

經國管理暨健康學院
102 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卷上書寫與答案無關的文字或圖案

4.本試題卷共 5 頁

一、依據優活健康網（102 年 4 月 23 日）所載：

一支智慧型手機，就可以幫您管理健康、監測血壓、血糖變化、評估壓力，甚至減重、健身和藥物諮詢！亞東紀念醫院與電信業者跨業結盟，以醫療專業和頂尖的雲端技術合力推出「智慧健康生活網」開發計畫，目前正在打造「社區健康生活網」，提供健康服務專用的網路資訊平台，幫助民眾透過雲端網路，做自我健康管理。目前已規劃成熟的「社區健康生活網」，預定在七月正式啟用，並以新北市板橋區為首站，結合醫院、社區藥局、衛生服務站和健康中心等實體機構，民眾在自家附近即可找到保健據點，長期量測血壓、血糖，評估個人身心壓力。並且透過手機將測量指數上傳到雲端，即可回報您的健康狀況和趨勢分析，一有異常，使用者也能儘早就醫。民眾的健康數據不僅可以長期累積儲存，且可掌握長期趨勢，並透過位置服務，就近取得在地健康資訊查詢。

而亞東醫院則是負責健康促進服務網的經營，結合有意願參與此服務網路的醫療相關據點，提供民眾自我健康量測的服務，讓民眾掌握自己的健康生活，且此健康生活網將持續擴大，藥局、運動中心、健康餐廳、衛生服務站將不斷的結合進來。亞東醫院表示，估計「社區健康生活網」在新北市板橋區，將結合地方商業據點（如藥局等）建立 40 個服務站，服務體驗將超過 2 萬人次，並首創帶動資通訊產業與健康產業的跨界合作，為健康產業商業發展帶來示範性的驗證。

1. 你認為智慧型手機的網路資訊對健康產業的發展有何影響，試分析其利弊得失。(20 分)
2. 就本校系科或本所之教育目標而言，網路資訊的興起將造成什麼樣的影響？(20 分)（提示：本校目前招生系科有：護理系、幼保系、餐旅系、食保系、運健體系、美設系、資媒系、時尚系、老服系、廚藝系等十系）

二、依據工商時報（102 年 4 月 28 日）所載：

有別於新創公司專注於業務擴張，推特（Twitter）執行長柯斯多羅（Dick Costolo）認為，為公司增加管理人才更為重要，他親自向管理階層傳授管理技巧，並創造屬於推特、獨一無二的管理方式。柯斯多羅表示，「矽谷企業普遍認為，管理不是優先考量的才能，以我個人的管理哲學來看，這種觀念低估了管理技能。」柯斯多羅每年最少舉行 4 次、為期 2 天的「推特管理研討會」（Managing at Twitter），包括角色扮演模擬困難情況、腦力激盪，和朗讀英特爾執行長葛洛夫（Andy Grove）的著作「葛洛夫給經理人的第一課」（High Output Management）。

隨著推特一路走來晉身跨國企業，可能進行股票首次公開發行（IPO），2014 年的營收預估上看 10 億美元大關，柯斯多羅極力防止推特走上和其他新創公司相同的命運，意即全部心力投注在提升成長，俟公司成為大型企業時，卻沒有足夠的人才帶領公司繼續前進。團購網站 Groupon 大起大落讓柯斯多羅引以為戒，Groupon 在創立初期招募了數千名銷售大軍，全力衝刺業務成長。由於共同創辦人梅森（Andrew Mason）缺乏管理經驗，在公司爆發財報重編、公司上市後股價崩跌，以及連續多季業績衰退危機後，才將梅森炒魷魚，似乎已經為時已晚。柯斯多羅察覺推特各高階主管的管理方式不一致後，他決定要舉行管理研討會。他表示，課程的精神基本上是「我希望你如何管理推特，和我希望你如何領導。」創投公司 Andreessen Horowitz 的共同創辦人何若維茲（Ben Horowitz）表示，柯斯多羅身為科技企業的執行長，他對員工教育訓練有獨特的見解。他表示，「推特已經從一時的流行轉變為大型企業，當他開始訓練管理人員時，便是重大的轉捩點。」

