

# 順勢扭轉—奧地利國寶 KTM 自行車的再造<sup>1</sup>

## Sudden change – The reform of Austria national treasure KTM

bike co. Ltd.

陳苡任\**I-Jen Chen*

萬能科技大學企業管理系

Department of Business Administration

Vanung University

32061 桃園縣中壢市萬能路 1 號

電話：(03)451-5811 轉 63671

Fax：(03)453-1297

E-mail：maxchen0811@gmail.com

樂斌 *Pin Luarn*

國立台灣科技大學 學務長

Dean, Office of Student Affairs

National Taiwan University of Science and Technology

106 台北市大安區基隆路 4 段 43 號

電話：(02)2737-6123

Fax：(02)2737-6744

E-mail：luarn@ba.ntust.edu.tw

陳鳳滿 *Fong-Man, Chen*

國立台灣科技大學管理學院 EMBA

School of Management EMBA

National Taiwan University of Science and Technology

106 台北市大安區基隆路 4 段 43 號

E-mail：jc@carol.com.tw

---

<sup>1</sup> 感謝 KTM 總裁 Carol 的協助！

順勢扭轉—奧地利國寶 KTM 自行車的再造：\*.通訊作者：陳苡任

## 領導者難為-KTM 在順境時的變革

陳苡任、欒斌、陳鳳滿

隨著全球化愈來愈普遍，許多台灣企業紛紛跨國經營，將會面對領導不同國籍員工之問題，像是本個案公司 KTM 乃奧地利本土企業，員工多屬於奧地利籍，1991 年底 KTM 因資金周轉不靈而第一次倒閉，1992 年由 Carol 奧籍夫婿接手經營，並沒有進行任何改革，造成 KTM 在 1995 年第二次倒閉而由 Carol 接手。

本個案記錄從 1996 年 Carol 正式接手 KTM 並進行改革，成功將 KTM 品牌的自行車塑造為高級車，2008 年的獲利創下新高，卻也在此時 Carol 因老客戶的建議決定再次變革，遭到員工群起反對的過程。此個案討論 3 個管理概念：

### 1. 領導特質

討論 Carol 具有的領導特質與眼界，使其能帶領不同國籍的員工克服倒閉的困境，順利使 KTM 轉型為高品質、高價值的自行車品牌，並能不受金融海嘯的影響，營利創下歷史新高，透過討論對領導特質的概念有更深入的了解。

### 2. 危機管理

KTM 正值順境時，Carol 從老客戶的意見與觀察而感受到危機即將降臨，在此將提供危機的特性、與如何做好危機管理等概念，且，延伸討論該如何做好跟顧客的關係，藉此在危機形成前能提早獲知與找到解決方案。

### 3. 變革管理

Carol 決定放棄 KTM 現有的外觀設計，而聘任外部團隊來重新進行產品設計，這造成各部門主管的極力反對，藉由討論 Carol 決定進行變革的理由、主管們反對的觀點，可了解變革的定義、抗拒變革的原因與克服方式，最後，再對 Carol 提供經營的建立。

整體而言，本個案將討論 Carol 管理文化背景不同的員工之方式，企業在順境時如何找出潛藏的危機，並提出適當的變革管理模式，進而提出經營上的建議。

# 順勢扭轉—奧地利國寶 KTM 自行車的再造

## Sudden change – The reform of Austria national treasure KTM

bike co. Ltd.

### 摘要

奧地利國寶 KTM 自行車的台灣籍總裁 Carol 在 2008 年 10 月，因老客戶的提醒與競爭對手的竄起，在 KTM 獲利創新高的同時，決定順勢進行第二次變革—全面更新現有的產品設計，而此決策卻遭到奧籍主管的反對，在此情況下，Carol 該怎麼說服他們？

本個案乃在討論在企業處於順境時，領導者該如何發現改變的契機，並成功說服不同國籍的部屬接受變革之決定，探討的問題包括：Carol 的領導特質和變革的決策，並分析 Carol 在變革時的根據與阻礙，進而提出經營上的建議。相關理論為品牌經營、領導理論、危機管理、行銷管理、變革管理。

關鍵字：自行車、領導、危機管理、變革、奧地利

### Abstract

CEO of KTM Bike Taiwan, Carol, decided to launch the second innovative reformation on October, 2008 while the industry's revenue reached its highest due to the emergence of new competitors and reminder from the previous clients. This change is aimed to renovate all designs of current products and is of course, against by other Austrian chiefs. So how does Carol convince those who disagreed under this circumstance?

In short, this case study is targeted to discuss what strategies Carol used to convince employees from different countries to accept the reformation even when KTM's revenue is on the continuous increasing trend. Subjects include: Carol's trait of leadership, factors resulting in the reformation, experience and barriers Carol might go through while undergoing the change, and eventually sum up to provide useful management suggestions. Other related researches contain brand management, leadership theory, crisis management, marketing management and change management.

Keywords : bike; leadership; crisis management; change; Austria

## 壹、 個案本文

### 一、 個案公司與產業概況描述

1934 年奧地利本土品牌 KTM 創辦人之一的 Hans Trunkenpolz，首先在奧地利 Mattighofen 市設立農耕機製造工廠，1953 年取名為兩位創立者(Ernst Kronreif

與 Hans Trunkenpolz)、和生產基地(奧地利的 Mattighofen 市),三個單字的字首為公司名稱—KTM。起初,KTM 的核心項目為摩托車事業部,自行車事業部僅製造低價位的城市車,非核心事業,但近年來(至 2010 年),自行車的產品品質與設計的改變,使自行車的品牌逐漸受到世人矚目。

KTM 地處歐洲的奧地利小鎮,在歐洲,對於環保的規定相當嚴格,不論是工廠廢氣、廢水排放或有害物質的使用,遠比美國或日本嚴格。人工費用約為台灣的 6 至 7 倍,以奧地利藍領階級勞工來說,其平均年薪約為 150 萬台幣,再加上工會的力量龐大,勞工必須時時處於安全、且有人權的工作環境中,任意遣散員工、或延遲發薪都可能引發罷工,到了夏季還要給員工 5~6 週有給薪的假期。

每年 9 月是歐洲自行車展的期間,各家廠商均在此時獲得新產品訂單,10 月到隔年 4 月則為銷售淡季,許多自行車廠在此時生產與組裝自行車,且生產過程中會給予批發商、零售商應收帳款至少 6 個月的緩衝期,意即,零售商可先在 10 月拿車,直到隔年 4 月後才付款,而對於零組件廠商的款項卻需如期繳納,造成許多車廠需在 10 月分左右向銀行申請融資,若經營不善的車廠會因財務體質不佳而使銀行拒絕貸款,使得每年 10 月到隔年 4 月都是自行車廠商倒閉的高峰期。

## 二、 第一次的改革

### (一).危機降臨

1960 年代末期,KTM 領導者決定從零開始自行研發冷卻器,雖成功完成產出,卻因投資過多資金在此產品的研發上,導致資金周轉不靈而於 1991 年 12 月倒閉。1992 年,現任 KTM 陳鳳美(Carol)總裁的奧籍先生,向奧地利政府以極低的價格買下自行車事業部,並獨立成新事業體,雖然購買後的前 2 年有很好的獲利,但在 1995 年年底的財務報表卻顯示,該年度的負債已經大於過去所累積的盈餘。屋漏偏逢連夜雨,此時,KTM 又到需要跟銀行融資的時刻,財務報表的虧損連連,各銀行均不同意給予融資,1995 年底 KTM 又因資金週轉不靈而再次瀕臨破產,夫婿在無法承擔之下,只好選擇遠走他鄉。

### (二).接下棒子的決定

夫婿的無預警離去,讓 Carol 頓失依靠,她心想:「我是不是該回台灣去」? 但又有另一個聲音告訴她:「不行!回台灣也是從事自行車貿易產業,自行車產業的圈子這麼小,不知道會被傳成怎樣?且,萬一兩個小孩將來被指指點點,那又該怎麼辦」?想到此,Carol 突然心理一凜:「如果放棄 KTM,等於就被貼了標籤,那可是會壞了我努力建立起的名聲,況且,怎麼可以沒努力過就放棄?奧地利也是小孩的家鄉,總有回到這裡的時候,到時候別人會用什麼眼光來看待他們」?

