

科目：管理學【人管企家班碩士在職專班】 V

## 一、選擇題 (每題 2 分)

1. ( ) 若公司的人資主管出席參加某一人力資源管理協會主辦的活動，此人資主管是在扮演明茲伯格 (Henry Mintzberg) 提出的哪一種管理者角色？  
① 監視者角色 ② 代表人物角色 ③ 領導者角色 ④ 聯絡人角色
2. ( ) 下列哪一個管理研究激起了管理者對組織中人力資源與員工行為的重視，並且開啓了組織行為學派的大門  
① 科學管理研究 ② 動作時間研究 ③ 霍桑研究 ④ 波士頓矩陣研究
3. ( ) 企業藉由一系列重複性的活動，來表達與強化組織的價值，並說明什麼是重要的目標，以及何種員工是對公司有價值的，此為組織文化傳達的哪一種方式？  
① 表徵 ② 語言 ③ 儀式 ④ 故事描述
4. ( ) 當公司提出“我們盡可能內部升遷員工”或是“在同業中，我們員工的薪水是具競爭力的”，這樣的敘述是屬於下列何者？  
① 政策 ② 程序 ③ 目標 ④ 規則
5. ( ) 若百事可樂公司規劃整合旗下百事可樂、七喜、以及桂格燕麥片等不同事業單位的策略，這是屬於何種層次的策略？  
① 公司總體層次策略 (corporate-level strategy) ② 事業單位層次策略 (business-level strategy) ③ 管理層次 (management-level strategy) ④ 功能層次 (functional-level strategy)
6. ( ) 企業從競爭者或非競爭者中，找出使企業達到優越績效的最佳做法稱爲？  
① 目標管理 (MBO) ② 標竿管理 ③ 360° 績效管理 ④ 六標準差品質管理
7. ( ) 請問分工的概念最早是由誰提出的？  
① 亞當史密斯 ② 泰勒 ③ 亨利費堯 ④ 馬克思韋伯
8. ( ) 以下描述的組織特質是屬於何種型態的國際企業？  
*關鍵的資產、責任和決策權都分散給地方；非正式的總部與分公司關係；各海外據點自行發展、推廣、保有知識；母公司的人力資源管理幕僚只扮演監督角色，僅在特殊情況才會介入干預*  
① 國際性企業(international) ② 多國性企業 (multinational) ③ 全球性企業 (global) ④ 跨國性企業 (transnational)
9. ( ) 在組織設計上，將相似或相關工作專長的員工歸在一起是屬於何種組織設計？  
① 專案式結構 ② 事業部結構 ③ 團隊結構 ④ 功能式結構

## 科目：管理學【人管企家班碩士在職專班】

10. ( ) 以下何種組織是以少數的全職員工為核心，有工作要處理時，組織再雇用短期的專業人員？  
① 虛擬組織 ② 矩陣式組織 ③ 網路組織 ④ 模組化組織
11. ( ) 越來越多企業仿效奇異公司績效評估的方式，將員工分為優良（前面的 10%~20%）、一般（中間的 72%），和不良（最後的 10%~20%），此種績效管理方法為何？  
① 評等尺度法 ② 行為依據衡量尺度 ③ 多人比較法 ④ 360 度回饋
12. ( ) 將創意轉變為有用的商品、服務或工作方法的過程，一般指的是？  
① 創造力 ② 創業家精神 ③ 創新 ④ 創業
13. ( ) 「認同工作、積極參與，並將工作績效視為很重要的自我實現」，這樣的狀態稱為？  
① 自我效能 ② 組織承諾 ③ 組織認同 ④ 工作投入
14. ( ) 個人對群體產生強烈的認同感與友情、群體開始展現凝聚力，以上的描述會在群體發展的哪一各階段出現？  
① 形成期 ② 動盪期 ③ 規範期 ④ 行動期
15. ( ) 下列何者不屬於當代的激勵理論？  
① 增強理論 ② 目標設定理論 ③ 公平理論 ④ 路徑—目標模式
16. ( ) 下列何者不是 Maslow 需求層次理論中，五種需求之一？  
① 社會需求 ② 歸屬需求 ③ 安全需求 ④ 尊重需求
17. ( ) 增強理論認為個人的行為是其結果的函數，而真正控制行為的什麼？  
① 負增強 ② 增強物 ③ 激勵 ④ 懲罰
18. ( ) 會激勵部屬超越個人利益，而以組織利益為重，且能對部屬產生深遠影響，此為下列何種類型的領導者？  
① 魅力型領導 ② 轉換型領導 ③ 交易型領導 ④ 願景型領導
19. ( ) 當企業考慮到中國市場投資時，下列何者不是由 John Dunning 所提出的海外投資優勢之一？  
① 持續性優勢 ② 區位優勢 ③ 所有權優勢 ④ 內部化優勢
20. ( ) 面對全球化管理，多國取向態度(Polycentric attitude) 的管理者會有下列何者情況出現？  
① 完全採用子公司人力資源部門同仁的意見來解決當地的勞資糾紛  
② 堅持用英文與日本客戶溝通  
③ 知道擅用美國人來做行銷、日本人來控管品質、歐洲人來做設計  
④ 在重要決策及關鍵技術上，大多不相信外國員工

