

111 年公務人員特種考試交通事業鐵路人員考試試題

考試別：鐵路人員考試

等 別：高員三級考試

類科組：會計、材料管理

科 目：企業管理

藍天老師解題

一、激勵 (motivation) 是職場中的重要課題，請詳述：

(一)社會學習理論 (social-learning theory) 與增強理論 (reinforcement theory) 有何關聯？(10 分)

(二)何謂公平理論 (equity theory)？(10 分)

(三)何謂期望理論 (expectancy theory)？(10 分)

1. 考題難易：★☆☆☆☆

2. 解題關鍵：如何在有限時間內答完題目是關鍵。

3. 《使用學說》：激勵理論中的程序理論 (公平理論、期望理論) 與強化理論

【擬答】：

(一)以下分別就社會學習理論與增強理論說明，進一步說明其關聯。

1. 社會學習理論：由 Bandura 提出，認為人類的行為可透過觀察學習而來，學習是個人與社會環境持續交互作用的歷程，所涉及的刺激反應，均屬社會性的，所以稱為社會學習。社會學習的四個過程分別為注意歷程、記憶歷程、重複行為歷程、強化歷程，其中「強化」的歷程就是產生重複行為的刺激物。

2. 增強理論：由 Skinner 提出，應用於員工的「行為修正」，利用各種強化因子對個體行為的結果進行改變或強化。其強化的類型包括正增強、懲罰、負增強、消滅。不同的強化類型亦須配合不同的強化時機，如變動或固定比例強化、變動或固定間隔強化，方能達到效果。

以上兩者均提及「強化」，代表企業若需要員工學習，或表現企業所期望的行為時，強化因子是不可或缺的。「學習」要能夠持續，甚至內化，都需要針對不同的情況給予強化因子與施行的頻率，這正是「增強理論」最重要的內涵。

(二)公平理論係由 Adams 提出，認為個體處在一種「交換關係」，即一方面付出代價，另一方面也有所收穫，個體的產出與投入 (O/I) 形成比率。個體會將自己的產出與投入 (O/I) 與他人的產出與投入 (O/I) 進行社會性比較。

當員工知覺不公平的情況發生，便容易因認知失調而有所作為，如離職、改變自己的付出或所獲的報酬、扭曲或合理化自己的知覺、改變參考對象等。

(三)期望理論由 Vroom 提出，認為個人努力的動機乃基於成功的機率、達成目標是否有獎酬，獎酬是否具有吸引力。如下說明，期望理論的三項變數，期望機率、媒介與價值感。

1. 期望機率：努力-績效的關連，投入努力後，會達到某種績效的機率。

2. 媒介：績效-報酬的關連，達成績效組織將給予獎酬。

3. 價值感：該獎酬是否對個體具有吸引力，是否能夠兼顧個人的目標與需求。

公職王歷屆試題 (111 鐵路特考)

二、衝突管理與協商談判是管理者在企業管理中常會面對到的重要議題，請詳述：

(一)衝突過程 (conflict process) 的階段為何？(15 分)

(二)何謂分配式談判 (distributive bargaining) 與整合式談判 (integrative bargaining)？(10 分)

1. 考題難易：★☆☆☆☆

2. 解題關鍵：第二小題可從零和賽局與非零和賽局的觀點觀之。

3. 《使用學說》：衝突管理

【擬答】：

(一)衝突過程分為下列四大階段

1. 潛在對立階段

衝突發生之前所隱藏之潛在情境，例如溝通不良、語意誤解或其他干擾因素；其二可能因組織規模、例行程度、專業程度、員工異質或領導方式等組織結構引發的問題；其三則可能因個人價值觀產生之差異。

2. 認知及個人化階段

第二階段為實質對立引發衝突。在此階段中，「認知」是必要之條件，亦即必須二個群體均「感覺」到第一階段潛在對立之情況存在。

3. 行為反應階段

衝突雙方「刻意」採取阻礙對方達成目標及防止其利益擴張之行為。顯示衝突已由真正認知之心理狀態，轉為實際對外行為反應。

4. 行為結果階段

衝突行為之結果，必須形成某些結果。由正面結果觀之，可助提昇群體績效，如改進決策品質、刺激創新、鼓勵好奇心，並可藉以進行自我檢討，加強向心力。但若處理不當，則易造成不利之負面結果，譬如引發挫折感、降低產品品質、破壞溝通，進而危及群體和諧。

