

109 年特種考試交通事業鐵路人員考試試題

考試別：鐵路人員考試
等 別：員級考試
類科別：運輸營業
科 目：企業管理概要

一、請以鐵路運輸公司為例，說明對應馬斯洛 (Maslow) 的需求 (needs) 層級理論中，各層級需求的可能項目有那些？ (25 分)

【擬答】：

Maslow 需求層級理論認為人類的需求由低層次到高層次需求分為五種層級，各需求間具有先位關係，即每一層次的需求獲得實質的滿足之後，才會追求更高層次的需求滿足。依次為生理、安全、社會、自尊和自我實現。如下以鐵路運輸公司為例說明五大需求。

(一)生理需求

鐵路運輸公司所提供的健全的薪資與福利，包括年終獎金，還有專業加給、各項補助津貼。

(二)安全需求

鐵路運輸公司提供安全的工作環境，保障自身安全，免於喪失財產或職業相關風險的需求，並有健全的公司政策。

(三)社會需求

表現在組織成員的互動或正式組織的溝通管道，可以提供主管與部屬、同部門與跨部門的溝通模式。鐵路運輸亦設有員工溝通平台，以增加溝通效能與員工滿意度，使公司內部團隊具有歸屬感。

(四)自尊需求

鐵路運輸公司對於表現良好員工的升遷，有一定的績效評估制度與管道，如「綜合調度所調度人員績效考核評鑑制度」，表現為主管或企業對於員工的認同。

(五)自我實現

鐵路運輸公司鼓勵員工能發揮自己的潛能。充實自我、持續成長與學習，如提供員工的在職進修的補助。

二、某一家連鎖加油站公司，其組織設計係按照地區別，分成北中南東四個營業單位，而不是依照產品別來劃分部門。請依此詳加說明： (25 分)

(一)地區別部門的優缺點有那些？ (15 分)

(二)為何加油站公司不採取產品別之部門劃分？ (10 分)

【擬答】：

(一)組織按照地理別，是因為企業面對市場範圍廣泛，因地區不同而顧客需求有所差異；或地理區域造成服務不能即時，因此需要針對不同的地理區域進行組織結構設置或調整，所採用的地理別組織。其優缺點如下所述

優點：

1. 此種結構能夠提供快速、滿意服務。
2. 針對不同地理區域的顧客需求與特性進行立即反應。
3. 依照不同的區域進行分權化管理。

缺點：

1. 地區別組織因為功能重複，造成人力的重複浪費。

公職王歷屆試題 (109 鐵路特考)

2. 增加整合與協調的困擾，地區分散會增加總公司業務控制程度。

(二) 利用產品線所組成的部門，通常因為此種結構具有多種不甚相同的產品線，為能夠對於每一種產品提供更完整的服務所採取之組織設計。加油站不採取產品別的功能係因為加油站所提供的產品具有一致性、標準化與共通性程度高，不管哪個區域不容易因為客戶或地區的不同，所提供的產品有所差異。

三、組織內部主要的溝通障礙多來自於個人及組織因素，請論述主要的個人溝通障礙及其原因。(25 分)

【擬答】：

溝通係是訊息意義的傳達與瞭解的過程。其目的包括情感表達、士氣激勵、資訊傳遞與任務控制。發生個人溝通障礙的可能原因如下說明：

- (一) 溝通打斷，如溝通過程中，因為環境因素或人為素，導致溝通過程頻頻被打斷而受影響。
- (二) 採取的通路有誤，適合面對面溝通，卻採用文書的往來；或是重視形式意義，卻採取口頭溝通。
- (三) 時間壓力高，所以溝通過程不能完全揭露所有資訊。
- (四) 因為地位的懸殊，導致傳達者對於收訊者的畏懼。
- (五) 收訊者因為態度與信與信任問題，而對傳達者的訊息加以過濾或刻意忽略。

因此，溝通障礙的個人因素，總結如下說明

(一) 情感障礙：

此種情感障礙，基於氣憤、恐懼、仇恨、防衛、焦慮等心理因素；有些因素雖因溝通者個人之特質造成，但地位差異亦會引起溝通障礙。

(二) 價值差異

溝通雙方價值觀念不同，不易有共識，亦容易誤解對方意思，此現象可能由於信仰、宗教不同，及教育水準差異所導致。

(三) 表達不良

此項因素來自於發訊人之表達不良，譬如口齒不清、語意混淆、表達不佳等語言障礙所導致。

(四) 資訊過量

溝通過程中，由於訊息數量超過負荷，發訊人難以適當表達，或收訊人無法完全接收，造成訊息損失現象。

(五) 身體語言運用不足

溝通過程中，除溝通之文字、語言或其他工具外，若能充份運用身體語言，善用表情、手勢、語調及道具等方式，可彌補溝通的不足。

四、有關組織控制的問題：

(一) 控制的意義為何？(5 分)

(二) 組織為何需要控制？(5 分)

(三) 詳加說明主要的內部控制機制與外部控制機制有那些？(15 分)

【擬答】：

(一) 控制定義：為管理四大功能之末，為確保組織的各項業務，皆能達到計畫預期的成果，所採取偏差的監督過程。Koontz & O' Donnell 認為控制是一種程序，即為確保組織活動得以按計畫完成，所採取之監視及矯正重大偏差的程序。

公職王歷屆試題 (109 鐵路特考)

(二)組織之所以需要控制是因為所有的經理人均無法保證在達到目標的過程中，所有的活動都能依計畫如期進行，而控制過程能夠有效監控實際的行為與成果符合預期，控制在使授權成為可能。控制更是確保下一次的規劃，能夠更加準確地進行，即控制具有再規劃(re-planning)的特性

(三)控制的內外部機制

1. 內部機制：

公司透過內部單位自治的方式來管理、監督公司之業務而設計之制度，如董事會、股東會、獨立董事之運作以及內部稽核制度之設置。又可分為如下幾種模式

(1)對於控制時程可以採取事前、事中與事後控制

(2)依照企業功能採取行銷、生產、財務、研發與人力資源的控制。

(3)對於高度認同的企業可以採取派閥控制。

(4)對於各項作業採取的各項管理規章或工作細則的控制。

2. 外部機制：

經由法律的規範、主管機關的管控、會計師、律師的查核意見及市場的監督力量來防止經營者徇私而全力追求公司最大利益。如政府對於企業採取的財政控制、稅務控制、政府審計控制等；另外更有企業的外部利害關係人，如環保團體、社區、社會大眾對於企業的監督。

職
王