

105 年特種考試交通事業鐵路人員考試試題

等 別：員級鐵路人員考試

類科別：運輸營業

科 目：企業管理概要

一、工作團隊 (work teams) 是現今組織中，廣被用來完成重要任務的組織設計方式。請條列詳加說明一個高效能的工作團隊，需具備哪些特徵？(25 分)

【擬答】：

(一) 團隊：為彼此有互補才能、且對共同目標、績效標準及方法有所承諾，且相互信賴的一群人。團隊的優點：提高績效、創造團隊精神、增加彈性、充分利用工作團隊多樣性、管理者能作更多策略管理。團隊的種類依照目的、組織結構、成員組成、運作期限可劃分為：

構面	目的	組織結構	成員組成	運作期限
內容	1. 產品發展團隊：參與產品研發與創造。 2. 流程再造團隊：致力於組織流程改善。 3. 問題解決團隊：致力於解決問題。	1. 被監督團隊：會有明顯的領導人。 2. 自我管理團隊：成員自我管理、自我評核。	1. 跨功能團隊：不同功能部門成員組成。 2. 同功能團隊：相同功能部門成員組成。	1. 永久性團隊：經常性存在於組織內。 2. 暫時性團隊：臨時性任務編組，任務完成即解散。

(二) 有效團隊的特徵：

特徵	內容
清楚目標	可有效鼓舞部屬並引導他人
相關技能	包含專業技術能力及人與人相處溝通能力
相互信任	相信彼此對彼此及團隊的承諾
一體承諾	成員願意會團隊效忠及奉獻
良好溝通	容易瞭解彼此成員要表達的內容並清楚回饋
優質談判技巧	可快速且有效的安排團隊成員工作及職位
適當領導	可激勵團隊並增進團隊成員信心並適時澄清問題
內外部支持	從外部環境獲得所需資源，從內部環境獲得適當的績效評估及人力資源系統

二、從顧客的觀點而言，何謂「服務品質(service quality)」(5 分) Parasuraman、Zeithaml 及 Berry 等三位學者，提出了哪五個顧客用來衡量服務廠商服務品質的構面或向度(dimensions)? 請逐一列示詳加申述之。(20 分)

【擬答】：

(一) 服務品質：顧客在接受服務前會有一個期望品質，接受服務後會產生另一個經驗品質，兩者比較後的差異，如果經驗品質能夠達到期望品質，則認為總體認知品質是好的，反之則是不好的。

(二) 服務品質衡量模型 (缺口模型又稱為 PZB model)：透過此模型，衡量服務品質的好壞，確認消費者實際認知到的服務水準，是否跟消費者的期望有所落差，並評估是在哪個部分產生缺口，尋求改進。

消費者對服務的預期水準主要受到口碑、個人需求、過去經驗以及顧客溝通的影響，例如聽到左鄰右舍的鄰居不斷讚美某家旅館的服務品質超好，加上自己過去也有自身經驗，以及個人對出遊住宿的需求和業者的廣告，產生了一種對旅館的憧憬。

然而有五項缺口需要克服，分述如下：

1. 消費者期望與管理當局之間差距 (缺口 1) : 管理當局對於顧客期望的需求認知跟顧客的期望有所落差。
2. 管理當局認知與服務品質標準差距 (缺口 2) : 管理當局即使知道顧客真正預期的需求, 但卻無法具體劃地轉化成服務標準。
3. 服務品質標準與服務實際傳達之間差距 (缺口 3) : 服務標準訂出來之後, 但礙於服務標準訂定不明確、服務人員不認同、服務人員訓練不足、工作量太大、或者情境的因素, 導致服務人員無法或不想要達到這些標準。
4. 服務傳達與跟顧客溝通之間的差距 (缺口 4) : 消費者期望的服務水準會受到公司廣告或宣傳資料的影響, 由於外部溝通扭曲顧客期望, 通常是企業給予顧客過多的承諾, 造成消費者過度期待。
5. 顧客認知到的服務與期望的服務之間差距 (缺口 5) : 當顧客對於服務人員提供的服務產生錯誤認知, 就會有缺口。

