

銘傳大學九十二學年管理學系碩士在職專班招生考試

管理個案分析 試題

管理個案分析 試題

請閱讀個案後回答下列問題

1. 請說明高盛科技公司的經營定位與行銷策略方面所面對的問題(15%)。
2. 請說明高盛科技公司的人力資源與管理方面所面對的問題(15%)。
3. 請說明高盛科公司生產製造方面所面對的問題(10%)。
4. 假設您是高盛科技公司的顧問，您會建議該公司的總經理如何處理眼前的難題，包括製造、行銷、人力資源管理、研發、增資與大陸投資等項目(40%)。
5. 請說明您在貴公司之部門與職位，並具體說明您的職務會面臨哪些管理問題(請以具體實際的案例佐證您的說法)(20%)。

作答注意事項：

1. 每一題皆有適當之配分，請依照配分之多寡安排您回答之時間，建議您每一題皆能精簡的回答。
2. 請依照個案內容之情境描述作答。
3. 對於題目中未能提供您回答所需之情境描述，則可提出合理之假設(請在適當地方註明您的假設)，作為提出您論述之依據。
4. 把握時間，擇重點論述。眾所皆知之常識無須浪費筆墨與時間。
5. 評分重點：答案內容之創意、邏輯，答案格式之邏輯與層次清楚，使用圖、表有助於您的陳述。

高盛科技公司

一、公司背景

高盛科技公司以創新研發與生產分離式元件中的二極管(Diode)為目標，公司之願景是「成為全球領先品牌，並擁有最先進技術之分離式半導體元件之設計與製造廠」，使命是「透過創新技術、服務、品質與成本達到客方滿意度」。

二、產業背景

半導體元件之種類分為分離式元件(Discrete Devices)、積體電路(IC: Integrated Circuit)及光電元件(Optoelectronic devices)。分離式元件包括二極管、電晶體及閘流體等種產品，在電子產業的定位為提供各種電子產品電源整流及保護的角色。二極管(Diode, di-electrode)係指具有二端子，其間電

流及電壓特性呈現非直線特性之半導體元件，而整流二極管即是利用單向導規的特性，將交流電(A.C.)轉換成直流電(D.C.)，以供整流之二端子半導體元件，其需求數量高，佔整體二極管市場量之百分之九十以上。二極管單方向導通的特性廣泛應用於整流用途、充電器、電路裝置保護等用途。目前電力公司供電皆為交流電型式，而許多電器的電源輸入都是採取直流電，例如電源供應器(Power Supply)、家電用品、與數位相機等等。為了使得交流電能夠轉換成直流電，因此必須將交流電轉換成直流電，此稱為整流。全球二極管主要供應商包括美國的 Motorola、通用器材、Fairchild，日本的 Shindengen，歐洲的 Philips、Fargor，台灣市佔率低於 15%。台灣整流二極管產業肇始於民國 54 年美商通用器材股份有限公司在台設廠，帶動台灣電子零件組件產業之蓬勃發展，通用仍為台灣第一大整流二極管製造廠商，國內製造廠商除強茂外有旭興、麗正、台半、統懋等。整流二極管產品應用層面廣及各種家電產品、資訊通訊產品、消費性電子產品、汽車等。

二極管產品上、中、下游之關聯圖如圖 1。就二極管本身製程順序區分，其主要原料為矽晶圓、環氧樹脂、銅引線與焊片等，故該行業之上游即為這些原料供應商。經由製造包裝後，即可支援下游電子、資訊與通訊產品發展，上、中、下游彼此間關聯密切，具共存共榮之關係。

