

臺灣土地銀行 105 年度五職等至八職等新進人員甄試試題

職等／甄試類別【代碼】：七職等／經營企劃人員【J5211】

科目二：綜合科目【含專案規劃及企劃個案分析】

*請填寫入場通知書編號：_____

注意：①作答前先檢查答案卡（卷），測驗入場通知書號碼、座位標籤號碼、甄試類別、需才地區等是否相符，如有不同應立即請監試人員處理，使用非本人答案卡（卷）作答者，該節不予計分。
②本試卷為一張雙面，測驗題型分為【四選一單選選擇題 25 題，每題 2 分，合計 50 分】與【非選擇題 1 題，每題 50 分，合計 50 分】。
③選擇題限以 2B 鉛筆於答案卡上作答，請選出最適當答案，答錯不倒扣；未作答者，不予計分。
④非選擇題限以藍、黑色鋼筆或原子筆於答案卷上採橫式作答，並請依標題指示之題號於各題指定作答區內作答。
⑤請勿於答案卡（卷）上書寫姓名、入場通知書編號或與答案無關之任何文字或符號。
⑥本項測驗僅得使用簡易型電子計算器(不具任何財務函數、工程函數功能、儲存程式功能)，但不得發出聲響；若應考人於測驗時將不符規定之電子計算器放置於桌面或使用，經勸阻無效，仍執意使用者，該節扣 10 分；該電子計算器並由監試人員保管至該節測驗結束後歸還。
⑦答案卡（卷）務必繳回，未繳回者該節以零分計算。

壹、四選一單選選擇題 25 題（每題 2 分）

【3】1.下列有關專案(Project)的敘述，何者錯誤？

- ①每個專案都是獨一無二的
- ②專案是暫時性的活動
- ③專案是單一功能部門的活動，需要專業技能和才能，來加以獨立完成
- ④專案都有其特定的目的或目標

【4】2. A 銀行利用 SWOT 為自家銀行進行了內外在此的評估，有關 A 銀行所面對威脅(Threat)之陳述，下列何者非屬之？

- ①國內銀行業者家數過多，競爭激烈
- ②金融監理規範日趨嚴格
- ③金融科技(Fintech)的發展，使傳統銀行面對來自許多具有網路平台優勢與技術的電商、電信、軟體等非金融業者的挑戰
- ④相對於其他競爭者，A 銀行金融商品的選擇相對有限

【4】3.波士頓公司的專案經理正在思考某一項成本為新臺幣 600 萬元的餐廳投資專案，該專案預期前三年每一季可回收新臺幣 40 萬元，之後，每季可回收新臺幣 60 萬元，則該餐廳投資案的回收期(Payback Period)有多長？

- ① 39 個月
- ② 40 個月
- ③ 41 個月
- ④ 42 個月

【3】4.公司近來正在進行某項專案，你被指派為此一專案的負責人，負責協調與監督整個專案的進展，相關各部門亦有其他被指派的專案成員一起參與此一專案的推動，你負責整個專案計畫的建立與最後的成敗責任，專案成員除了聽從原功能部門經理的指揮外，也必須接受專案經理的調度，請問此一專案所對應的組織型態為下列哪一種？

- ①專案式組織(Projectized Organization)
- ②功能式組織(Functional Organization)
- ③平衡式矩陣(Balanced Matrix)
- ④強矩陣(Strong Matrix)

【2】5.專案目標的訂定通常必須具備 SMART 五個特性，SMART 分別為五個英文字母之縮寫，其中 S 指的是目標必須是明確的或具體的(Specific)、A 通常指的是可達成的(Achievable/Attainable)或是可指派的(Assignable)或是適當的(Appropriate)或是正確的(Accurate)、R 指的是實際可行的(Realistic)或是攸關的(Relevant)，而有關於 M 和 T 的陳述，下列何者正確？

- ① M 指的是與使命相關(Mission-related)
- ② T 指的是與時間相關(Time-related)或是有期限的(Time-bound)
- ③ M 指的是非凡的(Marvelous)
- ④ T 指的是巨大的(Tremendous)

