

科目名稱：管理實務

個案緣起：顧問的說法

受挫的儀琳嘆息道：「我怎麼會陷入這樣的處境？」距離隔天上午八時的會議，已不到十二個鐘頭，她將要和有史以來最搞不清楚狀況、脾氣最壞的客戶一起開會。儀琳坐在辦公室裡，十根手指頭輪流敲打著有條不紊的辦公桌。她為「寶建順興」公司繪製的管理流程圖，被壓在堆置整齊的政策文件與訪談文稿下，她把流程圖抽出來檢視，這動作她似乎已經重覆不下上百次了。

林平之那邊有外送餐點菜單，可是他到哪兒去了？等用過餐後，他們就可好好討論，只要兩人同心協力，應該可以迅速想出言之有理的行動方針。畢竟，剛開始時，寶建順興公司的案子看來那麼簡單。

事實上，身為台灣集團資深諮詢顧問的儀琳，當初承接寶建順興公司的案子時，還慶幸自己時來運轉。當她接獲公司人力資源部門主管的電話告知時，心情雀躍不已。這通電話簡短而切中要點：寶建證券及順興證券公司合併了，新組成的寶建順興公司執行長楊過，委託台灣集團一項簡單任務：協調這兩家公司之前的政策與業務。原先獲派承辦此案的另一名資深顧問，基於私人因素辭職了；而儀琳擁有證券業的背景，因此成為最理想的接手人選。台灣集團已談妥相關費用與工作時程，並且徵詢儀琳接案的意願。

儀琳格外樂意接下此案，因為公司近期決議，鎖定證券業作為擴展業務的新目標。雖然她先前未曾處理過公司合併案，但根據這六年來在諮詢顧問工作方面的成功歷練，她研判這項工作主要在詳細分析、比較兩套政策的細節差異，然後接觸相關的管理階層人員，了解他們的想法。她認為，此案的利潤取決於速戰速決，只要一些惱人的工作進行速度夠快，全案當可立即迎刃而解。儀琳從電話中得知，較她資淺的林平之將和她搭檔。林平之在台灣集團僅有二年的資歷，一開始就被指派參與此案。重新追憶此事，儀琳不禁再次嘆息，她真希望自己可以將眼前這一團亂，歸因到林平之或其它單一因素上，可是她作不到。打從接下此案，林平之就表現得十分努力。

再看工作流程圖，也沒什麼幫助了，她將之隨手丟置一旁。所有工作的截止日期都一一溜過，為什麼這樣簡單的案子會弄得這麼糟糕？到底哪裡出了差錯？外送菜單究竟放在哪兒？她已經饑腸轆轆。

當時：乍看似無不妥

儀琳回想大約才二週前，她接辦此案後，幾乎立即召開首次會議。當時楊過抨擊她過度自信且意圖主導會議，而她卻將他的發言當作新官上任三把火的典型作風。她懊惱地想著：「或許我那時應當更認真地看待他所說的話，他可能真的認為我的建言有部份只是陳腔濫調。」

她試著追憶楊過當時的確切用字，他似乎是這麼說的，「雖然我的公司購併了順興證券，並且由我出任新公司的董事長兼執行長，但是兩家公司實以對等的地位合併，雙方均貢獻了許多心力，所有工作人員都明瞭此事。」儀琳記得自己對於這些無甚新趣的談話微笑相應。畢竟，他是客戶嘛。

儀琳也憶及，楊過曾解釋，為何新公司合併後的相關整合工作得以順利進行。聽起來還是像千篇一律的說教：「訣竅在於合併前的周詳規畫，以及全程的良好溝通。」他又補充說，「因為和整合有關的大議題已經解決，剩下來的只是一般的營運策略及作業程序整合，這件事必須獲得所有相關人員的肯定，並且覺得公平。」儀琳顯然認為，合併二家公司的政策與作業程序只是單純的工作，他也表明，由於合併的兩家公司各項政策泰半相近，並不需要制定任何新政策。

楊過又說：「我已經通知主要工作人員靜候妳的電話，並要求他們與妳充分合作。請確實連絡合併的兩公司雙方人員都要連絡到，務期不會有任何人感覺被忽略了。」

當儀琳接獲聯絡對象的名單時，她開始懷疑，一切真的像表面看來那般單純嗎？這些人真的都沒有歧見嗎？她看過報紙有關各類合併案的報導，從未曾見過有這麼順遂的案例。然而，楊過是個白手起家且獲致卓越成就的非凡人物，而且他似乎是那種能推動任何事、並讓一切事情運作順遂的強勢領導人，因此，儀琳並未當場說出她的疑惑，而表現得相當熱誠，欣然接受楊過安排的程序，她將在二週內召開情勢評估會議，並於一個月內完成總結報告。

