



羅凱揚 博士 編著

Management Cases Study

管理個案分析

理論與實務



鼎茂圖書出版股份有限公司



羅凱揚 博士 編著

Management Cases Study

管理個案分析

理論與實務



管理個案分析《理論與實務》
Management Cases Study



作者：羅凱揚

社 長：陳銘桐

副 社 長：陳煥昌

企劃編輯：吳秋霞

責任編輯：莊佳玲

發行人：邱昌其

發行所：鼎茂圖書出版股份有限公司

地址：台北市博愛路60號7樓

電話：(02)23814314

傳真：(02)23825963

郵政劃撥：18242879 鼎茂圖書出版股份有限公司

登記證：局版台業字第5881號

法律顧問：第一國際法律事務所 余淑杏 律師

地址：台北市中山區民生東路一段43號3樓

電話：(02)25215900

ISBN：986-122-426-2《精裝》

本書編號：DB0008

出版日期：中華民國九十四年九月初版

定價：新台幣陸佰伍拾元整

國家圖書館出版品預行編目資料

管理個案分析：理論與實務 = Management cases study / 羅凱揚編著. --初版. -- 臺北市：鼎茂圖書，民94
面：公分

ISBN 986-122-426-2(精裝).

1. 企業管理 - 個案研究
494

94015063

◎本著作物係著作人授權發行，若有重製、仿製或對內容之其它侵害，本公司將依法追究，絕不寬待！

◎書籍若有倒裝、缺頁、破損，請逕寄回本公司更換。



個案教學是一種討論式教學，由哈佛商學院於20世紀初期所發展。其教學方式是以企業的實際經營經驗做為教材，並經由師生間的互動與討論，讓學生體驗真實企業的運作層面，試著發掘個案潛在的問題，最後具體提出解決方案，這種教學方式能使欠缺實務經驗的學生培養解決企業問題的分析能力與決策能力。

一般管理個案分析為高年級企管系或企研所所開設的課程，修課的學生必須學習過規劃、組織、領導與控制等管理功能知識，以及生產管理、行銷管理、人力資源管理、研發管理與財務管理等企業機能科目，再經過策略管理或企業政策等課程的洗禮，才能在學習個案分析的過程中有所體悟與收穫。

由於台灣的學生普遍不喜歡舉手發言，為達成有效率的個案學習效果，老師一定要多多鼓勵學生主動參與討論及勇於發言。本書提供以下實施個案教學的粗略步驟，僅供參考。

步驟一：老師課前個案說明與作業指派

建議老師可以於本週先說明下週上課要進行討論的個案內容大綱，並且要求同學事先收集資料。

步驟二：同學收集資料與小組討論

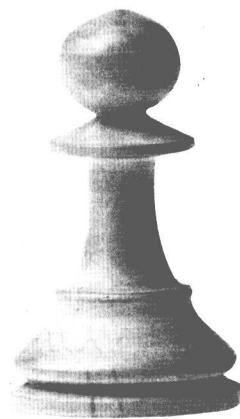
為了瞭解完整的個案輪廓，除了課本所提供的資訊之外，同學還可以藉由報章雜誌、相關文獻資料、報導或網路資訊，經由系統性的蒐集與整理，描繪出整體事件的完整輪廓。由於企業處在一個開放性的系統當中，同時，管理學是一門社會科學，它不像自然科學容易操弄、控制所有的變數，因此收集較多與個案相關的資訊，將有助於同學在討論時，更貼近真實的現況。此外，課前小組討論可使同學更深入了解個案內容，並且藉由參與討論的過程，獲得學習成長效果，達成既定的教學目的，並且增進人際關係。

步驟三：課堂集體討論

課堂集體討論為整個個案教學的重心，討論過程老師請同學先介紹個案重要情節，其次引導同學尋找討論議題，接著讓同學針對問題進行剖析，針對個案提出多種解決方案的建議，接著對各項方案說明其利弊得失，最後對接受的決策方案進行執行步驟的討論。此階段老師的引導以及學生的主動發言關係到個案教學的成敗。