柯斯多羅的管理課引進角色扮演單元，員工輪流傳達壞消息，當員工想要粉飾壞消息，或是將責任推到其他員工身上時，再予以指正。他表示，「許多人的管理方式都是想為自己加分，這種方法卻會為團隊帶來災難，因為最後總是為了保護自己而犧牲別人。」2010 年柯斯多羅與何若維茲在一場科技會議的談話中，興起給員工管理訓練的想法，何若維茲多年前也曾在公司內開設類似課程。柯斯多羅以何若維茲的課程大綱為藍本，再依據自己的經歷，花了 6 個月修改課程內容。柯斯多羅在谷歌（Google）的同事史考特（Kim Malone Scott）表示，柯斯多羅不想把這方面教育訓練委外，他認為花時間親自傳授管理技能，是高階主管的重要務任之一。柯斯多羅曾任職谷歌和顧問公司埃森哲（Accenture）等大型企業，於 2010 年擔任推特公司史上第 3 位執行長，也是經驗最豐富的一位。有別於前 2 位執行長暨共同創辦人多爾希（Jack Dorsey）和威廉斯（Evan Williams），致力維持公司營運和成長，他重視組織訓練。

缺乏管理經驗的科技新創公司，時常引進所謂的成人監管（adult supervision）策略，意即禮聘更有經驗的管理人才，掌理公司業務，例如臉書在 2008 年延攬

谷歌的桑德伯格出任營運長，輔佐年輕的查克柏格，還有施密特在 2001 年取代佩吉和布林，擔任執行長。推特亦採用該策略，讓先前擔任營運長的柯斯多羅，升任執行長。柯斯多羅表示，他希望設計出獨一無二的管理方式，與谷歌、eBay 和其他企業不同，在新的人才進入管理階層的時候，也能傳達一致的管理風格和文化。

1. 你認為管理者應扮演的角色有哪些？可參考管理大師明茲伯格（Henry Mintzberg）管理者十大角色之觀點加以討論。（20 分）
2. 一般而言，公司領導的模式可分為『關懷』與『績效』兩種，你認為這兩種導向哪一種比較好？試申論你的看法。（20 分）
3. 對一個高階管理者而言，你認同柯斯多羅的作法嗎？（20 分）

三、美利達工業(MERIDA)初期經營模式以歐美自行車品牌代工為主。。一九八八年，美利達選擇北歐的挪威，做為自有品牌—MERIDA 的出發地，開始代工和品牌雙軌並行。二千年，美利達在美國的大客戶「Specialized」發生財務危機，尋求買家出售。美利達只花了三個月時間就簽約買進，決策效率很快是因為機不可失，但出價購買的策略中卻有另類思維。美利達深諳，在美國市場保留一個名聲響亮的加州品牌(Specialized)，遠比新創一個台灣品牌(MERIDA)來得有意義。於是，經營團隊決議只投資持股 49%，以合資模式共同經營，從此開啟美利達雙品牌的經營時代。

根據歐洲最大的自行車雜誌《BIKE》的調查，二〇〇二年，只有二二％的受訪者表示，透過自行車賽事知道美利達這個品牌，二〇〇八年則升高到七四％。美利達在歐洲現在距離第一名的市佔率僅差三個百分點，下一個目標是從登山自行車市場前五大衝進前三大。

現在，美利達每賣出一台自行車的利潤，就有百分之三是品牌投資預算。以二〇〇九年的每股收益 4.0 元為例，其中 45% 來自生產效益，另外 55% 是品牌通路的貢獻。也就是，如果仍然只做代工，公司的營業規模大約就在五十多億之譜，但有了品牌通路，得以擴增一倍的營收。

問題：(請詳細回答)

1. 請問在上述例子中，論述管理的兩大目標。(6 分)
2. 你認為美利達工業的管理者具備了 Mintzberg 所提的管理者十大角色中哪幾項？請至少詳述其中三項。(9 分)
3. 你認為管理四大功能中，哪一項最重要或是最困難？(5 分)

