

三民輔考－經濟部新進職員甄試（企管類）

管理學、經濟學

109 年

一、請說明 Herzberg 的雙因子理論(two-factor theory)亦稱為激勵保健理論(motivation-hygiene theory)的主張為何？此觀點和傳統觀點有何差異？

【擬答】

（一）心理學家赫茲伯格(Frederick Herzberg)在針對 200 位工程師和會計師做調查後發現，人們對於工作有不好的感覺時，多半與「工作環境」有關，而當人們感到滿意時，通常與「工作本身」有關，因此提出兩因素理論(Two Factors Theory)。對於能防止不滿的因素，稱為保健因素(Hygiene Factor)；而那些能帶來滿足的因素則稱為激勵因素(Motivator)。

1.激勵因素(Motivator)：

當它存在，員工會因此感到滿足；當它消失，員工也不會覺得不滿足的因素稱之為激勵因素或滿足因素或工作內因素。根據赫茲伯格研究，激勵因素與工作本身有直接關係，例如：工作成就感、工作責任感、工作挑戰性、工作發展性及升遷機會等。

2.保健因素(Hygiene Factors)：

保健因素又稱維持因素。員工並不會因為這些因素而受到激勵，但當這些因素不足時，則會引起員工之不滿足。與工作本身並無直接關係，而多與工作環境有關，例如：薪資、工作環境、領導方式、人際關係、公司政策等。

（二）傳統觀點認為，員工的滿意和不滿意，係受到某種特定因素影響而產生的對立情緒，換言之，若某一因素的存在能夠使員工感到「滿意」，則該因素的缺乏勢必導致員工的「不滿意」。因此管理者想使員工感到滿意，進而達到激勵員工的目的時，僅需滿足員工對該因素的需求即可。

（三）Herzberg 透過調查後發現，倘若使員工感到「滿意」的某種因素缺失，並不會導致員工的不滿意，而是導致員工產生「無法滿意」的狀態。同理，使員工感到不滿意的因素缺失後，亦無法使員工感到滿意，只會導致員工產生「無法滿意」的心態。因此管理者應妥善兼用激勵與保健因素，才能激發出員工的自主積極性。



二、試論述何謂「有限理性」(bounded rationality)? 並且請比較「有限理性」的決策行為與「理性」(rationality)的決策行為有何不同?

【擬答】

(一) 有限理性的決策行為(Bounded rationality decision)

1. 基本定義：

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。因此決策是建構在非完美資訊中，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的限制下，往往選擇「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」。

Robbins & DeCenzo(2005)解釋為：「有限理性就是建立一個簡單的模型，從問題中萃取出重要特性，而不抓住所有複雜的事項」。

2. 假設及適合時機：

- (1) 時間及資源有限。
- (2) 資訊不完全透明及對稱。
- (3) 在可行解中依目標函數選擇最適解。

(二) 理性的決策行為(Rational decision)

此為經濟學上常見的基本假設。理性決策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。

1. 界定理性決策模式的假設：

理性決策模式下的決策者被認為應該有清楚的環境、問題、目標、知道所有可能的方案、有明顯的偏好次序、保持偏好的一致、沒有時間或成本的限制，以及選擇一個對其最有利的決策。

