

請仔細閱讀以下短文，再回答文後所附的問題，請務必字跡工整，段落分明。

注意：請採橫式書寫，請依題號順序作答。

注意：不必抄題，請採橫式書寫，請依題號順序作答。

馬帝康公司是個在公共關係方面僱有一百五十人的小公司。該公司是由行銷專家沃希 (Jim Walsh) 和公共關係專家布里奇 (Wendy Bridges) 於 1979 年開辦的。他們曾經在一家等規模的通訊公司共事多年，並且決定擴充自己的範圍，以實現他們那關於優秀的公關 (PR) 公司能夠而且應該是什麼樣的想法。他們認為，他們的專門知識相互結合，還有廣泛的聯繫為他們做到這一點打下了極好的基礎。

在他們向原來的公司提交辭呈之前，他們說服了兩位同事，波蒙 (Marie Beaumont) 和羅希 (Frank Rossi) 作為他們的小股東。沃希和布里奇在這場商業的冒險中各自擁有百分之四十的股票，而波蒙和羅希則各占百分之十。羅希是位頗有名氣的編輯兼作家，而波蒙在演藝圈內則是位頗受尊敬的人物。

開始經營時很困難，然而他們很高興已經從原來的公司拉到一些客戶。競爭很激烈，原來的公司是乎在狡猾地做每一件能夠阻礙他們前進的勾當。因此，他們努力的工作，聲望與人員規模和盈餘一起穩步上升。到第二年末，四位合夥人各自所賺的錢較之原來的薪資幾乎多了一倍，還創造了一筆可觀的資本投資。他們認為，他們在獲得他們賴以想達到自己目標的那種一流公司的道路上做得不錯。

開始那幾年是令人振奮的。這四位合夥人在創造馬帝康公司時採用了以客戶為中心的組織形式。他們每個人都有一些感到對其負有一定責任的客戶，而且實際上成為這些客戶的專案經理。每人在代理業務的各個方面都顯示出了明智的能力，以致他們能在必要時互相代理。而新職員則受到鼓勵發展自己專業以外全面的技巧與能力。雖然這往往要耗費大量的時間，而且代價昂貴，但這卻極大的增強了適應性。尋找新業務和與客戶續訂合同，使得許多職員大多數的時間都不在辦公室裡，因而擁有大量優秀的「多才多藝者」才是一筆真正的財產。除此之外，者常常使得工作更加有趣而愉快，還給辦公室增添了整體的合作精神。

馬帝康公司的整體職員工作勤奮，常常清晨即開始工作，一直做到深夜。他們玩的也痛快，定期聚會慶祝重要項目的完成或者獲得新的客戶。這些都有助於保持高昂的士氣並突顯馬帝康公司作為最佳及令人鼓舞的工作場所的形象。公司的客戶常常參與這些聚會，一般人對這種人際關係的活力和品質具有深刻的印象。

然而，在公司的第三個年頭裡，事情開始變化了。在馬帝康這種很長的辦工時間和生活節奏日益影響了沃希和布里奇，他們每人都肩負了很重的家庭義務，想多有一些閒暇。他們越來越常談到需要「更加組織化」，這樣，他們便能對職員和在他們看來有時幾乎混亂的行政事務採行更加嚴密的控制。令一方面，波蒙和羅

希兩人幾乎單身，一個三十歲，另一個三十一歲，比那對年長的股東幾乎要年輕十歲。他們愛好這種生活方式，熱心於保持公司現有的特點。他們樂於以在公司中得到共多的股份作為交換而承擔共多的工作責任，但沃希和布里奇並不願意給予他們這種控制權。

隨這時間的推移，問題清楚了，在應該如何管理行政事務方面存在這重大的哲學分歧。雖然沃希和布里奇將在頭兩年中已經發展起來的組織之特殊風格視為一時之需，「直到我們整理出我們打算如何把這一組織結合在一起的辦法時為止」，而波蒙和羅希卻將此視為長時間經營的一種合乎需要的方式。儘管沃希和布里奇抱怨職員們經常不到辦公室，以及缺少條理清楚的責任制度和行政計畫，而波蒙和羅希則欣賞他們常常描述為「創造性混亂」的一切。在他們看來，公司碩果累累，客戶高高興興而且絡繹不絕，這才是至關重要的。