四、從早期的小型頂級咖啡豆專營店，到今日全球擁有 54,216 名員工及 6,294 個連鎖分店，星巴克是全球最大的連鎖咖啡集團，也開咖啡館成功上市的首例，光是 2002 年一年所開設的分店數即高達 980 家，幾乎是以一天開三家的速度在美國本土及海外進行擴張。

另外，2003 年元月號富比世雜誌發表的「100 家工作環境最好的企業」，星巴克獲選第 47 名。

星巴克的成功，被世人讚譽為「奇蹟」，星巴克能享有現今的成功及地位，背後靠的是一連串建構競爭優勢的策略。星巴克透過許多作法來多元化經營品牌，例如採用頂級重烘焙咖啡豆，僱用對咖啡懷有熱情的員工進行專業的咖啡知識訓練，教育消費者認識重烘焙咖啡，並和顧客一對一溝通，建立良好的互動關係。

除了建立並打響品牌知名度外，星巴克也培養一群死忠的咖啡迷。在塑造咖啡館氣氛方面，專門負責店內設計及裝潢的團隊，為星巴克的每一個分店塑造出獨一無二的浪漫氛圍，成為許多人在家庭與工作地點外的「第三個最佳去處」。在音樂方面，則與首都唱片公司合作，在星巴克門市販售第一張爵士專輯「藍調選粹」。

此外，星巴克醉心於品管，將垂直整合的作業程序發揮到極致，走直營店路線，從選購生豆、烘焙、調製到販售，都不假他人之手。然而，星巴克終究體認到，追求利潤是成功的要件，因此破例於機場和校園採授權方式設店，但是對授權夥伴的挑選和品質把關，相當謹慎。星巴克四項堅持：(一) 拒絕加盟：不必擔心加盟主砸了星巴克的招牌。(二) 拒絕販售人工調味咖啡豆：星巴克不屑以化學香精來汙染頂級咖啡豆。(三) 拒絕進軍超市。(四) 選購最高級咖啡豆，做最完美烘焙的目標永遠不變。

這些經營模式造就了難以挑戰與模仿的領導品牌形象，並且擁有一群死忠的客群。在看似容易模仿的咖啡連鎖店產業中，無人能動搖星巴克的地位。

問題：(請詳細回答)

1. 請以星巴克的案例說明策略管理的重要性。(5 分)
2. 為何星巴克的成功被世人讚譽為「奇蹟」?(5 分)
3. 星巴克四項堅持，使其陷於競爭劣勢，如果你是星巴克的經理人，請問你將如何修正其經營策略以挽回劣勢。(10 分)

五、某報報導，台灣大基金會針對公益團體在行動應用開發，數位行銷和教育訓練的需求，提出五項數位「i」方案，包括無礙自由行 APP、花名錄 APP、微電影、公益電子書、視訊會議，積極投入人力、物力等資源，今年為 11 家社福團體量身打造 19 個數位方案，未來也將持續投入。

台灣大表示，與行無礙資源推廣協會合作研發的「無礙自由行 APP」，開發全台首創而且唯一的行動 APP，可查詢及分享台灣無障礙設施及交通服務，以「設施別」、「鄰近點」、「關鍵字」、「我的位置」四種方式搜尋無障礙設施據點，包含旅遊景點，博物館，住宿飯店，餐廳及購物商場，可造福 400 萬名身障、銀髮、娃娃車族等族群。

台灣大也與荒野保護協會及台大、政大開發團隊合作的花卉辨識軟體「花名錄 APP」，可隨拍隨傳，又可辨識花，讓互動學習花卉知識更加容易。

台灣大也協助公益團體透過影像突破傳統行銷，號召「myfone 行動創作獎微電影組」的得獎團隊，以公益團體所提供的真實個案改編成劇本，協助肯愛、救助協會、得勝者等公益團體拍攝影片。

問題：(請詳細回答)

1. 請以台灣大的案例說明企業的社會責任。(6 分)
2. 企業如何確保於制定任何策略性決策時，能將倫理因素納入考量?(9 分)

六、請回答以下問題：

1. 何謂 BCG(Boston Consulting Group) 模式？並說明其所使用的目的與重要性。(15 分)
2. 何謂波特(Porter)五力分析?(15 分)
3. 請說明目標管理的步驟為何?(15 分)