

# 企業管理

## [ 申論題 ] 解題要領

---

### 內 含

壹、基本概念 .....	2
一、時間及分數.....	2
二、答題應注意事項.....	2
貳、題型及策略 .....	3
一、名詞解釋題.....	3
二、理論應用題.....	6
三、理論活用題.....	8
參、其他例題 .....	10



## 壹、基本概念

### 一、時間及分數

#### (一)時間分配

唯一的準則是「平均分配」，不要花太多時間在你不會的題目上。通常申論題會是 90 分鐘或 120 分鐘的考試。

#### (二)作答次序

通常考試沒有要求你一定要依序作答，但是多數的人會依序作答。我們的原則是「從會寫的開始寫」，但是如果你覺得差不多，就儘可能照順序寫，給閱卷老師方便。通常閱卷是由「同一閱卷者批改所有同學的同一題答案」，所以不要讓他太難找。

#### (三)分數與內容的比例

如果碰到的是筆記本式的答案本，通常建議一百分大約是四至八頁。也就是說，如果是十分的名詞解釋，大約寫個半頁；如果是二十分或二十五分的問答題，大約要寫一頁至兩頁左右。當然，實際的字數不會這麼多，因為我們都是條列式寫法，所以每一頁的字數通常會在二百至五百之間。

### 二、答題應注意事項

#### (一)條列式寫法

答題一定要條列式，請勿把它當成作文寫。所謂的條列式就是：分點要清楚、架構要清楚。每一點內的文字，通常不要超過五行。

如果因為題目的特性，真的不適合作條列式的寫法，也請儘可能以「分點」的方式來加強可讀性。

#### (二)切勿堆疊你自己也不懂的文字

考生常會因為擔心答案不夠完整而去填入太多沒有意義的文字。作答時請記得，知無不言，言無不知，不要寫一些沒有意義的話來填塞空間。

#### (三)謹慎用圖

##### 1.正確性：

圖是一個非常好的溝通表達方式。如果能夠用圖來輔助你的溝通是很理想的。但是反過來說，因為圖形非常容易理解，所以



也很容易讓人看出你一點都不懂。因此使用上須特別注意正確性。

#### 2. 複雜度：

不要畫太複雜的圖，如果畫起來很複雜，不如不要畫。

不要畫太簡單的圖，如果畫起來太簡單，像是在嘲笑閱卷者。

#### 3. 適時用表：

有些題目適合用表格來表達時，就應該用表格。舉例來說，比較題如果用一個表格來呈現就非常合適。

#### 4. 表格請儘可能不要換頁。表格內的文字不要太多，並切記不要在表格內申論。一格的文字以不超過二十個字為佳。

### (四) 使用標準的中文

勿用火星文、台語或其他語言。

「我真是一個火大。」這句話是中文嗎？「黑白講是一個不好的習慣」這句話是中文嗎？「我們對他的領導真是 orz」當然也不能出現。「很火」、「很牛」是大陸用法。

### (五) 勿用簡體字

「身体当然很好」這種就不能寫。

### (六) 中庸之道

每一題會由兩位不同閱卷者評分，儘可能採用中庸的回答。

## 貳、題型及策略

### 一、名詞解釋題

#### (一) 答題要點

名詞解釋題通常都有標準答案。有標準答案的題目就是勝敗關鍵，務必認真作答。反過來說，如果你不懂，也就不需要隨便寫，因為你不會寫這件事會相當明顯。

此一類題型除了有①基本題外，常延伸有②舉例題、③比較題。

#### (二) 例題



1.何謂管理矩陣，其意義為何，請舉例說明之。

擬答

管理的功能有四種，分別為「規劃、組織、領導及控制」。企業的功能有五種，分別為「生產、行銷、人事、研發及財務」。將兩者結合在一起，形成一個矩陣，就稱之為管理矩陣。

	生產	行銷	人事	研發	財務
規劃					
組織					
領導					
控制					

管理矩陣的意含在每一個管理功能均必須在企業的五項功能中應用，每一個企業功能均必須利用四個管理功能來完成。舉例來說，人事主管身為一個管理者，必須在其部門中實現四大管理功能。

