

卷二 答案

1. (a) 管理一家公司的四項基本管理功能是：計劃、組織、指揮及控制。
 - (i) 計劃功能是指策劃具體行動，以達致預設定的目標。
 - (ii) 組織功能是有系統地把人力及其他資源安排配置，以完成行動。
 - (iii) 指揮功能是領導公司的員工，當中作出協調，以執行任務。
 - (iv) 控制功能是指對工作過程進行監察評估，以作出必要的改善。

- (b) 在急劇轉變環境中運作的公司和在穩定環境中運作的公司，在上述(a)中各項管理功能的性質會有所不同：
 - (i) 計劃方面
公司若在穩定環境中運作，各項變數均容易掌握，計劃會較有系統，並涵蓋時期較長。反之，處於急劇轉變的環境中，不易掌握可靠的數據，故公司常要作出緊急的應變計劃，以解決突發問題，而且計劃涵蓋期只可為短期，難作長期規劃。
 - (ii) 組織方面
處於穩定營運環境的公司，往往傾向建立正式而具多層級的組織，結構會較機械化，有助規律地平順運作。相反，面對激變的營運環境，公司的組織須具靈活性才能作出迅速的應變，故多出現非正式的結構，而組織的層級也較少，結構外觀較寬平。
 - (iii) 指揮方面
在穩定的營商環境下，公司多已走上軌道，指揮偏向以工作為本，員工聽命執行任務便可。反之，在急劇轉變的環境中，公司多採用員工參與式的領導，以員工為本，藉以發揮員工的積極性，迅速應付突變。
 - (iv) 在控制方面
在穩定環境中運作，公司往往沿用行之有效的一套控制機制，程序正式而有規律，屬強制式。相反，在激變環境中，公司則會採取目標為本的控制，並講求員工自律及自我約束。

2. (a) 若以購買特許權方式來創立企業，須顧及下列因素：
 - (i) 可用資本
購買特許經營權需花費一筆頗為可觀的資金（即加盟費）。此外，還需要動用資金來購置生產物資及支持日常的營運，若資金不足便需須籌措，否則難以成事。

(ii) 可供選擇的優質特許經營權

所謂優質，是指聲譽良好、有一定的市場地位及業務回報、所提供的技術培訓、支援及督導足夠。經營者需要考慮的是業內是否有足夠的理想特許經營權選擇對象。

(iii) 特許經營權擁有人列出的限制

有些特許經營權擁有人所開列的條件對特許經營權使用人諸多限制，使後者無從發揮自主權。在這情況下，創業者便要認真考慮是否甘受制肘。若個人對控制企業運作的意欲很強的話，便不太適宜購買特許經營權來創業了。

(iv) 東主的創業技能

若沒有甚麼創業技能或營業經驗不足，則以購買特許經營權為創業的上佳途徑，因為特許經營權擁有人可提供所有必需的技術。不過，若具有豐富的創業技能和經驗，則可考慮自行創業。

(b) 在便利店行業，特許經營權成為了普遍的擴展方法，原因是：

(i) 所需投資額不多

對特許經營權使用人來說，開辦便利店的加盟費及其他費用，相比自行創業的少，而付出的加盟費卻可為投資者帶來一定營業收益的保證，這令不少稍有積蓄的創業者躍躍欲試。

(ii) 易找得合適的店址

總店基於整體規劃，會為特許經營權使用人物色一個既有生意可為，又免被同類便利店直接競爭的店址，以保障三方的利益。相反，自行創業者則須大花腦筋去選址，相比之下，特許經營權便覺吃香。

(iii) 可獲各種貨品供應服務

便利店出售的各種不同貨品，總店已設立有行之有效的供應系統，特許經營權使用人不用多方聯絡供應商，堪稱方便。而自行創業成立便利店，在物色貨源方面，卻要事事親力親為，工作負擔可不輕。這也是特許經營權較優勝的地方。

(iv) 可獲專業的營運管理技術

總店會為投資者培訓管理人員，教授有效的營運操作技巧，讓便利店開業後可迅即順利運作，避免因失誤而要付上成本代價。而自行創辦便利店，開業初期營運則難免出現適應、試誤及調整期。因此，不少投資者都會優先考慮特許經營權。

(v) 業內大趨所勢

便利店以特許經營權方式營辦經年，趨向成熟。現時兩大總店陣營（即OK和7-11），各據一方，其他獨立經營的雜貨店及士多，已難以抗衡。面對這個形勢，欲創業經營便利店者，也就不得不加盟特許經營，間接助長了這種方式的擴展膨脹。

