

國立高雄海洋科技大學100學年度碩士班入學考試筆試試題

航運管理研究所—管理學試題

一、請解釋以下專有名詞：(20%)

- (1)工作輪調 (job rotation)
- (2)平衡計分卡 (balanced scorecard)
- (3)科層控制 (bureaucratic control)
- (4)品管圈 (quality circles)

二、「海西經濟區」被中國大陸定位為對台經濟特區，海西係指以福建省為主，另外包括浙江省三市、江西省四市和廣東省四市的地區，該區GDP（國內生產毛額）為二兆一千萬人民幣，人均GDP 24,500 人民幣，人口 8,600 萬，是最接近台灣的一個特區（摘錄自周添城，2010 年 12 月 20 日，非凡新聞周刊）。假如你是公司的管理人員，面對海西經濟區的發展，應如何協助公司加以規劃及因應？(20%)

三、突尼西亞茉莉花革命與埃及反政府運動，在 2011 年初很短的時間內，造成突尼西亞總統班阿里（Ben Ali）和埃及總統穆巴拉克（Mubarak）相繼下台，此股風潮已延燒至巴林、伊朗、葉門等國家。透過Facebook、Twitter、Youtube 等媒介平台，人們有了迅速傳播、聚眾的能力，逐漸找回網路世界真正含義：平等、互動與去中心化，這股力量形成「社群」，也悄悄引領企業組織產生結構性變化（摘錄自王妍文，2011 年 1 月 24 日，30 雜誌）。假如你是公司的管理人員，面對網路社群的發展，應如何運用於協助公司之組織設計？(20%)

四、矽品精密工業秉持「污染預防、持續改善」的原則，善盡地球公民的義務，執行各項環境管理工作，降低產品生產對環境衝擊。自 1998 年起，開始導入國際環境管理系統，並於次年通過ISO-14001 驗證，藉由不斷的持續改善，環境績效也開始由生產作業活動伴隨產生的污染防治，進一步向上延伸，朝向針對使用材料端進行源頭管理，禁止或限用環境危害物質，並在 2008 年通過QC-080000 驗證（綠色產品有害物質管理系統），於同年 10 月承諾符合EICC標準，將善盡企業社會責任（摘錄自台灣企業社會責任網站焦點案例）。矽品在執行這些活動時，亦造成了成本的上升。由此案例，試說明何謂企業社會責任？社會責任的執行有哪些層級？你相信矽品會因為負起社會責任而受惠嗎？答案如果是肯定的，告訴我們會如何地受惠。(20%)

五、拿下英國金融時報 2010 年全球最風雲 CEO 的賈伯斯(Steve Paul Jobs)帶領蘋

果公司走過「黃金十年」，創造出全美市值最大的科技企業。賈伯斯為蘋果公司創辦人之一，帶領蘋果公司創造許多光榮成績，並走過許多危機。1985年賈伯斯本人也曾因與公司內部其它高層理念不合，而離開公司；而失去賈伯斯的蘋果公司走過了緩步前進的10年，因此，1997年賈伯斯又再度回到公司，擔任首席執行長。

Cheers雜誌稱呼賈伯斯先生為地獄來的老闆，其中指出史蒂夫·賈伯斯 (Steve Jobs) 或許不是經理人的最佳典範，他狂妄、自戀，是個標準的完美主義加菁英論者，還認為大部份人都是笨蛋。但這些強烈的個人特質，卻也是讓蘋果電腦產生如此獨一無二的企業哲學。在《連線》雜誌 (WIRED) 記者所出版的新書《深入賈伯斯》(Inside Steve's Brain) 這本新書及近幾期《財星》雜誌 (FORTUNE) 多次的報導中，不難發現賈伯斯的幾項個人特質，包含像是「專注」、「完美主義」、「菁英主義」、「專制」等等。如果從經營與管理的角度重新詮釋理解，在行銷、產品設計與用人標準上，賈伯斯都有他的獨到見解。(Cheers雜誌，2008)

2009年1月，賈伯斯給每位員工發了一封信，聲稱自己的健康狀況遠比想像的糟糕，需要暫時離開公司治療，並相約「夏天再見」。訊息一出，蘋果的股價當天便下跌將近10%。2011年1月蘋果公司的每位員工再次收到賈伯斯以健康問題為由的請假郵件，但未提及回歸蘋果的日期，蘋果2011年股價也因為賈伯斯病重傳言，蒸發了近3000億台幣。

