

關於競爭優勢與企業經營，請回答下列問題：

- (一)何謂「內部創業」(intrapreneurship)?公司可如何鼓勵內部創業?
- (二)轉換型領導者(transformational leader)可以運用哪些方式影響或改變其跟隨者的行為，以達成組織的目標?
- (三)舉例說明：高階經營團隊的「本位主義」(parochialism)如何影響其跨國營運?

擬答：

(一)

- 1.內部創業：指的是公司員工，在原公司的資訊、經驗或資金的挹注下，創立新的事業體，並擁有所有權與經營權。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，是一種員工和企業雙贏的管理制度。
- 2.公司可透過下列方式鼓勵內部創業：

方式	內容
清楚陳述公司未來的願景與目標	使內部創業者從事創新活動時有一個遵循的方向，並能與公司的經營策略相結合。推動內部創業的企業首先在政策上要能夠支持與鼓勵創新行為。
營造創業環境並鼓勵創業	企業應該建立一個寬鬆的內部創業平台，為有潛力的員工儘可能提供發展機會。另外要注意內部創業者最主要的動機是「自由發揮影響力」。他們希望能獲得公平的獎勵，但他們最初的動機並不是為了錢。
公司領導人要對內部創業有所承諾	新事業開創過程中，還需要高層領導者有所承諾，協助員工獲得創業所需資源，並排除相關阻礙。
設立合理獎勵制度	企業文化必須容忍創新時的犯錯，對於創業成功必須給予相應的獎賞，讓員工樂於嘗試。

(二)轉換型領導者可透過下列方式達成組織目標：

- 1.理想化的影響：提供遠景和使命感，獲取尊敬與信任。
- 2.鼓舞激勵：重視動機的啟發與精神感召，並與員工高度溝通，以簡單方式表達重要目標。
- 3.智能激發：提高成員智慧及對問題的認知與解決的能力。
- 4.個別關懷：對員工給予個別注意。

(三)本位主義：只注重自己或所屬群體利益，卻忽略組織整體利益。以美國微軟公司為例，由於微軟年度財報公告之前，必須要整合各地分公司的財報，各地分公司高階管理者可能因為貪圖自己方便，故意遞交或者認為自己的格式才是最好的，以自己認為的格式為依歸，反而造成公司整體資源的錯置或浪費。

何謂企業倫理？企業組織在運作的過程中為什麼要重視企業倫理？重視倫理的企業可以獲得什麼好處？

擬答：

(一)企業倫理：又稱管理道德，道德是指在一個環境下，所牽涉到的目標物如何被公正對待，藉此決定行為對或錯。若是將道德運用在企業管理上，稱之。

(二)企業倫理基本上是一種人際或群際間的適當行為規範，表現在企業管理者對待利害關係人的決策準則或管理哲學。通常企業倫理探討之議題可以分成三個層次：

層次	議題
社會	企業與外部間接關係人(政府、媒體、社區)所探討的議題：環境汙染與保護、媒體報導、社會責任、社區發展等。
企業	企業與外部直接關係人(股東、顧客、供應商、競爭者)所探討的議題：消費者權益、股東權益、產品安全、惡意競爭。 企業與內部關係人(員工、工會)所探討的議題：工作安全、性騷擾、隱私、勞資糾紛等。
個人	個人在職場上所採取的行動：與他人利益衝突、忠誠度等。

企業倫理會影響組織對於利害關係人的衝擊，若是無法在利害關係人之間取得平衡，則容易對其造成傷害，進而影響公司營運績效，相對的，若是能夠滿足利害關係人需求，並維持良好關係，則不僅會使其對公司印象良好，也有可能提升公司營運績效。

(三)企業倫理的好處：

- 1.提升形象。
- 2.爭取社區支持。
- 3.提升利害關係人對企業的信心。
- 4.永續發展之道。
- 5.順應社會觀感避免受到負面評論。
- 6.作對的事。
- 7.減少政府監管。
- 8.可能提升利潤。

「管理(management)」係管理者從事協調活動，使組織的工作目標能透過他人的努力有效率(efficiency)與有效能(effectiveness)完成的過程。管理者從事管理的工作包括規劃(planning)、組織(organizing)、領導(leading)與控制(controlling)。請說明：

- (一)何謂「效率」與「效能」？兩者主要差異為何？
- (二)管理者為何要從事「規劃」工作？

擬答：

(一)效率(Efficiency)：用最少的投入換得最大的產出，因為組織資源有限，必須在有限的資源限制下，盡可能讓資源效果最大化，不浪費任何一分資源，因此也有人稱效率為把事情做對(Do the Things Right)。

