

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：組織與人力資源管理個案分析甲【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 110 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甲【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 3 頁第 1 頁

公司創辦人的人力資本(human capital)資源通常是一家公司發展早期的核心資源，左右公司的核心能力與之後的存活與成長。人力資本被視為是公司的無形資產，它包含人具體表現經濟價值創造能力的習慣，知識，社會屬性和人格特質（包括創造力）。人力資本深受個人過去的經歷與學習（例如學校教育，在職訓練，社會歷練等）以及身心健康所影響。

題目一、報導一《商業周刊》【凱昇董座蔡謀燦，一個方形鍋狂賣百萬套 英文鴨蛋驗貨員變歐美電視購物大亨】一文，正傳遞出創業家人力資本的重要性。請根據報導一商業周刊一文所提供之資訊，並從前述人力資本(human capital)的角度，去整理出凱昇公司的創辦人蔡謀燦先生，在公司發展早期所提供之人力資本有哪些？以及文章中對應這些人力資本的來源之重點描述為何？（40%）

題目二、請根據你題目一的答案，去論述當中的那些人力資本對跟凱昇公司的存活與成長較為重要？為什麼？（10%）

題目三、2020 年 11 月爆發凱昇公司在防疫期間為了增加營收，透過中介公司洽談油品、醫療手套兩筆生意，沒想到卻遇上詐騙集團，可能承受巨額損失（請見報導二）。請根據你在題目一與二的答案，從創辦人的人力資本角度去推論為什麼此詐騙事件會發生。（50%）

報導一

《商業周刊》 凱昇董座蔡謀燦，一個方形鍋狂賣百萬套 英文鴨蛋驗貨員 變歐美電視購物大亨

撰文者：林洧楨 | 出刊日期：2017-08-03

在真人真事改編的電影《翻轉幸福》中，美國失業單親媽喬伊·曼加諾（Joy Mangano），在電視購物台熱賣一支創新拖把，其後創辦奇妙設計公司，變身知名企業家，翻轉失敗人生。在台灣，也有這樣的真實故事，主角是今年營收上看六十億元，台灣最大的歐美電視購物供貨製造商——凱昇董事長蔡謀燦。

他是全球電視購物圈中，名氣最響亮的台灣製造商，不只喬伊的奇妙設計公司找他聯手開發產品，就連美國、德國、英國、巴西等國的最大電視購物商，都視他為合作研發與製造的重要供應商之一。

他的產品有多搶手？一款去年才在美國電視購物通路開賣的方形深鍋產品，短短十八個月，賣掉近一百萬套，總銷售額約新台幣三十七億五千萬元，成為美國近期衛星電視購物界買氣最旺的鍋具霸主。

他為歐美電視購物商賺進大把銀子。美國最大電視購物業者 TRISTAR 執行長密切德尼（Keith Mirchandani）說，該公司近年業務翻倍成長，與凱昇合作正是原因之一。

但這位電視購物大亨，最早，只是一位大學聯考英文抱鴨蛋的落榜生，其後父親的塑膠零組件生意因為石油危機被拖垮，他進入以家用品為主的貿易公司工作幫忙養家，因為無法與外國人溝通，只能當驗貨員，每天騎機車穿梭中部工廠看商品。

他打高 CP 值戰術 推叫好不叫座的改良產品

跑了六年後，他與親友共三人創業，在一九九二年成立凱昇。問題來了，他英文差，公司規模又小，身為後進者，該怎麼闖出名堂？

一個關鍵的選擇：他嘗試新通路。

「當時我看到很多工廠，開始出貨給剛起步的歐美電視購物商，但我的公司（指前東家）與同業卻沒人有心要經營，這是我認為的一個好機會。」他回憶。

他省吃儉用參加展覽，卻連一家電視購物業者都沒遇到，只好從國外雜誌搜尋電視購物商聯絡資訊，製作簡單的產品說明，傳真給對方，希望引起注意。

蔡謀燦早年貿易公司的老同事透露，蔡外語不好，面對海外客戶時，只是「牆角罰站等補充說明，支援同事」的角色；但同樣是驗貨員，他卻因為接觸到產品製程而燃起研發熱情，「常常別人驗完貨就回家，他卻留下來與工廠師傅討論產品研發到半夜一、二點。」

