

111 年特種考試交通事業鐵路人員考試試題

考試別：鐵路人員考試

等 別：員級考試

類科別：運輸營業

科 目：企業管理概要

考試時間：1 小時 30 分

※注意：(一)禁止使用電子計算器。

(二)不必抄題，作答時請將試題題號及答案依照順序寫在試卷上，於本試題上作答者，不予計分。

(三)本科目除專門名詞或數理公式外，應使用本國文字作答。

一、企業使用那些「生產要素」製造商品與服務來提供社會需求以賺取利潤？(15分) 企業為了有效率 (efficiency) 及有效能 (effectiveness) 的管理這些「生產要素」的運作，會從事那些基本的管理機能 (function)？請分別加以詳述之。(10分)

1. 【破題關鍵】：「生產要素」各學者說法不一，但不外乎人、財、物等。又「管理機能」各學者也說法不一，以普遍使用的四項功能切入即可，建議加上繪圖說明。詳請參考上課課本 (IE47)1-11 頁。

2. 《考題難易》：★ 本題屬於基本題，也算是送分題，因屬競爭考試，越簡單普遍考生會的題目，越須更完整及仔細作答，才可「出類拔萃」。

【擬答】：

企業乃是經由人們智慧和努力，結合各種生產要素製造商品與服務來提供社會需求以賺取利潤。

茲將企業使用「生產要素」及從事那些基本的管理機能分別詳述如下

(一)生產要素

生產要素係指企業用來製造與提供產品與服務所運用到的資源。一般可區分

1. 人力資源要素：是指實質提供體力與貢獻智慧的一群人。

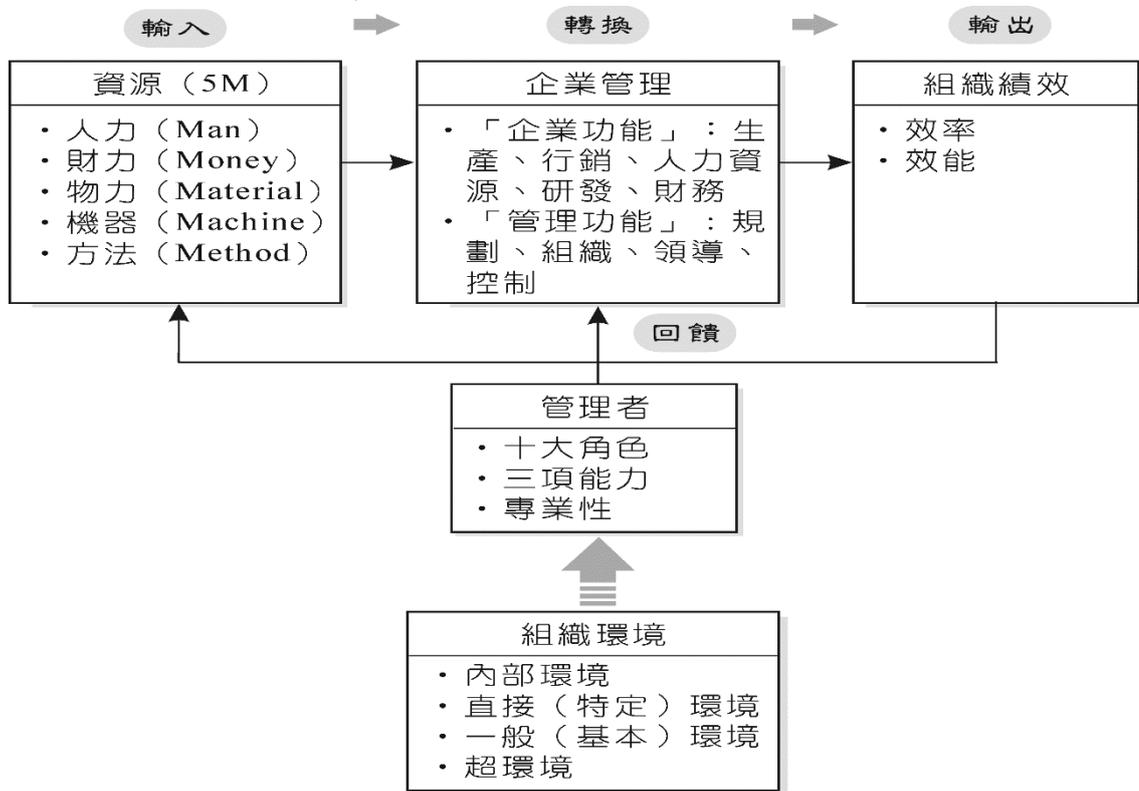
2. 資金要素：是指為了使企業順利營運所需要的財務資源。

3. 實體資源要素：包括機器設備、原物料、廠房、電腦設備、運輸設備，以及其他相關的硬體設施等。

4. 資訊資源要素：企業的經營活動，必須藉助很多資訊，才能順暢運作。

另經濟學者將其分為四大生產要素：勞力、土地。資本與企業家精神等。

