

103 人員特種考試警察人員考試、03 人員特種考試一般警察人員 考試、03 考試交通事業鐵路人員考試試題

等 別：高員三級鐵路人員考試

類 科：會計、運輸營業

科 目：企業管理

一、請比較說明市場控制、科層控制及派閥控制等三種不同的組織控制方式。

【擬答】

茲將市場控制 (Market Control)、科層控制 (Bureaucratic Control) 及派閥控制 (Clan Control) 之主要意涵，說明如下：

- (一)市場控制 (Market Control) (產出控制、價格控制)：著重於以外部市場機制，來建立控制系統的標準：
 1. 產品或服務很清楚而具體，最常使用此種方法。
 2. 市場競爭很激烈的組織，最常使用此種方法。
 3. 公司各部門常會轉為利潤中心，並以其在公司總利潤所占的百分比作為部門績效評估的標準。
- (二)科層控制 (Bureaucratic Control) (官僚、規則、權威、行為控制)：強調組織的權威：
 1. 依靠行政規定、條例、程序及政策等行事。
 2. 非常依賴作業的標準化、定義清楚的工作說明書以及預算等管理機制。
- (三)派閥控制 (Clan Control) (宗族、集團、承諾、信任、文化控制)：員工的行為受公司的價值觀、規範、傳統，和其它組織文化所限制：
 1. 以個人及群體 (或集團) 來決定員工的行為與績效是否合宜。
 2. 它通常適用於工作團隊以及技術變化迅速的組織內。
 3. 當產出及行為控制無效時，才使用派閥控制。

二、請說明管理者須要那些不同的技能？這些技能隨著管理層級之不同，其重要性有何變化？

【擬答】

管理者應具備那些能力，眾說紛云。Katz 認為成功的管理者，應具備下列三項能力，茲說明如下：

- (一)成功的管理者應具備下列管理能力：
 1. 觀念性能力：
 - (1) 觀念性能力，就是一種直觀、概念性、系統性或整合的能力。也就是從錯綜複雜的狀況中，發掘關鍵問題與因素，並權衡各種方案之優劣與風險大小的能力。
 - (2) 管理階層愈高者，面臨之問題愈複雜與抽象，需要之觀念性能力也愈高。
 2. 人際關係能力：
 - (1) 指與他人或團隊融洽相處的能力，因為管理者必須直接面對人員。即能與人共事、溝通、協調及領導的能力，亦即「管人」的能力。
 - (2) 由於管理者必須藉由他人完成任務，因此如何建立信任與合作的人際關係，是很重要的。
 - (3) 一般討論最多的是，管理者的領導及溝通能力。領導是管理者對於部屬所能發揮的影響作用，溝通是管理者是否能將自己的觀念明白讓他人瞭解的能力。
 - (4) 因此人際關係能力對每一階層管理者都必要，而且是同樣重要。因為管理者必須藉由他人完成任務，所以管理者必須有能力去建立信任與合作的人際關係。
 3. 專業技術能力：
 - (1) 指精通特定的專業領域，並擁有相關的專業知識。亦即「做事」的能力。
 - (2) 這種技術能力與管理能力並不相同，管理者並不需要成為這方面的專家，其可以透過專門

公職王歷屆試題 (103 鐵路特考)

技術人員協助。

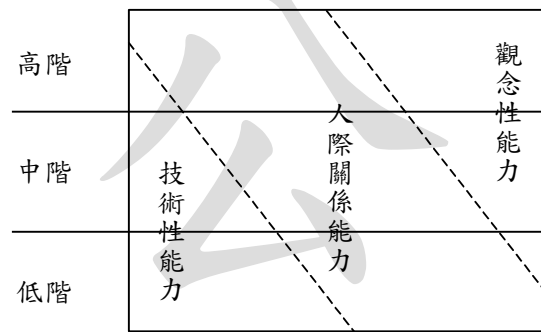
(3)如果管理者對專業技術一無所知，則無法與組織內的技術人員溝通，他人也無法給予協助，所以管理者應具備某種程度的技術能力。

(4)一般而言，基層管理者需要之技術能力程度較高，而高階管理者在技術能力方面只要具備一般概念就可以。

(二)管理能力與管理階層的關係：

1.一個好的管理者必須具備以上三種能力，才算具有管理能力。而這三種能力的重要性，隨著管理階層高低而有不同，愈低的管理階層，技術性能力愈重要，愈高的管理階層，觀念性能力愈重要，人際關係能力對各階層管理者都同等重要。

