

## 105 年高員三級鐵路人員考試試題

考試別：鐵路人員考試

等 別：高員三級考試

類 科：會計、材料管理、運輸營業

科 目：企業管理

一、請說明影響組織結構設計的四大權變因素及各個因素如何影響組織的設計，並舉例說明之。  
(25 分)

**【擬答】**

茲將影響組織結構設計的四大權變因素及各個因素如何影響組織的設計，並舉例列表說明如下

影響組織結構權變因素	如何影響組織設計	例子
規模	1. Blau & Schoenherr： 組織規模大→複雜度高→機械式組織。 2. Aston Group： 組織規模大→複雜度高，正式化高→機械式組織。 3. Child： 組織規模大→專業化高，正式化高，垂直分化高，水平分化高→機械式組織。 綜上所述，大型組織比起小型組織會較傾向工作專業化，更多的標準作業程序，更多的規則和管制。	鴻海公司組織規模大，故為機械式組織設計
環境	1. 彭斯與史托克 (Burns & Stalker) 之研究 結果發現人造絲業營運績效高之企業均採機械式組織結構，而營運績效佳之電子公司均採有機式組織結構。 2. 亞莫尼與德里斯特 (Emery & Trist) 的研究 組織所面臨的外在環境有四種： 平穩—隨機環境：穩定度相當高，對組織的威脅最少。 平穩—集群環境：這種環境的變化也很緩慢，但是組織的潛在威脅是集群的而非隨機零散的。 動搖—反應環境：比前兩種環境都複雜，市場中有很多競爭者。 動盪環境：這是最具動態的環境，且不確定性也高。改變經常存在，環境中的要素，彼此間之相關性愈高。 3. 勞倫斯與洛區 (Lawrence & Lorsch) 之研究： 美國這二位學者 Lawrence & Lorsch 為了了解「次層環境的差別對組織結構的影響程度」，於是做了一連串有關「何種組織能夠適應經濟與市場情況」的研究，他們把重點集中在組織分化和整合二方面。 結果發現處於創新環境的塑膠業，其企業內部各部門差異性大，同時溝通協調方式多採用委員會或專門協調者，營運績效佳之公司多採有機式結構。反之，處於穩定環境之容器業，其組織內部各部門差異性低，大多依賴規章、制度與指揮層級來溝通協調，而其營運績效佳者，多採機械式結構。	聯發科公司面臨環境變化大，故為有機式組織設計
工作任務的技術特性	1. 吳沃 (Woodward) 之研究： 吳沃由製造業生產技術而來研究，以英國 100 家製造商為對象。	中鋼公司採用程序生產，故為有

	<p>她將各廠商的生產技術分為三類：                  單一及小批量生產：生產小批量產品或單位產品的生產方式                  大量生產：大量生產標準化產品的生產方式。                  程序生產：以連續性操作的生產設備來生產。</p> <p>2.培若 (Perrow) 之研究：                  研究發現技術例行性越高，組織結構越趨向機械式，而技術非例行性越高，則趨向有機式，即技術由例行→非例行，組織結構則由機械式→有機式</p>	<p>機式組織設計</p>
<p>策略</p>	<p>陳德勒 (Chandler) 提出「Structure Follows Strategy」：                  即企業之經營的使命和目標必隨環境變化而調整；使命、目標變動後，達成使命、目標之策略必亦隨之調整，策略一旦變動則執行策略之組織結構設計亦須隨之調整，此乃組織結構追隨策略 (Structure follows Strategy) 之概念。                  策略與結構 (Strategy and Structure) 之關係，在管理上之涵義有三：                  1.由於個別企業間的環境、科技、策略及組織內部條件均各自不同，故企業不宜全體移植其他企業之組織結構。                  2.企業必須有明確具體之策略，才能設計出適用之組織結構，故明確的經營策略，乃是良好組織設計之先決條件。                  3.企業之經營策略往往因種種內外因素而改變，若要使策略目標有效達成，則組織設計亦應隨策略之變動而調整以與之配合。</p>	<p>APPLE 公司採用差異化策略，故為有機式組織設計</p>

二、創新創業近年來成為政府積極推動的重要發展方向，請說明：

(一)何謂創業家精神(entrepreneurship)?(10分)

(二)何謂企業內部創業(intrapreneuring)?其可能動機為何?(15分)

【擬答】

(一)茲將創業家精神(entrepreneurship)意涵說明如下

1. 定義：泛指所有應用管理觀念與技巧，在服務、程序、產品、零件，或者材料……等面向上，提高資源的產出，且開創一個新市場或新顧客階層的展現。
2. 內涵：由企業家來決定到底企業該產銷何種產品，何種產品才能滿足他人的需求，並使企業獲取適當利潤。
3. 應用：彼得杜拉克指出企業家在外部環境中所可以尋求的七個可能機會來源，這包括「非預期的、不協調的、程序需要、產業與市場結構、人口統計、知覺的變遷，以及新知識」。

