

國立中央大學 管理學院 九十學年度高階主管企管碩士班入學考題

科目：經營管理實務

共 4 頁

請仔細閱讀以下短文，再回答文後所附的問題，請務必字跡工整，段落分明。

注意：請採橫式書寫，請依題號順序作答（共三大題）。

一、

青島公司是國內一家著名的消費品製造商，成立已有三十年的歷史。青島公司產品種類甚多，全都經由雜貨店及超級市場銷售。公司擁有百餘位業務人員與這些經銷商做直接的接觸與促銷。青島公司的製造部門目前有南北兩個廠，最近除了原有的台北業務一、二部外，在台中、高雄、花東等地區陸續成立業務部門，負責各地區產品之儲運。

青島公司在過去三十年間，經營成長與獲利情形一向良好，主要一方面因為國內經濟蓬勃發展，另一方面因為該公司在創立期開始就掌握了精良的生產設備與技術，使得該公司產品品質保持很高的水準且生產成本也很經濟。青島公司過去所遭遇的競爭相當有限，本身又是家喻戶曉的老牌子，因此連廣告也不多。

一位曾在青島公司任職多年的主管指出，青島公司在基本上是一家「生產導向」、「以量取勝」的企業。他認為「維持品質、看好成本、多賣多賺」，即是該公司的經營哲學。

在大家的印象中，青島公司是一個十足的家族公司。公司規模雖然不小，但內部始終維持一種融洽的大家庭氣氛。公司創辦人胡老先生在職的時候：就以「待部屬如子弟」聞名。胡老先生主張「以德服人」、「講情義」，塑造出青島公司內部的團隊精神與和諧氣氛，而造成青島公司多年的成功。

目前青島公司的董事長兼總經理為創辦人之弟。胡家所掌握的股權約佔百分之四十。

最近幾年，產業中的形勢有很大的改變。有兩家新成立不久的競爭廠商在獲利及行銷攻勢上都超過了青島公司，其中有一家更在這三年之內利潤及銷貨都成長一倍以上。反觀青島公司，雖然銷貨額仍然持續成長，但淨利卻一路下跌。青島公司一位主管私下表示：「我們公司的產品品質第一絕對沒有問題，但是我們行銷工作實在略嫌落伍；例如包裝就很落伍；缺乏吸引力。…」但就本產業而言，青島公司的製造和配銷卻仍是首屈一指的。

前年，青島公司的銷貨額達到三十年來的最高峰，而淨利卻達到近十年來的新低點。

在組織結構上，青島公司總公司設有幕僚及會計室，總經理下設六個部門，分別為：製造部、台北業務一部、二部、台中、高雄、花東等業務部門；製造部門下設採購處及台北、高雄兩廠，各地區業務部負責各地區對零售店的配銷工作，每個地區業務部下又再依次設立各地業務處。

青島公司的各種產品雖然都有一定價格，但各地區業務部可以在售價方面做有限度

的調整以配合各地的特殊情況。對各地區業務部業務人員的雇用和薪給也有統一的範圍限制，換句話說，總公司對各地區業務部人員之人數及每人的薪水都有一個「上限」，因此在限制範圍之內，各地區業務部都可以視情況自行決定。業務人員採固定薪資制，每人並有一定的推銷費用預算，後者是根據行業中的一般經驗來決定的。

總公司的會計室負責蒐集各地區業務部的營收及費用資料，並以「季」為單位，將各地區本身的資料送達各該地區業務部。一般來說，總公司對他們的銷售績效並不下什麼評語，而且各地區業務部之間，彼此也不了解互相的營運情形。會計室對製造部的成本資料也進行類似的蒐集和回饋。製造部門成本的變化比較複雜，但製造成本的改變主要源於各種原料成本的起伏，而原料成本卻不是製造部採購處所能完全控制的。為了解製造部的效率，會計室通常是參考市場上產品價格起落的記錄來評斷製造部門的成本是否合理。

五個地區業務部的經理和副理，每半年在台北總公司舉行一次營銷會議，主要目的是檢討各地區的銷售情形和費用控制。由於公司一向以維持產業中第一把交椅為目標。因此大家的注意力焦點也一直是如何以最低的推銷費用來獲得最高的銷售額。大家都明白，青島公司最重要目標就是追求銷售成長，因此努力方向也一向如此。在開會時，製造部經理也會列席，說明過去半年產品供應上的事項。由於製造部經理的辦公室就在總公司裡，因此他在製造業務及重大採購決策上，常有機會和胡董事長交換意見。

青島公司的薪給制度可以算是相當保守。各級主管支領的都是固定薪水。大約每兩、三年會有一次調薪機會，調薪幅度相當小，而且與部門績效和公司盈利都沒有關係。一般而言，年資越久的，待遇也就愈高。

胡董事長最感驕傲的，是青島公司內部有如大家庭一般的團隊精神，而且他一向也以「大家長」的身分自居，經常表示公司有照顧員工如子弟的義務。除了犯不可原諒的錯誤(如偷竊)之外，青島公司幾乎不曾開革任何員工，各級主管離職率也很低。大部分的主管都視青島公司為終身服務的事業。有不少主管是當年追隨胡創辦人「打天下」時的老夥伴，其中若干人已經六十開外，仍在公司負責很重要的經營責任。

