

出國報告（出國類別：進修）

哈佛商學院參與式學習研討課程

服務機關： 國立雲林科技大學財務金融系
姓名職稱： 林信宏 助理教授
派赴國家： 美國
出國期間： 103 年 7 月 17 日 ~ 103 年 7 月 28 日
報告日期： 103 年 8 月 13 日

摘要

哈佛商學院的菁英教育(Executive Education)部門，推出的課程頗受好評，其中參與式學習研討課程對於提升個案教學技巧與學習成果具有顯著的效益，本校管理學院教師亦有多人完成參與式學習課程，並應用於管理相關課程的教學。在為期 7 天(7 月 20 日至 7 月 26 日)的課程中，透過上課前的小組討論、課堂上不同觀點交流與分享、各種教學活動的參與，以及多媒體與數位教材輔助，熟悉個案教學的技巧，與課程設計的基本原理。建議持續推薦教師參與課程，並予以更多資源的支持，擴大實施參與式教學，以提升學生實務技能。

目次

一、	目的	1
二、	過程	1
三、	心得	10
四、	建議	11
五、	附錄	12

一、 目的

參與式學習(Participant-Centered Learning)是一個以參與者為中心的學習方法，應用於管理學院的課程中，可以有效地提高學習者的興趣並增進學習效率。哈佛商學院(Harvard Business School)素來享有盛名，每年開設的參與式學習研討課程(Global Colloquium on Participant-Centered Learning)吸引世界各國的教師參與研習，堅強的師資陣容，豐富的個案教材，以及嚴謹的課程設計，使得研討課程的參與者更熟悉個案教學技巧，提升課堂的參與程度與學生的學習績效。歷年來，本校管理學院已有多位教師參與研習課程，應用於管理相關課程教學，獲得相當大的成效，今年繼續推薦教師參與哈佛商學院參與式學習課程，擴大參與者為中心的學習方法在管理課程的應用性，以提高學生實務的技能。

二、 過程

有幸得到本校管理學院推薦，本人得以前往哈佛大學商學院參與 2014 年 7 月的參與式學習研討課程(Global Colloquium on Participant-Centered Learning 2014/07)，研習課程期間為美國東部時間 7 月 20 日至 7 月 26 日。哈佛商學院位於美國波士頓(Boston)，與台灣的時差為 12 小時，因此本人提前於台北時間 7 月 17 日搭機前往，以適應時差，結束課程後，隨即搭乘美國東部時間 7 月 26 日下午的班機返回台灣。

研習期間的食宿由商學院提供，所有研習學員按照課程安排作息時間，每天早上 8:00 ~ 8:50 為小組討論時間，討論小組成員來自世界各地，每組人員約略為 8 ~ 9 人，¹組員針對當天課程的個案教材指定的問題進行意見的交換，提出各種不同的看法與立論。早、午、晚三餐均於商學院的餐廳取用，學員之間也可以在用餐時間進行不同意見與文化交流。所有研習學員分為 A、B 兩班，依照教學效果與課程特性，部分時段按班別在不同教室上課，部分課程為合班上課。上午

¹ 本小組為 9 人，成員來自哥倫比亞、挪威、印度、中國大陸、與台灣。

9:00 開始一天的課程，安排兩堂課，各 75 分鐘，下午也有兩堂課，每堂課的時間由 60 分鐘至 90 分鐘不等，時間較具彈性。每日課程內容與學習主題依時間先後詳述如下。

7 月 20 日 (第一天)

在當地時間 7 月 20 日下午 1:00 前完成報到手續，隨即於 1:30 開始第一天的課程。首先介紹研習期間課程大綱與學習方法，重點在於使用一連串的個案，以個案中的問題結合學習者過往的生活經驗，從中學習管理學的理論與應用。第一堂課研討的個案為“The Parable of the Sadhu”，作者 McCoy 以第一人稱敘述他登上喜馬拉雅山聖母峰的經驗。登上世界巔峰的過程中，McCoy 與同伴克服高山症的困擾，並協助途中瀕死的朝聖者恢復部分體力，得以自行走向山下的小木屋。由這次登山的經驗 McCoy 思考群體與個人目標相衝突的問題，體會到群體中的領導者扮演的角色。在衝突中，領導者必須協調個人與群體的目標，帶領組織的成員為群體的共同目標努力。第二堂課則是哈佛商學院附近環境介紹，從上課教室所在的教學大樓、圖書館、研究室、餐廳、宿舍，使得學員很快地熟悉環境，與建築物相關的歷史沿革。晚上的歡迎茶會與晚宴，來自世界各國的學員互相交流，對彼此文化有初步的認識。

