

經濟部所屬事業機構 110 年新進職員甄試試題

類別：企管

科目：1.管理學 2.經濟學

一、激勵在組織中扮演重要的角色，管理者如何激勵員工是企業成敗的關鍵因素，請回答下列問題：

(一)何謂「激勵」(3分)?激勵的三個關鍵要素為何(3分)?

(二)請概述早期的激勵理論：Maslow 需求層次理論、Herzberg 雙因子理論與 McClelland 三需求理論的內容。(6分)

(三)請概述當代激勵理論：自我效能(Self-efficacy Theory)、增強理論(Reinforcement Theory)、公平理論(Equity Theory)以及期望理論(Expectancy Theory)的內容。(8分)

【擬答】

(一)「激勵」係指透過影響人們的內在需求，刺激其動機，加以引導並進而產生行為的過程。即管理者透過某些手段，刺激員工需求(Needs)，使員工產生行為動機(Motive)，並進而產生行為(Behavior)，而此行為和組織目標一致。

激勵的三個關鍵要素分別為投入、方向、持續。即組織成員全力「投入」工作，朝向組織所欲達成的「方向」，並且能「持續」其努力。

(二)以下分別說明其相關理論：

1. Maslow 需求層次理論：Maslow 認為人類的需求由低層次到高層次需求分為五種層級，具有先位關係，是一種剛性需求，即每一層次的需求獲得實質的滿足之後，才會追求更高層次的需求滿足，依次為生理、安全、社會、自尊和自我實現五大需求。

2. Herzberg 雙因子理論：提出保健與激勵因子，「保健因子」若提供給員工，員工不一定滿意；若不提供給員工，則員工必定不滿意，如薪資、公司政策和主管的關係等。「激勵因子」若不提供給員工，則員工不一定會不滿意；若提供給員工，則員工會滿意，如成就感、認同感、成長、升遷、讚賞、工作本身。

3. McClelland 三需求理論：主張需求無層級，個體之需求乃是依照三種需求，依不同比例所組成。包括①成就需求，即員工為高成就動機的個體，喜歡適度挑戰；②權力需求，希望控制他人、影響他人、發號司令的慾望；③歸屬需求，希望和別人建立友誼及群體歸屬的慾望。

(三)以下說明當代激勵理論：

1. 自我效能(Self-efficacy Theory)：指個人對自己有能力執行某項任務的信念。自我效能越高，對自己完成任務的把握越大。適當的自我效能，將會努力回應與克服困難環境的挑戰。

2. 增強理論(Reinforcement Theory)：由 Skinner 提出，應用於員工的「行為修正」，即利用各種強化因子對個體進行操作。其強化物包括正強化、懲罰、負強化、消滅，並運用強化的時機加以運作。

3. 公平理論(Equity Theory)：Adams 認為個體處在一種「交換關係」，個體的產出與投入(O/I)形成比率，個體會將自己的產出與投入(O/I)與他人的產出與投入(O/I)進行社會性比較，若兩者比率不同，則會採取降低認知失調的行動。

4. 期望理論(Expectancy Theory)的內容：佛洛姆(Vroom)認為個人努力的動機乃基於他對成功的期望。因此個體努力工作的程度決定於其達成績效的機率，若是機率較高，則個

體會較願意努力工作。當達成目標後，組織給予的報償若和個體需求一致，則此激勵對個體具有吸引力。

二、進行團體決策時，經常會發生所謂的團體迷思(groupthink)偏誤，請回答下列問題：

(一)何謂「團體迷思」？(3分)

(二)哪些情況下，特別容易發生團體迷思偏誤(請列舉兩項，第三項後不計分)？(6分)

(三)如何降低團體迷思偏誤(請列舉三項，第四項後不計分)？(6分)

【擬答】

(一)「團體迷思」：係指群體成員在群體決策過程中，由於成員傾向讓自己的觀點與群體一致，而未能進行客觀分析，致使群體決策缺乏不同的思考角度，造成群體意見趨同的現象。

(二)容易發生團體迷思偏誤的情況

- 1.當組織中有少數菁英的壟斷，決策過程可能會受到特定個人的主導。
- 2.當群體中存在刻板印象，即當團體成員對外團體、環境及資訊不夠瞭解，或者心中已存有固定偏見，將導致錯估決策。

