

國立臺北商業技術學院 95 學年度研究所碩士班在職專班考試入學試題

准考證號碼：□□□□□□ (請考生自行填寫)

筆試科目 管理個案研析

共 4 頁，第 1 頁

注意事項	1. 本科目合計 100 分，答錯不倒扣。 2. 請於答案卷上依序作答，並標註清楚題號 (含小題)。 3. 考完請將答案卷及試題一併繳回。
------	---

一、全國電子

楔子：

經濟不景氣，再加上卡債風暴，國內 3C 賣場 95 年初即經歷了嚴寒的第一季，各廠商業績平均衰退三成；各公司都必須調整營運策略，好在不景氣衝擊下求生存。燦坤 3C 主打低價政策，但面臨量販店的促銷夾殺，及公司本身財務問題，已於五月初被打入全額交割股。

進軍台灣八年的豐澤電器，則是在四月底結束了湯城、西門、永康等六家門市，店面數從十四家減為八家。泰一電器在日本 BEST 入主後，採取「關一家舊店、開一家新店」的策略，他們認為不合乎預期者就要調整。倒是走本土路線的全國電子，採取穩紮穩打策略，今年第一季業績約三十四億多元，相近於去年同期水準，還準備再擴增二十家門市。上新聯晴則因定位較高價的電子商品，第一季業績逆勢成長，成長幅度超過百分之十。

個案介紹：

1975 年台北圓環成立了一家名為「全國計算機總匯」的公司，主要是販售各式的計算機，這也是全國電子的前身；早期商品種類很少，後期經營則朝向多元化發展，銷售範疇也擴及於家電產品。2000 年時公司更名為「全國電子」，服務也擴大到 3C 相關的商品，然而在這一段時間公司的業績並不理想、知名度也不高。2000 年 7 月蔡振豪接任總經理，將公司的策略作重新定位、並加強採購及物流作業，以降低成本。在不斷的推案、大量感性廣告的訴求下，94 年每股獲利 4.7 元，這是一個重新出發並能反敗為勝的案例。

全國電子由總經理蔡振豪領軍，在審視國內產業狀況後，訂定了新的經營方向和策略目標、並扮演起實踐數位生活好鄰居的角色。為了要深耕社區，在次年建立起客戶關係管理(CRM)系統，並在國內首創提出家電產品 12 期零利率計劃，這在當時是絕無僅有，而日後此一計劃也被競爭對手模仿。2003 年 6 月全球經濟不景氣之時，公司特地邀請知名導演吳念真，透過他本土意識拍攝手法，傳遞獨特「幸福感式」的商業廣告，並帶給國人許多的感動；這些本土化動人的故事深入每個家庭，傳遞全國電子對消費者的關心。

次頁尚有試題

筆試科目 管理個案研析

共 4 頁，第 2 頁

「全國電子，就甘心 A」，就是這句廣告詞，打動了千萬消費者的心，從「小家電終身免費保固」、「全家歡聚時刻」的攝影感恩心情告白。到買冷氣享受總統級精緻安裝、一天內到府完成，如果超時還會賠 800 元！這些對顧客的承諾，讓消費者是即窩心又安心！2005 年 1 月全國電子與法商佳信銀行合作，推出「買多少、再借多少、通通免息再分 12 期！」的新春促銷專案；消費者不但可享 12 期 0 利率，還可再借與消費金額相同額度的現金，通通享有免保人、免手續費。這些方案在吳念真執導下成為一系列「就甘心 A」的影片，這也是 3C 通路廠商從未見過的氣魄與經營手法！

問題：（每小題 20 分）

1. 針對國內 3C 通路的產業現況，試為全國電子作一產業分析。
2. 全國電子是如何從競爭的紅海，駛向獲利的藍海策略？試從目標客層、消費者需求、經營模式，所創造的價值等方面作分析。

## 二、部門年度計畫

時間：十一月下旬的某一個週日

地點：公司的會議室

會議目的：研擬下一年的業務部(以下簡稱 A 部門)之年度計畫

與會人員(部分)：李經理 A 部門經理

陳經理 公司企劃部經理

張先生 A 部門業務員

趙先生 A 部門業務員

錢小姐 A 部門行政助理兼秘書

### 會議中談話片段內容：

李經理：過去，我們公司花了不少時間開會與討論，終於，公司已經訂定本部門的年度目標，前幾天我剛收到這份資料，接下來我們便要著手編列本部門的年度計畫……今年應該是不錯的一年，我們部門應該可以達成公司要求的目標……主要是同仁的努力與捧場，本部門大部分的同仁可能可以達成當初自己的訂定或議定目標，另外，大環境也有所改善，能見度不錯……明年和今年一樣還是要靠大家……總之除了感激還是感激。

陳經理：這種方式已實施了好幾年，基本上我們公司是採用 Top-down 的方式進行，我們會依公司的年度目標，細分到各業務單位，然後再請各單位提出年度計畫……不知道大家看法如何？

張先生：本公司業務部門是利潤中心，可是行政部卻是成本中心，而行政部常常無法充分支援與配合我們，這是公司需要知道的……要不然行政部也可以算利潤中心……

錢小姐：這樣有點扯……好像不容易，如果要這樣，可能我們以後出國辦手續，我們部門便要付費給行政部，這樣行政部才有收入……這樣有點像旅行社了

張先生：蠻有創意，沒什麼不可以……

趙先生：我們公司有時候激勵的作法不太恰當，說好聽是同事啦、同舟共濟啦…等等，其實說的不好聽是勞逸不均、賞罰不明，表現好的獎勵不見得多，昇遷也不一定有份，這哪裡符合「公平理論」，書上不是那樣寫的……所以同仁有時候沒有盡力，也情有可原……

李經理：其實，過去我一直力求公平、公正，個人目標的達成與否，其中牽涉因素很多，有時候，自己訂的目標先天就很保守，所以也容易達成；目標市場的困難度也有關；對公司發展策略的符合與貢獻情形也是因素……太多變數了，總之，我會更注意，讓優秀、努力的同仁得到應有的肯定與尊重……

陳經理：我們大家有想法，基本上很好，我們總是希望公司好、同仁好、大家都好……  
有些地方不盡理想，我會把意見帶回去。

問題：（每小題 20 分）

3. 總結而言，該公司整體之年度計畫之擬定作法如何，請你就前述之片斷之資料與敘述之了解，請詳述之。
4. 該公司如果不用 Top-down 的方式規劃，可不可以用 Bottom-up 的方式進行，Bottom-up 的方式如何進行呢？或者，根本沒有 Bottom-up 的方式，所以只能用目前的作法，請敘述你的看法。
5. 請說明何謂「公平理論」，其內容為何？

試題結束