

郵政升資專用書

最新企業管理

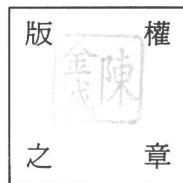
(含概要・大意)Q & A

陳金城◎編著

- ※重點整理・概念清晰
- ※名詞精選・解說詳盡
- ※附近年相關試題與解析



千華數位文化
Chien Hua Learning Resources Network



最新企業管理（含概要、大意）Q&A

編著者：陳金城

發行人：廖雪鳳

登記證：行政院新聞局局版台業字第 3388 號

出版者：千華數位文化股份有限公司

地址／台北縣中和市中山路三段 136 巷 10 弄 17 號

電話／(02)2228-9070 傳真／(02)2228-9076

郵撥／第 19924628 號 千華數位文化公司帳戶

千華公職資訊網：<http://chienhua.com.tw>

E-Mail：chienhua@chienhua.com.tw

法律顧問：呂沐基 律師

編輯經理：甯開遠

執行編輯：張嘉珍

校對：蔡瓊微・陳秋帆

排版：劉圭芬

出版日期：2007 年 01 月 第二版／第三刷

本教材內容非經本公司授權同意，任何人均不得以其他形式轉用（包括做為錄音教材、網路教材、講義等），違者依法追究。

・版權所有・翻印必究・

本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司更換

編輯說明

～本書內容最完整、企管概念最新穎～

一、範圍廣闊，無標準教科書，準備相當困難：

「企業管理」一科對於參加各種考試的考生而言，始終有「見樹不見林」無從準備、令人頭痛的感覺。因為市面上並沒有標準版的教科書，而出題範圍卻幾乎未曾限定在「企業管理」專家、教授或出版社所出版的單一本書籍內；且又常出現一些在當代的熱門書刊或雜誌裡面所談論的概念；復又因考試題目越來越靈活。故想要在本科獲取高分，著實不容易。

二、企管新名詞推陳出新，考生無從蒐集，全面研讀：

最近這幾年來，頻頻出現一些新的企管名詞，有些即使過去在某些「企業管理」考試用書裡或許出現過，但都只是輕描淡寫。現今更因時勢演變的關係，這類名詞已有新的詮釋，市售考試用書卻未加以訂正，而考生大多數非本科系畢業生，當然有所不知，也往往因此而造成考試成績不理想，卻渾然不知。

三、市售特考、升等考、高考、普考等考試用書，年久失修：

翻閱絕大部分市售的「企業管理」考試用書，可以發現其內容仍停留在「傳統企業管理概念」領域裡打轉，因此，書中所列題目大多數為已經考了幾十年「老掉牙」的題目，考生若真能熟背其中所有內容，想「背多分」，恐將大失所望，因為老題目現在幾乎很少會再被拿來出題。

四、本書針對以上缺點，將企管用書注入新解，大幅翻新：

本書針對各類考試特性，經比較分析，為兼顧各種不同種類的考試及不同等級、程度的考試需要，除淘汰大部分不會再考的「老掉牙」題目外，並依內容性質，分別在各章節中放入各種深淺不同程度的題目，更加入其他用書很少涵蓋的「當代企業管理新知」Q & A，並在各章之後，特別增列「解釋名詞精選」，期能使考生獲得最新、最完整的企管概念，以應付變化多端的新式考題。

