

個案1. (續) - 2

因此服務水準大量提高，新客戶急速成長。但是目前現場維修人力似乎过剩，管理當局估計，服務人力可以裁減一半，仍能維持目前之高水準服務。由於84年底中表面已出現盈餘，因此公司只打算擴充業務，並不計劃裁員。

個案2.

B公司為一中型機械零件製造商，以接單方式生產。每接獲一筆訂單時，通常會附有^(含所繪之)設計圖本規格。B公司必須將此設計圖本規格重新輸入其電腦輔助設計系統中以轉換成生產數據，才能將此數據輸入其NC機器開始生產。近年來，有越來越多的國外客戶要求B公司接受其生產數據，經由電腦網路，直接download到B公司之機器中，以節省重覆設計之時間。由於B公司目前的系統無法接受這種要求，因此喪失了很大訂單。

個案3.

C公司為一日用品批發商，其上游廠商約有150家，而下游客戶(零售商)約有1000家。C公司之主要業務為派遣業務人員到零售商處去巡貨，發現缺貨則填寫訂單經零售商核可後，由C公司之倉儲部門出貨。倉儲部門管理約1000種貨品的存貨，出貨亦向上游廠商進貨之事宜。目前還處於人工作業之狀態，以EOQ方式決定進貨量。
近年來台灣歷經流通革命的洗礼，許多類似C公司的批發商倒閉了，C公司也是連年虧損，但由於管理當局很努力，員工配合度高，損失金額不大，因此還在支撐。
流通革命帶給產業許多的改變，第一、產品的淘汰

速度加快了，許多的新產品上市沒多久就下市了。第二，新產品增多了，每年出現 2~3 千種新產品，是以前的 5 倍。第三，許多的公司採用電腦化的存貨管理，甚至從訂貨到存貨到銷貨均電腦化的整合式進銷存系統，除了本身倉庫存貨電腦化以外，和下游零售商及上游廠商均採用電子訂貨的方式。

經由商某司，商業資訊化服務團之協助，C 公司開始考慮如何趕上流通革命之潮流。

問題一、請應用等候線理論分析 A 公司個案，比較新舊兩個售後服務系統，說明轉虧為盈之原因。(25%)

問題二、請繪出 A 公司新舊兩個售後服務系統之作業流程圖，並以企業流程改造之理論說明之。(25%)

問題三、如果您是 B 公司之負責人，請分析直接接受客戶生產數據 download 的優與否缺點，並據以擬定公司之策略。(25%)

問題四、請分析 C 公司在面臨流通革命下，EOQ 是否仍然適用。(25%) 請詳述適用與不適用之原因，以及應改進之方法。

考試科目	企業管理個案	所別	企業管理研究所	考試時間	月	日	上 下
------	--------	----	---------	------	---	---	--------

本次考試共有四題，每題二十五分。答題之條理、分析問題之深度與廣度、對企業管理實務之常識等，是評分的主要標準。請儘量分點作答，不必抄題，答案橫寫。

一、某一大型企業成立於三十年前。成立之時待遇水準很高，同時對員工紀律要求甚嚴。例如規定所有員工中午十二時以前不得離開工作崗位前往用餐，違背規定者一律開除。成立第一個月後某一天，總經理（專業經理人，其時年已五十歲）在廠區視察時，路過餐廳，看到一位年輕同仁（並不相識）獨自在等待開飯領菜。總經理趨前質問，該名員工拔腿就跑。總經理立即追趕，但因體能緣故，無法追及，總經理乃脫下安全帽向該名員工扔去。

請對本個案中的種種事項及此事件對組織之可能影響加以評論。並請提出你對管理上的建議。

二、某企業集團多角化開設一家中型百貨公司，以專櫃方式經營。在管理上有兩個問題，請分析作答。

（一）專櫃租金應該以定額租金還是彈性租金？前者是依位址與坪數每月收固定租金，後者是固定租金外另依該專櫃業績加收某一比例之變動租金—業績愈好，總租金愈高。請分析二者之利弊。

（二）總公司在監控該百貨公司時，應防止經理部分發生哪些操守上之弊端？易言之，經理部門在與專櫃來往時，可能有哪些可以上下其手之處？

試科目	企業管理個案	所別	企業管理研究所	考試時間	月 日 上午第 星期
-----	--------	----	---------	------	---------------

三、國內公營事業民營化時，曾發生民營化後，新的董事會大幅裁員或對部分員工減薪之情事。為了保障員工權益，有人提出一些管理上的建議，例如：

(一) 由勞工推舉代表 (二至三人) 加入董事會。

(二) 由政府握有重大決策之否決權 (所謂黃金股)，一直到所有股份皆完成民營化為止。

請問你對這些意見的看法如何？你認為保障員工權益的最佳方法為何？

四、某中型彈性纖維製造廠，一向從事外銷，將成品賣給國外之襪廠。近年來由於後進國家成本低，造成競爭威脅；先進國如日本之品質與創新又不易追及，於是打算到大陸自行設大規模之襪廠，消化本身所產之纖維。請問，在哪些情況下，此一策略是可行的？換句話說，當產業、同業、上下游、企業本身是什麼情況時，此一策略的可行性就較高？怎樣時可行性就較低？

1. A cigarette manufacturer tests tobaccos of two different brands for nicotine content and independent random samples are selected from two normal populations. The data are shown below.

Brand A	22	20	21	19	18	
Brand B	21	29	23	31	20	32

Do these data provide sufficient evidence to indicate that the mean nicotine content for brand B is greater than that for brand A? State the appropriate hypotheses and use a significance level of .05. 【25分】

2. (a) Briefly describe how the experiment should be arranged if this is to be a completely randomized design. 【5分】
 (b) Fill in the blanks in the following ANOVA table. 【10分】

Source of Variation	Degree of Freedom	Sum of Squares	Mean Square	F
Treatment			86	
Error	9			
Total	11	307		

3. A manufacturing company has just received five cases of a certain part from one of their suppliers. While the defective rate for this part is normally 5%, the supplier has just notified the manufacturer that one of the cases which was shipped contains parts made on a misaligned machine. The defective rate in this case (and this case alone) is 97%. Unfortunately, the manufacturer has no obvious way of telling which case this is.

