

1. 巨大集團董事長劉金標、執行長羅祥安，兩位創業元老即將同步宣告退休！12 月 16 日（周五）上午，巨大董事會即將通過新任董事長與執行長人事案。據悉，董事長將由巨大執行副總裁兼財務長杜綉珍接任；而執行長則由劉金標獨子、巨大現任營運長劉湧昌接任。

巨大新任董事長非由劉金標獨子劉湧昌接任，可說是跌破外界的眼鏡！而杜綉珍也將成為巨大創立 44 年以來，第一位女性出任董事長！

杜綉珍，其實是劉金標大姐杜劉月嬌的女兒、也就是外甥女。杜綉珍在巨大既是元老、也是巨大的大股東，直到 105 年 4 月 30 日止，個人持股近 5%。本身也熱中騎自行車的杜綉珍，2009 年開創了全球第一個、也是唯一的女性自行車品牌「Liv」，讓外界認識了杜綉珍這位卓越女性，也促使巨大集團開始經營女性市場，以「Liv」與「GIANT」雙品牌、擴大全球自行車市場。

擁有美國企管碩士學歷的劉湧昌，進入巨大任職已有 20 年，曾擔任過巨大台灣廠總經理、捷安特中國總部總裁，這次將接任羅祥安的職缺、擔任巨大執行長。而劉金標與羅祥安宣告同時退休交棒後，兩人都將「退而不休」、繼續為推動自行車文化而努力。

巨大自行車市占率為全球第一，集團年營收已衝破 600 億大關。經濟部工業局「2016 年台灣國際品牌價值調查」最新排名調查資料顯示，巨大的品牌價值 4.76 億美元，年成長 3.93%。一手創立巨大的劉金標今年已經 82 歲，擔任董事長已達 44 年，2 年前即已打算退休，劉金標 11 月 28 日就以即將退休為由、婉謝出任總統府資政，打算退休後做一個「自行車傳教士」。

請問若你/妳是巨大集團董事長與執行長會如何規劃公司接班決策？(25%)（請引用相關管理觀念分析說明，本小題回答請勿超過 15 行，第 16 行起的文字閱卷者將忽略）

2. 一個組織必須不斷的改善提升，才能跟得上外在環境的改變、同業對手的競爭、上游供應商的變化、下游客戶的需求…。所以，不斷因應環境變化推動新事物，是組織生存的必要條件。然而，組織中不同人有不同看法，認知的差距是必然存在的；再加上人會有安逸、惰性、私利等等人性的弱點，所以，任何新的改善做法，即使做了充分的說明與溝通，還是會有人不贊同

事實上，所有新事物必然有其正向效益，也絕對會有負面影響；不過長遠而言絕對是正向效益遠大於負面影響，否則不會笨到去推動。

一般而言，推動任何事物的過程中，雖然贊同與反對的聲音皆有，但不贊同的聲音必然會特別大！因為贊同的人不會出聲，但是反對的人會利用各種方式，直接、間接的表達反對，或是假借「很多人都反對」的說法來「加重表達」，擴大渲染負面的影響，甚至散播恐慌預期。結果便容易造成主管的誤判，導致猶豫而不敢積極推動。

任何事物的推動即使是再好的事物，有人反對都很正常，請問你/妳該如何設計公司組織讓新事物或策略推動過程更順利？(25%)（請引用相關管理觀念分析說明，本小題回答請勿超過 15 行，第 16 行起的文字閱卷者將忽略）

3. 近來對勞工一例一休的議題，產業界各有不同的意見。簡單來講，所謂「例」就是例假日不能加班，即使勞工主動想加班都不准，否則雇主違法；而所謂「休」，則是休息日允許勞工加班。無論你的政策偏好為何，一個管理者必須解決這個問題，並激勵不同類型的員工。以下一共列出幾個現代激勵理論(1) McClelland 的三需求理論(2) Vroom 的期望理論(3) Adams 的公平理論(4) Herzberg 的雙因子理論(5)目標設定理論 MBO(6)工作特性模型 JCM。請務必從這六個理論中選擇來回答以下問題，否則完全不給分。
- (1) 對於例假日兩天都想加班但卻被迫休假一天的員工，請選擇以上六個理論的其中一個，來解釋如何激勵這類型的員工(對該理論的介紹佔 5 分，如何應用的部分佔 10 分，共 15 分)
- (2) 對於例假日兩天都想休假但卻被迫可能上班一天的員工，請選擇以上六個理論的其中一個(不可與第一題重複)，來解釋如何激勵這類型的員工(對該理論的介紹佔 5 分，如何應用的部分佔 10 分，共 15 分)
4. 去年 6 月 Google 人力營運資深副總裁拉茲羅·柏克 (Laszlo Bock) 接受《紐約時報》採訪時透露，在 Google 招聘過程中，象徵學業表現的成績平均點數 (GPA)，毫無參考價值。以「創新」為企業血液的 Google，事實上特別關注領導能力。傳統去評估一個人是否具有領導力，會看求職者有沒有當過社團幹部、花多久時間晉升到領導人位置？但 Google 不在乎這些頭銜，他們更關心的是，面對困難，身為團隊一員的你，能不能適時挺身而出？甚至，同樣重要的是，你能不能在團隊裡停止發號司令，讓其他成員帶頭？「要成為一名有效的領導，你必須願意放棄權力。」
- (1) 請你從以下五個領導理論選擇一個(務必從這五個理論中選擇作答，否則完全不給分)，來解釋這段話的理論含意(10 分)。A. 管理方格理論 B. Fiedler 的權變領導模式. C. House 的路徑目標理論. D. Hersey & Blanchard 的情境領導理論. F. 領導者一部屬交換理論。
- (2) 請你用以上這五個理論以外，或不能與第一題的理論重覆的領導相關觀點，來說明為何你(妳)贊成或不贊成這段話。(10 分)