

教育部教學實踐研究計畫成果報告
Project Report for MOE Teaching Practice Research Program

計畫編號/Project Number：PBM107142

學門分類/Division：商業及管理

執行期間/Funding Period：2018/08/01-2019/09/20

跟川普學管理 - 將影片教學實踐於商管課堂中
管理學

計畫主持人(Principal Investigator)：王致遠

執行機構及系所(Institution/Department/Program)：國立中山大學企業管理
學系

繳交報告日期(Report Submission Date)：

(跟川普學管理 - 將影片教學實踐於商管課堂中)

一. 報告內文(Content)

1. 研究動機與目的(Research Motive and Purpose)

問到商學院學生對於「管理學」這門課的印象時，常出現的評論是無聊、必修課所以要修、沒有用，或是不知道在幹什麼之類的負面評語。這樣的負面印象也是前線授課教師常碰到的挑戰。負面印象帶來的是學生低學習動機、上課反應不佳，甚至缺席或睡覺，在這種情形下，雖然授課教師可以用考試「逼」學生唸書，但學習成效通常不佳。對於授課教師而言，帶來的挫折感也很大。管理學這種概念性知識的基礎課程常會消磨教師的教學熱誠，要不是必修課程會帶來不錯的教學當量，恐怕很多老師會避之唯恐不及。

授課教師的責任之一是扮演自己教授科目的大使，讓學生覺得知識是有趣；此外，學生常會被考試所驅使，將知識概念「背」下來卻不知如何應用，這種將知識與生活分離的學習方式，是值得檢討的。本研究所好奇的是，我們該如何讓學生覺得管理學「有趣」，並且養成將管理學概念運用於周遭生活的解釋與解決問題的活動呢？

新興世代的學生，是「追劇世代」，對於圖形與影像一般而言有較大的親切感，如果可以找到適當的影片，最好是有連續性的，這樣一方面可以讓學生學習從影片的故事中培養應用概念的能力，二方面連續性的影片也可透過「想追劇」的心理吸引學生來上課。在這樣的思維下，本研究決定選擇川普的「誰是接班人」劇集做為教材，以每週播放一集的形式設計課程，藉以探索是否這樣的教學設計可以提高學生的學習興趣與學習成效。

2. 文獻探討(Literature Review)

(1) 影片作為一種教學工具

自從 1970 年代開始，影片進入了教學現場，成為一項教學工具 (Sprau, 2001, Champoux, 1999)。例如 Villalba and Redmond (2008) 將 2004 年出品的電影 Crash 用於跨文化諮商課程中，作為第一堂課的開場，用以強化學生對於自我態度、信仰、偏厭的自我認知；Tyler and Guth (1999) 也運用影片來強化諮商學生在跨文化與多元議題的敏感度；Sprau (2001) 則利用影片作為素材，讓學生自己選擇感興趣的歷史影片，經歷一連串活動後，撰寫最後的學期報告。Anderson (1992) 則認為，可在法律與心理學的課程中，使用討論影片的方式來幫助學習。在商管的領域，影片也被視為一項教學輔助工具；Proctor and Adler (1991) 認為影片可以作為解釋人際溝通的工具；而(Smith, 1982)則將電影用於大學部的社會學課程中，並認為這是一項有效的教學工具。

一般而言，影片最大的特色，在於透過畫面的呈現，以敘事的方式展現複雜的理論與觀念，使相對上沒有經驗的學生能夠產生真實感(Champoux, 1999)；以影片作為題材，可以幫助學生進行反思，刺激討論，幫助學習者面對自己的情感並學習如何面對挑戰(Ber and Alroy, 2001)。Wilt et al. (1995) 認為，電影可以傳達複雜的現象，藉以在護理教育的場合協助學生培養同理心，有助於日後執業的表現。此外，影片可以用來刺激學生的主動學習與批判思考能力(Bluestone, 2000)，並可跟所學的概念進行連結，而透過暴露在影片情境中，讓學生「身

歷其境」，有助於學生態度的養成與調整(Cox et al., 2009)；當利用商業電影來作為教學輔助工具時，更可以提高課程對學生的吸引力與專助力 (Tisdell, 2008)。

當然，使用影片教學，並不是沒有風險與代價。一般而言，學期課程通常週數有限，所以如何在有限的授課時數中穿插影片的使用，是一個挑戰 (Villalba and Redmond, 2008)。而每一次授課的時間，跟影片長度的配合也是問題，以電影「大到不能倒」授課時，電影長度約為 150 分鐘，可是整堂課的授課時間可能只有 170 分鐘，所以如何進行授課形式的調整與彈性的安排，也是一項問題。此外，電影一般反應出來的是電影創作者所創作出來的世界，而不具備「真實」的特性 (Huczynski and Buchanan, 2004)。

但儘管如此，在課堂中導入影片作為輔助工具，特別是在商管領域中，是一項相當值得的嘗試。管理最好被當作一門「工藝」來教授，因為管理本身是關於實踐、行動以及從經驗中學習 (Pfeffer and Fong, 2002)，Nadkarni (2003) 便主張，管理類課程通常是質性的、應用的與主觀的（與經濟學之類的計量課程相較），學生所需的不僅是瞭解觀念也包括將所學的概念運用於現實生活中。然而，對於一般學生而言，或許因為年齡較輕，沒有跟課授主題相關的經驗，或是基於個人閱歷，沒有碰過相關的情境。影片本身作為一種敘事，可以當作經驗承載的媒介，故妥善地使用影片於教學中，可以強化學生的學習效果 (Ambrosini et al., 2009)。

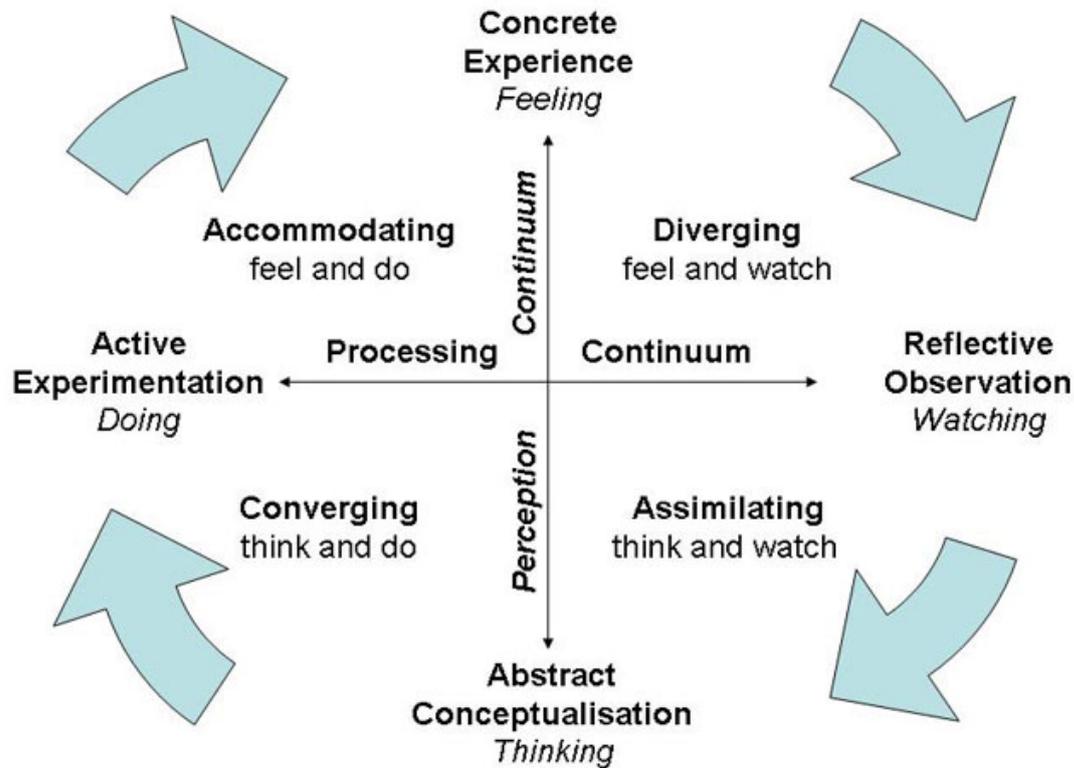
(2) 影片作為一種經驗

為何影片可以幫助學生學習呢？其最大的原因，在於影片本身可以作為一種經驗傳遞的工具 (Stadler, 1990)，透過影片的使用，可以幫助學生將現實經驗與抽象理論相結合。儘管與一般個人親身經歷的經驗不同，影片他人經驗的再現 (Champoux, 1999)，然而在學生本身不具備相關經驗的情形下，透過觀看影片的方式，可使學生在沈浸於影片情節的過程過，間接地取得經驗 (Ambrosini et al., 2009)。

也因此，有不少的教學者，在思考影片在教學上的基礎時，常會將影片視為是一種經驗學習的工具，特別是當這些經驗不易從模擬與角色扮演之類的方式取得時。例如 Villalba and Redmond (2008) 以及 Tyler and Guth (1999) 便選擇使用電影來教授多元與種族相關議題的工具並依據經驗學習的原理進行課程設計；在商管領域中，不少教學者在企業倫理相關課程中選擇用電影作為教學輔助工具，例如 Werner (2014)、van Es (2003)、Shaw (2004)，以及 Biktimirov and Cyr (2013) 等。

根據 Kolb and Kolb (2009)，在經驗學習理論中，學習可以被定義為「一個透過經驗轉換而產生知識的過程」。Kolb (1984) 將抓取經驗的方式分為兩種，分別是實際體驗 (concrete experience; CE) 以及抽象概念化 (abstract conceptualization; AC)，並將知識轉換過程分成反思觀察 (reflective observation; RO) 以及行動實驗 (active experimentation; AE) 等兩種模式，如下圖所示。在 Kolb (1984) 的概念中，經驗學習是一種知識創造過程，學習者在不同的經驗抓取與經驗轉換模式下，進行體驗、反思、思考與行動等活動，進而創造一個屬人的知識體系。經驗學習有六個觀點：學習是一個過程而不是結果；學習從經驗而來；要求個人在對立需求中進行辯證；學習是整體性與整合性的；要求個人與環境進行互動；以及造成知識的創造 (Kayses, 2002)。

Kolb 的經驗學習循環



資料來源：取自 <https://www.simplypsychology.org/learning-kolb.html>

值得注意的是，儘管在 Kolb (1984) 的概念下，經驗學習是一個歷經 CE，AC，RO，以及 AE 的循環，透過思考、感覺、觀察、行動等方式進行的學習過程，如圖三所示，但在影片教學的運用上，鮮少有教學者的設計完全經歷完整的流程，這可能是因為影片教學通常只是整體課程的一部份而非全部的活動。除此以外，也有相當多運用影片作為教學題材的教學者，並未明言使用經驗學習的教學精神，而主張用影片作為開場引子、討論點之類的用途 (Anderson, 1992)，但這並無礙於影片是一種經驗再現的看法儘管有些時候這些經驗所代表的並非是全面的事實，甚至是製片人圓的主觀真實 (Huczynski and Buchanan, 2004)，但不管何種經驗，都有助於將現實「具象化」輔助學生學習、印證、理解或運用概念。

(3) 如何使用影片教學

在目前探討使用影片教學的文獻中，大致上可以將使用影片教學的方法分為以下幾種。最為常見的方法，是採取「在單一課堂上討論特定議題」的模式，例如 (Werner, 2014) 討論電影黑心交易員 (Margin Call) 在行為倫理學的應用；(Biktimirov and Cyr, 2013) 討論如何用黑

金風暴 (Inside Jobs) 討論企業倫理；Cox et al. (2009) 則選擇使用安隆風暴 (Enron: The Smartest Guys in the Room) 來輔助企業倫理議題的討論。在這類文獻中，大多提供授課大綱 (Teaching note) 作為教學示範的參考 (Werner, 2014, Biktimirov and Cyr, 2013, Huczynski and Buchanan, 2004, van Es, 2003, Berger and Pratt, 1998, Chan et al., 1995, Anderson, 1992)，也有學者將電影與適合教授的主題，進行連結，產生推薦的影片資源(Champoux, 2001)。

第二種常見的模式則是將影片作為學期課堂活動的一部份 (Villalba and Redmond, 2008, Sprau, 2001, Tyler and Guth, 1999)。例如 Villalba and Redmond (2008) 在跨文化諮商的學期課程中的第一堂課裡，說明次堂課將觀賞電影 Crash，次堂課中正式播放影片，然後進行討論，在第三堂課中，課前學生需先椅墊以內容為引子，回答相關問題後，再來課堂中進行討論。Sprau (2001) 則在歷史調查課堂中，先講解「歷史事實與歷史虛構」間的區別，再讓學生選擇有關的電影，課堂播放，再由學生進行分析報告，作為學期成績之一部分。換言之，影片可以作為數週甚至學期課程活動之一部分。

第三種模式則是讓學生在課外觀賞影片，但於課堂中設計相關學習活動。例如 (Shaw, 2004) 在倫理課程中，要求學生於課外觀看影片，進行小組活動討論，然後於正式課堂中，透過角色扮演之類的方式，讓學生理解倫理相關議題。

綜上所述，在教學現場中，其實有不同的方式，來使用影片作為教學輔助工具。

3. 研究方法(Research Methodology)

本研究選擇國立中山大學企業管理學系開設於大一下學期的管理學課程為研究場域，研究對象為修習課號 BM112A 管理學課程的學生。該課程為企業管理學系大一的課程，也開放外系選修，共有 80 名學生修課，其中 39 名來自企管系，41 名來自於其他科系。在授課大綱中，已註明本課程與研究計畫搭配，並於開學第一堂課時以口頭說明。

本研究主要採取行動研究(action research)的設計(Mills, 2000, Somekh and Zeichner, 2009)，透過改變教學設計的的模式探討影片教學模式對於學生對管理學課程的認知與學習成效的影響。為了瞭解學習的成效，我們藉助準實驗設計(Quasi-experiment)的作法，選擇由另一位與研究者教學成效相仿教師開設之管理學課程進行比較，以瞭解教學模式的不同對最後學習成果是否有顯著差異。

本研究選擇由 Donald Trump 所主持的誰是接班人(The apprentice)第二季為教材¹，用於每週授課用。理由在於 Trump 具備話題性。雖然該劇集娛樂性質跟英國版相較來得強，但在台灣合法授權可供公開播放者僅有美國版第一至第五季，又第二季劇情在網路評語較佳，故選擇該季為教材。

¹ <https://www.imdb.com/title/tt0364782/episodes?season=2>。

在規劃課程的時候，研究者先列出該學期管理學需講授的主題，接下來觀賞該季全部劇集，先將每一季劇集中有管理學相關概念全部列出，再針對這些結果進行比較篩選，進而依照第一集至第十三集的順序編排該學期各週的進度，其結果如附件一所示。

在課程執行上，本研究的作法是在每週的管理學課程播放一集誰是接班人作為輔助教材，進行方式分成兩種，第一種是於開場後即播放影片，播放完畢後先與學生進行討論，並把學生討論重點整理於白板上，於講解課程概念時再回顧討論重點，作為觀念印證使用。第二種則是在課程概念講解完畢後，進行影片播放，在影片播放完畢後開始進行問答，讓學生可以練習用課本概念解析影片內容，培養概念用能力。在影片播放過程中，也可能暫行播放討論某些場景僅與對話，這是因為管理學課程中許多概念是內嵌於情境中，不易被發掘且稍縱即逝，這種方式可以訓學生進行概念與實際關聯情境的結合。最後，每堂課課前修課學生被要求盡情課本預習並完成作業，以確保學生能對課本概念有基本的掌握。各週授課安排如附件二所示。

在學生學習狀況上，主要分成三部份，第一是問卷調查。本研究針對以接受影片教學的組別為實驗組，以另一位老師授課之管理學課程成為對照組，以問卷調查方式檢視兩班學生對管理學的態度與學習態度、應用能力並進行比較。問卷如附件三所示。透過網路大學、教師公告與學生社團等方式邀請學生上網填答問卷，共回收 56 份，填答率為 30.60%，由於兩個班級為獨立樣本，母體變異數未知，且對照組之樣本數 $23 < 30$ ，故使用 t 分配檢定其平均數是否有差異。

第二部份資料為學生期末反思報告，該報告為學生作業項目之一，學生可以在不受限制下自行回答「本學期從管理學課程學到什麼」。在影片教學組中 80 名學生中有 69 名學生繳交報告。這些內容作為質性的內容分析之用。

第三部份則是學生期中與期末的訪談，學生於課後以便力抽樣方式邀請做約 15 分鐘左右的非結構化深度訪談，主要提問為對管理學概念的感受與影片授課的感受和意見。

最後，授課教師也於課後進行田野筆記與反思，這也是研究資料之一部份。

4. 教學暨研究成果(Teaching and Research Outcomes)

(1) 教學過程與成果

在教學過程方面，影片教學，特別是採用連續劇形式的實境秀，是學生印象深刻的設計，在不經提示的情形下，46/69 的反思報告中，均有提及影片對他們的影響。下課修習時常有學生來討論剛才影片發展的看法，而從訪談資料中則可以發現對於學生的出席和學習有著相當的助益。

「上禮拜沒辦法來，害我一直擔心 Raj 會不會被 Fire 掉」。

- 學生 06 的訪談

「我覺得老師很厲害，為什麼每一集誰是接班人都可以跟管理學有關？」

- 學生 79 的訪談

從這些對話中，我們可以感受到影片對於學生具備吸引力，也容易讓學生對於管理學的可有用性產生共鳴。

但是影片教學是否真的比一般的教學模式更以效果呢？問卷調查可以給予我們更進一步的資訊，我們的調查結果如表一所示。首先，學生覺得管理學有用的程度以及管理學的可有趣程度上，影片教學與非影片教學的差異並未達到統計上的顯著水準。這說明單純藉助影片這項教材未必能提高學生對管理學概念感受的可有用與可有趣程度。

表一 問卷調查結果

	影片教學	非影片教學	p. value
管理學是有用的	4.12	4.22	0.655
有能力運用管理學	<u>4.03*</u>	<u>3.82*</u>	<u>0.333*</u>
管理學有趣	4.26	4.18	0.699
翹課次數	<u>0.71*</u>	<u>0.36*</u>	<u>0.202*</u>
理論知覺能力	<u>3.45*</u>	<u>3.09*</u>	<u>0.214*</u>
理論運用能力	<u>3.36*</u>	<u>2.81*</u>	<u>0.058</u>
問卷填答人數/修課人數	33/80	23/103	

* 表示在 $\alpha=0.05$ 的水準下，有顯著的差異。

但是就本次調查而言，影片教學可以提高自己有能力運用管理學知識的自信心。這可能因為在影片討論的過程中學生有更多的機會從同儕的口中「印證」自己的想法，或是更有機會去練習以管理學的觀點來分析影片。以下的紀錄可以作為佐證。

「雖然我上課不大發言，但我會一直聽其他同學說什麼，並去想我的答案會是什麼，還有老師追問時我該怎麼回答....我覺得這樣子會提高我的思考能力。」

- 學生 46 的訪談記錄

「每次上課最緊張就是在猜誰會贏還有誰會被川普 Fire，我想知道我的猜測準不準」

- 學生 23 的訪談

有趣的是，影片雖然有趣，但影片教學組的缺席率卻顯著地比較高，跟原先的逾期不合，在私下訪問學生與和對照組的授課老師討論後，懷疑非教學設計的因素可能也有影響，例如對照組授課教師有座位表的安排、，且能熟記每一位修課學生的名字，而影片教學則沒有這樣的設計且點名頻率低，可能這些非教學設計的部份對缺席率也有影響。

影片教學組的學生較有自信心運用管理學知識，但是否真是如此呢？問卷最後兩項測試顯示他們的自信心是有所支持的。在本次調查中，影片教學組的學生較能想到課本概念所使用的領導風格名詞，展現其理論知覺能力；並較有能力運用概念背後的邏輯進行分析，展現其理論運用能力。從訪談資料中，這跟影片的使用和後續的討論與授課舉例有關。

「看影片好像真的會讓我比較會理解管理學，特別是在老師上課時，用影片內容舉例時，我常會覺得『對，就是這個』」

- 學生 62 的訪談

(2) 教師教學反思

就教學者的角度而言，以誰是接班人影集進行整學期的課程是一個有趣的挑戰。管理學課程所涵蓋的概念，來自不同的社會科學基礎學科，例如經濟學、心理學、社會學等，常常發生在日常生活情境中。由於是基礎課程，學生的經驗並不多，單純用經驗分享的方式不易引起學生的共鳴。用一部娛樂性質的影集做為媒介，一方面可以吸引學生進入共同的情境中體會，也提供了共同的話題。由於學生的沈浸，會有感同身受或是同理劇中人物的狀態，並容易使其思考「如果是我，我會怎麼做？」這一類的心智實驗。用經驗學習的角度來看，沈浸劇情中，同理劇中人物，進行心智實驗，正如同(Kolb, 1984)所言的具體經驗 (Concrete experience)、反思觀察 (Reflective observation) 以及主動實驗 (Active Experimentation) 的活動，在進行討論時題目設計則可運用(Jacobson and Ruddy, 2015) 的 5-Question Model 來協助設計，如果在討論過程中授課教師適當引導，可以協助學生跳脫理論的束縛，建立其自己的概念 (Personal knowledge)。學生的反應也說明影片的迷人之處。首先，在一般講課時學生失神或是頭低下來滑手機的比例粗估大約有 20%以上，但是在播放影片以及後續討論時則幾乎沒有學生失神，且討論時學生發言踴躍，必須要控制人數。其次，下課時同學間會討論影片，也會來找授課教師討論相關管理議題，從這些觀察來看使用影片為教材是個有益的設計。

然而，使用影片也有負面的效果，例如壓縮授課講解時間，這部份雖然可要求學生使得部份概念可能會被犧牲。但另一方面，管理學課本的概念繁多，本就不可能一一詳細討論，再者，如果可以喚起學生對學科的興趣，那沒有提過的概念學生也有自我學習的動機。此外，題目設計也是一個挑戰。管理學概念常發生在生活中的對話、場景，乃至於物件的擺設中，可惜誰是接班人影集娛樂性太強，對於細節的描述較少，因此在設計問題和誘導討論時非常辛苦。最後，跟所有的討論課程一樣，學生可能會把議題帶離原先的設定主軸，這時候授課教師就陷入兩難的局面 - 是要把議題拉回來，

還是要發展新的可能性。當然，這跟新議題的有意義程度有關，但授課教師必須馬上下決定，所以相當疲憊。

(3) 學生學習回饋

在學生對於課程的滿意度方面，如以學校期末進行的調查來看本課程得到不錯的評價。在滿分 7 分的調查中，本課程得到 6.816 的分數，高於系平均 6.387，院平均 6.329 以及校平均 6.377 的表現。填答問卷的學生中，有 83.1% 的學生表示「我在本課程用心學習的程度」是非常用心與用心，63.1% 的學生表示會推薦他人來修課。

修課學生在期末均被要求繳交一份個人學習心得，在未經提示的情形下，有 66.67% 的學生提及影片部份，這表示他們認為影片師一個讓他們印象深刻的設計。從心得報告的回饋來看，影片教學有以下的效果：

a. 影片創造討論空間進而拓展視野

「我覺得這堂課帶給我的不只是理論知識，讓我收穫更多的是別人的意見，有些人對某件事的看法讓我十分驚豔，比如在猜測誰會被淘汰時，很多人的意見都很有趣，是我從沒想過的方向。…」

- 學生 04 反思報告

b. 培養發言的勇氣

「…讓我勇敢而且克服發問的問題，也許管理學或其他學科，在不久將來塵封起來，但真正帶走的我相信是態度…」

- 學生 53 反思報告

c. 刺激出席的動機

“我自己有時候知道我沒有在仔細聽課。當然，我有提醒自己，「雖然這堂課可以看『誰是接班人』，但是我還是得自己聽課才行！」

- 學生 61 反思報告

d. 產生個人化的理論

「透過『誰是接班人』這個節目，讓我理解管理學不只是理論，還包括一些人性的部分。我想我學習到的就是…才能有效地將自身的想意見傳達給組員們。」

- 學生 43 反思報告

e. 協助瞭解理論概念的內涵

「老師真的都能夠深入淺出的舉出很多實際的例子，來配合課本的理論，還有川普的實境節目真的很好看！這些輔助教材，也讓那些好像看得懂，又好像不懂的課本文字敘述，能夠被這麼一點就通了！而且課堂討論的方式，讓學生舉手發言，也能夠讓我受到更多的思路刺激」

-學生 28 反思報告。

二. 參考文獻(References)

- Ambrosini, V., Billsberry, J. & Collier, N. 2009. Teaching soft issues in strategic management with films: Arguments and suggestions. *International Journal of Management Education*, 8 (1), 63-72.
- Anderson, D. D. 1992. Using Feature Films as Tools for Analysis in a Psychology and Law Course. *Teaching of Psychology*, 19 (3), 155-158.
- Ber, R. & Alroy, G. 2001. Twenty Years of Experience Using Trigger Films as a Teaching Tool. *Academic Medicine*, 76 (6), 656-658.
- Berger, J. & Pratt, C. B. 1998. Teaching Business-Communication Ethics with Controversial Films. *Journal of Business Ethics*, 17 (16), 1817-1823.
- Biktimirov, E. N. & Cyr, D. 2013. Using Inside Job to Teach Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 117 (1), 209-219.
- Bluestone, C. 2000. Feature Films as a Teaching Tool. *College Teaching*, 48 (4), 141-146.
- Champoux, J. E. 1999. Film as a Teaching Resource. *Journal of Management Inquiry*, 8 (2), 206-217.
- Champoux, J. E. 2001. Animated Films as a Teaching Resource. *Journal of Management Education*, 25 (1), 79-100.
- Chan, K. C., Weber, M. & Johnson, M. 1995. Using other people's money in the classroom. *Financial Practice & Education*, 5 (1), 123-127.
- Cox, P. L., Friedman, B. A. & Edwards, A.-L. 2009. Enron: The Smartest Guys in the Room—Using the Enron Film to Examine Student Attitudes towards Business Ethics. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 10 (2), 263-290.
- Huczynski, A. & Buchanan, D. 2004. Theory from fiction: a narrative process perspective on the pedagogical use of feature film. *Journal of Management Education*, 28 (6), 707-726.

