

考試科目：管理個案分析

試卷一

美國密西根大學教授 David Ulrich 教授在 Human Resource Champions The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results 一書中提及人力資源專案工作者在工作島向上應堅故長期策略性與短期營運性導向，在工作範圍則必須涵括流程（人力資源工具與系統）及人員之管理，基於這兩個主軸 Ulrich 認為人力資源專員應扮演四個主要角色：（一）策略性人力資源管理、（二）轉型與變革管理、（三）公司基礎營運架構管理、（四）員工投入與績效管理。以台灣地區企業目前所面臨的全球化競爭與組織變革需求而言，前面兩個工作角色似乎更為重要。

基於此，本題想請教您如何擬定公司或組織的策略性人力資源管理與組織轉型及變革方案。在本討論題中，請針對以下項目加以說明與討論：（50%）

- 一、請先選擇一家個案公司（亦可以是政府部門或非營利性機構），該公司可以是您目前服務的組織，有可以是您所認識的公司，但為了公平起見，請不要指出公司名稱，只要以個案公司（或組織）稱呼即可。
- 二、請說明個案公司的產業性質產品或服務特性、市場環境變化情形、公司的競爭策略以及未來發展走向。
- 三、接著，請描述個案公司目前的組織文化、管理方式與人員素質（包括能力與態度）在達成公司競爭策略與目標及外部環境變化上的優勢與弱勢。
- 四、最後，針對以上分析，請為個案公司擬定一些具體可行的人力資源管理策略與組織變革或轉型方案。您所提的方案，應緊扣個案公司的產業特性、競爭策略、組織文化與管理體質。

考試科目：管理個案分析

試卷二

建功電腦公司，創立於1980年代，民國八十八年三月陳繼志進入建功服務，擔任電腦維護工程師，負責伺服器售後服務工作，由於陳繼志先前曾於建功的經銷商擔任軟體工程師多年，因此可以說對於建功的產品相當了解，他的主管趙先鈺經理亦對於面談時，陳繼志所表現的學是與技術頗為讚賞，並期望他能儘快進入情況通過六個月的試用期成為正式工程師。在試用期間，指派資深工程師劉太瑛提供技術諮詢的協助，作為他的新人導師。

工作開始的第一個月，主要執行裝機和定期保養的工作，由於裝機和定期保養屬於比較制式的工作，因此工作完成後需要填寫相關紀錄表並彙整部門秘書結案，為此陳繼志頗覺不耐，曾向同人表示過去他所服務的公司，工程師是不需要做這種書面工作，而是由秘書執行的。

雖然對於工作流程有微詞，但陳繼志對於所交付的任務大都能順利完成，唯讀四月份有一次裝機過程中，客戶要求陳繼志改網路設定，而單務許多時間，由於當天晚上他有私事，而顯然當日下午下班前又無法完成裝機任務，他即向客戶請求延緩至隔日下午交機，在與客戶協調過程中，一直不得要領，客戶堅持一定要在當日交機，而陳繼志則不斷強調，改網路設定而耽誤時間不是他的錯，若不是改網路設定的話，他一定能準時完成，所以他堅持要在五點三十分前離開，明天再來繼續完成裝機任務。陳繼志至下午五點四十分離開客戶公司，隔日下午再回到客戶公司完成剩下的任務。

八十八年五月某日為了解陳繼志的學習情形，趙先鈺經理找繼志的新人導師劉太瑛問起：『繼志這三個月的表現如何？』劉太瑛回答說：『對於繼志的指導，因為繼志並不時常發問，所以我也容易發現問題，而且有沒聽到什麼不利於他的消息。』

八十八年七月，客戶抱怨的電話再度打來：『上次向陳繼志工程師報修硬碟機損害的問題已經修好了，可是從那時候磁帶機再也不能用了，我以為你們會處理，可是怎麼一點消息也沒有。』趙經理隨即指派一位資深工程師張一成前去了解，才發現陳

國立中央大學人力資源管理研究所九十三學年度碩士在職專班入學考試

繼志上次維修機器時忘了把接頭接好。

趙經理覺得該是檢討的時候了，因此詢問同事對於陳繼志的看法。張一成說：『我本身負責的產品線和他負責的不同，所以在工作上並無重疊之處，不過上一次我幫忙去客戶那裡了解問題時，知道他似乎蠻粗心的，此外，我也聽說一些有關他的傳聞，聽說他在進公司前好像說什麼都會，可是進公司後又好像不是那麼一回事。』部門秘書說：『對於文書的工作流程其他工程師大都能配合，唯獨陳繼志總是要催促再三才能結案。』其中一位工程師接口說：『我覺得繼志待人非常客氣，技術也還不錯，只是工作態度上不夠積極或不夠細心。』另外一位同事馬上接著說：『我認為繼志平時工作蠻獨立的，技術也很不錯，只要技術好，工作態度是次要的。』此時趙經理心想可能要找陳繼志好好談談，才能進一步釐清狀況了。

趙經理找陳繼志說：『我曾經跟你說過，公司對於員工的技術和工作態度都很重視，我們也花很多資源在新人的工作輔導上，可是進來有好幾位客戶不甚滿意你的服務情形，-----。』不等趙經理把話說完，陳繼志便大聲回應：『你認為客戶對我的服務不滿意，可是我認為客戶對我還算滿意啊！而且我的導師劉太瑛也沒跟我說，我有什麼問題呀！至於你質疑我的技術有問題，我覺得我比其他的同事都還稱職！而且我到公司已經到快六個月了，公司也沒教我什麼技術，也沒人沒指導我什麼事情』趙經理回說：每位員工都要為自己行為和績效負責，客戶要求的服務品質越來越高，如果無法滿足客戶需求，不能怪罪別人，我對新進人員都很關心，也都要求資深人員要多照顧你們新人。』陳繼志則重複地回說『公司沒教我什麼技術，也沒人指導我什麼事情。』

一個月後，趙經理覺得陳繼志沒有進一步改善，因此通知他試用的期限已屆滿，公司無法升他為正式員工，但給他一個月緩衝期另外找工作。陳繼志無法接受這樣的結果，向人力資源部申訴，要求公司重新審查試用其相關考核的問題。

問題：

1. 民國八十八年四月裝機過程中，陳繼志與客戶發生爭執的事件，如果你是陳繼志

國立中央大學人力資源管理研究所九十三學年度碩士在職專班入學考試

你要如何有效處理這個衝突？（20%）

2. 依個案內容陳述，你認為陳繼志向人力資源部申訴，要求公司重新審查試用期間相關考核的問題，理由是否充分？為什麼？
3. 就指導新進人員而言，你認為新人導師劉太瑛要如何做，才符合新人導師的角色？（10%）