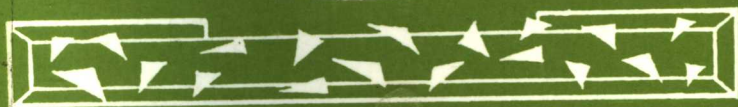


企業個案研討論集

洪維賢 編著

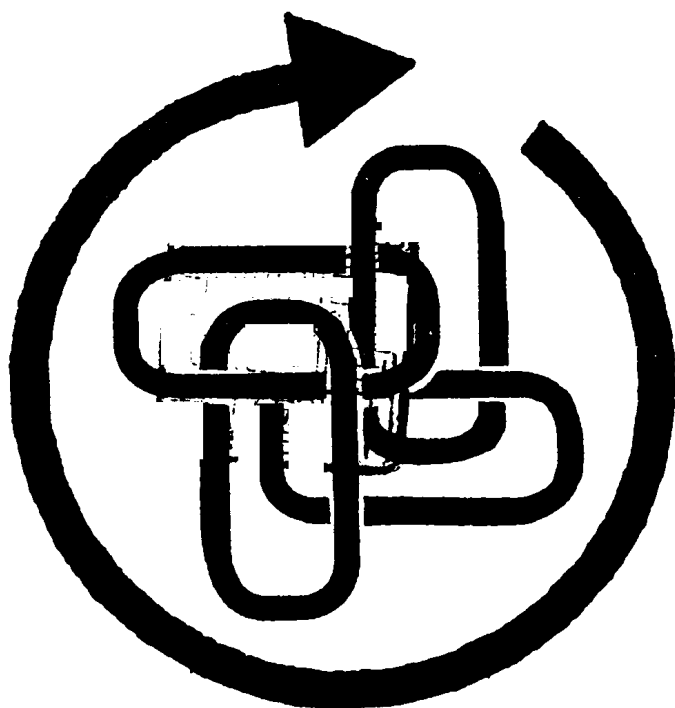


Hung Weihsien

國彰出版社 印行

企業個案研討論集

洪維賢 編著



Hung Weihsen

國彰出版社 印行

版權所有・翻印必究

企業個案研討論集

中華民國84年12月初 版	著 者	洪 維 賢
	發行人	黃 雅 鈴
	出版者	國 彰 出 版 社
	地 址	：台中市逢甲路六〇號四樓 局版台業字0226號
總經銷	大 學 圖 書 供 應 社	
	地 址	：台中市逢甲路六〇號
	電 話	：（04）2520273
	郵政劃撥	：0023123-0號
排版者	文宣電腦排版股份有限公司	
	地 址	：台中市何厝街168號3F
	電 話	：（04）3271628
印刷者	金 玉 堂 美 術 印 刷 廠	
	地 址	：台中市甘州四街二號
	電 話	：（04）3261550

基本定價：壹拾元整

ISBN 957-9591-39-3

作者簡介

作者：洪維賢

年齡：50 歲

籍貫：台灣彰化

學歷：中原大學工業工程系

中國文化大學觀光事業研究所

大葉工學院事業經營研究所



研修：Apo 日本東京大學校企業經營管理研修（1981 年）

經歷：1.國內廠商、美商公司幹部主管多年

（曾任）2.自強、自由、台灣、華僑日報記者、新府會報導特派員

3.新民高級商工職業學校專任教師

4.台灣省政府民政廳山地青年職業輔導技藝教師

5.台中市工業發展投資策進會總幹事

6.經濟部中小企業處研究員兼台中服務中心主任

7.中華民國品質管制學會台中分會理事

8.泰瑞國際有限公司董事

9.中原大學中區校友會會長

10.中華工商研究所兼任講師

現任：1.財團法人台中世界貿易中心經理

2.中華民國人際關係發展學會秘書長

3.大葉工學院兼任講師

Hartzell 04
12

序言

由於時代環境的改變，企業組織都會面臨許多不同的問題，企業決策者，爲了解決企業的問題，常會運用智慧和技巧，並就現有狀況，尋求可行途徑，作成適切的決定，去解決企業所面臨棘手的問題。

企業個案研討論集，係包括企業的個案研究、分析、問題解決等生產事業及服務業的人事、財務、生產、行銷方面的個案實例，並經作者依據學理加以著作整編，以爲大專學生及社會有興趣者的使用參考。