(1)規劃：

人事主管必須為企業將來的發展進行人力規劃。

(2)組織：

人事主管必須注意組織內部的運作。瞭解如何利用正式及非正式組織進行內部溝通及協調。注意安排其下屬的控制幅度。

(3)領導：

人事主管必須用正式或非正式的權力帶領其部屬完成任務。

(4)控制：

人事主管必須要注意確保其規劃的方向透過工作夥伴確實地完成。並事後檢討，再以改進。

2.試比較個人決策及團體決策的不同。我們應該如何提昇團體決策的品質？

擬答

個人決策指的是由一個人對問題提出解決方案，團體決策指的是由一人以上的團體針對問題所一起討論出的解決辦法。



	個人決策	團體決策
決策速度	速度快	需要較長的時間
負責任	個人決策的責任歸屬明確	團體決策較易出現責任歸屬不明確的問題
客觀性	一人決策較為主觀	團體決策較為客觀
資訊充足	個人決策的資訊較不充足	團體決策的資訊收集較充份
替代方案	個人決策由於資訊少，所能產生的替代方案也少	團體決策較易生成較多的替代方案
組織認同 (合法性)	個人決策較不易獲得組織內的認同	團體決策常由各單位代表決定，較易在組織內推行。
扭曲本意	個人決策會符合其個人最主要的目標	團體決策的結果常會碰到其決策過程影響，未必符合衆人心中的理念。
共識	沒有問題	不易產生
高風險行為	較少	較多

3. 試說明非正式組織的特質及對正式組織來說的正面及負面影響。

#### 擬答

(1) 非正式組織的特質

- A. 感情移入，自然形成：人在組織中彼此來往，建立情感，自然產生的親密感及歸屬感。
- B. 社會距離：有別於正式組織的層級節制及分工，非正式組織所產生的認同感會縮近彼此的社會距離，成員間的交往也遵循自由意識，而非隸屬關係。
- C. 影響力：以影響力來領導，而非權力。非正式組織成員間的行為規範是來自成員心中，心甘情願的遵循，而不是受法規規定。
- D. 成員的重疊性：因為成員間的共同關係相當多，所以一個組織內並非只有一個非正式組織存在，而其中的成員，也不只專屬於某個非正式組織，所以會出現重疊的現象。



(2)非正式組織對正式組織之正面影響

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：

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

(3)非正式組織對正式組織之負面影響

以正式組織之主管觀點，非正式組織對正式組織可能造成以下困擾：

- A. 抵制變革 - 若組織推動變革時，員工在擔心未來不確定性情況下，容易組成非正式組織抗拒變革。
- B. 角色上的衝突 - 當員工同時是正式及非正式組織的成員時，員工的角色常會有衝突。
- C. 傳佈謠言 - 非正式組織的成員溝通時，會造成誤會及謠言的產生。
- D. 產生社會控制：社會控制表示個人受到團體的壓力，而受團體控制，可能會妨礙組織的發展。

## 二、理論應用題

(一)說明

此類題型的特色是給定一個標準的解答方向，通常只要考生能夠說出該理論的基本意義，就等於拿到了一半的分數。

(二)範例

1. 台鐵與郵局都有快遞相關的服務，請以五力分析來分析快遞服務的產業，並解釋這個產業是不是一個值得發展投入的產業。

擬答



- (1)供應商的議價能力  
供應商對於生產商的威脅力取決於轉換成本的高低，供應商是否具有向前整合力、採購者的採購數量、其他替代品的數量，都會影響供應商的議價能力。  
快遞服務的主要成本在於人力、車輛、石油耗材等。其中人力、車輛均是供應數量多，競爭廠商多的市場，議價能力都不算太高。汽油則由於中油獨佔，故較難議價。
  - (2)消費者的議價能力  
購買者的數量、是否有替代性產品可供選擇、市場資訊的透明度等原因都會影響購買者的議價力量。如果客戶有議價的優勢，他們絕不會猶豫，造成利潤降低，企業獲利能力因而受影響。
  - (3)替代品  
產業內所有的公司都在競爭，他們也同時和生產替代品的其他產業相互競爭，替代品的存在限制了一個產業的可能獲利。
  - (4)潛在進入者  
新進入產業的廠商會帶來一些新產能，不僅攫取既有市場、壓縮市場的價格，導致產業整體獲利下降。
  - (5)產業內的競爭  
取決於產業間的競爭結構、產業成長速度等，廠商間的競爭導致企業需要在行銷、研究與開發或降價方面做更多的努力，這也將影響利潤。
  - (6)整體經濟環境  
經濟環境雖然不在五力之中，但卻是分析中很重要的資訊。經濟環境包括：經濟成長、利率、匯率、通貨膨脹率等。
- 2.請問台灣郵政公司及鐵路局是屬於哪一種組織形態，其優點及缺點為何。

