

三民輔考－經濟部新進職員甄試（企管類）

管理學、經濟學

108 年

一、請說明 Paul Hersey 與 Ken Blanchard 情境領導理論(situational leadership theory)的觀點為何？其結合 Fiedler 權變理論(contingency model)的 2 項領導構面「任務」與「關係行為」後，發展為 4 種領導風格，請分別簡要說明之。另部屬的能力與意願，如何影響領導者採用適合的領導風格？

【擬答】

（一）赫塞(Paul Hersey)和布蘭查德(Ken Blanchard)是美國的心理學家，他們於 1969 年出版《組織行為學》一書中提出的情境領導理論，也稱為領導生命週期理論(Life Cycle Theory of Leadership)，主張領導的風格應該取決於被領導者的成熟度。所謂成熟度是指被管理者對自己行為負責的能力與意願，可以分成四個階段：

- 1.M1：個體無能力也無意願對工作負責。
- 2.M2：個體雖然能力不足，但有意願從事必要的工作。
- 3.M3：個體有能力卻缺乏意願。
- 4.M4：個體有能力且有意願接受工作任務。

（二）除了被領導者的成熟度，結合 Fiedler 權變理論(contingency model)的兩項領導構面「任務」與「關係行為」後，赫塞和布蘭查德歸納出四種領導風格：

1.告知式：

高工作、低關係、M1 成熟度。強調指導性行為，由領導者界定角色職責，告知員工如何執行。由於員工對工作完全沒有準備，所以，領導者需要明確地告訴他們做什麼，哪裡做，什麼時候做及怎麼做。第一階段不應給予過多的支持行為與雙向溝通。由於被領導者對工作不熟悉，與其讓他們參與決策，反而會造成他們的不安。這一階段最佳的領導風格就是高工作低關係行為。



2.推銷式：

高工作、高關係、M2 成熟度。領導這兼具指導性與支持性行為。對於此種員工，他們雖然缺乏必要的知識與技能，但具有工作的意願和學習的動機。領導者如果沒有給予適度的空間，反而會使被領導者沒有參與感，因此領導者必須要給它們支持或鼓勵，試圖讓被領導者感到重視，從心理上完全接受，因此可稱作推銷式或教練式。

3.參與式：

低工作、高關係、M3 成熟度。領導者與被領導者共同決策，領導者扮演幫助決策及促進溝通的角色。員工具備足夠的能力，但缺乏信心和動機。他們不需要太多工作的指導和指示，但需要領導者在心理上給予支持和鼓勵。領導者對具體任務可以適度地放手，僅需要強化溝通和激勵，建立信心。

4.授權式：

低工作、低關係、M4 成熟度。領導者少，指導也少。對於成熟度高的員工，領導者基本上可以放手，無為而治。他們不需要什麼指導或指令，並且他們有信心並主動地完成工作，領導者對他們要做的，主要是對其工作結果進行合適的評估。

二、管理者做決策時，常會面臨確定(certainty)、風險(risk)及不確定(uncertainty)的情境，請分別說明 3 種情境的意義，並舉例說明不同情境下所使用的決策工具。

【擬答】

(一) 確定情境下的決策(Decision under risk)工具

對於所有方案可能發生的結果都已知，決策者只要選擇最佳處理方案即可。

(二) 風險情境下的決策(Decision under risk)工具

風險下的決策，表示其中有機率的概念。沒有機率的資訊時，稱為不確定下的決策。

1.期望值：

$$E(X) = \sum P(X = x_i) \times x_i$$

2.決策樹：

決策樹之分析方式是一種十分適合使用者進行資料分析之工具。由於決策樹係將資料依據不同的變數循序產生分析結果，因此使用者幾乎不需要擁有任何統計分析之知識，即可藉由決策樹之分析方式來分析顧客或消費者之特質與異同點。

決策樹分析法係由使用者之意旨來將資料依據其特性加以分類，使用者並可利用決策樹之各項不同變數來判斷及預測可能之結果。然而，決策樹並非毫無缺點，若決策過程中選擇之問題錯誤，將導致整體分析出現明顯之偏差，影響分析品質。

(三) 不確定情境下的決策(Decision under uncertainty)工具：

1. 大中取大(Maximax)：

樂觀者。在每一個可行方案中找到個別的最大報酬，在每一個個別最大報酬中找到一個整體最大報酬。

2. 小中取大(Maximin)：

保守者。在每一個可行方案中找到個別的最小報酬，在每一個個別最小報酬中找到一個整體最大報酬。

3. 遺憾（後悔）的大中取小(Minimax regret)：

根據每一個情境找出後悔值。在每一個可行方案中找到個別的最大後悔，在每一個個別最大後悔中找到一個整體最小後悔。

4. 拉普拉斯決策準則(Laplace criterion)：

認為每一個情況一樣可能，將每個情況的報酬取平均值，再從各個報酬平均值中選擇最大的。

三、管理學中何謂「控制」(controlling)？並說明其重要性。

另請定義事前控制(feedforward control)、事中控制(concurrent control)與事後控制(feedback control)，並分別舉例說明之。

