

出國報告(類別：進修)

赴美國康乃爾大學
進修碩士學位報告
(Johnson Graduate School of
Management, Cornell University)

服務機關：外交部

姓名職稱：江薦任科員柏葦

派赴國家：美國

出國期間：104年5月至105年5月

報告日期：105年12月14日

摘要

報告人係依據外交部「第 45 期外交領事人員出國進修碩士學位計畫」相關規定，自行申請一年制跨領域國外碩士學位，獲美國康乃爾大學工商管理碩士學程錄取，並於 105 年 5 月取得學位。

本案進修期間為一年，報告人全年 3 學期共修習 24 門課，總計 49.5 學分，所修習課程有助報告人日後派駐歐洲復興開發銀行辦理相關業務：國際金融理論及案例課程有助分析跨國投資提案之政治、經濟、匯率及管理風險，新興市場課程有助瞭解各項投資新興市場相關議題，商業策略相關課程協助瞭解企業決定是否進入特定市場需考量之因素、產業特性對企業競爭之影響以及企業進行併購或結盟之緣由，有助判斷實質商業合作機會。

報告人進修期間亦參與實際企業顧問專案，為美國財星雜誌排名前 200 大企業藍多湖(Land O' Lakes, Inc.)制定永續農業商機發展策略，與其他三位團隊成員一同為該公司執行長提出具體策略方案。報告人另曾於「新興市場競爭研究」課堂上報告韓籍企業愛茉莉太平洋(Amore Pacific)之新興市場策略及競爭分析，獲得教授讚賞並將報告內容寄給該企業美國總部執行長，因此受邀至紐約總部與執行長討論該報告內容。

目次

壹、 進修目的.....	4
貳、 進修過程.....	4
參、 課程內容摘要.....	6
一、 數據分析與模型（Data Analytics and Modeling）.....	6
二、 團隊領導（Leading Teams）.....	7
三、 團隊領導實習課（Leading Teams Practicum）.....	7
四、 財務會計（Financial Accounting）.....	8
五、 管理者個體經濟學（Microeconomics for Management）.....	8
六、 策略研究（Strategy）.....	8
七、 企業金融（Managerial Finance）.....	9
八、 批判性及策略性思考（Critical & Strategic Thinking）.....	9
九、 行銷管理（Marketing Management）.....	9
十、 營運管理（Managing Operations）.....	9
十一、 領導學（Principled Leadership）.....	10
十二、 新興市場競爭研究（Competition from Emerging Markets: The new Emerging Multinationals）.....	10
十三、 管理決策（Managerial Decision Making）.....	11
十四、 國際金融（International Finance）.....	12
十五、 國際金融案例研究（Cases in International Finance）.....	12
十六、 國際行銷（International Marketing）.....	13
十七、 談判（Negotiation Essentials）.....	13
十八、 市場研究（Marketing Research）.....	14
十九、 管理溝通（Management Communication）.....	14
二十、 永續發展策略（Strategies for Sustainability）.....	14
二十一、 組織內權力與政治（Power & Politics in Organizations）.....	14
二十二、 管理分析模型（Managerial Spreadsheet Modeling）.....	15

二十三、金融與全球永續發展企業 (Finance and Sustainable Global Enterprise Colloquium)	
15	
二十四、全球永續發展企業實習課程 (Sustainable Global Enterprise Practicum)	15
肆、進修心得與建議.....	16

壹、進修目的

報告人係依據外交部「第 45 期外交領事人員出國進修碩士學位計畫」相關規定，自行申請一年制跨領域國外碩士學位，並獲美國康乃爾大學工商管理碩士(Master of Business Administration)學程錄取，並於 105 年 5 月取得學位。本案進修目的如下：

- 一、學習企業管理實務常用之分析、評估及決策工具，透過以企業經營者角度瞭解廠商利益，有助推動本部辦理招商引資工作；
- 二、修習國際金融、新興市場及談判決策相關課程，累積專業知識，有助日後派駐歐洲復興開發銀行推展本部業務；
- 三、透過許多跨國團隊合作及實際企業顧問專案，培養跨文化溝通協調及解決問題能力，有助日後辦理本部多邊及雙邊事務；
- 四、建立廣大同儕及校友網絡，累積日後推動本部業務所需國際人脈。

貳、進修過程

- 一、學程簡介及學生組成：美國康乃爾大學開設一年制（3 學期）及兩年制工商管理碩士課程（4 學期），招考過程皆分為 2 階段：第一階段書面審查，須檢附 GMAT(Graduate Management Admission Test)及英文檢定(TOEFL 或 IELTS)分數，報告人 GMAT 成績為 710(全球前 8%)，IELTS 總成績為 8；第二階段則為面試（僅邀請通過第一階段者面試）。康乃爾大學為目前美國長春藤盟校中唯一可於一年內獲取工商管理碩士學位之學校，一年制課程招生資格不同於二年制課程，申請一年制課程者必須獲得碩士以上學歷（MS、MA、MD 及 JD 等）或取得專業金融或專案管理最高級證照（CFA、CPA 及 PMP 等）始得申請，班上平均年齡及平均工作年資均高於二年制班級。本一年制課程 72 人中，有 6 人已獲美國科學/工程博士學位（物理、生物、電機等），3 人為美國醫師，2 人為美國律師，3 人為美國軍人（均曾於阿富汗服役，其中一人為西點軍校領導學教師），10 人為康乃爾法學院二年級學生（就讀 JD/MBA 雙聯學程）。許多同學具商管及經貿背景，其中多數人服務知名跨國投資銀行（如 JP Morgan 等）或管理顧問公司(如 McKinsey 等)，部分曾擔任經理以上職務；另有數名同學已開設新創公司。同學多元背景及專業知識豐富課程討論，有助解各行各業人士對同一議題之獨到看法。
- 二、制度化團隊合作訓練：工商管理碩士課程與一般碩士課程最大不同點為重視跨國團隊合作之練習及輔導，除教導領導學及溝通學知識外，每堂課皆有許多跨國團隊合作機會，團隊成員多來自於不同國籍及專業背景，且至少每隔 1 天就有團隊會議，至多一天須與 3 個不同團隊開會討論各項報告。此外，

