

企業個案評論 試題 (限用答案本作答)

本卷共有三大題，第一題關於個人如何管理人際關係、情緒、時間及壓力。第二題關於部門（大學的企管系）規劃行銷策略與戰術以增加報名人數。第三題關於企業進行組織變革以浴火重生。答卷時，請注意下列事項：

- (1) 請按照各題分項作答，以利計分。
- (2) 請依據個案所提供的資料進行分析與評論。若個案的基本資料不足時，請您提出「假設前提」以作為邏輯推導與評析之依據。
- (3) 答卷若引用個案的資料，請在文字下方畫線，以利評分時辨識。
- (4) 評分標準將依據分析的深度與廣度、邏輯推導的合理性及企畫思考的創新程度，因此與個案內容無關的漫談與評論將不予計分。

一、陳凱芳在本國銀行中擔任客服專員，她同時在大學進修夜間課程以取得學士學位。當她一大早被鬧鐘吵醒後，睡眼惺忪地看著鏡子，不禁感慨：「我怎麼看起來如此疲憊，是不是該調整一下時間管理的方式？也許直接找我的老闆李經理談談。」

李英光經理很直率地提到：「凱芳，妳一向表現很優異，同事和顧客都對妳讚賞有加。最近妳卻不太一樣了，脾氣變的比較急躁而且沒有耐心，妳所經手的工作常有疏漏或拖延。我很關心妳，最近是不是碰到什麼難題？」

凱芳回應：「我覺得每件事都不對勁。我每天工作八小時以上，每週還有三個晚上下班後要趕到學校上課，老師的要求很嚴格，有一堆作業和報告，週末料理家務之外，還要忙著唸書，根本沒空休息。」

李經理問道：「妳家裡還照顧的過來嗎？」

凱芳說：「家裡更糟糕。我先生在外商的工作也很忙碌，他很厭倦下班後吃便當或泡麵的日子。當他在家的時候，我不是在加班，就是上課或泡圖書館找資料準備報告。我兒子今年五歲，他常抱怨我週末沒空陪他出去玩。前陣子婆婆生病住院，我蠟燭三頭燒加上三餐不定時，忙到連吃飯的時間都沒有，結果常犯胃痛。」

「所以，妳主要是面臨家庭和工作帶來的壓力。」李經理問到。

「不只這些，統計學的作業常跟不上進度，我想放棄又不甘心。」

李經理表示：「凱芳，盡力就好，我瞭解妳的困難，希望妳能調整事情的優先順序，恢復往日的優異表現。」

- (1) 陳凱芳有那些壓力的症狀？什麼原因造成她的壓力？
- (2) 您建議陳凱芳如何解決壓力的問題？並評估您建議的可行性。
- (3) 如果順利錄取本系，您預期未來三年在時間管理會遭遇那些困難？您將如何安排時間來因應各種角色（家庭、工作、學校等）的要求？（本題共佔 30 分）

企業個案評論 試題 (限用答案本作答)

二、倘若您將負責銘傳大學企管系二年制在職進修專班(簡稱為「二年在職專班」)明年度的招生專案,系主任期望您善加規劃讓明年的報名人數成長 30%,報名人員的素質亦持續提升。請您分析招生市場的狀況,並提出行銷企畫的建議。(本題共佔 40 分)

- (1) 您認為「銘傳大學企管系」目前在「二年在職專班」市場上有那些優勢、劣勢、機會及威脅(SWOT--strengths, weaknesses, opportunities, threats)?(註:優勢與劣勢是分析組織的內部環境,而機會與威脅則分析組織的外部環境)
- (2) 您觀察「銘傳大學企管系」在「二年在職專班」的市場上有那兩家主要的競爭者(其他大學/系所)?這兩家競爭者的產品(學分要求、課程規劃、師資、招生方式等)分別具有那些特色?
- (3) 「二年在職專班」有那些潛在顧客會有興趣來報名/申請?他(她)們對於在職進修會有那些需求(或期望)?他(她)們可能依據那五項主要的考量因素來挑選合適的學校/系所?
- (4) 您規劃銘傳大學企管系「二年在職專班」的招生計畫在明年的市場定位及行銷策略,將和今年有何不同?
- (5) 請您為招生的廣告文案設計一句標語(slogan)凸顯銘傳大學企管系的特色,以吸引更多潛在顧客來報名/申請。

