

# 策略管理教學計畫書

大學部 952

教師：官志亮 副教授

## 壹、課程目標

本課程介紹策略管理之觀念及定義，教導學生策略管理的重要意涵及應用，並透過個案教學的方式，以提升學生企業分析與決策的重要意涵及應用。為達此目的，本課程在策略管理的理論與內涵方面將包含策略管理的觀念及定義、策略分析、策略管理的意涵及應用；在個案教學方面，本課程將運用「策略形態分析法」與「策略矩陣分析法」的技巧，搭配選定之企業個案來加以演練與說明，使學生熟悉策略分析與制定之技巧。

## 貳、評分方式

	百分比
課程參與 (包含課程參與、出席情形、隨堂測驗)	25
期中考試	30
期末考試	30
指定作業	15
合計	100

## 參、教科書

司徒達賢，策略管理新論－觀念架構與分析方法，智勝文化有限公司，2005。

## 肆、參考書目

黃營杉、楊景傳等譯，策略管理（第六版），華泰文化事業公司，2004。 *Strategic Management Theory* by Charles W.L. Hill and Gareth R. Jones.

## 伍、上課方式

本課程上課方式包含課堂教授與個案討論，並要求學生能夠積極參與課程討論，學生於上課前須先熟讀該周之教學內容，並與同組同學針對所指定個案充分討論。個案討論的方式是以組為單位，學生必須將行討論並於課前繳交書面報告一份。

為尊重上課的老師與同學，請遵守以下之規定：(1)請準時上課，不要缺課，缺課四次(含)以上則學期分數以不及格論；(2)請關掉手機及任何會發出聲響之物品；(3)請尊重並協助維持上課之秩序。

## 陸、上課進度

Week	Topic
1	課程介紹、個案教學介紹
2	策略管理的定位、策略管理導論(Ch.1)
3	策略管理導論(Ch.1)
4	策略制定與策略決策知思考程序 I(Ch.2)
5	策略制定與策略決策知思考程序 II(Ch.2)
6	事業策略(司徒 Ch.5)
7	企業個案討論 I
8	企業個案討論 II
9	期中考試
10	網絡定位策略(Ch.3)
11	總體策略(Ch.4)
12	策略的落實與執行(司徒 Ch.6)
13	策略矩陣分析法基礎(司徒 Ch.8)
14	策略矩陣分析法應用(司徒 Ch.9)
15	企業個案研討 III
16	企業個案研討 IV
17	產業分析(司徒 Ch.10)、策略決策在實務上的作法與現象(司徒 Ch.11)
18	期末考試

### 附錄：個案研討簡介

個案研討源自於哈佛大學，目前已成為全世界各大商學院教學的重點，而哈佛大學更將個案研討視為管理教育的主要信念。該校目前所有課程皆透過個案方式進行，畢業的 MBA 學生平均共學習過 400~500 個案例。這些案例透過完善的學習過程深植在學生的心中，以協助學生解決企業經營的問題。

#### ■ 個案教學的目的與特色

管理教學涵蓋了一系列哲理思維 (philosophies)、方法 (approaches)、技能 (skills)、知識 (knowledge) 與技術 (techniques) 的發展。課堂教學與文章閱讀是獲得知識與掌握技術最有效的方法。練習題或是題組則是學習技術(techniques) 應用和了解其限制最好方法。然而，個案研討對哲理思維、方法與技能的發展來說是最適合的，亦有助於增長知識和強化技術的應用。個案研討因而成為管理教育的眾多方法之一，它通常是精心設計過的並與其它方法合併使用。

個案研討相信管理是一種技能，而非技術或觀念的集合。獲得技能的最好方式是在一個模擬的過程中實際演練。因此，游泳者練習游泳，而鋼琴家練習彈琴。一個游泳新手若只是閱讀了一整套書後，就被丟入深水，他可能因此而溺水。若從未接觸過鋼琴，很少有人願意聆賞鋼琴演奏會，但是上過鋼琴課的或許就會有興趣。讓學生去管理一家公司並不切實際，因此個案提供了一種模擬的方式。

所有的個案過程由4個步驟組成，如下說明：1. 個人的分析與預習；2. 正式或非正式的小組討論；3. 課堂討論；4. 課後學習的歸納與一般化 (generalization)。首先，所有學習者必須熟讀個案內容，並試著回答相關問題。其次，學習者必須與同組成員共同討論，研究相關的議題，並釐清所有疑點，最後，應共同整理出一份書面資料，以整合貴組的策略邏輯。第三部份，則是由講授者帶領，進行全班的討論，並釐清學習者的迷思，逐步帶領學習者了解管理的精義。最後，講授者必須親自批改各組書面的報告，並於下次上課時，提出回饋的意見，並講授該個案之重要策略涵義。每一步驟都必須要求參與者完成相關但不同的活動。凡能高度參與個案討論與分析，並嘗試歸納學習成果者，皆能獲得許多的收穫。

