

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：0225，節次：4

一、個案分析（50分）

一個 29 歲和 68 歲的人，他們之間有多少的共同點？他們又可以從對方身上學習到什麼？在美國曼哈頓，一個叫做 Randstad 公司的辦公室中，老少配，是一件常見的事。年長與年輕員工的座位彼此相鄰，他們甚至可以聽到對方所打的每一通電話、讀到對方所收發的每一封電子郵件。甚至，他們幫助彼此撰寫電子郵件中部分的句子。」

Randstad 是一家荷蘭公司，在 40 年前成立時，就開始採用上述的配對方法。這家公司的創辦人有一句座右銘是：「任何人都不應該被孤立。」他們原來的目的是想要讓業務人員共同承擔彼此的工作職責，藉以提高生產效率。現在，這樣的搭配修正為，在第一週，一個員工在辦公室做內勤，而另外一位員工則在外面跑業務，一周後兩人彼此交換工作。Randstad 在 90 年代後期，將這種搭配的方式引進到美國。但是，當 Randstad 開始招募新員工的時候，他們發覺，絕大多數的新員工都是二十幾歲的年輕 Y 世代。Randstad 開始了解到，不同世代的配對，其中的挑戰與潛力。「我們知道，這些 Y 世代的人在工作場所中需要受到較多的關注；Randstad 的主管認為，如果這些年輕世代體認到，他們的工作是需要與別人搭配的，而且他們的成功必須依賴他們同事的共同合作，他們一定可以從這樣的安排中獲得成長。」

當然，Randstad 不僅僅是依靠著將員工配對，就期望從這樣的方式中獲得成功，他們還做了其他的事。公司透過廣泛的面談來尋找具有易於與別人合作特質的員工，他們也要求應徵者能夠跟公司的業務人員一起工作半天，以便從中找出適合的人選。「Randstad 會問一個問題：你在團隊中最難忘的時刻是什麼？如果他們的回答只是關心個人的表現，那這個人就不適合 Randstad。Randstad 最在乎的是團隊和群體。」當然，將一個菜鳥與老鳥搭配在一起，彼此都需要做調整。Randstad 的這個方案中，一個有趣的要素是，不管是菜鳥與老鳥，誰都不是老大。雙方都被期望要傳授新的知識或觀念給對方。

(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：0225，節次：4

問題

1. 你認為個案中老少配這樣的概念如何？如果你是這個配對中，其中的一位，你會不會覺得不舒服？為什麼？（15%）
2. 若要這樣的配對成功，成員需要什麼樣的人格特質？（10%）
3. 這樣的老少配是否適用在所有的工作場所？（10%）
4. 公司需要提供什麼樣的輔助措施，以讓這樣的安排成功？（15%）

二、問答題（50分）

在 2009 年 10 月、11 月，鴻海集團透過旗下面板廠群創分別購併了統寶、奇美電，成立新奇美。鴻海集團郭台銘說，「我相信整合後，一定能發揮一加一大於五的效果。」此件事在 2009 年被評比為 10 大科技事件。

當時的觀點是，當新奇美誕生後，這家新公司全球的市占率可達百分之 18，高於台灣其他的競爭對手。其規模不僅是全台最大，產能也僅次於韓國的三星、LGD，成為全球第三大面板廠。市場一般看法均認為，此併購案乃是雙贏，認為奇美電獲得鴻海集團組裝能量的龐大出海口，同時奇美實業等大股東順利從面板產業中脫身，而群創則得到了足夠的面板產能以及技術的奧援來衝刺 LCD TV 組裝業務。

2011 年 12 月，工商時報有一篇以下的報導：

新奇美三合一以來內部山頭林立，鴻海、奇美兩大集團在觸控、中小分割案告吹之後漸行漸遠。但在近期聯貸案無法順利談下來的壓力下，奇美集團終於低頭，隨著舊有奇美勢力退出，以後奇美電將徹底變為「鴻皮鴻骨」，由鴻海集團說了算！

2009 年 11 月奇美集團和群創宣布合併，躍升全球前三大面板廠。不過由於兩大集團文化差異甚鉅，內部一直衝突不斷，過去兩年來，中間經理人流動率甚高，顯見新奇美距離整合、融合仍有一段差距。

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：0225，節次：4

兩大集團的衝突更是在一分為三的分割案告吹後浮上檯面，今年初在鴻海郭台銘主導下，曾有意把公司一分為三，分別是大尺寸面板和系統組裝、中小尺寸面板、觸控面板業務，未來有爆發力的新公司可以推動上市。但因大股東奇美實業不同意，分割案最後告吹，鴻海名義上雖主導經營，但決策仍受制於人，也讓郭台銘憤而撒手不管奇美電，另起爐灶做觸控面板。

問題

1. 企業為什麼要進行購併？預期產生的效益為何？（15%）
2. 在上述的短文中，你看到在企業在購併中，發生了什麼問題？為什麼會發生？（15%）
3. 若要让購併的預期效益充分發揮，你覺得企業在購併的前後需要做什麼事？（20%）