

26

元智大學 102 學年度研究所 碩士班 招生試題卷

系(所)別： 管理學院經營管理碩士班 組別： 領導碩士學程 科目： 管理學 用紙第 1 頁共 2 頁

●不可使用電子計算機

註：本試題卷共分為三大題，每題均有小題，請仔細閱讀試卷題目，避免漏答。

一、近年來，低薪資議題是媒體競相報導討論的焦點。

1. 請就激勵的觀點說明 22K 對社會新鮮人在工作動機上的影響。(15%)
2. 假想您自己是這些年輕人的主管，在薪資無法調整的框架之下，您會怎麼做，來提升部屬的工作動機？(15%)
3. 請選擇一「工作動機理論」說明您的做法的理論基礎。(10%)

二、許士軍教授曾說：「今後世界，一切有賴領導予以完成。但是領導不是只從書本學，而是靠毅力、心胸和謙虛這些方面的努力，才能有所成就。」這段話說明了領導的重要。

1. 請用您自己的話語，說明您對「領導」的定義，並以您「周遭的人物」為例，說明好的領導者應該具備的條件？(15%)
2. 「管理者把事情做對；領導者做對的事。」這是一句經常被拿來區別領導者與管理者的經典佳句。請就您的觀點，闡述這句話的意義。(15%)

三、請閱讀下列文章節錄，並回答問題。

1. 企業的領導者會如何影響組織文化？(15%)
2. 作者於文末提及：「庫克上任將滿五百天，蘋果的個性從「賈伯斯的蘋果」，變成「庫克的蘋果」。」請參考文章內容，並利用您在前一題的回答，說明這個結論的意義。(15%)

12月14日，iPhone 5 在台灣、大陸正式開賣，過去，台灣要排到第四波上市名單，才能買到蘋果產品；這一次，蘋果一口氣在台灣推出三種新產品（另有 iPad mini 和 iPad 4）。

但蘋果股價卻從九月二十一日歷史新高七百零五美元一路跌 28%，到這一天的 509 美元，1835 億美元（約合新台幣 5 兆 3 千 300 億元）市值就此蒸發，這數字可買下兩家台積電。

影響所及，台灣的蘋果供應鏈族群，也各個摔得鼻青臉腫。今年十月，蘋果執行長庫克（Tim Cook）交出上任後第一張成績單，根據蘋果 2012 年的公司年報，每股盈餘（EPS）高達 44 美元（約合新台幣 1300 元），創下蘋果有史以來每股盈餘新高。去年，蘋果一股只賺 28 美元，前年更只有 15 美元。

獲利創新高，股價反而崩盤。為何庫克時代的蘋果，已經不再迷人？

事實上，在蘋果股價大跌之前，蘋果的負面消息就層出不窮，從零組件供應不及、蘋果地圖出包，到高階經理人打包走人，但這些只是浮現水面上的冰山一角；水面下，蘋果文化正在一一質變，才是未來最大隱憂。

賈伯斯（Steve Jobs）時代，蘋果就像大聯盟裡連連擊出全壘打的超級打者，iPod、iPhone、iPad 分別改變了音樂、手機和電腦產業；庫克時代，卻看不到夠分量的創新。

庫克上任後，開始打造「更柔軟的蘋果」，不只調高員工待遇、給更多的休假，甚至還學起 Google 公司，在內部推行名為「Blue Sky（藍天）」的計畫，讓一小群員工可以自由運用 20% 的時間做自己想做的計畫。賈伯斯過去強調衝突的管理文化，不再是蘋果現在的風格。

## 元智大學 102 學年度研究所 碩士班 招生試題卷

系(所)別： 管理學院經營管  
理碩士班

組別： 碩專碩士學程

科目： 管理學

用紙第 2 頁共 2 頁

過去一年，蘋果做了許多賈伯斯堅持不做的決定。17 年來，蘋果從不發股利，賈伯斯相信，公司成長才是對股東最好的報酬；但今年蘋果考量合理運用資金，首次 決定發放股利。過去，賈伯斯認為 Android（安卓）陣營是「抄襲者」，不計代價都要告倒對方；今年，蘋果重新盤算之後，決定和宏達電和解，意圖藉此侵 蝕三星（Samsung）市占，並收取授權金獲利，一舉兩得。

今年底，曾在蘋果工作 20 年、經常和庫克一起開會的蘋果前銷售總監索巴塔（David Sobotta），撰文批評庫克「對數字和犯錯的恐懼反應極快」。他觀察，庫克「既不關心人，也不關心產品」，只走安全的路，只要稍有風險就改變方向，但「這些有問題的方向，卻可能養出對的產品！」

庫克的選擇也許讓蘋果短期賺更多錢，卻也賠上蘋果基因裡的理想性格：無法複製賈伯斯對產品的品味和熱情，蘋果也就越來越不酷。

明年一月七日，庫克上任將滿五百天，蘋果的個性從「賈伯斯的蘋果」，變成「庫克的蘋果」，你印象中那個叛逆、特立獨行的蘋果公司，正在轉型，可能終將消失不再。【文／林宏達】

文章轉載自：《商業周刊》1309 期

(2012.12)[http://mag.udn.com/mag/newsstand/storypage.jsp?f\\_MAIN\\_ID=76&f\\_SUB\\_ID=970&f\\_ART\\_ID=431428](http://mag.udn.com/mag/newsstand/storypage.jsp?f_MAIN_ID=76&f_SUB_ID=970&f_ART_ID=431428)