

國立嘉義大學九十七學年度 管理學院碩士在職專班招生考試試題

科目：企業管理實務

一、世界許多知名企業因不同的因素，從一個「國內企業」至一個「多國籍企業」(Multi-national company)，或俗稱的「全球化企業」(Global company)。企業的全球化策略有所差異，以台灣的知名廠商宏碁與鴻海為例：鴻海的全球化布局，從「CMMS」(快速模組製造服務)到「兩地設計、三地製造、全球出貨」策略，成為「EMS」(Electronics manufacturing service)的全球廠商；而宏碁王振堂董事長提出以「三一三多」的新策略，即「一個公司、一個品牌、一個全球團隊」，以及「多供應商、多產品線、多通路」的營運模式，以「ACER」品牌行銷全球，成為一 Global company。兩公司的營運情況常見諸於國內外各大財經報導，您應該多所聽聞，請評論宏碁與鴻海的全球化策略或模式的差異。(25%)

二、中信旅館系統是國內第一家本土經營的連鎖飯店，至今在大中華區已發展出十五家連鎖飯店。目前中信旅館系統旗下飯店，多定位在三星至四星，為因應不同客戶的需求共分為酒店、飯店、會館、客棧四種型態，來滿足不同商旅顧客的住房、餐飲和會議需求。經營型態有直接經營、加盟連鎖及委託管理三種。而隨著 2007 年 9 月份定位為頂級休閒飯店的全新品牌—日月潭汎麗雅酒店開始試賣，至此中信旅館系統的飯店種類，大致齊全，包括：經濟型的客棧(如墾丁中信客棧)、長期商務住宿的會館(如北投中信會館)、平價型的飯店(如嘉義中信大飯店)、豪華型的酒店(如桃園中信酒店)及頂級奢華的汎麗雅酒店。

(1) 試從品牌區隔或品牌延伸觀點，說明汎麗雅酒店是否宜沿用『中信』的品牌，來定位與行銷？請具體述明理由。(10%)

(2) 從總公司觀點，中信旅館系統該如何設計其業務管理制度？(15%)

三、個案分析

在實務的運作中，「管理」(management)是沒有標準答案的。例如同樣是服務業，美商優比速(UPS)與微軟(Microsoft)兩家企業之管理作為就顯著不同。請詳讀以下個案後，回答相關的問題：

全球的快遞業中，美商優比速(UPS，亦即聯合包裹服務)是一知名且具高獲利力的公司，該公司有 15 萬名員工，平均每日投遞 9 百萬件包裹至美國以及全球的 180 個國家。為了達成他們的經營使命「經營運輸業中最繁忙的運輸器」，UPS 有方法地訓練其員工如何有效率的完成工作。例如，對於投遞車輛司機工作的訓練，UPS 的工業工程師(industrial engineers)已為每位司機的行程做了時間動作研究，對於每一件投遞、停車、及取件訂定了標準。這些工程師記錄了所有的紅綠燈、交通狀況、改道、按門鈴、走路、爬樓梯、以及休息的時間，然後將所有資料都輸入電腦

以獲得每天每次投遞的標準時間。為了達到每日收發 130 次的目標，司機們必須完全遵守工程師所訂的程序。當接近投遞點時，司機們會鬆開安全帶、按喇叭、以及讓引擎熄火，按規定拉手煞車與推一檔必須一氣呵成，如此才能在送貨後立即上路。司機下車時，右臂夾記事板、左手持包裹、右手握鑰匙且其缺口向上。他們看一次包裹以便將地址記下。然後以每秒 3 呎的速度前進到顧客門口，先敲門以避免因尋找門鈴而耗時。交件後，在回程中完成文件記錄。

微軟(Microsoft)是全球電腦軟體業的王國，1996 年的營業額為 70 億美元，獲利約 40 億美元，員工近兩萬人，1997 年公司總價值約 800 億美元。微軟的主力產品包括作業系統之 Windows 系列、應用軟體之 MS-Office 套餐組合產品、作業平台的軟體系統、網際網路的探險家(Explorer)瀏覽器……等等。微軟的創辦人比爾·蓋茲(Bill Gates)是個工作狂，也是個完美主義者，他通常每天工作 12 至 15 小時，對員工要求相當嚴苛，特別注重在規定期限內完成公司設定的目標，至於員工的上班時間則不加規範，採取彈性上班制。公司的員工大都是具有高學歷的專業人才，雖然微軟的員工承受相當大的工作壓力，但它們的員工流動率卻是同業中最低的。

問題：美商優比速(UPS)與微軟(Microsoft)之經營績效都顯著比同業競爭對手更佳，但由上述個案描述發現，它們的管理制度顯然不同，為什麼？(25%)

四、The below figure is the Four Actions Framework of **Blue Ocean Strategy**. First, please try to explain these four actions in light of differentiation and low costs. Besides, try to employ **one company** which in your mind is adopting blue ocean strategy, and explain how these four actions worked in this company. You can answer this question either in English or Chinese. (25%)

