

國立高雄師範大學 105 學年度碩士學位在职進修專班招生考試試題

班別:人力與知識管理碩士學位在职進修專班

科目:管理個案分析【共 2 頁】

一、林百里先生曾將領導者的角色功能分為五個 E: Engineer, Executive, Earning, Expecting, Entertaining。他認為唯有貫徹始終的將五個 E 的功能都扮演好，才算是好的領導人。

近日長榮集團張榮發董事長辭世後，大房二房的爭產鬥爭，引發了國人高度的關注，這就是關係到企業安排接班人計畫的 Expecting 的具體呈現。我國自古以來，在家天下的傳統下，以家族企業為主的企業組織，在安排接班人時，主要仿效王朝皇室以父傳子的方式繼承，但近年則受到西方企業影響，漸漸採用將經營權交付專業經理人的方式使企業永續經營。

如此則在接班人的培養及安排時，有「預立接班人：提早培養多所歷練，定於一尊」及「不立接班人，以功獎成就論繼承，競爭奪位」兩種方式。請就這兩種方式的利弊得失加以分析比較。(25%)

二、企業運行所仰賴的資源，從最初的「土地-人力-資本」，發展到 5M(Man, Money, Machine, Material, Methods)，7M(5M+ Market, Management)，9M(7M+ InforMation, TiMe)。請以策略性人力資源管理的視角，就人才在企業的 9M 資源中所扮演的角色加以闡釋。(25%)

三、A 公司為代理經銷高價汽車的經銷商，每輛車的價格都是百萬起跳，也不乏千萬元以上的轎跑車。公司有將近 100 位的銷售人員，公司對業務人員向來以敢給也敢砍著稱，只要有好的績效，年薪至少可拿到 300 萬元；但若績效不佳，每月可能僅有 21,000 元，而且公司每年底對解雇績效不佳的員工也毫不留情。該公司在今年前兩個月結算後，老闆說下個月將給每位銷售人員 3,000 元的額度作為獎勵。老闆跟人力資源經理說，看是要直接發 3,000 元現金，給某大型連鎖百貨公司 3,000 元的禮卷，或是送 2 張知名頂級會員俱樂部餐卷(等值 3,000 元)，還是有其他好的建議也可以提出來。

1. 你覺得送禮要讓員工知道禮物的價格嗎？送禮不送禮物或現金，改送禮券好嗎？請以需求理論的觀點，說明您的理由。(15%)
2. 請考量上述個案內容描述的情境，如果您是 A 公司的人力資源經理，您會有怎樣的建議方案？請從薪酬(compensation)的觀點，說明理由。(15%)

四、行動通訊技術的進步，Line、What'sApp、WeChat 這一類的即時通訊軟體從個人聊天、社交的功能已廣為應用於工作中。您認為：

1. 行動通訊和即時通訊軟體對於人力資源管理或知識管理會有哪些助益與負面影響？(10%)
2. 請從溝通(communication)的觀點，說明管理者和員工，如何有效地且適當地應用即時通訊軟體在職場工作中？(10%)

[補充資料](以下資料僅提供參考，並不以作為答題內容之必要)

需求理論

Herzberg 的雙因素理論，將影響員工行為的因素分成兩大類，第一大類是保健因子 (hygiene factors) 指能夠消除不滿的因素，例如：公司本身、公司的政策與管理；員工感受到的監督方式；工作條件、薪資、職銜、保障性、職場人際關係等。第二大類是激勵因子 (motivation factors) 指能夠增加工作滿意的因素，例如：成就感、成就受賞識；工作責任感、對工作的興趣；成長性、晉升更高階職務等。傳統上認為，工作滿意與工作不滿意是相對的工作態度，在同一條連續帶上，但 *Herzberg* 認為工作不滿意與工作滿意是兩個獨立的現象：其一是從「工作不滿意」到「沒有工作不滿意」，其二是從「沒有工作滿意」到「工作滿意」。

Alderfer 的 ERG 理論，將需求層級修改成三級，即生存(existence)、人際關係(relatedness)及成長(growth)需求。生存需求是指對物質與實體的需要，人際關係需求係指與他人建立及維持良好人際關係的需求，成長需求是能產生貢獻以及能取得個人發展機會的需求。

McClelland 的需求理論指出每個人有三種需求，分別是成就需求(need for achievement)、權力需求(need for power)與親和需求(need for affiliation)。成就需求是指在某個工作目標上超越他人、追求成功的慾望；權力需求則是希望能控制他人、影響他人使其順從自己的意志；而親和需求是希望與別人建立和諧親密的人際關係。*McClelland* 指出每個人在這三種不同需求上有許多不同比例的混合，並非具有層級的關係。

Maslow 需求層次理論，把需求分成生理需求、安全需求、社會需求、尊重需求和自我實現需求五類，依次由較低層次到較高層次。

薪酬(compensation)是組織內成員因勞心勞力，為企業付出貢獻所應得的所有報酬，包括金錢性與非金錢性兩類，又稱為「綜合性報酬制度」(total reward system)，最終的目的就是在吸引、留置和激勵人才，讓每一塊的薪酬投入可以創造最大的收入。金錢性報酬又區分為直接性金錢報酬，大致上包含底薪(base pay)、加給、津貼、獎金(bonus)、傭金(commission)、按件計酬(piece rate)、分紅配股(profit sharing, stock option)等；以及間接性金錢報酬，是採用雇主間接給付的方式，讓員工獲得日常工作與生活各方面協助的輔助性報酬，例如：勞工保險、休假、員工旅遊、進修補助、員工餐廳等。非金錢性報酬可分為優質的工作環境與激勵性工作特性兩種。前者是指員工在工作場合所處的物質環境與心理氣候（如安全衛生條件、舒適度及人際關係等），而後者是指工作本身所具備激勵人員努力付出的特質，如工作趣味性、工作意義及自主性等。

溝通(communication)具有控制功能、訊息功能、激勵功能和情感功能，是一個傳送者 (sender) 將訊息傳遞給接收者 (receiver) 的過程，包含：溝通來源(source)、編碼(encoding)、管道(channel)、解碼(decoding)、回饋，以及影響溝通的噪音雜訊(noisy)等要素。