

(人資研) 國立中山大學八十九學年度碩博士班招生考試試題

科目：管理學甲 人力資源管理研究所碩士在職專班

共 2 頁 第 1 頁

一、選擇題(共十五題，每題兩分)

- () 1. 當管理者進行查核，比較與修正的程序時，這種功能是(1)規劃(2)組織(3)領導(4)控制。
- () 2. 我國企業在東南亞投資最多金額的國家是(1)菲律賓(2)泰國(3)馬來西亞(4)印尼。
- () 3. 我國進入 WTO 後，產業受益最多的是(1)傳統製造業(2)農業(3)服務業(4)高科技產業。
- () 4. 管理方格中，(1.1)是屬於何種型態領導(1)團隊管理(2)工作管理(3)俱樂部(4)不良型。
- () 5. 人力資源的產出控制強調(1)社會化(2)行為評估(3)甄選嚴格(4)獎償與績效連結。
- () 6. 以工作為中心的領導型態重視(1)員工參與(2)人格尊重(3)工作激勵(4)潛能激發。
- () 7. 近年來接受國外投資金額最多的國家是(1)中國大陸(2)美國(3)新加坡(4)台灣。
- () 8. 管理者在公開場合傳達資訊給外部機構，是扮演(1)傳播角色(2)發言人角色(3)聯絡角色(4)頭銜角色。
- () 9. 霍桑實驗開啓了何種管理理念(1)科層管理(2)文化管理(3)行為管理(4)系統管理。
- () 10. 日本的文化特點是(1)高集體主義(2)高風險承受(3)高個人主義(4)低權力距離。
- () 11. 組織重視和諧的工作環境可滿足員工的(1)自我實現需求(2)安全需求(3)社會需求(4)自尊需求。
- () 12. 主管控制幅度應降低的情境是(1)下屬能力差(2)下屬訓導良好(3)主管權力需求大(4)下屬工作標準化。
- () 13. 部屬自我指導能力低時，主管應使用的領導風格是(1)參與式(2)指導式(3)放任式(4)催化式。
- () 14. 當員工工作能力與工作投入意願都很低時，應採用(1)激發策略(2)發展策略(3)移轉策略(4)維持策略。
- () 15. 公司在創業階段應選用人材的特點是(1)有企圖心(2)能建立制度(3)遵守規定(4)重視革新。

二、問答題(30分)

1. 請解釋何謂同等價值(Comparable worth)? 它的假設為何? 它認為工作應根據何種原則來評估? 請舉例說明之?(10分)
2. 請解釋何為認知評價理論(cognitive evaluation theory)? 它之適用範圍為何? 其原因為何?(10分)
3. 請解釋何謂認知失調理論(cognitive dissonance theory)? 哪些因素決定了個人是否消除認知失調意願之強弱度? 同常個體如何解決個人之認知失調? 請舉例說明之?(10分)

三、簡答題(24%)

- 1.構成組織結構的要素？
- 2.幕僚的職權？
- 3.就決策的情境面，其決策模式的型態？
- 4.組織抵制變革的原因？
- 5.有效管理者應具備的能力？
- 6.影響群體決策的情境因素？

四、申論題(16%)

- 1.試就您所認識的企業家中，提出最具代表性的三位，並依順序分別說明其領導風格？(6%)
- 2.試就以歷史的演進過程，說明管理觀點的相異處？(10%)

一、選擇題(共十五題，每題3分)

