



- 一、以您的工作經驗或對您所熟悉企業的觀察，您認為台灣企業本質上，其資源能力的強勢與弱勢（5%）？處在當前愈來愈需要採用高度知識化、科技化的經營理念與管理方法的產業環境，必須以更優異的產品、服務，面對國際間低成本生產競爭、及追趕工業化國家產業發展的雙方面困境，從「公司國際化或新事業投資層次」（5%）及行銷、製造、研究發展、人力資源、資訊科技等方面（15%），應有何管理調整，才能正確的因應上述經營壓力。
  
- 二、企業愈來愈重視以電子商務系統，進行線上服務顧客、採購商品，及組織內跨部門作業協調與溝通，您認為此一發展趨勢，對：(1)企業服務顧客的效率與互動關係（5%），(2)企業內部溝通協調（5%），分別會產生何種影響；企業的管理系統，包括規劃、組織、任用、領導、控制，應有何調整才能發揮資訊時代虛擬組織的效率（15%）。



三、請針對以下的報導回答下列問題：(35%)

從奇異公司決定調整企業體質，只保留「不是第一、就是第二」的部門之後，裁員不再只是垂死公司的自救之道，也成為運作良好的公司平常刪減支出和增加營收的方式。這種行為的背後，有一個強而有力的說法支撐著，那就是「組織再造」。

**被忽略的流程再造**

1993 年錢辟 ( James Champy ) 與韓默 ( Michael Hammer ) 合著《改造企業》( Reengineering the Corporation ) 一書發行以來，全球銷售超過 250 萬冊，並高居《紐約時報》暢銷書排行榜超過一年，其影響力銳不可當，並直接或間接的，提供許多企業在進行組織精簡、併購、關廠、裁員等行為時，有了一個正面而合理化的理由。

然而，透過組織精簡、裁員之後，企業體質真的改善了嗎？競爭力真的因此提高了嗎？恐怕未必然。組織再造的核心工作之一——流程再造，是一個龐大、複雜，且須持續關注的一件事，但絕大多數的企業卻寧可選擇以外包、併購，或結束部門等「速效」性的做法，代替在流程改造的細部工程中投入時間與精力。

因此，許多人認為，過去所謂的改造企業，或組織再造，只是以降低成本為焦點，犧牲了員工與顧客的利益，得到好處的只有股東而已。以日本銀行界的例子而言，許多銀行合併之後，員工便因再造之名而遭裁減。至於留下來的員工，必須負荷更多的工作，於是顧客服務的品質自然就每況愈下。

此外，許多企業進行所謂的組織再造之後，在提高生產力與營業額的目的方面，其成效也不如預期。

**因裁員惡化的勞資關係**

美國「勞動力」( Workforce ) 雜誌曾做過一項研究：以組織再造之名，進行裁員後，只有 34% 的公司生產力增加了；而營收增加的企業，也只占 32%，而這些企業的產品或服務的品質，卻因不佳的勞資關係，深受影響。

「勞動力」雜誌的統計結果令人困惑，因為，假設企業改造是對的，假設組織再造是企業革新必然的過程，又假設以流程為核心議題的工作設計是企業改造的不二法門，那麼為何事實會與預期的結果相差那麼多？

1. 請問以上針對「組織再造是為透過流程再造來改變企業體質，從而降低成本增加企業競爭力」之分析，您有甚麼看法？
2. 針對作者在最後所問的「假設企業改造是對的，組織再造是企業革新必然的過程，又假設以流程為核心議題的工作設計是企業改造的不二法門，那麼為何事實會與預期結果相差那麼多？」，提出您個人的看法。

四、請針對近年來一些新的管理名詞，以您個人在實務工作中之觀察及經驗，來解釋其意義：(各 5%)

1. 供應鏈管理 (Supply-Chain management) vs 價格鏈管理 (Value-Chain management)
2. 客戶關係管理 (Customer-Relation Management)
3. 知識管理 (Knowledge management)