【擬答】

(一) 控制又稱為管制，是管理機能的最後一個步驟，要確信所安排的工作都能正確的加以執行，針對計劃將各項工作處理的結果加以評核，然後採取必要的改正措施，使工作的結果能照計劃而達成。控制乃是 PDCA 中 C 到 A 的過程，其目的在於確保策略執行及回饋。

控制就是觀察、比較和改正。除了隨時掌控工作情形，還要建立回饋系統，迅速將實際狀況反應給組織，適時加以修正改進，以確保工作如規劃般順利完成，如此才能發揮控制的最大作用。

(二) 依時間分類，控制的型態分為事前控制(feedforward control)、事中控制(concurrent control)與事後控制(feedback control)三種：

1. 事前控制(feedforward control)：

事前控制又稱為前瞻控制或投入控制。管理者在決定目標前，先行評估組織的技術及資源，確保目標的可行性，並做事前之預防。事前控制可以預防問題發生，是比較理想的控制方式，但此種控制方式需要即時且



正確的資訊，對管理者來說有相當的難度，因此多數仍採用另外兩種類型的控制方式。

例如：政府施政所編列的預算即為事前控制的一種。

2. 事中控制(concurrent control)：

持續控制或稱事中控制或即時控制。在工作進行中，隨時掌握及檢討進度，即時修正行動的偏差，讓管理者在損失未造成前，即時改正問題。

例如：平時主管的監督即為一種持續控制。

3. 事後控制(feedback control)：

事後控制又稱回饋控制或產出控制，指在工作行動發生以後，對已經發生的偏差採取行動，屬於一種「亡羊補牢」的辦法，雖然一種較無效的控制方式，但也常常是唯一可行的方式。

例如：一般商家常做的消費者滿意度問卷即為一種事後控制的做法。

四、假設台灣為採行浮動匯率制度的小型開放經濟社會，面對國際資本市場具有完全移動(perfect capital mobility)的特質，請問：

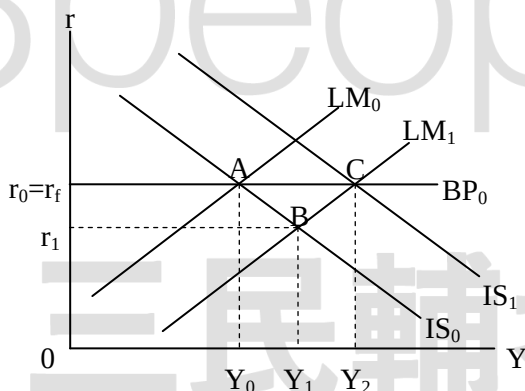
(一) 根據 Mundell-Fleming 模型架構，且假設民眾對匯率變動的預期為靜態預期，此時政府欲刺激短期產出，身為幕僚的你，會建議使用擴張性貨幣政策或擴張性財政政策？請以 IS-LM-BP 模型，分別說明擴張性貨幣政策及擴張性財政政策，對所得、利率、國際收支及匯率之影響。

(二) 若民眾對匯率變化為適應性預期(adaptive expectation)，如政府當局採取擴張性貨幣政策，請以 AD-AS 模型，說明政策在短期與長期分別如何影響物價膨脹率、失業率，以及菲利浦曲線(Phillips curve)。

