

國立中山大學八十九學年度碩博士班招生考試試題

科目：管理學·人力資源管理研究所碩士班 共 2 頁 第 / 頁

一、選擇題(共十五題，每題兩分)

- () 1. 當管理者進行查核，比較與修正的程序時，這種功能是(1)規劃(2)組織(3)領導(4)控制。
- () 2. 我國企業在東南亞投資最多金額的國家是(1)菲律賓(2)泰國(3)馬來西亞(4)印尼。
- () 3. 我國進入 WTO 後，產業受益最多的是(1)傳統製造業(2)農業(3)服務業(4)高科技產業。
- () 4. 管理方格中，(1.1)是屬於何種型態領導(1)團隊管理(2)工作管理(3)俱樂部(4)不良型。
- () 5. 人力資源的產出控制強調(1)社會化(2)行為評估(3)甄選嚴格(4)獎償與績效連結。
- () 6. 以工作為中心的領導型態重視(1)員工參與(2)人格尊重(3)工作激勵(4)潛能激發。
- () 7. 近年來接受國外投資金額最多的國家是(1)中國大陸(2)美國(3)新加坡(4)台灣。
- () 8. 管理者在公開場合傳達資訊給外部機構，是扮演(1)傳播角色(2)發言人角色(3)聯絡角色(4)頭銜角色。
- () 9. 霍桑實驗開啓了何種管理理念(1)科層管理(2)文化管理(3)行為管理(4)系統管理。
- () 10. 日本的文化特點是(1)高集體主義(2)高風險承受(3)高個人主義(4)低權力距離。
- () 11. 組織重視和諧的工作環境可滿足員工的(1)自我實現需求(2)安全需求(3)社會需求(4)自尊需求。
- () 12. 主管控制幅度應降低的情境是(1)下屬能力差(2)下屬訓導良好(3)主管權力需求大(4)下屬工作標準化。
- () 13. 部屬自我指導能力低時，主管應使用的領導風格是(1)參與式(2)指導式(3)放任式(4)催化式。
- () 14. 當員工工作能力與工作投入意願都很低時，應採用(1)激發策略(2)發展策略(3)移轉策略(4)維持策略。
- () 15. 公司在創業階段應選用人材的特點是(1)有企圖心(2)能建立制度(3)遵守規定(4)重視革新。

二、 Please answer the following essay question in English: (total 30%)

1. Many believe that top managers care little about human resources compared to such areas as marketing, finance, production, and engineering. What might account for this perception? What would you say to persuade them, and what would you do to change it? (Keep the essay within 400 words.)

三、簡答題(24%)

1. 群體運作的內部系統？
2. 職權(authority)的來源？
3. 管理控制的型態？
4. 克服抵制變革的方法？
5. 就決策的行為面，其決策模式的型態？
6. 強化(reinforcement)的型態？
7. 行銷控制系統的構成要素？
8. 企業組織多樣化過程的步驟？

四、申論題(16%)

1. 試就價值觀的差異性，比較美國和日本企業組織的管理特性？(10%)
2. 試就今年五位總統候選人分別說明其領導風格？(6%)

國立中山大學八十九學年度碩博士班招生考試試題

科目：統計學 人力資源管理研究所碩士班甲 共 3 頁 第 | 頁

(請參考下列資料)

右表是一個研究台灣選民投票行為的資料檔之一部份，總共有十一個變數，各變數之名稱及內涵界定如下：

V1「候選人形象」：本變數之測量題目是「請教您，您認為那一個候選人的形象最好？」，其結果分為四類：1代表「國民黨候選人」、2代表「民進黨候選人」、3代表「其他候選人」、9代表「沒意見（含不知道、未答）」。

V2「競選活動」：本變數之測量題目是「請教您，您認為那一個候選人的競選活動最多？」，其結果亦分為四類：1代表「國民黨候選人」、2代表「民進黨候選人」、3代表「其他候選人」、9代表「沒意見（含不知道、未答）」。

V3「政見訴求」：本變數之測量題目是「請教您，您認為那一個候選人的政見最符合您的意見？」，其結果亦分為四類：1代表「國民黨候選人」、2代表「民進黨候選人」、3代表「其他候選人」、9代表「沒意見（含不知道、未答）」。

