二)第二階段

畢竟對於產業不熟，因此找了一間花蓮當地的包裝水公司進行合作。

(三)第三階段

與味丹合作，但市場反應不佳，推出多款海洋深層水產品皆無法與台肥抗衡。

【附錄二：每月會議記錄】

(四) 第四階段

與養殖業合作，用海洋深層水飼養，效果卓越。

三、本個案設定討論方向

由於轉換不同跑道，光隆最大的挑戰是 mentality。雖然率先取水，但卻是早起的鳥兒被鳥吃，這點值得深入探討。

海洋深層水訴求點是對人體有益的微量元素，光隆應該就此一方向與東華生科相關科系合作，找出確切的證據證明是否確實對人體有益，若能找出確切證據，對於光隆的海洋深層水產品將可以找到行銷的著力點。

台灣業者目前主要是學習日本的作法。台灣東部外海適合取水，因為有斷層使得地層迅速下降，取水成本低。

四、光隆的藍海大夢

海灣公司目前從事製造的部分，另成立光隆生技開發周邊商品，例如魚油等。雖然光隆帳面市占率相當優異，但由於代工因素，實際市占可能過於高估。

五、目前的困難

將深層水工廠設於石化業廠區，會面臨法規相關問題。目前仍須委外代工，成本較高。

六、提問與建議

(一) 吳安妮老師提問：

- ◆ 幫助光隆的深層水行銷，這部分可能是商學院可以進行協助的地方？

林家五老師回應：

- ◆ 現在光隆處於世代交替的過程，較少著力在行銷的領域。由於飲用水產品被打敗，光隆重新思考市場定位，對產品進行差異化。目前設有一博物館，希望利用周邊商品的行銷，吸引歐、亞、中國的觀光客，博物館經營算是成功。

(二) 沈仰彬老師提問：

- ◆ 深層水在何國賣最好？

林家五老師回應：

- ◆ 應該是日本，除了作為飲用水外，日本還利用深層水的溫差進行發電。

(三) 喬友慶老師提問：

- ◆ 日本對於深層水接受度較高，原因為何？又市面上有太多類型的水，例如能量水，消費者對於那些包裝水真正的效果其實並不了解，這部分要如何解決？

【附錄二：每月會議記錄】

林家五老師回應：

- ◆ 日本也是強調微量元素與潔淨。花蓮縣政府有委請東華大學育成中心進行研究，但目前並沒有具體成果。開發有附加價值的周邊商品並不困難且具有利基點，惟目前沒有進入量產階段。

(四) 侯勝宗老師提問：

- ◆ 此個案類似傳統企業要轉型，想結合當地的優勢，但家族企業思想很重。包裝水最重要的是通路行銷，沒有通路就不可能在市場上取得優勢，請問要如何解決問題？

林家五老師回應：

- ◆ 已經投入上千萬元建設廠區，每天出水量很大。但無法行銷，等於是浪費了千萬的巨額投資。

(五) 吳安妮老師提問：

- ◆ 企業界有深層水的產品，但是在法規方面遇到很大的困難，可否設計一個商業模式對產品進行橋接，解決產業、學術、政府之間連結上的漏洞。若可以解決這個漏洞，花蓮可以變成深層水重鎮。如果橋接計畫通過，可以加上此一計畫。

林家五老師回應：

- ◆ 目前遇到最大困難是執照通過與否及通路問題。

(六) 吳安妮老師建議：

- ◆ 目前各大學可定位的重點產業其實是有差異的，應該就此差異進行發展，以區隔出各校特色。

(七) 朱彩馨老師建議：

- ◆ 光隆以傳統家族企業的思想，並沒有意會到本身企業處於一個轉型的點。學術界可能可以提醒企業已到轉型的點。光隆的策略多來自董事長的靈感，光隆本身的思想也是較為保守，沒有具體的大方向，在發展上可能會形成多頭馬車的狀況。

(八) 喬友慶老師建議：

- ◆ 東華大學應該更積極與企業進行接觸，中部的老師也已經接觸到了東部的深層水產業，其實學術產出與東華的產出類似。東華必須突顯出本校是深層水專家，善用本身的在地優勢，與在地企業結合，做出差異化的研究。

(九) 林玥秀老師建議：

- ◆ 學術資源是共享的，不一定東部產業全部都由東華大學進行產學合作，若其他學校願意協助發展花蓮，也是相當歡迎。

【附錄二：每月會議記錄】

貳、東華大學林珮秀老師「東部永續發展博覽會規劃執行計畫案經驗分享」

一、緣起

(一)2010 的創造花蓮永續發展願景規劃

- 1.東部的發展要有不同的思維，雖然從西部看東部感覺什麼都沒有，但從國際看東部，其實這裡什麼都有。
- 2.東部應強調永續的經濟發展，必須創造一個意識型態、一個故事、一個獨特設計、一種情緒與一種生活方式。
- 3.東部除天然環境外，仍兼具清柔緩和的步調、完善醫療等，因此可藉由主打優質生活業，創造全台獨一無二的生活產業中心。
- 4.東部發展要考量對當地畢業生未來就業的協助。

(二)初步參與

5.規劃

由行政院於民國 96 年 3 月核定「東部永續發展綱要計畫」，經建會接著著手成立「台灣東部永續發展政策推動小組」，計畫以實物實地的概念落實，以博覽會方式傳播發展策略、到偏遠地區宣傳計畫理念，以及透過協助縣府提案增強發展廣度等方式。

6.參與單位

指導單位為行政院經建會，主辦單位為花蓮縣政府，執行單位為國立東華大學，協辦單位為台灣觀光學院。

二、主軸與設計

(一) 主軸：人的轉變、心靈價值重建、具象的展現

藉由永續經濟發展精神的傳遞、強調山水天地的展覽館、綠色人本運輸、以及永續與傳承東部文化傳統貫徹整項計畫的核心。

(二) 執行內容

1. 靜態展覽館

(1)在地慢活故事說

以原住民、客家人與在地人等創造慢活社區。

(2)攝影展

採用邱上林老師攝影作品見證花蓮大地之美。

(3)互動區

【附錄二：每月會議記錄】

舉辦發展博覽會來吸引民眾前往與東部，享受文化氣息的互動。

(4)DIY 活動

以當地學生與民眾參與的文化實做，感受東部獨特的發展方式。

2. 動態展覽活動

強調花蓮整個天地都是展覽館，以花蓮市、壽豐鄉與瑞穗鄉為例：

(1) 花蓮市擁有觀光巴士，其從火車站、周邊飯店、文化創意園區、曼波園區，一直到博物館等地巡迴接送民眾參觀當地文化特色產業。

(2) 壽豐鄉發展無毒農業（豐忠奇緣農園）、以社區文化生活展示的社區營造活動（牛犁社區協會），以及建立交通與傳遞的資訊中心（豐田火車站、壽豐火車站）。

(3) 瑞穗鄉以旅遊實地展覽的導覽巴士，讓民眾與遊客藉由鄉公所整合地方特色的巴士行程，感受當地的自然之美與文化氣息。

3. 行動專車

緣起是由南部流行的舞台車建構，並進行外觀設計，打造成具機動性、會移動的展覽會，方便偏遠地區民眾與學生的不便。

三、成果展現

(一) 計畫主軸人物的創造：阿邦。

(二) 永續宣傳影片的拍攝與傳播（大眾與兒童版）。

(三) 行動專車外觀徵圖比賽 EDM。

(四) 行動專車校園巡迴成果（機智問答、創意繪圖、圖片拼貼等活動）。

(五) 廣邀媒體參訪與拍攝（發表活動新聞稿、媒體參訪接待、有線電視節目拍攝節目）。

(六) 文宣設計、官方網站與部落格架設。

四、效益評估

(一) 文化創意園區參觀人數統計 2,828 人次。

(二) 花蓮市觀光巴士購票人數 516 人次。

(三) 瑞穗鄉導覽巴士購票人數 140 人次。

(四) 行動專車至偏遠國中小學宣導共 72 所，社區宣導共 3 所。

(五) 媒體露出平面新聞 40 則、網路 40 則、電視 5 則（約 9 分鐘）、專題報導六分鐘，以及廣播節目專訪 2 次。

【附錄二：每月會議記錄】

(六) 官方網站在專案執行期間計 11,273 人次瀏覽。

(七) 官方部落格累積 150 篇文章、累積造訪人數 19,209 人次。

(以上統計時間：97 年 10 月 20 日至 12 月 28 日)

五、反省與檢討

(一) 探究計畫的初衷是否達成、東華大學在執行扮演的角色與花蓮發展的定位是否明確？

(二) 參與計畫案的學生代表，能否兼顧地方發展服務與本身的課業？

(三) 政府大量用納稅人的錢、為選票選擇不收費，衝擊民營單位的經營，因此政府辦活動的原則應以不與民爭利為原則。

(四) 人員態度過於官僚化以致制度僵硬。

【附錄二：每月會議記錄】

國科會多重目的個案研究整合型計畫會議紀錄

時間：九十八年九月二十日上午十點至下午五點十分

地點：雲林科技大學管理學院一館一樓 MA114 教室

紀錄：李天瑟、林言修、林修頤、林逸民、劉亭君、蕭鈞昱

本日會議流程

- 一、10:00~11:00：陳昭宏老師「以授課教師觀點初探參與式個案教學教師知識」。
- 二、11:00~12:00：俞慧芸老師「個案撰寫，評量與教學經驗分享」。
- 三、13:00~14:00：莊宗南老師個案試教。
- 四、14:20~15:20：吳安妮老師個案試教。
- 五、15:40~16:40：李慶芳老師個案試教。
- 六、16:40~17:10：各項議題討論。

壹、陳昭宏老師「以授課教師觀點初探參與式個案教學教師知識」

一、參與式個案學習教學內容與特質

(一) 全方位的問題呈現

哈佛教學強調真實世界問題應該怎麼解，如同魔術方塊般，六面都要同時考慮，才不會與現實間有代溝。

(二) 時間數列的連續變化

由於受限於理論分析方法的限制，同時考慮橫斷面多維度變數和縱斷面時間序列連續變化的理論實證並不多見。而個案內容中往往有多條故事線同時發展，此動態的過程中，連續性的決策行為可被有效呈現。

(三) 角色態度的獨特性

人的特性最難表現在教科書中，但是個案卻可以表現出人情壓力、矛盾、兩難等真實人性化的表現。

(四) 時空背景下的情境

【附錄二：每月會議記錄】

「事後英雄」和結構清楚的決策，往往塑造出完美決策過程。然而回到當時的時空背景，問題總是在形成中，就得逐一面對。如何以當時的情境下決策，是更符合真實世界的決策狀況。

(五) 個案發展的本身意涵

讓參與者感受個案中情境，模擬情境進到校園，並讓學生瞭解決策不可全然複製，產生極佳的教育意義。

(六) 學生參與過程的隨機性

隨著學生參與過程中，有興趣的主題或子題的不同，互動所產生的討論方式，可能會產生微妙的差異。

(七) 老師參與過程的角色扮演

老師亦是扮演參與者的角色。在考量課程規劃與傳達意涵已具備後，對於本身或學生參與者所興趣處，適當的發揮，亦可得到相當的互動意義和樂趣。

二、參與式個案學習教學教師知識

所謂「教師知識」是教師在某一教學情境中，為達成有效教學所需具備的知識、技能和特質 (Shulman, 1987)。通常教師知識來自於面對各類教學情境中，不斷地反省而得的實踐知識 (Carter, 1990)。其探討的意義包括：

- 教學的知識有助於促進學生學習效果
- 目前教學知識不完全，尚有改進空間
- 教學知識呈現型態和來源具多元化
- 教師知識的結構與分類無絕對的標準

(一) 把握暖場時間

利用簡單小活動，增進參與者間感情，以打破不熟悉感。

(二) 把自己融入討論中

教師扮演角色較複雜，會在觀察者和參與者間取得某種比例的平衡。觀察者角色是因為教師必須給予學員參與者評分所致，而此角色極易造成教師教學時分心。因此必須將評分的作業設法簡單化和區隔化。簡單化例如安排學生座次表，區隔化在於計算發言次數和發言內容的作業，最好由非教師和學員以外的第三者協助作業。

(三) 話題的銜接、收尾和轉換

話題的流暢重點在於教師對個案結構的瞭解程度，亦即每一個討論區塊的內容完整性，以及區塊間關連的掌握。由於熟悉討論區塊的內容，所以主話題和子話題所扮演的輕重緩急自然清楚，而其相對應的討論時間長短亦容易界定。然而涉及參與學員反應能

【附錄二：每月會議記錄】

力和個案熟悉程度不同，以及授課教師個人風格偏好，最好事先想好幾種話題間的銜接、收尾和轉換方式。或是可找愛發言的同學，順著其發言內容再繼續引發出新話題來討論。

(四) 炒熱討論的氣氛

通常戲劇張力較佳的個案內容區段，往往是最容易炒熱討論氣氛的時機。若有小組討論時間，可在討論提綱中先引導小組討論，增加其熟悉度。而後讓數位喜歡發言的學員逐一參與其中，尤其在同學員的言詞銜接過程中，適時的提醒或點破，便可加快其討論速度。

(五) 熱情而不失理性

討論過程為提高參與度，必須使學員互動熱絡。然而個案的重點仍然在於內容所帶來的啟發，所以事先的教學規劃架構仍須清楚。通常清楚的架構，會給予參與者某種釐清思路的作用。因此，架構的主標題和子標題，字詞用法的精準度便相對重要。透過口語的互動下，適時的書面提點，會有超乎想像的效果。

(六) 掌握學生的經驗和性格

事先掌握學員的經驗，有助於在某些特定課題下的個案討論。至於學員的性格，通常需要藉由互動後得知。不過可藉由小組討論的分組查訪時，觀察小組成員互動情形，或可事先有稍微的瞭解。

(七) 深入個案的生命

由於個案中人、事、時、地、物皆為真實，適當的尊重態度和謙虛學習的心，會有助於瞭解個案中角色的感受。如此有助於更深刻瞭解角色態度的獨特性和時空背景下的情境，進而客觀的瞭解個案的處境。

(八) 記憶力超強

個案中有許多經典的說詞或數據，教師若能記熟，並於討論中不看稿的說出，往往可以活絡互動的感受。特別是經典的說詞，有代表當時情境的意義，更是參與學員對此個案印象深刻的原因。

(九) 參考手稿的技巧

有時難免會忘記部份架構的主標題或子標題，將手稿擺放在適當的位置便極為重要。所以最好有講台可以放手稿，而且由學員處是無法看清楚的位置。如此可以在走向講台的時候，順便看一下手稿，而不會太明顯。

此外，因為真正看一下手稿的時間甚短，所以手稿擺放方式和預計呈現在黑板的相對位置須一致。而且為了分辨容易，在重要標題和易遺忘處，應該要用字體大小或顏色加以區隔。

【附錄二：每月會議記錄】

三、提問與建議

吳安妮老師提問：

- ◆ 在南部教個案有無特別發現？台北與南部有何差別？

陳昭宏老師回應：

- ◆ 我會選比較偏農村的個案，學生對當地產業較熟悉也比較容易引起興趣；其次會找比較生活面、小本經營之個案，例如星巴克(STARBUCKS COFFEE)，討論起來較熱絡。若我們有個教學平台，大家可以互相分享，這樣其他老師便可以依據開課對象挑選個案。

吳安妮老師回應：

- ◆ 要看不同族群，決定個案特色，例如大學部喜歡跟生活結合之個案。

【附錄二：每月會議記錄】

貳、俞慧芸老師「個案撰寫，評量與教學經驗分享」

一、我們教學的目的

- (一)在不同的測驗中考高分？
- (二)很熟練地應用所學？
- (三)在從未遭遇的陌生狀況裡，展現出獨特的生命風格和成熟的行事方式？
- (四)傳統教學法無法達到第三點，因此想嘗試個案教學
- (五)個案教學應可讓知識用比較無缺失或遺漏的方式傳給學生

二、為什麼我用個案教學

The true art of case method is to ask the right question at the right time to the right student in the right way.

三、我在個案教學評量的看法

(一)扣聯個案情境

利用個案資料，來做特定的診斷與措施。

(二)情境假設

視決策制定所需，做不同的情境假設。

(三)反思能力

如果特定主張或行動方案這麼有道理，這麼有效益，那為什麼企業普遍不這樣做，由此可看出經理人的敏感度—洞察人性、企業處境或是環境壓迫的能力。

(四)個案除了需要分析處理外，也需注意個案討論者是否為合適的經理人？

四、如何選擇個案材料

(一)Physical constraint

需要東奔西跑？為何不考量 LOCAL(EX：農業，大學)。

(二)Intellectual constraint

我所具備的能力，了解自己擅長什麼，不擅長什麼？

(三)Emotional constraint

興趣上的偏好。

(四)正視限制，尋找可以發揮的個案

【附錄二：每月會議記錄】

個案：無名小站，隱含的倫理議題，大學在知識體系中應扮演的角色。

五、結論

(一)老師 VS. 學生角色：

1. 在傳統教學：教和說 VS. 聽和抄筆記
2. 在個案教學：導演 VS. 演員
3. 須視學生的表現慾望，須引導而非強迫

(二)教、考試和輔導 VS. 問、引發困惑與興趣和主動學習

(三)個案的目的在教學，激發學生學習的動力和裝備經理人必要的分析能力

(四)教個案優先於寫個案

(五)好個案需要好故事，更需要好理論，來指導個案資訊的蒐集與安排

六、問題與討論

(一)帶著學生一起寫個案？

個案的目的是教學，如果學生一起參與寫個案，學生因程度問題，很難執行，很難有成果。如：第一年先找研究課題，理論精緻化；第二年再找個個案公司，運用理論；第三年差異是否很大？很大，發展新理論。因此，結論就是太過麻煩，難以實行。建議新方法：EMBA 與碩士學生一起寫個案。

(二)無名小站成功的原因？

表面很成功，但是其實內部問題爭議很多。隱含很多議題，例如大學申請專利、效益的分配問題等。

【附錄二：每月會議記錄】

參、莊宗南老師個案試教：都府建設

一、個案試教

(一)個案目的

7.團隊技能

- (1) 組織有豐富之跨組織能力
- (2) 執行長執行能力

8.技術能耐

- (1) 清水模的建築工法
- (2) 中空樓板
- (3) 全熱交換機
- (4) 排水系統
- (5) 斷水裝置

9.技術能耐

- (1) 每一業務員對建案有足夠之了解
- (2) 訂價
- (3) 成立樓管部

(二)公司簡介：府都建設

(三)引言：白鷺灣建案

(四)動態能耐理論

二、提問與建議

(一)建議：

- ◆可以加入討論領導性質。

(二)建議：

- ◆個案要有決策時間點，讓學生可以擷取到領導者決策考量點。

(三)建議：

- ◆個案撰寫上要聚焦，不能太心急。

(四)建議：

【附錄二：每月會議記錄】

- ◆ 不一定要從理論著手，可以從實務著手。

(五) 建議：

- ◆ 可用於綠建築與企業評價的個案。

(六) 建議：

- ◆ 一個個案其實可以從任何點去看，重要的是找出最佳賣點。

(七) 建議：

- ◆ 個案過於完美，是否曾有現實上之困境與挑戰？如：是否市民的反對或綠建築花費成本等等，可以描述由負轉正的情形。

(八) 建議：

- ◆ 徵詢客戶或相關人等之意見，如財務長之意見或衝突。

【附錄二：每月會議記錄】

肆、吳安妮老師個案試教：光泉牧場股份有限公司

一、重要議題探討

(一)分析策略無法落實之因素

(二)探討平衡計分卡推行失敗的原因（分析策略性平衡計分卡的導入，卻轉變成 KPI 之因素）

(三)平衡計分卡與 KPI 之差異

(四)探討 KPI 計分卡對主管及員工行為之影響

二、平衡計分卡的導入

(一)推行的方式

10.內外部環境分析報告。

11.一級主管提出下年度可執行之策略目標或議題。

12.總經理制訂策略。

13.策略構思具體化文字。

14.承接總經理目標並展開部門間的協調與溝通。

15.往下延伸至目標管理。

(二)導入過程的問題彙總

16.垂直整合問題

(1) 平衡計分卡承接時，一級主管與總經理間存在很大的缺口，二、三級主管亦可能無法充分瞭解。

(2) 各自擬定部門目標，未必考量決策是否與公司整體的策略相連結。

17.水平整合問題

(1) 各部門只注重目標不管策略，無法產生綜效。

(2) 各部門對 KPI 定義不同，產生認知差異。

18.回饋機制不足

(1) 員工不習慣使用平衡計分卡的語言作討論。

(2) 績效達成與未達成於獎酬上並無太大差異。

19.高階管理者的態度

【附錄二：每月會議記錄】

- (1) 點出總經理特質形成組織避重就輕、未針對落後項目持續改善的問題。
- (2) 缺乏平衡計分卡推行專責小組。

三、平衡計分卡推行至今的效益

- (一) 平衡計分卡融合了財務及非財務指標，使得員工們能於顧客、作業流程的角度上，有所思考與改變。
- (二) 搭配策略地圖之邏輯架構有助於發現公司之策略缺口，找到日後改善的方向。
- (三) 讓各部門有了明確的目標可遵循，使員工知道自己該作什麼。
- (四) 提供管理者較客觀的績效衡量標準。