2.如下圖所示：



三、部門別組織如何克服功能別組織的缺點？

【擬答】

(一)功能別組織結構的問題／缺點：

- 1.溝通問題：隨著組織功能的發展，每個功能均有其層級，各功能間逐漸疏遠，而形成本位主義，導致溝通問題。
- 2.衡量問題：無法分開計算每個單位對產品發展的貢獻。因為無法衡量每個功能團體的貢獻，組織便可能無法以最有效的方式來運用資源。
- 3.區域分權問題：假如對地區分部採行集權控制，不允許他們自行處理當地的製造、銷售及其他支援性活動，區域擴展便會使功能別結構產生控制問題。
- 4.顧客問題：如生產、行銷、銷售等功能，很少會專門去滿足某特定顧客團體的需求，而是要對全部產品的服務負責。
- 5.策略問題：高階主管可能涉入溝通與協調問題，導致沒有時間規劃未來產品的發展，結果使組織失去了方向。

(二)為解決功能別組織結構的問題，有下列三種選擇：

- 1.增加垂直分化：包括增加層級數，決定多少職權要集中在組織的高階，決定要使用那些的標準化。
- 2.增加水平分化：為了重新獲得水平面向的控制，組織需要增加水平分化。譬如以一些次級單位，像是自主產品團隊或產品事業部來統合各種功能，讓這些次級單位可以擁有達成目標所需的資源。
- 3.增加整合：為了重新獲得垂直與水平的控制，組織需要增加次級單位間的整合。分化程度愈高，組織為了控制活動所需的整合機制愈複雜。

(三)據此，可將功能別組織結構設計為下列組織結構形式：

- 1.產品事業部結構：產品事業部結構 (Product Division Structure) 是一種將支援功能集中，而能服務不同產品線需求的結構。通常運用在生產類似性產品與使用相同支援功能的公司。每個產品事業部主管 (Product Division Manager; PDM) 既要負責事業部的製造與服務，也要負責與行銷、研發、物料管理和財務等支援功能間的協調。
- 2.複事業部結構：當組織開始生產廣泛而複雜的產品時，或是進入新的產業生產完全不一樣的產品時，產品事業結構將無法提供組織所需要的控制。需要複事業部結構

(Multidivisional Structure)。在複事業部結構中，每個事業部是獨立且功能自足的。這樣做

公職王歷屆試題 (103 鐵路特考)

的結果便增加了水平分化。設立一個新的管理層級，亦即總公司管理人員。是由總公司的主管所組成，負責監督不同事業部主管的活動。因而增加組織的垂直分化，提供更多的控制功能。複事業部結構裡各獨立的事業部可能會使用產品事業部結構，或者任何其他結構來協調活動。

3. 產品團隊結構：在產品團隊結構 (Product Team Structure) 中，由來自支援功能的專家組成產品發展團隊，團隊專精在某特定種類的產品發展上。每個團隊是功能自足的事業部，由產品團隊主管 (Product Team Manager; PTM) 所領導，產品團隊主管監督所有有關發展與製造產品的作業性活動。產品團隊負責單一種產品、顧客或少數幾種相關的產品。團隊成員並非忠於功能部門，而是忠於他們所加入的產品團隊。
4. 地域別結構：地域別事業部結構 (Geographic Divisional Structure) 是因應組織在不同地區營運上的需要來設置事業部。依地域別來做功能劃分，增加了水平分化。組織內增加區域主管這個新層級，並賦予區域的控制權，因而亦增加了垂直分化。
5. 市場／顧客別結構：在市場別結構中，則以功能技術與活動去配適不同顧客群的需求。
6. 矩陣式結構：為尋求以更好、更快的方式來發展產品及回應顧客需求，而使公司採取矩陣式結構。矩陣式結構是把人員與資源同時依功能與產品劃分。矩陣式結構大多依賴團隊這一整合機制來從事水平控制，因而促使相互調整，是使有機式結構的一種。矩陣式結構與產品團隊結構都是運用團隊來協調活動，但在產品團隊結構中，團隊成員只有一位產品團隊主管；矩陣式結構的團隊成員則有產品主管與功能主管兩位，且團隊成員是以不固定的支援方式轉至另一需要他們技能或專業的團隊之情況組成。
7. 無疆界組織 (Boundaryless Organization)：組織設計沒有明確定義，也不受限於水平式、垂直式或外部邊界等原先的組織結構。是奇異公司前總裁 Jack Welch 提出的。為了消除組織的邊界或將其障礙減到最低，管理者可採用虛擬組織、網路組織、模組化組織 (Modular)，與相關廠商更加貼近。茲將三種無疆界組織說明如下：
 - (1) 虛擬組織 (Virtual Organization)：是以少數的全職員工為核心，有工作要處理時，組織再僱用短期的專業人員，即將核心業務保留，其他儘量外包。
 - (2) 網路組織 (Network Organization)：網路組織是一種小的核心組織，公司將一些主要的工作交給外面的廠商處理。
 - (3) 模組化組織 (Modular Organization)：模組化組織雖參與製造的工作，但只負責產品的最後組裝，所有產品元件或組成單位都由外部供給商提供。此種方式讓組織可以集中心力於專精的整合部分，而將其他工作委由各自擅長的外部廠商處理。例如：Nike。