部分課程安排團隊輔導，由領有專業執照之領導教練(Leadership Coach)觀察各個團隊合作情形，並對每個人團隊領導及合作能力提供具體改善建議。

三、實際企業顧問專案：報告人就學期間參與「全球永續發展企業」(Sustainable Global Enterprise)企業顧問專案課程為美國財星雜誌排名前 200 大企業藍多湖 (Land O' Lakes, Inc.)制定永續農業商機發展策略，與其他三位美國同學一同為該公司執行長提出具體策略方案。該顧問專案著重為企業辨識永續發展潮流中之商機，並利用商業知識及顧問技巧規劃長期策略。

該專案亦安排學生參訪前往紐約市及華盛頓特區參訪企業、政府及非營利組織。參訪對象如下：

1. Goldman Sachs (跨國投資銀行)：環境市場副總經理 Kevin Smith。
2. The International Finance Corporation (世界銀行旗下機構)：策略長 Karin Strydom。
3. The United States Agency for International Development (美國國際開發署)：企業發展專員 Kristin O'Planik。
4. Solar Electric Power Association (太陽能產業協會)：執行長 Julia Hamm。
5. Covington & Burling LLP (美國籍跨國律師事務所)：資深律師 Gary Guzy。
6. The Cadmus Group (科技與策略顧問公司)：執行長 Ian Kline。
7. Calvert Investment Management (投資管理公司)：執行副總 Vicki Benjamin。
8. Opower (電力數據分析公司)：銷售經理 Pete Huebner。
9. KaBOOM! (非營利組織)：財務長 Gerry Megas。
10. FreshDirect (線上有機食品配送公司)：創辦人 David McInerney。
11. MOVE Systems (太陽能運輸設備)：執行長 James Meeks。
12. BBMG (品牌行銷公司)：商業發展經理 Liz Courtney。
13. Greyston Bakery (社會企業)：商業發展經理 Ariel Hauptman。
14. Frog Design (顧問公司)：助理副總經理 Toshi Mogi。
15. MTA New York City Transit(紐約捷運)：環境總工程師 Thomas Abdallah。
16. Thorobird (社會企業)：創辦人 Thomas Campbell。

四、修習學分情形：報告人進修期間為一年，全年 3 學期共修習 24 門課，總計 49.5 學分。

表一：修習課程一覽

暑期 (Summer Term, 19 學分)	1. 數據分析與模型 (Data Analytics and Modeling, 2.5 學分)
-------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> 2. 團隊領導 (Leading Teams, 1.5 學分) 3. 團隊領導實習課 (Leading Teams Practicum, 1 學分) 4. 財務會計 (Financial Accounting, 2.5 學分) 5. 管理者個體經濟學 (Microeconomics for Management, 2.5 學分) 6. 策略研究 (Strategy, 2.5 學分) 7. 企業金融 (Managerial Finance, 2.5 學分) 8. 批判性及策略性思考 (Critical & Strategic Thinking, 1.5 學分) 9. 行銷管理 (Marketing Management, 2.5 學分)
秋季 (Fall Term, 16 學分)	<ul style="list-style-type: none"> 10. 營運管理 (Managing Operations, 2.5 學分) 11. 領導學 (Principled Leadership, 1.5 學分) 12. 新興市場競爭研究 (Competition from Emerging Markets: The new Emerging Multinationals, 1.5 學分) 13. 管理決策 (Managerial Decision Making, 3 學分) 14. 國際金融 (International Finance, 3 學分) 15. 國際金融案例研究 (Cases in International Finance, 1.5 學分) 16. 國際行銷 (International Marketing, 1.5 學分) 17. 談判 (Negotiation Essentials, 1.5 學分)
春季 (Spring Term, 14.5 學 分)	<ul style="list-style-type: none"> 18. 市場研究 (Marketing Research, 3 學分) 19. 管理溝通 (Management Communication, 3 學分) 20. 永續發展策略 (Strategies for Sustainability, 1.5 學分) 21. 組織內權力與政治 (Power & Politics in Organizations, 1.5 學分) 22. 管理分析模型 (Managerial Spreadsheet Modeling, 1 學分) 23. 全球永續發展企業與金融 (Finance and Sustainable Global Enterprise Colloquium, 1 學分) 24. 全球永續發展企業實習課程 (Sustainable Global Enterprise Practicum, 3.5 學分)

參、課程內容摘要

一、數據分析與模型 (Data Analytics and Modeling, 2.5 學分)

