

科目：企業管理概論

壹、填充題

- 一、組織文化的傳承，主要透過故事、\_\_\_\_\_、物質表徵與符號、語言 4 種方式，以及社會化、價值觀及規範等其他方式來傳達給員工。
- 二、浩斯(Robert House)提出的路徑-目標理論(Path-Goal Theory)主要信念為：有效的領導者能移除障礙，讓跟隨者有更清楚的路徑，以協助他們達到工作目標的成就。該理論提出 4 種領導行為，其中在制定決策前，和群體成員磋商，並採納他們建議的領導行為，係屬於\_\_\_\_\_型領導者。
- 三、改善群體決策的方法中，參與會議的成員彼此不會碰面，透過匿名、問卷蒐集等方式，各自表達看法，最後得到明確且一致的結論，稱為\_\_\_\_\_技術法。
- 四、影響控制的權變因素包括組織規模、組織層級、分權化的程度、組織文化及\_\_\_\_\_。
- 五、某企業採用計畫評核術(PERT)管理專案，假設最樂觀之完成時間為 5 天，最悲觀之完成時間為 13 天，正常狀況下最可能完成時間為 6 天，請問依該方法估計活動完成的時間應為\_\_\_\_\_天。
- 六、羅賓斯(Stephen P. Robbins)與考特(Mary Coulter)提出激發創新的環境包括 3 項變數，其中對模稜兩可的接受度、對不切實際的容忍度、低度的外部控制、注重結果、強調開放式系統等，係屬於\_\_\_\_\_變數。
- 七、組織溝通的垂直和水平流動方式，可以被組合成多種溝通網絡，其中溝通流動是隨著正式的指揮鏈進行上下流動的模式，稱為\_\_\_\_\_狀網絡。
- 八、控制是管理功能中的一環，假設在規劃過程中已建立績效的標準，則控制程序的 3 步驟分別為\_\_\_\_\_、將實際績效與標準比較、採取管理行動。

- 九、影響管理道德的因素，主要為個人的道德發展階段、\_\_\_\_\_、組織的結構設計、組織文化及事件強度。
- 十、根據馬克思·韋伯(Max Weber)提出的科層體制管理理論，認為組織存在 3 種不同的職權關係類型，其中職權係基於「對特定與特殊神蹟、英雄主義，以及某人獨特人格特質的傾心」者稱為\_\_\_\_\_型職權。
- 十一、凱茲(Robert Katz)認為成功的管理者應具備 3 項能力，其中\_\_\_\_\_能力的重要性隨著管理者職位越高越形重要。
- 十二、利害關係人管理矩陣係評估「利害關係人的重要性」及「組織所處環境的不確定性」2 項構面，以制定不同情境下的利害關係人管理策略。當組織面對普通重要的利害關係人與高度環境不確定性時，較適合的利害關係人管理策略為\_\_\_\_\_策略。
- 十三、學者提出良好的目標設定應符合 SMART 原則，即應符合「明確具體的(S)」、「可衡量的(M)」、「\_\_\_\_\_ (A)」、「符合現實的(R)」及「具時效性的(T)」。
- 十四、工作設計(Job Design)藉由給予部屬更多責任與權力，強化部屬對於工作的掌握度，並提升部屬自主性及參與管理之機會，稱為\_\_\_\_\_。
- 十五、精實生產(Lean Production)的核心之一為\_\_\_\_\_系統，該系統強調生產過程中所需的零件可在適當時間出現在需要的工作站，達到平衡與順暢的生產流程，並使系統有效控制庫存。
- 十六、麥可·波特(Michael E. Porter)提出的五力分析模型(Five Forces Analysis)係以 5 項因素分析特定產業是否值得進入並擬定相關策略方案。該模型的\_\_\_\_\_因素可使用規模經濟、專利保全及品牌忠誠度等構面加以評估衡量之。
- 十七、在波士頓顧問群(Boston Consulting Group)提出的 BCG 矩陣中，預期市場成長率高，相對市場占有率低，通常需要大量資源投注的事業稱為\_\_\_\_\_事業。
- 十八、根據格雷納(Greiner)提出的組織成長模型(Growth Model)，組織第 4 階段係透過加強各部門間之協調功能達到成長，然而也將因此面對\_\_\_\_\_危機。

十九、某公司流動資產為新臺幣(下同)500 萬元，分別是現金 200 萬元、應收帳款 100 萬元、存貨 150 萬元及預付費用 50 萬元，另有流動負債 150 萬元，則該公司的速動比率為\_\_\_\_\_。

二十、行銷學者科特勒(Phillip Kotler)認為，在產品的非正式溝通過程中，會對某項產品或產品類別提供忠告或有用資訊者，稱為\_\_\_\_\_。

## 貳、問答題

### 一、名詞解釋

- (一)霍桑效應(Hawthorne Effect)
- (二)玻璃天花板(Glass Ceiling)
- (三)淨現值評估法(Net Present Value Method)
- (四)鯰魚效應(Catfish Effect)
- (五)穀倉效應(Silo Effect)

二、何謂管理綠化(The Greening of Management)？管理綠化可依綠化程度或濃度分為哪 4 個階段？請逐一系列並說明之。

三、請說明佛洛姆(Victor Vroom)提出的期望理論(Expectancy Theory)中個人如何決定其行為傾向，並繪出期望模型之關聯圖。

四、行銷管理中的 S-T-P 策略，又可稱為目標行銷，該策略第 1 步為進行市場區隔，以利後續目標市場選擇與市場定位溝通。有效的市場區隔應滿足哪 5 個條件？請逐一系列並說明之。