今年一月五日(星期五)，青島公司召開一年一度的經營會議。通常，經營會議最主要的活動是頒獎以及會後聚餐。頒獎的種類甚多，包括地區業務部門的「最佳銷售成長獎」在內。

今年的經營會議卻與以往略有不同。在頒獎完畢後，胡董事長起立向大家鄭重宣佈兩件已經歷時數月的「小祕密」：第一，國內某財團最近和本公司在投資上建立了「密切的合作關係」，將共同攜手創造青島公司美好的前途；第二，今天出現在董事長座旁的一位生面孔「范先生」將要擔任本公司總經理，負擔起公司的全盤經營責任。

胡董事長接著強調范先生過去在企業擔任「專業經理人」的豐富經驗，以及曾經將知名A公司的Y部門轉虧為盈的輝煌記錄。胡董事長並呼籲大家全力支持范總經理。

幾天以後，在一個非正式的場合裡，范先生和幾位部門經理廣泛地進行意見交換。范先生首先表示他對青島公司過去成就的敬意。但他強調，青島公司目前亟需加強「戰鬥力」及「競爭能力」。他指出，「排除萬難，追求勝利」是他一貫的作風，過去他在A公司的Y部門就是憑著這股精神才將整個情形扭轉過來的。

最後范先生說：「我們xx關係企業要求的就是績效。他們要我為青島公司想出一套

新的經營方式與組織結構，...」

問題：

1. 請畫出該公司之組織結構圖(10%)。
2. 如果您就是范總經理，您認為青島公司在策略上應採取哪些步驟與做法？在組織上應該進行哪些措施(30%)？
3. 在短期，如何能提高青島公司的競爭力量(10%)？

二、

答題說明：本大題用中文或英文作答均可。

When Bruce Young retired because of ill health in 1995, he appointed his 28 year-old son, John, president of the family firm. The company, Fortune Corporation of Taiwan, marketed a line of hospital beds. The company manufactured the metal frames for the beds and purchased hydraulic items, springs, and certain other parts. The company also sold hospital furniture items and maintained a crew to repair the Fortune Beds. Employment at the firm totaled about 500 people.

With an MBA degree from National Central University and two years' experience with the company, John was eager to take over. He believed that his college training and work experience had prepared him well. One of the first things John wanted to do was to give decision-making authority to the managers. He remarked, "I felt this would let me pay attention to the big picture while the day-to-day problems were solved lower in the organization." He felt that one effective tool for helping him shift more authority downward in the organization would be the use of work teams.

Bruce Young had been president and owner of Fortune Corporation for 30 years. During that time, the firm had grown from a small hospital supply company with three employees to its present size. Bruce had been a hard worker, often putting in 15 hours a day. John said that his dad was a *pleasant autocrat* because the elder Young insisted on making every important decision, but Bruce had such an affable personality that no one objected.

For a while, John tried to behave pretty much like his father had, making all decisions on matters that were brought to him. About a month after his father's retirement, however, John called a meeting to tell the managers that he was going to change things and give the managers more decision-making authority. This action would free him to look at the company's overall concerns. He made a brief presentation to the managers, explaining that they did not need his approval for day-to-day decisions. He especially emphasized that they would now have more responsibility and that he expected all supervisors to follow his instructions.

Questions

1. How would these changes affect the culture and management at Fortune Corporation? (15 分)
2. Do you think this kind of change is good or bad for Fortune Corporation? Explain your answer. Do you have any suggestion for John? (15 分)

三、

以下是摘錄整理自「遠見」雜誌一九九九年八月號一則有關智邦科技公司創新管理的報導：

「智邦科技生產冷冰冰的網路設備，卻是一家人味十足的公司。智邦獨特的人味從它創新的管理散發出來。其中最引人注目的是去年九月底由前總經理黃安捷提議首開先例票選總經理，將選舉制度帶進私人企業。由七十九名副理級以上主管（得票數占結果的五〇％）、十名董監事（占三〇％）和十幾位外界人士（占二〇％），從六位副總和臨時開放提名的人選中選出總經理。投票前，由候選者提出對公司前景的規劃、當選後績效目標等『政見』。票選出的總經理任期一年且不得連任。

智邦的創新管理也表現在它把講求績效管理的企業體，改成人性關懷的組織。為了讓員工安心上班，智邦兩年前在公司內開設幼稚園，這也是新竹科學園區的創舉。公司並周到地在托兒所裝設網路獵取影像系統，員工隨時可透過桌上的電腦看到孩子上課的情形。高科技公司常代表高工作壓力，智邦特意營造低壓力的工作環境，開放公司內兩間咖啡屋，讓員工休息、閒聊或討論公事。為了加強高階管理人員和員工的溝通，智邦一個月安排三次的『總經理全民開講』和『真情相對』。前者由總經理向員工報告當月營運情形和下個月目標，員工可以發問、討論；後者如同台北市政府的『與市長有約』，讓總經理和其他主管傾聽員工心聲。

雖然配股分紅不及半導體業，智邦給員工的福利並不吝嗇，工作滿七年就給兩個月有薪長假。今年，智邦的重要工作之一是執行員工安居計畫：公司找地蓋房子，再低價賣給員工。最近研擬中的『新政』，則計畫繼續支付一年薪水給在職中不幸死亡員工的家屬。」

問題：

智邦科技所採行的票選總經理、人性關懷、及優厚的福利等管理措施，對於現今面臨全球性激烈競爭、處處講求經營績效的一般企業而言，會有正面效果或不良影響？請解釋您的理由。在您服務的單位中是否適宜採行？為什麼？(20 分)