3. (a) 非正式群組會在工作場所間出現的原因：

(i) 有共同利益目標

一些員工可能基於個人利益，從而加入一些宗旨吻合的組別或陣線，他們期望透過團體力量，向正式權力系統爭取利益，或加以抗衡自保，又或與其他非正式群組分庭抗禮，免受排擠或被邊緣化。

(ii) 志趣相投

在工作間中，品味、年齡、興趣、習慣、價值觀、背境相近的員工往往會走在一起，組成圈子，自得其樂，正所謂物以類聚，這是自然不過的現象。

(iii) 人際接觸

員工即使屬於不同部門或單位，但因緣際會，透過工作上的合作或社交場合的認識而熟絡起來，不自覺地「聯群結黨」。

(iv) 參與特別小組活動

有些機構不時會舉行聯誼、社區服務及各項球類比賽等活動，因而招徠某些對該項活動熱衷或感興趣的員工，他們因而經常聚集在一起。

(b) 非正式群組對機構的管理有下列好處：

(i) 為員工帶來社交上的滿足感

員工參與非正式群組，可結識更多機構內其他單位的同事，從而對每位同事，以至整個機構都會有更深入的了解，有助日常工作上的合作。員工聯繫網絡擴大，除可滿足他們社交上的需要外，有時還可透過這種非正式的溝通渠道，把重要的信息更快地廣傳開去。

(ii) 增強員工的凝聚力

非正式群組的成員因上述原因走在一起，其凝聚力遠比正式群組強，機構如能恰當動員非正式群組，可有效激勵員工工作，強化高績效的規範，促使他們完成具挑戰性的任務。

(iii) 提供造就非正式領袖的機會

非正式群組也算是一種組織，組織中必然會出現一些核心人物，這些人物在工作間的正式組織系統中，可能只是普通的員工，未必是甚麼職級的管理人員。但他們在所屬的非正式群組中「位居要職」，由他們籌辦小組活動和處理事務，這無疑是一種領袖的培訓機會，換言之，可藉此提高個別員工的工作質素，對機構有利。

非正式群組對機構的管理有下列弊處：

(i) 削弱正式權力系統

有些非正式群組，組織強大及勢力強橫，對員工發揮的影響力也很大，甚至駕空正式的權力系統，阻礙機構內政策的執行，甚至加以破壞，強化低績效標準。

(ii) 傳遞不正確甚至破壞性信息

非正式群組雖有助信息的傳遞，但也可能更易扭曲信息內容，傳達不確或與原意相悖的謠言，造成誤會、傷害，結果需當事人出面澄清及解釋，浪費生產時間。

(iii) 產生小組政治

各非正式群組可能因利益而衝突，分黨分派，明爭暗鬥，把精力和時間消耗在對機構有損而無益的互相角力上，引起軒然大波，觸發人事糾紛，須加以平息，以致機構元氣大傷。

4. (a) 就業數據所反映的趨勢：

在服務業方面，在 1980 至 2000 年間，服務業的就業人數每隔 5 年錄得升幅分別為 39.7%、41%、27%、3%，幅度愈來愈收窄。而在製造業方面，同期則錄得降幅分別為 5%、16%、47%、40%，大致上幅度愈來愈擴大。這反映製造業相對服務業而言，有此消彼長之勢。

(b) 香港的工業結構經歷這些轉變的原因：

(i) 大量工廠北移

過去二十年，很多工廠遷移入中國大陸，尤其是珠江三角洲一帶，以獲取成本上的優勢，例如廉價的廠房及較低的工資等。因此，廠家對本地工人的需求大減。

(ii) 留港製造業逐漸趨向高科技化

留港的製造業多走向高科技發展，引進更多自動化和機械化的資本密集式運作，拼棄勞工密集的營運方式，這也導致工人在製造業方面的就業機會大減。

(iii) 工商業對輔助服務需求大增

不僅是商界和留港的製造業，甚至北移的工廠，它們都爲了提高營運效率及加強競爭力，對運輸、倉庫、通訊、銀行金融、市場營銷、設計、人力資源管理、資訊科技等服務需求甚殷，因而促使該等服務行業急劇發展，就業人數大增。

(iv) 增值服務較有發展優勢

一些服務如銀行金融、物流、市場營銷、人力資源管理、設計、資訊科技、通訊等行業屬高技術的增值行業，能爲投資者帶來較高的收益，故吸引較多企業家投資。

(c) 在上述趨勢下，香港製造商要面對不少困難，包括：

(i) 勞工密集式製造業缺乏發展空間

由於香港欠缺租金、工資等成本優勢，加上鄰近國家地區的競爭，於本地從事勞工密集式製造業已苦無出路，唯有轉移生產基地，例如北

上中國大陸或移往南亞地區，才可有生機。

(ii) 技術勞工不足

在香港發展高科技製造業，缺乏本地技術勞工是困難之一，這歸究於本地教育培訓不足，造成不少製造商需要從外地輸入專才，但申請手續需時，而且那些外地專材又需要時間適應本地生活及工作環境。

