

# 第一篇 企業概論





## 第一章 緒論



### 是非題

(X) ▲企業功能 (Business Function) 與管理功能 (Management Function) 所構成的矩陣，稱為功能矩陣。〈110九職等以下新進人員〉

 企業功能 (五大機能)：生產、行銷、人事、財務及研究；管理功能 (五大機能)：計劃、組織、協調、指揮及控制。

功能矩陣：AWS指導方針。亞馬遜雲端運算服務 (Amazon Web Services, AWS) (參：維基百科/<https://zh.wikipedia.org/zh-tw/亞馬遜雲端運算服務>)

：是亞馬遜公司旗下的子公司，向個人、企業和政府提供按需即用雲端運算平台以及應用程式介面，並按照使用量計費。這些雲端運算Web服務通過亞馬遜網路服務的伺服器叢集提供分散式計算處理能力和軟體工具。這其中的一項服務是亞馬遜彈性雲端運算 (EC2)，該服務通過網際網路為使用者提供即時線上的虛擬化電腦叢集。亞馬遜網路服務的虛擬電腦可以類比真實電腦的諸多特性，包括硬體中央處理器 (CPU)、圖形處理器 (GPU)、本地/隨機存取記憶體 (RAM)、硬碟/固態硬碟、作業系統、網路以及預裝應用軟體諸如網頁伺服器、資料庫以及客戶關係管理 (CRM) 系統。



亞馬遜網路服務通過分布在世界各地的伺服器叢集網路向使用者提供服務。服務收費依照使用量（即「按需付費」模式），硬體，作業系統，軟體，或依照訂閱者要求的可用性、冗餘性和安全性等網路特性以及服務選項所決定。訂閱者可以付費訂閱虛擬亞馬遜網路服務電腦、專有實體電腦或者兩者的叢集。亞馬遜為訂閱者提供一部分安全性保證（例如資料中心的實體安全性），但其他部分的安全性則是訂閱者自身的責任（例如帳戶管理、漏洞掃描、安裝修補程式）。亞馬遜網路服務在全球多個地理區域提供服務。

(X) ▲企業的基本功能，與管理的功能是相同的。

**註解** 企業功能：生產、行銷、人事、財務及研究；管理功能：計劃、組織、協調、指揮及控制。

(O) ▲「管理循環」與「行政三聯制」，就其意義來說是相同的。

(X) ▲計劃、組織、用人、領導及控制是「企業五大機能」，而「管理五大機能」為生產、人事、財務、行銷及研究發展。

**註解** 企業五大機能為生產、人事、財務、行銷及研究發展；管理五大機能為計劃、組織、協調、指揮及控制。

(O) ▲企業管理在追求組織效率和效能。（91農九職等）

(X) ▲所謂工作效率，乃是人力、物力、財力投入工作後，所能獲得產出效果的高低程度。

**註解** 產出效果的高低程度為效能指標，亦稱產能；效率是指產出與投入的比例。

(O) ▲企業不考慮人力與成本完成任務，這是做到了效能卻沒有效率。（111九職等以下新進人員）

**註解** 效能重視組織目標的達成，重視結果。

效率強調資源的有效利用，指以最少的投入，得到最大的產出。

(X) ▲效能 (Effectiveness) 定義是把事做對 (Do Thing Right) 以達成預期的成果目標。〈110九職等以下新進人員〉

「效能 (Effectiveness/效果)」與「效率 (Efficiency)」：效率與效果皆是管理者最終追求的績效 (Performance) 之一。

效能 (效果) 是 “Do the right thing”，效果著重於目的；效率是 “Do the thing right”，效率著重手段方法，用相對少的資源達成預定的產出，或是用相同的資源，創造更大的產出，即為效率 = 產出 / 投入。

- (○) ▲庶務及文書管理可使用動作及時間研究管理技術來提高效率。
- (○) ▲蔣中正先生所指示之「計劃、執行、考核」俗稱「行政三聯制」，原為一般現代管理機能之精神所在。
- (○) ▲企業管理的目的，在減低成本，提高效率，爭取企業經營者及其財貨勞務提供者的最大利益，並提供消費大眾最滿意的消費行為，造就社會的安定與進步。
- (○) ▲良好的經營管理，要有健全的組織及週全的策劃，而且要管理人員具有良好的領導及控制方式與能力。
- (○) ▲凡處理事務及對人的指導使其循序進行，以達到預定的任務與目標者都可稱為「管理」。
- (○) ▲資本不是企業經營最重要的資源。〈88農九職等〉
- (○) ▲凡經營之事業，以營利為目的者，謂之企業。
- (○) ▲主其事者謂「管」、治其事者謂「理」。
- (○) ▲農會是農民團體，所以其經營能以企業管理之方式為之。
- (○) ▲計劃、執行、控制 3 個步驟循環不息，稱為管理循環。



## 選擇題

### 【單選題】

(B) ▲下列人員，何者為管理人員：(A) 工程師 (B) 工頭 (C) 建築師。

**註解** 根據管理學者明茲伯格 (Henry Mintzberg) 的研究，管理者的工作角色如下：主管者、領導人、聯絡者、偵察者、傳播者、發言人、企業家、清道夫角色、資源分配者及談判者。

(C) ▲下列有關「管理者」的敘述，何者為非？(A) 可能需要直接對一群人負責，也可能是單一地監督下屬 (B) 可能需與其他部門或其他組織的成員聯繫 (C) 建築工人領班不算是管理者 (D) 監督他人執行活動的人。〈101農九職等〉

(B) ▲以獲取利潤為主要目標的組織是：(A) 各級農會 (B) 企業組織 (C) 社會團體。

**註解** 所謂「企業」，乃指結合土地、資金、勞力等要素，在創造利潤的動機和承擔風險的情況下，對某種事業作有計劃、有組織、講求效率的經營而言。

(C) ▲下列何者不屬於企業的職能之一：(A) 研究發展 (B) 人事管理 (C) 會計作業。

**註解** 企業五大職能：生產、行銷、人事、財務、研究發展；  
管理五大職能：計劃、組織、協調、指揮、控制。

## 【複選題】

( A B C D ) ▲下列何者屬於通論之企業機能 ( Business Functions ) ?

( A ) 研發 ( Research and Development ) ( B ) 財務 ( Finance ) ( C ) 行銷 ( Marketing ) ( D ) 資訊 ( Information ) ( E ) 工程 ( Engineering ) 。

 通論的企業機能 ( Business Functions ) 有生產機能 ( Production ) 、行銷機能 ( Marketing ) 、人事機能 ( Human Resource ) 、研發機能 ( Research and Development ) 、財務機能 ( Finance ) 、資訊管理機能 ( Information ) 等。

( A B E ) ▲下列哪些是企業存在的目的？ ( A ) 創造最大利潤 ( B ) 追求永續經營 ( C ) 改變員工思想 ( D ) 維護社區安全 ( E ) 實踐社會責任。〈111九職等以下新進人員〉

 ( C ) ( D ) 與企業發展並無關係，並非企業發展之目的，故答案為 ( A ) ( B ) ( E ) 。

( A B C D ) ▲管理的基本功能是哪些？ ( A ) 規劃 ( B ) 控制 ( C ) 領導 ( D ) 組織 ( E ) 溝通。〈108農會新進〉

( A C ) ▲管理上做正確的事就是所謂的？ ( A ) 效能 ( B ) 效率 ( C ) 效果 ( D ) 標準 ( E ) 信度或效度。〈107農會新進〉



( B D E ) ▲下列何者並非屬於羅賓遜 (Stephen Robbins) 所提出的四大管理功能？( A ) 規劃 ( B ) 用人 ( C ) 領導 ( D ) 協調 ( E ) 回饋。

**註解** 羅賓遜 (Stephen Robbins) 所提出的四大管理功能茲說明如下：

一、規劃 (Planning)：決定工作目標、建立作業程序並發展具有系統化的計畫方案、決定工作責任。

二、組織 (Organizing)：工作決定、建立組織並決定對何人負責、分配資源。

三、領導 (Leading)：對部屬進行溝通管理與激勵、處理內部分歧與衝突、帶領團隊逐步完成目標。

四、控制 (Controlling)：確保工作能如期、如質、如預算的完成、建立控制標準並進行監督與績效評估。

( A B D ) ▲下列哪些是Robert L. Katz所提出有效管理者所需具備的三種基本管理技能？( A ) 概念性技能 ( B ) 人際性技能 ( C ) 文化適應性技能 ( D ) 技術性技能。( 110九職等以下新進人員 )

**註解** 哈佛大學教授羅伯·卡茲 (Robert L. Katz) 提出，一個有效的管理者基本上必需具備「技術性能力 (Technical Skills)」、「人際關係能力 (Human Skills)」與「觀念性能力 (Conceptual Skills)」三大能力。

( A C ) ▲有關規劃 (planning) 與計畫 (plans)，下列敘述何者有誤？( A ) 規劃是後果 ( B ) 規劃是動態的 ( C ) 計畫是過程 ( D ) 計畫是靜態的 ( E ) 兩者關係密切。( 108農會新進 )



## 問答題

### ▲何謂企業？何謂企業管理？試說明之。

答：一所謂「企業」，乃指結合土地、勞力、資金、企業家才能等要素，在創造利潤的動機，和承擔風險的情況下，對某種事業作有計畫、有組織、講求效率的經營而言。

所謂「管理」，乃是有效的運用人力、財物和方法，去達成特定的目標。它包括計畫、組織、指揮、協調、控制等一連串的活動步驟，循環作用不已。就其本質言，它是經由人來推動的一項領導作用；就其內容言，管理就是決策的整個過程。

二綜而言之，所謂「企業管理」，乃是運用計畫、組織、指揮、協調、控制等基本活動，以期有效利用企業內所有人員、金錢、物料、機器、方法等構成要素，並促進其相互密切地配合，以順利達成企業之特定任務，實現企業之一致目標。

### ▲何謂管理？試定義之。

答：管理是泛指主管人員經由他人的力量以完成工作目標的系列活動。換句話說，有系統地推動組織內人力與物力，朝既定的目標運作，以期順利達成任務之整個行為過程即稱為管理。

一管理工作（Management Jobs）：是主管人員所作，如何「計畫」，如何「組織」，如何「任用」，如何「指導」及如何「控制」部屬之體力與腦力，如期完成預定目標之工作。是管人的工作，是以人為主要處理對象。

二非管理工作（Non-management Jobs）：又稱專業操作性工作。是現場作業員所從事細節性的專業技術操作工作，是做事的工作，是以人以外的東西，如機器、材料、設備、儀器、文件等為主要處理對象。

▲區分企業管理的職能，並敘明每項職能的意義及其活動項目。

答：企業管理依其職能（功能），可包含計劃、組織、協調、指揮與控制5項基本活動。其意義如下：

一、計劃（**Planning**）：即設立一個基本目標，並決定正確的方針，使各項工作能有所依據，循序漸進。

二、組織（**Organizing**）：即根據不同的功能，將機構內劃分為若干部門，各賦予適當的職權，分派適當的工作人員，並標明彼此間的相互關係，以收分工合作之效。