四、提問與建議

(一) 林尚平院長提問：

- ◆ 光泉的個案適用於一次性的課程或連續討論、多門課的課程？

吳安妮老師回應：

- ◆ 看接受個案教學的對象，以目前教學的經驗來說，大學與碩士班多討論三個小時為主。

(二) 陳昭宏老師提問：

- ◆ 個案撰寫是否有發展出審稿標準，讓以後能有依據遵循？

吳安妮老師回應：

- ◆ 台灣個案管理中心 (TMCC) 有一複核委員會，審查教師的個案內容，能夠確保撰寫的品質。

(三) 陳昭宏老師提問：

- ◆ 個案有成功有失敗，對教師教學該如何調和？

吳安妮老師回應：

- ◆ 個案教學主要著重學生如何從個案的決策點、衝突點做判斷、分析，不見得只有成功的案例才能作為個案教學。個案教學需要學生跳脫當局者的迷思思考，至於個案實際執行的好壞，不會影響學生討論的品質。

(四) 周玲臺老師建議：

- ◆ 個案教學重視的是切入點，不在於個案本身結果的好壞，讓學生經歷決策過程才是這項討論主要的目的。

(五) 林尚平院長建議：

【附錄二：每月會議記錄】

- ◆個案重視的是討論過程，其個案結果需要正面表列或負面表列都是可行的方案，有時候從失敗的個案當中，讓學生學習的可能更多。

(六)傅鍾仁老師建議：

- ◆個案是工具，將複雜情境轉換成讓學生參與的方式，它的重點還是應該著重在學生在於個案內容的分析與討論。

(七)俞慧芸老師建議：

- ◆個案撰寫最大的挑戰在於能夠以正反觀點，將議題的論點客觀展現。然而究竟是正或反較為合理，不是重點，而是需要點出決策點的關鍵與議題分析。

【附錄二：每月會議記錄】

伍、李慶芳老師個案試教：福爾摩沙半導體公司

一、緣起：教學經驗分享

(一)sense 是什麼？

20.學術界的 sense 是什麼？

21.投稿的 sense 是什麼？

22.審查文章的 sense 是什麼？

(二)問題：

◆老闆丟了一篇 PAPER 給你，你會怎麼做？

現場學生回答：

◆格式、文獻格式、表格、Introduction、研究目的和背景是否相符、以及方法使用；看期刊出處、對照內容、結論、前言。

現場教授回答：

◆知性、理性、感性；研究什麼問題、為何是研究這些問題、研究的問題是否有理論支持。

(三)為什麼有 sense 會這麼重要？

◆當兵演習時，最怕菜鳥搞不清楚狀況。

◆菜鳥小學老師，無法掌控班級秩序。

(四)帶出主題：今天的主角是 chips!

二、個案內容簡介

(一)環境：台灣 IC 製造並非常人所能隨性投資

(二)主角：張永吉/製程整合部經理榮昇為廠長

(三)人物：菜鳥、老鳥、熟手

(四)時間：2008-2009(個案決策時點)

(五)情境：金融大海嘯/無薪假/更慌

其實「更慌」應該改「更忙」，因為一張單不再能養全部產能，現在反而是許多單都必須接才能養產能。

(六)目標：7 年變 3 年

補充：目前「7 年變 3 年」的部分尚無答案，因為認為寫個案不該已經有實務界的答案。

【附錄二：每月會議記錄】

(七) 敵人：「sense」

補充：如何瞭解維修設備的 sense 呢？從工作脈絡著手。另外，寫這個個案時其實知道專業是大家缺乏興趣的地方，也是閱讀此個案的障礙。

三、個案重點探討

(一) 現場工程師不喜歡 VCE，因為太快，使知識難再用；太亂，使知識難累積；而且人太多。

(二) 半導體公司維修痛點：晶片、晶圓廠、機台、微塵/刮傷

(三) 有人從現場的東西中去發揮敏銳度觀察嗎？這個個案需要的是敏銳度。

(四) 知識份子犯錯的代價：FAB 一天平均 1000 萬台幣、機台一部上億元、24 小時生產、良率；新手變熟手需要 4-7 年；IC 製造 6 千多億。

(五) 三種工程師—三種犯錯型態

1. 菜鳥工程師：沒 sense，依照 SOP。

2. 老鳥工程師：有點 sense，太自信，犯了不該犯的錯，七年經驗經常是七個一年的經驗。

3. 熟手工程師：提高警覺，較少犯錯。(這是半導體要的工程師類型)

(六) 一年高達 980 億的教訓：晶圓製作一年營業額 6542 億，一年因工程師犯錯與設備當機將損失 983.1 億，相當於一個晶圓廠的設立經費。

(七) 個案公司組織架構史與登場人物介紹。

(八) 敏銳是怎麼來的？暗藏玄機的線索：個案最大的挑戰在此，因為讀者無法理解。(假設各位皆沒有讀過個案進入個案理解介紹。)

四、教學方法

(一) 教案設計：借助物件訓練工程師的敏銳

1. 先對物件具有一定敏銳度。

2. 再使工程師對物件與資源與支援的敏銳度。

3. 工程師對證據之間邏輯關聯的敏銳度。

(二) 反思：sense 找線索，牽關聯，連邏輯

1. 尋找物件，敏銳找線索。

2. 給予意義，積極給予意義。

3. 找人協助，靈活牽關係。

【附錄二：每月會議記錄】

4. 意會關聯，巧妙連邏輯。

五、提問與建議

苦無對策的新任廠長，該怎麼辦？如何讓菜鳥快速上手，成為獨當一面的工程師？在半導體產業，熟手工程師的敏銳度是什麼？

(一) 建議：

- ◆ 個案教育想做系統性解決，此個案中的工程師應該也可透過個案學習，去磨練技術。

李慶芳老師回應：

- ◆ 這是我們一直以來的想法以及希望對公司方給予的建議，可能寫二十個具備教育訓練價值的個案。

(二) 問題：

- ◆ 這是工程教育的問題？還是商學教育的問題？

李慶芳老師回應：

- ◆ 這是值得思考的問題，畢竟商學院不教 sense 的問題。

(三) 建議：

- ◆ 本身當業務工程師時，進入大陸時必須十項全能，在那之前做的 Note 所累積出來的 SOP 其實也很有用。

(四) 提問：

- ◆ 有的時候連維修工程師也不知其所以然，清醒的人不太多，但是整個工廠都營運的很好。那到底什麼是 sense？

李慶芳老師回應：

- ◆ 說不出來的東西。

(五) 提問：

- ◆ 同樣台積電跟聯電的工程師，台積電的有 sense，聯電的真的就沒？這之間想必有不可言傳的東西。

李慶芳老師回應：

- ◆ 一個個案可以探討的角度有很多，可能從企業文化等角度去探討，但是今天希望可以從培育人才的角度去討論這個個案。

(六) 提問：

- ◆ 是否把 sense 改成 knowledge 會比較好呢？感覺這是 professional 的東西。

【附錄二：每月會議記錄】

李慶芳老師回應：

- ◆單純希望藉由 sense 來達成溝通討論的目的。

(七)建議：

- ◆sense 可以定義成「求解的速度」。不過更想看到的是，是否是因為老手本身不想講？知識移轉存在著某種競合的特性，「sense」也存在著某種獨佔特性。

【附錄二：每月會議記錄】

國科會多重目的個案研究整合型計畫會議紀錄

時間：九十八年十月十八日上午十點至下午五點五十分

地點：中正大學管理學院 4 樓 426 教室

紀錄：李天瑟、林修頤、林逸民、劉亭君、蕭鈞昱

會議流程

- 一、10:00~11:00：智融基金會陳柏獻經理「演講—產學合作的機會與挑戰」。
- 二、11:00~12:00：康揚集團郭佑吉副總經理與智融基金會陳柏獻經理「對談與分享」。
- 三、13:00~14:00：林豪傑老師個案試教。
- 四、14:10~15:10：李佳玲老師、周瓊珍老師個案試教。
- 五、15:20~16:20：侯勝宗老師個案試教。
- 六、16:30~17:30：朱彩馨老師個案試教。

壹、智融基金會陳柏獻經理「演講—產學合作的機會與挑戰」

一、第一階段

(一) 想法：

1. 企業經理人如何在有限的時間及經費下，在台灣便可得到國際級管理大師的知識真傳。
2. 如何將西方的管理經驗套用到華人企業上。

(二) 目標：

1. 將各學術領域專長整合起來，形成標竿學院，成為提供華人企業進修的平台，希望能夠在東方學習到西方的知識文化。
2. 融合東西方文化，找出適合東方人的進修管道與知識。
3. 將複雜的知識以簡單的方式表達。

(三) 方法：

【附錄二：每月會議記錄】

由於無法請到國際級企管大師親自授課，使用「大師分身」：也就是使用大師的教材進行授課。

二、開發流程

(一) 開發淺顯易懂的課程

(二) 開發流程

透過兩次試教，最終請企管大師在了解試教內容後，請大師編寫教師手冊，便於培訓內部專屬講師。

三、華人大師的挑戰

(一) 找到適合的國際級大師

(二) 著重於長期的合作關係，根據學習人數來給付大師的編制教材費用。

(三) 大師分身馬虎不得

希望能培訓出符合大師本尊要求的大師分身，提升與保障授課品質。

(四) 主題種類與開發速度不足

量少質精。

(五) 企業過於集中於大型公司

因教材開發成本高，中小企業無法負擔成本，故要尋找出更創新的方法來傳遞知識。

四、第二階段

(一) 想法

1. 如何以更有效率和更經濟的方式來傳遞知識？

2. 經由企業內部講師的培訓，讓經理人自己也擔任學習的引導員。

(二) 目標

1. 依據特定的學習目標，把專家的知識和經驗轉化成一般人都能學習之教材工具。

2. 降低對專家的依賴，每個人都有機會成為學習引導員。

3. 企業員工人數無分多寡，皆可採用且費用不高。

(三) 方法：思考圖

最終目標為使參與訓練的員工採取行動：

1. 引起興趣

【附錄二：每月會議記錄】

最重要的步驟，必須引起學生的興趣，接下來的教學才得以展開。

2. 介紹新的想法
3. 與過去經驗比對

了解具不同經驗的員工適合何種方式的訓練。

4. 產生結論
5. 採取行動

五、目前教材

教材與員工未來所需能力的提升息息相關，增加員工學習的動力。

六、學習流程

- (一) 小組成員閱讀教材並進行小組討論，使得成員能夠釐清思緒、聆聽多元的聲音以及和自己的經驗做比對。
- (二) 將討論結果記錄在思考圖上，取得小組共識。
- (三) 與其他小組分享討論結果，透過自己的話說出來，與其他小組做比對。
- (四) 課程主持人在每個課程段落進行重點提示，整合所有學習者的觀點、學習的重點與加強學習的效果。

七、學習心得

- (一) 各組都能選出標準答案，且答案不需要背誦即可了解
- (二) 透過此方法能夠精準的認識品牌

八、應用

利用教材的設計方式，分析並簡化個案，使員工對於個案本身背後的問題所在能夠清楚了解，進而運用到員工本身的工作中。

九、對企業優點

- (一) 提升員工學習意願與效果
- (二) 透過小組討論降低本位主義
- (三) 管理者可蒐集員工對於特定企業問題的反應與意見
- (四) 改善企業教育訓練的問題、語言、時間

【附錄二：每月會議記錄】

十、問題與討論

(一) 林豪傑老師提問：

- ◆ 這些教材的編撰上對於產學合作能提供何種協助？

陳經理回應：

- ◆ 我們工作就是分工，學者的工作就是研究，將研究成果簡化到企業能夠接受的程度，就是我們的工作。企業必須提供足夠的動機使得學者願意投入產學合作中，也就是提供足夠的研究價值給學者。建構出一套完整的運作模式。

(二) 林豪傑老師提問：

- ◆ 如何設計出個案學習流程？

陳經理回應：

- ◆ 最主要仍是以簡單化為主要設計方式。個案最大的致命傷就是學生沒有足夠的時間，完整了解個案的背景，老師必須花費時間在講解個案背景上，對於學習效果大打折扣。

【附錄二：每月會議記錄】

貳、康揚集團郭佑吉副總經理與智融基金會陳柏獻經理「對談與分享」

一、與實務界的接觸

請主管寫出心得報告，讓我們了解主管的需求，使公司能夠按企業需求設計出教材，但執行成功率並不高，因為課程內容無法引起興趣的話，上課時還是會想著公司的事。但是過去並沒有一套模式能夠將主管的 know-how 寫成一篇報告傳授員工。目前的產學合作過於注重產品的開發，但是管理界能提供的協助相當的少。

二、提問

(一) 李佳玲老師提問：

- ◆ 來上 EMBA 的學生對於理論學習並不熱衷，只要求對於實務上有幫助的教學。

郭副總回應：

- ◆ 上課的目的都是希望能夠找出問題的處方籤帶回去公司，提升個人績效。
- ◆ 我們會只請管顧公司協助是因為問題的時間相當急迫，學界並無法提供這種協助。但是學校教授能夠與企業同步運作，真正了解企業的運作模式後，站在觀察者的角度，在短時間能夠提出幾個重要的點協助企業解決問題。

陳經理回應：

- ◆ 引起實務界興趣非常重要，從學員生活以及創造與學員經驗衝突的突破點會引起學員想要與教授一同解決問題的興趣。

(二) 侯勝宗老師提問：

- ◆ 實務界學員會帶著本身的實務經驗進行學習，您認為如何將實務經驗套用到無實務經驗的學生。

陳經理回應：

- ◆ 方法是：JOIN US!!
- ◆ 我們相當重視產業界的聲音，創造雙贏的機會，使合作能夠長長久久。在不斷教學中已逐漸找到相當專業的團隊。我們所注重的是所有企業都適用的 solution。

(三) 潘偉華老師提問：

- ◆ 教學對象是否針對企業？

陳經理回應：

【附錄二：每月會議記錄】

- ◆ 即將推出教育版，內容百分之八十雷同。教育版希望能將價格壓低到學校能承受的程度，甚至免費，所以現在我們在創造一個新的 business model，提供企業贊助學校的誘因。

郭副總建議：

- ◆ 之前有到雲科大設計學院帶領一個大四的班級，利用一天的時間將企畫案寫出來，讓學生體會到實際工作中如何在極短時間內將問題的解決方案或企畫案寫出來，模擬實務狀況，透過報告的方式呈現結果。

(四) 朱彩馨老師提問：

- ◆ 華人大師在培訓教師的方式與問題？

陳經理回應：

- ◆ 目前講師數量足夠，在未來需要大量培訓講師時，會優先尋找企業內部的員工，使得員工能夠帶著我們的教材才去企業內部上課。
- ◆ 在挑戰上，講師培訓完成後會缺乏自信上台教授課程，所以培訓完成後需要加強講師的自信。

(五) 李慶芳老師提問：

- ◆ 若加入你們的團隊，學者能提供何種協助？

陳經理回應：

- ◆ 需要學者的專業知識。

(六) 林豪傑老師提問：

- ◆ 能夠將進行成功個案教學的老師具何種特質？

陳經理回應：

- ◆ 老師僅需去蕪存菁的提供部分個案資料，另一半的個案由學生去完成，提供學生足夠的時間去蒐集資料，使學生能夠思考出個案的完整拼圖。
- ◆ 老師必須有自己的中心思想及架構，引導學生走入自己的架構中。
- ◆ 不要求多，教學需濃縮到學生能夠吸收的程度即可。

郭副總回應：

- ◆ 老師個人魅力相當重要，個人魅力影響了學生的學習意願，進一步影響到教學成敗。
- ◆ 事前備課的工夫做足，例如背熟所有學生的資料，使學生感受到老師的用心

【附錄二：每月會議記錄】

參、林豪傑老師個案試教：「3C 連鎖通路商的動態競爭—以「全國電子」為焦點廠商」

一、個案討論過程

(一) 從廣告比較燦坤與全國電子之差異：

1. 燦坤

- (1) 廣告：強調售後服務、免費、會員、當場維修、24 小時電器醫院、黃色 logo、功能性等特色。
- (2) 給消費者印象：場地較大（獨棟），產品線較齊全，多為電腦週邊產品，強調功能性、實體性之層面。分店多位於大城市中。

2. 全國電子

- (1) 廣告：強調「揪感心」、不裁員、可借錢、可退貨、照顧低收入戶、提供總統級之享受等特色，且廣告主角多為弱勢族群。
- (2) 給消費者印象：場地較小（30~80 坪），東西不齊全，多為電視、電器、小家電用品為主，強調體驗行銷、感動行銷。因為坪數不用太大，故分店較多，多位於鄉鎮區。

(二) 為何兩者競爭特別激烈：

1. 兩者旗鼓相當
2. 3C 產品生命週期短
3. 消費者對價格敏感
4. 通路替代性高

(三) 兩者之動態競爭：

1. 舉例

燦坤之核心能力為「挑戰世界高品質第一便宜」，主攻全國電子營業費用高（燦坤 14.53%，全國電子 18.96%），隱含全國電子成本高、產品定價高，此外燦坤還把多賺之盈餘回饋給消費者。

賭定全國電子必會回擊，增加話題性與曝光度，以彌補消費性產品生命週期性低之缺點。事實上燦坤並不是直接攻擊全國電子，而是從另一角度顯示對消費者之不利。

2. 全國電子之反擊

以其被銀行抽了百億銀根但仍堅強挺進為例，反擊燦坤攻擊其營業不佳之謠言。並以另一項產品之降價來回應。

【附錄二：每月會議記錄】

(四) 適用課程：

1. 行銷
2. 動態競爭

二、提問與建議

(一) 彭玉樹老師建議：

- ◆ 燦坤與順發 3C 之競爭應該也要被報導在個案中。

(二) 黃國峯老師建議：

- ◆ 也許可加入兩家公司之財務數字，兩家賣宏碁的東西佔其全部商品之比重。

(三) 潘偉華老師建議：

- ◆ 可把時間聚焦在 decision point，因為動態競爭時間一直變動，會不會不容易讓學生瞭解決策點在哪？

彭玉樹老師回應：

- ◆ 可以用角色扮演，體驗動態競爭之互動。

【附錄二：每月會議記錄】

肆、李佳玲老師、周瓊珍老師個案試教：整合管理系統的力量—嘉義基督教醫院

一、情境描述

(一) 資訊的時效性：

為求專業分工，醫療與行政在醫院營運上的分工往往獨立，無法提供立即資訊，在提出為何藥費這麼高、新儀器的經濟效益為何等問題，無人能立刻解決，突顯出資訊利用的不便。

(二) 情境過程：

1. 動機：醫院擴建後的改革
2. 問題：資料提供跟不上決策時點
3. 選定廠商：聯凱
4. 思考問題：醫院整合管理系統(Hospital Integrated Management System , HIMS) 是否有增額效益

二、醫療產業的競爭

(一) 在總額預算制度下，產生醫療界競爭擴大，形成服務量越多，但收入無法隨比例提升，因此成本控管為提升競爭力的不二法門。

(二) 民國 93 年進行新制醫院評鑑試評作業，促成醫院紛紛重視成本及醫療品質的考量。

三、系統建置過程

(一) 引進過程：

由嘉義基督教醫院的張文信特助、資訊室同仁催生。

(二) 選定廠商：

聯凱，因為有替亞東醫院與國泰醫院導入之經驗，以及提出之成本合理。

(三) 專案時程：

1. 民國 96 年 11 月—選定協力廠商並完成決標，專案開始執行。
2. 民國 97 年 1 月—廠商進駐建置 HIMS。
3. 民國 97 年 2 月—建置完成並上線，開始提供健保使用。
4. 民國 97 年 4 月—舉辦研討會，請相關人員報告成果。

