

台灣電力公司 110 年度新進僱用人員甄試

科目：專業科目 B(企業管理概論)

一、填充題：40%(20 題，每題 2 分，共 40 分)

1. 企業組織致力於綠化的方法可依「綠化程度」(shapes of green)區分為 4 種途徑，其中市場途徑是指組織會對顧客的環境偏好有所回應，顧客對環保產品的任何要求，組織都會盡可能提供。
2. 一般常見的決策偏誤中，決策者依賴初期資訊，將其當作起始點，一旦他們心中有定案後，就無法根據後來的資訊做適當的調整，稱之為定錨效果。
3. 組織設計的流程牽涉到 6 個重要元素的決策，包含專業分工、部門化、指揮鏈、控制幅度、集權與分權，以及正式化。
4. 「OGSM 一頁計畫表」為許多知名業所採用，其包含 4 個項目，分別為最終目的、具體目標、策略及檢核。
5. 領導-成員交換理論認為領導者會劃分內、外團體，而內團體的成員將會有較高的績效評估、較低的離職率及較高的工作滿意度。
6. 麥克里蘭(David McClelland)等人所提出的三需求理論(three-needs theory)，認為 3 種後天的需求是人們工作的動機，分別為成就需求、權力需求及歸屬需求。
7. 領導者的權力來源有 5 種，其中專家權力是基於專業、特殊技術或知識而來的權力。
8. 參考團體是指對一個人的價值觀念、態度與行為有間接或直接影響的群體，常會影響消費者對產品的購買動機、評估與選擇。
9. 當廠商的資源有限，無法在主要市場與其他競爭者抗衡時，可以傾全力爭取一個其他廠商看不上眼、不想進入的次要市場，這種方式稱為集中/集中化/利基行銷。
10. A 公司有流動資產 1,200 萬，存貨 400 萬，流動負債 500 萬，則該公司之速動比率為1.6。
11. 資產負債表的內容由資產、負債和股東權益/業主權益三大部分所構成，能夠顯示企業在某個時間點的財務狀況。
12. 波士頓顧問團發展之 BCG 矩陣中，金牛事業為高市場占有率及低市場成長率。
13. SWOT 分析為策略分析的重要工具，協助經理人進行適當的決策，其中 T 代表威脅/Threat(s)。
14. 企業產品生命週期共分為 4 個時期，當進入成長期時，產品銷售量急遽攀升，且競爭者數量開始增加。
15. 破壞性創新之概念，係指產品、服務或流程上的創新，顛覆現有的市場競爭模式與遊戲規則，有利於市場新進者挑戰現有市場在位者。
16. 彼得聖吉(Peter M. Senge)提出建構「學習型組織」的五項修練，其中系統(性)思考，強調以新思維方式擺脫錯誤的經驗與邏輯，運用整體性的觀點駕馭複雜的外在事物。
17. 企業可以透過風險管理，降低不可控事件所帶來的威脅或損失，進而減少對企業經營造成不利的影響。
18. 當注入經濟體系的貨幣超過實際產出，導致物價水準持續上漲，稱之為通貨膨脹。
19. 整合兩項資源後，產生的總效果大於兩項資源單獨效果的加總(亦即為 $1+1>2$ 的效果)，稱之為綜效。

20. 在波特(Poter M.E.)的競爭策略中，以低價做為主要競爭手段，將重點置於追求生產上的規模經濟，對於研發、生產、行銷等費用有嚴格管控，稱之為成本領導(袖)策略。

二、問答題：60%(4 題，共 60 分)

1. 名詞解釋(每小題 3 分，共 15 分)

- (1) 群體迷思(groupthink)
- (2) 自利偏差(self-serving bias)
- (3) 共享經濟(sharing economy)
- (4) 奧茲法則(The Oz Principle)
- (5) 畸零定價(odd pricing)

【擬答】：

(1) 群體迷思 (Groupthink)

