

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—企業家班

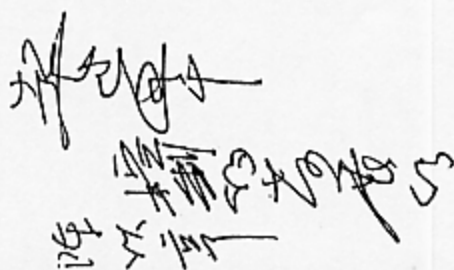
共 2 頁 第 1 頁

一、選擇題(共十五題，每題兩分)

- () 1.已開發國家的人力資源發展特色是(1)青年勞動力充沛(2)女性勞動參與高(3)中老年退休年齡提高(4)生育率較高。
- () 2.國際企業的跨國上下游整合能力可增加(1)所有權優勢(2)區位優勢(3)內部化優勢(4)品質優勢。
- () 3.近 30 年來工作人口與從屬人口增長率差異對經濟增長率貢獻最大的地區是(1)東亞(2)東南亞(3)南亞(4)中國大陸。
- () 4.東亞各國的經濟成長在文化上主要歸因於(1)高度集體主義(2)高權力距離(3)高風險承擔(4)儒家動力觀。
- () 5. Glass ceiling 是和何種問題有關(1)女性的就業(2)女性的薪資(3)女性的升遷(4)彈性上班。
- () 6.內部行銷的人力資源管理特別適用於(1)傳統製造業(2)服務業(3)家電業(4)高科技產業。
- () 7.組織進入成長期時，人力資源規劃應重視(1)非正式因應(2)預測(3)穩定(4)減少支出。
- () 8.人力資源部門角色對高階主管應注重(1)諮詢性角色(2)服務性角色(3)協調性角色(4)控制性角色。
- () 9.一般而言，工作較勤勉、服從性高的外籍勞工是(1)泰勞(2)菲勞(3)印尼勞工(4)馬來西亞勞工。
- () 10.當企業實施 Reengineering 時，員工應加強訓練(1)洞察判斷力(2)順從規定(3)層層負責(4)漸進改善。
- () 11.當員工工作能力高但工作投入意願低時，應採用(1)激發策略(2)發展策略(3)移轉策略(4)維持策略。
- () 12.兩因子理論中的激勵因子包括(1)成就感(2)監督(3)薪資保障(4)人際關係。
- () 13.當董事長以其身份接待來訪貴賓時，是扮演(1)頭銜角色(2)發言人角色(3)傳播角色(4)企業家角色。
- () 14.管理方格中，(5,5)是屬於何種型態領導(1)工作管理(2)俱樂部(3)不良型(4)鐘擺型。
- () 15.管理控制幅度加大的情境是(1)下屬能力差(2)少量多樣的生產(3)下屬訓練良好(4)主管能力差。

二、問答題 (30 分)

- 1.請解釋何謂工作任務特性理論？解釋 Turner 和 Lawrence 必要任務屬性論 (requisite task attributes theory) 及 Hackman 和 Oldham 的工作特性模式 (Job characteristics model) 並比較兩者間不同之處？(10 分)
- 2.請解釋何謂古典制約學習 (classical conditioning) 及操作制約 (operant conditioning) 並舉例說明之？(10 分)
- 3.請列舉三種個體的決策模式詳述之並舉例說明？(10 分)



人事管理碩士學位

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—企業家班

共 2 頁 第 2 頁

三、簡答 (24%)

1. 人力資源管理的策略？
2. 任用的程序？
3. 預測技術的型態？
4. 管理倫理觀的模式？
5. 官僚式管理、管理方格論、ERG 理論及科學管理的提倡者？
6. 管理的政治策略？

四、申論題 (16%)

1. 試以 SWOT 分析圖示並說明在不同階段的產品生命週期所應用的投資策略？(10%)
2. 試就您所認識較成功的企業中提出最具代表性的三家，並分別說明其成功的經營特質？(6%)

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(含醫療管理)

企業家碩士班
人力資源管理研究所—企業家班 共 2 頁 第 1 頁

一、選擇題(共十五題，每題3分)

