

臺中健康暨管理學院九十一學年度碩士班暨碩士在職專班招生考試試題紙

系 所 別	組 別	考試科目	考試日期	時 間	備 註
經營管理研究所 碩士在職專班		管理個案分析	4月7日	10:30 ~ 12:10	

以下四個個案分析是以四家不同公司為背景，請針對每一題題目，假設您是當事人，根據個案資料進行決策分析，提出您的建議或解決對策。每題廿五分。

一、X公司的困境

X公司是一家歷史悠久的事務機器製造公司，其產品以文件處理設備如複印機、傳真機、報表印製機等為主，產品線多達250種，員工人數超過萬人。

多年以來，由於公司的技術領先地位相當穩固，而市場競爭者不多，因此公司獲利情形一直非常良好，市場佔有率也一直維持在60%以上。

但近年來，由於電腦及光電技術的進步，已有許多電腦及照像機製造商相繼進入此一產業，競爭日趨激烈，尤其是日本的產品進入市場，挾其品質及價格之優勢，X公司在市場上已節節敗退，佔有率急速下滑，已跌落五成。公司內堆積者許多訂單退回的產品及報廢品，加上工廠重工、修理、檢驗的損失，已嚴重影響公司的業績。

跟競爭對手比起來，X公司發現其供應商數目比同業多九倍，員工人數多二倍，訂貨週期時間是同業的二倍長，而成品剔退率高達十倍，缺點數是七倍，這些現象都顯示公司必須採取行動作重大的改革了。

針對公司的困境，身為總裁的您要怎麼辦？

二、F快遞公司的客戶服務

F快遞公司成立於民國62年，以遞送包裹及商業文件為初期業務範圍，隨著國內物流業的發展，F公司也加入了宅配物流的行列，替廠商及客戶配送網路下單或緊急交貨的商品。隨著業務的發展，公司陸續推出許多新服務，例如，保證準時送達，否則退費；客戶可隨時追蹤交寄物品之流向；並率先成立客服中心(call center)，引進電腦資訊系統，使其可以較競爭者更快速地處理物品遞送，及提供客戶即時且詳盡的物品追蹤資訊。

(1)F快遞公司老闆認為要不斷提供顧客創新滿意的服務，才是在此行業生存的不二法門，除了準時的交貨及提供即時資訊外，還可提供更多更好的服務，您是業務部門的經理，請問您有何看法及做法？

(2)公司客服中心的客服小姐是公司的第一線服務人員，有人稱她們代表的是「公司的聲音」(voice of the company)，她們在所謂 moments of truth 時刻之服務表現，可能讓顧客對公司服務品質的感受產生重大的影響，假如您是F快遞公司客服中心的主管，您要如何挑選、訓練客服中心的人員，以及訂定客服人員之 Customer Contact Requirements？

三、R商務旅館的信條

旅館業是一競爭非常激烈的行業，顧客對其服務的品質非常挑剔，R旅館是一國際化旅遊及商務旅館，在全世界各大城市皆可看到其R旅館的標誌，R旅館總公司訂下的長期願景是要成為「世界第一的豪華旅遊及休憩產品服務提供者」，其信條(credo)是：

-The R Hotel is a place where the genuine care and comfort of our guests is our highest mission.

-We pledge to provide the finest personal service and facilities for our guests who will always enjoy a warm, relaxed yet refined ambience.

-The R Hotel experience enlivens the sense, instills well-being, and fulfills even the unexpressed wishes and needs of our guests.

R旅館公司總裁的理念是服務良好的員工才能創造忠誠的顧客，假如R公司將在台灣成立一家R-Taiwan旅館，您是首任的總經理，請問您要如何實踐公司的信條？

四、王經理的進修

近來來由於不景氣的影響，公司的業績也大受影響，訂單大幅滑落，公司的年終獎金也只有往年的一半左右，公司還裁退了部份員工，因此員工的士氣頗為低落，部份員工想要轉換工作，又找不到適當機會，雖然如此，但由於人員減少的關係，大家的工作還是非常忙碌。我是公司的總經理，昨天生產部的王經理說他已考上了研究所，想要辭掉工作去進修，並準備開創自己的事業。他是我的得力助手，此時離職對公司的業務推動影響很大，您說我該怎麼辦？