

102 年公務人員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：人事行政、運輸營業

科 目：企業管理概要

一、全球化是企業環境中的一項重要趨勢。請問全球化的驅力有那些？其內涵為何？

【擬答】：

Levitt 指出「由於科技與資訊的快速發展，使得全世界的需求和欲望將無可避免的趨向一致化。」茲將全球化的主要五種驅力及其內涵說明如下：

(一)市場的驅力

1. 顧客需求趨向同質性。
2. 全球性顧客的出現，企業可將全世界視為單一的市場來進行行銷，提供「高品質」、「低價格」的標準化產品。

(二)競爭的驅力

1. 為維持公司在全球上相對等的競爭力量。
2. 在母國市場上，出現了外國的競爭者。

(三)成本的驅力

1. 標準化的大規模生產，來提供「高品質」、「低價格」的產品，而這種產品將會具有最佳的競爭優勢，使最小有效規模的提高。
2. 不同區域存在有不同資源優勢，可產生區位經濟是指將某一價值創造活動，在最適合該活動的地點進行，以追求最佳的經濟效益。

(四)政府的驅力

1. 有利的貿易政策。
2. 接納外國投資。
3. 相容的技術水準。
4. 共同的行銷規範。
5. 貼補。
6. 優惠稅率。
7. 輔導措施。

(五)技術的驅力

1. 主要係衛星、網際網路，和全球的電視網都是促成重要科技。
2. 實體運配的成本也已經大幅降低，運送時間更是大幅縮短。

二、請比較社會義務(Social Obligation)、社會回應(Social Responsiveness)與社會責任

(Social Responsibility)三者的不同，並舉例說明。

【擬答】：

Carroll 指出企業社會責任可分成經濟責任、法律責任、倫理責任、自發責任等四個責任層次。其意涵如下

(一)經濟責任：指生產社會所需的商品或服務，並以社會認為公平的價格出售，因而獲得適當的利潤，以促進企業的生存成長。

(二)法律責任：指遵守用來規範企業活動的法律。

(三)倫理責任：社會期望企業負責的，但尚未以法律規範之責任。

(四)自發責任：非法律規範或社會期望的要求，而是企業自願自發的責任。

又社會責任的「表現」三種型態（企業的行為）可分為社會義務(Social Obligation)、社會回應(Social Responsiveness)與社會責任(Social Responsibility)三者，茲將其說明如下

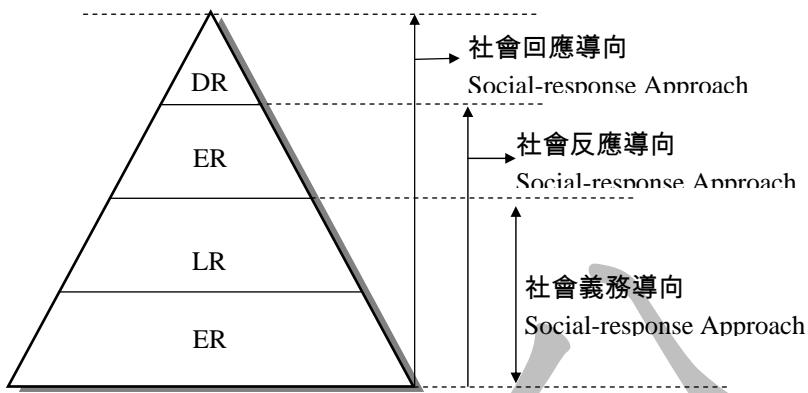
(一) Social-obligation Approach 社會義務導向：滿足社會大眾對企業的最低要求。例如：除以社會認為公平的價格出售並遵守政府相關規定。

(二) Social-reactive Approach 社會反應導向：超過社會大眾對企業的最低要求，而企業本身

公職王歷屆試題 (102 鐵路特考)

