

☆ 必考考點 1：管理者十大角色

1. 人際：代表人物(figurehead)、領導者(leader)、聯絡者(liaison)
2. 資訊：監督者、(monitor)、傳播者(disseminator)、發言人(spokesperson)
3. 決策：企業家(entrepreneur)、危機處理者(disturbance handler)、資源分配者(resources allocator)、談判者(negotiator)

16. 亨利·明茲伯格(Henry Mintzberg)將管理者的角色分為 10 種，下列敘述何者最接近明茲伯格所 謂的「領導者(Leader)」？ D
- (A)企業的精神領袖，是組織的象徵，常須主持文件簽署、迎接來賓等活動。有些組織的管理者甚至比組織本身更具有公眾知名度
- (B)當組織遭遇瓶頸時，這個角色必須主導變革計畫、擬定策略、監督執行，以解決問題，確保組織獲得更好的成績
- (C)為了正確決策，完成目標，這個角色必須蒐集大量與組織或產業相關資訊，也必須監督團隊的生產力及福祉
- (D)這個角色必須訂定組織的目標，下達指令，並且掌握進度，以順利達成績效，同時也必須激勵和指導下屬，擔任教練的工作

【經濟部/人資/112】

☆ 必考考點 2：效率與效能

1. 效率(efficiency)：Do the thing right， $\frac{\text{產出}}{\text{投入}}$ ，資源使用率
2. 效能(effectiveness)：Do the right thing， $\frac{\text{實際達成}}{\text{預期目標}}$ ，目標達成率
3. 關係：
 - (1) 兩者是互相獨立的概念(Hodgetts)。
 - (2) 效能比效率重要(Peter Drucker)。
 - (3) 效能是成功的基礎，效率是獲得成功後繼續生存的最低條件(Peter Drucker)。
 - (4) 效率不代表效能，合乎效率者，是沒有市場價值的效能(許士軍)。

9. 對於效能(Effectiveness)與效率(Efficiency)的敘述，下列何者有誤？ A
- (A)彼得杜拉克將效能定義為「Do the Things Right」
- (B)某工廠的排污符合政府的規定是屬於組織的效能
- (C)食品廠每小時原本生產 1,000 單位，提升為 1,100 單位是屬於效率提升
- (D)效率是指投入和產出的相對衡量

【經濟部/企管/111】

版權所有，重製必究

☆ 必考考點 3：MBO

1. 定義：強調目標設定的重要性，藉組織體系，將組織整體目標逐次轉成各階層、各部門與個人的子目標，而形成目標系統，最後導致具體行動。
2. 模式：
 - (1) 目標設定(setting goals)
 - (2) 行動規劃(developing action plans)
 - (3) 自我控制(reviewing progress)
 - (4) 定期檢討(appraising overall performance)
 - (5) 回饋/檢討(relevant on the objectives, which should be laid down first.)
3. 目標設定的原則與特色 - SMART
 - (1) 明確/具體(specific, S)
 - (2) 可衡量(measurable, M)
 - (3) 可達成(attainable, A)
 - (4) 相關性(relevant, R)
 - (5) 有時效性(time bound, T)

23. 管理學大師彼得·杜拉克(Peter Drucker)提出目標管理的 SMART 原則，不包括下列何者？
- (A)明確的(Specific) (B)可衡量的(Measurable)
(C)可達成的(Achievable) (D)可更換的(Reversible)

【經濟部/人資/112】

☆ 必考考點 4：BCG 矩陣

5. 欣欣公司生產銀髮族用品具有低市佔率，但有潛質為公司帶來可觀的收入。請問欣欣公司在 BCG 模型屬於下列哪種事業？
- (A)明星 (B)問題 (C)金牛 (D)落水狗

【經濟部/企管/110】

版權所有，重製必究

◇ 必考考點 5：總體策略

成長策略 (growth strategy)	退縮策略 (retrenchment strategies)	穩定策略 (stability strategy)
(1) 集中(focus)	(1) 轉型策略(transformation strategy)	(1) 維持現狀(maintain)
(2) 垂直整合(vertical integration)	(2) 更新策略(renewal strategy)	(2) 些微改善(improve)
(3) 水平整合(horizontal integration)		
(4) 多角化(diversification)		