群體迷思 (Groupthink，也譯為群體思考) 是一種心理學現象，是指群體在決策過程中，由於成員傾向讓自己的觀點與群體一致，因而令群體缺乏不同的思考角度，不能客觀分析。例如：爭議的觀點、有創意的想法或客觀的意見不會有人提出，或是在提出之後，遭到其他群體成員的忽視及反對。

(2) 自利性偏差 (self-serving bias)

自利性偏差 (self-serving bias) 是一種心理學現象，即人傾向將自己的成功歸因 (attribution) 於內在個人因素 (internal factors)，例如，我有今天的成功是因為我能力高；卻傾向將自己的失敗歸因於外在因素 (external factors)，例如，我今天這麼失敗是因為沒有人幫助我。成功是因為自己的能力而失敗卻是不關自己的事，這些都是自利傾向 (self-serving tendencies)，目的是讓自己的心理狀態更有優勢。

(3) 共享經濟 (Share Economy)

共享經濟 (Share Economy) 就是將社會上的閒置資源 (家中多餘的房間、汽車多餘的座位等都是)，透過一個平台媒合，使彼此重新分配，資源過剩的供給者和資源不足的需求者能夠更有效率地交換，而雙方皆達到滿足的一個過程。它和一般的交易不同，一般交易提供的並不是過剩的資源，所以無法得到「額外」的利益和滿足，共享經濟的目的就是將社會上平時沒被使用、或者是浪費掉的產品、空間、時間再利用，促使生產端和消費端的滿足感能更接近滿分。例如：使用更方便、服務再升級的 Uber。Uber 服務是一個目前服務範圍遍佈最廣的全球共享租車軟體，將乘客和僱傭司機連接起來的 APP。

(4) 奧茲法則 (The Oz Principle)

奧茲法則 (The Oz Principle) 是指從停止抱怨開始，克服受害者心態、脫離受害者循環，不再為了卸責找藉口，進而走上當責步驟，才能掌握自己的命運以及所屬組織的未來。奧茲法則所指脫離受害者循環，採取當責步驟如下：正視現實、承擔責任、解決問題、著手完成，進而交出成果、達成目標。

(5) 畸零定價法 (Odd Pricing)

畸零定價法 (Odd Pricing) 是心理定價之一，即以畸零的數字定價，讓消費者覺得比較便宜。例如，將價格的數字尾數定在 5 或 9 尾，像是 299 元、399 元、495 元等。

2. 品牌權益(brand equity)是指品牌為商品與服務所帶來的附加價值，其越來越受到實務界與學術界的重視，請問 Aaker 品牌權益模式(Aaker's brand equity model)是由哪 5 個層面所構成?請逐一列舉並說明之。(15 分)

【擬答】：

品牌權益 (Brand Equity) 是指某一品牌的名字與符號，所產生出來的品牌資產 (Brand Assets) 及品牌負債 (Brand Liabilities)，可以增加或減少產品或服務帶給企業本身或顧客的價值。品牌權益 = 品牌資產 - 品牌負債。Aaker 認為品牌權益的高低，取決於下列五個主要層面，茲列舉並說明如下：

品 牌 忠 誠 度	(Brand Loyalty)：品牌忠誠度是品牌權益的核心。消費者滿意之前的使用及購買經驗，而創造出對品牌的偏好程度。具品牌忠誠度的消費者會重覆購買同一品牌，面對其他競爭品牌之低價促銷活動時，也不會轉換購買其他品牌。品牌忠誠度代表非常滿意、繼續使用、傳達他人。品牌忠誠度產生的原因可能是：習慣性購買、滿意性購買、情感性購買及承諾性購買。例如：消費者對 apple 手機之重複性購買。
品 牌 知 名 度	(Brand Awareness)：品牌知名度是指消費者心中想到某一種產品時，會立即在腦中浮現的品牌。例如，想到電視機，就會想到 SONY、Panasonic 等品牌。想到籃球鞋，就會想到 NIKE。亦即消費者認識或回想某類產品的能力。品牌的認識是構成溝通的先決條件。品牌知名度包括品牌的認識及記憶
認 知 品 質	(Perceived Quality)：認知品質是指消費者對某一品牌產品，在品質上的一種整體評價，例如：Benz 及 BMW 的車具高品質及耐用。
品 牌 聯 想	(Brand Association)：在消費者的記憶中，任何與品牌記憶相連結的人事物。品牌聯想可以幫助消費者從眾多的資訊中，獲得決策時所需的資訊。例如：看到 VOLVO 的車，消費者會聯想到安全；看到麥當勞會聯想到歡樂、乾淨；看到 Disney 會聯想到夢幻、快樂。
其 他 專 屬 品 牌 資 產	(Other Proprietary Brand Asserts)：包含專利、商標、配銷網路的關係。這些專屬品牌資產能避免競爭者侵蝕消費者本身的基礎與忠誠度