四、使用成果

(一) 導入營運管理、DRG 績效管理模組、財務管理模組等指標管理系統。

【附錄二：每月會議記錄】

(二) 經營資訊分析可以迅速取得，不必再依賴資訊室。

(三) 透過視覺性會計報表，呈現科別績效表現，可掌握每一科別的問題點。

五、個案討論的方向

(一) 原本個案設定：

1. 嘉義基督教醫院是否有必要引進該管理系統？
2. 醫院整合管理系統在準時上線的影響因素有哪些？
3. 嘉義基督教醫院該如何使用該系統？
4. 引進後對嘉義基督教醫院的營運與策略有何影響？

(二) 試教後與會老師提出不同問題：

1. 資訊系統能否解決管理的問題？
2. 外來者如何促成組織變革？
3. 成本抑減真能協助嘉義基督教醫院提升競爭力？
4. 系統能否協助策略的引導？

六、提問與建議

(一) 鎮明常老師提問：

- ◆ 導入系統後如何協助醫院轉型成醫學中心？

李佳玲老師回應：

- ◆ 一開始並沒有想過因 HIMS 的導入，可以強化成為醫學中心的優勢；但在導入後，HIMS 協助降低成本、迅速反應，它是可以發現問題、增加競爭力，也間接促進轉型醫學中心的機會。

(二) 李春安老師建議：

- ◆ 很少從醫療角度切入管理，可以從這一觀點探討在管理時效性上的議題。

(三) 潘偉華老師建議：

- ◆ 倘若其他醫院亦使用 HIMS，那嘉義基督教醫院的優勢是否仍存在？如果在個案探討中一直強調系統的優勢，沒有提到嘉義基督教醫院所創造的價值、管理變革能力，容易產生發散焦點。

(四) 朱彩馨老師建議：

- ◆ 系統引發的行為改變，可以是一個探討的議題。

【附錄二：每月會議記錄】

(五) 喬友慶老師建議：

- ◆ 引進 HIMS 之後如何促成嘉義基督教醫院成為區域醫院的領導，管理能力如何突顯等問題，可以在個案讓學生討論。

【附錄二：每月會議記錄】

伍、侯勝宗老師個案試教：代工與品牌的兩難—宏達電的創新突圍

一、情境思考：

(一) 決策點：

宏達電應維持代工或創造自有品牌？

(二) 前車之鑑：

BenQ 因收購西門子以創造品牌，因而喪失代工的訂單，產生嚴重虧損。

二、產業概況

(一) 行動通訊產業：

1. 上游：基礎建設、作業系統（如微軟）、晶片。
2. 中游：通訊製造商、代工組裝業（如宏達電）。
3. 下游：系統服務商（如各電信業）、品牌商。

(二) 代工與品牌的轉換，促使產業生態環境的變遷。

三、策略發展思考

(一) 信品牌者，得永生：

相信品牌的價值，但該如何切入，這是宏達電在轉變上的第一個考量。

(二) 三方合作：

宏達電與微軟為導入歐洲市場，與當地電信商共同合作，成為一項不接觸到品牌商的競爭，讓其他業者都忽略它們的存在。

(三) 宏達電與 BenQ 之比較：

	BenQ	HTC
產品特性	全面發展多樣商品	專注智慧手機
處理競爭關係	全球品牌	歐洲起家
能力累積	併購擴充	深耕技術
品牌設立	藉由品牌奪取市場	藉由品質與創新奪取市場
產業生態系統中	外來者角度，被視為競爭	共生者角度，強調合作

(四) 思考目的：

讓學生瞭解，策略的思維是動態的，要從每一個競爭者的回應分析，並從這競爭又合作的過程，探討宏達電的策略發展。

【附錄二：每月會議記錄】

四、個案設計

透過 AMC(Awareness、Motivation、Capacity)的方式，探討廠商間行動與回應(Action and Respond)的過程對產業生態的影響，讓同學思考宏達電在代工與品牌的決策分析。

五、提問與建議

(一) 朱彩馨老師提問：

- ◆ 宏達電成功的第一步是什麼？

侯勝宗老師回應：

- ◆ 宏達電的關鍵就是只做一件事，就是專注在智慧手機上，深耕在這領域的實力。

(二) 朱彩馨老師提問：

- ◆ 其他品牌商，如三星，該怎麼用你的個案觀點研究 AMC？

侯勝宗老師回應：

- ◆ 透過將同學分組，身歷其境模擬自己是各品牌商的角度，從不同的代表去推演對宏達電發展的過程之動作與回應。

(三) 李慶芳老師提問：

- ◆ 個案研究的方向怎麼從台灣大車隊跳到宏達電？

侯勝宗老師回應：

- ◆ 因為與其他老師的合作與考量學生學習的需求趨勢，在機緣之下才有機會接觸到這個成功的個案，進而去研究新的競爭與合作的模式。

(四) 黃國峯老師建議：

- ◆ 透過與 BenQ 的比較的確可以突顯出宏達電的策略，但萬一學生對於 BenQ 的發展過程不瞭解時，可能無法成功形成對比，所以建議可以引入 BenQ 的背景資料。另外，目前個案的著重的焦點在策略、執行與文化，這一點是個案中精彩的部分，可以讓學生探討兩種不同競爭過程的差異。

【附錄二：每月會議記錄】

陸、朱彩馨老師個案試教：電子白板的科技

一、簡介

- (一) 目前只是初步的版本
- (二) 1991 年加拿大的公司創造的
- (三) 特性：立即的觸控

二、參與國科會多重目的個案研究計劃的動機

- (一) 李佳玲老師：國科會應該把企業在做什麼，用於學校的教學，幫助學生更了解產業。
- (二) 侯勝宗老師：傳統的教學太單向，須用互動的方式，增加學生的興趣，來幫助學生學習。
- (三) 莊宗南老師：以前的教學方式單調，個人(老師)表達能力差，個案教學對老師教學的方面會有長進。
- (四) 林豪傑老師：個案教學學生的涉入感會比較高。
- (五) 小結：對傳統教學的動態不滿意，知識傳導上面有問題，學生能吸收 60%就不錯了。

三、人上人教育事業機構

- (一) 1988 年成立，總部在台南。
- (二) 服務範圍：3 歲到國中。
- (三) 使用電子白板的理由：台灣學生在學習上面，有比較沉痛的部分。學習(一直在唸書考試)，怕輸在起跑點上。
- (四) 台灣環境的問題：由於任何學科都需要補習，補習市場越龐大，但台灣少子化越來越嚴重，所以補習業競爭激烈。
- (五) 學生學習的動機，參與度不夠高，上學好像不快樂
- (六) 知識的傳達，早自習：寫作業、考試(因為升學)。訓練出來的學生：只會考試，但是生活技能很欠缺。
- (七) 目的：希望能改變知識傳遞的方法(大學)；希望改變教育的方式(國中小)希望利用科技，來做到教學的創新，使學生的學習有趣且有用。

四、人上人的電子白板方案

- (一) 安親部：課業輔導，期望成績的進步(問題：一綱多本、學生流動性強等)。
- (二) 美語部：自成體系，與學校教學無關(問題：家長的期望與補習班的期望不同)。
- (三) 學習

【附錄二：每月會議記錄】

1. 行為導向的學習(德)：引發學習動機與改變學習態度。表現出趣味性，增加與學生的互動。像是醫生的聽診器。
2. 知識導向的學習(智)：傳遞課本上的知識。像是工程師的尺規。
3. 體驗導向的學習(體)：當作通往世界的窗口。把抽象的事物，用影像、聲音等使學生更瞭解。像是望遠鏡。
4. 實作導向的學習(群)：透過實作培養技能，培養學生的自信。像是畫布，可任意揮灑。
5. 問題導向的學習(美)：啟發學生，讓學生領悟。帶領學生思考以前沒有想過的問題。像是指南針。
6. 電子白板的重點
 安親部：動機、成績、綜效；美語部：啟發。
7. 目的：學習的痛點與科技的特性，讓學生思考，使教學創新。

五、提問與建議

(一) 林豪傑老師：

- ◆ 實務上面，落實之情況如何？

朱彩馨老師回應：

- ◆ 電子白板的導入之問題：無教材，老師資訊素養不夠，無技師支援。
- ◆ 人上人有做到。但重點不是推行的問題，而是老師還是無法跳出傳統的窠臼。改變訓練方式：以前只教老師電子白板有什麼功能，但應訓練老師不同的教學思維。

(二) 侯勝宗老師：

- ◆ 白板不是重點，應該把重點放在互動的精神？

朱彩馨老師回應：

- ◆ 少子，學校在爭取學生，所以須差異化，引入電子白板可以吸引學生的目光。情境與電子白板之間的關係，須更清楚點，以利學生瞭解。

(三) 侯勝宗老師：

- ◆ 電子白板的效能如何？

朱彩馨老師回應：

- ◆ 文獻看法不一。有認為可增加互動，有認為老師的獨白增加。

【附錄二：每月會議記錄】

國科會多重目的個案研究整合型計畫會議紀錄

時間：九十八年十一月二十二日上午十點至下午五點五十分

地點：元智大學六館四樓 60402 教室

紀錄：李天瑟、林言修、林修頤、林逸民、劉亭君、蕭鈞昱

會議流程

- 一、10:00~12:00：元智大學校聘教授許士軍老師「個案專題演講：為什麼專業教育需要個案教學法？」。
- 二、13:00~14:00：喬友慶老師個案試教。
- 三、14:10~15:10：沈仰斌老師個案試教。
- 四、15:20~16:20：蔡淑梨老師個案試教。
- 五、16:30~17:30：潘偉華、吳學良老師個案試教。

壹、元智大學校聘教授許士軍老師「個案專題演講：為什麼專業教育需要個案教學法？」

一、背景—情境介紹

- (一)企管教育有它的特殊性，因此需要個案教學。
- (二)哈佛的管理教育不僅是個案，還需要制度搭配。
- (三)專業教育不僅是傳遞專門的知識，而是要將成果展現，但不代表知識是不重要的，兩者一定要相輔相成。
- (四)早期台灣沒有管理學院，但受到美國的哲學實用主義影響，始將實務上經驗轉化為教育而生。
- (五)知識有上中下游，上游是研究、中游是教育、下游是知識服務。但是大學教育中把這些都混為一談，同樣的組織同時做上中下游的事情，讓企管教育和其他專業重疊，無法解決原先實務上的問題。

二、專業、管理與個案教育

(一)專業的意義

1. 解決當前社會上某種重大且普遍的實務問題，解決能力超過知識與技術，含有相當的藝術成分。

【附錄二：每月會議記錄】

2. 專業能力之發揮乃建立在社會與服務對象上之信任基礎，因而產生專業倫理的議題。
3. 專業必須普遍而不能走向深化，否則將趨向研究，無法解決當前問題。
4. 過去強調成本控管，但知識經濟下，逐漸轉向價值創造，這也是專業驅導下的方向。

(二)管理專業能力

1. 不是一技之長而是整合與領導

- (1) 如李安本身不會寫劇本、不會攝影，但是他可以將這些專業銜接，指揮不同專業共同完成一部電影，這就是整合與領導的能力。
- (2) 管理常被批評什麼都會、但什麼都不精，回歸到企業管理的本質，是培養領導能力來創造價值，這才是管理教育的目的。
- (3) 管理專業不僅重視知識，而是與實務、制度、理念以及倫理的融合體。

2. 管理教育不是放諸四海而皆準，因社會、文化而發展出特殊的型態。

3. 管理必須與人接觸、互動，因此需要培養面對人群的能力。

(三)管理人才之培養

1. wisdom cannot be taught

必須靠高度的智慧，因為管理的教育無法以制式方法傳授。

2. learning by doing

從接觸實務中學習解決能力，培養學習管理專業。

3. learning from simulating the real situation

必需靠情境模擬解決實務的經驗。

4. active rather passive learning

管理人才培育必須主動學習，而非被動接受知識。

5. 大學環境不利管理專業人才之培育

大學教育的刻板觀念停留在研究，容易產生誤導；管理專業一定要解決實務問題、把事情做出來。

(四)管理教育強調特色

【附錄二：每月會議記錄】

1. 管理教育因地制宜，不能做「第一」，而是成為「唯一」。
2. 根據學校的使命與願景、管理特色評鑑，不能用制式的準則、議決的標準評鑑。

(五)個案學習之特色

1. 重視應用，而非知識本身。
2. 重視經驗，而非原理原則。
3. 重視思考，而非記憶。
4. 活用資訊，而非分析技術。

(六)個案學習下所獲得之技能

1. 分析技術。
2. 應用能力。
3. 創造性思考。
4. 溝通技巧。
5. 社交能力。
6. 自我分析能力。

(七)個案學習的心理過程

沮喪→好奇→瞭解→融會貫通（知識內化）

(八)哈佛 MBA 教育 > 個案教學

1. 教學目的

不是為了求學問，而是針對生涯規劃等實際目的而來。

2. 招收學生

需要收取有實務經驗的學生，否則無法參與個案討論。

3. 市場導向

哈佛教育不是上游，不需要配合大學進行研究；而是根據市場需求而進行關於就業上的教育。

4. 人際關係

著重培養同學間的社交技巧、溝通能力。

【附錄二：每月會議記錄】

5. 社會責任

因應安隆案，管理教育上重視倫理道德，而不單單講個案。

三、問題與建議

(一) 吳安妮老師提問：

- ◆ 在台灣如何解決大學教育的問題？

許士軍老師回應：

- ◆ 根本上就是制度上的問題，現在大學都是論文導向、研究導向。雖然現在教育部、國科會逐漸將科學的意義擴大，然而管理本身的實務能力一直無法被接受是一門學問。解決之道必須從提供資源的政府改革，認清解決實務課題之重要性；建立一個獨立於大學的管理學院，專注於管理實務上的培訓，跳脫標準化、純研究的準則。

(二) 陳家祥老師提問：

- ◆ 台灣的管理教育市場不大，該如何擴大？

許士軍老師回應：

- ◆ 可以建立管理教育的國際品牌，吸引鄰近國家來接受管理教育，我們有大中華地區的市場，未來發展機會很多。

吳安妮老師建議：

- ◆ 台灣的管理教育特色也要持續強化，中國近年管理教育也開始崛起，如果我們不能建立獨特性，將無法凸顯台灣的品牌。

許士軍老師建議：

- ◆ 我們要跳脫生產導向，開始依據顧客的聲音(Voice of Customers)設計管理教育，走出一套管理教育獨特的路。

(三) 沈仰斌老師提問：

- ◆ 現在必須推翻過去的作法，容易讓習以為常的老師面臨變革的痛苦，那該如何解決？

許士軍老師回應：

- ◆ 這就是我說的管理上的「藝術」，很多事情講不清楚、不可說。最重要的是心態上的調適，組織的改革要讓老師慢慢適應，讓老師的選擇「最適」而非「最好」。管理變革重視和諧，因此可以讓老師的痛苦降到最低。

【附錄二：每月會議記錄】

貳、喬友慶老師個案試教：「連鎖便利商店爭霸戰」

一、產業、商品競爭者

(一)全家便利商店的競爭者

7-11、萊爾富、全家、ok 便利商店。

(二)7-11 預購年菜、御便當之競爭者

飯店、自助餐。

(三)研磨式咖啡(city cafe)(2004 年)之競爭者

壹咖啡、星巴克、罐裝咖啡、85°C。

二、7-11 促銷方式

(一)集點、哆啦 A 夢磁鐵、KITTY 的磁鐵 (探討對象)

Hello kitty(2005)磁鐵 (四週~十二週) (一個月內送出四千萬個) (一個月內營業額成長一成) (三十一枚增加隱藏版：滿七十七元，可換磁鐵與折價卷)。

(二)競爭者剛開始的反應

觀望 (半信半疑、泡沫化)。

(三)其他便利商店的回應與自己的再促銷

全家 (msn 心情磁鐵)，萊爾富 (航海王磁鐵)，7-11 (哆啦 A 夢磁鐵) (定價 88 元) (立體的)。

三、鮮食便當的競爭

(一)7-11

御便當(月營收成長一成)、水果。

(二)競爭者的回應

福客多的綠光廚藝、全家的包鮮系列、萊爾富便當 (當月營收成長 35 萬)、現做早餐 (目前只有少數幾家)。

四、年菜的競爭

(一)年菜預購(全家先推出)

不好吃又少、冷凍的須自己解凍。

(二)預購的人

很忙的人、家中人口少、不擅於做菜、經濟不景氣。

【附錄二：每月會議記錄】

(三) 競爭者一般餐廳或飯店的優點

置入性行銷，知道其菜色、味道如何、新鮮度高。

(四) 競爭者的回應方式

降價、強調品質、健康導向。

(五) 一般餐廳的實例

知道顧客感受不同，但還是會擔心；推出年菜預購，不只是價格回應、增加伴手禮（例如：蘿蔔糕；讓顧客試吃，修改口味）伴手禮的營業額不輸年菜，從紅海找到南海。

(六) 訂便利商店年菜的顧客想法

早知道味道不好，但方便性、價格覺得值得。

五、 結論

(一) 人的習慣是被便利商店創造出來的

(二) 產品不同，目標市場就不同

(三) 不同的促銷方法可以有不同的回應方式

(四) 7-11 的成功

從客戶的角度來推銷產品：與客戶的成長環境、經歷有關。

六、 問題與建議

(一) 7-11 HELLO KITTY 全家要如何回應？

吳安妮老師：

- ◆ 製造風潮，蓋過他的風潮、但須要有智慧去執行。

(二) 便利商店行銷團隊須先做什麼事情？

- ◆ 行銷企畫（競爭者無法學習、快速反應）（事前保密）
- ◆ 簽約時間要長短
- ◆ 促銷什麼商品
- ◆ 配合廠商的挑選
- ◆ 如何搭配其他產品促銷
- ◆ 如何定價等

【附錄二：每月會議記錄】

(三)CITY CAFÉ（機器是與廠商共同研發的，標準程序，更易於使用、上手，一台三十萬）的風行的引爆點？

- ◆ 桂綸鎂代言，親自幫顧客服務。
- ◆ 全家(LET'S CAFÉ)與伯朗合作，買一送一，引起風潮。
- ◆ 對 7-11 與 85°C 皆沒影響（可能是市場變大了），對星巴克（三張折價卷、週末買一送一）影響最大。

(四)溫肇東老師：

- ◆ 便利商店有沒有商品開發的追縱性？
- ◆ 整體產業的環境背景（例如：市場飽和）會跟之後的促銷方式、價格有關？
- ◆ 他競爭者回應失敗的思考角度，提出數據使學生知道隨便回應比不回應糟。
- ◆ 須加入個案的背景資料
- ◆ 市場重疊狀況，與資源的運用狀況，找出誰才是自己的競爭對手。

(五)潘偉華老師：

- ◆ City café 引進時間太早，其實是 7-11 在引導創造顧客需求
- ◆ 為因應競爭對手為何有些廠商跟進，有些廠商不願意跟進？回應的時間長短？

【附錄二：每月會議記錄】

參、沈仰斌老師個案試教：立錡科技股份有限公司

一、個案討論

(一)個案背景

民國 91 年 6 月該公司租下了廠房，到 93 年 3 月有一個優惠方案出現，公司思考究竟是否將廠房購買下來還是繼續承租。立錡為一 IC 設計公司，屬於資訊工業上游。

(二)教學目標

個案定位在，未針對每個方案作分析，只是提供相關資料，要求學生來計算，作租賃或購買決策之考量，包含資本預算、NPV 等之分析，請學生分組在家先用 excel 算好，各組上課提供看法，大家一起討論。

(三)適用對象

大學部、研究所、中低或中管理階層皆可適用。因個案不長，故大概花一個半小時討論即可。

(四)公司設廠考慮因素

1. 有無租稅優惠
2. 靠近顧客、相關產業鏈
3. 考慮人才來源—清交之人才
4. 地價便宜
5. 竹北為未來發展重鎮：因政府支持

(五)為何公司在民國 91 年時是用租的呢（考慮因素為何）

1. 資金充足與否
2. 有無購買必要：因人才才是 IC 設計業最重要的，不需要太多機器。
3. 公司成長性大小、確定性與否
4. 房地產因素（91 年不動產行情不太好）