(三)降低團體迷思的方式：

- 1.應予指定一位或多位成員充當反對者的角色，專門提出反對意見，即魔鬼代言人法。
- 2.在預備決議時應再召開會議，要求每個成員提出自己的疑問。
- 3.決議達成前，請群體之外的專家共同與會，請他們對群體意見提出挑戰看法。

志光學儒保成 獨家 國營考取班

一次報名 攻略 5 大國營考試

- 國營聯招**
台電、中油
台糖、台水
年年招考，缺額多且穩定，考科門檻低，快速上手首選
- 台電僱員**
國營事業最佳組合考試，起薪高、門檻低，短期上榜好選擇
- 中油僱員**
南部考生首選，薪水好、離家近，緊急招考競爭者少
- 中華郵政**
考科少、錄取率高，可自選考區
- 公股銀行**
八大公股銀行不定期招考，考試機會多，上榜機會更高

為什麼要選國營考取班

8大優勢 非選不可

- 獎學金
- 課程超完整
- 教材超即時
- 面授/視訊任選
- 學費超值
- 輔導至考取
- 學習無壓力
- 加選課程超優惠

三、面對劇變的時代，企業必須擬定有效的策略來應對，請回答下列問題：

(一)何謂「策略」？(3分)

(二)根據策略大師麥可·波特(Michael E. Porter)的主張，企業的三大基本競爭策略為何？除列出三大基本策略的名稱外，並請扼要解釋。(6分)

(三)針對三大基本競爭策略，請分別列舉一家企業。(6分)

【擬答】

公職王歷屆試題 (110 國營新進職員)

(一)策略：係指為達成組織基本目標，所從事資源配置、佈署與處分的手段。Michael Porter 認為「策略」是創造一個獨特而有價值的位置，而這個位置有一套與眾不同的企業活動。

(二)三大基本競爭策略分為以下三種：

1. 成本領導策略：低成本策略是透過功能性政策，使企業取得整體成本領先地位，達到最有效率之規模、設計標準化的產品，以低成本、低價格取得市場佔有率與規模經濟之優勢形成進入障礙。
2. 差異化策略：企業所提供的產品或服務與競爭者形成差異，創造出獨一無二特色。製造讓顧客感到獨特的產品，如具有高品質、創新性設計、服務聲譽，進而顧客願意以較高價購買。
3. 集中化策略：專注於特殊的顧客群、地理區、銷售通路或顯著的產品線區隔，公司能以更高之效能或效率，達成小範圍之策略目標。

(三)

1. 成本領導策略：早期的全聯福利中心，講求坪效，力求給消費者最合理的售價，其廣告主打「實在真便宜」的形象。
2. 差異化策略：APPLE 旗下產品，強調「Think Different」，除了產品外觀與功能外，開放式的產品陳設與強調即時體驗，售後服務完善與專業的技術服務團隊。
3. 集中策略：西南航空公司將客戶鎖定自費與商務人士，開通搭乘率較高的航線，並且選擇離城市較近的機場作為起落地，以減少飛行時間，去除多餘的服務，亦是一種成本領導的集中化策略。

四、假定總體經濟原處於長期均衡，現在總需求突然增加，而離開原來的長期均衡，請回答下列問題：(共 2 題，共 10 分)

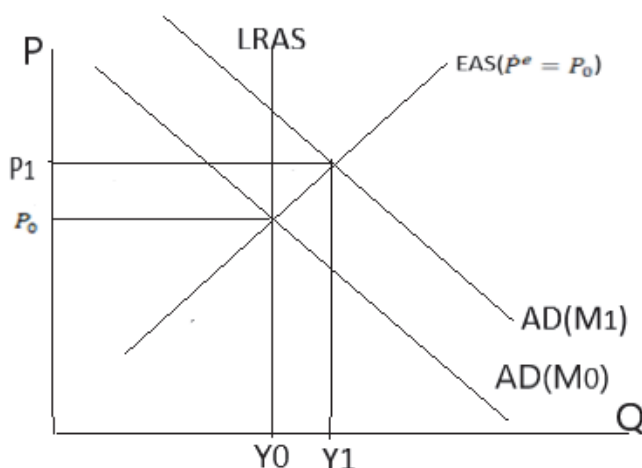
(一)請利用總供給與總需求的圖形來表達上述之改變。(4 分)

