

E029E16-1

台電雇員綜合行政五合一 題庫攻略

新 題 型 補 充

【E029E16-1 台電雇員綜合行政五合一題庫攻略】專用

專業科目 A 行政學概要[測驗式試題]

第 1 回.....	2
第 2 回.....	7
第 3 回.....	12
第 4 回.....	18
第 5 回.....	24

專業科目 B 企業管理概論[非測驗式試題]

第 1 回.....	30
第 2 回.....	35
第 3 回.....	40
第 4 回.....	45
第 5 回.....	50

編印發行：三民輔考資訊有限公司

編印日期：2016 年 4 月 13 日

© 版權所有 · 翻印必究

模擬試題



每題 2 分，共計 25 題，總計 50 分

1. 行政管理學派的代表人物費堯(Henri Fayol)·認為管理的主要功能有五種·其中不包括下列何者在內？
(A)計劃 (B)組織 (C)學習 (D)協調
2. 我國預算法第 51 條規定·總預算案應於會計年度開始前幾個月由立法院議決？
(A)1 個月 (B)2 個月 (C)3 個月 (D)4 個月
3. 在管理主義之下·公共行政人員的倫理行為·不包括下列何者在內？
(A)公共行政必須採取與政治分離的立場
(B)政府的焦點集中於服務的傳輸
(C)公共組織最重要的價值是經濟效率和工具理性
(D)行政人員扮演政策制定的重要角色
4. 下列何者不是權變理論的主要論點？
(A)否定兩極論 (B)殊途同歸性
(C)彈性的運用 (D)效率重於效果
5. 企業進行策略規劃時所分析的任務環境·下面那一項不是屬於它涵蓋的範圍
(A)產業結構 (B)政治現況
(C)潛在競爭者 (D)消費者
6. 政府在進行人事管理時·不以某一特定職位需要什麼樣的人力為出發點·而單純以找到能力足以擔任某一類別工作的人力為出發點。請問這是何種人事管理體制的觀點？
(A)品位分類體制 (B)職位分類體制
(C)蕭規曹隨體制 (D)職業分類體制
7. 政府機關授權各出口同業公會自行檢驗管制出口商品的品質政策屬於下列那一種政策類型？



- (A)分配性政策 (B)管制性政策
(C)重分配性政策 (D)自我管制性政策
8. 下列有關矩陣式組織的敘述，何者錯誤？
(A)臨時性任務編組常採取之
(B)比較適用於生產或效率導向的公司
(C)通常都由功能性組織與專案性組織交織而成
(D)較適合在動盪環境下完成複雜而不確定性的工作
9. 全面品質管理(TQM)為新公共管理的一種改革策略，下列敘述何者錯誤？
(A)品質應該在結束時加入
(B)顧客是品質的最終決定者
(C)品質改善需要全面的員工參與
(D)預防變異性是製造高品質產品的關鍵
10. 馬斯婁(A. H. Maslow)所提出的需要層級理論中，最低層的需要是：
(A)安全需要 (B)生理需要
(C)社會需要 (D)自我尊榮的需要
11. 下列何者是促成組織分部化的原因？
(A)行政效率化 (B)工作委外化
(C)工作彈性化 (D)管理威權化
12. 依據我國「中央行政機關組織基準法」之規定，行政院為那一級機關？
(A)一級機關 (B)二級機關 (C)三級機關 (D)四級機關
13. 李文(K. Lewin)認為組織變革三階段為何？
(A)刺激 - 反應 - 再反饋 (B)投入 - 刺激 - 再產出
(C)解凍 - 移動 - 復凍 (D)分析 - 調整 - 再分析
14. 依據我國「人民團體法」之規定，人民團體可區分為那幾類？
(A)法人團體、非法人團體
(B)財團法人、社團法人、行政法人
(C)職業團體、社會團體、政治團體
(D)營利團體、非營利團體
15. 根據賽蒙(H. A. Simon)的看法，社會決策的理性過程，必須面對何種限制？
(A)環境的不變性 (B)社會價值的單一性
(C)注意力的限制 (D)民眾意見的一致性



16. 一個理想的政體應該要能夠促使公民擁有達成良善社會的行動智慧以兼善天下，亞理斯多德(Aristotle)指稱這是公民所應具備的何種智慧？
(A)實踐的智慧 (B)治理的智慧
(C)直觀統合的智慧 (D)人際關係的智慧
17. 下列何者不是非營利組織的特徵？
(A)正式組織 (B)志願性團體
(C)公共利益屬性 (D)私人企業
18. 初任各職務人員，未具擬任職務職等任用資格者，在同官等高二職等範圍內得予：
(A)派代 (B)代理 (C)試用 (D)權理
19. 歐斯朋與傅瑞祺(D. Osborne & P. Plastrik)提出政府再造的「五 C 策略」。「政府再造應先釐清政府角色，是操槳或觸媒，即應先有適當的定位，而後界定其發展的目標與策略」，係屬何種策略？
(A)核心策略 (B)結果策略 (C)控制策略 (D)文化策略
20. 政府對高科技產業所實施的「免稅優惠措施」，是屬於下列何項？
(A)政策監測 (B)政策工具 (C)政策行銷 (D)政策管理
21. 學者墨頓(Robert K. Merton)曾經批評韋伯(M. Weber)官僚組織理論對法規的過度重視，他使用的概念是：
(A)冷淡地帶 (B)依法行政 (C)行政諺語 (D)目標錯置
22. 依據公務人員考績法之規定，平時考核無獎懲抵銷而累積達二大過者，年終考績為何？
(A)甲等 (B)乙等 (C)丙等 (D)丁等
23. 下列何者是泰勒(F. W. Taylor)在 1911 年的名著《科學管理原則》(Principles of Scientific Management)一書中提出四項的管理原則之一？
(A)理想型的官僚體制 (B)十四點管理原則
(C)非正式組織 (D)動作與時間研究
24. 透過工作設計的改善，可以增進激勵的效果。下列何者不包括在內？
(A)工作擴大化 (B)工作豐富化
(C)建立良善的獎酬制度 (D)工作輪調
25. 下列何者為開發中國家的行政文化特質之一？
(A)功績主義 (B)功利主義 (C)形式主義 (D)專才主義

答案與解析

試題答案

題號	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
答案	C	A	D	D	B	A	D	B	A	B
題號	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.
答案	A	A	C	C	C	A	D	D	A	B
題號	21.	22.	23.	24.	25.					
答案	D	D	D	C	C					

試題解析

題次	解析內容
1.	費堯認為管理的五種主要功能：計劃、組織、協調、指揮、控制。
2.	預算法第 51 條：總預算案應於會計年度開始一個月前由立法院議決，並於會計年度開始十五日前由總統公布之。
3.	管理主義之下，政府（行政人員）扮演導航者的角色。
4.	權變理論主張「效率與效果並重」。
5.	政治現況屬於基本環境，而非任務環境。
6.	品位分類制是以「人」為出發點；職位分類制是以「職位」為出發點。
7.	自我管制性政策的特色為：政府只制定基本原則，而由目標團體自行決策。
8.	矩陣式組織是以完成某類特定任務的臨時性團隊，不適用於長期生產或效率導向的公司。
9.	全面品質管理主張經由全員參與來完成全面品質。透過長期管理計畫，在過程中持續改善品質。
10.	馬斯婁的需要層級理論，由最低至最高分別是「生理、安全、社會、尊重、自我實現」需要。
11.	分部化使各部門皆有明確權責關係，增進行政效率。
12.	中央行政機關組織基準法第 2 條：行政院為一級機關。
13.	解凍：刺激個人或群體去改變或放棄原來的態度。 移動：使個體接受各種刺激而發生改變的過程。 復凍：組織成員放棄原本的行為態度，而新的行為態度已獲致增強，長久保存下來。
14.	依人民團體法第 4 條規定，人民團體分為「職業團體、社會團體、政治團體」三



	種。
15.	賽蒙認為，社會決策之理性過程，需面對「注意力的限制、多元的價值、不確定性」三種限制。
16.	亞里斯多德(Aristotle)認為智慧可區分為： (1)實踐的智慧(Phronesis)：即行動上的智慧（理論本身即為實踐），又稱「道德智慧」，屬於人類為了行動而追求的工具性知識，主要包括倫理學、政治學等。 (2)理論的智慧(Sophia)：指科學上的知識，以探索世間恆久不變的真理為目的，屬於終極性的智慧。
17.	私人企業以「營利」為目的，不符合非營利組織的特徵。
18.	公務人員任用法第 9 條：初任各職務人員，應具有擬任職務所列職等之任用資格；未具擬任職務職等任用資格者，在同官等高二職等範圍內得予權理。
19.	政府再造五 C 策略中之核心策略(Core strategy)指：政府應「重領航而輕操槳」。政府再造應先釐清政府角色與定位，而後界定其發展的目標與策略。
20.	政策工具就是公共政策執行過程中為達成政策目標而採取的手段或方法。
21.	目標錯置(Goal Displacement)，或稱「手段與目標錯置」。墨頓用來批評官僚組織將原只是輔助達成目標手段的「法規」，當成最終的目標。
22.	公務人員考績法第 12 條，...平時考核獎懲得互相抵銷，無獎懲抵銷而累積達二大過者，年終考績應列丁等。
23.	泰勒的科學化管理四原則： (1)針對工人工作的每一要素，發展一套科學的工作方法（動作與時間研究），以代替原有的經驗法則。 (2)以科學方法進行工人的遴選與訓練。 (3)誠心與工人合作，使工作的實施確能符合科學的原理。 (4)對於工作，管理階層與工人應有相等的分工和相對的責任。
24.	工作設計上的激勵措施有：工作擴大化、工作豐富化、工作輪調、彈性工時、無缺點計畫、參與管理等。
25.	開發中國家的行政文化特質：權威主義、家族主義、形式主義、人情主義、通才主義、特權主義。

模擬試題



每題 2 分，共計 50 題，總計 100 分

1. 美國前總統雷根曾抱怨道：「美國政府達成預算的政策，就像任何政府機構所經歷的那種最不負責任的米老鼠遊戲」。其所指「米老鼠」係指：
(A)官樣文章 (B)目標錯置 (C)政黨對抗 (D)人事分贓
2. 明茲伯格(Mintzberg)所提出的管理角色較適用於
(A)基層管理者 (B)高階管理者
(C)中階管理者 (D)第一線管理者
3. 滿意決策途徑是以何種人性的假定為其前提？
(A)理性人 (B)經濟人 (C)法律人 (D)行政人
4. 公務人員於平時有重大功過時，可隨時辦理下列何種考績？
(A)年終考績 (B)另予考績
(C)專案考績 (D)並無相關規定
5. 下列何者是何茲柏格(Frederick Herzberg)「激勵保健理論」中的激勵因素(motivators)？
(A)報酬待遇 (B)賞識 (C)人際關係 (D)工作環境
6. 公務人員各職等人員依法應領取之基本給與，係指下列何者？
(A)俸級 (B)俸點 (C)本俸 (D)年功俸
7. 以下何者並非績效預算的特色？
(A)對具體工作活動項目的確定
(B)對單位成本的計算
(C)強調不同決策的成本效益分析
(D)工作績效衡量指標的選定
8. 公共問題之發生是下列何者與「觸動樞紐」交互作用之結果？
(A)政策分析人員 (B)決策者
(C)問題發起者 (D)行政人員



