


★答題注意事項：

1. 請答題時能夠有條理及針對問題回答，並保持字跡整潔清楚。
2. 答題之題號請註明清楚。

一、美化公司於民國八十年在台灣彰化縣，由林文明總經理所創立，他服役退伍後曾擔任其他行業的業務人員二年後，認為家具是民生必需品應會有生意，因此與幾位朋友合夥成立公司，生產各式的組合家具，包括木製、鐵製、鋼製、合成金屬等原料所組成之桌子、椅子、架子等產品，當時由於世界經濟景氣不錯，加上所設計的產品形式很多樣化及符合社會之流行潮流，價格也合理，所以生意越做越大，並擴大外銷至美、歐等地區，逐漸營業收入成為以外銷代工為主（並擁有公司自有品牌之產品，但比重僅約營業額的 20%），透過台灣的貿易商賣至國外的客戶，賺取了不少利潤，公司員工人數也成長至 50 人（不含外包人數）。但是至民國八十九年後，由於政經環境的變化，使得台灣的加工成本、原料成本、土地成本等急速的提升，使得美化公司的利潤大幅減少，加上因為許多台灣同業紛紛至大陸及東南亞等國家投資，許多客戶的訂單被同業搶走，因此林文明總經理極為困擾，不知應如何在台灣繼續經營，他目前有幾項問題有待解決：

1. 美化公司如何能夠使公司繼續成長，公司的下一步經營策略為何？（20%）
2. 公司是否應該至海外（如大陸或東南亞）投資？其理由為何？需考慮那些事項？（15%）
3. 如果生產重心移往其他國家，公司組織要如何設計、何種控制制度需建立，才能使策略順利進行？其理由為何？（15%）

假設您曾讀過一些管理的理論，請依據理論，回答上述之問題，給予林總經理適當的建議與理由說明。



■楊國安、
 大衛·歐瑞奇等／著
 ■劉復苓／譯

「從別人錯誤中學習」是不難理解的概念，但是，要時時刻刻實行這項概念就不是那麼容易了，而把它應用在工作上更是困難。個人在組織裡學習與組織學習是兩回事。組織學習不只是每個人學習的總成果。菲歐(Fiol)與李里斯(Lyles)兩位學者指出，它代表組織中傳達給新成員的系統、歷史與價值規範。另一位學習理論學家海伯格(Hedberg)表示：

雖然組織學習經由個人而產生，但若斷言組織學習就是個人學習總成果是不正確的。組織沒有大腦，但有認知系統和記憶。個人隨著時間發展人格、習慣及信仰，而組織同樣也會發展世界觀與思想體系。組織成員進進出出，領導者也會改變，但是組織記憶卻保存某些行為、心理思路、規範與價值觀。

組織學習與官僚制度的「優點」有相似之處：兩者均須建立一個不會因為成員流動而受到影響的健全系統與作業程序。因此，想要建立學習型組織的主管必須同時注意個人學習及組織學習。個人學習指的是組織成員藉由教育、經驗或實驗取得知識。組織學習則指體系與文化自個人身上吸取知識並加以保留。

聽起來很簡單，其實不然。先看看其他學者如何描述組織學習，就會知道組織學習為何如此困難。史羅康(Slocum)與迪羅威(Dilloway)指出，「學習型組織中，必須有領導者來設計文化與體制，不斷挑戰員工，建立組織的未來。」蕭(Shaw)與帕金斯(Pekins)聲稱，組織學習是「組織從本身經驗與他人經驗中得到啟發、並修改為可行方式的一種能力」。菲歐與李里斯則說，「組織學習是指經由更豐富的知識與理解，從而改良做事方法的過程。」聖吉認為學習型組織能夠「不斷增進創造未來的能力」。對維克而言，學習型組織是「能不斷快速創造改進能力，朝成功邁進的組織」。

企業主管也不見得比學者更了解這些觀念。比方說，美國許多企業的資深主管提供「文化革命」，他們積極成立任務小組，舉辦演講與研討會，聘請顧問，並開始討論如何擺脫傳統桎梏、建立新文化。企業改造文化的口號隨時可聞，也常常看到以下文字：

- 老方法太過緩慢笨重。
- 在競爭激烈的全球市場中，我們必須提升競爭力。
- 為了提升競爭力，我們必須徹底改變做事方式。
- 90年代是變遷的時代。想要成功，就必須徹底改變公司營運模式與員工做事方法。
- 主管必須專注於決定「硬體」結果的「軟體」價值觀。價值觀影響我們做事的動機。在變遷與競爭的年代中，我們必須重新省思舊有價值觀。

請就以上文章中所提到，分析為何不論是學術界或實務界，對組織學習的看法均會有所差異的原因？亦請分析，不同產業型態及不同規模企業對組織學習之需求及推動方式，是否有所差異？為甚麼？(20%)



【台北訊】由中華民國全國商業總會協辦的「知識經濟發展方案實務講座」將於4月、5月舉辦，即日起接受報名，每人每場次的報名費用300元。

據全國商總會表示，課程的安排將分成北、中、南三個地區實施，台北地區的上課地點在全國商總會議室舉行，4月18日由赫通企管總經理林志誠談

「如何創新商品開拓商機」，25日由中華民國海運聯管總處顧問陳光華主講「知識經濟發展下中小企業之因應策略」，26日邀請中華經濟研究所研究員邱毅談「新經濟時代的組織學習」，以及5月9日由淡江大學管科所教授劉燦樑主講「如何運用組織力量創新商務發展機會」等內容。

【台北訊】由經濟部中小企業處主辦、中華民國中小企業協會執行的視訊遠距教學系列，13日起舉辦「開創企業新價值——知識管理」研習系列講座。

第一場訂13日由Acer標竿學院處長蘇國忠主講「挑戰企業知識管理新潮」，20日由元智大學資管系教授林耀欽主講「資訊科技在知識管理上的運用」，24日由天下趨勢知識網路公司執行副總韓慧文主講「知識經濟時代網路學習的運

用」，27日由台灣愛普生科技公司人力資源主任陳明志主講「企業知識管理的導入實務」，及由台灣應用材料公司知識管理部資深經理張雲梅主講「知識管理實踐案例經驗分享」等。

各課程連線地區包括台北、苗栗、台中、嘉義、高雄，各地區上課地點為台北在經濟部中小企業處、苗栗、嘉義在當地的中小企業服務中心，台中、高雄在當地的經濟部聯合服務中心。

以上兩則廣告是最近一、二年來，不論是在管理實務界或學術界最為熱門的議題。請就你所讀過的報導或論文，分析企業界在面對知識經濟、知識管理議題時，應有哪些基本之認識及規劃。(20%)



四、

甘工廠老闆對於現場的環境維護非常不重視，因為當他在辦公室與客戶商談時對自己產品的品質非常自信，但是當他帶客戶到現場參觀時，顏面盡失。沒面子的原因是現場一片零亂，地面掉落物料、機械表面一層汗油、成品隨意堆放……。

新任的主管被要求改進這些事項，因此花了好多心血擬出了一套管理辦法，洋洋灑灑一大篇禁令及處罰扣錢辦法，但如果執行這些辦法，大概二位主管來管理都不夠，尤其現場是論件計酬，更增添該辦法的執行困難。

請就以上案例進行分析，並針對解決方案提出相關具體建議。本題是以你的分析架構、解決方案形成之邏輯等為主要計分參考。(10%)