

國立臺灣師範大學 107 學年度碩士班招生考試試題

科目：管理學

適用系所：管理研究所

注意：1.本試題共 4 頁，請依序在答案卷上作答，並標明題號，不必抄題。2.答案必須寫在指定作答區內，否則依規定扣分。

一、申論題

(一) 報載某集團近期積極鼓勵內部員工創新與創業。該集團的大陸廠區啟動內部員工創業計畫，目標為號召上百萬員工回鄉創業，並協助推廣該公司的 3C 產品，同時也讓員工閒暇之餘能增加收入、累積佣金之外，更能進一步實現「小老闆」夢，進一步成為該集團轉型發展的先鋒。以該計畫實行效益來看，自 2016 年 8 月啟動以來，已動員百萬員工成為第一線推銷員。統計顯示，部分員工利用下班時間賣手機、推廣電視，每月推銷收益超過人民幣 1 萬元，更有部分員工僅花半年時間，便賺進逾人民幣 10 萬元收益。

- (1) 請選擇一種動機理論討論該集團的內部員工創業計畫能否增加員工的工作滿意度？(10 分)
- (2) 請問你選擇該動機理論的原因為何？(為何該動機理論較其他動機理論更適合應用於本決策情境？)(10 分)
- (3) 你認為以此方式驅動集團轉型變革可能產生何種組織內部問題？請提出三項你認為最值得重視的問題。(10 分)

(二) 《財訊》指出，台灣企業有許多的世界第一，例如帝寶是全球最大的車燈製造商、桂盟是全球市占第一的自行車鏈條廠、朋程是全球第一的車用二極體廠商、巧新是全球高級車的輪圈最大製造廠。這些廠商看似不顯眼，規模也不大，且多是隱居中南部鄉鎮田間的鐵皮工廠，但他們多憑著無可取代的關鍵技術，成為特定產業中的巨人。請參考以下節錄自朋程科技 105 年度股東會年報，並回答以下問題：

如果你想透過訪談瞭解朋程科技的競爭優勢，請選出朋程科技以外你認為最重要的三個訪談的對象(例如：供應商、原廠客戶…等)，以及所要對其訪談的問題，亦請說明何以該受訪對象及訪談問題攸關且重要。(30 分)

以下節錄自朋程科技105年度股東會年報：

本公司目前所生產的主要產品為汽車用整流二極體及電壓調節器等，就產品銷售比重而言，目前以汽車用整流二極體為主。

國立臺灣師範大學 107 學年度碩士班招生考試試題

就零組件的銷售管道來看，汽車零組件可區分為 OEM(Original Equipment Manufacturing)、ODM(Original Design Manufacturing)、OES(Original Equipment Service)、AM(After Market)四種汽車零件的銷售管道。其中 OES、OEM、ODM 市場為原廠零件市場，AM 市場則是售後維修及改裝車使用副廠零件市場。汽車工業及零組件工業構成一典型的中衛體系，中心車廠（汽車品牌原廠）將零組件外包給一級(1st Tier)衛星廠，一級衛星廠再將細部零件轉包給第二級、第三級衛星廠，形成多層次的金字塔型分工結構。本公司所生產產品幾乎全數供應國外原廠使用，約佔年度營業額之 90%以上，其餘則銷售予 AM 市場之客戶。

而本公司所生產之汽車用整流二極體及電壓調節器主要供汽車發電機所使用，由於車用發電機係裝置於引擎旁，周圍環境溫度高，車用整流二極體工作環境溫度持續於攝氏215度以上，現亦有攝氏225度的產品需求，而一般AM市場之產品耐溫僅為攝氏200度，有相當程度之差距。換言之，攝氏225度係一個重大突破，其中牽涉許多材料科學及製程技術，並非一般AM級產品可以比擬。