7 月 21 日 (第二天)

學習重點在於精進教學技能，內容包括設計學習目標，執行課程計劃，控制上課流程，與課堂上的問題與討論。個案：“James Burke. A Career in American Business (A)”描述 Burke (Johnson & Johnson 公司的 CEO)的職業生涯，由早年家庭背景，求學過程，到擔任 CEO 的期間處理“Tylenol Poisonings”事件的重大危機。由這個案引發的討論問題為：(1) Burke 擔任 CEO 的領導力評價如何？(2) Burke 應如何處理“Tylenol poisonings”事件？(3) 領導者為了應付組織的重大危機，平時應如何準備？在課堂上，除了問題討論外，講師播放相關的影片，擴大學員的思

考層面，強化問題討論的內容。以實際的個案學習如何評價領導力，以及領導者處理重大危機的方式，而多年前討論相同個案的課堂影片片段，協助學習如何執行課程計劃與上課流程控制。以適當的個案，設計相關的學習問題，由一連串的討論過程中，發現解決問題的方法。

個案：“Assistant Prof Graham and Ms. Macomber (A)”詳細紀錄利用課堂最後十分鐘，引導學生達到學習目標的整個過程。講師請其中一位同學說明習題的作法，藉由同學分析的內容，指出邏輯上的不足，再由同學補充解釋，在問答的過程中，引導全班同學了解習題的內涵與學習重點，以達成學習目標。這個個案充份顯示「參與式學習」的精神，經由實際的演練，強化學習者的思考邏輯，在討論過程中，得到問題的答案。個案：“Tim Blanchard at Jones Mendel and Co.”敘述合夥人 Blanchard 的工作背景，如何管理團隊，以及在未來市場發展趨勢，增進經營效益。從個案中了解專業經理人的人格特質，面對的挑戰，學習如何經營自己成為專業經理人的模式，結合自己本身的經驗，思考創新的管理方法，以達成專業上的成就。

充實的個案研習後，接著是教學資源的介紹，哈佛商學院圖書館的典藏提供所有個案教學資源。連結到圖書館網站可在不同的網頁中，得到需要的教學資料，同時，圖書館也會定期更新產業、公司、領導者、與個案主題等背景資料，以利教材的準備與強化課程內容。常見問題 (FAQ) 的網頁可以解決大部分使用者的問題，而教師個人網頁顯示教師的教學與研究成果，以及社群網路的連結，對傳播新知與加強師生互動有極大的幫助。

7 月 22 日 (第三天)

學習利用個案方法解決數量決策的問題。學員必須在課前連結數量方法的學習課程網頁，首先填寫數量方法練習問卷，了解本身對數量方法的掌握程度，其次下載或在線上閱讀數量方法相關的講義，依講義提供的範例練習，個案：“Freemark Abbey Winery (Abridged)”提到酒廠的決策背景，包括製酒的過程，氣

候、葡萄酒品質與價格等不確定因素發生的機率，以及可使用的策略。課堂上討論的問題為：Freemarm Abbey 酒廠應該提早採收葡萄釀酒嗎？經由畫出決策樹，計算每一個決策路徑的期望值，比較各種決策的期望值大小，做出「應該提早採收」的選擇。

另一個學習重點為：連結個案寫作與研究主題。在個案教學中，得到研究的靈感，尋找探討的研究主題，接著蒐集必要的研究資料，撰寫成論文，發表於學術期刊，再利用理論進行個案寫作，完成後，於課堂上教學，測試研究成果，在問題討論中引發新的研究主題，進入下一個「個案－研究」的循環。而研究主題與個案的關聯性有如新創事業者的困境 (Founders' Dilemma)：When to found → Building the team → New venture hiring → Beyond the team (Investors or Successors)。

