

國立勤益科技大學九十八學年度研究所碩士班招生筆試試題卷
所別：企業管理系碩士班 組別：
科目：企業管理個案評論
准考證號碼： (考生自填)

考生注意事項：

- 一、考試時間 100 分鐘。
- 二、不可使用計算機或翻譯機。
- 三、考試結束後試題卷連同個案紙本必須繳回。

試題一：〈50 分〉

阿福的創業故事

阿福受父親的影響甚深，他的父親從小生長在海邊，靠著勤奮工作與大海恩賜的漁獲量，自行創業成立漁船公司及修理漁船的工廠，並逐漸發展出遠洋漁業。父親對事業的企圖心，為事業付出的努力與心血，及照顧事業所屬員工的用心，深植在阿福心中。

阿福高職畢業後，就讀二專電機科的冷凍空調組，因擁有冷凍乙級證照，所以跟學校裡面參與實務的老師接觸頻繁。退伍之後，透過二專老師的介紹，進入一家以承接公共工程為主的冷凍空調公司。

冷凍空調的施工，必須與工地現場的環境配合，所以扮演的角色是隨著對象而變化的。阿福一會兒是學理與實務兼具的專業人士，一會兒又搖身一變和工人稱兄道弟，和現場其他施工單位（如泥水、水電等）協調施工的程序，如果不能適時地轉換不同的心態，就無法恰如其份地扮演好此角色，也可能會影響到施工的順利與否。

第二個工作是在冷凍工廠做接線的工作，過了一個月後老闆巡視工廠，發現了阿福並交談，決定開始重用並培育阿福，讓他協助營運部門的管理，在這一段日子裡，就像是阿福創業的實習，學習如何當一位老闆，公司的老闆信任阿福的能力，讓阿福能放手一搏實現自己所規劃的目標，也毫不藏私的與他分享當初創業的經驗及經營的竅門。

探討之前工作離職的原因，不外乎是管理理念上的差異，阿福覺得某些層面上仍有突破的空間，但老闆們的考量點卻不一樣，造成無法進步或不合理的現象。在經歷過幾家公司後，所遇到的問題都大同小異，他心想即使換到別的公司上班，最後的結果大概也是一樣，他想跳脫這樣的循環，能以自己的經營理念來管理，達到實現理想的目標，所以萌生了自己創業的念頭，也擬定了創業經營計畫。

當將創業的念頭，逐漸變成行動時，首先面臨的就是資金問題，成立

甲級工程公司規定的資本額要 1000 萬，只好向行政院青年輔導委員會申請創業貸款，解決資本額的問題。

在創業初期，即設定以政府的公共工程案為公司的主力業務項目，阿福以當時的景氣狀況評估，認為政府部門的案子即可維持公司的生存，以政府的案子為公司的營運主力，主要以穩健經營為第一考量，因為政府不會有倒帳的風險，且帳款的撥付以實際進度按月給付。空調工程案的完成，所需要的施工人員相當多，例如起重工、試車等，為了減少人事成本的負擔，他採取外包人力合作的策略。

工程界給人的印象常是藉由應酬談成生意，但阿福不喜歡交際應酬，除非是在不得已的情形下，或者是很熟的人才願意應酬。但他有一套自己的經營哲學，即使不靠應酬，業務一樣推展得不錯，阿福為人開放隨和，處理事情的方式富有彈性，能隨著環境隨時調整與修正作法。待人處事坦蕩並肯負責任，認為事無不可對人言。

當初阿福離開工作職場，決定自行創業之時，有兩位學弟表示願意參與，與他一起打拼，這兩位學弟是曾經共事的同事，工作能力與態度值得信任肯定，有他們一起奮鬥，事業將如虎添翼。但在考慮是成為合夥出資的事業伙伴，或是採用雇傭關係時，阿福選擇了老闆與伙計的雇傭關係。

初創時期，公司接案很順利，但後來政府公共工程案的競爭者越來越多，因此得標的案子就越來越少，所以民間的案子即使風險較大也有在接，陳先生是阿福在第一個工作因工程而結識的長輩，是冷凍空調業大老級的人物，他承包台塑麥寮的工程案，需要大量的施工支援，基於對阿福的肯定與信任，陳先生自己負責設計與設備的部份，而施工的部份就交給阿福的公司負責。