**擬答**

郵局跟鐵路局內部以兩個組織型態為主，中央各單位為功能導向組織，其下各服務據點均為以地理位置來區別的地區導向組織。



- (1)功能導向的組織，其優點包括：
  - A.符合專業分工精神，業務不會重複，提升組織效率。
  - B.簡化員工專業教育訓練。
  - C.強化高階主管的控制力。
  - D.各部門功能專門化，各項業務功能均能獲得尊重，促進專業技術之研究提升。
  - E.相同功能設備集中調配，可提高使用效率。
- (2)功能導向的組織，其缺點包括：
  - A.各部門本位主義重，溝通、協調困難。且權責不完整，責任集中於高階層。
  - B.不易培養管理通才，產生「視野狹隘症」(tunnel vision)的副作用。
  - C.對特別的產品或顧客市場無法妥善服務。
- (3)地區導向的組織，其優點包括：
  - A.有助於發揮區域之經濟性，例如：倉儲、運送等。
  - B.有助於充分瞭解地區特性，建立密切之關係。
  - C.有助於培養獨當一面之管理通才。
  - D.可有效因應客戶需求。
- (4)地區導向的組織，其缺點包括：
  - A.各部門內須配置相同之業務功能人員，運作成本較高。
  - B.部門主管須管理通才，人才難覓。
  - C.高階整體控制較困難。

### 三、理論活用題

#### (一)特性

活用題是指題目本身並沒有明確地指出答題的方向及方式，這種題目在答題上相對來說會讓人花很多時間卻無法下筆。

解題步驟：先選定一至兩個理論架構，簡單說明這個理論，再將理論套用在這個問題上，並闡述個人觀點。

如果題目問你對或不對、贊成或反對，請選擇一邊作答，但仍應該注意平衡作答。也就是說，你如果選擇贊成某一說法，除了寫你贊成的原因外，也應該討論一下在什麼狀況下，反對也有其道理。





## (二)範例

1. 近日國內各航空公司宣佈聯合降價，北高線僅開價一千出頭，以因應高鐵通車所帶來的衝擊。台鐵的主管公開表示，這件事對台鐵來說，不會造成任何影響，請問你是否同意這樣的看法？台鐵有什麼作法可以用來因應市場可能的變化。

### 擬答

我贊成台鐵主管的說法，原因有二：

#### (1)從競爭策略及核心能力來說：

經營策略可以分為成本領導、差異化及聚焦。在高鐵未加入以前，台鐵主要服務的民眾，以成本領導策略為主；而航空業主要是以速度來做差異化。在高鐵加入後，航空公司的差異化變得不夠明顯，台鐵的低成本也變得不是非常明顯。因此，高鐵加入對台鐵造成一定的衝擊。現在，航空公司以較低價的策略搶進市場，在短時間內，當然會造成台鐵的衝擊。不過，長時間來說，因為航空公司本身不具有成本優勢這種核心能力，因此航空公司長期來說勢必放棄這樣的策略。所以對台鐵長期的影響不會很大。

#### (2)從五力分析來說：

航空公司對台鐵來說，是一個替代品。替代品對競爭環境的衝擊來自於該替代品的可替代性。由於航空公司僅能做到大定點，從高雄機場到其他小地方又不是非常方便，因此，許多人會選擇直接搭台鐵。這就說明了航空公司不算台鐵的高度替代品，在競爭環境上對台鐵的衝擊不會很大。

#### (3)台鐵的可能因應方式亦可透過上述兩點說明如下：

- A. 為了保持競爭優勢，台鐵應持續追求其經營效率。成本領導策略的成功，必須建立在不停地追求經營效率上。
- B. 為了避免替代品的威脅，競爭上須刻意創造差異。舉例來說，台鐵應該注重在小站的經營上，例如維持表面上不賺錢的支線、加開小站的班次、加強車站到市區的大眾交通工具服務等。



## 參、其他例題

### 一、何謂規劃？對企業的重要性為何？

【第十六次農會新進人員(九職等以下) - 企業管理】

#### 擬答

所謂規劃(Planning)，乃是一分析內外環境狀況或各項條件，設定目標，以及擬定達成目標計劃(Plan)方案的過程。

透過規劃可以提供組織發展及努力的方向，幫助組織內部人員瞭解組織的未來。規劃可以使組織有效因應環境變動，降低改變所造成的傷害。管理者在規劃時，就該預測將來環境所可能產生的變化，評估可能發生的影響，降低整體的不穩定度。規劃可以事先協調、整合各部門的資源，減少重複、浪費與衝突的行動。規劃建立的目標，有助於控制的進行。我們可以將結果與預期目標作比較，做出有效的控制，進而作為其他管理功能之基礎。