- Jacobson, M. & Ruddy, M. 2015. *Open to outcome : a practical guide for facilitating & teaching experiential reflection*, Bethany, OK, Wood N Barnes Publishing.
- Kolb, D. A. 1984. *Experiential Learning: Experience As The Source Of Learning And Development*, New York, Prentice-Hall.
- Mills, G. E. 2000. Understanding action research. *Action research: A guide for the teacher researcher*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Nadkarni, S. 2003. Instructional Methods and Mental Models of Students: An Empirical Investigation. *Academy of Management Learning & Education*, 2 (4), 335-351.
- Pfeffer, J. & Fong, C. T. 2002. The End of Business Schools? Less Success Than Meets the Eye. *Academy of Management Learning & Education*, 1 (1), 78-95.
- Proctor, R. F. & Adler, R. B. 1991. Teaching interpersonal communication with feature films. *Communication Education*, 40 (4), 393-400.
- Shaw, B. 2004. Hollywood Ethics: Developing Ethical Issues ... HollywoodStyle. *Journal of Business Ethics*, 49 (2), 167-177.
- Smith, D. D. 1982. Teaching Undergraduate Sociology through Feature Films. *Teaching Sociology*, 10 (1), 98-101.
- Somekh, B. & Zeichner, K. 2009. Action research for educational reform: remodelling action research theories and practices in local contexts. *Educational Action Research*, 17 (1), 5-21.
- Sprau, R. 2001. I saw it in the movies: suggestions for incorporating film and experiential learning in the college history survey course. *College Student Journal*, 35 (1), 101.
- Stadler, H. A. 1990. Film as experience: Phenomenological concepts in cinema and television studies. *Quarterly Review of Film and Video*, 12 (3), 37-50.
- Tisdell, E., J. 2008. Critical Media Literacy and Transformative Learning: Drawing on Pop Culture and Entertainment Media in Teaching for Diversity in Adult Higher Education. *Journal of Transformative Education*, 6 (1), 48-67.
- Tyler, J. M. & Guth, L. J. 1999. Using Media to Create Experiential Learning in Multicultural and Diversity Issues. *Journal of Multicultural Counseling & Development*, 27 (3), 153.
- van Es, R. 2003. Inside and Outside The Insider: A Film Workshop in Practical Ethics. *Journal of Business Ethics*, 48 (1), 89-97.
- Villalba, J. A. & Redmond, R. E. 2008. Crash: Using a Popular Film as an Experiential Learning Activity in a Multicultural Counseling Course. *Counselor Education & Supervision*, 47 (4), 264-276.

- Werner, A. 2014. 'Margin Call': Using Film to Explore Behavioural Aspects of the Financial Crisis. *Journal of Business Ethics*, 122 (4), 643-654.
- Wilt, D. L., Evans, G. W., Muenchen, R. & Guegold, G. 1995. Teaching with entertainment films: an empathetic focus. *Journal of psychosocial nursing and mental health services*, 33 (6), 5-14.

三、附件(Appendix)

附件一 各週進度表

週次	主題	劇集
1	簡介	Toying with Disaster
2	決策	Scoop Dreams
3	管理者面臨的限制	Send in the Crowns
4	企業倫理與社會責任	The Last Supper
5	組織設計	Lights! Camera! Transaction!
6	規劃	Crimes of Fashion
7	策略	Barking Up the Wrong Tree
8	領導	A Tale of Two Leaders
9	控制	Bringing Down the House
10	團隊管理	Runaway Pride
11	組織溝通	The Butt Stops Here
12	激勵	The Pepsi Challenged
13	組織行為	Sweet and Lowdown

附件二 各週授課計畫

第一講 誰是管理者

一、課程內容基本說明

本堂課為管理學課程的第一堂課，主要將說明管理的基本概念。預計休習完畢之後，學生可以瞭解以下概念。

1. 誰是管理者？
2. 管理者在做什麼？
3. 管理者需具備何種能力？
4. 管理的目標為何？（效率與效能的概念）

二、本集節目簡介

這是本季(第二季)的第一集，一開始的時候，總共 18 名候選人，9 男 9 女，一起見到了 Trump，在簡短說明後，依據性別分成了兩隊。一開始兩隊選出各自的名字，男生隊叫 Mosaic，女生隊叫 Apex；並分別派一個人到另一個性別的隊伍作為專案經理，分別是 Braford 和 Pamela；。本週的任務是幫 Mattel 公司設計一款新的玩具，由最有商業潛力的隊伍獲勝。Mosaic 發展出了一個變種動物的系列玩具叫做 Crustacean Nation，而 Apex 則發展出了一個由無線電遙控，可以變換零件的遙控汽車。Mattel 公司覺得長期而言，Apex 的產品比較有賺頭，因為會有後續的零件換購的收入。Pamela 選擇帶 Rob 和 Andy 進去 Boardroom，而 Trump 以 Rob 缺乏貢獻與熱誠為由 Fire 了他。

三、討論問題

1. 誰是管理者（5 分鐘）

學生回答：影片中的管理者包括川普、喬治、玩具公司的主管、兩隊的 project manager 等。講師可反問：為何你們會覺得他們是管理者呢？是不是他們做出了甚麼特定的行為讓你確定他們是管理者？又或者你們對管理者定義為何？

此時講師可在白板上寫下學生們對於管理者初步的定義，並做後續語課程連結之討論。

2. 兩隊的領導人各自做了哪些事情？（10 分鐘）

此題中，講師回到白板上的相關記錄區，將各種可能選項，如規劃、組織、領導、控制以及其他構面寫下，並將學生的回答清楚帶入到上述四種管理功能中，並可開始解釋規劃、組織、領導、控制的各自意涵，同時以影片中 Braford 變更主題當例子，說明 POLC 是一個不間斷的管理循環。

接下來開始問學生：「這樣的分法你們覺得好嗎？有更好的分類想法嗎？」此時可拿出被歸類在其他部份（例如決策當例子），說明某些時候不見得 POLC 的分類法可以充分描述管理者行為，接著講師再以 Mintzerg 的角色論進行說明。

3. 你覺得一個好的專案經理必須具備何種能力？（10 分鐘）

學生回答為：做為一位好的管理者，必須具備對程序的控制、整合意見、做決策、為組織訂定方向、主動發現自己決策有誤時立即修正(講師可以連結到之後的課程觀念：承諾升高對組

織造成的影響)、對員工有足夠的權力下放等等能力。此時講師可以請同學舉生活常見管理者為例，並與之討論學生對該位管理者的想法，再接回到課本上講解 Minzberg 的 14 種管理者角色，以及 Katz 的三種管理能力，兩位管理學大師對於管理者的定義，並舉例講師自己曾經實務面說明之。將師可將這些討論內容儘量依照技術、溝通與概念化等三個類別寫在白板右邊。如果有項目未出現沒有關係。

四、課程時間安排

本次課程安排為 170 分鐘的課程，由於是第一次上課，預計有 40 分鐘解說課堂規則後開始授課。

其時間安排如下。

時間	主題	內容說明
0-40	課堂簡述	講解課堂規則事宜
40-100	播放影片	播放 Apprentice 第一集
100-120	問題討論	
120-135	休息	
135-140	誰是管理者 (1)	
140-150	管理者在做什麼 (2)	1. 以原先白板左側說明四大管理功能 2. 說明 Minzberg 的角色論
150-160	管理者需要具備哪些能力? (3)	以白板右側資料說明技術、溝通與概念化能力
160-170	管理目標	以第三題討論結果為引子，說明效率與效能之概念。

五、影片與觀念之結合

1. 課堂觀念：誰是管理者？管理者在做什麼？

此觀念可透過問題 1 說明：影片中，你認為誰是管理者？

在題中，可回到剛才影片討論中說明之誰是管理者，並詢問學生當時所列的管理者候選人中誰是(或不是)管理者，最後再拿出課本定義：A **manager** is someone who coordinates and oversees the work of other people so that organizational goals can be accomplished. 來輔助說明。



(2). 管理者能力需求：



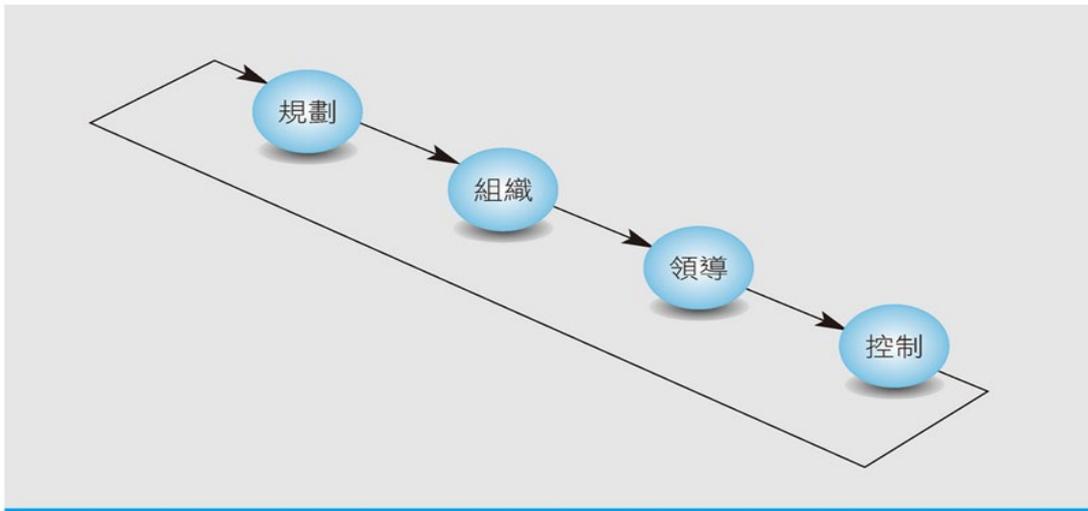
2. 課堂觀念：管理者需具備何種能力？管理的目標為何？（效率與效能）

此觀念可透過問題 2、3 說明：管理者在做什麼？你覺得一個好的專案經理必須具備何種能力？

此觀念中講師可將各種可能選項，如規劃、組織、領導、控制寫下，接著可將學生的回答清楚帶入到上述四種管理功能中，同時以影片中 Braford 變更主題當例子，說明 POLC 是一個不間斷的管理循環。對於管理者應具備之能力這題裡，學生認為：做為一位好的管理者，必須具備對程序的控制、整合意見、做決策、為組織訂定方向、主動發現自己決策有誤時立即修正(講師可以連結到之後的課程觀念：承諾升高對組織造成的影響)、對員工有足夠的權力下放等等能力。最後講師可接回到課本上講解 Minzberg 的 14 種管理者角色，以及 Katz 的三種管理能力，並舉例講師自己曾經實務面說明之。

(1). 管理功能及管理程序：

Planning	Organizing	Leading	Controlling	Lead to
Setting goals, establishing strategies, and developing plans to coordinate activities	Determining what needs to be done, how it will be done, and who is to do it	Motivating, leading, and any other actions involved in dealing with people	Monitoring activities to ensure that they are accomplished as planned	Achieving the organization's stated purposes



▲ 圖 1-2 管理程序

(2). Mintzerg 的角色論(本題重點)



▼ 表 1-2 Mintzberg 十種管理者角色

角色	說明	例子
人際角色		
代表者	組織象徵性的領導者，擔任一些法律所賦予形式上的任務	出席各種儀式、接待訪客、簽署各種重要文件等
領導者	激勵、引導與訓練部屬	領導部屬完成組織所交付的任務
聯絡者	發展對外人際網絡，以獲取更多資源，積極建立組織與外界的連結	參與外界各種活動，如同業公會；促使組織與外界合作，如策略聯盟
資訊角色		
監督者	觀察與蒐集外部環境與組織內部的各種資訊	閱讀各種期刊、雜誌、政府與業界資訊，透過各種關係以獲取資訊
傳播者	將外部環境與組織內部資訊傳達給組織內需要的人	透過各種方式傳遞訊息，如電話、信函、公文、電子郵件、會議等
發言人	將組織的政策、計畫與執行成果等訊息傳播給外界	主持股東會議、新產品發表、開記者會等
決策角色		
創業者	在環境中找尋各種機會，並促使組織利用這些機會	負責新產品、技術、市場開發專案、組織內部變革方案等
問題處理者	解決組織所面臨的問題，並且提出可行的解決方案	負責危機處理小組；成立跨部門的專案團隊解決問題
資源分配者	進行組織內部資源的分配，包括人力、資金與設備，並制定重要決策	分配年度預算於每一個組織部門，決定組織內部計畫時程與相關決策
談判者	代表組織參與各種重大的談判	與政府、工會、消費者等利益團體談判

資料來源：改編自 Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, 1973。

(3). Rober.L.Kats 管理者定義：



第二講 管理者的日常 – 決策

一、課程內容基本說明

本堂課為管理學課程的第二堂課，主要將說明決策的概念。預計休習完畢之後，學生可以瞭解以下概念。

1. 什麼是決策？
2. 理性決策程序？
3. 決策的類型？
4. 決策錯誤的來源

二、本集節目簡介

這是本季（第二季）的第二集，分組方式延續上一集的隊伍。而這周分別是由 Kelly 及 Ivana 擔任 PM。

本週的任務是要和知名冰淇淋公司 Ciao Bella 合作研發出一種新的冰淇淋口味並且在街頭販售，由獲利最多的隊伍獲勝。Mosaic 發展出巧克力香草甜甜圈口味冰淇淋，在既有的冰淇淋口味中添加甜甜圈，而 Apex 則發展出了紅絲絨冰淇淋，由三種不同口味的冰淇淋組合而成。兩隊皆在街頭奮力銷售冰淇淋，然而其中一隊卻出了一些差錯。最後由 Mosaic 組獲得勝利。Ivana 選擇帶和 Braford、Stacy 以及 Jennifer 進去 Boardroom，而 Trump 以 Braford 犯了一個極大錯誤為由 Fire 了他。

三、討論問題

1. 影片中有哪些決策屬於(非)結構化決策（5分鐘）

部分學生回答，決定冰淇淋口味時及是一種非結構化決策，因為不是一個有明確規範流程的決定。

另一部分學生回答，決定銷售地點時也是一種非結構化決策，因為在銷售地點決定時，主要依照各成員間提供的經驗(哪邊人潮較多、流動率較高、可能需求量等等)，比較偏經驗、直覺來決定。

此時講師可以再追問，那哪些流程中的決策結構化決策，並在白板上明確分析兩種不同類型決策之差異及效果等等。

2. 影片中的成員犯了哪些決策的錯誤？（10分鐘）

有部分學生提到：Braford 犯了一個極大錯誤就是自願放棄免死權，因為完全是不理性的決定，如果自願放棄免死權好像會有一種挑釁川普的感覺，這對一位管理者來說是非常要不得的。而另一部分同學提到：Apex 隊在行銷決策上沒有經過嚴密控制以及調查該地段人潮及既有商家關係等等前置作業，除了是一種不理性分析下的決策之外，更多了只靠直覺做決定的感覺，如此便導致兩組人馬分散，進而使銷售結果不如預期。

此時講師可以透過學生回答，在白板上分析出決策的不同類型以及不同構面，像是理性/直覺/有限理性等等。

3.你覺得影片中川普的 Fire 決策是不是一個理性決策？（10 分鐘）

這題中，同學普遍覺得川普在開除 Braford 是一種不理性且直覺的決策，因為 Braford 的這種行為在川普當多年的管理者經驗中是不可取的(經驗、直覺)，而又因為 Braford 有一種堅信川普不會開除他的挑釁態度，導致川普的不理性決策，她並沒有太深入分析各個進入會議室的人在任務中的優劣、對錯，就開除 Braford 了。

此時，講師可以從不同角度反問學生有關川普的決策還有牽涉到哪些面向，再接著引導回到理性、直覺、有限理性等觀念。

四、課程時間安排

本次課程安排為 170 分鐘的課程，由於是第一次上課，預計有 40 分鐘解說課堂規則後開始授課。

其時間安排如下。

時間	主題	內容說明
0-5	宣布本堂事項	下週作業
6-30	分組活動	3-6 個人一組
31-40	Discussion: Jack's dilemm	p. 7
41-45	制定決策的基礎 (連結 Q1、2)	p.8-10
46-50	理性決策制定(連結 Q1、2)	p.11
51-55	舉例討論：選校系問題	p.10
56-60	有限理性決策極可能會失去甚麼 (連結 Q2、3)	p.11
61-65	直覺決策概念(連結 Q2、3)	p.12-13
66-70	決策規劃及建構過程(連結 Q1、2)	

71-75	可能影響決策偏誤因素(連結 Q1、2)	
76-90	休息	
91-150	播放 Apprentice 影片	
151-170	分組討論	

五、影片與觀念之結合

1. 課堂觀念：什麼是決策？以及決策的類型有哪些？

此觀念可透過問題 1 及問題 2 說明：影片中有哪一些決策屬於(非)結構化決策？影片中的成員犯了哪些決策的錯誤？

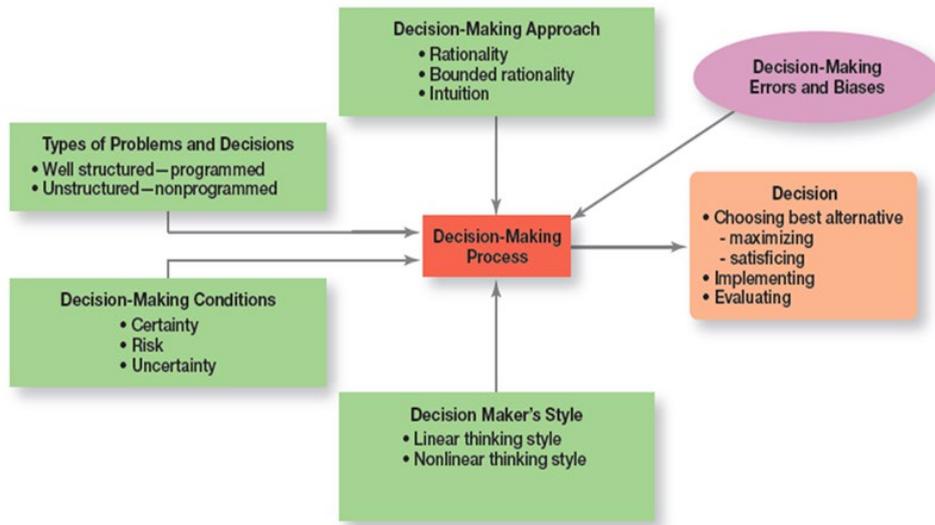
學生回答，影片中決定冰淇淋口味及決定銷售地點時皆是一種非結構化決策，因為不是一個有明確規範流程的決定且主要依照各成員間提供的經驗，比較偏經驗、直覺來決定。而另一些同學提到：Apex 隊在行銷決策上沒有經過嚴密控制以及調查該地段人潮及既有商家關係等等前置作業，除了是一種不理性分析下的決策之外，更多了只靠直覺做決定的感覺。

此時講師可以再追問，那哪些流程中的決策結構化決策，並明確分析兩種不同類型決策之差異及效果等等。並連結到課程觀念如下：

(1). 制定決策的過程：



(2). 做決策的不同面向：



(3). 造成決策偏誤之因素：



2. 課堂觀念：何謂理性決策、直覺決策？有限理性又是為何？

此觀念可透過問題 2 及問題 3 說明：影片中的成員犯了哪些決策的錯誤？你覺得影片中川普的 Fire 決策是不是一個理性決策？

學生提到：Braford 自願放棄免死權，完全是不理性的決定，以及 Apex 隊在行銷決策上沒有經過嚴密控制以及調查該地段人潮及既有商家關係等等前置作業，除了是一種不理性分析下的決策之外，更多了只靠直覺做決定的感覺。

最後，同學普遍覺得川普在開除 Braford 是一種不理性且直覺的決策，因為 Braford 的這種行為在川普當多年的管理者經驗中是不可取的(經驗、直覺)，而又因為 Braford 有一種堅信川普不會開除他的挑釁態度，導致川普的不理性決策。以上學生回答之影片內容可以連結到課程觀念如下：

(1). 結構/非結構性決策：

Exhibit 2-7
Programmed vs Nonprogrammed Decisions

Characteristic	Programmed Decisions	Nonprogrammed Decisions
Type of problem	Structured	Unstructured
Managerial level	Lower levels	Upper levels
Frequency	Repetitive, routine	New, unusual
Information	Readily available	Ambiguous or incomplete
Goals	Clear, specific	Vague
Time frame for solution	Short	Relatively long
Solution relies on...	Procedures, rules, policies	Judgment and creativity

(2). 理性/直覺/有限理性決策：

•**Rational Decision-Making:** choices that are logical and consistent and maximize value

•**Assumptions of rationality:**

o Rational decision maker is logical and objective

o Problem faced is clear and unambiguous

o Decision maker would have clear, specific goal and be aware of all alternatives and consequences

o The alternative that maximizes achieving this goal will be selected

o Decisions are made in the best interest of the organization

•**Bounded rationality:** decision making that's rational, but limited by an individual's ability to process information

•**Satisfice:** accepting solutions that are "good enough"

•**Escalation of commitment:** an increased commitment to a previous decision despite evidence it may have been wrong

•**Intuitive decision-making:** making decisions on the basis of experience, feelings, and accumulated judgment

第三講 管理者的行為影響因素

一、課程內容基本說明

本堂課為管理學課程的第三堂課，主要將說明影響管理者行為的內外部因素。預計修習完畢之後，學生可以瞭解以下概念。

1. 影響管理者決策與行為的外部因素有哪些？
2. 什麼是組織文化？如何影響組織的表現？

二、本集節目簡介

這是本季(第二季)的第三集，分組方式延續上一集的隊伍。而這周分別是由 Kevin 及 Elizabeth 擔任 PM。

本週的任務是要為 P&G 公司宣傳他們新推出的香草薄荷牙膏。兩組都得到五萬美元的預算，Mosaic 希望用買保險舉辦能讓民眾抽高額獎金的活動，但在即將舉辦活動的前夕卻發生了嚴重的問題；而 Apex 則透過找名人來吸引民眾的目光，然而最後卻因為一個致命的錯誤，而輸給了 Mosaic。

