

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：PBM1080130

學門專案分類/Division：商業及管理

執行期間/Funding Period：108 年度

企業倫理之時事個案：整合跨層次思辯與決策角色扮演  
(策略管理/管理學/企業倫理)

計畫主持人(Principal Investigator)：文馨瑩

執行機構及系所(Institution/Department/Program)：淡江大學/企業管理學系

成果報告公開日期：

立即公開  延後公開(統一於 2022 年 9 月 30 日公開)

繳交報告日期(Report Submission Date)：2020 年 9 月 20 日

## 企業倫理之時事個案：整合跨層次思辯與決策角色扮演

### News-case on Business Ethics:

### Integrated learning of level-crossing and role-playing

#### 一. 報告內文

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

本計畫【企業倫理之時事個案】之研究動機，主要係以角色扮演劇場式活動，來引導學生對企業倫理議題，進行跨層次的思辯。企業倫理為商管學院新增的院必修課程，跨領域(各系主修)、跨層次(個人、組織和社會)等多元跨界挑戰，比專業課程更需決策思辯與學職銜接的教學創新。此外，企業倫理的另一大教學挑戰是，現行教科書並不如其他會計、行銷等專業學科，也較難依據理論架構或最佳實務，來培訓學生因應未來職場的倫理兩難議題。本計畫以整合跨層次思辯與決策角色扮演之時事個案工作坊，企圖突破鑑往難知來的教學困境。

因此，本計畫企圖以大學教師很容易根據課程大綱和學生特質(大小班或中英文等)，彈性編製的時事個案，作為跨界客製化的解決方案；同時以跨層次的角色扮演決策練習，作為鑑往難知來的解決方案。

除了前述《企業倫理》跨層次思辯的挑戰之外，一般商管科系的教材和個案常需面臨，無法讓學生有身歷其境的真實感和積極參與的攸關感。本人設計時事個案的雛形，緣起於應邀在 105 年 11 月對完全陌生的師範大學 30 位大二學生，進行三小時的《企業倫理》導論。我以 104 年 11 月爆發的穩懋工程師洩密案為時事個案的主軸，設計個人和小組跨層次思辯的角色扮演模組活動。學生完全不需事先閱讀和準備，宛如過關遊戲一般熱烈參與討論，完成思辯與決策任務。不但三小時毫無冷場，毫無工作經驗的大學生也能真實體驗【換位思考】的同理心，和跨層次思辯的溝通與說服歷程。根據研究者前述在師範大學首發的成功經驗，本計畫調整時事個案內容與活動模組，並增加個人心得作業等跨層次績效評量方式。也將此時事個案與工作坊教案翻譯為英文，應用在大學日間部和碩士兩班英語授課的企業倫理課程中。

本計畫的研究目的，主要是以時事個案的角色扮演活動，讓學生對企業倫理議題，提高身歷其境的真實感和積極參與的攸關感。以下分為創新教學方法、教材教具研發、教學品質提升、學習評量改善等四方面，簡要闡述之。

首先在創新教學方法探究方面，本計畫建議《企業倫理》此新興商業及管理學門必修新興課程，多採取【時事個案】來呈現倫理兩難的議題，進而規劃小組辯論或角色扮演模組等配套活動，以提高學生跨層次思辯與參與討論的學習成效。第二在教材教具研發方面，本計

畫建議教師從【公開資訊觀測站】<sup>1</sup> ( 參見附件 A 穩懋個案背景 ) 中，選擇與課程議題相關的企業重大訊息公告，為時事個案的主要來源。一方面公告本身包括人事地物等情境的完整且精簡之文字內容；另一方面公告也具體而微地反應，該企業暨高階經理人處理此倫理議題的基本立場，可以作為商管學生模擬經理人的學習範本或反面教材。第三在教學品質提升方面，本計畫建議採用【角色扮演】的活動設計。除了前述可提高學生跨層次思辯與參與討論的學習成效之外，也可促成學生【換位思考】的同理心。第四在學習評量改善方面，本計畫建議採用【前後檢測】的線上問卷 ( Google Form )，比較學生在角色扮演前後的轉變；另外以【個人心得報告】的內容，來比較跨層次思辯的異同。