在報酬方面，處在競爭激烈的情況下，可以標到的案子相對的就少了，同時為了得標，大家的利潤也越來越微薄，加上大環境景氣不佳，工程發包少，公司的業務量大不如前，一波一波的衝擊，公司的生存面臨考驗。

問題：

1. 請以 SWOT 分析阿福創業時的各項狀況。(20%)
2. 創業經營計畫應包括哪些項目與內容。(10%)
3. 請評論成功創業者需具備的特質？(10%)
4. 請評論阿福應如何處理「公司生存面臨考驗」的難題。(10%)

試題二：〈50分〉

請閱讀下五頁之「當同事壞你的事.....?」案例內容，並回答下列問題。（本文出自哈佛商業評論繁體中文版第27期，天下遠見公司出版。
<http://www.hbrtaiwan.com>）

1. 在此個案中，請評論馬克犯了哪些錯誤？(10%)

另外，遭人暗算後，馬克該怎麼重新站穩腳步？

2. 試從馬克的人格特質分析。(10%)

3. 試從馬克與老闆的關係分析。(10%)

4. 試從馬克與妮可的關係分析。(10%)

5. 如果你是馬可，你會優先處理的事情為何？(10%)

剛加入投資銀行部門的馬克，
請資深同事妮可幫忙找一份遍尋不著的檔案。
沒想到，平常很友善的妮可竟會陷害他：先宣稱
不知檔案在哪裡，後來才在開會時拿出來報告，贏得滿堂彩！
怒火中燒的馬克，該怎麼因應這樣的狀況？

辦公室政治學

當同事壞你的事……？

When Your Colleague Is a Saboteur

布朗溫·傅萊爾 Bronwyn Fryer

「到底在哪裡？」馬克·蘭斯塔（Mark Landstad）到處都找遍了，他又看過一遍前任員工在公司網路主要資料夾裡龐雜的檔案。「我敢說一定就在這裡！」

馬克走到窗口，感覺臉上又癢又熱，便不安地抓了抓臉。他俯瞰倫敦黃昏朦朧的景緻，彷彿這個遍尋不著的檔案藏在萬家燈火中。星期一，他就得對公司資深管理團隊進行簡報，這是加入克里夫銀行（CliffBank）之後的頭一遭。他原本在研究部門工作，最近才剛調到投資銀行部門，所以必須給上司留個好印象。儘管他花了一整個星期琢磨這份簡報，但要是找得到最新數據就好了；他猜這些資訊應該是在米爾浩斯（Milhouse）的檔案裡，這家知

名零售成衣連鎖店是克里夫銀行一直努力爭取的客戶。

能找誰幫忙？

他喃喃自語地說：「要是妮可在就好了。」妮可是他的新同事，和他一塊負責米爾浩斯這個專案，可能會清楚檔案放在哪裡；米爾浩斯最近的收購策略應該都收錄在這份檔案裡。可惜她人在中國上方的三萬呎高空，最早要到星期一早上才聯絡得到。

馬克對妮可印象十分深刻，尤其是回想起他們剛見面時的情境，他的臉上還會浮現微笑。妮可的舉止優雅、眼神明亮，當馬克加入部門時，她立刻

前來表達歡迎，並盡力協助他適應新環境。她穿著聖約翰（St. John）黑色套裝，一頭金髮留著整整齊齊的包伯頭，精神抖擻的模樣，完全是高階主管的架勢，看起來十分精明幹練。「嘿，只要有問題，不論任何時候，來敲我辦公室的門就對了，」她這樣對馬克說：「我忙得不得了，不過每個人都一樣；而且，我希望大家能成為很好的團隊。」

她盡心提攜馬克，為他介紹部門裡每一位資深主管，並邀他共進午餐，花了許多時間「傾囊相授」，幫他加速進入情況。到小酒館喝點小酒時，妮可告訴馬克，之前擔任他這個職位的人如何在混亂中被迫離開。「派屈克實在很可惜，」她說：「他精通併購，而且對零售業十分了解；