Elizabeth 決定帶 Maria 跟 Stacy J 進入 Boardroom，而 Stacy J 因為一些怪異的行為使其他隊友感到恐懼及不安，最後川普以 StacyJ 無法和他人進行良好的團隊合作為由而 fire 了他。

三、討論問題

1. 在此任務中你應該考慮哪些因素？

學生普遍回答圍繞著：在組織間可能有一種氛圍以及共識等等。講師可引導學生思考何種因素會影響最終管理者在做決策時所考慮到的各個面向，其中包括討論方式、分工時的方式等等。

此時將可以引導同學思考，在組織內，是否會有一種群體的、共同的價值觀或是氛圍，去影響組織內各成員的思考模式，請同學舉出可能的情況，並在白板上將其分面向逕行討論。

2. 誰最應該對失去這項任務負責（討論 10 分鐘）？

講師可由影片中"超出預算"這個嚴重的問題帶入到：贏的那一隊是否全因為管理者而獲勝？而輸的那一隊，管理者是否需要負全責？

此時學生回答：贏的那一隊是因為群體間很快達到共識，且對共同目標的執行有明確、共同的想法，管理者主要扮演著從旁引導角色。

而另一部份學生回答：輸的那一隊，可能因為管理者沒有帶頭建立群體共識，工作分派不明確且對於預算沒有嚴謹控制，導致最後輸掉。

講師在此處可以做歸納總結，引導學生思考組織間共同價值觀的重要性。

3. 兩隊中，成員間彼此互動及合作時，主要有何種不同的地方（討論 10 分鐘）？

此題中，學生回答：在 Elizabeth 隊中，Stacy.J 因為一些怪異的行為使其他隊友感到恐懼及不安，且她自己認為自己與其他成員性格是不同的，因而無法和他人進行良好的團隊合作，此外，她一直認為其他女生就是一群很有心機類似高中女生小圈圈行為的類型，故心理、行為上極度排斥與他們共事；而男生隊則專心一致的分工來舉辦造勢活動...可帶到組織文化建立時的各種變數等等。

在學生回答中，講師可以解譯學生的話，引導到，當一個組織成員無法與其他成員產生共識時，對組織間的傷害為何？而我們又該避免這種情況發生？漸漸引導同學思考 當面對有 Stacy.J 這類型的對有時該怎們解決以達成組織間共有的行為及思考模式？

四、課程時間安排

本次課程安排為 170 分鐘的課程，其時間安排如下。

	內容	備註
0-5	開場與事項宣布	
6-75	播放與討論影片	
75-90	休息時間	
90-105	中途休息	
106-115	時勢造英雄或是英雄造時勢？從宏達電看王雪紅是一個好的經理人嗎？	簡要說一下宏達電的興衰 哪些因素會影響到一個組織的成敗呢(可繼續用宏達電當例子) 先寫在黑板上 (External vs. Internal)
115-120	介紹無所不能 vs. 管理者的象徵性觀點(2)	講師說明
120-125	討論一般的外部因素(1)	
125-130	外部環境	
131-135	環境不確定性(連結 Q1)	
136-145	各學院的比較	
146-155	組織文化(連結 Q2、3)	
156-160	強 vs 弱文化(連結 Q2)	
160-165	組織文化的來源(連結 Q2)	

五、影片與觀念之結合

1. 課堂觀念：可能影響管理者決策與行為的外部因素有哪些？

此觀念可透過問題 1 來探討：在此任務中你應該考慮哪些因素？

學生普遍回答接圍繞著：在組織間可能有一種氛圍以及共識等等，可能去影響組織內各成員的思考模式？講師可引導學生思考何種因素會影響最終管理者在做決策時所考慮到的各個面向，其中包括討論方式、分工時的方式等等。

接著漸漸帶入到課程觀念如下：

(1). 可能影響管理者決策之利害關係人：



(2). 環境不確定性矩陣：

		Degree of Change	
		Stable	Dynamic
Degree of Complexity	Simple	Cell 1 Stable and predictable environment Few components in environment Components are somewhat similar and remain basically the same Minimal need for sophisticated knowledge of components	Cell 2 Dynamic and unpredictable environment Few components in environment Components are somewhat similar but are continually changing Minimal need for sophisticated knowledge of components
	Complex	Cell 3 Stable and predictable environment Many components in environment Components are not similar to one another and remain basically the same High need for sophisticated knowledge of components	Cell 4 Dynamic and unpredictable environment Many components in environment Components are not similar to one another and are continually changing High need for sophisticated knowledge of components

(3). 外部總體環境分析：



2. 課堂觀念：什麼是組織文化？如何影響組織的表現？

此觀念可透過問題 2、3 來探討：誰最應該對失去這項任務負責？兩隊中，成員間彼此互動及合作時，主要有何種不同的地方？

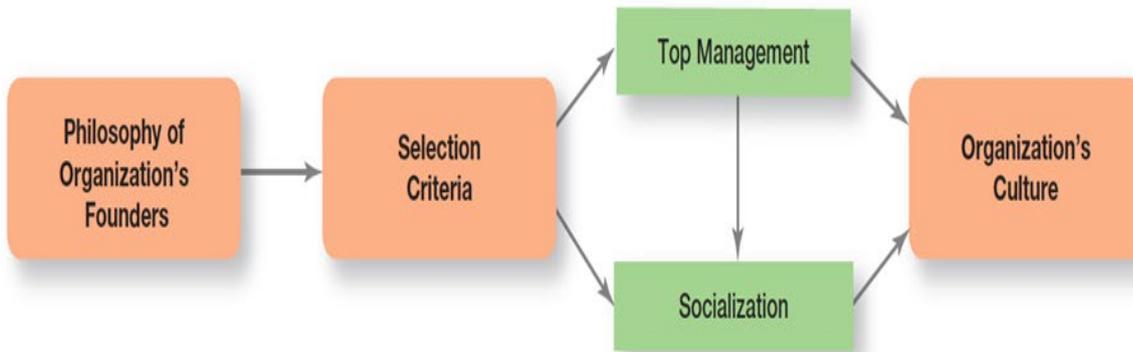
講師可由影片中"超出預算"這個嚴重的問題帶入到問題二誰最應該對失去這項任務負責？此時學生回答：贏的那一隊是因為群體間很快達到共識，且對共同目標的執行有明確、共同的想法；而另一部份學生回答：輸的那一隊，可能因為管理者沒有帶頭建立群體共識，工作分派不明確且對於預算沒有嚴謹控制，導致最後輸掉。

講師在此處可以做歸納總結，引導學生思考組織間共同價值觀的重要性。(可以連結到管理者全能觀、象徵觀、綜合觀等等)

在第三題中，學生回答：在 Elizabeth 隊，Stacy.J 認為自己與其他成員性格是不同的，因而無法和他人進行良好的團隊合作，此外，她一直認為其他女生就是一群很有心機類似高中女生小圈行爲的類型，故心理、行爲上極度排斥與他們共事；而男生隊則專心一致的分工來舉辦造勢活動...可帶到組織文化建立時的各種變數等等

有關組織文化之課程觀念如下：

(1). 如何建構組織文化：(本題重點)



(2) 強文化及弱文化的差異性：(本題重點)

Strong Cultures	Weak Cultures
Values widely shared	Values limited to a few people – usually top management
Culture conveys consistent messages about what's important	Culture sends contradictory messages about what's important
Most employees can tell stories about company history or heroes	Employees have little knowledge of company history or heroes
Employees strongly identify with culture	Employees have little identification with culture
Strong connection between shared values and behaviors	Little connection between shared values and behaviors

(3). 組織文化的不同面向：



(4). 組織文化如何影響管理者決策：

誰是接班人教學指引

第四講 社會責任

一、課程內容基本說明

本堂課為管理學課程的第四堂課，主要將說明決策的概念。預計休習完畢之後，學生可以瞭解以下概念：

1. 什麼是社會責任？
2. 何謂道德及非道德行為？決策的類型？
3. 從經濟學、社會學、管理學角度看待組織行為責任。

二、本集節目簡介

這是本季（第二季）的第四集，分組方式延續上一集的隊伍。而這周分別是由 Raj 及 Jennifer C. 擔任 PM。

本週的任務是兩隊需要分別經營一簡餐廳，從餐廳內部的布置一路到餐點及服務，兩隊都需要自行設計。而最後需要由顧客針對裝潢、餐點及服務進行評分，最後由獲得較高評價的隊伍獲勝。兩隊採取截然不同的設計風格，而當一些突發狀況發生時，兩隊的應變能力及速度也都不同。最後 Mosaic 隊以 61 分的評價打敗了 Apex 隊。

Jennifer C. 帶 Elizabeth 跟 Stacy 進入 Boardroom，而 Jennifer C. 因為在領導上沒能將團隊齊心，且因為個人恩怨而沒將真正沒做好的隊員帶去 Boardroom，最後被川普給 fire。

三、討論問題

1. 你認為 Stacy 被不公平對待嗎？

此問題中，大部分同學認為 Stacy 是因為私人恩運而遭報復，並非是在這次任務中的表現差而被帶進 boardroom，Jennifer C. 有一種違反道德行為而公報私仇的感覺；而另一部分同學則認為，她在任務中也有做不好的地方。

在同學討論中，講師可以利用影片內容帶入到作決策時，當面對道德兩難，經理人要如何面對這種狀況，而其中又有哪些變數會影響道德/非道德行為？並可以在白板上列出同學的想法，同時分出以課程觀念中的四種不同面向(事件強度、個人特質、結構變數...等等)

2. 你覺得影片中哪些行為是不當的？為什麼？

此問題中，有同學回答：在影片中，大家會有一種共通點，就是聯手在別人背後說壞話來創造出大家共同的敵人，好讓大家進入 boardroom 時可以共同攻擊某人、陷害某人，透過這種方式來保障自己在任務中存活的機會。而另一位同學回答：男生隊中，利用成員的性吸引力來影響評分標準，在任務中有一種非道德而獲勝的感覺。最後一位同學回答：管理者有因為個人私底下恩怨的問題在公共場合陷害對方。

講師此時可透過以上這些學生的回答內容，引導學生發想：經理人在何種環境下，會產生種種道德或非道德行為？而在個人或是團體決策中，道德/非道德行為又有何不同？

四、課程時間安排

本次課程安排為 170 分鐘的課程，其時間安排如下。

	內容	備註
0-10	宣布事情	
10-20	討論	4
21-30	對社會責任的基本觀點	5-8
31-35	綠色管理	9-10
36-45	火車問題	
46-55	毒藥問題	7
55-60	道德困境	13-14
60-80	與道德行為相關的因素	15-20
81-95	中途休息時間	
95-145	播放影片	
145-155	小組討論	
155-170	課堂討論	

五、影片與觀念之結合

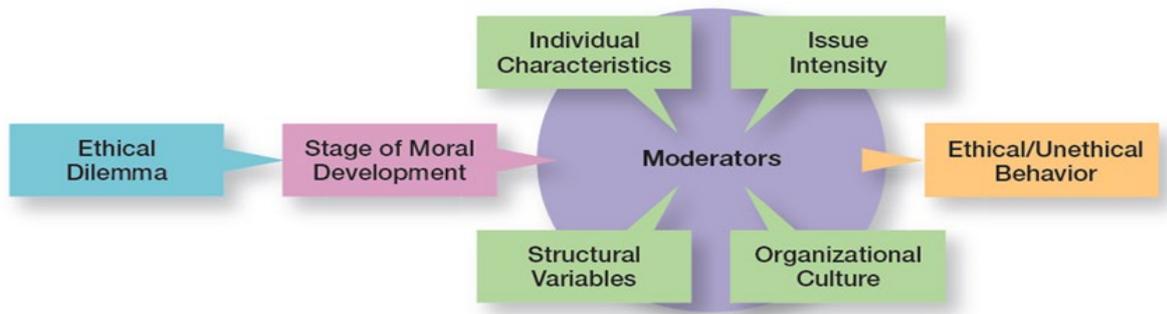
1. 課堂觀念：何謂道德及非道德行為？決策的類型？

此觀念透過問題 1：你認為 Stacy 被不公平對待嗎？

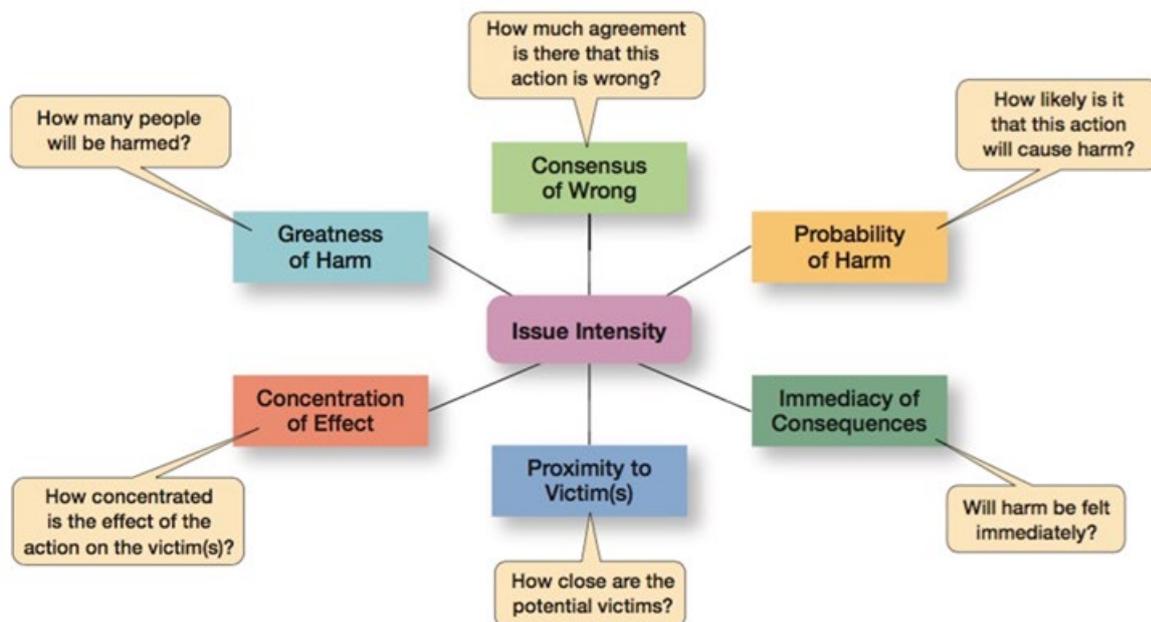
此問題中，大部分的同學認為 Stacy 是因為私人恩怨而遭報復，Jenniffer C. 有一種違反道德行為而公報私仇的感覺；而另一部分同學則認為，她在任務中也有做不好的地方。在討論中，講師可以利用影片內容帶入到作決策時，當面對道德兩難，經理人要如何面對這種狀況，又有哪些變數會影響道德/非道德行為？同時以課程觀念中的四種不同面向進行解釋。

課程觀念如下圖所示：

1. 道德兩難情境因素：



2. 事件強度說明：



3. 結構變數說明：

- An organization's structural design
- Goals
- Performance appraisal system
- Reward allocation

4. 個人特質說明：

- Value
 - Personality
- o Strength of ego
- High-Resist temptation
 - Low
- o Locus of control
- Internal-Blame his/herself
 - External-Blame others

2. 課堂觀念：什麼是社會責任？從經濟學、社會學、管理學角度看待組織行為責任。

此觀念透過問題 2 探討：你覺得影片中哪些行為是不當的？為什麼？

同學回答：在影片中，大家會有一種共通點，就是聯手在別人背後說壞話來創造出大家共同的敵人，好讓大家進入 boardroom 時可以共同攻擊某人、陷害某人，透過這種方式來保障自己在任務中存活的機會。而另一位同學回答：男生隊中，利用成員的性吸引力來影響評分標準，在任務中有一種非道德而獲勝的感覺。最後一位同學回答：管理者有因為個人私底下恩怨的問題在公共場合陷害對方。

講師此時可引導學生發想：經理人在何種環境下，會產生種種道德或非道德行為？而在個人或是團體決策中，道德/非道德行為又有何不同？並可帶入到：影響道德及非道德行為的因素、及社會責任觀點(社會義務、社會經濟觀、社會回應觀、社會責任觀)

觀念如下：

(1). 社會責任觀點：

• **Social obligation**

when a firm engages in social actions because of its obligation to meet certain economic and legal responsibilities

• **Classical view**

the view that management's only social responsibility is to maximize profits

• **Socioeconomic view**

when a firm engages in social actions because of its obligation to meet certain economic and legal responsibilities

• **Social responsiveness**

the view that management's only social responsibility is to maximize profits

• **Social responsibility**

A business's intention, beyond its legal and economic obligations, to do the right things and act in ways that are good for society

(2). 道德發展階段：

Level	Description of Stage
Principled	6. Following self-chosen ethical principles even if they violate the law 5. Valuing rights of others and upholding absolute values and rights regardless of the majority's opinion
Conventional	4. Maintaining conventional order by fulfilling obligations to which you have agreed 3. Living up to what is expected by people close to you
Preconventional	2. Following rules only when doing so is in your immediate interest 1. Sticking to rules to avoid physical punishment

一、課程內容基本說明

本堂課為管理學課程的第五堂課，主要將說明組織設計的概念。預計休習完畢之後，學生可以瞭解以下概念。

1. 什麼是組織設計？何謂指揮鏈？等等
2. 如何進行組織設計？組織的類別及其特性為何？（功能別、產品別、地區別...）
3. 從規劃、組織、領導、控制角度切入到組織設計過程。

二、本集節目簡介

這是本季（第二季）的第五集，分組則和前面有些不同，原本在 Mosaic 隊的 Pamela 被川普換到了 Apex 隊。而這周分別是由 Chris 及 Pamela 擔任 PM。

本週的任務是兩隊需要到 QVC 購物頻道，並且分別選一樣產品後上 QVC 的現場節目販售，最後由銷售總金額最高的隊伍獲勝。Apex 隊選了神奇海綿而 Mosaic 隊則選擇了迪朗吉烤盤。兩隊在訂價上都出現了一些小問題，雖然 Apex 隊的產品銷售量更高，但因為價格的原因，最終以 10 塊美金的差異輸給了 Mosaic 隊。

Pamela 帶 Maria 跟 Stacy 進入 Boardroom，最後因為川普認為 Pamela 不會評估隊員，且沒有分配最適合的職務給他們，所以 fire 了 Pamela。

三、討論問題

1. 如果你是 PM，你會把工作分成哪幾個部份？怎麼分工？

從影片中專案管理者分配工作的橋段，引導至工作過度專業化的問題（講師可舉醫療診間分工過度的問題）再反問同學適不適當（成本高、繁瑣）等等，並引導至分析切割工作粗細問題的優劣以及帶到管理幅度觀念是如何影響員工在組織間的態度、生產力等。

2. 你覺得工作的分派是否有影響這兩隊的表現？

有部分同學回答：工作分派以及確實執行與否的確影響到兩隊表現，例如：是否有按照其能力分配等。此時講師可接續追問，按照能力分派與組織設計觀念間的可能連結為何，並接者舉實務面例子講解。

四、課程時間安排

本次課程安排為 170 分鐘的課程，其時間安排如下。

	內容	備註
0-5	課前宣布	a. 下週作業
5-60	播放影片	如果你是 PM，你會把工作分成哪幾個部份？怎麼分工？ 你覺得工作的分派是否有影響這兩隊的表現？
55-65	小組討論	
65-70	組織的基本概念	4
70-80	家庭的分工- 分工該多細	5-6
80-95	中堂下課	
95-100	工作專業化(連結到問題 1)	7-8
100-105	課堂討論- 系學會組織	
105-110	部門化的形式(連結到問題 1)	
110-115	課堂討論 – 該聽家長或兄弟的話嗎？	
115-130	組織結構的特點(連結到問題 2)	

131-135	該由誰來決定讓不讓學生加簽？	
136-140	集中化 vs. 權力下放(連結到問題 2)	p.17
141-145	形式化	
146-155	機械式 vs. 有機式(連結到問題 2)	P.20-21

五、影片與觀念之結合

1. 課堂觀念：工作過度專業化問題、工作豐富化、擴大化、管理幅度

(1.)組織設計中，如何才能提升員工士氣及生產力？什麼是組織設計？何謂指揮鏈？

(2.)當工作分配過度專業化時會導致甚麼問題？

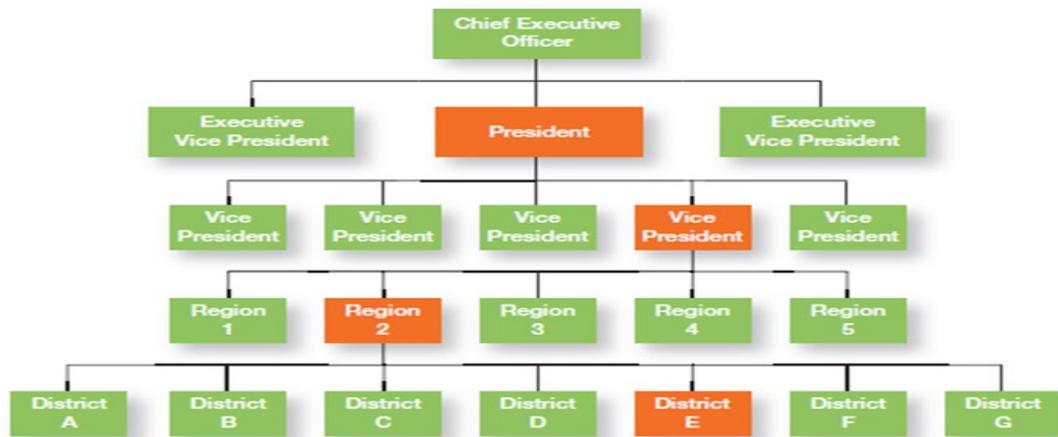
此觀念可透過問題 1：如果你是 PM，你會把工作分成哪幾個部份？怎麼分工？

從影片中專案管理者分配工作的橋段，可引導至工作過度專業化的問題（講師可舉醫療診間分工過度的問題），並帶入分析切割工作粗細問題的優劣以及管理幅度觀念是如何影響員工在組織間的態度、生產力等。

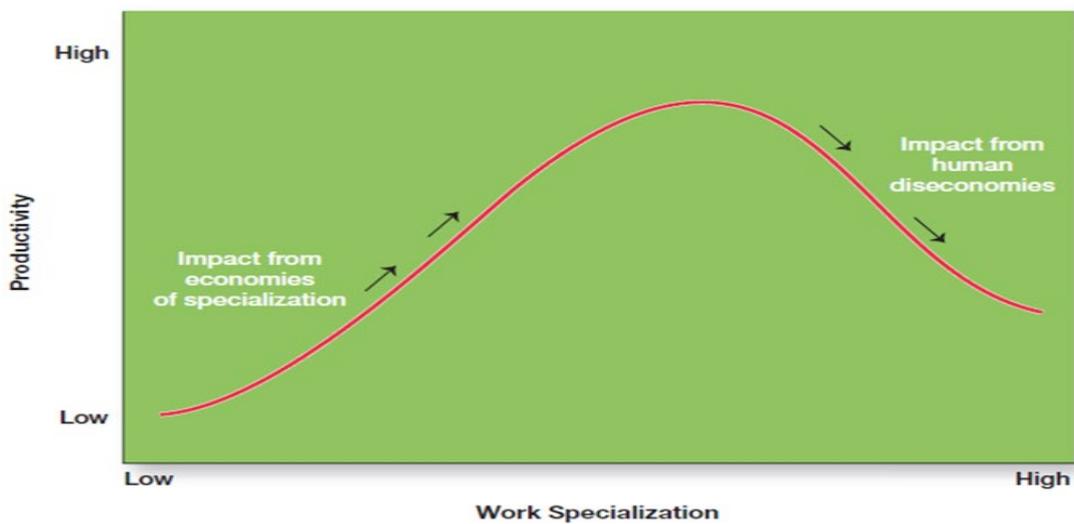
(可在此舉例：經濟學亞當斯密一群人獨立製造針及分工做針的差異)

