



1231.7701.01 – דרך המשי או דרך חתחתים? אתגרי ניהול בסין

## Managing a business in China – A silk road or rough terrain?

(דרישות קדם: -ניהול גלובאלי)

מסטר ב – תשפ"ג

שעות קבלה	דואר אלקטרוני	מרצה	מטלת סיום	שעה	יום בשבוע
בתיאום מראש	<a href="mailto:orlyy@tauex.tau.ac.il">orlyy@tauex.tau.ac.il</a> <a href="mailto:arie@ptl-group.com">arie@ptl-group.com</a>	פרופ' אורלי יחזקאל מר אריה שרייר	עבודה	15:45-18:30	ג'

עוזרת הוראה: עדי רווה [adiraveh@mail.tau.ac.il](mailto:adiraveh@mail.tau.ac.il)

### היקף הלימודים

היקף קורס: 2 י"ס

ECTS – 1 י"ס = 4 ECTS (European Credit Transfer and Accumulation System), ערך הניקוד של הקורס במוסדות להשכלה גבוהה בעולם שהינם חלק מ"תהליך בולוניה".

### תיאור הקורס

הקורס יפגיש את הסטודנטים בצורה "אמיתית" ככל האפשר עם ניהול חברה ישראלית בסין, זיהוי ואיבחון אתגרים ניהוליים, אסטרטגיים, תיפעוליים, אנושיים ותרבותיים, וניסוח תכנית להתמודדות איתם. החלקים התיאורטיים בקורס יוקדשו להכרת השוק הסיני: היסטוריה, כלכלה, פוליטיקה, חברה, דמוגרפיה, תרבות, והבנת אתגרי ניהול ייחודיים לפעילות בסין: פוליטיים, פיננסיים, רגולטורים, גיאופוליטיים ותרבותיים. כמובן שתהיה התייחסות משמעותית למצב בסין בימים אלה ולהשלכות של מדיניות "אפס נידבקים" של הממשלה הסינית על משקיעים זרים בכלל וישראלים בפרט. "המסע הוירטואלי" יכלול "סיורים" במיפעלים, פארק תעשייה, עיר אוניברסיטאית, ואפילו "קיבוץ" שהוקם על ידי המימשל לטובת משיכת יזמים ישראלים. הביקורים ינוהלו בסין על ידי מר אריה שרייר (אחד משני המרצים בקורס) ונציגי חברת היעוץ PTL GROUP וילוו מכאן על ידי פרופ' אורלי יחזקאל. המפגשים הוירטואליים האינטראקטיביים – ירוכזו בשני ימי

למידה (2 יס כל אחד) בשעת הבוקר על מנת להתאים לשעון בסין. הסטודנטים יוכלו להתחבר למפגשים אלה מהבית/עבודה.

החלק הפרויקטאלי יתמקד בחברות ישראליות (בגודל קטן ובינוני) שפועלות בסין (הקישור לחברות יבוצע על ידי מרצי הקורס). הסטודנטים יידרשו להיפגש פנים אל פנים עם מנהלי המטה/נציגי החברה בארץ, ווירטואלית עם המנהלים הסינים שיושבים בסין. הפרויקט יכלול: ראיונות בישראל ובסין, איבחון 2-3 בעיות ניהוליות מרכזיות, והכנת מיתווה מפורט להתמודדות. הפרויקט יתבסס על חומרים אקדמיים ועל נתונים שיאספו הסטודנטים במהלך הלמידה מהחברות עצמן וממאגרי מידע פומביים.

\*\* הקורס יסתיים במפגש וירטואלי אינטראקטיבי בו תציג כל קבוצה את מצגת האיבחון וההמלצות שלה בפני המנהלים הישראלים והסינים.

## תפוקות למידה

עם סיום הקורס בהצלחה יוכל הסטודנט:

1. להכיר ולהבין את המאפיינים היחודיים לשוק הסיני
2. להבין את ההזדמנויות ואת אתגרים הניהוליים הנובעים ממאפיינים אלה
3. לזהות את הטעויות הניהוליות שעלולות לשבש פעילות מוצלחת
4. להבין את מורכבות ואתגרי הפעילות בסין בעקבות משבר הקורונה והמצב הגיאופוליטי הנוכחי (2<sup>nd</sup> Cold War)
5. לזהות את המורכבות הייחודית לחברות ישראליות בסין היום, ואת ההזדמנויות שקיימות בשוק עבור חברות ישראליות
6. לרכוש מתודולוגיה לביצוע תהליך איבחון ויעוץ אירגוני/עסקי
7. להתנסות במפגשים אינטראקטיביים חוצי תרבות (עם המנהלים והנציגים הסינים)
8. להתנסות בעבודה ייעוצית בצוות וסביבה וירטואלית

