



## 申論題

## 一、管理學名詞解釋（10 分）

- (一)合資 (joint venture)
- (二)集權式組織 (centralized organization)
- (三)領導者—成員交換理論 (leader-member exchange, LMX)

二、管理者在企業經營的決策過程中可能面對哪些內部、外部之利害關係人 (Stakeholders) (10 分)？請以經濟部某一國營事業單位為例，說明社會義務 (Social Obligation)、社會回應 (Social Responsiveness) 及社會責任 (Social Responsibility) 之間的差異 (12 分)？

三、在麥克·波特 (Michael Porter) 競爭理論中所謂「一般性競爭策略」 (generic competitive strategies) 有哪些 (6 分)？請說明其意義，並分析各個策略可能面臨的風險 (12 分)。

四、中品公司面對競爭，決定對其產品提供八折優惠，假設中品公司的顧客群可區分成甲、乙兩類，在打八折之前，中品公司在甲顧客群的銷售量為 140 單位，在乙顧客群的銷售量為 300 單位。根據估計，提供八折優惠之後，中品公司在甲顧客群的銷售量會變成 180 單位，在乙顧客群的銷售量會變成 325 單位。(20 分)

- (一)請用中點法 (midpoint method) 分別計算甲顧客群和乙顧客群的需求價格彈性。(8 分)
- (二)請解釋提供八折優惠之後，對於中品公司分別在兩種顧客群中所獲得的總收入變化。(6 分)
- (三)根據中品公司的估計，中品公司與其競爭對手台述公司的交叉彈性為 0.6，請問對於顧客而言，中品公司與台述公司的產品互為替代品、互補品或不相干？(3 分)
- (四)承上題，中品公司的八折優惠將會使台述公司的銷售量增加、減少或不變？台述公司的銷售量會變動多少百分比？(3 分)

五、英國經濟學人雜誌每年皆會計算大麥克指數，假設美國麥當勞的大麥克漢堡一個售價為 5 美元，臺灣麥當勞的大麥克漢堡一個售價則為 69 元新臺幣。（10 分）

(一)如果購買力平價成立，請問兩國之間的匯率應該是多少？（2 分）

(二)承上題，如果現在市場上匯率是 1 美元兌 30 元新臺幣，請問新臺幣匯率被高估或低估多少%？（4 分）

(三)假設購買力平價成立，而且臺灣的通貨膨脹率為 2%，如果美國聯準會開始增加貨幣供給成長率到 5%，在其他條件不變之下，長期而言，這將會使臺灣的名目匯率  $E$ （1 美元兌  $E$  元新臺幣）升值或貶值多少百分比，或者不影響  $E$ ？（4 分）

六、在某一經濟狀態下，如果我們無法在不損及他人福利的情況下同時增加某些人的福利，這種狀態就總稱為柏拉圖最適境界（Pareto optimality）。經濟學家稱頌市場經濟，是因為它有助於實現柏拉圖最適境界。可是在某些情況下，市場經濟卻未必能使經濟狀態達到柏拉圖最適境界，我們將這種現象稱為市場失靈（market failure）。請列舉其他 5 種狀況，來說明何以市場失靈的現象會出現。（20 分）



### 非選擇題擬答

#### 題一

##### (一)合資

為策略聯盟或企業直接投資的方式之一。指兩家或兩家以上的獨立公司，基於公司長期策略考量、秉持合作互惠原則，共同貢獻其資源(資金、技術)、共同經營(研發、製造、銷售或服務上之合作)、共同承擔風險，以共享利潤、達到共同目標與資源互補之綜效所共同成立的新組織。

##### (二)集權式組織

指組織的事權完全由自身所掌握(權力完整)，且決策權集中在少數高階管理層的組織。其特色為由上而下的領導與控制，有統一的指揮鏈，擁有精確的典章制度規範，內部單位有明確的事權劃分等。

