



申論題

- 一、請說明 Paul Hersey 與 Ken Blanchard 情境領導理論 (situational leadership theory) 的觀點為何？(4 分) 其結合 Fiedler 權變理論 (contingency model) 的 2 項領導構面「任務」與「關係行為」後，發展為 4 種領導風格，請分別簡要說明之。(8 分) 另部屬的能力與意願，如何影響領導者採用適合的領導風格？(8 分)
- 二、管理者做決策時，常會面臨確定 (certainty)、風險 (risk) 及不確定 (uncertainty) 的情境，請分別說明 3 種情境的意義，(6 分) 並舉例說明不同情境下所使用的決策工具。(9 分)
- 三、管理學中何謂「控制」(controlling)？並說明其重要性。(6 分) 另請定義事前控制 (feedforward control)、事中控制 (concurrent control) 與事後控制 (feedback control)，並分別舉例說明之。(9 分)
- 四、假設台灣為採用浮動匯率制度的小型開放經濟社會，面對國際資本市場具有完全移動 (perfect capital mobility) 的特質，請問：(20 分)
 - (一)根據 Mundell-Fleming 模型架構，且假設民衆對匯率變動的預期為靜態預期，此時政府欲刺激短期產出，身為幕僚的你，會建議使用擴張性貨幣政策或擴張性財政政策？請以 IS-LM-BP 模型，分別說明擴張性貨幣政策及擴張性財政政策，對所得、利率、國際收支及匯率之影響。(10 分)
 - (二)若民衆對匯率變化為適應性預期 (adaptive expectation)，如政府當局採取擴張性貨幣政策，請以 AD-AS 模型，說明政策在短期與長期分別如何影響物價膨脹率、失業率，以及菲利浦曲線 (Phillips curve)。(10 分)
- 五、近年來，全球暖化使得夏季溫度不斷飆升，造成夏季用電需求遠高於冬季用電需求。假設夏季用電消費者之需求函數為 $P_1=150-Q_1$ ，冬季用電消費者之需求函數為 $P_2=60-(Q_2/2)$ ，電力公司生產電力之固定成本為 1,000 元，邊際成本為 10 元。假設電力公司價格策略，採取第三級差別取價，請問：(15 分)
 - (一)夏季與冬季每度電的最適價格分別為多少？(10 分)
 - (二)電力公司的總利潤為多少？(5 分)

六、石油輸出國組織（OPEC）與俄羅斯等非 OPEC 產油國的聯盟（OPEC 盟國），去年同意自 2019 年 1 月 1 日起減產。根據 2019 年 6 月 11 日《路透》之報導，阿拉伯聯合大公國能源部長馬茲魯伊（Suhail bin Mohammed al-Mazroui）在美洲國際經濟論壇上表示，鑑於現有的石油庫存水平，OPEC 及其 OPEC 盟國非常接近達成延長石油減產的協議。馬茲魯伊稱，減產措施應該繼續保留或至少延長到年底。假設 OPEC 與 OPEC 盟國的策略與對應之報酬（payoff）表示如下表，請問：（15 分）

		OPEC	
		減產	增產
OPEC 盟國	減產	<div>OPEC 獲利 50 億元</div> <div>OPEC 盟國 獲利 50 億元</div>	<div>OPEC 獲利 90 億元</div> <div>OPEC 盟國 獲利 20 億元</div>
	增產	<div>OPEC 獲利 20 億元</div> <div>OPEC 盟國 獲利 90 億元</div>	<div>OPEC 獲利 30 億元</div> <div>OPEC 盟國 獲利 30 億元</div>

- (一)經濟學中何謂優勢策略（dominant strategy），並說明 OPEC 與 OPEC 盟國的優勢策略分別為何？（5 分）
- (二)請找出此賽局之 Nash 均衡（Nash equilibrium）以及是否存在囚犯困境（prisoner's dilemma），並說明分析之過程。（10 分）

答案與解析



非選擇題擬答

題一

(一)赫塞 (Paul Hersey) 和布蘭查德 (Ken Blanchard) 是美國的心理學家，他們於 1969 年出版《組織行為學》一書中提出的情境領導理論，也稱為領導生命週期理論 (Life Cycle Theory of Leadership)，主張領導的風格應該取決於被領導者的成熟度。所謂成熟度是指被管理者對自己行為負責的能力與意願，可以分成四個階段：

- 1.M1：個體無能力也無意願對工作負責。
- 2.M2：個體雖然能力不足，但有意願從事必要的工作。
- 3.M3：個體有能力卻缺乏意願。
- 4.M4：個體有能力且有意願接受工作任務。

(二)除了被領導者的成熟度，結合 Fiedler 權變理論 (contingency model) 的兩項領導構面「任務」與「關係行為」後，赫塞和布蘭查德歸納出四種領導風格：