三、協調（**Coordinating**）：使組織內個別的活動，融合為一個和諧的整體，以避免分歧、錯雜、重複、脫節等不良現象，求得彼此間的密切配合，完成共同一致的目標。

四、指揮（**Commanding**）：正確地引導每個人的一切行動，用有效的方法，向預定的目標途徑邁進，避免發生偏差，造成錯誤。

五、控制（**Controlling**）：在各項工作進行的過程中，隨時隨地加以監督考察，使其能遵照計畫，根據進度符合標準，以免造成延誤、不合標準或形成浪費。

至於其活動要目，分別為：

一、計劃：決定工作目標、建立作業程序、決定工作責任。

二、組織：工作決定、建立組織、分配資源。

三、協調：經常與有關人員洽談，避免壓制他人，報告已完成之工作。

四、指揮：給予明確的規定，提供特別及書面之指示，建立良好規範。

五、控制：決定控制之需要項目，建立控制標準，檢查工作成效。



## 第四章 企業環境

### 是非題

- (○) ▲長期而言，因為「競爭」因素的存在，使得有能力滿足顧客需求的組織，會較缺乏這類能力的組織有更成功的表現。
- (×) ▲「企業診斷」如由內部人員自我診斷無效，應完全仰賴外部專家進行才有效。〈88農九職等〉
- (○) ▲總體環境的變動通常需要較長期的追蹤以確定其變遷。〈111九職等以下新進人員〉
-  總體環境變動觀測通常以年為單位進行觀測，因此需長期追蹤。
- (○) ▲Social Entrepreneur是以創新或持久的方法來創造社會提升機會的個人或組織。〈111九職等以下新進人員〉
-  Social Entrepreneur即指社會企業家，是指將社會責任納入企業發展目標，以創新或持久的方法來維持永續發展，創造社會提升機會的個人或組織。



(X) ▲波士頓顧問群所提出的BCG矩陣中，市場占有率低、預期市場成長率高，是指明星事業群。〈110九職等以下新進人員〉

**註解**波士頓顧問團（Boston Consulting Group）是一家著名的管理顧問公司，該公司提出一個BCG模式。BCG矩陣之目的，在藉由分析企業之產品組合或事業體組合的表現，從而協助企業有效配置公司資源（通常為現金）。BCG矩陣之橫軸是相對市場占有率，縱軸是市場成長率。矩陣方格的類型包括：明星、金牛、狗、問題。而該模式將策略事業單位（SBU）分為4種類型：

一、問題兒童（Problem Children）事業係指：相對市場占有率低，而市場成長率高的事業。新創的事業往往是屬於BCG矩陣中的問題事業。

二、明星事業係指：高成長、高相對市場占有率的事業。

三、落水狗（Dogs）事業：低市場成長率，低相對市場占有率的事業。

四、金牛事業：有較低的預期市場成長率與高的市場占有率的事業。



選擇題

【單 選 題】

- ( B ) ▲企業經營活動的根源是：( A ) 社會文化環境 ( B ) 自然環境 ( C ) 經濟環境 ( D ) 政治法律環境。〈104 農九職等〉
- ( D ) ▲提出「M 型社會」理論，說明「中產階級」人口比例逐漸下降，且所得有逐漸兩極化之現象的是下列何人？( A ) 麥克波特 ( Michael E. Porter ) ( B ) 彼得杜拉克 ( Peter Drucker ) ( C ) 安倍晉三 ( D ) 大前研一。
- ( B ) ▲在進行策略規劃時，經常會使用 SWOT 分析方法，針對 SWOT 的敘述，下列何者正確？( A ) OT 是針對組織內部的分析，SW 是針對外在環境的評估 ( B ) SW 是針對組織內部的分析，OT 是針對外在環境的評估 ( C ) SO 是針對組織內部的分析，WT 是針對外在環境的評估 ( D ) ST 是針對組織內部的分析，WO 是針對外在環境的評估。
- ( D ) ▲「市場成長率趨緩」在 SWOT 分析中，屬於哪一類型的分析？( A ) 優勢 ( B ) 劣勢 ( C ) 機會 ( D ) 威脅。〈103 農九職等〉
-  註解 SWOT 分析：主要為企業組織對組織機會 ( Organization's Opportunities ) 之評價。分為企業內在環境：長處 ( Strength )、弱點 ( Weakness )；與企業外在環境：機會 ( Opportunity )、威脅 ( Threat )。市場為企業外在的環境，而成長率趨緩對企業營運來說係為威脅，故答案為 ( D )。
- ( D ) ▲SWOT 分析中，O 代表何意？( A ) 優勢 ( B ) 劣勢 ( C ) 威脅 ( D ) 機會。〈99 農九職等〉



## 第一章 規劃與決策

### 是非題

- (○) ▲運用「計畫評核術」(PERT)時，必需從整個完成工作的眾多路線中，找出一條累積工時最長者，此路線稱為要徑路線。
- (×) ▲計畫評核術(PERT)為現代重要的管理技術之一，其重點在於工作時間之計畫協調、控制，不適用於成本控制。
-  註解 PERT 主要以計畫的評價與檢討為目的，有效控制整個方案，以廢止多餘或無意義步驟的現代管理技術，所以適用於成本控制。
- (×) ▲計畫評核術除時間因素外，尚考慮成本因素，而要徑法只考慮時間因素。
-  註解 要徑法又稱 CPM，與計畫評核術 PERT 同以網圖為基礎，但 PERT 只注重時間之控制，而 CPM 除時間因素外，尚考慮成本因素，其目的在於企求如何以最低成本，來獲得最佳工期。
- (○) ▲目標管理是現代企業管理的重心，若期望其實行有效，必須與授權體系及責任中心體系配合。
- (○) ▲目標管理(MBO)可以使企業內每一作業單位的特定目標配合一致。



(×) ▲「目標管理」(Mangement by Objective) 是依目標而管理，旨在設立組織經營之明確目標，使組織內之所有成員以最大速率和準確性向此特定目標前進。故此管理制度屬於計劃機能，其本身不涉及執行與控制機能。

**註解** 目標管理本身已涉及執行與控制機能。

(○) ▲規劃為代表一種針對未來所擬採取行動進行分析與選擇的程序。

(×) ▲規劃的第二步驟為測定行動途徑。

**註解** 第二步驟為確定前提。

(○) ▲賽蒙(Simon)的決策三部曲，指的是選擇活動、智慧活動、設計活動。(110九職等以下新進人員)

**註解** 賽蒙(Simon)的管理決策三部曲，有三個階段：

一、智慧活動：也稱為情報活動。指的是蒐集決策所需的環境條件，旨在探討問題背景、界定問題範圍、分析問題成因、蒐集有關問題資料，以解決問題全貌與真相。

二、設計活動：指需要創造發展與分析可能的行動方案(或措施或計劃)。

三、抉擇活動：亦即選擇活動。指的是實際地選擇行動方案(或措施或計劃)。

以上決策三部曲也有人將之分為情報、設計、選(抉)擇、與實施四個階段。

此外，賽蒙所提倡的管理決策程序有人將之分為以下八個步驟：確定問題→設立目標→列出備選方案→列出限制因素→評估備選方案的優劣→選擇最適方案→檢定最適方案→執行最適方案。最後，再評估決策效能，若有需要再回到「確定問題」，回到上述八個步驟。



## 【複選題】

- ( A D ) ▲SMART原則是目標管理中的一種方法，目的是有效地達到更好的工作績效，下列哪些不是SMART原則中代表的意義？(A)簡單(simple) (B)可衡量(measurable) (C)可達成(attainable) (D)修正(revise)。(110九職等以下新進人員)

**註解** 超強目標管理法「SMART原則」(參：維基百科／<https://zh.m.wikipedia.org/zh-tw/SMART> 原則；MBA智庫百科／<https://wiki.mbalib.com/zh-tw/SMART> 原則；全世界都在用的超強目標管理法「SMART原則」，成就解鎖好easy／<https://www.cheers.com.tw/article/article.action?id=5099111>；<https://www.smartm.com.tw/article/36353635cea3>)：S.M.A.R.T這個詞，最早由管理學大師彼得·杜拉克(Peter Drucker)於西元1954年提出，5個字母分別代表的是：

- 一、Specific(明確的)：目標應該要是明確的，讓員工可以精準的知道應該要做什麼。
- 二、Measurable(可衡量的)：目標應該要是數據導向的，讓其是可以衡量的。
- 三、Achievable(可達成的)：目標必須是可達成的，不然訂的再高也是徒勞無功，有時候，上司會強迫下屬訂一個很高的目標，但卻不知道現實上沒有足夠的資源讓員工去衝，或是市場已經飽和，如此一來，設定高目標只會徒增下屬不必要的壓力。
- 四、Relevant(相關的)：目標必須是與企業的其他目標、市場現況、工作崗位相關。
- 五、Time-bound(有時限的)：在設定目標的時候，一定要設下期限。這個期限不限於任務達成的日期，也可以將大的目標細分。

彼得·杜拉克提出這個原則，是為了讓人們的目標管理策略變得更明確，如此一來，就可降低失敗的可能。



- ( A C D E ) ▲下列有關各時間控制的敘述，何者正確？( A ) 網狀圖法用以表達完成目標所需經歷的作業或事項流程圖，該圖由圓圈、箭線、虛箭線及節點等要素所構成 ( B ) 要徑法係以網狀圖為基礎，將計畫的流程繪製於圖，並藉此判斷不同流程間所需時間或資源最少者，即為最有效率之要徑 ( C ) 計畫評核術為計劃、評估與查核的技術，為計劃、控制的基本工具，是一種應用網狀圖理論發展而成之規劃管制技術 ( D ) 甘特圖之橫軸代表日期、縱軸代表工作負責人或機器設備等，係用以表示掌握工作之進度與時間餘裕之一種日程管理圖表 ( E ) 專案管理中的關鍵路徑法係將每一管制帳戶依時程排列後，再將其依工作前後順序串聯，其中串聯最多管制帳戶之路線、時間最長或所需資源最多者，即為關鍵路徑。

**註解** 要徑法 ( Critical Path Method, CPM ) 又稱為關鍵路徑法，目的在預計金錢及時間，並加以控制，在網狀圖裡，其完成時間最長或所需資源最多者即為該計畫之要徑。

- ( A B C D E ) ▲有關目標管理迴圈 ( PDCA Cycle )，何者正確？( A ) Edwards Deming於1950年提出 ( B ) 最初用於品質管理後擴及各領域的管理 ( C ) P是指計畫Plan ( D ) C是指查核Check ( E ) 又稱為Deming Cycle。〈108農會新進〉
- ( B C ) ▲下列那些步驟，不在 PDCA 循環中？( A ) 計畫 ( B ) 預測 ( C ) 設計 ( D ) 執行 ( E ) 查核。〈108農會新進〉



