

【答題說明】

本份考卷共有四大題，每大題 25 分，每題都有數小題，各題配分如題目尾所示，總分為 100 分。答題時，請在答案卷上註明題號；評分係以論述結構性、特定性、邏輯性、與完整性為主，答題文字量的多寡並不重要。

【第一大題】請閱讀下文後再做答

在瑞士 IMD 學院的全球競爭力各項排名中，台灣很少有機會名列前茅。但根據 1994 年 IMD 全球競爭力排名報告，台灣在使用非工資誘因（Non-Wage Incentive）的效能上名列全球第一，所謂工資以外的誘因包括分紅及股票紅利，事實上，台灣許多產業員工的收入泰半為年終獎金或認股所得，這是行之有年的實務，所不知道的是：台灣的做法在全世界而言是首屈一指，比起其他國家先進許多！但還是有許多公司不循此道。

員工分紅入股和傳統理論是忤格不入的，傳統資本主義將出資者與受雇員工的角色一分为二，股東承受經營風險，而員工拿固定薪資，不受經營風險影響。如果員工分紅，則員工應該入股，如只是年底分紅而不入股，員工只在賺錢時分紅，虧錢時不分擔公司虧損，於理不合。再從員工的觀點看待此事，員工入股並不符合員工利益，因員工工作收入依賴公司，員工有錢應投資於其他公司，以分散風險。否則公司倒閉，員工既失去工作收入，投資也全數損失，風險太高，所以員工分紅或入股在理論與實務上均有問題。因此，歐美社會並不風行，直到最近十年，股票才成為高階管理人員激勵的工具。

但從管理的觀點：員工的個人目標和組織的目標是互相衝突的，個人要的是休閒而不是工作，而公司則希望員工全力投入，因此，公司以工資交換員工的投入，而企業管理的目的就在於調和此一衝突，使員工能盡力為公司做事。舉例而言，如果員工心中有十個產品創新的概念，員工當然不會一股腦全部告訴公司，否則以後創意無著時，將無績效可言，因此員工會選擇性的逐個告知公司；但從公司的觀點來看，則希望員工盡其全力全數將其改善的構想供公司參考，因此公司必須設計制度提供員工足夠誘因，解決個人與組織目標的不一致，進而貢獻所能。

在工業化的初期，這種衝突不難解決，在工廠的產出均是標準產品，因此以產出作為績效衡量的標準，即可量度員工的投入，但目前邁入知識經濟，許多公司只有品牌、人員及知識，公司的競爭優勢在於無形的產出，員工很容易藏私，因此，知識型的員工不能再以有形的產出作為衡量績效的標準。如何激勵知識型員工仍是管理的難題。

從管理的觀點，分紅或入股是解決員工與組織衝突的辦法之一，但許多大老闆並不如是想，他們認為公司盈餘歸股東所有，員工只要拿年底紅利即可，而且認為員工多拿一點，老闆就少拿一點。但年終獎金受到行業景氣循環的影響較大，和員工投入多寡的關連較少。但員工入股則不一樣，股價應反映公司未來的價值，景氣循環應在考量之內，例如前景甚好的網路公司，虧損多、但股價高。若以年終獎金方式激勵員工則得不償失，因此員工入股（尤其是高級管理人員）後不會為了短期的利潤犧牲掉長期的利基，而且員工也比較有長期經營的心態，不至於拿了年終獎金就走人，股票紅利也可分年發放，像『金手銬』將員工的前途和公司的前途緊緊綁在一起。從激勵員工的觀點而言，股票比年底分紅有效，但基層員工分到的有限，對公司投入的效果也有限。對高階管理人員而言，股票選擇權可說是極佳的激勵手段。

美國近十幾年來亦風行員工入股，百貨業的龍頭威名百貨 (Wal-Mart)，即以員工入股聞名，進入威名百貨工作無論職務多低均可入股，而且在店面張貼昨日威名收盤股價，下面再加一句：「明天的股價就靠你了！」，顯見公司以股票及股價激勵員工的味道十足。高階主管的股票選擇權近十幾年亦風行美國各大企業，大公司執行長 (Chief Executive Officers) 在多頭股市的激勵下，履行股票選擇權而年薪高達數千萬美金者比比皆是。GE 在魏許 (Jack Welch) 擔任總裁後，大力推廣股票分紅，1995 年 500 多位高階經理均靠股票選擇權成為百萬富豪，GE 也成為全美市值增加最多的公司。根據對美國境內一千多家公司的調查，高階主管擁有股票選擇權高的公司，其五年股東報酬率 (股價增值加股利) 也較一般公司高出三倍。事實上，在 IMD 中使用非薪資誘因的有效程度上，美國是緊追在台灣之後的全世界第二名。