- (a) Suppose the manufacturer selects a case at random, opens it, and tests one part from the case. Further, suppose that the part proves to be defective. What is the probability that the case selected contains the parts made by the misaligned machine. 【15分】
 (b) Suppose the manufacturer takes a second part from the same case and test that part. It, too, proves to be defective. What is the probability that the case selected contains the parts made by the misaligned machine. 【10分】

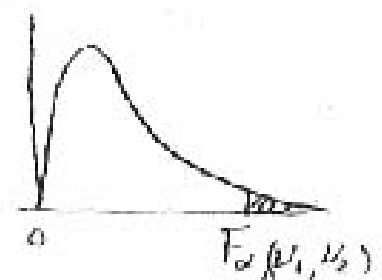
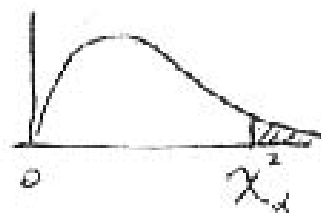
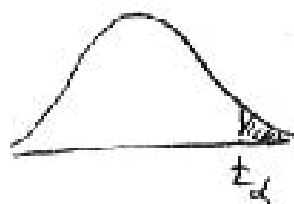
4. A fabrication shop operates three shifts. The following data give the distribution of accidents among the three shifts by type of accident.

- (a) Test the hypothesis that shift and accident type are unrelated. Use a significance level of .05. 【15分】
- (b) Construct a 95% confidence interval for the proportion of day shift. 【10分】

Accident Type	Shift	Count
Minor	Day	130
Minor	Swing	95
Minor	Night	48
Serious	Day	40
Serious	Swing	35
Serious	Night	12

5. A random sample of $n = 64$ observations from a population produced a mean of $\bar{x} = 872$ and a standard deviation equal to 36. The result of testing a hypothesis $H_0: \mu = 875$ against $H_a: \mu \neq 875$ indicates that there is no sufficient evidence to reject null hypothesis. Calculate the probability β if μ is actually equal to 874. Use a significance level of .05. 【10分】

參考資料：



一、t值：

$$t_{0.025,5} = 2.571; t_{0.025,6} = 2.447; t_{0.025,9} = 2.262; t_{0.025,10} = 2.228$$

$$t_{0.05,5} = 2.015; t_{0.05,6} = 1.943; t_{0.05,9} = 1.833; t_{0.05,10} = 1.812$$

二、 χ^2 值：

$$\chi_{0.05,2}^2 = 5.9915; \chi_{0.05,5}^2 = 11.0705; \chi_{0.05,6}^2 = 12.5916$$

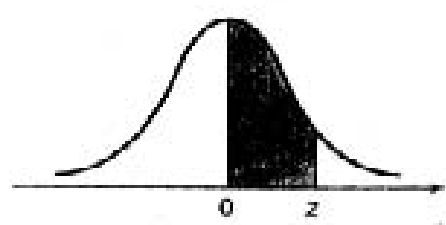
三、F值：

$$F_{.025, (4,5)} = 7.39; \quad F_{.025, (5,4)} = 9.36; \quad F_{.025, (5,6)} = 5.99;$$

$$F_{.025, (6,5)} = 6.98; \quad F_{.05, (4,5)} = 5.19; \quad F_{.05, (5,4)} = 6.26;$$

$$F_{.05, (5,6)} = 4.39; \quad F_{.05, (6,5)} = 4.95$$

Normal Curve Areas



z	.00	.01	.02	.03	.04	.05	.06	.07	.08	.09
.0	.0000	.0040	.0080	.0120	.0160	.0199	.0239	.0279	.0319	.0359
.1	.0398	.0438	.0478	.0517	.0557	.0596	.0636	.0675	.0714	.0753
.2	.0793	.0832	.0871	.0910	.0948	.0987	.1026	.1064	.1103	.1141
.3	.1179	.1217	.1255	.1293	.1331	.1368	.1406	.1443	.1480	.1517
.4	.1554	.1591	.1628	.1664	.1700	.1736	.1772	.1808	.1844	.1879
.5	.1915	.1950	.1985	.2019	.2054	.2088	.2123	.2157	.2190	.2224
.6	.2257	.2291	.2324	.2357	.2389	.2422	.2454	.2486	.2517	.2549
.7	.2580	.2611	.2642	.2673	.2704	.2734	.2764	.2794	.2823	.2852
.8	.2881	.2910	.2939	.2967	.2995	.3023	.3051	.3078	.3106	.3133
.9	.3159	.3186	.3212	.3238	.3264	.3289	.3315	.3340	.3365	.3389
1.0	.3413	.3438	.3461	.3485	.3508	.3531	.3554	.3577	.3599	.3621
1.1	.3643	.3665	.3686	.3708	.3729	.3749	.3770	.3790	.3810	.3830
1.2	.3849	.3869	.3888	.3907	.3925	.3944	.3962	.3980	.3997	.4015
1.3	.4032	.4049	.4066	.4082	.4099	.4115	.4131	.4147	.4162	.4177
1.4	.4192	.4207	.4222	.4236	.4251	.4265	.4279	.4292	.4306	.4319
1.5	.4332	.4345	.4357	.4370	.4382	.4394	.4406	.4418	.4429	.4441
1.6	.4452	.4463	.4474	.4484	.4495	.4505	.4515	.4525	.4535	.4545
1.7	.4554	.4564	.4573	.4582	.4591	.4599	.4608	.4616	.4625	.4633
1.8	.4641	.4649	.4656	.4664	.4671	.4678	.4686	.4693	.4699	.4706
1.9	.4713	.4719	.4726	.4732	.4738	.4744	.4750	.4756	.4761	.4767
2.0	.4772	.4778	.4783	.4788	.4793	.4798	.4803	.4808	.4812	.4817
2.1	.4821	.4826	.4830	.4834	.4838	.4842	.4846	.4850	.4854	.4857
2.2	.4861	.4864	.4868	.4871	.4875	.4878	.4881	.4884	.4887	.4890
2.3	.4893	.4896	.4898	.4901	.4904	.4906	.4909	.4911	.4913	.4916
2.4	.4918	.4920	.4922	.4925	.4927	.4929	.4931	.4932	.4934	.4936
2.5	.4938	.4940	.4941	.4943	.4945	.4946	.4948	.4949	.4951	.4952
2.6	.4953	.4955	.4956	.4957	.4959	.4960	.4961	.4962	.4963	.4964
2.7	.4965	.4966	.4967	.4968	.4969	.4970	.4971	.4972	.4973	.4974
2.8	.4974	.4975	.4976	.4977	.4977	.4978	.4979	.4979	.4980	.4981
2.9	.4981	.4982	.4982	.4983	.4984	.4984	.4985	.4985	.4986	.4986
3.0	.4987	.4987	.4987	.4988	.4988	.4989	.4989	.4989	.4990	.4990

第一題、選擇題，請選擇一個最適之答案：(20%)