- () 1.當管理者進行查核，比較與修正的程序時，這種功能是(1)規劃(2)組織(3)領導(4)控制。
- () 2.我國企業在東南亞投資最多金額的國家是(1)菲律賓(2)泰國(3)馬來西亞(4)印尼。
- () 3.我國進入 WTO 後，產業受益最多的是(1)傳統製造業(2)農業(3)服務業(4)高科技產業。
- () 4.管理方格中，(1,1)是屬於何種型態領導(1)團隊管理(2)工作管理(3)俱樂部(4)不良型。
- () 5.人力資源的產出控制強調(1)社會化(2)行為評估(3)甄選嚴格(4)獎償與績效連結。
- () 6.以工作為中心的領導型態重視(1)員工參與(2)人格尊重(3)工作激勵(4)潛能激發。
- () 7.近年來接受國外投資金額最多的國家是(1)中國大陸(2)美國(3)新加坡(4)台灣。
- () 8.管理者在公開場合傳達資訊給外部機構，是扮演(1)傳播角色(2)發言人角色(3)聯絡角色(4)頭銜角色。
- () 9.霍桑實驗開啓了何種管理理念(1)科層管理(2)文化管理(3)行為管理(4)系統管理。
- () 10.日本的文化特點是(1)高集體主義(2)高風險承受(3)高個人主義(4)低權力距離。
- () 11.組織重視和諧的工作環境可滿足員工的(1)自我實現需求(2)安全需求(3)社會需求(4)自尊需求。
- () 12.主管控制幅度應降低的情境是(1)下屬能力差(2)下屬訓導良好(3)主管權力需求大(4)下屬工作標準化。
- () 13.部屬自我指導能力低時，主管應使用的領導風格是(1)參與式(2)指導式(3)放任式(4)催化式。
- () 14.當員工工作能力與工作投入意願都很低時，應採用(1)激發策略(2)發展策略(3)移轉策略(4)維持策略。
- () 15.公司在創業階段應選用人材的特點是(1)有企圖心(2)能建立制度(3)遵守規定(4)重視革新。

二、簡答題(30%)

1. 構成組織結構的要素？
2. 幕僚的職權？
3. 就決策的情境面，其決策模式的型態？
4. 組織抵制變革的原因？
5. 何謂喘息照護(respite care)？
6. 預防醫學(preventive medicine)和醫療成本(health care costs)的關係？

三、申論題(25%)

1. 試就您所認識較成功的醫療機構中提出最具代表性的三家，並分別說明其成功的經營特質？(10%)
2. 英國約 65%的醫師是屬於 general practitioners(如：家醫科，一般內科，一般兒科)；加拿大則有 50%的醫師是屬於 general practitioners；我國和美國的 general practitioners 約佔 30%。如您是立法者，該如何提出增加 general practitioners 的政策？(15%)

8941

國立中山大學八十九學年度碩博士班招生考試試題

科目：人力資源管理個案分析 人力資源管理研究所碩士在職專班

共 4 頁 第 1 頁

一、勞工問題個案 (30 分)

美國 Stanford 大學的教授 Jeffrey Pfeffer 在 1994 年出版一本書名為 Competitive Advantage through People 中列舉了多項創造企業競爭力的人力資源管理措施，例如給予員工「工作權保障」(Employment Security)，書中提到 Lincoln Electric 公司是一家在十五個國家擁有二十個工廠而且非常成功的製造企業，這家公司的雇用政策是任何員工只要在該公司工作滿三年，員工就不會因為公司業務緊縮而遭到解僱，Lincoln Electric 認為讓員工在隨時可能被解僱的環境中工作，並不是很好的激勵方式，反而會影響到工作的進行。

問題一：何謂員工「工作權保障」？(5分) 請問提供員工工作權的保障是否會對雇主在人力運用上造成阻礙？(5分)

問題二：提供員工「工作權保障」有何優缺點？(10分)

問題三：我國在討論公營事業為何要民營化的理由時，常被提到的是公營事業員工因為工作較有保障，所以公營事業的績效較差，而前述 Lincoln Electric 卻認為提供員工工作權的保障是提高企業競爭力的基礎，請說明您對此觀點的看法。(10分)

二、人管個案討論(35分)

