

國立高雄師範大學九十七學年度碩士學位班在職進修專班招生考試考題

班 別：人力與知識管理碩士學位班在職進修專班

科目名稱：管理個案分析【共 1 頁】

個案：向有風的方向奔跑

A 製鞋廠，成立於 1975 年，為一以家族成員為主要股東的股份有限公司。過去公司主要產品為運動鞋，以 OEM 方式生產高附加價值的外銷專業運動鞋類。在近年傳統產業紛紛移往大陸及東南亞設廠之際，A 公司負責人卻認為如不能掌握研發及行銷，則外移只不過是困獸之鬥，不會對公司的永續經營有實質的助益，所以採用技術升級以及往其他行業多角化經營的方式來追求公司的生存及發展。

A 公司在製鞋部門方面，主要市場為歐美，且都是透過國外知名品牌的台灣代理商-貿易商來接單；近年亦逐步接觸日本及其他新興地區的客戶，頗有所獲，對於分散風險有一定成效。

原物料的取得方面，佔成本一半以上的鞋面及內裡人造材質多自我國廠商處購得，且 60% 的採購量集中於一家老字號塑膠公司，彼此合作愉快，也因長年的默契而有一些較為優惠的待遇，但遇緊急採購時如無法獲得原料，亦會向其他公司訂購。至於對牛皮的需求，由於每批生皮的品質無法確定，所以雖然有兩家長期合作的供應商，仍要每次視情況進行採購。橡膠底及其他零件配件方面，則有相當高比例的貨源來自長期合作的供應商，彼此合作愉快，關係穩定。

然而由於目前公司的客戶有超過 88% 已移往大陸或東南亞，許多零配件的供應商也將加工的工作移到大陸、印尼、泰國、越南等地。在交貨方面因往返的運輸等原因常常必須延後。

近年國際環保議題極受重視，原物料價格又是漲勢兇猛，復以東協十加三即將成形，如加上中國與港澳之間的 CEPA 效應，未來即將面對的情勢更為險惡，公司高管人員對未來的發展策略似有茫無頭緒的焦慮感。

考題

- 一、請依東協十加三的地理位置，由北往南依序寫出國名。(15 分)
- 二、請列出 A 公司進行發展策略決策應考量的因素。(15 分)
- 三、請提出 A 公司的 SWOT 分析。(30 分)
- 四、請就 SWOT 分析所得，提出 A 公司的未來發展策略建議。(40 分)