

第 3 章

策略管理

Strategy Management

■ 知識點：策略管理的基本概念與程序

134. 決定企業如何與產業內競爭的策略層次是：
(A)總體策略 (B)事業策略 (C)功能策略 (D)成本策略

【台灣糖業公司】

135. 企業內部核定並監控企業整體營運及策略方向屬於下列何者之決策權？
(A)專業幕僚 (B)董事會 (C)高階主管 (D)中階主管

【經濟部所屬事業機構】

136. 策略規劃包括：【1】形成策略；【2】確認組織當前目標與策略；【3】分析組織資源；
【4】界定優勢與弱勢。關於策略規劃之程序，下列何者正確？
(A)【2】【3】【4】【1】 (B)【1】【2】【3】【4】 (C)【2】【4】【3】【1】 (D)【3】
【4】【1】【2】

【經濟部所屬事業機構】

137. 策略在組織中主要有三個層次，依範圍寬廣度由寬至窄分別是下列何者？
(A)功能策略→事業策略→企業策略 (B)企業策略→功能策略→事業策略 (C)企業策略→事
業策略→功能策略 (D)事業策略→企業策略→功能策略

【經濟部所屬事業機構】

138. 下列何者是策略管理的第一個步驟？
(A)建立組織使命與目標 (B)進行外部與內部情境分析 (C)形成策略 (D)執行策略

【自來水公司評價人員】

139. 策略管理程序的第一步是定義組織目前的使命、目標和策略，則下一個步驟為：
(A)形成策略 (B)執行策略 (C)分析環境 (D)成效評估

【臺北自來水事務處】

140. 關於企業競爭優勢(Competitive Advantage)之敘述，係指組織擁有下列何種能力?
(A)特殊但可被取代的資源或能力 (B)為顧客創造價值的能力 (C)一般但可被取代的資源或能力 (D)一般但無法被取代的資源或能力

【經濟部所屬事業機構】

141. 下列何者為策略性決策(Strategic Decision)與一般營運決策(Operational Decision)主要的差異?
(A)策略性決策由基層主管執行，營運決策由高階主管執行 (B)策略性決策著重短期營運效率，營運決策著重長期方向 (C)策略性決策須考慮資源與能力累積，營運決策則多為例行性的資源分配 (D)策略性決策多僅依直覺判斷，營運決策必須依據資料分析

【經濟部所屬事業機構】

142. 在不同層級的管理者中，下列何者較重視策略規劃的工作?
(A)高階主管 (B)中階主管 (C)低階主管 (D)基層員工

【台灣糖業公司】

143. 研發策略屬於何種層次的策略?
(A)公司總體層次 (B)產業競爭層次 (C)事業單位層次 (D)功能部門層次

【台灣中油】

144. 麥肯錫(McKinsey)顧問公司提出組織構成的七個要素(7S 模式)是以何種架構加以區分?
(A)策略與結構 (B)硬體與軟體 (C)系統與人員 (D)正式與非正式組織

【經濟部所屬事業機構】

145. 企業為有效佈署資源，擬定行銷策略時所進行的 STP 之中，S 是指將市場區隔化；在策略規劃的初期，這有助於定義企業的：
(A)目標市場 (B)核心價值 (C)願景 (D)使命

【經濟部所屬事業機構】

146. 關於企業社會責任之敘述，下列何者符合社會經濟觀點且會影響企業的長期策略?
(A)企業應在商言商，不應承擔社會責任 (B)股東是唯一支撐企業存在的因素 (C)ESG 為企業近年來在經營上的重要課題 (D)企業應將所有利潤捐出

【經濟部所屬事業機構】

147. 有關策略規劃下列何者為非?
(A)在設定組織目標時·須考慮到組織的願景與使命 (B)當企業在產品的成熟階段·投資的策略應採市場擴張 (C)經由策略規劃可以增加管理者面對各種不確定及風險狀況的反應能力 (D)策略規劃的時間跨度較長

【經濟部所屬事業機構】

148. 企業經理人將抽象的經營使命轉化為具體的行動方針·這屬於策略管理程序的哪一環?
(A)環境分析 (B)目標設定 (C)策略執行 (D)績效評估

【台灣電力公司】

■ 知識點：內外部環境分析

149. 企業進行策略管理時常運用分析工具·下列敘述何者有誤?
(A)五力分析是用來分析產業環境 (B)SWOT 分析是用來分析組織內部優劣勢與外部機會威脅 (C)PEST 分析是用來分析總體環境 (D)價值鏈分析是用來分析總體環境

