

國立中山大學 108 學年度 碩士暨碩士專班招生考試試題

科目名稱：組織與人力資源管理【人管所碩士在職專班】

— 作答注意事項 —

考試時間：100 分鐘

- 考試開始響前不得翻閱試題，並不得書寫、劃記、作答。請先檢查答案卷（卡）之應考證號碼、桌角號碼、應試科目是否正確，如有不同立即請監試人員處理。
- 答案卷限用藍、黑色筆(含鉛筆)書寫、繪圖或標示，可攜帶橡皮擦、無色透明無文字墊板、尺規、修正液（帶）、手錶(未附計算器者)。每人每節限使用一份答案卷，不得另攜帶紙張，請衡酌作答。
- 答案卡請以 2B 鉛筆劃記，不可使用修正液（帶）塗改，未使用 2B 鉛筆、劃記太輕或污損致光學閱讀機無法辨識答案者，其後果由考生自行負擔。
- 答案卷（卡）應保持清潔完整，不得折疊、破壞或塗改應考證號碼及條碼，亦不得書寫考生姓名、應考證號碼或與答案無關之任何文字或符號。
- 可否使用計算機請依試題資訊內標註為準，如「可以」使用，廠牌、功能不拘，唯不得攜帶具有通訊、記憶或收發等功能或其他有礙試場安寧、考試公平之各類器材、物品（如鬧鈴、行動電話、電子字典等）入場。
- 試題及答案卷（卡）請務必繳回，未繳回者該科成績以零分計算。
- 試題採雙面列印，考生應注意試題頁數確實作答。
- 違規者依本校招生考試試場規則及違規處理辦法處理。

國立中山大學 108 學年度碩士暨碩士專班招生考試試題

科目名稱：組織與人力資源管理【人管所碩士在職專班】

題號：345001

※本科目依簡章規定「不可以」使用計算機(問答申論題)

共 2 頁第 1 頁

1. 吾人在組織中之決策會考量到道德議題，請任舉兩種道德決策準則/原則並詳述之？(10分)
2. 請嘗試說明何謂工作允諾 (job engagement)、工作投入(job involvement)、員工投入 (employee engagement)，並比較三者之相似與相異？(15分)
3. 請嘗試說明情感、情緒、心情的內涵與定義，並說明三者之關係？(10分)
4. 請嘗試說明最廣為人知的員工激勵理論 Abraham Maslow 提出之需求層級理論 (hierarchy of needs)、Frederick Herzberg 提出之二因子理論 (two-factor-theory)，以及 David McClelland 的三需求(McClelland's theory of needs)，並比較其差異與相似？(15分)
5. 去年 5 月金融監督管理委員會主委顧立雄在立法院財政委員會表示，民國 108 年 6 月底將公布低薪的上市櫃公司名單，另外，並研議是否要全面公布上市櫃公司的員工平均薪資。之後，金管會表示因員工薪資費用及員工人數屬於財務報告所記載的公開資訊，自 108 年起，將於每年 6 月底前，採全部揭露但不排名次的方式，於公開資訊觀測站公布所有上市櫃公司的員工薪資資訊。
根據金管會規劃，108 年 6 月底前，將全面揭露上市櫃公司不含董事的員工平均薪資，以及非經理人全時員工的平均薪資費用。其中，不含董事的員工平均薪資將包含前一年度全部員工平均福利費用、平均薪資費用、公司每股盈餘(EPS)及其同產業的公司平均數。
至於非經理人的全時員工資訊，將以三項薪資與公司獲利是否不相當作為篩選標準標示，這三項指標分別為，一、非經理人全時員工平均薪資未達 50 萬元；二、EPS 高於同業平均數，惟非經理人全時員工薪資平均數低於同業水準；三、公司 EPS 較前一年度成長，惟非經理人全時員工薪資平均數衰退者。
同時，金管會也表示，自 109 年 6 月起，將增加揭露所有上市櫃公司前一年度非經理人全時員工中位數資訊，讓外界了解大多數員工實際薪資水準。(修改自中央社)
- 5-1. 請你針對金管會「公開資訊觀測站公布所有上市櫃公司的員工薪資資訊」的做法，說明你認為金管會的用意為何？(10分)
- 5-2. 請從人力資源管理中薪資報償的觀點來看，你認為金管會的此一規定是否可以達成其原本之用意？並請說明你的理由。(15分)
6. 根據 PricewaterhouseCoopers (PwC；普華永道；台灣加盟所為資誠聯合會計師事務所) 於 2018 年所發布的《2018 未來勞動力調查報告》(PwC 2018 Workforce of the Future Report)，指出參與調查的公司認為與員工經驗和分析使用有關的「處與風險」之組織能力，前十名分別如下：
 - (1) 數據導向的決策：在人力決策上，公司會運用來自大數據和進階分析的洞察。
 - (2) 技能缺口：公司會使用數據分析來預測與監控員工的技能缺口。
 - (3) 消除偏誤：公司會使用數據分析來消除招聘和獎勵上的偏誤。
 - (4) 精熟科技的人資：公司的人力資源主管對科技前景有深入的了解和洞察。
 - (5) 彈性人才：公司在需要彈性的人才時，能夠容易的雇用到。
 - (6) 可管控的工作負荷：公司對工作量已有足夠的管控，讓員工可充分利用休假，並能在多數的晚間與週末中釋放工作壓力。

