



1. A 公司是一家平價商務旅館，請說明：(1)A 公司應該建立什麼樣特殊的能力或資源，才能讓他比同業更有競爭力？為什麼？(2)請提出相關作法，讓 A 公司能擁有這些關鍵資源或能力。(25%)
2. B 公司是一家 50 年的老企業，主要的產品是鋁箔包飲料，該公司總經理有鑒於公司內人員老化，員工做事蕭規曹隨，導致創新不足，因此希望能重建企業文化。請提出你的建議，如何讓這家公司變成一個具創新文化的企業？請你：(1)分析困難點，(2)列出具體的執行步驟。(25%)
3. 請就你曾經服務過的部門，說明：(1)你的部門主管的領導風格；(2)運用領導理論評論其領導效能。(25%)
4. 爲了因應內外在因素的變化，組織變革已是企業必須採取的措施。請就你曾經服務過的公司，說明：(1)當時遇到什麼內在與外在因素的變化？(2)採取什麼組織變革？(3)最後導致變革成功或失敗的關鍵因素爲何？(25%)



國立雲林科技大學

100 學年度碩士班暨碩士在職專班招生考試試題

系所：企管系

科目：管理實務(2)

【個案分析一】

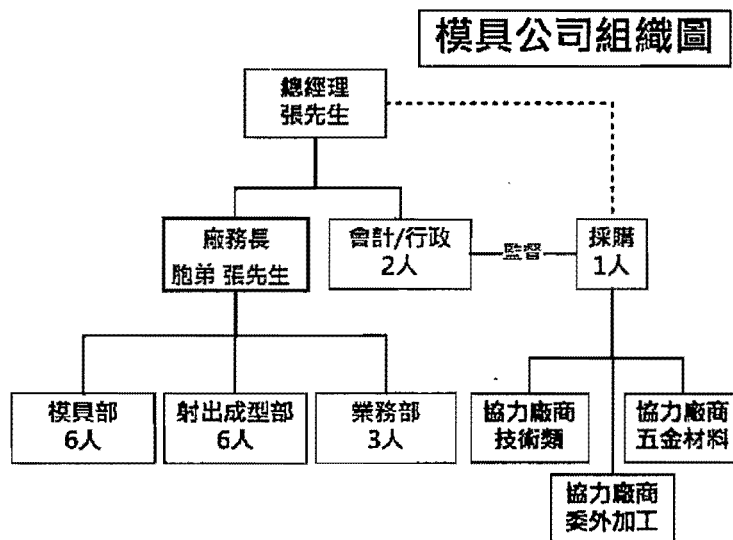
彰輝模具股份有限公司
CHANG-WHEA MOULD CO.,LTD.
Since 1970

壹.公司歷史簡介:

自~1995年,我進入模座公司任職,1998時逢業務性變革,因總公司策略,我留在台中,負責豐原與大雅,兼中北區業務,時下,手內負責約300家各性質模具廠與服務客戶名單,其中位於后里馬場旁之彰輝模具公司,其老董也就是第一代張先生,其業務量均以大型模具著稱,(如汽車保桿,冷氣,冰箱等)其鋼料均從高雄中鋼直接到貨,每次約800~3000噸不等,均以當地模具同業合作訂貨,以競合方式由原物料控制,然後送至我方模座公司作為二次加工:銑,研,塘,打PIN,校尺,粗銑,合模,印製基印(OFF-SET)後送至其模具工廠後加工成為模具,再上線後試模,出貨。

再此值得一提的事該模具廠幾乎均以外銷為主,尤以美國為最,奇異,西屋,阿瑪迪斯等家電廠,日本日立次之,其海運承包均以其胞弟(二代者稱叔父)承攬,因其當時為貿易商社負責人,當時儼然已為持約20年左右,狀況並無任何改變,時下員工約為20人,依鋼材量模具出貨量,年營業值約逾1.5億台幣。

