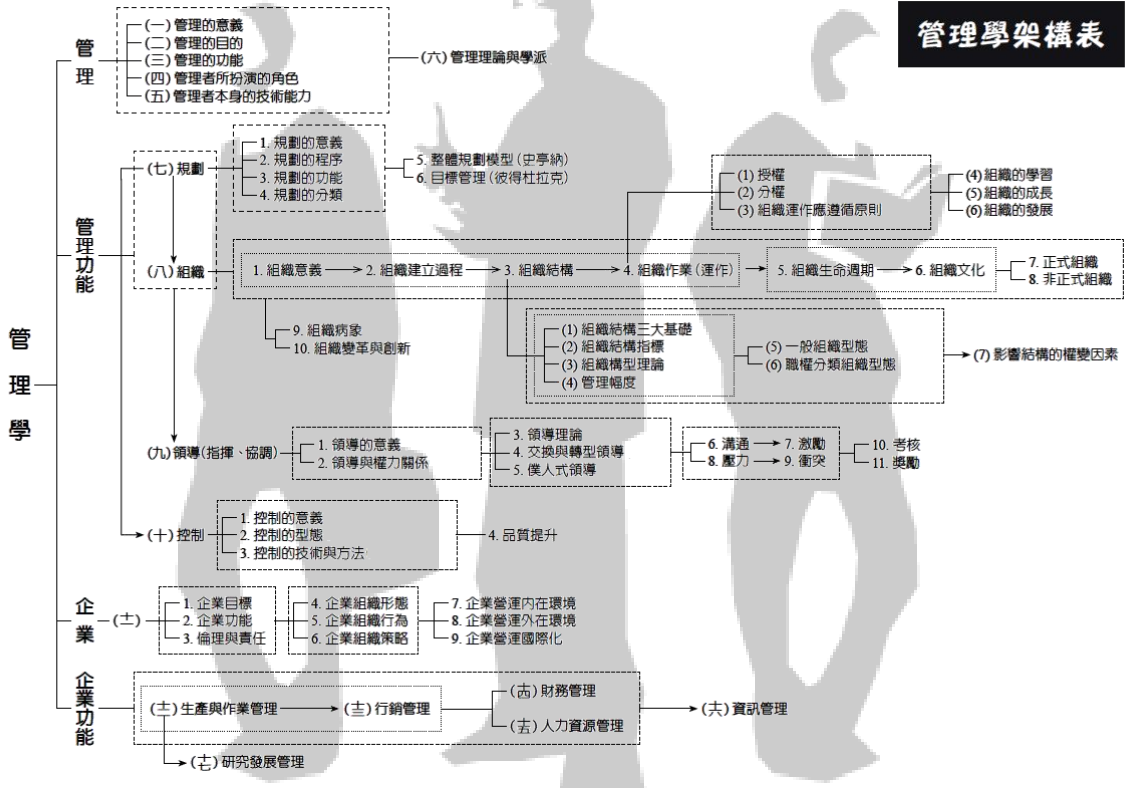




# 《第一單元 命題範圍掌握指南》

### 管理學架構表



# 3people

## 三民補習班



## 組織形態總整理

	組織形態名稱	意義	優點	缺點
傳統導向	功能導向組織	1. 功能導向是以企業基本「業務機能」加以分組，如生產、行銷、財務、人資等加以分組。 2. <u>業務單純、產品線不多、市場範圍小之「中小企業」</u> 。	1. 組織具備「專業分工」，業務不會重複，可提升組織效率。 2. 各部門「功能專業化」，有助於各部門「專業技術」的提升。	1. 各部門本位主義重，溝通與協調變得很困難，責任反而集中在高階層。 2. 各部門只專注自己部門，容易產生「視野狹隘症」，不易培養「管理通才」。
	地區導向組織	1. 地域導向是「同一地域」相關的所有業務工作，都歸於同一部門主管所負責。 2. <u>地域需求差異大、產品線多、市場範圍大之「大型企業」</u> 。	1. 每一地區都有專門部門負責，每個地區可以 <u>充分了解</u> ，並隨時 <u>因應顧客需求</u> 。 2. <u>同一個地區內的員工</u> ，什麼都要做，可以培養「管理通才」。	1. 各 <u>地區部門</u> 皆配置相同的行銷業務人員，人力運作重覆，成本過高。 2. 各地區部門只專注自己的地區，不易培養「管理通才」。
	產品導向組織	1. 產品導向是「同一產品」相關的所有業務工作，都歸於同一部門主管所負責。 2. <u>業務複雜(多角化)、產品線多、市場範圍大之「大型企業」</u> 。	1. 每一產品都有專門部門負責，產品可以獲得 <u>充分發展</u> ，並隨時 <u>因應顧客需求</u> 。 2. <u>同一個部門內的員工</u> ，什麼都要做，可以培養「管理通才」。	1. 各 <u>產品部門</u> 皆配置相同的行銷業務人員，人力運作重覆，成本過高。 2. 各產品部門只專注自己產品，不易培養「管理通才」。
	行銷通路組織	1. 行銷通路導向是「某一行銷通路」相關的所有業務工作，都歸於同一部門主管所負責。 2. <u>業務複雜(多角化)、產品線多、市場範圍大之「大型企業」</u> 。	1. 每一行銷通路都有專門部門負責，有助於發展對某種行銷通路的 <u>專業服務</u> 。 2. <u>同一行銷通路內的員工</u> ，什麼都要做，可以培養「管理通才」。	1. 各 <u>行銷通路</u> 皆配置相同的行銷業務人員，人力運作重覆，成本過高。 2. 各行銷通路部門只專注自己的行銷通路，不易培養「管理通才」。
	顧客導向組織	1. 顧客導向是「某一顧客群服務」相關的所有業務工作，都歸於同一部門主管所負責。 2. <u>業務單純、產品線不多、顧客群間需求有差異之「中型企業」</u> 。	1. 每一顧客群都有專門部門負責，有助於發展對某種顧客群的 <u>專門技術</u> 。 2. <u>同一種顧客群內的員工</u> ，什麼都要做，可以培養「管理通才」。	1. 各 <u>顧客群部門</u> 皆配置相同的行銷業務人員，人力運作重覆，成本過高。 2. 各顧客群部門只專注自己的顧客群，不易培養「管理通才」。



程序或目標導向	程序導向組織	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.程序導向是依「工作程序」或是「步驟」的<u>需要</u>而形成的組織。</li> <li>2.程序導向適用於生產程序為<u>連續過程</u>。</li> <li>3.程序導向適用於生產程序易分割者。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.符合生產過程中的「先後順序」，所以可以節省<u>生產時間與資源的浪費</u>。</li> <li>2.每一步的生產過程是專業分工，所以可以提升生產效率。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.有些生產過程中的「程序」未必適合進行分類。</li> <li>2.當每個生產過程因程序劃分出很多部門時，可能會產生「過多的協調」。</li> </ol>
	專案導向組織	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.專案導向是在原公司結構下，再設立一個特別組織，專門處理「突發狀況與不易處理的事件」，即是我們常說的「專案小組」。</li> <li>2.專案結束後，小組成員可解散或續新任務。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.專案小組內成員<u>認同感</u>高，彼此<u>溝通快速</u>，<u>做決策時也相對迅速</u>。</li> <li>2.專案小組內成員<u>認同感</u>高，彼此間較能配合<u>專案進度</u>。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.在公司原本組織結構下，再設立一個專案小組，免不了人員與設備重覆，成本過高。</li> <li>2.專員離開原部門，員工缺乏安全感。</li> </ol>
	矩陣組織結構	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.矩陣組織是結合「專案結構」與「功能式結構」的組織形態。</li> <li>2.在功能式結構中，為「某一任務」而成立專案小組；橫向是專案職權，縱向是業務功能。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.有效地運用各個功能性部門的支援與合作，避免各功能性部門資源的浪費。</li> <li>2.有效地運用人力資源。</li> <li>3.可以隨時因應「外在環境的變動」。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.違反統一指揮的原則，容易造成職權上的衝突。</li> <li>2.當高層主管發生爭端時，員工不知道該對那一位主管負責。</li> </ol>
	委員組織結構	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.委員組織是因應「各種需要」而設置不同的委員會。</li> <li>2.委員會通常是由各部門成員組成，有些委員會可以做決策，有些只負責溝通與協調。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.委員會可以集思廣益。</li> <li>2.委員會可以協助溝通與協調</li> <li>3.委員會可以避免權力過於集中。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.最大的問題在於「折衷主義」。</li> <li>2.委員會溝通與協調後往往是各方妥協下的產物，<u>當然未必是最佳決策</u>。</li> <li>3.委員會的溝通與協調，耗費太多時間。</li> </ol>
	網路型組織結構	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.網路型組織是因應複雜且動態的環境。</li> <li>2.網路型組織融合不同專業背景成員。</li> <li>3.當專案小組達成目標後，成員即解散，直到下次新目標出現時再重新集結。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.彈性組織，能適應環境變化。</li> <li>2.反應能力快。</li> <li>3.創新能力強。</li> <li>4.行動能力強。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.因命令並不是由上而下傳遞，所以較難以掌控。</li> <li>2.品質控管考驗公司的經驗與判斷力。</li> <li>3.不易在凝聚力強的大型公司中生存。</li> </ol>

二民補習班



職權導向	直線組織	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.直線組織又稱「集權式架構」，是一種最簡單的組織，最頂端即是絕對威權的高階主管。</li> <li>2.組織的總任務分成許多塊，每一塊都有專業管理者，擁有絕對的<u>職權與職責</u>，也必須承擔相應的<u>責任</u>。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.組織內的<u>職權與職責</u>關係簡單、明確。</li> <li>2.權力高度集中，組織架構比較穩定。</li> <li>3.各部門高度專業分工，工作效率高。</li> <li>4.企業統一指揮，統籌分配資源，所以符合經濟效益。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.強調集中領導，容易導致<u>專權</u>。</li> <li>2.強調集中領導，組織系統<u>應變力較差</u>。</li> <li>3.各部門間目標不統一，互動交流少，訊息與命令傳遞易受阻。</li> <li>4.組織規模擴大時，<u>高層管理效能降低</u>。</li> </ol>
	直線幕僚式組織	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.直線幕僚式組織即是在直線組織中加上「<u>輔助性幕僚人員</u>」。</li> <li>2.直線幕僚式組織本身具有明確的指揮系統，幕僚部門則為「<u>諮商性質</u>」。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.直線幕僚式組織擁有直線組織的優點。</li> <li>2.但因有輔助性幕僚人員，所以解決問題更具專業。</li> <li>3.直線管理者因幕僚人員而減輕負荷，因此可以增加管理人員的<u>管理幅度</u>。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.直線幕僚式組織擁有直線組織的缺點。</li> <li>2.直線主管與幕僚人員<u>職權劃分不易</u>，彼此間容易產生衝突。</li> </ol>
	職能式組織	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.職能式組織即是組織中各階層皆以「<u>業務功能</u>」作為分工。</li> <li>2.指揮系統除了有上下隸屬關係外，還存在「<u>業務功能的指揮系統</u>」。</li> <li>3.適合「<u>生產作業</u>」與「<u>中小企業</u>」。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.幕僚部門利用其「<u>功能性職權</u>」下達命令，可以使組織運作相對有效率。</li> <li>2.組織結構符合專業分工的精神，可使員工工作達到簡化、專業與效能。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.指揮與命令是不統一的。</li> <li>2.各個「<u>業務功能部門</u>」的溝通與協調是較困難的。</li> </ol>