(iii) 支援及輔助不足

相對服務業而言，政府給予製造業之關注、支援及輔助（人才培訓、技術、融資）顯然不足。此外，由於製造業逐漸萎縮，不少從前依附製造業而生的輔助行業，如機器維修等，也逐漸消失，它們即使仍然存在，收費也相應提高。在這形勢下，留港的製造商更感經營困難。

乙部

5. 市場營銷組合策略包括產品、價格、推廣和分銷四方面。下列就兩個銷售蒸餾水的市場區隔，即超級市場內的個人消費者（以下簡稱 C）和公司辦公室（以下簡稱 O），所採用的市場營銷組合策略進行比較及區分。

(a) 產品

針對 C，蒸餾水應採用較小型的包裝，以迎合個人的消耗量及方便攜帶。不過，對於一些燒烤、露營人士來說，較大型的手抽式包裝卻大有需要，故也須一併提供。同時，為吸引個人消費者的注意，包裝設計應能標奇立異。至於 O，由於是供應辦公室的全體職員或訪客飲用，消耗量較個人消費者的為多，故應以較大容量的樽型或桶形為產品包裝。包裝設計平實便可，以配合辦公室的工作環境。

(b) 價格

對於 C，可採用心理為本的定價策略，例如 \$3.9、\$4.8 等小數位定價，讓消費者驟看起來好像便宜了一點，在錯覺下而購買。相反，對於 O，由於購買者一般屬理性且長期購買，故定價須強調合理及節約，例如可推出大量購買折扣優惠。

(c) 推廣

就 C 而言，由於顧客非常分散，須推出大量廣告宣傳，才可接觸到消費者。而且廣告須運用情感元素以起催化作用，好讓消費者留下深刻印象。至於 O，顧客較為集中，採取個人銷售策略會較收效，即派推銷員上門向辦公室負責人推銷。

(d) 分銷

C 的顧客分散於各區域，須擴大分銷網，才能網羅消費者，而分佈廣泛的連鎖式超級市場和便利店是最適合不過的分銷點。另一方面，針對 O 的顧客，可設立專責的客戶服務部門或設銷售熱線，以密集式進行銷售。

6. (a) 鼓勵高層員工的方法

這類員工薪酬已相當優厚，不虞衣食匱乏，職位又受到保障，人脈網絡廣闊，凡此需要均已獲得滿足，所需要的是別人對他的尊重及認同，以及自我實現。因此，若要激勵他們工作，便須給予他們一些有意義及具挑戰性的任務，並須給他們留有「情面」，以免損及其尊嚴。

(b) 鼓勵新聘任的文員的方法

這類員工最需要的是工作安全感和工作間社群的支持。因此，上司應滿足他們在公司內學習、成長及社交的需要，給予他們多些在工作上發展、表現及與其他員工合作的機會，當中需予以良好的監督和清晰的工作指引。

(c) 鼓勵「Y 理論」型的員工的方法

這類員工會主動工作及承擔責任，敢於冒險，並以完成公司的目標為己任。因此，給他們賦予一定的權力，從而讓他們有更多的工作自主權，再加以成果為本的措施便足以產生強大的激勵作用，一點也不用緊密監督。

(d) 鼓勵兼職員工的方法

這類員工對公司既沒有長期投入感，也看不見自己的事業前景。在這情況下，可運用一些工具性方法，例如訂定明確的報酬和清晰的職務，盡量派人配合工作，並善用他們的技能和能力。

7. (a) 可用作評估顧客信貸可靠性的標準有：

(i) 顧客在履行償債承諾方面的信譽

顧客償債紀錄良好，自然建立起信譽，代表信貸可靠。相反，經常拖欠債務，無法履行償債承諾者，其信用已經破產，難以取信他人繼續予以賒賬。

(ii) 顧客償債的基本財務能力

賒賬屬流動負債，應以流動資產去抵償。因此，利用顧客財務報表數據，藉以計算其流動比率及速動比率，便可看出其基本財務能力，是否足以解決短期債務。合乎標準的比率代表有一定的償債基本財務能力；相反，若比率不理想，表示其短期償債有困難，給予其賒賬便會有較大風險。

