

# 國立勤益技術學院九十五學年度研究所一般招生筆試試題卷

所別：流通科技管理研究所

組別：

科目：經營管理案例評述

准考證號碼：□□□□□□□□ (考生自填)

考生注意事項：

一、考試時間 100 分鐘。

二、答題請註明題號

## 試題一〈50 分〉

請閱讀下列短文後再行作答。

John Wolf 是 Wolf 汽車公司的總裁。他剛剛從公司最新併購的汽車經銷商訪視回到辦公室。這是 Wolf 汽車公司體系裡的第 4 家經銷商，該公司在一個 40 萬人口的都會區營業。在該都會區範圍之外約 45 分鐘車程的地方，還有另一個 50 萬人口的都會區。體系裡的每家經銷商都行銷不同品牌的汽車，並且一直獨立營運的。

Wolf 對於這個新併購的經銷商特別興奮，因為這是體系裡第 1 家「汽車超市」。汽車超市和傳統汽車經銷商的差異，在於它在同一個地點販售多種品牌的汽車。新併購的經銷商販售整系列的雪芙萊(Chevrolets)、日產(Nissans)、和福斯(Volkswagens)。

Wolf 汽車公司於 15 年前購買了 1 家 Dodge 汽車經銷商開始成立，穩定成長至今天的規模和聲譽。Wolf 將其成功歸功於三項高度相關的原因：第一是維持高度銷售量和存貨的快速周轉，達成了規模經濟，減低了成本並提供顧客廣泛選擇；第二是稱為「零煩惱購買經驗」的行銷方法，每部汽車上列出的訂價都是「唯一最低訂價」，顧客來到店裡看車、試坐、比較訂價，完全不受到業務人員的強勢推銷，如果顧客有任何問題，或是準備購買，就走到顧客服務台尋求知識豐富的業務員的協助；第三，也是 Wolf 所認為最重要的原因是售後服務，Wolf 汽車公司擁有良好的信譽，顧客車輛第一次入廠，就會得到迅速的保養、診斷和正確維修。維持高品質售後服務取決於三項必要條件：首先是必須具備高水準、訓練良好的服務技師，其次必須使用最先進的技術和工具來支援車輛的診斷和維修，第三則是能夠取得服務和維修所需的各種零組件和物料而不造成延誤。

Wolf 在訓練和設備上大力投資，以確保其人員和科技之精良。隨著 Wolf 汽車公司的成長，他開始擔心是否能夠持續取得正確的零組件和物料。這項關切讓他專注於供應商關係流程和管理供應鏈上的服務零組件及物料流通。

Wolf 特別留意報紙商業版上描述企業因為缺乏適當成長規劃而失敗的案例。這些公司的成長超出了他們目前的策略、程序和控制系統所達範圍，因此遭遇無數困難，導致沒有能力有效競爭。他不想讓這種情況發生在 Wolf 汽車公司。

4 家經銷商各自採購他們自己的服務零組件和物料。採購是基於歷史需求資料所推演出來的預測，其中包括季節性等因素。例如汽車之電池和發電機在冬天經常失靈而需換新或維修、冷氣機零件則在夏天需求大增、冷煤在春天需求量大以供夏天的冷氣使用、而抗凍劑在秋天需求量大以為冬天作準備。預測也根據特定車種業績和服務促銷狀況做調整。

服務零組件和物料的購買變得困難的原因，在於必須保持多種不同零件的存貨。這些零組件當中，有一些被用來維修顧客車輛，而其他則放在櫃檯銷售。某些零組件必須向汽車製造商或是它們所認證的批發商購買，以確保「原廠零件」之保證。而像機油、潤滑劑和風扇皮帶等其他的零組件和物料，則可以從任何供應商購買。經銷商之採購人員必須謹遵成功取決於以下二項因素：(1)降低成本以支持免煩惱、單一最低訂價的措施，(2)在適當時間提供正確零組件，以支持快速可靠的售後維修服務。

在 Wolf 考慮零組件和物料購買的同時，他也一直想著另外兩件事：零組件存貨的可用空間大小，以及可利用在採購零組件和物料的財務資源。

新併購汽車經銷商對於空間和經費都帶來壓力，因為該經銷商必須同時支持雪芙萊 (Chevrolets)、日產 (Nissans)、和福斯 (Volkswagens) 等三種不同品牌的系列車種。投資金額愈來愈有限，而空間也達到極限，Wolf 正思考如何採取正確有效之行動方案。

