

經濟部暨所屬機關因公出國人員報告書
(出國類別：進修)

參加哈佛商學院進階管理課程
出國報告

出國人：服務機關：台灣中油股份有限公司企研處
職務：副處長
姓名：曾裕峰
出國地點：美國波士頓
出國期間：102年8月31日至10月27日
報告日期：103年1月24日

摘要

哈佛大學(HU, Harvard University)位於美國東北部，屬於長春藤學院群中重要學府之一。哈佛商學院(HBS, Harvard Business School)更列世界商學院排名前三，該學院自 1945 年起開設高階管理課程(AMP, Advanced Management Program)，是專為世界精英企業開設的高階主管管理課程，參與學員均經過嚴格的篩選才得以取得入學資格。本次個人參加 AMP 第 185 期班，參加學員總計 162 人，來自 42 個國家，大都為企業推薦人選，少部份自費參加。

HBS 以個案教學著名，由教授團(The Faculty)以自己編寫的個案為教材，經由課前小組討論(Living Group Discussion)、課堂討論及課後心得摘要(Take-away)的串接，有效率的將個案所要傳達的教授旨意深刻地移植到學員的腦海。對於習慣東方式“教”“學”的我，著實花了好長的時間才適應這樣的教學方法。

全部課程時間合計 8 週，教授科目以策略管理、領導統御、財務管理、管理會計、行銷管理、國家競爭力分析、供應鏈管理、商業談判等 8 門課程為主軸，輔以特聘講師在課堂間穿插有關資訊管理、企業社會責任及灰色地帶管理等非屬商學院主流課程的個案分享，讓整個課程內容更具包容性與未來性。對主持課程規劃的 Ranjay Gulati 教授，全力投入課程設計的用心著實佩服。

HBS AMP 課程另一個特色是生活小組(Living Group)的設計，以 8~9 位學員為一組，同時考量同組學員的國籍、專業、性別、年齡等差異，很用心的編組。每天生活在同一活動空間，除了體會不同的文化差異外，在小組個案討論時，對相同議題有不同看法及意見，很務實地讓學員間達到共同學習成長的目的。如同 Gulati 教授在小組聚會時所提到，許多學員事後反應，他們在生活小組中所學習到的往往比在課堂上的還要多等等。的確，此次個人的學習經驗可以再一次驗證 Gulati 的說法。

目次

一、研習目的	3
二、研習過程	3
三、研習課程摘要	4
(一) 領導統御	4
(二) 財會管理	5
(三) 國家競爭力	5
(四) 策略管理	6
(五) 行銷管理	6
(六) 供應鏈管理	7
(七) 商業談判	8
四、心得與建議	9

一、研習目的

本次奉派參加高階管理研習課程之目的在藉由哈佛商學院精心設計的高階管理課程，提昇個人未來在管理實務上的能力，為未來公司業務發展可以略盡棉薄，以有效整合公司資源，提昇公司整體營運績效。

本次課程時間合計 8 週，教授科目以策略管理、領導統御、財務管理、管理會計、行銷管理、國家競爭力分析、供應鏈管理、商業談判等 8 門課程為主軸，輔以特聘講師在課堂間穿插有關資訊管理、企業社會責任及灰色地帶管理等非屬商學院主流課程的個案分享，讓整個課程內容更具包容性與未來性。對主持課程規劃的 Ranjay Gulati 教授，全力投入課程設計的用心著實佩服。

藉由生活小組(Living Group)的設計，以 8~9 位學員為一組，透過同組學員間不同國籍、文化及專業背景的相互激盪下，體驗不同文化的觀點，快速養成具國際觀的分析能力。

