

# 國立嘉義大學九十三年學年度

## 管理研究所碩士班招生考試(乙組)試題

### 科目：管理概論

#### 一、簡答以下名詞之差別: (20%)

- |                         |     |                           |
|-------------------------|-----|---------------------------|
| 1.Scientific Management | vs. | Administrative Management |
| 2.Manager               | vs. | Leader                    |
| 3.Delegation            | vs. | Empowerment               |
| 4.Organizational Change | vs. | Organizational Renewal    |

#### 二、Decisions are an integral part of managerial activities. Please compare and contrast the advantages and disadvantages of making a decision by a committee.(20%)

#### 三、試比較激勵理論(Motivation Theories)中，西方學術界所發展出的內涵論(Content Theories)與過程論(Process Theories)之內涵與差異？這些理論可否適用於華人社會的組織？在中國傳統文化中，有何種激勵觀點可以闡明激勵的本質，以與西方理論並駕齊驅？(30%)

#### 四、以下是兩則有關宏碁集團的個案，請在閱讀後，回答其下的三個問題：

##### Part A.

宏碁的股價由 1999 年初近 70 元的高峰，快速下滑至 2001 年 7 月的 10 元左右。在 8 月下旬公布的宏碁第二季獲利率，下滑幅度更高達 94%。但令海外投資人最擔心的還是宏碁對於這種困局所採取的經營對策，似乎投資人對於施振榮經營宏碁的方式已經漸漸失去信心。

回顧 1995 年以後的台灣 PC 產業，幾乎所有從事代工生產的台灣廠商都在大發市利，因此也造就了廣達、仁寶、鴻海等企業的興起。但這一階段宏碁卻將他的經營重心擺在更理想的自創品牌上面，施振榮提出包括微笑理論、主從架構等一系列的經營理論。

除了在台灣社會掀起一股追隨施振榮的科技創新熱潮之外，宏碁本身似乎沒有在此獲得一點好處。相反的，宏碁自有品牌事業部一直虧損累累，甚至在中國市場都為聯想、長城、同創等大陸本土以貿易起家的廠商擠到 10 名以外的市場。由於宏碁自有品牌在美國市場受創最重，因此在 1999 年末也決定全面撤出美國的零售通路市場。

2000 年施振榮在他出版的 iO 聯網組織一書的自序中提到，這本書每一句話所表達的思維和資訊，都是花費上百億失敗經驗的學習成果。2000 年的網路崩盤，宏碁多角化聯網組織所創設的大部分新事業，幾乎都遭受嚴重打擊。2001 年宏碁又再度進行組織再造，這次是將代工事業完全獨立出品牌事業，目的是希望宏碁能重新恢復代工事業的全球競爭力。相信不久以後，施振榮先生的另一部巨著又將問世，只是對於宏碁的投資者而言，每一本書恐怕都有千金難以承受的感覺。

一位華爾街投資分析師說，東西文化還是存有顯著的不同。在美國，股東很少會讓專業經理人一再嘗試錯誤，通常 CEO 只有一次試驗自創經營模式的機會。以過去五年台灣電子類股價平均增長 148%，而宏碁股價卻僅增長 5% 的例子來看。在美國，投資人一定會要求董事會撤換這種經營成果不佳的 CEO，因為董事會最重要的職責就是尋求一位能為股東創造最豐厚投資回報的企業經營者。如果董事會無法善盡這項職責，那麼投資人一定就會出脫持股放棄這家公司。

但宏碁與台灣大多數的公司一樣，董事會成員大多由經營者的合作伙伴與關係人所組成。因此在追求共同的理想目標與共識性極高的組織文化下，經營團隊所犯下的錯誤，通常都可以被一再地容忍。然而這種寬厚良善與重視人情關係的組織文化，有時也會是埋下企業衰敗的根源。相對宏碁公司，台積電董事會就比較幸運的擁有三席飛利浦代表人，這些外資董事除了提供許多專業經營建議外，同時也為保障股東權益而充分盡到監督經營者的責任。據悉台積電內部管理極為嚴格，員工均承受極大的工作壓力，董事長張忠謀對於屬下採取實事求是與毫不留情的西式領導風格，這些可能也是台積電能夠決策迅速與少犯錯誤的主要原因。雖然宏碁的經營成果並不卓越，但施振榮所寫一系列有關科技管理的書籍，正如

