



臺灣大學進修推廣學院
NTU SPECS

NTU School of Professional Education and Continuing Studies

全球企業管理



莊正民 教授
臺大國際企業學系暨研究所

朱文儀 教授
臺大工商管理系暨商研所

授課時間：每週三晚7:00-9:45，9/14(三)開學。

課程介紹與目的：

在全球競爭的時代，所有的公司都面臨更嚴苛的環境挑戰。尤其是企業的市場、供應商，和競爭者都來自不同國家，而這些國家的政治、經濟、社會、文化、和歷史都會深刻影響所有企業的經營思維、策略佈局和管理實務。本課程就是在探討面臨這複雜多變的全球經營環境下，企業如何處理下列三個重要的管理議題：(1) 如何制定合宜的競爭策略與佈局；(2) 如何建立國競爭所須的內部組織能力，讓公司更有創新和學習能力；(3) 如何發展各類經理人員所須的領導能力和執行力。透過本課程，希望能提升學員有關當代全球競爭所須的知識和管理能力。

授課教材：

(1) C. Bartlett and P. Beamish, *Transnational Management: Text, Case, and Readings in Cross-Border Management*, 8th edition, 2018, Cambridge University Press (中文翻譯講義)

(2) 管理個案及文章 (中文翻譯)

授課方式：

除了老師每週講授教材內容之外，本課程也安排了個案討論與角色扮演單元，希望透過同學相互討論與學習，加深對課程內容的體會及管理能力的提升。

每一位同學將依下列事項進行評量：

1. 各組個案報告(40%)：每組需於課前研讀個案，並撰寫小組的書面報告。此外，各組需負責在課堂報告一個個案，並於課堂帶領其他小組同學進行深度討論。
2. 課堂參與(20%)：評量每位同學課堂參與討論的次數與品質。
3. 期中考(20%)
4. 期末考(20%)

週次	課程主題及學習教材
單元一 全球化的環境挑戰	
1 (9/14)	序論: 全球經濟與跨國企業 Overview: Global Economy and Transnational Corporation
	(1)閱讀講義第一章: 跨國界管理: 動機、模式與心態
2 (9/21)	全球化的環境挑戰 Environmental Challenges to Globalization
	(1)閱讀講義第二章: 了解國際化的環境: 回應多元環境的壓力 (2)閱讀文章: 瞭解產業特質與國際化關係
3 (9/28)	國家文化環境分析 National Culture and International Management
	(1)閱讀文章: 文化: 是什麼、不是什麼及其如何引導組織行為
4 (10/5)	國家競爭優勢 Competitive Advantages of Nations
	(1)閱讀文章: 國家競爭優勢 (2)準備個案(一): Global Wine War 2015: New World versus Old

課程綱要與進度(續)

週次	課程主題及學習教材
單元二 全球化的策略挑戰	
5 (10/12)	全球競爭優勢來源 Managing Global Competitive Advantages
	閱讀講義第三章：發展跨國戰略：建立多層次的競爭優勢 (1)準備個案(二)：Ingvar Kamprad & IKEA
6 (10/19)	國際化策略的演進 Developing Global Strategies
	(1)閱讀文章:肯德基前進中國的激進策略 (2)準備個案(三)：Levendary Café: The China Challenge
7 (10/26)	全球化與新興市場 Globalization and Emerging Economies
	(1)閱讀文章:「土裡土氣」的國際公司 (2)準備個案(四)：Jollibee Foods Corporation
8 (11/2)	課程複習及期中考
(11/9)	預排大演講

課程綱要與進度(續)

週次	課程主題及學習教材
單元三 全球化的組織挑戰	
9 (11/16)	全球化的組織挑戰 Organizational Challenges to Globalization
	(1)閱讀講義第四章：發展跨國組織：管理整合、回應和靈活性
10 (11/23)	建立跨國企業的組織能力 Developing Organizational Capabilities of MNE's
	(1)閱讀文章: 矩陣管理: 不是結構，而是心態 (2)準備個案(五)：Kent Chemical: Organizing for International Growth
單元四 全球化的管理挑戰	
11 (11/30)	全球化的管理挑戰 Management Challenges to Globalization
	(1)閱讀講義第七章：執行戰略：建構跨國經營能力
12 (12/7)	跨國企業經理人的角色、職權與關係 Managing Roles, Responsibilities, and Relationships in MNEs
	(1)閱讀文章: 經理人員的角色揭密：勝任新管理崗位的個人能力 (2)準備角色扮演：BRL Hardy

週次	課程主題及學習教材
單元四 全球化的管理挑戰	
13 (12/14)	跨國企業國家經理人的角色 Subsidiary Country Management in MNEs
	(1)閱讀文章: 開發海外經營力 (2)準備個案(六): Silvio Napoli at Schindler (A)
14 (12/21)	跨國企業在全球社會的角色 Evolving Role of MNEs in Global Society
	(1)閱讀講義第八章: 跨國企業的未來: 發展中的全球角色 (2)課程複習
15 (12/28)	期末考

