

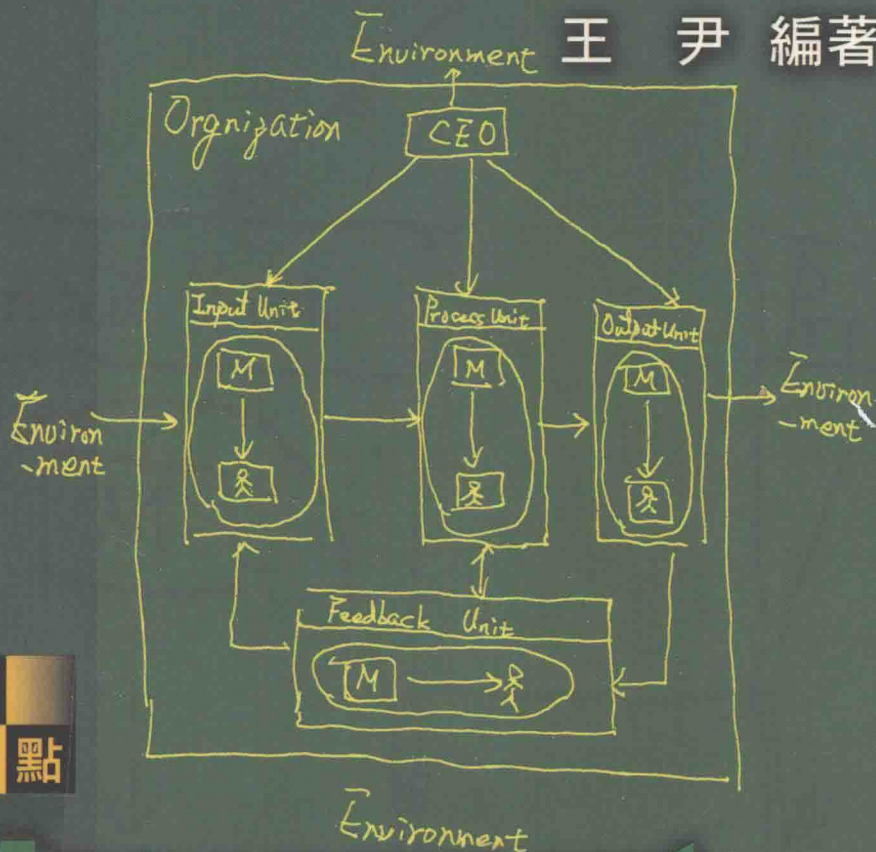


高點研究所考試入圍用書

管理學

經典題型解析 上

王 尹 編著



高

點

Management

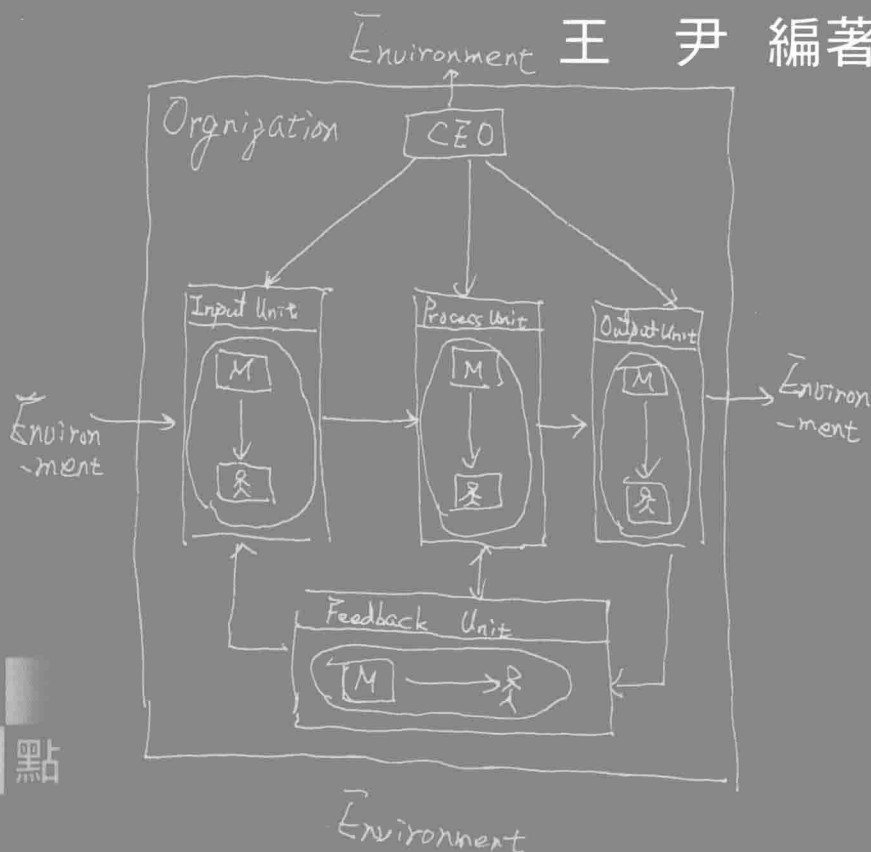


高點研究所考試入圍用書

管理學

經典題型解析 上

王尹 編著



高點

《高點致勝叢書系列》

管理學經典題型解析 (上)

編著者：王尹

出版者：高點文化事業有限公司

郵 撥：15834067高點文化事業有限公司

電 話：(02)2381-5766

傳 真：(02)2388-0876

網 址：www.get.com.tw

E-mail：publish@mail.get.com.tw

中華民國94年12月二版

行政院新聞局出版事業登記證局版臺業字第4833號

建議售價450元

著作權所有・翻印必究

M

957-814-598-5

一種從相信發展而來的關係

當你翻開這本書，開始體會高點的用心與誠懇，
你就已走進高點的大門，成為我們的朋友……
從這一刻起，我們的未來已經緊緊結合在一起。

不是對自己的未來深思熟慮的人，不會選擇報考研究所；同樣的，不是具備獨立思考判斷能力的人，不會選擇高點。因為“高點”的成立，不僅打破了補習班市場原本寡佔壟斷的局面，更在同業之間引起不小的震撼！