

國立臺北商業技術學院附設專科進修學校九十三學年度招生入學考試

管理實務個案分析試題

請填准考證號碼

--	--	--	--	--	--

注意事項：請用藍（黑）原子筆於答案卷上作答，答案卷上不得書寫個人的准考證號碼、姓名，或者與答案無關的文字符號等，否則成績以零分計算。

國內某知名客運業者—「A 公司」，向以經營高速公路南北運輸為主，由於車體新穎座位寬大、且較國營企業服務為好，故營業狀況一向良好。2003/7/21 凌晨於北二高不幸發生車禍，造成乘客 6 人死亡之重大事故。交通部經初步調查後發現，該公司在車後方的逃生門上加裝座椅，因此導致旅客逃生無門而喪生。A 公司為了提高營運收入為股東謀利而改裝車體、增設座位，但卻造成顧客的死亡。並且於車禍意外發生時，未能按相關準則以救護乘客為先；事後公司亦坦承在許多方面確實是有疏失。

意外發生後 A 公司雖承諾針對車輛改裝部份立即全面改善，並配合主管機關做檢測，另外對於不幸罹難家屬及受傷乘客，提出 440 萬元保險理賠、20 萬元安家費及 2 萬元慰問金的善後處理，但事件卻還未完結…。

在該意外發生的同時段，國內也因受到 S A R S 風暴的衝擊，客運產業的營運狀況普遍下滑。A 公司在出了車禍後，由於受到政府限制路權的處份；在原本每月可賺進三、四千萬元的黃金路權上(台北-台中)，遭受到停止一半班次的處分，使公司營收大受影響。同時公司又有 29 部車輛遭到主管單位查扣檢驗，如此雪上加霜使得公司立即呈現了大額的虧損。

虧損情事在該年年底時終於爆發，該客運公司司機發動了罷駛事件，有將近 90 名員工前往位於台北縣板橋的總公司談判，要求公司歸還積欠員工的 1 千 4 百萬薪資，但是資方的回應似乎不能使勞方滿意。在勞資會議時資方向員工們說明，公司目前的財務虧損嚴重，因此短時間內無法清償積欠員工的薪資。不過員工們卻認為真正原因是公司的帳目不清。A 公司則表示，希望大家能共體時艱，給予公司重生的機會。

問題：

1. 此案例中，該公司的經營發生了什麼問題？(30%)
2. 如果你是 A 公司高階主管的重要幕僚，此時你有何因應方案？(40%)
3. 試發表對此一個案之綜合評論。(30%)