

# 國立中山大學 111 學年度 碩士班暨碩士在職專班招生考試試題

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】

## —作答注意事項—

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，請斟酌作答(不得另攜帶紙張)。
- 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，後果由考生自負。
- 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 111 學年度碩士班暨碩士在職專班招生考試試題

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

請注意題目總共兩題，每題各佔 50 分。評分是根據答案的論述深度與廣度。

題目一、以下兩篇報導是同一位記者節錄台積電的工程師在網路上所發佈對台積電工作環境的觀察與看法，不同之處是一位是在台灣的台籍工程師，一位是從美國被派到台灣受訓的美籍工程師。作為已經或即將從事人資工作的你，了解服務的對象很重要。請依據這兩篇報導，去整理並論述你從文中看到台籍與美籍工程師在”對工作環境在意的面向”以及”對工作的期待”上看法相似與差異處。

## 【報導一、台籍工程師

台積電工程師年薪 200 萬 他大爆血汗內幕 工商時報 數位編輯 2021. 11. 19

晶圓代工龍頭台積電的優渥待遇讓許多人趨之若鶩，有網友曝光在台積電擔任設備工程師的內幕，儘管工作 3 年後年薪 200 萬是基本盤，但每日工時平均 12 小時是基本，且一個月面對 3 種作息的輪班，被迫犧牲生活品質與家人相處時間，需要把精力百分百奉獻給公司。文章引起熱議，有人感嘆這種操法，就算有錢也沒命花。

該名網友在 PTT 論壇上分享擔任台積電設備工程師的經驗談，從入職門檻、上班工時、工作內容到未來職涯建議等議題，鉅細靡遺狂列 22 點，引起熱烈討論。他認為，台積電的薪水雖比外面好很多，但需要將百分百的時間與精力奉獻給公司，且除非未來生涯有意繼續待在產線，不然在產線的工作內容完全學不到專業技能，只能學到如何做人而已。

首先，針對進入台積電擔任設備工程師的門檻，他指出，至少要是理工背景出生，但在裡面任何學校背景都有看過，從四大碩士一直到私大學士都有，所以門檻很低。

其次，原 Po 透露，設備工程師每日的平均工時達 12 小時，且每個月需要輪 10 至 12 天的日班、5 天小夜班，另外 5 至 6 天則為大夜班，等於一個月內要適應 3 種作息。

薪水待遇方面，他表示，跟外面的科技業比錢相對多，第一年就有百萬年薪，之後逐年年薪增加 10 萬至 30 萬不等，只要考績不要太差，在台積電待 3 年後年薪 200 萬是基本盤，不過詳細數字也會因為每個人的輪班、加班及分紅而有所不同。

原 Po 坦言，設備工程師的未來發展性偏低，如果要繼續從事相關工作，到設備代理商年薪要打 7 至 8 折，若是到其他晶圓廠則要打 5 至 6 折，但工作 Loading 可能相對較低，不過狀況因人而異。

最後他總結擔任台積電工程師的心得，「台積電只有操跟更操兩個選項而已，待遇部分相對好很多，但沒有錢多又讓你爽的這種事，會給你這麼高的待遇，通常會要你 100% 的時間和精力貢獻給公司。」

此外，他認為，在產線上無法學到專業技能，出來找工作不走產線相關非常難找工作，「能學到的大概就是怎麼做人，良心建議，真的不幸進去了，不想做就趕快出來。」

至於什麼樣的人適合擔任台積電設備工程師，他表示，「缺錢、對修機有興趣、白天睡得著（因為要輪夜班）及願意捨棄和家庭相處的時間，犧牲自己的生活品質的人才適合。」。。。。文章來源：PTT 論壇（中時新聞網 郭宜欣）

## 報導二、美籍工程師

台積電美國工程師來台受訓 血汗內幕曝光 工商時報 數位編輯 2021. 11. 01

晶圓代工龍頭台積電美國廠如火如荼興建中，公司也安排 250 名左右的美國工程師來台受訓，近日其中一名工程師在網路上撰文分享來台的優缺點，其中工時超過 12 個小時、公司軟體老舊且功能重複性高、每天花很多時間開會沒效率及學習軟體幫助不大是在浪費時間等缺點，句句都戳中台灣工程師的心聲，引起不小討論。

試題請隨卷繳回，請留意背面是否有題

# 國立中山大學 111 學年度碩士班暨碩士在職專班招生考試試題

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

台積電美國工程師的貼文被網友們翻譯後，貼在半導體產業討論區的臉書社團，他先提到赴台積電受訓的優點，「可以在全球數一數二重要的且完全不同於美國文化的公司裡工作，我也學到了不少實用的技能，有利於我未來轉職。」

