

# 106 年公務、關務人員升官等考試、106 年交通事業鐵路、公路、港務人員升資考試試題

等 別：佐級晉員級

類 科：業務類—公路、港務

科 目：企業管理

一、假設您主持一個產品開發的專案，需要的是新奇又可以商品化的想法；那麼，您會使用那些提升創造力的方法？請說明您的方法與理由。

【擬答】：

(一)創造力：是指將不同想法連結的能力。

(二)提升創造力的方法很多，以腦力激盪法為例：

腦力激盪原意為：精神病患的頭腦錯亂狀態。是一種「突發性的精神錯亂」，有人也翻譯為「腦風暴」或「智力激勵法」。他的特徵是指異想天開、不在乎別人想法。是一群人共同運用腦力做創造性思考，在短暫的時間內，對某項問題的解決，提出大量構想的技巧（陳龍安，2005）。有四個原則：

1. 拒絕批評：不做任何有關優缺點的評價。
2. 歡迎自由聯想：歡迎異想天開及荒謬的想法，但要自我控制，針對問題不說廢話。
3. 意見越多越好：鼓勵提出大量的點子越多越好。
4. 組合改進別人意見：鼓勵搭便車，巧妙地利用並改善他人的構想。

(三)使用腦力激盪法的理由在於：團體成員可在短時間內產生出大量的創意點子，集思廣益，充分發揮創造力，凝聚共識，共同參與決策。

二、企業進入國際市場的模式有那幾種？請列舉之，並且評述其優缺點。

【擬答】：

(一)企業進入國際市場模式，依照 Charles W.L. Hill 的「當代國際企業」一書中提到，分成出口、整廠輸出、授權、特許經營、合資公司、獨資子公司。

(二)其優缺點分述如下：

	定義	優缺點
出口	在另一國家出售商品或服務	1. 優點： (1) 避免在地主國大量建立製造作業的費用 (2) 可幫助公司實現經驗曲線和區位經濟 2. 缺點： (1) 若製造產品的低成本地點可在國外找到，則從母國出口也許不適當 (2) 高運輸成本造成不符合經濟效益，尤其是體積大的貨物 (3) 關稅障礙可能使出口變得不經濟
整廠輸出	企業同意為外國客戶建造營運工廠，外國客戶手中收到工廠「鑰匙」，整個工廠就可開始運作	1. 優點： (1) 用來組合與運作複雜製程所需的專門技術，是一種有價值資產，而整廠輸出是從那項資產獲取大量經濟報酬的一種方法 2. 缺點： (1) 進行整廠輸出交易的企業在外國無長期利益 (2) 與海外企業建立整廠輸出的企業，也許會為自己創造出另一個競爭對手 (3) 若企業的製程技術是競爭優勢來源，那麼透過整廠輸出就等於把競爭優勢出售給潛在或實際競爭者

