

104 學年度國立金門大學碩士班考試入學

管理學院創新事業與島嶼經營碩士班考試試題

科目：管理個案

—作答注意事項—

考試時間：90 分鐘。

題型題數：

◎問答題 2 題。

配分：

◎請參考附題配分。

作答方式：

◎作答前請先核對答案本上之准考證號、座位貼條之號碼及科目名稱是否相符。

◎以黑筆或藍筆於「答案本」作答。

◎答題請標明題目編號。

◎答案本上不可填寫姓名或其他與作答無關的符號。

※請先詳閱上述注意事項再行作答。

祝考試順利

個案一：在美國標準普爾五百大企業中，2013 年下台的執行長人數超過 44 位，較前年增加 19% 以上。而新任的執行長中，多數經由內部升遷管道，僅有不到 20% 係從外部空降。台灣目前正面臨企業轉型及創新階段，企業的 CEO 將是企業轉型成功的關鍵要素，請回答下列有關企業接班問題（改編自商業週刊 1370 期）：

- 1) 面對轉型期的企業找 CEO 是由內部升遷好？還是外部空降好？優缺點為何？（20%）
- 2) 台灣正面臨企業轉型及嚴峻的商業經營環境，目前轉型需要具備創業導向的 CEO，何謂創業導向者的特質？（15%）
- 3) 在葛斯成功救活 IBM 後，「外行領導內行」型的 CEO 似乎也成為選項之一，找內行還是找外行，哪一種適合台灣企業？（15%）

個案二：麥當勞重獲競爭優勢

麥當勞(McDonald's)是一個非常成功的企業。從 1955 年傳奇人物雷·克洛克(Ray Kroc)決定經銷麥當勞兄弟的速食概念開始，麥當勞至今已成為世界最大的餐飲連鎖業者，在全世界 120 個國家和地區開設了大約 32,000 家分店。

幾十年來，麥當勞的成功是根據一個簡單的公式：提供消費者物超所值、快速的服務、穩定的品質，以及乾淨的環境。為了提供物超所值與一致的品質，麥當勞將點餐、食物製作和服務的程序，都制定了標準化流程。標準化流程提升了員工的生產力，確保顧客在任何一家分店都能擁有相同的體驗。麥當勞還和批發商以及食品生產者建立緊密的關係，藉由供應鏈管理以降低成本。隨著麥當勞的規模擴大，其購買力隨之變強，使它能夠達到規模經濟，並將所節省的成本以低價餐點的方式傳遞給顧客，如此又進一步帶動需求的成長。而且麥當勞無所不在，不論身在何處總是可以找到麥當勞的分店，再加上一致的服務體驗與便宜的價格，驅動了它的品牌忠誠度。

此方程式直到 1990 年代末期、2000 年代初期開始出現問題，麥當勞被抨擊會導致肥胖。批評者宣稱，這種低價、高脂肪的食物是危險的。公司的形象由於暢銷書《速食共和國》(Fast Food Nation) 以及一位記者在一個月之內只吃麥當勞的「超級餐」而使得體重迅速增加的記錄片「麥胖報告」(Super Size Me) 而受損。到了 2002 年，營業額始終停滯不前，利潤也跟著下降，麥當勞似乎已經失去光芒。

隨之而來的是一個典型的公司再造故事，使得麥當勞重新取回競爭優勢。首先，高階主管遭到撤換；接著，麥當勞試著轉移重點，將菜單上的「超級餐」刪除，並增加了一些更健康的選擇，例如沙拉與蘋果切片。管理階層更進一步蒐集顧客的消費資料，以研究他們吃什麼居多；結果發現，人們吃較多的雞肉與較少的牛肉。因此麥當勞開始強調雞肉，增加了烤雞堡、雞肉捲餅、南洋雞肉堡，以及最近的雞肉早餐。可以確定的是，麥當勞仍然販賣許多由起士漢堡和薯條組合而成的低價「美元餐」。事實上，在 2008 到 2009 年經濟衰退的環境影響下，「美元餐」的銷售大幅上升。但是，雞肉的營業額在 2002 到 2008 年間是倍增的。現在，麥當勞採購的雞肉也決定只使用白雞肉，以終結外界對麥克雞塊究竟使用的是哪種「神祕肉品」的疑慮。

麥當勞還改變了在飲料方面的訴求。幾十年來，飲料一直是麥當勞最不受關注的產品，但由於星巴克近年來的快速成長，使得麥當勞的決策者不得不開始注意。2006 年，麥當勞決定提供包含拿鐵等在內的咖啡飲品，並透過購買更好的咖啡豆、使用較好的設備和過濾的水，以改善咖啡品質。同時，他們也沒有因此忽略低成本與快速服務的理念，麥當勞所添購的咖啡機，按一個按鈕就會在 45 秒內製作出拿鐵與卡布奇諾，星巴克則不行。對於許多人來說，從麥當勞的得來速窗口拿到的拿鐵已經夠好了。現今美國有一半以上的分店都使用這台咖啡機。

麥當勞在店鋪的設計上也有所改變。豪華的建築、時尚的家具與燈飾、寬螢幕電視，以及無線網路連線，取代了過時的設計。提升顧客對於品質的觀感，吸引更多顧客上門。

到目前為止，這些改變策略奏效，儘管經濟環境不佳，麥當勞的銷售量和利潤仍穩定成長。淨獲利從 2002 年的 17 億美元，提升為 2010 年的 49 億美元，同時收入從 154 億美元提升至 240 億美元，獲利能力持續上升，資本報酬率則從 2002 年的 9.4%，提升到 2008 到 2010 年間的 18% 到 19%。

請回答下列問題：

- 1) 何謂競爭優勢？對於麥當勞的競爭地位而言，效率、品質、顧客回應和創新有多重要？（15%）
- 2) 麥當勞有哪些獨特能力？它們如何對業務造成影響？（20%）
- 3) 面對 2000 年代初期的經營困境，麥當勞採用了那些競爭策略？（15%）

