

## 103 年特種考試交通事業鐵路人員考試試題

等 別：員級鐵路人員考試

類 科：運輸營業

科 目：企業管理概要

一、組織圖主要是揭露了組織結構的那些重要資訊？

【擬答】：

(一)組織圖係組織各構成部分之某種特定關係型式的圖表。從組織圖可了解工作任務分派、編組、協調等的正式架構。組織圖揭露了組織結構的四項重要資訊，說明如下：

1. 任務：組織圖顯示了組織中的各種不同任務。
2. 分工：組織圖顯示了組織的分工。組織圖中的不同方塊，代表不同的工作領域。
3. 管理的層級：組織圖顯示了從最高階層到最低階層的組織分層。
4. 指揮鏈：組織圖中方塊間的垂直線，顯示了職位間的指揮關係。

(二)繪製組織圖的目的：

1. 將工作分派到特定的職位與部門。
2. 分派工作與責任給每個職位。
3. 協調組織各項作業。
4. 將不同的工作整合於同一個部門中。
5. 建立個人、團隊與部門之間的關係。
6. 建立正式的指揮體系。
7. 配置與部署組織的資源。

二、良好的目標應該具有那些條件？請說明其內涵？

【擬答】：

一個好的目標應該具有下列條件：

(一)明確性：目標愈明確愈好。應該是可衡量且可量化的。例如「將市場占有率由 20% 提高到 25%」。

(二)書面化：目標應該寫下來。目標會涉及到未來的獎懲，所以目標應該使其書面化以示明確，如此可避免未來的爭議。

(三)時間特定性：目標應該有明確的時間表。目標最好加上完成的時間。例如，「截至 103/06/30 止，要使市場占有率由 25% 提高到 30%。」

(四)具挑戰性：目標應該具有挑戰性，卻又不會好高騖遠。目標訂得太高或太低都不恰當。太高的目標難如登天，缺乏激勵作用；反之，太低的目標則易如反掌，也無法激勵出成員的潛能。例如：「將市場占有率由 25% 提高到 65%」和「將市場占有率由 25% 提高到 26%」都不是具有挑戰性的目標。

另解 1

良好目標的特色：

1. 應該以結果方式呈現。
2. 應該是可衡量且可量化的。
3. 應該有明確的時間表。
4. 應該具有挑戰性，卻又不會好高騖遠。
5. 應該寫下來。
6. 必須傳達給組織內所有必要的成員。

另解 2

設定目標的原則 (SMART 原則)：

1. 具體明確的 (Specific)：明確定義目標，並形諸書面形式。
2. 可衡量的 (Measurable)：數量化，目標可以透過數量化來確切衡量。
3. 可達成的 (Achievable)：具挑戰性且可達的目標方有激勵作用。

## 公職王歷屆試題 (103 鐵路特考)

4. 成果導向的 (Result-oriented)：強調最後的預期結果，而非執行的內容。
5. 期限的 (Timely)：時效性，限定目標完成的時間。

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

【擬答】：

(一)何謂葡萄藤(Grapevine)溝通：

葡萄藤(Grapevine)溝通是種非正式溝通，有些學者稱為傳聞或謠言，它是經由正式組織途徑以外的方式而為之溝通。非正式溝通的途徑繁多，又被稱為「葡萄藤」(Grapevine)式的途徑，以形容其隨處延伸之意。例如工作人員之間的閒談、傳聞、內幕消息等。非正式溝通大多在無意中進行，它是建立在人員間的社會交互行為，具有多變性與動態性，傳遞快速，但無規則可行。其優點為傳遞速度快且多為直接溝通，傳聞和謠言就是兩種最常見的管道。非正式溝通有時可彌補正式溝通的不足，但有以下缺點：溝通內容常被歪曲，以致引起誤會，滋生事端；妨礙或削弱正式權力的行使和效力，使命令推行受阻，影響組織工作績效。

(二)類型：非正式組織溝通有以下四種類型：

1. 單線連鎖 (Single Strand)：係指資訊由一人轉告另一人，而且只有轉告一人，此種情況最為少見。
2. 閒談連鎖 (Gossip Chain)：係指資訊由一人告知所有其他的人，其成為主要訊息的來源，又稱密語連鎖。
3. 機率連鎖 (Probability Chain)：係指資訊隨機散佈，而沒有一定的路線。
4. 選擇連鎖 (Cluster Chain)：係指在溝通過程中，可能有幾個中心人物，由他轉告某些人，而且具有某種程度的選擇性，又稱集群連鎖。此種情況在非正式溝通中最为常見。