敬· 祝 金 榜 題 名

編者 謹識

目 錄

⌘ 第一篇 企業管理導論／1

第一章	經營體制、環境與企業活動概述	3
第二章	企業基本概念與企業組織	28
第三章	管理理論	59

⌘ 第二篇 管理功能／79

第一章	規 劃	81
第二章	組 織	103
第三章	領 導	146
第四章	控 制	203

⌘ 第三篇 企業功能／235

第一章	人事管理	237
第二章	財務管理	287
第三章	生產管理	321
第四章	行銷管理	362

⌘ 第四篇 當代企業管理新知／401

第一章	企業文化、社會責任與管理道德	403
第二章	組織發展、變革與創新	422
第三章	企業整體經營與管理	446
第四章	企業政策與策略	467

(2) 目錄

第五章 企業資訊系統、電子商務與物流.....	505
第六章 國際企業管理.....	532

附 錄 歷年試題與解答／547

◎八十二年	電信、水運 民航、公路	升資試題（員級晉高員級）.....	547
◎八十二年	電信、水運 民航、公路	升資試題（佐級晉員級）.....	548
◎八十三年	交通部電信總局暨所屬機構 現職業務服務員暨建（技）教員佐	任用資格試題.....	548
◎八十三年	交通部電信總局暨所屬機構 現職業務服務員暨建（技）教員佐	任用資格試題.....	549
◎八十四年	電信人員特考試題.....		549
◎八十四年	電信升資試題（士級晉佐級）.....		550
◎八十四年	電信升資試題（佐級晉員級）.....		551
◎八十四年	電信升資試題（員級晉高員級）.....		552
◎八十四年	郵政／公路升資試題（員級晉高員級）.....		553
◎八十四年	郵政升資試題（士級晉佐級）.....		554
◎八十七年	郵政／公路升資試題（員級晉高員級）.....		556
◎八十七年	郵政／公路升資試題（士級晉佐級）.....		558
◎九十年	郵政／公路升資試題（士級晉佐級）.....		560
◎九十二年	公路升資試題（佐級晉員級）.....		561
◎九十二年	港務升資試題（佐級晉員級）.....		564
◎九十二年	鐵路升資試題（佐級晉員級）.....		565
◎九十三年	郵政升資試題（士級晉佐級）.....		566
◎九十三年	郵政升資試題（佐級晉員級）.....		566
◎九十三年	郵政升資試題（員級晉高員級）.....		566
◎九十四年	鐵路／公路升資試題（員級晉高員級）.....		568
◎九十四年	鐵路／公路升資試題（佐級晉員級）.....		569
◎九十四年	鐵路／公路升資試題（士級晉佐級）.....		569

第一篇

企業管理導論

第一章 經營體制、環境與 企業活動概述

Q & A精選

一、請說明三級產業之劃分基礎及內涵。

答：產業結構的演進內容，通常以三級產業來加以劃分：

- (一)**第一級產業：**係指提供農、林、漁、牧、礦產品的經濟活動為主，這些產品係未經過製造加工的基本天然素材，常是民生的必需品。作為一級產業的農漁牧礦業，係在提供二級產業（工業）所需的原物料，其生產活動有賴於天然資源的稟賦（endowment）、與環境氣候的配合條件，生產條件較為依賴勞動力、與自然環境條件。
- (二)**第二級產業：**將第一級產業之原物料經過適當的技術加工，改變其材料性能、或予以組裝後，常能創造出更高的使用價值，則被劃歸為第二產業。第二級產業係在生產消費品或工業用品的工業（製造業），需要運用較多樣化的技術、不同素質的人力與各種生產設備，產品的產量與品質相對可以控制，但經營規模通常需要較大，資金需求也就相對較高。
- (三)**第三級產業：**第三級產業係指從事產品買賣或提供專業服務為交易內容的服務業。則需仰賴相對多數的專業人力，經營的規模則因為不同的服務內容而有很大的差異。

二、請說明為何會出現「產業聚落」之現象？「產業聚落」現象的出現，對在該聚落之企業活動所出現的影響為何？

答：茲依題意分述如下：

- (一)影響經濟成長的力量，除了先天給定的地理位置、或是先天的當地資源之

外，有愈來愈多的區域發展係因某一特定產業的快速發展後，帶動其上下游產業與週邊支援產業進駐同一地區，以發揮較佳的企業間合作效能，而形成所謂的產業聚落（industry cluster）發展現象，科學園區的設立便是最明顯的例子。

(二)地區經濟的發展歷程，需要吸引企業持續投資，累積相當複雜而多元的資源，進而造成當地產業聚落的形成與發展。產業聚落係由眾多企業所構成，每一企業分別擁有不同的經營內容與企業機能，並且逐漸與其他企業形成合作或競爭的關係。產業聚落的形成，不僅能帶動產業的競爭力，也能提供許多的就業機會與新形態的交易機會，成為推動當地經濟發展的主要力量。