企業個案研究、分析、以及問題之解決，因各個人想法及觀點迥異，而解決之方法亦不同。個案研究有一定的模式，必須有理論根據，引經據典，由資料整理、探索推演的具體成果。寫作方法係處理研究的建構程序，基本假設，以及解說問題的方式等等，用以顯示一種具系統性結構的知識，也使研究者嫻熟應用某些特定的技術和規格。而個案分析、問題之解決，則無所謂的對與錯，只有是「好」與「壞」。

而此書編著之動機，乃作者根據多年從事企業經營管理的「知識」以及「智慧」的判斷，面對真實的世界，如何處理及解決各種情勢和問題所編著。本書共分爲第一章緒論、第二章個案之概念、第三章探討個案之事實、第四章探索與說明問題、第五章可行性方案、第六章可行性方案分析、第七章建議方案、第八章廠商簡介、第九章生產事業個案研討實務案例、第十章服務業個案研討實務案例。

本書得能編著完成，首先應感謝中華民國人際關係發展學會理事長暨東海大學景觀研究所鍾所長溫清博士、大葉工學院事業經營研究所潘所長振雄博士、楊副教授明壁博士、陳副教授家彬博士、嚴副教授祖弘博士、邴副教授傑民博士、張副教授怡筠博士等之指導，以及事業經營研究所、文化大學觀光事業研究所觀光系所有同學之協助。同時，感謝靜宜大學企管系系主任暨管科所副教授王博士精文之啓示，以及台中工業區廠商協進會劉理事長清標、丁振嘉總幹事，李佩璇小姐，提供工業區廠商簡介資料，讓本書得以付梓。惟作者才疏學淺，疏漏謬誤之處在所難免，尙祈諸先進學者不吝指正。

洪維賢 謹識

於台中世界貿易中心

民國八十四年十一月

企業個案研討論集

目 次

第一章 緒論	1
第一節 研究的定義	1
第二節 個案研究	2
第三節 個案之分析	4
第四節 企業個案問題之解決	8
第五節 個案教學	8
第二章 個案之概念	11
第一節 個案涵義與形式	11
第二節 個案之特性	12
第三章 探討個案之事實	15
第四章 探索與說明問題	17
第一節 探索問題	17
第二節 說明問題	18
第五章 可行性方案	21
第六章 可行性方案分析	35
第一節 方案分析	35
第二節 方案比較	35
第三節 方案評估	37
第四節 實例說明	38

第七章 建議方案	41
第一節 如何確定方案	41
第二節 如何驗證方案	42
第三節 結論與建議	43
第四節 實例說明	43
第八章 廠商簡介	45
第九章 生產事業個案研討實務案例	123
個案一 信合陶瓷工業股份有限公司	123
個案二 Sumerson (蘇夢森) 玩具製造公司	148
個案三 羽田機械股份有限公司財務分析	160
個案四 黑松飲料公司行銷計劃	173
個案五 AA 公司行銷計劃書	190
個案六 國仁公司財務分析	198
第十章 服務業個案研討實務案例	215
個案一 Marriott 公司個案研究	246
個案二 台灣觀光事業人力資源管理與發展研究	267
個案三 台中世貿中心恐龍展行銷計劃書	281
個案四 中友百貨公司	297
個案五 如何提昇公營銀行的服務品質	306
個案六 台灣便利商店經營探討	315
個案七 小小世界樂園景觀評估	325
個案八 植物園景觀評估	368
參考文獻	400

企業個案研討論集

第一章 緒論

第一節 研究的定義

在過去的四十年中，有關社會科學的研究與教學，曾經引起了一陣革命性的運動。以一般原則為正確行動指引的傳統作法，已失去其重要性。然而，以合乎科學的邏輯分析法亦受到普遍的挑戰。企業個案分析、研究方法，應用的範圍已超過傳統認為應屬的領域，已進入到社會學、心理學、乃至於行為科學的範疇。

那麼企業決策者如何敏銳的抓住機會，追求卓越，創造成功呢？培養管理者此種成功的決策技巧，是管理教育的主要目的之一，但是此種能力的訓練與培養卻很難透過傳統的單向式教學方法完成，因為實務上所面臨的問題錯綜複雜，即使勉強歸納出基本原理原則，亦難免掛一漏萬，即使有辦法使學習者接受這些原理原則，亦很難使他學會能夠在適當的時機應用這些原理原則。