(iii) 顧客用作債務抵押的資產

若顧客能提出價值相當的資產作為抵押，便可成為償債的保障，予人信心，其信貸可靠性必大大提高。相反，缺乏足夠的資產作為償債抵押品，除非有其他有利的支持因素，否則，其信貸可靠性應打上折扣。

(iv) 個別顧客的業務狀況及整體經濟環境

假如整體經濟環境趨好，而顧客的業務發展前景也不俗的話，那麼，

除非其財務管理差勁，否則，其履行賒賬償債的承諾理應沒有問題。相反，整體經濟不景，而顧客業務發展又不理想的話，其信貸可靠性便會成疑。

(b) 減低壞賬風險的方法：

(i) 參考商貿團體公佈或內部編制的信貸評級

一些具有權威性的信用評級機構，所公佈的信貸評級資料應有參考價值。有時，公司內部也可能有類似數據的分析。利用有關客觀資料決定是否賒賬，以及各項賒賬條件，可減低壞賬風險。

(ii) 設立信貸限制

收緊給顧客的賒賬額，縮短賒賬期，並對要求賒賬的顧客作出篩選，剔除一些信譽有問題的客戶。如此一來，壞賬風險可大大減少。

(iii) 強化收賬工作

顧客欠款若一拖再拖，壞賬機會便會隨之而增加。因此，多投放人力資源以加緊催收欠款是必須的。不過，強化收賬工作應以不損業務關係為原則，否則，顧客會因此而流失，最終可能會得不償失。

(iv) 出售應收賬款

把應收賬款貼現讓售予金融機構，除可盡早套現外，也可把壞賬風險轉移，讓自己可從中抽離出來。

(v) 購買出口信用保險或加入聯署人和擔保人

若賒賬對象為外國買家，那就要購買出口信用保險，以備一旦對方撻賬時，可從承保人獲得賠償。另一方面，交易前又可要求對方提出擔保人或聯署人的資料，以便收款有所保障。

8. 相對傳統濕貨街市，香港大型超級市場連鎖店較具競爭優勢，因它們有下列規模經濟：

(1) 店舖佈置

大型超級市場地點方便民居，全場裝有空調設施，營業時間長，環境舒適衛生，貨品預先包裝及標價，佈置得井井有條，能吸引一些不願到環境條件較差的傳統濕貨市場購物的婦女，尤其是一些職業女性及中產階層人士。

(2) 大量購貨折扣

大型超級市場由於分店眾多，向供應商購貨的數量十分可觀，故有強大的議價能力，以爭取大幅度的折扣優惠，減低購貨成本，從而令貨品的售價降低，這是傳統濕貨街市的單一檔主所難做到的。

(3) 存貨計劃及控制

由於大型超級市場可聘請專業買手，又可運用資訊科技輔助分析、計算以及規劃各種貨品的採購量及訂貨間隔期，故能妥善進行存貨計劃和控制，減低存貨成本。傳統濕貨街市攤檔由於欠缺專業知識，在這方面會較吃虧。

(4) 品質控制

基於大型超級市場採購量大，為免得失重要顧客，供應商往往不敢造次，不會試圖提供次品或劣貨來魚目混珠。再者，超級市場的專業買手也會對交來的貨品作嚴格的檢查，不合規格的貨品必會退回。這樣，在消費者面前展現的自然是品質良好的貨品，消費者對貨品的信心提高，自然樂於購買。而傳統濕貨街市則往往予人做生意不殷實的感覺，除品質難有保證外，購買的貨品可能也未必足量，無怪得當局須在一些街市的當眼處裝設公正磅。

(5) 中央倉庫及送貨

大型超級市場會設置中央倉庫，暫存大量的購入貨品，然後以自設的車隊為各分店安排運送貨品。有關設施可令存貨及運送成本大大減低。傳統濕貨街市商販由於要假手於人，有賴供應商送貨上門，自然要負擔較多的貨品運輸成本。

(6) 統一的廣告及推廣活動

面對龐大的市場，大型超級市場可推出統一的廣告及推廣活動，以鞏固或加強競爭優勢。由於同一筆宣傳費用可讓旗下各分店同時受惠，成本效益高，這些都是傳統濕貨街市獨立經營的檔主所難以匹敵的。

(7) 應用資訊科技，促進自動化和機械化

由於分店眾多及營業額大，大型超級市場須引入自動化和機械化的營運程序，當中應用了不少資訊科技，例如銷售點的收銀系統、網上購物服務、貨倉的檢索貨品及存貨系統等，這些科技都能大大提高生產營運效率，增強競爭力，這也是傳統濕貨街市難以抗衡的。