1. 授課教師：David C Juran 教授，康乃爾大學博士，現於哥倫比亞大學、紐約大學及康乃爾大學教授統計學課程，同時經營統計顧問公司，為企業經營提供顧問服務。
2. 課程內容：教學內容涵蓋重要統計學學理及概念，如離散型機率分佈 (Discrete Probability Distribution)、二項式分配(Binomial distribution)、決策樹枝圖(Decision Tree)、常態分佈(Normal distribution)、取樣分析(Sampling)、相關性分析(Correlation analysis)、組合分析(Portfolio Analysis)、信賴區間 (Confidence Intervals)、假設檢定(Hypothesis Testing)、簡單及多元迴歸分析(Simple and Multiple Regression)等，著重上述學理及概念於組織管理之實際應用，訓練學生利用 Microsoft EXCEL 功能，分析大量統計數據，並對組織宣傳行銷及人力資源管理提出決策建議。
3. 評量方式：本課程包含線上課程及實地教授，線上課程部分於開學前 2 月（本年 3 月）即開始並須於開學前完成所有課程，實地教授為一周密集式教學，課程評量包括 3 次小考、3 次研究報告（實際企業案例）及 1 次電腦操作期末考。

二、 團隊領導 (Leading Teams, 1.5 學分)

1. 授課教師：Isaac H. Smith 教授，猶他大學博士，研究重點包括個人行為及倫理、社會行為及社會創業等。
2. 課程內容：本課程為下學期必修課"Principled Leadership"之入門課程，教學內容分為兩個主軸："Leading Self"及"Leading Others"，教學方式包括課堂講授、線上實作模擬及案例競賽。課堂教授部分，介紹"Getting Things Done"框架及相關個人及團隊管理方法，並以相關學術文獻佐證；線上實作模擬部分，將所有學生分派至 23 個 5 人團隊(core team)，使用哈佛商學院 (Harvard Business School) 授權之"Everest Simulation"進行團隊合作線上模擬，團隊成員被隨機分配不同角色（隊長、環保人士、攝影師、馬拉松選手及醫師），每個人只能在線上看見關於自己的資訊及目標，考驗學生在資訊及個人目標皆不同之情況下進行溝通協調，達成人力及物資安排決策，以完成團隊及個人目標；案例競賽部分，限時 5 小時內完成一份實際企業案例建議方案，考驗學生在時間壓力下團隊合作能力。
3. 評量方式：課堂參與、案例競賽及個人期末報告。

三、 團隊領導實習課 (Leading Teams Practicum, 1 學分)

1. 授課教師：Risa M. Mish 教授，康乃爾大學法學博士 (JD)，為執業律師，主要訴訟領域為勞工法律，同時經營人力資源管理顧問公司。

2. 課程內容：教學內容包括團隊合作理論及實務，重點在於幫助以 5 人為單位之 core teams 在本學期各項團體作業及競賽中順利運作，其中實作項目包含撰寫團隊契約、決定團隊領袖輪值順序及溝通領袖回饋規範。
3. 評量方式：課堂參與及團隊契約。

四、財務會計 (Financial Accounting, 2.5 學分)

1. 授課教師：Radha B. Radhakrishna 教授，密西根大學博士，現於賓夕法尼亞大學、哥倫比亞大學及康乃爾大學教授會計學，曾任避險基金合夥人、摩根史丹利 Executive Director 及瑞銀 Director。
2. 課程內容：教學內容包括介紹現行會計系統、製作各式財務報表（資產負債表、損益表及現金流表等）及利用財務報表分析評量組織經營成果。教學方式除投影片講授外，教師於課堂中以高露潔等知名跨國公司之財務報表作為案例教學。課程前半段介紹會計學概念、專有名詞及報表製作，期中考即以模擬案例形式要求學生製作各式完整財務報表；後半段課程著重財務報表分析及評價，期末考內容為實際分析企業財務報表。
3. 評量方式：課堂參與、兩次作業、期中考及期末考。

五、管理者個體經濟學 (Microeconomics for Management, 2.5 學分)

1. 授課教師：Michael Waldman 教授，賓夕法尼亞大學博士，教學及研究範圍包括個體經濟學、勞工經濟學、訂價策略及賽局理論。
2. 課程內容：教學內容包括市場供需分析、生產決策、市場競爭(完全競爭市場、寡占競爭市場及獨占競爭市場)、逆向選擇、道德風險等。
3. 評量方式：課堂參與、兩次小考、期中考及期末考。

六、策略研究 (Strategy, 2.5 學分)

1. 授課教師：Vrinda Kadiyali 教授，西北大學博士，教學及研究範圍包括競爭策略、賽局理論及行銷模型。
2. 課程內容：此課程以前一堂課"Microeconomics for Management"之經濟學知識為基礎，課程內容包括波特五力分析、價值網及價值鏈、一般性競爭策略、競爭效率邊界(Efficient Frontier)、企業垂直併購及水平併購、契約及誘因、賽局理論、價格競爭、結盟、行為式策略等。教學方式除投影片講授外，每堂課均需閱讀教師指定華爾街日報及紐約時報文章，並須詳讀指定哈佛商學院所編撰之實際案例 (HBS Cases) 以進行課堂討論。
3. 評量方式：課堂參與、兩次小考、兩次團體報告及期末考。