## 第二章 組織設計

- (○) ▲組織氣候是指一個人在某一組織內對工作環境之意識感覺。  
〈91農九職等〉
- (×) ▲改變組織的策略稱為組織設計。〈95農九職等〉
- (×) ▲組織成員對其組織的察覺與認知，就形成所謂的組織文化。  
〈95農九職等〉
- 註解** 組織文化係為組織的傳統習慣、價值觀、信仰體系等長期累積所形成的組織風格與價值系統，可使新進的員工遇到問題或困難時，能依循正確方式去知覺及思考解決問題。
- (○) ▲管理跨距 (Span of Control) 又稱掌握限度、控制幅度。
- (○) ▲一個組織的高級領導人所能直接指導，掌握的人數，不能超過7人。
- (○) ▲就影響管理幅度大小的因素而言，部屬能力強者，管理幅度可較大，反之，管理幅度宜較小。
- (×) ▲權威 (authority) 可以說是在組織賦予的權力之外，組織成員所擁有的正當權力。〈108農會新進〉
- (○) ▲分權與授權的關係是：分權必有授權。〈88農九職等〉
- (×) ▲行使職能職權人員，常有自行擴充其職權的缺點，因此其行使的對象，宜以較高階層為限。
- 註解** 應以較低階層為限。



- (○) ▲企業組織中，一切決定權不集中於高階層管理人員，而被委讓於中、低階層之管理人員，此種管理形式稱為分權管理。
- (○) ▲企業組織中，一切決定權不集中於高階層管理人員，而被委讓於中、低階層之管理人員，此種管理形式稱為分權管理。
- (×) ▲就職權的種類來說，幕僚職權乃是發布命令及執行決策的權力。  
**註解**應為直線職權。
- (○) ▲就企業採集權或分權應考慮的因素而言，企業之各部門分散於各地，業務性質較獨立者，則分權的程度應較大。
- (×) ▲集權係指決策行動之決策權，保留在各管理階層之意。(91農九職等)
- (×) ▲幕僚人員(Staff)之主要工作內容為做正式決定及執行作業。  
**註解**幕僚人員主要工作是提供諮詢、服務、協調及情報。
- (×) ▲組織結構圖上的垂直型態代表「分工與專門化」分組現象，其水平型態代表「權責與隸屬」的關連體系。
- (○) ▲命令統一、權責分明、系統分明、辦事便捷，此為直線式組織的優點。
- (×) ▲目前農會之信用部、推廣部、供銷部等之組織標準，是屬於職能式。  
**註解**是屬於產品式。
- (○) ▲委員會的成員都有平等表決權和相同的地位。(91農九職等)
- (○) ▲近年來由於網際網路的興起，組織發展出電子通勤的工作形式，藉此來提升組織的團隊效能。(108農會新進)



(X) ▲雙迴圈學習 (double-leap learning) 觀念指的是人們專精於自己的專業上，善於解決自己擅長的問題。(108 農會新進)

**註解** 組織學習的3種類型：雙迴圈學習與第二次學習都非常關注組織為什麼要變革和如何去變革；而單迴圈學習則被動接受變革，不做深層思考。學者Dodgson指出，組織學習的類型還取決於組織學習所存在的不同組織部門。而不同的學習活動，可能出現於不同的組織功能部門。

一單迴圈學習 (Single-Loop Learning)：係指發現並改正組織錯誤，使得組織能夠維持當前的政策，去實現既定的目標。根據學者Dodgson指出，單迴圈學習可以被視作為一種將組織所需的知識、技能或規則植入組織，同時，不改變組織現有型態特徵的組織活動。又可稱為低層次學習、非戰略性學習、適應性學習、或複製式學習。

二雙迴圈學習 (Double-Loop Learning)：係指除了發現並改正組織既有或已存在的錯誤外，並且對組織現有的規範、流程、政策以及目標，勇於提出不見意見及修正。雙迴圈學習包括對組織的學習基礎、特殊能力和例行常規，積極進行變革。又可稱為高層次學習、戰略性學習、造性學習、或拓展式學習。根據學者Mason指出，雙迴圈學習 (戰略性學習) 即係組織與所處環境相適的一種努力過程，於此基礎上，組織才能夠充分占有各種資源，並以這些資源去追逐、拓展並實現組織目標。

三第二次學習 (Deutero-learning)：係指當組織知道如何執行單迴圈學習和雙迴圈學習時，組織就開始了第二次學習的過程。如果組織對於學習無意識的話，就不會有前兩種學習。亦即，只有認識到無知，才會產生學習的動機。此意味著在促進學習之前，需要找到學習趨向、方式、流程以及結構等學習之促進因素。學者Nevis等人找到了七種學習方式和十種影響學習之促進因素。而其中一項促進因素就是：找出目標業績與真實業績間之差距。認識到到此一差距後，組織就能夠想到學習，以及想到創造適合學習的環境及流程。這同樣也會使組織意識到冗長的積極反饋、或者是溝通交流，事實上也會阻礙組織學習 (Argyris)。



- (D) ▲下列關於組織設計 (organizational design) 之定義，何者有誤？(A) Daft (2001) 認為瞭解組織設計的構面 (dimensions) 是組織的重要步驟，就如同以人格和身體特質描述一個人，組織設計的構面包含結構構面 (structural dimensions) 及脈絡構面 (contextual dimensions)。結構構面分為正式化、專精化、標準化、權威階層、複雜性、集權化、專業化、人員比率，用來描述組織內部特徵，可以量測並比較組織；脈絡面向描述影響並塑造組織結構構面的條件，包括組織規模、技術、環境及目標。(B) Jones (2001) 認為組織設計是管理者選擇和管理各種組織結構與文化的面向及要素，以便控制達成組織目標過程中所需的活動之過程。故組織設計的目的在使組織能應付各種情境、得到競爭優勢、幫助有效率的多樣性管理，以及提昇組織生產創新性產品、效率服務與能力。組織設計不良或是不重視組織設計的後果會使組織衰退，但許多管理者卻忽略組織設計對組織效能的影響，除非有發生不好之結果，否則管理者經常不去重視、察覺此種關係的存在，一直到出現危機，才迫使管理者去改變組織結構以改善組織功能。(C) 在設計過程中，管理者必須平衡來自組織內外兩方面的考量，適度的平衡才能確保組織長期生存。組織理論中組織結構與組織文化是讓組織達成目標的手段，而組織設計則是用來指導如何選擇組織結構與組織文化 (Jones, 2001)。(D) 以一個組織為達成組織目標、增加效能，當組織內部或外在環境所引起問題，必需有效的做出反應時，則可經由組織結構加以管理與改變，而組織設計與組織文化則是達成組織目標的手段。

**註解** (D) 以一個組織為達成組織目標、增加效能，當組織內部或外在環境所引起問題，必需有效的做出反應時，則可經由組織設計加以管理與改變，而組織結構與組織文化則是達成組織目標的手段 (參：政治大學 / [https://nccur.lib.nccu.edu.tw/bitstream/140.119/34782/5/92105705.pdf?TSPD\\_101\\_R0=08da84e244ab2000afa546344cfff265911142801b9b3e9d8aefb9735687bb00b409609d5d1d208d08c87f64c814300059c6e767741a06777423d5902d1606f618c78ca7edaaa8beadd42d30cc20fd2c648532e1c06c7b220afcd536ee488e35](https://nccur.lib.nccu.edu.tw/bitstream/140.119/34782/5/92105705.pdf?TSPD_101_R0=08da84e244ab2000afa546344cfff265911142801b9b3e9d8aefb9735687bb00b409609d5d1d208d08c87f64c814300059c6e767741a06777423d5902d1606f618c78ca7edaaa8beadd42d30cc20fd2c648532e1c06c7b220afcd536ee488e35))。

(B) ▲組織設計之原則為：(A)以少數的全職員工為核心，有工作要處理時，組織再由外部僱用短期的專業人員(B)拔高原則、優化原則、均衡原則、人本原則、適用原則、強制原則、重點原則(C)通過培養瀟灑於整個組織的學習氣氛、充分發揮員工的創造性思維能力而建立起來的一種有機的、高度柔性的、扁平的、符合人性的、能持續發展的組織(D)由外部廠商提供所需的產品元件或組件，而後由企業的員工來完成組裝工作。

 (A)「虛擬組織(Virtual Organization)」：以少數的全職員工為核心，有工作要處理時，組織再由外部僱用短期的專業人員；其靈感來自電影業。

(C)學習型組織：通過培養瀟灑於整個組織的學習氣氛、充分發揮員工的創造性思維能力而建立起來的一種有機的、高度柔性的、扁平的、符合人性的、能持續發展的組織。這正是知識型組織的理想狀態，是知識型組織的實踐目標，這種組織具有持續學習的能力，具有高於個人績效總和的綜合績效的效應。

(D)「網路組織(Network Organization)」，由外部廠商提供所需的產品元件或組件，而後由企業的員工來完成組裝工作。有些製造商稱這種組織型態為「模組化組織(Modular Organization)」，讓組織可以集中心力於自己所專精的整合部分，而將其它工作委由各自擅長的外部廠商處理。



(B) 組織設計之七項原則如下(參：MBA智庫百科／<https://wiki.mbalib.com/zh-tw/組織設計>)：

一、拔高原則：在為企業進行組織結構的重新設計時，必須遵循拔高原則—即整體設計應緊扣企業的發展策略，充分考量企業未來所要從事的行業、規模、技術以及人資源配置等，為企業提供一個幾年內可相對穩定且實用的平台。

二、優化原則：任何組織都存在於一定的環境之中，同時，組織的外部環境必然會對內部的結構形式產生一定程度的影響，因此，企業組織結構的重新設計，要充分考量外部環境，使企業組織結構可適應於外部環境，以謀求企業內外部資源的優化配置。

三、均衡原則：企業組織結構的重新設計，應力求均衡，不能因為企業現階段沒有要求而去合併部門和職能，卻在企業運行一段時間後又要重新進行設計。亦即，職能不能沒有，崗位可以合併。

四、重點原則：隨著企業的發展，會因環境的變化而使組織中各項工作完成的難易程度以及對組織目標實現的影響程度發生變化，同時，企業的工作中心和職能部門的重要性也會隨之變化，因此，在進行企業組織結構設計時，要突出企業現階段的重點工作和重點部門。

五、人本原則：設計企業組織結構前，要綜合考量企業現有的人力資源現況及企業未來幾年對人力資源素質、數量等方面的需求，以人為本進行設計，切忌勿拿所謂先進的框架往企業身套，更不能因人設事，因崗找事。

六、適用原則：企業組織結構的重新設計，要適應企業的執行能力和一些良好的習慣，使企業和企業員工在執行起來時容易上手而不能脫離企業實際進行設計，使企業為適應新的組織結構而嚴重影響正常工作的開展。