1. 甲公司與某乙簽訂租賃契約，向某乙承租一台耐用年限為十年，市價為 \$10,000,000 之機器。

在下列那一個租賃契約中，甲公司得不按資本租賃的規定為會計處理，亦即，甲公司可能不須要同時認列租賃資產及租賃負債：

- (1) 租約中有「租期屆滿時，該機器之所有權無條件移轉給甲公司」之條款。
- (2) 租約中有「租期屆滿時，甲公司得以 \$1 購入該機器」之條款。
- (3) 約定的租期為 6 年。
- (4) 約定的租期為 8 年。
- (5) 在整個租賃期內，合計租金為 \$140,000,000 (7 年，每年 \$20,000,000)，其現值約 \$9,300,000。

請根據下列資訊回答第 2 及第 3 兩題：

乙公司財務報表附註所揭露之資訊如下：

乙公司 退休基金提撥狀況表 84年12月31日	
既得給付義務	\$ 17,832
累積給付義務	\$ 64,382
預計給付義務	(\$ 133,201)
退休基金資產公平價值	72,273
提撥狀況	(60,928)
未認列過渡性淨資產	(111,072)
應計退休金負債	(\$ 172,000)

2. 根據上述資訊判斷，閱表人可以在乙公司財務報表主體上看見的資訊 (與退休金有關) 是：

- (1) 既得給付義務 \$ 17,832。
- (2) 累積給付義務 \$ 64,382。
- (3) 預計給付義務 \$133,201。
- (4) 退休基金資產 \$ 72,273。
- (5) 應計退休金負債 \$172,000。

3. 根據上述資訊判斷，下列諸陳述中，那一項是一定不正確的？

- (1) 乙公司雖提撥退休基金，但在84年12月31日時，乙公司是提撥不足的 (under-funded)。
- (2) 乙公司雖提撥退休基金，但在84年12月31日時，乙公司提撥的數額比勞動基準法施行細則所要求的最低提撥金額還要少。

- (3) 在84年12月31日，乙公司已依照財務會計準則公報第十八號「退休金會計處理準則」之規定認列退休金負債。
- (4) 在改採我國財務會計準則公報第十八號「退休金會計處理準則」的那一天，乙公司退休基金資產公平市價的金額比預計給付義務小。
- (5) 在84年12月31日，乙公司已按財務會計準則公報第十八號「退休金會計處理準則」之規定認列退休金費用。

4. 下列有關評估經營成果或投資績效之諸陳述中，何者為不正確？

- (1) 評估丙公司之獲利能力，可用丙公司之淨利，亦可用每股盈餘。
- (2) 評估丙公司在某一期間之獲利能力，原可用丙公司在當期賺取之淨利，唯若丙公司曾在該期中辦理現金增資，那麼，則以每股盈餘較佳。
- (3) 評估丙公司在某一期間之獲利能力，原可用丙公司在當期賺取之淨利，唯若丙公司曾在該期中辦理盈餘轉增資，那麼，則以淨利較佳。
- (4) 評估丙公司在某一期間之獲利能力，原可用丙公司在當期賺取之淨利，但在比較丙公司與另一家不同規模企業之獲利能力時，則以每股盈餘較佳。
- (5) 衡量丙公司投資者張小姐投資於丙公司股票的報酬與風險時，可用丙公司的每股盈餘。

5. 丁公司的總經理向其會計人員戊某詢問：「本公司的原料存貨（金額）是否適當？」戊某提供下述答案。總經理雖然對下列諸答案均不感滿意，但下列諸答案中，尚能間接回答其問題的是那一個？

- (1) 如果本公司暫時停工的話，目前的存貨還可以維持30天的銷量。
- (2) 本公司原料存貨的週轉率是一年12次。
(原料存貨週轉率 = 本期年耗用的原料存貨 / 平均原料存貨)
- (3) 在本公司84年12月31日資產負債表上，存貨有\$600,000。
- (4) 本公司今天（85年4月28日）有存貨\$700,000。
- (5) 預計本公司一個月後（85年5月28日）有存貨\$750,000。

6. Under the Statement of Financial Accounting Concepts, which one of the following terms relates to both relevancy and reliability?

- (1) Timeless.
- (2) Neutrality.
- (3) Feedback value.
- (4) Predictive value.
- (5) Consistency.

7. Simultaneous recognition of both a revenue and an expense may result

考試科目	會計學	所別	企業管理研究所	考試時間	月	日	上午第
					星期		下午第

from certain transactions or events. An example of an expense so recognized may be:

- (1) Expired portion of prepaid insurance.
- (2) Salespersons' monthly salaries.
- (3) Shipment to customers.
- (4) Electricity used to light offices.
- (5) Employee's theft of company-owned assets.

8. At December 31, 1995, 小雅 Boutique had 1,000 gift certificates outstanding, which had been sold to customers during 1995 for \$700 each. 小雅 operates on a gross margin of 60% of its sales. What amount of revenue pertaining to the 1,000 outstanding gift certificates should be deferred at December 31, 1995?

- (1) \$0.
- (2) \$280,000.
- (3) \$420,000.
- (4) \$700,000.
- (5) none of above.

9. Under Wang Company's accounting system, all insurance premiums paid are debited to prepaid insurance. For interim financial reports, Wang makes monthly estimated charges to insurance expenses with credits to prepaid insurance. Additional information for the year ended December 31, 1994, is as follows:

Prepaid insurance at December 31, 1993	\$210,000
Charges to insurance expense during 1994 (including a year-end adjustment of \$35,000)	875,000
Unexpired insurance premium at December 31, 1994	\$245,000

What was the total amount of insurance premiums paid by Wang during 1994?

- (1) \$910,000.
- (2) \$875,000.
- (3) \$840,000.
- (4) \$665,000.
- (5) none of above.

10. James Lee, M.D., keeps his accounting records on a cash basis. During 1994, Dr. Lee collected \$100,000 in fees from his patients. At December

考試科目 Course	會計學	開課系級 Dept. & Class	企業管理 研究所	日期 Date, Period	月 第	日 第	試題編號 CourseNo.
----------------	-----	--------------------------	-------------	-----------------------	--------	--------	-------------------

31, 1993, Dr. Lee had accounts receivable of \$20,000. At December 31, 1994, Dr. Lee had accounts receivable of \$30,000, and unearned fees of \$1,000. On an accrual basis, how much was Dr. Lee's patient service revenue for 1994?

- (1) \$109,000.
- (2) \$111,000.
- (3) \$ 90,000.
- (4) \$ 89,000.
- (5) none of above.

