

問題一、Training and Development (ADDIE Model) (60 分)

長榮國際連鎖飯店集團發現，新進第一線服務人員（需直接面對國際旅客）在顧客服務品質與服務流程執行方面存在下列問題：

- 溝通能力不足，無法有效回應國際旅客需求。
- 對標準服務流程（SOP）不熟悉，影響服務一致性。
- 顧客滿意度下降，投訴案件增加。

為改善上述問題，公司決定設計一套員工訓練方案。請運用 ADDIE Model (Analysis, Design, Development, Implementation, Evaluation)，系統性說明該訓練計畫的設計流程。

請依下列面向進行說明：

1. Analysis（需求分析）：應分析哪些問題？需蒐集哪些資料？（12 分）
2. Design（訓練設計）：訓練目標為何？將採用何種訓練方法？（12 分）
3. Development（教材發展）：訓練內容與教材應如何設計？（12 分）
4. Implementation（訓練執行）：訓練應如何進行（如訓練對象、方式、時間安排等）？（12 分）
5. Evaluation（訓練評估）：應如何評估訓練成效？（12 分）

問題二、Strategic Human Resource Management (SHRM) (40 分)

面對全球競爭、數位轉型及人才短缺等挑戰，企業愈來愈重視人力資源管理在組織策略中的角色。人力資源管理不再只是行政支援功能，而是協助組織建立競爭優勢的重要策略夥伴。

請從策略性人力資源管理（Strategic Human Resource Management, SHRM）的觀點，回答下列問題：

1. 請說明策略性人力資源管理（SHRM）的主要概念，並比較其與傳統人力資源管理之差異。（10 分）
2. 請說明下列三項人力資源管理功能如何協助組織達成策略目標，並建立競爭優勢。（30 分）
 - (1) 招募與甄選（Recruitment and Selection）
 - (2) 績效管理（Performance Management）
 - (3) 薪酬管理（Compensation Management）

組織行為試題

第 1 頁共 1 頁

1. 何謂情緒智力(emotional intelligence)? 並請分析情緒智力在員工的組織行為中扮演怎樣的角色。(25%)
2. 在進行溝通時, 有哪些障礙可能會減慢或扭曲有效溝通?(25%)
3. 何謂工作特性模式(job characteristics model, JCM)? 並請分析如何運用工作特性模式來進行激勵。(25%)
4. 在組織中, 個人的權力(power)的來源有哪些? 並請舉例說明。(25%)

策略管理試題

第 1 頁共 1 頁

一、解釋名詞：(每題10分，本題共計50分)

- 1.持續性競爭優勢
- 2.Porter 五力分析
- 3.策略群組
- 4.VRIO架構
- 5.策略委外

二、試分別說明「意圖策略」(deliberate strategy)及「突現策略」(emergent strategy)，並整合上述兩種策略圖示說明「策略是突現的過程」，同時舉兩個案例說明之。(本題共計20分)

三、請基於以下案例參酌藍海策略的 ERRC 架構與效率前緣理論，回答以下問題：(本題有兩個子題，共計30分)

案例背景：Tesla 的一體壓鑄 (Gigacasting) 與軟體定義汽車 (SDV)

在傳統汽車工業中，車廠受限於一個經典的效率前緣 (Efficiency Frontier)：若要追求高度差異化 (如豪華多樣的車型配置、高度客製化的車艙體驗)，就必須犧牲成本優勢 (需要管理數萬個複雜零部件與高度彈性卻昂貴的組裝流水線)；反之，若要追求極致的低成本 (如大眾化平價車款)，則必須犧牲產品的差異化與買方價值。

然而，Tesla 透過以下兩大核心策略創新，打破了這個延續百年的策略取舍，將汽車產業的效率前緣推向全新維度：

1. 硬體端的「消除與減少」(極致降本)：

引入「一體壓鑄技術」(Gigacasting)，將過去需要由 70 多個零部件焊接而成的車體後底板，簡化為單一壓鑄件。這直接消除了數百個焊接機器人與工序，顯著減少了工廠占地面積與製造時間 (使製造成本下降超過 40%)，同時因結構一體化提升了車身剛性與安全性 (買方價值反而提升)。

2. 軟體端的「提升與創造」(高差異化)：

採用「軟體定義汽車」(Software-Defined Vehicle, SDV) 架構，將車輛控制權高度集中於中央運算晶片。這讓 Tesla 能夠在硬體端維持高度標準化 (進一步降低採購與生產複雜度) 的同時，透過 OTA 遠端軟體更新，持續為車主創造自動駕駛 (FSD)、互動娛樂等全新價值，並隨時提升車輛性能。

問題一：在生產經濟學 (Production Economics) 上，這種策略組合是如何打破原有效率前緣的凸性 (Convexity) 限制，實現「同時追求低成本與高差異化」的典範轉移 (Paradigm Shift)？請將其價值創新圖示說明。(10分)

問題二：請從資源基礎觀點 (RBV)、資產專用性 (Asset Specificity) 與路徑依賴 (Path Dependency) 的角度，解釋為什麼傳統車廠在試圖模仿此類「新前緣」時，會面臨巨大的策略慣性 (Strategic Inertia) 與回應延遲？(20分)

博士班—行銷管理試題

第 1 頁共 1 頁

1. 名詞解釋：(20%)
 - (1)顧客知覺價值(customer perceived value, CPV)
 - (2)顧客終生價值(customer lifetime value, CLV)
 - (3)選擇性注意(selective attention)
 - (4)選擇性扭曲(selective distortion)
2. 行銷組合策略中的產品策略，試問產品具有哪些層次? (10%)
3. 試說明何謂推敲可能性模式(elaboration likelihood model)? 行銷人員應如何應用此模式擬定促銷策略? (25%)
4. 試說明何謂行銷STP? 請試選擇一案例，以STP架構說明該案例如何進行市場區隔、選擇目標顧客，並建立具有競爭優勢的品牌定位? (25%)
5. 隨著 ESG、淨零碳排、循環經濟與永續消費成為企業行銷的重要議題，許多品牌開始以環保包裝、減碳承諾、公益活動、公平貿易或社會責任作為品牌溝通重點。消費者可能因品牌展現某一項永續作為，而進一步推論該品牌在產品品質、企業道德、服務可靠性與社會責任上都表現良好，形成正向月暈效應。然而，若企業永續承諾缺乏實質行動，也可能被批評為漂綠，造成反向月暈效應。請以月暈效應(halo effect)為核心，說明企業如何在永續行銷中建立可信任且一致的品牌形象，並避免因漂綠或永續承諾落差而損害品牌權益? (20%)