規劃是所有企業活動的第一步。其重要性在於：

- (一)確保企業活動能夠達成企業目標。
- (二)提供日常營運的計劃。
- (三)規劃讓我們可以事先協調、整合各部門的資源，同時做好風險控管。
- (四)規劃可以做為事後檢驗執行成效之依據，作為控制的基礎。

### 二、管理程式共分為哪五種基本管理功能？

【90年鐵路特考(佐級晉員級) - 企業管理概要】

【92年交通事業鐵路人員升資考試(佐級晉員級) - 企業管理概要】

#### 擬答

(一)規劃：

規劃就是針對未來環境變化所應追求的目標和所應採取的行動，進行分析及選擇的程式，主要目的在於決定目的、方向、執行過程及預期的成效。自最高層的策略規劃，至第一線工作人員對工作細節的安排，都屬於規劃的一環。



(二)組織：

建立一種內部結構，使得工作、人員與權責之間，能發生適當的分工與合作關係，以有效擔負和進行各種業務和管理工作。組織在企業或政府的角色，就像是憲法與法律一般。公司的目標及策略決定了它的組織，組織則決定了所有人與事的流程，決定了工作的方式，決定了企業的結構。

(三)命令：

指揮他人完成目標，包括激勵部屬、影響個人或團隊等。

(四)協調：

透過溝通，使不同單位的人一同朝向同一方向行動，並解決團體內部的衝突。

(五)控制：

控制就是偵察、比較和改正。建立回饋系統，有規則地將某種實際狀況反應給組織。就算是嚴刑峻法，如果沒有執行，對人民也不會造成影響。控制，就是在確保工作如規劃般順利完成，同時從中學習新的經驗。

### 三、何謂德菲法(專家預測法)？

【第十三次農會新進人員(七、八職等) - 企業管理】

#### 擬答

德菲法(Delphi Method)是一種改善團體決品質的做法。其做法是讓專家們以多次的問卷來表達其看法，每一次問卷的結果都傳給其他的專家，不具名，但是有數據，專家之間不見面。這個過程可以讓大家看一下其他人的意見，然後調整自己的想法。

其步驟如下：

- (一)形成一個團體。
- (二)給第一輪的問卷。
- (三)將問卷的成果傳給其他專家。
- (四)反覆問卷及分享結果，直到團隊有共識。



#### 四、試闡述策略的意義，並比較及舉例說明策略與政策間的異同。

【92 年台灣地區省(市)營事業機構人員升等考 - 企業管理】

##### 擬答

湯明哲(2003)認為：「策略就是決定企業長期目標，採取行動、分配資源來達成目標」，Robbins(1990)認為策略是決定及實行基本和長期目標及目的的過程，或是為了實現目標所需資源的配置行為。我們通常說，「策略」就是決定公司如何從 A 點到 B 點。

策略與政策有何不同？政策是企業中訂定規則之一般說明，在某種情況發生時，可以遵循政策中之規定，政策並非是一項程式或手續之詳細規定。政策必須是根據事實及公正之判斷而訂定的，不能與經濟原理、現行的法令規章及大眾利益相違背。良好的政策必須具有彈性，不論一般性或特殊性的事項，都可以適合企業中每一部門，適應許多預期合理情況。同時也要經得起時間的考驗，具有高度永久性。

#### 五、請將下列 SWOT Analysis 翻成中文並解釋之

【95 年公務人員特種考試國防部文職人員考試】

##### 擬答

SWOT 分析通常被認為是由史丹佛大學的 Albert Humphrey 教授在 1960 年代開始使用的。主要是針對企業內部優勢與劣勢，以及外部環境的機會與威脅來進行分析。進行 SWOT 分析除了可以增進企業對自己本身的優勢與有利機會之瞭解，同時進一步迫使企業注意到本身的弱點與所面對的威脅，督促企業在既有的基礎上，正視本身的短處與面臨的潛在危機，並加以改進與補強。

<b>S</b> 優勢(Strength)	⇒分析本身產業的優點在哪裡
<b>W</b> 劣勢(Weaknesses)	⇒本身產業的缺點或不足之處
<b>O</b> 機會(Opportunities)	⇒在本身產業中，你還可以看到什麼樣的商機
<b>T</b> 威脅(Threats)	⇒外在的威脅因素有哪些會導致營運困難



