

Management Series

台灣企業個案 研究 選粹

● 劉廷揚 主編

管理學書系

長榮航空

康是美

倫飛電腦

台塑企業

中華航空

金車公司

台新銀行玫瑰卡



民國
中央銀行

台灣企業個案研究選粹

劉 廷 揚 主 編

義守大學管理研究所及企管系副教授
大眾傳播學系系主任

五南圖書出版公司 印行

國家圖書館出版品預行編目資料

臺灣企業個案研究選粹／劉廷揚主編，
—初版，—臺北市：五南，2002 [民91]
面：公分，
ISBN-13 978-957-11-2724-8（精裝）
ISBN-10 957-11-2724-8（精裝）
1. 企業管理 - 臺灣 - 個案研究
494.09232 90023120



1FB1

台灣企業個案研究選粹

主 編 — 劉廷揚

發行人 — 楊榮川

總編輯 — 王秀珍

主 編 — 張毓芬

責任編輯 — 張翠娟

出版者 — 五南圖書出版股份有限公司

地 址：106台北市大安區和平東路二段339號4樓

電 話：(02)2705-5066 傳 真：(02)2706-6100

網 址：<http://www.wunan.com.tw>

電子郵件：wunan@wunan.com.tw

劃撥帳號：01068953

戶 名：五南圖書出版股份有限公司

台中市駐區辦公室/台中市市區中山路6號

電 話：(04)2223-0891 傳 真：(04)2223-3549

高雄市駐區辦公室/高雄市新興區中山一路290號

電 話：(07)2358-702 傳 真：(07)2350-236

法律顧問 得力商務律師事務所 張澤平律師

出版日期 2002年2月初版一刷

2006年10月初版四刷

定 價 新臺幣800元

序

一九九八年，東南亞經濟風暴肆虐，亞洲各國受到沉重深刻的打擊，其影響更及於全世界！

而台灣的企業卻能以無比的努力及信心，繼創造經濟奇蹟，並使台灣名列亞洲四小龍的卓越表現之後，在此經濟風暴中更展現其韌性與耐力而能巍然屹立。此均有賴於這塊土地上的政府、人民與企業共同的努力，方能致之。因此，雖然現代管理思潮泰半來自西方，但台灣本土企業個案及經驗，卻成就且豐富了台灣的管理實務。

在早期，管理學域的教學個案均來自外國，雖亦能鼓勵效尤，且可獲致部分心得，但總覺得不十分踏實。隨著台灣經驗開展，本土企業成功個案增加，後來者對本土個案的需求更顯殷切，尤有甚者，台灣本土企業個案終將成為他國企業發展過程中，借鏡與學習的重要依據。

本校年前承辦「第三屆台灣本土企業個案發表暨研討會」，除希望能藉此研討相互砥礪，使產業與國力更上層樓外，並與五南圖書出版公司合作，由本校企管系系主任劉廷揚博士率同系上師生，共同就研討會中所發表的論文，擇優遴選三十六篇，分門別類、重新彙整。並撰擬個案自學訣竅，彙編為此書，願此個案選粹成為本土企業努力成功的紀錄，透過其發行及流傳，彙整出屬於台灣本土的管理理論與特質，並隨著企業的成長推廣至全球。

義守大學校長
傅勝利 謹序
于台灣高雄

編 者 序

管理個案的濫觴，始自於一九二〇年哈佛大學所成立的個案發展中心，迄今仍為美國管理教育的重要工具。年前，宏碁公司奮鬥的歷程獲得收錄為哈佛管理個案，還引起國人的高度關注。我國管理教育起步較晚，而個案的編寫應用，更是到民國六十一年，由國立政治大學企管研究所的楊必立先生主持「台灣企業單位管理個案研究計畫」，才開始有系統的整理，出版個案集，腳步比美國慢了半個世紀。而最可惜的是其後的工作並沒有持續，反而演變成管理學者各自零星推動個案教材發展與教學活動的局面。