步驟四：課後心得報告

由於大部分企業面臨決策問題時充滿著不確定性，所做之決策也不盡相同，因此課堂討論結束時不一定會有一致性的看法出現。因此老師可要求同學於討論結束後提出一份自己的心得報告，做為學生對於該堂個案討論過程的學習結果，同時可以作為評分的依據。



本書所收錄的個案以『看剪報、學管理』與『各校研究所在職班個案分析考古題』為主。選擇『看剪報、學管理』的目的除了讓個案內容各貼近事實外，並且能讓同學學習如何收集資訊。選擇『各校研究所在職班個案分析考古題』的目的，在於許多考題個案內容較少，有明確的限制條件，可以幫助同學練習活用所學過的企管理論。

此外，許多同學在進行個案分析討論時，常常面臨不知該如何下手的學習困難。因此，本書首先以『思考方向』作為解題開端，清楚點出切入方向與理論基礎，結合系統性與整合性的思考邏輯，呈現出理論與實務靈活運用的宏觀性的參考答案架構，相信能為同學在學習個案的迷霧中撥雲見日，使同學體驗對管理知識運籌帷幄的成就感，進而重新建立對個案分析的信心與興趣。透過本書的例題與練習題，不斷地幫助同學進行個案分析練習，平均每位同學至少也可學習三至四十個個案，累積產生學習曲線的效果。

本書的完成要感謝國立台灣科技大學博士班陳苡任先生，沒有他的鼎力相助，本書不可能完成。另外，也感謝鼎茂圖書的副社長陳煥昌先生、Meggie小姐於此書編纂期間所提供之幫忙與協助。最後，本書若有所遺漏之處，還望各位先進多多指正。

羅凱揚 2005.8.10



管理個案分析《理論與實務》
Management Cases Study

● 作者相關訊息

羅凱揚 Lo Kai-Yang

學歷

國立台灣科技大學企業管理學系博士

現職

台灣知識庫知識部協理

經歷

元智大學國際企業系、企業管理系、會計系兼任講師

帝友科技股份有限公司研究部經理

台灣科技大學電子商務研究中心資深研究員

台灣科技大學行銷研究中心研究員

教授科目

電子商務、網路行銷、行銷研究、服務業行銷、管理學、組織行為、研究方法

論文著作

發表國外期刊論文於

Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy(SCI)INDUSTRIAL
MANAGEMENT & DATA SYSTEMS.(SCI)

Marketing Intelligence & Planning

其他書籍著作（與樂斌教授合著）

電子商務，第三版，滄海

商業自動化，第二版，滄海

電子商務與網路行銷，碁峰

笑傲e世紀-電子商務與網路行銷，碁峰

文書處理，東華



目錄

contents

第0章	緒論	003
第一篇 管理功能篇		
第1章	概論	
1-1	何謂管理	027
1-2	管理功能與企業機能	028
1-3	管理技能	032
1-4	效率與效果	033
1-5	社會責任	034
1-6	企業文化	036
	個案分析	040
	自我評量	057
第2章	規劃	
2-1	預測	065
2-2	決策	066
2-3	規劃	069
2-4	策略規劃	072
	個案分析	077
	自我評量	098
第3章	組織	
3-1	組織的定義	107
3-2	部門劃分	111
3-3	Minzberg五種組織	116
3-4	現代的組織設計	119
3-5	新興組織型態概念	122
3-6	組織變革	126
3-7	企業再造	128
	個案分析	130
	自我評量	147
第4章	組織行為	
4-1	組織行為的定義	159
4-2	激勵	168
4-3	組織衝突	176
4-4	溝通	178



目錄 contents

個案分析	181
自我評量	194
第5章 領導	
5-1 領導	203
5-2 特質論	206
5-3 行為論	207
5-4 情境論	211
5-5 新興領導理論	217
5-6 第五級領導者	220
5-7 授權與賦權	222
個案分析	225
自我評量	241
第6章 控制	
6-1 控制	247
6-2 公司治理	257
6-3 平衡計分卡	260
個案分析	262
自我評量	284
第二篇 企業機能篇	
第7章 生產管理	
7-1 生產管理	289
7-2 全面品質管理	289
7-3 企業資源規劃ERP	292
7-4 全球運籌管理	296
7-5 供應鏈管理SCM	297
個案分析	303
自我評量	321
第8章 行銷管理	
8-1 行銷管理	327
8-2 行銷策略程序	328
8-3 分析市場機會	331
8-4 4P行銷組合	331