下一個學習主題是關於以顧客為中心的領導階層決策。課前必須研讀“Terror at the Taj Bombay”的簡報投影片與相關視訊短片資料。2008 年 11 月 26 發生在印度孟買恐怖攻擊事件，造成多人死亡與受傷，TATA 集團所屬的 Taj Mahal Hotel 也受到波及，同時飯店的管理階層在飯店外面守夜，直到事件結束。Taj Mahal Hotel 奉行 TATA 集團工作守則 (Tata Code of Conduct)，建立以顧客為中心的企業文化，員工莫不盡力為顧客服務，堅守工作崗位，贏得顧客的信賴，使得飯店在經歷恐怖攻擊後，逐漸恢復過去的榮景。

最後是學生的課堂參與在學期成績評分的探討。哈佛商學院的 MBA 課程，通常有 50% 的成績來自課堂參與的情形，學期中統計課堂參與狀況，對課堂參與度落後的 25% 學生提出成績預警通知，以加強落後學生的參與度及積極性，學期末的成績由優至劣分為 I、II、III 等級，表現最差的等級 III 佔全班人數的 10%。個案“How am I Doing (B)”與“How am I Doing (A)”描述 Professor Bailey 考量學生的在課堂上的表現，以及與個別學生的問答內容，給予適當的學期成績。由個案的內容中，再一次體會參與式學習的評分重點，必須輔以完整的課堂參與紀錄，適當使用媒體設備記錄課堂實況，用較為客觀的標準評斷成績，增進評分的公正

性，較能反映學習成果。

7 月 23 日 (第四天)

學習重點在於教學計劃的擬定，個案為“Marriott Corporation”。²Marriott Corporation 前身為 Marriott Hotel，成立於 1927 年，在 1980 年代業績迅速成長，然而受不景氣的影響，在 1990 年遭遇財務危機，經營階層思考公司的組織再造，期望解決負債過多的問題。課堂上首先觀摹哈佛商學院資深教師組成的教學小組，在 2007 年冬天對於相同個案 (Marriott Corporation) 講授課前的影片，由教師之間對課程內容的討論，使我們對課前準備工作先有基本的了解，其次對課前研讀的文章進行討論，最後為此個案的課堂教學影片觀摹。

在個案中學習到飯店經營過程，應用分析財務報表的能力，關於公司股東與債權人相互之間的利害衝突的協調管理，以及公司在經營中如何符合法律規範，達到本身經濟利潤成長，同時兼顧道德倫理的要求。個案教學重點在於「發現問題的答案」，經由課堂的討論，使得學生了解課程的重點與個案教學的精神。在課堂上，教師應傾聽不同的意見，適當地挑戰學生的論點，闡明數據代表的意義，控制課程進行的流程與上課的氣氛，以增進學習的效果。由影片的觀摹中，體會教師扮演的角色與教學技巧，發現改進教學效率的方法。

此外，哈佛商學院的線上學習應用課程，讓我們對網路學習有進一步的認識。除了傳統課堂教學外，線上學習為現今網路時代另一種學習途徑，使用者可以選擇任何教學網站的課程，在任可時間與地點學習，拜網路科技突飛猛進之賜，多媒體的線上學習教材可以迅速傳播至網際網路的每個角落，而社群網站的發達，使得知識的交流突破地理的限制，不同論壇下，每一個主題討的內容都可即時更新傳遞與回應。在「大規模開放式線上課程」(Massive Open Online Courses,

² 課前研讀的文章為：“Marriott -Teaching Plan Version 1 and 2”，“Marriott (A) Student Assignment Questions”，“Course Overview for Leadership and Corporate Accountability”，“Marriot Corporation (A) and (B)”，“Teaching Note on Marriot Corporation (A) and (B)”，“Guidelines for Effective Observation of Case Instructors”等。

MOOCs)平台下，學生可以透過平台自我學習，教學的內容傳遞的對象不再限於課堂上的學生，更加入了許多線上點閱的學習者，即時回饋的建議，有助於教學品質的提升。

7 月 24 日 (第五天)

