

出國報告（出國類別：進修）

美國哈佛大學商學院高階管理課程 (AMP)進修報告

服務機關： 台灣中油股份有限公司

姓名： 吳世宗

職稱： 法務室主任

出國地點： 美國

出國期間： 108年9月6日至108年10月28日

報告日期： 108年11月25日

美國哈佛大學商學院高階管理課程(AMP)進修報告

出國報告

摘要

筆者參加哈佛大學商學院為期七週密集之 Advanced Management Program (AMP) 課程，針對資本市場、顧客、產品、產業、環境社會及全球政經情勢等面向進行深度透視，藉由近百個不同決策情境之個案研討，學習每一面向之管理知識與技能及他國同儕之經驗、處理管理困境，並提出可參考之決策建議，建立國際人脈網路、拓展可能之業務合作機會，並培養面對全球多變局勢應有之競爭力。

此次哈佛商學院的課程，主要內容略述如下：(一)領導策略創新及變更：Michael L. Tushman 教授一貫的立場，即是支持公司領導者進行改革，因此他也希望哈佛商學院所教導出的學員，能夠以哈佛商學院的宗旨，即「We educate leaders who make a difference in the world.」作為座右銘，而且他強調，在面臨瞬息萬變的商場上，採取固守不變態度的公司，往往會被淘汰，這也是 Michael L. Tushman 希望學員能夠記取的經驗。(二)當代環境下之認知、道德及協商：談判協商課程上課期間，必須於指定時間內完成不同情境個案之談判，過程十分緊湊，尤其面對來自不同文化背景、不同行業之談判對手，談判過程亦相當有趣。(三)市場：Bell 教授講授市場課程，主要係在說明企業必須要瞭解顧客需求、透過產品及服務來創造顧客的價值、如何吸引主要客群，以及如何藉由廣告形塑公司價值等等。(四)領導發展：這門課主要係透過學員之間的討論，讓學員能夠瞭解自己的長處、缺點，並且透過小組討論的方式，讓學員更能瞭解自身領導的長短處，以供學員們在返回職場後，能夠瞭解如何改變企業文化及創造自己的領導風格。(五)領導與問責：Deshpande 教授藉由各種公司文化及決策的案例，說明企業責任及法律等議題，讓我們瞭解企業不只是僅是追求公司利潤，更富有社會責任及法律責任，這些都讓我們在追求利益極大化的傳統管理學院課程之外，能以其他角度思考企業應採行更負責任的經營方式。(六)

財務管理：要瞭解公司的經營狀況，分析財務報表是最基本的方式，**Gilson** 教授透過不同的公司案例演練，讓學員們能夠瞭解財務報表分析的重要性。

。(七)人工智慧的競爭：人工智慧是近年來商業模式發展的趨勢，在科技高度發展的現代，公司如何能將科技運用在商業模式中，便是公司在面臨高度競爭的今日，所必須面臨的課題。

。(八)策略：**Montgomery** 教授主要論述的管理學模型是五力分析(5 forces)，即從來自消費者的議價能力、來自供應商的議價能力、來自潛在進入者的威脅、來自替代品的威脅，和來自現有競爭者的威脅五個不同面向分析以訂定最佳策略。

。(九)問責及治理：這門課程主要係在說明公司領導者如何透過績效及問責等制度來創造優良的公司治理。

。(十)企業、政府及國際經濟：在全球化之競爭市場中，各國除本身原有之資源及優勢條件外，必須透過進出口業務、外商直接投資等經濟活動，以提升國家整體競爭力。此外各國政府可否提出合適之總體經濟政策、財政政策、金融政策、貿易政策、勞動薪資政策等，為決定國家競爭力之關鍵。**Richard H.K.Vietor** 教授藉由新加坡、印度、中國、美國、澳洲、南非、墨西哥、日本、沙烏地阿拉伯等國之個案研討說明各國競爭力之差異及其優劣勢分析。

