

**國立高雄海洋科技大學 103 學年度碩士班考試入學
運籌管理系碩士班—管理學試題
【※不須使用計算機】**

一、名詞解釋

- 1.平衡計分卡 (Balanced scorecard) (5 分)
- 2.標竿管理 (Benchmarking) (5 分)
- 3.社會賦閒 (Social loafing) (5 分)

二、問答題

一、「老兵不死，只是凋零」，但還是有老將連「凋零」都不願意。台灣現在最大的問題除了接班人策略很差，還有企業老闆最常說的：「想當年」。他們常回想隻手打拼天下情景，所以也用同樣的條件去要求底下的人，卻忽略了企業遭遇到的環境時常都在改變，例如消費者的喜惡、競爭者的興衰、新進者的實力等。阿里巴巴 CEO 馬雲曾說：「台灣沒希望了，七、八十歲的人還在談創新。」一次餐桌上，有批年紀很大的企業家，頭髮都很白了，每個人都大談創新，怎麼創新？他們不相信年輕人比他們更會創新，那災難就出現了，他們應該是盡全力去幫助年輕人，建平台扶持、幫助他們創新。(摘錄自，楊婷婷，卓越月刊 2013 年 12 月 12 日)。

問題：請說明近幾年來宏碁集團、台積電、統一集團等企業之領導人接班狀況，以及早期新光集團之領導人接班狀況，請加以說明及評述。(17 分)

二、2013 年 9 月底，台灣檸檬產季才剛剛結束，引爆今年夏天檸檬熱潮的清玉人文茶飲竟爆發加盟糾紛，加盟者控清玉不給續約；清玉則質疑加盟者私下自立門戶。2006 年成立的清玉，前三年皆維持單店經營，曾生意不佳打算收攤，後來開發出明星商品「翡翠檸檬茶」而暴紅。2010 年以後，展店速度大增，即使加盟金一路上調至新台幣 198 萬元，許多加盟者仍捧著錢排隊上門。陳姓前加盟者指出，先前加盟清玉，生意好的時候月營收可達上百萬元，淨利約二至三成，「這麼好賺的生意，怎麼可能不續約。」他認為，對總部來說，跟新的加盟主簽約，可賺取更多加盟金和店鋪裝修費，因此他質疑，清玉故意不續約，是要賺新加盟者的錢。但清玉總經理王柄弦否認這個說法，「我們不可能不讓人家續約，有加盟者才有總部……」究竟是不給續約還是加盟者要自立門戶，變成雙方各說各話。(摘錄自，黃玉禎，商業周刊 2013 年 10 月 11 日)。

問題：請說明台灣加盟界可能存在的問題，加盟品牌與加盟者應注意哪些問題？請加以說明及評述。(17 分)

三、國內知名企業王品集團施行「一家人主義」，把員工當做一家人，也把員工的家人當做一家人。戴勝益董事長並成立「戴勝益同仁安心基金會」，照顧因意外無法工作的員工，照顧一輩子。

又美國星巴克創辦人 Howard Schultz 認為：「星巴克成功的關鍵是與員工建立互信的關

係」，台灣統一星巴克總經理徐光宇也將創辦人的理念落實於工作中，如創立 Coffee Tasting 時間，與員工及幹部交流；又獨創 5 Be 卡(Be welcoming, Be genuine, Be considerate, Be involved, Be knowledgeable)。

又鴻海集團郭台銘先生帶領公司時非常講求效率，他經常掛在嘴上的一句名言就是，「走出實驗室就沒有高科技，只有執行的紀律。」因此，在他帶領下的鴻海，就像一支執行他意志的軍隊，即使是擁有博士學位的研發人員，也得站上生產線。

問題：請依愛荷華大學 Kurt Lewin 團隊所探討出的三種領導型態，說明前三位管理者屬於何種領導風格？又各有何優缺？(17 分)

四、宏碁董事長施振榮表示，回到宏碁後就一直進行整合工作，目前內部已形成共識，在今年 6 月交棒給新任董事長前，宏碁都將持續進行內部整合的動作，將資源做最有效率的分配，6 月後他將交棒董事長職務給新任董事長，屆時宏碁將啟動外部整合，將整個自建雲平台建好，要用台灣的文創、APP 與年輕人才，到國外打天下；他也透露，宏碁今年仍會力拚獲利，但要回到過去全盛時期，還需要 3 年左右時間。施振榮指出，宏碁目前改革仍走在正確的道路上，他回到宏碁之後力行 5C 原則，包含 Communication(溝通)、Communication、Communication、Consensus(共識)與 Commitment(承諾)，其中溝通提到 3 次，代表內部溝通的重要性。他強調，上任之後與各國的中、高階主管進行溝通，包含營運目標等相關事項，最後也順利取得共識，就是只有一個宏碁，所有的方向都要為宏碁好。施振榮強調，宏碁過去借重台灣 ODM 廠的力量去全球打天下，現在打不過就要整合全台灣的能量，包含硬體、軟體與服務，今年 6 月前宏碁都將積極進行內部整合的動作，6 月以後就會積極啟動外部整合的腳步，預計今年台北國際電腦展 Computex 就會展出自建雲平台，要整合台灣文創、APP 與台灣年輕人的創意能量，到國際打天下。(2014/3/7 台北鉅亨網記者蔡宗憲報導)

問題：試就以上述宏碁的個案，說明組織變革的途徑為何？(17 分)

五、鼎王集團繼麻辣火鍋店、燒烤店出包後，北市衛生局昨天又驗出，旗下囍壺人間茶館茶也有問題，「紅茶」大腸桿菌超標，連「綠茶」還殘留農藥過量，位在南投的供應商，問題茶葉以全數遭查扣，台北兩家茶館生意也大受打擊，下午生意非常冷清！一走進店裡，店員親切招呼帶位，鼎王集團旗下小有名氣的「囍壺人間茶館」，周六被公布茶飲含農藥，限期改善後，平常假日時段高朋滿座，現在卻只剩 2、3 桌客人。菜單上除了頂級綠茶和紅茶停賣，其他正在送驗的品項也沒了，根據北市衛生局檢驗，光復分店的「紅茶」，大腸桿菌超標 24 倍，而南京店的「頂級綠茶」，殺蟲劑「芬普尼」殘留也超標 3 倍，消費者上門，難免心驚驚。囍壺在店內刊出聲明，澄清「茶葉是向外採購，已經停用」，南投衛生局循線追查供貨商，華山茶廠，發現居然都是越南茶！除了查扣有問題的茶葉，也對供應商開罰。鼎王集團麻煩纏身，麻辣鍋湯頭被爆造假，燒烤店的松露鹽，也因廣告不實被罰，連標榜養生的無老鍋枸杞驗出致癌農藥，原本旗下唯一沒事的囍壺茶館，現在也淪陷，形象徹底掃地。(2014/3/17 民視新聞報導)

問題：試就上述鼎王的事件評述現代企業對國家、社會、消費者及投資者，應負何種社會責任？又何以企業須付此等責任？(17 分)