V4「投票抉擇」：本變數之測量題目是「請問您，您投給那一位候選人？」，其結果亦分為四類：1代表「國民黨候選人」、2代表「民進黨候選人」、3代表「其他候選人」、9代表「未投票、忘記、未答」。

V5「政黨認同」：本變數之測量題目是「請問您，通常您比較支持那一個政黨？」，其結果亦分為四類：1代表「國民黨」、2代表「民進黨」、3代表「其他政黨」、4代表「無特定支持政黨（含沒意見、未答）」。

V6「統獨立場」：本變數之測量題目是「請問您，您比較贊成兩岸統一還是台灣獨立？」，其結果亦分為四類：1代表「兩岸統一」、2代表「維持現狀」、3代表「台灣獨立」、4代表「沒意見（含不知道、未答）」。

V7 為受訪者的「教育程度」：1代表「小學或以下」、2代表「國(初)中」、3代表「高中(職)」、4代表「專科」、5代表「大學或以上」。

V8 為受訪者的「性別」：1代表男性、2代表女性。

V9 為受訪者所屬的「族群」：1代表「本省閩南人」、2代表「本省客家人」、3代表「外省人」。

V10 為受訪者的「年齡」：按實際年齡編碼。

V11 為受訪者的「家庭年收入」（單位：萬元）：按實際年收入編碼。

V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11
2	1	2	2	2	3	3	1	1	39	70
2	2	2	2	2	3	2	1	1	48	120
2	2	9	9	4	2	1	1	1	46	70
2	1	2	2	4	3	5	1	1	75	70
2	2	2	2	2	3	3	1	1	44	100
2	3	1	2	2	3	3	1	2	43	60
2	1	2	2	4	2	1	1	1	48	60
3	2	3	9	1	2	2	1	1	50	50
3	2	3	3	4	1	4	1	3	31	200
3	2	3	3	1	2	4	1	3	42	150
3	2	2	9	4	1	3	1	1	40	70
2	1	2	2	2	4	1	1	1	51	40
3	2	3	9	4	2	5	1	1	30	150
2	3	2	9	4	3	2	1	1	35	96
3	2	9	9	4	1	2	1	1	40	70
3	2	3	3	2	2	2	1	1	46	80
2	2	2	2	2	3	3	1	1	45	120
2	1	2	2	2	3	2	1	1	48	100
9	2	9	1	4	1	3	1	1	29	50
3	2	2	9	4	2	3	1	1	40	50
9	1	3	9	4	4	5	2	1	38	90
2	2	2	2	4	4	2	2	1	55	130
2	1	2	2	2	2	2	2	1	44	80
2	1	2	2	2	3	3	2	1	37	100
3	3	3	3	2	3	5	2	1	27	120
3	1	3	3	3	2	4	2	2	49	60
3	2	3	1	3	3	2	2	1	38	120
1	2	1	9	1	2	1	2	1	40	60
3	1	1	1	4	4	3	2	1	30	100
1	1	1	1	1	2	1	2	2	58	80
2	2	2	2	2	1	2	2	1	41	50
1	2	3	1	4	2	2	2	1	45	110
1	2	2	1	4	2	5	2	1	30	120
1	1	3	3	1	2	4	2	1	21	100
1	2	1	1	4	2	1	2	1	40	90
1	1	1	2	4	3	3	2	1	29	100
2	1	2	2	4	2	3	1	1	32	55
1	1	1	1	1	2	5	1	1	39	120
2	2	2	2	2	2	3	1	1	30	60
1	1	1	2	1	2	3	1	1	22	55
2	2	2	2	4	2	3	2	1	34	34
3	9	9	2	4	1	1	2	1	45	60
2	1	2	2	2	3	3	2	1	43	40
1	2	2	2	4	2	4	2	1	27	110
3	1	2	2	4	4	5	2	1	25	80
.
.
.