「不動產議價」的實驗課程可以親身經歷買賣雙方的議價過程，增加實務經驗，了解理論架構。課堂上，兩個學員為一組，扮演的角色分別為買方與賣方，標的為土地，買方與賣方各持有一份關於土地資訊的文件，買方文件特有的資訊為土地開發效益的評估資料，賣方文件特有的資訊為另外一位買方的出價，雙方文件均有土地的位置、大小、可能的開發方式與規模等基本資訊。依據這些分別資料，買、賣雙方進行議價，就可能接受的價格範圍內，各自提出的價格協商，直到雙方合意的價格出現才簽訂買賣契約書。

分析出價的因素，包含可能接受的價格範圍，個人判斷力，與掌握的環境資訊 ...等。統計各組回報的成交價，發現大部分的成交價格均落在一個合理的範圍，頗能合乎理論的推斷。在議價的過程中互相學習買、賣價格的立論基礎，試圖從對方的錯誤決策或論點，達成對自己有利的成交價。在繁瑣的議價過程中，整理歸納影響價格的可能因素，熟悉談判技巧，人際溝通的能力，增進同學間的互動，為實驗課程的重大收穫。

教學計劃的擬訂是學習的另一個主題。首先應該找出重要且令人驚奇的精華重點，課堂中穿插「隨機指定問答」、「議題投票」、「角色扮演」等教學活動提高學習興趣。投票擬定教學計劃必須先整理出個案的精華重點內容，得到配合每個重點的主題，將這些主題的重要性排序，對每個主題決定關鍵的問題，成為課堂討論的重點，也可以保留一些問題在課程結束時討論。個案為“Apple's Core”，內容描述 Jobs 與 Wozniak 共同開發電腦遊戲，設計個人電腦，進而創立蘋果電腦公司，歷經草創期的艱辛，募集志同道合的朋友，公開發行公司的股票，到產生經營歧見的過程，也導致 Wozniak 思考去留問題。

由這個個案整理出 6 個討論的問題：(1) Wozniak 的下一步？(2) Jobs 為何起用 Sculley？(3) 投資人迫使的變動為何？(4) 與最好的朋友創業的優劣？(5) 脫離共同創業者的考量？(6) 創業者如何分配股權？經由課前票選重要問題，得到最多人數支持最重要的前 3 個問題為第(1)、(4)、(6)題。依此可以擬訂兩套教學計畫：(A) 依序討論第(4)、(6)、(1)題；(B) 依序討論第(1)、(4)、(6)題，再回頭討論第(1)題。

另一個案為“Rob Parson at Morgan Stanley”是 Nasr (A senior Managing Director) 考量是否升遷 Parson (A Principal) 為 Managing Director 的過程。Parson 在目前的工作崗位成績斐然，為公司創造不少利潤，同時與客戶的關係良好，對公司的聲譽也有極大的助益。Morgan Stanley 公司強調團隊合作的企業文化，然而 Parson 的個人特質與行事風格，似乎無法融入所屬部門的團隊，在同儕與下屬的評價中也顯示出 Parson 與人互動不佳的缺點，可能影響未來升遷後職務上的表現。若單純考慮工作績效，Parson 在一年前的表現就足以晉升，如果希望落空，可能導致 Parson 跳槽至其它公司，對公司而言也是一大損失。經過課堂上短暫討論後，講師將兩個學員為一組，分別扮演 Nasr 與 Parson 的角色，模擬雙方對談的過程。綜合討論的結果顯示，Nasr 在權衡得失之間，可能還是暫時否決 Parson 的升遷案，但以加薪或其它提高福利的方式將 Parson 留在公司努力，觀察一段時間後再做決定。

7 月 25 日 (第六天)

學習主題關於組織變革。第一個個案“Getting Participant Centered Learning to Work”內容關於在墨西哥近年來經濟衰退，失業率上升，政治情勢不穩定的背景下，Colima 大學商管學院的新任院長 Oliva 面臨學院註冊人數減少，學術聲望排名下降，可能影響未來發展與永續經營的艱困狀況，企圖改變學院教學方式，引入參與式學習方法，增進學生的競爭力。Oliva 年輕有為，具有良好的溝通能力，宏觀的國際視野，同時得到校長的支持，可以成功地推動改革事務。然而，在與