綜上，藉由哈佛商學院的高階管理課程，希望能夠藉由不同決策情境之個案討論，學習處理管理困境並提出可參考之決策建議，並嘗試對本公司內部管理方式提出建議，建立國際人脈網路，學習他國學員之管理經驗並提升視野。

美國哈佛大學商學院高階管理課程(AMP)進修計畫 出國報告

目 次

| | 頁次 |
|------------------------|----|
| 壹、目的..... | 1 |
| 貳、過程 | |
| 一、哈佛大學商學院 AMP 簡介 | 1 |
| 二、行程及課程內容..... | 3 |
| 參、進修內容摘要 | |
| 一、領導策略創新及變更..... | 4 |
| 二、當代環境下之認知、道德及協商..... | 5 |
| 三、市場..... | 6 |
| 四、領導發展..... | 6 |
| 五、領導與問責..... | 7 |
| 六、財務管理..... | 9 |
| 七、人工智慧的競爭..... | 9 |
| 八、策略..... | 9 |
| 九、問責及治理..... | 11 |
| 十、企業、政府及國際經濟..... | 12 |
| 肆、心得與建議..... | 13 |

美國哈佛大學商學院高階管理課程(AMP)進修計畫 出國報告

壹、目的

筆者有幸參加哈佛大學商學院(Harvard Business School)為期七週密集之 Advanced Management Program (AMP) 課程，希望能夠針對資本市場、顧客、產品、產業、環境社會及全球政經情勢等面向進行深度透視，藉由近 100 個不同決策情境之個案研討，學習每一面向之知識與技能、提升國際視野，培養面對全球多變的商業局勢應有的競爭力。

貳、過程

一、哈佛大學商學院 AMP 簡介：

(一)哈佛大學位於美國新英格蘭地區的波士頓(Boston)，創立於西元(下同)1636 年，是美國歷史最悠久的大學，最初校名為 Cambridge College，為了紀念將其全部藏書及半數資產捐贈給學校之 Mr. John Harvard，而於 1639 年將校名改為 Harvard College。近四百年來，哈佛大學培養許多傑出的政治家、科學家、文學家與企業家、多位諾貝爾獎得主以及美國總統等傑出校友(如 2019 年諾貝爾經濟學家及醫學獎得主，均有來自哈佛大學的教授)，因此有「先有哈佛，後有美國」之說法，說明哈佛大學在美國歷史上的地位及影響力。

哈佛商學院推出 Executive Education Programs 已超過 70 年，目前係依參加學員在職年資及職位之差異提供三種不同層次之課程，Advanced Management Program(AMP)為其中最高階課程，參加學員在職年資至少需 20 年、公司年營收具有一定規模、須為公司高階主管。AMP 師資陣容堅強，有多位專任教授及客座教授，均為

具有 20 多年教學及實務經驗之哈佛大學資深教授及管理大師。

哈佛商學院的宗旨為「We educate leaders who make a difference in the world.」，強調透過七週多元的、密集的、深入的學習，可使參加學員獲得更具國際觀之視野及全球化之競爭力，並成為改變世界的企業領導者。

而這次筆者參加 AMP197 梯次的學員一共有 168 位，除了美國本地的三十餘位學員之外，其餘學員分別來自各大洲，三十餘國，以及不同的產業公司。可見哈佛管學院的課程，確實吸引來自不同文化及國家、產業的學員參與，亦使學員們在課程的參與過程，能更富國際化及多元化。

(二)AMP197 課程主題及講座：

1. 領導策略創新及變更(Leading Strategic Innovation and Change)：由 Michael L. Tushman 教授講授。
2. 當代環境下之認知、道德及協商 (Cognition, Ethics, and Negotiations in the Contemporary Environment)：由 Max H. Bazerman 教授講授。
3. 市場(Marketing)：由 David E. Bell 教授講授。
4. 領導發展(Authentic Leader Development)：由 Tom J. DeLong 及 Scott A. Snook 教授分別講授。
5. 領導與問責(Leadership and Corporate Accountability)：由 Rohit Deshpande 教授講授。
6. 財務管理(Financial Management)：由 Stuart C. Gilson 教授講授。
7. 人工智慧的競爭(Competing in the Age of AI)：由 Marco Iansiti 教授講授。

