

# 國立中央大學八十六學年度碩士班研究生入學試題卷

所別：人力資源管理研究所

丙組科目：

管理個案分析

共 2 頁 第 / 頁

民國七十三年劉成在桃園成立了凱格電子股份有限公司，主要產品是以內銷為主的低價位電子計算機與液晶顯示手錶等，民國七十六年至八十年間經濟十分景氣，產品供不應求，因此劉董事長於八十年間在中壢地區又擴增一廠，是為中壢廠，劉董事長為借重桃園廠之經驗而將廠長郭峰轉調至中壢新廠，八十二年左右起公司經營產生瓶頸並遭受不景氣衝擊，公司面臨經營危機，劉董事長意識到應開始調整其經營策略以挽救危機，因此最高管理階層計劃以提高產品和服務品質來維持企業競爭力，並計劃拓展一部分亞洲外銷市場，為實現此一策略，公司首先改變人力資源的用人政策，因此隨即開始著手大量向競爭廠商挖角。

王剛二十九歲畢業於電子工程研究所，退伍後曾在新竹某公家的研究機構工作二年，二年前進入凱達公司，前後期進去的還有李東、陳發二人，分別各為三十五歲和二十八歲，兩位亦都是畢業於相關電子研究所的碩士人才，在此之前李東曾在一家中型高科技公司擔任基層主管(副課長)三年半，而陳發則在一家大型通訊器材公司研發部門擔任初級工程師一年，桃園廠先前並無選任高學歷人才的經驗，而中壢廠亦只是在八十三年間改變用人策略後才開始選任高學歷技術人才。近年來公司改變用人政策除了為提高品質以增加競爭力之外，尚有以下二個主要原因：其一是想培養未來企業管理菁英與接班人；其二是想藉重他們在其他公司的經驗來改善公司企業文化和作業流程。

王剛等三位錄取後先後被分發到中壢廠在郭廠長手下服務，原來從桃園廠調任中壢廠的郭廠長五十二歲，是一位從基層做起且經驗豐富的主管，管理常藉重自我經驗、高度追求生產效率、心思細密、態度嚴謹而個性傾向保守。王剛等三人報到後分別被郭廠長分發到製二課生產線上實習，為期六個月，實習期間按原薪九五成支給，其他應發津貼與福利維持，六個月期滿經考核通過後則發給全薪，凡考核不及格者繼續實習，並每三個月再追蹤考核一次，直到通過為止。

不曾有在現場實習經驗的三位新進員工，工作戰戰兢兢，不久後他們即面臨前所未有的經歷與挑戰，例如工作現場環境髒亂，體力負荷重，基層員工和同事的不合作態度，以及基層主管的冷漠對待等，三個月後最年輕的新人類陳發終於遞出辭呈，另謀他職。王剛和李東實習六個月並經考核通過而渡過難關。評核的結果整體而言，王剛和李東在專業上皆能獨當一面，但王剛在性格上較積極、進取、活潑，與同事較能和諧相處，在工作上亦較積極經營。

二個月後，製二課長出缺，王剛有意爭取主管職位，而郭廠長則以李東和王剛過去在前一家公司的相關經驗為由，而晉升李東擔任製二課長、王剛則由原來製程三級工程師晉升為研發二級工程師。王剛失望之餘接受調升，廠長曾嘗試安撫王剛並暗示未來在此單位有機會晉陞，半年期間王剛在研發部沒有具體成果呈現，郭廠長不滿意其工作效率，又將王剛再度調回製造部並給予製一課組長職位。

擔任製一課組長不久，王剛不滿的情緒開始發酵，公開或私下場合時常批評郭廠長不了解公司政策、對待部屬不公、領導無方、觀念保守、及不懂得體恤部

# 國立中央大學八十六學年度碩士班研究生入學試題卷

所別：人力資源管理研究所 丙組 科目：

管理個案分析

共 2 頁 第 2 頁

屬等，郭廠長聽在耳裡非常不悅，但亦不曾向王剛當面解釋或嘗試疏通。此外，在一些會議上王剛也常常藉機挺身為其部屬和公司同仁爭取不休假獎金加成計算、週休二日、彈性上班、醫療保險等福利，因此更造成他與廠長間的緊張關係。針對該些訴求，廠長獨自思索盤算後，在一次管理會議上以“成本過高、不切實際、不易執行”為由全部否決，並公開指責王剛身為幹部不為公司著想卻處處站在員工立場為難公司，並意有所指稱“體恤部屬會影響生產效率，思想保守可使企業穩健成長，我是廠長我不了解公司政策誰最了解？”王剛感受極大壓力，此後，因此倦勤而經常請假或遲到，兩人的關係雪上加霜，廠長與王剛的溝通頻率明顯降低，廠長也逐漸開始越級指揮他的部屬，在公司工作二年左右之後，王剛終於辭職，他的部屬及一些同事們為他舉行離職餐會茶敘一番，餐會中廠長缺席。

問題：

1. 新進人員現場實習的制度是否適用在本個案的公司裡？為什麼？本個案的新進人員現場實習制度有何優缺點？(10%)
2. 郭廠長是屬於領導者(leader)還是經理人(manager)？為什麼？(20%)
3. 請評論郭廠長處理王剛晉升、轉調、和衝突事件的作法？如果你是郭廠長你會如何處理王剛的情緒反應問題？(20%)
4. 請評論王剛在公司批評主管和為部屬爭取福利的各種行為表現？對於如何與郭廠長相處和其辭職的問題，你會給他些什麼建議？(20%)
5. 個案公司發生經營危機而調整其經營策略，你是否贊同該公司最高管理階層為配合該策略所使用的人力資源用人政策？為什麼？如果你不同意，你有何建議？(30%)