

靜宜大學九十七學年度碩士班招生考試試題

系所：企業管理學系碩士班

科目：管理學

共 3 頁

一、多重選擇題：

說明：請依據下列各題的內容作答，每題請選出「兩個」正確的答案，每題配分 4 分，答錯一個正確選項，扣 2 分；空白、不足或超過兩個正確選項，均計 0 分，本單元總計 20 分)

- 1、企業國際化的發展佈局可考慮採行不同的進入模式(entry modes)，有關各種模式的敘述，正確的有：
 - (1) 直接外銷是一種最單純的國際化擴展模式，此一方式風險最低，連鎖加盟是外銷的另一種形式。
 - (2) 特許加盟指由擁有專屬技術知識的廠商，提供有條件的技術知識使用權利予地主國的特定廠商，而被授權廠商支付一定額度的權利金。
 - (3) 國際合資係指尋求海外當地的合作夥伴，並以議定雙方共同出資設立海外經營據點，達到企業前往海外設廠經營的目的。主要在於對互補性資源的需求。
 - (4) 獨資進入模式是指由國外廠商以百分之百股權於當地成立子公司，又稱為全資子公司。此種方式的風險最高。
- 2、以組織的體系而言，控制機制可分為四個控制層級，下列敘述正確的為：
 - (1) 審查控制是在工作過程中進行控制，控制項目包括員工的工作表現、原物料的使用情形、機器設備的運轉狀況，以及相關部門間的協調配合等。
 - (2) 槓桿比率分析可以衡量公司利用資源的程度。而本益比是屬於財務比率分析中的市場力。
 - (3) 社會化/調適性控制(socialization / adaptive control)是以組織的規範和價值觀為基礎，一種內化的評估模式，且團隊成員必須誠實方能使此控制機制奏效。
 - (4) 在派閥式控制(clan control)下，員工的行為是受到嚴謹的階層關係所規範。
- 3、有關激勵理論的論述，正確的為：
 - (1) 根據 Herzberg 的想法，激勵因素條件不存在的話，會讓員工「沒有」滿足感，但不會產生負面的不滿足。
 - (2) 經理人想要員工準時上班，他決定取消遲到員工的休假。此為增強理論中的負面強化是指移除掉個體原本擁有的正面結果，目的是在避免某些行為的重複發生。
 - (3) 若針對上半年的業務員表現，經理人決定有三次業績高於配額的員工就可以獲得績效獎金，但是到了下半年，經理人可能只有針對四次業績高於配額的員工才會予以績效獎勵。此種增強型態為變動間隔時程(variable-interval schedule)。
 - (4) 目標設定理論(goal-setting theory)是由洛克(Edwin A. Locke)與拉山姆(Gary P. Latham)所提出，他們認為個體所追求的目標是激勵的主因，亦即個體設定的目標會影響到個體的實際績效。

靜宜大學九十七學年度碩士班招生考試試題

系所：企業管理學系碩士班

科目：管理學

共 3 頁

4、Mary 是一家百貨公司的主管，為了指導她的員工，她必須經常利用不同的領導風格。最近，她遇到一群員工，她讓員工們知道她對他們的期許、貨物運送時的步驟，以及給予個別員工特殊的任務。Mary 經常花費時間與員工們相處並享受相處的時光，員工們也覺得她是一個友善且關懷員工與工作的主管。Mary 喜歡在作決策前先詢問員工們的建議。在每一個會計年度前，Mary 都會與她的員工們開會，以便於制訂具挑戰性的目標、期許部屬達到最高水準的績效。陳述正確者有：

- (1) 當 Mary 經常花費時間與員工們相處，員工們也覺得她是一個友善且關懷員工與工作的主管時，此時 Mary 採用的是指導型領導(directive leader)的領導風格。
- (2) 當 Mary 總是與她的員工們開會，以便於制訂具挑戰性的目標、期許部屬達到最高水準時，Mary 採用的是成就導向型領導(achievement-oriented leader)的領導風格。
- (3) 當 Mary 最近讓員工們知道她對他們的期許、步驟、任務時，Mary 採用的是支援型領導(supportive leader)的領導風格。
- (4) 當 Mary 在作決策前先詢問員工們的建議時，Mary 採用的是參與型領導(participative leader)的領導風格。

