

# 國立臺北商業技術學院附設專科進修學校九十二學年度招生入學考試

## 管理實務個案分析試題

填准考證號碼

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|

注意事項：請於答案卷上作答，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。

林淑惠是在台北皮鞋公司大直門市店長，她對店員張美麗平時工作的表現有一些意見。依公司標準作業程序規定所有的店職員都須在上午 9 時 30 分前上班，10 時以前要完成店內的清掃、商品的配置與補充、陳列及照明的檢查、準備品(包裝紙、發票、零錢)數量的確認等所有開店前的準備工作。

但張美麗小姐幾乎每天遲到，總是在 9 時 30 分至 10 時之間的任何時間到達，然而她一旦開始工作，表現總是非常傑出，因為她無論在商品專業知識、銷售技巧、收銀作業、商品訂貨作業、顧客服務、危機處理等各方面都是公司裡最優秀的店員。尤其是張小姐經常讓顧客深刻體驗「以客為尊」的服務，不僅贏得顧客的心，亦能消弭許多紛爭於無形之中。公司即將辦理優質服務人員選拔，張小姐亦頗有興趣獲此殊榮。她除了在目前職位的時間不夠久之外，她已合於升遷的資格了，她瞭解並接受這種情況。

張小姐經常遲到的事已經引起了一些問題，沒有張小姐的工作意願及能力的其他店職員們，正以張小姐的遲到來辯解她們自己的遲到。林店長更覺得若她沒有責難張小姐，便也不能要求其他店職員們。

林店長已和張小姐談過幾次，她答應改進，但從未真正做到。林店長甚至考慮建議公司讓張小姐有不一樣的上班和下班時間，但張小姐不喜歡被差別對待。「畢竟」，她說，「我總是在顧客上門之前完成我的準備工作，而且我每天幾乎是最後一個離開公司，明天開店前的事我下班前早就料理好了，不是嗎？」張小姐甚至還曾經說過，「若公司沒有足夠的彈性讓一個好的員工遲到幾分鐘，我可以辭職。」

問題：

- 一、張小姐是否具備優質服務人員的條件？為什麼？
- 二、您對林店長處理張小姐的問題，有何建議？
- 三、領導風格有那些類型？對於本案例中，什麼樣的領導風格最適合？為什麼？
- 四、您同意張小姐的觀點嗎？請說明。