(二)以下分別說明分配式談判與整合式談判：

1. 分配式談判：如同零和條件下進行的談判，即談判的一方所獲得利益係以另一方付出代價為前提，這是一種非贏即輸的談判。

2. 整合式談判：談判的雙方（或多方）進行交涉，談判的重心由你輸我贏的削減要求，轉移到資源的擴大，考慮如何做能夠使各方利益增加，達到雙贏的目的。

因此，強調雙贏的整合式談判會比分配式談判更具正面互惠的方式，讓談判雙方有更滿意的成果與共同創造更大的績效。

三、工作設計與團隊工作會影響激勵效果，請詳述：

(一)何謂工作特性模式 (job characteristics model) ? (15 分)

(二)四種常見團隊 (包括：問題解決團隊、自我管理團隊、跨功能團隊以及虛擬團隊) 之功能與優缺點為何? (15 分)

1. 考題難易：★★☆☆☆

2. 解題關鍵：首先要理解團隊的內涵；不同的團隊有其特徵與主要目標。

3. 《使用學說》：工作設計、組織結構

【擬答】：

(一)工作特性模式由 Hackman & Oldham 提出，以概念化架構分析工作或指導管理者設計工作，其理論主張五種主要的工作特性，彼此的相互關係，說明對員工的生產力、工作動機和工作滿足所產生的影響。五大核心構面如下說明：

1. 技能多樣性

工作需要不同的技能程度，說明員工必須具備不同的技術和才能。當使用的技能愈多，表示該工作愈具變化性，員工的成就感愈大。

2. 任務完整性：指工作需要自成一個整體，以及其工作段落可以分辨的程度。工作愈完整則工作者愈感到有成就和工作的深長意義。

3. 任務重要性：指工作對其他人的生活或工作，帶來實質影響的程度。重要性越大，顯示工作對於自己或別人是重要且值得的。

4. 自主性：指工作對員工在工作排程和執行程序，是否擁有決策權並常承擔該工作成敗的責任。自主性愈高，愈能使工作者感受到成就感。

5. 回饋性

工作的執行，個人直接獲得工作成果以及有關其績效的資訊明確程度。回饋可能來自工作本身、同事、主管及顧客之反應，回饋功能愈健全，則工作者滿足感愈高。

上述五項構面表現三種心理狀態，多樣性、完整性與重要性能讓個人產生深長意義，即個人感到工作對自己而言，具重要性與值得；自主性，能讓成員為完成工作，所感到自己所須負擔的責任；回饋性，能夠讓成員實際了解自己的工作結果。

因此，組織在工作設計時必須提升工作的技術多樣性與任務完整性；結合零碎、不完整的工作，結合成一個自然、完整的工作單位。

(二)如下說明四種常見團隊：

1. 問題解決團隊：組織成員就如何改進工作內容、方法等問題交換看法，對如何提高生產效率和產品質量等問題提出解決方案。問題解決團隊強調改善生產質量、生產效率，提升組織效率，如品管圈即是問題解決團隊。

(1)優點：能夠針對問題，提出實際的解決方案；團隊能夠藉由不斷解決問題提升成員能力。

(2)缺點：著重於解決問題，容易忽略對於問題發生原因的探討，此即是單環學習的弊病。

2. 自我管理團隊：是一個自主的團體，由全體成員決定處理團隊任務的方式。賦與工作小組有規劃、聘僱、擬訂進度、工作分配、安排休息及檢查控制等自主性，並允許成員相互考評，監督者之需要顯著降低。

(1)優點：充分賦權的團隊，提升組織面對外在複雜環境的彈性；從工作本質觀之，員工具備自主性工作、工作豐富化的工作設計，其滿足感也較大。

(2)缺點：可能不適合人性假定偏 X 理論的員工，組織結構、文化、主管不能授權也會降低團隊的績效，最重要的是可能無法滿足具有權力慾望的成員，因為主管的重要性與人數都有式微的狀況。