1. 下列何者屬於向前整合(Forward integration)之併購決策？

- (A) 華碩電腦併購全國電子 (B) 華碩電腦併購宏碁電腦
(C) 華碩電腦併購蘋果電腦 (D) 華碩電腦併購台灣啤酒

A

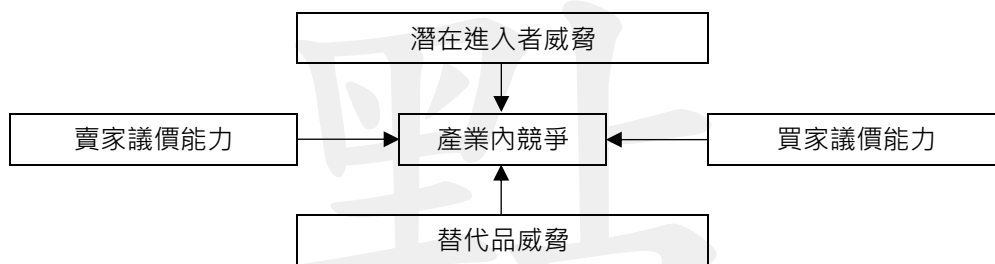
【經濟部/企管/112】

◇ 必考考點 6：五力分析

(一) 意義與功能：

1. 分析產業競爭程度
2. 找出產業吸引力大小
3. 辨認出產業之潛在獲利能力
4. 決定是否進入或退出產業

(二) 圖示：



12. 麥可波特(Michael Porter)五力模型(Five forces model)為常見的產業層級分析工具，下列何者非屬五力模型作用力？

- (A) 新進入者的威脅(Threat of new entrants)
(B) 替代品的威脅(Threat of substitutes)
(C) 供應商的議價能力(Bargaining power of suppliers)
(D) 社區的威脅(Threat of community)

D

【經濟部/企管/112】

版權所有，重製必究

☆ 必考考點 7：事業策略-基本競爭策略

1. 概念：與眾不同，刻意選擇一套不同的活動，來提供一套獨特的價值，並創造「持久性競爭優勢」(Sustainable Competitive Advantage, SCA)

2. 模式：

競爭範疇之選擇	廣泛	成本領導	差異化
	集中	低成本集中	差異化集中
		低成本	差異化
價值創造的方式			

15. Michael E. Porter 建議將產品的銷售對象侷限於某個地區的市場、某一層級之消費者，而不是全面性尋求產品差異化，此為下列何種策略？
(A)成本領導策略 (B)差異化策略 (C)集中策略 (D)權變策略

【經濟部/企管/105】

C

☆ 必考考點 8：群體決策及改善其缺點的技術

缺點	改善技術
1. 效率低，時間成本高	1. 腦力激盪法/創造力決策模式(brainstorming, Osborn)
2. 有時會議而不決	2. 焦點團體法(Focus Group Interviewing, FGI)
3. 少數壟斷(minority dominants)	3. 名目群體法(nominal group technique, NGT)
4. 群體思考(groupthink, Jains)	4. 德菲法(Delphi method)
5. 社會賦閒(social loafing)	5. 魔鬼代言人(devil's advocate)
6. 責任分散、風險轉移	6. 辯證徵詢法(dialectical inquiry technique)
	7. 電子會議(electronic meeting, Dennis)

11. 一位部門主管想要藉由指派某人扮演黑臉角色，於團體討論提案過程中提出反對意見，期望創造出更深入及細膩的團隊思考，此法屬於下列何者？
(A)折衷法 (B)焦點團體法 (C)魔鬼代言法 (D)權變法

【經濟部/人資/112】

C

版權所有，重製必究

◇ 必考考點 9：組織設計的六大要素

1. 工作專業化(work specialization)
2. 部門化(departmentalization)
3. 指揮鏈/命令鏈(chain of command)
4. 管理/控制幅度(span of management/control)
5. 集權化/分權化(centralization/decentralization)
6. 正式化(formalization)

8. 關於組織結構設計之敘述，下列何者有誤？
- (A)面對環境複雜且有較高不確定性時，組織決策在結構設計上偏向地方分權
 (B)控制幅度指組織內管理者可以有效地指揮員工的數目
 (C)指揮權統一原則指出每一位員工只應對一位管理者負責
 (D)相同的條件下，組織結構設計的控制幅度愈小，其組織的效率愈高