8. 策略(Strategic)：由 Cynthia A. Montgomery 教授講授。
9. 問責及治理(Accountability and Governance)：由 Krishna G. Palepu 教授講授。
10. 企業、政府及國際經濟(Business, Government and the International Economy)：由 Richard H. K. Vietor 教授講授。

二、行程及課程內容：

108 年 9 月 6-7 日啟程（台北至波士頓）。

108 年 9 月 8 日報到，開始為期七星期的課程。

108 年 10 月 25 日畢業典禮。

108 年 10 月 26-28 日返程（波士頓至台北）

哈佛商學院課程的主要進行方式，係以案例分析方式進行(此部分與 Wharton 商學院不同)，因此課程的前半段課程，主要係討論個別案例分析方式，透過學員之間的問題討論，輔以教授簡要之說明，以形塑學員對於各領域的問題意識及發展。

後半段的課程，除增列領導發展(Authentic Leader Development)課程之外，另逐漸加重學員之間的相互討論，以及學員各自提出公司所面臨之管理課題，並且要求每位學員需就此次學校所學的管理知識，提出個人之案例分析，以供學員之間討論。學校希望藉由這種方式，能直接幫助學員能利用所學，對於各自所屬公司面臨的管理問題，提出解決之道。

學校除了安排固定的 Living Group 成員(原則上每 8 人為一 Living Group，但本組為 7 人)每周六次進行所有課程資料的討論，以及參與個人案例(personal case)分析討論之外，另外亦安排其他 Living Group 的成員，以課程的方式加入討論，課後更有導師

(Mentor)個別地協助引導學員發展其個人案例。如此的做法，可以讓不同產業及公司的學員能參與討論，並適時提供意見供個別學員參酌，亦使個人案例的思考面向更具完整性。

叁、進修內容摘要

一、領導策略創新及變更(Leading Strategic Innovation and Change)：

AMP 教授 Michael L. Tushman 授課重點如下：(一) 管理革新與組織效能：Gun fire at sea 海軍革新個案；(二) 組織診斷與管理問題之解決：SMA Microelectronic products Division (A) 個案、Christine Day 在 Lululemon 之領導風格及管理方式、Rob Parson at Morgan Stanley (摩根史坦利主管之績效評估、再訓練及再評估)、Rakuten(樂天)英語化變革……等等。

Tushman 教授講授之課程，重點在公司文化有所缺陷或陷入泥淖時，領導者如何能夠改變文化或提升效率，例如日本的樂天(Rakuten)公司，為了要推動公司英語化，該公司的董事長三木谷浩史無預警地在一夕之間，便要求公司官方語言必須由日文變更為英文，這在日本大企業可說是絕無僅有的舉動，但也因為 Rakuten 董事長三木谷浩史的要求，讓其他國家的人才更能加速融入樂天公司的行列，也讓該公司文化更能輕易地與國際接軌。

另外就摩根史坦利的案例而言。Rob Parson 在摩根史坦利任職，他能力強，業績驚人，且許多重要客戶都指名要與他合作，但他無法融入團隊與他人合作(Rob Parson 總覺得其他人工作沒效率)，此時若 您是 Rob Parson 的主管，今年公司有個升遷的位子，請問 您要給他機會嗎？或是為了團隊的和諧，而請他離職？諸如此類的問題，在在均考驗著領導者的智慧。課堂上學員們透過討論，提出許多的建議方式。例如，我們可以透過問卷的方式，瞭解 Rob Parson 周遭的同仁對於他優缺點的評價後，先請 Rob Parson 的主管私下

