

系所組別： 企業管理學系在職專班

考試科目： 管理實務（含個案分析）（專班）

考試日期： 0307，節次： 3

※ 考生請注意：本試題 可 不可 使用計算機

以下兩個問題各佔五十分

問題一(50分)：

被譽為經營之神的王永慶，美國時間 15 日凌晨在美國辭世，台塑集團七人決策小組上午緊急開會因應，強調不負創辦人王永慶的期待，將帶領台塑繼續穩健向前邁進。王永慶為確保台塑企業永續經營，民國九十五年指示成立行政中心，由七位領導幹部擔任委員，負起企業經營督導重責，運作兩年多以來，尚不負王永慶所託，似已能承接重責大任，帶領台塑企業繼續向前邁進。

王永慶曾對接班布局，發表自己的看法，指出「制度好，接班人自然會上來」，王永慶的想法是，觀諸能歷百年而不衰的國外企業，靠的就是制度完善，所以台塑「不談人選只談制度」。王永慶沒有把台塑集團全交給自己的小孩，而是交給決策小組，甚至讓王永在的勢力超越自己。這個看似不利己的決定，卻是讓台塑接班能制度化的重要關鍵。台塑集團在總裁王文淵、副總裁王瑞華、台塑董事長李志村、南亞董事長吳欽仁、台塑石化董事長王文潮、台塑集團總管理處總經理楊兆麟和台塑生醫董事長王瑞瑜七人決策小組努力下，去年創下營收總額新台幣 1 兆 9674.38 億元，資產總額 2 兆 4623.97 億元，為台灣最會賺錢的企業集團，稅後純益高達 2190.77 億元。

問題

台塑集團複雜的家族生態遠超其他家族企業，王永慶透過嚴格控制持股與制度化等方式來為接班布局，而在行政中心運作之後，企業集團的營業額也不斷創新高(突破兆元)。台塑企業六輕五期、甚至越南煉鋼廠的投資計畫，都是行政中心七人小組多次討論後，決議由台塑等四公司共同投資及推動。請就組織(台塑集團)內外部環境來分析，王創辦人辭世之後，七人小組可能面臨的問題與作為，試分析之。

(背面仍有題目,請繼續作答)

系所組別： 企業管理學系在職專班

考試科目： 管理實務（含個案分析）（專班）

考試日期：0307，節次：3

※ 考生請注意：本試題 可 不可 使用計算機

問題二(50分)：

奇異公司前任 CEO 威爾許先生交棒的過程，是許多人耳熟能詳的故事。經過長期培養和重重篩選，最後的名單只剩下三個人，最後由伊梅特先生勝出。落敗的麥納尼先生立刻就被 3M 公司延攬，擔任董事會主席暨執行長。

二〇〇〇年，當麥納尼接下 3M 的領導棒子時，3M 公司獲利不佳，成長乏力，股價疲軟。在他掌政期間，3M 的股價上漲了百分之三十四。二〇〇五年，麥納尼又出任波音公司董事會主席、執行長暨總裁，他帶領波音走出陰霾，轉虧為盈，而且每季營收與獲利不斷成長。

撇開眾所周知、早獲肯定的領導與管理能力不談，麥納尼使波音公司成功走出低潮的重要法寶，是改變它們的創新模式。想想看，3M 和波音向以創新聞名，麥納尼竟然還能使它們靠著改變創新模式，而更上一層樓。

問題

成熟產業裡的許多公司都固守著傳統智慧，創新只是產品的延伸，食品消費產業就是一個典型的例子（譬如新口味的汽水），請試說明身處成熟產業的企業，可以針對哪些方面，或是使用什麼方法或程序，來創造出真正的創新？