效能(Effectiveness)：是否達成原訂的目標。當組織有效率的做事當然很好，但是若是偏離了組織原訂的目標，反而得不償失，因此組織做的事情必須有利於目標的達成，所以被稱為作對的事(Do the Right Things)。

這兩個準則對於組織的發展都非常重要，尤其當兩者必須取其一時，管理大師Peter Drucker告訴我們效能會比效率重要。

茲將兩者比較如下表呈現：

	效率	效能
別稱	Efficiency	Effectiveness
定義	用最少的投入換得最大產出	達成原訂的目標
衡量方式	產出/投入	目標達成率
重點	過程	目標
目的	把事情做對	做對的事情

(二)規劃(Planning)：又可稱為策略規劃(Strategic Planning)，係指設定適當的組織目標(goals)，使其達成目標，而進行組織內部資源之分配。或者更詳細的定義為：決定組織目標、建立達成目標之整體策略及發展全面性的計畫體系。

為管理功能的首要功能，也可說是後面其他功能的基礎，規劃設定好之後，組織、領導、控制才能依先後順序如期實行，管理工作才能夠順利推行，Robbins & Coulter提出規劃的重要性：

目的(功能)	內容
指出未來組織發展方向	有規劃就可以讓管理者及員工知道未來組織該往哪個方向走，以及該如何讓組織可以在該條路上走的更穩，讓組織成員能夠產生一致且明確的目標。
降低資源浪費	有規劃就會有方向，可以降低讓組織try & error的時間及成本的浪費，提昇組織運作的效率。
降低變革帶來的衝擊	規劃並不能夠完全消除變革，但是卻因為有作規劃，所以可以預先知道大概未來會有什麼變革產生，降低對組織造成的影響。
提供控制的標準	規劃與控制是一體兩面的管理功能，規劃是因為控制而生，因為規劃是設定目標及計畫，而控制是考核目標及計畫是否確實如期完成，以及分析跟預期的差距，作為再規劃的基礎。

請回答下列問題：

- (一)何謂非正式組織(informal organization)?
- (二)非正式組織的正功能(優點)為何？非正式組織的反功能(缺點)為何？

(接下頁)

(續上頁)

擬答：

(一)非正式組織是指在正式組織中，因志趣相投或共同需要而經常一起聚會的一群人。這群人在一起並非經過有計畫的發起，也不屬於僱傭關係，而是個人在日常生活中，日積月累凝聚而成。換言之，非正式組織是指非基於正式法令規章、組織章程、組織圖等正式程序，而是基於組織成員個人間的互動所形成的關係。

(二)非正式組織的優點如下：

優點	內容
促進矯正措施	讓管理者在發現組織問題必須做適當計畫與處理，並矯正管理者領導行為失誤。
促進成員合作	讓組織成員彼此間打破人際間隔閡，並共同為同一目標行動，並提高生產力
協助聯繫與溝通	彌補正式溝通的不足
滿足成員社會化需求	滿足組織成員對於社會關係建立之需求

(三)非正式組織的缺點如下：

缺點	內容
阻礙組織變革	非正式組織容易因為群體間的既存利益，而抗拒變革
破壞成員合作	成員之間因為彼此形成小團體，所以容易產生派系鬥爭或本位主義
容易形成小團體	成員基於人際間互動容易跟較熟悉的成員建立較良好關係
容易形成謠言管道	非正式組織由於人員頻繁溝通，消息輾轉傳遞，容易將組織中不正確或未證實的資訊傳遞出去

假定某低收入家庭的效用函數為 $U(X,Y)=X^{1/4}Y^{3/4}$ 式中X為食品消費，Y為食品以外之其他消費。

- 1.假定該家庭目前的收入為6000元，X與Y的單價均為10元。請解出該家庭之最適消費組合。
- 2.假定政府提供該家庭4000元現金津貼。請重新求解該家庭之最適消費組合。
- 3.假定政府提供該家庭價值4000元之食品兌換券，以鼓勵該家庭增加食品消費量。該兌換券除可用以抵付該家庭食品消費支出外沒有其他用途。請重新求解該家庭之最適消費組合。

