

科目：管理學

適用：國企系三

考生注意：

1. 依次序作答，只要標明題號，不必抄題。
2. 答案必須寫在答案卷上，否則不予計分。
3. 限用藍、黑色筆作答；試題須隨卷繳回。

本 試 題

共 8 頁

第 / 頁

編號：611

1. 管理者的任務是要將組織面臨的複雜任務與專業分工轉換為組織績效，首先要替組織決定三條界線。第一條線是組織的疆界 (boundary lines)，分出組織的內部與外部；第二條界線是組織架構圖 (lines of organization chart)，勾勒出整個組織如何劃分為細小的工作單位及其間的關聯；第三條界線是組織的權力結構 (lines of authority)，決定組織的決策與協調體系，它有時雖非顯而易見，卻十分重要。請以您所熟悉的任一國際企業舉例說明，這些組織的界線是如何劃分，以及為何如此劃分？ (30%)

2. 請詳細閱讀以下個案後作答：

(1) 城橋公司的主要產品有哪些？經營現狀與未來展望如何？ (10%)

(2) 何謂全球化？促成全球化的理由有哪些？全球化對城橋公司的影響如何？ (15%)

(3) 何謂利害關係人？關閉約克夏工廠會影響到誰？城橋公司執行長瑪麗捐出工廠的決策會有效解決紛爭嗎？ (15%)

(4) 何謂群體迷思？董事會的作用為何？城橋公司的董事會如何發揮功效？ (15%)

(5) 您認為什麼是「英國風」？保住英國風這件事對城橋公司有多重要，為什麼？該怎麼做？ (15%)

「小姐，快看！」計程車司機高聲說道：妳不想錯過皮卡迪利圓環(Piccadilly Circus)吧？那是愛神(Eros)，站在上面拿著箭瞄準我們。」宮本博子正要把一疊文件收好放進公事包，抬起頭來，看見了照後鏡裡司機愉悅的眼神。她笑了笑，跟著玩起來，作勢要擋住這座著名雕像射過來的箭。博子的心情很輕鬆，因為預計要開一整天的會議提早結束，她有時間回飯店，甚至可以在晚餐談公事之前去逛逛街。她穩坐在計程車寬敞的座位上，一

科目：管理學

適用：國企系三

考生注意：

1. 依次序作答，只要標明題號，不必抄題。
2. 答案必須寫在答案卷上，否則不予計分。
3. 限用藍、黑色筆作答；試題須隨卷繳回。

本 試 題

共 8 頁

第 2 頁

編號：611

路景色盡入眼底。皮卡迪利圓環亮麗耀眼的招牌，仍然是日本電子公司的天下；這對博子的同胞而言，很難說算不算是件光彩的事。另外，她覺得倫敦的交通比她上次來時更壅塞。但能舊地重遊，已經夠讓人陶醉了。

計程車轉進攝政街(Regent Street)後，便加速開往飯店。但博子還是瞄到了城橋公司(Castlebridge & Company)白色的大理石門面，她身體靠向前。「司機先生，我改變主意了，能不能讓我在這裡下車？」在這家店挑選她想要送人的禮物，最合適不過了。城橋的產品製作精美，又極富英國風格，令日本人愛不釋手，多多益善。她不知道在英國買城橋的產品會不會比較便宜，但這並不重要。大家拿到她從總店買回來的禮物，都會覺得意義重大。

幾分鐘後，博子手上滿是她挑好的圍巾和手套等，全都是城橋特有的綜、藍和珊瑚紅色格子圖案，一名殷勤的店員趕緊趨前，幫她把東西迅速拿到結帳台。博子正在端詳一件有城橋特色的海軍式雨衣，想要買給自己作紀念，這時她衣服口袋裡的手機響了。她看了一下螢幕，決定要用哪種語言來打招呼。結果是她商學院的同學費格斯哈洛(Fergus Harold)打來的。真巧，他們各自服務的銀行正在進行一項合作案，而他們就是雙方對口單位的人員。「哈囉，老友，肚子餓了嗎？」

「只是要確認妳知道餐廳在哪裡，」費格斯說：「還有，提醒妳一下，氣象報告說今天傍晚會下大雨。」博子看了一下店門口，午後陽光普照，沒有要變天的樣子。不過這是倫敦，天氣總是說變就變。她聳聳肩，朝著兩傘展示櫃走去。「噢，別擔心我，我現在正在城橋的店裡大買特買，如果說現在我還缺什麼，那就是雨具囉。」