六、在目標市場上企業依其市場佔有率及所扮演的角色，可分成哪幾類競爭地位？各種競爭地位可採行的行銷策略為何？並請簡述之。【93年臺電、中油新進職員 - 企業管理】

### 擬答

企業在不同的市場佔有率下會形成不同的競爭策略。我們稱市場上最主要的領導品牌為「市場領導者」。以電腦廠牌來說，IBM是領導廠牌；以速食來說麥當勞是領導廠牌；以台灣入口網站來說雅虎奇摩是領導產品。其餘的大廠稱為「市場挑戰者」，例如pchome很努力地要追上雅虎奇摩。有一些比較小的廠商稱為「市場追隨者」，例如現在的蕃薯藤。有一種廠商，跟別人做不同的小市場，稱為「市場利基者」，例如無名小站，專作部落格。

(一)市場領導者的策略：

1.擴展市場的策略：

增加新使用者、增加新用途、用得更多。如果市場擴張，則最有利的當然是領導者，因此領導者必須設法擴張市場。

2.防禦市場佔有率：

(1)陣地防禦(position defense)：

堅守目前主要的產品。例如可口可樂公司當然必須顧好可口可樂，如果礦泉水賣的不好，也許問題不會比較大。

(2)側翼防禦(flanking defense)：

藉由防守非主要的產品來加強自己的競爭力。舉例來說，許多小廠挑戰大廠的方式是以鄉村包圍城市，也就是以不賺錢或獲利不高的產品切入市場，等到有足夠規模時，再挑戰主要廠商。因此，主要廠商當然必須防範這種攻擊。

(3)先發制人(preemptive defense)：

預防重於治療，領導者可以主動攻擊次要對手。

(4)反擊防禦(counteroffensive defense)：

當有人攻擊你時，反擊是一種很好的防禦方式。以攻擊代替防守，以戰逼和。

(5)機動防禦(mobile defense)：

在敵人未出現前主動擴張領土。



(6)緊縮防禦(contraction defense)：

當市場過於分散無法防禦時，廠商可以選擇縮小到比較小的範圍再作防禦。

3.擴張市場佔有率：

領導者當然會想佔有更多市場，這個慾望不會因為他已經是領導品牌而消失。

(二)市場挑戰者的策略：

1.正面攻擊(frontal attack)：

直接針對領導者的主要產品作反應。例如百事可樂攻擊可口可樂。正面攻擊的前提是：挑戰者有其攻擊上的優勢；如果沒有，那只是自找麻煩。

2.側面攻擊(flank attack)：

現代軍事攻擊的主要原則是：集中力量打擊敵人的弱點。

3.圍堵攻擊(encirclement attack)：

用大量的資源投入，同時發動不同層面的攻擊，稱之為圍堵攻擊。

4.迂迴攻擊(bypass attack)：

避開主要戰場，攻擊其次要資源或市場。這個觀念其實和目前很受重視的「破壞性創新」的科技產品策略是相同的。如果你打不過現在的對手，你可以比他早一步走向下一條路。

5.游擊攻擊(guerrilla attack)：

對敵人各個不同的領域，發動小型的間歇性攻擊。當我們比對手小，那就表示我們比對方有彈性。

(三)市場追隨者的策略：

1.抄襲者：

利用領導者打下的基礎而發展。

2.適應者：

在領導者建立的基礎之上，改良及創新。

(四)市場利基者的策略：利基者主要的策略是要專業化及差異化。

利基者主要的工作是：

1.創造利基。

2.擴展利基。

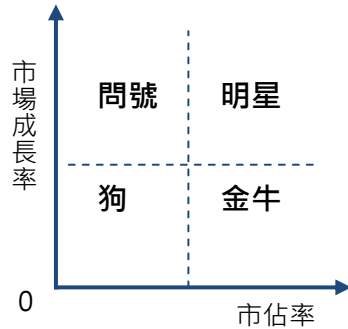
3.保護利基。



## 七、波士頓顧問群(BCG)模式的成長佔有率矩陣，採用那二項構面的高低區分成四個方格，來代表不同類型事業？【勤益企研】

### 擬答

BCG(Boston Consultant Group)的成長佔有率矩陣(Growth-Share Matrix)，縱座標是該產品市場的成長率，橫座標則是相對於最大競爭者的佔有率。市場成長率，即銷售產品的市場年度成長率，用以衡量市場擴張的速度。市場佔有率，用以衡量企業在市場上的強度。



成長佔有率可分為四個方格，每一個方格代表不同類型的事業：

#### (一)問題事業(question marks)

係指公司中高成長率，而低相對市場佔有率的事業。落在這個區域的產品，通常在市場上是對的，但是定位不對，來不及振衰起敝，就屬於這一「問題」類。

#### (二)明星事業(stars)

問題事業若成功了，很快就變成明星事業。就是市場成長快、佔有率又大的產品。

#### (三)金牛事業(cash cow)

當市場年成長率降至 10%，而公司仍擁有最大的相對市場佔有率，則該明星事業將變成金牛事業；因為它能為公司產生許多現金。這種產品是可以為公司擠牛奶的，但是這些產品多屬成長率很低的市場，且特點是現金流量高，公司可以有利潤。

