

112 年公務人員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：高員三級考試

類科組：會計、材料管理

科 目：企業管理

藍天老師 解題

一、「近日某航空公司飛機調度事件，造成三百名旅客被迫在成田機場打地鋪過夜，外界指責該航空公司危機處理連環錯誤。」何謂危機（Crisis）管理？依危機管理三個階段：前危機階段、危機階段及後危機階段，請討論各階段該掌握之原則。（25 分）

1. 考題難易：★★☆☆☆
2. 解題關鍵：此題要以三階段作答，可以預防、執行、評估修正的觀點作答。
3. 《使用學說》：危機管理四階段與五階段係由較著名的學者與危機管理專家提出，三階段模式並沒有明確的顯示由那位學者提出，而是由許多危機處理專家前後提出。

【擬答】：

(一)「危機（Crisis）管理」係組織對其所面臨或可能面臨之急迫而又關係存亡之重大事件，組織為避免或減輕危機情境所帶來的嚴重威脅，而從事長期的規劃及不斷的學習、適應的動態過程，此一管理措施與因應策略包含危機的準備、處理與復原等過程。」

(二)危機管理的三個階段，前危機階段、危機階段及後危機階段，如下說明各階段掌握之原則：

1. 危機前階段：在此階段一位管理者必須知道如何辨認危機前的情況，並懂得如何處理，如此往往能化解危機於無形，將損失降至最低。避免危機的方法有三種：

- (1)議題管理：事先處理議題，以避免議題演變成為危機。
- (2)風險轉移：減少或降低風險的層次。
- (3)建立關係：組織的不同部門，尤其是涉及公共關係的部門，應該努力和組織的主要相關人建立正面的關係。

因此就危機準備而言，危機管理人員必須在危機發生時準備就緒，準備包括確認危機傷害的可能性、建立危機處理小組、挑選發言人、擬定危機處理計劃、建立危機清單（組織最可能面臨的危機），以及建構危機溝通系統。

2. 危機中階段

此時危機處理人員必須了解組織正處於危機之中，並且採取適當措施，與相關人進行溝通是此一階段的重點工作，組織經由書面聲明或面對面溝通；或是以行動和相關人溝通。危機階段又有三個次階段：

- (1)危機認知：危機認知階段包括了解事件是如何被認定是危機，即如何將危機付諸處理以及收集危機相關資訊的方法。
- (2)減少危機傷害：危機傷害的焦點在於組織對危機的回應，包括最初回應的重要性與內容，溝通和信譽管理，應變方案與後續關注等關係。
- (3)恢復運作：將危機加以控制，以減少危機所帶給公司之衝擊，並逐步恢復常態。

3. 危機結束期

將所有的危機處理過程加以檢討，納入經驗的資料庫中，以作為往後危機管理之參考。

- (1)為下一次危機做更好的準備。
- (2)確認相關人對於組織處理危機的能力留下正面的印象。
- (3)從危機中學習，以及危機後續採取的行動，

二、什麼是 ChatGPT (Chat Generative Pre-trained Transformer) ? 請討論其對人工智慧行銷科技帶來的衝擊與可能的應用層面。(25 分)

1. 考題難易：★★★★☆
2. 解題關鍵：ChatGPT 的定義說明，衍生相關應用。
3. 《使用學說》：人工智慧、MarTec

【擬答】：

(一) ChatGPT (ChatGenerativePre-trainedTransformer) 為「生成式預訓練轉換器」，是 OpenAI 開發的人工智慧聊天機器人程式，為一種訓練大型自然語言處理模型，透過自然、口語的方式來進行對話。」，採用深度學習的方式，從網際網路獲取的大量資訊樣本進行訓練。因此，能夠進行機器人對話、查詢外，更擁有良好的語文能力，可以從事寫作、翻譯、新聞稿撰寫、藝術創作、修改文法、撰寫文案、線上客戶即時對答、編寫程式碼，也就是說我們可以利用 ChatGPT 來應對不同的工作內容與情境，甚至取代許多目前以人力的工作內容，易能更加精準的對於現有顧客或潛在顧客的行銷效果。

(二) ChatGPT 對於人工智慧行銷科技帶來的衝擊說明如下：

1. 資訊安全與監管法規將會更加嚴格，即人工智慧在行銷中的道德規範應列為重要的議題，以避免個人或組織受到傷害。
2. 相關需要人力的工作被取代，可被 ChatGPT 取代的相關工作，包括程式設計、廣告、內容創作、寫作、新聞、法務工作、財務分析、金融交易、電話銷售員……等，必須更進一步思考工作者需具備附加價值的核心能力。
3. ChatGPT 對於資料查詢、法規比對、行銷資訊、產品比較都變得快速且容易取得，這也讓廠商間的差異化程度，較以前更加容易縮短差距，競爭也會更加劇烈。

