

109 年公務人員特種考試警察人員、
一般警察人員考試及特種考試 交通事業鐵路人員考試試題

考試別：鐵路人員考試

等 別：高員三級考試

類科別：會計

科 目：企業管理

考試時間：2 小時

一、(一)何謂「策略性計畫 (strategic plan)」？(5 分)

何謂「作業性計畫 (operational plan)」？(5 分)

(二)請針對計畫的「廣度」、「時間幅度」、「明確度」及「頻繁度」等四個面向去詳加比較「策略性計畫」與「作業性計畫」兩者的主要差異處。(15 分)

【擬答】：

(一)1. 策略性計畫

策略規劃就是企業之整體規劃。凡應用於整體組織，建立組織整體目標即屬於策略規劃。策略規劃是高階管理者以組織使命、高階人員價值觀、組織內外環境因素與優缺點為基礎，擬定其整體長程目標，及達成目標策略計劃之過程。若企業區分有事業群，則策略性規劃中會包括第二層的事業性規劃。

2. 作業性計畫

乃對於如何達成整體目標的細節計畫，是根據中期規劃的目標和策略，由基層主管設定短期目標及實施程序、戰術計畫、實施計畫。

(二)1. 計畫的廣度

策略性計畫的廣度較廣較全面，作業性計畫的廣度較為限縮。

2. 計畫的時間幅度

策略性計畫的時間幅度較為長期，作業性計畫的時間幅度較為短期。

3. 計畫的明確度

策略性計畫的明確度時間較為模糊，作業性計畫的時間幅度較為明確。

4. 計畫的頻繁度

策略性計畫的頻繁度較為少，作業性計畫因常需要配合實計作業面須求而調整，因此計畫的更改較為頻繁。

二、(一)權力 (power) 與職權 (authority) 有何關係 (或差異)？(5 分)

(二)學者 French 及 Raven 認為一位領導者的權力主要有五個來源，請分別逐一詳加說明這五個來源的內涵。(20 分)

【擬答】：

(一)權力 (power) 與職權 (authority) 之關係

1. 依法蘭琪及雷芬 French & Raven 將權力的來源分為合法權力、強制權力、獎賞權力、專家權力及參考(照)權力，範圍較一般職權為廣。

2. 職權係指一定職位所擁有的法定權力，包含合法權力、強制權力即獎賞權力。

公職王歷屆試題 (109 鐵路特考)

(二)學者 French 及 Raven 認為一位領導者的權力主要有五個來源，分述如下：

1. 合法權力(legitimate power)：

即所謂的「職權」，又稱法統權。當組織正式任命領導者、賦予權力，通常會給予一定頭銜，部屬認為接受其命令是理所當然。例如：總經理、主任、領班等

2. 強制權力(coercive power)：

領導者可以採行某些手段，強制部屬服從命令的權力，例如：調職、解雇、懲罰等。

3. 獎賞權力(reward power)：

領導者擁有對部屬施行獎酬的權力，部屬應按照領導者的意思行事。例如：金錢獎勵、加薪、升職等。

4. 專家權力(expert power)：

領導者本身擁有專門知識和技術，使他人信服，願意遵從，進而產生領導作用的權力。

5. 參考(照)權力(referent power)：

又稱「歸屬權力」。領導者因為個人特質獲得部屬的尊重，而產生領導的作用，如國父具有領導氣質。

三、當一個組織(公司)面臨人力(員工)過剩時，可用那些具體的對策或作法來加以因應？請舉出五種來詳加說明，並分別指出它們的優缺點。(25 分)

【擬答】：

當一個組織(公司)面臨人力(員工)過剩時，可用下列作法因應：

(一)開除

直接開除過剩人力。優點是可快速解決人力過剩的問題，缺點是容易有引起遭開除的勞工不滿，後續有勞資問題須處理。

(二)暫時解雇

暫時與勞工約定好等人力有缺時再回聘，優點是可快速解決人力過剩的問題，缺點是與開除一樣，容易引發勞工不滿。

(三)遇缺不補

未來開缺暫時不補新人，優點是可保留限有人力，較無勞資糾紛問題，缺點是時效太慢，無法較快得到解決人力過剩的成效。

(四)調職

將多餘人力調去做其他工作，優點是可保留限有人力，較無勞資糾紛問題，缺點是時效太慢，無法較快得到解決人力過剩的成效。

(五)減少工時與加班

在工作量不變的情況下，將工時與加班減少，優點是可保留限有人力，較無勞資糾紛問題，缺點是時效太慢，無法較快得到解決人力過剩的成效。

四、在組織內的工作設計上，工作擴大化(job enlargement)與工作豐富化(job enrichment)已普遍受重視與被採用，其主要理由(或理論基礎)何在？(10 分)它們兩者的主要差異又何在？請詳加比較並各舉出一實例加以說明之。(15 分)

【擬答】：

(一)工作擴大化與工作豐富化受重視的主要理由

1. 赫斯柏格(Frederick Herzberg)的「激勵保健理論」為工作擴大化及工作豐富化之理論基

礎。

2. 赫斯柏格認為導致工作滿意和工作不滿意的因素各有其範疇，兩者互不相干。影響工作滿意的因素，稱為激勵因素(motivators)，包括有成就感、受賞識感、工作本身、責任感、事業成長和升遷發展。影響工作不滿意的因素，稱為保健因素(hygiene factors)，包括組織的政策與管理、視導技巧、薪資、人際關係、工作環境等。激勵因素若存在時，便會引起成員的滿足感，但當這些因素不存在時，並不一定即會引起成員的不滿足感。反之，保健因素如不存在時，便會引起成員的不滿足感，但當這些因素存在時，則不一定會引起滿足感。
3. 透過賦予員工更多的責任、自主權和控制權，員工會感受到受到賞識，自動產生責任感，進而更認真工作。

(二)工作擴大化與工作豐富兩者的主要差異

1. 工作增加的層面不同

工作擴大化是透過在職訓練，擴大工作人員專業工作領域，增加工作人員「水平」的活動種類，例如櫃台人員加以訓練校對工作，該人員就可以學會收文及校對兩項技能，有利人員調派彈性。而工作豐富化是指在「垂直」的在工作中賦予員工更多的責任、自主權和控制權，例如原本單純執行工作的辦事人員，給予權限規劃工作 SOP 等。

2. 工作豐富化的激勵效果「大於」工作擴大化。

工作擴大化主要是增加或變換同階層工作的種類，讓工作不至於太過於乏味，增加新鮮感，但是無法像工作豐富化可以賦予員工更多的權責，實際的激勵效果不如工作豐富化般明顯。而工作豐富化給予工作者對於所擔任工作具有較多機會以參與規劃、組織及控制，因此，可以對於進行步驟、工作方法及品質控制，有較大的參與和決定機會，工作豐富化因增加工作者之內在意義，對工作者具有較強烈的激勵作用。