(六)公司當初談租約時，如何進行

當時每月租金便宜，優先承購權每坪 11 萬，低於市場行情。公司有用一點談判技巧，例如表明可以幫忙招商。

(七)租約中運用選擇權概念有哪些

優先承購權每坪 11 萬、台元承諾三年內不會調漲租金，但景氣不好時可以調降房租。

【附錄二：每月會議記錄】

(八)為何公司在民國 93 年考慮要用買的

1. 公司成長性確定
2. 資金增加很多
3. 房地產行情上漲
4. 公司本身沒有不動產

(九)資本預算考量因素

其實本個案為不動產的決策，並不單純是購買或租賃的決策。

1. 增額現金流量：買與租多了多少現金流量
2. 資金成本率
3. 期間要多長
4. 殘值
5. 景氣成長性
6. 節稅效果

(十)考慮其他難量化因素

彈性觀念可引到租賃中。

二、提問與建議

(一)溫肇東老師提問：

- ◆ 若是對 EMBA 學生，是也要讓他們作演練嗎？

沈仰斌老師回應：

- ◆ 希望經理人能用正確的方法來評估資本預算相關問題，而不只是單純的在定存、損失間作考量。應該要把上述提到的因素都能仔細考慮。

(二)吳安妮老師提問：

- ◆ 到目前為止，這家公司還在租嗎？

沈仰斌老師回應：

- ◆ 基於營運需要，立錡科技後來決定買下。

肆、蔡淑梨老師個案試教：文化創意產業的發想與實踐—1914 Connection

一、文化創意產業發展概況

(一)文化創意產業定義

文化創意產業整合創意或文化，透過智慧財產的運用，目的在創造財富與就業機會潛力，及提昇促進整體生活環境。在這產業中，販賣的不只是產品，還有過程及服務，及在消費過程中帶給消費者愉悅的文化體驗，重視分享感覺與塑造美好的生活型態的打動人心體驗。當社會進化從「工業生產」到「文化生產」，從「工作倫理」到「遊戲倫理」時，資本主義最後階段不外是在實踐體驗的商品化。因此，這個時代是「美」與「感」的消費，是結合藝術、氣氛、感性、活力的「體」驗，它需要學習與參與，使「消費」即是「生產」。因此文化創意產業的內涵是由創意、創新、流通、服務、品質整合而成的。

溫肇東老師補充：

- ◆ 以英國為例，英國的創意產業是由英國首相布萊爾（Tony Blair）籌設「創意產業籌備小組」直接推動，並於 1998 年提出第一份的「創意產業」報告。英國也是全世界最擅長運用創意產業的國家，2001 年選定的十三個創意產業中，產值高達 1,125 億英鎊，並創造 132 萬的就業人口；亞洲的南韓、泰國，也在 1999 年通過相關促產法案；而台灣則是在 2002 年才將文化創意產業納入「挑戰 2008」國家重點發展計劃。這幾年來雖然立法遲遲沒有進展，然而「創意」、「品牌」、「設計」、「風格」、「時尚」等訴求已在全球消費市場上成為不可或缺的重要元素。

吳安妮老師問：

- ◆ 管理學界對於文創產業有何價值？

溫肇東老師回答：

- ◆ 目前台灣文創產業工作者多半不懂如何行銷自己的創意，不懂得如何創造可商品化的創意。

蔡淑梨老師回答：

- ◆ 其實舉辦一項文創活動時周邊衍生出來的利潤相當大，足夠成為一項產業。若管理學界能夠協助文創產業走入市場，使文創產業成為台灣未來的主力產業，這部分是管理學界可以提供協助的地方。

(二)國外成功案例

1. 德國魯爾工業區

德國將已經遭受嚴重污染的工業區，透過國際級大師進行改造，形成聞名世界的生態園區。

2. 中國北京 798 藝術區

【附錄二：每月會議記錄】

3. 泰國由於經歷 1997 年的亞洲金融風暴後，傳統代工產業競爭優勢不再，政府於是大力推動文化創意產業，發展從時尚家俱設計、旅遊休閒及 SPA 芳療等產業，因此泰式美學大為風行，曼谷並被塑造成「時尚之都」。

4. 結論：國外的成功案例通常都是透過政府高度的支持而使文化創意產業能夠發光發熱。

(三) 台灣產業的改變

1. 第一階段為「傳統農業社會」，產量是以「噸」計。

2. 第二階段為「工業製造產業社會」，產量是以「斤」論。

3. 第三階段為「電子製造與服務業」，產量是以「客」計。

4. 第四階段為「資訊、創意、流通產業」，產量往往無法看見，卻蘊含相當可觀的產值。因此從一九七零年代微處理器發明所帶動的第四階段以來，「知識經濟」成為個人以及社會發展的核心動力。

5. 文創產業提供的不只是產品，還有過程及服務，能夠除了提供消費者物質上的享受外，還能提供心靈上的愉悅，進一步提升文創產品的附加價值。

二、1914 Connection—屬於台北的老歷史新風貌

(一) 歷史

華山園區前身為「日本芳釀株式會社」，創設於 1914 年（大正 3 年），到了 1922 年（日本大正 11 年）由日治政府實施專賣制度後，改名為「台灣總督府專賣局台北酒工廠」，1946 年國民政府接收後改稱「台灣省專賣局台北酒工廠」，1947 年再改組成為「台灣省菸酒公賣局第一酒廠」。近百年來該酒廠先後產製米酒、紅(露)酒、藥酒、燃料酒精、各式水果酒、紹興酒等釀造再製酒類，因此留下豐富且多樣性的製酒產業資產。

(二) 如何讓大家知道華山？

透過每個禮拜不同的文創活動，讓民眾對華山永遠保有新鮮感而會再度參觀華山。

三、從華山到 1914 的一路演進

(一) 第一期

早期華山荒廢已久，是一群藝術家發現這裡的不同風貌，開始進駐華山進行自己的創作。

(二) 第二期

後期政府開始介入，並且政府政策也主打推動文化創意產業的發展，故交由文建會負責。

(三) 第三期

【附錄二：每月會議記錄】

由遠流出版社及台灣文創公司將華山園區標下 15 年的經營權。在交接期間正逢總統大選，交接期也出現狀況。

(四) 第四期

等政府方面完全交接後開始著手華山元區的經營。訂定華山園區的定位其目標開始策劃活動與展店。

四、創新產業

(一) 既有資源

華山本身的場地、故事性與投資股東的力量等都協助華山文創園區的蓬勃發展。

(二) 注入新血

挖角加入曾經服務於誠品書店的行銷人才，利用他帶來的經驗帶給團隊在商業與藝文之中找到平衡。

(三) 合作學習

透過台灣設計師連線提供商品資料，熟悉商品後直接與設計師連絡，討論合作事宜。

五、理論結合

(一) 目標發展

1. Vision：台灣文創首都門戶及全球美學中心。
2. Mission：建立代表台灣文化創意的台灣品牌。
3. Goals：建立以台灣本土設計師為主的精緻禮品中心。
4. Strategy：建立利基市場。
5. Actions：
 - (1) 利用設計師連線與台灣設計師建立溝通及連接。
 - (2) 利用台灣設計師週與其他相關活動累積媒體的能量。
 - (3) 利用華山原本的空間與記憶向消費者傳遞獨一無二的 1914 Connection 品牌形象。

(二) Rogers 主張消費者採用的五階段—AIETA

1. 知覺(Awareness)：華山特有的復古外觀。
2. 興趣 (Interest)：店內特殊的擺設。
3. 評估(Evaluation)：商品有一定的庫存量，可供拿取。

【附錄二：每月會議記錄】

4. 試用 (Trial)：店內所有商品皆有試用品可供體驗。

5. 採用 (Adoption)：舉辦相關活動，放大 1914connection 的印象，造成購買行為。

(三) 華山 1914 的 STP

1. S—區隔變數，例如生活型態、年齡

2. T—目標，18~35 歲喜歡新鮮、創意、藝文的人

3. P—定位：玩咖定位

(四) 4P4C 結構

1. 4P：產品、價格、通路、促銷

2. 4C：顧客、成本、方便性、溝通

(五) 科夥效應

同一時代出生的一群人會面臨相同的歷史事件，這些事件常使他們難以忘懷，並產生重大的影響，稱之為世代銘印。而這種一群人分享相似生命經驗的現象稱為科夥效應。

【附錄二：每月會議記錄】

伍、潘偉華老師、吳學良老師個案試教

一、個案前提

(一) 講者於此個案使用課程

新興市場概論、國際企業管理、國際行銷管理。

(二) 另一重點為國際化的風險

在此個案教學中將不以財務資料方式公開，選擇用文字表達。

1. Uncertainty in International Operations: Business Risks, Economic Risks, and Political Risks.
2. Contingent Approaches

二、越南背景

對於大學部和研究所同學，要突然了解越南是有障礙的，所以會作以下扼要說明：

(一) 和台灣的關係

以金磚四國來說，跟台灣關係最密切的是越南，因為幾年前台灣還是越南最重要的外資來源國，且同時越南當時接受許多外資來源，FDI 比率甚至比大陸高。

(二) 地理位置

越南地理環境呈長、窄狀。新興市場除已知的「金磚四國」外，更有近年來備受矚目的「新金磚四國」，其中除大陸和台灣貿易關係密切外，就屬「越南」和台灣互動最頻繁。

(三) 越南民族習性

1. 人民勤奮，刻苦耐勞。由於越南以農立國，工業化不高，加上長期受中國文化、孔孟思想的影響(外國人喜歡來此行古蹟巡禮之旅)。
2. 越人聰明、技巧，惟相當固執，並好面子，對待越人，切忌在大庭廣眾下斥責，折損其自尊。

(四) 其他

1. 越南 1946 才改成羅馬，目前其實除了文字以外，大部分和台灣是非常接近。
2. 越南 333 啤酒很有名，一公升折合台幣 4 元。
3. 同奈有許多華僑，在早期是不願意投降滿清的明朝士官，叫做邊河，有許多明朝士官後裔的華僑。
4. 越南改為外來語以後，相關產品是以既有品牌來稱呼，例如手機叫做 NOKIA。

【附錄二：每月會議記錄】

三、個案情境分析

(一) 環境分析 — 越南市場特色

1. 價格敏感度高
2. 貧富差距懸殊（胡志明市的台商，五層樓高的價錢是 100 萬，甚有房價是 101 的三倍）
3. 物流成本高
4. 暢銷品易受仿冒品及走私品競銷
5. 基礎建設以及相關支援產業不足（米軌一米寬，跑不快，最高級火車是臥鋪車，即便高級列車牆壁上仍有毀損，另外工業廠常常跳電）
6. 社會主義國家

(二) 產品分析 — 機車在越南的重要性

1. 缺乏公共運輸系統使得機車成為每個成年人的必需品
 - (1) 越南城市居民每 2 人擁有 1 台機車
 - (2) 越南鄉村居民每 6 人擁有 1 台機車
 - (3) 另外，輪胎在越南的道路上磨損率很高。
2. 機車在越南發展的普遍性之高：幾乎都是 50 c.c.，且超重。

四、產業概況分析

(一) 世界輪胎市場概況

1. 輪胎製造為典型的資本密集產業，高進入障礙與高退出障礙的傳統產業。
2. 三大車胎廠：法國米其林、美國固特異、日本普利司通，市佔率 60% 以上，產業集中度高，競爭十分激烈。
3. 輪胎市場可分為「原廠 OEM」（車子出廠時）及「售後維修服務」（簡稱 AM）兩大供應體系，其中 AM 與 OEM 之比為 75%：25%。
4. 世界前列的大廠主要趨勢均集中於大胎市場。

(二) 臺灣的輪胎產業概況

1. 台灣沒有大汽車廠，因此臺灣輪胎廠過去專專注於小胎產品（自行車胎、機車胎）。
2. 臺灣輪胎業的小胎產銷排名已世界第一。
3. 正新、建大、華豐、泰豐在此市場廝殺慘烈。建大較為專注在小胎市場外，其餘三家均有大小胎產品。

【附錄二：每月會議記錄】

五、個案公司簡介

(一) 成立時間

1997年4月3日，越南廠成立，法定資金600萬美元。

(二) 規模面積

57,810平方公尺當初慶峰找建大時，建大認為做它的OEM可以將外部經營內部化，但是後來外部虧損造成相關增資、轉變。

(三) 營運經過

1. 股東

台灣建大集團60%、台灣慶豐集團20%、越南同奈電機20%。

2. 1998年10月

開始正式營運

3. 2000年之前跟之後差別在於日本廠商的進入與否，原先估計這麼美好的安排變成夢魘一場，跟慶峰的關係是否該決裂，成為值得探討的構面之一。

4. 2004年11月

越南同奈電機與慶豐不堪虧損，股權皆由建大集團承接，股東變更為建大集團100%。

5. 2004年12月

增資600萬美元，法定資金變更為1200萬美元。

6. 2005年7月

增加襯帶生產銷售的營業項目。

7. 2007年2月

變更投資資本額為3000萬美元。

六、版圖國際化原因

(一) 國際擴張原因

1990年初期，由於低階標準化的產品在台灣的生命週期已經到達「成熟期」的階段，產品差異化減少，價格競爭劇烈。此時，急需藉著低成本生產重新獲得價格競爭力，因此開始向中國大陸或越南等低成本地區投資。當時大陸已有四個廠區，越南一個廠區。

(二) 至越南設廠原因

1. 分散大陸投資的考量。

2. 越南以及ASEAN的市場潛力以及優惠稅率。

【附錄二：每月會議記錄】

3. 反傾銷稅的考量。
4. 希望成為 SYM 的衛星工廠。
5. 競爭者問題。

七、問題與討論

(一) 建大對 KV 的子公司初始的策略定位是否正確？

1. 實際狀況
2. 急劇衰退的 SYM OEM 訂單：從 50%到 5%
3. 打不死的競爭者：高退出障礙：社會主義國家的國有企業
4. 多年的市場通路與先進入者優勢
5. 策略方向
 - (1) 管理改革
 - (2) 企業轉型
 - (3) 營運改革
 - (4) 重新定位品牌，提升價格彈性
 - (5) KV 的通路突破

(二) 2006 年當油價開始急劇升高，成本上漲的時刻，KV 的通路體系與交易方式的變革是否應該進行？

1. 拓展困境
 - (1) SYM 賣不好的原因：輪胎尺寸不合越南路況，即規格太小。
 - (2) 國營企業(zombie enterprise)打不死，使用削價競爭仍進入持久戰。
 - (3) 早期只找在地八大經銷商，全國 8 千多萬，一個經銷商差不多 1 千多萬，著實不可能，由此可知通路密度應該很長，但是在此不具備排他性。
 - (4) 因為來者不拒，而議價力強使得她們在訂定議價毛利上有不少強度。
 - (5) 後來建大改成與兩百多家直銷商談價，希望能透過新的經銷毛利訂定，改善現階段經銷商壞帳率過高的情形。
2. 變革方向
 - (1) 產品在地差異化、客製化
 - (2) 重新定位品牌，提升價格彈性

【附錄二：每月會議記錄】

(3) 利用直接經銷系統佈局，打開通路

(4) 改善交易付款方式

(5) 通路突破策略(通路密集化策略)

(三) 如何克服海外營運的風險？

1. 現況分析

現在的困境是過去的吸引力造成，以前認定的外部合作成為今日的累贅負擔，更糟的是沒有經營品牌的過據去，使他們現階段獨自推銷時窒礙難行。

2. 建議

企業轉型，重新分析建大越南廠，改變企業營運策略，探討 KV 國際化策略的轉移。

(四) KV 的初始五力分析評價？

1. Buyers：OEM 70%，母公司 20%，內銷八大經銷商 10%

(1) 與 SYM 策略聯盟確保 50%的 OEM 市場

(2) 其他臺灣腳踏車長期 OEM 訂單 20%

(3) 替母公司生產低階產品及迴避反傾銷問題 20%

2. 競爭者

(1) 高端有正新與 Honda 等高端競爭者

(2) 中低端市場競爭者既小且弱，主要為效率低下的越南本土廠商

(3) 現有競爭者尚包括替代品、10%內銷、上游工業、國際大廠(但是不是他們的主要市場目標，因為越南小，沒有汽車工業)、正新、CASUMINA(北越)、DRC(中越)及黃星(南越)、HONDA、YOKOHAMA、IRC 等。

3. 潛在競爭者

(1) 國際大廠多為大胎廠，越南既無大汽車廠，也無汽車市場。

(2) 建大為小胎市場 No.1，無主要潛在競爭者。

4. 替代品：無

5. 供應商：碳煙廠、合成橡膠

八、後記

(一) 八個經銷商後來因為建大和 200 個直銷商有些繼續翻臉、有些離開。

(二) 銷貨增加 10%，資本的積壓，實際上會讓經銷商有清庫存的壓力，而且縮短通路費用。

【附錄二：每月會議記錄】

(三) 黃總通過高階試探，展現出對公司忠誠度。

國科會多重目的個案研究整合型計畫會議紀錄

時間：九十九年一月十日上午十點至下午五點五十分

地點：輔仁大學朝雲樓二樓 205(A 場)、208 教室(B 場)

紀錄：李天瑟、林言修、林修頤、林逸民、劉亭君、蕭鈞昱

本日會議流程

- 一、10:00~11:30：輔仁大學胡哲生老師個案專題演講「個案專題演講：個案研究設計過程」。
- 二、11:30~12:00：輔仁大學織品系參觀。
- 三、13:00~14:00：蕭瑞麟老師個案試教（A 場）。李春安老師個案試教（B 場）。
- 四、14:10~15:10：李誠老師個案試教（A 場）。黃國峯、林谷合老師個案試教（B 場）。
- 五、15:20~16:20：陳信宏老師個案試教（A 場）。溫肇東老師個案試教（B 場）。
- 六、16:30~17:30：周玲臺老師個案試教（A 場）。彭玉樹、林玥秀老師個案試教（B 場）。
- 七、17:30~17:50：各項議題討論。

【A 場】

壹、輔仁大學胡哲生老師個案專題演講

一、如何做一個個案研究

(一)Pre understanding

以理解現有學術理論為主。

(二)Materials in researching

從實務議題對現有理論作研究，理論從有關於個案設計的方向去讀，並朝著衝突點的地方去持續鑽研開發。

【附錄二：每月會議記錄】

(三) Inquiry

個案基本特徵探索，實務經驗往往根植於台灣文化，此階段最後往往應該和個案公司作後續聯絡的伏筆，並取得其同意。並且做完訪談之後應該立即做思緒整理，並做成 In-conclude case discretion。另外，資料應該盡量在不去干擾任何人、事、物下取得，以保持資料之原始性，使個案描述更趨完備。

二、個案(詮釋)研究步驟

(一) 研究啟動

(二) 盡速限項初步探索

(三) 彈性化研究設計

(四) 值性資料收集與整理

(五) 值性資料分析—理論呈現

(六) 期刊論文撰述

(七) 論文編輯修辭

三、個案探討

Toyota 希望日本電通於台灣設立台灣電通時，要找台灣專業人；統一要往日本時，清華電通亦需要日本人才，此個案背景即發生在兩國廣告公司各自強在行銷知識弱在顧客知識，並應客戶要求而合併。在此可帶入行銷學的理论去引領此領域背景的人探討，例如關係管理、關係行銷。

(一) 提問：

- ◆ 請問是否在此階段就以質性資料為主，不考慮量化？

胡哲生老師回應：

- ◆ 目前以了解個案為主，後續會自動轉化。

(二) 提問：

- ◆ 教學的時候會以架構教學或是會改寫？

胡哲生老師回應：

- ◆ 個案教學時會依據討論需求去做改寫。

(三) 提問：

- ◆ 一般在寫個案時最好是有理論背景支持，但是質性會不會支持不足？

胡哲生老師回應：

【附錄二：每月會議記錄】

- ◆ 量化的議題個案最後描述過程部分會作探討。

(四)提問：

- ◆ 會不會有財務的真實面？真實面會不會影響教學方向？

胡哲生老師回應：

- ◆ 目前還是以研究管理學面為主，真實面的影響可以變更個案轉述方法。

(五)提問：

- ◆ 個案主觀問題往往遭人詬病，此個案針對此盲點之調整。

胡哲生老師回應：

- ◆ 在質化研究領域中，個案啟動時點的資料蒐集過程是三角校正法，有針對此盲點做一些調整。

(六)提問：

- ◆ 如果真正原因是 cash out? 這樣在自己的邏輯裡面是否會被限縮住？教理論時或許可以，裡面會不會藏著實務問題？

胡哲生老師回應：

- ◆ 個案往往很難去看到人生百態，如果偏實務面討論的話，哪個解釋比較 dominate 最終仍須看教學需求。

四、質化研究

質化研究前半部比後半部重要，要找到一個好題材、完整描述最重要。

案例故事 2：某論文作醫療管理，先描述醫療體系，處在一個別人（藥商與健保局）交易、我們（醫院與病患）受影響。

五、實務研究的類別

依學術項度與應用項度、研究導向與教學導向、歷史紀錄與改善創新來分。一個個案可以變出好多東西，不要寫成像天下雜誌這樣。

六、質性期刊論文風格

(一)分析直述結構

(二)比較結構

(三)序時性結構

(四)理論建構與觀念建構

【附錄二：每月會議記錄】

(五) 懸疑式結構

(六) 無順序結構

七、提問與建議

(一) 周玲臺老師提問：

- ◆ 這樣邏輯性期刊哪類領域較多？

胡哲生老師回應：

- ◆ 管理可能比較少，但現在越來越多。作業管理比較有可能出這種期刊。寫個案應該是把理論埋在個案其中。拖動個案討論的確有困難，很多學生的確是當在看小說，是個問題，應該訓練學生做 coding。