3people

三民補習班

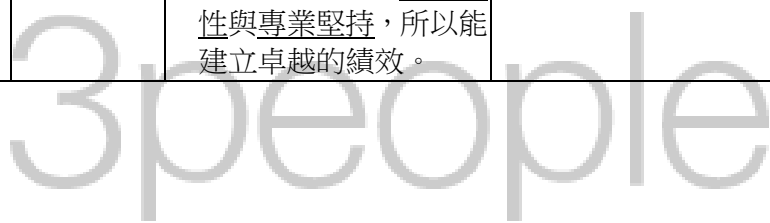


## 領導理論型態總整理

	五大類	領導型態種類	意義	相關特質與理論
領導理論	特質論(先天)	特質論	1. 特質論又稱「偉人論」，它們認為領導者先天就有某些特質，這是「英雄造時勢」的理論。 2. 特質論是最早的領導理論。 3. 特質論的研究重心是集中在「領導者的特質」上。	[天生領導者的特質] 1. 自信心、成熟度、寬容性與心理健康。 2. 聰明才智、判斷力、創新精神。 3. 善於言詞、人際關係較為開放。
	領導行為風格論(後天)	李文、懷特與李皮特	1. 獨裁式領導：類似君王至高無上的權力，賞罰有決定權，不受拘束；領導者與部屬保持距離；適合員工素質與士氣低落時；但因長期壓迫，會使員工失去創意與工作熱忱；其手段又可分「仁慈的」與「威嚴的」。 2. 放任式領導：即是「無為而治」，團體決策由部屬決定，領導者處於被動地位；可以培養員工的自主性與獨當一面，但有可能使員工產生「本位主義」。 3. 民主式領導：領導者協助團體進行討論，並鼓勵部屬參與決定；對組織活動採取充分授權，信任部屬，並以激勵代替處罰；可增加員工的參與，提升員工的自信心；但如果過於講求民主，反而易導致效率低落。	
	連續帶理論	連續帶理論	1. 將領導行為視為一種「連續構面」，是無法分類的，只是程度的不同；依部屬的參與程度來劃分管理者的領導方式。 (1) 以「主管為中心」的獨裁式領導。 (2) 以「員工為中心」的放任式領導。 2. 其餘的領導風格則介於(1)與(2)之間。	
	四系統理論	四系統理論	1. 學者李克特在其著作中，將連續帶理論的基本觀念予以延伸，把領導連續帶分成四種領導型態。 (1) 獨裁式領導(剝削)：高度權威作風、集權式決策、完全不信任部屬、以懲罰方式對待部屬。 (2) 獨裁式領導(仁慈)：高度權威作風、部屬低度參與決策、某種程度信任與保護部屬、以懲罰與獎勵對待部屬。 (3) 民主式領導(諮商)：以全體意見為主、必先詢問意見再做決策(雙向溝通)、相當信任部屬、以獎勵對待部屬。 (4) 民主式領導(參與)：以全體意見為主、部屬參與決策程度最高、完全信任部屬、以溝通與激勵對待部屬。	



	<p>兩構面理論 (俄亥俄州大學)</p>	<p>1.俄亥俄州立大學學者認為只考慮「決策」一個構面，並不足以表達領導的分類，不應該只觀察「權力是否集中」。 (1)定規：從工作傾向的構面，即是組織結構、規章與流程等來觀察。一般來說，<u>高定規</u>的領導效果最好。 (2)關懷：從人際關係的構面，即是領導者對部屬的尊重與信任等來觀察。一般來說，<u>高關懷</u>的領導效果最好。</p>
	<p>兩構面理論 (密西根大學)</p>	<p>1.密西根大學學者<u>李克特</u>提出領導行為可以分成「生產中心型」與「員工中心型」的領導方式。</p>
	<p>管理方格 5 理論</p>	<p>1.美國行為科學家<u>布拉克</u>與<u>莫頓</u>在「管理方格」一書中提出，對「生產關心」(X 軸)與「對人關心」(Y 軸)的領導方式可以形成五種不同的領導型態。 [管理方格 5 理論的領導型態] 1.(1,1)型為「放任管理」，「放任型領導」。 2.(1,9)型為「俱樂部管理」，「鄉村俱樂部型領導」。 3.(5,5)型為「中庸管理」，「中庸型管理」。 4.(9,1)型為「任務管理」，「工作管理型領導」。 5.(9,9)型為「團隊管理」，「團隊管理」。</p>
	<p>柯林斯五級領導</p>	<p>1.美國管理科學家<u>柯林斯</u>在《從 A 到 A+》一書中提到，將領導分成五層級。 [柯林斯五級領導型態] 1.第一級：有高度才幹的人。 2.第二級：有所貢獻的團隊成員。 3.第三級：勝任愉快的經理人。 4.第四級：有效能的領導者。 5.第五級：領導人。 2.第三級勝任愉快的經理人能組織人力與資源，有效率達成目標。 3.第四級有效能領導者能<u>激發部屬熱情，帶動部屬追求更高績效</u>。 4.第五級領導人為<u>謙遜個性與專業堅持</u>，所以能建立卓越的績效。</p>



# 三民補習班



領導 權變 論 (遇事反應)	雷定三構 面 管理理論 (權變領導 理論)	1.當外在環境不一樣時，也應該做出不同決策予以反應。 2.美國學者雷定提出三構面管理理論，從「任務導向」、「關係導向」與「領導效能」來達成最有效的管理。 3.雷定認為領導方式是否有效，取決於領導者是否能正確判讀「適用的情境」，正確判讀適用的情境，即能選定正確的決策因應，這即是所謂「權變領導理論」。	[雷定三構面領導型態] 1.關切型：領導者重視 <u>人際關係</u> ，不在意 <u>工作任務</u> 。 2.分離型：領導者不重視 <u>人際關係與工作</u> ，一切照規定行事，不考慮個人差異與創新。 3.整合型：兼顧群體需求與任務，透過群體合作達成目標。 4.盡職型：一心只想達成任務，其它一概不管。
	費德勒權 變模式 (權變領導 理論)	1.美國教授費德勒提出「最不受歡迎的工作夥伴量表」，用此量表來測度一個人是屬於「任務導向」或是「關係導向」。 2.其理論並以「工作結構」、「職位權力」與「領導者與部屬間的關係」三因子，來衡量領導者目前所處狀況是否有利於領導。	1.當領導者處於「有利與不利」的情境時，「任務導向」的領導方式獲得的績效是較高的。 2.當領導者處於「中度有利」的情境時，「關係導向」的領導方式獲得的績效是較高的。 (P166)

# 3people

## 三民補習班



論	赫塞-布蘭查德情境領導 (權變領導理論)	<p>1.美國心理學家赫塞與布蘭查德在《組織行為》一書中提到「情境領導理論」，也稱為「領導生命週期理論」，主張領導風格應該取決於「被領導者的成熟度」。</p> <p>2.所謂被領導者的成熟度是指對自己行為負責的能力與意願，可以分成 M1、M2、M3 與 M4。</p> <p>(1)M1 為個體無能力，無意願對工作負責。</p> <p>(2)M2 為個體雖然能力不足，但有意願對工作負責。</p> <p>(3)M3 為個體有能力，但無意願對工作負責。</p> <p>(4)M4 為個體有能力，且有意願對工作負責。</p>	<p>[赫塞-布蘭查德情境領導型態]</p> <p>1.告知式:高工作、低關係與 M1 成熟度。(P167)</p> <p>2.推銷式:高工作、高關係與 M2 成熟度。(P167)</p> <p>3.參與式:低工作、高關係與 M3 成熟度。(P167)</p> <p>4.授權式:低工作、低關係與 M4 成熟度。(P167)</p> <p>5.四種領導風格請搭配 P168 圖形說明。</p>
---	----------------------	--	--

3people

三民補習班





	五大類	領導型態 種類	意 義	相關特質與理論
領導理論	領導權變論 (遇事反應)	路徑-目標理論 (權變領導理論)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.路徑-目標理論認為領導者行為對於下列部屬三種行為是具有影響力的。(1)工作動機。(2)工作滿足。(3)面對領導者是否能接受。</li> <li>2.路徑-目標理論是建構在「期望理論」上，也就是「被領導者的價值是否被滿足」。</li> <li>3.領導者的工作是要「幫助下屬達到他們的目標」，並且提供必要的支援以確保各自目標與群體目標是一致的。</li> <li>4.「有效的領導者」即是明確地指出實現目標的途徑來幫助下屬，並為下屬清除各種障礙與危險，使下屬履行這目標變得更容易。</li> <li>5.如果工作結構是「高度結構化與正式化」，那領導方式就比較偏重人際關係，以降低工作人員因工作枯燥可能產生的情緒。</li> <li>6.如果工作結構是「低結構化與低正式化」，代表工作多變化與具挑戰性，領導者需致力於工作上的要求。</li> </ol>	<p>[路徑-目標理論的領導型態]</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.指導型：領導者對於下屬如何完成工作給予明確指導，並明確地制定出工作標準，規章制度清清楚楚，指導不厭其詳。</li> <li>2.支持型：領導者對部屬的需求表達出友好與關切，平等地對下屬，尊重下屬，並且對充分關心與理解下屬。</li> <li>3.參與型：領導者邀請下屬一起參與決策，做決策時能徵求員工的想法與意見。</li> <li>4.成就取向型：領導者鼓勵下屬訂出具有挑戰性的目標，並激勵下屬盡其所能地達成設定的目標。</li> </ol>
		領導者-參與模式 (權變領導理論)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.領導者-參與模式亦稱為「領導規範模型」、「決策參與權變理論」、「常規決策理論」。</li> <li>2.領導者-參與模式認為領導者行為應該視「工作結構」而調整。</li> <li>3.領導者-參與模式提出領導者應該遵守的程序法則，而這「程序法則」又受到「不同環境」的影響。</li> <li>4.領導者-參與模式提出「七種不同環境」，進而讓員工參與決策，而形成「五種不同領導風格」。</li> </ol>	<p>[領導者-參與模式的決策樹構成]</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.七種不同環境(情境)問題。(P170)</li> <li>2.在七種不同環境(情境)問題下，讓員工進行做決策，形成所謂的決策樹，並形成五種不同的領導風格。(P171)</li> </ol>

三民補習班



交易與轉型	交易與轉型	交易領導	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 領導人給被領導人某些東西，以交換讓領導人來領導。</li> <li>2. 領導者這樣的「影響力」來自於領導者可以讓部屬相信，<u>這樣的付出與報酬是公平合理的</u>。</li> <li>3. 領導者這樣的「影響力」亦來自於「精神情感的交流」，即是所謂「士為知己者死」，也是公平交易的一種。</li> <li>4. Bass 等學者將交易領導分成三種層次。             <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 主動例外管理：主動監控成員行為。</li> <li>(2) 消極例外管理：被動監控成員行為。</li> <li>(3) 權變式獎賞：根據表現給予適度的獎勵。</li> </ol> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 「期望理論」是 Vroom 在《工作與激勵》中提出的激勵理論。以三個因素反映需要與目標之間的關係。要激勵員工就必須讓員工知道             <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 工作可以提供給他們真正需要的東西。</li> <li>(2) 他們欲求的東西是與績效是聯繫在一起的。</li> <li>(3) 只要努力工作就能提高他們的績效。</li> </ol> </li> <li>2. 「增強理論」認為行為的後果才是影響行為的主因。人們採取某種行為後，若立即有可喜的結果，則此可喜的結果就變成控制行為的增強物。</li> </ol>
		轉型領導 (變格型)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 轉型領導是結合「交易型領導」與「魅力型領導」以促進組織變革的一種領導理論。</li> <li>2. 轉型領導是結合組織成員「共同需求與願望」，並透過「領導作用」建立人員對組織目標的共識與承諾。</li> <li>3. 轉型領導的領導者必須不斷地成長，才能透過更高的理想與道德，使成員不斷地超越自我，以達到更高的層次。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 以目標、理想與道德來改變成員，並建立成員間的「共同目標」。</li> <li>2. 關心個體差異，從中給予個別關懷與個別支持。</li> <li>3. 「智力的激發」與「心靈的鼓舞」，讓成員學習面對問題與解決問題的能力，並從中學習自我發展。</li> </ol>
僕人	僕人	僕人式領導 (服務領導)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 格林利夫提出，強調領導者的「服務意識」，領導者的地位是透過服務而產生的，而非是將自己處於高高在上，由下屬來服務。</li> <li>2. 強調是「先服務」，而「非是先領導」。</li> </ol>	<p>[僕人式領導的服務特質]</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 知覺。</li> <li>2. 遠見。</li> <li>3. 治癒。</li> <li>4. 勸導。</li> <li>5. 傾聽。</li> <li>6. 同理心。</li> <li>7. 員工承諾。</li> <li>8. 建立社群。</li> </ol>

# 三民補習班



## 激勵理論總整理

理論名稱	意義	相關理論
內容理論	1.由人的內在需求項目來激勵一個人，因為人的行為主要是受到內在動機與內在需求之影響，只要能夠滿足一個人的某種需求，那麼人自然可以朝某個方向前進。	1.馬斯洛需求層次理論。 2.麥克葛瑞格 X 理論。 3.Y 理論。 4.赫茲伯格兩因素理論(保健因子理論)。 5.麥克里蘭三需求理論。 6.阿得福 ERG 理論。
過程理論	1.當內容理論的發展遇上瓶頸時，人們開始思考著還有什麼樣的因素會影響個人的行為，於是發展出「過程理論」。 2.過程理論的精神在於「激勵要有效」，不在於給了什麼，而是「如何給」。	1.亞當斯公平理論。 2.佛洛姆期望理論。
強化理論	1.強化理論相信個體的行為是可以藉由「外在力量」來改變，而不需要考慮人的內在動機與認知。 2.這種外在力量的改變，即是藉由「教育」改變人的行為，所以強化理論基礎是建構在「心理學上的學習理論」。	1.在管理學上常用的強化行為(教育)工具有 <u>獎勵</u> 、 <u>懲罰</u> 、 <u>趨避與消滅</u> 。
綜合理論	1.綜合理論為權變理論，它認為人性並非本善或本惡，而是介於兩者之間。	1. M 理論、超 Y 理論與 Z 理論。 2. 成熟理論、工作特性理論。

