|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 年度 | 題目 | 口訣 |
| **CH1 企管概論 < P1 > 雇員考題** | | |
| 95(C) | 2. 企業功能(Business Function)與管理功能(Management Function) 所構成的矩陣稱為：  (A)關係矩陣(B)企業矩陣(C)管理矩陣(D)功能矩陣(E)專案矩陣 |  |
| 95 B  C,E | 40. 所謂企業功能(Business Function) 是指企業將資源轉換為產品、勞務，以滿足顧客需求的基本功能，  包括下列何者? (A)控制 (B)生產 (C)財務 (D)規劃 (E)人事 |  |
| 95 A  B,D | 43. 下列有關「效能(Effectiveness)」與「效率(Efficiency)」 的敘述何者為正確?  (A)效能重視目標的達成率 (B)效率追求最低的資源浪費 (C)效能就是把事情做對(Do the thing right)  (D)效率著重手段、方法 (E)效率=投入/產出 |  |
| 95  D,E | 44. 明茲博格(Mintzberg)將管理者所扮演的角色劃分為三大類十種角色，各類別與角色之關係下列敘述  何者正確?  (A)決策角色—領導者(Leader) (B)資訊角色—聯絡人(Liaison) (C)人際關係角色—發言人(Spokesperson)  (D)決策角色—資源分配者(Resource Allocator) (E)資訊角色—傳達者(Disseminator) |  |
| 96(C) | 27. Henry Mintzberg 將管理者的十個角色分成人際關係、決策、資訊三大類，下列哪一個角色與其他三個  角色不屬於同一類? (A)頭臉人物(Figurehead) (B)領導者(Leader) (C)企業家(Entrepreneur) (D)連絡者(Liaison) |  |
| 97(A) | 44. 在亨利﹒閔茲伯格(Henry Mintzberg)所分類的管理工作角色中，下列哪些角色的工作集中在處理企業  內部事務? (1)領導者(2)資源分配者(3)聯絡者(4)偵察者(5)傳播者 (A) 125 (B) 1234 (C) 235 (D) 12345 |  |
|  | 領導者：領導部屬完成工作，並使部屬的需求與組織目標配合。(對內)  資源分配者：決定企業人力、物力、財力的分配和運用。(對內)  連絡者：與外界有地位人士建立關係，保持連絡，互惠互助。(對外)  偵察者：須尋求企業所需的情報。(對外)  傳播者：將所獲知的情報，轉達上級和部屬知道。(對內) |  |
| 95 A  B,D | 45. 凱茲(Katz) 曾提出管理者應具備的技能包括下列何者?  (A)技術性能力 (B)人際關係能力 (C)數理能力 (D)觀念化能力 (E)設計能力 |  |
| 97(A) | 1. 下列有關高階主管工作及任務之敘述，何者有誤?   (A)花較多時間在指揮與控制的工作上 (B)工作較偏向管理性的工作  (C)負責設定組織目標與經營方針 (D)需要較多的觀念化能力，較少的技術性能力 |  |
|  | |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | |  | 基層主管 | 中階主管 | 高階主管 | | 工作 內容 | 管理基層員工 | 管理基層管理者 | 制定組織全面性決策， 決定組織計畫與目標 | | 管理 技能 | 。協助部門達成目標(目標管理)  。部門管理技能  。團隊與跨部門溝通  。問題分析與解決 | 。協助各部門達成目標 。高績效團隊領導  。培育部屬  。成功授權管理 | 。策略管理  。願景與目標管理  。營運管理 。組織設計與管理  。變革領導  。風險管理.. | | 課程 | 。[新手主管管理技能培訓班](http://www.iiiedu.org.tw/ites/DMS.htm) 。[部門績效評估與KPI指標建立](http://www.iiiedu.org.tw/ites/KPI.htm" \t "_blank) 。[跨部門溝通與衝突解決](http://www.iiiedu.org.tw/ites/PIDC.htm) | 。[中階主管管理技能培訓班](http://www.iiiedu.org.tw/ites/MMS.htm" \t "_blank) 。[跨部門溝通與衝突解決](http://www.iiiedu.org.tw/ites/PIDC.htm" \t "_blank) 。[策略與KPI導向之預算管理](http://www.iiiedu.org.tw/ites/Budget.htm" \t "_blank) |  | | 通識 課程 | 。[人際關係與溝通技巧](http://www.iiiedu.org.tw/ites/CHC.htm) 。[結構化之問題分析與解決實務班](http://www.iiiedu.org.tw/ites/QAS.htm" \t "_blank) | 。[國際商務禮儀與外賓接待](http://www.iiiedu.org.tw/ites/ICE.htm" \t "_blank) 。[非財務主管之財務管理精修班](http://www.iiiedu.org.tw/ites/NFM.htm" \t "_blank) | | |  |
| 97(C) | 1. 管理功能中規劃的核心為: (A)組織 (B)策略 (C)決策 (D)目標 |  |
|  | 規劃的前提是預測　　規劃的基礎是目標  規劃的核心是決策　　規劃的結果是計畫 |  |
| 97(C) | 32. 管理活動是由規劃、執行、控制等一連串步驟的循環作用，稱為:  (A)生產循環 (B)組織循環 (C)管理循環 (D)科學循環 |  |
|  | PDCA（Plan-Do-Check-Action的簡稱）循環是品質管理循環 |  |
| 97(D) | 48. 下列有關「BOT」的敘述，何者有誤? BOT即以興建(Build)、營運(Operate)、移轉(Transfer)  (A)民間跟政府透過合約關係，投資興建公共工程  (B)在興建完成後，由民間經營一段時間，期滿後再交還給政府  (C)可活絡民間投資及減輕政府財政負擔  (D)即「Build-Offer-Transition」的簡稱 |  |
| 99 | 10. 企業功能為企業生存成長所需的基本工作，包括生產、行銷、人力資源、研發及\_\_\_\_\_。 | 財務 |
| 101比 | (2-1) 效率（Efficiency) 及 效能（Effectiveness) |  |
|  | |  |  |  | | --- | --- | --- | |  | **效率** | **效能** | | **別　　稱** | Efficiency | Effectiveness | | **定　　義** | 用最少的投入換得最大的產出 | 達成原訂的目標 | | **衡量方式** | 產出/投入 | 目標達成率(實際達成績效/預期目標) | | **焦　　點** | 追求最低資源浪費 | 目標達成與否 | | **重　　點** | 過程 | 目標 | | **目　　的** | 把事情做對(Do the things right) | 做對的事情(Do the right things) | |  |
|  | 效率:用最少資源達到最大產出，生產力:產出/投入，把事情做對  效能:是否達成目標，目標達成率，做對的事情 |  |
| 101問 | 3. 請簡要分析企業五大功能的内涵，並說明與管理功能的關係 |  |
|  | 企業五大功能  1.生產：投入生產要素，轉換為產品或提供服務的過程  2.行銷：透過行銷4P與STP的結合，滿足顧客需求並賺取利潤  3.人力：透過選才、育才、用才、留才的過程，提升員工績效並促進企業成長  4.財務：籌措資金與管理運用，維持企業正常營運  5.研發：追求創新的科技技術，提升公司競爭力  管理功能：規劃、組織、用人、領導、控制  企業功能須運用管理功能來達成目標；管理功能也適合運用到每一個企業功能。如此交互使用，形成管理矩陣 |  |
| 102(A) | 1. 下列敘述何者有誤? (A)管理功能分為行銷、生產、財務、研究發展及人力資源  (B)規劃是訂定目標，建立達成目標的策略及發展一套有系統的計畫，來整合協調企業各項活動  (C)控制是監督各項活動，確保所有工作按計畫執行  (D)管理是協調工作項目，使工作能藉由他人之力，有效率及有效能的完成 |  |
|  | 管理功能：規畫、組織、領導、控制 企業功能才是「產銷人發財資訊」 |  |
| 102(C) | 2. 依明茲伯格( Henry Mintzberg )的管理者角色，下列何者不是決策角色?  (A)企業家( entrepreneur ) (B)資源分配者(resources allocator) (C)發言人(spokesperson) (D)談判者( negotiator ) |  |
| 103(A) | 10. 下列何者屬於管理者的資訊角色？  (A)監視者(monitor) (B)連絡者(liaison) (C)協商者(negotiator) (D)資源分配者(resources allocator) |  |
| 104(B) | 1. 依據組織分工的專業技術分類為生產、行銷、財務、人事、研發稱為：   　(A)管理功能 (B)企業功能 (C)管理循環 (D)管理矩陣 |  |
|  | 企業功能:產、銷、人、發、財　　　　　　　　　　　管理功能:規劃、組織、領導、控制 |  |
| 105 | 1. 羅伯‧凱茲(Robert L. Katz)所描述的管理能力中，基層管理者最應具備的管理能力為\_\_\_\_能力 | 技術 |
| 105 | 6. 效率與效能係管理者所追求之績效。若將效率與效能分為「高」、「低」兩類，  當管理者之目標選擇正確並且致力去完成，但資源的使用不當，可謂之\_\_\_\_效率、\_\_\_\_效能 | 低  高 |
| 105問 | 2. 請簡要說明亨利‧明茲伯格(Henry Mintzberg)歸納出的管理者角色各為何？（10 分） |  |
|  | 分成三大類:人際角色、資訊角色、決策角色，又將三個角色分為十個角色 　　頭領聯 監傳發 企危資談  一.人際角色:表示管理者主要工作是與他人建立關係，做好溝通與領導的角色。  (一)頭臉人物:組織象徵性領導者  (二)聯絡人:維持人際網路的發展及與外界的互動關係。  (三)領導者:負責激勵、領導員工。  二.資訊角色:表示管理者主要工作為蒐集各種內外部資訊，並傳播與處理這些資訊供相關人士參考。  (一)監督者:藉由監督組織內外部，尋求和接受各種訊息。  (二)傳播者:將來自外界或員工的訊息，傳達給組織各成員。  (三)發言人:將組織的政策、成果及績效傳達給外界。  三.決策角色:表示管理者主要工作為制定各種決策。  (一)資源分配者:分配組織所有資源並裁定各種決策。  (二)談判者:代表組織與其他組織或個人談判。  (三)企業家:負責在組織內外部尋找機會並啟動改革。  (四)危機處理者:當組織面臨危機時負責提出計畫並處理危機。 |  |
| 106 | 1. 企業機能有 5 項分別為：生產管理、行銷管理、人力資源管理、研究發展管理及\_\_\_\_\_管理 | 財務 |
| 106 | 3. 我國「公司法」規定，公司種類可分以下4種：無限公司、有限公司、兩合公司及\_\_\_\_\_公司經營型態 | 股份有限 |
|  | 公司：兩人以上股東，或一人以上法人股東組成的組織，就其出資額負有限清償責任 法源：公司法分為  無限公司：兩人以上股東，負連帶無限清償責任  兩合公司：一人以上股東，負連帶無限清償責任；一人以上股東，就其出資額，負有限清償責任  有限公司：一人以上股東，就其出資額，負有限清償責任  股份有限公司：兩人以上股東或者一人法人或政府股東組成的組織，就其出資額，負有限清償責任 |  |
| 106問 | 3. 凱茲(Katz)認為管理者應具備哪 3 個重要的管理技能？前述技能隨著高、中、基層之管理層級不同，  其重要性程度有所差異；請分別說明之 |  |
|  | 1.技術能力：指在特定領域內所需具備的專業知識及技能。對於基層管理者很重要，因為基層管理者必須時常跟基層員工作直接接觸，要知道如何引導部屬並發現不對的問題。  2.人際能力：與個人或群體相處的能力。對於所有階層管理者都很重要，因為管理者有良好人際關係可以清楚地知道如何對員工溝通、激勵、領導、建立彼此信任感。  3.概念化能力：將複雜情境系統化歸納、整理的能力。對於高階管理者很重要，因為高階管理者要  帶領整個組織成長，必須洞悉未來，從整體觀點觀察組織。 |  |
| 10705 | 14. 管理是一種持續進行的活動，而管理功能中的「控制」是提供由結果回饋到\_\_\_\_\_之間的必要連結。 |  |
| 10705 | 17. 明茲伯格(Henry Mintzberg)的 10 種管理者角色，其中傳播者與發言人是屬\_\_\_\_\_角色 |  |
| 108 | 1. 當代企業管理學者多認為：管理功能係指管理者運用規劃、\_\_\_\_、領導及控制等 4 大主要功能，   來達成企業所訂定的目標 | 組織 |
| 108 | 17. 所謂\_\_\_\_係指一種指導及管理的機制，以落實公司經營者的責任為目的，藉由加強公司績效管理且  兼顧其他利害關係人利益，以保障股東權益 |  |
|  | 公司治理係指一種指導及管理並落實公司經營者責任的機制與過程，在兼顧其他利害關係人利益下，  藉由加強公司績效，以保障股東權益 |  |
|  |  |  |
| 108解 | (1-3) 效能(Effectiveness) |  |
|  | |  |  |  | | --- | --- | --- | |  | **效率** | **效能** | | **意　　義** | 「資源使用率」  資源有效利用之程度 | 「目標達成率」 在有限資源下，能達成目標的程度 | | **公　　式** | 產出 / 投入 | 實際產出 / 預期目標 | | **追　　求** | 減少浪費 以最少投入達到最大產出 | 方向正確 完成能達成組織目標的活動 | | **重　　視** | 過程(手段) | 結果(目的) | | **屬　　於** | 量的層面 | 質的層面 | | **Drucker的觀點** | 把事情做對 | 做對的事情 | |  |
| 109 | 1. 根據凱茲(Katz)及派維與羅(Pavett and Lau)的主張，管理者如何能夠在錯綜複雜的情況中抽絲剝繭、理出頭緒，係有賴於管理者的\_\_\_\_\_化能力 | 概念化 |
| 109解 | (3-5) 代理問題 |  |
|  | |  | | --- | | 指代理人目標(通常是經營團隊)跟被代理人目標(通常是股東)出現不一致的狀況.實務上通常都是發生在經營上股東和經營團隊產生利益上的衝突. 一個要高風險, 一個採保守策略. 此時就會產生代理問題. | |  |
|  |  |  |
| **CH1 企管概論 < P1 > 職員考題** | | |
| 101(B) | 6. Katz認為高階管理者相對於其他階層而言最需具備的能力為何？  (A) 人際關係能力 (B) 概念化能力 (C) 技術能力 (D) 適應能力 |  |
| 102(B) | 11. 根據Katz的觀點，管理者要了解公司內各業務間錯綜複雜的關係，須具備何種管理技能？  (A)人際關係技能 (B)觀念性技能 (C)技術性技能 (D)規劃性技能 |  |
| 102(C) | 20. 根據Mintzberg 對管理者角色的分類，談判者（Negotiator）屬於何種角色？  (A)人際角色 (B)資訊角色 (C)決策角色 (D)協商角色 |  |
|  | Mintzberg(1960)管理者的十個角色： 口訣：忍字訣  1.人際關係(interpersonal roles)  (1).形象人物(figurehead)：組織或單位的代表人物。  (2).領導者(leader)：組織的領導者，管理部屬，完成任務。  (3).連絡人(laison)：維持良好人際關係。  2.資訊者角色(informational roles)  (1).監督者(monitor)：隨時注意產業環境、政經局勢的變化。  (2).傳播者(disseminator)：將蒐集的訊息與成員分享。  (3).發言人(spokesperson)：代表組織對外發言。  3.決策者(decisional roles)  (1).企業家(entrepreneur)：尋找機會，帶領組織發展成長。  (2).問題解決者(disturbance handler)：統合協調，解決組織問題與危機。  (3).資源分配者(resource allocator)：將組織的資源做最合適地配置。衝  (4).談判者(negotiator)：與外界關係人做決定性的談判，仲裁內部成員衝突爭議。 |  |
| 102(A) | 25. 有關公司治理（Corporate Governance）的基本精神，下列敘述何者有誤？  (A)獨立董事擁有多數股權並協助企業經營 (B)強化董事會運作  (C)追求股東利潤最大化 (D)加強經營資訊透明化 |  |
|  | 獨立董事（independent director）,是指獨立於公司股東且不在公司中內部任職，並與公司或公司經營管理者沒有重要的業務聯繫或專業聯繫，並對公司事務做出獨立判斷的董事。 |  |
| 103(B) | 21. 下列敘述何者有誤？ (A)管理者必須要處理「人際關係、資訊、決策制訂」的工作  (B)管理者為確保組織活動如期發展，而須從事監督.衡量及導正績效的工作，我們稱之為組織(Organizing)  (C)管理者須透過他人來達成組織目標，故具備人際性技能是絕對必要的  (D)概念性技能是分析及判斷複雜環境的能力，高階主管較中、基層主管更應著重在此一技能 |  |
|  | 控制=標準--衡量--比較--修正 |  |
| 103(C) | 24. 下列敘述何者有誤？  (A)全能觀點認為，組織的績效好壞難以歸咎是管理者直接影響，但管理者仍要為組織績效負起大部分責任  (B)強勢文化中員工非常認同組織，會產生很高的凝聚力.忠誠度及順從性，並可降低員工離開組織的傾向  (C)強勢文化和組織績效有關，當組織文化愈強勢時，它對於管理行為的影響亦愈小  (D)象徵觀點認為，組織的成敗大都由於管理者無法控制的外力所造成 |  |
| 103(E) | 25. 效率與效果之間的關係為何？  (A)有效率才會有效果 (B)有效果才會有效率 (C)效率就是效果 (D)相互獨立沒有關係(E)一律給分 |  |
| 104(C) | 9. 下列敘述何者有誤？ (A)控制是用以確保行為或活動能夠依照計畫完成  (B)控制是用來修正任何重大偏離的一種監視程序  (C)控制是管理功能循環中的第二環  (D)一個有效的控制系統可以提供員工績效表現的資訊與回饋，及降低潛在問題發生的可能性 |  |
| 104(A) | 38. 下列何者敘述有誤？ (A)效能指的是投入與產出的比例  (B)組織效能指的是組織呈現的產出是否符合組織的利益關係人之要求  (C)效能指的是作對的事 (D)效率關注的是組織營運的投入與產出的比例 |  |
|  | 效率才是 投入與產出來比例 |  |
| 105(B) | 6. 企業高階管理者是投機的個人主義者，其所做的決策會以自利為考量，此為下列哪一種理論的主張？  (A)管家理論(Stewardship Theory) (B)代理理論(Agency Theory)  (C)利害關係人理論(Stakeholder Theory) (D)股東所有理論(Stockholder Theory) |  |
|  | 管家理論：說明所有權人與經理人的互動關係，其認為給予經理人愈大的決斷權力，可以強化實質管理權，  增強忠誠僕人的特性，提升經營管理效率。  代理理論：說明所有權人與經理人的互動關係，經理人有可能因自身利益而做出非使股東極大化利益之決策，  其認為給予經理人愈大的決斷權力，產生的代理成本愈大。  利害關係人理論：利害關係人是指企業內、外部的相關者，像是員工、廠商、顧客、股東等皆是。  此理論認為要符合企業永續經營理念，必須有一套兼顧利害關係人的經營發展策略，  時時關注員工、顧客、股東與廠商之權益。  股東所有理論：由於擁有企業所有權是必須負擔最後財務虧損與風險（直接或間接）的責任，  因此該理論認為這樣的責任歸屬特性，公司的利益與歸屬僅需考量股東的權益。 |  |
| 105(C) | 21. 中小企業為大多數經濟體系中重要的一環，以下對中小企業的敘述何者正確？  (A)較大企業易產生規模經濟利益 (B)較易吸引資金投入  (C)決策反應較快，能隨時調整策略，掌握機會 (D)較易吸引專業人才投入 |  |
| 106(B) | 1. 以解決特定社會問題為核心的企業型態組織，不靠捐贈，而靠日常營運自給自足的企業稱？  (A)非營利組織 (B)社會企業 (C)財團法人 (D)社團法人 |  |
|  | 社團法人特徵　　　　 1.社團和社員都是獨立性的主體  2.社團的行為由機關為之 機關的行為就是社團的行為  3.社團總會參與社團意思的形成 並監督社團  4.社團財產負債都屬於社團 社員除了出資之外 不必清償  財團法人特徵  1.集合財產的組織體 為達成公益目的加以管理運用  2.無分子個人 不能有自主意思 只能依照捐助意思 設一管理人管理財產  3.執行不特定的公益 受益其應得之受益人  社會企業：主要透過商業模式解決特定社會或環境問題。介於非營利組織和普通企業之間。 |  |
| 106(B) | 8. PChome的主管因應蝦皮2小時到貨的競爭，要求員工加速整個出貨進度。請問這位管理人員在追求的是？  (A)增加效果 (B)增加效率 (C)減少原料的使用量 (D)同時增加效率及效果 |  |
| 107(C) | 2. 學者Mintzberg提出管理者角色主要包含3大類角色，其中不包含下列何者？  (A)資訊角色 (B)決策角色 (C)創新角色 (D)人際角色 |  |
| 107(B) | 4. 學者Katz提出管理者需要具備3項管理技能，他認為在不同管理層級都很重要的管理能力為何？  (A)專業技術能力 (B)人際能力 (C)創新能力 (D)概念化能力 |  |
| 107(D) | 13. 將實際績效與標準進行相互比較是管理過程中的哪項功能？  (A)組織配置 (B)擬定營運策略 (C)作業規劃 (D)稽核控制 |  |
|  | 管理過程依序為規劃、組織、領導、控制  控制是按設定的標準去衡量計劃實際的執行情況，並通過對執行偏差的糾正來確保計劃目標的正確與實現。 |  |
| 107(C) | 20. 依據我國公司治理的體制規範，下列何者功能為負責公司業務執行之監督及公司內部控制制度之執行  (A)股東會 (B)董事長 (C)監察人 (D)薪酬委員會 |  |
|  | 公司組成:  股東--->股東會--->1.董事---董事會--董事長+總經理  2.監察人(最高監督機關) |  |
| 107(B) | 23. 下列何者不是管理的功能？ (A)規劃 (B)預測 (C)領導 (D)控制 |  |
| 108(B) | 10. 獨資企業最主要的缺點為何？ 　(A)企業的所有者們易生爭吵 　(B)企業所有者對企業的債務具有無限責任  　 (C)企業的所得須被課稅2次 　(D)公司成立與結束的成本較高 |  |
| 109  A,D | 2. 現代公司架構中，因為經營權與所有權分離，而產生代理成本，請問代理成本不包含下列何者？  (A)交易成本 (B)激勵成本 (C)監控成本 (D)執行成本(enforcement costs) |  |
| 109(D) | 8. 企業管理者若具有邏輯推理、歸納整理等能力為管理者賦有下列何種能力？  (A)人際關係能力 (B)技術能力 (C)政治能力 (D)概念化能力 |  |
|  | 口訣：唸忍術「概念能力」「人際能力」「技術能力」 |  |
| 109(C) | 18. 下列何者主要是為達成公司董事會與管理階層的決策，以符合公司與全體股東最大利益，協助企業  管理運作，以及提供有效的監督機制？ 　　　 (A)目標管理 (B) 360度評估 (C)公司治理 (D)標竿管理 |  |
|  |  |  |
| **CH2 管理學派 < P19 > 雇員考題** | | |
| 95(B) | 22. 管理者將重心放在組織中重大差異事件管理上，是符合下列何種有效控制的原則?  (A)多種標準(B)例外管理(C)彈性(D)績效回饋(E)合理標準 |  |
| 97(B) | 42.下列敘述何者有誤?  (A)例外管理，是一種有助於管理者節省時間與精力的管理原則  (B)例外管理，會使企業高級管理人員沒有多餘時間去注意商場及競爭趨勢  (C)對偶發例外事件做數次研究處理後，可建立研判準則，作為新例外事件發生之處理參考  (D)若將日常例行事務之處理建立一標準程序，新進員工經短期訓練後，即可據以處理工作 |  |
|  | 例外管理最初由泰勒 (F•W•Taylor)提出，指最高管理層將日常發生的例行工作，擬就處理意見，使之規範化(標準化、程式化)，然後授權給下級管理人員處理，而自己主 要去處理那些沒有或者不能規範化的例外工作， |  |
| 95 A  B,D | 49 有關管理科學(Management Science) 與科學管理(Scientific Management) 之比較，下列何者正確?  (A) 皆強調數量方法解決問題　　 (B) 皆追求效率 　　(C) 管理科學主要研究對象為現場操作人員  (D) 管理科學運用工具為作業研究與電算機 　　　　　(E) 科學管理較適用決策管理與資源有效分派 |  |
| 96(C) | 24. 某項工作完成的標準時間為10小時，每小時工資為100元，獎金率為50% ，A員工以8小時完成。  請問根據歐文獎工制，A 員工可獲得多少工資? 　　　 (A) $750 (B) $800 (C) $960 (D) $1000 |  |
| 96(A) | 25. 在下列何種情形下企業較適合採取「計時制」?  (A) 產品內容差異較大時 (B)企業規模較大時  (C) 重視產品的生產數量及速度時 (D)員工工作情形不易監督時 . |  |
| 96(D) | 28. 在管理各個學派中，下列敘述何者有誤?  (A) 霍桑實驗開啟了組織行為的研究 (B) 霍桑實驗原始設計是基於科學管理的理念  (C) 韋伯的科層式組織理念，對現今的組織仍有相當影響力  (D) 費堯的十四項原則針對組織基層作業做出明確規劃，奠定了一般行政理論的基礎 |  |
| 97(C) | 1. 下列有關霍桑研究的敘述，何者有誤?   (A)係由哈佛大學教授梅育(Mayo)所主導 (B)地點在美國西方電氣公司的霍桑工廠  (C)於1927 年到1932 年間共分兩階段進行 (D)開啟了日後對於人群關係研究的熱潮 |  |
|  | 霍桑研究是在1924年至1932年進行的，因經濟大恐慌而終止。  1927年在「繼電器裝配試驗室實驗」（Relay Assembly Test Room Experiments），Fritz J. Roethlisberger 與 William J. Dickson 給出了大量實驗細節，但是很少解釋。哈佛大學商學院的心理學教授喬治·埃爾頓·梅奧（George Elton Mayo）作了簡短總結，包括表述了不管照明條件、休息時間的長短與次數及工作日數等因素如何，只要給予工人積極關注與自我管理權都可以創造積極的團體氛圍而提高產量。霍桑研究是一系列對工人在改善各種條件下（薪酬、照明條件、工間休息等）其生產效率變化情況的研究，但在一段時間後發現，這些條件的改善並未對生產率上升產生明顯效果，有些甚至回到初始的狀況。這個現象在單個工人以及團體測試中都存在。實驗者設計的變量既不是唯一的也不是顯著的主導生產率變化的因素。由梅奧教授等作出的一個解釋是：「六個人組成了一支團體，這個團體在實驗誠心且自發的進行了合作。」此即後來提出的「非正式組織」概念。1955年，蘭斯伯格爾（Landsberger）重新解釋了實驗成果並定名為「霍桑效應」。 |  |
| 97(B) | 4. 下列有關權變理論的敘述，何者有誤?  (A)沒有一種管理理論可適用於任何情況 　(B)強調靜態管理 　(C)企業經營與管理並無一定的程序與方法  (D)企業組織是否恰當，管理方法是否良好，端視工作性質與企業環境而定 |  |
|  | 權變理論：強調情境、彈性運用、殊途同歸、動態管理、效率效果並重 |  |
| 97(B) | 34. 學者巴納德(Barnard)對職權的來源採「接受理論」，有關接受理論的敘述何者有誤?  (A)主管的職權來自於部屬的接受與認同  (B)唯有當主管的命令落在下屬的無異區間之外，部屬才會接受主管的職權  (C)無異區間的大小決定主管職權的範圍  (D)下屬對上司的命令愈瞭解，愈能接受上司的職權 |  |
|  | 唯有當主管的命令落在下屬的無異區間之內，部屬才會接受主管的職權  權威接受論的影響因素  　　1、受命者是否瞭解  　　2、是否符合組織目標  　　3、是否違背受命者利益  　　4、受命者是否有能力加以執行 |  |
| 99 | 8. 費堯（Fayol）所提出的階層鍊原則（Sualar Chain Principle），指出組織中的水平單位間可以互相溝通，  以提升效率避免延誤商機，此協調現象稱為\_\_\_\_\_原則 | 跳板 |
| 99 | 11. 在管理學派發展史，行為科學學派學者梅育（Mayo）透過一系列實驗研究，發現當員工知道  被觀察時，會使其覺得受到重視而提高生產力，此即所謂的\_\_\_\_\_效應 | 霍桑 |
| 99 | 20. 某工作之標準工作時間定為 8 小時，每小時工資為 100 元，獎金率為 50%，A 員工以 6 小時完成  工作，以甘特工作和獎金薪資制（Gantt Task and Bonus Wage System）計算，A 員工可領到 \_\_\_\_\_元。 | 1200 |
|  | 甘特獎工制  (1)標準工時以下 → 薪資 = 實際工時 × 時薪  (2)標準工時以上 → 薪資 = (標準工時 × 時薪) + (超標獎金率 × 標準工時 × 時薪)  = (8 × 100) + ( 50% × 8 × 100)  = 800 + 400 = 1200 |  |
| 99解 | (1-1)「甘特圖」（Gantt chart） |  |
|  | 甘特圖為 1.工作進度控制表，用以計算工作完成所需耗費時間。  2.橫軸為工作時間，縱軸為工作項目。 |  |
| 99解 | (1-4)「獎工制度」（Premium System） |  |
|  | 獎工制度：當工人工作數量超過一定的標準，則給予獎金激勵工人的薪資制度。 |  |
| 101 | 1. 「員工必須尊重並服從組織的規定」是費堯（HenriFayol)十四點原則中的\_\_\_\_\_\_原則 | 紀律 |
| 102(D) | 3. 下列何者是費堯(Henri Fayol) 的14 項基本管理原則提及的「組織由最高的領導者到最基層員工間，  應該有一條明確的命令傳達管道」?  (A)權威原則(authority& responsibility) (B)紀律原則( discipline) (C)秩序原則(order) (D)指揮鏈原則( scalar chain) |  |
|  | 指揮鏈原則：組織從最高層主管到最基層人員必須有明確的指揮路線 |  |
| 102(A) | 21. 下列敘述何者正確? 　　　 (A) 1 (B) 2 (C) 3 (D) 23  1)霍桑研究是關於「人在組織內的行為模式」之研究 2)韋伯(MaxWeber) 是「科學管理之父」  3)官僚體制是一種專業分工、層級明確、具有詳細規範，且重視私人關係的組織 |  |
| 102(A) | 33. 下列敘述何者有誤? (A)全面品質管理(TQM) 是藉由不斷改進，來回應管理者的需求與期望  (B)權變理論強調組織在面對不同情境時，應採取不同的管理方式  (C)系統學派的觀點認為管理者的任務是協調組織內不同部門，確保良好互動以達成組織目標  (D)要徑法及經濟訂購量模型皆是利用計量方法來改進管理決策的例子 |  |
| 103(B) | 3. 下列何種管理學派是由霍桑實驗所導引出來？  (A)科學管理學派 (B)人群關係學派 (C)管理科學學派 (D)管理程序學派 |  |
|  | 1.傳統古典時期-科學管理(Taylor-時間研究)、管理程序(費堯-管理程序之父)、官僚(科層-Weber)  2.修正理論時期-行為科學(Mayo 霍桑試驗)、數量學派or管理科學(有限理性-Simon)  3.系統(情境)時期-系統學派、權變or情境學派(Fidler) |  |
| 103(A) | 5. 下列何者不是費堯(Henri Fayol)所提出的十四點原則？  (A)例外原則 (B)主動原則 (C)公平原則 (D)職位原則 |  |
|  | 1.專業分工：可使員工對自己的工作熟能生巧，增進效率，提高生產力。  2.職權：根據職位的勿同，每位員工應有明確的責任及相應的權力。  3.紀律：組織的規定，必須大家遵循，並切實執行。  4.指揮統一：每位員工只接受一位主管的命令。  5.指導統一：組織中有共同目標的單位應受同一主管及同一計劃所指導。  6.團體利益至上：個人利益必須服從整個組織的利益。  7.酬勞公平：薪資應根據每人工作難易及多寡而定。  8.集權：員工在決策過程中參與的程度應以實際的情況而定。  9.層級節制：重視從上層主管到基層員工的指揮鏈(ChainofCommand)  10.秩序：一切作業要按照計劃執行，井然有序。  11.公正：經理人對待部屬應該關心及公平。  12.員工職位穩定：高流動率會導致低效率，人員編制任用應求穩定。  13.創造進取：在工作的計劃與執行時，允許員工有創造進取的精神。  14.團隊精神：以促進員工的合作及向心力。  口訣：紀責共標工集,平穩揮揮主團序獎　(記者們共同標到一隻公雞,並且組團坐飛機平穩飛飛的去序獎) |  |
| 104(D) | 8. 馬克斯‧韋伯(Max Weber)在十九世紀發展出一套權威結構與關係的理論，並以官僚體制(bureaucracy)  描述他理想中的組織形式，以下何者不是官僚體制的特性？  (A)專業分工 (B)具有詳細規範 (C)不循私 (D)以人為中心的 |  |
|  | 官僚體制特徵如下  1.層級節制　 2.專業分工　 3.標準作業流程　 4.對事不對人　 5.永業化　 6.年資地位  Weber提出三種權威演變，  1，傳統權威　　2，超人權威　　3，合法理性權威 |  |
| 104(D) | 20. 繪製各項預排工作及實際已完成進度，以便看出實際進度與預定進度差異的生產進度控制圖稱為：  (A)泰勒圖 (B)網路要徑圖 (C)特性要因圖 (D)甘特圖 |  |
|  | 甘特圖：橫軸為時間，縱軸為活動，用於規劃控制及專案管理的工具。  由圖表可看出各活動執行進度以及完成情形。 |  |
| 105 | 3 .矩陣式組織的形成違反了費堯(Henri Fayol)「管理十四原則」中之\_\_\_\_原則 統一指揮 |  |
|  | 矩陣式組織違反指揮統一原則，因矩陣式組織內的專案是由隸屬各部門的員工所組成，不只須對專案主管負責，還需對原單位主管負責，因此容易產生角色衝突，違反指揮統一 |  |
| 105 | 4. 科學管理學派主張使用科學方法找尋完成工作之最佳方法，其中提出管理四大原則之學者為\_\_\_\_ | 泰勒 |
|  | 泰勒,被稱為科學管理之父,  科學管理四原則 ,1科學動作原則2.科學選用工人原則3.合作及和諧原則4.最大效率原則 |  |
| 105解 | (1-5) 霍桑效應(Hawthorne Effect) |  |
|  | 霍桑效應(Hawthorne Effect)係指當被觀察者知道自己成為觀察對象，而改變行為傾向的效應。 |  |
| 106 | 17. 韋伯(Weber)的理想型官僚制度係建構在權威的基礎上，其演進過程為傳統權威.超人權威及 \_\_\_\_\_權威 | 合法-理性 |
| 10705 | 4. 將企業部門的活動以時間為橫軸，排程活動為縱軸，所畫出的長條圖稱為\_\_\_\_\_圖，可看出各活動  執行進度及完成情形 |  |
| 10712 | 1. 在管理的理論中，強調沒有任何放諸四海皆準的法則，意即在變動的環境中，   沒有最佳的單一管理方法，稱為\_\_\_\_\_\_理論 | 權變 |
| 109 | 13. 科學管理學派假定人的思考和行為都是目標理性的，將人視之為\_\_\_\_\_ | 經濟人 |
|  | 目標理性-經濟人 有限理性-行政人 |  |
|  |  |  |
| **CH2 管理學派 < P19 > 職員考題** | | |
| 103 | (三) 甘特圖(Gantt Chart)與負荷圖(Load Chart) |  |
|  | 甘特圖：橫軸為時間，縱軸為活動。（進度管控）  作為規劃和控制以及專案管理的工具，可得知各活動的執行進度、完成情形。  負荷圖：橫軸為時間，縱軸為資源。（生產管理）  可得知哪些設備處於空閒狀態可以安排生產排程。 |  |
| 103 | (四) Chester Barnard (1886-1961) 之權威接受論(Acceptance Theory) |  |
|  | 職權接受與否，視領導者之命令能否進入受命者的同意區內，職權大小不再地位高低，  而在接受職權者能接受的程度大小，接受被建立在下列四個要因之上  1.受命者了解命令內容  2.受命者做得到  3.符合受命者利益  4.符合組織利益  命令才能發揮作用及影響力 |  |
| 105(A) | 11. 行政管理學派創始者費堯所提出的14項管理原則中， ① 是「專業化可提高工作效率，增加產出」，  ② 是「每位員工都應只接受一位上司的命令」，請問①、②應填入下列哪一個選項？  (A)分工原則（Division of work）；指揮統一原則（Unity of command）  (B)主動原則（Initiative） ；指揮鏈原則（Scalar chain）  (C)團隊原則（Esprit de corps） ；權威原則（Authority）  (D)分工原則（Division of work）；權威原則（Authority） |  |
|  | 根據泰勒，分工是「專業化可提高工作效率，增加產出」。　　　　　　　　　　口訣：專業分工！  指揮統一原則（Unity of command）：員工應該只接受一位上司的命令，避免多頭馬車！ |  |
| 105  C,D | 13. 企業是一種開放系統，企業的經營受到環境因素影響甚鉅，不能忽視環境所帶來的衝擊，此為下列  哪一種學派理論的觀點？ 　　　(A)功能學派 (B)計量學派 (C)系統學派 (D)權變學派 |  |
|  | 系統管理理論的主要觀點:  一、組織是一個由許多子系統組成的，組織作為一個開放的社會技術系統，是由五個不同的分系統構成的整體，這五個分系統包括：目標與價值分系統；技術分系統；社會心理分系統；組織結構分系統；管理分系統。這五個分系統之間既相互獨立，又相互作用，不可分割，從而構成一個整體。這些系統還可以繼續分為更小的子系統。  二、企業是由人、物資、機器和其他資源在一定的目標下組成的一體化系統，它的成長和發展同時受到這些組成要素的影響，在這些要素的相互關係中，人是主體，其他要素則是被動的。管理人員需力求保持各部分之間的動態平衡、相對穩定、一定的連續性，以便適應情況的變化，達到預期目標。同時，企業還是社會這個大系統中的一個子系統，企業預定目標的實現，不僅取決於內部條件，還取決於企業外部條件，如資源、市場、社會技術水平、法律制度等，它只有在與外部條件的相互影響中才能達到動態平衡。  三、如果運用系統觀點來考察管理的基本職能，可以把企業看成是一個投入—產出系統，投入的是物資、勞動力和各種信息，產出的是各種產品(或服務)。運用系統觀點使管理人員不至於只重視某些與自己有關的特殊職能而忽視了大目標，也不至於忽視自己在組織中的地位與作用，可以提高組織的整體效率。  　　系統管理理論提出了有關整體和個體組構及其運營的觀念體系：   * 組織是人們建立起來的相互聯繫著的並共同運營的要素（子系統）所構成的系統 ； * 任何子系統的變化均會影響其它系統的變化； * 系統具有半開特性——既有自己的特性，又有與外界溝通的特性。 |  |
|  |  |  |
| **CH3 組織環境文化 < P35 > 雇員考題** | | |
| 96(C) | 1. 下列對企業所面臨的經營環境與管理趨勢之敘述，何者有誤?  (A) 未來環境是動態的、複雜的 (B) 企業的競爭優勢來自速度與創新  (C) 由於科技不斷的推陳出新，企業對人員的依賴將愈來愈低  (D) 企業的市場將拓展到全世界，其所面臨的挑戰也是全球化的 |  |
| 96(D) | 26. 某國媒體充斥著政治權、財富爭逐、崇拜成功者等報導，顯示該國當前文化的哪一面?  (A) 權力距離(Power Distance) (B) 不確定的避免(Uncertainty)  (C) 個人主義(Individualism) (D) 雄性主義(Masculinity) |  |
| 97(C) | 22. 景氣循環的四個階段分別為(1)繁榮 (2)蕭條 (3)復甦 (4)衰退，依序排列應為:  (A) 3124 (B) 1234 (C) 3142 (D) 2431 |  |
|  | 復繁衰蕭 :  一個叫復繁的遇到不景氣  很雖小(台語) |  |
| 97(A) | 29. 企業赴海外投資將會面臨一系列的風險，其中因當地國的國際收支狀況異常，或當地政府經濟管理  失誤所可能衍生的風險為何? 　　　 (A)匯率風險 (B)法律風險 (C)政治風險 (D)溝通風險 |  |
|  | 國際收支不好 -->匯率貶值 政府經濟管理失誤致經濟蕭條 -->匯率貶值  政治風險的概念  　　政治風險是指完全或部分由政府官員行使權力和政府組織的行為而產生的不確定性。政府的不作為或直接干預也可能產生政治風險。政治風險也指企業因一國政府或人民的舉動而遭受損失的風險。 |  |
| 97(C) | 37. 企業在推動國際化的過程中，可能遭逢的困境有哪些? 　　　　 (A) 124 (B) 134 (C) 123 (D) 1234  (1)地主國關稅保護 (2)社會環境不同的限制 (3)本國政府的限制 (4)本國市場的競爭 |  |
| 104(E) | 17. 何者是企業的利害關係人？ 　　　 (A)供應商 (B)員工 (C)顧客 (D)競爭對手(E)以上皆是 |  |
| 106 | 16. 組織中，一套組織成員共有的價值、信念與象徵的複雜組合，稱之為\_\_\_\_\_，它會影響組織成員的言行 | 組織文化 |
| 10705 | 5. 組織面對的環境中，會受組織決策和行動影響的人或團體，如政府、競爭者、員工、顧客或產業工會  等，均稱為\_\_\_\_\_ 　 利害關係人 |  |
| 10712 | 2. 企業協助新進員工儘早適應組織文化，且最後產生高度認同的過程稱為\_\_\_\_\_\_ |  |
| 10712 | 11. 策略聯盟(strategic alliances)的型式中，夥伴間為某個目標而新成立的一家獨立公司，以共同分攤風險，  集中優勢，稱為\_\_\_\_\_\_企業。 |  |
|  | 合資(Joint Venture)  屬於策略聯盟特別的型式，強調組織間關係更緊密，組織與夥伴合意因為特定目的，共同開設一家公司 |  |
| 108問 | 4. 全球化為目前企業經營的重要趨勢，主要有哪 5 種驅力促使全球化步伐加快，請逐一列舉並說明之。 |  |
|  | 全球化五驅力  讓全世界的個個國家透過政治 經濟 社會 科技等個個層面來加速全球化的溝通交流分別為  1.科技：科技日新月異 此項是屬於技術上的創新 如智慧型手機一直研發出新功能  2.政府：政府為了要促進國家的經濟發展 因此會將自己國家的強項傳遞出去 如好萊塢強勢主流電影文化  3.競爭：各個國家一直在彼此較勁 因此會帶動全球的交流更為興盛 如 美中的太空軍備競賽  4.成本：由於國際貿易可以讓彼此都獲得更多利益 因此許多產業會往其主要生產要素成本較低的國家移動  如：製造業遷往勞力密集國家  5.市場：國際市場是最能快速與世界各地溝通的區域之一 如 國際科技業市場 國際原油市場  以上五種趨力 都可以加深各國的互動 並加快全球化的腳步  記法：成本下降＋技術上升＝競爭力上升之後政府介入市場就會大 |  |
| 109 | 15. 哈佛大學教授黎特文和史春格(Litwin & Stringer)提出，倡導以「整體與主觀」的環境觀念研究組織成員  的行為動機，此種概念稱之為\_\_ 組織氣侯 |  |
|  |  |  |
| **CH3 組織環境文化 < P35 > 職員考題** | | |
| 106 | * 1. 合資 (joint venture) |  |
|  | ”Joint Venture”可能是由一方以入股方式取得共同經營權，也可能雙方(或多方)共同出資，  或以設備、技術、土地、勞力、智慧財產權等出資，成立新公司，由雙方共同經營。  此種經營型態類似合夥經營，但出資者僅負有限責任，合夥則不然。 |  |
| 101(B) | 16. 國際化策略中，地方需求回應高且成本高的策略型態為何？  (A) 全球策略 (B) 多國策略 (C) 跨國策略 (D) 國際策略 |  |
|  | 1.國際企業--> 地方回應低,全球化效率(成本效率)低-->成本高-->核心資源集權化  2.多國企業--> 地方回應高,全球化效率(成本效率)低-->成本高-->管理權集中於母國  3.跨國企業--> 地方回應高,全球化效率(成本效率)高-->成本低-->以分權給地主國為主  4.全球企業--> 地方回應低,全球化效率(成本效率)高-->成本低-->領導層國際化，  領導成員和經理人員由不同國家的人員擔任 |  |
| 102(C) | 7. 「組織價值聚焦於高度風險承擔、具活力幹勁與創造力之特徵者」，其屬於何種文化類型？  (A)市場文化 (B)宗族文化 (C)企業家文化 (D)科層文化 |  |
|  | 1. 企業家-創業文化：強調高冒險、動態性、創造性 ，回應變革同時創造變革，為一種適應性文化的概念。  2. 市場文化：重視以市場為基礎的財務性目標、強調利潤 ，成員與組織為契約關係，員工忠誠度較低。  3. 宗教/派閾文化：尊重傳統、高忠誠性、高個人承諾度，成員對組織付出而組織回饋給成員。  4. 科層/官僚文化：強調正式化、規則、組織層級協調，對外在環境變化不重視，注意力在內部。 |  |
|  | William Ouchi 威廉.大內的「控制」章節，控制的3種類型->  （1） market control 市場控制（協調）  （2）bureaucratic control 科層控制（順從）  （3）clan control 派閥/宗族控制（承諾）  Hellriegel 海爾利格「組織文化」4種文化類型  規劃焦點（內部/外部）×控制模式（有機式/機械式）  （1）clan culture 宗族/家族式文化-  強調人際關係，忠誠與傳統「內部/有機」  （2）adhocracy culture 創業式/企業家文化-強調冒險創新，  成長與創業「外部/有機」  （3）hierarchy culture 官僚式文化-強調規章，  穩定與規則「內部/機械」  （4）market culture 市場式文化-強調績效，  效率與精準「外部/機械」 |  |
| 103  B,C | 1. 企業要說服股東進行全球化的絕佳理由是下列何者？  (A)成本的驅力 (B)競爭的驅力 (C)市場的驅力 (D)股東的驅力 |  |
|  | 全球化的驅動力量：市場，政府，競爭，技術，成本 |  |
| 103(B) | 9. 有關企業利害關係人(stakeholder)，下列敘述何者有誤？  (A)企業利害關係人係指影響企業營運與受到企業經營績效直接影響的群體、個人或組織  (B)顧客不是利害關係人 　　(C)員工是利害關係人 　　 (D)股東是利害關係人 |  |
| 103(C) | 24. 下列敘述何者有誤？  (A)全能觀點認為，組織的績效好壞難以歸咎是管理者直接影響，但管理者仍要為組織績效負起大部分責任  (B)強勢文化中員工非常認同組織，會產生很高的凝聚力.忠誠度及順從性，並可降低員工離開組織的傾向  (C)強勢文化和組織績效有關，當組織文化愈強勢時，它對於管理行為的影響亦愈小  (D)象徵觀點認為，組織的成敗大都由於管理者無法控制的外力所造成 |  |
| 103(A) | 27. 下列關於組織文化的敘述何者正確？ 　　 (A)甲乙丙丁 (B)乙丙丁 (C)甲丙丁 (D)甲乙丁  (甲)在不是信任員工的組織文化中，管理者很可能會採權威式的領導。  (乙)是組織成員共有的信念系統，會決定組織成員的行為。  (丙)強勢文化是指核心價值被廣泛而深入接納的文化。  (丁)組織的人格特質，我們稱之為文化。 |  |
| 104(C) | 3. 企業環境掃瞄分內部和外部分析，下列何者不是外部分析範圍？  (A)社會與文化 (B)科技發展 (C)銷售策略 (D)政治與法令 |  |
|  | PEST分析，企業檢閱其外部環境的一種方法  政治Political、經濟Economic、社會Social、科技Technological |  |
| 104(C) | 6. 日本TOYOTA汽車，在臺灣交由國瑞汽車生產部份車款，是屬於何種進入模式？  (A)出口 (B)加盟 (C)授權 (D)獨資 |  |
|  | 授權與加盟：由組織給予另一個組織使用商標、名稱、技術或產品規格的權利。  授權主要是用於製造業，而加盟則多用於服務業。  全球市場的進入模式  1.出口模式 2.授權模式 3.加盟模式 4.合資模式  5.自有公司模式 6.在地生產 7.策略聯盟 |  |
| 104(D) | 27. 產業全球整合程度(global integration) 愈來愈高原因有以下哪些？  ①各市場的需求具有相當程度之相似性、 ②成本競爭壓力大、全球規模經濟重要性提升、  ③整合全球各區位資源並加以使用、 ④競爭者來自全球各地  (A) ①②③ (B) ②③④ (C) ①③④ (D) ①②③④ |  |
| 105(B) | 22. 組織文化可以藉由很多方式傳遞給員工，請問其中「儀式」的定義是下列何者？  (A)對重大事件或人物故事的描述 (B)一系列重複性的活動  (C)特殊的術語或字句 (D)組織創始者的願景與使命 |  |
|  | 組織文化學習方式 口訣： 一魚龜、射香菇  儀式(B) 語言(C) 故事(A)  規範、價值觀：組織成員對某些事情的看法以及組織的規定  社會化　　　：員工適應組織文化的過程  象　徵　　　：裝潢、制度或員工穿著 |  |
| 106(C) | 11. 下列何者非全球化的驅力？　(A)不同國家消費者需求特質愈趨相似  (B)全球搜尋與外包策略提昇營運效率，企業可以找到比本國更具低成本優勢之供應商  (C)各國政府對貿易管制愈高，限制愈多  (D)企業協調在不同國家的價值鏈活動，以因應全球競爭者在各地之競爭 |  |
|  | 從物質形態看，全球化是指貨物與資本的越境流動，經歷了跨國化、局部的國際化以及全球化這幾個發展階段。貨物與資本的跨國流動是全球化的最初形態。在此過程中，出現了相應的地區性、國際性的經濟管理組織與經濟實體，以及文化、生活方式、價值觀念、意識形態等精神力量的跨國交流、碰撞、衝突與融合。  總的來看，全球化是一個以經濟全球化為核心、包含各國各民族各地區在政治、文化、科技、軍事、  安全、意識形態、生活方式、價值觀念等多層次、多領域的相互聯繫、影響、制約的多元概念。  “全球化”可概括為科技、經濟、政治、法治、管理、組織、文化、思想觀念、人際交往、  國際關係十個方面的全球化。 |  |
| 106(B) | 9. 鴻海投資比特幣(Bitcoin)新創公司Abra，由集團旗下富金通公司所主導，富金通成立於2014 年，  從事供應鏈金融服務，為富士康全資子公司。鴻海投資Abra在經營策略上屬於哪一類？  (A)水平多角化 (B)非相關多角化 (C)集中式多角化 (D)購併 |  |
|  | 企業多角化經營的形式多種多樣，但主要可歸納為以下四種類型：  　　（1）同心多角化經營戰略（Concentric diversification）。也稱集中化多角化經營戰略。指企業利用原有的生產技術條件，製造與原產品用途不同的新產品。如汽車製造廠生產汽車，同時也生產拖拉機、柴油機等。  　　同心多角化經營的特點是，原產品與新產品的基本用途不同，但它們之間有較強的技術關聯性。  　　（2）水平多角化經營戰略（Horizontal diversification），也稱為橫向多角化經營戰略。指企業生產新產品銷售給原市場的顧客，以滿足他們新的需求。如某食品機器公司，原生產食品機器賣給食品加工廠，後生產收割機賣給農民，以後再生產農用化學品，仍然賣給農民。  　　水平多角化經營的特點是，原產品與新產品的基本用途不同，但它們之間有密切的銷售關聯性。  　　（3）垂直多角化經營戰略（Vertical diversification），也稱為縱向多角化經營戰略。它又分為前向一體化經營戰略（Forward integration）和後向一體化經營戰略（Backward integration）。前向一體化多角經營，是指原料工業向加工工業發展，製造工業向流通領域發展，如鋼鐵廠設金屬傢具廠和鋼窗廠等。後向一體化多角經營，指加工工業向原料工業或零部件、元器件工業擴展，如鋼鐵廠投資於鋼礦採掘業等。  　　垂直多角化經營的特點，是原產品與新產品的基本用途不同，但它們之間有密切的產品加工階段關聯性或生產與流通關聯性。一般而言，後向一體化多角經營可保證原材料、零配件供應，風險較小；前向一體化多角經營往往在新的市場遇到激烈競爭，但原料或商品貨源有保障。  　　（4）整體多角化經營戰略（Conglomerate diversification），也稱混合式多角化經營戰略指企業向與原產品、技術、市場無關的經營範圍擴展。如美國國際電話電報公司的主要業務是電訊，後擴展經營旅館業。整體多角化經營需要充足的資金和其它資源，故為實力雄厚的大公司所採用。例如，由廣州白雲山製藥廠為核心發展起來的白雲山集團公司，在生產原藥品的同時，實行多種類型組合的多角化經營。該公司下設醫葯供銷公司和化學原料分廠，實行前向、後向多角化經營；下設中藥分廠，實行水平多角化經營；下設獸藥廠，實行同心多角化經營；還設有汽車修配服務中心、建築裝修工程公司、文化體育發展公司、彩印廠、酒家等實行整體跨行業多角經營。 |  |