科目：管理學【人管企家班碩士在職專班】

二、簡答題（每題 10 分）

- 1、請說明 John Kotter 提出的組織變革步驟。
- 2、請說明何謂公司治理問題 (corporate governance problem)？企業如何面對公司治理問題？
- 3、何謂水平式結構 (horizontal structure)？請說明其意涵及主要特性。

三、問答題（每題 15 分）

- 1、何謂「理性決策模式」？何種狀況下適用此模式？
- 2、「認知評價理論的觀點與增強理論、期望理論兩者對立。」你同意這項說法請解釋？

科目：人力資源管理個案分析【人管企家班碩士在職專班】 ✓

## 個案一：(50分)

根據台灣積體電路公司(TSMC)的網頁，該公司的願景為「成為全球最先進及最大的專業積體電路技術及製造服務業者，並且與我們無晶圓廠設計公司及整合元件製造商的客戶群共同組成半導體產業中堅強的競爭團隊。為了實現此一願景，我們必須擁有三位一體的能力：(1)是技術領導者，能與整合元件製造商中的佼佼者匹敵；(2)是製造領導者；(3)是最具聲譽、以服務為導向，以及客戶最大整體利益的提供者」；企業核心價值為「誠信正直、承諾、創新、客戶夥伴關係」；企業經營理念為「堅持誠信正直；專注於專業積體電路製造服務本業；放眼世界市場，國際化經營；注意長期策略，追求永續經營；客戶是我們的夥伴；品質是我們工作與服務的原則；鼓勵在各方面的創新，確保高度企業活力；營造具挑戰性、有樂趣的工作環境；建立開放型管理模式；兼顧員工福利與股東權益，盡力回饋社會」。

而該公司的整體薪酬為「人才是台積公司最珍視的重要資產。配合傑出的營運績效表現，我們提供每一位優秀同仁優渥的整體薪酬」；薪酬理念為「利潤共享，台積公司的整體薪酬維持在同業水準之上。我們秉持與員工利潤共享的理念吸引、留任、培育與激勵各方優秀人才」；薪資制度為「台積公司提供多元化並且具競爭性的薪資制度，並且不吝與同仁分享營運上的成功表現。台積公司正式員工享有固定薪資（固定薪資十二個月、兩個月的年終獎金）、獎金（我們提供各種獎金以獎賞員工優良的績效表現。公司將依據獲利程度、員工個人績效及組織目標達成率決定獎金發放金額）、員工分紅（為了感謝員工對公司的貢獻，我們提供優渥的員工分紅制度。員工分紅與公司營運績效、團隊表現以及個人績效直接相關。員工分紅配股）」；福利措施包括「完善的保險計劃（各項法定保險及員工、員工親屬團體保險）、彈性的假勤制度（完善的給薪年假、病假、產假及彈性假期）、員工協助方案（專業的員工生活及工作諮詢、每年定期員工健康檢查及保健方案）、學費補助制度（台積公司提供員工教育訓練費用補助，以利同仁參加台積公司以外的相關訓練課程。）；機會均等為「在台積公司，員工的升遷與溝通管道十分順暢。我們提供員工許多機會與管道表達對組織事務的看法，以作為公司日後改進之參考」。

- (1)針對台積公司的薪資政策與公司政策結合的情形，你有何看法？(25分)
- (2)若要請你提供台積公司在薪資上的建議，你會提出哪些意見？(25分)

〈 總覽 〉

## 科目：人力資源管理個案分析【人管企家班碩士在職專班】

## 個案二：(50分)

發達半導體製造公司因為去年底金融風暴的影響，已經造成去年第四季和今年前兩個月獲利大幅衰退，訂單大量減少，導致人力過剩，公司人力資源部門分析顯示，人事成本非常高而且公司目前處於虧損狀況，如果不採取人力精簡措施，公司將會一直虧損下去。以下是公司人力資源經理陳皮梅小姐和人力資源副理陳雷公先生的對話：

陳皮梅小姐：我們必須要縮減員工人數，而縮減員工人數最簡單的方法就是讓績效表現差的老員工離開，因為老員工薪資較高，可以節省更多人事成本。

陳雷公先生：這個意見雖然好，但是老員工縱使薪水高，公司過去投資在這些老員工的成本也相對高，他們經驗也比較豐富而且有傳承作用，我認為應該是要讓年輕的員工離開，因為公司對年輕員工的投資比較少，所以讓他們離職對公司損失相對較少。

陳皮梅小姐：除了資遣之外，難道我們還有沒有其他的做法嗎？

問題：(1)當面臨人力精簡時，公司應該要優先資遣資深的員工還是資遣的員工？請分析利弊得失？(15分)

(2)請問有哪些相關理論可以解釋公司人力精簡政策？(15分)

(3)除了資遣的方法，公司還可以採用哪些人力精簡策略？(20分)