理論名稱	意義	特色
馬斯洛需求層次理論	1.人的需求是具「層次性的」，從低階層的需求獲得滿足後，才會晉升到較高階層的需求。 2.尚未滿足的慾望才具備激勵作用，已滿足者不具此作用。	1.生理需求。 2.安全需求。 3.社會需求(情愛與歸屬)。 4.尊重需求(自尊與它尊)。 5.自我實現的需求。 6.靈性的需求。
X 理論	1. X 理論中心思想「人性本惡」，人本身是 <u>厭惡工作</u> 的。 2. 因此得管理督導、強制威脅與懲處警戒促使其努力達成組織目標。 3. 若無積極管理，人們對其組織的要求便是消極或是反抗的態度。	



內容理論	Y 理論	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Y 理論中心思想「人性本善」，人本身是<u>喜歡工作</u>的。</li> <li>2. 人們會自動自發、為自己工作負責促使其努力達成組織目標，並且滿足自我實現等較高層次的需求。</li> <li>3. Y 理論強調建立組織與個人的共同目標，管理型態為鼓勵參與、注重溝通與充分授權與分權。</li> </ol>		
	兩因素理論 (保健因子理論)	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="323 369 808 710"> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.赫茲伯格提出「兩因素理論」，認為人們對於工作有不好的感受時，多半與「工作環境」有關；人們對於工作感到滿意時，多半與「工作本身」有關。</li> <li>2.提出「保健因素」，即是能防止對工作產生不滿的因素。</li> <li>3.提出「激勵因素」，即是能帶來對工作產生滿足的因素。</li> </ol> </td> <td data-bbox="808 369 1300 710"> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.保健因素又稱維持因素，員工並不會因為這些因素而受到激勵，但當這些因素消失時，卻會引起員工的不滿。</li> <li>2.激勵因素又稱滿足因素、工作內因素，當它存在時，員工會因此而感到滿足，當它消失時，員工也不會覺得不滿足。</li> </ol> </td> </tr> </table>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.赫茲伯格提出「兩因素理論」，認為人們對於工作有不好的感受時，多半與「工作環境」有關；人們對於工作感到滿意時，多半與「工作本身」有關。</li> <li>2.提出「保健因素」，即是能防止對工作產生不滿的因素。</li> <li>3.提出「激勵因素」，即是能帶來對工作產生滿足的因素。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.保健因素又稱維持因素，員工並不會因為這些因素而受到激勵，但當這些因素消失時，卻會引起員工的不滿。</li> <li>2.激勵因素又稱滿足因素、工作內因素，當它存在時，員工會因此而感到滿足，當它消失時，員工也不會覺得不滿足。</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.赫茲伯格提出「兩因素理論」，認為人們對於工作有不好的感受時，多半與「工作環境」有關；人們對於工作感到滿意時，多半與「工作本身」有關。</li> <li>2.提出「保健因素」，即是能防止對工作產生不滿的因素。</li> <li>3.提出「激勵因素」，即是能帶來對工作產生滿足的因素。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.保健因素又稱維持因素，員工並不會因為這些因素而受到激勵，但當這些因素消失時，卻會引起員工的不滿。</li> <li>2.激勵因素又稱滿足因素、工作內因素，當它存在時，員工會因此而感到滿足，當它消失時，員工也不會覺得不滿足。</li> </ol>			
	三需求理論	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="323 710 808 904"> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.麥克里蘭認為「需求是沒有階級的」。</li> <li>2.麥克里蘭認為需求是按「權力需求」、「親和需求」與「成就需求」以不同比例混合而成的。</li> </ol> </td> <td data-bbox="808 710 1300 904"> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.權力需求：使別人順從自己意志。</li> <li>2.親和需求：與別人建立友善、融洽與合作人際關係。</li> <li>3.成就需求：個人追求優越感的驅動力。</li> </ol> </td> </tr> </table>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.麥克里蘭認為「需求是沒有階級的」。</li> <li>2.麥克里蘭認為需求是按「權力需求」、「親和需求」與「成就需求」以不同比例混合而成的。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.權力需求：使別人順從自己意志。</li> <li>2.親和需求：與別人建立友善、融洽與合作人際關係。</li> <li>3.成就需求：個人追求優越感的驅動力。</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.麥克里蘭認為「需求是沒有階級的」。</li> <li>2.麥克里蘭認為需求是按「權力需求」、「親和需求」與「成就需求」以不同比例混合而成的。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.權力需求：使別人順從自己意志。</li> <li>2.親和需求：與別人建立友善、融洽與合作人際關係。</li> <li>3.成就需求：個人追求優越感的驅動力。</li> </ol>			
	ERG 理論	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="323 904 808 1246"> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.克雷頓·阿得福將馬斯洛需求層次理論加以修定，認為人類的需求應減化成三大類，即是「生存」、「關係」與「成長」。</li> <li>2.阿得福並認為需求可以同時具備「激勵作用」；並且不同層次的需求可以「同時被滿足」；當追求較高層次的需求受挫時，則會加強滿足較低層次的需求「作為替代」。</li> </ol> </td> <td data-bbox="808 904 1300 1246"> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.生存(E)：相當於馬斯洛的「生理」與「安全」需求。</li> <li>2.關係(R)：相當於馬斯洛的「社會」與「自尊」需求。</li> <li>3.成長(G)：相當於馬斯洛的「自我實現」需求。</li> </ol> </td> </tr> </table>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.克雷頓·阿得福將馬斯洛需求層次理論加以修定，認為人類的需求應減化成三大類，即是「生存」、「關係」與「成長」。</li> <li>2.阿得福並認為需求可以同時具備「激勵作用」；並且不同層次的需求可以「同時被滿足」；當追求較高層次的需求受挫時，則會加強滿足較低層次的需求「作為替代」。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.生存(E)：相當於馬斯洛的「生理」與「安全」需求。</li> <li>2.關係(R)：相當於馬斯洛的「社會」與「自尊」需求。</li> <li>3.成長(G)：相當於馬斯洛的「自我實現」需求。</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.克雷頓·阿得福將馬斯洛需求層次理論加以修定，認為人類的需求應減化成三大類，即是「生存」、「關係」與「成長」。</li> <li>2.阿得福並認為需求可以同時具備「激勵作用」；並且不同層次的需求可以「同時被滿足」；當追求較高層次的需求受挫時，則會加強滿足較低層次的需求「作為替代」。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.生存(E)：相當於馬斯洛的「生理」與「安全」需求。</li> <li>2.關係(R)：相當於馬斯洛的「社會」與「自尊」需求。</li> <li>3.成長(G)：相當於馬斯洛的「自我實現」需求。</li> </ol>			
	公平理論	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.亞當斯提出公平理論，認為員工會將產出/投入之比，與它人比較，當他們覺得待遇是公平時，才會受到激勵；當他們覺得待遇是不公平時，則會採取行動以減輕不公平的感受。</li> <li>2.公平理論又稱「交換理論」或是「社會比較理論」。</li> </ol>		

# 三民補習班

過程理論	期望理論	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.佛洛姆提出「激勵的期望理論」，而多數的實證研究也支持期望理論。</li> <li>2.期望理論認為一個人受到激勵而努力工作，是因為預期努力工作下所得到的效果與他心中所期望的報酬是一樣的。</li> <li>3.邏輯推衍：個人需求 → 努力 → 績效 → 報酬。</li> <li>4.激勵強度 = 價值 × 期望。</li> <li>5. x 代表過程。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.價值又稱「效價」，即是「報酬與個人需求滿足的關聯性」，並強調同一種報酬在不同人心中認定的價值是有差異的，所以「企業應了解員工真正的需求」。 (1)員工加薪、晉升，屬於正的價值。 (2)工作壓力、上司責備，屬於負的價值。</li> <li>2.過程又稱「手段」，即是「績效與報酬的關聯性」，員工必須相信努力與報酬結果間存在正向關係，當員工努力創造出績效，自然會得到報酬；所以「企業應重視對員工的承諾」。</li> <li>3.期望又稱「期望值」，即是「努力與績效的關聯性」，員工會根據經驗、能力與客觀評估自己達成目標的可能性，這種可能性的機率介於 0 到 1 之間，所以「企業應重視員工的進修與教育訓練」。</li> </ol>
------	------	---	--

強化理論	典制約	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.巴甫洛夫的狗狗實驗，「鈴聲與食物」，這實驗就是心理學上很有名的「古典制約」，屬於關聯性學習的一種。</li> <li>2.古典制約最基本原則就是「接近律」，如果有兩個東西在空間與時間上經常伴隨出現，我們自然地就會將它們連結在一起。</li> </ol>	
	操作性制約	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.操作性制約主張行為(自變數)是結果(應變數)的函數。</li> <li>2.操作性行為是「自發的行為」或是藉由「學習而來的行為」，非是反射性行為或是非學習而來的行為呢。</li> <li>3.當特定行為發生後，如果伴隨令人愉悅的結果時，那麼自然會增加該行為的頻率；相反的，就會減少該行為的頻率。</li> </ol>	
	社會學習理論	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.社會學習理論認為人們可以經由「觀察與知覺」來學習，「不一定需要自己親身經歷過」。</li> <li>2.人們依自己所觀察與知覺的結果來作反應，非是對客觀的結果來作反應，因此我們可以從看書或是觀察別人來學習。</li> <li>3.被學習的對象，我們稱為「楷模」，楷模是社會學習理論的中心思想，楷模對人的影響包含四個過程。</li> </ol> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p style="text-align: center;">[楷模對人的影響的四個過程]</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.注意過程：一開始先注意楷模行為表現，然後開始學習。</li> <li>2.留存過程：然後對楷模行為產生記憶，當楷模影響力越大時，記憶強度就越大。</li> <li>3.動作重現歷程：人們在適當時機，會展現自己學習的結果。</li> <li>4.增強歷程：當人們展現出自己學習的結果，如果獲得適當的獎賞時，人們都願意再次展現。</li> </ol> </td> </tr> </table>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.社會學習理論認為人們可以經由「觀察與知覺」來學習，「不一定需要自己親身經歷過」。</li> <li>2.人們依自己所觀察與知覺的結果來作反應，非是對客觀的結果來作反應，因此我們可以從看書或是觀察別人來學習。</li> <li>3.被學習的對象，我們稱為「楷模」，楷模是社會學習理論的中心思想，楷模對人的影響包含四個過程。</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.社會學習理論認為人們可以經由「觀察與知覺」來學習，「不一定需要自己親身經歷過」。</li> <li>2.人們依自己所觀察與知覺的結果來作反應，非是對客觀的結果來作反應，因此我們可以從看書或是觀察別人來學習。</li> <li>3.被學習的對象，我們稱為「楷模」，楷模是社會學習理論的中心思想，楷模對人的影響包含四個過程。</li> </ol>	<p style="text-align: center;">[楷模對人的影響的四個過程]</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.注意過程：一開始先注意楷模行為表現，然後開始學習。</li> <li>2.留存過程：然後對楷模行為產生記憶，當楷模影響力越大時，記憶強度就越大。</li> <li>3.動作重現歷程：人們在適當時機，會展現自己學習的結果。</li> <li>4.增強歷程：當人們展現出自己學習的結果，如果獲得適當的獎賞時，人們都願意再次展現。</li> </ol>		