然而，台灣自經濟起飛，企業快速發展，對企業管理人才的需求遽增。為求管理理論與實務能相互結合，管理教育的本土化及個案教學的重要性與日俱增。近年國家高等教育又以回流教育為重，各大學企管研究所的在職班，在入學筆試時，多已放棄單一的專業科目測試，而以能整合考生經驗，發揮在職專長的綜合個案為主。管理個案的應用與實習，已成為一個必然的趨勢。

本書彙集曾發表於「第三屆台灣本土企業個案發表暨研討會」上的個案共三十六篇，冀望能對推動我國企業個案學習及教育的永續發展上，做出持續的貢獻。讀者對個案的回饋與反應，亦歡迎隨時與編者聯繫，一則集思廣益，對各案主企業得有進步改善之功，再則百尺竿頭，可作為日後產學各界撰寫企業個案時的重要參考。

本書之成，本系方世杰教授負責自七十八篇個案中審慎挑選佳作，徐村和教授親自參與編輯，陳昭宏教授綜理研討會事務，三位老師居功厥偉。英國肯特大學企管所李冠儀同學、中正大學勞工所張毓志同學、義守大學管理所羅育如同學在資料搜集整理方面做出諸多貢獻，張桂英及洪碧珠兩位同學文書處理迅捷有效率，五人皆功不可沒，謹此致謝。並感謝五南圖書出版公司長期專注於優良大專用書的印行，對提升我國高等教育水準所做的卓越貢獻。

特別感謝

許蔚農、黃仲銘、龔志賢、林鴻玟、沈佳儀、朱珮嘉、龔昶元、林東正、
方文昌、劉廷揚、陳龍潭、徐村和、林義鎮、杜富燕、俞慧芸、杜瑞娥、
王秀理、呂鴻德、賴宏誌、李元墩、吳冠昌、劉耀仁、梁定澎、林志峰、
譚大純、王昭雄、徐聯恩、吳政昌、余德成、吳金鎮、張淑滿、林財川、
周泰華、彭吉聖、方世杰、朱文賢、李樑堅、洪明進、張克章、金 雄、
許宏裕、詹錦宏、黃君葆、賴秀卿、鄭仲興、楊勝淵、蕭亞男、蘇松齡、
曾紀幸、梁文貴、蔡渭水、徐世同、溫肇東、王本正、應大生、黃華山、
洪銘建、曹佳媚、何祖鳳、郭迪賢、許文楷

義守大學企管系

劉廷揚 謹誌於高雄觀音山

目 錄

序 i

編者序 iii

如何進行企業個案分析 001

經營策略 063

為台灣而飛的航空公司——日本亞細亞航空公司的經營策略探討	許蔚農	065
汽車業百年老店——福特汽車之管理策略個案研究	黃仲銘、龔志賢、林鴻玟、沈佳儀、朱珮嘉	079
台灣精業電腦公司與美商迪吉多公司的行銷通路聯盟	龔昶元	107
連鎖藥局經營策略之探討	林東正、方文昌	129
掃瞄運鋁鋼鐵公司的策略思考與決策模式	劉廷揚、陳龍潭	149
尖美百貨企業改造	徐村和、林義鎮	175
堅持研發與品質的螺帽業龍頭——三星五金	杜富燕	191
從大海到高空——長榮航空的經營策略	俞慧芸、杜瑞娥、王秀理	219
連鎖經營體系核心競爭力擴散模式之初探——以「統一康是美生活藥妝店」為例		

.....	呂鴻德、賴宏誌	245
高科技企業之經營挑戰與競爭策略——倫飛電腦公司		
.....	李元墩、吳冠昌	265
高科技衝擊下的台灣製版印刷業——CAB 公司的因應對策		
.....	劉耀仁	291
港都電台的經營策略分析		
.....	梁定澎、林志峰	307

行銷銷售 323

策略導向鮮明的金車公司		
.....	譚大純	325
銷售管理上的困擾——弘順藥局		
.....	王昭雄	347
白人牙膏在成熟市場搶占一席之地		
.....	徐聯恩、吳政昌	363
雲台烏骨雞企業社		
.....	余德成、吳金鎮	387
中華航空公司國際航線旅客量之預測		
.....	張淑滿、林財川	405
提供顧客價值的太子建設公司		
.....	周泰華	421
豐田汽車在台之行銷通路與促銷策略		
.....	彭吉聖、方世杰、朱文賢	439
信用卡創新策略——台新銀行玫瑰卡		
.....	李樑堅、洪明進	455

