

臺灣菸酒股份有限公司102年從業職員及從業評價職位人員甄試試題

甄試類別：從業評價職位人員／訪銷員、訪銷員-原住民組

專業科目 1：企業管理概論

一、一般而言，管理者應該要具備有三種類型的技能，請分別描述這三種技能。對於企業組織內部的基層管理者、中階管理者、以及高階管理者而言，這三種類型的技能在他們日常工作的過程中所佔的重要性有什麼樣的差異？

【擬答】：

(一)管理者必須具備的三種管理技能(management skill)：

Robert Katz 提出管理者需要三種重要之技能(skill)或能力(competence)。

三種管理技能	技能說明	技能應用實例
概念性技能(conceptual skills)	對抽象與複雜情境具備思考與概念化能力。	制定組織整體的決策與建立影響全組織的目標與計劃。
人際關係技能(human skills)	個體或群體內能與他人良好溝通與共事之能力。	承接高階主管分派的任務，在完成任務的高度壓力下，又需協調、安撫下屬對於任務的報怨。
技術性技能(technical skills)	具備特定領域之知識與技能。	指揮、監督基層員工的作業活動。

(二)不同階層管理者所需管理技能的差異

上述三種管理技能對不同階層管理者的重要程度不同，依 Robert Katz 研究指出：

1. 高階管理者：常須處理複雜的策略性議題，概念性技能對高階管理者重要性較高。
2. 中階管理者：具有承上啟下的角色，人際關係技能的重要性較高。
3. 基層管理者：負責管理投入於產品之生產製造的基層員工之工作，故技術性技能的重要性較高。

二、何謂企業倫理？企業組織在運作的過程中為什麼要重視企業倫理？重視倫理的企業可以獲得什麼好處？

【提示】參考 Fry, Stoner, Hattwick 等著企業概論、曾柔鶯・現代管理學。

【擬答】：

(一)企業倫理的意義

1. 定義：倫理(ethics)指的是決定行為對錯的規則或原則；企業倫理則是指企業及其員工應該如何行為之規則，可用來控制個人或團體的行為，也可做為確立是非對錯的基準。
2. 延伸意涵：企業倫理是指企業組織必須以合約法令的方式來經營。在組織內部，企業倫理指的是規範企業與員工之間的倫理原則；對外，企業倫理指的是規範企業與顧客、供應商等外部組織或個人之間的倫理原則。

(二)企業運作重視企業倫理的理由

1. 顧客期望企業不要有違反道德的行為，否則可能危及顧客的產品使用上的安全顧慮
2. 員工期望在一個有高道德標準的公司上班，日常工作可以遵守固定的道德規範書，不需有提心吊膽的事情發生
3. 公眾期待企業的行為活動合乎道德規範。
4. 採取合乎倫理標準的行動是一件正確的事。

(三)企業重視倫理的好處

企業若能適當規範組織內部、外部的倫理原則，可獲得好處包括：

1. 組織內部：可使勞資關係和諧，企業經營順利正常。
2. 組織外部：使企業組織善盡社會責任，進而促進組織永續發展。

三、行銷觀念的應用，有賴於行銷人員瞭解消費者購買產品的動機、購買產品的種類、以及購買產品的地點與時間。購買行為的因素研究，可幫助行銷人員發展有效的市場策略。購買行為通常受到心理與社會因素的影響，心理因素包括：1. 認知 2. 動機 3. 學習 4. 態度 5. 個性。

(一)請解釋說明影響購買行為的四項社會因素。

(二)並說明您個人最易受到哪一項社會因素的影響及理由。

【提示】本題參酌各行銷管理教科書，以往 Kotler 行銷管理將消費者購買行為影響因素分為四類：文化、社會、個人、心理。但 Etzel、Walker、Stanton 等著之行銷管理僅分為心理與社會因素，其他書亦有分為心理、社會、情境因素三類者。本題採以 Etzel、Walker、Stanton 等著行銷管理、鄭紹成行銷學(P.129)內容作答：影響購買行為的四項社會因素包括文化、社會階級、參考群體、家庭。

【擬答】：

(一)影響購買行為的四項社會因素

1. 文化

(1)文化(culture)是社會體系中個人慾望及行為的最基本決定因素，影響一個社會體系的主流價值觀。例如整體社會是注重物質品牌或實用價值的消費。

(2)次文化(subcultures)提供特定社群成員更明確的認同感與社會化過程，例如青少年次文化群體的生活與消費習性會影響一般青少年的消費行為。

2. 社會階級

(1)社會階級(social classes)是指社會中較具同質性且持久性的群體，這些群體按層級排列；社會學家 Coleman 將一般民眾分為四種：上層階級、中產階級、勞工階級、下層階級。

(2)每一社會階級的成員具有類似的價值觀、興趣及行為，因而影響同一社會階級成員的消費習慣。例如上層階級人士經常支出高級精品、高爾夫球運動、高級餐廳等，中下階層人士則偏好具實用價值產品、平民運動、偶而享用高級餐廳等。