但高階經理分紅太多也有後遺症，分紅過於優渥，高階人員下輩子衣食無缺，不見得會再像以前拼命工作，分紅的邊際效用遞減，上行下效，低階人員看到高階人員不再努力，也不會努力工作；更有甚者，高階經理將分紅的獎金當作創業及與原公司老闆競爭的本金，最壞的情況是，高階經理在股票選擇權的誘因下，大做假帳，虛充盈餘，讓股票上漲，以達到獲得股票選擇權的目的。此外，當產業成長不再，無紅可分，卻成為反激勵的效果。再從股東的觀點而言，員工分紅太多，會稀釋股權，對股東權益不利；但分紅太少，又可能留不住能幹的員工。

當公司邁入知識經濟時代，所憑藉的是員工的無形智慧資產，公司事實上已逐漸轉變成合夥制 (partnership) 的經營形態，主持入應改變過去工業社會的想法，以股票選擇權作為吸引人才貢獻的主要方法。美國有名的皇冠製罐公司的員工對執行長康納利的評論是：「如果他要我從窗戶跳下去，我會毫不猶豫的跳下去，因為我知道他會在下面拿著股票選擇權接著我。」執行長能做到員工為其赴湯蹈火，企業文化及領導能力固然重要，但就現實而言，還是要靠股票的力量。

請根據上文回答下列問題：

- Q1-1: 本文的重點為何？請用你自己的話將贊成和反對員工入股的論點，在一百五十字內敘述完畢，超過字數將會被扣分。(5 分)
- Q1-2: 有哪些動機理論 (motivation theories) 認為在某些特定情況下，員工入股及發股票選擇權作為主要激勵員工方式是不適當的做法？(12 分)
- Q1-3: 聯發科技公司是光儲存晶片設計公司，不需要大量資本投資設備，全靠腦力賺錢，公司股本約四十億新台幣，過去兩年每年賺 100 億新台幣，根據上文，請為該公司擬定員工分紅政策。(8 分)

【第二大題】請閱讀下文後再做答

隨著公元兩千年的來臨，世界走進了新的千禧年，管理的世界也走入了新紀元。隨著資訊科技及網際網路的興起，以往管理人員想做又做不到的事情，可以藉著科技及網路的工具使美夢成真，而知識管理即是其中重要的一環。

以往公司要進行知識管理面臨到許多問題，首先，知識只能累積在公司員工的腦海中，無法有系統的記錄下來。其次，就算記錄下來寫成文件，檢索閱讀十分繁複，造成知識擴散的障礙。因此在過去的管理時代，雖然管理人員認識到知識管理的重要，但無法確切執行知識管理。近年來，網際網路及其工具蓬勃的發展，使得知識管理成為未來管理的主流，尤其在知識爆發的時代，知識管理勢必成為未來企業決勝的關鍵。

二十一世紀是知識經濟的世紀，知識經濟就是將知識轉成經濟，價值創造的來源是知識，非以往的土地，資金和天然資源。微軟的比爾蓋茲曾經問員工，如果微軟的所有建築物，硬體設備被炸毀，對微軟的股價影響多少？答案是：沒有多少，因為微軟的員工可以重複製造微軟的產品，換言之，微軟的在股票市場的財富，全在員工身上，因此知識創造財富，知識管理因而風起雲湧，成為近年來的顯學。

基本而言，知識管理有四個階段，在第一階段，企業內的知識管理是將企業內或企業外的顯性知識加以匯集，再利用網路技術將這些顯性的知識提供給員工使用。員工可以利用搜尋引擎在公司內部網站尋找需要的知識。例如最近流行的企業入口網站（Enterprise Portal），或公司內部的資料庫，公司的內部文件管理也是初步的知識管理。知識管理的第二個階段是將公司內部現有的隱性知識轉換成顯性知識，再將顯性知識加以制度化擴展到全公司各個單位。這些顯性知識可以是企業發展出的最佳實務（Best Practice），HP 前任總裁曾說：如果 HP 知道全部員工的知識，HP 的獲利會超過三倍。意思是說公司應該有系統的積極整理公司現有知識。知識管理的第三個階段是在現有的知識之外“有系統的”創造新的知識，發展更好的最佳實務，例如利用建議制度不斷改進流程；日本豐田汽車的生產線員工可以隨時將生產線上的問題，寫到全公司可以看到的看板上員工可以集思廣益，解決問題，同樣的制度，也可以將個人工作心得隨時輸入看板分享他人。知識管理的第四階段是將公司的知識成為公司的核心能耐，再將以延伸到其他業務，IBM 利用其對電腦軟硬體的知識轉型成為提供 total solution 的管理顧問公司。