就憑著一股不服輸，有信心能帶領KTM渡過危機的想法，而決定接手KTM，但 Carol 自己也不知道該怎麼解決 KTM 的問題？腦袋不斷思考：「在 KTM 中，自己是唯一的東方人又是女性、一句德文也不會說、公司都是做奧地利的內銷生意、極少數的員工會用英語溝通<sup>2</sup>，該怎麼帶領員工」？

### (三).燃眉之急

在 1996 年 1 月 Carol 正式接手 KTM 的經營，上任後立刻召集主管會議，Carol 說明：「目前情況非常危急，讓我來試試看，大家一起重新開始，不然 KTM 就會倒閉了」！主管們經過一番討論後，紛紛決定讓 Carol 來帶領他們，這早在 Carol 的預料當中，這群高階主管在 KTM 工作年資很長，若失業很難找到和 KTM 相同薪資又穩定的工作。且 Carol 對他們來說，並不是一個陌生人，雖然夫婿經營時並沒有介入任何營運，但憑著在自行車產業多年的貿易經驗，讓主管們認為與其面對更茫然的新工作，不如讓 Carol 來領導，大家一起拼拼看！

在取得主管的信任後，Carol 接下來逐一面對 KTM 的難關，首先是錢的問題，在奧地利若無法發薪或繳稅，會被政府直接宣佈倒閉，於是，她向銀行協商：「這裡是每天進出貨的紀錄報表，希望以倉庫零件作為抵押品，提高貸款額度，協助我渡過這難關，我會做出改革讓 KTM 重新獲利，以償還所有的貸款」！在 Carol 不屈不撓的努力與討論下，KTM 終於獲得銀行貸款而解決員工薪水與稅務的問題。

此時，供應商卻因 KTM 積欠的貸款過多，傳出不想繼續供貨的聲音，Carol 直接跟供應商溝通：「我的信用和為人處事你們應該是都知道，現在 KTM 有難，希望大家可以延長貸款的期限，繼續供應零件以維持 KTM 的營運」。基於 Carol 在台灣經營自行車零件貿易公司時，常協助台灣廠商和歐洲組裝廠合作的機會，讓這些台灣來的供應商紛紛相挺，願意延長貸款期限。解決了燃眉之急後，Carol 知道這些只是維持 KTM 短期的經營，若要長期的發展，便要解決 KTM 長年的陳疴。

### (四).第一次改革

Carol 認為對一家虧損的公司來說，財務控管是第一要務，於是，每天不管工作到多晚，都要自己仔細的核對每一張訂單。經過一段時間後，Carol 發現公司某些帳務不清，公司內部似乎有高階主管和供應商收受回扣並中飽私囊，這侵犯到 Carol 最在意的誠實與正直的問題，她認為：「若一個員工沒有誠實與正直，這名員工就會做出傷害公司的事情，且這行為也會影響其他人，萬一形成不誠實的組織文化，可是會讓公司走向倒閉一途」。

於是，Carol 找當事者詢問，但該員工仍沒有全盤說出實情，而是以其他理由搪塞，這讓犯了 Carol 的大忌—不誠實，當下就決定予以解職。實際上，Carol

---

<sup>2</sup> KTM 位於民風純樸的奧地利，屬於德語系的國家，且，該地的教育水平多為初、高中畢業（最多再多研習一年），過去較少接受英語的訓練。

是允許員工犯錯的人，真正被她解雇的員工是少之又少。之後，Carol 開始建立內部採購的標準簽核流程，每張採購單都須經過相關部門主管和申請者的簽核才執行，靠著此一管控制度的建立，就逐漸少有類似的事件發生，也塑造 KTM 的財務制度。

接著，Carol 針對 KTM 的生產鏈進行改變，每天 Carol 都會去生產線觀察，發現生產流程會在冬季時，因過多員工請假而停擺<sup>3</sup>，且產品品質又良莠不齊，使 KTM 在冬季往往生產效率與產品品質均不佳，這些原因都使 KTM 無法應付當年度的訂單。

經過與廠長的討論後，Carol 決定把生產線的員工以性別分成兩組，男生組負責整個生產線中所有粗重的工作，女生組則為整個生產過程中需要細心才可完成的微調工作，於是所有組裝流程改為從兩組中各調派一男一女一組成團隊來負責（見附錄 1），不論哪一組有人請假，馬上在組內找到遞補者立刻上線，也因此降低冬天病假比例過高所造成的產能不穩定。

為了保持品質，Carol 還將組裝人員的名字融入其所組裝的自行車條碼上（見附錄 1），以掌控問題的來源、與保障消費者權益，並提升員工的工作動機。其次，Carol 發現員工濫用 KTM 提供的外部教育訓練機會和經費，常藉機休假出遊、或進修對自己有利的項目。於是，Carol 制定一套教育訓練的申請流程與規定，使員工開始主動提出新技術的訓練申請，看見此一情況，讓 Carol 對提升產品品質充滿信心。

同時，由於奧地利的工資約是台灣的 6 至 7 倍，如果要繼續生存就不能再生產低價的商品，所以，Carol 與主管討論後決定切入中、高價位市場。而要達到此目的，Carol 將 KTM 不擅長且效率低的零件生產活動外包，並由亞洲引進魚鱗式焊接法來降低成本、與增加車架設計的變化幅度。同時，KTM 只專注在研發和設計之活動上，並派員工來台灣學習先進的碳纖車架的設計與生產技術。

做這麼多改變，沒想到有位對產品非常挑剔的客戶直接向 Carol 抱怨說：「你們產品的烤漆質地太軟，在運送的過程中很容易刮傷，這樣的產品讓我如何賣給消費者呢」！Carol 為了解決此一問題，花了很多時間蒐集具粉底塗裝技術的廠商，並與其合作，終於研發出能夠兼具光澤感，又到達和汽車同等級的烤漆品質，克服不含有毒溶劑的水漆造成烤漆質地的限制。在塗裝烤漆設備完成上線後，KTM 產品的烤漆品質與外觀果然更上層樓，不僅滿足客戶需求也備受肯定。

### 三、 該不該再次變革？

將品質提升到一定的水準後，Carol 深知 KTM 還必有良好的品牌形象，為了營造高品質的形象，Carol 將頂級自行車車種都留在奧地利生產，並希望以「重質不重量」的理念搶攻頂級自行車市場。