D

【經濟部/人資/112】

◇ 必考考點 10：部門化

一、 意義(許士軍)：將組織的整體任務，不斷予以細分成具體的工作，再依據某種準則或基礎，把不同的工作集結成部門的程序。易言之，即根據某種構想或原則，將個別工作予以組合之過程。

二、 分類：

基礎	類別	原則
程序基礎 (process basic)	製程別(process)	生產、加工的次序或活動
	功能別(function)	不同的業務或專業分工
產出基礎 (output basic)	產品別(product)	不同的產品線
	顧客別(customer)	不同的市場需求
	地理別(geographic)	不同的地理區域
混合基礎 (hybrid basic)	程序基礎 + 產出基礎	

25. 企業在進行組織結構設計時，會依照企業的運作與發展採用不同的方式進行部門化。美國 J 集團計畫分拆為 4 個部門，分別為消費者保健品部門、醫療藥品部門、醫療器材部門及運動裝備部門，上述例子較符合下列何種部門化類型？
- (A)產品別部門化 (B)程序別部門化 (C)顧客別部門化 (D)職能別部門化

A

【經濟部/人資/111】

版權所有，重製必究

◇ 必考考點 11：組織結構

24. 重視跨功能團隊建立、指揮鏈長度較短、權力分配狀態偏向分權、控制幅度較大及強調因應環境變化，以上敘述較偏向下列何種類型的組織？
- (A)有機式組織 (B)機械式組織 (C)矩陣式組織 (D)虛擬式組織

A

【經濟部/企管/112】

◇ 必考考點 12：虛擬式/有機式組織

1. 虛擬式組織的運作方式：

- (1) 運用核心能力 (core competence)
- (2) 產業分工 (disintegration)
- (3) 策略性外包 (strategic outsourcing)
- (4) 運用資訊科技以虛擬整合 (virtual integration)
- (5) 減少交易成本 (transaction cost)

2. 外包的考量因素：

價值活動競爭優勢	不重要	重要
強	exploiting	insourcing
弱	outsourcing	strategic alliance

19. 下列何者可幫助公司專注於核心活動並能降低成本？
- (A)授權 (B)策略聯盟 (C)外包 (D)進口

C

【經濟部/企管/110】

◇ 必考考點 13：態度-組織公民行為

1. 態度的定義定義(Baron & Byrne)：指個人對人事物衡量、評價後的情感性反應，此反應將生成某種行為之傾向(tendency)。

2. 組織公民行為(organization citizenship behavior, OCB)：指組織成員的創新、自發行為，主動執行超越工作角色之要求，並對組織目標有貢獻之事(Kast)。

版權所有，重製必究

1. 有關組織公民行為之敘述，下列何者正確？
- (A)對公司淨利有直接貢獻的正面行為 (B)對公司聲譽有直接貢獻的正面行為
(C)減損且無益於組織績效的負面行為 (D)對公司淨利有間接貢獻的正面行為

D

【經濟部/人資/111】

☆ 必考考點 14：激勵理論-公平理論

1. 主張：社會上每個人都處於一種交換關係(exchange relationship)，個體會比較他們的產出(outcome)與投入(input)之間的關係，並比較自己和他人的投入產出比。
2. 模式：兼屬程序與內容論
3. 公平的類型(Robbins)：
- (1) 互動公平(interactional justice)：給予部屬獎勵是否因先入為主、因人而異。
- (2) 分配公平(distributive justice)：即每個人所得到的獎勵是公平的。
- (3) 程序公平(procedural justice)：分配獎勵的決策過程是公平的。

14. 小明及小文為大學同學，畢業後同時進入好好有限公司工作。小明表現優良並常常得到上司的讚賞，年終考核時，得到優等評價，工資由月薪 3 萬增至 3.2 萬。小文在同一部門，但業績不好，在考核後向小明訴苦，並嘆氣指出自己不管如何努力，工資都只得 3.4 萬。一個月後，小明就離開了公司，下列何種理論最適合解釋小明的行為？
- (A)雙因子理論 (B)期望理論 (C)歸因理論 (D)公平理論

D

【經濟部/企管/109】

☆ 必考考點 15：行為學派的工作設計

1. 假定：
- (1) 工作不是既定的。
- (2) 人性為 Y 理論。
2. 原則：
- (1) 工作擴大化(job enlargement)
- (2) 工作豐富化(job enrichment)
3. 理論：工作特性模式(job characteristic Model, JCM, Hackman & Oldman)