溝通，讓 Rob Parson 可以瞭解公司文化及他個人優缺點之所在，以期許 Rob Parson 能夠有改善的機會。

另外就 Moleskine 的案例來說，該公司筆記本品牌的特色，就是強調像是油布般的外表，簡單樸實的設計，讓人有點古樸又厚重的感覺，以吸引高教育及年輕的消費者使用，但是隨著數位化時代的來臨，是否 Moleskine 也要發展數位化的產品，來迎合新消費者的需求？但如此的作法，是否會讓破壞原有消費者對於 Moleskine 品牌價值的忠誠度？這也考驗著該公司領導人的智慧。

針對前述案例，Michael L. Tushman 教授一貫的立場，都是支持公司領導者進行改革，因此他也希望哈佛商學院所教導出的學員，能夠以哈佛商學院的宗旨，即「We educate leaders who make a difference in the world.」作為座右銘，。因此相對地，維持公司現況，或者是反對改革者，在面臨瞬息萬變的商場上，採取這種固守不變態度的公司，往往會被淘汰，這也是 Michael L. Tushman 希望學員能夠記取的經驗。

二、當代環境下之認知、道德及協商(Cognition, Ethics, and Negotiations in the Contemporary Environment)：

此門課教授 Max H. Bazerman 授課方式，便是所有學員至教室才拿到一方之資料，當場被告知誰是談判之對手，並須於規定時間內讀完我方談判之條件、計算出 best alternatives、reservation value 及 ZOPA (the zone of possible agreement)，再與對手談判，並將談判結果交給教授。談判協商課程上課期間，必須於指定時間內完成不同情境個案(Hamilton Real Estate、California Family)之談判，過程十分緊湊，尤其面對來自不同文化背景、不同行業之談判對手，談判過程亦十分有趣。事後分別比較不同情境個案之談判結果，並回想談判過程、談判技巧、那一方先出價、是否獲得我方最佳方案等等，

均令我們覺得受益良多。

另外 Max H. Bazerman 教授亦介紹古巴危機的個案(即 *Thirteen Days* 乙書)，分析比較美國甘迺迪總統團隊在剛上任時期及處理古巴飛彈危機之團隊決策過程，並說明組織內不同意見之重要性(如軍方 vs. 文官)、及如何使衝突轉化成建設性之意見等。

三、市場(Marketing)：

此門課由 Bell 教授講授市場課程，主要係在說明企業必須要瞭解顧客需求、透過產品及服務來創造顧客的價值、如何吸引主要客群，以及如何藉由廣告形塑公司價值等等。

例如 Bell 教授講解多芬(Dove)香皂的案例。近年來由於沐浴乳等身體清潔產品日益多元化，讓人目不暇給，因此多芬香皂如何能以它樸實的外觀，繼續受到消費者的青睞，公司負責人就必須思考如何形塑它的品牌價值，因此聯合利華公司(Unilever)便藉由一系列的**自然美(Natural Beauty)**的廣告，強調多芬香皂的自然，以形塑產品價值，並透過廣告的推瀾，讓人們能更認同多芬香皂的品牌，進而提升人們購買多芬香皂的意願。

另外就星巴克(Starbucks)的例子來說，星巴克強調「服務速度」以及「瞭解顧客需求」等特色，並創造品牌文化，強化顧客的品牌忠誠度，讓星巴克由一個美國西雅圖地區型的咖啡店，不斷地成功拓點、提升營業額，進而發展成頗具規模的全球咖啡連鎖店。例如這次哈佛商學院的課程，全程提供免費的星巴克咖啡，課程中教授進行調查，有許多同學都是星巴克的忠實客戶，顯見星巴克的品牌形塑，已成功獲得相當的客戶忠誠度。

四、領導發展(Authentic Leader Development)：

此堂課由 Tom J. DeLong & Scott A. Snook 教授講授，這門課主要係

透過學員之間的討論，讓學員能夠瞭解自己的長處、缺點，並且透過小組討論的方式，讓學員更能瞭解自身領導的長短處，以供學員們在返回職場後，能夠了解如何改變企業文化及創造自己的領導風格。同時，這門課也強調，無論是哪種類型的領導者，都需要家人的支持，因此領導者在持續投注心力於公司業務時，也必須保持感謝家人的心，這樣方無後顧之憂。

