

臺灣菸酒股份有限公司 110 年從業職員及從業評價職位人員甄試試題

甄試類別【代碼】：從業職員／行銷企劃【S6201-S6205】、人力資源管理【S6227】

專業科目 3：企業管理

\*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 4 大題，每題各 25 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請勿於答案卷書寫應考人姓名、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：

研究指出，運用策略規劃對企業的營運有具體幫助，可發揮管理綜效。請回答下列問題：

（一）策略規劃的步驟為何？【10 分】

（二）組織策略可分為哪三個層級？請簡要說明各層級策略的內涵。【15 分】

第二題：

組織中有許多決策是採用群體決策，然而群體決策可能會產生「群體盲思」(groupthink)的偏誤，請回答下列問題：

（一）何謂群體盲思？【5 分】

（二）造成群體盲思的前置因素(antecedent conditions)有哪些？請舉出至少兩項。

【10 分】

（三）請舉出至少二種防止發生群體盲思的做法。【10 分】

第三題：

並非所有的企業最終都能發展為大型企業，許多創業者亦始之營運超小型企業，即是所謂的微型企業(micro-enterprises)。微型企業並無共通的定義，泛指資本額、營業額皆低於中、小企業，且員工低於 20 人以下的企業。請問：微型企業的特性為何？分析構面包括但不限於：組織管理、人力資源管理、生產管理、行銷管理、財務金融支援、微型企業面臨的挑戰等等特性。【25 分】

第四題：

奇豫企業為一家衛浴設備製造公司，擁有自有品牌，並開始涉足衛浴空間規劃設計。目前最重要的潛在客戶來源為需求空間規劃的大型企業客戶，該類客戶對於空間規劃多有自己的想法，奇豫市占率僅有 10%。以往的經驗已證明，想打入這類型客戶的市場相當困難，銷售人員必須具有相當專業背景。

目前經由各地區的經銷商銷售產品，經銷商同時亦銷售其他品牌的衛浴設備。奇豫企業提供的產品品質堪稱穩定與高性價比，為該公司競爭優勢之一。近年，出現高品質、低成本的品牌，奇豫企業產品銷路下跌，各地經銷商的庫存量隨即上升。

奇豫企業為能讓業務順利運行，設置行銷副總，下轄銷售、市場調查、產品與規劃設計經理各一名。產品經理負責現有與潛在客戶的各項推廣活動；銷售經理下轄業務人員，除負責向經銷商推銷衛浴設備，也開始負責空間規劃設計的業務承攬；規劃設計經理則負責顧客委託的空間規劃設計。

業務半數之年資尚淺。新進業務接受為期一週的職前訓練後，即自行獨立作業。近年因為涉足規劃設計，銷售經理與資深業務鮮少時間能協助新進業務，經銷商與年資尚淺業務的互動也越來越少。

請列出個案內的管理問題及其間關係，並說明解決之優先順序及理由。【25 分】