2. 增加水平方向的工作內容，給員工增加了工作種類和工作強度，是屬下列何者？
- (A)工作輪調 (B)工作豐富化 (C)工作特性模式 (D)工作擴大化

D

【經濟部/企管/110】

版權所有，重製必究

◇ 必考考點 16：影響作用的來源/基礎

1. 法統權力(legitimate power)
2. 獎酬權力(reward power)
3. 威迫權力(coercive power)
4. 參考權力(referent power)
5. 專家權力(expert power)

25. 當球迷模仿一個專業運動明星的穿著與行為舉止時，則該運動明星對於這些球迷具有何種權力？ AB
- (A)專家權(expert power) (B)參考權(referent power)
(C)強制權(coercive power) (D)獎賞權(reward power)

【經濟部/企管/105】

◇ 必考考點 17：領導情境理論-領導權變理論

18. 關於費雷德·費德勒(Fred E. Fiedler)權變領導理論中「任務結構」之敘述，下列何者正確？ B
- (A)管理者對自己行為負責的能力與意願
(B)集體工作任務的例行性程度及可預測性
(C)管理者本身所具有的權力
(D)部屬對領導者信任與忠誠的程度

【經濟部/企管/112】

◇ 必考考點 18：控制的基本概念

版權所有，重製必究

7. 有關控制的管理功能，下列何者有誤？
- (A)控制包括將實際績效與績效標準做比較
 (B)控制包括採取管理行動來改正偏離或不當的標準
 (C)怎麼衡量比衡量什麼更重要
 (D)事後控制常採用財務績效做為衡量

C

【經濟部/人資/111】

◇ 必考考點 19：平衡計分卡



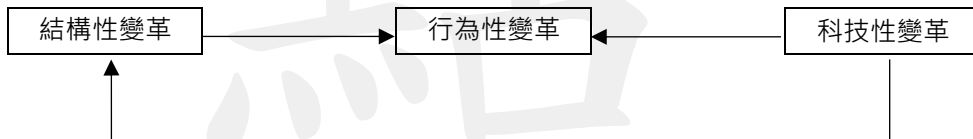
14. 哈佛大學教授 Kaplan 與 Norton 提出平衡計分卡(Balanced Scorecard)來衡量組織績效的策略控制系統觀念；請問「以市場調查發掘顧客需要多功能運動鞋，因此進行產品研發，並且提升品質與售後服務」是屬於平衡計分卡哪個構面的內涵？
- (A)內部流程構面 (B)財務績效構面 (C)顧客構面 (D)員工學習與成長構面

A

【經濟部/企管/110】

◇ 必考考點 20：變革的途徑

1. 結構性：指工作內容、方法、職權關係、協調機制的重新界定、劃分與調整。
 2. 行為性：改變成員的價值觀、態度與信念等。
 3. 科技性：指達成任務所需的工作流程、方法、設備及工具的導入、更新的活動與程序。
 4. 關係：



4. 根據 Kurt Lewin 的變革三階段觀點，為組織變革形成動機，增加驅動力，為下列何種階段之作用？
- (A)解凍(unfreezing) (B)改變(changing) (C)再凍結(refreezing) (D)約束力(restraining)

A

【經濟部/人資/109】

版權所有，重製必究

◇ 必考考點 21：激發並培育創新

一、人力資源

1. 致力於訓練發展(high commitment to training & development)
2. 高度工作保障(high job security)
3. 具創意的人員(creative people)

二、組織結構

1. 有機式組織(organic structures)
2. 豐沛的資源(abundant resources)
3. 高度內部溝通(high interunit communication)
4. 很小的時間壓力(minimal time pressure)
5. 工作與非工作的支持(work & nonwork support)

三、文化

1. 模糊的接受度(acceptance of ambiguity)
2. 不切實際的容忍度(tolerance of the impractical)
3. 低外部控制(low external controls)
4. 風險容忍度(tolerance of risks)
5. 衝突容忍度(tolerance of conflict)
6. 注重結果(focus on ends)
7. 強調開放系統(open - system focus)
8. 正向回饋(positive feedback)

1. 下列因素何者最不利於激發組織內的創新？
(A)彈性的工作時間與工作內容
(B)嚴格以每月業績進行員工考核
(C)容忍模糊與不確定性的組織文化
(D)接受組織內的意見衝突