爾後約三年後,約1998年前後,其第一代主事者遭逢變故,因猛爆性肝炎驟逝,其第二代者長子張億育先生接手,其經歷畢業於北部某大專院校相關系,時候已成家並育有二子,與胞弟親長原雙膝同住,當然!以著長兄如父的原則下,他獨攬了這一切,並開始了有系統性的組織變革與有策略方針的轉型。

**貳.1998~2001年北台中模具業分佈性:(Injection Molding)****1.小型模具~**

重量 250Kg 以下或~形式 400MMX400MM X250T(鎖模壓力/噸)以下
 模具性質:電子性精密,可快速換模,作動性高



國立雲林科技大學

100 學年度碩士班暨碩士在職專班招生考試試題

系所：企管系

科目：管理實務(2)

單價:8 萬~25 萬不等

主要模具廠:綠點高新,正德,永利基,等約 60 家

主要市場:台灣,日本,新加坡,德國

每次下單量:10~35 組/每套

2.中型模具~

重量 2 噸以下或~形式 750MMX750MM X600T(鎖模壓力/噸)以下

模具性質:家品類全時生產,以耐用度與外觀為最

單價:15 萬~50 萬不等

中型加工廠或模具廠約 100 家

主要市場:台灣,中國,印尼,馬來西亞,美國

每次下單量:10~25 組/每套

3.大型模具~

重量 10 噸以下或形式~1250MMX1250MM X2500T(鎖模壓力/噸)以下

模具性質:笨重,不易維修,開模視設備與機具而定

單價:50 萬~150 萬不等

跑單幫貿易商或以該模具廠為首約 15 家左右

主要市場:美國,比利時,土耳其,杜拜等

每次下單量:6~15 組/每套

叁.第二代接手後窘境~

電話聲~鈴.....您好!我是模座加工業務 XXX,請問有何為您服務?喔!原來是彰輝張先生啊!有何問題嗎?接下來,我靜靜的把問題聽完.約略 10 分鐘後,到達了彰輝公司,張先生與他弟弟解釋了目前狀況給我聽~希望能幫他出些點子與想法...做環境分析與評估!

- 1.北美模具可能因面對一連串溝與抱怨單,抽單或人員赴美維修技術問題.
- 2.大型模具目前同業正在削價競爭中,尤以中部同業為最,歐洲系客戶為多.
- 3.模具拆模圖(逆向工程)形無人可繼,因以前均由其父親親手拆模.

(本部份屬於 R&D 之關鍵核心技術)

- 4.新接單之模具因廠內機具與模具尺寸不符,無法按照其尺寸加工(Fiting Work)
- 5.資深員工欲離職到其它模具競爭者服務(同業挖角)
- 6.德國方面新客戶已下單(業務金額 45 萬歐元),卻時逢歐元貶值中.