五、領導與問責(Leadership and Corporate Accountability)：

此堂課由 Rohit Deshpande 教授講授。這門課程是筆者最感興趣的課程，Deshpande 教授藉由各種公司文化及決策的案例，說明企業責任及法律等議題，讓我們瞭解企業不只是僅是追求公司利潤，更負有社會責任及法律責任，這些都讓我們在追求利益極大化的傳統管理學院課程之外，能以其他角度思考企業應採行更負責任的經營方式。

例如近年來相當流行的電子菸，JUUL 公司所生產的電子菸，一方面雖然在廣告有加註法令要求的警語，另一方面卻在網路社群內強調他們的電子菸產品「很新潮」，讓原本要透過電子菸降低吸菸人口的原意，最後反而吸引許多年輕族群的學生加入吸電子菸的行列，因此 JUUL 公司雖然在營業額方面屢創佳績，但是對於人們排山倒海，要求該公司須負起企業責任時，卻僅敷衍了事，對於新聞報導指摘電子菸恐會造成消費者死亡的案例，JUUL 公司仍視若無睹，持續對國會進行遊說，企圖說服政府放寬對於電子菸的管制，因此即便近年來對於電子菸危害人體的報導不斷揭露，且人民亦要求應該對電子菸採取進一步的限制，但是川普政府迄今仍未同意強化對於電子菸的管制。

其次，對於印度美膚產品(Fair & Lovely)，強調美白就是美，並藉由廣告的推波助瀾，強調「只有美白的皮膚，方能找到美好的姻緣

」等等廣告意識形態的置入，雖然讓該公司的產品能夠暢銷，但是這種廣告的內容，除了廣告不實之外(實際上使用這種產品，並不會真的讓皮膚變白)，另外亦有歧視黑皮膚種族的意味，因此部分的印度寶萊塢明星，就發起「Dark is Beautiful」的運動，讓人們可以開始反省及瞭解「白」與「美」間，並無必然關係，公司若透過這種歧視的意識形態，雖然可能獲取銷售及利潤等利益，但就法律及道德面來說，可能就必須受到制裁或非難。

另外 Deshpande 教授亦對 Google 公司的案例進行探討，緣起在於 Google 公司員工因向其他同仁寄發歧視女性員工的抗議信(其內容略以女性在電腦科技業上表現並不突出，故不應享有與男性般的升遷機會云云)而遭資遣，因而衍生一連串工作權、言論自由及平等權等衝突的討論。當然就經濟動機上，Google 透過這次的革職行動，可以形塑出該公司的品牌形象，使消費者認為該公司是支持男女平權的，或許因此進一步會消費該公司的產品。不過更重要地在於，該名員工的言論已經違反加州當地法令，且他的歧視言論並非憲法所保障的言論自由，理應受到法律上的制裁；況且，他的歧視動機的判斷基準，係源自於天生無法變更的性別基礎，若以基礎作為判斷個人能力的基準，亦應受到道德上的非難。

另外，就默克(Merck)藥廠阿根廷公司的案例而言，Antonio Mosquera 是默克阿根廷公司新任的總裁，而該公司文化與阿根廷文化相同，充斥著賄賂及貪汙，導致公司業績一蹶不振，Antonio Mosquera 想要改變這種情形，因此他想從用人公平性這點著手，因此他任用可信賴的人事主管，並且針對員工的篩選進行公平的甄試，藉以杜絕賄賂及貪汙的文化，現在問題來了，該公司預計錄取 15 名新進員工，但甄試的新進員工裡，甄試成績排名第 16 名是某位政府高官的兒子，且該名高官極有可能，可以讓該公司獲得政府的巨額採購案(當然是透過賄賂等方式)，如果你是 Antonio

Mosquera 的話，請問你要著眼於公司的業務數字，破格地錄取第 16 名考生？或者是維持甄試公平性，而將該名考生拒絕在外？就這個問題，學員們有個激烈的討論。當然，支持後者的學員，佔絕大多數，理由在於 Antonio Mosquera 係以希望杜絕貪污賄賂的使命來到阿根廷，他倘若未能在一開始作好典範，日後極難以帶領阿根廷公司的員工，進行公司文化的革新，這也說明了乙點，倘若領導者欲對公司進行革新，必須以身作則，方能收事半功倍之效。

