

銘傳大學九十學年度管理學院高階經理碩士學程在職專班

招生考試

第一節

高階管理個案分析 試題

請閱讀下列個案後回答以下問題：

1. 試就管理觀點，分析 CPC 實施 Mobile office 對組織所造成的管理問題為何(至少列舉您認為個案中最重要三個管理問題)? 並說明為何您認為該問題是重要的(舉証或推論)。(本題佔 30 分)
2. 就上述您所提出的管理問題，提出如何對該研究問題進行研究，進而對 CPC 所產生之管理問題提出解決對策。您所提出的每一個論點，必須明白交代支持您論點的理由。(本題佔 55 分)
3. 簡述您擬進修高階經理在職專班(EMBA)之動機，並說明此進修計畫對您的生涯發展有何影響?(本題佔 15 分)

作答注意事項：

1. 把握時間，可擇重點論述。眾所周知之常識無須浪費筆墨及時間。
2. 評分重心在於創意、思考方式、邏輯。
3. 盡量使用圖、表之陳述方式。

中國生產力中心(CPC)的 Mobile Office

壹、前言

有關中國生產力中心的 Mobile Office 的資料與訪談，要感謝該中心的總經理萬以寧先生、電腦組 MIS 專業經理林永紀先生，專案兼工商資訊組經理程筱蘋小姐、人力發展室副主任黃國增先生等人，分別於民國 86 年 2 月 5 日、12 日、4 月 2 日、24 日及 5 月 6 日特別撥冗接受訪問，並提供該中心的資料，以供本研究分析與引用。

本個案是以中國生產力中心(China Productivity Center, CPC)的 Mobile Office 為例，說明運用資訊科技(Information Technology, IT)促成企業模式轉型的情形；Mobile Office 是辦公室自動化的革命式創舉，它必須倚賴 IT

來支援企業模式的轉型，尤其作業流程的變革與觀念的再教育，完全以 IT 為中心，恰可以本研究的觀點，把 Internet/Intranet 所強化/促進(enabling)的系統反映在企業模式上，說明 Mobile Office 與 Internet/Intranet 的密切關連。

貳、CPC 的背景資料

CPC 於民國 44 年 11 月成立(附件一)，其設立的宗旨是：協助企業提昇品質與生產力，使我國企業在國際市場上具有競爭優勢，以促進經濟之永續發展。CPC 近年來每年輔導的企業超過 400 家，訓練人數超過 7 萬人次，出版的書籍、雜誌、錄音帶、錄影帶，銷售量將近 20 萬份，再加上經常不定期舉辦座談、演講、研討會、努力扮演著強化台灣產業競爭優勢的角色。曾於 1990 年被世界銀行評鑑為開發中國家輔導機構的典範。其服務項目如附件二所示。在過去十年 CPC 本身也不斷地在進行自我變革及服務品質的改善，在自我變革方面，由階層式、官僚式的組織轉型為扁平式組織，其優點是能快速反應市場的變化，找到很多利基(niche)市場。三年前 CPC 意識到扁平化組織雖能帶來小規模經濟，但無法得到大規模綜效(Synergy)，而網路化組織的彈性，能夠小到有市場焦點，又可大到集結各種不同專家，為企業界提供整合性的服務(Total Solution)，運用現代的資訊科技來加速改革的進行。IT 能力的大幅提昇，其相對的價格卻降低了，所以 CPC 的萬以寧總經理認為思考的角度要不一樣，不能再把資訊系統限制成由少數的資訊人員在掌控，用他們的方法，去瞭解使用者的需求，設計一個生產導向的系統，再由使用者來學習使用，萬總認為這是不對的，他們希望這個資訊系統是變成大家生活與工作的一部份。知識分享的一部份，為了提升企業競爭力，他們訂了幾個目標：

第一，希望資訊系統能增加 CPC 的溝通效率(Communication efficiency)，要成為一個網路化的組織，必需要有好的溝通系統作為基礎建設(infrastructure)。

第二，希望提高資訊分享(Information sharing)的效率，作為一個顧問輔導諮詢的公司，有太多的資訊在流動，這些資訊必須快速的讓相關的人員知道，所以必須要有一個非常好的資訊分享的功能。

第三，知識分享(knowledge sharing)是 CPC 更高層次的需求，當所有人將其資訊放在網路上分享於他人，大量的資訊累積之後，便會形成一種知識，是為提升競爭力的良策。