三、請說明企業創造價值之基本概念為何？

答：企業創造價值的基本概念在於滿足消費者的需求，而關鍵做法便是提供消費者更好的產品或服務，包括：功能創新、品質可靠、價格低廉、感受親切、或具親身體驗效果之產品或服務。消費者藉由這些產品或服務，獲得更高的滿足感，當然願意付出更高的代價，企業便能從中獲取更多的經營利益。

四、請說明企業價值創造活動所需之投入要素為何？這些投入要素，那些屬於實體資源，那些屬於非實體資源，那些屬於人力資源？

答：企業的投入要素，可以簡單的以 6M 來表示，亦即人力（Manpower）、資金（Money）、材料（Materials）、設備（Machinery）、方法（Methods）、與管理（Management）等六項要素。這些投入要素之中，有關材料、設備與資金等，因為是有形的實體，而被稱為實體資源（tangible resource）；至於方法與管理知識，則因為是無實際形體，而被稱為非實體資源（intangible resource）；至於人力，則為兩者兼具的綜合體，稱之為人力資本（human capital）。

五、請說明企業活動的「生產力」（productivity）為何？生產力變化，會如何影響到企業的經營績效？

答：由於每一企業的價值創造方式不盡相同，即使採用相同的技術、設備、或生產相同的產品，也會因為不同的經營想法、不同的決策形態、與不同的管理行為及運用不同的實務程序，使得企業的管理制度與價值創造流程不同，使企業之間出現顯著的差異。因此，「生產力」一詞，簡單的說，生產力即為產出與投

入的比值；當假企業與乙企業運用相同的投入，但是甲企業有較高的產出，則甲企業的生產力較乙企業來得高；若兩企業有相同的產出，則運用較少投入者的生產力較高。通常，生產力較高的企業，最終的經營績效必然較佳。

六、企業提供消費者所需的產品或服務，請區分「產品」與「服務」的差異？

答：企業的產出通常可以分為產品或服務兩種類型。產品，是有形的、可以儲存的，生產者可以事先完成生產，等候消費者選購；服務，則是無形的、無法儲存的，產出程序與消費同步進行，消費者從服務的過程中體會到服務品質的高低、與是否及時滿足消費者需求。由於消費者需求的多元化發展，產品與服務之間的結合程度愈來愈緊密，而且隨著需求內容專業化程度的提升，服務佔產出價值的比重也愈來愈高。不論是產品或服務，都是為滿足需求力的效用為目標，提供產品或服務的企業也從中實現經營利益。

七、企業從事的活動項目甚多，依據 Porter (1985) 所指出的「價值鏈」(value chain) 之觀點，將企業活動區分為兩大類，請說明這兩大類型的活動項目為何？並說明企業內創造經營價值活動的內涵？

答：茲依序說明如下：

(一)企業經營之價值鏈觀點，用於解析企業在經營活動所需的資源投入、轉換與達到消費者滿意之過程，並討論此一過程中所執行的企業內價值活動。在此一架構中，企業創造經營價值的活動，可以分為二類：

1. 主要活動 (primary activities)，包括企業所投入資源的後勤活動、生產製造活動、產出之後勤處理活動、行銷與業務活動、以及售後服務活動等。
2. 支援性活動 (support activities)，包括對於各項投入要素的採購活動、技術研發活動、人力資源的活動、與企業營運基礎活動等。

(二)所有的價值活動的總和，將構成企業提供產品或服務的成本 (cost)，而透由所提供產品或服務在供需雙方的交易中實現價格 (price)，成本與價格之間的差距便成為企業所實現的利潤 (profit)，由這三者的關係可以了解，企業若欲擴大其利潤空間，一則可以透由降低投入成本、提高轉換效能兩方面，降低其提供產品或服務的成本，二則可以透由提高需求力的滿意度而提高價格，或謂消費價值 (value) 的提升而產生較高的利潤空間。

簡單的說，由價值鏈觀點出發，企業存在的基本邏輯便是希望其所創造的價值高過其價格（ $\text{value} > \text{price}$ ），而其價格高過於成本（ $\text{price} > \text{cost}$ ）。由於科技的進步、與社會環境的持續變遷，消費者需求的內容也隨之轉變，若能有效調整所提供的產品或服務的方式，創造更高的消費者滿意度，企業便能創造更高的經營價值。