##### (三)領導者—成員交換理論

此理論認為領導者的時間與精力有限，難以對所有下屬「一視同仁」，其結果便是領導者在與下屬間的互動過程，會自然(無意識地)將下屬歸類為圈內(in-group)或圈外(out-group)二種關係類別。進入圈內的下屬與其領導者之間擁有較高的信任關係，獲配較多的任務與資源，工作內容較不以勞動契約或組織工作規程所明載為限，對工作的滿意度與成就感較高，所獲績效考核成績也較佳，流動率較低。而圈外的關係類別剛好相反。

## 題二

### (一)企業的利害關係人

指與該企業有利害關係存在的個人或團體。企業經營可能面對的利害關係人，有：

- 1.內部利害關係人：如老闆、股東、管理者、員工等。
- 2.外部利害關係人：如客戶、供應商、債權人、競爭對手、工會、政府、媒體、社會團體、政治團體、壓力團體等。

### (二)企業除追求最大利潤外，尚應兼顧社會福祉，讓企業與大眾共享經營的成果，此即企業的社會責任。學者塞西 ( S.P.Sethi ) 利用三層架構提出企業行為到社會需求的三種模式，將企業對社會需求的反應行為分成「社會義務、社會責任、社會回應」。

我們以「台灣電力公司」為例，三者之間的差異如下：

#### 1.社會義務 ( Social Obligation )：

企業在某些情況下，應以社會責任為考量，必要時應該放棄企業的利益以達到社會目的，是企業對市場力量和法律限制所反應的行為。例如台電在電力生產時能遵守政府制定的空氣污染控制標準，即屬社會義務的呈現。

#### 2.社會回應 ( Social Responsiveness )：

指適應社會狀況變化的能力，為企業消極地順應外在社會要求所作的一種調適。例如台電所屬台中火力發電廠，被認為是造成中部空氣污染的原因，台電針對此議題之改善措施即屬社會回應。

#### 3.社會責任 ( Social Responsibility )：

是一種要求企業判定是非，積極努力追求基本的道德真理，指企業符合社會規範、價值和期望相合的企業行為。例如台電為員工提供高於法律規範標準的工作環境、設備與教育訓練，主動積極保障員工的作業安全，即屬社會責任的體現。

差異點	社會義務	社會回應	社會責任
著眼依據	法律規定	民眾偏好	道德真理
積極性	被動	消極	積極
較社會要求	落後	同步	領先

### 題三

#### (一)Michael Porter 一般性競爭策略

Michael Porter 認為沒有一家公司可以在試著對所有人做所有事時，成功達到平均值以上的獲利水準；管理者必須分析每一動力的來源，明瞭動力的根本來源後，給予每個組織獨特的競爭優勢。因此他提出了「成本領導、差異化、焦點集中」三種產業的一般性競爭策略。

#### (二)一般性競爭策略的意義

##### 1. 成本領導策略：

指企業有能力以較低的價格提供產品或服務給消費者。

##### 2. 差異化策略：

指企業由企業的角度出發，在某些消費者所重視的層面上，企圖做到「獨特」或是「特色」。差異化的基礎可能是產品本身的高品質、創新、行銷方法、特殊服務方式、正面的品牌形象等。

##### 3. 焦點集中策略：

指企業在產業中選擇「特定範圍」來提供服務（例如 CJSCOPE 提供的客製化筆記型電腦服務），產生局部優勢（可能是低成本，也可能是差異化，甚至兩者兼俱），焦點集中策略是「顧客導向」的策略，此為其與差異化策略最大的不同。

#### (三)一般性競爭策略可能面臨的風險

##### 1. 成本領導策略：

- (1) 成本領導策略的重點在於有能力壓低單位生產成本，但某些企業會誤以「犧牲利潤」的方式來塑造低價的表象。
- (2) 企業易關注與生產直接相關的成本（例如生產的原物料、人力等），忽視那些間接相關的成本（例如管銷費用、生產設備之購置維護折舊等），產生漏洞以致無法有效壓低單位生產成本。
- (3) 採成本領導策略的企業易誤以為一味擴張或購併就可以帶來規模經濟以降低單位生產成本，但若未注意管理細節，往往難以達標。
- (4) 成本領導策略往往需要規模化經營來維持，但規模化本身對技術的更新變化形成較高的障礙，一旦科技出現跨世代的改變，將會損失大量過去的投資和累積的經驗。