我們扭轉了過去補習班「生產者導向」的觀念，由「消費者導向」的理念出發，提供這個市場一項完全嶄新的產品，從每一間教室桌椅的安排、燈光的規劃、空間及音效的設計，到每一套課程的排定、每一本書籍的編印，甚至字體大小、清楚的選擇，都是以「你的權益」為主要的考慮。我們最大的期望，便是這個市場中的消費者——考生們，能夠擺脫過去受制、忍氣吞聲的狀況，真正找到一個可以托付未來、並肩作戰的伙伴。

所以，只要你稍作觀察，一定不難體會：高點的每一個細節，都只有一個目的——讓你的努力發揮最大的效率。這套叢書，也是如此！！

●關於這套叢書

如何準備競爭激烈的研究所考試，每個人都有不同的意見，有人偏好考古題的歸納、整理，有人著重各科整體內容的研讀；高點以為，只有兼重理論基礎與實戰演練，才是最適當的方法，這套叢書從各科重要定理的整理說明，到近年重要考題的詳解以及未來命題趨勢的分析，鉅細靡遺，循序漸進的安排方式，讓你輕鬆著手，有系統地學習，相信會是你準備考試的最佳工具。

相信你是經過自己的判斷，才決定相信高點

我們也歡迎你提醒你的好朋友，讓他們自己來親眼看看，親身體會，然後，再自己決定要不要相信高點！

再版序

這本深刻觸動管理學學習者內心的書，果然在市場上獲得廣大迴響，本人也深感讀者驅策力量之強大，所以本版延續上版精髓，詳加校正，更加入94年度精采試題，並對上版書中甚有價值之練習題擷取出來，作為經典題及示範題，使本書更臻完善，期能獲得讀者持續支持與鼓勵，為登上MBA的高峰而努力不懈。