這啟蒙了他的商品化能力。創業初期，他的策略是蒐集市面叫好不叫座的商品進行改良，目標是「一樣的效果，價格只要一半」，油壓踏步機被改成彈簧踏步機，充電式電動洗牙機變成電池式洗牙機，加上驗貨認識的眾多協力廠商，讓他規模小卻有辦法打台商最擅長的高 CP 值戰術。

他積極自我推銷 叫賣百項商品打動德國人

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：組織與人力資源管理個案分析甲【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 3 頁第 2 頁

也因此，儘管主動行銷的內容很粗糙，但明顯的價格落差，卻打中「產品一分鐘內就要引起注意」這條國際電視購物圈勝出法則。終於有家德國郵購商購併的新電視購物業者 TELESHOP 執行長 Mark，看到傳真後來台了解，他把握這機會，兩天內展示近百項商品，業者看畢，邀請他赴德國洽談合作。

「就跟電影一樣，搭了十幾個小時飛機，沒想到老闆門一打開就說『我們只有五分鐘』。我英文不好，光寒暄就兩分半，以為肯定不會成了。」他說。

出乎意料的是，先前兩天展示百項商品的精彩叫賣秀，已經打動德國人，五分鐘的破英文不是重點，他不但談成生意，還在 TELESHOP 郵購目錄的二十個產品中，搶下九成品項由其生產，「甚至我人還沒到台灣，催貨的電話就已經打回台灣了。」他說。

創業首年，他就拿下這筆數百萬美元訂單，打開電視購物之門；之後以德國為核心，陸續攻進英國、美國、巴西等歐洲、美洲多個國家的電視購物頻道。

二〇〇六年，為了擴大經營規模，他西進中國設廠。但沒料到，迎接他的竟是接連打擊：原物料價格大漲、金融海嘯導致全球消費緊縮、電商崛起威脅電視購物。其後幾年，凱昇業績不進反退，就算採取往售價一百美元以下的產品發展的策略，仍陷入發展停滯。最差時，業績與獲利甚至腰斬的地步。

他渾身充滿研發魂 煎炸烤方鍋靠全通路大賣

再一次，讓他擺脫谷底的，是不一樣的通路。

五年前，他擠進全球電視購物商每年定期舉辦的會議成為成員，並發現「電商、實體、電視購物互相打架」的舊通路思維已經改變，歐美已經開始虛實整合成一種「由電視購物當帶路雞，整合全通路」的銷售模式。

在這「全通路」的新模式中，由於業者的廣告費、上架費金額更大，業者與製造商在產品研發、行銷策略上，合作較以往更密切。這正切合蔡謀燦熱愛研發的性格，他每星期參加新品研發會議，不放過每個市場線索。在美國大賣的方形鍋，正是貼近市場加上全通路銷售的結果。

前年，蔡謀燦注意到，一位美國廚師因為烹飪的需求，找上了凱昇研發客製化方形鍋的小訂單，他疑問：「為何鍋子不是圓的，要做方的？」並追出方形鍋的空間利用率高而且側邊加熱效果好，可以讓牛排煎起來更好吃。在那之後，他便陸續研發出搭配的加高型鍋蓋、油炸籃、煎盤、烤盤、蛋糕盤、披薩盤等配件，讓廚師能用一個方形鍋，就搞定煎牛排、炸薯條、烤感恩節火雞等各式料理。

這款單鍋六十九美元，選配組合最高一百九十九美元，去年在美國電視購物節目上開賣；與以往不同，業者不只等觀眾打電話預購，而是同時秀出沃爾瑪、亞馬遜等各種通路販售資訊，讓客戶能運用多種通路購買。

