

國立金門大學

102 學年度

觀光管理學系碩士班（企管組）考試試題

## 管理個案分析

—作答注意事項—

考試時間：90 分鐘

題型題數：

◎問答題共三題

配分：請參考附題配分

作答方式：

◎以黑筆或藍筆於「答案紙」作答

※選擇題答錯不倒扣

祝考試順利

一、「個案分析」是企業管理領域常用的授課方式與技巧。請說明：【20%】

- 1.何謂「個案分析」？
- 2.細部的個案分析應包含那些內容？

二、請閱讀下述個案，並回答問題。【40%，每小題 10 分。】

『衡量的藝術』是企業領導者必修的重要課題。隨著企業規模成長，勢必需要導入關鍵績效指標 KPI (Key Performance Index) 管理，以提升企業的經營績效。然而，KPI 使用錯誤將造成績效無法提升。完全以 KPI 為主，企業文化如同嚴格的法治，主管的管理能力可能不進反退；但若實行人治，授權主管有調整 KPI 的權力，又可能造成企業內部績效衡量不公平，身為企業高階主管的您，將如何針對下列的問題提出解決之道。(改編自商業周刊 1314 期)

問題：

- 1.隨著規模成長，企業由人治引入 KPI 實行法治，但死板遵守 KPI，將導致「上有政策，下有對策」等弊病。請問企業如何使用 KPI 之餘，還可避免其副作用？
- 2.KPI 包含兩個部份，一部份是量化具體的績效數字，另一部份是質化衡量過程，通常這部份很難測量，該如何衡量此部份？請舉例說明之。
- 3.企業引入 KPI 要求紀律，但現在企業需強調創新，才能立於不敗之地，創新需要自由的空間，兩者可能產生衝突，如何能夠兩者兼具？
- 4.沒有人才企業創新不可能成功，為了取得、發展與保有合適人才，必須有一套良好的人力資源管理系統或措施，請說明人力資源管理系統應該包含哪些項目？

三、請閱讀下述個案，並回答問題。【40%】

裕隆用電動車納智捷 (LUXGEN) 走向世界舞台

2010 年，也就是裕隆成立的第 57 個年頭，創辦人嚴慶齡生前所許下「發動機報國」以及「為中國人裝上輪子」的願望，終於在其獨子嚴凱泰的手中邁出第一步。由裕隆推出的品牌納智捷 (LUXGEN) 即將經由與大陸車廠東風的合資公司，進軍大陸，打造「華系」汽車品牌。

回顧過去，從 1953 年 9 月 10 日嚴慶齡為了響應先總統 蔣公提倡「發動機報國」的號召，創建裕隆開始，裕隆就努力嘗試自主開發與生產汽車。雖然在 1986 年正式將第一輛國人自行設計與開發的「飛羚 101」推入市場，但是卻因為技術不夠成熟而在 1993 年黯然停產。在過去這二十多年，裕隆改藉由與日產 (Nissan) 的技術合作在台灣進行汽車的生產與銷售。雖然創辦人的理想仍在，卻受限於許多外在的

現實。就如同拓展大陸市場的過程中，即便 2000 年裕隆曾與東風集團合作，進入大陸的市場，卻受到日產於 2003 年決定與東風汽車合資，而將之前的經營成果讓出。然而，裕隆的第三位掌門人嚴凱泰心中一直清楚「這（自主開發與生產汽車）是父母給我的責任。」

歷經近半世紀的等待與磨練，裕隆再次投入研發自主車款。一部分的原因是從 1990 年代起，全球車廠整併，全球汽車工業打破過去封閉的品牌車廠疆界，開啟不同品牌汽車協力廠之間合作的可能，再加上在汽車界服務的華人開始回亞洲發展，使得人才方面的資源比以往豐富許多。更有部分原因是當時的裕隆也意識到，若不發展自主車款，也沒有路了！

裕隆對新車款的期望，可以由納智捷的名字「LUXGEN：Luxury（奢華）Genius（天才）」的複合字，可以一窺究竟。它結合了台灣的 IT（資訊科技）與 ET（能源科技）強項，在供應商的通力合作之下，使這台擁有頂級車配備的納智捷，只需要一般高級車的價錢。換句話說，納智捷不僅僅是裕隆的產品，更是台灣產業界大集結下的綠能科技結晶，因為納智捷所配備的電池、馬達、電控系統等不可或缺的關鍵零組件，統統來自台灣。

納智捷於 2009 年 9 年在台灣上市。不僅如此，早在上市之前，曾經與裕隆合作過的東風早在上市前的 6 月份與裕隆洽談合作。適逢兩岸簽訂 ECFA，為納智捷開啟了前往大陸的大門。經過一年的計畫，終於在 2010 年 7 月 29 日從大陸的中國國家發展和改革委員會發出了正式的投資許可，核准了台灣最大汽車集團與大陸第二大汽車集團東風汽車以 1：1 的比例合資成立東風裕隆合資公司。裕隆與東風的合作，其實是互蒙其利的。在汽車電子方面擁有技術領先的裕隆，可協助東風發展自主研發；另一方面東風在大陸的通路優勢，以及和大陸官方的關係，也正可以彌補裕隆的經驗不足。

納智捷並不是裕隆第一次競逐全球市場，早在 1983 年裕隆就將速利小轎車外銷到中東以及加勒比海地區，開創國產小轎車外銷的先例。也曾在 1999 年底投資菲律賓賓廠，進軍東南亞市場。雖然如此，面對大陸人民幣升值、工資上揚這些提高經營壓力的狀況不得不在意。更重要的是面對大陸可能先提高進入門檻，藉機培養純陸資企業策略，更是要小心翼翼，審慎評估每一項策略，才能走得長久。（節錄自蔡敦浩、方世杰著「策略管理」，pp.198-199）

問題：

- 1.以汽車業為例，請敘述「與他廠技術合作生產與銷售（如 Nissan 車款）」及「研發自主車款（如納智捷車系）」兩種策略的優缺點及適用時機。【20%】
- 2.在全球化趨勢下，企業全面迎向國際市場。請說明：【20%】
  - (1)能增加公司獲利與成長的國際擴張方法。
  - (2)進入新的國外市場，主要的進入模式有那幾種？