【1】6.專案管理成熟度(Maturity)決定了一個組織的專案管理能力或競爭力，一般而言，成熟度等級為一連續體，下列哪一階段的成熟度等級比『組織已經可以有效的規劃整合及控制專案』的階段更加成熟？

- ①建立制度化的專案管理流程改善機制
- ②高度依賴專案經理的能力判斷
- ③流程可以在部門內重複使用
- ④每個專案都不一樣，沒有正式的管理方法

【4】7.專案管理流程(Project Management Process)從開始到結束通常可分為啟動或發起(Initiating)、規劃(Planning)、執行(Executing)、監控(Monitoring and Controlling)及結束(Closing)，其中哪一個流程會涵蓋整個專案的開始到結束？

- ①發起(Initiating)
- ②規劃(Planning)
- ③執行(Executing)
- ④監控(Monitoring and Controlling)

【2】8.下列有關專案管理流程的敘述，何者錯誤？

- ①啟動／發起(Initiating)流程是在每一個專案的各階段中第一個發生，而且只發生一次
- ②規劃(Planning)只有一次流程，在規劃流程中會明確地界定專案的目標和範疇
- ③執行(Executing)流程會耗用專案大量資源、預算和時間
- ④結束(Closing)流程在專案最後階段發生，而且只會發生一次

【2】9.專案管理者必須針對專案利害關係人(Stakeholder)進行審慎的分析，並採取適當的管理策略，下列哪一種對應採取的管理策略並不適當？

- ①公司的高階管理者，是主要的關係人，應該與他們隨時保持密切的溝通，並盡力滿足他們的需求
- ②對於與專案關係不大的其他部門的經理，應該盡量提供所有有關專案的資訊，以使其不會阻礙專案之進行
- ③針對專案不具有影響力但又深受專案衝擊的利害關係人，應該定期提供專案有關資訊，保持開放的溝通對話
- ④針對專案不具有影響力且也對專案不具有興趣的利害關係人，策略就是花最少的力量，不需特別關注他們，以不干擾為原則

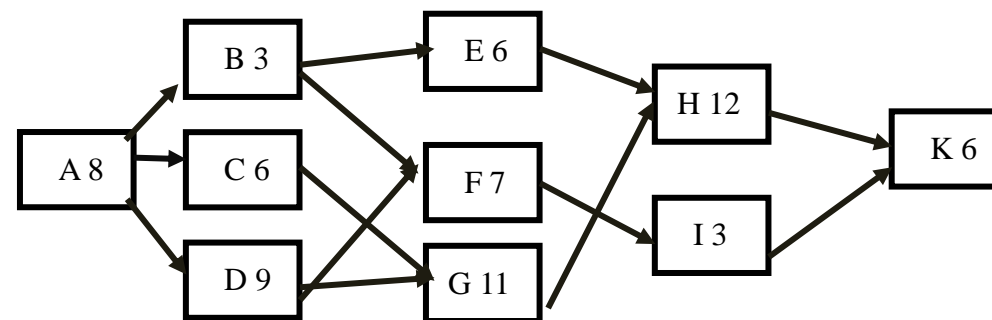
【2】10.當專案成員私下任意接受顧客變更需求之請求，而導致專案範疇(project scope)慢慢的擴張，以致最後專案無法在既定的預算和時程內完成，此一趨勢或現象即稱之為：

- ①範疇失控(Scope Out of Control)
- ②範疇蔓延(Scope Creep)
- ③範疇鍍金(Scope Gold Plating)
- ④範疇風險(Scope Risk)

【3】11.辨識專案風險的方法有許多種，其中藉由書面問卷透過專家匿名發表意見的方式，經過多次反覆徵詢、歸納、修改，最後取得專家對風險一致性的看法，此種方法為：

- ①名義群體技術(Nominal Group Technique)
- ②腦力激盪法(Brainstorming)
- ③德爾菲法(Delphi Technique)
- ④心智圖(Mind Mapping)

【4】12.下列是某家銀行新設分行理財專區裝潢專案的專案時程網絡圖(AON, Activity on Node)，共計有 A 到 K 共十個活動，圖中數字為每一個活動的預估工期，請問哪一條是關鍵路徑(Critical Path)？