9. 「公務人員協會法」已自民國 92 年起施行，下列有關其內容的敘述中，何者正確？
- (A)公務人員協會之組織分機關、地方及全國三級
 - (B)公務人員協會得建議或請求協商
 - (C)公務人員協會具有團體協約權
 - (D)公務人員協會得發起罷工
10. 下列何者不屬專權式領導的特色？
- (A)以領導者的權威為基礎，不重視人性
 - (B)領導的主管常以客觀觀點評估部屬的工作效率
 - (C)決策中心為領導者，部屬完全被動受命
 - (D)部屬不會主動積極，沒有責任感。
11. 新公共管理的典範特性，與下列那項原則或是概念相符？
- (A)社會正義
 - (B)公民與社區意識
 - (C)競爭
 - (D)層級節制
12. 夏福利茲(J. M. Shafritz)和羅素(E. W. Russell)將下列何者所產生的特性類比為 1789 年的法國大革命「自由、平等、博愛」的口號？
- (A)黑堡宣言
 - (B)新公共行政
 - (C)新公共管理
 - (D)人群關係學派
13. 觀諸美國政府人事制度的歷史發展，下列何者非屬功績制度所欲達成之目標？
- (A)以品格合適(fitness of character)為用人標準
 - (B)保障文官的職位任期(tenure in office)
 - (C)公開競爭的考試任用(open competitive examination)
 - (D)文官制度的去政治化(depolicitization)
14. 戈登(G. Gordon, 1986)提出六項民主行政的行動綱領，下列敘述何者錯誤？
- (A)公民參與
 - (B)科層回應性
 - (C)倫理道德
 - (D)企業壟斷
15. 下列何者不是穆尼及雷利所主張的管理原則：
- (A)協調原則
 - (B)穩定原則
 - (C)層級原則
 - (D)功能原則
16. 下列何者不是傳統理論時期行政學的主要特色？
- (A)以組織結構為分析之重心
 - (B)追求行政管理原則
 - (C)兼顧靜態與生態的研究課題
 - (D)講究科學管理及行政程序的制度化



17. 關於政府人事體制之敘述，下列何者正確？
 (A)職位分類制強調「因人設事」
 (B)品位制重視「同工同酬」
 (C)我國現制採職位分類與品位「兩制合一」
 (D)職位分類有助於「工作豐富化」
18. 「退而求其次」是下列何種激勵理論中所蘊含的概念之一？
 (A)需要層級理論 (B)激勵保健理論
 (C)期望(預期)理論 (D)ERG 理論
19. 工作性質及所需學識相似之職務，稱之為：
 (A)官等 (B)職等 (C)職組 (D)職系
20. 下列有關規劃(Planning)與計畫(Plan)之關係，何者不正確？
 (A)規劃是因，計畫是果 (B)規劃是動態的，計畫是靜態的
 (C)規畫是後果，計畫是過程 (D)規劃是議，計畫是決。
21. 下列何項不是美國前總統柯林頓推行國家績效評估(NPR)所強調的推動要點？
 (A)顧客至上 (B)撙節成本 (C)刪減法規 (D)資訊公開
22. 下列何者不是系統理論的特性？
 (A)次級系統 (B)整體觀
 (C)封閉性 (D)投入轉換產出過程
23. 依預算法規定，預備金分為第一與第二兩種，下列有關預備金編製與動支原則的敘述，那一項是正確的？
 (A)第一預備金於總預算內設置
 (B)第二預備金於單位預算中設置
 (C)第一級主管機關動支第一預備金時，應經由該機關首長核定
 (D)第二預備金動支前應由行政院核准動支，事後則無需再提出追加預算
24. 機關組織在推動行政革新時，屢遭遇成員的「反革新情結」，較常見的是下列何種現象效應？
 (A)不休息效應 (B)不稀罕效應
 (C)不上班效應 (D)不成功效應
25. 下列何者非外在性激勵？
 (A)薪資 (B)目標管理 (C)獎金 (D)員工福利



答案與解析



試題解析

題號	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
答案	A	B	D	C	B	C	C	C	B	B
題號	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.
答案	C	C	A	D	B	C	C	D	D	C
題號	21.	22.	23.	24.	25.					
答案	D	C	C	B	B					



試題解析

題次	解析內容
1.	米老鼠在卡通中的形象就是花了很大的時間力氣卻一事無成，故以此比喻官樣文章的冗長與無效率。
2.	明茲博格對五位高階經理人的工作做了仔細的研究之後，提出管理者的「三大種類」與「十個角色」，該理論較為適合高階經理人的敘述。
3.	滿意決策途徑：由學者賽蒙提倡，反對古典經濟學者所主張之經濟人，認為人是有限理性的行政人，只追求滿意的或足夠好的決策。
4.	依公務人員考績法第 3 條，專案考績：係指各官等人員，平時有重大功過時，隨時辦理之考績
5.	激勵因素包括成就、賞識、工作本身、責任、升遷與發展。
6.	依公務人員俸給法第 2 條，「本俸：係指各職等人員依法應領取之基本給與」。
7.	(C)為「設計計劃預算」的特色。
8.	公共問題的觸動樞紐指的是引起公共問題的偶發事件。問題發起者指製造問題來引起大家關注討論的人。公共問題之發生通常由「問題發起者」與「觸動樞紐」交互作用而成。
9.	(A)依公務人員協會法第 4 條，公務人員協會之組織分為機關及全國二級。 (C)公務人員協會法第 30 條：公務人員協會不得向主管機關或相關機關請求締結團體協約。 (D)公務人員協會法第 46 條：公務人員協會不得發起、主辦、幫助或參與任何罷工、怠職或其他足以產生相當結果之活動，並不得參與政治活動。
10.	專權式領導又稱「權威型領導」或「獨裁領導」，對工作目標、方針、進行方法，由領導者獨斷決定，對部屬的指導以命令行之，部屬的工作效率也是由領導者認定。



11.	新公共管理主張將市場機制導入政府行政，把私人企業的各種管理技巧引入公部門，本質在強化競爭力（對公部門來說就是行政效率）。
12.	學者夏福利茲和羅素將「政府再造」類比為 1789 年法國大革命「自由、平等、博愛」的口號。而「政府再造」就是新公共管理的實現。
13.	功績制的用人標準是以「能力」為主，而非品格。
14.	戈登所提出六項民主行政的行動綱領為：「公民參與、科層代表、科層回應性、科層責任、倫理道德、行政效能」。
15.	穆尼和雷利二位學者歸納了許多政府組織的運作狀況，以及費堯的十四點原則，簡化成四原則。其主張為： (1)協調原則：追求共同目標使行動一致。 (2)層級原則：強調組織結構及權威。 (3)功能原則：將任務分別由不同的部門負責。 (4)幕僚原則：劃分直線和幕僚權限。
16.	生態研究課題是整合理論時期的行政學特色。
17.	(A)品位分類制以「人」為中心，強調「因人設事」；(B)職位分類制是以工作職務（事）為重心，強調「同工同酬」。
18.	ERG 理論，即「生存、關係與成長理論」，主張對於較高層次的需求越不滿足時，會轉而增加對較低需求的慾望。
19.	工作性質及所需學識相似之職務組成職系；而相近的職系組成職組。
20.	計劃是為了達成規劃所做的： (1)計劃是靜態的，規劃是動態的。 (2)計劃是一種結果，規劃是結果的過程。 (3)計劃是被動性質，規劃是主動性質。 (4)計劃不能有資源分配，規劃可以做資源配置。 (5)計劃是細節步驟，按照規定去做，規劃中協調、溝通是必須的。 (6)計劃對時間性的要求僵硬，規劃在時間上求彈性與全程性。
21.	NPR 所強調的要點有：顧客至上、授能員工、擲節成本、刪減法規。
22.	系統理論強調組織系統的「開放性」。
23.	(A)(B)預算法第 22 條：第一預備金於公務機關單位預算中設定；第二預備金於總預算中設定。(D)預算法第 70 條：經行政院核准動支第二預備金及其歸屬科目金額之調整，事後由行政院編具動支數額表，送請立法院審議。
24.	不稀罕效應：形容組織成員對組織革新計畫的反抗態度，認為革新計畫不需理會，最後必會無疾而終。
25.	(B)目標管理屬於內在性的激勵方式。

模擬試題



每題 2 分，共計 50 題，總計 100 分

- 下列何者並非為韋伯(Weber)科層體制(Bureaucracy)理論的要點？
(A)權威結構 (B)分工
(C)非正式遴選 (D)正式的法律與規範
- 首先提出應用科學方法於企業管理的原則上，且其為管理思想在萌芽時期的代表人物是
(A)巴拜治 (B)費堯
(C)泰勒 (D)吉爾博斯夫婦
- 我國地方制度法第 56 條規定：縣（市）政府置副縣（市）長一人，襄助縣（市）長處理縣（市）政，職務比照簡任第幾職等？
(A)10 職等 (B)11 職等 (C)12 職等 (D)13 職等
- 認為組織的主要價值觀念來自最高領導者，決策判斷的焦點應放在部門功能的發揮與適應環境上。此類組織的組織文化類型為何？
(A)企業家型的組織文化 (B)策略型的組織文化
(C)盲從的組織文化 (D)排他型的組織文化
- 「企業人性面」一書中的 Y 理論的假定為何？
(A)員工基本上都厭惡工作
(B)員工會逃避職責，並盡力聽命行事
(C)大多數的員工視工作保障為第一優先
(D)員工會學習承擔，甚至主動尋求承擔責任
- 公務人員因工作上具有危險性，所給的加給是：
(A)專業加給 (B)職務加給 (C)技術加給 (D)地域加給
- 依比特(B. J. Bitter)分類，何者是提供組織成員互益目的之非營利組織？
(A)宗教團體 (B)私立基金會
(C)消費合作社 (D)政治團體



8. 層級分析(hierarchy analysis)是確定問題情境原因之一項技術，並不包括下列何項原因？
- (A)可能的原因 (B)假設的原因
(C)合理的原因 (D)可操控的原因
9. 以下何者是行政學者全鍾燮(Jong S. Jun)所提出之民主行政的特性？
- (A)追求效率 (B)集權的決策
(C)強調參與 (D)依法行政
10. 費德勒(Fiedler)所提出的領導權變模式的三個重要情境變數，不包括下列何者？
- (A)領導者人格 (B)領導者與部屬關係
(C)工作結構 (D)職位權力
11. 下列何項不屬全面品質管理(TQM)的基本內涵？
- (A)追求零缺點 (B)以顧客為導向
(C)持續性的改善 (D)專屬於高階主管的權責
12. 麥克葛瑞格(D. McGregor)所論述的「Y 理論」，其在管理實務的應用上，不包括下列何者在內？
- (A)適當授權 (B)滿足需要 (C)積極溝通 (D)權威控制
13. 就法律位階而言，下列何者位階最高？
- (A)準則 (B)緊急命令
(C)地方自治法規 (D)辦法
14. 彼得斯 (B. G. Peters) 提出四種公部門的治理模式，下列何者非屬之？
- (A)市場模式 (B)壟斷模式 (C)參與模式 (D)彈性模式
15. 下列何者不是泰勒的「三項實驗」？
- (A)金屬切割 (B)生鐵塊的搬運
(C)鐵砂的鏟掘 (D)磚塊的搬運
16. 有關美國「新公共行政運動」的主要論點，下列所述何者錯誤？
- (A)主張入世的公共行政
(B)主張政府應採行新的組織型態
(C)主張「邏輯實證論」的研究方法
(D)主張行政應以服務對象為重心
17. 根據中華民國憲法增修條文規定，以下何者非屬於考試院具有的完整職權？
- (A)任免 (B)銓敘 (C)保障 (D)退休



