

經濟部所屬事業機構 111 年新進職員甄試試題

類 別：企管
科 目：管理學

顏回 老師提供

一、決策是問題解決的重要思維過程，請回答下列問題：

- (一) 請列出決策過程之 8 個主要步驟。
- (二) 請描述上述 8 個步驟之內涵為何？

二、關於組織結構與運行，請回答下列問題：

- (一) 組織設計有哪些基本原則？
- (二) 組織結構的選擇與調整有哪些影響因素？
- (三) 試舉出 2 種常見的組織結構，並簡述其個別的優點、缺點，以及適用範圍。

三、目標管理(Management By Objectives)是許多組織設定目標之常用方法，其主要流程為何？試舉出目標管理在執行上之優點與缺點各 2 項？



經濟部所屬事業機構 110 年新進職員甄試試題

類別：企管
科目：管理學

一、激勵在組織中扮演重要的角色，管理者如何激勵員工是企業成敗的關鍵因素，請回答下列問題：

- (一) 何謂「激勵」？激勵的三個關鍵要素為何？
- (二) 請概述早期的激勵理論：Maslow 需求層次理論、Herzberg 雙因子理論與 McClelland 三需求理論的內容。
- (三) 請概述當代激勵理論：自我效能(Self-efficacy Theory)、增強理論(Reinforcement Theory)、公平理論(Equity Theory)以及期望理論(Expectancy Theory)的內容。

【擬答】

(一) 茲以如下說明

1. 激勵(motivation)：

即是加強、引導和維持人們朝目標努力的過程。

2. 激勵的三個關鍵要素：

(1) 投入：

指員工努力的強度，受激勵的員工會全力投入工作，但同時必須考慮投入的品質。

(2) 方向：

投入是要朝向「有利於組織的方向」。

(3) 持續：

希望員工能持續努力，以達到組織設定的目標。

(二) 茲以如下說明

1. 馬斯洛需求理論

人的需求是具「層次性的」，從低階層的需求獲得滿足後，才會晉升到較高階層的需求，尚未滿足的慾望才具備激勵作用，已滿足者不具此作用。

2. 雙因子理論

赫茲伯格提出「雙因子理論」，即是「保健因素」與「激勵因素」；他認為當工作中不存在「保健因素」時，人們會感到不滿意；當工作中存在「激勵因素」時，此工作則具備激勵效果。

3. 麥克里蘭三需求理論

麥克里蘭認為「需求是沒有階級的」，他認為需求是按「權力需求」、「親和需求」與「成就需求」以不同比例混合而成的。

(三) 茲以如下說明

1. 自我效能理論

自我效能(Self-efficacy)或稱為個人效能(Personal efficacy)，用於衡量個體本身對完成任務和達成目標能力的信念的程度或強度，

2. 增強理論

增強理論認為「行為是其結果的函數」，即某種行為的產生是受某種結果的影響，故適當的獎賞可能左右他人的行為，所以當人們採取了某種行為或反應之後，若立即有可喜的結果出現，行為者會重覆此行為，則此一結果就變成「控制行為的增強物」。

3. 公平理論

亞當斯提出公平理論，認為員工會將產出/投入之比，與它人比較，當他們覺得待遇是公平時，才會受到激勵；當他們覺得待遇是不公平時，則會採取行動以減輕不公平的感受。

4. 期望理論

佛洛姆提出「激勵的期望理論」，他認為一個人受到激勵而努力工作，是因為預期努力工作所得到的效果與他心中所期望的報酬是一樣的，其邏輯推演為：激勵 → 努力 → 績效 → 報酬 → 個人需求的滿足。

二、進行團體決策時，經常會發生所謂的團體迷思(groupthink)偏誤，請回答下列問題：

(一) 何謂「團體迷思」？

(二) 哪些情況下，特別容易發生團體迷思偏誤（請列舉兩項，第三項後不計分）？

(三) 如何降低團體迷思偏誤（請列舉三項，第四項後不計分）？

【擬答】

(一) 茲以如下說明

1. 團體迷思(群體迷思、群體思考)

團體決策，美其名是集思廣益，但實際結果可能是少數菁英所掌控，未必真的就是最好的決策，我們稱這種團體的決策迷思為「團體迷思」。



(二) 茲以如下說明

1. 團體隔絕外界資訊與分析：
團體未藉由外在最新資訊進行分析與判斷。
2. 命令式領導：
即是權威式領導，非藉由完整資訊進行客觀判斷。

(三) 改善團體迷思(群體迷思)