B

【經濟部/企管/111】

◇ 必考考點 22：道德的四種觀點/準則

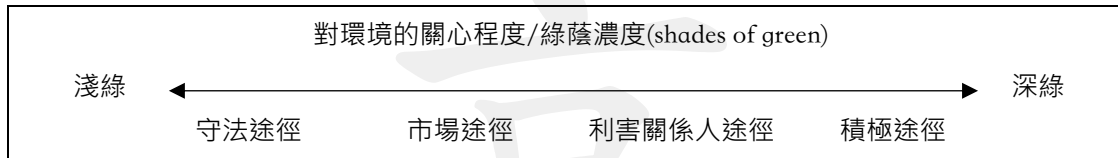
1. **功利觀(utilitarian view)**：管理決策完全以結果為基準，亦即為股東爭取最大利益。
2. **權利觀(right view)**：尊重與保護個人的自由與權利，包括隱私、良心、言論自由、合理程序或吹哨者告密等。
3. **正義觀(justice view)**：管理者要在遵循法律規範下，公正地實施與執行各項企業規則。
4. **整合的社會契約論(integrative social contract theory)**：決策應考慮實證和規範兩種因素，整合兩種「契約」：
 - (1) **一般社會契約**：允許企業營運界定可接受規則
 - (2) **特定契約**：界定可接受行為而存於社區成員間的一種契約

版權所有，重製必究

11. 某一公司因為經濟不景氣，營運欠佳，面臨裁員決策，公司高階管理者考慮的判斷取捨依據是裁掉少部分員工，可以保障大多數員工的工作權，而且能降低公司成本，讓企業持續營運。他的決策道德觀偏向下列何者？
- (A)權利觀點 (B)公平觀點 (C)功利觀點 (D)正義觀點

【經濟部/企管/110】

☆ 必考考點 23：組織綠化的途徑



20. 有關綠色管理之敘述，下列何者有誤？
- (A)認為透過技術創新可以抵銷環保費用的支出
 (B)是企業責無旁貸的核心義務
 (C)管理者了解且考慮該企業以及其作為對自然環境造成的影響
 (D)核心主張為企業應綠化公司的環境

【經濟部/人資/111】

☆ 必考考點 24：鑽石模型

企業的競爭力會受國內六個特性的影響。這些特性互動所形成的「鑽石」形結構，將影響企業在某個地理環境下，是否能發展出持續創新且進步的能力，如下圖：

15. 「瑞士是歐洲的小國，地理環境多山，市場小，但其隧道開挖之工程技術在全球市場上具有相當高的全球競爭優勢，雖然此產業在全球產業的比重不高。」此符合 Michael E. Porter 提出國家競爭優勢的「鑽石體系」(Diamond system)模式中哪項優勢？
- (A)相關產業與支援產業之表現優勢 (B)生產因素條件優勢
 (C)需求條件優勢 (D)企業的策略、結構與競爭對手優勢

【經濟部/企管/110】

版權所有，重製必究



11. 下列何者非全球化的驅力？
- (A)不同國家消費者需求特質愈趨相似
 - (B)全球搜尋與外包策略提昇營運效率，企業可以找到比本國更具低成本優勢之供應商
 - (C)各國政府對貿易管制愈高，限制愈多
 - (D)企業協調在不同國家的價值鏈活動，以因應全球競爭者在各地之競爭
- C
- 【經濟部/企管/106】
13. 霍夫斯德(Hofstede)文化構面中，關於不確定規避(Uncertainty avoidance)之敘述，下列何者正確？
- (A)不確定規避高的環境中，人與人之間的權力差距較高
 - (B)不確定規避高的環境中，會存在較多的法律、制度及條例
 - (C)不確定規避高的環境中，認為人與人之間是較為平等的
 - (D)不確定規避高的環境中，人們的思考較傾向長期導向，放眼未來
- B
- 【經濟部/企管/112】
8. 蘋果公司所生產的手機在全球銷售，研發、設計及行銷主要在美國進行，處理器的製造以及手機組裝則外包給海外公司。下列何者為蘋果公司所採用的策略？
- (A)跨國(Transnational)策略
 - (B)全球(Global)策略
 - (C)多國(Multi-Domestic)策略
 - (D)國際(International)策略
- B

