

## 義守大學 93 學年度研究所碩士在職專班考試試題

系所別	管理研究所碩士在職專班	考試日期	93/4/24
考試科目	管理個案分析	總頁數	3

※此為試題卷，請將答案填寫在答案卷內，未寫於答案卷內者，不予計分。

※不可使用計算機

### 個案一：

台鹽公司民國九十二年由公營轉民營並掛牌上市，台鹽公司在「鹽品事業部」首先做節流措施，台鹽每年向海外購鹽高達四十萬噸，每噸價格二十八美元，台鹽採取重新議價方式，成功將每公噸價格降至十七．八美元，等於一年節省約新台幣一億四千萬元；其次，海上運輸費用也由每噸十四．八美元，降至八．五美元，每年節省約新台幣八千六百五十萬元，陸上運輸也一樣每年節省新台幣六千萬元；另外，曬鹽成本每年必須虧損二億元，台鹽公司決定停止曬鹽業務，全部採進口因應。

台鹽最重要轉型成功關鍵是投資「生技事業部」。台鹽研發政策仍圍繞在核心產品上，其中將顆粒與洗劑融合就是一項創舉，現已申請專利權，推出舒美洗面乳與洗髮乳，經消費者使用後，竟然有一位大學女生與上班族男性上網告知網友，台鹽洗面乳使用後可使青春痘逐步消失；而洗髮乳則能使禿頭慢慢滋生髮質，並經網友大舉轉發，變成網路上談論的話題，台鹽不花一毛錢廣告費竟達到如此大的宣傳效果，更奠定跨入洗劑市場地位。

後來台鹽更積極投入生技領域，也進軍醫療器材創傷覆蓋材產品，自美國購買膠原蛋白，當初台鹽自美國購買膠原蛋白主要是以製作醫材產品為主，市場規模始終做不大。經分析後認為台灣醫材市場規模每年僅十億元，保養品市場則高達千億元，因此決定轉攻保養品市場，並利用女立委沒有代價為台鹽綠述雅保養品代言，此舉奏效，業績高幅度成長，保養品更成為公司重要產品。

台鹽公司現有生技研發團隊十四人，每年編列八千萬預算，必須研發出五十種新產品，其中至少要有 50% 能夠推上市場。台鹽現每年營收四十億元，鹽品占 50%、保養品占 35%、科技產品占 10%，未來保養品將大幅提高至 50%。

另外，值得一提的是，台鹽「七股鹽廠」具有三百三十八年歷史清朝開始就引海水入田曬鹽，歷經日據時代至今，是目前台灣僅剩的鹽廠，計畫將七股鹽廠規劃成休閒觀光景點，台鹽公司投資六百萬元，將滴水小池擴建為大型油池，將其取名「不沈之海」，旁並增設一百六十噸精鹽覆蓋池；其次，鹽場有一座五百公尺高鹽山是僅有台灣自曬鹽的見證，為此將其規劃成階梯步道讓遊客登高上鹽山，並邀請苗栗知名雕塑家製成數十座大型鹽雕展示，七股鹽廠空地更規劃三百五十餘停車位，去年一年竟然創下百萬人次遊客潮，獲利一億元。

台鹽轉型成功，基本面的亮麗表現，讓員工都因股價價差賺了一筆，難怪員工都說，民營化沒什麼不好啊。

## 義守大學 93 學年度研究所碩士在職專班考試試題

系所別	管理研究所碩士在職專班	考試日期	93/4/24
考試科目	管理個案分析	總頁數	3

※此為試題卷，請將答案填寫在答案卷內，未寫於答案卷內者，不予計分。

※不可使用計算機

### 個案一問題：

1. Miles & Snow (1984)的適應策略(adaptive strategies)依產品與市場變動率，將經營策略區分為防衛型(defender)、前瞻型(prospector)、分析型(analyzer)、反應型(reactor)，試說明四種策略之內容。(20%)
2. 當一個企業擁有幾個事業部門時，可以同時採用幾個經營策略，請依上題策略，說明台鹽公司在「鹽品事業部」、「生技事業部」、「七股鹽廠」各採用何種經營策略。(30%)
3. Boston Consulting Group(BCG)所發展的公司組合矩陣，是一種對總公司層次策略分析的方法，BCG 矩陣所訂出的四種事業單位包括錢牛(cash cows)、明星(stars)、問號(question mark)、狗(dog)。請說明台鹽公司「生技事業部」為 BCG 何種事業單位？依此說明台鹽公司對生技事業部應有的做法？(15%)

### 個案二：

第一公司為一家上市半導體公司，成立於民國七十八年。近年來，由於台灣高科技產業蓬勃發展，研發人員被同業挖角非常嚴重，特別是新進人員第一年內離職率高達百分之三十八，影響研發工作之進行。總經理察覺事態嚴重，於是召集人力資源和研發部門兩位經理，探討新進人員離職原因，並謀求解決的對策。

研發部經理認為公司的任用制度有待改進，人力資源部門為了招募過程順利，經常提供跨大不實的廣告，只提供公司正面的資訊，對公司或工作負面的資訊未能完整地提供給應徵者，甚至對應徵者薪資、福利和陞遷機會均誇大其詞。這些未具誠信的招募資訊，使新進員工任職後，產生期望與實際的落差，是新進人員離職率高的主要原因。

人力資源經理認為招募過程中，最後任用的決策者為研發部經理，該部門只考慮應

## 義守大學 93 學年度研究所碩士在職專班考試試題

系所別	管理研究所碩士在職專班	考試日期	93/4/24
考試科目	管理個案分析	總頁數	3

※此為試題卷，請將答案填寫在答案卷內，未寫於答案卷內者，不予計分。

※不可使用計算機

徵者的專業技術能力，未能將應徵者的團隊合作、穩定性等做為任用決策考慮因素，甚至人力資源單位提出應徵者任職後可能有不穩定的訊息，研發部門也未予重視，這種僅以專業技術能力做為任用的標準，亦是新進員工離職率高的主要原因。

經過冗長的討論後，總經理指示人力資源部門在招募過程中應儘量公開正確的資訊，避免與應徵者產生認知上的差異；研發部門除重視應徵者的專業能力外，也應考慮其他因素。

### 個案二問題：

1. 在招募過程中，人力資源部門對應徵者提供正確的資訊，是否可降低新進人員的離職率？為什麼？請從企業倫理道德和任用實務觀點說明。(10%)
2. 任用決策考慮因素除專業技術能力外，還應考慮那些因素？(25%)