18. 危機管理的活動，根據不同階段有不同的應變體制，下列那一項不是危機爆發前應預備的機制？
- (A)危機計畫系統 (B)危機訓練系統
(C)草擬危機處理劇本 (D)成立指揮中心
19. 在組織中，形容一個人面對兩種不利的情況，產生「兩害相權取其輕」的無奈抉擇，謂之：
- (A)雙趨衝突 (B)雙避衝突 (C)趨避衝突 (D)兩難衝突
20. 規劃的第一步驟是？
- (A)尋找不同的可行方案 (B)選定可行的最佳方案
(C)認識環境、洞察機會 (D)訂立明確的目標
21. 學者將當代公共管理的主張，以“PAFHRIER”代表其五種功能，其中“HR”指的是早期行政原則“POSDCORB”那一個字母所代表之功能的進一步延伸？
- (A)P (B)S (C)CO (D)R
22. 「職位決定立場」，是由下列何種觀點所闡述？
- (A)墨菲定律(Murphy's Law) (B)邁爾斯定律(Miles' Law)
(C)華格納法則(Wagner's Law) (D)寡頭鐵律(Iron Law of Oligarchy)
23. 依照預算法的規定，當國家發生重大災變，需要鉅額經費支出，得提出下列那一種預算？
- (A)臨時預算 (B)緊急預算 (C)特別預算 (D)重大預算
24. 下列那一項政策或方案，不屬於近二十年左右各國所推動的「政府再造」之相關措施？
- (A)中國的「國家職能轉換方案」
(B)美國「胡佛委員會」的改革案
(C)英國的「續階計畫」
(D)紐西蘭的「邁向公元 2010」
25. 下列何種學習理論是以「塑造行為」的方式，有系統的讓員工實際的行為能符合管理者所希望的？
- (A)古典制約理論 (B)社會學習理論
(C)操作制約理論 (D)以上皆非

答案與解析

試題解析

題號	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
答案	C	A	D	A	D	B	C	B	C	A
題號	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.
答案	D	D	B	B	D	C	A	D	B	C
題號	21.	22.	23.	24.	25.					
答案	B	B	C	B	C					

試題解析

題次	解析內容
1.	韋伯的官僚體制強調正式化的人員選訓與考核晉升途徑。
2.	巴拜治著有《論機器和生產的經濟性(On Economy of Machinery and Manufactures)》一書，書中首先提出了科學方法在生產管理上的應用，對後來美國的科學管理運動產生了極大的影響。
3.	地方制度法第 56 條規定：縣（市）政府置副縣（市）長一人，襄助縣（市）長處理縣（市）政，職務比照簡任第十三職等。
4.	雷曼(Reiman)和韋納(Wierner)對組織文化的分類： (1)企業家型：組織的價值觀念來自最高領導者(或創辦人)，決策判斷的焦點放在部門功能的發揮與適應環境上，由於人治色彩重，常有「人亡政息」的問題。 (2)策略型：組織的價值觀念已經透過制度化過程加已確立，決策做成主要依循經驗例規，以理性來進行策略性的規劃。以日本企業為代表。 (3)盲從型：組織價值即領導者的價值觀念，缺乏理性分析，易形成團體盲從現象。 (4)排他型：組織價值來自於經驗傳統，由少數領導菁英操縱，決策過程獨斷。
5.	(A)、(B)、(C)屬於麥克葛瑞格(Mcgregor)「企業人性面」一書中的 X 理論。
6.	依公務人員俸給法第 5 條，「職務加給：對主管人員或職責繁重或工作具有危險性者加給之。」
7.	依比特的分類，(A)、(B)、(D)屬於公益類的非營利組織，以提供公共服務為主。(C)消費合作社屬互益類的非營利組織。
8.	層級分析法是認定政策問題情境原因的一項技術。可幫助分析人員認定： (A)可能原因：屬最底層，範圍最廣，即所有可以造成問題的原因； (C)合理原因：由可能原因中再以研究、實證或經驗為基礎而過濾出的原因； (D)可操控原因：屬最上層，指政策制定者可操控或改變的原因。



9.	全鍾燮提出之民主行政的六項特性：公共利益的表達、科層體制的代表、公共資訊的開放、決策作成的參與、超越派閥黨團、嚴防專業對民主的傷害。
10.	領導權變理論的三個變數：領導者與成員之間的相互關係、任務結構和職位權力。
11.	全面品質管理強調整個組織全面動員，透過全員參與來改善品質，而非只專屬於高階主管的權責。
12.	(D)權威控制，屬於「X 理論」在管理實務上的應用。
13.	依中華民國憲法第 171 條：「法律與憲法牴觸者無效」及第 172 條：「命令與憲法或法律牴觸者無效」，可知，法律位階由高至低為：憲法→法律→命令。 又依中華民國憲法增修條文第 2 條，總統為避免國家或人民遭遇緊急危難或應付財政經濟上重大變故，得經行政院會議之決議發布緊急命令，為必要之處置。由此可知，緊急命令係總統為應付緊急危難或重大變故，直接依憲法授權所發布，具有暫時替代或變更法律效力之命令（司法院大法官會議釋字第 543 號解釋）。 故緊急命令在有效期間，位階在法律之上。選項(A)(C)(D)皆屬命令層級。
14.	彼得斯認為公部門的治理模式，大致分為「市場模式、參與模式、彈性模式、鬆綁模式」等四種。
15.	泰勒在伯利恆鋼鐵工廠做了三項實驗，之後提出論件計酬制度： (1)鐵塊搬運研究。 (2)鐵砂與煤粒的鏟掘研究。 (3)金屬切割工作研究。
16.	新公共行政運動主張採用「後邏輯實證論」的研究方法。
17.	依中華民國憲法增修條文第 6 條，考試院掌理： (1)考試 (2)公務人員之銓敘、保障、撫卹、退休 (3)公務人員任免、考績、級俸、陞遷、褒獎之「法制事項」。 題目問「非」屬於考試院具有的「完整職權」，故答案為(A)任免。
18.	(D)成立指揮中心，屬於危機爆發時的應變機制。
19.	(A)雙趨衝突：兩個想要的目標但只能選一個，俗稱「魚與熊掌不可兼得」。 (B)雙避衝突：兩個目標都排斥，但又必須選一個，即「兩害相權取其輕」。 (C)趨避衝突：同一目標，對個人同時產生吸引和排斥的力量。
20.	認識環境與機會有助於訂立宗旨與目標。
21.	葛森(Garson)與歐默曼(Overman)提出的“PAFHRIER”，其中“HR”指「人力資源管理」，為古立克(Gulick)行政原則“POSDCORB”中的“S”（用人）功能之延伸。
22.	邁爾斯定律認為組織成員對事件所持的看法，與他所任職務有直接的關係。也就是行政人員的角色定位常以其擔任的職務來決定。
23.	預算法第 83 條：有下列情事之一時，行政院得於年度總預算外，提出特別預算： 一、國防緊急設施或戰爭。 二、國家經濟重大變故。 三、重大災變。 四、不定期或數年一次之重大政事。



24.	1949 年胡佛委員會提出績效預算制度。
25.	行為主義心理學家 Skinner 曾指出，個體行為可以透過增強(reinforcement)以強化行為之頻率與強度，方可透過處罰(punish-ment)以減少其行為。

模擬試題



每題 2 分，共計 50 題，總計 100 分

1. 一般而言，下列那一型的組織文化，強調利潤、效率、生產力與成本控制的價值？
(A)理性的組織文化 (B)層級式的組織文化
(C)共識的組織文化 (D)發展的組織文化
2. 依我國公務人員任用法規定，下列何項應與公務人員擬任之職務種類和職責相當？
(A)學識、才能、經驗、體格 (B)學識、才能、工作、容貌
(C)學識、操行、經驗、體格 (D)學識、才能、經驗、體型
3. 賽蒙(H. A. Simon)對當代決策理論影響深遠，請問下列何者並非其論點？
(A)人類理性的有限性
(B)行政活動同時注重決定與執行功能
(C)決策包括情報、設計和抉擇三個活動
(D)提出最適決策的論述
4. 一般而言，下列對「有機的組織結構」之特徵說明，何者有誤？
(A)權力層級少 (B)控制幅度寬
(C)決策授權程度低 (D)法令規章數量低
5. 在史亭納模式中，若說「問題」是策略規劃的中心，則
(A)成本 (B)目標
(C)時間 (D)範圍「為中期...規劃的中心」
6. 下列何者是造成市場失靈的原因之一？
(A)物價上漲 (B)產業轉型
(C)外部性 (D)全球化
7. 學者彼得斯(B. Guy Peters)提出之四種治理模式中，不包括下列何者在內？
(A)市場模式 (B)鬆綁模式 (C)參與模式 (D)混合模式



8. 增加工作人員水平性的工作種類，以提高員工工作興趣的激勵方法，稱為：
- (A)工作擴大化(job enlargement) (B)工作豐富化(job enrichment)
(C)工作分享(job sharing) (D)工作輪調(job rotation)
9. 下列有關行政學修正（或行為）理論時期的要點說明，那一項是正確的？
- (A)重視法規制度的價值
(B)關注的焦點在機關組織的內部動態
(C)主要概念已延伸對於環境因素的重視
(D)著重反熵(Negative entropy)作用
10. 美國第一本有關公共行政學教科書「公共行政研究導論」(Introduction to the Study of Public Administration)的作者是誰？
- (A)威爾遜(W. Wilson) (B)古德諾(F. Goodnow)
(C)懷特(L. White) (D)古立克(L. Gulick)
11. 依公務人員考績法規定，年終考績考列丁等者，應受下列何種行政懲處？
- (A)降級 (B)減俸 (C)記過 (D)免職
12. 下列何項具有「零和賽局」性質？
- (A)分配的政策、管制的政策 (B)管制的政策、自我管制的政策
(C)分配的政策、重分配的政策 (D)管制的政策、重分配的政策
13. 唐恩(W. Dunn)認為政策監測的功能有四個，下列何者不是監測的功能？
- (A)順服 (B)審計 (C)解釋 (D)評量
14. 下列有關倫理與法律的敘述，那一項是錯誤的？
- (A)法律是最低的道德標準 (B)倫理的道德標準高於法律
(C)法律是屬於治標 (D)倫理是屬於治標
15. 艾塞尼(Amitai Etzioni)認為機關長官皆掌握三種權力，其中除強制權力及獎勵權力外，尚有：
- (A)功利權 (B)規範權 (C)決策權 (D)指揮權
16. 公務員對上級長官職務命令之服從在學理上有數種學說，我國公務員服務法之規定，係屬於下列何種學說？
- (A)絕對服從說 (B)相對服從說
(C)積極服從說 (D)意見陳述說



