

中國文化大學教師教學創新暨教材研發獎勵成果報告書

壹、計畫名稱：虛實整合(O2O)個案研究-企業分析與診斷教學場域實踐

貳、實施課程、授課教師姓名：跨域專長「O2O電商經營概論」、國際貿易學系許惇惠

參、前言

隨著網際網路的興起、高端資訊科技的開發與物聯網竄起，改變了全球經濟、社會、人文環境及消費者行為與習慣，虛實整合經營模式(亦稱線上和線下整合銷售，以下簡稱 O2O)已成為 21 世紀重要的公司策略(Cao, 2014)。「虛實整合經營模式」係指企業結合虛擬通路與實體通路的營運模式(Adelaar, Bouwman & Steinfield, 2004)，常以 2 種通路整合形式呈現：(1)實體整合虛擬(線下整合線上)--實體企業發展虛擬通路，獲取虛擬通路的知能與資訊，並與原擁有的實體通路知能與資訊整合，如大型零售商 Walmart、Best Buy、Costco、3C 通訊產品廠商 Apple、Asus、Acer 等；(2)虛擬整合實體(線上整合線下)--虛擬企業發展實體通路，獲取實體通路的知能與資訊並與原擁有的虛擬通路知能與資訊整合，如電子商務網站 Amazon、天貓國際、服飾廠商東京著衣等(Herhausen, Binder, Schoegel & Herrmann, 2015)。

以台灣零售市場為例，2000 年 O2O 經營模式開始萌芽，企業透過官方網站行銷企業形象與商品，而後使用社群媒體、網路搜尋引擎等媒介進行數位行銷，引導消費者到線下消費；再隨著國內電子商務生態系統成熟發展，企業擴大線上通路功能，從單純行銷跨足交易支付，並引領消費者至線下體驗，例如大同 3C 推出「e 同購」電子商務網站，結合實體通路資源，讓消費者線上消費線下取貨，共享線下售後服務；近年則因行動裝置普及化，企業運用 QRcode 與手機應用程式，突破網路電商的裝置限制，讓消費者隨時隨地都能享受多通路購物體驗。我國經濟部亦針對批發、零售及餐飲業經營實況進行調查，發現 2019 年 34% 零售業者已透過電子商務銷售產品，且網路銷售佔整體零售業年度銷售總額 6.9%，約 2,578 億元，至 2021 年全國網路零售更創新高達 4,303 億元，年增 24.5 倍，佔整體零售業比重 10.8% (產業經濟統計簡訊, 2022)，顯示我國企業已邁入 O2O 新世紀。

對企業而言，O2O 經營模式下的多樣化通路組合，雖能為組織帶來提升銷售、創造更好的消費者體驗、強化消費者忠誠度及增強營運效率等優勢(Herhausen et al., 2015)，但同時因為實體(線下)與虛擬(線上)通路不同的營運方式，導致跨通路整合過程中因知識、技術、經驗不足等問題，面臨挑戰(Webb, 2002; Lewis, Whysall & Foster, 2014; Zhang, Farris, Irvin, Kushwaha, Steenburgh & Weitz, 2010)，企業雖對虛實整合的困難與衝突有所警醒，卻不知該如何回應與處理，這也是為何 O2O 概念出現多年，但能成功地進行虛實整合的企業仍屬少數，追根究底發現，倘若企業能在決策前借鏡他人的經驗將有助成功虛實整合機率，而學生於在學期間若通過課程對真實企業進行分析與診斷，熟悉與應用各

