

# 國立高雄師範大學九十五學年度碩士學位<sup>在職進修專班</sup>招生考試試題

班 別：人力與知識管理研究所人力與知識管理碩士學位<sup>在職專班</sup>

科目名稱：管理個案分析

To close or not to close? 關廠之外

個案：

S 公司於 1999 年接手前美商 esys 的微電子部之後即奮起爭先，於 2000~2004 年之間的全球半導體復甦時趁勢而起，2002 年 2 月總公司在美國 NASDAQ 科技股上櫃，到 2005 年其股價已經上漲為原價的 8 倍，表現亮眼。

2005 年下半年起受到國際形勢及能源價格居高不下等因素影響，使 S 公司的主要客戶大受打擊，以至於股價持續下跌。總公司衡量全球 S 公司集團的產能與判斷客戶訂單的趨勢，決定關掉營運成本較高的生產工廠，以維持適當的利潤來阻止股價繼續下跌。由於在亞洲各地包含中國、越南、泰國、印尼等工廠中，台灣的 S 公司成本是最高的，所以董事會在 2005 年會議決定，將在 2006 年 8 月底關掉 S 公司高雄廠。

2006 年 4 月初某日上午，S 公司的中國及亞太區副總裁 L 先生由無錫飛來 S 公司高雄廠，當天下午即召集一級主管會議宣佈：

1. 茲因市場競爭激烈，產品售價持續下跌，高雄廠生產產品產能過剩且持續虧損。
2. 美國總公司董事會決定關閉德州廠及高雄廠以維持公司利潤目標。
3. 高雄廠生產製造作業將逐漸減產至 8 月底關閉。

S 公司高雄廠現有的人力狀況如下：

1. 員工人數：S 公司在 2006 年 4 月底時，員工人數為 436 人，其中直接員工 320 人(男性 22 人，女性 298 人，含菲籍勞工 17 人)，間接員工 116 人(男性 95 人，女性 21 人，含菲籍勞工 22 人)。
2. 員工學歷：在教育程度方面，總體而言，以高中職人數 204 人(46.8%)所佔比例最高，其次為專科程度人數 95 人(21.8%)。在直接員工方面，是以高中職及以下教育程度為主，為 266 人(83.1%)；間接員工方面，則以專科以上教育程度為主，共 102 人(87.9%)。其中菲籍勞工不論男女皆為大專以上學歷，屬於高雄廠學歷較高的一群。
3. 員工年資：在員工年資方面，以 5 年(含)以下 166 人(38%)最多，其次為 16-20 年者 144 人(33%)。整體而言，直接員工平均年資為 11 年，間接員工平均年資則為 8.7 年，合計平均年資為 10.4 年。
4. 員工年齡：假如扣除菲籍勞工 39 人，在本土員工年齡方面，以 41-45 歲 117 人(29.5%)最多，其次為 36-40 歲 106 人(26.7%)。整體而言，直接員工平均年齡為 42.1 歲，間接員工平均年齡為 38.8 歲。

S 公司的一級主管們覺得，雖然目前看起來好像確實在虧損狀態，但如果能以一些積極的做法，說不定可以用降低成本的方式來達到維持公司利潤目標的需求，所以在絕望中又不禁燃起一絲的希望。會後，在總經理的召集下，一級主管們會議協商，準備想出一些措施來說服總公司。會中，他們談到了一些問題，你可以協助他們嗎？

問題：

1. 為了說服公司不要走到關廠這個地步，你會建議那些方案以降低人事成本？請分別說明其優點及需考量之處(50%)。
2. 在知識經濟的時代，組織及個人越來越重視增加及管理知識以提升競爭力，故本個案公司如果選擇不關廠，則應(一)如何在組織中推行知識管理，並(二)如何協助員工進行知識管理(50%)。