

# 國立嘉義大學九十四學年度

## 管理學院碩士在職進修專班招生考試試題

### 科目：企業管理實務

#### 一、申論題（25%）

面對國外石油市場價格的漲壓及國內消費者團體的權益抵制，許多連鎖加油站號稱賠本經營；甚至哀嚎每加一公升的油，即賠一公升的錢。因此，面對此挑戰，國內加油站莫不思考公司未來的經營發展方向。如果您是 AA 公司的總裁，請問您有何建議？

問題：

- (1) AA 公司加油站的未來經營「理念」及「定位」。
- (2) 其中，「G store」-- 即「加油站 + 便利商店」雖已行之有年，可是似乎業績不太理想。如果公司政策是「決心」要朝此方向嘗試，您可有什麼經營建議或因應之道？

#### 二、中文個案討論（25%）

林君是中美和化學公司的人事管理員，自進入該公司即負責人事業務的處理。舉凡人事報表的填製、人事規章的擬定、人事法令的鑽研、人力預估、員工薪資結構、員工甄選、訓練、教育、輔導、員工關係，無一不是一手策劃兼執行，且已工作十一年之久。

林君是一位工作認真負責的好青年，為了充實最新的管理知識，除了參與公司指定的各種訓練外，且常參加各種演講會、上補習班，加強語文能力訓練，以期有朝一日能獲得上級賞識而能更上一層樓。

某日，人事主管離職出缺，林君被公認為是最有希望的接任人選，因為不論個人資歷、工作能力、工作績效，他是人事業務的佼佼者，惟一的缺憾是他只有高中畢業，而且公司規定主管人員必須具備大學資格。因此，公司乃決定自外界甄選人員遞補，招考一位大學畢業生來擔任人事主管。

不過，林君認為該主管除了擁有大學學歷之外，無論經驗、工作能力、績效等都遠不如自己。自此以後，林君始終因心理的不平衡而對現職有倦勤之意。

問題：

- (1) 你認為人事主管自外甄選是否得當？試提出你的看法？
- (2) 公司的理念：「當主管的必須大學畢業」，是否適當？
- (3) 一個公司若僅以學歷來衡量人才，將有什麼後果？
- (4) 請問一個高學歷的員工，其工作績效是否必然較高？
- (5) 你對該公司有何意見或建議？

#### 三、中文個案討論（25%）

台中縣大甲鎮的田野鄉間到處是黃澄澄的油菜花田，時見白色的粉蝶飛舞，其中卻聳立著指揮全球捷安特公司作戰的巨大集團總部。巨大機械是自行車專業生產與行銷的廠商，由劉金標先生於 1972 年創建，三十年來，巨大從沒沒無聞的小公司，發展成為全球自行車領導品牌「Giant 捷安特」的知名跨國公司。

創業的前幾年，巨大一直處於虧損狀態，後來在劉金標不斷改善產品品質及羅祥安積極開拓國外客戶的雙重努力下，獲得當時美國大自行車品牌 Schwinn 代工的訂單，讓巨大快速茁壯，到了 1980 年，巨大就成為台灣最巨大的自行車廠。

1981 年，巨大開始以自創品牌「Giant 捷安特」在國內設立專賣店，開啟了自有品牌的營運之路。1986 年，佔巨大七成業務量的 Schwinn，在深圳投資中華自行車廠，隨時有可能從巨大抽回訂單。面對危機，羅祥安向劉金標提議，加速在歐洲推展自有品牌 Giant，做到「世界的 Giant，Giant 的世界」，陸續在歐洲、北美、日本、澳洲、大陸等國建立行銷通路，並於荷蘭、大陸設立生產據點。

劉金標認為自行車是萬年工業，永遠都有市場，最重要的是要不斷研發、創新產品，以領導流行及創造市場。在營運上，除了自有品牌產品的生產與行銷外，巨大同時也為歐美及日本的知名品牌廠商代工，為全球消費者提供優質信賴的產品和服務。巨大機械的營收來源中 77% 來自自有品牌銷售及代工，另外則有 19% 來自於自行車零件業務。

為了延續捷安特的創新優勢，巨大集團 2002 年在台成立了營運總部，2003 年則設立了技術研發中心，進行自行車基礎關鍵技術研發，藉由營運總部及研發中心的整合運作，不斷推出最快、最好且具創新價值的產品。