知識管理為什麼重要？知識成為企業持久性競爭優勢的基礎。企業的策略在求勝，而要勝過競爭對手，關鍵因素是差異化。以往差異化的基礎如品質、成本、經濟規模、顧客服務、大量廣告，在最佳實務（Best Practice）的擴散下，逐漸為其他競爭者模仿，企業已經認識到差異化的基礎不能再以有形資產為基礎，而應以無形的資產作為差異的本錢，不僅如此，無形的資產還不能只依賴個人的英明，而必須是團體中共有的默會知識，否則個人離職公司的資產也隨之流失。

從 1991 年開始，日本的野中郁次郎（T. Nonaka）首先提出顯性知識與隱性知識的差別，重點在於企業必須將儲存在個人的隱性知識化為顯性知識，再由顯性知識形成公司的規章制度，才能發揮知識管理的功效，台塑企業的管理即是絕佳的案例。

台塑企業的管理簡而言之是『管理靠制，制度靠表單、表單靠電腦』，換言之，台塑的知識均化成制度，再以制度推行到全企業，而制度的設計即包含過去累積的經驗與智慧，再加上創新與學習使制度日趨完善。以採購為例，台塑有其獨特的採購制度，由總管理處統一採購，總管理處首先列出優良廠商名單，再由優良廠商名錄中，隨機抽取 3-5 家要求報價，決標時並要求此次決標價格不得超過上次決標價格，若廠商參加投標多次而未得標者，則剔除於優良廠商名錄，因此杜絕圍標之惡習。此一制度看似簡單，卻孕育長年來所累積的知識，而加以制度化。同樣的，台塑的保養制度也從定期保養走向全員保養、預知保養，知識的密度蘊含於制度之中，再由總管理處加以追蹤、跟催、加以改進。從知識的創造、建構、歸檔、制度化、擴散、再創新，成為知識管理的標準教材。台塑企業憑著以知識為基礎的管理制度，創下塑膠王國。

知識管理的過程是首先創造新知，新知的創造可來自於組織內部或外部，組織內部知識創建的过程可以經過學習史家、研究發展、經驗累積、邊做邊學，外界知識的來源可以是從供應商、顧客、及競爭者。

如何『有系統的創造新知』是知識管理的第一大挑戰，因為大多數的員工都習慣於做相同的事情，視創造新知為畏途，如果新方式成功當然會受到全公司的重視。但若新方法失敗，大多數的公司會處罰員工，因此在多一事不如少一事的心態下，員工自然怠於創造新知，將創造新知的責任全丟給研發部門，知識管理將無法起步。再者，員工認為本身之知識即是個人對公司的價值，如果和他人分享，會減低本身的價值，因此有太多不願同僚分享的情形，在“專家”的身上尤其容易表現出來，因此如何針對專家進行知識管理也是一大挑戰。

新知創造之後，企業面臨的問題是如何『持續』地創造新知。

知識管理的第二個挑戰在於如何將創新的知識分類編碼 (Codification)，分類編碼是知識管理必備之要件，唯有加以分類編碼才可能將知識成為資料庫供全企業員工查詢，以加速知識的擴散。知識分類編碼的挑戰是如果分的太細、太瑣碎，則不利於未來新知識的歸類，但若分的太廣，又不利檢索，拿捏之間殊難掌握。此外，許多知識並沒有經過整理精煉。只是簡單的概念，是否要放進知識庫也是個問題。因此如何取捨何者該進入知識資料庫亦是知識管理的難題。

知識管理的第三步驟是擴散新知識。就算建構了新知識、準備了知識庫，如果員工在工作上不使用也徒勞無功。因此知識管理必須要建立誘因機制，讓員工願意使用所建構的知識庫。

以上談到的知識創造→編碼→擴散三個知識管理過程，必須在組織結構及文化下運作，因此知識管理的第四個挑戰是知識管理的組織及配套的誘因機制。

要進行知識管理在組織上要先建立有共同專業的團體 (Communities)，例如行銷的專家彼此有共同的興趣，也比較願意分享及運用新的行銷知識。例如麥肯錫顧問公司 (McKinsey) 即以產業和管理功能 (財務、行銷) 作為專家團體，再在專家團體中任命所謂的知識經理 (Knowledge Manager)，由知識經理負責該領域中的知識創造→編碼→擴散的程序。而在公司最高層則安排知識長 (CKO, Chief Knowledge Officer) 的職位。由 CKO 統籌規劃全公司知識管理的架構及推行知識管理的策略。