|  |  |  |
| 107(D) | 3. 學者Geert Hofstede所提的跨文化比較模型，主要是描繪國家文化特性的分析架構。其中強調重視自我  目標與強調整體社會目標差異的構面為何？  (A)權力距離 (B)長期導向 vs. 短期導向(C)不確定規避程度 (D)陽剛 vs. 陰柔 |  |
|  | ☀【雄性主義(陽剛)】====指『物質上的獲得(自我目標)』。  ☀【雌性主義(陰柔)】====指『關心他人的需求，跟他人建立人際關係(整體社會目標)』。 |  |
| 107(A) | 17. 學者Bartlett和Ghoshal以全球整合程度和地區回應程度將多國籍企業策略分為4種，  其中出現較高地區回應程度和較低全球整合程度的策略為下列何者？  (A)多國策略 (B)全球策略 (C)國際策略 (D)跨國策略 |  |
|  | 國際策略  當企業比較積極在國外設置銷售與服務據點，或從事生產活動的階段，企業組織以自身的核心技術、能力為基礎，投入到國外市場，將這些技術或能力的效益發揮到極致。  多國策略  母公司以協調為主，主要的決策都由海外分支機構主導， 以保持彈性。組織在多國階段的情境下，已經有許多國外的分支機構，在難以有效直接控制的情形下，便將決策權授與當地分支機構，希望他們可以根據組織的整體目標，對各分支機構的管理做適當的決策。  全球策略  國際企業母公司對其海外據點進行高度整合，以全球的觀點調度各項資源，整合各機構的管理作為，以滿足全球市場的需求。企業是以全球的顧客來思考所提供的產品或服務，在進行生產要素的採購或設立生產與服務據點時，也是以全球的角度來思考。  跨國策略  完全跨越國家界線，運作上兼顧效率與彈性的組織；這個階段打破母公司、海外分支機構、母國、駐在國等界線，將各個分支機構視為既獨立又相互依賴的個體，對於相關的企業活動則採取既整合又分散的方式處理。回應與整合兼顧，透過整合與分散的彈性運用，配合各種環境的特性變化進行調整。 |  |
| 107(D) | 24. 國際知名牛仔褲品牌Levi’ s在進軍中東市場時，最主要考量下列何種因素而將牛仔褲重新設計成  輕薄款式，且不販售短褲與短裙系列？ 　　　(A)政治角力 (B)匯率波動 (C)商業風險 (D)文化差異 |  |
| 108(A) | 7. 經營全球化企業，為解決不同文化間的差異問題，最需具備之技能為何？  (A)跨文化領導 (B)精細的產業知識 (C)人際技能 (D)專業技術 |  |
|  | 跨文化領導有兩種理解：  一種是從組織的角度來理解跨文化領導，即跨文化領導就是領導者在由不同國籍、不同價值觀念和不同文化背景的員工構成的組織中所實施的一種統領和協調的行為。從這個角度來說，跨文化領導是存在於跨國企業和跨國組織之中。  另外一種理解是從文化交流和文化變遷的角度，把跨文化領導視為適應全球化浪潮和服務世界性文化浪潮的一種新型領導活動。從這個角度來說，跨文化領導乃是考驗領導者駕馭和適應文化挑戰能力的一種獨特現象。 |  |
| 108(C) | 11. 授予外國企業製造自己企業之產品，或使用企業商標的權利以收取費用，此模式稱為？  (A)合資 (B)加盟 (C)授權 (D)委外 |  |
|  | 授權為製造業專有，加盟為服務業專有 |  |
| 108(D) | 15. 國家為進口產品訂定限制標準，詳細規範產品於該國應如何銷售，此限制稱為？  (A)關稅 (B)進口限額 (C)禁運 (D)非關稅障礙 |  |
|  | 非關稅障礙( Non-Tariff Barrier )，簡稱NTB，係指一國除了關稅以外，所採取的任何有礙於自由貿易進行的  各種行政措施，皆稱之為非關稅障礙。 例如︰配額、進口許可證、行政指導、外匯管制、進口保證金、  國家標準、海關估價等等措施均屬之。 其目的仍是為了保護本國產業的發展，或是為了改善國際收支。 |  |
|  |  |  |
| **CH4 管理道德.責任 < P59 > 雇員考題** | | |
| 106 | 1. 所謂企業\_\_\_\_\_係指企業承諾遵守道德規範，致力於經濟發展的同時，也兼顧改善員工個人及其家庭   生活，增進當地社區與社會的生活品質 | 社會責任 |
| 10705問 | 2. 企業關注組織決策與行為對自然環境造成的影響稱為「管理的綠化 」(Greening of management) ，  請略述組織在環境保護議題上採取管理綠化的 4 個途徑及其內涵為何？  並以節約用電為例，試舉出 3 項實際的方法 |  |
| 109 | 2. 道德決策標準存在 4 種觀點，其中\_\_\_\_\_主義的觀點著重於行為的結果，而非行為背後的動機，  最佳行為是能為最多數人爭取最大利益的行為 | 功利 |
|  | 道德決策存在著四種不同的觀點：  （一）功利主義的觀點：功利主義的觀點著重行為的結果，而非行為背後的動機。簡單地說，功利主義的觀點認為最道德的行為便是「為善最大」的行為。  （二）道德權利的觀點：道德權利的觀點主張決策必須與基本的權利相符  ，例如，生命權、自由、健康、隱私權及財產權。  （三）普世的觀點：主張「已所不欲，勿施予人」。此一觀點認為要判定一件事是否符合道德，必須先判定該事件是否在任何情況下都適用於每個人；其次，再自問自己是否願意受到相同的待遇。  （四）正義的觀點：正義的觀點是從行動背後的成本與效益是否分配均勻，來判定行動是否符合道德；意指遊戲規則是否被公正不偏地執行。 |  |
| 109 | 10. 企業的社會責任主要存在著 2 種觀點，其中\_\_\_\_\_觀點認為企業的責任遠超過創造利潤，  還包含保護及增進社會福祉 | 社會  經濟 |
|  | 【對於企業社會責任的2種觀點】  1、古典派觀點  認為管理唯一的社會責任就是追求最大的利潤。  滿足股東，創造股東最大利益。  2、社會經濟觀點  認為管理的社會責任不只是追求利潤，還應保護及改善社會福祉。  對股東和社會福祉的義務間求得平衡。 |  |
|  |  |  |
| **CH4 管理道德.責任 < P59 > 職員考題** | | |
| 104 | 二、何謂企業社會責任？請說明贊成與反對社會責任的論點(各4點)？ |  |
|  | （一）社會責任：除了滿足法律與經濟的要求外，企業必須追求有益於社會發展的長期福祉。  學者Caroll提出社會責任金字塔，有四種不同的社會責任是企業必須要考量的，  按其達到的先後，依序為經濟責任、法律責任、倫理責任與慈善責任。  1.經濟責任：企業為符合股東期望，致力追求股東權益及投資報酬率最大化，  努力擴展市場佔有率及提升市場成長率。  2.法律責任：在追求經濟發展的同時必須符合法律這個最低道德標準，像是環保法規中的汙染物排放標準，  企業不會不排放，而是排放符合標準的量。  3.倫理責任：企業為符合利害關係人的期望，而生產符合環保標章的商品，以提高商品銷售量。  4.博愛責任：企業不是為了符合誰的期望而做出環保行為，而是發自內心、積極主動想投入環境保護運動，  透過自動自發改善地球每一寸土地環境，並以此感染更多民眾一起從事讓地球得以喘口氣好好呼吸，像是企業發起淨灘、淨山等活動邀民眾共同參與，齊心讓地球過得更好。  （二）社會責任贊成與反對的意見：  1贊成:  （1）一般社會大眾普遍同意企業應該要負起社會責任  （2）可以改善企業的公眾形象  （3）可以讓社會更美好  （4）企業相對於個人有較大的權力，所以負起責任也要較多。  2反對：  （1）會增加公司的成本  （2）與股東利益極大化相違背  （3）企業對社會影響能力已經極大化了  （4）企業跟社會大眾沒有其他關聯 |  |
| 105 | 三、企業倫理(business ethics)在組織中常被忽略，但卻是相當重要的議題。何謂企業倫理？  企業經理人該如何建立重視倫理的企業文化？ |  |
|  | (一)企業倫理：是指規範企業及其員工應該如何行為之準則，而此準則符合某種道德規範，  故又稱為管理道德。其有以下四種觀點：  1. 功利觀：結果導向，為多數人爭取最大利益，為股東爭取最大的利潤、效率、生產力，  可能導致資源的錯誤分配。  2. 權利觀：重視個人的自由與權利，可能創造過度合法的工作環境，阻礙高生產力及效率。  3. 正義觀：公正不偏的執行法律，保護組織中不受重視之人，不鼓勵創新，可能造成組織發展停滯。  4. 整合社會契約論：是一種結合企業內部規則與社會道德準則的整合性觀點。  (二)建立重視倫理文化之方法：  1. 績效評估  2. 獨立稽查單位  3. 高階主管的表率  4. 道德教育  5. 保護機制  6. 人員甄選  7. 建立道德標準 |  |
| 106 | 二、管理者在企業經營的決策過程中可能面對哪些內部、外部之利害關係人(Stakeholders) ？  請以經濟部某一國營事業單位為例，說明社會義務(Social Obiligation)、社會回應(Social Responsiveness)  及社會責任(Social Responsibility)之間的差異？ |  |
|  | ㄧ、 內部利害關係人: 員工、股東、工會、  外部利害關係人：顧客，社區居民，政府，競爭者，  二、 社會義務：為企業應負的法律與經濟責任，這是參與社會的最低要求。  社會回應：指企業是適應社會變遷的能力。係指企業對社會做出的實際反應。  社會責任：除了滿足法律與經濟要求之外，企業必須追求有益於社會發展的社會福祉。  若以中油為例：  社會義務：遵守政府制定的相關法令，提供民眾用油的安全性。  社會責任：中油提供「鑽石水」幫助高雄漁民養殖高經濟價值的魚類，以及研發以冷排水養殖大型藻類，  建立物外養殖試驗工廠。  社會回應：從2013年開始中油有舉辦夏令營，讓孩子參加活動了解關於石化的環保議題，  希望夏令營能使人們的環保觀念永續長流。 |  |
| 101(A) | 14. 企業在法律規範下，滿足其經濟責任時，稱為： 　　 (A)社會義務 (B)社會責任 (C)社會回應 (D)社會貢獻 |  |
|  | 1. 社會義務：指企業必須至少做到滿足法律與經濟的要求, 可以說是參與社會的底線~  2. 社會回應：指企業適應社會變遷的能力, 也就是企業對社會做出的實際反應,  ex. 下架並回收含有過期材料的食品~  3. 社會責任：除了滿足法律與經濟的要求之外, 企業必須追求有益於社會的長期福祉~  補充:  社會稽核(社會檢視): 針對企業的社會責任表現, 以系統化的方式, 分析有無達到利害關係人期望的一個評斷  與記錄並公佈的過程, 也就是分析企業是否已經成功地利用資源達成社會責任的目標 |  |
| 101(A) | 26. 台灣紡織業外移，造成許多相關從業人員失業，請問這是哪種倫理決策原則的結果？  (A) utilitarian rule (B) moral rights rule (C) justice rule (D) practical rule |  |
|  | 1.  utilitarian rule-->功利觀 　　　2.  moral rights rule--->權力觀 　　　3.  justice rule--->正義觀 |  |
| 103(B) | 2. 社會經濟觀點認為管理的社會責任不只是追求利潤，還應包括下列何者？  (A)社會福祉的員工安置 (B)社會福祉的保護與增進 (C)以紅利來減少福利 (D)保護與增進企業利潤 |  |
| 105(C) | 10. 企業倫理的四種觀點：功利觀、權利觀、正義觀及整合的社會契約論，此四種觀點之個別缺點描述，  下列何者有誤？  (A)功利觀可能會導致資源分配之偏差  (B)權利觀可能導致生產力與效率之降低  (C)正義觀可能會忽略一些弱勢關係人之權益  (D)整合的社會契約論可能會關心個人權益更甚於工作績效 |  |
|  | 社會義務:企業滿足法律規定而做的事。列如:食品商品依法規定在外包裝上標示成分。  社會責任:企業在法律外，從事有益於社會的事情。列如:捐款做公益  社會回應:企業為回應社會的需求而做的事情。列如:居民懷疑工廠排放廢水汙染河川，  企業公布排放廢水程序或添加防水汙染設施。  社會責任分為　　 　1.古典觀點 ：利潤最大化  2.社會經濟觀點：超越對利潤的追求，包含改善「社會福祉」 |  |
| 106(D) | 17. 當一項活動對個人有利而不是雇主時，會產生什麼倫理困境？  (A)缺乏社會責任 (B)違反行為守則 (C)道德衝突 (D)利益衝突 |  |
|  | 利益衝突：是指個人或組織涉及不同方面相同的利益時，向自己或與自己相關人士作出偏袒或優待的不當  行為。利益衝突通常出現於公職人員或律師身上。如果沒有一個完善的利益申報制度讓公眾監察，  便很容易引起利益衝突出現。  倫理困境也被稱為道德悖論，是指陷於幾個道德命令之間的明顯衝突，如果遵守其中一項，  就將違犯另一項的情形。此情況下無論如何作為都可能與自身價值觀及道德觀有衝突。  現實例子  道德衝突是指同時要求實踐多種道德的困境。對於企業來說，利潤最大化是行為目標及原則，但社會要求企業承擔更多社會責任。  歷史上難辨別是非善惡的行為，如以戰爭作為達到和平的手段。 |  |
| 106(B) | 18. 在企業組織中，通常以保持個人及群體某種自由及權利與行為的一致性之管理道德模式為？  (A)功利模式 (B)道德模式 (C)公平模式 (D)責任模式 |  |
|  | 1.功利觀:追求多數人的利益。 優：極大化原則。  缺：可能會犧牲少數人的利益，影響資源配置。  2.權利觀:強調個人權利的重要性。優：員工權利受到保障。  缺：企業過分重視員工權益，可能會降低生產力與效率。  3.正義觀:在法律的規範下，公平公正的對待員工。  優：保障弱勢。  缺：過度保障會降低員工的創造力及生產力。  4.整合觀:決策者在做決策的時候，會考慮到企業內部的規則與社會的準則，  優：資源有效運用。  缺：喪失優勢資源之爭取。  倫理道德的四大觀點  1.功利主義原則：提供最多數人的最大效用為道德原則。管理者衡量不同關係人之間的利害關係，決定一個可以為最多數人提供效用的方案。以結果為重，可能會將有損他人權益的過程合理化決策者在現實生活中，並無法取得決策所需的所有資訊，加上許多行為的成本與利益難以計算，功利主義原則使用起來並不容易。  2.基本權利原則：強調每個人權力與自由的重要性。  企業的決策必須基於對基本道德權利的考量(自由、生命安全、私有財產、言論自由)  一個方案即便對多數人有好處，只要會危害到任何人的基本權利，就不應該採取。  易有個人權利與社會福祉的衝突  3.公平正義原則：將可能的好處與壞處，依公平正義的程序，分配給所有人  分配正義：例如獎勵員工績效，是根據員工的付出與績效，不受種族或性別等因素的影響。  程序正義：例如員工升遷，是根據一套事先設定規則與標準。  容易產生的問題：  A.齊頭式的平等，降低個人的冒險精神：國營事業，依據年資升遷，降低新進員工積極進取的意願  B.考慮客觀數字平等，忽略主觀感受：朝三暮四的故事  4.均衡務實原則：企業在處理道德議題時，同時考量決策效用及後果，對個人權益影響，  以及是否符合公平正義，以補足各自不足的地方。  決策者自問：「如果我是受影響的一方，當別人做出這樣的決定，我會有什麼樣的反應」一開始只是個門檻，透過不斷試誤，管理者從中得到教訓，可以讓下個決策更好，更周到。 |  |
|  |  |  |
| 106  A,D | 20. 下列觀念何者為非？ (A)「貨物出門，即不退換」雖合法，但為不道德及不負責任的社會行為  (B)功利模式強調為某大多數人的利益，可以犧牲少數人的利益  (C)道德權力模式強調個人及群體自由與權力的一致性  (D)今日正面的社會責任係對應於道德權力模式的倫理觀 |  |
|  | 1.功利道德觀點：以決策的結果為基準，來判斷以決策的結果為基準，來判斷決策是否合乎道德，  如果是以一般觀點來看，決策者的決策目標是為最大多數人求得最大利益，換言之，  當兩種決策比較時，那一種能夠帶來比較大的效益，那一種就是比較倫理。  例如：總統選舉，為了讓自己繼續執政，選前對選民的承諾，選後因滯礙難行，  在功利道德觀點來看執行原承諾有不利自己執政，因而背棄原對選民的承諾。  2.權利道德觀點：個人應被賦予道德權利，並在不失其超越道德的自主性的情況下，  從事一些對自己人格之形成關係重大的抉擇。  例如： 假設你是一位高中學生，從小已訂下目標要升上大學。今天正是你應考大學入學試的日子，  你很有把握能取得優良的成績。然而在趕赴試場途中，你卻看到途人甲絆n倒在地上。  他頭部因撞上了硬物而不停地留著血。如果你現在停下來幫他的話，  便會因缺席應考而不能升讀大學了，這時您不理他而去趕考，這就是行使權利道德觀點。  3.正義道德觀：正義恆被視為個人德行，或一種道德理念，或一種社會規範的程式，或是在文明社會中我們所欲鼓勵及維護的人們相處的理想關係，社會規範即導向於此，而法律便是社會規範的特殊方式。  正義道德觀的定義就看所循者究係何途。  商家以「貨物出門，概不退換」之定型化契約條款免除自己依法應承擔之擔保責任，明顯損及消費者權益，  而難認為公平，消費者保護法第十二條之規定，自應認為無效。  依我的淺見，若有張貼公告，賣出恕不退還，但提供劣質的商品，就是非法，賣家仍須負責任。  貨物出門，即不退換→→→  只有「特種買賣」的郵購買賣、訪問買賣及網路或電視購物才有7天鑑賞期(因看不到也摸不到只能透過圖片)  實體店面有實際商品可以觸摸挑選，讓客人無理由可退貨不是很不合理嗎？  例如：你在一次乘坐郵論的旅途中，郵輪發生意外沈沒，你墮進冰冷的海水中，大概你還有體力撐一段時間。幸好此時有一架拯救直升機正向你徐徐地放下繩索和救生圈。然而這時你卻發現在你身旁不遠處，還有一位生還者(女性乘客)正在水中浮沈著，看上去便知道她可能沒體力支持下去了。你知道如果你將自己的救生圈交給他的話，你會耗掉體力可能會淹死在大海中，這時基於正義道德觀你將救生圈給她並讓她先上直升機。 |  |
| 107(A) | 6. 1輛輕軌電車煞車系統突然失靈，駕駛員發現前方有5位小朋友在軌道上玩耍，他可以透過切換閘道，  駛往旁邊廢棄的軌道，但有1位小朋友在上面玩耍。如果駕駛員選擇變換軌道，那他的道德觀偏向  下列何者？ (A)功利觀點 (B)權利觀點 (C)公平觀點 (D)正義觀點 |  |
|  | 功利觀 ---> 追求最多數人的利益  權利觀 ---> 強調個人權利重要性  正義觀 ---> 遵循法律前提下，公平公正對待員工  整合觀 ---> 考慮社會準則與企業內部規劃 |  |
| 107(D) | 7. 當一個企業的廢水排放完全符合政府所訂的標準，或加班政策完全符合勞基法規定時，則該企業  最主要關注於下列何種履行承諾？ (A)社會權利 (B)社會責任 (C)社會反應 (D)社會義務 |  |
|  | 社會義務:企業必須滿足法律或經濟責任的義務。  社會回應:被動，為了回應社會重要需求，所從事的社會活動。  社會責任:主動，除了社會或經濟責任，從事有益社會的事或行為。 |  |
| 108(C) | 2. 當企業經營面臨財務危機，決策者可考量以裁減員工渡過艱困時期，或是直接關廠結束營業 ，  如決定維持營運，為社會帶來最大效益，這位決策者的思考符合何種道德原則？  (A)補償作用 (B)利己主義 (C)效益主義 (D)代理理論 |  |
|  | 功利主義（英語：Utilitarianism）又譯作效益主義，  是一種倫理學之理論類型，認為最正確的行為是將效益達到最大。  「效益」就是快樂，傾向得到最大快樂，而傾向避免痛苦就是正確。  功利主義的創始人邊沁將效用描述為一個行為所產生的所有快感的總和，減去參與此行為的所有人的痛苦。  功利主義/效益主義/效用主義利己主義=自利主義(individual approach) |  |
| 108(A) | 3. 企業對於回應社會責任的一套系統化評量作法，稱為下列何者？  (A)企業社會稽核 (B)公平揭露 (C)國際倫理 (D)內部創新 |  |
|  | 企業社會稽核以系統化的方法，分析企業是否已經成功地利用資源達成企業社會責任的目標 |  |
| 108(B) | 25. 企業於法律規範下，滿足其經濟責任，係履行下列何者？  (A)社會責任 (B)社會義務 (C)社會權力 (D)社會回應 |  |
|  | 做到的範圍 義務〉責任〉回應  ＊通常題目有責任, 答案責任就容易是個陷阱（個人作答參考）  社會義務---> 企業必須至少做到滿足法律與經濟的要求  社會責任---> 除了滿足法律與經濟的要求外，企業必須追求有益於社會發展的長期福祉  社會回應---> 企業適應社會變遷的能力 (對社會做出實際反應) |  |
|  |  |  |
| **CH5 決策的重要 < P71 > 雇員考題** | | |
| 95(E) | 6. 一群專家透過一系列問卷而形成共識，並達成一致性的看法，此種預測方法是:  (A)名義群體技術(Nominal Group Technique) (B)SWOT 分析法 (C)德爾他法(Delta Method)  (D)腦力激盪法(Brain Storming Method) (E)德爾菲法(Delphi Method) |  |
| 95(C) | 25 .公司每年需消耗物件16,000 件，單價80元，每次訂購成本為40元，單位儲存成本為物料單價的10％，  則該物料之經濟訂購量為: (A) 100 件(B) 200 件(C) 400 件(D) 800 件(E) 1600 件 |  |
| 96(C) | 33. 甲公司年需32,000 個電晶體，已知每個單價$10，每次採購費用為$24，每個電晶體的保管成本為產品  單價的6%，則該公司欲達成最佳經濟訂購量，每年應採購幾次? (A) 10 次(B) 15 次(C) 20 次(D) 25 次 |  |
| 97(D) | 16. 某書局對企業管理書本的需求量每年12，000 本，每次採購成本18，000元，  每本存貨的每月儲存成本9元，試問最佳經濟採購量為多少本?每年需採購幾次?  (A) 600本，20次 (B) 1000本，12次 (C) 1500本，8次 (D) 2000 本，6次 |  |
|  | 2\*12000\*18000/108=4000000 4000000開根號EOQ=2000  訂購次數12000/2000=6 \*年持有成本=每月$9\*12個月=$108 |  |
| 95  A,B,D | 34. 賽蒙(Simon) 的「決策三部曲」，其所指的是下列哪些活動?  (A)選擇活動(B) 智慧活動(C) 回饋活動(D)設計活動(E) 理性活動。 |  |
| 97(C) | 39. 下列敘述何者有誤?  (A)彼得杜拉克( Peter Drucker )認為今後管理的基本精神所在為「創新」  (B)麥可波特( Michael Porter )提出「五力分析」、「價值鏈理論」、「鑽石理論」  (C)西蒙( Herbert Simon )主張「無限理性決策」  (D)彼得聖吉( Peter Senge )著有「第五項修練」一書 |  |
|  | 聖吉（P. Senge）提出了五項修練→ 我心願學系→再加一 = 我心願學系執  自我超越、改善心智模式、建立共同願景、團隊學習、系統思考、團隊執行力  他最新的 第六項修練 **為群體執行力** |  |
|  | 管理學，決策模式有三:  一、古典模式:假設所有資訊都完全掌握的情況下，決策準則為求「最佳解」。  二、行政模式:實際上管理者在不確定的情境下(資訊不足)做決策遭遇困難，  因此在"有限理性"的條件下，求「滿意解」即可。  三、政治模式:以"聯合"的方式，在資訊不足的情境下，共同參與複雜的組織決策。  【結論】Simon的研究係提出兩項塑造行政模式的觀念:1.有限理性; 2.滿意決策。  西蒙( Herbert Simon )提出的是「有限」理性理論，認為管理人的知識、經驗、能力均是有限的，  他不可能也不期望尋求到最佳解，只以尋求到「滿意解」為已足。  \*創新與創業精神-管理大師彼得．杜拉克  本書提到七個創新機會來源與四個創業型策略，告訴讀者將創新成功導入市場的可行方法，  成為現今全球在創業經濟體系的重要知識基礎，影響相當深遠。  \*創新及創造性破壞–經濟學大師熊彼得  把原來的生產要素重新組合，改變其產業功能，以滿足市場需求，從而創造利潤。  Michal Porter   1. 價值鏈分析   以顧客為中心，分析生產過程中的每個活動產生之價值，目的為使顧客滿意，進而提升企業競爭力   |  |  | | --- | --- | | 主要活動 | 支援活動 | | (1)進貨運籌  (2)生產作業  (3)出貨運籌  (4)行銷銷售  (5)售後服務 | (1)人力資源  (2)研究技術發展  (3)資產評估  (4)公司基礎架構  (5)採購 |   2.產業競爭五力分析 (1)供應商議價能力  (2)消費者議價能力  (3)產業本身競爭力  (4)替代品威脅  (5)新加入者威脅  3.競爭戰略/競爭的策略  (1)低成本領導/全面成本領導：以低價滲透市場，極大化市佔率  (2)差異化策略：提供與競爭者不同的商品，符合或超越消費者期待  (3)專業化/集中化/利基：在較小的市場區隔中，滿足特定族群或消費者的需求  4.鑽石理論  分析一個國家的特定產業為何在國際上具強勢競爭力之四個途徑  四個途徑互相影響形成鑽石體系  (1)企業戰略、結構及同業競爭  (2)生產要素  (3)相關及支持表現  (4)需求條件  補充 供應鏈分析(非波特提出)  以生產為中心，分析從生產到銷售給顧客的過程步驟，目的為降低成本，提高生產力，  包含原物料管理、設備管理、生產、銷售、售後服務、庫存等。 |  |
| 95  A,B,D | 50. 個人決策與群體決策之比較，下列何者正確?  (A)群體決策較為耗費時間與成本，效率低 (B)個人決策品質較為單一主觀  (C)群體決策責任歸屬較為明確 (D)群體決策容易產生「風險移轉」的行為  (E)個人決策較易得到較多的資訊、知識與經驗 |  |
| 96(A) | 17. 下列何種決策情況，決策者可採用期望值法作決定?  (A)風險性情況 (B)確定性情況 (C)不確定情況 (D)衝突性情況 |  |
| 99解 | (1-2) 「賽局理論」（Game Theory） |  |
|  | 由John Nash提出，又稱為博弈理論。  在各方面的利益衝突下，尋求最合適的因應策略，以求取自身最大的利益。 |  |
| 103(D) | 4. 決策是尋找對策以解決問題的思考過程，下列何者是決策過程的第一步驟？  (A)尋找可行方案 (B)分析可行方案 (C)收集並分析資料 (D)確認中心問題 |  |
|  | 決策過程8大步驟: 口訣：確確決發分選執評  確認問題>確認決策的標準>決定標準的權重>發展解決方案>  分析解決方案>選擇解決方案>執行解決方案>評估決策效能 |  |
| 105 | 20. 某商品之年需求量為 200 個，每個單價為 9 元，每次訂購成本為 100 元，  而每個商品儲存成本為 4 元，若按經濟訂購量(EOQ)採購，則全年採購次數為\_\_\_\_次 |  |
|  | EOQ=√2\*200\*100/4　　　　　　EOQ=100　　　　　　　 　　　全年採購次數：200/100=2 |  |
| 10712 | 9. 個人決策理論中，在環境不確定，資訊不完全充分，有時間及成本的壓力下，退而求其次作出差強人意  的決定，甚至可能產生承諾升高的情況，稱為\_\_\_\_\_\_決策 |  |
|  | 有限/準/受限/限度內理性 (Limited/Quasi-rational)/ 滿意  我們所做的決策通常是建構在非完美資訊中，我們稱之為有限理性。  決策者在資訊處理過程有限性及組織給予限制下，往往選擇的是「滿意」的決策，  而非「最佳」的決策，在行為科學上稱之為「滿意模式」。  有限理性決策-適合時機點  時間及資源有限；資訊不完全透明及對稱等。 |  |
| 10712 | 12. 在決策偏差與錯誤中，當管理者在分析問題時，沒有專注於未來，只惋惜過去花費的時間、金錢或  努力，未能接受現在的決策無法改變過去的事實，此類決策錯誤稱為\_\_\_\_\_\_錯誤 |  |
|  | 沉沒成本  人們在決定是否去做一件事情時，不僅會看這件事會為自己帶來的好處，  也會沉溺在過去已投入且不能回收的成本中，而做出不理性的選擇。 |  |
| 108 | 11 .羅賓斯(Stephen Robbins)根據「思考方式」及「對模糊的容忍程度」2 個構面，將決策風格分為  以下 4 種類型：指示型、\_\_\_\_\_型、觀念型及行為型 | 分析 |
|  | 分成四種類型（針對由高至低階管理者的重要性，依其順序分類如下）：  ①觀念型：格局遠大，通常會檢視許多方案，不僅注重長期觀點，也試圖找尋具有創意的可行方案。  ②分析型：對模糊有高度忍受力，傾向理性思考、偏好完整資訊，仔細考慮許哆方案，學者出身通常屬於此種類型。  ③方向型（指示型）：對模糊的狀況比較難忍受、偏向理性思考，這些管理者比較有邏輯概念與效率，通常偏向作一些徹重短期的快速決策。  ④行動型（行為型）：對模糊忍受力極低，直覺式思考，這類型管理者往往能夠跟人共同合作、接納建議，並且關心部屬、往往邊做邊學，以修正方向。 |  |
| 109 | 16 . 麥可波特(Michael E. Porter)提出企業經營活動的所有環節，從一開始的原物料到送達最終消費者手中的產品，每一個階段都有貢獻，此即所謂的\_\_\_ |  |
| 109解 | (3-1) 有限理性決策 |  |
|  | 【有限理性決策】  1.基本定義  理性決策的前提是資訊要先「完整取得」，但是實務上不太可能。因此我們所做的決策往往是建構在非完美資訊中，我們稱之為有限理性。決策者在資訊處理過程有限性及組織給予限制下，  往往選擇的是「滿意」的決策，而非「最佳」的決策，在行為科學上稱之為「滿意模式」。  賽蒙(Herbert Simon)是研究有限理性最重要的學者。  2.假設及適合時機  (1)時間及資源有限。  (2)資訊不完全透明及對稱。  (3)在可行解中依目標函數選擇最適解。 |  |
|  |  |  |
| **CH5 決策的重要 < P71 > 職員考題** | | |
| 100解 | (二) 限度内理性（Bounded Rationality ) |  |
|  | 學者賽門所提出的一種理論，說明人大多數是在不確定環境下，從有限資訊之中，做出有限制的決策。  管理者對於決策是有限理性的，只能做出「滿意解」「最佳解」 |  |
| 104 | (3-2) 決策的3種模式為何？ |  |
|  | 決策的三種模式（完有直）  1.完全理性(perfect rational)/只決策者在所有資訊軍已知的狀況下作最好的選擇前提假設  a.目標導向  b.所有相關訊息均為已知  c.明確偏好順序  d.前後時間偏好不變  e.無時間成本限制  f.求最佳解  2.有限理性(bounded rational)/只決策者在處理資訊能力有限的情況下 在簡化的問題與範圍內求滿意解  前提假設  a.將問題簡化  b.界定顯而易見之問題  c.追求最低(風險最小)  d.要求標準  e.標準界定於顯著熟悉之方案(立竿見影)  f.求滿意解  3.直覺(intuition)/決策者直接透過其經驗 感知 情感與潛意識而做出的決定 |  |
| 104 | (3-3) 舉出2種常犯的決策偏差與錯誤。 |  |
|  | 系統性偏誤(有限理性的批評)  1.樣本代表性錯誤：代表事件偏差  2.沈沒成本錯誤 ：承諾升高  3.過度自信偏差 ：控制假象  4.先前認知錯誤 ：先入為主  1. 樣本代表性錯誤：選用錯誤的樣本 。  2. 承諾提高：知道先前決策有錯，仍堅持沿用。  3. 控制假象：高估自身對狀況的掌握，因而錯判情勢。  4. 先前認知錯誤：決策前已有先入為主的觀念。  直覺常見的偏誤  5. 框依偏差(問題框飾)：相同問題以不同方式呈現，使個體做出不同的判斷 。  6. 佐證偏差(肯定的陷阱)：個體傾向收集符合個人價值觀或想法的資訊，忽略.排斥挑戰其價值觀的資訊。  7. 後見之明(事後諸葛)：指事件結果出爐，才無根據的認為自己應該可以準確預測到結果。 |  |
| 105 | 二、何謂「決策」(decision-making)？並說明決策過程的步驟。另以你在工作中或生活中的一項決策為例，  運用所述的決策過程，說明你的決策 |  |
|  | (一)決策：在諸多方案中做選擇的過程。決策者做決定之前，往往面臨不同的方案和選擇、以及有關其決定後果的某種程度上的不確定性；決策者需要對各種選擇的利弊、風險做出權衡，以期達到最優的決策結果。  (二)步驟：  1、確認問題：現實與理想間存有差距。  2、確認決策的標準：決定哪些因素是重要或與決策有關的。  3、決定標準的權重：各個決策標準的重要性並不同，決策者必須決定其相對的權重。  4、發展解決的方案：列出解決問題的各種可行方案。  5、分析解決方案：審慎分析每一可能的方案。  6、選擇解決方案：選擇最佳的解決方案，也就是選出上一步驟中，得分最高的方案。  7、執行解決方案：將決策付諸行動。  8、評估解決效能：檢視決策的結果是否有解決問題。  例如:  1、確認問題: 買房子  2、確認決策的標準：  (1)要大樓, 華廈, 還是透天厝  (2)預算多少  (3)地點在上班公司附近  (4)生活機能: 有無超市或菜市場  3、決定標準的權重：離公司近的較優, 還是生活  機能佳的較優  4、發展解決的方案：選擇建商和價格  5、分析解決方案：比較各理想物件性價比  6、選擇解決方案：找出最喜歡的那個物件  7、執行解決方案：買下來  8、評估解決效能：評估居住品質 |  |
|  |  |  |
| 109 | 二、試論述何謂「有限理性」(bounded rationality)？  並且請比較「有限理性」的決策行為與「理性」(rationality)的決策行為有何不同？ |  |
|  | 完全理性:個人能夠蒐集到相當完整的資訊，能夠知道各方案及執行結果並做出最佳決策。  有限理性:個人處理資訊能力有限，且受到知識.經驗.能力等內在因素限制，只能在決策範圍內做出滿意的決策  完全理性假設  -所有相關訊息均為已知  -無時間成本限制  -目標明確  -問題清楚  -所有結果均為已知  -選擇最佳解 |  |
| 101(D) | 5. 下列何者不是群體決策的缺點？ (A) 效率較差 (B) 決策是妥協的產物 (C) 易有「群體思考症」  (D) 透過集思廣益，有廣泛的知識和資訊 |  |
| 101(A) | 1. 某一工廠每年需80,000片晶片，每片單價500元。訂購成本為15,000元，年存貨持有成本為產品價格的25%，試求訂購週期(四捨五入至整數，1年以365天計)： (A) 20天 (B) 30天 (C) 40天 (D) 50天 |  |
|  | 需求量80000 訂購成本15000 每單位每年儲存成本500\*25%=125  EOQ=√[(2\*80000\*15000)/125]= 4381.780460041329  採購次數80000/ 4381.780460041329= 18.25741858350554  訂購週期 365/ 18.25741858350554= 19.99187334893856=20 |  |
| 102(B) | 9. 關於理性決策模式與準理性決策模式之敘述，下列何者正確？  (A)準理性決策模式追求長期績效 (B)理性決策模式缺乏彈性應變能力  (C)準理性決策模式追求最佳解 (D)理性決策模式會發生系統性偏差 |  |
|  | 準理性決策：短期績效、高彈性、滿意解、有機、變化性、適應性、偏差、分權  理性決策 ：長期績效、無彈性、最佳解、機械、系統性、僵固性、準確、集權 |  |
| 102(C) | 14. 下列何者不是改善工作團體「社會賦閒（Social Loafing）」問題之方法？  (A)強化個人績效評估的明確性 (B)加強組織成敗與個人貢獻的關聯  (C)團體增加特別優秀的人才 (D)盡可能減少團體人數 |  |
|  | 社會賦閒指的是當群體規模變大，個體成員會傾向減少其努力與貢獻之群體現象，  因此，減少群體人數或強化個別績效的評估，避免有人  搭便車的傾向，才能改善工作團體「社會賦閒」問題。 |  |
| 102(D) | 29. 智慧型手機在某市場之年需求量為10,000 隻，每隻智慧型手機售價16,000元，A公司在該市場之市占率為80%，每次訂購成本12,000 元，其每隻手機庫存成本為產品售價30%， 則A 公司之經濟訂購量（EOQ）與年採購次數為何？（計算至整數，以下四捨五入）  (A) 224 隻、45 次 (B) 200 隻、50 次 (C) 224 隻、40 次 (D) 200 隻、40 次 |  |
|  | D=10000X0.8=8000 需求量 C=12000 訂購成本 H=16000X0.3=4800 每單位每年儲存成本  代入公式Q=經濟訂購量=200 8000/200=40 採購次數 |  |
| 102(D) | 22. A 公司產品經理擬定4 種產品策略（A1-A4），  同時得知B 公司在相同市場也推出3種產品策略（B1-B3），  並做出獲利矩陣如右表。假設4項產品策略的成功機率無法獲得，  而採「機會損失準則」進行決策，則A 公司產品經理會選擇何種策略？ (A)A1 (B) A2 (C)A3 (D) A4 |  |
| 機會損失準則 | **Step1 在同一情境下與最高值相減**   |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | |  | A1 | A2 | A3 | A4 | | B1 | 60 | **80** | 37 | 70 | | B2 | 44 | 62 | **68** | 55 | | B3 | **76** | 52 | 55 | 64 |   **B1的情境下**，最高值為A2的**80**  **B2的情境下**，最高值為A3的**68**  **B3的情境下**，最高值為A1的**76**  於同一情境下的最高值相減，統整過後為下表   |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | |  | A1 | A2 | A3 | A4 | | B1 | 20 | 0 | 43 | 10 | | B2 | 24 | 6 | 0 | 13 | | B3 | 0 | 24 | 21 | 12 |   **Step2 根據各方案找出損失成本最大值**   |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | |  | A1 | A2 | A3 | A4 | | B1 | 20 | 0 | **43** | 10 | | B2 | **24** | 6 | 0 | **13** | | B3 | 0 | **24** | 21 | 12 |   **Step3 求取最小值** 方案A1最大值為**24**  方案A2最大值為**24**  方案A3最大值為43  方案A4最大值為13  故選擇方案A4 |  |
| 102(B) | 24. 一項會議討論出結果後，不斷加入新成員再進行討論，此為何種團體決策缺失的改善方法？  (A)名目團體技術 (B)逐步領袖法 (C)魔鬼辯證法 (D)辯證質詢法 |  |
|  | |  |  | | --- | --- | | 逐步領袖法 | 新成員加入團體會議降低團體決策的盲點 | | 辯証質詢法 | 兩組成員提案針對提案內容激辯      由高階主管針對辯論內容提出問題 | | 魔鬼辯證法 | 找一個人擔任魔鬼對討論內容進行批評 | | 名目團體技術 | 團體成員雖然聚在一起面對面討論議案但卻可以獨立思考做決策的是那一種團體決策技巧      流程  A.       先邀與會議主題相關之專家以書面的方式寫下自己對該主題的意見  B.       每位專家口頭解釋自己所提之看法  C.       開放討論  D.      安靜的寫下自己的決定  E.       統計各專家之最後意見採多數決之方式決定最後決策 | | 德爾菲法  =專家調查法 | 將所需解決的問題單獨發送到各個專家手中徵詢意見然後回收彙總全部專家的意見並整理出綜合意見。      樣多次反覆逐步取得比較一致的預測結果的決策方法。      以匿名且不互相碰面的方式填寫問卷 | |  |
| 104(D) | 34. 下列何者和經濟訂購量(EOQ)的計算無關？ (A)需求量 (B)訂購成本 (C)儲存成本 (D)產品單價 |  |
|  | D=年需求量  Q=訂購量  S=訂購成本  H=每年每單位持有成本  P=產品單價 Q\*=√(2DS/H) |  |
| 106  B,C | 22. 隨著團隊規模的擴大，其決策過程也會隨之改變。下列所引發的影響中，何者有誤？  (A)領導時間和注意的需求較大 (B)團隊對於領導者的認同度較低，且決策較為分權  (C)團隊中的氣氛較不友善 (D)團隊的規則和程序變得較正式化 |  |
|  | 從團隊創建和發展的歷程來看，團隊會經歷成立、震蕩、規範化、高產和調整五個發展階段。  隨著團隊規模的擴大，經過一段時問的震蕩，團隊開始逐漸走向穩定和成熟。在這個階段，團隊成員產生了強烈的團隊認同感和歸屬感，團隊表現出一定的凝聚力。團隊成員的人際關係由分散、矛盾逐步走向凝聚、合作，彼此之間表現出理解、關心和友愛，並再次把註意力轉移到工作任務和團隊目標上，關心彼此的合作和團隊的發展，並開始建立工作規範和流程，團隊的工作特色逐漸形成，成員們的工作技能也有所提高。  【補充】團隊和群體的差異：  團隊和群體經常容易被混為一談，但它們之間有根本性的區別，彙總為六點：  (1)在領導方面:作為群體應該有明確的領導人;團隊可能就不一樣，尤其團隊發展到成熟階段，成員共用決策權  (2)目標方面:群體的目標必須跟組織保持一致，但團隊中除了這點之外，還可以產生自己的目標。  (3)協作方面:協作性是群體和團隊最根本的差異，群體的協作性可能是中等程度的，有時成員還有些消極，  有些對立；但團隊中是一種齊心協力的氣氛。  (4)責任方面:群體的領導者要負很大責任，而團隊中除了領導者要負責之外，每一個團隊的成員也要負責，  甚至要一起相互作用，共同負責。  (5)技能方面:群體成員的技能可能是不同的，也可能是相同的，而團隊成員的技能是相互補充的，  把不同知識、技能和經驗的人綜合在一起，形成角色互補，從而達到整個團隊的有效組合。  (6)結果方面:群體的績效是每一個個體的績效相加之和，團隊的結果或績效是由大家共同合作完成的產品 |  |
|  | 可以朝組織規模擴大對決策過程的影響來思考  A) 專業分工程度提高，領導者需要多花時間和注意在監督協調  B) 組織規模擴大，集權化程度增加  C) 團隊人數增加使集體決策時，意見分歧和衝突增加  D) 組織規模擴大，正式化程度增加 |  |
| 106(D) | 24. 下列決策的概念何者有誤？ (A)創新性決策乃運用於不確定性且主觀性的機率狀況下做成  (B)理性決策過程可能對例行性的決策最為有用  (C)柏拉圖模式與決策樹乃是運用於調整性決策的工具  (D) O’sborn的創造力決策模式是一種應用創造和垂直思考來解決問題的工具 |  |
|  | 腦力激盪法（英語：Brainstorming），又稱為頭腦風暴法，  是一種為激發創造力、強化思考力而設計出來的一種方法。  此法是美國BBDO（Batten, Bcroton, Durstine and Osborn）廣告公司創始人亞歷克斯‧奧斯本於1938年首創的。  可以由一個人或一組人進行。參與者圍在一起，隨意將腦中和研討主題有關的見解提出來，  然後再將大家的見解重新分類整理。在整個過程中，無論提出的意見和見解多麼可笑、荒謬，  其他人都不得打斷和批評，從而產生很多的新觀點和問題解決方法 |  |
|  |  |  |
| **CH6 規劃 < P87 >雇員考題** | | |
| 95(B) | 5. 預測技巧在下列何種情境時最為有效?  (A) 動態環境(B) 緩慢改變環境(C) 長期預測搜索 (D) 競爭者具侵略性(E) 高速成長的環境。 |  |
| 96(B) | 18. 下列有關經濟預測的敘述，何者有誤?  (A)外推法預測又稱趨勢分析 (B)股價指數為同步指標  (C)計量經濟模型是定量的預測技術 (D)經濟預測為一種外部環境預測法 |  |
| 95(E) | 18. 請詳細觀察下方PERT 網絡圖後，  指出其「要徑」(Critical Path)所花費的作業時間為幾天?  (A) 12天 (B) 13天 (C) 14天 (D) 15天 (E) 16天 |  |
| 97(D) | 17. 若要縮短下列網路圖中之完工工期，首先應在哪一條路徑上趕工?  　　選花最多時間的  (A) 1→3→5→6 (B) 1→2→3→5→6 (C) 1→2→4→6 (D) 1→2→3→4→6 |  |
| 95(D) | 21. 目標管理(MBO) 為下列哪位學者最先提倡的管理方式?  (A)梅友( Mayo ) (B)韋伯(Weber) (C)鮑爾定(Boulding) (D)彼得﹒杜拉克(Peter Drucker) (E)賽蒙(Simon) |  |
| 97(D) | 45.下列敘述何者有誤?  (A)工作豐富化強調高附加價值的管理性工作  (B)例行性決策在主題清楚且確定狀況下應用客觀機率來做決策  (C)MBO是強調將組織的目標轉化為各部門及各員工的目標  (D)MBO是由主管設定目標後，交由員工執行並激勵其努力達成之過程 |  |
|  | 目標管理是授權各級主管及全體員工共同參與管理，各自設定目標，以自我指導及自我控制方法式完成目標。 |  |
| 95(D) | 24. 假設某產品的單位售價為20元，單位變動費用為10元，固定費用為4萬元，則損益平衡點為多少?  (A) 20,000 元(B) 4,000 元(C) 1,334 單位(D) 4,000 單位(E) 2,000 單位 |  |
| 96(B) | 38. 甲公司推出一新產品，該公司總固定成本為592,000 元，產品單位變動成本為12 元，  單位售價為20 元，試問該公司達成損益平衡點(Break-Even Point) 時的銷售金額為?  (A) 74,000 元 (B) 1,480,000 元 (C) 1,560,000 元 (D) 296,000 元 |  |
| 97(A) | 20. 某公司總固定成本為40,000元，產品售價為12元，單位變動成本為4元，試求該公司達損益平衡點時  之變動成本佔總成本的比例為何? (A) 33% (B) 50% (C) 75% (D) 80% |  |
|  | 12-4=8 40000/8=5000 5000\*4/5000\*12=0.33=33% 或者　　　4/12=0.33=33% |  |
| 95 A,  B,C,D | 31. 下列何者為目標管理(MBO) 相關元素?  (A) 目標特定具體 (B)參與式決策 (C)明確時間段落，限期完成 (D)績效回饋 (E)系統迴圈 |  |
| 95  all | 33. 規劃的一連串過程包括下列何者?  (A)設定目標 (B)方案評估 (C)擬定具體行動方案 (D)環境偵測與資源分析 (E)執行與修正 |  |
| 95  A,B,E | 35. 史坦納(Steiner)提出整體規劃模式，將規劃分為三大部份，包括下列何者?  (A)規劃基礎 (B)規劃主體 (C)規劃預測 (D)專案規劃 (E)規劃的實施與檢討 |  |
| 96(D) | 45. 下列有關史坦納(Steiner) 整體規劃模式的敘述，何者有誤?  (A) 由規劃的基礎、主體、實施檢討與輔助工作四部份組成 (B) 高層主管的價值觀為規劃的基礎  (C) 規劃研究與可行性測定為經常性的輔助工作 (D) 辨認企業的內外環境為規劃的主體 |  |
| 95  B,C | 36. 下列何者可以用來作為管理時程的工具 ?  (A)柏拉圖(Pareto Chart) (B)甘特圖(Gantt Chart) (C)計劃評核術(PERT)  (D)決策樹(Decision Trees) (E)魚骨圖(Fishbone Chart) |  |
| 96(A) | 35. 下列何種控制技術最適用於大型複雜的專業管理?  (A) 計畫評核術 (B) 甘特圖 (C) 里程碑排程 (D) 魚骨圖 |  |
| 96(C) | 16. 下列規劃的程序【a.選擇方案; b.評估本身資源; c.環境偵側; d.界定經營使命;  e.設定目標; f.發展可行方案; g.評估及修正; h.實施】，依序為:  (A) dcbefahg (B) acgbefhd (C) decbfahg (D) cgdbahef |  |
| 99 | 16. 假設某電子零件廠正評估海外新廠設立與否，根據公司內部評估新廠獲利的關鍵因素有二，  其機率分配如下【表 1】及【表 2】：  在各種情況下，新廠獲利如右【表3】：  則海外新廠剛好損益兩平的機率為 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_。(請以小數點表示) | 0.2 |
| 101 | 1. 史亭納（Steiner)整體規劃模式將整體規劃分為規劃基礎、規劃主體 及\_\_\_\_\_\_3大部分 實施與檢討 |  |
| 101解 | (1-2) 目標管理法（Management by Objectives, MBO) |  |
|  | 目標管理：以建立目標體系為基礎的管理程序，強調員工與上司共同參與目標的設定，建立目標體系的過程。MBO四大基本構成要素：組織目標明確化、決策上下共同參與、明確期限、績效決定回饋。 |  |
| 102(C) | 18. 依計畫評核術(PERT) 假設樂觀時間4天，悲觀時間12天，最可能時間5天，則預期時間為幾天?  (A)4 天(B)5 天(C)6 天(D)12 天 |  |
|  | 口訣：(1悲+4可+樂)/6 (一杯是可樂)  「專案期望時間」= (樂觀時間 + 4(最有可能時間) + 悲觀時間)/6 （4+（4\*5）+12）/6 = 6 |  |
| 102(C) | 31.下列有關規劃(planning) 和計畫(plans) 的關係，何者有誤?  (A)規劃是動態的，計畫是靜態的 (B)規劃是因，計畫是果  (C)規劃是後果，計畫是過程 (D)規劃與計畫兩者關係密切 |  |
|  | |  |  | | --- | --- | | 規劃 | 計畫 | | 動態 | 靜態的 | | 過程 | 果 | | 過程 分析過程 | 後果 分析結果 | | 議 | 決 | | 分析與選擇的過程 | 所選擇的未來行動方案 |   規劃前提: 預測  規劃核心: 決策  規劃 的 前提 是 預測  規劃 的 基礎 是 目標  規劃 的 核心 是 決策  規劃 的 結果 是 計畫 |  |
|  | 瓜 (台語) 子  規劃【先】/計畫【後】  (A)規劃是動態的，計畫是靜態的→先拿瓜子【動態】，才能靜靜的吃【靜態】  (B)規劃【先】是因，計畫【後】是果→先因後果，因該沒人說果因吧?  (C)規劃是後果>過程，計畫是過程>後果  (D)規劃與計畫兩者關係密切 →當然密切，才有因果&瓜子之說.... |  |
| 102(D) | 32. 企業的高階主管根據公司使命，經營者的價值觀，從企業的核心能力觀點建立全面性目標而形成的  計畫，稱為下列哪一種計畫? 　　 (A)全球性計畫(B)經常性計畫(C)操作性計畫(D)策略性計畫 |  |
|  | 策略性計畫：應用於整個組織與建立組織全面性目標的計畫。  操作性計畫：針對某特定操作部門的計畫 |  |
| 102(A) | 33. 下列敘述何者有誤? (A)全面品質管理(TQM) 是藉由不斷改進，來回應管理者的需求與期望  (B)權變理論強調組織在面對不同情境時，應採取不同的管理方式  (C)系統學派的觀點認為管理者的任務是協調組織內不同部門，確保良好互動以達成組織目標  (D)要徑法及經濟訂購量模型皆是利用計量方法來改進管理決策的例子 |  |
|  | TQM<全面品質管理>：藉由不斷的改進，來回應顧客的需求  1.重視顧客  2.重視流程  3.持續不斷的改進  4.授權  5.正確衡量  6.改進組織內每一件事的品質  TQM：係促使組織中每個人能承諾追求持續改善與永續經營的領導哲學，強調全員參與，重視顧客需求和  期望，運用統計分析的技術與方法，以團隊合作達成具高品質的產品與服務，進而創造最佳的競爭力。 |  |
| 105 | 5. 管理功能中，針對某種未來欲採取的行動，進行分析與選擇的過程，稱之為\_\_\_\_ | 規劃 |
