

銘傳大學九十學年度二年制在職進修專班招生考試

第二節

中、英企業個案評論 試題

答題注意事項：請依題號順序作答否則不予計分；把握時間，可擇重點論述。

一、 Answer the following questions.(本題佔 30 分)

- (a) Define the environment and explain why it is important for managers to be able to analyze it?
- (b) Describe four management functions and explain it?
- (c) Identify the key elements in total quality management and explain it?

二、 (本題佔 40 分)

Juan Peron 是 Vantage 工程公司的製造工程師，並被派至先進產品部門品製造商，APD 部門乃是執行改善 Vantage 的軍事用品研究。然而，實驗望的主管最近接到一項指示，允許開發由軍品衍生出來的商品，以便在開放的市場中銷售。

Juan 在 APD 的第一年擔任過不同專兼計畫的助理，然後被指派負責一項為特殊目的使用的化學性製程木材的研究專案。初期 Juan 花了很多的時間在實驗室裡，逐漸熟悉了處理程序的基本要項。但是，他不久即厭倦於這種長期且令人厭倦的實驗工作，渴望調到產品促銷及行銷部門。這個願望很快就實現了，最近在國際貿易刊物的一篇文章，對類似這裡木材產品充滿著興趣，因此 Vantage 公司立即編列幾千美元的預算開發及行銷這種化學性製程的木材，同時，對組織進行了小幅度的改變，將 Juan 及專案劃歸他的好友 Greg Waites 指揮。因此，Juan 有了離開實驗室的機會，並開始參與他所渴望的促銷及行銷工作上。

Juan 與 Greg 隨即展開全國性的旅行，與潛在客戶討論這種新產品。旅行使得 Juan 在實驗室的時間愈來愈少，這使得新產品性能的許多實驗無法完成。當做為試驗用產品的小訂單日益增多後，Juan 向 Greg 建議興建一座小型的試驗性工廠以滿足市場上的需求。在回答 Greg 有關木材的性能特性時，Juan 向他保證初步測試的結果顯示這些木材能夠成功地生產。Juan 主張 Vantage 應該在競爭者之前先進入這個新市場，所以，應該立即籌建試驗性工廠，以應付突如其來的訂單，然後再來擔心完成性能測試的問題。Greg 感受到先進入市場的好處，不久之後即同意興建試驗性工廠。

在建廠期間，Juan 與 Greg 繼續在全國各地促銷這種木材產品。當工廠接近完工時，Juan 向人事部門要求雇用三名技術員操作機器設備。他打算親自指導技術操作，因此不認為需要為該職位寫了詳細職位說明。

一星期後，Juan 有了他所想要的三位員工。因為 Vantage 公司電子部門的工作減少了，這三位員工為避免被解雇所填補了這些職缺。其中一位是來自採購部門，而另兩位則是電子技術員。正式工作的第一天，Juan 在銷售拜訪之前，先對三位員工一天之內該做些什麼作了些指示。他們沒有被指派正式的領班，對化學製程所知有限，僅被告知要「運用常識及聰明才智」。

工廠開始運作一個月後，一家主要的弓箭製造商訂購了七萬個弓箭把手，並希望能準時交貨，以便在打獵季節來臨前能把弓箭賣出。這真是一件大好的消息，Juan 知道如果接下這訂單，則第一年的營運保證會有盈餘。在接到產品規格後，Juan 說服 Greg 簽下合同，並認為若未簽下本合同，則他們所做的一切努力將付諸流水。後來，在工廠建立一套緊急生產計畫，以便能準時將訂貨送出。

在最後一批把手運出後一個月，Juan 僱用一名 Libby Adams 的年輕工程師，負責處理緊急訂單而取消的性能試驗，Libby 檢查了一些試驗的把手，發現這些把手在不同的測試點上，出現一些在最初試驗時並未發現的細微裂痕。他立即前往 Juan 的辦公室要告訴他這個問題，且見 Juan 與 Greg 正坐在那兒看一封來自弓箭公司的電報。電報上說，有幾家零售商已經退回有細裂痕的弓箭把手，並就將為這些把手所做的一切投資，尋求一個解決的方法。

Vantage 公司賠償對方的損失，解決了這個問題，隨後並取消了這個「木材計畫」。

問題：

- (a).是什麼原因造成「木材計畫」的失敗？
- (b).是否存在更為有效的策略，以協助 Juan 與 Gerg 確保計畫的成功？
- (c).為了防止類似事情再度發生，你有哪些心得可供作參考？
- (d).試從您目前任職公司所擔任之職務，分析貴公司存在那些管理問題，並說明修習本校二技 在職專班學程對您有何益處，可解決什麼問題？

三、（本題佔 30 分）

位於 Sea Shore 城的 Braddock 公司是製造獨輪手推車用之打印金屬零件公司。Braddock 公司製造的獨輪手推車盤，有兩種基本型式：一種是比較深四立方呎的建築用型，另外一種是比較淺二立方呎家庭用型，Braddock 公司的製造程序很簡單：自存貨中選取未經加工過的金屬薄片（建築用的大金屬薄片維持約七天的存貨，家庭用的小金屬薄片則維持的

十天的存貨)；然後將金屬片送至一大型機器內彎曲成形為盤子，經過檢驗後的盤子，每十個包裝成一箱以便運送。

在過去的幾天裡，Braddock 公司在兩種盤子的製造上均產生品質問題。在打印作業完成後，盤子的角落上出現一些預料不到的摺痕。然而，建築用型的盤子問題比較嚴重，而且是在家庭用型的盤子發現這類問題前，連續三天均出現。

生產經理 Hal McCarthy 認為在過去的幾個星期內，Braddock 公司發生的幾件重大事件，可能與上述的問題有關。Shorty McCune 是一住機器操作員，他熱心參與勞工運動，在問題發生前曾被指控在工作中喝酒，而被停職幾天。在停職期間，友人看見 Shorty 在工廠附近與其他幾位員工聊天。約兩個星期前，Braddock 公司也因為一家新的供應商提出誘人的價格，開始自該供應商買進未加工的金屬原料。

該公司在製造過程中唯一的檢驗是在製造後的檢驗。

問題：

- (a).是什麼原因造成 Braddock 公司的問題？
- (b).為什麼建築用型的問題比家庭用型的問題更為嚴重？
- (c).Braddock 公司如何消除其本身的問題？

試題完