話鋒一轉，他分享在台積電受訓時所看到的缺點，以及公司需要改善的地方，首先他認為台灣的職場文化真的跟美國很不一樣，光是赴台灣受訓的美國工程師，在台灣一天工時至少 10 小時，實際上大概可能到 12 小時，台灣本土工程師的工時更是至少 12 小時起跳，此外也有夜班以及周末輪班還有平時也得值班 (on call) 等等。

美國工程師認為，接下來台積電在美國一定會改成每週上班 5 天，每日 8 小時；或是像其他晶圓代工廠，上 3 天休 4 天，接著再上 4 天休 3 天之類的輪班方式。

此外，他也點出，來台受訓的好壞與「誰帶你」有很大關係，雖然他在工作過程中發現事情有點混亂，但有想到一些解決事情的方法，不過他也質疑，「這真的有用嗎？」，同時，他感覺台積電並不重視員工個人自由，即使公司有提供宿舍，但有超多規矩要遵守，像是門禁，超過一定時間就不能有訪客，且如果你當初選長期住宿，那就會住得比較遠，會多花不少時間在通勤。

不僅如此，這名工程師也列出想給台積電管理層的建議，包括台積用的軟體實在太老舊了，裡面的軟體有很多都是不必要的，一堆功能都相互重疊到，「台積電應該要把那些用在不同任務上的軟體都縮減一下，設法過濾篩選出那些可以重複使用的軟體功能，然後整合成一個簡單的大家都使用的單一軟體。」

此外，他也認為，台積電對世界的影響似乎跟它真正帶給員工的東西並不一樣，「台積電這樣的公司的支出，其實只有非常非常小一部分是真的用在員工身上的，大部分的錢都是用在維修設備裝機以及那些實驗晶圓等等，台積一定可以找到更多的員工來幫大家分擔工作，並讓每個員工可以回家，在符合常理的時間下陪伴家人，同時也保有不錯的福利。」他希望台積能夠做到這一點才能在亞利桑那州招募人才時贏過英特爾。

此外，工程師點出，台積電內部平時花相當多的時間開會，一天下來開會時間超過 3 小時，他說：「可以用軟體把大部分的工作自動化，就能省去不必要的會議」，同時也解決高工時的問題。」最後，他提到台積電用來培訓員工的「e-learning」系統「根本就該直接把它砍了」，透露這系統有一堆中翻英的問題，導致整個受訓變得更爛，且從這個系統上根本就學不到任何東西，完全就是浪費時間。。。。。(中時新聞網 郭宜欣)】

題目二、根據以下 2021-11-15 周康玉在風傳媒的報導，在第一屆「成電論壇」上，半導體相關廠商如台積電、旺宏、南茂及佳世達(前身為明基電腦)積極到校園出招搶人才。假如一般新人工程師”對工作環境在意的面向”以及”對工作的期待”與題目一的台籍工程師一樣，請問上述四家公司在文中的招募訴求，哪一家對新人工程師比較具吸引力?為什麼?

【半導體大咖校園搶人才出奇招！旺宏、南茂祭高薪 台積電大總管高喊設備工程師「不用輪大夜了」

周康玉 2021-11-15 風傳媒

原文連結：<https://www.storm.mg/article/4047703?mode=whole>

走進台南成功大學沒有任何圍牆的校本部，各式古色古香日式建築坐落，有種穿越時空的靜謐，然而在 11 月 10 日這天，光復校區的電機系館卻十分熱鬧，來自半導體業界巨頭在系館內齊聚一堂，門口還掛起紅布條，寫著「成大創校 90 週年與成大電機系週年慶」，同時舉辦了「創新系統應用與設計競賽展示」，各式各樣的機器人和電動裝置原型陳列在系館走廊，充滿創意和校園實驗室的青春氣息。

# 國立中山大學 111 學年度碩士班暨碩士在職專班招生考試試題

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

於此同時，身為校友的旺宏董事長吳敏求今年擔任校友會理事長，首度捲起袖子、當起活動發起人，舉辦起第一屆「成電論壇」，邀請歷屆「學長」包括南茂董事長鄭世杰、台積電資深副總秦永沛、聯發科副總高學武、佳世達董事長陳其宏等，就半導體產業的科技趨勢、新技術的開發、未來市場的發展，進行演說與座談，同為校友的華邦電總經理陳沛銘也坐在台下聆聽取經，儼然成了這些半導體大咖的「返校日」。