經歷過一連串的改革後，2000 年 KTM 開始進軍歐洲各國市場以擴展事業版圖、提升營業額，並於 2001 年成功轉虧為盈，2003 年已經成為奧地利境內名氣

---

<sup>3</sup> 整個冬天請病假的比例可高達 11%。

響亮的品牌，爾後，KTM 就和高級自行車畫上等號，甚至被喻為自行車品牌中的賓士；2007 年還被法國的 Velo-Vert 評鑑為登山車類的第一名，並曾得過兩屆 Eurobike Design Award（見附錄 2）。2008 年的金融海嘯完全沒有影響 KTM 持續攀升的銷售量，當年度銷售額反而創下 KTM 成立以來的歷史新高（6900 萬歐元，見附錄 3）。

### （一）.改變的契機

在 2008 年歐洲的自行車展覽會上，各家廠商皆藉此少有的機會來得知對手發展，Carol 發現雖然 KTM 仍受到極大的注目，但有一家競爭者在產品設計做出變革，設計完全顛覆以往大家對於自行車的刻板印象，把自行車當作移動的藝術品，Carol 此刻心情非常擔憂，認為這個連自己都心動的產品，將來很有可能會對 KTM 的營運造成衝擊！

會展進行時，客戶都來參觀 KTM 的新產品，並和 Carol 閒話家常，其中有位長期忠誠的客戶跟 Carol 示意：「平常很少有機會跟你們接觸，KTM 的產品品質無話可說。但 KTM 畢竟沒有直接跟市場、顧客接觸，不知道市場潮流已經在改變，特別在設計方面，許多廠商做了大膽的改變，消費者接受度很高。若 KTM 在 2009 年的產品設計上仍持續現有設計，我將會考慮購買其他廠商的產品」。

此客戶是奧地利當地銷售自行車的老闆，跟 Carol 也是多年老友，讓 Carol 決定進行調查與驗證。第二天，Carol 詢問客戶參展的感想，意外得到客戶對創新設計的自行車有高度評價，雖然會質疑品質與穩定性，但大膽活潑的設計已擄獲眾人的目光，下單購買的比例極高，Carol 更發現一群 KTM 的抽佣銷售員竟整天都逗留在該廠商的攤位，談論著想要購買的想法，這情況令她更憂心忡忡。

### （二）.四面楚歌

展覽結束後，Carol 感覺到一股巨大壓力正向她逼近，雖然 KTM 一如往常還是接收到大量的訂單，Carol 心想：「KTM 每年雖然以約 10% 的速度成長，但是有更多品牌每年正以 30~40% 的速度成長，若 KTM 不思改變，將可能被迎頭趕上、甚至超越...，KTM 的品質已經是有目共睹，只要加入活潑的設計，各產品的銷售量肯定都能再創高峰」。

Carol 在 2008 年高階主管經營例行會議中提出：「由於產品品質的優勢，讓我們忽略市場與消費者需求的變化，根據在展覽會上的調查，市場需求正在轉變，我們應該要放棄現有設計，做全面的革新，由於時間急迫，所以聘請外觀設計團隊來幫忙，目前正著手打聽資訊，不曉得大家認為如何」？

此話一出，所有主管都完全不敢相信，Carol 竟然要摒棄 KTM 長久以來一貫的設計文化，而且還要從外部聘請設計團隊。這時候，原本還很冷靜聆聽的主管們紛紛變臉與發言，首先發難的是總經理：「變更產品設計是一項額外且龐大的開銷，沒有人可以預估成功的機率，今年度展覽我們所接到的訂單還有 6.4%

的成長，表示現有設計還是很受客戶歡迎，應該繼續銷售，任何的改變都是不必要且冒險」。

總經理的話還沒落下，Carol 就看到其他的主管紛紛點頭同意，向來個性溫和的副總經理說到：「改變需要有一套完整的企劃案，不然，放棄 KTM 現有的設計元素，可能會讓客戶無法辨識出 KTM 的產品，這該怎麼辦」？外觀設計團隊的主管也搖著頭看著 Carol，並提出：「改變是種違反 KTM 傳統的行為，現在我們產品是市場中的領導品牌，短、中、長期而言，產品品質的優勢都讓我們立於不敗之地。更何況，KTM 的設計是業界獨樹一格，沒有理由進行改變，且不問過我們的意見就想從外部聘請設計團隊，是認為我們的能力較差？看不起我們嗎」？！

連原本預期不會發言的財務主管也說道：「如果要將產品重新設計勢必會增加龐大的成本，新的流程、零件、設備、技術等都要重新設計，這都要花錢，且我們好不容易花重金打造完成的新廠房是否也要跟著更動？是否已經擬定改變的企劃案？整理出情境、目標、策略或是預期損益表等，不然怎麼估算成本」？

聽到廠房的問題，這讓原先安靜的廠長放下筆，慢慢的站起並用很嚴厲的眼神看著 Carol 說：「這是不可能的任務，新的產品設計必定有不同的生產流程，每年夏季工人有六週的暑假，我們不可能要求他們在這段時間接受培訓，這表示他們一回來馬上要投入生產，妳要怎麼做員工訓練。再加上新機器設備的熟悉時間，我們的工廠不在亞洲，是沒有辦法使用人海戰術來克服這個障礙，這您考慮過嗎」？

這一連串的抱怨和抗議，原先都在 Carol 的預想之中，會場突然寂靜下來，Carol 看到大家都看著自己，她知道，是到了發言的時刻，於是開口：「在展覽會上，對手新的產品設計造成很大的吸引力，我們過往都沒有管道調查市場的變化。這次，已經有客戶向我反應設計過於保守，趕不上市場的潮流，我實際調查結果也證明此點，市場中的確求新求變，我們如果再不變革很容易就會被淘汰。請大家一定要有危機意識，並請重新思考我的提案好嗎」？

總經理聽完後怒氣並沒有平息，反而兩眼直視著 Carol，同時右手往桌子上一拍，吼道：「我們根本就沒有參與這提議的制定過程，我不清楚您到底為何想改變，並沒有任何的機制讓我們反應自己的。我認為這理由太薄弱了，那個客戶只不過是一個小廠商，他有什麼資格提出建議，我們根本不需要在意他的看法！這個小客戶根本是在胡言亂語，您不要再被他的話給迷惑」！

### (三).第二次的改變？

2008 年 10 月，Carol 按照規劃聘任最頂尖的設計團隊，並準備委由負責設計，進行生產流程修改時，此時公司內部的反抗聲浪也達到高點，設計部門的主管聽到此消息後，立刻衝進 Carol 的辦公室向她抗議：「妳這樣做是要把我們逼退嗎？讓我們都失業嗎」！？



Carol 聽到這句話後才恍然大悟，原來大家是害怕變革會帶來失業，於是 Carol 緩緩說到：「請你冷靜一下，我從外部聘請新的團隊是希望可帶來創新的思維，跳脫過去設計的框架、和包袱來設計。我從來沒想過要用外部團隊來取代你們，我在此保證，每個人只要能安分守己、為公司盡心，我絕對不會裁員，反而還會提供一些機制來協助各位適應新的設計與流程，並讓你們加入制定決策的過程」。

聽了 Carol 的回答，設計部門主管的怒火才稍稍平息，但是他仍表示：「這決定的過程並沒有跟我們做太多的討論，我知道時間很趕，但是不是有完善的調查與企畫案會比較好，且，我還是要奉勸您，現有的產品設計仍很暢銷，隨意變更產品設計，對 KTM 是絕對沒有好處」！