【經濟部所屬事業機構】

150. 在 SWOT 分析中·下列何者屬於內部企業環境的分析?
(A)Strength · Opportunity (B)Threat · Weakness (C)Strength · Weakness (D)Opportunity · Threat

【經濟部所屬事業機構】

151. 在進行組織的 SWOT 分析時·下列何種問題最能幫助管理階層針對「威脅(Threats)」部分進行腦力激盪?
(A)哪些外部變化帶來有趣的可能性 (B)哪些外部經濟力量可能影響組織的最終獲利 (C)組織員工目前缺乏哪些必要技能 (D)組織願景的哪個部分可以被改變

【經濟部所屬事業機構】

152. 根據資源基礎理論(RBV)·何者不是核心資源應具備的特性?
(A)價值性 (B)獨特性 (C)稀有性 (D)不可模仿性

【經濟部所屬事業機構】

153. 企業進行策略規劃時·常分析所處環境及本身條件·此策略分析之技術稱為何?
(A)SWOT 分析 (B)ABC 分析 (C)CPM 分析 (D)STP 分析

【台灣電力公司】

154. 價值鏈分析(Value Chain Analysis)是一套用來分析企業競爭優勢、尋找最大價值的方法。下列何者非屬價值鏈活動成本的主要驅動因素?

(A)技術專利保護 (B)學習曲線效應 (C)規模經濟 (D)活動複雜度

【經濟部所屬事業機構】

155. Michael E. Porter 提出的企業價值鏈分析中，區分主要活動與支援活動。下列何者屬於支援活動?

(A)進料後勤 (B)人力資源管理 (C)行銷與銷售 (D)售後服務

【經濟部所屬事業機構】

156. 下列何者為 Porter 價值鏈活動中的支援性(support)活動?

(A)營運基礎架構(Firm infrastructure) (B)生產作業 (C)行銷推廣 (D)出貨後勤

【經濟部所屬事業機構】

157. 在波特(Porter)的價值鏈模式中，價值活動可分為主要活動與支援活動，請問下列何者不屬於主要活動?

(A)研發 (B)進料後勤 (C)生產 (D)行銷

【經濟部所屬事業機構】

158. 關於價值鏈(Value chain)的分析中，下列敘述何者正確?

(A)行銷及銷售活動屬於支援性活動 (B)進料後勤屬於支援性活動 (C)採購屬於支援性活動 (D)人力資源管理屬於主要活動

【台灣菸酒】

159. 施振榮先生所提之「微笑曲線」指出企業創造高附加價值的主要能力是?

(A)生產、研發 (B)生產、資訊 (C)行銷、資訊 (D)研發、行銷

【經濟部所屬事業機構】

160. Michael E. Porter 所提出的國家競爭優勢模型(鑽石模型)，不包含下列哪一項要素?

(A)生產要素 (B)需求條件 (C)相關與支援產業 (D)政府效能

【經濟部所屬事業機構】

161. 「產業聚落的形成有助於企業上下游的整合，創造一國特定產業的競爭優勢」符合 Michael E. Porter 提出之國家競爭優勢模型中哪項優勢?

(A)相關與支持產業優勢 (B)需求條件優勢 (C)企業策略結構優勢 (D)生產要素優勢

【經濟部所屬事業機構】

第 20 章

申論題

Essay Question

■ 知識點：管理名詞綜合解釋

1518. 管理學名詞解釋 (一)合資(joint venture) (二)集權式組織(centralized organization) (三)領導者一成員交換理論(leader-member exchange · LMX)

【第 1 章：管理概論 · 經濟部所屬事業機構】

■ 知識點：目標管理 (MBO)

1519. 目標管理(Management By Objectives)是許多組織設定目標之常用方法，其主要流程為何？試舉出目標管理在執行上之優點與缺點各 2 項？

【第 2 章：規劃 · 經濟部所屬事業機構】

■ 知識點：目標與關鍵結果法 (OKR)

1520. 英特爾(Intel)前執行長安迪·葛洛夫(Andy Grove)師承彼得·杜拉克(Peter Drucker)的目標管理精髓，建立 Intel 的 OKR(目標與關鍵結果法 Objectives and Key Results)實施架構。請說明 OKR 的定義及其優勢；另請分析與 KPI(關鍵績效指標 Key Performance Indicators)之差異。