5、Steve 是一間本土製造商的人力資源經理。這間公司被稱為是「在找到下個工作前的棲身處」。員工流動率高且士氣極低。Steve 想改變這個情形，並且想使公司的人力資源成為公司的競爭優勢以及驕傲。下列敘述為真者：

- (1) Steve 認為員工流動率高是因為公司內的工作定義模糊不清，員工不清楚公司對他們工作表現的期待，且工作表現的衡量標準又因地區與部門而有所不同。Steve 因此進行了工作說明書，將公司現有之職位做詳盡的分析，以界定每一個職務的責任範圍及人員該具備的技能。
- (2) 在重新改造公司的人力資源部門的過程，Steve 決定了新的工作規範，詳列出各工作中員工所需的特質、技能及經驗。
- (3) 高階主管認為公司的績效評估方法有問題。他們要求 Steve 去研究一種新的績效評估方法叫行為依據評等尺度法，評估者會根據某些項目，在一個數量尺度上為員工評等，這些項目都是員工在某一個工作上的實際行為，而非一般的特質描述。
- (4) 在重新改造公司的人力資源部門的過程，Steve 增加了協助個人規劃生涯發展的方法：生涯發展視窗，此種方法鼓勵員工申請自己想要的職缺，可以創造一種鼓勵員工從事生涯規劃的組織氣候。

靜宜大學九十七學年度碩士班招生考試試題

系所：企業管理學系碩士班

科目：管理學

共 3 頁

二、(一) 在群體決策的過程中，常會出現「群體迷思」(Groupthink)的現象。請說明何謂「群體迷思」？(5 分)

(二) 請舉出三種可以有效提升群體決策品質與創意的的方法，並詳加說明。(20 分)

三、(一) 請簡述組織執行「知識管理」時應有的程序或活動內容為何？(5 分)

(二) 根據您所敘述的知識管理程序，請詳細說明一家大型的百貨公司應如何做好知識管理工作？(20 分)

四、這是吉米·卡特任職美國總統時，一個政府幕僚單位的故事。

某個星期五下午，上面有話傳下來，說是總統一定要在星期一上午拿到針對某個特定問題的詳盡報告。還有什麼事比這更重要。於是，全體幕僚整個周末都在加班：蒐集和檢閱資料；重新核對數據；組織架構、討論及改寫結論。某位幕僚人員甚至取消了孩子十歲的生日派對，因為他們必須趕在最後期限內提交報告，而他們也辦到了。星期一大清早，這份非交不可的報告已經放在總統辦公桌上。

星期一到了，又結束了，白宮的橢圓形辦公室內並沒有傳來任何確認或感謝之意。星期二也是什麼事都沒發生。到了星期三，幕僚人員已經從興奮和承諾轉變成焦慮，之後則是憤怒和冷嘲熱諷。當然，結果證明，卡特總統並不是真的「需要」一份報告。他只是隨口對幾位高級助理說，他想了解該問題處理的進度如何了。然而，那段非正式談論，卻使得電話響遍了整個行政管理系統。總統的順口一提，先是被扭曲成建議，之後變質為命令，最後則引爆成其他事情都必須暫時停擺的部門危機。

這種問題是一個典型存在於科層組織的問題。請回答下列問題：

(一) 提出科層體系或稱官僚體系(bureaucracy)概念的學者是哪位？此一概念係屬於哪一學派的管理思想？請列出並說明科層體系的原則有哪些？(15 分)

(二) 總統隨口交代的事情，傳遞到基層單位的時候卻被扭曲成命令。這當然是由於組織內的層級數目太多，但跟總統無法直接跟基層幕僚溝通也有關係。依照費堯(Fayol)的十四點管理原則中，哪一項是屬於此種命令連鎖的原則，請說明該項原則的內容。(5 分)

(三) 有鑑於層級式組織的流弊，請列舉二種近年來在管理學界流行的組織結構，並說明該組織結構的優缺點。(10 分)