七、 企業金融 (Managerial Finance, 2.5 學分)

1. 授課教師：Roni Michaely 教授，紐約大學博士，教學及研究範圍包括財務管理、資本市場及鑑價，並擔任數間公司董事會成員。
2. 課程內容：課程內容包括淨現值(Present Value)、名目及實質利率、內部收益率(Internal Rate of Return)、專案估價 (Project Valuation)、股票估價、風險評估、資本資產定價模型(Capital Asset Pricing Model, CAPM)、資本成本、貝塔係數(Beta Coefficient)及選擇權。課程目的為幫助學生瞭解金融市場運作、評估專案可行性、規劃專案預算及預備學生下學期選修如國際金融等進階科目。
3. 評量方式：課堂參與、四次小考及期末考。

八、 批判性及策略性思考 (Critical & Strategic Thinking, 1.5 學分)

1. 授課教師 (同 Leading Teams Practicum)：Risa M. Mish 教授，康乃爾大學法學博士 (JD)，為執業律師，主要訴訟領域為勞工法律，同時經營人力資源管理顧問公司。
2. 課程內容：教師利用其法學院訓練及律師執業經驗，自行研發批判性思考及解決問題框架及相關應用表件 (因智慧財產權因素，不便於網路傳送)，並於課堂討論指定閱讀哈佛商學院所編撰之實際案例 (HBS Cases)，實際應用上述思考框架。
3. 評量方式：課堂參與、課堂報告及期末考。

九、 行銷管理 (Marketing Management, 2.5 學分)

1. 授課教師：Sundar Bharadwaj 教授，德州農工大學博士，主要教學及研究領域為行銷策略、品牌管理及顧客關係管理等。
2. 課程內容：課程內容包括實時行銷(Real-Time Marketing)、消費者行為及價值、STP 理論(Segmenting, Targeting and Positioning)、品牌、宣傳、通路及顧客長期關係經營。教學方式包括投影片講授、線上行銷策略實作模擬及實際案例研究 (HBS Cases)。
3. 評量方式：課堂參與、線上三次小考、HBS Cases 案例摘要撰寫、線上行銷策略實作模擬、實時行銷(Real-Time Marketing)實際案例分析報告及期末考。

十、 營運管理 (Managing Operations, 2.5 學分)

1. 授課教師：Yao Cui 教授，密西根大學博士，研究重點包括營運管理、賽局理論運用及行銷。
2. 課程內容：Operations Management (OM)係研究如何設計及安排流程 (Process)，將資源、人力、資金及資訊轉換為服務(Service)及終產品

(Finished good)，有效率達成組織策略。教學方式為哈佛商學院實際企業案例研究(Harvard Business School Case，以下簡稱 HBS case)、課堂講授及線上實境模擬。教學內容強調圖像化流程設計及數理運算，內容包括流程分析(Process Analysis)、服務管理(Service Operations Management)、專案管理(Project Management)、生產規劃(Planning Production)、存貨管理(Inventory management)及以低失誤、高創新及高效率著名之 Toyota 營運系統案例研究(Toyota Operations Systems)等。至線上實境模擬部分，各團隊需於 3 天內經營線上虛擬企業，依據時常變動及無法預測之外在環境做出各項流程及生產決策。

3. 評量方式：課程評量包括 1 次線上實境模擬、3 次團體研究報告及 1 次期末考。

十一、領導學 (Principled Leadership, 1.5 學分)

1. 授課教師：Sean Martin 教授，康乃爾大學博士，研究重點包括組織行為、個人決策、組織科學及行為倫理等。
2. 課程內容：教學方式為課程討論 HBS case 或由康乃爾自行編撰之案例，後由教師分析案例中領導者面對之困境及應採行之決策，並講述案例實際後續發展，其中一份案例中主角現身課堂解說當初危機處理過程及決策考量，並回答同學提問。案例內容包括：
 - (1) 德國某跨國企業於烏克蘭設廠時所面臨之德裔區域總經理及烏裔營運經理不合問題；
 - (2) 印度某大型旅館面臨恐怖攻擊時，為何企業員工能自發組織營救旅客行動；
 - (3) 美國某跨國藥廠如何改善其阿根廷辦公室之辦公效率及組織文化，並將高標準之公務倫理概念帶入阿根廷辦公室，甚至在以貪汙及裙帶關係著名之阿根廷商場及官場文化中持續成長及獲利；
 - (4) 美國某顧問公司管理階層處理同仁以匿名方式相互言語攻擊之問題；
 - (5) 美國 Google 管理經層如何營造良好組織文化，鼓勵員工負責及創新，並降低層級結構之各項缺點；
 - (6) 美國肯德基西岸經理如何處理在大型專案啟動前夕突然發生之銷售員工士氣低落危機；
 - (7) 盲目遵從權威之社會學實驗及實際案例。
3. 評量方式：課堂參與、案例競賽、2 次團體報告及 1 次個人期末報告。

十二、新興市場競爭研究 (Competition from Emerging Markets: The new Emerging Multinationals, 1.5 學分)