5

5

10

10

15

15

20

20

25

25

30

30

國立中山大學八十九學年度碩博士班招生考試試題

科 目：統計學 人力資源管理研究所碩士班甲 共 3 頁 第 2 頁

(請選擇一個最適當的答案，每題五分)

1. V4「投票抉擇」之變數測量水準為 (1)名目尺度 (2)次序尺度 (3)等距尺度 (4)等比尺度 (5)以上皆是。
2. 如分析需要，有些變數的測量水準可以進行轉換，依此，V10「年齡」可轉換為 (1)名目尺度 (2)次序尺度 (3)等距尺度 (4)以上皆是 (5)以上皆非。
3. 下列那一種統計量最適合測量 V9「族群」的集中趨勢 (1)平均數 (2)中位數 (3)眾數 (4)變異數 (5)標準差。
4. 如果將 V11「家庭年收入」轉換為標準分數，則標準化後 V11 之平均數 (1)等於 0 (2)等於 1 (3)等於 -1 (4)與標準化前相同 (5)以上皆非。
5. 若本項研究係以隨機抽樣的方式抽出 400 位選民為分析樣本，則本項研究之抽樣誤差控制在 (1)±1 (2)±2 (3)±3 (4)±4 (5)±5 % 之內。
6. 若本項研究之最大抽樣誤差為±3%，而樣本分析結果「國民黨候選人」的總得票率為 40.3%，則下列那一數值不是「國民黨候選人」實際總得票率的合理推估值？ (1)40% (2)41% (3)42% (4)43% (5)44%。
7. 研究者對本項研究之樣本代表性進行檢定，若其檢定結果如下表

		樣 本 結 構		母 體 結 構		
		N	%	N	%	期望值
性 別	男	540	53.3	6036036	51.6	523
	女	474	46.7	5656071	48.4	491
卡 方 檢 定：		$\chi^2=1.141 < 3.841$		df=1	p>0.05	
年 齡	20-29 歲	208	20.5	3006714	25.7	260
	30-39 歲	285	28.1	3080909	26.4	268
	40-49 歲	273	26.9	2319982	19.8	201
	50-59 歲	99	9.8	1330623	11.4	116
	60 歲及以上	149	14.7	1953879	16.7	169
卡 方 檢 定：		$\chi^2=42.127 > 9.488$		df=4	p<0.05	

則表示 (1)樣本與母體在性別結構上一致 (2)樣本與母體在年齡結構上一致 (3)樣本與母體在性別及年齡結構上都一致 (4)樣本具有代表性 (5)以上皆是。

8. 若 V10「年齡」與 V11「家庭年收入」的相關係數為-0.116，檢定結果為不顯著，表示 (1)年齡越大家庭年收入越高 (2)年齡越大家庭年收入越低 (3)年齡越大家庭年收入可能越高也可能越低 (4)若相關係數值變為 0.116 即會顯著 (5)以上皆非。
9. 欲了解 V1「候選人形象」與 V5「政黨認同」之關係，使用哪一種統計方法較適當？ (1)相關分析 (2)迴歸分析 (3)卡方檢定 (4)變異數分析 (5)以上皆是。
10. 將 V5「政黨認同」與 V9「族群」作交叉次數分配，並進行卡方檢定，若檢定結果為顯著，則表示交叉表中 (1)至少有一列其百分比分配明顯與其他列不同 (2)至少有一行其百分比分配明顯與其他行不同 (3)至少有一列或一行其百分比分配明顯與其他行或列不同 (4)以上皆是 (5)以上皆非。
11. 將 V9「族群」對 V11「家庭年收入」進行變異數分析，若分析結果 F 值等於 2，則表示 (1)組間離均差平方和 (SS) 為組內離均差平方和的 2 倍 (2)組間均方 (mean square) 為組內均方的 2 倍 (3)組間自由度 (df) 為組內自由度的 2 倍 (4)不同族群其家庭年收入顯著不同 (5)以上皆非。

國立中山大學八十九學年度碩博士班招生考試試題

科目：統計學·人力資源管理研究所碩士班甲 共 3 頁 第 3 頁

12. 承上題，若變異數分析結果為顯著，則表示 (1) 閩南人與客家人的家庭年收入顯著不同 (2) 閩南人與外省人的家庭年收入顯著不同 (3) 客家人與外省人的家庭年收入顯著不同 (4) 以上皆是 (5) 以上皆非。

