

銘傳大學 101 學年度研究所碩士在職班招生考試

風險管理與保險學系碩士在職專班

「管理實務分析」試題

(第 1 頁共 1 頁) (限用答案本作答)

可使用計算機 不可使用計算機

問答題(100%)

1. 何謂企業經營的總體環境(general environment)與任務環境(task environment)? 並分別以金融保險業為例, 說明各種環境因素的發展趨勢。(20%)
2. (1)何謂企業倫理道德(business ethics)?對金融保險業的重要性。
(2)何謂倫理的兩難(ethical dilemmas)?請舉二個案例說明。(20%)
3. 何謂激勵的期望理論(expectancy theory)? 並以實例說明該理論中價值(value)、期望(expectation)與工具性(instrumentality)概念的意義?對管理人的涵義為何?(20%)
4. 請評述下列文章。(40%)

許多主管常會用「做這個、做那個」的專斷態度來面對部屬。他們不一定真的那麼有控制慾。他們只是以為訴諸權威就能有效影響別人、得到成果。許多主管希望在自己的組織中發揮影響力, 成為左右公司發展的「推手」或「火車頭」。正如一位主管所說:「我一直想嚐嚐當老大、有能力要求別人用正確方法做事的滋味。」當他們下指令時, 等於是在說:「去做這件事, 因為公司已經把責任交给了我, 我可以作主, 我就是老大!」你的管理模式為何? 你是否也會訴諸主管權威, 以獲得你所需要的結果? 你是直接告訴別人該做什麼來行使影響力嗎? 你覺得這是你應該做的事嗎? 若是如此, 你可能就和許多主管一樣, 都誤解了正式工作職權的本質與目的。許多人以為下命令就是主管的核心工作, 也是他們影響別人的主要手段。他們認為指揮別人是主管的天職。有些人甚至認為, 主管的職位改變了他們的身份及在世界上的地位。「我是老闆!」職場中很常見的誤謬是以工作職權定義管理、頭銜賦予主管強加於人的權力。事實是: 工作職權是一項有用、但用處很有限的工具。

許多主管根本不太注意「關係」這件事, 尤其是成就動機超強、過去是明星員工的主管。許多研究指出, 強烈的任務導向讓他們將必須完成的任務, 以及身為上司的權威視為核心工作, 而不去管團隊工作中的人性需求。問題是, 員工不希望和你之間只有權威的關係。他們希望擁有一種個人的、人性的互動和情緒的連結。他們希望你真心關懷、鼓勵他們成長與發展。許多研究顯示, 與老闆之間的人性化關係是決定部屬工作投入程度的關鍵因素。我們認識一位小型企業的負責人, 她其實是位溫暖而幽雅的女性, 但在工作壓力下, 她決定儘量避免和同仁閒聊。她從不和同仁談私事, 也不主動詢問同仁的生活與興趣。直到有一天, 她的部屬決定透過中間人讓她知道, 他們非常不喜歡她對待大家的方式。他們希望與她建立起真實的人性關係, 即使她的身份是「老闆」。

大多數的主管很快地、也很失望地發現, 工作上的管轄權並無法有效影響別人、讓自己獲得想要的成果。工作職權通常無法帶來服從。或許你認為部屬太難搞、太固執, 但他們不服從你其實有許多不同的原因。部屬根本不同意你的想法。可能他們還有更好的方法, 自覺可以自行判斷。部屬認為別的事情比較重要。你大可訂定你要的期限和優先順序, 但部屬卻自有主張。部屬不了解你要什麼。指令說得再清楚、再具體也不夠。大多數工作都需要運用判斷力或思考力, 所以, 想讓指令明白到毫無誤解的空間或涵蓋所有的變數, 幾乎是不可能的事。部屬發現情況有所變化。情勢的改變會影響指令的有效性, 迫使他們必須有所變通。

部屬對權威的感受與你大不相同。許多人進入職場時, 可能原本就帶著一些世代或文化上的特殊心態, 讓他們對權威有所質疑或根本不信任。這會使他們不易服從。他們並非衝著你而來, 但你必須和他們一起解決想法上的歧異。由於企業及組織團隊的多元性愈來愈高, 這些歧異、差別也將愈常見。

最後, 許多部屬之所以不服從, 常是因為他們感到迷惑。日益複雜的工作環境、多變的組織架構常使一個人隸屬於多位上司、多個團隊, 這也會使權力及指揮系統益發模糊。許多下屬會因不同主管的要求及期待時有矛盾、不知所措。同時, 在成員遍及五湖四海的虛擬團隊中, 距離也影響員工對工作職權的服從。當你樓上坐著一位上司時, 你很容易忽略遠在三千里外的另一位老闆。所有這些因素都會讓工作上的管轄權變成不確定的影響力。(資料來源: 天下雜誌 2012. 02)

試題完
End of exam