

第一題：閱讀測驗：請仔細閱讀短文，然後依據題意作答。(單選題，每題 3 分；複選題全對給分，每題 5 分，總分 48%)

個案一：新興公司是一家快速成長的中小型企業，以進口各式文具用品在台灣銷售為主要業務，產品銷售遍及台灣各地。過去數年間，因為進口產品之品質甚佳而在市場上頗受好評，也帶動新興公司的業績快速成長；然而，因為市場競爭激烈而無法同步提升營業獲利。由於成長快速而讓公司內部出現不少的管理問題，更曾被業務員捲款潛逃而差點讓公司營運陷入困境，也曾因為沒有有效的管理經銷商而讓市場秩序差點失控等重大危機事件出現；不過，這些事件都順利解決而沒有造成營運上的重大衝擊。該公司陳董事長，是公司的創業者，也是白手起家的經營者，七、八年來，公司大小事情幾乎都事必躬親；即使目前的營運規模已經是創業期間的十餘倍大，陳董事長依舊維持一貫的管理作風。除了陳董事長以外，公司內部聘請幾位行政助理與會計人員，其餘就是十餘位從事業務與送貨工作的員工；公司經營與管理運作之各項決策，幾乎都是陳董事長自行制定，多數員工只能聽命行事，且從事例行工作。由於各項決策能快速反應出市場需要，對公司業績成長也有所貢獻；而且，陳董事長所結識的一些企業經營者，也大多採取此類型的管理模式，他們的經營績效也不差。不過，由於新興公司業績持續成長，聘用的業務與送貨人員也持續增加，陳董事長也因為業績快速成長而過於忙碌，偶爾也會出現忙不過來的現象；這可能是導致被捲款潛逃、或市場管理失控的主因之一。但是，因為陳董事長仍舊認為可以掌理所有工作，加上獲利未隨著業績擴張而提升，也認為沒有能力聘用專業經理人協助管理公司的營運。

請就上述的敘述，回答以下各問題：

本試題係兩面印刷

1. 新興公司採取的是：A、事業部組織；B、功能別組織；C、矩陣式組織；D、產品別組織；E、以上皆非。
2. 新興公司內部的溝通形態，是：A、委員會制；B、直接督導制；C、連絡人制；D、規則程序制；E、相互調整制。
3. 從新興公司曾經出現員工行為不軌而造成的重大危機，但有能順利克服的過程中，你認為陳董事長的領導風格為：A、工作中心制；B、員工中心制；C、恩威並濟制；D、隨性管理制；E、依循經驗制。
4. 何以新興公司成立多年而沒有部門主管，協助陳董事長進行相關的管理工作？你認為最可能的原因：A、任務分工不明確，職務職掌未劃分所致；B、員工能力不足，無法勝任複雜的管理工作；C、陳董事長積極栽培人才，但卻因為員工都沒有成長潛力；D、陳董事長習慣於制定公司內部之各項決策，員工沒有參與機會；E、培養幹部需要花錢，新興公司沒有能力。(複選)
5. 依據上述個案內容之描述，你認為新興公司未來持續成長的最大障礙為何？A、陳董事長的行事風格；B、文具市場的成長空間有限；C、員工的工作效率；D、組織結構缺乏成長性；E、沒有足夠的幕僚人員發掘市場成長機會。
6. 若你是陳董事長新結識的管理顧問，陳董事長向你請教如何提高獲利能力？你腦海中浮出多個建議方案，你認為最可行的方案：A、聘用管理顧問進行公司經營體質診斷，進而提出改善計畫；B、聘用專業經理人擔任總經理，輔佐陳董事長之經營；C、進行組織結構調整，劃分部門、指派主管，協助日常工作；D、讓員工到企管顧問公司上課充實知識技能；E、發掘有潛力的員工，由陳董事長加強日常工作之指導。(複選)
7. 你認為新興公司能夠快速成長的主因，可能包括：A、陳董事長的快速決策能力；B、市場快速成長；C、員工積極投入；D、產品品質受到市場肯定；E、企業內部運作彈性高。(複選)

管理學 試題

(限用答案本作答)

個案二：高青公司從事管理顧問服務工作，因為擁有許多的成功案例而有甚高的知名度，管理顧問輔導案件也相當的多元，因而高青公司擁有為數眾多的管理顧問人才。高青公司林董事長，是位學有專精、且經驗豐富的管理專家，在接到新興公司陳董事長之電話，了解該公司的問題與陳董事長之意向之後，正在考慮如何與陳董事長開始接觸，並且如何快速有效的掌握問題。

