

台灣電力公司 105 年度新進雇用人員甄試 錦囊函授模擬考試題

科目：專業科目 B (企業管理概論)

考試時間：第三節，60 分鐘

注意事項

- 1.本科目禁止使用電子計算器。
- 2.本試題共 2 頁(A4 紙 1 張)。
- 3.本試題分為填充及問答 2 大題，各類配分於題目處標明。須用藍、黑色鋼筆或原子筆在答案卷指定範圍內作答，於本試題或其他紙張作答者不予計分。
- 4.作答毋須抄題，但須依序標明題號。
- 5.本試題採雙面印刷，請注意正、背面試題。
- 6.考試結束前離場者，試題須隨答案卷繳回，俟該節考試結束後，始得至原試場索取。

一、填充題：60% (20 題，每題 3 分，共 60 分)

1. 在波士頓顧問群的 BCG 矩陣中，處於「低市場占有率」及「高預期市場成長率」為_____事業。
2. 阿德菲 (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) 需求層級理論的自我實現需求。
3. 麥肯錫 (McKinsey) 顧問公司提出組織在規劃企業藍圖時，不能只注重策略、結構、系統等硬體架構，也要注重員工、技能、_____與_____等軟體架構。(每格 1.5 分)
4. 李文 (Kurt Lewin) 認為成功的組織變革必須經過解凍—_____—再凍結三步驟。
5. 六標準差 (Six Sigma) 品質管理，透過 D：定義、M：檢測、A：_____、I：_____、C：控制，績效改善模式推動品質提升，有效地降低產品不良率。(每格 1.5 分)
6. 產品從進入市場到退出市場的過程，猶如人的生命循環，一般分成導入期、成長期、_____期、_____期。(每格 1.5 分)
7. 波士頓顧問團提出的 BCG 矩陣中，_____事業因處在具潛力，且有高市場佔有率的位置，需投注大量資源研發新產品或新技術，甚至花費大量資金抵擋競爭者的攻擊。
8. 工作特性模型 (Job Characteristics Model, JCM) 指出五種核心工作構面會激發員工感受及心理狀態，進而影響個人和工作的成果，其中_____能使員工明確地知道自己所從事工作的績效。
9. 假設每年通路需求包裝袋為 100,000 個，需求量每天都差不多，訂購準備成本為 150 元，儲存單位成本為 1.2 元，如果不允許缺貨，包裝袋的最佳訂購量為_____個。
10. 費堯 (Henri Fayol) 的 14 項基本管理原則，其中_____原則提及「組織由最高的領導者到最基層員工間，應該有一條最明確的命令傳達管道」。
11. 上市公司有三種基本財務報表，其中_____可以提供投資人了解公司或企業是否賺錢，以及企業於一定會計期間內的收入狀況和費用狀況。
12. 彼得聖吉 (Peter Senge) 在《第五項修練》中提及學習型組織的五項修練，其中_____為其五項修練的核心。

13. 安索夫 (Ansoff) 矩陣提出，以產品和市場作為兩大基本構面，區別四種產品／市場組合，可作為企業成長策略分析之管理工具。其中，以現有產品在原有市場上試圖提升市場佔有率稱為_____策略。
14. 公司主管重視員工出勤狀況，若某員工於該公司皆為全勤狀態，導致公司主管認為該員工於其他工作方面皆表現良好，則該公司主管在績效評估所犯的錯誤稱為_____。
15. 企業或事業單位透過內部擴展或併購，進入新的活動領域或產業，以追求企業成長，稱為_____策略。
16. 員工垂直式增加工作內容，承擔更多的工作任務、更大的責任，具有更大的自主權與高程度的自我管理，稱為_____。
17. 一個臨時性的任務編組，主持人由上級指派，成員可能來自各個團隊，組織內通常沒有明確的職務與層級劃分，任務完成後即解散回歸原屬單位，此組織稱為_____。
18. 產品銷售出去後，因品質不良造成的退貨、維修、商譽損失等，稱為_____成本。
19. 依據卡普蘭 (Kaplan) 和諾頓 (Norton) 提出的平衡計分卡 (The Balanced ScoreCard, BSC) 之績效管理工具，可以區分成四個構面，分別為財務、顧客、_____、_____等構面。(每格 1.5 分)
20. 韋納 (Weiner) 的歸因理論 (Attribution Theory) 認為，人們對行為成敗的分析可歸納為六個原因，分別是_____、努力、_____、運氣、身心狀況與其他。

二、問答題：40% (4 題，共 40 分)

1. 解釋下列名詞
 - (1) 資產負債表 (Statement of Financial Position) (3 分)
 - (2) 霍桑效應 (Hawthorne Effect) (3 分)
 - (3) 計畫評核術 (The Program Evaluation & Review Technique, PERT) (3 分)
 - (4) 學習型組織 (Learning Organization) (3 分)
2. 影響組織設計的關鍵因素有哪些 (4 分)? 並利用其說明機械式組織與有機式組織有何差異? (4 分)
3. 何謂企業倫理 (2 分)? 企業組織在運作的過程中，為什麼要重視企業倫理(4 分)? 重視倫理的企業可以獲得什麼好處(4 分)?
4. 何謂目標管理 (management of Objectives, MBO) (2 分)? 說明企業設定目標應有那些條件才是良好有效的目標(4 分)? 企業又該如何推行目標管理(4 分)?

