

國立虎尾科技大學 100 學年度研究所（碩士班）考試入學試題

所別：工業工程與管理研究所碩士在職專班

科目：管理實務

注意事項：

- (1) 共三大題，不倒扣，共一百分。
- (2) 請於答案卷上註明題號。

一、(共 50 分)

Z 上市公司前任總經理 Drake 於兩年前因為公司業績持續惡化、無力扭轉頹勢，因而在董事會的要求下，為公司經營不善的情形負責，辭職下台。之後 Drake 認為他是公司的原始股東之一，過去對公司也曾立下汗馬功勞，使公司能順利上市；如今董事會卻要求他下台負責，作風過於無情，乃憤而自行創業。Drake 雖然成立自己的公司，但因為仍持有 Z 公司不少股票，所以還保有董事的席次。Drake 在其創業期間，剛開始時業績還不錯，可是後來卻因為所處的市場競爭過於激烈，其公司又無法即時推出新的產品因應，他的公司因而逐漸轉盈為虧，以致於三個月前宣布倒閉。

由於公司現任董事長 Thomas 為 Drake 之前的大學同學，過去的關係不錯，又同是 Z 公司的原始股東，因此在 Drake 自行創業後，仍與他保持某種程度的接觸及交情。Drake 在收掉其創設的公司後，天天到 Z 公司找董事長 Thomas。在那段期間，Drake 曾多次很低調且很有誠意的向董事長 Thomas 道歉，並且對過去的所作所為及造成公司的虧損，表示認錯悔改之意。董事長 Thomas 被 Drake 的誠意感動，並覺得 Drake 也算是公司的老臣，且曾擔任公司總經理好幾年，對公司所從事的業務上有其一定的經驗及專業能力，因此邀他出任常務董事，並協助公司各項業務的進行與推動。

在得到董事長 Thomas 的善意回應後，Drake 開始主動積極的參與公司各項會議，並常在會議中強勢提出本身的意見。由於公司現任總經理 Frank 採取分層負責的作風，不會經常性的過問各一級主管們的業務，也不會參加公司所有的會議。然而，在那些總經理 Frank 未出席的會議中，與會的主管看到 Drake 積極及強勢的作風，以為他已獲得高層某種認可，即將東山再起再度擔任重要的職務，因而逐漸跟 Drake 配合，且都會依 Drake 的指示行事。

過了一段時間後，當總經理 Frank 偶爾問起業務主管或研發主管們有關部門工作執行的情形時，發現情況有點不對勁。經向各一級主管查詢後，總經理 Frank 才發現原來有些工作的進行都是來自 Drake 所下的指示。

發現這種狀況後，雖然董事長 Thomas 及總經理 Frank 三番兩次找 Drake 溝通，請他不要直接下命令或指示給公司主管們，以免造成管理上的困擾；可是 Drake 並不認為他是在下指示，而說他只是因為覺得有些主管的經驗能力及判斷力不足，所以提供個人的意見予以協助而已。至於為何有些工作的進行都與 Drake 的「意見」一致，Drake 的說法是因為那些主管認為他的意見很正確，值得採用的緣故。

麻煩的是，Drake 不止一次於私底下放話，表示公司若要對他不利，他將不惜向投資人保護中心投訴公司過去的一些不當作為云云。

公司高層越來越覺得 Drake 的行為已造成公司經營管理上的困擾，可是又怕他做出對公司不利的事情，因而大傷腦筋。試問：

1. 您認為 Drake 的作法會對 Z 公司的運作，會帶來哪些影響？請詳細說明您的意見或看法。
2. 若您是董事長 Thomas，請問您會以什麼樣的方式解決因為 Drake 所引發的各種問題？請詳細說明您的意見或看法。
3. 若您是總經理 Frank，請問您會以什麼樣的方式解決因為 D 所引發的各種問題？請詳細說明您的意見或看法。

二、(共 25 分)

在評估員工績效時，當員工的實際表現資料無法蒐集或蒐集不完全時，主管往往會憑藉自我主觀的判斷來評定員工績效，這是很難避免的現象，試問：

1. 在這種狀況下所做的績效評估容易產生那些誤差？
2. 擔任主管者，應如何減低這些誤差所帶來的負面影響？

三、(共 25 分)

偉皓，D 公司的董事長。公司不得不裁員已經困擾偉皓許久，最難處理的是，一位「恩人」的兒子。這個行業由盛而衰，第一次財務危機，發生在前董事長任內，當時，張先生二話不說挹注資金，幫公司度過危機，唯一的條件是：安排一個職位給他輕度智障的兒子，張先生則成為公司股東。父親走後，偉皓接下董事長職務，當時家中遭逢巨變，公務上面臨一堆棘手的事，張先生始終支持，偉皓一直心存感激。這些年來食品加工市場急遽萎縮，公司又一次面臨「生死存亡」關頭，為了維持營運，只好裁員。經過幾次主管會商，列出第一波的九人裁員名單。只是手心手背都是肉，無論裁掉誰，都讓偉皓為難，更何況張先生的兒子也在名單中。偉皓知道張先生年事已大，最放心不下的是這位智障兒子。可是，在主管們眼中，張先生的兒子卻一直是「麻煩人物」，除了工作能力不行，也不接受公司的管理，動不動就拿「我爸是老闆」之類的話壓員工，若是裁員裁不到他，叫員工如何心服？但就人情上來說，張先生的託付怎能忍心辜負？這天，偉皓主動去找張先生，先報告經營狀況，然後問：「依您的意見，現在該怎麼辦？」張先生說：「主管們的看法呢？」偉皓答：「裁掉九名員工以降低人事費用。」這時，偉皓可以感覺到張先生已經預知會發生什麼事。遞出名單並說明理由後，張先生不發一語，張先生站起來，在庭園來回地走著，兩人沒有交談。直到半個多小時後，張先生紅著眼眶點了頭，而偉皓，也濕了眼。偉皓明白自己未必真正得到諒解，當下也不敢奢求，因為將心比心，為人父母恐怕都很難釋懷。幸運的是，公司不需要第二波裁員。這兩年由於經營方向調整及政府大力推動，公司有了契機，財務日漸起色，可以分紅給張老先生，總算對張老先生的一點回饋。試問：

1. 面對公事，有時情理難兼顧，若要面面俱到，既要講情面，又得兼顧場面，往往有困難。你認為本個案的處理方式妥當嗎？理由何在？
2. 就問題解決 (Problem Solving) 的前提下，你認為「事」和「人」的問題，應如何處理才能徹底解決而不會有後遺症？