

卷二

答案

1. (a) 導致企業合併和收購的原因包括：
- (i) 企業擁有人或高層管理的個人野心
一家企業的擁有人或高層管理人士可能出於個人的野心，希望壯大自己的企業，進而擴闊業務範圍，同時又可避免對手的競爭，於是看準機會，把另一家企業合併或收購過來。
 - (ii) 進入新市場或擴大市場佔有率
透過合併或收購其他行業的公司，可把對方的產品或服務收歸名下，從而取得相關的生產科技，也可藉此直接進入該類產品或服務的市場，不需辛苦經營。若合併或收購的是同性質的企業，不單可以擴大市場的佔有率，還可提升自身企業於行內的地位。
 - (iii) 風險分散
合併或收購另類行業公司，等同進行業務多元化，這有助分散投資風險。
 - (iv) 達致規模經濟
合併或收購的結果必令企業的規模擴大，從而獲得規模經濟的效益，例如可藉著大量購貨而取得更佳的折扣優惠，向融資機構借貸時也可加強自己的議價能力等。
 - (v) 人力及設施的整合
合併或收購後可把兩家企業的人力和設施整合，例如削減人手、共用設施等，從而減少成本支出。
 - (vi) 合併的互利
原先的兩個企業經合併後，可互補不足，例如企業甲可利用企業乙的高效能銷售隊伍；而企業乙則可借助企業甲的強力生產技術支援；企業間在相互善用對方的資源下，因而發揮出協同效應。
- (b) 企業合併和收購的結果常令人失望，原因包括：
- (i) 管理上的衝突
原先的兩家企業可能各有不同的管理風格，甚至南轅北轍。至合併或收購後，管理上的分歧自然會引起很多衝突，消磨了不少生產力。
 - (ii) 未能妥善融合公司的文化
不同的企業都有其經營哲學或管理信念、以至它們各自發展出來的文化皆有分別。當雙方合併或一方收購另一方後，若未能妥善融合

彼此的文化，反而會變成企業運作上的障礙。

(iii) 錯選合併或收購對象

企業原先以風險分散或擴大業務範圍為目標，進行合併或收購，但結果或出乎意料，與原初的理想相差甚遠，對方最終可能成為自己的負累。

(iv) 資源重疊

企業未能真正把資源整合，形成資源重疊，令成本增加，減低生產效益，也抵銷了規模經濟的果效。

(v) 策略錯配

由於未能鑑清對方的強弱項及潛力所在，以致採行了不合宜的營運策略，令合併或收購得的企業不能發揮所長，反而自暴其短，成效未如理想。

(vi) 協同效應不明顯或不能轉移

兩個不同的企業在磨合時可能出現種種障礙，以致未能發揮應有之協同效應。

2. (a) 要推動私營機構增加在研究及發展方面的投資，政府可提供下列各類誘因：

- (i) 凡在研究及發展方面作出投資的機構，都獲稅項優惠或折舊優惠。例如，政府可給予它們某個百分比的應繳稅項寬減或准予提高某類機器設備的折舊率，從而減輕它們在研究及發展方面的投資負擔。
- (ii) 對機構用作研究及發展的土地提供地價或租務優惠，例如政府批出低地價的用地，或提供低廉租金的用地，藉此減輕機構的固定成本開支。
- (iii) 匯集資源支援及輔助機構進行研究及發展，例如科學園及工業 的建設等，可吸引不少工業家在那裏建立研發基地。
- (iv) 贊助或資助一些機構的研究及發展計劃，當然，這些計劃是要對香港的工業發展有所裨益，例如精密的尖端光學或電子儀器研製。
- (v) 與私營機構合作進行研究及發展計劃，例如開發環保設備和儀器，當中，環保署扮演了重要的角色。
- (vi) 為私營機構組織研討會、展覽會和考察團，藉此提供機會以學習外國的研究及發展經驗，當中，工業署和生產力促進局的貢獻不少。