| 105 | 7. 員工與管理者共同訂定目標，並依據此目標來評估員工績效方式，稱之為\_\_\_\_ 目標管理法 |  |
| 10705 | 13. 假設某飲料店每年營運的固定成本是10萬元，每瓶飲料變動成本為10元，售價為15元，  須賣出\_\_\_\_\_瓶即可達到損益平衡 |  |
| 10705 | 20. 管理者從競爭者或非競爭者中找出該企業達到優越績效的最佳作法稱為\_\_\_\_\_管理 |  |
| 10712 | 14. P. N. Romani 等學者將目標管理法(management by objectives, MBO)歸納為四個元素，  分別是清楚的目標、\_\_\_\_\_\_、明確的期限及成果的檢視 參與性決策 |  |
|  | 由杜拉克(Drucker)首先提出，是以目標為基礎的管理工具，強調目標的建立是雙向溝通的參與模式 |  |
| 108 | 5. 在作業管理的工具中，\_\_\_\_係源於 1958 年美國海軍的北極星火箭系統計劃，是網絡分析的技術，  以網絡圖規劃整個專案將各項作業與主要事件排程聯結 PERT計畫評核術 |  |
| 108 | 14. 所謂\_\_\_\_是展現組織未來經營雄心及企圖，也是長期努力經營可實現的遠景。  例如：台電公司以「成為卓越且值得信賴的世界級電力事業集團」為代表 | 願景 |
|  | 願景：未來嚮往的是什麼、如何實現(WHY、WHAT)  使命：如何實現未來的嚮往(HOW)，驅動力來自願景 |  |
| 109 | 20. 運用計畫評核術(PERT)從整體完成工作之各路線中，找出一條所需時間最長的路線，稱之為 \_\_\_ |  |
|  | PERT(Program Evaluation and Review Technique)  即計劃評核術，最早是由美國海軍在計劃和控制北極星導彈的研製時發展起來的。  構造PERT圖，需要明確三個概念：事件、活動和關鍵路線。  　　1、事件（Events）表示主要活動結束的那一點；  　　2、作業（Activities）表示從一個事件到另一個事件之間的過程；  　　3、要徑（Critical Path）是PERT網路中花費時間最長的事件和活動的序列。  期望時間的計算公式如右： t = (a＋b＋4m)/6  t：期望時間 (Expected Time)  a：樂觀時間 (Optimistic Performance Time)  b：悲觀時間 (Pessimistic Time)  m：最可能時間 (Most Likely Time) |  |
|  |  |  |
| 109問 | 1. 何謂路徑-目標理論(Path-goal Theory)？請說明路徑-目標理論的 4 種領導型態為何？ |  |
|  | 1. 期望理論+兩構面理論  2. 透過環境(任務結構、正是職權系統、工作群體)部屬(內外控、經驗、認知能力)兩變數  領導者行為：  指導型領導-適用外控/結構化低  支援型領導-適用外控/結構化高  餐與型領導-高內控/高任務結構  成就型領導-高內控/低任務結構   1. 路徑 - 目標理論（path-goal theory）是權變理論的一種，由豪斯（House）發展而成，這個理論認為   領導者行為對於下列三種部屬行為具有影響作用：1.工作動機；2.工作滿足；3.對領導者接受與否。  此理論認為領導者主要的工作是幫部屬達成他們的目標，並提供必要的指導和支援，  以確保他們的目標可以和團體或組織的目標配合。  具有效能的領導者應該幫助部屬澄清可以達成目標的途徑，減少途中的障礙與危險，  使其能順利完成。  一、指導式領導者　：讓部屬知道上司對他的期望，完成工作的程序，  並對如何完成工作任務有特別指導。  二、支持性領導者　：十分友善，並對部屬的需求表示關心。  三、參與式領導者　：做決策之前，諮詢部屬的意見並接受其建議。  四、成就取向領導者：設定彈性目標，期望部屬發揮最大潛能。 |  |
|  |  |  |
| **CH6 規劃 < P87 > 職員考題** | | |
| 100問 | 二、假設某電廠欲更新發電機組，其事件與預期工作時間所繪出之計劃評核網路圖如下，請問其發電機組更新案之要徑（Critical Path)為何？要徑所需時間為何  （單位：月）？發電機組更新案計劃評核網路圖 |  |
| 101 | (四）計畫評核術（Proj ect Evaluation and Review Technique,PERT ) |  |
|  | PERT技術是一種利用網狀圖來作專案規劃的計量工具，  其方法為計算每一單位的工作時間以選擇最適的資源配置，使計畫能準確完成。  該評核術的主軸為「樂觀時間」、「最有可能時間」及「悲觀時間」  最核心公式為「專案期望時間」= (樂觀時間 + 4(最有可能時間) + 悲觀時間)/6 |  |
| 102(A) | 10. 下列何者不是目標管理（Management By Objectives, MBO）的特質？  (A)強調集權 (B)目標特定性 (C)部屬參與決策 (D)明確達成時間 |  |
|  | |  |  | | --- | --- | | MBO的元素(特質)  1. 清楚的目標=(B)目標特定性  2. 參與式的決策制定=(C)部屬參與決策  3. 明確的期限=(D)明確達成時間  4. 成果(績效)的回饋 | 目標管理-> SMART 原則 .  目標必須是 具體的Specific  目標必須是 可以衡量的Measurable  目標必須是 可以達到的Attainable  目標必須是 和其他目標具有相關性Relevant  目標必須是 具有明確的截止期限Time-based | |  |
| 102(C) | 17. 根據Steiner 的整體規劃模型（Integrated Planning Model），下列何者不是主要步驟？  (A)規劃 (B)執行與檢討 (C)可行性測試 (D)前提 |  |
| 102(C) | 30. 組織以相同作業流程中的最佳者為標竿，稱為：  (A)競爭標竿管理 (B)內部標竿管理 (C)功能標竿管理 (D)外部標竿管理 |  |
|  | 標竿學習之種類  內部標竿學習(Internal Benchmarking)  組織內一種相互學習的開始，通常較易啟動，例如：同一企業內不同部門互相比較員工出席率、  員工訓練時數、及醫護成本等等管理數據。  　　競爭性標竿學習(Competitive Benchmarking)  一種以跟自己屬性相同之競爭對手相互比較之超越學習，  由於競爭天性因此通常較難取得競爭對象之標竿值，但若能建立此類標竿，  領導者強勢推展，則成效可觀。  例如：公立醫院從私立醫院學習第一線人員之服務品質。  　　功能性標竿學習(Functional Benchmarking)  企業本身無直接競爭關係，針對如何提升經營管理各項功能，所採行的一種觀摩學習方式。  例如：電信公司向醫院學習導入平衡計分卡的心得與經驗；市政府向化學公司學  習並採行其能源管理之最佳實務。  依據比較對象將表竿學習分四種類型  1、內部標竿：相同公司或組織，從事單位、部門、附屬公司或國家之間的比較。  2、競爭標竿：和生產相同產品或相同服務的最佳競爭者，從事績效之間的比較。  3、功能標竿：和具有相同產業或技術的非競爭者，從事流程或功能上的比較。  4、通用標竿：無論任何產業，皆以本身的流程來與最佳流程從事比較。  <功能標竿=通用標竿=最佳實務標竿=流程標竿> |  |
| 103  C,D | 10. 有關損益平衡分析(breakeven analysis)的敘述，下列何者有誤？  (A)損益平衡點(breakeven point)是指總收入等於總成本 (B)損益平衡銷售量是指不賺不賠的銷售量  (C)損益平衡銷售量=總固定成本／(價格－單位成本) (D)損益平衡銷售量是指總收入等於總成本 |  |
|  | 1.損益平衡點(breakeven point)是指總收入等於總成本  2.損益平衡銷售量是指不賺不賠的銷售量  3.損益平衡銷售量=總固定成本／(價格－單位變動成本) |  |
| 103(C) | 26. 策略性計畫比操作性計畫涵蓋更長的時間跨距，而且也包括下列哪一項？  (A)更窄的組織層面 (B)計畫期間的財務預測 (C)更廣的組織層面 (D)股東期盼的紅利預估值 |  |
| 104(B) | 8. 建造機場捷運專案計畫，常用下列何種分析方法作專案排程？  (A)關聯分析法 (B)要徑法 (C)流程分析法 (D)工作負荷分析法 |  |
| 106(A) | 6. 下列哪一項不屬於作業規劃的內容？ 　　 (A)策略規劃 (B)佈置規劃 (C)位置規劃 (D)產能規劃 |  |
|  | 策略性VS 作業性  ● 策略性及操作性 為廣度  1.策略性-涵蓋整個組織的策略性目標的計畫  2.戰略性-基於特定目標所衍伸出來的戰術性目標  3.作業性-織成策略性和戰術性目標的日常性計畫。  ● 長期及短期 為時間  短期規劃，為三年以內的規劃，主要是確定近期目標，  規劃近期完成的任務。  中期規劃，一般為三至五年，規劃三至五年內的目標與任務。  長期規劃，其規劃時間是五至十年，主要設定較長遠的目標。  ●方向性及特定性 明確度  ●單一性及經常性 為頻繁度 |  |
| 106(B) | 25. 有關策略規劃下列何者為非？ (A)在設定組織目標時，須考慮到組織的願景與使命  (B)當企業在產品的成熟階段，因市場競爭的激烈，其投資的策略應採市場集中或轉向策略  (C)探求辯證法在辯證的過程特別強調資訊的搜集與反面假設的應用  (D)經由策略規劃可以增加管理者面對各種不確定及風險狀況的反應能力 |  |
|  | 成熟期：在保護市佔率的前提下，追求利潤極大化。強調品牌差異與利益，實行差異性行銷，  維持顧客忠誠度。成熟期－策略重心：保有市佔率 |  |
| 108(B) | 5. 有關生產作業規劃之流程，下列何者正確？  (A)經營計畫→作業排程→長期作業計畫→作業控制→提供產出給顧客  (B)經營計畫→長期作業計畫→作業排程→作業控制→提供產出給顧客  (C)經營計畫→長期作業計畫→作業控制→提供產出給顧客→作業排程  (D)長期作業計畫→經營計畫→作業控制→作業排程→提供產出給顧客 |  |
| 108  B,C | 13. 王大文在公司擔任部門主管，其工作包括為部門釐訂明確之短期目標，以確保達成公司長期目標。  王大文之工作為何？ (A)策略規劃 (B)戰術規劃 (C)作業規劃 (D)權變規劃 |  |
| 109  A,D | 16. 小小醫院管理者正決定其急診室所需病床數目，請問為下列何種規劃？  (A)作業規劃 (B)選址規劃 (C)流程規劃 (D)產能規劃 |  |
|  | 策略規劃→由高階主管負責規劃制定公司使命、組織目標、基本政策及策略，  以規範達成該組織目標所需的資源使用管理。  權變規劃：指對以往未曾識別或未曾接受的風險採取未經計劃的應對措施。 |  |
| 109(B) | 22. 針對目標管理(MBO)之特質下列描述何者有誤？  (A)訂定員工目標時重視員工的參與 (B)目標達成度不應該納入年度考核中  (C)定期檢視績效的達成度 (D)根據工作的性質訂定不同的績效指標 |  |
|  | 產能規劃（capacity planning），顧名思義，就是生產能力的計劃和籌備。生產能力是指在計劃期內，  企業參與生產的全部固定資產、人力資源和物料，在既定的組織技術條件下，  所能生產的各種產品數量之和。生產能力是反映工業企業所擁有的製造能力的一個重要技術參數，  它也可以反映企業的生產規模。  作業規劃通常指的是作業管理，包含廠址選擇、廠區佈置、生產力管控、製程規劃、產能規劃、品質管理等。 |  |
|  |  |  |
| **CH7 策略管理 < P107> 雇員考題** | | |
| 95(D) | 28. 下列何者不是長期維持公司競爭優勢的重要因素?  (A)顧客回應 (B)有效營運 (C)優良品質 (D)以高薪激勵主管 (E)維持良好形象 |  |
| 95(B) | 29. Volvo汽車廣告強調其車子製造良好，並以市場上最安全的車種來當訴求，此為波特(Porter) 策略  分類中之何種策略? 　 　　 (A) 成本領導 (B) 差異化 (C) 安全化 (D) 模組化 (E) 集中化 |  |
| 96(C) | 2. 下列有關BCG 模式的敘述，何者正確?  (A) 是由波特(Porter) 發展出來的一種策略規劃工具  (B) 低度成長與低市佔率的事業單位應採擴大投資策略  (C) 問題兒童事業為一預期市場成長率高但相對市場佔有率低的事業  (D) 金牛事業是一個高度成長市場中的領導廠商 |  |
| 96(B) | 12. 當產品進入成熟期時，公司的策略首先應重視:  (A)新產品開發 (B)降低成本 (C)新客戶開發 (D)技術人才挖角 |  |
| 96(B) | 15. 企業若想增加對供應系統的所有權或控制力，則應採取下列何種成長策略?  (A) 水平整合 (B) 向後整合 (C) 向前整合 (D) 以上皆非 |  |
| 96(C) | 49. 甲公司擬將晶圓廠遷移到中國大陸的決策，是屬於下列何種規劃?  (A)作業性規劃(B)戰術性規劃(C)策略性規劃(D)日常性規劃 |  |
| 97(D) | 7. 下列敘述，不正確者有幾項? 　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　(A) 零項(B)一頁(C)二項(D)三項  (1)策略計畫係設定組織整體目標，故其規劃期間較長，多為中程計劃  (2)作業性計畫所涉及的期間較短，且有詳細的行動內容及工作程序表  (3)規範式預測法係以現有知識為起點，按技術的進步據而推斷未來  (4)決策是選擇各行動方案的過程，其第一個步驟是蒐集並分析資料 |  |
|  | Gabor(1963)將技術預測方法定義為探索式預測(Exploratory forecasting)及規範式預測(Normative forecasting)兩類，  二者的差別在於探索性方法是以過去和現在的情況為基礎，來預測未來的情況；  而規範性方法則是以未來的需要為基礎，來預測其所應達到的技術水準。 |  |
| 97(C) | 27. 針對現有市場，改良公司之舊產品或開發新產品以提高銷售量，此屬於:  (A)市場開發策略 (B)市場滲透策略 (C)產品開發策略 (D)多角化策略 |  |
| 97(D) | 33. 企業作策略規劃，常須分析所處的外在環境及本身條件以制定有效的策略，此分析工具為:  (A)魚骨圖分析 (B)ABC 分析 (C)要徑分析 (D)SWOT 分析 |  |
|  | 魚骨圖-品質控制 ABC-存貨控制  要徑分析-排程控制 SWOT分析-策略規劃 |  |
| 99 | 12. 在 BCG 矩陣中，預期成長率低，市場占有率高的產業為\_\_\_\_\_產業。 | 金牛 |
| 99 | 14. 在產品生命週期（Production Life Cycle, PLC）四階段中，產品策略應強調品牌與形式多樣性的為\_\_\_\_期 | 成熟 |
|  | |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | | PLC | 導入期 | 成長期 | 成熟期 | 衰退期 | | BCG對應 | 問題事業 | 明星事業 | 金牛事業 | 狗事業 | | 創新擴散對應消費者 | 創新者 | 早期採用者 | 早期+晚期大眾 | 落後者 | | 行銷重心 | 提升品牌知名度 | 市占率極大化 | 強調品牌及形式多樣化  利潤極大化，維持市占 | 減少支出 | | Product | 基本功能 | 產品延伸保固 | 差異化 多樣化 | 大眾型商品 | | Price | 基本加成 | 低價滲透 | 競爭者訂價 | 削價競爭 | | Place | 選擇性配銷 | 密集配銷 | 更密集配銷 | 選擇性配銷 | | promotion | 告知型廣告 | 說服型廣告 | 提醒型廣告 | 維持忠誠 | |  |
| 99問 | 4. 學者麥可波特（M.E.Porter）針對產業營運提出五力分析，請繪圖並詳述何謂五力分析？ |  |
| 101 | 6. 波士頓顧問團提出的BCG矩陣中`,\_\_\_\_\_\_事業因處在不具潛力的市場中，且僅有小規模的市佔率，  盡早出售或清算 | 狗 |
| 101 | 11 .當新產品開始進入市場時，採取低價格和強力促銷方式推銷，稱為\_\_\_\_\_\_策略 快速滲透 |  |
| 101 | 16. 實施SWOT分析時，針對S (Strength)和T (Threat)的交叉性議題，應採\_\_\_\_\_\_型策略 | 防禦 |
|  | |  |  | | --- | --- | | Weihrich提出 SWOT矩陣 （較接近考試主流）  SO → 增長／機會追尋策略：維持優勢順機發展  ST → 多元化策略 ：利用優勢發展躲避威脅  WO → 扭轉化策略 ：彌補弱點抓住機會  WT → 防禦型策略 ：降低風險減少損失 | SO → 維持  ST → 防禦  WO → 強化  WT → 避險 | |  |
| 101比 | (2-2) 價值鏈管理（Value Chain Management) 及 供應鏈管理（Supply Chain Management) 的差異 |  |
|  | |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | |  | 強調 | 焦點 | 目的 | 重視 | | 供應鏈管理 | 內部導向  (生產導向) | 效率 | 降低成本、  提高生產力 | 原料的有效流動 | | 價值鏈管理 | 外部導向  (顧客導向) | 效能 | 創造顧客價值 | 由廠商來的進料管制及所生產提供給顧客的  產品與服務 | |  |
|  | 價值鏈管理：產品在價值鏈中流動時，一連串整合作業及資訊程序的管理，價值鏈是由波特在『競爭優勢』  一書中提出，產品及服務是由企業創造的附加價值累積而成，附加價值是來自一連串企業經營模式的過程，  而這一連串價值創造過程的連結即是價值鏈。偏外部導向，重效能。  供應鏈管理：整合管理產品從原料處置到銷售產品至消費者手中間所有的環節活動。偏內部導向，重效率。 |  |
| 102(C) | 9. 下列何者是BCG 矩陣「問題事業」的特色?  (A)高市場占有率，高預期市場成長率 (B)高市場占有率，低預期市場成長率  (C)低市場占有率，高預期市場成長率 (D)低市場占有率，低預期市場成長率 |  |
| 102(D) | 24. 波特(Porter) 的五力模式協助企業進行下列哪一種分析?  (A) 內部資源分析(B) 多角化策略分析(C) 營運模式分析(D)產業環境分析 |  |
|  | 五力分析為麥可·波特在1979年提出的架構，其用途是定義出一個市場吸引力高低程度．  五大競爭作用力，  指的是新進公司的威脅、供應商的談判力量、買方的談判力量、替代性商品或服務的威脅，  最後創造出既有公司之間的競爭對立。  這五種競爭力的強度，顯示產業的結構；產業結構，則決定了產業的長期獲利潛力。 |  |
| 103(D) | 6. 策略規劃使用SWOT分析，下列何者係就組織的外在環境進行分析？  (A)優勢和劣勢 (B)劣勢和威脅 (C)優勢和機會 (D)機會和威脅 |  |
|  | ●機會與威脅分析（environmental opportunities and threats）環境發展趨勢分為兩大類：  一類表示環境威脅，另一類表示環境機會。環境威脅指的是環境中一種不利的發展趨勢所形成的挑戰，如果不採取果斷的戰略行為，這種不利趨勢將導致公司的競爭地位受到削弱。環境機會就是對公司行為富有吸引力的領域，在這一領域中，該公司將擁有競爭優勢。  ●優勢與劣勢分析（Strengths and Weaknesses）  識別環境中有吸引力的機會是一回事，擁有在機會中成功所必需的競爭能力是另一回事。每個企業都要定期檢查自己的優勢與劣勢，這可通過“企業經營管理檢核表”的方式進行。企業或企業外的咨詢機構都可利用這一格式檢查企業的營銷、財務、製造和組織能力。每一要素都要按照特強、稍強、中等、稍弱或特弱劃分等級 |  |
| 103  A,B | 7. 依產品生命週期階段，行銷目標以追求最大利潤保持市場占有率，獲利最高的階段是：  (A)成長期 (B)成熟期 (C)導入期 (D)衰退期 |  |
|  | |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | 銷售量 | 導入期 | 成長期 | 成熟－前期 | 成熟－後期 | 衰退期 | | 銷售量 | 低 | 快速增大 | 繼續增長 | 有降低趨勢 | 下降 | | 利潤 | 微小或負 | 大 | 高峰 | 逐漸下降 | 低或負 | | 購買者 | 愛好新奇者 | 較多 | 大眾 | 大眾 | 後隨者 | | 競爭 | 甚微 | 興起 | 增加 | 甚多 | 減少 | |  |
| 103(D) | 19. BCG矩陣模式中，下列敘述何者正確？  (A)問題事業(question marks)代表預期市場成長率低、相對市場占有率低的事業  (B)落水狗事業(dogs)代表預期市場成長率低、相對市場占有率高的事業  (C)明星事業(stars) 代表預期市場成長率高、相對市場占有率低的事業  (D)金牛事業(cash cow)代表預期市場成長率低、相對市場占有率高的事業 |  |
|  | 明星（市場成長率高，市場佔有率高）  金牛（市場成長率低，市場佔有率高）  狗　（市場成長率與佔有率皆低）  問題（市場成長率低，預期市場佔有率高 |  |
| 103(B) | 25. 針對現有市場，公司將現有產品投入大量宣傳，進行深耕經營以提高銷售量，此策略屬於：  (A)市場開發策略 (B)市場滲透策略 (C)產品開發策略 (D)多角化策略 |  |
|  | |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | |  |  | 產品 | | |  |  | 現有 | 新 | | 市場 | 現有 | 市場滲透 | 產品開發 | | 新 | 市場開發 | 多角化 |   企業業務發展戰略分為：  1、市場滲透策略；  2、產品開發策略；  3、市場開發策略；  4、多元化發展策略。 |  |
| 104(A) | 5. 下列有關策略規劃的說明，何者為最正確？  (A)決定企業的基本使命、目標與資源配置方式的過程 (B)擬定出的計畫經常是各項例行作業  (C)擬定者多為部門主管 (D)所做的規劃涵蓋時間短 |  |
|  | 策略規劃-高階主管決定的，　　　　　　　作業性、例行性規劃-部門主管算中階 |  |
| 104(D) | 11. 在策略管理中，有關 BCG model 公司組合矩陣的陳述，下列何者正確？  (A)該矩陣模式的兩軸分別代表市場佔有率及市場獲利率  (B)「問號」(question marks)代表市場佔有率低，故沒有任何獲利能力  (C)「金牛」(cash cow)代表市場佔有率高，且未來的市場潛力大  (D)「明星」(stars)代表市場佔有率高，且市場持續擴增 |  |
|  | 導入期：問題 (高成長率低佔有率) 問題事業 =>綜合策略  成長期：明星 (高成長率高佔有率) 成長策略 =>明星事業  成熟期：金牛 (低成長率高佔有率) 穩定策略 =>金牛事業  衰退期：落水狗(低成長率低佔有率) 縮減策略 =>狗事業 |  |
| 105 | 10. 麥可‧波特(Michael E. Porter)的「五力分析」常用來進行產業分析，其五項因素分別為：  新進入者的威脅、替代品的威脅、供應商的議價能力、\_\_\_\_及\_\_\_\_  購買者的議價能力.現存產業競爭程度 |  |
| 106 | 9. 責任中心制度依會計損益及組織權責分5種，例如：以貨幣金額投入、產出不易以貨幣金額衡量，且費用須控制在預算內之幕僚單位適用費用中心;如成立策略經營單位(SBU)或實施事業部單位適用\_\_\_\_\_\_\_\_中心 |  |
| 106 | 13. 波特(Porter)提出產業競爭策略有 3 種，包含：成本領導策略、\_\_\_\_\_\_\_\_策略及集中化策略 | 差異化 |
| 106問 | 2. 何謂產品生命週期(Product Life Cycle)？產品生命週期分為哪 4 個階段期；並請逐一 說明其內涵？ |  |
|  | 產品生命週期代表一個產品從進入市場到退出市場的過程。  分為導入期、成長期、成熟期及衰退期。  導入期：產品剛進入市場，銷售量、利潤、消費者及競爭者少，主要顧客為創新者，  行銷重心為提升品牌知名度，對應BCG產業為問題事業。  成長期：此時產品漸漸被市場接受，銷售量、利潤、消費者及競爭者皆遞增，主要顧客為早期採用者，  行銷重心為市場占有率極大化，對應BCG產業為明星事業。  成熟期：此時銷售量趨緩穩定，銷售量、利潤、消費者及競爭者皆最多，主要顧客為早期大眾及晚期大眾，  行銷重心為維持市佔率，對應BCG產業為金牛事業。  衰退期：此時產品銷量快速遞減，銷售量、利潤、消費者及競爭者遞減，主要顧客為落後者，  行銷重心為漸少支出，對應BCG產業為落水狗事業。 |  |
| 10705 | 6. 依據麥克波特(Michael Porter)運用 5 力模式選擇的競爭策略，提供獨特而為顧客喜愛的產品，  如蘋果公司(Apple)創新的產品設計，即是採取\_\_\_\_\_策略 |  |
| 10705 | 9. BCG 矩陣中，問題事業(question marks)為低市場占有率及\_\_\_\_\_預期市場成長率 |  |
| 10705 | 18. 企業為了解員工的人格特質進而預測員工的行為，常用的 MBTI(Myers-Briggs Type Indicator)性格評量  測驗中，\_\_\_\_\_型的人顯現適應力強而且容忍度高 |  |
| 10712 | 6. 企業為了達成年度的總體經營目標，將公司內部分為數個獨立自負盈虧的營運單位，授予其經營責任，  並依其營運結果進行績效衡量及最後績效獎懲，稱為\_\_\_\_\_\_制度 |  |
|  | 責任中心/事業(部、部門、組織、單位)   |  |  | | --- | --- | | 以成本為中心：以控制成本為目標  以費用為中心：以控制費用為目標  以收入為中心：爭取最大收入為目標  以利潤為中心：爭取最大利潤為目標  以投資為中心：將資產有效運用，獲取最大效益為目標 | 費用中心→管理、行政部門  收益中心→行銷部門  成本中心→生產作業部門  利潤中心→地區性部門、事業部  投資中心→環境變動大、單位主權明確的部門 | |  |
| 10712 | (1-2) 價值鏈(value chain) |  |
|  | 麥可波特提出,一連串的價值活動創造出有價值的商品與服務,其又分為兩個部分：  主要活動：進貨 生產 行銷 物料後勤 售後服務。  支援活動：企業基礎架構 人力資源 研究發展 採購。 |  |
| 10712問 | 3. 請分別說明 Michale E. Poter 所提增加企業競爭優勢潛力的策略類型。 |  |
|  | 波特(Michael Porter)提出「低成本、差異化、集中化」三種產業的一般性競爭策略  針對所有市場：低成本策略、差異化策略  針對單一市場：集中化策略  低成本策略：廠商盡可能降低成本，成為產業中低成本領導廠商，可以透過規模經濟、學習曲線、  專業分工來降低成本。  差異化策略：供與競爭者不同，符合或超越顧客期望的產品或服務。  集中化策略：在較小的市場區隔中，採取低成本領導及差異化策略。 |  |
| 108 | 1. 當企業編擬策略規劃時，常使用 SWOT 分析所面臨外部環境及本身內部條件，   以制定有效的經營策略，其中 O 代表\_\_\_\_\_\_\_\_ | 機會 |
| 108 | 4. 企業產品生命週期分為以下 4 個階段期：導(引)入期、成長期、\_\_\_\_期及衰退期 | 成熟 |
| 109 | 17. 當企業生產規模擴大，企業同時也面臨內部管理複雜度增加及協調困難等問題，  造成成本升高的現象，稱之為\_\_\_\_ | 規模  不經濟 |
|  | 【規模不經濟】  隨著企業生產規模擴大，而邊際效益卻漸漸下降，甚至跌破零、成為負值。  造成此現象的原因，可能是內部結構因規模擴大而更趨複雜，這種複雜性會消耗內部資源，  而此耗損使規模擴大本應帶來的好處相互消減，因此出現了規模不經濟的現象。 |  |
|  |  |  |
| **CH7 策略管理 < P107> 職員考題** | | |
| 100 | 五、依據Michael Porter的企業價值鏈（Value Chain)分析，企業的經營活動可分為支援活動與基本活動，  請以圖形表示並扼要說明之。 |  |
| 101 | (二) 策略規劃（Strategic Planning) |  |
|  | 策略規劃：決定組織的主要目的及獲取並使用資源，以達成目標的政策與策略的過程  指為達到目標所採行的可行方案與資源配置需符合一致性、適應性、可行性、優越性 |  |
| 102 | 三、 Michael E. Porter 在競爭策略（Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industies and Competitors）一書中，總結出產業競爭的「五力分析模型」（Five Forces Model），請以圖形表示並分述之。 |  |
|  | Michael Porter五力分析  目的在評估某一產業之“獲利程度、機會”，決定產業是否具有吸引力、是否值得進入，  並界定企業在該產業中所處的位置以及企業未來的發展計劃該朝哪個方面努力。  1.購買者的議價能力－市場上購買者的數量、顧客可取得的資訊、取得替代品的便利性  2.供應商的議價能力－供應商的集中程度、取得替代品的便利性、對供應商的採購數量  3.新進入者的威脅－規模經濟、專利、品牌忠誠、資金需求  4.替代品的威脅－轉換成本、顧客忠誠度、替代品價格　　Ps.轉換成本：轉換成本低，替代品威脅高  5.現存產業的競爭程度－產業的成長率、需求的上升或下降、產品差異化程度、競爭結構集中或分散 |  |
| 104 | 1. 請解釋何謂「供應鏈管理(supply chain management)」與「價值鏈管理(value chain management)」，   並比較兩者有何差異。 |  |
|  | (一)供應鏈管理:供應鏈是指商品從原料到提供給消費者間所有的活動環節，而管理上述活動環節的過程  即稱為供應鏈管理。  (二)價值鏈管理:產品或服務是一連串附加價值累積而成，創造附加價值的活動串連起來稱為價值鏈，  而價值鏈管理，是指產品在整個價值鏈流動中，所有一連串整合作業及資訊的管理。  (三)供應鏈管理與價值鏈管理的差異：供應鏈管理強調內部導向(生產導向) ，目的在於降低成本，  提高效率，焦點在於效率，重視原物料的有效流動。而價值鏈管理 強調外部導向(顧客導向) ，  目的在於創造顧客價值，焦點在於效能，重視廠商來的進料管制與生產提供給顧客的商品或服務。 |  |
|  | |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | |  | **強調** | **焦點** | **目的** | **重視** | | **供應鏈管理** | 內部導向  (生產導向) | 效率 | 降低成本、  提高生產力 | 原料的有效流動 | | **價值鏈管理** | 外部導向  (顧客導向) | 效能 | 創造顧客價值 | 由廠商來的進料管制及所生產提供給顧客的  產品與服務 | |  |
| 106 | 三、在麥克．波特(Michael Porter)競爭理論中所謂「一般性競爭策略」(generic competitive strategies)有哪些？  請說明其意義，並分析各個策略可能面臨的風險。 |  |
|  | ㄧ、競爭策略：又稱一般性策略，主要由三個策略所組成：低成本策略、差異化策略與集中化策略。  二、  （１）低成本策略：廠商盡可能降低生產及營運成本，成為產業中的低成本領導廠商。可透過規模經濟、學習曲線及專業分工達成。風險：為採取低成本策略就要將訂貨的量增多，若剛好遇到市場上不可預期的狀況，極可能造成企業損失。  （２）差異化策略：提供與其他競爭者有所不同、符合或超越顧客期望的產品與服務。  （跟別人走不一樣的路）  **風險**：在網路變化極快的時代中，即使絞盡腦汁想出與他人不同的產品與服務，還是可能被人模仿。  （３）集中化策略：在較小的市場區隔中採取差異化策略或低成本策略。可透過市場深耕、避開強勁對手及集中資源。  **風險：**若有其他家廠商在已設定的市場區隔中設立更小的市場區隔，比現有的廠商更加專業化，  那原本的廠商就有可能會有風險。 |  |
|  | 市場失靈發生的原因：  1.自然獨佔：經市場競爭的結果，自然而然形成獨佔。  2.外部性：人們的經濟行為有一部分利益不能歸自己享有或有一部分成本不必自行負擔。  可分成外部效益及外部成本：  （1）外部效益：人們經濟行為所產生的利益，一部分自己不能享受。  （2）外部成本：人們經濟行為所產生的成本，一部分自己不必負擔。  3.公共財：因無敵對性及無法排他。  4.公有資源的悲據：公有資源因不具排他性，但具敵對性，故人從都可使用它但當多人競相使用時，  其價值將減少。 |  |
| 107 | 三、請說明策略管理程序(strategic management process)分為哪幾個步驟以及各步驟內容為何？  公司層級策略(corporate strategy)與事業層級策略(business strategy)主要差異為何？請以經濟部某一所屬  事業機構為例，說明管理者在該單位須考量哪些公司層級策略與事業層級策略問題？ |  |
|  | (1)策略管理程序  1.界定使命：使企業整體有一個明確的目標，會影響到往後的規劃、組織、領導、控制等階段之施行  2.分析環境、資源及能力：了解自身優、劣勢及外在環境的機會與威脅，再進一步擬定策略  3.發展策略：根據分析結果，擬定計畫及方案  4.執行策略：執行特定的行動方案  5.評估策略：績效評估與改善  (2)  公司層級策略：關心策略性資源在各事業單位的配置運用，以形成較佳品質的事業組合策略。  事業層級策略：只針對特定的事業單位，思考如何加強競爭地位，如何選擇較佳的區隔市場。  (3)以台電為例，身為一位台電的高階管理者，必須同時參與到公司層級策略與事業層級策略之擬訂，  例如：公司層級策略：需要思考資源究竟要如何以最佳配置分別運用於水火力發電事業部、  核能發電事業部、輸供電事業部以及配售電事業部，以及如何創造各事業部間的綜效、  各事業部的未來發展與合作，擬定最佳事業投資組合。  事業層級策略：以核能發電事業部為例，管理者只需要思考如何增強其市場競爭優勢以及如何選擇最具吸引力的區隔市場即可。 |  |
| 108 | 1. 管理者做決策時，常會面臨確定(certainty)、風險(risk)及不確定(uncertainty)的情境，請分別說明 3 種   情境的意義，並舉例說明不同情境下所使用的決策工具。 |  |
|  | (一)確定、風險、不確定情境簡述如下：  1.確定情況：所有方案與可能結果都已知，對管理者而言是最佳的狀態，可明確知道選擇哪個方案最有利。  2.風險情況：所有方案與可能結果不明確，但成敗機率可推估。  3.不確定情況：所有方案與可能結果未知，無法推算出可能發生機率。  (二)情境使用決策工具如下：  1.確定情況：選擇最高報酬方案。  2.風險情況：使用期望值準則，求出每個方案的預期報酬後，選擇最高報酬的方案。  3.不確定情況：使用報償矩陣，有以下四個準則：  (1)樂觀準則：大中取大，決定每個方案的最好報酬後，選擇最好報酬的方案。  (2)悲觀準則：小中取大，決定每個方案的最差報酬後，選擇其中報酬最高的方案。  (3)機會損失準則：大中取小，決定每個方案的最大遺憾值後，選出最小遺憾的方案。  (4)拉普勒斯法則：假設各情境發生機率相同，求出各方案期望值，選擇最高預期報酬的方案 |  |
| 104 | 11. 請問下列哪一項不是波特(Porter)價值鏈(value chain) 的支援活動？  (A) 人力資源 (B) 技術研究發展 (C) 採購 (D) 出貨後勤 |  |
| 101  A,B | 18.產品生產過程中，其長期平均單位成本隨著企業累計產出的提高而逐步下降的趨勢，稱為：  (A) 學習曲線 (B) 經驗曲線 (C) ABC曲線 (D) 柏拉圖曲線 |  |
|  | 學習曲線(Learning Curve)：又稱為經驗曲線或工時遞減曲線。  員工工作時會隨著生產數量的增加而呈現遞減現象。愈複雜的工作，學習效率愈大。  學習曲線仍有其應用的限制(陷阱)：學習的上限50%是一項無法突破的水準；適用於剛開始生產階段，不適用於正式量產階段。學習曲線延伸，例如：規模經濟、範疇經濟。產品生產過程中，  其長期平均單位成本隨著企業累計產出的提高而逐步下降的趨勢。  經驗曲線：當生產的累積數量增加後，相對應的平均成本下降。一般而言，形成經驗曲線的原因有三項，  (1)學習效果：由於重複工作所帶來的學習效果。  (2)科技進步：從事一項工作一段時間後，較容易進行生產製程改善。  (3)產品改善：生產產品一段時間後可以清楚了解顧客偏好，經過設計改善，可以在不影響功能下，  使零件減少。  ABC曲線：又稱柏拉圖曲線。  1897年義大利經濟學家柏拉圖在研究個人所得的分佈狀態時，用坐標曲線反映出“少數人的收入占總收入絕大部分，而多數人收入很少”的規律。 1951年，美國管理學家H.F.戴克(H.F.Dickie)發現庫存物品中也存在類似的規律，用曲線描述這一規律，定名為 ABC分析。1951～1956年美國統計學家J.M.  朱蘭在質量管理中應用了這一分析，並取名為柏拉圖曲線。1963年，美國管理學家P.F.德魯克  （1909～2005）在研究企業經濟效果和管理效果時，貫串了ABC分析的基本思想。  目前，ABC分析已發展成一種重要的技術經濟分析方法和企業管理的基礎方法。 |  |
| 101(D) | 11.請問下列哪一項不是波特(Porter)價值鏈(value chain) 的支援活動？  (A) 人力資源 (B) 技術研究發展 (C) 採購 (D) 出貨後勤 |  |
| 101(B) | 21 .請問在BCG模式中，問題事業可採何種策略成為明日之星？  (A) 持有(holding)策略 (B) 獲取(gaining)策略 (C) 收割(harvesting)策略 (D) 撤資(diverting)策略 |  |
|  | 請用產品生命週期帶入就知道這題的解法  問題-導入 - 獲取(gaining)  明星-成長 - 持有(holding)  金牛-成熟 - 收割(harvesting)  狗 -衰退 - 撤資(divesting)  市佔率、成長率也可以帶入產品生命週期 |  |
| 102(D) | 1. 根據資源基礎理論，何者不是核心資源應具備的特性？ (A)價值性 (B)獨特性 (C)稀有性 (D)互補性 |  |
|  | |  |  |  | | --- | --- | --- | |  | 產業組織理論 | 資源基礎理論 | | **定　　義** | 企業應該要重視外在環境,  適時調整組織策略 | 企業應該要培養自身核心能耐,  不應被動隨環境變化 | | **代表人物** | Michael Poter | Prahalad & Hamel | | **時　　期** | 較早 | 較晚 | | **方　　向** | 由外而內 | 由內而外 | | **優　　點** | 讓組織可以因應環境變化而調整腳步,  並有機會發掘另外可使組織成長的機會 | 策略不容易隨環境變化而更動 | | **缺　　點** | 1. 策略調整太頻繁會讓員工無所適從  2. 工具簡單好用, 容易造成策略同質性問題 | 1.  核心能耐培養困難且耗時  2. 不隨時注意環境容易忽略機會與威脅,  反而使組織陷入危機 | |  |
|  | |  |  | | --- | --- | | 企業競爭優勢的來源：特殊的異質資源  作為競爭優勢源泉的資源(核心資源)應具備以下5個條件：  ①有價值；(價值性)  ②稀缺； (稀有性)  ③不能完全被仿製；(獨特性)  ④其他資源無法替代；(獨特性)  ⑤以低於價值的價格為企業所取得。 | 依照Prahalad and Hamel認為有以下特性：  延展性：能進入其他市場。  價值性：對於顧客來說有價值。  獨特性：讓競爭者難以模仿。  資源基礎理論有其他學者有提出稀少性概念 | |  |
| 102(D) | 6. 根據Kim 與Mauborgne「藍海策略（Blue Ocean Strategy）」之主張，下列敘述何者有誤？  (A)企業可同時追求差異化與低成本策略 (B)企業應重新定義產業疆界  (C)以價值創新為核心概念 (D)打造高度競爭的市場空間 |  |
|  | 藍海 - 開創新興市場 紅海 - 傳統惡性削價競爭 |  |
| 102(D) | 26. 常見的人格特質測驗模式中，何者不是Myers-Briggs 型態指示法（MBTI）的組成構面？  (A)資料收集 (B)決策 (C)活力 (D)價值觀 |  |
|  | Myers-Briggs型指示法(MBTI)  1.社會互動：外向型或內向型  2.對蒐集資料的喜好：理性與直覺  3.對作決策的偏好：感受型與思考型  4.作決策的方式：認知型與判斷型  口訣：料理絕，好感考，活內外，四肢段，MBIT(沒事不急)-四構面 |  |
| 102(B) | 27. BCG 矩陣各事業，與產品生命週期及公司層級策略之間的關係，下列敘述何者有誤？  (A)明星事業位於成長期 (B)問題兒童事業應採取縮減策略  (C)狗事業位於衰退期 (D)金牛事業應採取穩定策略 |  |
|  | 金牛事業應採取穩定策略位於成熟期  明星事業應採取成長策略位於成長期  問題兒童事業應採取綜合策略位於導入期  狗事業應採取縮減策略位於衰退期 |  |
| 102(A) | 23. 企業為吸引現有顧客，採行多角化進入新產業領域，但所用技術卻與原經營範疇無關，此為何種  多角化策略？ 　　 (A)水平式多角化 (B)集中式多角化 (C)複合式多角化 (D)垂直式多角化 |  |
|  | 水平式多角化=相同客源+不同技術  集中式多角化=相同客源+相關技術  複合式多角化=不同客源+不同技術  垂直式多角化=和上下游有關係  Kolter多角化  與現有技術相關之新產品 X 不同於現有之客群市場=集中相關多角化  與現有技術不相關之新產品 X 同於現有之客群市場=水平同源多角化  與現有技術不相關之新產品 X 不同於現有之客群市場=複合非相關多角化(集團型多角化)  總體策略：  密集式成長(市場滲透、市場開發、產品開發)  多角式成長(同源、相關、非相關)  整合式成長(水平整合、垂直整合)  多角式成長  多角化=新產品+新市場  水平多角化(同源多角化)=同客源+不同技術  集中多角化(相關多角化)=同客源+同技術  複合多角化(非相關多角化)=不同客源+不同技術  整合式成長之水平整合才是同產業。 |  |
| 103  A,B | 23. 關於策略管理的敘述何者正確？ 　　(A)甲乙丙丁 (B)乙丙丁 (C)甲丙丁 (D)甲乙丁  (甲)擁有策略管理系統的企業，有較高的財務報酬率。　(乙)管理者必須調查並適應商業環境的變動。  (丙)協調不同的組織單位，幫助他們專注於組織目標。　(丁)與管理決策過程密切相關。 |  |
|  | 管理者 (一)　全能性觀點(omnipotent view of management)：管理者應直接對組織的成敗負責  (二)　象徵性觀點：許多組織的成敗是由於管理者無法掌控的外力所造  強勢文化　：核心價值被廣泛而深入接納的文化對員工對員工有更大的影響力 |  |
| 104(B) | 4. 下列何者不是Michael E. Porter五力分析所討論的能力？ < 上圖 >  (A)供應商議價能力 (B)科技應用能力 (C)潛在競爭者進入的能力 (D)競爭者的競爭能力 |  |
|  | 口訣：警惕公狗潛入，競、替、供、購、潛入 |  |
| 104(C) | 33. 臺北市東區的小型百貨公司和鄰近的大型百貨公司相比，較無資源和規模效益，若小型百貨公司區隔  一較小之目標市場和顧客群經營，較適合的策略為何？  (A)低成本領導 (B)差異化 (C)集中化 (D)分散化 |  |
|  | 差異化是針對一個比較大的競爭市場,為了和其他競爭者有所區別而做的一項策略  而集中化卻是避免競爭 深耕於一個比較小的利基市場,  利基行銷的重點是在於專業化,也就是進入門檻高,顧客有獨特且複雜的需求 |  |
| 104(D) | 35. 請問下列哪一項不是Michael E. Porter所發展的策略分析架構？  (A)五力分析 (B)鑽石模型 (C)價值鏈 (D)SWOT |  |
| 105(A) | 1. Michael E. Porter所提出的國家競爭優勢模型中，所謂「臺灣地處亞熱帶，陽光充足、溼度高，適合各類蘭花生長，自來即有『蘭花王國』的美譽，每年蘭花外銷數量高達千萬株。」是 指台灣蘭花產業的國際競爭力來自下列哪一種原因？  (A)要素條件優勢 (B)需求條件優勢 (C)企業資源優勢 (D)相關支持產業的優勢 |  |
|  | 鑽石競爭模型 有6個影響因素 口訣：朕和雞排是變素  1.政府 2.生產要素 3.企業決策與競爭 4.需求條件 5.相關支援產業 6.機會  根據五力分析的提出者麥可波特提出的「國家競爭優勢模型」當中，『要素條件』又稱「生產要素」：  是指天然資源、人力秉賦、資金、技術...等等nn（天然資源包含氣候、地理條件....） 。 |  |
| 105(C) | 15. Michael E. Porter建議將產品的銷售對象侷限於某個地區的市場、某一層級之消費者，而不是全面性  尋求產品差異化，此為下列何種策略？ 　　 (A)成本領導策略 (B)差異化策略 (C)集中策略 (D)權變策略 |  |
|  | POINT－－－侷限於某個地區的市場、某一層級的消費者 |  |
| 105(C) | 20. 策略在組織中主要有三個層次，依範圍寬廣度由寬至窄分別是下列何者？  (A)功能策略→事業策略→企業策略 (B)企業策略→功能策略→事業策略  (C)企業策略→事業策略→功能策略 (D)事業策略→企業策略→功能策略 |  |
|  | 某企業董事長大手一揮，表示今年我們企業整體經濟要成長5% ->總體策略  既然整體經濟要成長5%，那麼就必須分配每個部門今年的成長目標 ->事業策略  各部門要如何達成該目標的方法 ->功能策略  企業策略 (又稱總體策略、總公司策略或公司策略) →事業策略→功能策略  圖示  ●企業(總體)策略: 例如:總公司  ｜  ∣￣￣￣￣￣￣￣￣￣￣￣￣∣  ●事業策略: 例如: 策略事業單位甲 策略事業單位乙  ∣  ●(企業)功能策略: 例如: 生產 行銷 人力資源 研發 財務 |  |
| 105(B) | 12. 不同的企業間建立一種夥伴關係，在特定專案上合作，藉此結合彼此的資源與能力，以獲取共同  利益，此為下列何種企業擴張策略？ (A)購併 (B)策略聯盟 (C)特許加盟 (D)海外子公司 |  |
|  | 不同的企業間建立一種夥伴關係，在特定專案上合作，藉此結合彼此的資源與能力，以獲取共同利益。  ->特定專案合作=短期合作=策略聯盟 |  |
| 107(C) | 19. 企業競爭優勢通常來自於其特殊資源、能耐與組織文化，下列何者非企業競爭優勢來源？  (A)優質品牌形象 (B)創新專利技術 (C)大量存貨 (D)高顧客忠誠度 |  |
| 108(A) | 1. 「產業聚落的形成有助於企業上下游的整合，創造一國特定產業的競爭優勢」符合Michael E. Porter  提出之國家競爭優勢模型中哪項優勢？  (A)相關與支持產業優勢 (B)需求條件優勢(C)企業策略結構優勢 (D)生產要素優勢 |  |
|  | 波特的鑽石理論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：  1．生產要素—包括人力資源、天然資源、知識資源、資本資源、基礎設施。  2．需求條件—主要是本國市場的需求。  3．相關產業和支援產業的表現—這些產業和相關上游產業是否有國際競爭力。  4．企業的戰略、結構、競爭對手的表現  在四大要素之外還存在兩大變數：政府與機會。機會是無法控制的，政府政策的影響是不可漠視的。 |  |
| 108(B) | 20. 下列何者不屬於重整策略所採取之作法？  (A)出售非關鍵性資產，以籌措資金 (B)擴充廠房(C)進行人員裁汰 (D)部分作業程序改為自動化 |  |
|  | 重整包括三種策略，分別是：❶精簡規模 ❷縮小範疇與❸舉債買斷。 |  |
| 109(A) | 23. 波士頓矩陣(BCG Matrix)可用來判斷企業中策略事業單位(SBU)的表現與未來潛力。請問在低成長的  成熟市場中具有高市佔率的策略事業單位稱為下列何者？ (A)金牛 (B)明日之星 (C)問號 (D)落水狗 |  |
|  |  |  |
| **CH8 組織 < P135 > 雇員考題** | | |
| 95(B) | 3. 下列那種組織問題最可能發生於矩陣式組織? (A)無法發揮專業分工之機能  (B)指揮不統一，工作人員易發生角色衝突 (C)本位主義，部門間不相互支援  (D)組織僵硬、缺乏機動性 (E)各部門各自為改，缺乏溝通與協調。 |  |
| 97(D) | 18 .矩陣式組織是結合下列哪兩種組織而形成之綜合性組織型態?  (A)顧客別與功能別 (B)直線別與功能別 (C)專案組織與直線別 (D)專案組織與功能別 |  |
|  | 矩陣式:它是結合傳統「功能式組織」和特定任務編組之「專案式組織」的特殊組織，  基本上，它也結合了「功能別」（官僚體系）和「產品別」（專案團隊）兩種部門化的方式。  矩陣式組織具有傳統的縱向功能部門，也有屬於橫向連結的任務編組，  這些特殊任務編組的主管（如專案經理或計畫主持人），又直屬特定高層主管，是一種二元指揮的體系。  跨功能:相同階級但不同工作領域的員工組合而成，並一起完成任務。  是一種有效的方式，允許企業中不同部門的人、不同企業間交換資訊，發展新觀念與解決問題，協調複雜的計畫和專案。 |  |
| 95(A) | 4. 台灣電力公司總管理處將具有相同專長的工作人員集合在同一部門工作，以達專業分工效果，  此組織劃分依據為： (A) 功能別(B) 區域別 (C) 產品別 (D) 專業別(E) 顧客別 |  |
| 95(C) | 8. 下列何者不是組織結構近年來之潮流?  (A)結構扁平化(B)結構分權化(C)結構機械化(D)結構有機化(E)設計彈性化 |  |
| 95(D) | 15. 有關授權的利益，下列何者為非?  (A)可減輕主管負擔 (B)可節省不必要的溝通時間 (C)可培育組織未來的管理人才  (D)對X型部屬可大幅增進其責任感 (E)可加速決策的速度 |  |
| 96(D) | 21. 下列有關「授權」與「分權」的敘述，何者有誤?  (A)授權是分權的前提 (B)授權是描述主管的行為，分權是描述組織整體情況  (C)授權是動態的程序，分權是靜態的狀況 (D)授權與分權的情境因素完全相同 |  |
| 95(D) | 19. 公司增加員工相關的工作內容，提升其自主權與工作責任，此種工作設計方法稱為:  (A)工作輪調 (B)工作簡化 (C)工作標準化 (D)工作豐富化 (E)工作擴大化 |  |
| 95(E) | 30. 就工作豐富化和工作擴大化之比較，下列何者為非?  (A)工作擴大化主要就工作內容水平方向擴大 (B)工作豐富化給予員工參與管理之機會  (C)工作豐富化可增加員工自主性 (D)同為增加員工滿意度及生產力的方法  (E)對Y 型員工而言，實施工作擴大化比工作豐富化激勵效果更好 |  |
| 97(B) | 19. 在工作設計中針對工作內容提供較多機會參與規劃、組織及控制，給予員工較大的管理功能參與  程度，稱為: (A)工作擴大化 (B)工作豐富化 (C)工作再設計 (D)工作輪調 |  |
|  | 工作豐富化:工作垂直化的擴張，員工對工作擁有自主權及參與權，對工作產生負責。 |  |
| 95  A,C | 47. 經由工作分析(Job Analysis) 的過程，所產生的書面記錄為下列何者?  (A) 工作說明書( Job Description) (B) 工作報酬 (Job Reward)  (C) 工作規範( Job Specification) (D) 工作評價(Job Evaluation) (E) 工作研究(Job Research) |  |
| 96(C) | 22. 下列有關工作評價的敘述，何者有誤?  (A) 評定各種工作之間的相對價值 (B) 計算員工薪資高低的標準  (C) 工作分析的基礎 (D) 可達成同工同酬、異工異酬的目的 |  |
| 97(A) | 8. 工作評價( Job Evaluation )最主要的目的為何?  (A)作為評定員工公平薪資的標準(B)作為職位分類的依據 (C)作為升遷的依據(D)作為員工訓練的標準 |  |
|  | 工作分析 --- 程序  工作說明書 --- 工作內容 方法 (事)  工作規範 --- 人員條件 資格 (人)  工作評價 --- 薪資，評定員工公平薪資的標準  職位分類 --- 實際工作內容分組  績效評估 --- 升遷的依據 |  |