	<p>行為強化方法</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.正強化：當員工努力達成預期目標時，「可以予以獎勵，以鼓勵此行為的重覆出現」。</li> <li>2.負強化：當員工產生不合要求的行為時，對此行為該予以否定；「若員工按要求行動時，就可以減少不愉快的情境」。</li> <li>3.懲罰：當員工出現組織不希望出現的行為時，「組織以懲罰方式來強化，並阻止該行為的發生」。</li> <li>4.消弱：員工以錯誤的行為來引起別人的注意，「主管故意忽視，那麼這樣錯誤的行為將會弱化」。</li> </ol>		
<p>綜合理論</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="116 434 644 1004"> <p>M 理論</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.路易士·亞倫提出 M 理論，發現人性是介於 X 理論與 Y 理論之間；管理風格應建立在「理性」、「民主」與「中庸」。</li> <li>2.企業凝聚力與推動力來自領導與部屬間的交互作用，這交互作用為「人倫力」、「交感力」、「趨勢力」與「強制力」。</li> <li>(1)人倫力：領導者對下屬的關愛。</li> <li>(2)交感力：領導者對下屬的贊揚與肯定。</li> <li>(3)趨勢力：領導者給予下屬具體的權勢，產生了趨勢力。</li> <li>(4)強制力：領導者對下屬的賞罰，產生了強制力。</li> </ol> </td> <td data-bbox="644 434 1270 1004"> <p>[M 理論主要假設]</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.本性假設：人先天遺傳而來的本性，如惰性、好逸惡勞等等。</li> <li>2.習慣假設：人能夠隨環境改變而適應環境，產生「特定習慣」。</li> <li>3.習俗文化假設：社會群體的存在產生了「習俗與文化」，而這些習俗與文化也具相當程度左右人的行為。</li> <li>4.創新假設：人與社會群體都能夠「創新演化」，適時地改變自己的習慣與習俗。</li> </ol> </td> </tr> </table>	<p>M 理論</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.路易士·亞倫提出 M 理論，發現人性是介於 X 理論與 Y 理論之間；管理風格應建立在「理性」、「民主」與「中庸」。</li> <li>2.企業凝聚力與推動力來自領導與部屬間的交互作用，這交互作用為「人倫力」、「交感力」、「趨勢力」與「強制力」。</li> <li>(1)人倫力：領導者對下屬的關愛。</li> <li>(2)交感力：領導者對下屬的贊揚與肯定。</li> <li>(3)趨勢力：領導者給予下屬具體的權勢，產生了趨勢力。</li> <li>(4)強制力：領導者對下屬的賞罰，產生了強制力。</li> </ol>	<p>[M 理論主要假設]</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.本性假設：人先天遺傳而來的本性，如惰性、好逸惡勞等等。</li> <li>2.習慣假設：人能夠隨環境改變而適應環境，產生「特定習慣」。</li> <li>3.習俗文化假設：社會群體的存在產生了「習俗與文化」，而這些習俗與文化也具相當程度左右人的行為。</li> <li>4.創新假設：人與社會群體都能夠「創新演化」，適時地改變自己的習慣與習俗。</li> </ol>
<p>M 理論</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.路易士·亞倫提出 M 理論，發現人性是介於 X 理論與 Y 理論之間；管理風格應建立在「理性」、「民主」與「中庸」。</li> <li>2.企業凝聚力與推動力來自領導與部屬間的交互作用，這交互作用為「人倫力」、「交感力」、「趨勢力」與「強制力」。</li> <li>(1)人倫力：領導者對下屬的關愛。</li> <li>(2)交感力：領導者對下屬的贊揚與肯定。</li> <li>(3)趨勢力：領導者給予下屬具體的權勢，產生了趨勢力。</li> <li>(4)強制力：領導者對下屬的賞罰，產生了強制力。</li> </ol>	<p>[M 理論主要假設]</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.本性假設：人先天遺傳而來的本性，如惰性、好逸惡勞等等。</li> <li>2.習慣假設：人能夠隨環境改變而適應環境，產生「特定習慣」。</li> <li>3.習俗文化假設：社會群體的存在產生了「習俗與文化」，而這些習俗與文化也具相當程度左右人的行為。</li> <li>4.創新假設：人與社會群體都能夠「創新演化」，適時地改變自己的習慣與習俗。</li> </ol>		
<p>綜合理論</p>	<p>超 Y 理論</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.管理心理學家摩斯與羅齊根據「複雜人」的假定，提出「超 Y 理論」，是屬於「權變學派」。</li> <li>2.超 Y 理論認為環境隨時都在改變，人也隨時都在改變，X 與 Y 理論都不是絕對的，所以此學派主要重點是在於「人」、「工作」與「組織」的完美配置。</li> <li>3.人們加入一個組織，有許多不一樣的動機與想法，其中最重要的動機就是「實現其勝任感」。</li> <li>4.有些人適合 X 理論，有些人適合 Y 理論，所以面對不同的人需要因材施教，這樣才能提高組織的運轉效率。</li> </ol>		

# 三民補習班



<p>成熟理論</p>	<p>1.艾吉里斯認為人要從不成熟到成熟要經過七個過程。 2.好的管理者可以視目前的狀況助長這成長過程。 3.拙劣的管理者反而會阻礙這成長過程。</p>	<p>[嬰兒] [成人]</p> <p>1.缺乏自我意勢 →具自我意識且能控制自我 2.被動狀況減少 →主動狀況增加 3.只有「現在」時間觀念 →具現在、過去與未來的觀念 4.偶爾淺談興趣 →深厚且強烈的興趣 5.只有少數行為模式 →豐富多元的行為模式 6.高度依賴於它人 →獨立自主的 7.附屬於它人 →與它人同級甚至超越它人</p>
<p>Z 理論</p>	<p>1.Z 理論主要研究「人與工作」、「人與企業」的關係。 2.日裔美籍學者威廉·大內發現日本企業的生產率普遍高於美國企業，大內認為美國企業應結合日本企業的優點，形成一種「Z 型管理方式」。</p>	<p>[Z 型管理方式的作法]</p> <p>1.培養員工為「通才」，就算是基層員工也能參與決策。 2.員工考核與升遷需全方位評估，所以升遷緩慢。 3.重視員工與公司關係，關心員工福利。 4.重視團隊合作。</p>

3people

三民補習班



<p>工作特性理論</p>	<p>1.工作特性意義：泛指與工作者有關的條件。</p> <p>2.工作特性範圍，包括工作性質、工作技能、自主性、安全感、薪資、福利、挑戰性、工作環境等等。</p> <p>3.「必要任務屬性理論」發現員工較喜愛複雜且具挑戰的工作，因而歸納出「必要的任務屬性」，當必要任務屬性越高時，工作滿足與工作參與就會越高。</p> <p>4.藉由「必要任務屬性」為基礎，發展出「工作特性理論」，他們提出六項工作特性。</p> <p>5.「工作特性模式」是將「工作特性」與「個人對工作的反應」，把兩者間的關係予以模式化。</p> <p>6.工作特性模式藉由工作中的五種「核心工作構面」，激發員工感受到的「關鍵心理狀態」，進而影響到「個人與工作的成果」。</p> <p>7.五項核心工作構面 → 員工對「工作意義、責任與實際工作感受的心理狀態」→ 進而影響個人行為與工作表現。</p> <p>8.當員工對「工作意義、責任與實際工作感受的心理狀態」完全具備時，員工自我內在激勵作用最大。</p>	<p>[必要的任務屬性]</p> <p>1.必要的知識與技能。 2.自主性。 3.變化性。 4.責任。 5.必要的互動。 6.隨意的互動。</p> <p>[工作特性理論]</p> <p>1.自主性。 2.變化性。3.工作完整性。 4.合作性。 5.回饋性。6.友誼性。</p> <p>[五種核心工作構面]</p> <p>1.工作的自主性。 2.工作的完整性。 3.工作的重要性。 4.技能的多樣性。 5.工作的回饋性。</p> <p>[工作激勵潛能分數]</p> $MPS = \frac{(\text{技術多樣性} + \text{完整性} + \text{重要性})}{3} \times \text{自主性} \times \text{回饋性}$
---------------	--	--

# 3people

## 三民補習班





## 台鐵員級企管趨勢分析(112年)

年度	100年	101年	102年	103年	104年	105年	106年	107年	108年	109年	110年	111年
規劃	X	X	X	良好目標條件	X	X	X	X	X	X		設立標良目的與好目標條件
組織	組織溝通組織學習	組織中的角色衝突	組織變革	葡萄藤組織傳遞資訊	X	工作團體	組織三種通路式	有機組織機械組織	X	地區部門之優點與不品部分(加油站)組織溝通		
領導	領導者權力來源與種類	行為修正理論	雙因子理論	X	X	X	期望理論	期望理論 馬斯洛需求與X,Y理論(士低落)	X	馬斯洛需求(以為台鐵)	職權與職責 公平理論	
控制	X	有效控制	X	控制程序	X	控制與控制的重要性	X	X	作業管理(規劃,排程,控制)甘特圖	組織控制	X	X

三民補習班



年度	100年	101年	102年	103年	104年	105年	106年	107年	108年	109年	110年	111年
企業管理	成長策略	理性	全球驅力 社會責任 社會義務 責任與回應	X	社會責任 SWOT	X	決策策略	決策策略	STP	X	企業營運思維	損益平衡分析
企業功能	X	X	X	X	預算	服務特性 財務指標	X	X	作業規劃 工作擴大化 與豐富化 服務特性	X	共享經濟 對運輸的影響	效率、效能 行銷推式與拉式

3people

三民補習班



## 一、2023 國營管理學考題分析表

管理學	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111
規劃										目標管理
組織 (第一重點單元)	組織創意與創新	組織設計之關鍵因素為何 有機是與機械式之差異為何 組織公民行為		組織差異化與組織整合	集權式組織			組織變革、內外部驅動因素、抗拒原因與如何降低抗拒		組織設計
領導 (第二重點單元)	激勵理論 1. 公平理論 2. 期望理論 3. 增強理論 4. 目標設定理論 5. 工作設計理論	激勵理論 1. 馬斯洛需求理論 2. 兩因子理論 <u>權威</u> <u>接受論</u>			<u>領導-成員交換理論 (LMX)</u>	工作團隊與有效率的工作團隊 領導權變理論 (路徑目標)	領導權變理論 (赫塞與布蘭查德)	激勵理論 1. 馬斯洛需求理論 2. 兩因子理論	激勵三個關鍵要素，早期馬斯洛、雙因子與三需求理論，近期自我效能、增強、公平與期望理論。	
控制		<u>甘特圖</u> <u>與負荷圖</u>	全面品質管理				控制，事前、事中與事後控制舉例			

三民補習班



管理學	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111
企業管理(第二重點單元)	Porter 產業競爭(五力分析模型)		社會責任 決策三種模式與產生的偏差 Porter 價值鏈管理與供應管理	決策過程為何，並舉例說明決策過程何為企業倫理與重視企業倫理之文化	企業內外部之利害關係人為何呢 企業之社會、社會責任、社會責任為何呢 Porter 一般性競爭策略為何呢(產業競爭策略) 合資	策略管理之程序 公司層級策略與事業層級策略之差異，並舉例說明	做決策時，面對、不確定與風險	有限性策略為理決策為	團體迷失(群體迷思、群體思考) Porter 策略(成本領導策略、差異化策略、集中策略)	決策過程
企業功能		工作擴大化								

3people

三民補習班



## 《第二單元 重要考點整合複習》

### 第一章：管理學派與規劃

#### (一)學派思維

1. 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？ (CD)  
(A)功能學派 (B)計量學派 (C)系統學派 (D)權變學派

#### (二)閔茲伯格、卡茲、史亭納與彼得杜拉克的管理思維

1. 根據 Mintzberg 對管理者角色的分類，談判者(Negotiator)屬於何種角色？ (C)  
(A)人際角色 (B)資訊角色 (C)決策角色 (D)協商角色
2. 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)  
(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)
3. 下列何者不是目標管理(Management By Objectives, MBO)的特質？ (A)  
(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
4. 下列哪部著作不是管理大師彼得·杜拉克(Peter Drucker)之遺作？ (B)  
(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
5. 拉克(Locke)的目標設定理論(Goal-Setting Theory)認為何種目標可導致員工產生較高的工作績效？  
(D)  
(A)由員工充份自行決定的目標  
(B)管理者與員工共同參與決定的目標  
(C)困難度不高但能激發員工士氣的目標  
(D)困難度高但被員工接受的目標
6. 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 (B)
7. 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？ (B)  
(A)人際關係能力 (B)概念化能力 (C)技術能力 (D)適應能力
8. 根據 Steiner 的整體規劃模型(Integrated Planning Model)，下列何者不是主要步驟？  
(C)  
(A)規劃 (B)執行與檢討 (C)可行性測試 (D)前提
9. 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 ANS：(C)
10. 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？

ANS：(B)

(A)專業技術能力 (B)人際能力 (C)創新能力 (D)概念化能力

(三)管理功能

1.下列何者不是管理的功能？

ANS：(B)

(A)規劃 (B)預測 (C)領導 (D)控制

## 第二章：組 織

### (一)組織基本觀念

1.麥肯錫(McKinsey)顧問公司提出組織構成的七個要素(7S 模式)是以何種架構加以區分？

(B)

(A)策略與結構 (B)硬體與軟體 (C)系統與人員 (D)正式與非正式組織

2.根據 Mintzberg 所提出的構型理論(Configuration Theory)中教會是屬於哪種組織？

(D)

(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

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為，所指的是？(A)

(A)組織公民行為 (B)反生產行為 (C)績效行為 (D)盡責行為

4.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？ ANS：(A)

(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

### (二)組織結構

1.有關組織結構的敘述，下列何者錯誤？

(C)