## הערכת הסטודנט בקורס והרכב הציון

אחוז	מטלה	תאריך	הערות
25%	הגשת הצעה כתובה: הצעת פרויקט	15.5.2023	קבוצתי
25%	פרזנטציה: פרויקט מסכם בכיתה לסטודנטים ולהנהלה	15.6.2023	קבוצתי
25%	הגשת דו"ח מחקר כתוב	31.8.2023	קבוצתי
25%	מסמך תובנות אישי – "דרך המשי או דרך חתחתים?" אתגרים ניהוליים והזדמנויות עסקיות בסין	19.9.2023	אישי

\* ההשתתפות במפגשים היא **חובה**, במפגשים וירטואליים יש לעלות עם מצלמה פתוחה

\* תלמיד הנעדר משיעור המחייב השתתפות פעילה או שלא השתתף באורח פעיל, רשאי המורה להודיע למזכירות כי יש למחוק את שמו מרשימת המשתתפים. (התלמיד יחויב בתשלום בגין קורס זה)

## פירוט המטלות בקורס

במהלך הקורס יידרשו הסטודנטים:

1. **הגשת הצעה כתובה:** (25% קבוצתי): ניסוח מפרט ראשוני לעבודת הפרויקט, מבוסס על ראינות ומידע פומבי, ולהגיש בכתב ובהצגה
2. **פרזנטציה: פרוייקט מסכם** בכיתה לסטודנטים ולהנהלה (25% קבוצתי): הצגת ממצאי החקר העיקריים והמלצות הקבוצה. יוצג בכיתה, בנוכחות הסטודנטים ונציגי החברות
3. הגשת **דו"ח מחקר כתוב** (25% קבוצתי) – דו"ח מפורט של האיבחון וההמלצות (כולל תאור האירגון, הענף, מקורות המידע, אתגרים, המלצות)
4. **מסמך תובנות** (25% אישי) – "דרך המשי או דרך חתחתים?" אתגרים ניהוליים והזדמנויות עסקיות בסין
5. **נוכחות פעילה בכיתה/בזום** – במפגשים הוירטואליים יש לשמור על מצלמות פתוחות

## מדיניות שמירה על טווח ציונים

החל משנה"ל תשס"ט מונהגת בפקולטה מדיניות שמירה על טווח ציונים בקורסי התואר השני. עקרונות השיטה חלים על כל קורסי התואר השני, ומדיניות השמירה על טווח הציונים תיושם לגבי הציון הסופי בקורס זה. מידע נוסף בנושא זה מתפרסם בהרחבה באתר הפקולטה.

[לתקנוני מדיניות שמירת טווח ציונים](#)

## הערכת הקורס ע"י הסטודנטים

בסיומו של הקורס הסטודנטים ישתתפו בסקר הוראה על מנת להסיק מסקנות לטובת צרכי הסטודנטים והאוניברסיטה.

## אתר הקורס

אתר הקורס יהווה המקום המרכזי בו ימסרו הודעות לסטודנטים, לפיכך מומלץ להתעדכן בו מדי שבוע, לפני השיעור, ובכלל – גם בתום הסמסטר. (לצורך תיאום ענייני הבחינה למשל).

מצגות הקורס יהיו באתר הקורס במודל.

לתשומת לבכם - בכיתה ידונו גם נושאים (ובפרט דוגמאות) שאינם מופיעים במצגות או מופיעים בכותרת בלבד. כל אלו הינם חלק בלתי נפרד מחומר הקורס.