試題請隨卷繳回

國立中山大學 108 學年度碩士暨碩士專班招生考試試題

科目名稱：組織與人力資源管理【人管所碩士在職專班】

題號：345001

※本科目依簡章規定「不可以」使用計算機(問答申論題)

共 2 頁第 2 頁

(7)進階的人力規劃：公司會使用複雜的人力規劃和預測分析。

(8)現代的職涯路徑：公司已從「向上或向外」的職涯模式轉向多元職涯路徑，以迎合不同員工的需求與期望。

(9)適應性：公司的人才措施與流程(如工作輪調、借調、學習和發展機會)已設計成用以培養員工的敏捷性和適應性。

(10)工作空間的生態體系：公司已將工作空間設計成用以促進員工福祉，如提供放鬆、恢復、或可適用於不同工作型態的空間。

6-1.有關這 10 項與企業運用員工有關的風險中，你認為有哪幾項是與企業的人資單位有關？並請說明你的理由。(10 分)

6-2.請你根據這 10 項與企業運用員工有關的風險，歸納並推導出企業的人資人員應具備哪些的能力？並請說明你的理由。(15 分)

國立中山大學 108 學年度 碩士暨碩士專班招生考試試題

科目名稱：組織與人力資源管理個案分析【人管所碩士班乙組】

—作答注意事項—

考試時間：100 分鐘

- 考試開始響前不得翻閱試題，並不得書寫、劃記、作答。請先檢查答案卷（卡）之應考證號碼、桌角號碼、應試科目是否正確，如有不同立即請監試人員處理。
- 答案卷限用藍、黑色筆(含鉛筆)書寫、繪圖或標示，可攜帶橡皮擦、無色透明無文字墊板、尺規、修正液（帶）、手錶(未附計算器者)。每人每節限使用一份答案卷，不得另攜帶紙張，請衡酌作答。
- 答案卡請以 2B 鉛筆劃記，不可使用修正液（帶）塗改，未使用 2B 鉛筆、劃記太輕或污損致光學閱讀機無法辨識答案者，其後果由考生自行負擔。
- 答案卷（卡）應保持清潔完整，不得折疊、破壞或塗改應考證號碼及條碼，亦不得書寫考生姓名、應考證號碼或與答案無關之任何文字或符號。
- 可否使用計算機請依試題資訊內標註為準，如「可以」使用，廠牌、功能不拘，唯不得攜帶具有通訊、記憶或收發等功能或其他有礙試場安寧、考試公平之各類器材、物品（如鬧鈴、行動電話、電子字典等）入場。
- 試題及答案卷（卡）請務必繳回，未繳回者該科成績以零分計算。
- 試題採雙面列印，考生應注意試題頁數確實作答。
- 違規者依本校招生考試試場規則及違規處理辦法處理。

國立中山大學 108 學年度碩士暨碩士專班招生考試試題

科目名稱：組織與人力資源管理個案分析【人管所碩士班乙組】

題號：445001

※本科目依簡章規定「不可以」使用計算機(問答申論題)