四、請說明平衡計分卡的主張與內涵。

【擬答】

- (一) 平衡計分卡的意義：平衡計分卡的主要概念，是要有系統的把組織的願景和策略，轉化成一套全方位的績效量尺，作為策略衡量與管理體系的標竿，分別從財務、顧客、企業內部流程、學習和成長等四個構面，去「平衡」的檢討組織內外部績效。企業藉由這四個構面的平衡思考，可以讓公司在追求業績之際，也為未來的成長而培養實力，並且累積無形資產，隨時透過自我的監督發掘問題，並及早因應。即策略與願景經由財務、顧客，以至內部流程與學習成長構面逐漸層層展開，並經由學習成長構面反向的往上實現。
- (二) 平衡計分卡之四大構面剖析：Robert Kaplan 及 David Norton 所提出的平衡計分卡，將績效評量指標分成四個重要構面，依此四項構面分別設計適當的績效評量指標，以提供公司營運所需的資訊，更重要是可以促進企業策略與願景的達成。此四項構面分別為顧客、財務、內部流程及學習與成長。企業根據策略目標設定績效衡量指標，因此，績效衡量指標的構面可以當做為策略之分類構面，如下表所示及說明：

企業願景策略轉化績效衡量架構

	顧客構面：為了達成企業願景，如何讓顧客看待我們？	
--	--------------------------	--

財務構面：為獲得資金，如何讓股東看待我們？	企業願景與策略	內部流程構面：為滿足顧客與股東期望，企業如何專精於內部流程？
	學習與成長構面：為達到企業願景，企業如何保持能力，積極改進與創新？	

※參考資料：Kaplan、Norton 所著《使用平衡計分表當作策略管理系統》。

1. 顧客構面：Kaplan 與 Norton 認為在顧客構面中，企業應先找出市場與顧客區隔，將顧客構面的關鍵指標與目標市場及目標顧客結合，幫助企業找出衡量企業顧客構面的行動計畫。
2. 財務構面：Kaplan 與 Norton 認為企業應針對其所處之生命週期不同階段，做出不同的財務策略，並決定適合的財務衡量指標。企業之生命週期可分為幾個時期：成長期、成熟期、收割期，無論企業處於何種階段，均應配合收入成長、成本降低、資產利用等三個主題。企業依自身所處之生命週期，分析策略後，據以找出各財務主題適合之績效衡量指標。
3. 內部流程構面：為滿足股東及顧客的期望，企業必須確認其創造顧客價值的流程，以有限的資源產生有效的運用。內部流程構面建議企業應就完整內部流程價值鏈（包括創新流程、營運流程、服務流程），建立各種衡量指標。
4. 學習與成長構面：此構面主要目的在使平衡計分卡之前三項構面能順利達成，實現企業長期成長之目標。此構面強調對未來投資的重要性，包括人力、資訊及組織。透過員工能力之增強、資訊系統能力之增強、企業文化與個人目標一致性等三個主要原則，以建構學習與成長構面的績效指標。

五、請從程序觀點說明如何激勵員工。

【擬答】

本題從請從程序觀點說明如何激勵員工。因此作答時要從下列三個理論方向作答：目標設定理論（Goal-Setting Theory）、公平理論（Equity Theory）及期望理論（Expectancy Theory）。