國立雲林科技大學

100 學年度碩士班暨碩士在職專班招生考試試題

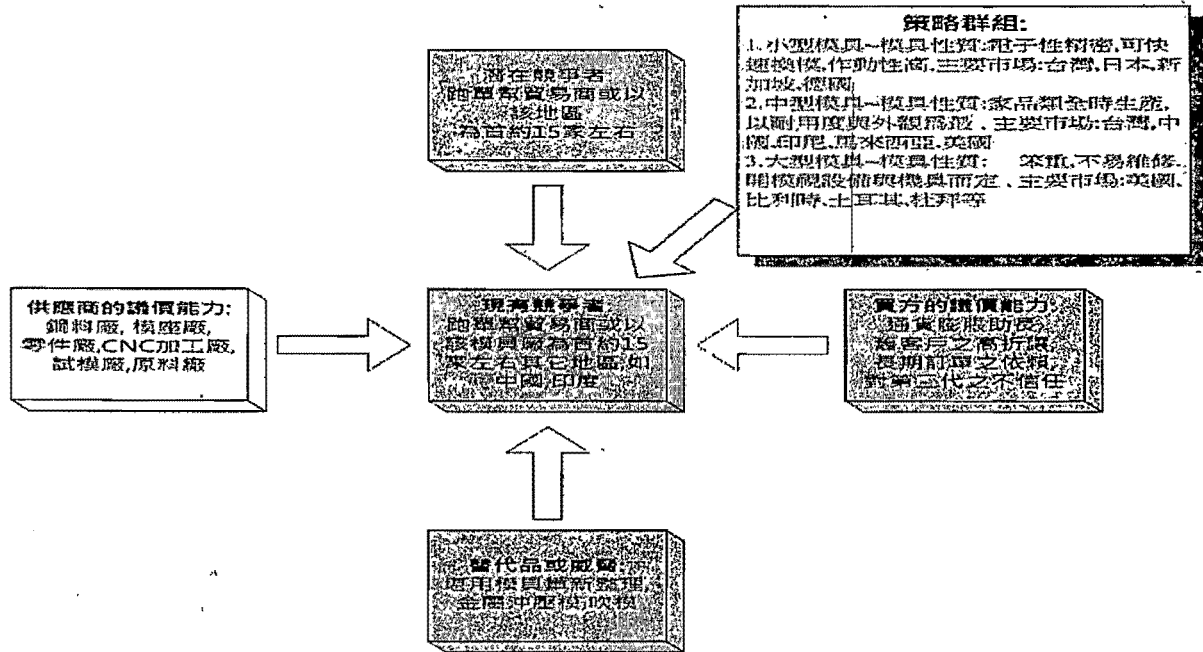
系所：企管系

科目：管理實務(2)

肆. 方案解決前分析:

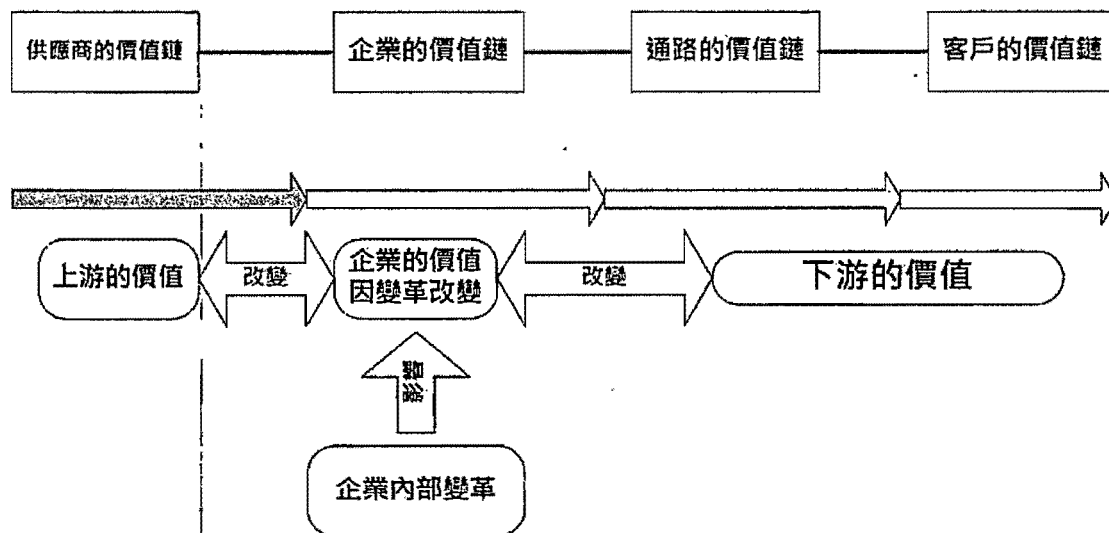
中部模具環境之五力分析~

1998~2001年北台中模具業五力分析圖



a. 改革後企業價值鍊之改變~

價值系統





國立雲林科技大學

100 學年度碩士班暨碩士在職專班招生考試試題

系所：企管系

科目：管理實務(2)