1. 授課教師：Lourdes S. Casanova 教授，巴塞隆納大學博士，現任康乃爾大學新興市場研究中心主任，研究重點為新興市場跨國企業研究及新興市場商機等，著作包括「新興全球強權之政治經濟學：追尋巴西夢」("The Political Economy of an Emerging Global Power: In Search of the Brazil Dream")、 「拉丁美洲之新興跨國企業」("Global Latinas: Latin America's emerging multinationals") 及「創新與拉丁美洲」("Innovalatino, Fostering Innovation in Latin America") 等。
 2. 課程內容：教學方式為實際案例研究，案例包括墨西哥跨國企業 Cemex 如何成功進入其他新興市場及已開發國家市場，中國大陸跨國企業 Lenovo 將 IBM 虧損部門成功轉型，及其他中國大陸 Xiaomi、巴西 Marcopolo、肯亞 M-Pesa 及印度 Infosys 跨國企業之發展策略及市場進入模式。
 3. 評量方式：課堂參與及 2 次團體報告。
- 十三、管理決策 (Managerial Decision Making, 3 學分)
1. 授課教師：J. Edward Russo 教授，美國密西根大學博士，其著作包括暢銷書 "Winning Decisions: Getting It Right the First Time" 及 "Decision Traps: The Ten Barriers to Decision-Making and How to Overcome Them"，兩本書皆為美國各校管理學院常用之管理決策相關課程教科書，教授個人常於美國及世界各地為企業辦理高階經理人決策訓練課程，其研究重點包括管理者決策、消費者決策及認知心理學。
 2. 課程內容：本堂課的目標為利用認知心理學及相關企業案例訓練學生成為好的決策者，教授認為一個決策之優劣與否牽涉許多複雜因素，但確保決策品質最好方式為建立最佳之決策過程(Process)，本課程即以此前提為出發點，並以教授著作 "Winning Decisions: Getting It Right the First Time" 乙書為基礎，訓練同學於團隊中應用最佳決策過程。課程重點包括決策流程四階段、過度自信(Overconfidence)現象、決策框架(Decision Frame)、情境思考(Scenario Thinking)、情資蒐集(Gathering Intelligence)、匯集結論(Coming to Conclusions)、價值分析(Value Analysis)、團體決策(Group Decision Making)、組織學習、決策風格(Decision Styles)等。教授非常強調課堂知識之實際應用，每堂課課前皆須閱讀 "Winning Decisions: Getting It Right the First Time" 乙書章節及指定案例資料，並不定期舉行小考，每堂課中皆須分組實際演練模擬決策過程，課後須完成 6 次報告須進行案例分析及技巧應用。
 3. 評量方式：課程評量包括課堂參與、9 次課堂小考及 6 次研究報告。

十四、國際金融 (International Finance, 3 學分)

1. 授課教師：Warren B. Bailey 教授，美國加州大學洛杉磯分校博士，研究重點包括國際金融、國際證券市場、跨國投資及開發中國家金融市場等。
2. 課程內容：教授於課堂中利用自行編製之教材講授國際金融概念，課程重點包括匯率制度介紹、匯率決定理論及實證、國際資本流動及障礙、跨國多角化投資(International Diversification)、外幣期貨及選擇權、跨國資本預算規劃(Capital Budgeting)、外匯避險等。課後 5 次作業皆須使用實際數據進行各項分析，包括運用模型預測政治風險如何影響特定專案之淨現值(Net Present Value, NPV)；利用墨西哥各項經濟及金融數據分析購買力平價理論及利率平價理論之適用性；利用多國資料比對資本資產定價模型(Capital Asset Pricing Model, CAPM)預測結果；利用美國、日本及英國市場資料計算多角化投資策略所帶來降低風險及提高報酬之效益；利用多國數據比較外幣選擇權之實際及預測價值。期末報告須分析某非美國市場之政治及經濟風險，並依此具體建議該市場證券投資及外人直接投資之標的。
3. 評量方式：課堂參與、期中考、期末考、5 次個人報告及 1 次期末團體報告。

十五、國際金融案例研究 (Cases in International Finance, 1.5 學分)

1. 授課教師(同 International Finance)：Warren B. Bailey 教授，美國加州大學洛杉磯分校博士，研究重點包括國際金融、國際證券市場、跨國投資及開發中國家金融市場等。
2. 課程內容：教授於課堂上利用自行編製之教材講授課程概念，並以哈佛商學院實際企業案例 (Harvard Business School Case, HBS Case) 進行課堂討論。每堂課前每組(3-4 名學生)需線上繳交該堂課指定案例分析報告，並於學期中針對其中某一案例上台報告解決方案。期末考為 take-home exam，考卷為一份類似 HBS Case 的案例說明，該案例為某跨國企業之跨國併購案，須於課程結束後一個禮拜內完成該案例之風險分析及價值評估。課程中所涵蓋 HBS Case 案例包括：
 - (1) "The Walt Disney Company's Yen Financing"：東京迪士尼為降低匯率風險所採取貨幣互換(Currency Swap)安排。
 - (2) "Czech Mate: CME and Vladimir Zelezny"：捷克等東歐國家於 90 年代採行市場經濟，外國投資人於東歐新興市場拓展商機時，如何處理各種政治、法規及道德風險。

