

國立中山大學 107 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【人管所碩士班乙組】

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 1 頁第 1 頁

1. 假設您是一間位在台南的中小企業人資主管(公司規模約 200 人)：公司擬在未來二年內完成轉型，希望聚焦在將 VR(虛擬實境)/AR(擴增實境)技術、結合公司的產品(頭戴式套件、耳機等)，以把握可能的商機。為達此目的，公司急需自市場挖角具有技術與實戰經驗的技術人員加入；然而，具有此類技術的人才在市場上並不多，在經過半年的尋才後，公司終於收到一份相當不錯的履歷表：這位應徵者甲君在之前的公司曾主導過多個 VR/AR 的產品開發(且多數相當成功)，但由於老家在台南且父母年邁的關係，正考慮離開北部現職的公司、帶著太太與一個剛出生的孩子回到台南，希望在這裡找一份工作就近照顧家人。

在經過幾次的面談後，公司高層與用人單位主管覺得甲君不管在專業技術上或是個性上都是公司所要的人才，但目前仍在現職的他全薪約 12 萬，遠超過目前公司給予同職位技術人員的薪資水平(約 5-6 萬)，甚至比公司某些主管的薪資都來的高。若公司決定以其現職同樣的薪資水平聘任甲君，可能會造成公司內相同職位的同仁、甚至主管的反彈；若公司無法提供具有競爭力的薪資，則可能得眼睜睜看著甲君被競爭者的公司聘走。身為公司的人資主管，總經理跟用人主管希望你/妳能幫忙想想辦法，解決這個困境。

問題：在此狀況下，您若是公司的人資主管，會決定聘甲君嗎？為什麼？若您決定聘任甲君，要如何處理上述薪資水平不公平的議題？試簡單說明之。(50%)

2. 假設你是一個壽險業務團隊的主管，你有四位業務員，其設定的單季業績目標與表現如下：

甲：業績目標為 85 萬，實際達成業績為 85 萬，他的客人都是老客戶，有穩定的保費來源，每週週會出席率為 100%，重視紀律，遵守公司制度，但有點缺乏自信，且常在團隊中抱怨。

乙：業績目標為 100 萬，實際業績為 95 萬，他的客人有部份是新客源，每週週會出席率為 90%，他是個非常努力常超時工作，且業績持續進步中的員工。

丙：業績目標為 80 萬，實際達成業績為 77 萬，他的客人有一半是新客源，每週週會出席率約 85%，他在公司中人緣非常好，且當團隊的士氣低落的時候，也會適時地想辦法激勵大家。

丁：業績目標為 120 萬，實際達成業績 100 萬，他的客人有絕大多數是從其他壽險業務公司改保而來，他每週週會的出席率約 75%，他是個有經驗而且優秀的業務員，常常對新進的業務員給予提攜，只是他的個性很嚴肅，在開會時偶爾會對同事開砲，儘管對事不對人，同事們還是很怕他。

最後，你的業務團隊贏得了該季業績競賽的銀龍獎，並拿到了 40 萬元的獎金，請您設計一套績效評估的制度，並依這四位業務員的績效加以評估、排序，將獎金分給這四個人。(50%)