但過去這一年來，他變得愈來愈情緒化，沒有章法可言，後來又出現那些充滿偏執言論的電子郵件，實在很嚇人。」

「你覺得他現在人在哪裡？」馬克問。

「喔，好像沒人知道，」她說：「不過我希望有人能幫幫他。」

想到週末還得花時間找這個瘋子留下來的筆記，就讓馬克覺得沮喪；他深深陷入辦公座椅，把領帶鬆開。就在走廊的另外一端，他聽到在妮可辦公室附近，星期五晚上清潔人員用吸塵器清掃發出的隆隆響聲。他盯著讓人目眩的電腦螢幕，心裡很清楚，再亂找一通也不會有結果——這該死的東西可能早就刪掉了。

要不要去找米爾浩斯的企

業策略主管

伊恩·比
斯利（Ian
Beasley）

呢？他畢竟

是家族的朋友，要不是他，馬克也進不了克里夫銀行。十年前，剛拿到企管碩士學位的馬克，就是在伊恩的大力推薦下，進入米爾浩斯的財務部門擔任研究員。後來，馬克在米爾浩斯優秀的表現，讓他進入克里夫銀行，展開股市研究員的事業生涯。這麼多年來，他和伊恩的關係一直很融洽，伊恩甚至鼓勵馬克調到克里夫銀行的投資銀行部門。「採取正確的行動，會讓你更早享受退休生活，」伊恩這樣建議他。

馬克動了動滑鼠，輸入螢幕保護程式的密碼。他全神貫注地

» hbr.org

針對這成虛構個案的
高層局面，請把你的
解決方案貼上網。網
址：colleague.hbr.
org

登場人物介紹

克里夫銀行

米爾浩斯(克里夫銀行極力爭取的客戶)

投資銀行部門

保羅·歐羅克
(部門主管)

妮可·柯林斯
(和馬克一起負責米爾浩斯的專案)

馬克·蘭斯塔
(剛從研究部門調來)

派屈克(馬克接手他的工作)

伊恩·比斯利(米爾浩斯的策略主管，馬克的家族朋友)

製表：傑登賢

本個案公司與故事情節皆為虛構，旨在表達一般管理上的兩難困境，並由專家學者建議具體可行的解決方案。

打了封電子郵件，但後來又停了下來。找伊恩幫忙不見得是個好主意，他可能不想在週末跟馬克說明米爾浩斯收購策略的細節。

馬克把電子郵件的視窗縮小，點了一下簡報的檔案，開始沉思已經做了一半的幻燈片。這個週末他肯定得編編故事了。

到底看了沒有？

馬克走進妮可的辦公室，面帶微笑地問：「出差順利嗎？」

「幫別人收拾爛攤子簡直太棒了，對吧？」

「好極了，多謝。我只是有點累，航程實在太長了。」

「實在想不到，」馬克心裡這樣想。

「你呢？」她客氣地問：「週末過得怎麼樣？」

「其實有點糟糕，我整個週末都在趕簡報，做了一些新的幻燈片。你說派屈克留下一份有關米爾浩斯的檔案，我卻遍尋不著，結果只好自己拼湊。」

「喔，真糟糕，」妮可充滿同情地說著，一邊打開辦公桌的抽屜。她從瑞士巧克力盒裡頭拿出一顆，他伸手接了過來。

「我知道這個檔案一定在某個地方，」妮可又說：「派屈克好像從來不會把東西擺到該放的地方，檔案說不定存在某個廢棄筆記型電腦的硬碟裡。幫別人收拾爛攤子簡直太棒了，對吧？」她啜飲一口茶，對馬克眨眨眼，眼睛則飄向電腦螢幕。

「嘿，妮可，我知道你一定忙翻了，不過可不可以請你盡速看過那堆幻燈片？我昨天晚上傳給你了。在我們發表簡報前，

我得確定你看過，而且覺得滿意。」

「馬上就看，」她眼睛盯著螢幕說：「再給我一分鐘就好。」

馬克趕緊閃出去，回到自己的辦公室去演練他負責的簡報部分。他決定把重點放在米爾浩斯過去的收購模式、合併活動，以及對小型零售業者日益升高的興趣。他的幻燈片雖然沒有米爾浩斯目前收購策略的資料，但他用敏銳觀察所得到的第一手資料來彌補，要談談該公司對「審查評鑑」（due diligence）長期以來