第二題：(15%)

The following information is available for 利平 company for the year of 1994:

Disbursements for purchases	\$580,000
Increase in trade accounts payable	50,000
Decrease in trade accounts receivable	48,000
Decrease in allowance for doubtful accounts	10,000
Decrease in merchandise inventory	\$ 20,000

Required:

How much is the costs of goods sold for 1994? Please show computation.

第三題：(27%)

國台建設股份有限公司與林園人壽保險股份有限公司均為依照公司法組織成立，股票在臺灣證券交易所上市買賣之公司。二家公司的股票均屬第一類股票，交易熱絡。

國台建設公司84年12月31日之部分資產負債表如下：

股本 (普通股，每股面額\$10，發行並流通在外，2,000,000股)	\$20,000,000
固定資產重估增值公積	3,000,000
法定公積	5,000,000
保留盈餘	15,000,000
業主權益合計	<u>\$43,000,000</u>

國台建設84年12月31日之保留盈餘表中，有\$14,000,000是由84年度的本期淨利轉入。

85年1月1日，國台建設普通股之市價為每股\$15。

林園人壽保險公司投資國台建設公司。在84年度內，林園人壽保險未曾新購或出售其對國台建設的持股；在可預見的將來，林園人壽保險也不擬出售這些股票。

試求：

考試科目 Course	會計學	開課系級 Dept. & Class	企業管理 研究所	日期 Date, Period	月 日 第 節	試題編號 Course No.
----------------	-----	-----------------------	-------------	--------------------	------------	--------------------

假設下列各事件獨立，請就下列各事件，分別為國台建設及林園人壽保險公司作應有之分錄，並註明必要之假設：

1. 國台建設公司在85年1月1日宣告發放10%之股票股利，林園人壽保險公司持有國台建設10%之股份。
2. 國台建設公司在85年1月1日宣告發放10%之股票股利，林園人壽保險公司持有國台建設25%之股份。
3. 國台建設公司在85年1月1日宣告發放10%之股票股利，林園人壽保險公司持有國台建設60%之股份。
4. 國台建設公司在85年1月1日宣告發放100%之股票股利，林園人壽保險公司持有國台建設10%之股份。
5. 國台建設公司在85年1月1日宣告發放100%之股票股利，林園人壽保險公司持有國台建設25%之股份。
6. 國台建設公司在85年1月1日宣告發放100%之股票股利，林園人壽保險公司持有國台建設60%之股份。
7. 國台建設公司在85年1月1日宣告作2:1之股票分割，林園人壽保險公司持有國台建設10%之股份。
8. 國台建設公司在85年1月1日宣告作2:1之股票分割，林園人壽保險公司持有國台建設25%之股份。
9. 國台建設公司在85年1月1日宣告作2:1之股票分割，林園人壽保險公司持有國台建設60%之股份。

第四題：(38%)

國際票券金融公司(以下簡稱國票)為一家買賣商業本票、可轉讓定期存單等短期票券之金融機構。國票公司之股票在台灣證券交易所上市，每年年度(12月31日止)及半年度(6月30日止)財務報表須經會計師簽證。83年6月30日，國票公司之股本為\$11,155,100,000。

自83年9月中旬起，國票公司板橋分公司職員楊瑞仁利用職務機會，與莊明政、梁作瑞共謀，竊取空白商業本票，蓋發票人章(投信客戶章，楊員偽刻)、保證章、簽證章(國票公司章，楊員盜蓋)，偽造商業本票。另又偽造成交單，將本票售予台灣銀行(以下簡稱台銀)信託部。

楊員偽造之商業本票，金額計\$38,755,000,000，其中在84年8月4日尚未到期者，計\$10,220,000,000，其發票日期，則自84年5月2日起，至84年8月3日止。84年8月4日，楊員爆發弊案。客戶提前解約之金額，在8月5日及7日兩個營業日，達\$47,100,000,000。國票其他員工應付客戶擠兌及調度資金，壓力極大，作業部經理王慶祥於8月9日墜樓身亡。

考試科目 Course	會計學	開課系組 Dept. & Class	企業管理 研究所	日期 Date. Period	月 第	日 節	試題編號 CourseNo.
----------------	-----	--------------------------	-------------	-----------------------	--------	--------	-------------------

案發後，司法調查單位立即查扣楊員及其罪犯集團人頭戶名下之財產；84年12月底，又再追回部分贓款（物），共計\$2,806,000,000。除國票公司外，並無任何他人（包括人頭戶在內）對該等財產主張權利。

除上述財產（\$2,806,000,000）外，另有\$517,087，亦係該案之贓款。此筆款項係以國票公司名義，儲存於金融機構之存款。國票公司的律師表示，國票公司可使用該項存款，唯應隨時備妥該款，備法院傳喚。

國票公司確保其權益之意圖明確，對楊員等人已遭司法單位查扣之財產，也採取行動。84年9月中旬，國票公司對此等財產聲請民事假扣押；85年1月13日，國票公司對楊員等人提起附帶民事訴訟，請求賠償。

國票公司因被楊員盜用資產而生之損失（已扣除司法機關查扣之贓物（款）），金額鉅大，如全數一次認列，將使淨值大幅縮減，一度曾生已上市股票會因而降類之疑慮。故國票公司管理階層曾主張前項損失應依商業會計法第48條第二項之規定為會計處理，亦即，損失分五年分攤，國票公司也據此項處理方式編製84年6月30日之半年報。

唯國票公司後來更換管理階層，新任管理階層在估算淨值之後，認為並無股票降類之疑慮，因此，後來又重編84年6月30日的半年報，將楊員造成之損失於84年度內全數一次認列。

8月中旬，國票公司變更組織結構，成立四個小組：作業流程及內部控管改進小組、贓款催收保全小組、短中期營運企劃小組及資本及組織規劃小組，以處理善後。此外，國票公司也處分相關員工及變更管理階層。被處分的員工有：板橋分公司經、副理（四人，前後任）、副總經理（兩人）、電腦、稽核、作業部主管等（八人）等；處分的方式有停職、記大過等。變更的管理階層，計有董事長、副董事長及總經理等。原任董事長、副董事長及總經理分別自八月底起辭職，新任董事長（9月20日）、總經理（10月1日）分別上任。新任管理階層改進內部控管制度，同時，也致力重建金融同業及客戶之信心、追回贓款、避免股票降類、辦理減、增資等。國票公司董事會（85年1月31日）及股東會（85年3月22日）通過減資、增資之議案，高階管理當局已調整內部組織編制，釐安業務及財務改善方案及中期營運計劃。國票公司能夠繼續經營，應無疑慮。