擬答：

$$1. X = \frac{1}{4} \times \frac{6000}{10} = 150, Y = \frac{3}{4} \times \frac{6000}{10} = 450$$

$$2. \text{現金補貼的選擇：} \begin{cases} \text{Max } U = X^{0.25}Y^{0.75} \\ \text{s.t. } 10X + 10Y = 10000 \end{cases}$$

$$\text{解得 } X=250, Y=750$$

$$3. \text{實物補貼的選擇：} \text{Max } U = X^{0.25}Y^{0.75}$$

$$\text{此時人民面臨的預算限制式為 } Y=600, X \leq 400$$

$$\text{或是 } 10X + 10Y = 10000, X > 400$$

由於最適其他消費量超過實物補貼的預算線，因此最適解為角解亦即  $X = 400, Y = 600$

台電公司所採行的時間電價為尖峰時間訂價較高、離峰時間訂價較低的「尖峰訂價法」，請問：

- 1.以圖形詳細說明「尖峰訂價法」之內容。
- 2.何謂「第三級差別取價」？該訂價方式與「尖峰訂價法」有何差異？

擬答：

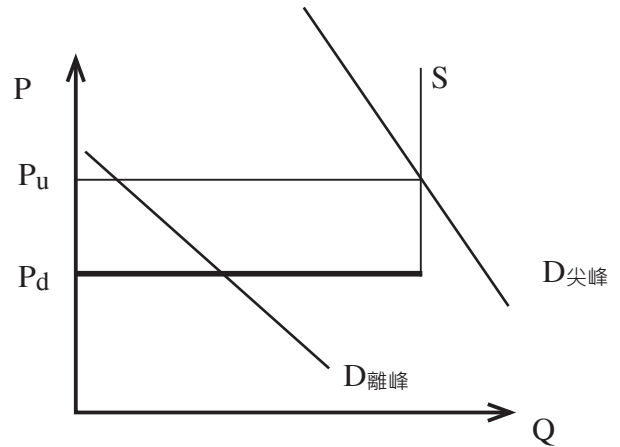
1.尖峰訂價法特性：尖峰負荷定價法主要適用以下的三個條件：

(1)產品不具儲存性。

(2)廠商增產有容量的限制。

(3)需求不穩定（尖峰彈性小，離峰彈性大）。

假設邊際成本原先是一固定值，但在 $Q_H$ 的產量下邊際成本會變成無限大，即MC曲線變成一垂直線，也就是產能有一定的限制，無法滿足所有的消費者需求。如圖，離峰時段的需求曲線是 $D_{離峰}$ ，尖峰時段的需求曲線是 $D_{尖峰}$ ，由於當離峰時，需求量較小，因此定價在 $P_d$ ，尖峰時定價為 $P_u$ ，此時這種依照 $P = MC$ 定價，因此滿足經濟效率。



2.一般企業的第三級差別訂價，基於邊際成本相同，透過 $MR=MC$ 的基本原則，依需求彈性決定價格，尖峰需求彈性小，訂價高，離峰需求彈性大，訂價低。乃是基於追求廠商利潤最大。

但是臺電作為公用事業，其尖峰價法並非第三級差別訂價。這是因為尖峰離峰邊際成本不同，同時因為基於追求社會福利最大化目標，是依照 $P = MC$ 定價，因此滿足經濟效率，所以這不是差別訂價的定義。

解釋名詞

- 一、停滯性通貨膨脹(Stagflation)
- 二、泡沫經濟(Bubble economy)
- 三、季芬財(Giffen goods)

擬答：

一、停滯性通貨膨脹是指經濟成長停滯與通貨膨脹同時並存的現象。此時，一國的經濟成長緩慢、物價持續攀升，進而引發廠商獲利降低、民間消費支出縮減、失業率攀升等負面現象。造成停滯性通貨膨脹的原因通常有二：

- 1.預期心理因素：政府為抑制通貨膨脹而採緊縮貨幣政策，但社會大眾已事先預期通貨膨脹會持續下去，因此將通貨膨脹因素反映在公司未來成本上，而造成物價上揚
- 2.供給面引發之震撼：例如石油危機造成石油價格上漲，廠商無法立即反應其成本，在高成本的壓力下，難以生存，失業率因此而提高。

二、泡沫經濟(bubble economy)是指資產價值超越實體經濟，極易喪失持續發展能力的總體經濟狀態。泡沫經濟經常由大量投機活動支撐。由於缺乏實體經濟的支撐，因此其資產猶如泡沫一般容易破裂，因此經濟學上稱之為「泡沫經濟」。泡沫經濟發展到一定的程度，經常會由於支撐投機活動的市場預期或者神話的破滅，而導致資產價值迅速下跌，這在經濟學上被稱為泡沫破裂。

