

淡江大學 102 學年度碩士班招生考試試題

927

系別：中國大陸研究所

科目：企業管理

考試日期：3月10日(星期日) 第2節

本試題共 3 大題， 2 頁

一、名詞解釋(40%)：

1. 社會回應(social responsiveness)
2. 網絡式組織(network organization)
3. 策略事業單位(strategic business unit)
4. 認知失調(cognitive dissonance)
5. 公司治理(corporate governance)
6. 情境領導(situational leadership)
7. 平衡計分卡(balanced scorecard)
8. 國家文化(national culture)

二、申論題(30%)

1. 價值基礎管理(values-based management)在企業經營上扮演著積極促進但卻置身幕後的一股力量，請說明(1)何謂價值基礎管理？(2)在企業國際化的過程中，企業間具有共同價值底線(bottom line)是十分重要的，如果以兩岸之企業的總體狀況為例，請加以分析比較，舉例論述雙分目前在價值基礎底線上之差異。(20%)
2. 請說明 Michael Porter 的五力分析(five forces analysis)與一般競爭策略(general competitive strategy)？(10%)

三、個案研討(30%)

台積電董事長張忠謀(Morris Chang)與奇異前執行長傑克·威爾許(Jack Welch)是二十一世紀的全球管理巨擘。在2007年一場衛星連線的對談中，兩人暢談「誠信」與「接班」等領導管理方面的觀點，及其中所存在東、西方的差異。相關重點說明如下：

東方觀點：誠信非常重要，領導人沒誠信，企業將具危險

西方觀點：誠信是入門票，讓你參與遊戲，不能讓你升遷

張忠謀認為「誠信」(integrity)非常重要。一位絕頂聰明的領導人，要是沒有誠信，企業將面對危險。因此，張忠謀在挑選領導人時，會將「誠信」列為基礎特質。

威爾許認為，企業領導人必須有一群員工，雇用他們不只是用他們的手，更要用他們的心。現在企業執行長已不只是藉由片段溝通，告知員工任務內容而已。明日的新領導人最重要的能力，是對變動的趨勢能預先感知。領導人不只是在經營公司內部事務，還必須對企業以外的各類變數，保持敏銳感應力。他認為誠信只是入場門票，只能讓你參與權力遊戲，並不能讓你升遷。所以，威爾許會找有熱情的人，這種人可以制定願景，並激勵團隊共同達成願景，會因部屬的成功而興奮不已。

東方觀點：挑定接班人有時不會告知，擔心他們聽聞後的反應

西方觀點：告知六個月後將解除現職，備妥接班不成的替代案

威爾許擬定的奇異接班人計畫大約為時7~8年。最早，威爾許選擇出22人，其中6人被視為「最有可能接班組」，4人列為「明顯可能組」，還有12人列為「觀望組」(long-shot)。

本試題雙面印刷

背面尚有試題

淡江大學 102 學年度碩士班招生考試試題

系別：中國大陸研究所

科目：企業管理

考試日期：3月10日(星期日) 第2節

本試題共 3 大題， 2 頁

前面6、7年，威爾許都在觀察他們如何依時空狀況改進自我，最後，有三個人出線，他們竟都來自「觀望組」。他並未告知這三人，但報紙皆已報導。

決定人選前半年，威爾許把他們請進辦公室，告訴他們三人：「六個月後你們都將自現職被公司解聘，我希望你們與我合作，各自找到接班人。」於是威爾許就任命了三位新的營運長(COO)。

最後，威爾許再選擇其中一位，把他「炒魷魚晉升」(fire up)接任威爾許的工作，其他兩人則被要求離職。這三人在最後半年中，其實都在準備「接班未成」的替代方案，因為威爾許不希望其中兩人離開時，被視為失敗者，但也不希望他們留在公司，成為新執行長接手轉型時的阻礙，這完全是美式作風。威爾許覺得很多接班計畫都在考慮「留人」，希望接班不成者仍能留在公司。但這些人就算留下，不僅工作士氣低，還會被同事視為落敗者，不如讓他們離開，在其他公司開枝散葉。

反觀國內，張忠謀提及，台積電並未擬定如奇異那般嚴謹的接班程序，過去二十年來，張忠謀曾經安排營運長接班人選多次，在那幾次案例中，有時張忠謀會告訴他們已被升官，有時不會，原因是他也在判斷，這些人聽聞後的反應是什麼。(資料來源：商業週刊1008期，2007/03/19)

申論問題：

- 1.試就本個案與您知道的相關觀點，比較東、西方在誠信文化與管理上之差異，並說明此差異可能產生的不同效果。而就您的觀點，何種作法為佳呢？(15%)
- 2.試就本個案與您知道的相關觀點，比較東、西方在接班文化與管理上之差異，並說明此差異可能產生的不同效果。而就您的觀點，何種作法為佳呢？(15%)