

考試科目	管理實務個案	所別	經營管理碩士學位	考試時間	11月2日 星期二	第2節
------	--------	----	----------	------	--------------	-----

(注意：請依題序作答！)

壹·

九月中旬某天電視報導，衛生署查獲中國三鹿公司有毒奶粉銷台流向某廠商的咖啡產品後；一、兩天之內，業界著名的飲料食品A廠商，立即統計出自家咖啡產品及其他含奶粉精產品在賣場的銷售也大受影響而下跌近一成！

A廠商執行長立即召開主管緊急會議商討對策；席間，主管們紛紛發言，主要內容如下：

甲主管：「……我們的奶粉精沒有來自三鹿，有部分來源是由進口商向中國山東XX公司購買的植物性奶粉精，不至於含三聚氰胺……」。

乙主管：「……不能用猜的！事不宜遲，我主張立刻將相關原料送請有關機構檢驗，以明真相……」。

丙主管：「……有向醫學專家請教，專家表示縱有添加三聚氰胺，但屬於水溶性，除非是嬰兒以奶粉為主食，大量吃進三聚氰胺纔會造成腎結石，否則即使每天喝上三、四杯的三合一咖啡，只要正常喝水就沒問題……」。

丁主管：「……若要銷毀現有庫存成品及賣場下架回收商品，除了損失會上億外，……更會造成本公司商譽損失……」。

戊主管：「……我們的奶粉進口代理商並不在衛生署鎖定目標內，我們剛好這種奶粉精庫存也在上星期用完了……」。

<問題> (本題共50分)

1. 如果您是A廠商的執行長，當下有那些指示或決策？為什麼？(15分)
2. 請您以整體思考擬定若干預防性措施、偵察性措施、矯正性措施或權變措施，以因應身為食品業廠商的此類危機。(25分)
3. 您有無轉危為安，化威脅為機會的創意，來進行這項危機處理？請敘述之。(10分)

備 考 試 題 隨 卷 繳 交

考試科目	管理實務個案	所別	經營管理碩士學程	考試時間	11月2日 星期日	第2節
------	--------	----	----------	------	--------------	-----

(注意：請依題序作答！)

貳。

甲公司為專業貿易商，其產品特色為款式多樣與規格不一（美國地區除外），目前甲公司的客戶主要分佈在澳洲與歐洲地區，以中小型連鎖零售商為主（規模約為100~200家的分店），約佔其營收的七成，剩下三成的客戶為代理商。

由於該產業屬於勞力密集產業，且技術門檻不高，因此在成本考量下，其供應商大都已經轉移至中國大陸生產製造，甲公司的供應商主要是中小型的供應商，約佔其銷量的九成之比例，剩下一成為大型供應商，而大型的連鎖零售商會直接向這些大型供應商採購。

由於甲公司目前並未設廠生產該產品，但在供應商與客戶端皆快速逐漸成長之情況下，甲公司面臨兩端的壓力日益漸增，身為公司經營者的您，必須思考公司未來發展方向。

<問題>（本題共30分。答題時可自行假設必要之前提，以方便論述。）

- (1) 面對既有中小型連鎖零售商逐漸成長為大型連鎖零售商，請問您是否贊成甲公司開始經營大型連鎖零售商？若反對，請進一步說明甲公司可能發展的市場策略。並請詳細說明贊成或反對的理由。（15分。）
- (2) 請問您是否贊成甲公司採取垂直整合策略？是向前整合零售通路商（例如經營通路或發展品牌等）？還是向後整合製造供應商（例如製造生產）？還是有其他策略方案？請詳細說明您的選擇之理由。（15分。）

考試科目	管理實務個案	所別	經營管理碩士學程	考試時間	11 月 2 日 星期 日	第 2 節
------	--------	----	----------	------	------------------	-------

(注意：請依題序作答！)

參·

A 君是 X 部門內新上任之第一課課長，X 部門還包括第二課與第三課，X 部門是最近剛成立的，先前第一、二、三課皆直接向總經理負責，但鑒於這三個課業務性質相近，總經理決定將這三課合併為 X 部門，並提拔前第一課課長 B 君擔任 X 部門的經理。

B 君上任後，發現雖然組織架構已經調整，但相關流程與資源並未充分整合，因此 B 君要進行新部門之整合工程，但發現只能指揮原先第一課的課員來支援他的部門發展事務，雖然 B 君也曾試圖指揮其他兩課課員協助部門發展新政策，但礙於部門內三個課長之績效考核權限還屬於總經理，並無法很順利指揮其他兩課課員，因此造成第一課課員除了本身的業務外，還得負擔部門支援事務，也常常造成第一課課員的業績無法兼顧，進而影響第一課之績效表現。

由於 A 君是 B 君挑選的繼任課長，因此當 B 君在尋求原第一課課員協助發展部務時，也往往忽略知會 A 君，讓 A 君無法掌握其課員行動，以至於業務分派不順與任務延遲之情形屢見不鮮，進而影響第一課之士氣。

<問題> (本題共 20 分)