三、T 公司是一家曾經瀕臨倒閉的西藥廠,經歷十年生聚教訓後,於 2002 年的業績成長至新台幣十二億以上, EPS (earning per share 每股盈餘) 達到 \$5 元以上,且年成長率約 30%。

民國八十四年全民健保開辦之後,西藥產業競爭更為白熱化。國際藥廠資金雄厚且放眼於全球市場,在研發和行銷採大手筆的投資,而國內藥廠以小本經營,大多生產價格低廉的學名藥(註:和專利藥物的化學組成相同(generic version of brand-name drug),但在專利過期後推出的藥物),技術的門檻較低且替代性高,經常得拼價格。比較國際藥廠與國內藥廠的相對優勢,西藥業主管理論說:「同一種學名藥,醫院採用國際藥品,健保局若給付新台幣十元,而採用國內藥品,可能只能申請到一元的給付。」醫院是台灣西藥市場的大戶,約佔藥品需求的七成,剩下三成則來自於開業診所與藥房,而醫院的用藥向來是國際大藥廠的天下,國內藥廠即使物美價廉,也不易打入醫院市場,故國內藥廠的毛利較低。

T 公司的資本額僅有新台幣五億元,十年前是一家搖搖欲墜的「純」學名藥廠,當時虧損高達兩億元,直到林總經理接手整頓後才改觀。T 公司當時提供 200 多種產品,在營收比例上約 27%來自於藥房,

企業個案評論 試題 (限用答案本作答)

40%來自開業診所，而大醫院佔營收的比例則偏低。林總經理瞭解 T 公司難以和財大氣粗的國際藥廠硬拼，唯有將資源集中投資於少數產品，才能在技術研發上有所突破。因此，林總經理將藥品刪減為十種，並鎖定高價位的特殊用藥，盡量不碰學名藥的低價市場。在通路方面，毅然收掉藥房通路，專攻大醫院與開業診所。隨著藥品數目與通路的縮減，同時裁減三分之一業務人員以節省人事成本，並將多餘的生產設備與原物料脫手變現，防止現金缺口擴大。

新藥研發至少需要個十年八年，龐大的資金物力並非台灣中小企業所能長期負擔。在小蝦米對抗大鯨魚的市場，國內藥廠唯有比洋藥廠更貼近本土病人的需求才有成長的利基。以癌症的化療藥物為例，歐美病人或許可以接受某種劑量，而用在台灣病人身上就會產生一些副作用包含白血球下降、噁心、嘔吐、甚至皮膚潰爛等症狀。以肝癌為例，歐美肝癌患者多帶有 C 型肝炎，而台灣卻以 B 型肝炎居多，因此用藥的需求也有所差異。T 公司與主要醫學中心合作，針對本土高發性疾病（例如肝癌等）進行研發，並針對病人對藥物產生的特殊適應症狀來改良藥品的劑型與劑量。一般藥品在拿到衛生署許可證之後，就是研發的結束，並準備生產上市。但是 T 公司認為拿到許可證才是下一階段研發的開始，將為學名藥增添附加價值。所以在國際藥廠強敵環伺之下，T 公司仍能獲得醫院的青睞。

國內藥廠在 2002 年的研發支出約佔營收的 4%至 7%之間，而 T 公司卻將 12.6%的收入投入研究發展新藥，使得它的產品有別於一般的學名藥，而是『品牌化的學名藥』。例如研發出微脂體癌症用藥前後耗資兩億以上。某個常效型的胃藥在臨床實驗的一個環節上就花了四千萬元，若要成功上市，還得再燒一億元以上。一般藥廠的行銷的費用約佔收入的 20%，而 T 公司卻提高到 30%。T 公司 2002 年有 240 位員工，基於人才培育的理念，曾經一次教育訓練就花費兩百萬元。因此，當國內其他藥廠毛利低落時，T 公司仍能逼近於七成，且 2004 年仍將大幅成長。

針對上述個案，請回答下列問題（本題共佔 30 分）：

- (1) 國內西藥產業有那些特性（市場規模、顧客、通路、競爭同業等）？
- (2) T 公司十年來做對了那些決策才能浴火重生？林總經理當年為何（基於那些背景因素）採取這些策略？
- (3) 您從這個案中學習到那些心得？如何將這些收穫應用在您工作上以有所突破？

試題完

試題完