3. 請說明組織變革(organizational change)的 3 種類型及其內涵?(15 分)

【擬答】：

茲將組織變革的 3 種類型及內涵說明如下：

- (一)結構變革 (Structure Change)：選擇組織的結構型態、權力配置、決定正式化程度，及工作專業化。即針對組織結構及其相關資源分配進行改變。包括：
1. 工作設計 (例如：工作豐富化、工作擴大化)。
 2. 組織結構設計 (例如：正式化、複雜化、集權化程度、組織扁平式、機械式組織、有機式組織、功能組織、矩陣組織)。
 3. 修正組織報償系統 (例如：彈性給薪、薪資結構)。
- (二)科技／技術變革 (Technology Change)：指將資源轉變成產品或服務的任何新方法的應用。主要的科技變革，通常包含：新設備、新工具、新作業方法的引進。
1. 一個產業中的競爭性因素或創新。
 2. 自動化：以機器取代人力的科技變革。
 3. 電腦化：資訊系統的導入與整合；員工在電腦的每一項作業，都可能影響網路系統內

的其他電腦。

- (三)人員／行為變革 (People Change)：改變員工的態度、期望、認知、價值觀、信念 (管理方法、觀念革新)。其主要目的在於，提升人員的生產力，並與他人協同一致的完成指派的工作。

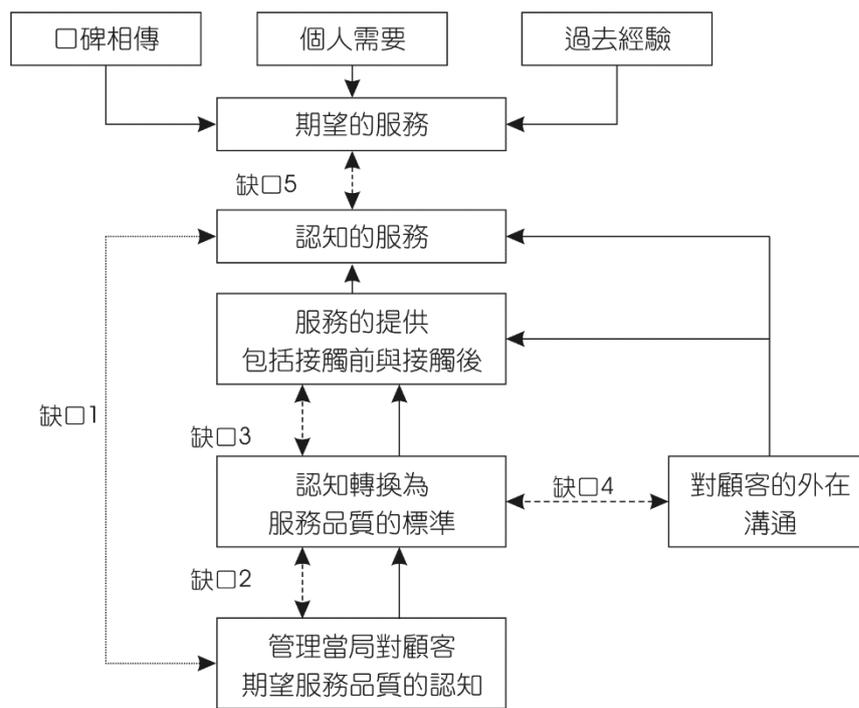
4. 學者 Parasuraman、Zeithaml 和 Berry 提出服務品質觀念模型—PZB 模式(或稱「缺口模式」) 其中可能影響顧客對服務品質的感受共有 5 種缺口，請逐一列舉並說明之。(15 分)