| 96(A) | 29. 依行為學派的觀點，下列何種工作設計所帶來的激勵程度最高?  (A) 工作豐富化 (B) 工作擴大化 (C) 工作輪調 (D) 工作專業化 |  |
| 96(D) | 31. 依據工作特性理論中的「動機潛力分數」，下列哪一項工作核心構面對激勵效果的影響程度最大?  (A)重要性 (B)多樣性 (C)完整性 (D)自主性 |  |
| 95  A,E | 32. 下列何種情況下，管理者可採用較廣的控制幅度(Span of Control)?  (A) 管理者能力愈強 (B)工作環境愈複雜 (C)工作性質愈重要  (D) 部屬自動自發程度愈低 (E)主管個人對權力慾望偏好愈大 |  |
| 96(A) | 20. 下列有關控制幅度(Span of Control) 的敘述，何者有誤?  (A)部屬愈能自動自發工作，則控制幅度愈小 (B)工作愈重要，則控制幅度愈小  (C)工作環境愈複雜，則控制幅度愈小 (D)主管能力愈弱，則控制幅度愈小 |  |
|  |  |  |
| 97(A) | 1. 下列有關控制幅度( Span of Control )的敘述，何者有誤?   (A)組織層級數與控制幅度呈正向關係 (B)主管能力越大，控制幅度越大  (C)部屬工作環境地點越分散，控制幅度越小 (D)部屬彼此工作間關聯性越大，控制幅度越小 |  |
|  | 影響控制幅度的因素  1.主管  能力 ↑　　 => 控制幅度 ↑ ； 能力 ↓ => 控制幅度 ↓  心態 ：集權 => 控制幅度 ↓ ； 分權 => 控制幅度 ↑  2.部屬  能力 ↑ => 控制幅度 ↑ ； 能力 ↓ => 控制幅度 ↓  心態 ：負責 => 控制幅度 ↑ ； 逃避 => 控制幅度 ↓  3.環境  不確定性 ↑ => 控制幅度 ↓ ； 不確定性 ↓ => 控制幅度 ↑  分散程度 ↑ => 控制幅度 ↓ ； 分散程度 ↓ => 控制幅度 ↑  4.工作  複雜度↑ => 控制幅度 ↓ ； 複雜度 ↓ => 控制幅度 ↑  重要性↑ => 控制幅度 ↓ ； 重要性 ↓ => 控制幅度 ↑ |  |
| 95 A  C,D,E | 37. 公司組織圖是一種以圖形方式來表現特定時點上組織結構的骨架，其無法充分清楚的披露下列何種  訊息? (A)組織內實質溝通型態 (B)部門與職位銜稱 (C)工作內容與責任義務  (D)每位員工所受控制的緊密程度 (E)職位所擁有的職權與影響力 |  |
| 97(B) | 15. 形成非正式組織的基本原因是社會的需要、意見一致及共同利益所致，故其:  (A)與正式組織有完全相同的結構 (B)不像正式組織的穩固，各項關係時有變動  (C)為一固定式組織 (D)可用組織結構圖表示 |  |
| 96(B) | 5. 員工的薪給按月發配是屬於下列何種強化時程技術?  (A) 固定比例強化 (B) 固定間隔強化 (C) 變動比例強化 (D) 變動間隔強化 |  |
| 96(C) | 6. 下列何者為自利偏差(Self-serving Bias) 的敘述?  (A) 認為他人的成功是外在運氣 (B) 基本歸因謬誤 (C) 自己的失敗是外在環境的不配合  (D) 以自己好惡扭曲對自己及他人的評價 |  |
| 97(D) | 38. 當個人以實用性為本位，不為情緒所影響並相信為達目的可以不擇手段時，其具有下列哪種性格特質?  (A)高度的權威主義 (B)外控傾向 (C)認知失調 (D)馬基維利主義 |  |
|  | 馬基維利主義 : 唯圖是利 以利益為主 |  |
| 96(D) | 23. 敏感度訓練的基本目的在於:  (A)賦予員工自主性 (B)建立團隊精神 (C)培養主管正確領導風格 (D)了解自己在人際關係中所處的地位 |  |
| 96(A) | 30. 在歸因理論中，下列何種因素不會導致個體對事情的發生原因作出「外部歸因」的結論?  (A) 共通性低 (B) 一致性低 (C) 相似性高 (D) 特異性高 |  |
| 96(D) | 37. 下列有關組織的敘述，何者有誤? (A)水平分化將增加組織的控制幅度 (B)垂直分化將增加中階管理者  (C)水平分化是部門專業分工的結果 (D)垂直分化會增加組織的專業部門 |  |
| 97(D) | 43. 根據亨利﹒閔茲伯格(Henry Mintzberg)的組織完型理論，大型的跨國企業較適合哪一種組織型態?  (A)簡單式組織 (B)機械科層組織 (C)專業科層組織 (D)事業部組織 |  |
|  | 組織完型理論：  1.簡單式組織：草創時期的小公司  2.機械科層組織 (標準化程度高)  3.專業科層組織：醫院、大學、事務所、顧問公司  4.事業部組織：跨國企業  5.統協式組織(臨時任務小組)：如電影製作、航太工業  6.傳導式組織(依據意識形態)：如教會 |  |
| 99 | 15. 彼得聖吉（Peter M.Senge）提出之「學習型組織」理論中，五項修練係  指系統思考、自我超越、改善心智模式、建立共同願景及\_\_\_\_\_。 | 團隊學習 |
| 99問 | 3. 何謂「授權」（delegation）及「分權」（decentralization）？  請列出其中4項影響授權的情境因素並說明之。 |  |
|  | 授權：主管將分內工作交由部屬完成。但主管仍有指揮監督責任，並負責任務的成敗  分權：企業將部分權力交由基層的管理單位行使，使各部門都有一定限度的自主權。  但最高層還是有握有企業基本方針的決策權  授權與分權的關係：授權是分權的前提，分權是授權的結果  影響授權 的情境因素  1.環境因素：外界環境的穩定程度。環境變動大適合授權  2.組織規模：組織規模大小與分工程度。組織規模大，分工精密，適合授權  3.工作特性：企業多角化程度與工作的複雜性。多角化經營，高複雜性，適合授權  4.人員差異：人員的成熟性、自主性與管理者的互動關係。人員成熟自主性高，與管理者互動佳，適合授權 |  |
| 101 | 9. Hackman & Oldham 的工作特性模型（Job Characteristics Model, JCM)定義 5 項核心構面，分別為  技術多樣性、任務完整性、任務重要性、自主性及回饋性，其中\_\_\_\_\_\_會使員工對工作結果有責任感 | 自主性 |
| 101解 | * 1. 工作豐富化（Job Enrichment) |  |
|  | 工作豐富化為垂直增加工作的內容，使原先工作的內容能夠更加完整性，從規劃到執行，  並能夠擁有較多的自主權利。 |  |
|  |  |  |
| 101解 | * 1. 有機式組織（Organic Organization) |  |
|  | 有機式組織，也稱適應性組織，特點：低複雜性、低正規化、分權化，不具有標準化的工作和規則、條例，  保持低程度的集權。有機式組織是一種鬆散、靈活、具有高度適應性的形式，  它因為不具有標準化的工作和規則條例，所以能根據需要迅速地作出調整。 |  |
| 102(A) | 22. 下列敘述何者有誤? (A)機械式組織集權化的程度低 (B)有機式組織具有高度的彈性  (C)機械式組織具有高度的專業分工 (D)有機式組織具低度制式化 |  |
| 102(B) | 27. 某公司員工31人，組織層級分3層，則該公司各級主管控制幅度是幾人? (A)4人(B)5人(C)6人(D)7人 |  |
|  | 一個老闆控制幾位主管，幾位主管控制幾位員工會等於31位   |  |  | | --- | --- | | 扣掉老闆 = 30人  公平原則的情況下  老闆控制主管幾人，主管就控制員工幾人  老闆 - 主管 - 員工  1 - 1 - 1 = 3人  1 - 2 - 4 = 7人  1 - 3 - 9 = 13人  1 - 4 - 16 = 21人  1 - 5 - 25 = 31人 | 所以可以得到 X+X2=30(扣掉老闆 = 30人)  故 公式就是 1 + X + X2 = 31  不知道這樣夠不夠白話?  千萬別問為何第一個欄位只有1......  真正老闆只有一位阿!!!!!!!!!!(股東不包含在內)  就算有..還是只有一位出資比較高的簡稱大~~~~股東 | |  |
| 103(B) | 9. 在下列何種情況下，管理者的管理幅度(Span of Management)愈小？  (A)部屬工作地點集中 (B)部屬工作性質必須經常和主管商量  (C)部屬彼此工作的關聯性小 (D)部屬工作的相似程度高 |  |
|  | |  |  | | --- | --- | | 影響**控制幅度（主管能有直接且有效控管的部屬人數**）的因素 | | | 主管能力 | 能力強 則 控幅大 | | 部屬能力 | 能力強 則 控幅大 | | 部屬間工作關聯性!!! | 關聯性小 則 控幅大(每個員工工作都不相關，無須費心監督) | | 部屬工作標準化程度 | 程度高 則 控幅大(大家工作差不多管1個跟管10個差不多) | | 部屬工作複雜度 | 單純 則 控幅大 | | 大量生產的產品(標準化) | 標準化 則 控幅大 | | 部屬集中的區域 | 集中 則 控幅大 (集中在同一地區，主管易監督) | | 工作環境穩定性 | 環境變化小=穩定 則 控幅大 | | 管理資訊系統MIS | 系統越容易使用則 控幅大 | |  |
| 103(A) | 15. 下列有關分權(decentralization)的敘述，何者有誤？  (A)下屬做決定前需向上級請示的次數愈少，則表示分權程度愈低  (B)基層主管所做決策數愈多，則表示分權程度愈高  (C)基層主管所做決策的重要性程度愈重要，則表示分權程度愈高  (D)同一階層主管所做決策的涵蓋功能範圍愈廣，則表示分權程度愈高 |  |
|  | 下決定前都要問上司　->分權程度低  自己可以做大部分決定->分權程度高 |  |
| 103(C) | 16. 下列有關組織發展(organizational development)的敘述，何者有誤？  (A)組織發展是協助組織變革能夠成功的各種方法  (B)目標管理是屬於發展個人適應變革的技術之ㄧ  (C)角色扮演是讓管理者更換到不同的單位工作，學習更多的工作實務技巧  (D)敏感度訓練是利用群體討論的方式，以學習合適的人際關係與行為模式 |  |
|  | 員工訓練的方法：  1.敏感度訓練（Sensitive Training）：經由非結構性的團體互動方式，來改變個人及團體行為之方法。亦即透過一些訓練，來使員工對於一起工作的同事，能夠更加體諒與瞭解彼此的想法。角色扮演便是一種常用的敏感性訓練方法。  2.在職訓練  3.實習訓練  4.角色扮演：指發給員工有關公司和競爭對手公司之財務、市場、生產等資料，由員工扮演不同角色，分別作出決策和計畫，並藉由電腦程式予以回應，評估其決策品質。效果是強化員工團隊意識，提供員工有一模擬之場所，強化其學習效果 。  團際發展（intergroup development）：則是企圖改善不同工作團隊間的關係。也就是說，群間發展試圖透過改變一個群體對另一個群體之態度、刻板印象，及認知，來降低由於不同群體之間的相互依賴所造成的衝突，並促進彼此的合作。  MBO指藉由組織中上、下層級的管理人員一起確定共同目標，並以對組織成員的期望成果來界定每位成員的主要責任範圍，並以此指導各部門的活動及評估每一位成員的貢獻。 |  |
| 103(B) | 20. 彼得聖吉(Peter M. Senge)在《第五項修練》一書中，提及學習性組織的五項修練，下列何者為  其五項修練的核心？ (A)自我超越 (B)系統思考 (C)改善心智模式 (D)建立共同願景 |  |
|  | 第一項修煉：自我超越　　　　　　　　　　　　　　　　　　　口訣：我心願學系  第二項修煉，改善心智模式  第三項修煉，建立共同願景  第四項修煉，團隊學習  第五項修煉，系統思考　　　　　＜核心＞ |  |
| 104(A) | 1. 以下對授權(delegation)的敘述何者正確？   (A)授權的下屬只對該事務有管理或執行的責任，缺少裁量權  (B)授權是組織中的最高管理者的特權  (C)通常注重團隊合作的領導者授權程度較低  (D)組織結構越偏向機械式授權程度越高 |  |
|  | 集權:指系統化地將決策權保留在高階經理人身上的過程  分權:指系統化地將決策授予中低階層經理人的過程  授權:指經理人將其部分工作分派給部屬的過程  賦權:具有賦予成員更多自主權，且增進成員的專業知能 |  |
| 104(C) | 7. 某公司即將轉型為事業部組織，以下何者是關於事業部組織結構的敘述？  (A)粗略的部門，較大的控制幅度  (B)專業分工的成本節省優勢，依工作的相似性，將員工分組  (C)注重結果，部門管理者對其產品與服務負責  (D)具多變性和彈性，沒有固定的組織層級來阻礙決策或行動的速度 |  |
|  | 事業部組織結構：由數個完整獨立的單位部門所組成（對照Ａ選項），並由一位事業部經理人負責，  為最有效的協調溝通設計。各事業單位自負盈虧，擁有相當決策權，  但總公司仍保有整理規劃、研發、人事訓練及監督權力（對照Ｄ選項）  優點：一、事業部經理對所轄產品或服務負完全責任（對照Ｃ選項）  　　　二、對各產品線情形易於掌握  　　　三、有利於公司成長與多角化經營  　　　四、可培養管理通才（對照Ｂ選項，如果要培養通才，應是什麼東西都要會，所以應該不會分組） |  |
| 105解 | * 1. 控制幅度(Span of Control) |  |
|  | 一個主管能夠有效監督及控制的部屬人數。 |  |
| 10705 | 1. 彼得聖吉(Peter Senge)的《第五項修練》提出有別於傳統組織，能不斷學習、適應及改變組織稱為\_\_\_\_\_組織 |  |
| 107問 | 4. 管理者設計激勵性工作的方法，請簡述有關 Hackman & Oldham 的工作特性模型  (Job Characteristics Model，JCM)有哪 5 種核心構面？以及在這 5 種核心構面上有哪些建議行動？ |  |
| 10705 | * 1. 情緒智商(emotional intelligence, EI)   2. 決策者的自我鞏固偏差(confirmation bias) |  |
| 10712 | 3. 工作特性模式(job characteristics model)，主要是讓管理者在進行\_\_\_\_\_\_時, 藉由對五大工作和心的掌握，  來正面影響員工的基本心理狀態，達成組織目標。 | 工作設計 |
|  | 工作特性模型建議之工作設計方向：  (1)結合任務 ：可以增加技術多樣性及任務完整性．  (2)建立自然工作單位：可以增加任務完整性及任務重要性．  (3)建立顧客關係 ：可以增加技術多樣性、自主性及回饋性．  (4)垂直工作擴展 ：可以增加工作自主性．  (5)開放回饋管道 ：可以增加回饋性 |  |
| 10712解 | (1-3) 虛擬組織 (virtual organization) |  |
|  | 虛擬組織(virtual organization)是指運用資訊科技創造出來的虛構性組織。虛擬組織常是針對某一特定的工作任務，挑選具備各項專長的個人或團體，提供各自的核心專長與資源，並以資訊科技為基礎來溝通，以電子化做連結而臨時組成的團隊。  虛擬組織特性:  1.個體通常分散各地工作，在完成特定任務後即解散。  2.虛擬組織的成立，主要是為了因應快速的市場需求及全球化的趨勢，並克服時間及空間的障礙。 |  |
| 108 | 15. 組織內的任務分工及工作之間的相互關係，稱之為組織\_\_\_\_，如以書面圖示方式加以呈現即為組織圖 | 結構 |
|  | 扁平式組織為組織階層分化的型態之一，與組織控制幅度有密切相關。當主管人員的控制幅度增大時，  組織的階層數隨之減少，則形成扁平式組織。  扁平式組織的優點為：  (1)因組織階層數少，組織內的溝通流程短、速度快，行政效率因而提升；  (2)因組織控制幅度增大，組織部門數減少，各部門間之協調較為容易；  (3)組織各部門的成員數較多，人力易於調配。至於扁平式組織的缺點則有：  因為主管的控制幅度大而組織成員多，指揮系統不易達到靈活運用的理想。 |  |
|  | 扁平式組織又稱有機式組織,相較於高型組織,其管理階層少,控制幅度大,較低的正式化,較低的部門化,較低的集權化,較低的複雜化,強調提升員工及組織適應環境的能力,追求彈性及適應力以及重視資訊流通  高架式組織又稱機械組織,強調標準化,按規定行事,追求高效率. 特徵為管理階層多,控制幅度小,有明確的指揮鏈,具高度的專業分工,高度的正式化,高度的集權化及高度的複雜化. |  |
| 108 | 16. 麥肯錫管理顧問公司提出 7S 模型，可用來診斷一家公司的經營績效，  該模型分為：結構、\_\_\_\_、系統、技能、人員、風格及共享價值等 7 項要素 |  |
|  | 麥肯錫7S 硬體：Strategy策略、Structure結構、System系統  軟體：Style風格、Skill技巧、Staff人員、Shared value共享價值觀(中樞地位) |  |
| 108解 | * 1. 扁平式組織(Flat Type Organization) |  |
| 109 | 1. 併購是企業常見的一種成長方式，\_\_\_\_\_併購是指併購者與被併購者在產業鏈中處於相同位置，彼此是競爭者，但兩者合併後可以擴大市場或達到規模生產，以發揮一加一大於二的綜效。 | 水平 |
|  | 合　　併：兩家公司組成一家公司的結果  水平合併：指兩家相同產業公司之結合，藉此多樣化或擴展公司產品。例如：自行車公司+三輪車公司  垂直合併：兩家處於不同階段的相關企業公司的結合。例如：自行車公司+購買自行車輪公司  異業合併：指結合完全無關產業之公司，主要目的在將企業營運及投資多樣化。  例如：自行車公司+購買連鎖餐廳  購　　併：一家公司買下另一家公司的資產和負債。 |  |
| 109 | 4. 組織圖揭露組織結構的 4 項重要資訊：任務、分工、管理的層級、\_\_\_\_\_ | 指揮鏈 |
|  | 組織圖是將組織結構用圖示的方法呈現出來之圖表，可用來表示組織正式任務的劃分及人員隸屬關係的界定，  同時也是用來顯示組織架構圖中各階層上司與部屬之間正式權力分配的關係。  而其所能透露出組織結構的 4 大重要資訊為：  1.組織圖顯示出組織中的各種不同任務。  2.組織圖顯示出組織的各種分工。  3.組織圖顯示出組織從高到低的分層情況、管理層級。  4.組織圖可看出指揮鏈。 |  |
| 109 | 1. 工作特性模型(Job Characteristics Model)提出 5 個主要核心構面，分別為   技術多樣性、任務完整性、任務重要性、自主性、\_\_\_\_\_ | 回饋性 |
|  | 工作特性模式(Job Characteristics Model, 簡稱JCM)  Hackman & Oldham(1975)根據Turner & Lawrance的研究成果，  將工作特性與個人對工作的反應兩者間的關係予以模式化，提出「工作特性模式」。其指出工作中的五種  「核心工作構面」會激發員工感受到的「關鍵心理狀態」，進而會影響到「個人和工作的成果」。  這五項核心工作構面包含：  1.技能多樣性  2.工作完整性  3.工作重要性  4.工作自主性  5.工作回饋性 |  |
| 109 | 7. 當組織相當複雜，或組織的產品同時具有很多特性時，採用 2 種以上的部門化方式進行編組的組織，稱為\_\_\_\_\_式組織 | 矩陣式 |
|  | 矩陣式組織結構：為解決特定問題而結合各功能部門，各層級人士，所組成的專案工作臨時團隊。  結合「專案式」+「功能式」。要報告給兩位上司，有效運用各部門人力，避免浪費；  但違反指揮統一原則，組溝通協調複雜化。 |  |
| 109 | 9. 直線職權是指賦予管理者指揮部屬工作的職權，而\_\_\_\_\_職權只是輔助直線職權進行管理工作，  本身並無直接指揮部屬的職權 | 幕僚 |
|  | 1.直線職權(line authority)：賦予管理者指揮其部屬工作的職權，從組織的最高層一直延伸到最底層，  也就是遵循所謂指揮鏈中主管–部屬的職權關係。  「直線」這個名詞是用來區別直線經理與幕僚經理，  「直線」強調的是管理者所負責的功能部門對組織目標具有直接貢獻。  對製造廠商而言，典型的直線經理是指生產和銷售功能，而人事和會計的管理者則被視為幕僚經理。  2.幕僚職權(staff authority)：  幕僚職權為支援、協助及減輕原先的資訊負擔，本身並無直接指揮部屬的職權。  其中，單純協助工作者稱為個人幕僚，提供專業知識者稱為專業幕僚。  3.功能職權(functional authority)：  主管授權幕僚人員對某些特定的專業業務可逕行決定並要求各部門配合，  例:安全部門可以向其他部門發佈關於安全的指示。如果範圍界定不明確，容易造成權責不相符的問題 |  |
|  |  |  |
| **CH8 組織 < P135 > 職員考題** | | |
| 100解 | 1. 學習型組織 （Learning Organization ) |  |
|  | (一) 學習型組織由Peter Senge所提出，是一種精簡、扁平、有彈性的有機式組織設計方式，  強調組織內部修煉以增強整體應變彈性，其特性為意見衝突不斷，  激發了員工的生產力、創造力，團隊合作為其基礎，強調有系統地學習、分享。  (二) 學習型組織有以下五種重要修煉：  1. 建立共同願景：建立明確且清晰的願景，將其傳達給每一位成員，使組織成員有共同一致努力的目標。  2. 團隊學習：透過集體思考或深度匯談等方式使組織內的成員有相互學習的機會，促進成長。  3. 自我超越：鼓勵成員不以現狀為滿足，應持續精進自我，能追求具有挑戰性的目標，創造卓越  4. 系統化思考：學習型組織的軸心，培養組織成員擴大化思考的能力，使其可以綜觀全局，看透事物之本質。  5. 改善心智模式：審視內在思維，改善現有的思考方式，降低刻板印象與偏見。 |  |
| 100解 | (三) 動機潛力分數（Motivation Potential Score ) |  |
|  | Hackman&Oldham 提出動機激勵因子  MPS=自主性Ｘ回饋性Ｘ（技術多樣性＋任務完整性＋任務重要性）/ 3  當分數越高表示員工內在工作激勵程度越高、工作滿意度越高、生產力越高 |  |
| 100解 | (四) 賦權（Empowerment) |  |
|  | 賦權：(授權+賦能)  給予員工權力也同時賦予部屬相對應的能力，讓員工在擔任管理者授予的權責時能夠更得心應手  其目的在於：  1.提升員工自主權  2.滿足員工快速決策的需求（授權且責任共同承擔） |  |
| 103 | 三、影響組織設計的關鍵因素有哪些？並用其說明機械式組織與有機式組織有什麼差異？ |  |
|  | 影響組織設計的關鍵6因素:  1.正式化:工作標準化及員工遵守規章程序的程度  2.專業分工:將任務拆解成不同工作，且每個工作都交給不同人執行的程度  3.部門劃分:將相似工作劃分在同一部門的過程  4.指揮鏈:組織從最高層管理者到最基層員工所形成的職權責連續關係  5.控制幅度:管理者直接且有效控制部屬的人數  6.集權或分權:權力集中於管理者或下放員工  有機式組織VS機械式組織   |  |  |  | | --- | --- | --- | |  | 機械式組織 | 有機式組織 | | 正式化 | 高 | 低 | | 複雜化 | 高 | 低 | | 集權化 | 高 | 低 | | 專業分工 | 高 | 低 | | 指揮鏈 | 清楚且明確 | 資訊流通 | | 部門劃分 | 嚴格 | 較彈性 | | 控制幅度 | 小 | 大 | | 集權或分權 | 集權 | 分權 | | 適用人性 | X理論 | Y理論 | | 目的 | 提升效率 | 提升彈性 | |  |
| 103 | (二) 組織公民行為(Organizational citizenship) |  |
|  | 組織公民行為:組織中沒有正式規定，員工隨意的、自發的個人行為卻能夠為組織運作帶來正面效益  1.利他行為  2.運動家精神  3.盡職行為  4.公民美德  5.謙恭有禮 口訣：他家謙公職 (他家簽公職)　　他家職美簽 |  |
| 105 | 1. Lawrence, P. & Lorsch, J. (1967)提出組織的「差異化」(Differentiation)與「整合」(Integration) 的概念。   請說明之 |  |
|  | 「差異化」是指將組織系統區隔為次系統(部門)情況，每一次系統由於其環境的需要，會傾向發展其特定屬性 「整合」指為達成組織任務，各次系統（部門）間達成一致努力的過程，亦即各部門間協調的程序。 |  |
| 106 | * 1. 集權式組織(centralized organization) |  |
|  | 權力主要集中於高階管理者，組織的正式化、集權化、複雜化程度高，  第一線人員遇到問題時需要透過層層上報取得上層管理者指示。代表決策權掌握在單一管理者手上，  目的在於：強調事權統一、政策與整體目標一致、提高組織運作一致性. |  |
| 107 | 一、何謂工作團隊(work team)？一個有效之工作團隊應具備哪些特徵？請條列逐一詳加申述之。 |  |
|  | 團隊:2人以上彼此有共同目標並互補才能互相信賴，持續互動的一群人。  團隊是通過其成員的共同努力而產生積極的協同作用，其團隊成員努力的結果使團隊的績效水平大於個體成員績效的總和。當工作是圍繞小組而不是個人來進行設計時，就形成了工作團隊。  工作團隊是指由一小群技能互補的成員組成的人群結構，團隊的成員致力於共同的宗旨、績效目標和通用  方法，並且共同承擔責任。   |  |  | | --- | --- | | **工作團隊** | **有效之工作團隊特徵** | | (1) 有清楚的願景、目標及計劃  (2) 團隊內部不拘泥於形式、禮節  (3) 鼓勵團隊成員參與重大事項的決策與溝通  (4) 傾聽團隊成員的意見與看法  (5) 決策是經由民主方式運作所產生的共識  (6) 採開放式溝通、容納多元意見  (7) 明確的角色界定與工作指派  (8) 能平靜接納不同成員的意見與看法  (9) 共享領導權力  (10) 與外界維持良好的關係與信用  (11) 接受多元形式的工作技巧與程序  (12) 週期式的自我評估與改進能力 | 1. 清楚目標: 能激勵部屬並引導他人  2. 相關技能- 含專業技術能力及與人相處的能力  3. 相互信任: 相信彼此成員及團隊承諾  4. 一體承諾: 成員願意為團隊效忠  5. 良好的溝通: 容易了解彼此要傳達的是  6. 優質談判技巧:可有效安排成員工作及職位  7. 適當領導: 激勵部屬，給予成員信心  8. 內外部支持: 從外部獲取適當資源，  從內部環境獲取適當績效評估  （標溝支領技信談承） | |  |
| 101(D) | 25. 根據Mintzberg所提出的構型理論(Configuration Theory)中教會是屬於哪種組織？  (A)簡單式組織 (B)扁平式組織 (C)專業科層組織 (D)傳導式組織 |  |
|  | 根據Minzberg的構型理論如下：  1.機械科層式　　　→機械式組織  2.專業層級結構　　→機械式組織  3.簡單式　　　　　→有機式組織  4.事業部結構　　　→有機式組織  5.統協組織　　　　→有機式組織  6.傳導式組織　　　→宗教  Minzberg組織構型理論之外,其它正常狀況下：事業部結構→機械式組織 |  |
| 101(C) | 29. 在工作特性模式(JCM)中，哪個工作核心構面會讓員工對工作結果負責？  (A) 技能變化性 (B) 工作重要性 (C) 自主性 (D) 任務完整性 |  |
|  | 工作特徵模型（英語：Job characteristics model），又稱五因子工作特徵理論，  是美國哈佛大學教授理察·哈克曼和伊利諾依大學教授格雷格·奧爾德漢姆提出的理論。  他們認為好的工作應該具有五種核心的特徵，  技能多樣性（skill varity）-指工作需要不同活動的程度，使的員工必須運用許多的技術和才能。  工作完整性（task identity）-指工作需要自成一個整體，且可辨認出工作成果的程度。  工作重要性（task signficance）-指工作對其他的生活或工作會帶來實質影響的程度。  工作自主性（autonomy）-指工作對員工的工程排程和執行程序的決定方面，  給予實質的自由度、獨立性、以及空間。  工作回饋性（feedback）-指員工可以直接清楚獲得其工作活動績效的程度。  列出五種主要的工作特徵，彼此相互關係，以及其對於員工的生產力、工作動機和工作滿足所產生之影響。 他們設計的動機與五因子的關係方程為： Score = [(V+I+S)\*A\*F]/3 |  |
| 102(A) | 4. 日劇「半澤直樹」當中，一位銀行業的主管提到：『部下的功勞歸長官，長官的過失部下扛！』，  此種現象稱為： (A)自利偏差（Self-Serving Bias） (B)投射效果（Projection Effect）  (C)對比效果（Contrast Effect） 　(D)基本歸因謬論（Fundamental Attribution Error） |  |
|  | 基本歸因謬誤：題目會描述到人格特質。也就是認定某個人有某種基因才會做某件事。  自利性偏差：題目會描述到功勞與犯錯，功勞是自己而犯錯是別人。  簡單來說，基本歸因謬誤即基因不好；自立性偏差即自私 |  |
| 102(C) | 12. 主管將份內工作分配給部屬，並提供完成活動所需之工具與訓練，此管理程序稱為：  (A)授權（Delegation） (B)集權（Centralization） (C)賦權（Empowerment） (D)分權（Decentralization） |  |
|  | 賦權：授權+授能。  賦權是指先判斷被授權者是否具有此能力，若無，則先教導他，再授權給他。  布蘭佳認為賦權並不是給部屬權力，而是要把其已具有的能力給激發出來。 |  |
| 103  A,C | 4. 當企業本身組織相當龐雜，或企業所提供之產品同時具有很多特性時應採用何種部門化方式？  (A)產品部門化 (B)顧客部門化 (C)矩陣式組織 (D)功能部門化 |  |
| 103(A) | 8. 企業將其內部網路開放給一些經篩選過的外部個人或企業使用的網路，一般稱為什麼？  (A)商際網路 (B)網際網路 (C)企業網路 (D)虛擬網路 |  |
|  | 商際網路Extranet  為一個企業對企業的Intranet。透過存取權限的控制下，允許合法的使用者存取遠端公司的內部網路資源，  達到企業與企業間資源分享的目的。 |  |
| 104(C) | 12. 依Hackman與Oldham的工作特性模型(Job Characteristics Model)，下列何者非核心工作特性？  (A)任務完整性 (B)回饋性 (C)任務分工性 (D)自主性 |  |
| 105(D) | 5. 引導員工學習是重要的，社會學習論點包含四個階段，請問對這四個階段的排序陳述，下列何者正確？  (A)注意-增強-重複行為-記憶 (B)記憶-注意-重複行為-增強  (C)注意-重複行為-增強-記憶 (D)注意-記憶-重複行為-增強 |  |
|  | 被我們學習的對象為楷模(models)  楷模對個人影響四階段:attention - retention - reproduction- motivation  注意 -記憶 -重複行為 -增強  玩線上遊戲  (注意)到操作很好的玩家 > 看他怎麼操作(記憶)起來 > 開始(重複)練習 > 你也慢慢地(增強了) |  |
| 106(A) | 3. 對組織整體有正面助益，但未必與公司獲利有直接相關的個人行爲，所指的是？  (A)組織公民行為 (B)反生產行為 (C)績效行為 (D)盡責行為 |  |
|  | 反生產工作行為（Counterproductive Work Behavior）  亦稱反生產行為或反生產力行為，是指個體表現出的任何對組織或者組織利益相關者合法利益具有或者存在潛在危害的有意行為。  反生產行為的表現形式多種多樣：偷竊、報複、詐騙、缺勤、身體和言語攻擊等。 |  |
| 106(A) | 12. 企業留住核心的價值創造活動，將其他的非核心活動，移轉至外界獨立廠商的生產模式為？  (A)外包 (B)策略聯盟 (C)集中策略 (D)全球化布局 |  |
|  | 外包將組織解放出來以更專註於核心業務。外包合作伙伴為組織帶來知識，增加後備管理時間。  在執行者專註於其特長業務時，為其改善產品的整體質量。  外包---虛擬組織、網絡式組織  外包使一些新的經營業務得以實現。  一些小公司和剛起步的公司可因外包大量運營職能而獲得全球性的飛速增長。 |  |
| 107(C) | 22. 下列各式企業組織架構，以集權至分權管理進行排列，其順序為何？  ①直線組織、②矩陣組織、③跨功能團隊、④直線與幕僚並存組織  (A)④③②① (B)②③④① (C)①④②③ (D)③②①④ |  |
| 107(A) | 25. 下列何種行為最能意味著某企業員工具備良好的組織公民意識？  (A)願意幫助新員工 (B)使用辦公用品進行私人用途(C)保持正常上下班時間 (D)工作上滿足績效標準 |  |
|  | 根據Organ（1988）的研究，組織公民行為應由五個因素組成，  分別是利他行為、盡職行為、運動家精神、謙恭有禮和公民道德。  利他行為是指員工願意花時間主動幫助同事完成任務或是防止同事在工作上可能會發生的錯誤；  盡職行為是指員工的表現超過組織的基本要求標準，他能夠儘早規劃自己的工作以及設定完成工作的時間；  運動家精神是指員工在不理想的環境中，仍然會保持正面的態度去面對，不抱怨環境不佳，仍能忠於職守；  此外，個人也會為了所屬工作團體的利益而犧牲自己的利益；  謙恭有禮是表示員工用尊敬的態度來對待別人；  公民道德是指員工主動關心、投入與參加組織中的各種活動，  包括主動閱讀組織內部文件, 關心組織重大事件,對組織發展提出建議等。 |  |
| 109(A) | 1. 企業成長的方式之一是透過併購，請問最近家樂福併購頂好超市，為下列何種併購模式？  (A)水平併購 (B)垂直併購 (C)非關聯併購 (D)惡意併購 |  |
|  | 家樂福併購頂好超市→同質 |  |
| 109(C) | 9. 下列何者為企業職能中的直線職能？ (A)財務職能 (B)人力資源職能 (C)生產與作業職能 (D)研發職能 |  |
|  | 直接職能 & 直線人員：  對直屬下級有發號施令的權力，「直接對公司收入與利潤有關」。如：生產、行銷。  幕僚職能 & 幕僚人員：  為同級直線指揮人員出謀劃策，對下級單位不能發號施令，  而是起業務上的「指導、監督和服務的作用」。如：人力資源、研發、財務。 |  |
|  |  |  |
| **CH9 組織變革.創新.成長.風險 < P179 > 雇員考題** | | |
| 95(E) | 1. 美國品管專家載明(Deming)認為管理功能程序應包含的步驟為何?  (A) 計劃、組織、用人、指導、協調、報告、預算 　 (B) 規劃、組織、指導、協調、控制  (C) 生產、行銷、財務、人事　 (D) 計劃、執行、控制 　(E) 計劃、執行、檢核、行動 |  |
| **95(A)** | 17. 下列何者為李維特(Leavitt)所提出之組織改變三個途徑?  (A)結構性改變、行為性改變、科技性改變 (B)自主性改變、結構性改變、科技性改變  (C)自主性改變、行為性改變、結構性改變 (D)結構性改變、控制性改變、科技性改變  (E)控制性改變、科技性改變、自主性改變 |  |
| **97(C)** | 10. 企業由於採用電腦及自動化生產所造成之組織結構的改變係屬於:  (A)結構性改變 (B)行為性改變 (C)技術性改變 (D)診斷性改變 |  |
|  | 變革的類型(Leavitt的變革模式)  1.變革的程序：解凍－改變－再結凍  (一)結構變革：選擇組織的結構型態、權力配置、決定正式化程度及工作專業化。即針對組織結構及其相關資源分配進行改變。  (二)科技變革/技術變革：指將資源轉變成產品或服務的任何新方法的應用。主要的科技變革包括：新設備、新工具、新作業方法的引進。  (三)人員變革/行為變革：改變員工的態度、期望、認知、價值觀、信念。主要目的在於，提升人員的生產力，並與他人協同一致完成指派的工作。 |  |
| **95 B**  **C,D** | 41. 有關顧林納(Greiner) 的組織成長階段理論(Stage Theory)，下列何者敘述正確?  (A) 組織創立時，成長靠合作 (B) 領導危機發生時，成長靠命令 (C) 自主性危機發生時，成長靠授權  (D) 控制危機發生時，成長靠協調 (E) 硬化危機發生時，成長靠創造 |  |
| **96(B)** | 19. Greiner 的組織成長階段理論中，最易發生控制危機的是哪一個階段?  (A)透過創新而成長的階段 (B)透過授權而成長的階段  (C)透過協調而成長的階段 (D)透過合作而成長的階段 |  |
| **97(B)** | 41. 在組織成長生命週期的第四階段中，組織制訂各種規章，使員工循序辦事，容易形成官僚式的作業  程序。在進入第五階段時，容易產生: (A)控制危機 (B)硬化危機 (C)自主性危機 (D)領導危機 |  |
| **99** | 4. 黎溫（Lewin）提出的行為改變三階段理論中，消除原有之規範與價值觀的階段稱為\_\_\_\_\_階段。 | 解凍 |
| **99** | 6. 顧林納（Greiner）提出的組織成長階段理論（Stage Theory）中，指出組織在第一階段的成長策略是  靠創業者的創造力，然而到後期容易出現內部管理問題，故將面臨\_\_\_\_\_\_\_\_危機。 | 領導 |
| 99 | 13. 根據李維特（Leavitt）所提出的理論，組織改變可經由 3 種不同的機能運作：  結構性改變、 行為性改變及\_\_\_\_\_\_。 | 技術性 |
| 101 | 1. 管理者遇到需要改變工作組織或環境時會進行\_\_\_\_\_\_變革，其可做的有結構、技術及人員3種變革，如大型超市使用電腦連線的掃描器，以提供即時的存貨資訊，係屬\_\_\_\_\_\_變革。(每格1.5分） | 行為  科技 |
| 102(C) | 6. 根據黎溫(Kurt Lewin) 認為若要進行組織變革，應進行下列哪些程序?  1)改變 2)組織架構 3)解凍 4)再凍結 (A)1->2->3->4 (B)3->2->1->4 (C) 3->1->4 (D) 1->3->4 |  |
| 102(A) | 7. 下列何者是創新企業先行者的缺點?  (A)競爭者爭相模仿 (B)擁有產業領導者的聲譽 (C)控制稀少資源 (D)建立顧客忠誠度的好機會 |  |
|  | |  |  | | --- | --- | | 創新先行者的優點: | 創新先行者的缺點: | | 1.擁有產業創新與領導者的聲譽  2.成本利益和具學習效果  3.可控制稀少資源  4.維繫客戶關係與建立顧客忠誠度 | 1.競爭者爭相模仿  2.無法精準掌握市場發展的趨勢  3.策略失敗的風險  4.財務風險  5.昂貴的研發成本 | |  |
| 103(B) | 24 .顧林納(Greiner)提出組織成長階段理論，將企業成長分為五個階段，在第三階段邁入第四階段時，  企業將產生何種危機？ (A)領導危機 (B)控制危機 (C)自主性危機 (D)硬化危機 |  |
|  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | 口訣：創命受鞋盒   |  |  |  | | --- | --- | --- | | 階段 | 成長的動力 | 成長的危機 | | 1 | 創造力 | 領導 | | 2 | 命令 | 自主 | | 3 | 授權 | 控制 | | 4 | 協調 | 硬化 | | 5 | 合作 |  |   領主控僵 |  | |  |
| 105 | 13. 管理學者李維特(Leavitt)認為組織改變可經由三種途徑進行，除結構性改變外，尚包括 \_\_\_\_及\_\_\_\_  口訣：BTS 行為性改變 技術性改變 |  |
| 105問 | 3. 管理者為因應內外在環境需求而進行組織變革時，常面臨強大的抗拒改變力量。  請舉出 5 種降低組織變革阻力的方法，並簡述其內容 |  |
|  | 變革：組織為因應內外部環境變化，調整企業體質，使其能夠順利是應環境的過程，目的在於打破技有行為模式，追求組織成長。  降低變革組力的方法有以下六種：  1.教育與溝通：透過教育與溝通讓員工知道變革的理由，並降低謠言帶來的影響  2.參與和涉入：讓員工參與變革決策，降低對變革的抗拒  3.協助與支持：管理者可透過諮商和訓練的方式降低員工對變革轉換期所帶來的焦慮恐懼感  4.談判和協商：當變革的人對組織影響很大，可給予一些條件使他們讓步，用有價值的事物換取對變革的接受度  5.操作與拉攏：當上面方式都無效時，可透過操作拉攏方式，暗地裡散播謠言、扭曲事實，假裝讓抗拒者的領導者加入變革團隊中  6.威脅：當時間緊迫且沒有其他方法的情況下，才會採取激烈的手段迫使員工妥協 |  |
| 106 | 4. 李文(Lewin)提出的組織變革(遷)3 步驟，分別為：\_\_\_\_\_、執行變革(遷)及再結凍 |  |
|  | 解凍：員工打破原有的價值觀或行為模式，是變革的預備動作  改變/執行變革：員工接受新的價值觀和行為模式  再結凍/再凍結：將新價值觀與行為模式深植到員工心中，使之內化成為員工的一部分，  同時讓員工保持此狀態。是最容易失敗的階段、也是衡量變革是否成功的階段 |  |
| 106 | 1. 克里斯汀生(Christensen)教授提出\_\_\_\_\_式創新，顛覆了原本以「性能」為主的技術創新概念，改以提供新商業模式來擴大和開發新市場，以低價、好用及便利等特色吸引特殊目標消費群 |  |
|  | 破壞性創新（英語：Disruptive innovation），亦被稱作破壞性科技、突破性創新，是指將產品或服務透過科技性的創新，並以低價特色針對特殊目標消費族群，突破現有市場所能預期的消費改變。  破壞性創新是擴大和開發新市場，提供新的功能的有力方法，反過來，也有可能會破壞與現有市場之間的聯繫，該理論在管理實務上產生重大影響，並引起學術界大量討論。 |  |
| 10712解 | (1-4) Lewin 的變革過程(Lewin‘s change processes) |  |
|  | 李文(Kurt Lewin)提出的組織變革理論  解 凍：打破既有的行為模式和思維，是變革的預備動作。  變 革：讓員工接受新的行為模式和價值觀。  再凍結：讓新的行為模式和價值觀內化為員工行為的一部分，是最容易失敗的步驟。 |  |
|  |  |  |
| **CH9 組織變革.創新.成長.風險 < P179 > 職員考題** | | |
| 100 | 四、Greiner的組織成長階段理論（Stage Theory)，組織成長的過程依規模及年齡 可劃分成五個階段，每個階段都有成長動力與面臨的危機，請以圖形表示並扼 要說明之。（10分） |  |
|  | 組織成長階段理論－認為在動態環境中，企業提升其維持生存與繁榮的能力。  Greiner認為一個正在成長的組織通常會經過以下階段，  而各階段都有各自的成長方式和面臨的問題，在解決之後組織才會繼續成長   |  |  | | --- | --- | | 階段 成長的動力 成長的危機  （一） 創造力 　　 領導危機  （二） 命令 　　 自主危機  （三） 授權 　　 控制危機  （四） 協調 　　 僵化危機  （五） 合作 | 階段 成長的動力 　　　成長的危機  1 創造力 　領導  2 命令 自主  3 授權 控制  4 協調 硬化  5 合作 未知 | |  |
| 101 | 三、當組織進行變革時，管理者應採取什麼策略以降低員工抗拒？ |  |
|  | 抗拒變革的方式(Kotter & Schlesinger提出)  1.教育和溝通:用以讓員工認同變革的理由，及降低謠言的副作用  2.參與和涉入:用以讓成員加入決策，減低置身事外的感覺  3.協助和支持:用以減低員工在變革期帶來的焦慮及恐懼  4.談判和協商:以增加有利條件或降低不利要素的方式減低抗拒  5.操縱和拉攏:以非正式溝通管道散播對變革有利謠言減低抗拒  6.威脅:時間緊迫且其餘方式無效情況下使用，以明示或暗示告知抗拒之不利後果 |  |
| 102 | 1. 在今日多變且激烈的全球競爭中，組織的創新無疑是極為重要的課題，請說明創意（creativity）與   創新（innovation）有何不同？何謂創新的組織？又依 Stephen P. Robbins 的觀點，  認為能激發創新的環境有哪 3 項變數？其內容分別為何？ |  |
|  | 創意:用特殊的方法將不同的想法聯結在一起 創新的前提是創意  創新:將創意付諸於有用的商品.服務的程序並透過此程序使組織獲得經濟上的意義   |  |  |  | | --- | --- | --- | | （一）人力資源  1.專注員工訓練發展  2.高度工作保障  3.具創造力的員工  口訣:人構化  訓保員  有通時支足  用風衝開回結制糊 | （二）結構  1.有機式的結構  2.高度內部溝通  3.很小的時間壓力  4.對創意的充分支持  5.充足的資源 | （三）文化  1.對無用性事務的容忍度  2.對風險的容忍度  3.對衝突的容忍度  4.開放式系統  5.正向回饋的機制  6.結果導向  7.外部控制程度低  8.對模糊事務的接受程度 | |  |
| 109 | 三、企業面臨快速的外在環境改變，為使企業維持一定的競爭力，適時的組織變革 (organizational change)對企業而言顯得格外重要，試問：  (一)何謂組織變革？  (二)促成組織變革的外部驅動因素為何？  (三)促成組織變革的內部驅動因素為何？  (四)抗拒組織變革的原因為何？  (五)如何降低對組織變革的抗拒？ |  |
|  | 抗拒變革的原因：  1.害怕失去既得利益：變革可能導致既有利益喪失。  2.不確定性升高：由於一般成員都已經習慣既有的情況，若是改變會造成成員對未來產生不確定性。  3.懷疑變革效果：組織成員認為變革不一定會比現在的狀況好。  4.缺乏信任：管理者與成員沒有充分透明的溝通，使彼此之間產生誤解。  5.慣性：員工習慣既有工作模式環境氛圍，仍以習慣方式回應變革。  6.變革與組織目標利益不符。  抗拒變革的原因, 按造順序來看:  1. 不確定性升高: 組織變革不論好壞, 沒有絕對的保證. 如果目前員工已習慣現存的工作方式,  一旦變革會造成員工對於外來的不確定性升高.  2. 懷疑變革效果: 會有員工認為組織變革之後不一定會比現在的情況好.  3. 缺乏信任: 管理者與成員之間沒有公開又透明的溝通, 缺乏良善的溝通會讓彼此之間產生誤解.  4. 慣　　性: 組織成員已經習慣現存的工作模式或狀況, 短時間要改善變革不太可能.  員工還是會用習慣的方式來回應變革. |  |
| 103(A) | 22. 下列敘述何者正確？  (A)組織中的計畫性變革通常由變革驅動者來負責，變革驅動者可能是管理者或員工，也可能是公司外聘的顧問 (B)運用一些新想法，改善產品、程序或勞務。所有的創新都會涉及變革；所有的變革也都會涉及創新 (C)一個創新的組織擁有傾向注重手段而非結果的文化特質 (D)相對於外部顧問，內部的變革代理人傾向於提供較激烈的變革，因為他們對組織的歷史、文化、作業方式以及人事等都較為清楚 |  |
|  | 創新指和現有技術、程序、想法完全不同的方向進行改善，所以創新會涉汲變革  變革包括創新方面的導入，如新技術的引用，也包括非創新手段的實施，  如：人員異動、縮減不必要的流程等，所以變革不一定涉及創新 |  |
|  |  |  |
| 106(D) | 10. 由一些具有創意的員工發起，在企業的支持之下，承擔企業裡某些業務內容或新科技或新市場，  進行創業並與企業分享成果的模式為？ (A)加盟 (B)產學合作 (C)育成中心 (D)內部創業 |  |
|  | 內部創業是由一些有創業意向的企業員工發起，在企業的支持下承擔企業內部某些業務內容或工作項目，  進行創業並與企業分享成果的創業模式。這種激勵方式不僅可以滿足員工的創業欲望，  同時也能激發企業內部活力，改善內部分配機制，是一種員工和企業雙贏的管理制度。  育成中心（Business incubators）是一種為初創型小企業提供所需的基礎設施和一系列支持性綜合服務，  使其成長為成熟企業的一種新型經濟組織。育成中心以協助企業成長，降低創業企業的風險和成本，將創造出成功的企業，實現財務資助和獨立經營為最主要的目的。 |  |
| 106(C) | 19. 傳統創業家與新式創業家之比較，下列何者有誤？  (A)創業理念不同，新式創業家範圍較廣 (B)籌措資金方式不同，傳統創業家通常自行籌措資金  (C)創業內容不同，傳統創業家只重傳統加工製造 (D)創業家性別比例不同，新式創業家的女性比例漸增 |  |
|  | 1.傳統創業家不只重視傳統加工製造，還會隨著時代演進，依產業結構改變，科技進步及消費者觀念改變  等因素急遽變化，產生無數的新創業機會，造就無數成功的創業家  2.新式創業家則在"服務產業"和"資訊產業"中成功先例為多 |  |
| 107(D) | 10. 學者Leavitt認為組織變革的途徑可以經由不同的選擇來完成，其中不包含下列何者？  (A)組織結構 (B)工作技術 (C)員工行為 (D)領導風格 |  |
|  | 組織變革途徑  根據學者李維特（Leavitt）的研究指出，組織或企業面臨變革的壓力所採取的變革途徑可以歸納為下列三種：  (一)結構改變  指改變組織結構或相關權責，以求提升組織之整體營運績效，有效因應快速變遷的環境。  (二)行為改變  指改變組織成員的思考邏輯、理念及做事態度等，進而改變其行為，以改善工作效率，提升組織營運成果  (三)科技改變  透過新科技、電腦化、自動化等作業來提升組織生產績效。 |  |
| 109(C) | 11. 企業組織新產品或產品重新設計的創意來源，如果係採取透過對競爭者產品進行拆解並仔細研究，  以找出改良自己產品的方法稱之為？ (A)同步工程 (B)前置工程 (C)反向工程 (D)重製工程 |  |
|  | 同步工程採群體合作設計(Team n Design)，結合消費者、設計、製造、品管、維修工程師、企管、  衛星廠商與資源回收業者，組成設計評估小組，使設計工程師在研發初期對生命週期中  所有重要的因素，如品質、成本、生產流程及使用需求等做一完整的規劃，  其主要目的在提高品質、降低成本、縮短研發時程、提高顧客滿意度。  同步工程的設計方法主張設計初期便對未來可能遇到的問題進行研發，因此設計出的產品較能  符合各階段工程的要求，減少了後期設計變更的次數，可因此縮短研發時程。  逆向工程，又稱反向工程，是一種技術過程，即對一專案標產品進行逆向分析及研究，從而演繹並得出該產品的處理流程、組織結構、功能效能規格等設計要素，以製作出功能相近，但又不完全一樣的產品。  逆向工程源於商業及軍事領域中的硬體分析。  其主要目的是，在無法輕易獲得必要的生產資訊下，直接從成品的分析，推導產品的設計原理。 |  |
|  |  |  |
| **CH10 人性理論與激勵理論 < P197 > 雇員考題** | | |
| 95(A) | 10. 下列何項理論強調，人們相信激勵會使人努力產生好的績效，更能得到其想要的報酬?  (A)期望理論(B) 公平理論(C) 增強(強化)理論(D) 成熟理論 (E)二因子理論 |  |
| 95(B) | 11. 古語有云：「衣食足而後知榮辱」與下列那位學者的理論相近?  (A)梅友(Mayo) 的霍桑效應 　(B)馬斯洛(Maslow) 的需求層級理論 　(C)麥克瑞格(McGregor )的X、Y理論  (D)艾吉利斯(Argyris)的成熟理論 　　　　　　　　　　　 (E)赫茲伯格(Herzberg) 的二因子理論 |  |
| 95(B) | 23. 以下哪一個管理學派與員工激勵最為相關?  (A)科學管理學派 (B)行為學派 (C)管理科學學派 (D)系統理論學派 (E)管理程序學派 |  |
| 95(D) | 27. Y理論的主張最不可能為下列何種領導方式? (A)放任式 (B)仁慈式 (C)民主式(D)專權式(E)諮商式 |  |
| 96(C) | 8. 下列有關激勵理論的敘迷，何者有誤?  (A)Maslow 提出需求層級理論 (B)Alderfer 提出ERG 理論  (C)Chris Argyris提出成就、權力、隸屬三需求理論 (D)期望理論係屬三大激勵模式中的程序模式 |  |
| **96(B)** | 32. 學習理論中的「操作性制約」與下列何種激勵精神相通?  (A) 期望理論 (B) 強化理論 (C) ERG 理論 (D) 成熟理論 |  |
| 96(D) | 40. 在Maslow 的需求層級理論中，何種需求是屬於Herzberg 雙因子理論中的「激勵因子」?  (A)金錢需求 (B)生理需求 (C)安全需求 (D)自我實現需求 |  |
| 97(A) | 46. 有關Maslow、Alderfer、Herzberg 的激勵理論，下列敘述何者有誤?  (A) Maslow 主張需求層級理論、Alderfer 主張ERG 理論、Herzberg主張單因子理論  (B)三者皆屬於激勵理論中之內容模式，主要探討需求的內涵  (C)需求層級理論與ERG 理論皆主張需求具有層級關係  (D)ERG 理論含有挫敗-退縮的可能性，且認為個體可同時追求兩種需求 |  |