- (3) "Globalizing the Cost of Capital and Capital Budgeting at AES": AES 能源公司欲向國外擴張，面對波動當地匯率及國際原物料價格，它該如何分析風險並決定公司資金之機會成本。
- (4) "Financing the Mozal Project": 世界銀行旗下 International Finance Corporation (IFC)如何對於其非洲最大基礎建設開發案進行投資評估。
- (5) "Foreign Exchange Hedging Strategies at General Motors: Transactional and Translational Exposures": General Motors 如何採取外匯避險策略。
- (6) "Jaguar plc": 於英國柴契爾政府民營化政策下，政府該如何決定 Jaguar 出售價格策略，並如何於 Jaguar 對美國市場日漸依賴之背景下，採取適當外匯避險措施。

3. 評量方式：課堂參與、5 次案例書面報告、1 次上台團體報告及期末考。

十六、國際行銷 (International Marketing, 1.5 學分)

1. 授課教師：Michelle Greenwald 教授，美國西北大學 MBA，曾於迪士尼及百事可樂擔任行銷經理，現擔任美國 Inventours 及 Marketing Visualized 公司執行長，並於紐約大學、哥倫比亞大學及康乃爾大學兼職教授國際行銷學。
2. 課程內容：課程涵蓋國際行銷決策所有階段，如決定具國際發展潛力之品牌；選擇適當國外市場及進入策略；建立海外市場運營模式及盟友關係架構；組織全球行銷活動；分析海外市場在地文化、習俗及競爭對手；因地制宜調整商品及行銷計畫。課程內容包含三件 HBS Case，於課堂討論案例前須繳交該案例書報告。期末報告為選擇一實際跨國企業，並規劃該企業如何進入全新市場。課堂案例包括：
 - (1) "Yum! Brands": Yum! Brands 集團如何進入新興市場，並分析其他具潛力市場。
 - (2) "Hong Kong Disneyland: Where is the Magic?": 香港迪士尼如何忽略在地文化及民情，未適時調整在地運營模式，導致公眾輿論危機。
 - (3) "Lenovo: Building a Global Brand": Lenovo 集團如何於各階段使用不同行銷策略，成功脫離過去對於中國大陸商品之刻板印象，打造具全球知名度之品牌。
3. 評量方式：課堂參與、3 次個人案例書面報告及 1 次期末團體報告。

十七、談判 (Negotiation Essentials, 1.5 學分)

1. 授課教師：Allan M. Filipowicz 教授，美國哈佛大學博士，研究重點包括領導學、談判研究及決策研究，常受邀於世界各地為高階主管講授訓練課程。

2. 課程內容：本堂課歸納學術界對於談判之研究成果，並利用實際案例教導同學利用這些研究發現進行成功的談判。本堂課共進行 7 次模擬談判，每次談判皆利用實際案例，同學依據各自角色說明及相關資料，相互談判，每次談判對象皆不相同。
3. 評量方式：課程評量包括課堂參與及 4 次談判結果分析。

十八、市場研究 (Marketing Research, 3 學分)

1. 授課教師：Sherif Nasser 教授，美國紐約大學博士，研究重點包括行銷管理及策略、廣告及訂價策略。
2. 課程內容：課程目標為將抽象市場議題界定為具體市場研究問題，評估研究方法與設計，進行初級(primary)及次級(secondary)市場研究，利用統計學分析研究數據並進行決策。教學重點包括問卷設計、質化研究、數據蒐集、各式統計分析(包括 chi-square、one-way ANOVA, t-test, regression analysis, factor analysis, cluster analysis, discriminant analysis and conjoint analysis)、實驗設計及取樣。
3. 評量方式：課程評量包括課堂參與、期中考、期末考、5 次個人報告及 5 次團體報告。

十九、管理溝通 (Management Communication, 3 學分)

1. 課程內容：教學目標為訓練同學口頭及書面溝通技巧，重點包括說服能力、即席演講、商業備忘錄、投影片報告、顧問技巧、提案及辯論等。
2. 評量方式：課堂參與、個人報告及團體報告。

二十、永續發展策略 (Strategies for Sustainability, 1.5 學分)

1. 授課教師：Glen Dowell 教授，美國密西根大學博士，研究重點包括策略管理、組織行為、永續發展及變革管理。
2. 課程內容：教學目標為研究永續發展議題（如氣候變遷等議題）對於企業之影響，瞭解企業於其中所扮演角色，並藉由當前最新架構及解決方案，研究推動永續發展之策略。本課程利用實際案例學習如何將永續發展成為企業經營之競爭優勢，案例主題包括永續發展結盟策略、氣候變遷因應策略、永續發展投資策略、核能發展議題、碳足跡(carbon footprint) 議題及如何就永續發展議題與不同觀點者進行對話等，案例研究對象包括 Nike、H&M、Travelers Insurance、Wal-Mart、Clorox、Acumen Fund、OPower 及 Aspen Ski 等企業。
3. 評量方式：課堂參與及 3 次個人報告。

二十一、組織內權力與政治 (Power & Politics in Organizations, 1.5 學分)

1. 授課教師 (同 Strategies for Sustainability)：Glen Dowell 教授，美國密西

- 根大學博士，研究重點包括策略管理、組織行為、永續發展及變革管理。
2. 課程內容：課程目標為幫助同學理解組織內權力來源及性質、以具道德方式積累與使用權力完成任務、在組織內及組織間管理權力，以期培養同學於組織內分析、發展及運用權力的能力。教學主題包括主管指揮權力(Positional Power)、社交網絡(Social Network)結構分析、組織規則設定、四大內部控制機制、變革管理(Change Management)、客戶關係管理、生涯危機管理及跨國企業文化管理。
 3. 評量方式：課堂參與、2次個人報告及2次哈佛商學院線上案例實境模擬。

