

一、博士層級整合型研究計畫 (20%)

請從下列主題中選擇一項，提出一份簡要的博士層級研究計畫大綱：

1. 數位轉型與組織績效
2. 企業社會責任與品牌信任
3. 領導風格與員工創造力
4. 遠距工作與員工工作績效
5. 平台經濟與消費者信任
6. 社群媒體行銷與品牌忠誠度
7. 顧客參與與價值共創
8. 企業數位能力與商業模式創新
9. 人工智慧應用與服務創新
10. 企業聲譽與投資人反應
11. 企業公益活動與利害關係人關係
12. 生成式人工智慧與知識工作者生產力

你的答案應包含以下內容：研究背景、研究缺口、研究問題、理論基礎、研究模型、研究假設或質性研究問題、研究方法、預期理論貢獻、預期實務意涵、與可能研究限制。(20%)

二、量化研究：ESG 爭議 (ESGC) 是否會影響公司價值？ (20%)

ESG 指的是用來評估企業在「環境 (environmental)」、「社會 (social)」及「公司治理 (governance)」三個面向上的營運與績效的標準。隨著投資人越來越重視投資是否具有獲利性、永續性與倫理性，ESG 的評估標準變得愈加重要。因此，你想研究 ESG 爭議 (ESGC) 對公司績效 (FP) 的影響。請根據此主題回答以下問題：

1. 在詳盡文獻回顧後，你考量下列可能的模型進行分析：

甲、Model 1: $FP = a_0 + a_1 ESGC$ ，且 $a_1 > 0$

乙、Model 2: $FP = a_0 + a_1 ESGC$ ，且 $a_1 < 0$

丙、Model 3: $FP = a_0 + a_1 ESGC$ ，且 $a_1 = 0$

丁、Model 4: $FP = a_0 + a_1 ESGC + a_2 ESGC^2$ ，且 $a_1 > 0$ 且 $a_2 < 0$

戊、Model 5: $FP = a_0 + a_1 ESGC + a_2 ESGC^2$ ，且 $a_1 < 0$ 且 $a_2 > 0$

其中 FP 包含：總資產報酬率 (ROA)、權益報酬率 (ROE)、Tobin's Q、市盈率 (P/E ratio) 等。請問你會選擇哪一個模型？為什麼？(10%)

2. 若迴歸輸出結果如下： $FP = 3.2 + 0.5 ESGC$ ， $R^2 = 0.75$ ，其中 0.5 係數在 0.01 顯著水準下達顯著。請解釋 ESGC 係數的意義、 R^2 所代表的意義為何？以及根據迴歸結果，請討論研究發現並提出實證意涵。(10%)

三、質性研究設計：人工智慧技術、工作負荷與心理福祉 (10%)

企業導入人工智慧技術後，員工可能在工作負荷、工作壓力、工作自主性、角色模糊、工作不安全感與心理福祉等方面產生變化。請設計一項質性研究以探討此議題。

1. 請選擇最適合的質性研究方法，例如深度訪談、焦點團體、紮根理論、個案研究或民族誌，並說明該方法為何適合本研究目的。(2%)
2. 請提出至少六個訪談問題，用以探討人工智慧技術如何影響員工的工作負荷、工作壓力、工作自主性、角色模糊與心理福祉。(2%)
3. 請說明抽樣計畫。會訪談哪些對象？如何選取受訪者？為何他們適合本研究？(2%)
4. 請說明你將如何分析質性資料。答案可討論編碼、主題發展、受訪者之間的比較，以及研究發現的詮釋方式。(2%)
5. 請說明如何確保此質性研究的信實度與研究品質。答案可討論可信度、可靠性、可確認性、可轉移性、三角檢證、成員檢核或研究稽核軌跡。(2%)

A researcher aims to explore the impact mechanism of digital transformation capability on financial performance. The researcher designed a questionnaire containing four latent variables: Digital Transformation Capability (DTC), Organizational Agility (OA), Financial Performance (FP), and Organizational Culture Flexibility (OCF). Each variable initially included 5 to 8 measurement items (measurement variables, all using a 7-point Likert scale). A total of 450 valid questionnaires were collected from senior executives. Please answer the following questions.

1. Explain the criteria used for removing inappropriate measurement items, including the KMO value, Barlett's test for sphericity, eigenvalue, screen plot, and factor loading. (10 points)
2. The CFA (Measurement Model) results show: $\chi^2/df = 2.45$, CFI = 0.93, TLI = 0.92, RMSEA = 0.065, SRMR = 0.045. Please evaluate the fitness of this measurement model. Also explain what sample characteristics might affect the χ^2 value. (10 points)
3. The result of 2000 bootstrapping shows that the indirect effect of DTC on FP through OA is 0.24, with a bias-corrected 95% confidence interval of [0.08, 0.42]; while the direct effect of DTC on FP is 0.11, with a bias-corrected 95% confidence interval of [-0.03, 0.25].
 - (1) Please explain the meaning of the above data and draw the structural model path analysis diagram. (20 points)
 - (2) Please write down all the possible hypotheses and conclusions of this research. (10 points)