七、強制原則：重新設計的組織結構必然會因企業內部認識上的不統一、權利重新分配、人事調整、責任明確且加重、考核細緻而嚴格等現象的產生，而導致幹部和員工的消極抵制，甚至反對或對立，在這種情況下，設計人員和企業負責人要有充分的心理準備，透過召開預備會議、邀請員工參與設計、輿論引導等手段，消除阻力，但在最後實施時，則必須採取強制執行、嚴厲處罰一切違規行為等手段，以確保整體運行的有序性，某些被證明不適合企業的設計，則可於運行兩三個月後再進行微調。

此外，組織設計的重點為（參：MBA智庫百科／<https://wiki.mbalib.com/zh-tw/組織設計>）：

一、組織的目標性：使組織內各部分於公司整體經營目標下能充分發揮能力而達成各自目標。

二、組織的成長性：考慮公司的業績經營與持續成長。

三、組織的穩定性：隨著公司成長而逐步調整組織是必要的，但經常的組織、權責、程式變更將使員工信心動搖。

四、組織的簡單性：組織的簡單將有助於內部協調與人力分配。

五、組織的彈性：保持基本形態，又能配合各種環境條件的變化。

六、組織的均衡性：各部門業務量的均衡，將有助於內部的平衡與分工。

七、指揮的統一性：一人同時接受二位以上主管管理，將使其產生無所適從的感覺。

責明確化：權責或職責不清，將使工作發生重覆或遺漏、推諉現象，易使員工產生挫折感。

八、作業制度化：確的制度與標準作業，可減少摸索時間。



又，組織設計應分成三個階段（彭安麗，1997）（參：政治大學／[https://nccur.lib.nccu.edu.tw/bitstream/140.119/34782/5/92105705.pdf?TSPD\\_101\\_R0=08da84e244ab2000afa546344cfff265911142801b9b3e9d8aefb9735687bb00b409609d5d1d208d08c87f64c814300059c6e767741a06777423d5902d1606f618c78ca7edaaa8beadd42d30cc20fd2c648532e1c06c7b220afcd536ee488e35](https://nccur.lib.nccu.edu.tw/bitstream/140.119/34782/5/92105705.pdf?TSPD_101_R0=08da84e244ab2000afa546344cfff265911142801b9b3e9d8aefb9735687bb00b409609d5d1d208d08c87f64c814300059c6e767741a06777423d5902d1606f618c78ca7edaaa8beadd42d30cc20fd2c648532e1c06c7b220afcd536ee488e35)）：

一、重組（restructuring）：重效率，以裁員、調整組織規模為手段，講求控制。

二、再造工程（reengineering）：兼顧效率與顧客滿意以流程管理、流程創新及再設計為手段，講求自主性。

三、再思考（rethinking）：兼顧效率、顧客滿意及員工發展，以仿造（patterning）、學習為手段，講求合作。

此顯示現代組織設計確已超越傳統理性模型，而轉向重視員工的協調、互動與對話。

而組織設計的六大關鍵因素（參：《管理學》管理與組織概論／<https://www.yunjoy.tw/study/management/131-organizational-design>）：當管理者在發展或改變組織結構時，便是在從事「組織設計」（Organizational Design）的工作，其涉及六個關鍵因素：「專業分工」、「部門劃分」、「指揮鏈」、「控制幅度」、「中央集權與地方分權」以及「制式化」。

另外，最佳的組織結構決定於四項「權變因素」（Contingency Factors）：「組織策略」、「規模大小」、「技術能力」與「環境的不確定性」。



### 【複選題】

- ( C D E ) ▲企業之組織文化得藉由下列何種方式傳承予員工？  
( A ) 其他公司之組織文化 ( B ) 創辦者的行為、習慣 ( C ) 故事 ( D ) 儀式 ( E ) 物質符號。  
**註解** 企業組織文化之傳承可透過故事、儀式、符號與術語來進行。
- ( B C ) ▲依據布魯斯·圖克曼 ( Bruce Tuckman ) 的理論，下列何者不是團體發展的階段？ ( A ) 形成期 ( B ) 落後期 ( C ) 增強期 ( D ) 風暴期 ( E ) 規範期。  
**註解** 布魯斯·圖克曼 ( Bruce Tuckman ) 認為團體或組織在發展時共有5個階段，分別為形成期 ( Forming ) →風暴期或衝突期 ( Storming ) →規範期 ( Norming ) →表現期 ( Performing ) →休整期 ( Adjourning )。
- ( A B D E ) ▲下列敘述，何者正確？ ( A ) 韋伯認為理想型組織成員的地位是依據取得權威 ( B ) 巴納德認為權力的基礎是建立在部屬的同意接受上 ( C ) 艾默生認為性向測驗可剔除不勝任的員工 ( D ) 泰勒是最早提出功能式組織的學者 ( E ) 巴納德是第一位精心研究企業主管的職能的學者。〈108農會新進〉
- ( B C ) ▲企業多角化的目的是： ( A ) 提高銷售量 ( B ) 使資源產生綜效 ( C ) 產生範疇經濟效果 ( D ) 達成規模經濟效果 ( E ) 水平式擴張成長。〈108農會新進〉

(A B C D E) ▲Peter Senge提出的學習型組織的五項修練包含下列哪些？(A)自我超越(Personal Mastery)(B)團隊學習(Team Learning)(C)改善心智模式(Improving Mental Model)(D)建立共同願景(Building Shared Vision)(E)系統思考(System Thinking)。〈110九職等以下新進人員〉

 在學習型組織的領域裡，有五項新技術（或技能）正逐漸匯聚起來，使學習型組織蛻變成一項創新（innovation）。雖然，它們的發展是分開的，但都彼此緊密相連關，事實上，其對學習型組織之建立，缺一不可，我們稱這五項學習型組織的技術（或技能）為五項修練。Peter Senge提出的學習型組織的五項修練，包括：

- 一第一項修練：自我超越（Personal Mastery）。
- 二第二項修練：改善心智模式（Improving Mental Model）。
- 三第三項修練：建立共同願景（Building Shared Vision）。
- 四第四項修練：團隊學習（Team Learning）。
- 五第五項修練：系統思考（System Thinking）。



( B C D ) ▲根據瑞典學者 Goran Ekvall 的觀點，下列哪些是創新型組織文化的特徵？( A ) 嚴守紀律規範 ( B ) 員工願意承擔風險 ( C ) 員工高度自主能力 ( D ) 團隊合作。( 110 九職等以下新進人員、101 年台灣自來水公司甄試 )

 不管何種產業，成功的組織都需要有能夠支持其創新的文化。創新文化的特徵 ( 瑞典學者 Goran Ekvall ) ( 參：林孟彥、林均妍著，《管理學》；《管理學》，華泰文化，<https://slidesplayer.com/slide/11383998/>；<https://slidesplayer.com/slide/11383998/> )：根據瑞典學者 Goran Ekvall 的觀點，創新型組織文化的特徵如下：

- 一、挑戰和參與：員工是否參與、被激勵而承諾投入於組織長期目標的達成。
- 二、玩笑與幽默：工作場合存有多少的歡樂與悠閒。
- 三、自主性：員工可自行決定工作範圍、自行判斷並逕行處理每日工作的程度。
- 四、衝突的解決：解決問題的考量，是基於組織利益或個人利益之程度。
- 五、信任與開放性：員工間互相幫助與尊重的程度。
- 六、辯論：員工可以自由表達意見的空間有多大？他們的想法會被考慮或接受的程度又如何？
- 七、思考時間：員工在行動之前有多少時間是花在思考。
- 八、風險承擔：管理者對不確定與模糊的容忍度，以及員工願承擔險時，公司會獎賞該員工的程度。



( A B D ) ▲標竿學習有以下那些特點？( A ) 系統性 ( B ) 流程  
( C ) 仿效 ( D ) 學習。〈110九職等以下新進人員、  
106身心障礙特種考試四等〉

 應用標竿學習，迎接全球化競爭（參：

[https://nqa.cpc.tw/nqa/web/Coach\\_Content.aspx?ID=0e661200-da97-4064-b4d6-](https://nqa.cpc.tw/nqa/web/Coach_Content.aspx?ID=0e661200-da97-4064-b4d6-5270a2d097a7&P=0002081d-fc71-4bc7-b8d7-315ffc4effe2)

[5270a2d097a7&P=0002081d-fc71-4bc7-b8d7-](https://nqa.cpc.tw/nqa/web/Coach_Content.aspx?ID=0e661200-da97-4064-b4d6-5270a2d097a7&P=0002081d-fc71-4bc7-b8d7-315ffc4effe2)

[315ffc4effe2](https://nqa.cpc.tw/nqa/web/Coach_Content.aspx?ID=0e661200-da97-4064-b4d6-5270a2d097a7&P=0002081d-fc71-4bc7-b8d7-315ffc4effe2) )：全球標竿學習網路 (GBN) 總裁

Robin Mann，曾協助300多家組織運用不同的卓越經營自評工具進行企業自評，他同時是歐洲品質管理基金會及美國國家品質獎受訓合格的自評員。

Robin Mann研究發現，非正式的標竿學習是組織最常用的改善手法，但他認為，最佳實務標竿學習是最有效的改善手法，因為那是一種從他人經驗中獲得啟發，進而在績效上獲致突破性改善的學習手法。

在追求卓越的過程中，企業常會問兩個問題，一是：我們做得如何？二是：要跟誰比較？這兩個問題都含有比較的意味，不同的只是比較對象。前者是過去的自己相比，後者則與其他人比較。但是，與自己相比雖然有挑戰自我的積極意義，但不免陷於畫地自陷，流於井底之蛙的侷限，無法提供企業組織一個全貌的答案。如果能與其他和自己作業方式類似且表現優異的組織相比，不僅可以直指組織本身的弱勢所在，更能讓經營者清楚看到組織在市場上的地位，進而擬定有助企業厚植競爭優勢的改善計畫。而這就是標竿學習或標竿學習的精神所在。



標竿學習 (benchmarking) 定義 (參：屏東縣政府 / [https://www.pthg.gov.tw/fangshan/News\\_Content.aspx?n=840C22A74FF35C55&sms=B5C215F8DE4F38DA&s=1CAC829541EF6154](https://www.pthg.gov.tw/fangshan/News_Content.aspx?n=840C22A74FF35C55&sms=B5C215F8DE4F38DA&s=1CAC829541EF6154)) : 係指一個組織選定與同業中最成功的組織相互比較其產品、服務和方法的歷程，以提高其組織績效。標竿學習一詞，國內有各種譯法，包括「競爭基準」、「基準設定」、「標竿管理」等。標竿 (benchmark)，最早是指工匠或測量員在測量時作為參考點的標記，爾後衍生為衡量的基準或參考點。後來應用在企業界的品質管理上，將標竿視為同業中最具成就者，而其成就可以作為其他同業學習之楷模。因此，自從美國全錄公司於1970年代末期開始倡導「標竿」觀念後，標竿便成為優良典範的同義詞。

