

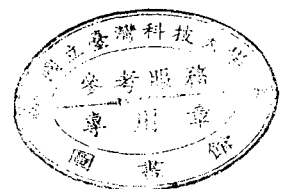
國立台灣科技大學九十八學年度碩博士在職專班招生試題

系所組別：企業管理系EMBA碩士在職專班

科 目：企業管理

(總分為100分)

1. 最近，台幣持續貶值的原因為何？請針對此次政府對抗全球金融風暴，所推出的貨幣與財政政策的利弊(成本與效益)進行分析，尤其是對台灣經濟與台灣企業的影響為何？(25分)
2. (a) 美國星巴克公司(starbucks coffee)準備推出即溶咖啡，售價約台幣35元，你贊成嗎？為什麼？(10分)
(b) 企業如何創造消費者剩餘(consumer surplus)？如何持續創造消費者剩餘？(15分)



國立台灣科技大學九十八學年度碩博士在職專班招生試題

系所組別：企業管理系EMBA碩士在職專班

科目：企業管理

(總分為 100 分)

3. 問題：閱讀以下個案，並回答「企業合併時的適宜之經營者領導行為與應有管理機制為何？」(50%)

世紀婚禮--兩家世界級的 IT 大廠宣佈合併，而原各自在台灣的分公司是否能從敵人變情人，發揮一加一大於二的效果？

「我們公司也有用 H 牌的伺服器，用了二年了也沒有叫修過，怎麼剛換你們的機器就有問題？」

「不好意思，先生，從你剛才的問題應該是使用上有點不熟悉所造成的，我先一步一步教你，……………」

「哇，可以了吔，謝謝你」

「不客氣，我們產品沒問題的，」「哇，好累！」

產品技術支援工程師 Mason 高，是 C 牌 PC Server 的專家。C 公司這家全世界最大的個人電腦製造商，市佔率已持續好幾年的第一名，這主要拜辦公室自動化和網際網路(Internet)的興起之賜，再加上低價的策略成功所致。台灣的分公司是位在台北市敦化南路林蔭大道的某財團所擁有的大樓。如同外面的人們一樣，Mason 都為著自己的公司成長而努力。

剛回答完客戶的詢問，這通電話花了他半個小時，伸了伸懶腰，掛上耳機，起身走到茶水間，想泡杯咖啡提神，正好碰到另一位 True64 UNIX 工程師 Robin 張。

「Hi, Robin」

「Yo, Mason」

「剛才接了個客戶的電話，教了他好久真是累，這行真是越來越不好做，客戶都很會么，越來越難伺候。」



國立台灣科技大學九十八學年度碩博士在職專班招生試題

系所組別：企業管理系EMBA碩士在職專班

科目：企業管理

(總分為 100 分)

「是呀，我負責產品也是」

「還跟我說H牌的比較好，開玩笑，我們雖然沒有他們歷史久，但現在我們的PC Server 可是世佔率第一吔！」Mason 稍用力的把咖啡和奶球攪了攪。

「是哦，我剛好有個高中同學在H公司上班，也是工程師，但薪水比我還高，聽說他們的平均薪資比我們好。」

「哦，真的哦，你不會想要跳槽吧！！哈哈……。」Mason 拿了咖啡快步的走開，怕高大的Robin 過來打他……。

回到了座位，Mason 吹了吹咖啡，喝了一小口，想了想剛才Robin 的話，要不是H公司離家遠了些，當年找工作的時候也會考慮去H公司。

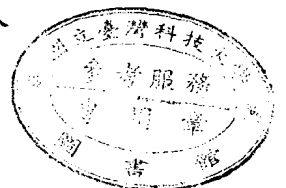
趁著接電話的空檔，Mason 會習慣看看英文新聞網站，除了可以看看這千禧年剛過(二〇〇一年九月的台北)的世界的變化，更可以加強自己的英文實力。他點開了瀏覽器，點了CNN.COM 的連結，很快就連上了，這時頭條新聞卻出現二個熟悉的商標：紅色的C牌和藍色的H牌，Mason 覺得有點疑惑，是什麼事情跟這二家公司有關，他仔細看了一下標題，突然眼睛瞪大，手中的咖啡差點沒掉下來，因為他看到的標題是『H-x, Cxxxxx agree to \$25 billion merger(H公司和C公司同意以250億美元合併)』，他想他的是19吋的超大螢幕，應該不會看錯，過了一分多鐘，Mason 才意會要來問問老闆這是怎麼回事

