

臺灣土地銀行 108 年新進一般金融人員及專業人員甄試試題
甄試類組／職等【代碼】：七職等／經營企劃人員【Q1708】
科目二：綜合科目【含專案規劃(選擇題)、企劃個案分析(非選擇題)】

*入場通知書編號：

注意：①作答前先檢查答案卡(卷)，測驗入場通知書編號、座位標籤、應試科目是否相符，如有不同應立即請監試人員處理。使用非本人答案卡(卷)作答者，不予計分。
②本試卷為一張雙面，測驗題型為【四選一單選擇題 25 題，每題 2 分，共 50 分；非選擇題二大題，每題 25 分，共 50 分】，總計 100 分。
③選擇題限以 2B 鉛筆於答案卡上作答，請選出一個正確或最適當答案，答錯不倒扣；以複選作答或未作答者，該題不予計分。
④非選擇題限以藍、黑色鋼筆或原子筆於答案卷上採橫式作答，請參照答案卷所載注意事項，於各題指定作答區內作答，並標明題號及小題號。
⑤請勿於答案卡(卷)上書寫姓名、入場通知書編號或與答案無關之任何文字或符號。
⑥本項測驗僅得使用簡易型電子計算器(不具任何財務函數、工程函數、儲存程式、文數字編輯、內建程式、外接插卡、攝(錄)影音、資料傳輸、通訊或類似功能)，且不得發出聲響。應考人如有下列情事扣該節成績 10 分，如再犯者該節不予計分。1.電子計算器發出聲響，經制止仍執意續犯者。2.將不符規定之電子計算器置於桌面或使用，經制止仍執意續犯者。
⑦答案卡(卷)務必繳回，未繳回者該節以零分計算。

壹、四選一單選擇題 25 題(每題 2 分)

【4】1.下列何種工作不屬於專案性質？

- ①建造一座橋
②拍攝一部廣告
③開發一個新軟體產品
④運作一個業務部門

【1】2.一專案經理說：「之前有個類似的專案花了我們三個月完成，這個專案我推估也需要三個月」。請問該專案經理是以何種技術估算專案時程？

- ①類比估算法(analogous estimating)
②參數估計法(parametric estimating)
③三點估算法(three-point estimates)
④集體決策技術(group decision-making techniques)

【2】3.您負責公司某項新產品開發專案，主管詢問您該專案中某個工作分項是指派給誰、預計完成的時程以及所需的資源。請問，您會去查詢何種文件以回報主管？

- ①營運企劃案(business case)
②工作分解結構說明表(work breakdown structure dictionary)
③里程碑清單(milestone list)
④專案工作說明書(project statement of work)

【3】4.在一個專案會議中，兩位團隊成員對於風險發生機率有著激烈爭執。身為專案經理的 A 這麼說：「兩位的觀點相當雷同，僅在細節處有些許不一致，相信這個問題可以很快解決」，請問 A 是採取何種解決衝突的技巧？

- ①妥協
②擱置
③緩和
④強迫

【4】5.身為專案經理的您正在估算專案成本，請問您最需要下列何者作為估算基礎？

- ①資源行事曆
②利害關係人登錄表
③品質管理計畫書
④工作分解結構

【1】6.下列何項是衡量專案成功與否較佳的方式？

- ①在顧客核定的基準內完成專案
②部門主管對專案的滿意度
③專案所交付的標的超出顧客的需求
④專案成員的工作滿意度

【3】7.某一專案在進行成本估算時，首先對個別活動做詳盡成本計算，然後再將多個活動予以加總或累計至更高層級，此種估算成本技術稱為下列何者？

- ①專家判斷(expert judgment)
②類比估算法(analogous estimating)
③由下而上估算法(bottom-up estimating)
④參數估算法(parametric estimating)

【3】8.為了減少專案成員犯錯的可能，專案經理為他們安排完整的訓練計畫，以此提升他們的專案執行能力，專案經理使用的是何種風險回應策略？

- ①規避(avoid)
②移轉(transfer)
③減輕(mitigate)
④承擔(accept)

