

科目：管理學

適用：國企系

考生注意：

1. 依次序作答，只要標明題號，不必抄題。
2. 答案必須寫在答案卷上，否則不予計分。
3. 限用藍、黑色筆作答；試題須隨卷繳回。

本試題  
共 8 頁  
第 / 頁

編號：321

請閱讀以下個案後回答：

- (1) 請詳細描繪高升娛樂這家公司背景、組織架構，及說明各個職位、職務與職能。  
(20%)
- (2) 喬許和莎拉各別對「火力五部曲：再次開火」系列電影新片發行的客群認定、環境解讀、行銷計畫與目標設定有何不同？為什麼？您的看法又是？(20%)
- (3) 喬許和莎拉各別偏好與使用的溝通模式與媒介有哪些？彼此間存在哪些溝通障礙？問題出在哪裡？可以如何解決？(20%)
- (4) 您認為喬許是在打雜嗎，為什麼？面對逐漸失去熱情的工作怎麼辦？且您同意喬許採取越級報告嗎，為什麼？(20%)
- (5) 面對幾個小時後的簡報及日後組織運作，喬許和莎拉如何更有效地合作？請試以衝突理論與激勵理論分析，並給予雙方建議。(20%)

「你無聊嗎？」喬許從 iPhone 的小螢幕上，看到這幾個醒目的字，是阿夏克傳來的訊息。喬許心想，這還用問，接著就把 iPhone 塞回口袋，然後將座椅自電腦前方滑開，打定主意不再盯著電腦螢幕上的表列及公式，那些東西已經讓他眼睛充血、心情惡劣。他站起來舒展一下筋骨，順便花點時間思考眼前的困境：過去三天，他不眠不休地幫頂頭上司，也就是高升娛樂公司電影部門行銷主管莎拉整理資料，包括美國和國際電影的銷售量、觀賞率和周邊商品。莎拉正率領一支團隊，準備為下一部電影「火力五部曲」推動宣傳、廣告和品牌計畫，並預定在週五向公司執行長、發行部門與其他部門主管做簡報。

23 歲的喬許現任高升公司行銷助理，他估計自己還得再花兩天的時間看完更多統計資料，才能安心睡覺。一想到這樣，便又頹然坐回椅子裡。



科目：管理學

適用：國企系

考生注意：

1. 依次序作答，只要標明題號，不必抄題。
2. 答案必須寫在答案卷上，否則不予計分。
3. 限用藍、黑色筆作答；試題須隨卷繳回。

本試題  
共 8 頁  
第 2 頁

編號：321

## 部屬觀點 1

跟我想的不一樣……

喬許才剛從南加州大學畢業，學生時代的願望，是拍幾部帶有社會強烈批判色彩的影片，比方說像美國前副總統高爾的「不願面對的真相」那樣的紀錄片，然後透過一些公開平台發行，盡量讓更多人能接收到他的訊息。喬許的叔叔是頗受敬重、人脈廣闊的電視製作人，他在叔叔庇蔭下，得以進入全球前三大多媒體製作發行公司之一的高升娛樂。公司最引以為傲的，是擁有龐大的電影、電視、家用錄影帶、音樂和周邊商品授權部門，並且擁有數千項影音產品的版權。高升娛樂公司地處洛杉磯市中心，還在六個國家設有衛星連線的辦公室。喬許原本以為，進入這家公司任職，可以得到各種刺激和機會，包括隨時都能看到正在片場攝製的電視節目和電影、有幸跟業界呼風喚雨的經紀人攀談，肯定會有競爭對手前來挖角，當然還會有精彩的洛杉磯夜生活。可是，他進公司已經十幾個月，大多數時間卻得屈就於平凡無奇的打雜工作，為上司帶頭策畫的重大方案提供資訊，於是他對這份工作逐漸失去熱情。他心想，當初誰會料到大型電影製片廠的生活，居然這麼千篇一律。

突然，喬許的 iPhone 又出現震動，阿夏克傳來另一則簡訊：「你在幹嘛？休息一下。」這樣也不錯，他立即回覆：「我馬上到。」然後就前往他們最喜歡的碰面地點。他正要踏出辦公室時，忽然想到應該讓莎拉知道他在哪裡，於是發出另一則簡訊。

