

國立屏東科技大學 九十三年學年度 碩士班暨碩士在職專班 招生考試
農企業管理系碩士在職專班
專業科目（一）管理個案分析 試題

注意事項：本科目共計兩題，題目列於本試題卷之第三頁

背景與現況：

基明企業之雞蛋處理場每天平均處理 1600 箱的雞蛋。其中約 35% 來自契作蛋雞場，35% 由企業自有蛋雞場供應，其它的 30% 則來自其它養雞場。該場除了處理一般洗選帶殼蛋之外，亦處理液體蛋以銷售給其他加工業者。

該企業之雞蛋處理場共有兩套設施，每小時的處理能量是各 70 箱。每套設施皆採雙班制運作，蛋雞場生產設備採用目前最先進的省工環控設計。該企業自認業務都在成長中，且有極佳的退休及分紅制度。

總經理趙畢勝先生在該企業 20 多年前創立之初即進入該企業服務，他擔任總經理之職務已有 10 年。該企業在他的領導之下，也一直有相當不錯的表現。趙先生今年 52 歲，已婚，有兩個小孩分別在國中及高中就讀。他非常努力工作，也致力於提昇營運效率。

該企業員工有 48 人。有一部份的新進員工到場裡只有幾個月的時間。除業務經理之外，趙先生認為場內有 5 位主管即 2 位工作同仁的工作情形對該企業的營運特別重要，其工作內容及特質如下：

1. 金乾一先生：負責雞蛋處理工作。金先生負責督導三位部門主管：日、夜班帶殼蛋處理主任及一位液態蛋處理主任。金先生今年 40 歲，對於雞蛋的處理相當有經驗。一般而言，他通常都能順利完成交付的工作，但有時候他對工作執行細節說明的不夠清楚。該企業之帶殼蛋的營運成本低於同業；但是液體蛋的部分營運成本則相當昂貴。由於金先生在業界小有名氣，常有人找他擔任訓練班或研習班的講師。其他企業也曾企圖挖角，但被他拒絕了。金先生已婚，有一個小孩。他任現職已有 15 年的時間。
2. 蕭裕多先生：蕭先生是處理場的日班主任，他的工作內容主要包含：進貨、檢查、裝箱、包裝及倉儲。他同時負擔訂單處理及安排運送事宜。蕭先生的直屬上司是金先生，他負責監督 10 至 12 名員工，確保他們在工作崗位上專心工作。偶爾他也會檢查裝箱後的雞蛋品質是否符合該企業及政府的要求。他常會與負責查驗事務的機關接觸以了解新的規範。蕭先生現年 29 歲，未婚，他喜歡打羽球並參加業餘球賽。
3. 葉和人先生：葉先生負責監督液體蛋處理工作。由於液體蛋的處理是特約的業務，並非常設性的工作，因此，沒排定液體蛋處理工作時，他會到其它部門幫忙。張先生現年 57 歲，為人隨和，頗得人緣。他認為他屬下的員工都已相當熟悉自己的工作，因此他不會對員工一再囉唆。葉先生已婚且是該企業創設時就已任職的元老。
4. 張維四先生：張先生主要負責卡車日常保養維修工作，通常有一名兼職的助手跟著他做事。張先生現年 25 歲，以優異成績自高職車輛科畢業後即進入該企業服務。由於他做事認真負責，該企業的送貨卡車很少出現嚴重的故障問題。他已婚，有 3 個年幼的小孩。他喜歡到海邊釣魚。
5. 傅其名先生：傅先生是蛋雞生產部主任，除監督管理自有蛋雞場之生產作業，同時也負責與契作戶及其它蛋雞場聯絡，以確保穩定的供貨品質與數量。他在也已服務滿 20 年了。到基明企業之前，他在別的蛋雞場待過，因此對蛋雞之生產管理相當有經驗。有些新進的員工不太喜歡傅先生，因為傅先生只要發現有人閒著沒事做，一定會馬上指派新的工作，因此大家看到傅先生來巡視都會特別緊張。不過傅先生指派的工作內容相當清楚，員工必須依照他的要求完成工作。傅先生的孩子們都已長大且都已成家，沒有和傅