製造地製造了遺憾

科目：管理學

適用：國企系三

考生注意：

1. 依次序作答，只要標明題號，不必抄題。
2. 答案必須寫在答案卷上，否則不予計分。
3. 限用藍、黑色筆作答；試題須隨卷繳回。

本試題  
共 8 頁  
第 3 頁

編號：611

費格斯走近餐廳時，前面有個女人穿過馬路，她撐著一把很大的格子傘，小心翼翼地踩著時髦的高跟鞋繞過水坑。傾盆大雨不斷落下，他斜眼去看，認出是博子，就趕快上前替她開門。自從他們再度碰面後，他還沒有機會跟她提一件他事業上的事，現在他迫不及待想跟她說：去年他開始擔任城橋公司的董事，也就是博子下午去大採購的那家公司。

「好美的傘！」費格斯燦然一笑，「你原本就有的嗎？」博子笑出來。「噢，這個舊東西？」她扮了一個嘲弄的鬼臉，「其實我擔心——我一丈夫小實看到這樣東西，我可能就保不住它了。」她指著縫在雨傘內側接縫處的一小塊布標籤。「上次我把一件縫有『馬來西亞製造』標籤的東西帶回家，就被數落了好久。小實的祖父在太平洋戰爭中受到重傷，小實認為，他媽媽要是看到那樣東西，一定會觸景傷情。」

「很遺憾聽到這件事，」費格斯說。他帶博子去寄放衣物。

「是啊，」她嘆息，「太遺憾了，我聽說倫敦店就在城橋最早那座工廠的舊址。我原本希望這把傘就是在那裡製造的。」

真正美中不足的是……

費格斯和博子共度了一個輕鬆的晚上，他們共進晚餐時，談到許多話題，她很高興聽到他談起與城橋的關係。但幾星期後他回想起來的，卻是他們在雨中的對話。

費格斯參加城橋每季舉行一次的董事會議，第一場簡報就是報告公司營運重整的最新進展。財務長桃麗絲米恩(Doris Milne)向董事們保證，經過一年的分析和規畫，「支點專案」(Project Fulcrum)確定進入實施階段。

科目：管理學

適用：國企系三

考生注意：

1. 依次序作答，只要標明題號，不必抄題。
2. 答案必須寫在答案卷上，否則不予計分。
3. 限用藍、黑色筆作答；試題須隨卷繳回。

編號：611

本試題  
共 8 頁  
第 4 頁

「這是各位都很熟悉的圖表，」桃麗絲以檢視過去四年的營收成長作總結。PowerPoint 投影片持續播放，資料的內容令人振奮。執行長瑪麗克雷恩(Mary Crane)投入人力和物力改進公司品牌，並在全球開拓新市場，獲得豐碩成果，如今銷售量大幅成長。桃麗絲按一下鍵盤，圖表上出現第二行字。但有一個美中不足的地方：我們的成本也跟著激增，因此利潤不夠理想。」她又按一下，代表營收和獲利的兩條線立即向右延伸，預測未來會產生的良好成效：營收繼續往上升，費用則朝下降。「我們採取了一些步驟，將供應鏈合理化，並將更多製造部門移往成本較低的地區，尤其是中國，這些步驟可以讓利潤維持在這個水準。」

大家討論了一下那些數字如何轉換為利潤，以及最後會如何影響股東價值，討論完後，瑪麗起身感謝財務長。她說：「我們當然了解，桃麗絲報告的那些變動會對員工和社區產生影響，而且有些影響並不是大家樂見的。尤其董事會應該注意到，關閉約克夏(Yorkshire)工廠的消息一公布，就引發工會成員大聲抗議，他們已經針對我們發動一波公開抗爭行動。」

「那些是『保住城橋英國風』(Keep Castlebridge British)的成員，對吧？」一位董事問到：「昨晚就有人跟我提到這個組織。」費格斯數起耳朵聽。

「對，」執行長冷冷地說：「我們正在和對方討論他們的疑慮，但就像桃麗絲指出的，產業外移已經是大勢所趨，關閉約克夏工廠只是其中一小步而已，連 jumper(毛衣)都在海外生產了。」