## 部屬觀點 2

我的提案她不聽……

喬許來到公司附設的餐廳，瞧見阿夏克和潔西卡已經窩在角落裡的紫色高背椅上。



科目：管理學

適用：國企系

編號：321

考生注意：

1. 依次序作答，只要標明題號，不必抄題。
2. 答案必須寫在答案卷上，否則不予計分。
3. 限用藍、黑色筆作答；試題須隨卷繳回。

本試題  
共 8 頁  
第 3 頁

阿夏克是高升娛樂公司電視部門的宣傳助理，潔西卡本來在電影部門，目前暫時擔任法務部門助理，表面上是協助設立一個團隊，實際上是在考慮以後要不要讀法學院。他們三個人是南加大同窗，在學校是常常聚在一起研讀各類商學、傳播和電影書籍，但真正成為好朋友，是因為他們大約同期進入高升公司，一起努力摸索工作方向，而且他們都是自己部門裡最年輕的員工，常常同病相憐地一起面對在部門內看到的缺失。

潔西卡看到喬許表情嚴肅，拖著腳步向餐桌走來，於是問道：「哦，喬許，出了什麼事啦？」坐在一旁的阿夏克也嘻皮笑臉地晃著腦袋說：「是不是你媽又打電話給人資部門了？」

喬許瞪他們一眼，沒好氣地回答：「隨你們怎麼說。我這整個星期都在搞些無聊差事，忙得像陀螺一樣。莎拉一直在規劃『火力五部曲』系列電影的發行和行銷計畫，她覺得很興奮，但我根本不覺得那計畫行得通。」

「你有試著告訴莎拉你的想法嗎？」潔西卡問。

喬許的確試過。幾個星期前，莎拉曾在小組會議上概述她為新片「火力五部曲：再次開火」擬出的行銷計畫，重點放在電視廣告和一項積極促銷的平面文宣活動。當時喬許曾漫不經心的調侃說，這整套計畫似乎還停留在 1990 年代，實在太落伍，忽略了數位錄放影機、電影網站與部落格、虛擬世界和 YouTube 都已出現，而且似乎還以為，只有唱片業需要煩惱如何善用免費下載內容的趨勢，其他行業都不用擔心。

喬許在會議中指出，現在早就沒有人愛看聯播電視網的節目和廣告了，何不改變主打傳統行銷通路的策略，試試新的媒體，例如將電影主題曲放在線上遊戲「吉他英雄」中供人下載？更高明的做法，是讓觀眾能從網路上看到某一集或前幾集的「火力五部曲」，同時在內容裡安插最新續集的預告片。



科目：管理學

適用：國企系

考生注意：

1. 依次序作答，只要標明題號，不必抄題。
2. 答案必須寫在答案卷上，否則不予計分。
3. 限用藍、黑色筆作答；試題須隨卷繳回。

本試題  
共 8 頁  
第 4 頁

編號：321

莎拉立即否決這項提議，她說公司的網站很差，不僅造訪人次很少，功能更差。2005 年「火力五部曲」第三集線上宣傳活動號稱很「成功」，卻幾乎讓整個公司的網路停擺，連最重要的銷售部門都無法與外界連線。

喬許回答：「那要不要試著跟 Hulu、There 及 Gaia 之類的網站簽約？他們遠比我們更擅長處理龐大的流量。」現在的網路用戶，已經可以隨時依自己想要的方式，輕易下載音樂、電影和電視節目了。喬許想起潔西卡曾打趣說，筆記型電腦上可同時存放新舊版的電視影集「飛越比佛利」，於是他又提議：「我們可以善用公司最大的優勢，那就是豐富的影音資料庫，讓公司站上影音內容免費下載運動的最前線。」

莎拉回答：「你的意見都很好，但目前我們的預算有限，其實每項資源都有限，我不確定是否能把時間和資源用在這些通路上。」喬許開口想回應，莎拉卻中斷這項討論，繼續說明其他要點。

喬許告兩位好友，他的提案就這樣胎死腹中。當下他們卡喳卡喳地啃完一大盤配上莎莎醬的萊姆香菜玉米片，喬許又抱怨說：「我只是希望實現更多自己的構想，期望公司高層主管了解這一行的經營模式正在改變。」三位年輕人將玉米片碎屑舔得一乾二淨後，一致認定莎拉根本不了解狀況。