2. 理性決策的限制：

理性的假設往往是難以成立的，因為問題沒有如此簡單。此外，決策者都是人，常會犯錯，例如常堅持以前的選擇以證明自己的正確；過去的決策前例會限制目前的選擇。

3. 理性決策的步驟：

- (1) 收集資料。
- (2) 列出所有的可行解。
- (3) 依目標函數選擇最有利的方案。
- (4) 執行。

(三)「有限理性」的決策行為與「理性」的決策行為差異

1.前提假設不同：

理性決策擁有足夠的資訊及決策能力；有限理性決策的時間與資源有限，且資訊不完全透明對稱。

2.適用範圍不同：

理性決策過於理想化，其假設難以存在，故適用範圍較為狹窄。

有限理性決策更符合現實，因此適用範圍廣闊。

3.決策結果不同：

理性決策以謀求最大利益為結果，故在決策時以能夠獲得最大利潤之決策為優先。因此在相同條件下，理性決策永遠都會選擇同一個執行方案。

有限理性決策以滿足基本要求為結果，故爾有限理性決策在相同條件下，其決策結果將被當下必須被滿足之需求所左右，每次得到的決策結果皆會不同。

三、企業面臨快速的外在環境改變，為使企業維持一定的競爭力，適時的組織變革(organizational change)對企業而言顯得格外重要，試問：

(一)何謂組織變革？

(二)促成組織變革的外部驅動因素為何（請列舉兩項，第三項後不計分）？

(三)促成組織變革的內部驅動因素為何（請列舉兩項，第三項後不計分）？

(四)抗拒組織變革的原因為何（請列舉三項，第四項後不計分）？

(五)如何降低對組織變革的抗拒（請列舉三項，第四項後不計分）？

【擬答】

(一)組織效率低落，有時並不是因為當初設計時的錯誤，而是由於時代進步及種種內在及外在之原因，造成組織需要變革以順應潮流，保持競爭優勢，確保領導地位。

(二)促成組織變革的外部驅動因素有

產品市場的變動、人力資源的消長、科技水準的激進、社會文化的變遷及國際化的影響。

(三)促成組織變革的內部驅動因素有

組織結構改變、科技改變、行為改變。

(四)抗拒組織變革的原因可能有

通常任何企圖改變現狀的作法，多少都會受到變革對象的抗拒，而組織變革正是一項改變現狀的努力。研究指出，組織從事組織變革的確會對員工產生一些不確定性的壓力，包括對工作性質、工作地點、職位，以及未來前程的憂慮等。主要原因包括：



1. 變革威脅到傳統規範與價值的改變。
2. 變革由外界壓力所造成。
3. 變革威脅到群體關係的改變。
4. 變革威脅到個人經濟利益。
5. 變革導致工作技術與方法改變。
6. 變革產生不安全感。
7. 變革威脅到權力結構的改變。
8. 變革產生不方便感覺。
9. 變革之目的、內涵及作法遭致誤解。

(五) 降低對組織變革的抗拒之方法有

為了組織的生存與茁壯，變革係無可避免，但變革所受到的抗拒似乎存在每一個角落，只是程度上的差異而已。為了使變革的抗拒減至最低，管理學者柯特勒(Kotter)及史勒辛吉(Schlesinger)提出以下六種途徑：

1. 教育與溝通(Education and Communication)。
2. 參與和投入(Participation)。
3. 提升與支持(Facilitation and Support)。
4. 磋商(Negotiation) 與協議(Agreement)。
5. 操控與買通(Manipulation and Co-optation)。
6. 明示與暗示強迫(Coercion)。

四、假設黑熊餐點外送公司面對一條如下的需求曲線（單一消費者）：

$D = 40 - 1.5P + 0.002Y$ ，其中 D 是每月餐點外送需求量， P 是外送單價， Y 是消費者平均的每月所得。請利用弧彈性法回答下列問題（未列出計算過程不計分）。

- (一) 假設所得為 3 萬元，且原先外送價格為 40 元。若外送價格上升 25%，請計算消費者的價格彈性（計算至小數點後第 2 位，以下四捨五入）。
- (二) 承（一），假設在外送價格上漲之後，消費者平均所得上漲 10%。請計算此時消費者的所得彈性（計算至小數點後第 2 位，以下四捨五入）。
- (三) 承（一），請問消費者所得至少應該上漲多少百分比，才能彌補原先外送價格上漲後外送公司減少的收益（計算至整數位，以下四捨五入）？

