

中原大學 95 學年度碩專班入學考試

3 月 4 日 11:00~12:30 企業管理學系乙組

誠實是我們珍視的美德，
我們喜愛「拒絕作弊，堅守正直」的你！

科目：管理概論及個案分析

(共 2 頁第 1 頁)

可使用計算機，惟僅限不具可程式及多重記憶者 不可使用計算機

壹、選擇、填空、或簡答 (40%)

___ 1. Katz 曾提出管理者應具備三項主要的技能，下列何者不包含在內？(4%)

(A) 技術性能力 (B) 數理能力 (C) 人際關係能力 (D) 觀念性能力。

___ 2. 下列有關於規劃的敘述，何者有誤？(4%)

(A) 規劃 (planning) 是為了選擇努力的方向與目標。

(B) SOP 係指策略營運計畫。

(C) 規劃缺口(planning gaps)指部門主管與規劃幕僚間的觀念差距。

(D) Steiner 曾提出整體規劃模式。

___ 3. 有關沉入成本 (sunk costs) 的觀念，下列何者是對的？(4%)

(A) 係指已經投入的生產設備等固定成本 (B) 也可稱為相關成本

(C) 也可稱為直接成本 (D) 係指生產決策時必須考量的變動成本。

4. 社會心理學家 Lewin 提出三階段組織變革理論，包含那三階段？(9%)(請填空)

_____、_____、_____

5. 請說明何為「藍海策略」？並舉一實例說明之。(10%)

6. 請說明何為「社會資本」(social capital)。(9%)

貳、個案分析 (共 60%)

【個案一】賈中是某電子製造公司的廠長。他屬下員工分成許多裝配小組，分別從事於洗衣機、冰箱，及其他各種家電產品小馬達的裝配工作。在一年前，作業研究工程師曾對裝配洗衣機馬達的六個小組，進行了一項時間研究，然後寫了一份報告，並建議如果能將各小組的工作重新加以組合，使得每位裝配工都能從事於一套個別工作，則工作效率將可提高很多。這是現行制度的改變。

於是每組就開始依新工作方法改變執行。然而在過去一年期間，六個裝配小組的產量共下降 20%，因為六個工作小組中有兩個組長退休而離職，另有一位調到別的單位。再者，這六個小組的人事流動率高達 24%，較全廠的平均率 14% 為高，洗衣機馬達裝配組的缺勤率亦比其他各組的平均率高出 8%。

公司要針對此問題進行診斷。賈中親自去跟每一裝配小組討論產量低、人事流動率及缺勤率偏高的原因。訓練部門做了一次態度調查，但問題的癥結所在依

然弄不清楚。賈中覺得癥結在於各小組組長的監督工作未做好。裝配工則覺得工作組合的新制度有問題。假設問題的兩種說法皆係得自診斷階段的主要說法，說明如下：

依賈中的說明：

1. 問題說明：現場紀律未達到確保所需要的產量標準。
2. 可能解決方法：
 - (1). 雇用更高水準的組長
 - (2). 更澈底地對各組組長施予訓練
 - (3). 賦予組長更多權力
 - (4). 設定具體的員工產量目標
 - (5). 設立員工紅利制度
 - (6). 訂出更明確的員工職位說明書。
 - (7). 各組長與其員工每週應有一次例行會議。
 - (8). 替所有組長舉辦管理講習
 - (9). 遲到要扣薪
 - (10). 訂定嚴格的管理規則
 - (11). 廢止加班

依小組長及員工的說明：

1. 問題說明：因為員工夥伴皆不接受新制度，所以造成產量下降。
2. 可能解決方法：
 - (1). 取消這種作業研究制度
 - (2). 恢復原來的工作組合方式
 - (3). 延長休息時間
 - (4). 增加工資率
 - (5). 准許較多諮商機會
 - (6). 設立小組績效獎金制度

上述各種解決方法有相互矛盾之處。如果您是經理人，為了解決此問題，您先把需要考慮的議題及相關人列表，如下：

		解決方法的要求條件	
		最低品質水準	最低接受水準
有 關 的 人 員	經理人	A	B
	員工	C	D

1. 請您先把 A、B、C、D 可能的解決方法有那些先列出(20%)。(不限於賈中或小組長的提議)
2. 再說明您會選擇那一種解決方法?為甚麼? (20%)

【個案二】、假設您是某大旅行社的業務經理，總經理要求您針對大陸旅客開放來台旅遊的龐大商機，成立一專案部門負責此業務，並提出此新部門的企畫書向他報告。請根據你所學的管理及一般知識，試著寫出這份報告的主要大綱及其要點。(20%)

(說明：答題時文字請精簡；把握論證分析的順序，並做條理的陳述。 祝答題順利！)