

\*入場通知書編號：\_\_\_\_\_

注意：①作答前先檢查答案卷，測驗入場通知書編號、座位標籤、應試科目等是否相符，如有不同應立即請監試人員處理。使用非本人答案卷作答者，該節不予計分。  
②本試卷為一張單面，非選擇題共 3 大題，請參考各題配分，共 100 分。  
③非選擇題限以藍、黑色鋼筆或原子筆於答案卷上採橫式作答，並請依標題指示之題號於各題指定作答區內作答。  
④請勿於答案卷上書寫姓名、入場通知書編號或與答案無關之任何文字或符號。  
⑤本項測驗僅得使用簡易型電子計算器(不具任何財務函數、工程函數、儲存程式、文數字編輯、內建程式、外接插卡、攝(錄)影音、資料傳輸、通訊或類似功能)，且不得發出聲響。應考人如有下列情事扣該節成績 10 分，如再犯者該節不予計分。1.電子計算器發出聲響，經制止仍執意續犯者。2.將不符規定之電子計算器置於桌面或使用，經制止仍執意續犯者。  
⑥答案卷務必繳回，未繳回者該節以零分計算。

**第一題：**

當服務現場發生服務失誤時，或消費者因故感到不滿意時，企業有可能會採取服務補救 (Service Recovery)。請回答下列問題：

- (一) 何謂服務補救及常見的服務補救方式？【10 分】
- (二) 請以中華郵政的營業據點為例，說明營業據點可能出現的服務失誤，並請逐一說明發生這些服務失誤時，可採行的服務補救方式。【15 分】

**第二題：**

行銷上的 STP，可以協助廠商進行市場區隔與定位，是常見的行銷觀念，請回答下列問題：

- (一) 請說明何謂市場區隔 (Segmenting)、目標市場選擇 (Targeting)、市場定位 (Positioning)？【10 分】
- (二) 請以壽險業務為例，說明壽險市場的市場區隔，與中華郵政壽險業務可選擇的目標市場，以及可採行的市場定位。【15 分】

**第三題：**

瑪麗有 20 年精品服飾銷售經驗，三年前因為她在某知名精品服飾品牌的亮眼表現而被挖角到維娜公司擔任業務部經理。維娜是一個高端設計師服飾品牌，產品不是直接銷售給消費者，而是透過高級百貨公司及精品服飾專賣店銷售。維娜在總經理以下設有設計部門負責每季新品的設計，跟單部門 (merchandising) 負責產品定價及趨勢與銷售分析，製造部門負責商品生產，行銷部門負責製作產品型錄及廣告，採購部門負責供應鏈管理，瑪麗所屬的業務部門則負責零售店客戶 (亦即高級百貨公司及精品服飾專賣店) 之業務開發與關係維繫。

瑪麗的工作內容包括：(1) 開發新的零售店客戶；(2) 與現有零售店客戶以親訪、電話或 email 互動；(3) 每季根據行銷部門所製作的產品型錄向零售店客戶介紹維娜的新產品、簽定該季的銷售合約、以及訂單處理。至於商品價格及合約條款是由總經理及跟單部門統一訂定，瑪麗沒有權限做大幅度的改變；(4) 蒐集市場情報，提供給設計、跟單及行銷部門作為設計與行銷新產品時之參考。

維娜公司採用平衡計分卡來進行績效管理，瑪麗今年在平衡計分卡的得分如下：

| 評量項目                | 目標     | 實際績效   |
|---------------------|--------|--------|
| a.業績 (銷貨金額)         | 1.7 億元 | 1.3 億元 |
| b.與客戶互動總次數          | 500 次  | 640 次  |
| c.簽定的新合約            | 7 份    | 8 份    |
| d.舊合約續約數            | 100%   | 85%    |
| e.客戶滿意度 (滿分 5 分)    | 4.5    | 4.1    |
| f.定期與其他部門分享情報       | 傑出     | 傑出     |
| 整體綜合表現：2.0 (滿分 4.0) |        |        |

其中，平衡計分卡的衡量項目「客戶滿意度」是來自客戶的問卷調查結果，客戶在問卷中留下的反饋意見有「瑪麗經常與本店保持良好的互動」「瑪麗了解本店顧客的需要」「商品進貨價格太硬」「產品型錄上的主打新品不符合本店顧客的偏好」等。

根據以上個案資訊，請回答下列問題：

- (一) 維娜公司的組織結構使用的是哪一種部門化類型？並請說明此種部門化方法的優缺點。【15 分】
- (二) 平衡計分卡主張由四大構面來進行績效管理，請簡要說明此四大構面的內涵，並說明瑪麗的平衡計分卡中的 6 個評量項目各自屬於哪一個構面？【20 分】
- (三) 請從維娜公司的組織結構及瑪麗的工作內容兩個面向分析瑪麗今年績效表現不盡理想的可能原因？【15 分】