#### (四)苟延殘喘事業(dogs)

係指公司處於成長率低且相對市場佔有率也低的市場。公司應考慮是否有更好的理由去繼續此苟延殘喘事業。



## 八、哈佛大學教授 Michael Porter 主張，有三項廣義且相當基本的競爭策略為何？【勤益企研】

### 擬答

哈佛管理學院的波特(Michael Porter)認為沒有一家公司可以在試著對所有人做所有事時，成功達到平均值以上的獲利水準。管理者必須分析每一動力的來源，明瞭動力的根本來源後，給予每個組織獨特的競爭優勢。因此他提出了三種產業競爭策略。

#### (一)成本領導策略(Cost Leadership Strategy)

採用成本領導策略通常是具有較競爭對手低的生產成本之企業。成本優勢的獲得有很多來源，因其產業結構的不同而異。這些來源包括：規模經濟、低成本的原始產品設計、技術創新、低成本勞力或低土地成本等。實施成本領導策略的企業也不應忽視差異化策略。因為當競爭者也同樣地採降價競爭的時候，企業必定被迫降價，故低成本策略需配合其他策略。

#### (二)差異化策略(Differential Strategy)

在廣大競爭市場中尋求廣受顧客親睽的企業，多是採用「差異化策略」，企業在某些消費者所重視的層面上，企圖做到「獨特(Unique)」或是「特色」。差異化的基礎可能是產品本身的高品質或創新、行銷方法或特殊服務方式或是非常正面的品牌形象。企業在進行差異化策略時，要針對在競爭者無法或未能強調的特有屬性上，而且要使產品價格超過成本才有利可圖，不能忽視了成本因素。

#### (三)專注策略(Focus Strategy)

專注策略與前述二種策略之不同點，在於它是在產業中選擇一個較狹窄的競爭利基範圍。企業在產業中，選擇某一個或某些區隔來提供產品或服務。

專注策略有兩種方式：成本專注策略(企業在某一區隔中，尋求成本利基優勢)，以及差異化專注策略(企業在某一區隔中，尋求差異化利基優勢)。如果目標市場與其他市場區隔，沒有什麼明顯的差別，那麼專注策略便沒有什麼價值可言。





## 九、指出行銷的 4P 活動。

【第十五次農會新進人員(七、八職等) - 企業管理】

### 擬答

所有行銷人員第一步必須學會的都是「4 個 P」。Product(產品)、Price(訂價)、Place(通路)、Promotion(促銷)。這四個主題，是行銷的主要內容。

#### (一)產品(Product)：

完善的產品計畫，應對新產品的開發、現有產品的品質改進、產品新用途的開拓等，加以研究。

#### (二)通路(Place)：

如何把握市場銷售的時間與空間問題，亦即如何將適當的產品，適時適地提供給需要的顧客。

#### (三)促銷(Promotion)：

應用廣告、宣傳等推銷術，化顧客的無效需要成為有效需要，而促使其對本產品採取購買行為。

#### (四)訂價(Price)：

進行訂價時，首先要考慮市場定位，其次要了解整體經營目標，另外還要考慮產品成本、競爭者的價格，以及消費者的感受價格，並隨著產品生命週期調整價格。

## 十、產品有其生命週期，稱之為產品生命週期(Product Life Cycle)。

請問產品生命週期可細分為幾個階段？並對每個階段簡單說明。

【93 年交通事業郵政人員升資考試(士級晉佐級) - 企業管理大意】

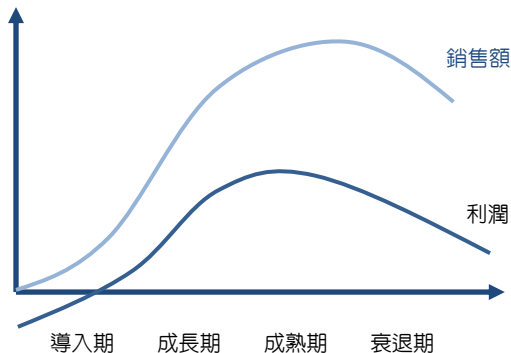
### 擬答

(一)任何產品在市場的銷售都有如人的壽命，有其開端亦有其終止，而產品的生命週期即是一種試圖將產品由進入市場起至退出市場上的產銷歷程，把其加以劃分成數個明顯而不同階段的觀念，其必經歷以下四個循環階段：導入期；成長期；成熟期；衰退期。