- ① A-B-E-H-K
- ② A-C-G-H-K
- ③ A-D-F-I-K
- ④ A-D-G-H-K

【3】13.下列有關甘特圖(Gantt Chart)的敘述，何者正確？

- ①又稱魚骨圖(Fishbone Diagram)
- ②可以由甘特圖看出專案產品產出的不良品情況，是越來越多還是越來越少
- ③甘特圖上完全沒有成本上的訊息
- ④甘特圖橫軸通常以時間單位表示，縱軸則是以專案所花之成本的百分比來呈現

【1】14.解決品質相關問題時，常會使用一些圖形方法來進行分析，下列哪一個方法是由日本品質管理大師石川馨先生所發展出來，又稱石川圖，用以探索問題發生的原因？

- ①魚骨圖(Fishbone Diagram)
- ②流程圖(Flow Chart)
- ③柏拉圖(Pareto Chart)
- ④散布圖(Scatter Diagram)

【請接續背面】

【3】15.六標準差(Six Sigma, 6σ)乃是以不良率來衡量某一流程好壞的一種統計概念，若品質控制在六個標準差內，則將只有多少不良率的缺失？

- ①萬分之 3.4 ②十萬分之 3.4 ③百萬分之 3.4 ④千萬分之 3.4

【4】16.專案管理者可以把現有專案和組織內部甚至是組織外部執行較優或最佳的專案進行比較，並將之視為學習的基準，以進一步改善現有專案的品質，此種品質規劃的方法稱之為：

- ①實驗設計(Design of Experiments)
②力場分析(Force Field Analysis)
③流程分析(Process Analysis)
④標竿學習(Benchmarking)

【4】17.專案不論大小，都會籌組一專案團隊(Project Team)，團隊的建立並非一蹴可幾，通常會經歷幾個階段，最後隨著專案工作結束後，而告解散(Adjourning/Mourning)，下列有關團隊建立所會經歷的幾個階段之陳述，何者正確？

- ①形成(Forming)→溝通(Communicating)→規範(Norming)→執行(Performing)→解散
②形成(Forming)→規範(Norming)→溝通(Communicating)→執行(Performing)→解散
③形成(Forming)→風暴(Storming)→溝通(Communicating)→執行(Performing)→解散
④形成(Forming)→風暴(Storming)→規範(Norming)→執行(Performing)→解散

【2】18.在控制專案成本過程中，實獲值管理(Earned Value Management, EVM)乃是評估專案績效一個非常有用的工具。實獲值管理主要是以三個要素來評估專案績效，分別為計畫值(Planned Value, PV)、實獲值(Earned Value, EV)及實際成本(Actual Cost, AC)。如果某專案合約成本為 5,000 萬元，預計要生產 500 輛環保機車，公司估算每天可以生產 50 輛。在第 5 天結束時清查工作情況，發現公司已生產 300 輛環保機車，實際花費 3,500 萬元，請問到第 5 天時，有關該專案的 PV、EV 及 AC，下列陳述何者正確？（本題的計價單位為新台幣）

- ① PV=3,000 萬元，EV=3,500 萬元，AC=3,500 萬元
② PV=2,500 萬元，EV=3,000 萬元，AC=3,500 萬元
③ PV=3,500 萬元，EV=2,500 萬元，AC=3,000 萬元
④ PV=2,500 萬元，EV=3,000 萬元，AC=3,000 萬元

【3】19.通常吾人可以用時程績效指標(Schedule Performance Index, SPI)與成本績效指標(Cost Performance Index, CPI)來評估專案在時程與成本上的表現。如果某專案的合約成本為 3,000 萬元，該專案目前的 AC=2,000 萬元，PV=1,000 萬元，EV=500 萬元，則該專案目前的 SPI 和 CPI 分別為多少？（本題的計價單位為新台幣）

- ① SPI=-500，CPI=-1,000
② SPI=+500，CPI=+1,000
③ SPI=0.5，CPI=0.25
④ SPI=0.5，CPI=0.5

【2】20.專案團隊可以透過下列哪一個工具將專案範疇拆解成更細項的工作項目？

- ①工作包(Work Packages, WP)
②工作分解結構(Work Breakdown Structure, WBS)
③工作說明書(Statement of Work, SOW)
④責任矩陣(Responsibility Matrix, RM)

