

一、受到中美貿易戰的影響，許多在中國投資設廠的台商，已開始將生產基地移至東南亞國家。

(1) 請問在此移轉過程中，台商會面對那些人力資源管理的挑戰？ (15%)

(2) 面對上述人力資源管理的挑戰，若從策略性人力資源管理(strategic human resource management)觀點，請您幫台商提出因應方案。 (15%)

二、Z世代泛指於1990年代中期至2000年後出生的人，生於科技蓬勃發展的年代。他們自小對科技產品瞭如指掌，善用科技的能力，無論在生活、工作上都能妥善運用，科技成為不可缺少的一部分，亦是他們自信的來源。在資訊爆炸的世代，令Z世代培養出獨特思想。例如，自網路社交媒體的興盛，提供各式各樣事業的發展空間，透過經營這些平台去塑造形象，開設網店，成為「網紅」等。而這些亦影響了Z世代對於職涯規劃的看法。有別於從前，他們追求的未必是高薪厚職，而是希望能靠自己的能力改變世界，「不安於室，追求進步」，正是他們的特點。

當Z世代開始進入職場時，如何提升他們對公司的向心力，是企業必須面對的重要課題。請您以激勵理論為基礎，討論哪些提升員工向心力的方法，較適合這些Z世代員工？ (20%)

1. 根據瑞士洛桑管理學院 (IMD) 最新公布 2018 IMD 世界人才報告 (IMD World Talent Report 2018)，台灣在評比的 63 國或地區中排名第 27，較去年下降 4 名，雖贏過日、韓、陸，但只有人才準備度贏過 3 國，人才投資與發展、吸引與留住人才的部分卻輸給日本，讓網友們諷刺「所以競爭力都不用付出，就是吃勞工賣命的老本？」因此，有人指出「提高薪水，讓人有留下來努力的動機」。然而，也有人說：「全球化的時代，求職無國界，台灣本來就不是唯一的選項」。

假設您是長榮國際企業人資長，請由(1)人才培育與發展(2)薪酬管理與福利兩個面向，說明您如何為貴公司留任台灣人才。(25%)

2. 美中貿易關稅談判由 2018 年至今未完全落幕，但過程中確實引起全球政治與經濟不少波瀾，不少歐美企業都將生產供應鏈重心移往東南亞國家。另外，近來 RECP(區域全面經濟夥伴關係協定)的整合與發展，這些都對台灣未來發展極具影響。

(1)針對東南亞區域經濟的整合與崛起，台灣企業的機會與威脅您認為有哪些。(10%)

(2)承上，台灣人材若在東南亞就業，如何提升自我競爭力，您會有怎樣的建議？請說明理由。(15%)

一、請您根據Philip Kotler等人所著” Marketing Management” 一書中提及「行銷執行長」的議題，假設您是電動車大廠Tesla的行銷執行長，請論述您如何創造一個以市場、顧客為聚焦的公司？請羅列具體的策略與作法。(20分)

二、案例分析(30分)

2019年5月，路易莎咖啡以454間門市的數量，正式與星巴克門市數打平，同時間還有多家門市在籌備中，超越星巴克、登上連鎖咖啡館品牌冠軍寶座，即將是一個月內發生的事。1998年成立的星巴克，花了20年才有今天的規模，2006年才誕生的路易莎，卻只花了一半的時間趕上且後勢持續看好，2019年3月在泰國開出第1間海外門市，更力拼於2020年上市櫃。「路易莎能大量展店是因為有消費者在背後支持，而消費者為什麼願意走進路易莎？「餐點」是重點！」，路易莎開始超越星巴克，就是因為熱壓土司和可頌！現做新鮮熱食比起星巴克從冰箱裡拿出來回熱的餐食，讓人覺得更新鮮好吃！「大量展店不是為了賺加盟金，如果不擴大規模、提昇需求量，如何持續以舒服的價格提供精品咖啡和餐食？」外人看到一年開50家店是豪賭，但其實看不到長期投資深耕的「人才培訓」和「供應鏈投資」。目前路易莎共有兩間烘豆廠、兩間蛋糕廠、一間麵包廠、一間餐食廠、一個物流中心，餐食供應鏈已完整建構，為路易莎大舉展店之路提供充沛燃料。在早期開咖啡館的人，只要賣吃的一定會被罵，因為那代表業主在「咖啡本業」不夠專注，「可是其實我很想賣，我覺得要融合餐與飲，才是生活。」因此，路易莎才在2012年推出輕食早午餐；與此同時，路易莎為持續奠定品牌的「咖啡館」專業形象，開始推廣莊園級咖啡豆、下午茶蛋糕，慢慢把座位區擴大。而到今年9月，路易莎分店數甚至在4年內再成長4倍以上，直逼480間，超越國際咖啡連鎖龍頭星巴克。在這樣的黃金時期，路易莎的整體營運策略，依然要是繼續擴大早餐品項。路易莎的品項與定價策略，也幫助他們在增設內用區的同時，維持一定業績。路易莎大多數品項單價都在百元以下，目的是鼓勵內用客加點或續杯。以路易莎的平均客單價皆超過100元的狀況來看，也代表每位客人都會點兩個以上的品項。……………(本案例資料引自：食力foodNEXT、經理人(2019))。

