

一、選擇(40分)

- 1.在現代化組織設計中下列敘述何者錯誤？(1)電子業適用於變動的環境，其工作彼此相關，並隨著員工間的互動而調整；(2)7-eleven 便利商店屬於互惠式互動的組織，各自負責其本身的商店，以獲取最大的利潤；(3)律師與會計師等屬於提供非例行性服務技術，以因應複雜環境的組織運作。
- 2.有關溝通的概念下列何者為真？(1)管理者最常也最喜歡以文字來做最直接的溝通；(2)溝通最後要經過回饋，溝通才算完成；(3)工作專業化、不同的地位與不同目標會造成個人的溝通障礙。
- 3.在組織文化的觀念中，下列敘述何者正確？(1)群體較團隊注重整體共同的努力成果；(2)在組織文化的三種不同層次中，基本假設層次位居組織文化的最低層次，是最易觀察的部分；(3)企業家文化具有高度的彈性控制力與快速的環境變化反應力。
- 4.有關激勵的概念，下列何者不正確？(1)赫茲伯格(F. Herzberg)兩要因理論的維持要因等於亞得佛(C. P. Alderfer)的 ERG 理論的關係需求；(2)馬克力蘭(D.C. Mc.Clland)等人提出的學習需求理論主要包含成就需求、權力需求及安全需求三種重要的需求動機；(3)工作豐富化模式中的工作自主性係在強調員工對作責任之體驗。
- 5.下列的行為領導理論何者正確？(1)李克(R. Likert)的參與論在人性構面強調以工作為中心的領導；(2)布拉克(R.R.Blake)與莫頓(J.S.Mouton)的方格論在機械性構面強調關心生產的領導；(3)雷定(W.J.Reddin)的三構面論在人性構面強調任務導向的領導。
- 6.下列管理理念何者為非？(1)建立團隊發展與工作重新設計乃組織變革的技術策略之具體作法；(2)產品在成長期所應用的成長策略乃為在一急速擴大的市場上維持一穩定的佔有率；(3)有限理性決策在強調管理者做決策時，設定一些易達成、少爭議或較安全的可行目標。

7. 有關前程發展的概念下列何者為真？(1)有效前程發展的策略須應用教育訓練、人力異動及績效評估等三個要素相互配合；(2)人們在前程的建立與發展階段容易產生中年危機；(3)工作經驗與社會趨勢是影響前程抉擇的組織因素。
8. 下列人力確保管理的概念何者正確？(1)工作分析的結果應紀錄在人力配置表上；(3)為保持企業的活力，通常較理想的年齡分配應為三角形的金字塔；(3)刊登廣告為企業直接徵才的方法。
9. 下列人力維持管理的概念何者有誤？(1)梅育(E. Mayo)的霍桑實驗強調人性的重要；(2)總體(水平)的勞資關係領域強調以怠工或關廠的方式來解決勞資爭議；(3)企業組織因經營危機對員工須採取暫時解雇時，以年功主義為主，能力為輔的原則來考慮。
10. 有關衝突管理的概念，下列何者為真？(1)個人內心迫於情勢必須本著兩害相權取其輕的原則下擇一，即會產生雙避衝突；(2)妥協是解決人際衝突的最佳方式；(3)當對某一角色期望發送者要求，做和不做之間若是不相容，即發生角色期望發送者之間給予的衝突。

二、解釋名詞(每題六分，共三十分)：

1. 社會比較理論 (social comparison theory)
2. 授權賦能 (empowerment)
3. 投入控制 (input control)
4. 組織社會化 (organizational socialization)
5. 工作評價 (job evaluation)

三、簡答題(三十分)

1. 請列舉影響團隊效能之因素，並簡述之。(10分)
2. 請分別說明何謂『角色知覺』、『角色認同』、『角色期望』及『角色衝突』(10分)
3. 請試分別說明如何激勵『專業員工』、『臨時僱員』、『多元人力』及『低技術服務人力』等不同類型的員工？(10分)

一、A 公司為因應業務的發展與環境的變化，欲前往大陸投資設廠，初期急需一批高階管理人才前往就任，若您是人力資源部門的主管，如何從公司內部尋找合適的人才？試就現有人力評估提出您的人力規劃方案？(五百字以內)40%

二、趨勢科技是個跨越 23 國的跨國企業，在全球不景氣中，2002 年第二季獲利卻逆勢成長 272 %。更特別的是，它的總部在日本，趨勢「全球管理」的組織架構與運作方式，已經徹底挑戰了傳統企業「總部」的概念。它的營運長(美國人)人在美國、財務長(印度人)在日本，CEO(台灣人)則在台灣，把全世界當作「總部」，14 個高級主管，來自五個國家，代表五種文化。

階段一：失控

讓張明正警覺到公司失去控制，是三年前，巴西分公司爆發「塞貨事件」。一向很賺錢的巴西分公司，突然出現異樣的負成長，張明正深入了解之後才發現，巴西總經理以前常塞貨給經銷商衝業績，經銷商消化不完回吐，造成大虧損。張明正開始領悟，當企業成長到單一 CEO 沒有辦法控制時，需要的是一組利益緊密結合、彼此信任、默契的專業經理團隊。張明正乃陸續引進各國籍的專業經理人，要借重專業經理人的經驗，管理公司的快速成長。