他自己所說，確實是千金難買的經驗。而他所主張的聯網組織、微笑理論、主從架構...等理論，也成為台灣管理研究的經典，並對於未來台灣科技產業發展帶來莫大的影響。施振榮先生對於台灣科技產業發展的貢獻，並不會因為宏碁的經營困難，而遭受絲毫的抹煞。施振榮先生溫文儒雅待人寬厚的領導風格，強調人性本善的組織文化，發展極具創意的經營模式，追求遠大的企業願景，確實也當之無愧為台灣企業家的典範。

不過企業經營成王敗寇，不管是黑貓或白貓，能替企業創造利潤的才是一位成功的企業家。尤其企業經營實務是不同於一般企業管理研究，完美正確的理論模式經常不能適用於時空巨變的動態經營環境。企業家的職責是贏得市場創造利潤，學者的職責則是探索事理創新知識。雖然知識學習對於企業管理具有密切關係，但創新知識並不同於創造利潤，因此成功的管理學者也不一定會是一位成功的企業家。

一位兢兢業業，憚盡心思，學識豐富，願景宏觀的經營者，並不代表他同時也是一位善於為股東創造豐厚利益的經營者。股東要的是一位能帶來豐厚股利的經營者，員工要的是一位能帶領企業永續發展的經營者，董事會的職責就是為股東與員工尋求一位能為企業帶來最大成長與最高利潤的企業領導人。

iO 聯網組織最後一章的主題是「換人或換腦袋」，施振榮先生在書中說：「組織再造，企業龍頭最重要，不換龍頭，再造幾乎不可行，就算不換人，也一定要換腦袋。」如果這是事實，那麼我們不禁也要問，換人容易或是換腦袋容易？腦袋在人身上，不換人，腦袋能換嗎？

### **Part B.**

「微笑曲線」是宏碁集團董事長施振榮在 1992 年為了「再造宏碁」提出的理論。後來曾加以修正成「產業微笑曲線」，做為台灣各產業中長期發展策略的方向。1992 年，宏碁開始推動台灣生產組件、海外事業單位組裝銷售的「速食店模式」，但部分員工不願放棄原本的組裝業務，施振榮因此分析產業的附加價值，說明電腦產業在生產變革後，原本附加價值最高的系統組裝已經變成最沒有價值的部分。施振榮藉此說服員工，要維持競爭力，就要集中在專精的領域，放棄低附加

價值的組裝工作，這就是「微笑曲線」。

簡言之，微笑曲線是以「附加價值」的高低來看待企業競爭力，企業只有不斷往附加價值高的區塊移動與定位，才能持續發展與永續經營。施振榮認為，以資訊產業而言，在研發 製造 配銷的價值鏈中，只有最前端擁有智慧財產權的研發設計，以及末端配銷的品牌、服務，才能維持高附加價值。

而「產業微笑曲線」則針對一國產業競爭力的分析。施振榮從全球產業趨勢的觀點，提出台灣各種產業未來要有競爭力，必須往產業微笑曲線兩端移動。產業高附加價值的來源，一端是在上游的智慧權（專利權）知識經濟，一端是在下游的綜合服務、品牌，而中游的製造是附加價值最低的區域，競爭力也較差。

施振榮認為，未來台灣科技產業想要提高附加價值，在微笑曲線右端的研發方面，必須借重大陸人才，以關鍵性零組件的技術優勢主導全球創新數位產品；中間的量產製造上，利用產品快速創新設計，以及大陸的廉價生產力，進行全球布局；微笑曲線右端的品牌服務上，則應立足大中華地區、放眼世界，藉著資訊科技的創新運用來創造價值。

瑞士洛桑管理學院教授特賓（Dominique Turpin）指出，「微笑曲線」的模型雖然簡單，卻非常正確，是二十一世紀的管理理論，放在台灣也非常合適。在微笑曲線觀念領導下，宏碁積極轉型，將代工製造業務與品牌事業分開，並轉向行銷服務業發展，以電子化服務為新的核心事業。宏碁 2003 年 9 月被選為台灣十大國際品牌第三名，估計品牌價值為 3.12 億美元。

- (1)請分別用 100 個字以內，扼要分析兩個個案之重點。(10%)
- (2)施振榮董事長在 1992 年所提出「微笑曲線」的觀念，為何在 Part A 與 Part B 的個案中，有不同的績效結果？試比較分析其原因。(10%)
- (3)有人說：「管理理論大部分來自實踐(Implementation)，又指導實踐，並接受實踐的驗證。」回顧近十年來，不同時候都有許多流行的管理觀念或理論被提出，我們該如何正確地利用相關的管理理論，來提昇組織的管理效能？(10%)