

# 國立中山大學 101 學年度碩士暨碩士專班招生考試試題

科目：人力資源管理個案分析【人管所碩士班丁組】

題號：4133  
共 2 頁 第 1 頁

## 個案一：

A 公司是一間壽險公司，成立於 1980 年，近年來公司基層業務人員的離職狀況嚴重，特別是新進人員的離職率高達 45%，嚴重影響公司的業績與顧客的經營。總經理發現狀況嚴重，找來業務部門與人力資源部門經理共商對策，希望找出新進人員離職的原因並加以解決。

業務部經理認為公司在招募甄選的流程有瑕疵，人資部門為了達成招募的目標，在招募資訊中常誇大薪資、福利與升遷的相關資訊、在面談時只提供公司正面的資訊，其他相關的負面資訊均略而不提，進而讓新進人員到職後發現工作與其預期不符，產生落差，是新進人員離職率高的主因。

人資部門經理則認為，招募甄選的最終決策權是在業務部經理手中，業務部經理在決定時只憑面談時的印象做為考量，未充份將應徵者的抗壓性、情緒穩定性等特質、或是其他相關的工作經驗列為決策因素，且在面談時隨自己的偏好詢問各式問題，喜好標準不一，亦是新進人員離職率甚高的原因。

- (1) 請問 A 公司招募與甄選的流程有何缺失？為什麼？請加以分析之 (25%)。
- (2) 如果你是 A 公司的總經理，你會如何改善現有的招募甄選流程？請具體提出改善方案與建議 (25%)。

## 個案二：

士康企業在過去的 14 年間，由一間小型的零售商成長為一間多角化經營的企業，營業額已達 50 億元，每年的平均成長率為 12%，員工人數達 3000 人。士康的人才哲學為「將員工視為投資者，公司應對員工的教育訓練投入大量經費」。因而士康提出了員工助學方案，只要員工提出的進修規劃與主管訂定的員工職涯規劃一致時，公司就會補助員工學費，讓員工以在職進修方式取得學士或碩士學位。去年士康花在員工助學的費用達 500 萬元，最近公司針對此項補助方案的效益進行評估，以便決定是否要繼續此項助學方案。人資單位找出了 18 位利用助學方案取得學位，但卻在去年離職的員工名單，如下表所示。這些員工在離職面談時，多談及他們離職的主因是「取得學位後，卻未能在公司升職」。

[續下一頁]

# 國立中山大學 101 學年度碩士暨碩士專班招生考試試題

科目：人力資源管理個案分析【人管所碩士班丁組】

題號：4133  
共 2 頁 第 2 頁

編號	性別	年齡	離職前職位	取得學位	離職後職位
1	男	42	資料處理員	會計學士	會計
2	女	33	行政助理	企管學士	業務經理
3	女	35	品牌經理	企管碩士	協理
4	女	31	行政助理	企管碩士	財務分析師
5	男	39	客服經理	企管碩士	行銷經理
6	女	28	行政助理	會計學士	實習幹部
7	女	33	行政助理	行銷學士	品牌經理
8	男	27	專案經理	企管碩士	廠長
9	女	45	薪資分析師	人管碩士	人資經理
10	女	24	資料處理員	會計學士	會計
11	女	28	訓練專員	成教碩士	訓練主任
12	男	24	客服經理	財管學士	財務分析師
13	女	33	行政助理	行銷學士	創意主任
14	女	38	行銷分析師	企管碩士	財務分析師
15	女	30	業務經理	廣告學士	客戶經理
16	女	41	會計	企管碩士	會計主任
17	男	26	行政助理	財管學士	實習幹部
18	女	28	行政助理	企管學士	店長

人資單位檢視了內部僱用政策，發現士康在辨識內部人才的 3 種管道上出了一些問題，包括：1) 公司雖要求各級主管在公司有職缺時能提名適合的員工，但公司經常有許多項職務出缺，且許多主管並未經常去注意內部的工作張貼；2) 針對職缺所需的技能，人資單位會利用公司的員工技能資料庫進行配對，但資料庫並不完整且未經常更新；3) 出職缺的部門只會推薦他們認可的員工。

- (1) 若請你對此助學方案做出是否繼續的決定，你的答案與理由為何？(20%)
- (2) 若請你對上表的資料進行研判，你認為顯現出了哪些問題？(15%)
- (3) 若請你針對獲得助學員工之離職情形提出改善，你會提出哪些做法？(15%)