



107 鐵路人員特考試題(員級)

類科：運輸營業

科目：企業管理概要

一、有關理性決策：

- (一)請以購買筆記型電腦為例，詳細說明「理性決策」的程序。
- (二)說明理性決策的前提假設。

擬答

(一)以購買筆記型電腦為例，理性決策的步驟如下：

1.收集資訊：

收集的資訊，可分為內部資訊及外部資訊。內部資訊即自己本身的經驗。外部資訊即外界的資訊。購買筆記型電腦前，開始收集相關資訊，例如上網收集筆記型電腦介紹與性能比較，或是從身旁親朋好友使用筆記型電腦的經驗問起，也有可能是從自己曾經試用的經驗來考慮。

2.列出所有的可行解決方案：

掌握了資訊之後，有意無意中排除某些產品類別或品牌，留下幾個方案進行評估。選擇方案的評估涉及產品屬性（價格、特色等）、產品屬性的重要性、品牌信念。透過多方比較、評估，列出可選擇的筆記型電腦品牌與型號。

3.依目標函數選擇最有利的方案：

審慎評估預算、功能與效能，決定最符合自己購買的筆記型電腦品牌與型號。

4.執行：

鎖定購買之目標後，購買選定的筆記型電腦。

(二)理性決策模式的假設：

理性決策假設人擁有足夠的資訊及決策的能力，可以找到最佳的解決方式。決策者在決定要採取何種決策時，可以藉蒐集資料找尋替代方案，並確實瞭解各種方案的可能結果。最後，在眾多方案中，選擇一個最佳方案，而且如果再次遇到相同的抉擇狀況與方案，理性的決策者永遠會做出相同的選擇。



二、B 公司的基層人員，最近士氣低落，因此執行業務時非常不積極。請從期望理論、馬斯洛需求層級理論及 X 理論 / Y 理論，分別討論可能的原因。

擬答

(一)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：

激勵強度(Motivation) = 價值(Valence) × 期望(Expectancy)

$$M = V \times E$$

(乘號代表過程)

此理論認為激勵要有效，達成目標的報償必須對員工具有相當之價值，且員工必須相信努力與報酬結果之間存在正向關係，最後努力成功的機率要能被員工所接受。依期望理論，B 公司的基層人員士氣低落原因可能為：

1.過程面：

基層人員認為努力與被獎勵的關聯性太低，例如公司缺乏客觀的考核制度，或者公司許諾的獎勵事後常常跳票等。

2.期望面：

基層人員認為公司的績效獎勵標準即使積極努力也很難達成，不如放棄。

3.價值面：

基層人員不認為公司提供的獎勵值得積極努力去換取。

(二)馬斯洛(Abraham Maslow, 1954)的需求層級理論認為，人類有五大層級需求，只有在較低層次獲得滿足時，才會晉升到較高的層次。依此理論，B 公司的基層人員士氣低落原因可能為：

1.公司提供的薪水與獎金無法滿足基層人員的生理需求。

2.基層人員認為積極執行業務會威脅自身安全(例如被告、被打、被求償等)，即安全需求無法滿足。

3.基層人員認為積極執行業務會破壞人際關係(例如賣垃圾保單)，即社會需求無法滿足。

4.基層人員不認為積極執行業務會得到公開表揚或被公司成員尊重，即自尊需求無法滿足。

5.基層人員不認為積極執行業務可以發揮自我潛能，即自我實現需求無法滿足。



(三)X 理論的中心思想是人性本惡，認為人生性厭惡工作，得強制威脅、管理督導，以及懲處警戒，才能促使其努力於組織目標之達成。因此管理者之任務就是如何指導並激發其努力，控制其行動，修正其行為，以適應組織之需要。若無管理當局之積極管理，人對於組織之要求便採取消極甚或反抗之態度。依 X 理論，B 公司的基層人員士氣低落原因可能是公司管理鬆散，主管未積極監控鞭策所致。

(四)Y 理論是以正面的態度來看待人的行為，人願意工作是因為真心地對工作有興趣，人會自動自發、為自己的工作負責，並因此滿足自我實現等較高層次的需求。外在的控制與懲罰的威脅，並不是達成個人努力於組織目標之實現的唯一方法。依 Y 理論，B 公司的基層人員士氣低落原因可能是工作內容與員工興趣不符，因此無法自動自發追求自我實現。

