

國立臺北科技大學

九十三年學年度商業自動化與管理研究所入學考試

管理學試題

填准考證號碼

第一頁 共一頁

--	--	--	--	--	--	--	--

注意事項：

1. 本試題共六題，配分共 100 分。
2. 請按順序標明題號作答，不必抄題。
3. 全部答案均須答在答案卷之答案欄內，否則不予計分。

壹、 何謂卡茲(Robert L. Kate)的能力三分法(Three-Skill Approach)? 管理雜誌曾對國內企業甄選管理階層的條件進行調查的結果，順序代表重視程度的高低，試將以下這十種能力或特徵按照卡茲的能力三分法予以歸類:1.專業知識;2.品行操守;3.領導能力;4.溝通能力;5.分析判斷能力;6.工作態度;7.人群關係;8.工作能力;9.發展潛力;10.表達能力。(十五分)

貳、 何謂波特(Michael Porter)的五力分析(Five Competitive Forces)? 請以五力分析對下列案例進行產業分析: 以下是對於國內奶粉市場的若干描述, 根據這些資料, 如果有人邀您入股以自行生產或進口代理的方式進軍奶粉市場, 您是否會加入? 為什麼? 1. 目標市場可分為嬰幼兒及非嬰幼兒兩大群, 每年新生嬰兒數逐年下降, 非嬰幼兒使用沖泡牛奶的比例未見明顯提升。 2. 嬰幼兒市場相當仰賴婦產科醫師的使用與推薦, 非嬰幼兒市場對量販店、連鎖店等大型通路業者的依賴程度與日俱增。 3. 市場規模約 155 億台幣, 較知名的品牌不下二十種, 前十大廠商市場佔有率約 75%, 前四大佔有 40%, 本土第一品牌味全公司排名第七。 4. 國內供應奶粉原料(鮮乳)的酪農戶普遍規模偏小、成本偏高, 但農委會基於保護農民的立場, 經常介入鮮乳收購價格的談判。 5. 進口代理契約通常屬於『賣斷』的形式, 代理商每年承諾進口特定數量且不得退貨, 此外還經常要求特定金額的廣告量來推廣產品或建立產品知名度與形象。 6. 一般民眾仍把鮮乳或沖泡牛奶視為食品而非飲料, 而類似的食品包括豆漿、米漿等, 唯一無法取代的是牛奶中豐富的鈣質。(二十分)

- 參、 領導者運用權力影響他人完成目標，請說明其權力來源、權力種類並舉例說明(如升遷、開除等例)? 以下是經常能夠有效的影響其他人行為的幾種情況，試分別指出其中所使用的是何種權力：1.歹徒手持槍械命令銀行職員；2.醫生考慮病患的健康而宣布「吊銷其煙酒牌」；3.證嚴法師親自向特定個人請求慈善捐獻以救濟貧困；4.教師宣布點名三次不到則「死當」；5.主管要求部屬加班以便如期完成特定任務；6.企業安排抽獎活動以吸引顧客購買其產品。(十五分)
- 肆、 在理想的狀況下我們做決策時，是將整個決策過程區分為若干個步驟，然後盡可能讓每個步驟都完美順利的完成。究竟應該如何區分為哪幾個步驟，然而學者專家們各說各話。請提出並說明你認為理想的決策過程區分方式。並以下列羅索(J. Edward Russo)與舒馬克(Paul J.H. Schoemaker)所提示的「十大決策陷阱」，試指出這些錯誤分別發生在你所提出的理想的決策過程的哪個階段：1.貿然投入，未思考問題的癥結或決策的必要性；2.心智偏頗產生盲點，針對錯誤的問題尋求解決之道；3.心智狹隘封閉，只有一種方式來認定問題；4.對自己的判斷過度自信，急於蒐集資訊；5.短視的抄捷徑，用簡易法則取代嚴謹的分析法；6.認為相關資訊盡在腦海中，不願依循一套有系統的程序來評估；7.認為只要人多自然就會有較好的決策；8.在回餞上自我愚弄，或者洋洋自得或者找下台階；9.不作追蹤，急於紀錄並分析決策結果；10.決策審核失敗，未能有系統的了解並改善自己的決策方法。(二十分)
- 伍、 試就下列國內實際的生產績效指標，分別指出你在這些指標中獲得何種啟示或發現：1.國內半導體業者過去普遍用「四班二輪」的方式，將產能利用率維持在100%上下，但民國87年初開始，許多業者都出現產能利用率降到六、七成的現象。2.台灣積體電路公司被視為「台灣最有競爭力的企業」之一，主因是製程良率高達九成以上，遠非國內或大陸、東南亞的其他業者所能企及。3.泰瑞電子公司是國內家電案的「後進品牌」，幾年前其經銷商退貨率一度高達6-8成。4.國內政府部門的人事費用約佔總頂算的35%，而英美先進國家普遍只佔20%左右。(十五分)
- 陸、 何謂費堯(Henri Fayol)的十四項管理原則(Principles of Management)? 何謂四項管理功能(Management Functions)，試將費堯的十四項原則依管理功能歸納分類。(十五分)