17. 我國憲法增修條文第 3 條規定：行政院院長之產生方式為：
- (A)由總統提名經監察院同意後任命之
 - (B)由總統提名經立法院同意後任命之
 - (C)由總統提名經國民大會同意後任命之
 - (D)由總統任命之
18. 巴納德(C. I. Barnard)的「權威接受論」指出發令者的命令被受命者接受的四個條件中，不包括下列何者在內？
- (A)合於組織目標
 - (B)發令者確已瞭解
 - (C)不違背受命者利益
 - (D)受命者有能力執行
19. 有關行動理論(Action theory)研究的基本假定，下列何者為非？
- (A)人類自我的本質是主動的、社會性的
 - (B)應以「行為」作為研究的分析單元
 - (C)應注意人們在建構事物意義時的「交互主觀性」
 - (D)在實務上應重視道德與倫理層面的考量，以發揚人文主義的關懷
20. 下列何者並非聖吉(P. M. Senge)在「第五項修練」一書中所陳述的要點？
- (A)系統思考
 - (B)自我超越
 - (C)建立共同願景
 - (D)一心一意求勝
21. 紐納美克(J. Nunamaker, Jr.)等人於 1989 年進行建構危機管理的體制，下列那一項不屬於危機解決後的管理活動？
- (A)展開系統評估與調查
 - (B)加速復原工作
 - (C)設置危機感應系統
 - (D)危機管理計畫再推動
22. 下列有關矩陣組織(matrix organization)特性之各項敘述，何者有誤？
- (A)是一種開放性的團體
 - (B)是一種臨時性的動態組織
 - (C)人員之間的互動頻繁
 - (D)為普通任務而成立
23. 有關府際關係之敘述，下列何者正確？
- (A)聯邦制乃是藉由成文憲法鞏固其體系，在成文憲法中詳細記載中央與地方政府權力的劃分及保障
 - (B)在單一制下只有地方政府享有最高的統治權
 - (C)在聯邦制下只有各邦享有主權
 - (D)邦聯制是在中央政府與地方政府間分配權力，雙方互為依存，各自享有一定的主權



24. 有關行政責任的內部非正式確保途徑分析方法，大略可分為三種，下列那一種不屬於內部非正式確保途徑？
- (A) 代表性科層體制 (B) 傳播媒體
(C) 專業倫理 (D) 弊端揭發
25. 我國憲法第 59 條規定，行政院應於會計年度開始幾個月前，將下年度預算案提出於立法院？
- (A) 六個月 (B) 五個月 (C) 四個月 (D) 三個月



答案與解析



試題解析

題號	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
答案	A	A	D	C	C	C	D	A	B	C
題號	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.
答案	D	D	D	D	B	D	D	B	B	D
題號	21.	22.	23.	24.	25.					
答案	C	D	A	B	D					



試題解析

題次	解析內容
1.	(B)層級式的組織文化強調內部法規的制約。 (C)共識的組織文化強調團隊合作的士氣。 (D)發展的組織文化強調危機意識與遠景。
2.	公務人員任用法第 4 條：各機關任用公務人員，應注意其品德及對國家之忠誠，其學識、才能、經驗及體格，應與擬任職務之種類職責相當。
3.	賽蒙為滿意決策理論的代表人。
4.	有機的組織結構傾向扁平式組織，決策授權程度高。
5.	中期規劃是指對於未來超過 1 年（通常為 5 年）的規劃。中期規劃的特色在於它是以時間為中心，按照不同的年度分別擬定計畫，延續策略規劃的方向，發展全面而詳盡的內容，並著重於各個計畫之間的協調。
6.	造成市場失靈的原因有：公共財的特性、外部性、自然壟斷、資訊不對稱。
7.	彼得斯提出之四種治理模式：市場模式、參與模式、彈性模式、鬆綁模式。
8.	工作豐富化是垂直性的加深工作內容的深度。
9.	(A)為傳統理論。 (B)修正理論時期已由傳統期的靜態研究進化到動態研究。 (C)、(D)屬於整合理論的特色。
10.	懷特的著作「公共行政研究導論」被視為公共行政第一本教科書。
11.	參照公務人員考績法第 7 條。
12.	零和賽局：管制的政策、重分配的政策。 非零和賽局：分配的政策、自我管制的政策。
13.	政策監測的四項功能：順服、審計、會計、解釋。



14.	(D)倫理是屬於治本。
15.	艾塞尼認為機關首長的三種權力：強制權力、規範權力、獎勵權力。
16.	公務員服務法第 2 條：長官就其監督範圍以內所發命令，屬官有服從之義務。但屬官對於長官所發命令，如有意見，得隨時陳述。
17.	憲法增修條文第 3 條：行政院院長由總統任命之。
18.	巴納德認為，命令要能被受命者接受，須符合四個條件： (1)命令與組織目標相符合。 (2)受命者清楚瞭解命令。 (3)受命者的利益與命令不相衝突。 (4)受命者的能力足以完成命令。
19.	行政學者哈蒙(Harmon)提出行動理論，認為應以面對面的情境(face-to-face encounter)作為研究的分析單元。
20.	聖吉提出的五項修練為：自我超越、改善心智模式、建立共同願景、團體學習、系統思維。
21.	「設置危機感應系統」屬「危機爆發前」的危機管理活動。
22.	矩陣組織是為專案任務而成立。
23.	(B)單一制國家只有中央政府享有最高統治權，地方政府只是中央政府的代行機構。 (C)聯邦制是在中央政府與地方政府間分配權力(依所制定之憲法)，雙方各自享有一定的主權。 (D)邦聯制：由各分子國依條約結合組成邦聯政府，各分子國擁有各自的主權，邦聯政府只是各分子國授權的行政機構。
24.	依吉伯特(Gilbert)對行政責任確保途徑的分類，傳播媒體屬於行政責任的「外部非正式」確保途徑。
25.	憲法第 59 條：行政院於會計年度開始三個月前，應將下年度預算案提出於立法院。

模擬試題



每題 2 分，共計 50 題，總計 100 分

1. 開發國家為公共問題擬訂政策方案，係依據科學知識，避免感情取向或神祕力量，此在學理上稱之為下列那項行政特質？
(A)功績主義 (B)冒險主義
(C)理性主義 (D)中立主義
2. 一般而言，地方縣市政府最常見的分部化方式是：
(A)功能分部化 (B)程序分部化
(C)顧客分部化 (D)地區分部化
3. 行政院所屬部會一級機關，係以下列何種組織設計型態居多？
(A)首長制 (B)委員制 (C)合議制 (D)混合制
4. 下列何者為我國所設立之第一個行政法人？
(A)國立中正文化中心 (B)國立歷史博物館
(C)國立故宮博物院 (D)國家衛生研究院
5. 有關組織中幕僚部門地位及性質的敘述，下列何者錯誤？
(A)是輔助單位而非執行單位 (B)是實作部門而非研究部門
(C)是調劑性質而非管轄性質 (D)是參贊性質而非決定性質
6. 下列何者不是非正式組織的正向功能？
(A)迅速傳播消息，助益組織溝通 (B)引導成員順服組織文化價值
(C)輔助主管的領導功能 (D)順應團體標準，阻礙組織創新
7. 組織學者雪恩 (E. H. Schien) 將組織文化分為下列那三個層次？
(A)器物、價值、基本假定 (B)器物、價值、意識形態
(C)制度、價值、基本假定 (D)器物、制度、價值
8. 學者莫根 (G. Morgan) 強調組織要因應不同的環境而採行不同的管理技術、程序及文化，是將組織比喻為：
(A)文化意象 (B)大腦意象
(C)有機體意象 (D)權力意象



9. 影響薪資水平可分「內在因素與外在因素」，下列何者不屬內在因素？
 (A)基本生活費 (B)職務責任
 (C)工作時間 (D)工作危險性
10. 將政府預算視為「記載誰在何種政策上獲得多少利益和負擔多少成本的文書」，此一觀點較能反映政府預算的何種性質？
 (A)政治 (B)經濟 (C)政策 (D)管理
11. 相對而言，下列何種領導理論從肯定人類的價值面、人性面、文化面等來討論領導現象？
 (A)權變領導 (B)轉換型領導
 (C)特質領導 (D)交易型領導
12. 「見微知漸」這句話，比較適合用來指涉危機管理的那一階段？
 (A)危機訊息的偵測 (B)危機中的因應
 (C)危機的損害控制 (D)危機後復原工作
13. 有關職位分類制與品位分類制之比較，下列敘述何者正確？
 (A)職位分類適於領導管理之通才，品位分類適於專業性工作之專家
 (B)職位分類按各人資格地位高低來定待遇，品位分類則按工作多少與貢獻來定待遇
 (C)職位分類以工作內涵來鼓勵人，品位分類以名分職銜來鼓勵人
 (D)職位分類較會造成人與事不相稱適，品位分類較少發生前述現象
14. 「交易領導」與下列何者最不具有理論基礎的相關性？
 (A)貢獻滿足平衡理論 (B)誘因理論
 (C)資源交換理論 (D)工作設計理論
15. 現代政府應盡量適時且充分提供民眾所需的政策作為，這最主要是指下列那一角色？
 (A)代表性 (B)可靠性 (C)務實性 (D)回應性
16. 學者馬師婁 (A. Maslow) 的「需要層級理論」，係屬下列何種激勵理論？
 (A)系統理論 (B)增強理論 (C)內容理論 (D)過程理論
17. 公務員懲戒委員會隸屬於下列那個機關？
 (A)考試院 (B)司法院 (C)監察院 (D)最高法院
18. 依據羅爾斯 (J. Rawls) 之見，行政倫理之核心概念為何？
 (A)程序正義 (B)個人利益 (C)社會正義 (D)全意志



19. 下列那一項不是黑堡宣言主張的倫理內涵？
(A)專業主義 (B)憲政價值 (C)回應公益 (D)E 化治理
20. 行政責任的內部非正式確保途徑，不包括下列何者？
(A)行政監察官 (B)代表性官僚
(C)專業倫理 (D)弊端揭發
21. 華韋克 (D. Warwick) 認為行政裁量應考量若干倫理原則，下列何者不在其中？
(A)公共取向 (B)反省性選擇
(C)程序的尊重 (D)目標願景
22. 下列教育部單位中，何者為業務部門？
(A)教育部總務司 (B)教育部人事處
(C)教育部高等教育司 (D)教育部新聞室
23. 霍桑實驗 (Hawthorne Experiments) 第二階段的「繼電器裝配室實驗」，發現下列何種因素與提高工人的生產力有關係？
(A)人格尊重 (B)團隊工作 (C)組織參與 (D)組織學習
24. 下列何者不屬於強調內容的激勵理論範疇？
(A)需求層次理論 (B)二因子理論
(C)ERG 理論 (D)公平理論
25. 新公共服務理論 (New Public Service) 認為行政人員的課責對象應是：
(A)選民 (B)顧客 (C)弱勢族群 (D)公民