第四，資訊系統必須能支援個人的生產力(support personal productivity)。

第五，資訊系統要能解決工作流程(workflow)的問題，例如請假單、差旅報支、行蹤、採購等流程，都是在公司內部網路上完成，即使是專案的

企劃、主管的批示都是在電腦上完成，這樣的作業簡化了行政工作的流程。

第六，資訊系統應該促使網狀組織成為一個有機組織(organic organization)。

萬總描述透過資訊系統 CPC 要達到的就是上述的六項目標。

參、CPC Mobile Office 的由來與推動

CPC 實施 Mobile Office 的理由主要是為了因應未來的工作型態，強迫資訊化，民國 85 年 11 月 CPC 的辦公室從松山機場外貿辦事處遷移至汐止的遠東工業大樓，萬總經理以高瞻遠矚的遠景(vision)，大膽採用 Mobile Office 的構想，不斷的對內部做觀念上的溝通，逐步地推動這項企業新模式，開始了強迫資訊化的第一步。

Mobile Office 從經濟面及策略面的出發點，大約有以下這幾項：

第一，CPC 的成長與辦公室的空間大小要切斷關係，任何一個公司經過時日，會有擴充的可能，當組織一變動，辦公室的大小或隔間就會變動，電話線也要重新更改，這是一個非常浪費人力物力的工作，CPC 希望在公元 2000 年總部人數成長到 1000 人(現在 400 人)，而不必為辦公室的大小費神，組織再怎麼變，與辦公室的實體大小不產生任何關係，CPC 是一個隨著市場的變化，組織圖會不斷變動的有機組織，所以實施 Mobile Office 的第一個理由在這裡。

第二個理由，為拓展業務範圍，並提升服務品質，CPC 在國內外不斷增設服務據點，目前在台北、台中、台南、高雄、彰化、雲林、花蓮、越南都有辦公室。CPC 的顧問經常在被輔導的廠商或訓練場所工作，而非在 CPC 的辦公室，其同仁在國內外能以電腦透過網路與總部連繫，使其工作環境與 CPC 辦公室維持同步，換句話說，其工作場所是移動性的。CPC 的另一業務是訓練課程，訓練場地的設置有其半徑的限制，半徑太大就招不到學員，所以在這方面的服務勢必有很多分支據點(branch office)。時空的障礙會形成管理上的困難，不論是各種的協調聯絡或組織文化的擴散，服務品質都會成問題，CPC 需要以 mobile 的方式訓練員工，讓員工感免不到時間空間的障礙，創造無遠弗屆的管理模式，mobile office 正好可讓 CPC 達到這種模式。

第三個策略，是透過 mobile office，員工的生活方式勢必受到很大的改變，強迫要過資訊化的生活。CPC 深深感免到公元 2000 年是一個數位經濟(digital economic)的時代，在那個時代幾乎從行銷，研發，財務的管理，或生產的後勤(logistic)方面都會與電腦密不可分，如果不懂得用資訊的角度來解決 logistic 的問題，來作財務的管控，來縮短研發的時間，在行銷用資訊系統的方式來作分析，和直接打破通路這些策略，根本沒辦法再經營，這是萬總對未來世界的 vision, CPC 的顧問師及訓練講師，其生活方式不能在今天身歷其境，有所體認，又怎能在公元 2000 年具有創意，協助

企業界的需求呢？

另外一方面，CPC 對公元 2000 年的策略規畫，提出成為「亞洲前 3 名的企管顧問公司，台灣最大與最好的教育訓練機構」的遠景；在這時樣的目標下，CPC 的組織變革考慮到企業的未來發展，訂立四大需求，去建立自己的核心優勢 (Core Competence)：(1) 組織發展 (Organization Development)：CPC 網路組織及業務組群運作圖(如圖一所示)採取以菁英團隊(Specialized Team)的變形蟲組織，在菁英與精英(Specialist)之間形成多重網路，彼此互相支援，而這網路再與 CPC 的通才(Generalist)相結合，形成服務顧客的網狀組織(web organization)(如圖二所示)；(2) 資訊科技的應用 (IT Application)：為了支援變形蟲組織與網狀組織，必須借重 IT 的策略角色。使 IT 在縱向與橫向的資訊溝通與協調上，隨時掌握人的行蹤、行事與工作內容，採用 IT 使得資訊得以在員工中分享(如圖三、圖四所示)；(3) 人財開發(Human Capital Development)：稟持人的價值，投資於人的潛能開發，強調 CPC 是一個學習型的組織(learning organization)，舉凡企業界先進的管理觀念及趨勢，都會要求員工先行學習與研修，把人與財帶給企業界；(4) 全球化策略(Global Strategy)：因應此一趨勢，CPC 必須扮演台灣企業「新思維模式的拓荒者」(New Paradigm Pioneer)，把視野放大，以全球化的觀念，提昇 CPC 與台灣企業的經營格局，以面對未來全球化的競爭。

