第一回

一、填充題

1. 赫茲柏格（Herzberg）提出的兩因子理論，認為組織採用_____因子，可以防止員工對工作環境產生不滿。

正確答案	保健或維持
解　　析	赫茲柏格（Herzberg）兩因子理論，保健因子屬於工作外的激勵因子，如工作環境、薪資、公司政策、保障、人際關係等；激勵因子則是屬於工作內的激勵因子，如成就感、成長、讚賞等。

2. 法蘭屈與雷門（French & Raven）提出領導的 5 種權力基礎中，以領導者的個人特質獲得部屬的敬重與尊重的是_____權。

正確答案	參考或參照或歸屬
解　　析	French & Raven 提出五種權力基礎，包括⑴法統權力、⑵獎酬權力、⑶強制權力、⑷專家權力、⑸參考（參照）權力。前三者來自正式組織所賦予之權力，後兩者則不一定來自正式職位的權力。專家權力，係指領導者具有專業技能、知識，使得部屬信從他的領導；而參考（參照）權力則是領導者具有領袖氣質，獲得部屬的敬愛和尊重，因此吸引追隨者服從其領導。

3. 在品質控制常用的 7 種「圖形分析法」中，_____圖是用來分析研究兩個變數之間的相關性。

正確答案	散布或分佈
解　　析	用來分析一對參數間之關係，將相互有關聯的對應數據繪製在橫軸與縱軸上，以點呈現分佈形態，根據分佈形態判斷對應數據之間的相互關係。

4. 黎溫（Lewin）提出的行為改變三階段理論中，消除原有之規範與價值觀的階段稱為_____階段。

正確答案	解凍
解　　析	Lewin 行為改變三階段分別為： ⑴解凍： 消除原有之價值觀和規範，即認識企業目前遭遇的狀況或亟欲改革的需求，鼓勵員工改變固有的行為模式和工作態度，此時企業必需要建立變革的迫切感，並創造開放環境的氛圍與安全感。 ⑵改變： 給予新的價值觀和規範，設定改變目標，使員工形成新的態度和行為，經由共識會議、訓練與專家指導與群體培訓，獲得新的知識概念。 ⑶再凍結： 強化其新的規範及價值觀，採取強化行為的方式，如獎勵出現適當行為的員工，或處罰抗拒變革的員工，使組織成員固守新的行為態度。行為性改變最容易在「再凍結」的階段失敗。

5. 科特勒（Kotler）在行銷管理程序中所說的行銷組合（Marketing Mix）4P 中，創造消費者對產品或服務之偏好的溝通程序稱為_____。

正確答案	促銷或推廣或銷售促進
解　　析	行銷策略的內容包含產品、價格、通路、促銷（4P），合稱行銷組合（Marketing Mix）。推廣（Promotion）係為行銷人員為影響目標顧客對產品的印象或刺激消費者的購買意願，所從事告知或說服的溝通活動。其策略為有效地運用推廣組合（人員推銷、廣告、公共關係、銷售促進）。

6. 顧林納（Greiner）提出的組織成長階段理論（Stage Theory）中，指出組織在第一階段的成長策略是靠創業者的創造力，然而到後期容易出現內部管理問題，故將面臨_____危機。

正確答案	領導
解　　析	組織成長理論說明在不同階段下的成長動力與危機。 成長動力： Stage1：主要源於創業者的創造力。 面臨的危機：人員數目增多，組織內部管理問題層出不窮，此時產生領導危機。（Crisis of Autonomy）。 Stage2：成長經由命令（Direction）而產生。 此階段有強而有力的領導者，採集權控制。員工必須事事聽命，士氣

			低落，產生自主性危機。
	Stage3	成長經由授權（Delegateion）產生。	要求充分授權下，公司內部各部門間意見分歧，本位主義的產生，導致「控制危機」(Crisis of Control)。
	Stage4	成長經由協調（Coordination）產生。	組織規章、規定、手續等正式化程度漸高，產生「官樣文章」(Red Tape)危機，也就是「硬化危機」。
	Stage5	成長經由合作（Collaboration）產生。	至於會面臨何種危機，Greiner 也不敢斷定。

7. 在訂價策略中，企業先訂定一個預期的報酬率，再計算出對應價格，此種方法稱為_____訂價法。

正確答案	目標或目標報酬（率）或目標利潤
解　　析	目標利潤定價法，又稱目標收益定價法、目標回報定價法，是根據企業預期的總銷售量與總成本，確定一個目標利潤率的定價方法。 此法著眼於達到企業之利潤目標，廠商可藉由預測價格與需求量之間的關係，並利用損益平衡分析，來訂定享有一定利潤下之定價。

8. 費堯（Fayol）所提出的階層鎖鍊原則（Scalar Chain Principle），指出組織中的水平單位可以互相溝通，以提升效率避免延誤商機，此協調現象稱為_____原則。

正確答案	跳板
解　　析	費堯的「跳板原則」認為在組織層級中屬於同一層級者，可相互溝通；前提為他們應先取得上級主管的許可，並於事後將溝通結果報告主管。

9. 阿德非（Alderfer）提出 ERG 理論，認為需求層級分為 3 種，其中_____需求相當於馬斯洛（Maslow）需求層級理論中的自我實現需求。

正確答案	成長
解　　析	Clayton Alderfer 認為需求層級可分為 ⑴生存需求（Existence Needs），個體的生理及物質慾望之需求。表現在薪資給付、福利、工作環境等要素。相當於馬斯洛的生理和安全需求。 ⑵關係需求（Relatedness Needs），人與人之間的情感交流與互動，組織成員間之歸屬感。相當於馬斯洛的社會需求和尊敬需求。 ⑶成長需求（Growth Needs），個體勇於發展潛能並追求自我成長與實現。相當於馬斯洛的自我實現需求。