【第 2 章：規劃 · 經濟部所屬事業機構】

■ 知識點：規劃的程序

1521. 管理者在進行規劃(Planning)時，應遵循哪些程序(steps)?請詳述之。

【第 2 章：規劃 · 經濟部所屬事業機構】

附錄 A：選擇題解答

■ 第 1 章：管理概論

1. (A)。效率為「把事情做對」，旨在減少資源浪費；效能為「做對的事」，旨在達成目標。公司節省資源為高效率，但方向錯誤未達標即屬低效能，為資源錯置的盲點。
2. (A)。管理學者杜拉克明確定義「效能」為選擇正確目標，即「作對的事」；「效率」才是強調執行手法正確，以最低資源達成的「把事情做對」。
3. (D)。選擇適當目標代表決策與方向正確，能達成預期結果，屬於高效能表現；但無法以最低資源達成，顯示執行過程中有資源浪費情形，屬於低效率表現。
4. (B)。配送加快為單位時間產出增加，符合減少時間成本的高效率定義；但送錯地點導致最終未能完成正確配送任務，屬未達成目標的低效能表現。
5. (D)。效率(Efficiency)的核心在於評估「投入與產出」的轉換關係，追求以最少資源獲取最大產出；效能才是評估目標達成程度的指標。
6. (B)。主管要求員工「加速」出貨進度，目的是在相同時間內完成更多訂單。此舉屬於提升產出速度、降低時間成本之手段，完全符合追求「增加效率」的定義。
7. (A)。效能指的是組織能否達成預期目標，即「作對的事」；而投入與產出的比例關係，以及如何以最少資源完成任務，是屬於「效率」的定義範疇。
8. (B)。效率係追求以最少資源投入獲得最大產出，也就是「把事情做對」；「做對的事情」旨在選擇正確的目標，屬於效能(Effectiveness)的定義。
9. (B)。管理者在追求組織目標的過程中，若能成功選擇適當方向並達成「做對的事」(Do the right things)，在管理學上我們稱之為具備「效能」。
10. (D)。明茲伯格的領導者角色，核心在於負責激勵、指導與訓練部屬，並透過訂定組織目標與下達指令，來統御團隊以順利達成組織的各項任務。
11. (A)。聯絡者屬於人際角色，負責建立並維持組織內外部的關係網絡。發言人屬資訊角色，創業家與資源分配者則屬於進行抉擇的決策角色。

12. (D)。明茲伯格將管理者的十種角色歸納為三大核心類別：人際關係性角色、資訊性角色與決策性角色，其中並不包含財務性角色。
13. (B)。危機處理者(混亂處理者)必須在組織面臨突發狀況、重大衝突或危機時，迅速做出應變判斷並採取矯正行動，因此歸屬於決策角色。
14. (B)。企業家角色主動尋找組織與環境中的機會，並發起變革專案以帶來創新。此過程需要承擔風險與進行資源投入判斷，故歸屬於決策型角色。
15. (B)。資源分配者、創業家與談判者皆需進行資源判斷與選擇，同屬決策角色；唯有領導者側重於與部屬的互動及激勵，屬於人際關係角色。
16. (A)。監視者負責掃描內外部環境以蒐集有用資訊，屬資訊角色。連絡者為人際角色，協商者與資源分配者涉及選擇與談判，為決策角色。
17. (A)。發言人代表組織對外發布計畫、政策、行動或成果等公開資訊，向外界傳達企業立場，是對外資訊傳遞角色，隸屬於資訊性分類。
18. (C)。企業家、資源分配者與談判者均涉及行動方案的選擇與資源調度，屬決策角色。發言人負責對外傳遞與發布訊息，屬於資訊角色。
19. (D)。代表人物、領導者與聯絡人均涉及與人互動的社會儀式或指揮關係，為人際關係角色。發言人專司對外發布訊息，為資訊角色。
20. (A)。管理者出席員工婚禮或剪綵儀式，是履行具象徵性、法律或社會性質的常規義務，此為扮演人際關係角色中代表組織形象的「代表人物」。
21. (C)。混亂處理者需在危機時做出應變，屬決策角色。談判者、資源分配者亦為決策角色；傳播者負責向內傳遞訊息，屬資訊角色。
22. (A)。凱茲提出的三大重要管理技能為：技術性能力、人際關係能力與概念化能力。學習能力雖重要，但未被列入該理論的核心三要素中。
23. (C)。概念化能力是指管理者能抽象思考、診斷複雜情境，並洞悉未來發展與各部門互動關係的能力，這對於高階主管制定長期策略尤為關鍵。
24. (B)。技術能力指執行特定工作所需的專業知識與熟練度。看懂財務報表涉及會計與財務領域的特定專業知識，故屬於技術能力範疇。
25. (D)。技術能力對基層最重要；人際能力各階層皆需；概念化能力對高階最重要。故管理者的階層愈高，應對複雜環境的概念化技能愈顯關鍵。

