

國立高雄師範大學九十八學年度碩士學位班在職進修專班招生考試試題

班 別：人力與知識管理碩士專班

科目名稱：管理個案分析

※ 本試卷共肆頁，三大題，每題滿分標於各標題之後。

【個案 1】20%

一家國內從事外銷的公司要招募大學畢業的業務人員，結果應徵者 50% 以上具有碩士學歷或多年工作經驗，請問如果你是負責招募的主管，當你看到應徵者的資歷超過職務要求時，你會作出何種決策？(會優先僱用這些人嗎？為什麼)，請一併分析公司如果僱用資歷超過職務者的優缺點(回答請自行標示(a), (b)等項次標號)

【個案 2】致 GHI 公司人力資源發展經理，30%

親愛的衛經理：

這是一篇最近在網路上流傳甚廣的一篇文章的部份，一位在美國矽谷高科技公司從事教育訓練的女性，回台灣找工作時面談過程中的對話，看看能否對貴單位有所啟示：

問：請問上一個工作最大的成就是什麼？

答：我在兩年內將教育訓練部門從三位員工減少到只有我一人，預算也削減了一半，成效卻比以前好。

問：請問您是如何做到的？

答：因為我不會主動辦理教育訓練課程。

問：那公司要您負責教育訓練做什麼？

答：教育訓練的目的，是員工的能力獲得成長，要是員工能獲得成長，不一定要很多的教育訓練課程。只要能使員工成長，我就算達成任務了。

問：那您是怎麼做的？

答：剛接這項職務時，發覺我們花了很多時間去安排課程、講師，做內部的課程宣導，鼓勵大家來上課。結果反應冷淡，很少人樂意前來。而我們卻為規劃和安排這些課程累的半死。所以呢，我決定停止所有的課程安排，只繼續做兩程課程。

問：那兩種？

答：首先是新進人員的訓練，我把所有課程放在 intranet 上，當新員工報到時，我便告訴他們自己上網研讀，兩週後考試，若不及格便解僱。但兩週內有任何問題都可以來問我。事後發覺，每個人都可以得高分。既然他們自己讀可以得到高分，那我為什麼要安排上課？

問：另外一種是什麼？

答：對既有員工，我也不主動安排課程，只公布公司可以補助外訓。如果員工覺得有需要時，我幫他們在外面訓練機構找到合適的課程，告訴他們只要順利結訓，就可以憑結業證書申請公司的全額補助。

問：效果如何？

答：因為課程是自己找的，每個人學習動機都很強，又因為有花錢的壓力，所以上課會更認真，效果相對更好。自從我做了這些改變後，工作量頓時減少許多，所以只需要我一個人做。

問：請問您應徵本公司的薪資主管有什麼打算？

答：我準備在一年內把所有行政事務性工作全部消失，只做策略性薪資規劃……

總裁 蔣○○

看完上述的對話，請回答下列問題

1. 以策略的角度，該女性應徵者的觀點傾向何種策略？
2. 請比較說明內部培訓與訓練外包的優缺點？
3. 請說明策略性薪資規劃包含那些內容？薪資管理應重視那些原則？

【個案 3】50%；各子題配分詳見問題

人知人力顧問公司於西元 1975 年在台灣創立。創立之初以東南亞人力派遣業務為主，經過多年的發展，目前已成為一跨國性的顧問公司。公司內部的顧問群佔總公司的 90%，其餘皆為行政人員，在學歷分布方面，全部員工皆為大學畢業以上，其中 45% 為碩士(含以上)，年齡分布扣除高階經理人外，其餘顧問群與行政人員年齡分布於 30~35 歲之間。

人力派遣意指「派遣機構與要派企業訂定要派契約，約定由派遣機構僱用勞工並派遣至要派企業，在要派機構指揮監督下提供勞務」；才庫人力資源事業群

又依個別企業需要而提供轉進派遣及招募派遣等不同型態之人力派遣產品。因此人力派遣主要有三個成員：要派企業、派遣公司、派遣人員。而目前社會因高科技產業等高專業化行業崛起，因此對於專業人才需求增加，也成為人力派遣公司興起的一大利基，也越來越多公司舊式的揚棄登報求才方式，而是改以專業高級人事顧問公司推薦適當人才取代之，其中會採取此項模式的產業還是以高科技產業的接受度為最高。

一般人力派遣業務可分為四類：高階經理人才之徵募、正職員工之徵募、臨時性員工及定期合約制雇員之派遣、薪資袋型的員工派遣。二十一世紀企業在面臨全球化、科技化、透過成長獲利的多元挑戰之下，企業經營在考量建力、創造學習型組織及降經營成本的前提之下，紛紛選擇以組織再造、縮減規模與勞動彈性的方式因立核心競爭應。人力派遣業務的興起除了前述提及的高科技產業興起，使得專業人才需求與彈性增加之外，也因全球為開放經濟體，科技業研發日新月異且需求提升，連帶也影響台灣科技代工產業的興起，位居全球首位，也帶動台灣整體人力需求與經濟提升，另外加上勞動新制的推行也造成企業人力成本提升，且傳統的終身雇用制逐漸消逝，專業人才夾帶自身能力遊走各企業，員工的忠誠度降低，種種的原因使得人力派遣業務越來越受到重視。

因此就人知人力顧問公司來說，因為有專業的顧問群，具豐富經驗與知識，且人才尋覓網路遍及世界國際化程度高，在跨國公司間的知名度高、公司的運作也很有制度化，因此取得合作機會高，不過因為人知人力顧問公司是採分段收費方式，少數委託企業缺乏誠信，會私下與受派人員完成聘任，以規避人事仲介費用，而公司高達 80% 的顧問人事比例，使得內部的教育訓練成本高，再加上本土人事顧問公司低價收費、議價程度高，且目前台灣企業人事制度略嫌僵化，對人員的彈性運用產生一定限制，因此人知人力顧問公司的服務價值未受到部分本土企業應有重視，工會的反勞動派遣法減低勞工福利，都是屬於公司目前遭遇的困境，不過隨著社會的進步、勞動型態的改變與高科技產業興起，專業人才需求與彈性增加，企業國際化程度高，國際人才的需求急速提升，人知人力顧問公司擁有豐富的跨國人才庫，再加上勞動新制的推行使得人事成本提高，快速變遷及高失業率的就業環境中，許多中高齡失業者及初入職場的社會新鮮人願意將人力派遣工作視為尋找穩定長期工作的過渡跳板，再再顯示人力派遣業務的需求性。

【問題】

1. 請就要派企業、派遣公司、派遣人員三者間之關係分析其運作方式。(10%)
2. 你是公司執行長，請分析高階經理人才之徵募、正職員工之徵募、臨時性員工及定期合約制雇員之派遣、薪資袋型的員工派遣之應用策略。(15%)
3. 請以你所知的企業策略分析模型分析人知人力顧問公司之未來發展方向。(請具體指出策略分析模型，25%)