



103 年公務人員特種考試警察人員考試

103 年公務人員特種考試一般警察人員考試

103 年特種考試交通事業鐵路人員考試試題

代號：80460

等 別：員級鐵路人員考試

類 科：運輸營業

科 目：企業管理概要

考試時間：1 小時 30 分

一、組織圖主要是揭露了組織結構的那些重要資訊？（25 分）

答：組織圖是將組織結構用圖示的方法呈現出來之圖表，可用來表示組織正式任務的劃分及人員隸屬關係的界定，同時也是用來顯示組織架構圖中各階層上司與部屬之間正式權力分配的關係。而其所能透露出組織結構的 4 大重要資訊為：

- (一)組織圖顯示出組織中的各種不同任務。
- (二)組織圖顯示出組織的各種分工。
- (三)組織圖顯示出組織從高到低的分層情況、管理層級。
- (四)組織圖可看出指揮鏈（組織圖中的垂直線就是職位間的指揮關係）。

二、良好的目標應該具有那些條件？請說明其內涵。（25 分）

答：目標是管理者追求的預期未來結果，為制定決策之方向及決定績效之標準，而通常一個良好的目標應該具有以下條件：

(一) SMART 原則：

1.具體（specific／S）：

指具體的說明期望達成的行為，避免模糊與籠統。

2.可衡量（measurable／M）：

指要能建立可衡量的標準，並最好能以數字量化。

3.可實現（attainable or achievable／A）：

指目標不該訂的太高、太低、太難、太易或不切實際。

4.相關（relevant／R）：

指所訂定的目標要與職責相關，同時亦要考量與團隊、部門乃至組織目標的相關性。

5.有時限（time-bound／T）：

也就是該目標必須是要有時間限制。

(二)或者另一種說法，良好的目標應具備的特色如下：

1.應該以結果方式呈現，也就是應該聚焦在結果，而非過程與方式。

2.應該是可衡量且可量化的，如明確定義如何衡量成果以及被期許的程度。

3.應該具有挑戰性，卻又不會好高騖遠，也就是目標不能訂的太高、太低、太難、太簡單、不切實際。



- 4.應該有明確的時間表，也就是不可漫漫無絕期。
- 5.要書面化，也就是應該寫下來，以方便聚焦、明確、了解，同時也可避免未來有爭議。
- 6.必須傳達給組織內所有必要的成員。

三、何謂葡萄藤（Grapevine）溝通？組織應該如何面對葡萄藤溝通？（25分）

答：(一)所謂葡萄藤溝通，屬於一種非正式溝通的方式，也就是不經由組織圖與組織層級的正式程序所進行之溝通，其途徑繁多、無定型、不受正規層級與指揮體系的限制，其傳遞方式多以口頭為主，且資訊多為小道消息，速度快。對於組織溝通而言，因為很容易被組織成員所接受，因此有時比正式溝通還重要。而根據戴維斯所提出的看法，葡萄藤溝通又可分為以下幾種類型：

- 1.集群連鎖（cluster chain），也稱群眾連鎖、集群式、集體連鎖，指透過各群體的中心人物來轉告。
- 2.密語連鎖（gossip chain），也稱閒談連鎖、閒談式，指透過一人來傳播，即所謂獨家廣播中心。
- 3.機遇連鎖（probability chain），也稱隨機式，指在偶發的狀況之下產生訊息的流通，也就是依機率法則隨機傳送訊息，碰到什麼人就告訴他訊息，沒有一定的中心人物與選擇性對象存在。
- 4.單線連鎖（single line chain），也稱單向式，為一對一的溝通方式，也就是由一人轉告另一人，且每一人只轉告一人的將訊息傳遞溝通。

(二)在面對葡萄藤溝通時：

- 1.組織應善用葡萄藤溝通（非正式溝通）的優點，以加強正式溝通的不足之處。
- 2.組織應瞭解葡萄藤溝通的重要性，不該將其排除在溝通管道之外。
- 3.有謠言等情事產生時，組織應採取公開的溝通方式或是提出事實，以杜絕謠言的蔓延。

四、控制程序包括那些步驟？其內涵為何？（25分）

答：控制程序之步驟通常可表示如下：

(一)標準：

此指的是建立目標及衡量績效之標準。而此時應要考慮的決策包括有：

- 1.由誰來訂定績效標準？
- 2.績效標準的明確度與特定化要達到何種程度？
- 3.績效標準的挑戰度要達到何種程度？

(二)衡量：

1.此指的是蒐集資訊，評估實際績效，也就是要『如何衡量』的問題。而其方法通常有：

- (1)個人觀察，也就是透過管理者的親身觀察而得到第一手資料，比方走動管理。
- (2)統計資料，此可清楚、正確地呈現資料間的相關性，但通常所能看到的為某些重點部分，部分資訊仍會被忽略。
- (3)口頭報告，包括一對一的談話、電話、和會議等，此方式取得資訊較快速，且可雙向溝通，但保存資料上有其困難。
- (4)書面報告，較為正式且有記錄，易於保存，但所花時間也較長。
- (5)電子回饋，也就是用電子或科技設備來取得相關資訊，如 POS 系統。

2.除了『如何衡量』之外，另一個問題則是『衡量什麼』，也就是管理者要選擇用來衡量績效的指標，此通常



要比『如何衡量』更為重要。而常見的指標包括有財務狀況、員工出缺勤狀態、滿意度等等，此一部分之指標有時難以量化時，管理者亦可採用主觀的衡量方式來衡量。

(三)比較：

此指的是比較預期與實際績效之差距，只要該差距在可容忍的差異區間內，管理者即可接受績效有達到理想中的目標。

(四)修正：

即採取必要行動，決定是否採取修正行動及如何修正。比方修改行動計畫、策略、工作方式、目標難易度等等。