Jumper。費格斯第一次聽到這位英國籍的執行長使用這個英式用語。她曾經告訴他，自己絕不會用 sweater 以外的字來稱呼毛衣，他希望現在可以取笑她這件事。

科目：管理學

適用：國企系三

考生注意：

1. 依次序作答，只要標明題號，不必抄題。
2. 答案必須寫在答案卷上，否則不予計分。
3. 限用藍、黑色筆作答；試題須隨卷繳回。

本試題  
共 8 頁  
第 5 頁

編號：611

「大家都料到工會成員一定會不高興，」她繼續說道：「但我認為他們這項活動很快就會煙消雲散。」

費格斯發表意見，「瑪麗，我不像你那樣篤定認為『保住城橋英國風』的活動不會愈演愈烈。他們把事情升高到那種層次，真是聰明，不是嗎？結果可能會變成我們的大麻煩。」

瑪麗承認這個組織很聰明，「但我認為，它成不了什麼氣候，我們在倫敦還有一千名員工，而且總都一直在增加人員。不管怎麼說，這項活動總共就只有 270 名工人參加而已。」

危機如野火撥原

撥下來幾週事情的演變，證明費格斯的看法是對的，但他並不因此而覺得高興。「保住城橋英國風」的活動沒有慢慢消退，反而愈來愈熱烈。跟約克夏幾乎沾不上邊的名人也加入聲援，呼籲城橋公司收回成命。此時原本是新聞淡季，卻有許多記者突然到約克夏採訪，垂頭喪氣的製衣工人的影像，穿插著政客為爭取選票發出的宏亮譴責聲播出。媒體把年資最久(頭髮最花白)的工人拉到聚光燈下，凸顯雇主的背棄行為。

費格斯接到瑪麗的電話留言時，一點也不驚訝。他是在瑪麗上任前後加入董事會的，因此兩人有一種比較親近的感覺。那天傍晚，費格斯回電給她，她說：「我今天接到一封葛林瓊斯(Glynn Jones)寄來的信，信裡提到關閉約克夏工廠一事。」瓊斯是個很出色的年輕演員，人氣一路竄升，現在是城橋的廣告代言人。「他還沒有要公開決裂、恩將仇報，但我們必須小心提防他。」

費格斯很不喜歡聽到瑪麗聲音中透露出痛苦的意味。他趕緊表示贊同，並表示如果有什麼可以效勞的地方，請她儘管吩咐。

科目：管理學

適用：國企系三

考生注意：

1. 依次序作答，只要標明題號，不必抄題。
2. 答案必須寫在答案卷上，否則不予計分。
3. 限用藍、黑色筆作答；試題須隨卷繳回。

本 試 題  
共 8 頁  
第 6 頁

編號：611

「你可以幫我重新徹底思考這件事，」她嘆息，「我自認對公關危機的直覺很靈，但我了解，以我們現在的處境，在英國可能要用不同的方式處理才行。顯然有很多人只是故作姿態而已，但這件事對大眾究竟有多重要？」

「這是個很好的問題，」費格斯說：「不過我勸妳用宏觀的角度來思考這件事。如果『大眾』是泛指看新聞的那些消費者，這和我們談到城橋公司消費者時指的特定大眾，是完全不同的。」另外一個問題是，大眾的反應究竟是針對什麼事情。是特別針對約克夏廠工人的困境，或是比較廣泛的感受，對英國喪失生產能力而感到不安？「也許是我們時運不濟，我們關閉的那座工廠雖然很小，卻正好就是在人們受夠了關廠事件時宣布關廠的。我想，總會有人成為壓垮駱駝的最後一根稻草。」

瑪麗一時默然。突然沉吟不語，是這位執行長的習慣(費格斯知道，這時不該說話)。她終於開口：「如果是這樣的話，我們可能要採取超大動作來化解負面效應。這可能是我們的機會。我以前一直在想，也許不應該太強調我們對社會責任的承諾。但現在我們可以提出一個能贏得好評的妥協辦法，將工廠免費奉送給工人，讓他們自行選擇生產用途。乾脆把工廠捐給鎮民。」

### 變色的英國品牌

費格斯揚起眉毛。這座工廠或許需要翻新，做絕非毫無價值。他不知道其他董事對這項提議會有什麼反應，但真正的重點不是瑪麗的構想太崇高，而是這個構想似乎有點離譜。他試著解釋：「行善的確很重要，我們行事必須顧慮到工人的利益。但我們也需要從另一群人的角度來思考……」