送走了設計部門的主管後，Carol 靜靜的凝望著窗外，入秋後的歐洲，白晝漸漸變短，天色很快暗了下來，草木也變的枯黃。Carol 想起自己剛接手時，KTM 百廢待舉，主管跟員工都很快的接受自己的變革決定，也帶來 KTM 現有的榮景。只是，KTM 不能拘泥於現在的成功，才能在未來有更好的競爭力，但，該怎麼說服主管們接受變革的決定，Carol 心裡不知道怎麼說服部屬以降低變革的阻礙，成功在順境時進行扭轉...。

## 貳、 個案討論

### 一、 個案總覽

本個案的重心在描寫 Carol 擔起夫婿留下的重擔，以一個華人女子接手 KTM 的經營權，進行第一次變革使公司得以轉虧為盈，成為自行車業的領導者。但在 2008 年 9 月車展上，老客戶將心中埋藏已久的建議告訴 Carol，經過 Carol 的調查後，決定 KTM 全面進行產品設計變革，但是這項決定卻遭到各部門主管的強烈反對。在公司處於順境時進行變革，您會怎麼做呢？

### 二、 教學目標與適用課程

整體來說，本個案所涉及的商管理論包括：領導理論、危機管理、變革管理、行銷管理，如下所述（如表 1）：

表 1、教學目標

項目	引導問題	導引關鍵
領導理論	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 請分享擔任領導幹部的經驗？</li> <li>● 是否有遇到無法溝通的狀況？如何解決？</li> <li>● 若在語言不通時，該怎麼領導？</li> <li>● 由個案中，Carol 的領導者特質為何？</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 領導特質</li> </ul>
危機管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 老師在期末考前說你會被當，是否是危機？</li> <li>● 該怎麼判斷？</li> <li>● 又該如何解決該情況？</li> <li>● 請問車展後，KTM 真的碰到危機了嗎？</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 危機的特性</li> <li>● 做好危機管理</li> </ul>
行銷管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 支持與反對 Carol 變革的理由為何？</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● B2B 顧客關係管理</li> </ul>

項目	引導問題	導引關鍵
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Carol 的做法出了哪些問題？</li> <li>● 該怎麼做會更好？</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 行銷企劃的方式</li> </ul>
變革管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 當自己的決定遭到群起反對，你會怎麼辦？</li> <li>● 如何找到支持自己的佐證？</li> <li>● 如何克服這些反對的意見？</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 變革的定義</li> <li>● 抗拒變革的原因</li> <li>● 減低抗拒的方法</li> </ul>

這些題材可供領導課程探討領導與溝通、領導的方式與領導者的特質；危機管理課程探討何謂危機？在哪些情況下可視為危機？危機的特性、危機管理；行銷管理課程討論 B2B 顧客關係管理、行銷企劃的製作方式；變革管理課程可以探討變革的定義、抗拒變革的原因與減低抗拒的方法。由於上述的課程較屬於策略制定的層級，故較適合具有管理基礎的學生，像大四生、研究生（MBA 與 EMBA）。如同下列兩點所述：

- 1、 個案適用於領導理論、危機管理、行銷管理、變革管理、企業管理等課程。
- 2、 由於個案本質與企業經營有較密切之關係，所以在授課的對象上，建議以研究所、EMBA 以上的層級為主，較能感受個案所要傳遞的訊息。

### 三、 學生課前討論問題

上課前請學生先對本文有認知，並找尋外部資料，以更了解奧地利的總體環境，再請學生思考下列六個問題：

- 1、 請由本文整理出奧地利的經營環境有哪些條件與限制？
- 2、 請幫 Carol 思考接手 KTM 會碰到哪些問題？
- 3、 請思考展覽會上老客戶的建議與 Carol 的調查，對 KTM 而言是否為危機？
- 4、 請整理出主管們對於改變 KTM 的產品設計，會帶來哪些影響？
- 5、 請從個案彙整員工抗拒產品設計變革的原因為何？
- 6、 面對員工的抗拒，您對 Carol 有哪些建議？

### 四、 個案背景

1995 年底，KTM 當年度的虧損竟超越前兩年獲利的總和，使得 KTM 再次面臨倒閉。此時，Carol 基於 30 幾年來從事自行車產業貿易商的經驗，擔心若放任 KTM 倒閉將有損自己與子女的名聲，加上 Carol 不輕易放棄的個性，使其在 1996 年 1 月接任 KTM 總裁之位。

上任後，Carol 先透過協商，利用公司的存貨與出貨證明取得銀行的貸款（財務），接著利用自己的背景，來說服供應商持續供貨，讓 KTM 避免倒閉的困境。爾後，Carol 在生產（專注在高價車、引進新的生產方式）；人力資源管理（男女

共同合作、將員工名字標註在自行車條碼上)；研發(持續研發、要求高品質)等進行改善，到了 2000 年後 KTM 營運逐漸步入正軌、2007 年獲獎無數，直到 2008 年 10 月車展，老客戶竟然表示若不進行設計變革，將不再購買 KTM 的產品，Carol 自行調查後發現似乎應該要變革，但卻引來公司內部的大反彈，到底 Carol 該如何在順境時說服主管接受變革呢？(其他與本案例相關背景介紹，如表 2 所述)。

表 2、登場角色介紹

人物	扮演角色
Carol (總裁)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 熟悉國際貿易實務</li> <li>● 擁有在自行車產業超過三十餘年的經驗</li> <li>● 希望進行第二次變革</li> </ul>
總經理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 個性保守，不喜歡改變</li> <li>● 認為第二次變革將帶來極大的風險</li> </ul>
副總經理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 個性溫和</li> <li>● 主張保留 KTM 的風格，以維持原創精神</li> </ul>
設計部門經理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 隸屬研發部門，掌管外觀設計和功能性設計團隊</li> <li>● 主張 KTM 應有自己的特色，認為跟隨潮流只是一種模仿</li> <li>● 將 Carol 聘請外部團隊視為一種威脅和不尊重</li> </ul>
財務經理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 掌管 KTM 的財務</li> <li>● 主張第二次變革將耗費極大的成本，須先做好成本估算再進行</li> </ul>
工廠廠長	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 掌管 KTM 工廠事務</li> <li>● 主張第二次變革的影響將使工廠的營運效能降低，須先做好規劃和配套措施才不會失敗</li> </ul>
KTM 的老客戶	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 獨自經營小型自行車零售店，店中只銷售 KTM 產品</li> <li>● 在冬季關門的情況下，此小店年銷量約可達 1000 台</li> <li>● 認為 KTM 的設計應該改變，否則將視情況將減少訂單</li> </ul>

## 五、 個案分析

在課程開始時，老師可先簡單描述個案的概況，同時在黑板畫出魚骨圖(如圖 1)，並利用不同顏色將個案內容標註在圖上(黃色代表財務、深藍色為生產等)，之後詢問第一個問題：Q1、請由本文整理出奧地利的經營環境有哪些條件與限制？

奧地利經營企業的條件與限制很多，老師可請同學利用個案內容進行整理，並依據企業 5 管(搭配 5 種顏色)分類，以了解個別條件對於 KTM 的影響，做為後續題目討論的參考。

