

# 國立雲林科技大學

## 學生出國研習成果報告

研習類別：交換學生

學生姓名：張瑋宸

系所年級：國際管理學士學位學程 大四

研習期間：民國 113 年 9 月至民國 114 年 2 月

研習國家：德國

研習學校：柏林應用科技大學 HTW Berlin

國外研修成績：德制 GPA：2.54

---

### 壹、進修計畫摘要

---

#### 一、緣起

自進入國立雲林科技大學國際管理學士學位學程就讀以來，我便對全球化背景下的跨文化商業環境抱持高度興趣。大學前兩年，我陸續修習國際企業管理、行銷管理、組織行為等課程，逐步建立起國際商務的基礎知識；然而，我深感僅憑課堂上的個案分析與書本內容，仍難以真正體會跨國經營所面臨的多元文化挑戰，也難以親身感受不同國家在商業思維、產業結構與工作型態上的差異。

我自小接受華德福教育，這段成長歷程培養了我對多元文化的尊重、自主探索的精神，以及面對未知環境的勇氣。我始終相信，唯有真正走出舒適圈、實際進入不同的學習與生活環境，才能將所學內化為理解世界的的能力。因此，選擇前往海外進行一學期的學術交換，便成為我大學階段最重要的目標之一。

在多次比較歐美各國交換學校的學程設計、課程語言與產業背景後，我最終選擇申請德國柏林應用科技大學（Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin，以下簡稱 HTW Berlin）。選擇的主要原因有三：其一，德國作為歐洲最大的經濟體與全球工業強國，在製造業、永續發展、專案管理及創新研發等領域皆居世界領先地位，

與我未來欲深入發展的國際管理及專案管理領域高度契合；其二，HTW Berlin 為柏林規模最大的應用科技大學，其商學院所開設的 International Business 學士學程採全英語授課，並匯集來自世界各地的交換學生，能提供豐富的跨文化互動環境；其三，柏林為歐洲重要的政治、文化與新創之都，匯集多元族群與國際企業，對於培養國際視野與跨文化溝通能力極具助益。

我向學校提出申請後，順利通過校內甄選與 HTW Berlin 的入學審查，正式註冊為該校商學院 International Business 學程之交換學生，於 2024/25 冬季學期進行為期一學期的研修。本次出國研習除了在學術層面拓展對國際管理的認識外，更希望透過實際的生活體驗，提升外語表達能力、培養跨文化敏感度，並建立未來於國際職涯發展所需的人脈與視野。本報告即為此次研修之成果整理與心得反思，期能作為個人學習歷程的紀錄，並供有意申請該校交換之學弟妹參考。

## 二、研修學校簡介

柏林應用科技大學 (Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin, 簡稱 HTW Berlin) 位於德國首都柏林，是德國應用科技大學體系 (Fachhochschule, FH) 中規模最大、聲望最高的學校之一。學校以「實務導向」(Praxisorientierung) 為核心教學理念，強調理論與實作緊密結合，課程設計多融入產業案例、模擬商業情境與企業合作專案，以培養能直接銜接職場需求的應用型人才。

HTW Berlin 在校學生約 14,000 人，是柏林規模最大、亦為德國最大的應用科技大學之一。學校共設有 5 個學院，涵蓋工程、經濟、資訊、文化與設計等領域，提供約 70 個學士與碩士學位學程。其中商業、資訊管理、工業設計、媒體與遊戲設計等專業，在德國各大評比中均名列前茅，多次獲選為「德國最佳應用科技大學」之一。學校擁有兩大校區：座落於 Karlshorst 區的 Treskowallee 校區 (即本人主要修課的商學院所在地)，以及位於 Oberschöneweide 區的 Wilhelminenhof 校區；兩校區皆富有歷史意義，前者曾為東德時期之經濟學院 (Hochschule für Ökonomie)，後者則為過去 AEG 與 KWO 等德國工業重鎮所在地。

## 貳、國外研修之課程學習 (課內)

---

### 一、International Management (國際管理) | 5 ECTS | 成績 2.0

本課程聚焦於企業在全球化背景下所面臨的策略、組織與營運挑戰，內容涵蓋國

際化動機與模式、跨國企業組織架構、進入市場策略（出口、合資、海外子公司等）、跨文化管理（Hofstede 文化構面、Trompenaars 模型）與全球供應鏈策略。授課方式以講授結合個案討論為主，老師指定多家歐美與亞洲跨國企業之經營案例供小組分析。