溫肇東老師補充：

- ◆ 有些學生無法自動聯想。

【附錄二：每月會議記錄】

貳、蕭瑞麟老師代教：無線奈米生醫團隊

一、背景—情境介紹

本個案主要觀察研發團隊之頂尖研究作為，透過研發專案的過程來討論如何運作此機制，而不是產品本身之研發。本團隊具三特色：研發難度高、研發速度快、研發影響力大。

(一) 適合課程

創新管理、研發管理、組織行為、人力資源管理。

(二) 教學目標

了解卓越創新團隊的運作機制、在特定研發體系下，這個組織機制如何調適而運行。

(三) 卓越團隊的運作機制

1. 精選專業菁英
2. 培訓專業基本能力
3. 即時戰力演習
4. 內外部激勵機制
5. 智財管理同步

二、個案討論

在討論一開始會先問同學，相較其他科研團隊，這個團隊為何如此出色？又這五個組織運作機制各有何特殊之處？當地的科研體制扮演何角色？工研院的創新引擎為何失靈？

三、問題與建議

(一) 周玲臺老師提問：

- ◆ 工研院的創新引擎為何失靈？這點同學可能不清楚。

蕭瑞麟老師回應：

- ◆ 過去有篇新聞指出，工研院組了這麼多團隊，但研發結果卻不好，想要學生找出為何其無法發揮功效？讓學生找出一通則。我們可能要多提供工研院資料讓同學了解背景，希望讓同學思考如果組織創新作不出來，會有何問題，透過研發理論的五個過程來剖析。

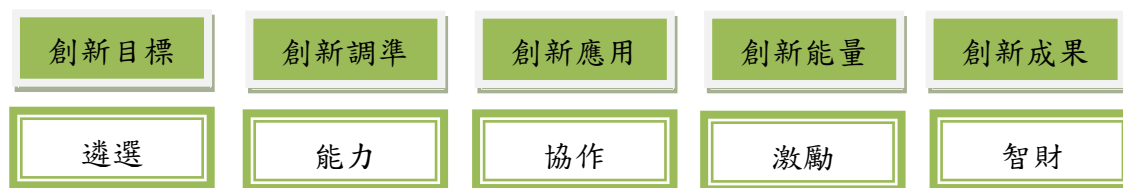
(二) 李慶芳老師提問：

- ◆ 個案背後的理論為何？

蕭瑞麟老師回應：

【附錄二：每月會議記錄】

- ◆ 從傳統技術性角度來看創新跟從五個過程來看是不同的，創新可以從此五個來看，每一個創新的背後都有一個組織機制來支持。本個案理論運用架構「知識創生過程與組織機制」—



(三) 周玲臺老師提問：

- ◆ 成本會計要做得很好，因為發獎酬時要有依據，成本計算相當複雜，他們團隊有這樣的人嗎？他們規模有多大？

蕭瑞麟老師回應：

- ◆ 他們有會計、財務等八個管理職在處理，但這部分資料可能很難拿到。團隊核心的成員有 153 人。

【附錄二：每月會議記錄】

參、李誠老師個案試教（蕭瑞麟老師代教）：台灣大車隊非正式社群創新

一、背景—情境介紹

非正式的社群對公司來說究竟是好還是不好？別緻小組的經驗能不能複製？到底是要鼓勵「非法」還是創新？現在的計程車司機媲美英國管家，提供乘車以外的需求，如精緻的服務、早餐與礦泉水、秘書工作或滿足客戶個人化需求，司機間彼此也會定期聚會唸書，分享載客訊息與經驗。

（一）適合課程

組織管理、人資管理、服務業管理、創新管理課程。

（二）教學目標

- 1.瞭解工作脈絡對創新的重要
- 2.瞭解工作塑造的概念
- 3.瞭解非正式社群在創新上的角色

二、個案討論

讓學生討論個案中三位司機的服務創新有何特色？其他司機可以複製嗎？李副總如何善用非正式社群？企業的人力資源部門可以由別緻小組學到什麼？讓學生探討當一個人有使命感時，融入到工作後會有何變化？可以引導學生從認知疆界、工作疆界、關係疆界等三領域來探討前後改變。

三、問題與建議

（一）張謙恆助理提問：

- ◆ 這些服務是司機自己額外付出的嗎？

蕭瑞麟老師回應：

- ◆ 這些額外服務都是不收錢的，反而客戶會主動給小費。這是司機在不求償的情況下所得到的。這與一般經濟導向思考是不同的，對司機來說也是營運模式的創新，讓同學可以思考。創新不一定是來自科技。

（二）李慶芳老師提問：

- ◆ 這些與 GPS 有關嗎？

蕭瑞麟老師回應：

- ◆ 因為篇幅關係故本個案沒有多做補述，但其實司機有利用 GPS 來挑客戶，從巷弄間瞭解客戶背景，但本個案先不談。我們想強調非正式社群與創新是有關的，尤其本個案的模式是很特殊的。

【附錄二：每月會議記錄】

周玲臺老師建議：

- ◆ 這些小團體多賺錢的因為本身公司也拿不到，所以公司自然也不會去管理。個案應該可以補充司機如何不遵守公司的規則，之間之問題為何？讓同學瞭解個案實際抉擇點在哪。

(三) 莊宗南老師提問：

- ◆ 台灣大車隊對司機做了些什麼？

蕭瑞麟老師回應：

- ◆ 台灣大車隊所做的，有形部分為資訊統合，將需求與供給結合。無形部分為塑造品牌，會挑司機以給乘客優良形象。提供司機教育訓練、生活管理等。

【附錄二：每月會議記錄】

肆、陳信宏老師個案試教：華新電腦

一、台灣 NB 產業概況

- (一)2003 年佔全球市場的 72%。
- (二)價格戰擴大市場佔有率。
- (三)走市場區隔路線。
- (四)以創新為導向，持續提昇產品效能。

二、華新電腦的行動電腦計畫

- (一)NB 的需求轉向到「輕度使用主」上。
- (二)NB 的使用應考量在一個更強調行動、攜帶、輕便與節能的需求。

三、專案團隊解決產品開發的片段

- (一)問題：省電、超低耗能的 CPC 與晶片組。
解決：到市場上找尋過去已停用的材料。
- (二)問題：小尺寸的 LCD 螢幕。
解決：找車用螢幕的供應商製造。
- (三)問題：輕薄、特別的機構設計。
解決：用特殊的削切方法，除去不必要的空間，並縮減部分功能。

四、採購工作與事業部之衝突點

- (一)採購人員無法解決 Netbook 專案部門的需求：Notebook 與 Netbook 不同。
- (二)供應商配合度不夠：因為材料規格特殊，市場上亦找不到其他供應商替代。
- (三)公司該不該把採購工作交付給資材中心統一採購，而不讓專責部門繼續負責？

五、個案適用課程

- (一)科技管理：更具體為研發管理課程，產品開發。
- (二)組織管理：更具體為供應鏈管理課程，產品管理。
- (三)創新管理：更具體為產品創新策略課程，破壞性創新。

六、問題與建議

- (一)周玲臺老師提問：

◆ 因避免資訊的敏感性而更換個案公司名稱，在未與個案公司協商下，這樣的做法

【附錄二：每月會議記錄】

是否妥當？

陳信宏老師回應：

- ◆ 這一點我們會再和個案公司討論，詳細定義虛擬公司名稱或做資料上的修改。

蕭瑞麟老師建議：

- ◆ 產品開發與採購問題恐對參與討論的學生造成困難，再加上 NB 產業的複雜性，所以在個案教學上，是不是可以從使用者的需求點切入思考，先不從複雜的研究議題討論，才能讓學生容易融入個案當中。

(二)周玲臺老師提問：

- ◆ Netbook 的市場定位會不會影響原有產品？

陳信宏老師回應：

- ◆ Netbook 定位為第二台筆電，針對需求簡單、講究便利的消費群，和原先的 Notebook 定位不同。市場對於兩個市場有一定的區隔，影響消費群不大。

【附錄二：每月會議記錄】

伍、周玲臺老師個案試教：勤業眾信—風險管理服務的興起與展望

一、個案適合課程

- (一)目的：讓學生認識會計師事務所與管顧服務，與審計服務做互補與探討競合關係。
- (二)課程：審計學、企業管理、風險管理與公司治理。

二、教學計畫

- (一)討論會計師事務所風險管理服務之興起。
- (二)討論會計師事務所之背景與經營策略。
- (三)討論風管部門之新興業務內容與展望。
- (四)討論非審計服務與審計服務間互補又互斥的競合關係。

三、會計師事務所風險管理業務之興起

- (一)企業為追求經營效率與效果，讓諮詢服務的市場逐漸擴大。
- (二)由於審計服務多為長期關係，會計師對財務狀況與內部網路熟稔，較外部容易切入管顧服務，進而造就該項業務的興起。

四、勤業眾信風險管理部門之困境

- (一)風險管理部門必須花費大量的精力學習新知，對會計專才而言，增加一項考驗。
- (二)風險管理業務多半每年重新接聘，如此讓收入來源抱有高度不確定性。
- (三)會計師事務所的合夥人席次中，非審計部門的人員比例低，故提供風險管理部門人員續任的誘因困難度提高。

五、風險管理部門協助之個案

(一)協助銀行業 Basel II 建置

1. 資本適足率的計算與維持。
2. 監督審查銀行管理之機制與能力。
3. 建立市場紀律，質性與量化之資訊揭露。

(二)資訊安全認證服務

1. 協助達到 ISO270001 的導入工作。
2. 現況矯正、災害復原與安全稽核。

(三)營運持續管理服務

1. 企業在發生事故或災害時，仍能確保運作與從事決策判斷。

【附錄二：每月會議記錄】

2. 協助企業現況分析與分析發展災害衝擊，提出復原策略與教育訓練。

(四) 營收確認服務

因電信業者靠外部硬體之營運資料，作為提供收入認列之基礎，故需要風險管理部門評估——確認通訊記錄是否計算無誤，確保營收估計維持在妥當的狀態。

(五) 財務長服務

4. 提供企業建立發展策略，並促使落實方案的執行。

5. 整合公司現有管理資訊，並強化策略性管理工具。

6. 協助企業發展 road map，做為未來發展之方向。

六、管顧部門與審計部門之競合關係

(一) 因應美國沙賓法案，在委託同一家會計師事務所查帳下，其不得承接非審計業務。

(二) 勤業眾信所實施的審計獨立性規範

7. 管理顧問人員的自我評估

8. 新承接客戶之處理程序

9. 事務所的「聲譽與風險」評估

七、未來展望

(一) 每三到五年要創造一個新的業務，以留住與吸引客戶。

(二) 風險管理服務不單單只是符合政府法令規範，更進一步需要協助企業創造股東價值。

八、問題與建議

(一) 陳信宏老師提問：

◆ 會計師事務所的管理顧問，和麥肯錫的管理服務有何差異？

周玲臺老師回應：

◆ 大型的管理顧問公司從事的策略性的決策功能，而勤業眾信多半從事財務與諮詢服務，規模上沒有麥肯錫那麼大。

(二) 陳信宏老師提問：

◆ 是不是可以提供一些會計師的法律責任，強化個案的張力？

周玲臺老師回應：

◆ 因為台灣的會計師法律責任比國外來得輕、訴訟次數也低，多半的訴訟也是庭外和解，所以添加法律責任恐讓個案偏離事實。

【B 場】

壹、李春安老師個案試教「亞太電信」

一、乘馳公司簡介

(一) 資本額：三千九百萬元。

(二) 業務：收購不良債權，獲利倍數高(最高：2352.6%)，但虧的也多(-81.43%)，屬高風險產業。

(三) 電信產業：

1. 中華、遠傳、台灣大哥大(以上為電信三雄)，威寶、亞太、大眾。

2. 分析亞太可以從兩個角度：財務的角度、投資的角度。

3. 財務：利用財務比例分析，如果其他公司都不錯，就表示不是產業的問題，而是個別公司的問題，這就表示公司還是有希望的。

4. 不良債權：由於公司經營不善，債權可以便宜被購買，但這不一定代表債權的購買者一定賺錢，這需要風險評估。

5. 如何評估風險：計算標到債權，可不可以獲利。例如：使用標準差，以最樂觀、最可能、最悲觀三個分項計算，進而計算其報酬率。

6. 評價有兩種方式：絕對的評價(折現)、相對的評價(對照同產業的其他公司，如何選擇公司：資產管理的報酬率(得從此角度來看)(計算 EBIP、稅後報酬率、EPS)

7. 風險不一定可以量化，但須提出來，大家討論其可能後果。

8. 主要目的：描述此個案的心路歷程，從最初引爆點-最後決定點

(四) 潘偉華老師提問：

- ◆ 個案公司的營業毛利其實很高，但該公司折舊攤提高，會不會是因剛成立，折舊攤提較高，所以淨利上的表現不如其他公司？

李春安老師回應：

- ◆ 折舊是每年皆會發生，是固定成本，但因其經濟規模還沒達到，所以造成淨利低。

二、亞太電信(第一個網內互打免費)簡介

(一) 2007 年初，陷入力霸案

(二) 力霸案：王家對亞太實際出資額僅一億多

(三) 亞太電信於 2007 年遭經濟部接管，經營團隊主要的著力點在於危機處理、組織變革。

(四) 決策評估：中華商銀有 139 億的債權要出售

【附錄二：每月會議記錄】

三、問題討論

(一)在力霸案中，亞太電信與力霸的公司治理出現了什麼問題？

- 1.公司治理會影響公司的價值，公司的價值會受到組織變革的影響。
- 2.要購買公司的債權，要分析其公司的財務報表、評估風險。
- 3.從公司治理-管理的因應-財務的構面。
- 4.何謂公司治理：保障股東的權益。
- 5.可從幾個層次來進行：資訊透明化，股權結構，監督功能(內部治理)金管單位的監督，併購(外部的機制)。
- 6.亞太公司：不上市(資訊不透明)，透過交叉持股，使王家可以控制亞太。
- 7.彭玉樹老師補充：

◆ 資訊透明化對企業不一定是好的，如果太透明，怕商業機密被競爭者了解。

(二)針對個案公司的公司治理問題，請問有哪些解決方法，這些方法的成效分別為何？

- 1.首先：評估此公司資產，值不值得再繼續經營，更換會計師。
- 2.再者：從人事上做調整，解雇不適任的員工，董事會改選。
- 3.彭玉樹老師提問：
 - ◆ 使學生瞭解，有些事可以多管齊下，有些無法，如果無法，先後順序為何？該如何決定？
- 4.林珮秀老師補充：
 - ◆ 使學生了解，法律上的是非，人情上的是非，就算只是公司的小職員(會計人員、秘書等)，也可告訴他該怎麼做。

(三)如何分析亞太的問題？

- 1.可以從兩個角度：財務的角度、投資的角度。
- 2.財務：利用財務比例分析，如果其他公司都不錯，就表示不是產業的問題，而是個別公司的問題，這就表示公司還是有希望的。
- 3.不良債權：由於公司經營不善，債權可以便宜被購買，但這不一定代表債權的購買者一定賺錢，這需要風險評估。
- 4.如何評估風險：計算標到債權，可不可以獲利。例如：使用標準差，以最樂觀、最可能、最悲觀三個分項計算，進而計算其報酬率。
- 5.評價有兩種方式：絕對的評價(折現)、相對的評價(對照同產業的其他公司，如何選擇

【附錄二：每月會議記錄】

公司：資產管理的報酬率（計算 EBIP，稅後報酬率，EPS）。

6.風險不一定可以量化，但須提出來，大家討論其可能後果。

四、問題與建議

(一)李春安老師建議：

- ◆ 此個案主要目的為描述此個案的心路歷程，從最初引爆點到最後決定點。

(二)林珮秀老師補充：

- ◆ 個案當中的表十三資訊可能有誤。
- ◆ 企業倫理其實每個個案都可放入，不要讓外界覺得好像管理僅在教學生賺錢。

【附錄二：每月會議記錄】

貳、黃國峯、林谷合老師老師個案試教「B4 合型計畫—亞歷山卓」

一、自有品牌與代工訂單，勢不兩立？

To B(brand) or not to B(brand) : that is the question

How to B(brand) : that is the problem

二、個案簡介-亞歷山卓

(一) 代工，長久的代工，已有能力去做自己的品牌，但會與原本的工作夥伴起衝突。

(二) 問題：自己的品牌，與代工的 brand 糾纏一起，無法區隔，無法展現自己的品牌。

(三) 家具業的發展：萌芽期、產業成長期、外銷開拓期、成熟期、轉型期。

(四) 台灣家具出口一路下滑，亞歷山卓在此環境下，去大陸投資，開拓市場。

(五) 家具產業：連鎖經營、聯盟型、國際綜合連鎖、傳統家具大型化、百貨專櫃。

(六) 家具業所實行的策略可分為三個群組：

1. 策略群組一：東南亞諸國與中國大陸

大量製造，價格低

利潤：5%

2. 策略群組二：台灣、西班牙、南韓

品質有一定水準，標準化生產

利潤：15%

3. 策略群組三：歐美與日本

高品質、獨立設計

利潤：30%以上

(七) 潘偉華老師建議：

- ◆ 策略群組應分為：廉價、代工、獨立設計區分比較好。

三、亞歷山卓創業歷程

(一) 原本為油漆公司-採購公司

(二) 轉型一：採購到代工

1. 中國大陸原物料、勞工便宜、政府的優惠政策、合作廠商(Ashley)的支持。

2. 剛開始的代工業務 90% 為 Ashley 給予的。

【附錄二：每月會議記錄】

3. 代工做出差異化：與其眾多公司打價格戰，不如起身從事技術升級產品、設備、技術同步升級。

4. 白宮御用品牌(Century)與亞歷山卓合作。

(三) 轉型二：轉進越南

美國對中國大陸木製家具課高額的反傾銷稅，所以亞歷山卓轉戰越南。

(四) 轉型三：品牌，唯一的路

1. 亞歷山卓歷經十年發展，代工的利潤由 40% 跌到 10%。

2. 本想與原本代工的 brand 做區隔，但目前尚未做到。

(五) 現況與挑戰：

1. 目前在大陸已有全國範圍的銷售格局。

2. 目前亞歷山卓在 OEM 市場中為領先的地位，但品牌的建立仍為基礎期。

3. 代工獲利占全部的：85%。

4. 自己的品牌獲利占全部的：15%

四、討論議題

(一) 李春安老師提問：

- ◆ 設計的部分應該在自我品牌占很重要的部分，但為何個案中沒有描述，將之凸顯出來？

黃國峯老師回應：

- ◆ 應為當初訪談有與設計人員訪談，但 STYLE 的設計還沒出來，只有材質上的研發人員。

(二) 彭玉樹老師提問：

- ◆ 台灣會面臨代工廠與合作夥伴分家的狀況，品牌和代工在一起的好處有什麼？

潘偉華老師補充：

- ◆ 家俱與電子產業代工不能相比，家俱業沒有電子業的問題，因在地性很大，非標準化。

(三) 潘偉華老師提問：

- ◆ 此個案無提供財務資料？

黃國峯老師回應：

【附錄二：每月會議記錄】

- ◆ 盡量與個案公司商討，如無法拿到，會杜撰一些財務資料，供學生討論。

(四)溫肇東老師提問：

- ◆ 電子五哥還是可以做品牌，去算股東報酬率、資產報酬率並不比 Dell 差，是不是一定要做品牌，須要看此公司的核心價值。如果是要讓學生討論要不要做自我品牌，應該把設計研發能力放進個案中描述，學生才能判斷亞歷山卓能做品牌與否。