王尹 94.11

謹上

自序

將要登上MBA的高峰

所有學習管理學的人（不論是準備考試或從事實務工作），總在學完相關理論後，在心中升起一個巨大的問號，我到底學會了沒？如同學習理論強調的，失敗或成功經驗的體會（尤其是失敗的經驗）均能有助於能力的提昇，因此本書絕對是累積能力的試金石，協助管理學學習者最終在考試及工作時爆發出無限潛能，因為不斷練習本書例題所遭受的挫折感終將敵不過泉湧而來的成就感。

王尹老師用十數年來教學的心血，編製了這本市場上獨一無二的書，便是要告訴同學，當翻起這本書，勝利即將到來，但在各位到達MBA的高峰前，身為導師（Mentor）仍然要提醒各位：

(一)演練例題前，先運用每章前的  **觀念架構**，溫習曾經學習過的管理理論。

(二)閱讀每一個例題題目後，先別往下看，閉起眼回想一下當下的念頭是否和  **切入點**一致。

(三)拿起紙、筆先作答題大綱及草稿，若想不出個所以然來，再參考  **思考面**。

(四)再提筆作答，看看自己的答案是否能寫得比  **參考解答** 好。

(五)若準備時間有限，先練習【】標示的題目；因為這些是九十年後的各校精采考題，而行有餘力，也別忘了（）標示的考題，雖然年代較久，但也大多經典及精采。

最後願同學心想事成、法喜充滿，登上MBA高峰後，別忘了回頭看一下老師，因為老師永遠在各位背後支持著。

王尹 94.01

著作權／不容侵犯

下列文字爲著作權法之部分條文，仁人君子敬請自重，凡侵犯著作權者，必依法究辦。

《著作權法》第六章 權利侵害之救濟

■第八十七條

有下列情形之一者，除本法另有規定外，視爲侵害著作權或製版權：

- 一 以侵害著作人名譽之方法利用其著作。
- 二 明知爲侵害製版權之物而散布或意圖散布而公開陳列或持有者。
- 三 輸入未經著作財產權人或製版權人授權重製之重製物或製版物者。
- 四 未經著作財產權人同意而輸入著作原件或其重製物者。
- 五 以侵害電腦程式著作財產權之重製物作爲營業之使用者。
- 六 明知爲侵害著作財產權之物而以移轉所有權或出租以外之方式散布者，或明知爲侵害著作財產權之物意圖散布而公開陳列或持有者。

《著作權法》第七章 罰 則

■第九十一條

擅自以重製之方法侵害他人之著作財產權者，處三年以下有期徒刑、拘役，或科或併科新臺幣七十五萬元以下罰金。

意圖銷售或出租而擅自以重製之方法侵害他人之著作財產權者，處六月以上五年以下有期徒刑，得併科新臺幣二十萬元以上二百萬元以下罰金。

以重製於光碟之方法犯前項之罪者，處六月以上五年以下有期徒刑，得併科新臺幣五十萬元以上五百萬元以下罰金。

著作僅供個人參考或合理使用者，不構成著作權侵害。

■第九十二條

擅自以公開口述、公開播送、公開上映、公開演出、公開傳輸、公開展示、改作、編輯、出租之方法侵害他人之著作財產權者，處三年以下有期徒刑、拘役，或科或併科新臺幣七十五萬元以下罰金。

目錄

本書精華要點導引

「管理學」準備要領

Chapter1	管理概論.....	1-1
Chapter2	管理思想的演進.....	2-1
Chapter3	規劃及決策.....	3-1
Chapter4	正式組織結構.....	4-1
Chapter5	現代組織結構.....	5-1
Chapter6	工作設計.....	6-1
Chapter7	領 導.....	7-1
Chapter8	溝 通.....	8-1
Chapter9	控 制.....	9-1