|  | 雙因子理論的內容簡要說明如下：  1.維持因子：滿足員工的基本需求，如：薪資（維持基本生活）、工作環境（營造安全合理友善的環境）、  人際關係（人是群居動物）、公司政策與行政管理.....等。  2.激勵因子：如責任、肯定、成就、陞遷、工作本身，使員工滿意其工作。 |  |
| 96(A) | 47. House & Mitchell 的路徑目標理論是以何種激勵理論為基礎?  (A) 期望理論 (B) 需求層級理論 (C) 強化理論 (D) 雙因子理論 |  |
| 96(C) | 50. 下列關於管理學中人性假定的敘述，何者正確?  (A) X 理論假設一般人多願意主動而負責地工作  (B) Y 理論認為只有少數人具有發揮高度想像力、創造力來解決組織問題的能力  (C) Z 理論認為X 理論與Y 理論的假設都存在，並存不悖  (D) X 理論重視人性:Y 理論重視制度 |  |
| 97(C) | 47. 強調組織與個人的共同目標，採分權式管理型態，鼓勵參與管理的是:  (A) M理論 (B) Z理論 (C) Y理論 (D) X理論 |  |
|  | |  |  |  | | --- | --- | --- | | M理論 | Z理論 | 超Y理論 | | 1. 人性中庸、理性、民主觀 | 1.人性系統觀 | 1.人性權變觀(依複雜人) | | 2. Allen 提出 | 2.Ouchi 提出 | 2.Morse & Lorsch 提出 | | 3. 認為有些屬X理論，  有些屬於Y理論 | 3.認為X、Y皆極端現象 | 3.認為應重視個人差異 | | 1. 管理者應充分瞭解員工的個別   差異，以有效管理與激勵 | 4.應重視個人差異，XY理論並重 | 4.當組織工作與個別工作者動機  能夠配適，可有效激勵 | | 5. 領導者與下屬雙向交互作用  (1)關愛─人倫力  (2)讚揚及肯定─交感力  (3)具體權勢─趨勢立  (4)賞罰─強制力 | 5.設計管理制度，  維持員工工作穩定，  提升忠誠度、生產力及工作滿意 | 5.主要目標在於尋求人、  工作和組織間的完美搭配 |  | | 6. 主要假設  (1)本性假設  (2)習慣假設  (3)習俗與文化假設  (4)創新假設 | 6.主管與部屬間需建立  在人性基礎上 | 6.人們加入一個組織，最重要  的是實現其勝認感 | |  | 7創造制度化與合諧的工作環境 | 7.組織結構上須考量工資、工作  分配、人員培訓等才能因材  施教，提高效率 | |  | 8.施以因人而異的激勵措施，  視組織為有機體，達成個人與  組織之相互適應及融合 |  | |  |
| 99 | 1 .赫茲柏格Herzberg提出的兩因子理論，認為組織採用\_\_\_\_\_\_\_\_因子，可以防止員工對工作環境產生不滿 | 保健 |
| 99 | 9 阿德非（Alderfer）提出 ERG 理論，認為需求層級分為 3 種，其中\_\_\_\_\_需求相當於馬斯洛（Maslow）  需求層級理論中的自我實現需求 | 成長 |
| 101 | 1. 馬斯洛Maslow 需求層級理論中，生理.安全及社會需要相當於赫茲伯（Herzberg)兩因子理論之\_\_\_因子 | 保健 |
| 102(A) | 12. 赫茲伯格(Herzberg) 的雙因子理論中，下列何者屬保健因子(hygiene factors) ?  1)成就 2)升遷 3)和主管的關係 4)和部屬的關係 5)公司政策 6)工作環境 7)工作本身  8)地位 9)成長 10)責任 (A) 34568 (B) 235810 (C) 23678 (D) 346710 |  |
|  | 激勵因素→成功則瘦身 成就感、工作本身、責任感、受賞識感、升遷  保健因素→新人是公主 薪資、人際關係、視導技巧、工作環境、組織政策與管理  保健因素：屬於工作環境或工作關係方面的因素（例如，地位、工作安全感、薪水、福利）  激勵因素：屬於工作本身或工作內容方面的因素（例如，挑戰性的工作、認可、責任） |  |
| 102(A) | 13. 下列敘述何者有誤?  (A)藉由擴展水平方向的工作，增加工作範疇稱為工作豐富化  (B)公平理論認為員工會比較其產出及投入的關餘，並比較自己與他人的產出投入比  (C) Y理論認為員工勇於接受責任並願意負責  (D)馬斯洛(Maslow) 的需求層次理論認為愛情及友情屬社會需求 |  |
|  | 工作擴大化（水平外擴）： 增加水平性的工作內容， 工作任務變多，產生工作的多樣性及完整性。  工作豐富化（豐滿下垂）： 給予工作者對於所擔任工作有較多機會參與規劃、組織及控制。  產生更多的自主權及決策權。 |  |
| 102(B) | 14. 當員工表現出正確行為就給予獎賞，以使員工表現出我們想要的行為，是下列哪一種理論?  (A)期望理論(B)增強理論(C)公平理論(D)ERG 理論 |  |
|  | 行為改變途徑之「增強理論」  增強理論係以史金納(B.F.Skinner)的學習理論為依據，重點在探討工作人員被激勵的行為如何可以長久維持。 |  |
| 103(C) | 2. 激勵理論中，認為人們會在投入(Input)與結果(Output)之間，儘量保持平衡狀態，此理論稱為：  (A)期望理論 (B)增強理論 (C)公平理論 (D)兩因素理論 |  |
|  | 激勵理論的學派-過程理論學派之公平理論  公平理論係由亞當斯（J.S. Adams）所提出。  此理論認為，人們如果感覺所得報酬的數量與其努力間有差距，將會設法減少其努力。  此種差距可能只是主觀的感覺，也可能是客觀的事實。  亞當斯指出，無論何時，當一個人覺得其工作「結果」與工作「投入」的比率，和另一個參考人的結果與投入者相比而不相稱時，會有一個差距或不公平的感覺存在。  在面對不公平的狀況，其原因為本人的結果與投入比率較參考人為低時，作法可能有下列五種：  (1) 要求增加結果，例如：加薪。  (2) 設法減少投入，例如：減少工作時間或工作較不賣力。  (3) 改換其他情況較差的參考人，以對本身作較有利的比較，產生「比上不足、比下有餘」的感覺。  (4) 設法改變參考人的投入與結果，例如：要求主管增加參考人的工作量或減少參考人的薪資。  (5) 離開現職，另謀高就。 |  |
| 103(C) | 12. 下列何者不是赫茲伯格(Herzberg)「兩因素理論」中的保健因素(hygiene factors) ？  (A)薪資 (B)工作環境 (C)工作本身 (D)人際關係 |  |
|  | 保健因子: 1.薪資 2.地位 3.工作環境 4.公司政策 5.安全 6.福利 7.人際關係 8.工作條件  激勵因子: 1.認同感 2.成就感 3.責任感 4.升遷 5.成長 6.工作本身  保健因子: 機監薪工人(機關組織政策、監督考核、薪資、工作環境、人際關係)  激勵因子: 成升賞工責(成就、升遷、賞識、工作本身、責任) |  |
| 104(D) | 16. 管理者為衡量員工的工作績效，設計每天處理文件數、每月推銷員拜訪顧客數等指標，這種觀點偏重  控制，比較欠缺激勵性。你認為下列哪種衡量指標比較能夠融合控制和激勵兩種觀點在一起？  (A)每月業績 (B)良率 (C)每月業績成長率 (D)既設目標達成率 |  |
|  | (A)每月業績就是告訴你每月要達到多少業績 　　　　　　　　　　　　 <A--控制>  (B)良率要 　　　　　　　　　　　　 <B--控制>  (C)每月業績成長率應該是這個月業績要比上個月成長多少　　　　　　　 　<C--激勵>  (D)既定目標達成率就是完全達成就是100%、看達成比例多少來評估績效　　<D--控制+激勵>  目標-設定理論觀點：具體明確有難度的的目標->激發員工的勇於挑戰獲取成就 |  |
| 104(C) | 21. 何者不是「兩因素理論(two-factor-theory)」中提升工作滿足感的內在因子？  (A)升遷 (B)挑戰機會 (C)人際關係 (D)責任 |  |
|  | 激勵因子：跟工作內容有關，存在時可以激勵員工對工作滿足感，不存在也只是沒有滿足感並不會不滿。  例如：責任感、成就感、認同感、升遷等等。  保健因子：跟工作外雜環境有關，存在可以讓員工不會不滿足，不存在卻會讓員工感都不滿。  例如：工作環境、薪水、與同事關係等。 |  |
| 104(C) | 25 下列關於激勵理論的敘述何者有誤？  (A)目標設定理論認為設定困難的目標可以達到激勵的效果  (B)根據增強理論，個人的行為是其結果的函數，真正控制人們行為的是增強物 (reinforcers)  (C)工作設計理論的重點在於縮小工作範圍與專業化  (D)期望理論的關鍵在於瞭解個人目標，以及努力、績效、獎賞、個人目標滿足之間的關聯性 |  |
|  | 工作設計主要目的在於管理者如何設計工作，可以讓員工感到對工作有滿足感、成就感，降低人員流動率  工作設計通常有以下幾種方式：工作擴大化、工作豐富化、工作簡單化、工作輪調、工作特性模型  因此是增加工作範圍及多樣化 |  |
|  | 目標設定論:　強調設定出一個具體、明確且「困難」又可以被員工接受達成的目標。  並不是大家說的找尋適當目標，而是明確且困難目標。  補充:　目標設定論主旨想表達明確的目標比模糊的目標更能激勵員工。  成功條件:　可承諾、可達成、可明確衡量、有報酬的。 |  |
| 105 | 9. 阿德福(C.P. Alderfer)所提出之「ERG 理論」中，\_\_\_\_需求與馬斯洛(Maslow)的五種需求層次中之  生理需求及安全需求相對應 | 生存 |
| 106問 | 1. 麥克葛羅格(McGregor)在管理理論演進過程中，作不同的人性假定  提出 X 理論(Theory X)及 Y 理論(Theory Y)，請分別說明之。 |  |
|  | X理論:又稱人性本惡，認為人是懶惰的，不喜歡工作、懶惰、逃避責任，需要時時監督，  個人沒有動力及抱負，喜歡被領導。  Y理論:又稱人性本善，認為人是會自動自發的去工作，認為工作就是享受，個人追求成就、自我管理，  願意負責任，甚至主動追求責任。 |  |
| 10712 | 5. Skinner 於 1971 年提出增強理論(reinforcement theory)，認為行為是其結果的函數，行為由外在因素所造成，故透過提供其不想要的事物來阻止某特定行為一再發生，此即\_\_\_\_\_\_ |  |
|  | 操作制約理論:強調行為是結果（增強物）是函數  A、目的：增加“良好”行為發生  1.正增強（速記法：給你想要的）  2.負增強（速記法：不給你不想要的）  B、目的：降低“不良”行為發生  3.懲罰（速記法：給你不想要的）  4.廢除（速記法：不給你想要的） |  |
| 10712問 | 2. 有關 Victor Vroom 所提之期望理論(expectancy theory)，請分別說明其變數或關係式，並以實務作法舉例 |  |
|  | Vroom的期望理論  期望理論結合目標設定論與增強理論，Vroom認為個人會根據行為所產生某種結果的期望，  及結果吸引力大小產生某種行為傾向。個體之所以努力工作是因為他們認為可以獲得一定成果，  並獲得符合期望的報酬。  A->努力與績效的連結(又稱期望 Expectancy)：個人認知努力能達成績效的可能性  B->績效與獎賞的連結(又稱工具 Instrumentality)：個體對於高績效就可獲得獎賞的相信度  C->吸引程度(又稱效用值 Valence)：個體獲得的結果是否滿足自己的預期  A、B、C三個連結中其中一個連結斷掉，都會影響激勵的效果。  最後，該理論關注的是認知，事實為何並不重要，個人對績效、報酬、目標滿足結果的認知，  將決定員工的激勵(努力程度)。 |  |
| 108問 | 2. 馬斯洛(A. H. Maslow)提出需求層次理論(Hierarchy of Needs Theory)，將需求分為哪5個層次，  請逐一列舉並說明之。 |  |
|  | 需求層次理論由心理學家馬斯洛提出，以下由金字塔上至下簡述五層次:  1.自我實現：達成個人夢想  2.自尊：受人尊重，有自我價值  3.心理/社會/愛與歸屬感：與人社交並能建立正向社會關係  4.安全：確保人身安全，不須擔心會被傷害  5.生理：確保生存，不須擔心下一餐有無溫飽  馬斯洛認為人的需求是由下至上滿足，且要滿足低層次需求才能進入高層次需求 |  |
| 109 | 18. 員工衡量自己的投入與報酬應維持平衡，且會與他人比較來決定自己的努力程度，此激勵理論稱為\_\_\_ | 公平理論 |
| 109解 | (3-3) 增強理論 |  |
|  | 強調行為是結果（增強物）的函數，個人會採取某種行為，是因為他預期會產生某種結果  （1）正增強：當表現出某種行為獲得獎勵，則行為會持續出現（給你想要的）  目的在於希望行為頻率增加  （2）負增強：當表現出某種行為，可以免除討厭的結果（不給你不想要的）  目的在於希望行為頻率增加  （3）懲罰：表現出某行為而出現不想見的結果（給你不想要的）  目的在於希望終止行為繼續發生  （4）廢除：表現出某種行為而使個體想要的結果被取消（不給你想要的）  目的在於希望終止行為繼續發生絶倫的雕刻師名叫比馬龍的故事。 |  |
|  |  |  |
| **CH10 人性理論與激勵理論 < P197 > 職員考題** | | |
| 101 | (一) 公平理論（Equity Theory) |  |
|  | 由Adams提出，係指個體會將自己投入與產出多寡的比例與他人的相評比，若是一致則會覺得公平，  反之，若不一致則會感到不公平，可能會調整自己的投入，或者扭曲自己的感覺，甚至離職。 |  |
| 102 | 二、什麼是激勵（motivation）？並請說明下列 5 項激勵理論：  (一) 目標設定理論（Goal-setting theory）  (二) 增強理論 （Reinforcement theory）  (三) 工作設計理論（Job Design theory）  (四) 公平理論 （Equity theory）  (五) 期望理論 （Expectancy theory） |  |
|  | 目標設定理論:明確的目標能提升績效，而一個困難的目標，若能在事先被接受，  則會比設定簡單目標所達到的績效更高  認為目標本身就具有激勵作用，目標能把人的需要轉變為動機，使人們的行為朝著一定的方向努力  ，並將自己的行為結果與既定的目標相對照，及時進行調整和修正，從而能實現目標。  Locke目標設定論-強調具體、明確、有難度的目標  成功的條件  1.可承諾  2.可達成  3.可明確衡量  4.有報酬 |  |
|  | 由Skinner提出，強調行為是其結果的函數，個人會採取某種行為，是因為預期會產生某種結果。  一、正增強：給予想要的增強物，使員工作一定行為。例如：上班全勤，就給獎金。  二、負增強：不給予不想要的增強物，使員工作一定行為。例如：上班不遲到，就不給扣薪水。  三、懲罰：給予不想要的增強物，使員工降低行為發生率。例如：上班遲到，就扣薪水。  四、消除：不給予想要的增強物，使員工降低行為發生率。例如：上班遲到，就不給獎金。  此外，增強的時程會影響到行為的修正，區分以下：  一、連續性增強  二、間接性增強─型態分為四種 (1) 固定間隔時程  (2) 變動間隔時程  (3) 固定比率時程  (4) 變動比率時程 |  |
|  | 工作設計：將任務整合完整的工作，以及該如何執行這些任務的過程。  工作設計的主要目的在於管理者如何設計工作，  可以讓員工對工作感受到有滿足感、責任感、成就感進而降低人員流動率。  工作設計通常有以下幾種方式：工作擴大化、工作豐富化、工作輪調、工作特性模型  Hackman&Oldham 工作特性模型  （一）工作核心構面  1.技術多樣性：員工在工作上能夠執行幾項技能的程度  2.工作完整性：工作上需要完成一個整體而明確工作的程度  3.任務重要性：員工的工作對於他人會產生很大影響的程度  4.工作自主性：員工對於自己的工作具備掌控權及自主性的程度  5.工作回饋性：員工對於工作成果的相關資訊可以清楚接受的程度 |  |
|  | 由亞當斯提出，指出員工會將自己與其他人攸關付出與所獲的報酬之間來做比較，  進而知覺到公平與不公平之後續行為。若不公平，會採取:  1.改變自己的產出/投入  2.使他人改變產出/投入  3.尋找新的比較對象  4.改變自己的認知  5.離職 |  |
|  | 期望理論由佛洛姆提出  一個人的行為反應是一種意識選擇，而此種意識選擇乃係基於，  對不同行為策略予以比較評價的結果。  佛洛姆認為，激勵等於「期望值與期望之乘績的總和」。  除了上述公式中的「期望值」與「期望」為激勵的主要變因，  佛洛姆又增加三項變因，綜述如下：  (1) 期望：個人對其努力會導致績效的認知機率，機率範圍→0～1。  (2) 工具（媒具）： 個人所感覺到的績效與特定報償之間的關係，數值範圍→0～1。  (3) 期望值（價量）：個人對所期望的特定結果之好惡程度(價值觀)。數值範圍→-1～+1。  (4) 結果： 可分為第一層次結果與第二層次結果：  A. 第一層次結果：是指工作所產生之績效。  B. 第二層次結果：是指績效所產生的特定報償。  (5) 選擇：指個人對特定行為模式的決定，亦即個人就選擇一種特定行為所得到的一組可能結果，  來衡量每一種行動的結果及期望值。 |  |
|  |  |  |
| 103 | 二、Herzberg 的雙因子理論 (Herzberg’s Motivation-Hygiene Theory) 與傳統 Maslow(1954)需求理論有哪裡  不同？這些不同對其日後工作的設計有什麼影響？ |  |
|  | 雙因子理論：  赫茲伯格對工程師、會計師進行訪問，主要包括下列兩個問題：  在工作中，哪些事項讓他們感到滿意，並估計這種積極情緒能持續多長的時間；  又有那些事項讓他們感到不滿意，並估計這種消極情緒能持續多長的時間，  赫茲伯格以這些問題的回答為素材，  著手去研究那些事情使人在工作中快樂和滿足，那些事情造成不愉快和不滿足。  研究發現，使員工感到滿意的都屬於工作本身或工作內的；  使員工感到不滿意的，都屬於工作環境或工作外的。  使員工感到滿意的稱為激勵因素，使員工感到不滿意的稱為保健因素，  此即赫茲伯格兩因素激勵理論。茲將此兩種因素主要內容說明如下。  保健因素，又稱為維持因素：保健因素能防止不滿足的因素或維持原先滿足的因素，  與工作外在環境或條件有關，與工作本身無關，例如：工作環境、薪資、人際關係、政策與管理等。  激勵因素，又稱為滿足因素：激勵因素是能增加滿足的因素；  與工作本身有關，與工作外在環境或條件無關。  例如：工作本身、成就、賞識、升遷、發展、責任感等。  強調與工作直接相關之因素，方具有激勵作用，故激勵應由工作設計著手，  因此是種「工作設計取向」激勵理論，此理論影響1960 年代的工作設計觀，  例：工作豐富化.工作生活品質等  馬斯洛需求層級理論重要內容說明如下：  只有未滿足的需要能夠影響行為，已滿足的需要不能產生激勵作用。  人的需要具有層級性。即人的需要會按重要性和層次性排成一定的次序。  當某一層級的需要得到相當滿足後，才會追求較高一層級需要，如此逐層上升，成為推動繼續努力的動機力。  五種基本需求（由低到高代表不同的重要性）：  生理需要 ：這是人類維持自身生存的最基本的需要，包括飢、渴、衣、住、行等。生理需要是推動人行動的最強大的動力。馬斯洛認為，這些最基本的需要達到相當滿足後，其他的需要才能成為新的激勵因素。當這些種需要得到相對滿足後，就不再成為激勵因素。  安全需要 ：這是人類要求保障自身安全、避免事業、財產及生命的威脅、避免職業病的侵襲、接觸嚴酷的監督等方面的需要。當這種需要相對滿足後，就不再成為激勵因素。  社會需要：這一層次的需要包括兩個方面。一是友愛的需要，即人人都需要伙伴之間、同事之間的關係融洽或保持友誼和忠誠，人人都希望得到愛情，希望愛別人，也渴望接受別人的愛。二是歸屬的需要，即人都有一種歸屬於一個群體的感情，希望成為群體中的一員，並相互關心和照顧。此即愛與被愛、友誼、歸屬感、接納等需要。  自尊需要 ：人都希望自己有穩定的社會地位，要求個人的能力和成就得到社會的認同。尊重的需要又可分為內部尊重和外部尊重。內部尊重是指一個人希望在各種不同情境中有實力、能勝任、充滿信心、能獨立自主。內部尊重就是人的自尊。外部尊重是指一個人希望有地位、有威信，受到別人的尊重、信賴和高度評價。馬斯洛認為，尊重需要得到滿足，能使人對自己充滿信心，對社會滿腔熱情，體驗到自己生存的目的和價值。  自我實現 ：這是最高層次的需要，它是指實現個人理想、抱負，發揮個人能力的最大程度，  完成與自己的能力相稱的一切事情的需要。亦即，人必須做稱職的工作，才會感到最大的快樂。  馬斯洛提出，為滿足自我實現需要所採取的途徑會因人而異。  自我實現的需要是在努力實現自己的潛力，使自己越來越成為自己所期望的人物。  生理需要及安全需要屬於較低層級需求，是因外在因素而滿足。  社會需要、自尊需要及自我實現需要屬於較高層級需要，是因內在因素而滿足。 |  |
| 109 | 一、請說明 Herzberg 的雙因子理論(two-factor theory)亦稱為激勵保健理論(motivation-hygiene theory)的  主張為何？此觀點和傳統觀點有何差異？ |  |
|  | 激勵因子就是存在時, 可以激勵員工提高對工作的滿足感. 從工作內容中可以獲得, 偏心靈層面.  例如:成就感, 責任, 升遷.  保健因子就是偏工作環境本身, 比較偏物質層面的. 例如:薪支, 公司的人際關係, 工作環境等等.  傳統觀點是直接二分法:  從滿足與不滿足當中來區分:  因為激勵因子是偏心靈層面, 所以存在時會感到滿足, 不存在時只是無滿足(沒有不滿).  而因為保健因子是偏物質層面, 所以工作當中一定要有保健因子, 不然會感到不滿足.  但滿足的話也只是無不滿足(沒有不滿)  利用傳統觀點簡單圖表: 無滿足-激勵因子-滿足  不滿足-保健因子-無不滿足 |  |
| 101  B,C | 10. 因為害怕酒駕被罰，所以才遵守交通規則不敢酒駕，稱之為？  (A) 正增強 (B) 負增強 (C) 懲罰 (D) 連續性增強 |  |
| 101(B) | 19. Atkinson & McClelland 所提出的三需求理論認為，所有人的需求結構皆由三種需求混合而成，  請問下列何者為非？ (A) 攻嘉馬拉雅山頂峰 (B) 有保障的工作 (C) 加入社團 (D) 當上總經理 |  |
|  | 認為激勵員工工作的主要動力需求有下列三種：  1.成就需求(Need for Achievement)=>攻喜馬拉雅山頂峰－係指完成某種任務.目標或超越別人的企圖心與驅動力  2.權力需求(Need for Power)=>當上總經理－係指擁有控制他人，影響他人的需求與企圖心。  3.歸屬需求(Need for Affiliation)=>加入社團－係追求合諧的人際關係與友誼的欲望。 |  |
| 101(D) | 24. 有關波特與勞勒(Porter & Lawler)所整合出之「動機作用理論」，不包含下列何項理論？  (A) 期望理論 (B) 兩因素理論 (C) 公平理論 (D) 增強理論 |  |
|  | Porter‧Lawler的「工作動機模式」主張良好的績效表現才會引起員工的滿意  一、投入與努力並不等於績效與滿意  二、組織的績效與個人的滿意並非相等  三、動機（投入、努力）並不等於滿意或績效，重要的是，  工作績效帶來的實際酬賞與其感受是否「公平」 ，共同影響個人的滿足感  四、此模式指出了「績效造成滿意」，而非過去理論所主張的「滿意帶來績效」  期望理論+兩因素理論+公平理論 [騎兩公] [望兩公] |  |
| 101(D) | 28. 有Alderfer的 ERG理論與Maslow 的需求階層理論下列何者為非？  (A) ERG理論一次可追求多種需求 (B) 需求階層理論一次只能追求一種需求  (C) ERG理論需求挫敗會退縮 (D) 需求階層理論需求挫敗會退縮 |  |
|  | 多拉A夢 裡面的小夫 以前叫做阿福 (Alderfer) [感謝樓上]  阿福每次看到大雄有甚麼，都會一次A很多東西很多需求。  然而，每次遇到胖虎生氣或唱歌，總是會很俗辣的退縮  -->阿福的ERG理論：遇到挫敗就會退縮，並能一次追求多種需求  Maslow=Ma+slow  慢慢的slow slow的一層一層追求  因為是"馬"(想像是前總統馬X九)，所以只要他要的，勇往直前，不怕死！ (結果得罪很多人)  -->Maslow 只能追求一種需求 + 遇到困難也不會退縮 |  |
| 102(D) | 18. 某公司員工發現，即使工作表現再好，也無法獲得應有的報酬，因而產生較低的工作驅動力（motivation），此為何種激勵理論的觀點？ (A)雙因子理論 (B)三需求理論 (C)需求層級理論 (D)期望理論 |  |
|  | 1. 期望（Expectancy）：『努力』與『績效』的關係。人們總是希望通過一定的努力達到預期的目標，如果個人主觀認為達到目標的概率很高，就會有信心，並激發出很強的工作力量，反之如果他認為目標太高，通過努力也不會有很好績效時，就失去了內在的動力，導致工作消極。  2. 工具（Instrumentality）：『績效』與『報酬』的關係。人總是希望取得成績後能夠得到獎勵，當然這個獎勵也是綜合的，既包括物質上的，也包括精神上的。如果他認為取得績效後能得到合理的獎勵，就可能產生工作熱情，否則就可能沒有積極性。  3. 價值（Valence）： 報酬與滿足『個人目標』或「個人需要」的關係。獎勵與滿足個人需要的關係。人總是希望自己所獲得的獎勵能滿足自己某方面的需要。然而由於人們在年齡、性別、資歷、社會地位和經濟條件等方面都存在著差異，他們對各種需要要求得到滿足的程度就不同。 |  |
| 104(A) | 7. 激勵理論中，認為將員工的不滿意去除後，員工也不會滿意的理論是：  (A)雙因子理論 (B)需求層級理論 (C)期望理論 (D)增強理論 |  |
| 105(D) | 3. 公平理論認為，如果員工發現組織存有不公平，員工會認為自己報酬不足或過多，當不公平的情況  發生時，員工會試圖做一些改正行動，這些行動中不包括下列何者？  (A)扭曲自己或他人的投入產出 (B)誘導他人改變其投入與產出  (C)做出改變自己投入與產出的行為 (D)選擇不再比較 |  |
|  | 員工會比較自己和他人的的工作投入與結果   |  |  | | --- | --- | | 偏低報酬:緊張憤怒  偏高報酬:緊張罪惡  參考對象  自己-內部:同一名員工在同一組織內，所經歷過的不同職位  自己-外部:同一名員工在不同的組織，所經歷過的不同職位  他人-內部:在同一組織內，不同的個人或不同的團體  他人-外部:不同的組織，不同的個人或不同的團體 | 當員工感到不公平時，可能會有的六種反映  1.改變自己的付出  2.改變自己的結果  3.扭曲自己的認知  4.扭曲對他人的認知  5.選擇不同的參考對象  6.離開 |   分配公平:知覺結果是公平的  程序公平:知覺決定結果的程序是公平的  互動公平:知覺被尊重與關心對待的程度 |  |
| 105(C) | 4. 激勵理論中的目標設定理論，有幾項因素會影響目標設定與被激勵者績效間的關係，不包含下列何者？  (A)目標承諾 (B)適當的自信能力 (C)群體凝聚力 (D)國家文化因素 |  |
|  | |  |  | | --- | --- | | 設定目標原則  SMART一起順便背  S=明確化  M=數量化  A=可達成的  R=結果導向  T=時效性 | 目標管理MBO  1目標明確化  2參與決策  3明確的期限(時效性)  4績效回饋 | |  |
|  | 目標設定理論的權變因素:  1.目標承諾  2.自信能力:是指個人對自己的能力完成任務的信念。自信能力愈高，達成目標的動機越大。例如自信的人會選擇考中華電信，即使中華電的英文是托福程度，而沒有自信的就是考台鐵佐級或是郵局外勤，相對而言比較容易。  3.國家文化:目標設定理論與國家文化息息相關；主要觀念與北美地區的文化十分相近，例如韓國的三星企業就是喊要成為「世界第一」，打倒日本企業，後來果然為真，這是因為韓國人渴望功成名就、拋棄過去被殖民歷史的教訓，想要出人頭地的文化。  Locke目標設定論  1.有難度的目標  2.權變因素:文化、自信、承諾(蚊子城)  3.成功條件:可承諾、可達成、可衡量、有報酬 |  |
| 108(C) | 8. 員工努力投入工作，卻發現其他一樣努力的人薪資比自己高，員工察覺後即減少工作投入，前述情形  最可以何種理論解釋？ (A)目標設定理論 (B)期望理論 (C)公平理論 (D)成熟理論 |  |
| 109(D) | 14. 小明及小文為大學同學，畢業後同時進入好好有限公司工作。小明表現優良並常常得到上司的讚賞，  年終考核時，得到優等評價，工資由月薪3萬增至3.2萬。小文在同一部門，但業績不好，在考核後向  小明訴苦，並嘆氣指出自己不管如何努力，工資都只得3.4萬。一個月後， 小明就離開了公司，下列  何種理論最適合解釋小明的行為？ (A)雙因子理論 (B)期望理論 (C)歸因理論 (D)公平理論 |  |
|  | 最後離開的反而是努力且績效好的小明，難道不正是小文的抱怨，讓他意識到“  努力付出無法得到更好的回報（天花板）”，如此不正貼合期望理論？ |  |
|  |  |  |
| **CH11 領導 < P213 > 雇員考題** | | |
| 95(A) | 12. 下列哪一種領導理論結合了期望理論(Expectation Theory)與兩構面理論(Two-Dimensions Theory)的要義?  (A)路徑-目標(Path-Goal)理論 (B)三構面(3-Dimension)理論 (C)領導生命週期理論(Life Cycle Theory of Leadership) (D)管理方格(Managerial Grid)理論 (E)轉換型(Transformational)領導理論 |  |
| 97(D) | 5. 下列何者為領導情境理論的代表之一?  (A)李克特(Likert )之員工導向及工作導向理論 (B)俄亥俄卅立大學(OSU)之兩構面理論  (C)布萊克與摩頓( Blake & Mouton )之管理方格理論 (D)豪斯與米契爾( House & Mitchell )之路徑目標理論 |  |
| 95(E) | 20. 依管理方格(Managerial Grid)理論，如不考慮環境因素，下列何者的管理績效最好?  (A) (1，1)型 (B) (1， 9)型(C) (5，5)型 (D) (9，1)型 (E) (9，9)型 |  |
| 95  B,D | 39. 布萊克與摩頓(Blake & Mouton)提出管理方格(Managerial Grid)理論，其縱軸與橫軸所涉及的構面包括:  (A) 關心消費(B) 關心生產 (C)關心顧客 (D)關心員工 (E)關心能力 |  |
| 97(B) | 49. 布萊克與摩頓( Blake & Mouton )提出的管理方格理論，下列敘述何者有誤?  (A)是由關心人員及關心工作的程度來代表兩個構面  (B) (9，9) 是關心人員，而不關心生產，即鄉村俱樂部型領導  (C) (9，1) 是關心生產，而不關心人員，乃工作導向型領導  (D) (5，5) 是表示兼顧人員與生產，屬中庸型領導 |  |
|  | (1,1) 放任管理　　(1,9) 鄉村俱樂部管理　　(9,9) 團隊管理  (9,1) 任務管理　　(5,5) 中庸管理 |  |
| 95 A  C,D | 38. 下列何者為費德勒領導權變模式(Fiedler Contingency Model)的情境因素?  (A)領導者與部屬間的關係 (B)部屬成熟度 (C)工作的結構化程度 (D)領導者的職權 (E)獎酬明確性 |  |
| 97(B) | 1. 費德勒(Fiedler) 的領導權變模式指出有效的領導端視情勢而定，下列何者不是費氏權變模式的情境   因素? (A)領導者與部屬的關係 (B)部屬之個別差異 (C)任務結構化程度 (D)領導者的職位權力 |  |
|  | 費德勒(F E. Fiedler)：權變領導理論→餵關公  職位權力、領導者與部屬的關係、 工作(任務)結構 |  |
| 95  all | 42. 法蘭屈與雷門(French & Raven )認為權力(Power) 的基礎為下列何者?  (A)法統權(Legitimate Power) (B)獎酬權(Reward Power) (C)專家權(Expert Power)  (D)參考權(Reference Power) (E)脅迫權(Coercive Power) |  |
| 95 A  C,D,E | 46. 領導特質理論(Trait Theory )學者戴維斯(Davis)認為領袖人物具有的特質包括下列何者?  (A)聰明才智 (B)魅力 (C)社會的成熟性與包容性 (D)人際關係 (E)內在動機與成就需求 |  |
| 96(D) | 9. 下列有關Fiedler 領導權變模式的敘述，何者正確?  (A) 在情境最不利的狀況下，宜採取關係導向 (B) 部屬成熟度是主要的影響情境因素之一  (C) 在情境中等的狀況下，宜採取任務導向 (D) 在情境最有利的狀況下，宜採取任務導向 |  |
| 96(A) | 11. 依照Hersey & Blanchard 的領導生命週期理論，能力不足但有意願工作的員工，管理者應採取何種  領導方式? (A)推銷式領導(B)參與式領導(C)告知式領導(D)授權式領導 |  |
| 97(A) | 35. 下列有關「魅力型領導」的敘述，何者有誤?  (A)魅力領導對任何情境均有效 (B)延伸自特質理論  (C)魅力領導者具有願景 (D)魅力領導者有能力將願景傳達給追隨者 |  |
|  | 魅力型領導：  1.常發生在部屬任務含有意識型態，(EX：政治、宗教等等)。  2.與環境中有高度的壓力和不確定性時，(EX：戰爭、企業剛創立、生存危機時特別常發生)。  魅力型領導的五個特徵  1. 有願景  2. 能清楚說明願景  3. 願冒險以達到願景  4. 對環境的限制和部屬的需求很敏感  5. 反傳統的行為 |  |
| 99 | 1. 法蘭屈與雷門（French & Raven）提出領導的 5 種權力基礎中，以領導者的個人特質獲得部屬的敬重與尊重的是\_\_\_\_\_\_\_權 | 歸屬 |
| 99問 | 2. 請問賀喜與布蘭查（Hersey & Blanchard）提出的「領導生命週期理論」（Life Cycle Theory of Leadership）中有哪四種領導風格，並以工作導向（Task Orientation）及關係導向（Relationship Orientation）之高低說明之？  另其「部屬成熟度」是以哪兩個構面來分析？ |  |
|  | 告知型領導：高任務，低關係。強調指導性，領導者須明確告知員工工作如何進行  推銷型領導：高任務，高關係。強調指導性與支持性，員工雖缺乏經驗但有意願，領導者可給予適時鼓勵  參與型領導：低任務，高關係。強調溝通與幫助，員工有經驗但缺少信心，領導者可給予支持並溝通  授權型領導：低任務，低關係。員工有充足的經驗與意願，領導者只須放手讓員工去作，對員工進行績效評估  部屬成熟度：員工的意願與能力  M1：意願低，能力低。告知型領導  M2：意願高，能力低。推銷型領導  M3：意願低，能力高。參與型領導  M4：意願高，能力高。授權型領導 |  |
| 101 | 10. 依Blake & Mouton的管理方格理論，對人員及生產關心程度高低訂出最具代表性的5種 組合，其中對人員和生產同樣非常重視，並藉由溝通和群體合作以達成組織目標之領導方式為\_\_\_\_\_\_型  （請以位在管理方格的位置表示） | 9,9 |
| 102(B) | 10. 下列有關領導者權力的敘述何者有誤?  (A)領導者因組織職位而賦予的權力為法統力量(legitimate power)  (B)組織授予領導者的職權有法統、獎酬(reward power) 及專技力量( expert power )  (C)升遷、有趣的工作任務是屬領導者的獎酬力量  (D)將員工降職是屬領導者的脅迫力量( coercive power) |  |
|  | 領導者的權力 法統權力-獎酬權力-脅迫權力-專家權力-參考權力  1.獎酬：公司賦予領導者可以給予下屬獎勵以激勵其士氣，如：升遷、加薪  2.強制：公司賦予領導者在職權範圍內，對於任務未完成或違反企業規範的行為施予懲罰，如：減薪.記過  3.專家：個人在某個領域具其專業受人信賴，如：醫生  4.法理：公司基於職位賦予個人職缺，如：校長負責管理全校事務  只有專家權力源於個人，而非公司給予。 |  |
| 102(B) | 15. 管理方格理論(Managerial Grid Theory) 中，會關注人員需求是否獲得滿足而疏忽工作績效，  是下列哪一種領導型態? (A) (1，1) 型(B) (1，9) 型(C) (9，1) 型(D) (9，9) 型 |  |
|  | 橫 X(想成X理論)→工作取向  縱 Y(想成Y理論)→員工取向 所以不重視工作，重視工作：座標(1，9) |  |
| 103(D) | 13. 依據賀喜與布蘭查(Hersey & Blanchard)所提出的「領導生命週期理論」(Life Cycle Theory of Leadership)，  當部屬具備足夠的能力，但缺乏信心和動機處理工作時，管理者應採取下列 哪一種領導方式？  (A)告知式領導(Telling Leadership) (B)授權式領導(Delegating Leadership)  (C)推銷式領導(Selling Leadership) (D)參與式領導(Participating Leadership) |  |
|  | 部屬的成熟度(低---->高): 告知式-->推銷式-->參與式-->授權式 瞎記法: 告推參權(被告推了三拳)  第一階段：告知式領導—部屬無能力、無意願。  第二階段：推銷式領導—部屬無能力、有意願。  第三階段：參與式領導—部屬有能力、無意願。  第四階段：授權式領導—部屬有能力、有意願。 |  |
| 103(A) | 14. 李克特(Likert)的管理系統研究，將民主與專權領導區分為四種類型，其中管理系統Ⅱ是屬於下列  哪一種領導型態？ (A)仁慈式專權領導 (B)參與式民主領導 (C)諮詢式民主領導 (D)獨裁式專權領導 |  |
|  | 管理系統1 獨裁式專權領導 管理系統2 仁慈式專權領導  管理系統3 諮詢式民主領導 管理系統4 參與式民主領導  ♨「李克特 Likert」~ 領導四系統論 ：  ☀「第一系統」~【剝削權威(獨裁)】➡ 領導者專制管理，溝通由上至下，權力距離高，  對部屬『不信任』，決策都由領導者制定。  ☀「第二系統」~【仁慈權威】 ➡ 領導者對部屬『部份信任』，主要決策由領導者掌控，  員工在有限度內決策。  ☀「第三系統」~【諮商(諮詢)】 ➡ 領導者對部屬『相當程度信任』，  領導者制定一般決策，具體決策授權下屬決定。  ☀「第四系統」~【參與】　　 　➡ 領導者對部屬『完全相信』、『決策採行高度分權化』。  ※「第四系統」又稱為【參與式管理】~【效果最佳】。 口訣：獨人尋餐 (一個人去找東西吃) |  |
| 103(A) | 17. 在費德勒(Fiedler)「情境模式」(contingency model)中，當在最有利的領導情境下，適合使用下列哪一種  領導方式所獲績效較高？ (A)任務導向 (B)關係導向 (C)授權型 (D)參與型 |  |
|  | 費德勒(Fred E. Fiedler)是美國伊利諾大學的教授，自行設計最不喜歡的同事(LPC量表)，  做為領導型態的區別工具：LPC分數高者為關係導向領導，LPC分數低者為任務導向領導。  他在作過實證研究之後認為，領導者在領導某一個群體時，如果想要達成高度的成果，  必須要採取適當的領導方式，而決定採取何種領導方式，則需視三項主要變數的綜合研判而定。此三項變數為：  一、領導者與部屬間的關係：指領導者與部屬相處的情況，及部屬對領導者表示信任與忠心的程度。如果雙方關係良好，即使得領導者的領導情境處於有利的狀況，反之，則處於不利的狀況。  二、任務結構：指群體所負責的任務性質，是否清晰明確、例行化，可預測後果；或是模糊不清、複雜多變，後果難以預測。前者表示結構性高，有利領導者的領導；後者表示結構性低，不利領導者的領導  三、職位權力：指領導者所據有職位的實際獎懲權力的強弱，及其自上級與整個組織所得到支持的程度。如果權力很大，有利領導。如果權力很小，則不利領導。  費德勒將此三大變數加以組合成八種領導的情境。  費德勒將領導型態分成二類：任務導向及關係導向。  當領導者發現其領導情境屬於有利及不利兩個極端時，他最好採取任務導向(亦即專斷式、體制式)的領導型態，才能獲得高度的績效。相反的，如果他的領導情境處於有利與不利之間，  則最好採取關係導向(亦即民主式、體諒型)的領導型態，較能獲得高度的績效。  在費德勒的權變模式中，當領導者與部屬間的關係差，工作結構化高，領導者職位權力強，  則何者為有效的領導型態==> 人員導向  當領導情境屬於 有利與不利兩個 極端 時 應採任務導向領導  反之，若處於 有利與不利之間，應採關係導向領導  情境非常有利→一切都在掌握之中 聽我的準沒錯 →任務導向  情境非常不利→老闆出去談生意，員工做好本分→任務導向  情境普通→隨時會轉好轉壞，這時需要小道消息，官商關係良好 ，才能掌握先機→關係導向 |  |
| 104(A) | 24管理方格理論(the managerial grid theory)採取哪兩個構面界說領導方式？  (A)對員工關心、對生產關心 (B)對法規關心、對產能關心  (C)對社會關心、對收益關心 (D)對職責關心、對績效關心 |  |
| 105問 | 4. 請以圖表說明布列克(Robert Blake)和摩頓(Jane Mouton)所提出之管理方格理論(Managerial grid theory)，  並簡述其五種主要領導型態 |  |
|  | |  |  | | --- | --- | | 管理方格理論之五種主要領導型態如下：  管理方格的圖表是以  「對生產的關心」為橫軸，「對人的關心」為縱軸  (1,1) 無為式管理：對業績和對人的關係都少。  (1,9) 鄉村俱樂部管理：對業績關係少，  對人關係多。  (5,5) 中庸式管理：既不偏重於關心生產，  也不偏重於關心人，風格中庸。  (9,1) 任務式管理：對業績關心多，對人關心少  ，作風專制。  (9,9) 團隊式管理：對生產和對人都投入非常  多關心。 |  | |  |
| 10705 | 7. 情境領導理論(situational leadership theory, SLT)使用任務與關係行為 2 項領導構面，考慮各構面的高低  程度結合出4種領導風格，其中認為部屬處於有能力卻不願意去做的階段時，領導 者應採取\_\_\_\_\_型  領導風格，以獲得部屬支持 |  |
| 10705 | 12. 有關 French & Raven 所舉的 5 種權力中，因個人魅力或特質讓部屬心甘情願跟隨的權力稱為 \_\_\_\_\_權 |  |
| 10712 | 10. 依據「路徑-目標模式」(path-goal model)，House 提出了四種類型的領導行為，其中讓部屬知道領導者  對他們的期望，並對如何完成任務明確說明，係屬\_\_\_\_\_\_型領導者 |  |
|  | 浩思和米契爾的路徑-目標理論  結合期望理論與兩構面理論，強調領導者的職責在於提供部屬必要的協助和指引，  協助達成他們的目標，並確保其目標與組織目標。  情境變數分別為環境權變因素及部屬權變因素  環境權變因素：任務結構、正式職權系統、工作群體。  部屬權變因素：內外控傾向、經驗、認知能力。  四種領導方式  1.指導型領導：領導者清楚告訴部屬該怎麼做、做什麼，以及明確的時程。  2.支援型領導：關心員工需要並且表現出親切友善的態度。  3.參與型領導：將部屬當作顧問，諮詢其意見並採用。  4.成就型領導：設定有挑戰性目標並期望部屬有好的表現。 |  |
| 10712解 | (1-5)轉換型領導 (transformational leaders) |  |
|  | 「轉換型領導」一詞最早出現在柏恩斯(J. Burns)一九七八年所著「領導」(Leadership)一書中，  而之所以稱為「轉換型」領導的原因，乃係柏恩斯將領導的研究焦點放在如何透過領導的作用來  轉換組織原有的價值觀念、人際關係、組織文化與行為模式。構成要素及領導者的行為  1.以理想來影響，並建立共同願景，以高成就來作期望。以理想、道德及目標來改變成員。  2.個別化關懷，提供個別支持，關心個體的差異及個人的需求。  3.心靈鼓舞，重視動機的啟發與精神感召。  4.智力的激發，強調成員自我發展，提高成員對問題的認知及解決的能力 |  |
| **CH11 領導 < P213 > 職員考題** | | |
| 100 | 三、費德勒的領導權變模式（Fiedler Contingency Model of Leadership )中：  (一）其領導風格為何？情境變數為何？請扼要說明之  (二）請以圖形表示領導風格、情境因素與領導效果之關係。 |  |
|  | 一、定義：管理者的領導風格會因情境不同而改變，以兩個構面做區分：  任務導向（情境在有利條件或不利條件時）關係導向（情境在有利且不利之間時）。  二、內涵：判斷情境的變數有三種：領導者-部屬的關係、職位權力、任務結構三項。  三、圖示：畫出來表示，保證分數高高！ |  |
| 101 | 四、羅伯•霍斯(Robert House)在1971年提出路徑-目標理論(Path-goaltheory)中：  (一)其情境變數為何？請以圖形表示其模型。  (二)請扼要說明該模型的意義為何？ |  |
|  | 豪斯和米契爾的路徑目標理論  結合期望理論和兩構面理論，強調領導者的職責在於提供部屬必要的協助和指引，協助達成他們的目標，並確保其目標和組織的目標一致。亦即領導者必須幫助下屬清除障礙，使其更容易達成目標。  情境變數為  1.環境權變因素：為部屬無法掌握且存在環境中的變數，分別為任務結構、正式職權系統、工作群體  2.部屬權變因素：為部屬可以掌握且算是個人特質的一部分，包含內外控傾向、經驗、認知能力  領導方式為  1.指導型領導:  領導者對部屬需要完成的任務進行說明，  包括對他們有什麽希望、如何完成任務、完成任務的時間制定等等。  指導性領導者能為部屬制定出明確的工作標準，並將規章製度向部屬講得清清楚楚。  指導不厭其詳，規定不厭其細。  2.支持型領導：  領導者對部屬的態度是友好的、可接近的，  他們關注部屬的福利、需要，並平等地對待、尊重部屬，  且取能夠對部屬表現出充分的關心和理解，在部屬有需要時能夠真誠幫助。  3.參與型領導：  領導者會邀請部屬一起參與決策。  領導者能夠和部屬一起進行工作探討，徵求他們的想法和意見，  將他們的建議融入到團體或組織將要執行的決策裡面。  4.成就取向型領導：  領導者鼓勵部屬將工作做到盡量高的水準。  這種領導者為部屬定很高的工作標準，尋求工作的不斷改進。  除了對下屬期望很高外，領導者還非常信任下屬有能力製定並完成具有挑戰性的目標。  而在現實中究竟採用哪種領導方式，必須要根據部屬之特徵、環境變數、領導活動結果的不同因素，  以權變方式取得和領導方式之間的恰當配合。 |  |
|  | 路徑-目標理論的兩種情境變數：  1.工作環境特性：  任務結構、正式化程度。為部屬所無法控制的因素。  會決定在期望部屬成果最大化的情況下，所需的領導者行為類型。  2.部屬個人特質：工作能力、經驗、人格特質。  決定環境和領導者行為會如何被詮釋。 |  |
| 106 | * 1. 領導者—成員交換理論(leader-member exchange, LMX) |  |
|  | 領導者與成員的交換理論：強調領導者與每一位成員之間會發展出不同程度的關係  1.圈內人  領導者會與圈內人有較高品質的關係，會給予較多資源與支持、較高評價、有較好的表現和較高工作滿意度  2.圈外人  領導者對圈外人則偏向形式互動，不會有額外的情感交流 |  |
| 107 | 1. 何謂「路徑－目標理論」(path-goal theory)？該理論提出者羅伯特．豪斯(Robert House)認為領導者   有哪幾種領導風格？請舉例說明各領導風格適用的情境或時機 |  |
|  | 1. 目標路徑理論結合了期望理論與兩構面理論,領導者的職責在於提供適當的協助幫助部屬達成目標,確保部屬和組織目標一致.   其領導的情境變數有:  1.環境權變因素:指部屬無法控制之因素,如:工作群體. 組織系統,結構...等  2.部屬權變因素:指部屬可以控制的因素,如:內外控傾向. 經驗知識. 個人特質...等  (二) 領導風格有:指導型領導 支援型領導 參與型領導 成就型領導  指導型領導 : 下達明確的指令與方向給部屬. 適用於任務模糊且結構化低的情況, 工作群體易發生衝突之情況  支援型領導 : 關心員工需要且表現出親切的態度. 適用於高度正式化的組織  參與型領導 : 領導者決策時詢問部屬意見,共同決策. 適用於專業知識技能高的員工  成就型領導 : 給予員工有挑戰性且難度高的任務,並期待他們達成目標. 適用於內控傾向高,有經驗的員工,  且員工對於目標達成後的獎勵富有期待  (三）領導風格適用情境   |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | | 指導型 | 支援型 | 參與型 | 成就型 | | 1.任務模糊且結構化程度低  2.工作群體成員產生衝突  3.外控傾向大員工  4.任務壓力大 | 1.任務結構化程度高  2.官僚及正式職權系統  鮮明 | 高認知能力、內控及有經驗部署 | 1.高認知能力、  內控及有經驗部署  2.任務結構模糊會讓員工有  「努力就可以獲得高績效」期望 | |  |
| 108 | 一、請說明 Paul Hersey 與 Ken Blanchard 情境領導理論(situational leadership theory)的觀點為何？  其結合 Fiedler權變理論(contingency model)的2項領導構面「任務」與「關係行為」後，  發展為4種領導風格，請分別簡要說明。另部屬的能力與意願，如何影響領導者採用適合的領導風格 |  |
|  | 賀喜和布蘭查的領導週期理論，又稱為領導生命週期理論  變數為成員成熟度  成熟度表示個體是否有意願且有能力去完成明確的任務或對自身的行為負責。  根據不同的領導行為，以增進領導績效。  領導風格為分別為告知、推銷、參與、授權  領導風格說明如下：  1. 告知型領導：高任務，低關係  領導者會幫員工做決策並給予明確給予指示、方向。  2. 推銷型領導：高任務，高關係，  領導者會適時的給予員工協助，並幫助員工建立信心。  3. 參與型領導：低任務，高關係，  領導者和部屬將討論病共同參與制定決策。  4. 授權型領導：低任務，低關係，  此時員工已經有完全有能力自行完成特定任務且有意願負起完全責任，領導者可以放心交給員工。  領導者風格需搭配部屬成熟度說明如下：  1. 部屬成熟度M1 必須搭配告知型領導  2. 部屬成熟度M2 必須搭配推銷型領導  3. 部屬成熟度M3 必須搭配參與型領導  4. 部屬成熟度M4 必須搭配授權型領導 |  |
| 101(C) | 7. 柯林斯(Jim Collins)在他的「A 到 A+」(Good to Great) 一書中提到，激發下屬熱情追求清楚而動人的  願景和更高的績效標準，請問這是第幾級的領導人？ (A) 第二級 (B) 第三級 (C) 第四級 (D) 第五級 |  |
|  | Jim Collin所著《從A到A+》一書： 口訣：領孝經給團隊幹部  第五級領導：兼具「謙沖為懷及專業堅持」。  第四級領導：是有效能的領導者，激發下屬熱情追求清楚而動人的願景和更高的績效標準。  第三級領導：勝任愉快的經理人。  第二級領導：有所貢獻的團隊成員。  第一級領導：有才幹的個人。 |  |
| 102(C) | 1. 根據Hersey 與Blanchard 的領導生命循環理論（Life Cycle Theory of Leadership），下列何者正確？   (A)高任務與高關係導向應採取參與型領導 (B)低任務與低關係導向應採取推銷型領導  (C)高任務與低關係導向應採取命令型領導 (D)低任務與高關係導向應採取推銷型領導 |  |
|  | (領導者主導) 員工無能力無意願=告知型（指揮型/教導型）  (領導者主導) 員工無能力有意願=推銷型（支持型）  (部屬主導) 員工有能力無意願=參與型  (部屬主導) 員工有能力有意願=授權型 |  |
| 104(D) | 29. 當部屬不成熟、關係行為低且任務行為高時，應採取下列何種領導模式？  (A)授權型 (B)參與型 (C)推銷型 (D)告知型 |  |
|  | S1.「授權」：有能力有工作意願---不用幫助就會很好（低關係），不用訓練（低任務）  設定彈性目標，期望部屬發揮最大潛能。  S2.「參與」：有能力無工作意願---有改變的可能（高關係），不用訓練（低任務）.  做決策之前，諮詢部屬的意見並接受其建議。  S3.「推銷」：無能力有工作意願 ---有改變的可能（高關係），要訓練（高任務）  十分友善，並對部屬的需求表示關心。  S4.「告知」：無能力無工作意願 ---強迫他去工作（低關係），要訓練（高任務）  讓部屬知道上司對他的期望，完成工作的程序，並對如何完成工作任務有特別的指導。  口訣：有能力是低任務，無能力就是高任務，中間兩個是高關係。 |  |