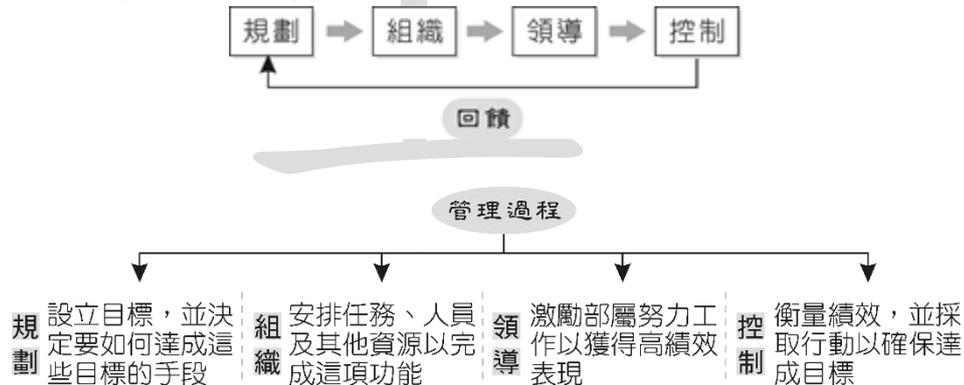
圖示：亦有學者將生產要素(資源)為 5M 如下圖



(二)管理機能

1. 定義：管理機能係為了有效率 (efficiency) 及有效能 (effectiveness) 的管理「生產要素」的運作，管理本身可視為一種持續不斷的程序。經由這種程序，組織得以有效運用其資源，有效的達成其組織目標。一般採用 Newman、Hampton、Sisk 等人之四項程序，說明如下
 - (1) 規劃 (Planning)：針對未來擬定行動方案，所進行的分析與選擇過程，主要包括分析、評估環境狀況與本身條件，界定其目標及預定達成目標計畫 (Plan) 方案之過程。
 - (2) 組織 (Organizing)：乃是一種任務分派、權責界定與指揮系統設計的過程，包含決定有那些工作該做、由誰去做、如何分工、工作結果向誰報告、由誰作決策。
 - (3) 領導 (Leading)：為影響力發揮和運用的過程，其目的為激發人員的努力意願，引導其努力方向，以增加他們的生產力和對組織的貢獻。
 - (4) 控制 (Controlling)：為達到預期目標，所進行偵察、測量、比較、修正的程序。

2. 圖示：這四項程序，又可形成一管理循環，如下



二、任何促銷活動都是為了增加銷售量，企業可使用「拉式策略 (pull strategy)」及「推式策略 (push strategy)」來進行促銷活動。請問「拉式策略」及「推式策略」有何不同？(15分) 企業應用那些促銷工具或方法，來從事促銷活動？(10分) 以上請分別加以詳述之。

1. 【破題關鍵】：推與拉之策略係行銷推廣常用的策略，主要在於推廣對象差異，建議回答以表格及圖示，更為清楚表達，可有「紫牛效應」喔。又企業應用那些促銷工具或方法，可用推與拉之策略切入方向回答之。請參考上課課本(IE47)15-51。

