

卷一 答案

甲部(25%)

1. 為下屬訂定目標須依循下列四個準則：
  - (i) 目標須設有完成時限，例如一個月內、一年內、五年內等；
  - (ii) 目標應清晰明確，不會含糊，讓下屬清楚知道工作方向；
  - (iii) 可量度成效，以檢視下屬的表現；
  - (iv) 目標應符合下屬的工作能力，難度過高是不切實際的。其他適切答案：
  - (v) 目標應與公司總目標及下屬的工作相關，避免互相矛盾或毫無義意。
  
2. 部屬權力是指管理人員指揮其直轄下屬工作的權力；幕僚權力是指管理人員提供專業知識或技術支援、協助及意見予其他部門的權力。舉例說明，一家公司的人力資源經理對其部門內的員工具有部屬權力，而對其他部門經理則有提供人力資源管理的支援、協助及意見的幕僚權力。
  
3. 下列兩種情況會導致薪酬與表現掛鉤的激勵方法失效：
  - (i) 員工所獲的薪酬與表現是否掛鉤，其分別不大；
  - (ii) 員工即使加勁工作，也無法提高工作成效。其他適切答案：
  - (iii) 對員工的工作表現欠缺有效而可靠的量度。
  
4. 該公司可在期貨市場賣空一份恒生指數期貨合約，到結算日才把該份合約購回。若屆時恒生指數成份股股價下跌，則該公司在期貨市場中的獲利可在某程度上抵銷投資組合在現貨市場的虧蝕，從而對沖該組合所面對的風險。
  
5. 一家公司可透過下列方法提高員工對商業道德的警覺：
  - (i) 編制操守指引，並切實監察及督導員工遵守；
  - (ii) 定期為員工舉辦培訓講座或課程，加強他們對商業道德的意識；
  - (iii) 設立獎懲制度，對有高度商業道德情操表現的員工加以褒賞。相反，對有違操守者予以處分，以警儆尤；
  - (iv) 公司經常派員工外出參與社區服務，讓他們體會商界人士應以商業道德為尚，不應凡事唯利是圖。其他適切答案：
  - (v) 高層管理者須樹立階模，展示高尚的個人價值，並經常提點下屬。

6. 一家快餐店在全面品質管理方面可採用的兩個範疇：
- (i) 全程優質  
這包括選購優質的食物用料、高水準的食物製作及提供舒適而衛生的店舖環境。
  - (ii) 以客為本  
指盡量縮減顧客等候購買套餐的時間及加快送上餐食的速度。
- 其他適切答案：
- (iii) 持續進步  
這指準確量度各項服務指標，並定期收集及分析顧客的意見，力求進步。
  - (iv) 員工參與  
定期召開員工會議，商議對策，謀求改進或精益求精。

乙部(75%)

7. (a) (i) 熱線中心過去三個月客戶服務主任缺席日數的算術平均數：  
 $(14.0 + 0.0 + 15.0 + 15.0 + 0.0 + 14.5 + 15.0 + 14.5 + 14.5 + 3.0 + 3.0 + 14.5 + 15.0 + 5.0 + 14.5 + 3.0 + 14.5 + 4.0 + 14.0 + 3.0) / 20 = 9.8$  (日)

熱線中心過去三個月客戶服務主任缺席日數的中位數位置：  
 $(20+1) / 2 =$  第 10.5 位

排位	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
缺席日數	0.0	0.0	3.0	3.0	3.0	3.0	4.0	5.0	14.0	14.0	14.5	14.5	14.5	14.5	14.5	14.5	15.0	15.0	15.0	15.0

註：排位乃依缺席日數由少至多次序排列決定

∴ 缺席日數的中位數是：

$$(14.0 + 14.5) / 2 = 14.3 \text{ (日) (取案至小數點後一位)}$$

- (ii) 採用中位數來描述熱線中心的缺席情況是較適合的，因為缺席日數中出現極端數據，例如 0.0。
- (b) 可能引致客戶服務主任缺席率高的其他三個原因包括：
- (i) 新職的地位較低  
客戶服務主任原任職分行主管，現「降職」為前線員工，一時間可能難以接受，故以缺席來逃避。
  - (ii) 新職須輪班工作  
大部分客戶服務主任都是已婚人士，他們可能要照顧年幼子女，輪班會令他們難以兼顧家庭需要，故以告假來解決。

