

國立台灣科技大學九十八學年度碩士班招生試題

系所組別：企業管理系碩士班丙組

科目：人力資源管理

(總分為 100 分)

一、What are the primary differences between a traditional organization designed for efficiency and a more contemporary organization designed for learning ? (20%)

二、案例討論：(30%)

在1990年代早期，雖然Wainwright Industries仍在成長，但是它的員工和中階管理者卻感到很挫折，因為高階管理者控制了所有的決策。在聽到了Baldrige Award的得獎者談到信任及信賴員工之後，Wainwright的所有人及高階管理者瞭解到，他們並未信任及信賴他們的員工，於是最高執行長Arthur Wainwright宣布，公司即將要有所改變，現在他必須堅持到底。

首先，他明訂員工的安全和技能為第一優先，這是公司對員工保證的實際證明。Wainwright從每年的薪資總額中撥出6%到7%的預算，來從事安全的訓練；增進人際關係技巧；加強數學、閱讀和書寫能力。新進人員會收到公司每天的工作方針及安全的工作程序，跟隨訓練員以及一個甚至多個有經驗的人員，進行為期兩個星期的在職訓練。

下一步，藉著適當的訓練和持續性的加強管理，公司能夠執行一個更有效率的團隊結構。透過新的團隊結構，員工不只是聽從管理者的命令，還能參與決策的制定和執行，而領導者是六個成員的訓練者或教練。這個改變，一開始時使得管理者和員工有些混亂，但是員工能更快建立對自己能力的自信。一位員工說：「我現在無法想像以前那種糟糕的做事方法，如果我說某些事不安全，不但沒人理我，有的人還會叫我回去工作。」

Wainwright也實行一個新的溝通原則，他總結為四個字：「沒有秘密。」最高執行長說：「如果你隱藏重要的資訊，你的訓練將會白白浪費，因為員工無法制定一個正確的決策，並且他們不相信你會願意給予員工做好工作的所有資源。」公司藉由詢問人員什麼對他們的績效最為重要，來開啟正式溝通程序。另外，最高執行長與每位新進人員見面，說明公司優先考慮的事務，並且討論所有重要事項。結果是：安全、投入、顧客滿意、品質和財務績效，都包括在Wainwright的目標和計畫裡，並且這些新政策減少意外的發生次數、時間的浪費以及員工的賠償金。

正當所有的改變產生時，公司開始進行Baldrige獎賞艱苦的申請過程。贏得獎項的殊榮，將使Wainwright進入一個重要聯盟，得以與IBM等這樣的得獎巨人並列。它也顯示信賴、開放的溝通和參與式的團隊工作，能夠使公司大大不同。



國立台灣科技大學九十八學年度碩士班招生試題

系所組別：企業管理系碩士班丙組

科 目：人力資源管理

(總分為 100 分)

就以下問題作出回答：

1. 公司新團隊的結構對於責任和權力的承擔如何造成影響？(15%)
2. Wainwright 將更多的員工納入決策的制定，是集權或是分權？(15%)

三、敬請探討企業「人力資源發展 (human resource development)」與「人力資本 (human capital)」之間的關聯內容為何？(25%)

四、在全球金融海嘯的衝擊下，歐美各國消費購買力下降，使得我國外銷出口值持續衰退，許多企業紛紛祭出「無薪假、人力精實、裁員或減薪」等因應措施。試請站在「人力資源管理」的全貌觀點，探討：企業在裁減人力，降低營運成本之同時，其需執行那些人力資源管理活動，才能有效將離職員工的知識資產與經驗，完整留存下來，以確保公司未來的競爭力呢？(25%)