共 1 頁第 1 頁

1. 依據 2018 年十月底《紐約時報》的一篇報導指出，Google 用錢掩蓋內部性騷擾案件，當男性高層對女性下屬做出不當的性騷擾行為，某些高層拿了高額資遣費而離職，曾做的事卻維持秘密不公開。因此，2018/11/1 早上 11 點 10 分時，Google 於世界各地的數千名員工，都在同一時間遊行抗議，並對公司高層提出五大訴求，以爭取更平等及安全的職場環境。Google 員工所提出的五大訴求包括：

(1) 終止強制仲裁：

強制仲裁是矽谷企業常用的一種做法，這是一個私下的調解程序，所有爭執都必須經由公司內部處理，而非透過像是法院這樣的外部途徑。因此，發起抗議的員工要求在性騷擾或歧視情況發生時，不能再由高層強壓進行仲裁的情況發生，並准許每名員工在與人力資源部會談時，可有同事或其他人的陪伴，而不是單獨面對 HR 與相關單位的詢問。

(2) 終止薪水與機會的不平等：

要求公司提供內部不同人種與性別的升遷及離職處理的透明化報告，並承諾終止不同性別員工在薪水報酬與工作職稱的不平等，例如：確保組織內所有層級職位，都有至少一名有色女性存在。

(3) 公開揭露性騷擾的透明度報告：

公司必須向所有員工公告相關數據，包含像是內部性騷擾案件的發生次數與發生的部門、涉及性騷擾的受害者人數及因此被告而離職的人數，以及相關的離職資遣費金額。

(4) 提供一致的性騷擾檢舉流程：

要求公司必須建立一個全球通用、安全並匿名的統一制度，讓員工能回報性騷擾行為，也必須讓與 Google 合作的臨時工(短期契約員工)和承包商都能使用此檢舉管道。

(5) 讓多元化營運長(Chief Diversity Officer, CDO)改為直接向執行長和董事會報告：

CDO 負責管理 Employee Engagement Organization(隸屬人資部門的一個單位)，主要處理公司有關女性及少數族裔僱用政策等，過往是先向人資長報告，再由人資長向執行長報告，因此員工希望 CDO 可直接向執行長及董事會提出建議，公司也應指派員工代表直接參與董事會，避免爭議事件被高層管理者掩蓋，以推動內部資源的平等分配。

假設你/妳是 Google 的執行長 Sundar Pichai，請利用組織行為與人力資源管理的相關理論，分析員工為什麼會提出以上的訴求？(20 分) 而你/妳身為公司領導人，又會如何回應員工的要求，才能兼顧「提升企業營運績效」與「照顧員工權益」？(30 分)

2. 高科技公司應如何藉由人力資源管理提升其競爭力，請舉例具體說明(10 分)。服務業公司應如何藉由人力資源管理提升其競爭力，請舉例具體說明(10 分)。上述兩者的人力資源管理的策略重點有何不同(5 分)？

3. 台商企業國際化的人力資源策略有那些不同型態(10 分)？對駐外經理人的管理有那些重要議題(10 分)？面對中美貿易戰，有那些國際化佈局的考慮(5 分)？

國立中山大學 108 學年度 碩士暨碩士專班招生考試試題

科目名稱：管理學【人管所碩士班甲組】

— 作答注意事項 —

考試時間：100 分鐘

- 考試開始響前不得翻閱試題，並不得書寫、劃記、作答。請先檢查答案卷（卡）之應考證號碼、桌角號碼、應試科目是否正確，如有不同立即請監試人員處理。
- 答案卷限用藍、黑色筆(含鉛筆)書寫、繪圖或標示，可攜帶橡皮擦、無色透明無文字墊板、尺規、修正液（帶）、手錶(未附計算器者)。每人每節限使用一份答案卷，不得另攜帶紙張，請衡酌作答。
- 答案卡請以 2B 鉛筆劃記，不可使用修正液（帶）塗改，未使用 2B 鉛筆、劃記太輕或污損致光學閱讀機無法辨識答案者，其後果由考生自行負擔。
- 答案卷（卡）應保持清潔完整，不得折疊、破壞或塗改應考證號碼及條碼，亦不得書寫考生姓名、應考證號碼或與答案無關之任何文字或符號。
- 可否使用計算機請依試題資訊內標註為準，如「可以」使用，廠牌、功能不拘，唯不得攜帶具有通訊、記憶或收發等功能或其他有礙試場安寧、考試公平之各類器材、物品（如鬧鈴、行動電話、電子字典等）入場。
- 試題及答案卷（卡）請務必繳回，未繳回者該科成績以零分計算。
- 試題採雙面列印，考生應注意試題頁數確實作答。
- 違規者依本校招生考試試場規則及違規處理辦法處理。

