

# 國立臺北商業大學附設空中進修學院 111 學年度第一學期期末考參考答案

考試科目：二技 8001 管理學

考試日期：111 年 12 月 25 日 節次：3

問答題每題 20%

一、請問企業內部及外部各有哪些利害關係人？

利害關係人是指企業在創造價值的過程中，與企業經營績效有關之內部或外部人員或群體，企業內部利害關係人包括：股東、員工、管理階層；而外部利害關係人則包括：顧客、供應商、社區、政府、一般社會大眾等。

二、請問組織文化的構成要素有哪些？

常見的組織文化要素有故事體、典禮或儀式、象徵、語言、社會化、價值觀與規範，以及共享假設。

1. 故事體：包括組織中傳頌的故事、傳奇(legends)與神話(myths)等通常同時帶有事實與杜撰的成分，訴說的可能是組織中的英雄作為及其行為的價值，目的是希望組織成員能夠加以仿效。
2. 典禮或儀式：係指組織所舉辦的特殊事件(events)或正式活動。組織可以透過一些儀式的舉行，傳達某些不可見的意義或價值觀，以建立組織內部的凝聚力，例如舉辦年度的員工表揚大會、新產品上市典禮等。
3. 象徵：係指任何能夠傳遞共享價值或共享意義的可見物品，例如商標、符號、制服、建築物、講座等。
4. 語言：係指組織成員間能夠溝通，並傳達特殊的共享意義之聲音、文字或身體姿勢。
5. 社會化：係指組織成員從其他成員上學習已融入組織的過程，包括恰當的行為、不恰當的行為以及價值觀等。透過社會化，組織成員會將組織的行為規範與價值觀內化，因為他們深信這是身處該組織的最佳行為方式。組織可以使用正式化與非正式化的社會化途徑，來促使成員融入組織，例如員工引導(orientation)、訓練課程、非正式的聚會等。
6. 價值觀與規範：係指組織成員的基本信念，包括組織的策略以及目標，還有組織成員共享的哲學觀。當群體中的成員有共享的行為規則時，成員自然會自律，因為他們深知不當的行為會招致其他成員的不認同。
7. 共享假設：係指組織成員視為理所當然與真實的想法、感覺。

三、請問企業的成長策略一般可分為哪三種？並請分別之。

企業的成長策略一般可分為三種，分別為直接擴張、多角化經營、企業併購。

1. 直接擴張

是指組織設法以內部擴張方式(如增加營業收入與僱用更多員工等)，而不是以併購其他公司等方式，來達成組織成長的目的。例如：許多公司為了提供客戶更好的服務，可能會逐漸擴大研發部門，但當研發部門的能力提高到可協助客戶進行專屬的產品開發時，此部門則可能自母公司獨立出來；同樣地，若企業無法滿意於一般的通路運輸服務，為避免本身產品品質因不當運輸而被破壞，也有可能成立本身的運輸團隊。這些方式都將逐步擴大組織的規模。

2. 多角化經營

陳德勒(Chandler, 1962)與安索夫(Ansoff, 1965)率先建立了多角化(diversification)動機與多角化廠商的本質理論。儒麥爾特(Rumelt, 1974, 1977, 1982)發現企業多角化時，若與其核心能力相關最能獲利。奈森聲與卡賽諾(Nathanson and Cassano, 1982)認為平均報酬將隨產品多角化程度增加而降低，而企業規模小時，在無多角化及高度多角化(即在兩極端情形)下的績效較差，大型企業則在中度多角化水準時表現較佳。

3. 企業併購企業也可透過併購(merge and acquisition, M&A)來成長，這是最快的一種的方式。所謂合併(merge)是兩家公司合在一起或為一家新的公司收購(acquisition)則是一家公司取得另一家公司的部分或全部股權。事實上，併購目的若只是為了達到垂直整合中所追求的市場力與經營效率，則除非是因本身的資產特殊性外，其他垂直整合的理由都可以藉由垂直束縛(vertical restraints)來克服，並不一定得用併購的手段來達成。因此，分析企業併購綜效，須視其產業特性而有一定的觀察期間，不同的文化也可能產生不同的結果。

四、請說明 BCG 分析矩陣的四種類型。

BCG 矩陣就是依據市場成長率的高低，以及相對於最大競爭對手的市場占有率高低，將 SBU 區分成四種經營狀態：

1. 明星

明星(star)是指事業所處產業的市場成長率高且市場占有率也高於其最大競爭對手的事業。明星事業通常會有適度的正向或負向的現金流量。因此，不僅應設法穩固現有的市場占有率，更要積極投入相關資源，以達成獨占或寡占的目標。

2. 金牛

金牛(cash cow)是指市場占有率高於其最大競爭對手，但所處產業的市場成長率低的事業。金牛事業通常會有大量正向的現金流量。因此，在考慮資源分配時，僅需設法維持現有的市場占有率即可。

3. 問號或「問題小孩」

所謂問號或問題小孩(question mark or problem child)是指事業所處的市場成長率高，但相較於最大競爭對手，市場占有率卻相對偏低的事業。實際上，問號產業通常會有大量負的現金流量。因此，企業經理人必須檢討，為何在市場對該產業的產品接受度逐漸提升的同時，本身的產品卻逐漸喪失競爭力。所以，如果該事業無法有改善的機會，則經理人必須撤回投資。

4. (落水)狗

所謂(落水)狗(dog)猶如昨日黃花，是指事業所處的市場成長率低，且相較於最大競爭對手，企業本身的市場占有率亦低的事業。此時，因產品已逐漸走向衰退期，再投入大量資源不見得是一項正確的措施，應可考慮逐步撤出或維持既有規模即可。落水狗產業通常會有適度的正向或負向的現金流量。

# 國立臺北商業大學附設空中進修學院 111 學年度第一學期期末考參考答案

考試科目：二技 8001 管理學

考試日期：111 年 12 月 25 日 節次：3

- 五、請問常見的訓練方法有哪些,請簡述之。常見的訓練方法有師徒制、課堂講授、個案研究、角色扮演、電子化教學等。
1. 師徒制:是組織中對該工作熟悉的資深工作者,對後進成員提供一對一的教授,彼此建立師徒關係。這種訓練通常應用於基層第一線工作的員工上,因為作業任務常涉及隱性無法以文字書面化的知識,於是須借重有經驗的師父以口述方式實際講解。
  2. 課堂講授:透過課程同時訓練眾多員工。因為平均成本較低,所以企業常利用這種方法。
  3. 個案研究:利用實例或是假設性的案例,讓受訓者進行研讀,藉由從個案中發覺問題並分析出原因,進而提出解決之道。這種方式通常會針對組織中高階主管來進行,以訓練主管的管理與概念化能力。
  4. 角色扮演(role playing)就是透過員工本身來呈現真實或是假想的情境,試圖在該情境中表示出當下所產生的反應訓練,在角色扮演過程中除了討論所發生事件的內容與原因外,可以更深入探討未來該如何更有效率的解決問題。
  5. 電子化教學(e-teaching)就是利用電子媒介來進行訓練,舉凡電腦、光碟、網際網路等工具皆為其範疇。此方法與一般訓練方法最大的差異在於受訓不受到時空限制,並且可以確保訓練課程品質的一致性。