

CH1 人力資源管理功能與角色

103 地三 3：組織變革是一個組織面對現今多變環境下所無可避免的管理活動，其中人力資源管理往往須扮演著「變革推手（代理人）(change agent)」的重要角色；基此，請問人力資源管理部門在變革過程中，可能扮演那些角色？請逐項詳加論述之。

104 聯招：現代企業對人力資源工作者的期待，已經不再是傳統人事人員的角色，要成為一個高績效的人力資源工作者，應該具備哪些核心職能？

105 高 1：面對社會經濟環境的劇烈變化，組織為了生存往往有變革的需求，試說明 Lewin 的變革模型以及該模型在組織變革之應用。

106 高 2：請詳述人力資源部門在組織中所扮演的角色與功能為何？

107 聯招：組織變革是組織發展過程中所不能避免的，企業亦藉由尋求適當的變革使組織增進效能。

請問：

（一）請說明 Kurt Lewin 所提出的組織變革內涵與其過程 3 階段。

（二）抗拒變革是人類的自然反應，變革推動者應設法紓解抗拒，以使變革計畫順利推動。學者科特 (J. P. Kotter) 與史勒辛吉 (L. A. Schlesinger) 提出降低組織成員抗拒變革之方法，請列舉 3 項並說明之。

110 聯招：管理大師彼得·聖吉 (Peter Senge) 1990 年的經典大作《第五項修練》一書中提出「學習型組織」概念，而要建構「學習型組織」必須先能辨識組織的學習障礙，請列舉說明 5 項 Senge 所提之學習障礙，並請闡述「學習型組織」之定義與其內涵。

CH2 人力資源管理內外環境

104 聯招：身心障礙工作者在職場上執行工作有諸多不便之處，請從職務再設計觀點，敘述各種可以改善的面向。

111 聯招：職務設計是企業運作的重要基礎，請問職務設計之目的及 4 種主要的形式為何？並請說明在進行職務設計時應考量哪些特性，才能對工作者產生激勵作用。

CH3 事業策略與人力資源管理

100 聯招：就人力資源管理觀點而言，對於員工之離職應予以積極因應與管理，俾使人力資源更為有效化；試說明員工退休以外之離職對企業有哪些影響？

102 聯招：解釋名詞：人力資源平衡計分卡 (HR Scorecard)

102 聯招：何謂人力資本 (human capital) ？依據 Lepak & Snell (1999) 的理論，組織內的人力資本組成可分為合作人力等 4 類，請以圖形說明如何劃分？各類人力資本的特性及適合的管理作為分別為何？

103 高 4：請試述下列名詞之意涵：格勒善定律 (Gresham' s Law)

103 聯招：請簡要比較下列各對名詞間的關係及其差異：人力資源規劃 (Human Resource Planning) 與人力資源發展 (Human Resource Development)

104 地三 1：人力資源管理單位主管如何積極扮演組織策略小組的成員？請舉例說明。

105 聯招：根據管理學者 Barney&Wright 以資源基礎觀點 (resource-based view) 認為，有助於組織長期競爭優勢的人力資源應該有 4 個重要特性，請說明該 4 個特性內容？

105 地三 1：請從目標設定、環境分析、形塑策略等三個面向說明如何進行策略性人力資源管理。

106 高 1：請列舉與說明三種重要的人力資源策略性工具，可將公司廣泛的策略目標轉換成人力資源管理政策與實務。

107 聯招：有關人力資源重要的領導理論中，赫西 (Paul Hersey) 和布蘭查德 (K. H. Blanchard) 提出「情境領導理論 (Situational Leadership Theory)」，又稱為「領導生命週期理論 (Life-Cycle Leadership Theory)」，請論述其內涵。

108 高 3：組織若要進行各項策略性人力資源管理的功能與活動，人力資源部門需要策略性能力，請任列舉四種策略性人力資源管理的能力並詳細說明之。

108 聯招：紀律是培養員工按企業規則做事的一種強制性措施，獎勵與懲處都是紀律管理的方法，對主管而言，懲處雖是吃力不討好的工作，但卻是構成整個管理控制不可或缺的一環。請說明進行懲處之目的，並運用「燙爐法則 (Hot Stove Rule)」，論述懲處應遵循的原則。