#### 上司說法 1

我不能再加班了……

莎拉正納悶：每個重點都應該用火球圖案來標示嗎？這念頭戴有一半自我解嘲的意味。她周五要和執行長山姆開會，此刻正在製作簡報和投影片，而且像以前一樣，必須努力克制自己的衝動，免得又再投影片上添加一堆瘋狂的動畫和特效。她今年 37 歲，擔任行銷主管，在高升娛樂公司已有十年的資歷，但至今仍自認是充滿新鮮創意的人才，



科目：管理學

適用：國企系

編號：321

考生注意：

1. 依次序作答，只要標明題號，不必抄題。
2. 答案必須寫在答案卷上，否則不予計分。
3. 限用藍、黑色筆作答；試題須隨卷繳回。

本試題

共 8 頁

第 5 頁

而非思想早已定型的主管，但她也明白自己在組織階層中應扮演的角色，就是管理員工和工作細節。

不過，這些都跟她最初的工作內容完全不同。莎拉是紐約長島人，先在紐約大學著名的帝許學院攻讀電影研究，畢業後，又在該校史登商學院取得企管碩士學位。後來，她搬到洛杉磯，在高升娛樂公司力爭上游，從初級廣告文案、行銷助理，一路做到擁有 22 名員工的電影行銷部門主管，而剛出爐新片「火力五部曲」的發行狀況，將大大影響她的前途。只要周末首映會盛況空前，公司就可能會升她擔任她最感興趣的兩個職位，國際業務開發部或家庭電影部的執行副總裁。

「火力五部曲」這個電影系列，是高升公司最強檔、最出名的產品之一，在過去十年內，前三集為公司創造了超過 24 億美元的票房收入，周邊商品暢銷金額也差不多。目前外界正在熱烈討論即將問世的第四集，莎拉已經運用她與記者圈長達十年的交情，在《娛樂周刊》、《綜藝》雜誌和其他平面媒體，刊登幕後花絮和製作特輯等文章，每一篇都引起影迷的討論和期待。她監製了一部極具震撼效果的預告片，會在週五會議上放給大家看，也一直跟宣傳部門協調，將大部分的預告片段，排進觀眾常看的晨間和深夜電視談話節目時段。

現在，莎拉正焦急地盯著電腦螢幕右下角，等待提示有新郵件的信封圖示出現，她要喬許整理的數據怎麼還沒有傳來？今晚她沒有辦法待在辦公室裡加班，因為只要晚一分鐘去托兒所接四個月大的女兒羅西，她的心裡都不好受，還得多付錢，何況她這星期已經加班很多次了。莎拉正打算提醒她先生去接小孩時，看到電子信箱跳出一個訊息：「你有一封未開啟的新郵件。」時間已近傍晚五點半，她才收到喬許傳來的報告，而且最後兩份個案研究看起來相當粗略，似乎是匆匆忙忙拼湊出來的。不過，她認為已經沒有時



科目：管理學

適用：國企系

編號：321

考生注意：

1. 依次序作答，只要標明題號，不必抄題。
2. 答案必須寫在答案卷上，否則不予計分。
3. 限用藍、黑色筆作答；試題須隨卷繳回。

本試題  
共 8 頁  
第 6 頁

間修改了，決定等明天早上再自行操刀。

上司說法 2

我只能讚美他嗎……

莎拉趕緊將數字報告放進一疊投影片中，正準備登出電腦時，發現電腦螢幕旁黏了一張粉紅便利貼，上面寫著「企業訓練」。幾個月前，她和公司其他一線主管，參加人資部門推動的一套特殊訓練課程，學習如何讓年輕的新進員工融入公司。授課者要求主管「投入時間」跟這些員工搏感情，但許多主管卻以為他們應該用「甜言蜜語」對待新人。

於是，莎拉馬上回了封電子郵件稱讚喬許：「做得好！你真優秀」這是在開玩笑嗎？喬許明明知道自己的工作表現很糟。莎拉認為，喬許就像公司最新招募的許多年輕人，只想聽到讚美，而不是努力贏得讚美。就是因為這個原因，幾個星期前，喬許才會在小組會議有那種「看我多厲害」的舉動。莎拉回憶當時的情況，覺得喬許的構想並非不好，只是不夠周詳，沒有認真考慮經費、人才、基礎設施等問題。她心想，如果我做助理時想提出某個點子，一定很樂意從頭徹底研究一番。

莎拉回想她剛進公司的時候，根本沒有人教她工作竅門，如今她決定遵照人資部門的指點，花時間向喬許說明，他對他的分析報告有何看法、那套分析該如何融入簡報，以及她會如何鋪陳重點。但她打算等週五會議結束後再做這件事，因為現在時間緊迫，分秒必爭。