שיעור	תאריך	נושאים	הערות	קריאת חובה
1	28.2	"Welcome to Shanghai" – מזרח ומערב, ישן וחדש" – יעל פרג'ון הקדמה והנחייה לעבודה בקורס – פרופ' אורלי יחזקאל ומר אריה שרייר "כל מה שחשבתם על סין – וטעיתם..." – מר אריה שרייר	סיור היכרות וירטואלי מונחה על ידי יעל פרג'ון (מוקלט) <b>המפגש יסתיים בשעה 17:45</b>	שי אהרון, ממלחמת האופיום עד יורשי מאו, הקדמה
2	14.3	סין – מבוא: היסטוריה, כלכלה, חברה, דמוגרפיה, פוליטיקה, תרבות	מרצה אורחת - יעל עינב, מנכל"ת YCHIAN מרצה אורחת – לימור גדי, קונסולית ישראל בשנגחאי גואנגז'ו	"עבר כמראה לעתיד: פרספקטיבה גיאוגרפית והיסטורית", פרופ' גדעון שלח לביא (פרופר, עמ' 44-12) פינס יורי, המפלגה הקומוניסטית של סין, (פרופר, שער 2, פרק 6, עמ' 20-1) פורר גל, כלכלה ושליטה: תאגידים ממשלתיים ופרטיים (פרופר, שער 2, פרק 12, עמ' 1-17)
3	21.3	הכנה לעבודה: הצגת החברות, בחירה וחלוקה אתגרים ועקרונות בניהול פיננסי בסין + הצגת קייס		PWCCN 1-5
4	28.3	מערכת החוק בסין: מבנה, אופני פעילות, והצגת קייס מר אריה שרייר	מרצה אורח - עו"ד צחי ליכטבלאו, שותף במשרד עורכי דין BONARD LAWSON	פרופר אייל, מבנה הממשל הסיני: כיצד פועל המנגנון הפוליטי? (פרופר, שער 2, פרק 7, עמ' 19-1) גרוסוולד עוזרי תמר, בין חוק ומשפט לפוליטיקה, (פרופר, שער 3, פרק 8, עמ' 17-1)
5	4.4	אתגרי ניהול משאבי אנוש בסין "כשדרך המשי הופכת לדרך חתחתים – איך משתבשים העניינים?" שני קייסים לדוגמא – מר אריה שרייר	השיעור יכלול ביקור וירטואלי (מוקלט) במפעל ברמד בסין מרצה אורח: דן לשם, מנכ"ל ברמד	PWC 1-20 Ronen & Shenkar, pp 310 – 319 Zhu, & Warner, 87 – 97 Cooke & Als., 183-224
6	18.4	עבודה קבוצתית – איסוף נתונים, הבנת האתגרים בענף בשוק הסיני, ראיונות עם הנהלת החברה בישראל	<b><u>עבודה קבוצתית מחקר שדה</u></b> <b><u>לא מתקיים שיעור בכיתה</u></b>	ליווי הקבוצות מול פרופ' אורלי יחזקאל (Zoom) תאום באחריות הקבוצה

ליווי הקבוצות מול פרופ' אורלי יחזקאל (Zoom) תאום באחריות הקבוצה	<a href="#">עבודה קבוצתית מחקר שדה</a> <a href="#">לא מתקיים שיעור בכיתה</a>	עבודה קבוצתית וראיונות – המשך	2.5	7
	מפגש וירטואלי אינטראקטיבי <b>יתקיים בבוקר בשעה 08:00</b> ניתן לעלות מהבית/עבודה	Suzhou Industrial Park (SIP): סיור בפארק סיור במפעל "נילית" ושיחה עם שי קסטוריאנו מנכ"ל נילית סין פארקי תעשייה בסין – מבט אסטרטגי – שיחה עם הנהלת SIP	9.5	8
ליווי הקבוצות מול פרופ' אורלי יחזקאל (Zoom) תאום באחריות הקבוצה	<a href="#">עבודה קבוצתית מחקר שדה</a> <a href="#">לא מתקיים שיעור בכיתה</a>	המשך איסוף נתונים ראיונות עם ההנהלות בסין	16.5	9
Almor & Yeheskel, 2013	מפגש וירטואלי אינטראקטיבי <b>יתקיים בבוקר בשעה 08:00</b> ניתן לעלות מהבית/עבודה	מיזם ישראלי – לנציג מחוז Changzhou בישראל – אילן מיימון, מנכ"ל HEY CAFE ביקור במפעל ייצור מכונות קפה 'HeyCafe' ביקור ב"הקיבוץ" – Changzhou Park	23.5	10
	מרצים אורחים: יעל פרג'ון – מנהלת שיווק PTL GROUP שלומי מחפודה – מנכ"ל CHINA2 UP	social – e-commerce, media marketing בסין	30.5	11
ליווי הקבוצות מול פרופ' אורלי יחזקאל (Zoom) תאום באחריות הקבוצה	<a href="#">עבודה קבוצתית מחקר שדה</a> <a href="#">לא מתקיים שיעור בכיתה</a>	עבודה קבוצתית על הפרוייקטים	6.6	12
ליווי הקבוצות מול פרופ' אורלי יחזקאל (Zoom) תאום באחריות הקבוצה	<a href="#">עבודה קבוצתית מחקר שדה</a> <a href="#">לא מתקיים שיעור בכיתה</a>	עבודה קבוצתית על הפרוייקטים	13.6	13
	<b>מפגש בכיתה - נוכחות חובה</b>	פרזנטציות בכיתה (בהשתתפות נציגי החברות) סיכום הקורס – מר אריה שרייר ופרופ' אורלי יחזקאל	20.6	14

\*התכנית הינה בסיס לשינויים.