- 1.告知式：高工作、低關係、M1 成熟度。強調指導性行為，由領導者界定角色職責，告知員工如何執行。由於員工對工作完全沒有準備，所以，領導者需要明確地告訴他們做什麼，哪裡做，什麼時候做及怎麼做。第一階段不應給予過多的支持行為與雙向溝通。由於被領導者對工作不熟悉，與其讓他們參與決策，反而會造成他們的不安。這一階段最佳的領導風格就是高工作低關係行為。
- 2.推銷式：高工作、高關係、M2 成熟度。領導這兼具指導性與支持性行為。對於此種員工，他們雖然缺乏必要的知識與技能，但具有工作的意願和學習的動機。領導者如果沒有給予適度的空間，反而會使被領導者沒有參與感，因此領導者必須要給它們支持或鼓勵，試圖讓被領導者感到重視，從心理上完全接受，因此可稱作推銷式或教練式。

- 3.參與式：低工作、高關係、M3 成熟度。領導者與被領導者共同決策，領導者扮演幫助決策及促進溝通的角色。員工具備足夠的能力，但缺乏信心和動機。他們不需要太多工作的指導和指示，但需要領導者在心理上給予支持和鼓勵。領導者對具體任務可以適度地放手，僅需要強化溝通和激勵，建立信心。
- 4.授權式：低工作、低關係、M4 成熟度。領導者少，指導也少。對於成熟度高的員工，領導者基本上可以放手，無為而治。他們不需要什麼指導或指令，並且他們有信心並主動地完成工作，領導者對他們要做的，主要是對其工作結果進行合適的評估。

題二

(一)確定情境下的決策 (Decision under risk) 工具

對於所有方案可能發生的結果都已知，決策者只要選擇最佳處理方案即可。

(二)風險情境下的決策 (Decision under risk) 工具

風險下的決策，表示其中有機率的概念。沒有機率的資訊時，稱為不確定下的決策。

1.期望值： $E(X) = \sum P(X=x_i) \times x_i$

2.決策樹：決策樹之分析方式是一種十分適合使用者進行資料分析之工具。由於決策樹係將資料依據不同的變數循序產生分析結果，因此使用者幾乎不需要擁有任何統計分析之知識，即可藉由決策樹之分析方式來分析顧客或消費者之特質與異同點。

決策樹分析法係由使用者之意旨來將資料依據其特性加以分類，使用者並可利用決策樹之各項不同變數來判斷及預測可能之結果。然而，決策樹並非毫無缺點，若決策過程中選擇之問題錯誤，將導致整體分析出現明顯之偏差，影響分析品質。

(三)不確定情境下的決策 (Decision under uncertainty) 工具

- 1.大中取大 (Maximax)：樂觀者。在每一個可行方案中找到個別的最大報酬，在每一個個別最大報酬中找到一個整體最大報酬。
- 2.小中取大 (Maximin)：保守者。在每一個可行方案中找到個別的最小報酬，在每一個個別最小報酬中找到一個整體最大報酬。
- 3.遺憾 (後悔) 的大中取小 (Minimax regret)：根據每一個情境找出後悔值。在每一個可行方案中找到個別的最大後悔，在每一個個別最大後悔中找到一個整體最小後悔。

- 4.拉普拉斯決策準則（Laplace criterion）：認為每一個情況一樣可能，將每個情況的報酬取平均值，再從各個報酬平均值中選擇最大的。

題三

(一)控制的定義與重要性

控制又稱為管制，是管理機能的最後一個步驟，要確信所安排的工作都能正確的加以執行，針對計劃將各項工作處理的結果加以評核，然後採取必要的改正措施，使工作的結果能照計劃而達成。控制乃是PDCA中C到A的過程，其目的在於確保策略執行及回饋。

控制就是觀察、比較和改正。除了隨時掌控工作情形，還要建立回饋系統，迅速將實際狀況反應給組織，適時加以修正改進，以確保工作如規劃般順利完成，如此才能發揮控制的重大作用。

(二)控制的類型

依時間分類，控制的型態分為事前控制（feedforward control）、事中控制（concurrent control）與事後控制（feedback control）三種：

1.事前控制（feedforward control）：

事前控制又稱為前瞻控制或投入控制。管理者在決定目標前，先行評估組織的技術及資源，確保目標的可行性，並做事前之預防。事前控制可以預防問題發生，是比較理想的控制方式，但此種控制方式需要即時且正確的資訊，對管理者來說有相當的難度，因此多數仍採用另外兩種類型的控制方式。

例如：政府施政所編列的預算即為事前控制的一種。

2.事中控制（concurrent control）：

持續控制或稱事中控制或即時控制。在工作進行中，隨時掌握及檢討進度，即時修正行動的偏差，讓管理者在損失未造成前，即時改正問題。

例如：平時主管的監督即為一種持續控制。

3.事後控制（feedback control）：

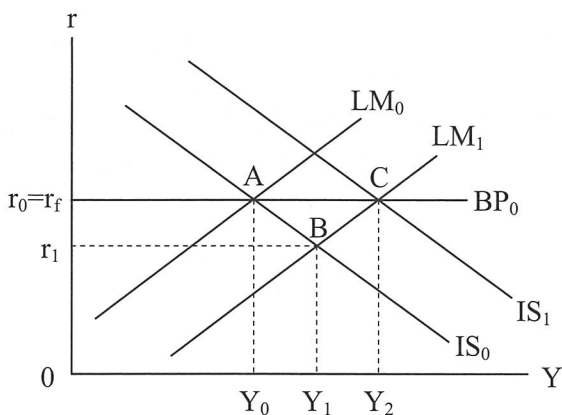
事後控制又稱回饋控制或產出控制，指在工作行動發生以後，對已經發生的偏差採取行動，屬於一種「亡羊補牢」的辦法，雖然一種較無效的控制方式，但也常常是唯一可行的方式。