(三) ChatGPT 對人工智慧行銷科技可能應用的層面：

1. 連鎖餐廳、酒店、百貨公司等服務業，使用 ChatGPT 建立了一個聊天機器人，可以幫助客戶找到附近的餐廳、酒店、百貨公司，進行預訂、了解產品與服務內容，即時完成交易。聊天機器人能夠快速理解客戶需求與回覆，從而提高了客戶參與提升營業額。
2. 線上零售商使用 ChatGPT 構建聊天機器人，藉由分享使用經驗與指南，協助客戶能夠精準找到他們需求的產品，或者推播更適合的產品給消費者，提升顧客滿意與利潤。
3. 能夠更加精準運用人工智能對話與個人化的行銷。尤其在不斷的機器學習後，只要在其指令語句稍作修改，即可以精準將訊息傳給受眾，大大提升行銷效果與用戶體驗。
4. 廣泛的應用整合，因此企業能夠在其所選擇的平台上，佈署智能機器人，以吸引客戶和發掘潛在客戶，並提供相關客戶數據、偏好、消費者輪廓，產出不同的行銷訊息。
5. 機器人當對話式行銷機器人結合 ChatGPT，更能夠實現智能對話和個人化行銷，只要在精煉過的指令語句稍作修改，就能夠引導 ChatGPT 完成精準的群發訊息內容，大幅提升行銷效果和用戶體驗。。



三、何謂利害關係人議合 (Stakeholder Engagement)？公務機構最常面對的利害關係人有那些？試申論之。(25 分)

1. 考題難易：★★☆☆☆
2. 解題關鍵：熟悉利害關係人定義、了解報考事業單位的利害關係人。
3. 《使用學說》：利害關係人議合內涵。

【擬答】：

(一)「利害關係人議合」(Stakeholder Engagement)為組織或企業進行永續策略規劃過程中非常重要的環節，透過了解與傾聽利害關係人的意見，並與利害關係人充分有效的議合，以作為組織或企業永續發展重要的依據，因此必須發展一套專業而縝密的議合流程、原則與步驟。即企業、組織在營運過程中或公務機關在執行特定任務，相關項目開發時，都必須與當相關利害關係人，保持密切的溝通與議合，不僅僅在於目標達成，更重要的是廣泛蒐集各「利害關係人」的關注焦點與期待，也包括了氣候變遷、環境永續等 ESG 相關指標進行評估。因此，依循 AA1000 利害關係人議合標準(Stakeholder Engagement Standard, AA1000SES)之五大原則：依賴程度(Dependency)、責任(Responsibility)、關注度(Tension)、影響力(Influence)、

多元觀點(Diverse Perspectives)等特性鑑別出其利害關係人：員工、客戶、股東與投資人、供應商、政府機關、社區、非營利組織、媒體，進行必要與即時的溝通。

(二)「利害關係人」係指組織面對的環境中，會受到組織決策和行動影響的個人或團體；或任何影響組織決策和行動的個人或團體。公務機構最常面對的利害關係人(Stakeholders)，包括如下幾類：

1. 公務機關所屬對上主管機關；對下各部室、各單位員工。
2. 各縣市政府與地方單位相關機關。
3. 該公務機關服務之民眾、企業/組織。
4. 提供公務機關各項需求的供應廠商、合作夥伴與協作單位。
5. 社區里民、里長、民意代表。
6. 與公務機關業務相關的壓力團體、非政府組織。
7. 工會，以保障員工權益、對受損權益或勞資爭議之陳情等。
8. 新聞媒體，對災害預防、重大事件、相關政策之報導。

迎戰二試關鍵

志光學儒保成 體能測驗課程



立即加入LINE

報名登記



四、請說明標竿（Benchmarking）學習為何？標竿學習是否可能應用在公部門以提升組織績效？試申論之。（25 分）

1. 考題難易：★☆☆☆☆
2. 解題關鍵：標竿學習的定義、類型與執行方式
3. 《使用學說》：標竿管理

【擬答】：

(一)「標竿學習」係為「一項有系統、持續性的評估與學習過程，透過不斷以自身流程與世界上領導地位之組織相互比較其產品、服務和流程，以獲得協助改善營運績效的資訊，並透過持續改善來強化本身的競爭優勢以提高其組織績效。」

標竿學習類型有如下三種：

1. 策略標竿管理：藉由分析同類型、競爭對手的策略，尋找改善的契機與策略。
2. 績效標竿管理：針對績效結果做測量比較，決定良好企業的績效訂定標準。
3. 流程標竿管理：直接比較與重點在確認何項流程必須進行改善。

建議公部門發展學習性組織，標竿學習可以幫助組織強化本身的學習能競爭力，使組織更能掌握環境的脈動。

(二)標竿學習是可以應用在公部門以提升組織績效，其執行方式可由下列幾種方式進行學習。

1. 內部標竿（Internal）：範圍最狹窄，同一組織中，將不同單位或不同地點之營運流程作比較。
2. 競爭標竿（Competitive）：與公部門相關的部門或事業單位，或提供相類似服務的公部門其他單位作比較，並進行學習。
3. 通用標竿（Universal）：範圍最廣也是最引發創新與突破者為，將組織之流程與在該流程上表現最好之組織比較，又稱為最佳實務標竿。

(三)標竿學習的執行步驟，說明如下：

1. 組成標竿學習團隊，決定標竿管理之學習標的、團隊與擬定溝通計畫。
2. 瞭解現行流程，使用流程工具分析現行流程，並蒐集主要績效衡量指標。
3. 選擇標竿管理合作夥伴，列出與尋找可能進行標竿管理之單位或組織，並進行先期評估。

公職王歷屆試題 (112 鐵路特考)

- 4.蒐集資料，通常包含問卷、訪問與實地訪察。
- 5.分析現行績效與期望績效間之差距，將差異與原因討論與溝通，以發展出共識之結論。
- 6.整合與執行最佳實務，並發展執行計畫，依計畫執行並監控成果。
- 7.評估及回饋，為使標竿管理能持續不斷的進行與學習，應針對專案過程予以評估修正。

公
職
王