各系主任溝通的過程中，雖然部分科目願意嘗試改變，仍有部分系主任基於科系的特性，以及對新學習法的不信任，對改革的主張持保留的態度，不願積極配合，使得會議沒有結論。Oliva 準備在 30 天後，提出改革計劃書，再一次與各系討論，消除反對者的疑慮，使改革能順利進行。

第二個個案研究 IBM 電腦公司在 Lou Gerstner 領導下所做的轉變。“The Transformation of IBM”說明 IBM 公司的歷史沿革，代表性產品的介紹，以及 1980 年代的穩定成長，直到 1991 年第一季淨所得出現赤字的經營軌跡。“IBM Corporation Turnaround”詳述 Gerstner 帶領 IBM 轉虧為盈的過程。在 Gerstner 擔任 CEO 之前，IBM 由 1990 年淨利 60 億美元，為世界第二大獲利公司，至 1991 年出現虧損，換了二任的 CEO 都無法解決業績衰退與持續虧損的問題，公司在 1991 ~ 1993 年共虧損 160 億美元。Gerstner 於 1993 年 4 月接任 CEO，開始進行改革，以“Going to market as one IBM”為中心思想，精簡組織並降低人事成本，重新評價員工股票選擇權，改善員工績效評估制度，引進外部董事，同時提客戶服務品質，加強公司與客戶之間的關係。經由組織變革再造後，IBM 在 1994 年的收益達到 640 億美元，淨利為 30 億美元。接著進行新的產品行銷策略，使得 1995 年的收益與盈餘更進一步成長。Gerstner 在所有員工、經理與管理階層的努力下，成功地恢復 IBM 在科技業的領導地位，而帶領龐大的公司面臨策略、製程、文化、系統等不同觀點的挑戰，也是未來經營管理的重要課題。

最後則是哈佛商學院 MBA 課程介紹。MBA 為兩年的課程，第一年為必修課，經由共同必修課的學習，學生可以建立一般管理學的基礎觀念與技能，第二年為選修課，以第一年所學為基礎，培養學生的整合能力。必修課程除了財務、策略、會計等一般管理課程外，創新課程 FIELD (Field Immersion Experiences for Leadership Development)提供學生許多實現理想的機會。FIELD 分為三個部分：FIELD Foundation (FIELD 1)，Global Intelligence (FIELD 2) 與 Integrative Intelligence (FIELD 3)。FIELD 1 為發展領導智能的課程，利用小組討論傳送與接收組員回饋意見的過程中，將想法成形。FIELD 2 課程要求學生組成團隊發展創

新產品或服務觀念。FIELD 3 課程則是利用團隊合作的力量整合所學的知識與技能，設計並建立可以運作的微型企業。總之，哈佛商學院的 MBA 課程包含管理的基礎知識與領導能力的培養，並經常更新課程內容，建立學生深厚的基礎，而商學院普遍使用的參與式學習模式，更是教導學生不斷地學習與成長的方法。

7 月 26 日 (第七天)

探討的主題是未來 MBA 教育的發展。2000 ~ 2008 年間，美國 MBA 課程的全職學生人數有下降的趨勢，研究與實務的關聯性低，缺乏領導力的訓練課程，學生參與程度不足，更有來自其他各國優質 MBA 課程的挑戰，極需改變教育宗旨，重新規劃課程內容，使畢業生更具競爭力，足以應付不同職務的需求。因此，在知識(Knowing)、操作(Doing)與自我意識(Being)三方面能力的發展取得平衡是未來 MBA 教育的方向。偏重學習知識缺少實務操作的經驗，知識無法產生更高的價值；只有實務操作而沒有自我意識，會降低操作的效率性，同時失去努力的目標。在知識、操作與自我意識平衡發展下，提升 MBA 課程的價值，以培養更優秀的管理人才。