(A)組織結構越趨向扁平化時，應增加授權的程度

(B)矩陣式組織易有指揮不統一、權貴混淆的問題

(C)組織結構越扁平時，控制幅度愈小

(D)若環境越穩定時，組織結構適合採用機械式組織

2.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？

(AC)

(A)產品部門化 (B)顧客部門化 (C)矩陣式組織 (D)功能部門化

3.組織以相同作業流程中的最佳者為標竿，稱為： (C)

(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

4.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)

(A)彼得原理 (B)霍桑效應 (C)制約原理 (D)畢馬龍效應

5.陳德勒(Chandler)提出之「結構追隨策略(Structure follows strategy)」意謂：

(A)組織的長期目標決定它的組織設計

(B)組織設計影響管理者如何制定策略

(C)組織的技術型態決定它的組織設計

(D)管理者的價值觀影響組織設計

(A)

6.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

ANS：(C)



- (A)④③②① (B)②③④① (C)①④②③ (D)③②①④

### (三)組織文化

- 下列關於組織文化的敘述何者正確？(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。  
(A) (A)甲乙丙丁 (B)乙丙丁 (C)甲丙丁 (D)甲乙丁
- 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 (B)  
(C)特殊的術語或字句 (D)組織創始者的願景與使命
- 「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？  
(C) (A)市場文化 (B)宗族文化 (C)企業家文化 (D)科層文化
- 下列敘述何者有誤？ (C)  
(A)全能觀點認為，組織的績效好壞難以歸咎是管理者的直接影響，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
- 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 ANS：(D)

### (四)組織病象與變革

- 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 (C)  
(A)彼得定律 (B)80/20 定律 (C)木桶定律 (D)手錶定律
- 下列敘述何者正確？ (A)  
(A)組織中的計劃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
- 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？ ANS：(D)  
(A)組織結構 (B)工作技術 (C)員工行為 (D)領導風格



### 第三章：領 導

#### (一)領導者權力

- 1.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？ (AB)  
(A)專家權(expert power) (B)參考權(referent power)  
(C)強制權(coercive power) (D)獎賞權(reward power)
- 2.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： (C)  
(A)授權(Delegation) (B)集權(Centralization) (C)賦權(Empowerment) (D)分權(Decentralization)
- 3.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？ (B)  
(A)交換型領導 (B)策略領導 (C)交易型領導 (D)魅力型領導

#### (二)激勵理論

- 1.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？ (D)  
(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
- 2.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？ (C)  
(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
- 3.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)  
(A)雙因子理論 (B)需求層級理論 (C)期望理論 (D)增強理論
- 4.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？ (C)  
(A)任務完整性 (B)回饋性 (C)任務分工性 (D)自主性
- 5.因為害怕酒為被罰，所以才遵守交通規則不敢酒為，稱之為？ (BC)  
(A)正增強 (B)負增強 (C)懲罰 (D)連續性增強
- 6.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？ (B)  
(A)攻喜馬拉雅山項峰 (B)有保障的工作 (C)加入社團 (D)當上總經理
- 7.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？ (D)  
(A)期望理論 (B)兩因素理論 (C)公平理論 (D)增強理論
- 8.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？ (C)  
(A)技能變化性 (B)工作重要性 (C)自主性 (D)任務完整性
- 9.有關激勵理論與其主張學者之配對，下列何者錯誤？ (B)  
(A)Atkinson & McClelland 的三需求理論





- (B)Porter & Lawler 的組織行為調適理論  
(C)Adams 的公平理論 (D)Alderfer 的 ERG 理論
- 10.「衣食足然後知榮辱」是屬於下列何種激勵理論的論述？ (D)  
(A)公平理論 (B)期望理論 (C)增強理論 (D)需求層級理論
- 11.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？ (D)  
(A)雙因子理論 (B)三需求理論 (C)需求層級理論 (D)期望理論
- 12.有 Alderfer 的 ERG 理論與 Maslow 的需求階層理論下列何者為非？ (D)  
(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
- 13.一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？ ANS：(A)  
(A)功利觀點 (B)權利觀點 (C)公平觀點 (D)正義觀點
- 14.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？(C)  
(A)目標設定理論 (B)期望理論 (C)公平理論 (D)成熟理論
- 15.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？(D)  
(A)雙因子理論 (B)期望理論 (C)歸因理論 (D)公平理論

### (三)領導理論

- 1.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 (D)
- 2.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？ (C)  
(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
- 3.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？ (D)  
(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
- 4.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？ (C)  
(A)第二級 (B)第三級 (C)第四級 (D)第五級
- 5.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？ ANS：(C)  
(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



(四)溝通

- 1.下列何者為跨功能的團隊十分依賴的溝通形式？ (D)  
(A)下行溝通 (B)上行溝通 (C)理論溝通 (D)橫向溝通
- 2.下列何者不是改善工作團體「社會賦閒(Social Loafing)」問題之方法？ (C)  
(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

(五)績效評估

- 1.下列何者不是公司進行內部員工招募的優點？ (D)  
(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
- 2.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？ (BD)  
(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
- 3.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？(C)  
(A)判斷評量法 (B)關鍵事件法  
(C)360 度評估 (D)目標管理法

3people

三民補習班



## 第四章：控 制

### (一)控制意義

1. 下列敘述何者有誤？ (C)
- (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
2. 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？ ANS：(D)
- (A) 組織配置
  - (B) 擬定營運策略
  - (C) 作業規劃
  - (D) 稽核控制

### (二)控制方法

1. 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？ (AB)
- (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)
2. 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？ (B)
- (A) 關聯分析法
  - (B) 要徑法
  - (C) 流程分析法
  - (D) 工作負荷分析法
3. 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？ (B)
- (A) 柏瑞托(Pareto)圖
  - (B) 魚骨(Fishbone)圖
  - (C) 管制(Control)圖
  - (D) 流程(Flow)圖
4. 在分析問題成因上最常被使用，且需與腦力激盪法並用之工具為何？ (B)
- (A) 柏拉圖
  - (B) 特性要因圖
  - (C) 甘特圖
  - (D) 流程圖
5. 下列何者非全面品質管理(TQM)的重心： (A)
- (A) 重視結果
  - (B) 持續改善
  - (C) 全體參與
  - (D) 顧客滿意
6. 計劃評核術(PERT)須對各活動的完成時間進行評估，假設完成活動的樂觀時間是 6 天，悲觀時間是 14 天，而最可能時間是 10 天，則估計平均的完成時間是： (A)
- (A) 10 天
  - (B) 9 天
  - (C) 15 天
  - (D) 12 天
7. 甘特圖(Gantt Chart)的主要用途為何？ (A)
- (A) 進度控制
  - (B) 存貨管理
  - (C) 決策分析
  - (D) 策略規劃
8. 有關「ABC 存量控制方法」的敘述，下列何者錯誤？ (D)
- (A) 又稱為重點式的物料管理方法
  - (B) 類是存貨項目少，但價值高的物料
  - (C) 類存貨數量與價值均佔其次，須稍加控制
  - (D) 類是價值低但項目多的物料，是控制的重點
9. 企業在進行品質管理時，常以「六個標準差(6σ)」作為品質目標，此 6σ 是要求產品的不良率或製造過程中的錯誤率不能超過： (C)



- (A)十萬分之3.4 (B)十萬分之6 (C)百萬分之3.4 (D)百萬分之6
- 10.下列何者非屬全面品質管理(TQM)的觀點？(D)  
 (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
- 11.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？(C)  
 (A)目標管理 (B)360度評估 (C)公司治理 (D)標竿管理

## 第五章：企業管理

### (一)企業管理者、企業倫理與社會責任

- 1.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，此為下列那一種主張呢。  
 (B)  
 (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)
- 2.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？ (C)  
 (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
- 3.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 (C)  
 (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
- 4.企業環境掃描分內部和外部分析，下列何者不是外部分析範圍？ (C)  
 (A)社會與文化 (B)科技發展 (C)銷售策略 (D)政治與法令
- 5.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 (B)
- 6.有關企業利害關係人(stakeholder)，下列敘述何者有誤？ (B)  
 (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
- 7.下列敘述何者有誤？ (B)  
 (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
- 8.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)  
 (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)



9. 企業在法律規範下，滿足其經濟責任時，稱為： (A)  
(A) 社會義務 (B) 社會責任 (C) 社會回應 (D) 社會貢獻
10. 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)  
(A) utilitarian rule (B) moral rights rule (C) justice rule (D) practical rule
11. 有關公司治理(Corporate Governance)的基本精神，下列敘述何者有誤？ (A)  
(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
12. 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(C)  
(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
13. 群體成員以匿名且不互相碰面的方式填寫問卷，各自表達意見，經整合後再請成員提出解決方法，反置而得到共識與結論，此種方法稱為： (C)  
(A) 腦力激盪法 (B) 名義群體技術法 (C) 德爾菲法 (D) 魔鬼辯證法
14. 將企業經營理念及企業精神文化，透過設計之文字、圖案、顏色或整體造形，傳達給企業內外大眾，稱為：  
(BD)  
(A) 理念識別 (B) 企業識別 (C) 活動識別 (D) 視覺識別
15. 熊彼得(Schumpeter)認為決定廠商生產的重要要素，除了土地、勞力、資本外，還有哪一要素？  
(A) 物流系統 (B) 企業家精神 (C) 產業條件 (D) 國際金融 (B)
16. 企業環境分為一般環境(General Environment)與任務環境(Task Environment),下列何者屬於任務環境：  
(D)  
(A) 政治情勢 (B) 社會文化 (C) 經濟環境 (D) 供應商
17. 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？(B)  
(A) 非營利組織 (B) 社會企業 (C) 財團法人 (D) 社團法人
18. 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？(D)  
(A) 缺乏社會責任 (B) 違反行為守則 (C) 道德衝突 (D) 利益衝突
19. 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？  
(B)  
(A) 功利模式 (B) 道德模式 (C) 公平模式 (D) 責任模式
20. 傳統創業家與新式創業家之比較，下列何者有誤？(C)  
(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
21. 下列觀念何者為非？(A)(D)  
(A) 「貨物出門，即不退换」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
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？(B)(C)  
(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
- 23.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？ ANS：(D)  
(A)社會權利 (B)社會責任 (C)社會反應 (D)社會義務
- 24.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？ ANS：(B)  
(A)理想導向 (B)自我概念導向 (C)成就導向 (D)自我表現導向
- 25.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？ ANS：(A)  
(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
- 26.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？ ANS：(C)  
(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
- 27.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？ ANS：(C)  
(A)股東會 (B)董事長 (C)監察人 (D)薪酬委員會
- 28.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？(C)  
(A)補償作用 (B)利己主義 (C)效益主義 (D)代理理論
- 29.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)  
(A)企業社會稽核 (B)公平揭露 (C)國際倫理 (D)內部創新
- 30.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)  
(A)跨文化領導 (B)精細的產業知識 (C)人際技能 (D)專業技術
- 31.獨資企業最主要的缺點為何？(B)  
(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
- 32.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？ (C)  
(A)合資 (B)加盟 (C)授權 (D)委外
- 33.下列何者非企業取得短期資金之來源？(D)  
(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
- 34.有關持續性製程改善計畫之敘述，下列何者有誤？ (D)  
(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
- 35.企業於法律規範下，滿足其經濟責任，係履行下列何者？(B)  
(A)社會責任 (B)社會義務 (C)社會權力 (D)社會回應
- 36.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)  
(A)水平併購 (B)垂直併購 (C)非關聯併購 (D)惡意併購
- 37.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)  
(A)交易成本 (B)激勵成本 (C)監控成本 (D)執行成本(enforcement costs)
- 38.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(D)



- (A)人際關係能力 (B)技術能力 (C)政治能力 (D)概念化能力
- 39.下列何者為企業職能中的直線職能？(C)
- (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

(二)產品與市場基本觀念

- 1.下列何項不是完全競爭市場的假設？ (AC)
- (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
- 2.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？  
(B)
- (A)導入期 (B)成長期 (C)成熟期 (D)回春期
- 3.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： (D)
- (A)帕金森定律 (B)煮蛙理論 (C)木桶定律 (D)長鞭效應
- 4.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 (C)
- 5.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？ (B)
- (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
- 6.根據資源基礎理論，何者不是核心資源應具備的特性？ (D)
- (A)價值性 (B)獨特性 (C)稀有性 (D)互補性
- 7.企業資源規劃(ERP)的導入會影零到企業哪方面的改變？ (D)
- (A)人力配置 (B)資訊系統 (C)工作流程 (D)以上皆是
- 8.產品生產過程中，其長期平均單位成本隨著企業累計彥出的提高而逐步下降的趨勢，稱為：  
(AB)
- (A)學習曲線 (B)經驗曲線 (C)ABC 曲線 (D)柏拉圖曲線
- 9.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？(C)(D)
- (A)聯合壟斷 (B)消費主義  
(C)綠色行銷 (D)循環經濟
- 10.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？ (ANS：(C))
- (A)同步工程 (B)前置工程 (C)反向工程 (D)重製工程
- 11.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？ (ANS：(D))
- (A) ISO 9000 (B) TQM 2012 (C) TQM 2001 (D) ISO 14000
- 12.何謂資料倉儲？ (ANS：(B))
- (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
- 13.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？ (ANS：(C))
- (A)資產配置 (B)暴利 (C)資本利得 (D)增值