八、何謂創新經營模式（new business models）？試舉例說明之。

答：所謂創新經營模式，係指企業採取不同的價值活動組合與搭配方式，以提高資源轉換的效率，從而提升客戶的價值，創造企業的利潤。個人電腦產業中領導者，戴爾電腦（Dell Computer），係採取「直銷模式」（direct model）（亦即：建立起直接向消費者銷售的直銷模式，將進貨與出貨間之各項作業高度整合，創造出最快的產品配送時效），而改變了早期個人電腦產品的銷售「透過專業的加值型經銷商」銷售的流程（該方式導致個人電腦產品價格高昂、產品普及速度緩慢），戴爾並因為該公司的高營運效能而持續擴張市場規模。由於營運模式的創新、也為消費者帶來最高價值，目前已經躍升為全球最大的個人電腦廠商。

九、交易活動進行之前、中、後，交易的任一方為促成交易而發生某些成本，通常稱之為交易成本。請說明交易成本的意義。為何會出現市場機制失靈之現象？又交易成本分為那些類型？

答：茲依題意分項說明如下：

- （一）**意義：**現實世界的交易過程中，會出現不具備交易價值效益的「非生產性成本」稱為「交易成本」（transaction cost）。析言之，所謂交易成本係指促成交易發生的攸關成本（relevant cost）。有些可以計量、有些卻無法量測，交易的任一方都會為促成交易而做出某些行為，伴隨這些行為的成本，概念上通稱為交易成本。易言之，交易成本，是指與交易之產品或服務及價格無關與取得交易資訊、確保交易進行有關的非生產性成本。
- （二）**出現市場機制失靈現象之原因：**若交易成本太高，會使得交易的任一方延遲交易決策，甚至規避交易的進行，以免在資訊不足的狀態下蒙受額外的損失。一旦交易的任一方延宕交易進行，就出現市場機制失靈（market failure）現象，也就是交易雙方無法在市場機制的引導下，完成交易行為。所以，交易成本的存在會降低市場機制的效率。

(三)類型：依據性質的不同，交易成本可以分為：

1. 買賣雙方進行交易之前的搜尋成本（searching cost）。
2. 買賣雙方展開交易行動之議價成本（bargaining cost）。
3. 為交易而簽訂契約所產生的契約成本（contracting cost）。
4. 交易中的執行或監督成本（execution or monitoring cost）。
5. 出現違約交易時的違約成本等。

這些成本的出現，與交易的產品或服務之價格無關，與取得交易內容之相關資訊、確保交易進行之行為有關，稱之為「非生產性成本」。

十、何謂創業？何謂創業家？創業家是推動新事業發展的關鍵人物，創業家能夠成功的創立新事業的行為，往往伴隨著某些獨特的精神與工作態度，又謂之創業家精神，請說明創業家精神的內涵與構成要素為何？

答：創業係指將創新產品或新服務價值的想法付之實現的過程。推動此一過程的人，稱之為創業家（entrepreneur）。創業是推動經濟發展的主要動力，也是經濟社會中不斷出現各式創新產品或服務的主要來源。推動創業活動，需要有獨特的眼光，能觀察出社會大眾的新需求，並擁有相關的知識能力來滿足新需求，此外，還要能匯集創業所需的資源，才能逐步展開具有新價值的創業工作。

創業家通常會積極的面對各種問題，運用各種方法尋求解決問題的具體對策，而不會任憑問題持續存在。所以，創新求變、永不滿足、堅持到底、拓荒冒險與旺盛的鬥志等工作態度與精神及積極主動的面對問題、解決問題，被稱為創業家精神（entrepreneurship）。企業不論規模大小，都需要此類的工作態度與精神，才能避免問題的一再出現、或持續延宕無法解決，造成莫大的損失。創業家精神，也被視為積極面對問題、解決問題的處事態度與行事風格之代稱。

十一、請依所知，說明一個創業家必須具備的獨特行為能力有那些？

答：任何的企業活動都會伴隨著相關的風險因素，創業活動也是如此。因而創業家的特質乃成為克服創業風險的要素。由於創業活動可能是「無中生有」的過程，需要面對不可測的未來，因而創業家需要具備下列某些獨特的行為能力：