瑪麗插嘴說：「你是指股東。」

科目：管理學

適用：國企系三

考生注意：

1. 依次序作答，只要標明題號，不必抄題。
2. 答案必須寫在答案卷上，否則不予計分。
3. 限用藍、黑色筆作答；試題須隨卷繳回。

本試題  
共 8 頁  
第 7 頁

編號：611

「不，當然他們也很重要，但我是指顧客。」他想到喜愛英國事物的博子，想到她對這個品牌的熱愛，以及她看到「馬來西亞製造」標籤時的失望神情。近來日本已經成為城橋的最大市場，但費格斯在董事會議上，幾乎從未聽過董事討論，顧客對中國製產品可能會有什麼反應。「畢竟我們公司一直強調典型英國風的形象。而且這一點似乎一直都真實不虛。即使所有的羊毛改從巴西進口、棉花從美國進口、鈕扣從法國進口、生產部門已移往東歐，即使我們的設計團隊兼容並蓄，受到全球各地的影響。」

瑪麗笑了，在費格斯列出的三長串項目之後接龍，「還有，即使董事會聘了一名紐約客來當執行長，而這個執行長又雇用了義大利人製作廣告，並雇用瑞典人設計旗艦店。但我們還是英國品牌啊！」

「我們是不是已經到了非變不可的地步？」費格斯納悶著，回到先前的嚴肅話題，「『保住城橋英國風』這項活動之所以引起共鳴，可能是因為我們的英國風格已經變得越來越淡薄，這是我的疑慮。」他繼續說：「如果我們的品牌承諾開始變得虛偽空洞，對顧客的吸引力會有什麼影響？」

費格斯終於覺得自己已經掌握到實際的問題，而且急切想要追根究柢。但他覺得執行長想要結束談話了。她滿腦子都是捐出工廠的構想，急著想打幾通電話展開行動。她謝謝他提供深入見解，慨然相助，同時保證很快會再和他聯繫。

中國製「英國風」？

伊莉莎白哈洛(Elizabeth Harold)和丈夫費格斯在金融區共進午餐後，開心地和他一起到有「西裝街」之稱的薩維爾街(Savile Row)辦點事。費格斯的新外套已經做好一個星期，他迫不及待想要穿上身。此時正是秋高氣爽，費格斯一邊走，還是一邊重提縈繞在他心

科目：管理學

適用：國企系三

編號：611

考生注意：

1. 依次序作答，只要標明題號，不必抄題。
2. 答案必須寫在答案卷上，否則不予計分。
3. 限用藍、黑色筆作答；試題須隨卷繳回。

本試題  
共 8 頁  
第 8 頁

裡的那件事。現在伊莉莎白對這件事已經耳熟能詳，開始覺得這件事有點無聊，也就顯得態度輕率。

「我看不出有什麼問題，」她說，「有什麼事比壓榨外國工人，讓他們為英國商業利益賣命更能代表英國作風？何不乾脆把公司的廣告標語改成『日不落城橋』，然後好好利用一番？」

費格斯冷笑了一下，表示贊同。他們走進店裡，一個看起來很敬業的男人放下手邊擺設領帶的工作，走過來接待他們。那個人打電話到試衣部時，伊莉莎白信步走向鈕扣展示櫃。沒多久，費格斯就看到他最中意的裁縫師湯瑪斯，從展示室後面出入口走出來。

「您好，哈洛先生，」湯瑪斯大聲招呼，「我為您準備了一件出色的大衣，如果您願意再試穿一次，我會非常感激。」

費格斯跟著湯瑪斯走過一疊疊裁剪好的型樣，他向一位又高又胖的人點頭，那個人看來正在再次試穿西裝。兩位裁縫師忙著量身，用粉筆在灰色的細條紋布上作記號，嘴唇抵咬著大頭針，偶爾說一些行話。費格斯思索，在英國傳統中，很少有什麼事物像訂做的毛料西裝一樣根深柢固。薩維爾街的商人是否認為，他們的技藝與地點有關？當然，每一位裁縫師都因為接近業界的名家能手而獲益，但其實，英國大多數製造業的技藝已經逐漸失傳。如今，中國服裝界技藝最佳的工人，反而比英國現有的工人，更像城橋最早期的員工。對城橋來說，想要號稱具有經典的英國風格，也許真的只要從倫敦總部遙控各地的工廠就夠了。畢竟，定義「英國風」的標準是什麼？而定義這個品牌的標準又是什麼？