

# 國立中山大學九十三年度碩士班招生考試試題

科目：管理學 (企業家人管碩士在職專班)

共 2 頁 第 1 頁

## 一、選擇題(30%)

1. 下列敘述何者為是？(1)虛擬實境 (virtual reality) 最近被使用於模擬模式中，以預測環境改變對經營決策的影響，(2)在世界各國工作價值觀層次中，法國的權力差距等級較高，而加拿大和美國的不確定性逃避層次則較低，(3)在產品生命週期的成熟階段中，處於一般的競爭地位則會使用成長策略以維持穩定的佔有率。
2. 下列管理理念何者為是？(1)工作豐富化運用於分工很細的專門技術上(2)M. Hammer 認為從事流程改造最重要的能力是創新的思考能力，(3)戰略性的規劃以確保企業長期的生存與成長。
3. 下列管理理念何者為非？(1)零售商、銀行、旅行社及書局等的服務固定且有標準的互動流程，屬於非例行性服務技術，(2)塑膠業代表一種需要不斷技術創新的產業，其部門間的差異化程度較高，(3)組織文化在穩定的環境中可能是一種資產，但在變動的環境中卻是組織的負擔。
4. 關於組織設計的敘述，下列何者正確？(1)市場或服務部門的協調張力強於部門張力，(2)人事和工業有關部門在招募員工的政策和程序上享有命令權，以建立其專業的權威，(3)產品部門組織比功能式部門組織較正式且較標準化，可運用於穩定的環境。
5. 下列激勵理論何者為非？(1)公司政策及管理是赫茲伯格(F. Herzberg)兩要因模式的激勵要因，(2)亞得佛(C. P. Alderfer)認為若某一層次需求無法得到滿足時，會自動去尋求低層次需求的滿足，(3)大人不理會小孩子的哭鬧行為，此乃激勵的取消行為。
6. 下列人力資源報償管理概念中何者為是？(1)我國勞動基準法第四十條規定童工及技術生不得於午後十時至凌晨五時之間內工作，(2)依據我國「職工福利金條例」規定工廠、礦場或其他組織每月於每個員工薪資內扣0.5%為福利金，(3)絕對薪資乃指每位員工所獲得的薪資額與其他員工相比時覺得公平。
7. 下列人力資源管理概念中何者為真？(1)人力資源管理強調成果導向及績效考核的重點，(2)當管理者發現員工的工作能力高，工作意願低時，則應採增強策略，以提升其工作意願，(3)總體的勞資關係領域以怠工或關廠的手段來解決。
8. 下列的領導概念何者正確？(1)正式組織管理者的領導行為是其職位伴隨而來的專家權力，(2)雷定(W. J. Redin)的三構面理論強調親切隨和型，較苦口婆心者高效能，(3)費德勒(F. E. Fielder)的權變領導模式強調工作導向的領導方式在中度控制的情境下，會有較好的領導效能。

# 國立中山大學九十三年學年度碩士班招生考試試題

科目：管理學(企業家人管碩士在職專班)

共 2 頁 第 2 頁

9. 下列敘述何者為錯誤？(1)介於組織文化的最低層次，最易觀察但卻不易解讀的部分為人為飾物層次，(2)幕僚人員在低正式職權上享有命令權，(3)MBO 是強調將組織的目標轉化為各部門及各個員工的目標。
10. 為高階經營層能力開發所實施的教育訓練在於加強：(1)分配與協調能力，(2)企劃與決策能力，(3)執行與技術能力。

## 二、簡答題(20%)

1. 管理控制的模式？
2. 職權 (authority) 的來源？
3. 群體中的角色型態有哪些？
4. 就勞工工作條件的觀點，勞工享有的權益有哪些？
5. 離職的型態有哪些？

## 三、問答題 (50%)

1. 請解釋 T. M. Amabile 的創意的三要素模式(three-component model of creativity) 並舉例說明之？
2. 請說明何謂可利用性經驗法則 (availability heuristic) 及代表性經驗法則 (representative heuristic)？並舉例說明之？
3. 請簡述彈性福利制來自何種動機理論？有何缺點？(請分別從組織及員工的角度來思考這個問題)
4. 請詳細說明權力的定義？並舉例說明權力與領導的比較？
5. 請列舉說明三種工作重新設計的選擇？並詳細說明它們的理論基礎來源？

## 一、根據以下個案內容，請您回答本題的兩個問題（40%）

你應該很難不注意到，二〇〇三年台灣的化妝保養品市場，新登場了幾位重量級演員。「董事長化身超級推銷員」是最常上演的戲碼。無論是年近六十歲的前台糖董事長吳乃仁，或是近五十歲的台鹽董事長鄭寶清，都頻頻在鏡頭前，賣力地將自家推出的保養品往臉頰上抹，領頭向前衝。台鹽更出奇招。一反過去化妝品業以影視明星代言，自去年六月，一群朝野女立委站上電視廣告，成為台鹽「綠迷雅」保養品的代言人，頓時搶走市場所有目光。鄭寶清興奮地表示，去年底台鹽光賣保養品，一個月就能賣到四億元，也因此去年台鹽原本預計虧三億元，反倒賺了五億元。而起跑雖早、但聲勢較小的台糖，去年也靜悄悄地繳出近五億元的營收成績。

