

管理個案分析 試卷一

答題注意事項：

- 一、 題目試卷一 答案請填寫在試卷一的答題紙。
- 二、 中英文作答皆可。
- 三、 答題時請依題號順序填寫。

第一大題

島耕作剛被派任為取締役（董事），並且指派赴任駐上海代表。就在赴上海之前的一次會議中，有一位被公司裁員的資深員工濱阪，帶著一把武士刀到公司要找社長抗議，並揚言要在所有媒體面前切腹自殺。剛好社長不在，濱阪轉而要求要見島耕作一面。

島耕作不明白濱阪為什麼挑上他，調出濱阪的人事資料，才發現原來濱阪和他是同一天進入初芝電器工作，而當時為了決定兩個人各分派至哪個部門，公司還安排了讓兩個人進行一場辯論，最後島耕作取得勝利，被分派到宣傳部門。

島耕作之後的發展一帆風順，而在公司工作三十二年的濱阪，卻淪落到高齡被裁員的命運，所以要當場死在島耕作面前。他認為，三十二年前的那一場辯論讓他們兩個人的命運有天壤之別，所以要用死來宣洩命運的不公平。

島耕作勸誘濱阪放下武士刀，結束輕生的念頭。曾有一度濱阪已經被他說服，但是，就在濱阪準備放下武士刀的同時，他突然覺醒，又把刀子舉起來，往自己的胸口刺下去。他表明，如果島耕作勸服他棄械投降，最後還會因此成為英雄，繼續升官發財。他不會讓島耕作如願以償的，讓島耕作見識到職場所衍生的仇恨深到這種地步。

問題討論：

如果你是島耕作，請問你會如何處理一事件？(10%)

第二大題

Siemens Rolm Communications, based in Santa Clara, California, is an operating company for Siemens, the electrical and electronics systems supplier. The company, Rolm, which employs 5,800 people, was previously owned by IBM, but in 1988 when the company was losing \$1 million a day, IBM sold the company. As the new owners, executives at Siemens were determined to turn the company around, but they realized that to do so would require a lot of changes. Because Siemens is a knowledge-based company, it had to restructure itself as a learning organization to stay competitive in the new business environment.

To start the change process, Bonnie Hathcock, vice president of HR, put together a team of managers to design a new appraisal process. The new system raises the bar on performance and encourages employee self-development. The company president and CEO, Karl Geng, is committed to tracking appraisals of key players. The company also worked on a cultural transformation that emphasized “speed, guts, and dramatic moves.” More than 600 managers—in small groups across the United States—attended a two-day

國立中央大學人力資源管理研究所九十二學年度碩士在職專班入學考試

“world-class management institute,” a development conference that reinforced the message. Finally, the company reengineered its pay and rewards policies. HR carved out a portion of the merit budget pool to award employees who had advanced their skills in the previous period. In addition, the new flexible rewards program allows managers to award up to \$25,000 to employees who “go the extra five miles.”

As the company is evolving into a learning organization, HR itself is becoming a new creature, one that brings Siemens Rolm’s bid for excellence to fruition. Hathcock asks HR people to work on three skills: (1) business mastery, (2) change and process mastery, and (3) personal credibility. To accomplish this, HR has torn down the “silos” between staffing, training, compensation and the like and reorganized into five business-driven teams. The Strategy and Design team studies Siemens Rolm’s business plans and sets HR strategies that complement those plans. The Consulting Services group helps influence the company’s culture and decides how to best deploy people to meet HR goals. The HR Program Integration area ensures that HR managers clone their expertise across the company, so it can maintain its own best practices system. The Education division assists with employee development, and the HR Service Center handles employees’ day-to-day administrative HR questions.

According to Bonnie Hathcock, “We can’t just think of ourselves as support. We have to be right out there.” These efforts, taken together, have helped turn the company around, and in 1996 the firm won *Personnel Journal’s* Optimas Award for Managing Change.