## 2. 差異化策略：

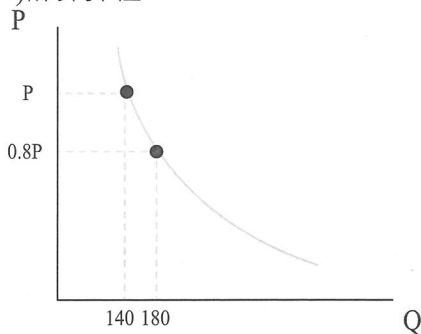
- (1) 維持差異化的特色，需要高額的成本投入，買家能否接受這價格的轉嫁？若差異化所造成的商品價格不被買家接受，那投資將付諸流水。
- (2) 可帶來高額利潤的差異化，常會吸引競爭對手進入模仿；接下來就是彼此的差異逐漸縮小，利潤也逐漸降低。所以差異化要一直推陳出新，才能持續保持優勢。

## 3. 焦點集中策略：

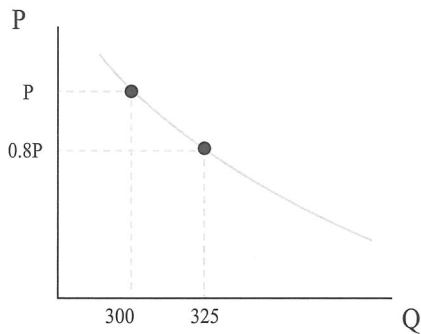
- (1) 焦點集中策略因鎖定特定客群服務，故其主要風險即在於此特定客群的維持上。因為隨著環境或科技的變遷，原本的特定客群可能流失，甚至消逝。
- (2) 特定客群在整體市場占有率中算是小眾，因此採焦點集中策略往往存在高利潤率、低銷售額的情況。如果企業想要兼顧，就會失去焦點集中的特色。
- (3) 採焦點集中策略的企業因鎖定特定客群服務，故對整體市場變化的敏感度會降低，企業對環境變化的適應能力相對不佳。

### 題四

#### (一) 計算彈性



甲顧客群的需求曲線



乙顧客群的需求曲線

彈性的計算公式取價格 (P) 變動百分比為分母，數量 (Q) 變動百分比為分子，以計算單位價格的變動對數量所造成的影響。通常若能知道變動百分比，即採用變動百分比，但若無法得知，則會運用變動價格/數量的中點為基準點。以本例來說，價格變動量已知降低 20%，而數量變動則用中點法估算。

## 1. 甲顧客群的彈性為：

數量變動： $(140 - 180)/((140+180)/2) = -40/160 = -0.25$

價格變動： $-20\%$

彈性為： $1.25$

## 2. 乙顧客群的彈性為：

數量變動： $(300 - 325)/((300+325)/2) = -25/312.5 = -0.08$

價格變動： $-20\%$

彈性為： $0.4$

## (二) 計算收入變化

1. 公司原本可從甲顧客群獲得收益  $= 140 \times P$ 

打八折後： $180 \times 0.8P = 144P$

增加  $4P$

2. 公司原本可從乙顧客群獲得收益  $= 300 \times P$ 

打八折後： $325 \times 0.8P = 260P$

減少  $40P$

## (三) 需求的交叉彈性 (cross - price elasticity of demand)

為其他物品 (B) 價格的變化量，將會影響某物 (A) 需求量的百分比。

若交叉彈性為正值時，代表 B 物的價格上漲，會使 A 物的需求量上升，此時 A、B 兩物的互為替代品。當交叉彈性為負值時，則為互補品。

而中品公司與台述公司的交叉彈性為  $0.6$ ， $0.6 > 0$ ，因此為替代品。

(四) 當中品公司實施打八折優惠時，代表價格下降  $20\%$ ，此時台述公司的銷售量將下跌  $20\% \times 0.6 = 12\%$ 。

## 題五

(一)購買力平價 (purchasing power parity, PPP) 理論代表兩國之間的購買力相當，同樣單位的貨幣，在兩國能買到的物品也相同。購買力平價理論也認為，若各國貨幣購買力有強有弱，那麼國際市場將產生套利現象。按照購買力在美國若能用 5 美元買到一單位的大麥克漢堡，在臺灣也能用等值於 5 美元的臺幣買到。若在臺灣需花新臺幣 69 元才能買到，那麼臺美兩國的匯率，應為 13.8 新臺幣對 1 美元。

