

哈佛個案的特色與在台灣採行個案教學之 分析

THE ESSENCE OF HARVARD CASES AND THE ANALYSIS OF CASE-TEACHING IN TAIWAN

張光第

國立台灣科技大學財務金融研究所助理教授

Gordon Chang

*Assistant Professor, Graduate Institute of Finance,
National Taiwan University of Science and Technology*

摘要

本文目的在於簡述哈佛個案的教學特色，及以一位受過短期哈佛商學院個案教學訓練的教師，分享並分析個人在個案教學上的經驗。自 2005 年起哈佛商學院首次與亞洲華人為主的商學院進行「個案方法與參與式學習計畫」合作，其目的在於提倡以「參與者為核心之學習」(participant-centered learning)的教學法。本文簡介哈佛個案、哈佛商學院及其個案教學概況。進而描述筆者接受在美國波士頓哈佛商學院及香港科技大學的兩階段，共約 15 天的密集個案課程。最後筆者分享在台灣採行哈佛個案教學所得到的教學經驗。研究所學程可簡單區分為「英文 MBA 班」與「中文 EMBA 班」，而隨機分組討論有助於學生互動，並指出個案教學要在台灣產生效果，必須改善硬體設施，教學方式也需要調整。

關鍵字：哈佛個案、個案教學、參與者為核心之學習

ABSTRACT

The purpose of the article is to brief the case method and participant-centered learning of Harvard Business School and to share and analyze the experience of

case-teaching in Taiwan by the author, who joined the fourth “Program for Case Method and Participant Centered Learning” created jointly by Harvard Business School and some ethnic Chinese Business Schools in Asia in 2005. The program with two sessions totals 15 days and takes place, first at Harvard Business School in Boston and later at Hong Kong University of Science and Technology in Hong Kong. The author’s experience of case-teaching in Taiwan indicates that courses of participant-centered learning could be categorized into “English MBA” and “Chinese EMBA,” and randomly grouping students could help enhance the effectiveness of group and class discussion. Finally, it is expected that case-teaching facilities and the teaching method as a whole should be upgraded and fine-tuned in order to fulfill the goals of effective learning.

Keywords: Harvard Cases, Case Method, Participant-Centered Learning

壹、緒論

自 2005 年 12 月起，哈佛商學院（Harvard Business School, HBS）首次與亞洲華人爲主的重要商管學院進行「個案方法與參與式學習計畫」（Program for Case Method and Participant Centered Learning, PCMPCL）的合作。合作的亞洲地區包括中國、香港、台灣及新加坡。而參與這項計畫的亞洲華人商管學院多爲當地的知名學府。以中國及香港爲例，包含北京大學、北京清華大學、上海復旦大學、上海交通大學、中歐國際工商學院（China Europe International Business School, CEIBS）、廣東中山大學、香港大學、香港科技大學及香港中文大學等等。而來自台灣的學校則包括台灣科大、台大、政大、清華、中央、東海、雲林科大及中山等等。截至 2009 年 9 月，參與該計畫的教師已超過 500 位，其中還包括部分非華裔的外籍教授，任教於華人爲主的亞洲商管學院。

貳、哈佛個案教學及參與式學習

個案方法或個案教學並非哈佛商學院所創，但哈佛商學院卻是以個案方法或個案教學聞名全球。哈佛商學院以企業所面臨真實的疑難雜症匯集成個案問題，要求

學生以個案主角（protagonist）的身份思考可能的解決方案，再搭配積極且主動的課堂討論模式，成爲全球商業管理教育的典範（Barnes, Christensen, & Hansen, 1994；Dewey, 1916）。

哈佛個案基本上分爲兩大類：（一）實地訪查個案（field case）：是由個案作者實地訪查個案公司高階主管並記錄個案公司相關內容而寫成；（二）公開資訊個案（library case）：則是由個案作者蒐集個案公司的所有公開資訊匯集而成。其他個案雖名爲「個案」，實際上是屬於某些專業領域的講義（note）或經驗談；以財務金融的相關個案爲例，教師會先發類似「Note on Bond Valuation and Returns」和「Notes on Options and Futures」等講義，提供學員部份金融商品的補充資料，再進行主題個案的教學與討論，可以有效提升教學與學習的效果。哈佛商學院有許多著名學者都出版過很多專書，在其他學校被當成教科書，也都是個案教學的重要參考資料。採用哈佛個案的教授對學生的評量，並沒有期中考或期末，除了上課參與討論的發言次數與內容外，期末的個案寫作更是學期成績的重要參考項目之一。

