

# 淡江大學八十九學年度碩士班招生考試試題

149

系別：管理科學學系

科目：管理個案分析

P.1

本試題共 3 頁

本試題雙面印製

壹、

張仁君出任中明公司總經理已有四年。過去他曾在南部一家公司擔任業務員，待遇很不錯。但是他辭卸了工作，回到自己的家庭事業來。坐在他身旁的是他的管理顧問吳智林，他告訴吳智林說：“先父創辦了中明公司，四年前先父過世後，我回到自己的公司來。這些話我想不必對你多說了；你在本公司看我們的業務和財務資料，已有了一個星期，這裡過去四年的情形，你比任何人都瞭解得多。”

吳顧問將椅子移進桌旁，取了一疊紙放在桌上說：“張先生，從書面上看來，你們很了不起。我絕不懷疑你們的技術，你們購買的新機器，從長期方面說，必然能給你們省下不少錢；而且你們的職員也士氣高昂。一星期以來，我們顧問小組一直在跟員工接觸；他們對公司的任何措施，可以說一點批評也沒有。”

張：吳先生，你不該只顧對我說好話；為甚麼只說一切都完美呢？

吳：不，我不是光揀好的說。只是因為我有一套建議，我不能不先提起你的興趣而已。請容我開門見山，你們的眼光太淺了。將來你們要走甚麼方向，你們沒有真實的理想。你們只不過是有了幾家老客戶，另外便只有靠送上門來的生意了。

張：你別忘了，地區內還有十七家公司，都是我們的固定客戶呀。

吳：是的，是你們的客戶。你們的業務，只是應付固定客戶；其餘便只有靠偶爾自動上門的訂貨了。

張：那有甚麼不對嗎？看看我們的銷貨吧！民國八十四年，我們做了三仟萬台幣以上的生意；民國八十五年做了三仟五百萬台幣的生意。今年我們預料可以有四仟萬台幣的銷貨；而照成長率來估計，可能接近四仟二百萬台幣。在我看來，這是夠好的了。

吳：在財務方面，你們的確夠好。可是，請問你們對於公司的前途，民國九十年將有怎樣的境界，有甚麼看法沒有？民國九十五年又能到達甚麼境界，你們有從事長期規劃嗎？

張：吳先生，老實說，我不願意研究甚麼長期規劃！我不需要長期規劃，我只要照顧今後三個月的事，那就是我的長期規劃了。我只要瞭解自己在銀行還能週轉，收帳不成問題，我便有足夠的流動資金。要事業成功，還需要別的甚麼？

吳：張先生，你有把握您的固定客戶，九十天以後仍必能有那麼多訂單交給你們嗎？

(續下頁)

◀ 注意背面尚有試題 ▶

# 淡江大學八十九學年度碩士班招生考試試題

系別：管理科學學系

科目：管理個案分析

P. 2

本試題共 3 頁

本試題雙面印製

張：那倒不一定能像我的估計。可是有些客戶，產品由我們獨家供應。在我們這個地區，同業沒有一家能在價格上跟我們競爭；我們有最好的生產設備，產品品質最好，而價錢卻最低，誰也比不上。我們還要擔心甚麼長期規劃呢？我們的整個規劃，只是設法讓機器不停下來，注意同業的技術別跑在我們前面而已，而那是不大可能發生的。老實說，我們已經替自己開發了一個“利基”了。這“利基”非常非常雄厚，是一頭肥牛。我們的任務，只是坐下來擠牛奶。我不需要甚麼長期規劃或策略規劃。誰會需要呢？你能有好日子過，就安安穩穩的過吧！難道所謂長期規劃，能夠給我們像今天這樣的好業務嗎？

問題：

如果你是管理顧問吳智林，請問你會提出甚麼理由，對張仁君先生建議你的長期規劃？

(50%)

(續下頁)

◀ 注意背面尚有試題 ▶

# 淡江大學八十九學年度碩士班招生考試試題

系別：管理科學學系

科目：管理個案分析

P.3

本試題共 3 頁

本試題雙面印製

貳、

某公司機械工場主任韓梅昆，正等待他工場一位新進同事前來報到。這位同事名叫杜阿索；上星期面試時，韓主任因病未能主持，故而今天只是首次見面。但是由公司人事室送來的各項資料看來，韓主任認為這位杜阿索應該是最適當的人選。因此，杜阿索抵達後，韓主任立刻表示歡迎。兩人見了面，略為寒暄數句，韓主任便對杜阿索談到了工作。

但是在與對方談話後，韓主任不禁心感詫異。原來這位新進員工杜阿索，竟對本公司的情形一無所知。而且杜阿索雖經公司錄用，遴選過程中竟然沒有作過機械操作的測試。韓主任隨即對人事室通了一次電話，纔知道杜阿索的體格檢查表竟然也尚未交來。顯然，韓梅昆主任認為，此時還不宜為杜阿索分配工作。韓主任心中為此頗感不快；但仍然將杜阿索帶至工場，將杜阿索介紹給工場的其他同事認識。

此時已是午餐時間，韓主任請杜阿索在公司餐廳吃了一頓午餐。用餐時，韓主任還提醒杜阿索注意幾點。第一，韓主任說，最好少跟工場內的朱某人等人來往；他說，朱某人是工場裏最愛搗蛋的同仁之一，與他來往過密，將來可能吃虧。第二，韓主任還說，最好勿參加這裏的工會；公司當局對工會沒有好感，參加工會可能影響將來的升遷。第三，韓主任又警告杜阿索說，絕對應遵守公司的規章。他說：“我不希望看到你染上公司同仁的不良習氣。”

飯後，兩人回到工場辦公室。這時人事室的一份杜阿索的機械操作測驗試卷已經送到。於是，韓主任乃囑咐杜阿索，在一張空辦公桌上測試。“請你把這份試卷做一做罷。題目不難，但是這是本公司的政策，應徵人都得經過一次測試。做完後請交給我，今天就沒事了。明天上班時再來，希望能看到你的體格檢查表；然後再為你安排工作。”

於是，杜阿索便開始測驗。韓主任則自行處理他一大堆的公務。他接見了兩位客戶；接了幾通電話；又對工場的某一位同事訓了一頓。這些事，都看在杜阿索的眼裏。

下午四時，杜阿索測驗完畢，將試卷交還給韓主任。韓主任還將他送出廠門。一路上，杜阿索問道：“請問韓主任，上下班時間怎樣？”

“我們從早上八時，到下午五時；中午有一小時的午餐時間。——還有甚麼問題沒有？”

問題：

請問對於此一用人作業的個案中，你認為有那些地方不當？  
你認為應如何改進？

(50%)