13. V4「投票抉擇」並不適宜與其他變數進行相關分析，但若將 V4「投票抉擇」重新編碼成「投國民黨候選人=1，未投國民黨候選人=0」，形成一個新的變數 V20，命名為「投國民黨候選人」，則 V20「投國民黨候選人」即可與 V10「年齡」、V11「家庭年收入」等變數進行相關分析，此時 V20「投國民黨候選人」稱為 (1) 虛擬變數 (dummy variable) (2) 中介變數 (intervening variable) (3) 二分變數 (dichotomous variable) (4) 類別變數 (categorical variable) (5) 指標變數 (indicator-variable)。

14. 若 V20「投國民黨候選人」與 V10「年齡」存在正相關，V20「投國民黨候選人」與 V11「家庭年收入」存在負相關，則 V10「年齡」與 V11「家庭年收入」 (1) 存在正相關 (2) 存在負相關 (3) 存在零相關 (4) 一定具有明顯相關 (5) 以上皆非。

15. 若以 V10「年齡」與 V11「家庭年收入」對 V20「投國民黨候選人」進行逐步迴歸分析，則 (1) 與 V20「投國民黨候選人」相關係數較大之變數會先被選入方程式 (2) 與 V20「投國民黨候選人」相關係數較小之變數不一定會被選入方程式 (3) 判定係數 (R^2) 代表方程式中所有自變數對依變數的解釋度 (4) $1-R^2$ 為估計誤差變異數，代表所有自變數未解釋之部分 (5) 以上皆是。

16. 就「選民投票行為」的研究目的來看，本研究中最可能被選為目標變數 (即依變數) 的應是 (1) V1「候選人形象」(2) V2「競選活動」(3) V3「政見訴求」(4) V4「投票抉擇」(5) V5「政黨認同」。

17. 承上題，就本研究資料的變數型態 (即測量尺度) 來看，如欲達到多變量因果模式的分析目的，下列哪一種統計方法是比較適當的方法？(1) 複迴歸分析 (2) 多變量變異數分析 (MANOVA) (3) 因徑分析 (path analysis) (4) 洛基模型 (logit model) 分析 (5) 以上皆是。

18. 如果將 V4「投票抉擇」重新編碼成「投民進黨候選人=1，未投民進黨候選人=0」，形成另一個新的變數 V30，命名為「投民進黨候選人」，則以 V30「投民進黨候選人」為依變數，以其他相關聯的變數為自變數，進行多變量因果模式分析，下列哪一種統計方法會是比較適當的方法？(1) 複迴歸分析 (2) 多變量變異數分析 (3) 多重分類分析 (MCA) (4) 邏輯斯迴歸分析 (logistic regression analysis) (5) 判別分析 (discriminant analysis)。

19. 從以上整個分析過程，我們可以得到下列哪些啟示？(1) 單變數統計法大體上只能對樣本或母體之性質進行描述性分析 (2) 雙變數統計法可以進一步了解兩兩變數間之關聯性 (3) 只有多變數統計法才能對現象進行系統性的因果分析 (4) 以上皆是 (5) 以上皆非。

20. 承上題，在多變量分析中，有關兩個變數間之關聯性與因果互動性，下列哪一個敘述是正確的？(1) 若 X 變數與 Y 變數顯著關聯，則 X 變數必定對 Y 變數具有影響力 (2) 若 X 變數對 Y 變數不具影響力，則 X 變數與 Y 變數必定沒有顯著關聯 (3) 關聯不一定有影響力，有影響力必定關聯 (4) 以上皆是 (5) 以上皆非。

國立中山大學八十九學年度碩博士班招生考試試題

科目：經濟學 人力資源管理研究所碩士班甲乙丙共 2 頁 第 / 頁

壹 個體經濟部分：(50分)