2. 《考題難易》：★★ 本題屬行銷管理常出現題目，對考生而言並不陌生。

【擬答】：

Peter Drucker 認為「企業的首要任務是在創造顧客。」誠哉斯言，企業要能為自己的產品創造需求，然而企業促銷活動即是為了增加銷售量。可使用「拉式策略」及「推式策略」來進行。茲將「拉式策略」及「推式策略」有何不同及企業應用那些促銷工具或方法，來從事促銷活動，析述如下

(一)不同點

1. 拉式策略 (Pull Strategy)

即製造商支出一大筆錢在廣告及消費者促銷上以建立消費者的需求。此時消費者將向零售商指名購買該產品，零售商再向批發商訂購，而批發商再向製造商採購此商品。



2. 推式策略 (Push Strategy)

即利用銷售力及交易之促進，以推動產品在通路中之流通。此時製造商積極地將產品促銷給批發商，批發商又將此產品積極地促銷給零售商，而零售商再積極地將產品促銷給消費者。

3. 比較

| | 程 | 序 | 對 | 象 |
|------|------|---|--------------|---|
| 推動策略 | 逐步向前 | | 中間商 (行銷通路成員) | |
| 拉動策略 | 迂迴 | | 最終顧客 | |

(二)企業應用促銷工具或方法

促銷活動包括使用各式各樣短期的戰術性促銷工具，以刺激目標市場提前或採取較強烈的反應。就新產品而言，可提高知名度；就現有產品而言，可增加消費者購買量或爭取品牌游移者移轉到公司產品。

茲以「拉式策略」及「推式策略說明可應用那些促銷工具或方法

| | 使 | 用 | 方 | 法 |
|------|--|------------------|--------|---|
| 推動策略 | (1)人員推銷 (2)進貨折扣 (3)銷售獎金 (4)廣告支持 | 例如功能折扣 | | |
| 拉動策略 | (1)宣傳廣告 (2)促銷活動 (3)媒體公共報導 | 例如現金折扣、數量折扣、季節折扣 | 折讓...等 | |

三、假設企業銷售總成本分為總固定成本及總變動成本 (銷售數量×單位變動成本)，若已知總固定成本 (TFC)、單位變動成本 (V)、產品價格 (P)，請用損益平衡分析 (breakeven analysis) 求得損益平衡銷售數量 (Q*)，並請說明損益平衡分析對管理的意涵。(25分)

1. 【破題關鍵】：損益平衡分析係在訂定價格時是以花費成本角度來考量。本題高分關鍵須將名詞定義、公式原理及圖形推導均臚列出，才算完整。且既是指某一銷售量 (或銷售額) 時，公司是處於既不賺錢也不賠錢的情況，其對管理的意涵，朝「成本控制」、「產能規劃」及「售價制定」等方向回答之。詳請參考上課課本(IE47)15-37 頁。

2. 《考題難易》：★★★ 計算損益平衡分析係國營事業測驗題必考題目，惟有些考生只強背計算公式，囫圇吞棗，不知其所以然，在問答上恐難以作答。

【擬答】：

損益兩平訂價係指某一銷售量 (或銷售額) 時，公司是處於既不賺錢也不賠錢的情況。茲利用損益平衡分析求得損益平衡銷售數量及損益平衡分析對管理的意涵說明如下

(一)利用損益平衡分析求得損益平衡銷售數量

公職王歷屆試題 (111 鐵路特考)

邊際貢獻(marginal contribution)= 售價(P) - 單位變動成本(AVC)

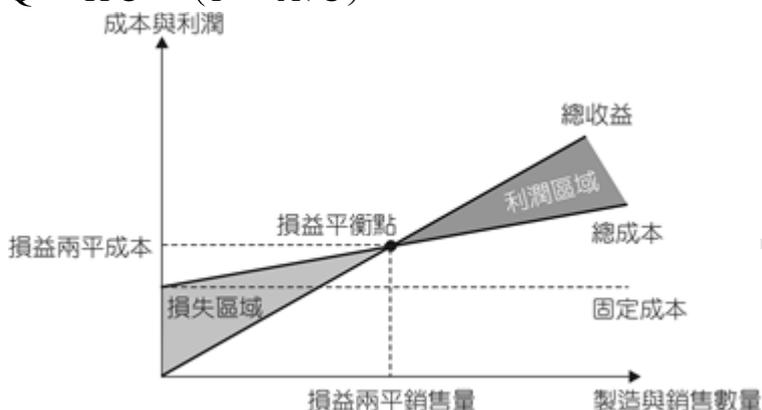
$$\text{損益兩平點數量(BEP)} = \frac{\text{固定成本(FC)}}{\text{邊際貢獻}} = \frac{\text{固定成本(FC)}}{\text{售價} - \text{單位變動成本}}$$

