



問題一 (50%)：

- (a) 組織內所有製造產品及服務過程中，所牽涉的營運與活動之集合統稱為生產系統 (Production system)。一個生產系統由三個部分組成：投入(input)、產出(output)與流程(process)。請詳細說明貴公司的生產系統。(15%)
- (b) 在貴公司的各項流程中請舉出核心流程與支援性流程各一例，並請提出此核心流程與支援性流程中顧客(內部或外部顧客)在意的品質特性。(15%)
- (c) 請說明(b)小題中之核心流程可否再改善? Reengineering 是否用的上? (20%)

問題二 (50%)：

在任何企業的經營管理之中，經常有出乎意外的狀況發生，其中最常發生的就是各項專案已經啓動執行，但是經費突然被刪減而造成短缺。請以所附之「挑戰 2008：國家發展重點計畫」為假設案例，共有十個專案自 91 年起同時進行，但是立法院卻自 93 年起刪減 50%的經費預算。請問如果你是國家的「專業經理人(行政院長?)」，你該如何在有限資源(時間、資金、人力等)下，以最小的衝擊(針對績效、原計畫目標、時程等)為目的，做出最適的調整？

- (a) 請詳列你個人在答題時，所認為必要的相關假設。(10%)
- (b) 請詳細說明你所提出的修正案的理由(或論點)。(20%)
- (c) 請詳細說明為何你所提出的方案是確切可行，並可達到你所訂定的目標。(20%)
-



附件：管理實務案例

「挑戰 2008：國家發展發展重點計畫」摘要
(行政院新聞局 <http://2008.gio.gov.tw/about2008.asp>)

國家重點發展計畫的規劃，主要係秉持綠色矽島規劃的基本理念，體現以人為本、永續發展的核心價值，發揮國家有限資源最大的效益，維繫世代國民的生存與福祉。

- 一、以人為本：國家發展重點計畫各項子計畫與方案的研擬，基本上均秉持人本的規劃理念，重視人力素質的提昇、人文素養的深化、優質生活環境的建設、在地文化的認同、為一個以人為本及以國民福祉提升為終極目標的投資計畫。
- 二、永續發展：國家發展重點計畫內容涵蓋經濟、人文與生活三大面向，旨在縮小過去經濟發展與生活、環境建設背離的落差、強調經濟成長、人文素質、生活環境的協調並進與相輔相成，以落實科技人文化、文化生活化、確保國家的永續發展。
- 三、十大重點投資計畫：

(1) E 世代人才培育

策略：營造國際化生活環境、提昇全民英語能力；推動全民網路教育；活力青少年教育；建立 E 世代終身學習的社會環境。

計畫目標：培育具有創意活力及國際對話能力的新世代，也就是能夠嫻熟應用「資訊與英語」的新世代。

(2) 文化創意產業發展

策略：成立文化創意產業推動組織；培育藝術、設計與創意人才；整備創意產業發展環境；發展創意設計產業及創意媒體產業。

計畫目標：開拓創意領土，結合人文與經濟發展文化產業。

(3) 國際創新研發基地

策略：吸引國際研發人才，引進全球研發資源；提供 500 億研發貸款，活絡創新研發活動；設立重點產業學院，鼓勵產、學、研合作培育產業人才，蓄積創新研發能量；成立創新研發中心，建構特殊領域研發優勢；推動重點產業科技研究，建立核心產業技術領域。

計畫目標：鼓勵民間投資研發，在六年內使研發投資達 GDP3%，建設台灣在特殊領域成為亞洲最好的創新研發基地。

(4) 產業高值化

策略：共同籌募 1,000 億元創投基金，擴大新興產業資金之取得管道；協助開發產業核心技術，包括電子/資訊、光電、通訊、機械、紡織、生技等，以提生產業附加價值、兩兆雙星產業、四大新服務業及綠色產業；獎勵投資國際通路與品牌；促進勞動力升級；開發建設產業園區，作為產業發展基地。

計畫目標：提高產業附加價值，建設台灣成為全球高附加價值產業的生產及供應中心。

**(5) 觀光客倍增**

策略：整備現有套裝旅遊路線；開發新興套裝旅遊路線及新景點；建置觀光旅遊服務網；宣傳推廣國際觀光；發展會議展覽產業。

計畫目標：發展台灣成為優質觀光目的地，並使來台旅客六年內成長到 500 萬人次。

(6) 數位台灣

策略：發展寬頻到家所需的基礎設施；積極扶持新興且具高潛力的數位產業，包括數位娛樂、數位典藏、數位學習等；推動電子化應用，包括電子化政府、智慧型交通系統、產業/企業電子化、網路化社會等。

計畫目標：六年 600 萬戶寬頻到家，建設台灣成為亞洲最 e 化的國家。

(7) 營運總部

策略：規劃自由港區；以全套的租稅行政措施，協助企業籌設運籌總部；建設北、中、南三大海空聯港，整合海空運，以配合複合性運輸之需求；簡化各項通關貿易文件與作業，使通關無障礙；產業全球運籌電子化，使供應鏈管理順 E 化。

計畫目標：建設台灣成為台商及跨國企業設置區域營運總部的最佳地區。

(8) 全島運輸骨幹整建

策略：建設高速軌道運輸系統，提供快捷、準時安全的大眾運輸，包括完成高速鐵路及聯外道路、投資都會區捷運網，促進東部鐵路快速化；協助台鐵轉型再生，改造台鐵成為區域性的都會捷運；健全公路路網建設，包括補助地方公共交通、建伸/擴建高快速路網，形成便利完善的生活圈道路網。