到第四年，緊張的情況到了接近破裂的地步。這四位股東發現，他們經常都在長時間召開有關行政組織的會議，而且分歧很大，一如既往。沃希和布里奇為了「更多的制度」，而波蒙和羅希則為了保持現狀而進行爭辯。這些分歧使得人際關係緊張起來，而且一般都對辦公室的生活產生不利的影響。許多職員都感到，馬帝康公司正處於喪失本身特點的危險之中，而且不再是那片工作的「樂土」了。

這四位領導者全都感覺到了這一變化，經常談及此事。可是，在應該做些什麼方面根本沒有一致的意見。作為總體挫折的結果，他們開始違反在馬帝康公司初期定下的一條重要的口頭規定：即四個人都要參與重要的決策。沃希和布里奇開始一起商議，並決定，對他們來說，繼續前進的唯一道路是行使他們的職權，並堅持提出重組行政機構。他們同意第二天與波蒙和羅希開會時提出此項建議。

令沃希和布里奇驚訝的是，這一想法幾乎未引起他們兩位同事的反對。這幾乎就像是意料之中的。波蒙和羅希堅持應該經過深思熟慮才採納這一決定，因為那象徵著一項重大方針的開始。他們重申己見，除了使少數財務順序合理化外，行政組織無需改革。他們並不喜歡該項建議，但很清楚的是，他們並不打算奮戰到底。

第二個星期，沃希和布里奇召集了一次全體職權會議，概述了他們的計畫。在業務方面，這些計畫包括更加清楚地界定工作職責，以更加正規化的規則管理專案之間人員的交流，以及更為嚴格地控制職員上班時間必須離開辦公室的條件。還引入了大量其他的行政細規。

就氣氛和性質而言，這是在馬帝康公司歷史上獨一無二的一次會議。關於四位領導之間的不合，以及改革之風如何吹遍全公司的話題談論了好幾個星期。有些職員對這種共為名符其實的等級結構表示歡迎，而其他人則不滿意這一新的發展。職員們繼續以馬帝康公司所要求的職業作風努力地工作。但每個人都明白，情況大不一樣了，馬帝康公司再也不會按馬帝康公司的方式經營——或者運作了。

無論如何，沃希和布里奇十分滿意。他們對現狀感到放心得多了，而且可以看到他們能夠解除自身的許多壓力，讓行政部門按照他們已經著手發展的架構自行運作的時間提前了。

波蒙和羅希跟以往一樣繼續努力工作，而他們的專案小組極少受到這種新發展的影響。然而不到一年，他們離開了馬帝康公司，並創辦了一家他們自己的公司，帶走了許多主要的職員和客戶。

幸虧有大量可靠的客戶，馬帝康公司繼續創造出可觀的財務收益，但公司逐漸喪失了其一流代理的信譽。可以依靠它進行很可靠的業務，但在許多對其不滿的客戶眼中，卻是「缺乏創意」。

波蒙和羅希的新公司——米底亞 (Media) 2000，使許多這樣的客戶重新振作起來，並且採用了先前馬帝康公司所倡導的那一種組織作風，重建了一個擁有八十名員工的「娛樂企業」。該公司迅速將自己建成一個多才而創新的機構。波蒙和羅希對公司的信譽及財政上的成功很滿意，並回顧他們在馬帝康公司那一段「美妙的學習經驗」的時日。回溯以往，他們認為，與沃希和布里奇的分歧鼓舞他們追求一個滿意甚至更加賺錢的工作環境。

一、(20%)

以沃希和布里奇為例，這兩位馬帝康公司的創辦人有沒有機會平衡家庭與事業之間的緊張關係？除了在公司搞「制度化」之外，請您提供更「明智」的建言。

二、(20%)

讓時光倒流到創業的第二年，您有何高見可以「預先」消弭四位創辦人之間的衝突？

三、(20%)

在波蒙與羅希另組公司之後，馬帝康公司應如何重振其「創意能耐」？

四、(20%)

對照於波蒙與羅希退出馬帝康另組 Media 2000，假設兩人選擇不離職而屈服在沃希與布里奇所設計的制度當中。您喜歡哪一種結局？為什麼？

五、(20%)

假設您就是沃希與布里奇，請您擬就一份簡短的強力宣言（約 200~500 字），鼓勵員工效法波蒙與羅希「踏出家門，開創新局」。也請評論這樣的安排會對馬帝康公司的「永續經營」造成哪些正面及負面衝擊？