第一時間：平淡反應

儀琳現在很遺憾，她和林平之未能充分利用第一個星期的時間完成更多事情。在與楊過的首次會議結束後，她以兩天時間解決了另一件處理中的案子，而搭檔林平之則彙整了合併兩公司數量龐大的文件資料。接下來的時間，則主要用於辨認哪些是雙方相同的政策，並詳列雙方的各項歧異。清單上列舉出來的差異，顯然遠遠超過相近的部份。儀琳和林平之都對這樣的結果感到驚訝，她甚至有點畏縮了。當初為何沒有絲毫的警訊呢？

而且為什麼他們兩個當初都沒有特別注意到，與這些主要人物敲定訪談時間會這麼困難呢？他們手下的兩名員工負責致電詢問楊過辦公室，查詢何時有可能和「這些外來者」會面。當時，林平之還會開玩笑說，「楊過促成合併案的絕佳溝通才能，大概只在企業總部的大門內發揮功效而已。」儀琳笑得很僵硬，想想只好加倍努力了。她記得曾決定，先將焦點鎖定在獎勵制度這個敏感議題：分辨出最棘手的問題，並儘快著手處理，才是較佳的策略。

接續：每下愈況

與寶建證券公司人力資源部門主管——彬彬有禮卻也敏捷活潑的趙敏——會面，揭開了以後一系列會談的序幕，卻也導致了隨後一切不快的成因。當儀琳徵詢趙敏有關公司合併後獎勵制度的意見，她冷靜地回答說，只需單純地參照寶建證券公司的政策手冊，即可為大家節省可觀的時間。趙敏解釋說：「在公司合併之前，我們已修正過獎勵制度，使其臻於完美的狀態。而順興證券公司那邊不合時宜的獎勵制度，並不符合新合併公司的需求。」

然而根據趙敏的說法，順興證券公司的營業員對於合併後，將採寶建證券公司的獎勵制度，均深感憂懼。儀琳與林平之都沒機會更進一步追問詳情。雙方才交談不過二十分鐘，趙敏的秘書隨即打斷他們，宣稱趙敏接下來還有另一場約

會。在趙敏匆忙地將他們送離辦公室後，儀琳覺得，趙敏承諾要另找時間，更方便回答他們的其它問題，顯然只是打發他們的說辭。

接下來，儀琳和林平之拜訪了張無忌。張無忌是順興證券公司人力資源部門的前任主管，他一點也不知道諮詢顧問為何要找他談話。張無忌表示，寶建證券公司未向他提起此事，「不過，這並非不尋常的安排，雖然在合併後，我已經不再參與相關決策。或許你們可以告訴我，寶建證券公司有些什麼計畫？」

儀琳記得，當她告知張無忌，新合併的公司將採用寶建證券公司的獎勵制度後的尷尬場面。張無忌的反應極為忿怒，他大聲說道：「這說法是趙敏告訴你們的吧？事實上，她也知道，我們曾協議採用順興證券公司的政策，順興證券公司的營業員都是業界的佼佼者，他們不會忍受任何政策的變更，在公司合併前，楊過曾經答應不作任何改變。趙敏和我曾經就這個議題商談過上百次，我們唯一同意的是，使用寶建證券公司的電腦程式追蹤獎勵制度的進度，一旦順興證券公司的營業員聽到趙敏的說法，將會有大批員工提出辭呈。」

回想這個場景，儀琳難過地了解到，她大概沒有掌握機會去認清這兩家公司合併過程的真相。她嘆息地想著：「我所能做的就只有安撫他的情緒。我試著裝作自己誤解了趙敏的意見，然而，我很清楚，趙敏很明確地以政策掌控者自居。為何我未曾考慮到這件事，對於張無忌、還有順興公司所有人的含意？」

接下來與兩家公司行銷部門前主管的會談，情況也同樣難堪。寶建證券公司負責行銷的資深副總裁郭靖，草繪了一份組織層級示意圖，根據他的規畫，順興證券公司負責行銷的執行副總裁楊逍必須向他報告。而楊逍提供給儀琳與林平之的組織層級圖，則突顯出他與郭靖的認知差距。楊逍顯然認為，他和郭靖位居同一層級，兩人都是直接向楊過彙報業務的行銷主管。在經歷張無忌的先例之後，儀琳決定不向郭靖、或楊逍任何一方，點明他們彼此之間的歧見。「我究竟是個儒夫還是政客」，她在事後難過地質疑自己，「也許兩者都是。」