## 2. 文獻探討(Literature Review)

哈佛大學商學院主導的個案教學法，已經是商管 MBA 碩士課程的主流之一。本人選擇《企業倫理》課程的教科書，也盡量選擇個案多元的版本。如本計畫的主題課程《企業倫理》中，中文碩士小班的教科書為邁可·桑德爾 ( Michael Sandel ) 撰寫之《正義；一場思辨之旅》[2]。英文學士大班的教科書為 Ferrell, Fraedrich, & Ferrell, 2017. Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases. 11<sup>th</sup>[3]。然而，這些個案幾乎是美國大企業的倫理議題，不容易讓企業管理實務經驗甚少的學生，產生身歷其境的臨場感與真實感。

本計畫將【時事個案】定義為以真實新聞事件為個案內容的短教材，讓學生快速進入課程主題的跨層次情境，包括社會總體層次、組織中間層次、個人微觀層次等。如前述研究動機與目的中的重點，本計畫所設計的【時事個案角色扮演工作坊】，2 小時的劇場型活動設計，除了在前述一學期的《企業倫理》課程中進行，也適用於大一《管理學》與大四《策略管理》的《企業倫理》單元。

以下引用蕭瑞麟《不用數字的研究》中，評估質性研究的三項尺度和辯證推論邏輯<sup>[4]</sup>，來闡述【時事個案】的設計理念。

### WHY 時事個案？

- ❖ 真實度 ( Authenticity )
  - 反應 ( 台灣 ) 企業決策取捨的真實情境
  - 搭配小組或學生個人真實角色模擬
- ❖ 合理度 ( plausibility )
  - 分析並整合不同角度 ( 跨層次 ) 論點之證據
  - 討論並理解企業決策者 ( 當事人 ) 的決策因果邏輯
- ❖ 批判度 ( Criticality )
  - 指明企業決策取捨的兩難困境與思辯盲點

---

<sup>1</sup> <http://mops.twse.com.tw/mops/web/index>

- 反省本小組或學生的兩難困境與思辯盲點

## WHY 跨層次思辨？

### ～《企業倫理》的兩難困境

- ❖ 總體層次 (Macro-level) 為正論 (Thesis)
  - 社會整體之法律與道德為跨層次思辯之基礎
  - 跨層次多元衝突的兩難困境為倫理思辯的主軸
- ❖ 中間層次 (Meso-level) 為反論 (Antithesis)
  - 組織為企業倫理兩難困境的真實場域
  - 個別組織文化與社會或個人價值取舍常有衝突
- ❖ 微觀層次 (Micro-level) 為合論 (Synthesis)
  - 行動者代理組織決策並參與社會共識或論辯
  - 建構小組或學生面對兩難困境的思辯主體性

企管教科書的一般對跨層次決策的假設，是微觀的經理人代理 ( proxy ) 中間層次的組織決策，達成組織利益的極大化並兼顧社會福祉 ( 利害關係人 ) 的極大化等目標。然而，在倫理兩難議題中，個人、組織、社會等三層次的思辯決策，常有道德立場的對立和福祉或利益的衝突。從本人在博士班就讀前近 20 年的業界經驗，深知年輕學生面對倫理兩難的決策困境時，思辯重點並不只是根據社會總體層次的教科書倫理道德原則去～做對的事，也不只是根據組織中間層次的決策者或經理人純為組織～把事情做對，在個人微觀層次也必須小心，避免因一時貪念犯不倫理的錯，或一時失察成為企業決策的犧牲者。

以《管理學》和《策略管理》專章和《企業倫理》教科書中，經常提到的【吹哨者】為例，老師該鼓勵學生勇敢【吹哨】嗎？如果應該，老師僅靠名詞解釋的講課本或考試題，學生就會有【吹哨】的道德勇氣嗎？如果不該鼓勵，老師如何教導學生在不倫理事件的漩渦中，堅持倫理原則又能明哲保身呢？因此，本計畫所設計的【角色扮演工作坊】，特別強調學生在時事個案的模擬實境中，探索思辯個人微觀層次的倫理決策傾向。劇場型設計讓學生快速進入倫理議題情境，強迫完成個人層次思辯之選邊站決策 ( 量化資料 )；並在現場和課後作業簡述理由與心得 ( 文本資料 )。

本研究根據學生決策內容與理由，將個人倫理傾向分為四種類型：利益、舉報、緘默、多元。前兩者為對立的典型，利益傾向強調以個人或公司利益為倫理決策的基礎；舉報傾向則強調法律與道德原則，不該做錯事、違法者該受處罰。緘默傾向希望自己置身事外，不想在倫理爭議中選邊站；多元傾向則列舉多元的決策條件前提，以【如果】等語詞，表現利益、舉報、緘默等不同傾向。本研究和工作坊的設計，並不企圖對倫理議題中的角色，置入明確的是非對錯框架，如工程師不該洩密，以免學生放棄思辯，隱藏自己的想法，只想寫出標準答案。研究者/教師在學生的倫理傾向分類完成前已經完成心得評分；也不告知學生個人被分類為哪一種傾向。