108 菸酒：企業員工無論是屬於自願性或非自願性離職，企業都必須付出成本。請說明員工離職，企業除薪資外，還要付出哪些成本？

112 高 2：自 2020 年起，歐美勞動者出現安靜離職 (Quiet Quitting) 的想法或現象，雖然不是真正的離職，卻代表勞動市場的一種狀態。請說明什麼是「安靜離職」？試論述其對組織及勞動市場的影響及組織可以如何對應？

CH4 企業發展與人力資源規劃

100 聯招：企業可透過人力資源盤點進而規劃出一套適合其實際需求的人力發展計畫，試問進行人力資源盤點時，應考慮哪些因素？

108 聯招：企業為因應經營環境的變化，通常必須提早進行人力資源規劃，以便進行後續相關人力資源管理工作。請說明人力資源規劃的意義、程序，以及當人力供需狀況不平衡時，該如何調整。

110 聯招：請回答下列相關名詞之意義及內涵：人才管理 (Talent Management)

110 聯招：請回答下列相關名詞之意義及內涵：人才地圖 (Talent Mapping)

112 聯招：請敘述何謂「接班人計畫 (Succession Planning)」及其對組織的影響，並以 3 個步驟分別說明其運作流程。

CH5 工作分析與人力招募活動

103 聯招：請簡要比較下列各對名詞間的關係及其差異：工作分析 (Job Analysis) 與工作評價 (Job Evaluation)。

104 地三 2：有謂工作分析是人力資源管理的重要基礎，請說明其原因。但現代企業經營環境瞬息萬變，一個職位的工作內容亦經常隨之改變，如此企業內不斷地要進行工作分析，這樣勢必增加營運成本。企業應如何面對之？

106 高 3：請詳細說明工作分析資料的五種用途。

107 菸酒：職能分析常用的發展程序，主要是職能「分析」、「標準化」，然後利用「教育與訓練」、「檢驗與回饋」，完善整個職能分析發展；此于組織發展過程扮演舉足輕重角色，直接影響企業組織的人力資源規劃有效性。請回答下述問題：

(一) 何謂職能？依據專業成熟度可區分成哪幾種不同等級？

(二) 請自行列舉 5 種常用之職能分析方法？

112 聯招：請分別敘述「工作分析」、「人力資源規劃」及「員工招募與甄選」之內涵，以及 3 者間之關聯性。

CH6 人力甄選與測試面談作業

101 聯招：企業為了避免不稱職員工的發生，可以採取哪些作法？

101 聯招：選才、用才、育才、晉才及留才分別為人力資源管理的功能，請分別敘述其個別內涵包括哪些？

103 地三 1：何謂人力「甄選 (selection)」？甄選活動與其他各人力資源管理功能活動間之關係又為何？請分項詳加說明之。

105 地三 2：何謂考試的「效度」？一般而言，考試效度又可分為標準效度、內容效度與結構效度三種，請分別說明其意義。

107 高 2：組織進行人員甄選時，除筆試外，面試 (interview) 是常見的選才工具之一，試論述何謂結構式面試 (structured interview)？何謂非結構式面試 (non-structured interview)？若以面試的問題區分，可分情境題式 (situational questions) 面試、行為題式 (behavioral questions) 面試及知識和背景題式 (knowledge and background questions) 面試，試論述三者面試題目的區別？請各舉一例說明之。

108 聯招：面談是招募流程中常用的方法之一，請比較結構式面談與非結構式面談之

差異，並分別舉例說明其問題設計之方法。

109 高 1：進行人員甄選時，甄選方法相當多，其中相對有效的方法之一為評鑑中心法 (Assessment Center Methods)，此甄選方式屬多元評量方式，試論述此甄選方法的內容及運作方式，並試論述評鑑中心法作為甄選工具時之優點與缺點。