一、(14分) 設一生產 y 之獨占廠商，其產品市場需求線為：

$$P(y) = 100 - 0.5y, \text{ 並已知對應其最適產出水準的邊際成本為 } \$20 \text{ 元,}$$

請問：

該獨占廠商應生產多少單位 y 並如何定價，方能達到其短期均衡？

二、(16分，每一子題4分) 假設 X 的需求量 (Q_x^D) 決定於其價格 (P_x)、消費者所得 (I) 及 Y 的價格 (P_y)，如下式：

$$Q_x^D = 100 - 3P_x - 0.01I + 0.5P_y,$$

請問：1. X 是正常商品抑或劣等商品？為什麼？

2. Y 是正常商品抑或劣等商品？為什麼？

3. X 與 Y 是替代商品或是互補商品？為什麼？

4. 當 $I = \$4,500$ 、 $P_y = \$70$ 時， X 的需求線是什麼形狀？繪圖示之。

三、(20分) 設某消費者之兩期消費效用函數為 $U(C_1, C_2) = C_1 C_2^{0.6}$ ，兩期所得流量分別為 $y_1 = \$1,000$ ， $y_2 = \$648$ ，並已知市場之單期借貸利率為 8%，請問：該消費者應如何作消費決策方能使其效用獲得最大之滿足？當最適消費決策作成時，他是一個借入者 (borrower) 抑或是個貸放者 (lender)？為什麼？

國立中山大學八十九學年度碩博士班招生考試試題

科目：經濟學 人力資源管理研究所碩士班甲乙丙共 2 頁 第 2 頁

貳 總體經濟部分 (佔 50%，不用抄題目，但請註明題號)

一、解釋名詞 (從五題中挑選四題作答，每題 4 分)

- (一) 勞動參與率 (labor participation rate)
- (二) 隱藏性失業 (underemployment)
- (三) 節儉的矛盾 (paradox of thrift)
- (四) 停滯性膨脹 (stagflation)
- (五) 菲力普曲線 (Phillips curve)

二、簡答題 (從三題中挑選二題作答，每題 8 分)

- (一) 去年九二一大地震後，許多基礎工程待復建，而新總統就任後，又要推動許多大建設，大家都期待會帶來很大的乘數效果 (multiplier effect)，何謂「乘數效果」呢？現階段重大投資的乘數效果大嗎？
- (二) 總統選舉前夕，外匯市場出現搶購美金風潮，造成新台幣大幅貶值；但選舉之後，新台幣又快速回升。請問，新台幣的貶值或升值，對我國貿易會產生何種影響？
- (三) 近幾年台灣在經濟轉型中，曾大量引進外籍勞工，外勞有正面貢獻亦有負面影響，其中主要爭議的是「社會成本」問題，你認為「社會成本」應如何界定呢？

三、申論題 (從二題中挑選一題作答，每題 18 分)

- (一) 最近油價不斷調漲，一些民生物資也大幅波動，如何維持經濟的穩定亦成爲熱門話題。請問凱恩斯學派與貨幣學派，對於經濟穩定政策的主要爭辯是什麼？面對於如何維持台灣經濟的穩定，你的見解又如何呢？
- (二) 台灣即將加入世界經濟貿易組織 (WTO)，對許多行業會帶來很大挑戰，各方亦在積極評估中。你認為對哪些行業的衝擊較大呢？又假如你是該行業的經理人員，你的因應對策是什麼？

國立中山大學八十九學年度碩博士班招生考試試題

科目：社會學·人力資源管理研究所碩士班乙 共 2 頁 第 / 頁

一·選擇題：(共十題，每題三分。)

1. 依照社會學家韋伯(Weber)對權威(authority)所作的分類，美國的金恩博士(Martin Luther King)應屬於(1)傳統性權威 (2)感召(charismatic)權威 (3)理性/法理(rational/legal)權威 (4)暴力權威
2. 韋伯認為社會階級的決定因素是：(1)政治地位(權力) (2)經濟地位(財富) (3)社會地位(聲望) (4)以上皆是 (5)以上皆非
3. 先建立理論假設，然後再找資料證明的研究方法，通常稱為(1)歸納法 (2)演繹法 (3)實驗法 (4)統計法
4. 利用傳記、報章雜誌、通訊、公開文件來研究一位政治或社會領袖的重要歷程或貢獻的社會研究法稱之為：(1)社會調查法 (2)實驗法 (3)內容分析法 (4)二手資料分析法
5. 若問卷题目的設計包括了問題及可能選擇的答案，這種問卷的訪問方式是：(1)無結構的訪問 (2)有結構的訪問 (3)對答式的訪問 (4)以上皆非
6. 人口學以「人口金字塔」來代表人口的結構特徵，它包括了：(1)性別 (2)年齡 (3)婚姻 (4) (1)&(2) (5) (2)&(3)
7. 台灣地區的人口特殊現象包括：(1)人口老齡化 (2)人口密度高 (3)勞工短缺 (4)以上皆是 (5)以上皆非
8. 目前台灣的外勞人數，以來自何國最高？ (1)印尼 (2)泰國 (3)越南 (4)菲律賓
9. 台灣地區工會數目若以參加單位為計算基礎，則下列何種工會的比重最高？
(1)產業工會 (2)職業工會 (3)企業工會 (4) (1)&(2)一樣高
(5) (2)&(3)一樣高
10. 我國勞基法規定勞工每週工作時數不得超過： (1)40小時 (2)44小時 (3)46小時 (4)48小時