14. 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？(D)  
(A)關稅 (B)進口限額 (C)禁運 (D)非關稅障礙
15. 下列何者不屬於重整策略所採取之作法？(B)  
(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
16. 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？(B)  
(A)導入期 (B)成長期 (C)成熟期 (D)衰退期

### (三)決策與策略

1. 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？ (B)  
(A)購併 (B)策略聯盟 (C)特許加盟 (D)海外子公司
2. 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？(C)  
(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
3. 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？ (D)  
(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
4. 企業網絡(network)形成的原因有很多，下列何者不屬於其中？ (D)  
(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
5. 下列何者和經濟訂購量(EOQ)的計算無關？ (D)  
(A)需求量 (B)訂購成本 (C)儲存成本 (D)產品單價
6. 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)  
(A)商際網路 (B)網際網路 (C)企業網路 (D)虛擬網路
7. 有關損益平衡分析(breakeven analysis)的敘述，下列何者有誤？ (CD)  
(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
8. 關於策略管理的敘述何者正確？(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。 (AB)  
(A)甲乙丙丁 (B)乙丙丁 (C)甲丙丁 (D)甲乙丁
9. 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？ (C)  
(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
10. 根據 Kim 與 Mauborgne「藍海策略(Blue Ocean Strategy)」之主張，下列敘述何者有誤？ (D)





- (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
- 11.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)  
(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
- 12.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？ (B)  
(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
- 13.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？ (BD)  
(A)趨中傾向 (B)近期偏差 (C)刻板印象 (D)月暈效果
14. 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？ (D)  
(A) A1 (B) A2 (C) A3 (D) A4
- 15.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)  
(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
- 16.一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？ (B)  
(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
- 17.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？ (D)  
(A)資料收集 (B)決策 (C)活力 (D)價值觀
- 18.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？ (B)  
(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
- 19.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？(D)  
(A) 224 隻、45 次 (B) 200 隻、50 次 (C) 224 隻、40 次 (D) 200 隻、40 次
- 20.下列何者不是群體決策的缺點？ (D)  
(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
- 21.請問下列預測方法中何者為模擬法？ (D)  
(A)市場研究 (B)草根法(grass root) (C)迴歸分析法 (D)焦點預測法
- 22.請問在 BCG 模式中，問題事業可採何種策略成為明日之星？ (B)  
(A)持有(holding)策略 (B)獲取(gaining)策略 (C)收割(harvesting)策略 (D)撤資(divesting)策略
- 23.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)



- (A)20 天 (B)30 天 (C)40 天 (D)50 天
- 24.某公司欲推出單價 120 元的產品，需投入 100 萬元的總固定成本，生產該產品之單位變動成本為 60 元，則至少要銷售多少單位的產品，才能達到 20 萬元的目標利潤：  
(C)  
(A)15,000 單位 (B)18,000 單位 (C)20,000 單位 (D)22,000 單位
- 25.在不確定的情況下，就各種可行方案中，將較不利的方案選出來，再就所選出的方案中選出最有利的一種，係屬於下列何種決策法則：  
(AC)  
(A)機會損失最小法則(B)樂觀法則 (C)悲觀法則 (D)Laplace 法則
- 26.在 SWOT 分析中，下列何者屬於內部企業環境的分析？(C)  
(A)Strength, Opportunity (B)Threat, Weakness  
(C)Strength, Weakness (D)Opportunity, Threat
- 27.組織可藉由投資入股等方式獲得投入資源（生產要素）的控制權，此種策略稱為：  
(D)  
(A)向前水準整合 (B)向前垂直整合 (C)向後水準整合 (D)向後垂直整合
- 28.企業進入國際市場的模式（或稱策略）可分為①合資②加盟授權③直接投資④出口，請以投資的金額、風險與控制的程度由低而高排序，下列何者正確？(A) ④<②<①<③ (B) ③<①<②<④ (C) ④<①<②<③ (D) ②<④<①<③ (A)
- 29.依據安索夫(Ansoff)的產品／市場擴張矩陣(product/market expansion grid)，以現有產品進入現有市場的行銷策略為何  
(B)  
(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
- 30.企業同時經營不同產品線或市場時，所獲得的利益會超過分開經營這些產品線或市場所獲得利益的總和，此種現象稱為：  
(AC)  
(A)綜效 (B)規模經濟 (C)範疇經濟 (D)多角化
- 31.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？(B)  
(A)水平多角化 (B)非相關多角化 (C)集中式多角化 (D)購併
- 32.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)  
(A)外包 (B)策略聯盟 (C)集中策略 (D)全球化布局
- 33.下列決策的概念何者有誤？(D)  
(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
- 34.有關策略規劃下列何者為非？(B)  
(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
- 35.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)  
(A)金牛 (B)明日之星 (C)問號 (D)落水狗



#### (四)麥克波特

1. 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？ (C)  
(A)成本領導策略 (B)差異化策略 (C)集中策略 (D)權變策略
2. 下列何者不是 Michael E. Porter 五力分析所討論的能力？ (B)  
(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
3. 請問下列哪一項不是 Michael E. Porter 所發展的策略分析架構？ (D)  
(A)五力分析 (B)鑽石模型 (C)價值鏈 (D)SWOT
4. 根據麥可波特(Michael Porter)提出的一般性競爭策略，下列哪兩種方法可增加企業的競爭優勢：  
(C)  
(A)創新與差異化 (B)特別訂價與差異化 (C)低成本與差異化 (D)低成本與效率
5. 請問下列哪一項不是波特(Porter)價值鏈(value chain)的支援活動？ (D)  
(A)人力資源 (B)技術研究發展 (C)採購 (D)出貨後勤
6. 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？ ANS：(C)  
(A)財務 (B)顧客 (C)組織設計 (D)內部流程
7. 「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)  
(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

#### (五)營運

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)  
(A)要素條件優勢 (B)需求條件優勢 (C)企業資源優勢 (D)相關支持產業優勢
2. 現代化商業的何項特質促使企業之「所有權」與「管理權」分離？ (C)  
(A)多角化 (B)經營國際化 (C)資本大眾化 (D)自由競爭化
3. 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 (D)  
(A) ①②③ (B) ②③④ (C) ①③④ (D) ①②③④
4. 企業要說服股東進行全球化的絕佳理由是下列何者？ (BC)



- (A)成本的驅力 (B)競爭的驅力 (C)市場的驅力 (D)股東的驅力
- 5.國際化策略中，地方需求回應高且成本高的策略型態為何？ (B)  
(A)全球策略 (B)多國策略 (C)跨國策略 (D)國際策略
- 6.下列何者非全球化的驅力？(C)  
(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
- 7.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，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      ANS : (A)



3people

三民補習班



## 第六章：企業功能

## (一)生產與作業管理

- 下列何者敘述有誤？ (A)
  - 效能指的是投入與產出的比例
  - 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
  - 效能指的是作對的事
  - 效率關注的是組織營運的投入與產出的比例
- 效率與效果之間的關係為何？ (ABCD)
  - 有效率才會有效果 (B)有效果才會有效率
  - 效率就是效果 (D)相互獨立沒有關係
- 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 (AB)
- 根據產品-產量分析(P-Q Analysis)，下列敘述何者正確？ (B)
  - 類產品適用批量生產方式 (B)A、B類之間的产品適用群組生產方式
  - B類產品可採產品式佈置方法 (D)A、B類之間的产品適用大量生產方式
- 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
- 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？ (B)
  - 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
- 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？ (D)
  - 加盟 (B)產學合作 (C)育成中心 (D)內部創業
- 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？ ANS：(B)
  - 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
  - 醫院的轉換為病床與醫療設備 (D)醫院的投入為藥物管理
- 有關生產作業規劃之流程，下列何者正確？ (B)
  - 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
  - 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
  - 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
  - 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
- 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？ (B)(C)
  - 策略規劃 (B)戰術規劃 (C)作業規劃 (D)權變規劃
- 在作業管理系統中，下列何者非屬小批量生產的特性？ (B)
  - 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



12. 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？(D)  
(A)作業規劃 (B)選址規劃 (C)流程規劃 (D)產能規劃
13. 下列何者不屬於生產與作業管理之主要活動？(A)  
(A)產品價格策略擬定 (B)產能規劃 (C)製程規劃 (D)作業控制
14. 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？(B)  
(A)MBO (B)MRP (C)POS (D)TQM
15. 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？(B)  
(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
16. 針對目標管理(MBO)之特質下列描述何者有誤？(B)  
(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
17. 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？(C)  
(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)

## (二)行銷管理

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？(C)  
(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
2. 廠商採用刮脂訂價政策時，通常是在何時？(D)  
(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
3. 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？(D)  
(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
4. 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 (A)
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？  
(D)  
(A)異質性 (B)無形性 (C)資本密集性 (D)易逝性
6. 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 (C)
7. 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)  
(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
8. 目標市場行銷的步驟為下列何者？(D)



- (A)Segmentation、Targeting、Portfolio test  
(B)Substantiality、Targeting、Portfolio test  
(C)Substantiality、Targeting、Positioning  
(D)Segmentation、Targeting、Positioning
- 9.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) (B)  
(C)差別定價(Discriminatory Pricing) (D)促銷定價(Promotional Pricing)
- 10.下列何者不屬於市場的行銷觀念？ (C)  
(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
- 11.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？ (B)  
(A)生活型態 (B)購買行為 (C)價值觀 (D)教育程度
- 12.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 (C)
- 13.依性別、年齡、職業等作為市場區隔變數，稱為什麼？ (A)  
(A)人口統計變數 (B)行為變數 (C)地理變數 (D)心理變數
- 14.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？ (D)  
(A)市場區隔 (B)區隔選定 (C)產品定位 (D)產品延伸
- 15.如果廠商產品是主要的工業設備，宜採行何種配銷方式？ (C)  
(A)密集性 (B)選擇性 (C)獨占性 (D)網路
- 16.關於關係行銷(Relationship Marketing)，下列敘述何者有誤？ (C)  
(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
- 17.下列何者不是行銷溝通組合(Marketing Communication Mix)之要素？ (C)  
(A)廣告 (B)公共關係 (C)品牌 (D)人員銷售
- 18.某公司的綠茶飲料分含糖及無糖，請問是指下列何項產品維合？ (B)  
(A)廣度 (B)深度 (C)長度 (D)複雜度
- 19.下列何者為消費市場區隔的心理統計變數？ (CD)  
(A)利益 (B)忠誠度 (C)人格 (D)態度
- 20.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？ (D)  
(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
- 21.一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？ (B)  
(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
- 22.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？ (B)  
(A)零階通路 (B)一階通路 (C)二階通路 (D)三階通路
- 23.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 (C)  
(A)selective attention (B)selective distortion (C)selective retention (D)stereotype