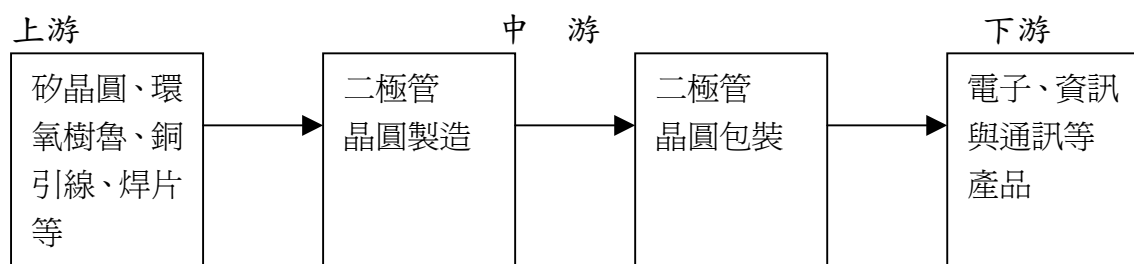


圖 1 整流二極管產業上下游之關係圖

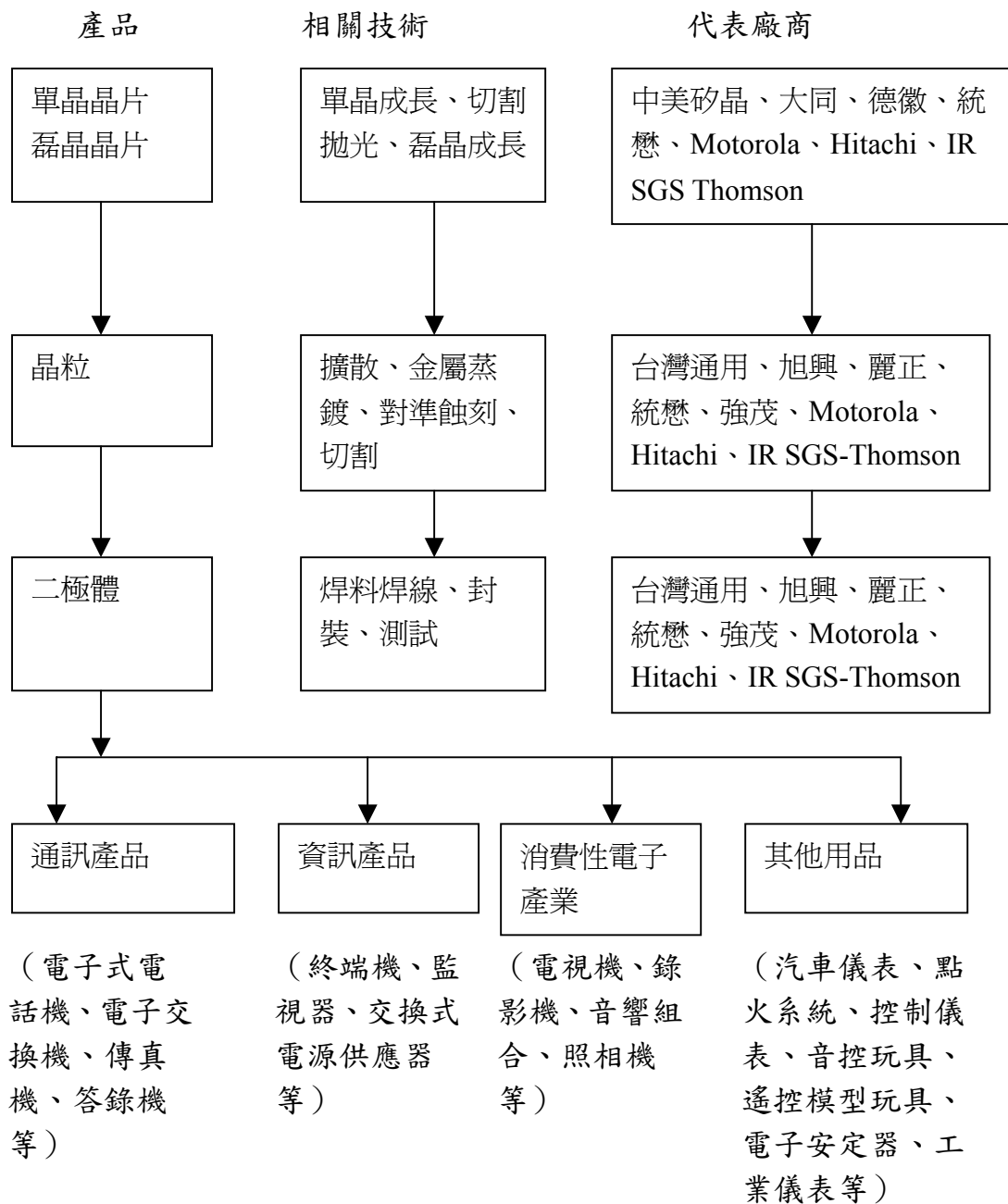


圖 2 二極管產品上、中、下游之關聯圖

三、公司的產品與市場

高盛公司成立之初專注二極管之研發，之後完成工程樣品第一階段之測試，進行試產，並規劃量產之基本工程設計。三年後開始試量產及準備上市產品，之後舉行第一次產品發表會，產品正式產銷。公司另自行研發之產品包括新一代表面黏著元件的整流二極管產品，該產品之結構有利於適用於高溫的情況，適於不同類型二極之製造，在常溫下此產品與其他產品的差異性便無法產生。公司目前不擬自己生產此型產品，希望此技術能授權其他廠商生產。公司另一研發產品為玻璃構裝片型兩極管，此產品具製