1. 腦力激盪法：
意見越多越好，對於所有意見都不予批評，鼓勵成員往創意的方向發展。
2. 名目群體技術：
是一種團隊決策的改善方法，在會議中，成員不討論，各自寫下答案，把答案結果貼於牆上，然後每個人選出前十名，最後找出大家最有共識的答案。
3. 魔鬼代言人法：
在會議中需要有人扮演魔鬼，專門負責唱反調，以正當的心態提出批評，用以刺激群體想法，激發出更具創造力的方法。

三、面對劇變的時代，企業必須擬定有效的策略來應對，請回答下列問題：

- (一) 何謂「策略」？
- (二) 根據策略大師麥可·波特(Michael E. Porter)的主張，企業的三大基本競爭策略為何？除列出三大基本策略的名稱外，並請扼要解釋。
- (三) 針對三大基本競爭策略，請分別列舉一家企業。

【擬答】

(一) 茲以如下說明

策略就是「決定企業的長期目標」，「採取行動與分配資源」來達成。

(二) 茲以如下說明

1. 成本領導策略：
主要以降低生產成本的方式，可採行「規模經濟、範疇經濟與技術進步」等方式來降低生產成本。
2. 差異化策略：
主要是創造產品差異化的價值，可採「高品質的商品、持續創新技術、行銷策略的改變與完善的服務」來創造產品差異化的價值。

3.焦點集中策略：

將目標顧客專注於某一客群，即是把競爭策略放在某一客群或某個一市場上，以滿足特定顧客或市場的需求，此為「焦點集中策略」。

(三) 茲以如下說明

1.成本領導策略：

「全聯購買大潤發」，採行「水平整合方式」來達成規模經濟。

2.差異化策略：

「台積電依顧客不同需求」，訂定出不同規格與製程，創造差異化的價值。

3.焦點集中策略：

Lanew 旅行社，「健走旅遊專家」。



經濟部所屬事業機構 109 年新進職員甄試試題

類 別：企管
科 目：管理學

一、請說明 Herzberg 的雙因子理論(two-factor theory)亦稱為激勵保健理論(motivation-hygiene theory)的主張為何？此觀點和傳統觀點有何差異？

【擬答】

(一) 茲以如下說明赫茲伯格提出的「雙因子理論」

- 1.認為人們對於工作有不好的感受時，多半與「工作環境」有關；人們對於工作感到滿意時，多半與「工作本身」有關。
- 2.提出「保健因素」，即是能防止對工作產生不滿的因素。
保健因素又稱「維持因素」，員工並不會因為這些因素而受到激勵，但當這些因素消失時，卻會引起員工的不滿。
- 3.提出「激勵因素」，即是能帶來對工作產生滿足的因素。
激勵因素又稱「滿足因素」，當它存在時，員工會因此而感到滿足，當它消失時，員工也不會覺得不滿足。

(二) 茲以如下說明雙因子理論與傳統觀點有何不同

- 1.傳統激勵理論為馬斯洛需求理論
 - (1)人的需求是具「層次性的」，從低階層的需求獲得滿足後，才會晉升到較高階層的需求。
 - (2)「尚未滿足的慾望」才具備激勵作用，已滿足者不具此作用。
- 2.雙因子理論
 - (1)以「保健因素」防止對工作產生不滿的因素，以「激勵因素」帶來對工作產生滿足的因素。
 - (2)不論是否被滿足，當激勵因素存在時，員工會因此而感到滿足，當它消失時，員工也不會覺得不滿足。

二、試論述何謂「有限理性」(bounded rationality)？並且請比較「有限理性」的決策行為與「理性」(rationality)的決策行為有何不同？

【擬答】

此題為「基本考題」，如考前預測，同學們應可輕鬆拿分。

(一) 茲以如下說明「有限理性」

1. 管理者的資訊是有限的。
2. 組織給予管理者相當的限制。

(二) 茲以如下說明有限理性決策行為與理性決策行為有何不同

1. 有限理性決策行為

- (1) 管理者的資訊是有限的與組織給予管理者相當的限制，所以只能「主觀地判斷」，為企業找到「最滿意」的決策方案。
- (2) 有限理性決策行為偏向「短期」、「屬行政人的角色」、「部分規避風險」與「可能出現誤判」等特性。

2. 理性決策行為

- (1) 管理者擁有足夠的資訊與管理者擁有決策的能力，所以可以「客觀地判斷」，為企業找到「最適或最佳」的決策方案。
- (2) 完全理性決策行為偏向「長期」、「屬經濟人的角色」、「完全規避風險」與「缺乏彈性的應變能力」等特性。

