

國立勤益技術學院九十四學年度研究所碩士班招生筆試試題卷

所別：企業管理研究所

身分別：一般生

科目：企業管理個案評論

准考證號碼：

(考生自填)

考生注意事項：

一、考試時間 100 分鐘。

二、

三、

四、

試題一：請仔細閱讀個案資料後，針對問題予以評論 三十分

個人電腦的市場始於 1970 年代中期。Adam Osborne 是一家新成立的電腦公司創辦人，他將所有個人電腦的組成元件（主機、螢幕、軟體等）包裝在一起形成一台可攜式的電腦。這是第一台可攜式個人電腦，該公司在 1981 年 7 月銷售出第一台電腦、短短兩個月內銷售達到一百萬美元，第二年淨利為一億美元；然而在六個月之後卻宣告破產。

Osborne 使用五吋螢幕（每列顯示六十個字元）以保持電腦輕巧，顧客雖喜歡此一創新產品，但卻反應對較大顯示器之需要。管理者並未立即接納顧客的意見或是採取適當方法回應顧客的要求，也許管理階層對於創新的興奮已經掩蓋了顧客的聲音。但競爭者 Kaypro 注意到了，他們開始在市場上推出改良之產品，迅速地瓜分與挑戰 Osborne 之市場地位。當 Osborne 終於注意到危機產生時，立即宣布將採用新技術以滿足顧客對螢幕之需求。但當準備要大張旗鼓投入創新予以追趕及反擊時，卻面臨資金匱乏之窘境。更慘的是，此一產品改版訊息之宣布，立即造成既有存貨之堆積與滯銷，對於公司之資金需求雪上加霜。

問題一：為什麼顧客需要較大顯示器（六分）？從案例經驗中，請寫出您對新產品開發過程中，顧客需求與產品規格兼顧之看法與因應作法。（十二分）

問題二：如果您是 Osborne 管理者，您會採取哪些措施以避免此一窘境？（十二分）

試題二：五十分

Starbucks 星巴克連鎖咖啡已於日本、倫敦、台灣、新加坡與菲律賓等國家或地區持續擴張分店。於 2002 年底在中國北京和上海有 35 家分店，次年底在歐洲有 500 餘家分店，在台灣成立七年來也已有百餘店。

星巴克咖啡全世界的訓練領導者風格特別，也有一定制度。北京目前面

臨的經營挑戰有二：第一是有關招募員工及如何管理人員的問題；第二是如何讓一個習慣喝茶的國家轉變為喝咖啡國家。

中國大陸人尋找工作強調晉升機會，如可以接受訓練並獲得進修機會，這些比薪水重要；他們認為若曾於西方公司服務過，將來較容易獲得其他工作，同時流行文化的品牌聲譽對年輕的北京人是一大吸引力。

為了使人員招募和訓練能順利推行於咖啡文化，星巴克咖啡帶著新人到 Washington 三個月，讓他們感受西方的生活形態和公司非正式文化，例如：西方習慣的庭院烤肉以及在清晨調煮咖啡。

對於轉換喝茶習慣到變為喜歡喝咖啡的挑戰，管理當局也嘗試許多作法，但效果並不明顯。

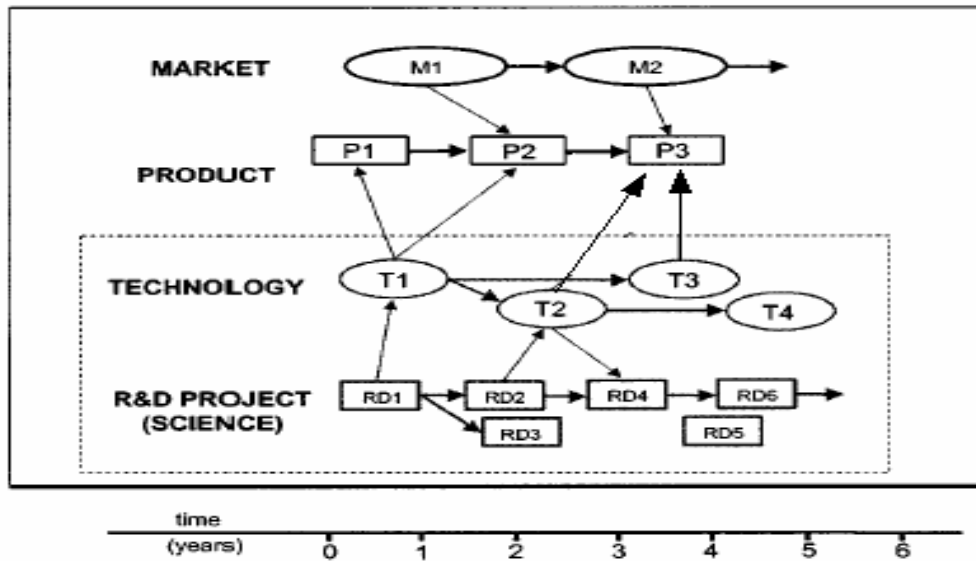
問題一：請就招募、訓練與薪資與非本地籍員工管理四方面列舉你認為在中國之星巴克咖啡人力資源管理可行作法，並說明理由。（二十分）

問題二：請分別舉例說明星巴克咖啡管理當局應如何克服在中國的第二個經營挑戰。（十五分）

問題三：對於星巴克咖啡應實施的國際企業管理措施，請提出至少三項你的看法，並說明原因。（十五分）

試題三：請仔細閱讀下列摘錄案例後，依序以中文回答問題：二十分

In the 1980s, Motorola used a combination of techniques to combine product planning with technology planning for formulating a technology strategy. Motorola called the outcome of the process a technology roadmap for their long-term product development. Motorola's technology roadmaps facilitated the orientation of and internal communication among managers in engineering, manufacturing, and marketing. Together they could track the evolution and direction of their technology/product/marketing planning. Their purposes in the roadmap process were to (1) forecast the progress of technology, (2) obtain an objective evaluation of Motorola's technology capabilities, and (3) compare Motorola's capabilities with those of competitors, currently and in the future. A sample of roadmap list as following:



問題一：請問摩托羅拉公司應用「科技路標地圖」技術達成哪些目的？（六分）

問題二：請以手機為例說明「市場→產品←科技←研發專案」隨時間演進之運作邏輯。（十四分）