- 24.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？ (BC)  
(A)基本產品 (B)期望產品 (C)擴大產品 (D)潛在產品
- 25.卡特(Kotler)認為影響消費者購買行為的主要因素是： (D)  
(A)社會階層、次文化、參考群體及生活型態 (B)產品、價格、通路及促銷  
(C)文化、參考群體、家庭及人格 (D)社會、文化、個人及心理因素
- 26.當企業資源有限時，以不爭取整個市場而決定一個或少數幾個市場為目標，此種市場區隔策略稱為： (C)  
(A)無差異市場策略 (B)分散性市場策略 (C)集中性市場策略  
(D)差異性市場策略
- 27.演唱會或表演常常可以看到前、中及後排座位的票價不同，此種訂價策略稱為： (C)  
(A)比較（追隨）訂價法 (B)邊際成本訂價法  
(C)差別訂價法 (D)成本加成訂價法
- 28.可口可樂公司於全世界使用相同產品設計與行銷策略，此種策略稱為： (B)  
(A)多國化 (B)全球化 (C)當地化 (D)集中化
- 29.企業必須全力達成下列哪項目標才具有「行銷觀念(Marketing Concept)」  
(A)比競爭者做更多的廣告與促銷活動 (B)將產品全部賣光  
(C)以最低成本生產產品 (D)同時滿足顧客與獲得利潤 (D)
- 30.B2B 的客戶類別，通常不包含哪一類？ (A)或(B)  
(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
- 31.下列哪一種產業不屬於具備多邊市場特性的平台產業？ (D)  
(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
- 32.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？ (B)  
(A)木馬程式 (B)身分盜用 (C)病毒 (D)詐騙
- 33.服務與實體產品的主要差異為？ (A)  
(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
- 34.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 (B)(C)  
(A)早期大眾 (B)早期採用者 (C)創新者 (D)晚期大眾
- 35.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？ (C)  
(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
- 36.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？ (C)  
(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
- 37.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？ ANS：(D)  
(A)政治角力 (B)匯率波動 (C)商業風險 (D)文化差異
- 38.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？ ANS：(T)  
(A)文化影響 (B)期望因子 (C)品牌忠誠度 (D)社群影響因子
- 39.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)  
(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
- 40.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)  
(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
- 41.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？(B)  
(A)B2B (B) O2O (C) C2C (D) IOT
- 42.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？(C)  
(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
- 43.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)(C)  
(A)MRP (B) ERP (C) JIT 存貨控制 (D)採購
- 44.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 (D)
- 45.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)  
(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
- 46.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？(C)  
(A)創新採用 (B)早期大眾 (C)晚期大眾 (D)落後採用
- 47.下列何者為企業執行職業安全衛生管理之標準？(D)  
(A) ISO 9000 (B) ISO 14000 (C) QS 400 (D) OHSAS 18001
- 48.有關行銷之敘述，下列何者有誤？(D)  
(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用獨佔性配銷  
(D)批發商與零售商的衝突屬水平和垂直通路的衝突
- 49.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？(C)  
(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
- 50.生活日用品如糖和鹽，最適合採用下列何種配銷方法？(A)  
(A)密集性配銷 (B)選擇性配銷  
(C)獨家性配銷 (D)直接性配銷



- 51.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，故珍珠奶茶對他而言為下列何者？(A)  
(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)
- 52.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)  
(A)廣告(B)公共關係 (C)人員銷售 (D)促銷
- 53.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？(C)  
(A)①②③④⑤ (B)②③④①⑤ (C)③②④①⑤ (D)③①②④⑤

### (三)人力資源管理

- 1.企業常以筆試的方式來招募所需要之人才，惟試題應具有足夠的信度與效度，有關效度之敘述，下列何者正比？(A)  
(A)過去員工的試題分數與員工的績效表現之間具有高度的正相關  
(B)試題彼此之間具有一致性  
(C)試題彼此之間具有穩定性  
(D)測試問題所得到的答案，彼此間沒有顯著的差異
- 2.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？(B)  
(A)工作說明書 (B)工作規範書 (C)標準作業流程 (D)工作指引
- 3.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？(CD)  
(A)工作規範 (B)工作說明書 (C)工作特性分析 (D)工作豐富化
- 4.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？(C)  
(A)工作規範書 (B)作業計畫書 (C)工作說明書 (D)作業手則
- 5.有關工作豐富化之內涵，下列敘述何者正確？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(A) ①④  
(B) ②④ (C) ③④ (D) ①③ (B)
- 6.人力資源管理活動中，員工發展主要著重於下列何者？(B)  
(A)壓力管理 (B)個人成長 (C)道德提升 (D)目前工作所需技能
- 7.「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？(ACD)  
(A)工作說明書 (B)工作評價 (C)工作分析 (D)工作規範
- 8.將工作垂直化擴張，讓員工有更多的責任與自主權，這種工作設計的觀念是(B)  
(A)工作擴大化(B)工作豐富化(C)工作有機化(D)工作輪調化
- 9.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？(D)  
(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



10. 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，下列關於人力資源規劃的步驟何者正確？ **ANS：(T)**
- (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
12. 有關人力資源管理之敘述，下列何者正確？(C)
- (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
13. 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？(B)
- (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
- (四) 財務指標
1. 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？ **(B)**
- (A) 5
  - (B) 4
  - (C) 3
  - (D) 以上皆非
2. 在財務報表中，企業的專利權、商譽等為下列何種資產？(A)
- (A) 無形資產
  - (B) 固定資產
  - (C) 流動資產
  - (D) 以上皆非
3. 在財務報表中，下列何種財務比率非衡量企業的獲利率？(D)
- (A) 邊際利潤率
  - (B) 每股盈餘
  - (C) 業主權益報酬率
  - (D) 流動比率

3people

三民補習班



## 《第三單元 最新試題精選解析》

### 台鐵員級考題

一、企業使用那些「生產要素」製造商品與服務來提供社會需求以賺取利潤？企業為了有效率（**efficiency**）及有效能（**effectiveness**）的管理這些「生產要素」的運作，會從事那些基本的管理機能（**function**）？請分別加以詳述之。

二、任何促銷活動都是為了增加銷售量，企業可使用「拉式策略（**pullstrategy**）」及「推式策略（**push strategy**）」來進行促銷活動。請問「拉式策略」及「推式策略」有何不同？企業應用那些促銷工具或方法，來從事促銷活動？以上請分別加以詳述之。

三、假設企業銷售總成本分為總固定成本及總變動成本（銷售數量 $\times$ 單位變動成本），若已知總固定成本（**TFC**）、單位變動成本（**V**）、產品價格（**P**），請利用損益平衡分析（**breakeven analysis**）求得損益平衡銷售數量（**Q\***），並請說明損益平衡分析對管理的意涵。

四、企業「設立目標」的目的為何？好的「企業目標」通常具有什麼特性？請詳述之。

3people

三民補習班



## 經濟部考題

一、決策是問題解決的重要思維過程，請回答下列問題：

- (一)請列出決策過程之 8 個主要步驟。
- (二)請描述上述 8 個步驟之內涵為何？

二、關於組織結構與運行，請回答下列問題：

- (一)組織設計有哪些基本原則？
- (二)組織結構的選擇與調整有哪些影響因素？
- (三)試舉出 2 種常見的組織結構，並簡述其個別的優點、缺點，以及適用範圍。

三、目標管理(Management By Objectives)是許多組織設定目標之常用方法，其主要流程為何？試舉出目標管理在執行上之優點與缺點各 2 項？

# 3people

## 三民補習班



## 經濟部考題 (選擇)

[B] 1. 下列因素何者最不利於激發組織內的創新？

- (A)彈性的工作時間與工作內容 (B)嚴格以每月業績進行員工考核  
(C)容忍模糊與不確定性的組織文化 (D)接受組織內的意見衝突

[D] 2. 請問下列說明，何者有礙企業倫理的推動？

- (A)擬定對吹哨者(Whistle Blower)的保護機制  
(B)由公司的法務長兼任倫理長  
(C)設立倫理事件調查流程，並在重要會議宣讀之  
(D)當業績頂尖的員工觸犯倫理議題時特別給予功過相抵的機會

[A] 3. 關於績效管理(Performance Management)和績效考核(Performance Appraisal)的敘述，下列何者

最正確？

- (A)績效管理是持續的過程，而績效考核往往發生在一年中的特定時間  
(B)績效管理給予員工一次性的回饋，而績效考核則提供經常性的回饋  
(C)績效管理重視員工內在動機，而績效考核則提供外在動機  
(D)績效考核常常遭到員工不滿，而績效管理則讓員工為自己的表現辯護

[C] 4. 阿珍在公司努力工作，獲得優異的績效，獎金雖然比同事高，卻沒有得到她所在意的肯定

與尊重，因此阿珍決定離職。下列何種理論最適合解釋阿珍的行為？

- (A)目標設定理論(Goal Setting Theory) (B)公平理論(Equity Theory)  
(C)期望理論(Expectancy Theory) (D)三需求理論(Three Needs Theory)

[D] 5. 下列何者非屬貿易障礙？

- (A)出口補貼 (B)進口配額 (C)反傾銷稅 (D)反托拉斯規範

[D] 6. 關於建構品牌(Branding)的敘述，下列何者最不正確？

- (A)品牌有助於消費者節省購物的時間  
(B)品牌有助於製造廠商形塑產品差異化  
(C)當無法立即由外觀判斷產品品質時，品牌有助於降低消費者誤判品質的風險  
(D)品牌有助於消費者進行產品組成原料的比較

[A] 7. 當消費者登入 Amazon 的購物平台時，Amazon 就會依消費者的數位足跡推播其可能感興趣的

產品，下列何者最能貼切描述此種電子商務實務所對應的技術？

- (A)資料探勘 (B)邊緣運算 (C)雲端運算 (D)顧客關係管理

[B] 8. 蘋果公司所生產的手機在全球銷售，研發、設計及行銷主要在美國進行，處理器的製造以及手機組裝則外包給海外公司。下列何者為蘋果公司所採用的策略？

- (A)跨國(Transnational)策略 (B)全球(Global)策略  
(C)多國(Multi-Domestic)策略 (D)國際(International)策略

[A] 9. 對於效能(Effectiveness)與效率率(Efficiency)的敘述，下列何者有誤？

- (A)彼得杜拉克將效能定義為「Do the Things Right」  
(B)某工廠的排污符合政府的規定是屬於組織的效能  
(C)食品廠每小時原本生產 1,000 單位，提升為 1,100 單位是屬於效率提升  
(D)效率是指投入和產出的相對衡量



[A] 10. 企業走向全球化經營，管理者勢必面臨不同文化的挑戰。Hofstede 提出 5 項對國家文化分析

的構面，下列何者有誤？

(A)開放或保守 (B)雄性或雌性主義 (C)權力距離 (D)不確定性趨避

[B] 11. 一國服務業產值占比因開發程度而隨之提升。相對於有形產品，有關大多數服務所具有的

主要特性，下列何者有誤？

(A)易變性(Variability) (B)回應性(Responsiveness)  
(C)不可分割性(Inseparability) (D)易逝性(Perishability)

[D] 12. 1990 年代之後，企業因應環境變化，意識到對市場經營需要採取更全面的觀念。有關 Kotler & Keller 所提出全方位行銷觀念下所涵蓋的構面，下列何者有誤？

(A)關係行銷(Relationship Marketing) (B)績效行銷(Performance Marketing)  
(C)整合行銷(Integrated Marketing) (D)互動行銷(Interacted Marketing)

[C] 13. 小明想要購買汽車代步，購買之前先上網搜尋企業官網以瞭解各品牌與車款的相關資訊，這是屬於下列何種資訊來源？

(A)公共性來源 (B)經驗性來源 (C)商業性來源 (D)人際性來源

[C] 14. 企業為有效佈署資源，擬定行銷策略時所進行的 STP 之中，S 是指將市場區隔化 (Segmentation)：

而針對消費者市場的區隔，下列何者非屬常採用的區隔基礎類別？

(A)人口統計變數 (B)心理變數 (C)經濟變數 (D)行為變數

[B] 15. 有關企業研發活動的敘述，下列何者有誤？

(A)是一種高風險，但也可能高報酬的活動 (B)通常採用研發經費的投入程度來衡量研發成果  
(C)報酬實現時間具有遞延性 (D)研發是企業創新與競爭力的基礎

[D] 16. 下列何者是氣候變遷對當前企業最嚴重的挑戰？

(A)碳補償(Carbon Offset)植樹計畫 (B)重視消費者權益  
(C)有毒廢棄物處理 (D)減少溫室氣體排放

[C] 17. 下列何者是管理者應該具備，能進行抽象地思考、診斷與分析不同情境狀態，以及洞悉未來的能力？

(A)技術能力(Technical Skills) (B)人際關係能力(Interpersonal Skills)  
(C)概念化能力(Conceptual Skills) (D)決策能力(Decision-making Skills)

[A] 18. 在新產品推出之初以低價格引起消費者的興趣，以及激發消費者的購買欲望，希望儘快取

得市場佔有率，此為下列何種定價方法？

(A)滲透定價法 (B)吸脂定價法 (C)心理定價法 (D)奇偶定價法

[B] 19. 董事會(Board of Directors)是公司治理的主體，依法要為公司的營運負責，有關董事會的敘

述，下列何者有誤？

(A)公司設置薪資報酬委員會，定期評估並訂定董事、監察人及經理人之薪資報酬  
(B)為強化公司治理，公司應成立審計委員會，由董事及總經理組成  
(C)獨立董事的引進將取代過去的監察人  
(D)為提升董事會運作效能、落實監督，遂引進獨立董事制度

[C] 20. 假設有一產品銷售成長開始趨緩，業者的市場定價開始使用削價競爭，導致毛利減少，



隨

後，銷售量甚至逐漸下滑，業者也開始採取差異化、客製化的競爭策略，請問通常此時這個產品在其生命週期的何種階段？

(A)導入期(Introduction Stage)的前期階段 (B)成長期(Growth Stage)的前期階段 (C)成熟飽和期(Maturity Stage)的後期階段 (D)衰退期(Decline Stage)的後期階段

