

國立屏東科技大學 九十三 學年度 碩士班暨碩士在職專班 招生考試
工業管理系碩士在職專班
專業科目（二）管理專文評論 試題

注意事項：本科目共計專文兩段；第一段專文計考題四題、第二段專文計考題二題，題目分列於各專文段落後。

反向思考，效率提昇-吳海銀(摘錄自工商時報 2004 年 2 月 11 日)

每個企業都會對於員工工作執行和績效進行考核及評估，表現不符合預期或不佳者，通常會加以處罰。

企業進行執行力及績效評估，固然是落實目標管理的重要一環，不過以管理觀點來看，所謂好的管理應該從順應人性的方向來進行架構，因此儘管絕大多數錯誤或是績效不佳，主要都是因為人為疏失及人為因素居多，懲處雖是提醒員工不再續犯的好方法，卻不是最好的方法。

正確的做法並不是以獎懲規定來約束及提醒員工，反而是要針對問題提出人性化的管理來加以改善，才是斧底抽薪之計。因為從許多實務上得到驗證，員工的執行力或是績效不佳，除了少數為員工本身的個人因素外，絕大多數都是和制度設計不良及管理上出問題有密切的關聯。

舉例來說，如果某位員工工作的一部份是每小時敲一次鐘，但是人總有不小心中或是分神的時候，因此敲鐘的時間可能會有所誤差。一般的主管是加以懲處，好一點的主管???????(見問題二)

所以許多執行力及績效不佳的環節，其實是出在於管理及制度設計上有問題，而執行力及績效不佳只是副產品而已，並非問題的主因。

另外一個非常有趣的例子是大眾運輸工具的出入口柵門常常故障。以台北大眾捷運系統為例，目前的驗票出入口是採取驗完票合格後再開柵門，如果驗票不合格柵門就無法自動開啟。仔細去分析，大約有 98%的驗票是合格的，因此若能改成自動柵欄門都是處於打開狀態，當有驗票不合格者再予關閉，如此一來自動柵欄門啟動的次數僅原先的 2%左右，當然就大大地減少故障的機率。

多數人在分析事情及解讀問題時通常都只是以單一方向來思考，其實若能換個角度反向思考，反而可能會更容易發掘出問題的癥結點，而且會讓事情的處理更有效率。

一、請說明效率及效果之區別？（5%）

二、如果你(妳)是那一位好一點的主管，你(妳)有何種改善方案去解決員工會忘記每小時要敲一次鐘工作的問題？(10%)

三、出入口柵門改善方案是利用改善思考程序(Eliminate, Combine, Rearrange, Simplify)的那一步程序？並請說明此程序應如何應用？(15%)

四、此出入口柵門改善方案會造成什麼新問題？(10%)此新問題又應如何解決？(10%)

國立屏東科技大學 九十三 學年度 碩士班暨碩士在職專班 招生考試
工業管理系碩士在職專班
專業科目（二）管理專文評論 試題

因地制宜，老店新創商機-林能敬(摘錄自工商時報 2004 年 2 月 9 日)

「人往大陸走」、「店往大陸開」已蔚成風氣。最近一期商業週刊介紹了幾個赴大陸投資成功案例，先列舉其中兩個台灣老行業發展經驗，希望大家能從這些案例中得到一些啟示。

元祖食品

「把台灣經驗帶進大陸」是元祖赴大陸投資的初始想法，元祖仿台灣模式進軍大陸發展，沒想到台灣一枝獨秀的銅鑼燒、麻糬到了大陸卻慘遭滑鐵盧，改變口味及包裝都不見起色，甚至透過市調及廣告公司的評估，結果依舊令人失望。於是老闆娘索性拋開書本調查報告，試著以感覺發展，並從了解本地人開始，重新尋找商機。

元祖後來發現，原來當地真正的扮手禮，不是麻糬而是蛋糕，包裝上也不時興台灣頗受歡迎的木盒。於是元祖改以進軍蛋糕市場，用吉祥討喜的命名，精緻彩繪及開放現場觀賞製作等方式，重新贏得本地人的青睞，光是蛋糕就創下當年營業額的四成左右。

永和豆漿大王

1995 年赴上海開設的永和豆漿，以創意的點子，扭轉一般人對早餐店的印象。外送服務、抽獎促銷、24 小時營業，及整潔明亮的裝潢，把黑黑髒髒的豆漿店搖身一變成為可供聊天，談心的餐飲店。目前有 61 家分店，全年營收達人民幣 1.2 億元。

當時永和豆漿成功的經營模式引起各家競爭者的仿效，全盛時期，競爭者高達 100 多家，至今存活的只有 10 多家。永和豆漿成功的關鍵在於『標準化作業流程的建立』。獨家秘方方向來是中國人經營事業最重要的資產，但在市場擴展時，死守秘方及獨家往往會限制發展，永和豆漿之所以能成功跨出連鎖之路，是因為拋開傳統狹隘想法，制定出標準化內外場操作手冊。這雖然增加『秘方』外流的風險，卻使產品品質更趨穩定，且能更快速複製經驗。

五、假設你是元祖食品或永和豆漿大王的老闆，請說明赴大陸發展是企業唯一的途徑嗎？(30%)

六、假設你是永和豆漿大王的老闆，請簡述要如何同時建立『標準化作業流程』並避免『秘方』或商業機密的流出。(20%)