

# 義守大學 101 學年度碩士班入學招生考試試題

系所別	企業管理學系	考試日期	101/3/18
考試科目	管理個案分析	頁碼/總頁數	1/3

※此為試題卷，請將答案填寫在答案卷內，未寫於答案卷內者，不予計分。

※本科目不可使用計算機。

## 台灣東風工廠

台灣東風工廠副總廠長楊三達是一位踏實勤勞，績效良好之一級主管，雖無顯赫之高學歷，但極為難得地隨著職位日升，他也能接受現代化的管理理念。

煉製工場林廠長乃追隨楊副總廠長多年的老部屬，雖然在員工心目中他只是一位中等才幹，不太能接受新觀念的人，但由於負責盡職，因此深得上級長官的信任。他為了報答副總廠長之栽培，對各項任務莫不全力以赴。他認為領導部屬就像帶兵作戰一樣，號令嚴明，賞罰分明，在過去十數年，他做得很好，部屬也都符合他的多做少說之原則。

然而，近來他感覺員工的意見愈來愈多，要求也得寸進尺，經常發牢騷，把他們的不滿都寫在臉上。他向楊副總廠長提起這件事後，副總廠長就拿了一些有關現代管理的書給他看，並安排到企管進修中心去充實管理知識，還要他多與員工接觸。

受訓期滿後，林廠長發現他在受訓學的滿腹管理知識與溝通技巧竟派不上用場，即使勉強用上，也未必收到如書本上所描述的那種效果。舉例來說，上完溝通課程第二天早上，他興緻勃勃地召集部門員工向他們宣布：「我的辦公室門永遠開著，歡迎各位隨時找我討論問題」，然而員工仍視進他辦公室為畏途。林廠長下有二個課，分別負責產品及維修。產品課長邱浩，維修課長王和，產品課負責煉製生產，維修課則負責機件儀電之保養維修。產品課長乃國立大學化工系科班出身，由基層幹起，工作熱忱表現優異，故被提拔為產品課長。維修課長給人之感覺乃口才好、善交際，憑著長袖善舞之本領，雖然他非科班出身，仍憑關係獲得林廠長之提拔而當上課長。

此二位課長各有不同的領導風格。平時除了公務上來往外，皆各行其是，故也相安無事。邱課長較重視正式的溝通，常舉辦座談會，希望大家把問題攤開，以避免不必要的困擾。然而幾次座談會後，邱課長發現效果並不理想，原因乃員工所提出的問題，大部都是課長權限之外的問題，例如欠員額、加班時數、休假問題。這些問題呈報上去，大多無下文，因此最近幾次的座談會大多由他一人唱獨腳戲。

王課長則對屬下採放任之態度，由於他非科班出身，對專業知識了解不深入，故而儘量避免直接和員工接觸。平時工作完全交給領班去處理，但為了表示對部屬關心，他設了個意見箱，給員工反映表達的機會。平日他全力營造和上級的關係，希望在員工心目中建立一個很吃得開的形象。任何交際場合他一定出席，為員工辦慶生會時也一定有辦法讓上級長官蒞臨。他認為自己做得很好，部屬應十分佩服他，也肯聽他的話。他的工作皆是透過領班傳達，而自己從來不直接下達，因為他認為任何形式的命令皆會引起人們的不快，他要保持良好的入際關係。

## 義守大學 101 學年度碩士班入學招生考試試題

系所別	企業管理學系	考試日期	101/3/18
考試科目	管理個案分析	頁碼/總頁數	2/3

※此為試題卷，請將答案填寫在答案卷內，未寫於答案卷內者，不予計分。

※本科目不可使用計算機。

王課長志得意滿之際，終於踢到鐵板。有一天產品課生產線上出現異狀，某精密儀器故障，導致產品難以控制，出現不合格品，要求維修課緊急調派人員解決問題。於是王課長緊急調派一組人搶修，不料其中一位原本該升他為課長的廖領班竟當著員工的面說：「請課長給我們示範一下高超的技術。」他當場楞在那裡，心想「我平時對你們付出那麼多，沒有回報也就罷了，為何當眾給我難堪？」