準備挑戰新通路 辦發明選秀節目擴大曝光

好產品搭配新賣法，讓凱昇業績狂飆，根據本土法人推估，今年該公司營收將刷新紀錄，挑戰六十億元大關。

但方形鍋大賣，卻讓該公司陷入單一產品營收占比過高的問題；此外，熱賣商品也引來大量仿冒品，讓凱昇從模仿別人變成被模仿者。蔡謀燦說：「以前去中國廣交會是找商品來改良，現在去廣交會是抓仿冒」、「現在光中國仿冒凱昇的業者就至少二、三十家」，紅色供應鏈的追兵壓力增溫。

面對新挑戰，新通路戰法，仍然是他的關鍵兵器。

在近年的全通路戰法中，他發現一種向上延伸的新戰法，關鍵是，誰能最快掌握創意點子，最快將它們商品化，並搭配最全面的媒體曝光，誰就是贏家。

舉例來說，凱昇打進美國、德國的發明選秀節目商品供應鏈。業者先舉辦發明選秀，搶先掌握創新點子與潛力產品，然後妥善利用節目錄製與播放的時間差，例如錄製後過半個月才播放，凱昇就在這半個月間，快速將創意商品化，等到電視曝光引爆全通路需求，產品就能立馬推出販售。

學到這招後，他打算將此模式引進中國，開辦電視發明選秀節目，冠名贊助，或讓自己成為評審，不但直接掌握創意點子，更能加速讓凱昇從代工轉型品牌。

但是，要在中國打品牌並非易事，就連康师傅、旺旺等產業先行者，面對陸企的雄厚財力與在地優勢，都沒有勝算，更別說規模較小、後進的品牌。蔡謀燦雖在歐美習得一身經驗，但進入中國這大市場，真有競爭優勢嗎？

面對我們提出上述質疑，蔡謀燦笑著回答：「當然中國電視行銷與電商平台都很多，挑戰很大，但不做，怎麼知道行不行？」如同先前的經驗，答案，要試了才知道。

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：組織與人力資源管理個案分析甲【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 3 頁第 3 頁

小檔案_蔡謀燦

出生：1959 年 學歷：台中清水高中 經歷：貿易公司驗貨員、產品經理

現職：凱羿國際董事長

報導二

<<獨家報導>>凱羿-KY 遭詐騙損失逾十億 凱羿有信心將潛在或損失降至最低

文：黃家音 2020/11/18 17:16

凱羿-KY (2939) 董事長蔡謀燦今日針對今年第三季財報揭露，因與中介公司簽署「俄羅斯油品買賣三方權益約定書」，由於簽署這份輕質循環油採購銷售合約出現違約情形，導致可能需承擔鉅額違約金之或有負債乙事，特別指出整體交易已掌握足夠證據證明為詐騙案件，始作俑者為中介公司，目前已交由警方進行調查。

凱羿副總呂芳誠指出，該公司於今年 8 月 23 日與中介公司簽署「俄羅斯油品買賣三方權益約定書」，並由中介公司引介合併公司簽署有關油品買賣合約，後來發現相關契約及交易文件有偽造、變造的問題，掌握的證據證明中介公司刻意詐欺，已向執法機關報案備查。

不過，該公司因為不履約的違約金為合約金額的 2%，估計可能承擔鉅額的違約金約新臺幣 10 億元。

蔡謀燦董事長表示，該買賣事宜經多次交涉發現諸多疑點，遂向莫北協駐台代表處、俄羅斯商會與油品權益公司等相關單位查證，經回覆所查資料之真偽性存在疑慮，發現事有蹊蹺後，立刻率公司法務及律師向警方報案，公司根據已掌握的事證以及律師專業意見，認為此交易幾乎可確認為合約詐騙案件。

對於對方的詐欺締約行為，經凱羿去函查證後，俄羅斯油品權益公司已私下回應否認契約真正性，而相關兩家中方（大陸）公司，在凱羿查覺中介方有欺騙情事並反應後，目前也沒有進一步要求履約或賠償的主張。

所以凱羿除委請律師發函撤銷締約的意思表示之外，鑑於各契約相對方截至目前對於契約真正性及效力之回應，評估未來遭索賠的機率相對有限，整體而言不會構成違約，也就不會有違約金賠償的問題，故本案違約金的損失風險在可預期的未來不會發生。