美國生產力品質中心 (America Productivity Quality Center, APQC) 對標竿學習的定義如下：「標竿學習是一項有系統、持續性的評估過程，透過不斷地將組織流程與全球企業領導者相比較，以獲得協助改善營運績效的資訊。」同時，英國的標竿學習大師Robin Mann，則提出一個再簡單不過的定義：「標竿學習就是從他人的經驗中加以學習。」

美國生產力品質中心 (America Productivity Quality Center, APQC) 將標竿學習視為：「確認、分享和利用的最佳食物改進業務的過程，經由分析其他一流的做法，將其最好的實務應用到自己的組織，以強化組織的業務。」因此，標竿學習的對象，其表現或做法都屬於一流的，可作為學習的榜樣。



## 第四章 領導與溝通

### 是非題

- (○) ▲專制的領導者通常會採取一種集權式的管理方式來管理部屬。  
(91農九職等)
- (×) ▲領導有賴於組織權力的運用，但卻不可能影響組織的結構。  
**註解** 領導方式造成人力資源配置的方式，費德勒認為其無法影響組織結構，但通說皆認為彼些間互有關連。
- (×) ▲卓越的領導者雖然不會強調自己的功勞，但是會讓被領導的人感覺到都是領導者的功勞。(108農會新進)
- (○) ▲「席地而談」是意見溝通很自然也很有效之方式。
- (×) ▲當組織規模愈大，內部溝通問題便會愈少。(88農九職等)  
**註解** 組織規模愈大，內部溝通問題愈多。
- (×) ▲企業的經營者，必須預測未來各種困難及機會，釐訂企業目標，為了要達成目標，經營者要守株待兔。  
**註解** 經營者要詳密計劃。
- (○) ▲當員工應該以其他方式進行溝通，卻因為個人習慣而採用電子郵件往返時，將可能降低溝通品質。(108農會新進)
- (○) ▲情緒智力(emotional intelligence, EI)是指一個人能夠覺察自己的情緒及他人的情緒，並且具有能夠管理這些情緒資訊的能力。(108農會新進)



(X) ▲我們會在毫無意識的情況下偵測到某些訊息，這種情況稱之為選擇性知覺 (selective perception)。(108 農會新進)

**註解** 選擇性知覺係指收訊者在訊息接受過程中，依據自己的需要、動機、價值、目標、經驗、背景和其他個人特質等來作選擇性的看和聽。同時在解碼時，也會加進個人的興趣和期望來詮釋訊息。例如，某一面試的主考官如果認為女性都以家庭為重，則不論女性應徵者是否重視家庭，其在面試中的講話，很可能都會染上這層色彩。由於人的知覺能力相當有限，不可能同時對所有看到和所有聽到的訊息，都加以注意。故一個人的知覺常是一種選擇的過程，亦即經由知覺的歷程，有的訊息被認知被接受，而有的卻被忽視被捨棄。影響這種接受與捨棄歷程的因素，主要有：(1)與個人的直接經驗有關的訊息，最能夠被認知；(2)與個人的價值和目標有關的訊息，易被注意和反應；(3)合於個人基本態度的訊息，容易被認知被接受；(4)過去不愉快的經驗，易被捨棄；(5)引起情緒或與其動機相衝突的訊息容易被忽視，甚至被捨棄；(6)個人不願看不願聽的訊息，易被捨棄。迪爾波恩 (D.C. Dearborn) 和西莫 (H.A. Simon) 曾在一次實驗中，要求六位來自企業界銷售部門的總裁和十七位來自非銷售部門的總裁，在閱讀完畢一篇描述某鋼鐵公司的組織和活動的專文後，寫下該公司所面臨的最重要問題。結果發現百分之八十三的銷售部門總裁認為銷售問題最具重要性，但是只有百分之二十九的非銷售部門總裁持同樣的看法。因此，由該項研究的結果可以發現：一個企業管理者的經驗背景確實可以促成其對企業問題的選擇性知覺。知覺與溝通效果實具有密切的關係，所提供的訊息如不被認知，溝通則無效果。故教育行政人員在傳送訊息時，必須特別注意訊息應符合收訊者的需要、價值、態度、期望等「參照架構」(frame of reference)，才能受到注意、認知、接受及反應。同樣的，教育行政人員在接受訊息時，也要注意是否因為自己選擇性的聽、看和理解，而對對方所欲傳送的事實真相，予以某種程度的扭曲。(參：國家教育研究院：<https://terms.naer.edu.tw/detail/1314746/>)



- ( D ) ▲ 諸多管理學者認為要有效做好企業管理，並非根據一些簡單的原理原則就行，而必須要考慮許多情境因素，此一重要管理學派為下列何者？( A ) 管理科學學派 ( B ) 系統學派 ( C ) 科學管理學派 ( D ) 權變理論。

**註解** 權變理論 (contingency perspective)，又稱情境取向 (situational approach) 是指每一個組織具有不同的形態，面對不同的情境，需要不同的管理方式。簡單的說，其指的是，任何策略制度的擬定，在不同環境下，都應有不同的作法，亦即策略與其所處的環境必須要能配合 (Fit) 才能產生效果，再好的策略放在不適合的環境下都無法產生績效。而在 IT 的投資策略方面，此論點稱為校準策略 (alignment approach)，指的是 IT 的投資必需要能配合、支援組織最重要的策略目標，才能提升組織的績效與競爭優勢。

在社會心理學上，有效的領導理論相當多，而美國社會心理學家菲德勒 (Fred Fiedler) 所提出的領導權變理論 (contingency theory of leadership)，是最具代表性的理論。該理論主張領導績效與人際關係、工作結構、職務權力等三個因素有密切關係。

人際關係是指領導者與團體成員之關係，人際關係可以分為好與壞；工作結構是指工作的組織架構，可分為有與無；職務權力是指領導者對部屬獎懲、考核、任免的權力，這種權力可分為強或弱；這樣組合起來就有八種類型。領導績效不是看領導者有多少才幹或魅力，而是隨著這八種類型而有所不同。(參：<https://zh.wikipedia.org/wiki/權變理論>)

- ( B ) ▲ 組織最高管理階層設置的目標為何？( A ) 作業計畫 ( B ) 策略目標 ( C ) 戰術目標 ( D ) 戰術計畫。(111九職等以下新進人員)

**註解** 戰略目標：是一個組織的宗旨，它是最高的目標。戰術目標是公司的短期目標，為期一年或不到一年。戰術計畫與目標計畫為達成目標的過程並非目標。故答案為 ( B )。



- (D) ▲路徑目標理論指出哪二種不同情境類型來詮釋領導者行為之結果？(A)圓滑與關係(B)目標與路徑(C)人員與歷史(D)環境與部屬。(96農九職等)
- (C) ▲以下何者不是魅力型領導者的特徵？(A)有願景(B)傳達願景(C)行事保守(D)善加運用自己的優點。(101農九職等)
- (D) ▲在領導研究中，探討一個優秀領導者，應該具備哪些人格特質的理論，此為下列何者？(A)動機理論(B)目標理論(C)情境理論(D)特質理論。
- (A) ▲主張領導者與追隨者之間有一些特質與技能上的差異的領導理論為何？(A)特徵理論(B)行為理論(C)管理方格理論(D)情境理論。

**註解** 特質(徵)(理)論〔又稱為偉人論(Great Man Theory)〕：相信領導者天生就有某種特質。特質(徵)(理)論是最早的領導理論，在有管理理論之前即有此概念。西元1940年以前，管理學者對領導的研究重心集中於領導者的特質上，例如生理、心理、社會地位等，企圖找出優秀領導者之共通特質，或用以區別領導者與非領導者(或追隨者)間的差異。

早期美國管理學家Edwin E.Ghiselli提出了八種個性特徵和五種激勵特徵：

一、八種個性特徵：包括才智、創新精神、監督能力、自信心、判斷力、適應性、性別、成熟程度等。

二、五種激勵特徵：包括對穩定的需求、對金錢獎勵的需求、對權力的需求、對自我實現的需求、對成就的需求等。

在1969年Gibb的研究認為，天才領導者(領袖)應具有以下七種特質：包括善於言辭、外表英俊、高超智力、充滿自信、心理健康、支配趨向、外向敏感等。

R.M.Stogdill並把這些領導特性歸納為六類：一身體性；二社會背景性；三智力性；四個性；與工作有關的特性；六社交性。

此外，戴維斯(Davis)亦歸納，認為有四種特質最常被提及：一較高的聰明才智；二較高的社會成熟性與寬容性；三較強的內在動機與成就需求；四人際關係的態度通常較為開放。



- (B) ▲以下何種溝通管道提供了最好的資訊豐富度 (Information Richness) ? (A) 網路郵件 (B) 面對面溝通 (C) 紙本文件 (D) 以上皆非。〈105 農會新進〉

**註解** 口頭溝通的方式，例如面對面溝通、演講、群體討論，能夠提供最佳的資訊豐富度。

- (D) ▲下列何種溝通方式可以最快地傳遞訊息？(A) 組織溝通 (B) 行為溝通 (C) 書面溝通 (D) 口頭溝通。

- (C) ▲衝突可分為3種類型，「與如何完成工作有關的衝突」屬於哪一類？(A) 任務衝突 (B) 關係衝突 (C) 程序衝突。  
〈101農九職等〉

- (B) ▲解決組織衝突的方法，不含：(A) 改變組織設計 (B) 增加組織會議 (C) 開放溝通管道 (D) 員工調動。〈104 農九職等〉

- (A) ▲獲得心目中理想研究所及知名公司好職位只能擇一，是屬於衝突的哪一種類型？(A) 雙趨 (B) 趨避 (C) 雙趨避 (D) 雙避。〈110九職等以下新進人員〉

**註解** 衝突：是指同時有兩個或兩個以上的動機，無法同時兼顧，所形成的心理困擾狀況。

雙趨衝突 (Approach-Approach Conflict) (參：國家教育研究院雙語詞彙、學術名詞暨辭書資訊網／<https://terms.naer.edu.tw/detail/1315259/>；MBA智庫百科／<https://wiki.mbalib.com/zh-tw/雙趨衝突>)：雙趨衝突是個體如對兩個並存的目標都期望達到，但限於情勢，必須有所取捨，不能兼得而生的心理上難以取捨的心理困境。亦即，雙趨衝突指兩種或兩種以上目標同時為人所吸引，而人只能選擇其中一種目標時所產生的內心衝突。例如年輕人想繼續進修以增加學識，又想工作以擴展經驗。二者都是自己想要的，卻不能同時得到，即是雙趨衝突。