【2】9.在專案預算決定後，專案經理卻意外發現必須執行專案範疇外的工作，否則無法按時完成該專案。請問此額外工作所需要的資金應從專案的何部分支出？

- ①應變準備金
②管理準備金
③專案利潤
④品質成本

【1】10.有關工作分解結構(work breakdown structure)之敘述，下列何者正確？

- ①工作分解結構為專案中所有必須完成之工作
②工作分解結構為專案成本管理之產出
③工作分解結構越細越好
④工作分解結構是由專案發起人所制定，交由專案經理執行

【1】11.專案結束時主要的工作為下列何者？

- ①將專案成果交付予顧客
②專案團隊成員的績效考核
③發展專案章程
④制定新的專案成員培訓計畫

【4】12.下列何者非屬品質成本(cost of quality)？

- ①預防成本(prevention costs)
②鑑定成本(appraisal costs)
③內部失敗成本(internal failure costs)
④採購成本(purchasing costs)

【1】13.專案經理正根據之前類似專案所累積的歷史資訊與知識以辨認風險。請問專案經理是採用下列何項技術進行風險辨識？

- ①檢核表分析(checklist analysis)
②假設事項分析(assumptions analysis)
③ SWOT 分析
④專家判斷

【1】14.身為專案經理的 A，正在判定某專案工作應由團隊成員自力完成，還是尋求外部資源採購獲得。請問該專案目前處在專案採購管理的何種階段？

- ①規劃採購管理
②執行採購
③控制採購
④結束採購

【3】15.專案經理正使用魚骨圖(fishbone diagrams)尋找在檢驗期間所找到品質問題的肇因。請問目前正在執行何項程序？

- ①規劃品質管理
②實施品質保證
③控制品質
④執行品質管理

【2】16.一個專案的期程估算為：最可能的工期為 50 天，最樂觀的工期為 46 天，最悲觀的工期為 60 天。若以三點估算法(three-point estimates)進行估算，則專案期程為多少天？

- ① 50 天
② 51 天
③ 52 天
④ 53 天

【1】17.一專案因顧客需求不斷改變，也未有相對應的變更控制流程，最後使得該專案做不下去。請問該專案遇到何種問題？

- ①範疇潛變(scope creep)
②鍍金(gold plating)
③衍生風險(secondary risks)
④殘留風險(residual risks)

【3】18.有關專案範疇說明書(project scope statement)的敘述，下列何者錯誤？

- ①讓所有利害關係人對專案有共同認知
②促使專案團隊能執行更詳細的規劃
③將專案可能遇到的風險進行分類
④能協助專案經理管理利害關係人之期望

【請接續背面】

【1】19. A 負責公司某項新產品專案，該專案進度已超前三周。此時，有位團隊成員向 A 提到，新產品可新增一項功能，雖然此舉會增加兩周的時間，但產品效能將大幅改善，對成本也不會有太大影響。請問 A 應該如何處理？

- ①請該成員以書面形式提出正式變更申請
- ②向顧客通知此變更
- ③向專案贊助者報告此變更
- ④接納該成員的建議，立即進行專案變更

【2】20.專案成員在進行專案時程估計時，辨認出一些可能發生的風險，因此向專案經理表達想要浮報估計值。請問專案經理應做下列何種處置較為適當？

- ①告訴專案成員不必擔心，風險不一定會發生
- ②照實估計專案時程，但為這些已辨認出的風險提出應變準備(contingency reserve)
- ③執行時程壓縮(schedule compression)
- ④執行資源撫平(resource leveling)

【3】21.一專案已接近尾聲，專案經理正陪同顧客檢視每一項需求是否皆被達成，請問此時正在進行何項程序？

- ①建立工作分解結構
- ②控制範疇
- ③確認範疇
- ④定義範疇

【2】22. A 負責公司某一專案，該專案的實獲值(earned value)為\$60,000，而計畫值(planned value)為\$70,000。請問，該專案的時程變異(schedule variance)為多少？