二、研習過程

行程：

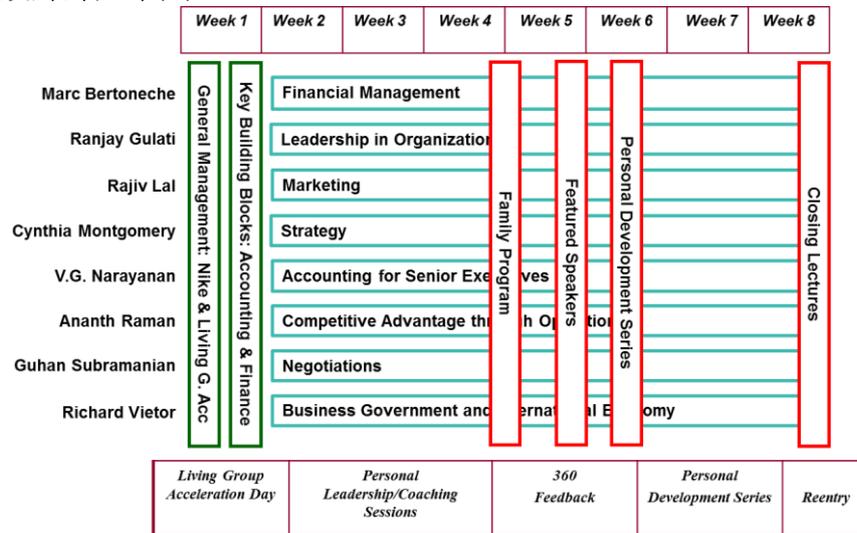
日期	摘要
102年8月31~9月1日	啟程（台北 → 波士頓）
9月3日~9月27日	報到、校園簡介、熟悉環境及參加個案研討技能與方法、AMP 課程始業式、第一階段課程
9月28日~10月1日	家庭日
10月2日~10月21日	第二階段課程
10月21~10月24日	各課程總結演說
10月25日~10月27日	返程（波士頓 → 台北）

生活小組與上課分組：

本期 AMP185 學員合計 162 人，8~9 人為一生活小組(Living Group)，合計 20 小組；上課則將學員分 A、B、C、D 四組，分別在兩班上課，每 2 週更換 ABCD 組合。全部八週課程之課程表如附件一。

