

## 一、從個案資料中，您認為誰該負起最大責任？為什麼？

Ans:

### 1.1

我認為資訊部的李主任應該負起最大責任。

### 1.2

因為在文中「業務與工廠流程討論與議定」的那段的會議中，李主任一直聽郝副總和江總的對話，卻沒有甚麼提出自己對這個資訊系統的看法或需求，然後眼看工廠與業務連線已堅不可破，不答應是不行的情況，只好選擇請 SOHO 去開發這個資訊系統。到了後續果真因為代碼錯誤，而且在測試的時候也有發現，但李主任卻沒有很嚴肅的應付這個錯誤，而且後來因為在忙其他資訊系統後，就忘了這個問題。最後由於當初公司全都由李主任做為聯絡窗口，其他人都沒工程師的聯繫方式，因此李主任就不選擇誠實地上報，而是等到上面自己發現後，再將所有的錯全都推到工程師身上，也因此造成了公司更大的損失。

## 二、這個個案中，犯了哪些錯誤？

Ans:

### 1. 高階主管人力不足

➔ 當發生問題時，可以發現郝副總和江總都說自己做了很多事很忙所以沒有發現這個問題，由此可知高階主管的人力不足。

### 2. 公司內部溝通不足，太過於相信資訊系統

➔ 江總在工廠開場後，每週廠務會議都有問業務單位有沒有接到新訂單？映雪都說在系統上沒有看到，而李主任也拍胸脯保證，要我們相信系統信息，但其實只要打一通電話過去業務單位就可以知道到底有沒有訂單。

### 3. 與工程師的聯絡窗口只有李主任一人

➔ 這也是導致李主任後來沒有誠實報告代碼錯誤的主因，這種與工程師聯絡的重要資訊，不應該只有一個人持有。

### 4. 業務部門不能看到生產進度

➔ 客戶李娜每次參加課程後，都會跟櫃姐林亭關心一下內衣的進度，而林亭總是笑笑的說已經在生產，不用擔心，但其實根本沒在

生產，若是資訊系統可以讓業務看到訂單的生產進度，就不會有這種問題發生。

### 三、個案公司該如何處理以避免再次發生？

Ans:

我認為此個案的主要問題為，銷售部門在中國，生產部門在台灣，導致兩部門溝通上的困難，雖然有想到要用資訊系統當作訂單訊息傳遞的橋樑，但是資訊系統上線的初期，兩個部門之間應該還是要多點溝通，以預防資訊系統錯誤的發生，此外之後兩個部門間也應該定期的召開視訊會議，以確保兩邊的進度，這樣就不會產生工廠端沒有收到訂單的現象發生。

### 四、資訊系統在本個案中所扮演之角色？以及如果有錯，有沒有可預防的方式？

Ans:

#### 4.1

我認為資訊系統在個案中扮演著訂單訊息傳遞的角色，讓在中國的銷售部門可以直接輸入到系統，讓系統進行彙整的動作，而後在台灣的生产部門就可以利用系統的訂單資料進行生產，不用耗費人力去整理訂單。

#### 4.2

我認為在現實生活中資源有限的情況下，想要設計出可以在各種情況下適用的系統是不太可能的，面對系統運作環境與需求快速變化的情況下，資訊系統的設計通常只是一種權衡與取捨。沒有可以解決所有問題的最佳設計，只有針對解決重要問題的最適當設計。因此資訊系統不太可能做到在所有情況下都沒有錯，而在著名的軟體工程顧問溫伯格在《第一級評量》提到，造成軟體系統失敗的條件有八個F，它們分別是弱點(Frailty)、愚蠢(Folly)、執迷不悟(Fatuousness)、好玩(Fun)、欺騙(Fraud)、狂熱(Fanaticism)、硬體功能失常(Failure)與運氣(Fate)。上述的八個條件，其實正是表現人性弱點的不同面向，因此資訊系統會發生錯誤大多都是人們造成，只有少數是硬體失常或是天災。那如果導致系統異常的關鍵是在於人性，那麼管理階層就應該負起管理人性弱

點的責任，以避免系統因為人為的疏忽而失敗。因此，我認為想要預防系統發生錯誤或失敗，就要盡可能的在成本可控制的情況下，多找一些不同的人來負責測試，使人為的疏忽的發生性降低。

### 五、還有哪些不同的處理程序？

Ans:

我覺得文中的處理方案已經算是相當不錯的方案，但是由於賠償金額過高，所以公司可能無法負擔，但若降低賠償金額，考慮到客戶大多都是貴婦的情況，可能無法接受只有一點賠償，進而造成又要賠償但沒挽回商譽兩頭空的情況。若是我的話，除非真的很有錢，才會選擇文中那種解決方案，我會考慮這樣跟客戶解釋「最近訂單太多，生產緊張，我們延長了晚班的工作時間。結果有工人到當地勞動局投訴了我們，現在沒有辦法只能停止夜班接受當地部門的調查，預計很多訂單的交期會受到影響。等調查過後，我們會想一切辦法趕貨。但是交期可能會延誤一個月，如果您要貨比較急，我們可以先趕一些過去，希望理解！」

有時候你說實話反而得到的不是客戶的理解，而是客戶更大的擔心或誤解。合理的謊言該說的時候我認為還是要說的，不該說的話就換種說法。這並不是簡單地認為是一種說謊，只是一種溝通的技巧。畢竟如果每個客戶都按照文中的方案來賠償的話，公司必定倒閉，那還不如試試用謊言圓過去，當然一定要先報告給長官確認過了，才實施這種方式。

### 六、要如何面對及將危機變為轉機？

Ans:

若如我第五題所述的方案，頂多只有可能將危機度過，不可能讓危機變轉機。如果要將危機變為轉機的話，首先第一要件一定要能活用的資金，若有接下來可以考慮採用如下述例子的方案：美國捷藍(JetBlue)航空曾經因受暴風雪影響，5 天內延誤了上千個航班，CEO 不但完全沒有把問題推給惡劣氣候，反而親筆寫信給所有旅客，並給予相對的金錢賠償(我認為文中的 50 萬有點多)，還透過電視和 YouTube 公開直接的道歉，用最誠懇、清楚、直接的方式，面對所有客戶的抱怨，讓更多人看見企業的責任感，和決心營造品牌

價值的態度。我認為沒有錢是不可能將危機變轉機的，此外利用電視和 YouTube 公開直接的道歉，其實可以說是變相的再幫自己廣告。