

國立高雄應用科技大學
九十四學年度研究所碩士在職專班招生考試
人力資源發展系

准考證號碼 (考生必須填寫)

管理實務分析 試題 共 2 頁第 1 頁

注意：1. 本試題共 四 題，每小題 10 分，共 100 分。

2. 作答時不必抄題。
3. 各試題答案必須依題號順序寫在試卷指定的答案欄；寫錯位置不予計分。
(題目由此開始)

案例一：請依下列案例回答二個問題

林毅平夫婦開始創業時，前途一片茫茫，兩人均擁有博士學位，也同在一所大學教過書，七年前，他們發明了一種能源節省裝置，據稱非常管用。這種產品可裝在一般家庭用的熱水器上，利用屋頂的聚光板，將太陽能轉換成熱能，達到熱水的目的。林氏夫婦試驗過多次，覺得大有可為，於是決心自行創業，他們聘請一位生產專家，協助建立工廠設備，並向銀行融資，解決資金問題。該產品訂價甚低，推出後頗受消費大眾歡迎。

後來，他們又發展出 16 種家庭能源節省裝置，其中多數與第一種產品類似，茲舉其中一項產品為例說明之。他們發明一種數字鐘，與屋外電錶連接，可隨時告知屋主每小時消耗多少瓦，有些人本來對能源消耗沒什麼感覺，但一看到這個數字鐘後，往往會關掉幾盞燈，或關緊門窗以免冷氣的洩。

他們的生意愈做愈大，遠超過原先的想像，他們一則以喜一則以憂。喜的是利潤大增，憂的是他們必須計劃未來的作業，過去，他們一直潛心研究開發新產品，根本沒時間了解競爭對手狀況，市場起伏，以及長程計劃等問題。銀行已向他們表示，希望他們提出未來兩年的財務計劃，並希望知道他們如何處置所賺得的利潤。

林氏夫婦目前面臨的最大的難題是他們對規劃所知不多。他們不知道策略規劃，也不知如何分析競爭狀況，如何評估產品線，更不知如何將策略目標付諸行動。如果您是該公司顧問，應如何解決下列三個問題：

1. 請您為該公司建立策略規劃的基本要素及行動計劃？(10%)
2. 對該公司未來三年內應採取何種策略？請問您有何建議？(10%)

案例二：請依下列案例回答三個問題

瑞祥企業在民國 76 年時業務鼎盛，原廠地不敷使用，乃因應訂單急速增加，於是迅速透過朋友介紹，在大里鄉承租了一間 300 坪左右之廠房，募集了約 20 餘位男女員工裝配塑膠製品，由於當地為新屋外圍城鎮人口成長快速，且外包商與供應商亦方便往來，所以經營 6 年來尚稱順利，母廠派了

背面有題

一位課長在該分廠主持，課長能力不錯，頗主動負責，也頗得員工之合作、服從。吳課長每週週一返回台中工業區之母公司述職，讓董事長、總經理及廠務經理瞭解分廠現況，而這幾位高層主管也會抽空不定期前往探視（相距約 10 公里）。

到了這一兩年來，景氣逐漸惡化，貿商壓低下單訂購價格，同業也不惜殺價競爭，公司不得已跟著潮流在福建設廠，以降低成本，因此逐漸移轉一些訂單到彼岸生產，以致母廠的場地有 30% 左右閒置，為了因應位於並不看好的景氣之衝擊，在節流的策略下，決策層決定將大里廠遷回母廠內生產。

然而，當消息才以間接的、非正式方式傳出去時，立刻造成大里廠現存 16 名員工的議論紛紛，對自己的去留及公司可能採行的措施多猜疑，情緒極為不穩。

大里廠的吳課長擔心處理不好，將演變成勞資爭議，特別是今日的勞工知識水準不低，而勞工意識抬頭，如果有受到有心鬧事者的煽動，則必定引發糾紛，因此，吳課長將其所擔心之是向上層反應，盼能妥善處理。

決策主管也為此事苦思良策，希望能圓滿解決，皆大歡喜，彼此留一份情緣，然而大里廠的房租到期只剩半個月，且房東也已覓妥新承租者了，此事務必速戰速決，不能再拖了。請問：

1. 你認為一剛開始為迅速解決該公司勞資爭議紛爭，在實務上有那些方法？（10%）
2. 當公司與員工談判破裂，逕行宣佈遷廠回母公司，必會引起嚴重勞資糾紛。如果該公司有工會組織時，您認為勞方最可能採取的爭議行為有那些？雇主亦可能採取那些相對抗的措施？（10%）
3. 再者，面對勞資爭議時，如果您身為人力資源管理主管應扮演什麼樣的角色？（10%）

案例三：請依下列案例回答三個問題

古語說：「人存政舉，人亡政息」；又說「兵隨將轉」。謝長廷上任兩個多月，高雄經驗已逐步取代宜蘭經驗。根據聯合報 94 年 4 月 18 日, A4 版報導，謝揆處理政務的「決策形成」非常短暫，短到令人匪夷所思。但憑藉高雄經驗對症下藥，決策太快，忠於自己理念的心，也有踢到鐵板的時候，以最近處理縣市長、縣議員、鄉鎮長「三合一」的選舉引發政治風暴，ATM 風波，乃至於調整油電水價的決策，險些引發撤換經濟部長的臆測。此種「快刀斬亂麻式」的決策模式，有時卻因為整個政策爭議性太高，背後如無「控管」機制，就容易出紕漏。一連串的決策失誤，使得謝揆不得不承認「行政系統的螺絲確實鬆了，應控緊發條再出發」。請理性地由這些報導回答下列的問題：

1. 請詳細說明管理者在作決策時有幾種理論模式，並分析謝揆的決策過程屬於何種理論模式。為什麼？（10%）
2. 您認為在組織中有那些環境因素會影響決策者的決策風格，請由這些環境因素來分析謝揆的決策行為？（10%）
3. 請問利用 Victor Vroom 及 Philip Yetton 所提出的決策模型是否能有有效的改善謝揆的決策品質？（10%）

四、「平衡計分卡」(Balanced Score Card, BSC) 是一種策略性的績效管理制度，此種方法可以補足企業僅採用財務指標來評估公司績效的方法。再者，企業最近亦相當流行採用「關鍵績效指標」(Key Performance Indicators, KPI) 來建立一種基於能力的績效管理系统。

1. 請您以一實例（企業或任何型態的組織均可）來說明如何將「平衡計分卡」與「關鍵績效指標」結合來建構組織的績效管理制度？（10%）
2. 同時說明這些新績效考核方法的導入，可能會面臨那些問題，以及要如何解決？（10%）