種分析診斷工具，步入職場後將有助企業有效決策的制定。

另一方面，培養學生自主學習與團隊合作解決實務問題能力一直深受高等教育的重視，教學者在學生學習動機普遍性低落的現實教學環境中，嘗試不同的教學方法，期望有效提升教學成效，其中個案教學法是國內外近年積極倡導的翻轉學習法，透過個案研讀讓學生融入於個案情境中、揣摩個案角色、摘要個案重要前提、解讀與剖析問題，並在教學者的引導下結合理論與實務，進行高頻次互動討論，以此激發學生學習意願與激盪出創新觀念。本課程將採用學用併進的方式，解構商管經營分析與診斷的理論、套用於企業虛實整合實務個案，藉由學生自我學習與個案研討等方式，強化學生企業經營與分析、團隊合作、理性思考、口語表達與決策等能力，塑造優異就業競爭力。為有效達成此學習目標，本課程預計於實施的一學期內，探究以下問題：

- (1) 個案教學法之實施對學學習能力提升之變化為何？
- (2) 個案教學法對教學者之教學技巧提升及改善的效益為何？

肆、計畫特色及具體內容

1. 計畫特色

綜觀國內商管課程可發現單向教師講授仍為教育工作的主流趨勢，授課教師講述理論並佐以實例教導學生學習知識，且多以考試作為最後驗收學生學習成果驗收的依據；學生在教師的指導下，配合考試要求熟記、背誦課本與教師傳授的知識，以獲取相對應的成績並證明學習效果。傳統教學方式雖然能為學生搭建基礎學識與知能，但申請人從過去教學經驗及與畢業學生對談中發現，傳統單向講授教學方式常使學生無法體悟商管知識的精隨並運用於實務場域中，許多學者亦深受同感，認為此種教學方法容易造成商管學生於工作時產生嚴重的產學落差(Van de Ven, 2007)。為改善此現象，國際主流商管教育在課程設計時，除持續強調講授與實習的重要性，多已加入個案教學，透過課間的動態討論與對話，強化學生對企業運作的認知，並給予企業實際發生過的事件，讓學生易地而處，運用過去所學之理論與技能，構思、辯證且提出解決辦法，藉此累積經驗，為進入職場做好準備；近年來，國內商管學院亦大量導入個案教學至課程中，期望學生將理論概念分析與實務結合，達到學用合一的目標。

學生學習包含三個不同層次：知識 (knowledge)、技能 (skill) 和態度 (attitudes)，傳統單向教師講授方式有助學生奠基知識與技能但對學習態度營造成效略顯不足，而個案教學法屬於以參與者為中心的學習法，顛覆傳統教學者之角色，強調教學者應為聆聽者與引導者，不應提供權威性標準答案，取而代之應鼓勵學習者主動參與、互動與討論；當學生受到鼓勵成為課堂的主導者時，將有助其形塑積極的、主動的、熱情的學習態度，有效提升個人知識內化、技能養成的可能性(施能傑，2012)。此外，徐綺穗於2012年的研究中指出，課程適當結合團體討論有利改善學生被動學習狀況，透過同僚

團體間平輩關係的自由互動，學生更傾向主動表達批判的觀點，提高學生批判思考的意圖；在團體個案討論過程中，學生有機會接觸到他人意見並不斷地與自身看法進行比較，頻繁的辯論過程有助學生個人思考模式的形成與社交技巧的提升，團隊合作態度亦將延續到職場工作團隊，對工作績效形成正面效果(葉桂珍、汪美香，2003)。

個案教學法不僅對學生學習成效提升有正面影響，亦為教學者提供教學相長的機會(游玉梅，2007)，在個案教學過程中，教學者與學習者皆需付出較傳統單向講授法更多的時間、精力與努力。教學者的幕後工作除適時給予激勵與引導外，當討論過程離題或出現衝突時，要不著痕跡地加以排解，以確保課堂討論的效率，實現預期的學生學習成果；同時，教學者應密切關注無法立即適應課堂動態互動討論的學生，鼓勵與協助之餘，主動要求其發表意見觀點；更重要的是，教學者因事前準備工作對個案相當熟悉並擁有自身觀點，但於討論過程中不應將自身觀點強加於學生身上，對學生所提出的觀點加以批評，即使已有個案答案亦應在討論結束後方才公布，提供予學生參考(劉常勇，1998)綜上所述，個案教學法對學生學習成果與教師教學技巧的提升有較大的正面影響(Pearce, 2002)，故本計畫期望將個案教學法應用於課程中，以達成學生「學以致用」及個人教學技巧精煉的目標。