在 7 天的課程中，我們學習到哈佛商學院創新的學習模式的本質與應用方法，除了管理學理論以外的重要實務操作技巧，個案學習方法，以及教師在課堂上應該扮演的角色。課程焦點在於結合實務經驗的學習方法，以增進學習的效率性。課程內容設計為接近實際管理工作的模擬環境，以關於管理學理論的問題討論為主，聯結知識與情感的經驗，強調群體之間的互動，期望熟悉管理相關技能，培養有效的領導能力。在學習中討論的個案也不限於商業經營故事，而是由人生經歷體驗管理學的應用，³期望擺脫傳統知識傳播的框架，以宏觀的角度學習，得到實用且有價值的知識，擴大學術研究的應用與發展。

³ 如：“The Problem of the Sadhu”。

三、心得

經過多年的教學歲月，再一次回到學生的角色，接受不同教學法的洗禮，實在是難忘的經驗。課程前的準備是哈佛商學院參與式學習方法重要的一環，授課教師準備適當的個案與討論的問題，安排各種教學活動，而學員在課程前的仔細研讀個案內容，預習課程指定的問題焦點，在小組討論時，與其他組員作不同意見交流，使學員對授課重點有了基礎的認識。

課程內容大部分為個案討論，對於不同的個案內容，上課教師設計不同的議題，在課堂上開放討論，教師則釐清同學的發言重點，激發創新思維，調和不同言論，以聚焦於問題的發展與管理學理論的應用。除了個案的學習外，進一步研討活用個案教學的方法，輔以多媒體教學工具，利用影片了解個案教學的事前準備過程，及課堂上如何掌握教學的節奏，並提供數位教學資源的搜尋與應用方法，以增加學習成果與教學的效率性。此外，由角色扮演的實驗課程中，了解不動產買賣雙方議價的過程，與雙方心理的攻防戰，在不同買賣成交價中，得出合理的價格範圍。在 7 天的課程活動中，有系統的引導學生熟悉參與式學習方法的實施步驟，體會教學與學習過程，運用各種教學資源達成教學目標。

課堂知識的傳授與開發以學習者為中心，與傳統教學講授的型式不同，教師扮演從旁輔助的角色，提供開放的討論空間，控制討論的時間流程，引導同學發表對問題的看法或解決方法，讓學生由不同的角度看待問題，尋找最佳解決方案。經由課堂的討論，可以刺激同學的創新能力，得到新的知識與想法。課後同學藉著整理上課時各種不同的意見，歸納出自己的邏輯推論，結合所學的理論，對其他類似議題的掌握與處理的方式也會有更深一層的看法。

由於課程參與的學員為來自世界各地不同領域的菁英，除了課堂的學習與討論，可以得到知識的啟發，在課餘的時間有許多的機會與不同國家的菁英接觸，交換彼此的生活經驗與知識技術。可以提升個人專業領域知識，擴展人際關係，了解各國文化的差異性，對於日後改善教學成效以及推動國際合作奠定一個絕佳

的基礎。

四、 建議

參與式教學方法非常值得在管理學院推廣，使用於不同型態的課程，可以增進學習成效。綜合上述研習過程與心得，建議如下：

1. 持續推薦教師至哈佛商學院參與此教學法的研習，讓管理學院有更多的師資實施參與式教學，有助於學生的學習與個案教材的研發。面對管理學院眾多的課程，需要更多的教師熟悉參與式教學的要義與實施技巧，而哈佛商學院的課程設計嚴謹，具有一流的師資與設備，教師完成研習課程後，可以有效地建立參與式學習法的授課基礎。

2. 增加人力與物力資源的協助，以落實參與式教學。發展參與式教學法，需要教師投入大量時間於課程的事前準備工作、製作教材與安排教學活動，對於教師的教學負荷量與經費的運用都是一大挑戰，需要更多教學人力與經費支援，降低教學壓力，提高教學效率。

3. 普遍地運用參與式教學於管理學院課程的教學。以學習者為中心的教學法，可以有效地結合管理相關的理論分析與實務應用，有助於學習成效與教學技巧的發展。

五、 附錄

(一) 課程活動剪影

下課時間教室概況 1



下課時間教室概況 2



討論小組 1



討論小組 2



課程所有成員



Global Colloquium on Participant-Centered Learning
July 20 - 26, 2014
Harvard Business School