課程內容觀念如下：

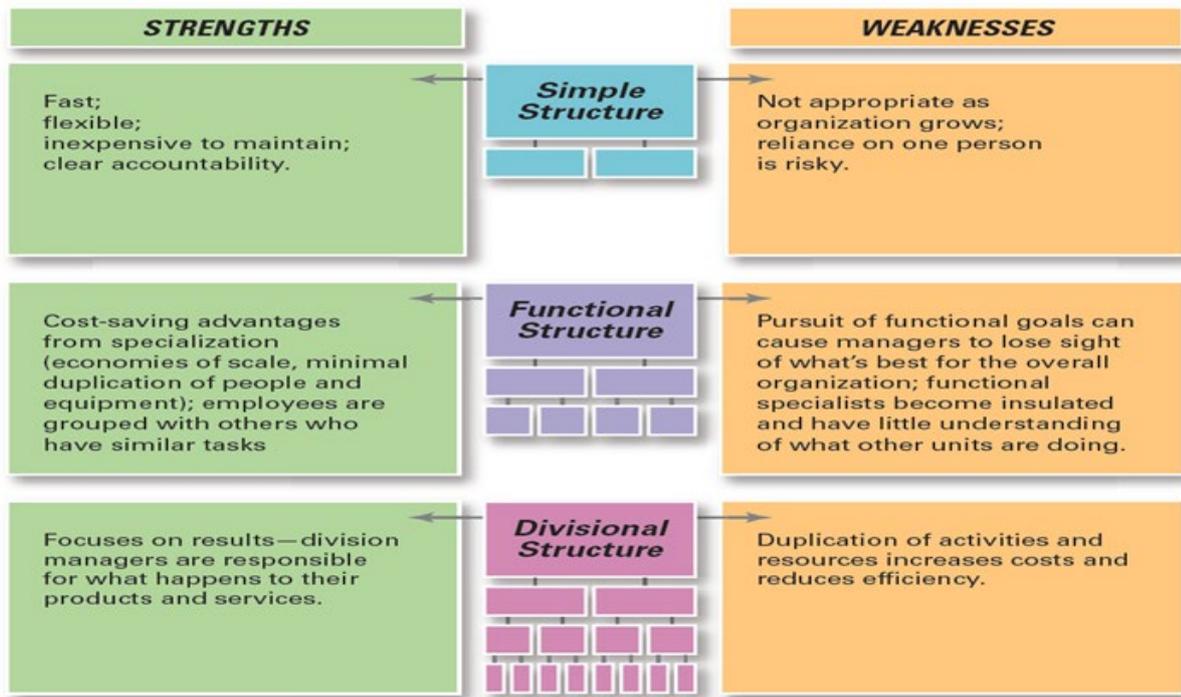
(1).指揮鏈：



(2).生產力與專業化的關係：



(3).傳統的組織設計：



2. 課堂觀念：從影片女生隊安排工作的橋段帶入到部門化形式以及組織結構特點等等。

(1.)如何進行組織設計？組織的類別及其特性為何？（功能別、產品別、地區別...）

(2.)從規劃、組織、領導、控制角度切入到組織設計過程。

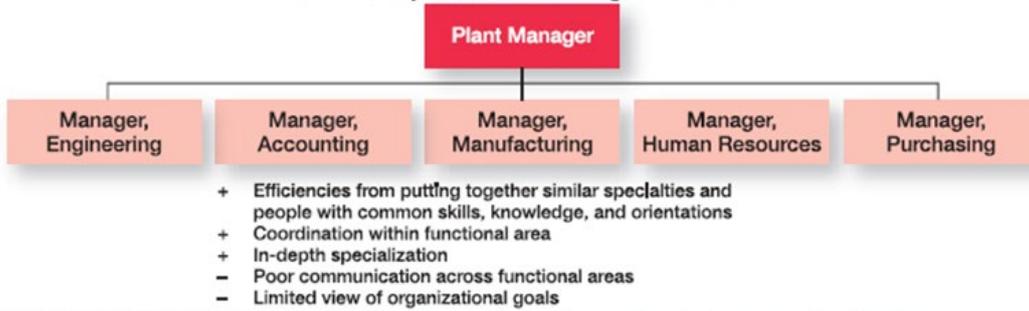
此觀念透過問題 2：你覺得工作的分派是否有影響這兩隊的表演？

有部分同學回答：工作分派以及確實執行與否的確影響到兩隊表現，例如：是否有按照其能力分配等。此時講師可接續追問，按照能力分派與組織設計觀念間的可能連結有哪些？並接者舉實務面例子講解課程觀念。

課程觀念如下：

(1).五大組織型態：

FUNCTIONAL DEPARTMENTALIZATION—Groups Jobs According to Function

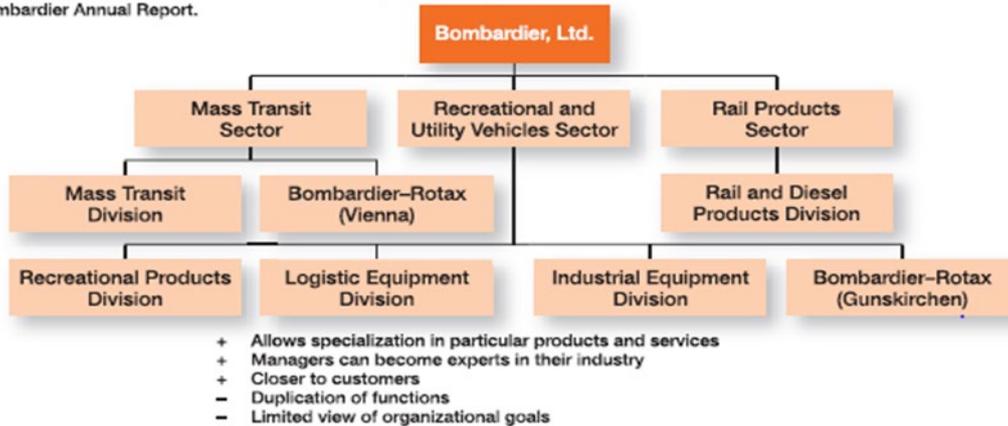


GEOGRAPHICAL DEPARTMENTALIZATION—Groups Jobs According to Geographic Region

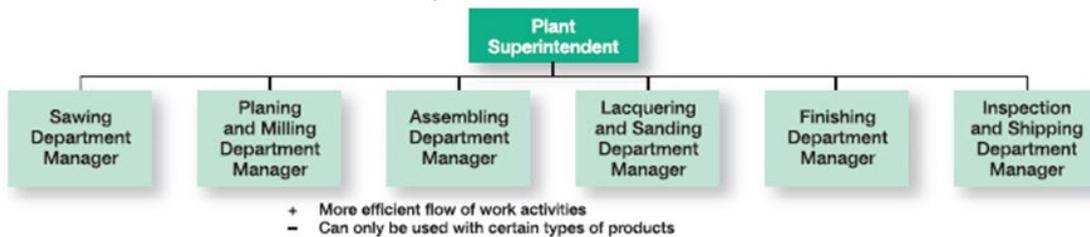


PRODUCT DEPARTMENTALIZATION—Groups Jobs by Product Line

Source: Bombardier Annual Report.



PROCESS DEPARTMENTALIZATION—Groups Jobs on the Basis of Product or Customer Flow



CUSTOMER DEPARTMENTALIZATION—Groups Jobs on the Basis of Specific and Unique Customers Who Have Common Needs



(2). 機械式、有機式組織：

Mechanistic

- High specialization
- Rigid departmentalization
- Clear chain of command
- Narrow spans of control
- Centralization
- High formalization

Organic

- Cross-functional teams
- Cross-hierarchical teams
- Free flow of information
- Wide spans of control
- Decentralization
- Low formalization

一、課程內容基本說明

本堂課為管理學課程的第六堂課，主要將說明規劃的概念。預計休習完畢之後，學生可以瞭解以下概念。

1. 什麼是規劃？
2. 規劃的類別
3. 規劃如何產生

二、本集節目簡介

這是本季（第二季）的第六集，依舊是按照性別分組，而這周分別是由 John 及 Maria 擔任 PM。

本周的任務是兩隊要各自設計一款新的服裝系列，自行挑選一位設計師及多位模特，且要在 Avon 秋季時尚秀上展現各自設計的服裝。時尚秀上會有多位買家，可能會買兩隊設計的服裝，因此最後會由靠自己服裝賺最多錢的隊伍獲勝。

然而在製作衣服的過程中，Mosaic 隊因為隊內出現一些溝通問題，因此稍微延宕到了衣服的製作。所幸最後兩隊都成功展示了各自設計的服裝。但可能由於 Mosaic 隊所設計的衣服較大膽前衛且價格偏高，因此較沒獲得多數買家的青睞，最後 Apex 隊以 3 倍銷售差異成功擊敗了 Mosaic 隊。

John 帶 Kevin 及 Andy 進入 Boardroom。然後因為 John 在此次任務中犯了不少錯誤且沒能好好領導隊伍，最後被川普給 fire 了。

三、討論問題

1. 如果你是 PM，哪些事情是你要先想清楚的？

（當影片放到 07：53 時，暫停播放並討論 10 分鐘）

誘導學生假想自己身為一位專案經理，他們認為那些事情必須要先想過才能夠開始進行專案。此時學生可能提出的面向可能包括人員分工，該用什麼樣的方式宣傳、賣的價格是多少、可能銷售的對象、可能選擇的衣服屬性等等。此時講師可以用白板把跟計畫可能有關的部分寫在左邊，然後把跟計畫無關的部分寫在右邊。

在學生所提的跟計畫相關內容中，也可以被歸為策略的部份跟功能性規劃的部份，並分別以不同顏色的筆標示，如此可以在後續的課程內容中使用。

2. 如果你要設計衣服及請模特演出完成展示，你會先請模特然後訂製還是先訂製在請模特？

（當影片放到 18：34 時，暫停播放並討論 10 分鐘）

有部分學生會選擇先找人，因為確定模特的氣質、身高、圍度再下手製作，會減少很多出錯機率，不但符合成本，也較能完整展現模特的特質及身段。

另一部分同學認為先製衣服再找人：因為模特市場廣大，先做好衣服在請模特來表現衣服風格較能做出原本設計師腦海中的畫面。

此時講師可以將學生認為的目標連結到規劃的內容，並引導學生當規劃依照不同目標而產生時，應該考慮到甚麼因素，可用不同顏色的筆在白板上分開列出並由此講述規畫的核心觀念及功能。

3. 兩隊的規劃對最後的結果有何影響？

(當影片結束時，暫停播放並討論 5 分鐘)

學生會從從分配任務的清楚程度、該先考慮清楚的事情種類(例如價格)、該由誰下決定、對於規劃不符預期時的應變能力等面向著眼提出討論，此時講師可以不斷誘導學生去思考哪些事情是可以或是應該先列入考慮，為後續課程為何要規劃的主題鋪路。例如可以連結到降低風險、減少成本(時間、金錢)的浪費等等。

四、課程時間安排

本次課程安排為 170 分鐘的課程，其時間安排如下。

	內容(短敘述來講解老師如何誘導)	備註
0-5	課前宣布	a. 下週作業
5-60	播放影片	
60-70	中堂下課	
70-75	時間不夠怎麼辦	討論 p.6
76-85	規劃的基礎概念(連結問題 2、3)	p.7-8
86-90	目標及規劃(連結問題 2、3)	p.9-10 兩隊的規劃對最後的結果有何影響？ 如果你要設計衣服及請模特演出完成展示，你會先請模特然後訂製還是先訂製再請模特？
90-110	規劃的類型(連結到問題 1)	p.11-15
110-125	中堂下課	
125-140	目標設定(再度帶到問題 2、3)	p.16-20
140-155	規劃的發展(連結問題 3)	p.21-25 如果你是 PM，哪些事情是你要先

		想清楚的？
155-165	真實世界中的規劃及目標	p.26-27

五、影片與觀念之結合

1. 課堂觀念：規劃的基礎觀念、目標跟規劃的關係

(1.) 規劃專案或是事件可以如何幫助管理者達成目標？(例如：減少浪費、風險、執行中的不確定性，並提供管理者本身以及其被領導的員工們方向指引等等)

(2.) 規劃產生前的目標的影響、長短期角度、使用頻率等因素，如何影響事件規劃等等

此觀念透過問題 2 跟 3：如果你要設計衣服及請模特演出完成展示，你會先請模特然後訂製還是先訂製在請模特？兩隊的規劃對最後的結果有何影響？

本題中，講師從誘導學生假想自己身為一位專案經理，他們認為應該要先找人或是先製作衣服、分配任務的清楚程度、該先考慮清楚的事情種類（例如價格）、該由誰下決定、對於規劃不符預期時的應變能力等等的回應，可使學生發想，當規劃依照不同目標而產生時，應該考慮到甚麼因素？以及規劃對結果的影響為何？等面向著眼，提出討論，並透過額外的以下問題，逐步帶入到規劃及內部項目對結果的影響為何，進而不斷誘導學生去思考哪些事情是可以或是應該先列入考慮，最後帶入到規劃如何因目標而產生的觀念。

(1.) 你覺得要考慮過哪些面向在可能有較大勝算？

(2.) 在進行規劃前，你認為那些人買去要做甚麼？

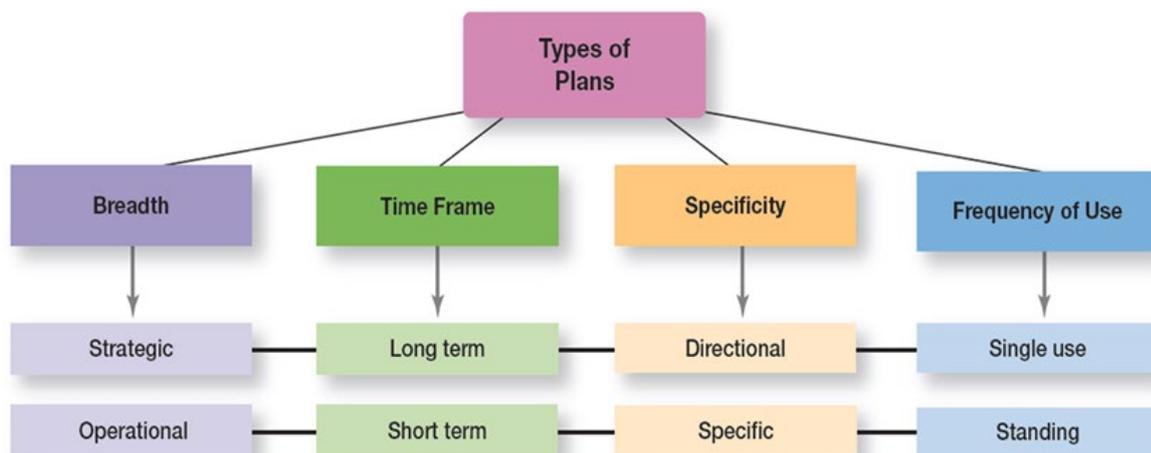
(3.) 如果要辦一個展場，你需要考慮到甚麼？

(4.) 如果你要設計衣服及請模特演出完成展示，你會先請模特然後訂製還是先訂製在請模特？

2. 課堂觀念：規劃的類別-策略/功能

此觀念可透過問題 1 來逐步闡述：如果你是 PM，哪些事情是你要先想清楚的？

誘導學生假想自己身為一位專案經理，他們認為哪些事情必須要先想過才能夠開始進行專案。此時學生提出的面向可能包括人員分工、該用什麼樣的方式宣傳、賣的價格是多少、可能銷售的對象、可能選擇的衣服屬性、該用什麼樣的方式宣傳等等較偏向作業性規畫的回答，此時講師可以慢慢透過這點切入到規劃的類型有哪幾種分類面向(如下圖)並從課程中學生的問題帶到規劃的策略性層次以及作業性層次的差異處課程教學如下：



3. 課堂觀念：目標設定、規劃的發展

此觀念透過問題 2 跟 3 來描述之

透過 2、3 題，進一步誘導學生，在他們的經驗中，自己身為管理者或是被管理者在產生一個目標時的過程是為何？並逐步帶入到傳統目標設定以及 MBO(目標管理)的功能以及根本上的差異，並返回學生本身，使其發想自己的性格更符合哪一種目標制定的方式，並作互動式延伸討論為什麼？(特別是在激勵功能方面等等)

(1). 傳統式目標制定：



(2). MBO 目標管理：

Step

Step 1: The organization's **overall objectives** and **strategies** are formulated.

Step 2: Major objectives are allocated among **divisional and departmental units**.

Step 3: Unit managers **collaboratively set specific objectives** for their units with their managers.

Step 4: Specific objectives are collaboratively set with **all department members**.

Step 5: **Action plans**, defining how objectives are to be achieved, are specified and agreed upon by managers and employees.

Step 6: The action plans are **implemented**.

Step 7: Progress toward objectives is **periodically reviewed**, and **feedback is provided**.

Step 8: Successful achievement of objectives is reinforced by **performance-based rewards**.

第七講 策略管理

一、課程內容基本說明

本堂課為管理學課程的第七堂課，主要將說明規劃的概念。預計休習完畢之後，學生可以瞭解以下概念。

1. 什麼是策略管理？
2. 策略、願景生成目的為何？其影響了組織甚麼？
3. 策略的層級如何劃分以及其背後觀念？

二、本集節目簡介

這是本季（第二季）的第七集，這次的分組和以往不同，川普將兩隊分成三女三男，進行男女混隊，而這周分別是由 Wes 及 Jennifer 擔任 PM。

本週的任務是兩隊要到紐約中央公園創造為狗服務的商機。Apex 隊打算提供幫狗洗澡的服務，然而卻在過程中發現很多狗狗不愛洗澡且很多狗主人並沒有帶錢在身上這兩個問題。而 Mosaic 隊則要將幫狗狗洗澡的服務和公益做一個結合，但因為一些法律關係，使他們不能直接將部分收入捐贈給消防隊。最後他們決定弄一個狗狗美容站。最後因為 Apex 隊比 Mosaic 隊提供更多元的服務，所以將近三倍差異的收入打敗了 Mosaic 隊。

Wes 帶了 Andy 跟 Stacy 進入 boardroom，在川普眼裡這三個人都犯了些錯誤，但最後因為 Stacy 老愛抱怨，卻又沒有實質貢獻，因此被川普 fire 了。

三、討論問題

1. 你認為他們的服務選擇得好不好？

（當影片放到 10：39 時，暫停播放並討論 10 分鐘）

從誘導學生假想自己如果今天是在影片中，自己身為一位專案經理，他們認為甚麼服務組合會讓你賺最多的錢？？而學生從協助顧客清狗大便、寵物美容、幫忙遛狗、幫狗按摩(獨創想法：因為想要讓寵物有被呵護的感覺)角度回應，此時，講師從此問題帶出：消費者需求價值的觀念，以及消費者導向的策略制定，誘導學生從顧客需求出發去發想可能的策略。

2. 你覺得哪一隊的服務組合可以獲得最大利潤？

（當影片放到 24：41 時，暫停播放並討論 10 分鐘）

部分學生認為馬賽克隊會贏：因為手法有吸引顧客去主動了解服務組合內容(包括慈善內容等等)、服務較完整(整套的)。

部分學生認為登峰隊會贏：因為較多元的服務，此時引導學生原因為可以吸引到較多不同需求層面的顧客，此外，服務較為實用也是登峰隊會贏的原因。

講師可在白板上標示出兩組同學分別認為的關鍵因素，並指出其關鍵因素對於影片中的情境是否吻合，在繼續跟同學互動提問直到學生了解策略可能如何影響結果。

3. 你們覺得馬賽克隊會輸是因為服務組合選擇錯誤還是團隊組織及管理的問題？

(當影片 34:53 時，暫停播放並討論 5 分鐘)

部分學生認為是服務組合選擇錯誤，因為捐錢給愛貓協會會降低狗主人的購買意願以及多增加交給慈善機構的成本，而且最後並沒有成功執行慈善這個原本能夠吸引顧客的策略，而有部分學生認為這次比較像是用勞力換錢但是人力卻沒有充足被使用，講師可以此不同面向來引導學生，當你在制定策略時，你可能考慮的面向。

四、課程時間安排

	內容	備註
0-5	課前宣布	a. 下週作業
5-65	播放影片	
65-75	中堂下課	
75-80	策略的基礎觀念	p.5
80-90	討論 Uber 相關議題	p.6
90-100	策略管理流程(連結問題 1)	p.8-10 你認為他們的服務選擇得好不好？
100-110	企業策略	p.11-15
110-120	中堂下課	
120-130	五力分析模型(連結問題 3)	你們覺得馬賽克隊會輸是因為服務組合選擇錯誤還是團隊組織及管理的問題？
130-140	競爭策略(連結問題 2)	你覺得哪一隊的服務組合可以獲得最大利潤？

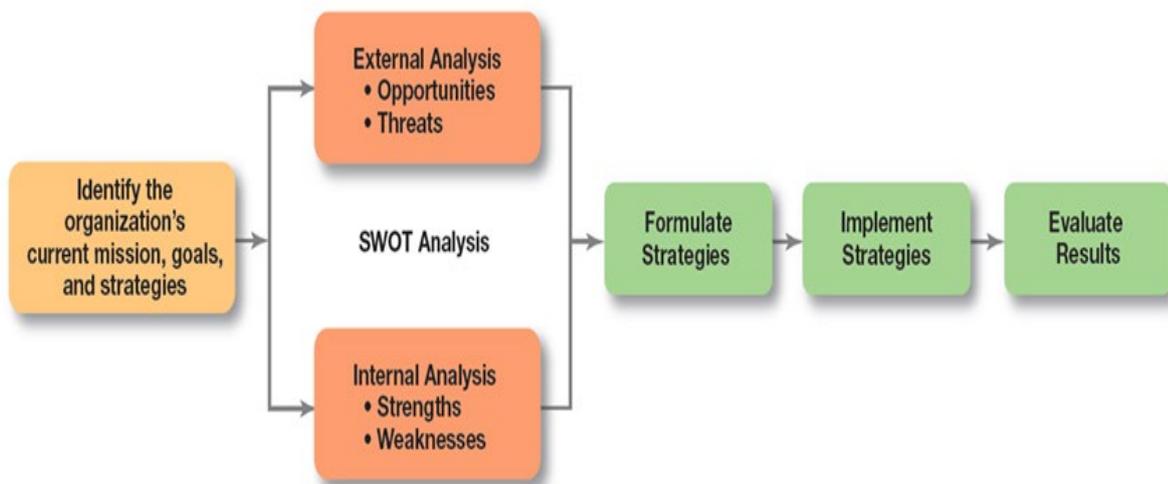
五、影片與觀念之結合

1. 課堂觀念：策略管理流程

此觀念可透過問題 1：你認為他們的服務選擇得好不好？

從誘導學生假想自己今天是在影片中身為一位專案經理，他們認為甚麼服務組合會讓你賺最多的錢??而學生從協助顧客寵物美容、幫忙遛狗、幫狗按摩(獨創想法：因為想要讓寵物有被呵護的感覺)等角度回應，此時，講師從此問題帶出：消費者需求價值的觀念，以及消費者導向的策略制定，誘導學生從顧客需求出發去發想可能的策略。

此時老師可以帶學生從策略管理的角度進入分析，並用下圖講解各部分出現的觀念及 Google、Panasonic 等的實際案例：



2. 課堂觀念：五力分析模型

此觀念可透過問題 3：你們覺得馬賽克隊會輸是因為服務組合選擇錯誤還是團隊組織及管理的問題？

部分學生認為是服務組合選擇錯誤，而有部分學生認為這次比較像是用勞力換錢但是人力卻沒有充足被使用，講師可以用此不同面向來引導學生，當你在制定策略時，你可能考慮的面向，並帶入到顧客議價力、供應商議價力等等觀念，當顧客議價力大時，我們比較難以制定合適我們的價格，進而談到完整的五力分析概念如下圖。