國立屏東科技大學 九十三年學年度 碩士班暨碩士在職專班 招生考試
農企業管理系碩士在職專班
專業科目（一）管理個案分析 試題

先生同住。

6. 蘇小姐：蘇小姐是日班的雞蛋品管領班，負責訓練新的品管員。蘇小姐對自己的工作深感自豪，也認為自己是一個表現優異的員工。蘇小姐的丈夫在市區經營一家自己的事業，蘇小姐在此工作的主要原因不是要貼補家用，而是消磨時間以及儲蓄度假旅遊的基金。
7. 辛先生：辛先生的工作是負責準備空的包裝盒及包裝箱送給雞蛋包裝部門以及將包裝完的雞蛋送到冷藏區儲藏並進行出貨區的準備工作。辛先生是該公司最年輕的新進員工，他剛從高中畢業。他在高中就是羽球校隊，有輝煌的戰績。該公司也有專屬的業餘羽球隊--「飛羽隊」，辛先生很希望能正式成為該球隊的成員。

基明企業過去兩年的獲利情形較為不理想，而在這段期間其實同業的獲利表現大多還不錯。因此趙總經理覺得應想想辦法解決此問題。他聘請一位剛退休的同業韓先生擔任顧問，幫他看看可能問題出在哪裡。韓先生退休前原本在一個規模相當的同業擔任總經理的職務。趙總經理告訴韓顧問可以仔細的觀察公司目前的運作情形、檢視設施現況、研究公司的各項書面紀錄以及和員工談談。

看在顧問費的份上，韓先生答應接下此任務，但是韓先生告訴趙總他比較有把握能找出問題的癥結，至於問題如何解決，他比較沒有把握。趙總回答：「這沒問題，如果您能找出問題，我們自己可以想辦法解決。我們覺得我們的設施、市場與人力都沒問題，只是不知道為何獲利的表現欠佳，不知如何著手改善而已。」

韓先生花了兩週的時間看過公司提供的各項紀錄、巡視過設施及運作情形。他的初步評估認為該公司的問題源自於其單位成本略高於其他的競爭對手。但是公司在行銷的表現則高於同業的一般水準。在觀察過生產部門的運作情形之後，韓先生也認為該公司的設備相當現代化，設施的安排合理，設備的維護情形更是超高標準。然而，雖然設備很好，但是每單位成本之雞蛋處理與雞蛋產能卻低於預期水準。

韓先生與員工談過後發現，在業務部門及為張先生工作的員工對自己的工作比較有熱忱，也比較滿意自己的工作；而為金先生及傅先生工作的員工比較不滿自己的工作。剛開始的幾天，由於不清楚韓先生的角色，員工心存疑慮，後來知道韓先生的工作性質也跟韓先生較為熟悉後才願意說出心裡的話。韓先生認為大部分的員工都相當稱職，應能讓該公司的運作和其它同業之水準相當才對。

韓先生向趙總經理提出下列報告內容：

1. 雞蛋處理場與企業自營的蛋雞場每單位成本之生產力低於同業水準。
2. 設施之水準符合同業標準，不是影響生產力的限制條件。
3. 在雞蛋處理場與企業自營的蛋雞場的員工士氣低落。

韓先生認為第三點應該就是問題的癥結了。趙總經理問：「那該怎麼處理呢？」韓先生回答：「當初我就告訴過你，我能找出問題，但是我可能沒辦法幫你想出解決的辦法，你要自己想辦法解決。」

國立屏東科技大學 九十三年 學年度 碩士班暨碩士在職專班 招生考試
農企業管理系碩士在職專班
專業科目（一）管理個案分析 試題

問題：請回答下列問題，不需抄題，但請標明題號。

1. 若你是該公司的總經理，試敘述你所面對的問題有哪些？(30%)
2. 你會如何解決上述問題？(70%)