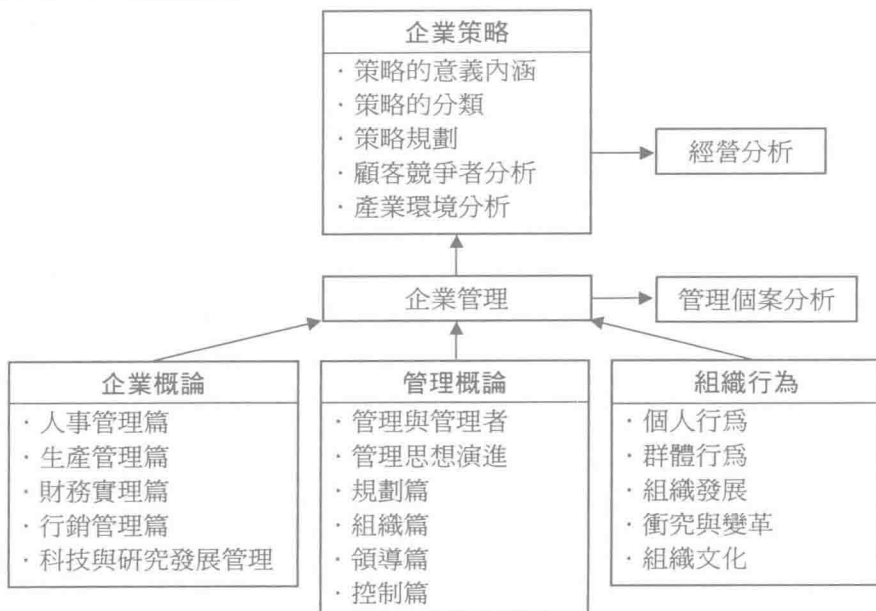
Chapter 1

管理概論

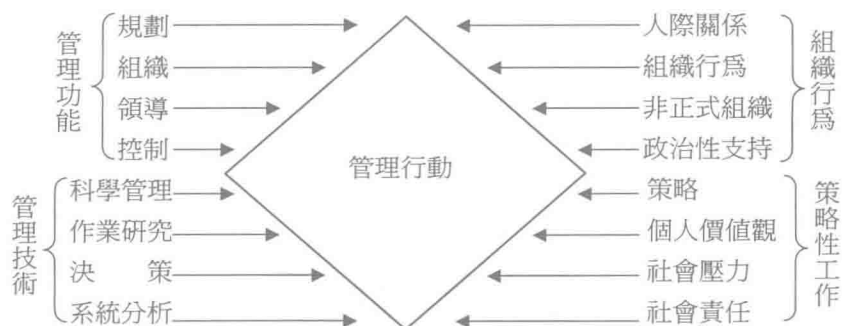


觀念架構

(一) 企業管理整體架構



(二) 管理者之工作 (Newman)



(三) 組織構成要素

策略面	結構功能面	系統面
Mckinsey Hardware S • Strategy • Structure • Systems Software S • Skills • Staff • Style • Shared Value	Hodge & Johnson • 人員 • 工具設備 • 共同目標 • 責任關係 • 協調功能	• Input • Process • Output • Feedback

(四) 組織績效 (Organization Performance)

	效率	效果
重點	資源的使用率 (Resource Usage)	目標的達成率 (Goal Attainment)
基礎	著注於手段 (Means)	著重於目的 (End)
追求結果	最低的資源浪費 (Low Waste)	最高的目標達成率 (High attainmentf)
Peter Druker的說法	把事情做對 (Do the thing right)	做對的事情 (Do the right thing)
公式	效率 (Efficiency) $\left(\frac{\text{產出 (Output)}}{\text{投入 (Input)}} \right)$	效能 (Effectivneess) (預定目標—實際目標)