三、研習課程摘要

課程設計詳如下圖：



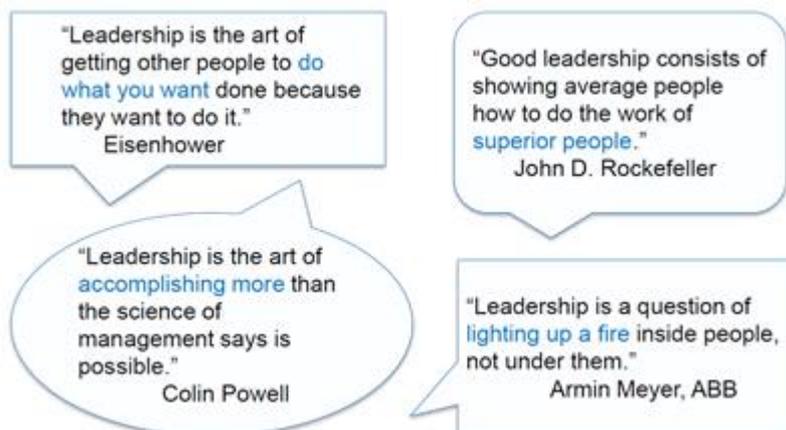
Source: Harvard Business School, 2013

(一) 領導統御

領導統御課程由 Gulati 教授授課，分析企業由個體(Individual)、隊團(Team)到組織(Organization)間各層級所要注意的領導技巧。

並以 Xerox 公司為例，因其新 CEO 的領導使該集團得以起死回生。終於使 Xerox 繼續營運也使員工免於失業危機。

在總結課程，教授 Ranjay Gulati 以知名領袖對領導統御的定義，提出讓學員共勉：

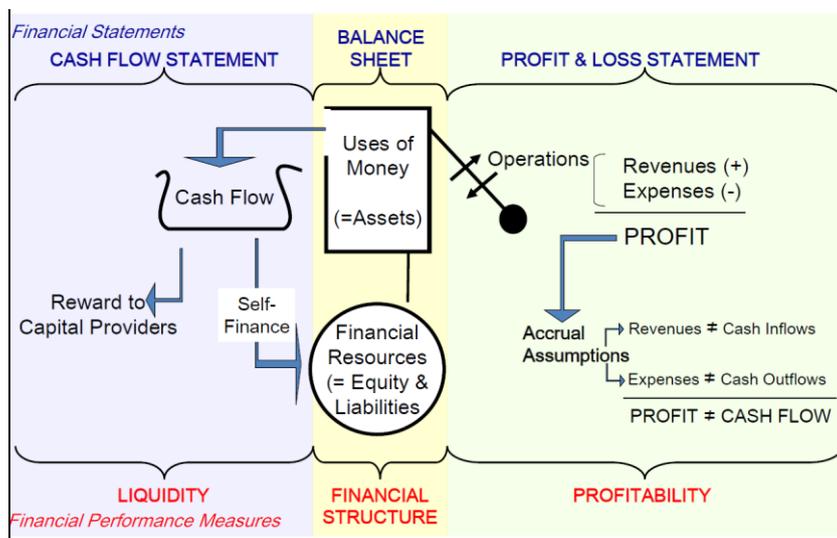


(二) 財會管理

財務管理由 Marc L. Bertoneche 教授主講，管理會計則由 V.G. Narayanan 教授主講。

兩位教授的對財務管理、管理會計對公司經營績效的影響，都下了很好的註解。

以 Marc 教授最為經典的財務機器為例，可以很生動的說明財務三大報表與公司營運的動態關係。



企業可以透過投資與融資活動來創造企業價值，而財務管理主要目的在於規劃和利用資金，使公司的價值達到最大。

財務管理探討的重要問題包括：

- (1)資本有效配置
 - (2)兼顧風險與報酬的最佳投資組合與投資決策
 - (3)最佳資本結構
 - (4)兼顧公司長期發展與股東短期利益的融資決策、股利政策及資金運用政策
- 而企業高階主管的責任在於利用財務工具，規劃企業短期資金需求及長期資本結構，以最低資金成本，獲取企業最高財務績效。

(三) 國家競爭力

當公司走向國際化時，對於當地的各項經濟因素，必須有完整的了解。這是

安排本課程之主要原因。本單元由 Richard H.K.Vietor 教授主講，Vietor 教授以國家主體，以一套制式的邏輯，分析各國家競爭力之強弱。課程中以先進國家、新興國家及發展中國家大略區分，將美國、日本、歐盟、新加坡、印度、中國及澳洲、墨西哥、南非、沙烏地阿拉伯、土耳其、希臘等次國家競爭力做了詳細的分析。

(四) 策略管理

經營策略是企業經營首要思考議題，悠關企業永續發展命脈，也是企業 CEO 念茲在茲必須慎重思索的重要命題。

本課程由 Cynthia Montgomery 教授主講，Cynthia 教授以各種不同規模大小的公司營運策略為案例，說明好的公司策略如何引領公司上下員工有一致的企業價值，如何透過好的策略管理，讓公司業務得以創造另一高峰。CEO 又應如何提出一套經營策略，有效整合企業資源，匯集公司員工的工作價值，齊一方向，創造企業不斷成長的動力。

企業 CEO 以理性的分析為基礎，匯集各方意見，凝聚共識，形成企業共同核心價值。

因此，策略決策是企業內一切決策的源頭，也是企業內資源運用與執行方向的依據，深刻影響了企業長期成敗與生存方式，是領導者責無旁貸的工作，並在組織內塑造策略創新與參與的文化和環境。

(五) 行銷管理

行銷管理以系統分析消費者的需求，並在滿足消費者最大需求的前提下，零售商如何獲得最大利益。Rajiv Lal 教授以零售商的經營案例說明零售業如何複製成功經驗，及擴展業務到不同地區(國家)，面臨不同消費群需求時零售商所必須考慮的各項因素。

消費行為分析，是行銷管理的基礎，如何建立消費者的品牌印象，進而取得消費者的信任，建立品牌忠誠度是行銷管理的重要課題。顧客持續不斷的消費是企業永續成長的保證。讓顧客滿意，才會使顧客持續產生購買行為，藉

由高度的顧客滿意度即可以建立消費者的忠誠度，因此，所有成功的零售企業均有一個共通的特質，他們都精通如何經營顧客關係，並應用了各種資訊技術，分析消費者消費行為，提高消費者滿意度。

Rajiv 教授以 Tesco 個案來說明一個英國鄉村地區零售業，如何透過員工教育與溝通，讓員工由不注重消費者需求轉為處處以消費者需求為考量、將購物環境由髒亂無序轉為乾淨明亮。讓消費者對於店內產品的認知由低廉通俗轉為高級有品牌。另外在虛擬通路上，透過 tesco.com 的建置，讓網路消費族群也可以利用他們熟悉的方式，進行消費。這樣與時俱進的經營手法，再再驗證零售業在面對行銷管理工具日新月異下，如何採取對消費者最有利的方方式，維持高的消費者滿意度。此外，在其他個案研討中，對於全方位市場行銷模式，產品與服務品質、定價策略、顧客與品牌經營都有涉及。如何利用市場行銷工具建立與顧客的伙伴關係、活絡行銷通路、提供卓越服務、重視及投資員工、對不同文化差異之行銷策略，進而成為全球化企業，都有個案提出不同研討重點，找出組織競爭優勢，鎖定目標市場、決定市場定位，訂定整體行銷計畫提升公司獲利，。

