

系所組別： 企業管理學系在職專班

考試科目： 管理實務（專班）

考試日期：0219，節次：4

※ 考生請注意：本試題 可 不可 使用計算機

一、個案分析：業務團隊衝突(40%)

團隊成員

陳明：新上任業務經理，面臨上司業績壓力要求。

宴玲：陳明的助理，工作積極，平易近人。

悟海：資深務實、知所進退、深獲部門同事所敬重，惟面臨家庭變故，深受工作及家庭雙重壓力困擾。

悟爭：工作專注，個性內向，與人無爭。

悟恤：聰明積極，業務績效良好，惟個性好鬥，無法忍受他人的無效率。

某日，業務團隊為公司未來的業務成長方向，預訂在下星期召開會議，陳明交由助理宴玲安排議程，但宴玲弄錯會議流程，乃指定悟恤重新安排，悟恤在安排新議程後，雖然團隊成員間有相互支援的義務，但仍忍不住在陳明面前痛斥宴玲的無知及無效率，讓陳明覺得很難堪。

在業務成長會議中，悟海花了很長時間闡述其構想，並提出其個人經驗及提議，但其提議雖可行，但無法符合公司短期的業績要求。此時，陳明正要修正其提議方向時，悟恤已忍不住提出：「你的提案毫無意義，正確的方向應該是……」。令悟海當場感覺非常難堪，惟悟恤所提觀點均為正確，與會成員都沈默以對。接下去，悟恤又對現行業務做法提出攻擊性的看法，與會成員雖感覺很不舒服，但卻很有默契的對悟恤的攻擊沈默以對，不再做出任何提案。

在業務成長會議之後，陳明無意間看到悟恤在訓斥悟爭的助理：「妳怎麼可以讓一個這麼重要的客戶連續打三通電話而未解決他的問題，妳到底是怎麼做事的？」？雖然悟恤是對的，但是在陳明面前訴斥其助理，悟爭心理卻很不以為然。

悟恤真正惹火悟海是，在無意中刺痛其家庭問題，讓悟海深覺短期內無法正常在公司工作，乃請假三天回家治療心理創傷。然而，在請假期間，悟海所負責之一個重要客戶轉單，令公司產生大筆損失，讓陳明感到臉上無光。悟海在回到公司後的一個業務會議中，因家庭問題而影響公司業務，正式向團隊成員深表歉意，惟悟恤卻為此咆哮：「每一個人都有自己的問題，公私必須分明，豈可以家庭問題影響團隊的績效，這筆應算在你的頭上」。 悟海對悟恤的當面指責無言以對，但對悟恤的斥責極為不滿，其他團隊成員對悟恤的惡劣行為及言詞，深表不以為然。

(背面仍有題目,請繼續作答)

系所組別： 企業管理學系在職專班

考試科目： 管理實務（專班）

考試日期：0219，節次：4

※ 考生請注意：本試題 可 不可 使用計算機

陳明對於悟恤的行為非常頭痛，但悟恤的能力很強，在公司中是頂尖的業務高手，歷任主管都很倚重他的能力。但自從這些事件之後，整個團隊氣氛變得僵硬，甚至每次開會時，每一位團隊成員都會對悟恤冷嘲熱諷，悟恤亦會咆哮以對，團隊運作幾乎處於解體狀態。

問題探討

1. 如果你是陳明，你會如何處理悟恤及其他團隊成員的相處問題？
2. 公司對於「行為惡劣但業績超強」的員工，應如何處理？
 - a. 請由「衝突管理」角度來解析團隊的運作方式。
 - b. 請從組織結構及任務角色來分析「團隊成員衝突」及可能解決方法。
 - c. 請由「領導風格」角度，建議陳明可行的解決方案。

二、威脅與利誘(棍子與胡蘿蔔, the stick and the carrot)在管理上，是否為有效的激勵因素？在實務上，管理者如何靈活運用棍子與胡蘿蔔，來達成企業的目標？在運用時各有何限制？(20%)

三、企業在做事業組群分析時，常會使用 BCG 市場成長 - 相對佔有矩陣，試問矩陣中之市場成長率及相對佔有率兩個構面(Dimension)，在策略分析時，各有何策略涵意？(20%)

四、在實務上，管理者在做投資計劃的可行性評估時，應涵蓋那些主要項目？請就各項目敘述其相關內容。(20%)