3. 課堂觀念：競爭策略

此觀念可透過問題 2：你覺得哪一隊的服務組合可以獲得最大利潤？

部分學生認為馬賽克隊會贏：因為手法有吸引顧客去主動了解服務組合內容(包括慈善內容等等)、服務完整性高。

部分學生認為登峰隊會贏：因為服務多元性高，此外，服務較為實用也是登峰隊會贏的原因。透過引導學生發想策略內容的獲勝原因，可以發現學生想法可能比降偏向操作性任務組合對於獲利的幫助等等，老師會透過反問學生為何是其選擇的因素(背後邏輯)？漸漸將其背後邏輯連結到競爭性策略(Porter 一般性策略)對於達成公司目標(ex. 營收、市占等等)。

第八講 領導

一、課程內容基本說明

本堂課為管理學課程的第八堂課，主要將說明規劃的概念。預計休習完畢之後，學生可以瞭解以下概念。

1. 什麼是領導？
2. 領導者權力(power)來源
3. 領導風格
4. 影響領導效能的權變因素以及配套的領導行為

二、本集節目簡介

這是本季（第二季）的第八集，分組是延續上集的男女混隊。而這週分別是由 Andy 及 Elizabeth 擔任 PM。

本週的任務是兩隊要為紐約市警局拍攝招募新人的廣告。最後會由廣告公司的主管來評分，而評分較高的隊伍獲勝。兩隊採取完全不同的拍攝主題及手法，Apex 隊伍主打以軍事武器來吸引群眾目光，而 Mosaic 隊則採取感性的方式希望引起群眾共鳴。Apex 隊在任務期間因為 Elizabeth 無法下決定，所以進度落後，且隊員間有相當大的矛盾。而 Mosaic 隊因為 Andy 較為專制的領導，所以即便隊員也一些不滿也礙於 Andy 而無法表達。最後廣告公司主管認為 Apex 隊的廣告太過嚇人，會使群眾隊警局感到害怕，而 Mosaic 隊的廣告能引起大眾的關注及共鳴，因此由 Mosaic 隊獲勝。

Apex 隊進入 Boardroom，隊員們紛紛指責 Elizabeth 太優柔寡斷，且又無能，所以川普沒有讓 Elizabeth 帶另外兩個隊員進入最終 Boardroom 面談，而是當下就直接 fire 了 Elizabeth。

三、討論問題

1. 在你的經驗中，你認為你是一位好的領導者嗎？你認為一位好的領導者需要具備什麼？我們為何會聽從領導者？

（影片播放前，課程內容引導及講解）

在”你的經驗中，你認為你是一位好的領導者嗎？你認為一位好的領導者需要具備什麼？我們為何會聽從領導者？”此問題中，僅少數學生認為自己是一位好的領導者，因為他們覺得自己特質培養尚有不足。講師此時可以順著帶到”那你認為一位好的領導者該具備何種的特質呢？”來順著邏輯引導學生逐步發想以下內容。

在上述這個問題中，同學認為自信、公正、有決策力、有應變能力、有責任感、有溝通能力、勇於接納建言、分配工作(組織)、專業能力(因為對某方面有研究-帶到專家權)、做事有條理等等特質是作為一位好的領導者，必須具備的。講師可以在白板上記錄下這些特質的關鍵字，

同時反問學生背後邏輯為何，再加以分類為領導者權力來源的種類，並進一步說明，領導者權力不同來源背後的意義。

此外，講師提問為何拿破崙、邱吉爾、成吉思汗會是好的領導者？學生此時可能會提到他們的人格特質，例如：果斷、勇於冒險等等，講師在此可從古典時期以領導者外貌因素，依序講解演變到內在特質的過程。

2. 你比較喜歡安迪或伊莉莎白？（此處搭配領導風格的概念，並用以彰顯民主/專制的適用情境可能不同，幫後續的權變論鋪場）

部分同學認為較喜歡伊莉莎白領導的原因：自己的想法可以提出來、有很多發揮空間、有很多東西可以在大眾面前討論等等。

而有部分同學認為較喜歡安迪領導的原因：領導者已經有主要的想法並會堅持到底、領導時有方向且具執行性、領導者有展現強烈的執行決心等等。

此時講師可以做簡易表格，從學生回應的不同面向來協助學生切入觀察一位領導者的不同面向，並幫助同學歸類領導者行為是否民主或專制的特點，此時講師可繼續追問：你認為自己較適合哪一種？學生可以更清楚瞭解到，如何判斷一位領導者與自己性格是否吻合。

3. 領導者如何影響整體團隊或組織的表現？（此處一方面強化「何謂領導」時的領導重要性，並用以搭配權變論做說明）

在這個問題中，學生大部分針對影片內容的回應聚焦於：伊莉莎白猶豫不決的行為會讓執行策略的人雜亂、焦慮而沒有方向可以依循，反而安迪具有果斷、專一的人格特質，並表現出強烈的氣場，此時同學認為，安迪從不削漸漸到受團隊尊重是因為他的領導風格、特質。

此時講師進一步詢問：為何大家不聽伊莉莎白的話？學生的觀點著重於在規劃時，領導者不夠果斷、不夠有主見，而最後討論的版本又改來改去、沒有一致性，這幾點使得領導者沒有信服力，從這裡的回答可引導學生：當領導者有其他權力但是沒有專家權或是行為態度不被下屬覺得有參考價值時，會使權力下降的現象，同時講師可延伸至：領導在一個組織執行策略時的重要性為何？並將學生的觀點在白板列出，漸漸切入至領導依照情境不同而生的權變性等。

四、課程時間安排

	內容	備註
0-5	課前宣布	a. 下週作業 P.2
6-10	何謂領導	P.3
11-15	權力的由來(Q1)	P.4-5
16-20	討論： 1. 你覺得你是一位好的領導者嗎？	P.8-9

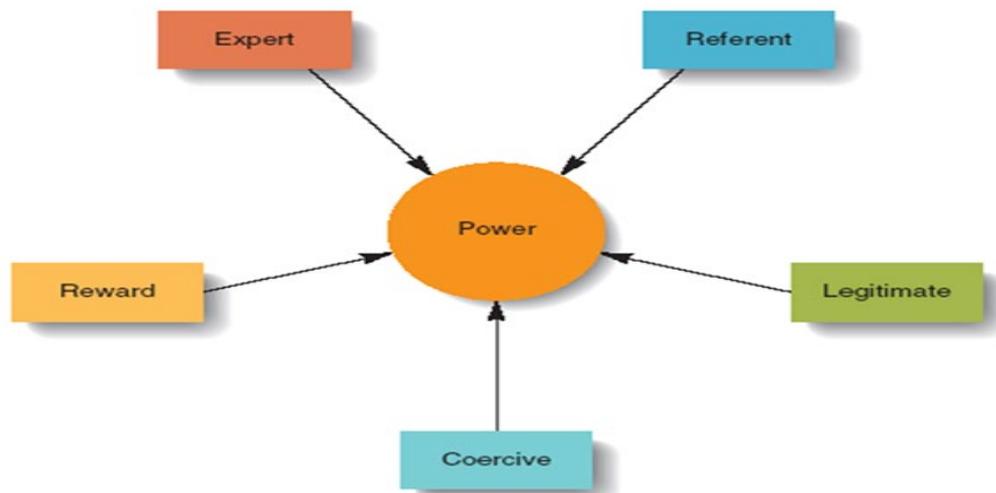
	2. 為什麼他們是好的領導者?(成吉思汗、拿破崙、邱吉爾) 3. 什麼是好的領導者應該具備的特質?	
21-25	特質理論(Q2)	p.10-11
26-35	領導的行為觀點(Q1.2)	p.12-19
36-90	觀看影片+討論(連結 Q2.3)	1.你想要當 Andy 還是 Elizabeth 的隊員? 2. 領導如何影響團隊表現?
91-105	中堂下課	
105-115	討論	
115-120	費德勒領導權變理論(Q2.3)	
121-125	討論 領導的能力來自哪裡? 是天生的還是後天可以培養的?	
126-130	目標路徑理論(Q2.3)	
131-150	其他	

五、影片與觀念之結合

1. 課堂觀念：領導權力來源，以及可將該概念用於解釋領導的權變因素

此觀念可透過問題 1 說明：在你的經驗中，你認為你是一位好的領導者嗎？你認為一位好的領導者需要具備什麼？我們為何會聽從領導者？

在第一個問題中，僅少數學生認為自己是一位好的領導者，因為他們覺得自己特質培養尚有不足。講師此時可以順著帶到”那你認為一位好的領導者該具備何種的特質呢？”從而引導學生逐步發想自信、公正、有決策力、有應變能力等等特質是作為一位好的領導者，必須具備的。講師此時可繼續追問學生背後邏輯為何，再加以分類為領導者權力來源的種類，來帶出領導者權力不同，其來源背後的意義，並完整講述領導權力來源理論(John R. P. French and Bertram Raven)，如下：



此外，講師又提問為何拿破崙、邱吉爾、成吉思汗會是好的領導者？學生此時會提到他們的人格特質，例如：果斷、勇於冒險等等，講師在此可從古典時期以領導者外貌因素，依序講解從外部特徵演變到內在特質論、行為論(舉出 Iowa, Ohio, Michigan)的過程。

(1). 特質論：

1. **Drive.** Leaders exhibit a high effort level. They have a relatively high desire for achievement, they are ambitious, they have a lot of energy, they are tirelessly persistent in their activities, and they show initiative.
2. **Desire to lead.** Leaders have a strong desire to influence and lead others. They demonstrate the willingness to take responsibility.
3. **Honesty and integrity.** Leaders build trusting relationships with followers by being truthful or nondeceitful and by showing high consistency between word and deed.
4. **Self-confidence.** Followers look to leaders for an absence of self-doubt. Leaders, therefore, need to show self-confidence in order to convince followers of the rightness of their goals and decisions.
5. **Intelligence.** Leaders need to be intelligent enough to gather, synthesize, and interpret large amounts of information, and they need to be able to create visions, solve problems, and make correct decisions.
6. **Job-relevant knowledge.** Effective leaders have a high degree of knowledge about the company, industry, and technical matters. In-depth knowledge allows leaders to make well-informed decisions and to understand the implications of those decisions.
7. **Extraversion.** Leaders are energetic, lively people. They are sociable, assertive, and rarely silent or withdrawn.
8. **Proneness to guilt.** Guilt proneness is positively related to leadership effectiveness because it produces a strong sense of responsibility for others.

Sources: Based on S. A. Kirkpatrick and E. A. Locke, "Leadership: Do Traits Really Matter?" *Academy of Management Executive*, May 1991, pp. 48-60; T. A. Judge, J. E. Bono, R. Ilies, and M. W. Gerhardt, "Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review," *Journal of Applied Psychology*, August 2002, pp. 765-780; and R. L. Schauberg and F. J. Flynn, "Uneasy Lies the Head That Wears the Crown: The Link Between Guilt Proneness and Leadership," *Journal of Personality and Social Psychology*, August 2012, pp. 327-342.

(2). 行為論：透過三所大學的研究，逐步向學生解釋領導行為中，任務導向、員工導向等面向的不同，以及其可能影響組織績效內容及案例。

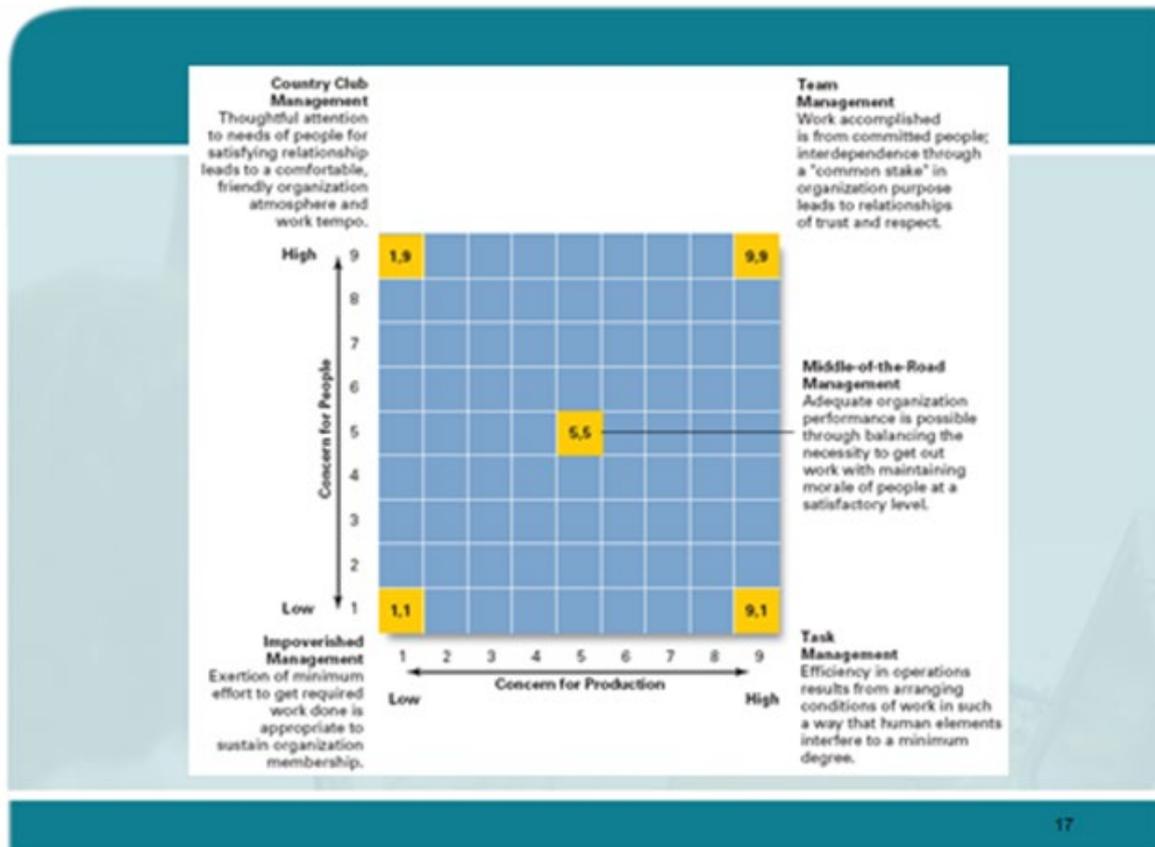
2. 課堂觀念：領導風格，用以彰顯民主/專制的適用情境可能不同(領導風格、情境觀念)。

此觀念可透過問題 2 說明：你比較喜歡安迪或伊莉莎白？

部分同學認為較喜歡伊莉莎白領導的原因：自己的想法可以在組內自由地提出來、有很多發揮空間、有很多東西可以在大眾面前討論等等。

而有部分同學認為較喜歡安迪領導的原因：領導者已經有主要的想法並會堅持到底、領導時有方向且具執行性、領導者有展現強烈的執行決心等等。

此時講師可以做簡易表格，並幫助同學歸類領導者行為是否民主或專制的特點，來延伸上一題的領導行為論，並進一步帶到領導風格：專制、民主、放任等等種類並結合此題，繼續使同學發想自己性格適合何種領導，同時向同學說明完整領導風格的觀念，例如 99 管理方格，如下：



接續講師可帶入：你認為民主或專制或放任導向可以適用在每個情境中嗎？或是你覺得有所謂的"最佳領導模式"嗎？等問題，來延伸至下一題內容，領導權變理論的觀念。

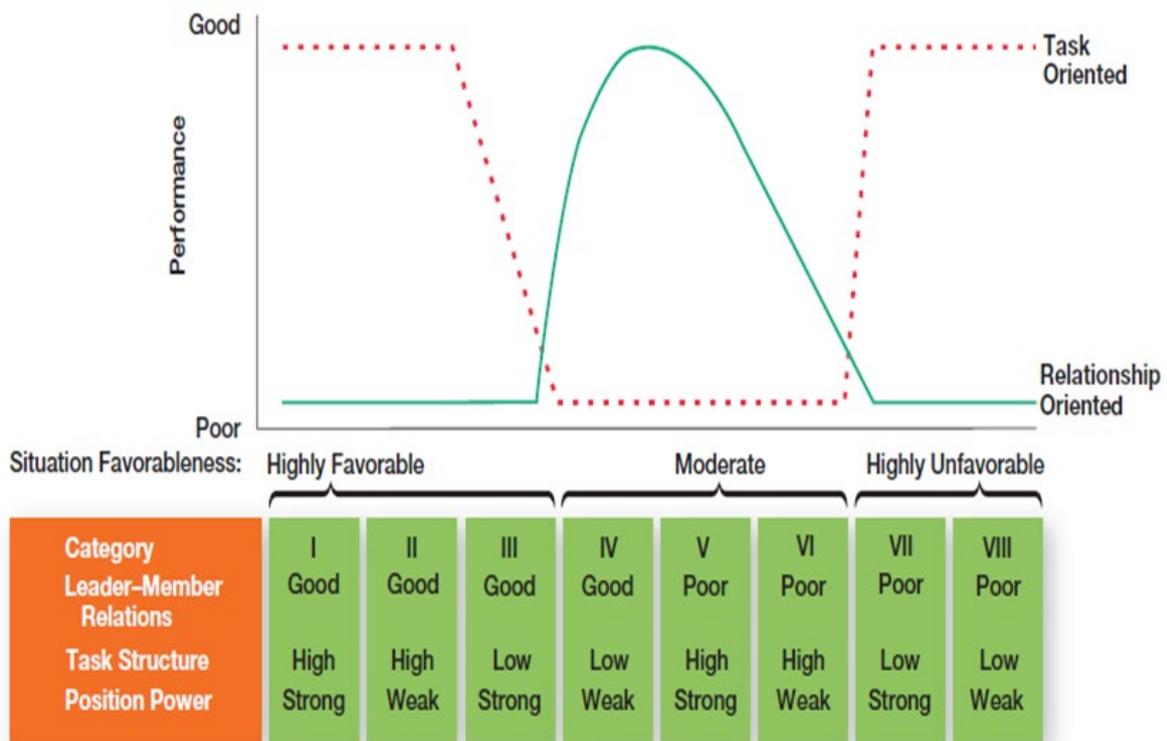
3. 課堂觀念：影響領導效能的權變因素以及配套的領導行為，強化「何謂領導」的重要性、以及領導的權變理論。

此觀念可透過問題 2、3 說明：你比較喜歡安迪或伊莉莎白？領導者如何影響整體團隊或組織的表現？

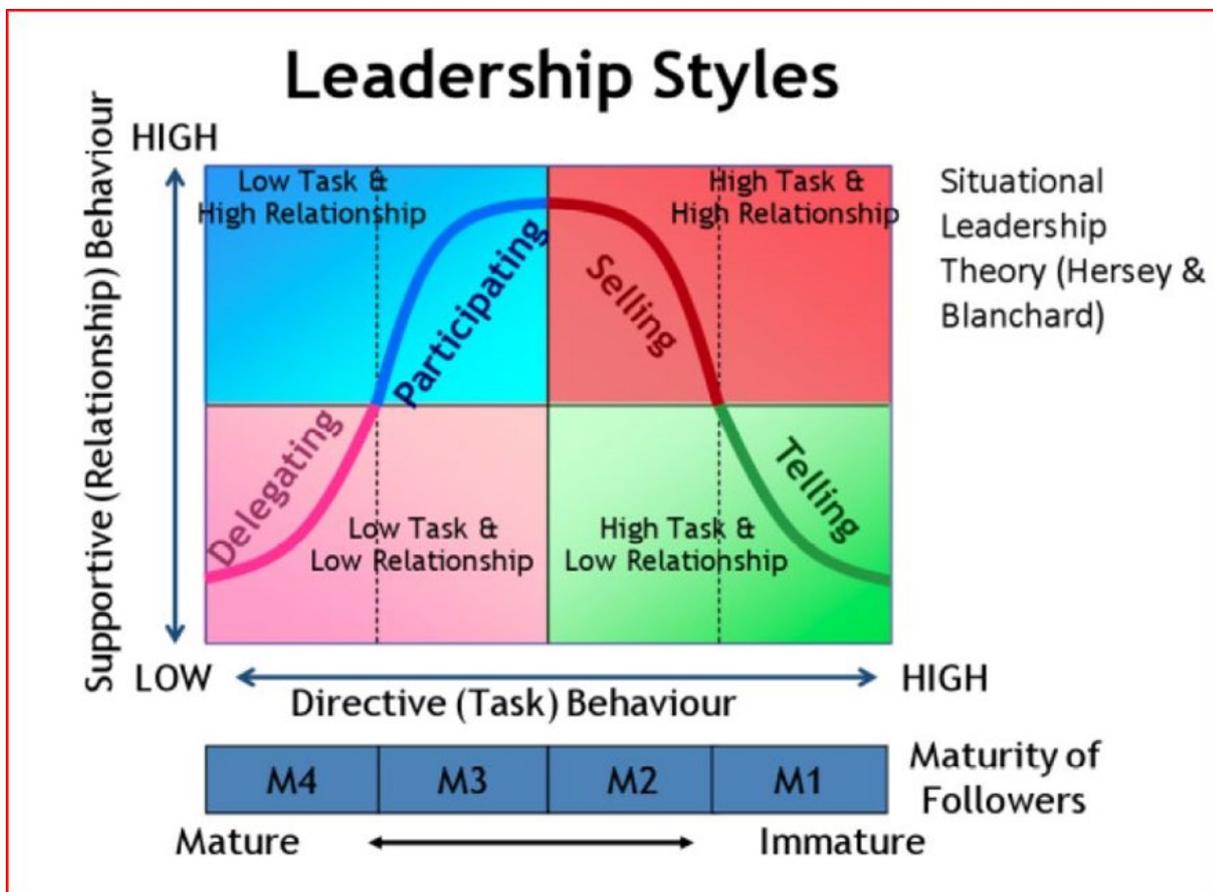
在這個問題中，學生大部分針對影片內容的回應聚焦於：伊莉莎白猶豫不決的行為會讓執行策略的人雜亂、焦慮而沒有方向可以依循，反而安迪具有果斷、專一的人格特質。此時講師進一步詢問：為何大家不聽伊莉莎白的話？學生的觀點著重於在規劃時，領導者不夠果斷、不夠有主見，而最後討論的版本又改來改去、沒有一致性，這幾點使得領導者沒有信服力，從這裡的學生回答以及結合第二題的回答，講師便可延伸至：領導在一個組織執行策略時的