潘偉華老師補充：

- ◆ 到底要不要做品牌？好像做比較好，應該讓學生有模糊的討論空間，給予學生討論，不一定每間公司都適合做品牌。不要直接灌輸做品牌一定好。

【附錄二：每月會議記錄】

三、問題與討論

(一)文建會採用 OT、ROT 與 BOT 三種模式將華山園區委託民間經營的考量為何？委託後自身的監督與管理責任為何？

討論方向：瞭解政府三大促進民間參與公共建設模式之策略考量與管理、監督責任。

1.文建會委託民間經營之考量

(1)文化創意產業本身橫跨多項領域

(2)文創園區發展具有帶動產業及都市更新的任務

(3)促進民間公共建設→種種考量讓文建會以 OT、ROT、BOT 三種方式結合民間的資源及力量責任。

2.委任後的文建會角色及擔負責任

(1)角色：持續扮演文創政策研究、古蹟維護再利用、文創產業媒合與企劃等支援角色，並擔任園區間之行政管理及聯繫窗口。

(2)責任：簽約前與民間機構核定營運費率與調整時機、方式；交接後，監督民間機構營運管理的情況，避免出現施工進度落後、工程品管重大違約等損害重大公共利益之行為。一旦出現，主管機關得以參照「促參」停止民間機構興建或營運。如有爭議可依契約循民事或行政爭訟之途徑。

(二)王榮文籌組了哪些組織來因應各類型的委託經營案，其背後的考量為何？

討論方向：自經營三構面分析王榮文的經營策略，並討論其可能產生的效益與風險。

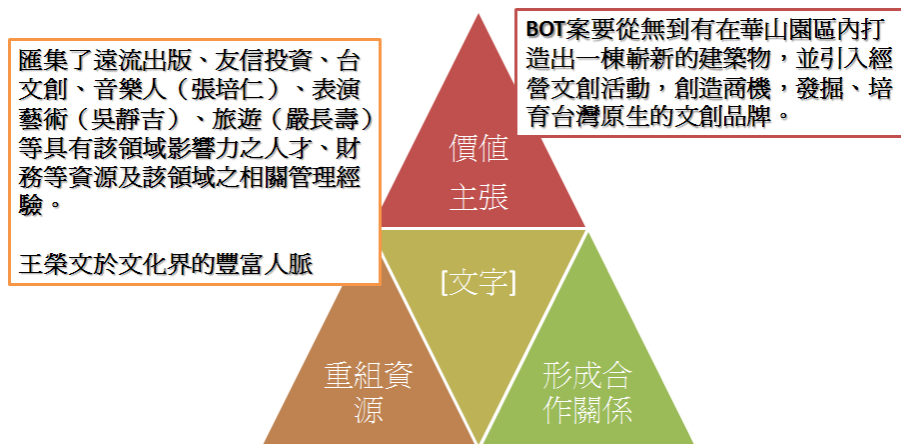
1.營利組織

(1)台灣文創發展股份有限公司－ROT 案

台灣文創發展股份有限公司是由遠流出版公司、國賓大飯店股份有限公司和仲觀設計顧問有限公司三間公司共同合作組成，發展出「創意企畫」、「業務行銷」、「行政管理」三項組織機能。

【附錄二：每月會議記錄】

(2) 台灣旗艦聯盟－BOT 案



2. 非營利機構：財團法人台灣文創發展基金會

(1) 社會使命

推廣文化美學創意。

提升生活環境。

(2) 匯集及整合多元資源之管道、平台

李春安老師建議：

- ◆ 如果這個案要講到很細，會變得相當複雜，不同的經營模式之成本的可能要大略計算並比較之。

溫肇東老師回應：

- ◆ 搞文創的人大多過於理想化，但是對於財務管理領域則相當不熟悉。

黃國峯老師建議：

- ◆ 本個案資料相當豐富，但從老師的報告內容可以找到四大議題：

- A. 策略定位。
- B. ROT、BOT 的差異。
- C. 從組織的概念去找出較適合本個案的組織型態。
- D. 是否要討論經營者王榮文的個人特質。

溫肇東老師回應：

- ◆ 台灣類似個案太少，目前他們組織是缺乏營運長(COO)，因為 COO 人才很難尋找，在實務上這個團隊該如何正確運作則還在摸索中。

【附錄二：每月會議記錄】

李春安老師補充：

- ◆ 在財務上可以從華山後續經營會不會出現問題的方向來討論，或是華山經營者因為何種想法而導致經營失敗的方向著手。

(三) ROT 一案中，台文創面臨了哪些挑戰與難題？以哪些策略作法來因應與克服？

討論方向：台文創該如何經營與建物維護？政府在此時應扮演何種角色以協助廠商？

1. ROT 一案的挑戰與難題

- (1) 經營主體多為歷史建物或古蹟，有相當多的規範限制，維修成本、工程進度等往往不易事先準確評估。
- (2) 舉辦活動的場地成本及文創園區開放使用空間之管理成本與潛在風險。
- (3) 周圍民眾生活環境品質之維護與溝通→政府缺乏合適的管理辦法。
- (4) 營收、投資回收的經營壓力與回饋社會之使命。

2. 台文創因應策略

- (1) 於現階段可用空間，大量舉辦各類活動。
- (2) 提升華山園區的知名度。
- (3) 增加收入來源。
- (4) 學習活動舉辦之經驗：瞭解台北市可動員的客群，來此參與活動的形態與動機。
- (5) 建議制訂創意文化園區相關管理辦法，便於日後園區經營管理與發展。
- (6) 籌組台創基金會。

(四) BOT 案第一階段得標關鍵為何？背後有哪些投資策略？

討論方向：可自「政府考量」與「經營者投資策略」兩方面進行雙向思考。

1. 政府角度

- (1) 委託目的：民間投資者若能有效自主營利、回饋社會、帶動產業發展、促進文化教育且創造一個宜人的文化生活空間，提升台灣文化創意產之深度與能量，將可對全體民眾帶來巨大的價值。
- (2) 審查考量：在審查投資提案的過程中，除了財務規劃、風險控管，對於經營理念、人才資源也極為重視。

2. 經營者角度

- (1) BOT 案特質：投資成本較高、回收時間較長的投資方式。

【附錄二：每月會議記錄】

(2) 民間參與投資的目的：獲利、擴大企業規模或範疇、累積經營能耐外，部份投資者也可能含有回饋社會的目標。

(3) 投資考量：財務回收的週期與可行性、相關管理團隊之經營能耐，並檢視自身現有資源及企業範疇之相關性。

3.台灣文創旗艦聯盟經營方針

(1) 以「整合」為規劃思維主軸，強調「新舊相融」包容尊重整體環境及既有老樹。

(2) 低風險財務評估：根據 ROT 財務資料估計 BOT 案新建加裝修應以 15 萬為極限，30 年內必須回收。

(3) 跳脫以往 OT 及 ROT 「互補者」、「配合者」的角色，將華山園區汽車停車場引到北平東路，擴大忠孝東路的行人入口區、煙囪廣場及紅磚區一併整體規劃。

(五)華山如何選擇合作單位，其營收模式有哪些來源管道？

討論方向：如何挑選合適的伙伴，以降低彼此的經營風險，並成功獲取營收。

1. 對的伙伴（共有的信念、經營基礎）願意投入的資源。Ex Alley cat's pizza

2. 涵蓋文化創意產業 13 項子產業

(六)「台灣文創發展基金會」的設立對於營利組織台文創、華山整體經營會產生哪些可能的影響？

討論方向：非營利組織可以如何與營利組織並存，並產生綜效。而又 ROT 及 BOT 案在數十年後皆須交還給政府的情況下，基金會在經營過程中又可扮演哪些角色？

1. 可強化華山園區服務社會之功能

2. 非營利組織可更靈活資運募集、運用的方式進行運作以回饋社會

3. 基金會可整合兩間公司經營經驗、人事與決策，透過外部合作，逐步累積穩健的收入，並強化核心能耐之經營，並在經營權移轉後延續組織品牌繼續經營，如品牌

(七)承包一個委託經營案子需要考量哪些因素？以華山為例，文建會、台文創、基金會與社會可以從此經營案中獲得哪些利益處。又各自面對什麼風險？

討論方向：承包政府委託案的各方可能有哪些利弊得失？政府委託經營應有哪些具體的考量與規劃，以真正創造價值、降低風險？

1. 考量核心

文化創意產業的產業特殊性質使然，其產業產值與價值的外溢性相當高。

華山創意文化園區 ROT 與 BOT 案的經營皆有年限之限制，ROT 案的整建營運期間為 15 年，經營良好則另享有 10 年的優先續約權。BOT 案則為 30 年（一般 BOT 案多為 50 年）→在外溢效果高、經營期限的種種限制下，移交轉交權後，台文創與旗艦聯

【附錄二：每月會議記錄】

盟可以帶走什麼？

2.得到的利益處

(1) 文建會：

借助華山的委託案向委託民間學習創意文化園區之經營管理，開發園區的社會與經濟價值。並進而了解 13 項文創子產業彼此之特性。簽約移交後，也可以持續研究調查，累積、學習古蹟維護和經營等經營經驗。

(2) 台文創、基金會：

群聚各界頂尖人士、資源，發展出新的組織、學習新的經營經驗並回饋社會，形成一項正向的循環。並創造一定的收入，擴大自己的事業版圖。

3.可能的風險

若沒有選對合作伙伴，違約、工程瑕疵、經營不善等風險便會接踵而來。

(1) 文建會：必須要付出更多的成本（時間、金錢、人力物力等）去挽救，甚至回到原點重新找尋發展的方向。

(2) 台文創、基金會：除了財務投資及經營等相關風險，在其他文創園區正在發展的此刻，如何保有、守住這群人才不被挖角，並在經營權轉移後，延續這股力量持續獲利、創造價值，將是台創與基金會即將面臨的挑戰。

李慶芳老師建議：

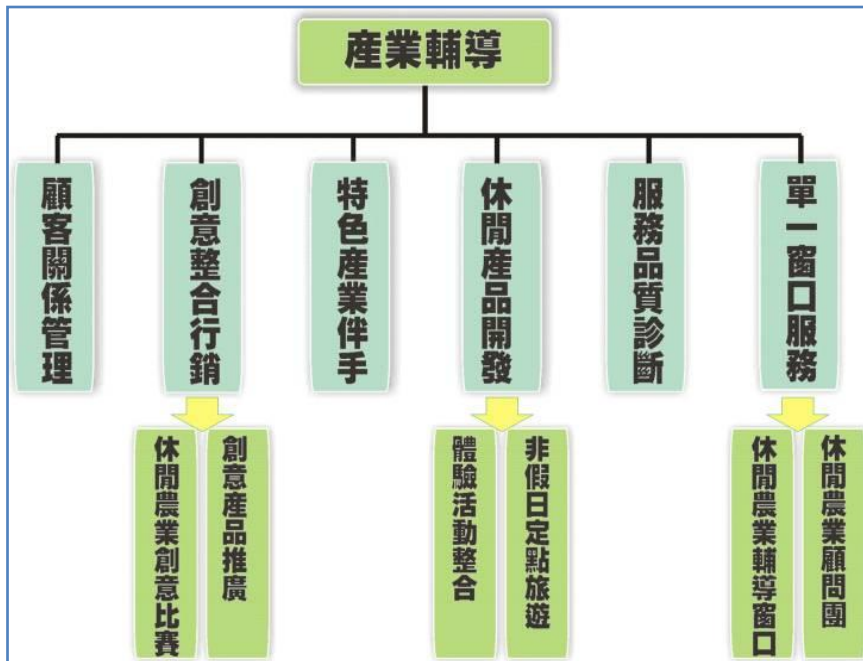
- ◆ 本個案如果可以提供其他知名文創產業園區（例如迪士尼）是如何經營的，與本個案進行比較，得出的結果將會使本個案的研究更有意義。

【附錄二：每月會議記錄】

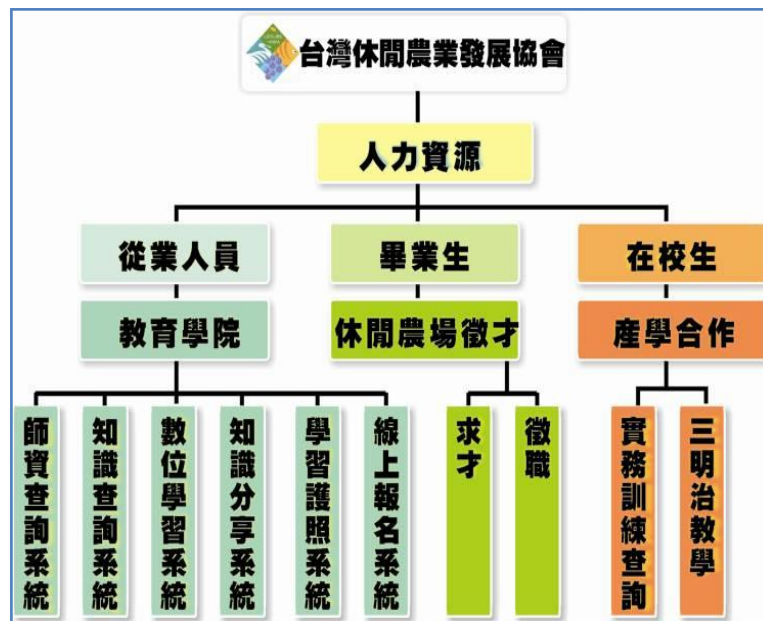
肆、彭玉樹、林珮秀老師「台灣休閒農業國際行銷」

一、協會的角色

(一) 工作內容

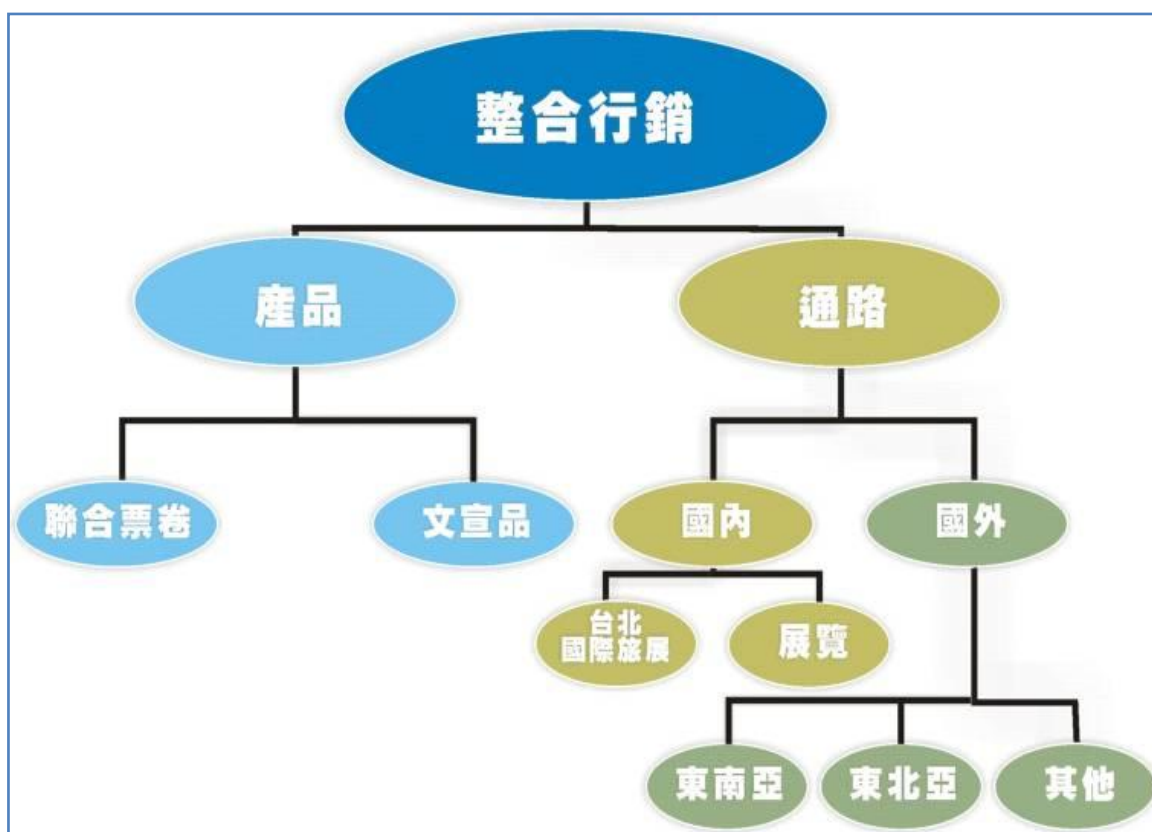


(二) 組織圖



【附錄二：每月會議記錄】

(三) 整合行銷



二、問題與討論

(一) 蔡淑梨老師提問：

- ◆ 台灣休閒農業的特性為何？台灣休閒農業發展協會推動參加國際旅展的目的為何？

彭玉樹老師回應：

- ◆ 參加旅展可提高台灣休閒農業的知名度，進而吸引觀光客到台灣觀光。

(二) 個案中如何讓國外旅客感受到台灣休閒農場的產品物超所值？其次，國外旅客有哪些管道可以得到台灣休閒農場的相關資訊？最後，針對前面兩點，你覺得還可以怎麼做會更好？

彭玉樹老師回應：

1. 做好行銷與通路的管理。
2. 可以從網站上去瀏覽，網站基本上都是中文。
3. 克服目前的困境：馬來西亞民眾卻步於不熟悉的產品。

【附錄二：每月會議記錄】

(三)個案的那些作法可以讓國外的旅客對台灣休閒農場產品感到安心？如果是你，你覺得還有哪些改進的方法？其次，個案中用了哪些方法讓國外旅客想再來台灣休閒農場遊玩？如果你是老闆，你會怎麼做才能讓遊客想一來再來？

彭玉樹老師回應：

1. 要跟消費者產生信任關係。因此馬國的旅行社扮演了很重要的角色，馬國旅行社在當地都有一定的商譽，透過旅行社進行行銷會使消費者較信賴產品。
2. 台灣觀光協會是半官方組織，可提供當地消費者一定程度的信賴。

(四)李春安老師提問：

- ◆ 刺激外國旅客來台旅遊的重點是提供他們信賴感？

彭玉樹老師回應：

- ◆ 馬來西亞的經濟水平仍屬開發中國家，旅遊市場並不如新加坡或香港成熟，台灣剛好有休閒農業的產品推出，由馬來西亞蘋果旅行社花費一年的時間推廣，將休閒農業包裝成一套裝行程，透過與當地旅行社合作，先提供馬來西亞消費者信賴感，比較容易既深且廣地推銷台灣旅遊。

(五)蔡淑梨老師提問：

- ◆ 馬來西亞是農業大國，推廣休閒農業是否有利？本個案要如何與理論結合？

彭玉樹老師回應：

- ◆ 馬來西亞的休閒農業其實並不成熟，因此積極來台灣取經，台灣也把握這個機會積極推銷休閒農業。
- ◆ 理論基礎是以 3C 理論以及代理理論。

(六)溫肇東老師建議：

- ◆ 在決定目標時用詞要更精確一些。

(七)蔡淑梨老師建議：

- ◆ 馬來西亞國際旅遊市場並不成熟，許多人來台旅遊都是第一次，馬來西亞市場並不完全是由消費者決定一切，旅行社擁有了相當大的影響力，本個案重點應該是在馬來西亞推銷的風險。

(八)溫肇東老師建議：

- ◆ 台灣休閒農場的目標顧客分布，例如背包客或是團體旅遊，這點應考量。

(九)請說明協會沒有與馬來西亞當地經營台灣市場的業者合作的可能原因為何？再者，協會與蘋果旅遊合作的可能原因有哪些？

【附錄二：每月會議記錄】

馬國旅行社的角色：

1. 當時台灣旅行社不看好休閒農業發展，因此提供馬來西亞蘋果旅遊機會。
2. 民眾與馬國旅行社對於休閒農業不了解 因此沒有旅行社想參與休閒農業的產品。
3. 然而蘋果旅行社在一次偶然的機會卻選擇了休閒農業為切入台灣市場的產品