部屬動作

順勢越級報告！

週四傍晚，山姆和兩位潛在客戶約在「常春藤」餐廳吃晚飯。他已經遲到了，由於



科目：管理學

適用：國企系

考生注意：

1. 依次序作答，只要標明題號，不必抄題。
2. 答案必須寫在答案卷上，否則不予計分。
3. 限用藍、黑色筆作答；試題須隨卷繳回。

本試題  
共 8 頁  
第 7 頁

編號：321

擔心高速公路塞車，所以當喬許在走廊上十分熟絡地跟他打招呼，順便試著向他推銷想法時，他並沒有親切地寒暄，而是告訴這位行銷助理：「明天早上八點十五分，你到我辦公室來談。如果你想現在談就得陪我走一段，但得走快一點。」

昨天，喬許已經趁著休息時間，跟好友討論過自己的構想覺得士氣大振。他回到辦公室的小隔間後，便傳了一封緊急電子郵件詢問潔西卡和阿夏克：「有誰知道『火力五部曲』現有的發行和智慧財產權合約細節？」潔西卡把法務部門一名資深智慧財產權律師的名字告訴他，阿夏克無法提供聯絡人名單，就在信中回覆：「你太棒了！」藉此幫喬許打氣。喬許不想再多花時間完成莎拉指派的工作，於是選在快下班時交出一份「差強人意」的報告書，接著就衝去法務部門找潔西卡推薦的同事。週四大半天，他都在補強自己的計劃。

現在，喬許和執行長並肩而行。他稍微介紹了自己的出生背景，並提到他就讀的學校，以及選擇加入高升娛樂公司的理由。山姆聽著喬許輕鬆自在的閒話家常，立刻想到他那個跟喬許差不多年紀、最近搬回家住的女兒，也愛圍著他談論科技的新玩意、政治和流行文化。

山姆說：「我很高興你喜歡我們公司，現在你想跟我談甚麼呢？」他想要在步入大廳前，讓喬許切入重點。

喬許迅速仔細說明他的構想，包括利用網路推動「火力五部曲」最新一集的行銷活動，並採用非傳統的發行和促銷通路。喬許還沒說完，山姆就笑著打斷他，「這個想法挺新鮮的，我喜歡。你能不能在明天的會議上，仔細說明你的構想？也許，還可以提供幾個預估的損益數字，或逐項比較你的計劃與『火力五部曲』過去的行銷和發行計畫？」

喬許回答：「沒問題，我一定出席。謝謝您。」但他沒有告訴執行長，他並未受邀參



科目：管理學

適用：國企系

編號：321

考生注意：

1. 依次序作答，只要標明題號，不必抄題。
2. 答案必須寫在答案卷上，否則不予計分。
3. 限用藍、黑色筆作答；試題須隨卷繳回。

本試題  
共 8 頁  
第 8 頁

加會議，連會議在那裡舉行都不知道。山姆剛跨出大門沒多久，喬許便急忙抓起手機打簡訊給阿夏克和潔西卡：「你們在嗎？快來救我！」

上司反應  
簡直不可思議！

新

「唉喲！」週五一大早，莎拉就在公司餐廳裡撞到了山姆。當時兩人都正要去買咖啡，莎拉只顧著關心她襯衫上的那塊小汗漬，不曉得是吃東西噴到的？還是喝橘子汁闖的禍？因此她根本沒看到手上拿著保麗龍杯的山姆正迎面而來。莎拉心想，幸好咖啡杯加了蓋子。

執行長經過她身旁時，對她說：「莎拉，你很會栽培新人，我希望能多聽一些喬許的想法，也很欣賞他的提議，更欣賞他昨天晚上特地傳給我的一份維基(wiki)文件。等下開會時見。」

莎拉目瞪口呆望著山姆的背影。他說甚麼？維基文件？執行長的每一句話，都讓她跌破眼鏡，而她覺得不可思議的第一件事，就是執行長居然知道喬許是誰。她心想，我都不確定他知不知道我是誰呢。當震驚的感受慢慢消退後，她十萬火急地想趕在「火力五部曲」行銷會議之前的幾個小時當中，跟喬許討論宣傳對策。

莎拉拿出她的黑莓機，打出一行訊息：「喬許，請在十分鐘內來我的辦公室。」

題