111 聯招：名詞解釋：評鑑中心法 (Assessment Center Method)

111 聯招：名詞解釋：行為錨定評估量表 (Behaviorally Anchored Rating Scale, BARS)

CH7 企業員工訓練與才能發展

103 高 1：知識經濟時代，提升人力資本已經是組織生存的當務之急，許多成人學習理論被應用在組織的教育訓練。試問：如何將轉換學習 (Transformative Learning) 的理念應用在組織員工的教育訓練？

103 聯招：訓練評估近年來頗受到重視，諸多學者發展了評估型模協助組織評估訓練成效，其中又以柯克派屈克 (D. L. Kirkpatrick) 四階段評估型模最為著名、普遍運用，請按層次先後順序說明其所提訓練評估的四層次為何？

103 地三 2：「需求分析 (need assessment)」是系統化訓練程序中的首要階段任務。在此階段應進行那些分析？請分別加以逐項申述之。

105 高 2：試以 Boshier 的一致性模型 (Congruence model)，解釋組織員工參與教育訓練的動機，並說明如何應用一致性模型提高組織辦理教育訓練的參與率。

105 聯招：高斯坦 (Goldstein, 1986) 的「教學系統設計模式」(ISD Model) 中，企業訓練的第一個步驟是需求分析，請說明分析內容？需求分析結果能夠協助進行哪些決策？

106 高 4：請詳細說明五步驟之訓練流程。

106 聯招：企業經由哪 3 個主要面向來分析其訓練需求，請逐一加以說明？另請列舉 5 種人力資源發展的方式，並說明其內容。

107 高 1：辦理教育訓練時，如何進行評估是一重要議題，根據 Kirkpatrick 的訓練評估模式有四層級，分別是反應 (reaction)、學習 (learning)、行為 (behavior) 以及結果 (result)，試述此四層級分別指的是怎樣的評估內涵，各要評估什麼？

107 菸酒：教育訓練是企業重要的管理工具，其中 TTQS 是我國開發之人才發展品質系統，廣受國內企業及非營利組織作為確保訓練品質的依據，請說明其包含哪五個流程？

109 高 3：何謂在職訓練 (On-Job Training, OJT)？試述企業實施 OJT 的優點及缺點。

109 聯招：名詞解釋：企業內師徒關係 (Kram, 1983)

112 聯招：解釋名詞：教練法 (Coaching)

112 聯招：解釋名詞：混成學習 (Blended Learning)

CH8 員工績效評估與績效管理

101 聯招：請簡答下列名詞之意義及內涵：尖角效應 (Horn Effect)

102 聯招：不同績效評估者會導致不同的評估結論，請就直屬上司、同儕、部屬、自我、績效評估委員會等 5 種評估者，分別比較其優缺點。

103 高 4：請試述下列名詞之意涵：強迫分配法 (Forced-distribution Method)

103 地三 4：成果評估法 (results appraisal) 是績效評估方法中最常被使用的方法之一；對此，請回答下列問題：何謂「成果評估法」？成果評估法的主要優缺點有那些？請分別條列逐一加以說明之。

103 聯招：月暈效應 (Halo Effect) 是績效評估時評估者容易犯的謬誤之一，請說明進行績效評估時尚有哪些評估者容易犯的謬誤 (請舉出 3 種) ？並說明有哪些方法可以降低這些可能產生的謬誤？

104 地三 3：績效評估是人力資源管理的重要環節，但常無法發揮該有的功能。請舉出至少三個阻礙績效評估制度的因素，並提出改進之道。

105 聯招：試論績效評估與績效管理在人力資源管理功能上的差別？為確實達到績效管理的目的，在績效管理的循環過程，通常應包含哪些步驟？

105 地三 3：針對人員的績效評估 (考績) 方法可分為特徵、行為與結果三類，請說明三類途徑的意義與優點，並針對各類分別舉出一種方法說明之。

106 高 5：績效評估有許多評估工具可使用，請列舉五種傳統績效評估工具。

106 聯招：企業人力資源部門或單位可考慮組織的人力資源狀況，建立一套完整可行的「人力資源績效評估標準」，評估的重點以過去與未來導向區分，可分為兩種：過去導向的績效評估方法有分類法、重要事件法...等，未來導向的績效評估方法請列舉 3 種，並分別闡述其作法及優點。