(二)上述總需求的增加對總體經濟的物價、產出與就業，在短期與長期分別有何影響？(6 分)

【擬答】

(一)

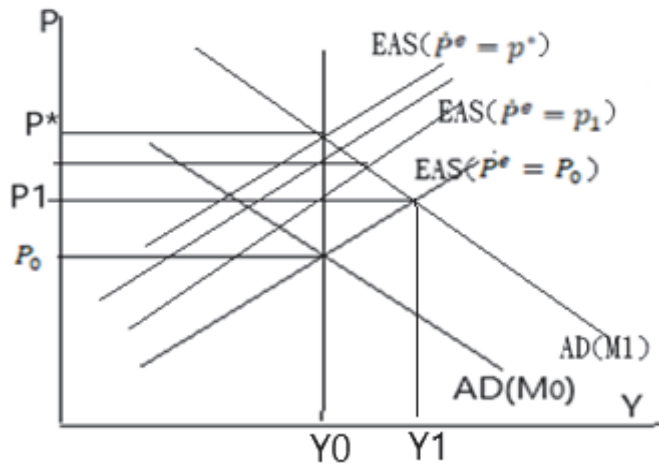
1. 原均衡:帶有預期的短期供給線 $EAS(P^e = P_0)$ 與 $AD(M_0)$ 相交，均衡價格與數量為 P_0 、 Y_0 ，LRAS 為長期總供給線。
2. 當總需求增加 $M_0 \uparrow \Rightarrow AD(M_1)$ ，AD 右移，均衡價格與數量為 P_1 、 Y_1



(二)

公職王歷屆試題 (110 國營新進職員)

1. 在短期，總需求增加 $M_0 \uparrow \Rightarrow AD(M_1)$ ，AD 右移，均衡價格與數量為 P_1 、 Y_1 ，所得、物價皆增加
2. 在長期，隨著預期價格調整最終所得回到 Y_0 、價格上升至 P^*



五、假設一個缺乏現金的小鎮政府，決定對銷售短袖上衣(T-shirt)的廠商，每銷售一件課 6 元的稅。下表為每個價格下的市場需求與供給：

每件短袖上衣的價格 (元)	需求量	供給量
19	0	60
16	10	50
13	20	40
10	30	30
7	40	20
4	50	10

- (一) 在課稅之前，均衡需求量與均衡供給量分別為多少？請算出消費者剩餘與生產者剩餘。(8 分)
- (二) 在課稅之後，均衡需求量與均衡供給量分別為多少？請算出課稅之後的消費者剩餘與生產者剩餘。(8 分)
- (三) 請問此小鎮政府可從短袖上衣課到多少稅？(4 分)

【擬答】

(一)

1. 市場均衡數量： $Q^d = Q^s$ ，在供給量=需求量=30 時，市場價格為 10

2. $CS = (16 - 10) \times 10 + (13 - 10) \times 10 + (10 - 10) \times 10 = 90$

3. $PS = (10 - 4) \times 10 + (10 - 7) \times 10 + (10 - 10) \times 10 = 90$

*若設供需線為連續直線型，可知 $\begin{cases} Q^d = \frac{190}{3} - \frac{10}{3}P \\ Q^s = -\frac{10}{3} + \frac{10}{3}P \end{cases} \Rightarrow \begin{cases} P^d = 19 - \frac{3}{10}Q \\ P^s = \frac{3}{10}Q + 1 \end{cases} \Rightarrow P = 10, Q = 30$

此時 $CS=135$ 、 $PS=135$

(二)

1. 課從量稅則 $P^d = P^s + 6$ ，原均衡價格為 10，當供需函數為非線性， $P^d = 13$ 、 $P^s = 7$ ，故均衡之價格為 $P=13$ ， $Q=20$