參、哈佛個案課程的親身體驗

本文作者分別於 2007 年一月及五月參加第四期「個案方法與參與式學習計畫」（PCMPCL）的兩階段個案教學及寫作課程。2007 年一月的第一階段「校內訓練」（on-campus session）都在波士頓的哈佛商學院，進行約兩週的密集課程，而同年五月的第二階段「校外實習」（off-campus session）則選在香港科技大學，進行不到一週的極短期個案寫作訓練。基本上，參加「個案方法與參與式學習計畫」（PCMPCL）的學員多數都已取得博士學位，而且大多數都已任教超過五年以上，還有多位商管學院的院長及副院長，這樣的「學生」訓練課程，對哈佛商學院而言，也非常有挑戰性。

爲期十天的「校內訓練」對大多數學員而言，有如「魔鬼集中營」，一則因爲離開學生生涯已有很長一段時間，有些人可能已經畢業二十年以上；再則每天要消化、精讀三到四個個案，還要討論，晚上還要聚會，實在太吃力。事實上，雖然每位學員都學有專精，對自己的專長都能侃侃而談，但哈佛商學院的個案選擇也正符合每位學員的專長，如同投資理論所稱的「分散投資」特性，因此，個案涵概了管理的五大領域：組織與人力資源管理、行銷管理、財務管理、策略管理及生產管理。每位學員只要讀到不是自己領域的個案，就只好找組內的專家，在課前討論及上課

發言時，好好發揮。這樣的個案選擇及跨領域的分組，正符合個案教學與學習的目的。而團隊合作也是哈佛個案課程的核心價值與目標之一。以哈佛個案「Marriott Corporation: the Cost of Capital」為例，筆者與同組的其他教授對該個案有非常不同的認知與關點。組內恰巧只有筆者屬於財金領域，其他教授都對 Marriott 的企業分割（spin-off），有的提出法律疑慮，有的提供併購與收購的不同想法，而筆者點出 Marriott 家族假藉分割之名，進行「自肥」之實。分割之目的在於降低融資成本，但進行負債切割，即以債權人的損失換取家族或股東的最大利益，行使資本挪移的「五鬼搬運法」，將分割利益幾乎留在家族內。事實上，哈佛教授也忽略了資產可以提供擔保，發行證券化商品，有效運用 Marriott 連鎖飯店的龐大資產，取得源源不斷的資金。

第二階段「校外實習」來到恰巧由低溫超導享譽國際的台灣科學家朱經武教授擔任校長的香港科技大學。這所位於香港九龍清水灣的美麗學府，創校不到二十年，不僅已經是香港新興學校的典範，更是亞洲名列前茅的大學之一。事實上，在我們來此之前，香港科技大學的工商管理學院（HKUST Business School）早已在 1998 年就與美國芝加哥的知名學府西北大學家樂格管理學院（Kellogg School of Management, Northwestern University）進行 EMBA 聯名學位課程。因此，就個案教學所需的軟硬體設施，都有相當不錯的規模。舉凡，個案討論室、個案教學專用的教室、以及學員住宿等等，都應有盡有。跟哈佛商學院不同的是，所有的規模都小一號，數量也少很多，原因之一就是，香港地狹人稠，成本昂貴，許多設備都必須小一號。

個案寫作不是一蹴可及的課程，哈佛商學院的教授們也很清楚這一點。所以我們的訓練就著重在個案寫作的基本步驟及邏輯思維。但各組在五天之內，還是要依主題公司所面臨的問題，寫成一篇類似哈佛個案的草稿。在課程結束的當天，各組推派代表針對已完成的個案草稿，向所有學員報告，並接受學員的問題挑戰。

經過兩階段的哈佛個案訓練課程，大多數學員都感到不虛此行。有些人更認為是「大開眼界」（eye opening）。畢竟，哈佛商學院在全球的工商管理教育排名都一直是名列前茅，而完全以個案教學為主的哈佛商學院，能在各種不同教學組合的全球商學院脫穎而出，勢必有其獨特之處。能夠親身體驗哈佛個案的魅力，真有說不出的滿足感與榮譽感。