107 高 3：試論述何謂績效評估 (performance appraisal) ？績效評估的目的為何？

108 高 4：績效評估執行仍是由人來執行，但由於評估者的資訊處理能力限制，或主觀認知偏差，或刻意造成，請任列舉五種容易產生績效評估偏誤？

108 菸酒：請回答下列問題：

(一) 請說明『績效評估-強迫分配法』之內涵及用途。

(二) 請說明此『強迫分配法』可以運用的對象，並說明其操作方式。

109 聯招：名詞解釋：管理方格理論 (managerial grid theory)

CH9 員工職涯發展與職涯管理

100 聯招：請簡答下列名詞之意義及內涵：彼得原理 (Peter Principle)

102 聯招：解釋名詞：管理發展 (Management Development)

102 聯招：解釋名詞：玻璃天花板 (Glass Ceiling)

103 高 4：請試述下列名詞之意涵：玻璃天花板效應 (Glass Ceiling Effect)

103 高 4：請試述下列名詞之意涵：彼得原理 (Peter' s Principle)

108 高 1：職涯管理 (career management) 是為協助員工確認及發展自身的職涯技能與興趣，請詳述組織之職涯管理系統的主要步驟為何？以及每個步驟中員工與組織所需承擔的責任為何？

111 聯招：職涯發展管理是組織和員工共同之責任，請說明組織及員工在職涯發展管理中各自之工作內容為何，以及雙方如何合作。

CH10 有效薪資設計與薪資管理

100 聯招：請簡答下列名詞之意義及內涵：分紅入股制度 (Profit Sharing and Stock Ownership System)

101 聯招：影響企業員工薪資高低之因素為何？

103 高 3：行政院主計總處公布，2014 年前 2 個月臺灣受僱員工實質平均薪資雖然較 2013 年增長 5.95%，但仍不及 1998 年同期的薪資水準，「薪資倒退」顯然已經成為臺灣社會的重大議題。根據雙元勞動市場理論 (Dual Labor Market Theory)，如何在政策上誘導中小企業為員工加薪？

107 聯招：工作評價之目的在於有系統及客觀地分析、評定不同職位間對組織的相對重要性與貢獻度，以建立合理且具激勵效果的薪資制度。請列舉 4 種工作評價方法，並說明其內涵及優缺點。

107 菸酒：綜合性薪酬 (total compensation) 包括薪資、獎金和福利；對受薪階級而言，綜合性薪酬是其賴以維生的重要憑藉。請問：

(一) 薪酬設計時應考慮具備哪些功能？

(二) 薪資、獎金與福利，分別包括哪些項目內容？

108 高 2：計分法 (point method) 是工作評價中比較具客觀標準的方法，近年來，國內一些組織開始導入此評價法，以建立內部薪資結構，請詳細說明如組織導入計分法其進行步驟為何？

109 聯招：一般而言，績效薪給 (pay for performance) 包含哪兩類薪資？請就其內涵、性質、優點說明。

CH11 激勵制度設計與實務運作

101 聯招：請簡答下列名詞之意義及內涵：畢馬龍效應 (Pygmalion Effect)

104 聯招：馬斯洛 (Abraham Maslow) 提出需求層次理論 (Needs-Hierarchy Theory)，包含 5 種需求，其內容為何？如果您是人力資源工作者，將如何運用這 5 種需求來激勵員工？

105 高 3：員工激勵是人力資源管理實務上重要的一環，Vroom 提出期望理論解釋工作預期和工作行為表現之間的關係，請說明 Vroom 的期望理論並闡述其具體作法應用於人力資源管理方面。