人力資源管理試題(A卷)

第 1 頁共 2 頁

一、關係型人力資源管理 (Relational HRM) 的核心價值之一，在於突破傳統 HRM 僅關注個體「人力資本」(Human Capital) 的限制，轉而強調透過人際關係網絡所累積的「社會資本」(Social Capital)。然而，Bannya 等人 (2023) 指出，過去 20 年的實證研究高度集中於微觀層面 (如個體對 HR 的知覺) 或直接與宏觀層面 (如企業績效) 連結，缺乏對中觀層面 (Meso-level) 機制與多層次交織作用的深入探討。既有文獻在探討關係型 HRM 時，存在嚴重的「樂觀偏誤」(Optimistic Bias)，高達 86% 的實證研究僅聚焦於正向關係 (如信任、支持、高品質 LMX)，且有 91% 的研究偏重於工具性關係 (Instrumental Ties/Task-related Functions)。然而，組織現實中往往充斥著負向關係 (如知識隱匿、衝突、敵對) 以及工具與情感交織的矛盾關係 (Ambivalent Relationships)。(本題共計20分)

(一)請舉出至少兩種具體的人力資源管理實踐 (例如：強制排行績效考核、個人/團隊混合激勵制度)，運用社會交換理論 (Social Exchange Theory) 分析這些實踐如何可能同時催生工作場所中的「正向關係」與「負向/矛盾關係」。(10分)

(二)當員工對主管或同事產生「既合作又競爭、又愛又恨」的關係矛盾 (Relational Ambivalence) 時，這對 HRM 政策的執行效能 (Enactment Effectiveness) 會帶來何種調節效應？請從理論層面申論其心理機制與未來的實證切入點。(10分)

二、作答說明：請仔細閱讀以下情境案例，並結合國際人力資源管理 (IHRM) 之相關理論進行深入分析與論述。本題共分三個子題，請逐一回答。(本題共計30分)

【情境案例】

「酷可樂 (Cold Cola)」是一家總部設於美國喬治亞州亞特蘭大市的全球化飲品組織。為了深耕亞太市場，公司近年進行了大幅度的策略擴張：

1. 印尼據點：公司指派了一位來自香港的高階主管前往印尼雅加達廠擔任總經理。然而，印尼當地的勞動法規相當嚴格，對於企業未來的裁員 (解僱) 有極大的法律限制與高昂的資遣成本。

2. 俄羅斯據點：酷可樂近期亦大幅投資俄羅斯，並試圖將總部的「美式管理作風」移植到當地。依據 Hofstede 的研究，美國與俄羅斯在文化上有顯著的差異。

人力資源管理試題(A卷)

第2 頁共 2 頁

【申論問題】

(一)在印尼雅加達廠的案例中，請分別指出何者為母國 (Home Country)、地主國 (Host Country) 及第三國 (Third Country)？並說明此種指派香港主管前往印尼的作法，在國際人資中屬於何種導向（如 Ethnocentric, Polycentric, Regiocentric 或 Geocentric）的外派策略？(10分)

(二)過去美商外派主管常發生「任務未達成即提前返國（外派失敗）」的現象。請分析導致外派失敗的核心能力特質缺憾為何？面對此印尼據點，人資部門應如何建立有效的甄選與配套機制，以提升該香港主管的外派成功率？(10分)

(三)許多全球化企業會採取「雙軌制」，即對高階主管採取母國/全球化給薪，而對基層勞工採取地主國在地給薪。你認為這會是酷可樂最好的做法嗎？為什麼？請由外部競爭力、內部公平性以及控制管理角度進行深度辯證。(10分)

人力資源管理試題(B卷)

第 1 頁共 1 頁

問題一（25 分）

面對全球競爭與快速變動的經營環境，企業愈來愈重視人力資源管理與組織策略之間的連結。

請回答下列問題：

1. 請說明策略性人力資源管理（Strategic Human Resource Management, SHRM）的主要概念，並比較其與傳統人力資源管理之差異。（10 分）
2. 請從策略性人力資源管理（SHRM）的觀點，說明招募甄選、訓練發展及績效管理如何相互配合，以協助組織建立競爭優勢。（15 分）

問題二（25 分）

隨著企業全球化發展，跨國企業在海外設立子公司時，必須考量企業策略、母公司對海外子公司的管理與控制程度，以及當地市場環境等因素，以選擇適當的人才派任方式。

請回答下列問題：

1. 請說明 Ethnocentric、Polycentric、Regiocentric 與 Geocentric 四種國際派任策略（International Staffing Approaches）之意涵。（10 分）
2. 請比較上述四種國際派任策略之優缺點，並說明企業在選擇派任策略時應考量哪些因素。（15 分）

策略管理試題(A卷)