(一)花美公司發展狀況

花美電子股份有限公司創立於民國五十七年五月份，位在高雄市左營區，創立三十一年後，現有員工約 2,000 位，資本額為新台幣三億四百萬元，公司營業額為新台幣十六億六千四百萬元，資本額擴充了 100 倍。廠房在台灣有左營廠及橋頭廠，海外投資工廠有大陸寶安廠及泰國廠，目前公司以產銷全系列電源供應器產品為主。經營項目包括：變壓器、整流器、線性電源供應器、電源供應器等有關業務，產品已經通過多國國家認證許可。而銷售市場為美洲、歐洲、亞洲等。公司未來計劃開發之新產品為鋰電池充電器、U.P.S. 不斷電源供應器；電器是生活日常用品，所以鋰電池將讓社會大眾受益良多，為避免資訊之傳送因各種不同原因而中斷，U.P.S. 不斷電電源供應器將與電腦同步成長。茲將花美公司成長過程說明於表一

國立中山大學八十九學年度碩博士班招生考試試題

科目：人力資源管理個案分析 人力資源管理研究所碩士在職專班

共 4 頁 第 2 頁

表一：花美電子的國際分工(1999年)

成立時間	關係企業名	主要工作內容
1968年	1、花美電子總公司	<ul style="list-style-type: none"> 1983年遷移至橋頭現址。 員工人數295人，品管人員20人。產能佔全公司20% 負責產品改良研發設計、生產製程設計、全球採購、生產、行銷業務、客戶服務、教育訓練、國內外事業管理。 高雄研發中心於1994年增設安規實驗室，負責依客戶要求對現有產品進行改良及品質測試。
1980年	2、台北營業所	<ul style="list-style-type: none"> 員工人數8人。 負責歐洲外銷接單、台中以北內銷接單與客戶服務。
1988年	3、仲昇香港投資公司	<ul style="list-style-type: none"> 1993年取得100%股權，1996年更名為仲昇開曼投資公司。 員工人數5人。 負責對其他地區之投資及進出口貿易業務。
1990年	4、大陸寶安廠	<ul style="list-style-type: none"> 員工人數2200人，其中7-10人為總公司派任。由總公司副總經理負責 負責生產歐洲以外外銷市場產品。 1993年擴建寶安二廠。產能佔全公司65%-70%
1991年	5、S. A. J(SINO-AMERICAN JAPAN CO., LTD)	<ul style="list-style-type: none"> 以40%出資比率間接投資。 派遣員工人數0人。
1997年	6、台南研發中心	<ul style="list-style-type: none"> 員工人數25人。 負責未來2-3年內新材料、新產品之研究開發。
1998年	7、泰國廠	<ul style="list-style-type: none"> 員工人數310人，其中5人為總公司派任。由總公司副總經理負責 負責生產東南亞、歐洲市場外銷產品。產能佔全公司10%-15%
1999年	8、日本大阪營業所	<ul style="list-style-type: none"> 員工人數10人，其中1人為總公司派任。 負責服務客戶、收集市場情報、開拓新客源。
2000年	9、大陸蘇州廠	<ul style="list-style-type: none"> 籌備中，預定供應華東地區客戶需求。
2000年	10、墨西哥廠	<ul style="list-style-type: none"> 籌備中，預定供應美國市場需求。

(二)花美公司經營策略

花美電子自擴張期至今，主要客戶即鎖定為日本企業(1998年營業金額比率第一為日本31%、第二為北美22%)。90年代起花美電子逐步化被動為主動，積極佈署重要據點，規劃差異化的國際競爭策略，例如：

1. 積極投入研發，提昇競爭優勢

1994年於高雄研發中心增設安規實驗室，加強現有產品設計改良能力與品質之提升。1997年10月起與成功大學合作進駐育成中心，以產官學合作方式積極從事未來2-3年內新素材、新產品之研究開發。目前花美電子擁有之產品認證、工廠認證、實驗室認證數量之多與涵蓋市場之廣泛(包括同業少有之俄國、東歐、中國大陸、南非、南美市場等)，為同業之最。花美電子積極擺脫價格競爭壓力，成功克服國際市場進入障礙，成為新舊客戶尋求合作夥伴之第一人選。

