

國立中山大學 101 學年度碩士暨碩士專班招生考試試題

科目：管理學【人力資源管理研究所亞太人力資源管理碩士在職專班】

題號：3015
共 1 頁 第 1 頁

一、解釋名詞（共 20 分）

1. 智慧資本 (intellectual capital) (5 分)
2. 網路式結構 (network structure) (5 分)
3. 策略性變革 (strategic change) (5 分)
4. 企業流程再造 (business process reengineering) (5 分)

二、簡答題（每題五分）

1. 何謂效能？何謂效率？其與組織行為的關聯性又為何？
2. 請解釋何謂古典制約學習理論？
3. 何謂認知失調？其與態度的關係為何？
4. 何謂「自我覺知理論」？該理論如何增強我們行為預測的能力？
5. 學者 HOLLAND 提出的六種性格類型為何？
6. 何謂情緒勞務？於組織行為的瞭解上，它又具何種重要性？
7. 何謂「理性決策模式」？何種狀態下適用此模式？
8. 哪些組織面的因素會限制決策者？是說明之。
9. 哪些特質可以用來預測領導？
10. 描述領導者—成員交換理論 (LMX)，對領導實務有何啟示？

三、問答題（共 30 分）

衝突管理在組織中是很重要的議題。要維持適當的衝突水準，主管必須懂得如何降低或刺激衝突水準。如果您是部門主管，請說明：

1. 衝突過高時，有哪些技巧可以降低衝突？（15 分）
2. 衝突過低時，有哪些技巧可以刺激衝突？（15 分）

國立中山大學 101 學年度碩士暨碩士專班招生考試試題

科目：人力資源管理個案分析【人管亞太班碩士在職專班乙組】

題號：3016

共 2 頁 第 1 頁

個案一：

X 公司是一間管理顧問公司，已成立 7 年時間，目前公司配置為：總經理 1 人，專案經理人 3 人，每位專案經理人帶領 2 位資深專案顧問與 3 位助理專案顧問為一個團隊，每個團隊約承接 2-5 個專案，各團隊專案經理人負責其部屬的考績，評估的項目共有三大類，包括九個評估指標：(1) 工作品質、工作數量、個人貢獻 (每項評分為最低 13 分，最高 15 分)；(2) 樂於助人、溝通協調、積極進取 (每項評分為最低 8 分，最高 10 分)；(3) 理解服從、出勤狀況、環境整潔 (每項評分為最低 6 分，最高 8 分)。亦即，每項都獲得最高分者，考績即為 99 分。當本年度考績結果公布後，兩位資深顧問 C 與 D 向其團隊的專案經理 A 抱怨：

C：「為什麼助理顧問 Z 個性高傲自視甚高，不願聆聽他人建議，本團隊的其他人都不想和他工作，而且他的私生活不檢點，影響團隊工作士氣，但他的考績卻是本團隊最好的？我不能接受！」

A 專案經理：「助理顧問 Z 學識豐富，工作非常努力，且常提出具有建設性的分析，所以在工作品質、數量、及個人貢獻上都非常突出，總不能因為他私生活不佳或是難相處就給他較低的考績嘛！」

D：「可是本團隊的成員都不喜歡他，但他居然拿到這麼高的考績，這對於我們未來專案的團隊合作，一定會產生很負面的影響的！我建議您重新思考現有考績制度的可行性，並向總經理反應加以修改，最好把私生活加入績效評估的指標！」

(1) X 公司現有的績效評估制度有什麼問題？為什麼？請加以分析之 (25%)。

(2) 如果您是 A 專案經理，你會如何向總經理提出建議，以改善現有的績效評估制度？請具體說明 (25%)。

個案二：

天期是一家成立未滿 5 年的遊戲軟體公司，由於公司在企業知名度上尚未打開，使得天期在招募優秀人才加入公司上遇到困難。許多應徵者在接獲天期的錄用通知後，不但未報到反而選擇加入其他知名度較高的競爭企業。人資單位在與一些錄用者晤談後，推斷要提高錄用者來公司報到率的主要關鍵在於，應增進錄用者對天期與天期所提供的報償之了解。

為了找出在天期工作能為員工自身帶來哪些的利益，人資單位與公司內幾位軟體工程師舉行焦點團體訪談，請他們談論自認從目前的工作與從天期所獲致最有價值的收穫，並依訪談結果製做了天期的工作報償矩陣，如下表所示。

[續下一頁]