請您根據Philip Kotler等人所著” Marketing Management” 一書中關於「發展品牌定位」所提示的發展定位策略的步驟：1.研判競爭性參考架構、2.確認對等點與差異點、3.選擇對等點與差異點、4.品牌箴言、5.建立品牌定位。試以路易莎咖啡為分析個案，進行分析論述。

一、看故事 談行銷

有一家營運相當好的大公司，為擴大經營規模，決定高薪招聘業務主管。廣告一打出來，報名者雲集。面對眾多應聘者，招聘主試者說：相馬不如賽馬，為了能選拔出高素質的人才，我們出一道實踐性的試題：就是想辦法把木梳賣給和尚。絕大多數應聘者感到困惑不解，甚至憤怒：出家人要木梳何用？這不明擺著拿人開玩笑嗎？於是紛紛拂袖而去，最後只剩下三個應聘者：甲、乙和丙。

主試者交待：「以十日為限，屆時向我彙報銷售成果。」十天一到。

主試者問甲：「賣出多少把？」

答：「1把。」

「怎麼賣的？」

甲講述了歷盡的辛苦，遊說和尚應當買把梳子，無甚效果，還慘遭和尚的責罵，好在下山途中遇到一個小和尚一邊曬太陽，一邊使勁撓著頭皮。甲靈機一動，遞上木梳，小和尚用後滿心歡喜，於是買下一把。

主試者問乙：「賣出多少把？」

答：「10把。」

「怎麼賣的？」

乙說他去了一座名山古寺，由於山高風大，進香者的頭髮都被吹亂了，他找到寺院的住持說：「蓬頭垢面是對佛的不敬。應在每座廟的香案前放把木梳，供善男信女梳理鬢髮。」住持採納了他的建議。那山有十座廟，於是買下了10把木梳。

主試者問丙：「賣出多少把？」

答：「1000把。」

主試者驚問：「怎麼賣的？」

丙說他到一個頗具盛名、香火極旺的深山寶剎，朝聖者、施主絡繹不絕。

丙對住持說：「凡來進香參觀者，多有一顆虔誠之心，寶剎應有所回贈，以做紀念，保佑其平安吉祥，鼓勵其多做善事。

我有一批木梳，您的書法超群，可刻上『積善梳』三個字，便可做贈品。」

住持大喜，立即買下1000把木梳。

得到「積善梳」的施主與香客也很是高興，一傳十、十傳百，朝聖者更多，香火更旺。

看完上述故事，請以「行銷角度」分別評論這三位應聘者。(20%)

- 二、(1)請舉出4個有效市場區隔的要件，並說明之(15%)(2)請說明無差異行銷、差異化行銷、集中化行銷之內容，並個舉一例。(15%)

每題25分，共50分。

一、何謂策略？我們引用「The Economist」一個簡而有力的定義：策略回答兩個問題："Where do you want to go?"和"How do you want to get there?" 最高效的策略決策者往往可以迅速、精準制定備受支持的策略決策，他們是如何做到的？試論述之。

二、Apple 公司的商業傳奇廣為人知，但很少有人知道，Apple 並不是第一家推出數位音樂播放器的企業，更不是第一家推出數位手機的企業，請用策略相關理論知識闡述 Apple 成功的啟示。

一、未來的世界愈來愈難預測，制定策略也日益困難，Mintzberg(1985)提出突現策略(emergent strategy)與意圖策略(deliberate strategy)的觀點。此外，學者Richard P. Rumelt(2011)出版了Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matter一書，重點提到「策略思維不宜從願景與目標出發，而應從問題出發。…執行新策略之後，必須以開放與正面的心態來持續修正自己過去的策略決策……」。最後他提出好策略的基本邏輯包含三個要素：1. 診斷：界定或說明挑戰的本質。良好的診斷通常能找出情況的關鍵、簡化過度複雜的現實狀況。2. 指導方針：處理挑戰的指南。選定一個整體解決方案，處理或克服診斷所發現的障礙。3. 協調一致的行動：設計能執行指導方針的步驟，而且每個步驟都環環相扣、彼此協調，以落實指導方針。…好策略並不常見，許多領導人眼中的策略，卻是業績目標、獲利率、市占率、企圖心、領導力、願景，甚至口號。挑戰愈大，好策略就愈要專注與協調各項努力，才能發揮強大有效的一擊，或解決問題…」。試綜合上述Mintzberg與Rumelt的觀點，來論述Richard Pascale描述本田汽車(Honda Motor Co.)進入美國機車市場之經典案例以及其意涵(30分)。

二、早期策略理論基於管理程序學派的觀點，使得策略失去了前瞻性與彈性。因此，Mintzberg將策略理論歸納成三個群組、十種學派(Schools)。請您針對構形學派(configuration school)的思維：「策略形成是一種轉型的過程」此一觀點，運用Mintzberg等人提出的Map of change methods來說明變革的過程(20分)。