(十) 台灣休閒農業發展協會成員中，會員不再依靠協會，自己獨立進行農場行銷的可能性有多高？如果協會成員自行行銷自家農場產品可能面臨的挑戰與機會為何？

李春安老師回應：

- ◆ 這問題不好討論，要如何取得資料以證明協會與農場間是否以獨立切割，例如提供成本效益資料。

彭玉樹老師回應：

- ◆ 協會跟農場之間沒有商業行為存在。

溫肇東老師回應：

- ◆ 協會必須有創造更多附加價值，例如使第一次來台灣旅遊的遊客回國後能夠推薦親友，使更多人來台觀光。

彭玉樹老師：

- ◆ 因為產品成熟，所以使沒有國際行銷經驗的農場業者將產品推銷出去的難度並不高，休閒農場也懂得如何讓旅客留下深刻的印象。

【附錄三：全國性公開個案發表會議程】

2010.02.27 發表會議程		
場地	商學院 210 教室	逸仙樓 101 教室
組別	A	B
09：30-10：50	林豪傑老師 3C 連鎖通路商的動態競爭— 以「全國電子」為焦點廠商	潘偉華老師、吳學良老師 建大越南工業股份有限公司
11：00-12：20	喬友慶老師 連鎖便利商店爭霸戰： Hello Kitty 的突擊(A) 連鎖便利商店爭霸戰： 搶進現煮咖啡新藍海？(B)	彭玉樹老師、林玥秀老師 台灣休閒農業發展協會
頒獎與午餐（國際會議廳）		
組別	D	E
13：40-15：00	吳安妮老師 光泉牧場股份有限公司	莊宗南老師 府都建設
15：10-16：30	周玲臺老師 勤業眾信會計師事務所	黃國峯老師、林谷合老師 亞歷山卓家具有限公司

2010.02.28 發表會議程			
場地	商學院 6 樓元大講堂	商學院 6 樓炎成創新廳	商學院 6 樓元大人文廳
組別	A	B	C
09：30-10：50	溫肇東老師 台灣文創發展股份有限公司	沈仰斌老師 立錡科技股份有限公司： 租或買的決策	李慶芳老師 敏銳要怎麼學？— 福爾摩沙國際半導體公司
11：00-12：20	蔡淑梨老師 文化創意產業的 發想與實踐— 1914 Connection	李春安老師 亞太電信	蕭瑞麟老師 頂尖創新作為： 無線奈米生醫團隊
頒獎與午餐（國際會議廳）			
組別	D	E	F
13：40-15：00	李佳玲老師、周瓊珍老師 整合管理系統的力量—嘉 義基督教醫院	李誠老師 別緻小組：台灣大車隊的 非正式社群創新	陳信宏老師 華新電腦公司
15：10-16：30	朱彩馨老師 聰明的電子白板	侯勝宗老師 代工與品牌的兩難：宏達 電的創新突圍	

光泉牧場股份有限公司

REV : 2010/03/12

個案名稱	光泉牧場股份有限公司
版本	20100312
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 邱奕淳 劉亭君 蕭鈞昱
個案長度	22 頁（本文 11 頁、圖表與附註 11 頁）
個案簡介	<p>本個案主要說明光泉牧場股份有限公司（以下簡稱光泉）導入平衡計分卡（以下簡稱 BSC）過程中所遭遇的問題，並闡述高階經理人面對公司內部雜音及日趨激烈之競爭環境下，該如何應對以突破當前之瓶頸。光泉自 2005 年導入 BSC 後，三年多來，一級主管雖感受到推行 BSC 產生策略聚焦的效果，但從策略落實的角度來看，依舊存在許多執行上的問題及障礙，公司財務績效的表現，亦未帶來顯著的效益。</p> <p>個案內容包含光泉導入 BSC 的原因、過程及實施後之影響與衝突，供學生從反面角度思考，瞭解實務推行過程中易發生之問題，並辨明 BSC 實施的關鍵成敗因素所在，亦即，藉由 BSC 發展的步驟與執行狀況來認清並解決光泉所遭遇的問題。</p>
學習目標	<ol style="list-style-type: none"> 1. 希冀透過本個案思考個案公司推行 BSC 的過程及結果，提供學生實務案例以探索平衡計分卡的本質。 2. 藉此培養出更多的 BSC 人才，以期將正確的 BSC 廣泛且深入地推廣到一般企業。
涵蓋議題	平衡計分卡 (BSC)、KPI。
個案背景設定	台灣；食品製造產業；2008 年。

華山 1914 創意文化園區複合經營的挑戰

REV : 2010/01/20

個案名稱	華山 1914 創意文化園區複合經營的挑戰
版本	2010/01/20
個案作者	國立政治大學科技管理研究所 溫肇東教授 研究助理 黃鈺堯 王姿婷 古佳玉 林丁禾
個案長度	28 頁（本文 16 頁、附註 12 頁）
個案簡介	<p>位於台北黃金地段的華山酒廠，在行政院文化建設委員會的規劃下，以「促進民間參與公共建設」方式公開徵求民間企業參與經營，希望將曾一度廢棄的酒廠空間轉化為台灣第一座創意文化園區，成為發展文化創意產業的一股指標力量。</p> <p>2007 年秋天，由王榮文董事長領軍的台灣文創發展股份有限公司，取得華山 BOT 案的經營權。除了持續進行環境勘查、維護工作，該經營團隊也不斷地探索、嘗試，整合各方資源發展出新的經營模式。有了改造華山舊有空間(ROT)的經營基礎，由王榮文領軍的另一支團隊—台灣文創旗艦聯盟，針對 BOT 案提出了「以舊領新」的整體規劃構想，初步取得了 BOT 案的經營資格。</p>
學習目標	<p>透過閱讀、討論本個案，學生可以知道「華山文化創意園區」推動電影實驗場 OT 案、文化創意產業引入空間的 ROT 案及台灣文創產業旗艦中心的 BOT 案三案民間參與發展之過程。案中，新成立機構「台灣文創發展公司」、「台灣文創發展基金會」及「台灣文創旗艦聯盟」分別規劃、整合不同民間機構參與投資模式的各種資源，讓華山文化創意園區成為台灣發展文化創意產業的旗艦中心。</p> <p>若學生對「華山文化創意園區」個案中「民間機構參與投資之方式」之概念，已有一定的了解和討論，本個案可以針對未來台灣文化創意產業發展之過程、政府與民間企業共同營運移轉之管理議題方面，作更深層的討論。</p>
涵蓋議題	新創事業管理、公司治理、組織管理、文化創意產業經營管理、政策與企業經營、創意文化園區、帶狀經濟
個案背景設定	台灣；文化創意產業；2009 年。

勤業眾信(Deloitte, Taiwan)：風險管理服務的興起與展望

REV：2010/03/24

個案名稱	勤業眾信(Deloitte, Taiwan)：風險管理服務的興起與展望
版本	20100301
個案作者	國立政治大學會計學系(所) 周玲臺教授 國立政治大學會計學系(所) 張謙恆博士候選人
個案長度	30 頁（本文 11 頁、圖表與附註 19 頁）
個案簡介	<p>擁有大約 50 年歷史的勤業會計師事務所，是台灣第一家國際性會計師事務所，也一直是業界龍頭。2003 年與眾信聯合會計師事務所正式合併為勤業眾信會計師事務所。</p> <p>會計師事務所因著其對客戶流程與財務的熟稔，紛紛成立相關之管理諮詢服務部門，以提供更多服務，並獲得更多營收。而勤業會計師事務所內的風險管理諮詢團隊由李學澄引領，其團隊成員是事務所內業務與人員皆最多元化的部門。風管的核心價值在人力資源，故風險管理部門對人才特別重視。而且風險管理部門業務相當多元，本個案以三個案例分別說明：銀行業風險管理業務、資訊安全認證服務、營運持續管理服務、營收確認服務與財務長服務等五項風管服務。</p> <p>由於美國於 2002 年實施之沙賓法禁止會計師事務所對其查核客戶提供特定非審計服務，目的在於確保非審計服務不會傷害會計師的獨立性與其所提供之審計品質。勤業眾信會計師事務所也實行一些機制以確保審計獨立性。然而部分會計師事務所，早在沙賓法實施前，便已將管理顧問部門切割出去，成為獨立之管理顧問公司。其中的利與弊值得個案使用者討論。不論獨立性議題之論戰如何，會計師事務所必須著重穩健保守，因此如何同時納入新的思維以開創新興業務，提供更全面之專業服務，使會計師業務發展更豐富與多元，遂成為其當前重要之管理議題。</p>
學習目標	<p>受到本世紀初全球發生連串財務報表舞弊之影響，美國國會通過沙賓法案，加強對上市櫃公司財務報導與內部控制之監管，也提高對會計師事務所獨立性及查核品質之要求。2008 年中之全球金融海嘯更掀起各國投資人對市場之極度恐慌。本個案主要目的在探討，面對此一環境，會計師事務所如何因應社會廣大需求，提供新的風險管理服務。本個案之主要教學目標如下：</p> <ol style="list-style-type: none"> 一、 介紹台灣歷史悠久且專業聲譽卓著的勤業眾信會計師事務所 二、 瞭解會計師事務所近年業務組合之變化

【附錄四：計畫個案摘要】

	三、 認識刺激會計師事務所提供風險管理服務之因素與外在環境 四、 報導近年風險管理服務之發展過程與個別案例 五、 建置風險管理知識累積與分享系統之經驗
涵蓋議題	會計師事務所管理顧問服務、風險管理、審計獨立性。
個案背景設定	台灣；會計師事務所產業；2009 年。

中小企業的代工轉品牌之路

REV : 2010/04/01

個案名稱	中小企業的代工轉品牌之路
版本	20100401
個案作者	國立政治大學企業管理學系(所) 黃國峯助理教授 國立中興大學企業管理學系(所) 林谷合助理教授
個案長度(字數)	12 頁 (本文 8 頁、圖表與附註 4 頁)
個案簡介 (500 字以內)	本個案主要在於探討中小企業，尤其在傳統產業之企業，如何由本土企業轉向國際化經營之歷程，以及由代工製造轉而發展品牌之原因、方式、以及實施後之影響。個案目的在透過該企業在進行國際化以及開創自有品牌過程中產生的衝突及問題，得以深入探討企業如何由自己的資源以及能力觀點出發，訂定符合公司的發展策略。
學習目標	本個案之主要教學目標如下： 1. 使學生思考面對國際環境，中小企業如何衡量自身的優勢，選擇正確的投資區位以及進入模式。 2. 使學生了解在企業由代工轉向品牌經營時所遭遇的種種問題(內部組織調整、代工與品牌資源之分配、與原來代工客戶之關係、品牌定位等等)及因應之道。
涵蓋議題	中小企業國際化、代工轉向品牌、品牌經營。
個案背景設定	台灣；家具製造產業；1995-2008 年。

無線奈米生醫團隊（首部曲）：立志頂尖研究

REV：2010/03/19

個案名稱	無線奈米生醫團隊（首部曲）：立志頂尖研究
版本	20100319
個案作者	國立政治大學科技管理研究所 蕭瑞麟教授 研究助理 歐素華
個案長度	25 頁（本文 14 頁、教學指引與圖表附註 11 頁）
個案簡介	本個案主軸在介紹國內三個頂尖實驗室的經營管理機制，凸顯「超凡」與「平凡」研究團隊之差別。透過林啓萬教授主持的醫用微感測器系統實驗室、呂學士教授主持的射頻積體電路實驗室、以及李世光教授主持的無線奈米機電實驗室，三個分屬生醫、無線傳輸、以及奈米機電領域的故事，本個案希望藉由分析他們在科研人才栽培、行政支援體系、研究持續性等特殊組織作為，協助同學反思突破性創新的來源。
學習目標	本個案之主要教學目標如下： 1. 透過國外實驗室與國內實驗室的比較，分析不同實驗室的運作機制有何差異。 2. 透過個案使學員明白組織作為 (organizing practices)對研發團隊管理上的重要性。 3. 由個案情境凸顯台灣科研環境的特殊性。
涵蓋議題	研發團隊管理、創新實務、組織作為
個案背景設定	台灣；大學研究機構裡的實驗室；2009 年。

亞太電信

REV : 2010/03/15

個案名稱	亞太電信
版本	20100315
個案作者	國立雲林科技大學李春安教授 國立雲林科技大學林家妃博士生
個案長度	23 頁（本文 10 頁、圖表與附註 13 頁）
個案簡介	2008 年 3 月 2 日初春的早晨，專門以收買不良債權和投資不動產為主要經營業務，位於台中市區的乘馳公司，陸續已經有員工走進辦公室。一向早到的林總經理習慣性的打開當天報紙，隨即被斗大的字體：「亞太電信新團隊宣佈組織重整」的新聞給吸引住，林總經理的腦海裡隨即閃過一個念頭：「這是個千載難逢的好機會」。回想這一年來，公司決定投資了不少案件，其中雖有少數被套牢的案子，甚至也有鎩羽而歸的個案，但大多數都讓公司賺到不少錢。林總經理的臉上泛起了一絲笑容，經過這一番歷練，更增強林總經理對公司業務的信心。不過，對於亞太電信的案子，林董事長似乎仍還有諸多顧慮。一想到這裡，喝了一口咖啡之後，林總經理隨即拿起電話撥起內線，囑咐秘書準備更完整的評估資料，以便在下午向林董事長作專案報告。
學習目標	本個案內容透過理論分析與案例演練，除了使學生了解投資決策的基本理論外，並希望藉由此個案，協助學生瞭解在進行投資決策時，如何做出最佳的投資決策。本個案運用公司的財務報表、營收狀況及電信市場概況探討公司的經營體質，並予以應用在投資決策分析上。
涵蓋議題	投資決策分析、公司理財、財務報表。
個案背景設定	台灣；電信產業；2008 年 3 月。

建大越南工業股份有限公司

REV : 2010/4/12

個案名稱	建大越南的轉向
版本	20100331
個案作者	國立雲林科技大學企業管理系 (所) 潘偉華副教授 研究助理 鄧謹熏
個案長度	12 頁 (本文 10 頁、圖表與附註 2 頁)
個案簡介	<p>本個案內容主要在說明建大橡膠 (越南) 公司從初期投資設廠，以及後續遇到的困難，以及建大越南如何因應環境的變遷而作出相對應的回應，終於有較好發展的歷程。此一歷程可以用來說明台灣廠商的海外投資環境的評估的過程，以及該海外市場的誘因、成本與風險。</p> <p>越南不僅是一個新興市場，而且也是一個轉型中的經濟體，正在經歷由典型的共產主義／社會主義制度往市場經濟轉型的過程。因此，殘留有許多社會主義國家的國有企業受到政府財政扶持的不公平競爭問題。使得建大越南的期初的投資評估分析完全失靈。</p> <p>面臨長期虧損的窘境，建大越南決定改變現有的產品與經銷通路策略，建立自有品牌、發展符合當地的差異化商品并建立直接的經銷商體系，促使建大越南深耕經營越南內需市場。</p> <p>建大越南公司如何面對外在環境的改變，發展應因措施。個案旨在透過討論建大越南公司在越南的設廠投資所面之變化，有效瞭解台商在投資新興市場應注意之風險。</p>
學習目標	<p>本個案之主要教學目標，如下：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 了解新興市場的潛在機會與風險。 2. 產業分析。 3. 競爭分析。 4. 國際策略類型以及其轉移。
涵蓋議題	產業分析，競爭分析，國際策略類型以及其轉移，新興市場
個案背景設定	越南；新興市場；橡膠與輪胎產業；2007 年。

府都建設股份有限公司

REV : 2010/03/23

個案名稱	府都建設股份有限公司
版本	20100323
個案作者	國立台南大學經營與管理學系暨科技管理所 莊宗南副教授 研究助理 葉庭宇 郭姿漫 林吟芳 古翔君
個案長度	13 頁（本文 11 頁、圖片 2 頁）
個案簡介	本個案主要在於說明府都建設，其一個企業經營者要如何以企業本身所具備之核心能耐，進而有效的掌握快速變化的商機，擴展其業務範圍或營運模式，將使企業營運更上層樓。個案內容包括府都建設對於每個建案的一套規劃模式，以及非市場性產品的經營理念和現實面所發生的問題，個案旨在透過探討府都建設如何發展其本身的動態能耐，以應變這快速動盪的市場和環境，再得以深入探討他們成功的關鍵因素。
學習目標	本個案之主要教學目標，如下： 1. 企業的核心能耐如何隨著市場和環境的變化而去做動態的調整。 2. 對於企業主、員工、客戶三方之間如何去找出一個溝通協調平衡點。 3. 如何打出非市場性產品的市場，使產品的市場接受度提升，並在品牌的經營和售後服務上有別於其他同業。
涵蓋議題	動態能耐理論 (Dynamic Capabilities Theory)。
個案背景設定	台灣；建築產業；2009 年。

整合管理系統—嘉義基督教醫院(A)

REV : 2010/03/24

個案名稱	整合管理系統—嘉義基督教醫院(A)
版本	20100324
個案作者	國立中正大學會計與資訊科技學系 李佳玲教授 中華醫事科技大學醫務管理系 周瓊珍助理教授 研究助理 史雅男 蕭詔芳 黃馨儀
個案長度	15 頁（本文 8 頁、圖表與附註 7 頁）
個案簡介	本個案主要在於說明嘉義基督教醫院（以下簡稱嘉基）如何受到外在體制環境壓力，以及內部資源管理的需求，進而評估是否引進新的管理制度 — PowerTracer 醫院整合管理系統，來回應所面臨的激烈競爭。2002 年 7 月健保局推出總額預算制度控制總體健保支出，成本的競爭使整體醫療產業朝大型化（區域醫院及醫學中心）及利基化（基層診所）兩極化發展，市場趨於飽和及新競爭者的加入讓醫院無法再如以往隨市場自然成長獲利。嘉基為雲嘉地區規模最大的區域醫院，2007 年開始東院區的擴建工程，並預定於 2010 年完工，在積極擴建、快速成長下，期望透過醫療服務的提昇來因應市場的競爭，因此，亦希望嘉基的管理效能可以跟得上成長的腳步與多變的醫療環境。個案內容包括醫療產業發展趨勢、嘉基醫院發展過程與現階段面臨的管理問題，以及對創新管理技術 — PowerTracer 醫院整合管理系統的接受與抗拒。
學習目標	本個案係以嘉基是否引進 PowerTracer 醫院整合管理系統做為嘉基管理變革的開端，主要教學目標為了解嘉基如何受到外在環境的衝擊與內在環境的需要，而企圖引進 PowerTracer 醫院整合管理系統以維持均衡進而達到發展的目的。
涵蓋議題	管理控制系統、資訊品質、系統品質、創新擴散理論（Diffusion of Innovation）、體制理論（Institutional Theory）。
個案背景設定	台灣；醫療產業；2009 年。

整合管理系統—嘉義基督教醫院(B)

REV : 2010/03/24

個案名稱	整合管理系統—嘉義基督教醫院(B)
版本	20100324
個案作者	國立中正大學會計與資訊科技學系 李佳玲教授 中華醫事科技大學醫務管理系 周瓊珍助理教授 研究助理 史雅男 蕭詔芳 黃馨儀
個案長度	14 頁（本文 9 頁、圖表與附註 5 頁）
個案簡介	本個案主要在於探討嘉義基督教醫院（以下簡稱嘉基）引進 PowerTracer 醫院整合管理系統（Hospital integrated management system; HIMS）的成功關鍵因素，與 HIMS 對嘉基管理能力的影響。院長任用過去在奇美與馬偕醫院有協助引進 HIMS 的張特助做為系統專案的主導者，2007 年 11 月選定系統協力廠商，2008 年 1 月廠商進駐嘉基協助引進 HIMS，建置院內健保指標應用模組、營運管理模組、診斷關聯群（Diagnosis Related Groups; DRG）績效管理模組與財務管理模組，同年 2 月健保資料率先上線，會計與加護病房資料則陸續上線，前後不到四個月的時間，是廠商協助引進 HIMS 的客戶中最快的醫院。嘉基使用 HIMS 至今約一年半，HIMS 整合性資訊已逐步協助每個月的經營檢討所需。個案內容包括 HIMS 建置過程、HIMS 使用的情境描述與 HIMS 使用成效。
學習目標	本個案主要教學目標有二，首先為了解嘉基在引進 PowerTracer 醫院整合管理系統時所遇見的困難，以及嘉基如何因應讓系統準時上線；其次，了解嘉基如何運用 PowerTracer 醫院整合管理系統所產生的資訊來改善管理能力。
涵蓋議題	管理控制系統、資訊品質、系統品質、創新擴散理論（Diffusion of Innovation）。
個案背景設定	台灣；醫療產業；2009 年。

