

國立勤益技術學院九十四學年度研究所碩士班招生筆試試題卷  
所別：流通科技管理研究所 組別：產業經營與決策科學學程  
身分別：在職生

科目：管理學 准考證號碼：□□□□□□□□(考生自填)

考生注意事項：

- 一、考試時間 100 分鐘。
- 二、答題請標註題號

## 試題一：個案評述 (30 分)

以「信任」化解危機-----理律法律事務所之股票盜賣事件

### 一、理律法律事務所簡介

理律法律事務所於民國四十二年在國內設立，係以專精於處理智慧財產權及跨國性質的法律事務而著稱，但隨著臺灣的經濟發展，逐漸擴展成為全方位的法律事務所，業務範圍涉及金融、投資、商務、貿易及科技等相關的法律事務，目前已成為亞洲地區最具規模的法律事務所之一。

理律法律事務所的組織運作非常強調專業化與人性關懷的原則，在專業化方面，針對組織內不同專長領域的法務人才，組成不同的專案團隊，以因應高度顧客化的法律案件，提升服務品質能力；至於人性關懷方面，通常由組織資深員工擔負提攜照顧後進員工的職責，以善盡關懷之情，並藉以塑造組織內各部門良好互動溝通的團隊精神與文化。另外，對於社會關懷方面，則透過不斷贊助關懷及宣傳大眾正確法治觀念的活動以展現對社會的正面貢獻性。

### 二、理律的員工管理

由於理律法律事務所管理的員工都是極具個性化及專業化的社會菁英型律師人才，他們總是希望公司能尊重個人的辦事方法，不要設有太多的管理規則。為了因應組織成員的需求。致使理律在員工管理與教育訓練方面，採取有別於一般普通企業的組織架構。只設置行政部門，而沒有管理部門；如果員工的做事方式與執行成果有所偏差。或是員工之間產生衝突時，大都透過聊天溝通的非正式方式，以提醒員工並獲得彼此的包容與協調。此外，為了明確貫徹組織對於員工照顧關懷的情誼與信念，該組織採取下列的措施：每週一次下午茶、每兩個月招待員工觀賞電影、每年一次免

費體檢。每年提供 24,000 元的旅遊補助。此外，組織若有國外的出差機會時，則由資深員工帶領新進員工一起參加，以創造彼此互信與團結合作的工作氣氛。

### 三、 信任是最寶貝的資產

信任係理律法律事務所的經營信念與寶貴資產，由於獲得客戶高度信任的緣故，已造就理律成為全球華人最大的法律事務所，臺灣許多重大的金融及投資法規，幾乎都是來自於理律的擘劃與制定。理律的主持人陳長文律師就說：「沒有信任，就沒有理律」。信任除了是客戶對理律的高度信賴感之外，理律對員工亦採取高度的信任；如此的信任基礎，使得理律比同業其他律師事務所的績效表現更為傑出亮麗。但不幸地，由於這信任的關係，亦使理律因為員工的股票盜賣事件而帶來空前的經營危機。

由於理律律師事務所太過於信任每一員工，2003 年 10 月，在沒有太多嚴密的監管機制下，讓員工劉偉杰有機可乘，盜賣客戶新帝公司(San Disk)所委託保管約值市價 30 億元的股票，讓理律陷入破產的危機。雖然理律每年已提撥超過 1 億元的責任準備金，但面對 30 億元龐大的賠償金額，並非理律財務一時所能負擔得起，在如此的情境下，宣佈破產或償付客戶損失將是必要的抉擇之一，而一般普遍認為若宣佈破產似乎是降低損失與減少責任的較佳方案。

### 四、 以信任化解危機

然而基於信任的基礎，理律選擇了一肩扛起對客戶、員工及員工家屬負責任的態度，採取償付客戶損失的關鍵性抉擇，而開始著手處理賠償的問題。理律除了必須立即和新帝公司協調理賠事宜外，也必須要挽救其他客戶的信心危機，以避免骨牌效應的產生。因此，立即以信件方式主動告訴所有的客戶發生股票盜賣事件，並在最短時間內應變的方法告知新帝公司和其他客戶，在短短不到一個月的時間內公司達成了償付協議，明快地使整個事件暫告一段落，這種主動誠信及快速的因應做法。除了解除客戶對理律的種種疑慮外，亦重新贏得客戶對理律的高度信任。

在秉持信任的重要經營理念下，為了避免日後類似問題的產生，理律則要求員工重新檢視相關的控管作業流程與機制，並在經營策略進行部分調整，不再受理委託實際接觸客戶股票或金錢代管案件，而更加專注於法律事務的專長本業。

**問題：**個案公司在徵才及用才方面要採取那些作為，暨可防止竊賣事件發生且不會傷害理律最寶貴的資產「信任」。

### **試題二 (20 分)**

依照權力來源基礎的不同，說明領導權力可細分成那些類型？

### **試題三 (35 分)**

臺灣流通業近年來發展迅速,歐美大型連鎖業相繼登陸設點,本土連鎖企業如便利商店、西式餐飲、西式速食、咖啡業態、房屋仲介業態等,皆採取直營與加盟制度大力拓店並招募人力。說明連鎖加盟之型態有那三種?(15 分) 並說明其優缺點?(20 分)

### **試題四：(15 分)**

說明下列名詞之意義？

- 1.CEO
- 2.五力分析之五種競爭力來源
- 3.知識管理