以下是摘錄自Inside Steve's Brain一書，其中提及賈伯斯的領導風格。

賈伯斯向來有地獄老闆的封號，是個很會製造恐怖氣氛的工頭，總是對員工大吼小叫，隨意開除倒楣的部屬。可是他從商以來，已經建立起層層的生產合夥關係——包括個人和企業。賈伯斯的成功大半歸功於他懂得找到一群很棒的人才幫他工作。他總是能挑選到最佳的合作者——從蘋果的共同創辦人沃茲尼克，到倫敦出生、負責過iMac、iPod和其他代表性設計的天才伊夫。

賈伯斯已經在他的領域裡和一些最有創意的人建立起工作關係，這種關係往往持續很多年。此外，他也和全球一些頂尖的品牌建立起和諧關係(幾乎算是和諧啦)——包括迪士尼、百事可樂(Pepsi)和一些大型唱片公司。他不只懂得選擇好的創意夥伴，也懂得帶領他們發揮所長。在胡蘿蔔與棍子兩者的明智運用下，賈伯斯留住了許多頂尖人才，也激發出他們的無限潛力。

賈伯斯的策略是聘用身邊所能找到最厲害的程式設計人員、工程師和設計師，他用認股權來維繫他們的忠誠度，培養小型作業團隊的認同感。「我一向認為我的責任之一就是維持合作同仁的素質水準，」賈伯斯說道：「這也是我自認為個人可以做出貢獻的少數事情之一——換言之，就是把A級好手的觀念灌輸給組織。正因為追求世上最頂尖的人才，才會有我現在的成就。」賈伯斯不僅會聘請最好的人才，還得盡快淘汰不夠格的員工。聘用最好的員工，開除笨蛋，一向是賈伯斯堅持不懈的管理原則。「如果你有一些員工不夠優秀，而你必須開除他們時，那種感覺很痛苦，可是我發現我的工作就是得做這種事——剔除掉一些不適任的人，而我也一直盡量

用很人道的方式處理。可是你還是得這麼做，一點也不好玩。」賈伯斯在 1995 年的一次專訪中說到。

賈伯斯是精英主義者，他相信一個小而美的 A 級團隊，絕對遠比一大群工程師和設計師更來得有戰力。賈伯斯總能從人才、產品和廣告中挖掘出最好的特質。不像其他許多公司，一旦規模變大就招募更多員工，賈伯斯反而繼續保持蘋果核心成員的小眾數量，尤其是那個由精選出來的設計師、程式設計人員及執行主管組成的 A 級團隊。在賈伯斯的 A 級團隊裡，許多成員都為蘋果和賈伯斯賣命了許多年。他回到蘋果之後，公司裡的多數高級主管都是他從 NeXT 帶過來的。為賈伯斯工作並不輕鬆，那些能夠熬過來的人往往都很忠誠。

在產品開發期間，賈伯斯會參與許多重大決策，從應不應該用風扇冷卻機器到紙盒上的字體都涵括在內。只不過賈伯斯雖然是山寨大王，蘋果的決策卻不盡然是由上而下的。爭辯討論一直是賈伯斯創意思考的核心所在。賈伯斯希望合作夥伴質疑他的點子，但他們的點子也要接受他的質疑，而且不留情面。賈伯斯是靠很直接的智力格鬥方式在作決策。過程辛苦，像在打拳擊一樣互不相讓，可是精彩又有創意。

請就您所瞭解的 Apple 公司、賈伯斯領導風格及賈伯斯人格特質討論以下課題。(20%)

- (1) 賈伯斯領導風格為何？
- (2) 賈伯斯的領導為 Apple 公司帶來最大的優勢及危機為何？

資料來源：

1. 陳孟珠，2008，地獄來的老闆：蘋果電腦創辦人 史蒂夫·賈伯斯 (Steve Jobs)，Cheers 雜誌，2008 年 9 月。
2. 利安德·卡尼著，高子梅譯，2009，賈伯斯在想什麼：從蘋果到皮克斯，他的創意管理與經營哲學，臉譜出版社。

< 試題結束 >