的系統方法。

到了11點半，馬克開始焦慮起來。午餐時間後就要舉行會議，妮可還沒有給他答覆。他走到她的辦公室，但玻璃門卻是關著的。她背對著他，正在講電話。他決定走回辦公室趕緊吃個三明治，以安撫心中的不安。等他回來時，妮可肯定已經看過這些簡報。

馬克用餐時，妮可和她的助理都不在，他看到包著燻火雞肉的美味香草麵包，心裡覺得舒坦一些。

他在自己辦公桌前囫圇吞棗地吃完後，走回妮可的辦公室，這時距離開會時間已經不到半小時，他卻看到妮可坐在椅子上，啜著嘴唇看著電腦螢幕。他擠出微笑，掩飾心中的不悅。

「看起來很棒，」妮可漫不經心地說，手還一邊點著滑鼠。「全部都很不錯，我想大家都會留下深刻的印象。待會見。」

原來在她手上！

資深主管魚貫進入會議室時，部門主管保羅·歐羅克（Paul O'Rourke）和藹地看著馬克。馬克心中對自己有些懷疑，只得僵硬地擠出微笑回應。

「我們在零售業已經爭取到六家客戶，」妮可在燈光轉暗後開場說。接著，簡報介紹米爾浩斯在服飾業界一些規模較小的

競爭對手。「剩下三家爭取的公司中，米爾浩斯是規模最大的一家。」

妮可故意慢慢地說，馬克開始感到不耐煩。這些都是舊聞了，他心裡想著，為什麼還要拿出來說？他看看台下大家充滿期待的臉龐。

「各位應該還記得，我們去年曾懷疑米爾浩斯會不會野心勃勃地繼續大舉併購，」妮可說。接著，她眼神突然一亮，點了一

他覺得自己好像是在學校被人欺負，去找校長告狀的小孩。

下，跳出來一張馬克從來沒有看過的幻燈片，那是一份公司組織圖。「我最近發現，米爾浩斯正在考慮進行組織重整，」她又點了一下，「他們公司新的組織就是這個模樣。」

馬克目瞪口呆，環顧台下聽眾，好幾位主管都往前傾，好奇地想聽妮可接下來說些什麼。

保羅率先發言說：「我發現這個組織比以前扁平得多，看來他們可能打算把部分營運外包……」

突然間，大家紛紛交頭接耳，彷彿意見紛紜的國會議員

一樣鬧哄哄。妮可請大家安靜下來，並開始逐一回答問題，整整占用了一個小時。馬克知道這時應該插嘴，但腦袋卻一團亂。他要找的就是這種資訊。妮可既然有，為什麼不跟他分享？保羅在兩點鐘時宣布會議結束，並表示將在同一週的稍後再度召開會議。

當高級主管逐一走出會議室時，馬克只覺得怒火中燒。就算妮可沒有隱瞞資料，要把這麼重

要的訊息加入簡報中，為什麼不跟他知會一聲？這是哪門子的團隊伙伴？

「調查得真仔細，妮可，」馬克聽到保羅在走廊上這樣說。

馬克低頭盯著地板，恨不得直接瞪著妮可。他那時就要跟她對質，只不過礙於保羅在場。馬克不得不等一下再找她算帳。私下講！

她要獨占全部的功勞！

半小時後，保羅走到馬克的辦公室。「你知道，馬克，我覺得我們應該多了解米爾浩斯的政

治生態。不知道你能不能跟你在那裡的朋友比斯利聯絡，可能是共進午餐，聽聽他的想法。我們在爭取這家客戶的時候，希望也能了解他們的情況。」

馬克沒有立刻回答，保羅的要求讓他覺得有些不舒服。畢竟在他心中，伊恩是朋友，而不是事業上的人脈。儘管如此，保羅畢竟是他的上司。「當然，」馬克這樣說。

「你可以立刻打電話給他的辦公室嗎？愈早跟他談愈好。多謝了，馬克。」

保羅轉身離開，馬克則拿起電話，立刻撥到米爾浩斯公司總部。他心中暗自希望伊恩不在辦公室裡，不過助理卻幫他轉進去了。

「哈囉，馬克！」伊恩接到老朋友的電話，口氣聽起來十分開心。「一切都妥當了嗎？」

「我的辦公室很棒，可以看得到國會山莊和你們公司的大樓，」馬克淡淡地說：「我現在是零售小組的一員，剛接到的第一個重大任務，就是跟你共進午餐。我們想了解看看，有沒有機會跟你們做生意。所以，你什麼時候可以把我排進時間表？」