肆、在臺灣採行哈佛個案教學之分析

就筆者的個案教學經驗而言，僅有三年的時間，比起哈佛商學院的教授們，動輒二十年或三十年，實在不值得一提。但就台灣運用哈佛個案教學的師資之中做比較，則又可以算得上是小有經驗。因此，就過去這三年密集使用哈佛個案的教學經驗，提供讀者參考，並分析其優劣與得失。

基本上，哈佛個案較適合用在研究所或在職碩士班以上的課程，筆者曾用過幾個個案在大學部的課程，就教學與學習的效果而言，都不理想。原因之一是多數大學部的學生沒有工作經驗，即使有兼差的工作經驗，也很難瞭解企業的實際運作，遑論針對個案問題提出可能的解決方案。但缺乏經驗並不是大學部學生不適合以個案教學的主要考量點，最關鍵的因素在於台灣學生受教育的經驗裡，很少接受瞭解問題、提出解決方案的訓練，也很少有課前預習，找同學討論，甚至找老師或去圖書館找資料的習慣。綜合這些因素，我們要在大學部提供個案教學是有困難的。當然，就算台灣的大學部學生具備上述的求學、求知的訓練，實施個案教學還是有困難的。這可用哈佛商學院做為例子。哈佛商學院並沒有大學部，它只有將近 2,000 名左右的全職研究生。哈佛商學院提供全職的企管碩士（MBA）課程，還有非常小規模的全職博士（Ph.D. & DBA）課程，以及很短期（通常是兩週到四週）的所謂 Executive MBA 課程，供企業或大型機構進行主題式的專業訓練。

因此，筆者的個案教學全部集中在全職的企管碩士班（MBA）及在職碩、博士班（EMBA & EDBA）。而目前的全職企管碩士班（MBA）又有兩種學程：一是大學畢業就可以直接報考，不須要工作經驗的企管碩士班；另一種則是大學畢業後，必須有若干年的工作經驗（筆者任教的學校要求大學畢業或同等學歷，兩年以上工作經驗），才能報考的「正牌」企管碩士班。所謂「正牌」企管碩士班，是模仿歐美國家的企管碩士班（MBA program）。大多數歐美國家排名高的企管碩士班都要求有若干年的工作經驗。在商管學院要求有工作經驗是非常合理的，特別是以個案教學為主的學校，哈佛商學院就是最具代表性的學校之一。（註：筆者於 2009 年 9 月再度嘗試運用六個哈佛個案在大學部課程不動產投資，期望藉由香港地產商及美國土地開發商的不動產開發真實個案，啟發大學生的想像力與創造力，並透過團對合作，在期末時每一組團隊都能提出一項「可行的」不動產投資案）。

其次，筆者的學校因擴大國際交流與合作，錄取許多外籍生進入一般的及「正牌」的企管碩士班。而國際學生的狀況又因入學條件的不同（有申請中文學程的外籍學生，也有申請英文學程的華裔學生！），工作經驗的差異，各國教育水準的差異，再再都使得個案教學在台灣的重複性高出許多。簡言之，就筆者的個案教學計畫必須有四種版本：(一)中文的一般企管碩士班，即沒有工作經驗的學生，搭配中文教學；(二)中文的「正牌」的企管碩士班，即有短期工作經驗的學生，搭配中文教學；

(三)英文的「正牌」的企管碩士班，即有短期工作經驗的學生，搭配英文教學；(四)中文的在職碩、博士班，即有較長期工作經驗的學生，搭配中文教學。為了簡化課程的複雜性，筆者將前三種個案教學計畫版本整合成以英語為主的單一版本，再搭配英語授課，僅針對不同學程的學生背景，做微幅調整。目前筆者唯一的中文個案教學用於在職碩、博士班，也就是大家熟悉的 EMBA 學程。

這樣簡單的二分法，可將個案教學分為白天、全職、英語授課的碩士班，簡稱「英文 MBA 班」，及晚上、兼職、中文授課的 EMBA 班，簡稱「中文 EMBA 班」。這樣的做法有幾個優點：