Questions

1. How can HR practices help Siemens Rolm become a learning organization? (10%)
2. What other methods might help the HR organization develop the competencies it needs? (15%)
3. What problems, if any, do you see in Siemens change strategy? (15%)

管理個案分析 試卷二

答題注意事項：

- 一、 題目試卷二 答案請填寫在試卷二的答題紙。
- 二、 中英文作答皆可。
- 三、 答題時請依題號順序填寫。

個案內容：

發達股份有限公司，屬汽車零件製造商，供應國內各大汽車組裝廠塑膠相關零組配件，整體而言，公司產品能滿足汽車組裝廠零件遞送速度與價格的要求，但在零組配件的品質上尚差強人意。民國 80 年前後，由於各大汽車組裝廠對於汽車品質的要求大幅提升，而對上游汽車零件供應廠商陸續採取更嚴格的品質標準，其中發達公司是其中被強力要求的公司之一，因此該些公司要求發達公司必須在製程與產品的品管上作同步的配合與提升。林總經理為了因應此一變動，召集了一級主管開一系列因應會議，林總經理在第一次會議中，向所有主管說明各上游汽車組裝廠對於品質要求大幅提升的來龍去脈，指示各主管要特別針對公司策略、文化、生產流程、品管制度、人力資源管理制度等，在下次會議中提出解決方案。在第二次會議中，人力資源部王經理提出相關方案，如以遠高於市場的薪資(約P75)，向競爭廠商或下游廠商的品管與工程人才大量挖角、以每日為單位針對部門與個人的產能與產品良率進行績效考評、提升品管部門層級(由二級單位提升為一級單位)、聘用較大量的有經驗員工以增加企業新的知識並降低訓練成本等，幾次討論後，林總經理同意王經理提出的方案，隨即著手進行。

王經理透過相關管道，於下游廠商挖到一位專家劉子繼到公司，擔任品管部經理，年約四十，有十五年相關資歷。原來的品管課長黃雙木仍然維持原職，年紀四十初頭，相關資歷則較新任劉經理來得多些。人力資源部王經理同時也由同業與下游廠商陸續挖角吳良、李玉、張益三人加入公司，分別擔任品管部資深工程師、與製造部與維修部課長職務，三個人中吳良年資約有五年，其他二人都在六至七年左右。幾個月後，公司再度大量聘請較有經驗的工程師，希望能解決公司燃眉之急。

國立中央大學人力資源管理研究所九十二學年度碩士在職專班入學考試

品管部劉子繼經理上任後，希望能儘快發展出一套能符合公司產品特性的品管管理制度與流程，但在林總經理急切的要求下，劉子繼經理只得急就章地按照他在前一家汽車組裝廠的經驗與相關制度，進行制度設計與變革，由於時間壓力，新制匆匆上線，黃雙木課長與從其他公司挖角而來的吳良，在部門會議中分別依過去個人的經驗，對新制提出具深度但相當尖銳的評論，雖然黃雙木與吳良兩人盡量維持表面的禮貌，但尖銳的評論對處於高度壓力的劉經理而言，忠言著實逆耳，因此按捺不住情緒大聲反駁：「你們依過去個人的經驗對我的經驗提出批評，同樣主觀，對新制的施行完全無益，從今天起就按新制施行。」

一年來，品管部劉經理的表現，雖不如林總經理的期望，但公司在產品品質的改善上，已逐漸符合汽車廠的要求。在另外一方面，由於品管部劉經理與黃課長及吳良在新制施行上的看法不同，所產生的緊張關係，使得品管部的工作士氣相當低落，由於衝突一直沒有化解，吳良進公司一年多後遞出辭呈，黃課長想極力慰留，但實在想不出一個能服人服己的慰留理由，吳良終於離開公司。

題目

1. 為因應顧客在品質上的要求，人力資源部王經理在第二次會議中所提出的人力資源相關方案，你是否同意？你有何評論？你有何補充？(20%)
2. 如果你是人力資源部王經理，對於品管部劉子繼經理所進行的「品管管理制度與流程」變革與再造，請以PDCA(Plan, Do, Check, Action)的模型與流程給予他確切的提示與建議。(20%)
3. 如果你是黃雙木課長，你是否會慰留吳良？為什麼？如果你打算慰留吳良，你有何方法？(10%)