善盡的責任。例如：提供震災地區災民救助。

(三) Social-response Approach 社會回應導向：企業積極尋求對社會的貢獻的機會。例如：提供中年失業者就業機會。



三、請說明雙因子理論(Two-factor Theory)的內涵。

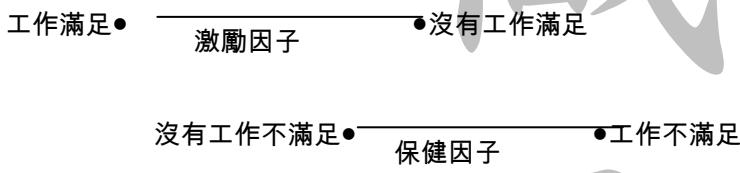
【擬答】：

茲將雙因子理論(Two-factor Theory)的內涵說明如下：

(一) 赫茲伯格在他所做的一項研究中，要求人們描述使他們感覺工作好與壞時之情況。研究結果顯示，內在因素例如：成就、肯定、工作本身、責任、進步及成長與工作滿足相關。當人們不滿足時，通常歸因於外在因素，例如：公司政策及管理、上司、人際關係及工作環境。

(二) 因此可知滿足的相反並非就是不滿足，因為除去造成不滿足的因素後並不會導致滿足。赫氏提出其論點：滿足的相反是「不是滿足」(No Satisfaction)，而不滿足的相反是「不是不滿足」(No Dissatisfaction) (圖示如下)

Herzberg 兩因素理論



(三) 故公司管理政策、與上司關係、人際關係、工作保障、工作環境、薪資等不好時會導致不滿足，他稱這些為所謂的保健因子 (Hygiene Factors)，但儘管這些因子適當地存在也不會造成滿足。

(四) 若想在工作上激勵員工，赫氏建議必須強調激勵因子 (Motivators)，如成就、器重、升遷、工作本身、責任及成長等，亦即人們內在的獎勵。

(五) 批評：

1. 概化程度仍嫌不足，並非每個人高層次需求強烈，則工作內在激勵可使其滿足。
2. 被訪者可能出於自衛心理，將自己滿意的因素都歸於自己的工作表現，而不滿意者歸於工作以外的情況。
3. 原始研究對象集中於工程和會計人員，缺乏代表性。
4. 同一個因素對不同員工可能成為不同激勵因子。
5. 個人工作滿足與組織目標的達成無充分關係。

四、一個完整的組織變革模式包括哪些步驟？請說明各步驟之內容。

【擬答】：

任何組織，由於外在及內在的原因，無時不是處於一種改變的狀況中，有的改變並非組織所能控制，有的改變是組織有意識努力的結果。茲將完整的組織變革模式八個步驟說明如下：

1. 建立急迫感 (Establishing a Sense of Urgency)：發現市場及競爭狀態，確認與討論危機，潛在的危機或主要的機會。
2. 建立強有力的指導同盟 (Forming a Powerful Guiding Coalition)：找出一群有能力帶動改變的人，鼓勵並將這群人組成團隊。
3. 設立願景 (Creating a Vision)：改變需要有目標、未來的願景、發展藍圖，並發展可以達到願景的策略。
4. 溝通願景 (Communicating the Vision)：像傳教士一樣宣揚及溝通未來的願景，給指導同盟一些成功的典範或範例。
5. 賦權給執行願景的人 (Empowering Others to Act on the Vision)：掃除變革的障礙，解決有礙願景完成的制度或結構，鼓勵創造、承擔風險。
6. 規劃短期目標 (Planning for and Creating Short-term Wins)：規劃短期可見的績效改進、執行、確認並給予獎酬。
7. 結合上述的改良並尋求產生更大的變革，採用可靠的改變系統、結構與政策、雇用、升遷那些願執行願景的人，再發動另一波大變革。
8. 新觀點機構化 (Institutionalizing New Approaches)：確立新行為與公司成功的關聯性，發展達成目標的手段。

職王