- (iii) 員工不願改變的心態  
服務主任都是因分行關閉而被迫調配過來的，面對性質完全改變的工作，總會緬懷過去，不願改變，故伺機缺席，作消極的反抗。
  - (c) 採用懲罰而非獎勵來處理員工缺席問題的三個缺點：
    - (i) 員工缺席情況可能受到遏止，但卻可能造成員工工作士氣低落；
    - (ii) 可能引發員工對公司作出破壞性的洩憤及報復行動；
    - (iii) 可能需要建立更嚴格的監控機制，耗費人力資源，也有損經理與服務主任，甚至各服務主任間的關係。
  - (d) 訓練客戶服務主任應付無禮和不合理的客戶時，採用角色扮演比傳統的課堂講課更有效，原因有二：
    - (i) 角色扮演能提供學員參與及交流機會，讓客戶服務主任更快掌握人際技巧，以應付那些「惡客」，而傳統的課堂講課則無法做到；
    - (ii) 是次屬於態度訓練，角色扮演能為學員提供實習機會，讓他們即場練習，並由導師及同學作出回饋。相反，傳統的課堂講課難派用場。
  - (e) 縮短熱線服務客戶等候時間的其他兩個方法有：
    - (i) 設立數據庫，蒐集常見的問題及建議解決方法，以電話錄音播放方式或網上互動方式，為客戶提供查詢或投訴服務；
    - (ii) 開闢圖文傳真渠道，讓客戶可以透過傳真方式查詢或投訴，而客戶服務主任則稍後以電話或傳真方式回覆。
8. (a) 影響年輕女士對民族服裝喜好的三個社會因素是：
- (i) 朋輩的影響  
朋友、同學或同事間互為感染，以穿著民族服裝作為同儕身分的認同。
  - (ii) 歌影視偶像的影響  
年輕女士會仿效追隨其偶像的衣飾打扮，包括穿著民族服裝。
  - (iii) 知名時裝設計師或形象設計師的意見  
這些意見領袖如有意或無意間對民族服裝作出推介，會對易受影響的年輕女士產生很大的推動力，對該類服飾由不認識變成喜好，以則之為時尚。
- (b) 彩儷蒐集顧客品味資料的三個方法是：
- (i) 在一些興旺的地區對目標顧客的衣著品味進行觀察；
  - (ii) 抽樣選出部分目標顧客，然後聚焦式訪問他們對衣著品味的意見；
  - (iii) 利用近期一些團體或組織做過的相關市場調查資料。

- (c) (i) 下列為發展新產品的步驟：
- (1) 新產品意念的產生和篩選；
  - (2) 新產品設計構思的發展和測試；
  - (3) 業務分析；
  - (4) 產品原型的發展；
  - (5) 市場測試；
  - (6) 商品化。
- (ii) 彩麗若依循上面 (i)項所述的步驟發展新產品，會面對下列兩項局限：
- (1) 時裝產品的生命周期一般很短促，當新產品發展完成之際，該種服裝的潮流可能已經過去；
  - (2) 彩麗缺乏財力及專才進行正式而認真的新產品發展。
- 其他適切答案：
- (3) 彩麗的新產品設計會很易被競爭對手抄襲。
- (d) 彩麗若要壓倒售賣類似貨品的對手，除削減價格外，還可：
- (i) 為顧客提供各項增值服務，例如訂貨、退貨、更換、免費改衣、免費試穿等；
  - (ii) 提供更殷勤更周到的銷售服務，藉以建立更佳的顧客關係；
  - (iii) 延長服務時間，爭取正常營業時間以外的顧客。
- (e) 評估一個售賣民族服裝的市場區隔是否有效，其準則是：
- (i) 顧客數量是否足以值得為其服務；
  - (ii) 是否可以透過營銷途徑接觸及進入，並可推行營銷計劃；
  - (iii) 是否可以顯示市場的大小、目標顧客的購買力和背境。
- 其他適切答案：
- (iv) 與其他市場區隔存在差異，並可加以識別，而目標顧客對民族服裝會作出獨特不同的反應。

9. (a) 採購功能收歸中央後：

<u>肯尼餐館連鎖店的損益表</u>	
港幣千元	
銷售	559,500
銷售成本 (195,825 × 0.9)	<u>(176,242.5)</u>
毛利	383,257.5
其他可變成本 (55,950 × 0.95)	(53,152.5)
固定成本	<u>(304,368)</u>
稅前盈利	<u>25,737</u>

(i) 毛利率 = (毛利 / 銷售) × 100%  
= (\$383,257.5 / \$559,500) × 100%  
= 68.5%

(ii) 淨利率 = (稅前盈利 / 銷售) × 100%  
= (\$25,737 / \$559,500) × 100%  
= 4.6%

(b) 損益平衡銷售款額 (以港幣千元計) = 固定成本 / 分攤比率  
= \$304,368 / (1 - 銷售成本佔銷售比率 - 其他成本佔銷售比率)  
= \$304,368 / (1 - 31.5% - 9.5%)  
= \$515,878.0

(c) 採購功能收歸中央對連鎖店的其他三項益處：

- (i) 減少採購次數，因而縮減有關的行政工作；
- (ii) 削減採購人手，轉而聘用或保留更具經驗的買手。此舉一方面可令薪資付出減少，另一方面又可提升採購質素；
- (iii) 向供應商議價的能力提高，除可獲較佳的貿易條件外，也可確保穩定的供應。

(d) 把產品、定價、推廣及採購功能下放的三項好處：

- (i) 可更快迎合各區域的口味需要；
- (ii) 可提高區域管理人員的士氣；
- (iii) 可訓練決策人才。

其他適切答案：

- (iv) 可避免中央錯誤作出不切合區域需要的決策風險。

(e) (i) 在貿易賒賬方面

這種融資方法較可行。只要向現有供應商要求延長賒賬期，又或物色一些能提供更優厚賒賬條件的供應商便可，方便而有效。

(ii) 在讓售應收賬款方面

這種融資方法並不可行，因為餐館的銷售不會有太多應收賬款。