【2】21.當專案從賣方（可能是供應商或是承包商）採購東西時，買方（通常為業主）就需要一份合約，下列哪一種採購合約，成本增加的風險由賣方（即供應商或是承包商）承擔，對買方（也就是業主）的保障最大？

- ①成本附加激勵酬金(Cost-Plus-Incentive-Fee, CPIF)
②固定價格/總價合約(Fixed-Price, FP/Lump Sum)
③成本附加固定酬金(Cost-Plus-Fixed-Fee, CPFF)
④實價合約(Cost Reimbursement)

【1】22.下列何種理論主張，估計專案的工時應該要考慮到人性等因素所造成的延誤，如學生症候群等？

- ①限制理論(Theory of Constrain, TOC)
②經驗傳承(Lesson Learned)
③軟技術(Soft Skill)
④匯入緩衝(Feeding Buffer)

【2】23.面對專案負面的風險，可透過購買保險將可能發生的財物損失風險移轉給第三方的保險公司承擔，此乃是下列哪一種風險回應策略？

- ①風險規避(Risk Avoidance)
②風險轉移(Risk Transfer)
③風險降低／緩和(Risk Mitigation)
④風險接受(Risk Acceptance)

【1】24.專案的成功與否，可以用『效能(effectiveness)』與『效率(efficiency)』來加以衡量，下列有關專案效能的敘述，何者正確？

- ①專案所完成之交付標的物可帶來的利益和帶給專案利害關係人(Stakeholder)滿意之程度
②專案執行過程中，相關資源被有效使用的程度
③專案執行過程中，與公司中其他非關專案的部門經理建立友好關係的程度
④在專案要求的時程與預算內，交付未達預定品質水準的標的物

【3】25.專案在執行過程中難免有衝突，專案經理可以利用各種不同的技巧來處理衝突，下列哪一種處理衝突的方式乃是解決衝突方式中的首選？

- ①擱置或迴避(Withdrawing/Avoiding)
②圓滑／緩和(Smoothing)
③面對並解決問題(Confronting and Problem Solving)
④妥協(Compromising)

貳、非選擇題一大題（每大題 50 分）

第一題：

XYZ 銀行企劃處陳經理自從上任以來，一直設法開發能與客戶生活緊密連結的新金融服務。某天，他在媒體上看到一則俄羅斯銀行的報導，大意如下：

俄羅斯阿爾法銀行推出了一種新的「活力」儲蓄帳戶，將客戶帳戶與可穿戴裝置（例如智慧手環）連結，只要客戶開始運動，其所穿戴的智慧手環就會將其行走或跑步的距離資訊傳到銀行活動平台。客戶事前可為全天行走／跑步的每一公尺距離設定現金值（每 100 公尺可設定之金額上限大約等於新臺幣 25 元），在完成行走或跑步後，其行走／跑步距離所對應的金額就會自動由利率較低的活存帳戶轉移到該專案「活力」儲蓄帳戶中，享受較高利率，最高可到年利率 6%。每天最多可轉入相當於 25,000 公尺的金額。

結果顯示，選擇這項服務的客戶之儲蓄額達平均水準的兩倍，而且行走／跑步距離也較以往多出了 50%。俄羅斯阿爾法銀行此舉為「健康就是財富」這句話做了最佳詮釋。

陳經理看完這則報導後便召集部門同仁進行相關討論。假設您就是該部門的同仁，請回答以下問題：

（一）如果 XYZ 銀行要在臺灣市場推出類似的服務，請就 STP(Segmentation-Targeting-Positioning)目標行銷規劃的步驟，說明 XYZ 銀行可為這種活力儲蓄帳戶採行的行銷策略為何？【25 分】

（二）陳經理要求您為這項「活力儲蓄帳戶」擬定一個推廣計畫，請說明您會使用哪些整合行銷溝通工具，以及您所設計的各项整合行銷溝通活動之簡要內容為何？【25 分】