三、有關策略規劃：

- (一)請詳述企業策略規劃的程序或步驟。
- (二)請說明其中環境分析的面向。
- (三)請說明其中 SWOT 分析的意義及目的。

擬答

(一)企業策略規劃的程序主要有五個：

1. 界定目標：

任何的行動之前都要有明確的目標，這個目標通常稱為使命宣言，描述企業存在的價值及所應從事的任務，進一步指導應達成的具體指標為何。

2. 分析環境、資源及能力：

在擬定策略之前，要先進行企業外在環境(總體環境、產業、顧客)與內在條件(結構、資源、文化)的分析。

3. 形成策略：

根據企業外在環境與內在條件的分析結果，利用 SWOT 的「優勢、劣勢、機會、威脅」四大面向擬定最有利的計劃及執行細則、相關配套措施等。

4. 執行策略：

無論一個策略計劃的如何優秀、詳盡，如果不能完善的執行就不能成功。高階管理者是成功策略中必要的元素，中階及低階管理者則是在實現高階管理者的特定計劃。



5. 評估結果：

策略結果的執行究竟如何？是否有達到目標？是否需要調整？都是後續必須評估的，目標管理或平衡計分卡，都是可以用來評估結果的工具。

(二) 環境分析的面向有二：

1. 內在環境：

企業所面對的內在環境因素有策略、經營規模、經營績效、所有權類型、員工態度、價值觀、員工能力、管理程序和方法、組織和資源結構、以及企業功能的人事、財務、生產、行銷、研究發展的運作等。企業需要藉由有效、良好的管理來控制其內在環境。

2. 外在環境：

指屬於組織外部的因素，能夠影響企業內在環境的因素者，稱為企業的外在環境或總體環境。外在環境依對企業的影響是否直接，可區分為以下兩類：

(1) 一般企業環境：

影響社會中一切企業的宏觀環境，對個別企業的影響比較間接，例如政治法律文化環境、經濟環境、社會文化與自然環境以及技術環境。

(2) 特殊企業環境：

指直接影響某個別企業的微觀環境。例如產業環境(供應商、消費者、競爭者等)、市場環境。

(三) SWOT 分析：

1. 意義：

SWOT 分析主要是針對企業內部優勢與劣勢，以及外部環境的機會與威脅來進行分析。SW 是企業內部的分析，OT 是企業外部的分析。

- | | |
|-------------------|-----------------------|
| 優勢(Strength) | ⇒ 分析本身產業的優點在哪裡 |
| 劣勢(Weaknesses) | ⇒ 本身產業的缺點或不足之處 |
| 機會(Opportunities) | ⇒ 在本身產業中，你還可以看到什麼樣的商機 |
| 威脅(Threats) | ⇒ 外在的威脅因素有哪些會導致營運困難 |



2.目的：

進行 SWOT 分析除了可以增進企業對自己本身的優勢與有利機會之瞭解，同時進一步迫使企業注意到本身的弱點與所面對的威脅，使企業能夠正視本身的短處與面臨的潛在危機，並加以改進與補強。

四、請比較「機械式組織」和「有機式組織」在組織特性及適用情境上的不同之處。

擬答

Burns 和 Stalker 兩位學者在 1961 年時出版了《創新管理(The Management of Innovation)》一書，針對組織及環境的關係提出權變觀點，將企業組織劃分為「有機式組織」與「機械式組織」兩者。其基本精神是有機式組織適合動態的不確定環境，而機械式(官僚式)組織適合靜態且穩定的環境。說明如下：

(一)機械式組織(mechanistic organization)：

機械式(官僚式)組織為高度正式化、高複雜度且高度集權的組織。古典學派學者認為組織模式應強調嚴整的層級結構、固定的職務、正式規章、正式化的溝通途徑、集中式的決策職權及較高的結構，組織成員依其所在地位，依法取得職權，一切要求具體且明確。這種組織有以下的特點：

1.強調垂直溝通及協調：

較強調服從。直線職權清楚、直線與幕僚清楚劃分、控制幅度狹窄。由上而下發佈命令。

2.行為有一定之標準：

高度正式化表示其工作及責任有清楚的區別，所有的行為方式有清楚的規定。部門的劃分強調效率、專業化程度高、各功能單位專精於自己部門的特定工作。

3.工作導向：

較重視效率及工作，而不考慮人的感受。

4.適合穩定的環境：

上述這種組織因為分工及定義清楚，因此有較好的執行效率，在穩定的環境中，提供較好的結果。



(二)有機式組織(organic organization)：

有機式組織為低度正式化、低複雜度且低集權的組織。這種組織的特色是：未標準化、高授權、控制幅度較大、命令不是單向的，適合變動多的中小型企业。有別於機械式組織，有機式組織強調的是組織的彈性和應變能力，是行為學派對於組織結構的觀點，容許經常變動，認為組織內的職責劃分，應根據任務的需要而彈性變化，儘可能避免僵化。在工作設計方面，應使其內容多樣化。這種組織有以下的特點：

1.強調水平溝通及協調：

不強調服從、職權關係較模糊、控制幅度通常較大。員工的工作範圍較大，內容較多樣。

2.行為沒有一定之標準：

低度正式化表示其工作及責任沒有清楚的區別及規定。

3.重視人：

在組織設計時，不能只考慮效率或邏輯因素，必需將「人」的因素考慮進來。有機式組織認為員工都具有專業背景，可以解決各種問題，他們只需要少量的正式規則和少量的直接監督。高階管理者通常不做太多的決策，而由組織中的成員直接進行決策。

4.適合變動的環境：

在面對環境變動時，有機式組織由於沒有既定的準則，反而較能考慮到環境變動的需要。