

華南銀行 104 年度儲備菁英人員暨一般行員甄試
華南銀行 104 年度金融、資訊專業人員甄試 試題

甄試類別【代碼】：資深人力規劃人員【H7103】

專業科目：人力資源管理

*請填寫入場通知書編號：_____

注意：①作答前須檢查答案卡(卷)、入場通知書號碼、座位標籤號碼、甄試類別是否相符，如有不同應立即請監試人員處理，否則不予計分。
②本試卷為一張雙面，測驗題型分為【四選一單選選擇題 20 題，每題 2 分，合計 40 分】與【非選擇題 3 題，每題 20 分，合計 60 分】。
③選擇題限以 2B 鉛筆於答案卡上作答，請選出最適當答案，答錯不倒扣；未作答者，不予計分。
④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。
⑤請勿於答案卡(卷)上書寫姓名、入場通知書號碼或與答案無關之任何文字或符號。
⑥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。
⑦答案卡(卷)務必繳回，未繳回者該節以零分計算。

壹、四選一單選選擇題 20 題 (每題 2 分)

【1】1.工作分析(job analysis)是蒐集、檢視與解析特定職務的主要工作活動，以及從事這些活動的人員所須具備特質的過程。其中哪一項工作分析的產出可明確指出完成該項工作的工作人員應具備的資格與條件？

- ①工作規範表 ②職能分析表 ③工作說明書 ④人力分析表

【2】2.除了正式人力，非典型工作者往往是企業增加人力調度彈性與控制勞動成本常見的做法。請問：曉晴每週利用學校空檔時間，到一家會計師事務所打工擔任助理一職四個小時，這是屬於哪一種非典型工作者？

- ①定期契約工 ②部分工時工 ③派遣工作者 ④外包工

【4】3.關於人力置換圖和接班計畫的比較，下列何者正確？

- ①人力置換圖適用於了解一般員工其現職的績效與升遷的潛能。接班計畫則是為了管理階層接班所建立的可能候選人圖表
②人力置換圖是公司所彙整的內部一般員工的人才檔案，包括員工的績效紀錄與經驗等。接班計畫則是彙整公司內部中高階主管的人才檔案。兩者都是為了了解公司內部的人才供給
③人力置換圖就是人力變遷矩陣，列出組織在某段時間範圍內的所有職務類別，可了解各職務類別員工的來源與未來的去向。接班計畫則是了解目前中高階主管現任職務，以及未來可能轉換的職務
④人力置換圖是為每一個重要的管理職位建立可能的候選人圖表，通常可列出三至五位。接班計畫則是公司為了重要管理職位的繼任人選的安排與培育計畫，通常是長期的，且不見得有特定人選

【3】4.在面談過程中，面談人員可能會犯下一些錯誤或偏失，請問：王經理在面談應徵者的過程中，發現該位應徵者大學成績優良，認為他進入公司後一定也有良好的工作績效表現，因此很快完成面談程序。這是哪一種面談缺失？

- ①第一印象 ②對比效果 ③月暈效果 ④移情作用

【3】5.訓練移轉(即將訓練所學應用到實際工作上)是屬於訓練成效評估準則中的哪一個準則的內涵？

- ①反應 ②學習 ③行為 ④結果

【4】6.王老師上課時除了課堂講授，還喜歡運用線上學習與影片討論，以增進學員的學習興趣。就王老師的上課方式，下列何者不屬於他所採用的訓練方法？

- ①講授法 ②視聽教學法 ③E化學習 ④模擬學習

【1】7.管理發展的目的是傳授管理者有助於成功的知識、技能或觀念的過程。請問下列哪一種訓練方法適合用於訓練管理者？

- ①個案研究法 ②交叉訓練法 ③協調訓練法 ④體驗訓練法

【3】8.訓練需求分析用以決定訓練的必要性及員工所須的訓練。企業必須考量有多少預算、時間與專業人力可投入訓練，這是屬於訓練需求分析的哪項要素？

- ①人員分析 ②任務分析 ③組織分析 ④職能分析

【2】9.企業會預先設計面談問題，讓面試官可以預先準備，以評估應徵者的反應，並進行評分。請問以下這個問題屬於哪一種類型的面談問題：「某天早上你/妳正準備搭火車上班，沒想到火車嚴重誤點，而早上有個相當重要的會議，你/妳必須準時出席，請問此時你(妳)將如何處理這個狀況？」

- ①工作知識問題 ②情境式問題
③過去工作經驗問題 ④個人背景問題

【4】10.台積電的考績分布原則為：傑出的小於等於 10%；優良的介於 25%-45%之間；良好的介於 50%-70%之間；須改進、不合格的大於等於 5%。請問這是屬於哪一種績效評估方法？

- ①重要事件法 ②配對比較法 ③直接排序法 ④強迫分配法

【4】11.關於績效評估方法中的行為定錨評量尺度法(behaviorally anchored rating scale, BARS)與行為觀察尺度法(behavioral observation scales, BOS)的敘述，下列何者正確？

- ① BARS 和 BOS 是一樣的績效評估方法，只是名稱不同
② BOS 需要透過重要事件法作為評估量表發展的基礎，BARS 則不用
③ BARS 和 BOS 都只能選擇少數對工作績效重要的不同行為納入評估
④ BARS 請管理者評估何種行為描述能代表員工現有的績效表現，BOS 則是請管理者就員工的每一個行為描述的發生頻率進行評估

