

- 一、裕隆汽車進軍中國市場的進入策略為何？請敘述其合作夥伴與發展歷程（10分）？對其發展自主品牌在中國市場若要成功的主要管理因素為何（10分）？你認為它在全球市場的開創應如何進行（10分）？
- 二、請任列三種與組織行為相關的人格特質，並詳述之？(10分)
- 三、說明何謂信任？信任的觀念是由哪些重要構面所組成的，請詳述之？(10分)
- 四、將組織文化傳輸給員工的方式有很多，請任列三種，並舉例與詳述之？(10分)
- 五、解釋名詞（共八題，每題五分，共40分）
 - 1、強勢文化(strong culture)
 - 2、精簡生產(lean production)
 - 3、參考權力(referent power)
 - 4、顧客價值(customer value)
 - 5、機構式社會(institutionalized socialization)
 - 6、體制理論(institution theory)
 - 7、結構資本(structure capital)
 - 8、工作評價(job evaluation)

個案一：(50分)

客優公司是一家為其他企業提供其所需客服(customer service)的公司，亦即承包其他企業所需的客服作業；客優的客戶群很廣，包括從小型的零售商到大型的線上零售企業。自從5年前毛延壽總裁創辦以來，客優的業務一直在成長，目前已雇用了150人以上的客服代表與其他支援人員，設有電話客服中心與線上客服中心，以提供客戶所需的客服。

王昭君為客優新任的人力資源處長，在走馬上任3個月後，她覺得已清楚發掘出公司在人事上的主要問題，並整理好處理上的優先順序。在主管會議中，她向毛總提出她的建議：「進行整個公司的工作分析(job analysis)與工作評價(job evaluation)，以建立更具內部一致性的薪資結構(internal consistent pay structure)。」

客優因業務的快速成長而造成了薪資結構上的問題；為了因應許多新簽的客服契約，客優必須不時新增雇用客服代表，為了能吸引優秀的人才，客優以人力市場上的行情決定客服代表的薪資。例如：較早前所簽約的一家小型零售商，因所需的客服作業較為簡單，故客優以略高於最低行情的薪資雇用了4名客服代表。但最近簽約的一家大型廠商，因目前人力市場的搶手，客優以遠高於市場行情的薪資雇用了18名客服代表。在客優的雇用中經常會發生類似的薪資差異，使得工作內容類似的客服代表在薪資上卻有不同的差異。

王昭君聽到不少客服督導對薪資不公平性的抱怨，客服督導們擔心薪資的不公平會造成一些客服代表的離職。王昭君在檢視過全體客服代表的薪資後，同意客服督導們所提出的隱憂，同時也注意到薪資最低群的客服代表皆為女性，而薪資最高群的客服代表皆為男性。在與一些客服督導交換意見後，王昭君瞭解到有些客服代表的工作雖需要不同的責任與技能，但在客優的工作職稱(job title)上卻完全相同；王昭君因此認為需要進行全公司性的工作分析與工作評價，以建立具內部一致性的薪資結構。

但毛總在聽完王昭君的建議後，卻並不同意客優需要進行工作分析與工作評價，因為他擔心結構化的薪資系統反而會限制了客優在人力市場中的雇用彈性。為服務新簽約的客戶，客優經常需要儘快雇用新的客服代表，且需具備正確的技能；而這些都需依據人力市場當時的行情而有所變化。毛總進一步指出，整個計畫將會耗費王昭君太多的時間，且需要其他人力的投注；不如將這些時間花在其他的事項上，如招募、甄選上。

- 1) 你認為工作分析與工作評價對客優公司會有那些幫助?(15分)
- 2) 毛總對王昭君所提建議的反應，你的觀點為何?(20分)
- 3) 對於客優公司，你會如何建議?(15分)

《續》

國立中山大學100學年度碩士班招生考試試題

科目：人力資源管理個案分析【人管企家班碩士在職專班】

個案二：(50分)

假設你是一個壽險業務團隊的主管，你有四位業務員，其設定的單季業績目標與表現如下：(1) 業務員甲：業績目標為 80 萬，實際達成業績為 80 萬，他的客人都是老客戶，有穩定的保費來源，每週週會出席率為 100%，重視紀律，遵守公司制度，但有點缺乏自信，且常在團隊中抱怨。(2) 業務員 B：業績目標為 100 萬，實際業績為 95 萬，他的客人有部份是新客源，每週週會出席率為 90%，他是個非常努力常超時工作，且業績持續進步中的員工。(3) 業務員 C：業績目標為 80 萬，實際達成業績為 77 萬，他的客人有一半是新客源，每週週會出席率約 85%，他在公司中人緣非常好，且當團隊的士氣低落的時候，他也會適時地想辦法激勵大家。(4) 業務員 D：業績目標為 120 萬，實際達成業績 100 萬，他的客人有絕大多數是從其他壽險業務公司轉換過來，他每週週會的出席率約 75%，他是個有經驗而且優秀的業務員，常常對新進的業務員給予提攜，只是他的個性很嚴肅，在開會時偶爾會對同事開砲，僅管對事不對人，同事們還是很怕他。最後，你的業務團隊贏得了該季業績競賽的團隊第二名，並拿到了 30 萬元的激勵獎金，請您依這四位業務員的業績表現：

- 1) 完成績效考核並加以排序，且說明您是以何種方法決定其績效評比 (25 分)
- 2) 依績效考核的結果，合理的分配激勵獎金給這四個人 (25 分)。

《全》