106 聯招：人力資源管理理論中，奧德佛 (C.P. Alderfer) 提出之「ERG 理論」內容為何？其與馬斯洛 (Abraham H. Maslow) 提出之「需求層次理論」有什麼關係及不同？並舉列說明。

109 高 2：試論述赫茲伯格 (Herzberg) 提出之雙因子理論，即激勵保健因素理論 (Motivation-Hygiene Theory) 之內涵，並舉例論述之。

109 聯招：何謂期望理論？試述其內涵並說明與企業人力資源管理之關係。

109 聯招：名詞解釋：參與管理 (management by participation)

110 聯招：英特爾 (Intel) 前執行長安迪·葛洛夫 (Andy Grove) 師承彼得·杜拉克 (Peter Drucker) 的目標管理精髓，建立 Intel 的 OKR (目標與關鍵結果法 Objectives and Key Results) 實施架構。請說明 OKR 的定義及其優勢；另請分析 OKR 與 KPI (關鍵績效指標 Key Performance Indicators) 之差異。

CH12 員工福利計劃與服務措施

105 地三 4：為了適應更多樣化的人力資源，現在的組織對於員工的工作時間安排往往有許多彈性的作法。請列出至少三種作法，並舉例說明之。

111 聯招：名詞解釋：自願性員工福利 (Voluntary Benefits Supplement)

112 高 1：現今工作環境，越來越多的工作者開始重視「工作與生活平衡」(Work-Life Balance) 或稱「職家平衡」(Work-Family Balance)，其與員工的幸福感 (Wellbeing) 息息相關，試論述組織重視員工「工作與生活平衡」的重要性？組織可以透過什麼樣的福利措施來協助員工維持工作與生活的平衡？

CH13 企業倫理與職業倫理議題

102 聯招：解釋名詞：企業倫理 (Business Ethics)

CH14 企業勞資關係與爭議處理

100 聯招：試說明影響當代勞資關係的因素有哪些？

105 高 4：集體談判為勞動三權之一，請說明勞動基準法中關於集體談判的相關規範並闡述具體可能的作法。

CH15 人力資源管理之未來發展

100 聯招：我國目前的人口老化、女性就業率提高及外勞人數增加等現象，造成企業可能面臨：1.人力老化，2.女性員工增多，3.外勞員工增加等人力結構的變化；試問針對這三項變化，企業的人力資源管理之因應對策各為何？

103 高 2：網路的發達已衝擊著各種管理方式，人力資源管理也不例外。試比較傳統人力資源管理與網路化人力資源管理，並舉例其應用於人力資源管理實務。

107 高 4：試論述在現今多變的環境下，人力資源管理面臨那些趨勢及挑戰？

109 高 4：何謂國際人力資源管理？國際人力資源管理相關議題中，文化差異是相當重要的議題，試論述如何透過訓練解決國際人力資源管理中，不同國籍員工間所面臨的文化差異問題，並舉例說明可施行那些訓練課程。

109 菸酒：近年，大數據分析概念日益普及。請問：何謂大數據 (big data) 分析？請以某項人力資源管理活動 (包括人力規劃、招募與甄選、訓練與發展、績效評估、薪酬或福利) 為例，說明該活動如何應用大數據分析，有助於企業制定相關決策，並說明可能產生的迷思。

110 聯招：請回答下列相關名詞之意義及內涵：員工體驗 (Employee Experience)

112 高 3：在越來越多元的工作環境中，國際人力資源管理或跨文化溝通議題中，首重文化因素。試論述 Hofstede 所提的區辨不同國族文化的四面向？其定義為何？各構面請舉例說明之。

112 高 4：面對多變的數位科技時代，數位轉型 (Digital Transformation) 儼然成了組織轉型 (Organizational Transformation) 過程中的一種形式。試論述何謂數位轉型？其與過去的人力資源資訊系統 (Human Resource Information System, HRIS) 有什麼不一樣？

112 聯招：解釋名詞：雇主品牌 (Employer Brand)