透過此課程，我得以將過去在台灣所學的「國際企業管理」理論置於更真實的歐洲市場情境中重新檢視，並深刻體會「國際化」並非單純地將既有商品輸出海外，而是必須在策略、文化、組織與當地法規之間取得平衡。期末小組報告中，我與來自德國、法國、土耳其與印尼的同學合作，以自創品牌的方式分析一家德國中型醫藥業者進入歐洲市場的策略；過程中除了學術上的探討，更實際感受到不同文化背景下，對「風險」、「決策速度」與「層級結構」截然不同的理解，這也是課堂之外最珍貴的學習。

## 二、Managing Organizations（組織管理） | 5 ECTS | 成績 2.7

本課程為所有課程中難度最高的一門，介紹現代組織理論的發展脈絡，從古典管理理論（科學管理、官僚體制）、行為學派、權變理論，到當代的學習型組織、敏捷組織與網絡式組織。同時探討組織結構設計、領導風格、組織變革管理（如 Kotter 的八步驟模型）、組織文化建構，以及企業在 VUCA 環境下的轉型挑戰。

課堂中老師大量採用德國本地企業（如 Siemens、Deutsche Bahn、BMW）的組織轉型實例，協助學生理解理論在實務上的應用。對我而言，最大的收穫是體會到德國企業在組織管理上對「制度化」與「員工參與」（Mitbestimmung）的高度重視，這與華人社會中由上而下的決策文化形成鮮明對比，也讓我重新思考未來在跨國組織中工作時，應如何在不同管理風格之間靈活轉換。

## 三、Project Management（專案管理） | 5 ECTS | 成績 3.7

本課程系統性地介紹專案管理的完整生命週期，包括專案啟動（Initiation）、規劃（Planning）、執行（Execution）、監控（Monitoring & Controlling）與結案（Closing）等五大流程群組，並涵蓋傳統瀑布式（Waterfall）、敏捷式（Agile / Scrum）與混合式（Hybrid）等不同方法論。學生需熟悉工作分解結構（WBS）、甘特圖（Gantt Chart）、要徑法（CPM）、利害關係人分析與風險矩陣等常用工具。

授課老師來自巴基斯坦，要求學生為一家在地新創發想企劃案。對不熟悉該國市場環境的交換學生而言，此一設定確實較為吃力。本人由於簽證延誤、晚兩週才銜接

課程，錯過分組時間，因此須一人兼任小組中的所有角色，從零開始規劃一個上市專案，並於期末完成口頭簡報與書面報告。此科成績為 3.7，反映出我在專案文件規範與細節掌控上仍有進步空間；但正是這次「校長兼撞鐘」的經驗，讓我親身體會嚴謹的專案管理應如何落實於每一個環節，也成為本學期最為深刻的學習之一，為日後從事專案管理職務奠定了務實的基礎。

#### 四、Innovation Management (創新管理) | 5 ECTS | 成績 3.0

本課程探討企業如何系統性地推動創新，內容包括創新類型（產品、流程、商業模式創新）、創新流程（從構想發想、概念驗證到商品化）、開放式創新（Open Innovation）、群眾創新（Crowd Innovation）、逆向創新（Reverse Innovation）以及設計思考（Design Thinking）等當代趨勢。

課程中我們以小組形式進行「為傳統零售業設計數位轉型方案」之專案，過程中我學會運用商業模式畫布（Business Model Canvas）與價值主張畫布（Value Proposition Canvas）系統性地建構創新提案。聖誕節時老師也安排了應景活動，讓學生以薑餅屋作為「產品」進行概念發想、實作與發表；期末則將全班分配至不同領域的假想企業研發部門，運用所學的創新方法解決問題。這些設計讓我親身感受新創生態系的活力，並對「創新不僅是技術，更是商業模式與組織文化的全面變革」這一概念有了更深刻的理解。

#### 五、International Marketing (國際行銷) | 5 ECTS | 選修 | 成績 1.3

本課程為我本學期成績最為優異的一門。內容聚焦於跨國行銷策略的規劃與執行，涵蓋國際市場研究方法、全球行銷組合（4P）的標準化與在地化爭論、跨文化消費者行為分析、品牌全球化策略，以及數位行銷在跨國企業中的應用。

老師授課風格活潑，並大量結合真實品牌案例（如 IKEA、Nike、Coca-Cola、Tesla）的進入市場策略進行分析。期末作業要求各組完成一份「將 HTW 引入新市場」之完整行銷企劃書，我們選擇以 HTW 的網路資源為主題，從面對不同文化、消費者偏好、執行策略到技術選擇進行完整規劃，最終獲得老師高度肯定，給予 1.3 的優異成績。國際行銷的實務應用是國管學生印象深刻的一門課，而這次與不同文化背景同學合作的經歷，更使我體認到「了解文化」是行銷中極為重要的競爭優勢。