- ① \$10,000
- ② -\$10,000
- ③ \$130,000
- ④資訊不足，無法計算

【4】23.蒐集利害關係人的需求常使用到集體創新技術(group creativity techniques)。請問下列何項非屬集體創新技術？

- ①腦力激盪(brainstorming)
- ②心智圖法(mind mapping)
- ③親和圖(affinity diagram)
- ④問卷與調查(questionnaires and surveys)

【2】24. A 是公司某一專案的專案經理，該專案預計耗資\$100,000，專案週期為 10 個月。根據專案進度，A 的團隊現在應該要完成專案 8 個月的進度，但實際檢核後，A 發現該專案目前實際完成 60%，實際花費\$75,000。根據上述資訊，請問成本績效指標(cost performance index, CPI)值為何？

- ① 0.75
- ② 0.8
- ③ 0.6
- ④ 1

【2】25.在進行專案採購時，若工作範疇仍有高度不確定性，且投入也具備高風險時，請問較適合採用下列何種合約類型？

- ①固定價款合約(fixed price contracts)
- ②成本可償還合約(cost-reimbursable contracts)
- ③工料計價合約(time and material contracts)
- ④固定價款加獎金合約(fixed price incentive fee contracts)

貳、非選擇題二大題（每題 25 分）

第一題：

威爾斯是某企業的經營企劃專員，赫賽是威爾斯的主管。某天，赫賽找威爾斯到辦公室，語帶嚴肅：「總經理昨天會議後找我去談話，總經理感覺公司最近因為市場萎縮，產品研發又受阻，導致產品研發部門、製造部門與行銷部門出現許多爭執，尤其三個部門主管更是暗中較勁。總經理希望我們經營企劃部門規劃一些部門融合的方案。你有什麼想法？」威爾斯思考了幾秒鐘，突然靈光乍現說到：「聖誕節將至，我們就來舉辦聖誕節活動吧！」赫賽頓時臉露笑意地說：「這個主意好！你儘快擬一份聖誕節活動企劃書。」

請協助威爾斯撰寫一份聖誕節活動企劃書。【25 分】

第二題：

科羅公司為一家大型海鮮產品銷售公司，該公司產品的評價一直都很高，形成公司的競爭優勢，海鮮加工與銷售屬於頂級產業。科羅公司的產品是在南部附近三座科技工廠加工製造，產品價格比其他品牌平均高出 25%。科羅公司的顧客極為挑剔，公司透過三種管道供貨給顧客。第一種管道為直接出售冷凍海產給連鎖超市，這些客戶多位於中北部地區。第二種管道為國際連鎖大飯店或大型遊輪公司，科羅公司為其首選的供應商。第三種管道為經銷商，透過經銷商將產品銷售到全美各地的餐館。上述三種管道各約占公司營業額的 30%、35%與 30%。目前美國各地的日式餐廳，亦常買科羅公司的產品，約占公司營業額的 5%。

某天，負責連鎖超市通路的主管傑克提出：「我們的存貨積壓嚴重，我們必須得降價，這些存貨才能消化掉。」但是行銷主管強森則強烈反對降價，因為要維持公司的品質形象並不容易，除了要應付嚴格的漁業法規，還得面對來自中國、南美洲與日本的激烈競爭，因此公司必須大規模投資新科技製造技術，以保持領先地位。強森言道：「我覺得目前產品需求潛力高，採用降價策略是沒有邏輯的做法。如果我們大幅降價，顧客一定會覺得我們的產品有什麼瑕疵，例如因為不新鮮所以降價？這更會摧毀我們公司的形象，影響公司信譽。」

請問您贊成強森意見？或是贊成傑克意見？請以產業分析邏輯剖析此個案。【25 分】