- (1) 請問您若是 A 君，要如何解決目前士氣不振、績效不彰之問題？請提供您的解決方案。(10 分)
- (2) 請問您若是 B 君，要如何解決目前部門無法整合之問題。請提供您的解決方案。(10 分)



考試科目	應用英文	所別	EMBA	考試時間	11月2日 星期天	第 節
------	------	----	------	------	--------------	-----

I. Cloze Test: (20%)

Chinese health authorities ordered that hospitals \_\_1\_\_ using an herbal drug after it was \_\_2\_\_ of causing the death of a newborn and \_\_3\_\_ "adverse effects" in three others, a state news agency reported Monday. It was the second time this month \_\_4\_\_ herbal drugs have been blamed in the deaths of Chinese patients, and the case comes as China is trying to \_\_5\_\_ consumers over a widespread tainted milk scandal that further marred its already troubled product safety record. China's pharmaceutical industry is highly \_\_6\_\_ but poorly regulated. In recent years, a string of \_\_7\_\_ blamed on \_\_8\_\_ or shoddily made medications has been reported. The latest death, of a 9-day-old baby, came after the infant received an \_\_9\_\_ of Yinzhihuang, a drug used to treat liver diseases and jaundice, the Xinhua News Agency said. The drug contains \_\_10\_\_ of herbs including gardenia and honeysuckle.

1. (A) stop (B) stopping (C) stopped (D) has stopped
2. (A) sentenced (B) satisfied (C) suspected (D) suffocated
3. (A) transferring (B) triggering (C) transmitting (D) trimming
4. (A) whom (B) what (C) which (D) that
5. (A) respond (B) rehearse (C) redeem (D) reassure
6. (A) attractive (B) corrective (C) lucrative (D) sensitive
7. (A) possibilities (B) fatalities (C) charities (D) diversities
8. (A) calculation (B) civilian (C) currency (D) counterfeit
9. (A) injection (B) illusion (C) imagination (D) inhibition
10. (A) distracts (B) extracts (C) abstracts (D) contracts

\_\_11\_\_ the greatest French couturier of his generation, Yves Saint Laurent, who died June 1 2008 in Paris at age 71, was also credited with \_\_12\_\_ fashion and \_\_13\_\_ women with his strong, sexy silhouettes. He famously brought the vernacular of the street to high-fashion runways – with motorcycle jackets, pea coats and berets – and put women in men's clothing, \_\_14\_\_ the tuxedo, or Le Smoking. \_\_15\_\_ by artists like Mondrain, Picasso, and Matisse, he aimed to make women look beautiful and feel \_\_16\_\_. He did both \_\_17\_\_. Born in Algeria, Saint Laurent went to work for Christian Dior in Paris, eventually \_\_18\_\_ the fashion house after Dior's death in 1957 and starting his own label in 1962. At the \_\_19\_\_ of his 40<sup>th</sup> anniversary as a designer, he said, "I am amazed, even quite \_\_20\_\_, that I could have lasted so long in fashion, and that people still love me."

備

命題

日

考試科目	應用英文	所別	EMBA	考試時間	11 月 2 日 星期 天	第 節
------	------	----	------	------	------------------	-----

11. (A) Wide considered (B) Wide considering (C) Widely considered (D) Widely considering
12. (A) theorizing (B) socializing (C) dramatizing (D) democratizing
13. (A) embodying (B) empowering (C) embedding (D) employing
14. (A) suspiciously (B) specifically (C) superficially (D) spatially
15. (A) Inspire (B) To inspire (C) Inspired (D) Inspiring
16. (A) committed (B) comparative (C) convenient (D) confident
17. (A) hopelessly (B) speechlessly (C) effortlessly (D) mindlessly
18. (A) putting off (B) taking over (C) giving in (D) making out
19. (A) confrontation (B) collaboration (C) cooperation (D) celebration
20. (A) ashamed (B) astounded (C) awakened (D) abolished

II. Context Structure: (25%)

Iceland's financial meltdown isn't just a banking calamity -- it is also destroying dreams and turning lives upside down across this once affluent nation. Just last year, Iceland won the U.N.'s "best country to live in" poll, with its residents rated the most contented in the world.   1   Icelanders enjoyed one of the globe's highest per capita incomes.

No more. The global financial crisis has washed up hard on the shores of this volcanic island of 320,000 people, its decision to swap cod fishing for a complex debt laden economy exacting a heavy toll.   2   The loans, called "MyntkÉorfulÄan" or "breadbasket" loans, were immensely popular because of their low interest rates compared to loans based on the then strong krona. But thousands of people are now defaulting as the Icelandic currency plummets.

When the country deregulated its financial industry in the mid-1990s and created the Icelandic stock exchange, the subsequent boom in paper wealth funded a generation of entrepreneurs who set out to conquer swaths of the European economy.   3   Now, seemingly overnight, most of that wealth has evaporated.

Icelanders are also increasingly angry, looking for somewhere to point blame for the country's spectacular fall.   4   Any optimism is likely misplaced in the near term: it will take the Icelandic economy years, if not decades, to rise from the ashes.