因為疫情與大環境經濟衰退的影響，凱羿與全球各大集團一樣都面臨營收下滑的共同命運，該公司為了彌補業績，因此進行油品、醫療手套等非本業的買賣業務，結果油品買賣遭到詐騙，可能最大損失將逾 10 億元，是其股本 4.57 億元的兩倍之多，也是目前其帳上約當現金 5.5 億元的近兩倍。

另一醫療手套買賣案，根據凱羿的第三季財務報告，在其應收帳款部分，揭露曾接獲美國客戶醫療手套訂單，透過臺灣的大東山公司向越南廠採購，但因為不是美國客戶所指定的越南廠商，因此跟大東山公司解除合約，不過有預付帳款約 6,800 萬臺幣還未收回，凱羿已透過法律程序向大東山公司追索。

蔡謀燦董事長強調，凱羿有信心將潛在或有損失降至最低，目前該公司內部營運一切正常，請股東繼續支持與放心。

蔡謀燦表示，整體交易價格與條件均符合當下市場行情，惟考量到時效，徵詢外部專家針對合約進行審閱這部份確實有所瑕疵，日前董事會已針對合約簽核與簽署流程，提出有效檢討方案，以防止未來再度出現類似交易的可能。

蔡謀燦指出，整體而言，本公司財務及業務狀況一切正常，公司過去一向以零負債經營自豪，截止目前為止，帳上資金仍達新台幣 4 億元左右，展望明年仍將持續專注於生活百貨產品的開發，預期將有更強勢的產品推出，俾回饋各位股東的支持。

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：組織與人力資源管理個案分析乙【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 110 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乙【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(混合題) 共 1 頁第 1 頁

【第一大題：單選題 50%，每題 5 分】

人力數據分析方法中不外乎下列五種類別，請依照以下每個人力資源實務案例，選擇一個「最」適合的分析方法，每一個分析方法均可對應到兩個實務案例：

- A 差異性分析：比較個別群體之數據是否存在差異，例如：數學表現的性別差異。
- B 相關性分析：分析數據之間的正負、強弱關係，例如：學習表現與智力測驗分數的關係。
- C 預測力分析：探索不同數據對某個目標之預測，例如：學校利用出席率預測高中生輟學。
- D 信效度分析：確保數據的一致性與有效性，例如：檢驗大學指考測量的準確、精確度。
- E 獨立性分析：衡量兩組數據之間的獨立與否，例如：性別與選擇就讀學院是否彼此獨立。

1. 服務業公司老闆想要找到能影響顧客滿意度最重要的指標。
2. 新進員工抱怨老闆把入職年資少的員工年度考績打的比較差。
3. 跨國公司執行長想知道升遷與否有沒有國籍上的歧視。
4. 公司高層想設計一套公平且完善的甄選測量工具用於招募。
5. 老闆想要從現有基層職員中選擇最適合升遷為單位主管的人才。
6. 員工認為加班時數越多，年度績效越高，加薪幅度越高。
7. 公司主管認為現有的入職適性測驗無法找到有潛力的新入。
8. 公司高層認為員工自評與主管評量的績效缺乏一致性，可能存在人為偏誤。
9. 公司高階主管認為學歷越高的員工越容易離職。
10. 公司主管質疑每年舉辦的教育訓練是否真的能有效地提升員工銷售業績。

【第二大題：問答題 50%】

問題 1: 你任職公司的人資主管希望你為公司重新設計一份員工滿意度調查表，請問為了設計一份良好的員工滿意度調查問卷，從實務面和數據分析角度切入，你需要注意哪些事項？請針對這兩個角度，各提出兩點並簡述之。(25%)

問題 2: 承上題，為確實了解公司職員工作滿意度，除了利用上述設計的滿意度調查表之外，請問你還會收集員工的哪些數據？請選擇五個數據資料(或稱變項、因素...)，並簡述選擇每個數據的原因、其功能性與預期執行的數據分析。(25%)