「Michael!!」Michael 鄭是Mason 的直屬老闆，服務部協理，就坐在他的後面。

「可不可請你過來看一下是怎麼回事」

「是碰到澳客了嗎？」Michael 此時起身走到Mason 的座位，Mason 手指著他大螢幕上的畫面，「這是真的嗎？」Michael 也看了好一會兒，「我沒有聽說吔，這真的是個大新聞，等等，不會是CNN 的網站受到駭客攻擊吧!! 哈……。」

此時Mason 的鄰居，Hinkey 吳也感到好奇圍過來，「不會吧，我們被賣到H公司去，CEO 怎麼這麼沒志氣呀」不一會大家幾乎都圍到Mason 這議論紛紛，沒有人



國立台灣科技大學九十八學年度碩博士在職專班招生試題

系所組別：企業管理系EMBA碩士在職專班

科 目：企業管理

(總分為 100 分)

能坐的住，好像有點世界末日的感覺。

「怎麼這種消息記者都知道，而我們內部一點風聲都沒有，真是有被賣掉的感覺。」

「會不會被 lay off？」

「是不是只是在談而已……」

「.....」

頓時辦公室內變得和外面的熱浪一樣，充滿了各種熱烈的討論，大家心情都非常的浮動。

隔天，大家都收到 H 公司的美麗女 CEO 寄給大家的電郵證實了這項消息，也向大家宣告她是新公司的 CEO，在台灣的兩家總經理也發電郵安定一下人心，告訴大家專心做好自己的事情，一切都不會有改變。

真的一切都不會改變嗎？

合併後一個月的業務週會

台北市陰暗沉悶的天氣，就像合併後大家的心情寫照，有一股悶在胸口非常的不順暢；業務部門協理 Roger(原 H 公司)臉色嚴肅帶著憂鬱表情召開業務會議，與會者有業務部經理 Jeff(原 C 公司)，原 C 公司的業務 Edward 先生，Jelly 小姐，以及原 H 公司的 Tim 先生與 Kelly 小姐。

Roger 說道：「此次在 H 公司老闆高瞻遠矚的決定下，讓我們兩家舉行世紀婚禮，公司老闆遠景希望 C 公司與 H 公司後的新公司更有競爭力，在一加一大於二的綜效下，成為世界頂尖、最大與一流的公司，有賴全公司同仁同心協力為公司的目標努力，但最近各方傳到我這裡的資訊似乎背道而行，請各位將目前碰到的處境提出來，以為檢討對策。」

Edward 很大聲且急速的表達最近來的痛苦：「自從公司合併以來，我天天多



國立台灣科技大學九十八學年度碩博士在職專班招生試題

系所組別： 企業管理系EMBA碩士在職專班

科 目： 企業管理

(總分為 100 分)

接到客戶端的抱怨電話接到爆，很多客戶困擾我們的 C 品牌和 H 品牌是要各自獨立運作還是合併一起處理，原有的品牌產品如何整合？也不知要找誰來服務(原 C 公司或 H 公司)？如果再不改善，將會給 D 公司有可乘之機。」

Jelly 深呼吸後說道：「我每天神經緊繃快要去看精神醫師去了，我們像似無頭蒼蠅面對客戶各種併購後遺症的問題，要和客戶解釋，但又無法全盤清楚和客戶解釋清楚；客戶反映我們服務越來越像隻大象的觸末神經已無知覺，無法及時提供客戶服務；不知如何處理？如客戶反應 H&C 品牌的窗口現在要找誰？是原來的兩位業務還是統一窗口，新的採購案已進行到關鍵時刻，誰可以代表談判還是我們公司要放棄，目前有好幾家競爭對手，若腳步再不快點，等客戶已決定我們才有對策恐已被競爭對手拿走新訂單，我們原來在 C 公司時代，客戶一反應事情，業務馬上可以前往客戶端處理，現在要填寫很多報表才能外出，搞不好填寫完後客戶端已不耐煩了。」

Tim 解釋：「關於填寫申請單問題，這是我們原 H 公司的管理程序，對公司的管理有相當幫助，後續接手或代理人才知道客戶端有什事待處理？在管理與追蹤上是較容易才不至因疏忽而產生不可彌補的損失，現在 C 公司已併到 H 公司來，只要大家適應後相信可以很容易處理的，因此尚請原 C 公司同仁調適。」

Kelly 緊接著表示：「我們是否要將公司的兩各品牌整理成一個窗口，否則同一家客戶要找我們公司會混淆，不知是要找誰？如此給客戶的觀感相當差。」

Jeff 特別指出：「最近合併以來，同業 I 公司及 D 公司正乘我們兵慌馬亂之際，祭出價格戰，我們若再不積極對應恐市場會受到侵蝕。」

Roger 說道：「目前我們公司剛合併，有很多地方在管理文化上是有些差異，原則上管理程序要以原 H 公司的制度，客戶端事情也應不是很難處理，大家心頭抓穩點，不要自亂陣腳，相信我們公司會有很好的成績。」