六、財務管理(Financial Management)：

此堂課由 Stuart C. Gilson 教授講授。要瞭解公司的經營狀況，分析財務報表是最基本的方式，Gilson 教授透過不同的公司案例演練，讓學員們能夠瞭解財務報表分析的重要性，俗話說的好，魔鬼藏在細節裡，有些公司財務報表或許看起來很亮麗，但從財務報表資料內，就可以診斷出公司營運可能面臨的問題。

七、人工智慧的競爭(Competing in the Age of AI)：

此堂課由 Marco Iansiti 教授講授。人工智慧是近年來商業模式發展的趨勢，在科技高度發展的現代，公司如何能將科技運用在商業模式中，便是公司在面臨高度競爭的今日，不得不面對的課題，Iansiti 教授除了介紹最近人工智慧發展的公司案例外，另外也邀請了數間位於波士頓，且致力於發展人工智慧的科技公司，讓學員們能對人工智慧的應用，有更進一步的瞭解。

八、策略(Stratgy)：

此堂課由 Cynthia A. Montgomery 教授講授。Montgomery 是同學們最喜歡的教授之一，因為 Montgomery 教授用生動的肢體動作，以及活潑的課程討論方式，讓學員們能充分地參與討論。

Montgomery 教授主要論述的管理學模型是五力分析(5 forces)，以訂定最佳策略。五力分析架構是由哈佛大學管理學院教授麥可波特(Potter M.)於 1979 年提出，其用途是定義出一個市場吸引力高低程度。波特認為影響市場吸引力的五種力量(即既存公司間的競爭、與供應者間的談判、與消費者間的談判，潛在競爭者的威脅，以及替代者的威脅)是個體經濟學面。五種力量由密切影響公司服務客戶及獲利的構面組成，如目標市場的選擇、進入門檻、供應商鏈的垂直整合、消費者認知的品牌差異及品牌優勢、資訊的複雜度和不對稱、通路能力的掌控，和規模經濟等等，任何力量的改變都可能吸引公司退出或進入市場。

Montgomery 教授並以不同的產業類型，例如可樂(可口可樂 vs. 百事可樂)、汽車產業(Ford vs. GM)、科技業(Adobe、Apple)醫療業(Heart Hospital)、精品業(Gucci)、傳統產業(馬戲團)等等，藉由不同產業的特性，分析個別公司面臨的市場模式及五力，因而嘗試得出公司的因應之道。

以 Narayana Hrudayalaya Heart Hospital(下稱 Heart Hospital)為例，該醫院係印度當地的心臟醫院，眾所周知，醫療資源在印度相當缺乏，因此如何能充分地運用當地的醫療資源，以提供印度人民基本的醫療服務，便成了該醫院的最大挑戰。Heart Hospital 醫院院長 Dr. Shetty 透過醫療設備及人力整合的方式，提高醫生的看診率(亦即安排醫生更多的病人，當然醫生也可能因此需要時常加班)，以及提高設備的使用率(例如醫療設備出租予其他鄰近醫療機構使用)，另外，還提供數位遠距醫療看診服務，希望能藉由這種服務，提供偏遠地區居民初步醫療諮詢服務。也因為 Dr. Shetty 院長有此經營管理模式，控管醫院的成本營收，因此讓該醫院可以在保有盈餘的情況下持續營運，也讓周遭居民能夠享有較其他地區完善的醫療服務。

