

企業管理—題庫衝刺班①—補充教材一

<第 19 頁>

一、1.名詞解釋(共 15 分)

(1)扁平式組織(Flat Type Organization)(5 分)

答：

差異項目	多層次組織	扁平化組織
授權與分權	(1)每一階層主管，高層給予的授權小。 (2)屬於集權之組織結構。	(1)高層充分授權予主管。 (2)屬於高度分權之組織結構。這是因為組織扁平化後，上司越來越難事必躬親，故須授權和分權。
管理幅度	管理幅度有其限制。	管理幅度大，主管要負責管理的部屬範圍較大。
直線功能與幕僚功能	幕僚功能較小，直線功能較大。	此組織兼具直線功能及幕僚功能。
優點	權責分明，分工精細，管理嚴密，不易出錯，生產力有保障。	1.能適應變化迅速的環境，這是由於它的彈性大，有如有機式組織般靈活。 2.有助於員工之積極性及創造性。
缺點	1.層層分權之結構，使得組織對環境變化的反應力遲頓。 2.無法適應競爭環境之快速變化，員工思想易僵化。	員工權力過大，易形成權責不分，公私不分。

(2)工作豐富化(Job Enrichment)(5 分)

答：工作豐富化藉由賦予規劃與評估的責任，來垂直擴展工作，可增加工作深度(job depth)，亦即可增加員工對工作的控制程度，讓員工有更多自主權、獨立性與責任，來執行一件完整的工作。

<補充>

	工作擴大化	工作豐富化
定義	藉由增加工作範疇(job scope)來水平擴展工作。	藉由賦予規劃與評估的責任，來垂直擴展工作
特性	水平擴展工作、增加工作數量	垂直擴展工作、增加工作深度

	工作擴大化	工作豐富化
對員工的影響	擴大工作中所運用的知識範疇、能提高工作滿意度、強化顧客服務與減少工作中的錯誤	可增加員工對工作的控制程度，讓員工有更多自主權、獨立性與責任，來執行一件完整的工作。
例子	清潔工作增加 掃地、拖地板、倒垃圾、擦玻璃	清潔工作規畫與控制 安排工作指派、次序與檢查

(3)效能(Effectiveness)(5分)

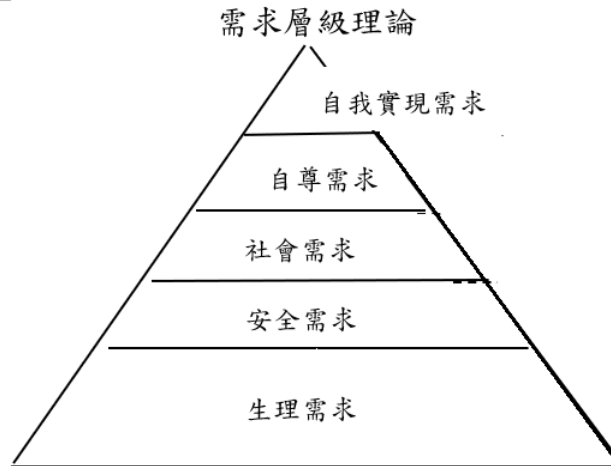
答：是指「做對的事情」(doing the right things)－能幫助組織達成目標的工作活動。效率跟完成事情的方法有關；效能則和目的或組織目標的達成有關。

	效率	效果
意義	把事做對 (do the thing right) 指投入與產出的關係	做對的事 (do the right thing) 指達成組織目標
衡量指標	投入產出比 = $\frac{\text{產出(Output)}}{\text{投入(Input)}}$	目標達成率 = $\frac{\text{實際目標}}{\text{預期目標}}$
強調重點	資源的使用率 (如何用最少投入換取最大產出) 例：淨利、ROA、ROE	目標的達成率 (如何提高目標的達成) 例：業績達成率

2.馬斯洛(A. H. Maslow)提出需求層次理論(Hierarchy of Needs Theory),將需求分為哪 5 個層次,請逐一列舉並說明之。(15分)