因此，個案教學法是在管理教育不可偏廢的一種教學法。由於透過對個案的思考、爭辯，許多重要的原理原則將能夠凸顯出來，而且在討論過程中，學習者將有機會體驗到創造性問題解決的心理歷程。此種經驗則有助於受管理教育者，在面臨

實際問題時，能迅速掌握重點，發掘解決問題的方案。

個案研究分析，或企業問題解決，應該能夠提供解決問題所需要的事實資料，並且能夠與學習者的經驗有所關聯，如此則可以激發對討論的興趣。

什麼是「研究」呢？大學生在學校的生活融合了「德、智、體、群、美」的意境。唯大學生進入大學乃重在求真。而求真的過程不能只是聽課，抄筆記、參加筆試。最重要的是，在累積相當的資料後，必須經過思考與判斷才能獲得真知。而訓練思考與判斷的最佳方式之一就是寫作「研究報告」，也就是「做研究」。

所謂「研究」(research)，似可簡單定義如下：「針對某一特定的問題，有系統地蒐集有關的資料，運用科學的態度與方法驗證資料的真偽，從而獲得明確結論的歷程。」

第二節 個案研究

我們在生活的環境中，每每都會遇到各種不同的疑難問題，因而必須設法加以解決。相同的，在企業中亦常常遇到各種內外環境變化所造成的問題，因此必須設法加以解決。企業所面臨的問題比較複雜，牽涉的因素較多，但無論是個人或企業經理人，若僅憑其舊經驗或現有的能力，尚不足以獲致圓滿的解決，仍處於問題情況之中，而引起思考活動。一方面觀察和分析問題情境，另一方面則重新組合知識經驗，經由各種努力，以求適當地解決此等複雜的疑難問題。

對解決問題是一種複雜的心理歷程，從問題發生至問題獲得解決，其間經歷一連串的分析、綜合、歸納、演繹等心理活

動。關於解決問題是否有一定的步驟，學者之間尚無一致的見解。由於個案問題的性質以及個體與心理情境因素皆有差別，且學者之間尚無一致的見解。由於個案問題的性質以及個體與環境因素皆有差別，且學者觀察分析此一問題所採取的方法各異其趣，故其研究分析結果亦不盡一致，則觀點亦不同。

有些學者認為解決問題為嘗試錯誤的歷程；另外有些學者則認為解決問題是頓悟的表現。其實兩派學者則只說明了解決問題的前段和後段，並非完整的心理歷程。Rossman 曾研究 710 位發明家的思考歷程，而將他們解決問題的程序歸納為七個步驟：(1)發現困難(2)界定問題(3)搜集資料(4)提出解決方案(5)驗證解決方案(6)形成新觀念(7)驗證和接受新觀念。

Dewey 以邏輯分析的方法，研究人類解決問題的過程，指出完整的思考推理活動，包括五個步驟：(1)遭遇疑難的情境(2)審察情境，認定問題之所在(3)搜集有關資料，提出各種可能的解決問題之假設(4)推演各種假設，並加以分析評鑑，從中選擇最合理適切者(5)驗證所選定的假設或解決方法是否正確可行。倘若問題獲得滿意之解決，即可導入結論。倘若經實證認為無效，則需再行搜集資料，修正原假設或另作新假設，重新推演和驗證，直至獲致有效結論為止。

上述得知，解決問題是以思考推理為主的心理歷程，但由於個案的難易不同，個案之情境的繁簡互異，而且也由於解決個案問題者本身的能力、人格、以及經驗深淺各有不同的差異，故經由思考以解決問題亦無一定的步驟。但一般而言，從問題發生至獲得解決，其間構成一系列連續漸進的動態過程，此過程包括分析、綜合、歸納，演繹等思考作用，而嘗試錯誤和