$$\text{BEP} = \frac{\text{固定總成本}}{\text{單價} - \text{每單位平均變動成本}}$$

$$\text{TR} = \text{TC} = \text{TVC} + \text{TFC}$$

$$P \times Q = Q \times \text{AVC} + \text{TFC}$$

$$Q = \text{TFC} \div (P - \text{AVC})$$



(二)對管理的意涵

1. 成本控制：利用每單位售價、總固定成本及每單位變動成本等資料，計算出損益平衡點，可事先控制相關成本，分析開源節流增加盈收。
2. 產能規劃：幫助經理人瞭解到底銷售量要達到多少，企業才可以開始獲利。事先規劃出適當的產能。
3. 售價制定：損益兩平訂價法係產品成本導向的訂價方法，可訂出不賺不賠的售價。

四、企業「設立目標」的目的為何？(10分)好的「企業目標」通常具有什麼特性？請詳述之。(15分)

1. 【破題關鍵】：規劃是找目標及手段，故企業「設立目標」的目的與「規畫目的」是雷同的。另企業「設立目標」的目的要符合「SMART」之特性，建議回答加上相對應的作法示例，可更清楚表達。詳請參考上課課本(IE47)4-1及4-22頁。
2. 《考題難易》：★★ 本題雖為考古題，但要答題內容於眾多考生中突出不易。

【擬答】：

古云：「未雨綢繆」、「謀定而後動」「凡事豫則立，不豫則廢」誠哉斯言，企業「設立目標」是相當重要。茲將企業「設立目標」的目的及好的「企業目標」具有什麼特性，臚列如下

(一)「設立目標」的目的

1. 提供努力方向：根據決定的目標，有助於組織成員了解組織未來的發展方向，以及其本身在達成目標過程中所擔任的角色，有利於促進組織中的協調、合作及發揮團隊精神。
2. 降低不確定性：目標雖無法消除環境的變動，但管理者必須預期未來可能的發生變化，以因應被環境造成的衝擊產生因應策略。
3. 避免重複的活動：透過目標，可事先了解各種反應所採取的行動為何，並加以協調配合，可避免重複行動。
4. 建立控制標準：目標和標準，組織成員有控制標準依據可憑。

(二)好的「企業目標」通常具有要符合SMART之特性

Peter Drucker所提設立目標的SMART準則，及其相對應的作法如下表

| SMART 準則 | 說明 | 相對應的作法示例 |
|----------|---------|----------------|
| 明確 | 明確定義目標， | 目標在應該相當明確、清楚及量 |

公職王歷屆試題 (111 鐵路特考)

| | | |
|-------------------------|-------------------|--|
| (Specific) | 並形諸書面形式 | 化，才能評估及衡量。例如今年行銷部門至少銷售金額 2 千萬 |
| 可衡量的 (Measurable) | 目標可以透過數量化來確切衡量 | 目標應該相當明確、清楚及量化，才能評估及衡量。例如今年行銷部門至少銷售 2 千臺 |
| 可達成的 (Achievable) | 具挑戰性且可達成的目標方有激勵作用 | 上司及部屬必須共同參與目標設定，及衡量方法的決定。例如執行過程中作持續的回饋，使彼此能及時了解實際狀況，並作適當修正 |
| 成果導向的 (Result-oriented) | 強調最後的預期結果，而非執行的內容 | 強調時間點最終結果。例如今年行銷部門達銷售金額目標 105% |
| 限期達成的 (Timely) | 限定目標完成的時間 | 上司及部屬必須共同討論達成時間點。例如半年或一年行銷部門要達成 |

公職王