

一、個案研討 (50%)

P&G 是美國及全球家喻戶曉的品牌，有 Crest 牙膏和 Pampers 尿布等品牌，公司是行銷導向的組織，所以當 P&G 品牌的市場佔有率下跌時，重建公司的行銷長處成為首要的工作。這項工作落到行銷長(Chief Marketing Officer) Jim Stengel 的身上，藉由 2 位行銷學教授的幫忙，Stengel 透過深度的組織分析開始變革過程。與其他高階主管談過後，Stengel 認為 P&G 的領導人真的不了解公司核心人才所面對的問題－行銷人員。為清楚了解問題所在，Stengel 的團隊使用其自有的行銷方法來了解員工關心的事項。

行銷學教授以貼身觀察跨部門行銷主管、品牌經理人和品牌助理在工作時的情況的方式開始。在人員適應「影子」後，他們打開心門開始表達出挫折。同時，「影子」也能夠觀察出員工從事的正面行為（如使用面對面溝通的方式完成工作而非仰賴 e-mail）。這些最後都會成為新訓練課程的基礎。

在幾天的貼身觀察後，下一步是進行焦點團體，6 至 8 位行銷人員聚會 2 至 3 小時來討論不同的議題，此外，與行銷經理人進行幾次一對一的訪談。焦點團隊是保密的，但是與經理人的訪談會錄影記錄。有一位經理人發現「沒有必要回到人員發展的基本點，甚至沒有人了解如何去評量員工。」另一位經理人回憶：「我 15 年前來到 P&G，每天老師會給予輔導 15 分鐘。現在我們什麼都沒有。輔導是我們喪失的能力。」Stengel 開始了解了。為創造行動計劃，他召集了一個由全球行銷人力資源主管來領導的專案小組。此專案小組了解系統性的變革是相當需要的，公司沒有辦法透過一些新的訓練課程來解決所有問題，必須再重新思考其薪酬和獎勵作法、職涯規劃路徑、和傳送員工訊息什麼重要事情的管理的每一個層面方法。至 2004 年，P&G 的變革有了影響，如其主要競爭對手的一位經理人所說：「對我們來說，事情變得愈來愈困難了（競爭公司），P&G 又回來了！」

1. P&G 建構一個員工自我更新的行為環境需要建立哪些要素，請圖示之？(10%)
這些要素將幫助員工產生哪些行為？(5%) 這些要素需要哪些人力資源管理的措施來強化？(15%)
2. P&G 若要在全球各地的市場具有競爭力，需要建構那些重要的組織程序 (process)？(5%) 企業領導人、資深經理人和第一線經理人須具備哪些職能 (competence)？(15%)

二、個案研討(50%)

飛利浦高雄廠主要從事半導體的封測業務，於 2001 年接獲荷蘭總部的指令，為因應當時全球半導體產業的不景氣，高雄廠需裁員 15%。但自 2003 年起隨著全球半導體產業的景氣復甦，高雄廠的產量已連續三年呈現二位數的增長，不過高雄廠卻在 2001 年裁員之後並未再增加與回補人力，因為員工平均生產力的提升已超過三成。

何以不再增加與回補人力卻仍能提升生產力？這與高雄廠改變人員編組的方式有極大的關連。飛利浦半導體封測組織的全球副總裁呂學正，於 2003 年將高雄廠約 1700 名線上作業員的編組方式改變，以 20 人編為一組，並將各組的工作內容區分為操作、送料、維修、及品管等四類工作，每組再外加一位領班。小組中的每個成員不僅是獨立的專業工作者，同時也得學習其他成員的工作，以便能隨時遞補與替換他人的工作，讓生產線的運作不會因為任何因素而中斷，如此將作業員編組成細胞小組運作(cell operation)的方式。

