

准考證號碼：

嶺東科技大學 96 學年度經營管理所

碩士在職專班招生考試試題

經營管理實務

可使用計算機

1. 一九九七年底亞洲金融風暴到二〇〇一年美國爆發恩隆(Enron)及世界通訊(World com)等弊案，掀起公司治理(Corporate Governance)的討論熱潮，台積電張忠謀董事長更於商周 1011 期親自執筆寫下「公司治理九問」的精彩內容。請簡單扼要的回答下列各題，(25%)
 - (1) 什麼是獨立專業經理人？什麼是獨立董事？
 - (2) 獨立專業經理人，一定會比老闆自己經營、或老闆雇用一個專業經理人更好嗎？
 - (3) 好的公司治理，才能產生好的獨立專業經理人，怎樣才是好的公司治理？
2. 民國八十九年，亞太金融風暴餘威重創台灣鋼鐵產業，燁隆、安鋒、桂裕均受波及，當時「某」公司耗資五十多億元投資的新廠剛完工。該公司主要產品為亮面不鏽鋼板，可應用在家電、數位相機、家用五金等市場。但因不敵景氣衰退及籌建新廠的龐大資金壓力而傳出財務危機並停工，債權銀行團遂接手該公司成為不良資產。請問：您是債權銀行團的成員之一，面對呆帳，您將如何為銀行創造最大利益？(25%)
3. 請使用五力分析及 SWOT 分析，為您服務的公司，做出策略定位上的建議。(25%)
4. 甲公司是台灣地區一家從事汽車零組件生產的公司，有三十年歷史，員工人數超過 300 人。公司為一家族企業，除技術主管外，各部門主管與經理來自同一家族或親戚。由於公司運作以家族股東為主，故人治色彩濃，制度不彰，權責不清，工作品質不高，決策遲延。陳志高是新上任的總經理，志高是甲公司大股東的二兒子，已在家族企業歷練 18 年。志高與一群有識之股東與員工認為公司急需推動組織變革以應付日益增加的國際競爭壓力，以免遭淘汰。

陳志高在接下這份差事時，就已知道公司的問題叢生，公司問題雖多，但志高最關心的是公司內的財務情形。其獲利率只達業界平均水平的 50%，並且已經連續四年無任何起色，儘管業績成長仍維持每年 3%，但是費用卻每年相對的增加 10%。

志高認為問題出在公司裡冗員過多，若能整編公司現有部門，或許能顯著的減低人事費用。而業績成長不夠快是志高的另一考量，志高相信，「若進步遲緩，但別人進步較快，相對的自己就是退步」，面對汽車零組件產業的戰國時代，甲公司要如何突破現狀，一枝獨秀，將是一大挑戰。

志高同時也非常關切公司的文化。原來的總經理劉先生是個大好人，寧願維

持現狀也不肯得罪人。例如，從去年的考績檔案中，志高發現劉先生所做的績效評估中，找不到任何負面的評價。但是上任兩個月後，志高知道至少有兩個部門的主管不稱職，而且整個幕僚群無精打采，並且不具專業精神，但這兩個部門主管又都是家族親戚，有相當強的人際網路。志高知道這些人並不是沒有能力，而是公司裡的文化似乎鼓勵大家安於現狀，不出風頭。志高決定不讓這種情況繼續下去。

請問：如果您是陳志高，您要如何推動該公司的組織變革？(25%)

【註】在分析內容中應包括：變革目標為何？應採取什麼步驟？您認為在革新的過程中，陳志高會遇到哪些阻力？為什麼？如何化解阻力？如何進一步評估您的組織變革計劃成效？