

工業管理學系碩士班招生考試試題紙

系所組別	考試科目 (中/英/名稱)	考試日期	備註
休閒事業管理研究所 研組	管理學	4月22日第1節	試題共計3頁 P3-1

註：考生可否攜帶計算機或其他資料作答，請在備註欄註明（如未註明，一律不准攜帶）

一、倘若你(妳)是一位有實務經驗的管理者，根據理論發現矩陣組織(matrix organization)有可能違反指揮統一(unity of command)的原則，你(妳)將如何修正矩陣組織之運用。(25%)

二、個案分析(35%)

陳先生今年50歲，已經在王氏企業工作了30年；他是公司目前薪資最高的高級工程師，而且在過去十五年裡，他亦是公司薪資最高的高級工程師。陳先生對公司的活動積極參與，並很關心員工的活動。他非常友善，公司同仁相當喜愛他；許多年輕工程師經常向他請益，他皆毫不猶豫的提供協助，對這些年輕工程師相當有助益，因此，更能獲得這些年輕工程師的敬愛。而且陳先生與同仁聊天時，從不對公司做任何負面的批評。

陳先生的缺點是經常浪費太多時間在與其他同仁聊天，其不僅影響本身的工作更可能影響其他員工的產出。每當部門主管關先生與陳先生討論到這個問題時，陳先生的績效即會改善一兩天。然而，沒有多久陳先生又恢復喜歡聊天與打斷他人工作的毛病。

主管關先生曾考慮將陳先生調離至另外一個較不會有機會干擾別人的部門工作。但經過審慎評估後發現，目前關先生仍須借重陳先生的經驗，而且目前部門內並沒有其他員工可以取代陳先生。

陳先生的生活很安定，他擁有一棟很好的房子，生活不虞匱乏。他太太是圖書館的管理員，兩個小孩已長大成人與成家。主管關先生認為陳先生在公司的發展已到了極限，但此並不對陳先生造成困擾，因為他很喜歡目前的工作。

請問：如果你(妳)是關先生，你(妳)將以何種方式激勵陳先生？為什麼？

國立交通大學管理學院航空班招生考試試題紙

系所組別	考試科目 (中文名稱)	考試日期	備註
休閒事業管理研究所 航組	管理學	4月22日 第1節	試題共計3頁 P3-2

三、以下是對國內航空產業與國內 A 航空公司的若干描述，根據這些資料，請問你(妳)對 A 航空公司有何建議？為什麼？(40%)

1.國內航空市場發展概況

政府開放國內航空市場後，業者相繼加入，班次頻繁，載客人數自 76 年至 87 年約成長 5 倍。但基於票價多年無法調整與業者普遍採行殺價競爭之情形下，業者財務與飛安體質快速惡化；而區域金融危機使得機隊維持成本大幅增加，利息負擔沉重，多數業者產生虧損，造成許多體質不佳與經濟規模不足之業者逐漸被整合。

由於歷經多次飛安事件，主管機關、業者與消費者皆已體認飛安安全的重要性。故自 87 年下半年起，多數業者著手推動票價合理化與後勤資源整合，如地勤、空廚，以提昇經濟規模與服務品質，主管機關亦加強對業者飛安與經營體質之檢核。並於 88 年 12 月通過票價調整方案，並分兩階段實施。在合理票價下，國內航空業可依據營運成本彈性調整票價水準，其行銷策略與產品亦可更多元化，皆有助於毛利與營運績效，並據以調整班次與座位供給。

但自 87 至 89 年，座位供給成長減緩，而搭乘人員呈現負成長。87 年總座位數為 25,983,504 座次，座位供給為負成長率(-7.1%)，而載客人數為 16,670,311 人，載客人數亦為負成長(-10.4%)；88 年總座位數為 26,579,530 座次，座位供給成長率為 2.29%，而載客人數為 16,051,808 人，載客人數則為負成長(-3.71%)；89 年總座位數為 23,822,688 座次，座位供給為負成長率(-10.37%)，而載客人數為 13,118,367 人，載客人數亦為負成長(-18.27%)。

中國人民大學管理學院碩士班招生考試試題紙

系所組別	考試科目 (中文名稱)	考試日期	備註
休閒事業管理研究所 研組	管理學	4月22日第1節	試題共計3頁 P3-3

## 2. 競爭對手分析

目前國內業者有六家(以 ABCDEF 代表)，A 航空公司提供總座位數的 35% 左右，載客率為六成左右，而市場佔有率則約為 32%；B 航空公司提供總座位數的 1.25% 左右，載客率為八成左右，而市場佔有率則約為 2%；C 航空公司僅提供總座位數的 0.01% 左右，載客率約為六成，而市場佔有率極小；D 航空公司提供總座位數的 30% 左右，載客率約為五成，而市場佔有率則約為 28%；E 航空公司提供總座位數的 26% 左右，載客率亦為五成左右，而市場佔有率則約為 24%；F 航空公司提供總座位數的 13% 左右，載客率六成左右，而市場佔有率則為 14%。

## 3. 其他相關產業分析

- (1) 電子商務興起，降低航空公司對旅行社傳統通路的依賴；並利於對客層需求的掌握。
- (2) 高鐵通車後將可有效縮減西岸運輸時間，對航空業具潛在衝擊。
- (3) 國際石油價格高居不下，國內航油成本下降空間不大。

## 4. A 航空公司

A 航空公司目前飛航國內各大都市 10 條航線，有完整機群，其航線完整、班次密集。擁有 40 年豐富航空經驗。目前完成 17 個設備完善的修護工場，可翻修多種機種；維修人員 450 餘人，平均年資 8 年；並擁有最先進且業者鮮有的複合材料膠合探儀，用以檢定機體結構的完整性。近年飛安評比列為優等。

A 航空公司擁有 131 位經驗豐富的專業飛行組員，累積平均飛行時數 7,500 小時以上，並輪派至美國作模擬機複訓與測試，並有合格簽派人員 26 名，具豐富簽派、調度與載重平衡等經驗，故公司準點率高，並能機動派遣加機服務旅客。