

高階管理研討：轉型成長

Advanced Seminar in General Management (ASGM): Transformational Growth (VI.2)

NTU EMBA Program Fall 2011

時間：每週日·13:00-18:00 pm

教師：湯明哲教授 ([MJT, ibtang@ntu.edu.tw](mailto:ibtang@ntu.edu.tw))

教室：個案教室之一

郭瑞祥教授 ([RSG, rsguo@ntu.edu.tw](mailto:rsguo@ntu.edu.tw),)

助教：陳香君 (claire0121@gmail.com)

李吉仁教授 ([JRL, jiren@ntu.edu.tw](mailto:jiren@ntu.edu.tw))

課程背景與定位

Course Background and Positioning

做為企業經營者 (CEO or General Managers)，其核心任務在建立、維持、延伸與持續更新其所領導之事業體的整體競爭優勢，以確保組織的永續發展。為達成此一任務要求，經營者必須透過策略聚焦、組織調整、文化形塑與策略領導等預應作為，導引組織積極追求價值成長。近年來，由於既有的營運模式式微，技術與市場聚合 (convergence) 加速，競爭日益多元化，企業面臨的已不只是持續成長的壓力，而是企業轉型的挑戰，包括策略的創新、組織的轉變、專業人才的導入、甚至文化領導型態的調適等。

高階管理研討 (ASGM)，自從2001年第一次開設，便以協助EMBA同學整合策略、組織與領導知識，建立企業執行長綜觀全局的決策思維，為課程定位與內容設計的依據，並採取全哈佛商學院個案的討論學習模式。自2007年起，為豐富化課程內容，ASGM首度與 IBM 顧問事業群 (IBM Global Consulting) 合作，帶進 IBM 在國內外提供企業諮詢的案例。整體而言，十年來ASGM課程獲得相當多學長姐的迴響。

2011年，有鑑於國內企業面臨的挑戰，ASGM 將採取焦點議題的課程設計，聚焦於轉型成長 (transformational growth) 相關議題進行討論，並與野村總合研究所 (Nomura Research Institute, NRI) 合作，帶進亞洲地區企業案例 (主要為韓國與日本企業)，配合具代表性的哈佛商學院個案，以及學生的行動學習專案，期望本課程能提供給有志於擔任事業經營主持人、或企業轉型領導人的EMBA同學，經營能力發展的整合學習機會。

學習目標

Teaching/Learning Objectives

- ❖ 建立對執行長的角色、職責與能力內涵的正確認識，從而激發領導事業發展的熱情。
- ❖ 從成功與失敗經營案例中，建立解析企業轉型與成長問題、並進而提出解決方案的能力。
- ❖ 透過互動與行動學習模式，整合一般經營管理知識、並建立起策略領導力。

課程使用教材

Teaching/Learning Materials

- ❖ 個案：每次上課均會有一個HBS個案，預計使用六個。另外，野村總研將會帶進其他五個韓國與日本公司的實務個案。

- ❖ 閱讀文章：每個主題將會有一到兩篇HBR類型的文章作為背景。
- ❖ 上課講義：將隨進度另行印發。

課程要求

Course Requirements

1. 正向學習的課程參與

正向的學習行為包含自我負責的學習精神、積極把握機會的學習熱情、以及樂於分享的學習成長。欲啟動正向學習循環，積極的參與與溝通為基本要件，這包括（不論在課堂或小組討論活動裡）討論前的預習與準備、討論時意見的充分表達、以及遇不清楚或不同意時之勇於交換意見；在這門課的討論空間裡，我們關心的不儘然只是對或錯，而在於是否能透由充分的意見交換，使我們對一個問題有更深入的瞭解。若你沒能積極參與課程討論，可能讓大家無法得知您的見解、您也失去了向其他學員學習之機會、最終您將失去學習本課程之興趣。

為了避免這種情況發生，每一同學均應依照課程進度表進行課前的個案/文章閱讀，參與小組的討論與報告寫作，當然，更重要的是，以飽滿的精神參與週日下午五小時的課程。為了相對客觀地衡量您在學習過程中的參與努力，我們將透過同儕評價（peer evaluation）、以及助教/老師針對您在課堂貢獻度的評價等方式，產生個人參與分數。