二、選擇題（每題 4 分，共 10 題，合計 40 分）

1. 以下何者不是波特五力分析(Porter's Five Forces Framework)的缺點？
 - (A) 未考慮同業競爭者之間的策略差異對競爭強度的影響
 - (B) 未考慮動態變化，只作靜態分析
 - (C) 未考慮廠商之間合作的可能性，太強調敵對關係
 - (D) 未考慮互補者
2. 以下對於「網絡結構」(network structure)這種新型態的組織結構何者敘述最正確？
 - (A) 在價值鏈上廣泛地與外部組織連結、合作
 - (B) 廠商和少數外部組織建立密切的互動
 - (C) 主要是將企業的製造工作外包
 - (D) 參與的企業規模較小
3. 以下何者是矩陣組織的特點？
 - (A) 決策效率高
 - (B) 資訊傳遞經過許多層級，容易漏失
 - (C) 有利於組織知識傳遞與學習
 - (D) 適用於新創企業(new ventures)

國立臺灣師範大學 107 學年度碩士班招生考試試題

4. 以下企業績效衡量方式，何者最不正確？
- (A) 在比較二家分屬不同產業的企業時，股東權益報酬率(ROE)比資產報酬率(ROA)更適合
 - (B) 支持以股東權益作為中心的績效衡量的論點之一是因為股東權益比利害關係人的利益容易衡量
 - (C) 廠商的市值(market value)與淨現值(net present value)表現相當一致，可以任擇其一作為績效衡量的指標
 - (D) 關注利害關係人的利益有助於廠商創造競爭力，長期而言與股東權益一致
5. 以下關於領導的理論概念，何者最正確？
- (A) Fiedler 權變模型(contingency model)強調關係導向的領導方式在非常有利及非常不利的情境下，領導效能較高
 - (B) Fiedler 認為個人領導風格能因情境而改變
 - (C) Hersey-Blanchard 情境領導理論(situational leadership theory)與路徑—目標理論(path-goal theory)都指出部屬的因素會影響各領導風格下的領導效能
 - (D) 魅力型領導者的能力是與生俱來的，而願景型領導者的能力是後天訓練學習的
6. 關於組織行為的敘述何者正確？
- (A) 組織行為的分析主體是組織
 - (B) 組織公民行為(organizational citizenship behavior)是指員工誠信、不會從事職場不良行為(workplace misbehavior)
 - (C) 馬基維利主義(Machiavellianism)關注的是較黑暗面的人格，具此類型人格的員工往往績效較差
 - (D) MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) 是依以下四面向進行人格的分類：(1) 社會互動(2)資料蒐集的偏好(3)決策型態屬感覺型或思考型 (4)決策風格屬判斷型或是知覺型
7. 以下何者不是激發創新的組織因素？
- (A) 高度的工作保障
 - (B) 注重方法、手段而非結果的文化
 - (C) 對模糊與不確定的高度接受
 - (D) 對衝突的高度容忍
8. 以下何者並不適用於跨國環境分析？
- (A) Brandenburger 和 Nalebuff 所提出的價值網模型

國立臺灣師範大學 107 學年度碩士班招生考試試題

- (B) Porter 的國家鑽石模型
 - (C) Ghemewat 的 CAGE 模型
 - (D) Hofstede 的文化五向度
9. 以下描述何者與交易型領導(transactional leadership)有關？
- (A) 與部屬共同建立共同願景
 - (B) 協助部屬培養其完成任務所需的能力
 - (C) 以領導者個人的熱情、勇敢、理想等特質來影響部屬
 - (D) 依部屬的表現給予嘉許
10. 以下關於變革管理的敘述何者不正確？
- (A) 組織重組(organizational restructuring)包括變更組織成員間專業分工的方式、部門劃分、總部的集權程度
 - (B) 文化變革也是組織變革之一
 - (C) 減少對變革抗拒的方法包括溝通、員工參與決策、操弄和脅迫
 - (D) Lewin 的變革三步驟(解凍→改變→再凍結)的前提是將環境變化視為如激流(white-water rapids)般地不斷改變