

銘傳大學九十一學年度二年制在職進修專班招生考試

第二節

企業個案 試題

個案 1. (15%)

你是一位基層主管，帶領五位同仁負責公司內部的行政作業，如同每一個子組織一樣，這些同仁都很努力自己的工作。有一天，你的一位得力幹部(某甲)來找你，想你抱怨他的同事(某乙)經常使用兩面手法，在你面前努力工作，但在背後卻遇事推諉，但因沒出過什麼大錯，所以績效評核結果都不差。請問，當你聽到這樣的抱怨時，你會如何去處理？

個案 2. (15%)

接續前一題的情況，在經過你的處理之後，風評浪靜了一陣子。一天，在你低頭努力於為公司財務調度的時候，某甲又走到你面前，一言不發的向你地出了辭呈。你驚訝的看他，問他怎麼了，他說：「我很喜歡這份工作但我不喜歡和某乙同事，我已經向您說過這件事了，我也知道您已有處理，但他依舊不改，我想，改變不了他，只好改變我自己，所以我提出辭呈。」

你怎麼回答他？

個案 3. (30%)

過去十多年來，國業產業面臨由勞力密集轉為技術密集的明顯轉變，在政府政策推行與產業行動的配合下，台灣高科技產業之成就是有目共睹。在國際分工的腳色扮演上，台灣製造廠商已逐漸由「原廠委託製造(OEM)的層次」，提升至「原廠委託設計製造(ODM)」的層次，甚至進而達到「自創品牌製造(OBM)」的水準。這種層次提升的內涵，卻是技術能力持續創造累積與創新精神充分發揮之成果，各廠商為掌握先機，必須要有不斷創新能力，才能取得競爭優勢，而研發人員的投入，便是創新技術的來源。因此高科技工廠除了大量投資在硬體設上，對於研發人才的爭取與維持，更是非常重視。

A 公司多年來一直將自己定位於電腦機殼的專業製造廠。基於電腦機殼為個電腦的標準配備，因此全球的市場規模與成長率大致與個人電腦相當。在早期，電腦機殼之生產大多由國外廠商主導，但因機殼屬於勞力密集產業，隨著單價之快速走低，國外機殼在成本不具競爭優勢的情況下，紛紛退出市場，卻也因此造就了國內機殼製造廠之發展機會。近年來我國電腦機殼之出貨量，已居高全球之冠，根據資策會之統計，約佔全球七成

以上之佔有率。A 公司目前為排名全球第五之機殼製造廠。隨著大陸新廠擴充完成，A 公司每月機殼之產能，可高達一百五十萬台以上，除了 OEM、ODM 之訂單外，早在十年前即以「自創品牌」成功的打入歐洲與美洲市場。

但電腦機殼雖為個人電腦之標準配備，然而機殼之市場價格逐年下跌，卻是不爭的事實，所以對機殼製造廠而言，如何創新高附加價值的產品，如何提升大量生產的技術能力，就成為其關鍵至勝因素。研發與設計能力之重要性，以及價格的優勢，成為機殼製造廠商重要的競爭利來源。為強化公司的競爭力，A 公司便開始進行電腦機殼與電源供應器等元件進行整合，以提升產品價值與技術層級，因而研發與設計費用佔 A 公司營業額之比重，相對日趨擴大；研發設計部門功能強弱與否，幾為 A 公司未來得否維持競爭優勢之關鍵所繫。因次 A 公司除了投入大筆研發經費於軟硬體設備、儀器之購置與改良上，對於研發部門最重要之資產-「人才」的培養，更是殫精竭慮，不遺餘力。A 公司目前共有四個專案團隊，分別由四個直屬於總經理的專案經理負責，每個團隊都有自己進行中的專案。

但是面對競爭廠商高薪挖人的策略，往往使公司花了許多精神、金錢後，所培養的研發設計人才，卻成為競爭廠商高薪挖角的標的，導致研發設計部門的人員的離職率，均較其他部門人員高，甚至發生整組研發設計團隊集體跳槽的情況，最「做為人嫁」的窘境致使 A 公司去得所謂「人才訓練所」的戲稱。

請問：

1. 當專案經理間為了績效獎金與資源分配爭執不下的時，你該建立怎樣的機制來協調或處理其間的績效問題？
2. 若您是 A 公司的人資主管，你會建議工司採用哪些策略來如何防止該公司培養的優秀人才備競爭者所吸引？
3. 做為研發設計部門的主管，您如何確保研發設計品質並避免發生人才斷層的現象？

個案 4

B 公司落座於新竹科學園區，目前從事 D R A M 生產製造及邏輯產品代工服務，月產能 5 0, 0 0 0 片晶片。自成立以來，B 公司在 D R A M 技術上及生產上不斷精進，目前該公司專注於提升記憶體製造及代工服務能力，除加強製程技術能力提升、積極開發 0.18 微米製程 D R A M 產品，及發展 0.18 / 0.13 微米 F l a s h 先進製程、引進 0.25 / 0.18 微米 L o g i c，更致力於產品的改良率、生產效能及客戶品質的服務提升，以強化公司在半導體產業的競爭力。

截至民國八十八年十二月底，該公司擁有 1543 名員工，平均年齡為 29 歲，平均年資為 4.8 年，而其中一半以上的員工具有大專以上的學歷，且製程研發人員均具有碩士以上的學歷。由於預估前景一片大好，故公司

自成立以來，不斷擴充產能與積極招募人才。然而前景一片看好的 B 公司，卻在民國八十九年間遭遇全球 DRAM 價格下滑與國際大廠的削價競爭，致使公司營運急轉直下，產能利用率不及二成。公司經營階段遂於民國九十年四月上旬宣布決定轉型為專業晶圓代工廠。

B 公司在產品設計部門原本設計各項 DRAM 產品，在公司的決定轉型後，這些專長在 DRAM 設計人才在晶圓代工的模式下變顯得無用武之地，故 B 公司在評估之後，決定資遣 DRAM 部門在所難免。於是 B 公司便在三月底決定資遣約六十餘名的產品設計員工，但仍會對這批員工支薪至五月底，同時除依勞基法發放資遣費外，並將引介被資遣員工前往其他半導體相關業者面試。試問：

1. 除了依據勞基法與公司政策員工與以資遣外，做為人資主管的你，還可以建議公司提供哪些資遣替代方案?(20%)
2. 人資主管的你，在告知員工資遣訊息時，因準備哪些資料?(10%)
3. 在這批員工資遣後，做為 DRAM 設計部門主管的你，應該如何面對留下來的員工?(10%)

試題完