

104 年特種考試交通事業鐵路人員考試試題

等 級:高員級鐵路人員考試

類 別:會計、運輸營業

科 目:企業管理

一、何謂數量決策的觀點?(12 分)何謂行為決策的觀點?(13 分)請分別說明其內涵。

【解答】:

(一)決策管理觀點分述如下:

1. 數量決策觀點:

起源於二次世界大戰解決運籌問題,開展了 Operational Research(作業研究、運籌學),利用數學與統計學的方法與模型來解決管理問題的方式,便是現今我們稱的管理科學學派,該學派的特色:

- (1)強調透過科學方法分析及解決問題
- (2)透過數量模型分析問題
- (3)關心經濟技術而非心理社會
- (4)屬於規範性(該怎麼做)而非描述性(做什麼)。

常見的管理科學工具,包括了統計應用、線性規劃、經濟訂購量模型、要徑法、最佳化模型、資訊模式以及電腦模擬等。

2. 行為決策觀點:

代表人物是賽門,認為現實生活中,人不是完全理性的,沒辦法成為「經濟人」,而是有限理性,稱為「行政人」,他們沒辦法蒐集到所有的資訊並且評估所有的方案,只能在有限的資訊內做決策,求取滿意解而非最佳解;只能部分規避風險,不能完全規避;時間幅度為短期而非長期;追求實然而非應然。

(二)對決策管理觀點評價:

1. 過度簡化了組織事實或因限制條件過多使模式在現實運用中可能性降低。
2. 有助於對組織程序與狀態的瞭解。
3. 以有限理性的觀點角度探討個人決策史研究結果更接近事實。

二、Max Weber 認為組織中存在著哪三種職權關係類型?請說明其內涵(25 分)

【解答】:

(一)職權:係指組織正式賦予該職位人員應該具備的權力。

(二)韋伯認為組織中存在三種類型的職權,它們分別立基於不同的標準,進而建立起他人的順從:

1. 傳統型權威是以歷史為基礎。
2. 領袖魅力型權威是源自於對某種類型性格的崇拜。
3. 合法-理性型權威則是奠基在一系列非個人取向的法規。

(三)三種職權分述如下:

1. 傳統型職權(traditional authority):它是由習俗和已接受的行為所授予的,即所謂“君權神授”,指人們因為信仰傳統,認為該職權具有神聖性,而接受此權力。例如中國古代百姓相信皇帝是天之驕子,代理上天統治人民,其權力可由其血脈繼承、而英國女王、日本天皇也是如此。
2. 魅力型職權(charismatic authority):又稱感召型職權,是指由領導人物所具有的與其追隨者建立特殊關係的能力而產生的權力,一定程度上來自於個人魅力。指人們因為崇拜領袖之個人魅力或所具備之英雄氣質,而接受此權力。例如甘地,因個人特質讓民眾響應其提倡的不合作運動、軍閥、國父、耶穌也是。
3. 合法-理性型職權(legal-rational authority):即以合法性原則建立起來的理性權威,由於人們相信法規的合法性及合理性並相信這些法規授予權力之人,而接受該權力。例如我國總統的職權是由憲法賦予的、其他民選首長也是如此。

公職王歷屆試題 (104 鐵路特考)

三、關於衝突的處理，存在著三種不同的觀點，請說明其內涵。(25 分)

【解答】：

(一)衝突：雙方由於共同使用相同的資源、認知的差異及個性上的差異，使得彼此對於意見和作法有所出入產生之對立。衝突的發展階段如下：

1. 潛伏期(Latent Conflict)：沒有明顯的衝突表現，但其實已經在潛意識中。
2. 察覺期(Perceived Conflict)：發現有衝突而且開始分析問題及原因，通常不會表現出來。
3. 感覺期(Felt Conflict)：成員會對他人產生對立的態度，甚至自己本身會緊張焦慮等等。
例如雞蛋裡挑骨頭
4. 外顯期(Manifest Conflict)：彼此之間會表現出明顯的行為，互相競爭、對抗甚至打架等等。
5. 餘波期(Aftermath Conflict)：若是好的衝突可以增加成員之間凝聚力，改善彼此關係，若是不好的衝突反而又為下一次衝突埋下因子。

(二)衝突的三種觀點分述如下：

1. 傳統觀點(Traditional View)：認為衝突的存在，代表組織或團隊之中一定有問題，因此應該盡量避免。
2. 人際觀點(Human Relations View)：衝突的存在是一定的，自然存在無法避免，衝突不全然都是不好的，有可能反而增加組織績效。
3. 交互影響觀點(Interactionist View)：又稱近代觀點，衝突的有限度存在，對組織的表現好壞或群體有效運作，絕對有其必要性。衝突是必要的，有正面意義。然而交互影響觀點的看法並非指所有衝突都是好的，有些衝突能支持群體目標，並改善群體績效，這類衝突是有建設性的功能性衝突，而其他會破壞及妨礙團隊達成目標的衝突，稱為非功能性衝突。

四、試說明 Kurt Lewin 的變革模式之內涵。(25 分)

【解答】：

(一)變革：係指組織因應內外部環境的變化，調整其企業體質，以利順應環境的過程，其目的為打破組織既有的行為模式，追求組織成長。

(二) Lewin 的變革模式稱為力場分析(Force Field Analysis)，他認為變革是同時間一組推動和抗拒組織變革力量的互動與均衡的過程。

1. 驅動力：推動組織變革的力量，代表推動組織朝向新狀態的力量。
2. 阻力：抗拒組織變革的力量，代表堅持維持現狀的力量。
3. Kurt Lewin 提出成功的變革必須經過三步驟，「解凍-改變-再凍結」，

(1)解凍(Unfreezing)：變革推動者促使變革驅動力與阻力間產生不平衡狀態。係指打破既有的行為模式及思維，是變革的預備動作，此階段著重於喚醒人心的事件或問題，讓組織成員了解變革的必要性，降此減弱試圖保持現狀的力量。此階段可採用三種方式：

- ①增加驅動力強度。
- ②降低阻力的強度。
- ③改變力量的方向，讓阻力轉換為驅動力。

(2)改變(Changing)係指讓員工接受新的行為模式和價值觀。改變與調整組織成員的內在態度與外在行為。

(3)再凍結(Refreezing)：當組織體制調校到與期望行為狀態一致時，即需進行再凍結。讓新的行為模式和價值觀深植在員工心中，內化為他們行為一部份，讓新狀態穩定並持續下去。然而研究發現真正讓變革失敗的步驟主要集中在再凍結階段。