

科目：管理學 適用：國企系甲組

編號：323

考生注意：

1. 依次序作答，只要標明題號，不必抄題。
2. 答案必須寫在答案卷上，否則不予計分。
3. 限用藍、黑色筆作答；試題須隨卷繳回。

本試題  
共 3 頁  
第 / 頁

一、請回想您過去在一個組織裡，所曾擁有的最值得回憶的經驗，那是如今您回想起來會感到喜樂、沉醉、欲與人分享、甚至誇大的經驗。請說明該組織是什麼樣子？該組織想完成哪些事情？該組織對參與者有何意義？該組織可能變成什麼樣子？您會想再扮演什麼角色？（15%）

二、管理者的任務是要將組織面臨的複雜任務與專業分工轉換為組織績效，首先要替組織決定三條界線。第一條線是組織的疆界（boundary lines），分出組織的內部與外部；第二條界線是組織架構圖（lines of organization chart），勾勒出整個組織如何劃分工作單位及其間的關聯；第三條界線是組織的權力結構（lines of authority），決定組織的決策與協調體系，它有時雖非顯而易見，卻十分重要。請問，這些組織的界線應該如何劃分，以及為何如此劃分，請以您所熟悉的國際企業舉例說明之。（15%）

三、本題為三個子題組合而成，分述如下，請以適當的管理理論說明之：

黎薇恩在一家大型保險公司的財務部門工作，該公司正常工作時間是早上八點半到下午五點半。她經常在上午九點才上班，下午五點左右就下班。再者，每隔幾個禮拜，黎薇恩就會打電話請假半天或一天。您如何評估黎薇恩對她工作的投入程度？您認為她的上司該採取什麼行動嗎？（10%）

謝安真與黎薇恩是同部門同事，她是個單親媽媽，丈夫溫瑞凡一年前去世，有兩個幼小的孩子，一個在托兒所，一個念小學一年級。謝安真經常把公事帶回家，且在週末額外撥出時間處理公事，以補足她該星期未完成的工作。您如何評估謝安真對她工作的投入程度？她的上司該採取什麼行動嗎？（10%）

其實，謝安真與黎薇恩是同一個人。若你是她的同事，你會怎麼作，為什麼？（5%）

科目：管理學 適用：國企系甲組

編號：323

考生注意：

1. 依次序作答，只要標明題號，不必抄題。
2. 答案必須寫在答案卷上，否則不予計分。
3. 限用藍、黑色筆作答；試題須隨卷繳回。

本試題

共 3 頁

第 2 頁

四、ElectricDoc(ED)是一家軟體公司，提供企業複雜的文件檔案管理服務。其產品功能包括：版本更新管理(versioning)、傳閱修改(routing)等多種功能。版本更新管理，可以將一個檔案曾經被修改的不同版本顯示出來。除此之外，ED 的產品還能顯示檔案的更新過程中，哪些部份是來自其他檔案，以及這些檔案的出處，甚至還可以查看並顯示檔案修改的各個版本的全部歷史。至於 ED 產品的傳閱修改功能，則能針對每個檔案依照『規則(rule)』、『程式(routes)』和『角色(roles)』來管理。『規則』乃按照企業的業務流程來管理檔案；『程式』是指如何在企業中傳送檔案；『角色』則是定義企業中誰可以接觸到檔案，以及這些人之中，誰可以修改檔案部分或全部的內容。

當軟體開發完成後，複製的成本極低，因此有些公司開發套裝軟體，盡快擴大規模來分攤公司的開發成本。但軟體的需求各公司有其獨特的需求，這時軟體公司必須修改軟體達到顧客的需求；但顧客的 Spac 通常會隨時間而更改，而且要和顧客公司的系統相容，需要很多工夫。

ED 自 1991 年創立，已經兩年。過去兩年營業額約兩百萬美元，主要著重於開發產品，並且已經擁有一些客戶。這些客戶來自於五個產業：製藥業、煉油業、民用電子業、機械製造業與化學製造業。ED 大約有四個客戶在製藥業，其他的產業各有一至兩個客戶。大半的訂單是來自於那些熱衷於嘗試新技術，希望改善本身經營的公司或顧客；ED 則必須針對每個公司的不同需求，調整產品並提供不同的售後服務。不同產業間，企業的需求差異較大；相同產業中，企業對產品需求的差異性則相對較小。ED 的產品因而對不同產業的用戶有不同的價值。

科目：管理學 適用：國企系甲組

編號：323

考生注意：

1. 依次序作答，只要標明題號，不必抄題。
2. 答案必須寫在答案卷上，否則不予計分。
3. 限用藍、黑色筆作答；試題須隨卷繳回。

本試題  
共 3 頁  
第 3 頁

最近一位銷售經理 Jeff 藉由人際關係，帶進了一筆價值百萬訂單。這個訂單來自一個保險公司，是公司成立以來最大宗的訂單。保險公司的新任 CTO 試圖將 ED 的產品，運用在他們正在嘗試的新 IT 系統上。ED 的銷售副總裁 Mike 對於這個訂單非常興奮，因為這是第一個保險業的大訂單。一般而言，保險公司屬於文件密集的產業，對於新的科技產品非常保守，並且給供應商的利潤很低。Mike 非常傾向於接單，並希望這個訂單可以為 ED 帶來新的契機。然而，資深工程部經理 Toby 卻有顧慮。因為如果接單，ED 必須對現有的產品進行大幅的修改，Toby 覺得他可能沒有足夠的工程師來處理產品更新；再加上客製化的成本，這個訂單只有微幅的利潤。

此外，銷售副總 Mike 還認為，ED 應該急遽增加市場銷售與業務拓展方面的投入，以增加銷售量。他建議公司提供更多的財力支援及獎勵計畫，拓展在各行業及企業的销售，這樣 ED 才能很快地抓住很多機會，並且在不同行業及市場上佔有一席之地。Mike 認為如果沒有這樣快速、全方位的銷售推動，公司可能會很快地失去市場機會與競爭力。

整體而言，目前 ED 領先對手九到十二個月，而且 ED 的兩個主要競爭對手都比 ED 稍小，但也都極力地擴張業務。Mike 和部分高階主管擔心如果 ED 不趕快應對，這兩個競爭者可能會很快地追上，甚至超越 ED。不過財務長 Judy 卻警告，Mike 快速、全方位銷售推動的策略，可能對公司有致命的影響。Judy 指出，雖然 ED 目前的現金財務狀況不錯，但是快速而全方位銷售推動的策略，很可能大幅提高公司的『燒錢速度』而危及公司的現金流。財務長認為，ED 應該維持保守的財務政策和運作。

到底，ED 應該不應該接單？請提出具體分析與建議。(45%)