

# 國立中山大學 110 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 110 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：445001

※本科目依簡章規定「不可以」使用計算機(混合題)

共 2 頁第 1 頁

## 【請勿在試題卷上作答】

### 壹、 選擇題 (60%；單選題，請選擇一個最適當的答案，每題 6 分)

- ( ) 1. 下列何種招募管道，有助於找到穩定性較高的新進人員？(A) 人力銀行；(B) 校園徵才；(C) 內部推薦；(D) 在報紙登徵才廣告。
- ( ) 2. 下列關於甄選工具的描述，何者為真？(A) 結構化的面談問題一致，缺乏彈性，較適合甄選基層的人員；(B) 求職者可能會說謊，所以可以用筆跡來觀察他們的個性；(C) 工作經驗越多的人未來工作表現越好，故是重要的甄選依據；(D) 職業興趣測驗主要是釐清個人職涯發展的方向，不適合做為主要甄選工具。
- ( ) 3. 下列關於教育訓練的敘述，何者為非？(A) 訓練課程無法做為員工獎酬與福利之用；(B) 訓練可用於改善員工現有績效的不足；(C) 訓練可配合員工未來職涯發展之用；(D) 訓練可用於改善員工態度與行為。
- ( ) 4. 以下有關於領導者的權力來源，何者為非？(A) 法制權；(B) 強制權；(C) 嘉許權；(D) 語權。
- ( ) 5. 下列是有關績效面談的相關描述，何者為非？(A) 主管必須向部屬說明考核結果；(B) 主管可能會因為績效考核結果而與部屬產生衝突；(C) 可能會傷害到組織的程序公平；(D) 幫員工找出績效障礙亦是主管的責任。
- ( ) 6. 企業可以透過何種工具達到薪資制度的內部公平性？(A) 導入職能模式；(B) 工作評價；(C) 薪資調查；(D) 個人發展計畫。
- ( ) 7. 以下「強迫分配法」此一績效考核做法的敘述，何者為非？(A) 主要為了處理績效考核寬鬆的偏誤；(B) 可能導致同儕競爭、不願分享；(C) 員工的績效表現必須符合常態分配原則；(D) 不會受到公司、部門表現影響，故被視為是公平的做法。
- ( ) 8. 以下何者並非激勵理論？(A) Becker 的人力資本理論；(B) Herzberg 的雙因子理論；(C) McClelland 的三需求理論；(D) Maslow 的需求階層理論。
- ( ) 9. 以下何者並非績效考核時常見的偏誤？(A) 月暈效應；(B) 霍桑效應；(C) 近期效應；(D) 刻板印象。
- ( ) 10. 能讓員工清楚知道在此職位未來各階段所需接受訓練的工具是？(A) 職能模式；(B) 個人發展計畫；(C) 學習地圖；(D) 工作說明書。

### 貳、 簡答題 (40%)

一、 近年來在人力資源管理領域，開始大力推廣 OKR 此一績效管理的工具，並認為比 KPI 或是 MBO 更能有效導引員工的績效與行為。請問：(1) 何謂 OKR？其特性為何？(5%) (2) 請以 OKR 此一工具為例，針對你/妳考上研究所後的生涯做規劃 (15%)。

二、 假設您是一間位在高雄的中小企業人資主管（公司規模約 100 人）：公司擬在未來三年內完成轉型，希望聚焦在將 VR（虛擬實境）/AR（擴增實境）技術、結合公司的產品（頭戴式套件、耳機等），以把握可能的商機。為達此目的，公司急需自市場挖角具有 VR/AR 技術與實戰經驗的技術人員加入；然而，具有此類技術的人才在市場上並不多，在經過半年的尋才後，公司終於收到一份相當有看頭的履歷表：這位應徵者 A 君在之前的公司曾主導過多個 VR/AR 的產品開發（且相當成功），但由於老家在高雄且父母年邁的關係，正考慮離開北部現職的公司、帶著太太與一個剛出生的孩子回到高雄，希望在這裡找一份工作就近照顧家人。

(下頁還有試題)

# 國立中山大學 110 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：445001

※本科目依簡章規定「不可以」使用計算機(混合題)

共 2 頁第 2 頁

在經過幾次的面談後，公司高層與用人單位主管覺得 A 君不管在專業技術上或是個性上都是公司所要的人才，但目前仍在現職的他全薪約 10 萬，遠超過目前公司給予同職位技術人員的薪資水平(約 4-5 萬)，甚至比公司某些主管的薪資都來的高。若公司決定以其現職同樣的薪資水平聘任 A 君(即：全薪 10 萬)，可能會造成公司內相同職位的同仁、甚至主管的反彈；若公司無法提供具有競爭力的薪資，則可能得眼睜睜看著 A 君被競爭者的公司聘走。身為公司的人資主管，總經理跟用人主管希望你/妳能幫忙想想辦法，解決這個困境。