雙避衝突 (Avoidance-Avoidance Conflict) (又稱負負衝突、避避衝突) (參：國家教育研究院雙語詞彙、學術名詞暨辭書資訊網／<https://terms.naer.edu.tw/detail/1315260/>；MBA智庫百科／<https://wiki.mbalib.com/zh-tw/雙避衝突>)：雙避衝突是心理衝突之一；指對兩個並存的目標都有威脅感，都是不喜歡的。例如兒童不喜歡吃藥打針，也不願忍受病痛；或學生討厭讀書，也不願成績落後，雖然兩者都不喜歡，都想逃避，卻因迫於情勢而必須接受其一，因而在取捨之間，猶豫不定，成了心理上的一種衝突現象。

趨避衝突 (Approach-Avoidance Conflict) (又稱正負衝突) (參：國家教育研究院雙語詞彙、學術名詞暨辭書資訊網／<https://terms.naer.edu.tw/detail/1315022/>)：趨避衝突是心理衝突之一；這是指在個體的生活空間裡，一個目標同時具有使人趨近和避開的力量，以致使人陷入心理衝突之中，想要它又怕受害，想趨近又想逃避。例如吸煙者既愛享受吸煙的樂趣，又擔心得肺癌；又如學生既不喜讀書，卻又想有高學歷。這種衝突往往使人陷入左右為難的困境。

雙避衝突 (Avoidance-Avoidance Conflict)：(參：國家教育研究院雙語詞彙、學術名詞暨辭書資訊網／<https://terms.naer.edu.tw/detail/1315260/>)：雙避衝突是心理衝突之一；指對兩個並存的目標都有威脅感，都是不喜歡的。例如兒童不喜歡吃藥打針，也不願忍受病痛；或學生討厭讀書，也不願成績落後，雖然兩者都不喜歡，都想逃避，卻因迫於情勢而必須接受其一，因而在取捨之間，猶豫不定，成了心理上的一種衝突現象。



## 【複選題】

( A B C D ) ▲下列哪一種型領導者，特質是著重協助部屬成長與發展？(A)真誠領導者(B)轉換型領導者(C)僕人式領導者(D)魅力型領導。(110九職等以下新進人員)

**註解** 領導的類型：

- 一、轉換型領導 (Transformational Leadership)：
 

是結合交易型領導與魅力型領導，以促進組織變革的一種領導理論。轉換型領導是一種能結合組織成員共同需求與願望的組織變革過程，透過領導作用建立人員對組織目標的共識與承諾。這種領導者會激勵員工，超越自我。轉換型領導是藉由領導者和成員共同成長提昇雙方道德和動機的層次，並達成目標。亦即，領導者提供個人的思慮、智慧之刺激，擁有魅力的領袖氣質，灌輸其部屬超越自我的利益而以組織的利益為優先，並且能對其部屬有深遠的影響。一般而言，較優於事務型或魅力式領導。如微軟的比爾蓋茲。
- 二、真誠型領導：強調的是帶人帶心，主管因為具有令人信服的特質，才能讓人心甘情願地跟他一起衝。真誠領導該有的特質《True North: Discover Your Authentic Leadership》指出，真誠領導應該具備以下特質（參：<https://www.cheers.com.tw/article/article.action?id=5096372>）：
  - 瞭解自己，特別是自己的價值何在？
  - 權衡內生與外在動機，問問自己為何而做，是否因為別人的掌聲而做？
  - 打造內聚團隊，包括部屬成員間有否深厚互信，以及是否能夠激勵同仁向上？
  - 勿忘初衷，只有記得為什麼要做，才能不在半途迷路。



三 僕人式領導者有以下特質（做法）：

- (一) 多聽少說：正如賴瑞·史皮爾斯（Larry Spears）在「行動中的僕人式領導」（Servant Leadership in Action）一書中所做的觀察，傾聽是僕人式領導者十大關鍵特質之一。傾聽包括注意對方所說的內容、未說的內容，找出團體的意願，傾聽領導者自己內在的聲音，以及把這一切整合成一個明確的行動計劃。
- (二) 說「我們」多過於說「我」：僕人式領導者說話時，會把注意力放在整個團隊上，所以會用表達集體的「我們」，而非僅指個人的「我」。僕人式領導者知道，領導不是關於自己，而是關於他人。現代僕人式領導運動之父羅伯特·K·格林里夫（Robert K. Greenleaf）指出，僕人式領導者的動機，是服務優先，因為想為他人服務，所以才有想領導的刻意決定。僕人式領導者受到動機的驅策，希望能夠提升他人的福利、貢獻度與自主性，而不是要為自己廣納名聲、注意力或爭取地位。他們的重點在「我們」，不在「我」。
- (三) 彈性調整本身的領導風格，以滿足追隨者的需求：既然僕人式領導是要為他人謀求最大的福利，並協助他人發揮最大的潛能，僕人式領導者就要能彈性調整本身的領導風格，以便為追隨者提供所需的適當指令與支持。
- (四) 找機會肯定讚美他人：當你在這個神祕的實驗中觀察領導者時，你會發現，僕人式領導者會刻意讓人有機會受到矚目，或者會刻意讚美他人的成就。



(五)把失敗當成學習的機會：失敗是難以避免的，但學習是一種選擇。僕人式領導者會把失敗當成一種寶貴的教學工具，他們不會因為犯錯而懲罰或貶抑員工，而會把錯誤轉成正面的經驗，讓錯誤變成學習的機會。這是因為僕人式領導者和追隨者之間，擁有高度的信任，因此才能夠這樣做。員工受到信任時，就不會害怕冒險，也才會勇於嘗試新事物。他們會知道，就算失敗了，領導者也會和他們站在一起，把失敗當成學習成長的機會，希望下次能夠做得更好。

四 魅力型領導理論 (Charismatic Leadership Theory) (參：國家教育研究院雙語詞彙、學術名詞暨辭書資訊網/<https://terms.naer.edu.tw/detail/1314214/>)：「魅力」(charisma)一詞係希臘字；指天賦具有神召影響能力，如有表現奇蹟或預知未來的能力。「魅力型領導」則是指領導者的權力，來自本身特殊人格對成員的吸引力。屬於這類型的領導者，不是人品超群就是能力優越，故其一言一行均有無限的魅力，無形中吸引別人來追隨他。國父孫中山先生、耶穌、甘地、拿破崙等，即屬此類型的領導者。「魅力型領導」首由德國社會學者韋伯 (Max Weber) 所提出。韋伯指出「魅力型權威」(charismatic authority) 並不是來自於職位或傳統的權威，而是來自成員認為領導者擁有異常的品質，而心悅誠服地接受其影響。在韋伯之後，研究魅力型領導此一主題，多屬政治領導、社會運動、宗教領導的研究範



疇，直到最近才普遍受到組織領導研究者所重視。晚近組織領導的研究者雖然側重鑑定那些特質或行為可以區別出有魅力的領導者，但是他們大致認為領導者魅力的大小並不純然由領導者表現的特質或行為所決定。領導者的魅力是來自於成員對領導者特質和行為的知覺，而這些知覺受到領導情境，以及成員個別的和集體的需求所影響。換言之，領導者的魅力，是成員看到領導者的特定行為時，將之歸因為英雄型或非凡式的領導所產生的。許多學者曾試圖確認魅力型領導者具有那些個人特徵。在這一方面，豪斯（Robert House）曾找到三項：極度的自信、具支配性以及對自己的信念堅信不移。康吉爾（J.A. Conger）和康儂戈（R.N. Kanungo）亦主張，魅力型的領導者所具有的特色如下表所示。在魅力型領導對組織效能的影響方面，魯賓斯（Stephen P. Robbins）指出，日趨增多實證研究發現，魅力型領導與高績效水準、成員工作滿意之間，具有顯著的相關。也就是說，在魅力型領導之下，成員不但會被激發去付出更多的努力，而且會因為他們喜歡領導者，所以表現出更多的工作滿足感。可是魅力型領導對組織的影響未必都是好的。例如韋伯便認為魅力權威源自領導者特殊的人格，是天降英豪，故其權力屬至高無上，容易流於獨裁專制。其次，領導者自認與眾不同，故常以革命者的姿態出現，反傳統反現狀，急於除舊布新，容易使組織陷於不穩定的混亂狀態。再次，即使魅力型領導者能夠革命成功，但



是一旦戲劇性改革的需要減緩時，魅力型領導者的過度自信和剛愎自用，反而可能成為組織的負擔。此外，約寇（Gary A. Yukl）也指出歷史上充滿了許多造成不可計數的死亡、毀滅與悲劇的魅力型領導者，如希特勒（A. Hitler）、墨索里尼（B. Mussolini）等人，由於這些領導者具有強烈的個人權力取向，所以他們常以某種誘人的意識型態作為操控他人的工具。魅力型領導者的主要特徵表現：

- (一) 自信。他們對自己的判斷力和能力有完全的信心。
- (二) 遠景。亦即理想化的目標，使未來比現況更好。若理想化的目標與現況的差距愈大，跟隨者愈可能將非凡的遠景歸因於領導者。
- (三) 有明白表達該遠景的能力。他們能澄清該理想，並以他人能懂的字眼說明該理想。這顯示了跟隨者需要了解遠景，然後以其為動機。
- (四) 對理想堅信不疑。魅力型領導者被認為為了達成理想目標，他（她）曾強烈地承諾、願意冒高度風險、付出高昂的代價及犧牲自我。
- (五) 行為不落俗套。有領袖氣質者會從事一些被認為新奇、非傳統、反對規範的行為。當其成功時，這些行為會引起跟隨者的驚訝與讚嘆。
- (六) 被認為是改革的代理人。魅力型領導者被認為是激進改革的代理人，而非保守的現狀維持者。
- (七) 對環境的敏感性。這些領導者能對環境所限制和改革所需要之資源予以實際的評估。



- ( A B D ) ▲下列有關領導權力，何者正確？( A ) 世界首富馬斯克具有特殊魅力、影響力吸引部屬追隨這種稱作參照權 ( B ) 員工期望組織賦予其參與新產品市場開發的權力稱作合法權 ( C ) 領導者本身擁有專門知識和技術，足以領導他人，而產生領導作用的權力稱為合法權 ( D ) 領導者有強制部屬服從命令的權力稱為強制權。( 110九職等以下新進人員 )

 行政權力 ( Administrative Power ) ( 參：國家教育研究院雙語詞彙、學術名詞暨辭書資訊網 / <https://terms.naer.edu.tw/detail/1305294/> )：「權力」( power ) 通常是指使別人接受控制或影響的力量，而不管接受者的接受是否願意。「行政權力」則是指行政人員所具有控制或影響組織成員的行為，以遂行組織計畫，並達成組織目標的力量。艾齊尼 ( Amitai Etzioni ) 曾依權力的基礎，將權力分為三類：