答案與解析



試題答案

題號	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
解答	C	A	A	A	B	D	A	C	A	A
題號	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.
解答	B	A	C	D	D	C	B	C	D	A
題號	21.	22.	23.	24.	25.					
解答	D	C	A	D	D					



試題解析

題次	解析內容
1.	<p>已開發國家之行政文化特質有：</p> <p>(1)功績主義：人才選用與升遷，是依其能力、資格、績效等客觀標準來決定。</p> <p>(2)相對主義：強調任何價值沒有永遠、不變與固定，對環境變化的適應力強。</p> <p>(3)理性主義：擬訂公共政策方案是依據科學知識，避免感情取向或神祕力量。</p> <p>(4)冒險主義：企圖心非常旺盛，不斷求新求變，勇於突破現狀。</p> <p>(5)事實取向主義：根據客觀的事實來作判斷，而非主觀的偏見。</p> <p>(6)中立主義：行政人員執行政策，不考慮自己的利害關係與政治意向。</p>
2.	<p>功能分部化是以工作活動性質的相似性作為分類的標準，對組織部門所進行的劃分，亦即將相同或相似的活動，歸類到同一個組織單位，此為政府機關與企業組織最常見的分部方式。</p>
3.	<p>行政院各部會之組織設計，原則上機關名稱若是部、署、局、處者，應為首長制。依目前行政院組織法第 3 條、第 4 條所設立的 14 部 8 會，均屬首長制。</p>
4.	<p>(1)我國於民國 93 年 1 月 20 日制定公布「國立中正文化中心設置條例」，同年 3 月 1 日施行，國立中正文化中心成為我國第一個行政法人，監督機關為教育部。</p> <p>(2)我國於民國 103 年 1 月 29 日制定公布「國家表演藝術中心設置條例」，中正文化中心已於同年 4 月 2 日納入國家表演藝術中心，「國立中正文化中心設置條例」已廢止。</p>
5.	<p>(1)幕僚部門的工作是對內的，與組織目標不發生直接的執行關係，凡不屬組織中的層級節制體系，而專司襄助或支援業務部門的單位，皆可稱為幕僚部門。</p> <p>(2)幕僚部門的地位有：輔助單位(非權力)、事務部門(非實作)。</p> <p>(3)幕僚部門的性質有：調劑性質(調節減輕)、參贊性質(參預謀劃)。</p>
6.	<p>非正式組織的正向功能有「維護文化價值、進行社會控制、快速有效的溝通、提供社會滿足感、高度的彈性、分擔主管領導責任」。</p> <p>選項(D)為非正式組織的反功能。</p>



7.	雪恩 (E. H. Schien) 將「組織文化」的構成區別為以下三個層次： (1)基本假定： 組織成員對周遭人事物，以及組織本身所持有的一種潛藏信念。 (2)價值觀念： 個人或團體社會所偏好的事物、行為方式，有關生存的終極目標。 (3)器物及創造物： 組織文化中最易被看見的層次，如旗幟、歷史典故、儀式、慶典、服裝。
8.	組織是種有機體的意象，是源自於生物學有機體的主要特徵，意即物種會找到適宜生存的利基 (Niche)，以及物種如何順應環境的變化而不斷的自我調整，以求生存發展及良好的適應。此種意象對組織發展的啟示為不同的環境會發展不同的組織，組織會因應不同的環境而採用不同的管理技術、程序及文化。
9.	決定薪資的水平，可以分為「內在因素」與「外在因素」兩項： (1)內在因素：職務的責任、工作的時間、知識與技能、工作的危險性。 (2)外在因素：勞動市場、社會的均衡、基本生活費。
10.	就資源分配的權力作用而言，預算係屬於一種「記載誰在何種政策上獲得多少利益和負擔多少成本的文書」的政治文件，亦即政府預算的大餅，就是各方勢力相互競逐的動態均衡展現。
11.	轉換型領導肯定人員有自我實現的需求，並有自動自發的能力，領導者只要透過激勵與引導，喚醒組織成員的意識與自信，便能讓他們心悅誠服認同組織目標、肯定組織與自己的未來發展，成就組織整體的目標，因此轉換型領導不再只是透過領導工具來達成目標，而是從價值面、人性面、文化面、社會面來探討領導，故轉換型領導不只是一種管理技術，而是一種哲學觀念的實踐。
12.	危機管理的主要目的，即在增強機關組織預防及判斷危機的感應能力，組織應透過專業的偵測系統及作為，做好事前的預防工作，見微知漸、未雨綢繆，為危機管理的「危機訊息的偵測」階段之工作。
13.	(1)品位分類制： 以人為中心，就公務人員的資歷作為分類的標準。 (2)職位分類制： 以事為中心，就職位的工作性質及職責內容作為分類的標準。 (A)職位分類適於專業性工作之專家，品位分類適於領導管理之通才。 (B)職位分類按工作多少與貢獻定待遇，品位分類按各人資格地位高低定待遇。 (D)品位分類較會造成人與事不相稱適。
14.	交易領導強調資源交換的行為與過程，以獎懲為手段來達到與部屬間的交易，並依賴物質誘因來激勵員工達成目標；交易領導也可以追溯到貢獻與滿足平衡理論，亦即影響力的來源是領導者能夠使部屬相信貢獻與報償是公平合理的，而部屬對領導者順服與忠誠也是建立在交換互惠的基礎之上。
15.	有效實踐現代政府的五種角色 (政府的五 R 角色)： (1)回應性 (Responsiveness)：政府須回應民眾的需求。 (2)代表性 (Representation)：政府的作為必須代表民眾的利益。 (3)責任性 (Responsibility)：政府應負責完成所執行的任務。 (4)可靠性 (Reliability)：政府言而有信，得到人民的信賴。 (5)務實性 (Realism)：政府的作為應講求實際可行。



16.	激勵理論的類別：		
		要點	相關理論
內容理論	探討引起行為的內容，焦點集中於何種激勵較能產生行為、指引行為和終止行為的原因。		<ul style="list-style-type: none"> ■ 需要層級理論 ■ 激勵保護理論 ■ ERG 理論
過程理論	試圖詮釋成員如何選擇工作行為及其選擇過程，可以瞭解成員為何選擇一種特殊的行為模式以達成工作目標。		<ul style="list-style-type: none"> ■ 期望理論 ■ 公平理論
增強理論	透過獎勵或懲罰的手段，對成員的行為進行定向控制或改變，以激發、維持或停止成員的某些行為，探討人員被激勵的行為如何長久維持。		<ul style="list-style-type: none"> ■ 增強理論
17.	司法院組織法第 6 條：司法院設各級法院、行政法院及公務員懲戒委員會；其組織均另以法律定之。		
18.	社會正義是探討倫理的重要理念，也是落實公共倫理的主要依據並為行政倫理的靈魂，在學界能夠將社會正義發揮得淋漓盡致者，應屬羅爾斯（J. Rawls）所建構的正義論。		
19.	黑堡宣言強調行政人員的專業責任，認為在憲法及法律的合理限制下，行政人員應扮演執行與捍衛憲法的角色，行使裁量權時也應秉持其專業與倫理，善用職權回應民意，實現公共利益。E 化治理在黑堡宣言並無特別主張。		
20.	行政責任的確保途徑：		
		正式	非正式
外部	議會控制；司法控制；行政監察員；選舉		公民參與；傳播媒體；資訊自由
內部	行政控制；調查委員會；人事、主計、政風雙重隸屬監督體制		代表性官僚體制；專業倫理；弊端揭發
21.	華偉克（D. P. Warwick）認為一個健全的行政裁量，應考量「公共取向、反省性選擇、真誠、程序的尊重、手段的限制」五項倫理原則。		
22.	業務部門是行政組織中實際執行和推動工作的部門，是擔任直接完成組織目標的工作單位。本題選項中只有(C)教育部高等教育司屬之。		
23.	霍桑實驗階段過程及研究發現： (1)工廠照明設備研究：無結果。 (2)繼電器裝配實驗：發現人格尊重的重要性。 (3)面談計畫：發現參與、情緒發洩的重要性。 (4)接線工作室觀察實驗：發現非正式組織及其約束力。		
24.	(D)公平理論屬於激勵的「過程」理論。		
25.	新公共服務強調公民涉入政府的政策過程，認為課責應該是多面向的，包括法律、市場、道德、公共利益等等，故行政人員的課責對象為每一個公民。		

模擬試題



甲、填充題：60%(20 題，每題 3 分，共 60 分)

- (一)馬斯洛(Maslow)需求層級理論中，生理、安全及社會需要相當於赫茲伯(Herzberg)兩因子理論之_____因子。
- (二)_____管理功能為「結合與指派全體工作人員職掌，以協調彼此工作，達成企業最終目標」。
- (三)在馬斯洛的需求層級理論中，_____是保障個體的生命與財產不會受到威脅，所處環境不會受到破壞以及穩定性的需要。
- (四)在溝程序程中，某種特定的語言、文字、圖畫、動作或事物等，究竟表示什麼意思，有待接受者的解釋，這種解釋過程稱為_____。
- (五)依 Greiner 的組織成長階段模式，隨著組織規模不斷擴大，為達成各部門協調而訂定許多工作步驟及規定，卻因而妨害效率，則組織已發生_____危機。
- (六)當企業資源有限時，以不爭取整個市場而決定一個或少數幾個市場為目標，此種市場區隔策略稱為_____策略。
- (七)凱茲(R.katz)認為管理者需要具備的能力中 - 「洞悉產業未來的發展趨勢」是屬於_____能力。
- (八)在目標與計畫的層級中，高階管理者的目標與計畫，又稱為_____目標與計畫。
- (九)替未來的組織績效定出目標，並研擬任務分配及資源使用方式以達成目標的過程，為_____之管理功能。
- (十)某家糖果廠專門生產高價巧克力，並只供應給五星級飯店及高檔餐館，此屬於_____競爭策略。
- (十一)_____圖為完成計畫所需要各項活動的先後順序，以及各項活動相關的時間或成本的流程圖。
- (十二)_____觀點強調管理者的工作並沒有普遍的規則可循，管理者的任務就是在變動的環境中，找出最符合情境的行動方案。



- (十三)台灣統一星巴克(Starbucks Coffee)與美國星巴克公司之關係為_____關係。
- (十四)我國於_____年開始成為 WTO 正式會員國。
- (十五)管理發展中人才管理最終的目的為_____。
- (十六)公司產品組合內各產品線之產品項目的多寡，稱為產品組合的_____。
- (十七)為了保障人民的消費權益，政府特別在行政院之下設置_____機構。
- (十八)組織型態有多種，其中最容易設立，也最容易解散的組織為_____。
- (十九)迪士尼公司對於米老鼠、唐老鴨等卡通之出版、銷售權利，應列為_____權。
- (二十)公司最高的權力機構為_____。

乙、問答題：40%(4 題，每題 10 分，共 40 分)

