

# 明新科技大學

97 學年度研究所

碩士班

碩士在職專班

招生考試試題卷

系所名稱	科目	准考證號碼 (考生請填入)	考試日期	節次	第 1 頁 / 共 2 頁
企業管理研究所	管理實務個案分析		97年5月4日	第一節	

\* 答案須寫在答案卷內，否則不予計分 \*

一、請從管理的角度就下列兩則報導提出你的看法(50%)

(1) 1960 年代以來，IBM 主宰電腦業的市場，是大型電腦(mainframe)的霸主，號稱『藍色巨人』(blue giant)。到了 80 年代，世界電腦市場正在轉變。從大型電腦轉到個人電腦(PC)，蘋果電腦(Apple)看到了轉變的趨勢，積極介入 PC 市場。但是 IBM 卻仍緊守著 Mainframe 的市場，而錯失先機。後來，IBM 雖然發現錯誤，改攻 PC 市場，並採取『快老二策略』還是無法挽回市場頹勢，年年虧損。股價從 1987 年的 180 美元掉到 1994 年的 44 美元。1993 年 4 月，IBM 新任執行長 Louis Gerstner 將 IBM 從新定位，IBM 不再以電腦製造公司自居，改為提供顧客『完整解決方案』(total solution)的服務公司。2002 年 1 月 30 日，Louis Gerstner 功成身退。這期間 IBM 股價漲了 8 倍，IBM 市值增加 1800 億美元。

(2) 奇異公司在四月十一日公佈今年首季財報，首季淨利下降 6% 每股盈餘只有 44 美分，遠低於分析師預估的 51 美分。執行長伊梅特更調降今年全年的獲利展望，從原先預估的每股盈餘 2.43 美元降為 2.2 美元，調降幅度達 9%。消息一公佈，其一公司當天股價重挫 13%。財星雜誌在伊梅特就任期一公司執行長 3 年後，比較它和前任執行長傑克威爾許不同的風格。其中提到傑克威爾許是靠精準達成獲利目標來博得華爾街青睞。伊梅特則是將公司長期發展策略看得比分析師們要的短期財務數據更重要。威爾許爲了讓財務數據使命必達，透過輪調經理人來評鑑績效，每個經理人都要拼命達成威爾許所設定的目標。伊梅特則是希望經理人能長期在一個職位上培養專業，從錯誤中學習並敢於長期投資創新。

# 明新科技大學

97 學年度研究所

 碩 士 班  
 碩士在職專班

碩 士 班  
碩士在職專班

招生考試試題卷

系所名稱	科目	准考證號碼 (考生請填入)	考試日期	節次	第 2 頁 / 共 2 頁
企業管理研究所	管理實務個案分析		97年5月4日	第一節	

\* 答案須寫在答案卷內，否則不予計分 \*

- 二、美國 GE(General Electronic)公司之所以成為全球最具競爭力的高績效企業，歸功於 Welch 自 1981 年擔任 CEO 至 2001 年退休，竭盡揭櫫標竿學習(benchmarking)建立最佳實踐或典範(best practice)，曾先後引領學習日本 Toyota 汽車、美國 Wal-Mart 百貨、美國 IBM 公司、美國 Motorola 公司等企業，所淬取的標竿典範及其對 GE 的影響，請列舉扼要說明之。(25%)
- 三、統一企業集團已經橫跨農業、工業、服務業等三級產業，居台灣最大的食品廠商、零售業及通路商之領導地位，並由本土多角化邁入全球化經營，同步逐鹿兩岸市場版圖，誠屬組織與員工共同複製轉投資「企業內創業」或稱「內部新創事業」(internal new venturing)成功經驗之極致，請就人才流、物流、金流、資訊流等四個構面的效應，加以詮釋分析。(25%)