

義守大學 92 學年度招收 碩士在職專班 入學考試試題

第 $\frac{1}{2}$ 頁

考試科目	產業案例分析	系別	工業工程與管理所	份數	考試日期	5月3日	節次	第2節
------	--------	----	----------	----	------	------	----	-----

「個案分析」作答說明：請任選兩大題作答，每大題各佔 50%，每一小題各佔 25%。

請註明試題之題號

1. 百貨公司已經成為國內民眾購物與休閒的主要去處，但是忙碌的消費者不喜歡在人群中推擠，不想花太多時間在賣場裡尋覓需要的商品，因此百貨業者逐漸體認到延長顧客滯店時間不見得能增加坪效，而是應該讓顧客有更多機會接觸到他們有興趣購買的商品。國外的百貨公司早已致力於營造對消費者友善的服務景觀(servicescape)，以下是以服務品質著稱的 Nordstrom 百貨公司的做法。

Nordstrom 在設計每個分店時，除了反映當地消費者品味外，盡可能做到讓顧客能迅速方便地進出。Nordstrom 的電梯內部空間較大，手扶梯的寬度也大於同業，目的是方便親子或朋友並肩而行。店裡的走道寬敞，即使是人潮最多的假日，閒逛的顧客也不容易相互碰撞，有些專櫃希望縮減走道以增加營業面積，Nordstrom 費盡工夫才說服他們，寬敞的走道不是浪費，而是能把更多的顧客引到他們的專櫃。各個樓層的專櫃位置依據顧客的生活品味與消費能力來規劃，例如紳士皮鞋、名牌服飾、高爾夫球具等商品會聚集在同一區域。每個專櫃的名稱以巨幅圖形懸吊於上方，專櫃之間不用牆或高貨架來隔間，因此顧客一眼望去，就知道該往哪裡尋找自己想要的商品，也不會阻礙店員的視線。

擁有寬敞的客服空間，的確要犧牲營業面積，Nordstrom 的營業面積通常只有總面積的百分之五十，但是透過巧妙的空間設計，Nordstrom 在每單位營業面積上擺放了總價值比同業更多的商品。例如比同業大上三倍的鞋類部門有半數的商品直接存放在專櫃後方，店員可以很快找到顧客需要的尺碼，為自己和顧客都節省時間。試鞋區擺放許多設計舒適的座椅，讓顧客與其同伴都能坐下來休息，因此顧客願意待久一點，多試穿幾雙鞋子。同樣的做法也應用在成衣部門，Nordstrom 的每個專櫃都有自己的試衣間，燈光設計讓顧客可以看到衣服真實的色彩，由於試穿衣服時較容易流汗，Nordstrom 設計較大的空間與獨立的空調系統，讓顧客試穿時感覺更輕鬆。

值得一提的是，Nordstrom 從 1970 年代就開始營造出這樣舒適的購物環境，不是經由市調或專家建議，而是由現場的售貨人員集思廣益所改善出來。

- 問題：(1) 請以自身的實際經驗舉例說明國內百貨公司類似的規劃優點以及正面的影響。
(2) 請討論國內百貨公司要仿效 Nordstrom 的服務景觀時可能會遭遇的困難。

2. 企業 E 化是目前企業經營管理上的趨勢，台灣的電子產業在很多產品的製造供應上都是名列前茅，然而許多產品都已經是大量生產且進入成熟期或衰退期的微利時代。某家上市電子公司，以往營業額都在 150-200 億之間，該企業集團總部設於台灣，但為了接近市場及其他競爭考量，也在世界各地設有生產廠及業務營運基地，不過去年因競爭者多，產品供過於求且匯率變動下，出現前所未有的虧損。該公司除了在廠房設施及機器設備投入大量資金外，本身也有設 MIS 部門處理企業資訊電子化的業務，最近一年左右引進 ERP 系統，企圖強化公司在生產管理、供應鏈及顧客服務上的競爭優勢。該公司主業產品已進入成熟期，且營業已出現虧損警訊，且引進 ERP 系統之設置及維護之經費也頗大。根據資料顯示，引進 ERP 系統並非短幾個月可看到具體成效，也不見得就一定就會成功。如何謹慎評估需求及有效率的引進落實於生產經營管理，才能確保投資之回收。