領悟的學習行為是解決問題的兩種方式，必經尋思搜索，反覆推演等步驟，始能獲致問題之合理解決。因此，尋求方法和覓取途徑是解決問題必經的過程。

思考與問題解決兩者間的關係，至為密切，為什麼呢？因為由於疑難問題之存在，乃有思考活動之產生；倘若無思考則問題無法獲得解決。就思考的範圍和方向而言，則可以分為聯想思考與導向思考兩種。聯想思考係指無中心主題，漫無邊際，任意自我幻想，自由聯想……等而言；導向思考則以針對欲解決之實際問題為對象，有一定的思考方向，以尋找解決問題的方法和途徑。導向思考又可分為邏輯的思考，即注重推理的運用，包括歸納性和演繹性思考，以及評斷性思考，即指價值性的判斷而言。因此，企業個案研究，是一種邏輯性的導向思考過程，以尋求解決問題的方法或途徑。

第三節 個案之分析

第二節所敘述的個案研究，以邏輯思考及判斷思考，不過，我們還有下列各點可提供企業個案的分析之用。

個案分析第一步是，探索事實，而第一點是，對個案問題儘早作第一次個案閱讀，而且應該距離正式作分析愈早愈好。因為此舉，能夠讓許多事實滲入分析者的腦海中比較久長時間，以便潛意識參與工作。

當開始實際準備個案時，必須重覆閱讀個案，尤其當第一次閱讀時，應特別仔細閱讀，以讓個案能帶給分析者有印象。而當第二次閱讀時，即能分析在第一次閱讀時所產生的一些錯誤印象之澄清。

第二點是，當第二遍閱讀之後，尚需作第三次的精讀。這一回，分析者必須用鉛筆及紙張來作分析，記錄有關資料，並解釋他們的意義。對於某一事實是否有用，完全視它與個案中其他資料的關係，及它在整個大局中之意義而定。這大概是學生最感困難之處，也是最難教授之處。根據學者 George R.

Terry 特瑞先生及 SCHNELLE 綜合意見建議：

- (一)將個案中的每一事實依據種類劃分為(a)組織的事實(b)作業的事實(c)過去行動的事實
- (二)應該注意這家公司在同業中的地位，及與其他公司的關係，特別是它的供應商，競爭對手及客戶等，以及與政府機關的關係。
- (三)應該注意這家公司內部組織結構以及其權威、責任、和上向、下向、橫向的溝通，並列出主要，次要的組織目標。當組織的資料整理清楚，那麼組織間的關係，就會漸漸明顯，進而對公司外貌的統一印象即形成。我們對公司有了具體的瞭解，這時候學生他所掌握的組織事實的意義，就具有信心了，假如有某些事實尚未整理歸類，那麼還有待更加努力。但有些事實根本無法納入整個藍圖中，這往往是重要的情報，因為它可能顯示組織中一個缺點，而這個缺點，可能就是主要的問題。

通常我們應該依照企業職能的人事、財務、生產、行銷、研究發展，資訊管理，以及管理功能的計劃、組織、用人、領導、控制等有系統地整理表列的事實。當資料分析整理清楚，則對各功能的作業情形，以及全部作業情形多少有一全盤的瞭解。如果這個全貌，不完整，或者令人混淆，那麼不是分析者

必須再下功夫研究，就是公司陷於困窘中了。在個案事實中，我們必須注意其過去的變遷事實，作決策行動的先後順序。我們必須藉不同時間先後順序，設法將過去的決策行動與以後的決策事件作連繫起來，而且暫時辨認決策的後果，然後把這個後果與預期的結果作一比較。假如所作的決策不只一個，我們應該查對他們是否一致，或是相互矛盾。由這些觀察中，學生可以判斷過去的決策是好是壞，也檢討執行過去決策時，是否對於組織結構和作業程序採取恰當的措施，以使過去決策獲得成功。最後，由這類變遷事件的資料中，學生可以對未來可能發生的事件，有相當的概念瞭解。

資料經過分類整理而且明瞭其間相互關係後，學生應該估量目前的情形，並對未來可能發生的事情有一個概念，這些概念並被列為預測，例如一個惡劣事件可能對於達成組織目標妨礙極大，但是往往只需要在作業上或組織上，做小小直接的修正，即可扭轉劣勢。