### 3. 研究問題(Research Question)

本計畫主要的研究問題，是企圖以創新的教學設計～【時事個案角色扮演工作坊】，來解決突破現有企業倫理教學的困境。首先，從學生學習動機的視角，活動式教具須引發欠缺實務經驗的大學生，在跨層次的企業倫理議題中，探索思辨個人微觀層次的倫理決策傾向。其次從企業倫理學習成效的視角，也須突破傳統的個人知識測驗或小組企業報告，本計畫搭配創新的作業設計，由情境性決策歷程和活動後反思的心得報告，來凸顯學生角色模擬決策和個人倫理傾向的改變，進而跨層次比較分析學生的學習成效，含個人層次、分群層次（扮演角色或倫理傾向），和班級層次。最後，從教學實踐研究的視角，本計畫試圖探索學生在工作坊前後情境決策、倫理傾向改變的前因。

### 4. 研究設計與方法(Research Methodology)

本計畫設計之【時事個案角色扮演工作坊】，係以台灣半導體業的穩懋公司工程師洩密之時事個案為背景（參見附件 A），共 4 班 172 位學生（參見表 1），模擬 6 種企業角色之一，在 2 小時單元中，先後完成開場和終場的兩難角色選擇、四種兩難情境的模擬決策（參見附件 B）。108 年上學期在淡江大學兩班策略管理的學士課程中進行此工作坊，含日間部大班和進學部小班。（大一企管系和大二會計系合班上課）管理學、和企業倫理碩士小班，為時事時事個案的實踐研究對象，結果，本教學實踐計畫參與此班級大學部 2 班（含 1 班英語授課）、有工作經驗的進修部 2 班、和碩士班 2 班（含 1 班英語授課）。

雖然英語授課之大學部與碩士班兩班共 71 位學生，在 108 學年度也完成此工作坊的活動與心得報告；但是因為中文/英文的文本探勘的研究成果尚難整合，雖然資料已經蒐集，尚未納入本研究成果報告。學生樣本來自三種學制，其企業倫理經驗有別。日間部學生對工作坊活動的參與度高，較多討論寫作經驗；進學部學生相對的參與度較低（心得內容短），多有兼職工作經驗；碩士班學生的參與度高，且有研究思辯經驗。

表 1 學生分班樣本

課程	學位	人數	年齡	格式	小組數
策略管理	日間	74	21	Word	10
策略管理	進學	15	21	Word	3
管理學	進學	72	19	Google	11
企業倫理	碩士	11	22	Google	2
全樣本	N	172	20.75	6.6	26

【時事個案角色扮演工作坊】的課程單元與教學活動設計，分為三個階段：課前準備、

工作坊、和課後作業。課前準備包括：1. 學生分組（與小組報告相同）；2. JANDI 留言區（線上互動平台）；3. 說明時事個案背景、工作坊流程；4. 學生簽署知情同意書。約 2 小時的工作坊則包括下列主要步驟：

1. 選擇：開場兩難角色-》進入個案。
  - 洩密角色：工程師；研發主管
  - 好友角色：非洩密工程師；非洩密主管；法務長/人資長
2. 競爭：前 3 志願角色-》依志願序猜拳，組內 1 角色僅 1 人扮演。
3. 角色扮演：WHICH 決策+WHY 理由
  - 個人先（企業）組內留言分享。
  - 組內口頭討論（時間不一）
  - 時間差情境：1 開放-》2 舉報-》3 緘默-》4 東窗事發（期待 v. 關懷）
4. 選擇：終場兩難角色-》轉變

課後作業包括：1. 學生個人心得報告；2. 教師對作業的評分與回饋。108 年度上學期的策略管理兩班是採用 WORD 的問答題方式，在整理文本資料時發現有些學生會漏答題（特別是進學班）。所以下學期的管理學和企業倫理碩士班就改為 Google Form 的格式（參見附件 C）。學生先在工作坊現場的 JANDI APP 線上平台的組內私密聊天室中，分享其個人的特定角色與情境決策，然後在課後繳交個人反思心得作業，其內容可以複製、修改其決策理由。