- 一、強制型權力 ( coercive power )：，即運用生理上的獎賞和懲罰作為控制的工具；
- 二、利酬型權力 ( remunerati )：即運用精神感召與非物質的報酬和處罰 ( 如名譽、尊榮或愛 )，來作為控制的工具。
- 三、規範型權力 ( normative power )：即運用精神感召與非物質的報酬和處罰 ( 如名譽、尊榮或愛 )，來作為控制的工具。



此外，傅蘭奇（J.R.P. French）和雷凡（B. Raven）亦依權力的基礎，將權力分為五種：

- 一、法職（制）權（legitimate power）：係藉法規或職位而取得的權力；
- 二、獎賞權（reward power）：係藉獎賞鼓勵（包括物質的及精神的兩種）而取得的權力；
- 三、強制權（coercive power）：係藉強迫或懲罰而取得的權力；
- 四、參照權（reference power）：係藉高尚人格使人仰慕認同而取得的權力；
- 五、專家權（expert power）：係藉專門知識而取得的權力。

又，約寇（Gary Yukl）認為，行政人員要使各種權力基礎發揮效用，必須注意各種權力基礎的建立和使用。他根據許多實證研究，提出指導方針如下「建立和使用權力的指導方針表」所示。約寇認為各種權力基礎雖各有其效用，但其效果並非完全相等。如下「領導者對部屬影響力的來源及其可能後果表」所示，在五種權力基礎中，以參照權和專家權相當可能獲得成員的「投入」（commitment），法職權和獎賞權相當可能獲得成員的「順從」（compliance），而強制權則相當可能獲致成員的「抗拒」（resistance）。「投入」係指成員內心同意並且努力去執行某項命令或要求。「順從」係指成員雖然同意某項要求，但是表現得並不熱切而有些冷淡。「抗拒」係指成員不但對某項要求漠不關心，而且積極地加以逃避。另外，有鑑於各種權力基礎的效用並不全



然相等，謝文全建議教育行政人員應站在法職權（包括獎賞權和強制權）的基礎上，加強運用參照權和專家權，則領導效果越高。換言之，教育行政人員在領導時，若只依法行事，而未能發揮其品德與才幹的力量，則對成員的影響力並不完全，績效不高。反之，若能在依法行事的基礎上，以品德和才幹來領導成員，則其對成員的影響力才能臻於完善，較能使成員對他的領導口服心服。

同時，權力來源包括：職權與非職權：

一、職權來自於組織所賦予的權力：包括：法制權（Legitimate Power）、獎賞權（Reward Power）、強制權（Coercive Power）。

二、非職權則主要來自於個人的知識與魅力：包括：專家權（Expert Power）、與參照權（Referent Power）。

- （ A C ） ▲下列哪些有關權力需求的敘述是正確的？（A）有強烈權力需求的人會努力表現優越（B）有強烈權力需求的人有好的人際關係（C）管理者比一般人有更強烈的權力動機（D）管理者比一般人有更強烈的金錢需求（E）有強烈權力需求的人會肯定他人表現。（111九職等以下新進人員）

**註解**（B）有強烈權力需求的人不一定有好的人際關係。

（C）管理者與更強烈的金錢需求並無明顯關係。

（E）有強烈權力需求的人不一定會肯定他人表現。



## 第七章 行銷管理

### 是非題

- (○) ▲商標 (Trade Mark) 是品牌或品牌之一部分，已獲得專用權並得到法律之保障。
- (×) ▲「白蘭氏」推出副產品「華陀雞精」迎戰低價策略的「桂格雞精」，「華陀」是探究使用者定位的品牌定位法。〈108 農會新進〉
- (×) ▲對於正在減肥中的小美，「巧克力」是屬於特殊品之消費品。〈108 農會新進〉
- (×) ▲一般而言，企業若擁有專利權、專賣權或特別許可證，即可形成獨佔性競爭。〈108 農會新進〉
- (○) ▲行銷市場之 6O 為作業行為 (Operations)、產品 (Objects)、時機 (Occasions)、組織 (Organizations)、目的 (Objectives)、場合 (Outlets)。

 6W + 6O 理論 (參：<https://baike.baidu.hk/item/6W%2B6O理論/897732>；MBA 智庫百科/<https://wiki.mbalib.com/zh-tw/6W%2B6O理論>)：國外市場營銷學家把消費者的購買動機和購買行為概括為 6W 和 6O，從而形成消費者購買行為研究的基本框架。



- 一、市場需要什麼（What）——有關產品（Objects）是什麼。通過分析消費者希望購買什麼，為什麼需要這種商品而不是需要那種商品，研究企業應如何提供適銷對路的產品去滿足消費者的需求。
- 二、為何購買（Why）——購買目的（Objectives）是什麼。通過分析購買動機的形成（生理的、自然的、經濟的、社會的、心理因素的共同作用），瞭解消費者的購買目的，採取相應的市場策略。
- 三、購買者是誰（Who）——購買組織（Organizations）是什麼。分析購買者是個人、家庭還是集團，購買的產品供誰使用，誰是購買的決策者、執行者、影響者。根據分析，組合相應的產品、渠道、定價和促銷。
- 四、如何購買（How）——購買組織的作業行為（Operations）是什麼。分析購買者對購買方式的不同要求，有針對性地提供不同的營銷服務。在消費者市場，分析不同的類型消費者的特點，如經濟型購買者對性能和廉價的追求，沖動性購買者對情趣和外觀的喜好，手頭拮据的購買者要求分期付款，工作繁忙的購買者重視購買方便和送貨上門等。
- 五、何時購買（When）——購買時機（Occasions）是什麼。分析購買者對特定產品的購買時間的要求，把握時機，適時推出產品，如分析自然季節和傳統節假日對市場購買的影響程度等。
- 六、何處購買（Where）——購買場合（Outlets）是什麼。分析購買者對不同產品的購買地點的要求，如消費品種的方便品，顧客一般要求就近購買，而選購品則要求在商業區（地區中心或商業中心）購買，一邊挑選對比，特殊品往往會要求直接到企業或專業商店購買等。



- (D) ▲下列何者不是服務的特性？(A) 不可分離性 (B) 變動性  
(C) 無形性 (D) 易存性。(110九職等以下新進人員)

**註解**經建會93年3月提報的「服務業發展綱領及行動方案」已獲行政院院會通過，並奉游院長指示舉辦「全國服務業發展會議」，以促進各界對服務業發展的重視，凝聚推動各項服務業策略的共識。服務業已成為我國經濟發展的主流，民國92年，我國服務業產值占整體GDP的比重達68%，就業人口占整體就業人口的比例亦提高至58%，積極發展服務業已成為我國經濟發展的重要主軸。

相對於實體產品，服務具有下列特性(參：服務的四大特性/<http://miswarehouse.blogspot.com/2010/11/blog-post.html>)：無形性、不可分割性、易變性、不可儲存性。

1988年，學者Parasuraman, Zeithaml and Berry就針對服務的本質，定義了四種特色(characteristics)：

一、無形性(intangibility)：和產品不同的是，產品具有實體，但是服務卻是無形的。例如：像是在學校的教育一樣，透過老師知識的傳授，提供教育這項服務給學生，學生得到的就是一種無形的服務。這樣你或許會覺得說：上課用的課本、學生抄的筆記都是有形的實體呀！但是請注意，重點是”你所得到的：的這項教育以及知識的”服務”，就是無形性，而課本、投影片、筆記這些則都僅僅是透過傳遞教育的實體輔助品(facilitators)而已，這也是為什麼大部分服務本身也有分類，越是普遍一致化的服務會越專注在設備面(Equipment focus)，而越走向獨一無二客制化的服務則是越專注在人員(pepole focus)面。(參：Tomas,1975；Kotler,1980)



- 二不可分割性 (inseparability)：不可分割性的意義在於生產的瞬間即是消費，產品生產完之後可以擺在超市貨架供消費者挑選購買回家之後在使用，這之間生產、購買以及使用流程是分開的，但是服務在產生的那一刻就是即是消費，舉個例子來說法律顧問服務就是很純粹的people focus服務，律師坐在事務所的舒適的沙發椅上替客戶提供（生產）case by case法律諮詢服務的那一刻起，客戶也正在接收（消費）律師的專業建議，生產和消費就同時產生了，並且不可分割。
- 三異質性 (heterogeneity, 或稱易變性)：異質性簡單的來說，就是相同的服務的品質和價值會因個人感知經驗的差異而有所區別，一個產品好壞，由於有客觀的衡量指標，所以對每個人的感受是差不了多少，套裝衣服的布料或是3C產品的品質不會因為個人偏好不同而有異質性的價值，但是服務剛卻恰好不一樣，一個不常去遊樂園的小朋友去鬼屋探險得到的刺激感受可能會比常常看恐怖片的小孩強（好孩子別看），異質性的特質也就是服務品質難以去量化和衡量 (quantifiable) 的重大因素，這個挑戰近年來有許多服務科學領域的學者針對這點提出相關衡量架構。
- 四揮發性 ((perishability, 或稱不可儲存性)：揮發性也可以被推行為無法庫存性 (uninventoriable)，實體產品可以儲存在倉庫裡面，但是無形的服務卻無法被儲存，由於生產消費一體的無法分割性，所以服務被享受之後就揮發掉了，像是腳底按摩，按摩師在提供（生產）按摩的那瞬間，服務即刻產生，但是一停止，服務也被揮發掉了，無法儲存。以這幾項服務特性準則為基礎，學者相繼發展了許多相關的架構 (service dominant logic)，IDEO (IDEO：是一家總部在美國加州帕羅奧多 (Palo Alto) 的知名產品設計公司：它很擅長於把客戶的點子轉變為實體產品。該公司較著名的案例包括：第一個商用滑鼠 (蘋果電腦)、第一個直立的牙膏 (寶僑企業)，對IDEO來說，鼓勵創造力與創新力的組織文化是很重要的。) 服務發展架構等，豐富了服務科學的基礎內涵。



- (C) ▲在資訊科技、網路快速發展下，透過線上行銷活動來加速消費行為一般稱之為？(A) C2B (B) B2B (C) O2O (D) 以上皆非。(110九職等以下新進人員)

**註解** O2O 營銷模式 (Online To Offline, O2O, 又稱線上線下整合模式、離線商務模式) (參：維基百科/<https://zh.m.wikipedia.org/zh-tw/O2O>；MBA 智庫百科/<https://wiki.mbalib.com/zh-tw/O2O> 營銷模式；<https://www.moneydj.com/kmdj/wiki/wikiviewer.aspx?keyid=923a4da4-64d0-4745-8d07-ba6b473443af>；)：是指線上營銷線上購買帶動線下經營和線下消費，其藉由行動互聯，將客流從線上引到線下實體通路，來推動銷售及提升品牌，O2O 會透過打折、提供訊息、服務預訂等方式，將線下實體通路的消息，播送給互聯網用戶，將他們轉換成自己的線下客戶。這種營銷模式，較適用於「必需到店內消費」的行業，例如餐飲、健身、電影、舞台演出、美容美髮等，並且可以多方面提升零售企業的經營效益。亦即，O2O 係結合電子商務與實體商務，透過線上行銷手法帶動實體通路的消費，進而延伸到線上的網路聲量創造。O2O 透過促銷、打折、提供訊息、服務預訂等方式，把線下實體通路的訊息推播給網路使用者，將他們轉換為自己的線下客戶，也可以指消費者在線上支付後，在線下享受服務。