國立中山大學八十九學年度碩博士班招生考試試題

科目：社會學 人力資源管理研究所碩士班乙共 2 頁 第 2 頁

二·申論題：(共三題。前兩題各二十五分，第三題二十分。每題答案請以 500 字為限。)

1. 韋伯所提出的科層組織(bureaucracy)，到今日已被視為是傳統的組織模式，並已衍生了不少的問題。申論當代組織模式的型態，特徵及實例，並評述當代組織模式如何因應傳統科層組織所衍生的問題作出回應與修正。(25%)
2. 請由下列層面探討台灣勞資關係發展的趨勢：產業結構，組織與工會型態的變化，職場工作型態與心態的改變，公營事業民營化，政府所扮演的角色。(25%)
3. 你(妳)認為存在於台灣社會的不平等現象是逐漸消弭還是逐漸加劇？為什麼？(20%)

10 points for each problem!

1. Evaluate $\lim_{n \rightarrow \infty} \sum_{k=1}^{n^2} \frac{2k}{k^3 + 1}$.

2. Find the values of k such that $f(x) = 3x^4 - 4x^3 + k$ has only one positive zero.

3. The base of a certain solid is the circular disk $x^2 + y^2 \leq 4$ in the xy -plane. Each plane perpendicular to the x -axis cuts the solid in an equilateral triangle. Find the volume of the solid.

4. Find the area inside the circle $r = 5 \sin \theta$ and outside the limaçon $r = 2 + \sin \theta$.

5. Determine whether $\sum_{k=2}^{\infty} \frac{(-1)^k}{k \ln k}$ is divergence, conditional convergence, absolutely convergence.

6. Let $a_{n+1} = \frac{a_n}{\ln a_n}$ and $a_1 = 2$. Evaluate $\lim_{n \rightarrow \infty} a_n$.

7. Approximate $\sqrt[3]{1 + 1/4}$ by using the second degree Taylor polynomial for $f(x) = \sqrt[3]{x}$ at $x = 1$.

8. Evaluate $\int \frac{x^3}{16 - 8x^2 + x^4} dx$.

9. Find the distance from $(-1, 2, 1)$ to the plane tangent to $x^3 + y^3 + z^3 - 3xyz - 4 = 0$ at $(1, 1, 2)$.

10. Evaluate $\int_0^2 \int_y^2 e^{x^2} dx dy$.

一、勞工問題個案 (30分)

美國 Stanford 大學的教授 Jeffrey Pfeffer 在 1994 年出版一本書名為 Competitive Advantage through People 中列舉了多項創造企業競爭力的人力資源管理措施，例如給予員工「工作權保障」(Employment Security)，書中提到 Lincoln Electric 公司是一家在十五個國家擁有二十個工廠而且非常成功的製造企業，這家公司的雇用政策是任何員工只要在該公司工作滿三年，員工就不會因為公司業務緊縮而遭到解僱，Lincoln Electric 認為讓員工在隨時可能被解僱的環境中工作，並不是很好的激勵方式，反而會影響到工作的進行。

問題一：何謂員工「工作權保障」？(5分) 請問提供員工工作權的保障是否會對雇主在人力運用上造成阻礙？(5分)

問題二：提供員工「工作權保障」有何優缺點？(10分)

問題三：我國在討論公營事業為何要民營化的理由時，常被提到的是公營事業員工因為工作較有保障，所以公營事業的績效較差，而前述 Lincoln Electric 卻認為提供員工工作權的保障是提高企業競爭力的基礎，請說明您對此觀點的看法。(10分)

