



# 文藻外語大學

104 學年度 研究所 碩士班暨碩士在職專班招生考試 試題卷

科目：管理學

考試日期：104 年 4 月 19 日

1. 85°C 以庶民美食的理念，將咖啡與烘焙麵包糕點結合的經營模式在台灣曾大放光彩，也在美國、澳洲、大陸…等國家展店經營，如果想進日本(或西班牙或法國)去開店經營，請問應如何規劃企業的產、銷、人、發、財等策略？ (50%)

## 2. 個案分析(50%)

### 台南企業栽培年輕幹部來經營海外事業

楊嫻嫻是台南企業創辦人楊崑茂的第四個女兒。個性果斷、不具侵略性、善溝通。因對父親的愛才繼承父業，擔任台南企業最高領導人(CEO)。

紡織業當時在台灣已是夕陽工業，台灣員工工資是大陸、東南亞等地的二~三倍，使台灣廠獲利嚴重壓縮，而且員工反對加班，於是製造業大量的工廠外移往低工資的國家去。加上紡織業進入門檻低，在台灣加入 WTO 後，紡織品配額取消，少了配額的保護或限制，面臨市場和價格的競爭更加強烈。而在全球佈局與經營方面也遇到很多的問題：例如在大陸，雖然同文同種，溝通容易，工資也較台灣低，但是工廠仍常有缺工問題；在柬埔寨雖然成本低，但民生物資匱乏；在印尼，雖然員工動作純熟、手巧工細、充滿自信；而且紡織是印尼第一大出口產業，上下游、週邊產業都很完整。但是成本上漲嚴重，恐怖活動頻繁，政情不穩定。在約旦，雖然政府清廉，但是約旦是傳統回教國家，婦女在太陽下山之前要回到家；遇到回教齋戒月在兩點之前就要回到家，所以趕工時都無法配合。而且約旦員工流動率特別高，高達 20%，由於約旦人認為只要有一份工作，並不在乎做得好不好，而且家族凝聚力強，所有親屬的婚喪喜慶都需參與，所以喜愛請假。於是台南企業的經營策略是：最複雜的產品在台灣生產製作；次複雜分別在大陸、印尼、柬埔寨，最簡單的分配在約旦。並以自創的品牌搶攻大陸市場，並陸續拓展多種品牌擴大市場版圖。因為海外經營的艱難，異國生活的辛苦，並非許多資深、有經驗的老員工所樂意前往，並且也非都能勝任工作，所以台南企業以「A 計劃」招募年輕人擔任幹部。訓練完成後派駐至海外並充分授權給予幹部，讓他們能夠運用才能來經營管理工廠。並以大陸為員工訓練中心將人力培訓純熟後再輸出至各地的工廠，協助當地技術較生疏的員工。但是年輕的幹部因經驗不足也曾給企業帶來危機，例如在柬埔寨，主管不瞭解員工，員工雖然服從性高，很能忍耐，不滿都往肚子裡吞，所以長期壓抑著埋怨。但是一但爆發出來便是一個很大的事件，導火線是工廠開除了當地的兩名員工，員工聯合工會發動暴動和罷工。台南企業的願景(未來的經營方向)是建立自我品牌與高品質形象，加強與通路廠商策略聯盟。多元化經營與國際化的同時，也希望培養出來的經營人才終結傳統家族經營的方式。

#### 問題探討：

1. 傳統製造業為何大量移往國外？
2. 海外佈局與經營方面會遇到什麼問題？
3. 為何不派資深、有經驗的老員工前往海外經營？
4. 培育年輕幹部除了經營海外事業之外還有什麼重要目的？