

106 年特種考試交通事業鐵路人員

考試別：鐵路人員考試
等 別：高員三等考試
類 科：會計、材料管理
科 目：企業管理

一、何謂組織文化？何謂強勢文化？強勢文化對組織有什麼正面及負面的影響？(25 分)

【擬答】

(一)茲將組織文化意涵說明如下

1. 定義:組織文化是組織成員共享的信仰和期望型態，這些信仰與期望會產出一套決定組織成員行為的規範。
2. 內涵:Schein 將組織文化的構成區別為「器物與創造物」、「價值觀念」、「基本假定」三個層次。「基本假定」是組織文化的內在精髓，而創造物與價值觀念是基本假定的外在表現。

(二)茲將強勢文化意涵說明如下

1. 定義:強勢文化乃指的是組織成員皆深深地信守且廣泛地分享其主要的價值觀，並且願意對組織文化做出承諾。簡言之文化核心價值被廣泛而深入接納的文化對員工有更大的影響力。
2. 內涵:組織文化強弱的影響因素為組織規模組織歷史長短員工流動率。

(三)茲將強勢文化對組織有什麼正面及負面的影響

1. 正面影響

- (1) 界定組織的角色，以使某組織別於其它組織。
- (2) 對組織成員傳達認同感。組織文化能做組織個體放棄一己之私，以對組織做更多的承諾。
- (3) 加強社會體系的穩定。文化是種社會黏著劑，它藉著社會規範來增加組織的凝聚力。
- (4) 文化能控制或塑造員工的態度和行為。

2. 負面的影響

- (1) 抗拒變革。
- (2) 反對合併。
- (3) 組織惰性。

二、何謂目標管理？它包含那四個重要元素？

【擬答】

(一)茲將目標管理意涵說明如下

1. 代表人物:目標管理最早由學者杜拉克 (Peter F. Drucker) 在其成名鉅著《管理實務》(The Practice of Management, 1954) 一書中提出。
2. 定義:透過組織中各階層人員溝通與參與，而建立一共同認定的目標體系，並以此目標體系來確定成員責任範圍，鼓勵自我評估及控制而達成預期目標的一種管理方式或制度。

公職王歷屆試題 (106 鐵路特考)

3.內涵:目標管理始於組織目標的設定,並轉換成各部門及成員目標後,進行行動規劃,此時應先確定達成目標所必須採取的行動,而自我控制則是指成員本身有責任主動去完成所擔負的行動計畫。

(二)茲將目標管理四個重要元素說明如下

- 1.目標特定性:目標在此一制度下應該相當明確、清楚及量化,才能評估及衡量。
- 2.參與決策:上司及部屬必須共同參與目標設定,及衡量方法的決定。
- 3.明確的達成時間:不論是管理者或部屬,都應訂有明確的達成時間。
- 4.績效回饋:各單位及成員在執行過程中作持續的回饋,使彼此能及時了解實際狀況,並作適當修正。

三、機械式和有機式組織有何差異?請各列舉五個特徵。(25分)

【擬答】

茲將機械式和有機式組織差異說明如下:

(一)機械式組織:其為高度正式化、高複雜度且高度集權化的組織。機械式組織強調嚴整的層級結構、固定的職務、正式規章、正式化的溝通途徑、集中式的決策職權及較高的結構,組織成員依其所在地位,依法取得職權,一切要求具體且明確。

(二)有機式組織:其為低度正式化、低複雜度且低集權化的組織。這種組織的特色是乃未標準化、高授權、控制幅度較大、命令不是單向的,適合變動多的中小型企業。有機式組織強調的是組織的彈性和應變能力,是行為學派對於組織結構的觀點,容許經常變動,他們認為組織內的職責劃分,應根據任務的需要而彈性變化,儘可能避免僵化。在工作設計方面,應使其內容多樣化。

(三)茲列舉五個特徵比較

比較	機械式	有機式
定義	固定而嚴謹的結構	高度適應力與彈性的結構
複雜化	高	低
正式化	高	低
集權化	高	低
控制幅度	小	大
適用環境	穩定	多變

四、事前控制、即時控制、事後控制有何差異?請各舉一例子說明。(25分)

【擬答】

茲將事前控制、即時控制、事後控制有何差異說明如下

(一)事前控制 (Feedforward control or Pre-control):所謂「預防重於治療」,在實際行動之前所採取的控制活動,其目的在於防止一切可能發生的問題。例如:太空船登陸月球的任務。

(二)事中控制 (Concurrent control or real-time control):與活動同時進行的控制方式,其目的在於當發現活動一有任何偏離即刻採取矯正行動,以避免若繼續以偏離方式直至最後所將發生的昂貴代價,一般管理者對其下屬工作的直接監督即屬此類控制方式。例如:開車的過程遇到路面坑洞。

公職王歷屆試題 (106 鐵路特考)

(三)事後控制 (Feedback control or post-control)：這是種最常見的控制方式。它是所有活動完成之後的控制方式，即當活動完成之後，衡量其成果並與預定標準比較的控制方式。例如：考試未錄取，重新規劃讀書計畫，亡羊補牢。