3. 參考群體

參考群體(reference groups)是指對人的態度或行為有直接的面對面影響或間接影響之所有群體。

(1)直接影響的群體：包括持續性及非正式的互動之會員群體，如家庭、朋友及同事，稱為初級群體。成員間的關係是正式的，且較不常互動往來之會員群體。如宗教組織、專業群體及商業群體，稱為次級群體。

(2)間接影響的群體：人們亦經常受一些自己並非其成員的群體所間接影響。例如：仰慕群體為個人很想加入且模仿的群體(例如青少年偶像)，該群體消費行為就會影響我們的消費行為。

(3)意見領袖(opinion leader)：指在非正式有關產品溝通的過程中，會對某項特定產品或產品類別提供忠告或有用的資訊者，如他會指出有那些品牌是最好的，或某個產品如何使用。例如食品營養專家就屬於保健食品的意見領袖；大醫院主治醫師就是醫藥產品的意見領袖。

4. 家庭

家庭為人類最小的社會組織，為社會中最重要的消費者購買組織，也是被研究最多的一個領域。家庭成員在塑造一位購買者的行為時，是最具影響力的主要參考群體。例如我們往往購買主要家電產品會參考家庭成員的意見與需求。

(二)我個人最易受到參考群體因素的影響。

理由：每天上學或上班最常接觸到各種參考群體，也最重視且在意參考群體對於我們所購買產品的意見與看法。例如，購買智慧型手機，我們往往會參考同儕使用情形與感想，自己也上網蒐尋網友的意見；然後在心理上有購買選擇時，也可能再詢問朋友的意見；最後才會進行購買行為，其實就在避免消費後可能不被同儕認同的社會風險。

四、組織中良好的溝通管理，首先必須從了解溝通的障礙，以及克服溝通的障礙來著手。溝通的障礙分別來自組織與個人。組織的溝通障礙包括來自專業化、組織層級、組織地位、及目標差異。請解釋說明來自個人的溝通障礙包括哪五種？

【提示】本題出自林建煌・管理學(第三版)・新陸書局出版・頁 468~470。以下內容亦可畫表呈現，三欄分別為「溝通障礙、說明、實例」。

【擬答】：

來自個人的溝通障礙包括訊息扭曲、刻板印象、語言涵義、干擾、訊息的不一致等五種。

(一)訊息扭曲

1. 訊息的扭曲包括對訊息的曲解、過濾及粉飾。個人選擇性的以其需求、興趣、背景、經驗、態度為基礎，解釋其所看到或聽到的事物，稱為「選擇性知覺」，也是一種訊息扭曲。
2. 例如部屬可能刻意隱瞞某些對自己不利的資訊，或在原有資訊上加油添醋。通常組織層級愈多、組織文化愈傾向於表面功夫，訊息扭曲情形愈嚴重。

(二)刻板印象

1. 個體常「以偏概全」的認為某人來自該特殊的團體，也必具有該團體的特質。此種「刻板印象」來自於個人的經驗、教育、家庭、以及互動團體，我們應該盡量以客觀的角度和心態擺脫刻板印象，進行有效的溝通。
2. 例如女性成員常被視為在溝通時較容易情緒化，就屬於一種刻板印象。

(三)語言涵義

1. (1)個人溝通時所使用的語言及文字會受到文化、教育及互動群體所影響。
(2)不同的專業背景與訓練具有不同的思考邏輯，或者
(3)跨國企業成員不同國家語言之間，也都會造成語言涵義上的溝通障礙。
2. 例如不同世代同仁之間的習慣用語不同；行銷部同仁與理工背景的研發或生產部門同仁之間的思考邏輯常有不同。

(四)干擾因素

1. 在溝通過程中常見的干擾因素包括噪音、環境干擾、資訊超載、以及收訊者的個人因素。
2. 例如溝通過程被打斷、一次給予太多資訊而難以消化、以及收訊者個人不專心或情緒影響等。

(五)訊息的不一致

1. 發訊者口語訊息與非言辭暗示的不一致。收訊者將難以理解或無所適從。
2. 例如主管雖然口頭同意某一新產品計畫，但其眼神與態度卻感受不到興趣。

【補充】來自組織面的溝通障礙：(表列釋例)

溝通障礙	說明	實例
專業化	不同部門的專業成員，因為專業訓練的差異，產生不同的觀點與思考邏輯，易衍生專業問題上的溝通障礙。	商學背景的行銷部成員會以開放態度看待問題，理工背景的生產部或研發部人員可能比較注重標準程序的執行。
組織層級	組織層級愈多，資訊傳達的訊息扭曲或失真現象將愈明顯。	龐大組織的層級多，作業層級報告的內容往往經過許多層級層層上報，而使原意無法正確往上传達。
組織地位	組織地位的不同，溝通內容被接受的程度亦有差異。	臨時性員工的意見往往不如正職員工的意見所受到的重視。
目標不一致	不論個別員工或不同部門單位，彼此目標不一致也會產生溝通障礙。	財務部門重視帳料與成本控管，而行銷部重視市場開發而可能犧牲成本，在顧客滿意的作法上往往會有不同意見。