

國立高雄師範大學九十九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

科目名稱：管理個案分析(滿分 100 分)【共 3 頁】

管理個案分析：本個案計兩題，各 50 分。各題配分詳見各問題後方標記。

一、真心輪胎公司

真心輪胎的王總經理看著人力資源部門的簽呈，心裡直犯愁。這次公司放的職缺 170 個，又只有 50 個人來應徵，生產線上缺工的情況嚴重，勉強維持三班制搞得員工怨聲載道，這問題一定要想辦法解決！

台灣新投入職場的勞動力，學歷越來越高，對工作的要求越來越刁。現在公司 510 名員工當中，正職的只有三分之一強，此外派遣人力大約有 150 名左右，但勞委會規劃中的派遣法，準備限制公司的派遣人力只能佔員工總數的 3%，這意味著可能有一百多個員工必須另擇來源，薪資成本馬上要漲起來。

此外，向勞委會申請的 25 個大專實習生（俗稱 22K）即將屆滿，未來可能會以補貼一萬元/半年的方式取代，而且只補助近三年畢業的學生，還要保留三分之一員額（一萬人）給應屆畢業生。這些原有的人員屆滿後留或不留？公司當時進用的外勞有一百多位，有些也即將到期了，還該繼續申請嗎？這真是一個頭痛的問題！

派遣人力最近受到社會很多的關注，要派公司覺得確有必要，派遣公司哭訴沒賺錢，派遣員工大嘆無尊嚴，而且同工不同酬的事實也對工作現場的氣氛有負面的影響。其實公司使用派遣勞力薪資成本省得有限，只是其他費用的減省而已。最近公告違反勞基法的派遣公司不就是真心公司簽約的廠商？繼續這樣下去真是違反良心道德呵！可是報紙說國內有 85% 的派遣公司都違法，這要去那裡找一家合法、合情、合理的公司啊！？

問題 1：請就真心公司現有的人力結構，針對正職員工、派遣員工、大專實習就業專案員工、外籍勞工的進用考量進行分析，並針對其比例提出招募建議及進用策略說明。(25 分)

問題 2：王總經理向你尋求可以讓派遣員工覺得受到公司一般重視的方法，除了將薪水加到與正職員工一樣的作法之外，請就你現職的專業為藍本，提出可行做法。(25 分)

二、高師公司

面臨即將來臨的學校畢業潮，以及一年一度的徵才活動，高師公司為了年度徵才，以順利推動擴展業務的新目標。一向非常重視人力資源的總經理，為了這次年度的徵才，特地召集公司內所有高層主管共同討論徵才事宜。

總經理：「今日召開這個會議，是為了討論本公司今年度的徵才活動。」為了因應明年度業務擴展的目標，今年度計畫增援 500 位員工，請人力資源經理報告今年度徵才需求。人力資源經理郝事多：「各為同仁好，今年度預計徵才 500 位員工，其中包含 20 位主管，330 位基層生產人員，150 位行銷人員。由於徵才人數眾多，因此本人規劃了一套徵才的辦法，請各位參考後提出意見，另外，本公司為了提高行政效率，擬規劃進行組織扁平化。」年度徵才如下表所列

高師公司年度徵才計畫表

徵才類型	主管	基層生產人員	行銷人員
徵才數量	20	330	150
招募管道	獵人頭公司	媒體廣告	媒體廣告
徵選方法	面談	筆試、模擬	筆試、模擬、面談

財務經理錢克博：「這個徵才計畫雖然很好，但是看起來成本很高，既然徵才數量這麼多，我們何不舉辦一次考試，一次錄取 500 人，再按照成績分發職位呢？我想這可以為我們省下一大筆錢。」

生產經理馬上盧：「我不贊成財務經理的意見，因為這次徵才的對象包含：主管，基層生產人員和行銷人員，是三種不同類型的職位，如果以考試來做為徵選的唯一途徑，恐怕無法挑選出真正適合的人才。我倒是提出一項建議：主管的招募管道除了獵人頭公司外，應該可以開放內部員工前來應徵，一來可以節省招募成本；二來也可以鼓勵員工士氣，不是皆大歡喜嗎??」

行銷經理費思量：「生產經理說的對，我也贊成開放內部員工晉升主管的做法。我還有一個問題，過去我在進行招募面談時，總覺得面談很浪費時間，也不知要跟應徵者聊些什麼？最後只好憑印象隨便選人。我認為面談沒有任何作用，只是一個形式，這次徵才不如取消面談吧！」

總經理：「郝經理，對於同仁意見你有甚麼想法呢？」請回答下列問題(以下各題各 10 分)：

- (1) 你同意財務經理的看法嗎？在原先的徵才計畫中，那一種招募管道的成本最高？
- (2) 生產經理認為應該開放內部員工應徵主管職缺，請你比較由內部晉升主管以及由外部聘用主管的優缺點？
- (3) 行銷經理認為面談只是流於形式，請問你認為該如何提升面談的信效度？
- (4) 何謂組織扁平化？與企業再造有何差異性？
- (5) 綜合考量上述意見，提出你認為高師公司最適當的年度徵才計畫。