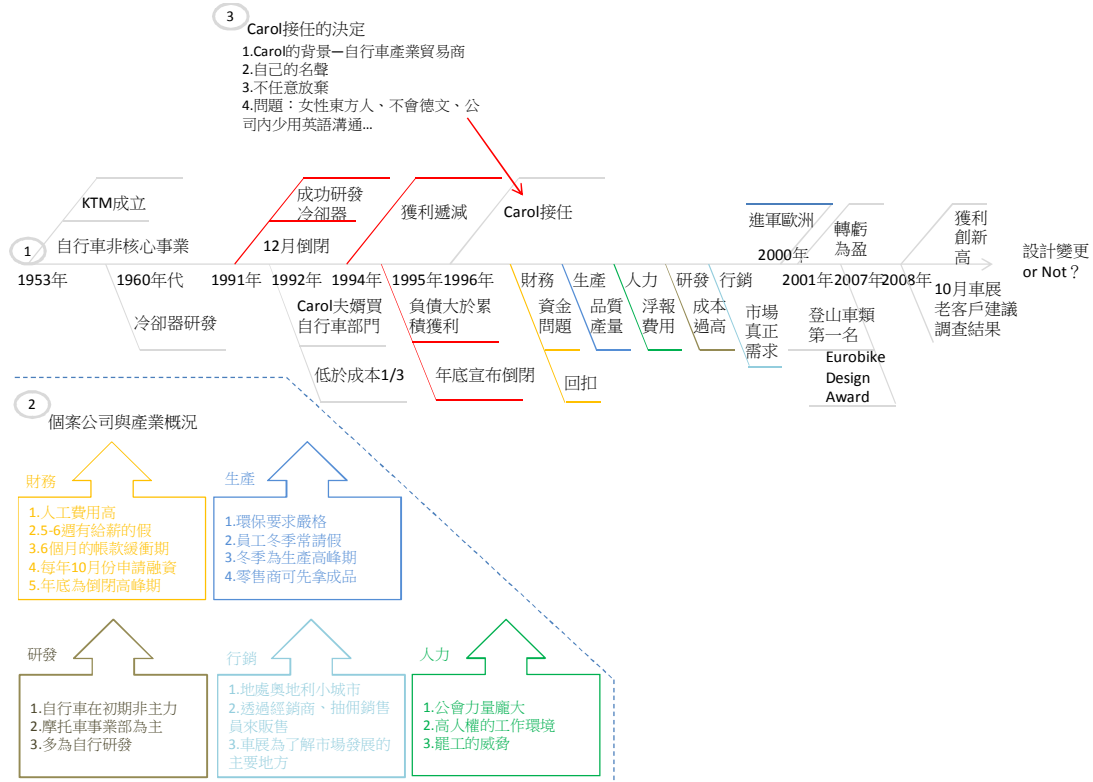


圖 1、基本說明

老師延續可詢問：Q2-1、Carol 接任時考量因素有哪些？Q2-2 可能要解決哪些問題？Q2-3 她有哪些領導特質？

教學項目：領導特質。

討論前，可先詢問學生三個問題：請分享擔任領導幹部的經驗？是否有遇到無法溝通的狀況？如何解決？若在語言不通時，該怎麼領導？藉此讓學生得以思考 Carol 決定接任後要解決哪些問題(Q2-1，同時將學生的答案標註在黑板上)？

此時，老師需由學生的答案中引導出領導特質(如圖 2)，再詢問：Carol 符合哪些構面？藉此找出員工願意接受其領導的因素(整理如表 3)。

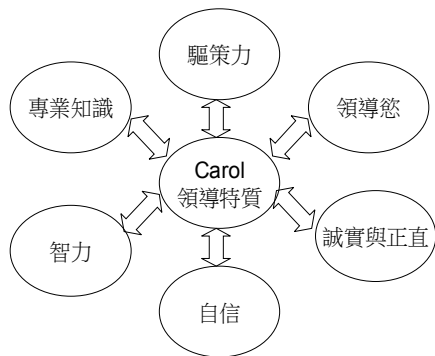


圖 2、領導者的特質

表 3、領導者特質

特質	Carol 的領導風格
驅策力	Carol 在第一次變革時，想辦法讓 KTM 取得銀行貸款，並用以個人信用做擔保使廠商同意將延後收款，顯示出 Carol 有百折不撓的毅力，並展現出積極的行動
領導慾	面對 KTM 的破產危機，Carol 思考後決定投入其中，顯示意承擔相對的責任和風險
誠實與正直	Carol 因員工不誠實而予以解雇，但願意忍受員工工作上犯錯，對 Carol 而言，誠實與正直是第一要務
自信	相信要改造 KTM 絕對是有機會，雖然是個艱辛的過程，但仍勇往直前
智力	Carol 將 KTM 從低階品牌轉變成中、高級自行車產品
專業知識	在自行車產業已經有多年的貿易經驗，並學習如何經營工廠，得以在老客戶建議下，推動第二次的變革

老師此時可解說：Carol 具有自信與知識等特質，成功帶領 KTM 走過第一次倒閉的困境（若有時間可討論 Carol 在第一次變革時，所採取的行動有哪些，並以 5 色粉筆配合 5 管在黑板上進行整理），但到了 2008 年車展，Carol 基於老客戶建議與自己的觀察，就認為 KTM 碰到危機，到底這算不算危機（Q3-1）？

教學項目：危機特性、建立危機管理機制。

建議可先討論：老師在期末考前說你會被當，是否是危機？該怎麼判斷？又該如何解決該情況？利用朱延智（2007）所歸納出危機的七種特質，接著討論 Carol 的狀況，是否符合危機的特質（危機的特性，如表 4）。

表 4、危機的特質

危機的七種特質	KTM 案例
突發事件	● KTM 的老客戶可能向新廠商下單
威脅到企業的目標	● 老客戶的建議會影響 KTM 未來的營運方向
心理震撼大	● 老客戶的批評對獲獎無數的 KTM 是一大震撼
資訊相對缺乏	● KTM 只能在每年車展獲得競爭對手的訊息
事件變化迅速	● 2008 年車展中的焦點轉為活潑設計，這與往年的偏好不同
時間壓力下處理	● 給 KTM 一年的時間來反應
結果影響企業生存	● 不論是改變或不改變都對 KTM 的發展產生影響，而兩者結果均預知

接著詢問學生：Q3-2、請問車展後，KTM 真的碰到危機了嗎（同時利用紅色粉筆連接標註車展時客戶建議為危機）？在此利用 Mitroff and Anagnos(1996) 提出危機管理的五階段進行解說（如表 5）。

表 5、危機管理的五階段

五個階段	KTM 的作法
訊號偵測期	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 建立環境偵測制度</li> <li>● 提升員工的危機意識</li> </ul>

五個階段	KTM 的作法
準備及預防期	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 成立專案小組</li> <li>● 擬訂全面性的危機管理計畫</li> </ul>
損害抑制期	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 了解危機是什麼</li> <li>● 分析危機對利害關係人的影響</li> </ul>
復原期	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 擬定各種短、中、長期的恢復計畫</li> </ul>
學習期	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 針對危機處理的過程進行檢討和學習，並將其書面化，以作為後續營運的依據</li> </ul>

老師在此需將訊號偵測期標註起來，並說明：若能在危機尚未出現前就發現，透過偵測制度的建立來預測為基的產生，便能將危機的影響降到最低，而就案例中，KTM 在車展才發現競爭對手的改變，這代表平常並沒有做好下游廠商（顧客）的關係管理，以致於無法儘早獲知客戶的想法（在黑板第一次改革行銷部分利用淡藍色標註???)。

