

講座修正訊息：6/19(一)晚上18:20公民解題講座
預約專線：(02)2331-6611 講座地點：台北市館前路2號5樓之1

106年公務人員特種考試警察人員、一般警察人員考試及106年特種考試交通事業鐵路人員、退除役軍人轉任公務人員考試試題

代號：80360

全一頁

考試別：鐵路人員考試

等別：員級考試

類科別：運輸營業

科目：企業管理概要

考試時間：1小時30分

座號：_____

※注意：(一)禁止使用電子計算器。

(二)不必抄題，作答時請將試題題號及答案依照順序寫在試卷上，於本試題上作答者，不予計分。

- 一、成功的管理者要知道如何成為一個有效的決策者，請說明有效決策程序的內涵？(15分) 請舉例說明高階管理者與低階管理者所做的決策有何差異？(10分)
- 二、在組織溝通中，有三種溝通網路模式，請說明其內容為何？(15分) 這三種模式在溝通的速度、正確性和成員的滿意度上有何不同？(10分)
- 三、在管理過程中，激勵員工是一件很重要的事，在激勵理論中，有學者提出期望理論(expectancy theory)，請問本理論的內涵為何？(15分) 在管理上如何運用這個理論來激勵員工？(10分)
- 四、組織策略有不同的層面，從整體公司的角度來看，請說明公司策略(corporate strategy)的定義，並討論主要的公司策略有那些？(25分)

一、【擬答】

(一)有效決策程序的內涵：

1.步驟一：確認問題

決策的過程始於問題(problem)的存在，亦即決策是起因於『現實與理想間存有差距』。『問題』是指促使欲達成的目標或目的變得困難或阻礙的因子。

2.步驟二：確認決策的標準

管理者一旦找到問題所在，接下來就是確認決策的標準。亦即，管理者必須決定哪些因素是重要的或與決策有關的標準。

3.步驟三：決定標準的權重

如果各個決策標準的重要性不同，則決策者必須決定其相對的權重。決策者如何決定權重呢？最簡單的方法就是給最重要的標準 5 分，然後根據這個基礎給其他標準適當的權重。因此，一個權重為 5 的項目，其重要性是權重的五倍。當然您也可以使用任何其他數字做為最高的權重。

4.步驟四：發展解決方案

決策過程的第四步驟，是要求決策者列出解決問題的各種可行方案，這是需要決策者發揮想像力的階段。

5.步驟五：分析解決方案

解決方案一旦找出後，決策者應該審慎分析每一可能的方案。

6.步驟六：選擇解決方案

第六個步驟是從前述諸多方案中，選出最佳的解決方案，也就是選出第五步驟中得分最高的方案。

7.步驟七：執行解決方案

此步驟是將決策付諸行動，包括將方案有關的訊息傳給相關的人，並獲得他們的認同與承諾。負責執行方案的人如果能參與決策的過程，將會比僅被告知如何執行，有更多的參與感、認同感，也會比較努力執行方案。在執行階段，管理者還必須做的一件事，是持續性評估環境是否有所改變。

8.步驟八：評估決策效能

決策過程的最後步驟，是檢視決策的結果是否有解決問題。

(二)高階管理者與低階管理者決策差異：

高階管理者以工作規劃與解決問題為主，決策成效需要部分時間的驗證，而策略修正則需配合高層領導的提示，及低階策略修正作為資訊回饋；高階領導則重在掌握狀況、前瞻未來，為組織提出願景與策略，創造更大價值，至於成效，則需時間驗證有無將組織發展帶到最佳定位。每個決策的形成，都會有理性分析與評估過程，絕非決策者獨斷的決定，目的是要充分汲取經驗與資訊，使每次決策都能適如其分，避免犯過的錯誤，故隨著決策目標、需求不同，隨時要作調整、修正。階層式決策體系，廣泛運用於政府機構與企業界，高層決策的形成，必然會受到中、低階層關於執行與規劃資訊的回饋，再考量環境變遷與利益等擬定策略，再交由中、低階層的管理者、決策者依計畫執行、貫徹，雖然各階層都有制訂決策的權責，但仍是自上而下的服從關係，低階決策目標在執行層面，以基層幹部為主體，每個幹部的個性、特質不同，縱使對決策結果會有若干程度的影響，但在整體分工架構下，極易為同儕間意見、習慣或經驗，甚至是作業規範等侷限。