巨大從地方區域性的公司成為一個國際企業，該公司依恃的不再只是傑出的製造技術能力，而是採取全球佈局策略，善用各地資源，擴大其經營範疇。以研發體系為例，巨大的研發人員總計有 150 人，100 位在台灣，從事新材料、新技術、新車種的研發，並開發出全球模組（Global Module），荷蘭、美國、大陸的研發中心則負責開發適合當地車種（Local Touch），以進行聯合開發、分工製造。如果是完全創新的車種，巨大則會啟動跨國研發組織委員會，由技術、銷售及製造等部門推出代表，一起腦力激盪，由這個團隊攜手合作，進行產品概念到成型的設計。不僅是設計策略由台灣的技術研發中心發動，製造策略、產銷策略、投資策略及財務運作，同樣也由台灣的營運總部規劃，再依各地的不同資源，形成一套綿密的跨國操作模式，稱之為 3S 策略（即 Strategy Support Service）。

巨大的分工模式如下：材料工廠由台灣、大陸負責，製造工廠則以中國大陸和荷蘭為主；在產品類別上，大陸廠生產中低價位的車種，荷蘭廠則生產歐洲車種，台灣廠則生產高附加價值的車種。海外子公司須配合集團的方針、目標進行適合的策略，最終成果再匯總回台灣營運總部。

背面尚有試題

巨大創業三十三年來，經過相當多的定位調整，朝高級化發展，透過新產品開發來帶動流行、創造市場新需求，獲得相當成效。未來巨大的眼光將持續鎖定全球最大的自行車市場 - 中國大陸。

#### 問題

- (1) 所謂「企業經營模式」(Business Model)意指企業創造價值的方法，簡言之，就是「贏的策略」。請歸納並分析巨大集團創業三十三年來的企業經營模式為何？(提示：請依不同的經營環境，切割期間加以分析)
- (2) 在現今的全球競爭環境下，國內企業的經營策略漸從 OEM (Original Equipment Manufacturing, 簡稱委託代工) 轉型為 ODM (Own Designing & Manufacturing, 簡稱設計加工)，部份廠商更建立自有品牌(OBM, Own Branding & Manufacturing)，直接經營市場。試問 OEM、ODM 及 OBM 等三種經營策略之關鍵成功要素(Key Success Factor)為何？

#### 四、英文個案討論 (25%)

Globalization is trend! No business can avoid foreign exchange (FX) risk, even a domestic business. As a senior manager, it has become a MUST to understand how to manage the FX risk.

##### Background information:

People:

First person: Jill Edison is the CEO of "Imagine Display Corp.", which is a VCR importer and mostly importing from Japan.

Second person: George Lunger is the Treasurer.

Time: Monday morning, 11:00 A.M.

##### What's going on ? Here is the story:

"Jumping jackasses! Not another one!" groaned George Lunger. This was the third memo he had received that morning from CEO. It reads as follows:

From: CEO's office

To: Company Treasurer

George,

I have been looking at some of our foreign exchange deals and they do not seem to make sense to me.

First, we have been buying yen forward to cover the cost our imports. You have explained that this insures us against the risk that the dollar may depreciate over the next year, but it is incredibly expensive insurance. Each dollar buys only 101.3 yen when we buy forward, compared with the current spot rate of 107.52 yen to the dollar. We could save a fortune by buying yen as and when we need them rather than buying them forward.

Another possibility has occurred to me. If we are worried that the dollar may depreciate (or do I mean "appreciate"?), why don't we buy yen at the low spot rate of ¥107.52 to the dollar and put them on deposit until we have to pay for the VCRs? That way we can make sure

that we get a good rate for our yen.

I am also worried that we are missing out on some cheap financing. We are paying about 8% to borrow for one year, but Ben Hurt was telling at lunch that we could get a one-year yen loan about 1.75%. I find that a bit surprising, but if that's the case, why don't we repay our dollar loans and borrow yen instead?

Perhaps we could discuss these ideas at Wednesday's meeting. I would be interested in your views on the matter.

Jill Edison

##### QUESTIONS: (可用中文回答)

(1) Do you agree with Jill Edison's viewpoints? Why or why not?

(2) If you are opposed to Edison, please provide some valuable points for George preparing for Wednesday's meeting.

Remark: A forward contract is an agreement to buy or sell an asset in the future at an agreed price. A forward rate of exchange means the exchange rate for a forward transaction.