

國際企業經營管理個案導論-PBL

PBL – Problem-Based Learning 問題導向學習

Introduction to Management Cases of Multinational Corporations (IMCMC-PBL)

學期：1111

課程代號：125130 (1, g)

Credit Hour：1

Time：W1&2, as shown in the footnote¹

Place：管 213

授課教師：駱世民 (Shihmin Lo)

研究室：管 5059 (ext. 4634)

E-mail: smlo@ncnu.edu.tw

Office Hours: 3ze, by appointment

TAs：吳家瑄(s110212001), 吳冠瑩(s110212007)

I. 課程本質

「個案研討(case method)」相對於傳統的課程講授，對於協助同學在建立領導、團隊合作、問題分析與決策能力，最為實際且有效。本課程便在於提供同學們親身體驗、力行個案研討，藉此開啟主動學習與批判性思考的第一次機會。

本課程透過個案研討，將同學拉攏在一起，浸潤在個案情境中，從個案主角(企業經理人)立場，面對與處理國際企業經營實務上常見的決策兩難— (1) 資訊不完整甚至相互衝突、(2) 問題牽涉層面不只限於組織內部，也不只在產/銷/人/發/財/資等單一企業功能、(3) 在決策時程上無法好整以暇地作好百分之百的分析與準備。藉此促使學生以問題導向學習(Problem-Based Learning, PBL)，超越被動式的吸收資訊或理論，也超越單方向的提問與報告。事實上，以美國哈佛商學院 MBA 課程為例—包括經濟、會計、統計等，皆採用個案研討，兩年內研討數百個各式各樣的個案！

具體而言，本課程採以學習者為中心(participant-centered)、小組協同(collaborative)以及從做中學(learning by doing)的行動式學習(action learning)，個案研討的學習不只從正式的課堂討論中累積而成，所有同學應從 (1) 課前的個案研讀與分析、(2) 小組討論與形成決策，及 (3) 課後的重新省思，來學習如何與複雜且不確定的國際企業經營管理實務問題打交道—包括

¹ 為促進學習效果、快速累積學習能量、減少影響其他正課，本課程實施方式將自開學日前開始的個案營形式進行，1111 學期上課日期為 [9/14 \(3fgh\)](#), [17-18 \(6-7fgh\)](#), [9/21 \(3fgh\)](#), [24-25 \(6-7fgh\)](#)。

小組內與小組間的協商、說服與妥協。同時，在課堂個案研討中，老師並非是扮演判定對錯的裁判或是標準答案的解答者，而是導引個案討論的有效進行，掌控個案討論進展與品質，鼓勵學習者從彼此相同或相異的觀點中學習。

最後，同學們必須切記，每一個案都有其特殊情境與歷史因素，所有個案內容與決策絕非代表任何一種商業活動或經營管理的典範或最佳實務(best practice)，而應該只是一種參考基準(benchmark)。

II. 課程教材

A. 管理個案：

本課程將採用哈佛商業評論繁體中文版(HBR-CC)之中譯版、天下遠見或其他機構出版的台灣本土企業中文個案，或美國哈佛商學院(HBSP)出版的英文個案或文章等，基本上以學生個人上網免費線上閱覽為原則。紙本版權費用除有獲院系補助外，將連同閱讀文獻與講義印刷等費用，由同學自行協調支付。

B. 指定文獻：

本課程將依全球國際企業經營管理與產業競爭分析發展趨勢，隨時指定中英文文獻、網路影片或開放式課程(MOOCs)供同學參考閱讀，相關進度詳見各週安排。

III. 課程要求

A. 積極參與：

- 不論是在課程講授或個案討論裡，**充分的對話**是有效學習的關鍵，主動與建設性的積極參與，是學習者最基本的**權利與義務**。
- 對話的重點不在於表達意見絕對的對或錯，而是在於希望透過學生彼此不斷地提出問題與回答問題，讓相同或相異的剖析與見解相互激盪，使得授課或討論議題可以持續且更深入地發展，形成合理的邏輯推論，進而釐清關鍵決策，而領悟策略管理意涵。
- 以下幾點可作為衡量是否有效地進行主動與建設性的參與：(1)積極傾聽、(2)勇於表達與議題攸關且具附加價值的意見、(3)建設性地質疑、以及(4)整合或揉合相同或相異的

論述。

- 對於遲到早退或無法出席上課 **1 節課** 以上的同學，請在 **當天 18:00** 前親自或委請同學，逕於 Moodle 課程網頁「缺席報備與自學心得區」報備（新增主題：學號/姓名/日期/原因），並於 **一週內** 於原該主題項下，回覆上傳該次「**缺席自學心得**」與同學分享，即可不扣該次缺席成績。然而，總缺席時數仍不可超過 1/3 本課程上課總時數。
- **Moodle 課程網頁** 每週至少瀏覽一次，未定期瀏覽者比照上述出席原則評定參與狀況。
- 當課程以網路線上實施時，例如採暨大 Moodle / BigBlueButton (BBB)，每位學生皆須備妥麥克風(預設關閉)與鏡頭(預設開啟)進入。
- 總體表現將反映在「**課程參與(Participation, PA)**」的成績上。