「我是被派任（擔任系友會理事長）的，吳師母（指成大教授吳添壽的夫人）指定我接，閃也閃不掉...。」吳敏求雖然自嘲是「被迫」當校友會理事長，但辦起活動卻卯足全力、毫不手軟，設法邀請上述業界「大咖」出席首屆論壇，就是希望透過此活動，帶給學弟妹最完整的產業現況，以及更多的產學合作。「第一次辦活動很緊張，不知道結果會如何？」吳敏求說。

吳敏求對於母校更早於兩年前砸 4.2 億元興建「旺宏館」，去年五月動土，未來將在此成立智慧運算學院 (School of Computing)，吳敏求還特別親自實地「監工」，並且坦言，關於母校，他近期花比較多時間在此，到完工時，等於一年捐一億元，希望藉此能回饋母校，以及學校有更早期、深入的合作。

## 校園成搶人戰場

有趣的是，這天大老闆們的「返校日」成了徵才日，不光是吳敏求，受邀演講的董座、高階主管們也都紛紛公開「搶人」，像是封測業四大天王之一的南茂董事長鄭世杰提到，南茂暑假真的非常缺工，「雖然其他三家公司（指聯發科、旺宏、佳世達等）比我們薪水高，但我們也不錯啦！伙食也不錯...。」

鄭世杰同時建議，系所開課能充分與業界結合，他很願意派工程師和管理人員來學校教課，也願意提供機器人和設備跟學校合作。他說產業缺的不只是料，更缺人才的培育，他開玩笑說「看看成大能不能多培育我們（在場）這幾個出來！」

佳世達董事長陳其宏則說，成大畢業生一直是企業最愛用最好用的人才，因為系所指導很嚴格，他回憶道，過去上課一進教室找不到座位，才知「事情大條了！」原來教室裡有一半人是重修；且成大學生實事求是、肯幹實幹，甚至直接烙下「只要成大畢業無條件錄取！」的狠話。

有台積電總工程師之稱的「秦公」秦永沛則趁機一方面宣傳台積電於 7 月 1 日開幕、位於台中 15 廠塔樓的半導體訓練中心外，另外更透露台積電將設備工程師一職「升級」，把日常維修保養歸給技術工負責，設備工程師只需要專注在生產力提升、製程優化，預期一年或一年半後，設備工程師不用再輪大夜班，不用再當「黑手」...。由於台積電設備工程師因為輪值性質，常被貼上工程師黑手的標籤，也因此這段話更引發台下一陣大笑。

吳敏求雖沒有公開對學生喊話，但私下表示，旺宏薪水非常有競爭力，且今年初才大幅調薪過一次。此外，他強調，有很多專案非常有趣，走的是產品類型的解決方案，研發人員有更大的發展空間，「比很多其他公司還要好」。

## 半導體廠校園搶才出奇招

旺宏	祭高薪 專案有趣、研發人員空間大
台積電	設備工程師升級，未來一年不需輪大夜班
南茂	薪水佳、環境好、派工程師來校教課
佳世達	成大生必錄取

表 1: 成電論壇-半導體廠搶人出奇招。

。。。。。(風傳媒 周康玉)】



# 國立中山大學 111 學年度

## 碩士班暨碩士在職專班招生考試試題

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】

### — 作答注意事項 —

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，請斟酌作答(不得另攜帶紙張)。
- 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，後果由考生自負。
- 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 111 學年度碩士班暨碩士在職專班招生考試試題

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 2 頁第 1 頁

## 【第一大題，單選題 50%，每題 5 分】

請依各題目內容，選擇一個「最」適當的答案：

1. 下列何者不屬於質化(類別)資料？  
A. 學歷 B. 婚姻狀態 C. 月收入 D. 國籍
2. 量化(連續)資料比較不適用於哪一種圖示法？  
A. 長條圖 B. 盒型圖 C. 莖葉圖 D. 直方圖
3. 當資料的標準差與變異數都為 0 時，下列敘述何者為真？  
A. 資料呈現對稱分配 B. 資料中所有數值皆相同  
C. 資料正值與負值各佔一半 D. 資料數值皆為正值
4. 有關中位數的敘述何者為非？  
A. 可以簡化資料訊息 B. 具有比較作用  
C. 通常比平均數小 D. 代表多數人的數值
5. 下列哪一個數值最不會受到極端值的影響？  
A. 全距 B. 四分位距 C. 變異數 D. 標準差

