

國立中山大學 109 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】

一作答注意事項一

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 109 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，以下各題皆有一段英文定義，請在仔細閱讀之後，選擇最能適切說明此一定義內涵的英文概念 (40%，每題 4 分)

1. An employee's emotional attachment to the employing organization: (a) Emotions at work; (b) Job satisfaction; (c) Emotional Support; (d) Affective commitment.
2. Discretionary behaviors that are not part of an employee's formal job requirements, but such behaviors can promote the effective functioning of the organization: (a) Counterproductive work behaviors; (b) Corporate Social Responsibility; (c) Organizational citizenship behaviors; (d) Task Performance.
3. Presenting job applicants with a balanced view of what they should expect from the organization and the job: (a) Realistic job preview; (b) Structural interview; (c) Competency-based interview; (d) Internal recruitment.
4. A positive, affective-motivational state of high energy combined with high levels of dedication and a strong focus on work: (a) Job satisfaction; (b) Mindfulness; (c) Intrinsic Motivation; (d) Work engagement.
5. The personality trait that captures the degree to which individuals believe they are masters of their own fate: (a) Mindfulness; (b) Locus of control; (c) Self-control capacity; (d) Emotional stability.
6. Employees' expression of organizationally desired emotions toward customers during service interactions: (a) Emotional exhaustion; (b) Customer orientation; (c) Service performance; (d) Emotional labor.
7. Leaders' behaviors that influence positive follower outcomes through identifying and addressing followers' needs and motivating them by inspiring trust, instilling pride, and communicating vision: (a) Transformational leadership; (b) Servant leadership; (c) Transactional leadership; (d) Authentic leadership.
8. A concept that is commonly used to describe a state of mental weariness, which is composed of three dimensions: exhaustion, depersonalization, and reduced personal accomplishment: (a) Withdrawal intentions; (b) Job burnout; (c) Work overload; (d) Job stressors.
9. A dysfunctional form of manipulation that people use fear, obligations, and guilt to place pressures and threaten victims to get what they want: (a) Abusive supervision; (b) Bullying; (c) Emotional labor; (d) Emotional blackmail.
10. Members' perceptions of the consequences of taking interpersonal risks in the team context: (a) Team learning; (b) Risk taking; (c) Psychological safety; (d) Voice behaviors.

貳、簡答題(共 60%)

1. 對於規模/資源較少，難以用高薪留才的企業而言，在面對大型且知名的國際企業頻頻挖角時，除了加薪以外，應如何留住公司的核心人才？請提出可行的具體方案，並解釋為何這樣的做法可行及理論基礎 (25%)。
2. 由 Google 公司發揚光大的 OKRs 系統，是新進的績效管理工具之一。請問：(1) 何謂 OKRs ? (3%) ; (2) 請問 OKRs 、KPI 與 MBO 的差異 ? (7%); (3) 以及企業若要推行 OKRs 時，應注意的重點為何 (5%) 。
3. 假設你/妳剛加入 A 公司的管理部門，擔任新的主管一職。A 公司是傳統產業，成立已近 40 年，一直有穩健的獲利。然而，管理部門的員工大多是從公司成立時就已經加入的資深員工，安於現狀、對於新事物的學習意願較低，且 A 公司的考核制度也並未能真實反應員工真正的績效，導致這群資深員工雖然績效不佳、卻不會受到公司的懲處。也因為 A 公司薪資福利在同業水準以上，所以資深員工完全不考慮離職此一選項，反而倚老賣老，影響到年輕的員工而士氣低落。請你/妳從管理學的相關理論切入，說明你/妳該如何因應。 (20%)

國立中山大學 109 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】

一作答注意事項一

考試時間：100 分鐘

- 考試開始鈴響前不得翻閱試題，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 109 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 3 頁第 1 頁

一、個案分析

1.

