

## 【答題說明】

- ◎ 請依題目順序作答，第一部份多重選擇題（50%），請依照下列範例格式作答，違者不予計分；第二部份問答題（50%），則請標示題號後依序作答。

| 題號  | 答案(範例) |
|-----|--------|
| Q1. | A B    |
| Q2. | C D    |
| Q3. | B C    |
| Q4. | A E    |

## 【第一部份：多重選擇題】

- ◎ 選擇題請根據其所附的短文回答，每題請選出兩個正確的答案，每題配分 5 分，答錯一個正確選項，扣 2.5 分，空白、不足或超過兩個正確選項，均計 0 分。本單元總分計 50 分。

## 【題組一】

眾所周知，企業的根本在人，尤其，在知識經濟興起的現代，人力資本更為企業競爭優勢的關鍵。『從 A 到 A+ (From Good to Great)』一書根據其研究結果，更提出『First Who, Then What』的建議，也就是說，企業只要先找到對的人，這些人便會為公司開創新局。

但是，究竟什麼才是『對的人』呢？一般企業的想法便是去找到一流的人才進公司。爭取一流人才進入公司，固然是企業之福，但卻可能是不切實際的作法。因為，公司需要支付一流的薪水、提供一流的工作環境以爭取一流的人才，其短期的經營成本必會因而增加；而另一方面，一流的人才會視一流薪水、與一流的工作條件（如訓練機會、升遷等）為理所當然，所以，激勵效果並不會太大。

除了薪資之外，一流人才也會關心公司同儕的水準，如果公司只雇用少數一流人才，使同儕水準不整齊，那麼一流人才遲早會離開公司的。這對於員工士氣，以及公司未來在考慮晉用一流人才時，都會有負面的影響。

反之，如果公司找二流的人才，支付一流半的薪水，則二流人才可能會因為知遇之恩、而戮力以赴，其激勵效果相對較大，公司的成本也較低，豈非雙贏？

Q1：根據以上的短文，下列何者為其合理的推論？

- A. 要成為一流的公司，應該學習如何引進一流的人才
- B. 一流的人才不一定會產生一流的貢獻
- C. 公司若無法提供一流的工作條件，別引進一流的人才
- D. 一個公司不應該先找到人、再決定發展策略
- E. 所謂找到『對的人』，並非是去找一流的人才

Q2：下列敘述若為真，那些會直接削弱作者的論理邏輯？

- A. 『千軍易得、一將難求』，一流人才是稀有資產
- B. 人力資源是企業投資、而非費用支出
- C. 激發員工對事業的熱情，是企業留住人才的關鍵
- D. 員工努力的程度與其期望薪資與實際薪資的差距成正比
- E. 二流人才會希望到有一流人才的公司去做事

接背面

## 【題組二】

有許多研究顯示：組織文化（organizational culture）對企業經營成功會有正面的影響，但是，這樣的結論似乎有待商榷。因為，組織文化是無形的，而文化的形成又是組織群體的共同信仰，所以，組織文化的結構內涵必然因組織不同而有所差異。再說，組織文化既是共同信仰與價值觀的展現，自然也沒有好壞之分，學習模仿其他企業的組織文化，不僅困難、也沒有意義。更有趣的是，許多研究都是針對成功企業進行組織文化的探索，很自然會歸納得到組織文化對企業經營成功的重要性。但是，即使過去成功的企業，一旦失敗，常也被歸因於既有組織文化過於僵固，使得組織的轉型變得困難無比。例如：IBM 過去重要的組織文化在於『尊重個人』，從而得以產生創新想法、達成共識決策，但到了 1990 初期，IBM 對於產業環境變遷的反應過慢，也因為是『尊重個人』的文化，導致內部過度強調共識決，而無法即時產生有效的因應作為所致。

Q3：根據以上的短文，下列何者為合理的推論？

- A. 成功的企業，必然存在有效的組織文化
- B. 組織文化可以構成企業間的模仿障礙
- C. 只有好的組織文化，才會構成企業的競爭優勢
- D. 組織文化與企業經營成功間存在因果模糊性
- E. 組織文化所反應的價值觀是企業取才的重要依據