(二) 課程時間表

Schedule for Sunday, Jul 20, 2014

Time	Event	Location	Who
10:00 - 1:00 PM	Registration	McArthur Hall Lounge	All
1:30 - 2:45 PM	Introduction <i>Instructor:</i> Rohit Deshpandé  97307.The Parable of the Sadhu	Aldrich Hall 107	A
2:45 - 3:00 PM	Break	Aldrich Hall	All
3:00 - 4:15 PM	HBS Campus Tour	Aldrich Hall	A
5:00 - 5:30 PM	Opening Reception	McArthur Hall Lounge	All
5:30 - 7:00 PM	Opening Dinner	Crimson Commons	All

Schedule for Monday, Jul 21, 2014

Time	Event	Location	Who
7:00 - 8:00 AM	Breakfast	Crimson Commons	All
8:00 - 8:50 AM	Discussion Groups	McArthur Hall Living Groups	All
9:00 - 10:15 AM	Goal Setting for Our Courses & Programs <i>Instructor:</i> Rohit Deshpandé  389177.James Burke. A Career in American Business A	Aldrich Hall 107	A
10:15 - 10:45 AM	Break	Aldrich Hall	All
10:45 - 12:00 PM	Questioning, Listening & Feedback <i>Instructor:</i> Willis Emmons  379020.Assistant Prof Graham and Ms. Macomber A	Aldrich Hall 107	A
12:00 - 1:30 PM	Lunch	Crimson Commons	All
1:30 - 2:45 PM	Managing Myself as a Professional <i>Instructor:</i> Tom DeLong  402052.TimBlanchard at Jones Mendel and Co	Aldrich Hall 107	A
2:45 - 3:15 PM	Break	Aldrich Hall	All
3:15 - 4:15 PM	The World of Business Information - Knowledge and Library Services (Optional Session)  The World of Information for Course Development	Aldrich Hall 112	All
4:15 - 4:20 PM	Group Photo	Baker Library	All
4:20 - 5:00 PM	Self Guided Tours of Baker Library  Self Guided Virtual Tours of Baker Library	Baker Library	All
6:00 - 7:30 PM	Dinner	Crimson Commons	All

Schedule for Tuesday, Jul 22, 2014

Time	Event	Location	Who
7:00 - 8:00 AM	Breakfast	Crimson Commons	All
8:00 - 8:50 AM	Discussion Groups	McArthur Hall Living Groups	All
9:00 - 10:15 AM	Teaching Quantitative Methods <i>Instructor:</i> Ryan Buell  606004.Freemark Abbey Winery. Abridged  Quantitative Method Tutorial	Aldrich Hall 107	A
10:15 - 10:45 AM	Break	Aldrich Hall	All
10:45 - 12:00 PM	Linking Research & Case Writing <i>Instructor:</i> Noam Wasserman	Aldrich Hall 107	A
12:00 - 1:30 PM	Lunch by Functional Units	Crimson Commons	All
1:30 - 2:45 PM	Multimedia: Terror at the Taj Bombay: Customer-Centric Leadership <i>Instructor:</i> Rohit Deshpandé  Terror at the Taj Bombay	Aldrich Hall 107	A
2:45 - 3:15 PM	Break	Aldrich Hall	All
3:15 - 4:45 PM	Grading and Classroom Technology <i>Instructor:</i> Willis Emmons  How am I Doing B  How am I DoingA	Aldrich Hall 112	All
6:00 - 7:30 PM	Dinner	Crimson Commons	All