b.卓越效率價值擬定~

| 領導或部門 | 可依政策或方式 | 完成 |
|------------|---|---------|
| 基礎設施(領導) | 兄弟齊心,稟棄成見,積極尋求長輩協助,動用家族基礎資源,再設射出廠,節省試模成本與跨足射出經營 | 約 3 年 |
| 生產/品管 | 統一模具尺寸規格,確立新式機台大小,度量衡統一 ~AISI,JIS,DIN 制.材質證明隨附制,TQM 試施行. | 約 1 年 |
| 行銷 售後服務 | 親赴各國親訪客戶,DM 發送與建立舊客戶再敘,美,德,台模具參展,實施模具消耗零件備份制,保證 24 小時內抵達生產現場. | 約 0.5 年 |
| 物料管理 | 訂定規格化模具零組件,備料製程均以高耐用材質,以 HOT RUNNER SYSTEM 為澆道基礎, | 約半年 |
| R&D | 購入 CAD,CAM 與大型加工機台,放電加工機,線切割機,以實際加工,做中學學習其各式拆模 KNOW HOW,過渡時期則由委外加工. | 約 5 年 |
| 財務系統 | 買進美元/日圓以作避險動作,另歐系交易盡量以美元報價,老客戶則另由彰輝行吸收兌匯差. | 持續中 |
| 人力資源 | 汰舊換新,以不適任或無法接受新觀念之員工與以資遣,高薪另聘技術人員 | 約 2.5 年 |



國立雲林科技大學

系所：企管系

100 學年度碩士班暨碩士在職專班招生考試試題

科目：管理實務(2)

伍.投資主要改善設備表：(五年攤列)

| 機器名稱 | 型號 | 數量 |
|-------------|-----------------|-----|
| CNC (主機具) | 500 × 1000 | 3 台 |
| CNC (主機具) | 650 × 1500 | 1 台 |
| CNC (主機具) | 龍門型 1000 × 1500 | 1 台 |
| 線割 (主機具) | 300 × 400 | 1 台 |
| 線割 (次機具) | 400 × 500 | 1 台 |
| 放電加工機 (主機具) | 300 × 400 | 3 台 |
| 放電加工機 (次機具) | 400 × 600 | 2 台 |
| 旋臂鑽床 (次機具) | 1600 | 1 台 |
| 銑床 (次機具) | 3 # | 2 台 |
| 銑床 (次機具) | 1.8 # | 5 台 |
| 成型磨床 (主機具) | 250 × 300 | 2 台 |
| 平面磨床 (主機具) | 400 × 800 | 1 台 |
| 平面磨床 (次機具) | 600 × 1200 | 1 台 |
| 槍鑽 (次機具) | 1000 | 1 台 |
| 射出成型機 (主機具) | 60 t | 1 台 |
| 射出成型機 (主機具) | 150 t | 1 台 |
| 射出成型機 (主機具) | 250 t | 1 台 |
| 射出成型機 (次機具) | 400 t | 1 台 |
| 射出成型機 (次機具) | 600 t | 1 台 |
| 測量儀器 (主機具) | 三次座標量床 | 1 台 |
| 測量儀器 (主機具) | 光學投影機 | 1 台 |
| 測量儀器 (主機具) | 微電腦電子高度儀 | 1 台 |
| 測量儀器 (主機具) | 真圓度測定儀 | 1 台 |
| 測量儀器 (次機具) | 表面粗度測定儀 | 1 台 |
| 測量儀器 (次機具) | 光學色差儀 | 1 台 |

a.改善條件:

主機具總金額: \$33,000,000.(當務極需投資或改善/需一次性投資)

使用年限 8 年,殘值\$1,500,000.

次機具總金額: \$50,000,000.(可委外包或緩投資/可選擇性金額投資)

使用年限 12 年,殘值\$5,500,000.

b.資產報酬率:

主機具:每投入 100 萬稅後盈餘營收可多 47 萬/年

主機具:每投入 100 萬,後 5 年教育訓練費用需增加 15 萬/每年

次機具:每投入 100 萬稅後盈餘營收可多 57 萬/年



國立雲林科技大學

100 學年度碩士班暨碩士在職專班招生考試試題

系所：企管系

科目：管理實務(2)