【1】12.績效評估方法中，由管理者與員工共同設定要達成的目標，並依據目標達成度來評估員工績效。請問這是哪一種績效評估方法？

- ①目標管理法 ②生產力衡量與評估方法
③行為評估法 ④目標設定法

【請接續背面】

【3】13.在組織升遷系統中，對於特定族群晉升到高階職務所存在的阻礙，稱之為下列何者？

- ①彼得原理 ②莫非定律 ③玻璃天花板 ④畢馬龍效應

【2】14.小季在公司內部做了多年工程師，即使目前已是資深工程師，也有資格成為管理者，但他始終只想專注於自己的專業領域，公司也鼓勵他持續提升自我的專業並協助新人，而無須成為管理者。請問上述案例是在說明哪一種職涯發展路徑？

- ①垂直發展路徑 ②雙軌職涯路徑 ③橫向技能路徑 ④網絡職涯路徑

【2】15.薪資為組織成員為企業付出貢獻所應得的所有報酬，包括金錢性與非金錢性報酬。請問以下何者屬於「非金錢性報酬」？

- ①旅遊活動 ②工業安全衛生 ③津貼 ④員工餐廳

【1】16.請問下列何者屬於訓練成效評估準則中「結果(results)」的內涵？

- ①此一訓練課程是否有助於提升員工的生產力
②此一訓練課程的內容是否能引起學員的興趣
③學員在完成訓練課程後，能否有效應用在自己的工作上
④完成訓練課程後，學員的知識與技能是否改善

【3】17.員工要學習一個工作單位或部門內幾個不同的工作，並且需要執行各個工作一段特定的時間。請問這是哪一種訓練方法？

- ①師徒制 ②在職訓練 ③工作輪調 ④團隊建立

【3】18.請問下列何種職務適合透過獵人頭公司進行招募？

- ①行銷企劃人員 ②廣告專才 ③高階專業經理人 ④人力資源專員

【2】19.激勵制度的類型非常多元。公司鼓勵各部門能經由提案或年度目標設定，且透過作業流程的改善以提升效率、降低成本，並將因為節省成本所獲得的利益依比例提撥給員工。這是哪一種激勵制度的做法？

- ①盈餘分享計畫 ②史坎隆計畫 ③員工持股計畫 ④成果分享計畫

【1】20.因應企業國際化不同發展階段的觀點，國際人力資源管理策略也需要有不同的調整，請問：「在該發展階段，企業策略的焦點在於降低生產成本與產品價格，因此資源、生產與市場的國際化佈局相當重要，人力資源通常就地取才，因此只需要部份外派人員，主要負責控制生產流程、資源取得及市場通路。對於外派人員而言，這些國際外派經濟有助於個人的職涯發展。」上述屬於哪一個階段的國際人力資源管理策略？

- ①多國化階段 ②全球化階段 ③國際化階段 ④當地化階段

貳、非選擇題三大題（每大題 20 分）

第一題：

企業決定進行組織變革，以提升組織競爭力。為使變革順利完成，人力資源管理部門根據新的組織策略方針，針對現有組織成員進行現有人力供給分析。經過人力資源規劃與工作分析後發現，組織內現有人力供給中缺乏部分所需人才，但某些人員卻有過剩的現象。假設今天你是這家公司的資深人力規畫人員，上司要求你針對這個現象擬定一個改善方案，方案中應分別針對人員不足與人員過剩的問題，各建議三個改善措施，並排出優先順序（須解釋排序的原因）。【20 分】

第二題：

招募是件花錢的事，因此在擬定招募計畫時通常會先根據過去所採用過的招募活動進行成效評估，以決定要採用的招募方式。

（一）企業常根據「雇用前結果」、「雇用結果」，及「雇用後結果」等項目來對招募活動進行成效評估。請分別針對這三個項目，各列出二個可用來當作評估的指標？【9 分】

（二）組織通常會根據個別職位的情況來決定採用何種招募方法。

- 1.若要補足的職缺屬於基層位階時（例如：行政助理或業務助理），應採用哪種招募方法？為什麼？請參考下表，以「產出率」(yield ratio)與成本的角度回答。【6 分】
- 2.若預定補足的職缺是屬於中高階管理階層，應採用哪種招募方法？為什麼？【5 分】

階段	招募方法	招募方法				
		當地大學	名校徵才	員工介紹	報紙廣告	獵人頭公司
I	投寄履歷表人數	200	400	50	500	20
	參加面談人數	160	100	40	400	20
	第一階段產出率	80% (160/200)	25% (100/400)	80% (40/50)	80% (400/500)	100% (20/20)
II	通過面談人數	100	80	30	100	10
	第二階段產出率	62.5% (100/160)	80% (80/100)	75% (30/40)	25% (100/400)	50% (10/20)
III	錄取到職人數	50	20	6	50	5
	第三階段產出率	50% (50/100)	25% (20/80)	20% (6/30)	50% (50/100)	50% (5/10)
IV	累積產出率	25% (50/200)	5% (20/400)	12% (6/50)	10% (50/500)	25% (5/20)
	招募成本	\$27,000	\$10,000	\$1,200	\$30,000	\$10,000
	平均招募成本	\$540 (27,000/50)	\$500 (10,000/20)	\$200 (1,200/6)	\$600 (30,000/50)	\$2,000 (10,000/5)

第三題：

從公司組織面、薪酬面、管理面和環境面等四面向，來探討如何留住人才？【20 分】