(b) 私營機構增加在研究及發展方面的投資，會對香港工業的發展有所幫助，原因是：

- (i) 更多的傳統工業轉型為高科技工業，例如人手包製的點心行業改為

全自動機器生產之急凍食品行業。

- (ii) 提高工業的生產力，生產成本得以降低，也改善了產品質素，因而大大增強了工業的競爭力。例如電子業。
- (iii) 增加高增值工業，例如等離子電視屏幕製造業、纖維藥物及其他健康產品製造業等。
- (iv) 刺激支援性的相關工業發展，例如等離子電視屏幕的製造會引發對有關零件的需要，因而刺激了有關零件製造業的發展。
- (v) 促進產品發展及程序發展。前者讓工業界可推出各種新產品，因而創造了不少商機；後者令生產效率提高，加強了競爭優勢。兩者對推動工業發展都很重要。

3. (a) 確保產品安全

企業不應一味為股東謀取更高利潤而減少對產品安全的考慮，草率削減有關成本，這會把消費者的安全押了上去。事實上，企業應遵照法律要求，確保消費者使用產品時獲得安全保障，有問題的產品應及早回收。此外，企業也有責任向消費者提供足夠的有關產品安全資料，讓他們充分認識產品的潛在危險問題。

(b) 避免污染環境

企業運作往往帶來各種環境污染，例如空氣污染、水質污染、噪音、垃圾等。這些污染不單破壞環境生態，而且影響人們的社區生活，危害居民及工作人口的心理及生理健康。基於商業道德，企業不應把其業務運作所衍生的種種污染遺害全推到社區及環境，由它們去承擔後果。企業有責任解決或減少污染，進一步更要保育環境。企業可以做的工作包括裝設污水過濾器、聲音消滅器、將物料循環再用、使用能為環境分解的生產物料等。企業上下還需有環保意識，而且切實執行訂定的環保守則。

(c) 履行董事局的職責

很多企業的董事只是參與各種儀式上的活動，儼如橡皮圖章，對企業的管治既無問責，亦談不上有任何貢獻。有商業道德的企業，應委任有責任心的獨立或外間董事，以確保對高層管理有恰當的監察，如此才能履行董事局的本份。

4. (a) 營商環境對中小企業的運作，可造成下列各方面的影響：

(i) 經濟環境

經濟低迷或一片通縮氛圍下，大眾的消費疲弱，企業不得不削價招徠或加強推廣活動，可是中小企業缺乏成本優勢，故可作的價格減幅有限，也沒有資源去作大型推廣宣傳。相對大型企業，中小企常

處於劣勢，以致捱守不住而結業。不過，另一方面，內地與本港的更緊密經濟關係卻可為本港中小企創造不少商機。

(ii) 法律及政治環境

政府訂定徵收排污費法例，又推行強積金計劃，都令到中小企百上加斤，增加經營成本。另一方面，中國內地放寬人民到港旅遊，可為中小企業帶來一些營業額。為迎合內地遊客需要，中小企的員工要作出語言溝通的準備——學習普通話，同時也要接受顧客以人民幣結賬及處理港元與人民幣的兌換。

(iii) 科技環境

資訊科技的普及令中小企要改變若干營運環節的運作，例如員工以電腦輔助處理存貨紀錄及其他文書工作、在網上推廣宣傳業務、推出電子商貿等。這些科技大大提高了中小企的工作效率、營運效果及競爭力，但須投入不少資金以購置及升級電腦的軟硬件及作日後的維修。

(iv) 社會及文化環境

北上消費成為近年的社會風氣，對中小企的生意影響很大，如何留住顧客是一個難題。另一方面，每年有為數不少的內地人士到港定居，他們的消費偏好與本地土生土長的香港人有一定分別，如何投其所好是重要的考慮因素。至於本港的年青一代，他們大多有追求名牌的心理，對於中小企售賣的中下價貨品，往往不屑一顧，如何突圍而出，中小企真是費煞思量。

(b) 除了營商環境外，還有下列因素導致一家中小企失敗：

(i) 所提供的產品或服務未符合市場需要

中小企未能與時並進，無法投「市場」所好地提供適切的產品或服務，貨品在無人問津下，經營當然註定失敗。

(ii) 欠缺有效率的管理技巧

計劃不周、組織不善、用人唯親、領導無術、疏於監管控制、貿然作出決策、日常管理雜亂無章等等，都不利於企業的運作，再加上對存貨及現金流量等控制欠缺妥善，便會令企業就此告終。

