

國立中央大學人力資源管理研究所 102 學年度碩士在職專班入學考試
考試科目：管理個案分析

說明：

1. 中英文作答皆可，依序標明題號，考試時間 9:00~11:00。考試結束請交回題目及答題本。
2. 試題 A 請作答於答案卷 A 之答題紙、試題 B 請作答於答案卷 B 之答題紙。

第一部分：試題 A (請作答於答案卷 A 之答題紙)

Questions(中英文作答皆可)

一、個案

很多企業為了能更有效地激勵員工，已開始更加落實績效考評制度，並嘗試運用多種人力資源績效評估方式，如：360 度評鑑、平衡計分卡，卻時常因為無法掌握員工的心理，所以無法達到預期的評量效果。因此近年來，企業逐漸開始重視員工的個人職能，績效評估不再只看員工的工作表現，也會考量員工平日的工作行為表現。

台灣興業公司於四年前由美國總公司直接導入新的績效考核制度，並花費三年的時間，透過本土顧問公司的專業協助，界定員工及主管的職能，藉此建立公司職能管理的機制，並進一步將目標管理與核心職能結合，使公司可以整合人力資源運用，達成公司目標。目前台灣興業的職能管理制度已發展到專業職能的部分，每個職位都有不同的職能要求，而不同部門對相同職能的要求有具有不同的深度。台灣興業公司的職能管理機制，除了運用在績效考核外，也將該機制作為組織員工發展的基礎。新進人員前兩年必須先於任職部門中接受訓練及考核。每個員工的職務及所需具備的職能都清楚規範於指導手冊中，考核人員可依據手冊中每個職能的正向與負向指標，進行考核工作，並以職能為基礎，有效地實行績效管理、人員甄選與升遷。

另外，台灣地區在勞委會的推動下，各個企業陸續發展職能管理機制。例如：新竹某知名大廠就從 2000 年底開始透過美商 DDI 顧問公司引進核心職能觀念，規劃出六項核心職能，包括創新、高工作標準、持續改善、主動進取、客戶服務能力、對團隊貢獻度；主管則另需具備五項管理職能：決策能力、授權賦能、客戶導向、建立夥伴關係及提升績效。所有部門經理級以上的人，從 2002 年起，都要依據職能來考評，而職能即佔評分標準中的 40%。企業界引進職能管理最終目的，除了幫助員工發展，主要是希望能藉此帶來公司績效的成長。因此組織應該藉由職能管理的基礎，將個人能力和組織的目標及策略結合，重視員工的職能發展，以促進組織績效發展。

申論問題：

1. 台灣興業公司將職能與目標管理同時為員工績效考核的內容，從人力資源管理的觀點，其主要的考量為何？是否比較完備？計分機制如何配置比較合理？(25%)
2. 從策略性人力資源管理的觀點，以台灣興業公司為例，將職能作為績效考核、員工甄選、教育訓練及升遷的依據，有何優勢？試申論之。(25%)

國立中央大學人力資源管理研究所 102 學年度碩士在職專班入學考試
考試科目：管理個案分析

說明：

1. 中英文作答皆可，依序標明題號，考試時間 9:00~11:00。考試結束請交回題目及答題本。
2. 試題 A 請作答於答案卷 A 之答題紙、試題 B 請作答於答案卷 B 之答題紙。

第二部分：試題 B (請作答於答案卷 B 之答題紙)

Questions(中英文作答皆可)

一、以下為近日之新聞報導，請在閱讀後回答下列有關問題：

調查：台大生仍最獲企業青睞

(中央社記者鄭景雯台北 19 日電)「Cheers」雜誌調查「2013 年 3000 大企業最愛大學生」，台大再奪王座，成大第 2、交大第 3。

大學學測成績單將在明天寄發，繁星推薦及個人申請等作業將如火如荼展開，如何選校、選系，是考生與家長們當前急需瞭解的課題。

「Cheers」雜誌也針對「2013 年 3000 大企業最愛大學生」做調查，台大再奪王座，成大則排名第 2，之後依序是交大、清華、政大、台科大、淡江、北科大、中山、中央。

「3000 大企業最愛大學生」調查，由 8 項指標組成，包含「學習意願強、可塑性高」、「抗壓性與穩定度高」、「專業知識與技術」、「團隊合作」、「具有解決問題能力」、「具有國際觀與外語力」、「具有創新能力」、「融會貫通能力」。

另外，血統偏好逐年微增，有血統偏好的企業中，例如高科技製造業與高科技服務業偏好交大、清大學生；傳產業與一般服務業，則偏愛成大學生，這也與成大學生具備的團隊合作、學習態度佳等特質有關；金融業則較為偏好商管學院歷史悠久、校友多的政大與台大。

企業最愛私大方面，則由淡江持續稱霸、逢甲穩居第 2，南台科大則為私立技職龍頭。

這次調查是針對 2012 年天下雜誌 3000 大企業人資主管進行問卷調查，調查時間自 2012 年 12 月 17 日至 2013 年 1 月 23 日為止，問卷共寄出 1890 份，回收 646 份，有效問卷回收率 34.2%。

新聞來源：<http://www.cna.com.tw/News/aEDU/201302190109-1.aspx>

1. 據報導企業會運用學歷來做為甄選時的參考。請問您認為畢業學校可以預測一個員工的工作績效表現嗎?如果您的答案是肯定的，請問您認為畢業學校可以預測何種面向的工作績效表現?而您認為可以預測的理由何在。如果你的答案偏向否定，請問您為何認為畢業學校無法做為工作績效的預測指標?您的理由何在。(15%)
2. 由業界的人資專業需求出發，您認為 Cheers 這份調查對您有參考價值嗎?如果有，請問您認為價值何在?您要怎麼運用這個調查資訊。如果沒有，請問您會希望類似的學生(社會新鮮人)特性調查應該要怎麼做，才會是對你有價值的資訊。(10%)

國立中央大學人力資源管理研究所 102 學年度碩士在職專班入學考試
考試科目：管理個案分析

說明：

1. 中英文作答皆可，依序標明題號，考試時間 9:00~11:00。考試結束請交回題目及答題本。
2. 試題 A 請作答於答案卷 A 之答題紙、試題 B 請作答於答案卷 B 之答題紙。

第二部分：試題 B (請作答於答案卷 B 之答題紙)

Questions(中英文作答皆可)

二、貴公司是一家新興的 B2C 電子商務公司，由於網路交易日益蓬勃，但相對的客戶的要求也日漸增加，你們公司最近想要針對電話客戶服務人員進行訓練，以提升服務品質。這個專案包括了如何在電話中與顧客應對，確定顧客需求，及說明服務流程，及抱怨處理等等。請您就以上情境回答以下問題：

1. 若您要由線上學習及課堂授課兩種方式，挑選一個做為訓練專案的方式，請問這兩種方法的優缺點為何？在這個狀況下，您會選擇那一種？為什麼？(10%)
2. 請問您要如何評估這個專案的訓練成效？請說明您的評估方案設計為何。(15%)