儀琳接著又想起，他們與兩家公司各自推派的一名管理階層代表的會談過程。她和林平之都期望，能為兩公司的營運階層促成最大程度的協議，事後她自問「我為什麼會如此天真？」

由於兩公司指派受訪的管理階層分別居住在不同的城市，為求節省時間，儀琳和林平之分頭訪談兩人。儀琳訪問的是順興證券公司獲利最佳部門之一的經理范遙。范遙引領儀琳進入辦公室後，關上房門，壓低聲音，並要求她以最大的信任和他對話。范遙說：「我確信他們已經跟妳說過，有關公司合併的所有問題均已解決，新公司是個合而為一的愉快大家庭。但是，妳不要相信這套說法。每個人都還是依循舊有政策在行事，兩家公司的管理階層之間並沒有任何實質的溝通存在。楊過對於促成兩公司的合併頗引以為傲，沒有任何人膽敢告訴他，合併案實際上是一大失敗。」

同時間，林平之訪談了寶建證券公司的管理階層代表宋遠橋。宋遠橋向林平之指出，他個人太忙碌了，沒空操心辦公室的權力鬥爭，而截至目前為止，兩公司合併的過程堪稱平順。他領導的辦公室，向來遵循合併前即採行的政策與程序

運作，他個人認為無需改變任何事務。當林平之針對一些特定營運政策提出來討論時，宋遠橋則提及寶建證券公司的政策手冊。當天稍晚，林平之透過電話告訴儀琳，「宋遠橋並不打算進行任何偏離公司既定政策的談話。」儀琳自忖，她能否比林平之從宋遠橋那兒打探出更多訊息呢？或許她不該讓這位年輕的夥伴單獨挑起這項重任。

現實：下一步該怎么做？

一陣敲門聲將儀琳的思緒拉回到最迫切的需求上，她該吃晚餐了。林平之手上揮舞著三份菜單，走進她的辦公室。他靦腆地露齒而笑，同儀琳道歉說：「請原諒我這麼久才回來，我試著在各式各樣的菜單中——川菜、台菜、西餐——找出最適合我們團隊的理想菜單。」

儀琳笑道：「我們就吃烏龍麵吧，然後再好好想想看，早上要怎麼應付楊過先生。」

後悔：客戶說法

寶建順興公司執行長楊過，從十二樓的辦公室窗戶向外望去，天色漸暗，屏東市街頭已少見人群活動。楊過將座椅轉向辦公室，寬敞的開放空間，只見桌椅和辦公設備；電腦螢幕透出詭異的光，空蕩蕩的房間籠罩著異樣氣氛。楊過思慮著隔天早上八點與台灣集團諮詢顧問的約會。他苦笑地想著：「我聘任這些人來處理簡單容易的案子：協助公司完成合併最後階段的政策與計畫整合事宜，但那些該死的諮詢顧問製造出來的問題，卻比他們解決的還多。」

楊過回想公司經歷的一切，不禁握起手掌在座椅的寬扶手上打了一拳。他想到：「公司的員工和我都付出了極大的心力，這幾個歷練不足的諮詢人員卻在百忙中窮攪和。要是龍兒還在世，就會和這些諮詢顧問們好好談一談。」

意外：創業夥伴

楊過回想三十四年前，他和摯友兼工作夥伴龍兒共同創設了寶建證券公司，雖然他們都是證券業界的專家，但是公司多數的決策都是由楊過專斷，龍兒的專長則是組織專業工作團隊。他們一同熬過了艱困時期，以及數次業績衰退的衝擊，打從一開始，公司就贏得了業界的肯定。

經過多年的穩定成長，寶建證券公司的業績和聲譽在一九八〇年代崛起。楊過驕傲地回想：「當其它公司在一九八七年遭遇衝擊時，我們深諳因應處置之道。」拜楊過對市場獨具慧眼之賜，公司在股市重挫前三週，同客戶發出通告，建議他們保留 80% 的現金，只留 20% 投資證券，讓客戶得以在關鍵時刻及時從股市抽身。股市崩盤之後，公司建議客戶買進股價已被低估的個股，最後，大家的獲利都頗為可觀。這兩件事對於公司聲譽的助益，遠勝過先前二十五年的苦心經營。在股市崩盤五年之後，公司進帳的金額勁揚，吸引了更多的有錢大戶。在龍兒指導下，公司以驚人的速度成長，分公司不斷擴增。