2. $CS=(16-13) \times 10 + (13-13) \times 10 = 30$

3. $PS=(7-4) \times 10 + (7-7) \times 10 = 30$

* 若設供需線為連續直線型， $P^d = P^s + 6 \Rightarrow 19 - \frac{3}{10}Q = \frac{3}{10}Q + 7 \Rightarrow Q=20$ 、 $P=13$ ，此時 $CS=60$ 、 $PS=60$

(三) 稅收 = $20 \times 6 = 120$

六、2020 年初，COVID-19 疫情爆發，為因應國內外口罩需求的大幅增長，我國政府亦於第一時間頒布口罩出口禁令(國內生產口罩不得輸出)，引發大眾討論。假設在疫情爆發當下，國內醫療口罩生產商對市場的供給為 $Q^S = -2400 + 500P$ ，而國內民眾的需求則為 $Q^D = 9600 - 300P$ 。其中， Q^S 為國內口罩的每週供給量， Q^D 為國內民眾對口罩的每週需求量，單位皆為萬片，而 P 為每片價格。我國為小型開放經濟體，假設口罩國內市場的變動不會影響到國際價格，請回答下列問題：

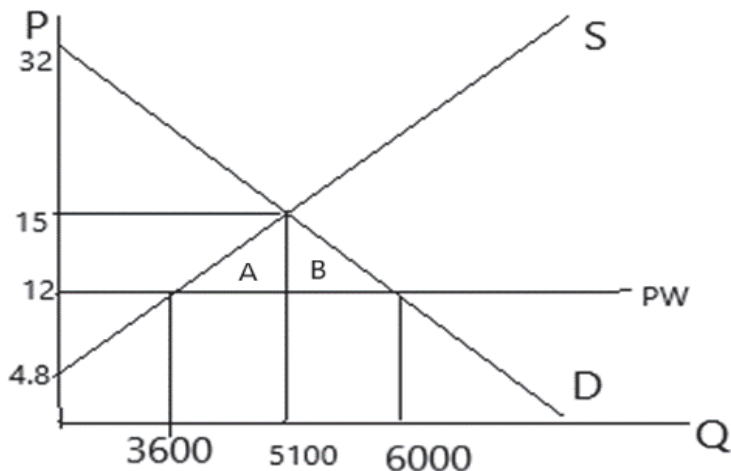
- (一) 假設於頒布出口禁令的當下，國際口罩價格折合為每片 12 元。請問此出口禁令對口罩的國內市場價格有何影響 (2 分)？又會如何影響到國內市場整體的經濟剩餘 (3 分)？
- (二) 假設於頒布出口禁令的當下，國際口罩價格折合為每片 18 元。請問此出口禁令對口罩的國內市場價格有何影響 (2 分)？又會如何影響到國內市場整體的經濟剩餘 (3 分)？
- (三) 此出口禁令是否能增加國內民眾的口罩持有數量 (2 分)？對口罩購買者的福利影響為何 (2 分)？
- (四) 假設現今我國政府未採出口禁令，而改用補貼政策；國內民眾每購買一片口罩，補貼其 1.6 元，補貼所需經費則以人頭稅支應。國際價格為每片 18 元。請問此補貼政策對國內市場整體的經濟剩餘影響為何(相較於無補貼、無禁令的情形) (3 分)？與出口禁令相比，請問哪種政策較能增加國內民眾的口罩持有數量 (3 分)？

【擬答】

$$\begin{aligned} \left(\begin{cases} Q^d = 9600 - 300P \\ Q^s = -2400 + 500P \end{cases} \Rightarrow \begin{cases} P^d = 32 - \frac{1}{300}Q^d \\ P^s = 4.8 + \frac{1}{500}Q^s \end{cases} \Rightarrow P = 15, Q = 5100 \end{aligned}$$

1. 國內市場: $CS=(32-15) \times 5100 \times 0.5 = 43350$ 、 $PS=(15-4.8) \times 5100 \times 0.5 = 26010$

$TW=43350+26010=69360$



2. 當國際價格 $P_W = 12$ ，因並無禁止進口，進口後國內價格因而降至 12。

$CS=(32 - 12) \times 6000 \times 0.5 = 60000$ 、 $PS=(12 - 4.8) \times 3600 \times 0.5 = 12960$ 、
 $TW=72960$