2. 具體內容

本課程屬於跨域專長課程，修課學生並無特定科系限制，除商管類學生過去有接觸企業概論與電子商務類課程外，其餘類群學生並無相關的先備知識，故本課程首先調查並瞭解學生對此課程的期望與學習目的，並告知課程將導入個案教學及相關個案討論準備事項，如學生自行分組並選出組長及其他角色、個案討論細節與重點等，讓修課學生對課程有所了解與接受。其次，由於個案討論過程中，學生需運用大量商管與電商相關學識，以思考個案牽涉到的實際問題，故本課程前 8 週沿用傳統老師講授教學法，使用【電子商務：數位時代商機(第二版)，梁定澎著。前程出版。2019】作為教學用書，幫助學生累積相關專業知識與技術；第 10 週至第 15 週進行個案教學，採用【產業與管理論壇】的 6 篇個案，包含良興公司的數位轉型之路與全通路經營、羊毛出在狗身上，豬來買單嗎？餐飲商家是否應該加入外送平台？、「杯」劇中的難言之隱-嘖嘖杯群眾募資案、切還是不切？三立電視的組織裂變、領導廠商的兩難：光陽工業永續轉型的難題與古坑咖啡公司-如何拓展高端咖啡市場，課程大綱請參見表 1。每週課程前學生須熟讀個案並針對個案問題進行小組深度討論，於上課前繳交 2 頁 A4 個案書面報告(問題回覆)，確保每位修課學生對當週討論之個案具備相當程度的了解與準備；另安排一組學生針對當週討論之個案進行口頭報告，包括個案背景、情境分析(起因、過程、結果)、個案問題回覆、建議等，而後老師再運用「提問、聆聽、回覆」的方式帶領全班同學進行個案討論。另外，本課程評分標準採多元評量方式，包括小組個案討論書面報告 40%、小組個案報告口頭報告 25%，課堂參與貢獻 20%、數位學習 5%、出缺席狀況 10%。

表 1：課程大綱

週次	課程主題	課程內容與指定閱讀	教學活動與作業	學生學習投入時間	
				課堂講授	課程前後
1	課程介紹、電子商務導論	Ch1	隨堂活動	2	1
2	電子商務模式與策略、電商經營倫理與社會議題	Ch2, 16	隨堂活動	2	1
3	電子商務金流與安全機制(電子支付、資安保護)	Ch5	隨堂活動	2	1
4	電子商務物流管理(供應鏈與物流配送)	Ch8	隨堂活動	2	1
5	電子商務商流管理(市場分析、數位行銷與廣告)	Ch6, 7	隨堂活動	2	1
6	電子商務資訊流管理(會員資料分析與管理)	Ch13	隨堂活動	2	1
7	行動商務(新興科技創新與應用)	Ch10	隨堂活動	2	1
8	傳統實體企業轉型策略	Ch 15	隨堂活動	2	1
9	期中考週				
10	良興公司的數位轉型之路與全通路經營	指定個案 1	全班討論	2	3
11	羊毛出在狗身上，豬來買單嗎？餐飲商家是否應該加入外送平台？	指定個案 2	全班討論	2	3
12	「杯」劇中的難言之隱-嘖嘖杯群眾募資案	指定個案 3	全班討論	2	3
13	切還是不切？三立電視的組織裂變	指定個案 4	全班討論	2	3
14	領導廠商的兩難：光陽工業永續轉型的難題	指定個案 5	全班討論	2	3
15	古坑咖啡公司-如何拓展高端咖啡市場	指定個案 6	全班討論	2	3
16	期末考				
17	全校排考				
18	期末考檢討				

