

大葉大學 九十二 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 ( 中 文 名 稱 )	考 試 日 期	節 次	備 註
國際企業管理研究所	甲	經營個案分析	4 月 13 日	第一節 08:30 ~ 10:00	P1

註：考生可否攜帶計算機或其他資料作答，請在備註欄註明（如未註明，一律不准攜帶）

共二頁

#### 考試個案

XYZ 公司原本是美國大規模國防工業公司之一，受到冷戰結束與國防預算縮減的衝擊，XYZ 長久以來習慣於生活在受到保護的環境，政府的豐厚收入，使它得以發展先進的科技供軍事用途，然而，在 1990 年，XYZ 遭遇到一個很嚴重的策略性問題，如何在政府收入短絀的新環境中和他人競爭？爲了求生存，XYZ 必須在發展新科技供應非軍事用途的基礎上，找出新策略——而且要迅速找出新策略。

第一步是改變 XYZ 的經營方向。1991 年，任命 Anderson 爲 XYZ 的執行長。

Anderson 首先分析公司的經營策略。他發現 XYZ 是以發展先進科技爲基礎，採行差異化經營方式的一家公司，XYZ 設有事業部組織以領導其開發工作，該公司設有七個各自獨立的科技事業部門，每一事業部們各負責不同類別的產品——如飛彈、雷達等。長久以來，此一組織演變成階層多且採用中央集權制，每一科技事業部都發展出屬於自己的權威，以支持其業務。於是事業部之間的主要協調工作，自然就落在高階層主管身上，事業部高階層經理人定期和總公司經理人會面，報告並規劃未來產品發展計畫。

Anderson 認爲這種經營策略，只適合於在受到保護的環境，資金不虞匱乏下經營的公司，但是卻不適合於多元競爭，須迅速反應並且面對沉重的降低成本壓力，開發產品供應非軍事用途的公司。此外，XYZ 也很少激勵經理人去降低成本，因爲從來就不曾有過資源短缺的問題，經理人的酬償主要是根據產品開發的努力。

Anderson 相信 XYZ 在國防工業方面的能力和知識可以移轉到汽車產業及印刷產業，以促其產品升級。另一個混合運用專門技術的例子是 XYZ 的機隊控制(fleetmaster)產品，機隊控制利用衛星通訊，使貨運公司能追蹤其公司所有交通工具的位置。該系統源自於掌握全球定位裝置的技術，在每個交通工具裝置這套系統，對貨運公司而言是很經濟的。高科技電子技術產生的價值使 XYZ 公司的一家印刷事業在近十年間的成長由 10% 提升至 20%。

除此之外，Anderson 認爲要使公司更具有競爭力，及改善使用技術與資源的方法，必須找出新的經營策略與組織架構。因此，他又大刀闊斧的從事下列的變革：

- 第一、 Anderson 決定將其又老化又集權、產品導向的部門結構，改變爲一個更根植於顧客需求的組織結構。重整之前，經理們認爲他們的工作爲發展新的產品，而隨後才關心賣給誰。變革後，他們關心的永遠是顧客的需求，他們認爲他們的事業爲發現顧客所需，然後安排組織的資源創造新產品、新服務以滿足該需求。
- 第二、 在他們以顧客爲導向的新結構就緒後，Anderson 著手改造他們產品創新程序。以前，各部門各自爲政，其間極少溝通。每一部門以功能別組成，對產品或服務發展只有各自的貢獻。如此造成產品發展需要很長時間，而且其重點是在專業、技術而非顧客。高階經理人決定改變他們組織工作的方式，而以部門間的合作、加速整合並以提升服務品質及顧客回應的功能爲目標。因此管理階層在水平方向改造組織，而非垂直方向。
- 第三、 Anderson 繼續執行其組織再造，大幅減少管理層級，一口氣裁撤兩個層級，以便使經理人更接近顧客。在繼續其組織再造的過程中，他採取授權方式，將決策權下授到事業部，好讓基層經理人可以更有效的因應顧客的需求。此外，他也重新調整公司的國際運作，將在美國境內的經理人調到國外去服務，使他們更接近顧客。

Anderson 努力在 XYZ 公司營造策略與組織的新契合，做得非常成功，該公司高階層管理團隊都完全融入新的企業文化中，各事業部經理人也都基於迎合顧客需求，採用新創業精神的價值觀。

XYZ 公司的策略結構戲劇性的改變並非輕易地達到的。很多部門經理人對高階經理人的努力感到懷疑，如同各部門經理人在各自的部門裡也曾被感到懷疑，在各階層裡都有相當的抗拒；那些看見工作和責任轉移的經理人害怕變革所帶來的影響。然而，高階經理人強制執行變革一段時間後，當正面的效果出現(顧客滿意人數增加、較高的利潤及加薪、股票的增值)爲整個公司帶來新的企業文化，XYZ 公司的績效在 90 年代始終很高。

大葉大學 九十二 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 ( 中 文 名 稱 )	考 試 日 期	節 次	備 註
國際企業管理研究所	甲	經營個案分析	4 月 13 日	第一節 08:30~10:00	P.2

註：考生可否攜帶計算機或其他資料作答，請在備註欄註明（如未註明，一律不准攜帶）

(配分：每題 25 分，總分 100 分)

- I、 請說明 XYZ 公司的競爭力的來源有哪些？
- II、 請說明 XYZ 公司在環境的適應、管理的配套上及資源與能力的調度上是如何整合的？
- III、 請以決策者立場預想應如何妥善管理 XYZ 公司的調適作為？
- IV、 若您是 XYZ 公司的總裁，您會有哪些作為以確保 XYZ 公司長期生存發展。