

國立臺灣科技大學
九十學年度碩士班招生考試試題

系所組別：企業管理系甲組
科 目：管理學

1. 過去半世紀以來，企業在針對市場特性與客戶需求之下，所注重的生產模式、組織型態、管理系統、管理重點、應用區域與營運週期如下表所示：

| 年代 項目 | 1960 年代 | 1970 年代 | 1980 年代 | 1990 年代 | 2000 年代 |
|----------|--------------------|---|-------------------------------|---|---------------------------------------|
| 市場特性 | 大眾 | 大眾 | 分眾 | 小眾 | 個人 |
| 需求重點 | 功能 | 成本 | 品質 | 彈性 | 時效 |
| 生產模式 | 少樣大量 生產 | 少樣大量生產 | 多樣小量生 產 | 多樣大量生產 | 大量客製生 產 |
| 組織 | 集中組織 | 集中組織 | 分散組織 | 分散組織 | 虛擬組織 |
| 管理系統 | MRP | MRP II | JIT/TQC | ERP 整合系統 | ERP+SCM |
| 管理重點 | 以生產與 物料規劃 為主 | 強調銷售、生 產、物料與財務 管理製造資源 的整合規劃與 執行 | 強調成本、 品質、效率 與供料的及 時性 | 強調研發、銷 售、生產、配銷、 服務與財務內部 資源整合與最佳 的運用 | 強調結合內 外部客戶與 廠商之全球 運籌管理模 式 |
| 應用區域 | 小區域 | 大區域 | 大區域 | 全球 | 全球 |
| 營運週期 | 定期 | 定期 | 定期 | 定期/即時 | 即時 |

試評論：

- (1) 管理系統與管理重點在各個階段的關鍵成功因素。(8%)
 - (2) 未來(2000 年代之後)，在各個項目中發展的趨勢。(8%)
 - (3) 台灣的產業在各階段中的優勢與劣勢。(9%)
2. What are the characteristics of services? How would you define service quality? How should service firms monitor and manage service quality to achieve competitive advantage? Please do explain with examples. Concrete and brief answers (within 500 words) will be highly appreciated. (25%)
3. 有許多學者主張「組織猶似利益、衝突和權力結合而成的政治體(organization as a political system)；組織是政治的競技場」。請問組織政治活動源起發生過程為何？(25 分)

165



國立臺灣科技大學
九十學年度碩士班招生考試試題

系所組別：企業管理系甲組
科目：管理學

4. 企業再造工程 (business reengineering) 為組織變革的一環。再造工程是一種跨功能的行動，包括企業程序再設計，使組織架構、文化、資訊科技同時變革，以改善績效、顧客服務、品質、成本、速度。在 1994 年 Price Waterhouse Poll 顯示美國財星雜誌排名的五百大公司的 78% 及英國 68% 的廠商都正在進行組織再造。以下是有關宏碁集團企業再造的報導。

「宏碁集團董事長施振榮堪稱台灣資訊產業最資深的夢想家，在微笑曲線、主從架構組織等獨特企管理論獲得肯定之後，再創 io 聯網組織以因應知識經濟的到來。除了著書「立言」之外，也加緊力行集團轉型，從微處理機的園丁轉為網路的推手。十四年前，宏碁只有一百萬資產、十幾名員工，現在資產達到一千多億、三萬五千名員工，一波波的企業改造計劃，令施振榮比喻宏碁是隻身價數百億元的白老鼠，而這隻身價不變的白老鼠正準備站在數位經濟時代的浪頭上再攀高峰」(民國八十九年八月廿八日，第十九版，記者卓怡君／特稿)。

「然而，施振榮於八十九年十二月廿一日承認宏碁發展失敗，主因在於授權太多，並表示既然做錯就要認輸，而組織再造需要一定程度的破壞才會成功。宏碁當年提出龍騰計畫，希望在二十一世紀培養出二十一家成功的上市公司，是要培養很多優秀的人中之龍，而不是群龍無首的龍，才會出現這麼多的小『碁』，就像是小龍，但是龍有沒有靈性就很重要，小『碁』的業務發展能不能推展就是有無靈性。施振榮坦承，企業若要再造必有一定程度的破壞，如此一來才會成功，宏碁當時擴張迅速使企業文化無法跟隨，以致出現負面的價值觀，企業再造可加以導正」(自由時報，八十九年十二月廿二日，第十八版，記者卓怡君／特稿)。

「施振榮並於二十六日正式對外宣布宏碁集團「再再造」方向。宏電分割為研製服務與品牌營運兩大事業，分別由宏電總經理林憲銘與宏碁科技董事長王振堂擔任總經理。未來不排除循 AT&T 模式，分割為二家獨立公司。同時也將尋求其他投資者入股。施振榮將更積極主控、介入宏電及集團旗下主要公司營運。為了促進統合力量的發揮，施振榮說，宏碁集團企業總部將設立中央控管機制，以「集團經營管理委員會」負責規劃集團的策略方向。」(經濟日報，民國八十九年十二月廿七日，第十一版，記者林信昌、林天良／台北)

上述宏碁集團的報導只是眾多國內外企業再造的例子之一。請不限於引用此例，多引用其他實例，並以理論為依據，回答下列問題。

- (1) 列出導致企業再造失敗的因素或條件？並指出其中的關鍵要素及其理由。(10 分)
- (2) 列出促使企業再造成功的因素或條件？並指出其中的關鍵要素及其理由。(15 分)

166

