

# 國立嘉義大學九十九學年度

## 管理學院碩士在職專班招生考試試題

### 科目：企業管理實務

#### 一、情境分析

在日常生活中，大大小小事情都需要做決策。現在讓我們來看這樣一個有趣的問題：如果你是個女孩子，前些日子朋友說要替你介紹一個男友，聽朋友說他是個不錯的人。你們素未謀面，約定今天碰面。在這個節骨眼上，第一印象很重要，尤其是女孩子的相貌。你精心打扮了一番，正準備出門，碰巧室友也有空，你盤算著是不是要帶室友一起去，好讓她幫忙給點意見。下面讓我們來想像四種情形：

- (1) 你美，室友醜。 一個人去      選擇帶她一起去  
(2) 你醜、室友美。 一個人去      選擇帶她一起去  
(3) 你和室友都美。 一個人去      選擇帶她一起去  
(4) 你和室友都醜。 一個人去      選擇帶她一起去

請根據以上四種情形，勾選出你的選擇。答案無所謂的對錯，只是想請你說明您的決策理由並試著建構出你個人的理論基礎(25%)

(資料來源：奚凱元著(芝加哥大學教授)，別當正常的傻瓜，久石文化出版，2009，237-238)

#### 二、請扼要回答以下之問題：

- (1) 兩岸自 2009 年始展開經濟議題之協商，其中「金融 MOU」首先登場，根據已簽署之內容請簡要說明未來兩岸金融機構之合作架構。(8%)
- (2) 台灣證券交易所鼓勵台商企業以「TDR」的模式返台掛牌，請解釋何謂 TDR? 並列舉數家 2009 年以來掛牌的企業。(8%)
- (3) 何謂「東協+3」(ASEAN+3)? 若我國無法成為其會員，則對台灣的影響為何?(9%)

#### 三、個案分析(A Whistle Blower or a Trouble Maker?)

麥瑞科技公司由 Mr.李創立於 1960 年代末期，Mr.李是一個有才氣的工程師

(他擁有好幾項工程上的專利)，同時曾是 Intel 前身的一個組織的經理人。這個公司主要的產品是磁性的讀寫頭，一個使用在磁帶和磁碟片資料讀、寫與消除上的重要裝置。這個產品未來的需求和潛力相當看好。在那個時期電腦產業還沒有那麼發達，因此麥瑞科技公司並沒有太大的競爭對手。事實上，一直到現在幾乎所有磁頭製造廠所使用的製造方法、技術、製程等等，都是由麥瑞科技公司發明和創始的。人物包括 Pat-業務經理，Dinah 柯-Pat 的部屬，李總-麥瑞科技總裁，Fred 馬 - 業務副總裁。

#### Pat 的左右為難

當 Fred 馬拔擢我當業務經理時，我像身處在天堂一樣。Fred 教了我很多，他特別要我瞭解到業務部之所以會有如此傲人的業績，都是因為團隊工作的關係。的確，業務部包括我共六個人，相處融洽，而且互相合作。雖然沒有團體業績獎金，但同仁也不會為了爭取客戶而鬧的不愉快。Fred 是我的良師益友，當他升任副總裁時，並且拔擢我當業務經理。我一直很尊敬他而且聽從他的判斷，但這一件事情我是否應當再全部聽他的？

事情是，派克公司是我們公司的老客戶了；事實上，由始至終不論好壞總是和我們繼續做生意，且一直都是公司的主要客戶。當我正要打電話給派克公司時，Dinah 柯抓著一個檔案夾走進來。我和 Dinah 一起工作 3 年了，她人很努力，同事也都很喜歡她。Dinah 個性積極，耐操耐勞，但有時非常固執。只有一次，她跟另一位 sales, John, 發生衝突，因為 John 的客戶沒有辦法聯絡到 John, 而 Dinah 主動的幫這個客戶解決產品的問題，後來這個客戶指名要求 Dinah 負責他們公司的業務，這使 John 很不高興。但 Dinah 認為這是 John 沒有服務好客戶，也是客戶自己的決定，她並沒有搶客戶的嫌疑，所以也不介意 John 的態度。

Dinah 在整理公司的舊檔案時，發現一篇有關派克公司的磁頭在設計和製造上瑕疵的報告。這篇報告是 9 年前寫的，內容約為：

『問題基本上是一個計算上的設計缺失，這個瑕疵是可以被修正的，然而這個修改將會耗去至少 6 個月的時間。而估計修改將會導致減少鍍鉻層(使用於耐久性)

厚度，使得磁頭實際的使用壽限由原先的 6,000 小時減少到 2,500 小時。在我們的經驗中，沒有客戶會確實的紀錄實際的使用和使用壽限。此外，修改的成本也將隨派克公司將驅動裝置賣給 Megacomputer 而消失至零，Megacomputer 將整個電腦系統賣給消費者。消費者很難知道或少有抱怨額外的成本，此外，服務部門的技術人員總是能提供給客戶似乎合理的解釋，例如操作溫度似乎高於平均溫度，或客戶一定經常的使用電腦。我已經指示將這批磁頭重新修改後再交給派克公司。』

