

策略分析與管理個案教學計畫書

EMBA, 2007 Spring

Instructor: Jyh-Liang Guan Ph.D.

Associate Professor, Dept. of Business Administration, Kainan University.

I. 課程目標

隨著市場全球化、國際化的腳步加遽，企業所從事的國際商務活動愈來愈多元且深入，在有限的市場規模與資源下，促使許多台灣企業紛紛跨足海外市場，同時也面臨來自外國多國企業(MNCs)的競爭。本課程設計分為兩大部分，第一部份在於使學生能充分瞭解國際商務的行為，其主要目的有以下兩個：(1)使學生熟悉從事國際商務活動所需的知識與技能；(2)使學生有能力評估環境變化對國際企業的影響，並能提出有效的策略以因應此一變化。

課程的第二部分重點在於說明策略管理之觀念及定義，教導學生策略管理的重要意涵及實務面上的應用，並透過個案教學的方式，以提升學生企業分析與決策的重要意涵及應用。為達此目的，本課程在策略管理的理論與內涵方面將包含策略管理的觀念及定義、策略分析、策略管理的意涵及應用；在個案教學方面，本課程將運用「策略形態分析法」與「策略矩陣分析法」的技巧，搭配選定之企業個案來加以演練與說明，使學生熟悉策略分析與制定之技巧。

貳、評分方式

	百分比
課程參與 (包含課程參與、出席情形)	70
指定作業、分組報告	30
合計	100

參、教科書

自編教材

肆、參考書目

1. 于卓民(原著: Griffin, R. W. and Pustay, M. W), 國際企業管理導論, 智勝文化, 民 91 年。
2. 司徒達賢, 策略管理新論—觀念架構與分析方法, 智勝文化有限公司, 2005。



EMBA 2007 Spring

3.黃營杉、楊景傳等譯，策略管理(第六版)，華泰文化事業公司，2004。 *Strategic Management Theory* by Charles W.L. Hill and Gareth R. Jones.

伍、上課方式

本課程上課方式包含課堂教授與個案討論，並期許學生能夠積極參與課程討論，個案討論的方式是以組為單位，學生於上課前須先熟讀該周之教學內容，並與同組同學針對所指定個案充分討論。

陸、上課進度

Week	Topic
1	課程介紹、個案教學介紹
2	國際企業概觀(于 Ch1)、國際貿易與投資理論 I(于 Ch.4)
3	國際貿易與投資理論 I(于 Ch.4)、國外市場的分析與進入策略 I(于 Ch.10)
4	國外市場的分析與進入策略 II(于 Ch.10)、企業個案研討 I
5	文化的角色 (于 Ch.3) 國際貨幣制度(于 Ch.5)
6	國際貿易政策的形成(于 Ch.7)
7	國際策略管理(于 Ch.9)、國際策略聯盟(于 Ch.11)
8	策略管理的定位、策略管理導論(司徒 Ch.1)
9	策略制定與策略決策之思考程序 I(司徒 Ch.2)
10	策略制定與策略決策之思考程序 II(司徒 Ch.2)
11	事業策略(司徒 Ch.5)
12	企業個案研討 II
13	網絡定位策略(司徒 Ch.3)
14	總體策略(司徒 Ch.4)
15	策略矩陣分析法基礎(司徒 Ch.8)
16	策略矩陣分析法應用(司徒 Ch.9)
17	企業個案研討 III
18	分組報告

附錄：個案研討簡介

個案研討源自於哈佛大學，目前已成為全世界各大商學院教學的重點，而哈佛大學更將個案研討視為管理教育的主要信念。該校目前所有課程皆透過個案方式進行，畢業的 MBA 學生平均共學習過 400~500 個案例。這些案例透過完善的學習過程深植在學生的心中，以協助學生解決企業經營的問題。

■ 個案教學的目的與特色

管理教學涵蓋了一系列哲理思維 (philosophies)、方法 (approaches)、技能 (skills)、知識 (knowledge) 與技術 (techniques)的發展。課堂教學與文章閱讀是獲得

EMBA 2007 Spring

知識與掌握技術最有效的方法。練習題或是題組則是學習技術(techniques) 應用和了解其限制最好方法。然而，個案研討對哲理思維、方法與技能的發展來說是最適合的，亦有助於增長知識和強化技術的應用。個案研討因而成為管理教育的眾多方法之一，它通常是精心設計過的並與其它方法合併使用。