次機具：每投入 100 萬，後 10 年教育訓練費用需增加 25 萬/每年

c.附~簡易資產負債約略表：(YEAR 1998)

| | | |
|------|---------------|---------------|
| 固定資產 | \$50,000,000. | |
| 現金 | \$25,000,000. | |
| 機械 | \$40,000,000. | |
| | | |
| 短期負債 | | \$20,000,000 |
| 長期負債 | | \$15,000,000. |
| 股東權益 | | \$80,000,000. |

d.附~簡易損益表：(YEAR 1998)

| | | |
|------------|----------------|---------------|
| 營業收入 | \$225,000,000. | |
| 利息收入 | \$500,000. | |
| | | |
| 呆帳 | | \$9,500,000 |
| 材料 | | \$46,000,000 |
| 薪資 | | \$15,000,000. |
| 準租(固定支出費用) | | \$50,000,000. |
| 水電費用 | | \$16,000,000 |
| 業務費用 | | \$5,000,000. |
| 匯差損失 | | \$9,000,000. |
| 機械維修 | | \$5,000,000. |
| 委外加工 | | \$11,000,000. |
| | | |
| 稅金 | | \$13,500,000. |
| | | |
| 稅後盈餘 | | \$45,500,000. |

詳閱以上案例後，煩~思考以下問題，並依序作答。

- 1-1.您如果是張先生本人，對於該組織結構有何創新建議或改善？為什麼？（十分）
- 1-2.關於彰輝二代的接班，他出現了哪些危機？您對此有何建議或改善計劃？（十分）
- 1-3.關於廠內製程創新亟需改善之機械採購，關於五年之改善計畫您有何建議？（十分）
- 1-4.依管理而言，該公司是否可進行專案式任務管理？為什麼？（十分）
- 1-5.張先生的弟弟關於專業模具製造，但目前他提出了分家建議，您對此有何看法？（十分）



【個案分析二】

CCC 是一家中型公司，專門生產給政府和民間消費者的電子產品，總經理是 YK。他在十五年前創立這家公司，當時是一名工程師，也發明一些創業之初的產品。由於擁有專利權的保護和缺少強勁的競爭對手，長期以來公司的主要產品幾乎主宰整個市場，業績維持緩慢但穩定的成長率。然而，近年來技術不斷的提升，其他公司開始發展出一些具競爭性的產品。CCC 公司的銷售已經衰退三年了，而且去年是公司歷年來首度出現虧損，今年的虧損可能更嚴重。董事會要求 YK 必須正視這個問題。為了回應董事會的要求，YK 雇用管理顧問-Sagesse 來協助診斷公司銷售和利潤衰退的原因。Sagesse 研究後發現了幾個問題：

- (一) 雖然 CCC 的產品品質一直維持的很好，但是公司卻因而志得意滿。過去因為消費者對產品的需求很高，所以消費者願意忽略偶爾發生的品質瑕疵。然而，在競爭者快速追趕之下，競爭者已逐漸改善品質，甚至他們在某些重要產品上的瑕疵已低於 CCC。
- (二) CCC 的銷售團隊小，由於公司高階管理者認為自家的產品好，使得他們自己身兼銷售的工作。反觀 CCC 的主要競爭者卻擁有規模較大、訓練有素、企圖心強的銷售單位，導致競爭者已經搶走一些 CCC 之前的客戶。
- (三) CCC 向來維持一個高薪、優厚的員工津貼，以及保證雇用的政策。幾年下來，公司早已存有一群坐領高薪的經理人和多餘的行政幕僚。這批冗員不僅增加公司成本，也大幅消滅了 CCC 產品價格的競爭性。

顧問 Sagesse 把這些找到的問題報告給 YK。YK 將安排和董事會開會，並於會中提出改善公司的計畫。

- 2-1. 你認為 YK 應該和董事會說什麼？（十分）
- 2-2. YK 該如何在組織策略和文化上進行改革？在改革過程中可能遭遇哪些困難和阻礙？（二十五分）
- 2-3. 如果此時 YK 選擇退休，而你是由董事會從外部聘任的新任總經理，你會在上任的第一年做哪些事？（十五分）