根據《CNN》報導，美國馬里蘭州聖約翰房地產公司(St. John Properties)，在 2019 年 12 月的年度餐會上，共發出 1000 萬美元(約台幣 3 億元)給予員工做為年終獎金，198 名員工每人平均領到 5 萬美元(約台幣 152 萬元)，讓不少員工當場喜極而泣。

聖約翰房地產公司總裁勞倫斯·梅克蘭茲 (Lawrence Maykrantz) 指出，該公司已經達到開發 185 萬平方公尺的主要目標，因此想做些事情感謝所有員工。每位員工根據他們在公司工作的年資發放年終獎金，最大獎是 27 萬美元(約台幣 822 萬元)，連剛進公司但還沒開始工作的員工也能拿到 100 美元(約台幣 3000 元)。

聖約翰房地產公司共有 8 個分支機構，總員工 198 人，為了舉辦年度餐會，該公司將分散在美國各州的員工都邀請出席，機票住宿費用也由公司負責。梅克蘭茲說：「我們為員工感到驕傲，他們是公司成功的基礎和原因，我們希望以一種巨大的方式感謝他們，我認為我們在此方面做得相當成功」。

除公司的年度獎金外，該企業還規劃了其他的福利，包括盈餘利潤共享和帶薪休假，也提供員工健身設施，替符合資格的員工提供車輛、物理治療和健康諮詢，及委請財務顧問協助員工規劃自己的財務。(修改自自由時報)

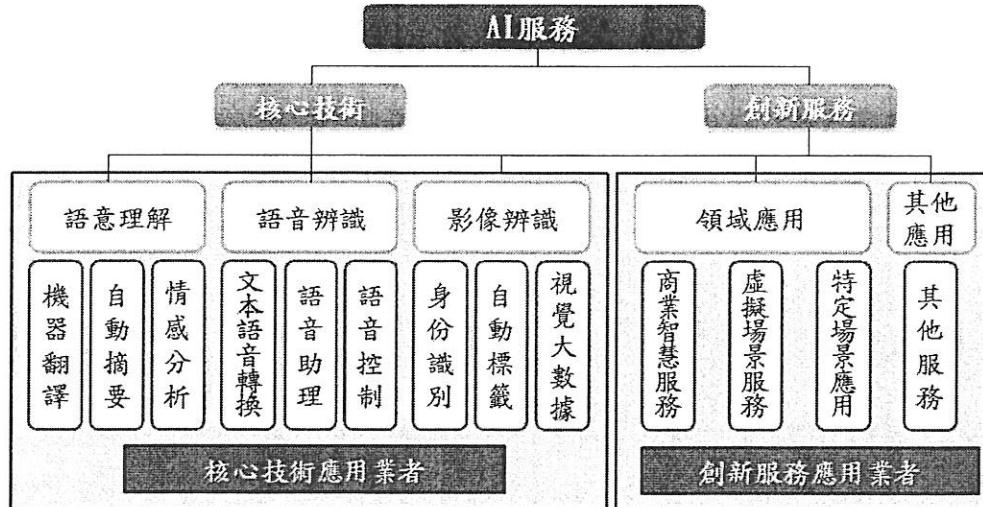
(1)針對聖約翰房地產公司發放年終獎金的作法，請你從人力資源管理中薪資報償的觀點來看，是否符合哪些原則？(10 分)

(2)此一作法會帶來哪些好處？又會帶來哪些問題？請說明你的理由。(15 分)

2.

假設你在一間研發人工智慧的公司從事人才招募的工作，請參考以下的資料，並以人力資源管理的觀點來分析與推理，以規劃出(1)公司可採用哪些的招募徵才管道？請說明你的理由(15 分)。(2)招募徵才管道選用的優先順序？請說明你的理由(10 分)。

根據經濟部工業局《2019-2021 人工智慧應用服務產業專業人才需求推估調查摘要》說明：人工智慧產業可分為「AI 基礎」與「AI 服務」兩個類別，然而兩個類別所需要的人才有極大的差異。本次調查將 AI 服務細分為「核心技術應用業者」及「創新服務應用業者」兩個次產業，其服務項目如下圖。



