

臺灣菸酒股份有限公司 105 年從業職員及從業評價職位人員甄試試題
職等／甄試類別【代碼】：從業職員／企業管理【J6202】
專業科目 2：策略管理

*請填寫入場通知書編號：_____

注意：①作答前須檢查答案卷，測驗入場通知書號碼、桌角號碼、應試科目是否相符，如有不同應立即請監試人員處理。使用非本人答案卷作答者，不予計分。
②本試卷為一張單面，共有四大題之非選擇題，各題配分均為 25 分，總計 100 分。
③非選擇題限以藍、黑色鋼筆或原子筆於答案卷上採橫式作答，並請依標題指示之題號於各題指定作答區內作答。
④請勿於答案卷書寫應考人姓名、入場通知書號碼或與答案無關之任何文字或符號。
⑤本項測驗僅得使用簡易型電子計算器(不具任何財務函數、工程函數功能、儲存程式功能)，但不得發出聲響；若應考人於測驗時將不符規定之電子計算器放置於桌面或使用，經勸阻無效，仍執意使用者，該節扣 10 分；該電子計算器並由監試人員保管至該節測驗結束後歸還。
⑥答案卷務必繳回，未繳回者該節以零分計算。

第一題：

著眼於東南亞市場未來的發展潛力，臺灣菸酒公司已在越南完成經銷商與當地啤酒廠代工契約，希望突破從臺灣出口以致產品價格較高的劣勢。請回答下列問題：

- (一) 從策略管理的角度來看，企業走向全球市場可取得哪些利益？【10 分】
- (二) 找當地業者簽訂代工契約，可能有哪些缺點？【5 分】
- (三) 根據 Dunning 的折衷理論(eclectic paradigm)，擁有不同類型優勢的企業，適合以不同的方式進入國際市場。如果在越南採取直接投資設立子公司方式，則企業應具備哪些優勢？請根據折衷理論論點詳述之。【10 分】

第二題：

企業可以分為三個層級：總管理處或總部層級、各個事業單位或事業部層級、以及事業部之下的功能部門層級。而策略層次也可以區分為公司策略、事業策略與功能策略三個層次。請問：

- (一) 成長策略是屬於哪一種策略層級之策略佈局思考？【5 分】
- (二) 安索夫(Ansoff)提出產品/市場成長矩陣，用以思考企業的成長方式。請詳述安索夫的成長矩陣，並以臺灣菸酒公司為例說明之。【20 分】

第三題：

企業是社會的成員，與利害關係人(stakeholder)的利益休戚與共。且根據研究顯示，企業與利害關係人維持良好的關係，有助於提高企業競爭力。而利害關係人可區分內部關係人與外部關係人，請問：

- (一) 內部關係人有哪些？【4 分】
- (二) 外部關係人有哪些？【5 分】
- (三) 企業在擬定策略之前，進行利害關係人衝擊分析。考量公司的生存與成長，應先考量哪三種利害關係人？【6 分】
- (四) 正式的策略規劃程序，至少可以區分為五個主要步驟。請依先後次序說明策略規劃程序之步驟為何？【10 分】

第四題：

產業內的競爭與長期獲利空間，是企業決定是否要繼續在該產業內持續投資的關鍵因素。Porter(1980)所提出的五力分析架構是常見的產業分析工具。請回答下列問題：

- (一) 請繪圖說明五力分析架構。【10 分】
- (二) 請扼要說明哪些因素會影響進入障礙(Entry Barriers)的高低？【10 分】
- (三) 民國 91 年 1 月 1 日起實施「菸酒管理法」及「菸酒稅法」後，臺灣菸酒市場之產業結構有所改變，最大差異為何？【5 分】