目錄

contents

8-5	服務業行銷	339
8-6	顧客關係管理	343
8-7	近代行銷觀念	348
	個案分析	351
	自我評量	369
第9章	人力資源管理	
9-1	人力資源管理	375
9-2	人力資源與人才招聘	377
9-3	員工培訓	381
9-4	線上學習	384
9-5	績效評估	387
9-6	人力資源管理的轉變	390
	個案分析	391
	自我評量	410
第10章	科技管理	
10-1	科技管理	415
10-2	獲取技術的方法	416
10-3	智慧財產權	417
10-4	現代的研發管理	419
	個案分析	421
	自我評量	436
第11章	財務管理	
11-1	名詞解釋	445
11-2	四大財務報表	446
11-3	比率分析	448
11-4	財務槓桿理論	453
11-5	員工分紅入股及選擇權	455
	個案分析	459
	自我評量	481



第12章	資訊管理	
12-1	資訊管理	491
12-2	資訊委外服務	493
12-3	電子商務	494
12-4	行動商務	499
	個案分析	501
	自我評量	519
第三篇	策略管理篇	
第13章	知識管理	
13-1	知識	525
13-2	知識管理	527
13-3	企業應如何推動知識管理	531
	個案分析	533
	自我評量	542
第14章	策略管理	
14-1	策略	557
14-2	策略的類型	558
14-3	策略管理模式	563
14-4	核心競爭力(Core Competency)	565
14-5	五力分析	566
14-6	價值鏈(Value Chain)	568
	個案分析	571
	自我評量	603
第15章	國際企業管理	
15-1	國際化	609
15-2	國際市場進入策略	609
15-3	國際化策略	611
15-4	國際化組織架構模式	613
15-5	鑽石模型	614
15-6	國家經濟發展的四個階段	617
	個案分析	619
	自我評量	628



管理個案分析 理論 與 實務

Management Cases Study

chapter 0

第0章

緒論



基礎理論

base theory

一般大學企管系在四年當中所要學習到跟管理有關的主要課程，可以用企管殿堂的圖形（圖0-1）來表示。大一時學習管理學或企業概論，一般來說包含規劃、組織、領導、控制，以及一些五管的基礎概念；大二、大三時開始學習生產與作業管理、行銷管理、人力資源管理、財務管理、資訊管理…等；到了大四，學生開始學習有關企業政策、策略、個案方面的課程。

