

國立嘉義大學九十四學年度 管理研究所碩士班招生考試試題

科目：管理學

一、比較以下名詞之差別：(30%)

1. 授權 vs. 賦權
2. 甄選信度 vs. 甄選效度
3. 矩陣式組織 vs. 網路式組織
4. 策略性計畫 vs. 作業性計畫
5. 民主諮商型態領導 vs. 民主參與型態領導
6. 知識管理 vs. 資訊管理

二、問答題：

- (一) What is the meaning of learning organization? And why it is so important for contemporary enterprise? (20%)
- (二) 最近幾年來，由 R.Kaplan and D.Norton 所推動的「平衡計分卡」(Balanced Scorecard，簡稱為 BSC)已有從策略績效之控制工具逐漸演變成組織內全面的管理系統之趨勢，因而廣受管理學界與企業界重視。試就您所知，請論述如何運用「平衡計分卡」將策略概念轉換為具體可行的行動步驟？(20%)
- (三) 請詳閱以下個案後，依序回答相關問題。

裕隆汽車成立於 1953 年，創辦人為嚴慶齡先生。早期裕隆汽車在政府對汽車產業的保護政策下，維持產業龍頭地位。然而，在產業全球化趨勢、台灣加入 WTO 以及國內其他汽車廠競爭力日漸提升之下，裕隆汽車績效每況愈下，車子品質與口碑也日漸下滑。現任副董事長嚴凱泰曾說：「以前人家常跟我講，裕隆籃球隊有多好，沒有人跟我說裕隆汽車有多好。」可見當時裕隆汽車的確存在許多問題。

由於父親健康狀況不佳，嚴凱泰於 24 歲時返國投入父母親一手打造的事業，接手比他大 12 歲，員工超過 5 千人的企業體。當時正值汽車關稅逐年降低，而裕隆又面臨與國產分家、經銷體系斷炊、與日產關係緊張、將市場寶座讓給福特之際。此外，當時裕隆企業組織文化較為保守，年輕的嚴凱泰即使有心改革，也苦於無人、無團隊的狀態。面對充滿老臣、重臣的組織，嚴凱泰曾說過去中華汽車（裕隆集團另一家汽車公司）除了林信義外，沒人看得起他。

然而，進入 2003 年，根據《天下》雜誌調查，嚴凱泰被選為「企業家最佩服的企業家第八名」，是唯一入榜的企業家第二代。嚴凱泰帶領著裕隆反敗為勝，大幅提升企業績效、引領台灣汽車產業發展趨勢以及積極進行國際化策略、佈局未來，一路走來，不難發現嚴凱泰在改革過程中的過人意志力與策略佈局功力。

振衰起蔽的第一步：策略定位與廠辦合一

在接掌裕隆初期，由於組織充斥著老企業、大企業的通病，加上對少主嚴凱泰能力的質疑，面臨強

大競爭之際，裕隆的未來的確蒙上陰影。然而嚴凱泰認為大環境的改變，企業必須重新定位，重新發展策略。於是在找出適當的團隊後，嚴凱泰開始進行大刀闊斧的改革。首先他與日產改善關係，積極爭取更佳的技术支援與車種，並且改變建立「中國人的汽車」的使命感，改以掛上日產品牌；此外，他克服組織內部激烈的反抗聲浪，獨排眾議，將裕隆過去散佈於三義、新店的工廠，桃園的工程中心與台北的辦公室四個單位全部集中到三義工廠，實行「廠辦合一」。嚴凱泰與一級主管皆擠身於三義工廠內的三坪宿舍。如此一來，企業內部研發、製造、銷售等各單位聯繫更加快速、緊密，而且在嚴凱泰本身親自督軍之下，提出「品質要狠、管理要快、市場要準」的新口號與標竿。果然在推出 Cefiro 車系之後，裕隆汽車終於走出過去陰霾，而嚴凱泰本人也獲得眾人的肯定。

競爭的基石：差異化的策略

裕隆汽車的成功，除了在組織內部變革花費極大心力外，嚴凱泰對於裕隆汽車的策略定位以及車系品質、特色改變的堅持也是成功關鍵因素之一。作為一個承繼父親「發動機救國理念」的接班人，嚴凱泰實在很難拋棄「裕隆」這一個品牌。然而在面對福特、豐田、本田等競爭壓力下，嚴凱泰瞭解必須轉成以「日產生產夥伴」的必要性，使裕隆能夠逐漸參與日產國際分工體系，作為日後裕隆汽車的策略定位。然而同時，嚴凱泰亦藉由當年開發「飛羚 101」的工程技術為基礎，加上嚴凱泰對藝術品味的興趣與堅持，透過詳盡的市場調查瞭解消費者需求，將引進自日產的車型經由工程中心修改為適合台灣消費者偏好的車款。裕隆此策略獲致相當大的成功，並應用在往後裕隆的車系，甚至造成國內其他車廠的仿效。隨著裕隆將「車型當地化」的功力更加深化後，日產也將部份車型委由裕隆進行部份修正，以進軍亞洲與大陸市場。由此可見裕隆此策略的確獲致相當成效，也是裕隆未來發展的基石。

展翅高飛：國際分工策略

雖然裕隆在變革後獲致相當成效，然而嚴凱泰仍認為裕隆汽車面臨的挑戰仍相當嚴峻，尤其台灣整體汽車市場銷售量一直下降，嚴凱泰不得不重新思考裕隆企業未來的發展定位與方向。於是他決定積極進行國際化佈局，參與日產國際分工體系以及國際化佈局成為裕隆未來策略重點。唯有如此，才能延續裕隆過去的成功經驗與所累積的實力。於是裕隆於 2000 年與大陸東風汽車集團成立風神汽車，近來績效亦相當優異，為裕隆挹注相當的利潤。此外裕隆亦於 2000 年投資日產菲律賓廠，更在 2003 年將裕隆分割為裕隆日產與裕隆兩家公司，裕隆轉型為專業代工公司，而裕隆日產則是與日產合作積極進軍大陸市場，更加融入日產全球分工體系。

問題研討

1. 所謂「企業經營模式」(Business Model)意指企業創造價值的方法，請歸納並分析裕隆汽車創業五十餘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。)(20%)
2. 嚴凱泰在裕隆最艱困時提出組織變革計畫，所使用規劃的是「由上而下」或「由下而上」型態？為什麼？(10%)