

一、由於新冠肺炎(COVID-19)疫情的影響，許多企業的營運已受到衝擊，工作環境也隨之改變。在家遠距工作(work from home)已被全世界許多企業當成在疫情下工作型態的權宜之計，然而許多人力資源專家也預測在家遠距工作可能會成企業的長期工作型態。

(1) 請問當企業於實施在家遠距工作時，企業的人力資源管理會面對哪些挑戰？
(15%)

(2) 面對上述各項人力資源管理的挑戰，請您幫企業提出人力資源規劃因應方案。
(15%)

二、數位轉型(digital transformation)已是企業長期發展的重要趨勢，新冠肺炎疫情也促使全球企業加速推動數位轉型。數位轉型是透過數位工具，達到提升工作效率、降低成本、優化顧客體驗、提升顧客忠誠度、創造新的商業模式和營收來源等目的。公司於導入數位轉型時，包括企業流程、人才招聘、商品開發等組織各層面，都大規模應用數位工具，並以先前累積的數位資產為基礎，開發出新的產品、商業模式、營收來源，觸及新的客群或市場。

當企業開始推動「數位轉型」時，不只是技術、流程的轉型，員工在面對新的改變時，也必須調整工作心態適應新改變。請從人力資源發展(human resource development)觀點，討論如何讓企業的員工適應數位轉型？ (20%)

- 一、最近某家知名台企的印度廠發生員工暴動事件，造成設備毀損及停工損失。暴動起因是員工未拿到預期薪資，但該公司聲稱已按照合約薪資支付勞務仲介公司。媒體分析原因可能是由於該公司大部分的員工都來自第三方勞務仲介公司，而非直接聘用，造成與當地勞工之間的工時規劃、薪資標準、加班費等未協調妥善而導致。
- 另有分析指出，該公司為推動在地化，聘用印度籍人士擔任管理者，但印度籍主管一改過去台灣主管的平等作法，將部分人事與勞務變動，導致原本與該公司簽訂合約的勞務仲介公司受到影響，加上印度的種姓階級的觀念至今依然存在，更換為印度籍主管後，可能反而會出現印度員工被印度主管種姓歧視甚至排擠的現象。
- (一)不少企業在國際化的過程中，會採取人力資源在地化策略以融入當地確保永續經營，你認為該公司是否應推動印度廠的管理階層本土化？或是應該由台灣母公司挑選外派管理者？試分析並說明理由。(10%)
- (二)試根據上述情境，設計一份相關議題的研究計畫，包括研究目的、研究架構、研究假設、研究對象、研究方法等。(15%)
- 二、東協10國加上中、日、韓、紐、澳共15國歷經八年談判，於2020年11月共同簽訂區域全面經濟夥伴關係協定(Regional Comprehensive Economic Partnership, RCEP)。RCEP預估將影響超過20億人口，約佔世界GDP的三分之一與全球貿易額28%，是世界規模最大的自由貿易協定。面對RCEP可能帶來的衝擊，台灣企業加速海外布局、升級轉型及提高附加價值等將成為當務之急。
- (一) 試分析RCEP的簽訂對台灣企業於人力資源管理方面的影響。(10%)
- (二) 面對RCEP的衝擊，試以策略性人力資源觀點，分析並擬定台灣企業在國際人力資源管理的因應策略。(15%)

現代企業發現，傳統單獨強調競爭的方式，已不足以因應超競爭(hyper-competition)的市場上接踵而來的挑戰。在企業調適的過程，漸漸跳脫傳統的純競爭思維，體悟到與上下游廠商或甚至是競爭對手合作所能帶來的改變與優勢。於是企業開始嘗試藉由與其他企業的合作，快速獲取所需要的資源、能力或是補足自身所缺乏的，以提高獲利。當然，即使是合作的兩造間，也必須擁有本身獨立的一部份，包含需要保護的知識、資產等，此即俗話說的「商場上沒有永遠的敵人，也沒有永遠的朋友，」企業間的關係不僅是競爭與合作相互消長，更形成競爭中有合作，合作中有競爭的競合關係。試問：

- (1) 掌握資源與能力是企業打造競爭優勢的第一步，而創造具有獨特性的資源將可建構競爭優勢；然而要使獨特資源真正發揮功能，企業需要長時間專注的紮根，才能建立獨樹一幟的核心能力，將資源相互結合，以形成核心競爭力及持久性競爭優勢。
 - (1.1) 試以「資源為基礎的觀點(Resource-based View, RBV)」說明企業資源之獨特性具有那些特色?(12分)
 - (1.2) 核心競爭力的定義是什麼？有哪些特質?(13分)
- (2) 何謂競合策略？請說明企業組織間在什麼樣的情境下會產生競合策略?(15分)
- (3) 當企業進行策略聯盟合作時，夥伴的選擇極為重要，請說明企業選擇策略夥伴時應注意夥伴的哪些條件?(10分)

一、SWOT交叉分析策略表(如下表一)是一種常見的策略形成工具。近來發生的新冠肺炎造成全球極大的人命與經濟損失，並徹底改變了人類的生活型態。在這波疫情的衝擊下，台灣展現了世界級的防疫能力，這背後的”口罩國家隊”功不可沒。在後疫情時代請請您以SWOT交叉分析策略表為工具，具體分析台灣相關產業；並據以形成相對應的可行策略，提供至少四項具體可行之策略。(提示:先進行SWOT分析，再根據前項結果形成 SO、WO、ST、WT 等策略) (25%)

表一

內部因素	優勢(Strength)	弱勢(Weakness)
外部因素		
機會(Opportunity)	SO : Maxi-Maxi策略	WO : Mimi-Maxi策略
威脅(Threat)	ST : Maxi-Mini策略	WT : Mini-Mini策略

二、(一)請問何謂 RCEP?最近發展的最新情勢為何?請說明。(10%)

(二)鑽石模型是由美國哈佛商學院著名的策略管理學家Michael Porter 提出的。波特的鑽石模型用於分析一個國家某種產業為什麼會在國際上有較強的競爭力。波特認為決定一個國家的某種產業競爭力的有四個因素(見圖一)：但台灣目前並無法加入上述國際區域經濟組織，在這個條件下請您依鑽石模型加以分析，台灣半導體產業在國際舞台上是否有具備競爭優勢。(15%)

• 鑽石模型：