三、季芬財指的是，在其它因素不變的情況下，當財貨價格上升時，需求量跟著增加；而當財貨價格下降時，需求量跟著減少，擁有此種特性之商品或物品，稱為季芬財。



一、字彙、文法

- (A)1. When Richard was asked to stop in the middle of an exciting game, he turned off the computer \_\_\_\_\_ with displeasure on his face. (A)reluctantly (B)fortunately (C)properly (D)generously
- (C)2. Twenty years ago, cellphones were a luxury, not \_\_\_\_\_ for most people. Now they are a necessity in our lives. (A)adverse (B)amiable (C)affordable (D)accurate
- (B)3. It's time to take a short \_\_\_\_\_. Would you like to have a cup of coffee? (A)triumph (B)break (C)rainbow (D)garbage
- (A)4. We need to buy some new \_\_\_\_\_ for redecorating our villa. (A)furniture (B)exhibition (C)stretcher (D)route
- (B)5. Tom had stayed up watching movies and \_\_\_\_\_ this morning. (A)pinched (B)overslept (C)compensated (D)interchanged
- (D)6. Mary's uncle passed away yesterday. The \_\_\_\_\_ will be held next Tuesday. (A)attack (B)miracle (C)mirror (D)funeral
- (A)7. My parents and grandparents used to schedule their farming activities according to the \_\_\_\_\_ calendar instead of the solar calendar, because they believed the former was more accurate. (A)lunar (B)verbal (C)spiritual (D)permanent
- (D)8. No one will trust a man without a sense of \_\_\_\_\_. (A)mood (B)celebration (C)introduction (D)responsibility
- (A)9. In a peaceful, liberal, and stable society, we cannot allow \_\_\_\_\_ conflicts to arise. (A)racial (B)guilty (C)cheerful (D)loyal
- (A)10. When I said I was so hungry I could eat a horse, I didn't mean it \_\_\_\_\_. (A)literally (B)painfully (C)independently (D)characteristically
- (D)11. This is a good \_\_\_\_\_ for a post office because it is in the middle of town. (A)popular (B)zoo (C)literature (D)location
- (C)12. During the one-month trial period, customers are under no \_\_\_\_\_ to sign any contracts. (A)pledge (B)promise (C)obligation (D)engagement
- (B)13. John \_\_\_\_\_ at me in bewilderment when I told him the news. (A)packed (B)stared (C)tossed (D)saluted
- (B)14. Don't take sight and hearing for \_\_\_\_\_; make the best use of them. (A)catered (B)granted (C)scented (D)treated
- (C)15. Stamp collecting is one of the world's most popular indoor \_\_\_\_\_. (A)hazards (B)habits (C)hobbies (D)honors

二、克漏字

Parents and teenagers often debate whether high school students should have a part-time job in addition to focusing on their studies. I think it's a good idea for high school students 1. a few hours a week. This will allow them to learn a sense of responsibility, 2. earning some extra spending money. In addition, working part time can help high school students save money for their college 3., thus taking some of the burden off their parents. It will also prepare them for entering the working world once their schooling is done. There are definitely some advantages to working a part-time job while in high school. Take me 4.. I have found it much 5. to adapt to the working environment. Besides, I am better prepared than those who have never had a job before, as I know from experience what employers expect from me.

- (B)1. (A)work (B)to work (C)worked (D)have worked
- (D)2. (A)not at all (B)besides (C)so much (D)not to mention

- (A)3. (A)tuition (B)intuition (C)institution (D)nutrition
- (C)4. (A)for good (B)for sure (C)for instance (D)for the first time
- (B)5. (A)easy (B)easier (C)easily (D)more easier

Some people have power over plants. There is a saying in England that some people have "green fingers." It means that they are very good 6. making plants grow. Others believe that if they talk to their plants 7. kind words and a soft voice, they will help them to grow better. But if they shout at them, the plants may stop growing. It's rather difficult to prove 8. or not this is true. 9., some studies have shown that music can affect plants. An American woman student 10. different kinds of music to plants. When she played classical music (Bach or Beethoven), she found that the plants grew towards and around the loud-speakers; but when she played pop music, the plants grow in the opposite direction as if they were trying to escape from it. Plants apparently like soft music and not loud music, perhaps they also like the sound of soft voices.