伍、實施成效及影響（量化及質化，且說明是否達到申請時所期之學習目標與預期成效）

本計畫實施課程「O2O 電商經營概論」修課人數 59 人，回收問卷 52 份，有效問卷 50 份。在 50 份有效問卷中，女性同學 26 人、男性同學 26 人，顯示接受問卷調查的男女性別約各佔一半。此外，

接受調查的同學大部分為大二學生，約 88%，其次依序為大三學生(10%)、大四學生(2%)；34%學生來自商學院、18%學生來自新傳學院、14%學生來自社科學院、8%學生來自農學院、國際學院與理學院學生各佔 6%、環設學院、法學院與運健學院學生各佔 4%、文學院學生則佔 2%。最後，84%學生不曾修習過個案教學相關課程與訓練、僅 16%同學曾接受過個案教學。

本計畫整合施能傑(2012)提出之「個案教學法學習成效量表」與陳水竹(2010)提出之「學習能力量表」，根據教學現場進行調整後從個案教材、參與者角色、教學角色、整體滿意度等面向評量課程導入個案教學模式是否提高學生學習能力，採用七點量表，1 分代表非常不同意、7 分代表非常同意，得分越高，代表其認為個案教學模式對學習能力的提升持正面態度。首先採用 Cronbach's α 係數來評定個案教學模式應用於 O2O 電商經營概課程的執行成果問卷信度，結果發現，個案教材面向($\alpha=0.95$)、參與者角色面向($\alpha=0.82$)、教學角色面向($\alpha=0.98$)和整體滿意度面向($\alpha=0.95$)等四面向的 Cronbach's α 值皆大於 0.8，符合過往學者建議(Loewenthal, 2001)，故本計畫問卷具有良好的信度。其次由調查結果發現，個案教材面向平均得分 6.024，顯示同學普遍同意 6 篇個案結構清晰易懂、存在待解決議題並契合學習目標，認同個案教材品質；參與者面向平均得分 5.030，代表同學願意課前預習個案並於課中主動參與討論；教學者面向平均得分 6.217，表示同學認同授課教師具備足夠學識引導、鼓勵並激發學生於課堂討論；最後學生對個案教學模式的整體滿意度平均得分 6.087，顯示同學普遍滿意本門課的課程設計、教學環境與個案教學方式，各面向詳細數據請參見表 2。

表 2：個案教學法學習成效量表結果

面向	題目	平均	標準差	眾數	Cronbach's α
個案教材	1. 本學期 6 篇個案討論有揭示明確的學習目標	5.98	1.1692	6.00	0.951
	2. 本學期 6 篇個案內容與學習目標間相當契合	5.98	1.1156	6.00	
	3. 6 篇個案內容結構敘述清晰易懂	6.10	1.1650	7.00	
	4. 6 篇個案情節含有待思考解決的議題	6.02	1.1337	6.00	
	5. 教學時間足夠報告完個案議題	6.04	1.2771	7.00	
參與者角色	6. 要求預習個案內容對我是一件沈重的事	4.54	1.9817	7.00	0.816
	7. 課前我有認真地先預習個案報告內容	5.48	1.3438	6.00	
	8. 我主動積極參與本課程	5.52	1.4032	6.00	
	9. 我在課堂上會主動發言，並激發同學的後續討論	4.58	1.6548	4.00	
教學角色	10. 教師熟悉課本個案內容的相關知識	6.22	1.0934	7.00	0.984
	11. 教師能將教學目標傳達的很清楚	6.26	1.0654	7.00	
	12. 教師能有效地引導學生發言	6.10	1.1112	7.00	
	13. 教師能提供學生充分思考的時間	6.14	1.1068	7.00	
	14. 教師能讓上課討論的氣氛輕鬆自在	6.24	1.1168	7.00	
	15. 教師能事先提醒學生個案問題之討論	6.28	1.0698	7.00	
	16. 教師能事先提醒學生應具備學習態度	6.28	1.1073	7.00	