Q4：下列敘述若為真，那些會直接削弱作者的論點？

- A. 價值觀與共同信仰可強化成員的組織認同感
- B. 組織文化是企業經營成功的必要、但非充分條件
- C. 組織文化應該隨組織生命週期而調整
- D. 成功的策略需要有效的組織執行力支持
- E. 失敗的企業都是沒有好的組織文化

## 【題組三】

當技術變化日趨快速，競爭強度愈形提高時，企業能否展現策略彈性（strategic flexibility），將成為成敗的關鍵。為建構策略彈性，組織必須能夠提供營運彈性（operational flexibility），換言之，必須能夠兼具效率與效果的達成。在效率方面，組織需要使企業能產生價值的核活動，能在不受需求不確定性的干擾下不斷複製。然而，需求永遠是多面向與多變化的，需求方願意支付的最高價格，一定與能滿足其需求的程度成正比，這將使得企業的效率目標無法達成。

因此，策略彈性目標下的組織設計，應該將組織視為緩衝內外部不確定性的機制，使組織能(1)降低外在的不確定性對於核活動複製的影響，(2)緩合投入與產出過程對核活動所造成的波動，同時，還要能夠(3)預期未來環境的變化以為預應。在此一目標要求下，組織必須跳脫傳統結構設計的思考邏輯，建立起新的組織運作模式。

Q5：根據以上的短文，下列何者可正確地反應作者的論點？

- A. 組織設計的範疇必須將供應商與客戶的鏈結關係納入
- B. 組織設計必須依照企業的策略內涵而規劃
- C. 組織規劃必須考慮情所面對的情境，再決定其所採用的結構
- D. 組織設計唯一的不變，便是要保持高度的應變能力
- E. 投入產出間的知識與資訊交換是達成營運彈性的重要因素

Q6：根據作者的論點，何種管理實務作法能夠協助營運彈性的達成？

- A. 建立多源供應 (multiple sourcing) 的採購體系
- B. 生產活動的模組化 (modularization) 設計
- C. 建立全球營運組織 (global organization) 模式
- D. 戴爾 (Dell) 的直接模式 (Direct Model)
- E. 建構產業群聚 (industry cluster)

【題組四】

因為組織存在著惰性 (inertia)，所以，如果組織企業要永續成長，常需要從組織的外頭尋找變革領導人 (change agent)，方能奏效；因為，外來的變革領導人較不會陷入既有的思維窠臼，能夠產生積極創新的經營想法；另外，也較沒有既有人事的包袱，只要董事會願意支持，便可以採行較大幅度的變革措施。

例如：迪士尼公司 (Disney) 在 1984 年找到 Michael Eisner，成功地將漸走下坡的迪士尼，建構成創意與利潤兼具的家庭娛樂王國。又如 IBM 公司在 1994 年找到原先任職於食品業的 Lou Gerstner，擔任拯救公司於垂危與分裂的 CEO，使得 IBM 得以浴火重生。

但是，引進外來的領導人也會產生不少問題。外來者由於肩負變革重任，通常不會採取漸進式的變革。加上，組織對於外來者的領導風格需要時間適應，組織原有的人際關係結構因為存在此種不確定性，而產生不安與焦慮；更麻煩的是，外來者未必會完全承接既有的組織價值觀與文化，即使透過逐漸修改與調整，也可能會使組織成員的歸屬感降低。

例如：惠普科技公司 (HP) 引進原任職於 AT&T 的 Carly Fiorina 擔任 CEO，上任後主導併購康百克 (Compaq) 公司，引發董事間的大對決，反對最力的便是 HP 創辦人之子，因為他認為合併的效益多來自於裁員的結果，違反了 HP 長年來的企業價值觀。

