

1. 名詞解釋 (每題 5 分)

- (1) contingency plan
- (2) total quality management
- (3) business-level strategy
- (4) mission statement
- (5) network organization

2. 請選擇一行業，利用波特的五力分析評估該行業的前景。(25 分)

3. 個案題

在高科技產業景氣很繁榮的 1990 年代末期，公司很難去吸引和留下素質很好的員工。為了鼓勵應徵者申請，進來公司，新成立的公司往往會給予員工很容易引起注意的職稱。林竹莉身為一個 marketing coordinator，便將她的工作職稱改為“Marketing Mechanic”。林竹莉說：「每個人都在用網路語言創造新的職稱。我們希望這些職稱可以傳達出團隊精神和有趣的氣氛。……這些新的職稱只是為了配合時機。」其它很熱門的名稱還包括了“VP of Buzz,” “Chief People Officer,” 和 “Gladiator,” 和 “Chief Evangelist”。這些職稱鼓勵創造力，讓員工可以對他們的工作產生不同角度的想法。藉由這些新的職稱，也證明了這間公司是走在前端的。范姜教授說：「這件事就是在去除嗅起來有老舊氣息的任何事物。這會讓我們感覺我們正在創造新的規則。我們需要新的工作職稱。」然而，從事招募工作的業者李惠玫說道：「當市場開始慢慢蕭條時，那些應徵者對於有創意和不尋常的職稱的興趣就減少了。」

因此現在的公司試圖要創造合理的、受重視的、誠實的形象。林竹莉說：「我認為傳統的職稱，例如“Customer care manager”、“production supervisor”，這些名稱更貼近一個追求穩定發展與獲利的公司的形象。」但是，回到乏味的職稱就表示公司放棄鼓勵員工創新嗎？事實並非如此，對公司來說，不管景氣蕭條或繁榮，創新都一樣重要。然而，鼓勵的方式卻不同。目前，想要鼓勵、獎勵創新的公司不只是更新表面的職稱，他們也改變工作本身的內容。

公司發現，基於員工的興趣所創造出的職位，會比嘗試勉強安排一個員工至一個特定職位的效果更好。通常基於員工興趣而創造出來的工作，是一種給予高績效員工的獎勵。楊佳如是某家自行車公司的設計人員。過去 13 年，他的工作從客戶服務經理做到專業的設計人員。因為他非常喜歡騎自行車，所以他認為在工作中能展現自我。某家咖啡連鎖店的教育訓練經理李小華，經常巡迴世界各地的分店教育員工有關咖啡的知識。在 1990 年他剛進入這家公司時，她的工作是公司為應付耶誕節需求的臨時性員工。由於在這項工作中，他發現自己熱愛咖啡，因此在經過幾年的店經理生涯後，他轉向具有挑戰性的教育訓練經理的職位。

(背面仍有題目,請繼續作答)

有時候員工會因為雇主允許他們做自己想做的事而受到激勵。蔡至名是一位自由工作的藝術家，但他也希望能有工作安全的保障。他說：「我應徵了 SAS 的景觀設計工作。雖然我不太符合資格，他們仍在一個星期後通知我錄取了“駐廠藝術家”的工作。」現在，他一年約完成 60 幅作品，擺設在公司展示。蔡至名說：「我會一直畫到我退休為止，就算到那時候，我仍舊是個藝術家。」

當高績效工作者定義出他們夢想中的工作後，他們可能會有非傳統的想法引導公司往創新有趣的方向發展。徐木文在一家財務服務公司工作，他開拓出一項獨特的利基：開發頂級客戶市場。他專門服務投資金額一千萬以上的顧客。結合他在這個利基市場的廣泛知識與對財務商品的理解，讓徐木文成為推薦客戶從事管理投資的理想人選。

王心玲發現，他夢想中的工作是管理某家企業在花蓮的公司度假中心。他之前在公司的生產線工作，但一直想要有所改變。他說：「事實上，我是個自然主義者，我享受我現在的工作，樂在其中。」王心玲發現工作的本身就是一種獎勵，因為這項工作讓他充分發揮天份與技能。

就像上面所列舉的例子一樣，如果公司想要激勵員工，也許他們不應該只注重提供誘因給那些覺得自己工作無趣的員工，而是應該問問員工，什麼東西能讓他們的工作更具有激勵效果。員工最清楚什麼能激勵他們，或許他們也是最有效的工作設計者。

問題：

- a. 對於本個案中提到的每位員工，請用 Maslow 的需求層級理論來說明他們的工作是為了滿足哪種需求？並說明你的理由。(15 分)
- b. 請依據 Herzberg 的理論來分辨本個案所述的每位員工在滿意與不滿意兩個概念上的程度。這些例子是否支持 Herzberg 提出的理論：滿意與不滿意不是相互對立的概念，而是兩個不同、獨立的概念。(15 分)
- c. 允許員工掌握自身的工作設計是一種賦權的表現。當公司賦權給員工時，會有什麼優點？會產生什麼問題？在本個案中，是否有因為賦權而產生優點或問題的例子？若有，請敘述之。(20 分)