

大葉大學 98 學年度 研究所碩士在職專班 招生考試試題紙

系 所 別	組 別	考 試 科 目 (中文名稱)	考 試 日 期	節 次	備 註
事業經營、人力資源管理、資訊與教育管理組 行銷與公關、國際企業與金融 財稅與會計、休閒與運動管理等組	甲	管理學(含個案分析)	4月12日	第一節	艾乙頁 08:30~10:00

註：考生可否攜帶計算機或其他資料作答，請在備註欄註明（如未註明，一律不准攜帶）

一、領導者與管理者有何不同？又交換型領導(transactional leadership)與轉變型領導(transformational leadership)在內涵及適用環境的差異為何？(20%)

二、群體決策的缺點為何？但在多變環境不易做出有效的個人決策，一個管理者該如何認知自己的決策風格及決策障礙，以提高決策的成功機率？(25%)

三、面臨金融風暴的衝擊，許多企業面臨變革的壓力。大部份的組織變革會引起員工的抗拒，試問員工抗拒變革的原因為何？該如何減少變革的阻力並有效推動組織變革？(25%)

四、個案分析（摘自商業週刊 1112 期 78-83 頁）(30%)

沒有企業比沃爾瑪(Wal-Mart)更為清楚忽略「企業社會責任(CSR, Corporate Social Responsibility)」，所要付出的慘痛代價。

1992 年創辦人山姆華頓過世後，全球最大的零售巨擘沃爾瑪就一步步從「美國最成功的企業」為人敬仰的地位，逐步陷入「邪惡吸血鬼」的公共形象泥沼。

1992 年沃爾瑪第二任執行長大衛格拉斯接受美國 NBC 訪問的同時，節目製作單位出其不意，播放的一段沃爾瑪位於孟加拉的供應商，雇用大量童工，並讓他們在惡劣環境下工作的影片，質疑沃爾瑪是否為了成本考量，縱容「血汗工廠」。自此，沃爾瑪苛待員工、低付工資、低價剝削供應商造成血汗工廠等，所有管理不當議題都被拿出來檢視。

如在 2002 年，沃爾瑪賣場員工的年薪只有一萬九千元低於美國對貧窮家庭的標準 - 平均收入一萬九千一百五十七美元。直到二〇〇五年，沃爾瑪還有二十七筆官司纏身，包括十萬員工指控沃爾瑪違反法令，不讓他們午休，求償五千萬美元，沃爾瑪幾乎成為資方邪惡的代表，外界開始傳出不看好的質疑聲浪。甚至華爾街日報在〇五年六月二十六日的報導指出，有一成消費者表示討厭沃爾瑪，三成表示無法不在意沃爾瑪對待員工的方法。

面對上述難題，〇五年起，沃爾瑪在內部成立十七人的公關部門，聘請最佳的公關公司，在百家媒體上刊登廣告說明立場，捐獻支持環保團體、政商遊說，以挽回形象。沃爾瑪甚至發表未來的「生態永續計畫」，承諾在維持低價的同時，採用對環境友善的商品。

有趣的變化發生了。原先只是為了挽救企業形象而進行的一連串建立企業社會責任的努力，卻有了「額外的收益」。如聽取環保團體建議推動節能回收，意外節省了一百萬美元的運輸成本。更在「卡崔娜颶風」席捲美國時，沃爾瑪展現比政府更快的救災行動，使其贏得公眾信任與媒體的大幅報導，效果遠比先前的一連串公關宣傳戰來的更為有效。

問題：

1. 沃爾瑪在面對整體變遷工作環境時，其所應負的的職責為何？(10%)
2. 沃爾瑪從〇五年所做的一連串公關活動、進行生態永續計畫、與「卡崔娜颶風」的救災活動，試以理論說明沃爾瑪對社會責任的途徑？(10%)
3. 由以上內文瞭解，要成為新世紀明星經理人必須面對哪些挑戰？(10%)