

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

1. 「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）？
2. 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）？
3. 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%)