教學項目：B2B 顧客關係管理、行銷企劃。

需讓學生進行辯論—變革理由充分與不足，再由討論過程中引導同學認知到要由顧客端獲得支持的佐證，接著詢問：Q4-1、KTM 應如何進行 B2B 顧客關係管理？在此參考 Pepper and Rogers (2001) 提出的一對一顧客關係管理的步驟，來發展 KTM 應如何進行 B2B 顧客關係管理（表 6）。

表 6、KTM 進行顧客關係管理之方式

步驟	KTM 的案例
確認顧客何在	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 利用車展、供應商的介紹來蒐集現有客戶或潛在客戶</li> </ul>
對顧客進行區隔與顧客互動	<ul style="list-style-type: none"> <li>● KTM 可透過高階主管會議、管理顧問公司等決定顧客區隔方式</li> <li>● 經由各種開放的管道來和不同價值的客戶進行個別的互動</li> </ul>
提供客製化的服務	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 針對個別客戶提供所需的服務</li> </ul>

老師可說明：透過顧客關係管理機制的建立，可讓 KTM 獲得即時的資訊，藉此發展出合適的行銷企劃。接著，詢問同學：Q4-2、Carol 應如何擬定合適的企劃？在此老師可在黑板上寫下企劃的架構與討論 Carol 擬定的方式（表 7）。

表 7、企劃擬定

架構	Carol 擬訂的方式
執行摘要	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 簡短說明變更可為 KTM 帶來的利益，以及所需資源</li> <li>● 內容簡化以目錄的形式呈現，讓高階主管們了解計畫的概要</li> </ul>
目前情境	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 資料獲得：內部（部門主管）、外部（廠商或研究機構）</li> <li>● 背景資料：市場（購買傾向、喜好、購買量等）、產品（各產品的銷售、價格和利潤）、競爭（競爭對手的特性）、通路（規模、地點、服務）、總體（消費者偏好）</li> </ul>
SWOT	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 優勢/劣勢、威脅/威脅</li> </ul>
目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 條列出變更所能達成的銷售量、市佔率或利潤提升之目標值</li> </ul>

架構	Carol 擬訂的方式
策略	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 策略：目標市場（所得高、注重個人形象的消費者）、定位（高品質的自行車品牌）、產品線（新的產品線）、定價（是否需調高定價）</li> <li>● 研究發展：聘請外部團隊來創造新設計，此舉會造成 KTM 內部的影響</li> </ul>
方案	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 具體的行動計畫</li> </ul>
預計損益表	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 由財務主管的協助，就預估的銷售量、所需的成本、利潤，擬定一個預測性的損益表，讓各高階主管們審核並修正</li> </ul>
控制	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 定期檢視目標達成率，掌握包括各種突發狀況的應變計畫，如設計圖外洩、供應商無法配合、員工抗拒等</li> </ul>

制訂計畫時需考量此變更會對 KTM 有多大的影響？（若有時間可讓學生先進行辯論，更改產品設計的影響大或小）

教學項目：變革理論、變革抗拒與降低抗拒的方式

老師可先詢問：當自己的決定遭到群起反對，你會怎麼辦？如何找到支持自己的佐證？藉此引出變革可能會帶來相關人士的反對。接著老師可問到：Q5-1、何謂變革？在此引用 Fullan（1992）的概念：當組織要採用新概念或創新時，就會引發變革。像是在 KTM 的案例中，Carol 要全面更改 KTM 的產品設計，連帶使生產、銷售、人力資源、研究發展、財務管理都要跟著改變（標註在黑板上）：

1. 財務：額外開銷（總）、新成本開銷（財）
2. 生產：訂單仍有成長（總）、員工沒時間熟悉機器（廠）
3. 人力：外聘設計團隊是看不起員工、怕失業（設）、無法培訓員工（廠）
4. 研發：重新設計廠房、新的流程（財）
5. 行銷：客戶無法辨識新設計（設）、單憑一個客戶的意見太弱（總）

從以上的內容可帶出 Leavitt（1976）的概念：變革將會使企業內部設計、人員與工具間彼此影響，產生連鎖性的改變。老師接著提到：「所以 KTM 的變革是基於外部因素所造成的改變，可能會造成與現有流程衝突的狀況，進而使員工產生抗拒」。此時可請同學思考 KTM 員工對變革產生抗拒的原因（Q5-2）？在此參考 Robbins（林孟彥譯，2007）提出抗拒變革的因素，與 KTM 抗拒的原因如表 8 所示。

表 8、抗拒變革的原因

原因	KTM 的案例
不確定性	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 員工未能參與變革計畫，不清楚 Carol 的想法</li> <li>● 變革將改變員工現有的工作內容</li> </ul>
損及個人利益	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 員工產生恐懼並認為工作將不保，且覺得不受到尊重</li> </ul>

原因	KTM 的案例
變革對組織沒有任何好處	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 員工認為新的設計將會使銷售量下滑或者生產力降低而影響營運</li> <li>● 高階主管們認為 Carol 作此決策的過程太過草率且考慮不夠周全</li> <li>● 員工認為設計變更是一種反傳統的行為</li> <li>● 各部門主管就其專業針對設計變革所提出的質疑</li> </ul>

老師接著提出：「Carol 在員工激烈的抗拒下，始終堅持設計變更，她該如何降低員工的抗拒（Q5-3）」？可接著問學生是否有方法可以幫助 Carol 降低員工的抗拒？在此整理學者對於抗拒變革的主張（Kotter and Schlesinger, 1979），進而提出 Carol 可用來降低員工抗拒變革的方式（如表 9）。

表 9、降低變革抗拒的方式

項目	建議 Carol 之作法
溝通與傾聽	積極的協調和溝通，讓全體員工可充分理解 Carol 的理念，並提升他們對變革的接受度
員工參與	讓各部門主管和相關人員參與變革的規劃，使員工對即將進行的改變有心理準備、產生興趣，並使變革的計畫更完善
建立機制	必要時可設定獎懲措施，以鼓勵員工積極參與變革，並避免發生預期外的行為增加變革的成本
輔助機制的建立	給予員工輔助的機制，像是新技術的獎勵，幫助他們能更快適應新的設計與生產方式
意見領袖的掌握	掌握組織內的非正式領袖，積極遊說使變革能順利被基層員工所接受
領導者的參與	領導者的積極參與和強烈的支援，不僅是推定變革的主力也是助力

在知道如何降低員工變革抗拒後，請同學對 Carol 提出 KTM 的經營建議（Q6）。

探討重點：對 KTM 的營運提出各種不同的看法和建議。

這題可針對個案的內容，讓同學自由發揮提出各自的看法和建議，以下針對 KTM 的營運提出一整體性的建議供教學上的參考（如圖 3）。

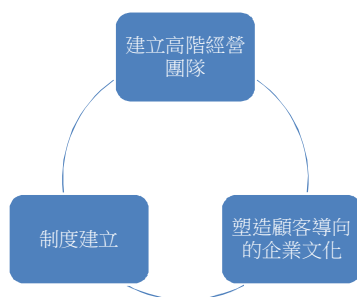


圖 3、KTM 經營的建議



## 1、 建立高階管理團隊

案例中，顯示 KTM 的營運極度依賴 Carol，在此，建議 KTM 建立高階管理團隊，擔任智囊團的角色，從旁協助 Carol 共同管理和制定決策，進而培養未來 KTM 的接班人。