試求：

1. 楊瑞仁等舞弊案致國票公司在84年度內發生損失，其金額為若干？請列示計算。
2. 該弊案是否使國票公司產生債權？如是，該項債權是對誰之債權？該項債權可否以應收帳款（accounts receivable）科目列示？另外，其金額為若干？請分別列示其總

考試科目 Course	會計學	開課系級 Dept. & Class	企業管理 研究所	日期 Date, Period	期 第	月 第	日 第	該期編號 Course No.
----------------	-----	-----------------------	-------------	--------------------	--------	--------	--------	--------------------

額及淨額，並列示計算。

3. 何謂會計原則的變更 (change in accounting principles) ? 何謂錯誤的更正 (error correction) ? 國票公司前後二次編製84年 6月30日的半年度財務報表，請判斷後來的財務報表是屬會計原則變動，還是屬錯誤的更正？請說明理由。
4. 何謂非常損失 (extraordinary loss) ? 楊員昇案致國票公司發生的損失是否為非常損失？請判斷並說明理由。
5. 何謂期後事項 (subsequent events) ? 國票公司在84年 6月30日之半年度財務報表上，是否會出現有關期後事項之敘述？84年12月31日之年度財務報表上，是否會出現有關期後事項之敘述？請分別說明。
6. 楊員昇案發生後，國票公司採續發生與人力資源密切相關之事件，例如：員工墜樓、管理階層變動、相關人員受處分、組織結構變更等。國票公司交付予股東之財務報表是否須要 (required) 揭露此等資訊？請說明財務會計準則公報要求之作法及您認為應該採取的作法。

註：商業會計法第四十八條之規定如下：

- 第一項：支出之效益及於以後各期者，列為資產。其效益僅及於當期或無效益者，列為費用或損失。
- 第二項：數額較為鉅大之非常損失，不宜全部由本期負擔者，得分期負擔之。

雄獅鉛筆廠股份有限公司(以下簡稱雄獅)在日據時代稱為平野商行(民國23年),從事紙業批發,民國38年改名為永瑞行,從事文具進口與批發,民國40年於日本大阪成立永瑞洋行,從事文具產品及原物料之採購和資訊收集,民國43年成立志成貿易有限公司,負責進口文具產品銷售。民國45年時,台灣的三大鉛筆公司為三星、月光及中國。中國因為經營不善,便頂讓給李氏家族,也就是雄獅鉛筆廠。因為國內市場規模很小,三星、月光及雄獅就採取合作的方式,由三星負責鉛筆筆芯的製作,完成之後交給月光從事木工,再交給雄獅負責鉛筆的油漆,最後成品再送回給三星從事包裝,銷售給台灣市場。民國45年雄獅成立時,資本額為新台幣30萬。

民國57年時,成立友聯文具公司,綜合文具買賣。民國60年成立雄獅美術月刊,原先的構想是提供台灣美術界的教育資訊,沒想到李家的老二李賢文,基於對藝術的一股熱愛,反而將雄獅美術月刊經營成國內歷史最悠久的美術專業雜誌,也是一個獨立的企業體,目前約有員工近百人。經過多年的努力耕耘,民國74年雄獅與日本寫樂公司技術合作,生產原子筆。民國75年成立電腦室,以減少人工作業程序之耗時耗力,並建立資料檔案,隨時掌握各項動態,同年設立實驗室和設計部,加強研究開發及品質管制,不斷推陳出新,創造出產品之獨特風格,並提昇產品之附加價值。民國76年成立機工部,專門負責維護機器與保養改良。同年,為了順應新潮文具潮流,也成立了文房具股份有限公司。民國82年,雄獅有員工430人,登記資本額9仟萬元,民國82年的年營業額約6億多台幣。

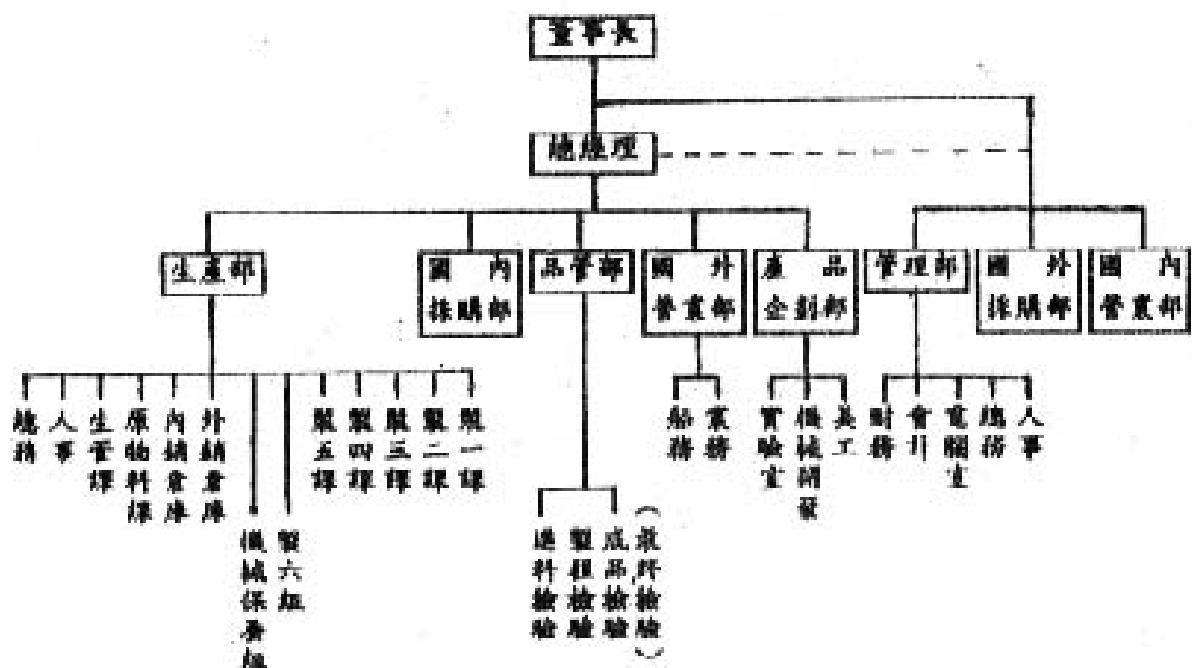
一、經營理念與組織結構

就像是絕大多數的台灣企業,雄獅也是一家非常典型的家族企業。目前公司的董事長李翼文先生,可算是企業家的第二代。創業董事長李阿目先生是李翼文的父親,民國70年李若先生過世後,由李翼文的叔叔張兩國先生接任董事長。第二任董事長張兩國先生於民國72年底去世後,再由已在雄獅的關係企業磨練多年的李翼文接任第三任董事長。