(五) 管理功能 (Management Functions) 及業務功能 (Business Functions)

Anthony	Planning→Controlling
行政三聯制	Plan→Do→See
一般說法	Planning→Organizing→Leading→Controlling
Fayol	Planning→Organizing→Command→Conrdination→Controlling
Glueck	POSDCoRB
許士軍	規劃→組織→領導→用人→溝通→激勵→控制

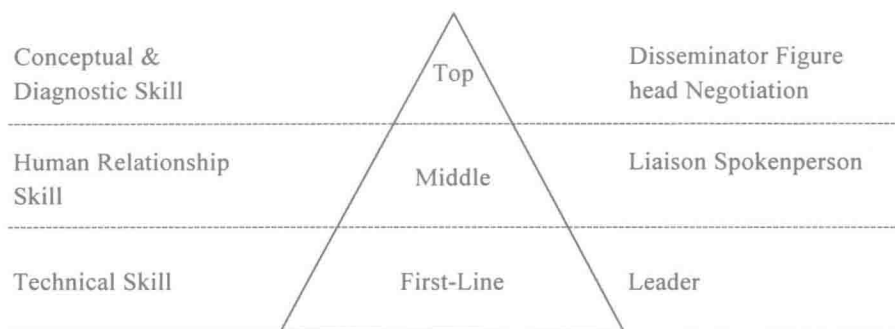


管理功能和組織層級

Mahoney, Jerdee和Carroll(1965)

	planning	organizing	leading	controlling
Top Manager	28%	36%	22%	14%
Middle Manager	18%	33%	36%	13%
First-line manager	15%	24%	51%	10%

(六) 管理才能 (Katz) 管理角色 (Mintzberg) 和組織層級



(七) 管理績效和組織績效 (Koontz & O'Donnel)

組織績效 { 管理績效 ← 象徵觀點 (Symbolic View)
非管理績效 ← 全能觀點 (Omnipotent View)



經典題

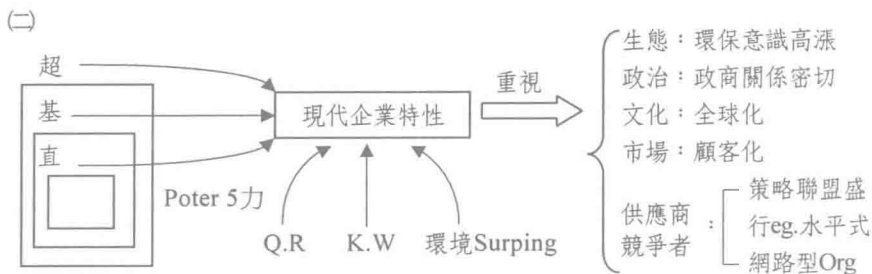
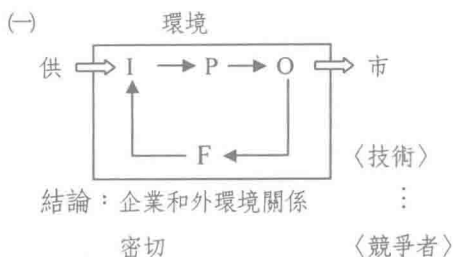
• 例1 •

組織為開放性系統，深受外在環境的影響。試問目前企業經營所面臨重要的環境因素有那些？經營者應該如何回應？（25%）

【政大企研甲組】

● 切入點：分析目前影響組織營運的因素，並據以提出組織對應的策略。

思考面：



參考解答

(一)環境乃是指一切存在於組織之外，而將影響組織運作的機構或個人的力量，如下圖所示，環境可分為間接環境（Indirect Environment）和直接環境（Direct Environment）。間接環境是組織所處系統一般狀態，如經濟、科技、政治法律社會文化等。直接環境則是指直接和組織進行資源和資訊交換的機構或個人，如顧客、員工、供應商、競爭者、潛在進入者等。