一、「英文 MBA 班」的學生比較有時間讀英文的個案。雖然沒有太多工作經驗，但透過課前的個案小組討論，課堂上的問答交流與溝通，及學期末的分組個案報告，都足以提升學生的學習效果。再者，所有的活動都必須以英語和國際學生溝通，這不僅強化所有學生的國際觀（這當然也增進外籍學生的國際觀，因為有些外籍生並非來自歐美國家，更不瞭解台灣！），也增強學生的英語溝通能力。畢竟個案的內容已經不再是基礎英語所能完全表達，必須強迫學生用英文的專業術語及日常語彙跟組員討論，更要向立場不同的學生提出精簡、又有說服力的英文說詞，難度頗高。但學生在個案討論結束後，都會意猶未盡的想用英文或中文表達對個案的很多想法，或其他可能的解決方案。這樣的現象已達到個案教學的基本效果，暫且不論學生從個案裡收穫多少，或得到多少所謂的「take-away」（註：即指哈佛商學院強調個案教學使學生得到越多、越深入的解決問題能力，表示個案教學越成功），個案問題顯然已經烙印在學生的腦海裡。有時也有可能是因為英語表達的不足，同學們會在下課後，不得已的情況下以中文提問，或提出解決個案問題的其他想法。「英文 MBA 班」同學對個案情境比較無法深入瞭解，也很難分享個人經驗，關鍵就在於缺乏工作經驗。儘管少數同學有兩、三年的工作經驗，對個案問題的瞭解與可能的解決方案都屬粗淺。但有些同學對個案的好奇、喜愛與熱忱，特別是哈佛個案，遠超過一般教科書。而透過筆者介紹親身經歷的哈佛商學院個案教學方式，似乎更有效加強學生對個案學習的興趣。

二、「中文 EMBA 班」學生與「英文 MBA 班」學生的狀況，就閱讀個案的時間分配及工作經驗的分享上，恰巧相反。「中文 EMBA 班」學生有豐富的工作經驗，但卻沒有足夠的時間閱讀及討論個案。雖然「中文 EMBA 班」的學程名為「全職」，其實就是白天上班，晚上全職當學生，跟歐美國家的全職「MBA」學程是非常不一樣的。以哈佛商學院為例，將近 2,000 名的 MBA 學生，大多數都住

校兩年，明符其實的「全職」學生。因此，筆者還是把「中文 EMBA 班」視為「兼職」學程，這樣比較能調整個案教學的內容及進度。在課程名稱相同的情況下，「中文 EMBA 班」跟「英文 MBA 班」所使用的個案大致相同，但少數牽涉到理論多的哈佛個案，僅提供「英文 MBA 班」使用，因為他們有比較多的時間可以找相關文獻，做深入的分析與比較。「中文 EMBA 班」學生對個案的問題通常可以依據個人的工作經驗及人生歷鍊，提供有意義、有深度的解決方案，有時甚至是很有趣、又意想不到的答案。不過，這種課堂上的個案問題討論，往往會失焦。原因之一是，「中文 EMBA 班」學生白天忙於工作，根本沒有時間閱讀個案。再者，即使部分同學有時間預先閱讀個案，可能因工作性質屬內勤或研發單位，或本身位居要職，對英文版哈佛個案，要能夠充分掌握個案內容，瞭解個案問題，並討論出可行的解決方案，仍然有很大的障礙。因此，為了降低「中文 EMBA 班」學生的進入障礙，筆者請研究生幫忙作簡單的個案內容及問題集的翻譯。「中文 EMBA 班」學生有了這些基本資料後，在個案進行的每一個階段都能很快進入狀況，幫助非常大。

三、區別「英文 MBA 班」與「中文 EMBA 班」，有助於提升個案教學的效果。「英文 MBA 班」的學生有充分的時間，尋找個案相關的資料，可以很深入，也可能很廣泛。而這些資訊有助於加強瞭解個案的背景及理論基礎，適時可提供教師及「中文 EMBA 班」學生作參考。不同於「英文 MBA 班」學生沒有太多工作經驗，「中文 EMBA 班」學生來自各行各業，有些正好從事與個案相同的產業，甚至是個案公司的分公司或子公司，經由學生的參與、討論、報告及分享，正可補足「英文 MBA 班」課程所需。

在台灣採行哈佛個案教學還需做許多調整。就個案討論的分組而言，儘量避免由同學自行分組，以隨機抽取五至六人為一組為最佳，可以有效減少「搭便車者」（free-rider）的現象，也可以增進組員的互動。在「英文 MBA 班」的個案教學裡，隨機分組更能有效強化國際交流的效果，本地學生很快就能與國際學生打成一片，達到相互學習的效果。