李董事長於民國61年畢業於台大土木系之後,就一直服務於雄獅,以「土法煉鋼」的方式在公司內自我學習、自我成長。在工作中發掘日語之重要性,雖然在台灣補習多次但成效有限,遂放下工作在民國67年至日本大阪關西日語學校研習半年。另外,有感於在企業管理的專業領域方面有所不足,因此也於民國78年起在政大企研所「企業家管理發展進修班」研修兩年半,據稱效果非常良好。

在雄獅將近40年的歷史當中，營業規模始終不大，而且有近30年的時間，營業額始終無法突破新台幣2億元。李翼文的想法是「文具用品行業在台灣是永遠吃不飽，也餓不死。更何況前幾年勞基法的實施，接下來又有全民健保，社會的投機氣氛濃厚，迫使產業出走，雄獅是老店，許多資深的同仁都是看著我長大，他們一生心力都投入在雄獅。經營雄獅，我感覺生存下去比賺錢重要，因為我負有不使員工失業的使命。」但對於日益競爭的市場，李董事長表示，「以前是生產導向，現在轉為行銷導向。」

雄獅公司的組織結構如圖一所示。



圖一 雄獅鉛筆廠股份有限公司組織結構

二、行銷行為

雄獅銷售的產品項目相當多，連進口產品在內，依種類可分為六種：

1. 鉛筆、原子筆、自動鉛筆、派克金筆、威迪文金筆。
2. 水彩、粉腊筆、腊筆、廣告顏料。
3. 釘書針、釘書機。
4. 簽字筆(水)、奇異筆(水)、彩色筆。
5. 墨汁、墨筆、合成糊。
6. 打印台、打印水、印泥、算盤、膠帶。

其中比較強勢的產品有水彩(王樣)、奇異筆、粉腊筆、簽字筆、釘書針。彩色筆的產能為國內第一，但國內銷售居第二位，但若總合國內外銷售則仍居全國

第一。

各式產品的價格多為成本加成，若和競爭產品相較，則可發現雄獅產品的價格比國內產品的價格都還高，但卻比進口品的價格低。

產品由雄獅自己銷售，目前營業部門共有7人。剛開始的時候，因為雄獅沒有任何的品牌知名度，因此是由銷售人員自己到各處去兜售，如學校等，等到建立品牌知名度後，就轉由批發商來銷售，但是批發商只願批售暢銷產品，而不暢銷的產品依舊由公司自己來負責銷售。整體而言，雄獅的直接通路情形如表1所示，而全省的專業零售商則約有1萬多家。

表一 直接通路概況(營業部)

經銷	零售	批發	量販	直銷	軍公教	百貨公司	運銷	學校	其他	合計
3	93	182	8	8	1	3	29	18	4	340

雄獅公司的產品行銷國內外，國外市場以美、歐、日為主，其中日本較少，而歐洲則以法國為主。民國82年營業額約6億多台幣，內外銷約各占一半。在美術用品的學生市場上，可大約分為：

1. 幼稚園到小學三年級以使用彩色筆、蠟筆和粉蠟筆為主。
2. 小學三年級到國中使用水彩。
3. 國中到高中使用廣告顏料。

一般的上班族則使用釘書機針、簽字筆、奇異筆、合成糊(膠水)。雄獅公司認為主要的競爭者為利百代、華美、文明、飛龍、玉兔、百能等。

三、黑白派與雄獅鉛筆

黑白派是一個美術用品的組合，將水彩、粉蠟筆、彩色筆、鉛筆、尺、膠水、剪刀等，放在同一個盒子內。不但有利兒童創作繪畫，並可藉由小小一盒的黑白派，讓親子手足之間增加互動的機會，創造家庭遊戲。

民國77年初，李翼文與多位同仁自歐洲考察歸來，開始有了黑白派組合的構想。由於這個創意，加上包裝與設計，李翼文認為此一組合的售價，應高於各單品各單項價格的加總，雄獅的外銷代理商卻認為「消費者買的多，應有數量折扣」，因此不願對雄獅下訂單。無可奈何，雄獅只好將目標市場由外銷轉為內銷，因此在民國77年底強力於各媒體促銷黑白派三五〇(每盒定價350元)，而在民國78年間獲得輝煌業績。此一產品的成功上市，為雄獅帶來企業的第二春。而後雄獅便更進一步開始研發更有附加價值的產品，外銷代理商也於民國79年下了許多黑白派的訂單，黑白派的外銷業績於80年也與國內業績的成長，相互輝映。

民國78年的營業額是1億7千萬，民國79年的營業額為3億5千萬，民國80年則是4億5千萬。

早期雄獅鉛筆的市場佔有率最高，領先玉兔和利百代兩大鉛筆廠，曾幾何時因為原子、自動鉛筆當道，而使鉛筆的市場日漸萎縮。民國80年時，由於環保意識和自然主義抬頭，許多人對原子筆、立可白感到反感，而對兒時使用的鉛筆，卻有一份親切感，因此重拾鉛筆，連帶地也使橡皮擦、削鉛筆機也受到歡迎。因此這些回籠的鉛筆消費者，絕大多數是上班族及從事藝術、設計及管理階層的30至40歲的成人。

而且美、日等國的鉛筆製造由於生產條件日趨不利，導致當地鉛筆廠日益式微，而陸續結束。在競爭者日益減少的情況下，連帶使得國內鉛筆廠商間接獲利，外銷訂單穩定成長。民國80年雄獅鉛筆的外銷就成長20%，其中有大部份就是來自日本的訂單。

四、展望未来

李董事長表示，為促使產業升級，提高員工素質，雄獅願意投資於教育員工，提高員工的能力，以因應市場的競爭，但員工之忠誠度無法有效掌握，因為有些員工在接受訓練提升了知識與能力之後，不是跳槽就是另起爐灶，不但未替公司帶來助益，反而成為公司的競爭者，為公司帶來困擾。因此是否投資教育員工成為主管單位棘手的問題。

因為公司創立於日據時代，有一些老一輩的員工，在過去為公司付出相當多的心力，對公司具有甚高的忠誠度，以致才有今天的雄獅，而今年事已高，面對新的知識與技術，吸收與跟進比較困難，因此造成了人事上管理的困擾。

1. 李董事長說雄獅要走向「行銷導向」，這是什麼意思？如果你是董事長，對雄獅而言，行銷導向的作法為何？ (25%)
2. 組織結構上可以如何調整，使雄獅更「行銷導向」？ (25%)
3. 黑白派成功的關鍵行銷因素為何？ (25%)
4. 雄獅未來的行銷努力方向為何？ (25%)