- 一、影響組織設計的情境因素一般包括科技、環境、規模與策略，說明這些情境因素如何影響組織設計。
- 二、一個正式的組織為何必然會形成各種「非正式的群體」？組織應如何有效地運用非正式群體的力量？
- 三、試分別說明激勵理論中「內容觀點」、「程序觀點」與「整合觀點」的主要論點。
- 四、規劃依層次可分為三類，試說明其中的策略性規劃(strategic planning)與作業性規劃(operational programming)有何不同。



答案與解析



填充解答

(一)	(二)	(三)	(四)	(五)
保健	組織	安全上的需求	解碼	硬化
(六)	(七)	(八)	(九)	(十)
集中姓	概念性	策略	規劃	焦點
(十一)	(十二)	(十三)	(十四)	(十五)
PERT 網路	權變	加盟商	2002	留住人才
(十六)	(十七)	(十八)	(十九)	(二十)
深度	消費者保護 委員會	獨資	著作	股東大會



問答擬答

題一

(一)科技因素：

科技的進步使分權變得更細，因此複雜度提高；透過資訊系統的協助，可以方便程序的控制，因此正式化會提高；資訊進步使第一線的主管也能掌握足夠的資訊，會使集權化降低。

(二)環境因素：

環境變化大會使企業的運作變化多，因此無法有穩定的分工，複雜度會降低；同理，也無法有固定的流程，正式化會低；最後第一線的員工及主管必須有較大的權利，此時授權會多。

(三)規模因素：

企業規模愈大，複雜度自然增加，管制及規定增多使正式化增加，而且變大的組織會使高層必須授權下去，故分權高。

(四)策略因素：

企業如果是走成本領導策略會讓企業走向機械型組織，其正式化高、複雜度高、同時授權少。少之，如果是差異化策略，由於較客製化，故正式化及複雜度低，且必須高度授權。



題二

非正式的群體是一種並無正式組織結構或指揮隸屬關係，亦缺乏明確權責界定，而是由於成員間互動自然形成的團體。換言之，非正式組織其權力不是來自於授權，而是由於人員交互行為下產生認同關係所形成的結果。非正式組織包括企業內的次團體，政黨內的派系等。非正式組織固然可能構成正式組織管理上的困擾，但若疏導得宜，亦可增進正式組織與員工之和諧，其有利於正式組織的作用如下：

- (一)協助組織的聯繫和協調，能平衡正式組織太過的隸屬關係。
- (二)促進組織管理階層與員工的通和意見交流，有助於組織目標的達成。
- (三)滿足成員的個人和社會需求，例如：地位、社會感、歸屬感。
- (四)促使正式組織矯正管理措施。

題三

(一)內容理論(Content Theory)：

內容理論是比較早期開始研究的學派，其理論是由人的內在需求項目來激勵一個人。這個學派認為人的行為主要是受內在動機或需求之影響，因此激勵作用之產生必須由人的需求項目分析著手。只要能夠滿足一個人的某種需求，自然可以趨使其向某個方向前進。

(二)過程理論(Process Theory)：

隨著內容理論的發展遇上了瓶頸，人們開始試圖瞭解，是否有其他的因素影響個人的行為，此時開始發展出過程(程序)理論。過程理論的精神在於激勵要有效，不在於給了什麼，而是怎麼給。

過程理論主要是討論人的行為被激發、引導、維持及制止之過程。常見的過程理論包括公平理論、佛洛姆(V.Vroom)期望理論。

(三)整合理論：

整合理論是時間上較晚的理論，整合理論的內容主要是權變理論，這一類的理論基本上認為人性並非本惡或本善，而是介於兩者之間，由這個基本觀點所發展出一些相關的理論。常見的有 M 理論、超 Y 理論及 Z 理論等。

題四

(一)策略性規劃：

所謂策略規劃就是一般所稱之整體規劃。凡應用於整體組織，建立組織整體目標即屬於策略規劃。策略規劃是以組織使命、高階人員價值觀、組織內外環境因素與優缺點為基礎，擬定其整體長程目標，及達成目標策略計劃之過程。



(二)作業性規劃：

對於如何達成整體目標的細節計畫，我們就稱為作業性規劃，是根據中期規劃的目標和策略，設定短程目標及實施程序、戰術計劃、實施計劃。

(三)二者之不同：

不同點	策略性規劃	作業性規劃
時間長短	長期規劃	短期規劃
規劃範圍	企業整體性規劃	部門內規劃
影響力	影響較大	影響較小
目的	以組織使命完成為目的	以工作完成為目標

模擬試題



甲、填充題：60%(20 題，每題 3 分，共 60 分)

- (一)產品組合訂價中，依據配合主要產品所伴隨之自選式產品來進行訂價者為_____訂價法。
- (二)廠商常用來描述、瞭解與預測產品銷售變化軌跡的行銷概念，一般可分為導入、成長、成熟、衰退四期，此一概念稱為_____。
- (三)根據 Theory Y 理論，主管認為員工喜歡_____。
- (四)在開發新款汽車的過程當中，研發人員會根據創意製作出原型車 (prototype)，以進行後續的測試分析，此屬於 R&D 的_____階段。
- (五)企業由於採用電腦及自動化生產所造成之組織結構的改變係屬於_____改變。
- (六)設計公司的產品與行銷組合，使其能在消費者心目中佔有一席之地，稱為_____。
- (七)企業從長期觀點看待與顧客之間的互動，不是建構在一件單純的交易活動，主要包含對內部顧客與外部顧客建立與維護長期的顧客滿意關係的管理活動，稱為_____行銷。
- (八)企業多角化成長策略中，電子產業發展 TFT-LCD 事業，整合了彩色濾光片、光阻劑、背光模組、驅動 IC，以增強購料的競爭優勢，稱為_____整合。
- (九)具高度適應力與彈性的組織模式為_____組織。
- (十)依組織分工的專業技術分類為生產、行銷、財務、人事、研發稱為_____。
- (十一)物料管理中所謂的「五適」是指適時、適地、適質以及_____、適價。
- (十二)SWOT 環境分析中，應分析組織所處外在環境的_____與威脅。
- (十三)企業之主要利害關係人為_____。



- (十四)赫茲伯格(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。
- (十五)科學管理之父是_____。
- (十六)存貨管理、物料需求規劃、排程管理、品質管理等管理活動，應視為_____控制。
- (十七)演唱會或表演常常可以看到前、中及後排座位的票價不同，此種訂價策略稱為_____訂價法。
- (十八)英國的工業社會學家 Woodward 的研究認為組織結構的重要決定因素是_____。
- (十九)薪資屬於赫茲伯格(Herzberg)提出的雙因子理論中的_____因子。
- (二十)_____研究興起了人際關係運動的風潮，此運動強調管理為員工提供社會需求的重要性。

乙、問答題：40%(4題，每題10分，共40分)

- 一、試比較價值鏈管理(Value Chain Management)與供應鏈管理(Supply Chain Management)之差異。
- 二、成長策略(Growth strategy)是相當重要的總體策略之一，試說明成長策略之內涵。
- 三、請簡要分析企業五大功能的內涵，並說明與管理功能的關係。
- 四、何謂賦權(Empowerment)？

答 案 與 解 析

 **填充解答**

(一)	(二)	(三)	(四)	(五)
附件	產品生命週期	接受挑戰	產品發展	技術性
(六)	(七)	(八)	(九)	(十)
產品定位	關係	向後	有機式	企業功能
(十一)	(十二)	(十三)	(十四)	(十五)
適量	機會	投資者	保健或維持	泰勒
(十六)	(十七)	(十八)	(十九)	(二十)
生產	差別	技術	保健	霍桑

 **問答擬答**

題一

- (一)價值鏈管理：
將企業的經營模式化為一系列的價值創造過程，包括主要活動(物流、製造營運、市場行銷、售後服務等)與支援活動(基礎建設、人力資源管理、研發、採購等)。
- (二)供應鏈管理：
利用一連串有效率的方法來整合供應商、製造商、倉庫和商店之間的作業流程，透過 IT 技術在正確的時間、地點以最有效率的方式及最低成本，提供客戶正確數量的產品，在顧客滿意的服務水準下，使整體系統成本最小化。

題二

企業應該如何拓展事業規模？如何增加公司營收？最簡單的方式就是自「產品」與「市場」這兩個構面來進行。「新產品」不一定要完全創新的產品，也可以是對現有產品的改良；「新市場」也不一定完全新開發的市場，而是對既有市場加以擴充。安索夫(Ansoff)將企業成長策略區分為：



- (一)市場滲透策略(market penetration strategy)：
把現有產品投入現有市場，進行深耕經營(如投入大量宣傳)，以謀求成長(獲得更多市佔率)。
- (二)市場開發策略(market development strategy)：
將現有的產品，販售到不同的新市場去(為現有產品開發新市場)。
- (三)產品開發策略(product development strategy)：
開發新的產品或服務方式，滿足現有市場顧客不同的需求。
- (四)多角化策略(diversification strategy)：
以新產品投入新市場，透過合併或併購等方式謀求最大的利益。

	現有產品	新產品
現有市場	市場滲透策略	產品開發策略
新市場	市場開發策略	多角化策略

題三

企業五大功能的內涵如下：

- (一)生產/作業管理
指生產產品或提供服務的過程。
- (二)行銷管理
指產品從生產者到消費者間的交易分配或提供服務的相關活動。
- (三)人力資源管理
企業組織中一切與人有關的管理。
- (四)研發
針對新產品、新技術、新市場、新製程、新服務等所作的研究、開發與設計的活動。
- (五)財務管理
對內資金的計劃、調度、控制；對外資金的籌措與處理等活動。

將企業功能與管理功能放在一起考慮時，會得到如下之「管理矩陣」。之所以要將企業及管理的功能放在一個矩陣中談，是希望在每一個企業功能中都要注意管理功能的發揮，而將每一個管理功能應用在企業功能上。

	規劃	組織	領導	控制
生產/作業管理				
行銷管理				
人力資源管理				
研發				
財務管理				



題四

Ricky Griffin 認為，賦權乃主管授予職權給部署，並「給予」與「培養」成員具備完成工作之能力。

相較於授權(Delegation)，賦權不只是將事務管理或執行的責任授予部屬，還賦予部屬一定程度的決策裁量權，使部屬在該事務上取得獨立自主性(從能力下放的角度來看，被賦權者比被授權者取得更大的權力)。

除此之外，賦權並包括「訓練與培養成員技術能力提升」的內涵，使他們真正有能力完成被賦予的權力內容。也就是說，賦權不只給予權力，更給予訓練，培養員工成長。

模擬試題



甲、填充題：60%(20 題，每題 3 分，共 60 分)