三、財務比率分析是用來衡量組織財務構面績效的主要工具, 請具出五種用來作為財務控制的財務比率指標, 並將其內涵(或公式)詳加說明之。(25 分)

【擬答】:

- (一)營業利益率: 又稱營業淨利率, $\text{營業淨利} / \text{銷貨淨額}$ 。
可有效衡量企業正常營業所產生利潤之能力, 包含產品本身競爭優勢及公司管理能力。與毛利率的差別在於毛利率只考慮直接因為生產產品所需要的成本, 如原物料成本, 而營業利益則是考慮了在取得收入的過程中所耗用的一切成本例如研發費用、管理費用、推銷費用等等。
- (二)負債比率: $\text{總負債} / \text{總資產}$
當負債比率越高, 代表總負債大於總資產, 則根據 $\text{資產} = \text{負債} + \text{股東權益}$ 的公式, 可以知道此時股東自有投入資金較少, 對債權人保障愈小, 因此負債比率越高越不好。比率越高也代表公司使用財務槓桿程度越高。
- (三)流動比率: $\text{流動資產} / \text{流動負債}$, 流動資產為現金、應收票據及款項、存貨、預付費用。
流動比率越高代表流動資產多於流動負債, 因此短期償債能力很充裕。
- (四)應收帳款週轉率: $\text{銷貨收入} / \text{平均應收帳款}$
應收帳款週轉率越高, 代表欠款收回機率越高, 企業收款能力越強, 呆帳風險越低。
- (五)利息保障倍數: $\text{稅前息前盈餘} / \text{利息費用}$
當利息保障倍數越高, 代表稅前息前盈餘大於利息費用, 因此可以支付融資產生的利息費用的能力越強, 對債權人較有利。

四、何謂「控制(controlling)」?(5 分)請條列並逐一詳加說明此控制的活動(或功能)對一個組織的重要性。(20 分)

【擬答】:

- (一)控制 (Control) : 係指確保活動能按計劃完成, 並矯正重大偏差的監督活動過程。其實控制簡單講, 就是針對活動或工作進行控管, 以確保能順利達成組織目標。有效的控制應具備以下條件:

原則	內容
合理、且多元的控制水準	代表有挑戰性但是可以達得到, 而且控制範圍很廣不會太過狹隘。
彈性的控制	有效的控制必須能夠隨著環境變動而改變。
能夠提供完整、適時、精確的資訊	控制系統必須能夠提供決策者完整、具可靠度、可信度的資訊並且隨手可得。
配套方案	不只能夠點出問題所在, 也能夠提供解決方案供使用者參考。

清楚了解	可以讓員工或者使用者對控制系統容易瞭解且容易使用。
經濟效益	控制系統必須使用起來很有效率，不應增加組織成本。
例外管理	控制系統應特別顯示出例外部份。
策略配置	控制系統必須能夠有效篩選出對組織影響層面較大且較重要的事件。

(二)控制重要性：

1. 確保組織目標達成：管理者必須藉由控制，才能夠評估先前設定的目標是否有達到，以及達成率多少，若目標達成率太低是什麼原因造成，可以作為下次規劃的基礎。
2. 有益於管理者將權力下放員工：管理者之所以不願意授權員工很大原因在於沒有一個好的控制系統，無法明確的知道員工的績效表現，若是有很明確的控制系統，則可以提供他們員工的績效回饋。
3. 資源利用效率化：由於控制會隨時修正組織的活動，因此若是發現資源使用狀況異常，組織也可以適時修正，而不會造成資源浪費。
4. 獲得有效的資訊：雖然有控制功能不代表組織目標一定會完全達成，但是控制的另一項好處，在於能夠提供有用的資訊讓組織成員檢討並改進。
5. 避免重大危機發生：沒有控制，就好比一個產品生產之後沒有檢查就賣出去，有可能會造成無法預期的危機，控制可保護組織及其資產。

職
王