# 填充解答

一	二
儀式 / 典禮	參與
三	四
德菲 / 德菲爾 / 德爾菲 / 專家意見 / 專家調查 / 專家預測 / Delphi / 專家	活動(的)重要性 / 作業(的)重要性 / 活動(的)重要程度 / 任務(的)重要性
五	六
7	文化 / 組織文化
七	八
鏈 / chain	衡量績效 / 衡量實際績效 / 衡量組織績效 / 衡量組織實際績效
九	十
個人特質	魅力 / 領袖魅力 / 超人 / 感召
十一	十二
概念化 / 觀念化 / 概念	邊界擴張 / Boundary Spanning / 邊境擴張
十三	十四
可達成的 / 可達到的	工作豐富化 / 工作充實化 / Job Enrichment / 垂直工作擴展 / 工作垂直擴展

十五	十六
JIT / 即時生產 / Just InTime / 及時生產	新進入者(的)威脅 / 潛在進入者(的)威脅 / 潛在競爭者(的)威脅
十七	十八
問號 / 問題 / 問題兒童 / Question Marks / Question / Problem Children	僵化 / 硬化 / 官僚(化)
十九	二十
2	意見領袖 / Opinion Leader



### 問答擬答

#### 題一

##### (一)霍桑效應(Hawthorne Effect)

指被觀察者知道自己成為被觀察對象時，會改變自身的行為。在企業中，當員工被關注或關心，而且不會造成員工太大的壓力時，員工會更努力地工作，也就是因為受到重視而提高生產力，並非因為獲得好處才使生產力提高。

##### (二)玻璃天花板(Glass Ceiling)

指組織中，團體對於特定群體(例如女性或少數民族)晉升到更高階職位的潛在障礙，而無法與其他人獲得公平競爭的機會，如同天花板一樣擋住人的去路；而因為此種障礙通常不會被明文規定，如同玻璃一樣，透明卻真實存在，因而此現象被稱之為玻璃天花板。

##### (三)淨現值評估法(Net Present Value Method)

指將投資計畫執行期間，其所創造的現金流量做為評估標的，將每期淨現金流量以資金成本折現後減去期初投資的淨額。在以淨現值評估法評估投資計劃時，若淨現值(NPV)大於 0，表示該計劃可以採行；若小於或等於 0，則不建議投資。

#### (四)鯰魚效應(Catfish Effect)

指為組織加入新競爭者可以激勵成員的士氣，喚醒成員的危機意識，促使他們改進自己的工作，達到激勵目的。概念源自民間傳說，挪威的漁夫於捕撈沙丁魚時，載回碼頭的沙丁魚往往已經奄奄一息，無法賣得好價格；然而當他們在放置沙丁魚的魚箱中加入一隻鯰魚後，沙丁魚便會加速游動閃避鯰魚，生龍活虎的回到碼頭。

#### (五)穀倉效應(Silo Effect)

指組織內部因為過度的專業化分工，每個員工或單位各司其職，只專注做自己分內的事情，導致缺乏和同層級或跨部門的人或單位交流，或是缺乏和上下層的主管及部署聯繫，導致各人、各單位或各事業體像一座座高聳的穀倉，各自為政。

### 題二

管理綠化又稱綠色管理，指管理者執行決策時，思考企業對於環境衝擊的影響程度。依照綠蔭濃度(環境敏感度)，管理綠化可分為以下四個階段：

#### (一)守法途徑

淺綠色，企業對於環保的敏感度極低，行為僅遵守法律的規範。

#### (二)市場途徑

企業對於消費者的環境偏好有所回應，試圖生產能夠滿足消費者對於環保要求的產品。

#### (三)利害關係人途徑

企業積極滿足大部份利害關係人(例如員工、供應商、零售商、社區)對於環保的要求。

#### (四)積極途徑

深綠色，對於環境的敏感度最高，企業積極主動地尋求保護地球資源的方法。

### 題三

#### (一)期望模型關聯圖

Vroom 認為一個人受到激勵而努力工作，是因為預期該行為產生之特定成果，可使他獲致心中所期望的報償。期望理論主要由下列要素間的關係構成：



## (二)期望理論之內涵

### 1.期望(Expectancy)：個人努力與個人表現間的連結

又稱期望值，或稱努力—績效關聯性。指當事人根據經驗、能力或客觀環境來判斷自己達成某目標的可能性。如果努力後不會增加產出，自然沒有人願意增加投入。此項要素在管理上的意義為：員工進修、教育訓練等人才管理上的重要性。

### 2.工具(Instrumentality)：個人表現與組織獎賞間的連結

又稱手段，或稱績效—報酬關聯性。員工必須相信努力與報酬結果之間存在正向關係，讓人相信努力就會有好的結果。此項要素在管理上的意義為：企業應重視對員工的承諾，如薪資、獎金等。

### 3.價值(Valence)：組織獎賞與個人目標間的連結

又稱效價，或稱報酬—個人需要滿足關聯性。表示某種報酬對當事人的價值或重要性，可以為正、零，或負。例如在工作情境中，員工獲得加薪、晉升、上司賞賜等，屬於「正」的價值；如果產生工作壓力、與同事衝突、遭受上司責備等，則為「負」的價值。此項要素在管理上的意義為：了解員工的需求，設定符合員工需求的獎勵。

## 題四

### (一)可衡量性(Measurable)

指市場的範圍、大小、消費者購買力等描述需要具體可衡量。

### (二)可接近性(Accessible)

指企業提供的產品或服務，能否有效進入該市場區隔，接觸目標客群。

### (三)足量性(Substantial)

指區隔後的市場規模是否夠大，具有經濟效益，使企業從中獲利。

### (四)可差異化(Differentiable)

指區隔後的市場是否明確與其它的市場區隔有所不同，具備行銷上的差異性。

### (五)可執行性(Actionable)

指企業是否有能力及資源，發展適合的行銷計畫。