重要性為何？並將學生的觀點在白板列出，漸漸切入至領導依照情境不同而生的權變性，同時以以下觀念、模型講解權變理論：

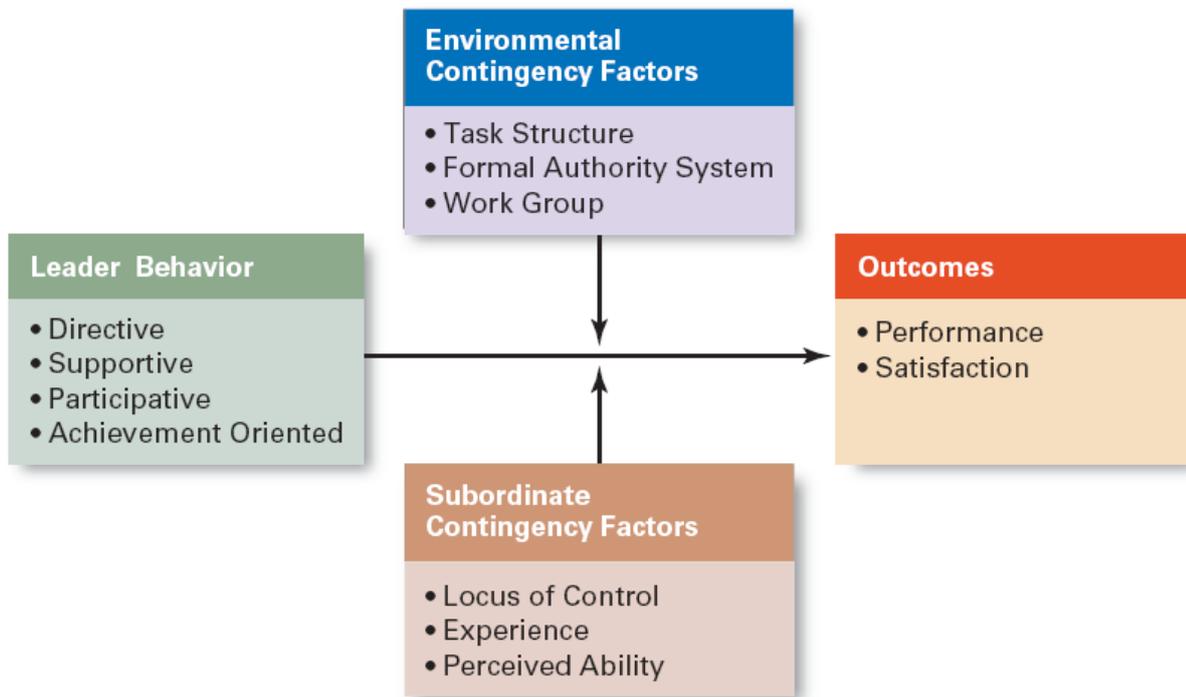
(1). 費德勒模型：



(2). Hersey and Blanchard 模型：



(3). 路徑目標理論模型：



LMX 領導權變理論對組織績效的影響等等，以上觀念可協助學生更了解領導權變論的內容。最後在帶出，現今領導相關理論中，領導的類型有：交易型領導、魅力型領導、轉換型領導等等類型以及其觀念、例子。

一、課程內容基本說明

本堂課為管理學課程的第九堂課，主要將說明控制的概念。修習完畢之後，學生可以瞭解以下概念。

1. 什麼是控制？
2. 控制的程序為何？
3. 在不同時機下的控制

二、本集節目簡介

這是本季（第二季）的第九集，分組是延續上集的男女混隊，但不同的是有四位被淘汰的參賽者回鍋加入本週任務。而這週分別是由 Raj 及 Sandy 擔任 PM。

本週的任務是兩隊要到長島的郊區整修兩棟殘破不堪的房子。兩隊各有兩萬元美金的預算，在整修完畢後會由經驗豐富的鑑價人員去做評估，最後會由讓房屋價值提升最多百分比的隊伍獲勝。在任務期間，Mosaic 隊伍遇到了嚴重問題，就是他們所選的承包商進度落後，幸虧後來有一個在附近的承包商主動來詢問是否需要幫忙，他們才及時完成任務。至於 Apex 隊伍也遇到了同樣的麻煩，他們的承包商並沒有很積極認真的工作，所以也導致他們的進度落後。最後，由於 Mosaic 隊的房屋相較 Apex 隊整修得較完整，所以已 3% 的差距打敗了 Apex。Raj 帶了 Ivana 和 Kevin 進入 Boardroom，最後因為 Raj 不但未能讓隊伍完成任務，將四房打成三房，還帶了錯誤的隊員進入 Boardroom，川普認為 Raj 犯了太多錯誤而 fire 了他。

三、討論問題

1. PM 是否真的了解任務期間發生了什麼事、以及進度如何？

在”你覺得 PM 是否真的了解任務期間發生了什麼事、以及進度如何？”這個問題中，部分學生認為 Apex 隊的 Raj 沒有好好瞭解專案執行時的內部細節狀況，因為受了 Kevin 對承包商強烈的建議及信賴而沒有好好監控到整個專案的進度以及隊友的分工，最後導致失敗；而另一部份同學覺得 Mosaic 隊雖然一開始對承包商行為沒有好好監控，但是後來有按照時程控制整個專案完成。從以上問題中，講師可以繼續追問同學背後邏輯來看出學生對於”控制”這個行為的基本概念，此時講師可以順著引導到”你認為什麼事會決定的這次團隊的勝負？”並在白板上記錄下學生回答的面向，而學生討論後的回應為：裝潢、地段、成本&行銷、設計、潛在客源的喜好等等客觀因素，皆會影響控制的過程。

2. 在影片中，是否一切都有按計劃完成？當事情沒有達到預期時，PM 們做了什麼？

首先講師利用"你覺得哪一隊會贏?"且"在影片中，是否一切都有按計劃完成？當事情沒有達到預期時，PM 們做了什麼？"這兩題破題，引導學生思考一些有關執行專案時，控制的内容、細節等等。

首先有部分同學認為 Sandy 會贏，因為 Sandy 至少有把專案按照計畫完工且裝潢設計較完善；但是 Raj 卻無法控制承包商行為，並把房間數減少，這個舉動會降低房屋價值且專案未被完成，此外，他並沒有展現對承包商強硬控制專案的態度且進度也沒有好好照時間掌握(如劇情中：下雨未及時控制、浴室未照進度控制完工等)，接下來講師可以利用學生的回應帶到"規劃不足的部分可用控制的反饋來彌補"，最後帶到"管理者多使用控制來修正規劃、組織、領導等其餘管理功能"來補述控制的其他功能。

3. 如果你是 PM，你會做甚麼跟影片中失敗隊的 PM 不一樣的事？

講師利用此題來引導出學生依照自己的個性、專長，想像在職場中，對於控制的看法、態度以及實際作為，利用"若你是 Raj，你會怎麼做？"這題來引導同學。

有部分同學回答：不會像 Raj 一樣將房間數從 4 房變成 3 房，應該是事前就先調查附近房型、普遍的裝潢、附近居民居住習慣等等資訊。

另一部分同學回答：會事先打聽承包商的名聲，不完全聽信 Kevin 的建議，以及會與承包商、團隊成員共同事先商討房子的設計。

其他同學回應：會把房子分成不同部分，切分給不同專業的承包商，並且增加雇用人手已縮短完成時間，並在執行當下與組員討論並隨時檢討房屋細節的部分，而非全權交由承包商處理。

此時講師可在白板上分區塊，清楚引導並歸納同學的回應至不同控制面相，分別為事前控制面、事中控制面等等觀念，同時使學生發想，在不同控制做法中，何種你們覺得最為有效？類似這類的問題。

四、課程時間安排

	內容	備註
0-5	課前宣布	下週作業
5-65	播放影片	<ol style="list-style-type: none"> 1. PM 是否真的了解任務期間發生了什麼事、以及進度如何？ 2. 在影片中，是否一切都有按計劃完成？當事情沒有達到預期時，PM 們做了什麼？ 3. 如果你是 PM，你會做甚麼跟影片中失敗隊的 PM 不一樣的事？
65-75	何謂控制？	P.4-6
75-90	中堂下課	

90-95	討論: 補習班老師	P.7
95-100	控制程序	P.8-10
100-105	討論: 漢堡	P.11
105-115	生產品質控制	P.12-14
115-120	行動	P.15
121-126	討論: 升學範例	P.16
126-130	表現	P.17-19
130-140	控制的可能方法	P.20
140-145	討論: 防竊手法	P.21
145-150	控制和管理行動	P.22

五、影片與觀念之結合

1. 課堂觀念：何謂控制"以及"控制的程序、內涵為何"

此觀念可透過問題 1 說明：PM 是否真的了解任務期間發生了什麼事、以及進度如何？

在這個問題中，可以了解到學生對於"控制"基本觀念的掌握程度為何，並從學生回答中，講師可以繼續追問同學背後邏輯來看出學生認為"控制"這個行為在管理功能中的重要程度以及如何與其他管理功能互相作用等概念，接下來講師可以順著引導到"你認為什麼事會決定的這次團隊的勝負？"並在白板上記錄下學生回答的面向，而學生討論後的回應為：裝潢、成本&行銷、設計、潛在客源的喜好等等客觀因素。再從以上問題帶入到控制的程序為何，如下圖所示：

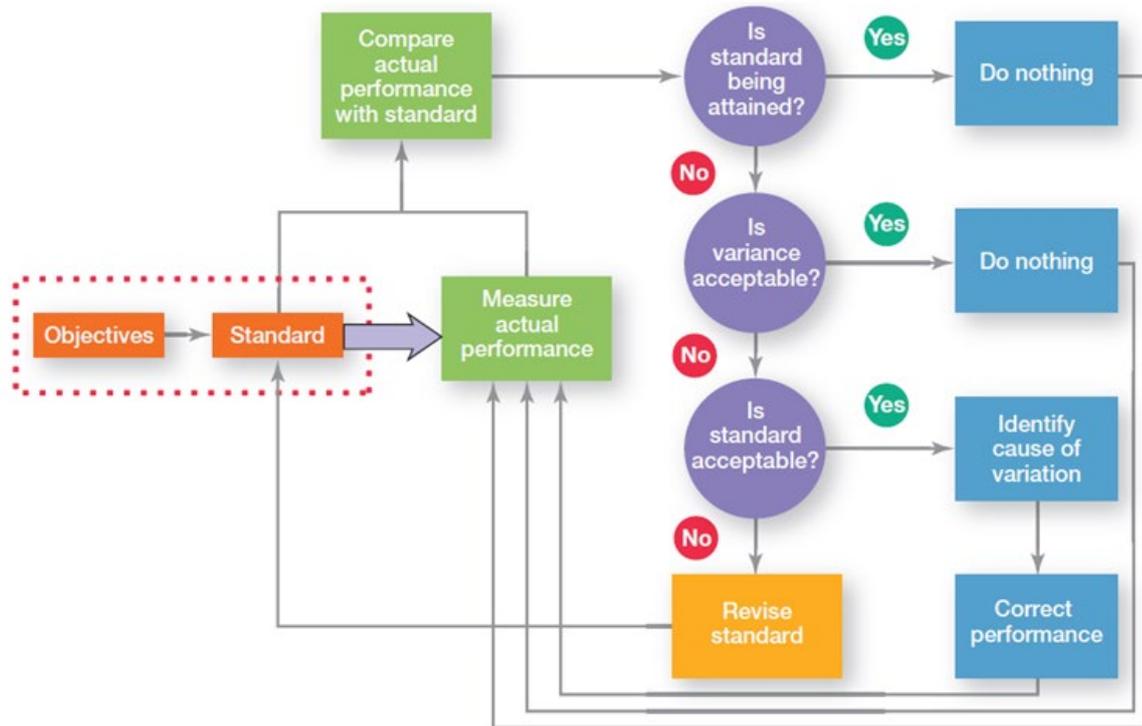


2. 課堂觀念："控制的方法"、"控制在管理流程中扮演的角色"

此觀念可透過問題 2 說明：在影片中，是否一切都有按計劃完成？當事情沒有達到預期時，PM 們做了什麼？

首先講師利用"你覺得哪一隊會贏？"且"在影片中，是否一切都有按計劃完成？當事情沒有達到預期時，PM 們做了什麼？"這兩題破題，引導學生思考一些有關執行專案時，控制的內容、細節等等。

首先有同學認為 Sandy 會贏，因為 Sandy 至少有把專案按照計畫完工且裝潢設計較完善；但是 Raj 卻沒有展現對承包商強硬控制專案的態度且進度也沒有好好照時間掌握(如劇情中：下雨未及時控制、浴室未照進度控制完工等)，接下來講師可以利用學生的回應帶到"規劃不足的部分可用控制的反饋來彌補"，最後帶到"管理者多使用控制來修正規劃、組織、領導等其餘管理功能"來補述控制的其他功能。講師可利用下圖解釋控制在管理流程中扮演的角色及功能：



3. 課堂觀念："在不同時機下的控制"、"控制的類型以及其效果"

此觀念可透過問題 3 說明：如果你是 PM，你會做甚麼跟影片中失敗隊的 PM 不一樣的事？

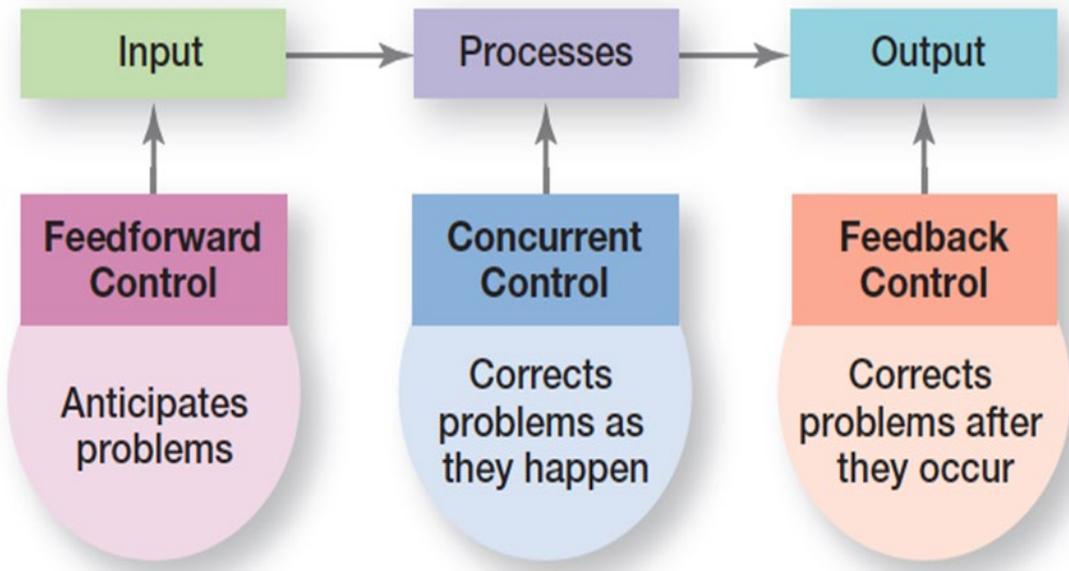
講師利用此題來引導出學生依照自己的個性、專長，想像在職場中，對於控制的看法、態度以及實際作為。

有部分同學回答：不會像 Raj 一樣將房間數從 4 房變成 3 房，應該是事前就先調查附近房型、普遍的裝潢、附近居民居住習慣等等資訊(事前)。

另一部分同學回答：會事先打聽承包商的名聲(事前)，以及會與承包商、團隊成員共同事先商討房子的設計(事中)。

其他同學回應：會把房子分成不同部分，切分給不同專業的承包商，並且增加雇用人手已縮短完成時間，並在執行當下與組員討論並隨時檢討房屋細節的部分，而非全權交由承包商處理(事中)。

由以上學生回答的內容，講師可以在白板上歸納出學生回答的控制種類，並分項敘述事前、事中、事後控制的概念以及執行效果，並用講師自身實際經歷使學更深刻了解其觀念，如下圖所示：



一、課程內容基本說明

本堂課為管理學課程的第十堂課，主要將說明團隊的概念。預計休習完畢之後，學生可以瞭解以下概念。

1. 團體形成的過程
2. 團體的表現和成員的滿意度受到哪些因素的影響
3. 衝突跟團體績效有何關係？

二、本集節目簡介

這是本季（第二季）的第十集，分組是延續上集的男女混隊，而這週分別是由 Chris 及 Kelly 擔任 PM。

本週的任務是要把一間什麼都沒有的空屋改造成自己的婚紗店，並且舉辦婚紗特賣會，最後由獲利最高的隊伍獲勝。很幸運的是 Mosaic 隊的 Sandy 本身就是經營婚紗店，因此他有很多相關經驗可以協助 Mosaic 隊進行任務，但是 Apex 隊就沒那麼幸運了，Chris 在一開始聯絡婚紗店來擺攤子的時候又非常不順利，最後他們決定一一登門拜訪那些婚紗業者，並且找到了一位婚紗店的專家來支援。任務結束後，Mosaic 隊以十二倍獲利的差異打敗了 Apex 隊。Chris 帶了 Kevin 和 Ivana 進入 boardroom, 川普認為 Chris 是一位很差的領導者而且帶了錯誤的隊員進入 boardroom，所以最後 fire 了 Chris。

三、討論問題

1. 你認為哪一隊會贏？

(影片撥放到一半時，講師提出問題使學生思考剛剛影片內容並與課堂觀念做聯想)

在這題中，部分同學回答：Sandy 隊會贏，因為她可以很有邏輯性的利用資源來分配任務以及解決團隊面臨的危機，並且可以很以消費者角度來布局行銷以及資源的使用；而另一部份同學則從另一個面向回答：我們認為 Christ 隊會輸，因為他一開始就表現出不太可能成功的心態，無法帶動團隊間的士氣，反而還要隊友來激勵他，而且決策速度太慢無法快速而有效率地分配資源，同時他的團隊結構太鬆散(沒有分工，讓所有人一起做同一件事)，最後要執行宣傳時並沒有站在顧客角度設計行銷通路(在車站發傳單，錯估目標客群行為)。講師此時可利用以上學生回答，在白板上標出其背後因素，並歸類出團隊中，影響最終整體表現的因素有哪些。

2. 團隊的組成如何影響其在這次任務的表現？

在這題問題前，講師先提出兩個額外能引導同學發想的問題：請同學分享之前做報告分組被其他團隊成員造成負面影響的故事，以及你們都怎麼找組員？。此題可先引導同學從自身經歷發想，團隊成員特質影響團隊表現可能因素有哪些？

此時有些同學分享了找組員方法：找認識的(因為能有比較好的溝通)、先觀察看看是不是夠積極、或是隔壁的(因為好聊、就近尋找比較方便)等等。這題可引導學生發想，當他們要建構一個團隊時，背後邏輯為何？

講師再進一步引導學生：你覺得不同科系背景的團隊會表現得比較好或是相同背景表現比較好？(在這題中帶到扁平式組織的概念，並與課本做連結)

有同學回答：不同的比較好，因為不同科系成員在一起可能產生綜效，想法更豐富，同時也可建立較廣的人脈、資源。

也有同學回答：相同背景成員組成團隊比較好，因為知識背景相同，彼此語言更容易懂。講師可歸納同學發言，並舉出管理學研究中結果為何，再結合到老師過去實務經驗，使學生進一步思考觀念。

接著，講師帶入到本題"團隊的組成如何影響其在這次任務的表現？"同學指出兩隊間不同處：領導者的心態、解決問題的氣魄及能力、分配資源的能力，以及團隊成員間配合度、彼此信賴度，另外還有團隊間是否有適當的衝突來引起比較激盪的想法等等皆是影響團隊表現的因素。講師可在白板上歸納出團隊組成的因素的不同面向，並加續引導學生發想以下內容。

講師接續上面問：那同學們會希望團隊內討論時發生衝突、爭論或是不會希望發生？

部分同學回答：會，因為會希望彼此間激發出不同想法，甚至吵起來也會有助於歸納出更好的想法。

另一部分同學回答：不會，因為覺得吵架會浪費時間，而爭吵會破壞氣氛、可能影響效率。由上述一連串問題，講師可從中引導學生，從團隊建構前到團隊建構中有哪些層面的因素會影響團隊整體表現，並帶領學生了解團隊衝突存在之必要性等等觀念。

四、課程時間安排

	內容	備註
0-5	課前宣布	下週作業
6-20	小組報告經驗分享	影片+討論 為何某些小組可以有好的經驗?
21-25	團體的基本定義	P.4-6
26-35	討論：怎麼找到組員的? 團體的形成過程	P.7-8
36-40	團體的形成	P.9-10
41-55	團體的結構	P.11-16
55-65	討論	P.17

65-75	衝突管理	P.18-20
76-90	中堂下課	
90-100	團體與團隊	P.20-21
100-160	影片	
160-170	討論	

五、影片與觀念之結合

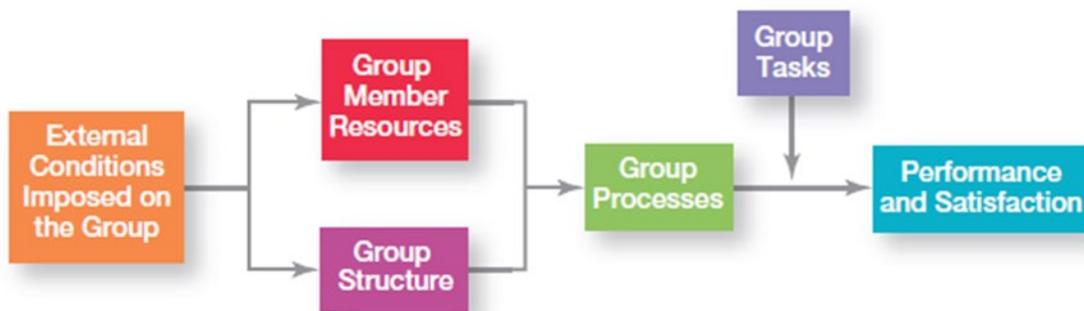
1. 課堂觀念："團體的表現和成員的滿意度受到哪些因素的影響"

此觀念可透過問題 1 說明：你認為哪一隊會贏？

在這題中，部分同學回答：Sandy 隊會贏，因為她可以很有邏輯性的利用資源來分配任務以及解決團隊面臨的危機，並且可以很以消費者角度來布局行銷以及資源的使用；而另一部份同學則從另一個面向回答：我們認為 Christ 隊會輸，因為他一開始就表現出不太可能成功的心態，無法帶動團隊間的士氣，而且決策速度太慢無法快速而有效率地分配資源、同時他的團隊結構太鬆散。

講師此時可利用以上學生回答，歸類出在團隊中，影響最終整體表現的因素有哪些，並連結至以下課堂觀念：

(1). 影響團隊績效及表現之可能因素：





(2). Group Structure 影響團隊績效的因素部分：

- Role - behavior patterns expected of someone occupying a given position in a social unit.
- Norms - standards or expectations that are accepted and shared by a group's members.
- Groupthink - when a group exerts extensive pressure on an individual to align his or her opinion with that of others.
- Status - a prestige grading, position, or rank within a group.
- Social loafing - the tendency for individuals to expend less effort when working collectively than when working individually.

