

個案一 (30%)

陳強在一家國內頗具規模的汽車零組件公司擔任某事業部的營業主管，屬下有 20 多位部屬。由於公司採用利潤中心制，各單位主管對本身經營績效，自負成敗責任，故工作壓力相當大。在去年，陳強接任營業主管這個職位，為達成公司所設定的營業目標，全年無休，全力督導營業部門之運作，績效達成率位居全公司第二，然而，營業部門人員流動率卻為全公司之冠，尤其在公司年度獎金分配定案後，有好幾位幹部提出辭呈，這些辭職者向上級反應，他們不滿意陳強的強勢領導方式，所以才會在年度獎金分配定案後辭職。聽說上頭聽了這些流言，對陳強頗有意見，只是尚未約見陳強而已。

個案問題：

1. 試就陳強及其部屬的角度，分析問題的癥結所在。
2. 假設您是陳強，明天總經理已決定約談，試問您要如何應對？

個案二 (30%)

城鄉公司是南部一家食品加工廠，多年來一直是以食品製造為主。三年前，由於通路發展不易，及產品發展受限等因素，而決定開設門市店。門市店係以質簡便快餐及公司生產之產品為主，第一家門市店開在公司所在地的鄉鎮，業績相當好，隨後城鄉公司相繼在高雄及台南開了數家連鎖店，然而，業績反而不如鄉村小鎮。

國內連鎖快餐店在城市市場競爭十分激烈，尤其是都市菁華地帶，不是租金太貴，就是「好地頭」已被知名連鎖店所佔據，經營相當不易。然而，都會區人口集中，購買力高，對快餐連鎖店消費之認同度也較高，是快餐連鎖業之必爭之地。鄉鎮門市店所面臨競爭較不激烈，但市場規模相對較小，在當地很難發展出經濟規模以降低成本。

城鄉公司最近決定增設數家門市店，然而，店址之決定是否在鄉鎮或城市，已在內部形成不同意見。

個案問題：

1. 試以您的觀點，詳細分析不同店址路線策略之優劣點。
2. 如果您支持「城市路線」，您會在公司會議中，如何說服與會之所有高階主管？

(背面仍有題目,請繼續作答)

個案三 (40%)

日本自 1990 年代初期泡沫經濟崩潰以來，日圓高漲，國內景氣低迷，國外貿易摩擦不斷，再加上美國經濟力逐漸復甦，及亞洲新興國家的追趕，日本製造業之競爭力，相對於以往，已不可同日而語。

在 1970 及 1980 年代，亦即日本高速經濟成長的時代，日本確立了「量產策略」及「價格競爭策略」，並在此兩種策略交互運用下，日本製造業席捲全球不少相關產品市場。然而，量產及價格競爭策略競爭優勢，在低經濟成長的九〇年代，已漸失去準頭，全球競爭力本質確已逐漸改變了。

其次，根據 Sharp 公司所做的成本比較，顯示日本在某些主要製造成本，已經比其他國家高出甚多，例如：

1. 土地成本：如果日本為 100 為計算基礎，美國為 8，中國大陸則為 10。
2. 人事成本：如果日本為 100 為計算基礎，英國為 65，中國大陸則為 4。
3. 電力費用：如果日本為 100 為計算基礎，美國為 30，中國大陸則為 28。

日本製造業已面臨全球最貴的土地成本及大樓租金，不斷昇高的人事薪資，及逐漸縮短的勞動時間。而日圓匯率也不斷昇高，在 1995 年不可思議地突破 1 美元兌 100 日圓大關，衝向 95 日圓新高。日本製造業面臨此不斷加劇的成本，及匯率升值壓力，競爭優勢已大不如前。

日本興業銀行的一項調查顯示，日本企業界計有 104 萬過剩人力，以及 20 兆日圓的閒置設備，產能過剩已是大部份日本製造業普遍存在的問題。這些閒置設備多是在 1989 年泡沫經濟崩潰以前，股市一片繁榮時，大量發行新股所做之擴充投資，現金增資額即高達 32 兆日圓。如今，這些閒置設備不僅佔用廠房空間，亦形成令人難以喘息的折舊壓力。

個案問題：

1. 試就日本製造業全球競爭力之消長做一因果分析。(請以前因後果流程說明之)
2. 假設您為日本製造業之業者，您會如何脫離這個經營困境？