肆、CPC Mobile Office 的現況

Mobile Office 確實是一項改變員工工作習慣的大變革，但也顯示出特重資訊科技應用的模式，作為 CPC 轉型的策略武器。CPC 對於 Mobile Office 的概念是著重於藉著 Internet/Intranet 是一個資訊分享(information sharing)的工作平台，舉凡內、外部的溝通(E-mail、voice-mail、網路佈告欄)、業務的協調、員工的行蹤、工作流程、出差行程、業務資訊的公告(post)、差旅假單的申請與核准，都透過 Internet/Intranet 來實行，其目標是朝向無紙張(paperless)的辦公環境發展。

Mobile Office 的設計，依業務部門或專案的人數，只提供四分之一的座位，並用不同的顏色加以區分，但保留必要的行政支援人員的座位；亦即把重要的產業顧問師或輔導師、負責開課的業務人員推置於顧客端，直接與顧客接觸、解決其問題，類似電腦網路的「顧客端伺服器」(Client Server)。每個座位上提供電話、連上網路的個人電腦、可移動的置物櫃與個人的檔案夾，並且力行桌上整潔紀律活動，隨時保持可供使用的狀態。員工進入辦公室只要在電腦上選擇空的座位(如圖五所示)，把員工編號輸入電腦，作為連絡的分機號碼。所有的工作內容一律存入內部網路的個人儲存區；雖然不禁止員工使用私人磁碟片，但在互信與工作倫理的自律下，希望員工以網路伺服器當為資料存放的地方。

伍、CPC 的 Mobile office 與 IT Applications 的配合

CPC 運用 Mobile office 與 IT Applications 的配合是要達到「資訊分享、知識分享、溝通、快速反應」的工作環境；因此，在 IT 的應用系統開發上，必須運用下列的次系統來結合公司的作業流程：(1)「大家在那裡」(如圖六、圖七所示)，此系統是 Mobile office 的神經中樞，嚴格規定所有員工須交代日與週的工作規劃，要去哪裡、如何聯絡、職務代理人與從事工作的項目，並運用 E-mail 與 voice-mail 作為通訊與留話的輔助工具，使員工在 Mobile office 的環境下，不至於過度自由而發散掉；同時也藉助 Internet/Intranet 來溝通與控制員工的工作績效。(2)「與顧客談什麼」(如圖八所示)，把各事業群的顧問師想要輔導的公司事先 45 天前公佈出來，若有重複而引起衝突的輔導案例，則交由上級經理人協調與定奪；另外，也記錄顧問師輔導或接洽交辦的事宜，以利追蹤考核或順利移交下一接棒人，此系統的資訊公開效益，可以激勵顧問師的內部良性競爭，配合利潤中心的制度，無形中形成內部市場的觀念。(3)「我要開什麼課」(如圖九所示)，此系統與上述「我要輔導什麼公司」是一樣的觀念，針對 CPC 的業務人員在規劃訓練課程時，避免因某課題太熱門，而一窩蜂的想開類似的課程，也是解決內部衝突的管理工具之一。(4)「差旅報帳管理系統」(如圖十、圖十一所示)，此系統與「大家在哪裡」整合在一起，針對出差的行程、交通工具、住宿旅館與聯絡電話，必須事先規劃與登錄，作為日後報帳的依據。一方面可以掌握人員的行蹤，也可以使繁雜的內部作業一切電腦化。只要經過組經理的核可，此系統自動將資料轉送會計單位審核，通過後自動轉帳並發出 E-mail 通知當事人完成報帳工作。這四項主要的 IT Applications 是支撐 Mobile Office 運作的樑柱，完全由 CPC 在推動 Mobile Office 時，不斷討論與「模擬辦公室」(Virtual office) 而自行開發的。