答：(一)需求層次理論五大需求層級：

- 1.生理需求—生理基本需求，如食衣住行、薪水
- 2.安全需求—人身、財產、未來之保障，例如：工作的穩定性
- 3.社會需求—友情、人際、關懷之需求，例如：同事間交際
- 4.自尊需求—受尊重的需求，例如：地位、名聲
- 5.自我實現需求—成長、自我發揮、自我實踐與肯定之需求，例如：成就感、價值感



(二)特性與管理意涵：

低層次需求滿足後才會朝高層次需求前進(即「衣食足而知榮辱」)；若高層次需求不到滿足，則會停留在原需求滿足層級，此假設稱為滿足回歸(Satisfaction-regression)觀點。所以管理者應了解員工的需求，提供可滿足員工需求因素為誘因而來激勵員工。

3.依產品型態可分為實體產品與服務 2 類,服務如何界定(3 分)?服務具有哪 4 項特性,請逐一列舉並說明之(12 分)。

答：(一)服務(service)的界定

—服務是一種可滿足消費者需求的無形商品。但純實體商品(像茶、米、油、鹽)與純服務商品(像按摩、看護)較少見，大部份商品是介於服務與有形產品之間的服务連續帶(service continuum)概念。

(二)服務產品的四大特性(服務與有形產品的差異)

- (1)無形性(Intangibility)—服務並非固定形體，不能擺設在架上供顧客在購買前觀賞、觸摸、試用；又稱無形產品特性。
- (2)易變性(Variability)—可能因為服務環境、服務人員、時間及地點不同等因素所引起服務結果的品質變化很大、不穩定與不一致；又稱變異性、變化產品特性。
- (3)不可分割性(Inseparability)—指服務的生產與消費難以分割，業者在生產服務時，消費者也在使用或消費這些服務；服務提供者與接受服務者必須同時存在，又稱不可分離性、完整產品特性。
- (4)易逝性(Perishability)—許多服務無法儲存下來，挪到其它時段使用，造成離峰時段可能有超額供給，而尖峰又形成超額需求。又稱不可儲存性、消失產品特性。

4.全球化為目前企業經營的重要趨勢,主要有哪 5 種驅力促使全球化步伐加快,請逐一列舉並說明之。(15 分)

答：全球化就是企業將全球視為目標市場，同時也將全球視為生產工廠。全球化的驅力主要是得力於以下五種驅力

(1)市場的驅力

是企業走向全球化的最重要驅力，地球村的效應也進一步促成全球市場，形成一種需求同質性（Homogeneity of Demand）的現象。透過全球化，可以使企業突破當地市場成長的限制。

(2)競爭的驅力

當企業的主要競爭者走向全球化時，往往也會促使該企業走向全球化。一方面這樣做可以維持在全球上相對等的競爭力量，另外一方面藉由追隨主要競爭者的腳步，也可以避免犯下相同的錯誤。同時，追隨主要競爭者的腳步，也往往是說服股東進行全球化的絕佳理由。這便是競爭的驅力

(3)成本的驅力

當企業所銷售的產品或服務並未具有太大的差異，則價格成為一項主要的競爭武器。此時若企業又面對成本日漸增加，則降低成本的壓力便會特別大。

(4)技術的驅力

也是一種促進地球村形成的因素，例如衛星、網際網路，和全球的電視網都是促成地球村的重要科技。這些技術的進展使得全球的偏好愈來愈同質，因此導致全球化的可能性大幅提高。藉由日新月異的科技，距離所產生的時間與成本上的障礙已經大幅下降，這些新技術發展大大地利於驅動企業走向全球化。

(5)政府的驅力

各國政府對於全球化的正面鼓勵，也是使全球化成為熱潮的原因之一。許多政府採取政策或工具，來鼓勵企業走向全球化，例如有利的貿易政策、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，以及輔導措施等。