不過，悲劇隨後而至，龍兒在三年前辭世。楊過沮喪地想著：「龍兒處理人事問題的能力始終高人一等。她擅長凝聚公司的向心力，確保公司的所有人員都能勝任愉快。我真希望田伯光具備像他那樣的專長。」

事實上，龍兒的病逝，促成了寶建證券公司與順興證券公司的合併案。當時，龍兒的家人賣掉了公司的持股，使得楊過成為公司的最大股東。在龍兒去世之後不久，順興證券公司的執行長田伯光邀請楊過共同觀賞一場職棒球賽，當比賽進行到一半時，田伯光突然向楊過問道：「你覺不覺得我們應該停止競爭，攜手合作呢？為什麼我們不終止瓜分大餅的互鬥，而將餅做得更大？」楊過記得他曾短暫地猶豫了一下：過去合夥的龍兒與他親如姊弟，她總是能獨當一面，未來如果和田伯光的順興證券公司合併，那會是怎樣的局面？

楊過決定慎重考量田伯光的提議。畢竟這兩家公司的市場占有率難分軒輊；而且，儘管楊過不願承認，他還是很清楚，順興證券公司擴展業績的成長實力高過寶建證券公司。順興證券公司主要鎖定有升遷前景的年輕專業人士，而寶建證券公司的主要客戶則是較年長的投資人。當職棒賽局結束時，兩人已討論出許多共同發展的良機，楊過相信，合併案會對公司有利。楊過記得他當時曾說：「田伯光，你可能還是會遭遇一些問題。成本要壓低，增加收益，而且我們可能會讓大家都陷入混亂中。」在此之後的三個星期，楊過和田伯光又數度會面。

一週之後，兩位執行長都向對方承諾會對董事會提出合併案。一如往常，寶建證券公司的董事會毫無異議地支持楊過的提案；但田伯光的提案則在順興證券公司受到了阻力。楊過對此有些訝異，他納悶道，田伯光究竟還是不是順興證券公司的執行長？幸而，田伯光最終解答了董事會所有的疑問，並敦促他們批准了合併案。楊過當時曾向他的主管們表示：「我想當順興證券公司的人聽到新公司的名稱以寶建領銜，並由我出任執行長，田伯光則是擔任副董事長時，這樣的安排無疑地讓他們大感不滿。他們也會擔心，寶建證券公司已經擁有足夠的董事會成員，不會再需要順興證券公司的董事。其實他們並不必憂慮，我需要借重每一個人的專業能力。」

簡單：又不是尖端科技

楊過深陷在座椅上回憶：「我想或許我們在敲定合併案後沒能儘快推動相關進程，不過我原先是期望大家能有調適的機會。」在此之前三年，寶建證券公司的數個直接競爭對手，也曾購併其它公司，而且合併之後的新公司營運狀況頗佳。楊過想及自己公司所進行的合併案，寶建證券公司與順興證券公司的營運項目屬同一業界領域，兩間公司的定位都是全方位服務經紀商，提供客戶項目廣泛的金融理財工具；甚至雙方設在各地的營業點，無論在規模或座落位置上，都有相當程度的重疊性。

楊過深知，加速調和兩家公司不同的企業文化至關緊要。他甚至擬就一份適用於各公開場合的聲明：「在同一條船上的所有人，划槳的方向必須要一致。我們這兩家公司在合併之前，各有獨特的企業文化，但我們已經準備好摒棄彼此的個別差異。從此時此刻起，合併後的公司將以一個整體的組織來運作，不再是兩個不同的個體。」當一位產業分析師問到兩家公司的差異幅度，以及需要多少時間來進行整合時，楊過回答說：「你聽好，假如田伯光和我能由競爭對手變成事業夥伴，那麼我們手下的人當然也有辦法化解彼此間的歧見。我們從事的又不是

尖端的火箭科技，而且在我們這一行，大者恆大、強者生存的法則始終未變。」

楊過搖了搖頭，將思緒拉回到當下，他想到：「我不明白何以和這些諮詢顧問打交道會如此麻煩。」寶建證券公司與順興證券公司的差異，純粹是內部問題；而且不管是評估、管控與獎勵、辦公室政策、作業程序、階層區分、彙報體系、主管頭銜等事項，完全都在公司的直接掌控之下。這雖是惱人又耗時間的事，但卻不是什麼難事。至少不像演算導數那般困難。」