例如：一般商家常做的消費者滿意度問卷即為一種事後控制的做法。

題四

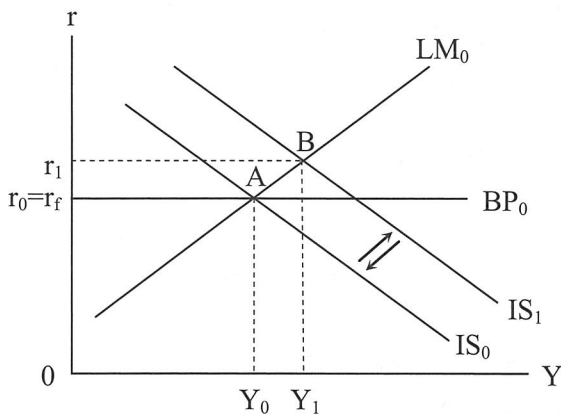
(一)建議使用擴張性的貨幣政策，因為擴張性財政政策無效。

1.擴張性的貨幣政策：



→所得增加、國際收支逆差、本國貨幣貶值、利率最終回到 r_0 。

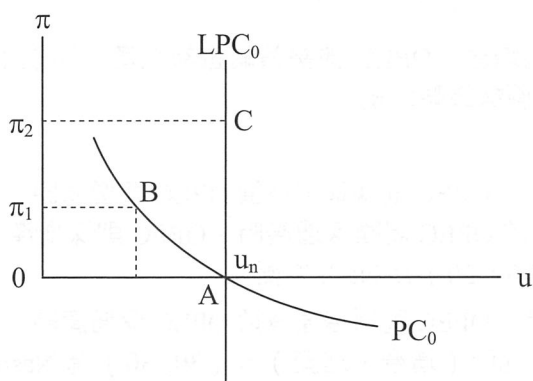
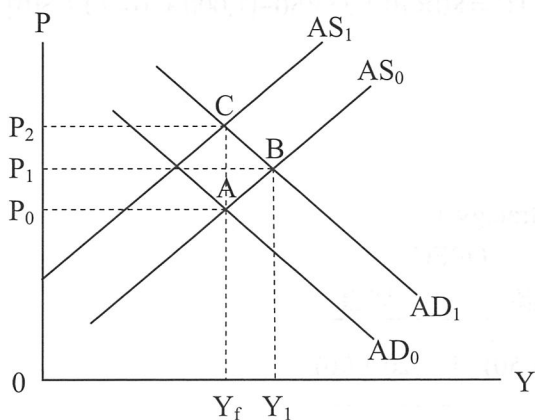
2.擴張性的財政政策：



→所得最終回到 Y_0 ，國際收支順差，本國貨幣升值，利率最終回到 r_0 。

(二)圖形說明

- 1.短期下，失業率降低，物價膨脹率增加至 π_1 。
- 2.長期下，回到原失業率，物價通膨率再增加至 π_2 。



→短期菲利浦曲線為負斜率，長期下為垂直線。

題五

$$(一) MR_1 = 150 - 2Q_1, 150 - 2Q_1 = 10 \quad \therefore Q_1 = 70 \text{ 與 } P_1 = 80$$

$$MR_2 = 60 - Q_2, 60 - Q_2 = 10 \quad \therefore Q_2 = 50 \text{ 與 } P_2 = 35$$

$$(二) \pi = TR - TC = TR_1 + TR_2 - TC = 80 \times 70 + 35 \times 50 - [1,000 + 10(70 + 50)] \\ = 5,150$$

題六

(一)說明如下

1.優勢策略 (dominant strategy) :

		OPEC	
		減產	增產
OPEC 盟國	減產	(50, 50)	(20, 90)
	增產	(90, 20)	(30, 30)

2.OPEC 盟國優勢策略為增產，OPEC 優勢策略也為增產，所以 (增產，增產) = (30, 30) 為優勢策略均衡。

(二)說明如下

- 1.當 OPEC 盟國採減產時，OPEC 則採增產→當 OPEC 採增產時，OPEC 盟國則採增產→當 OPEC 盟國採增產時，OPEC 則採增產，此時 (增產，增產) = (30, 30) 為 Nash 均衡。
- 2.當 OPEC 盟國採增產時，OPEC 則採增產→當 OPEC 採增產時，OPEC 盟國則採增產，此時 (增產，增產) = (30, 30) 為 Nash 均衡。
- 3.由上述 1.2.可知，(增產，增產) = (30, 30) 為 Nash 均衡；此賽局存在著囚犯困境。