個案(一): 2015全球葡萄酒之戰：新舊世界交鋒

在不斷成長的葡萄酒產業裡，法國是如何成為幾世紀來的產業龍頭？他們是因為發展哪種競爭優勢來源，來支持葡萄酒出口？而哪裡又是他們的弱點？

在20世紀末，全球葡萄酒產業的結構和競爭動態產生了那些變化，使得法國和其他傳統製造者，在面臨澳洲、美國、和其它新世界國家的挑戰時，市佔率節節下滑？

對現在的法國農業部長、法國葡萄酒協會理事長、和備受推崇的中型波爾多葡萄酒製造商（專門生產高品質及超高品質葡萄酒），你會提供那些建議呢？（你會建議取消AOC的分級標準嗎？或是將葡萄酒標示從依區域標定改成依葡萄種類標示？還是你建議將所有對種植葡萄、製酒過程的限制都取消？要用什麼方法來提高中價位和低價位葡萄酒的競爭力呢？）

個案討論與問題(續)

對現在的澳洲農業部長、澳洲葡萄酒協會理事長、和巴羅莎山谷（高級澳洲葡萄酒產區）專門生產高品質及超高品質葡萄酒的葡萄酒製造商，你會提供什麼樣的建議？（你會怎麼做來改變澳洲葡萄酒歡樂又便宜的形象？要如何從產量的增加轉變為價值的增加？）

對現在的中國農業部長、中國主要葡萄酒協會理事長、和專門生產高品質及超高品質葡萄酒的葡萄酒製造商，你會提供什麼樣的建議呢？你會和法國及澳洲保持競爭或合作關係？怎麼做呢？

個案(二)：IKEA和Ingvar Kamprad

IKEA的商業模式有何創新或獨特之處?競爭優勢來源為何?當初是什麼外在和內在因素使得IKEA能發展出獨特的商業模式而能成功進入瑞典傢俱零售市場?

各國傢俱零售市場差異甚大，IKEA在國際化時如何克服當地競爭者的挑戰? IKEA具備那些國際競爭優勢來源是當地競爭者所沒有的? 基於你個人觀察和對文章的理解，當IKEA進入中國及台灣市場時，它是如何在全球標準化和國家響應性中做選擇? IKEA採取的策略是否奏效了?

IKEA使用什麼樣的管理流程和機制，來確保能夠有效協調及控制它的國際營運和分享全球學習?

Ingvar Kamprad在IKEA的發展和全球化的過程中扮演了什麼樣的角色? IKEA未來將面臨什麼樣的挑戰? 面對這些挑戰，你會給Ingvar Kamprad的繼任者什麼樣的建議?

個案(三)：Levendary餐廳的中國挑戰

連鎖餐飲業的關鍵成功因素有那些？當連鎖餐飲業往國際市場發展時，那些重要的管理任務或活動須保持全球標準化而那些活動要保持地區回應？你對Levendary餐廳進入中國市場所採用的策略和管理有什麼評價？

你會如何展望及管理隨時間演變的總公司與子公司間的關係，尤其是子公司的角色與責任？

請評價Foster、Chen，還有其他高層Levendary主管在進入和持續經營中國市場的表現。

Mia Foster該如何處理目前總公司與子公司間的緊張關係？特別是她該如何處理Louis Chen？你又會提議總部做出麼樣的改變呢？

請幫Foster這趟中國之旅準備一項行動計畫，來幫助她處理中國持續的成長的需要。有那些重要議題要列入？Foster要如何進行她和Chen的討論？

個案(四)：快樂蜂 (Jollibee) 的國際擴張

快樂蜂如何在菲律賓建立起它速食龍頭的地位？快樂蜂有那些競爭優勢可以用來對抗麥當勞在菲律賓市場的發展？

你如何評價Tony Kitchner作為第一任快樂蜂國際部門領導者的表現？他的策略分析有道理嗎？在發展組織來執行他的策略方面，他的表現如何？

如果你是Noil Tingzon，上任後你最需要處理的工作任務依序是那些？你會怎麼處理三個策略選項？你會如何執行你的決定？

個案(五)：Kent Chemical：國際發展組織

在執行Ben Fisher的國際擴張策略時，Luis Morales和Kent Chemical面臨什麼樣的問題？出現這些問題的根本原因為何？

試評述公司前面兩次組織變革。為什麼這些變革最後失敗？你會用什麼不同的作法來處理這兩次組織變革？

你覺得外部顧問(Sterling Partners)提供了什麼樣的價值？你覺得Sterling的決策矩陣怎麼樣？它有幫助嗎？

Morales要提供什麼樣的建議？Ben Fisher要如何決定？

角色扮演: BRL Hardy：全球化的澳洲葡萄酒公司

你覺得BRL Hardy合併案成功的因素為何？

讓Stephen Davies和Christopher Carson的關係緊繃的來源是什麼？

Steve Miller如何有效地解決他們兩人的差異？

Millar要同意Carson的D'istino提案嗎？為什麼？

關於Kelly's Revenge和Banrock Station兩項提案的衝突，你會給組織什麼樣的建議？你會如何做決定，認同Carson還是Miller？

個案(六)：Silvio Napoli的印度Schindler之旅

你如何評價Silvio在印度前七個月當總經理的表現？他有那些成就？你會有什麼顧慮？Schindler外派Silvio去印度當總經理是正確的決定嗎？

對於Schindler印度子公司接下非標準化電梯(使用玻璃牆面)的訂單，你會給Silvio什麼建議？

當面對移轉價格和歐洲母廠只能提供有限的技術協助雙重挑戰，Silvio該如何處理？

Silvio現在須改變他當時在總部制訂的印度策略嗎？

Luc Bonnard在這則個案中扮演什麼樣的角色與肩負什麼樣的任務？

假設你是Luc Bonnard，你這次去印度會想要做什麼？