(一)對於激勵的理論研究，學者專家大致上從下列三個途徑進行探討，茲說明如下：

1. 內容理論（Content Theory）：對激勵的分析研究，集中於引起或激發一個活動的因素。內容論認為人的行為主要是受內在動機或需求之影響，因此激勵作用之產生必須由人的需求項目分析著手。內容論主要包括馬斯洛需求層次論、阿爾德弗 ERG 理論、赫茲柏格兩因素論、McClelland 三需求理論等。
2. 過程／程序理論（Process Theory）：主要是由個體行為如何被激發、引導、維持及制止之過程來探討激勵作用。例如公平理論主張激勵作用，是經過被激勵者對其投入（Input）、成果（或報償 Outcome）、參考人（Reference Person）及公平或不公平的評估後才產生。除公平論外，尚包括佛洛姆（V. Vroom）期望理論、洛克（Locke）目標設定理論等。
3. 增強／強化理論（Reinforcement Theory）：與內容論及過程論有極大的不同。基本上，內容論與過程論都認為人的內在動機、需求與認知會影響人的行為，但增強論則相反，它主張人的行為可透過外在力量來塑造及制約，它並不考慮人的內在動機與認知。此理論由 Skinner 提出，是一種操作性或工具性制約理論。

(二)本題請從程序觀點說明如何激勵員工。因此作答時要從下列三個理論方向作答：

1. 目標設定理論（Goal-Setting theory）：目標設定理論（Goal-Setting Theory）是由美國馬里蘭大學管理學兼心理學教授愛德溫·洛克（Edwin A. Locke）在 1967 年提出，認為目標本身就具有激勵作用，目標能把人的需要轉變為動機，使人的行為朝著一定的方向努力，並將自己的行為結果與既定的目標相對應，及時進行調整和修正，從而能實現目標。這種使需要轉化為動機，再由動機支配行動以達成目標的過程就是目標激勵。其基本假設為：人之行為是由目標與企圖所形成的個人對目標之承諾來決定其努力動機，茲將此理論之激勵重

點說明如下：

- (1)達成工作目標的企圖心是激勵的主要來源。管理者可從目標設定來激勵員工的企圖心。
 - (2)明確的目標會增加工作績效：①一個困難的目標若能在事先被接受，則其績效會比簡單目標的績效來的更高。即目標必須被接受才能影響表現。②擁有明確困難的目標會比只有「盡力就好」這種一般性目標有更好的績效。即明確困難的目標比容易簡單的目標有較好的表現。
 - (3)讓員工參與目標設定是有用的：①減少員工拒絕接受困難的挑戰。②增加目標的接受度。
 - (4)回饋是有用的：①可以幫助他們，找出已完成與想完成任務間是否存有差異。②自我產生的回饋是一個有效的激勵因子。
 - (5)目標設定理論中的權變因素：
 - ①目標承諾：以個人對目標的承諾為前提，個人有決心達成目標。在下列三種情況下，最有可能產生對目標的承諾：①當目標是眾人皆知；②員工具有內控的特質；③當目標是自我設定而非被指派時。
 - ②自信能力：是指個人對自己有能力完成任務的信念。自信能力愈高，達成目標的動機越大。
 - ③國家文化：目標設定理論和國家文化息息相關。目標設定理論的主要觀念與北美地區的文化十分相近。我們別預期目標設定理論在其他國家一定導致較高的績效。
2. 公平理論 (Equity theory)：公平理論 (Equity theory) 由亞當斯 (J. S. Adams) 於 1963 年提出，此理論認為，人如果感覺所得報酬的數量與其努力間有差距，將會設法減少其差距。其差距愈大，將更努力設法減少差距。此種差異可能只是主觀的感覺，也可能是客觀的事實。Adams 表示，無論何時當一個人覺得其工作結果 (Job Outcomes) 與工作投入 (Job Inputs) 的比率，和另一個參考人的結果與投入相比而不相稱時，會有不公平的感覺存在。在公平理論中，投入是指一個工作人員促進或投入工作上的努力、技能、智慧、教育及工作績效等。而結果則是指從任務完成所獲得的有形與無形的報酬，例如：薪資、升遷、肯定、成就及地位等。Adams 假設，工作人員將其投入及結果，以之與地位大致相等的其他工作人員相比，如果兩個人的比率不平衡，這個工作人員就會被激發去減除此種不公平的現象。茲將公平理論 (Equity Theory) 之激勵重點說明如下：
- (1)主張員工會認知到他們的產出與投入間的關係。
 - (2)會進一步將自己的投入產出比率和他人比較：
 - ①公平：自己的比率與他人相同時。
 - ②不公平：自己的比率與他人不相等時。
 - (3)參考標的 (他人) 也許是：
 - ①他人：指在同一組織中有類似工作的其他人。
 - ②系統：包括組織薪資政策、程序與系統的管理。
 - ③自我：它反映出個人過去的經驗與人際接觸。
 - (4)當不公平的情況發生時，員工會試圖做一些調整：
 - ①他會要求增加結果，例如：要求加薪。
 - ②他會設法減少投入，例如：減少工作時間或工作較不賣力。
 - ③改換其他情況較差的參考人，以對本身作較有利的比較，產生「比上不足，比下有餘」的感覺。
 - ④設法改變參考人的投入或結果，例如：要求主管增加參考人的工作量或減少參考人的薪資。
 - ⑤離職。
 - (5)公平理論之應用：主管應用公平理論激勵部屬時，應瞭解部屬對於其工作投入與工作結果的比較狀況，並協助其作合理的判定。如果發現部屬確實處於不公平狀況時，應予以適當的調整補救，使他願意在覺得公平合理的情勢下，接受激勵、選擇可以達成組織目標的行為。
3. 期望理論 (Expectancy theory)：佛洛姆 (V. H. Vroom) 期望理論的基本概念，可用下面的公式來表示：動機作用力 = 期望 × 工具性 × 期望值 (或期望 × 期望值)，此一公式表示激勵的

