

# 臺中健康暨管理學院

## 九十四學年度碩士班暨碩士在職專班招生考試試題紙

系 所 別	組 別	考試科目	考試日期	時 間	備 註
國際企業學系碩士在職專班	一般組	管理個案分析	94.4.24	10:30-12:10	共一頁

以下為個案公司 A 進行改造過程的相關敘述，假設您是決策當事人，請依據個別狀況，提出您的分析與解決方案。答題時，請注意配分與時間。

### 『個案資料』

A 公司成立於 1970 年代，主要業務為替海外技術母廠之機車零件代工，到了 1980 年代，不僅成為國內第一大的機車與零件生產商，並在原先擁有的機車製造技術之上，轉向生產汽車之零組件，並取得海外母廠所生產的進口汽車銷售代理權。到了 1990 年代，隨著國民所得的升高，以及電子業成為台灣的新興產業，公司產業轉型迫在眉睫。為了維持競爭優勢，遂採取多角化經營策略，不僅赴中國大陸東南沿海之昆山地區設立相關零件工廠，並將觸角伸及生產電子產品業、代理國外飲料，因而成立子公司 C（生產導線架）與 D（代理國外碳酸飲料）。

然而，面對產業競爭環境日益激烈，儘管進行許多次的內部改造計畫，並邀請管理顧問公司，甚至高薪延攬專業經營管理人，擬定轉型策略，進行改造工程。然而，兩個子公司卻無法振衰起弊，仍處於虧損狀態。甚且，原本擁有專業代工的汽機車零件部門，也因為分出代理汽車銷售業務，而陷入國內汽車銷售的戰局之中，而無法提升業務與利潤，於是，公司董事會再度思索公司集團的再造計畫。

公司管理階層分成幾派意見，有認為是公司組織鬆散，向心力弱，上級的改革決策朝令夕改，基層無所適從，空降管理人員進出頻繁，基層員工生產與銷售等等問題無法上達。有認為公司策略混亂，延伸戰線過長，產品形象不佳等等主張，不一而足。

針對 A 公司的處境，假設您是臨危授命，空降而來，以進行改造計畫的執行長，請分析

1. 公司所面臨的問題（20%）
2. 您的公司改造計畫（30%）
3. 改造計畫的成功關鍵因素。（30%）
4. 在進行新的改造計畫過程中，許多員工因為過去頻繁的改造計畫，往往抵不過上級的一通電話，而不相信改造成功的機會，公司瀰漫著又是一陣「雷聲大雨點小」的氣氛，而對於您這位空降執行長所提的方案採取消極或是不信任的態度，請問您的處理方案為何？（20%）