請問：若您決定聘任 A 君，要如何：(1) 紿予 A 君滿意的薪資待遇或條件，讓他願意加入？(10%)；(2) 針對其他主管在薪資上可能產生的不公平感或反彈，應如何因應？(10%)

# 國立中山大學 110 學年度 碩士暨碩士專班招生考試試題

科目名稱：管理學個案分析【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 110 學年度碩士暨碩士專班招生考試試題

科目名稱：管理學個案分析【人管所碩士班乙組】

題號：445002

※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

## 壹、個案分析(共 50%)

一、2020 年的 COVID-19 疫情重創全球經濟，給全世界的企業著實上了一堂課。在疫情影響下，從工作、生活到消費娛樂等諸多層面，都將產生根本性的改變，隨著疫情持續，企業員工辦公與日常營運的管理受到嚴重衝擊，企業經營者與人力資源部門在因應疫情衝擊同時，也必須為後疫情時代做好準備。根據美世顧問公司(Mercer Taiwan)針對涵蓋八大產業，超過 400 家台外資企業對於 COVID-19 的因應計畫與措施所進行的調查結果報告指出：

1. 93%以上的公司已採取三項以上的措施：當面臨大規模性事件，我們觀察到台灣企業回應是快速且即時的，於參與調查的公司中，95%已讓員工延緩或取消出差至疫情國家，93%已於公司內部提供防疫相關物品(如：口罩、酒精或乾洗手等)，83%已著手調查員工之健康狀況或近期旅遊紀錄，密切關心員工於業務執行上的各種環節。同時，50%以上的公司已有施行彈性居家辦公(Work from home)。
2. 92%公司不考慮實施無薪休假：雖有 60%的公司預期整體營運將受到負面影響，但絕大多數不考慮實施無薪休假。此外，多數公司提供不給薪防疫照顧假，而相較於台資企業，外資企業較傾向於提供半薪或全薪防疫照顧假。
3. 多數公司已考量到派駐人員議題：針對派駐人員的安排，大部份公司暫緩員工回到受疫情影響的派駐地，並持續關注是否將員工及其眷屬撤離派駐地。

問題：假設你是公司的人資長，看完美世顧問公司的調查結果後，你要如何運用人力資源管理的觀點來協助公司制定後疫情時代的人力資源規劃？(15%)，以及提出哪些具體可行的員工職場健康促進政策與作法？(10%)

二、「康車干」文教集團董事長日前歸國後，違反居家檢疫規定，多次離開隔離地點，到公司開會。集團內有吹哨者家屬爆料而讓事件曝光，但康車干集團卻發生疑似對吹哨者霸凌、逼迫離職等情事。

根據《中央社》報導，康車干內部依據媒體報導懷疑有員工密報，自行揪出一名工作 18 年的女員工為「吹哨者」，最後女員工不堪壓力未再上班，並向勞工局申訴，主張依《勞基法》解除和康車干公司的勞雇關係。該位女員工受訪強調，自己與其家人皆非「吹哨者」，並駁斥公司所言，認為公司自行推論誰是吹哨者，而她決不甘願成為此一風波「代罪羔羊」。女員工指出曾遭直屬長官約談 2 次，更被下通牒要求表明是否會離職，而她的答覆就是不會辭職。豈料，隔日一早就在電梯口見到指名道姓寫著「出賣公司還有臉進公司？若妳懂得做人的道理，請自重！」的霸凌字條，女員工當場崩潰大哭，並決心提出申訴。

這件事最後雖然經過調解而落幕，但是大家也看到這位員工的下場：被迫離職、被老闆霸凌、可能也會被同事排擠。此事件著實顯示康車干文教集團組織文化必然有很大問題，若集團高層經此事件後仍然對於組織文化改造沒有任何作為，長此以往，這樣的組織文化必然會打擊員工士氣，甚至嚴重危害到組織績效。(修改自天下獨立評論)

問題：假設你是康車干公司的高層，被賦予組織文化再造的重要任務，試問你會從哪些策略方向來著手建構並推動一個健康的、良善的員工建言文化與制度？(15%)，又有哪些具體作法可以讓員工相信公司會鼓勵並採納他/她們的建言？(10%)

# 國立中山大學 110 學年度碩士暨碩士專班招生考試試題

科目名稱：管理學個案分析【人管所碩士班乙組】

題號：445002

※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

## 貳、問答題(共 50%)

一、請詳細說明並比較「領導者(Leader)」與「管理者(Manager)」之異同?(10%)

二、創新是企業維持競爭優勢的關鍵因素。請分別說明「探索型創新(Exploratory Innovation)」與「應用型創新(Exploitative Innovation)」此兩種創新所強調的重點為何?(10%)，並且詳細說明企業要如何運用此兩種創新方式來維持競爭優勢?(10%)

三、人格特質可相當程度地反映出個人在職場中的工作表現。請試以說明 HR 部門中從事「招募甄選」、「訓練發展」、「薪酬福利」、與「員工關係」等不同功能別的專業人員分別該由具有何種人格特質的員工來擔任最為合適?(20%)