| 105  A,B | 25. 當球迷模仿一個專業運動明星的穿著與行為舉止時，則該運動明星對於這些球迷具有何種權力？  (A)專家權(expert power) (B)參考權(referent power) (C)強制權(coercive power) (D)獎賞權(reward power) |  |
|  | 權力的類型 :  1.獎賞權：能給予他人獎賞的權力，能增加他人對其之吸引力。  2.強制權：能給予他人懲罰的權力，會削弱他人對其之吸引力。  3.法職權：基於法定或該所屬團體組織所賦予之權力地位。  4.參照權：個人因人格特質所散發之影響力，使他人認同所產生之權力。  5.專家權：因在某領域具備專業知識技術所擁有之權力。 |  |
| 106(B) | 4. 領導者具備了解組織與環境複雜度的能力，且能夠領導組織變革，以提升競爭力，這是屬於何種  領導形式？ (A)交換型領導 (B)策略領導 (C)交易型領導 (D)魅力型領導 |  |
|  | 交易型:角色明確 工作導向 官僚 互相滿足  轉換型:超越個人利益以組織利益為重，協助員工以新觀點看舊問題，激發員工超越自我  魅力型:自信領導  願景型:創造傳達願景 改善現況 |  |
| 107(C) | 9. 學者Fiedler的領導權變理論，以3個構面描述領導者面對的情境，其中不包含下列何者？  (A)領導者職位權力 (B)工作結構化程度 (C)部屬的成熟度 (D)領導者與部屬的關係 |  |
|  | 領導者與部屬關係、任務結構 、 職權 　　　　　　　　 口訣：職(植)關節  部屬的成熟度來自領導生命週期，又名情境領導論，意旨員工之工作能力及願意工作的程度 |  |
|  |  |  |
| **CH12 溝通與衝突 < P235 > 雇員考題** | | |
| 95(E) | 13. 非正式溝通又稱為葡萄藤式(Grapevine)溝通，具有多種類型，下列何者為非?  (A)集群連鎖(Cluster Chain) (B)密語連鎖(Gossip Chain) (C)機遇連鎖(Probabi1ity Chain)  (D)單線連鎖(Single-Line Chain) (E)雙線連鎖( Two- Line Chain) |  |
| 97(A) | 50. 戴維斯(K. Davis)認為非正式溝通管道的型態有單向式、集群式、閒談式及:  (A) 隨機式 (B) 八卦式 (C) 罵街式 (D) 叩應式 |  |
|  | Davis(1985)發現非正式的溝通有四種型態：　　　　　　　口訣：「機密稅單」  1.單線連鎖(single-strand chain)：就是由一人轉告另一人，他也只再轉告一個人，這種情況最為 少見如圖（d）。  2.密語連鎖(gossip chain)：係指資訊由一人告知所有其他的人，其成為主要訊息的來源，  又稱「閒談連鎖」，如圖（b）。  3.機遇連鎖(probability chain)：係指資訊隨機散佈，而沒有一定的路線，又稱「隨機連鎖」，如圖（c）。  4.集群連鎖(cluster chain)：即在溝通過程中，可能有幾個中心人物，由他轉告若干人，而且有某種程度的彈性，又稱「選擇連鎖」。如圖 （a）中的 A和 F兩人就是中心人物，代表兩個集群的「轉播站」。此種情況在非正式溝通中最為常見。 |  |
| 97(D) | 1. 葡萄藤(Grapevine)式溝通網路是一種: (A)向上溝通 (B)向下溝通 (C)正式溝通 (D)非正式溝通 |  |
|  | 非正式溝通最常見的方式，就是一般所謂的葡萄藤式（grapevine）溝通，它是不必考慮組織層級，  成員就可直接進行溝通，所以通常不會出現在正式組織溝通流程表上。 |  |
| 96(A) | 3. 下列何者並非造成組織衝突的因素? (A)相同目標 (B) 共同資源 (C) 認知差異 (D) 個性差異 |  |
| 96(A) | 4. 選擇一動機的滿足，會導致另一動機難以滿足，係屬於何種衝突?  (A) 雙趨衝突 (B) 趨避衝突 (C) 雙避衝突 (D) 負面的衝突 |  |
| 96(A) | 7. 下列何種群體溝通型態的資訊正確性最低? (A) 環狀 (B) 輪狀 (C) 鏈狀 (D) Y 狀 |  |
| 97(A) | 6. 下列何種溝通網路的溝通速度最快? (A) 輪型 (B) Y 型 (C) 鏈型 (D) 環型 輪快環(緩)慢 |  |
|  |  |  |
| 101問 | 4. 選擇溝通方法要考慮溝通性質.溝通人物.人際關係之整合程度及通路性質4個因素，請運用在下述案例:民眾反對在居住地區附近設置大型設施（例如:煉油廠.焚化爐.發電廠.變電所.輸電鐵塔.水庫......等），你代表建設該設施之組織負責與民眾溝通，請建立你的溝通方法，以及運用5W1H擬訂你的溝通計畫。 |  |
|  | 溝通性質 ：建案涉及利益的範圍大，應採正式溝通  溝通人物 ：要能確實說明問題，使對方完全了解  人際關係整合：若雙方互動良好，可採非正式溝通以增進彼此關係  通路性質 ：使用書面與口頭報告，以表誠心負責  Why 推動建案的動機與目的，應讓民眾了解  What 找出建案可能發生問題，並加以改善  Who 此建案的利害關係人，為溝通對象  Where 建案的所在地，表明選擇此地的原因，並思考能否擴大或縮小  When 施工日期、施工進度、結束日期  How 如何推動與施工 |  |
| 102(C) | 20. 員工向主管所做的績效報告是屬於下列哪一種溝通方式?  (A)橫向溝通(B)斜向溝通(C)上行溝通(D)下行溝通 |  |
| 105 | 16. 群體溝通網絡型態中，若有一強勢領導者居於中心地位和組織成員溝通，稱之為\_\_\_\_溝通型態 |  |
|  | ＊溝通分類  鏈狀：指揮鏈  網狀：全方位跨部門跨職位溝通  輪狀：有明確中心領導，所有訊息他傳遞  Y 型：鏈狀＋環狀 |  |
| 10705 | 10. 組織中有些衝突能支持群體目標並改善群體績效，此類有建設性的衝突稱為\_\_\_\_\_衝突 |  |
| 10705 | 19. 依組織溝通的 4 種流向，公司高階管理者每天早上會聚集員工進行 10 分鐘的會議宣布工作安全注意  事項及表揚績效優良者，稱為\_\_\_\_\_溝通 |  |
| 10712 | 19. 因為發訊者表達不夠精確或收訊者誤解所產生的溝通障礙，發訊者可以對收訊者提出一連串問題，  或請收訊者重述自己的話以確認理解來克服障礙，此一技巧稱為\_\_\_\_\_\_ |  |
|  | 發訊者：想將資訊傳達給收訊者的個體，傳遞資訊的過程第一步就是由發訊者開始  編碼：發訊者會設想收訊者具備的理解能力及想要他們暸解什麼，因此會將訊息以特定形式「包裝」，  可能是不同的語言或文字、肢體、語調等，此階段發訊者會受到知識、態度、技巧及社會文化的影響  媒介：發訊者將資訊包裝好之後，會考慮以何種方式傳遞給收訊者，可能透過面對面、書面、  電子郵件等方式，其中面對面的溝通可以傳達較複雜的訊息，豐富性較高且可獲得立即的回饋，  並且可以觀察收訊者的肢體、語調  解碼：收訊者透過媒介接收到發訊者的訊息，會將訊息外面的「包裝」解碼，此步驟會受到收訊者的知識，  態度、技巧及社會文化的影響  收訊者：是溝通過程中資訊的接收者，收訊者可以是個人、群體或組織  (利用)回饋/反饋：回饋是指收訊者會將收到資訊的理解傳達給發訊者，讓發訊者確認資訊的正確與否  干擾：又稱噪音，其中溝通過程的各步驟都有可能受到干擾，例如：外在環境太吵、其他人插入話題等 |  |
| 109問 | 2. 請說明湯瑪斯(Kenneth W. Thomas)的 5 種衝突抑減策略 |  |
|  | 湯瑪斯的衝突抑減策略 口訣：近視脫核桃  是用於非功能性衝突，由兩構面所組成，縱軸稱為獨斷程度，橫軸稱為合作程度，可由下圖來表示：  1.競爭:獨斷不合作，只考慮到自己的利益不考慮他人  2.避免:不獨斷且不合作，代表不考慮自己也不考慮他人的利益,不解決衝突,選擇逃避  3.妥協:獨斷且合作，找出雙方的共通點,並得出讓彼此滿意的方案  4.合作:獨斷且合作，相較於妥協,更主動積極地找出讓彼此雙贏的方案  5.包容:不獨斷合作，代表不考慮自己,考慮他人,為了他人願意拋棄自己的利益和需要 |  |
|  |  |  |
| **CH12 溝通與衝突 < P235 > 職員考題** | | |
| 101 | 五、何謂衝突？解決衝突的方法為何？你認為管理者應如何做好衝突管理？ |  |
|  | |  |  | | --- | --- | | 衝突管理方式  （一）功能性衝突：對於組織是好的，  應該想辦法增加，採用引進策略，可透過以下方式  1.更改組織結構：打破組織垂直、水平疆界  2.引進不同觀點人員或新人員：採用鯰魚效應，  激發成員創意  3.利用遊戲，增加趣味性：類似各部門之間的  績效競賽 | （二）非功能性衝突  利用Thomas衝突管理矩陣  分為兩個構面分別為獨斷程度、合作程度  ，得出五種管理衝突方法  1.避免，不合作不獨斷  2.競爭，亦稱強制，不合作且獨斷，只考慮到自己  3.妥協，合作且獨斷，找出雙方共通點，  得出讓彼此滿意的方案  4.包容，亦稱通融，合作且不獨斷，  為了他人願意放棄自己的利益與需要  5.合作，合作且獨斷，積極尋找讓彼此雙贏的方案 | |  |
| 103(D) | 3. 下列何者為跨功能的團隊十分依賴的溝通形式？ (A)下行溝通 (B)上行溝通 (C)理論溝通 (D)橫向溝通 |  |
|  | 跨功能團隊由不同工作領域的同一層職員所組成，因此依賴橫向溝通 |  |
| **CH13 控制 < P249 > 雇員考題** | | |
| 95(C) | 14 依據力其曼與法墨(Richmam & Farmer)的說法，好的控制系統如一旦發生問題，應有立即警告與處置  的措施，此為控制系統的: (A)相關性(B)效率性(C)安全性(D)數量性(E)反應性 |  |
| 95(A) | 16. 有關控制的程序，下列何者正確?  (A)標準->衡量->比較->修正 (B)衡量->修正->比較->標準 (C)比較->衡量->修正->標準  (D)標準->比較->衡量->修正 (E)衡量->標準->比較->修正 |  |
| 97(A) | 36. 管理功能中控制的基本步驟有  (1)建立績效標準(2)工作績效的衡量(3)比較實際的績效與績效標準(4)針對差異採取改正行動，其順序為:  (A) 1234 (B) 1432 (C) 1324 (D) 1243 |  |
|  | 標準--衡量--比較--修正 |  |
| 101 | 8. 各航空公司所排定的飛機預防性保養計晝，都是為了事先察覺及預防結構上的損害，以避免空難發生，  此舉著眼於未來並防範問題於未然，在問題未發生前，就採取必要的管理行為，係屬\_\_\_\_\_\_控制 | 事前 |
| 102(B) | 16. 某公司實施「走動管理」，是下列哪一種控制方式?  (A) 事前控制 (B)即時控制 (C)事後控制 (D)作業控制 |  |
|  | 1.事前控制：又稱預測控制、前瞻控制、前向控制，在問題發生前的控制例如：市場調查、防疫演習  2.事中控制：又稱即時控制、同步控制，在事情發生時立即採取的控制  例如：賣場巡視、走動式管理、調整價格、災難應變  3.事後控制：又稱回饋控制，在行動完成後才進行的控制例如：顧客滿意度調查、財務報表、結案報告 |  |
| 104(D) | 23 管理者在工作區域中直接與員工進行互動的「走動式管理」是屬於何種控制類型？  (A)事前控制，預測問題 (B)平行控制，防患於未然  (C)事後控制，問題發生後予以矯正 (D)即時控制，在問題擴大前加以導正 |  |
| 105 | 8. 事情發生時，立即採取控制行動，稱之為\_\_\_\_ | 即時 |
| 10705 | 14. 管理是一種持續進行的活動，而管理功能中的「控制」是提供由結果回饋到\_\_\_\_\_之間的必要連結。 |  |
| 10705 | 15. 管理者可在行動開始前、進行中或結束後執行控制，利用走動式管理直接監督是屬於\_\_\_\_\_ 控制 |  |
|  |  |  |
| **CH13 控制 < P249 > 職員考題** | | |
| 108 | 三、管理學中何謂「控制」(controlling)？並說明其重要性。  另請定義事前控制 (feedforward control)、事中控制(concurrent control)與事後控制(feedback control)，  並分別舉例說明之。 |  |
|  | 1.控制：確保活動能按計劃完成，並矯正重大偏差的監督活動過程。控制能：  (1)有益於管理者將權力下放員工  (2)獲得有效資訊  (3)避免重大危機發生  (4)確保組織目標達成  (5)資源利用效率化  2.事前控制、事中控制、事後控制說明如下：  (1)事前控制：強調「預防勝於治療」，囊括可能發生的問題並提出解決方案，焦點為投入資源的整備。  例如：人員面試、ISO品質認證等。  (2)事中控制：強調事情一邊進行一邊採取行動，焦點為活動進行的程序。  例如：滾動式管理，管理者到現場與員工討論問題並立刻協助解決。  (3)事後控制：最普遍的控制方式，即「亡羊補牢」，指事情結束才控制，焦點為工作的結果。  缺點是事情已結束無法降低損害，優點是可作為新計劃的參考。  例如：員工年度績效考核、餐廳用餐後填寫的顧客意見表。 |  |
| 104(C) | 9. 下列敘述何者有誤？ (A)控制是用以確保行為或活動能夠依照計畫完成 　　　　口訣:規組領控  (B)控制是用來修正任何重大偏離的一種監視程序  (C)控制是管理功能循環中的第二環  (D)一個有效的控制系統可以提供員工績效表現的資訊與回饋，及降低潛在問題發生的可能性 |  |
| 107(D) | 13. 將實際績效與標準進行相互比較是管理過程中的哪項功能？  (A)組織配置 (B)擬定營運策略 (C)作業規劃 (D)稽核控制 |  |
|  |  |  |
| **CH14 熱門管理 < P261 > 雇員考題** | | |
| 95(E) | 7. 人在組織部門中昇遷，最終會達到他們沒有能力執行任務的階層，此理論稱為:  (A)公平理論(Equity Theory) (B)帕金森定理(Parkinson's Law) ( C)期望理論(Expectancy Theory)  (D)跳板原理(Gangplank Principle) (E)彼得原理(Peter's Principle) |  |
| 96(B) | 14. 下列有關控制技術和方法的敘述，何者有誤?  (A) 甘特圖的橫軸為時間 (B) ABC 存貨控制法中A 級存貨是數量多、價值少的存貨  (C)計畫評核述是利用網狀圖來表現專案計畫各部分活動及其先後關係與所需時間  (D)標準成本控制法是根據產品的製銷過程訂定一合理的成本作為標準 |  |
| 97(B) | 40. 根據勤業管理顧問公司所開發的KPIS 公式，知識管理最重要的要素為: (A)人員(B)分享(C)知識(D)資訊 |  |
|  | KPIS 公式：K=(P+I)S  K(=Knowledge(知識)、  P=People(人力，包含員工個人的專業知識)、  I=Information(資訊，包含組織的知識資料庫)、  S=Share(分享)  其中S是最重要的因素，因為S是指數，代表分享的頻率越高，則激盪出來的知識會更豐富。 |  |
| 101 | 17 . 平衡計分卡的四個構面裣，較需要長期經營的是\_\_\_\_\_\_構面和\_\_\_\_\_\_構面。 顧客.學習成長 |  |
|  | Kaplan &Norton 平衡計分卡  財務：短期構面，分析獲利、風險、損益、營運績效  企業內部流程：短期構面，經營方針是否迎合市場需求  學習與成長：長期構面，是其他構面的基礎，強調公司及員工一同成長  顧客：長期構面，強調顧客滿意 |  |
| 101 | 19. 使用知識盤點來清點組織現有的核心技術及核心人力，屬於知識管理技術的\_\_\_\_\_\_。　　 　知識發現 |  |
|  | 按知識管理的支撐技術進行劃分  (1)商務智能:由數據、文本挖掘技術、聯機分析處理技術以及數據倉庫技術組成。  (2)協作技術:包括實時協作技術和非同步協作技術。  (3)知識傳播:包括基於電腦的培訓技術(CBT).分散式學習技術以及實施電子課堂.電子研討會和討論會技術  (4)知識發現:包括檢索技術、內容分類技術以及數據導航(知識地圖)和文檔管理技術等。  (5)專家定位:包括專家網路、可視通信、密切度度量以及其他幫助迅速定位目標人群的技術。 |  |
|  | 20•評估企業可能遭遇的各種風險（危機）時，風險評估（RiskAssessment)的步驟依序為：  風險辨識、\_\_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_\_ |  |
|  | 風險分析或分析風險事件發生的可能性 及後果；風險評量 或 決定哪些風險要處理，哪些風險可以容忍 |  |
|  | (一)組織風險定義：某事件影響組織營運或達成目標機率  (二)風險管理步驟  1.建立背景架構：提供風險管理所需資料  2.風險辨識 ：發現風險成因及可能結果  3.風險分析 ：判斷發生機率及影響程度  4.風險評量 ：排序風險並設立等級  5.風險處理 ：規避、自承、分散、轉嫁  6.監督與報告 |  |
| 102(A) | 33. 下列敘述何者有誤? (A)全面品質管理(TQM) 是藉由不斷改進，來回應管理者的需求與期望  (B)權變理論強調組織在面對不同情境時，應採取不同的管理方式  (C)系統學派的觀點認為管理者的任務是協調組織內不同部門，確保良好互動以達成組織目標  (D)要徑法及經濟訂購量模型皆是利用計量方法來改進管理決策的例子 |  |
| 104(B) | 1. 平衡計分卡方法(balance scorecard approach)的主要用途是：   (A)利用財務槓桿平衡企業資產 (B)從不同構面評量組織績效  (C)評估整體產業環境之優勢與劣勢 (D)提供客觀的人員考核標準 |  |
|  | 平衡計分卡(balanced scorecard，簡稱BSC)是以財務、顧客、內部流程、學習與成長四個構面，  平衡地評估組織的績效，並連結目的、評量、目標及行動的系統，轉化成可行方案的一種策略管理的工具。  平衡計分卡係由科普朗(R.Kaplan)及諾頓(D.Norton)於1992年共同發展出來的策略性績效管理工具。  無法評量就無法管理，這就是平衡計分卡理論背後的哲學，其最主要功能在使企業認清使命和策略，  並將量化指標和企業活動相連接，使企業從口號轉化為實際的行動。  平衡計分卡的第一個構面，就是財務，旨在評量企業過去的績效。  平衡計分卡的第二個構面，就是顧客，其衡量區分為核心成果量度(如市場佔有率、顧客滿意度、顧客延續率...等)和特性價值主張(如服務屬性、顧客關係、形象與商譽...等)。  平衡計分卡的第三個構面，就是內部流程，其衡量指標包括時間、品質及成本的表現(如產品不良率、退貨率、作業成本......等)。  平衡計分卡的第四個構面，就是學習與成長，其衡量區分為員工(如員工滿意度、員工延續率、員工生產力、  員工適應新技術和持續學習能力)、資訊系統(如策略資訊覆蓋率)、  組織配合率(如考核制度、內部溝通管道、團隊績效)。  平衡計分卡具有引導、診斷、改變和整合的特質，有助於提升組織的績效。  至於平衡計分卡用在組織上是否能夠發揮其預期的功能，端視高層領導的支持和組織本身文化變革而定。  若是組織缺乏高層的支持，本身也缺乏變革的文化，則失敗遠超過於成功。  國內部份企業界曾導入平衡計分卡，然而並未提昇企業的績效，其原因亦在此，  所以平衡計分卡並非提升組織績效的萬靈丹。 | 裁成內顧 |
| 104(C) | 13. 有關全面品質管理(TQM：Total Quality Management)的敘述，下列何者有誤？  (A)用廣義的品質觀念，持續改進組織所做任何事的品質  (B)公司全體成員要負品管之責  (C)著重以文字語言描述品質問題，不要求應用數據資料  (D)特別強調客戶，包括組織內外與產品或勞務相關的人員 |  |
|  | 什麼是全面品質管理？　　　　　　　　　　　　　　　　　　　 　　T:全體參與  1.重視顧客　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　Q:顧客滿意  2.持續不斷地改善 M:持續改善  3.重視流程  4.改進組織內每一件事的品質  5.正確的衡量：TQM使用統計技術，來衡量組織內每一項作業的重要變數，  再將這些變數與標準值或操考值比較，以發現問題的根源，再予以改善之。(C錯誤)  6.授權/賦權 |  |
| 105解 | * 1. 彼得原理(Peter's Principle) |  |
|  | 一位管理者在現有職位上表現良好，將會不斷予以擢昇，最終將晉昇到一個超出其能力所及之職位上，此種現象稱為「彼得原理」 |  |
| 106問 | 4. 何謂平衡計分卡(Balanced Scorecard)？平衡計分卡分為哪 4 個構面；並請逐一說明其內涵？ |  |
|  | 1、平衡計分卡重視結果也重視過程，是一種全面性的績效管理與平衡制度，強調過去績效與未來績效間、  長期與短期目標間、財務指標與非財務指標間、內部與外部間、落後指標和領先指標之間平衡，  讓管理者可以用更平衡的角度分析公司整體表現。  2、(1)財務構面  為平衡計分卡中的短期構面，財務績效的衡量一直都是不可忽視的，  尤其為了要讓財務構面更完整，應該要加入風險評估及成本損益分析。  (2)學習與成長構面  為平衡計分卡中的長期構面，也是其他三個構面的基礎，強調組織成員必須連續性地學習，  使員工與組織一起成長，且同事之間願意相互教導、學習。  (3)企業內部流程構面  為平衡計分卡中的短期構面，讓管理者了解他們的商業模式如何經營、  產品和服務是否滿足消費者的需要。  (4)顧客構面  為平衡計分卡中的長期構面，顧客滿意對於企業來說是最重要的，因為顧客不滿意影響到的是企業的未來發展。 |  |
| 10712 | 4. 有關知識管理基本活動之過程依序為:知識吸收、 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 、 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 、知識擴散 |  |
|  | 口訣：新創擴大很累　吸、創、擴、累 知識創造, 知識儲存(累積) |  |
| 10712 | 7. 企業執行全面品質管理(TQM)時，常用的 7 大基本品質工具中，\_\_\_\_\_\_可提供結構性的方法，有助於  解決問題時，釐清可能的問題來源，通常在腦力激盪會議後使用，以整理所產生的構想 |  |
|  | |  |  | | --- | --- | | 1.層別法：將共同的特徵進行分類 | 層別法分門別類、 | | 2.散佈圖：判斷兩個變數之間關係 | 查檢法整理資料 | | 3.檢核表：協助篩選劣質品 | 散布圖看兩者關係 | | 4.直方圖：觀察數據分佈情況 | 直方圖顯分布 | | 5.柏拉圖：80/20法則 | 柏拉圖抓重點 | | 6.管制圖：判斷繼續或停止 | 管制圖找異常 | | 7.魚骨圖（特性要因圖、因果圖）：用來鑑別品質問題的潛在起因 | 魚骨圖找原因 | |  |
| 108 | 13. 有關知識管理中，企業員工與團隊能為企業帶來競爭優勢的所有知識與能力的總和，  稱之為 \_\_\_\_資本，包含如：人員作業經驗、生產技術、團隊溝通機制、顧客關係及品牌地位等 |  |
|  | 智慧資本會帶來《競爭優勢》 人力資本會帶來《經濟價值》  智慧資本 Intellectual capital  1.可為企業帶來競爭力之知識的總和，包含人員作業經驗、生產技術、團隊溝通、品牌地位等  2.為無法呈現於資產負債表中的無形資產 |  |
| 109解 | (3-2) 比馬龍效應 |  |
|  | 比馬龍效應（Pygmalion Effect）又稱為期望理論:  自我實現的預言，亦即一個人期望他人成功，他人就會成功；反之期望他人失敗，他人就會失敗，  故亦稱之為期望理論。 |  |
|  |  |  |
| **CH14 熱門管理 < P261 > 職員考題** | | |
| 101 | (三）知識管理（Knowledge Management) |  |
|  | 比爾蓋茲定義：知識管理在於管理〝資訊的流動〞,以使資訊需求者得以獲取正確而即時的資訊來快速回應環境的變遷 |  |
| 101 | 二、羅伯•柯普朗（Robert S. Kaplan)與大衛•諾頓（David P. Norton)提出平衡計分卡（balanced scorecard)  架構供管理者從四種觀點衡量組織績效：  (一)請以圖形表示其架構。  (二)簡述平衡計分卡的意義及用途。 |  |
|  | 平衡計分卡-由Robert S.Kaplan & David P.Norton提出  不同於傳統的績效評估只重視財務面的績效系統，  平衡計分卡將績效評估標準分為四大構面：  1.財務：為短期構面，要了要讓財務構面更加完整，必須加入風險評估與成本損益分析。  2.顧客為長期構面，顧客滿意對於企業來說是最重要的。  3.企業內部流程為短期構面，讓管理者了解他們的商業模式該如何經營以及是否滿足消費者的需求。  4.學習與成長為長期構面，也是其他三個構面的基礎，強調組織成員必須有連續性的學習，  使員工可以與組織一起成長，學習不僅只是透過企業的教育訓練，  更主要強調組織可以讓成員之間的溝通管道更順暢。  平衡計分卡強調是一個不只重視結果也是重視過程的一種全面性的績效管理與評核制度，  不僅有財務面向的衡量，也有其他面向的管控，強調之間取得平衡，  上方:財務  左邊:顧客  右邊:內部流程  下方:學習與成長  中間:願景與策略  1.過去績效與未來績效  2.長期目標與短期目標  3.財務指標與非財務指標  4.內部與外部  5.落後目標與領先目標  讓管理者可以用更平衡的角度分析公司整體表現，  並讓管理者對於未來組織的發展願景及策略更具體明確。 |  |
| 101(C) | 8. 組織的各部分往往是優劣不齊的，但劣勢部分卻決定組織整體的水準，以上現象為：  (A) 彼得定律 (B) 80/20 定律 (C) 木桶定律 (D) 手錶定律 |  |
| 102(B) | 3. 根據Anderson 的「長尾理論（Long Tail Theory）」，透過互聯互享之特性，使網路發揮篩選功能，  而將商機從熱門商品轉至利基商品的力量為何？  (A)生產工具大眾化 (B)連結供給與需求 (C)配銷工具大眾化 (D)行銷工具客製化 |  |
|  | 長尾三股力量  1.生產工具大眾化,使生產者倍增  2.配銷大眾化,使消費成本降低  3.連接工給予需求 |  |
|  | 長尾三股力量:  (1)生產工具大眾化:因生產工具大眾化，大家都可以生產，產品數量變多，可使尾巴變長。  (2)配銷大眾化:利用網路配銷，使消費者更能接觸利基商品，提高銷量，可使尾巴變粗。  (3)連結供給與需求:利用網路、部落格、評比，可以降低搜尋成本，有助於搜尋所需商品，  把生意從熱門商品轉移到利基商品，可使長尾更平坦，重心更右移。  1+2+3=降低接觸利基市場成本 |  |
| 102(D) | 19. 市場消費需求發生變動，造成上游廠商波動加劇的現象，稱為：  (A)帕金森定律 (B)煮蛙理論 (C)木桶定律 (D)長鞭效應 |  |
|  | 帕金森：組織肥胖症，主管喜歡增加用人且要比自己無能的人。  煮蛙：處於生於憂患，死於安樂的環境中而不自知。  木桶：劣勢決定優勢，劣勢決定生死。  鯰魚效應：運用這一效應，通過個體的“中途介入”，對群體起到競爭作用，它符合人才管理的運行機制。 |  |
| 104(A) | 2. 在一個階層制度的組織中，員工往往會趨向於升遷到他所不能勝任的地位，這種現象稱為？  (A)彼得原理 (B)霍桑效應 (C)制約原理 (D)畢馬龍效應 |  |
|  | 畢馬龍效應是一個心理學名詞，又稱為自我應驗預言(self-fulfilling prophecy )。  指一個人對於他人的期望，往往成為被期望的人自我實現的預言，亦即一個人期望他人成功，他人就會成功；  反之， 期望他人失敗，他人就會失敗，故稱之為期望理論。  制約原理 : 又稱經典條件反射(巴甫洛夫制約、反應制約、alpha制約)，是一種關聯性學習。 如鈴聲與狗的案例  《彼得原理》（英語：Peter Principle）是管理學家勞倫斯·彼得在1969年出版的一本同名書，裡面提出的  「彼得原理」是指：在組織或企業的等級制度中，人會因其某種特質或特殊技能，  令他被擢升到不能勝任的高階職位，相反能幹的人才也可能因為不符組織的章程而反被踢出，  最終留下的人都變成組織的障礙物（冗員）及負資產[1][2]。 |  |
| 107(C) | 1. 學者Kaplan和Norton提出平衡計分卡(balance scorecard, BSC)，主要論點是將組織的願景和策略連結到 四大績效構面，其中不包含下列何者？ (A)財務 (B)顧客 (C)組織設計 (D)內部流程 |  |
|  | 平衡計分卡(Balanced Scorecard；BSC)是一套全方位的績效量尺，分別從「財務」、「顧客」、「企業內部流程」與「學習成長」4個構面，衡量企業內外部績效，並協助藉由衡量企業當前績效，擬定長程戰略目標方案 |  |
|  | 長尾的三股力量 形成長尾，需要三股力量交互作用。  1. 生產工具大眾化(即所謂業餘專家)：因為生產工具大眾化，使得大家都可以生產，因此產品更多，  所以長尾的尾端被拉長了。 e.g, 數位攝影機、影音編輯軟體、blog  2. 配銷工具大眾化：配銷大眾化使得消費成本下將，因此會有更多人可以享受到這些商品。  其中，Internet就使得每個人都成為配銷者(distributor)。因為配銷工具大眾化，  使得長尾的尾端變粗了。 e.g., Amazon.com, eBay, iTunes, Netflix  3.連結供給和需求，把這些新供應的商品介紹給消費者，將需求推送到尾巴。  這股力量包含網頁的群眾智慧搜尋、iTunes的推薦、網路上的口碑、部落格、開箱文...他們對消費者的影響，就是降低了尋找成本。 e.g., Google, Blog, 暢銷排行榜  定義:只要通路夠大，【非主流商品與需求量小的產品】，也可以與主流商品相抗衡。 |  |
|  |  |  |
| **CH15 生產管理 < P271 > 雇員考題** | | |
| 99 | 1. 在品質控制常用的 7 種「圖形分析法」中，\_\_\_\_\_\_\_圖是用來分析研究兩個變數之間的相關性 | 散佈 |
| 101 | 12. 在常用的品質分析方法中，柏拉圖（ParetoDiagram)是用來做\_\_\_\_\_\_的工具，會用到「80-20法則」 | 重點分析 |
| 101 | 13. 將企業内部價值鏈上主要功能資訊整合起來，提供最即時、正確、有用的資訊，  支援管理決策的作業系統稱為\_\_\_\_\_\_ | ERP |
| 101 | 15. 實施存貨管理時常用的ABC分析法，「C類」物料的價值及數量特性是\_\_\_\_\_\_及\_\_\_\_\_\_ | 低多 |
| 102(B) | 23. 戴明博士(W. Edwards Deming) 認為下列何者是生產力提升的主要源頭?  (A)員工 (B)管理者 (C)顧客 (D)供應商 |  |
|  | 戴明：管理循環＝PDCA  14點原則：管理者提升生產力＝管理者是源頭  戴明導引出全面品質管理TQM＝顧客導向  戴明提出< 提升管理生產力的 十四點原則>  每一原則都跟 "管理者" 有關  1．創造產品與服務改善的恆久目的  最高管理層必須從短期目標的迷途中歸返，轉回到長遠建設的正確方向。  也就是把改進產品和服務作為恆久的目的，堅持經營，這需要在所有領域加以改革和創新。  2．採納新的哲學：必須絕對不容忍粗劣的原料，不良的操作，有瑕疵的產品和鬆散的服務。  3．停止依靠大批量的檢驗來達到質量標準  檢驗其實是等於準備有次品，檢驗出來已經是太遲，且成本高而效益低。正確的做法，是改良生產過程。  4．廢除“價低者得”的做法  價格本身並無意義，只是相對於質量才有意義。因此，只有管理當局重新界定原則，  採購工作才會改變。公司一定要與供應商建立長遠的關係，並減少供應商的數目。  採購部門必須採用統計工具來判斷供應商及其產品的質量。  5．不斷地及永不間斷地改進生產及服務系統  在每一活動中，必須降低浪費和提高質量，無論是採購、運輸、工程、方法、維修、銷售、分銷、  會計、人事、顧客服務及生產製造。  6．建立現代的崗位培訓方法  培訓必須是有計劃的，且必須是建立於可接受的工作標準上。須使用統計方法來衡量培訓工作是否奏效  7．建立現代的督導方法  督導人員必須要讓高層管理知道需要改善的地方。當知道之後，管理當局必須採取行動。  8．驅走恐懼心理：所有同事必須有膽量去發問，提出問題，或表達意見。  9．打破部門之間的圍牆  每一部門都不應只顧獨善其身，而需要發揮團隊精神。跨部門的質量圈活動有助於改善設計，  服務，質量及成本。  10．取消對員工發出計量化的目標  激發員工提高生產率的指標、口號、圖像、海報都必須廢除。  很多配合的改變往往是在一般員工控制範圍之外，因此這些宣傳品只會導致反感。  雖然無須為員工訂下可計量的目標，但公司本身卻要有這樣的一個目標：永不間歇地改進。  11．取消工作標準及數量化的定額  定額把焦點放在數量，而非質量。計件工作制更不好，因為它鼓勵製造次品。  12．消除妨礙基員工工作暢順的因素  任何導致員工失去工作尊嚴的因素必須消除，包括不明何為好的工作表現。  13．建立嚴謹的教育及培訓計劃  由於質量和生產力的改善會導致部分工作崗位數目的改變，因此所有員工都要不斷接受訓練及再培訓。  一切訓練都應包括基本統計技巧的運用。  14．創造一個每天都推動以上13項的高層管理結構 |  |
| 102(A) | 29. 下列有關物料管理的ABC分析法，何者有誤?  (A)將C類庫存管理清楚，加強交貨與出貨 (B)是重點管理的觀念  (C)對A類施以嚴密控制 (D)A類是少量項目 |  |
|  | A物品: 嚴格控制、準確記錄。'A'物品非常重要，因為高價值，需要經常分析價值。  另外，企業需要選擇恰當的順序(如『及時制度』)，避免過量生產。  B物品: 稍松控制，良好記錄。'B'物品比較重要，但沒有『A』物品那麼重要，比『C』物品重要。  因此『B』是一個中間等級。  C物品: 簡單控制、最少記錄。'C'物品不太重要。 |  |
| 103(D) | 11. 下列哪一種品質管制手法可用來作重點分析？ (A)特性要因圖 (B)管制圖 (C)直方圖 (D)柏拉圖 |  |
|  | 品質管理七大手法 口訣:魚柏層查散直管  1、魚骨圖：魚骨追原因 (尋找因果關係)  2、柏拉圖：伯拉抓重點 （找出重要少數）  3、層別法：層別做解析 （按層分類分別統計分析）  4、查檢表：查檢數據 （調查紀錄數據用以分析  5、散布圖：散步看相關 （找出兩者關係）  6、直方圖：直方顯分布 （了解數據分布和制程能力）  7、管制圖：管制找異常 （了解制程變異） |  |
| 104(D) | 2. 企業內部電腦系統能整合企業活動，包括財務、會計、物流及生產功能等，此為何種系統？  (A)顧客關係管理(CRM) (B)電子資料交換(EDI) (C)供應鏈(SCM) (D)企業資源規劃(ERP) |  |
|  | 電子資料交換(Electronic Data Interchange, EDI)  以電子傳輸的方式，雙方利用電腦網路進行數據交換，以加速企業間資料的傳播，減少錯誤。  企業資源規劃(Enterprise Resource Planning, ERP)  企業內部利用電腦系統整合企業的活動，包括財務、會計、物流及生產功能等。  顧客關係管理(Customer Relationship Management, CRM)  建立系統以迅速回應顧客，與顧客維持關係提高顧客滿意度和忠誠度。  供應鏈管理(Supply Chain Management , SCM)  廠商透過和供應商的密切關係，提升製造與運送的效率、速度和正確度。 |  |
| 105 | 18. 品管的七大手法中，用來掌握關鍵性之少數問題，即所謂 80 - 20 法則之工具為\_\_\_\_ |  |
|  | 柏拉圖/重點分析圖 80/20法則(80/20 Rule),又稱為柏拉圖法則。  80/20的法則認為: 原因和結果、投入和產出、努力和報酬之間本來存在著無法解釋的不平衡 |  |
| 105 | 19. 在 ABC 存量控制法下，須嚴格控制並減低存貨成本者，屬\_\_\_\_類存貨 |  |
|  | A ABC庫存分類管理法是指將庫存物品按品種和占用資金的多少，分為特別重要的庫存(A類)、  一般重要的庫存(B類)和不重要的庫存(C類)三個等級，然後針對不同等級分別進行管理與控制，  這樣的分類管理法可以實現的作用有：壓縮庫存總量，釋放占壓資金，庫存合理化與節約管理投入等。 |  |
| 106 | 1. 實施全面品質管理時，管理大師戴明(Deming)所提出 PDCA 循環，其中 P 代表計畫、D 代表 \_\_\_\_\_ |  |
|  | 規劃(Plan)  產品可靠度目標預測與訂定、可靠度計畫研擬與確定、可靠度組織與分工。建立一個明確的目標，並制定相關的計劃和確定必要的程序。通過這樣的方式可以在今後的過程中更好的衡量實現的結果和目標的差距以便更好的進一步修正。  執行(Do)  可靠度作業激勵、命令與實施。執行上一步所指定的計劃和程序，收集必要的信息來為下一步進行修正和改善提供依據。  查核(Check)  產品可靠度評定與評估、可靠度作業管制與稽核。研究上一步收集到的信息，和預期設計進行比較（於計劃階段的目標進行對比）。並提出修改方案，包括執行後的改善和計劃的完善使得計劃的可執行性提高。用列表和數據圖可以很好的顯示出來執行結果和預計結果的差距，這些差別是下一步行動中的必要數據  行動(Action)  各種可靠度工作之作業單位間協調、可靠度改善對策訂定、改善行動執行與跟催。這一步是尋找相當的方法來縮減計劃目標和執行的過程中的結果的差距。並且使得下一次計劃變得更加完美。 |  |
| 106 | 11. 6 個標準差(Six Sigma)所代表的意義換成品質管理的觀點，即每 1 百萬個產出中只容許\_\_\_\_\_ 個不良 |  |
|  | 6個標準差代表 99.99966%的產品沒有品質問題  =不良率0.00034% 乘上ㄧ百萬=3.4個 |  |
| 10712 | 8. 涵蓋企業所有活動的系統，藉由應用模組與資料庫等資訊系統整合包括財務、會計、物流及  生產等功能，並能支援經營決策，此即\_\_\_\_\_\_系統 |  |
|  | 企業資源管理／ERP將企業內部電子化，能快速因應市場競爭之需求、整合企業個部門一切資源  (會計、財務、生產、行銷等)，以及對資源做最佳化配置的企業經營管理資訊系統. |  |
|  |  |  |
| **CH15 生產管理 < P271 > 職員考題** | | |
| 104 | (3-1) 何謂全面品質管理 (total quality management)？ |  |
|  | 是由戴明提出的，企業以顧客為中心，使公司的全部部門均納入品質管理的領域中，  從設計、規劃、生產、配銷、售後服務，皆在掌控計畫之中，藉由持續的改善，達成顧客滿意的品質目標，  不同於以往只專注在生產品質的改善  是一種漸進式創新，以滴水穿石的方法進行舊有流程的改善，以提高效率。 強調全員參與品質的改善，創造使客戶滿意的產品或服務，以追求企業的長期利潤。  PDCA四步驟-計畫、執行、檢查、行動  五原則:全員參與、持續改善、提升產品品質、善用組織人力資源、顧客滿意。  五限制-法規限制,官僚體制的文征,不確定因素,顧客界定的困難,產品與服務性質  六要素:重視顧客、重視流程、持續改善、改善組織內任何品質、正確衡量、授權員工。  七保證:績效,可信度,一致性,持久性,及時.可變,專業特色  四步驟-口訣：技職茶凍  五原則-口訣：人生顧全池  五限制-法官不顧產  六要素-口訣：客流改組正授權  七保證-口訣：飢渴一久時變色 |  |
| 101(B) | 9. 在分析問題成因上最常被使用，且常與腦力激盪法並用之工具為何？  (A) 柏拉圖 (B) 特性要因圖 (C) 甘特圖 (D) 流程圖 |  |
|  | (A)柏拉圖 : 重點管理  (B)特性要因圖 : 由結果找原因 = 分析問題成因  (C)甘特圖 : 專案管理，流程管理  (D)流程圖 : 流程管理 |  |
| 101(D) | 20. 企業資源規劃(ERP)的導入會影響到企業哪方面的改變？  (A) 人力配置 (B) 資訊系統 (C)工作流程 (D)以上皆是 |  |
| 102(B) | 13. 品質管理的七大手法（Q7）中，下列何種技術可用來鑑別品質問題之潛在起因？  (A)柏瑞托（Pareto）圖 (B)魚骨（Fishbone）圖 (C)管制（Control）圖 (D)流程（Flow）圖 |  |
|  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | |  |  |  | | --- | --- | --- | | **魚骨圖** | 魚骨追原因 | 尋找**因果關係** | | **柏拉圖** | 柏拉抓重點 | 找出“重要的少數” | | **層別法** | 層別作解析 | 按層分類,分別統計分析 | | **查檢表** | 查檢集數據 | 調查記錄數據用以分析 | | **散布圖** | 散布看相關 | **找出兩者的關係** | | **直方圖** | 直方顯分布 | 了解數據分布與制程能力 | | **管制圖** | 管制找異常 | 了解**制程變異** | | 口訣:  雨果 (魚骨圖-因果) 伯仲 (柏拉圖-重點)  直布 (直方圖-分布) 檢署 (檢核表-數據)  不相關 (散佈圖-相關) 層析 (層別法-解析) | |  |
|  | < 品質管理的七大手法 ( Q7 ) >  ・層別法：按層分類，以做統計分析，找出其趨勢或特性。( 概念可參考統計學概念分層抽樣 )  ・散布圖：呈現兩個變數間彼此的相關程度 (正相關、負相關及零相關)。判斷兩變數間的關係。  ・檢核圖：資料蒐集時使用，統計的數量再以柏拉圖呈現。協助品管，篩選劣質品。  ・直方圖：以統計的方式呈現分布之中間趨向及散布的形狀，不考慮時間的影響。  ・柏拉圖：以80/20法找出問題，可以做重點分析/管理。  ・管制圖：以樣本平均值為中心，上下各三個標準差為控制上下限 (6 sigma )，  須注意連續七個點落在平均值上方或下方 (Rule of 7) 的規則。  ・魚骨圖：又名因要特性圖、石川圖、因果圖。  鑑別品質問題的潛在原因，從結果追究原因。  在分析問題成因上最常被使用，且常與腦力激盪法並用之工具 |  |
| 102(B) | 28. 根據產品-產量分析（P-Q Analysis），下列敘述何者正確？  (A) A 類產品適用批量生產方式 (B) A、B 類之間的產品適用群組生產方式  (C) B 類產品可採產品式佈置方法 (D) A、B 類之間的產品適用大量生產方式 |  |
|  | |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | | **機器設備布置** | **生產方式** | **說明** | **EX** | | **產品、生產線、直線布置** | **連續生產** | **產量很高、產品種類很少** | **煉銅廠、石化工業、塑膠** | | **大量生產** | **產量高、產品種類多** | **汽車業、電子工業** | | **程序、功能、訂單、分類、**  **流程布置** | **批量生產** | **產量較少、產品種類很多** | **成衣廠、醫院、銀行** | | **固定位置布置** | **專案生產** | **體積龐大無法搬運** | **造船、飛機、橋、道路** | | **集體、群集布置** | **產品＋流程** | **多批少量** | **金屬加工、電腦晶片加工、裝配業** | | **綜合、M型布置** |  | **同時採用兩種以上的布置** |  | |  |
| 103  A,B | 5. 企業要降低生產成本，又要符合顧客的客製化需要，則最好採用何種生產方式？  (A)小批量生產 (B)彈性生產 (C)大量生產 (D)連續性生產 |  |
| 105  A,B | 14. 新的生產模式中，將許多標準共用零件先行組裝成半成品，等客戶下單後，再組配各種零組件形成  物料表(BOM)，進行排程與組裝，可減少回應時間，此為下列何者？  (A)接單構型(configure to order) (B)接單組裝(assembly to order)  (C)接單設計(engineering to order) (D)接單製造(build to order) |  |
|  | 1.ATO〈 Assemble To Order〉 (接單組裝):接到訂單後，將零件組裝成品出貨  2.BTO〈BUILD TO ORDER〉 (接單製造/訂貨生產):接到訂單後，開始設計生產  3.CTO〈Configuration to order〉(客製化生產/接單構型):接到訂單後，開發產品結構，組裝出貨  4.ETO〈Engineer-to-order〉 (接單設計):接到訂單後，開始研發規格，製造組裝出貨  5.PTO 〈Pick to order〉 (接單撿貨):接到訂單後，撿貨包裝出貨  ATO接單組裝：依顧客需求預測，事先計畫採購及生產，並儲存倉庫中，  接到客戶訂單後從倉庫內領出關鍵零組件組裝後出貨  BTO接單後製造：顧客在選購商品時，先選擇自己喜愛的規格or配備，廠商接單後依顧客需求，  將產品製造完成後給顧客。(ex電腦組裝，有許多空殼、準系統等半成品，  依顧客喜愛的處理器、硬碟、記憶體等規格組裝X)  CTO客製化生產：是BTO的延伸，依顧客指定規格，生產交貨。與BTO相同點都是客戶下單後生產，  不同點是BTO是由廠商提供有限的規格給顧客選擇，屬於多量少樣。  CTO則完全由顧客選擇規格，屬少量多樣  ETO接單後設計：無特定成品規格限定，主要依據顧客需要接單後才設計，屬量身訂做。  BTO像是去早餐點漢堡有制式化選項(菜單有)加蛋或是加起司2種給你選。  CTO就是我點漢堡加蛋，但是要三分熟或是不要小黃瓜(後面是菜單沒有的部分)。  ETO類似是我要求老闆做一份用2片厚片夾炒麵和起司的餐點，只為我做，根本沒出現在早餐店的菜單裡。 |  |
| 107(B) | 5. 生產系統是一個投入、轉換、產出的過程，例如：汽車裝配工廠的投入為人工、能源、裝配零件與  機器，轉換為焊接、裝配與噴漆等，產出即為汽車。下列何者為正確描述醫院的生產系統？  (A)醫院的投入為手術與診療 (B)醫院的產出為健康的人與醫學研究成果  (C)醫院的轉換為病床與醫療設備 (D)醫院的投入為藥物管理 |  |
|  | 醫院的生產系統流程：  　投入：受傷的人、病床與醫療設備(C)  　轉換：手術與診療(A)、藥物管理(D)  　產出：健康的人與醫學研究成果(B) |  |
| 107(D) | 12. 下列何者項目可證明企業對於環保相關績效具有進行改善之作業？  (A) ISO 9000 (B) TQM 2012 (C) TQM 2001 (D) ISO 14000 |  |
|  | ISO 9000系列標準是國際標準化組織設立的標準，與品質管理系統有關。  SO 14000是針對企業環境管理所制定的一系列標準，  包括環境管理系統（ISO 14001, ISO 14004）和相關的環境管理工具，  如產品生命週期評估、企業環境報告書、綠色標章等。 |  |
| 108(A) | 6. 在應用大數據的時代，企業蒐集、組織、儲存及分析巨量資料，找出有用模式幫助進行決策 。  請問企業可用資料的「品質」意指？ (A)準確且可靠 (B)量越大越好 (C)快速地取得 (D)種類的多樣化 |  |
| 108  A,C | 14. 利用銷售預測，確保在正確的時間、地點取得所需零件與原物料之電腦作業管理系統，稱為下列何者  (A) MRP (B) ERP (C) JIT存貨控制 (D)採購. |  |
|  | 企業資源規劃(ERP)：將製造、供應、採購、銷售等不同業務功能集成在一個系統中，統一管理。  物料需求規劃(MRP)：專用於管理製造過程，計劃生產、計算所需的原材料數量、預測和訂購原材料。  JIT生產系統：強調改善生產現場，找出製程中浪費的所在並加以消除，縮短前置時間及提昇產品品質。 |  |
| 108(D) | 19. 下列何者為企業執行職業安全衛生管理之標準？  (A) ISO 9000 (B) ISO 14000 (C) QS 400 (D) OHSAS 18001 |  |
|  | ISO 9000系列：針對產品的品質標準  ISO14000系列：針對環境的品質標準 SA8000 ：社會責任國際標準體系  ISO22000：針對食品安全的品質標準 GRI標準：全球報告倡議組織  ISO26000 社會責任標準  ISO 45001 職業安全衛生管理  (A) ISO 9000：品質管理  (B) ISO 14000：環境管理  (C) QS：世界大學排名  (D) OHSAS 18001：現已改為ISO 45001，職業安全衛生管理系統 |  |
| 108(C) | 24. 有關持續性製程改善計畫之敘述，下列何者有誤？  (A)是一種程序再造工程 (B)透過較為新穎或改善的產品與服務，提升顧客價值  (C)強調錯誤發生時應如何找出錯誤 (D)改進作業反應以及每一反應週期的時間 |  |
|  | 精實作業是持續不斷的改善 提高預防、減少鑑定、不要失敗 |  |
| 109(D) | 17. 下列何者非屬全面品質管理(TQM)的觀點？  (A)強調使顧客滿意 (B)持續改善 (C)全員參與 (D)加強對員工的控制 |  |
| 109(A) | 19. 下列何者不屬於生產與作業管理之主要活動？  (A)產品價格策略擬定 (B)產能規劃 (C)製程規劃 (D)作業控制 |  |
| 109(B) | 20. 下列何者之運作係為將生產物料適時適量送達適當的生產地點？ (A) MBO (B) MRP (C) POS (D) TQM |  |
| 109(B) | 21. 企業以例行化和標準化的方式來進行生產作業，先預測市場需求來安排生產，直接以存貨來滿足銷售  訂單的需求。此種作業管理系統的類型最接近下列何種生產方式？  (A)訂單生產(Make-to-Order) (B)存貨生產(Make-to-Stock) (C)訂單設計(Engineer-to-Order) (D)以上皆非 |  |
| 109(C) | 25. 在生產規劃與控制中，描寫一個產品下層係由零組件所組成的資料為下列何者？  (A)途程(Routing) (B)工作中心(Work Center) (C)物料清單(Bill of Material) (D)物料主檔(Material Master) |  |
|  |  |  |
| **CH15 人力資源管理 < P271 > 雇員考題** | | |
| 95(A) | 9. 下列何者違反用人的原則?  (A)因人設事，使每個員工都有所作為 (B)人盡其才，對員工作合理的配置  (C)視人才培育為無形資產的投資 (D)用人唯才，重視學力與實力 (E)升遷公平，適才適所 |  |
| 95 A  B,D,E | 48. 訓練之主要步驟包括下列何者?  (A)工作需求分析 (B)規劃與課程設計 (C)工作輪調 (D)訓練實施 (E)成效評鑑 |  |
| 96(B) | 42. 小張為某公司的新進人員，為儘早對其工作的內容、處理方法及程序有所瞭解，他應該參考  下列哪一種文件? (A) 工作評價表 (B) 工作說明書 (C) 工作規範 (D) 工作契約書 |  |
| 97(B) | 23. 評估者在評估員工績效時，可能會受到員工某項人格特質影響，而使整體的績效評估失真，此稱之為:  (A)刻板印象 (B)月暈效應 (C)類己效應 (D)新近記憶效應 |  |
|  | 評估者在評估員工績效時，可能會受到員工某項人格特質影響，而使整體的績效評估失真。  >> 小看大 = 輪暈效應 |  |
| 97(C) | 31. 組織除了對員工施以工作上必要的訓練外，更應重視員工長期的職涯發展與規劃，下列何者  不是企業常用的員工發展方法? (A)參與管理 (B)工作輪調 (C)再造工程 (D)代理制度 |  |
|  | 再造工程，是『對業務流程根本性地重新思考及徹底重新設計，以達成在苛刻的當代度量標準，諸如成本、  品質、服務及速度上的戲劇性改進』。  反向工程 是只 買人家的技術 回來研究 然後套入自己的想法 在重新打造(有可能延用貨重新打造)  例老共曾經跟 蘇俄 買蘇愷戰機 幾架 但是只單買幾架，蘇俄也知道 所以不賣老共 要買幾架以上的額度  企業再造也譯為“公司再造”、“再造工程”（ Reengineering）。它是1993年開始在美國出現的關於企業經營管理方式的一種新的理論和方法。所謂“再造工程”，簡單地說就是以工作流程為中心，重新設計企業的經營、管理及運作方式。按照該理論的創始人原美國麻省理工學院教授邁克·哈默（M·Hammer）與詹姆斯·錢皮（J·Champy）的定義，是指“為了飛越性地改善成本、質量、服務、速度等重大的現代企業的運營基準，對工作流程（business process）進行根本性重新思考並徹底改革”，也就是說，“從頭改變，重新設計”。  簡單講就這三樣：  1‧機會成本 （交給人家管，有賺有賠有機會）  2‧激勵成本 （給好處，拜託管好，不要出包）  3‧督導成本 （監視你，不要犯罪或出包） |  |