日	心理學	所別	企業管理研究所	考試時間	4月28日 上午 星期日
---	-----	----	---------	------	-----------------

- 一、心理學的哪些理論、概念、或原理原則可以應用於企業管理上？至少舉出三類並加以說明。（十五分）
- 二、何謂信度？何謂效度？
請列出你所知道的各種信度與效度，並說明其功能或重要性。（二十分）
- 三、設計一個研究以探討遺傳和環境何者對一個人IQ的影響較大。（假設你有所有你所需要的研究器材與資源。）
請說明你的實驗（或研究）設計、預定使用的統計方法、獨變項 (independent variable) 及依變項 (dependent variable)；並說明你的設計的優缺點。
（二十五分）
- 四、比較 classical conditioning 和 operant conditioning 兩種學習方式的不同；何者較常出現在人類的日常學習中？（二十分）
- 五、解釋名詞（選四題作答）（每題五分）
1. 認知失調 (cognitive dissonance)
 2. 月暈效果 (halo effect)
 3. 社會期望效果 (social desirability effect)
 4. 挫折—攻擊假說 (frustration-aggression hypothesis)
 5. 恰辨差 (just noticeable difference)
 6. 強迫反應 (obsessive-compulsive reaction)

科目	管理學	所別	企業管理	考試時間	4月28日 星期 四	下午第 3
----	-----	----	------	------	---------------	-------

答題規定:

答題時必須依據題號順序，無法作答之問題亦請留下題號及適度的空白部份，再進行下一題之作答，以利閱卷。

全部用中文作答，專有名辭必要時可以用英文表達。

全部試題計申論題四題，每題各二十五分：

1. 以傳統組織設計的觀念去面對未來的挑戰會遭遇那些困難或挑戰？
2. 如何加快高科技新產品研發上市之速度？請就實例或理論觀念說明。
3. 企業改造 (Business Reengineering) 所祈求的巨幅績效的提升和全面品質經營 (Total Quality Management) 所強調的連續性的改善是否彼此抵觸？
4. 請自一般管理學教科書之章節內容中，自行提出問題並作答。
您的分數取決於問題的廣度、深度，以及答案的正確性與週延性。您亦可選擇就最近兩年內，國內外所出版的管理學方面的書籍或期刊內容中，註明來源出處，提出重點整理作答。您的分數取決於內容的新穎程度，以及表達的系統性與清晰性。

一、請說明醫院與其他組織(譬如商業機構)比較起來,在管理上有何特殊差異之處? (25%)

二、請說明醫院的組織結構有那幾種? (25%)
並比較

三、全民健保實施後對醫院有何重大衝擊或影響? (25%)

四、全民健保中有所謂 Case Payment, 請問 Case Payment 是什麼? 又怎麼做 Case Payment 的管理? (25%)

共四題，每題 25%。

1. 由於公司在業務的擴張使得後勤部門的配合變得很重要，你現在被任命為某一後勤單位的主管，主要任務是提高該單位的效率。你知道由於以往公司要求低，故該單位一向非常鬆散，現在因競爭，一個人要發揮一個人的生產力，你也知道，有兩位人員需特別注意：甲小姐背景很硬，其家族與公司的層峰與大客戶熟識，因為這層關係甲小姐進入公司服務，但甲小姐做事心不在焉，常常借故請假；乙先生是公司的老人，曾因得罪公司內某有權人士而被「流放」本單位，乙先生做事推三拖四，也常常不來。公司有不成文的規定，就是決不開除員工。請問，你要如何來對待甲小姐和乙先生以提高單位的生產力？並說出理由。
2. 丁某為一產品經理，其上有襄理及副理，丁某的決策都需襄理及副理的核准，問題是襄理及副理兩人的觀念意見時常截然不同，使丁某的請示公文往返費時，無所適從，丁某常因此延誤許多商機，而覺困擾。請問丁某應如何來改善其工作狀況？並說明理由。
3. 某公司有一分行經理出缺，大家都認為這次該輪到某甲，因甲之能力與操守均受長官與同事肯定，也深受下屬的愛戴，且十分資深，甲過去已有幾次在升任分行經理的事件上因特權介入無端被犧牲，此次甲若不獲晉升，對他與員工士氣必是重大打擊。權貴子弟某乙風評欠佳、條件資歷皆不如甲，央請政壇大老數位向董事長關說施壓，公司有公家持股，因此董事長與政壇要保持良好關係。如果你是董事長，你要如何做以決定分行經理人選，理由何在？
4. 某以科技為主的快速成長創業公司，因新產品多種，決定由功能式組織增加產品經理組織，公司分財務會計、行政、業務、研發、採購、工廠部門，工廠部門同時負責外包生產事務。目前董事長兼總經理兼產品線 A 之產品經理，業務副總(也是股東之一)兼產品線 B 之產品經理，研發副總與生產副總也是創業股東。請問這種組織設計可能有那些問題？如何來克服？

1. Evaluate $\lim_{x \rightarrow 2} \sqrt{\frac{x^4 - 16}{x^3 - 8}}$ (10%)

2. Find $\int x^2 e^x dx$ (10%)

3. Evaluate $\iint_F x^2 y^2 dx dy$, where F is the figure bounded by the line $y=1$, $y=2$, $x=0$, and $x=y$. (15%)

4. Find $\int \frac{x^2 + 2x + 3}{x^3 - x} dx$ (15%)

5. Find the equation of the lines which are tangent to the parabola $y^2 - y - 2x + 4 = 0$ and which pass through the point $(-5, 2)$ (25%)

6. Discuss the function defined by $f(x) = x^{\frac{5}{3}} + 5x^{\frac{2}{3}}$ for relative maxima and minima, and determine the interval in which f is increasing and those in which f is decreasing, sketch the graph. (25%)

一. 解釋名詞 (每小題 5 分, 5 小題共 25 分)

1. 後彎的勞動供給曲線 (backward bending labor supply curve)

2. 準租 (quasi rent)

3. 交叉彈性 (cross elasticity)

4. 流動性陷阱 (liquidity trap)

5. 幼稚工業 (infant industry)

二. 公共汽車的學生票價比較便宜, 這是根據甚麼理由訂定的?

