

亞洲大學

97 學年度碩士在職專班入學招生考試試題紙

學系別	考試科目	考試日期	時 間
國際企業學系碩士在職專班	管理個案分析(B)	97.4.26	08:20-10:00

以下為個案公司的相關敘述，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。

A 公司是一家傳統金屬製造業，成立於 1947 年，早期是傳統廚具製造廠，到了 1980 年代中期，不僅面臨家族分家的困境，更面臨企業轉型的瓶頸，之後，在解決家族紛爭後，所有權歸於單一，公司決策順暢。在面臨轉型的壓力時，決定導入電腦機械設備，使公司轉型為鋁合金鍛造廠。現有員工約 40 人，年營業額約 8 億新台幣。其廣泛的產品範疇，顯示 A 公司的生產及研發技術足以應付跨領域的需求。其產品範疇涵蓋了汽機車產業、航太工業、自行車產業、運動器材業、醫療器材業、手工具業、自動化工業、冷凍工程業、電子產業及資訊產業。

在台灣勞力密集產業大量外移的 90 年代，A 公司並為隨著外移，反而因為國內市場的競爭者減少而讓 A 公司獲得穩定的成長空間，隨著 WTO 的成立，國與國之間的非經濟障礙藩籬逐步撤除，海外投資更有制度保障下，A 公司也逐步思考海外投資的可能性。

在台商雲集的中國大陸市場，由於近年來，競爭環境越趨嚴苛，再加上勞動合同法的實施、人民幣持續升值的壓力、稅制改革的影響、加工貿易政策的調整、原物料價格上漲等因素，讓投資大陸的台商，不再享有低成本的勞力優勢，紛紛另尋新的生產基地，而緊鄰中國大陸的越南則占盡地利之便。據駐越南台北經濟文化辦事處之統計，1988 年至 2006 年間，我國企業赴越南之投資總額為八十二億五千八百三十九萬美元，占外人投資總額的 13.62%，居各國在越南投資之首。投資件數共計 1,562 件，占總件數之 22.89%，亦名列各國之前茅。台商至越南投資的產業以輕工業、重工業、農林業與建築業為主，如成衣紡織業、鞋業、橡膠塑膠製品業、食品加工業、木製傢俱業及機械業等，甚至在近年已經擴及金融保險服務業以及光電產業。

而越南統一前的戰爭頻繁所造成的結果是，越南人口結構較為年輕，15 至 64 歲的人口占總人口的 67.9%，戰後越南政府不但積極進行經濟改革，也重視國民教育，因此越南人民的識字率高達 90%。截至 2005 年止，越南全國共有一百四十九所大學及學院，一百三十六所專科和一千六百九十一所職業培訓中心。另外，相較於東南亞其他國家，越南的國民平均所得仍較低，2006 年其國民所得僅七百二十二美元，而泰國的國民所得則比越南高出四倍多，馬來西亞更高出近八倍。充沛且優質的人力資源，低廉的勞動成本，具有相當吸引人的生產條件。

自 1986 年越南政府確定經濟改革後，便開始制定相關政策和措施，例如鼓勵非國營經濟部門的發展、制定並修改「越南外國人投資法」、縮減重工業的投資等政策、鼓勵私人商業銀行和財務公司得成立和改革國營事業等。越南政府堅決改革的

亞洲大學

97 學年度碩士在職專班入學招生考試試題紙

學系別	考試科目	考試日期	時 間
國際企業學系碩士在職專班	管理個案分析(B)	97.4.26	08:20-10:00

態度，讓越南穩定轉型為市場經濟，民間部門也快速成長發展，也逐漸吸引了外資投入，更於2007年正式成為WTO會員。過去十年越南經濟成長平均為7.3%，而2006年的經濟成長率甚至高達8.1%，而製造業占整體工業之占86.4%。越南政府更預期2008年的 GDP成長會達到8.5%至9%。穩定的政治和蓬勃發展的經濟，讓越南儼然成為台商眼中值得大力投資的國家。

看起來，越南已成為下一波台商進行海外投資的新對象。A 公司領導階層的主要意見是著眼於公司本身的核心生產能力，由於A 公司是以鋁合金製品專長的公司，轉入生產與自行車產業之由於其鋁材產品並非難事，且自行車產業的進入成本低。若到越南投資設廠，則可以獲取當地低廉且充沛的勞力。

而持保留意見的幹部亦不乏其人，主因在於在越南已有國內的自行車大廠前往設廠，甚至已經完成台灣與越南兩地分工生產的模式與策略佈局，在此情形下，如果堅持與大廠面對的競爭，到越南投資也許只是將國內戰場延燒到海外。

如果你是A 公司的決策階層，請分析下列問題，並提出你的看法。

1. 你是否贊成或反對A 公司赴越南投資？為什麼？（30 分）
2. 贊成到越南投資設廠，需要考慮那些因素？請說明。（40 分）
3. 文化的差異是一項重要的管理變項，請依據您自己所工作的經驗或是其他公司的案例來說明此一越南投資設廠案，所可能面臨文化差異問題與解決之道。（30 分）