

簡答題

- 一、如果你是一個事必躬親的主管，你會如何授權，以減輕個人的工作負荷？(簡述授權過程)(10%)
- 二、如果你是一個公司高階幕僚，你會如何謹守本份？(10%)
- 三、在公司昇遷制度中，你是否贊成採用公開競爭的方式？有那些可能的危機？(10%)
- 四、常言「薄利多銷」。試問在那些經營結構下，才有可能以「薄利多銷」方式來獲利？(10%)

個案一 豪景電器公司(30%)

豪景電器公司的總經理 Howell 剛收到公司營運報告書，他所看到數字，幾乎使他吃不下中餐，而且血壓上昇 - 銷貨下降、成本上升、利潤下滑、客訴增加、及員工離職率昇高。他立即叫他的秘書，通知所有的副總經理、主計長、及其他重要幕僚開會。在會議中，Howell 說：

「我剛收到一些重要指標的報告，我認為公司表現不佳，應該直接歸咎於你們缺乏領導能力。這公司已經像個鄉村俱樂部，當我走過走廊時，我看到員工圍站著聊天，似乎在參加雞尾酒會。他們似乎比較在乎的是，如何少做點事，但多得點福利。他們似乎忘記了我們是一家私人企業，沒有獲利，是無法養活所有的人。我覺得，當員工不工作時，你們應適時給予嚴重的警告，如果還不能配合，就應該開除他們。最近，有些顧客投訴，他們的服務要求，幾乎都沒有得到回應，是不是因為這些服務要求，無法立即產生交易，而無法得到業務佣金，因此，業務員都不願出門服務。我希望，你們每一部門應該仔細的查核你們的部屬，不妨去聽聽他們的電話，或許更應做個記錄，讓我看看」。

會議上，每位主管都對 Howell 的話表示贊同，唯獨 Caroline，一位二十八歲的業務幕僚，提出她的看法。她懷疑，公司在管理控制上，似乎做得太過火了。她認為，人基本上是希望工作的，他們想要有所貢獻，如果給他們適當的機會，他們更想要好好地工作。她甚至認為，公司或許並沒有好好利用員工的潛力，因為目前的員工素質，就比以前的好，也希望參與公司的決策過程。她建議 Howell 向員工解釋營運績效不佳的原因，然後請他們協助改善生產力。

問題：

1. 如果你是業務副總，在聽完 Caroline 的建議，你會說什麼？
2. Howell 與 Caroline 在人性上的看法有何差異？試述在管理上，對於不同的人性看法，會有何什麼不同的管理措施？
3. 如果你是公司的外部顧問，你會有何建議？

(背面仍有題目,請繼續作答)

個案二、Olympic 科技公司(30%)

「我希望我的部門中，所有經理，在他們所做的每一個決策，都能以完全的理性來決定，我承認，偶爾犯錯是可以原諒的，尤其是在不可控制的情況下。但是，我決不容許非理性的決策行為」。Olympic 科技公司的行銷副總 Eleanor，在一個主管會議中公開宣示。她繼續：

「我們當中每一個人，不論職位高低，都是被雇用來為公司做事，我希望大家都不僅知道自己在做什麼，我更希望大家都能「做對的事情，且把事情做對」(Do the right things, and do the things right)。

問題：

1. 解釋什麼是非理性決策行為？請以您公司管理上的兩個實例說明之。
2. 何謂「做對的事情，且把事情做對」？公司如何確定員工都在「做對的事情，且把事情做對」？