按照購買力平價，新臺幣與美元應該有相同購買力，13.8 元新臺幣可以換到 1 美元。但是現在市場上需要 30 元新臺幣才能買到 1 美元，代表臺幣被低估，而美元被高估。此時新臺幣的匯率被低估。

臺幣被低估的程度為： $(1/30 - 1/13.8)/(1/13.8) = 54\%$

**附註**考生可從購買力的定義去思考：低估代表新臺幣的購買力應該足夠買更多物資。可是換到的價值卻不值原有的購買力。

(二)購買力平價成立的另一個經濟意涵，即是「兩國貨幣之間的名目匯率取決於物價水準」。

1. 假設新臺幣通貨膨脹 1%，原本 100 元買到的物品，現今就必須用 101 元購買。但由於相同的貨物在美國只要用 1 美元就能買到，因此新臺幣相對美元貶值 1%。相同地，若美國因物價水準上升而通貨膨脹，新臺幣就會相對美元升值。因此購買力平價可以導出下列公式：

$$1/P = e/P^*$$

2.  $P$  為本國物價水平， $P^*$  為他國物價水平， $e$  為名目匯率。這條公式代表 1 單位本國貨幣在本國可購買的物品量，等於  $e$  單位在他國可購買的物品量。若將此公式移項，可得：

$$e = P^*/P$$

3. 若美聯儲的貨幣供給率成長 5%，代表美元對臺幣也貶值 5%，而臺幣本身通膨率為 2%。名目匯率將上升  $1.05/1.02$ ，新臺幣兌美元升值約 3%。

**附註**若考生無法推導出此條公式，亦可從量多量少的觀念思考。當央行對自身貨幣實施通貨膨脹政策時，本國貨幣對他國貨幣就會貶值，本國的貨幣較不值錢。從簡單的觀念來想，本國貨幣變多，他國貨幣不變，本國的貨幣能買到的他國貨幣（物資）量自然就變少了。那麼看哪一國的通膨程度較高，該國的貨幣自然就會貶值。



## 題六

### (一)外部成本與外部效益

「市場失靈」通常與「外部性」綁在一起，外部性分為對他人影響有害的外部成本與對他人影響有利的外部效益。

當此二種情況存在時，市場無法達成最有效配置，便會產生市場失靈。政府通常以稅收或許可證購買的方式解決外部成本（如污染）等問題。

### (二)公共財與公共資源

1.無法排他的公共財亦會產生市場失靈的情況。公共財常產生搭便車行為，如不願繳稅的租稅大戶，仍可以享用國家所提供的國防服務。

2.而會產生「共有財悲歌」的公共資源，又會因消費競爭性而造成的排擠效應，而產生先搶先贏的現象。如在海洋中的野生動物，若被各國過度捕撈，就會消失殆盡。

### (三)非完全競爭市場

經濟學認為最完美的狀態為完全競爭市場，僅有完全競爭市場能達成社會福利最大。此外其他種類型的市場型態，或多或少都無法達成剩餘最大，因此會產生市場失靈，對此又以自然獨佔最顯著。

### (四)資訊不對稱

在市場交易中，若買方賣方資訊不公開透明、分別隱藏交易資訊，將會使交易停滯或使交易成本提高，造成逆選擇的現象。如在保險市場中，保戶為了要爭取較為低廉的保費，隱藏自身健康狀況，而保險公司為了要避免此種情形所造成的風險，又拉抬保費。

### (五)交易成本

市場上為使供需雙方順利達成交易，所需投入的搜尋（尋找最適交易對象及交易標的物）、協議（交易雙方為消除歧見所進行的談判與協商）、訂約（交易雙方達成共識進行交易簽訂的契約）、監督（契約簽訂後，監督對方是否履約）等成本，稱為交易成本。交易成本的存在降低了市場經濟的效率，是造成市場失靈的因素之一。