知識經理除了架構資料庫外，還必須主動的推銷知識管理的成果，例如，票選最佳文章、建立討論區討論新進入的文章、主動將票選的文章以電子郵件送給各專業團體成員。換言之，知識經理的主要責任就在經營一個以專業領域為主的虛擬社區，而以滿足各成員對知識的需求為主要目的。

其實知識管理最根本和最嚴重的問題在於誘因機制，組織內如何建立誘因機制，使員工願意分享知識、應用知識是知識管理上最重要的一環。最佳的機制當然是組織文化，如果組織文化創造出無形的力量使員工主動願意分享知識，知識管理就成功了一半，但這種文化的建立，不是一朝一夕可以成功，必須組織領導人長期的推動，將『分享』及『使用』知識列為績效衡量的一部份，同時也要推動組織上下合作而非競爭的氣氛。若彼此競爭則不可能分享知識。

自一九五〇年代開始，競爭的形態十年一變，造成管理典範轉移。六〇年代係以成本為主的競爭，七〇年代係以品質為主的競爭，八〇年代係以全球化、快速進入市場時間為主的競爭，九〇年代係以創新為主的競爭，邁入千禧年，我們面臨的競爭是以知識為主的競爭，知識管理勢必成為各個企業的標準作業程序。

請根據上文回答下列問題：

- Q2-1: 本文的重點為何？請用你自己的話將贊成和反對員工入股的論點，在一百五十字內敘述完畢，超過字數將會被扣分。(5分)
- Q2-2: 從策略的觀點，知識管理為何重要？(5分)
- Q2-3: 從組織結構的觀點，什麼樣的組織結構較為有利於進行知識管理？(5分)
- Q2-4: 從團隊管理的觀點，何種作法有助於改善知識管理的成效？(5分)
- Q2-5: 從領導的觀點，領導者該採行何種作為方能有利於知識管理？(5分)

【第三大題】合計 25 分

- Q3-1: 請解釋何謂核心競爭力 (core competency) ? (5分)
- Q3-2: 請從核心競爭力的觀點 (注意：不是你的觀點！)，說明下列理論的主要缺失，答案請務必明確。(15分)
- (1) SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) 分析
 - (2) Porter 的五力分析 (five-force model)
 - (3) BCG (Boston Consulting Group) 多角化分析模式
- Q3-3: 請解釋何謂策略活動系統 (Strategy Activity System) ? (5分)

【第四大題】合計 25 分

下列三個案例代表了國際企業管理非常典型的情境，請仔細閱讀後說明：（一）你認為每一個情境所對應最重要的一項「管理功能」(management function)的挑戰是什麼？（二）你認為用甚麼企業管理的概念或理論，可以幫助解決每一個情境的挑戰？（請詳述）

- (a) 全球繪圖晶片大廠 nVIDIA 近日決定，除了長期代工製造伙伴台積電公司（TSMC）之外，將新增加 IBM 公司加入代工行列。此消息一經公布，投資人解讀為台積電與重要客戶 nVIDIA 密切合作關係逐漸鬆動，未來下單數量勢必漸減，使台積電股價應聲下跌。
- (b) 一百多年來以單層次直銷事業為主之美國雅芳（Avon）公司，在 1990 年代面臨網際網路與資訊科技的衝擊，導致光美國一地就有 50 萬名雅芳小姐（Avon Lady）必須予以重新訓練，讓她們同時扮演女性美容商品的直銷小姐，以及線上諮詢解答的雙重角色。
- (c) 明基電通近年來自 PC 週邊專業廠商跨足 IA（資訊家電）與 Wireless（無線通訊）等領域，目前六大事業部－視訊、數位顯示、儲存、影像、無線通信、寬頻網路－的發展，使明基產品擁有更寬廣的競爭優勢。明基的自創品牌 BenQ，強調用科技把快樂與品質帶入生活（Bringing Enjoyment and Quality to Life），傳達資訊生活的真善美。它鎖定的新興消費族群充滿好奇、熱情洋溢，積極尋求數位時代極致的享樂，企盼人性化且具有親和力的創新科技，為生活帶來豐沛鮮活的力量。

試題隨卷繳回