(二)導入期：

產品導入期之行銷策略，主要重點在提升產品知名度，此時應鼓勵顧客試用，尋找並建立未來具有發展潛力之通路，且找出目標市場中的消費先鋒及早期採用者。此



時營業額低，而且常處於虧損的狀態。主要策略：

	低價	高價
低促銷	緩慢滲透	緩慢擴張
高促銷	快速滲透	快速掠取

(三)成長期：

成長期之行銷策略重點在「產品品質改良、進入新市場區隔、擴大行銷通路、適時降低價格」，以提升市場佔有率及建立顧客之品牌偏好。主要策略：此時主要在藉由經驗曲線及規模經濟效果，使單位成本下降，讓利潤增加。

(四)成熟期：

成熟期之行銷策略主要在進行市場之改良，以及產品、定價、通路與推廣組合之改良。主要策略：

- 1.市場修正(market modification)。
- 2.產品改良(product modification)。
- 3.行銷組合調整(marketing-mix modification)。

(五)衰退期：

產品進入衰退期時，行銷策略大體上採縮減或撤退策略，此時通常投資減少、儘量回收資金、推廣支出減少；若市場吸引力及前景不佳，應快速退出市場。主要策略：

- 1.確認退場機制。
- 2.調整公司策略。



## 十一、試述馬斯洛(Abraham H · Maslow)的需求層次理論？

【第十三次農會新進人員(七、八職等) - 企業管理】

### 擬答

- (一)馬斯洛(Maslow, 1954)需求理論是根據下列三種假設而來：
- 1.只有未滿足的慾望才能影響人的行為，已滿足的慾望則不具激勵作用。
  - 2.人的需求是具有層次性的，從基本到複雜，是有順序性的排列。
  - 3.人們只有在較低層次獲得滿足時，才會晉升到較高的層次。
- (二)馬斯洛認為人類行為是由許多不同的具體需求所引發的，這些需求可依層次加以排列，由低至高可分成五大類：
- 1.生理需求(Physiological Needs)：  
指人類為延續其生命所需之各項基本需求，例如：食物、水、居住、睡眠等需求。
  - 2.安全需求(Security Needs)：  
或稱保障需求，指防止危險或防止生理需求被剝奪。例如：職業的穩定、財產的保障、食物的安全、住家的安全及交通的安全等等。
  - 3.社會需求(Affiliation Needs)：  
又稱親和或接納需求，人是社會的動物，因此人皆有歸屬、或被人接納的需求，這是一種親情、給予、接受關懷與友誼的需求。例如：人有成立家庭 - 結婚生子，或參與各種社團活動，或加入同學會、同鄉會、校友會等組織之需求。
  - 4.自尊需求(Esteem Needs)：  
是自己感到自己的重要且能獲得他人認同與肯定的需求。此一需求之滿足通常來自權力、聲譽、地位與自信。
  - 5.自我實現需求(Self-actualisation Needs)：  
這是一種人希望成就「特殊自我」或「期望自我」的慾望。在此一需求層次中，人們期望可以實現其潛在力量，注重自我滿足、自我發展與創造。



十二、Douglas McGregor 將人類的基本特質分為兩個態度，稱之為 X 理論與 Y 理論。何謂 X 理論與 Y 理論？

【93 年政升資考(士級晉佐級) - 企業管理大意】

擬答

X 理論的中心思想是人性本惡，認為人生性厭惡工作，得強制威脅、管理督導及懲處警戒，才能促使其努力於組織目標之達成。因此管理者之任務就是如何指導並激發其努力，控制其行動，修正其行為，以適應組織之需要。若無管理當局之積極管理，人對於組織之要求便採取消極甚或反抗之態度。

Y 理論是以正面的態度來看待人的行為。一個人用於工作上的心智與體力的消耗，正如遊戲與休息一樣的自然，外在的控制與懲罰的威脅，並不是達成個人努力於組織目標之實現的唯一方法。一般在適當的情況下學習，不僅接受並且尋求責任。每個人都有相當的想像力、智慧與創造的才能，以解決組織上的問題。

	Theory X	Theory Y
中心觀點	工作(物)	員工(人)
基本假設	性惡	性善
目標一致性	員工與組織衝突	員工與組織一致
控制方法	組織控制	員工自我控制
員工工作態度	消極被動	熱心工作