| 101 | 14•工作分析（Job Analysis )常用的 7W 是指 What、Who、When、Where、Why、\_\_\_、\_\_\_。How .Whom |  |
|  | 工作分析的6W1H \*兩個人事時地為什麼如何  Who：誰工作？指從事這工作的人  Whom：為誰工作？指從事者是為了顧客或老闆或同事工作  What：工作內容是什麼？例如：結帳、整理店鋪  When：工作時間與時限  Where：工作地點與環境  Why：這份工作對從事者的意義  How：如何做這份工作？指工作流程、公司規範、權利義務，例如：結帳SOP |  |
| 102(C) | 11. 下列哪一種訓練方法是利用橫向的工作調整，讓員工體驗不同工作及接觸不同任務的機會?  (A)課堂授課(B)經驗練習法(C)工作輪調(D)工作手冊 |  |
|  | 激勵理論在管理上之運用在工作設計方面 工作擴大：水平  工作豐富：垂直 |  |
| 102(C) | 25. 某公司主管很重視員工出勤狀況，而王小明從來不遲到早退，導致該主管認為王小明在其他方面  也都表現良好，請問該主管在績效評估是受下列何者所影響?  (A)對比效應(contrast effect) (B)趨中效應(central effect)  (C)暈輪效應(halo effect) (D)擴散效應( diffusible effect) |  |
|  | 擴散效應是指所有位於經濟擴張中心的周圍地區，都會隨著與擴張中心地區的基礎設施的改善等情況，  從中心地區獲得資本、人才等，並被刺激促進本地區的發展，逐步趕上中心地區。  暈輪效應：是指管理階層主管常會以一個人的表徵，來判斷員工整體的表現。  對比效應(contrast effect) ：與他人或是主管自己做比較來打考績  趨中效應(central effect) ：不得罪而給予中間水準的考績 |  |
| 102(D) | 28. 下列何者是記載一項工作，其員工需具備最低條件的書面紀錄?  (A)工作說明書(B)工作評價(C)工作分析書(D)工作規範 |  |
|  | 工作說明書：事的分析　＜說明事＞  工作規範　：人的分析　＜規範人＞ |  |
| 103(B) | 1. 下列何者是評定企業內部每一工作職位的相對價值，以建立公平合理的獎工制度？  (A)工作分析 (B)工作評價 (C)工作獎評 (D)工作說明 |  |
|  | 工作分析：又稱職務分析，最初起源於科學管理的工作研究。有系統地蒐集、分析工作相關資訊的過程。  工作規範：記載員工所需應具備的最低條件的書面紀錄。  工作說明書：說明工作的內容、任務、責任、性質的書面紀錄。  工作評價：評定工作的價值、制定工作的等級、以確定工資的計算標準。 |  |
| 103(C) | 21. 小陳為汽車公司裝修員，部門主管林課長為增加小陳對其他相關工作之內容與責任，除繼續讓小陳  進行裝修工作外，另再增加執行品管檢驗工作，此種工作設計的方式稱為：  (A)工作輪調 (B)工作簡化 (C)工作豐富化 (D)工作規範 |  |
|  | 工作豐富化與工作擴大化、工作輪調都不同，它不是水平地增加員工工作的內容，而是垂直地增加工作  內容。這樣員工會承擔更多重的任務、更大的責任，員工有更大的自主權和更高程度的自我  管理，還有對工作績效的反饋。  工作擴大化是指工作範圍的擴大或工作多樣性，從而給員工增加了工作種類和工作強度。  工作擴大化使員工有更多的工作可做。 |  |
| 104(B) | 9. 企業將隸屬於同一主管的工作人員，根據工作成果逐一作比較，自優至劣漸次排列，此為何種績效  評估方法？ (A)人與人比較法 (B)分等法 (C)配對比較法 (D)工作標準法 |  |
|  | 績效評估的方法  排列法：根據工作的難易情形、責任程度依序排列。  分等法：預先訂定工作的等級，再將工作與其比較之。  人與人比較法：先訂定因素與等第，然後對全體人員考慮後，再將人員填入適當等第。  因素品評法：選用多種因素分別給予對應的點數或金額，再予以累計。 |  |
| 104(B) | 10. 關於績效評估的敘述，下列何者有誤？  (A)績效評估又稱考績  (B)配對比較法可節省人力成本與時間成本，適用於員工人數較多的組織  (C)工作標準法的評估項目較為精確，但工作標準不易制定  (D)績效評估的功能是鼓勵優秀人員，警惕怠惰人員 |  |
|  | 配對比較法的應用  　配對比較法與序列比較法不同的是，它採用配對比較的方法，將所有參加考評的教師逐一進行比較。  譬如，有10位教師，考評時，把每一位教師與另外9位教師逐一進行配對比較，總共進行9次配對比較。  每一次配對比較之後，工作表現好的教師得“1”分，工作表現較差的教師“0”分。配對比較完畢後，  將每個人的分數進行相加。分數越高，考評成績越好。參加配對比較法的教師人數不宜過多，  範圍在5至10名教師為宜。 |  |
| 104(A) | 18. 工作分析是人力資源開發與管理的最基本作業，請問何者不是其目的？  (A)分析環境對工作的機會與威脅 (B)做為績效評估的依據  (C)應用於甄選與招募員工 (D)顯示職權關係、工作關係、人際關係 |  |
| 105 | 12. \_\_\_\_係描述某特定職位(工作內容)所需之知識、能力、事業技術等條件，亦是擔任該職位所須具備之  最基本條件 | 工作規範 |
| 105 | 15. 管理者常以工作設計激勵員工，如：A.工作輪調、B.工作擴大化、C.工作豐富化、D.工作簡化，  依其激勵程度之大小排列順序為\_\_\_\_。(以"＞"符號依序排列) C>B>A>D |  |
| 105解 | * 1. 月暈效應(Halo Effect) |  |
|  | 這是一種「以偏概全的誤差」。亦即評估者考核員工時，僅以其中一、二個因素進行評估，  而影響了其他因素的評分結果。 |  |
| 106 | 5. 在企業或組織中人力資源管理的 5 個作業範疇，包含：選才、用才、育才、晉才及\_\_\_\_\_ | 留才 |
| 10705 | 16. 在評估員工績效時，利用管理者、員工和同事等回饋作為衡量依據的一種績效評估方法  稱之為\_\_\_\_\_評估法 |  |
| 108 | 9. 有關企業功能中，\_\_\_\_管理的主要職能包括：人員招募、培訓開發、薪酬福利、績效考核及員工關係等 |  |
|  | 人力資源的主要職能包含人員招募、培訓開發、薪酬福利、績效考核、員工關係 |  |
| 108解 | (1-2) 工作豐富化(Job Enrichment) |  |
|  | 指垂直的加深員工的工作範圍，給予員工較大的管理功能與參與度，賦予較大責任，  例如:工作規劃、組織控制等。 工作設計方式: 工作擴大化 ,工作豐富化, 工作輪調, 工作特徵模型  1.工作豐富化:又稱垂直工作擴展,藉由給予部屬更多的責任及更多的權力,以提升員工對工作的自主性並增加參與管理的機會. 例如工作進度規劃,工作績效報告  2.工作擴大化:係指將工作內容以水平方向擴大,增加員工的工作範圍及工作種類的項目,以增加員工工作的多樣性,藉此降低相同工作的疲乏感  以上兩者都可以提高員工的滿意度及生產力,但工作豐富化的效果大於工作擴大化  3.工作輪調:指將員工定期或不定期地從一個工作轉換至另一個工作,以培養員工多樣化的技能,吸取更多的學習經驗以提升工作能力. 例如:每三個月從銷售部轉換到行銷部  4.工作特徵模型 JCM : Hackman & Oldham 的工作特徵模型讓管理者瞭解到工作核心構面與員工心理狀態之間的關係,藉此設計出適合員工的工作,提升員工對工作的滿意度及降低流動率. |  |
| 109 | 14. 工作分析之後，用以決定工作人員所應具備最低資格條件之書面說明是\_\_\_\_\_  工作「規範」書 -->人 工作「說明」書 -->事 | 工作  規範書 |
|  |  |  |
| **CH15 人力資源管理 < P271 > 職員考題** | | |
| 103 | (一) 工作擴大化(Job enlargement) |  |
|  | 工作擴大化:工作內容水平方向擴大，增加員工的工作範圍、工作種類，目的在於降低做同樣工作的疲乏感，  增加工作多樣性。 |  |
| 101(C) | 17. 企業於面試時以各種狀況來詢問應徵者應如何處理，此種面試方式稱為？  (A)非引導性面談 (B)結構化面談 (C)情境式面談 (D)行為描述面談 |  |
|  | 情境式面談  在此種面談中所問的問題都是屬於未來的 ，這些問題必須是曖昧不明的，而且是候選人以前所不可能碰過的。使用這種問題的前提是：意向可以預測未來的工作績效。  行為的（或以經驗為基礎的） 面談  在此種面談中所問的問題都是屬於過去的或歷史的 ，使用這種問題的理論基礎是：過去的行為可以預測未來的行為。 |  |
| 102  ACD | 15. 「用以了解一項職務涵蓋之工作內容與責任，以及有效執行工作所應具備條件」，此為何種  人力資源管理技術？ (A)工作說明書 (B)工作評價 (C)工作分析 (D)工作規範 |  |
|  | 工作分析：對職務與人員內涵進行有系統地收集與觀察其工作基本的工作內容、  行為標準及資格要求等資料進行分析與判斷。  簡言之為描述與記錄工作行為與工作內容的過程。  透過工作分析可以了解並分類為  工作規範：一份工作所需要具備的技能、資格等員工執行工作需要具備最低條件的書面文件  工作說明書：記載工作的內容、程序、權責、環境、員工做什麼、如何做的書面文件，  憑藉工作規範與工作說明書，  在報酬福利階段進行工作評價，亦稱工作評量，  指依照工作的責任、內容、人員條件，設定員工的薪資水準，  並且評定每個工作之間的相對薪資結構。  工作評價的程序  1.工作分析  2.工作分級（依據工作分析決定工作的價值，並以此區分個工作的等級）  3.工作定價（依照特定方法，評定出每一工作職位所應給予的薪資水準） |  |
| 102  B,D | 16. 某員工素來工作表現良好，但今年卻在上司打考績期間犯錯，而獲得較低的考績。請問該上司犯了  何種績效考評的問題？ (A)趨中傾向 (B)近期偏差 (C)刻版印象 (D)月暈效果 |  |
|  | 趨中傾向：考評者難以區分受評人間的績效差距,使分數都集中在中間區段,多半是不了解或不願得罪人 |  |
| 103(B) | 30. 人力資源管理活動中，員工發展主要著重於下列何者？  (A)壓力管理 (B)個人成長 (C)道德提升 (D)目前工作所需技能 |  |
|  | 員工訓練:針對員工擔任的工作，提高知識,技能等各方面學習，期望藉此提高企業生產力。 |  |
| 104(C) | 1. 說明擔任某職位的人員該做些什麼、如何去做的說明文件，稱之為？  (A)工作規範書 (B)作業計畫書 (C)工作說明書 (D)作業手則 |  |
|  | 工作規範～條件、資格、最低符合　　規範---人 (犯人)  工作說明書～做什麼、如何做　　　　說明---事 (說故事) |  |
| 104(D) | 10. 下列何者不是公司進行內部員工招募的優點？  (A)激勵員工的方式 (B)內部候選人已瞭解企業運作  (C)招募成本相對外部招募較低 (D)幫助企業創造力的提升 |  |
|  | 內部招募的優點：  A：經由選擇自己的員工來認可員工本身的能力可以達到激勵員工的效果  B：原本就是這家公司的員工，一定會比外來的員工更加了解自己公司的運作模式  C：不需要大量刊登資訊或是搜尋成本，透過公司內部的消息傳遞可以降低招募成本  D：內部員工因受固於組織文化以及體系影響較難有大膽創新的想法，  反而組織外部招募進來的員工可以為組織帶來更多創新的觀點及創造力 |  |
| 104(B) | 11. 有關工作豐富化之內涵，下列敘述何者正確？ (A) ①④ (B) ②④ (C) ③④ (D) ①③  ①是水平式地擴張工作內容、 ②更多的自主性和責任、、  ③是基於雙因子理論中的保健因子 ④是基於雙因子理論中的激勵因子 |  |
| 104  B,D | 36. 下列何種績效評估的重點在於評估者根據員工所作有效及無效的事與特定行為進行評估，而非定義  模糊的個性特質？ (A)書面評論法 (B)關鍵事件法 (C)圖解等級尺度法 (D)行為定錨等級尺度法 |  |
|  | (A)書面評論法(主管評判法)：受評估者主觀意識影響，較不客觀  (B)關鍵事件法：根據員工所作有效及無效工作表現的關鍵行為，而非定義模糊的個性特質  (C)圖解等級尺度法：列出一組績效因素，評估者根據各項因素，分別在一尺度上給予評分  (D)行為定錨等級尺度法：圖解等級尺度法＋關鍵事件法 |  |
| 105(B) | 7. 在企業的人力資源管理文件中，說明一個員工若要順利執行某一特定工作，必須具備的最低資格及有效執行該工作所具備之知識、技術與能力的書面說明，稱為下列何者？  (A)工作說明書 (B)工作規範書 (C)標準作業流程 (D)工作指引 |  |
|  | 工作規範書依工作說明書來制定。是特定工作者資格的彙總，  包含：專業知識、年次、工作技能、人格特質等主要用在招募或任用時。  工作說明書: 職務的內容。 -> 事  工作規範書: 所需員工的資格及技能。 -> 人 |  |
| 105  C,D | 16. 專業分工可以提高員工的工作效率，但分工太細反而會造成工作效率的降低，可利用那些工作設計來  激勵員工？ (A)工作規範 (B)工作說明書 (C)工作特性分析 (D)工作豐富化 |  |
|  | 工作特性分析(JCM): 包含5項核心構面，分別為工作多樣性、工作完整性、工作重要性、自主性及回饋性。  工作分析是指系統全面的確認工作整體，以便為管理活動提供各種有關工作方面的信息所進行的一系列的工作信息收集、分析和綜合的過程。工作分析是人力資源管理工作的基礎，其分析質量對其他人力資源管理模塊具有舉足輕重的影響。  工作豐富化是增加垂直方向的工作內容，也就是說增加工作的深度，讓員工對自己的工作有較大的自主權，同時肩負某些通常由其監督者來做得任務規劃、執行和評估的工作，員工對其工作有較大的自主權，可以使員工有更多的自由度、獨立性和責任感去從事完整的活動，同時可以獲得回饋以評估自己的績效而去加以矯正。 |  |
| 106(D) | 23. 在企業現有人力進行盤點與查核中，要瞭解組織內業務的重心所在，可以進行？  (A)人力數量分析 (B)人力素質分析 (C)組織結構分析 (D)人力類別分析 |  |
|  | 人員類別的分析  　　通過對企業人員類別分析，可現實一個機構業務的重心所在。它包括以下兩種方面的分析：  　　1）工作功能分析。一個機構內人員的工作能力功能很多，歸納起來有四種：業務人員、技術人員、生產人員和管理人員。這四類人員的數量和配置代表了企業內部勞力市場的結構。有了這項人力結構分析的資料，就可研究各項功能影響該結構的因素，這些因素可能包括以下幾個方面：企業處在何種產品或市場中，企業運用何種技能與工作方法，勞力市場的供應狀況如何等。  　　2）工作性質分析。按工作性質來分，企業內部工作人員又可分為兩類：直接人員和間接人員。這兩類人員的配置，也隨企業性質不同而有所不同。最近的研究發現，一些組織中的間接人員往往不合理的膨脹，該類人數的增加與組織業務量增長並無聯繫，這種現象被稱為“帕金森定律”。 |  |
| 107(E) | 21. 人力資源管理是指企業一系列人力資源政策及相應的管理活動，關於人力資源規劃的步驟何者正確？  (A)準備人才資料庫→工作分析與撰寫工作說明書→評估人力資源需求與供給→建立策略計劃(B)評估人力資源需求與供給→工作分析與撰寫工作說明書→準備人才資料庫→建立策略計劃(C)建立策略計劃→準備人才資料庫→工作分析與撰寫工作說明書→評估人力資源需求與供給(D)工作分析與撰寫工作說明書→評估人力資源需求與供給→建立策略計劃→準備人才資料庫(E)一律送分 |  |
| 108(C) | 23. 有關人力資源管理之敘述，下列何者正確？  (A)員工推薦可增加企業內員工多樣性，促進企業創新性 (B)情境式面談比較無法顯示求職者的才能  (C)在職訓練比較適合學習技術性的技能 (D)技術類的工作，筆試是較為有效的甄選工具 |  |
| 109(B) | 7. 在作業管理系統中，下列何者非屬小批量生產的特性？  (A)生產多種類產品 (B)成本較低 (C)可以客製化需求 (D)調整技術配合客戶需求 |  |
| 109(B) | 11. 慢極物流公司的文件寫有「物流專員，須大專畢業、具英語說寫能力」為下列何者之內容？  (A)工作說明書 (B)工作規範書 (C)工作分析報告 (D)人力資源盤點 |  |
| 109(C) | 15. 由員工自己、上司、直接部屬及同事的意見作績效評估的方法為下列何者？  (A)判斷評量法 (B)關鍵事件法 (C) 360度評估 (D)目標管理法 |  |
|  |  |  |
| **CH15 財務管理 < P271 > 雇員考題** | | |
| 96(B) | 10. 下列有關財務報表分析的敘述，何者正確?  (A) 存貨週轉率愈高，表示公司的存貨堆放時間愈久  (B) 負債比率愈高，表示公司使用的財務槓桿程度愈高  (C) 本益比愈高表示股票愈有投資價值  (D) 資產負債表是顯示一企業在特定期間內的經營成果 |  |
| 96(D) | 36. 下列何者不屬於比率分析中的「獲利能力分析」?  (A)本益比 (B)每股盈餘 (C)投資報酬率 (D)業主權益比率 |  |
| 96(A) | 41. 甲公司相關資料如下:每股股東權益為15元、每股市價為30元、每月營收為60 元、  每股盈餘為3元、每股股利為2 元，試問該公司之本益比為何? (A) 10 (B) 15 (C) 20 (D) 30 |  |
| 96(B) | 48. 甲公司部分財務資料如下:平均資產總額為100 (百萬元)、平均股東權益為40(百萬元)、  資產報酬率為10% ，試問該公司股東權益報酬率? (A) 20% (B) 25% (C) 10% (D) 40% |  |
| 97(A) | 12. 在銷售效率分析方面，所謂「薄利多銷」是指:  (A)毛利率低，存貨周轉率高 (B)毛利率高，存貨周轉率低  (C)毛利率低，存貨周轉率低 (D)毛利率高，存貨周轉率高 |  |
|  | 「薄利多銷」是一種我們耳熟能詳的商場經營策略。通常，採用薄利多銷的廠商，並不是不想賺錢，「薄利」只是降低每單位的收益，真正的意圖是想利用「多銷」來提高總收益。因此，能否達到薄利多銷的目的，  關鍵就在於降價能否多銷。要想降價多銷，就要消費者的價格彈性大。  換句話說，產品需求的價格彈性越大，採取薄利多銷策略越為有利。 |  |
| 97(A) | 13. 存貨周轉率係屬於: (A)短期償債能力分析 (B)長期償債能力分析 (C)獲利能力分析 (D)生產能力分析 |  |
|  | 存貨周轉率：  代表商品的銷售速度  可衡量短期償債能力  可用來評估經營效能  \*\*另一說法：企業在某一期間內由「進貨」至「銷貨」的平均次數，次數愈多，表示存貨囤積的情形愈不嚴重 |  |
| 97(A) | 28. 若甲公司的流動資產200萬，存貨50萬，預付費用30萬，流動負債100萬，則:  (A)速動比率為1.2 (B)流動比率為0.5 (C)流動比率比速動比率小 (D)營運資金為50 萬 |  |
|  | 速動比率 = 速動資產╱流動負債  速動資產 = 流動資產 - 存貨。　　　或者，速動資產=流動資產-存貨-預付費用，  預付費用雖然是流動資產，但實際上它以不可動用因此應該扣除，  故(200-50-30)/100=1.2  流動比率 = 流動資產╱流動負債  流動資產是指在一年內很容易變現的資產，例如現金、有價證券、應收帳款、存貨等。  流動負債則代表一年內要償還的負債，例如短期借款、應付票據等 故200/100=2 |  |
| 99解 | (1-3)「損益表」（Income Statement） |  |
|  | 企業在某特定期間的收入、成本、費用和獲利狀況的經營成果報表，可看出企業的獲利能力及經營績效 |  |
| 101 | 1. 小小公司100年的期末存貨為500萬元，存貨週轉率為5，銷貨成本為3,000萬元，試問該公司100年的期初存貨為\_\_\_\_\_\_萬元 | 700 |
|  | 存貨週轉率 = 銷貨成本/平均存貨  平均存貨 = (期初存貨 + 期末存貨)  存貨周轉率 =銷貨成本/[(期初存貨+期末存貨)/2]  5=3000萬/[(期初存貨+500萬)/2] 期初存貨=700萬 |  |
| 101 | 7. 大大公司100年度銷貨淨額為90，000元，銷貨成本為50,000元，營業費用為12,000元，利息費用為6,000元，若所得稅稅率為25 %，則銷貨毛利為\_\_\_\_\_\_元，本期稅後純益為\_\_\_\_\_\_元。（每格1.5分） | 40000  16500 |
|  | 銷貨毛利 = 銷貨收入淨額 - 銷貨成本  營收淨利= 銷貨淨額－銷貨成本 ＝ 銷貨毛利－營業費用 ＝ 營業淨利  銷貨淨利= 銷貨收入－銷貨退回－銷貨折讓  銷貨淨額-銷貨成本=銷貨毛利 →90000-50000=40000  銷貨毛利-營業費用=營業淨利 →40000-12000=28000  營業淨利-利息費用=稅前淨利 →28000-6000=22000  稅前淨利-稅額=稅後純益 →22000-(22000×25 %) →22000-5500=16500 |  |
| 101 | 18. 若採NB(淨效益）=F (節省費用）+ R (增加收益）-C (研發成本）之公式計算研發創新成效，  完成研發後第一年之F=600萬元、R=500萬元、C=800萬元’若研發獲得之專利權時效為10年，  則第一年之NB (淨效益）=\_\_\_\_\_\_萬元 | 1020 |
|  | 600+500-800/10(分十年攤,所以第一年只有80)=1020 |  |
| 102(B) | 4. 某公司有流動資產1,000 萬，流動負債400萬，存貨200萬，下列何者是該公司的速動比率?  (A)2.5 (B)2 (C)0.5 (D)0.4 |  |
|  | 公式→速動比率=速動資產/流動負債 (速動資產=流動資產-存貨)　本題：(1000萬-200萬)/400萬=2  計算速動比率，流動資產中扣除存貨，因存貨在流動資產中變現速度較慢，有些存貨可能滯銷，無法變現 |  |
| 102(D) | 5. 下列敘述何者有誤?  (A)純益率愈高，表示公司獲利能力愈大 (B)速動比率愈高，表示公司償還短期債務的能力愈強  (C)固定資產週轉率愈高，表示固定資產的運用效率也愈高 (D)存貨週轉率愈高，表示積壓存貨愈多 |  |
|  | 存貨週轉率＝商品銷售速度 週轉率愈高愈好　　　　　生活中最常見的例子:翻桌率 |  |
| 99 | 17. 假設某企業投資新產品 200 萬元，預期投資報酬率為 20%，預期銷售量為 5,000 單位，  單位成本為 210 元，則該新產品之訂價應為 \_\_\_\_\_元。 | 290 |
|  | 產品售價=產品單位成本+單位投資報酬金額 =210+2000000X0.2/5000=290 |  |
| 99 | 假設某公司本年度相關的財務數字如下：流動負債 500 萬元，速動資產 1200萬元，存貨 300 萬，  全年度銷貨淨額 3,000 萬，銷貨成本 1,600 萬，營業費用 200 萬，  【題組】18. 則該公司本年度流動 比率為 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 倍。  【題組】19. 承上題，該公司本年度稅前純益率為 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_%。  1.稅前純益率 = 稅前純益／銷貨淨額  2.稅前純益 = 營業淨利 - 利息費用  3.營業淨利 = 銷貨淨額 - 銷貨成本 - 營業費用  (1)營業淨利 = 3,000萬 - 1,600萬 - 200萬 = 1,200萬  (2)稅前純益 = 1,200萬 - 0(題目沒給就是沒有) = 1,200萬  (3)稅前純益率 = 1,200萬／3,000萬 = 0.4(40%) | 3  40% |
|  | 流動比率=流動資產/流動負債=(速動資產+存貨)/流動負債 =(1200000+3000000)/5000000=3  流動資產=1200萬+300萬=1500萬 流動比率=1500萬/500萬=3 (倍)  (3000萬-1600萬-200萬)/3000萬=0.4=40 |  |
| 102(B) | 30. 某公司生產A產品，每年固定成本為100,000元，每件產品變動成本20元，每件售價40元，  該公司銷售預測結果，今年的銷售金額將達400,000 元，則該公司預測利潤為何?  (A)50,000元(B)100,000元(C)150,000元(D)200,000元 |  |
|  | 損益兩平點(Break-Even Point, BEP)訂價法  公式1. BEP數量=固定成本÷(單位售價-單位變動成本)  公式2. 變動成本率=單位變動成本÷單位售價  　　　 邊際貢獻率=1-變動成本率  　　　 BEP金額=固定成本÷邊際貢獻率  公式3. 修改BEP數量=(固定成本+預期利潤)÷(單位售價-單位變動成本)  　　　 修改BEP金額=(固定成本+預期利潤)÷(1-變動成本率)  所以用公式來算~~　　　銷售金額=(固定成本+預測利潤)÷(1-單位變動成本/單位售價)  400000=(100000+預測利潤)÷(1-20/40)  預測利潤=100000 |  |
| 103(C) | 18. 下列何種診斷為「企業經營五力分析中之基本分析，亦是強化企業生存與鞏固企業基礎的基本指標」?  (A)成長力診斷 (B)收益力診斷 (C)安定力診斷 (D)活動力診斷 |  |
|  | 收益力　(五力之首放在頭)　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　口訣：收成生活安  成長力  生產力　(五力之核心放中間)  活動力  安定力　(五力之基礎放下面) |  |
| 103(C) | 22. 小明公司 102 年度銷貨淨額為 800,000 元，銷貨成本為 400,000 元，期初存貨金額 60,000 元 ，  期末存貨金額為20,000元，則存貨週轉率為多少？ (A) 15次 (B) 20次 (C) 10次 (D) 5次 |  |
|  | 存貨周轉率=銷貨成本/平均存貨(期初+期末/2)  =400000/(60000+20000/2)=10 |  |
| 103(A) | 23. 下列有關財務比率分析的敘述，何者有誤？  (A)應收帳款週轉率愈高，表示公司呆帳風險愈高  (B)流動比率愈高，表示公司短期償債能力愈強  (C)利息保障倍數愈高，表示公司按時支付利息的能力愈強  (D)業主權益比率愈高，表示公司對債權人愈有保障 |  |
|  | 1.應收帳款週轉率：一般情況下，應收賬款周轉率越高越好，應收賬款周轉率高，表明收賬迅速，  賬齡較短；資產流動性強，短期償債能力強；可以減少壞賬損失等。  應收帳款周轉率＝ 當期銷售凈收入  （期初應收帳款餘額 + 期末應收帳款餘額）/ 2  2.流動比率=流動資產÷流動負債。流動比率越高，說明資產的流動性越大，短期償債能力越強。  3.利息保障倍數=稅前息前淨利÷利息費用。是用來衡量一家企業支付負債之利息的能力，  其數值愈高代表 企業之償債能力愈佳。  4.業主權益比率：股東權益總額÷資產總額。是指企業總資產中，由業主所提供之自有資金比率，  權益比率越高對於債權人的保障越大。 |  |
| 104(B) | 12. 在財務管理中，所謂「速動比率」是指：  (A)速動資產除以速動負債 (B)速動資產除以流動負債  (C)流動資產除以速動負債 (D)流動資產除以流動負債 |  |
| 104(D) | 15. 企業在從事長期投資時，評估投資案的可行性及衡量風險的程序與方法稱為？  (A)風險管理 (B)長期融資決策 (C)營運資金管理 (D)資本預算決策 |  |
|  | 1. 資本預算規劃：企業在從事長期投資（如擴充廠房、購買機具）時，評估投資案對公司的效益   以及衡量風險與可行性的程序與方法。   1. 長期融資決策：討論企業基於長期發展的願景，如何搭配適當比例的權益（包括發行債券或發行   股票）與長期借貸，由外部取得資金，降低本身的資金成本，適時減少自有資金  比例，以求提高股東可享有的盈餘。  三、營運資金管理：如何將日常營運中進行必要的短期資金調度與管理。  四、風險管理（Risk Management）：是一個管理過程，包括對風險的定義、測量、評估和發展因應風險的策略。目的是將可避免的風險、成本及損失極小化。理想的風險管理，事先已排定優先次序，可以優先處理引發最大損失及發生機率最高的事件，其次再處理風險相對較低的事件。  評估資本預算決策的五種方法  1.淨現值法　2.還本期間法　3.平均會計報酬法　4.內部報酬率法　5.獲利指數法 |  |
| 104(C) | 19. 目前企業編製對外公開的主要財務報表是哪些？  (A)管銷費用表、淨利表、負債比率表 (B)成本預算表、投資報酬表、融資計畫表  (C)資產負債表、損益表、現金流量表 (D)現金收入表、資金規劃表、營運支出表 |  |
|  | 現金流量表、損益表、資產負債表　　　 口訣:金損資(金筍子)  企業編制對外的主要財務報表為四大表─  資產負債表(財務狀況表)、損益表、股東權益表、現金流量表；股東權益表也要一起記~ |  |
| 104(A) | 22. 何種財務比率可用來衡量企業的安定力？  (A)自有資本比率 (B)固定資產週轉率 (C)應收帳款週轉率 (D)總資產週轉率 |  |
|  | 自有資本比率即企業營運資金中自有資本所占的比率。自有資本比例越高，則企業體質越健全。  自有資本比率因行業不同而異，但最低不宜低於30％。目前日本股票上市的企業平均自有資本比例約占總資產的35％。自有資本比率＝自有資本/總資本  固定資產周轉率、總資產周轉率、應收帳款週轉率屬於活動力分析。 |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  | 財務分析的五力分析法：收益力、安定力、活動力、成長力、生產力　　　　　口訣：收成生活安~  收益力：又叫獲利能力，是公司持續存在和發展的必要條件，  也是決定和影響公司股票投資者獲得的股利和差價利潤多寡的主要因素,  1.分析股東獲利能力的常用指標: 每股盈餘、本益比、 普通股權益報酬率、 現金收益率  2.分析公司獲利能力的指標: 毛利率、總資產報酬率  安定力：是測試企業的經營基礎是否穩固、企業財務結構是否合理、償債能力是否具備的指標,  安定力分析包括短期償債能力分析和長期償債能力分析  1. 短期償債能力分析: 流動比率、速動比率、營運資金  2. 長期償債能力分析:負債比率、權益比率(又稱自有資金比率)、利息保障倍數  活動力：測試企業是否充分利用其現有資產的能力。活動力分析的目的就在於測試企業經營的效率  指標有：總資產周轉率、應收賬款周轉率  成長力：考察企業各項指標的增長狀況，考察企業的發展前景  測試指標有：股東權益增長率、每股凈值增長率、固定資產增長率、銷售收入增長率、稅後利潤增長率  生產力：生產力分析就是對企業為維持其永續生存，從事生產活動所創造的附加價值  （企業本身新創出的價值）的大小進行分析  測試生產力的指標有以下幾個：附加價值率、經營資本投資效率、使用人力生產力 |  |
| 105 | 1. 由少數幾家廠商生產同質或異質的產品，彼此互相競爭或互相依賴的市場，稱為\_\_\_\_市場 | 寡占 |
| 105 | 11. 某公司年底結算，其流動資產為 300,000 元，總資產為 800,000 元，總負債為 200,000 元，  並有營業盈餘 100,000 元，請問該公司之負債比率為\_\_\_\_負債比率=總負債/總資產=200,000/800,000=1/4 |  |
| 106 | 1. 所謂\_\_\_\_\_表係揭露企業在某特定期間的收入、成本、費用及獲利狀況的經營成果報表，可看出該企業的獲利能力及經營績效 |  |
|  | 1.資產負債表：是反映企業在某一特定時點的財務狀況之報表，因為是特定時間點，非連續的時間帶，  故又稱為靜態報表。   1. 損益表：是反映企業在一定會計期間經營成果的報表，因為是連續的一段時間中之經營績效，   故又稱為動態報表。  3.現金流量表：是反映上市公司在一定時期內現金流入和流出狀況的報表，跟損益表一樣強調連續的時間帶，因此也為動態報表。  ★有人說四大報表則加上股東權益變動表，（代表股東權益在特定期間內的變動狀況，因此是一個動態報表。)股東權益組成主要為股東投資的資金加上保留盈餘，任何會影響這兩項變動因素，都影響到股東權益變動。 |  |
| 106 | 14. 某公司有流動資產 1,300 萬元，流動負債 400 萬元，存貨 100 萬元，則該公司之速動比率為 \_\_\_\_\_ |  |
|  | 1.速動比率 = 速動資產／流動負債 --> 速動比率 = 1,200萬 / 400萬 = 3  2.速動資產 = 流動資產－存貨 --> 速動資產 = 1,300萬 - 100萬 = 1,200萬 |  |
| 106 | 12. 預算的類型依作業執行分為 3 類，當企業在訂定未來發展目標時，編制計畫對固定資產進行購置、  擴充、改造或更新所需預算，稱之為\_\_\_\_\_預算 | 資本 |
| 10705 | 1. 企業的4大財務報表中，呈現企業在某個時間點財務狀況的報表為\_\_\_\_\_。 |  |
| 10705 | 3. 某公司 106 年之利息保障倍數為 3，利息費用為$10,000，若所得稅率為 25 %，稅後淨利為 $\_\_\_\_\_ |  |
| 10705 | 8. 預算編列中總結不同單位的收入與支出預算，以計算各單位的利潤貢獻稱為\_\_\_\_\_預算 |  |
| 10705 | 11. 某公司流動比率為 3，速動比率為 2。若速動資產為$20,000，則流動資產為$\_\_\_\_\_ |  |
| 10712 | 13. 甲公司有流動資產$100,000，淨固定資產$500,000，流動負債$70,000，長期借款$200,000，  其淨營運資金為$\_\_\_\_\_\_ |  |
|  | 衡量企業短期、經常性所需資金的數量  淨營運資金＝流動資產(100,000)－流動負債(70,000)＝30,000 |  |
| 10712 | 15. 現金流量表顯示企業營運活動、投資活動及\_\_\_\_\_\_ 活動三方面對現金收支流量的影響 |  |
|  | 反映上市公司在一定時期內現金流入和流出狀況的報表，區分為營業活動、投資活動、融資/籌資/理財活動，跟損益表一樣強調連續的期間，因此也為動態報表 |  |
| 10712 | 16. 企業提供員工有利條件，使其取得服務企業的股票成為股東，員工努力的成果可由企業發放股息與  股利中分享，亦共同承擔經營成敗風險的獎勵制度稱為\_\_\_\_\_\_ |  |
|  | 員工入股制/分紅入股制/員工認股權/員工持股計畫/股票選擇權/入股/員工認股計畫 |  |
| 10712 | 18. 乙公司股票面額為$20，每股盈餘為$10，股票市價為$100，則其本益比為\_\_\_\_\_\_ |  |
|  | 每股市價/每股盈餘，本益比是指投資人支付之股價相對於盈餘之倍數  本益比＝每股市價(100)/每股盈餘(10)＝10 |  |
| 108 | 1. 依照一般學理而言，廣義的財務管理可分為 3 大領域：金融市場、投資學及\_\_\_\_，其中最後一項主要涉及公司實際的管理運作所會遇到的財務問題 |  |
|  | 公司理財  廣義的財務管理：公司理財、投資學以及金融市場這三個學科，  狹義的財務管理：公司理財 |  |
| 108 | 7. 公司最重要的主要財務報表可分為：資產負債表、綜合損益表、\_\_\_\_表及股東權益變動表，  作為經營決策及管理的依據 |  |
|  | 公司最重要的主要財務報表:  1.資產負債表:又稱為財務狀況表,是反映企業在某一特定時間點上的財務狀況之報表,因為是特定時間點,故又稱靜態報表  2.綜合損益表:探討企業的營運狀況,報導企業在特定的期間內的收入,費用,損失利益,反映企業的經營成果  3.現金流量表:反映企業在一定期間內現金的流入及流出狀況之報表.區分為營業活動,投資活動及籌資活動  4.股東權益變動表 |  |
| 108 | 1. 依一個行業的產業結構不同競爭程度，競爭者的家數由無、少、多、眾多之狀態，   可分為以下 4 類市場：\_\_\_\_市場、寡占市場、獨占性競爭市場及完全競爭市場 |  |
|  | 競爭者家數由少至多 獨占市場->寡占市場->獨占性競爭市場->完全競爭市場 |  |
| 108 | 18. 某公司之期初存貨為 4 萬元、期末存貨為 2 萬元、銷貨成本為 60 萬元，則該公司存貨週轉率為\_\_\_ |  |
|  | 用以衡量一企業存貨週轉速度，暗示者企業推銷商品的能力與經營績效。  存貨週轉率越高，表示存貨越低，資本運用效率也越高；但比率過高時，也有可能表示公司存貨不足，導致銷貨機會喪失。相反的，若此存貨週轉率越低，則表示企業營運不振，存貨過多。  計算方式：存貨週轉率= 銷貨成本 / 平均存貨=60萬 / [(4萬+2萬)\*0.5]=20 |  |
| 109 | 11. 企業將未到期的票據，以預扣利息方式出售給銀行，稱為\_\_\_\_\_ | 貼現 |
|  | 貼現：將未來的貨幣轉換成當前貨幣的實際價值，與累積恰好是相反的概念和過程。貼現也叫折現，  也就是折合成現在的價值 |  |
| 109 | 1. 在現實世界中，因受到許多因素造成市場無法達到完全競爭的狀態，此種違反柏拉圖效率的現象稱為\_ | 市場  失靈 |
|  | 市場失靈：指在競爭狀況下，無法達到完全競爭市場所假定的柏拉圖效率點。  所謂「柏拉圖效率（Pareto efficiency）」，是指沒有任何人的效用受損，資源分配獲得最佳效率。  而完全競爭的經濟狀態，是指生產者追求利益極大化，而消費者追求效用極大化。 |  |
| 109 | 19. A公司 106年平均資產總額為 1,350萬元，平均股東權益為 810萬元，總資產報酬率為30%，  A公司該年度之股東權益報酬率為\_\_\_\_\_% |  |
|  | 總資產報酬率=  税後純益/平均資產報酬總額 ➡️ 稅後純益=總資產報酬率x平均資產報酬總額=30% x 1350= 405（萬元）  （普通股）股東權益報酬率=稅後純益/平均普通股權益=405/810=50% |  |
| 109問 | 4. Roberts Fama 將效率市場分成 3 種型態，請逐一列舉並說明之 |  |
|  | 效率市場理論（Efficient Market theory）  認為在一個效率市場中，任何投資人都無法持續擊敗市場而賺得超額報酬。  主要的三項假設：投資人皆理性、情報即時公開，獲得情報無需負擔額外的資訊成本、  無任何投資人的力量足以單獨影響股價的變動。  效率市場的三種類型：  (1)弱式效率市場假說（weak form efficiency）：  目前證券價格已經完全反映歷史資料。因此，投資者利用各種方法對證券過去之價格從事分析與預測後，並不能提高其選取證券之能力。也就是說，技術分析( Technical Analysis )是無用的，投資者並不能因此而獲得超額利潤。  (2)半強式效率市場假說（semi-strong form efficiency）：  目前證券價格已完全充分地反映所有市場上已經公開的情報。因此，投資者無法因分析這些情報而獲得較佳之投資績效，也就是說，基本分析( Fundermental Analysis )是無用的。  (3)強式效率市場假說（strong form efficiency）：  目前證券價格完全充分反映已公開及未公開之所有情報。尚未公開的內幕消息，投資者已藉各種方式取得，早已成為公開的秘密，證券價格也已調整。也就是說，內線消息( Inside Information )是無用的。 |  |
| 104(B) | 28. 甲公司營收金額為期初存貨金額的4倍，期初存貨金額為期末存貨金額的5倍，若毛利率為 40%，  則存貨週轉率為？ (A) 5 (B) 4 (C) 3 (D)以上皆非 |  |
|  | |  |  | | --- | --- | | Step.1 設：期初存貨金額＝5X ；期初存貨金額=X ；  營收金額=20X  Step.2 算"存貨周轉率"需要的"銷貨成本"  營收金額=20X（＝營業收入＝銷貨淨額），  由題目提供的毛利率40%，得知其中40%為毛利，  　　　 其他為毛成本（＝營業成本＝銷貨成本），  則成本=20X\*60%=12X  Step.3 可以算存貨周轉率了：  　　　銷貨成本＝12X；  平均存貨＝(期初存貨+期末存貨)/2＝(5X＋1X)/2＝3X  存貨周轉率=銷貨成本/平均存貨=12X/3X=4 | 1.假設期末存貨金額為X  依題意,期初存貨金額=5X  營收金額=5X\*4=20X   1. 毛利率=銷貨毛利/銷貨淨額   =(銷貨淨額-銷貨成本)/銷貨淨額  由於這題沒有講退回與折讓,  所以銷貨收入=銷貨淨額  3.另假設銷貨成本=Y,代回毛利率公式可得  -->40%=(20X-Y)/20X , Y=12X  4.存貨週轉率=銷貨成本/平均存貨額  =12X/(5X+X)/2=4 | |  |
|  | Step 1 整理公式  公式1.毛利率=銷貨毛利/銷貨淨額  公式2.銷貨毛利=銷貨淨額(營收金額)-銷貨成本  公式3.存貨周轉率=銷貨成本/平均存貨  Step 2 整理題目(參照公式)  假設期末存貨金額為x，那麼期初存貨則為5x，營收金額為20x  毛利率為40%->故我們假定銷貨毛利為40  那麼銷貨淨額(營收金額)即為100【參照公式1】 銷貨成本則為60【參照公式2】  既已知營收金額為100，則帶入原先假設(營收金額為20x)，可得出x=5，  那麼期初存貨即為25，期末存貨為5  套入公式3 存貨周轉率=60/〔(25+5)/2〕=4 |  |
|  |  |  |
| **CH15 財務管理 < P271 > 職員考題** | | |
| 105(C) | 9. 現代化商業的何項特質促使企業之「所有權」與「管理權」分離？  (A)多角化 (B)經營國際化 (C)資本大眾化 (D)自由競爭化 |  |
|  | 資本大眾化：現代的企業，由於規模日益擴大，資本已非個人或家族所能承擔，因此，以發行股票  對外募集資金，使所有權大眾化，並且選任專業經理人來管理企業，這就是所有權與管理權分開。  企業的國際化經營，是指企業為了尋求更大的市場、尋找更好的資源、追逐更高的利潤，  而突破一個國家的界限，在兩個或兩個以上的國家從事生產、銷售、服務等活動。  企業國際化的動因包括三個：  （一）為現有的產品和服務尋找新的顧客  （二）尋找低成本的資源:企業在海外市場尋找更優質和更低廉的資源，以降低生產成本，獲得低成本優勢。  （三）打造核心競爭力:企業將經營活動領域從單一的國內市場擴展到海外市場，  可以在更大的範圍內學習新的技術、管理經驗，積累對顧客需求的認識  「所有權」屬股東所有，「管理權」則屬企業經營者所有。 |  |
| 105  A,C | 17. 下列何項不是完全競爭市場的假設？  (A)產品多樣化，彼此可以競爭 (B)市場資訊完全公開  (C)有無限多的供給與需求者 (D)企業可以隨時進出市場，沒有任何限制 |  |
|  | |  |  | | --- | --- | | 完全競爭的基本條件：  1.買賣雙方人數眾多，價格由市場供需決定  2.廠商可以自由加入或退出市場  3.訊息完全  4.產品同質性：指在消費者心目中產品無任何差異 | 完全競爭市場具備的條件：  1.市場有大量買家和賣家。  2.買家相信不同廠商所生產的商品都是相同的  (產品同質性)。  3.廠商可自由進出市場。  4.市場資訊完全流通。  5.交易費用是零或很低。 | |  |
| 107(C) | 18. 當投資標的物的市場價值增加時所實現之利潤，在會計領域應如何稱呼？  (A)資產配置 (B)暴利 (C)資本利得 (D)增值 |  |
| 108(D) | 22. 下列何者非企業取得短期資金之來源？  A)銷售商業本票 (B)出售應收帳款 (C)應付帳款延期 (D)創投基金 |  |
|  | 自創口訣:長期股債基融盈  長期一屁股債的雞，躲到基隆就贏了!  長期資金:股票、債券、基金、融資、保留盈餘 |  |
| 109(A) | 5. 在財務報表中，企業的專利權、商譽等為下列何種資產？  (A)無形資產 (B)固定資產 (C)流動資產 (D)以上皆非 |  |
| 109(D) | 6. 在財務報表中，下列何種財務比率非衡量企業的獲利率？  (A)邊際利潤率 (B)每股盈餘 (C)業主權益報酬率 (D)流動比率 |  |
|  |  |  |
| CH16 行銷管理 < P315 > 雇員考題 | | |
| 96(C) | 13. 當消費者屬於高度介入，但不了解品牌之間存在的差異時，其購買行為屬於下列哪一類型?  (A) 複雜的購買行為(B) 尋求多樣化的購買行為 (C) 降低失調的購買行為 (D) 習慣性的購買行為 |  |
| 96(D) | 34. 4P是從銷售者的觀點來看，4C是從顧客的觀點來看，請問4P 中的promotion 是對應4C 中的哪一項?  (A) customer needs and wants (B) cost to the customer (C) convenience (D) communication |  |
| 97(B) | 9. 公司產品組合內各產品線之產品項目的多寡，稱為產品組合的: (A)廣度 (B)深度 (C)長度 (D)密度 |  |
|  | 廣度：擁有的產品線數目，例如>>>牙膏、牙刷、牙杯、牙線  廣度我會自己想成是橫向發展⬅牙膏、牙刷、牙杯、牙線➡  長度：生產項目的總數，例如>>>>>以牙刷這條生產線而言，有刷舌面的、有刷牙齦的  「長」度，就是很長很長很長，向前「拉長」的概念  深度：產品有不同樣式，例如>>>>>以刷舌面的牙刷而言，有軟毛、粗毛  「深」度，就是很深很深很深，向「下」延伸的概念 |  |
| 96(C) | 39. 企業應用現代化資訊蒐集、處理及分析顧客資料，以找出顧客購買模式，並制定有效的行銷策略  來滿足顧客的需求，此方法稱為? (A)知識管理 (B)供應鏈管理 (C)顧客關係管理 (D)企業資源規劃 |  |
| 96  C,D | 43. 寶僑(P&G) 在洗髮精市場中推出沙宣、潘婷及海倫仙度絲等品牌，此為採用何種品牌策略?  (A) 品牌延伸策略 (B) 品牌重定位策略 (C) 多品牌策略 (D) 個別品牌策略 |  |
| **96(A)** | 46. 某一生產食用油的廠商以「不含膽固醇，照顧全家人的健康」為廣告訴求，係屬於?  (A)無差異行銷策略 (B)差異化行銷策略 (C)集中式行銷策略 (D)分散式行銷策略 |  |
| 97(C) | 11. 在印度銷售牛肉不但賣不出去，還會引起消費者的反感，請問這是因為印度對牛肉有何種型態的需求?  (A)零需求 (B)病態需求 (C)負需求 (D)衰退需求 |  |
|  | 需求的類型：  無需求　　→刺激性行銷 　 (棺材)  負需求　　→扭轉型行銷 　 (此題題目)  病態需求　→反行銷 　　　 (毒品、香菸)  衰退需求　→再行銷 　　 　(手機、電腦)  飽和需求　→維持性行銷 　(便利商店店家)  過度需求　→低行銷 　　　 (逢年過節高速公路)  潛在需求　→開發性行銷 　(油電車)  不規則需求→調和性行銷 　 (高峰離峰捷運搭乘數) |  |
| 97(D) | 14. 下列有關「產業」特徵的敘述，何者有誤?  (A)產業中的成員彼此具競爭性 (B)行銷策略類似  (C)產業成員生產及銷售類似產品 (D)消費者屬性容易區隔 |  |
|  | 這題舉一般的例子是行不通的，拿汽車產業來說，保時捷和豐田汽車大不相同，這兩個牌子在客群屬性上是容易區分的，但是行銷策略絕對是不一樣的。服飾產業也是一樣，走精品高價路線的牌子和平價服飾的牌子，彼此之間客群和行銷手法可是不大一樣的。  要解這題就必須套用大師的定義才行：  ①Kotler(1976)對產業的定義：產業是由一群提供類似且可互相替代的產品或服務之公司所組成。 (行銷大師)  ②Porter(1985)對產業的定義：產業就是一群生產相同、或類似的產品，而且具有高度替代性產品，  來銷售給顧客的廠商。 (策略管理大師)  由以上的定義可得知，產業之間都是提供類似、相似的產品，所以客群彼此之間是很接近的、  重疊性高的，因而不容易區隔出不同客群屬性，另一方面，客群屬性接近行銷手法自然也相近。  個人覺得出題有點瑕疵，現實生活中的「產業」和學術、學科上的「產業」在意思上有相當差異，  題目沒特別說明，很容易直觀的以現實生活中的產業去解題，這樣解出來的會選到(B)去...我就是寫(B)...=\_=" |  |
| 97(B) | 26. 下列何者是綠色行銷的例子?  (A)為了國人的身體健康，我們即將推出低脂漢堡  (B)為了保護環境，我們全面使用可回收的環保袋  (C)我們經營全世界最大的遊樂場，儘可能提供人們快樂的時光  (D)我們發行最優質的衍生性金融商品，供投資者選擇 |  |
|  | 綠色行銷:以環保要求採購原物料、生產產品，並進行廢棄物回收。 |  |
| 99 | 5. 科特勒（Kotler）在行銷管理程序中所說的行銷組合（Marketing Mix）4P 中，  創造消費者對產品或服務之偏好的溝通程序稱為\_\_\_\_\_\_ | 促銷 |
| 99 | 7. 在訂價策略中，企業先訂定一個預期的報酬率，再計算出對應價格，此種方法稱為\_\_\_\_\_訂價法 | 目標報酬 |
| 102(A) | 8. 下列何者非屬行銷組合的4P? (A)Plan (B)Promotion (C)Place (D)Price |  |
|  | 產product　價price　通place　銷promotion |  |
| 102(D) | 17. 下列何者是服務的特性? (A)135 (B)256 (C)1356 (D)1456  (1)無形性 (2)有形性 (3)同質性 (4)異質性，多樣性 (5)不易儲存性 (6)不可分割性 |  |
| 102(B) | 19. 汽車製造商不願意為侏儒設計車子，是因為下列哪一個市場區隔特性所致?  (A)可衡量性(B)足量性(C)可接近性(D)可行性 |  |
|  | 有效的市場區隔特徵  1.可衡量性：市場區隔內的消費者購買力及規模都須明確可量化  2.足量性/可觀性：市場區隔規模夠大有利可圖  3.可接近性：顧客可接近並得提供服務  4.可行動性：公司資源及能力足以規劃行銷計畫  5.可區別性/差異性：市場間具清楚差異可明確區隔 |  |
| 102(C) | 26. 某公司在6月5日賒購一批商品300,000 元，付款條件是2/10，1/20，n/30，則下列敘述何者正確?  (A)該公司最遲應該在同年6月30日付款 (B)該公司在同年6月9日付款時應付240,000 元  (C)該公司在同年6月17日付款時應付297,000 元 (D)該公司在同年6月28日付款時應付294,000 元 |  |
|  | 2/10 →10天內付款給予2%現金折扣→6/15前付款時應付300000X(100-2)%=294000  1/20 →20天內付款給予1%現金折扣→6/25前付款應付300000X(100-1)%=297000  n/30 →最遲應該在7/5付款 |  |
| 103(C) | 8. 下列何者是行銷人員為了使產品能薄利多銷，以低價格吸引大多數的消費者，並增加市場占有率的  訂價法？ (A)犧牲品訂價法(loss-leader pricing) (B)跟隨訂價法(Going-rate pricing)  (C)滲透訂價法(Marketing penetration pricing) (D)畸零訂價法(odd-pricing) |  |
|  | ●犧牲定價法是指第一次訂貨或第一個合同的要價很低，希望藉此能獲得更多的生意，  而後來生意的價格卻比較高。  ●隨行就市定價法。又稱流行水准定價法，是以本行業的平均價格水平為標準的定價方法。  是競爭導向定價方法中廣為流行的一種。  其原則是使本企業產品的價格與競爭產品的平均價格保持一致。  ●市場滲透定價策略是以一個較低的產品價格打入市場，目的是在短期內加速市場成長，  犧牲高毛利以期獲得較高的銷售量及市場占有率，  進而產生顯著的成本經濟效益，使成本和價格得以不斷降低。  滲透價格並不意味著絕對的便宜，而是相對於價值來講比較低。  ●畸零定價法（odd pricing）又稱心理定價法，以消費者心理層面的感受來做定價的一種策略。例如：  業者在訂定零售價格時，常把200元的產品訂為199元，藉以吸引消費者的購買。 |  |
| 104(B) | 14 服務業者會採用尖峰、離峰不同時段定價，是為了克服服務的何種特性？  (A)無形性 (B)不可儲藏性 (C)多樣性 (D)不可分割性 |  |