連鎖便利商店爭霸戰

REV : 2010/03/15

個案名稱	連鎖便利商店爭霸戰: Hello Kitty 的突擊 (A) 連鎖便利商店爭霸戰: 搶進現煮咖啡新藍海? (B)
版本	2010/01/26
個案作者	國立中興大學企業管理系(所) 喬友慶副教授 研究助理 鄭耿翔 鍾存昱 戴于翔
個案長度(字數)	個案 A : 15 頁 (本文 10 頁、圖表與附註 5 頁) 個案 B : 5 頁 (本文 3 頁、圖表與附註 2 頁)
個案簡介 (500 字以內)	爲了尋求競爭優勢，廠商往往持續在市場上採取攻防行動，故了解競爭者之間的競爭對抗行爲，是策略管理領域中十分重要的課題之一。便利商店產業在台灣發展近 30 年，市場的演化也逐漸從一開始的導入期、成長期進而邁入成熟期的階段。目前全台便利商店總數超過一萬家，在台灣每 4 平方公里就有 1 間超商，密度更是世界之最。由於市場漸趨飽和，超商依靠展店已經無法帶來利潤，在此時期，每家連鎖超商皆苦思著如何推出創新，具附加價值的贈品，以及多元具影響力的行銷活動，吸引消費者青睞，因此「行銷戰」已逐漸成爲便利商店產業競爭的主要模式。本系列個案分別藉由 2005 年統一超商推出 Hello Kitty 磁鐵事件，以及 2007 年發生的現煮咖啡大戰爲背景，透過各便利商店間你來我往地競爭互動過程，探討全家便利商店應該如何採取行動來影響競爭者及其績效表現。
學習目標	本個案之主要教學目標，如下：1. 幫助學員學習透過不同的構面分析對手所推出的競爭行動內容；2. 使學員了解焦點廠商在面臨競爭對手來勢洶洶地攻擊行動之下，焦點廠商可以選擇的回應方案爲何；3. 引發學員就其過去實務之經驗，或引導學員融入個案情境，以思索在一系列與競爭對手互動的過程中，管理者將可能面臨的問題及相關決策；4. 鼓勵學員提出不同的討論構面，以建立一套分析架構來因應在對手攻擊活動中所面臨之相關問題。
涵蓋議題	動態競爭策略、競爭者分析及競爭性行動與回應
個案背景設定	台灣；便利商店產業；2005 及 2006 年。

3C 連鎖通路商的動態競爭—以「全國電子」為焦點廠商

REV : 2010/03/12

個案名稱	3C 連鎖通路商的動態競爭—以「全國電子」為焦點廠商
版本	20100312
個案作者	國立成功大學國際經營管理研究所 林豪傑 助理教授 主要研究助理 廖順章
個案長度	A 個案 26 頁（本文 12 頁、圖表與附註 14 頁） B 個案 7 頁（本文 4 頁、圖表與附註 3 頁）
個案簡介	<p>本個案乃是立基於動態競爭觀點（competitive dynamics perspective），以全國電子為焦點廠商，來探討 3C 連鎖通路商全國電子與燦坤 3C 兩家競爭者之間的動態競爭歷程，以及上游品牌商（宏碁）與末端通路之間的動態競合關係，如何顯然地影響競爭廠商的經營成果。從個案中可發現，全國與燦坤之間兩家公司並沒有因為激烈競爭而受害，反而從中借力使力、各自累積了豐厚的顧客資本與品牌實力，逐步成為 3C 通路產業舉足輕重的大廠商。</p> <p>個案首先以 2009 年 3 月 31 日燦坤 3C 刊登在各大報，標示「宏碁電子身為上游品牌商、理應公平對待末端通路商，然宏碁董事長王振堂與台灣區總經理林顯郎卻同時身兼 3C 同業全國電子公司的董事，這種球員兼裁判的情況，顯然有違企業道德，且傷害其他末端客戶」的大幅攻擊廣告為媒介，探討全國電子與宏碁電腦應該如何回應燦坤的攻擊行動，並從這個廣告延伸來看全國與燦坤兩家公司間，長期的動態競爭關係。</p> <p>在提出上述決策問題點之後，個案接著陳述了全國與燦坤之間歷年的競爭案例，以便學生對兩家公司間長期且日趨全面的激烈競爭過程有更深地理解。然後，個案介紹了 3C 產品的特性、各類通路、整體競爭狀況與發展趨勢。這些資訊可以幫助學生了解為何 3C 通路業者經常採用價格戰，為何全國電子的感動行銷奏效，為何這個產業的競爭如此激烈，以及這個產業未來的競爭只會有增無減。最後，B 個案陳述了全國電子與宏碁電腦的最終回應決策，以及這個事件之後一連串持續的攻防行動，從中可以讓學生思考持續性競爭優勢的意涵與動態競爭的「相對性」與「動態性」本質。</p>
學習目標	<p>本個案之主要教學目標，如下：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.幫助學生分析 3C 產品特性，3C 通路產業的產業環境、主要廠商與未來拓展趨勢，以及這些特性與趨勢如何影響產業的競爭。 2.幫助學生分析廠商如何善用合作、對抗與整合策略，借力使力來累積本身的競爭實力，並厚植競爭能量。 3.幫助學生瞭解競爭的動態性與相對性，俾跳

【附錄四：計畫個案摘要】

	脫傳統靜態的五力分析思維。4.幫助學生瞭解廠商如何善用競爭者之間高度的競爭張力，並藉由管理「察覺—動機—能力（AMC）」三個行動驅動要素，來處理產業內的競爭對抗行爲。5.幫助學生瞭解廠商如何善用本身與上、下游廠商之間的競合關係，來尋找策略聯盟的夥伴，跳脫單打獨鬥的思維。6.探討廠商的競爭策略，建立動態的策略思維。
涵蓋議題	動態競爭、策略思維、策略聯盟、競合關係、行銷策略
個案背景設定	台灣；3C 連鎖通路產業；2009 年

聰明的電子白板

REV : 2010/02/05

個案名稱	聰明的電子白板
版本	2010/02/05
個案作者	國立嘉義大學數位學習設計與管理學系 朱彩馨副教授 研究助理 陳蕙芬、葉予婕、徐偉賢
個案長度	18 頁（本文 15 頁、圖表與附註 3 頁）
個案簡介	本個案主要在於說明人上人教育事業機構(以下簡稱人上人)使用電子白板之後，產生的教學創新。基於高科技育事業的理念，人上人於 2007 年導入電子白板至安親與美語二個事業部，並利用該科技來克服教學上的問題，進而增進學生的學習。此個案旨在透過呈現人上人教師使用電子白板的實務，以探究電子白板產生之教學創新，並進一步探討教師的在地知識對於科技使用與創新的重要性。
學習目標	本個案之主要教學目標，如下： 1. 幫助學生思考「科技與創新」的議題。例如，科技帶來哪些創新？導入新科技是否就能達到創新？ 2. 藉由個案的討論讓學生了解「情境」與「創新」的關係。使用者如何藉由科技的使用而產生創新？這些創新如何克服科技使用者於情境中的痛點，進而舒緩或解決其所關注的問題？
涵蓋議題	數位學習、科技使用、教學創新
個案背景設定	台灣；教育文化事業；2007 年。

中華電腦公司—創新產品的供應商管理問題

REV : 2010/03/15

個案名稱	中華電腦公司—創新產品的供應商管理問題
版本	20100315
個案作者	景文科技大學 資訊管理系 陳信宏助理教授
個案長度	11 頁（本文 8 頁、圖表與附註 3 頁）
個案簡介	<p>本個案主要在於說明個案公司「中華電腦公司」（簡稱華電公司），當該公司在面對 NB 的市場需求停滯及負成長時，所發生的 NetBook 產品開發故事，並在此一故事中，呈現創新產品面臨的供應商管理問題。</p> <p>本個案起源於，該公司的 NetBook 產品專案部門，為了新產品開發，除了克服許多技術困難外，更藉由和供應商的技術合作，取得許多原本不存在於既有筆電市場的零組件及材料。最後，也由於與供應商的通力合作，讓該公司不但成功開發出新的行動電腦，亦獲得了非常亮麗的市場銷售佳績。</p> <p>後來，華電公司將原本的專案開發部門，提昇為獨立的 NetBook 產品事業處，並同時將 NetBook 產品的供應商管理工作，交由該公司的資材中心來負責。然而，當 NetBook 的材料採購交由資材中心管理後，卻讓 NetBook 事業處非常擔心會不會因為資材中心對供應商採取嚴格管制的作法，而讓 NetBook 後續新產品的開發，無法再能有效獲得來自供應商的協助與配合。</p> <p>因此，本個案所呈現的核心管理問題是：對於創新產品而言，究竟要如何對供應商進行管理呢？</p>
學習目標	<p>本個案之主要教學目標，如下：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 呈現創新產品(破壞性創新)的具體實例。 2. 呈現創新產品的產品開發過程。 3. 使學員體會創新產品，在供應商管理時，所可能面臨的兩難。 4. 讓學員提出此一實務問題，所可能的解決之道。
涵蓋議題	產品研發管理、供應鏈管理、產品創新策略。
個案背景設定	台灣；筆記型電腦製造與代工業；2008 年。

台灣休閒農場協會國際行銷—馬來西亞之章

REV : 2010/03/31

個案名稱	台灣休閒農場協會國際行銷—馬來西亞之章
版本	20100227
個案作者	國立東華大學國際企業學系 彭玉樹教授 國立東華大學觀光暨遊憩管理研究所 林玥秀教授 國立政治大學企業管理學系 梁晉嘉博士生 國立東華大學自然資源管理研究所 鄭傑夫博士生
個案長度	13 頁，10300 字
個案簡介	面對國內旅遊市場的激烈競爭，台灣休閒農業業者們選擇開拓國際市場企圖開創一條生存之道。業者藉由休閒農業發展協會之協助，參加馬來西亞國際旅展，開始與當地的旅行社業者、當地民眾進行第一類的接觸。此外，協會並積極安排馬國媒體來台參訪農場等行程，以提高台灣休閒農場產品在馬來西亞旅遊市場的曝光度。這一連串休閒農業發展協會的國際觀光行銷策略實涉及臺、馬兩地觀光業者間合作互信的建立、當地顧客觀光產品偏好的掌握、陌生客群心理佔有率的提昇以及推銷手法的適當運用等。在馬國觀光市場開拓遲遲未有進展的時刻，此時神秘推手的出現，竟帶來料想不到的結果，究竟台灣休閒農業的發展是否因此而出現轉機？本個案將剖析台灣休閒農業業者的國際行銷策略手法，並將異國市場的開拓艱辛逐一道來。
學習目標	本個案之主要教學目標，在於瞭解如下問題： 1. 國際行銷的必要性及目的與協會扮演的角色。 2. 如何進入馬國市場以及為何與蘋果旅遊合作。 3. 推廣與建立休閒農場與消費者的溝通管道。 4. 提高馬國旅行社業者對產品的信任感。 5. 未來休閒農業協會成員間的可能發展。 6. 策略行銷分析架構（4C）的理論與實用性，以提出廠商或組織發展國際行銷策略可能遇到的困難與因應之道。
涵蓋議題	跨國廠商間合作管理；國際市場進入策略；國際觀光行銷策略。
個案背景設定	台灣；馬來西亞；台灣休閒農業；2006 年。

立錡科技股份有限公司

REV : 2009/10/02

個案名稱	立錡科技股份有限公司
版本	20091002
個案作者	元智大學財金系(所) 沈仰斌副教授 中華科技大學航管系 姜佳瑗助理教授 研究助理 林穎佩
個案長度	16 頁 (本文 4 頁、圖表與附註 12 頁)
個案簡介	立錡科技在 93 年 3 月 15 號舉行的第四屆第十一次董事會，提案討論購置廠辦大樓，經營階層考慮是否買下向台元科技園區（位於新竹縣竹北市）租賃的廠辦大樓。該廠房是多年前在不動產行情不景氣的時候以優惠的價格承租下來，並且在租賃契約中附設優先承購權的條款，也就是承租人未來可以事先約定的價格買下承租的廠房。有鑑於公司營運規模日益擴大，且考慮租金及資金成本差異，以及不動產行情看漲，當時似乎是一個行使優先承購權買下廠房的好時機。 本個案有訪談當時的主要決策者，探討該決策的時空背景、考慮的因素、資金的來源、成本效益分析、以及可能的替代方案。個案中除了詳述立錡科技的營運及財務狀況，另有分析 IC 產業的概況、介紹台元科技園區、房地產業的景氣循環等，提供學生決策參考，希望透過分析企業實際發生的資產購置決策，讓使用這個教學個案的人了解資本預算(capital budgeting)的程序與分析技巧，以印証財務管理課本上學到的理論。
學習目標	本個案描述的決策是屬於 corporate real estate investment 的範疇，同時也是一個 lease or buy 的資本預算過程，更是一個實質選擇權(real option)的實際應用。因此本個案的使用者將學習到下列三方面的財務知識： 1.投資一個私人科技園區的廠辦大樓應注意的事項。 2.面對兩個互斥(mutually exclusive)的投資方案：租或買，要如何進行評估？例如現金流量、資金成本率的估計，租和買的差異，NPV 和 IRR 方法的應用。 3.如何應用實質選擇權的概念，將其引進租賃契約的設計，以增加承租人的財務彈性。
涵蓋議題	租或買不動產的抉擇、實質選擇權、corporate real estate investment
個案背景設定	台灣；IC 設計產業；2004 年。

代工與品牌的兩難：宏達電的創新突圍

REV：2010/03/23

個案名稱	代工與品牌的兩難：宏達電的創新突圍
版本	20100323
個案作者	逢甲大學科技管理研究所 侯勝宗 助理教授 研究助理 陳維隆 陳姿安
個案長度(字數)	27 頁（本文 13 頁、圖表與附註 14 頁）
個案簡介 (500 字以內)	過去在探討廠商間互動的策略理論時，雖然競爭與合作是大家廣泛思考的兩大理論主軸，然而對於此兩者間交互影響的基本議題卻鮮少著墨，也尚未提出一套完善的基礎架構，來檢視競爭與合作間的相互關聯性。本個案採取動態競爭理論觀點，以宏達電國際化的成長歷程為例，探討台灣代工廠商如何藉由將競爭與合作進行策略思維的巧妙結合，開創宏達電十分創新且極富策略意涵的成長軌跡，逐步朝向 hTc 自有品牌前進。本個案適用於策略管理、動態競爭、創業管理、國際經營管理與創新管理等領域教授之用。
學習目標	帶領學員應用動態競爭的分析架構，思考代工廠商如何利用察覺-動機-能力觀點，來進行與聯盟伙伴合作策略效果的極大化，並同時避免被遭受競爭者的攻擊，以加速累積組織的成長動能，以具有策略前瞻性與細賦管理作為，逐漸邁向自有品牌之路。
涵蓋議題	本個案涵蓋以下討論議題，適合大學部三、四年級、碩士班與 EMBA 討論之用：合作策略，動態競爭，國際企業之海外進入策略，商業模式創新，價值鏈管理，高科技創業等。
個案背景設定	台灣；電信／手機產業；2006 年。

敏銳要怎麼學?—福爾摩沙國際半導體公司

REV : 2010/03/24

個案名稱	敏銳要怎麼學?—福爾摩沙國際半導體公司
版本	20100324
個案作者	實踐大學國際貿易系 李慶芳助理教授 研究助理 陳維中 王彥程 李聖俊
個案長度	12 頁（本文 9 頁、圖表與附註 3 頁）
個案簡介	本個案由真實公司中之維修專案改編，案例中的人物也確有其人，礙於個人隱私與半導體維修涉及機密，故以假名替代。本案例主要在於說明晶圓製造廠商福爾摩沙國際公司，隨著台灣半導體產業發展持續擴廠，儘管持續創新卻忽視工程師經驗傳承的問題；至今對於培養工程師的敏銳度(sense)仍然束手無策。個案公司因「人員沒經驗」的疏失造成「犯錯」、「重做」的窘境，導致延誤上市的代價相當龐大。這個案例提醒經理人與學生重新省思：半導體一味擴廠之外，更重要的是如何培養工程師的敏銳度，以提升防範錯誤與迅速解決問題的能耐。為何管理知識會這麼困難呢？本案例設定張永吉廠長這個角色，說明半導體產業知識的特質，並藉助『暗藏玄機之線索』維修專案，探討經驗傳承的議題。本文借助故事的張力來反省，「產業運用科技管理知識的挑戰」及「如何學習熟手工程師的敏銳度」，發展出兩個教案設計：教案設計一：科技的極限，探討科技如何協助半導體產業管理維修的知識。教案設計二：組織學習之模式，探討要怎麼培訓工程師的敏銳(sense)？
學習目標	本個案主要教學目標如下： 1.介紹並協助學生瞭解半導體產業之情境。 2.透過半導體工程師的維修實務(暗藏玄機之線索)，探討維修的敏銳度(sense)是什麼？同時，探討組織運用科技學習敏銳可能遭遇的限制。 3.視教授老師本身的專業而定，從半導體維修案例所得之啟發，試著與學生探討如何向前輩學習敏銳度(sense)。
涵蓋議題	知識管理(KM)、組織學習(Organizational Learning)、科技運用。
個案背景設定	台灣；半導體與科技產業維修專案；2009 年。

文化創意產業的發想與實踐—1914 Connection

REV : 2010/4/15

個案名稱	1914 Connection
版本	20100415
個案作者	輔仁大學 蔡淑梨副教授 研究助理 史蓉蓉 陳欣宏 賈乃安
個案長度	18 頁（本文 11 頁、圖表與附註 7 頁）
個案簡介	本個案描述如何將一個抽象的文化創意產業概念，經由不同理念發想、團隊合作、與具體實踐理念，最後成爲一個同時可以兼顧美學與營利的商店。華山經營團隊承接原本隸屬於文建會下無規劃的華山園區，透過整體空間規劃與形象營造，最後成功的以 1914 connection 品牌名稱建立獨特的台灣本土設計師生活禮品專賣店，並利用此成功的經驗，複製在華山 1914 以外的地點。個案本身爲台灣文化創意產業的先驅，透過了解此個案，對於未來掌握文化創意產業的脈絡與發展，有極大的幫助。
學習目標	本個案用來說明文化創意產業獨特的創業經營模式，及如何具體的將傳統行銷與體驗行銷落實於商品以及整體通路的規劃。經由研讀此個案，學生學習到何謂文化創意產業，同時比較此產業與其他產業的異同。此外，透過 1914 connection 的創業，同學也可以學習到文化創意事業的創立過程、困難與挑戰。課堂中，最主要的目的是希望學生經由對華山園區的描述，了解到華山獨特的地理環境與歷史背景，及台灣文創公司如何發揮及轉化這些優勢，還有如何與台灣發展中的文化創意產業做連結。最後可檢視經營團隊—台灣文創發產公司之經營模式獨特的地方、優劣勢及可能的挑戰。
涵蓋議題	文化創意產業及其創新創業、體驗經濟、行銷管理
個案背景設定	台灣；華山文化園區；2009 年。

別緻小組：台灣大車隊非正式社群創新

REV：2010/03/08

個案名稱	別緻小組：台灣大車隊非正式社群創新
版本	20100308
個案作者	政治大學科管所副教授蕭瑞麟、中央大學人力資源管理研究所李誠教授共同撰寫 政治大學科技管理研究所博士生廖啓旭及政治大學商業管理碩士學程 (AMBA) 研究生吳昭怡為研究助理
個案長度	12 頁 (本文 10 頁、圖表與附註 2 頁)
個案簡介	<p>當創新成了現今每個企業不得不具備的元素，那創新究竟可以從何而來？在過去論述裡，創新多半是由上啓動，不脫產銷人發財五管功能架構或是組織層面的策略議題。然其結果往往耗資甚鉅，卻不了了之。問題是，究竟什麼樣的創新來源比較可長可久？</p> <p>在台灣社會，計程車司機是個普遍不受尊重的工作，往往淪為失業者的最佳收容場所。即便在如此負向的工作環境裡，仍有一群台灣大車隊司機突破重圍，重新定義自我角色和工作職責，進而獲得同儕、乘客認同也增加其營業收入。本個案主角是台灣大車隊裡的「別緻小組」。相較於一般台灣司機平均月薪二萬出頭，然而，「別緻小組」的月薪至少六~十萬。他們每天中午固定到台北市一家「別緻」西餐廳用餐而得名。這群司機平日會分享開車心得與客源，周末假日相約泡湯、看展及辦讀書會，與社會大眾心裡的計程車形象，大相逕庭。</p> <p>像別緻社群這樣的團體在台灣計程車產業裡十分少見。雖為數不多，但成員在工作實務上的創新，已跳脫一般大眾對「計程車司機」的既定想像。本個案從「工作塑造」(job crafting)觀點切入，深入剖析別緻司機的創新歷程。</p>
學習目標	<ol style="list-style-type: none"> 4. 透過個案使學員明白脈絡(context)對於經營及管理判斷的重要。 5. 理解工作塑造(job crafting) 的概念及其於管理實務開展的歷程與影響。 6. 組織創新的來源，以及組織內創新採納與擴散時的潛在問題與應思考面向。
涵蓋議題	組織管理、人資管理、服務業管理、創新管理課程
個案背景設定	台灣；計程車產業；2009 年