三、企業面臨快速的外在環境改變，為使企業維持一定的競爭力，適時的組織變革(organizational change)對企業而言顯得格外重要，試問：

(一) 何謂組織變革？

(二) 促成組織變革的外部驅動因素為何（請列舉兩項，第三項後不計分）？

(三) 促成組織變革的內部驅動因素為何（請列舉兩項，第三項後不計分）？

(四) 抗拒組織變革的原因為何（請列舉三項，第四項後不計分）？

(五) 如何降低對組織變革的抗拒（請列舉三項，第四項後不計分）？



【擬答】

此題為「基本考題」，如考前預測，同學們應可輕鬆拿分。

(一) 茲以如下說明組織變革

組織因應內外環境變化，調整企業體質，以利順應環境的過程；其目的是打破既有的行為模式，以追求組織的成長。

(二) 組織變革外部驅動因素

- 1.法律規定的改變。
- 2.政治與經濟環境的改變。

(三) 組織變革內部驅動因素

- 1.組織策略的改變。
- 2.組織結構的改變。

(四) 抗拒組織變革的原因

- 1.工作技術的改變。
- 2.經濟利益的改變。
- 3.權力結構的改變。

(五) 降低組織變革的抗拒

- 1.以「柔性溝通」為主：
透過「教育訓練」與「彼此協商」的方式來傳達組織變革的理念，以獲得更多組織成員的認同。
- 2.以「轉化觀念」為主：
透過「派員參與投入」的方式來了解抗拒成員的想法，進一步與抗拒成員溝通，進而轉化它們的觀念。
- 3.以「強硬作風」為主：
透過「買通與控制」的方式來掌控抗拒成員的行動，進一步逼迫抗拒成員接受組織變革的理念。

經濟部所屬事業機構 108 年新進職員甄試試題

類別：企管
科目：管理學

一、請說明 Paul Hersey 與 Ken Blanchard 情境領導理論(situational leadership theory)的觀點為何？其結合 Fiedler 權變理論(contingency model)的 2 項領導構面「任務」與「關係行為」後，發展為 4 種領導風格，請分別簡要說明之。另部屬的能力與意願，如何影響領導者採用適合的領導風格？

【擬答】

(一) 茲以如下說明赫塞與布蘭查德情境領導理論觀點

美國心理學家赫塞與布蘭查德主張領導風格應該取決於「被領導者的成熟度」。

(二) 茲以如下說明四種領導風格

1. 領導風格為告知式：採取高工作、低關係。
2. 領導風格為推銷式：採取高工作、高關係。
3. 領導風格為參與式：採取低工作、高關係。
4. 領導風格為授權式：採取低工作、低關係。

(三) 茲以如下說明部屬的能力與意願適合採取何種領導風格

1. 領導風格為告知式：M1，個體無能力，無意願對工作負責。
2. 領導風格為推銷式：M2，個體無能力，且有意願對工作負責。
3. 領導風格為參與式：M3，個體有能力，且無意願對工作負責。
4. 領導風格為授權式：M4，個體有能力，且有意願對工作負責。



二、管理者做決策時，常會面臨確定(certainty)、風險(risk)及不確定(uncertainty)的情境，請分別說明 3 種情境的意義，並舉例說明不同情境下所使用的決策工具。

【擬答】

(一) 茲以如下說明

1. 確定：

對外的人事物已知且能夠充分掌握的，稱確定。

2. 不確定：

對外的人事物未知且無法充分掌握的，稱不確定。

3. 風險：

上述 2. 中的不確定下，可能存在若干的危險與損失，稱為風險。

(二) 茲以如下說明

1. 確定：

可採大中取小(Minimax)，先取各方案中的最大報酬，再從最大報酬中取最小的報酬，樂觀穩健型。

2. 不確定：

可採小中取大(Maximin)，先取各方案中的最小報酬，再從最小報酬中取最大的報酬，保守型。

3. 風險：

可採「機會損失準則」，先取各方案中的最大遺憾值(最大損失值)，再從最大遺憾值中取最小遺憾值(最小損失值)。

三、管理學中何謂「控制」(controlling)? 並說明其重要性。另請定義事前控制(feedforward control)、事中控制(concurrent control)與事後控制(feedback control)，並分別舉例說明之。

