

# 國立中央大學八十六學年度碩士班研究生入學試題卷

所別: 人力資源管理研究所 乙組 科目: \_\_\_\_\_ 組織行為 共 / 頁 第 / 頁

## 壹、申論題 (60%):

1. 何謂「工作生活品質方案」？其和工作豐富化的概念是否相同？
2. 何謂「團體迷失」？如果你是公司的決策者，你如何解決團體迷失？
3. 試比較 Blake 和 Mouton 的「管理座標」領導概念與 Hersey 和 Blanchard「情境領導」理論之異同？

## 貳、個案分析 (40%):

“縱橫天下”是台灣地區一份全國性的政治與經濟議題的雜誌，新上任的社長是余又任。

又任在台灣的另一家較大的報社幹過十五年，已升為資深編輯。由於他認為他已不太可能有進一步的發展，於是跳槽到“縱橫天下”擔任社長，可以總攬雜誌社的一切營運活動。又任的老板是錢星棋，旗下擁有台灣地區兩家區域性的報紙。

又任在接下這份差事時，就已知道“縱橫天下”社內有嚴重的問題。事實上，若不是錢老板與他簽下五年的合同，並同意他放手從事一切的改革，他還不會輕易的淌這趟混水。

又任最關心的是“縱橫天下”的財務情形，其獲利率祇達業界平均水平的一半。並且已經連續三年無任何起色。儘管發行量成長令人敬佩的 6%，但是費用卻每年相對的增加 10%。又任一開始的想法是認為“縱橫天下”用人過多，若能整編其中的四個編輯部門（全國新聞、地方新聞、金融新聞、國際新聞）及三個營業部門（發行部、分類部、廣告部），或許能顯著的減低人事費用，但是又任同時也非常關切雜誌社的工作文化。原來的社長連鎮東先生是個大好人，寧願維持現狀也不肯得罪人。他懼怕對立，任何可能得罪人的個人決定，他都儘可能避免。例如，從去年的考績檔案中，又任發現連先生所做的績效評估，字句找不到任何負面的評價。但是上任兩個月後，又任知道至少有兩個部門的主管不稱職，而且整個幕僚群似乎無精打采，並且不具專業精神。又任知道這些人並不是沒有能力，而是報社的文化鼓勵大家耽於現狀，不要出風頭。又任決定不讓這種情況繼續下去。

## 待答問題:

1. 如果你是余又任，要如何推動該公司組織文化的變革，應採取甚麼步驟？
2. 你認為在革新的過程中，余又任會遇到那些阻力？為甚麼？
3. 你如何進一步評估你的組織變革計劃成效？