

企業個案評論試題

(限用答案本作答)

快樂公司為國內規模頗大的信託公司，員工人數約一千人，年營業額超過新台幣三十億元。陳凱先生目前擔任快樂信託公司信託部稅務課課長一職。在他的部屬心中，他是一個好上司，值得非議的只有一點：課內的大小事他都要管。從課內的組長到基層的打字員，所有的工作他都要過問，不論是不是很重要，都得經過他的許可方可進行。

陳凱已經在信託部工作了三十年，擔任稅務課課長長達 15 年之久，他已經兩鬢斑白。課內一些同樣資深的員工表示，自從四年前公司進行組織結構調整後，他就開始過問課內大小事，這種轉變為課內帶來很大的震撼。

目前稅務課底下分稅務一組和二組，各有一個組長，分別是張宏和王正，兩個組長底下各管 1 到 2 為高級稅務員，以及 6 到 8 位初級稅務員，他們的工作是審查及處理各項文件和契約書。公司還沒有進行組織結構調整前，陳凱和另外一位高級稅務員會同兩位信託人員、兩位投資人員成立兩個作業小組，要負責處理約 500 個帳戶的事宜。在組織改組後，陳凱和高級稅務員的位置就被兩個組長取代了。而且改組不僅使得稅務課增加兩個組長的位置，還增設了副組長職位。

張宏和王正皆是三十歲的青年才俊，傳言他們因為擁有碩士學位，所以管理當局才晉升他們而不用更有經驗的人。當時，陳凱曾向公司表示，他的課內並不需要這兩位人力，況且他們的工作經驗只有三年。至於副組長職位也是被陳凱所否定的人力需求。副組長的主要職責有二：第一、協助組長處理作業小組的工作；第二、訓練與協助初級稅務員。張宏的副組長蔡森由於健康不佳的關係，這些年來工作績效一直很差，且兩個月後他就要退休。而王正的副組長早在一年前離職，至今沒有補缺。

由於陳凱告訴張宏和王正希望他們熟悉現行的各種稅法和稅務程序，所以他們必須將大部分的時間花在作業小組的業務。而業務量過於繁重，使得張宏和王正必須將屬於他們的許多管理工作（包括研究專案和訓練）授權給兩位幹練的初級稅務員：李玲和林強來處理。他們兩位不僅熟悉各種作業，也參與訓練新進人員的工作，在上級的壓力下能有良好的工作表現，必要時也願意把工作帶回家完成。

因此，張宏和王正認為現在似乎是個可以把李玲和林強擢升為副組長的好機會，如果不行至少也要升遷為高級稅務員。不過，陳凱聽了以後表示：「根據我的經驗，副組長是沒有必須存在的職位，在兩個月內，我就要把它取消。我知道課內每一位初級稅務員的背景和能力，且他們的工作表現一向不錯。我認為，本課不應該過份依賴李玲和林強，也要讓其他人有出頭的機會。目前本課尚無人有擔任高級職位工作的資格，這個職位我要保留給表現特別優異的稅務員。」

企業個案評論試題 (限用答案本作答)

請回答以下問題，答題時有幾點事項注意：

- (一) 字數請盡量控制在限制字數左右，不需耗費時間細數，大約即可。
- (二) 若必要，請採用圖、表、列點...等方式進行輔助說明。
- (三) 請按照題號順序進行答題。

請問：

1.

- (1) 組織結構的設計會受到哪些因素的影響？(50 字，5%)
- (2) 請試著分析幸福公司將稅務課進行組織改組的可能因素？(200 字，13%)

2.

- (1) 依據個案所述，陳凱不論在年紀或年資上均已臨退休之屆，為何他還是一個基層主管(課長，且已經當了 15 年)？你覺得可能的原因？(150 字，10%)
- (2) 請用管理學的「彼得原理」解釋此現象，並說明會對企業造成什麼影響？(150 字內，12%)
- (3) 為減輕對公司的負面影響，請提出兩種可能的改善方案或制度。(250 字，20%)

3.

- (1) 請分析陳凱的領導風格及其可能造成的影響。(250 字，20%)
- (2) 如果你是陳凱的主管，你會採用什麼激勵措施，來提升他的「工作績效」(請清楚描述背後的理論觀點與邏輯)？(300 字，20%)

本試題兩面印刷

試題分