陸、CPC Mobile Office 的意涵與啟示

對於 CPC 敢於打破傳統辦公室思考的框槽，完全要歸功於 IT 的策略性應用，尤其是 Internet/Intranet 當為基礎結構，其運用的策略是 Mobile Office 能否成功的關鍵角色。對組織內部而言，CPC 由扁平化的結構，再進一步走向網狀組織架構，無形中增加了橫向間的溝通複雜度；而業務採用專案的組合方式，內部的協調與控制益形重要；因此，利用 IT 對資訊的傳遞、處理與儲存的強大功能，是整合其作業流程的策略武器。Mobile office 最直接的效益是節省辦公室空間與通勤的各項成本，並能緊密地與顧客保持良好關係、為顧客解決問題、瞭解顧客的需求，是一種達成顧客滿意的新思維；而間接的效益是營造一種新的組織氣氛，使員工有新的生活方式，甚至鼓勵員工在家上班 (SOHO 族)，以電腦與公司連線，讓公司能隨時掌握狀況。正如負責推動這項轉型模式的萬以寧總經理所言：「中國生產力中心利用 IT 是要增加溝通的效率，並希望提高資訊分享的效率，

再往知識分享的理想邁進；因此，Mobile Office 的目的是想把 CPC 的成長與辦公室的空間大小切斷(de-link)，強迫員工接受資訊化的生活，迎接公元 2000 年數位化經濟的來臨。」