為配合此種編組方式的改變，高雄廠在相關的管理制度與作法上也做了配套的調整，包括 1) 各組的領班由過去的指定制改採選舉制，且每半年改選一次；2) 員工具備愈多不同類的工作能力，則薪水愈高；3) 但每個作業員最少需具備二種工作能力，以顧及員工個人的學習意願不同與專業轉換的問題；4) 同時具備操作、送料、維修、及品管等四項能力者，才有機會升等至最高級的作業員；5) 作業員績效獎金的標準從以個人績效為主，改為以團隊績效比重佔 6 成而個人績效佔比重 4 成的計算方式。

- 1.請以團隊(team)的觀點，分析細胞小組運作(cell operation)的方式何以能對飛利浦高雄廠發揮增進生產力的功效？。(20%)
- 2.請以人力資源管理的觀點，針對飛利浦高雄廠在管理制度與作法上的各項配套調整，一一說明何以需要各項的配套作法？(20%)
- 3.您覺得尚可加入哪些配套作法？理由為何？(10%)

壹、選擇題與簡答題 (50%)

一、選擇題 (每題三分) (共三十分)

- 根據馬斯洛(Maslow)的層級需求理論(need hierarchy theory)，為了避免危險和意料之外的事而採取的行動，通常代表對哪種需求的回應？(a) 生理需求 (b) 安全需求 (c) 社會需求 (d) 受尊重需求 (e) 自我實現需求。
- 我國工會法第六條規定，同一區域或同一廠場年滿二十歲之同一產業工人，或同一區域、同一職業之工人，人數在幾人以上應依法組織產業工會或職業工會？(a) 十五人 (b) 二十人 (c) 三十人 (d) 五十人 (e) 以上皆非。
- 德國的社會學家 Max Weber 提出科層組織(bureaucracy)的概念，他並將權威(authority)區分為三種，以下對三種權威的敘述，何者為是？(a) 理性法定權威(rational-legal authority) 是由古老傳統、法令衍生的信念而產生，例如君主擁有指揮臣民的權威 (b) 魅力型權威(charismatic authority) 是建立在個人的人格特質之上，例如具有英雄色彩的人 (c) 傳統權威(traditional authority) 是基於法律和規範而產生 (d) 以上皆非。
- 以下有關西方領導理論相關的敘述，何者為非？(a) 管理方格(managerial grid)是一個用兩度空間所構成的矩陣 (b) 路徑目標理論(path-goal theory)主要說明領導者行為對部屬的動機和工作績效的影響 (c) 領導者一部屬交換理論(leader-member exchange theory, LMX) 主要將領導型態分為交易型和轉換型領導(transactional and transformational leadership) (d) 情境領導理論(situational leadership theory)反應了生命週期模式，認為領導者與部屬的關係就如同親子關係。
- 以下何者並非團隊的構成要素？(a) 團隊需要由兩個或兩個以上的人組成 (b) 團隊成員應該要定期互動 (c) 團隊成員必須要分擔任務與集體責任 (d) 團隊必須由不同性別和年齡的人組成。
- 下列有關策略性人力資源管理(strategic human resource management)的論述，何者為是？(a) 策略人力資源管理研究如何提升員工未來競爭力 (b) 策略人力資源管理探討人力資源管理系統與外在環境的關係 (c) 策略人力資源管理主要探討人力資源管理與組織績效關係 (d) 以上皆是。
- Michael Porter 在其競爭優勢(Competitive Advantage)一書中提到五項因素會影響一個企業所處產業的競爭態勢，以下何者並非這五項因素？(a) 企業內人力資源的素質 (b) 潛在加入者的威脅 (c) 購買者的議價能力 (d) 替代品的威脅 (e) 供應商的議價能力。
- Victor Vroom 提出的期望理論(expectancy theory)是建立在所謂 VIE 三個概念上，請問何謂 VIE？(a) value, individualism, and extension (b) valence, instrumentality, and expectancy (c) valuable, inspection, and expectancy (d) 以上皆非。
- 人力資源管理學者研究認為考評者在進行績效評估(performance evaluation)時，可能會發生某些偏失(error)，其中之一是所謂的暈輪效應(halo effect)，請問何謂暈輪效應？(a) 考評者因難以區分受考評者之間的考績差距，考績分數於是有集中的現象，以致無法評斷優劣 (b) 考評者的考績成績有過於寬鬆或過於嚴格的現象，無法顧及分數的常態分配 (c) 考評者根據被考評者的單一特性或能力來推論整體表現所產生的主觀偏失，例如以偏概全 (d) 以上皆非。
- R. Schuler 曾經提出策略人力資源管理(strategic human resource management)的 5-P 模型，請問以下何者屬於 5-P 模型？(a) human resource philosophy (b) human resource programs (c) human resource practices (d) 以上皆是。

