

## 一、解释下列概念（每题 5 分, 共计 $5 \times 5$ 分=25 分）

- 1、管理
- 2、人际关系技能
- 3、组织文化
- 4、主观决策法
- 5、授权

## 二、简答题（第1、2题12分, 第3、4、5题10分, 共计54分）

- 1、什么是沟通？为什么要沟通？有效沟通中存在哪些障碍？
- 2、简述集权和分权的优缺点。
- 3、简述组织中冲突的基本类型，管理者应如何正确认识和处理组织中的冲突？
- 4、某公司随着经营规模的扩大，其由总经理直接管理的营销人员数也从 3 人增加到 100 人。最近公司发现营销人员似乎有点散漫，对公司的做法有些异议，销售业绩下降。从管理的角度看，你认为出现这种情况的主要原因最有可能是什么？怎么改变现状？
- 5、新港造船厂有两位车间主任，上班提前到岗，下班后工人都走了，他们还逐一熄灯、关门，起早贪黑，活没少干，但任职的管理工作却不够理想。厂长王业震将他们免职，有人提出异议，王厂长却说：“这样的同志可以当组长、工长，甚至劳动模范，却不能当称职的车间主任。”你是否同意王厂长的做法，请运用管理学知识说明你的观点。

## 三、论述题（共计 35 分）

- 1、领导者和管理者是一回事吗？请具体论述它们之间的区别。（15 分）
- 2、论述“科学管理”思想的主要观点与贡献，你认为它对中国企业是否具有现实意义？结合一个实例论证你的观点。（20 分）

## 四、案例分析题（第 2 题 16 分, 第 2 题 20 分, 共 36 分）

### 1、案例一：金果子公司组织结构的设计

金果子公司是我国南方一家种植和销售荔枝和桂圆两大类水果的家庭农场式企业，已经开办了 20 多年，拥有一片肥沃的土地和明媚的阳光，特别适合种植这类水果。公司目前已初具规模，积累了水果种植、存储、运输和营销的经验，能有效向海内外提供高质量的水果。

金果子公司主要开展三个方面的活动：一是有一大批工人和管理人员在田间劳动负责种植和收获水果；二是一批高薪聘来的农业科学家，负责开发新品种和提高产量水平；第三类是市场营销活动，由一批经验丰富、工作努力的销售人员负责走访各地的水果批发商和零售商。

金果子公司的管理一直没有制定太多的正式规则和政策，大家都很自觉地合作。但现在公司业务扩展很快，有必要为公司建立起一种比较正规的组织结构。公司请来的管理咨询人员指出他们有两种选择：一是采取职能结构形式；另一是按产品来划分部门，成立两个事业部。

**问题:**

如果你是该公司的经营者，你将选择哪一种组织结构形式？为什么。画出你所设计的组织结构图，注明组织层次和部门划分。（16 分）

2、案例二：杨霖今年 24 岁，刚获得某大学企业管理的本科学位。大学期间，每年暑假他都在一些公司打工，做过许多不同类型的工作。目前，他走马上任某厂的供销部经理。该厂供销部由供应科、销售科、车队、仓库和广告制作科组成。上任之前，他听到不少人反映广告制作科、仓库管理科迟到早退现象严重，劳动纪律差，工作效率低。虽然经过多次批评教育，成效不大，群众反映很大。杨霖对这两个科室进行了调查，情况如下：

广告制作科的员工全是大专以上学历，平时工作认真，责任心强，有闯劲干劲，但较散漫。广告制作的工作时间有较强的连续性，工作好坏的伸缩性比较大，难考核。仓库管理科的员工文化程度普遍较低，思想素质较差。由于工作环境分散，工作单调，员工积极性不高。仓库管理人员的迟到早退现象已经直接影响了车间的正常生产。另外，销售科也令人“头痛”，销售科的科长今年 50 多岁，在销售科干了 10 多年，在员工群体中很有份量。杨霖断定，如果他的工作得不到这个老头的支持，将会十分困难。前任经理对该老头的情况介绍是个性强，不好合作，凡事都要听他的，有时经理决定了的事，如果他不同意，经理的决策就很可能得不到有效实施。

**问题:**

- (1) 影响杨霖成功成为领导者的关键因素是什么？（4 分）
- (2) 你认为杨霖经理对广告制作科和仓库管理科这两个部门应如何实施领导？（8 分）
- (3) 为了帮助杨霖经理处理好与销售科长的工作关系，你有何建议。（8 分）