面向	題目	平均	標準差	眾數	Cronbach's α
整體滿意度	17. 我對課程設計整體感到滿意	6.00	1.1606	7.00	0.954
	18. 我對教學環境整體感到滿意	6.06	1.2683	7.00	
	19. 我對教師的教學方式整體感到滿意	6.20	1.0880	7.00	

在學習能力構面，學生普遍認為個案教學模式有助提升學習能力，平均得分為 5.830，尤其是對簡報技巧與表達能力方面的提升尤為明顯(眾數為 7.00)，且 92%學生同意個案教學有助培養分析問題能力、88%學生同意個案教學的團隊學習模式有助培養團隊合作分工與精神、92%學生個案討論有助實務與理論的連結。最後，本計畫參考並整合過去研究提出之「團體合作量表」，針對學生團隊互動與溝通能力進行評量，結果顯示，團體合作構面平均得分為 5.830，顯示經過個案教學，學生同意團體合作對腦力激盪活動比個人腦力激盪活動有效率、團體合作有助激發創意發想、團體成果獲取更強成就感，各面向詳細數據請參見表 3。

表 3：學生學習能力量表結果

面向	題目	平均	標準差	眾數	Cronbach's α
學習能力	20. 經過個案教學的學習經驗之後，我覺得增強運用資訊搜尋瀏覽萃取所需與個案相關資料之能力	5.86	1.1782	6.00	0.962
	21. 經過個案教學的學習經驗之後，我覺得上台報告時能夠充分表達自己觀點並接納不同意見	5.82	1.2403	7.00	
	22. 經過個案教學的學習經驗之後，我的簡報技巧與發表報告之表達能力有所增進	5.66	1.3032	7.00	
	23. 經過個案教學的學習經驗之後，我能透過 Q&A(問與答) 培養提問問題與即時回答之能力。	5.72	1.2129	6.00	
	24. 經過個案教學的學習經驗之後，我對於其他組別所提出的論點更能專心聆聽且充份尊重	5.80	1.2617	6.00	
	25. 經過個案教學的學習經驗之後，我覺得在討論過程中有培養分析問題的能力	5.96	1.1599	7.00	
	26. 透過個案教學的團隊學習模式，我覺得更能培養出團隊合作分工與團隊精神	5.86	1.3852	7.00	
	27. 經由個案討論及報告有助於我連結理論與實務	5.86	1.1608	7.00	
團隊合作	28. 我覺得團體的腦力激盪活動比個人的腦力激盪活動有效率	5.66	1.4654	7.00	0.952
	29. 我認為在團體合作之下，創意發想是更有可能發生的	5.82	1.2403	6.00	
	30. 我覺得如果小組成員是自己找的，通常會找能配合彼此合作(工作、作業)模式的人	5.98	1.1865	6.00	
	31. 我覺得當組員一起做一件事時，團隊精神就自然開展	5.64	1.3516	6.00	
	32. 我覺得組員間的社交活動有助於團隊發展	5.86	1.2124	6.00	

面向	題目	平均	標準差	眾數	Cronbach's α
	33. 我覺得一群人若要能有共同成果的產出，是需要經過一段時間及彼此的努力	6.20	1.0690	7.00	
	34. 我覺得有效率的團隊，通常能在短時間內達到共識	6.04	1.2115	7.00	
	35. 我覺得團體成果的成就感比個人的自我成就感來得強	5.58	1.5791	7.00	
	36. 我覺得團隊的效率會受到組員們建立目標的能力的影響	6.04	1.1241	7.00	
	37. 我覺得團隊的效率會受到組員們管理能力的影響	6.00	1.1606	6.00	
	38. 我覺得過多的會議，會降低團隊的效率	5.28	1.5654	6.00	
	39. 我覺得組員需要有機會表現他們特殊的能力與專長	5.86	1.3554	7.00	