學生能藉著置身於個案與積極扮演關鍵角色而獲益良多。藉由積極地分析個案，學生開始學習如何解析管理情境與發展行動計畫。透過參與個案討論，學生輕易地融入角色之中，懂得清楚地表達此身份。管理決策的重點即在於分析的過程、選擇與說服。另外，聰明的管理者會追溯他 / 她所經歷的每種情境，並問自己：「我學到什麼？」與「此次的情境及所學習的東西與我過去經驗有何關聯？」機靈的學生會想要藉由指導者的協助以此仿效。教學過程的要點就是個案與指定閱讀文章間的相關性。指定閱讀文章通常會提供架構與技術，而個案即是模擬架構與技術應用的經驗。個案也有助於歸納企業所面臨的情境與發展一系列哲理思維。

個案教學有別於傳統教學，有賴學習者與講授者充份的準備與互相配合，個案報告與討論要能夠達到較高的成效，有賴學生的4Ps: Preparation, Presence, Promptness, Participation。

- ⊙ **預習 (Preparation)**：若學生沒有事先閱讀個案與分析個案，並進一步形成行動方案，則個案討論就失去意義。
- ⊙ **出席 (Presence)**：若學生缺席就無法學習，更重要的是，無法將其獨特的思維或觀察提供給其他人參考與討論。
- ⊙ **準時 (Promptness)**：學生遲到不僅會打斷個案的討論，也是一種不禮貌的行為。
- ⊙ **參與 (Participation)**：定期參與可以讓每位學生得到最大的學習效果。更重要的是，參與個案討論的學生有責任與同學分享自己的見解與看法，提昇全體的技能與知識。

## ■ 小組討論注意事項

唯有學生與老師密切合作，才能達到良好的學習成效以下幾點注意事項，另外關於小組討論，提出以下幾點建議：

- ⊙ **事前準備**：在各組討論前，每位學員應先熟讀個案內容，並隨時整理重點，切忌似懂非懂的加入討論，以免自誤誤人。
- ⊙ **掌握溝通技巧**：在個案討論與專案報告過程中，溝通技巧的掌握是非常重要的。溝通的第一步乃是學會聆聽，接著才是明確簡短地表達自己的意見。討論過程中千萬不要強辯，提出事實與數據，方為解決之道。
- ⊙ **議程的掌握**：會議進行時議程的掌握是相當重要，切忌言不及義、八卦橫流。每次會議應選出主席以掌握討論方向與進行方式。
- ⊙ **避免遲到、早退**：開會時也儘量避免遲到、早退，因為每個人的意見皆是珍貴的。各組應事先

形成適當的團體約束，以規範組員行為。

- ⊙ 開會的時間與次數：千萬不要期望一次會議就能將所有問題解決，數次的小型會議往往會比一次冗長的會議來得有效。
- ⊙ 開會的地點：千萬不要選擇吵雜的場所或是咖啡廳、速食店等場地。空的教室、會議室皆是最佳場所。開會現場最好能有黑板或大型書寫工具以便將組員的意見彙總，或是能以圖形描繪出全組共識。

## ■ 書面報告注意事項

個案分析與報告的成績高低除內容正確性外，與以下要點有關

### ⊙ Content Structure

面對複雜的議題，一定要強迫自己將問題結構化，而理論基架是進行問題結構化最好的思考工具，試圖建立一個解析問題的樹狀圖或流程，這對於分析或呈現結果會很有幫助的。

### ⊙ Arguments(or Hypotheses)Building

有了問題的結構之後，應該大膽的建立初始假設或論點，其目的在將非結構性的議題內容、更進一步的具象化，從而作為下一步分析的基礎。建立假設或論點時，語意與指涉越清楚，分析越容易執行。這也會幫助你在呈現報告時內容特定性(content specificity)。

### ⊙ Analytical Evidence

為了確定你所建立的論點是否正確，簡單的數據分析是絕對必要的，這不僅可以幫助你過濾想法，也可以增強你論點的客觀性與效度，在有限的資訊環境中，要學會敢建立假設、而後以事實檢驗假設、甚至推翻已建立的論點，不完全精確的分析是可以被接受的，利用直覺輔佐也是必要的，直覺強度則與經驗有關，兩者相互運用，可以強化判斷力。

### ⊙ Logic Linkage & Internal Consistency

報告乃是呈現分析後的整體看法，其中邏輯銜接與內部一致性最為重要。以邏輯銜接而言，供需特性與產業結構、廠商行為與策略選擇、時間面上的前因與後果等，都是重要的分析重點。邏輯銜接不緊密，報告的說服力自然就差。內部一致性則是整體結構的考量，報告應該用演繹(deductive)或歸納(inductive)的方式，前後的語氣與邏輯應該一致，另外，分析工具的使用，不應該只呈現描述性的結果，應該將其意涵與可能衍生提出討論，這才是活用工具。

每組必須針對指定的個案，回答相關問題，於當日上課前繳交報告。為求公平起見，逾時不收。書面報告的目的是在協助學員整理相關思路與邏輯，以便於上課討論用。

#### 📁 書面報告注意事項：

- 請註明組別、成員姓名、學號等基本資料
- 請假設閱改者已熟讀該個案，勿使用 C&P 法(Copy and Paste)直接抄襲文中字句以充篇幅。
- 勿條列式的逐次回答各項問題，報告的重點應針對討論個案，提出貴組的整體策略邏輯。
- 請自行設定相關的假設條件。
- 如何在有限的篇幅中，提出完整的策略邏輯，將是你們的最大挑戰。而儘量將相關佐證資料置於附件中，可協助你們節省篇幅。