## 參、國外研修之生活學習（課外）

---

### 一、一個人，從柏林開始

抵達德國的第一天並不順利。從荷蘭轉機的班機因濃霧延誤，讓我成了同梯中最晚到的人。Check-in 時，管理員那句「What's your problem? The last one arrived here.」雖然當下很無言，現在回想卻像是整段旅程的開場白——它提醒我，接下來的日子裡，所有問題都得自己解決。

也因為宿舍離超市較遠、又沒有交通工具，我幾乎每天都在走路。起初是無奈，後來卻成了我認識這座城市最重要的方式。柏林的大眾運輸其實非常便利，S-Bahn、U-Bahn、輕軌與公車交織成綿密的網絡，能讓人迅速抵達市中心；但正因為走路的時間太多、太「無聊」，我反而擁有了大量觀察四周的餘裕。獨自一人，沒有同伴可以分心，城市的細節便一點一滴地進到眼裡——這正是獨旅才有的視角：你被迫慢下來，於是看得比別人更仔細。

生活上的獨立也是從這裡開始的。第一餐那碗又貴又難吃的炒麵之後，我決定往後都自己下廚。德國的牛奶與乳製品便宜得驚人，我便趁機學了不少西式料理。超市成了我除了學校以外去得最勤的地方，而「把自己餵飽」這件最基本的事，竟意外成了研修期間最踏實的成長。

### 二、一個願意直視自己歷史的國家

在柏林，我去了柏林圍牆、猶太博物館、查理檢查哨，聖誕節時也逛了亞歷山大廣場的聖誕市集。但真正讓我印象深刻的，不是景點本身，而是德國面對自身歷史的態度。

猶太博物館的空間設計本身就是一種沉重的敘事，查理檢查哨也毫不迴避冷戰時期的分裂。德國沒有把這段「黑歷史」藏起來，反而以博物館、紀念碑與教育的方式，讓國民與遊客一再正視。這一點對我衝擊很大，因為它和臺灣處理自身歷史的方式很不一樣——我們似乎更習慣淡化、迴避，而德國選擇承認、記住，並且不斷反省。能夠坦然直視自己的傷口，某種程度上反而是一種自信與成熟，這份勇氣令我深感佩服。

柏林也是一座極度多元共融的城市。從踏出機場的那一刻起，各種語言與膚色就提醒著你已身處異地；而這座城市並不只是「容納」這些差異，而是讓它們自然地共存。街頭塗鴉、現代藝術、移民文化與厚重歷史並置一處，衝突卻不違和，這種多元

的包容力，是我在柏林感受最深的城市性格。

### 三、一場橫跨歐洲的藝術洗禮

二月起，我先與同學結伴同行，之後便獨自一人把想去的地方一次走完。這段旅程幾乎是一場連續的藝術與文化薰陶。

在倫敦，我泡在博物館與美術館裡品鑑各種作品，親眼看到梵谷的《向日葵》；到了阿姆斯特丹，又把梵谷美術館的館藏看了個遍，對梵谷的喜愛也是從這裡確立的。巴黎的羅浮宮我逛了很久，看到了蒙娜麗莎——畫作出乎意料地小，隔著防彈玻璃與層層紅龍，反而生出一種「空虛感」。巴黎鐵塔亦復如是：你知道它有名、有意義，但真正站在它面前時，名氣與觀光客的喧鬧反而稀釋了感動。這種「親眼所見卻不真實」的落差，本身也是一種獨特的體會。

相較之下，自然風景帶來的感動更為純粹。冰島是我此生第一次光靠自然景色就深受震撼的地方——冰河地形、藍冰洞，以及離開前夜空中那場彷彿為我們送別的極光，都讓人永生難忘。瑞士盧森的山脈像一幅水墨畫，搭火車沿途看著被長時間侵蝕的山形，那是臺灣難以見到的線條。

各國的文化性格也在細節裡顯現。義大利對「吃」的講究無處不在，米蘭大教堂則是我看過最精緻的哥德式教堂；比利時根特入夜後以燈光打亮石造建築，整座城市宛如一件巨大的裝置藝術。每一站都有它獨特的氣味與節奏。

### 四、獨旅教會我的事

旅程尾聲，我回到柏林，又把這座城市重新走了一圈，重新經過查理檢查哨。一個人再訪的感覺確實不同，天氣也比第一次好得多。站在同一個地點，心境卻與剛抵達時那個焦慮、人生地不熟的自己完全不一樣了——這種前後對照，大概是這趟旅程給我最直接的證明。