財金會計 471

ABC 公司財務支付作業再造工程個案——EDI 與 BPR 之應用	
-----------------------------------	--

.....	張克章、金雄、許宏裕	473
台塑企業的利率交換計畫		
.....	詹錦宏	493
長期工程會計制度之設計		
.....	黃君葆	505
國際票券公司電腦舞弊之預防與偵測個案		
.....	賴秀卿	519

國際企業 531

追隨客戶國際化的華容公司		
.....	鄭仲興、方世杰	533
雷虎模型公司之國際化經驗		
.....	方世杰、楊勝淵、蕭亞男、蘇松齡	561
多國籍企業的組織網路與管理機制的關係——以台灣國際標準電子公司為例		
.....	曾紀幸	585
中華映管登上世界屋脊		
.....	梁文貴	603

研究發展 621

偉詮電子股份有限公司		
.....	蔡渭水	623
全友電腦公司 OEM/ODM 研發專案管理組織探討		
.....	徐世同	639
明基電腦的產品經理制度		
.....	溫肇東	667

資訊管理 683

工具機公司導入管理資訊系統之研究——以勝傑公司為例	
---------------------------	--

.....	王本正、應大生	685
零售業資訊垂直整合應用之研究		

.....	黃華山、洪銘建	703
-------	---------	-----

組織人力 725

新聞自動化系統與電視新聞部門組織溝通滿意度——以民視新聞部為例		
.....	曹佳媚、何祖鳳	727

封閉型合作金融組織運作成功經驗——台南縣玉井儲蓄互助社之個案		
.....	郭迪賢	749

採購管理 767

某煉鋼廠之進口鋼胚採購作業之實例研究		
.....	許文楷	769

如何進行企業個案分析

● ● ● ● ● 壹、個案的起源與發展 ● ● ● ● ●

「個案」的應用其實在法律和醫學知識的傳授上，早就被廣泛地使用。法律稱「個案」為「案例」或「判例」，在醫學方面則稱作「病歷」。法界或醫界的研究者皆非常重視「個案」在研究時所占的重要地位，而首先將「個案」研究法帶進充滿不確定性與複雜性的社會人文學，尤其是管理學領域中的，是美國哈佛大學商學院（Harvard Business School）。

一九〇八年，哈佛大學創設商學院，由經濟學家艾德恩·葛（Edwin E. Gay）擔任首任院長。他認為傳統的講授式教學往往只流於名詞的背誦，一旦涉及複雜或變化較大的人、事、物時，很難有效發揮所學，更遑論能培養學生分析問題和解決問題的能力了。於是，他參考哈佛法學院的一種特殊教學方法，並稱其「問題方法」（Problem Method），在一九二〇年成立個案發展中心，投資巨額的財力與人力從事管理個案的撰制工作，於一九二一年出版第一本個案集，開啟了美國管理教育個案教學的時代！管理教育從之前由老師傳授給學生的模式，變成由學生主動思考、討論的型態；而教師的角色功能由教學的主體變成輔助、引導學生，讓真正身為學習主體的學生能自發性地去驗證所學。

在一九二〇年代早期，多南（Wallace B. Donam）出任哈佛大學商學院院長，他鑑於個案教學法具有獨特優點，即一方面敦促其所屬教授，從企業活動中直接搜集有關市場交易、工商財務及管理方面的資料，並將其寫成個案。另一方面 Donam 又努力吸收那些不受傳統研究方法束縛、追求創新的學者，除了原有的哈佛商學院的教授群外，還有一位重量級人物就是梅育（Elton Mayo），即著名的「霍桑實驗」（Hawthorn Studies）的領導人，因此「霍桑實驗」遂成為個案「實地研究」在探究人類行為的經典代表作。

