

中原大學 104 學年度碩士班考試入學

104/3/4 8:00 AM~9:30 AM

誠實是我們珍視的美德，
我們喜愛「拒絕作弊，堅守正直」的你！

企業管理學系商管組；企業管理學系非商管組

科目：個案分析

(共 2 頁，第 1 頁)

可使用計算機(僅限於四則運算、三角函數及對數等基本功能，可程式之功能不可使用)
 不可使用計算機

一家大型資訊產品 ODM 廠商裡，王副總所領導製造部門的組織一方面依功能劃分，包括資材、品保、設計、製程、研發、行政等，同時再依「專案」來編組。針對穩定的大客戶，專案組織及人員長期而穩定；針對特定產品訂單則是較臨時性的專案編組。後者(第二類)是當公司接到品牌廠某一規格的產品訂單後，即組成一個專案組織，由各功能部門調用相關人員來參與。這些調來的人員集中辦公，並專職於此一專案中，專案結束後就各自歸建或調到其他專案。通常一個專案大約會延續四到八個月。第二類專案的直接督導主管是張協理。

資訊產品在世界上競爭十分激烈，需求與競爭的變化極為迅速，充滿不確定性，因此雖說是「訂單」其數量也極為不穩定，隨著市場情況及品牌商的行銷策略而陸陸續續下單，下「急單」也是常有的事。

公司在品質、價格及交貨上都有很好的表現，因此業績成長很快。加上產業景氣很好，其「專案」愈來愈多，專案組織也不斷設立。公司數月前接到一家大客戶的訂單，因此又成立了一個新的專案組織(第二類)「X 專案」。由於有經驗的專案經理都已有任用，因此張協理從研發部門調升一位優秀的林先生來擔任專案經理，各功能單位也循例調派人員來參與支援，其中包括由資材部門(Material & Procurement Department)派來的資材課李課長。李課長也是新升上來擔任課長，其下領導了十位承辦人員(俗稱「擔當」)，他們的主要任務是配合訂單製程進度(公司已有良好的 Material Requirement Planning, MRP 系統)向零組件供應商及時訂貨與催貨，這十位擔當中，有不少是新進同仁。

這幾個月來，張協理接到業務端轉來的一些客訴，對 X 專案的交貨準時性頗有微詞，而且情況似乎愈演愈烈，林經理的改善成果不佳。上週張協理找林經理來正式討論此一問題，

中原大學 104 學年度碩士班考試入學

104/3/4 8:00 AM~9:30 AM

誠實是我們珍視的美德，
我們喜愛「拒絕作弊，堅守正直」的你！

企業管理學系商管組；企業管理學系非商管組

科目：個案分析

(共 2 頁，第 2 頁)

可使用計算機(僅限於四則運算、三角函數及對數等基本功能，可程式之功能不可使用)

不可使用計算機

林經理指出是因李課長備料不及，導致無法準時交貨。張協理為了解狀況，又另行詢問了李課長，李課長卻抱怨是林經理 review 太兇，使李課長下面第一線的工作同仁(擔當)離職率很高，形成專業的普遍不足造成備料不及。再者，很多供應商(供應商總數約數百家)也同時供應業，在大家搶料的情況下，這些小朋友(新手擔當)顯然搶不過其他同業甚至是本公司的其他專案。

張協理了解後，又去找林經理求證，林經理說他不親自 review 不行，因為從李課長很難了解事情的全貌，而且李課長屬下第一線同仁不負責任，有時次日要上線生產，料未備齊，他們卻準時下班，若非林經理自己經常出面檢討，可能生產線的狀況會更頻繁。

張協理覺得下一步似乎該找些「擔當」來談談，看看真正的問題何在。

請針對下列問題，依序作答：

- 一、 如果你是張協理，現在應該採取甚麼行動？要不要去和「擔當」們談一下？怎麼談？請提出具體的談話規劃內容。(30%)
- 二、 請評論各級主管的管理方式。你對李課長(10%)、林經理(10%)、張協理(10%)等三位主管，在管理上面的做法有何具體的建議？
- 三、 請問你對整個公司的策略、組織設計、績效要求、分權方式、人事任用及獎懲制度等方面有何評論與建議？(40%)