10. 企業功能為企業生存成長所需的基本工作，包括生產、行銷、人力資源、研發及_____。

正確答案	財務
解　　析	企業／業務功能乃配合一機構之業務目的及手段而發展，隨機構性質而異。因此，企業要能達到生存、成長二大基本目標，需具備下列的基本技術功能。包括生產、行銷、人力資源、研發與財務功能，統稱五管。與管理資訊系統（MIS），合稱六管。

11. 在管理學派發展史上，行為科學學派學者梅育（Mayo）透過一系列實驗研究，發現當員工知道被觀察時，會使其覺得受到重視而提高生產力，此即所謂的_____效應。

正確答案	霍桑或胡桑
解　　析	霍桑效應（Hawthorne Effects）說明： ⑴員工在被觀察的情形下，會表現出不同以往的表現。 ⑵員工在面對新的環境，起初會因為好奇心取代心理空虛，而促使產量增加。 ⑶員工在某些情況下，會發揮團隊士氣和凝聚力。 ⑷群體存在不成文的工作規範，此規範亦會影響成員行為。

12. 在 BCG 矩陣中，預期成長率低，市場占有率高的產業為_____產業。

正確答案	金牛或錢牛
解　　析	BCG 事業群特性： ⑴金牛事業：市場成長率低但占有率高，未來發展空間有限。 ⑵明星事業：市場成長率高且占有率亦高，市場迅速成長。 ⑶問題事業：市場成長率高但占有率低，投資風險甚大。 ⑷癩皮狗（狗犬／落水狗／黃花）事業：市場成長率低、占有率低，該類事業通常沒有前途。

13. 根據李維特（Leavitt）所提出的理論，組織改變可經由 3 種不同的機能運作：結構性改變、行為性改變及_____。

正確答案	科技性改變或技術性改變
解　　析	Leavitt 提出組織改變的途徑： ⑴結構性改變： ①改變工作設計，採行工作簡化、工作擴大化或工作豐富化；②改變部門結構或部門化基礎；③改變組織正式結構與職權關係，改變直線幕僚關係。 ⑵行為性改變： Lewin 行為改變三步驟，解凍、改變、再凍結。 ⑶科技性改變 透過「機器」、「技術」與「方法」之使用，亦將引發結構性和行為性變革。

14. 在產品生命週期（Production Life Cycle, PLC）四階段中，產品策略應強調品牌與形式多樣性的為_____期。

正確答案	成熟或成長
解　　析	成長階段，廠商持續投入廣告預算進行推廣，以增加品牌知名度與市場佔有率。成熟期則更積極尋找產品新用途、產品創新，以增加形式多樣性。

15. 彼得聖吉（Peter M. Senge）提出之「學習型組織」理論中，五項修練係指系統思考、自我超越、改善心智模式、建立共同願景及_____。

正確答案	團隊學習
解　　析	Peter Senge 強調學習型組織所應具備的五項修練： ⑴自我超越： 學習如何擴展個人能力，創造出想要的結果，並且塑造出有利的學習環境，鼓勵所有成員自我發展、自我實現。自我超越強調具備積極的心態，追求突破、邁向卓越的想法，不以當前的成就或績效為滿足，能實現自己內心深處最想實現的願望。 ⑵改善心智模式： 持續不斷的釐清、反省與改進我們內在世界的圖象，並檢視內在圖象如何影響我們的行動與決策。改善心智模式需從發現個人的內在思維著手，隨時審視自己的思維，避免過度推論造成偏見；改變既定的思考模式，進行反思及探索，開放心胸、尊重參與、接納異

	議。 (3)建立共同願景： 針對我們想創造的未來以及我們想達成目標之方法與原則，發展共同願景，激發個人對共同願景之承諾與貢獻。 (4)團隊學習： 轉換對話與集體思考的技巧，使群體發展出超乎個人才華總合的能力。 (5)系統思考： 面對複雜問題或事件時，應對問題或事件作整體考量，摒除片段的思考，應觀照整體，看到事件背後的結構、因素，及其間的相互關係，進而尋求一種平衡。系統思考是學習型組織的軸心，它可協助組織瞭解並因應外在渾沌的環境，將組織導向為一個有學習能力的組織。

16. 假設某電子零件廠正評估海外新廠設立與否，根據公司內部評估新廠獲利的關鍵因素有二，其機率分配如下【表 1】及【表 2】

【表 1】

產品良率	85%	90%	95%
機率	0.2	0.5	0.3

【表 2】

市場求量	3 萬件	4 萬件	5 萬件
機率	0.3	0.3	0.4

在各種情況下，新廠獲利如下【表 3】

【表 3】　　單位：億新台幣

產品良率 / 市場需求量	85%	90%	95%
3 萬件	－20	－18	+5
4 萬件	－15	－12	+11
5 萬件	－10	0	+20

則海外新廠剛好損益兩平的機率為_____。（請以小數點表示）

正確答案	0.2
解　　析	由題中可知市場需求 5 萬件，良率 90%為損益兩平。表 1 得知良率 90%的機率為 0.5；表 2 得知市場需求量為 5 萬件，其機率為 0.4。因此損益兩平的機率為 0.5×0.4=0.2

17. 假設某企業投資新產品 200 萬元，預期投資報酬率為 20%，預期銷售量為 5,000 單位，單位成本為 210 元，則該新產品之訂價應為_____元。

正確答案	290
解　　析	將購入產品成本加上投資利潤金額，作為產品售價。 產品售價＝產品單位成本＋單位投資報酬金額 =210+2,000,000×0.2／5,000=290