產品課和維修課的工作因有非常高的關連性，二課人員時有摩擦。產品課認為維修課素質差，工作品質低落無效率使生產線無法維持高效率的生產。維修課的人則指責產品課的人平常缺乏良好操作訓練，初級保養不徹底，才使設備故障率高。兩邊課長平日很少往來，甚至互瞧不順眼，因此這個問題遲遲未能獲圓滿解決。

在年終一次聚會上，林廠長召集兩位課長，希望了解他們在工作上的問題。林廠長溫和地說：「二位是本單位的中堅幹部，今天請二位來是想了解你們工作上有何問題？」

邱課長首先說：「我認為維修課的修護能力有待提升，效率也不夠好，往往耽誤生產，造成不良品。」王課長見矛頭指向他，於是不高興的說：「本課人手不足，難免忙不過來，你們操作單位也有問題，剛修好的設備不到兩天又弄壞了。」

林廠長此時插嘴道：「二位別爭了，以公司目前狀況暫時無法增加人手。請王課長回去向員工說明公司之處境，邱課長也請加強工作人員對設備之使用訓練。」邱課長見廠長這樣說，只好轉開話題。王課長說：「廠長，我希望兩課在某些事情上的做法能夠統一，甚至配合其他部門的做法，免得員工們互相比較，增加不必要的困擾。」邱課長對這一點倒是頗有同感。於是他回應道：「這點我很同意，但怎麼做呢？」兩人同望向廠長，廠長認為這是長久以來的問題，而且兩人個性不同，行事作風也因人而異，實在不好解決，於是敷衍地回答：「你們自己研究一下好了。」

邱課長見問題仍不能獲得解決，心中嘀咕的道，又是浪費時間，於是提出一個他很在意的問題：「廠長，為什麼每次座談會向你提報的問題，都沒有下文？」廠長面有難色的說：「你們的問題不光只是牽涉本部門，事關全廠，我已向上級反映，上面說很好，希望你們繼續提出有關問題。」廠長隨後又補充的說：「以前我們工作可不是這樣子的，那像現在意見那麼多，只要你努力工作，公司不會虧待你的。」

邱課長聽了加重語氣說：「我這全都為了公司好，可不是為自己，問題不答覆，叫我怎麼向員工交待？」林廠長也提高聲調：「跟你說了！已向上級報告了，你要我怎樣？」王課長看氣氛不對，趕快出來打圓場：「別為了員工的事，傷了大家和氣。那些人總是貪心不足，像我對員工那麼好，也不見得有什麼回報。」會議就在不愉快的氣氛下結束了，就在他兩人要步出會議室時只聽林廠長仍不悅的大聲說：「你們兩位聽著，只要把我交待下去的任務做好就行了，其他的

## 義守大學 101 學年度碩士班入學招生考試試題

系所別	企業管理學系	考試日期	101/3/18
考試科目	管理個案分析	頁碼/總頁數	3/3

※此為試題卷，請將答案填寫在答案卷內，未寫於答案卷內者，不予計分。

※本科目不可使用計算機。

別替我找麻煩。」走出會議室，只聽王課長向邱課長嘀咕的說：「都是你惹廠長不高興。」

**問答題 100 分：每小題 20 分。**

- (一) 你會建議林廠長應怎麼做，才能和部屬建立良好的溝通？並說明所提出之「做法」會產生的效果(20 分)
- (二) 請條列出邱、王兩位課長值得學習的管理方式（並說明為什麼），以及不恰當的管理方式（並說明應如何改進）(20 分)
- (三) 請提出減少兩課之間摩擦與促進合作的「做法」？並說明所提出之「做法」會產生的功能？(20 分)
- (四) 廖領班不聽從指示或領導？應如何改善？若有學理，請依學理說明(20 分)
- (五) 如果你是楊副總廠長，你要出面處理嗎？不出面（為什麼？）或出面（如何處理？）。(20 分)

評分方式以「針對問題」、「理論引用合理性」、「邏輯條理清晰度」與「方案實務可行性」來進行評分。