

銘傳大學 99 學年度研究所碩士在職專班招生考試

管理學院高階經理碩士學程在職專班與企業管理學系碩士在職專班聯合招生 管理個案分析試題

(第 1 頁共 4 頁) (限用答案本作答)

可使用計算機 不可使用計算機

一、請描述您個人過去工作經驗中，令您印象最深刻的一個管理問題；同時請您描述當時您是如何處理這個問題的；以及當您現在回顧這件管理問題時，您還是會採取當時的解決方式嗎？請用三部份來回答本題(25%)。

二、管理個案討論(75%)：

陳協理的一天

金管會於今年三月十六日公佈了「臺灣地區與大陸地區金融業務往來及投資許可管理辦法修正條文」，代表兩岸金融業務正式開放。其中規定，「國內銀行(含海外子行)可以在大陸地區設立代表人辦事處、分行、子銀行及參股投資，並在分行、子銀行及參股投資等三種方式當中，選擇其中二種在大陸地區經營業務。國內母行及其海外子行，金控公司的國內子行與海外子行，二者擇一進入大陸市場。銀行、金控公司參股投資大陸地區金融機構，以一家為限。」

陳協理是一家大型金控公司(ABC 金控)的企金部門主管，上述消息一公佈，便立即被公司高層指派進行佈局中國大陸的研究分析。陳協理的主管張副總是個要求極高的人，他希望所有決策都應該要有詳細而符合邏輯的推論過程，以及足夠的數據或證據支持。為了能夠順利地向張副總做完簡報，陳協理請助理整理了一些資料。表一是中國大陸銀行主管機關公佈的子銀行、分行和參股的進入條件；表二則是媒體所披露的競爭廠商可能的進入地點和方式；至於表三則是大陸沿海四個經濟區的基本資料。

「ABC 金控」，總資產 300 億美元，在台灣的規模屬於中等，但是和大陸銀行相比，則遠不及大陸的國有商銀或大型商銀。若要參股大陸銀行，則可能只能考量 136 所城市商業銀行；而若要設立分行或子行，則一開始的服務據點也遠遠不能和大陸銀行的服務據點數量(近 20 萬個)相比。「ABC 金控」在大陸設立辦事處超過兩年，符合金管會所要求之各項條件；其主要業務為兼顧消費金融及企業金融，其主要客戶多為台商。因此，進入大陸市場時將滿足台商融資要求為第一要務。同時，「ABC 金控」又希望能夠在大陸慢慢發展個人消費金融業務，其目標市場鎖定大陸企業客戶與頂級消費客群。

陳協理在看完助理所搜集來的資料後，思考著幾個問題：幾乎所有的競爭者都往「長三角」及「珠三角」聚集，因此追隨顧客的腳步似乎是個較保守的方式。但是這樣的話，這兩個地區的市場是不是太過飽和？記得他以前上 EMBA 課程時，討論過有所謂差異化或藍海策略的概念；他是不是該建議前往一個新的市場？而若要前往新市場，應該要去離台灣較近的「海西經濟區」，或是人口最多的「環渤海區」？三種進入方式各有優劣，而公司也都符合設立條件，到底該選擇那種進入方式呢？

本試題兩面印刷

就在陳協理忙著分析這些資料的時候，辦公室的房門響起了敲門聲，接著就看到林經理走了進來。林經理是公司的老員工了，從大學畢業進到公司就歸屬於陳協理(當時還只是襄理)的部門，二十年來跟著陳協理一路打拼，雖然缺乏有系統的培育過程，但也靠著戰功爬到現在的位置。不過現在公司轉型成為金控公司，也開始走向國際化，身為公司老臣的林經理，面對公司這樣快速成長與轉型的過程，也難免有跟不上腳步的情況。為了協助林經理勝任工作，也顧及林經理對於公司曾經有的貢獻，所以陳協理安排了一位優秀的幕僚作為林經理的助手。李專員就是在這樣的情形下進入公司的。

李專員是國立大學企研所畢業，進 ABC 金控企金部門前有兩年的其他銀行工作經驗，由於能力

銘傳大學 99 學年度研究所碩士在職專班招生考試

管理學院高階經理碩士學程在職專班與企業管理學系碩士在職專班聯合招生 管理個案分析試題

(第 2 頁共 4 頁) (限用答案本作答)

可使用計算機 不可使用計算機

不錯、反應也快，所以就陳協理就安排李專員進入了林經理的部門，平日除了負責自己的業務外，也擔任林經理的幕僚。因為李專員的思慮較為清晰，所以陳協理有時也會將很多想法和李專員分享，也藉此聽聽他的想法；有的時候，當陳協理要交辦工作而林經理無暇前來時，陳協理也會直接交待李專員，轉達他對林經理的交辦事項。甚至有時陳協理會要求李專員陪著林經理來開「理級」會議。

漸漸地，林經理發現每逢要討論一些議題前，同仁們往往會先去問問李專員的意見。林經理在進行部門內部會議時，一旦李專員提出了看法，不管這個想法成不成熟，大家都會紛紛附和。記得有一次在「理級」會議中，林經理就某項議題提出看法，陳協理聽了之後沒有表示任何意見，反而轉過頭去問李專員的意見。一如往常，出了會議室沒多久，會議室中所發生的事情已經傳遍企金部門了。

