

考試科目	管理實務個案	所別	企業管理學系 兩組	考試時間	2月26日(日)第一節
			4153		

管理實務個案，共三大題，共 100 分。

一、A 公司為一家電子消費產品品牌商，其四大產品事業的 (X1, X2, X3, X4) 營收比例分別為 40%, 30%, 25%, 5%，其淨利率分別為 6%, 20%, 25%, 35%，近年由於 X1 產品利潤逐漸降低，故 A 公司考慮將 X1 事業部裁撤或轉賣，若此策略可行，請解釋可能的理由與假設前提為何？並說明執行時應該注意的事項為何？(25 分)

二、B 公司為一連鎖通路商，其在 T 國擁有約 3,000 家門市，B 公司近期擬藉由其通路密度之優勢，跨入電信網路服務業務，成立 B-Mobile 電信服務，請問此項作法若可行的話，其可能的理由與假設前提為何？(25 分)

三、M 公司是一家金融市場專業投資銀行，公司文化是以團結協為主，故績效評量主要是以 360 度評量方式來決定員工的獎金與升遷。A 君在去年從 X 公司被挖角至 M 公司擔任董事，主要是希望借重他在業界二十多年的經驗，來改善 M 公司的業務不振之狀況。在經過一年對 M 公司的觀察與瞭解，A 君覺得若可以把在先前服務公司中的 B 君也挖到 M 公司來，應該會對 M 公司的業績會有助益。為了說服這個戰功彪炳且擅於開發客戶的 B 君，除了動之以情外，更承諾 B 君若可以在一年之內把 M 公司的業績大幅提昇的話，他可以向董事會建議在一年後升遷 B 君為執行董事 (Managing Director)，並負責 M 公司的證券市場事業單位之營運。由於 B 君已經認識 A 君將近二十年，A 君可算是 B 君在金融產業中的心靈導師 (Mentor)，因此對這項優渥的提議，B 君欣然接受。

在 B 君加入後，經過一整年的努力，M 公司在證券市場業務的市場佔有率從去年的 2% 提升到今年的 12%，排名由第 10 名提升到第 2 名。由於許多新的業績確實是 B 君所努力而來的，故 A 君打算向董事會建議升遷 B 君為執行董事，但最後董事會決定升遷另一部門的 C 君為執行董事。理由是 B 君雖然戰功彪炳，但其 360 度評量之分數相對較差，無法達到 M 公司對升遷所設定的門檻。董事會建議 A 君應該向 B 君提醒雖然單打獨鬥對 B 君的業績是蠻好的，但要升任執行董事，必須要帶領下屬且要與其他部門進行橫向溝通，故希望 B 君能適度調整其行為為團隊合作的模式，則明年應該可以升遷他。由於 A 君也只比 B 君早一年進入 M 公司，當下也不方便進一步爭取，也就接受董事會的決議。

A 君回辦公室後馬上打電話給 B 君告知此結果。B 君得知結果後，忿忿不平的向 A 君抗議：「當初說好只要達到事先預設的業績目標，就會升遷我擔任執行董事，為什麼說我團隊合作分數不夠，就不能升遷，這不是當初你挖角我來所談的條件！你為何沒有向董事會幫我爭取呢？」然後 A 君只聽到嘟嘟的聲音。

(1) 若你是 M 公司董事會的成員，請問你是否同意今年升遷 B 君？請說明你贊成或反對之理由。(25 分)

(2) 假若時間可以從來，請問 A 君應該怎麼處理此事？(25 分)