

# 國立臺中教育大學 102 學年度研究所碩士班招生考試

## 管理個案分析試題

適用學系：事業經營碩士學位學程（在職生）

個案分析（100%，每題50%） 【把握時間；充分作答】

### 第一題

創立逾 20 餘年的五星級飯店—晶華酒店，不論是異國美食或是舒適的空間，都是許多台北人的共同回憶，即使台北五星級酒店一家家地開張，晶華靠著多年的專業飯店經驗及熱忱的服務態度，仍然能屹立不搖。晶華的成功法寶在於重視人才的培養，因此，人力資源部總監劉富美，成功地扮演著重要推手的角色。

### 積極培養國際化人才，首重「勇氣」

劉富美認為，晶華酒店集團是以台灣為基礎，逐步走向國際的企業，對人力資源部的當務之急，就是讓瞭解晶華服務精神的資深員工「具有國際觀，並且勇於挑戰自己」。她強調，「除了幫助他們持續累積實務經驗和工作能力之外，比較難的是要培養他們具備走出台灣、走向國際的勇氣」。她認為，除了晶華之外，積極培養能夠外派的人才，也是台灣社會想要提昇競爭力，共同面臨的當務之急！

劉富美相信，飯店業是「人」的產業，因此，想要讓員工能夠發自內心，愉悅地服務客人，就必須營造讓員工能夠真心感到快樂的工作環境。而劉富美選擇從人力資源部率先做起，成功地帶領一個有親和力的團隊，讓晶華集團的員工，都感受到人力資源部氣氛與專業度的轉變。

### 好主管，要有扮黑臉的體悟

能夠具備游刃有餘的管理能力，都是靠經驗的累積。劉富美認為，作為主管，「該當黑臉、該讓員工有所學習的時候，必須讓員工學會每個工作階段中應具備的能力，過於放縱其實只會害了他們」。她舉例，部門內有一位實習生，同時在人資部及外場同時實習，外場如戰場，通常大家比較沒有餘裕去照顧他，慢慢地這位實習生因為覺得人資部比較舒適，就會較常留在人資部。

「這裡其實浮現一個問題，今天當這個實習生進入職場面對現實社會時，社會是哪一個環境呢？他未必可以永遠待在舒適圈，「未來的環境我沒有辦法幫他塑造，到那時候他會沒有免疫力。」

她認為，對員工的要求，態度上可以盡量地放鬆，但是工作專業度必須百

分之百的準確，尤其人力資源部門，經常需要統計及整理數據資料，送出去的每一份資料、每一份檔案，都必須準確，這也是人資部門展現專業的重要指標。

### **年輕人應離開舒適圈，勇於挑戰未知**

展望 2013 年對員工的期許，劉富美認為，當團隊規模大、成員的分工愈細，面臨的盲點就是每個人都只專精自己被賦予的工作，中間的相互聯繫很容易被忽略。劉富美希望同仁可以離開自己的舒適圈，每個人都能夠多工發展，具備隨時面對變化的彈性，這樣團隊的戰鬥力才會增強。「今年國內還要陸續擴點，也會持續提供完整的輪調及晉升機會，讓整個集團的人力調配充足，同時也可以讓人才可以在不同的飯店、不同的職務上持續學習與成長。」

**【摘錄自《管理雜誌》464 期，陳秋雯將心比心 每個員工都是感動顧客的種子】**

請先簡述你的工作經驗後，想像你是這位人資總監，請將前述的理念結合你的想法與工作經驗撰寫成一份 2013 年招募新人企劃書。

## **第二題**

產業瞬息萬變，尤其強調實務的技職，一旦沒有及時跟上腳步，就可能產生學用落差。不只學生畢業後一職難求，即使擠進企業，也可能難以和職場接軌。

大學雖然不是職業訓練所，但找到一份好工作卻是所有學生的共同目標。對企業來說，「時間就是金錢」，想要在職場上增加競爭力，除了專業技能和潛力，不少企業更重視即戰力，因此學用落差成為接軌職場最大的阻礙。

畢業於科技大學餐飲系的小傑，雖然曾到業界實習，但實際工作時，仍遇到不少問題。小傑說，學校教的都是基礎，且每家公司作法不同，因此實際工作後，仍發現自己所學不足，如果公司又未能提供職前訓練，上手的時間就會更拉長。

為了減少學用落差，不少學校開始推出訂單式學程，和企業合作，量身打造課程。葛自祥表示，訂單式課程除了教授學生基礎核心能力，更可因不同公司需要的專業技能進行強化，不只能縮短學用落差，也大大提升學生就業的

機會。企業界對於也認同訂單式學程的概念。外貿協會董事長王志剛以設計領域為例，產業人士的學術研究背景不足，但大學教育又不符業界所需，如量身打造課程，就能彌補落差。

另外，在學術基礎論述上，[Petriglieri and Petriglieri \(2010\)](#) 提及，在高等教育的管理學院已逐漸被賦予擔任與業界實務工作的認同職場(identity workspaces)，他們呼籲學界對於管理教育 (management education) 應該要超越培養或是影響未來管理者在認知與技能能力的層級，也就是支持未來管理者了解自我並進而形塑自我。