（六）供應鏈管理

供應鏈管理所談是重點在於企業有效整合上游供應商以製造符合消費者的需求產品。

本課程由 Ananth Raman 教授主講，並以豐田汽車的零庫存案例作為供應鏈管理的最佳典範案例。豐田汽車藉由深入了解供應商的能力及提供各種生產與管理技術，使供應商的製造能成達到豐田汽車的要求，進一步將組裝生產線的生產品資訊與供應商聯結，使供應商得以即時製造，即是將零件送至生產線。這樣完美的組合，有賴於豐田汽車願意將生產資訊分享給供應商，鼓勵供應商提升生產技術和緊密的合作信賴關係。透過供應商管理可以將一群看似平凡的人創卻可以完成不平凡的工作。

Ananth Raman 教授另以 Cleveland Clinic 案例，作為客戶管理的教材。

Cleveland Clinic 為地區私立醫院，先前的經營方式以服務醫師為主體，病人直接與醫師做聯結，因此培養了很多名醫師。醫院為了滿足醫師的需求，不

斷增加高級設備，以留住名醫(同時也留住病人)。醫院對病人的服務相對的就沒有投入太多的資源來提昇服務品質。駐院名醫的去留，直接關係到病人到醫院看診的意願，也讓醫院的經營受到了嚴重的考驗。病人對於 Cleveland Clinic 醫院的抱怨增加，也影響了醫院聲譽。當美國政府為了提升醫院對病人的服務品質，頒訂了新的健保給付規則。(改由病人對醫院的滿意度高低，來分配健保經費。) 促使 Cleveland Clinic 開始了一聯串的經營變革，主要的不同是醫院的服務對象由服務醫師轉為服務病人。這樣的改變，將醫師主控病人的思維改為醫院主控醫師的思維，醫師要在規定的時間到醫院服務指定的病人。一方面大幅提昇了病人對醫院的滿意度，一方面解決了因醫師主控病人，間接控制了醫院營收的窘境。

Ananth Raman 在課程結束前給學員的幾項心得：

1. 一個人的成功，是由許多人的支持與協助才可以達成。
2. 有成就之後，一定要保持謙卑的心，並要感謝那些為你付出的人。
3. 投注最多的心力到你的家庭，因為家庭是你最重要的投資者。
4. 在極度艱難的時候，要勇於站出來，領導那一群平凡的戰友，一同突破難關。

(七) 商業談判

商業談判是整個研習課程中最為特別的一門課，Guhan Subramanian 教授藉由實例演練的過程，從個人-個人談判到團體-團體談判，說明如何設定談判策略，預期談判的結果，及實際談判時可能發生的可能情境。談判前的資料搜集是最為基本的功夫。談判的核心是找出談判的 BATNA(best alternative to negotiated agreement)，設定各種不同情境下相對可行的條件，取得對自己最有利的地位。此外，設定 Reservation Value---your walk away number 以及 ZOPA(the zone of possible agreement)是取得談判結論前必要預先準備的腹案。談判過程中，如何取得對方的信任，讓雙方都樂於在談判桌上提出信箱的需求，是很重要的談判技巧。談判得失之間，如何保有雙方再談判的意願是很重要的學習課題。如果讓對方感到談判只有損失，沒有獲益的期望時，就不會有後續的談判可能，那不是一個成功的談判。

在實際演練時，因學員來自不同國家，具有不同的文化及學歷背景，彼此對“取得利益”的認知也不相同，因此，有很多不同的談判結果。在課後的心得分享時，大家都感到獲益良多。

四、心得與建議

這次有機會派赴哈佛商學院研習，對個人在未來擔任團隊領導的能力有很大的幫助。雖然，才短短2個月的時間，但是透過哈佛商學院精心的課程規劃，給學員一個舒適、專業、精煉的學習環境，讓每個學員有規律的把每門學科可以充分的討論與經驗交流。透過小組(Living Group)活動的設計，8~9人成立一個團體，每天一起生活，一起討論，很容易就建立了深厚的友誼。小組成員也是精心設計過的，成員至少來自5個不同國籍，或不同地區。以個人所在的小組為例，成員來自美國、愛爾蘭、澳洲、印度、菲律賓、科威特、台灣，8個國家。以下是個人在這次研習過程中感受最深，覺得可以加以記錄，作為未來工作上時時警惕自己的心得淺見，

(一)有效的溝通的目的在於建立共同價值

有效的溝通在於雙向的相互了解，在推動公司經營策略時，業務單位與總公司策略方向常有落差，關鍵在於雙方未能建立共同價值。

以公司中長期經營策略為例，長期以往都是由公司依國內外經濟情勢的變化及主持人的策略目標，擬定各事業部中長期經營策略。各事業部再依公司設定的經營策略，訂定事業部的經營策略，是單向由上而下的作法。