3. 跨功能團隊：強調由各功能領域不同專業的專家所組成，為達特定性任務或目標所形成的團隊。組織內不同領域員工之間交換訊息，激發新創意與產生新觀點，協調與解決複雜的計畫與專案，在環境不確定的情況下，能夠更加彈性協調複雜的狀況。
- (1) 優點：能夠結合不同專業的成員，能夠迅速集合、配置、聚焦及解散，比傳統的部門別組織更有彈性且更能應付外界的改變。
- (2) 缺點：對於不同背景、經歷和觀點的成員之間，建立信任並能真正的合作需要一些時間；若此跨功能團隊係抽調原來功能部門的成員，亦可能發生如矩陣式組織的弊病，如團隊成員面臨角色衝突、權力鬥爭，員工指揮路線易混淆，違反指揮統一原則，對成員績效評估的困難。
4. 虛擬團隊：虛擬團隊為虛擬組織中一種新型的工作組織形式，其成員具有共同理想、目標或共同利益，結合所形成的團隊。透過網路通訊與資訊通訊科技彼此聯繫，跨越時間與空間的限制，整合更多的資源以共同完成任務。
- (1) 優點：藉由改變組織結構和運作方式，模糊組織邊界，以最大限度的整合組織內外資源，快速回應環境變化。
- (2) 缺點：虛擬團隊的組成份子若發生執行不佳的情況，便容易淘汰出局，另找尋替代者。組織需具談判技巧外，尚須具外部管理能力。

志光·學儒·保成

找不到
好工作嗎?

跳槽，國營事業吧!

✔ 薪水高 ✔ 缺額多 ✔ 考科少 ✔ 好準備



比照軍公教，國營事業調升4%

新聞來源
工商時報 2022/01/07

政府支持國營事業調薪比照軍公教調升4%。經濟部也指出，已朝國營事業調薪4%方向規劃。

一年
考取

楊○穎 110國營事業招考
台電企管組

面授班最大好處是若有疑問可以在課堂直接詢問老師，也可與同學一起討論。而且對於我這種自制力不夠強的人，面授班可以強迫我照著補習班安排好的進度讀書。

一年
考取

崔○臺 110台電僱員
綜合行政

補習班老師對我的幫助真的很大，因為他的上課內容和書籍內容真的是完全針對台電考題去做整理，這幫我在念書時省下很多時間，最後也考了一個不錯的成績。

現在報名
國營課程

享 專案優惠價



國營事業專題
線上影音服務

立即觀看

四、跨國企業重視文化價值觀的差異，請詳述 Geert Hofstede 所提出的五項國家文化構面。(15分)

1. 考題難易：★☆☆☆☆

2. 解題關鍵：基本考題，唯此理論經過不斷擴充，已經不止五大構面。(但本題仍應依照題意，作答基本的五大構面)

3. 《使用學說》：Geert Hofstede 的國家文化

【擬答】：

Hofstede 提出衡量不同國家文化差異與價值取向，如下說明。

(一)權力距離

社會對組織機構中權力分配不平等的情況而能接受的程度，接受的程度愈大，權力距離愈高；反之則愈低。權力距離比較大的社會，組織內的階級、職務或是社會中的階層是重要的權力來源；反之，權力距離比較小的社會，階級並非權力的唯一來源。

(二)不確定性之避免

係指面對環境的不確定性，採取迴避或接受的方式。能夠接受不確定性的員工，不但較習慣於風險，而且也較能容忍別人的行為與意見，因為他們不認為會威脅到他們。不確定性之避免程度高的國家，人們較傾向正式化，喜歡按既定制度、規章和程序辦事，推動變革易產生大的阻力。

(三)個人主義與集體主義傾向

「個人主義」強調以自我的利益為前提，「集體主義」則強調團體的重要性。當個人主義高時，組織結構須非常嚴密，工作定義明確，評估活動只能依據客觀標準，強調個人價值與報酬的對等；集體主義高時，強調對內部的忠誠，彼此間相互依賴。

(四)雄性與陰柔之目標傾向

對於目標追求表現為巧取豪奪或重視強調和諧與關係傾向。在陽剛型文化中，人們所追求的目標比較屬於社會地位、權力及金錢等物質性的成就；在陰柔型文化中，人們所追求是屬於精神層面的。

(五)長期取向與短期取向

長短期導向為國家文化對於長遠利益和近期利益的價值觀。具有長期導向的文化和社會較注重對未來的考慮，注重節約與儲備；短期導向的文化與社會則著重於眼前利益，對傳統的尊重，在管理上重視的是短期的利潤，上級對下級的考績週期較短，要求立見功效，急功近利，不容拖延。