本計畫所設計的工作坊，為企業倫理的課程單元，並非一整個學期 18 週，所以評量工具不採用一般課程的教師評鑑或學生自評的學習成效。而是以教師主觀評分作業（佔學期成績 10%~20%），來提高學生參與角色扮演與決策模擬與完成問卷表單的動機。工作坊之活動與心得的流程設計，則以選邊站決策後講理由/反思為基本模組，蒐集結構型的量化（分類）選項與質性文本資料。為了解析學生面對倫理議題的決策傾向，在工作坊的流程設計上，強調縮短現場決策時間，且延長心得反思時間；在溝通流程上採虛實整合模式，教師口頭說明加上在 JANDI 平台的情境貼文；所以即使是超過 70 人的大班，每個情境留言+討論僅 10 分鐘。JANDI 平台線上留言區，在模擬一家公司的小組聊天室中可以即時分享、遠端參與、也幫助心得作業的剪貼簡化與理由優化。結果雖然半數學生抱怨決策時間不夠，其實顯示本工作坊流程已經啟動大學生進行倫理兩難思辯的正向指標。

文本探勘為本計畫整合質性與量化研究的創新方法。為比較學生前後決策與倫理傾向的改變，研究者先分析編碼學生決策內容與理由為四種倫理傾向：利益、舉報、緘默、多元；進而以文本探勘來比較不同傾向分群的字頻。除了傳統的成績評量，本計畫提出創新學習成效指標，即學生在角色扮演前後，個人體驗歷程與思辯心得的決策改變。其一為立即改變，48%學生終場時改變開場時最兩難角色的選擇；其二為傾向改變，19%學生在第一情境後的決策與反思，表現出與初始傾向不同的綜合傾向。以此劇場式教學設計為基礎，本研究也企圖

在研究方法上整合量化數據與質性文本分析，可延伸應用在教學評鑑與市場調查的解析。

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

本計畫的教學暨研究成果，首先在教學部份：

1.時事個案解說與個人決策的取捨：

- 學生課後建議：希望更多倫理議題背景與角色說明時間。
- 可能解決方案：提前一週說明個案情境 v. 背景雜訊引進決策干擾？

2.角色扮演現場決策與心得報告的取捨：

- 有些學生在現場和心得報告的內容有顯著差異：本研究以心得報告為主，3 位沒有交報告的同學，則採用模擬現場 ( JANDI ) 的內容。
- 可能解決方案：增加兩份內容的文本比對。

3.課後心得作業內容的格式與設計：

- 上學期採用 WORD 模式，開放格式，學生自由發揮 ( 平均每人字數 352 )；下學期採用 Google Form 模式，勾選回答不計字數，對決策理由的說明精簡 ( 平均每人字數 154 ; 44% ) 。
- 可能解決方案：在 Google Form 之後，增加延伸倫理時事議題之討論。

4.個人決策與小組討論的取捨：

- 學生課後建議：希望更多小組討論時間。
- 可能解決方案：在個人決策模組之後，增加公司會議模擬倫理決策。

其次在研究部份，分為文本探勘的文字雲與疊加圖等兩方面來分析( 請參見簡報內容 )。

## 6. 建議與省思(Recommendations and Reflections)

對未來應用於教學實務現場，本計畫的建議與省思簡述如下：

1.教學成效之前測與後測：非考試較佳。

- 客製化問卷/作業：結合教學設計與研究主題。
- 多層次分析成效：比較個人層次、小組、班級。
- 教學設計模組化：18 週課程的綜合評量改聚焦在連結數週活動/作業。

2.對學生～研究成果回饋：

- 學生心得金句：【參與教育部研究覺得光榮】～須簽署知情同意書。
- 已經採取方案：在碩士班分析決策與理由的倫理傾向轉變。
- 未來方案：呈現本班各種角色與其他班文本分析的異同 ( 如前述之文字雲與疊加圖 )。分組討論隱藏與其他的倫理傾向與決策理由。

3.對教師～文本分析 Python 套件分享：

- 整合量化數據與質性文本分析，可延伸應用在教學評鑑與問卷調查。
- 本研究設計的 Python 程式，將優化為 Excel 資料格式的參數化套件，開放給教師與研究者自由使用。
- 相近課程/模組/主題的文本，未來希望能整合為跨系、跨校、跨年的大文本。例如，履歷表健診前後比對。

## 7. 參考文獻(References)

1. 文馨瑩, *改造大學為社會企業：從人文創新與社會實踐的辯證開始*. 人文與社會科學簡訊, 2015. 17(1): p. 15-24.
2. Sandel, M., *正義：一場思辨之旅*. 2011, 臺北市: 雅言文化 (中譯本).
3. Ferrell, O.C., J. Fraedrich, and L. Ferrell, *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*. 2017: South-Western.
4. 蕭瑞麟, *不用數字的研究*. 2007, 臺北市: 臺灣培生教育.