- (一)強烈的使命感。
- (二)適度的風險偏好。
- (三)追求成功的自信心。

(四)旺盛的活動力與實現理想的熱情。

(五)推測未來發展之前瞻性觀察力。

(六)良好的資源與人力之組織能力。

十二、何謂經濟景氣對策信號？我國的經濟指標為那些？各個景氣燈號所代表之意義為何？試分別說明之。

答：茲依題意分別說明如下：

- (一)經濟景氣對策信號係各國政府依據相關的經濟發展指標，選擇與當地經濟結構有關的項目，予以彙整編制，以利於推測未來一段期間的景氣發展狀況，作為採取必要的財政金融政策的參考依據。
- (二)我國為進出口貿易依存度相當高的國家，為兼顧國內外經濟環境變動對我國未來一段期間景氣變動的可能影響，選擇了九項經濟指標，彙編為台灣地區經濟景氣對策信號，並定期公布。這九項經濟指標，包括貨幣供給、放款金額、票據交換金額、製造業新接訂單指數、海關出口實值、工業生產指數、製造業成本存貨率、股價指數、非農業部門就業人口等。
- (三)行政院經濟建設委員會定期整合上述經濟指標，予以轉換成為常見的各種景氣訊號，並以紅燈、黃紅燈、綠燈、黃藍燈、藍燈等指標表示。各個燈號所代表的意義，如下：
 1. 紅燈：顯示景氣過熱，政府將會採取緊縮措施，使景氣恢復正常。
 2. 黃紅燈：顯示景氣轉熱或趨穩，紅燈轉黃紅燈時，不宜繼續緊縮；綠燈轉為黃紅燈時，則不宜採取進一步的促進成長措施。
 3. 綠燈：顯示景氣穩定，政府將會採取促進成長的財金措施。
 4. 黃藍燈：顯示景氣轉穩或衰退，黃藍燈轉為綠燈時，不宜繼續擴張；藍燈轉黃藍燈時，宜採取進一步促進成長措施。
 5. 藍燈：顯示景氣衰退，政府將會採取強力促進成長之財金措施。

十三、說明各類民間參與公共建設的模式？

答：(一)BOT (Built-Operation-transfer)：為「興建－營運－移轉」之簡稱。係指政府將部分公共工程建設，採取「興建－營運－移轉」方式，由民間企業出資興建、營運、並在經過某一段特許經營期間之後，將所有權轉移至政府。台灣高鐵即是採取此種方式進行。此為國際間一般民間參與公共建設最普遍採用之模式。

- (二)ROT (Rehabilitate- Operation-Transfer)：由政府委託民間機構，或由民間機構向政府租賃現有設施，予以修復、擴建或整建後並為營運；營運期間屆滿後，營運權歸還政府。通常老舊之公共設施係採此種方式辦理。
- (三)BOO (Build-Own-Operate)：由民間自行覓土地籌資規劃興建，並不限期營運，無須將資產移轉給政府。
- (四)BT (Build and Transfer)：由政府規劃請民間籌資興建，建設完成後再出政府一次或分期償付建設經費。
- (五)OT (Operate and Transfer)：政府將已興建完成之公共建設委託民間機構於一定期間內經營，即所謂「公辦民營」或「公有民營」。
- (六)BTO (Build-Transfer-Operate)：由民間機構籌資興建公共建設，興建完成後先將資產移轉給政府，再由政府委託該民間機構經營一段期間。
- (七)BLT (Build-Lease-Transfer)：由民間機構投資興建公共建設，完工後租給政府使用，租期屆滿後將該資產移轉給政府。
- (八)BL (Build and Lease)：由政府興建公共建設，完工後租予民間機構使用，例如港灣碼頭建設。
- (九)TOT (Transfer-Operate-Transfer)：政府將營運中之公共建設（如高速公路或電廠）移轉給民間機構經營，民間機構以營運期間預估現金流量所計得之總收入，按一定比例一次支付給政府權利金，經營期間收費所得歸民間機構，在營運期間屆滿後，民間機構再將資產移轉給政府。