「你這樣說可就有趣了。不過上個禮拜，我接到一封你同事……妮可……嗯，柯林斯寄來的電子郵件。她非常堅持要跟我見面。她會一起來嗎？」

馬克幾乎要吐出中午吃的火雞三明治。「喔，真的嗎？那你說得對，我想我應該跟她協調一下……」

「我會請瑪莉看看我的時間表，把時間撥出來，可能下個禮拜吧。很開心聽到你的聲音。」

馬克掛斷電話後，大步通過走廊到妮可的辦公室。

他沒有敲門就走了進去，用力把門關上。

「妮可，我要你知道，保羅要我私下跟伊恩會面。他是我朋友，你幹嘛去跟他聯絡？」

妮可立刻從辦公桌後面抬起頭，兩頰脹紅地說：「如果我不在場，你絕對見不到伊恩！」她自信滿滿地站了起來。「我經營這個產業和米爾浩斯已經很久了，如果你覺得可以這樣把功勞搶走，最好是再想一想！」

馬克決定開門見山質問她：「喔，我知道了。你要搶走絕大多數的功勞，對不對？」

「絕大多數的功勞？哈！」她笑著說，彷彿在嘲笑學校操場上的玩伴，「親愛的，我要全部的功勞！」

馬克聽得目瞪口呆。「放輕鬆，馬克，你看起來好像壓力很大，」她一派輕鬆地說。她走過馬克的身旁，伸手開門走了出去。

馬克跟著退到走廊上，看著妮可一直走到盡頭。他心亂

如麻，雙拳緊握地插到口袋裡。妮可辦公室的門如果不是用玻璃做的，他很可能就會這樣敲下去。

你受夠了嗎？

馬克緩緩走到保羅的辦公室，太陽穴陣陣抽痛。他覺得好像置身夢境，不知道該說什麼。不過他一定要說些話。

保羅正在講電話，但他招手要馬克進去。

保羅掛電話後，馬克不安地開口，「可以耽誤你一點時間嗎？」馬克從來沒有置身這樣的處境中。

「當然，」保羅說，露出一些不耐煩的神情，「什麼事？」

「我想要了解一下和妮可共事的情形，」馬克覺得他好像聽到自己的回音。

「有什麼問題嗎？」保羅驚訝地問。

「我可以把門關上嗎？」

「我們這裡奉行的是門戶開放政策，」保羅帶著一些防衛的口吻說：「不過如果你覺得這樣比較放心的話，就關吧。」

玻璃門關上時，馬克深深吸了一口氣。

「我和伊恩·比斯利聯絡過，他說妮可已經跟他接觸，並要求和他見面。事實上，從派屈克離開一直到我加入這個部門前，她就好像十分積極地想要和他打關係。據我了解，公司把我

調到這個部門，一部分原因就是借重我的人脈。」

馬克繼續說，他聽到妮可的簡報時非常驚訝，而且內心掙扎不已：他一方面想發洩，一方面又對自己身陷尷尬處境感到難堪。他覺得自己好像是在學校被人欺負，去找校長告狀的小孩。

「我必須說，我有點擔心她的行為，她或許只是一整天諸事不順，可是……」

「你要我跟她談談嗎？」保羅插嘴問說，對必須居中調節顯然覺得十分惱怒。

「不用，沒有這個必要，」馬克回說，口吻盡量要讓他安心。「我只是要你知道這些情況。我自己可以應付這場仗。」

「我很高興你這樣說，」保羅鬆了口氣說：「我知道妮可是個野心勃勃的年輕人，不過你得學著尊重她的績效。我個人就很尊重。」

(胡瑋珊譯自“*When Your Colleague Is a Saboteur*,” *HBR*, November 2008)