## 8. 附件(Appendix)

### 附件 A：穩懋個案背景 (根據公開資訊觀測站)

#### 穩懋：說明穩懋協同調查局偵辦竊取商業機密案

1.事實發生日:104/11/06

2.公司名稱:穩懋半導體股份有限公司

3.與公司關係[請輸入本公司或子公司]:本公司

4.相互持股比例:不適用

5.傳播媒體名稱:不適用

6.報導內容:不適用

7.發生緣由: 近日本公司於內部稽查時，發現極少數現職及離職同仁複製、儲存公司機密技術資訊，並有不法使用及洩露予競爭對手的重大疑慮，因此將相關資料主動提交法務部調查局請求偵辦，並向桃園地方法院檢察署提起告訴。今(6)日調查局桃園市調查處至公司執行拘提及搜索，現正將可能涉案人員、關係人及證人移送桃園地檢署訊問。本公司的製程技術是公司多年來投入大量資金，由同仁共同累積而成的心血結晶。同業不思自行研發或合法移轉技術，反而利用少數同仁一時念，巧取豪奪，我們鄭重予以譴責，並呼籲競爭對手停止再以竊取營業秘密或惡意挖角的方式從事不公平競爭。此外，對於這些同仁違反公司機密資訊管理政策的行為，我們也深感遺憾與痛心。本公司重申捍衛公司智慧財產權的決心，並對桃園地檢署及調查局桃園市調查處積極偵辦本件侵害營業秘密案件，遏止重大經濟犯罪，保護台灣科技產業與技術的重大貢獻表示感謝。

8.因應措施:本公司於調查過程中全力配合並提供一切必要資料。

9.其他應敘明事項:本公司營運一切正常，不受影響。



## 附件 B：時事個案角色扮演工作坊教案 - 6 個角色與 4 個決策情境

Q0/個人開場問題:

- 你認為下列模擬角色那一種面對的倫理兩難最艱困？
- 什麼倫理兩難？
- 為什麼最艱困？

### Group T:

- 1.洩密工程師 / Thief-Engineer
- 2.洩密研發主管 / Thief-RD Manager

### Group F:

- 3.非洩密工程師/ Engineer
- 4.非洩密研發主管 / RD Manager
- 5.法務長 / Chief Legal Officer
- 6.人資長 / HR Officer ( 僅限 6 人組 )

情境 1: 假設洩密研發主管 / 工程師的高中以來好友(Group F)，在 2015 年 5 月偶然情況下，得知他竊取工程技術機密，準備「帶槍投靠」到中國競爭對手。

- 1F: Group F 採取什麼行動/決策? 為什麼？
- 1T: Group T 如何說服自己的好友，一起竊取工程技術機密，「帶槍投靠」到中國競爭對手?為什麼？

情境 2: 假設洩密主管 / 工程師是高中以來的好友，在得知好友竊取工程技術機密，準備「帶槍投靠」到中國競爭對手後，決定向公司檢舉~「吹哨子」。

- 2F: Group F 「吹哨子」行動/決策將面臨最挑戰的倫理兩難? 為什麼？
- 2T: Group T 如何說服自己的好友，放棄吹哨子的決定?為什麼這個方法有效？

情境 3: 假設洩密主管 / 工程師是高中以來的好友，在得知好友竊取工程技術機密，準備「帶槍投靠」到中國競爭對手後，決定「保持緘默」而不提出檢舉。

- 3A: Group F 「保持緘默」行動/決策將面臨最挑戰的倫理兩難? 為什麼？
- 3B: Group T 如何說服自己的好友，長期維持「保持緘默」的決定?為什麼這個方法有效？

情境 4: 假設洩密主管 / 工程師是高中以來的好友，在 2015 年 11 月調查局偵辦洩密案之後，才得知好友涉案。

- 4A: Group F 採取什麼行動/決策? 為什麼？
- 4B: Group T 面對調查局偵辦洩密案，你希望好友同事給你如何的協助?為什麼？

Q1/個人終場問題:

- 你認為下列模擬角色那一種面對的倫理兩難最艱困？
- 什麼倫理兩難？
- 為什麼最艱困？

**附件 C：前後測與心得報告 Google Form**

倫理時事個案 角色扮演 心得報告（碩士） <https://forms.gle/SQWEr71FCcpM5tNw6>