

102年公務人員特種考試警察人員考試、102
年公務人員特種考試一般警察人員考試及
102年特種考試交通事業鐵路人員考試試題

代號：80160-80560

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
考試時間：1小時30分

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？（25分）

擬答：所謂全球化之概念，簡單而言就是指企業將全球視為目標市場，同時也將全球視為生產工廠。而其造成全球化之趨力，一般來說有以下幾種：

(一)市場的趨力：

此可以說是造成企業走向全球化的最重要趨力。其原因包括有：

- 1.顧客的共同需求，也就是對全球顧客對產品需求的偏好同質性越來越高，是以企業能靠相同之產品吸引更多消費者。
- 2.全球性顧客，指雖身處不同國家，卻需要相同的產品或服務的消費者。
- 3.全球的通路，比方高度整合的全球運輸體系、全球大型金融機構、世界性配銷體系、全球化零售商等。簡言之就是有跨越全球的通路體系形成，因此造成了全球化的可能。
- 4.可轉換行銷，此指某些行銷創意可以適用於全球的不同國家，如此只要一種方式的行銷創意便可「一國通、萬國通」，讓企業容易打入他國市場。
- 5.市場成長的侷限，此指本國或當地市場在眾多廠商的競爭下總有一天將會趨於飽和，沒有更多成長與獲利的空間，是以造成企業為了成長不得不往其他國家的市場尋求發展，進而促成了全球化的現象。

(二)競爭的趨力：

其主要就是說明因競爭者所帶來之壓力而造就了全球化，比方說：

1.維持在全球上相對等的競爭力量：

當同業都走向國際化、全球化時，不僅表示他們的產能能夠擴大，也代表了他們可以利用更低廉的原料、勞工來進行生產，因此可透過價格下殺之方式將對手踢出市場。而當自家企業不跟著全球化，則自家企業就會面臨生產成本節節高升，失去原有的競爭力量，因此為了生存，自家企業必然最終也要走向全球化一途。

2.追隨上游的腳步：

此主要是指上游廠商因為全球化，造成下游廠商也跟著全球化。比方說台灣很多代工生產廠商，當訂單來源國走向國際化、全球化時，代工廠也勢必要走向全球化，否則市場就只能讓給別人。

(三)成本的趨力：

全球化之優勢之一就是可以有效運用當地資源，有效降低生產成本，進而達到規模經濟的好處。

(四)政府的趨力：

此指各國政府對於全球化的正面鼓勵，比方說有利的貿易政策、接納外國投資、相容的技術水準、共同的行銷規範、貼補、優惠稅率、解除管制與民營化、輔導措施，或是全球經濟區域的整合等，這些都造成了企業佈局全球的動力之一。

(五)技術的趨力：

比方電腦、光纖、衛星、電子郵件、網路等等的興起與使用，不僅造成了因距離所產生的時間與成本上的障礙已經大幅下降，同時也讓全球的偏好愈來愈同質，是以有利於全球化的發展。

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，並請舉例說明。(25 分)

擬答：(一)社會義務：

指企業有義務滿足指定的經濟和法律責任，為了滿足這樣的責任，企業必須從事某些社會行為。比方說法律規定食品添加物中不可添加某種物質，則廠商在生產時就不添加。

(二)社會回應：

指的是一個組織消極被動地順應外在社會要求所作的一種調適，換句話說，就是公司為了回應社會的重要需求，而做出的某些社會行為。比方環保人士關心溫室效應問題，則企業開始生產或使用再生紙，以減少樹木之砍伐。

(三)社會責任：

此指企業在履行法律與經濟利益的義務之外，還積極努力地去對的事及對社會有益的行動，是一種追求有益於社會的長期目標之行為。比方企業主動進行公共服務、社區發展、慈善捐贈等。

三、請說明雙因子理論 (Two-factor Theory) 的內涵。(25 分)

擬答：雙因子理論由赫茲伯格 (Herzberg) 所提出：

(一)其主要論點是將影響人類滿足及行為需求因素分為兩大類：

1.保健因素：

此又可稱之為衛生因素、不滿足因素、工作外因素等等，指的是有些外在工作條件因素如果欠缺，則導致員工不滿足，但具備這些條件亦僅能使員工不會處於不滿足狀態。例如：公司政策行政、技術監督，對上司、同事間及下屬之人際關係，薪資、工作保障、個人生活、工作環境、地位等因素。

2.激勵因素：

又稱之為滿足因素、工作內因素等，指的是有些內在在工作本身之因素，可作為積極激勵之條件，但若沒有這些條件亦不會引起高度不滿。例如：成就、器重、工作本身、升遷、成長性、責任等因素。

(二)管理含意：

一般組織所能提供均為工作外因素，若要滿足工作內因素應自「工作設計」著手。

四、一個完整的組織變革模式包括那些步驟？請說明各步驟之內容。(25 分)

擬答：一個完整的組織變革模式通常有以下步驟：

(一)界定變革的需求：

此指變革首要步驟就是要先知道變革的需求，因為有需求才有變革的必要。

(二)界定組織變革的目標：

也就是設定組織未來想要達到的結果或狀態，而其目標越明確，越有指引效果。

(三)界定可能的變革抗拒來源：

此指的是變革必會帶來對變革的抗拒，而管理者應防患未然，先找出或瞭解抗拒之來源，如人員、原因等，並給予疏導或防範，如此將有利未來變革的進行。

(四)選擇適當的變革工具或技術：

此指管理者要選擇適當的工具或技術來進行變革。

(五)擬定組織變革的計劃：

此指在真正動手變革之前，管理者當先擬定變革計畫，做為施行的藍圖。

(六)實施變革：

就是在適當的時機動手變革。

(七)跟催與評估變革的績效：

也就是對變革的效果進行衡量、比較、評估、修正。

註：另一個有名的變革步驟，則是黎溫（Lewin）所提出的變革模式，也就是解凍、改變、再凍結的三階段理論：

◎解凍階段：

指引發人員改變之動機，例如改變其環境，消除其社會支持力量，並設法使其發現原本之行為並無價值，再將獎酬與改變相聯結。

◎改變階段：

指提供新的行為模式，使其學習之。

◎再凍結階段：

指將其所學之新的態度行為，予以增強，使成為其行為中較穩定的部分。