林經理這次進到陳協理的辦公室，就是想要了解陳協理對於李專員角色的看法，以及自己所感受到的困擾。聽完林經理的陳述，陳協理拍拍林經理的肩膀，說了一句：「老林，你跟了我這麼多年，我們像兄弟一樣，我們之間也不用說什麼客套話。有的時候你的想法不夠周延，也欠缺深度，所以我安排了小李來協助你，讓他當你的腦也當你的左右手，他就是你的幕僚。我找他來開會，也是怕你太忙而忘掉我交辦的事項，也怕你有什麼不清楚的地方，所以讓他來替你記下來，同時也可以幫你交辦出去。你是主管他是幕僚，這個分寸大家都要有，你好好回去工作吧！」

林經理雖然好像有話要說，但看到陳協理那麼忙，也就點點頭走出了陳協理的辦公室。

忙碌了一天，陳協理終於回到了家裡，聽到大女兒興高采烈地和同學聊著電話，隱約聽到一句：「我們金釵隊明天要負責校慶典禮的貴賓接待喔，這可是我的第一次公差服務呢，...」晚上九點洗完澡出來，看到正在讀銘傳大學企管系大二的大女兒正在看電視，便隨口問了一句：「你明天要幹什麼呀？什麼公差服務？」

「爸，我前一陣子去報名甄選我們學校的公差服務隊，就是銘傳有名的金釵呀！結果我錄取了，明天就是我第一次正式擔任金釵呢！」

陳協理不禁想起自己大學時代的生活，當時好像也風聞銘傳有所謂「十二金釵」；好像有位同學費了好大的力氣才追到一位金釵。聽說當過金釵的學生，後來找工作都十分的順利，而且通常也都會在各個不同領域有傑出的表現。所以他又問大女兒：「那什麼是公差服務呢？一小時多少錢呀？」

「哪有什麼錢，又不是打工！金釵主要負責貴賓接待引導，協助頒獎或典禮的進行等等，只要學校或校外有重要的場合，我們就會前往支援呀，以後說不定還可以去參加國慶典禮呢！我可是經過一關又一關的篩選才當上的唷！當金釵不但要穿漂亮的制服，更是要面帶微笑站得筆直，談吐和舉止也都要很優雅。雖然有的時候一站就是一天；雖然辛苦，我們可是一點都不怕呢。」

陳協理聽到這裡，不禁想起這個寶貝女兒，平時叫她看到長輩要打招呼都不容易了，怎麼當個金釵還能面帶微笑地站一天？又想到公司的櫃檯同仁，叫他們在服務客戶時要微笑打招呼，好像也叫不太動，三不五時會接到客訴。給他們薪水，請他們笑都不容易，為什麼金釵隊也不用付錢，他們也願意站一天、微笑一天！這些七、八年級生，真是令人搞不懂！

銘傳大學 99 學年度研究所碩士在職專班招生考試

管理學院高階經理碩士學程在職專班與企業管理學系碩士在職專班聯合招生
管理個案分析試題

(第3頁共4頁)(限用答案本作答)

可使用計算機 不可使用計算機

表一：台資金控（銀行）進入大陸模式

	子行	分行	參股
設立前需設立代表處的時間	2 年以上	2 年以上	N/A
前一年總資產	100 億美元	200 億美元	100 億美元
註冊資本最低限額	10 億人民幣		
設立分行時總行應無償撥付營運資金	1 億人民幣	2 億人民幣	取得城市銀行 20% 股權 約需投入 1 億美元
經營人民幣業務	設立 3 年且前 2 年獲利	設立 3 年且前 2 年獲利	不限
其它限制		只能吸收 100 萬人民幣以上的存款	單一外資參股上限 20%, 全體外資參股上限 25%
優點	單一股權，具有控制權	風險較低	時間效率高
缺點	發展初期難以立即擴張規模	業務限制較多	對獲利挹注有限，對參股銀行沒有控制權

表二：台資銀行擬前往大陸設立營業據點形式及地點

金融機構	登陸方式	地點
土地銀行	分行	上海
第一銀行	分行	上海
合作金庫銀行	分行	蘇州
彰化銀行	分行	昆山
華南銀行	分行	深圳
國泰世華銀行	分/子行	未定
台北富邦銀行	參股	廈門、香港
玉山銀行	代表處、分行	東莞、香港
台新銀行	代表處、參股外資銀行	沿海二線城市

本試題兩面印刷

銘傳大學 99 學年度研究所碩士在職專班招生考試

管理學院高階經理碩士學程在職專班與企業管理學系碩士在職專班聯合招生
管理個案分析試題

(第 4 頁共 4 頁) (限用答案本作答)

可使用計算機 不可使用計算機

表三：大陸沿海四大經濟區

經濟區名稱 代表省市	台商投資核准 金額排名比重	人口數 佔大陸比重	經濟規模 (億人民幣)	人均所得 (人民幣)
長江三角洲 (上海、江浙)	1 62%	1 億 4,543 萬 11%	64,075	44,059
珠江三角洲 (廣東)	2 21%	9,449 萬 7.5%	31,084	32,897
環渤海經濟區 (北京、山東)	4 3%	1 億 9,058 萬 14%	54,079	28,376
海西經濟區 (福建)	3 4%	3,581 萬 2.7%	9,249	25,828

請回答下列問題，每題 25 分：

1. 假設您是陳協理，針對進入大陸市場的分析結果，請說明你要向張副總報告的主要內容；你會選用哪種（或哪兩種）進入方式與進入地區，同時請說明你的理由。
2. 你覺得在陳協理在和林經理、李專員的互動過程中，是不是可能犯了什麼錯？你會給陳協理什麼建議？
3. 為什麼付錢給員工，要他們對客戶有禮貌，結果偶而都還會接到客訴；而陳協理的女兒去擔任沒薪水的金釵服務同仁，要面帶微笑站一天，結果還是興高采烈？

本試題兩面印刷

試題完