

# 亞洲大學

## 九十五學年度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		管理個案分析	95.5.6	10:30-12:10	共一頁

以下為個案公司 A 的相關敘述，請依據題目的個別狀況，提出您的分析與解決方案。答題時，請注意配分與時間。

「個案 A 公司的基本資料」

A 公司創立於 1960 年代，是以製造家電業起家，一直是國內家電業的領導品牌之一，總共有北中南三個製造工廠，員工達 1,500 人。隨著家電產業愈趨成熟，A 公司已成立 4 家子公司的方式，積極整合通路、品牌、服務、電子商務以及物流體系，以維持其產業競爭力。

從 1990 年代末期，家電產業的競爭更為激烈，如何降低產品的製造成本、創新產品的功能、提升產品的附加價值，成了公司架構其競爭優勢的燃眉之急。為了解決不斷高漲的勞力成本，公司管理階層遂將部份製造中心移往海外，試圖架構海外子廠與本國母廠的分工生產模式。

但是，公司亦非無隱憂，就其內部而言，管理階層與從業員工年齡偏高；其中 35-45 歲佔 38%，45-55 歲佔 36%，25-35 歲佔 23%，55 歲以上佔 2%，25 歲以下佔 1%，學歷的分佈則集中於專科與高職程度。其中專科程度佔 43%，高中職佔 22%，高中以下佔 10%，大學佔 21%，碩士 4%。

就外部而言，全球化的趨勢，不只必須因應海外低價產品的競爭，以及鄰近國家低工資勞工之威脅，產業升級的壓力迫在眉睫。1990 年代末期的經濟不景氣浪潮中，更使得公司獲利下降，公司也不得不做出一連串轉型的決策。公司未來的營業方向究竟應該繼續維持品牌優勢，還是利用既有的技術加強代工比例；究竟要提升研發能力，逐步提升產品附加價值，還是走低價策略，搶佔消費市場；究竟要進行異業的策略聯盟，降低市場開發成本，還是以購併方式擴大規模經濟，等等意見不一而足。

A 公司的主管群分成兩派意見，在每週兩次的經營會議中總是吵的不可開交。甲派主張全部的生產線外移，只保留研發部門在台灣。乙派則認為應該藉由公司瘦身，減薪、裁員降低成本的最快速徑。

問題：

- 1.如果你是支持甲派的主管，請說明己方的立論基礎，並說明如何說服對方。(25%)
- 2.如果你是支持乙派的主管，請說明己方的論點，並解釋如何施行方案。(25%)
- 3.請評論甲、乙兩派的觀點是否解決 A 公司目前的處境。(20%)
- 4.請提出對於 A 公司提昇競爭力的策略建議。(30%)