B. 簡明扼要但具邏輯論述與證據支持的個案報告(Case Write-up, CW)：

- 每小組以 **5 人一組** 為原則，開學第一堂課當天確定小組成員並填寫繳交 **組員資料表**。
- 所有個案在正式課堂討論之前，每位學生個人均需詳細閱讀與辨識關鍵決策議題，以小組為單位進行分析、討論與建議，並共同撰寫「**個案報告(Case Write-up, CW)**」。
- CW 本文論述以 **兩頁** 為限，輔助圖表與附錄等不限。正式課堂討論前一天晚上 24:00 前上傳 PDF 電子檔於 **Moodle 課程網頁指定討論區**，頁首需有所有小組成員 **電子簽名(或插入個人簽名圖檔)** 以示負責。為求公平起見，逾期繳交均將以 **零分** 計算。
- 正式課堂個案討論以 **90~120 分鐘** 為原則。
- 個人閱讀、小組討論與個案報告撰寫基本原則為釐清：(1)是什麼(what)、(2)為什麼(why)、(3)該如何(how)。學生必需學習自行找出 **關鍵問題**、**基本假設** 是什麼；善用 **邏輯推論** 及 **必要證據**、**正反論述** 考慮周全、尤其 **數字比較與分析** 切勿忽略。
- 但相對地，強加套用任何分析架構卻非必要，尤其更應避免濫用坊間傳統智慧或口號管理，例如市場占有率大就是好、採用高科技就是好、先進入者一定有優勢、或者一定要國際化、多角化或垂直整合、作品牌一定比代工好，而是要 **分析所需條件與建議執行步驟** 等。

C. 指定閱讀作業(Reading Assignment, RA):

- 採線上小組協作心智圖 **Coggle**(示範: <https://youtu.be/OGNHgdsLIAs>)，並加入駱駝

老師(jimmylo.ntu@gmail.com; 注意並非使用暨大郵件地址)及 TAs(如首頁所示)。

- 相關繳交期限規定如上述個案報告，以 PDF 輸出 Coggle 心智圖上傳電子檔。

D. 個人加分作業(Bonus Assignment, BA):

- 為鼓勵同學主動學習，自主撰寫加分作業不限份數與格式，每份 BA 評分**最高**可加學期成績 **1 分**，總計**最多**以 **10 分**為限。
- 相關繳交期限規定如上述個案報告，以 PDF 輸出繳交電子檔。

E. 同儕評核(Peer Review, PR):

- 在課程結束前實施「**同儕評核(Peer Review, PR)**」，由小組成員共同互評。除了藉此回顧課程進行與自我學習過程外，主要在於衡量小組成員參與個案討論與報告撰寫的貢獻，包括是否充分準備、是否具有領導或管理效能、是否具有創意與實質貢獻等。
絕對禁止自己不認真、全靠組員努力的**搭便車行為(Free Rider)**。

IV. 成績評量

- A. 個案報告 CW & 閱讀作業 RA (小組成績)：40%
- B. 同儕評核 PR (個人成績，組內相對評分並對應組間差異調整權重)：30%
- C. 課程參與 PA (個人成績，包括出缺席、發言量與質、定期 Moodle 瀏覽等)：30%
- D. 加分作業 BA (個人成績，每份最高可加學期成績 1 分)：+10%

V. 課程進度

S1 (9/14) - 團隊建立

- Class Orientation
 1. Syllabus overview: 繳交個人資料表 & 自介 1 分鐘影片 Personal Information Form, for every students (by JotForm)。開學前 TA 會發送通知請修課同學依規定時限繳交，因小組協同學習與密集上課以促進學習成效，未繳交者則須退選。
 2. Code of Class: Getting familiar with Moodle / BBB and Coggle mindmap
 3. 混合分組 Grouping: 繳交小組資料表 Group Information Form, for group leaders only (by JotForm)
- Case 1: 沙漠求生- Part 1 (team building)

S2 (9/17) - [策略管理] 外部環境分析, 內部資源配置, 策略制定與執行

- Case 1: 沙漠求生- Part 2 (no grade, while BA in Mindmap is welcome)
- Reading 1 (Video): <https://youtu.be/h80hmEAGBbM> (RA in Mindmap)

S3 (9/18) - [人力資源管理] 跨世代管理

- Case 2: 我的 Y 世代部屬(高聲娛樂公司) (2015/3) (CW in 2 pages)
https://www.hbrtaiwan.com/article_content_AR0003060.html
- Reading 2: Learning by the Case Method (RA in Mindmap)

S4 (9/21) - [國際企業管理] 風險與報酬

- Case 3: 從雄據一方到領導全球 (迪宏德國際) (2009/1) (CW in 2 pages)
https://www.hbrtaiwan.com/article_content_AR0000989.html
- Reading 3: How to Discuss a Case? (RA in Mindmap)

S5 (9/24) - [通路零售] 企業成長與變革

- Case 4: 跨足長照這條路, 該往哪裡走? (雙十藥局集團) (2019/4) (CW in 2 pages)
https://www.hbrtaiwan.com/article_content_AR0008850.html
- Reading 4: 扭轉慣性, 啟動企業變革 (2020/2) (RA in Mindmap)
https://www.hbrtaiwan.com/article_content_AR0009436.html

S6 (9/25) - [企業併購] 併購後整合

- Case 5: 切換共享經濟模式 (明燈租車公司) (2013/7) (CW in 2 pages)
https://www.hbrtaiwan.com/article_content_AR0002413.html
- Peer Review (by JotForm)

VI. 其他

- 駱駝老師影片：[主題訪談/個案討論/策略管理、新興產業趨勢與商業模式。](#)