台灣電力公司 105 年度新進雇用人員甄試 錦囊函授模擬考試題解答

一、填充題（60%）（答案間頓號者為順序可倒置，分號者為順序不可倒置）

1.	問題	2.	成長	3.	管理風格、共同的價值觀
4.	改變	5.	分析；改善	6.	成熟；衰退
7.	明星	8.	回饋性	9.	5000
10.	指揮鏈	11.	損益表	12.	系統思考
13.	市場滲透	14.	月暈效應	15.	多角化
16.	工作豐富化	17.	專案式組織	18.	外部失靈
19.	內部流程、學習與成長	20.	能力、工作難度		

二、問答題（40%）

1. 【擬答】

- (1) 資產負債表 (Statement of Financial Position)：可反映企業某一特定時點的資產結構及分布狀況，如流動資產佔總資產的數量、長期投資佔總資產數量、固定資產之佔比等等。亦可提供某一特定時點的負債結構及分布狀況，例如負債中有流動負債或長期負債之比例為何。可反映資產所有人之資產權益，藉此瞭解未來資本的價值變動情形及對債權人的保障。此外可以根據表內資料計算相關公式，如速動比率、流動比率等，讓投資人更能夠了解公司經營狀況。
- (2) 霍桑效應 (Hawthorne Effect)：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，會使其感到受重視而提高生產力。霍桑效應研究顯示，情緒與行為之間有顯著關係，即團體對個人會產生影響、團體績效水準影響個人產出。生產力之提升主要因為員工認為他們被團體或社會標準接受的程度。
- (3) 計畫評核術 (The Program Evaluation & Review Technique, PERT)：一種運用在大型複雜的專案時所使用的有效管理分析工具，其組成是一組圓圈稱為節點，一組箭頭連接節點，代表事件所需的時間，並依事件重要性與時間順序予以排列稱為要徑。計畫評核術主要描繪出完成計畫所需作業的順序，以及各項作業的時間和成本。
- (4) 學習型組織 (Learning Organization)：由彼得聖吉 (Peter Senge) 提出，強調是一個可以讓組織成員持續擴展能力以創造他們堅信的結果，以及培養新的思維，和凝聚彼此間共識使成員可以持續性學習的地方。學習型組織強調開放式的組織設計、廣泛的資訊共享、強勢的組織文化強調互信互賴、擁有共享的願景。

2. 【擬答】

(一) 影響組織設計關鍵因素分別為：

1. 專業分工：將任務拆解成不同的工作且每個工作都交給不同的人完成的程度。
2. 部門劃分：將相似的工作劃分為同一部門的過程。
3. 指揮鏈：係指組織從最高層主管至最基層員工之間，關於職權責形成的連續關係。
4. 控制幅度：又稱管理幅度，指主管能夠直接且有效控管的部屬人數。
5. 中央集權與地方分權：中央集權代表決策權力掌握於單一管理者手上，提高組織運作一致性；地方分權係指將決策權下放給其他階層員工，或者提高員工參與決策的程度。
6. 正式化：將工作標準化以及員工遵循組織規章、程序行事的程度。

(二) 機械式組織與有機式組織差異如下：

	機械式組織	有機式組織
專業分工	高	低
部門劃分	嚴格	較彈性
指揮鏈	清楚且明確	強調資訊流通
控制幅度	小	大
集權 VS 分權	集權	分權
正式化	高	低

3. 【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. 做對的事。
7. 減少政府監管。
8. 可能提升利潤。

4. 【擬答】

(一)目標管理由彼得杜拉克 (Peter Drucker) 首先提出，是以目標為基礎的管理工具，強調目標建立應是雙向溝通的參與模式，主管並不會強制要求下屬聽從他的目標設定，而是利用參與、合作、授權的模式來設定，部屬應定期自我檢討與評估，由目標的達成程度作為考核依據。

成功的目標管理包含四種要素：

1. 績效回饋：必須定期知道自己做的如何，以便作為修正的依據。
2. 明確期限：有明確的期限促使員工盡可能完成目標，例如三個月、半年、一年等。
3. 清楚目標：目標要具體且簡明扼要。
4. 員工參與：管理者與員工共同設定。

(二)學者提出良好的目標 SMART 準則應該要具備以下條件：

1. S (Specific)：明確的、具體的。
2. M (Measurable)：可衡量的、可量化的。
3. A (Attainable)：可達成的。
4. R (Realistic)：符合現實狀況的。
5. T (Timely)：有時效性的、有時間限制的。

(三)目標管理執行政序：

1. 設定目標：組織整體目標轉化為部門目標，員工自己設定個人目標。
2. 行動規劃：管理者與員工共同決定行動方案及執行方式。
3. 自我控制：執行行動方案並自我修正。
4. 定期檢討：定期自我檢視進度並自我評估績效，達成目標給予獎勵。