

一、問答題(每題 10 分，共 50 分)

1. 請說明政府推動「一例一休」的勞動政策對產業有何影響？(10 分)
2. 配合政府推動的新南向政策，台商有哪些進入策略(entry mode)可以選擇？並說明何種策略最佳，為什麼？(10 分)
3. 我國人口結構高齡化的趨勢勢必帶動「銀髮產業」的發展，您認為帶來哪些產業的商機？並請利用 M. E. Porter (波特)的五力分析來進行養生村產業結構的分析？(10 分)
4. 何謂強化理論？請運用強化理論的觀點說明企業主管如何使用薪資來激勵部屬？(10 分)
5. 何謂情境領導理論(situational leadership theory)？並以 Hersey-Blanchard 的情境領導模型說明之。(10 分)

二、申論題：請閱讀以下新聞後提出您的評論。(共 2 題，每題 25 分)

1. 《中央社新聞》統一星巴克 22 日起多數商品調漲。請您就以下所陳述之新聞，針對此議題申論：從企業經營的角度，統一星巴克為何如此決策？此決策影響為何？(25 分)

※2017-02-20 15:01 中央社 台北 20 日電 統一星巴克 22 日起多數商品調漲。

統一星巴克 22 日起調漲飲品價格，但為留住顧客將推出免費升級優惠，不過多數網友顯然不領情，有人諷刺說大杯那堤已比日本貴，竟然還要漲，也有網友揚言抵制：「暫時先不喝了」。

連鎖咖啡店統一星巴克今天證實，從 22 日起 29 項咖啡飲品都將調漲 10 元不等，其中星冰樂調漲 5 元至 20 元。統一星巴克指出，因原物料價格調漲，考量整體營運成本才調整售價。

統一星巴克表示，包含每日精選、那堤等消費者最常選購的飲品都會調漲。每日精選咖啡一次漲 10 元，那堤系列漲 15 元。另外，現煮義式含乳咖啡系列，與含乳茶飲料（經典巧克力）調漲 15 元；現煮義式咖啡以及每日精選調漲 10 元；至於 8 款星冰樂將調漲 5 元至 20 元。

而為避免漲價影響銷售，統一星巴克也表示，從 22 日開始，連續 4 天推出免費升級的小優惠，希望留住顧客。

不過，得知漲價訊息的民眾顯然不領情，不少鄉民在社群網站「批踢踢實業坊」的「八卦版」上回應，酸「太便宜了吧，一杯大拿提沒 200 以上不夠潮啦」；「都是陸客不來、一例一休害的，都會背惹」；也有人質疑星巴克因原物料調漲而漲價，「那原物料下跌會降價嗎？」

亦有人諷刺，「還好啦，越貴越有人買，這叫『潮』，懂嗎？」；或是將之前曾經漲價的知名魯肉飯連鎖店「鬍鬚張」拿來類比。甚至有人質疑，日本星巴克大杯那堤才 410 日圓，以當前匯率來算，大概新台幣 115 元有找，但台灣星巴克大杯那堤售價 120 元，已經比日本貴，竟然還要漲，因此酸說：「有沒有台灣星巴克比日本還貴的八卦」？

也有鄉民揚言抵制星巴克，說「暫時先不喝了，統一就很敢吃定你消費者」；「沒買一送一根本不想進去」、「買一送一的價格才是星巴克應有的價位好嗎」。星巴克想透過升級優惠留住消費者的心，恐怕沒那麼簡單。

2. 2017 年 1 月初甫過世的台泥董事長辜成允，在近年來帶領台泥創造許多佳績，以下為經理人月刊報導之部分內容，請評論您認為辜成允的領導方式為何？在組織變革過程中的影響力與成效如何？(25 分)

※不是資歷深、年紀大的說了才算數！辜成允如何為 70 年台泥換血、讓年輕人坐大位？（資料來源：經理人月刊，2017-01-23 09:32 採訪撰文 張玉琦）

台泥大樓 13 樓董事長會客室內，有 3 個分別停在不同時間的鐘。這裡本來是老董事長（辜振甫）的辦公室，辜振甫喜歡鐘，房內的鐘都由他親自上發條、換電池。老董事長過世後，辜成允取下電池，讓鐘自然停止。

然而，就在這個時間彷彿靜止、充滿回憶的房間之外，台泥董事長辜成允啟動了一場 20 倍速、30 倍速運轉的時間革命：假設台泥過去 50 年，產能達 1000 萬噸水泥；進軍中國市場之後，要在 5 年內，達到 2000 萬噸。換算之下，5 年要達到過去耗時 100 年的目標；相當於，1 天要當 20 天用。

成果如何？台泥進中國後，不到 5 年，做了 2400 萬噸；後來改成 5 年做 5000 萬噸；現在，目標定在 1 億噸。

這場高轉速變革的第一步是「危言聳聽」。辜成允跟董事會強調，如果不蓋花蓮和平電廠、不前進中國市場，台泥不會有下個 50 年，「你不這樣，得不到他們的注意力。」

其次，光靠企業的策略布局不夠，還要組織與文化配合，才能執行到位。辜成允以「鷹式管理」和「鐵腕管理」練出一批精兵。

鷹是老鷹的鷹，不是狼，我們是高、看得準、下手要快（要全面有高度、精準執行），這是我們期盼團隊和組織有的特性，精良組織的極致展現。鐵腕則是換血與淘汰，「告訴黑色血的人，只要你的血不是紅的，你就不能待在這裡。」最好的例子是，10 年前開始的儲備幹部計畫，讓現在蘇澳廠的廠長、副廠長，與中國的一票廠長，都不過 30 幾歲，「現在這些是真的在帶兵打仗，還能打勝仗的人。」

他端出「滾水」煮青蛙，成功在大陸市場後發先至，躋身前十大水泥廠（2016 年排名第七）。不僅如此，台泥還要扭轉大家對水泥業高污染的形象，利用生產水泥必須的高溫窯跨足廢棄物、重金屬處理和餘熱發電，成為台灣最大的環保服務公司。

創立於 1946 年的台泥，有著上市以來沒有虧錢過的成績。然而在穩定獲利的業績背後，董事長辜成允卻深深感受到這家公司面臨大家過得很舒服、吃大鍋飯的境地，就算獲利不如其他產業，也瀰漫著「我們是傳統產業，這樣已經很好了」的氛圍。他必須讓員工感受到危機的急迫性，啟動變革、進行淘汰與換血，扭轉企業文化和員工的心態。