

# 國立中山大學 104 學年度碩士暨碩士專班招生考試試題

科目名稱：組織與人力資源管理個案分析【人管所碩士班丙組】

題號：445001

※本科目依簡章規定「不可以」使用計算機(問答申論題)

共 3 頁第 1 頁

## 一、個案討論 (A)

去年 9 月柯文哲在競選市長期間，針對法輪功成員在台北 101 大樓外遭愛國同心會毆打，表示若當選，會把信義分局長叫來，「再出現叫囂、打人，就準備換人。」去年 12 月 25 日柯文哲上任台北市長首日，從市府走到議會的路上，當街警告身旁的轄區信義分局長李德威，「再有法輪功的人被打傷，我就把你換掉！」李只能連聲答：「是！」場面讓李相當難堪。

今年 1 月 8 日李德威與在北市消防局擔任主任秘書的妻子楊炳芬，雙雙申請提前退休。李德威向市警局局長黃昇勇當面提出提前退休，已獲批准，並將他退休報告送至市政府，預計 2 月 1 日可退休。

李德威請辭後避談遭柯狂電事件，僅說：「當警察 31 年，與妻子都沒有好好陪伴家人！」原本即計劃結束跨年晚會勤務後就要申請提前退休，但因與市長就任當天的指示太近，擔心外界會有不當聯想，才延後提出。雖李德威強調並非遭柯強勢督導求退，但楊炳芬為老公抱屈，認為法輪功成員被打就要換掉她老公，她「無法理解」。

對李德威申請退休，柯疑惑地說：「他幾歲啊？有退休資格嗎？」表示等公文送來再說。至於李是不是被他「電」跑的？他說：「不會啦！這時代都官不聊生。」並表示不必打電話慰留，李搞不好是真的屆退或另有人生規劃。

警消界則認為，李德威夫婦閃退，與柯當眾狂電李「脫不了關係」。警界分析，信義分局長出路都很好，李德威仕途順利，不應會提早退休。除了警界，市府也爆發副首長出走潮。據了解，有本事的官員已在中央或其他縣市卡位，或趕退休，出缺多。對於李、楊退休，高雄大學政治法律系教授廖義銘表示，北市並非病入膏肓的官僚體系，柯要尊重並了解市府先前的努力與作為，違反人性的酷吏會造成市府員工反撲，恐造成大量人員離去，影響市政推動。

柯上任後和警消界關係也緊繃。除了當街嗆換信義分局長，還表示要裁撤派出所，去年跨年夜，柯到北市消防局視察，發現最近一次的一級主管防災訓練是 2004 年，批評過去幾年是「天佑台灣」，還質問：「有沒有演練防瘟疫、伊波拉病毒？假想巡弋飛彈炸台北 101 大樓、翡翠水庫、台北車站被炸怎麼辦？」讓楊炳芬和在場十多位消防官員臉色凝重。

此外，跨年夜當晚，柯要聯繫警察局副局長周壽松，卻因周的手機沒有輸入柯的號碼，所以沒接也沒回撥，柯在市政會議上就撂下重話：「要大家皮繃緊一點。」而北市警擬在陳情抗議場合劃設「記者採訪區」，柯也斥責：「不曉得台北市警察局怎會想出這麼笨政策。」警界簡直被他罵臭頭。(取材自蘋果日報)

依據上述個案，請回答以下問題（兩小題，共 50 分）：

1. 請從人力資源管理的角度，解析柯文哲是否應同意李德威的提前退休？(30%)
2. 請從領導理論的觀點，解析柯文哲應如何領導市府的警消二個單位？(20%)

## 二、個案討論 (B)：華航員工的抗爭

報導一：還我年終獎金！上千員工及勞團赴華航抗議（取材於自由時報）

發稿時間：2015-01-22 21:14 (<http://news.ltn.com.tw/news/society/breakingnews/1213009>)

（自由時報記者黃立翔／台北報導）還我年終獎金！上千華航員工及勞團，昨在華航台北分公司前抗議華航僅發兩萬元年終獎金，卻將職福會福利金算入魚目混珠號稱年終 4.5 萬，華航澄清春節獎金加上激勵獎金達 2、3 個月月薪，年初也調薪 2.5%，但現場華航員工大喊「年終是年終、績效是績效」，也批部分新進員工起薪僅 24K，雙方認知差距頗大，華航承諾 7 月檢視加薪可能性與幅度。