**問題：(1). 針對新併購案對 Wolf 汽車公司發展之影響進行 SWOT 分析。**

**(2). 擬定合適之供應鏈管理模式，以幫助 John Wolf 減少財務投資和空間需求，同時能維持合理的服務水準。**

## 試題二 (50 分)

請閱讀下列短文後再行作答。

女將管理－東橫 INN 勇奪市場第一的祕訣

由一群「女將」打理的東橫 INN，以每兩個月開一家的速度，橫掃日本，住房率和營收更勇奪第一。她們如何創新管理？

經常必須往返各城市出差的商務人士，既要方便舒適，又得顧及公司出差旅費預算；日本連鎖商務旅館「東橫 INN」，抓住這樣的需求，成功登上日本第一。創建於一九八六年的東橫 INN，是日本第一家全部以女性擔任飯店管理人的連鎖商務旅館。它今年滿二十週年，已擴展至一二〇家分館，遍布日本各大主要城市車站前、五分鐘腳程可及之處。平均兩個月開一家新館的速度，來自傑出的集客力。日本《每日新聞》報導，二〇〇五年，東橫 INN 每月平均住房率八三·一%，遠高於全日本飯店聯盟六七·四%的平均住房率。

東橫 INN 是怎麼成功的？主要來自三方面的創新管理：

創新管理 1：傳統「女將」精神，帶進現代化經營

東橫 INN 的三千名員工中，九五%是女性；在一二〇家分館裡，有一一五家由女性擔任管理人，並且優先錄用當地曾有職場經驗的家庭主婦。日本財經雜誌《經濟界》報導，東橫 INN 社長西田憲正認為，女性溫柔與細心的特質，相當符合「把旅館打造成房客第二個家」的需求。因此，二十年前，東橫 INN 在東京與橫濱之間的蒲田創建第一家旅館時，即延聘「女將」（傳統日式旅館的女性經理人）出身的女性負責管理。此外，職業婦女因結婚生子而回歸家庭，在把孩子帶到上小學的程度之後，其實有時間、也有能力重返職場，但一般公司卻已沒有她們的位置。西田憲正認為，這些家庭主婦具有職場經驗，工作能迅速上軌道，處世態度又比一般年輕女孩更成熟穩重，對東橫 INN 的形象是一種加分。其實，東橫 INN 在川崎的第二家分館，當初是由男性擔任旅館經理，雖然開店的各方面條件都更好，但業績卻不

如第一家。後來，西田憲正改由女性擔任川崎分館的經理人，業績竟大幅回升，從此更堅定他全部以女性擔任旅館管理者的策略。

#### 創新管理 2：「外行人」更能從客觀角度創新

東橫 INN 社長西田憲正認為，專業人士長期處在同一產業，往往會產生盲點。因此，他也會雇用毫無旅館經營經驗的外行人。他表示，因為外行人以全新的角度觀察企業，往往能找出長期被忽略的盲點所在，甚至提出令人意想不到的創新意見。例如，「免費供應早餐」就是來自外行人的點子，結果大受好評。一般日本旅館的早餐通常會收費，而且價錢通常在台幣兩、三百元左右，並不便宜。然而，行程繁忙的商務人士，通常沒有太多時間好好享用早餐，只求簡單、方便並能迅速吃飽即可。因此，西田憲正採納員工的建議，把東橫 INN 的早餐改為免費供應，讓菜色簡化卻豐富（包括：三種口味的御飯糰、味增湯、咖啡、茶、醃漬小菜），在「房客需求」與「經營成本」之間取得平衡。此外，將自動販賣機設在飯店大廳，讓半夜想購買食物或飲料的房客，不必冒著寒風跑到街上的便利商店購買，也是「外行人」提出的貼心好主意。

#### 創新管理 3：「宴會場地無用論」！多建客房更增營收

走進東橫 INN，除了吃早餐的簡單小餐廳之外，看不到一般飯店常有的豪華宴會廳。在這裡，除了房間，還是房間。西田憲正認為，一般飯店都會設置豪華宴會場與餐廳，以吸引顧客舉辦婚禮或大型宴會，但事實上，除了結婚旺季與大型研討會之外，這些場地往往閒置，反而浪費。他經過成本計算發現，將宴會場與餐廳出租所賺的錢，還不如把同樣面積的空間改客房來得多。因此，東橫 INN 決定不設宴會廳，專心把「照顧每天入住的房客」這件事做到最好，完全不做婚禮喜宴或大型會議的出租生意。西田憲正相信，比起趕集式的宴會，每天川流不息的房客，才是真正長遠的獲利來源。東橫 INN 這樣的創新做法，成效如何？去年高達二五七億日圓（約七十億台幣）的營收，加上超過八成的住房率，可為證明。

在日本成功後，東橫 INN 今年計劃跨足海外市場，目前已在中國瀋陽開設分館。這種「女將管理式」的日式商務旅館，能否受到其他國家的歡迎，尚不得而知；但可以肯定的是，東橫 INN 與眾不同的飯店管理學，已找到自己的「藍海」。

（資料來源：本文摘自天下雜誌第 342 期，作者：張漢宜 2006.03.15）

請以本文：(1)說明創新的意義。(20分)

(2)評述東橫 INN 各項創新管理的做法。(30分)