- () 1. 已開發國家的人力資源發展特色是(1)青年勞動力充沛(2)女性勞動參與高(3)中老年退休年齡提高(4)生育率較高。
- () 2. 國際企業的跨國上下游整合能力可增加(1)所有權優勢(2)區位優勢(3)內部化優勢(4)品質優勢。
- () 3. 近30年來工作人口與從屬人口增長率差異對經濟增長率貢獻最大的地區是(1)東亞(2)東南亞(3)南亞(4)中國大陸。
- () 4. 東亞各國的經濟成長在文化上主要歸因於(1)高度集體主義(2)高權力距離(3)高風險承擔(4)儒家動力觀。
- () 5. Glass ceiling 是和何種問題有關(1)女性的就業(2)女性的薪資(3)女性的升遷(4)彈性上班。
- () 6. 內部行銷的人力資源管理特別適用於(1)傳統製造業(2)服務業(3)家電業(4)高科技產業。
- () 7. 組織進入成長期時，人力資源規劃應重視(1)非正式因應(2)預測(3)穩定(4)減少支出。
- () 8. 人力資源部門角色對高階主管應注重(1)諮詢性角色(2)服務性角色(3)協調性角色(4)控制性角色。
- () 9. 一般而言，工作較勤勉、服從性高的外籍勞工是(1)泰勞(2)菲勞(3)印尼勞工(4)馬來西亞勞工。
- () 10. 當企業實施 Reengineering 時，員工應加強訓練(1)洞察判斷力(2)順從規定(3)層層負責(4)漸進改善。
- () 11. 當員工工作能力高但工作投入意願低時，應採用(1)激發策略(2)發展策略(3)移轉策略(4)維持策略。
- () 12. 兩因子理論中的激勵因子包括(1)成就感(2)監督(3)薪資保障(4)人際關係。
- () 13. 當董事長以其身份接待來訪貴賓時，是扮演(1)頭銜角色(2)發言人角色(3)傳播角色(4)企業家角色。
- () 14. 管理方格中，(5.5)是屬於何種型態領導(1)工作管理(2)俱樂部(3)不良型(4)鐘擺型。
- () 15. 管理控制幅度加大的情境是(1)下屬能力差(2)少量多樣的生產(3)下屬訓練良好(4)主管能力差。

國立中山大學八十九學年度碩博士班招生考試試題

科目：管理學乙（含醫療管理）人力資源管理研究所—企業家班 2 頁 第 2 頁

二、簡答 (30%)

1. 人力資源管理的策略？
3. 情境決策模式的型態？
3. 任用的程序？
4. 預測技術的型態？
5. 何謂長期照護(long-term care)？
6. 何謂醫療品質？

三、申論題 (25%)

1. 假如您是一家中型具有規模醫院的負責人，想到台中設立一家分院，試以 SWOT 分析說明您的投資策略？(15%)
2. 請說明我國平均女性壽命較男性壽命為長的原因，及其可能引起的健康相關問題？(10%)

一、勞工問題個案 (30 分)

民國八十一年四月間基隆客運股份有限公司（以下簡稱基客）因營運狀況不佳，虧損累累，加上勞資爭議不斷，基客工會於八十一年四月向資方要求調整里程獎金、保養獎金和內勤人員的薪資，因未能達成協議，工會乃於同年四月三十日向台北縣政府申請調解。惟該勞資爭議案經台北縣政府勞工局調解不成立，工會乃於同年六月一日向縣政府申請召開臨時會員大會，六月二日，基客工會召開臨時會員大會，決定於六月四日開始進行罷工。六月十九日，台北縣政府依職權將本案交付仲裁，仲裁令於六月二十二日生效，並要求雙方停止一切爭議行為。七月二十二日，縣政府召開第一次仲裁會議，並於七月二十八日第二次仲裁會議做出仲裁結果如下：

1. 勞資雙方應依勞資爭議處理法第七、八條規定，在仲裁書送達七天內全面恢復正常營運。
2. 仲裁期間資方應依法給付勞工工資。
3. 有關勞方所提里程津貼、保養獎金、內勤獎金三項調整事項，勞資雙方均應於三個月內提出具體理由及數據等有關資料以供仲裁。

問題一：請論述我國勞工法令所規定罷工的程序與要件。(10分)

問題二：請評論本案例中仲裁委員會所作的仲裁結果。(10分)

問題三：您認為勞工於罷工期間雇主應否給與勞工薪資？(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—企業家班 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	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	- 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	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	- 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)	- 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	- 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	- 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	- 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	籌備中，預定供應華東地區客戶需求。
2000年	10、墨西哥廠	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。

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—企業家班

共 4 頁 第 3 頁

花美電子同時將生產技術、品管技術以及認證取得 Know-how 依總公司→大陸寶安廠→泰國廠之順序移轉，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. 請以 5P 模式說明，花美公司為提昇顧客滿意時，應如何實施策略性人力資源管理。(本題僅由乙組-醫管組考生作答)

2. 請問 Hofstede 的文化構面有那些？請依據這些構面來說明台灣、大陸、泰國、日本、墨西哥的文化差異？花美公司應如何使用人力資源管理來管理文化差異？(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—企業家班

共 4 頁 第 4 頁

三、大發公司目前主要從事生產婦女與殘障人士的輔助用品，產品中有六成內銷，四成則外銷至東南亞各國。目前公司統計，員工的人口背景比例分析如下：

員工背景	%
年齡	
30 歲以下	20
31-50 歲	60
50 歲以上	20
性別	
男	60
女	40
婚姻	
未婚	15
已婚	85
國籍	
中華民國	60
泰國	20
菲律賓	20
身體狀況	
健全	85
殘障	15
合計	100

若從多樣化(diversity)的觀點，大發公司具有哪些優點？(10 分)

若大發公司請你提供管理多樣化的做法，你的建議為何？(25 分)