(二)目前企業營運所面臨的重要環境因素分述如下：

1. 資訊科技（Information Technology）的發展：資訊科技的發展使得組織與顧客間或是與其他組織間溝通管道的形式大為改變，使

得組織從事資訊交流時得以兼顧資訊的深度（Richness）和廣度（Wideness），而不必像過去一樣必須在兩者之間有所取捨。

2. 知識工作者（Knowledge Worker）的興起：隨著知識工作者的興起，組織中關鍵的生產因素從「機器設備」再次回到「人」身上，而知識成為組織生存發展的基礎，唯有善用並不斷創造知識，組織才能常保優勢。
3. 競爭基礎的改變：過去企業的營運強調效率，因此企業在成長的過程中不斷的大型化和多角化，以追求規模經濟（Economies of Scale）和範疇經濟（Economies of Scope）。但在講求時基競爭（Time-based Competition）的今日，彈性、速度和效果的追求才是企業生存之道。
4. 大量客製化（Mass Customization：Pine）的來臨：顧客不在滿足於過去企業所提供的少樣多量的標準化產品，轉而要求更加個人化、差異化的商品，過去行銷中的市場區隔也有的新的定義，因為每一個顧客都是一個單獨的市場區隔。除了與眾不同外，顧客還要求價廉物美，因此現今的企業必須同時兼顧低成本和差異化。因為，唯有低成本才能打敗競爭者，唯有差異化才能吸引消費者。
5. 社會意識的覺醒：近年來環境保護、勞工權益等議題逐漸為社會大眾所關注，而要求企業善盡社會責任的呼聲四起。因此，企業如何在基本的經濟、法律責任外，尋求有助於社會整體發展的行動，也是這股浪潮下企業所該深思的面向。

（二）在上述的環境因素下，企業可有以下作為，以回應環境的種種變動：

1. 組織結構重整：在資訊科技的協助下，過去組織中中階直線（Middle Line）所扮演資訊中繼站的角色漸漸式微，組織的溝通管道不再是透過層層節制的官僚系統和指揮體系，因此這樣疊床架屋得來的金字塔也沒有存在的必要。組織必須進行減肥計畫（Downsizing），以加快資訊往返交流，讓基層員工得以獲得資訊，迅速反應外在環境的變化。正如Peters & Waterman在其名著

追求卓越（In Search of Excellence）中所說的卓越的組織其人事必然精簡（Simple form; Lean staff）。

2. 知識管理（Knowledge Management）：根據Oracle的定義，「知識管理乃是創造、管理和應用企業智慧資本的系統、程序和態度的綜合體」。正如Peter Drucker所言，知識將取代土地、資本和勞動，成為最關鍵的生產資源。組織中的知識必須不斷的被創造（Creation）、編碼（Coding）、分享（Sharing）、擴散（Diffusion）和更新（Renewal），才能進而使組織不斷產生創新性產品。然而，知識管理的焦點並不在知識本身，而在於如何有效運用知識，因此知識管理需要組織多方的配合，如知識導向的組織結構、資訊科技的協助、誘因機制的設立、高階主管的支持與承諾等。
 3. 顧客關係管理（CRM）和供應商鏈管理（SCM）：在大量客製化的時代，唯有透過資料倉儲（Data Warehousing）和資料採礦（Data Mining）等技術，瞭解顧客需求型態，甚至在顧客尚未想到前，就洞悉其需求，提供個人化的產品。而為了能夠在生產個人化商品的，同時仍保有規模生產的優勢，就必須仰賴電腦輔助設計（CAD）、電腦輔助製造（CAM）、甚至是電腦整合製造（CIM）等系統的應用，甚至進行供應鏈管理（SCM）、及時存貨系統（Just In Time, JIT）均是必要的作法。
 4. 承擔社會責任：這已是一股沛之莫然能禦的趨勢，但企業獲許可以緣由行銷（Cause-related Marketing）的觀念來作為企業承擔社會責任的平衡點，亦即尋找一個與企業產品或服務相關的社會議題，並使二者相互結合，以提高顧客對企業的好感和認同，進而增加購買行為。緣由行銷讓我們可以社會反應（Social Responsiveness）的現實觀來取代社會責任（Social Responsibility）的道德觀，對企業和整體社會都不啻是一個創造雙贏的方式。
- 四在現今渾沌（Chaos）的世界中，很多人以為企業只能束手無策的任憑環境處置，其實只要能夠由過去的負向管理轉變為正面擴大效應管理、利用知識管理、顧客關係管理等技術，及早創造出正向的自

