

國立中央大學人力資源管理研究所八十八學年度 碩士學程在職進修專班研究生入學試題卷

考試科目：管理個案分析

民國七十三年三十歲的沈豐國進入乾坤公司服務，擔任工程部門之技術副工程師，專精於維修與製程，沈豐國所服務的技術課與模具課及設計課是工程部門的核心組織，而技術課更是關鍵部門。豐國雖是新進人員，但在高職、專科及大學的課程中，已磨鍊出精湛的技術與培養豐厚的學識，七十三年十月底一次與製造部門跨部門會議中，豐國對於技術課同仁束手無策的一個電路問題，提出具有創意的解決方案，會後經測試後證明可行，豐國剛屆滿試用期即展露頭角，他的上司方紀課長及其他同事皆對其刮目相看，一次課內會議，方課長提及豐國在跨部門會議的表現，他說：「你有很好的表現，期望你再接再厲，有問題可來請教我！」，豐國面露喜悅地表示：「這是我的本行，其實也沒什麼，以後還會繼續在技術方面下功夫，謝謝課長。」

經過二年的學習與鑽研，七十五年豐國順利的晉陞為工程師，擔任維修工程師期間，豐國亦有多次令人印象深刻的表現，在工程部門他已是簡成功經理眼中的紅人，簡經理曾數次親自打電話給豐國，詢問他一些工作上的問題，或請他去經理辦公室討論製造部與研發部的一些製程與電路維修問題。對於簡經理的問題，豐國就輕就熟，有問必答，豐國的表現遠超過簡經理對他的期望。在支援製造部與研發部技術工作方面，由於其個性主動積極，凡事親躬，因此對於技術支援的工作，亦多能盡速圓滿達成任務，但亦曾有二次延誤的發生。其中有一次由於技術上的瓶頸，而一時無法解決，因此持續鑽研而未向方課長報告，或向其他同仁求教，因此，豐國一直隱瞞著實情，直到隔天上午製造部請求支援單位的同仁，在走道上碰到技術課方課長時，方課長才了解豐國發生的問題，後經方課長找另一位維修工程師劉銘與豐國一起討論後，才將製造部的問題快速解決。

民國七十八年三月中一個下午，如同往常，簡經理又約豐國至辦公室，閒話家常二句後，簡經理切入主題說：「你的工作表現一直令我印象深刻，因此，我決定要給你一個新的挑戰，我決定讓你接方課長的缺，他下個月要調到工程部門，你有沒有意願？」豐國欣然接受新職。四月份豐國在主持技術課的第一次會議裡跟十位課內同仁說：「我們的部門目標就是以最快的速度，最好的技術為製造部與研發部提供支援與服務。」，豐國在課長任內堅持部門目標，幾乎都能提

供製造部與研發部所需技術支援，豐國對於自己與同事的技術相當自豪。

民國八十一年六月鄭總經理與製造部章程東經理在一次經營會議後討論製造部副理遺缺接任人選的問題，公司本就沒有接班人計劃，這項副理接任人選的討論，李總與孟經理只得就個人平時所接觸與了解的人選交換意見，李總首先詢問孟經理的理想人選，孟經理在與李總說一番客套話之後，接著說：「有一位人選，我個人覺得不錯，還請總經理定奪。王昌在製造部已有十二年經驗，過去五年課長任內我交待的任務都能順利完成，工作量大時，也都能將工作交由他課內同仁按時完成，他人緣不錯。」李總點點頭後說：「王昌的行政經驗豐富，但技術水準不夠，說到技術水準，工程部沈豐國技術一流，工程部簡經理和副總都曾對他讚不絕口，而且明年度開始我們要增加三種新產品，生產線更需要技術提升，他調到製造部應會有幫助，而且透過他可以和工程部有更密切的合作，你覺得如何？」孟經理思索一下後說：「我對沈豐國課長的專業亦多有所聽聞，但我對他在管理上情形就不很清楚了。」頓了一下後，孟經理心想「既然老總對他那麼欣賞，就順水推舟，也賭一賭運氣吧！」孟經理接著說：「既然公司未來有新產品上市計劃，如果有他的專業技術，來加強我的不足，那也很好。」二個禮拜後，公司發佈豐國為製造部副理。同仁們對豐國的驚羨之情尚未消退之時，二年後（民國八十三年底），總經理再次面告豐國要他接孟經理的遺缺，豐國一時成為公司炙手可熱的人物，豐國對於自己的表現相當得意，公司內掀起一陣沈豐國熱。

六個月後，就在豐國仍在志得意滿，慶幸自己受公司重視、重用之時，鄭總經理發現製造部生產量有異常下降的情形，而基層主管與員工離職則有微幅增加的現象，蒐集一些資訊後，總經理特別將豐國找到辦公室私下詢問製造部最近半年生產與人事異常的情形，並親切地與豐國交換一些管理的心得，大約一小時的晤談後，李總站起來握著豐國的手說：「市場已進入戰國時期，公司要多依賴你了。」