國立中山大學 109 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 3 頁第 2 頁

(一) 產業趨勢對人才需求影響

在 AI 商業化應用、AIoT (AI+IoT, Internet of Things 物聯網) 軟硬整合及服務科技體驗發展之趨勢下，對人工智慧服務廠商未來人才需求會造成影響。未來 3 年重要產業趨勢如下：

1. AI 商業化應用趨勢對企業人才需求的影響

根據本計畫量化問卷調查結果，有高達 95% 的受訪企業認為，近年來在大數據、運算能力和演算法關鍵技術的突破下，未來將帶動產業進行 AI 商業化應用趨勢，必將提高其人才的需求，而企業需要的人才類型前三名分別為軟體工程師、機器學習工程師與雲端系統工程師。

2. AIoT 軟硬整合趨勢對企業人才需求的影響

根據本計畫量化問卷調查結果，82% 的受訪企業認為，藉由物聯網及端點人工智慧技術應用導入，將提升其對專業人才的需求，在此趨勢驅動下，企業需要的人才類型最高的前三名分別為軟體工程師、雲端系統工程師與機器學習工程師。

3. 服務科技體驗發展趨勢，對企業人才需求的影響

服務科技體驗的發展方向，主要是以「無縫式」與「無人化」服務為主。特別是在人工智慧的技術突破下，無論是製造或服務領域的專家亦或是消費者，皆對 AI 在未來服務科技的相關應用(如無人店、無人車、無人機)抱持著正面與樂觀的態度。本計畫調查結果顯示，67% 受訪企業認為此趨勢下，將提升其對專業人才的需求，而衍生出所需人才類型，最需要的專業職缺為軟體工程師及機器學習工程師。

(二) 人才需求量化分析

根據 WISEGUY 研究顧問公司 2017 年認為在數位化和快速變化的科技時代，AI 技術是全球發展最快的技術之一，2015 年全球 AI 產業的市場規模為 5.25 億美元，預測 2023 年將可達 142 億美元，這段期間的平均年複合成長率達 17.2%。依問卷調查得知專業人才比率約為 78%，2018 全年專業人員數為 8,540 人，依此作為未來三年人才需求量之推估基礎，可得 2018 年本產業總從業人員數為 10,949 人。今年預計新增的總專業人才數為 1,470 人，推估結果如下表。

人工智慧產業專業人才需求之量化推估表

年度	2019 年			2020 年			2021 年		
景氣情境	樂觀	持平	保守	樂觀	持平	保守	樂觀	持平	保守
新增人才需求(人)	1,620	1,470	1,320	1,900	1,720	1,550	2,220	2,020	1,820
景氣定義	樂觀=持平推估人數 * 1.1 持平=依據人均產值計算 保守=持平推估人數 * 0.9 ※本調查已將最後需求推估數字，尾數進位呈現，僅供參考。								
廠商目前人才供需現況	表示人才充裕之廠商百分比：8% 表示供需均衡之廠商百分比：36% 表示人才不足之廠商百分比：56%								

國立中山大學 109 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 3 頁第 3 頁

二、問答題

1. 請任列舉三種領導理論並詳細說明並比較三理論之基本假設之異同?(15 分)
2. 請任列舉三種激勵理論並詳細說明並比較三理論之基本假設之異同?(10 分)
3. 請詳細說明領導與權力之差異?(10 分)
4. 請詳細說明何謂(1)工作投入(job involvement)、(2)員工投入(employee engagement)、(3)員工投入(employee involvement)，並比較其異同?(15 分)

國立中山大學 109 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】

一作答注意事項一

考試時間：100 分鐘

- 考試開始鈴響前不得翻閱試題，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 109 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 1 頁 第 1 頁