在哈佛商學院進行個案分組討論時，是在討論室進行。在台灣，「英文 MBA 班」同學多數利用研究生教室或校內的普通教室做分組討論；而「中文 EMBA 班」學生則多數利用假日在校外餐廳以聯誼兼討論的方式進行。筆者的個案教學經驗是，沒有舒適的討論室並不直接影響個案討論的品質，但最好要求每一組在個案討論後，簡單摘要討論結果，將有助於個案教學時的發言品質。

哈佛商學院擁有足夠的討論室與教室，供學生使用。在個案教學前，學生須要討論室進行分組討論。雖然分組討論不全然需要在討論室進行，但哈佛商學院的討論室的確提供學生非常良好的空間與設備。哈佛商學院的每間討論室具備移動式白版、全開大小的壁報紙架、桌上型電腦、印表機、及舒適的休閒空間。在筆者參與的第四期「個案方法與參與式學習計畫」裡，討論室還提供咖啡機及飲料，非常貼心。哈佛商學院的個案教室，更是個案教學的必備設施，也是個案教學成功的關鍵因素之一。個案教室許多特色是傳統一般教室沒有的，包括像具有上下升降功能的黑板，可供教師將個案討論重點分別列出，不必急著擦掉；智慧型全功能的電腦講桌，可以上下調整黑板、控制教室燈光的明暗、調整聲音大小、播放 DVD 等影音資料，有的還有攝影機做節目錄製。教室桌椅的排列是以講台為中心以階梯式及扇形狀向上及向外擴張，其中有三排走道供教授穿梭其間，增加師生的近距離互動。

個案教學搭配設備完善的個案教室與討論室，當然有助於提升個案教學與學習的效果。如果沒有，還是可以進行個案教學。筆者所在的學校只有三間個案教室，有些課無法排在個案教室上課時，就必須適度調整教學方式。個案教學與傳統演講式教學的一項差異，在於個案教學強調師生互動。因此，除非必要，個案教學不會播放投影片。傳統的教室有很多桌椅間的走道，可以充分利用來進行面對面的溝通及詢答，也可以很有效率的提升師生的互動。

個案教學對教師而言，準備上課教材的時間要比傳統式多出許多。但花很多時間在準備個案教材上，並無法保證個案上課時可以達到預期的效果，這是個案教學有趣的地方，也可以說是最困難的部分。同樣的個案，在不同的班，不同的語言，不同的教室，都會有很大的教學與學習的差異。要克服在個案教學課堂上教學效果差異的問題，重要的工作有很多，筆者建議：(一)專心在少數個案，特別是教師教學與研究及最有興趣的個案，(二)做好課後教學紀錄，並比較課前預期。以筆者教授財務相關的資產證券化 (asset securitization) 為例，就是筆者最感興，也是教學與研究的主題。有幾個關於證券化商品的個案，每次上課都可以引起學生廣大迴響。每次課後的紀錄對下次的教學就很有幫助，知道學生的疑問在哪，哪些答案是大家都知的，有些問題會引起同學激烈討論，還有些問題是學生完全想不到的，這些都必須紀錄下來，供下次上課參考。

伍、結論

綜觀台灣的個案教學環境，實在還有很大的改善空間。雖然筆者的學校已完成三間類似哈佛商學院的個案教室，及少數參與「個案方法與參與式學習計畫」的亞洲學校也相繼完成類似的個案教室，現有的硬體設備尚嫌不夠完美，個案教學的軟體資源更顯不足。目前，在台灣的教育部及有心的教授們大力提倡個案教學與寫作的努力下，已漸有成果。但這軟體資源改善的初步成果，還有待台灣學術界及產業界的合作，開發更多優質個案，才能讓個案教學與參與式學習永續發展。哈佛個案的教學及其參與式學習的模式，無疑的，對台灣教育界而言，不僅對高等教育產生本質上的衝擊，特別對商管教育的改革起了關鍵性的變化，更對傳統權威式、訓導式的中小學教育，有著啟發性的影響。

參考文獻

1. Barnes, L. B., Christensen, C. R., & Hansen, A. J. (1994). Teaching and the case method (3rd ed.). Boston: Harvard Business School Press.
2. Dewey, J. (1916). Democracy and Education. NY: Macmillan.

2009年04月15日收稿

2009年04月21日初審

2009年06月07日複審

2009年07月10日接受