

→ 備註：請在答案卷上作答，於本試題紙上作答者一律不予計分。

超跑汽車公司位於 A 地一個沿海城鎮規劃完整汽車城內。多年前超跑汽車的負責人陳董事長，因為看重 A 地當地的地理位置、較台灣便宜的人工成本、土地成本，與靠近鋼材等原料產地等因素，將台灣的車廠搬移到此地來，並與 A 地當地的政府合資，成立了超跑汽車股份有限公司。目前陳董事長占了 75% 的股份；而 A 地當地政府則占了 25% 的股份。

超跑汽車公司目前註冊總資本為 20,000 萬美元，佔地面積廣闊，員工人數約有 5,000 人。從一開始主要生產「超跑風神」和「超跑閃電」兩大系列跑車產品，到與國外合作生產多款的轎車，經歷了多年的發展歷程後，超跑汽車帶動了 A 地當地政府與台灣兩地的汽車產業共同發展，成為兩邊產業合作的典範。

想當初超跑汽車公司到 A 地當地設廠也經過一系列的評估，從市場規模、人工招募、法規的配合、到廠址的選擇，陳先生都仔細評估過，才選定這處離海邊有一段距離，但可遠眺大海又離碼頭很近的地方，不但風景優美，且離碼頭近可節省運輸成本，陳董事長滿意極了這個位置，把他的董事長室及最重要的 ERP 等系統機房都放在比較靠海邊，可以遠眺大海的地方，而將廠房等放在比較後面的山坡上。

當初陳董事長從台灣到當地投資時，帶了 50 多家協力廠商跟著超跑汽車公司到 A 地投資，大家已合作多年。但為了使生產能夠更系統化、排程能夠更清楚，同時也希望降低庫存成本、包裝成本與運輸成本等成本，陳董事長說服協力廠商捨棄自己的 ERP 系統，採取一套跟超跑汽車公司一致的 ERP 系統。這個系統運作已經有幾年了，帶給超跑汽車公司與協力廠商很大的便利性，超跑汽車公司及協力廠商對它倚靠很深。

2011 年 3 月某一天的星期五，陳董事長如往日的在可遠眺海邊的大會議室與重要主管們開例行會議，決定車子生產的一些細節及行銷的策略，突然一陣天搖地動，「地震，地震，好大的地震。」女職員們尖聲驚叫，花容失色。就這樣強烈搖晃了進兩分鐘才停息，大家都受到的極大的驚嚇。「趕快去看看廠區有沒有什麼損害。」陳董事長在地震一停後立刻指揮員工檢查廠區。不久廠區各處傳來好消息，所有的廠房與系統都只短暫的暫時停止運作，不久就恢復正常，只有幾個櫃子傾倒，只要扶正後再收拾一下即可；另外破了幾面玻璃與燈具，這些都是小事，換換就可以了。「幸好當初廠區在建設的時候有非常注意施工的品質，才可以安然渡過這麼大的地震。不曉得我們的協力廠商有沒有損害，可不要影響

實踐大學 100 學年度研究所碩士班入學招生考試試題

所 別：企業管理學系碩士班 國際企業管理組

80 分鐘

科 目：商業案例分析

共 2 頁第 2 頁

→ 備註：請在答案卷上作答，於本試題紙上作答者一律不予計分。

了車子的交期才好。」陳董事長一面慶幸自己的工廠沒事，一面又很替協力廠商擔憂。「這麼大的地震，不知道震央在那裡，距離這裡有多遠？」才剛這樣想，突然聽到廣播器傳來很響的嗚嗚嗚聲，這是他到 A 地這麼多年來從來沒聽到過的廣播聲。「這是什麼？」陳董事長有點嚇到；突然當地聘任的副廠長小林衝進他的辦公室，「董事長，快下令疏散，這是海嘯警報，我們當地的政府發海嘯警報了，快往後山坡高地走。」「我們距海邊有一段距離，會有影響嗎？」「不知道，還是趕快撤往高處比較安全。」小林強烈建議董事長快撤往高地。陳董事長聽從了小林副廠長的建議，帶領大家避往廠區後面的高地，一面祈禱廠房系統與硬體都能安然渡過難關。

海嘯排山倒海而來，所幸超跑汽車公司距離海邊真有一段距離，海水到工廠時已經比較弱了，所以只有比較靠那面的董事長室、大會議室與 ERP 機房受海嘯波及，其他的地方則還好，真是不幸中的大幸。

「趕緊測看看系統還能不能運作。」陳董事長告訴 ERP 機房的員工們。「董事長，所有的系統都不能運作了，大部分的設備都已經不能使用了，這怎麼辦才好？」董事長看看表，「也快下班了，還好今天的物料都已進廠內，不影響今天的進度，今天我們留下來加班看能不能修復，如果今天沒辦法的話，明天是週末，我們也還有兩天的時間可以想辦法。」

週末與週日兩天董事長與員工們都盡最大的努力想修復系統，但是他們並沒有成功，系統還是不能運作。「董事長，怎麼辦？這樣生產線上的員工都沒辦法生產了，我們該怎麼處理呢？」「星期一上班，生產線上的工作人員會都不知該如何處理，因為若是平日，ERP 系統早就幫大家備好各種物料可以上線生產了，這樣會一團亂的。」董事長想了幾秒鐘，立刻做出明快的決定：「讓負責的員工用人工的方式去翻歷史資料庫，進生產資料庫去查星期一需要什麼物料，趕快先叫進來。」大家好不容易備妥星期一的物料，準備迎接星期一上班的挑戰。

星期一上班，一開始很平順的生產，但一小時後，問題來了，昨天大家辛苦用人工查的備料，1 個多小時就用罄了。大家只好停工待料，董事長又趕忙讓生產部門的同仁去現場抄回各種狀況，再傳真給協力廠商進貨，就在不斷地監督現場情形、不斷地抄回所需物料的資料、不斷地傳真給所有的協力廠商要求進貨的情形渡過忙碌的一天，到下班時才稍稍上軌道，生產線雖然生產慢，但總是可動起來了。這樣的情形持續了好幾個工作天，才恢復正常的運作。這段期間大家才深刻體會到 ERP 系統的重要性，與公司及協力廠商對它的信任與倚靠。

「危機就是轉機，我們一定要從這個危機中學習解決的方法。」陳董事長語重心長地告訴所有的員工。

→ 備註：請在答案卷上作答，於本試題紙上作答者一律不予計分。

問題分析：(100%)

1. 地震海嘯造成 ERP 機房損毀後，超跑汽車公司有那些危機處理方式？可以有其他的因應方式嗎？未來超跑汽車公司該如何處理類似的危機呢？(70%)
2. ERP 系統使得超跑汽車公司與協力廠商緊密結合。請問緊密的合作關係對超跑汽車公司與協力廠商各有何優缺點呢？(30%)