程與材料之創新，在價格與封裝形式上均提供客戶最佳之選擇，此型採取低溫製程，可用於各型二極管之封裝，此產品技術是公司看好極具潛力之明星產品。

公司目前核心技術分為晶粒(Chipdies)，與封裝(Package)技術兩部份。晶粒技術，其優勢來源是成立與品質優勢。公司在封裝的技術為新形式封裝技術。公司自成立以來主要優勢是獨立的研發能力，公司目前已經成功取得20餘件世界專利權，包括台灣、美國、大陸、英文及日本。

在目標客戶方面，晶粒的銷售主要也以大型廠商為目標客戶，公司認為與大客戶做生意會被對方掐住脖子，而客戶也擔心公司的議價力量。由於公司認為雙方不易建立互信基礎，是以雖然晶粒生產是公司的重要優勢來源，公司卻不寄望以晶粒的生產銷售為主要經營方向。目前晶粒只銷售給重要的客戶，目的是讓重要客戶瞭解公司的技術能力。封裝是公司的另易一個重要方向，目前主要產品方向放在二極管成品。封裝技術的研發可以應用於生產各種型式的二極管。在此邏輯下，除非是因為擁有特殊know-how的晶粒才採取自行生產外，晶粒可以直接像外購已經擴散(diffusion)好的產品。外購的晶粒可以是標準品，也可以要求供應商根據公司之特別需求製造較專屬的晶粒。

該公司除了銷售自行生產之二極管外，為了增加營運之綜效，該公司亦銷售某家知名國際公司之產品。此產品取得管道來源為該國際知名廠商之代工廠商，由於客戶瞭解該項產品之品質，因此銷售情況非常良好。該產品屬於貿易性質，經常供不應求，估計該項業務佔公司目前營收之50%。

四、市場與業務狀況

公司目前針對客戶之銷售活動分為接觸、針對需求改進產品、與送樣測試等階段。客戶從接觸到成交的整個流程如下。接觸客戶的第一步必須從研發部門下手，將樣品交由對方工程師排程測試，若規格與效能符合要求時，方能取得承認書。第二步再與對方的採購部門協商，在價格與良率各方面擊敗同樣取得承認書的競爭廠商後，方能進入試做的階段，試做也沒問題後就進入試量產的階段，在此階段對方仍有可能終止訂單，所以在交貨時的良率與交貨時間是相當重要的。經過一段時間的信任建立後方能進入量產階段。從接觸、承認到試做階段就須六個月以上的時間，且對方研發部門可能有很多樣品需要測試，而導致承認的時間拉長。在試做階段之後，小廠大約也須七至八個月才會將訂單放給公司，大廠如飛利浦，更有可能花費一年至兩年以上的時間。

業務人員透過代理商或是朋友先做第一步的接觸，因為產品屬於新的專利的東西，所以初步接觸是透過研發方面著手，研發人員較易接受新產品，只要是好的東西，研發人員就會將之設計進去(Design-in)然後測試。

採購部分擺在第二線，業務人員比較不會先去接觸，等到研發這關通過了，才接觸採購部門。

高盛科技的利基點在於產品厚度較薄，會專注在生命週期較短的產品上，於客戶的新產品設計階段就進入。有些客戶已經使用別的廠商的產品，就較不容易取代，除非對方出現客戶抱怨狀況才有機會，如此一來便不易被其他公司的元件取代。

