

問答題每題 20%

一、請說明 BCG 分析矩陣的四種類型。

答:BCG 矩陣就是依據市場成長率的高低,以及相對於最大 競爭對手的市場佔有率高低,將 SBU 區分成四種經營狀態:

1. 明星

明星(star)是指事業所處產業的市場成長率高,且市 場佔有率也高於其最大競爭對手的事業。明星事業通常 會有適度的正向或負向的現金流量。因此,不僅應設法 穩固現有的市場佔有率,更要積極投入相關資源,以達 成獨占或寡占的目標。

2. 金牛

金牛(cash cow)是指市場佔有率高於其最大競爭對 手,但所處產業的市場成長率低的事業。金牛事業通常 會有大量正向的現金 流量。因此,在考慮資源分配時, 僅須設法維持現有的市場佔有率即可。

3. 問號或「問題小孩」

所謂問號或問題小孩(question mark or problem child) 是指事業所處的市場成長率高,但相較於最大競爭對 手,市場佔有率卻相 對偏低的事業。實際上,問號產業 通常會有大量負的現金流量。因此,企業經理人必須檢 討,為何在市場對該產業的產品接受 度逐漸提升的同時,本身的產品卻逐漸喪失競爭力。所以,如果該事業 無法有改善的機會,則經理人必須撤回投資。

4. (落水)狗

所謂(落水)狗(dog)猶如昨日黃花,是指事業所處 的市場成長率低,且相較於最大競爭對手,企業本身的 市場佔有率亦低的事 業。此時,因產品已逐漸走向衰退 期,再投入大量資源不見得是一項正確的措施,應可考 慮逐步撤出或維持既有規模即可。落 水狗產業通常會有 適度的正向或負向的現金流量。

二、何謂企業社會責任?請說明企業社會責任的類型?

答: 企業社會責任(corporate social responsibility, CSR)是指一個企業的管理者在做決策及採取行動時,有義務去保護並強化利害關係人及 社會的利益。例如:重視環保、人性化勞資關係、財務資訊充分揭露、做好公司治理等,企業社會責任已成為全球趨勢,企業除了達成獲利、 照顧員工、服務客戶等使命外,還要善盡社會責任。

三、請問組織文化的構成要素有哪些?

答:常見的組織文化要素有故事體、典禮或儀式、象徵、語言、社會化、 價值觀與規範,以及共享假設。

1. 故事體:包括組織中傳頌的故事、傳奇(legends)與 神話(myths)等,通常同時帶有所謂事實與杜撰的成分, 訴說的可能是組織中的英 雄作為及其行為的價值,目的 是希望組織成員能夠加以仿效。
2. 典禮或儀式:係指組織所舉辦的特殊事件(events)或 正式活動。組織可以透過一些儀式的舉行,傳達某些不 可見的意義或價 值觀,以建立組織內部的凝聚力,例如 舉辦年度的員工表揚大會、新產品上市典禮等。
3. 象徵:係指任何能夠傳遞共享價值或共享意義的可見物 品,例如商標、符號、制服、建築物、講座等。
4. 語言:係指組織成員間能夠溝通,並傳達特殊的共享意 義之聲音、文字或身體姿勢。
5. 社會化:係指組織成員從其他成員上學習已融入組織的 過程,包括恰當的行為、不恰當的行為以及價值觀等。 透過社會化, 組織成員會將組織的行為規範與價值觀內 化,因為他們深信這是身處該組織的最佳行為方式。 組織可以使用正式化與非正 式化的社會化途徑,來促使 成員融入組織,例如員工引導(orientation)、訓練課 程、非正式的聚會等。
6. 價值觀與規範:係指組織成員的基本信念,包括組織的 策略以及目標,還有組織成員共享的哲學觀。當群體中 的成員有共享 的行為規則時,成員自然會自律,因為他 們深知不當的行為會招致其他成員的不認同。
7. 共享假設:係指組織成員視為理所當然與真實的想法、 感覺。

四、請說明策略規劃的步驟。

答:基本上,策略規劃共分為八個步驟

1. 確認組織當前目標與策略。
 2. 分析外在環境。
 3. 界定機會與威脅。
 4. 分析組織資源。
 5. 界定優勢與劣勢。
 6. 形成策略。
 7. 執行策略。
- 評估結果。

五、請問變革的過程可用哪兩種觀點來解釋? 對於變革的過程,可用兩種極端的比喻來形容。

1. 靜海行船觀點 把企業比喻為在風平浪靜的大海上悠遊航行的船隻,船 長與船員們都確知要航向何處,因為他們已在相同的 航 線上來去數回,只須循著航海圖與羅盤的指引,便可在 預定時間內抵達目的地。變革就像是偶有的風浪,只是 平靜航行中 點綴的小插曲罷了。

急流泛舟觀點 把組織比擬成在湍急河流中的橡皮艇或獨木舟,小船上 坐著幾個未曾合作過的人,不熟悉水性,也不知會航向 作業解答 何處,而且在漆黑的夜裡行進.....。在這急流泛舟的比 喻中,變革是很自然的,面對變革也是持續的工作。