

經國管理暨健康學院
103 學年度碩士班暨碩士在職專班招生考試試題

考試科目：管理個案分析（碩士在職專班） 准考證號碼：□□□□□□□□

- 答題規定：
- 1.請使用藍色或黑色原子筆於答案卷上作答
 - 2.請在右邊欄位書寫准考證號碼
 - 3.請勿於試題卷及答案卡上書寫與答案無關的文字或圖案
 - 4.本試題卷共 3 頁

- 一、因應高齡化趨勢，身為健康產業管理者，請提出您對高齡化社會的策略規劃？
- 二、留才比選才難，若您是一家健康產業的負責人或人資主管，請問您將如何留住好的人才或員工？
- 三、請任選國內外三位讓你印象深刻的領導者，分別介紹其領導型態，並請比較其在領導風格上的特色。
- 四、網路改變閱讀 實體書店轉型

網路發達，經營實體書店越來越難，許多書局為了求生，必須轉型成「複合式書店」，賣咖啡、甚至擴大兼作精品百貨商場，才有利潤。像年營收破百億的誠品書店，賣書營業只佔了3成，而重慶南路也有書局切割出麵包咖啡廳，來拓展收益。開車路過台北市重慶南路，早期出版業最輝煌的「書店一條街」，如今不復存在，只剩10家書店。這家樓上貼著招租廣告的書局，仔細瞧店面大部分是規劃成「麵包咖啡館」，吸引顧客上門。

書店業者：「時代在改變吧！網路啊！什麼的！都有影響。」自從網路改變了民眾閱讀習慣，書店轉型求生，似乎成了一股趨勢！國內年營收破百億的誠品集團，商場結合咖啡餐飲、精品百貨，民眾早習以為常，逛書店跟逛百貨沒兩樣。雖然名義上是書店，實際上年營收佔比，只有3成是來自圖書；商場營業額超過6成，餐飲則佔了7~8%。

民眾：「基本上在網路上看書吧！（那妳呢？）我也是網路上看！（所以比較不會花錢買書？）嗯！」就因為賣書沒利潤，屹立數十年的政大書城，2011年也處分到了位於師大商圈的店面，轉而到東部開設結合咖啡、民宿的複合式書城。網路書店改變了讀者消費習慣，低到不能再低的毛利讓實體書店經營遠比過去困難，若要單靠賣書來獲利，恐怕只會是天方夜譚了。

【資料來源：民視新聞 2014 年 5 月 16 日 周康韻、陳殿典 台北報導】

1. 試以 SWOT 分析說明實體書店的經營現況為何。(10%)
2. 由於民眾閱讀習慣的改變，使得實體書店的經營上愈顯困難，而必須產生新的營運模式 (business model)；您是否還能舉三個不同產業的例子，對這種類似的情況加以說明。(30%)

五、為什麼「五力分析」救不了麥可波特？

策略管理大師 Michael E. Porter 於 34 年前，在 Harvard Business Review 發表了“Five Forces That Shape Industry Competition” 這篇文章，此後 Porter's Five Forces，也就是我們常說的「波特五力分析」，開始擁有了它自己的生命。這個模型逐漸在商學院、企業主管、政府機關間流行起來，到了 1983 年頂著明星光環的 Porter 正式創辦 Monitor Group，展開他長達 30 年的企業顧問生涯。Monitor Group 在 80、90 年代氣勢旺盛，為 Porter 與他的合夥人們帶入了美金數億的顧問營收。但好景不常，到了金融海嘯的 2008 年，該公司營運陷入危機。隔年 Porter 等高級主管必須主動放棄高達美金 2,000 萬的分紅，並且反向借給公司 450 萬美元週轉，之後他們再向私募基金貸款籌資 5,100 萬紓困。但這筆錢終究沒辦法幫助 Monitor 營運重返軌道，接下來經濟逐漸好轉，但 Monitor 的業務始終沒有起色。最後，2012 年 11 月，無法付出利息的 Monitor 宣告破產，傳奇般的 Porter 被打回地球表面，大家也開始質問：五力分析到底出了什麼問題？

【資料來源：<http://mrjamie.cc/2013/03/06/broken-porter/>】

1. 什麼是五力分析 (Porter's Five Forces)，試簡要說明之。(10%)
2. 您認為五力分析到底出了什麼問題？(20%)

六、王品戴勝益：先沒大沒小，才能有大有小

台灣年輕人最嚮往的企業是什麼？王品集團已連續三年勝過台積電等其他企業，第三年蟬聯第一名。董事長戴勝益也曾被票選為八年級心目中最受歡迎的企業家。王品集團共有 1 萬 5,800 個員工，其中 5,000 人是 90 後的大學工讀生。一般服務業正常流動率大多超過 10%，但這麼多年輕員工的王品，竟只有 1.7%。「王品的成功，有一半是 20 幾歲年輕人支撐起來的，說年輕人是草莓族不盡公平，」王品集團董事長戴勝益說。在許多企業抱怨年輕人流動率高、不耐操、不好溝通時，王品集團卻善用年輕世代打造王品傳奇。他與年輕世代溝通之道是什麼？

一定要讓年輕人覺得：努力必有所得。戴勝益說，帶領年輕人一定要讓他們覺得有努力就有所得。例如薪資就是最真實的感受。王品薪水比起一般餐飲業高約 20%。許多工讀生都想競爭成為正職，工作自然會努力。此外，王品也採用利潤分紅制。各家店每月都將利潤 33% 分配給員工，讓員工馬上得到回饋。每家店自己管賬，財務完全公開。考績也公開，「你一定要貢獻，否則會被同事的眼光瞪死，」戴勝益說，透過這樣的制度，員工不用特別管，每個人都很拚！然而，餐飲業常假日上班，服務業也常面臨客人各種要求，十分辛苦，怎麼訓練新世代有韌性？

王品集團內部有特殊的「魔鬼訓練營」制度。所有要當店長或廚師的王品人都要通過訓練，才拿得到升級入場券。訓練營中，成員必須三天二夜一起團體生活，完全不能跟外界連絡，訓練員會大聲怒罵，讓學員受挫折，再激勵士氣，甚至曾有要升等的廚師，被罰站在桌子上，忍受丟臉。戴勝益說明，訓練營的重點，是「把每個人的自信完全摧毀」，不管教練怎麼罵你、處罰你，都不能還手。過程中，男生、女生一定都會哭出來，但如果放棄訓練，走出營隊，就不必回公司了。為保持集團活力，王品也祭出「300 學分」政策，登百岳、嘗百店、遊百國。爬玉山、泳渡日月潭、騎自行車、出國等都是「正式學分」，升遷時做評選依據。戴勝益以身作則，已登了 55 座山、遊 107 國。年輕人並非想像中的不耐操，王品做法就是把年輕人從舒適圈裡拖出來，先瓦解再重建，讓員工脫胎換骨。

【資料來源：2014 年 5 月號《遠見雜誌》第 335 期，作者：彭漣漪、王美珍】

1. 試簡要說明王品的用人哲學為何？你是否認同王品的作法？請簡要說明之。(15%)
2. “薪資就是最真實的感受”這句話您的看法為何？若有同業以高於一般餐飲業薪水的 30% 聘用人員，是否會造成王品的競爭壓力？試依您的觀感加以分析評論。(15%)