



一、請仔細閱讀下面個案並回答下列問題

艾爾公司

設於芝加哥的艾爾公司是世界上歷史最久，規模最大的空氣過濾設備製造商 (Manufacturers of airfiltration equipment)。2004 年，該公司董事會提名 55 歲的大衛包瑪 (David Palma) 擔任公司副總裁，負責國際業務部。國際業務部指揮全世界約五十個公司的業務，其銷售總額大約等於國內業務之銷售額。

義大利籍的包瑪在艾爾公司任職已廿年。他在海外業務明顯地呈現不景氣之時接受此新任命。前一年公司在 5 億美元的銷售額上只得淨利 15 萬美元而已。雖然艾爾公司目前仍在市場佔有率方面居世界之冠 (約佔世界市場佔有率之 20%)，但其地位已大不如昔。

大衛包瑪發覺情勢改變之理由如下：

1. 自殺式的競爭：由於本產業屬勞力密集，產品老舊，又無專利權之保護，且大半為訂製品，所以規模龐大的公司與數以百計的當地小公司競爭時，似乎毫無利益可圖。
2. 艾爾公司未曾詳細分析其競爭對手，也未曾調查其市場之性質。
3. 公司沒有產品政策。多半產品是在美國發展出來的，並不合海外當地需要，也不符合當地建築尺度規格。由於缺乏具競爭力之產品，艾爾公司發現被許多成長中的新市場所排除。公司的產品也沒有多角化的發展。
4. 各階層之管理均嫌不足。管理者呈自足自滿心態。(許多情形是，各地分支機構的經理們甚致不能提出該單位財務情況的粗略數字)。即使某單位連續數年虧損，他們也未曾被要求提出上項數字。這些機構幾乎在管理方面根本沒有新陳代謝，也沒有輸入新血輪；管理發展及訓練更未有所聞。
5. 控制不足，沒有業務目標和標準，沒有工作說明書和績效考核(甚致工作優越與績效差勁之間也沒賞罰之分)。
6. 當地各分支機構間毫無協調和控制可言；國際業務下的各單位也一樣(這些機構無人被特別指派為行銷、生產、財務各部之主任。幕僚之不足達到一種任何重大問題皆需向總部求援的地步)。

包瑪上任後立即將國際部的總部移至米蘭，並決定立刻採取行動來改變目前的



狀況。他認為要重振聲威並拓展市場必須採取兩項重大措施：(1)建立產品政策，(2)組織結構及程序之重組。

關於產品，他認為必須採用一個新觀念才能革新本產業：即艾爾公司必須在一標準單位系統中建造規格標準化的規格。如此可以藉不同工廠中所大量生產出來的各種標準化零件而達成相當大的規模經濟，還可以達成集中的研究與發展，更可以造成更佳的服務績效。身為工程師的包瑪，決心集中全力於此項艾爾公司傳統作業的策略性改變，同時注意藉合併或購併而作多角化經營的可能。

因此，他決定把組織及行政上的問題交給總管理處管理。他聘用了裘菲福爾為處長，並授以「全權」負責目標之達成。

裘菲福爾年齡卅八歲，美國籍，過去有優良的領導經驗記錄。他是第一位公司從外面聘來的處長，也是公司歷史上僅有的第三位處長。他形容自己是自勵自強的奮鬥者，從年輕時就在企業界掙扎向上。他修完 EMBA 學位，並在夜間十點至清晨三點間陸續完成兩本有關管理的著作。當他抵達米蘭時，他把妻兒留在紐約，以便全副精力應付新工作。工作是他主要的嗜好。他認為企業管理是刺激性的冒險和艱苦的挑戰。

他敘述如何迎接艾爾公司的這項挑戰如下：我的工作是把這個組織從家長式的機構改變為一個富活力、成功、健全、獲利和成長的企業。這意味著，最重要的是把專業化引進公司。艾爾公司在現代管理技巧上，少則落後廿年，多則落後五十年，而主管們也都缺乏紀律、動機、專業技術，及合作的能力。

#### 討論問題

1. 你覺得包瑪對裘菲福爾採用授權式的領導方式適當嗎？請說明理由(最多三個)。  
10%
2. 裘菲福爾對各個海外分公司應該採取哪些管理作為才能改善營運績效？請指出最重要的三項。15%
3. 假設由你來擔任海外事業處的處長，你會跟裘菲福爾一樣嗎？為什麼？10%

二、一般企業的高層組織經常設計有董事長和總經理，從組織分工的角度來看，您覺得董事長和總經理應該如何分工較為適當？請注意，基本假設前題是分工的目的是為了讓組織的績效最大。15%



三、企業可以依照以下的功能在組織中建立專職的部門，而各專職部門在企業中扮演其獨特的角色，試問各功能別部門在企業中的「角色」為何？請以 50-100 字為原則，描述之。不需回答不相干的議題，例如對各管理功能作定義、例舉各功能的事務性工作等。(25%)

行銷管理

生產管理

財務管理

研發管理

人力資源管理

資訊管理

四、近些年來，企業管理出現了許多新興的管理工具或概念，例如平衡計分卡、基礎成本會計等。請列舉兩種新的管理工具或概念，描述其基本的功能，並評論其試用的時機。(25%)