公司目前產品以內銷為主，銷售通路以自行銷售與代理商合作雙向並行。另外，計畫與大廠合作，直接取得 OEM 訂單。原則上，量大的客戶都希望自己做，除非距離太遠或能力不足，如韓國、歐洲則交由代理商做，至於國內量少的客戶也是交由代理商做，因為若全由業務代表維持，則成本會很高。原來是代理商的客戶，後來也可能轉由公司自己做的情况。當某客戶交由代理商做時經營績效不佳或因難度太高，便轉由公司自行經營，例如某股票上市之電子公司目前便轉為由高盛公司自行接觸，但因為公司目前聲譽不夠大，短期之內還看不出成果。雖然公司產品比較薄，性能比較高，但規格與其他替代性產品不同，所以客戶會顧慮單一貨源(single source)會造成供應量不穩而導致斷線。相同情形也發生在其他客戶上，雖然產品沒問題，但仍不敢把量全部放給公司，寧可一部份給公司，一部份給其他廠商，分成兩條線生產。

客戶的研發部門與採購部門間的觀點不同，研發人員並不重視考慮成本，只要東西夠好，就會接受；但採購人員對於成本下降的壓力，若無法降低成本會被老闆修理，且不考慮單一貨源，因為上線後是否能符合需求量，是否能如期交貨都是未定數，一旦發生問題，是否有別的貨源可以取代。由於高盛科技的產品是新的專利，就算做的再怎麼像，高度和厚度就是不一樣，要找到別的東西替代並不容易。品質方面，因為客戶已習慣用之前的產品，要說服他們改用新產品並不容易。

五、組織與人員執掌

該公司之組織架構圖如圖 3。董事長為 Wayne 在電子業具有三十年的經驗。George 為前任總經理，他與 Wayne 年紀相近，在二極管產業有三十年經驗。Wayne 後來退下來擔任該公司之技術總監，指導該公司之技術發展。董事長為業界耆老，以強悍聞名，公司管理階層只要與他開會，都會戰戰兢兢。總經理 Harry 年紀約為四十歲，為國內工程碩士，具有勤奮努力的工作態度。總經理為研發工作出身，他與 George 皆為公司之創業元老，他原先擔任副總經理，後來 George 下來後，才由他接任總經理的職務。他的脾氣與做事態度相對事長顯得非常溫和，他最佩服的企業家是施崇棠，因為他理想中的管理者風範是溫文儒雅。他認為管理者不一定需要以強悍的方式管理。總經理經常利用假日約著昔日研究所的同學去運動，除了聯繫私人感情，也順便聊聊公司的問題，聽取這些朋友的意見。

總經理主要工作為領導整個公司的方向，並且激勵、領導與協調各單

位之運作。此外，總經理必須負責爭取大型客戶之訂單。總經理亦需準備增資計畫，以籌措足夠的財源以因應公司之擴展。面對某些內部人員的能力不足以因應公司之成長，應該採取內部訓練或是找尋人才亦為總理必須面對的課題，人員離職亦為總經理帶來諸多困擾。所幸目前研發單位工作進行尚屬正常，這使得 Harry 尚不需為此太費心力。Harry 剛接任時，同時兼任研發與業務主管。研發處為公司最資深的單位，也是公司核心競爭力的來源。目前服務於研發部門的人員，負責 G 產品與晶片二極管二項專業之進行。業務部門之成員皆具有相關經驗，市場部的三位人員皆曾經任職同業的電子公司。

總經理室有一位特別助理 Steven，負責協助公司的策略發展、建立制度、並能代理總經理協調管理各部門。Steven 畢業於國立大學，具有國外統計博士之學位，個性非常溫和，他具有幕僚的性格。製造部門主管已經離職半年，由於主管尚未到任，製造處就由 Steven 代理。

製造部門有四個單位：生產一部負責 G 產品之生產；生產二部負責產品之包裝與測試；工務部負責工廠佈置，機器設備維護，與工廠產能擴充之人員規劃等任務；工程部負責生產製造工程之支援；管制中心負責製造處的作業排程與跟催管制。公司將品保獨立為一處，負責品質管理。品保處執掌分工如下：品質管制負責檢測、統計品管；應用工程部負責可靠度測試；文管中心負責 ISO 文件記錄。管理處負責公司之財務會計、總務（包括人事、採購、庶務）、及管理資訊系統。管理處的 Andrew 為財管會計之專業人員，畢業於國內研究所。Andrew 曾任職荷商台灣分公司，之前在另一家外商公司負責財務會計工作。Andrew 除了財務專才外，之前工作中亦負責 MIS 之建置。