- 課程參與的評價，將佔學期成績的**25%**。如果有任何理由不能出席課程，請事先通知助教。

2. 個案書面報告

本學期我們將進行六個哈佛個案、與4-5個野村總研所提供的實務個案討論，其中有五個哈佛個案必須繳交小組書面報告。每個小組暫訂為五人，視選修人數需要再進行調整。

書面報告以本文不超過兩頁為原則，必須用適當的行距與字型排版，並在繳交前簽上每個組員的名字。報告的長度與品質並無絕對的關係，請在前述頁數規定下，有效地整合表達貴組的決策邏輯與觀點。所有的個案報告請於該次上課前交出，為了公平起見，逾時概不受理。

- 個案的書面作業成績，佔學期總成績的**50%**。

3. 小組期末專案報告

完整的ASGM學習不能忽略掉行動學習的元素，同時，唯有讓學習者將所學帶入己身企業的轉型成長挑戰，方能產生深刻的反思與體悟。每一個小組需提出一個企業轉型成長所遭遇到的管理挑戰，於期末（S7）的「轉型成長論壇」中發表，以創造另一種實務學習的效果。小組的期末專案報告只需以期末簡報的PPT為本，加上必要的附件即可。成績將由參與論壇的同學，加上老師與助教共同完成。

- 小組專案報告成績，佔學期總成績的**25%**。

學期成績評量

Grading Policy

依上述之課程內容規劃，學習者之學期成績評價結構設定如下；但請注意，個別的最終學期成績，將會根據院規定之分數分佈結構，經過常態分配轉換後產生等第成績。

- | | | |
|--------------------|------|-----|
| ● 課程參與 | 個人成績 | 25% |
| ● 小組個案書面報告 (@10*5) | 小組成績 | 50% |
| ● 小組期末專案報告 | 小組成績 | 25% |

單元課程進度

Session Schedule

S1 10/09 ❖ CEO 與策略領導

📖 What Only the CEO Can Do!

Sunday

1300-1600 1300-1400: 課程設計說明與學習承諾

JRL 1400-1600: 個案討論 (I): Jack Welch's Leadership & Jeff Immelt's Growth Initiatives

S2 10/23 ❖ 成長策略與轉型

📖 Why Good Leaders Make Bad Decisions?

Sunday

1300-1800 1300-1440: 個案討論 (II): Kodak and the Digital Revolution (A) (9-705-448)

RSG 1440-1540: 深度討論與歸納

1540-1600: Break

1600-1800: NRI 個案討論 : Fuji Film Holding

S3 11/13 ❖ 創新能力與文化

📖 The Discipline of Innovation

Sunday

1300-1800 1300-1440: 個案討論 : 3M Optical System: Managing Corporate Entrepreneurship (9-395-017)

MJT 1440-1540: 深度討論與歸納

1540-1600: Break

1600-1800: NRI 個案討論 : Business Innovation at Kirin, Asahi, and Suntory

S4 11/27 ❖ 策略性新事業發展

📖 Four Models of Corporate Entrepreneurship

Sunday


1300-1800 1300-1440: 個案討論 : Intel, IBM and 3M in New Business Development


MJT 1440-1540: 深度討論與歸納

1540-1600: Break

1600-1800: NRI 個案討論 : Samsung Group

S5 12/11 ❖ 人才發展與接班

 Talent Management for the 21st Century

 Solve the Succession Crisis by Growing
Inside-Outside Leaders

Sunday 1300-1440: 個案討論：GE's Talent Machine: The Making of a CEO (9-304-049)

1300-1800 1440-1540: 深度討論與歸納

JRL 1540-1600: Break

1600-1800: NRI 個案討論：Korea Lotte Group

S6 12/25 ❖ 變革與持續更新

 The Ambidextrous CEO

Sunday

1300-1800 1300-1500: 個案討論：USA Today: Pursuing the Network Strategy (A) (9-402-010)

RSG/JRL 1500-1520: Break

1520-1700: NRI 個案討論：NTT's DoCoMo

1700-1800: 課程主題總結與學習反思

S7 1/08 ❖ 轉型成長論壇

Sunday

1300-1800 1300-1500: G1-G4 報告與討論

MJT/RSG/JRL 1500-1520: Break

1520-1720: G5-G8 報告與討論

1720-1800: 論壇總結