## 2、 塑造顧客導向的企業文化

KTM 必須塑造顧客導向的企業文化，使員工體認到顧客需求的重要，並運用本身的技術知識，持續推出使顧客滿意的新產品。

## 3、 制度建立

本研究建議 KTM 應可從制度建立著手，像是：

- (1). CRM 的導入：KTM 應盡快建立並導入顧客關係管理制度，以掌握現有客戶和潛在客戶的動態和需要，才能及時調整策略，提升顧客滿意和忠誠度，並開發新客戶。
- (2). 危機管理機制：企業處在一個動態的環境中，企業應該針對環境中的各種訊息加以過濾和監控，才能避免危機，使企業得以永續生存。
- (3). 員工訓練制度：建議 KTM 應提供員工各種進修的管道，並鼓勵和督促員工定期進修，以提升他們的技術能力、人際能力和概念化的能力，強化員工的素質，因為員工就是公司的資產。
- (4). 暢通的溝通管道：建議 KTM 應盡量使溝通管道暢通，使訊息可正確、即時、被傳達，並讓管理者可更了解員工所關注的事項，以增加組織的效率和效能。

## 六、 教學建議（Teaching Suggestions）

本個案可延伸出許多主題，在此提供 150 分鐘（3 學分）的授課規劃，時間配置建議如表 10（若為 2 學分 100 分鐘，則可省略問題 Q4，表中標註\*部份）。

表 10、教學建議（150 分鐘）

時間	主要議題	討論重點	參考說明
5 分鐘 (板書 1)	個案背景	導引學生進入個案情境	● 本文壹、個案本文 ● 個案討論—圖 1、基本說明（魚骨部分）
15 分鐘 (板書 1)	產業概況	● 個案公司與產業概況 ● KTM 公司基本認識	● 本文一、個案公司與產業概況描述 ● 個案討論—圖 1，利用 5 種顏色的粉筆說明對於 5 管的影響
15 分鐘 (板書 1)	領導者的特質	● Carol 接任時有哪些考量因素與問題？ ● Carol 具有哪些特質？	● 本文二、第一次改革 ● 個案討論表 3、領導者特質（可討論 Carol 第一次變革的行動，並標

時間	主要議題	討論重點	參考說明
		● KTM 員工接受 Carol 領導的原因？	註在黑板上)
20 分鐘 (板書 2)	危機的特質	● Carol 意識到有危機，需要再次變革。 ● 危機有哪些特質？	● 本文三、該不該再次變革 ● 個案討論表 4、危機的特質
15 分鐘 (板書 2)	危機管理	如何做好危機管理？	● 本文三、該不該再次變革—(二)、四面楚歌；(三)、第二次的改變？ ● 個案討論表 5、危機管理的五階段
15 分鐘* (板書 2)	顧客關係管理	Carol 直覺需要改變，其理由是否充裕？	● 本文(二)、四面楚歌—總經理提出理由薄弱的講法 ● 個案討論表 6、KTM 進行顧客關係管理之方式
25 分鐘* (板書 2)	企劃的架構	● Carol 該如何說服部屬？ ● 透過行銷企劃書的擬訂，來說明產品設計變更的必需性	● 本文三、該不該再次變革 ● 個案討論表 7、企劃擬訂
20 分鐘 (板書 3)	變革與抗拒	● 何謂變革？ ● 員工抗拒變革的處理方式？	● 本文(四)、第一次變革；三、該不該再次變革 ● 個案討論 Q5-2；表 8、抗拒變革的原因
10 分鐘 (板書 3)	降低變革抗拒的方式	Carol 該如何降低員工的變革抗拒？	● 本文(三)、第二次的改變？ ● 個案討論表 9、降低變革抗拒的方法
10 分鐘* (板書 3)	經營的建議	給予 Carol 經營上的建議	● 個案討論全文 ● 個案討論 Q6；圖 3、KTM 經營的建議

## 七、 板書

本個案需要三個大型的黑板(若沒有三個也可反覆使用單一黑板)，主板(板書 1)在於討論案例的概況與主要問題、次板一(板書 2)為辯論改變的理由(帶出顧客關係管理)；次板二(板書 3)則是辯論變革帶來的影響(帶出變革與經營建議)。

建議採用順項推論的方式，先在主板導出個案概況(魚骨部分，討論 Q1)，接著點出個案公司與產業概況、第一次變革的相關行動(Q2)，爾後，點出老客戶的建議是否為危機(Q3)，引出顧客關係管理的概念(Q4)，並探究變革帶來的影響(Q5)與建議的做法(Q6)，在此整理如圖 4 所示。

個案進行到 Q3 時，可讓學生辯論順境時是否該進行變革？老師可利用版書 2 來整理與帶出顧客關係管理與企劃擬訂。最後，配合版書 3 來討論變革的影響，進而讓學生思考給 Carol 的建議。