二、簡答題 (每題十分) (共二十分)

- 人力資源管理的招募(recruitment)可分為外部招募(external recruitment)和內部招募(internal recruitment)，請分別說明兩者的意義和管道，以及兩種方式對組織人力資源管理的優缺點。
- 薪資支付方式大體可分為績效薪資(performance-based pay)與年功薪資(seniority pay)，請分別說明兩者的意義及其優缺點？

貳、個案研討 (50%)

全球化管理

Mercedes-Benz 於阿拉巴馬州設廠

Mercedes-Benz 是全球聞名的品牌，代表高品質和奢華。有些人對於 Mercedes-Benz 在阿拉巴馬州的 Vance 生產部分汽車感到驚訝，此地方是美國賓士國際公司(Mercedes-Benz U.S. International, MBUSI)設廠的地方，也是得獎的 M-Class SUR 出產的地點，由一群來自三個國家（德國、美國和日本）的經理人和員工所發明。

每個國家都有一套設計和製造汽車的方法。在德國，工程師是受過高度訓練的專家，以擔任大師(Meister)的學徒的方式來發展其技術，員工遵從大師的權威也不期望受到與大師同等的待遇。一旦學習到所需的技術後，他們希望在不需嚴密監督的情況下完成任務，表示他們受到尊重與信任，可以完成工作，關於最佳品質汽車生產的重要性的規範存在於組織內。在傳統的美國汽車廠裡，經理人透過的人力分工和控制幅度來控制員工。Henry Ford 的產線模式仍是許多廠房的主要生產方式。在俄亥俄州的吉普車廠，經理人和下屬間的關係非常的不正式，員工都直接說出自己的想法。美國人傾向於把事情作好，樂於在進行生產前解決每個問題。在日本，有關品質重要性的規範和德國的規範相似，然而品質是透過團隊合作和持續改善的制度所完成。員工是通才而非專才，而且達成共識是很重要的。在 MBUSI 裡，三種文化的元素早已融合，他們是如何作到的呢？

MBUSI 的設立是由美國的主管耗時 18 個月在美國所完成，他們和德籍工程師一同設計廠房，Vance 廠完成後，德籍工程師用 2 年的時間協助訓練美國員工。承接日本模式，透過跨專業團隊(multidisciplinary team)來作生產管理，每一個團隊具自主性且可自我管理(self-managing)，負責達到品質標準、成本控制並完成生產進度，經理人和下屬間的關係則是平等且開放。很顯然地，此混合的組織文化相當成功，M-Class SUV 的市場需求遠超過預期，顧客也很滿意。

- 一、組織文化有哪些中心價值觀 (5%)？比較美、日、德三國的文化價值有何差異 (5%)？企業應如何應用人力資源管理進行跨文化整合 (10%)？
- 二、組織文化的型態依控制程度和功能專注的焦點可分為哪些型態，請圖示之 (5%)？美、日、德三國的企業文化像哪些型態 (5%)？
- 三、企業全球化時，對全球員工的管理心態與策略有哪些型態 (5%)？各型態有哪些優缺點 (10%)？MBUSI 是屬於何種型態 (5%)？