十四、試從企業經營之「利益攸關群體」(stake holders) 角度，說明社會文化環境對企業經營之影響。

答：企業經營之「利益攸關群體」包括企業的員工、股東、消費者、供應商、與競爭者，茲分別說明如下：

- (一)消費者：社會大眾對產品或服務之內容的期待與要求，必然會引導當地企業所提供的商品或服務的內容與品質，更將直接影響當地市場經營的企業行為。消費者需求之品質特性，對企業活動的影響層面甚巨，一旦企業無法在品質上滿足當地消費者的需求，即無法在當地市場存活。
- (二)股東：股東出資購買公司股票而期望獲利的態度，會影響企業經理人的決策方向。例如多數股東期待能夠很快的看到投資報酬，企業經理人只好尋求短期獲利機會，以快速的凸顯經營能力。但是，過度追求短期獲利，可能會損及企業長期經營的獲利表現。反之，股東只重視最終的經營績效而

不理會經理人行爲的正當性，也可能引導經理人擅權與出現違反正當公益良俗之行爲。由於出資股東的終極目的就是創造投資利得，但是透過那些途徑實現投資利得，卻需要透過經營團隊的努力，因而，股東的行爲與態度，也直接影響企業行爲。

(三)員工：員工是實際推動各項企業活動的人。工作能力、意願、態度、習慣、價值觀等，對企業營運績效的高低皆有直接的影響。企業對於員工，需要提供必要的教育訓練，包括工作技能與態度的養成。社會大眾的價值觀與行爲習性，只是改變企業行爲的一部分，價值觀與行爲習性愈接近企業的要求，企業內部提供的教育訓練負擔就可以大幅度降低。

(四)供應商：供應商是提供企業所需多項投入要素的人。投入要素品質的高低，與當地供應商的行爲習性或價值觀關係密切。若當地的供應商經營者都是重承諾的人，能充分實現所承諾的內容，則企業的投入品質就易於掌握，用於監控供應商供應品質的成本也可以大幅降低；若當地的生活習性，是喜歡貪小便宜，供應商經營者便可能透過偷工減料的方式，達到貪小便宜的目的，而企業就需要付出相當高的代價來監控供應商的行爲。所以，地區的社會文化環境除了對供應商的行爲產生影響之外，也將影響企業投入要素的品質。

(五)競爭者：競爭者為提供各種類似功能的商品供應當地市場需要的人。這些人是否願意在公平的基礎上進行競爭，或者不顧法令限制而出現抄襲、模仿等行爲，都將改變公平競爭的基礎。而競爭者透過抄襲、模仿等行爲，能否獲得消費者支持，也是社會文化環境對企業造成影響的導因之一。

十五、那些因素會影響消費者需求？企業應如何因應，以滿足消費者需求？

答：(一)消費需求並非一成不變的，所得、生活型態、社會趨勢變遷、加上競爭者的行爲，都會改變消費者對於己身產品或服務的需求，進而影響企業的營運績效。茲分項說明如下：

1. **所得結構：**當所得結構較低時，多數消費者所追求的產品或服務，通常是最基本的生活必需品為主，對於各種休閒享樂式的消費活動需求較少。但是，隨著所得逐漸提高，一般的民生需求便會逐漸轉向要求提升生活品質；另外，對產品或服務安全性的要求，也是在國民所得提高之後，成為另一項為消費者所重視的特性，任何產品若有不安全的可能，都會受到消費者的質疑甚至抗拒。

2. **生活型態**：生活型態改變的結果，也會影響消費者的消費行為與習慣。政府推動週休二日的工作時間制之後，多數國民會因為休閒時間增長而改變其消費習性，例如增加到郊外旅遊的次數等；又如人口結構逐漸老化的現象，在醫療科技提升的影響下，已經成為社會結構變遷的必然趨勢，一旦高齡人口增加，消費者的消費習慣也會有所改變；尤其多數年輕的人口外移至工作機會較多的都市，鄉間留下較多的老年人口時，其消費習性必然與都市不同。再者，人口往都市集中的現象，已經愈來愈明顯；當多數人集中在都市的時候，雙薪家庭的新興需求，例如托嬰或幼兒照顧等幼教事業的發展，便成為一項新興的服務事業。
3. **社會趨勢變遷**：變遷的結果，也會導致消費者需求的變動。日本新力公司發明「隨身聽」產品，獲得消費大眾的喜愛，也促使「個人化產品」興起；小到隨身攜帶的隨身聽，大到個人電腦產品，都以個人使用為主體，以符合消費者的需求。實際上，這是社會變遷的趨勢，由於經濟資源充裕，加上強調個人隱私與個人化的生活與工作型態，個人化產品成為社會趨勢變遷下的主力產品形式。又如統一超商首創二十四小時全天候的營業方式，獲得消費者支持，就是一種順應消費者生活型態與社會變遷而調整的營運型態，也因此提高了經營績效。