|  | 易逝性(Perish ability)，也稱「不可儲存性」，指服務無法被保存的特性。  服務業者為克服此特性，常採用尖峰、離峰時段差別訂價，或使用預約來管理需求。 |  |
| 105 | 14. 某些產品是消費者可能有需求但說不出來的項目，無從指名、也無從描述，只有當消費者見到之後  才能確定是否為其需要者，這種產品稱為\_\_\_\_ | 冷門品 |
| 105 | 17. 在網際網路中，消費者主動將產品優惠內容或有趣的訊息自發性轉寄給朋友，以聯繫朋友間情感。  此一行銷活動方式稱為\_\_\_\_行銷 |  |
|  | 病毒式行銷：以社交網絡和各種媒體管道發布不尋常的消息來吸引大眾對品牌、產品或活動的關注。  其中目前最流行的病毒內容形式是網絡爆紅短片。 |  |
| 105解 | * 1. 吸脂訂價法(Price Skimming) |  |
|  | 又稱為榨取定價，為先訂定高價格，快速回收成本，又稱為市場加成訂價，  目的為建立價格與知覺品質間關係，並追求每單位產品利潤最高。 |  |
| 106 | 8. 所謂顧客\_\_\_\_\_管理係指企業運用現代化資訊科技進行蒐集、處理及分析顧客資料，以找出  顧客購買模式及購買群體，並制定有效的行銷策略滿足顧客的需求 |  |
| 106 | 15. 行銷組合係指企業用以滿足目標市場的一組行銷工具，麥肯錫(McCarthy)提出之 4Ps  架構包含：\_\_\_\_\_價格、通路及推廣 | 產品 |
| 106 | 18. 所謂\_\_\_\_\_係指一個名稱、符號、標記、設計或是以上綜合的使用，用來確認一個(群)銷售者的產品或  服務，以與競爭者有所區別 | 品牌 |
| 10705 | 問3. 行銷組合(marketing mix)的 4 個基本要素及其內涵為何？請舉例說明之。 |  |
| 10712 | 17. 在整合通路系統中，相同或類似的通路相互合作，例如台電公司與台水公司合作開辦「水電麻吉貼心聯合服務」，相互受理對方用戶過戶等申辦案件，分享通路資源的通路型態稱為\_\_\_\_\_\_ 系統 |  |
|  | 水平行銷/共妻(共生)行銷/水平通路整合/水平整合/水平行銷整合 |  |
| 10712問 | 4. 行銷學者 P. Kotler 將市場需求區分為 8 種，行銷管理者面對不同的市場需求應採取不同的行銷對策，  請分別說明此 8 種需求及其行銷對策。 |  |
|  | Kotler提出8種需求以下簡述之:  1無需求：消費者不關心也不主動購買此產品，須採刺激性行銷，如：保險街頭訪問  2負需求：消費者不喜歡此產品，須採扭轉性行銷，如：預防針宣導  3病態需求：此產品對社會或消費者有害，須採負行銷，如：菸盒上印製肺癌照片  4衰退需求：消費者對此產品的需求降低，須採再行銷，如：搜尋引擎的投放廣告  5飽和需求：此產品市場已飽和，難以成長，須採維持行銷，如：延長商品保固  6過度需求：此產品供不應求，應採取低行銷，如：限制購買數量  7潛在需求：現有商品未能滿足消費者，應採取開發行銷，如開發新品  8不規則需求：此產品需求因時因地不同，應採調合式行銷，如：離尖峰差別電費費率 |  |
|  | |  |  | | --- | --- | | 1.充分需求要維持  2.潛在需求要開發  3.過多需求要降低  4.負需求要扭轉  5.沒有需求要刺激  6.有害需求要相反  7.不規則要調節  8.下降需求要再加油 | 無需求>無興趣>刺激行銷  負需求>不喜歡>扭轉行銷  病態需求>被吸引到對社會有害的產品上>反行銷  衰退需求>開始不常or不買東西>再行銷  不規則需求>依季節或時間而變化需求>調節行銷  潛在需求>對現有產品不滿意>開發行銷  過度需求>需求過大，無法被滿足>降低行銷  飽和需求>已充足購買市場各種產品>維持行銷 | |  |
| 108 | 3. 行銷組合 4P 是從生產者的觀點看、4C 是從消費者的觀點看，4P 中的「促銷」對應到 4C 中的\_\_\_\_ | 溝通 |
|  | |  |  | | --- | --- | | 4P & 4C  產品x消費者需求  價格x成本  通路x便利  促銷x溝通 | (一)4P  (Product、Price、Place、Promotion)  4P是外部行銷最基本的四個要素，包括：  產品(Product)、價格(Price)、  通路(Place)、促銷(Promotion)。  (二)4C  (Customer needs、Convenience、Cost、Commnunication)  4C是4個與消費者相關的屬性。  顧客需求(Customer needs)、成本(Cost)  便利(Convenience)、及溝通(Commnunication)。 | |  |
| 108 | 12. 企業思考產品組合時主要有 4 個指標，其中\_\_\_\_指標係指產品組合內企業所擁有產品項目的數量。 |  |
|  | 產品組合有廣度、長度、深度、一致性四種指標。  廣度指的是 企業所擁有產品線的數量  長度是指 所生產或銷售的產品的總數量  深度是 在一個產品線之下有多少不同的產品樣式  一致性指的是 產品組合中各產品線最終的用途是否有一致 |  |
| 108問 | 3. 依產品型態可分為實體產品與服務2類，服務如何界定？服務具有哪4項特性，請逐一列舉並說明之 |  |
|  | (一)產品與服務的界定  1.產品：係指企業為了增進組織利益，運用並組織資源生產一實體物品，如：飲料、石油  2.服務：係指企業提供的無實體型態商品，或者是配合實體產品銷售給顧客的過程，如：親切微笑、旅遊  (二)服務的特性  1.易變性：指服務會因提供者不同受到影響，因人而異  2.無形性：指服務為不可觸摸，無法以五官直接感受  3.不可分割性：指服務與消費同時進行，無法先行體驗  4.無法儲存性：指服務沒有形體，無法庫存 |  |
| 109 | 6. 於企業常選用的訂價策略中，\_\_\_\_\_式訂價是假設消費者對商品價格比較敏感，較低的價格  可以刺激營業額，故以較低價來鼓勵消費者嘗試購買和試用，搶佔市場佔有率 | 滲透式 |
|  | 策略訂價法  (一)吸(刮)脂訂價(Price Skimming)：以高價格對市場依其接受的時間一層一層的剝削。  (二)滲透訂價(Price Penetration)：以低價格迅速取得市場的認同。 |  |
| 109 | 8. 通路廣度決策中的\_\_\_\_\_性配銷，是採用最大可能數目的零售商來配銷產品，其優點是能夠提供最大的產品涵蓋面 | 密集式 |
|  | 通路廣度　：採用不同階層通路類型的多寡  通路深/密度：每一通路類型中不同階段所使用的中間商數目  獨家配銷　：只此一家  選擇性配銷：介於獨家性和密集性之間，製造商選擇一家以上的中間商銷售產品  密集性配銷：利用最多的中間商銷售產品 |  |
|  |  |  |
| **CH16 行銷管理 < P315 > 職員考題** | | |
| 101年 | (五）公益相關行銷（Cause-related Marketing) |  |
|  | 又稱為善因行銷利用幫助弱勢關懷老人等公益方式行銷企業正面形象，使大眾產生好感 |  |
| 101(B) | 1. 某公司的綠茶飲料分含糖及無糖，請問是指下列何項產品組合？ (A)廣度 (B)深度 (C)長度 (D)複雜度 |  |
|  | 產品組合亦稱產品搭配。為所有產品線與品目的集合，係一特定的銷售者提供給購買者的一切品目。  公司的產品組合可用：寬度、長度、深度及一致性來描述。說明如下：  (1)寬度(廣度)：產品線的數目。  例如：某公司的產品線，包括：紙製品、食品、化妝品、清潔劑、洗髮精等5條產品線。其廣度為5。  (2)長度：產品項目的數目(總數)。  例如：某公司有6條產品線，產品項目共有58項。其長度為58，平均每條產品線長度為9.7。  (3)深度：每一產品項目有多少樣式或款式。  例如：綠茶飲料分含糖及無糖。  (4)一致性：各種產品線之間在最終用途、生產技術、分配通路或其他方面的關聯程度。  例如：P&G旗下的許多產品均屬於經常購買的消費性產品。 |  |
| 101  C,D | 1. 下列何者為消費市場區隔的心理統計變數？ (A)利益 (B)忠誠度 (C)人格 (D)態度 |  |
|  | 消費者特徵:文化、社會、個人 、心理(動機.知覺.態度)  市場區隔變數:地理、人口統計、心理(生活型態.價值觀)、個人行為 |  |
| 101(D) | 3. 當商品位於產品生命週期的成長期時，其行銷策略下列何者為非？  (A)延伸產品、服務 (B)採滲透定價 (C)建立密集式配銷 (D)強調品牌差異性與利益 |  |
|  | ❶導入期：「利潤導向」「吸脂定價」「無差異行銷」。  ❷成長期：「顧客導向」「市占率.成長率最高」「滲透定價」「密集配銷」「發展產品」  ❸成熟期：「競爭定價」「強調差異化」「利潤最大」「銷量最高」「競爭最激烈「穩定市佔率」 |  |
| 101(B) | 1. 一罐可樂在便利商店賣25元，而在觀光飯店卻要賣50元，請問此為下列何種定價法？   (A)價值定價法 (B) 認知定價法 (C) 習慣定價法 (D) 需求回溯定價法 |  |
|  | 認知價值定價：依照顧客對於產品的價值認知來訂定價格  　　　　　A顧客覺得這件衣服根本不值199這個價錢,但B顧客認為這件產品值這個199價錢  心理定價法：依照顧客購買時的心理來訂定商品價格  尾數定價 ：衣服價錢為199  這種定價使顧客感覺到是100多元而已是不到200元範圍內的開支  聲望定價 ：高價格高品質  需求回溯定價法=需求倒推定價法：指先根據市場需求狀況設定一個具市場競爭力與吸引力的理想價 |  |
| 101(B) | 12. 請問統一企業將飲料送至統一超商，再賣給消費者，稱之為幾階通路？  (A) 零階通路 (B) 一階通路 (C) 二階通路 (D) 三階通路 |  |
| 101(C) | 22.人們在觀賞廣告後常會記得藝人所拍的廣告，卻忘記他所代言的品牌，此種現象稱為？  (A) selective attention (B) selective distortion (C) selective retention (D) stereotype |  |
|  | selection attention：選擇性注意　　selection distortion：選擇性曲解  selection retention：選擇性記憶　　stereotype：刻板印象 |  |
| 101(C) | 1. 請問消費者涉入程度高，品牌間差異不大的產品，雖產品單價不一定很高，但隱含社會性風險大時，此為下述何種購買決策？ (A) 複雜型決策 (B) 有限型決策 (C) 品牌忠誠型決策 (D) 遲鈍型決策 |  |
|  | |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | | 品 牌 間 差 異 | 高 | 尋求變化的購買行為(有限型) | 複雜的購買行為 | | 低 | 習慣性的購買行為  (遲鈍型) | 降低失調的購買行為(品牌忠誠) | |  | 低 | 高 | | 涉入程度 | | | |  |
|  | Henry Assael購買決策模式矩陣：  (1) 複雜型決策=複雜的購買行為：高涉入程度+高品牌差異 如：房地產、汽車、珠寶、股票。  (2) 有限型決策=尋求多樣化的購買行為：低涉入程度+高品牌差異 如：洗髮精、美食。  (3) 忠誠型決策=降低失調的購買行為：高涉入程度+低品牌差異 如：整形。  (4) 遲鈍型決策=習慣性的購買行為：低涉入程度+低品牌差異 |  |
| 101  B,C | 30. 有些廠商為了與對手競爭，強調洗衣機可以產生臭氧泡泡，以達到殺菌功能，請問其產品的概念  為何？(複選題) (A) 基本產品 (B) 期望產品 (C) 擴大產品 (D) 潛在產品 |  |
|  | 產品的五個層次--->>顧客價值層級  核心產品(Core Benefit) ：顧客真正要購買的基本服務或利益。  一般產品(Basic Product) ：產品的基本型態。即實體產品或基本產品。  期望產品(Expect Product) ：消費者購買產品時預期可得到的一組屬性與狀態。  擴增(延伸)產品(Augmented Product) ：能區別與競爭者產品之附加利益與服務。  潛力產品(Potential Product) ：產品在未來可發展的任何擴增與轉型的利益。  核心產品(Core Benefit) ：顧客真正要購買的基本服務或利益。基本的效果  一般產品(Basic Product) ：產品的基本型態。即實體產品或基本產品。基本的產品  期望產品(Expect Product)：消費者購買產品時預期可得到的一組屬性與狀態。顧客想的到  擴增(延伸)產品(Augmented Product)：能區別與競爭者產品之附加利益與服務。顧客想不到，製造商要去想  潛力產品(Potential Product)：產品在未來可發展的任何擴增與轉型的利益。潛在的 |  |
|  |  |  |
| 102 | (二)何謂「第三級差別取價」？該訂價方式與「尖峰訂價法」有何差異？ |  |
|  | 第三級差別取價:獨佔廠商以相同產品、相同生產成本賣給不同顧客(因需求彈性不同)不同價錢。  以電影票為例  學生:對票價的需求彈性大，故價格低  上班族:對票價的需求彈性小，故價格高  差異:  差別取價時，兩個市場是有關連的，賣給學生的票多，則賣給上班族的票變少。  尖峰定價法，兩個市場是獨立的，早場電影數量不影響晚場電影數量。  第三級差別定價：又稱市場分額定價  獨佔廠商以相同產品對完全阻隔，且市場需求價格彈性不同者，收取不同的價格，當彈性小，則價格高  差別取價之條件，  1.廠商具有決定價格能力  2.產品及生產成本皆相同  3.市場要能完全阻隔（防止轉售或套利之行為）  4.要能區分不同消費族群（需求價格彈性不同）  二者之差別  尖　峰：不同時段，不同價格  第三級：同時段，根據不同對象收取不同價格 |  |
| 102(A) | 8. 廠商以開發新產品，進入尚未開發的新市場，此為Ansoff「產品/市場擴展矩陣」的何種策略？  (A)多角化策略 (B)市場滲透策略 (C)產品開發策略 (D)市場開發策略 |  |
| 102(C) | 1. 下列何者不是行銷溝通組合（Marketing Communication Mix）之要素？   (A)廣告 (B)公共關係 (C)品牌 (D)人員銷售 |  |
|  | 一、廣告（advertising) ：是一種最古老的促銷工具，主要是藉由媒體來溝通概念、商品，或服務。  二、人員銷售（personal selling):是指銷售人員直接與顧客面對面的溝通。  三、銷售促銷（sales promotion):是指企業提供短期額外誘因，以激勵顧客購買的一種活動，  在短期內刺激顧客購買的一種方式。  四、公共關係（public relation):是指企業與利害關係人(顧客、供應商、經銷商、股東、媒體、及政府單位等)  建立良好關係，並經由傳播媒體之宣傳，以推廣及維護公司形象。  五、直效行銷（direct marketing):即使用郵寄目錄、電話、電子郵件、網路、及傳真等方式，  直接與顧客溝通的一種方式。  另有，事件、活動行銷、口碑行銷 |  |
| 102(C) | 21. 關於關係行銷（Relationship Marketing），下列敘述何者有誤？  (A)著眼於顧客關係 (B)著眼長期利潤 (C)採推銷式銷售方法 (D)焦點在顧客 |  |
|  | 客戶關係管理（Customer relationship management，縮寫 CRM），企業活動面向長期的客戶關係，以求提升企業成功的管理方式，其目的之一是要協助企業管理銷售循環：新客戶的招徠、保留舊客戶、提供客戶服務及進一步提升企業和客戶的關係，並運用市場行銷工具，提供創新式的個人化的客戶商談和服務，輔以相應的資訊系統或資訊科技如資料探勘和資料庫行銷來協調所有公司與顧客間在銷售、行銷以及服務上的互動。  推銷:短期銷售額，行銷:長期市場佔有率 |  |
| 103(A) | 6. 依性別、年齡、職業等作為市場區隔變數，稱為什麼？  (A)人口統計變數 (B)行為變數 (C)地理變數 (D)心理變數 |  |
| 103(D) | 7. 廠商採用刮脂訂價政策時，通常是在何時？  (A)產品成熟期，產品需求穩定時 (B)成長期產品熱銷時 (C)產品衰退期，產量減少時 (D)新產品上市時 |  |
| 103(D) | 28. 差異行銷主要是採用STP行銷的做法，其中並不包括哪個步驟？  (A)市場區隔 (B)區隔選定 (C)產品定位 (D)產品延伸 |  |
| 103(C) | 29. 如果廠商產品是主要的工業設備，宜採行何種配銷方式？ (A)密集性 (B)選擇性 (C)獨占性 (D)網路 |  |
|  | 密集性配銷:盡可能安排所有產品可能的銷售通路。如便利品  獨家性配銷:生產者特別限制中間商數目。如特殊品獨家代理  選擇性配銷:介於兩者之間。如選購品  買工業設備的金額大且客戶不多→獨佔性 |  |
| 104(D) | 5. 即將起飛的飛機航班仍有未銷售的空機位，以下何種服務業特性較符合前述情境？  (A)異質性 (B)無形性 (C)資本密集性 (D)易逝性 |  |
|  | 服務的特性　　　　　　　　　　　　　　　　口訣：變形易割  1. 變動性　　　2. 無形性　　　3. 易逝性(揮發性)(不可儲存性)　　　4. 不可分割性 |  |
| 104(C) | 30. 下列何者不屬於市場的行銷觀念？  (A)出發點為顧客 (B)管理焦點在市場需求 (C)使用的工具是促銷 (D)最終結果是顧客滿意及長期利潤 |  |
| 104(A) | 31. 服務業於尖峰時段常產能不足，若從管理需求面因應，以下何種對策較合宜？  (A)預約安排設計 (B)增加營業人員 (C)員工教育訓練 (D)加班 |  |
| 104(B) | 32. 企業作消費品市場區隔分析時，一般依據的區隔變數有地理因素.人口統計因素.心理因素及下列何者?  (A)生活型態 (B)購買行為 (C)價值觀 (D)教育程度 |  |
|  | 市場區隔的變數 口訣：為人心地。  1. 地理：區域、人口密度、都市大小、氣候、地形等。  2. 人口統計：年齡、性別、所得、職業、教育程度(D)、宗教、家庭生命週期、種族等。  3. 心理：生活型態(A)、價值觀(C)、人格。  4. 購買行為(B)：使用產品的利益、時機、使用率、使用者狀態、忠誠度、購買準備階段(反應層級)。 |  |
| 104(D) | 37. 根據服務品質之PZB模式，服務品質的衡量取決於哪兩者間的差異？  (A)消費者預期的服務與管理者對消費者的認知 (B)管理者對消費者的認知與品質規格  (C)品質規格與實際傳達的服務 (D)消費者預期的服務與知覺的服務之間的差距 |  |
|  | |  |  | | --- | --- | | PZB服務缺口模式  缺口1.  顧客期望與經營管理者之間的認知缺口  缺口2.  經營管理者與服務規格之間的缺口  缺口3.  服務品質規格與服務傳達過程的缺口  缺口4  服務傳達與外部溝通的缺口  缺口5.  顧客期望與體驗後的服務缺口 |  | |  |
| 105(C) | 2. 在行銷管理的促銷(Promotion)功能中，常見的促銷工具不包含下列何者？  (A)廣告 (B)人員銷售 (C)通路管理 (D)公共關係 |  |
|  | 促銷工具為廣告、人員行銷、直效行銷、銷售推廣、公共關係五種。  通路管理則是屬於通路功能的內容。  口訣：銷告直公人(瘋狗直攻人)台語  促銷工具為廣告、人員行銷、直效行銷、促銷 (有的書是寫成「銷售」或「推廣」)、公共關係。 |  |
| 105(A) | 8. 在行銷管理中，市場區隔是十分重要的，若企業依消費者的性別與職業屬性等作為市場區隔變數，  稱為下列何種區隔？ (A)人口統計變數區隔 (B)心理變數區隔 (C)行為變數區隔 (D)地理變數區隔 |  |
|  | |  |  | | --- | --- | |  | 1.地理: 所在區域、人口密度、氣候、地型  2.人口統計變數: 年齡、性別、所得、職業、  教育程度  3.心理: 生活型態、價值觀、人格  4.個人行為: 產品使用的時機及頻率、  忠誠度、準備購買階段 | |  |
| 105(B) | 18. 產品生命週期(product life cycle)的某一階段定義：「許多競爭者會先後進入市場。這個時期的顧客大多  是早期採納者，產品形式開始增多」，是描述下列哪一個階段？  (A)導入期 (B)成長期 (C)成熟期 (D)回春期 |  |
| 105(D) | 19. 目標市場行銷的步驟為下列何者？  (A)Segmentation、Targeting、Portfolio test (B)Substantiality、Targeting、Portfolio test  (C)Substantiality、Targeting、Positioning (D)Segmentation、Targeting、Positioning |  |
| 105(B) | 23. 在行銷的訂價策略中，指企業一開始會訂定一個顧客可能願意支付的最高價格，再隨著產品生命週期  的進展，逐漸降低該產品的價格，稱之為下列何者？  (A)滲透定價(Penetration Pricing) (B)去脂定價(Skimming Pricing)  (C)差別定價(Discriminatory Pricing) (D)促銷定價(Promotional Pricing) |  |
|  | 口訣：　　　最高價格：吸脂定儀→ 記成「吸血」。  較低價格：滲透定價→以低價搶市占率 |  |
| 105(D) | 24. 某廠商為了進軍穆斯林(Muslim)市場，開發與台灣現有產品完全不同之產品線，  依據 Ansoff 「產品/市場擴展矩陣」，此為下列何種策略？  (A)藍海策略 (B)市場滲透策略 (C)市場開發策略 (D)多角化策略 |  |
|  | 藍海就是不完全競爭的市場，這個市場競爭者少或尚未有競爭者，由於進入者少的關係，對於商品價格，  消費者沒有辦法做價格上的比較，企業得以訂出遠較成本高出甚多的售價，獲取高額的利潤。企業在這個市場中，需要不斷的創新，以差異性來吸引消費者，只要產品夠吸引人，企業就能獲得良好的利潤。  在藍海中，只要企業足夠的創意和創新就能獲取高額的報酬（如：蘋果公司的iPad與iPhone） |  |
| 106(A) | 13. 服務與實體產品的主要差異為？  (A)無形性、易逝性、不可分割性、異質性 (B)無形性、多樣性、不可分割性、異質性  (C)無形性、多樣性、異質性、易逝性 (D)不可分割性、易逝性、多樣性、異質性 |  |
| 106  C,D | 14. 當企業修改生產過程以限制消耗有價值的資源時，表示該企業實踐？  (A)聯合壟斷 (B)消費主義 (C)綠色行銷 (D)循環經濟 |  |
| 106  B,C | 15. 在技術創新採用生命週期中，容易接受新觀念與事務且願意嘗試者為？  (A)早期大眾 (B)早期採用者 (C)創新者 (D)晚期大眾 |  |
|  | 1.創新者（innovators）：創新者是一群對技術具有狂熱偏好的少數人士，他們的興趣就是研究新產品，同時也是新技術產品的把關者。因為只有在初期取得創新者的認同才能往後向其他潛在使用者證命新產品是可以運作的。  2.早期採用者（early adopters）：是一群有先見之明的消費者，early adopters）：是一群有先見之明的消費者，也是新技術產品市場發展的主要推動者。與創新者不同的是，早期採用者不是技術性人員，但他們會去想像這項新技術可以帶來什麼好處。一旦早期採用者找到這項新技術可以跟他們本來就在乎的東西做連結，這就成了他們購買的理由。  3.早期大眾（early majority）：早期大眾的是一群非常重要的消費群，他們最在意的是產品實用性，對於新技術產品的採用往往比較謹慎，因為他們知道很多新科技是無法成功的。他們會先等待，並且觀察其他使用者的使用經驗，確定產品可以順利運作才會購買。  4.晚期大眾（late majority）：晚期大眾和早期大眾在乎的東西大致相同。但晚期大眾缺乏判斷產品是否可順利運作的能力，因此他們會等到規格完全確立，輔助系統建置完備才會從荷包掏出錢來。雖然這一群體的消費者不容易接納新產品，但是在市場上與早期大眾一樣多，佔整個市場三分之一。  5.落後者（laggards）：落伍者不喜歡新科技，如果他們有買到新技術產品，那可能是在其他產品裡的某一零件，可能他們根本不知道自己使用了新技術產品。 |  |
| 106(C) | 16. 網際網路興起之後，消費者的消費行為模式已經由傳統的AIDMA轉換成AISAS，所謂的 AISAS是？  (A)注意、興趣、體驗、行動、分享 (B)注意、慾望、熱情、行動、實踐  (C)注意、興趣、搜尋、行動、分享 (D)注意、慾望、體驗、熱情、實踐 |  |
|  | AISAS模式  是由電通公司針對互聯網與無線應用時代消費者生活形態的變化，而提出的一種全新的消費者行為分析模型。  AIDMA （Attention 注意、Interest 興趣、 Desire 欲望、 Memory 記憶、Action 行動）  AISAS （Attention 注意、Interest 興趣、 Search 搜索、 Action 行動 、Share 分享）  正反報導引起大家注意→台北捷運世大運列車，引發民眾興趣(游泳池彩繪太逼真、熊讚)→中華隊捷報連連，促使觀眾買票進場觀賽→『Search』、『Share』產生極大口碑行銷效益→國內外選手主動參與互動分享 |  |
| 106(C) | 21. Larsson, R和Bowen, D. E以「顧客的參與度」和「服務的顧客導向程度」兩個構面，將服務技術區  分為四種類型，下列何者不屬之？  (A)連續式顧客導向服務 (B)集中式服務 (C)連續式產品導向服務 (D)相互式服務 |  |
|  | |  |  |  | | --- | --- | --- | | High  ↑  diversity of  demand  多樣化需求  ↓  low | 3.Sequential Customized Service Design  A連續式顧客導向服務  例如：電器和汽車修理、乾洗衣服、  貨物運輸、清潔、園藝。 | 2.Reciprocal Service Design  D相互式服務  例子：心理治療、醫療保健、  法律諮詢、高等教育。 | | 4.Pooled Service Design  B集中式/匯集式服務  例如：銀行、保險公司、戲院、  廣播公司、航空公司、速食店 | 1. Sequential Standardized Service Design   C連續式標準化服務  例如：自助洗衣店，自助零售店，  汽車租賃。 | |  | Low ← Coutomer Dispositionn to Participate 顧客參與度 → high | | |  |
|  | |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | | 服務的顧客導向程度 |  | 顧客參與度 | | |  | 低 | 高 | | 低 | 集中化服務 | 連續式標準化服務 | | 高 | 連續式顧客導向服務 | 相互式服務 | |  |
| 107(E) | 16. 若消費者定期購買特定產品，其原因在於他們對該系列產品之性能感到滿意，下列何者為此消費類型  之驅動力？ (A)文化影響 (B)期望因子 (C)品牌忠誠度 (D)社群影響因子(E)一律送分 |  |
| 108(A) | 4. 行銷與銷售的意義有所不同，相較於「銷售」，「行銷」在程序上會著重於下列何者？  (A)定義顧客需求 (B)強力促銷(C)致力於賣出所生產的產品 (D)企業重視培育人員的銷售技巧 |  |
|  | 行銷＝以買家為出發點（由外而內）  銷售＝以賣家為出發點（由內而外） |  |
| 108(C) | 12. 汽車導航的銷售每年衰退15 ～ 20 %，此種商品所處的生命週期階段，應使用何種策略因應？  (A)使用大量促銷以引誘消費者試用 (B)品牌與產品樣式的多樣化(C)榨乾品牌 (D)建立密集的配銷通路 |  |
| 108(A) | 16. 剛推出之3C產品價格均較高，過一陣子後，價格就會下降，或推出促銷，此策略稱為？  (A)市場滲透策略 (B)市場發展策略 (C)產品發展策略 (D)多角化策略 |  |
| 108(D) | 17. UA公司推出專業排汗衫，根據消費者使用衣服時的溫度、運動類型等進行區分，以鎖定專業運動  人員。請問，UA公司係利用何種區隔變數予以區隔市場？  (A)人口統計變數 (B)地理變數 (C)心理統計變數 (D)行為變數 |  |
| 108(C) | 18. 資策會公布2018年台灣地區行動支付普及率達50.3 %，此為新產品生命週期中何種階段？  (A)創新採用 (B)早期大眾 (C)晚期大眾 (D)落後採用 |  |
|  | 創新者2.5%  早期採用者13.5%  早期大眾34%  —————— （剛好50%）  晚期大眾34%  落後者16% |  |
| 108(D) | 21. 有關行銷之敘述，下列何者有誤？  (A)顧客導向的訂價方法，其價格制定與產品取得成本無關  (B)通路的長度係指由製造廠商至顧客之間所經過的通路階層數目  (C)主要的工業設備宜採行獨佔性配銷  (D)批發商與零售商的衝突屬水平和垂直通路的衝突 |  |
| 109(B) | 3. 產品生命週期中，有一階段銷售量急遽上升，同時許多競爭者先後進入此市場，請問為下列何種時期？  (A)導入期 (B)成長期 (C)成熟期 (D)衰退期 |  |
| 109(C) | 4. 企業訂價時，請問認知價值訂價法(perceived value pricing)為下列何類訂價法？  (A)成本導向訂價法 (B)競爭導向訂價法 (C)顧客導向訂價法 (D)以上皆非 |  |
| 109(A) | 10. 生活日用品如糖和鹽，最適合採用下列何種配銷方法？  (A)密集性配銷 (B)選擇性配銷 (C)獨家性配銷 (D)直接性配銷 |  |
|  | 密集性配銷：儘可能的安排所有產品可能的銷售出路  例如：便利商店販售日常生活用品，方便購買者滿足需要。  獨家性配銷：生產者特別限制中間商的數目，只給特定的經銷商販售，主要目的希望中間商更加積極，  也可以提升品牌形象，例如：獨家代理  選擇性配銷：介於密集配銷與獨家配銷中間，有條件的選擇合適的中間商，不但可增強生產者控制力，  被選到的中間商也會更努力於產品販售上。 |  |
| 109(A) | 12. 在購買珍珠奶茶時，小明只會到最近的茶飲店購買且從不考慮品牌差異或比較品牌，故珍奶茶對他  而言為下列何者？  (A)便利品(Convenience goods) (B)選購品(Shopping goods)  (C)特殊品(Specialty goods) (D)非渴求品(Unsought goods) |  |
| 109(A) | 13. 小新公司在推出新產品時，主要在電視、雜誌及網站等媒體提供產品資訊，故此公司使用下列何種  推廣工具？ (A)廣告 (B)公共關係 (C)人員銷售 (D)促銷 |  |
| 109(C) | 24. 有關行銷管理的活動:①擬訂行銷組合②選擇目標市場③蒐集行銷資訊④進行產品定位⑤執行與控制，  依先後順序排列下列何者正確？ (A)①②③④⑤ (B)②③④①⑤ (C)③②④①⑤ (D)③①②④⑤ |  |
|  |  |  |
| **CH17 補充內容 < P419 > 雇員考題** | | |
| **96(B)** | 44. 金石堂書店設立網站讓消費者上網購買書籍，係屬於何種電子商務的類型?  (A) B to B (B) B to C (C) C to C (D) C to B |  |
| 10712 | 20. 資訊管理者應用統計和電子技術來搜尋、篩檢與重組資料群，以發掘實用資訊的過程稱為\_\_\_\_\_\_ |  |
|  | 資料挖掘/採礦/探勘/挖礦 (Data Mining) |  |
|  |  |  |
| **CH17 補充內容 < P419 > 職員考題** | | |
| 106  A,B | 2. B2B的客戶類別，通常不包含哪一類？  (A)政府部門 (B)一般家庭用戶 (C)中間商/轉售業者 (D)工業產品客戶 |  |
| 107(B) | 15. 何謂資料倉儲？ (A)制定銷售協議以規範產品交運 (B)在海量文件中收集、儲存與檢索數據的相關技術(C)將市場進行若干區隔之過程(D)研究消費者的需求及探索賣家最能滿足這些需求的方式 |  |
|  | 資料倉儲是資訊的中央儲存庫，這些資訊經過分析後可協助您做出明智的決策。資料通常會定期從交易處理系統、關聯式資料庫和其他來源流入資料倉儲。商業分析師、資料科學家和決策者可透過商業智慧 (BI) 工具、SQL 用戶端和其他分析應用程式存取資料。  資料和分析已成為企業保持競爭力不可或缺的一部分。企業使用報告、儀表板和分析工具，從資料擷取深入洞見、監控商業效能和支援決策。這些報告、儀表板和分析工具都由資料倉儲提供支援，這些資料倉儲可有效率地存放資料以大幅降低 I/O，並飛快地將查詢結果同時交付給成千上萬的使用者。  資料探勘是一個跨學科的電腦科學分支 。它是用人工智慧、機器學習、統計學和資料庫的交叉方法在相對較大型的資料集中發現模式的計算過程。 資料探勘過程的總體目標是從一個資料集中提取資訊，並將其轉換成可理解的結構，以進一步使用。 |  |
| 108(B) | 9. Uber Eats這種結合科技來提供餐廳外送服務的企業，為下列何者的體現？  (A) B2B (B) O2O (C) C2C (D) IOT |  |
|  | O2O（Online To Offline線上到線下）是一種新的電子商務模式，指線上行銷及線上購買帶動線下  （非網路上的）經營和線下消費。O2O通過促銷、打折、提供資訊、服務預訂等方式，把線下商店的訊息推播給網際網路用戶，從而將他們轉換為自己的線下客戶，這就特別適合必須到店消費的商品和服務，比如餐飲、健身、電影和演出、美容美髮、攝影及百貨商店等，除了餐廳陸續推出線上商務之外，也有一些以個人或團體旅遊等等爲主打的預定網站和應用大量出現。 |  |
|  |  |  |
| **時事.法律.其他.英文縮寫(雇員考題)** | | |
| 95(C) | 26 .對於下列各項管理名詞的英文縮寫，何者錯誤?  (A)品管圈(QCC) (B)平衡計分卡(BSC) (C)經濟訂購量(EQO) (D)全面品質管理(TQM) (E)損益平衡點(BEP) |  |
| 97(D) | 30. 下列敘述何者正確?  (A)無缺點計畫簡稱QCC (B)品管圈簡稱TQC (C)全面品質管制簡稱ZD (D)統計品質管制簡稱SQC |  |
|  | 全面品質管理（Total Quality Management, 簡稱TQM） 統計品質管制( statistical quality control)  無缺點計畫(Zero Defect Program,ZDP) 品管圈(Quality Control Circle, QCC) |  |
| 104(C) | 4. 台灣電力公司的最高權力機構為： (A)董事會 (B)監事會 (C)股東大會 (D)事業部 |  |
|  | · 1946年5月1日，台灣電力株式會社正式改組為台灣電力股份有限公司。　　　公司所有權人:股東們  · 1965年10月9日，台灣電力公司之股票公開發行。　　　　　　　　　　　　公司績效負責人:執行長  · 公司類型：公開發行公司，屬經濟部國營事業  經濟部國營事業: 負責監理中油、臺電、臺水、臺糖所屬國營事業。  股份公司視股票的持有者股東為公司的所有者，並賦予其公司內部廣泛的權利。  股東在公司所在國法律規定的範圍內通過一年一次的「股東大會」行使他們的權利，  投票選舉出「董事會」作為股東權利的代行機構來管理公司。 |  |
| 106 | 19. 我國「公開發行公司建立內部控制制度處理準則」規定，公開發行公司之內部控制制度，其組成要素  應包括：控制環境、\_\_\_\_\_、控制作業、資訊與溝通及監督作業。 |  |
|  | 公開發行公司之內部控制制度應包括下列組成要素：  一、控制環境：係公司設計及執行內部控制制度之基礎。控制環境包括公 司之誠信與道德價值、董事會及監察人治理監督責任、組織結構、權責分派、人力資源政策、績效衡量及獎懲等。董事會與經理人應建立內部行為準則，包括訂定董事行為準則、員工行為準則等事項。  二、風險評估：風險評估之先決條件為確立各項目標，並與公司不同層級單位相連結，同時需考慮公司目標之適合性。管理階層應考量公司外部環境與商業模式改變之影響，以及可能發生之舞弊情事。其評估結果，可協助公司及時設計、修正及執行必要之控制作業。  三、控制作業：係指公司依據風險評估結果，採用適當政策與程序之行動，將風險控制在可承受範圍之內。控制作業之執行應包括公司所有層級、業務流程內之各個階段、所有科技環境等範圍及對子公司之監督與管理。  四、資訊與溝通：係指公司蒐集、產生及使用來自內部與外部之攸關、具品質之資訊，以支持內部控制其他組成要素之持續運作，並確保資訊在公司內部，及公司與外部之間皆能進行有效溝通。內部控制制度須具備產生規劃、執行、監督等所需資訊及提供資訊需求者適時取得資訊之機制。  五、監督作業：係指公司進行持續性評估、個別評估或兩者併行，以確定內部控制制度之各組成要素是否已經存在及持續運作。持續性評估係指不同層級營運過程中之例行評估；個別評估係由內部稽核人員、監察人或董事會等其他人員進行評估。對於所發現之內部控制制度缺失，應向適當層級之管理階層、董事會及監察人溝通，並及時改善。 |  |
| 106 | 20. 我國「上市上櫃公司治理實務守則」規定，上市上櫃公司建立公司治理制度除應遵守法令及章程之  規定等外，應依「保障股東權益、強化\_\_\_\_\_職能、發揮監察人功能、尊重利害關係人權益及提昇資訊透明度」原則為之 |  |
|  | 第二條（公司治理之原則）  上市上櫃公司建立公司治理制度，除應遵守法令及章程之規定，暨與證券  交易所或櫃檯買賣中心所簽訂之契約及相關規範事項外，應依下列原則為之：  一、保障股東權益。  二、強化董事會職能。  三、發揮監察人功能。  四、尊重利害關係人權益。  五、提昇資訊透明度 |  |
| 10705解 | * 1. 需求法則(law of demand)   2. 均衡價格(equilibrium price)   3. 國內生產毛額(GDP) |  |
| 10712解 | * 1. 心理契約(psychological contract) |  |
|  | 心理契約-美國著名管理心理學家施恩（E.H.Schein）正式提出的。  他認為，心理契約是“個人將有所奉獻與組織欲望有所獲取之間，以及組織將針對個人期望收穫而提供的一種配合。”  雖然這不是有形的契約，但卻發揮著有形契約的作用。  企業清楚地瞭解每個員工的需求與發展願望，並儘量予以滿足；  而員工也為企業的發展全力奉獻，因為他們相信企業能滿足他們的需求與願望。 |  |
| 108 | 8. 羅伯特‧希斯(Robrt Heath)提出之危機管理  4R 模式分為以下 4 個步驟：\_\_\_\_力、預備力、反應力及恢復力 |  |
|  | 希斯提出的危機管理4R分為縮減力、預備力、反應力及恢復力 這是我的一個簡單的記憶方式，  大家可以參考看看 簡(縮減力)便(預備力)應(反應力)付(恢復力) | 縮減 |
| 108 | 19. 企業常以專利作為保護創新的方式，依我國「專利法」規定，專利種類可分為以下 3 種：  \_\_\_\_專利、新型專利及設計專利 | 發明 |
| 108 | 20. 依我國「標準法」規定，由標準專責機關依該法規定之程序制定或轉訂，可供公眾使用之標準，  稱之為\_\_\_\_標準 | 國家標準 |
| 109解 | (3-4) 停滯性通貨膨脹 |  |
|  | 此類型通貨膨脹發生原因來自於AS供給面的減少，可能是天災人禍、技術退步、成本升高等等，造成產出減少，物價上升的局面，如果採取擴張性政策，則會使物價上升更嚴重，如果採取緊縮性政策，則會使產出減少更多，唯一的辦法即是影響AS層面，讓AS供給面能增加，才能讓產出增加，物價回復正常。 |  |
|  |  |  |
| **時事.法律.其他.英文縮寫(職員考題)** | | |
| 101(B) | 1. 下列哪部著作不是管理大師彼得●杜拉克 (Peter Drucker)之遺作？   (A) 企業的概念 (B) 創新的兩難 (C) 創新和企業家精神 (D) 有效的管理者 |  |
|  | 彼得•杜拉克(Peter Drucker)之遺作  1.企業的概念  2.創新和企業家精神  3.有效的管理者  4.創新的兩難--->>克里斯汀生Clayton Christensen  5.熊彼得--->>第一個提創新的人,提出"企業家精神"是生產要素之一 |  |
| 101(D) | 15. 請問下列預測方法中何者為模擬法？  (A) 市場研究 (B) 草根法(grass root) (C) 迴歸分析法 (D) 焦點預測法 |  |
| 104(D) | 26. 企業網絡(network)形成的原因有很多，下列何者不屬於其中？  (A)資源相互依賴 (B)簡化內部組織 (C)降低外部不確定 (D)提高退出障礙 |  |
|  | 企業網路(絡)是指企業為了專業化分工跟協作而建立一種長期的企業聯合體，  比如微軟把行銷丟給人力公司，製造丟給大陸/台灣工廠，而自己專做研發，這些公司就形成了企業網絡這個現象，提高退出障礙並不有助於形成企業網絡。  企業網路形成原因：  1.資源互相依賴　　　　2.簡化內部組織 3.降低外部不確定性 4.降低交易成本  5.學習聯盟夥伴的技能 6.適應變化的環境 7.保持核心能力 8.獲取規模經濟與範疇經濟之優勢 |  |
| 106(D) | 5. 下列哪一種產業不屬於具備多邊市場特性的平台產業？  (A)信用卡支付 (B)行動電話的作業系統 (C)線上拍賣 (D)代工製造 |  |
|  | 雙邊/多邊市場特性  經營雙邊/多邊市場的事業，一般又稱雙邊/多邊平台，係藉由連接或促進兩個以上經濟群體間的互動，  進而增益平台使用者以創造價值。  目的：解決原先阻礙或導致所涉群體間無法接觸、互動的交易成本問題。  這些平台在許多重要的產業中扮演關鍵角色，包括支付系統、手機、金融交換、以廣告為主要營收的媒體，以及各式各樣的網路產業等。以視訊遊戲平台(VideogamePlatform)為例，如任天堂、微軟的 X-Box 等，平台除了需要吸引玩家以說服遊戲開發廠商為其平台設計或在平台上架遊戲，同時也需要遊戲誘使玩家購買及使用視訊遊戲機。軟體製造商則需同時服務使用者與應用程式開發商兩端。入口網站、電視頻道與報紙則競爭廣告主及消費者的青睞。  將雙邊/多邊平台分成三種類型:  第一種為市場創造者(Market-nMakers)，  亦即得讓不同群體的成員彼此交易，增加交易機會與降低尋覓交易對象的成本，零售賣場、拍賣網站、  券交易所與約會網站等屬之。  第二種類型為觀眾創造者(Audience-Makers)，  亦即媒介廣告主給閱聽者，以廣告收入支持營運的媒體，諸如雜誌、報紙、電視與許多入口網站屬之。  第三種則為需求協調者(Demand-Coordinators)，此類平台並非如市場創造平台般直接銷售「交易」或  如觀眾創造平台銷售「訊息」，而是製造或提供會產生跨兩個以上群體之間接網路效應的商品或服務，  軟體平台諸如微軟作業系統 Windows、信用卡支付系統與行動電話等屬之。  平台是指可以被定義為用戶（如買方和賣方）之間交換商品、服務和信息等的交易場所（Martens，2016）。  它可能是有具體的物理場所的，例如農貿市場；也可能是虛擬的，例如電商平台。 |  |
|  | 雙邊市場是指一個具兩個不同客群的經濟平臺，這兩個客群能互相提供對方網路利益。  若一組織創造價值的方法主要在於讓兩個(或多個)相關聯的不同客群能有直接的互動，則稱為多邊平臺（MSP) |  |
| 106(B) | 7. 藉由未經授權的個資而取得金錢或其他利益的行為，屬於何種資訊科技的風險？  (A)木馬程式 (B)身分盜用 (C)病毒 (D)詐騙 |  |
|  | 特洛伊木馬（Trojan Horse）常被簡稱木馬，在電腦領域中指的是一種後門程式，  是駭客用來盜取其他用戶的個人資訊，甚至是遠端控制對方的電腦而加殼製作，然後通過各種手段傳播或者騙取目標使用者執行該程式，以達到盜取密碼等各種資料資料等目的。 |  |
| 107(B) | 8. SRI公司提出的VALS生活型態量表，主要包含3個動機導向構面，其中不包含下列何者？  (A)理想導向 (B)自我概念導向 (C)成就導向 (D)自我表現導向 |  |
|  | 簡單記法: VALS生活型態量表就是 siri說自我表現成就，理想生活 口訣:VALS就想現  VALS ( Values and Lifestyle)是建立在與購物模式相關的心理個性上之分析系統，  VALS的衡量構面為動機與資源，其中動機可分為三種主要導向：  一、理想導向：消費者藉由信念和原則來引導抉擇，而非受制於感受、事件或得到他人認可的意願。  二、成就導向：這類型的人努力爭取一個明確的社會地位，並受到其他人的行動、認可和意見的強烈影響。  三、自我表現導向：這類行動為主的消費者致力於透過自我的選擇，來表達他們的獨特性，  他們購買的是一種經驗感。 這三種自我導向決定了個人所追求的目標和行為。 |  |
| 107(A) | 14. 個人貢獻與企業提供的誘因在若干程度上得以匹配，此術語為何？  (A)個人工作適配度 (B)動作時間研究 (C)心理契約 (D)團隊文化 |  |
|  | 個人-工作適配亦稱為工作適性或個人-工作契合度。依據 Caldwell 與 O’Reilly (1990)的定義，  個人-工作適配係指個人與所從事的工作兩者之間互相契合的程度。 Edwards(1991)則依據供給與需求的概念，將個人-工作適配區分為以下兩類「需求 -供給適配」(need-supplies fit)與「要求-能力適配」(demands-abilities fit)兩個向度， 前者係指員工的個人需求、喜好及慾望都能在這份工作中得到，  後者則為員工具備的知識、技術與能力能夠符合工作的要求。  歸納而言，個人-工作適配包含了個人的興 趣與需求的心理層面要素與個人能力是否符合工作所需之要求的客觀層面要素的探討。  由上述定義可知，個人-工作適配包含兩個重要概念，其一是「需求-供給」的 概念，亦即當工作的供給(如職業特性和工作特性)能滿足員工的慾望(如需求、目標、價值、興趣和偏好);其二是「要求-能力」的概念，亦即當員工的能力(如能力、經驗和教育程度)符合工作的要求(如為達成績效而訂定的標準)。而當兩者雙向符合或滿足時，即可產生個人-工作適配的知覺。  “心理契約”是存在於員工與企業之間的隱性契約，其核心是員工滿意度。 |  |
|  |  |  |
| **歷屆經濟解釋名詞** | | |
| 100年 | (一) 市場失靈 （Market Failure)  (二) 吉尼係數 （GM Coefficient)  (三) 綠色 GDP ( Green GDP)  (四) 沉沒成本 （Sunk Cost)  (五) 寇斯定理 (Coase Theorem ) |  |
|  | 市場失靈:指在市場機能充分發揮之下（沒有政府干預的情況），不能如所預期的圓滿達成經濟效率  （有經濟效率損失）  產生之原因  1.外部性  2.公共財  3.自然獨佔  4.資訊不對稱 |  |
|  | 吉尼係數:衡量一國之所得分配，橫軸家戶累計、縱軸所得累計，計算圖形面積即可得此係數(繪圖)  公式A/(A+B)指佛倫斯曲線和對角線（絕對均等線）之間所夾的面積  若吉尼係數愈大，則所得的分配越不平均  Ｇ＝0 ，所得分配完全平均  Ｇ＝1 ， 所得分配完全不平均  0到1之間，所得分配不平均 |  |
|  | 綠色 GDP  -自然資源消耗[水資源&礦藏]  -環境品質折耗[空氣、水質、廢棄物]  =綠色GDP(綠色國民所得會計帳) |  |
|  | 沉沒成本: 指不能被改變的成本  在做出決策的時候，不能考慮沈沒成本，不然會做出非理性的決策。  現實生活中，搭公車時，等超過十分鐘但公車尚未進站，此時人們選擇繼續等，而非換搭計程車，  也就是因為有沈沒成本的原因。 |  |
|  | 寇斯定理: 在沒有協商成本的前提下，對財產權有明確的規定並付諸實施，不論財產權的歸屬於誰，  都可以達到經濟效率最大之情形。 |  |
| 101年 | (一) 恩格爾法則（Engel’s Law ) 隨著所得的增加，生活必需品所佔的消費比例逐漸的減少  (二) 適應性預期（Adaptive Expectations) |  |
|  | 適應性預期，在經濟學中是指人們在對未來會發生的預期是基於過去（歷史）的。  適應性預期是一種關於預期形成的觀點，認為預期僅由過去經驗所形成，預期將隨時間推移緩慢發生變化。 |  |
| 101問 | 十、市場失靈主要有三:自然獨占、外部性與公共財，請問何謂公共財？造成公共財市場失靈的原因為何?市場失靈時，有時有賴政府介入解決，但政府也可能會「失靈」，何謂政府失靈？造成政府失靈的原因有哪些？ |  |
|  | 公共財：沒有排他性與敵對性之財貨。公共財造成市場失靈主要在於搭便車的性質，  只想坐享其成，因此公共財實際產量往往小於社會最適產量。  政府失靈：政府干預所引發不良的副作用、能力的限制，未能帶來理想結果的現象。政府失靈的原因，  常見的有：各人偏好不同、多數決矛盾、政治具有公共財性質、官員與民代有私心、利益團體。  公共財：市場需求曲線為個人需求線之垂直加總，無法排他、無敵對性  無敵對性，當多人使用時，不會減少原本使用者的價值  無法排他，無法將特定之人排除在外（不付費，仍可以享受）  政府失靈：政府干預所引發的不良副作用及能力的限制  原因： 1.大家偏好不同，意見相異，造成多數決的矛盾，循環多數決  2.必定有人心存搭便車心態，因為只要是人皆有私心  3.利益團體介入關說、競租 |  |
| 103 | (一) 投資之乘數效果  (二) 摩擦性失業  (三) 菲力普曲線(Phillips curve)  (四) 凱因斯學派之投資陷阱 |  |
|  | 自發性的投資支出增加，會使所得成長，而所得增加又會導致具誘發性的投資呈倍數增加，  使得所得呈倍數成長(y=c+i+bY+G)，不斷的正向循環 |  |
|  | 摩擦性失業:是由於勞動力缺乏流動性，信息交流不完全以及市場組織不健全所造成的失業。 |  |
|  | 菲力普曲線:指物價與失業率呈負向或具抵換關係的曲線。 在短期未預測到物價上漲下，當政府採擴張政策，  AD右移，物價上漲、產出增加、就業增加， 由此可知，物價與失業率難以兩全其美，具抵換關係。 |  |
|  | 凱因斯學派之投資陷阱:當利率低到一個程度時，人們預期利率將上升，債券價格將下跌，因而保留貨幣，  不做投資，產生投資陷阱。 |  |
|  |  |  |
| 105 | (二) 請說明碳排放交易(或碳交易)的經濟概念 |  |
|  | 可交易碳權：使汙染量控制在一水準，而又允許碳權交易。減污成本較高者  會向減污成本低者購買碳權，以降低其減污成本。 |  |
|  | 流動性陷阱 是指貨幣需求曲線接近水平線時，此時不論貨幣供給增加多少都不會使市場利率下跌的情況。  發生流動性陷阱時，再寬鬆的貨幣政策也無法改變市場利率，使得貨幣政策失效。 |  |
|  | 擴張性政策在長期可能面臨的代價  容易使通貨膨脹，物價上漲迅速造成人民薪資縮水，取擴張性財政政策，將使產出增加，亦即，財政政策效。 |  |
| 107 | (一) 訊息不對稱 (information asymmetry)  (二) 道德危險 (moral hazard)  (三) 逆向選擇 (adverse selection)  (四) 主從問題 (principal-agent problem) |  |
|  | 資訊不對稱：指買者與賣者對一交易有不同的訊息，在不對稱訊息下，易造成逆選擇與道德風險問題。 |  |
|  | 又稱道德危機、道德風險。  其行為不被完全監控之下，所產生之不誠實行為的機率或疏於自我防衛，而使事件發生的機率提高。  例如：在其行為不被完全監控下，員工偷懶的機率提高 |  |
|  | 逆選擇指「行為前」交易雙方握有不同程度之資訊，其中一方隱藏私有訊息而獲得利益，同時卻損害另一方利益 |  |
|  | |  |  |  | | --- | --- | --- | |  | 逆選擇 | 道德風險 | | 原因 | 特性難以觀察 | 行為難以監控 | | 例子 | 二手貨市場, 勞動市場, 信用卡市場 | 全民健保, 醫院, 當事人和代理人問題,  業務員, 保險市場 | | 改善方法 | 1.提供產品保證及免費維修服務  2.建立商譽  3.加強徵信調查  4.雇人看學歷成績 | 1.實施考評制度  2.加強監控或損失共攤(如自付額)  3.分紅制 | |  |
|  | 主從問題 (委託人-代理人問題)  指在資訊不對稱情形下，委託人的目標與代理人的目標並不一致所產生的問題。  公司的經理(代理人) vs 股東(委託人)  股東的目標是追求公司利潤最大，經理人是追求本身利益，如薪水、影響力及聲譽等最大。  為追求更大的市場佔有率，突顯自己的重要性，經理人有誘因去從事高風險投資方案，  失敗的例子有：1990年代中期，英國霸菱銀行新加坡分行經理李森，因為操作日經期貨指數不當，  而導致霸菱銀行百年基業毀於一旦。 |  |