未來應再將各事業部的經營策略回饋到公司，透過不斷的溝通，縮短事業部與公司的策略落差，確保事業部的經營方向與公司一致。

(二)以同理心、彈性與激勵構建友善安全的工作環境

主管應利用機會了解部屬的困難，提供適當資源，給予心理支持；在部屬執行職務發生失誤時，給予必要的容錯空間及改正機會，達成任務時即時給予激勵。其目的在構建友善、安全的工作環境，讓部屬肯勇於面對果問題，解決困難。

當主管取得部屬的認同，有一致的共同價值後，主管即能提升對部屬的影響

力，自然可以提昇單位績效。

(三) 主管應言行一致，展現決心和意志，有效提昇執行力

部屬常會自主管日常的言行中，歸納主管言行的一致性。當部屬發現主管言行不一致或其中有談判或妥協的空間時，通常會花心思在如何取得主管言行間的談判空間，嚴重者甚至刻意曲解主管的決心。如果主管失去影響部屬的能力，部屬質疑主管的決心，團隊只會浪費時間在無謂的協調，最後將錯失良機，無法達成團隊目標，也無法談團隊的執行力了。

(四) 組織的目的在有效推動公司策略

公司策略改變時，組織也要對應調整。在民營企業，組織變動是常態，也較為容易。而國營體制的組織調整則較為困難，所花的時間也長。公司為因應政府開放國內油品市場改以事業部型態，將公司依業務別分為多個事業部，自負盈虧，以了解各事業部對公司盈餘貢獻度。然而，十多年運作下來，各事業部為追求盈餘績效，對內部轉撥制度的公平性，屢有質疑。因此，為有效解決轉撥制度不完美所造成的爭議，讓事業部專注於本職任務，可思考將煉製事業轉為成本中心，以降低煉製成本為本職。銷售業務為本職的事業單位，如油品行銷、液化石油氣、溶劑化學品、潤滑油等事業部，則以利潤中心為主。各有各的本職定位，可以減少事業部對轉撥制度公平性的專注。其次，可以考量讓總公司扮演控股公司的角色，型式上生產事業單位將產品交付總公司，由總公司以公平價格作價向事業單位購入，再轉售業務單位進行銷售。所有政府政策性任務，由總公司概括承受，將政策性負擔獨立於事業部經營績效之外，除了可以明確了解事業部的經營績效，也可以證明公司經營虧損主要來自於政策負擔。

(五) 為公司國際化的未來鋪路

國際化是公司發展的願景，也是擴大公司經營範圍必然要走的方向。而未來公司國際化策略是否成功，其所須面對的重要課題之一，就是要有一批具國際視野的高階主管人才。公司是否儲備夠多具國際視野的高階幹部是未來公司國際化的成功與否的關鍵。透過哈佛商學院提供完整的高階管理研習專班的訓練，最為直接有效。雖然，所花費的研習費較高，但其訓練效果也最大。由於參加哈佛高階經營管理課程的學員來自於全球各大公司經理人，因此，

除了進修研習外，藉由學員間的交流，拓展人脈，也是本次參訓的額外收獲。
建議公司仍應持續派人參加此課程，以厚實公司具國際觀的管理人力。

(六) 語言能力是基本的學習工具

雖然，行前個人已有心理準備，在英文讀寫上下了一些功夫，但是當實際參與研習時，在有限時間內要做大量的閱讀，仍然有些力不從心。尤其學員間的對談，更需要專注的精神與大量的辭彙為後盾才可以應付自如。因此，對於未來派訓人員的挑選，除了具備基本管理學識之外，英文能力更是關鍵。

(七) 蛻變(Transformation)與再出發(Re-entry)

結訓前，教授們都給了許多的鼓勵與嘉勉。尤其在最後一週，Gulati教授特別指出，大家來哈佛商學院接受AMP課程，是一種蛻變(Transformation)的過程，現在完成2個月的課程，應該有不一樣的想法。有些是來自於課堂上的討論，但更多是來自於同學之間的經驗交流。

Gulati教授也特別提醒同學，回到工作崗位時不要急著嘗試把所學到的心得應用到公司。因為，公司既有的慣性，很難一下子改變。Re-entry的技巧是保持謙卑的心，多聽別人的想法，過濾並適時回應，以建立互信為優先，再逐一破除舊有無效率的規定與章法，引入所學改變企業文化。