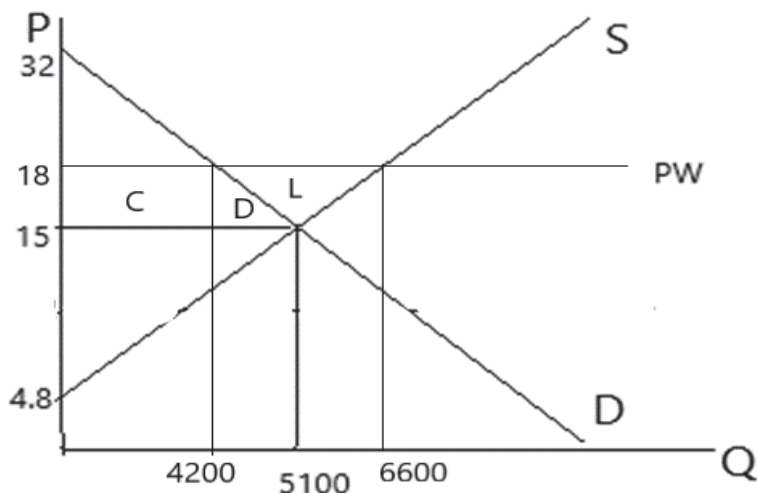
消費者剩餘增加、生產者剩餘減少、總剩餘增加(A+B)。

(二)

1. 國際價格 18，則 $CS=(32 - 18) \times 4200 \times 0.5 = 29400$ 、

$PS=(18 - 4.8) \times 6600 \times 0.5 = 43560$
 總剩餘為 72960。

2. 當實施出口禁令後，口罩無法出口，國內市場 $P = 15$ 、 $Q = 5100$ 、 $TW=69360$
 消費者剩餘增加、生產者剩餘減少、總剩餘減少(L)



(三) 因出口禁令故只能於國內銷售 15 元，消費者持有數量增加(4200→5100)，消費者剩餘增加 (C+D=13950)

(四)

1. $\begin{cases} P^d = 32 - \frac{1}{300}Q^d \\ P^s = 4.8 + \frac{1}{500}Q^s \end{cases}$ ，補貼 1.6 元， $P^d = P^s - 1.6 \Rightarrow Q = 5400$ 、 $P^d = 14$ 、 $P^s = 15.6$

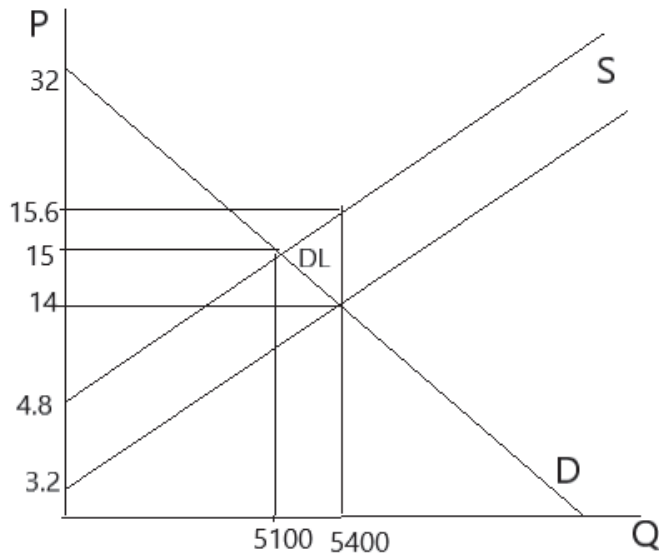
$CS=(32 - 14) \times 5400 \times 0.5 = 48600$ 、 $PS=(14 - 3.2) \times 5400 \times 0.5 = 29160$ 、

Subsidy=5400 × 1.6 = 8640

$TW=48600+29160-8640=69120$

相較於無補貼、無禁令的情形：

消費者剩餘增加、生產者剩餘增加、政府補貼增加、總剩餘減少(DL=240)



2. 與出口禁令相比，出口禁令國內數量為 5100，補貼後數量為 5400。補貼後數量較增加口單持有量

公職王