連一向鮮少露面的台塑王家，也積極亮相。在關係企業台化清潔劑組推出「芙緹」（Forte）系列保養品後，董事長王永慶的女兒台塑總管理處協理王瑞瑜，也親上第一線，大談這款由經營之神親自試用過的產品。僅在五家百貨公司設櫃的台塑，單在台北微風廣場的每月平均營收就超過三百萬元，「這已是國際一線廠牌的水準，」微風廣場發言人蔡明澤說。

去年，台鹽投入超過一億元完成擴廠計劃，也在每位員工薪水袋寫上「寵愛顧客、寵壞顧客」。「都是瞄準保養品市場，」鄭寶清信心滿滿。動作一向緩如牛步的台糖，去年底也動了起來。包括推出胎盤素及膠原蛋白保養品的畜殖事業部，與準備推出自有品牌「詩丹雅蘭」保養品的生技事業部，台糖被劃分為自負盈虧的八大事業部門。這是質的變化。台糖生物科技事業部執行長楊博文解釋，部門業務更明確了，過去連礦泉水、飼料都要管的生技事業部，現在可以專心攻向保養品。而原本只管製造的各事業部也添上行銷及業務單位，手上的武器也多了。生技事業部最近與畜殖事業部，正忙著籌劃今年總金額達六千萬元的保養品電視廣告案。這對近六十歲的台糖而言，還是頭一遭。

台塑也有動作。去年底，身為國內最大洗衣粉代工廠的台化清潔劑組，被獨立成由王瑞瑜領軍的台塑生醫，行政部門擴編三倍，補強的幾乎都是化妝品企劃及行銷人才。雖然外界認為，賣保養品對年營收超過七十億元的台塑集團，不過是淺嚐即止的遊戲。但台化清潔劑專案組組長楊昆烈強調，台塑可不把這視為辦家家酒的遊戲。

保養品市場利潤高、技術門檻低的特性，對九〇年代沒抓住電子業尾巴乘勢起飛的傳統產業而言，無異是另一座登天梯。鄭寶清數起指頭解釋，賣一瓶膠原蛋白的利潤，相當於要賣一五八包、能吃一輩子的鹽，「你要賣保養品還是賣鹽？」他問。只是這條路恐怕崎嶇難行。國內最大面膜設計及製造廠一和康生技總經理楊明勳認為，國內七成的保養品市場一向由國際品牌把持，在消費者高忠誠度的市場特性下，「活下來的恐怕不超過五家。」過去國內製藥業龍頭永信的嘗試，就是借鏡。十年前，永信就曾跨界推出保養品，十年下來，保養品佔營收也不曾超過一%，路從未成為康莊大道。「坦白講，就是不會賣，」永信發言人洪士立分析。

行銷及通路被視為翻身的關鍵，但對具國營事業色彩的台鹽、台糖及製造業龍頭台塑而言，這都是新鮮事。楊昆烈形容，過去賣清潔劑，瓶子能裝，就能推上市場賣，「現在可不行，不僅造型要講究，不同通路、不同價格也會出現不同效果，」他坦承還在學習。此外，國營事業受法規束縛，想翻身也難。台糖畜殖事業部副執行長林清銀說，現在的通路都是寄賣，如果產品賣不出去被退回，對國營事業而言視同倒帳，台糖還必須向審計部解釋。「國營事業靈活度不夠，」林清銀承認。因此，與經銷商合作成為台糖的變通之道。

「三台」的佈局策略各有千秋。聲勢凌人的台鹽，結合直銷、無店舖行銷及經銷商，出手佈點既兇且急。從二〇〇三年九月開始鋪貨，僅一季的期間，台鹽撒網似地上從百貨公司專櫃，下至自營店、加盟店、藥妝店，佈上超過六百個點。「三個月研發，六個月生產、製造、銷售，三個月把庫存賣掉，」這是鄭寶清「三六三」策略。台糖則不走百貨公司專櫃路線，委由經銷商以藥房通路為主力，將觸角滲透到各地鄉鎮。台糖目前佈點於全省藥房及量販店超過二千個點，「未來全省一萬多家藥房都是我們的目標，」陳深山說。點雖多，但藥房賣化妝品，過去成績並不理想。陳深山解釋，成績不佳，是因為過去藥師經驗不足。因此，菁樺自組教育團隊，從海報製作到產品介紹，全省巡迴示範。迥異於台糖，穩扎穩打的台塑目前鎖定百貨公司專櫃為通路主力。「不急，先做出口碑比較重要，」楊昆烈答得輕鬆。捨棄速度，是台塑維護產品形象的作法。初期，台塑也計劃進入藥妝店，但最後放棄。「因為在一般商店賣，消費者不見得會認為這是高級品牌，」蔡明澤分析。