回家後豐國回想總經理所說的一些事情『每月要作詳細的計劃；要控制進度；要和營業及市場部門協調合作；要多走動走動與員工接觸；要激勵部屬們工作；要將適切的工作交給其他基層主管負責等等。』豐國愈想愈頭痛，心想我努力工作，每天加班處理額外的工作以及同仁不能解決的問題；我也常常在電話中和營業及市場部門討論事情；另外如果常到現場走走，工作那麼繁重，誰來幫我

處理；還有公司待遇並不比其他工業區的公司差，還要怎樣激勵他們？經反覆思索後，豐國認為總經理所說的都是抽象的管理名詞，因此他決定繼續以過去的方法來解決生產和人事問題，他面露得意之色地想「我過去的作法不是一樣很成功，堅持好的做法，才算有擔當有勇氣，才是好的領導者。」

某日下午休息時間，製造部齊科長、鄭科長和三位資深組長閒聊，其中一位組長問起：「最近沈豐國經理好像垂頭喪氣，上個禮拜還聽說請了二天病假，像他這麼負責，事必恭親，生了病，聽他秘書說，還被『層峰』叫去罵，經理還真不好做！」聽了後，另一位組長接著說：「其實也難怪董事長罵，我們組裡的人都說自從他接任經理半年多以來，也沒看過他幾面，新進人員阿帝有一次在走廊上碰到他，還不知道他是誰呢？要不是我在旁邊打 Pass 場面還真有點難看。」齊科長也接著說：「以前我就常聽我師父說，陳經理的技術一流，可是最近在和其他部門工程師討論新產品的技術問題時，他都一問三不知，我覺得我師父講得好像有點誇張了。」齊科長說完後，大家將目光轉移到鄭科長身上，這伙死黨似乎期盼獲得鄭科長的認同和支持，鄭科長平日就沉默寡言，鄭科長此時不太自在地說：「其實陳經理也有他的難處，於私我覺得他上任才半年多，應該讓他多一點時間熟悉這個工作，於公他不懂新技術或他凡事往自己身上攬，我覺得身為部下的我們應該多為他分擔才對。」齊科長不太以為然地說：「我認為他不交一些額外的工作給我，我倒也樂得輕鬆，只是你說的，要我們主動分擔他的工作好像不對吧！」鄭科長說：「也不盡然，雖然我也覺得他有些-----。」一句話還沒說完，品保部孔課長迎面而來，鄭科長話題一轉，眼看著手錶說：「休息那麼久了，該上班了。」

三個月後，八十四年十月底一個下午，營業部郭經理打電話給總經理說，製造部一連幾個月生產量都不足，讓顧客多等個三、五天，老顧客都跳腳威脅要退單。總經理試著安撫郭經理說：「這個問題我們討論好幾次了，你無論如何先穩住他們，幫我約約他們老總，我作東向他們賠不是，這件事就拜託你了。」掛完電話後，鄭總經理眉頭深鎖，將最近半年的製造部各項報表抽出再次詳閱，就在此時，秘書接一通電話進來，隔著大門大聲嚷著：「總經理一線，品保部孔科長。」電話中孔科長說：「總經理你看到我的建議書公文了嗎？」總經理回說：「我看到了，很好的建議，不過我正想告訴你，這事情與沈豐國經理業務直接相關，你直接和他討論就好了。」孔課長小心翼翼的回說：「嗯.....，我曾經和沈豐國經理交換過意見二次，我覺得他無法作決定，而且似乎也不太支持我，所以

想找總經理早下決定，好讓這些事情順利進行。」隔天一早鄭總經理找豐國至辦公室來，告訴豐國：「幾個月前，我給你一些改善的建議，我期望你成為一個好的經理人，我願意給你二個月的時間，希望你不要再令我失望。」

二個月後，鄭總經理仍未獲得豐國具體進步的報告，二個月來除了每月固定經營會議之外，豐國只打過二次電話，討論一些工作流程與新技術運用的問題。因此，鄭總經理決定將副總和二位協理找來開經營團隊會議，討論豐國的問題。會中鄭總經理將來龍去脈向幾位主管說明之後，補上一句「問題嚴重」，副總表示意見「這樣的人事決策很困難，要不要也將人事經理找來。」蘇協理贊成副總的說法，他說：「問題是有些嚴重，但人事部門可能有一些方法補救。」話語剛落，焦協理即接著說：「其實問題已很明顯，我們應面對現實，及早採取斷然措施。」整個會議室裡一時鴉雀無聲，過了好一陣子鄭總經理的話終於劃破寂靜「為了公司，我們今天必須作出決策，繼續走下去，你們覺得如何？」

題目：

- 一、 試分別從（1）人力資源管理（2）人力資源發展與（3）組織行為的三個角度分析本個案有哪些問題？（30%）
- 二、 對於以上你所提出的問題，你有何解決之道？試說明你的理由？（40%）
- 三、 如果你是人力資源管理與組織行為專家，請向乾坤公司經營團隊提出處理沈豐國經理問題的各種可能方案，並分析其優缺點？（30%）