第 1 頁 共 1 頁

個案情境：

台灣家樂福創立於 1987 年，原由法國母公司持股 60%、統一集團持股 40%。近年因應法國母公司撤出亞洲市場的全球策略轉移，加上台灣實體零售市場面臨富邦 Momo 等電商大軍壓境，以及連鎖超市龍頭全聯福利中心於 2021 年無預警併購大潤發、串聯量販與超市賽道的外部防禦威脅，促使擁有「優先購買權」的統一集團展開反擊。2020 年家樂福先行併購頂好超市及 JASONS 以深化社區超市布局，隨後統一集團於 2022 年 7 月宣布合資新台幣 290 億元，買下法方剩餘的 60% 股權，正式將台灣家樂福轉為 100% 獨資的本土通路。

此樁世紀併購案於 2023 年中經公平交易委員會「有條件通過」後正式交割，公平會針對統一集團同時掌握上游食品製造（統一企業）、最大超商（7-Eleven）與大型量販（家樂福）的巨型規模，設下了「禁止限制供應商、不得差別待遇」等防壟斷條款。這場交易不僅完成了統一集團「超商、美妝、百貨、超市、量販」的全通路（Omnichannel）版圖，更開啟了內部跨系統整合的全新挑戰：如何將統一超商強調標準化、嚴密 KPI 的「台式官僚體制」，與家樂福傳統承襲法式風格、強調店長高度自主權的「應變策略管理」進行融合，案。

請依據上述個案情境，回答下列問題：

- 一、請運用 Hill, Schilling & Jones (2016) 書中關於「公司層級策略 (Corporate-Level Strategy)」中的「垂直整合 (Vertical Integration)」以及「相關多角化 (Related Diversification)」的理論，分析統一集團併購家樂福的策略意圖。統一如何透過此併購，在全通路 (Omnichannel) 時代重新定義競爭優勢的四大基石（效率、品質、創新、客戶回應）？(25 分)
- 二、請分析統一集團在整合家樂福時，當「台式標準化官僚體制」遇上「法式自主化應變策略管理」時，會產生哪些結構性的文化不適應 (Cultural Misfit)？高階經營團隊在推動組織變革 (Organizational Change) 時，應運用哪些策略以避免過度用制度扼殺家樂福原有的通路靈活性，同時又能達到集團的綜效控制？(25 分)

**** Answers can be written in English or Chinese.**

In the context of globalization and escalating geopolitical conflicts, corporate supply chains are increasingly exposed to risks such as pandemics, wars, cyberattacks, and shortages of critical raw materials. As a result, supply chain security has become a significant source of competitive advantage for firms.

Please answer the following questions:

1. Explain the similarities and differences between supply chain security and supply chain resilience? (20%)
2. Using PEST analysis, Porter's Five Forces analysis, and risk management theory, to develop a strategic framework for strengthening supply chain security? (30%)

Qualifying Examination in the Spring Semester in 114 Academic Year
Organizational Behavior (Part A)

Page 1 of 1

- (1) In the context of digital transformation and the growing trend toward globalized operations, organizations are becoming increasingly dependent on high-quality communication to enable effective coordination, knowledge sharing, and decision-making. Nevertheless, communication barriers remain pervasive across organizational settings and may significantly undermine organizational effectiveness. Drawing on relevant theoretical perspectives, this question invites an analysis of the common types of communication barriers within organizations and their underlying causes. It further examines how such barriers are intensified in remote work environments, and how they influence information transmission, team interaction, and overall organizational performance. Finally, it requires the formulation of concrete managerial strategies to mitigate these barriers and enhance the quality and effectiveness of organizational communication in remote work contexts. (25%)
- (2) Traditional perspectives have long held that organizational citizenship behavior (OCB) enhances organizational effectiveness and strengthens overall organizational competitiveness. However, an emerging body of research suggests that OCB does not invariably produce positive outcomes and may, under certain conditions, give rise to unintended adverse consequences.
- This question requires an analysis of the potential negative effects of OCB at both the individual employee level and the organizational level, as well as an examination of the underlying causes and mechanisms through which such effects are generated. Drawing on relevant theoretical perspectives, it further calls for the development of concrete managerial strategies to mitigate the potential drawbacks of OCB while preserving and sustaining its positive contributions to organizational effectiveness. (25%)

Qualifying Examination in the Spring Semester in 114 Academic Year
Organizational Behavior (Part B)

Page 1 of 1

- (1) Power has long been recognized as a central construct in organizational behavior and management research, as it not only shapes individual behavior but also significantly influences organizational decision-making and resource allocation processes. Drawing on established theories of power, analyze the sources, key characteristics, and contextual applicability of different types of power within organizations. Furthermore, provide a differentiated discussion of how managers and non-managerial employees can effectively use power in organizational settings. **(25%)**
- (2) With the rapid advancement of artificial intelligence (AI), many organizations have begun developing strategies to integrate AI into their operations to enhance operational efficiency, reduce labor costs, streamline processes, and foster the development of innovative business models, thereby sustaining competitive advantage in the marketplace. During the AI adoption process, while some employees view AI as a tool to improve work efficiency, others express concerns that it may replace their jobs.
- As an organizational leader, which leadership theory would you adopt to guide employees in addressing the challenges brought about by AI? Please provide a comprehensive justification for your choice of leadership theory, and explain how you would apply this theoretical framework to effectively lead employees in responding to the diverse challenges arising from AI implementation. **(25%)**