(三)組織應該如何面對葡萄藤溝通：

1. 多加利用非正式溝通的優點，以彌補正式溝通管道之不足。即可藉葡萄藤來傳達重要的訊息。
2. 藉由瞭解葡萄藤的流向及形式，管理者可以瞭解員工所關心的事物。
3. 葡萄藤的存在是無可避免的。
4. 葡萄藤上所流傳的謠言是無法完全遏止的。
5. 對應非善意的非正式溝通的方法：企業經理人員應以下列方式處理非正式溝通：
  - (1)採取開放的溝通方式，以杜絕不實謠言的蔓延。
  - (2)提出事實，來阻止謠言的產生。
  - (3)妥善安排員工工作，避免閒散、單調等造謠諸生事的溫床。

### 四、控制程序包括那些步驟?其內涵為何?

【擬答】：

控制程序有三個步驟：衡量實際績效，將實際機績效與標準相比較，採取管理行動（修正與調整），此乃假設「標準」已經存在，這些標準是規劃程序中所設立的特定目標。茲將其內涵說明如下。

(一)衡量實際績效

1. 如何衡量?評量實際績效的四種資訊來源，包括：

- (1)觀察員工：此種資訊來源所提供的是未經他人過濾的資訊，是實際觀察到的第一手資料。例如：透過走動式管理 (Management by Walking Around, MBWA)。是指主管利用時間經常抽空前往各個辦公室走動，以獲得更豐富、更直接的員工工作問題，並及時瞭解所屬員工工作困境的一種策略。可直接觀察到執行的過程、方法與成果，有助於解讀績效背後的原因及部屬的反應。資料未經修飾和過濾，能完整呈現原貌。缺點：容易受主觀的偏見所影響。蒐集的資料偏向定性資料，對於缺乏客觀標準的績效指標，不同的觀察者有不同的解釋，使評估難以客觀。例如：忠誠、負責、可靠。相當耗時，且常被認為是很冒失的。
- (2)統計報表：主要優點為：數字容易判讀且能有效顯示變數間的相關，可對資料做有意

## 公職王歷屆試題 (103 鐵路特考)

義的分類、彙總、計算比率、估計趨勢以及各項指標之間關係的分析。其缺點為：並非所有作業都可被衡量，其它重要與主觀性的因素會被忽略。

- (3) 口頭報告：例如：會議和電話討論。資料取得快速。是在虛擬環境的組織裡控制工作最好的方法。資訊科技進步，口頭報告已經和書面記錄一樣可以永久保存。其缺點為：資訊已被過濾；資料難以保存和查閱。
- (4) 書面報告：書面報告的正式化使它比口頭報告更為簡明而易於理解，便於歸檔及存取。其缺點為：缺乏互動的機制；豐富性不如個人觀察或口頭報告；資料可能經過修飾和過濾；撰寫報告需花費額外的時間。

一個廣泛的控制系統應將這四種衡量方式全部包括進去。

### 2. 衡量什麼？

- (1) 「衡量什麼」可能比「如何衡量」更為重要。
- (2) 某些控制指標可用於所有的管理環境：例如：(1) 員工滿意度、離職率以及出缺席率。(2) 將成本控制在預算額度內。
- (3) 任何一個完整的控制系統必須考慮到管理者業務的多樣性。
- (4) 有些活動比較難用量化標準來評量。大部分的活動仍可歸類出某些客觀的特性而加以衡量。當績效指標不能以量化方式表達時，管理者就應該找尋其它主觀的衡量方式。

### (二) 比較

1. 可得知實際表現與標準之間的差異程度。
2. 可接受的變異範圍：變異範圍是實際績效與標準之間的差異，其程度是在可被接受的範圍。

### (三) 採取修正行動

1. 修正實際的績效：當績效變異的原因是來自於差勁的工作，則會採取下列行動。
  - (1) 即時修正行動：立刻解決問題，使工作重回正軌。
  - (2) 基本修正行動：找出偏差大小的原因，對偏差的來源予以改正。
2. 修正標準：偏差的來源來自標準訂的不夠實際。
  - (1) 需要修正的是標準而非工作表現。
  - (2) 較麻煩的問題是向下修正標準。