我加強循環效應，把握每一次市場變動的定著點，並從經驗中記取教訓吸收經驗，相信組織能享有可持久的競爭優勢（Sustainable Competitive Advantages: Michael Porter）。

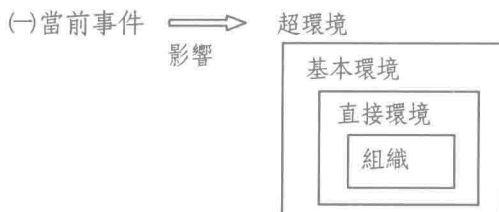
• 例2 •

具體說明當前影響組織管理的環境因素，並說明組織如何有效地回應環境因素的衝擊。（25%）

【政大企研】

✎ 切入點：分析台灣的環境因素及運用。

✎ 思考面：



(二) 針對基本環境→Megamarketing。

針對直接環境→Duncan 9種環境管理手段。



參考解答

(一) 以企業而言，其所依存的外在環境，可分為基本環境，如：文化、政治、經濟等；及直接環境：如市場競爭、供應商等，其中影響目前台灣的環境因素有政治、經濟及法律等。

1. 政治因素：在國內由於新政府成立不到一年，在國會未能占有多數席次，加上在野聯盟的杯葛，新政府一直不能提出有效政策。
2. 經濟因素：由於美國經濟景氣逐漸轉壞，大盤指數持續下滑，而台灣產業多以外銷美國市場為主，因此深受美國市場景氣影響。
3. 在亞洲四小龍中，唯一台灣與新、韓、港際遇最不同處在於「台海關係緊張」，因此新政府的「大陸政策」也影響產業甚鉅。

(二) 以上的內憂外患使台灣企業莫不急於尋求解決之道，而常見的組織有效回應環境衝擊的作法有許多，綜合來說，便是運用傳統行銷4P

(Product, Price, Place, Promotion) 加上2P (Politics Power, Public Relationship) 來改變基本環境。

1. 緩衝 (Buffering)：降低及吸收外在環境的衝突，例如：存貨。
2. 平衡 (Smoothing)：針對市場，平衡環境對組織的影響，讓市場供需接近。
3. 預測 (Forecasting)：針對市場，供應商和顧客詳細估計環境對組織的衝擊，即改變產能接近市場需求。
4. 定額分配 (Rationing)：根據某些優先順序，將產品或服務分配給顧客，屬事後分配法。
5. 定契約 (Contracting)：針對供應商與市場，用定約的方式來減少投入或產出的不確定性，含法律契約、社會契約、心理契約等。
6. 選拔委員 (Co-opting)，又稱勾結：吸收對組織穩定性有幫助的人，較被動的方法。
7. 合併 (Coalescing)，又稱聯結：和對自己有影響的組織聯結，例：策略聯盟。
8. 廣告 (Advertising)：針對市場及消費者，改變消費者的觀感、塑造形象或刺激需求。
9. 委員會 (Committee)，又稱第三者群體：結合有影響力的人來改變環境，較主動。
10. 訴願 (Lobbying)：利用第三者或有力人士遊說，以達目的。

• 例3 •

一位管理者要注意什麼環境變化？為什麼？（10%）

（朝陽企研）

● 切入點：組織的四個層次環境。