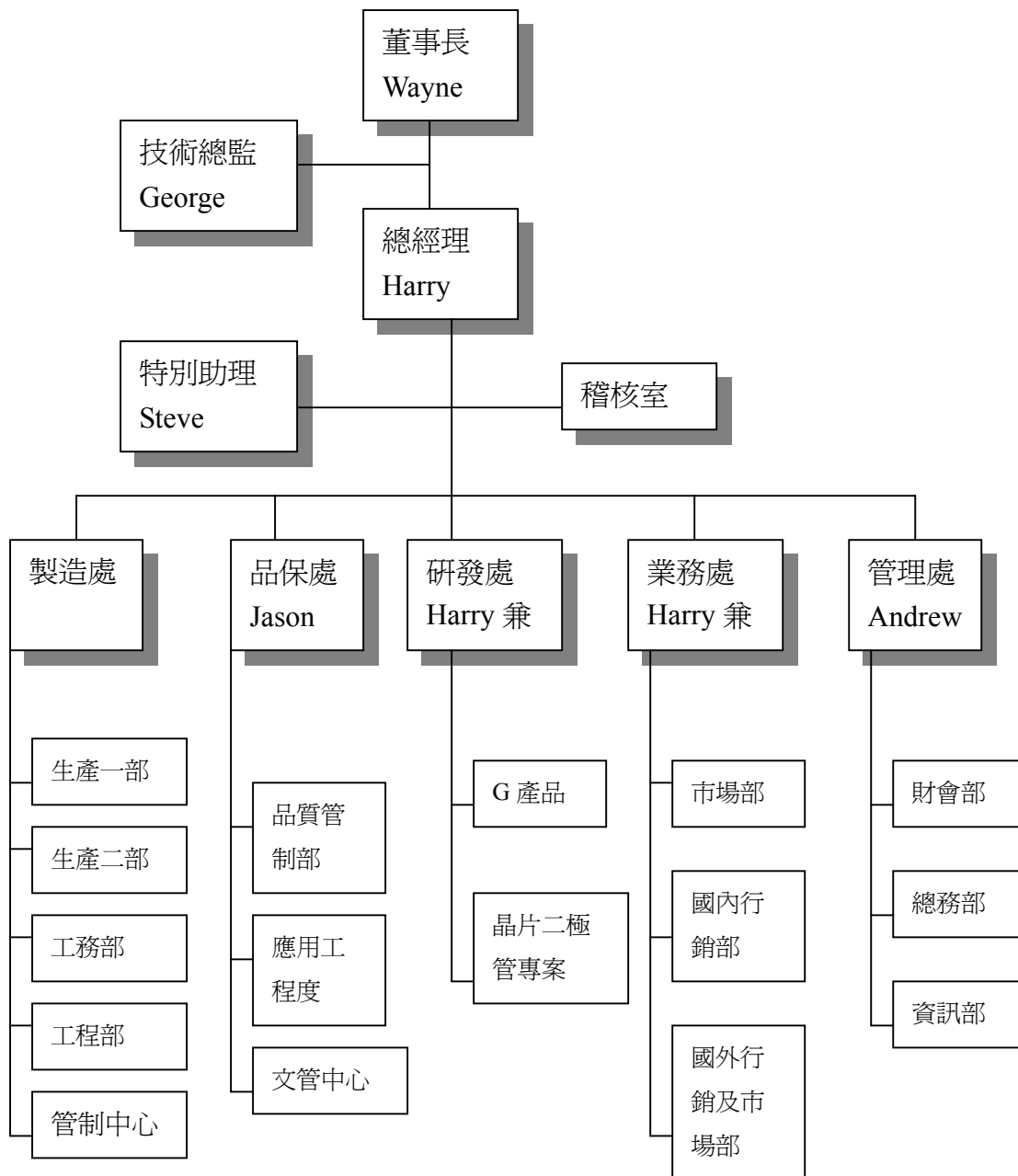


圖 3 高盛科技台灣之組織圖

五、生產作業活動

公司目前生產主力產品為G產品，產品分為導線型與表面黏著著兩種形式。產品的生產過程將晶圓切割後之晶粒在公司內完成檢測，將良品與不良品分離，之後將檢測正常的晶粒運往大陸完成封裝與接腳的工作。公司內部具有封裝與接腳之機台，但是此機台只供內部試作之用。公司目前將製程分段，將勞力密集之封裝與接腳工作移往大陸生產，純粹是基於生產成本之經濟考量。在大陸之二極管再運回台灣的工廠內完成測試之工作。測試完之產品由品保單位再進行檢測，之後才能放行出貨。也就是因為生產流程如此安排，因生產的前置時間(lead time)會很長。生產G產品的製程如下圖。生產製程從晶圓切割、酸洗、晶粒、

