

國立高雄師範大學 100 學年度碩士學位班在職進修專班招生考試試題

班 別：人力與知識管理

科目名稱：管理個案分析(滿分 100 分)【共 2 頁】

個案一：

豪景電器公司的總經理 Howell 剛收到公司營運報告書，他所看到的數字，幾乎使他吃不下中餐，而且血壓上升，因為銷貨下降、成本上升、利潤下滑、客訴增加，及員工離職率升高。他立即叫他的秘書，通知所有的副總經理、主計長、及其它重要幕僚開會。在會議中，Howell 說：「我剛收到一些重要指標的報告，我認為公司表現不佳應該直接歸咎於你們缺乏領導能力。這公司已經像個鄉村俱樂部，當我走過走廊時，我看到員工英祥站著聊天，似乎在參加雞尾酒會。他們似乎比較在乎的是，如何少做點事，但多一點福利。他們好像忘記我們是一家私人企業，沒有獲利，是無法養活所有的人。我覺得當員工不工作時，你們應適時給與嚴重的警告，如果還不能配合，就應該開除他們。最近，有些顧客投訴，他們的服務要求，幾乎都沒有得到回應，是不是因為這些服務要求，無法立即產生交易，而無法得到業務佣金，因此，業務員都不願意出門服務。我希望每一部門應該仔細的查核你們的部屬，不妨去聽聽他們的電話，或許更應該做個記錄讓我看。」

會議上，每位主管都對 Howell 的話表示贊同，唯獨 Caroline，一位二十八歲的業務幕僚提出她的看法，她懷疑公司在管理控制上似乎做的太過火了。她認為：人基本上是希望工作的，他們想要有所貢獻，如果給他們適當的機會，他們更想要好好的工作。她甚至認為：公司或許沒有好好利用員工的潛力，因為目前的員工素質就比以前的好，也希望參與公司的決策過程。她建議 Howell 向員工解釋營運績效不佳的原因，然後請他們協助改善生產力。

公司最近聘用兩個業務部的幹部：John、Michael。雖然工作內容性質相近，然而後者薪資報酬比前者多四倍，雖然公司對員工間薪資報酬的訊息採取機密不透明政策，然而 Michael 在一次聚會中不小心透露自己的報酬而引起 John 的不滿，自此 John 工作消極、士氣低落。

問題：50 分 (以下各題各 10 分，共 5 題)

(一)如果你是業務部副總，在聽完 Caroline 的建議，你會說什麼？

(二)Howell 與 Caroline 在人性上的看法有何差異？試述在管理上：對於不同人性的看法，會有何不同的管理措施？

- (三)如果你是公司的外部顧問，在公司管理措施上你會有何建議？
- (四)請應用一個管理激勵理論，說明 John 對於薪資不滿的反應。
- (五)你是否認同該公司對員工間薪資報酬的訊息採取機密不透明政策？薪資水準應該考量那些因素？

## 個案二：※302 號會議室

因應 97 年金融風暴所造成的產業衰退，政府提出「振興經濟擴大公共建設投資計畫」，提供許多短期就業、企業實習機會，最有名的就是俗稱的「22K 方案」。

某一家公務機構，就有五、六位前述計畫下聘用的年輕員工。因為專業和計畫內容不同的緣故，他們的薪水不一，最低的是 18K，也有較專業的 31K，當然 22K 的也很多。他們都是一年一聘，不確定可以在這間機構待多久。

每天中午午餐時分，在該機構的 302 號會議室中，這五、六位短期員工都會聚集在一起吃便當、聊偶像劇劇情，更常作的事情是批評他們的專職公務人員同事。下面是一些摘錄。

員工 A (18K、第一年)：「他一天到晚嫌我不會簽公文。拜託，我又不是正式的公務人員，沒考過高普考，我哪會？他會又不自己做，丟給我們這種菜鳥！」

員工 B (22K、第二年)：「這些正職公務人員一個月領國家五、六萬，又受國家保障，每天只知道泡茶、聊天、看報紙，他們難道不該擔負更多的責任嗎？我們一個月領 22K，卻壓力大的要死，實在不公平...」

員工 C (25K，第三年)：「最近景氣好一點了，我每天都上 104 找工作，我的好日子要來了，這裡的業務...管他去，丟給那些正職的公務員去善後...」

有趣的是，在 302 號會議室的正上方，402 號會議室，每天則聚集一堆正職公務員在數落這些短期聘用人員，嫌他們能力不足、經驗不夠、心思不在...。

您是這家機構的主管，無意間知道了這件事情，您會採取甚麼動作？(50 分)