

嶺東科技大學 97 學年度經營管理研究所

碩士在職專班招生考試試題

經營管理實務

可使用計算機

一、

遠東航空在高鐵營運一年多之後，因為北高黃金航線的乘客被高鐵搶走，載客量遞減，營運獲利下降，因而爆發周轉不靈，瀕臨倒閉的噩運。高鐵加入輸運北高旅客是必然的市場競爭，北高航線載客數的減少，乃是必然的結果。

市場競爭對象的轉移，近年來特別明顯。過去，航空公司對航空公司的競爭是市場常態，可是，現在的市場變了，航空公司除了要與同類的航空公司競爭之外，搶食市場的競爭者已經跨過界，高速鐵路的通車，國道三號高速公路的完成，公路客運、自用車等蠶食鯨吞這塊市場，競爭的疆界打開了。

航空公司過去仰賴旅行社代售機票，分工分業合作無間，但是，最近只靠票務代理的旅行社紛紛改行或關門，因為航空公司透過網際網路銷售電子機票 e-ticket，像病毒一樣侵蝕了票務代理的生意，因而年年都有不支倒地的旅行社，航空公司雪上加霜的做法，就是將旺季時期的機票鎖死，以便抬高價格銷售，增加獲利空間，航空公司自行銷售機位，讓旅行社連服務忠誠顧客的機會也沒有了，市場經過這種嚴重的上沖下洗之後，旅行社的生存不得不另闢蹊徑。

市場導向再也不是一句口號，誰能與市場接觸，誰能掌握消費者的荷包，誰就能立足於市場。在人人求生存市場上，通路風光一時，網路跨越疆界，不論有形的銷售網路，或是無形的虛擬銷售網，以鋪天蓋地之勢爭奪市場，顛覆傳統的商業模式，專業分工已告瓦解，面臨的正是重新寫規則的時代！（資料來源：洪良浩，重寫商業模式，管理雜誌 2008/3 月）

問題：請使用五力分析（20%）及 S W O T 分析（20%），為遠東航空做出策略定位上的建議。

二、

台灣某電腦公司，有一個中層主管的職位出缺。公司當局組成一個甄選委員會，對可能的候選人逐一考量，最後的候選名單，經淘汰後只剩下三個人。

第一位候選人，是一位推銷員。在過去兩年裡，這位推銷員在他服務的當地分公司中一直是一名佼佼者。此君本人不希望自己終身從事電腦推銷，故而在知道公司有一個中層主管出缺的時候，他立刻毛遂自薦，表示願意擔任該項職位。從好的方面來說，委員會很滿意他過去服務的成績，其中一位委員說：「這位年輕人確實很有才幹，應該能夠勝任管理職務。而且，他既然曾是電腦推銷員，難道他會不懂怎麼『推銷』公司管理階層的觀點給下屬嗎？」。但是從壞的方面來說，部分委員擔心的是，因為他在個人推銷和待人接物方面表現得太好了，將可能無法看到問題的『全貌』。一位委員率直地說：『管理和待人接物的良好，實在不是同一件事，待人接物好，並不一定表示他也擅長管理』。

第二位候選人，正服務於公司的研究發展部門。在技術工作上成績頗佳，委員會一位委員認為此人是最理想的候選人，他說：「研究發展部門正是電腦公司的骨幹，此君懂得電腦事業的竅門，乃具有技術之將才，應能有良好的表現。」不過，也有人覺得此君慣於運用技術，恐怕不見得習慣於對人的管理，一位委員說：『技術才能固然重要，可是那畢竟代替不了對員工的才能。』

第三位候選人，是一位新近未久的基層管理人員，此君剛從北部某大學企業管理系研究所畢業，獲得碩士學位。此君係資訊管理系畢業，其在研究所主攻管理理論。公司當局認為，此君最可取之處，是他擁有管理和資訊的背景知識，但是委員會部分委員，覺得他受的教育略嫌『通而未專』。某一委員說：「最理想人選，應該是對電腦事業具有背景知識和受過管理訓練的人選。」

甄選委員會開會時，花了不少時間討論這三位候選人。最後，主席宣布說：『諸位，我們今天必須對此有一個決定。現在，我們已經瞭解這三位候選人的優點和缺點。我們是否可以現在就決定，從三人中選定一人呢？』