外聘：諮詢顧問

楊過記得，是商務夥伴的推薦，讓他決定與台灣集團洽談的。初次會談的對象，包括台灣集團的合夥人王勇慶、資深諮詢顧問楊林女士，以及資歷較淺的諮詢顧問林平之。楊過當時並未多作遲疑，其略為修改就接受了台灣集團的提案，並且敲定於幾週後展開工作會談。

楊過回想，當他得知實際接手的人不是當初與他會面的諮詢顧問時，他的心中深感忿怒。他喃喃自問：「這究竟是怎麼回事？讓我上鉤後就馬上換人？為了達成交易，就推出好手洽談，敲定之後，卻換成幾個歷練不足的生手任事？我真應該在第一次工作會議時，就對此事表達不滿。」他不禁嘆息，他的小孩都比儀琳和林平之還要年長。

台灣集團更換諮詢顧問一事，令楊過慌亂不安，他還特別謹慎地在會議上，儘可能強勢地提出一些切中問題核心的關鍵要點；並且向儀琳和林平之發表他對如何進行整合的看法。楊過認為，自己已經把意見表達得相當清楚，他吐出一口煙，想到：「我明確地告訴他們，諮詢顧問可以做到哪些事，哪些則不行。我清楚地說，公司不需要另擬新的政策。另須單純地整合既有的政策和現行的計畫，讓所有工作人員都能全力配合就好。如果我表達得不夠明白，為何他們都沒提出疑問呢？他們只問了一些無關緊要的事情，或許該集團的負責人沒讓他們明白狀況。」

徵兆：爭端

楊過心中自責：「我當時應該以更嚴肅的態度，面對一些透露出問題的初期徵兆。」在諮詢顧問展開訪談工作後，隨即有多名員工致電詢問他，這些顧問究竟想幹什麼？他們可不可以接受訪談？楊過回憶道：「我當時以為員工只是想確定我是否支持他們的活動。我那時真該把這點認定為山雨欲來的徵候。」

後來事情急速惡化，首先，田伯光致電告知，他的手下相當沮喪。他問說：「我該怎麼做？在諮詢顧問來過後，我花了一個小時安撫張無忌，然後又得應付楊逍，他要求我說明，為何公司組織層級的調整計畫，沒有事先跟他商量。接著，最優秀的部門經理告訴我，一聽說這兩位諮詢顧問打算裁減順興證券公司二分之一的人力，就有人準備辭職不幹了。我禁不起失去這些人的衝擊，我們必須設法防止事態進一步惡化。」楊過也接到新公司其它部門同樣令人沮喪的電話抱怨，宋遠橋顯得特別感到困擾，他口沫橫飛地說道：「我不明白為何要請這些諮詢顧問，我正致力將公司合併帶來的壓力控制到最低程度，好順利推動我的工作，但這些顧問卻表現得好像我有什麼事情瞞著他們。」

控制：損害擴散

楊過憤怒地想道：「可惡，我付出的費用並沒有獲得相對的服務。台灣集團這兩個資淺的顧問，惹出了一堆麻煩。儀琳和林平之有過獨立作業的歷練嗎？顯然並沒有，他們甚至連單純的訪談都無法勝任。」楊過將座椅轉回辦公桌面，他自問：「我究竟該繼續聘任他們呢？還是在事態進一步惡化之前，遏止這場鬧劇。假若我不撤換他們，我要如何讓他們更清楚我的想法呢？我又該如何彌補已造成的損害。」最後他朗聲說道：「或許該撤換這些小丑，停止流言蜚語，一勞永逸。」

問題：

- 一、請就您的經驗回答，個案中兩家證券公司合併有何優缺點？您如果是寶建證券公司之負責人是否也會有同樣之決定(理由為何)？同樣的，您是否贊成屏東地區三個國立院校(屏東科技大學、屏東師範學院、屏東商業技術學院)整併成為一個大學，三個學校整併有何優缺點？如果要併校，您認為又該如何進行呢？(40%)
- 二、假如您是個案中寶建順興公司之執行長，您會如何進行此一合併事宜？面臨現階段的困境，您又該如何處理以使得合併案順利整合完成？(30%)
- 三、兩位協助輔導合併的顧問犯了那些錯誤？現階段兩位顧問該如何進行之？如果由您協助輔導此購併案，您又會如何進行之？(30%)