二十二、 管理分析模型 (Managerial Spreadsheet Modeling, 1 學分)

1. 授課教師：Lawrence Robinson 教授，美國芝加哥大學博士，研究重點包括運籌管理及資訊系統。
2. 課程內容：教導學生使用各項進階 Microsoft Excel 功能解決管理者所面對之運籌問題，內容包括 Dashboard Design、Model Building 及 Sensitivity Analysis 等。
3. 評量方式：課程評量包括課堂參與及 1 份實際案例模型建構及分析報告。

二十三、 金融與全球永續發展企業 (Finance and Sustainable Global Enterprise Colloquium, 1 學分)

1. 授課教師：Mark Milstein 教授，美國北卡羅萊納大學博士，研究重點包括策略管理、永續發展金融、環境政策及環境科技商業化。
2. 課程內容：每周課程皆有不同講者至本院演講，講者包括世界銀行官員、投資銀行主管、企業執行長及創投顧問等，主題包括開發中國家基礎建設投資、投資影響投資(Impact Investing)、永續發展募資工具、永續發展投資風險評估及永續發展相關業界標準(如金融業、建築業及旅館業)。
3. 評量方式：課程評量包括課堂參與及 1 份書面報告。

二十四、 全球永續發展企業實習課程 (Sustainable Global Enterprise Practicum, 3.5 學分)

1. 授課教師 (同 Finance and Sustainable Global Enterprise Colloquium)：Mark Milstein 教授，美國北卡羅萊納大學博士，研究重點包括策略管理、永續發展金融、環境政策及環境科技商業化。
2. 課程內容：本課程係同學實際為贊助企業針對永續發展議題做管理顧問專案，著重為企業辨識永續發展潮流中之商機。教學目標為讓同學應用所學理論至實際企業運作，並從中磨練與客戶互動及團隊間合作之軟性

技巧。每位同學被分配至特定組別，為不同企業提供顧問意見，報告人為美國財星雜誌排名前200大企業藍多湖(Land O'Lakes, Inc.)制定永續農業商機發展策略，與三位美國同學一同為該公司執行長提出具體策略方案。

3. 評量方式：課程評量包括課堂參與、5次團體書面分析報告、2次團體口頭報告及1份期末顧問報告。

肆、進修心得與建議

一、國際金融理論及案例課程有助分析跨國投資提案之政治、經濟、匯率及管理風險，並提出相應策略：除修習傳統國際金融理論外，報告人於課堂上發表自選案例研究，利用世界銀行公開資料針對印度 Latur 地區供水系統基礎建設投資案建立評估模型，該模型可就各項不同政治、經濟、匯率及管理風險之情境進行預測，以協助投資決策。另曾研讀指定教材有關新興市場政經風險及基礎建設投資實際案例，部分案例包括：

1. 捷克等東歐國家於90年代採行市場經濟，外國投資人於東歐新興市場拓展商機時，如何處理各種政治、法規及道德風險。
2. 世界銀行旗下 International Finance Corporation (IFC)如何對於其非洲最大基礎建設開發案進行投資評估及財務安排。
3. 美國 AES 能源公司欲向新興市場擴張，面對波動當地匯率及國際原物料價格，它該如何分析風險並決定公司資金之機會成本。

二、環境永續發展（綠能科技及能源效率等）之商機辨識及策略規劃課程有助參與歐銀氣候變遷及綠能投資等相關倡議：

1. 參與企業顧問專案學習制定永續發展商機策略：報告人參與「永續發展企業」(Sustainable Global Enterprise)企業顧問專案課程為美國財星雜誌排名前200大企業藍多湖(Land O'Lakes, Inc.)制定永續農業商機發展策略，與其他三位美國同學一同為該公司執行長提出具體策略方案。該顧問專案著重為企業辨識永續發展潮流中之商機，並利用商業知識及顧問技巧規劃長期策略。
2. 修習永續發展實際案例研究課程，學習永續發展結盟、溝通及投資策略：報告人修習「永續發展策略」(Strategy for Sustainability)，以實際案例學習如何將永續發展成為企業經營之競爭優勢。案例主題包括永續發展結盟策略、氣候變遷因應策略、永續發展投資策略、核能發展議題、碳足跡(carbon footprint)議題及如何就永續發展議題與不同觀點者進行對話等，案例研究對象包括 Nike、H&M、Travelers Insurance、Wal-Mart、Clorox、Acumen Fund、OPower 及 Aspen Ski 等企業。