- (一) Hackman & Oldham 的工作特性模型(Job Characteristics Model, JCM) 定義 5 項核心構面，分別為技術多樣性、任務完整性、任務重要性、自主性及回饋性，其中_____會使員工對工作結果有責任感。
- (二) 1980 年正式成立之亞太經濟合作會議，其簡稱為_____。
- (三) 有關組織部門化中，部門分為鑽孔課、內層課、乾膜課、電鍍課、加工課、品檢課等，稱為_____別部門化。
- (四) 李維特(Leavitt)認為組織變革的途徑可經由_____、技術、行為等三種不同的機能作用來完成。
- (五) 身為管理者的你，相信沒有最好的管理方法，只有依情況而定出適合的方法來實行。你應該屬於_____學派。
- (六) 可口可樂公司於全世界使用相同產品設計與行銷策略，此種策略稱為_____化。
- (七) 馬斯洛(Maslow)的需求層級，應用在行銷管理中，強調成長與發揮自我，並給予消費者學習及強調個人品味的是_____之需求。
- (八) 在 BCG 成長佔有率矩陣中，_____為高市佔率、低預期市場成長率的事業單位。
- (九) 法蘭屈與雷門(French & Raven)提出領導的五種權力基礎中，以領導者的個人特質獲得部屬的敬重與尊重的是_____權。
- (十) 給予產品或服務名稱、符號或設計的專用權，以保障企業用以表彰本身產品與服務的法律為_____法。
- (十一) 依照馬斯洛(Maslow)的需求層次理論，家中有幼齡子女的單親爸爸，工作收入不高，家庭亦無人支援，此刻他最想滿足的應是_____需求。



- (十二)迪士尼在推出動畫電影時，經常在麥當勞店中張貼電影海報或展示公仔，麥當勞亦透過贈送公仔吸引顧客。此一通路整合方式稱之為_____行銷系統。
- (十三)C 公司建立網路學院(e-learning)將員工累積的經驗建置於資料庫並與他人分享，是屬於_____管理。
- (十四)對於剛畢業的學生一段時間還沒有找到工作的人，被定義為_____失業。
- (十五)利用實際執行工作(或模擬工作)來學習，其方式包括個案分析、經驗體認、角色扮演、及群體互動的員工訓練方法為_____。
- (十六)阿德福(Alderfer)所提出的 ERG 理論，所指的基本需要為生存、關係、_____。
- (十七)在銷售效率分析方面，所謂「薄利多銷」是指毛利率低，存貨週轉率_____。
- (十八)國匠生技公司為爭取顧客信賴以拓展市場，要使公司商品成為「正字標記」產品，必須至_____機關辦理申請。
- (十九)以科學方法，建立數學模型之管理學派，稱為_____學派。
- (二十)物料管理中用以控制庫存的「ABC 分析法」，又稱為_____法。

乙、問答題：40%(4 題，每題 10 分，共 40 分)

- 一、請區別「理性決策」與「有限理性決策」二者的差異。
- 二、「任何組織都需要管理」，你同意否？並請申述理由。
- 三、組織設計(Organization design)的主要元素有哪些？請簡述其中 3 項。
- 四、「管理」(management)係指：「藉由群體力量(leverage)，有效率(efficiency)且有效能(effectiveness)地達成組織目標之過程」，試舉例申論上述定義之意涵及有效管理之條件？



答案與解析



填充解答

(一)	(二)	(三)	(四)	(五)
自主性	APEC	流程	結構	權變
(六)	(七)	(八)	(九)	(十)
全球	自我實現	金牛	參考	商標
(十一)	(十二)	(十三)	(十四)	(十五)
生理	水平	知識	摩擦性	經驗練習法
(十六)	(十七)	(十八)	(十九)	(二十)
成長	高	中央標準	管理科學	重點分類 管理



問答擬答

題一

(一)理性決策：

理性決策是經濟學上常見的基本假設。假設人擁有足夠的資訊及決策的能力，可以找到最佳的解決方式。決策者在決定要採取何種決策時，可以藉蒐集資料找尋交替方案，並確實瞭解各種方案的可能結果。最後，在眾多方案中，選擇一個最佳方案，而且如果再次遇到相同的抉擇狀況與方案，理性的決策者永遠會做出相同的選擇。但理性的假設很難成立，因為時間不是無限的、資訊不是對稱的、目標並不清楚，替代方案太多或太少、決策者會犯人性上的錯誤等。

(二)有限理性(bounded rational)決策：

理性決策的前提是資訊要先完整取得，但是實務上不太可能。因此我們所做的決策是建構在非完美資訊中，我們稱之為有限理性。決策者在資訊處理過程有限性及組織給予限制下，往往選擇的是「滿意」的決策，而非「最佳」的決策，在行為科學上稱之為「滿意模式」。



(三)比較：

不同點	理性決策	有限理性決策
資訊	完整的資訊	認為完美的資訊不存在，因此不應追求完美資訊
資源	不考慮決策過程所浪費的資源	只在有限資源下做決定
目標	尋找最佳解	追求滿意解

題二

同意。我認為任何組織都需要管理。這個問題首先要從組織及管理的定義談起：

- (一)何謂組織？一群人在一起稱為群體，有了共同的目標後變成了團隊，而團隊在有了共同目標外，另外產生了領導、職務劃分、規章流程等就成了組織。
- (二)何謂管理？管理就是規劃、組織、領導、控制。

規劃	針對未來所追求的目標和將要採取行動，進行資料分析並加以選擇的過程就是我們所謂的規劃。
組織	組織是公司的內部結構，包括流程、規章及制度，使得人員、工作內容與權責之間，能適當的分工合作
領導	領導是藉由影響力來激發工作人員努力的意願，引導其努力方向，來提高他們所能發揮的生產力和增加對組織的貢獻
控制	控制就是觀察、比較和改正

(三)結論：

從以上所述的管理功能及組織定義來看，不論是正式或非正式組織，如果少了管理，就表示少了規劃、組織、領導、控制。少了這四項，組織就無法朝向目標邁進。反之，如果一個組織不在乎是否有完成目標，那麼就不能稱為一個組織，而只能稱之為群體。因此，組織必然有管理。

題三

(一)複雜度：

組織分工的繁細。愈是分工多元的組織，我們稱之複雜度愈高。

(二)正式化：

組織的各項程序、手續，是否有詳細的規定，組織成員是否有行為的準則。當一個組織的一切行為活動都依著較制度化的規範時，我們稱之正式化較高。



(三)集權化：

組織中的決策權是集中在高階的管理者或是下放至基層管理者。

題四

(一)基本定義：

1.效率：

效率強調資源的有效利用，指以最少的投入，得到最大的產出，也就是「把事情做好(doing the thing right)」。

2.效能：

效能重視組織目標的達成，重視結果，追求「作對的事情(doing the right thing)」；有效率的組織不一定是有效能的組織；而有效能的組織也不完全是有效率的組織，組織所追求的目標，要比資源的運用更為重要。

3.群體力量：

所謂群體力量指的是發揮團體的綜效(synergy)，讓一加一大於二，透過組織中個人的專業分工、組織協調、組織行為及結構來完成組織的目標。

(二)有效管理之條件：

「管理」係指「藉由群體力量，有效率且有效能地達成組織目標之過程」這句話有以下幾個含意：

1.管理是團隊合作、群體力量：

「管理是透過他人完成工作」。因此，管理的精神是團隊合作，一同完成目標。身為領導者或是管理者應該了解組織運作，以自身為支點，將團隊作為槓桿，發揮綜效。

2.管理應該重視效率：

管理者應追求以最少的資源，作最好的表現。

3.管理追求目標的達成：

群體跟團體的差別來自於是否有共同的目標。管理者不是為管理而管理，應重視目標的達成。

4.管理是一個持續的過程：

管理不是一次性的專案，管理是持續不斷的努力。

模擬試題



甲、填充題：60%(20 題，每題 3 分，共 60 分)

- (一)財務分析中速動比率(Quick Ratio)之計算公式為_____。
- (二)_____提出「M 型社會」理論，說明「中產階級」人口比例逐漸下降，且所得有逐漸兩極化之現象。
- (三)財務報表中，流動比率計算公式為_____。
- (四)「股份有限公司」資本之主體為_____股。
- (五)存貨週轉率係屬於_____能力分析。
- (六)公司對員工進行訓練與激勵工作，以使員工提供更佳的服務給顧客，這是一種_____行銷。
- (七)一種運用在大型複雜的專案時所使用的有效管理分析工具，其組成是一組圓圈稱為節點，一組箭頭連結節點，代表事件所需的時間，並依事件重要性與時間順序予以排列稱為要徑。此種流程圖稱為_____。
- (八)問題的決策的過程中，有不同的的問題類型，「問題是一個新的、不常見的，且與該問題有關的資訊也不完全」是屬於_____性的問題類型。
- (九)管理者希望增加員工的工作深度、自主權與責任，應採取工作_____的方法。
- (十)學習型組織即是組織中的成員不斷的發展其能力以實現其真正的願望，並培育出新穎具影響力的思考模式，是由學者_____所提出。
- (十一)在工作設計的過程中，注入更多激勵因子，例如自主性，好讓員工對工作能更認同與更有成就感，此乃工作_____。
- (十二)_____為常見的違反公平交易行為。
- (十三)在品質控制常用的七種「圖形分析法」中，_____圖是用來分析研究兩個變數之間的相關性。



- (十四)「在法律與經濟規範之外，企業所負追求有益於社會長期目標之義務」係指社會_____。
- (十五)通貨膨脹(inflation)是指一段時間內物價全面上揚的現象，通常發生在_____增加太多的情況下。
- (十六)依據安索夫(Ansoff)的產品 / 市場擴張矩陣(product/market expansion grid)，以現有產品進入現有市場的行銷策略為_____策略。
- (十七)趨勢大師 Alvin Toffler 在「第三波」一書中，將人類的經濟變化發展區分為三個階段，其中第三波革命指的是_____。
- (十八)企業透過塑造產品 / 服務的獨特性以造成比競爭者較為有利的差異，它的來源可由產品設計、品牌形象、技術產品特性、配銷通路或顧客服務來達成。這表示企業在其事業單位採取_____競爭策略。
- (十九)在馬斯洛的需求層級理論中，保障個體的生命與財產不會受到威脅，所處環境不會受到破壞以及穩定性的需要，是屬於_____需求。
- (二十)景氣對策燈號呈現_____燈時，表示景氣低迷，政府應採取激勵措施，以促使景氣上升。

乙、問答題：40%(4 題，每題 10 分，共 40 分)

- 一、選擇溝通方法要考慮溝通性質、溝通人物、人際關係之整合程度及通路性質 4 個因素，請運用在下述案例：民眾反對在居住地區附近設置大型設施(例如：煉油廠、焚化爐、發電廠、變電所、輸電鐵塔、水庫.....等)，你代表建設該設施之組織負責與民眾溝通，請建立你的溝通方法，以及運用 5W1H 擬訂主要的溝通重點。
- 二、組織內要做好溝通(Communication)，試說明組織溝通的主要目的。
- 三、費德勒的領導權變模式(Fiedler Contingency Model of Leadership)中，其領導風格為何？情境變數為何？
- 四、Michael Porter 提出的企業價值鏈(value chain)，觀點是指企業的經營活動由投入至產出之一系列連續的流程，每階段都對最終產品的價值有所貢獻。請自選一種產業之價值鏈分析之。

