

國立虎尾科技大學九十九學年度研究所（碩士班）考試入學試題
所別：工業工程與管理研究所碩士在職專班
科目：管理實務

注意事項：

- (1) 共三大題，第一、二大題各二十五分，第三大題內分兩小題，各二十五分，共一百分。
(2) 請於答案卷上註明題號。

一、就企業經營角度言，何謂管理（management）？何謂領導（leadership）？試舉例說明「管理者」和「領導者」扮演的角色及其工作內涵？（25%）

二、你是一名主管，最近有位部屬向你抱怨，表示你分配的工作欠公平，讓他擔任較複雜、吃重且費時的任務，你會如何處理？請評估下列處理的對策和理由，並提出你處理的原則和最後決策。

- (1) 告訴他，你自問並無不公平之處，要他認真工作。
(2) 個別約見該部屬，瞭解他的看法，並耐心聆聽，感謝他把內心的感受提出，承諾會注意到公平地分派任務。
(3) 向該部屬道歉，說明是上層的決定，你身不由己。
(4) 對部屬的抱怨一笑置之，解釋你是依公司的立場去做，並無私心和不公平，並要求部屬提出證據，才能有所調整。
(5) 其他（請說明）（25%）

三、M 公司是家開發及銷售網路通訊產品的中型高科技公司，2009 年 3 月 19 日傍晚，雖然已過下班時間，但一些主管們都還未離開。6 點多時，董事長特助 Alan 接到總經理 Edward 的電話，要他到總經理室一趟。

Alan 進入總經理室後，看到總經理 Edward 正在跟國內事業處事業二部的經理 Jack 爭論某件訂單的事。Edward 看到 Alan 後，將手上一張客戶 A 科技公司的訂購單拿給他，要他看看上面的內容，並當個見證人。Alan 看了下，該訂購單是 A 科技公司要向 M 公司購買一台 AL 500 型的通訊設備。依 M 公司國內事業處的報價表規定，客戶若一次買五台以上 AL 500 的話，報價是每台 25,000，可是該訂購單所顯示出的卻是 A 科技公司只買一台，而原始報價卻是 20,000 元。讓總經理 Edward 生氣的是該訂購單上附註欄的一些文字：

「經總經理同意，本訂單折讓 15,000 元。」

因為如此，該訂單的 AL 500 產品，A 科技公司只需要付 5,000 元的貨款即可。

當 Alan 正在看那份訂單上的內容時，總經理 Edward 仍跟 Jack 有些爭執。後來，Edward 還打電話給正在大陸出差的國內事業處協理 Richard 求證一些事，然後兩人也有一些爭論。一經過仔細聆聽 Edward、Jack 及 Richard 之間的談話內容，以及會後向國內事業處事業一部經理 Kevin 求證後，Alan 得到以下資料：

1. A 科技公司一直都是事業二部經理 Jack 的客戶，本來該訂單是不會到總經理 Edward 處的，因為依訂單的金額，只需要簽到一級主管，亦即國內事業處協理 Richard 即可。可是因為國內事業處的協理 Richard 至大陸出差，他的職務由事業一部的經理 Kevin 代理，而 Kevin 對 A 科技公司的這筆訂單完全不知情，在看到該訂購單上的內容後，他認為很不合理，因此不敢做主簽名。因為該筆訂單的出貨時間押在 3/20，Jack 在不得已的情況下，只好將該訂購單上呈到總經理處，請總經理 Edward 簽名，以進行後續出貨的程序。

2. 總經理 Edward 對該訂單上「經總經理同意，本訂單折讓 15,000 元。」的文字非常不以為然，說他怎麼可能會說那些話，他怎麼可能會答應這麼離譜的事，Jack 說這是他的主管，國內事業處協理 Richard 說的。總經理 Edward 立刻當著大家的面打電話給出差至大陸的 Richard。Richard 向 Edward 說明下列事項：
- (1) 於 3 月 6 日的公司跨部門會議中，Richard 曾報告當時 A 科技公司想向 M 公司買四台 AL 500，M 公司給的報價是每台 25,000 元，但 A 科技公司提出 M 公司的競爭對手 O 科技公司願意以每台 20,000 元的價格將類似 AL 500 的產品賣給他們。A 科技公司表示，若 M 科技公司能比照該價位，那他們就向 M 科技公司下單，否則將轉向 O 科技公司購買該產品。由於 A 科技公司是 M 科技公司的老客戶，為了留住這個老客戶，在會議中，Richard 乃向 Edward 請求，希望能以每台 20,000 元的方式將 AL 500 賣給 A 科技公司，拿到該訂單。Richard 說 Edward 當時同意他的請求。
 - (2) 後來 A 科技公司那筆四台 AL 500 的訂單，M 公司就以每台 20,000 元的方式出售。
 - (3) A 科技公司在 2008 年年底曾向 M 公司買入三台 AL 500，當時他們買入的價格是每台 25,000 元。現在他們發現可以每台 20,000 買到 AL 500，就大為光火，認為 M 公司之前 25,000 的價前是在坑他們，因此向 Richard 抗議，並要求 M 公司將差價還給他們。Richard 知道公司方面不可能答應此事，就跟 A 科技公司說不要將差價退回，請他們再買一台 AL 500，然後將差價以折讓的方式處理掉。
 - (4) Richard 表示，讓 A 科技公司以折讓 15,000 的方式再買一台 AL 500 的事情曾向 Edward 報告過，也獲得 Edward 的同意。
3. 總經理 Edward 對國內事業處協理 Richard 的說法有不同的意見並指出，他記得在 3 月 6 日的公司跨部門會議中，曾聽到 Richard 提過 A 公司那四台 AL 500 訂單的事，也同意 Edward 的建議，但當時他也特別強調說那優惠價格只適用該特殊的個案。他完全沒有印象曾聽 Richard 說過有關 15,000 折讓的事，更不記得曾答應此事。
4. Richard 指出，3/13 在他出差前向 Edward 進行業務報告時，曾提及 15,000 元折讓的事，當時 Edward 沒有任何反對的表示，所以他就認為 Richard 同意該作法。Edward 反駁說，當天 Richard 洋洋灑灑報告了 20 多項事情，他可能還在思考其中某個事項時，Richard 就報告其他項目了。Edward 表示，就算 Richard 當天的報告中有 15,000 元折讓這個事項，一定也是在他沒注意的情況下被夾帶過關的。他再度強調，對 15,000 元折讓的事完全不知情，而且他也不會答應這麼離譜的事。Edward 要求 Richard，日後若有類似的事情，必須以 e mail 的方式將內容傳給他，或以書面文件的方式給他看一下，不能只是口頭報告而已。
5. 由於 Jack 已答應 A 科技公司折讓那 15,000 元，總經理 Edward 在無奈之下只能要求 Jack 請對方能多訂幾台 AL 500，然後給予 15,000 的折讓。會後 Jack 與 A 科技公司談及總經理 Edward 對此事的態度，請 A 科技公司多買幾台 AL 500 以取得 15,000 的折讓。經過協商後，A 科技公司取消原先只購買一台 AL 500 的訂單，改下購買五台 AL 500 的訂單。Jack 最後給 A 科技公司的報價是每台 AL 500 20,000 元，然後折讓 15,000 元。

請以以上有限的資訊回答以下問題

1. 請問 M 公司總經理 Edward 於此事件中的處理方式是否適當，請以 300 字說明。(25%)
2. 請問 M 公司國內事業處協理 Richard 於此事件中的處理方式是否適當，請以 300 字說明。(25%)