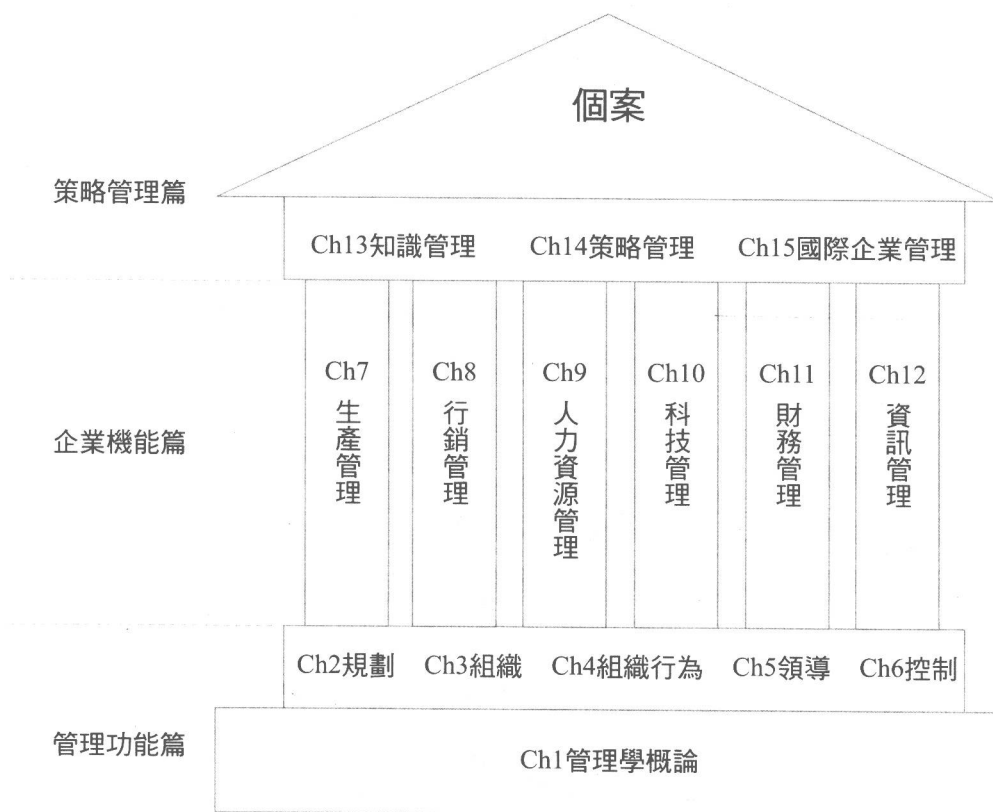


圖0-1 企管殿堂(本書架構)





在了解大學企管課程之後，我們可以發現，個案被放在大四的課程裡是有它的道理存在，因為通常個案所考慮到的層面包含大一、大二、大三及大四所學，就好像一個經理人可能面臨到企業組織內外部所有的問題一樣。也因為如此，在學習個案分析的過程中，必須具備管理功能（規劃、組織、領導、控制）以及企業機能（生產、行銷、人力資源、研發、財務、MIS）的理論基礎，並且練習將理論運用到個案中。接下來將介紹本書架構及個案解題的技巧：

本書分為3篇共16章，第一篇為「管理功能篇」，內容包括：概論、規劃、組織、組織行為、領導、控制。第二篇為「企業機能篇」，內容包括：生產管理、行銷管理、人力資源管理、科技管理、財務管理與資訊管理。第三篇為「策略管理篇」，內容包括：知識管理、策略管理與國際企業管理。

第一篇 管理功能篇	第二篇 企業機能篇	第三篇 策略管理篇
第1章 概論	第7章 生產管理	第13章 知識管理
第2章 規劃	第8章 行銷管理	第14章 策略管理
第3章 組織	第9章 人力資源管理	第15章 國際企業管理
第4章 組織行為	第10章 科技管理	第16章 綜合個案
第5章 領導	第11章 財務管理	
第6章 控制	第12章 資訊管理	

本書每章開始會先介紹該章之基本理論與觀念，幫助同學複習所學之概念，並輔以新聞時事以及歷屆具代表性之考題作為示範題材，藉由個案之解析與解題步驟之建構，使同學能將理論靈活運用於實務案例，培養同學之思考邏輯與分析技巧，以及提昇解決管理問題之能力。

根據筆者多年教授個案的經驗，發現同學在學習個案的過程裡，常常遇到一些問題。



第一、個案太大

有時候老師會請學生朗讀個案，在同學朗誦完個案之後，已經半節課過去，因此討論時間變少；同時，由於個案太大，一些學生無法找到最適當的切入點進行發揮，因此造成學習動機的低落。

第二、個案內容太舊

有時老師在進行個案分析時，會讓同學以該個案時代背景為基礎，不可以加入後續發展的內容，此舉在教學上有利有弊。優點是同學可能藉由當時情境的模擬做出決策，並且以事後的結果來做印證；缺點是同學容易發生事後諸葛的現象，以該公司後續發展的內容來進行該個案的解答發展。

第三、個案沒有參考答案

由於管理學常常沒有解答，因此相同的個案在不同的班級裡，會有不同的解答出現。對於教學來說，有參考答案的好處在於可以幫助同學觀摩其他人的答案，並且站在該參考答案基礎上，進行批判，不過目前坊間的個案書籍幾乎沒有附參考解答。