【擬答】

(一) 茲以如下說明控制

1. 控制：

為管理功能最後一個步驟，要確信所有安排的工作都能正確加以執行。

(二) 茲以如下說明其重要性

1. 藉由控制的 PDCA 流程，以確保組織所設定的目標得以實現。

(三) 茲以如下說明

1.事前控制：

先評估「組織的技術與資源」，再確定「組織目標」，從中並做好「事前預防」，例如「政府預算編列」即是事前控制的一種。

2.持續控制：

即是在工作進行中，隨時「掌握進度」、「檢討進度」與「即時修正」，例如「平時主管監督」即是持續控制的一種。

3.事後控制：

即是在工作進行後，對已發生的偏差採取行動，屬於「亡羊補牢的作法」，例如活動結束後的檢討會議。



經濟部所屬事業機構 107 年新進職員甄試試題

類別：企管
科目：管理學

一、何謂工作團隊(work team)？一個有效之工作團隊應具備哪些特徵？請條列逐一詳加申述之。

【擬答】

(一) 工作團隊

工作團隊中的每一位成員各有專業技能，成員彼此間互相合作與互補，一起完成組織設定好之共同目標；所以工作團隊成員努力的績效水平大於個體成員績效的加總。

(二) 茲以如下說明高效能工作團隊應具備 P.E.R.F.O.R.M

1.明確的目標(Purpose)

一個高效能的工作團隊應具備明確目標，符合 SMART 原則中的 S，可使團隊中的每位組員清楚團隊的方向與應達成的目的。

2.賦能授權(Empowerment)

一個高效能的工作團隊應從「集權」走向「分權」，使得團隊在組織中地位提升，團隊的自我決定權也跟著提高，團隊效率也因此而增加。

3.關係和溝通(Relation and communication)

一個高效能的工作團隊應重視「成員不同意見之間的溝通」，使不同的意見與觀點皆能到重視，進而使團隊成員間彼此關係更為融洽。

4.彈性(Flexible)

一個高效能的工作團隊應讓團隊成員能「保持自我管理與調整」，使得團隊成員保持最佳彈性以因應市場變化之需求。

5.最佳的生產力(Optimal productivity)

一個高效能的工作團隊具備「適度授權、溝通與彈性」時，將為團隊帶來最佳的生產力，使團隊發揮最大的生產效率。

6.認可和讚美(Recognition)

一個高效能的工作團隊彼此之間能具備適時「認可與讚美」，將是團隊中最佳的潤滑劑，可謂團隊帶來高昂的士氣。

7.士氣(Morale)

一個高效能的工作團隊具備「適度授權、溝通、彈性、生產力與讚美」時，此時團隊成員對於自己的工作都將引以為榮，團隊的向心力十足，士氣也會非常高昂。

二、何謂「路徑－目標理論」(path-goal theory)？該理論提出者羅伯特·豪斯(Robert House)認為領導者有哪幾種領導風格？請舉例說明各領導風格適用的情境或時機。

【擬答】

(一) 路徑-目標理論

路徑-目標理論是建構在「期望理論」上，也就是「被領導者的價值是否被滿足」；領導者的工作是要「幫助下屬達到他們的目標」，並且提供必要的支援以確保「各自目標與群體目標」是一致的。

(二) 領導風格

1.指導型：

領導者能為下屬訂出明確的工作目標，並且不厭其煩的為部屬說明與指引。

2.支持型：

領導者與部屬之間是友好的，並不斷地對部屬表達關心與關切。

3.參與型：

領導者會邀請部屬一起參與決策，把部屬的想法與意見融入組織目標中。

4.成就型：

領導者鼓勵部屬盡量突破自我，訂出更具挑戰性的工作目標。

三、請說明策略管理程序(strategic management process)分為哪幾個步驟以及各步驟內容為何？公司層級策略(corporate strategy)與事業層級策略(business strategy)主要差異為何？請以經濟部某一所屬事業機構為例，說明管理者在該單位須考量哪些公司層級策略與事業層級策略問題？

【擬答】

(一) 策略管理的程序

1.界定目標：

設定組織運作的明確目標，通常也稱「使命宣言」。



2.分析環境資源與能力：

即是在擬定策略前，先進行產業分析，可從 SWOT 與領先、同時與落後指標中分析之。

3.形成策略：

從擬定策略、評估策略與選定策略，最後形成策略。

4.執行策略：

當策略形成後，接著就是執行策略；一個好的策略，重點在於「徹底落實與完善執行」。

5.評估結果：

當策略執行後與先前訂定目標進行比較，進而評估其結果。

(二) 公司層級策略(總體策略)與事業部層級策略

1.總體策略：

是由集團角度看各事業部運作的策略方式。

2.事業策略：

當企業總體策略擬定後，每一個事業單位開始進行自己的策略規劃。

(三) 公司層級策略(總體策略)與事業部層級策略

1.台電面對台灣整體電力需求是否足夠之議題，不論是在經濟上之電力需求，還是夏季民生電力之需求，需做整體評估與規畫，屬於公司層級策略。

2.台電每一事業部單位，針對各自的管理、業務與績效進行各種評估，並提出創新的運作模式，皆屬於事業部層級策略。