Group cohesiveness - the degree to which group members are attracted to one another and share the group's goals

2. 課堂觀念：“團體形成的過程”、“衝突跟團體績效有何關係？”

此觀念可透過問題 2 說明：團隊的組成如何影響其在這次任務的表現？

在這題問題前，講師先提出兩個額外能引導同學發想的問題：請同學分享之前做報告分組被其他團隊成員造成負面影響的故事，以及你們都怎麼找組員？。此題可先引導同學從自身經歷發想，團隊成員特質影響團隊表現可能因素有哪些？

此時有些同學分享了找組員方法：找認識的(因為能有比較好的溝通)、先觀察看看是不是夠積極、或是隔壁的(因為好聊、就近尋找比較方便)等等。這題可引導學生發想，當他們要建構一個團隊時，一開始背後邏輯為何？

講師再進一步引導學生：你覺得不同科系背景的團隊會表現得比較好或是相同背景表現比較好？(在這題中帶到扁平式組織的概念，並與課本做連結)

有同學回答：不同的比較好，因為不同科系成員在一起可能產生綜效，想法更豐富，同時也可建立較廣的人脈、資源。

也有同學回答：相同背景成員組成團隊比較好，因為知識背景相同，彼此語言更容易懂。

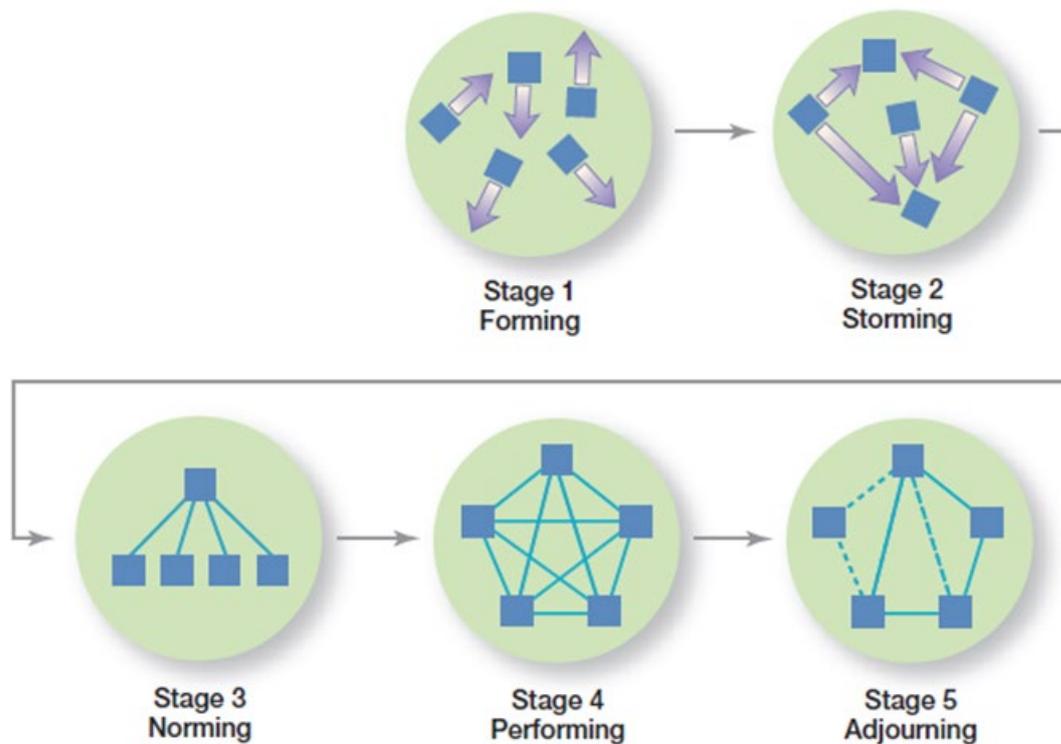
接著，講師帶入到本題“團隊的組成如何影響其在這次任務的表現？”同學指出兩隊間不同處：領導者的心態、解決問題的氣魄及能力、分配資源的能力，以及團隊成員間配合度、彼此信

賴度，另外還有團隊間是否有適當的衝突來引起比較激盪的想法等等皆是影響團隊表現的因素。接續上面問：那同學們會希望團隊內討論時發生衝突、爭論或是不會希望發生？

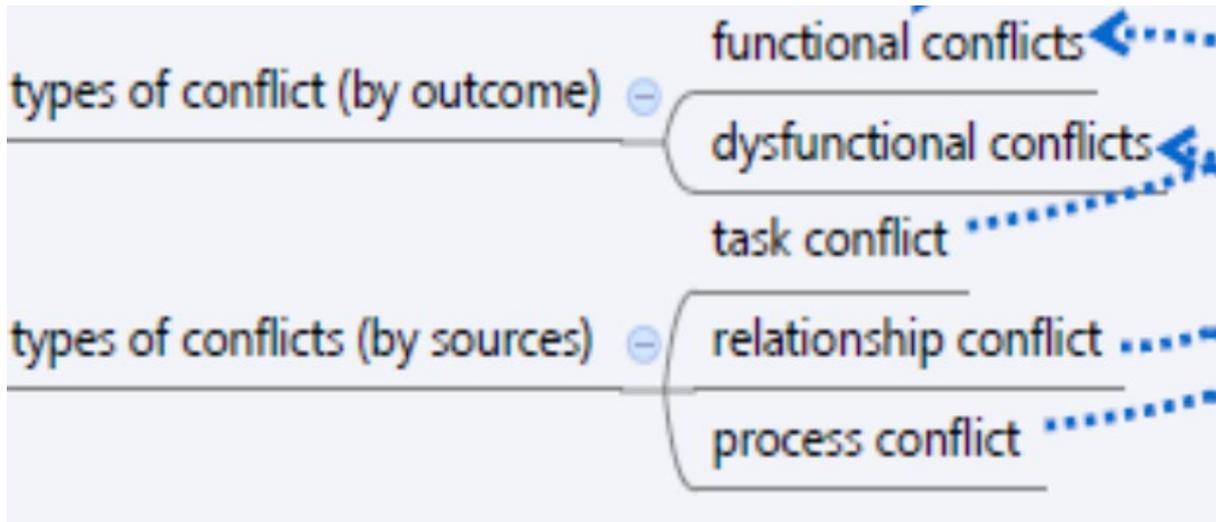
部分同學回答：會，因為會希望彼此間激發出不同想法。另一部分同學回答：不會，因為覺得吵架會浪費時間，而爭吵會破壞氣氛、影響效率。

由上述具連續性的一串問題，講師可從中引導學生，從團隊建構前到團隊建構中有哪些層面的因素會影響團隊整體表現，並帶領學生了解課本中團隊衝突存在之必要性等等觀念，如下圖所示：

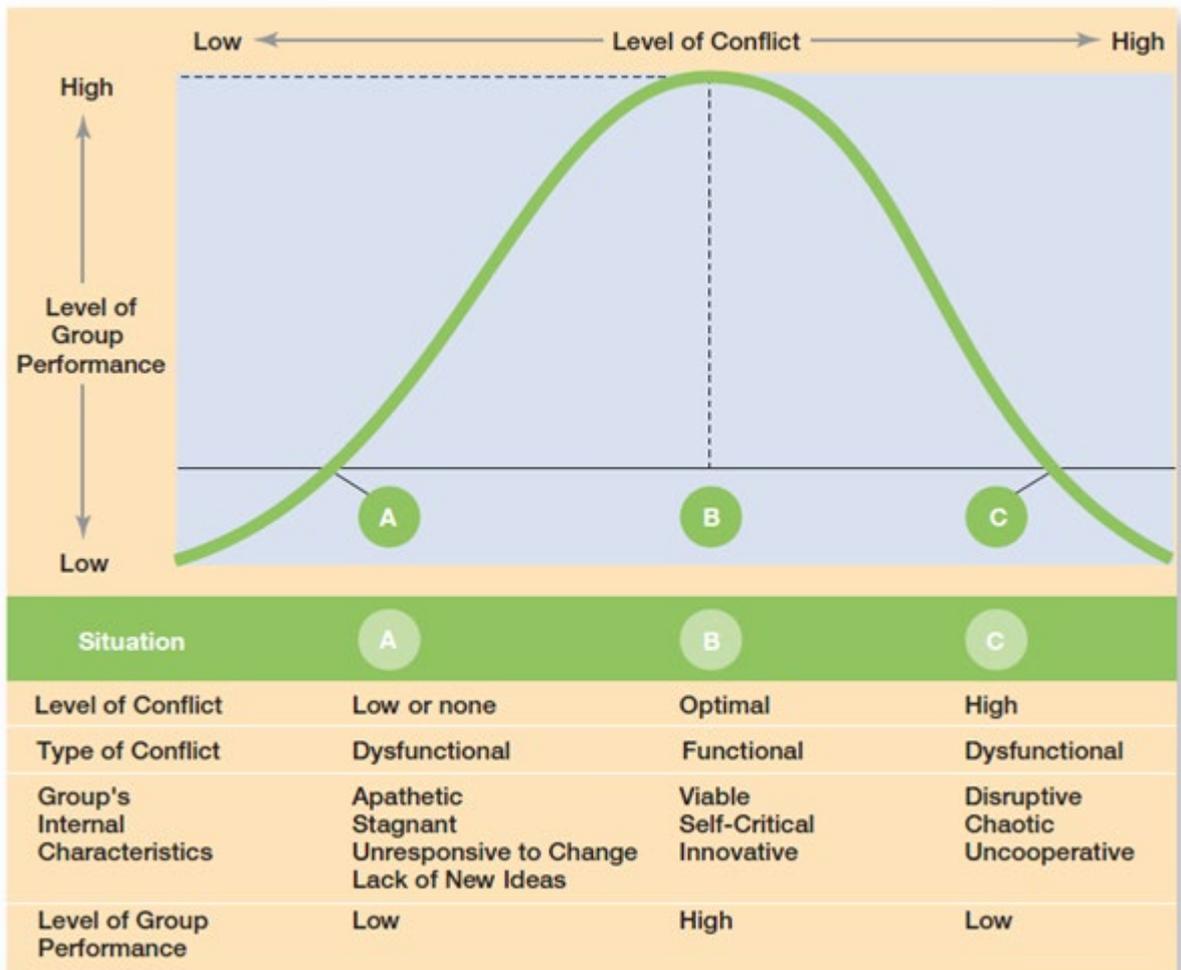
(1). 團隊形成過程：



(2). 團隊間衝突的種類：



(3). 團隊間的最適衝突點：



一、課程內容基本說明

本堂課為管理學課程的第十一堂課，主要將說明溝通的概念。預計休習完畢之後，學生可以瞭解以下概念。

1. 什麼是溝通？
2. 溝通的功能及類型有哪些？
3. 溝通的程序及障礙為何？如何跨越溝通障礙？

二、本集節目簡介

這是本季（第二季）的第十一集，因為兩隊的人數不均，所以 Mosaic 隊需要選一名成員到 Apex 隊，討論後 Mosaic 決定將 Kelly 換到 Apex。這周分別由 Wes 和 Kevin 擔任 PM。本週的任務是兩隊要為 Levis 設計一個產品目錄，與平面設計員和攝影師合作，最後將作品交給 Levis 的總裁評分，他眼中最出色，最具創意者獲得勝利。兩隊採取截然不同的拍攝手法，Apex 隊決定自己擔任產品模特兒，因為他們認為這樣最貼近大眾；而 Mosaic 隊決定雇用數個模特兒來拍攝。在拍攝的過程 Mosaic 隊出現了很大的問題，因為 Maria 過於霸道不聽其他隊員的建議，甚至連 Wes 也管不動她，導致隊內氣氛尷尬。Maria 自顧自地和海報設計師討論卻不讓其他隊員參與。而 Apex 隊相對比較和諧一點，雖然 Jennifer 似乎不太懂隊伍的成品理念。最後 Levis 的總裁認為 Apex 隊所設計的產品目錄雖未含太多性感元素，但是卻能準確傳達老少皆宜的理念，因此選擇 Apex 為優勝隊伍。

Wes 帶了 Maria、Andy 和 Sandy 進入 boardroom，因為 Maria 和 Wes 都表現得相當差，最後因為 Maria 過於霸道責罵 PM，不能與他人合作，還有 Wes 身於 PM 卻無法管束其他隊員，所以川普同時 fire 了 Maria 以及 Wes。

三、討論問題

課堂一開始老師利用狗狗外遇的輪胎廣告，請同學做一系列傳遞訊息的活動來解釋課堂中的觀念。藉由同學看完影片後，口頭式傳遞影片信息，到最後一個同學聽完後所表達的已與影片原意相去甚遠，此現象充分解釋組織間訊息傳遞的現象即問題。

1. 劇情中兩隊是如何解譯 Levis 的組織目標？

（影片播放前，課程內容引導及講解）

在這題中隱含了：哪一隊較符合 levis 精神？的邏輯，講師透過這題使同學發想一個組織的目標及理念是如何透過溝通來向消費者傳遞訊息的，而部分同學認為馬賽克隊的解釋為：拍攝商品以及講解內容與"性感"衝突，雖然有清楚傳達性感，但，老品牌與性感會模糊消費者想法（沒有清楚傳達"老少咸宜"、"合身姓"等特質）；而登峰隊所傳遞為：完整表達合身性以及男女老少咸宜的特點，雖然性感部分較少，但是整體特色較多元及完整。

講師透過學生不同的看法，可在白板上解釋溝通的五個步驟，在溝通程序上有那些關鍵要素影響意思傳遞的完整性。

2. 他們是否有成功地與潛在顧客溝通？

部分同學認為登峰隊有成功傳遞品牌信息，他們透過親力親為的當模特，成功拉近產品與顧客間的距離，並有帶出牛仔褲性感曲線的要素，清楚且無界限地對前在未購買牛仔褲的顧客傳遞親民、輕鬆卻又不失性感的價值。部分同學從反面回答，他們覺得馬賽克隊沒有清楚表達品牌價值，故未與潛在消費者成功溝通。

講師此時可引導同學，溝通的種類、面向、以及方法等等因素，並舉過去在企業實務上的溝通例子使學生更了解準確溝通的重要性。

四、課程時間安排

	內容	備註
0-5	課前宣布	下週作業
6-25	溝通實驗	
25-35	何謂溝通	P.4-7
36-45	意義	P.8-10
46-55	溝通的方法	P.11-15
56-65	溝通的障礙	P.16-17
65-75	解決方法	P.18
61-65	組織的溝通	P.12-13
66-75	討論：小組共事的衝突經驗分享	
75-90	中堂下課	
90-140	影片	
140-150	小組討論	
150-165	課堂討論	<ol style="list-style-type: none"> 1. 劇情中兩隊是如何解譯Levis的組織目標？ 2. 他們是否有成功地與潛在顧客溝通？
165-170	總結	

五、影片與觀念之結合

1. 課堂觀念："什麼是溝通？"及"溝通的功能及類型有哪些？"

此觀念可透過問題 1 說明：劇情中兩隊是如何解譯 Levis 的組織目標？

在這題中隱含了：哪一隊較符合 levis 精神？的邏輯，透過這題使同學發想一個組織的目標及理念是如何透過溝通來向消費者傳遞訊息的、以及溝通的目的為何。

部分同學認為馬賽克隊拍攝商品以及講解內容與"性感"衝突，雖然有清楚傳達性感，但，但是老品牌與性感會模糊消費者想法(沒有清楚傳達"老少咸宜"、"合身姓"等特質)；而登峰隊所傳遞為：完整表達合身性以及男女老少咸宜的特點，整體特色較多元及完整。

透過以上回應可進一步引導學生與課堂觀念：溝通類型及功能為何，使同學了解溝通所創造的價值。

(1). 溝通類型觀念如下：

- **Nonverbal communication** - communication transmitted without words.
- **Body language** - gestures, facial configurations, and other body movements that convey meaning.
- **Verbal intonation** - an emphasis given to words or phrases that conveys meaning.

(2). 溝通層級：

- **Interpersonal Communication** - communication between two or more people.
- **Organizational Communication** - all the patterns, networks, and systems of communications within an organization.

(3). 溝通類型：

High Feedback Potential	Low Feedback Potential
<ul style="list-style-type: none">■ Face-to-face■ Telephone■ Computer conference	<ul style="list-style-type: none">■ Publications
High Complexity Capacity	Low Complexity Capacity
<ul style="list-style-type: none">■ Face-to-face	<ul style="list-style-type: none">■ Bulletin boards
High Breadth Potential	Low Breadth Potential
<ul style="list-style-type: none">■ Face-to-face■ Bulletin boards■ E-mail	<ul style="list-style-type: none">■ Postal mail■ Audio-videotapes
High Confidentiality	Low Confidentiality
<ul style="list-style-type: none">■ Face-to-face■ Voice mail	<ul style="list-style-type: none">■ Publications■ Bulletin boards■ Audio-videotapes■ Teleconference

High Encoding Ease	Low Encoding Ease
<ul style="list-style-type: none"> ■ Face-to-face ■ Telephone 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Publications
High Time-Decoding Ease	Low Time-Decoding Ease
<ul style="list-style-type: none"> ■ Face-to-face ■ Telephone ■ Hotlines ■ Voice mail 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Memos ■ Postal mail ■ Fax ■ Publications
High Space Constraint	Low Space Constraint
<ul style="list-style-type: none"> ■ Face-to-face ■ Group meetings ■ Formal presentations 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Memos ■ Postal mail ■ Fax ■ Publications ■ Voice mail
High Cost	Low Cost
<ul style="list-style-type: none"> ■ Group meetings ■ Formal presentations ■ Videoconference 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bulletin boards
High Personal Warmth	Low Personal Warmth
<ul style="list-style-type: none"> ■ Face-to-face 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Memos ■ Bulletin boards
High Formality	Low Formality
<ul style="list-style-type: none"> ■ Postal mail ■ Publications 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Face-to-face ■ Telephone ■ Voice mail
High Scanability	Low Scanability
<ul style="list-style-type: none"> ■ Memos ■ Postal mail ■ Fax ■ Publications ■ Bulletin boards 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Formal presentations ■ Face-to-face ■ Telephone ■ Group meetings ■ Audio-videotapes ■ Hotlines ■ E-mail ■ Computer conference ■ Voice mail ■ Teleconference ■ Videoconference

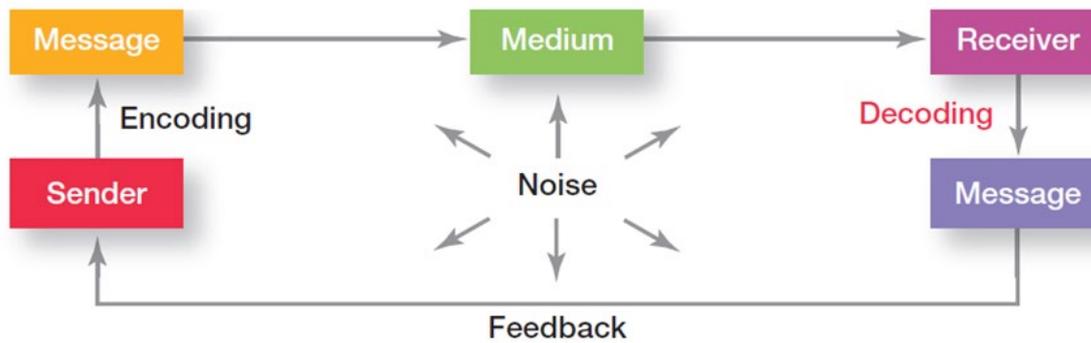
2. 課堂觀念：溝通的程序及障礙為何？如何跨越溝通障礙？

此觀念可透過問題 2 說明：他們是否有成功地與潛在顧客溝通？

部分同學認為登峰隊有成功傳遞品牌信息，他們透過親力親為的當模特，成功拉近產品與顧客間的距離，並有帶出牛仔褲性感曲線的元素，清楚且無界限地對前在未購買牛仔褲的顧客傳遞親民、輕鬆卻又不失性感的價值。部分同學從反面回答，他們覺得馬賽克隊沒有清楚表達品牌價值，故未與潛在消費者成功溝通。

講師此時可引導同學，溝通的種類、障礙、以及解決方法等等因素，並舉過去在企業實務上的溝通例子使學生更了解準確溝通的重要性。

(1). 溝通程序：



(2). 溝通障礙：

- Filtering - the deliberate manipulation of information to make it appear more favorable to the receiver.
- Information overload - occurs when information exceeds our processing capacity.
- Jargon - specialized terminology or technical language that members of a group use to communicate among themselves.

(3). 跨越溝通障礙：

- use feedback
- simplify language
- Listen actively
- constrain emotions
- watch nonverbal cues



Sources: Based on J. V. Thill and C. L. Bovee, *Excellence in Business Communication*, 9th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2011), pp. 48–49; and S. P. Robbins and P. L. Hunsaker, *Training in Interpersonal Skills*, 5th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2009), pp. 90–92.

誰是接班人教學指引

第十二講 激勵

一、課程內容基本說明

本堂課為管理學課程的第十二堂課，主要將說明激勵的概念。預計休習完畢之後，學生可以瞭解以下概念。

1. 何謂激勵？
2. 在管理中，激勵有何種面向及理論？
3. 激勵組織中的績效表現有何幫助？

二、本集節目簡介

這是本季（第二季）的第十二集，上週因為川普淘汰了兩個人，所以這周要從 Apex 隊選一個人到 Mosaic 隊，而 Apex 隊決定選 Jennifer 到 Mosaic 隊去。本周分別是由 Kelly 和 Andy 擔任 PM。

這次的任務是兩隊要為 Pepsi 百事推出的新產品-Pepsi Edge 設計一款新瓶子，還有新的行銷活動來促銷這款瓶子。兩隊的設計理念非常不同，Mosaic 隊打算以地球作為設計元素，把瓶子弄成圓形。而 Apex 隊則是針對 EDGE 四個字去設計。然而在和百事設計組討論過程，Andy 卻做了一些不太好的事，他把 100 元美金當作小費給設計組成員，似乎有點冒犯，他甚至不讓大家先吃東西後再繼續設計。這些做法導致團隊的氣氛不是很好。

在最後的報告，兩隊要在一間相當大的會議室中，對著百事的整個行銷團隊來說明產品。百事行銷團隊的意見相當一致，他們認為 Apex 隊所設計的瓶子相當創新，因此由 Apex 獲得勝利。

Andy 帶著 Jennifer 和 Sandy 進入 boardroom，三人之間爭論得非常激烈，而川普認為 Andy 他被 Sandy 攻擊的體無完膚，沒辦法做任何的反駁而 fire 了 Andy。

三、討論問題

1. 你對於安迪推動事情按時完成的方法有甚麼看法？

同學回答：雖然安迪立意良好，是為了準時交件完成目標，但是他激勵員工做事的方法錯誤，可能會造成員工心理不平衡(覺得自己像小孩一樣或是低人一階的感覺，給 100 塊這種獎勵在職場上也不能當面發放，不合乎職場規矩)

此時講師可以反問同學，那你們認為較恰當的激勵方式為何，以及你們背後思考的點有哪些，並將其回答寫在白板，試著歸納出與課程內容有關連之處。

2. 以你的觀點來看，是什麼促使團隊在每項任務中可以按照計畫完成工作？

此題中，同學回答：除了上司給予的交期壓力，以及自己團隊內想贏的內在動力外，階段性的激勵是一個重要的因素，有適當且足夠的激勵，會讓組織內成員有更強的內在動機去完成任務。

此時講師可以試著引導學生，讓他們發想，如果依照自己的個性(人格特質)會希望階受到何種激勵，以及何種激勵對自己是最有用的，由此反問觀察學生對於激勵的定義是否清楚以及背後邏輯為何等等。

3. 是什麼因素促使參與者加入這個計劃？

部分學生認為，川普給予的贏家獎勵很吸引人、幫助 Pepsi 完成新產品設計會帶來強大的成就感，可視為一種驅動因素；而部分同學回答，若進入四強便能夠擁有更大的機會未來能夠進入川普集團工作。

講師此時可以在白板上協助同歸納出，內在動機以及外在動機，並試著用激勵理論解釋內外再各自的相關激勵方式，若能舉出講師本身過去再實務界應用的經歷會更佳。

四、課程時間安排

	內容	備註
0-5	課前宣布	p.2
6-50	播放影片	
51-60	中堂下課	
61-65	討論： 是什麼因素促使參與者 加入這個計劃	P.3
66-70	動機的基礎	P.4-5
71-75	馬斯洛需求理論	P.6
76-85	課堂討論： 體罰有用嗎？	P.7
86-90	X,Y 理論	P.8
91-95	課堂討論： 每天工作 16 小時，每月 10 萬元，你要不要做？	P.9
96-105	雙重因子	P.10-13
106-115	中堂下課	
115-120	課堂討論： 1. 都是帥哥正妹的組 2. 大家都聽你的話的組	P.14

	3. 大家都不想做，讓你可以充分發揮的組	
121-125	三因子	P.15-16
126-130	以下兩個遊戲，你比較想玩哪個	P.17
131-140	目標設定	P.18-19
141-145	討論：出缺席	P.20
146-150	強化理論	P.21
150-155	星光大道	P.22
156-165	期望理論	P.23-25

五、影片與觀念之結合

1. 課堂觀念：何謂激勵？在管理中，激勵有何種面向及理論？

此觀念可透過問題 1、3 說明：你對於安迪推動事情按時完成的方法有甚麼看法？是什麼因素促使參與者加入這個計劃？

同學回答：雖然安迪立意良好，是為了準時交件完成目標，但是他激勵員工做事的方法錯誤，可能會造成員工心理不平衡，此時講師可以反問同學認為較恰當的激勵方式為何？在第三題中，部分學生認為，川普給予的贏家獎勵很吸引人、幫助 Pepsi 完成新產品設計會帶來強大的成就感，可視為一種驅動因素；而另一部分同學回答，若進入四強便能夠擁有更大的機會未來能夠進入川普集團工作。

