

106 鐵路人員考試員級考試試題

科目：企業管理概要 類科：運輸營業

一、成功的管理者要知道如何成為一個有效的決策者，請說明有效決策程序的內涵？請舉例說明高階管理者與低階管理者所做的決策有何差異？

擬答

(一)有效決策程序有以下八個步驟：

1. 界定問題：確認現實與理想之間的差距。
2. 界定決策準則：確認哪些因素與決策有關。
3. 賦與準則權重：在決策準則中區分輕重緩急。
4. 發展各種可能的替代方案：列出各種解決問題之可行方案。
5. 分析方案：根據準則評估可行方案。
6. 選擇一個方案：選出最佳的方案。
7. 執行方案：將決策付諸行動。
8. 評估決策效能：確定問題是否已經解決。

(二)低階管理者做的決策屬例行性決策；高階管理者做的決策屬非例行性決策。兩者區別說明如下：

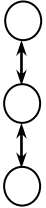
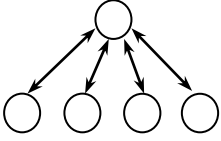
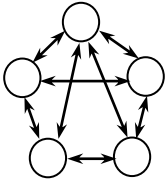
1. 例行性決策(programmed decision)：
指對經常出現的問題所進行的決策。因為是經常性，所以個人或組織已對這些問題的解決發展出一套規則或是指導原則，一但情況出現，可以立即應用。
2. 非例行性決策(non-programmed decision)：
是針對特殊、無明確定義、不確定性高、無前例可循的問題進行決策。



二、在組織溝通中，有三種溝通網路模式，請說明其內容為何？這三種模式在溝通的速度、正確性和成員的滿意度上有何不同？

擬答

(一)常見的三種組織溝通網路模式：

鏈狀		溝通流向隨著正式的指揮鏈上下流動。
輪狀		為一強勢領導者和組織成員間的溝通方式；所有訊息都會透過該人傳遞。
網狀		所有成員均能彼此互相溝通，士氣最高。例如研發團隊。

(二)三種模式在溝通的速度、正確性和成員的滿意度上之比較如下：

型態	鏈狀	輪狀	網狀
溝通速度	適中	迅速	迅速
訊息正確性	高	高	適中
成員的滿意度	適中	低	高

三、在管理過程中，激勵員工是一件很重要的事，在激勵理論中，有學者提出期望理論(expectancy theory)，請問本理論的內涵為何？在管理上如何運用這個理論來激勵員工？

擬答

(一)期望理論(Expectancy Theory)

1964年，美國心理兼行為科學家**佛洛姆(Vroom)**在其著作《工作與激勵》中提出激勵的期望理論，多數實證研究都支持這個理論。期望理論認為一個人受到激勵而努力工作，是因為預期該行為產生之特定成果，可使他獲致心中所期望的報償。

期望理論主要由下列三項要素間的關係構成一個公式：

公式：

$$\frac{\text{激勵強度(Motivation)}}{M} = \frac{\text{價值(Valence)}}{V} \times \frac{\text{期望(Expectancy)}}{E}$$

(乘號代表過程)

(二)期望理論強調被領導人的價值是否能夠被滿足。因此在領導者的工作是要幫助下屬達到他們的目標，並提供必要的指導和支援以確保各自的目標與群體或組織的總體目標相一致。管理上可運用此理論來激勵員工的方法如下：

1. 價值(valence)

又稱效價，或稱「報酬 - 個人需要滿足關聯性」。其表示某種報酬對當事人的價值或重要性，可以為正、零，或負。例如在工作情境中，員工獲得加薪、晉升、上司賞賜等，屬於「正」的價值；如果產生工作壓力、與同事衝突、遭受上司責備等，則為「負」的價值。

此項要素的應用重點在於：同一種報酬在不同人心中所認定的 **valence 強度是有差異的**，其反應在管理上的意義為「企業應了解員工的需求，設定符合員工需求的獎勵，才能有效激勵員工」。

2. 過程(instrumentality)

又稱手段，或稱「績效 - 報酬關聯性」。員工必須相信努力與報酬結果之間**存在正向關係**。一樣東西光有價值是不夠的，還要讓人相信努力就會有好的結果，如此人們才會去努力。此項要素在管理上的意義為「企業應重視對員工的承諾，如薪資、獎金等」。

3. 期望(expectancy)

又稱期望值，或稱「努力 - 績效關聯性」。係指當事人根據經驗、能力或客觀環境來判斷自己達成某目標的可能性(達成某任務的機率)。這種可能性，係介於「完全確定(發生機率等於一)」至「完全不可能(發生機率等於零)」之間。簡單的說就是**努力與結果間的關係**；如果努力後不會增加產出，自然沒有人願意增加投入。此項要素在管理上的意義為「員工進修、教育訓練等人才管理上的重要性(提高員工達成目標的可能性)」。

四、組織策略有不同的層面，從整體公司的角度來看，請說明公司策略（corporate strategy）的定義，並討論主要的公司策略有那些？（25分）

擬答

(一)做對的事 v.s 把事做對一樣重要，策略規劃在談的就是什麼是對的事。湯明哲(2003)認為：「策略就是決定企業長期目標，採取行動、分配資源來達成目標」，Robbins(1990)認為：「策略是決定及實行基本和長期目標及目的的過程，或是為了實現目標所需資源的配置行為」。我們通常說，「策略」就是決定公司如何從 A 點到 B 點。Mintzberg(1987)提出策略 5P，策略是一種計劃，以及未來行動的指導。這 5P 包括 plan、ploy、pattern、position、perspective。

(二)企業的策略可分為總體公司策略、事業策略、功能策略三個層次。以下就題目分別說明如下：

1. 總體策略(Corporate Level Strategy)

總體策略是一種由集團角度看各事業部運作的策略方式。目的在瞭解企業應該投入哪種產業，才能使企業利潤最大化，藉以決定最佳的事業組合。總體策略通常有以下幾種方向：

- (1)穩定策略：簡單的說就是維持現狀，當管理階層認為環境相當穩定或對於企業目前的績效感到滿意時所採取的策略，策略重心以改良功能績效為主。
- (2)成長策略：利用策略合作、增聘員工、擴大投資、提高市場佔有率。通常的作法包括：舊產品新市場、舊產品舊市場、新產品舊市場、新產品新市場四種方式。
- (3)縮減策略：如果市場本身已經衰退，或當企業已經無競爭力時，就會被迫採取退縮防衛策略，以儘速退出避免虧損過大。縮減策略的作法包括合併工廠、縮小規模、賣掉工廠、裁員等。
- (4)混合策略：企業中各部門依其發展，採取上述的各種策略。一般而言，多角化的大企業多採取此種策略。

2. 事業策略(Business Strategy)

企業總體的策略擬定後，每一事業單位(Strategic Business Unit，簡稱 SBU)便應開始自己的策略規劃，這個層級的策略稱之為事業策略。

策略性事業單位(SBU)是指整個組織的某個部門，這個部門有自己的目標，自己的收入及成本計算，有自己獨立的市場。一個策略事業單位應該有以下三個特徵：

- (1)單一事業或是相關事業的集合，可以和公司其他部分分開規劃。
- (2)有自己的競爭者。
- (3)有專責的管理者負責策略規劃和利潤績效，且此管理者也控制影響績效的所有因素。

3. 功能策略

功能策略即部門策略，企業內各部門應根據企業的總體策略訂出自己的功能策略，例如行銷策略、公關策略、品管策略、研發策略等。