Dinah 相當訝異公司居然在深思熟慮後，出售已知不能符合使用壽限需求的產品，Dinah 告訴我說：「難道我們不應該承認這樣的詐欺行為是十足的欺騙嗎？」Dinah 堅持我必須為這件事做一個交代，我告訴她我會調查問題出在哪裡？且下個星期會給她一個答覆。事實上，多年來我們並沒有接到任何客戶抱怨我們產品，派克公司一直以來都非常滿意我們的產品和技術支援。

星期一早上，我把這篇報告拿給 Fred 看，他馬上收起來並且開始對我解釋。那個時候麥瑞科技處在巨大的競爭壓力下而且快速成長。如果失去了派克公司這個客戶，就會產生連鎖的骨牌效應。Fred 繼續解釋那只是一個短期的問題，而且一年內就解決了，也不曾有派克的人知道這件事。最後我同意了 Fred 說法。

隔週五 Dinah 問我調查出什麼？我告訴她 Fred 對此事的想法，Dinah 變得氣憤，她說我因為升遷而改變了自己。那天晚上，Dinah 打電話給派克公司的新任副總裁 Tim。隔天，派克公司派一個團隊的人仔細檢查我們的每一項檢驗，品管和製造的紀錄。我們的產量因而下滑，而且連帶業務部與製造部的同仁士氣也大受影響。

李總親自飛美國加州花了一週的時間使派克公司確信這件事不會再發生。我們仍然維持和派克公司 60% 的交易，但必須同意降低售價。價格下降造成相當劇烈的衝擊。雖然派克公司從未向外界透露過這是什麼問題（因為兩家公司協議不得透露此事），但業界謠傳說派克公司可以支付麥瑞科技較低的價錢。而麥瑞卻無法向其他的客戶解釋為何派克公司可以付較低的價錢。我覺得價格會洩漏出去是經由公司另一副總周，他一直是 Fred 馬的競爭對手，然而周副總並不知道真正的問題所在。我們面對的問題是其他客戶覺得他們沒有被公平對待。

考慮到 Dinah，我現在面對一個更巨大的難題。內心感到她應該避開所有的傷害。同事們對於生產停頓責備她，公司內部的摩擦持續增加，現在 Dinah 根本無法與同事們一起工作。在經過派克公司事件的兩個月後，Fred 要我到他的辦公室去，建議我開除 Dinah。我數說著 Dinah 的優秀表現和我希望她留下來的意願，Fred 不再堅持，但我的問題依舊存在。

我邀 Dinah 去吃午餐並提及此事，午餐後，我承認派克公司的事情帶給她不少壓力，並建議她離開一陣子到南部分公司去，在那裡她可以獨挑大樑。Dinah 的反應卻是說她感到很痛心，公司及我為甚麼會有這樣的反應，問我為何不開除她？她請我把她開除後就離去。我茫然的坐著，我該怎麼做？

**問題：請注意您答題時的分析邏輯及立論點**

- (1) 你認為關於個案描述的 Dinah 的事件，誰應該負最大的責任？為甚麼？(10%)
- (2) 若你是 Dinah 你會怎麼做？為甚麼？(5%)
- (3) 若你是 Pat 你會怎麼做？為甚麼？(5%)
- (4) 若你是 Fred 你會怎麼做？為甚麼？(5%)

#### 四、Case Study

Cenabal was Canada's first certified organic salad dressing (有機沙拉醬) and Canada's first organic bread dipping oil with Omega-3 fatty acids (Omega-3 脂肪酸). The Cenabal product was based on a proprietary process developed by Jennifer MacDonald. There were three flavors (味道) of Cenabal oil in total: herb and garlic vinaigrette, which was the most popular; sun-dried tomato and basil vinaigrette; and balsamic vinaigrette. Jennifer believed that the organic nature of her product, plus the Omega-3 Fatty acid ingredient (原料), was sure to make her product a top seller. She thought consumers would value the organic seal on the bottom of her product, which would indicate to the educated buyer that Cenabal was certified as a 100% organic product. She knew that when Canadian and North American consumers read the ingredient details on her product label, they would realize the superiority of her product. Customers would see that there were two grams of Omega-3 oil per serving, an amount that was almost seven times that of Omega-3 in a serving of the leading Omega-3 salad dressing. Furthermore, Jennifer believed that consumers would initially notice her product because it was beautiful looking, in an attractive bottle with a great label.

Answer the following questions either in English or Chinese: (25%)

1. As an investor, would you be willing to invest in Cenabal?
2. What concerns would you have? (Hint: consider the attractiveness of the organic food industry, the size of market, knowledge regarding Omega-3 enriched products, etc.)