3. 修習永續發展融資及投資講座，每周皆有企業主管至管理學院講授實務經驗，有助多方瞭解永續發展實際推動相關議題。
- 三、新興市場課程有助以廠商立場瞭解各項投資新興市場相關議題：報告人於課堂上報告韓籍企業愛茉莉太平洋(Amore Pacific)之新興市場策略及競爭分析，獲得教授讚賞並將報告內容寄給該企業美國總部之執行長，因此受邀至紐約總部與執行長討論該報告內容。另曾於課堂上研讀許多各國企業及中國大陸企業之新興市場成功策略，案例包括墨西哥跨國企業 Cemex、中國大陸跨國企業聯想、小米、巴西 Marcopolo、肯亞 M-Pesa 及印度 Infosys 跨國企業之發展策略及市場進入模式。
- 四、學習企業管理實務常用之分析、評估及決策工具：
1. 許多必修及選修科目著重利用分析、評估及決策工具管理專案及解決問題，並強調須提出合理假設，建構正確模型，並以數據做出決策。
 2. 以「行銷管理」("Marketing Management")課程為例，報告人所屬團隊曾就一個哈佛商學院所編撰之實際案例(HBS Cases)進行案例摘要及建議方案，該案例須決定某家承包建設公司是否應該與下游包商繼續合作或者該如何改善逐漸惡化關係，班上絕大多數團隊(包含報告人所屬團隊)都認為應該維持關係並提出改善方案，因該下游廠商符合該公司擴張策略，並佔該公司營業額相當比例，放棄它應會對該公司相當不利，但教師透過確認政策優先順序並建立相關假設，提出量化客戶關係之方法，最終決定應與該下游廠商斷絕合作關係。該公司實際上也是決定斷絕關係，一年後該下游廠商卻回頭尋求合作，並提出許多有利該公司之條件，若當初該公司採取改善關係決策，這些有利條件將無法存在。這案例讓學生學會考量政策優先順序及機會成本，並量化抽象指標，最終做出正確決策。
 3. 企業因面臨淘汰壓力，需要專業經理人利用證實有效之管理工具經營企業，而這也是商業管理碩士教育存在目的。本部所面臨的內部問題(人力資源管理及內部控制流程等)及外部問題(外在競爭環境及策略等)也與企業相似，相關政策制訂可向企業管理實務借鏡，而上述分析、評估及決策工具預期有助精進本部業務。
- 五、學習以企業經營者角度思考，有助本部招商引資工作：相關必修及選修課程協助瞭解國內外企業運作模式、商業利益及策略思維。以「策略研究」("Strategy")為例，該課程協助學生瞭解企業決定是否進入特定市場需考量之因素、產業特性對企業競爭之影響以及企業進行併購或結盟之緣由，上述知識有助判斷那些企業有進入我國及駐在國市場之潛力、如何說服這

些企業以及創造實質商業合作機會。

- 六、學習美國知名管理顧問 (Management Consulting) 公司解決組織內部運作及策略發展問題之架構，可應用至本部政務研析，提供不同於傳統之思考方式：查美國知名管理顧問公司 (如 Mckinsey、PwC、Ernst & Young、Deloitte 及 BCG 等) 專為企業及政府解決各種問題，其顧問模式有諸多類似之處，業界普遍肯定該架構之功效。另查上述管理顧問公司皆將本院列為其招募 M.B.A. 之重點學校 (Core Schools)，本院也因應此項需求於各項課程中廣泛應用管顧業之思考架構及報告方式，報告人即於數項課程中應用此套架構，未來倘能將此項技巧運用於本部業務研析，有助以更有效率方式解決問題及進行溝通。
- 七、建議外交部可採「哈佛商業評論」(Harvard Business Review) 所發表 4 種控制系統作為部內同仁行為準則，鼓勵同仁以有效率且合乎規則方式創新：控制系統之目標為在鼓勵同仁創新同時，確保同仁行為合乎組織整體策略及相關規定，為達成此目標，建議考量採納「哈佛商業評論」(Harvard Business Review) 所發表 4 種控制系統，分別為診斷型控制系統(Diagnostic Control Systems)、信心型控制系統(Belief Systems)、邊界系統(Boundary Systems) 及互動型控制系統(Interactive Control Systems)。
- 八、建議於預算及法規允許情形下，大幅派員至國外知名大學進修業務相關碩士學位：查美國康乃爾大學工商管理碩士學程及公共行政碩士(M.P.A.) 學程皆有日本政府官員進修兩年碩士學位，工商管理碩士學程同學包括日本外交、經濟及內閣秘書業務等部門官員，公共行政碩士學程包括外交及人事業務等部門官員。另於美國哥倫比亞大學，日本政府及泰國政府亦大幅派員進修兩年制碩士學位。建議將派員至國外知名大學修習碩士學位列為我國重要人才發展策略，除可增加公務員國外歷練以將其專業技與國際最新潮流一致外，亦可於回原服務機關後教導同仁達到知識擴散之效。
- 九、建議利用運營管理模型，協助本部及駐外機構規劃高效率之資源安排及作業流程：
 1. 應用流程瓶頸分析(Bottleneck analysis) 及利特爾法則 (Little's law) 等質化分析及數理分析方法，可提高部門日常工作及各項活動之流程順暢程度。
 2. 利用專案管理(Project Management) 中之關鍵路線法(Critical Path Method) 可以最低可能成本達成大型活動專案之最有效率安排。
 3. 應用 VUT 分析(Variability-Utilization-service Time Analysis) 可建立量化模型，協助資源配置 (人力及資本) 決策，改善組織工作效率。以本部

工作為例，倘能透過簡單統計方式，統計一個部門之處理案件種類、每類案件平均處理時間及標準差（不含等待時間，單純為處理時間）、每個案件平均出現頻率及標準差（也可是無固定頻率）及該部門處理相關案件之人數，即可建立模型，計算如何利用各項人力或物力安排提高部門效率。