華航工會第三分會、桃園機師職業工會、華信航空工會、華潔洗滌工會、華航修護工廠工會籌備會、桃園市產業總工會、台北市產業總工會共 6、700 名抗議者，昨晚 6 點在華航台北分公司前人行道抗議，大喊「營收破天荒、是誰敗光光？」並嘶吼「董事長下台」。

桃園市產業公會表示，去年度華航營收近 1500 億元創歷史紀錄，但華航獲利卻不如預期，1 月 13 日年終獎金協商時，華航公司獲利僅 300 萬，最後僅發放 2 萬元年終獎金，一名地勤人員抱著女兒來抗爭，抗議年比去年少 3 到 6 萬獎金，且 4.5 萬中 1 萬是三節獎金，1.5 萬是職福會福利金，公司實際發的年終僅 2 萬，有新進人員僅領 24810 元，桃園機師職業工會理事長楊光海說，飛行員超時工作也成航空安全隱憂。

華航第三工會表示，營收是靠基層員工辛勤工作，但高層與基層待遇卻差很多，華航今年度缺額派遣狀況嚴重，壓縮機師及空服員的休息時間，超時工作，並且大開紅眼班機，員工都期待今年都有相對應的回應，年底卻落空，相較於長榮結構性調薪，讓大家忿忿不平，質疑「高營收、低獲利」。

華航昨表示，春節獎金及激勵金，是與工會三度協商達成共識，包括春節獎金台幣 4 萬 5000 元、一個月月薪，另外 4 月也將發放 1 個月薪資為激勵獎金（因要等 3 月會計師認證去年財報），平均約多發 2、3 個月，國內員工元旦也平均調薪 2.5%，7 月也將發放年中獎金，待遇調整優於去年，並承諾 7 月檢視加薪的可能性與幅度，也強調華航排班符合民航局「航空器飛航作業管理規則」。

華航表示，去年應領獎金 5 萬，也包括春節禮金及職福會發放禮金，也有第 13 個月月薪，但考績獎金從優等 4.5 萬到甲下 1.5 萬，今年則是 4 月統一發放 1 個月獎金，計算方式不同導致落差。

華航澄清，職福金是支付員工生日禮金等支出，職福會春節禮金是公司另發。昨晚活動並非華航工會發動，但記者確實在現場看到華航工會第三分會及空服工會背心。

# 國立中山大學 104 學年度碩士暨碩士專班招生考試試題

科目名稱：組織與人力資源管理個案分析【人管所碩士班丙組】

題號：445001

※本科目依簡章規定「不可以」使用計算機(問答申論題)

共 3 頁第 3 頁

報導二：勞資爭議，立委促納航權分配考量（取材於中央通訊社）

發稿時間：2015/02/02 21:43 (<http://www.cna.com.tw/news/aip/201502020407-1.aspx>)

（中央社記者曾盈瑜台北 2 日電）部分華航空服員上週上街抗議年終獎金縮水，有 4 人因行為較激烈，華航 26 日決定，27 日起暫時停飛，並安排 4 人進公司加強情緒管理等相關專業課程。

段宜康下午在立法院舉行協調會，邀桃園市議員楊家俔及勞動部、交通部民用航空局、桃園市政府勞工局、華航、工會代表出席。最初接受桃園機師職業工會陳情的楊家俔受訪表示，4 個停飛的空服員明天起都有排班了。

段宜康在會中要求，民航局應修正國際航權分配及包機審查綱要，將是否有「重大勞資爭議案件」納入未來分配航權時的考量。他也要求勞動部和桃園市勞動局成立專案小組，討論如何監督航空業的飛行時數、勞動條件。華航公司應針對這次事件，直接與進行抗爭的華航工會第三分會、桃園機師職業公會協商。

他受訪說，華航有一半以上的股權掌握在泛官股手中，政府也有派官股代表，行政院應該徹底了解現在華航的經營團隊是不是有問題，為什麼經營績效不好，與工會的矛盾也這麼大。

依據上述兩份報導，請回答以下問題（兩小題，共 50 分）：

1. 華航的管理高層態度上應該如何面對 2015 年一月下旬的抗爭活動 (15 分)？請由上述報導列舉該做或不該做哪些行為，並說明原因 (15 分)。
2. 試以華航員工抗爭事件為例，說明政府機關是否應該積極介入公司與工會及員工的爭議事項？為什麼？ (20 分)