(iii) 欠缺資金及信貸融資

中小企資金有限，憑其薄弱的條件，常難獲得充足的信貸融資，以發展業務，以及應付日常或突發性需要。在經濟環境欠佳下，也難苦撐下去。

(iv) 相對大型企業的成本弱勢

大型企業憑其規模，可獲取不少成本優勢，例如購貨折扣較高、賒賬期較長、融資利息較低等，因而可調低貨品的售價，從而提高競爭力，大型超級市場集團便是一個明顯的例子。相反，中小企卻缺

乏如大型企業的議價條件，營運成本較高，相對地競爭處於弱勢，當大型超級市場集團相互進一步割價時，士多、辦館、雜貨店，甚至一些中型超級市場，便難以抵擋來勢洶洶的攻勢，要紛紛結業了。

5. (a) 在下列情況下，一家公司可不用進行市場研究，只需完善自己的產品，便可為產品創造市場：
- (i) 市場機會稍瞬即逝。嚴謹的市場研究需花上一段時間，公司為免錯失市場良機，有時會不考慮進行市場研究，而把時間及精力改投於改良產品及為產品開拓市場。一些短暫性的潮流時尚貨品及服務是明顯的例子。
 - (ii) 有關產品屬科技主導而非市場主導。一些高科技產品如資訊科技產品、醫療儀器設備、生化工程產品（如藥物、化粧品等）是科技發展的成果，而非由市場訊息帶動促成的，換言之，是科技牽引產品而非顧客牽引產品，故市場研究是發揮不出作用的。
 - (iii) 顧客對產品毫無認識。一些新產品或先進精密的產品，若要進行市場研究，從一無所知的潛在顧客身上獲取有用的資料，恐怕是極其有限的。與其如此，倒不如不進行市場研究，改而完善產品及創造市場更來得實際。
 - (iv) 公司是業內的壟斷者。既然公司是市場的唯一供應者，那就可不用花費人力、物力、財力去進行市場研究，反正消費者始終都要光顧自家公司所提供的產品或服務。
 - (v) 顧客對公司或其產品的忠誠度相當高。在這情況下，公司便無後顧之憂，只管做好產品，以維繫顧客一片忠心的熱忱。
 - (vi) 市場研究的成本高於所得利益，又或憑推測已可靠掌握結果，即使進行市場研究也未能帶來大量增值。上述兩種情況，都會令公司對市場研究卻步的。
- (b) 市場研究是個系統化和科學化的資料蒐集、記錄及分析過程，目的是研究售賣貨品或服務予消費者或用家時所涉及的種種問題。營銷經理從市場研究中可獲得不少有用的資料，例如：目標市場的性質和大小、銷售分析、自己和競爭者的產品或服務分析、廣告及促銷研究、分銷途徑研究、價格分析、消費者或買家行為研究等。凡此均有助營銷經理在選取目標市場或釐訂市場營銷策略等問題上作出合宜的決策。
6. (a) 為售貨員設計培訓課程，會涉及下列步驟：

- (i) 評估訓練需要
評估售貨員是否需要接受培訓，以改善對顧客的服務質素。
 - (ii) 為售貨員訂定訓練目標
若評估為有需要訓練，接著下來的是訂定出要訓練售貨員達致哪個服務質素水平。
 - (iii) 選擇訓練方法
訓練方法有多種，包括講座、角色扮演、模擬處境等，須從中選出一種有效合宜的方式。
 - (iv) 編訂訓練計劃細節
細節包括導師、教材、上課時間和地點等的安排。
 - (v) 訂定評核訓練效果的準則
制定測驗或考試，以檢定訓練成效。有關的評核標準必須客觀公正、具效度和信度，並且易於執行。
- (b) 除提供培訓外，還有下列激勵因素可以幫助改善售貨員的服務：
- (i) 增加員工酬勞，包括工資和福利，在金錢誘導下，售貨員的服務應會有明顯的改善。
 - (ii) 提供更佳的工作條件，例如工作時間、輪更工作、休假安排等，從而減輕售貨員的工作壓力，間接有助提高服務水準。
 - (iii) 改善工作環境，例如把櫃位重新布置，讓售貨員工作更得心應手，並感受到較同行業者優越。在這情況下，售貨員的服務質素便會開始有所改善。
 - (iv) 改善上司、下屬及同工的關係。有時，售貨員服務差劣是源於員工關係的欠佳，令售貨員以顧客為發洩對象，因此，若能對症下藥，自然藥到病除，服務便可回復正常。
 - (v) 提供工作滿足感。售貨員可能覺得工作單調乏味，缺乏挑戰，故不認真服務顧客。若能為售貨員提供工作輪調（短期內與其他職位對調）、工作豐富化（加強售貨員的工作內涵，讓他們承擔更多責任）或工作擴大化（擴闊工作範圍），他們或許會精神為之一振，重現服務熱誠。
 - (vi) 認同、公開表揚，甚至晉升服務優異的售貨員。此舉除獎賞表現優異的員工外，亦可樹立楷模，以鼓勵表現欠佳者改變自己，迎頭趕上，成為有貢獻的一員。