上玻璃、測試、燒結、鍍金屬、焊接、封裝、測試、品管、包裝、到出貨。由於公司在封裝的製程上無法控制應有的成本與品質，使得產品雖然採取G產品，但是現階段卻仍未能發揮應有的優勢。

目前公司的出貨狀況並不順暢。就在之前數日公司一批產品遭客戶退貨，Steven正在找出被退貨的原因。Steven發現目前公司產品之生產良率可達95%，然而在大陸完成封裝與接腳之二極管則發現良率下降成為只有90%以下。這批貨同為導線型型式，Steven甚至發現從大陸送回之二極管從外觀接腳即可發現接腳長短不一，此為明顯之接腳不良之證據。此批貨的二極管封裝表面標示不清楚亦是另一項問題。此外，為何貨物會在品保的過程沒有發現再出貨？這是因為二極管在測試或品保檢測的時候均是施加較小的電流，而在實際應用施加大電流時才會知道產品為不良品，遭退貨的產品皆是由山東某公司所完成。由於生產成本之考量，公司必須將封裝部份送往大陸完成，來往之間使得流程費時兩個月左右。前任廠長採取多家合作策略，與約五家不同的大陸廠商合作。除了未能篩選合作對象，當初委外生產也沒能規範生產條件與品質，由於這批貨都驗收完畢，因此此次必須由公司承擔所有損失。

公司目前在大陸的合作廠商中有一家負責導線型產品，這一家是Harry認為較好品質的公司，因此他們目前傾向只選擇這一家來合作。由於這一家廠生產品質無法達到理想水準，因此公司也派駐一名工程師前往大陸協助該合作廠商改善品質事宜。公司另委託一家廠商負責表面黏著型的產品，總經理認為這家廠商目前表現尚可，但潛在的問題是該廠之生產系統有些問題。由於該廠目前有台灣去的人在負責整個生產，因此還沒有問題，但是未來人為的變動會產生新的問題。大陸合作廠商機器設備老舊、精密度差、品質意識不夠水準亦令人垢病。大陸合作廠商投資新設備的意願與雙方之信任程度有關。對方擔心新設備投資後，如果無法取得長期之訂單，則所有投資就會無法回收。對公司而言，由於無法有良好的出貨品質亦是令公司困擾的事情。

除了合作廠商造成產品退貨，公司內部製造部門亦有問題。公司日前有另一遭退貨的案例，原因是出貨之貨箱應該貼上顧客之標籤，但是由於員工之疏忽導致在箱子兩面所貼之標籤竟然不同。除了標籤的問題，公司也發生出貨延遲的事情。業務部門在一個月之前已經通知製造處應該於下一個月某一日出貨給客戶，但是等到出貨當日業務部門才發現製造處尚未將產品出貨給客戶。甚至出貨的前一日晚上也沒有人員加班，也沒有人提醒隔日應該出貨。

製造部門延遲出貨，與無法使用生產線流暢的另一個原是機器設備有時候會故障。工務部的A主管非常認真，他如同救火隊經常穿梭於各種意外狀況之間。A主管雖然犧牲休假維修機器設備，但是還是無法使機器備於重要關頭不會罷工。有時候生產線停工是因為備料的問題，有的料件必須兩週才能運抵，可是部門卻未能備料因應。由於備料問題造成生產線停擺外，員工從錯誤中學習速度太慢也是令人憂心之事。例如當某一個料件出問題後，該負責人即會採取備料之措施，雖然這個料件不會出問題，但是下一次又難保另一個料件不會出問題。

在這一個產業中，機器設備是非常重要的。由於公司生產之產品具有獨特之特性，因此工廠所用之機器設備必頁委託專門之機械公司設計。也許是專門設計之機器設備，因此生產時候尚無法達到理想之生產效率狀況。公司也為了設備無法到理想之效率，正與設備製造商溝當中。但是或許因為當初在規格制定過程有些問題，目前也尚有問題仍待雙方解決。為了有良好的機器與設備，公司目前已經聘請一個業界的顧問，這個顧問曾經服務於某公司，有良好的工廠經驗。

