

臺灣菸酒股份有限公司 108 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【N6044】

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，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：

企業員工無論是屬於自願性或非自願性離職，企業都必須付出成本。請說明員工離職，企業除薪資外，還要付出哪些成本？【25 分】

第二題：

請回答下列問題：

- (一) 請說明『績效評估-強迫分配法』之內涵及用途。【10 分】
- (二) 請說明此『強迫分配法』可以運用的對象，並說明其操作方式。【15 分】

第三題：

勞動基準法第十一條第五款雖然將『勞工不能勝任工作』列為雇主可以終止勞動契約的理由，惟『不能勝任工作』的定義並無明定，而造成雇主解僱勞工時勞資雙方各執一詞、各自表述的爭議局面。請分析近來司法實務的見解，將『不能勝任工作』的判斷歸納成哪三點？【25 分】

第四題：

DOIT 企業的人力資源部門經理傑森正在負責規劃一套新的績效評估制度，並交由人力資源部門專員凱爾負責該項計畫的執行，計畫目標為促進該企業每個職位都由最佳人才擔任。因根據該企業過去數十年的考評資料顯示，舊的績效評估制度完全無法協助各部門挑選高潛力人才，更無法辨認員工表現之優異與否，員工的考績都是經過粉飾。

新規劃的評估制度係以簡單的評量表，提供主管填寫考評，表內包括態度與職能等五項考績項目，每項皆為 5 項評分等級，1 分表示「相當低於他人」，2 分表示「略低於他人」，以此類推，5 分則是「相當高於他人」。

新制上路後，凱爾將考評統計資料交付傑森，傑森心存疑惑的說道：「難道沒有人得到 1 分嗎？那 2 分呢？3 分似乎也很少？」考評資料的平均績效分數是 4.4。傑森接著問：「電腦計算公式正確？」凱爾很肯定的回答：「經理，絕對正確！」傑森續問：「花了這麼多的時間，平均績效分數是 4.4？每位員工表現都是 4 或 5 的高分，那是毫無意義的！究竟是哪個環節出了差錯？」凱爾，你是不是沒有舉辦訓練講習？你是不是沒有告訴主管們，考評應該要從 1 分到 5 分平均分配？針對某位員工，至少得在某個考核項目評定 2 分或 1 分。」

凱爾回應：「據我所知，各主管們擔心考績評量的用途，所以他們都不喜歡誠實打分數。假設您規定主管們給予員工較低的評分，他們只會給自己不喜歡的員工打低分！那些數字會有任何意義嗎？」此時傑森突然天外飛來一筆的道出：「那我們就重新請主管們再評估一次吧，並召開一些績效評估制度的訓練說明會，向主管說明考評的原則。」此時凱爾滿臉驚恐，心中想著……上一次評估，就已經花費許多時間，主管們多怨聲載道，真的還要再來一次？

請問：如果您是凱爾，您會如何處理？【25 分】