階段二：冒風險、暗觀察、尋人

張明正認為企業要靠制度才能留住人才；有文化，才能在領導者看不見的時候，員工依然有好的誠信與紀律。張明正耐心培養自己和不同國籍工作夥伴的信任、默契。先後聘任現在擔任趨勢營運長(COO)的戴德勒(美國人)、現任財務長(CFO)印度裔的奈吉等人。張明正認為專業經理人的專業，往往很吸引企業主，但要真心給他們舞台表現，更要包容他們的缺點。「所有的專業經理人進來，我都叫他們別急，先診斷，再開處方，慢慢建立自己的聲望，」張明正說。

階段三：衝突、震撼教育

東西方文化的不同、專業經理人與創業團隊思想上的差異，兩股衝突的力道，更把難度推升到頂點。「老外講話都很直，我們東方人愛面子，會『餘音裊裊』。好幾次都有人要哭了，他們還覺得我們很鄉愿，什麼事不講清楚，」張明正回憶起來頻頻搖頭。張明正決定要做些改變，並且要從自己做起。

階段四：扭轉

當會議發生火爆場面時，高明的解決方法，就是轉移內部焦點，到外部焦點。「拜託，我們的對手在外面，」張明正提醒。他認為，CEO 適時強調企業願景，拉升大家的視野，往往可以緩和衝突。張明正以柔軟手法控制局面，漸漸看到了效果。高分貝的聲音放低了，似乎有一些共識出現了。「這就是結合力(bonding)，」張明正立刻點出。經過充分溝通形成的共識，才會有信任、有結合力。

階段五：建立信任

目前趨勢的經營團隊 14 人，每個月固定有一次全體視訊會議，平常部門間若需討論，多半以電話或視訊會議進行。另外，14 人每季一定聚首一次，每年也有一次公司招待全家同遊，更了解彼此。究竟語言會不會造成溝通的障礙？「語言不是問題，心才是，」歐洲區總裁金斯立刻搖頭回答。張明正卻認為，溝通無關語言，重要的是「做自己」。做自己才真誠，真誠才能溝通，才能贏得別人的信任。而原本涇渭分明、特質對立的兩派人馬(東方/西方、創業團隊/專業經理人)，開始有了融合跡象，更有趣的是，他們都看到了彼此的改變。

階段六：融合、成長

簡言之，西方人學會了彈性，而東方人，學會了紀律、系統化的做事法則。過去公司裡有許多 deadwood(沒用的人)，一直讓公司不知如何是好。但向專業經理人取經之後，2002 年已開始制訂三個月的矯正計劃，接著進行淘汰，用系統化的方式解決問題。《從 A 到 A⁺》一書指出，從優秀邁向卓越的企業，靠的不是眾星拱月的明星 CEO，而是一個 CEO 有識人之明，能組織好的團隊，並把功勞歸與眾人。因此，張明正邀請所有經營團隊一起研讀，也感謝所有成員的付出。

國立中山大學九十二學年度碩士班招生考試試題

科目：人力資源管理個案分析(企業家人管碩士在職專班)

共 2 頁 第 2 頁

未來式：建立文化

因為成長太快，趨勢 1,800 名員工中，有 800 加入公司不到兩年，不了解趨勢過去的 12 年，對企業文化更沒有體會。因此，為了讓員工易於記憶，在全球各大營業據點和 23 國員工面對面時，張明正的太太資深執行副總裁陳怡蓁將趨勢的五項企業文化(創意、變化、溝通、客戶導向、可信賴)，分別製成五項意義相連的文具(帽子、可樂架、耳機、名片夾、尺)，裝進一個小背包，在員工大會時由張明正親手交給每一位員工。背包上，還繡了員工的名字，十足顯示老闆的誠意(未來，這五項文化將會成為績效評估的具體指標)。

2002 年 8 月是這個團隊的里程碑。「台灣的企業喜歡當成吉思汗，到世界各地開疆拓土，還是習慣帶著台灣的部屬，」張明正說：「我當初沒有這種條件，到各地只能『以夷制夷』。」沒有想到，是他的「五國兄弟」，幫他打出今天的局面。借鏡許多跨國企業轉型的例子，翻過這個山頭，才算成功。然而翻過去，就會愈走愈快了。

問題：鑑於趨勢科技的跨國企業轉型成長，請以 Hofstede 的四個文化構面來說明張明正在趨勢科技的跨文化管理，並提出個人之看法。(30分)

三、北高銀行是一家成立十來年的民營商業銀行，原本的業務以企業顧客的大型信貸為主。去年華台金控集團將之合併後，集團當局為因應當今消費金融興盛的趨勢，規劃以北高商銀主導集團內的消費金融業務，對北高商銀而言，這是一項很大的業務改變，因為消費金融業務原本僅佔北高商銀小部份的營業額。若你是北高商銀人力資源部門的最高主管，請以甄選或訓練的角度，建議北高商銀在人力資源管理上應有何做法，以取得公司所需的消費金融業務人才。(30分)