

臺灣郵政股份有限公司 96 年從業人員甄試試題

甄選類科：業務企劃（38906）

*請填寫入場通知書編號：_____

專業科目(1)：企業管理及個案分析

- 注意：①本試卷為一張雙面，共有 12 題填充題(每題配分 3 分)與四大題之問答題(每大題配分 16 分)。
- ②限以藍、黑色鋼筆或原子筆於答案卷上採橫式作答，並請從答案卷內第一頁開始書寫，違反者該科酌予扣分。填充題請直接寫出空格內應填入之文字、數字，無須列出任何解題說明或計算過程。所有題目不必抄題但須標示題號。
- ③應考人得自備僅具數字鍵 0~9 及 $+ - \times \div \sqrt{\%}$ 功能之簡易型計算機應試。
- ④答案卷務必繳回，違者該科以零分計算。

壹、填充題 12 題(每題 3 分)

- 1.開放式系統（open system）模式中的四大要素是：投入、_____、產出，以及回饋。
- 2._____觀點（或理論）或稱情境理論，強調的是不同組織面對不同情境時，應採取不同的管理方式。
- 3.組織文化顯示出組織成員所共有的（shared）_____。
- 4.科特·雷文（Kurt Lewin）的變革（change）三步驟是：_____、改變、及再凍結。
- 5.在管理功能中，「未雨綢繆」指的是：_____。
- 6.目標管理（MBO）的主要四個要素是：清楚的目標、參與式的決策、明確的期限，以及_____。
- 7.工作特性模式（JCM）的五大工作特性構面，能讓人產生責任感的構面是：工作的_____。
- 8.在專案管理使用計劃評核術（PERT）時，估計完成各作業所需的時間公式：
 $t = (a + 4m + b) / 6$ 中，m 指的是：_____。
- 9.在一公司的策略層級中，「競爭策略」是屬於_____層級的策略。
- 10._____乃指一位管理者能有效管轄下屬的人數。

- 11.費德勒(Fieldler)的情境領導理論，以三個因素劃分領導者面對的情境，三個因素分別為：_____、
任務結構化程度，以及領導者的地位。
- 12.將價格訂得低於某個整數，刻意不超過消費者的心理關卡(例如：將 1,000 元的商品改為 999 元)，
給消費者一種錯覺，認為價格下降很多，促使銷售量大增的定價法稱為_____。

貳、問答題四大題(每大題 16 分)

題目一：

規劃 (planning) 乃是管理功能活動的首要，所謂「沒有計劃，就沒有管理」，此正顯示了規劃對任何活動的重要性。然而，處於現今極為動態的環境中，欲進行有效的規劃，乃是一件不容易的事；基此，請回答下列二個問題：

- (1)規劃的二十大重要元素是：目標 (goals) 的訂定與計畫 (plans) 的形成。請簡要比較「目標」與「計畫」的差異？(4 分)
- (2)若你 (妳) 身為一位管理者，應如何在動態的環境中，進行有效的規劃？請條列說明之。(12 分)

題目二：

在現今的組織中，工作團隊 (work teams) 常被用來從事設計產品、提供服務、交易談判、協調專案、提供意見與制定決策等各種複雜的工作。然而，提高工作團隊的生產力以達成目標，一直是管理者最為傷腦筋的事。請問：一個有效的工作團隊應具備哪些特徵 (特色)？請條列逐一申述之。

題目三：(個案甲)

台商陳宏正二年前在中國大陸的上海獨資開設了一家中餐廳---名為「佳品餐廳」，是屬於中高品質、中高價位的餐廳。該餐廳同時共可容納 300 名顧客，主要供應午餐及晚餐，營業時間自上午 11 點至晚上 10 點，平均營業月收入約人民幣 150 萬（折合新台幣約六百萬元），員工除了老闆陳宏正外，共有 25 名，而其中除了經理蔡明仁是台灣人外，其餘是分別來自六個省份的大陸人。陳老闆形容自己是一個「容易接近、很熱心、好溝通」的人。雖然陳老闆與所有的員工都是華人，都說中文，而且陳老闆亦覺得他與他們之間的溝通還算不錯。至少，到目前為止，並沒有太大的問題發生。然而，他們之間的語言溝通似乎面臨了一個很大的挑戰。

最近，顧客開始抱怨餐廳附近的停車位不足。如同每次有問題時，陳老闆都會找員工開會一樣，這次他也請員工們一起來討論此議題。他要求員工不要將車停在顧客專用的停車位上，有一些員工卻誤以為陳老闆要求他們不要開車來上班。陳老闆後來知道了他自己所犯的錯誤，是因為話講得太快、太大聲，而且以為所有的員工都瞭解他的意思。然而，跟陳老闆所面對的其他許多溝通挑戰相比，這一個有關停車位的溝通不良問題，還只是小事而已。

陳老闆一直認為「帳簿公開」的管理方式---每月將財務報表公開，是讓員工覺得自己與餐廳利害與共的一種有效的管理方式。最近，為了展現他分享資訊的承諾，陳老闆召集所有的員工開會，詢問大家是否都瞭解這些財務數據，每個人都點頭了。但陳老闆後來說道：「我當時並不知道他們點頭，只是表示禮貌而已」，他當初期望藉由財務報表的公開，讓員工看到自己的工作成果，而達到員工參與的理想，但是這樣的作法並沒有收到預期的效果。

針對以上的案例，請回答下列二個問題：

- (1)您贊不贊成陳老闆所使用的「帳簿公開」的管理方式？為什麼？（8分）
- (2)如果您是陳老闆，您要如何去改善溝通的效果呢？（8分）

題目四：(個案乙)

王大川是國內某知名行銷顧問公司的總經理，他在美國紐約州立大學取得企管碩士（MBA）學位，十年前回國後就一直待在這家公司，二年前他才從部門的業務經理升任為全公司的總經理。當他升為總經理後，憑著他的背景及過去八年的業務經驗，的確為公司爭取了不少的生意，在短短的一年內，使公司的營業額增加了將近一倍。然而，很奇怪的是，雖然第一年營業額增加了一倍，但今年（第二年）的業績卻快速地衰退了 60%，此比二年前上任前的總營業額還差。後來，王總經理去拜訪了一些流失的客戶後，發現這些客戶不再光顧的主要原因是：認為「委託該顧問公司所進行的一些行銷研究、市場調查、廣告設計及行銷企劃中，雖然看起來很合理、很不錯，但最後的實際績效卻很低。」基此，王總經理馬上召集所有的部門主管，召開了一個大型的檢討會議。最後，該會議整理出了下列四項大家在執行業務時，所根據的重要思維理念：

1. 一品牌的最佳潛在顧客即是那些重型（重度）的購買者。
2. 新產品愈吸引人，則其成功的機率也愈大。
3. 廣告的效果是以可記憶性來評估，而且必須具有說服力。
4. 聰明的公司應該花較多的研究預算於深度集體訪談與質化的研究。

王總經理在會議結束後，拿著列示著以上四項理念的會議紀錄，快速走回他的辦公室，關起門來，仔細地思索著，並在心中不斷地唸著：「到底是哪裡出了問題？」針對以上的案例，請回答下列二個問題：

- (1) 您認為個案中所列的四項理念有何問題？請逐項簡要說明之。（8分）
- (2) 您對王總經理有何建議？（8分）