二、【擬答】

三種溝通網路模型：

(一)鏈狀網路：

代表五層的垂直階層，其間的溝通只有上行和下行兩種。在正式的組織裡，這意味著溝通一直嚴守著直線職權而不偏離。例如，教師向主任報告，後者向校長報告，依次再向教育局督學及教育局長報告，這五個人就形成鏈狀網路。

(二)Y 字形網路：

代表二個部屬向一位上司報告，而這位上司的上面還有二個層級。因此，實際上是四個層級的結構。

(三)輪狀網路：

代表一位上司跟四個部屬之間的溝通方式。不過部屬與部屬之間並無互動關係，所有的溝通都只通過這一位上司。例如一位教育局長和局內四個科的科長，便可構成一個輪狀網路。

	鏈狀網路	Y 字形網路	輪狀網路
溝通速度	適中	適中	迅速
正確性	高	高	高
成員的滿意度	適中	適中	低

三、【擬答】

期望理論是一種過程型的激勵理論，它是由認知理論 (Cognitive Theory) 與決策理論 (Decision Theory) 所整合而成。認為人們的行為乃是一種理性的、有意識的選擇；且從各種可供選擇的決策方案之中，加以評估，並選擇其中一種最理想的行為付諸行動。選擇該項行為的原因，就是因為可以帶來良好的結果，因此期望理論認為行為乃是一種理性的決策思考程序。期望理論以佛洛姆 (Victor H. Vroom) 的理論最具代表性，其主要之概念包括：期望 (Expectancy)、價值 (Valuation)、結果 (Outcome)、工具 (Instrumentality)、選擇 (Choice)。(V. H. Vroom, Work and Motivation (New York: John Wiley and Sons, 1964).)

在管理上可以利用期望理論來激勵員工的辦法如下：

- (一)若發現員工在心中已主觀判定績效目標無法單純藉由努力來達成，主管就有必要強化員工對達成目標的信心，可予鼓勵或舉一些他人成功案例來增加信心。若是因為員工個人能力或工作流程、設備等外在因子影響員工的績效表現，主管就必須協助員工排除這些障礙或重新修定工作目標。
- (二)理想上應該因人而異，給員工他們自己真正想要的獎酬。獎酬可以分為外部獎酬與內部獎酬，前者包含了透過外在誘因激發員工的外部工作動機，例如各類物質金錢、假期或頭銜等包含在 Maslow 前三大的需求層次；的東西(生理、安全與社會)；後者則是經由內部誘因激發員工的內部動機，例如讓員工做自己喜歡做的工作、讚美員工、讓員工覺得到自尊與自我實現的滿足。因此，組織在提供員工回報上，除了考量成本效益與管理困難度，應盡量採更彈性更多自由選擇的獎酬政策。
- (三)將績效與獎酬連結，讓員工清楚地知道組織期望他們展現那些績效行為或達成那些目標。組織可以設計一套績效獎酬計畫 (pay-for-performance plan)，經由績效獎金或績效給薪辦法，將員工的績效與薪酬連結。激勵員工外部動機。主管也可以透過各種管理技巧重新設計工作(工作擴大化、豐富化或授權)，給予員工許多非物質的回

報，讓高績效員工覺得自己受到的重視與肯定，激勵內部動機。

四、【擬答】

(一)公司策略：

決定公司期望在何種產業中發展，以及要如何發展等議題。公司總體策略決定組織的使命和目標，以及組織的每個事業單位在未來發展時所扮演的角色。

(二)公司策略種類：

1.成長策略(Growth strategies)

一種利用現有事業或新增事業，以擴充其市場規模或產品數目的策略。

2.穩定策略(Stability strategies)

指組織會持續其現有業務的策略。

3.更新策略(Renewal strategies)

一種設計用來因應績效衰退的策略。