十三、李克特教授(Rensis Likert)將管理制度區分為四種類型，並以系統一、二、三、四表示，試說明各類型之內容。

【90 年鐵路特考(佐級晉員級) - 企業管理概要】

【92 年交通事業鐵路人員升資考試(佐級晉員級) - 企業管理概要】

擬答

密西根大學學者李克特(Likert)將領導連續帶領區分成下列四種基本的領導型態：

(一)系統一→剝削 / 獨裁式領導：

是一種高度權威作風的領導方式，對部屬完全不信任，主要以懲罰方式來對待部屬，採集權式決策。



(二)系統二→仁慈 / 專制式領導：

是一種對部屬存有保護及某種程度信任，且懲罰、獎勵並用，容許部屬有低程度參與之領導方式。

(三)系統三→諮商 / 民主式領導：

是一種對部屬有相當信任，決策前必先徵詢部屬的意見與觀點，大多以獎勵方式，重視雙向溝通之領導方式。

(四)系統四→參與 / 民主式領導：

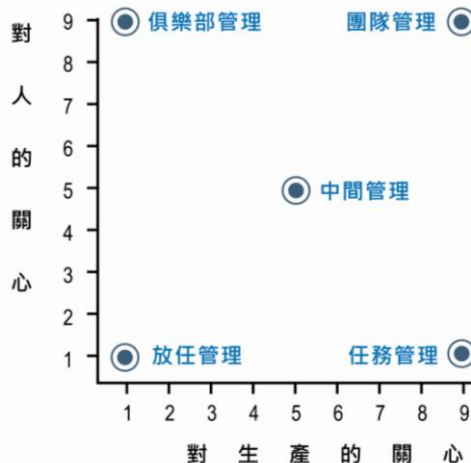
是一種讓部屬參與決策程度最高，對部屬有完全之信任，在目標訂定時，鼓勵部屬充分參與，重視溝通與激勵之領導方式。

#### 十四、名詞解釋：管理方格理論(Managerial Grid Theory)。

【93年臺電、中油新進職員 - 企業管理】

##### 擬答

美國德克薩斯大學的行為科學家布拉克(Robert R·Blake)和莫頓(Jane S·Mouton)在1964年出版的《管理方格》一書中提出的。他們指出：在對生產關心的領導方式和對人關心的領導方式之間，可以有使二者在不同程度上互相結合的多種領導方式。為此，他們就企業中的領導方式問題提出了管理方格法，使用自己設計的一張縱軸和橫軸各九等分的方格圖，縱軸和橫軸分別表示企業領導者對人和對生產的關心程度。第一格表示關心程度最小，第九格表示關心程度最大。全圖總共八十一個小方格，



分別表示「對生產的關心」和「對人的關心」。這兩個基本因素以不同比例結合的領導方式，依其關心程度高低訂出五種，即(1,1)型、(1,9)型、(9,1)型、(5,5)型、(9,9)型領導作風，其結論認為能兼顧員工與生產之(9,9)型領導方式最佳。



- (一)放任型領導(1,1)：  
又稱赤貧管理型領導。這種領導方式表示缺乏的管理，對生產和人的關心程度都很小，認為工作進行不必強求，領導者以最小的努力來達成目標。
- (二)鄉村俱樂部型領導(1,9)：  
重點在於關心人、關心員工之需要，在管理上極力造就舒適友好的組織氣氛，認為這樣才能有令人滿意的關係，促進工作成效。所以稱之為俱樂部型的領導。
- (三)工作管理型領導(9,1)：  
工作管理型領導重視任務管理，重點放在生產任務、目標達成，不太注意人的因素。
- (四)中庸型管理(5,5)：  
或稱組織人式管理(organization man)，既不偏重於關心生產，也不偏重於關心人，完成任務也不突出。
- (五)團隊管理(9,9)：  
當生產目標及員工需求滿足方面都能達到合理的重視時，稱之為團隊管理。工作的完成來自員工的承諾，組織及個人形成互信互尊的觀念。

## 十五、試說明網際網路對行銷 4P 的影響？

### 擬答

網際網路有以下幾個特性：低成本、資訊對稱、外部性。這幾個特性造成行銷人員在 4P 的做法上會有不同：

- (一)定價：  
網路時代由於資訊流通快，因此對於走成本領導策略的廠商，應走低價策略。對於差異化策略的廠商，也較易說服客戶其產品價值。
- (二)通路：  
網路通路的特色是成本低，因此行銷人員能夠大量鋪貨。
- (三)產品：  
尋求差異化、客製化、追求品質。
- (四)促銷：  
低成本→大量，客製化。快速反應。