Almor, T., and Yehekel, O., Footloose and Fancy Free: Sojourning Entrepreneurs in China, *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, Vol. 7, No. 4, 2013

Cooke, F.L., Xiao, Q., and Xiao, M., Extending the frontier of research on (strategic) human resource management in China: a review of David Lepak and colleagues' influence and future research direction, *The International Journal of Human Resource Management*, 32 (1), 25 Aug 2020 (online), pp. 183-224

Martin Jacoue, *When China Rules the World: The End of the Western World and the Birth of a New Global Order*, (\*2<sup>nd</sup> ed.) Penguin Books, 2014, chap. 10, chap. 11

PWC, *Global Workforce: Mainland China Report, Hopes and Fears Survey*, 2022, pp 1-20

PWCCN News Flash, *China Tax and Business Advisory*, August 2020, issue 24, pp 1-5

Ronen S., and Shenkar, o., *Navigating Global Business: A Cultural Compass*, Cambridge University Press, 2017, pp 310 – 319

Zhu, C.J, and Warner M., The emergence of Human Resource Management in China: Convergence, divergence and contextualization, *Human Resource Management Review* 29 (1), March 2019, p. 87-97

גרוסוולד עוזרי תמר, בין חוק ומשפט לפוליטיקה, פרופר אייל (עורך), "הספר האדום – המדריך לסין העכשווית", המכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS), ידיעות אחרונות, 2022, שער 2, פרק 8, עמ' 1 – 20  
פרופר אייל (עורך), "הספר האדום – המדריך לסין העכשווית", המכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS), ידיעות אחרונות, 2022

פורר גל, כלכלה ושליטה: תאגידים ממשלתיים ופרטיים, פרופר אייל (עורך), "הספר האדום – המדריך לסין העכשווית", המכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS), ידיעות אחרונות, 2022, שער 3, פרק 12 עמ' 1-17

פינס יורי, המפלגה הקומוניסטית של סין, פרופר אייל (עורך), "הספר האדום – המדריך לסין העכשווית", המכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS), ידיעות אחרונות, 2022, שער 2, פרק 6, עמ' 1-20

פרופר אייל, מבנה הממשל הסיני: כיצד פועל המנגנון הפוליטי? פרופר אייל (עורך), "הספר האדום – המדריך לסין העכשווית", המכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS), ידיעות אחרונות, 2022, שער 2, פרק 7, עמ' 1-19

שי אהרון, *ממלחמת האופיום עד יורשי מאו*, זמורה – ביתן, 1990

שלח לביא גדעון, "עבר כמראה לעתיד: פרספקטיבה גיאוגרפית והיסטורית", פרופר אייל (עורך), "הספר האדום – המדריך לסין העכשווית", המכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS), ידיעות אחרונות, 2022, עמ' 12-44

- אלה דורון, גליה לביא, דני קטריבס, סין – ישראל: יחסים מסחריים והשקעות, פרופר אייל (עורך), "הספר האדום – המדריך לסיין העכשווית", המכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS), ידיעות אחרונות, 2022, שער 4, פרק 21, עמ' 1 – 22
- לביא גליה, המסע הסיני בעקבות החדשנות, פרופר אייל (עורך), "הספר האדום – המדריך לסיין העכשווית", המכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS), ידיעות אחרונות, 2022, שער 4, פרק 18, עמ' 1 – 13
- צ'י שו עימנואל, צמיחתה של סין המודרנית, הוצאת שוקן, 2020
- רוזנברג ליאון, החברה העירונית והכפרית בסיין העכשווית, פרופר אייל (עורך), "הספר האדום – המדריך לסיין העכשווית", המכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS), ידיעות אחרונות, 2022, עמ' 1 – 17
- שיחור יצחק, דרך המשי החדשה: יוזמה מדומה? פרופר אייל (עורך), "הספר האדום – המדריך לסיין העכשווית", המכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS), ידיעות אחרונות, 2022, שער 4, פרק 17, עמ' 1 – 12

Alon, I., Yeheskel, O., Lerner, M., Zhang, W., Internationalization of Chinese Entrepreneurial Firm, *International Business Review*, Vol. 55, No. 5, October 2013

Shenkar, O., *The Chinese Century: The Rising Chinese Economy and its Impact on the Global Economy, the Balance of Power, and your Job*, FT Press, 2004

Shenkar, O., *Copcats: How Smart Companies Use Imitation to Gain a Strategic Edge*, Harvard Business Review Press, 2010