獨旅最先磨練的，是面對問題的態度。從 Check-in 被管理員一句「What's your problem?」噎住開始，到日用品缺東缺西、插座與轉接頭不夠用、語言不通卻得自己買齊一切，我逐漸發現，所有困難其實都沒有想像中可怕。沒有人可以依賴時，你只能自己想辦法；而當你真的一次次把它們解決掉，那種「原來我做得好」的踏實感，是跟團或結伴旅行很難獲得的。連「把自己餵飽」這種最基本的事，都在異國成了一種需要主動學習的能力。

其次，獨旅給了我大量與自己獨處的時間。因為沒有同伴可以聊天分心，走在路上的每一刻都只剩下我和這座城市。起初的無聊，後來反而成了禮物——它逼我慢下來，認真觀察街道、建築、行人，甚至空氣裡的氣味。看蒙娜麗莎時那種「空虛感」、望著巴黎鐵塔時的落差，倘若身邊有人不停說話，我或許根本不會去細想這些感受從何而來。獨處讓我有餘裕誠實面對自己真實的反應，而不是人云亦云地附和「好感動」。

獨旅也讓我學會為自己的選擇負責。與同學在冰島分道揚鑣後，我因預算有限，必須自己決定去哪些國家、每個地方待幾天、錢花在何處。荷蘭原本只打算待一天，卻因太喜歡而多留一天；瑞士物價太高，看完就走。這些取捨沒有人能代我決定，也沒有人可以怪，每一個選擇的好壞都由自己承擔——這種能夠掌握自身節奏的自由，某種程度上比任何景點都更令人著迷。

更深一層的，是獨旅打開了我看世界的方式。一個人安靜地走過這麼多城市，我才有足夠的空間去思考一些比「打卡」更大的問題：為什麼德國願意如此坦然地直視自己的黑歷史，而我們卻習慣迴避？為什麼柏林能讓移民文化、街頭塗鴉與厚重歷史毫不違和地共存？為什麼同樣是名作，自然風景帶給我的感動如此純粹，人造名勝卻常有種空虛？這些思考都需要安靜，而獨旅恰好給了我這份安靜。

整段研修最大的收穫，或許不在於去了多少景點，而在於我帶回來的這個「更獨立、也更會思考的自己」。我學會了照顧自己、為自己負責，也學會用自己的眼睛去看一座城市、去理解一個國家如何面對歷史、去純粹地感受一件藝術品或一片自然風景。最後一個人搭機返臺，旅途很長，坐到屁股都痛了，但我清楚知道：出發時與回來時的我，已經不是同一個人。

## 肆、研修之具體效益

---

回顧這一學期的研修，其效益可從學術專業、語言溝通、跨文化能力與個人成長四個面向具體說明：

### 一、學術與專業知能的拓展

在 HTW Berlin 修習的五門商學課程，皆以全英語授課並大量結合歐洲在地企業案例，使我得以將過去在臺灣所學的管理理論，置於真實的國際市場情境中重新檢視。

我不僅熟悉了 Hofstede 文化構面、商業模式畫布、WBS 與敏捷式專案管理等實務工具，更透過與各國同學的小組協作，理解到同一套理論在不同文化脈絡下，會產生截然不同的詮釋與應用方式。

## 二、外語表達與學術寫作能力的提升

為期一學期沉浸於全英語的課堂討論、口頭簡報與書面報告之中，使我的英語表達能力顯著進步。我從學期初面對全英語環境的緊張不安，逐漸轉變為能在課堂主動發言、在小組討論中提出觀點，並能獨力撰寫具學術品質的英文報告，其中國際行銷一科更獲得 1.3 的優異成績。

## 三、跨文化溝通與團隊協作能力

幾乎每門課皆需與來自德國、法國、土耳其、印尼等不同國家的同學組成小組合作。在協調工作風格、溝通方式與責任分工的過程中，我學會了傾聽差異、尋求共識，也培養出更高的跨文化敏感度——這正是未來投入國際職場時不可或缺的核心競爭力。

## 四、獨立自主與抗壓能力的養成

從獨自處理簽證、限制帳戶、保險等繁瑣行政流程，到一個人打理異國的生活起居、規劃橫跨歐洲的獨旅，這段經歷全面鍛鍊了我獨立解決問題的能力與面對未知的勇氣。我深刻體會到，海外移動力的真正價值，不僅在於知識的累積，更在於將自己置於陌生環境後所激發出的韌性與成熟。

