

## 國立臺灣科技大學101學年度碩士班招生試題

系所組別： 企業管理系碩士班丙組

科 目： 人力資源管理

(總分為100分)

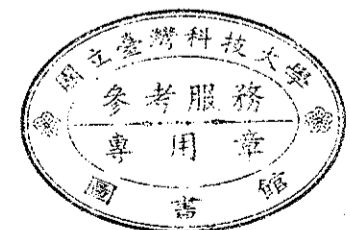
1. 組織在建立「平衡計分卡」制度時，那些人力資源管理功能活動可以有效地配套推動？(40分)

2. 案例討論：(60分，問題在個案後)

H公司是全球數一數二提供 IT 產品與服務的企業，於 2002 年成功地完成了世人矚目的企業合併案，結合擁有 20 年歷史的個人電腦業巨擘 C 公司，經由科技資源整合與擴大服務領域，建構了嶄新而且具前瞻性的堅強事業體，成為全球資訊科技產品、技術、解決方案與專業服務之領導供應商。

於 2001 年兩家公司合併未明朗化之際，在台北 C 公司專職產品技術支援工程師 Mason，是該公司的 PC Server 專家。C 公司是世界最大的個人電腦商，由於辦公室自動化和網際網路(Internet)的興起，再加上成功的運用低價策略，使得 C 公司市佔率遙遙領先同界。

趁著接電話的空檔，Mason 會習慣看看英文新聞網站，很快地就連上線了，這時頭條新聞卻出現兩個熟悉的商標：「紅色的 C 牌和藍色的 H 牌，同意以 250 億美元合併。」他想，他的電腦是 19 吋超大螢幕，應該不會看錯吧！頓時，辦公室內變得和室外面的熱浪一樣，充滿了各種熱烈的討論，大家心情都非常的浮動。



## 國立臺灣科技大學101學年度碩士班招生試題

系所組別： 企業管理系碩士班丙組

科 目： 人力資源管理

(總分為100分)

隔天，大家都收到 H 公司的 CEO 寄給大家的 e-mail，證實了這項消息，也向大家問候，要大家做自己的事情，一切如常都不會有所改變。但是，真的一切都不會改變嗎？

合併後不久，在某專案檢討上，Mason(原 C 公司的工程師)深呼吸後說道：「本專案上個月的預計進度為 20%，實際執行進度為 21%，本月預計進度為 60%，但其實際執行進度為 25%，比原先計畫落後了 35%。我認為進度落後的原因為，是該專案的三位專案成員於公司合併後，有兩位專案工程師離職，造成人力嚴重吃緊。雖然，部門已經緊急調派兩名工程師支援，但因這兩位工程師原本是 H 公司的員工，而專案中的產品規格與審核程序皆是依原 C 公司準則制定的，使得支援的兩位工程師無法在短時間內掌握產品規格、參數以及與顧客間的互動模式，以致誤解顧客需求，甚至與顧客發生口角，才會造成專案進度無法有效推動。同時，顧客也抱怨公司產品品質不良以及員工溝通態度欠佳。因考慮專案時程只剩一個半月，目前唯一解決的方法是，從其他專案抽調原 C 公司工程師緊急支援。」

另外，Bob(原 H 公司專案經理)對於自己所面臨的困境也提出說明：「本專案是 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，我剛被指派為本專案經理，業主於數週前提供草約供雙方確認後，原預定一週內完成合約審核，如沒問題隨即簽約



## 國立臺灣科技大學101學年度碩士班招生試題

系所組別： 企業管理系碩士班丙組

科 目： 人力資源管理

(總分為100分)

並正式執行。但是，當我依據新公司的準則評估專案內容及草約細節後發現，之以前 C 公司與業主所議定的專案風險及相關合約條款已超出新公司所規定的上限，在這段期間內，我先與新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，在面對此種情形下，我再與業主開過數次會議，基本上我向業主說明由於新公司有相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，希望能在符合新公司規定的前提下，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 公司早就針對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，他們認為 C 公司可以接受的條款，沒有理由新公司不能接受，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對我們停權 2 年，這也是為什麼業主對部門抱怨溝通態度不良，我已建議公司先就此項專案接受原先條款，另外再透過高層協商來修改未來雙方間的合約條款，有關此事，請公司能立即決定並給予明確指示。」

以下問題作出回答：

就以上個案而言，如你是人資部門主管，請問產生這些問題的根本為何？如何有效解決合併所生的問題？