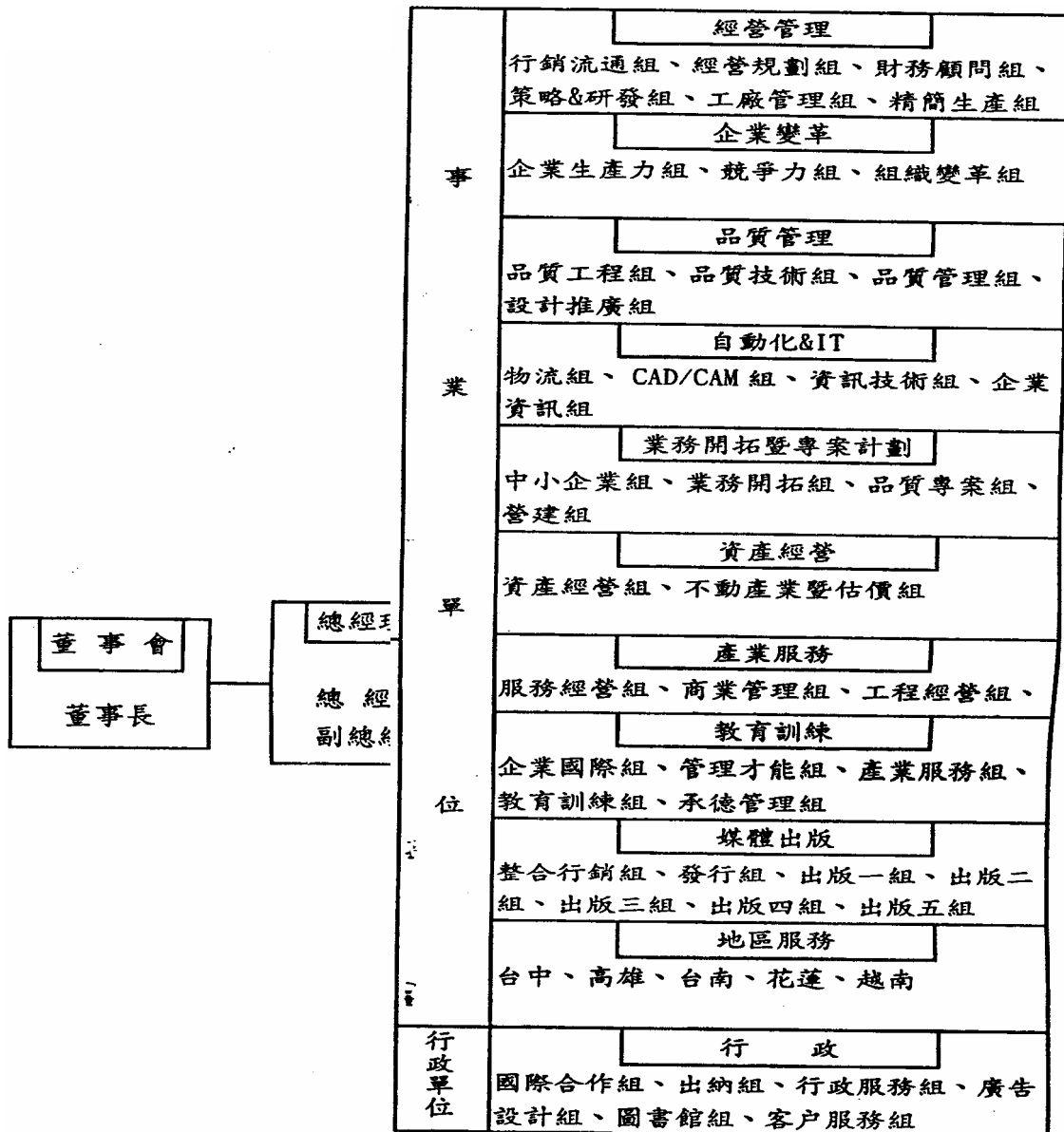
柒、結語

CPC Mobile office 的例子顯示出 IT 與企業新模式、作業流程重組與企業策略結合的具體意義，也是組織內部價值鏈在 Internet/Intranet 的應用下重新建構的情形；雖然整體而言，CPC 對 Internet/Intranet 的應用還在發展之中（如進一步要把 workflows 納入 Internet/Intranet），但可以發現 Internet/Intranet 已成為該組織的資訊溝通平台。另外，CPC 的網狀組織結構，在制度上是採用利潤中心制，各利潤中心在業務運作與關連上，採用相互計價（chargeback）的方式，其概念類似內部市場，故在內部的溝通與協調上，資訊的傳遞、公開與仲介變得非常重要，這也是 CPC 高階管理者必須把 IT 當為 Mobile Office 的核心所在；這些創新與實務的意涵，將會逐漸地擴大，促使企業必須策略性思考 IT 的角色，尤其是 Internet/Intranet 的運用與對組織變革的促發（enabling）；而 Internet/Intranet 應用於推動 Mobile office 的實施，也說明 IT 亦能促進組織的創新。

圖一：CPC 網路組織及業務群組運作圖

附件一
里程碑：

1958.	行政院設「工業發展投資研究小組」，全力推動經濟發展
1959.08	增設貿易推廣部，更名為「財團法人中國生產力及貿易中心」，簡稱CPC
1961.05	發起亞洲生產力組織（APO），為創始會員國
1962.02	成立陶藝技藝訓練所
1963.05	協助成立中華民國企業經理協會
1963.09	協助東海大學創設工業工程學系
1963.10	協助成立金屬工業發展中心
1964.03	協助成立中華民國品質管制學會
1965.11	協助成立中華民國包裝學會
1967.07	貿易推廣部改組，成立「中華民國對外貿易發展協會」



1967. 11	協助成立中華民國工業設計學會
1970. 05	協助成立中華民國工業安全衛生協會
1970. 07	恢復名稱為「財團法人中國生產力中心」
1973. 03	協助成立工業設計及包裝中心
1982. 03	台中服務處成立
1984. 01	高雄服務處成立
1984. 07	經濟部委託執行「全面提高產品品質計劃」五年
1984. 11	經濟部工業自動化技術服務團加入中國生產力中心
1984. 12	舉辦第一屆生產力月
1987. 01	自動化服務團正式與中國生產力中心合併
1988. 02	成立鞋樣設計中心，並與輔大、台北工專、實踐家專、聯合工專建教合作
1988. 07	經濟部委託執行「全面提高產品品質計劃」五年
1988. 09	舉辦第一屆國家品質月
1989. 04	協助成立中華民國營建管理協會
1989. 07	經濟部委託執行「中小企業技術引進與服務計劃」三年
1990. 02	執行「對日經貿結構：品質提升執行小組工作計劃」五年
1990. 06	南雲辦事處成立
1991. 07	執行經濟部商業司「商業自動化計劃」
1992. 07	配合執行行政院農委會「降低農業產銷成本計畫」
1992. 12	品質學院動土
1993. 06	高雄服務處遷入「臺鳳大樓」
1993. 07	經濟部委託執行第二期「全面提高產品品質計畫」五年 擴大執行原「商業自動化計畫」為「商業現代化計畫」
1995. 11	花蓮服務處成立 台北承德教育訓練中成立
1996. 06	由外貿協會展覽館遷至汐上．．
1996. 10	負責「國家競爭力策進會」媒體廣宣工作

附件二

CPC 服務相目：

<ul style="list-style-type: none"> • 經營策略與管理 • 生產管理及自動化技術 • 市場行銷及銷售 • 人力資源、組織規劃 • 研究開發管理 	<ul style="list-style-type: none"> • 動產與不動產估價 • 工安環保及綠色生力 • 聯誼會 • 考察團服務 • 會議場地出租
---	---

<ul style="list-style-type: none">• 會計財稅及金融• 資訊電腦• 品質管理• 大陸業務	<ul style="list-style-type: none">• 其他各項企業相關服務• 行政支援系統及管理• 物流
--	---

試題完