26. (D)。邏輯推理與歸納整理有助於管理者從宏觀角度分析複雜的組織問題，洞察事物背後的模式，此種抽象思考與診斷情境的特質即為概念化能力。
27. (B)。中階管理者負責承上啟下，需頻繁與高階主管溝通策略，並協調基層主管執行任務，因此溝通協調的「人際技能」對他們最為核心且重要。
28. (A)。洞悉產業未來發展趨勢需要具備宏觀視野，能將市場環境、競爭態勢與企業內部條件進行系統性整合分析，此為高階概念性能力。
29. (B)。無論是基層帶領員工、中階跨部門協調，或高階對外溝通，都必須與「人」密切互動，故凱茲認為人際能力在所有管理層級皆同等重要。
30. (C)。基層管理者主要任務為直接監督第一線作業人員執行日常業務，必須熟稔該單位的標準作業流程與專業工具，因此最需要具備技術性能力。
31. (B)。高階管理者主要負責設定組織長程目標，必須具備抽象思考、分析複雜情境及預見未來趨勢的眼光，故最需要高度的宏觀概念技能。
32. (A)。行銷、生產、財務、人資及研發等屬於依賴專業分工的「企業功能」；「管理功能」則為規劃、組織、領導與控制等四大管理循環程序。
33. (B)。現代管理學公認的四大管理功能為：規劃(設定目標)、組織(分配資源)、領導(激勵員工)與控制(監督績效)。預測僅為規劃的輔助。
34. (C)。控制功能包含衡量實際績效、比較標準並採取修正行動。發現市場反應差而決定調整計畫，正是檢視成效並進行偏差導正的控制過程。
35. (D)。規劃能指引方向並降低變革衝擊；但外部環境具有不可控性，規劃只能幫助組織預備因應，無法有效阻止環境本身發生改變。
36. (C)。「未雨綢繆」意指在事前預測未來可能發生的狀況，預先設定目標並擬定行動方案以妥善因應，此概念完全契合管理功能中的「規劃」階段。
37. (C)。第一線管理者主要負責監督員工每天的作業活動，僅對自身單位的執行負責，高階與中階主管才需對整體管理階層的重大決策負責。
38. (B)。高階主管負責制定組織整體的長期目標與生存策略，決定企業發展方向，因此其所處的管理層級在組織架構中被明確定義為策略階層。
39. (C)。法國學者費堯提出的管理功能為：規劃、組織、指揮(領導)、協調與控制。「銷售」為企業功能中的行銷活動，非屬管理功能。

1521.

(一) 規劃之定義

規劃為管理首要功能，係指管理者為了達成組織未來願景所進行的事前準備與路徑設計，其核心內涵如下：

1. 確立目標：決定組織未來欲達成的狀態與方向。
2. 擬定方案：設計並選擇能有效達成該目標的具體行動與資源配置計畫。

(二) 規劃之程序

管理者在進行規劃時，必須依循嚴謹的邏輯思維，以確保計畫的可行性與有效性，標準程序如下：

1. 界定組織使命：確認企業存在的根本價值與長遠經營目的。
2. 設定具體目標：將使命轉化為各階層可客觀衡量之具體指標。
3. 評估內外環境：盤點內部資源之優勢與劣勢，並偵測外部環境之機會與威脅。
4. 發展替代方案：針對目標構思多種具可行性的行動途徑。
5. 評估與選擇方案：利用量化或質化分析工具，挑選出預期效益最大或風險最小的最佳路徑。
6. 執行與控制：將計畫付諸實行，並建立回饋機制以隨時檢視進度與修正偏差。

(三) 國營事業實務舉例

1. 以台灣電力公司推動能源轉型政策為例，說明規劃程序在實務上的應用：
2. 目標設定：制定穩定供電以及提高再生能源發電占比的長期目標。
3. 環境評估：分析國際淨零碳排趨勢與國內原物料價格波動之影響。
4. 方案選擇：經過效益評估後，決定投入資金擴建離岸風電與大型儲能設備。

(四) 綜上所述

良好的規劃並非保證成功，但能有效提升組織應對未來的韌性，關鍵結論如下：

1. 降低風險：預見未來變局並預作準備，減少突發事件帶來的衝擊。
2. 資源優化：導引全員朝一致方向前進，避免資源浪費與部門衝突。

1522.

(一) 策略管理過程之主要步驟

策略管理為一動態且持續的循環過程，旨在協助組織獲取競爭優勢，其核心步驟包含：

1. 界定使命與目標：確立企業核心價值、長遠願景以及各階段量化指標。
2. 外在環境分析：發掘總體與產業環境中的潛在市場機會與外部威脅。