

*請填寫入場通知書編號：_____

注意：①作答前須檢查答案卷、入場通知書號碼、桌角號碼、應試類別是否相符，如有不同應立即請監試人員處理，否則不予計分。

②本試卷為一張單面，共有四大題之非選擇題，各題配分均為 25 分。

③非選擇題限用藍、黑色鋼筆或原子筆於答案卷上採橫式作答，請從答案卷內第一頁開始書寫，違反者該科酌予扣分，**不必抄題但須標示題號**。

④請勿於答案卷書寫應考人姓名、入場通知書號碼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、工程函數功能、儲存程式功能)，但不得發出聲響；若應考人於測驗時將不符規定之電子計算器放置於桌面或使用，經勸阻無效，仍執意使用者，該節扣 10 分；該電子計算器並由監試人員保管至該節測驗結束後歸還。

⑥答案卷務必繳回，未繳回者該節以零分計算。

第一題：

有一位三十歲的中階經理人，我們姑且稱她為法蒂瑪(Fatima，她要求不要使用真名)，她工作得很辛苦，但從外表完全看不出來。法蒂瑪在一家大型多國籍食品公司的行銷部門工作，她是所屬團隊的明星成員，向來都能達成評量基準與目標。她投入很多時間，而且和她重視的同事建立了良好關係。高階經理人認為，她是公司內最有潛力的人才之一。

但在公司外，法蒂瑪坦承自己感覺到在工作上停滯不前，陷入了一種緊張關係：卡在日復一日的工作要求，和自己真正想做的事情之間；她真正想做的，是探索公司如何運用社會媒體來做行銷工作。她尤其關注的是推特(Twitter)網站、她自己的公益行銷(cause-marketing)部落格和行動式設備。她想另尋工作，但因景氣的復甦相當緩慢，堅守既有工作似乎是她的最佳(也可能是唯一)選擇。「我還是很努力工作，」她告訴一個朋友：「但我被困住了，動彈不得。每個星期，我都覺得愈來愈消極。我開始在想，為什麼當初會想要做這個工作。」(摘自 <http://www.hbrtaiwan.com> 網站)

請依據工作特性模式(Job Characteristics Model, JCM)探討本個案。

(一)說明工作特性模式之五項特性及其內容。【15分】

(二)分析個案主角法蒂瑪(Fatima)的工作出現的問題。【5分】

(三)請提出解決的方案。【5分】

第二題：

你在求職面談時需要讓對方知道的重點，不是「你很聰明、主動積極」，而是「你值得信賴」。「信賴感」是我們很自然會在他人身上找尋的基本特質。假如你希望他人認為你值得信賴，就要展現出「親和」與「才幹」。「親和」代表你心存善念，「才幹」代表你能根據善念採取行動。假如你遵照一般求職面談的建議，只不斷強調自己的能力，主考官反而可能會對你有點戒心。(摘自 <http://www.hbrtaiwan.com> 網站)

依據此個案情境，請提出五項影響面談結果的因素並解釋之。【25分】

第三題：

以「誠、勤、樸、慎、創新」為企業文化精神的亞洲水泥，可能一向給外人傳統守舊的印象，但是，從今年亞泥的訓練發展主軸「服務創新」。例如高階主管為例，此階層的人才需要的是前瞻領導視野，因此提供的學習內容就不是執行面的技巧，而是邀請各領域專家學者，以不定期舉辦的「名人講堂」形式，讓各主管由不同的角度或異業觀點激盪出亞泥製造服務化的各種可能性。而能否實踐在工作上，更是亞泥訓練實務最重視的層面。以今年的服務創新訓練專案為例，高階主管看到的是更高、更廣的格局，一般同仁要按部就班在課堂上學習服務創新的心訣與技巧，並於課後做出可執行的提案來競比，公司從優勝的提案中擇取，以行動力支持提案落實，也就是將訓練成果直接展現於工作中。

由亞泥教育訓練內容得知，人力資源部門在執行訓練課程時，依據訓練需求分為「管理職」與「非管理職」員工。請依據亞泥個案分析，以其服務創新訓練專案為例，分別就「管理職」與「非管理職」員工教育訓練提出各五項訓練方法。【25分】

第四題：

在你與員工進行績效評估之前，記得先把自己要給員工的意見寫下來，而且要站在能讓討論有具體成效的角度，盡可能客觀記錄你觀察員工表現的種種想法，再把你的結論結合具體的數據，把員工的成績和已設定的目標對照，作為員工是否進步的證據。你可以說：「德瑞克的業績提高了百分之七，超越了原來設定的百分之五。」你提供的資訊越多，員工就越有可能加強自己正向的行為，改正負面的行為；同時你也要提供具體的範例，在給員工負面的意見、陳述你觀察的心得時，應該用中立的事實，別加入個人評斷。比方說，講「席歐根本不知道怎麼和難搞的顧客溝通」，等於在說員工無知；但如果你說「席歐接到五件顧客不滿的投訴」，則是點出員工的某種技能有待改進。(摘自 <http://www.hbrtaiwan.com> 網站)

依據此個案描述，指導主管與員工為績效改善所進行的面談內容，個案作者強調的績效評估方法是成果評估法中的哪一績效評估工具？【5分】並提出此績效評估工具成功的五項要素。【20分】