公職王歷屆試題 (103 鐵路特考)

可能性等於期望、工具性與期望值之乘積的總和。茲將佛洛姆 (Vroom) 期望理論的激勵重點說明如下：

- (1) 理論主張個人會根據行為所產生某種結果的期望，以及此結果對個人吸引力的大小，而有某種行為的傾向。佛洛姆認為，一個人動機之產生乃取決於下列三項因素，此三因素的乘積，就是動機作用力，茲說明如下：
 - ① 預期／期望 (Expectancy) (努力與績效之連結)：它是個人對其努力會導致績效 (績效，第一層結果) 的認知機率、機率從零到一。例如，某甲努力工作，他能夠達到高度績效的機率如何？某甲經過主觀盤算後，也許認為毫無可能得到績效，則機率為零；也許他認為一定可以得到績效，則機率等於一。
 - ② 手段／工具性 (Instrumentality) (績效與獎酬之連結)：它是個人所感覺到的績效 (第一層結果) 與特定報酬 (第二層結果) 之間的關係，可能完全無關 (零相關)，可能完全有關，通常為 0 與 1 之間的關係。對於個別員工的激勵，乃是對於他完成某些目標所給予的實際的報酬或可預期的報酬。例如，組織要求某甲提供更大的績效，而某甲是否願意提供更大的績效，當視某甲對該項事情的報酬之認知而定。如某甲認為績效與升遷有直接關係，亦即他能否升遷須依績效而定，因而績效就成為第一層結果 (First-Level Outcome)，而升遷則為第二層結果 (Second-Level Outcome)，這兩者間就有極大的正相關。
 - ③ 等價／期望值 (Valence)：個人對投入工作後可能的結果或獎賞重視之程度，它包含從 +1 至 -1 的任何可能性。在工作環境中，工作人員總是希望其努力工作之後會產生高績效，而此種結果又會使他獲得加薪、升遷、受肯定等第二層結果，這些結果是正面的價值；也可能因為努力工作而導致與同事衝突、工作壓力加重、身體健康不佳等結果，這些是負面的價值。此項期望值必須綜合衡量，如果最後的答案是零或負的期望值，則對該人員即無激勵其努力工作的可能。
- (2) 理論所強調的是薪酬或獎賞：組織所提供的獎賞必須與個人的需求一致。
- (3) 並沒有放諸四海皆準的原則，來解釋什麼可激勵個人：管理者必須瞭解，為何員工視某些結果為具吸引力，而某些又不具吸引力。

王