(二)茲將企業內部創業(intrapreneuring)及其可能動機分述如下

1. 企業內部創業(intrapreneuring)意涵

- (1) 定義：係指企業為了獲得創新的成果，企業中，分離出一個部門，母公司仔細挑選人員進入該事業經營，這些進入新事業的人員可以獲得承諾的股份而得到創業般的激勵。
- (2) 內涵：內部創業精神多發生在大型組織中，企業主為了留住具有創業家精神的經理人，及為了達到快速擴充的目的，而設立內部創業制度，其特色為：所有財務風險由母公司承擔，但需受限於母公司加諸的政策、規則等。內部創業成功的報酬，並非財務的獨立，而是職位的晉升。另採用分紅與入股的雙重獎勵制度，來激勵內部創業行為。

(3)應用：統一超商也提供了員工內部創業的優惠，特別設立委託加盟店申請優惠辦法，使員工自己有機會當老闆，開店經營 7-ELEVEN，而不會讓員工永遠是薪水階級。

2. 內部創業可能動機如下：

- (1)有助於新機會的掌握；由母企業內部專門進行創業投資的部門或組織所進行的創業活動，又稱為企業創投 (corporate venturing or corporate venture capital)。企業創投透過本身的資金或資源，投入新興的事業上，例如 Intel Capital 是英特爾旗下的創投公司，透過股權投資方式來投資有潛力的新創企業，這種策略性的投資不僅可以協助企業成長，更可以達到進入新市場、發展新產品、學習新技術、阻絕競爭者、資源互補……等不同的策略性目的。
- (2)有助於留住優秀員工。員工自行提出的創業活動，由母企業提供資金以控股的方式加以控制。這種內部創業的方式下，創業者對創業環境非常熟悉，母企業也可以協助技術與人才上的各項資源，所以責任風險也較低。且藉由將有潛力新事業體移到企業母體之外獨立發展，就有機會架構最適合其經營的方式與組織文化，讓新事業有完整的成長空間。
- (3)有助於克服組織擴大之後的僵化問題。

三、在企業擴大版圖的方式中，加盟(franchising)是連鎖經營常見的方式，請說明：

(一)加盟的定義及加盟業主和加盟者時間的合作動機。(10 分)

(二)特許加盟(Franchise Chain)、委託加盟(License Chain)、自願加盟(Voluntary Chain)等加盟

(三)形式的內涵，並比較其優缺點。(15 分)

【擬答】

(一)茲將加盟的定義及加盟業主和加盟者時間的合作動機說明如下

1. 加盟的定義

- (1)定義：總部和加盟者締結契約，將自己的店號、商標，以及其他足以象徵營業的東西和經營的 Know-how 授與對方，使其在同一企業形象下販賣其商品。而加盟店獲得上述權利的同時，相對地需付出一定的代價(金額)給總公司，在總部的指導及援助下，經營事業的一種存續關係。
- (2)內涵：其為一種存在於總部和加盟者之間的持續關係。總部賦與對方一項執照特權，使其能經營生意；再加上對其組織、訓練、採購和管理的協助。相對地也要求加盟者付與相當的代價，做為報償。
- (3)應用：簡言之所有在該體制下的商店，舉凡店面裝潢、商品結構、服務品質、促銷活動與管理控制等，都要做到規格化和標準化。

2. 加盟業主和加盟者時間的合作動機

對加盟業主合作動機

- (1)加盟業主設立一套策略，借重他人力量來壯大事業，可收取權利金，減少總公司人員及投資成本上的問題，降低風險，展店速度快。
- (2)商店的整體形象大致能維持一定的水準。
- (3)送貨給加盟店，可即時取得款項，改善現金流量。
- (4)嚴格的作業與控制程序。
- (5)往往加盟店的負責人就是老闆，因而有高度的合作意願，會賣力經營。
- (6)集中力量，達到規模經濟。

3. 對加盟者合作動機

- (1) 加盟業主為獲取更多的利潤，願投入更多的心力，且總公司標準化的作業流程及管理技巧移轉有助於商店的順利運作，因此運作效率高。
- (2) 知名度高、產品線齊全，可藉以促進銷售。
- (3) 可達到規模經濟，如取得數量折扣，以及全國性的行銷攻勢。
- (4) 在其指定範圍地區裡有獨占的專賣權。

(二) 茲將特許加盟(Franchise Chain)、委託加盟(License Chain)、自願加盟(Voluntary Chain)等加盟形式的內涵，並比較其優缺點列表如下