答 案 與 解 析

 **填充解答**

(一)	(二)	(三)	(四)	(五)
速動資產 流動負債	大前研一	流動資產 流動負債	普通	短期償債
(六)	(七)	(八)	(九)	(十)
內部	計畫評核術 (PERT)	非結構	豐富化	Peter Senge (彼得聖吉)
(十一)	(十二)	(十三)	(十四)	(十五)
豐富化	壟斷	散佈或分佈	責任	貨幣供應量
(十六)	(十七)	(十八)	(十九)	(二十)
市場滲透	資訊	差異化	安全	藍

 **問答擬答**

題一

(一)溝通方法：

1. 舉辦說明會，釐清居民的疑慮。
2. 家戶拜訪，以同理心了解社區文化與居民的想法。
3. 建立網站與諮詢專線，提供居民資訊與詢問的管道。

(二)5W1H：

1. What：溝通計畫需要包涵哪些議題與內容？
2. Why：為什麼居民會反對？
3. When：溝通的時機為何？
4. Who：溝通的對象是誰？
5. Where：溝通計畫可以用在哪些地方？
6. How：如何與居民溝通？



題二

組織溝通是組織人員或團體相互交換訊息、表達情感的歷程。組織溝通的主要目的有：

(一)情感表達：

在組織裡，藉由溝通使成員間可以分享彼此的挫折感與滿足感。

(二)激勵：

組織目標的形成、目標達成的回饋，以及期望之行為的強化都會刺激成員工作動機，而這些都需要透過溝通。

(三)資訊流通：

當個人或團體需要作決策時，資訊的提供與轉移有利於分析和評估各種可行方案。

(四)控制：

溝通使對方充分瞭解其地位、責任、擁有之權威等。再者，除了正式溝通之外，非正式溝通也能控制組織成員的行為。

題三

(一)費德勒將領導方式歸納為兩類，即「關係導向」和「任務導向」。關係導向以維持良好的人際關係為主，而以完成任務之需要為輔。任務導向則以完成任務為其主要需求，而以維護良好的人際關係之需求為輔。費德勒將領導方式視為領導者的一種人格特質，並認為無論何種領導方式均有利弊，十全十美的領導方式是不存在的。

(二)有三個情境變數決定情境是否有利於領導：

1.領導者與部屬間之關係：

領導者與部屬的相處情況；部屬對領導者的信心、忠心及敬愛程度。

2.工作結構：

指工作或任務之例行性或明確性，或部屬發揮創造力的程度。

3.職位權力：

領導者具有多少正式的獎懲權力。



題四

以便利商店產業價值鏈為例：

(一)店舖數與位置

掌握商圈結構、動線狀況，決定立店位置。並以高密度多店化的方式達成規模經濟的展店。

(二)產品組合

根據客層特性研擬採購組合，並開發服務性商品(如代收、取貨)。

(三)資訊系統

以 POS(銷售時點管理系統)分析商品銷售細節做為進出貨決策依據。

(四)供應商

要求供應商保持貨源的穩定，有利於於商品品質維護與商品開拓。同時回饋貨品銷售情形給供應商做為生產方向依據。

(五)物流

便利商店庫存量必須壓縮到最小限度，以節省空間。故均以專屬物流中心建構良好後勤系統。商品缺貨率、雜誌及鮮食商品的配送速度與頻率是物流效率的指標。

(六)行銷

折扣、點數、贈品等等活動是今天便利商店不可缺少的行銷活動，口碑十足的贈品集點對於便利商店的營收有高度的助益。

(七)銷售

正確掌握商品的銷售情形及顧客的資訊，對於銷售量的提升是很有幫助的。銷售管理方面，利用 POS 系統來掌握暢銷商品、早日發現滯銷商品、作促銷效益分析了解顧客的需求，以擬出正確的銷售決策。

模擬試題



甲、填充題：60%(20 題，每題 3 分，共 60 分)

- (一)評估企業可能遭遇的各種風險(危機)時，風險評估(Risk Assessment)的步驟依序為：風險辨識、_____、風險評量。
- (二)因受評者之年齡、種族或性別不同時，會影響評等的結果，使其與實際績效不符，這種現象稱之為_____。
- (三)_____可以用來描述一個領導者會與部屬共享理念與建議。
- (四)「消費者權益宣言」於 1960 年代初期由美國甘乃迪總統所確認四項基本消費者權益(Consumer Rights)包括使用安全產品的權利、_____、有選擇的權利以及被告知產品所有相關資訊。
- (五)趨勢大師 Alvin Toffler 在「第三波」一書中，將人類的經濟變化發展區分為三個階段，其中第三波革命指的是_____。
- (六)供應商屬於企業環境中的_____環境。
- (七)公司每賺 1 元盈餘，股東願意以多少元來購買，稱為_____。
- (八)利用五力分析進行競爭者分析時，競爭型態可以分為完全競爭、獨佔性競爭、寡佔與_____。
- (九)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、_____、建立共同願景及團隊學習。
- (十)台灣主要汽油供應僅來自中油及台塑石油二廠，此在經濟競爭類型上係屬於_____。
- (十一)「科學管理原則」一書，提出了管理組織的原則，而其中影響最深遠的思想就是組織_____。
- (十二)為了化解與改變某工作團體對其他工作團體所抱持的態度、刻板印象與知覺，經由彼此討論與分享感受，找出異同點、原因，並且用來診斷和形成改善關係的解決方案，稱之為_____。
- (十三)A 公司針對最終消費者，花費大量金錢從事廣告促銷，該公司是採取_____的銷售策略。



- (十四)提出 80-20 法則的經濟學者是_____。
- (十五)當供應鏈下游需求略微變動，變動量會向供應鏈上游擴大，而愈上游廠商的訂貨及存貨量波動愈大。擴大了上游廠商與消費者間對真實需求認知的差距稱為_____效應。
- (十六)_____指的是透過員工組成團隊，自發性定期開會，解決品質問題的管理方式。
- (十七)強調組織與個人的共同目標，採分權式管理型態，鼓勵參與管理的是_____理論。
- (十八)目標的設定並不是依照上司片面的決定，而是由主管與部屬共同討論、一起決定，稱之為_____的目標管理理念。
- (十九)呷尚飽早餐店推出集點送某遊樂園折價券，以提昇雙方業績的作法，屬於_____結盟的方式。
- (二十)管銷費用又稱_____成本。

乙、問答題：40%(4 題，每題 10 分，共 40 分)

- 一、何謂管理科學(management science)？
- 二、請說明 Peter Drucker 所提出之組織內部的創新來源為何？
- 三、如何判斷企業行為是否合乎道德，基本會受高階管理者對道德決策所抱持觀點所影響。而道德決策存有四種不同觀點，請寫出此四種觀點並解釋其內涵。
- 四、請說明以組織對環境敏感度為標準的綠化管理四個途徑。



答案與解析



填充解答

(一)	(二)	(三)	(四)	(五)
風險分析	刻板印象	參與型領導	有申訴權利	資訊
(六)	(七)	(八)	(九)	(十)
任務	本益比	獨佔	改善心智 模式	寡佔
(十一)	(十二)	(十三)	(十四)	(十五)
專業分工	團際發展	拉式策略	帕列托	長鞭
(十六)	(十七)	(十八)	(十九)	(二十)
品質圈	Y	MBO	異業	期間



問答擬答

題一

管理科學，又稱計量管理，興起於第二次世界大戰中期。管理科學主張以電腦為輔助工具，解決複雜的決策問題、尋求最佳方案、減少決策風險、提高決策品質，確證投入與產出的效率。管理科學可以說是管理學中的數量分析法，其依據科學的方法和客觀的事實來解決管理問題，提供決策方案，設法把科學的原理、方法和工具應用於管理的過程。管理科學有下述三大特色：

- (一)以數量模式將科學分析的方法應用於解決管理問題，尋求最佳解。
- (二)將人視為經濟人，而且能以「模型」來描述，不考慮其心理狀態。
- (三)大量使用電腦為工具。

題二

組織內部的創新來源，即來自企業內部的四項創新來源，只存在於企業內，故只有處於該產業或是服務部門的人得以發現。基本上都是一些「徵兆」，但卻是正在發生的改變(或是只要少許努力就能促使改變)。四項創新來源分別是：



(一)意料之外的事件

意外的成功或失敗事件，都是一個獨特的機會。例如 3M 公司發明帶膠便條紙、杜邦公司發明 Kevlar—高強度人造纖維(防彈背心材料)。

(二)不一致的狀況(矛盾—即現實與理應如此之間的出入)

「實際狀況」與「預期狀況」之間的不一致，也是創新的主要來源。例如，Apple 推出使用者付費的網路音樂賣場 iTunes，下載一首歌要支付 99 美分，結果在網路上大賣。

(三)基於程序需要(流程需求)的創新

即產銷作業過程中，比較薄弱、不便之處，就是創新的機會。例如 Apple 打破傳統的音樂銷售方式，把手機與音樂視為一體，跳脫了傳統音樂銷售程序的框架。

(四)產業結構或市場結構上的改變

當產業或市場結構改變時，在產品、服務及企業營運方面，必有創新的機會。例如因應全球化通路管理的興起，聯強成功由 PC 製造轉型為 3C 物流。

題三

道德決策存在著以下四種不同的觀點：

(一)功利主義之觀點：

完全依據其發生的後果或結果作出決策，此觀點著重於行為的結果，而非行為背後的動機。

(二)綜合社會契約理論之觀點：

綜合考量實證和規範兩個方面的因素作決策，此觀點主張把實證和規範兩種方法同時併入。

(三)道德權利之觀點：

在尊重和保護個人基本權利(生命權、自由、健康、隱私權及財產權等)的前提下作出決策，此觀點主張決策必須與基本的權利相符。

(四)公平理論之觀點：

依據公平的原則作出決策，此觀點從成本與效益是否分配均勻，來決定行動是否符合道德。



題四

所謂「綠化管理(或稱管理的綠化)」，即組織管理者對「組織的行動及其對自然環境所造成的衝擊」之間的認知。組織行動引發的全球環境問題，主要有「溫室效應、天然資源耗竭、有毒廢棄物污染」等。

我們以「組織對環境的敏感度」為標準，可以將組織綠化管理的途徑由低敏感度至高敏感度，區分為下列四個途徑：

(一)守法途徑：

顧名思義，即公司在國家制定的法條、法規範內、或行政機關之法規命令，以及公司章程規範下，能夠遵從其所規定的最低標準。這是組織最基本的社會責任。採此途徑的組織對環保議題敏感度最低，他們雖然遵守法律的規範，但也僅止於此。

(二)市場途徑：

公司製造產品時，會對「顧客的環境偏好」有所回應；亦即企業會儘可能提供顧客「對環境友善」的產品。當組織對環保議題更瞭解與投入時，他們可能會採行此途徑。例如「杜邦公司發展新的除草劑，每年幫助全世界農民減少 4,500 噸的農藥用量」，即是市場途徑的代表。

(三)利害關係人途徑：

公司盡力滿足組織的利害關係人(如顧客、社會與政治團體、競爭者、貿易與產業工會、政府、媒體、供應商、社區、股東、工會、員工等)對環境問題的要求。

(四)積極途徑：

公司以尊重地球與天然資源為組織文化，會主動設法維護之。