在二次大戰期間及戰後，哈佛商學院的教授們又搜集了許多其他的個案，並成立一個委員會，用以促進個案的研究。一九三七年，該委員會曾

致力於介紹個案的寫作、形式與結構；因為當時雖有百餘本付梓的個案單行本，可是，並未成為研究或建立理論的重要資料，且作為教材應用的比例也不高。在這些個案中，事實的描述太少，以至於無法達到引發討論的效果。所以，哈佛這項向世人介紹個案的工作，也被視為一個新研究方法的開端。同時，哈佛商學院個案研究的風潮透過幾所來校訪問、觀摩的姊妹大學傳播開來，他們根據哈佛商學院個案報告的基本形式，搜集並撰寫更多個案，以因應其教學需要，一時之間，蔚為風潮。

一九四六年，哈佛大學開始主動向外推廣個案學習的概念。一九四八年，在哈佛大學教授們的引領下，美國五所大學共同組織一個個案發展委員會，並獲得卡內基公司（Carnegie Corporation）經費的資助。一九五一年，該個案發展委員會的會員擴展到其他大學，這個新社團正式被命名為「大學校際個案教學組織」。翌年，該組織發行一本由Harold Stein擔綱的個案彙編，之後的個案則由阿拉巴馬大學（University of Alabama）出版組刊行。一九五七年，此一組織由福特基金會得到一筆研究補助費，使此項個案計畫得以持續，並將個案研究的觸角伸展到其他學習領域。

哈佛商學院的偉大資產之一，便是那些自一九二〇年開始，有系統地向企業界搜集或企業主動提供的個案寶庫。同時，哈佛商學院亦僱人搜集個案，這些人員在哈佛教授的指導下工作，且搜集的個案須經過「大學校際個案教學組織」的認可後，才能發行使用，以確保個案的品質。

一九六八年起，在哈佛商學院院長貝克（G. P. Baker）的支持下，哈佛大學開始每年舉辦教師個案教學研習活動，並將個案教學技巧與經驗加以累積出版。由哈佛開始發展個案至今，個案已成為美國各大學管理學院的重要資源了。美國各大學之所以被認為是一流的管理教育園地，個案研究功不可沒。

在國內，政治大學企業管理研究所為了提升本國管理教學的成效，於民國六十一年八月成立「台灣企業單位管理個案研究計畫」，由楊必立先生主持，先後出版多輯「台灣企業管理個案」。當時，在台灣的個案教學多以企業成敗的解析評論型個案為主，原因是我國管理教育個案教學尚屬

啟蒙的階段，太過複雜的個案並不適用，故先由企業經驗的個案開始。

可惜其後並沒有大型的個案寫作計畫，本土企業的個案大多仰賴企管領域學者的單打獨鬥。直到民國八十五年，由中華民國管理科學學會高雄分會及中山大學管理學院合作進行第一屆台灣本土企業個案發表暨研討會，邀集國內學者三十餘人進行個案撰寫，再度引起國內對本土企業個案的注意力。其後，由中山大學、義守大學、成功大學及高雄第一科技大學分別承辦第二至五屆研討會，傳承此一重要工作。

經過二十餘載的努力，我國管理教育無論在品質或規模上都已達到一個可以自我期許的層次。近年來，東亞經濟快速成長，對於兼具國際觀與熟悉本土環境的專業經營管理人才的殷切需求，促使我國管理教育更進一步求發展，而企業個案的編寫及教學應用，恰可與此一趨勢結合。

● ● ● ● ● 貳、當今管理教育所面臨的衝擊 ● ● ● ● ●

管理是一門非常靈活的科學，它必須能活用於現實環境中，與時代背景環環相扣，才能發揮其真正的價值。若是曲高和寡，一味地唱高調而不切實際，很容易便會被潮流所淹沒的。因此管理教育必須不斷地求新求變，為社會和實務界培育出符合其需要的人才，始有其生存與發展的空間。

如今的社會，環境變遷速度與週期快得教人無法預測！和以往的情況相比，真有著天壤之別。面對這樣的情勢，管理教育的方針也應順著潮流趨勢而有所調整，才能滿足社會與企業對各方面管理人才的需求，使管理這門實用科學不至於脫離現實，繼續發揮其時代價值。