生產線會發生停工之現象可能屬於經常發生之事，工廠有時會出現生產線沒有工作之狀況，有時生產線上之機器有進料不順暢之時也沒有人員會主動處理，在工廠內也沒有看到工廠有管制進度之告示板。工廠的月產能原則上三班制時，但是目前只有日班。G 產品工廠的月產能可以達到 60-80 百萬，然因為受制於一貫機的產能，因此目前表面黏著型之產能為每個月 3.5 百，導線型之產能為每月 5 百萬，如果全部銷售，平均月營收將可達到 1200-1500 萬。

Harry 預期公司未來一年客戶需求逐漸增加後，現有產能將會無法應付需之增加(如表 1)，因此希望能擴大目前的產能。為此，Harry 希望製造處能夠擬出未來如果增加第二班或是第三班之計畫，Harry 希望計畫能考慮需要安排多少人力，開多少機器，估算需多少工程師到現場監督督，與何時該進行人員招募，與人力訓練之工作。令 Harry 困擾的是製造處負責此工作之 B 主管卻寫不出一個完的計畫，最後製造處只是將一坩數據交出完整方案。B 主管不知該如何寫出一份能讓 Harry 總滿意的計畫，而 Harry 也為了主管沒有能力寫出一份夠水準的計畫書而困擾。Harry 認為主管沒有整體思考問題的能力，只能提出頭痛醫頭，腳痛醫腳的方案。

表 1 年度需求預測

單位: 萬

| | | | | | |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Jan | 200 | May | 557 | Sep | 839 |
| Feb | 225 | Jun | 613 | Oct | 879 |
| Mar | 200 | Jul | 791 | Nov | 896 |
| Apr | 303 | Aug | 824 | Dec | 906 |

七、公司困難與未六計畫

雖然公司的產品出貨面對了各種困擾，但是總經理似乎還不憂慮客戶的問題。根據他的經驗，客戶退貨之後公司派人去向客戶說明，若客戶滿意還不會從此斷了生意機會。曾經有一個客戶在退貨說以後不再有任何機會合作，但是一周後 Harry 前往解釋後，客戶還是再度下單。Harry 強調雖然退之後的誠意與說明可以挽回客戶的心，但是所費的心力與代價仍是相當的高。Harry 相信或許是每個廠商的產品多少都有些問題，因此只要不是在業界中做得最差，公司目前還有生存的機會。

Harry 對於公司發展具有強烈企圖心，他認為未來數月業將可衝上來。因此，他認為應儘速籌集所需要的資金以因應擴產之需要。為了解決委外加工面對的問題，Harry 希望採取整合的策略。他計畫未來在大陸建立自己的生產工廠，將台

灣生產成熟之產品移往大陸進行生產，以降低成本。目前台灣二極管發展已邁入飽和期，由於廠商身處在國內勞力不足，勞工成本上揚，致直接成本增加，產品利潤日薄之營環境中，加上面對東南亞及大陸地區製造商挾其勞力充沛工資低廉之比較優勢，因此公司為提升產品市場競爭力，也有擬定大陸投資之計畫。公司計畫未來台灣將負起研究開發新產品的任務，台灣的工廠則負責生產開產品之試作與量產工作。

公司客戶的規模仍嫌分散，公司的客戶多為小型客戶，公司還無法掌握大型客戶，大型客戶的認證過程太冗長。客戶的類型會影響業務的進度，例如汽車業客戶，公司還很難接觸，原因是公司還沒有通過 ISO 或品質保證。公司今勉度擬定投入 QS9000 之認證活動。汽車業者會考量維修成本與安全性的問題，所以較難進入，但其數量大，利潤不小，其他如航太及國防工業，雖然量不大，但毛利很高，也是未來搶評的市場之一。公司目前集中電機與電子業廠商，但是為了長期發展，公司還是希望漸進地能夠投資這類型的客戶。

公司經過數次增後，從最初的 1000 萬元資本額，到目前資本額為 1 億多元。由於公司資金已經不敷成長之需要，Harry 希望可以將技術授權給國內知名的被動元件大廠以換取現金，或是進行增資以籌措必要之資金。為了增資，公司必須撰寫增資計畫書，然而高階主管還不知道增資計畫書該如何寫才能讓潛在的股東們到興趣。董事長 Wayne 近年來來往兩岸頻繁，極力催促總經理擬定計畫前往大陸大上海地區投資設廠。董事長希望大富度地投資大陸之廠房，他覺得規模與氣勢必須足夠才能成為業界領導者。然而 Harry 認為目前資金不足，而且經濟不景氣，為了保有更多的現金，應該減緩大陸投資之速度與速度，然而董事會的壓力是他必須處理的問題。