【經濟部/企管/111】

版權所有，重製必究

☆ 必考考點 26：供應鏈管理-長鞭效應

- 一、**供應鏈的定義**(Charles & Stephen, 1998)：供應鏈為組織將其產品服務傳遞給其顧客的一種系統，供應鏈網路體系是由包括供應商、製造商、配銷商、零售賣場、消費者 之相互連結的組織或稱上下游顧客間所形成。
- 二、**供應鏈管理的定義**：以滿足客戶需求為目標，針對從生產地到消費地間所有貨物商品、服務及資訊的儲存與流動，進行規劃、執行及控制等作業的工作流程。
- 三、**長鞭效應**(Bullwhip effect, J Forrester)：又稱為「需求變異加速放大原理」，指零售端的微幅需求變化，經由配銷、批發一路到供應商有逐層放大之傾向，使企業對市場需求預測失準，導致庫存暴增。

21. 「需求變異加速放大原理」是美國供應鏈學者對需求資訊扭曲在供應鏈中傳遞的一種形象描述，意即零售端的微幅需求變化，經由配銷、批發一路到供應商有逐層放大之傾向，使企業對市場需求預測失準，導致庫存暴增。以上敘述稱為下列何者？
- (A)蝴蝶效應 (B) 80/20 法則 (C)莫非定律 (D)長鞭效應

D

【經濟部/企管/112】

☆ 必考考點 27：服務業管理-服務的特性

- 一、**定義**(Phillip Kotler)：指一方提供給另一方的任何活動與利益，屬於無形，與所有權無關，而且不一定要附屬在實質的產品上，其可獨立自行產生。
- 二、**特性**：
 1. **無形性**：服務可消費到，卻無法看到或擁有，不易評量服務品質。
 2. **不可分離性**：指生產與消費幾乎同時存在無法分割，雙方須在同一地、時間內完成服務，且顧客部分參與在生產過程當中
 3. **異質性**：服務是由人所提供，品質會因服務人員、消費者、日期的不同而異
 4. **易逝性**：指服務產能無法儲存，需求波動無法以存貨調節，產能調整彈性差

11. 一國服務業產值占比因開發程度而隨之提升。相對於有形產品，有關大多數服務所具有的主要特性，下列何者有誤？
- (A)易變性(Variability) (B)回應性(Responsiveness)
(C)不可分割性(Inseparability) (D)易逝性(Perishability)

B

【經濟部/企管/111】

版權所有，重製必究

◇ 必考考點 28：行銷管理-STP

1. 地理(geographical)：地區、縣市規模、人口密度、氣候
2. 人口統計(demographics)：年齡及生命週期階段、生活階段、性別、所得、世代
3. 心理(psychological)：生活型態、人格特質
4. 行為(behavioral)：購買時機、需要與利益、使用者狀態、使用頻率、忠誠性狀態、購買準備階段、對產品的態度、多元基礎

4. 若以消費者的教育程度作為公司主要市場區隔依據，屬於下列何種市場區隔變數？ C
(A)地理變數 (B)行為變數 (C)人口統計變數 (D)心理變數

【經濟部/企管/112】

◇ 必考考點 29：訂價策略

1. 市場滲透(market - penetration)：盡量將價格訂得很低，以贏得很大的市場佔有率。
2. 市場吸脂(market - skimming)：新產品剛推出時將價格訂得很高來榨取市場，隨時間經過再降價。
3. 成本加成訂價法(cost - plus pricing)：製造成本加上一定的加成(markup)。
4. 目標利潤訂價法(target return pricing)：以達到目標的投資報酬率回推價格。
5. 知覺價值訂價法(perceived - value pricing)：依據購買者的感受價值，而非產品的成本來訂價。
6. 價值定價法(value pricing)：對於高品質的產品收取公平的較低價格，以獲取忠誠的消費者。

6. 若遊樂園於旅遊旺季(如暑假)時提高門票價格，而淡季時提供較多折扣以吸引顧客，此遊樂園採下列何種訂價方法？ A
(A)認知價值訂價法(Perceived-value pricing) (B)流行訂價法(Going-rate pricing)
(C)滲透訂價法(Penetration pricing) (D)成本加成訂價法(Markup pricing)

【經濟部/企管/112】

◇ 可能考點 30：從 2024 研究所考題看重要時事(詳見高點國營正課、題庫班)

- 一、碳排放、淨零政策【成大企研】【中山公事】
- 二、ESG【中山公事】
- 三、資訊科技【中興企研】
- 四、雙首長制度【政大企研】
- 五、平台【政大企研】

版權所有，重製必究