再者，我們可藉由觀察組織與作業全貌的完整及統一與否，決定事實相互間的關係。也可藉變遷事件暫時的先後次序，來決定相互間的關係。

另外，假設已知事實改變之後所發生的影響，如果這個改變對其他事實影響極大，而我們必須改變「其他事實」以適應「已知事實」的改變，那麼「已知事實」它是一個有關的事實。

當事實經過分類整理，而其相關係也已經決定後，我們可以說，分析者對個案已有相當的瞭解。個案分析的第二步，是認清個案所提示的企業原則。學生應注意應用過那些原則，也

忽略了那些原則，以及應用和忽略的結果。

「企業原則」，它是由歸納真實個案裡的事實，而並非由假設的真理演繹而得。它是觀察事實或事件的關係所得的法則。故原則是由重覆觀察自然界現象而逐漸確立的，當觀察漸漸地確定原則時，我們對它的信心也漸增加，最後，原則成為極有價值的理論。因為，我們可以在新情況中，用這個理論來解釋過去的事件，和預測未來的事件。所以企業理論的發展，是建立在管理能力的基礎上。

個案分析的第三步是，辨認及表列出問題和問題的範圍。挑選問題作分析時，必須顧及分析者的目標。因為目標的不同，會挑選不同的問題，所以挑選問題的首要是辨認目標。由問題的相互關係，可把所有問題劃分為主要及次要問題，而次要問題通常來自主要問題。一般而言，分析者應該設法解決主要問題，迫切的問題，或較容易處理的問題解決之。

當問題已經挑選之後，個案分析的第四步就是列表出用以修正或改進將來前途的可行方案。在挑選方案時有下列幾點作法：

- (一)在挑選方案以三至五個方案作分析較佳。
- (二)儘可能在所有可行的方案中去作選擇。
- (三)至少要選擇一個保守的方案與一個比較偏激的方案。
- (四)依照分析者個人對個案的瞭解，去選擇最可能有成功希望的可行方案。

個案分析再下一步驟是，預測每一行動方案的結果。當完成此一步驟時，我們由每一方案獲得一張利弊表，然後對每一方案的利弊加以衡量並挑選最有利的方案，予以實行。

個案分析的最後一步驟是，挑選最佳的行動方案，並計劃以利其實行。

第四節 企業個案問題之解決

在討論企業個案問題之解決時、最好採用一種有系統的程序來記錄，因此必須採用一個解決問題的模式。根據哈佛商學院所提出者與作者之意見，其程序如下：

- (一)說明個案有關之事實。
- (二)說明有關個案內外之問題。
- (三)說明可行的方案。
- (四)可行方案的利與弊。
- (五)權衡利與弊之評估判斷。
- (六)挑選確定最佳之方案作結論與建議。

上述模式，是否能夠適用於各種不同的企業個案問題，乃因企業條件，以及面臨不同企業的限制下，如何應用這個模式，則需視分析者加以判斷與運用。

第五節 個案教學

人類學習活動由簡單到複雜，有不同的類型和層次之分。思考與解決問題等是心理歷程，是人類最複雜的一種學習活動。從現代教育的觀點，基本知識之傳授與技能之訓練固然重要，但更重要的是，學會能活用過去的經驗，經由思考、推理、判斷等認知歷程、以適當有效的方法解決各種新的問題。因此，教育之學者，在談及人類學習活動時，莫不重視解決問題與思考能力之培養和運用。

有些學者根據教學經驗，提出促進解決問題能力的教學原則如下：

- (一)提供一些符合學生的能力，經驗背景且具有激勵性和解決可能性的適當問題。
- (二)協助學生認清問題，判定問題的界限，並指導學生以科學的態度和方法，有系統地分析問題，瞭解問題。
- (三)協助學生獲取所需的各種資料，並使這些資料作有意義的組合，而且加以研判和運用，使其有助於問題之解決。
- (四)鼓勵學生根據個案問題中的已知資料，提出可能解決問題的各種假設，並予以明確的陳述，進而比較分析、綜合研判，以考驗假設的可行性和有效性。
- (五)鼓勵學生能夠獨立思考以發現事理，解決問題，並且能夠培養審慎求證、以及客觀評鑑的科學態度。

企業「個案教學」，是以問題為主，以思考為中心的教學活動。應用系統的步驟，指導學生解決問題，使其在解決問題的過程中，養成思考的能力，並運用正確有效的思考，以增進知識，增加智慧。

傳統的教學為注重知識的灌輸，背誦資料，很少有機會活用知識，進行智慧地思考推理判斷活動；現代教育注重適應能力之培養，及智慧的運用，而個案教學，即是在培養學生獨立思考，解決問題的能力，尤其培養學生對於爾後有關企業個案研究，分析，解決問題的能力。