另外，為深入瞭解學生對個案教學模式實施的實際感受，本計畫進行質性訪談，訪談內容包括問題 1：就個人觀點，你覺得個案教學對於你在管理能力提升上具體的效益有哪些？學生多給予正面的肯定與回應，如學生 A 回應「我覺得互動教學方式讓我能更進一步探究問題」、學生 B 回應「Foodpanda 個案讓我對餐飲產業與外送產業更了解」；問題 2：你覺得個案研讀、討論、剖析對學用合一能力提升上具體的效益有哪些？學生 C 回應「個案討論讓我了解實務執行時可能發生的問題，老師帶領大家討論，有助我分析能力的提升」問題 3：整體而言，以滿分一百評分，你會給個案教學打幾分？」學生 A 回應「80 分，個案討論過程大部分組員都積極參與且溝通良好，但部分組員由於不同系很難碰面，所以沒有參與討論」、學生 B 回應「90 分，沒上過類似課程，覺得蠻有趣的」、學生 C 回應「92 分，透過這門課讓我對不同產業數位轉型有更深入的認識」。

根據上述量化與質化分析結果，本計畫達成申請時提出之學習目標及預期成效，驗證個案教學有助培育學生的溝通能力、口語表達能力、理性思考能力與觀念能力。

陸、結論

申請人經此次教育行動研究後，產生以下幾點反思。首先，個案教學模式對學生學習能力提升有正面效果，然建議管控小組人數，本計畫配合實行課程修課人數將 59 名學生分為 6 組，每組 9-10 人，由於每組成員來自不同系所且人數過多，部分組別在團體討論過程中無法確實控制每位組員出席與參與狀況，雖申請人於課程評分標準設立【組內互評 10%】機制(隸屬於小組個案報告口頭報告項目中)，藉此避免團隊內出現「搭便車 free rider」現象，但成效有限，同時從問題「我在課堂上會主動發言，並激發同學的後續討論」平均得分 4.58 結果發現，人數較多影響課堂中引導學生發言的機會，造成部分學生發言次數過少且降低與教師互動機會。個案教學法屬於以參與者為中心的學習法，認為學習者不斷地練習與個人親身參與，方能有效養成專業知識(俞慧芸、周淑卿, 2009)；換言之，

學生知識的建構與內化須憑藉自身主動參與並不斷練習才能獲得，發言與互動次數過少，將對學生獨立思考能力與表達能力的提升產生負面影響，故未來在推動個案教學模式於課程中時，宜於選課時限定修課人數，以兼顧學生的學習品質與成效。其次，因個案教材牽涉不同產業、電子商務與商學相關背景知識，教師須留意學生是否具備相對應的基本之能，協助提供相關教材，方可確保團體討論過程順暢及結果品質，同時有助整學期的課程設計成效。最後，建議未來避免安排個案教學模式課程在過早時段(8-10)，學生出席狀況及上課狀態較不穩定，教師常於課堂討論時，發現學生並未被吸引或對個案討論內容混亂時，往往需要花費大量時間與耐心，協助學生恢復學習狀態與釐清事件。