【擬答】：

服務品質模式 (PZB 模式) 是由 Parasuraman、Zeithaml、Berry 三位教授所提出的服務品質觀念模式，主要解釋為何服務業的服務品質始終無法滿足顧客需求的原因。強調顧客是服務品質模式中唯一的決策者。服務業要完全滿足顧客需求，必須突破服務不佳的五個差距 (GAP)。茲將導致服務不佳的五個差距 (GAP) 如下圖所示及說明：

- (一)消費者期望與經營管理者認知之間差距：即業者未能真正了解顧客對服務品質的期望。分析原因：(1) 業者從市場研究中，得到錯誤的資訊。(2) 業者對顧客的理解期望，沒有正確的認知與解釋。(3) 業者在市場區隔定位上的不準確，使得非其市場的顧客大量進入。(4) 業者的組織層級太多，造成顧客需求在傳遞過程中，產生資訊扭曲情形。(5) 業者急於推出新的服務項目，而未能事前做好詳盡的需求分析。實例：85 度 C 在美國開店初期，未能正確掌握到當地消費者對於甜點飲料偏甜糖度的喜好。行銷者的任務：改善市場研究；管理階層儘量接近顧客。
- (二)經營管理者認知與服務品質標準之間的差距：此為品質規格的缺口，即業者未能將顧客對服務期望的屬性與要求，設計在其服務規格中。分析原因：(1)遺漏或錯誤，未能將顧客期望設計在其服務規格中。(2)組織缺乏明確的服務觀念與目標設定。(3)高層未能充分支持需要規劃的服務品質。(4)市場研究人員未能與服務設計人員做好充分的溝通。實例：加盟冷飲店提供外送服務，公司卻未明訂外送區域範圍及外送標準作業流程，導致外送區域與他店重疊或是顧客抱怨發生。行銷者的任務：將服務標準化 (SOP)。
- (三)服務品質標準與服務提供之間的差距：此為服務傳遞的缺口，即服務人員在提供服務的過程中，並未完全依照原先設計的服務規格執行。分析原因：(1)服務人員不同意或不了解服務的規格與要求。(2) 新的服務規格與組織的公司文化，存在著明顯差異。(3) 既有的系統設計、設備與技術，已無法滿足新的服務規格需求。(4) 既有服務作業設計，已經無法滿足新的服務規格需求。(5)服務規格太複雜或不清楚，以致無法執行。實例：餐廳服務人員點菜未能依照標準程序複誦，以致後續出菜 錯誤。行銷者的任務：進行員工訓練；適當的工作設計；加強團隊合作。
- (四)服務提供與外在溝通之間的差距：此為外部溝通的缺口，即藉由媒體宣傳所給予的顧客印象，與實際提供服務的項目不一致所造成。分析原因：(1) 廣告宣傳過於誇大，或是給予顧客不正確的承諾。(2) 服務的宣傳計畫，未能與服務提供方式相互整合。(3) 服務人員未能依照應有的服務規格來執行服務。(4) 服務作業部門與媒體宣傳部門，在溝通上的不良。(5) 顧客誤解或是扭曲，業者廣告媒體所給予的訊息。實例：標榜天然酵母發酵的知名麵包店被踢爆，使用人工香精摻入原料。行銷者的任務：將資訊充分提供給第一線人員；廣告確實 (不誇大不實)。
- (五)認知服務與期望服務之間的差距：此為顧客期望與認知間的差異，即顧客對服務的期望，亦是經驗的認知不一致所造成。分析原因：(1) 顧客本身存有過高或是不正確的期望。(2) 服務過程中只發生一個小缺失，但被顧客全盤否定提供的服務品質。(3) 服務過程確實是品質低落。(4) 服務系統不穩定，以致無法提供穩定的服務品質。實例：專程到米其林三

星餐廳用餐，結果卻大失所望。行銷者的任務：可由前四項來處理。



職王