問題：

1. 在本個案的三位候選人中，你認為誰最可能是一位管理程序學派者？誰最可能支持管理科學學派者？誰最可能是行為學派者？（15%）
2. 該公司就這三位候選人選定一人，你認為當選者應該受過什麼性質的訓練？（15%）
3. 根據你對上題的答案，在三位候選人中，你認為應該選誰出任該主管職位？為什麼？（10%）

三、何謂藍海策略？又何謂紅海策略？藍海策略主要係透過「價值創新」(value innovation)的手段予以達成，而價值創新的手段則有消除(Eliminate)、減少(Reduce)、提昇(Raise)、創造(Create)四種配套作為，試以以下「管理微型旅館」個案為例，引伸價值創新的四種作為。(20%)

管理微型旅館

如同管理大師大前研一所預測的「M型社會」總體經濟趨勢，旅館業現在也吹起兩極化的風潮。特別是20世紀末的商務類型旅館服務，隨著消費型態與交通運輸工具的轉變，在最近幾年依照對特定客群的精密切割，極劇地演化，發展出許多不同型態的經營模式。

過去商務旅館瞄準的是整體商務客群，現在經過精準的切割定位，已經有更多的形式產生。例如大家最熟知的日本膠囊旅館(capsule hotel)，最先針對的是趕不上地鐵回家的加班族，而平價精品旅館的主要訴求對象是年輕雅痞型的都市旅客，另外機場旅館如英國的YOTEL則是針對國際商務客，還有經濟型商務旅館像中國的漢庭酒店、7天連鎖酒店等所瞄準的，是大都會區域型商務人士。

簡化：省略使用率不高的設施

除了膠囊旅館已經有十幾年的歷史，真正讓微型旅館市場受到世界矚目的，還是英國YOTEL的崛起。1997年倫敦平價壽司店Yo! Sushi的老闆賽門·伍德洛夫(Simon Woodroffe)率先發難，將日本膠囊旅館與飛機頭等艙的高檔設備結合在一起，提供旅客五星級水準但收費平價的住宿點。

微型旅館與一般旅館最大的差異，就是它大量省略了不需要用到的設施，以降低營運成本。在硬體方面，微型旅館沒有大型旅館所擁有的健身房、游泳池、餐廳、咖啡廳、中央廚房等，只單純提供住宿房間。

許多微型旅館在三、四坪的小空間內，設置淋浴間、平面電視、環繞音響系統並提供免費上網，由於空間設計合理，巧妙運用玻璃和鏡面的使用，增加了房間的通透感，再加上科學的燈光調節，房間雖窄小卻不會感到拘謹壓抑，反而多了些舒適和時尚感，他們所能滿足的，就只是「讓客戶睡個好覺」。

精準：聰明的地點、服務團隊與定價策略

小本經營的微型旅館為了提高住房率，最重要的就是設點地段的選擇，像是台灣喜瑞飯店董事長戴彰紀，開設新店的旅館區位選擇，就運用了「100元管理策略」，也就是集團內的旅店跟旅店之間的距離，不超過計程車資100元的路程，如此便可以在住房客滿時，有效說服旅客轉往其他分店，而不致選擇其他的旅店。

此外，在員工管理上，微型旅館由於精簡人事，所有的員工不細分職務功能，統統都是機動的「服務客戶團隊」，停車人員可以是清潔人員，當客戶需要時，又搖身一變成為訂房櫃檯，不但精簡人事費用，也展現旅館對客戶服務的熱忱。微型旅館還有一項最具競爭力的優勢，就是合理的平價訴求與靈巧的時段設計。像中國的7天連鎖酒店，房價從人民幣147元開始起跳，換算新台幣才600出頭，而歐洲的easyHotel、YOTEL等微型旅館，收費大多在新台幣2,000元以下。當然，收費如此平價，旅館業者也想出更聰明的時段切割方式以提高周轉率，有的機場型微型旅館，就把「過夜」又切分成10小時過夜與7小時過夜，如此一來，100%住房率不稀奇，甚至因此可以維持250%住房率的高水準。(資料來源：丁永祥，「管理微型旅館」管理雜誌404期，2008年2月)。