柒、執行計畫活動照片

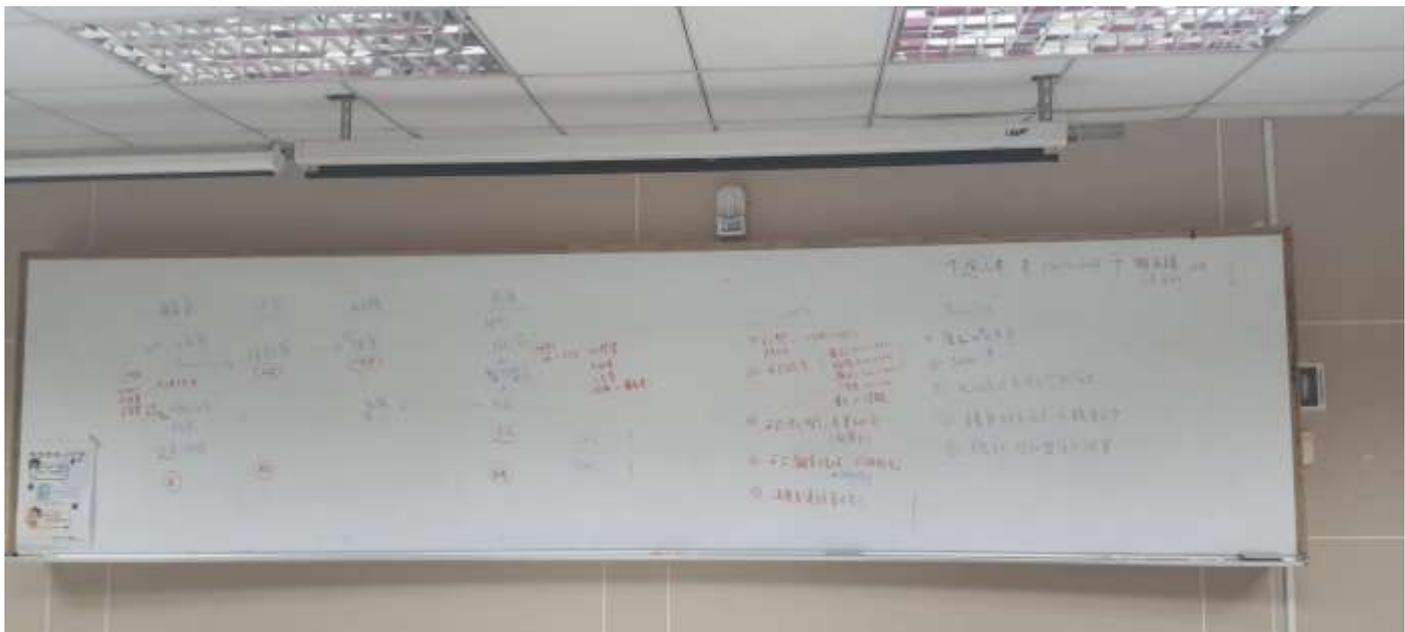
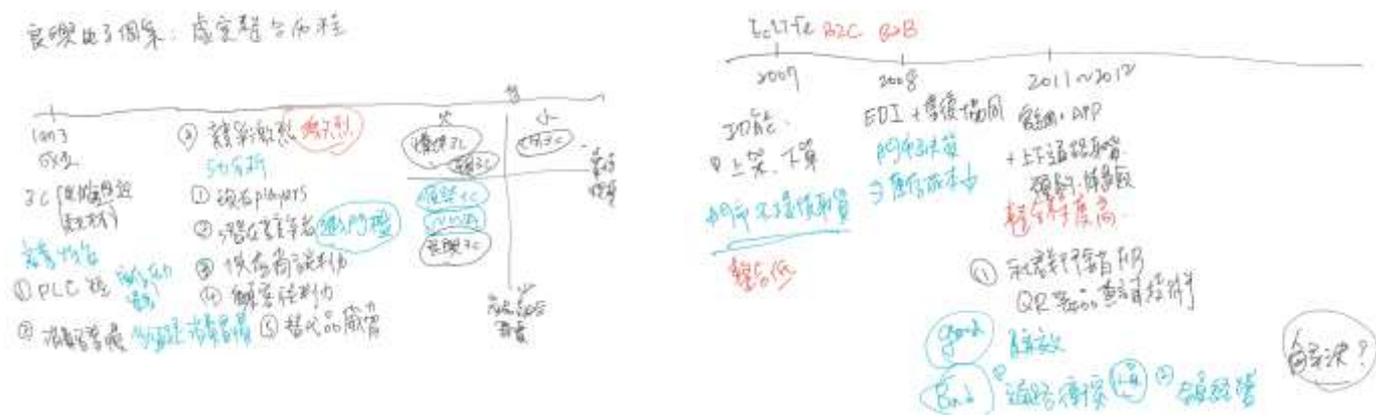