授權	<p>授權協定為授權者將無形資產的使用權，在特定期限內允許被授權者使用，而被授權者需支付權利金給授權者的一種約定</p>	<p>1. 優點：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 企業不需承擔開拓海外市場的成本及風險</li> <li>(2) 當企業不願將大量資本投入不熟悉或政治情況不穩定的市場時，授權可能有吸引力</li> <li>(3) 當公司擁有也許能發展出商業用途的無形資產，但並不想自行開發那些應用時，就經常使用授權</li> </ul> <p>2. 缺點：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 授權者無法讓公司對實現經驗曲線與區位經濟所必要的製造、行銷與策略進行嚴密控管</li> <li>(2) 在全球市場中，競爭可能需要公司在各國間協調策略行動，使用一國賺取的利潤支援另一國的競爭性攻擊，但本質上授權使公司無法這樣做</li> <li>(3) 經由授權公司將很快失去其技術控制權</li> </ul>
特許經營	<p>一個許可的特別形式，其中經銷商不僅出售無形財產（通常是一個商標）的特許經營，而且要求加盟者同意遵守如何做生意的嚴格規定</p>	<p>1. 優點：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 非常類似授權策略</li> <li>(2) 企業可減輕很多自己發展海外市場的成本和風險。取而代之，加盟者通常承擔那些成本與風險，這也為加盟者創造一個好誘因</li> </ul> <p>2. 缺點：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 由於服務業經常採用特許經營，故沒有理由考慮協調製造以達成經驗曲線與區位經濟的需要</li> <li>(2) 品質控制。特許經營約定的基礎是公司的品牌名稱，傳達有關公司產品品質的訊息給消費者</li> </ul>
合資公司	<p>由兩家或兩家以上相互獨立的公司合資成立的公司</p>	<p>1. 優點：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 公司能透過地主國合作夥伴，瞭解當地競爭情況、文化、語言、政治和企業體制</li> <li>(2) 當開發成本或開拓海外市場的風險提高時，公司可經由和當地合資夥伴共同分擔成本及風險而獲益</li> <li>(3) 政治考量使合資成為唯一可行的進入模式</li> </ul> <p>2. 缺點：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 冒著將技術控制權交給合資夥伴的風險</li> <li>(2) 合資公司無法嚴密控制子公司，因此也無法實現經驗曲線或區域經濟，更無法協調全球策略來對抗競爭者</li> <li>(3) 若目標或目的改變，或對公司策略看法不同時，投資公司間可能產生對共同擁有權安排的衝突，及對控制權的爭奪戰</li> </ul>
獨資子公司	<p>企業擁有 100% 股權的子公司</p>	<p>1. 優點：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 當企業靠技術能力取得競爭優勢時，獨資子公司是最佳進入模式，因為可降低失去控制技術能力的風險</li> <li>(2) 獨資子公司使企業能完全掌控不同國家的營運，這是企業從事全球化協調所必須的</li> <li>(3) 若公司試圖實現區定價策略和經驗曲線經濟，獨資子公司也許是必要的</li> </ul> <p>2. 缺點：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 企業必須承擔海外經營所有的資金成本和風險</li> <li>(2) 如何整合分歧的企業文化，這問題可能抵銷收購已成立企業產生的利潤</li> </ul>

## 公職王歷屆試題 (106 年升等、升資考)

三、「組織變革」會經歷那些過程？試舉一例詳述之。

【擬答】：

(一)組織變革 (Organizational Change)：

係指組織因應內外部環境的變化，調整其企業體質，以利順應環境的過程，其目的為打破組織既有的行為模式，追求組織成長。

(二)變革過程：

程序	內容
建立危機意識及急迫性 Create Urgency	創造危機感，讓變革變得不能不做。
成立強而有力的領導團隊 Form a Powerful Coalition	讓團隊成員有危機感，還需要有力的領導人，領導其他成員。
創造變革願景 Create a Vision for Change	一個清楚的願景可以讓成員了解到為何要變革。
溝通願景 Communicate the Vision	創造願景之後要時常跟組織成員溝通，只要有機會就要傳達。
消除任何阻礙 Remove Obstacles	可能有些員工抗拒心理很強，或者工作流程及架構仍然沒有改變，此時可以授權給員工讓他們願意協助解決障礙。
創造短期成效 Create Short-term Wins	成功最能夠激勵員工，因此應該儘快獲得短期成效。
鞏固成果並追求進一步成功 Build on the Change	短期的成功只是開始，必須追求更長期、更穩定的成功。
將變革深植於企業文化中 Anchor the Changes in Corporate Culture	為了讓變革持久且穩固，必須將變革變成組織核心的一部分。

四、請說明「企業多角化」的觀念。企業採行多角化的原因有那些？試詳述之。

【擬答】：

(一)多角化策略 (Diversification)：

就是組織開發新產品、進入新市場，可分成相關多角化及非相關多角化：

1. 相關多角化為企業進入一個與該企業所處的市場環境及產品有相關性的產業，開發的新產品與既有產品可共享資源，產生綜效，例如可以共同使用機械設備或技術。
2. 非相關多角化為企業進入與該企業所處的市場環境及產品完全沒有相關性的產業，重點在於分散經營風險。