短期來看，「三台」獲得的掌聲多於噓聲。台鹽、台糖分別強調其原料來自美國醫療級原料及自家養殖豬隻，以品質保證；台塑則以長庚醫院及長庚大學的醫療研究團隊為靠山，強調專業。讓「三台」以中、低價位，在高價的國外品牌及低價、但品質未獲保證的其餘品牌間，殺出一條血路。但將戰線拉長，卻不樂觀；消費者很快注意你，但要成為忠實顧客，還有一段路，產品定位操作採短線手法，是原因之一。國際品牌對品牌形象的操作非常嚴謹，無論是代言人或通路都要求與產品特性一致。有業界認為，台鹽僅靠膠原蛋白相關產品就大肆佈點，在產品壽命短的保養品市場，做法很危險。（摘自：天下雜誌，第292期，2004年02月01日）

1. 由個案中的描述，台灣的企業無疑都必須變得更為強調競爭、顧客導向與注重創新，企業內部可能也必須配合進行組織變革。請就CEO（企業最高決策者）及最高人力資源主管（例如人力資源經理）的職務，分別說明其在推動大規模組織變革的過程中應扮演的角色。
2. 如果您是台塑生醫事業部門的人力資源主管，請說明應建立怎樣的「人力資源制度」，以協助組織增加創新能力，並有高度的顧客導向的文化？

二、請依據下列之背景敘述，回答本題的二個問題：（40%）

健康公司是一以食品製造為主的國際集團企業，其產品在中國大陸的市場佔有率獨占鰲頭，除了維持其原先事業體之競爭優勢外，目前業已進入速食業之連鎖經營及複合式購物中心之多角化經營領域，另併購知名品牌且具食品製造、研發能量、超市經營之台灣本土企業一健全公司，除可藉此建構台灣的行銷網絡，將大陸部分產品回銷台灣市場外，亦可將其做為短期應急之人才招募提供與長期人才培育之窗口；目前該集團企業亦已推動「通路精耕」之政策，積極佈局服務通路，並與國外廠商進行策略聯盟，從事拉麵生意事業之經營，以圖再擴展其事業經營的版圖與實現其鴻圖霸業之企圖。

但由於中國大陸之事業體發展快速，以致於急切需要大量具經營管理之優秀人才，其中尤以店長、中高階主管等人才之需求更為殷切，加上該集團企業亦積極投入社會公益活動，以回饋社會，並將“人才=人財”納入經營理念中，所以，於大陸總部設立現代化教育中心，提供企業文化與服務理念之內部訓練、共識營、研討會等多種形式的培訓交流活動，並希望對員工能進一步提供長期人才培育之生涯規劃與發展，以利員工個人與公司之長期發展；但台籍幹部在其派駐大陸的工作期間，可能因企業文化因素、適應問題、工作壓力或其他個人因素等，致使該集團企業目前面臨聘僱自台灣之大量台籍幹部離職，造成企業經營管理上諸多之問題，亦無法有效的將員工個人優異的工作經驗、心得及其他有利於提升公司競爭優勢之知識做傳承，殊屬可惜，亦亟待解決之議題。

1. 當台籍之中、高階管理幹部於派駐大陸工作前，可透過哪些有效的事前資訊蒐集與準備，以使自己能充分發揮個人專長，創造更佳之工作績效。（20%）
2. 在積極留住與培育優秀人才之同時，該公司可透過哪些方法，將組織知識做有效的儲存。（20%）

三、台聯公司是國內知名的晶圓代工公司，因產業型態與企業規模龐大，需要大量的直接員工（作業員，DL），同時因公司制度健全、福利良善，較同業更容易吸引求職者前來應徵，目前招募此類員工的錄取比例約為面談 3 人錄取 1 人。去年整年度公司共招入 1500 名直接員工，至今年三月底時已將近 500 人離職。有 55% 的離職員工是在一個月內離去，有 35% 的離職員工是在超過一個月但未滿三個月內離去，只有 15% 的離職員工是超過三個月才去職，顯示新進的直接員工流動率極高。經由公司調查顯示，影響直接員工在短期內就離職的主要因素包括：工作服（無塵衣）的不適應、工作環境的不適應（如四班二輪、體力耗費大）、及基本能力不足（如英文、電腦操作）。若你是公司的招募經理，現在你的主管（公司的人力資源副總）指示你運用實際工作預覽(realistic job preview, RJF)的方式進行直接員工的招募。你會如何進行，以完成主管交付的任務？（20%）