7. (a) 一個正式的機構計劃過程應包括下列的基本步驟：
- (i) 對前景及形勢進行預測及確立計劃前提
預測前景及形勢會觸動一些需要或理想，這些需要或理想須加確

立，成為制訂計劃的理據。

- (ii) 釐訂具體目標
機構根據需要或理想（即計劃前提），擬定實質及明確的目標。
- (iii) 制訂不同的行動方案
機構按自己的資源，就欲達成的目標草擬出各種行動方案。
- (iv) 評估各方案
分析各方案的優劣及可行性，最終選出一個最佳者。

(b) 大型跨國企業和小型本地公司的計劃過程有下列不同之處：

- (i) 計劃的全面性
大型跨國企業處於各種不同的複雜營商環境，從事的業務廣泛，故計劃時會較周詳全面。相反，小型本地公司面對的是單一的本地營商環境，業務範圍也小，故計劃沒有那麼複雜及全面。
- (ii) 計劃的正式化
大型跨國企業具備充裕資源，處事有既定程序，故計劃過程會趨正式化。至於小型本地公司，礙於資源匱乏，即使有一定處事程序，計劃過程有時卻沒有那麼嚴謹和正式。
- (iii) 計劃的時間跨度
大型跨國企業為求在跨國環境中有一致的營運策略方向，每每制定較長期的計劃。反之，小型本地公司所展望的往往是較短期內的事務，故計劃多是短期的。
- (iv) 計劃的靈活性
大型跨國企業的計劃複雜性高，靈活度較低，不能輕易改動以配合跨國環境的驟變。小型本地公司卻不同，它們的計劃較具彈性，能適應本地急劇突變的營商環境。
- (v) 計劃的階層化
大型跨國企業內管理層級多，涉及計劃和執行人員也多，分工較明顯。相反，小型本地公司便較少有結構性的限制，計劃中涉及的階層相對地也較少。

8. (a) 「成批資料處理」與「實時資料處理」是兩種不同的資料處理模式。「成批資料處理」針對不需要即時處理的資料，有關資料可隔一段時間才一次過匯集，並整批處理。以銀行運作為例，客戶對員工薪資的發放是按週或按月進行一次的，因此，有關薪資資料可留至發薪前數天才整批一次過處理。「實時資料處理」是針對需要即時處理的資料，以滿足使用者的要求。以銀行運作為例，一宗現金轉賬的交易資料輸進電腦系統後，有關資料便會立即處理，交易雙方的戶口結餘隨即更新，並供存戶

隨時核查最新資料。

- b) 資訊系統對一家貿易公司的流動資產管理有下列各方面的幫助：
- (i) 管理現金流轉狀況
資訊系統會處理及即時更新現金流出和流入的資料，並加以貯存，隨時給使用者提供最新資料。此外，又會適時預算現金流出和流入量，幫助貿易公司作出穩健的現金結存決策。
 - (ii) 管理應收賬款及信貸狀況
資訊系統可就應收賬款及信貸狀況提供足夠及適時的資料，並進行分析，讓貿易公司能作出合宜的信貸政策及控制。
 - (iii) 管理存貨
資訊系統可就下列存貨管理問題提供答案，令貿易公司避免缺貨或囤積存貨：
 - 訂購哪種貨品？
 - 何時訂購？
 - 訂購哪個數量？