二、人管個案討論(35分)

(一)花美公司發展狀況

花美電子股份有限公司創立於民國五十七年五月份，位在高雄市左營區，創立三十一年後，現有員工約 2,000 位，資本額為新台幣三億四百萬元，公司營業額為新台幣十六億六千四百萬元，資本額擴充了 100 倍。廠房在台灣有左營廠及橋頭廠，海外投資工廠有大陸寶安廠及泰國廠，目前公司以產銷全系列電源供應器產品為主。經營項目包括：變壓器、整流器、線性電源供應器、電源供應器等有關業務，產品已經通過多國國家認證許可。而銷售市場為美洲、歐洲、亞洲等。公司未來計劃開發之新產品為鋰電池充電器、U.P.S. 不斷電源供應器；電器是生活日常用品，所以鋰電池將讓社會大眾受益良多，為避免資訊之傳送因各種不同原因而中斷，U.P.S. 不斷電電源供應器將與電腦同步成長。茲將花美公司成長過程說明於表一

國立中山大學八十九學年度碩博士班招生考試試題

科目：人力資源管理個案分析
 人力資源管理研究所碩士班丁戊己 共 4 頁 第 2 頁

表一：花美電子的國際分工(1999年)

成立時間	關係企業名	主要工作內容
1968年	1、花美電子總公司	<ul style="list-style-type: none"> • 1983年遷移至橋頭現址。 • 員工人數295人，品管人員20人。產能佔全公司20% • 負責產品改良研發設計、生產製程設計、全球採購、生產、行銷業務、客戶服務、教育訓練、國內外事業管理。 • 高雄研發中心於1994年增設安規實驗室，負責依客戶要求對現有產品進行改良及品質測試。
1980年	2、台北營業所	<ul style="list-style-type: none"> • 員工人數8人。 • 負責歐洲外銷接單、台中以北內銷接單與客戶服務。
1988年	3、仲昇香港投資公司	<ul style="list-style-type: none"> • 1993年取得100%股權，1996年更名為仲昇開曼投資公司。 • 員工人數5人。 • 負責對其他地區之投資及進出口貿易業務。
1990年	4、大陸寶安廠	<ul style="list-style-type: none"> • 員工人數2200人，其中7-10人為總公司派任。由總公司副總經理負責 • 負責生產歐洲以外外銷市場產品。 • 1993年擴建寶安二廠。產能佔全公司65%-70%
1991年	5、S. A. J(SINO-AMERICAN JAPAN CO., LTD)	<ul style="list-style-type: none"> • 以40%出資比率間接投資。 • 派遣員工人數0人。
1997年	6、台南研發中心	<ul style="list-style-type: none"> • 員工人數25人。 • 負責未來2-3年內新材料、新產品之研究開發。
1998年	7、泰國廠	<ul style="list-style-type: none"> • 員工人數310人，其中5人為總公司派任。由總公司副總經理負責 • 負責生產東南亞、歐洲市場外銷產品。產能佔全公司10%-15%
1999年	8、日本大阪營業所	<ul style="list-style-type: none"> • 員工人數10人，其中1人為總公司派任。 • 負責服務客戶、收集市場情報、開拓新客源。
2000年	9、大陸蘇州廠	<ul style="list-style-type: none"> • 籌備中，預定供應華東地區客戶需求。
2000年	10、墨西哥廠	<ul style="list-style-type: none"> • 籌備中，預定供應美國市場需求。

(二)花美公司經營策略

花美電子自擴張期至今，主要客戶即鎖定為日本企業(1998年營業金額比率第一為日本31%、第二為北美22%)。90年代起花美電子逐步化被動為主動，積極佈署重要據點，規劃差異化的國際競爭策略，例如：

1. 積極投入研發，提昇競爭優勢

1994年於高雄研發中心增設安規實驗室，加強現有產品設計改良能力與品質之提升。1997年10月起與成功大學合作進駐育成中心，以產官學合作方式積極從事未來2-3年內新素材、新產品之研究開發。目前花美電子擁有之產品認證、工廠認證、實驗室認證數量之多與涵蓋市場之廣泛(包括同業少有之俄國、東歐、中國大陸、南非、南美市場等)，為同業之最。花美電子積極擺脫價格競爭壓力，成功克服國際市場進入障礙，成為新舊客戶尋求合作夥伴之第一人選。