計畫目標：投資大眾運輸，整合大眾交通服務，以提升台灣整體競爭力與強化運輸服務功能。

(9) 水與綠建設

策略：水資源合理規劃利用；地貌改造與復育；發展再生能源；推動污水下水道建設、綠營建計畫。

計畫目標：逐步恢復台灣的自然生態、創造亞熱帶國家生態島嶼典範。

(10) 新故鄉社區營造

策略：活化社區營造組織；社區營造資源整合；推動原住民新部落運動、新客家運動；發展醫療照顧服務社區化。

計畫目標：利用在地資源、引入人才及創意，營造活潑多彩的地方社區。



「挑戰 2008：國家發展重點計畫」分項計畫分年經費需求表(暫估數)單位：億元

| 建設項目 | 經費來源 | | 分 年 經 費 | | | | | | 91-96 年 |
|--------------|------|----|---------|---------|---------|--------|--------|--------|----------|
| | | | 91 年 | 92 年 | 93 年 | 94 年 | 95 年 | 96 年 | |
| 1 E 世代人才培育計畫 | 公務預算 | 中央 | 53.21 | 58.44 | 59.81 | 58.61 | 56.81 | 55.61 | 342.49 |
| | | 地方 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| | 特種基金 | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| | 民間投資 | | * | * | * | * | * | * | * |
| 2 文化創意產業發展計畫 | 公務預算 | 中央 | 11.29 | 35.51 | 43.43 | 46.05 | 45.62 | 43.04 | 224.91 |
| | | 地方 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| | 特種基金 | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| | 民間投資 | | * | * | * | * | * | * | * |
| 3 國際創新研發基地計畫 | 公務預算 | 中央 | 73.25 | 150.75 | 158.97 | 188.85 | 191.19 | 202.93 | 965.94 |
| | | 地方 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| | 特種基金 | | 64.95 | 128.32 | 133.95 | 130.91 | 133.43 | 84.93 | 676.49 |
| | 民間投資 | | 3.63 | 12.68 | 18.23 | 32.41 | 47.28 | 44.62 | 158.86 |
| 4 產業高值化計畫 | 公務預算 | 中央 | 291.97 | 434.08 | 386.09 | 407.96 | 368.58 | 352.11 | 2,240.79 |
| | | 地方 | 0.00 | 6.74 | 3.86 | 2.79 | 0.76 | 0.00 | 14.15 |
| | 特種基金 | | 190.73 | 21.75 | 240.73 | 78.63 | 77.57 | 76.51 | 685.92 |
| | 民間投資 | | 8.07 | 27.67 | 23.97 | 43.97 | 73.97 | 64.07 | 241.70 |
| 5 觀光客倍增計畫 | 公務預算 | 中央 | 72.28 | 161.31 | 139.99 | 135.89 | 121.22 | 126.42 | 757.11 |
| | | 地方 | 0.15 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.15 |
| | 特種基金 | | 15.58 | 16.07 | 14.40 | 14.50 | 14.50 | 15.50 | 90.55 |
| | 民間投資 | | * | * | * | * | * | * | * |
| 6 數位台灣計畫 | 公務預算 | 中央 | 33.98 | 72.82 | 83.03 | 77.74 | 62.16 | 45.96 | 375.69 |
| | | 地方 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| | 特種基金 | | 0.30 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.30 |
| | 民間投資 | | 671.79 | 621.85 | 596.32 | 611.89 | 636.09 | 506.08 | 3,644.02 |
| 7 營運總部計畫 | 公務預算 | 中央 | 1.95 | 11.36 | 23.95 | 33.39 | 33.64 | 23.90 | 128.18 |
| | | 地方 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| | 特種基金 | | 23.77 | 18.21 | 12.83 | 9.64 | 13.06 | 12.32 | 89.82 |
| | 民間投資 | | 17.31 | 48.11 | 69.11 | 54.51 | 57.91 | 52.42 | 299.38 |
| 8 全島運輸骨幹整建計畫 | 公務預算 | 中央 | 543.58 | 874.15 | 1110.66 | 987.33 | 929.30 | 736.58 | 5,181.60 |
| | | 地方 | 70.73 | 132.44 | 192.52 | 182.28 | 167.22 | 126.12 | 871.31 |
| | 特種基金 | | 233.72 | 148.98 | 556.70 | 236.30 | 339.25 | 188.21 | 1,703.16 |
| | 民間投資 | | 1705.25 | 1294.11 | 963.87 | 637.14 | 179.92 | 15.56 | 4795.85 |
| 9 水與綠建設計畫 | 公務預算 | 中央 | 143.28 | 297.26 | 321.66 | 438.54 | 484.77 | 510.66 | 2,196.16 |
| | | 地方 | 51.60 | 43.64 | 43.94 | 44.34 | 44.88 | 46.21 | 274.61 |
| | 特種基金 | | 6.50 | 72.67 | 70.05 | 8.80 | 10.00 | 10.60 | 178.62 |
| | 民間投資 | | * | 5.30 | 7.70 | 21.85 | 24.15 | 22.50 | 81.50 |
| 10 新故鄉社區營造計畫 | 公務預算 | 中央 | 34.50 | 50.90 | 61.50 | 61.10 | 62.10 | 51.68 | 321.78 |
| | | 地方 | 0.00 | 0.80 | 0.80 | 0.80 | 0.80 | 0.60 | 3.80 |
| | 特種基金 | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| | 民間投資 | | * | * | * | * | * | * | * |

備註：「民間投資」係指公共建設計畫中屬BOT部分之民間出資款以及研究發展計畫之民間配合款，不包括各該計畫所帶動之民間投資金額；數位台灣計畫中民間投資為中華電信公司及三家民營固網業者之投資。