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：

6. 人資主管想要有效地預測公司員工是否離職的可能性。  
A. 多元迴歸(Multiple Regression) B. 邏輯斯迴歸(Logistic Regression)
7. 人資主管想要瞭解員工學歷與擔任主管與否的關聯性。  
A. 皮爾森(Pearson)相關 B. 卡方(Chi-square)獨立性
8. 人資主管想確定招募過程中面試官評分是否分歧。  
A. 信度分析(Reliability Analysis) B. 效度分析(Validity Analysis)
9. 人資主管想比較公司新進人員初任職務時與一年後滿意度。  
A. 獨立(Independent)樣本差異分析 B. 相依(Dependent)樣本差異分析
10. 人資主管想按照員工屬性、背景、績效等指標找到適合擔任主管的人才。  
A. 區別分析(Discriminant Analysis) B. 集群分析(Cluster Analysis)

# 國立中山大學 111 學年度碩士班暨碩士在職專班招生考試試題

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 2 頁第 2 頁

## 【第二大題，問答題 20%】

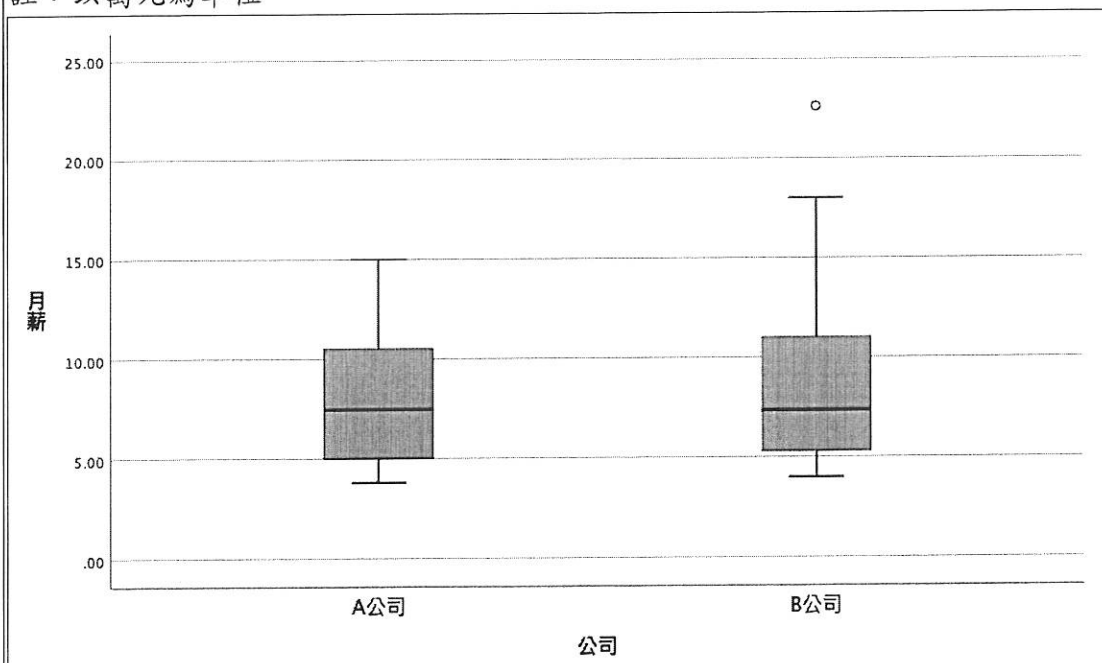
二、何謂人力資源大數據分析？(5%)，請利用下面關鍵字：探索性、驗證性、推論性、描述性、理論假設與優化預測，比較人力資源大數據分析與傳統/學術統計模型分析的異同。(15%)

## 【第三大題，個案分析 30%】

三、高雄日報在一篇文章中探討 A 科技公司業績表現得比 B 科技公司較差的可能原因。其中一個原因是來自於兩間公司在員工每月薪資的差異：B 科技公司的員工平均月薪高於 A 科技公司的員工平均月薪。根據表格與圖形所提供的資料，回答下列問題：

	A 公司	B 公司
人數	20	20
平均數	8.0	9.5
中位數	7.5	7.3
眾數	5.0	5.4
全距	11.2	18.6
四分位距 (75%–25%)	5.8	6.3
標準差	3.6	5.1
最大值	15.0	22.6
最小值	3.8	4.0

註：以萬元為單位



1. 根據兩個公司的員工薪資平均數、中位數與眾數，描述資料相同與相異之處。(10%)
2. 比較兩個公司在員工薪資的全距、四分位距與標準差。(10%)
3. 用盒形圖來比較並評論兩個公司的員工薪資分布。(5%)
4. 用上述的統計數值來評論高雄日報的報導。(5%)