花美電子同時將生產技術、品管技術以及認證取得 Know-how 依總公司→大陸寶安廠→泰國廠之順序移轉，例如總公司於 1994 年/1996 年/1999 年分別取得 ISO-9002/ISO-9001/ISO-14001 認證，寶安廠於 1997 年/1999 年分別取得 ISO-9002/ISO-9001 認證，泰國廠於 1999 年 6 月取得 ISO-9002 認證，預計於 2000 年將 ISO-14001 認證推向寶安廠、將 ISO-9001 認證推向泰國廠。

2. 積極接近客戶，提昇顧客滿意度

花美電子除了於 1990 年確定客戶滿意流程圖，消極回應客戶關於產品設計及品質方面的訴怨之外，與美、日零組件廠商跟隨主要客戶移動而進行之「被動式」海外投資策略相較，花美電子評估墨西哥總體投資環境(包括當地政府對外資企業之優遇措施、單位生產成本等)雖不盡理想，但為因應對美投資之日本客戶要求，仍決定於 2000 年設置墨西哥廠外，其餘如大陸寶安廠、泰國廠、日本大阪營業所、大陸蘇州廠的設置都為了就近提供客戶快速服務、收集市場/技術情報、以及因應未來潛在客戶(如蘇州園區電氣/電腦/通訊等高科技國際企業進駐)之移動而預先鋪路。

3. 積極開發新客戶，支援大量生產體制

花美電子一方面佈置台、中、泰、墨等五個生產據點，一方面積極開發新客源以充分吸收未來擴大之產能。新客戶的開發，就地區構面而言，除了運用原有海外代理商開發小型客戶之外，總公司營業處透過國際參展、刊登國際採購目錄、寄發公司產品 DM、拜訪現有客戶(拜訪對象包括採購部門及設計工程師)、現有客戶介紹新客戶等途徑，積極統籌進行亞洲(韓國、日本、東南亞、台灣內銷市場)、歐洲、美洲市場大型客戶之開發。

花美電子逐步調整各類產品之生產比率，例如減少單價低、價格競爭激烈的電源供應器(Adapter)產量，提高單價高、以品質競爭為主流的 75W 以下小瓦特數電子轉換式電源供應器(Switching Adapter)產量，同時開發手機、電腦週邊設備、電動機車等明日之星產品所需之電源零組件種類。

由於電子、電器、電腦相關產品之生命週期大幅縮短，客戶要求交貨的速度越來越快、條件(例如價格等)越來越苛，如何快速調度原物料、將海外據點有效整合、執行全球運籌管理成為花美電子今後國際管理上的主要課題。

(三) 花美公司人力問題

最後林經理不諱言地指出(1)具備跨國管理能力與經驗的人才不足、(2)海外據點當地人才的培育趕不上規模擴大的速度、(3)外包廠商的產能及財務能力等跟不上花美電子海外投資的速度等，是目前面臨的挑戰。

(四) 問題討論

1. 請問花美公司為提昇新產品研發能力，對台南研發中心應如何塑造一個自我更新的組織環境？請圖示並說明之。

2. 請問海外子公司的人力資源策略型態有那些？請圖示之。日本營業所、大陸寶安廠、泰國廠、墨西哥廠的人力資源策略型態分別屬那一種型態？請用「文化差異」和「組織相依性」說明其原因。

國立中山大學八十九學年度碩博士班招生考試試題

科目：人力資源管理個案分析
人力資源管理研究所碩士班丁·戊·己 共 4 頁 第 4 頁

三、張大山是新好公司的人力資源部門經理，近年來由於所屬產業的景氣持續攀升，因此經常為了招募新進員工而不斷刊登報紙廣告，但是在公司所費不貲的情形下，前來應徵的人員仍相當有限。在一次參加當地人力資源主管聯誼會時，張大山聽到其他會員提起運用網際網路招募員工的好處，因此也準備採用網路求才的招募方式。若你是張大山，會如何進行？（20分）
請列出目前台灣的3家人力資源網站，並簡介之？（15分）

5
10
15
20
25
30

5
10
15
20
25
30