

嶺東科技大學 96 學年度高階主管

碩士在職專班招生考試試題

管理實務

可使用計算機

一、Thomas L. Friedman 近期提出的管理新思維：「世界是平的」(The World is Flat)，深刻闡述隨著資訊網路科技的發展，全球知識網路連結成單一網路，新科技建立了新的工作流平台，讓企業將工作切割，外包給世界各地的知識中心，以低代價換取高效率，企業做更廣的結盟競合，創新繁榮的新紀元。但面對這一波環境的新發展，組織企業勢必要有更創新的思維，方能在這一波環境變革中脫穎而出，而不致隨波逐流。請就下列相關問題進行詳細之論述：(30 分)

- (一) 何謂組織變革 (change)？隨著「世界是平的」趨勢全球化發展，企業對組織變革應具備的新思維為何？
- (二) 中國人與印度人是「世界是平的」未來人力發展的新主流。請由文化價值觀為出發點，探討台灣與中國大陸人力資源現況之優劣分析。
- (三) 這一波「世界是平的」趨勢全球化發展中，你看見的商機為何？

二、產銷消費品的川崎公司總裁綠川接任五年之後，向前任總裁渡邊發函請教，信函如下：

很抱歉在您遠居京都安享退休生活時，還寫信煩擾您。可是，我又有多少良師益友可以請教？至今我仍記得在您手下擔任執行長(chief operating officer) 第一週時，您確切地掌握到川崎公司的核心，而對董事會報告說：「諸位女士先生，公司銷售的是空調，而不是冷氣機。」此事令我印象深刻，現在我正需要這種真知卓見。

大家都知道您把這家公司交到我手裡後，營運狀況相當好。利潤成長的速度令人滿意，毛利率也確實不錯。我們的營業收入去年又創新記錄，我們在同行中排名第一。日本股市喜歡我們，股票分析對我們青睞有加，董事會賞識我，獨賣新聞誇稱我們是：「少數長存的日本機構之一」，可是我卻憂心忡忡。

不錯的業績，實際上得自售價提昇與人口的成長。三種核心產品的市場占有率尚能維持，但這些產品的訴求對象主要是老年人口。老年人口在二十年之後將會迅速下降。我們以年輕人口為訴求對象的新產品線，其市場占有率則難以令人滿意。我對顧客基礎的轉變深感不安。人口結構變化的趨勢對我們越來越不利。二十年之後，我們的顧客結構不知將做何變動？

顯然地，本公司有擬訂新策略之必要。我的幕僚已經著手利用既有的產品或服務，以目前的品牌和加盟店為基礎推出一套計劃。我們也可以利用既有的品牌推出較有可能打動年輕人的新產品。我們的銷售是建立在公司的形象、信用及聲譽上。如果我們開始擴充產品線並延用公司的品牌，尤其是以年輕人為訴求對象，是否會危害到形象和顧客的忠誠度？對於老年核心顧客的成功，是否反而變成我們的絆腳石？

我希望以當初您對待我的方式，對待新進員工，我希望公司能永續生存。然而，競爭者來自各種截然不同的行業，所挾持的不但是跟我們類似的產品，而且有全新的做法，致使我們的市場大受威脅。我經常覺得自己像是一個面對大型倉儲批發的最高主管，或是一位跟傳真機對抗的快遞公司的總裁。即使我們採取漸進式的著手進行各種作為，也幾乎必然會攪亂金融界、新聞界、以及我們的員工。為什麼要以各種變革驚擾大家，而不照以往的方式做下去？

我已要求某些幕僚思考這個問題而毋需任何顧忌。我甚至要他們想想是否可以出售公司，重新創業。我們這塊招牌「少數長存的日本機構之一」迄今仍相當值錢。我告訴他們當時可口可樂公司曾經大膽宣布取消老配方，像似瘋狂的想法，可是，可口可樂最後的成果卻是更上層樓。我請員工們思考可行方案，譬如：(1) 把公司和品牌賣掉，然後靠一大堆鈔票和一些能幹的人才，另起爐灶。(2) 或併購在日本本土和東南亞地區的相關企業，降低未來人口結構的變化對我們的壓力。

這個問題看起來或許很小，但是我擔心當它開始惡化時，將很快變成危機。我擬即速採取未雨綢

繆之計。我相信董事會將同意我的意見，您是否能撥冗想想川崎公司的問題，並給我指教，我會當面聽取您的高見。謝謝。

根據上述個案回答下述問題：

- (一) 川崎公司當前到底發生了什麼問題？總裁的基本作為應該如何才更好？(13 分)
- (二) 出售現有公司與品牌，另起爐灶，妳(你)對這種構想覺得妥或不妥？若維持現有公司改善經營，並採併購相關企業，是否較有利？為什麼？(20 分)

三、近年來，國內外企業由於自由化及國際化兩大趨勢之影響，公司大者恆大的現象日益明顯。影響所及，各公司改變以往單打獨鬥的競爭方式，朝向授權、策略聯盟、合資、合併及收購等多型態的整合方式推進。

- (一) 請你說明以上五種型態之差異何在，兩家公司在整合中應考慮哪些重要關鍵因素(舉出三個)。(13 分)
- (二) 公司之間在重整、合併、分割時，常會發生減資及增資的現象；此外，公司也會藉用私募及公募基金之引進達成之。以上所述現象，能否以你所知道的實例套用說明及解釋。(12 分)
- (三) 公司進行以上策略性的改變時，往往會由於資訊的不對稱、公私利益相衝突，因而產生公司治理及內線交易的問題，請問你對這個議題有何看法。(12 分)

以上問題之回應，請以簡潔條理的方式作答。