

經國管理暨健康學院

101 學年度研究所碩士班暨碩士在職專班考試入學招生

筆試科目一：管理個案分析

准考證號碼：□□□□□□□□

- 答題規定：
1. 請使用藍或黑色原子筆直接於答案卷上作答。
 2. 請在試題卷右邊欄位書寫准考證號碼。
 3. 請勿於試題卷及答案卷上書寫與答案無關的文字及圖案。
 4. 本試題卷共 5 頁，請任選四個個案作答，滿分 200 分。

個案一：

活躍老化 樂當活力銀髮族 【中時健康 陳如頤／台北報導】2012.04.09

《班傑明的奇幻旅程》電影中，布來德彼特一出生，就是個容貌衰老的八十歲老人，身體老化，帶來了許多不便。為了讓年輕人體驗出老年人的肢體不便，國民健康局舉辦「高齡生活」活動，透過穿戴輔具，來感受長輩平日生活的無奈。據統計，臺灣今年 2 月底 65 歲以上人口數，已占總人口數的 11% (約 253 萬人)，老化速度為現有各已開發國家中最快者，預計 5 年後達到 14%，進入「高齡社會」；13 年後達到 20%，進入「超高齡社會」。

國民健康局「台灣中老年身心社會生活狀況長期追蹤調查」結果顯示，近九成 (88.7%) 老人自述曾經醫師診斷至少有一項慢性病。許多研究證明，規律運動可降低慢性疾病的罹患率，改善身體組成及維持良好的基礎代謝率，並增加免疫系統的功能。對老年人而言，規律運動更是減低及改善跟老化相關的功能性退化的有效方法。國健局追蹤發現，國內 65 歲以上老年人運動習慣比率逐漸升高，10 年間成長了 10%。國健局局長邱淑媿指出，世界衛生組織在 2002 年推行「活躍老化」，目的就是鼓勵老人社會參與及自主活動。不過，相關調查卻發現，國內長者在社會參與上，並未增加，反而下降，尤其男性長輩的社會參與從 44% 降到 37.8%。

為營造有利於長輩出來活動的條件，減少障礙，增進參與，國健局與各縣市政府攜手合作，短短不到 3 年，今年邀集全國 20 個縣市推動「高齡友善城市」，成效顯著。以台北市為例，積極推動「銀髮友善好站」，結合民間單位，包括統一超商、全家、信義房屋及大小廟宇等，超過 400 個據點，掛上「銀髮友善標章」，長者們外出無論是腿痠、想上廁所，隨時到此，都可以獲得協助。至於台中市則提供長者社區到點老人篩檢，除可提高高齡者健康篩檢率，也可免除家人與高齡

者得奔波多次到醫院檢查的麻煩。實施之後，民眾反應相當熱烈。試問：

1. 老年化趨勢將對社會、企業與個人帶來何種影響？政府、企業與個人又該如何因應？
2. 若您發現目前有一家老人安養機構因經營不善而瀕臨倒閉，您認為該機構未來是否仍值得經營？試就您的看法申論之。

個案二：

特力集團—實現綠色居家夢想 【經濟部台灣企業社會責任網站】2012.01.20

特力集團 1978 年以專營手工具出口的貿易公司起家，產品銷往歐美的大零售商。特力集團致力構築一個全球整合型企業，為世界各地的知名零售賣場供應貨品，並且跨入零售通路經營，旗下包括特力屋、HOLA 特力和樂、HOLA CASA 和樂名品傢俱、FREER 僑蒂絲等品牌，提供各項居家生活相關商品及服務，在全球 16 個國家地區設有 22 個據點。特力集團於 1992 年進入中國大陸地區，近年來為滿足大陸市場需求，於上海設立貿易事業大中華地區總部，貿易事業並且成立內銷事業部，除了妥善運用當地製造業的豐沛資源外，同時發展與國際知名品牌合作代理銷售業務；另外，零售事業也自 2004 年開始進入中國大陸地區，逐步於北京、上海、深圳等地區建立「HOLA 特力和樂」家居館，銷售家居家飾用品。

特力集團致力於打造綠色商場，消費者都能輕易找到符合環保節能概念的綠色商品，包括省電燈泡、省水龍頭、印有環保節能標章的冷氣機、瓦斯爐、省水馬桶等。並從 2007 年起，特力屋更主動推行自主節能，透過更新設備汰換老舊主機、彈性調節賣場空調等措施，一年約省下 5% 的用電量。特力集團並選擇原地拆除重建最早設立的桃園南崁店，著手打造全台灣第一家綠建築規格的居家百貨購物中心。建物本體的規劃和環保建材的選用之外，也十分重視未來使用上「節水」和「省電」的功能，包括使用雨水及空調冷凝水的回收系統、將廢水再利用，以達到省水效能。