如果使用「尖峰訂價法」或「差別價格」訂定, 結果是否有所不同? (25 分)

三. 資本主義與社會主義的重要區別之一是, 前者以「索取價值」進行所得分配, 而後者則傾向於「索取財富」, 試分別討論這兩種分配方法的利弊。(25 分)

四. 試討論通貨膨脹對國家經濟與人民生活的影響。(25 分)

一、試以消費者的觀點，略述可以在其他條件不變情況下，某一特定物品的價格提高，購買量就減少，而數量減少，價格就貴？（二十五分）

二、試以長期均衡的觀點，比較說明完全競爭，獨佔性競爭及獨佔市場個別廠商的決定。（二十五分）

三、在古典學派總體模型內，勞動需求與貨幣數量的變化，對總生產、物價及貨幣工資水準，會有什麼影響？請說明之。（二十五分）

四、試以排擠效果及時間落差，比較財政政策與貨幣政策。（二十五分）

1. 說明同時比較規模報酬與規模之間的相同點與相異點。(15%)

2. 試舉出一種廠商獨佔力的測度指標，並討論廣告對於廠商獨佔力之影響。(15%)

3. 消費者效用函數為 $U(x, y) = x^2y$ ，同時 x 財貨價格是 4， y 財貨價格是 8，貨幣所得是 100，

(1) 求算效用極大化時的 x 財貨， y 財貨與效用函數值

(2) 求算當 y 財貨價格由 8 降為 5 時的價格效果。(3%)

4. 生命循環假說消費理論與相對所得假說消費理論，分別如何解釋經濟不景氣的消費行為？(20%)

5. 由於今年三月中共軍事演習威脅，中央銀行採取那些貨幣金融政策措施，以期穩定金融政策效果如何？(25%)

科目	經濟學	所別	企業管理研究所	考試時間	4月28日 星期日
----	-----	----	---------	------	--------------

(20%) 1. 假定某低收入家庭的效用函數為

$$U(X, Y) = X^{\frac{1}{2}} Y^{\frac{1}{2}},$$

式中X為食品消費, Y為食品以外之其他消費。

- (1) 假定該家庭目前的收入為5000元, X與Y的單價均為10元。請解出該家庭之最適消費組合。
- (2) 假定政府提供該家庭價值2000元之食品兌換券, 以鼓勵該家庭增加食品消費量。該兌換券除可用以抵付該家庭食品消費支出外沒有其他用途。請重新求解該家庭之最適消費組合。

(10%) 2. 令 $F(K, L) = \min(3K, L)$ 代表某廠商之生產函數, 其中K與L分別為資本與勞動。請判定此生產技術係規模報酬遞增、固定或遞減, 並導出其成本函數。

(20%) 3. 假定某產業有兩家廠商, 生產同質產品, 其市場需求線為

$$P = 100 - (q_1 + q_2)$$

式中P為產品價格, q_1 與 q_2 分別為第一家廠商與第二家廠商之產量。假定兩家廠商之邊際成本與平均成本均為10。

- (1) 請導出古爾諾(Cournot)均衡之市場價格、總產量以及個別廠商之利潤。
- (2) 現在假定這兩家廠商勾結起來追求聯合利潤之極大。請導出均衡之市場價格與總產量。

(15%) 4. 最近國內失業率逐漸上升。請根據經濟理論, 分析可能之原因, 並提出一些政策建議。

(15%) 5. 不久前, 國內股票市場股價大幅下跌, 以致引起政府有關部門之關注。請問:(1)買股票與投資有無不同?(2)股價之決定因素為何?(3)股價高低與民間投資活動有無關聯?

(20%) 6. 解釋名詞(每小題5分)

- (1) Permanent-income hypothesis
- (2) Ricardian equivalence
- (3) Liquidity-preference theory
- (4) Political business cycle

個案1: A公司經銷電腦事務機器，客戶遍及全省。這些機器的售後服務包括緊急叫修，例行維修及耗材補充等。民國80年初期，每年售後服務金額與新機器之銷售額約略相等。

為了服務客戶，A公司在全省設了40個服務站，每個站配置一名內勤人員負責接電話，另有7-12名不等的維修人員負責外出服務客戶。每當有客戶打電話來要求服務，內勤人員將電話內容記錄在派工單上，並將該派工單置於負責該客戶服務之維修人員桌上。由於維修人員通常在外，因此大部份之工單都在次日才排入維修行程，因此對客戶之緊急叫修通常無法即時處理。更有甚者，因為客戶通常不知機器運轉不良的原因，內勤人員也無法從電話中判斷確實狀況。因此維修人員經常到了現場後，才發現工單所填事實不合，所帶之零件不齊全，因此必須再返回服務站備料，徒勞往返，浪費新的時間。客戶也常因等候復原之時間過長而抱怨。

80年起工資逐漸高漲，維修人員聘請不易。更由於科技進步，新機器之售價大幅下滑。客戶與A公司簽訂維修合約的金額在80年以前每年為新機器售價之10~20%之間，但台灣市場逐漸開放，競爭日趨激烈，有些競爭者已逐漸調降維修費到7~12%。A公司由於維修成本高，且服務水準不高，客戶自81年開始流失，出現虧損。

83年A公司管理當局僱聘了國內最知名之企管研究所的H教授進行改善輔導。診斷結果，H教授建議在總公司設置一個服務回應中心，安裝800電話，經常有

個案1. (續)-1

8-10位受過良好訓練之維修工程師值班，日接听全省之叫修電話。

每當客戶叫修時，值班之工程師透過電腦之輔助，可以即時查詢該位客戶之名稱，地址，待修機器之型號，過去之維修記錄等資料。該工程師經由~~電話之查詢~~與客戶在電話中之對談^及資料判讀，做專業之問題診斷，並將診斷結果存在備用之零件輸入電腦，並開始尋找最適宜前往維修之人員。

全省之現場維修人員均配有BB Call或大哥大。公司要求每位維修人員每次到達一個地點，必須打電話到回廠中心報告到達地點之名稱及地址。在該地點工作完畢要離開前也必須打電話到回廠中心報告工作內容，更換之零件及預計前往之下一站的地點。因此回廠中心充分掌握每位維修人員之行蹤及維修記錄。除此之外，電腦中也存有每位維修人員之維修資格詳等，及維修考核等資料。

透過這些資料，值班之工程師可以很快地查詢到離客戶最近，目前也沒有緊急維修任務的合格維修人員。透過BB Call或大哥大，回廠中心從電話中下達工作指令給這位維修人員，趕往緊急叫修現場。

經過一年之系統分析、設計及開發，84年初A公司開始將此建議付諸實行。84年底A公司90%的緊急叫修均能在1小時內到達現場，85%之叫修均能一次完成，不須徒勞往返。顧客叫修記錄經由電腦分析後，許多問題能事先發現，在例行維修時解決，因此緊急叫修量大量減少，