摘錄自【學用落差作祟 求職難接軌更難 1020214 中央社記者許秩維、陳至中台北 14 日電 報導】

問題：以您任職或是熟悉之產業為背景脈絡，結合上述學者之觀點，以 PDCA 循環模式說明如何縮短學用落差，並進而提升業界人才之專業發展？

建議答題方向：學用落差、管理教育 (management education)、專業發展 (professional development)、在職訓練 (in-service training)、內外當責 (internal accountability/ external accountability)

國立臺中教育大學 102 學年度研究所碩士班招生考試  
管理學試題

適用學系：事業經營碩士學位學程（一般生）、  
永續觀光暨遊憩管理碩士學位學程（B 選考管理學）

一、選擇題（50%，每題2.5%，單選）

1. Which is the correct sequence of the following motivation components a.Drive b.Incentive c.Need ?  
(A) acb  
(B) cab  
(C) bca  
(D) cba.
2. A manager who instructs his subordinates to do tasks which assist the organization to accomplish its objectives is performing which of the function of management?  
(A) Organizing  
(B) Controlling  
(C) Leading  
(D) Planning.
3. Which function of management is best to describe a SWOT analysis?  
(A) Organizing  
(B) Controlling  
(C) Leading  
(D) Planning.
4. What is the correct sequence of management function?  
(A) Planning→Leading→Organizing→Controlling  
(B) Planning→Controlling→Leading→Organizing  
(C) Planning→Controlling→Organizing→Leading  
(D) Planning→Organizing→Leading→Controlling.

5. The frequent saying 'Do the things right' can be referred to stress?
- (A) Process
  - (B) Efficiency
  - (C) Effectiveness
  - (D) Controlling.
6. The perspective emphasizes that organizations are the subsystem of the environments, this concept refers to?
- (A) Closed approach
  - (B) Open approach
  - (C) Hybrid approach
  - (D) All of above.
7. Which of the following refers to the uniqueness of mass market?
- (A) Cost-leadership
  - (B) Focus
  - (C) Differentiation
  - (D) All of above.
8. Which of the following is the difference between a manager and an entrepreneur?
- (A) Motivation
  - (B) Time span
  - (C) Risk tendency
  - (D) All of above.
9. Among the decision-making styles, analytic style refers to?
- (A) Intuition, low ambiguity acceptance
  - (B) Intuition, high ambiguity acceptance
  - (C) Ration, low ambiguity acceptance
  - (D) Ration, high ambiguity acceptance.
10. Which of the following is conceptually different from others?
- (A) Bureaucratic organization
  - (B) Boundaryless organization
  - (C) Virtual organization
  - (D) Barrier-free organization.

11. In the traditional approach to planning, planning was done entirely by top-level managers who were often assisted by \_\_\_\_\_.
- (A) business level managers
  - (B) functional level managers
  - (C) a mixture of managers from the line, functional, and business level
  - (D) a group of planning specialists
12. The third step in strategic management is identification of strengths and weaknesses and is related to analysis of \_\_\_\_\_.
- (A) the external environment
  - (B) the internal environment
  - (C) the alternatives the firm faces
  - (D) time pressures involved in serving the customer
13. When an organization attempts to combine with other organizations in the same industry, the strategy is known as a \_\_\_\_\_ strategy.
- (A) growth
  - (B) horizontal integration
  - (C) vertical integration
  - (D) stability
14. Forecasting techniques fall into what two categories?
- (A) fixed asset and human capital
  - (B) predictive and confirmatory
  - (C) quantitative and qualitative
  - (D) empirical and conceptual
15. The theory that a person should report to only one manager is called \_\_\_\_\_.
- (A) authorized line of responsibility
  - (B) unity of command
  - (C) responsibility factor
  - (D) chain of command

16. The extent of filtering within an organization tends to be a function of the number of vertical levels in the organization and the \_\_\_\_\_.
- (A) degree of centralization
  - (B) organizational culture
  - (C) degree of formalization
  - (D) none of the above
17. A company's \_\_\_\_\_ is the value of all outstanding stock plus the company's debt.
- (A) debt obligation
  - (B) capital outlay
  - (C) market value
  - (D) asset allocation
18. A company that decides to decentralize its sales procedures is managing what change category?
- (A) technology
  - (B) people
  - (C) competitors
  - (D) structure
19. By using \_\_\_\_\_, we form an impression about a person based on a single characteristic, such as intelligence or appearance.
- (A) stereotyping
  - (B) selectivity
  - (C) the halo effect
  - (D) assumed similarity
20. High-performance teams tend to have \_\_\_\_\_ goals.
- (A) clear
  - (B) difficult
  - (C) public
  - (D) multiple

## 二、申論題（50%，每題25%）

1. 許多國立大學受限於政府預算經費的縮減，開始採用「人力派遣」與「委外服務」的方式來進行例行性的清潔保養維護。試問，此兩者運作方式有何區別？對一個大學而言，將產生何種效益？會發生何種問題？（25%）
2. 何謂企業社會責任(social responsibility)？請針對下列企業擇一提出你對該企業履行企業社會責任的瞭解與分析。（25%）
  - a.鴻海企業；b.王品集團；c.台塑企業；d.中華電信；e.統一企業