個案研討相信管理是一種技能，而非技術或觀念的集合。獲得技能的最好方式是在一個**模擬**的過程中實際演練。因此，游泳者練習游泳，而鋼琴家練習彈琴。一個游泳新手若只是閱讀了一整套書後，就被丟入深水，他可能因此而溺水。若從未接觸過鋼琴，很少有人願意聆賞鋼琴演奏會，但是上過鋼琴課的或許就會有興趣。讓學生去管理一家公司並不切實際，因此個案提供了一種模擬的方式。

所有的個案過程由4個步驟組成，如下說明：1. 個人的分析與預習；2. 正式或非正式的小組討論；3. 課堂討論；4. 課後學習的歸納與一般化 (generalization)。首先，所有學習者必須熟讀個案內容，並試著回答相關問題。其次，學習者必須與同組成員共同討論，研究相關的議題，並釐清所有疑點，最後，應共同整理出一份書面資料，以整合貴組的策略邏輯。第三部份，則是由講授者帶領，進行全班的討論，並釐清學習者的迷思，逐步帶領學習者了解管理的精義。最後，講授者必須親自批改各組書面的報告，並於下次上課時，提出回饋的意見，並講授該個案之重要策略涵義。每一步驟都必須要求參與者完成相關但不同的活動。凡能高度參與個案討論與分析，並嘗試歸納學習成果者，皆能獲得許多的收穫。

學生能藉著置身於個案與積極扮演關鍵角色而獲益良多。藉由積極地分析個案，學生開始學習如何解析管理情境與發展行動計畫。透過參與個案討論，學生輕易地融入角色之中，懂得清楚地表達此身份。管理決策的重點即在於分析的過程、選擇與說服。另外，聰明的管理者會追溯他 / 她所經歷的每種情境，並問自己：「我學到什麼？」與「此次的情境及所學習的東西與我過去經驗有何關聯？」機靈的學生會想要藉由指導者的協助以此仿效。教學過程的要點就是個案與指定閱讀文章間的相關性。指定閱讀文章通常會提供架構與技術，而個案即是模擬架構與技術應用的經驗。個案也有助於歸納企業所面臨的情境與發展一系列哲理思維。

個案教學有別於傳統教學，有賴學習者與講授者充份的準備與互相配合，個案報告與討論要能夠達到較高的成效，有賴學生的4Ps: Preparation, Presence, Promptness, Participation。

- ◎ **預習 (Preparation)**：若學生沒有事先閱讀個案與分析個案，並進一步形成行動方案，則個案討論就失去意義。
- ◎ **出席 (Presence)**：若學生缺席就無法學習，更重要的是，無法將其獨特的思維或觀察提供給其他人參考與討論。
- ◎ **準時 (Promptness)**：學生遲到不僅會打斷個案的討論，也是一種不禮貌的行為。

EMBA 2007 Spring

- ⊙ **參與 (Participation)**：定期參與可以讓每位學生得到最大的學習效果。更重要的是，參與個案討論的學生有責任與同學分享自己的見解與看法，提昇全體的技能與知識。

■ 小組討論注意事項

唯有學生與老師密切合作，才能達到良好的學習成效以下幾點注意事項，另外關於小組討論，提出以下幾點建議：

- ⊙ **事前準備**：在各組討論前，每位學員應先熟讀個案內容，並隨時整理重點，切忌似懂非懂的加入討論，以免自誤誤人。
- ⊙ **掌握溝通技巧**：在個案討論與專案報告過程中，溝通技巧的掌握是非常重要的。溝通的第一步乃是學會聆聽，接著才是明確簡短地表達自己的意見。討論過程中千萬不要強辯，提出事實與數據，方為解決之道。
- ⊙ **議程的掌握**：會議進行時議程的掌握是相當重要，切忌言不及義、八卦橫流。每次會議應選出主席以掌握討論方向與進行方式。
- ⊙ **避免遲到、早退**：開會時也儘量避免遲到、早退，因為每個人的意見皆是珍貴的。各組應事先形成適當的團體約束，以規範組員行為。
- ⊙ **開會的時間與次數**：千萬不要期望一次會議就能將所有問題解決，數次的小型會議往往會比一次冗長的會議來得有效。
- ⊙ **開會的地點**：千萬不要選擇吵雜的場所或是咖啡廳、速食店等場地。空的教室、會議室皆是最佳場所。開會現場最好能有黑板或大型書寫工具以便將組員的意見彙總，或是能以圖形描繪出全組共識。