講師此時可以在白板上協助同歸納出，內在動機以及外在動機，並試著用激勵理論解釋內、外在各自的相關激勵方式，課程理論如下：

(1). 馬斯洛需求理論：

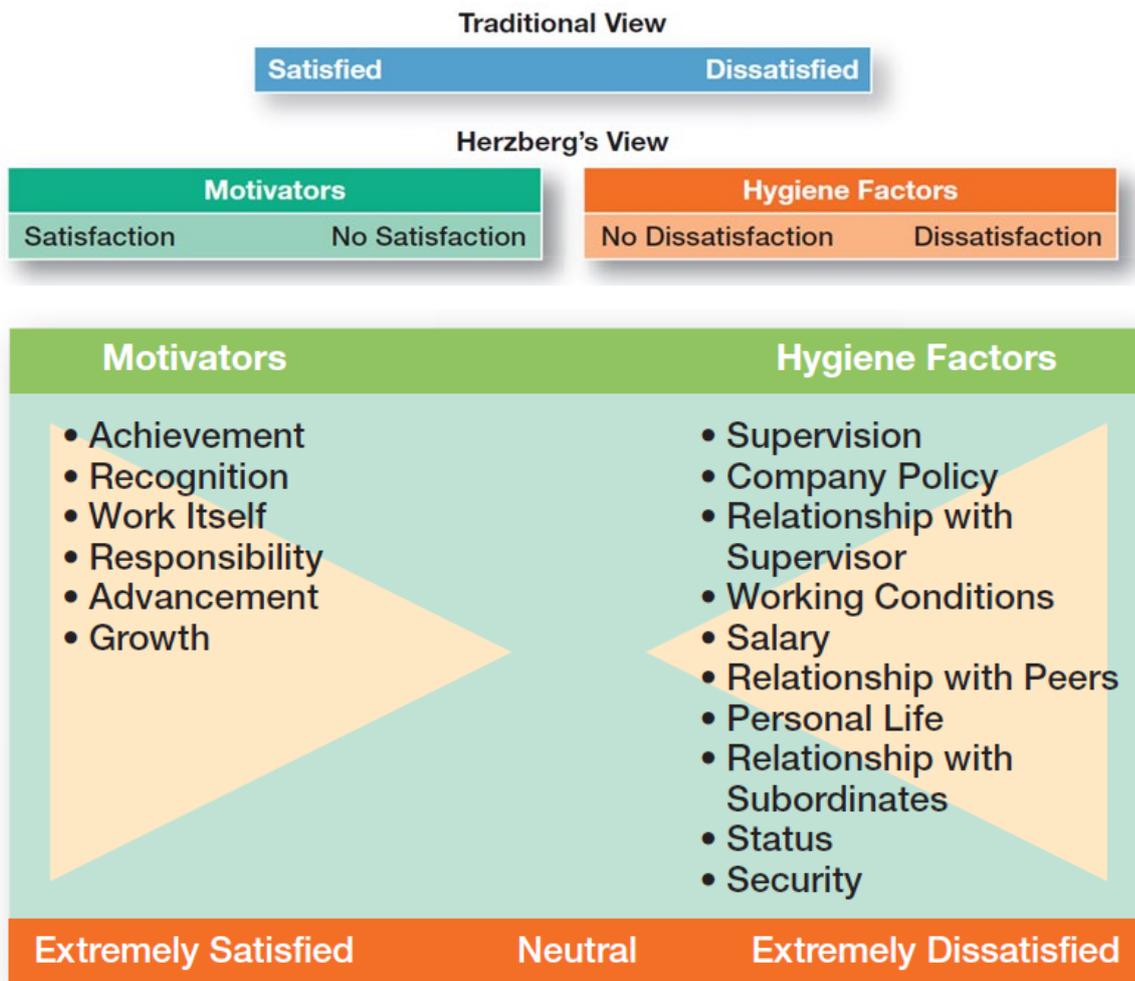


(2). McGregor 的 X、Y 理論：

Theory X - the assumption that employees dislike work, are lazy, avoid responsibility, and must be coerced to perform.

Theory Y - the assumption that employees are creative, enjoy work, seek responsibility, and can exercise self-direction.

(3). Herzberg 的雙因子理論：



(4). McClelland 的三需求理論：

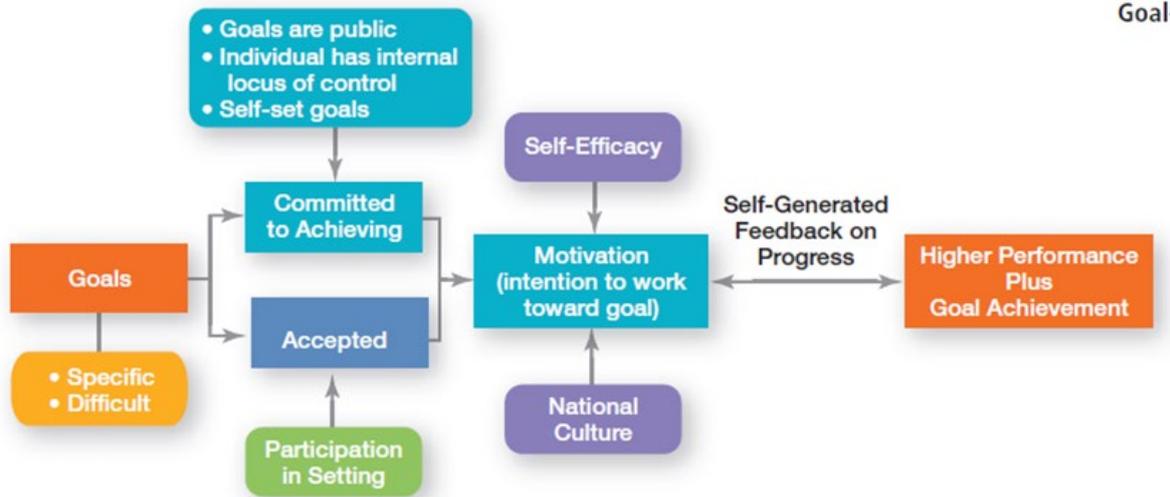
Three-needs theory - the motivation theory that sites three acquired (non-innate) needs (achievement, power, and affiliation) as major motives in work.

Need for achievement (nAch) - the drive to succeed and excel in relation to a set of standards

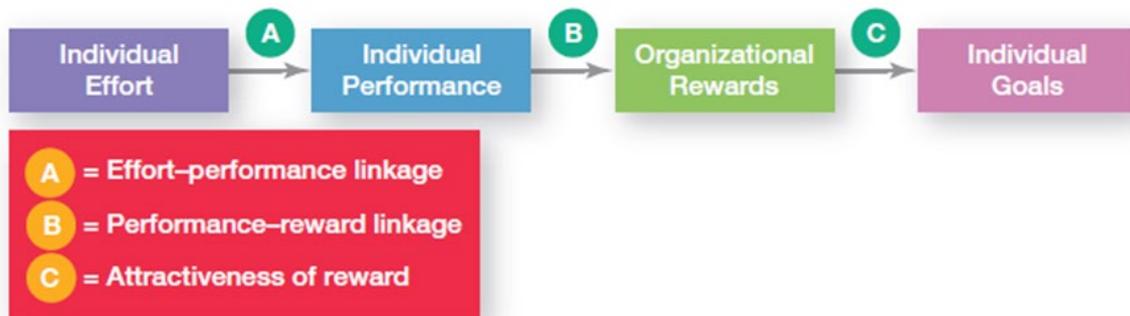
Need for power (nPow) - the need to make others behave in a way that they would not have behaved otherwise.

Need for affiliation (nAff) - the desire for friendly and close interpersonal relationships.

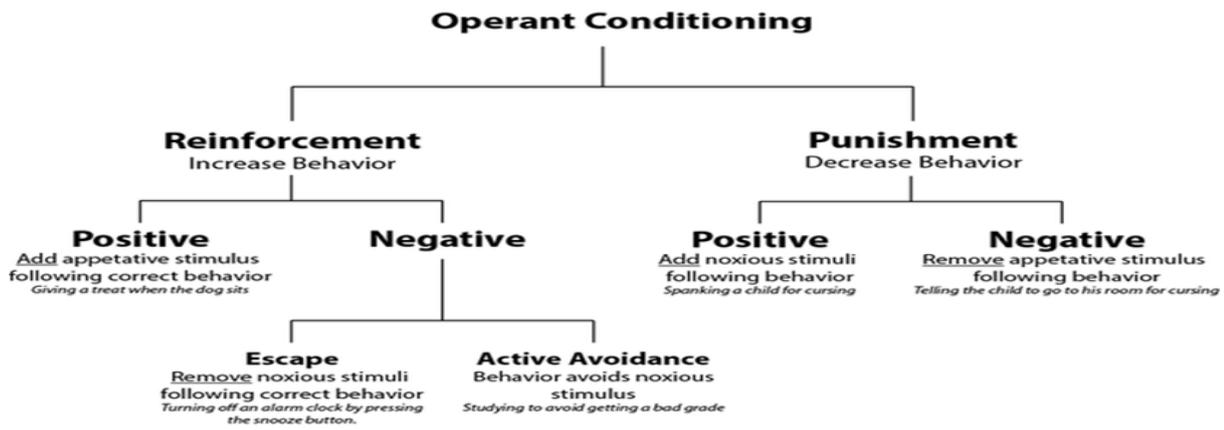
(5). 目標設定理論：



(6). Vroom 的期望理論：



(7). Skinner 的增強理論：



Positive presence of a stimulus

Negative absence of a stimulus

Reinforcement increases behavior

Punishment decreases behavior

Escape removes a stimulus

Avoidance prevents a stimulus

2. 課堂觀念：激勵組織中的績效表現有何幫助？

此觀念可透過問題 2 說明：以你的觀點來看，是什麼促使團隊在每項任務中可以按照計畫完成工作？

此題中，同學回答：除了上司給予的交期壓力，以及自己團隊內想贏的內在動力外，階段性的激勵是一個重要的因素，有適當且足夠的激勵，會讓組織內成員有更強的內在動機去完成任務。

此時講師可以試著引導學生，讓他們發想，如果依照自己的個性(人格特質)會希望階受到何種激勵，以及何種激勵對自己是最有用的。

*課程連結觀念如上述幾種激勵方式，並延伸問題詢問討論。

誰是接班人教學指引
第十三講 組織行為

一、課程內容基本說明

本堂課為管理學課程的第十三堂課，主要將說明組織行為的概念。預計休習完畢之後，學生可以瞭解以下概念。

1. 何謂組織行為 OB？組織行為與生產力關係為何？
2. 何謂態度？態度在組織行為中影響了什麼？
3. 人格特質及認知失調理論在管理中會造成甚麼影響？

二、本集節目簡介

這是本季(第二季)的第十三集，分組方式延續上周，本周分別是由 Ivana 和 Sandy 擔任 PM。本週的任務是要為 M&M 巧克力公司販售脆心巧克力棒，最後由獲利最高的隊伍獲勝。在販售之前，兩隊要到工廠製作巧克力，唯有通過內部人員檢驗的巧克力才能進一步販售。因為檢驗相當嚴格，所以兩隊在製作過程都小心翼翼，而 Mosaic 隊因為只有兩個隊員，所以相對 Apex 隊製作出的巧克力數量較少。

在銷售上，Mosaic 隊的 Sandy 和 Jennifer 以 M&M 姐妹花為噱頭，而他們的確成功吸引了大眾的目光。至於 Apex 隊，Kevin 未經過 Ivana 同意就擅削價販售，最後 Ivana 為了賺取更多錢，開始使用一些較極端的銷售手法，最後仍然不敵 Mosaic 隊的 M&M 姐妹花。

Ivana 帶了 Kevin 和 Kelly 進入 boardroom，川普認為 Ivana 當過兩次 PM 但隊伍都落敗，且她用了過度極端的銷售手法，也做了太多錯誤決策，最後 fire 了 Ivana。

三、討論問題

1. 你怎麼看待 Ivana 的行為及態度？

部分同學認為 Ivana 很激進地為了團隊做事、犧牲很多只為了追求勝利，立意良好但是她的行為有能會影響團隊專業形象，在外面做出一些裸露的行為來換取銷售量，本身也沒有考慮到道德觀等等，此時講師可以在白板上描寫下同學所認為 Ivana 的人格特質，並引導學生發想，在管理過程中，人格特質以及還有何種因素會對組織造成影響。

2. 你怎麼看待 Ivana 的最後一刻的競爭行為？

大部分同學認為，Ivana 沒必要為了一時的輸贏而破壞形象，因為形象的建立不但需要長期的耕耘，更必須時時維護，可是只要有一次破壞形象的行為，大家對你的觀感便會大大地改變；另一部分同學認為，對女性在職場上而言，積極爭取團隊勝利很好，但是有關女性私密身體相關的行為等，還是必須注重保守及專業。

此時講師可以引導學生發想，當團隊中的個人有較不一樣的行為或是想法時，對於整體組織行為的影響為何？

四、課程時間安排

	內容	備註
0-5	課前宣布	p.2
6-15	為什麼是組織行為?(連結 Q2)	p.3-6
16-25	小龜的故事討論	p.7 你覺得小龜是為校爭光還是丟臉? 為何小龜會想發出約砲的短訊? 為何 A 會願意給小龜電話? 你覺得小龜是什麼樣的人? 你覺得如果你是小龜，以後還會這樣約砲嗎?理由為何?
26-30	討論： 大學生應該以唸書為重	P.9
31-35	態度及工作相關態度(連結 Q2)	P.10-12
36-40	討論： 換屁股就換腦袋，正常嗎?	
41-50	認知失調理論	P.14
51-55	討論邁爾斯類型指標的結果	
56-65	個人特質(連結 Q1)	P.15-21
66-75	個人知覺	P.22-28
76-90	中堂下課	
91-145	影片播放	
146-150	總結	

五、影片與觀念之結合

1. 課堂觀念：人格特質及認知失調理論在管理中會造成甚麼影響？

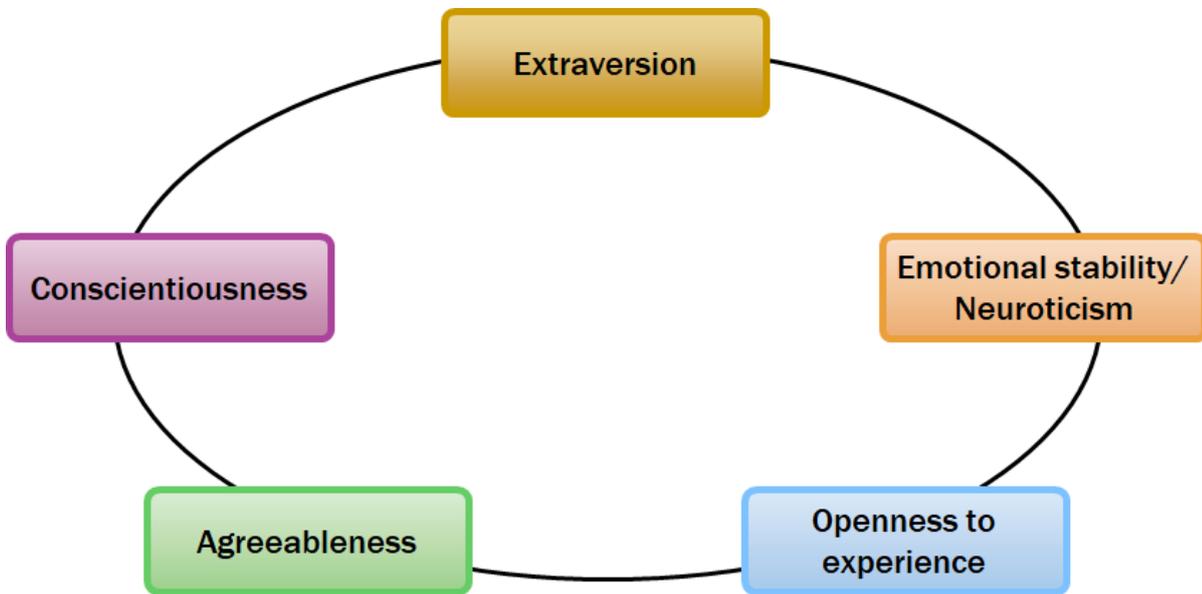
此觀念可透過問題 1 說明：你怎麼看待 Ivana 的行為及態度？

部分同學認為 Ivana 很激進地為了團隊做事、犧牲很多只為了追求勝利，立意良好但是她的行為有能會影響團隊專業形象，在外面做出一些裸露的行為來換取銷售量，本身也沒有考慮

到道德觀等等，此時講師可以在白板上描寫下同學所認為 Ivana 的人格特質，並引導學生發想，在管理過程中，人格特質以及還有何種因素會對組織造成影響。

課程連結觀念如下：

(1). 五大人格特質：



其他人格特質：

- Locus of control
- Machiavellianism
- Self-esteem
- Self-monitoring
- Risk-taking
- Proactive personality
- Resilience

(2). 認知失調理論：

❑ **Any incompatibility or inconsistency between attitudes or between behavior and attitudes.**

❑ **Forces of reducing dissonance**

- the importance of the factors creating dissonance
- the degree of influence an individual has over these factors
- the reward that may be involved in dissonance

(3). 人格特質與工作表現：

Type	Personality Characteristics	Sample Occupations
<i>Realistic.</i> Prefers physical activities that require skill, strength, and coordination.	Shy, genuine, persistent, stable, conforming, practical	Mechanic, drill press operator, assembly-line worker, farmer
<i>Investigative.</i> Prefers activities involving thinking, organizing, and understanding.	Analytical, original, curious, independent	Biologist, economist, mathematician, news reporter
<i>Social.</i> Prefers activities that involve helping and developing others.	Sociable, friendly, cooperative, understanding	Social worker, teacher, counselor, clinical psychologist
<i>Conventional.</i> Prefers rule-regulated, orderly, and unambiguous activities.	Conforming, efficient, practical, unimaginative, inflexible	Accountant, corporate manager, bank teller, file clerk
<i>Enterprising.</i> Prefers verbal activities that offer opportunities to influence others and attain power.	Self-confident, ambitious, energetic, domineering	Lawyer, real estate agent, public relations specialist, small business manager
<i>Artistic.</i> Prefers ambiguous and unsystematic activities that allow creative expression.	Imaginative, disorderly, idealistic, emotional, impractical	Painter, musician, writer, interior decorator

2. 課堂觀念：何謂組織行為 OB？組織行為與生產力關係為何？何謂態度？態度在組織行為中影響了什麼？

此觀念可透過問題 2 說明：你怎麼看待 Ivana 的最後一刻的競爭行為？

大部分同學認為，Ivana 沒必要為了一時的輸贏而破壞形象，因為形象的建立不但需要長期的耕耘，更必須時時維護，可是只要有一次破壞形象的行為，大家對你的觀感便會大大地改變。此時講師可以引導學生發想，當團隊中的個人有較不一樣的行為或是想法時，對於整體組織行為的影響為何？

課程連結觀念如下：

(1). 態度理論：

Distinctiveness

Whether an individual displays different behavior in different situation

Consensus

People respond to the same situation in the same way in an organisation

Consistency

An individual responds to the same situation in the same way

OBSERVATION	INTERPRETATION	ATTRIBUTION OF CAUSE
Does person behave this way in other situations?	YES: Low distinctiveness NO: High distinctiveness	Internal attribution External attribution
Do other people behave the same way in similar situations?	YES: High consensus NO: Low consensus	External attribution Internal attribution
Does person behave this way consistently?	YES: High consistency NO: Low consistency	Internal attribution External attribution

(2). 學習理論：

• **Learning - any relatively permanent change in behavior that occurs as a result of experience.**

- Almost all complex behavior is learned.
- Learning is a continuous, life-long process.
- The principles of learning can be used to shape behavior.

• **Theories of learning:**

- o Operant conditioning
- o Social learning

• **Operant conditioning - a theory of learning that says behavior is a function of its consequences**

- o Operant behavior: voluntary or learned behaviors
 - Behaviors are learned by making rewards contingent to behaviors.
 - Behavior that is rewarded (positively reinforced) is likely to be repeated.
 - Behavior that is punished or ignored is less likely to be repeated.

• **Social learning theory - a theory of learning that says people can learn through observation and direct experience.**

- Attentional: the attractiveness or similarity of the model
- Retention: how well the model can be recalled
- Motor reproduction: the reproducibility of the model's actions
- Reinforcement: the rewards associated with learning the model behavior

附件三 問卷範本

本問卷是教育部教學實踐計畫-「跟川普學管理-將影片教學實踐於商管課堂中」的一部份，旨在瞭解學生對於「管理學」課程的印象，以及對於管理學相關概念的瞭解。參加者將可加入樂透抽獎，獎品是 32GB 的 USB 碟一個，共有 80 各可以抽喔，中獎高，歡迎參加。截止時間 2019/5/30 日，得獎名單將會公布於中山大小事、並透過兩班 TA 協助傳達。所有相關內容，含個人資訊等，均只用於本研究及後續抽獎活動之用。

參加對象：

本學期修習企管系林豪傑老師與王致遠老師開設管理學課程的學生。參加方式：
請填寫以下問卷，謝謝

計畫主持人：王致遠

email: chihyuan.wang@cm.nsysu.edu.tw

一、我對管理學的感受

	非常不同意			非常同意		
我覺得管理學是有用的	1	2	3	4	5	
我覺得我有能力利用管理學解釋週遭現象	1	2	3	4	5	
我覺得管理學很有趣	1	2	3	4	5	
我本學期翹管理學的次數	0 次	1 次	2 次	3 次	4 次以上	

二、管理概念應用能力

請閱讀以下案例後，回答問題

有關已逝賈伯斯(Steve Jobs)的故事何其多，包括他如何掌管充滿利基的 Apple、如何將 Apple 變成全世界最有價值的公司、如何具有個人魅力，能夠說服他人和他一起工作，相信他開創的願景。但也有許多故事講述了他是如何專橫、獨裁、強硬、不妥協，是個完美主義者。因此在他的領導下，留給 Apple 什麼？

賈伯斯所做的每件事以及他的作法，都是為了要讓 Apple 製造創新的產品—「瘋狂讚」的產品，「瘋狂」(insanely) 是他最喜歡用的詞彙之一。這種單一目標造就了他的領導風格，人們認為他專制卻具說服力。一名記者說道：「賈伯斯打破了每條管理規則，他不是建立共識者而是獨裁者，只依直覺行事。他是瘋狂的微觀型管理者……在開會時會變得極度凶暴。」他對員工在言語上的攻擊，是讓人非常恐懼的。故事是這樣的，當時 Apple 發表了結合 3G 行動網路的 iPhone 之第一個版本，其中包括一個電子郵件系統稱為 MobileMe，此系統原本應提供與死忠蘋果迷手上的黑莓機類似的功能，但問題來了，該系統運作不良，導致遭到犀利的批評。由於

「賈伯斯無法忍受廢物」，在產品發表之後沒多久，他召集了 MobileMe 的小組在 Apple 總部大禮堂開會，根據與會者描述，賈伯斯走進來「穿著他一貫的高領衫與牛仔褲」，問了一個簡

單的問題：「你們可以告訴我 MobileMe 應該能夠做什麼？」之後接下來的 30 分鐘，賈伯斯諷罵 MobileMe 小組。「你們污辱了 Apple 的聲譽，你們應該互相憎恨，因為你們讓彼此失望。」哇！這只是修理員工的其中一個例子而已。賈伯斯對待周圍的人相當嚴苛，當被問到他嚴以待人的傾向時，他回答：「你們看看結果，在 Apple 的都是聰明人，如果真的覺得受到粗暴對待，他們每個人其實都可以在其他地方找到頂尖的工作，但他們沒有離開。」

另一方面，賈伯斯是深思熟慮、熱情、「瘋狂」有魅力的人，他可以「敦促別人達成不可能的任務。」不可否認地，他所共同創立的 Apple 一直都能隨市場改變：從麥金塔電腦與 iPod 到 iPhone 與 iPad，Apple 在業界一直推出革命性產品，也吸引了許多蘋果迷，死忠地追隨 Apple 這個品牌，而員工對公司的忠誠度也相當高。

1. 請問賈伯斯的領導風格為何？
2. 請問賈伯斯算不算一個好的領導者？為什麼？