花美電子公司生產並設有、在當地無以次於該廠取得 ISO-9002 認證公司、之生產工廠、各廠廠之順序轉移，例如總公司於 1994 年/1996 年/1999 年分別取得 ISO-9002/ISO-9001/ISO-14001 認證，寶安廠於 1997 年/1999 年分別取得 ISO-9002/ISO-9001 認證，泰國廠於 1999 年 6 月取得 ISO-9002 認證，預計於 2000 年將 ISO-14001 認證推向寶安廠、將 ISO-9001 認證推向泰國廠。

2. 積極接近客戶，提昇顧客滿意度

花美電子除了於 1990 年確定客戶滿意流程圖，消極回應客戶關於產品設計及品質方面的訴怨之外，與美、日零組件廠商跟隨主要客戶移動而進行之「被動式」海外投資策略相較，花美電子評估墨西哥總體投資環境(包括當地政府對外資企業之優遇措施、單位生產成本等)雖不盡理想，但為因應對美投資之日本客戶要求，仍決定於 2000 年設置墨西哥廠外，其餘如大陸寶安廠、泰國廠、日本大阪營業所、大陸蘇州廠的設置都為了就近提供客戶快速服務、收集市場/技術情報、以及因應未來潛在客戶(如蘇州園區電氣/電腦/通訊等高科技國際企業進駐)之移動而預先鋪路。

3. 積極開發新客戶，支援大量生產體制

花美電子一方面佈置台、中、泰、墨等五個生產據點，一方面積極開發新客源以充分吸收未來擴大之產能。新客戶的開發，就地區構面而言，除了運用原有海外代理商開發小型客戶之外，總公司營業處透過國際參展、刊登國際採購目錄、寄發公司產品 DM、拜訪現有客戶(拜訪對象包括採購部門及設計工程師)、現有客戶介紹新客戶等途徑，積極統籌進行亞洲(韓國、日本、東南亞、台灣內銷市場)、歐洲、美洲市場大型客戶之開發。

花美電子逐步調整各類產品之生產比率，例如減少單價低、價格競爭激烈的電源供應器(Adapter)產量，提高單價高、以品質競爭為主流的 75W 以下小瓦特數電子轉換式電源供應器(Switching Adapter)產量，同時開發手機、電腦週邊設備、電動機車等明日之星產品所需之電源零組件種類。

由於電子、電器、電腦相關產品之生命週期大幅縮短，客戶要求交貨的速度越來越快、條件(例如價格等)越來越苛，如何快速調度原物料、將海外據點有效整合、執行全球運籌管理成為花美電子今後國際管理上的主要課題。

(三) 花美公司人力問題

最後林經理不諱言地指出(1)具備跨國管理能力與經驗的人才不足、(2)海外據點當地人才的培育趕不上規模擴大的速度、(3)外包廠商的產能及財務能力等跟不上花美電子海外投資的速度等，是目前面臨的挑戰。

(四) 問題討論

1. 請問花美公司為提昇新產品研發能力，對台南研發中心應如何塑造一個自我更新的組織環境？請圖示並說明之。(本題僅由乙組-醫管組考生作答)
2. 請問海外子公司的人力資源策略型態有那些？請圖示之。日本營業所、大陸寶安廠、泰國廠、墨西哥廠的人力資源策略型態分別屬那一種型態？請用「文化差異」和「組織相依性」說明其原因。(本題僅由甲組-人管組考生作答)

國立中山大學八十九學年度碩博士班招生考試試題

科目： 人力資源管理個案分析 人力資源管理研究所碩士在職專班 共 4 頁 第 4 頁

三、張大山是新好公司的人力資源部門經理，近年來由於所屬產業的景氣持續攀升，因此經常為了招募新進員工而不斷刊登報紙廣告，但是在公司所費不貲的情形下，前來應徵的人員仍相當有限。在一次參加當地人力資源主管聯誼會時，張大山聽到其他會員提起運用網際網路招募員工的好處，因此也準備採用網路求才的招募方式。若你是張大山，會如何進行？(20分)
請列出目前台灣的3家人力資源網站，並簡介之？(15分)

The answer area is a large empty rectangular box. On the left and right sides of the box, there are vertical scale markings with numerical labels: 5, 10, 15, 20, 25, and 30. The box is intended for the student to write their answers to the questions above.