圖 1：個案板書--羊毛出在狗身上，豬來買單嗎？餐飲商家是否應該加入外送平台？



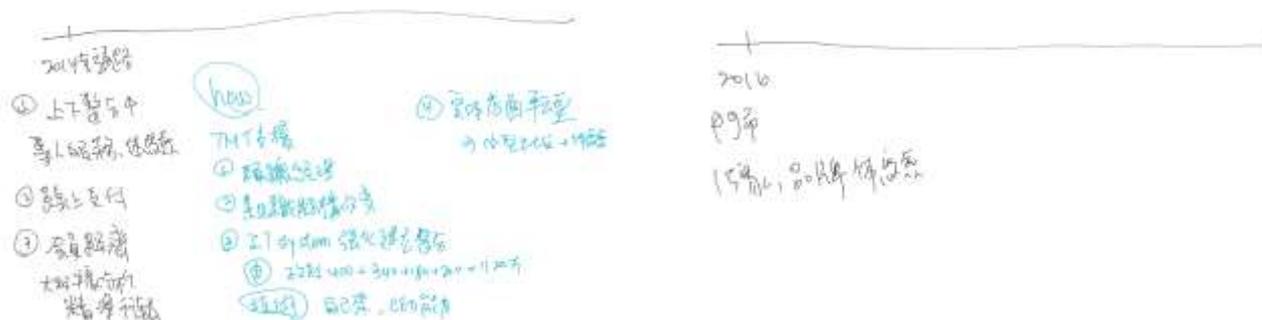


圖 2：個案板書--良興公司的數位轉型之路與全通路經營

捌、參考文獻

劉常勇(1998)。管理教育中的個案教學。《教育研究資訊》，6(2)，101-114。

產業經濟統計簡訊(2022)。網購市場順勢躍升新高，成長率優於整體零售業。《經濟部統計處》。取自 https://www.moea.gov.tw/Mns/dos/bulletin/Bulletin.aspx?kind=9&html=1&menu_id=18808&bull_id=9673

施能傑(2012)。政府訓練機構運用個案教學法的執行分析：公務人員薦任升簡任官等訓練個案。《東吳政治學報》，30(4)，1-49。

葉桂珍、汪美香(2003)。資訊管理專業人員之專案團隊認同與其工作壓力及工作滿足之關係。《台大管理論叢》，14(1)，79-118。

俞慧芸、周淑卿(2009)。哈佛為什麼是哈佛？—商管教育以參與者為中心的學習法。《商管科技季刊》，10(1)，185-196。

游玉梅(2007)。提升公部門訓練機構教學績效的有效策略——以學習者為中心的個案教學法的運用。《人事月刊》，44(2)，17-46。

Cao, L. (2014). Business model transformation in moving to a cross-channel retail strategy: A case study. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 69-96.

Herhausen, D., Binder, J., Schögel, M. & Herrmann, A. (2015). Integrating bricks with clicks: Retailer-level and channel-level outcomes of online-offline channel integration. *Journal of Retailing*, 91(2), 309-325.

Lewis, J., Whysall, P. & Foster, C. (2014). Drivers and technology-related obstacles in moving to multichannel retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 43-68.

Loewenthal, K. M. (2001). *An introduction to psychological tests and scales (2nd ed.)*. East Sussex, England: Psychology Press.

Pearce, R. J. (2002). Case-based structured conflict: A means for enhancing classroom learning. *Journal of Management Education*, 26(6), 732-744.

- Van de Ven, A. (2007). *Engaged Scholarship: A Guide for Organizational and Research Knowledge*. NY: Oxford University Press.
- Webb, K. L. (2002). Managing channels of distribution in the age of electronic commerce. *Industrial Marketing Management*, 31(2), 95-102.
- Zhang, J., Farris, P. W., Irvin, J. W., Kushwaha, T., Steenburgh, T. J. & Weitz, B. A. (2010). Crafting integrated multichannel retailing strategies. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 168-180.