

九十七年度產業顧問測驗 企業經營個案分析

請不要翻到次頁!

讀完本頁的說明，聽從監試人員的指示才開始作答!

※請先確認你的准考證號碼、座位貼條、答案卷號碼是否一致無誤。

請自行閱讀以下測驗作答說明：

測驗說明：

這是產業顧問測驗，企業經營個案分析的試題，題本採單面印刷，共 2 頁，有 3 個案，請依每大題之個案敘述填寫適當的答案。測驗時間共 90 分鐘。作答開始與結束請聽從監試人員的指示。

注意事項：

所有試題均為簡答題，答錯不倒扣。

試卷及答案卷不得攜出考場。

作答方式：

請依每大題個案敘述下之問題，填寫適當的答案。將您的答案填於答案卷內

個案一：宏碁公司(以經營電腦產品為主)一直有在考慮要進入手機產業，不過，該產業已經有了一些大家熟知的主流領導廠商，像是 Nokia, Motorola, Sumsung 等。最近有一份蠻權威的報告指出：「三年後智慧型手機將開始替代筆記型電腦(NB)。」這樣的信息加深了宏碁要進入手機產業的決心。該公司的目標是希望明(2009)年初就推出(智慧型)手機產品。且已於今(2008)年中購併了有生產智慧型手機的倚天資訊公司。(一般而言，智慧型手機產業領域尚未成熟，且其價格比主流的功能型手機要來得貴。)

問題：(30%)

- 1.請分析宏碁購併倚天資訊的合理性。
- 2.請問：宏碁如何思考進入手機產業的策略作法？目前該公司在這方面的初步想法合不合理？
(第二小題的部分，請用克里斯汀生(Clayton Christensen)與雷諾的「創新者的解答」之觀念來解析。)

個案二：中鋼公司自 1978 年開工初期既著手申請鋼板產品的七國驗船協會之生產船用鋼板資格認證。1980 年更獲得美國機械工程師協會(ASME)可生產核能用鋼板之資格。1992 年推動五年標竿運動，方針管理，成立公司之 TQC 委員會，1993 年因應產品外銷日本市場而申請 JIS 標記。中鋼公司因應需求，循序漸進申請各項品質認證，使得 TQM 活動之目標明確，也使得 TQM 活動得以落實。中鋼公司推行 TQM 之特點如下：

- 1.高階主管之承諾與支持
- 2.強有力的推行組織
- 3.有效的推行方案、品管認證與品質標竿
- 4.企業現況之把握

問題：(30%)

1. 你是否認同中鋼公司在發展初期向驗船協會及 ASME 申請認證之作法嗎？請說明你認同或不認同之理由。如果不認同你認為該如何做？
2. 中鋼公司為製造業，你認為服務業可向中鋼公司學習嗎？請說明你的理由。

請翻頁繼續作答

個案三：半導體專業代工市場是由台灣主導開發的，早期由於前景不明，廠商不多，故沒有什麼競爭，此時為 TSMC 一家公司獨大之局面。但在半導體專業代工市場景氣熱絡下，代工市場一直是供不應求，因此 TSMC 獲利驚人(利益超過 60%)，但也因此引進多家公司進入半導體專業代工市場。

半導體專業代工的優點是不必負擔產品銷售與研發成本，避免產品開發失敗的風險，另一方面因本身沒有產品，委託代工之客戶不必擔心製造競爭者，但缺點是本身無上市產品，需要依賴與客戶間的密切合作關係才能生存。以往晶圓代工最主要的客戶是無晶圓廠(Fabless) IC 設計公司，也隨著這些公司的成長，帶動整個晶圓代工市場的繁榮，近年來一些有自有產品之晶圓製造公司為分散風險或降低成本，將部分產品也委託晶圓代工廠生產，而這已是普遍的趨勢。

問題：(40%)

- 1.自半導體產業日趨專業分工的趨勢來看，請問在台灣 IC 設計與 IC 封專測試兩類專業分工中，何者在台灣更有競爭優勢與發展前景？
- 2.中國、新加坡、美國、馬來西亞近年來也紛紛發展晶圓代工業，請問這四個國家是否會對台灣晶圓代工業造成競爭威脅？若有威脅何者威脅最大？我們(政府及公司)應有何因應對策？