

臺灣菸酒股份有限公司 111 年從業職員及從業評價職位人員甄試試題

甄試類別【代碼】：從業職員／人力資源管理(北一區)【U5125】

專業科目 2：人力資源管理(含個案分析)

*入場通知書編號：_____

注意：①作答前先檢查答案卷，測驗入場通知書編號、座位標籤、應試科目是否相符，如有不同應立即請監試人員處理。使用非本人答案卷作答者，該節不予計分。
②本試卷為一張單面，非選擇題共 4 大題，每題各 25 分，共 100 分。
③非選擇題限以藍、黑色鋼筆或原子筆於答案卷上採橫式作答，並請依標題指示之題號於各題指定作答區內作答。
④請勿於答案卷書寫應考人姓名、入場通知書編號或與答案無關之任何文字或符號。
⑤本項測驗僅得使用簡易型電子計算器（不具任何財務函數、工程函數、儲存程式、文數字編輯、內建程式、外接插卡、攝（錄）影音、資料傳輸、通訊或類似功能），且不得發出聲響。應考人如有下列情事扣該節成績 10 分，如再犯者該節不予計分。1.電子計算器發出聲響，經制止仍執意續犯者。2.將不符規定之電子計算器置於桌面或使用，經制止仍執意續犯者。
⑥答案卷務必繳回，未繳回者該節以零分計算。

第一題：

請回答下列問題：

- (一) 請說明招募的定義為何？【5 分】
- (二) 內外部招募的來源與方法眾多，請問：
 1. 指出並說明一項內部招募的管道或方法。【5 分】
 2. 疫情後台灣也面臨缺工狀況，您認為哪一種外部招募的管道或方法適宜解決缺工問題，為什麼？【5 分】
- (三) 有關有效的招募，請回答下列問題：
 1. 指出 3 個適當的招募時機，並說明為何這些時機適合招募？【4 分】
 2. 指出並說明 3 個招募成效評估之指標。【6 分】

第二題：

請回答下列問題：

- (一) 360 度績效回饋提供多面向的績效資訊來源，請問：
 1. 說明 360 度績效回饋的資訊來源有哪些？【5 分】
 2. 說明 2 個此方法的可能優點。【5 分】
 3. 說明 2 個此方法的潛在缺點（或者應注意哪些事項以完備此法之進行）。【6 分】
- (二) 有關績效評估時常犯之偏誤，請問：
 1. 何謂近期行為偏誤(recent behavior bias)？【3 分】
 2. 何謂月暈或暈輪效應(halo effect)？【3 分】
 3. 何謂趨中偏誤(error of central tendency)？【3 分】

第三題：

又到了午茶時間，小雨和小晴難得在茶水間相遇，小雨略帶憂鬱地和小晴分享有關員工薪資的訊息。

小雨：妳知道員工薪資的相關訊息會揭露在公司每年的企業社會責任報告書中嗎？

小晴：知道啊！現在 ESG 當道，在 S 社會面向裡《員工薪資平均數》、《非擔任主管職務之全時員工薪資平均數》、《非擔任主管職務之全時員工薪資中位數》三項資訊必須揭露啊！

小雨：我有點沮喪，在行政管理部工作 6 年多了，我的年薪卻還在公司員工薪資平均數以下，隔壁同業公司的小風和我年紀相當又做相同工作，但薪資還比我多。我開始考慮要轉職去其他公司了。

小晴：你們行政職員的工作不比研發部門同仁和主管們的壓力大，尤其研發是公司的核心業務，公司相當重視研發同仁的留任，所以薪資是業界最高。應該是他們的薪資拉高了整體員工的薪資平均數，但妳說得對，薪資差異越大確實令人沮喪。

小雨：而且我還發現小雲（同年進入公司擔任相同職位）似乎這季的績效獎金比我多，讓我有點困惑和感到不公平。

小晴：小雨，妳要不要來我們業務部門啊，我們雖然不比研發拿得多，但績效評估都有數據佐證，看數字拿獎金，依妳的能力，將來薪資成長的狀況一定會比現在好得多。

小雨：噢，我怎麼沒想到。小晴姐姐要是我進妳部門，妳要多多關照我耶！

小晴：那有什麼問題！

(一) 薪資管理最重要的原則即為公平性(equity)，請問：

1. 何謂薪酬設計之內部公平性？【5 分】
2. 何謂薪酬設計之外部公平性？【5 分】
3. 何謂薪酬設計之個人公平性？【5 分】
4. 小雨和小雲間的比較心理，是基於上述哪個公平性問題衍生？【5 分】

(二) 依照個案所指，該公司的薪資水準政策最有可能為何？請說明該薪資水準政策之定義或特色。【5 分】

第四題：

目前政府政策推動「智慧國家方案(2021-2025 年)」，將納入臺灣資安卓越深耕、Beyond 5G 衛星通訊、A 世代半導體、雲世代產業數位轉型及先進網路建設等前瞻數位科技，以促進國家、社會、產業整體數位轉型，提升數位國力。因此各產業啟動了數位轉型變革的方案。

依據學者 Dave Ulrich 研究人力資源在組織變革過程的挑戰，不論組織的七種變革是來自被動反應或是主動積極，人力資源管理均宜迅速回應，成為組織決策層的策略夥伴、變革推動者、員工關懷者至服務提供者。請回答下列問題：

(一) 變革中常會運用學者 Lewin's Organizational Change Theory 的變革三步驟，請說明是哪三步驟？【6 分】

(二) 此時某企業要配合數位轉型發起變革，人力資源管理部門要提出變革規劃，請依據 Lewin 變革三步驟，說明每一步驟規畫執行的相關內容。【19 分】