事實上，『基業長青 (Built to Last)』一書中曾針對不少高瞻遠矚公司 (visionary companies) 進行長時間的研究，發現成功的百年企業領導人多是由內部擢升，而非外部空降，主因之一便是內升經理人能夠確保組織價值觀與文化的正確延續。

2004 年，全世界最大的民營企業，美國渥爾瑪百貨 (Wal-Mart) 慶祝其連續第二年蟬聯財星五百大企業龍頭；然而，讓該公司最引以為傲的是：即使該公司創辦人與精神領袖 Sam Walton 已於 1992 年過世後，該公司在後來的十年裡，業績仍成長了五倍之多，其間傳承了兩位執行長，都是由該公司基層做起的專業經理人，而這家成立超過四十年的公司，其成長的脚步似乎未見停歇。

Q7：根據以上的短文，下列何者為合理的推論？

- A. 企業需要變革領導的程度，會決定其 CEO 該內升或外求
- B. 處於不同生命週期階段的企業，會決定其 CEO 該內升或外求
- C. 產業的脈動速度不同，會決定其 CEO 該內升或外求
- D. 由組織內部找到具有外來特性的 CEO，則可解決此一兩難
- E. 若組織文化是企業競爭優勢的重要來源，最好採取內升 CEO 的作法

Q8：以下論述若為真，何者可以強化『企業 CEO 應以內升為宜』的論點？

- A. 傑出的企業領導人也會有能耐僵固性的情形
- B. 領導者的魅力與其經營績效成正比
- C. 成功領導者的關鍵在其能否展現轉型領導能力
- D. 組織文化與成員認同感是策略執行成功的關鍵因素
- E. 企業經營成敗需要團隊、並非單由一位傑出領導人決定

接背面

## 【題組五】

企業要能創新，組織必須具有強大的學習能力，但是，組織學習的研究指出，組織會有學習短視症（Learning Myopia），阻礙學習與創新效果的產生。所謂學習短視症的內涵有三：

其一，組織學習會傾向於發展與現有能耐內涵有關的活動，此種學習的『自我選擇』將導致對於長期發展所需的資源投入，也就是說，當資源有限時，長短期活動在資源的需求上是會相互排擠的，組織未必會優先投資於新能耐的發展。

其二，組織學習常會只看到局部、而忽略整體的技術軌跡。簡單的說，組織常會因為在現有技術上的強勢，而合理地低估了潛在替代技術的威脅，等到新技術成熟，往往便成為落後者。

其三，越是已經成功的組織，對於失敗的結果越是在意，因此，組織常會放棄可能會失敗的行動，然而，一旦組織減少對新機會的嘗試，創新的機會便會降低。

Q9：根據以上的短文，下列何者為其合理的推論？

- A. 學習近視症是產生能耐陷阱（competence trap）的主因
- B. 組織領導人必須具有策略眼光，才能避免學習近視症
- C. 組織創新需要有效地平衡短期與長期的組織學習活動
- D. 組織必須有效地進行技術預測，以防止新技術的競爭替代
- E. 組織創新建構在『失敗為成功之母』的經驗基礎上

Q10：根據作者的論點，下列那些作法可以降低學習近視症對組織創新的不利影響？

- A. 建立流程式的組織結構
- B. 明確揭櫫長期策略企圖心、與中長期產品發展計畫
- C. 積極引進外部經理人、提高領導團隊能耐範疇的多元化
- D. 採用同步工程、進行新產品的開發
- E. 設立『策略投資長』、掌理企業之策略性投資活動

## 【第二部分：問答題】

◎ 共兩題，每題 25 分，共計 50 分。

題 1：資訊科技所帶來的衝擊，例如數位化、網路化與無線化（wireless）等特性，對組織設計走向資訊化組織（information-based organization）及虛擬組織（virtual organization），會產生那些影響？

題 2：在一個企業內，內部控制機制和外部控制機制如何發揮控制的功效？經理人常採取那些抵禦措施來干預這兩種控制機制？

\*\*\*\*\* 本試卷到此結束 \*\*\*\*\*

試題隨卷繳回