專利權的揭露，會使得某些已經存在的製造廠因此得以取得相關資訊。其他公司侵犯專利權的問題亦偶而發生，這使得公司必須花時間與這些公司進行談判和解。侵權問題的談判與法律問題對公司而亦是必須面對之問題，當該公司發現市場上有類似產品時，目前該公司會立即寄出存證信函。在公司研發過程中，曾經與其他公司合作研發，也因此產生專利權的糾紛。國內有一家 L 公司，看上高盛發展 G 產品的能力。兩家公司協議由 L 公司出資 500 萬元合作研發，並在研發成功後付給營業額 3% 的專利費用給高盛。研發內容是以 FRP 材料來做封裝。當時合作一年，結果出了一個問題，產品做出來了，但是無法通過 PCT 可靠度測試(在水蒸氣環境下會破壞)。這是由於 FRP 板不似陶瓷材料可以耐水，因此無法通過水蒸氣測試。之後雙方就責任歸屬互推給對方，而在 3 個月後，L 公司說他以自行解決問題，於是合作終止。半年後 L 公司在市面上開始賣此產品，由於 L 公司尚未支付另外 250 萬，亦為支付 3% 權利金，兩家公司又開始為此產生爭議。此時的 L 公司由於經營不善，被國內另一家集團購併。L 公司這時對高盛提出告訴認為合約未完成、而且其產品遭客戶退貨，認為高盛公司應該負責任。後來 L 公司也決定停止生產此產品，新任主管決定開發新產品。之後，高盛公司發現 L 公司在市場上推出之新產品竟然與高盛之專利相同。為此，高盛委

託工研院做鑑定報告，更委請交通大學將鑑定結果比對專利，做侵權報告，證明L公司侵權之行為後，該公司進一步發出存證信函，與進行雙方之和解。

除了被動因應侵權行為外，由於專利權為該公司之重要優勢來源，該公司目前亦希望主動利用授權策略將某些專利授權其他公司生產。由於公司目前資源並不充裕，因此該公司希望授權某些知名廠商可以為公司帶來財源，更可以藉此使用投資者與客戶相信該公司之技術實力。目前公司希望能採取授權策略，將玻璃護封構裝片型整流二極管授權其他公司生產，公司希望授權的範圍只限於生產非高盛主力之產品項目。

Harry 希望公司擴張之後現有的員工能擔任未來的領導幹部，與公司共同成長。但是要如何使得幹部與員工皆能學習成長則是令人困擾的課題。令 Harry 感到困擾的另一個問題是，如果這些員工無法與公司同步成長，將來勢必要從外部挖腳。從接任總經理以來，由於公司增資後之股東結構改變與經營團隊改組等問題，使得重要主管離職，知期內人才難尋與人才交接經驗不夠也同樣困擾著 Harry。

Harry 目前必須身兼研發部門主管與業務部門主管，亦使其無法面面俱到。特別是目前大部分的時間在處理業務、製造部門、與管理的協調整合問題，使其花在研發的時間愈來愈少。他也擔心長此以得，公司研發的實力會減弱。二極管是一項成熟的產業，競爭者很多，特別是中國大陸的廠商低價競爭。如果沒有研發作為後盾，爭取高階產品的市場，公司未來的前景亦是令人憂慮。Harry 希望能找到更合適的研發主管來代替他管理研發這個部分，或是目前研發人員的能力可以足堪此重任，不過這也不是短期內可以實現的。

眼前公司面對的製造困是所生產的產品無法確保穩定的高品質，良率低造成技術專利所塑造的成本優勢根本無法發揮。這個問題與製造無法準時交貨，而品質活動無法落實有關係。這個問題與合作廠商的選擇與管理亦有關係。Harry 為了大陸設廠的問題目前此刻擬再度前往大陸找尋可以合作的夥伴，與未來應如何進行大陸投資適宜。

公司每週都有主管會議，由各級主管報告問題與討論解決方案。每個月亦有月會必須向董事報告公司面對的狀況。董事對公司層出不窮的問題似乎已經表現出不耐煩，董事希望會議能夠解決問題，而非流於形式。

試題完