國立中山大學 108 學年度碩士暨碩士專班招生考試試題

科目名稱：管理學【人管所碩士班甲組】

題號：445002

※本科目依簡章規定「不可以」使用計算機(混合題)

共 1 頁第 1 頁

壹、單選題，請依各題目內容，選擇最正確的答案 (50%，每題 5 分)

1. 如果你認為你能夠掌握自己的命運，一切可以靠自己爭取，你可能具備下列哪種特質？(A) 低自尊 (low self-esteem); (B) 內控 (internal locus of control); (C) 低自我效能 (low self efficacy); (D) 外控 (external locus of control)。
2. 當主管只對某位部屬單一的特徵 (例如：智力或外觀)，形成其對部屬的整體印象，我們稱此現象為：_____：(A) 刻板印象 (stereotype); (B) 月暈效應 (the halo effect); (C) 假設相似性 (assumed similarity); (D) 畢馬龍效應 (Pygmalion effect)。
3. 下列陳述何者是出自於霍桑研究的結果？(A) 只要工作環境與條件良好，員工績效就會隨之提高；(B) 員工需要嚴格監督與精密的管理以促使其生產力的增加；(C) 管理者越關心員工，員工會有較高的工作滿意度，且導致產出增加；(D) 如果薪資制度具有相當的誘因，員工則會極大化他們的產出。
4. 下列何者對於使目標管理(MBO: Management By Objective)計畫有效來說並不是必要的？(A) 正式目標設定的程序；(B) 鼓勵員工對績效自我評價；(C) 完成目標期限的設定；(D) 主管與部屬共同參與目標設定。
5. 玻璃天花板 (glass ceiling) 在職場中是意指_____：(A) 男性與女性員工同工不同酬；(B) 提供男性較多工作挑戰的機會；(C) 讓女性較不易晉升至高階管理層級；(D) 男性與女性員工對組織文化認知的差異。
6. 根據美國心理學家 Frederick Herzberg 的雙因子理論，員工不會被什麼因素所激勵：(A) 成長機會；(B) 工作時的成就感；(C) 升遷機會；(D) 調薪加薪。
7. Alderfer 提出的 ERG 理論中，"E" 代表的意涵為？(A) 期待 (expectancy); (B) 情緒 (emotions); (C) 自我 (ego); (D) 生存 (existence)。
8. 下列哪一個理論是描述領導者應透過賞罰分明的外在獎懲以影響部屬？(A) 不當督導；(B) 領導者-部屬交換關係；(C) 交易型領導；(D) 轉換型領導。
9. 下列何者不是組織透過「內部招募」人才可獲得的好處？(A) 錄取的員工對於組織文化較為瞭解；(B) 員工穩定度較高；(C) 能找到具有創意樂於創新的員工；(D) 組織對錄取的員工能有較程度的認識。
10. 下列何者不是五大人格特質的面向之一？(A) 堅韌性 (resilience); (B) 盡責性 (conscientiousness); (C) 外向性 (extraversion); (D) 神經質 (neuroticism)。

貳、簡答題 (共 50%)

1. 試說明 Hofstede 的國家文化構面包括哪些面向，並以這些面向說明台灣與美國文化的主要差異為何 (15%)。
2. 試從團隊成員的組成、薪酬激勵制度與績效考核制度的角度切入，說明如何讓團隊的績效能最大化 (15%)。
3. 隨著人工智慧 (AI, Artificial Intelligence) 的興起，人力資源管理已有許多功能可能遭到 AI 取代。試說明您認為哪些人力資源管理的功能最可能被 AI 取代、又在 AI 的浪潮下，人力資源專業人員如何創造獨特的價值？(20%)