- (A)6. (A)at (B)with (C)in (D)as
- (D)7. (A)use (B)into (C)used (D)with
- (C)8. (A)if (B)till (C)whether (D)even
- (D)9. (A)But (B)After (C)When (D)However
- (B)10. (A)tries to play (B)tried playing (C)tried to play at (D)tries

三、閱讀測驗

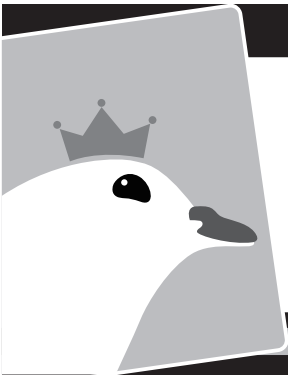
More than four million tourists from around the world visit Australia every year. Many of these visitors only stay for a few weeks in order to visit Sydney, Australia's biggest city, and to enjoy some of Australia's beautiful beaches. Some visitors, however, want to stay longer and experience the "real" Australia, so they decide to work on the Harvest Trail.

The Harvest Trail is a group of farms around Australia that need workers. Tourists from many countries, both men and women, can work as fruit pickers in order to pay for their trip. This work can take them to many parts of the country, from Tasmania in the south to Queensland in the north. The types of fruit that are usually picked include cherries, mangoes, and peaches. Although the work is often hard and is in the sun, it is a great way for visitors to see more of Australia, not just the big cities.

To join the Harvest Trail program, visitors need to be between 18 and 30 years old, and have a special working holiday visa. For your next trip to Australia, you can give this program a try.

- (D)1. What is the main idea of this passage? (A)Starting a new life in Australia. (B)Picking fruit in Australia. (C)Applying for jobs in Australia. (D)Working and traveling in Australia.
- (B)2. Which of the following will people joining the Harvest Trail program not experience? (A)Working hard. (B)Marketing fruit. (C)Traveling around. (D)Picking fruit.
- (D)3. Which of the following is true? (A)People working on the Harvest Trail get free airline tickets. (B)People of all ages can join the Harvest Trail program. (C)Farms on the Harvest Trail need workers to harvest rice. (D)The Harvest Trail program allows tourists to see the real Australia.
- (C)4. Which of the following is NOT a requirement for joining the Harvest Trail program? (A)Being between 18 and 30 years old. (B)Having a special working holiday visa. (C)Having visited Australia before. (D)Being prepared for hard work.





# 錦囊郵政快報

第108期



luckybag.com.tw

TEL 04-22030682

FAX 04-22030582

E-mail service@luckybag.com.tw

## 中華郵政大型退休潮 預計106年招考更多人

郵政當道 ■ 錄取率高 ■ 福利健全 ■ 全選擇 ■ 缺額多 ■ 只考四科

【錦囊考情中心／整理報導】

中華郵政為目前獲利極高的公營事業，待遇優渥、福利完善，享終身工作保障，是熱門新興就業選擇！今年為因應大型優退潮，缺額突破1800人！為搶更多好人才，針對外勤人員考試更廢除英文科，皆選擇題，容易準備！除了降低門檻，中華郵政更祭出月收入3萬到4.3萬的高薪誘餌，櫃檯人員起薪3.1萬元；郵差再加外勤加給，增至3.6萬元；而儲備幹部等營運職人員月薪約4.3萬元，樂勝一般企業！

為因應業務需求，預計106將再有一波擴大招考，錯過本次之考生，請把握機會，盡早準備！想領先群雄、一舉奪榜的考生，千萬不可錯過錦囊函授為您蒐羅的第一手消息，欲知獨家考情，請上官網 ➡ luckybag.com.tw



即日起  
至12/31

## 早鳥專案 特惠活動



錦囊雲端函授全套課程示意圖



106年中華郵政

專業職(二)內勤 櫃檯業務 全套DVD函授課程

原價 \$15,000 早鳥特惠。只要 **\$9,100**



106年中華郵政

專業職(二)外勤 郵務人員 全套雲端函授課程

原價 \$11,000 早鳥特惠。只要 **\$5,600**

考生注意!!!

## 106年拼上榜王牌名師

郵政三法(郵政法) 居正 老師

居正老師上課方式很有條理，並善於做重點整理，當前法條有相關連時，都能一併解釋明白，往往說明一法條，等於一次記下三條法條，複習時也較得心應手、印象深刻。

企業管理 郭嘉 老師

老師上課非常認真，其板書整理讓我重新對企業管理有更大的認識。老師會逐一解釋及分析各個模型圖形，打破理論的藩籬，真正認識了企業管理！郭嘉老師真的是超棒的老師！



好課試看