

【專題】打造大四生的永續腦 成為永續管理師

趨勢巨流河

採訪報導／賴映秀

專題攝影／李而義

前言

企管系副教授涂敏芬將永續實務融入大四「策略管理」課程，申請並執行112學年度教學實踐研究計畫「成為永續管理師：永續報告書識讀教育融入策略管理的探索」，透過建構企業永續報告書識讀的教學模組，縮短學生進入企業的最後一哩路，為社會培育永續管理人才。本專題將紀錄從這門課如何透過教學設計巧思，仿效公司治理進行ESG永續報導揭露，一步步引導74位準畢業生打造永續腦的學習歷程。

涂敏芬：激勵同學，也激勵我自己

「在申請這個教學實踐研究計畫時，我想著：『可不可以激勵同學，也激勵我自己？』於是我寫下我的課程目標：設計一門永續實務融入策略管理的專業課程。」涂敏芬在她經營的「敏學坊」影音中，吐露當初申請計畫的心路。

大四學生需要銜接職場，而「策略管理」這門課是企管系的最後一門必修課，「這個轉渡的過程要如何規劃跟經營？如何設計我們的教學模組的主題，才能夠為社會培育永續管理的人才？」在經過思考和反覆自問後，她勇敢的定下計畫名稱——成為永續管理師。「不只是學生，我覺得老師其實也是，就是——師生共同成為永續管理師。」她以十個字形容她的初衷：「行動中發現，模糊中前進」。

<center>

</center>

涂敏芬（中）希望透過建構企業永續報告書識讀的教學模組，縮短學生進入企業的最後一哩路。（攝影／李而義）

四大教學模組 小組公司化實作

她想透過建構企業永續報告書識讀的方式，建立一個可以重複操作的教學模組。有了這個構思，四大教學模組一個接著一個疊加進來：策略知能學習、BOSS運營操作、永續識讀發展、企業仿真實作，這些是涂敏芬為縮短學生進入企業的最後一哩路所精心設計的。

仿效公司治理，涂敏芬讓整個策略管理的課程宛如一個小市場。以「小組公司化」的方式，把全班分為10組，進行團隊學習。進入這個課程的學生就是董事長、執行長、財務長、稽核長、公關長、永續長，教師是金管會主席，而期末的報告就是各小組公司的「永續學習報告書」發布會，也就是永續學習歷程的報導揭露。這整個仿真的學習環境，就是涂敏芬所謂的「學教治理3.0」——小組公司化的競合共學機制。

在公司治理之下，首先學生利用心智圖、管理框架、商業模式圖來探討策略知能學習

主題，並利用企業流行的績效評估工具OGSM、BOSS企業經營模擬系統，在這一門永續課程中，建立永續學習報告書的「策略知能」學習模組，設法讓每個小組公司達到設定目標：在這個學期結束以前，藉由這個課程提升策略思考能力。

對於OGSM、商業模式圖，學生從害怕到上手，整個過程是在教師解說之後，自行回家練習還是不懂，經由看教師的教學影片修正、找教師討論、依教師回饋進行改善、小組討論，反覆修改再修改才完成。林偉臻說這個過程讓原本害怕的事到最後：「真正成為我所掌握的知識。」滕又誼也說課程的設計：「讓我更快速的吸收所學，並且在學習任務的實作中將知識變成能力。」

從識讀到撰寫 解構永續報告書

其次，在永續的知能上，從「識讀」到「自我揭露」產生自己公司的永續報告書，全在這門課完成。

全班指定識讀教材是由華碩贊助的永續報告書，另外，每兩組須從5本共讀的教材中，選定一本作為組間共同教材，包括：台積電、中華航空、台達電、歐萊德跟臺灣水泥。這個企業永續報告書「1+5」的學習機制，將每位學生推入個人自學、組內共學，以及組間互學的學習環境。

不僅識讀，在學生花大半學期時間了解企業永續報告書，及永續實務上的作為之後，10個小組公司一方面學習擔任學生評審，判讀企業的永續報告書，另一方面也站在仿真企業經營的角色，參採GRI 2021來編製他們自己的「永續學習報告書」，透過永續評比決賽呈現在全班面前。

在這門課裡面有位很特別的陪跑者——永續教練企研所碩二生許程閔（2024年1月畢業）。倚重他於2022年10月取得臺灣永續能源研究基金會永續管理師認證的專業，他的角色在整個市場裡面設定為「非政府組織」。課程中幾乎每三個小時就安排一個小時的課程，由他教導學生以GRI格式識讀永續報告書，永續賦能培力學生。