1. 請說明什麼是組織文化？企業要如何評估自己的組織文化優劣性？在人力資源管理中，組織文化扮演怎樣角色？(25 分)
2. 請說明什麼是組織變革的「兩手策略(ambidextrous approach of change)」，根據此概念，企業在實務上發展出哪些常用的方式。(25 分)
3. 何謂「機械式結構」？何謂「有機式結構」？試分別定義並說明此兩種結構設計所強調的重點各為何？(15 分)
4. 請定義組織外在環境構面中的「環境複雜性」與「環境變動性」，又此兩者與環境不確定性有何關係？(15 分)
5. 請根據資源依賴觀點，說明決定組織間依賴程度的要素為何？(20 分)

國立中山大學 109 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【人管亞太班碩士在職專班甲組】

一 作答注意事項一

考試時間：100 分鐘

- 考試開始鈴響前不得翻閱試題，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 109 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【人管亞太班碩士在職專班甲組】 題號：348001

※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

- 「人力資本」對企業為何非常重要（5分）？如何衡量一個企業的「人力資本」（10分）？請舉例一家你熟悉的企業說明它有那些重要的「人力資本」（10分）？
- 企業要求新求變（自我更新），應具備那些重要的「組織要素」來規範員工的行為（5分）？有那些人力資源管理作為可以形塑這些「組織要素」（10分）？請舉例一家你熟悉的企業說明這些組織要素和人力資源管理作為（10分）？
- 根據《住展》雜誌統計，2018 年建商推案第一名是成立於 1991 年的寶佳機構(集團)。據《商業周刊》1589 期報導，促使寶佳機構快速成長的推手，正是其獨特的管理模式。請根據以下該報導的重點節錄，回答(1)寶佳機構人力資源管理的重點原則為何？以及(2)這些重點原則為什麼能促成該公司在建築業的成長？（50 分）

《商業周刊》1589 期報導

“林陳海究竟有什麼本事，一跺腳，金融界就跟著地震？他的左右手、現任寶佳機構董事長李其白，曾對媒體形容：我們（指寶佳集團）就像是「一群猴子」。

為什麼他這樣說？

放猴群摘果

內部創業制，幹部身價 10 億

寶佳機構員工總數估計超過 1000 人，林陳海就是這群猴子的猴大王。他的「猴群管理」，讓他成為千億富豪，更從地產王，跨足為地產界持有金融股價值最高的金融王。

寶佳連續 8 年都是推案冠軍，一年推案量逾 300 億元，但寶佳不是靠一家公司辦到的，它旗下擁有約 70 家子公司，數量排名建商第一，稱為佳瑞、佳展等的「佳」字輩，就達 12 家。

這群子公司，資本額大多只有 2 千萬元，稱不上大公司。他們像為數眾多的猴群，手持猴大王給的工具，分別到各個樹頭摘果，多摘的果實自己留著，其餘拿回花果山，奉獻給如孫悟空的猴大王。

林陳海一週只上班 2 天，一天去新北市五股的寶佳機構總部，一天去桃園的寶佳分部；近年來，更是退居幕後，半數的時間都在澳洲經營物業，在台灣的地產事業，則由李其白接手打理。

林陳海敢放手，讓旗下的「猴群」四處摘果，原因在於寶佳內部的創業制度。

寶佳的任何一位員工都可以自立門戶。你只要找到一塊地，提出建案計畫，核可後，只須自付 2 成到 3 成資金，其他 7 成到 8 成的資金，林陳海幫你出，並運用母公司資源，幫你找建商、找設計師、找代銷。

如果你的建案暢銷，不但林陳海賺得多，你也賺得越多，因此寶佳的子公司，這 15 年來，數量成長約 8 倍。據了解，當年和林陳海一起打天下的高階主管，現在個個身價在 10 億元左右。

只管大方向

但誰敢咬布袋，重罰 10 倍錢

「他（指林陳海）只管大方向，不愛自己插手，大部分的事都交給專業經理人去盯，」與林陳海家族熟識的金融界高層指出。

國立中山大學 109 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【人管亞太班碩士在職專班甲組】

題號：348001

※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

林陳海用同樣的原則，進軍金融業，他負責出錢，但實際操盤的人，交給專業。他找來合庫票券前董事長唐楚烈、萬泰銀行前財務長吳素秋等人，組成約 15 人的金融團隊，為他操盤資產規模兩百億元的寶佳資產管理公司。

