

國立高雄應用科技大學  
99 學年度研究所碩士在職專班招生考試  
人力資源發展系研究所

准考證號碼  (考生必須填寫)

管理實務分析 試題 共 2 頁第 1 頁

注意：1.本試題共 5 題，每題 20 分，共 100 分。

2.作答時不必抄題。

3.各試題答案必須依題號順序寫在試卷指定的答案欄；寫錯位置不予計分。

(題目由此開始)

壹、管理者對組織的效能具有決定性的影響，適時地做出適當的決策 (decision making) 更可能是影響組織成敗的重要關鍵。而在許多組織中，重要決策是由管理團隊所做成的群體決策，而非由單一個人做成的個人決策。請依序回答下列問題：

- 1.群體決策相較於個人決策而言，其優點及缺點各為何？(10分)
- 2.請舉出管理實務上的作法，說明如何改善決策的品質。(10分)

貳、領導 (leadership) 是個人對他人的影響力，有效的領導可以促進組織達成績效目標，並且提升組織應付挑戰的能力。而有關領導的議題，近年來受到學術界及實務界諸多的關注，相關的研究及討論也廣泛地展開。請從領導替代理論 (leadership substitutes theory) 的觀點，依序回答下列問題：

- 1.何謂領導替代？領導替代在管理上的重要性為何？(10分)
- 2.請舉出管理實務上的作法，詳細說明如何應用領導替代。(10分)

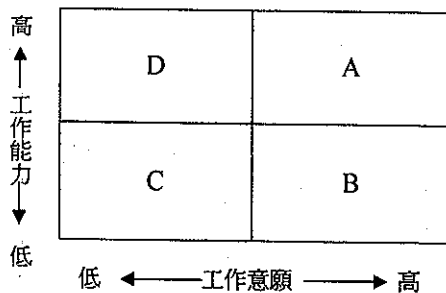
參、人員甄選 (personnel selection) 是組織整合各種工具與程序，從應徵者中挑選最適當人才的過程。尤其對於將人力資源視為競爭利基的組織而言，如何找到適應工作及組織文化的人才，會直接影響到組織存在、適應，以及在市場中發展的能力，因此，組織在進行甄選決策時必須相當謹慎。請依序回答下列問題：

- 1.有關人員甄選，一般組織會採用兩種模式，即多重關卡淘汰制 (multiple-hurdle model)，以及互補模式 (compensatory model)，請分別說明這兩種模式的內涵？(10分)
- 2.請舉出管理實務上的作法，說明如何減少上述兩種模式的可能缺點。(10分)

## 管理實務分析 試題 共 2 頁第 2 頁

肆、從人力資源管理策略的觀點，組織必須調和員工的工作意願與工作能力，方能達成其策略性的目標。請以人力資源策略矩陣（human resource strategy matrix，即下圖）所示，依序回答下列問題：

1. 請將『增強策略、激發策略、發展策略、移轉策略』等人力資源管理策略，配對到合適的四個區塊（A、B、C、D）中（需標示清楚，否則不予計分）。（4分）
2. 請依序（A、B、C、D）說明上述四種策略在人力資源管理實務上的具體作法（需標示清楚，否則不予計分）。（16分）



伍、請以摘要的方式，寫出下列文章內容的重點。（以中文回答，20分）

Performance appraisal focuses on the evaluation of traits, behaviors, and results. First, when trait appraisals are used, managers assess subordinates on personal characteristics that are relevant to job performance. The disadvantages of trait appraisals are: 1) possessing a certain trait does not ensure that the characteristic will actually be used on the job and result in high performance, 2) because traits do not show a direct association with performance, workers and courts may view them as unfair and potentially discriminatory, and 3) they often do not enable managers to provide employees with feedback they can use. These disadvantages suggest that managers should use trait appraisals only when they can demonstrate that the assessed traits are accurate and important indicators of job performance. Second, through behavior appraisals, managers assess how workers perform their jobs – the actual actions and behaviors that workers exhibit on the job. Behavior appraisals are especially useful when how workers perform their jobs is important. Behavior appraisals have the advantage of providing employees with clear information about what they are doing right and wrong and how they can improve their performance. Also, performance feedback from behavior appraisals is more likely to lead to performance improvements since behaviors are much easier for behaviors to change than traits. Third, with results appraisals, managers appraise performance in terms of results or the actual outcomes of work behaviors.