<center>

</center>

永續教練企管系專任助教許程閔（左）教導學生以GRI格式識讀永續報告書，永續賦能培力學生。（攝影／李而義）

學教紀錄 永續學習的歷程

在整個學習過程中，師生與小組內混成學習與協作，建立學生小組的共編簡報，把每一次的微型任務累積下來，由涂敏芬每週給予專業發展學分PDU（Professional Development Unit）評分，監控各小組每週的學習狀況，並登錄成戰情看板，成為全都錄的線上「學教記錄」。涂敏芬指出，此一機制是經過多年教學摸索得來的經驗，課堂資訊同步更新，凡事留下痕跡，不但留下學生珍貴的學習歷程，同時也激勵了各小組公司的戰鬥力。

第10組「吳限公司」就是在PDU「戰情看板」的刺激下，從谷底翻身的。他們在期初定下策略：成績平均70分，簡報最終85分以上。但PDU上顯示他們每週都只得1 PDU（完成每週微型任務得1 PDU、達優良品質得1.5 PDU），到了第六週已經是全班墊底（只有5 PDU，當時最高小組已有8 PDU）。危機感讓他們在第七週急起直追，開始運用策略工具去探索原因，決定要「透過創新的方式，讓企業在這麼不確定性的環境下，達到公司的目標」。

吳限公司稽核長溫梓吟說：「這樣的競爭環境，讓成員在整個學期中，都處在一種隨時審視自己是否還有進步空間的情況，而這樣的狀態甚至影響到了我在其他課堂的學習上。」

團隊競爭 激發潛能

吳限公司財務長陳雅慧說明他們谷底翻身的策略：「我們在效率、品質、回應、創新這四個競爭優勢的基石上去回應。」他們展開每週小組會議，透過戴明的PDCA品質管理模式，尋求持續改善，來提高小組分數。「每個人隨時可能蹦出一個更新穎更好的點子。」運用團隊多樣化、多元的成員激發潛能，提升創新的優勢。除此之外，他們也側重在教師回饋的部分進行調整。

他們的努力讓PDU分數在第7週開始回升，接著在10週、11週、13週都超過1分，並且在最後的永續評比決賽，竄升到全班最高分。回頭檢視過程，陳雅慧發現提升最多是團隊合作能力：「因為團隊才可以更彈性以及更快速的能量面對未來環境的變化。」
「不管是現在還是未來在職涯發展上，我們都非常需要這項技能。」

參訪到參展 到真實世界歷練

而在整個課程中，讓學生透過校外活動：參訪亞洲手創展了解公司的行動，並進行ESG分析，是「企業仿真」的一環，讓學生印象深刻。這也是涂敏芬安排「在任務中管理學生的認知」的一部分。

課程結束後，包括吳限公司等6本在課堂上發布的永續學習報告書、永續時習證書、及上架到敏學坊頻道的課程簡介影片，代表永續中心參加3月18日在南港展覽館展出的「淨零城市展」。兩家正在招募校園實習生的金控公司的永續部門在看展之後，對於學生的潛力大為讚賞，認為這張「時習證書」能證明學生們有初步的實務經驗，比顧問的課程證明還要具有說服力。

<center>

</center>

課程成果代表永續中心參加3月底的淨零城市展，獲得好評。
(圖／台北市電腦商業同業公會提供)

回到初衷：行動中發現 模糊中前進

涂敏芬對學生說：「賈伯斯曾說創造力就是將事物連結起來的能力。」不相關的點可能可以連結出令人眼睛一亮的創新。「要知道有什麼結果，我們得做了才知道。」她在課程結束後特別安排時間召集學生頒發結業證書，但另以「永續時習證書」來指稱

，取「學而時習之」的樂學精神，勉勵他們：「能夠成功不在於知道多少，而是知道如何處理『不知道』。」似乎在回應她申請時的初衷「行動中發現，模糊中前進」。

在師生走過「共同成為永續管理師」的學習歷程後，涂敏芬為74位修課同學打了「All Pass」的成績，對於她所設計的課程模組，同學們在教學評鑑分數上給了5.60分的回饋。在接下「永續時習」證書的同時，他們分享了一學期以來的課程體驗：

「她會給我們很多每週的功課，然後這些功課都很燒腦。」

「這十八週裡面，老師很仔細的幫我們安排每個禮拜要做什麼東西、交代任務、然後帶的課程每一堂基本上都沒有是水的，都很充實，而且過於充實。」

「老師的授課方式和認真教學的態度激勵了我，也讓我更有動力主動學習。」

「每一堂課都過得很開心，我們覺得這個課程是我們大一到大四上過最不一樣的課程。」

2024/05/04

(攝影／林而義)



112學年度教學實踐研究計畫「成為永續管理師：永續報告書識讀教育融入策略管理的探索」師生合影。（攝影／李而義）