請就上述的敘述，回答以下各問題：

- 林董事長選擇直接到新興公司與陳董事長見面，一方面可以了解公司營運現況，二方面也較容易安排。請問就溝通效率而言，林董事長之選擇，可以：A、避免受到陳董事長主觀意識之陳述內容而影響其對整體問題的研判；B、是為研判該公司能否支付管理顧問費用來決定是否接受委託；C、陳董事長的辦公室較為清靜，容易溝通交談；D、林董事長時間較為悠閒，前往拜訪也較有禮貌；E、除了交談之外，也可以觀察該公司的實際運作狀況，有助於整體經營問題之研判。(複選)
- 林董事長決定指派一個顧問小組，前往協助解決新興公司的問題。請問高青公司對於管理顧問人才之管理，應該以何種架構為基準：A、小批量生產方式；B、大批量生產方式；C、專案方式；D、連續式生產方式；E、豐田式生產方式。
- 高青公司之顧問小組提出一份診斷報告書，內容相當複雜，陳董事長似懂非懂，但也接受了，可能是因為高青公司在管理顧問領域之信譽吧。請問管理顧問小組與高青公司擁有的權力基礎為何？：A、獎酬權；B、專家權；C、合法權；D、強制權；E、參考權。(複選)
- 高青公司之顧問小組進行教育訓練活動，企圖要提升新興公司的員工能力。不過，發現與「能夠加薪」有關，該公司員工就很有興趣。請問新興公司員工的需求，是屬於 Maslow 需求層級理論的那一項：A、自我實現需求；B、社會參與需求；C、生理需求；D、心理需求；E、自尊需求。
- 為提升新興公司的經營績效，高青公司管理顧問小組提出以下的建議，你認為何者是正確的：A、顧問小組為了激勵士氣，引用 Herzberg 之「維生—激勵」論點，認為透過加薪可以提高工作士氣與工作熱誠；B、顧問小組認為可以擴大每位員工所執行的工作項目，讓工作內容更為多元而提高士氣，並稱之為工作擴大化(job enlargement)；C、引用強化理論(reinforcement theory)認為只要不斷的給予員工鼓勵，新興公司的員工行為就會朝向被鼓勵的方向而調整與改善；D、引用 Adams 的公平理論(equity theory)，認為只要不斷強調員工收到的薪資已經遠高於同業水準，就會激發員工更加努力的工作；E、Hersey and Blanchard 的情境理論，認為陳董事長需要不斷的改變領導風格來因應提升工作績效之須。(複選)

第二題：觀念與邏輯歸納題：(32%)

一、請就下列敘述之內容，指出所包含的重要觀念，並將這些觀念予以連結成爲一句 30 字以內的短句(含標點符號)。18%

林先生任職於某家汽車零組件公司，負責產品品質管理的工作。近年來，受到經濟景氣衝擊的影響，該公司的零組件價格持續下滑，而客戶要求的產品品質水準卻又不斷提升，導致林先生每日忙碌不堪，整天要求部屬加強產品生產之檢驗工作，不得讓不良品送到客戶手中；但是，這些做法的成效不彰，也讓林先生爲不斷解決的客訴問題而困擾不已。有一天，突然翻閱到一篇討論品質管理的文章，其中一句話觸動林先生的靈感：「品質，從設計開始。」林先生向總經理報告，要提升公司的產品品質，又要降低成本，就需要設計單位的協助。總經理想想也覺得有道理，就召集了設計部門、製造部門、與品質管理部門的主管舉行品質會議，共同研商提升產品品質與降低成本的做法。討論過程中，製造部門主管也提出要求，希望人事部門主管與業務部門主管也要參與討論提升品質的會議。

本試題係兩面印刷

管理研究所
資訊管理學系
銘傳大學九十三學年度國際企業學系碩士班招生考試
公共事務學系
國際事務研究所

第一節

(第3頁共3頁)

管理學 試題

(限用答案本作答)

二、請就下列敘述之內容，寫出重要的因果邏輯短句（含標點符號，不得超過 30 字）。14%

張小姐在某大學管理研究所畢業之後，就到這家公司擔任業務工作，因為表現甚為傑出而一路晉升到業務部門主管。不過，也並不是所有的時間都相當順遂，而是在時起、時落的狀態下，靠著個人的領導作風改變而調整部門業績，才能受到肯定而能夠獲得職務上的晉升。張小姐回想過去這段時間以來，發現若她對下屬的要求較為嚴苛，要求業務人員每日回報訪問客人記錄、以不信任的態度監控業務人員的行為、並為業務人員設定較高的業績目標挑戰時，發現屬下的業務人員之績效表現較差，她也因而無法達成公司賦予的業績目標；反之，若相信部屬的能力、不斷鼓勵業務人員向更高業績挑戰、與業務人員共同拜訪客人與協助完成交易、並且不定期的給予打氣等做法時，公司所賦予的業績目標都能順利達成。

第三題：簡答題：(每題各 5%，全部 20%)

- 一、請說明抗拒變革的導因。
- 二、請說明 Kurt Lewin 提出的變革三段論。
- 三、請說明 Frederick W. Taylor 提出的科學管理原則。
- 四、請說明 Chester Barnard 提出的無異區間(zone of indifference)之意義。

試題完