Schedule for Wednesday, Jul 23, 2014

Time	Event	Location	Who
7:00 - 8:00 AM	Breakfast	Crimson Commons	All
8:00 - 8:50 AM	Discussion Groups	McArthur Hall Living Groups	All
9:00 - 10:15 AM	Preparing for Class <i>Instructor: Rohit Deshpandé</i>  Marriott Teaching Plan Version 1 and Version 2  Student Assignment Marriott Corporation  Course Overview for Leadership and Corporate Accountability  307015.TN.Marriot Corporation A and B  394085.Marriot Corporation A  394086.Marriot Corporation B	Aldrich Hall 107	A
10:15 - 10:45 AM	Break	Aldrich Hall	All
10:45 - 12:00 PM	Observe Allen Grossman <i>Instructor: Rohit Deshpandé</i>  Guidelines for Effective Observation of Case Instructors	Aldrich Hall 107	A
12:00 - 1:30 PM	Lunch	Crimson Commons	All
1:30 - 2:45 PM	Debrief <i>Instructor: Rohit Deshpandé</i>	Aldrich Hall 107	A
2:45 - 3:00 PM	Break	Aldrich Hall	All
3:00 - 4:30 PM	HBX and Online Learning	Aldrich Hall 112	All
5:00 - 6:00 PM	Regional Faculty Meetings (India, Japan, Europe)	India: Aldrich 112, Japan: Aldrich 107, Europe: Aldrich 108	All
6:00 - 7:30 PM	Dinner	Crimson Commons	All

Schedule for Thursday, Jul 24, 2014

Time	Event	Location	Who
7:00 - 8:00 AM	Breakfast	Crimson Commons	All
8:00 - 8:50 AM	Discussion Groups	McArthur Hall Living Groups	All
9:00 - 10:15 AM	Experiential <i>Instructor: Alison Brooks</i>	Aldrich Hall 107	A
10:15 - 10:45 AM	Break	Aldrich Hall	All
10:45 - 12:00 PM	Developing a Teaching Plan <i>Instructor: Noam Wasserman</i>  809063.Apples Core	Aldrich Hall 107	A
12:00 - 1:30 PM	HBSP Lunch	Aldrich Hall 112	All
1:30 - 2:45 PM	Required Curriculum (RC) Course Development <i>Instructor: Tom DeLong</i>  498054.Rob Parson at Morgan Stanley A	Aldrich Hall 112	All
2:45 - 3:15 PM	Break	Aldrich Hall	All
3:15 - 4:45 PM	Experiential Debrief <i>Instructor: Alison Brooks</i>	Aldrich Hall 112	All
6:30 - 7:30 PM	Optional Free Night for Dinner		All

Schedule for Friday, Jul 25, 2014

Time	Event	Location	Who
7:00 - 8:00 AM	Breakfast	Crimson Commons	All
8:00 - 8:50 AM	Discussion Groups	McArthur Hall Living Groups	All
9:00 - 10:15 AM	Transforming an Educational Institution <i>Instructor:</i> Rohit Deshpandé  805007.Getting Participant Centered Learning to Work	Aldrich Hall 107	A
10:15 - 10:45 AM	Break	Aldrich Hall	All
10:45 - 12:00 PM	IBM Turnaround with Lou Gerstner <i>Instructor:</i> Willis Emmons  391073.The Transformation of IBM  600098.IBM Corporation Turnaround	Aldrich Hall 107	A
12:00 - 1:30 PM	Lunch	Crimson Commons	All
1:30 - 2:45 PM	MBA Innovation <i>Instructor:</i> Rawi Abdelal	Aldrich Hall 112	All
2:45 - 3:00 PM	Break	Aldrich Hall	All
3:00 - 4:00 PM	Regional Faculty Meetings (Asia-Pacific & Latin America)	Latin America: Aldrich 107, Asia Pacific: Aldrich 108	All
5:30 - 6:00 PM	Closing Reception	McArthur Hall Lounge	All
6:00 - 7:30 PM	Closing Dinner	Crimson Commons	All

Schedule for Saturday, Jul 26, 2014

Time	Event	Location	Who
7:00 - 8:00 AM	Breakfast	Crimson Commons	All
8:00 - 8:50 AM	Discussion Groups	McArthur Hall Living Groups	All
9:00 - 10:15 AM	The Future of MBA Education <i>Instructor:</i> Srikant Datar	Aldrich Hall 112	All
10:15 - 10:45 AM	Break	Aldrich Hall	All
10:45 - 12:00 PM	Final Comments <i>Instructor:</i> Rohit Deshpandé	Aldrich Hall 112	All