【擬答】

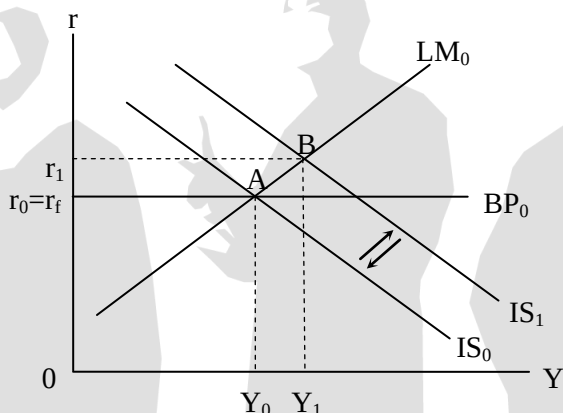
(一) 建議使用擴張性的貨幣政策，因為擴張性財政政策無效。

1. 擴張性的貨幣政策：



→ 所得增加、國際收支逆差、本國貨幣貶值、利率最終回到 r_0 。

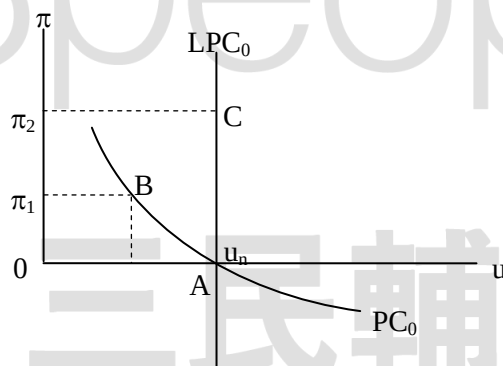
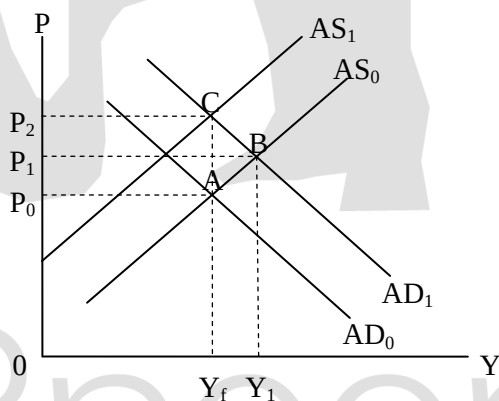
2. 擴張性的財政政策：



→ 所得最終回到 Y_0 ，國際收支順差，本國貨幣升值，利率最終回到 r_0 。

(二) 圖形說明

1. 短期下，失業率降低，物價膨脹率增加至 π_1 。
2. 長期下，回到原失業率，物價通膨率再增加至 π_2 。



→ 短期菲利普曲線為負斜率，長期下為垂直線。



五、近年來，全球暖化使得夏季溫度不斷飆升，造成夏季用電需求遠高於冬季用電需求。假設夏季用電消費者之需求函數為 $P_1=150-Q_1$ ，冬季用電消費者之需求函數為 $P_2=60-(Q_2/2)$ ，電力公司生產電力之固定成本為 1,000 元，邊際成本為 10 元。假設電力公司價格策略，採取第三級差別取價，請問：

- (一) 夏季與冬季每度電的最適價格分別為多少？
 (二) 電力公司的總利潤為多少？

【擬答】

$$(一) MR_1=150-2Q_1, 150-2Q_1=10 \quad \therefore Q_1=70 \text{ 與 } P_1=80$$

$$MR_2=60-Q_2, 60-Q_2=10 \quad \therefore Q_2=50 \text{ 與 } P_2=35$$

$$(二) \pi=TR-TC=TR_1+TR_2-TC \\ =80 \times 70 + 35 \times 50 - [1,000 + 10(70 + 50)] \\ =5,150$$

六、石油輸出國組織(OPEC)與俄羅斯等非 OPEC 產油國的聯盟(OPEC 盟國)，去年同意自 2019 年 1 月 1 日起減產。根據 2019 年 6 月 11 日《路透》之報導，阿拉伯聯合大公國能源部長馬茲魯伊(Suhail bin Mohammed al-Mazroui)在美洲國際經濟論壇上表示，鑑於現有的石油庫存水平，OPEC 及其 OPEC 盟國非常接近達成延長石油減產的協議。馬茲魯伊稱，減產措施應該繼續保留或至少延長到年底。假設 OPEC 與 OPEC 盟國的策略與對應之報酬(payoff)表示如下表，請問：

		OPEC	
		減產	增產
OPEC 盟國	減產	OPEC 獲利 50 億元 OPEC 盟國 獲利 50 億元	OPEC 獲利 90 億元 OPEC 盟國 獲利 20 億元
	增產	OPEC 獲利 20 億元 OPEC 盟國 獲利 90 億元	OPEC 獲利 30 億元 OPEC 盟國 獲利 30 億元

- (一) 經濟學中何謂優勢策略(dominant strategy)，並說明 OPEC 與 OPEC 盟國的優勢策略分別為何？
- (二) 請找出此賽局之 Nash 均衡(Nash equilibrium)以及是否存在囚犯困境(prisoner's dilemma)，並說明分析之過程。

【擬答】

- (一) 1.優勢策略(dominant strategy)：

		OPEC	
		減產	增產
OPEC 盟國	減產	(50, 50)	(20, 90)
	增產	(90, 20)	(30, 30)

2.OPEC 盟國優勢策略為增產，OPEC 優勢策略也為增產，所以(增產，增產)=(30, 30)為優勢策略均衡。

- (二) 1.當 OPEC 盟國採減產時，OPEC 則採增產→當 OPEC 採增產時，OPEC 盟國則採增產→當 OPEC 盟國採增產時，OPEC 則採增產，此時(增產，增產)=(30, 30)為 Nash 均衡。
- 2.當 OPEC 盟國採增產時，OPEC 則採增產→當 OPEC 採增產時，OPEC 盟國則採增產，此時(增產，增產)=(30, 30)為 Nash 均衡。
- 3.由上述 1.2.可知，(增產，增產)=(30, 30)為 Nash 均衡；此賽局存在著囚犯困境。

3people

三民輔考