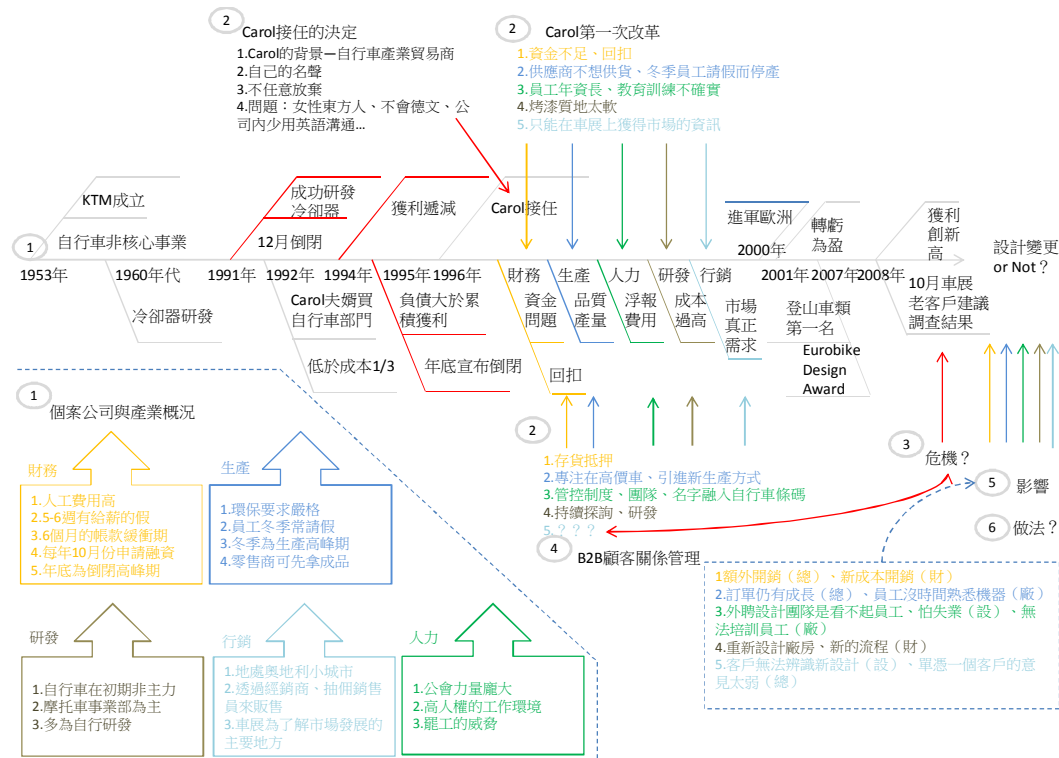


圖 4、主板板書規劃

辯論：要改變的理由是否充裕？

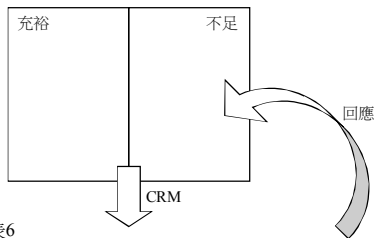


表 6

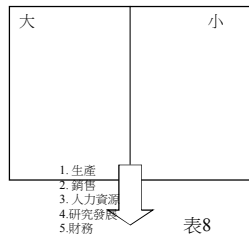
步驟	KTM 的案例
確認顧客何在	● 利用車展、供應商的介紹來蒐集現有客戶或潛在客戶
對顧客進行區隔與顧客互動	● KTM 可透過高階主管會議、管理顧問架構 ● 經由各種開放的管道來和不同價值的執行摘要
提供客製化的服務	● 針對個別客戶提供所需的服務

表 7

目前情境	Carol 擬訂的方式
資料獲得	● 簡短說明變更可為 KTM 帶來的利益，以及所需資源 ● 內容簡化以目錄的形式呈現，讓高階主管們了解計畫的概要
SWOT	● 資料獲得：內部 (部門主管)、外部 (廠商或研究機構) ● 背景資料：市場 (購買傾向、喜好、購買量等)、產品 (各產品的銷售、價格和利潤)、競爭 (競爭對手的特性)、通路 (規模、地點、服務)、總體 (消費者偏好)
目標	● 優勢劣勢、威脅威脅 ● 條列出變更所能達成的銷售量、市佔率或利潤提升之目標值
策略	● 策略：目標市場 (所得高、注重個人形象的消費者)、定位 (高品質的自行車品牌)、產品線 (新的產品線)、定價 (是否需調高定價) ● 研究發展：聘請外部團隊來創造新設計，此舉會造成 KTM 內部的影響
方案	● 具體的行動計畫
預計損益表	● 由財務主管的協助，就預見的銷售量、所需的成本、利潤，擬定一個預測性的損益表，讓各高階主管們審核並修正
控制	● 定期檢視目標達成率，掌握包括各種突發狀況的應變計畫，如設計圖外洩、供應商無法配合、員工抗拒等

圖 5、次板一 (板書 2) 板書規劃

辯論：更改產品設計的影響



原因	KTM 的案例
不確定性	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 員工未能參與變革計畫，不清楚 Carol 的想法</li> <li>● 變革將改變員工現有的工作內容</li> </ul>
損及個人利益	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 員工產生恐懼並認為工作將不保，且覺得不受到尊重</li> <li>● 員工認為新的設計將會使銷售量下滑或者生產力降低而影響營運</li> <li>● 高階主管們認為 Carol 作此決策的過程太過草率且考慮不夠周全</li> </ul>
變革對組織沒有任何好處	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 員工認為設計變更是一種反傳統的行為</li> <li>● 各部門主管就其專業針對設計變革所提出的質疑</li> </ul>

表9

項目	建議 Carol 之作法
溝通與傾聽	積極的協調和溝通，讓全體員工可充分理解 Carol 的理念，並提升他們對變革的接受度
員工參與	讓各部門主管和相關人員參與變革的規劃，使員工對即將進行的改變有心理準備，產生興趣，並使變革的計畫更完善
建立機制	必要時可設定獎懲措施，以鼓勵員工積極參與變革，並避免發生預期外的行為增加變革的成本
輔助機制的建立	給予員工輔助的機制，像是新技術的獎勵，幫助他們能更快適應新的設計與生產方式
意見領袖的掌握	掌握組織內的非正式領袖，積極遊說使變革能順利被基層員工所接受
領導者的參與	領導者的積極參與和強烈的支援，不僅是推定變革的主力也是助力

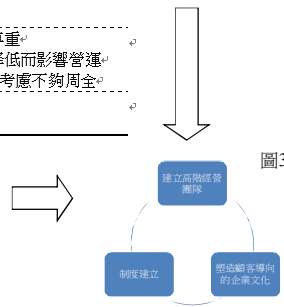


圖3

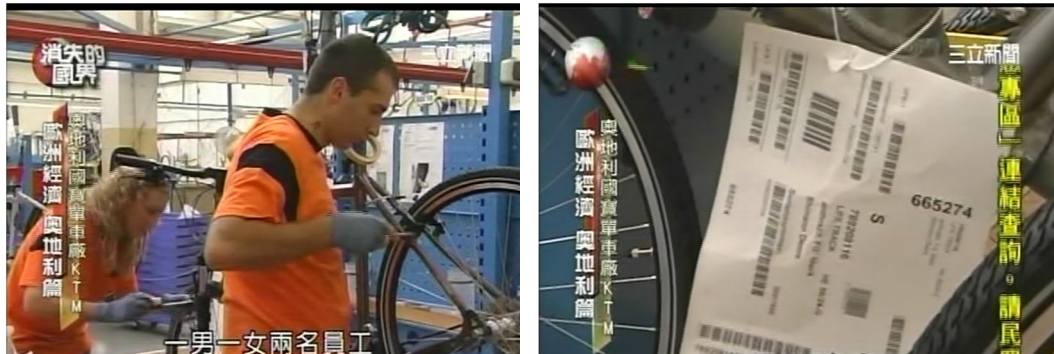
圖 6、次板二（板書 3） 板書規劃

參、 參考文獻

1. 林孟彥編譯，Stephen P. Robbins and Mary Coulter 著，2007，管理學，台北：華泰文化。
2. 朱延智，2007，企業危機管理（三版），台北：五南圖書。
3. Fullan, M., 1992, **Successful School Improvement and the Implementation Perspective**, Buckingham: Open University Press.
4. Kotter, J.P. and Schlesinger, L.A., 1979, “Choosing Strategies for Change,” **Harvard Business Review**, Vol. 57, March/April, 106-114.
5. Leavitt, H. J., 1976, **Applied Organization Change in Industry in J. G. Marcheds**, Handbook of Organization, Chicago: Rand McNally.
6. Mitroff, I. I. and Anagnos, G., 2001, **Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know about Crisis Management**, New York: AMACOM.
7. Peppers, D. and Rogers, M., 2000, **The One to One Manager: Real-World Lessons in Customer Relationship Management**, New York: Doubleday.

## 肆、 附錄

附錄 1、KTM 生產流程簡介<sup>4</sup>



附錄 2、2008 年 9 月 KTM Lycan 1.0 贏得 Eurobike Design Award<sup>5</sup>



附錄 3、2006~2008 年 KTM 的銷售額<sup>6</sup>

	2006 年	2007 年	2008 年
營業收入	€5461.6	€6053.8	€6913.9
成長率		10.84%	14.21%

<sup>4</sup>資料來源：三立新聞節目-消失的國界。

<sup>5</sup>資料來源：<http://www.ktm-bikes.com.tw/about.jsp>。

<sup>6</sup>單位：萬歐元，資料來源：KTM。