- 問題：(1) 如果你以工業工程與管理的角度觀察，該如何評估設置 ERP 系統之時機，該公司在企圖引進 ERP 系統之時機是否合適？
(2) 另外，如何評估引進 ERP 系統後所呈現的效果？試申論之。

背面有試題

* 備註：試題隨卷繳交

義守大學 92 學年度招收 碩士在職專班 入學考試試題

第 3/2 頁

考試科目	產業案例分析	系別	工業工程與管理所	份數	考試日期	5月3日	節次	第2節
------	--------	----	----------	----	------	------	----	-----

請註明試題之題號

3. 中信銀能成為最賺錢的銀行，關鍵在於人才濟濟。有忠心耿耿的老臣，也有觀念新穎的外來兵團，為何中信銀就是有本事吸引人才，留住人才？前花旗銀行台灣區總裁陳聖德，帶領將近二十人的團隊轉戰中信金控，中信銀北京辦事處主任鍾敏敏也是前花旗銀行第一位派駐在中國大陸的代表、前南山人壽最年輕的副總經理，大陸平安保險集團投資部門負責人王銘陽投效中國人壽，顯見專家父子對如何覓良才確有獨到之處。「人才是企業競爭最重要的關鍵，如何找到好人才也是最困難的事」，荷銀投信董事長陸大文說。

「組織能力要提升，靠的是人才，」一位中信銀退休的高級主管指出。中國信託一直以來都靠著新舊人才的融合，讓組織保有成長的動力。人才濟濟是成就中信銀的關鍵因素。但中信銀為何有本事找到好人才，並且讓他們有所發揮？中信金控副董事長鍾隆吉的觀察認為，中信銀的企業文化以及良好的經營表現，才是人才願意參與的主要原因。中信銀的文化是中西合璧，有中方的厚道，也重視西方的績效。厚道，是不會只把人才當作棋子看，會給同仁機會，待人很人性化；盯緊績效，但發起獎金也很慷慨。剛升任中信金控總經理的羅聯福就說，外商銀行很會挑人、用人，但你不行就請你走人。而中信銀從不把人才只當作是賺錢的工具，只要你有能力，就有舞台。

辜濂松評斷績效不只看結果，還會看過程，會去瞭解為什麼主管會達不到目標。董事長給的目標向來都是「不可能的任務」。但如果達到了，絕對論功行賞，對獎勵員工，從董事長辜濂松，到前任中信銀總經理駱錦明都是很「大氣」的。近五年來，中信銀不但獎勵制度多於懲罰制度，員工分紅的制度也愈來愈精緻，有按個人貢獻度計算獎金的制度，也有統籌款，用來平衡部門間過大的差距。中信銀有家族企業的色彩，但因為是家族企業，老闆就是決策中心，沒有派系，反而是吸引人才的優點。

辜濂松敢用人，也會細心觀察表現。辜濂松在公眾場合挺主管，私下也會教導外來的主管如何融入公司文化。在帶領新舊交融的團隊時，辜濂松也很懂得平衡管理。在新人事佈局上，他拔擢從基層做起，多年來為銀行賺進豐厚盈餘的老將羅聯福擔任中信金控總經理、新血陳聖德擔任中信銀總經理，新舊兼容並蓄，各展所長，顯見辜濂松的圓融。

辜仲諒很會用人，他看得出組織的人力需求；他會帶組織，很有親和力，包容性也夠；We are family 對客戶，也對同仁。不管是內升還是外來的，辜仲諒常找高階主管一起吃飯、打球，大家彼此有感情，也就不會有小圈圈了。現在許多新業務的發展快速，讓辜濂松有跟不上的感覺，所以，希望還是專業經營。

- 問題：(1) 你認為中信銀的整體用人政策為何？請以策略性人力資源管理之角度申論之。
 (2) 中信銀如要留住目前優秀的人才，你認為國內外高科技產業之哪些激勵配套措施，可以引用？並請分析所提之激勵措施的優缺點。