O2O 適用於「必須到店面消費」的行業，例如餐飲、健身、電影、舞台演出、美容美髮等，除了餐廳陸續推出線上商務之外，也有一些以個人或團體旅遊等等 主打的預定網站和應用大量出現。



企業對企業 (B2B) (business-to-business) (參：維基百科／<https://zh.m.wikipedia.org/zh-tw/B2B>)：也稱「公對公」，指的是企業間透過電子商務的方式進行交易，企業利用網際網路來支援企業與企業之間各種買賣的資訊流、商流、金流、物流的經營流程與架構，相對於B2C (business-to-consumer) 的銷售方式是企業對顧客。舉例來說，一間賣免洗餐具的工廠，若它主要的出貨對象為餐廳，這就是B2B的模式，由餐廳提供免洗餐具給使用者，餐廳對使用者這種模式為B2C。

C2B模式 (consumer to business，又稱消費者對商家模式) (參：維基百科／<https://zh.wikipedia.org/zh-tw/C2B>)：此消費者企業之間模式，是指消費者 (個人) 提供產品及服務需求給公司，向公司發起消費的商業模式。這種商業模式，是相對於公司提供產品或服務予消費者的傳統模式的逆轉。這樣的經濟關係被視為是一種逆向的商業模式。



- (B) ▲麥肯錫顧問公司提出了所謂的「7S」的觀念架構其中何者為位於最中心？(A) 風格 (B) 共同價值 (C) 員工 (D) 戰略。(110九職等以下新進人員)

**註解** 麥肯錫7S分析 (McKinsey 7-S Framework) (參：經理人 <https://www.managertoday.com.tw/glossary/view/123>；MBA智庫百科/<https://wiki.mbilib.com/zh-tw/麥肯錫7S模型>；工商時報/<https://ctee.com.tw/bookstore/selection/510356.html>)：1970年代中期，日本企業大舉進入美國；到了70年代後期，「日本第一」已喊得震天價響，美國企業卻顯得毫無氣力。當時服務於麥肯錫的湯姆·畢德士 (Tom Peters) 與羅伯特·華特曼 (Robert H. Waterman)，針對62家獲利高、歷史悠久且優秀的美國企業展開研究，從中選出43家堪為典範的美國企業 (例如麥當勞、IBM、HP等等)，並在進行訪談與研究之後，歸納這些卓越且創新企業的成功因素，建立起「麥肯錫7S架構」(McKinsey 7-S Framework)，也稱為「企業組織7要素」。

所謂麥肯錫7S分析，即指企業有三種硬性經營資源，指策略 (Strategy)、制度 (System)、架構 (Structure)，與四種軟性經營資源—指共同的價值觀 (Shared Value)、能力 (Skill)、文化 (Style)、人才 (Staff)，7S就是以這七種資源為基礎，思考最適合該企業的發展策略及組織營運方針。



使用麥肯錫（McKinsey）提出的7S，能幫助我們掌握企業的特質，進而思索應加强的部分。具體來說，我們必須先檢視公司原有的策略，修正組織架構，逐步建立制度；接著，讓員工熟悉企業的價值觀，提升組織的能力，培育人才，最重要的是改變企業的文化。企業擁有各種經營資源，若能使這些資源互相連結，發揮加乘作用，便可達成目標；但若只改變其中一項，通常不會見效，因此，必須多方考量。

7S中的策略、架構和制度等三項硬性經營資源，與軟性資源相較下，較容易在短期內改變；而價值觀、能力、人才、文化等四項軟性經營資源，則必須耗費許多時間和精力來改革。倘若軟性資源沒有調整，那麼即使改善了硬性資源，企業也不會產生變化。

共同的價值觀（Shared Value）：由於戰略是企業發展的指導思想，只有當所有的企業員工都領會了這種思想，並且用其指導實際行動，戰略才能得到成功的實施。因此，戰略研究不能只停留在企業高層管理者和戰略研究人員這一個層次上，而應該讓執行戰略的所有人員都能夠瞭解企業的整個戰略意圖。企業成具共的價值觀念具有導向、約束、凝聚、激勵及輻射作用，可以激勵全體員工的熱情，統一企業成員的意志和欲望，齊心協力地為實現企業的戰略目標而努力。此時，就需要企業在準備戰略措施（或方案、計劃）時，通過各種手段或方法進行宣傳，使整個企業的所有成員都能夠理解「共同的價值觀」、掌握「共同的價值觀」，並用「共同的價值觀」來指導團體的行動。日本在經濟管理方面的一個重要經驗就是，注重溝通領導層和執行層的思想—即「共同的價值觀」，使得領導層所制定的戰略，能夠順利地、迅速地付諸實現。因此，「共同的價值觀」位於7S的最中心。



- (A) ▲小眾商品雖然需求量不大營收貢獻少但只要賣的種類多數量  
大這些小眾商品也能創造出相當於熱門商品的利潤這個理論  
稱為：(A)長尾理論 (B)牛鞭理論 (C)羊群效應 (D)  
)馬太效應。(110九職等以下新進人員)

**註解** 所謂的80/20法則，有許多不同層面的定義，例如：「世界有80%的財富掌握在20%人手上」、「創業的人有20%是成功的，而80%是失敗的」、「在一個商店，有80%的營收來自20%的商品」。

長尾理論（或稱長尾效應）（參MoneyDJ理財網/<https://www.moneydj.com/kmdj/wiki/wikiviewer.aspx?keyid=59328145-bcd4-4023-8c0e-83397f02c339>；維基百科/<https://zh.wikipedia.org/zh-tw/長尾>）：正是要打破上述80/20的經濟法則。長尾效應最初由《連線》的總編輯克里斯·安德森於2004年發表於自家的雜誌中，用來描述諸如亞馬遜公司、Netflix和Real.com/Rhapsody之類的網站之商業和經濟模式。是指那些原來不受到重視的銷量小但種類多的產品或服務由於總量巨大，累積起來的總收益超過主流產品的現象。申言之，所謂「長尾理論（The Long Tail）」，帕雷托法則（即柏拉圖法則（Pareto principle），也被稱為80/20法則、關鍵少數法則、八二法則）向來被商業界視為鐵律，其內涵認為企業界80%的業績來自20%的產品。就此看法，商業經營看重的是銷售曲線左端的少數暢銷商品。曲線右端的多數冷門商品，被該定律定義為不具銷售力且無法獲利的區塊。但長尾定論卻認為網際網路的崛起已打破這項鐵律，廣泛的銷售層面讓98%的產品都有機會銷售，而不再只依賴20%的主力產品，而這些具有長尾特性商品將具有增長企業營利空間的價值，對大公司來說最明顯的是客製化，其次對於中小企業還有獨特的設計、風格、思路等零散的產品線等。不但如此，長尾商品的規模還大得驚人，其商品的總值甚至可與暢銷商品抗衡。然而同樣的也是相當高風險的，因為各產品的市場都很小，儘管總量很大但是不一定某產品能創造利潤，成功產生的流行也會很快退去。



長尾理論在之前已有類似的學家提出研究，他們首先用指數曲線研究了亞馬遜網站的書本銷售量和銷售排名的關係，並發現亞馬遜40%的書本銷售來自於本地書店裡不賣的書本。音樂影視串流市場、智慧手機應用市場、線上遊戲市場陸續發生這種現象，網路選擇客製化的興起也讓實體市場產品逐漸零碎化，例如名不見經傳的餐廳在網路市場下爆紅。

長尾理論的理論數學基礎十分簡單，就是將龐大的長尾利基商品量乘以相當小的單項長尾商品銷售量，其獲利仍極為可觀。就其觀察，除了舉例用的亞馬遜、Netflix及Real.com/Rhapsody的網路音樂服務外，Google引擎及eBay網路拍賣等網路型企業，甚至多售點多商品的便利超商也可依據其理論，在獲利上有其一定程度的成長。

在統計圖上，這樣的部分長度（橫坐標）長，高度（縱坐標）低，看上去就像長長的尾巴。如果想利用長尾效應取得顯著效果，企業就必須積極注意那些消費者的個性化需求。舉例來說，亞馬遜公司的圖書銷售和Google的廣告投放都是運用長尾效應的代表。

在亞馬遜這個案例上，可應用「長尾」概念解釋：它一半左右的銷售來自於比較熱門的商品，而另一半卻來自相對不那麼熱門的商品。這跟傳統的「二八定律」完全相反，所以這個概念的提出在Web2.0的時代顯得格外引人矚目。簡言之，長尾效應就是指把大部分的冷門商品聚集在一起，也可以創造與熱門商品相當的銷售數量。而這個關鍵，取決於冷門商品的種類多寡，即數量多、貢獻少的商品。這就是長尾理論最重要的內涵。

因實體商店在於有限的貨架空間，無法創造長尾。那麼，長尾到底存在在哪裡？促成長尾最重要的動力是什麼？答案是，近十年迅速蓬勃發展，甚至近幾爆炸程度的「網際網路（World Wide Web）」。



### 【複選題】

- ( A B C ) ▲下列有關行銷4P與行銷4C的敘述，何者正確？  
( A ) 4P分別是Product（產品）、Price（價格）、Place（通路）、Promotion（促銷）  
( B ) 4C分別是Consumer（消費者需求）、Cost（成本）、Convenience（便利性）、Communication（與消費者溝通）  
( C ) 4P為生產者觀點而4C為消費者觀點  
( D ) 由於4P理論逐漸轉變為4C理論，故Promotion（促銷）轉變為Consumer（消費者需求）  
( E ) 由於4P理論逐漸轉變為4C理論，故Cost（成本）轉變為Product（產品）。

 因傳統4P理論日漸受到產業現況挑戰，因此，學者羅伯特·勞特朋（Robert Lauterborn）提出相對應於4P理論的4C理論，以消費者角度出發來探討行銷。

( D ) Promotion（促銷）對應的是Communication（與消費者溝通），也就是消費者與生產者間相互溝通，生產者透過發送訊息進而影響消費者的態度與行為  
( E ) Cost（成本）對應的是Price（價格），即企業的行銷策略從獲利轉變為滿足顧客需求時需要承擔的成本。

- ( A B D ) ▲下列那些屬於行銷組合4'Ps？  
( A ) Place  
( B ) Pricing  
( C ) Public Relations  
( D ) Product  
( E ) Packing。〈108農會新進〉
- ( B E ) ▲下列何者不是傳統行銷4P的項目？  
( A ) place  
( B ) personnel  
( C ) price  
( D ) promotion  
( E ) physical environment。〈108農會新進〉