(二)多角化的原因在於可獲得範疇經濟、分散風險、有效利用資源、提高融資彈性、提高負債承擔能力、高階主管個人考量。

多角化動機	內容
範疇經濟	透過入主其他產業企業增加營運規模。
分散風險	雞蛋不要放在同一個籃子裡，因此若能降低對單一產業的依賴，則風險較低。
有效利用資源	若組織有充裕的資源，為了不要閒置，則多角化是一個好的選擇。
提高融資彈性	透過多角化增加組織營運層次及規模，可以增加銀行放款的上限，或者由於新產業的公司財務體質良好，可以降低對銀行業的融資依賴。
提高負債承擔能力	由於公司多角化之後資本額也跟著膨脹，相對借款的能力以及承擔負債的能力也同時增加。
高階主管個人考量	高階主管個人可能為了成就自己，或者達成某種程度的企圖心，而主張多角化。

## 公職王歷屆試題 (106 年升等、升資考)

五、請說明「創新」的觀念，並且各舉一例對「產品創新」及「營運模式創新」兩種創新模式進行說明。

【擬答】：

(一)創新：

係指將創意付諸於有用的商品、服務的程序，透過此程序，使得組織獲得經濟上的意義。

(二)產品創新：

是指為滿足需求而推出一個全新的產品以取代既有產品，以及提供一個新方法以滿足現有的或潛在的需求。

※以 3M 便利貼為例：

在 3M 擔任化學工程師的雅特·福萊 (Art Fry) 發現如果在紙片上塗膠，紙片就不會掉落；如果撕掉紙片時又不會破壞紙張就非常完美，於是雅特根據這個構想，開始著手研發有黏性的便條紙。

福萊在尋找解決之道時，想起同公司席爾佛的膠不但能牢固地黏貼著紙，事後還能輕易地撕下，卻不會損傷紙張，於是進一步改良這種膠，同時設計出能大量生產黏性便條紙的機器。剛開始福萊獨自在家裡進行機器開發的工作。

3M 將此產品命名為「Post-it™」，並開始銷售，上市後立刻成為熱賣商品，營業額急速成長。小小的「利貼便條紙」從此大大地改變人們的留言方式。直到現在，「利貼便條紙」仍舊是公認最方便又有效率的留言備忘工具。其後，3M 依據使用者的需求，陸續推出各式不同的利貼便條紙，幫助使用者記住每個重要訊息。

\*資料來源：彭芫萱 (2010)。「你不知道的 3M：透視永遠能把創意變黃金的企業傳奇」。

商周出版。

(三)營運模式創新：

營運模式又稱商業模式，是指一個組織如何創造、傳遞及獲取價值的手段與方法，而營運模式創新就是在此基礎上進行革新。

※以道康寧為例：

道康寧以矽膠為原料，銷售數以千計的產品，並提供複雜的技術服務給無數的行業。他們發現顧客想要的是低價的基本產品。這種變化創造出成長機會，但要利用這個機會，道康寧必須想出一種方法，讓銷售價格比較低的產品服務這些顧客，因此道康寧組成一支團隊。

步驟	內容
提出顧客價值主張	團隊相信，應該做一些事，滿足這些因價格而決定購買與否的顧客。價格大幅降低，要改採不同的利潤公式，成本結構必須調低，因此道康寧必須利用網際網路來使流程自動化，並盡可能降低間接成本。
打破規則	要成功，道康寧必須打破以前引導它經營成功的規則。 新業務必須擺脫舊規則，自行決定適用什麼規則，好讓新的商品線業務繁榮滋長。為了掌握利用機會，也為了保護舊模式，需要一個新業務單位，有自己的新品牌認同。於是，Xiameter 誕生了。
確認新能力	Xiameter 團隊全力了解它需要什麼樣的新能力；也就是它的關鍵資源和流程。資訊科技當時只是道康寧核心能力的一小部分，現在卻是以網路協助業務成功 (web-enabled business) 不可或缺的一環。

\*資料來源：馬克·強森、克雷頓·克里斯汀生、孔翰寧著。羅耀宗譯。哈佛商業評論「商業模式再創新」。2014/10/1。