[B] 21. 有關行銷管理的敘述，下列何者有誤？

(A)行銷人員要讓消費者能夠辨識商品，品牌是一項重要工具

(B)內容行銷是在潛在顧客間傳遞各式各樣商品與服務的資訊，以吸引顧客

(C)飢餓行銷是故意營造商品的稀缺性，製造供不應求的假象，以刺激消費者的購買欲望

(D)社群媒體行銷是指透過網路服務，與目標顧客建立長期溝通管道的過程

[D] 22. 組織期待員工對組織有所貢獻，而員工期待組織會提供報酬，以上敘述屬於下列何者？

(A)組織承諾 (B)認知失調 (C)公民行為 (D)心理契約

[D] 23. 自 1990 年代以來，企業供應鏈逐漸朝向跨境發展，直到 2018 年，美中貿易戰導致供應鏈重

組的課題浮上檯面，下列敘述何者有誤？

(A)廠商的供應鏈逐漸跨國發展的過程中，規模經濟利益以及取得廉價的生產要素是考慮因素之一

(B)精實(Lean)供應鏈與敏捷(Agile)供應鏈是兩種主要的供應鏈發展理念

(C)美中貿易戰與 Covid-19 疫情，讓我們特別關心供應鏈跨國運作的韌性(Resilience)問題 (D)近年來，廠商的供應鏈策略大都在組裝作業以前(原物料取得至製造作業)，採用拉式策略滿足顧客的客製化需求；在組裝作業以後(製造至配銷作業)，採用推式策略取得規模經濟利益

3people

三民補習班





[B] 24. 有關人力資源管理的敘述，下列何者有誤？

(A) 360 度回饋是指管理者由公司內有接觸的所有人，進行全面性的績效考核

(B)所謂功績薪給制度(Merit Salary System)是屬於銷售職位的獎勵辦法 (C)職場也應該注意多元性別認同以及女性公平參與的問題

(D)所謂交換式性騷擾是指騷擾者提供有價值之事物以交換性服務

[D] 25. 下列何者最不適用於評估企業內重大設備投資？

(A)內部報酬率 (B)淨現值 (C)加權平均資金成本 (D)資產報酬率

[D] 26. 民國 107 年 12 月 7 日法院組織法修正施行後有關判例之效力，下列敘述何者有誤？

(A)前開修法後，判例制度可謂已經成為歷史，不再具有法源地位

(B)修正施行前依法選編之判例，若無裁判全文可資查考者，應停止適用

(C)未經停止適用之判例，不再具有通案之效力

(D)最高法院各庭對於相同事實之法律爭議，與未經停止適用之判例所示法律見解歧異時，應提起憲法訴訟

[A] 27. 下列何種請求權，因 2 年間不行使而消滅？

(A)律師所收當事人物件之交還 (B)每半年給付之利息

(C)每季給付之贍養費 (D)每月給付之房屋租金

[C] 28. 下列敘述何者為一事不二罰之原則的體現？

(A)犯罪行為後法律有變更者，適用行為時之法律

(B)未戴安全帽之機車騎士超速並違規於紅燈右轉，僅能從一重處罰

(C)知名商家為漏報銷售額逃稅，故意不開立統一發票，從一重處罰

(D)同一行為雖經外國確定裁判，仍得依本法處斷，但在外國已受刑之全部或一部執行者，得免其刑之全部或一部之執行

[A] 29. 依據國民法官法相關規定，下列何者不得被選任為國民法官？

○1 國立大學刑法學教授

○2 公立高中正式教師

○3 在地方法院管轄區域內繼續居住滿 5 個月的退休教師

○4 剛過完 20 歲生日的大學生

(A) ○1 ○4 (B) ○2 ○3 (C) ○3 ○4 (D) ○1 ○2

[D] 30. 纏訟多年的刑事案件，經三審定讞後，若發現審判違背法令，可由下列何者提起非常上訴

，請求撤銷或變更原判決？

(A)檢察官 (B)司法院大法官 (C)最高法院法官 (D)最高法院檢察署檢察總長

[D] 31. 下列法律行為，何者一定要以書面為之？

○1 離婚 ○2 僱傭契約 ○3 借貸契約 ○4 不動產所有權之移轉

(A) ○1 ○2 (B) ○2 ○3 (C) ○3 ○4 (D) ○1 ○4

[A] 32. 民法第 114 條第 1 項規定「法律行為經撤銷者，視為自始無效。」此種藉由法律規定確定事

實的方法為下列何者？

(A)擬制 (B)推定 (C)創造性補充 (D)準用

[C] 33. 下列何者為從物？

(A)土地上興建之未辦保存登記建物 (B)甫出生脫離母體的小牛

(C)房屋內設置之昇降電梯 (D)田裡長出的高麗菜



[B] 34. 民法上關於消滅時效中斷之規定，下列何者有誤？

- (A)時效因承認而中斷 (B)時效因兩造合意停止強制執行而視為不中斷
- (C)時效因告知訴訟而中斷 (D)時效因撤回調解聲請而視為不中斷

[B] 35. 下列何者為消費者保護法規定，定型化契約「應記載事項」得包括的項目？

- (A)企業經營者保留契約內容之變更權 (B)預付型交易之履約擔保
- (C)限制企業經營者之義務或責任 (D)限制消費者行使權利或加重義務

[A] 36. 民法上撤銷贈與之規定，下列何者有誤？

- (A)經公證之贈與，於贈與物之權利未移轉前，贈與人得撤銷其贈與
- (B)故意侵害贈與人之配偶且刑法有處罰之明文者，贈與人得撤銷其贈與
- (C)對於贈與人有扶養義務而不履行，贈與人得撤銷其贈與
- (D)贈與撤銷後，贈與人得依關於不當得利之規定，請求返還贈與物

[C] 37. 依勞動基準法規定，勞工遺屬受領職業傷病死亡補償之順位為下列何者？

- (A)配偶及子女—孫子女—父母—祖父母—兄弟姐妹
- (B)配偶及子女—父母—孫子女—祖父母—兄弟姐妹
- (C)配偶及子女—父母—祖父母—孫子女—兄弟姐妹
- (D)配偶及子女—父母—孫子女—兄弟姐妹—祖父母

3people

三民補習班



[C] 38. 依照民法之規定，請求權原則上幾年間不行使而消滅？

- (A) 5 年 (B) 10 年 (C) 15 年 (D) 20 年

[C] 39. 道路上的雙黃實線，其性質為何？

- (A)行政指導 (B)法規命令 (C)一般處分 (D)行政規則

[B] 40. 下列何者非屬行政處分絕對無效的情形？

- (A)不能由書面處分中得知處分機關  
(B)須經申請始得作成之行政處分，當事人事後始提出申請  
(C)作成處分之機關未經授權而違背法規有關專屬管轄之規定  
(D)應以證書方式作成而未給予證書

[B] 41. 有一位 6 歲孩童使用父母給的零用錢去書局購買漫畫書，其法律效果為何？

- (A)有效 (B)無效 (C)得撤銷 (D)效力未定

[A] 42. 下列有關證據之說明，何者有誤？

- (A)證人依法應具結而未具結者，但於後續審判程序中補正具結，其證言仍得作為證據  
(B)除法律另有規定外，實施刑事訴訟程序之公務員因違背法定程序取得之證據，應由法院審酌人權保障及公共利益之均衡維護，以決定可否做為證據  
(C)證據能力係指於人或物中有為證據方法之資格  
(D)文書，依其程式及意旨得認作公文書者，推定為真正，惟得舉反證推翻之

[C] 43. 稱人事保證者，謂當事人約定，一方於他方之受僱人將來因職務上之行為而應對他方為損害賠償時，由其代負賠償責任之契約。下列有關人事保證之敘述何者有誤？

(A)人事保證契約，應以書面為之

(B)僅係於債權人不能依其他方法受償時，方由保證人為主債務人代負賠償責任，即具有補充性質

(C)人事保證約定之期間，不得逾兩年

(D)人事保證關係因受僱人死亡而消滅

[D] 44. 釋字第 791 號解釋，宣告刑法第 239 條通姦罪違憲，是因其違反下列何項原則？

- (A)信賴保護原則 (B)法律優位原則 (C)法律保留原則 (D)比例原則

[B] 45. 下列何者非屬民法上之事實行為？

- (A)無主物的先占 (B)所有物的拋棄 (C)埋藏物的發現 (D)遺失物的拾得

[C] 46. 人民可於下列何種情形下聲請解釋憲法？

- (A)任一審級審理中可隨時聲請 (B)最高法院審理中有疑義時可聲請

- (C)終局裁判適用的法律有牴觸憲法時可聲請 (D)人民無法聲請釋憲，僅可由終審法院法官提出

[A] 47. 19 歲之阿傑領有駕照，於民國 111 年 9 月 28 日開車途中不慎擦撞小美違停在路邊之車輛，試問

下列敘述何者正確？

○1 阿傑須負擔民事賠償 ○2 阿傑須負擔刑事責任

○3 小美的行為已違反行政法 ○4 阿傑之父母有可能須負連帶賠償責任

(A) ○1 ○3 ○4 (B) ○1 ○2 ○4 (C) ○1 ○2 ○3 (D) ○2 ○3 ○4

[B] 48. 下列何者為實體法？

- (A)民法總則施行法 (B)刑法 (C)少年事件處理法 (D)訴願法

[D] 49. 下列何者非屬中央法規標準法所定法規修正之情形？

- (A)同一事項規定於二以上之法規，無分別存在之必要者



- (B)規定之主管機關或執行機關已裁併或變更者
- (C)基於政策或事實之需要，有增減內容之必要者
- (D)法規規定之事項已執行完畢，或因情勢變遷，無繼續施行之必要者

[C] 50. 依據民法之規定，年齡自出生之日起算，倘若知其出生之月、而不知其出生之日者推定其

為該月幾日出生？

- (A) 1 日 (B) 10 日 (C) 15 日 (D) 30 日



# 3people

## 三民補習班



## 《第四單元 考猜模擬試題解析》

### 台鐵企業管理

一、激勵 (motivation) 是職場中的重要課題，請詳述：

- (一) 社會學習理論 (social-learning theory) 與增強理論 (reinforcement theory) 有何關聯？
- (二) 何謂公平理論 (equity theory) ？
- (三) 何謂期望理論 (expectancy theory) ？

二、衝突管理與協商談判是管理者在企業管理中常會面對到的重要議題，請詳述：

- (一) 衝突過程 (conflict process) 的階段為何？
- (二) 何謂分配式談判 (distributive bargaining) 與整合式談判 (integrative bargaining) ？

三、工作設計與團隊工作會影響激勵效果，請詳述：

- (一) 何謂工作特性模式 (job characteristics model) ？
- (二) 四種常見團隊 (包括：問題解決團隊、自我管理團隊、跨功能團隊以及虛擬團隊) 之功能與優缺點為何？

四、跨國企業重視文化價值觀的差異，請詳述 Geert Hofstede 所提出的五項國家文化構面。

### 交通事業企業概論

一、管理者需具備的技能分為三大類：概念性技能 (Conceptual Skills)、人際關係技能 (Interpersonal Skills) 及技術性技能 (Technical Skills)。那一種技能對高階主管最重要？試申論之。

二、根據一份全球外人直接投資報告，2020 年全球外人投資與 2019 年相比減少 38%，為 2005 年以來最低。何謂外國直接投資 (Foreign Direct Investment, FDI) ？有那些因素影響外國直接投資臺灣？

三、科學管理 (Scientific Management) 由美國泰勒 (Frederick W. Taylor) 所倡導。科學管理原則為何？科學管理原則是否適用於公務體系？試申論之。

四、何謂無邊界組織 (Boundaryless Organization) ？是否適用於每種工作型式？試申論之。

三民補習班



## 交通事業企業管理

- 一、請詳細論述管理功能中之控制功能的重要性與控制程序的三步驟，並舉例說明企業管理者在執行專案計畫時，如何善用事前、即時與事後回饋控制以提高績效。
- 二、在人力資源管理的功能下，薪酬與福利（Compensation and Benefits）是吸引及留任優秀人才很重要的工具，請詳述薪酬的種類與解釋技術基礎薪酬系統（skill-based pay）與變動薪酬系統（variable pay）的意義，並詳細申論公營事業管理者如何善用薪酬與福利以吸引優質員工。
- 三、請說明企業社會責任的意義，詳細分析贊成與反對企業社會責任的不同意見。在全球重視環境、社會與公司治理原則（ESG）的大趨勢下，企業領導者該如何因應？
- 四、請闡述組織激勵理論中的目標設定理論（Goal Setting Theory），對於公務員及公營事業員工，管理者如何善用目標設定理論提高公營事業組織之績效？

3people

三民補習班