隨選經濟(On-demand Economy)是近年來高度成長的經濟市場模式，由於網路及手機業的發展，致使這種隨選經濟模式最近得以成功發展。隨機經濟的媒合業者可以透過網路及大數據等方式，將大量有意願提供服務的商家彙整資訊，並且將基本的商業條件編輯為網頁或 App 軟體。相對地，消費者藉由網頁或是手機下載的 App 軟體，也可以更迅速地找到需要的服務。當然，媒合業者亦可透過大數據的功能，將消費者的消費模式(如地點或金額等等)反應在網頁或 App 軟體上，讓提供者跟消費者更能符合彼此間的需求。而近年來這種經濟模式最著名的案例之一是 Uber(包括 Uber Eats)，Uber 是從美國加州舊金山發展出的交易模式，透過手機 App 的點選，消費者可以很方便的叫車，司機資訊、到車時間、費率等等資訊，消費者均可藉由 App 軟體上知悉，讓整個交易流程更透明，筆者在 Boston 唸書的這段期間，不論來自何處的同學，都習慣以 Uber 的方式叫車及叫外賣(Uber Eats)，顯見這種經濟模式已經影響全世界消費者的消費行為。其次，就是 Airbnb，這種住宿媒合系統，讓有意願提供空房的屋主，以及有外地住宿需求的消費者，透過 Airbnb 的網頁或 App，能夠更方便地找到彼此之間的需求。再者，就是荷蘭所發展出的 Vandebrom，這是一種能源媒合系統，將願意提供再生能源(如風力或太陽能等能源)的私人農場，藉由這個平台，銷售到私人用戶去。這種系統可以讓私人用戶，以較便宜的價格(相較於能源公司的售價而言)使用再生能源。這種綠能的媒合模式，或許可以供作本公司未來發展的借鏡之一。

九、問責及治理(Accountability and Governance)：

此堂課由 Krishna G. Palepu 教授講授。這門課程主要係在說明公司領導者如何透過績效及問責等制度來創造優良的公司治理。

以 Handelsbanken 為例，該公司是瑞典當地營業額前幾名的銀行，近年來也開始努力經營海外銀行業務，他們不像其他傳統銀行般，

對於貸款相當注重徵信或保證程序，而有點像是台灣以前的農會，強調人情及方便性，貸款也不強制要求一定需提供擔保，程序上亦相當簡易，而他們的據點深入各鄉鎮中，即便如此，該銀行發生不良債權的比例仍然相當低，主要的原因在於，該銀行決策模式是分散式的，亦即貸款的核貸權，操之在於各分行經理上，因此縱令該銀行的申請貸款程序及要件較為簡易，由各分行經理決定即可，但也因為如此，各分行經理對於核貸結果，即應負起更大的責任。而這種強調分散式管理的模式，亦使銀行人才留在各鄉鎮，如此銀行員工又能瞭解當地客戶的需求及人脈，如此良性循環下，讓 **Handelsbanken** 能夠順利地運作發展。當然，此種銀行運作模式有其特殊性，倘若換到其他銀行，基於不同文化及課責制度，不見得可以重新複製。

十、企業、政府及國際經濟(Business, Government and the International Economy)：

此堂課由 **Richard H.K.Vietor** 講授。在全球化之競爭市場中，各國除本身原有之資源及優勢條件外，必須透過進出口業務、外商直接投資等經濟活動，以提升國家整體競爭力。此外各國政府可否提出合適之總體經濟政策、財政政策、金融政策、貿易政策、勞動薪資政策等，為決定國家競爭力之關鍵。**Richard H.K.Vietor** 教授藉由新加坡、印度、中國、美國、澳洲、南非、墨西哥、日本、沙烏地阿拉伯等國之個案研討說明各國競爭力之差異及其優劣勢分析。

因為 **AMP** 的學員來自全球各地，每個國家的學員都有不同的語言、膚色及文化，因此上 **Vietor** 這門國際經濟的課程，特別有所感觸，尤其是在處理不同文化衝突的時候，更可以體驗美國在歷經幾百年的種族衝突及融合之後，在處理種族平等的課題時，必須特別的謹慎及小心。