【擬答】

本題 $Q_D = 40 - 1.5P + 0.002Y$ ， Y 為平均每月所得，且用「弧彈性回答」。

(一) $Q_D = 40 - 1.5P + 0.002Y$

1. $Y = 30,000$ 元，

$$Q_D = 40 - 1.5P + 0.002 \times 30,000 = 40 - 1.5P + 60 = 100 - 1.5P$$

2. $Q_D = 100 - 1.5P$

$P_0 = 40, Q_0 = 40$

$P_1 = 40(1 + 25\%) = 50, Q_1 = 25$

3. 採用弧彈性

$$E_d = \frac{\frac{dQ}{dP}}{\frac{Q}{P}} = \frac{\left| \frac{(25 - 40)}{(25 + 40)/2} \right|}{\left| \frac{(50 - 40)}{(50 + 40)/2} \right|} = \frac{\left| \frac{-15}{65} \right|}{\left| \frac{10}{90} \right|} = \left| \frac{-15}{65} \times \frac{90}{10} \right| = 2.08$$

(二) $Q_D = 40 - 1.5P + 0.002Y$

1. 假設外送價格上漲後，所以 P 以 50 帶入

$$Q_D = 40 - 1.5P + 0.002Y = 40 - 1.5 \times 50 + 0.002Y = -35 + 0.002Y$$

2. $Q_D = -35 + 0.002Y$ ，又所得上升 10%

$I_0 = 30,000, Q_0 = 25$

$I_1 = 33,000, Q_1 = 31$

3. 採用弧彈性：

$$E_1 = \frac{\frac{dQ}{dI}}{\frac{Q}{I}} = \frac{\frac{\frac{31 - 25}{31 + 25}}{2}}{\frac{(33,000 - 30,000)}{33,000 + 30,000}} = \frac{\frac{6}{56}}{\frac{3,000}{63,000}} = 2.25$$

(三) 下列附上兩種不同解法

1. 解法一：採用 (一) 與 (二) 之結果

$$(1) E_d = \frac{\frac{dQ}{dP}}{\frac{Q}{P}} = \frac{\frac{dQ}{Q}}{+0.25} = -2.08, \frac{dQ}{Q} = -0.52$$

$$(2) E_I = \frac{\frac{dQ}{dI}}{\frac{Q}{I}} = \frac{+0.52}{\frac{dI}{I}} = 2.25, \frac{dI}{I} = +23.11\% \cong +23\%$$

由上述(1)(2)中可知，消費者所得應該增加「23%」，方能彌補外送價格上漲後公司減少之收益。

2. 解法二：

(1) 漲價前， $P_0 = 40$ 與 $Q_0 = 40$ ， $TR = P \cdot Q = 1,600$

(2) 漲價後， $P_1 = 50$ ，為維持 $TR = 1,600$ ， $Q_1 = 32$

(3) 漲價後， $Q_D = -35 + 0.002Y \rightarrow 32 = -35 + 0.002Y$

$$\rightarrow Y_1 = 33,500, \frac{dY}{Y} = \frac{33,500 - 30,000}{30,000} = 0.116 \cong 12\%$$



五、公司股東支持新廠設廠位置的人數比率與偏好如下表，請回答下列問題(未列出計算說明過程不計分)。

股東派別	甲派	乙派	丙派
人數比率	35%	40%	25%
第一優先	A 城	B 城	C 城
第二優先	B 城	C 城	A 城
第三優先	C 城	A 城	B 城

- (一) 若以多數決方式擇一，則新廠會設於何城？
 (二) 若考慮股東們的選擇順序，以兩輪投票，則 A 城與 B 城先投票；勝出者再與 C 城投票，則新廠會設於何城？
 (三) 若以權值考慮股東的選擇順序：第一優先權值為 3，第二優先權值為 2，第 3 優先權值為 1，則新廠會設於何城？

