

國立屏東科技大學九十六學年度 碩士班暨碩士在職專班 招生考試
企業管理實務

UNREGISTERED

一、解釋名詞 (30%)

Created by Unregistered Version

- (一) 有限度理性(Bounded rationality)
- (二) 組織公民行為(Organizational citizen behavior)
- (三) 保健因子(Hygiene factor)與激勵因子(Motivation factor)
- (四) 平衡計分卡(Balance scorecard)
- (五) 策略性人力資源(Strategic human resources)
- (六) 產品之生命週期(Product lifecycle)

二、簡答題 (30%)

請說明 Michael Porter 之「五力分析」與「價值鏈分析」為何，並請您運用「五力分析」來分析在您熟悉之產業環境是否具有吸引力

UNREGISTERED

Created by Unregistered Version

三、個案分析

飛揚(Flying)公司係高爾夫球頭代工(OEM)公司，在本業經營相當成功，由於經營階層專注於本業之經營，並且在材料技術生產方面之專業頗受國際大廠肯定。故在相關之投資僅 1%與同業比較起來相對少，如興昌公司投資於非本業為 40%、富發公司之業外投資為 20%(表一)。雖然如此，飛揚公司之營收、獲利、資產報酬率均較同業好(表二)。

在該產業產品的生產作業流程大致可分為前段與後段，前段為鑄造與鍛造，為知識技術密集之流程，後段為勞力密集之區塊，如磨光、美工等，目前該產業漸朝向少量多樣及訂作式生產之產銷模式發展，生產作業流程較不宜分割。

由於公司在材料之技術相當先進且複雜，如鈦合金、鋁合金、鋼合金、碳纖合金等，故飛揚公司仍保有競爭優勢。但從分散營業風險之角度來看，飛揚公司似乎有必要朝多角化(Diversification)經營之方向思考。畢竟與同業比較起來，飛揚公司在業外之投資比例甚低。飛揚(Flying)公司王董事長也常思考這方面之問題，但有幾個多角化與否及方向之抉擇，究竟是應專注在本業經營就好？如此一來同樣有很好的利潤；或適度朝自己熟悉之領域去發展如球具、運動器材等相關事業；或朝比較不相關的產業發展，如同業亦有從事與金屬有關之行業：壓縮機、IC 導線架、模具、機車架等之投資。請教專業顧問則指出各種方案各有利弊，專業化經營可以尋找自己之利基來發展。在設計開發方面努力與國外知名大廠策略聯盟保持夥伴關係，但也有因為代工競爭越趨激烈所造成的風險，如果適度發展其他行業則可分散風險。若考慮採多角化之方案，則多角化之程度與方向應為何？相關度之定義又為何？相關度之定義太寬或太窄皆會影響發展，更何況涉入不相關之行業其風險更高，但從策略管理之角度又有人提出產業吸引力(Attractiveness)之觀點，認為應尋找具有吸引力之行業才有高於一般之獲利水準(Above average return)等等，這些問題一直未獲解決，也一直困擾王董事長。

UNREGISTERED

Created by Unregistered Version

國立屏東科技大學九十六學年度 碩士班暨碩士在職專班 招生考試
企業管理實務

UNREGISTERED

表一 營收組成與比例

廠商名稱	飛揚公司	興昌公司	富發公司	勝利公司
營收組成 (比例)	高爾夫球桿頭 (98.44%) 產品設計收入 (0.74%) 物料收入 (0.60%) 加工收入 (0.22%)	高爾夫球桿頭 (55.97%) 壓縮機及其零件 (22.60%) 導線架及模具 (21.43%)	高爾夫球桿頭 (88.60%) 腳踏車架 (10.33%) 其他(0.31%)	高爾夫球桿頭 (99.35%) 租賃收入 (0.65%)

Created by Unregistered Version

表二 營運績效比較

年度		2002	2003	2004
項目	資產報酬率(%)	飛揚 16.97	21.84	22.46
	興昌	21.42	16.37	12.75
	富發	29.00	20.00	14.00
	勝利	7.65	-10.26	5.64
股東權益報酬率(%)	飛揚	30.64	36.84	38.52
	興昌	33.33	24.05	17.35
	富發	49.00	37.00	29.00
	勝利	10.75	-15.66	9.19
純益率(%)	飛揚	15.43	14.04	14.40
	興昌	33.93	26.69	19.66
	富發	15.00	12.00	10.00
	勝利	7.31	-13.68	4.40
每股盈餘(元)	飛揚	5.32	7.18	8.38
	興昌	6.53	4.35	3.01
	富發	10.22	8.09	6.63
	勝利	1.52	-1.94	1.03

UNREGISTERED

Created by Unregistered Version

問題

- (一) 何謂資源基礎理論(Resources based model)與產業組織理論(Industrial organization model)有何不同?(10%)
- (二) 您如果是王董事長，從資源基礎理論之角度與從產業組織理論之角度之決策有何不同?(15%)
- (三) 請以作業相關(Operational relatedness)與核心能力(Corporate skills relatedness)相關兩構面之矩陣分析飛揚公司多角化之可行方案?(15%)