

臺中健康暨管理學院九十學年度碩士班招生考試試題紙

所別	組別	考試科目	考試日期	節次	備註
經營管理研究所	丙	管理個案分析	5月5日	第二節	

以下四個個案分析題都以同一公司（A公司）為背景，有三個個案分別陳述A公司的經營改革過程，請針對每一題題目，假設您是決策者（當事人），根據個案資料進行決策分析，提出您的建議或解決對策。您的答案儘量精簡。

【個案資料一】

A公司成立10年，主要生產與銷售皮件加工，員工約300人，近年來公司面臨轉型，但台灣經營環境發生劇烈改變，五年前業績滑落，公司經常處於虧損狀態。

林董事長決意對公司進行改革，特別從外界聘請品管專家擔任總經理，大力推動全面品質管理（TQM, Total Quality Management）。推展三年，產品品質大幅提昇，員工士氣一度大振，但不久，組織又陷入散漫、推責，部門間相互指責諉過，上級命令無法貫徹。

更嚴重的，公司業務未見改善，利潤效益每下愈況，虧損金額日益擴大，林董事長只好撤換總經理，再從外面延攬專業經理人整頓，但空降總經理常遭受內部幹部的抗拒，以致一波波的改造，最後都草草收場。在公司陷入危急情況下，林董事長只好自兼總經理，並破格提拔王副廠長擔任副總經理，由這位年資只有4年，卻是工廠學歷最高（大學畢業）的幹部，制訂改造計畫。

王副廠長是公司推動TQM時被延攬任職品管課長，他與各部門的溝通良好，很受工廠上下的敬重，林董事特別徵求蔣廠長（年資10年）的同意，將他被格拔昇，這對蔣廠長是一項意外，因此傳出蔣廠長準備遞出辭呈。

王副總經理臨危授命，林董事長暗示若此次改革不成功，將解散公司。王副總經理花一個月時間，制定一套讓公司一年內業績倍增的計畫，其中包括提振員工士氣的方案，使員工薪資獎金能釘住公司業績，讓員工有高度目標意識，強化勞資一體，此一計畫深獲林董事長支持，並給予充分授權，讓王副總經理執行改革計畫。

【問題一】（30%）

針對A公司的情境，請分析王副總經理進行改革所面臨的：

- 機會（Opportunities）
- 威脅（Threats）
- 長處（Strengths）
- 短處（Weaknesses）

【問題二】（20%）

請評述王副總經理的改革計畫，並說明該計畫成敗的執行關鍵。

臺中健康暨管理學院九十學年度碩士班招生考試試題紙

所 別	組 別	考試科目	考試日期	節 次	備 註
經營管理研究所	丙	管理個案分析	5月5日	第二節	

【個案資料二】

王副總經理為推展所提的改造計畫，排定行程到各基層單位與員工進行面對面的溝通，向員工解說為何這套改造計畫能夠解決 A 公司的困境。

解說這個計畫碰到很多困難，員工因為過去改革失敗的經驗，已經不再相信任何變革計畫，他們懷疑：「又是雷聲大、雨點小的改革計畫，這一次有什麼不一樣，我們為什麼要相信你的計畫比別人高明？」言下之意，他們對一位年資只有 4 年，以品管為專長，從副廠長職位「直達」的副總經理，還有諸多懷疑。

他們甚至當面對王副總經理說：「這套計畫跟過去的改革計畫沒什麼兩樣，你搞不成的，最後你也是要撤換的。」

【問題三】(20%)

請分析員工抗拒王副總經理的改革計畫之嚴重性，並建議王副總經理的破解之道，他應該如何回應員工之質疑？

【個案資料三】

有一天，王副總經理到皮件包裝組與員工進行面對面的溝通，這單位最麻煩，產品瑕疵率及員工缺勤率都最高，員工上班就等著被主管罵，但大家都依然故我，極少人想做好本份工作。

會議中一位員工牢騷滿腹，他不相信王副總經理的改革計畫，他要求調薪，提了很多自身利益的要求。王副總經理向他解釋，他還是不買帳，還站起來說：「你是第四位來改革的人，你說得很好聽，但是我告訴你，公司的待遇太低，根本留不住人。除非薪水增加 20%，多招募一些員工，否則沒有人可以挽救公司，包括你在內。」

【問題四】(30%)

請問：王副總經理如何應付此一場面？他如何處置這位滿腹牢騷的員工？