在今日，台灣的管理教育於教學和研究兩方面都存在著一些不容忽視與亟待解答的問題，管理學界必須設法突破這些瓶頸，才能使台灣的管理教育有更進一步的發展。

此外，管理教育的本土化也是台灣管理學界現今面臨的重大挑戰之一。之前，台灣企業的管理模式不是模仿美式管理便是跟隨日本的腳步，並沒有一套根據台灣社會民情所發展出來的管理理論及教學方式。而今台灣經

濟實力雄厚，政府又有計畫地欲將台灣建設成亞太營運中心及科技島，然而若無法將源自國外的管理思想本土化，發展為自己的學問及實務技能，將會大大減弱台灣的國際競爭力。由此可知由瞭解自我，面對挑戰，務實改革，到能發展屬於自我的管理理論與實務，實具有非常重大的意義。

以下略述目前我國管理學界面臨的重大挑戰：

一、教學方面

1. 課程

多年來，管理學界在課程的設計與改善方面雖頗有進展，但其過程中卻仍有若干的盲點與偏差存在，例如：

(1) 各自為政的教學

一般的管理教學係分別針對生產、行銷、財務、資訊管理、人力資源……等功能性科目開設課程，而綜合各項管理知識的整合性課程卻不常見，這種各自為政的教學態度，是很難培育出具宏觀眼光與胸襟的管理人才的。

(2) 給他魚不如教他釣魚

大多管理課程都著重於介紹學生各種解決問題的方法與工具，但關於哪些方法較適合哪些類型的問題，以及這些管理工具在使用上須考慮哪些限制與因素的方面，鮮少進行深入的解析與探究，結果可能造成學生學到了不少解決問題的技巧和方法，但一旦碰到實際的問題，卻不知要應用哪些方法或工具，甚至會引用了根本不合實務需要的管理技巧而使問題惡化。再加上，許多專業課程都只偏重培養解決問題的能力，而非發掘問題的能力，也就是說，如今的管理教育也許能傳授學生「解決問題」（problem-solving）的能力，卻無從啟發學生「預防問題」（problem-preventing）的創意。在詭譎多變的未來，我們的社會需要有能力發掘問題及加以消弭防備

的管理人才，更甚於只知如何解決已經發生了的問題的人才。

(3) 畫地自限的思考模式

人雖是理性的動物，卻也具有感性的層面。理性的思考與決策能力，固然是發掘問題、解決問題時所不可或缺的，然而想像力和創造力在處理管理問題上也有極大的助益。但現有的商業和管理教育，都一味地強調理性的決策能力，而嚴重地忽略了想像力、創造力、敏感性及彈性的培養。長久下去，依此培養出來的管理人才便只能機械式地處理問題，無法追求新的解答，永遠走不出思考僵化的死胡同。

(4) 啞巴訓練

對一位管理者而言，書面溝通固然很重要，但口頭的溝通表達能力亦不可偏廢。但今日的管理課程似乎對書面的溝通方式的訓練，如：筆試、書面報告、研究論文……等等，青睞有加；相對之下，口頭表達的訓練便明顯地極為不足。須知在企業實務中，書面溝通雖然較為正式、可信，但口頭溝通的表達效果卻是最為直接而具影響力的，實在不容小看。

2. 師資

隨著管理教學的發展與興盛，管理學界對優秀師資的延攬不遺餘力。經過多年的努力，我國管理師資在質與量兩方面都有了相當的進步，但嚴格來說，仍跟不上管理領域不斷擴張的速度，師資不足的情況依然存在於今日的管理學術界。

另外，我國管理學界的專業課程的師資（特別是獲有博士學位者），大部分係在美國接受高等教育，而留學歐洲或世界其他國家及地區的師資則為數過少。自一九八〇年代中期以來，出身自台灣本土管理類研究所博士班的師資，雖有增多的趨勢，但一般來說，比例仍然偏低。這對要培養全方位、均衡的國際視野與建立本土化的管理模式，都可能會有所妨礙。