外人看寶佳，如同一盤散沙，子公司招牌獨立，連寶佳名字都不掛，但林陳海雖給旗下主管胡蘿蔔吃，誰敢不聽話，棒子照樣打下去。

他生活低調簡樸，堪稱建商界的「不沾鍋」，只跟老朋友往來，平常幾乎不應酬、不交際，跟政治圈也不常往來，連吃飯通常都是一碗清湯麵。建商代銷表示，雖然有千億元身家，但他兒子林家宏也不敢買超跑，「如果想開超跑過癮，他就跟朋友借。」

如此「清湯掛麵」的作風，林陳海也要求寶佳和其他協力廠商比照辦理，不能送禮、不能應酬，違反就嚴懲。林陳海曾經立下一個規矩：假設包商明明只用 7 分錢買材料，卻虛報成 10 分錢，抓到則罰 10 倍的金額。

強打「快策略」

蓋屋僅一年半，一天賺一億

猴子摘果，貴在敏捷。寶佳與其他建商相比，厲害在獨特的快速施工法，別人花兩年以上才能蓋好的房子，寶佳只要花一年半，省下的時間衝銷售，景氣不佳就降價賣，賺到錢後，立刻開發下一個建案。

寶佳內部升遷的捷徑，就是以最快速度，把房子賣出，賣越多越好，若要當上副總經理，最低標準更是賣掉 1 千套房屋。寶佳賣房策略是「量重於質」，賣得大多是瞄準首購族的平價宅，建案地點多在新北市、桃園市郊區一帶，不在台北市的高價住宅區裡打仗。”

國立中山大學 109 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【人管亞太班碩士在職專班乙組】

一作答注意事項一

考試時間：100 分鐘

- 考試開始鈴響前不得翻閱試題，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 109 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【人管亞太班碩士在職專班乙組】

題號：348002

※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

【第一大題，共 50%】

A 公司成立於 1995 年，是一間生產消費電子產品的台灣公司。A 公司現有員工人數為 1000 人，其中主管 50 人，正職員工 750 人，派遣員工 100 人，實習專案員工 50 人，外籍員工 50 人。A 公司今年公佈該公司受僱員工全年總薪資統計值如下：

平均數	中位數	眾數	標準差	最小值	最大值
65 萬	50 萬	35 萬	40 萬	30 萬	300 萬

問題 1：A 公司資料公佈後，超過七成的員工抱怨自己的全年總薪資遠低於平均數 65 萬，請根據上述的統計值解釋可能的原因？並利用上述的每一個統計值來分析該公司受僱員工全年總薪資的樣貌。(20%)

B 公司成立於 2000 年，是另外一間生產消費電子產品的台灣公司。B 公司現有員工人數為 50 人，其中員工結構與比例與 A 公司大同小異。B 公司今年也公佈該公司受僱員工全年總薪資統計值如下：

平均數	中位數	眾數	標準差	最小值	最大值
65 萬	63 萬	60 萬	15 萬	30 萬	150 萬

問題 2：請比較上述兩間公司受僱員工全年總薪資的相同與差異之處。另外，近期 B 公司因為一位年薪百萬的主管離職，所以從 A 公司高薪挖角一位高階主管，並承諾給予全年總薪資 250 萬，請針對 B 公司上述的每一個統計值，說明數據是否會產生變化(變大、變小、或維持不變)。(30%)

【第二大題，共 50%】

問題 1：請說明人力資源數據分析 (HR analytics 或 People analytics) 應包含哪些範疇？(10%) 請舉出至少兩個實例，說明如何應用人力資源數據來幫助企業做出決策？(20%)

問題 2：賓州大學華頓商學院 (The Wharton School of the University of Pennsylvania) 的 Peter Cappelli 教授曾指出，人資部門幾乎從未有過大數據 (Big Data)，請問您是否同意這個說法？並解釋您的理由。(20%)