特力集團推出安全無毒、自然無害的綠色商品，不僅可滿足消費者的切身需求，亦能對環境保護有正面影響。從特力屋賣場開始提供 FSC（世界森林監察委員會）認證的戶外傢俱，木材取自次森林或人造林地，而非原始森林，產製過程也符合國際環保要求，對自然的衝擊力降到最低。特力集團並進一步推出自有品牌「Green+」系列，全部通過綠建材認證。在新跨足的居家裝潢修繕服務項目，並要求從業人員優先採用綠建材。又以「綠色節能」為行銷主題，並且每年持續

提高綠色商品的比例，鼓勵消費者進行綠色消費。

企業除從自身的商場做到環境保護外，以綠建築規格重建商場，並從提供消費者選購之商品推廣環保概念，以綠色行銷為中心思想，特力集團不僅引進綠色商品，採購產製過程符合國際環保要求的戶外家具。並且進一步推出自有品牌系列，產品通過綠建材認證，鼓勵消費者進行綠色消費。特力屋亦連續四年獲環保署頒發「綠色行銷獎」，企業社會責任不僅從企業本身出發做到環境保護，更可自其銷售之商品，將環境保護的觀念落實於選購商品的消費者的家中，使每個消費者都能擁有綠色居家生活。試問：

1. 什麼是企業社會責任（Corporate Society Responsibility, CSR）？您認為在現今的企業經營環境中，有哪些是企業『應盡的』社會責任？您認為特力集團是否已盡了其『應盡的』社會責任？
2. 過去的企業經營均以『利潤』為導向，經營績效是唯一的關鍵績效指標（Key Performance Index, KPI），之後雖然有學者提出平衡計分卡（Balance Score Card, BSC）的觀念，認為應至少從：財務績效、顧客導向、內部流程與員工學習成長四個構面來評估績效。您認為企業社會責任在此四構面中扮演的角色為何，對其有何影響？

個案三：

據工商時報（101年4月11日）記載：台灣產業首份幸福成績單的「產業幸福指數」調查，昨（10）日由中華徵信所公布，不動產業勇奪幸福產業之冠，金融業緊隨居次，傲視30大產業；但受惠兩岸觀光開放的旅館業敬陪末座，因薪資低、工作繁重、制度福利差，淪為最不幸福的產業。中華徵信所總經理張大為表示，綜合觀察調查結果，內需型且穩定成長的產業別在幸福產業排名較前；產業景氣瞬息萬變的科技業，如手機通訊業、電腦週邊設備業，以及超時工作的醫療保健、生技業，則落入幸福末端產業。

中華徵信所的「產業幸福指數」編列，是以工作薪資、工作內容、制度福利、升遷機會、工作成就感等5大面向，採取對台灣5,000大企業經理人電訪，加上產業財務指標，共計6大成分，綜合檢視國內各產業幸福感。張大為表示，第1次調查範圍在30項產業，未來預計每個季度調查一次，目標將擴大至50個產業。該調查滿分10分，台灣產業總體幸福指數為7.26分，調查單位指出，相關水準「差強人意」；但被問及與其他產業相較，自己比其他產業幸福的相關得分僅6.04分，幸福感有下降的現象。

張大為指出，本次調查是油價調漲之前，雖無法完全反映真正實況，但仍顯示政府、產業界在致力提升台灣產業幸福感上，還有很大的努力空間，該結果也可提供政府作為「國民幸福指數」的參考。調查結果顯示，有 29 個產業同指「工作薪資」是產業幸福首要改善面向，反映企業成長獲利，員工才有機會談幸福，中華徵信所因此提出「幸福密碼 1020」，認為企業能創造每年營收成長率 10%，稅前純益成長率 20%，是能成為幸福產業的最佳條件。試問：

1. 你認為成為幸福產業最主要的關鍵成功因素 (Critical Successful Factors, CSF) 為何？
2. 成為幸福產業常需花費相當多額外的預算，但利益不見得立即可見。若你是企業管理者，你是否會支持這些活動，試分析其利弊得失？