基於以上的原因，本書提供另一種學習個案的方式，結合「時事新聞」與「研究所個案考題」，來幫助同學學習個案分析。選擇「時事新聞」與「研究所個案考題」的理由，在於時事有其時效性，而且藉由「看剪報學管理」的方式，讓同學了解處處皆個案的道理；同時，現在網路資源非常豐富，透過「看剪報學管理」可以讓同學學習如何搜集資訊，並且讓真實個案更完整呈現。另外，透過各校研究所個案分析考題，讓同學可以直接印證所學於研究所考試中。而且，一般考題的內容篇幅都不多，在學習上較為容易。

此外，本書為了兼顧時效性，每星期會在鼎茂「管理個案分析」網站(<http://www.tingmao.com.tw/major/demand/resource.asp>)，放置最新的剪報與考題，讓老師及同學在學習上能夠獲得最即時的資訊。

同時，為了讓同學學習效果更好，本書每個個案(除了回家作業)都會附上本書作者與國立大學研究所學生所討論的參考解答(包括每週在網站上更新的個案在內)，讓同學可以站在這些解答基礎上，進行批判練習。



解題技巧部分，首先提示思考方向及重點，並由此發展解題架構，其次為參考解答部分，依照此內容同學可針對題目再加以思考與衍生相關之答案，以下以時事分析與研究所歷屆考古題兩部分來說明解題之技巧：

壹・時事分析



個案分析

Cases to analyze

◆文/王龍、吳國卿

剪報1

惠普併康柏案 贊成陣營初步險勝

各界矚目的惠普併購康柏案19日經惠普股東大會投票表決，初步結果顯示贊成併購的一方以微小差距險勝。惠普執行長菲奧莉納宣稱獲得勝利，但帶頭反對合併的華特·惠立特拒絕承認失敗。專家指出，縱使數周後公布的最終結果證明菲奧莉納獲勝，她未來仍須克服諸多挑戰。

惠普以214億美元併購康柏，將締造歷來規模最大的高科技併購案。菲奧莉納大力推動此案的理由是，惠普需要擴大規模、降低成本，才能在快速整合的業界保持競爭優勢。市場預期，這項合併案將使全球電腦市場重組，台灣資訊產品代工訂單也面臨大洗牌。

菲奧莉納在會後立即安撫股東說，曠日費時的計票工作不會演變成像2000年總統大選佛羅里達州的計票爭議，並表示惠普將全力展開整合計畫，包括裁員1.5萬人。

繼惠普併購康柏案獲惠普股東大會初步過關，康柏電腦公司執行長卡培拉斯19日接受CNBC訪問時表示，他相信康柏20日的股東大會也將通過此併購案。惠普公司19日在表決後宣布，依據初步估計，股東大會已通過這項引起激烈爭議的併購案。菲奧莉納說，她獲勝的差距雖少，但應已足夠。

據熟悉內情人士透露，正方陣營只比反方多出0.5個百分點的票數。正式表決結果要數周後才公布。計票與驗票過程最長可拖上七周。

由於雙方差距極微，惠普創辦人之子惠立特拒絕承認失敗，他宣稱，投票結果還在未定之數。他堅持要等惠普90萬位股東的票數都正式驗計完畢，才肯承認吃了敗仗。

經濟日報/2002-03-21



個案分析

Cases to analyze

◆文/蔡美珍

剪報2

惠普併康柏案 贊成陣營初步險勝

惠普與康柏的合併案，週二由惠普股東進行投票表決，惠普執行長菲奧莉娜宣稱已獲得險勝，但以惠普家族為首的反對一方認為，反對與贊成票數差距不到2%，鹿死誰手仍言之過早，拒絕承認失敗，正式結果可能要等好幾個星期才能確定。

康柏股東投票表決週三於總部所在的休士頓舉行，預料合併案將獲得壓倒性的贊成票，順利過關。

惠普週二於加州總部附近舉行股東表決大會，惠普管理階層及反對派人士皆出席進行最後拉票衝刺。惠普執行長菲奧莉娜在會場遭到股東以噓聲對待，惠普創辦人之一修勒特的長子，同時也是反對合併案最力的華特修·勒特，則獲得滿場起立鼓掌致意。

在召開股東大會前，公開表態反對合併的股東，約佔將近25%股權，公開發