類型	內涵	優點	缺點	例子
特許加盟	某一特定事業體，因其具有強大的經營 Know-how，希望由此招募更多加盟店，雙方共同經營推展流通事業，總部指導傳授加盟店各項經營管理技能及知識，並收取一定比例的權利金及指導費，此種契約關係即為特許加盟連鎖。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 經營有效率。</li> <li>2. 投資成本低。</li> <li>3. 未來風險少。</li> <li>4. 展店速度快。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 連鎖總部沒有強制力，經營品質難以統一、控制。</li> <li>2. 對加盟者約束力薄弱。</li> <li>3. 經營理念不一，永續經營不易。</li> <li>4. 合適加盟者難尋。</li> </ol>	肯德基、麥當勞、7-11、萊爾富、OK 便利商店
委託加盟：	是指連鎖體系提供加盟者店面、生財器具、商品、設備、技術、店面裝潢費用等，加盟店給付總部加盟金或權利金，並提供保證金或擔保品為合作條件，雙方依事前協議或合約議定的比率分享利潤，加盟店自行負擔門市管銷費用，但經營管理上與直營店相同。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 解決總部人才不足問題。</li> <li>2. 鼓勵員工自我實現。</li> <li>3. 減少員工流動率。</li> <li>4. 降低營運成本。</li> <li>5. 可快速展店。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 資金需求大。</li> <li>2. 經營風險高。</li> <li>3. 合適委託者不好找</li> </ol>	便利商店大都是特許加盟即委託加盟，像 7-11、OK、萊爾富
自願加盟	是指加盟店向連鎖總部繳付加盟金(權利金)取得加盟權利，由總部授權使用商標及企業識別系統，並接受供貨、商品管理、作業流程及營運管理等輔導，店面營運與日常作業、人員招募及經營損益則	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 投資較少。</li> <li>2. 風險分散。</li> <li>3. 發展分店速度快。</li> <li>4. 連鎖總部可增加銷售通路機會。</li> <li>5. 統一採</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 連鎖總部沒有強制力，經營品質難以統一。</li> <li>2. 約束力薄弱，不易形成連鎖優勢。</li> <li>3. 難以塑造齊一鮮明的企業形象。</li> <li>4. 容易一哄而散，永續經營不易。</li> <li>5. 店主素質參差不</li> </ol>	多租書店都是，如皇冠、花蝶

	由加盟店自行負責，總部對其約束力較弱。	購，擴大採購數量以降低成本。 6. 主權分屬各分店，具有因地制宜性。	齊，亦影響整體連鎖的商店形象。	
--	---------------------	---------------------------------------	-----------------	--

四、在研究員工的個人行為時，態度(attitude)是其中相當重要的議題，請說明：

(一)態度的定義及態度的三大組成要素。(10 分)

(二)認知失調理論(cognitive dissonance theory)及其在員工管理上的可能意涵。(15 分)

**【擬答】**

(一)茲將態度的定義及態度的三大組成要素分述如下

1. 態度的定義

- (1) 定義：是指一種對於特定實體進行評價後，表現出某種程度上的偏好或不偏好的心理傾向，兩種影響態度的主要方式為直接經驗和社會性學習。
- (2) 簡言之，即一個人對週遭環境中的人、事、物的喜好或厭惡之傾向。

2. 態度為三大組成要素：由認知、情感、行為所構成。(ABC 模式)

- (1) 情感：是態度在情緒或感情的部分。
- (2) 行為意圖：是指針對某些人或某些事而表現出的某一特定行為的意圖。
- (3) 認知：構成個人的信念、意見、知識或資訊。

(二)茲將認知失調理論及其在員工管理上的可能意涵說明如下

1. 認知失調理論意涵

- (1) 代表人物費斯汀格 (Festinger) 於 1957 年提出認知失調理論，
- (2) 定義：當個體知覺有兩個認知 (包括觀念、態度、行為等) 彼此不能調和一致時，會感覺心理衝突，促使個體放棄或改變認知之一，遷就另一認知，以恢復調和一致的狀態，這就是認知失調。此理論在解釋態度和行為之間的關係。
- (3) 內涵：認知失調指個體理解到他有二個以上的態度，或是態度與行為之間不一致的現象。任何形式的失調，都會造成個體的不舒服，因此個體會去降低其不一致的現象。

2. 認知失調理論在員工管理上的可能意涵

- (1) 認知失調這種矛盾會使當事人經驗到某種程度的衝突和焦慮，並使個人產生降低失調狀態的動機。此時，行為者可能會放棄或改變其中的某個「認知」，而遷就另一個「認知」，藉以消除緊張，恢復調和一致的心態。使我們產生認知失調的狀況，歸納起來有以下三項：決策後的失調、為付出的努力辯護、與態度不一致的行為。
- (2) 態度是潛藏行為問題的警訊 管理者需致力於產生能降低曠職和離職率的正面態度
- (3) 態度影響員工的行為 管理者需盡力幫助員工增加生產力及工作滿意度
- (4) 在以下情況，員工將會嘗試降低失調的情況
  - A. 當員工覺得認知失調時，管理者設法對於此失調提供補償
  - B. 管理者定義此失調是起因於外部因素，而非內部因素