國立中山大學 101 學年度碩士暨碩士專班招生考試試題

科目：人力資源管理個案分析【人管亞太班碩士在職專班乙組】

題號：3016

共 2 頁 第 2 頁

報償	數量	差異性	穩定性
年薪	保障 14 個月	所有員工都一樣	穩定
績效獎金	平均 4 個月	依公司與個人的績效而定，可從 0 至 8 個月	依據公司的績效
股票認購	視職級與績效而定	需服務滿 2 年者	穩定
訓練發展機會	視專案與所需的技能而定	依需求與績效等級不同而有區別	每名員工有每年 3 萬元的訓練費用
升遷機會	平均達 3 年可升遷	最快 2 年可升遷；50% 永不會升遷	依公司需要與各人表現而定
工作自主性	超過同業的平均	依技能與工作績效而定	穩定
作業多樣性	超過同業的平均	所有員工都一樣	穩定
有趣好玩的企業文化	超過同業的平均	所有員工都一樣	穩定

- (1) 天期所提供的工作報償，你認為在招募上的優勢與弱勢為何？(20%)
- (2) 天期所提供的工作報償，你認為會吸引到何種的軟體工程師？(15%)
- (3) 在連絡已錄用的軟體工程師來報到時，你認為可如何說服他們來報到？(15%)

國立中山大學 101 學年度碩士暨碩士專班招生考試試題

科目：組織與人力資源管理個案分析【人管所碩士在職專班】

題號：3014
共 1 頁 第 1 頁

壹、近來頂新康師傅集團在中國大陸營運不斷成長，從早期方便麵製造事業，後來發展飲料製造事業、德克士炸雞速食業、全家便利商店與牛肉麵館。各種事業在中國都成為市場領先者。請問：(共 50 分)

- 一、你認為頂新高層具備知識與願景領導力嗎？請說明之(10 分)。在中國環境快速變遷時，他們應如何善用兩岸人才建立新能力，並提升集團競爭力？請由「人力資本管理系統」說明之(15 分)。
- 二、頂新集團的通路服務業與方便麵 v.s. 飲料事業所具備的人才管理與組織能力有何不同之處(15 分)？應如何管理其動態雙元性平衡(10 分)？

貳、隨著全球化趨勢，企業積極透過全球擴張的方式來增加營運版圖，特別是台灣經濟發展重要命脈的高科技產業，全球競爭力的培養更為重要，各家企業更是將具有國際經驗並且能為組織帶來創新與創意的菁英人才視為取得全球競爭力的關鍵。(共 50 分)

- 一、請說明企業可透過哪些管道與方式，吸引這些具有國際經驗及全球競爭力的關鍵人才(10 分)？此外，企業需建構何種企業文化及人力資源管理制度來留住這些具有國際競爭力的人才(15 分)？
- 二、請試著規劃一套有助於企業內部培養國際級人才的人力資源培訓系統，並請詳述相關的培訓重點以及課程內容(25 分)。

【作答方式說明：請將全部答案作答於答案卷中】

國立中山大學 101 學年度碩士暨碩士專班招生考試試題

科目：管理個案分析【人管亞太班碩士在職專班甲組】

題號：3017
共 1 頁 第 1 頁

壹、近來頂新康師傅集團在中國大陸營運不斷成長，從早期方便麵製造事業，後來發展飲料製造事業、德克士炸雞速食業、全家便利商店與牛肉麵館。各種事業在中國都成為市場領先者。請問：(共 50 分)

- 一、你認為頂新高層具備知識與願景領導力嗎？請說明之(10 分)。在中國環境快速變遷時，他們應如何善用兩岸人才建立新能力，並提升集團競爭力？請由「人力資本管理系統」說明之(15 分)。
- 二、頂新集團的通路服務業與方便麵 v.s. 飲料事業所具備的人才管理與組織能力有何不同之處(15 分)？應如何管理其動態雙元性平衡(10 分)？

貳、隨著全球化趨勢，企業積極透過全球擴張的方式來增加營運版圖，特別是台灣經濟發展重要命脈的高科技產業，全球競爭力的培養更為重要，各家企業更是將具有國際經驗並且能為組織帶來創新與創意的菁英人才視為取得全球競爭力的關鍵。(共 50 分)

- 一、請說明企業可透過哪些管道與方式，吸引這些具有國際經驗及全球競爭力的關鍵人才(10 分)？此外，企業需建構何種企業文化及人力資源管理制度來留住這些具有國際競爭力的人才(15 分)？
- 二、請試著規劃一套有助於企業內部培養國際級人才的人力資源培訓系統，並請詳述相關的培訓重點以及課程內容(25 分)。

【作答方式說明：請將全部答案作答於答案卷中】