國立台灣科技大學九十八學年度碩博士在職專班招生試題

系所組別：企業管理系EMBA碩士在職專班

科 目：企業管理

(總分為 100 分)

合併後兩個月的專案進度檢討會

星期一早上，每個上班族似乎還在掙扎地調整自己的週末心情以適應上班的緊繃狀態。在 H 公司金融服務部門正進行著每月例行的專案進度檢討會，而窗外的小雨也呼應著會議中沉重的氣氛。

「各位同仁，今天召開這個會議的主要原因是自從 H 及 C 公司合併兩個月以來，部門已接獲國台金控及中行金控等幾個主要客戶高階主管的嚴重抱怨，抱怨的內容不外乎是進度嚴重落後，品質不良，專案人員溝通態度不良，特別是原來 C 公司所承接業務的客戶。如果無法立即改善並做有效回應，將會影響未來新業務工作的承接。請各位專案經理正視這些問題，就客戶抱怨事項進行說明原因及改善措施。」原 H 公司服務部主管協理 VP 君首先發言。

國台金控專案經理（原 C 公司專案經理）Cathay「本專案原計畫進度上個月 20%，本月為 60%，上個月進度為 21% on schedule，本月進度為 25% 落後 35%，我認為進度落後主要原因有二：

第一個原因，原三位專案成員於公司合併後已有二位主要專案工程師離職，造成人力嚴重吃緊，雖然部門又緊急調派二位工程師支援，但該二位工程師係原 H 公司員工，因為與業主間的產品規格及審核程序係依原 C 公司準則進行，雖然在投入專案前曾先說明並提供相關規格及程序書，但此二位工程師在短時間內實在無法充分了解及掌握產品規格、參數及與業主間互動模式而誤解業主需求，甚而與業主發生口角，才會造成專案進度無法有效推動，同時被業主抱怨品質不良及溝通態度不良，考慮目前專案時程只剩 1.5 個月，目前唯一能解決此問題的方法只有從其他專案抽調原 C 公司工程師緊急支援本專案，請部門務必提供支援。



國立台灣科技大學九十八學年度碩博士在職專班招生試題

系所組別：企業管理系EMBA碩士在職專班

科目：企業管理

(總分為 100 分)

其次，本專案有部分前端文件及產品是在合併前已依原 C 公司作業準則設計及規劃完成，並已經過業主審核通過，但於合併後，這些已完成的文件及產品再依 H 公司準則重新內部審核後卻發現必須做部分修改，但事實上，如果這些前端文件及產品還要再進行修改，等於將整個專案重新來過，不僅專案時程會嚴重 delay，招致罰款，同時預算至少會超支 60% 以上，專案已經與品管稽核部門數次開會溝通協調皆無具體結論，請部門協助就此事件與品管稽核部門溝通協調並達成正面結論。」

中行金控專案經理(原 H 公司專案經理) China「本專案是由 C 公司於合併前剛與業主議價完成的業務，由於原專案經理於合併後離職，我剛被指派為本案專案經理，業主於一個半月前提供草約供雙方確認後，原預定一週內完成合約審核後即行簽約並正式執行，但當我開始依公司準則仔細了解及評估專案內容及草約細節後卻發現之前 C 公司與業主所議定的專案風險及相關合約條款已超出公司所規定上限，在這期間我先與公司相關風險管控及法務部門討論後，確認公司絕對無法接受這些條款，在此情形下我再與業主開過數次會議，基本上我向業主說明由於 H 公司有關風險管控及某些合約條款的規定與之前 C 公司不盡相同，希望能在符合 H 公司規定的前提下，雙方能再進行協商討論，如有必要甚至我們願意在價格上再做讓步，但業主最後的回應是，他們之前與 C 公司早就這些條款花費相當時間及人力談判協商，最後終於達到雙方都可接受的條件，這些條款也已經使用在所有中行金控與 C 公司間所有的合約，雙方都認為非常公平，同時他們認為 C 公司可以接受的條款，沒有理由 H 公司不能接受，拒絕再進行任何協商，同時由於簽約時程不斷延誤造成工作無法推動，他們威脅如果我們不在一週內簽約並開始推動，他們將另尋廠商並將我們停權 2 年，這也是為什麼業主對部門抱怨溝通態度不良，我已將報告呈給部門建議公司先就此專案接受此條款，另外再透過高層協商來修改未來雙方間的合約條款，此事請部門能立即決定並給予明確指示。」

其它專案經理「我們也都有相同或類似的問題，請部門指示應如何處置。」

部門主管協理：…………。