個案四：

據自由時報（101 年 4 月 11 日）記載：觀光局與知名旅遊節目拍攝短片行銷台灣，獨缺基隆、台中等四縣市，市議員說基隆被看衰，連廟口、雞籠中元祭也被忽視，要求市府「振作」起來，向中央抗議。市長張通榮說，要求交旅處與觀光局接洽，補上基隆的景點，如廟口、潮境、海科館等。觀光局與旅遊節目合作，拍攝台灣各地好吃好玩的景點，剪輯成十分鐘的短片，在航空公司國際航線播放，行銷台灣，卻獨缺基隆、新竹、台中和雲林，基隆市議會很不滿。

市議員蔡適應說，十分鐘的短片，基隆連個影子都沒有，基隆在全國觀光所佔的比重連六分之一都不到？市長對基隆港、和平島一直很自豪，如此被中央瞧不起，也質疑市長張通榮難道不生氣？市議員張錦煌也說，基隆市不只是在這段宣傳影片中被忽略掉，觀光局在高速公路各個休息站的景點介紹資料中，光是宜蘭至少就有十處，基隆市連一項都沒有，過去至少還會提到基隆港、中正公園等景點，現在連一個地方都沒有，基隆市發展觀光究竟發展到哪裡去？真是可悲？他要求市府和立委要發聲。市議員鄭怡信說，雲林古坑咖啡世界知名，基隆難道沒有好玩的地方？難道連廟口夜市、雞籠中元祭也排不上？他認為市長應該要好好思考，向中央表態，同時要求交旅處規劃出一日遊、二日遊行程。

市長張通榮強調，基隆市有廟口夜市、中正公園和即將完工的海科館等景點，要求交旅處儘速與觀光局接洽，補上基隆的景點。試問：

1. 你認為「基隆市政府」可以朝哪些方向進行調整？本校或本所未來可以配合基隆市政府進行些什麼事情？
2. 你覺得城市觀光政策的推動與執行，除了各項硬體設備的功能與品質外，還有哪些關鍵成功因素呢？請說明其理由。

個案五：

據中時電子報(101年3月18日)記載：去年全球觸控面板市場成長3成，但是在瘋狂擴產之下，全球觸控面板總產能幾乎是倍增；在殺價搶單的競爭之下，觸控面板均價更是掉了高達20至25%之多。產品單價直直落，不少觸控面板廠空有營收，獲利卻跟不上營收成長的腳步，毛利率只有個位數，甚至陷入虧損。對於產業現況，宸鴻董事長江朝瑞直言「只會降價等於自殺！」

對於來自客戶、甚至是對手的競爭壓力，江朝瑞表示，從開始生產的第一天起，來自客戶的降價壓力每天都存在，他笑稱，外國人什麼中文都不會說，只會說「太貴！」客戶不斷要求降價，所以公司必須想方設法降低成本，材料成本降一點、良率高一點，多出來利潤就跟客戶分享。也感謝客戶不斷壓榨，這好的折磨推動公司持續進步追求成長。話鋒一轉，江朝瑞強調，但是公司對於價格政策絕對堅持，不會因為對手殺價而盲目跟進，如果只會降價，最後就等於是自殺！殺價搶單是無止盡的，如果市場第5名降價搶第4名的訂單，那第4名也會降價搶第3名的單；如果第2名又降價搶了第1名的訂單，就算搶到，也幾乎是沒有利潤，甚至是賠錢在做，這樣的訂單又有什麼意義。長此以往，陷入惡性循環，公司無法獲利就會削弱長期競爭力，等於是慢性自殺。

宸鴻價格高，市場皆知，絕對不是市場上最便宜產品，江朝瑞坦言，過去也曾經因為價格問題，客戶決定轉單。但經過一段時間，客戶經過技術、良率多方比較後，反而回頭又找宸鴻。宸鴻不是最便宜的供應商，但一定是最敏捷、品質最好的合作伙伴。宸鴻做的一定是中高階產品，低階、利潤低的產品就留給對手。台灣電子產業近年來也同樣因為價格競爭陷入低毛利的困境，江朝瑞認為，台灣累積多年的技術實力，其實可以走向服務業、精緻工業、生技產業，以研發、技術為導向的產業。產業外移就外移，製造永遠是往低成本的地方挪移，死守著生產製造，等於是走回頭路。試問：

1. 麥可波特教授認為企業為取得競爭優勢所可採取的策略有三：成本領導 (cost leadership)、差異化 (differentiation)，以及集中 (focus) 策略，請先說明各種策略主要意涵為何，並說明個案公司所採取的策略觀點。
2. 五力分析是一種企業動態競爭分析工具，請以五力分析對宸鴻目前現況進行探討。