## 伍、本次出國進修經驗與心得分享

---

海外移動力對國際管理學程的學生而言，既是畢業的條件，更是一場自我的挑戰。面對種種不同的選擇，迎來的是文化的差異、陌生環境的疏離，以及遠離家鄉的思念——種種交織的機遇。無論是實習或交換，都注定是人生中難以忘懷的數個月，而我在繁多的方式中，選擇以一學期的時間前往德國柏林應用科技大學（HTW Berlin）交換。決定的關鍵，除了小學時深受發源於德國的華德福教育之啟發，更在於對歐洲這片遙遠大陸、對這個世界首屈一指的工業強國，以及對柏林多元而複雜的文史背景的嚮往與好奇。秉持著這些憧憬，我踏上了這段旅程。

然而我的起點並不平坦。由於對時間安排的疏忽，我錯過了辦理簽證的黃金時段；當時離預計出國只剩兩、三個月，德國在台協會的預約系統卻一位難求。準備不足的

結果，是每天凌晨爬起來刷名額，看著空白頁面陷入焦慮與絕望。限制帳戶、網路卡、保險等所有行政流程全都卡在簽證這一關，我甚至一度想要放棄。所幸最後關頭仍搶到了簽證；隨著行李箱被父母的叮嚀逐漸塞滿，我帶著兩大箱行李抵達了機場。

經歷十八小時的航程（以及因濃霧而誤點的荷蘭轉機）終於抵達德國，到達時天色已晚，必須先安頓住處。進到宿舍後，一週之內要處理的事情堆積如山：解除限制帳戶、辦理手機門號、銜接課程、採買日用品——這一切都得靠自己在語言不通的環境中逐一完成。

與臺灣的大學的學習模式相比，HTW Berlin 在課程進行方式上有幾項明顯差異，也是我在學期初最需要適應之處：

- 課堂以「討論」為核心：德國教授普遍重視學生的主動參與，課堂中經常拋出開放性問題，鼓勵學生即時表達不同觀點。沉默並不被視為「禮貌」，反而會被理解為「沒有準備」。
- 小組合作極為頻繁：幾乎每門課皆包含小組報告，組員多由來自不同國家的學生組成，必須在文化差異與作息差異之外，協調彼此的工作風格與責任分工。
- 自主學習要求高：教授僅於課堂講授核心概念，大量的延伸閱讀、案例研讀與作業準備皆須學生自主完成，學期初未能掌握節奏者，往往在期末面臨沉重壓力。

經過一學期的適應，我從初期面對全英語課堂與多元文化小組時的緊張與不安，逐漸轉變為能在課堂中主動發言、在小組討論中提出觀點，並能以英文撰寫具學術品質的書面報告。這段歷程不僅是學術知識的累積，更是個人在跨文化適應力與獨立學習能力上的全面成長。回首這趟旅程，所有的曲折與不安，最終都化為了養分；而我也帶著一個更為獨立、開闊的自己，回到了臺灣。

## 陸、建議事項

---

綜合本次研修的親身經驗，謹提供以下建議，供有意申請該校交換之學弟妹及校方參考：



### 一、給未來交換學生的建議

1. 及早辦理簽證：德國在台協會的簽證預約名額相當緊俏，務必在錄取後第一時間著手預約，並備齊財力證明、保險與在學證明等文件，切勿如我一般拖延至最後關頭，徒增焦慮與風險。
2. 預先熟悉小組討論文化：德國課堂高度重視主動發言與小組協作，建議行前加強英語口說，並調整「沉默是禮貌」的心態，及早進入主動參與的節奏。
3. 善用大眾運輸與步行：柏林交通網絡綿密，建議辦理學期票（Semesterticket）；而多走路不僅省錢，更是深入認識城市最好的方式。
4. 學會自炊：德國外食昂貴且未必合口味，超市食材（尤其乳製品）卻相當便宜，建議及早學習簡單料理，既能省錢又能照顧健康。
5. 把握地利之便旅行：柏林位居歐洲交通樞紐，學期間或假期可善加規劃跨國旅行，親身體驗不同國家的文化與藝術，收穫往往不亞於課堂。

## 柒、附件

(一) 其他有關資料

(二) 成果報告檔及照片檔（照片或影音檔請上傳至雲端硬碟並開啟共享）

所屬系所 審核意見	<div style="text-align: right;">  </div> <p>指導老師簽名：</p> <div style="text-align: right;">  </div> <p>系所主管核章：</p> <p>( *本欄務必就報告內容填寫具體意見，不得空白 )</p>
--------------	--