有一次當 Vietor 教授說明南非最近發生與奈及利亞之間的衝突時，一名南非同學活靈活現的說明那次衝突中，來自奈及利亞的計程車司機如何毆打南非乘客，導致兩國人民衍生後續衝突時，或許因用詞不當，讓現場奈及利亞的同學覺得他的論述有所不公，因此提出嚴重的澄清，讓 Vietor 教授覺得非常抱歉，因為他的無心之過，讓兩個來自不同的學員捲入紛爭，教授在課堂上多次的抱歉，兩名學生在課後也握手言和，這也讓我們平常鮮少有處理種族議題經驗的台灣學生，上個一堂難忘的課程。這也讓我們可以體驗，美國長期處理種族議題的不易及其可貴之處。

Vietor 教授在講授發展中國家時，說明發展中國家或許擁有豐富的天然資源，但是國家長期的貪汙跟犯罪率，往往導致人民無法享有經濟發展的成果，例如墨西哥的毒品或兇殺等案件，或是南非的極高的愛滋病比例等等，針對這些問題教授所提出的質疑及針貶，都讓當地國的學員深感無奈，也無力回應。另外就印度經濟而言，雖然近年來印度總理穆迪針對稅制(如 Good and Service Tax)等進行改革，對於提升印度經濟成長率所有幫助，但同時由於種姓制度的後遺症、宗教間的暴力紛爭、所得分配不均，以及基礎建設等等，仍是印度經濟發展必須持續克服的議題。

當然這門課最大的目的，如何讓學員有分析國際經濟的能力外，亦讓學員們能理解不同國家所面臨的經濟體質及困境。

肆、心得及建議

一、藉由不同決策情境之個案討論，學習處理管理困境並提出可參考之決策建議，並嘗試對本公司內部管理方式提出建議：

在 AMP 七週緊湊的課程中，必須討論近百個個案，涵蓋資本市場、顧客面、產品面、產業面、環境社會面及全球政經情勢等。我們必須設身處地於決策者面對之環境系絡（context）與決策壓力下，思索如何

處理這些管理困境或兩難決策。再透過高度互動的個案討論過程，從其他同學的經驗與思維中，認識決策的多面向與同學之間彼此認知的差異性。最後進一步將這些討論內容系統化及概念化，成為可參考之決策架構。歷經不同決策情境之個案考驗，將有助於日後在工作中面臨類似困境及挑戰時，不需實際去經歷慘痛之代價，即可快速進入狀況，提出具有參考價值之決策建議。

在哈佛商學院非常重視學員的個案討論，希望個別學員於課堂上所建構出來的個人案件，能夠真正能落實於任職公司。當然，基於本公司國營事業的性質，部分管理方式(如獎金、調薪、解雇)等等，因受法令限制，而無法真正適用。不過，我們還是可以經由個別員工年度考核的表現，來作為員工升遷的參考依據，至少可建議主管要求每位員工於年度前，需提供個人年度計畫並經主管審核，此個人年度計畫即可做為主管進行年度考核之依據。

其次，針對表現良好之員工，公司亦可提供輪調、進修及深造或不同領域之實習機會，讓員工有更多學習及成長的機會，以培養公司中高階層的領導人才。

二、建立國際人脈網路，學習他國學員之管理經驗並提升視野：

本次參加 AMP 課程者共有 168 人，來自三十餘個不同國家，以及不同行業，均為工作經驗至少 20 年及以上之高階主管。尤其是每 7、8 人組成一個 Living Group 的方式，每週有六天晚上必須在固定時間進行課前討論、工作及生活經驗分享，七週的共同學習及同住宿舍生活經驗，不但大大地提升自己的視野、瞭解多元化國際觀點、他國同儕之管理經驗，亦使來自全世界各地不同國家的我們關係像家人般地親密。課程結束後，雖然各自回到自己的國家及工作崗位，仍透過 WhatsApp 網路(哈佛商學院建議學員加入)及 HBS Alumni(哈佛商學院校友會)隨時聯絡、交換意見並分享 Re-entry(再回工作崗位)的心得。

哈佛商學院亦定期每週 e-mail 學校最新資訊及管理議題給畢業學員，讓我們可持續藉由此網路學習成長。