(二)由於社會環境變動快速，企業如果不能配合消費者需求的變遷，採取必要的措施，將因無法滿足消費者需求而逐漸失去市場空間。因而，企業經營者需要持續觀察消費者需求的動向，不論是透過系統性的市場調查、或是觀察產品市場結構的變遷，都可以看出部分消費者需求變動的特徵，繼而推出新產品或新服務，以滿足市場需求。

十六、如何分析企業所面對的競爭情勢？

答：不同的市場結構與特質，造成的競爭強度可能不相同。影響競爭情勢的因素可大致分為三個方面來說明：

(一)**同一市場內廠商規模與分布**：市場內的主要廠商數目若很多，彼此之間的規模大小又相差不大，則個個都有機會成為市場領導者，再加上產品的差異性不大，則彼此間的競爭激烈程度會提高；反之，若市場由少數廠商佔有，彼此之間有明顯的領導廠商與追隨廠商（或謂一線廠商與二線廠商）的區別，可能因為廠商間的非明示性協調行為，使得彼此間的競爭程度降低。

(二)產業特性：競爭者之市場與產品的重疊程度、產業的成長率與變動情形、成本結構等，都將影響企業與其競爭者間的關係。所謂市場與產品重疊性，係指競爭者之間的市場區隔與產品之差異程度高低；當所有競爭者分別針對不同的市場區隔，展開經營活動時，競爭者間的競爭活動相對減少。產品差異化程度愈高，因產品特性而導致競爭者之間的競爭活動便愈不激烈。另外，產業若處於成長階段，由於市場規模持續擴大，企業之間並非處於零和的競爭關係，競爭者間的競爭互動程度也會降低。但是，若市場需求變動幅度大，因為廠商的產能調整彈性相對較低，較易發生供需失調現象，而使競爭者間的競爭壓力增加。至於成本結構，對競爭程度的影響亦相當明顯，例如，固定成本比重較高的產業（例如鋼鐵、石化、航空等），邊際成本（即每增加一單位產出所需增加的成本）往往較低，導致競爭者之間採取價格競爭策略的傾向相對較高。

(三)市場內廠商決策行為傾向：包括廠商之間的背景是否同質性很高、過去的競爭習性、廠商退出市場的困難度等等。通常，同一市場內廠商若有較相似的背景，彼此的決策模式較易掌握，相互間的競爭互動模式較明確。因而，若共同察覺潛在競爭者的威脅程度高，則可能會採取較為相似的做法，共同抵擋潛在競爭者。再者，若在不退出市場的狀況下，面對經營利益受侵蝕時，可能採取較為激烈的反制措施，而提升了市場競爭之激烈程度。

十七、對於已經在產業內的廠商，尋求強化企業本身獲利的機會，其作法為何？

答：對於已經在產業內的廠商，尋求強化企業本身獲利機會的作法如下：

- (一)提升對上游供應商之議價能力：其作法上，往往是利用增加採購數量、或是分散採購來源、或是力求降低採購內容的特殊性等，以提升對供應商行為的影響力。
- (二)提升對下游購買者之議價能力：其做法上，往往是提高所提供產品與服務的獨特價值、或是分散市場與買主、降低對主要客戶的依賴程度等，以提升對購買者行為的影響。
- (三)建構其他廠商無法模仿之競爭優勢與能力，降低競爭廠商的威脅：其做法上，且以運用有形與無形的資產以創造整合服務價值，或是聯合互補性廠商提供多樣化服務，或加速提升內部各項營運活動效率、不斷推出新產品