【擬答】

(一) 採簡單多數決

1. 甲派→A>B>C

乙派→B>C>A

丙派→C>A>B

2. A 與 B 進行簡單多數表，可知 A 派過關

甲派→A>B

乙派→B>A

丙派→A>B

3. B 與 C 進行簡單多數表，可知 B 派過關

甲派→B>C

乙派→B>C

丙派→C>B

4. A 與 C 進行簡單多數表，可知 C 派過關

甲派→A>C

乙派→C>A

丙派→C>A

5. 由上述 2.3.4 中可知，此表決將進入「循環多數決」，將無任何一城市可以通過表決，此時可採「操作議程」、「策略性投票」或是「選票互助」方式，求得單一均衡解。

(二) 考慮股東的「選擇順序」，此即是「操縱議程」

- 1.由上述(一)中已知 $A > B$ ， $B > C$ ， $C > A$ ，即是產生「循環多數決」。
- 2.設計投票議程時，第一階段先讓 A 與 B 表決投票，「B 城」出局。
- 3.設計投票議程時，第二階段先讓 A 與 C 表決投票，「C 城」出線。
- 4.由上述可知 1.2.3 中可知，新廠會設於「C 城」。

(三) 以「權值」考慮股東的選擇順序

股東派別	甲派	乙派	丙派
人數比例	35%	40%	25%
第一優先(3)	A(1.05)	B(1.2)	C(0.75)
第二優先(2)	B(0.7)	C(0.8)	A(0.5)
第三優先(1)	C(0.35)	A(0.4)	B(0.25)

- 1.甲派 A 城加權權值 1.05，乙派 B 城加權權值 1.2，丙派 C 城加權權值 0.75。
- 2.由上述 1.中可知，新廠會設於「B 城」。

六、請說明以下情境對於失業率的影響（未列出分析說明過程不計分）。

- (一) 青少年人口比例下降，對於自然失業率的影響為何？
- (二) 政府推動「縮小城鄉數位落差」與「普及偏鄉寬頻接取環境」等政策，力求進一步提升全國網路普及率，這對何種失業率造成較大影響，影響為何？
- (三) 政府推廣二次技職教育，會對何種失業率造成較大影響，影響為何？
- (四) 提升婦女就業率與自然失業率的關聯為何？

【擬答】

「自然失業率」即是充分就業下的失業率，為摩擦性失業率與結構性失業率之和。自然失業率會隨著人口結構的變化、技術進步、產業升級與人們消費偏好的改變而產生變化。

(一) 青少年人口比例下降，對自然失業率的影響

- 1.當青少年人口比例下降時，代表「中壯年」與「老年人口」比例會增加。
- 2.因青少年的「工作經驗」及「轉工頻率」的差別，「青少年」的自然失業率會比「中壯年與老年人口」的自然失業率為高。
- 3.所以當青少年人口比例下降與中壯年與老年人口比例增加時，則所對應的「自然失業率應該也會跟著降低」。



(二) 政府推動「縮小城鄉數位落差」與「普及偏鄉寬頻接取環境」，對何種失業率影響較大

因政府推動「縮小城鄉數位落差」與「普及偏鄉寬頻接取環境」，對城鄉與偏鄉的網路與資訊傳播將更為普及與加速，城鄉與偏鄉的訊息傳播效率將大幅增加，將有效地降低「磨擦性失業率」，也進一步降低「自然失業率」。

(三) 政府推廣二次技職教育，對何種失業率影響較大

當經濟市場的發生產業結構轉型時與技術進步時，將使市場發生不可避免的結構性失業，但政府推廣二次技職教育，將影響「結構性失業」，進而降低「結構性失業率」，也進一步降低「自然失業率」。

(四) 提升婦女就業率與自然失業率

提升婦女就業率，即是提升婦女的就業人口，也是增加婦女的勞動力，進而婦女的勞動參與率也跟著增加，婦女的失業率自然下降，也進一步降低「自然失業率」。

3people

三民輔考