

# 2010 年青岛农业大学硕士研究生招生考试

(科目代码: 805 科目名称: 管理学原理)

- 注意事项: 1. 答题前, 考生须在答题纸填写考生姓名、报考单位和考生编号。  
2. 答案必须书写在答题纸上, 写在该试题或草稿纸上均无效。  
3. 答题必须用蓝、黑钢笔或圆珠笔, 其他无效。  
4. 考试结束后, 将答题纸和试题一并装入试题袋中。

## 一、概念题 (每小题 3 分 共 24 分)

1. 直觉决策; 2. 战略计划; 3. 目标管理; 4. 指挥链; 5. 管理幅度; 6. 机械式组织; 7. 激励因素; 8 前馈控制;

## 二、简答题 (每小题 6 分 共 48 分)

1. 解释效率和效果, 说明它们对管理的重要性
2. 有人说创业精神只适用于小型的和新创立的企业, 你同意这种观点吗? 说明你的理由。
3. 揭发者是指向外界揭露组织雇员的不道德行为的人, 对于揭发者和组织来说, 可能会存在哪些与雇员的举报行为相关的问题?
4. 管理者制定决策可以被假设为理性的, 那理性假设的条件是什么?
5. 在未来, 计划工作对管理者是更重要还是更不重要? 为什么?
6. 分析管理者授权失败的原因。
7. 什么是产品或服务部门化? 分析其优缺点。
8. 简述领导的情境理论的基本观点

## 三、案例分析 (30 分)

### 1. 先锋公司的沟通制度

沟通不仅是个人之间的事情, 而且是组织运作的过程之一。先锋制造公司在实践中发现, 经营管理中的许多问题都是由于沟通不畅造成的, 为了强化内部管理, 公司产品部制定了一份关于有效沟通制度的规定, 旨在通过建立有效的双向沟通制度来真正达到考核的目的, 并实现部门管理的改进与提升。下面就是这项制度的全文。

### 先锋公司产品部文件

先锋产文(2007)035 号

签发人:

通 知

产品部各部门:

现将《在考核中建立有效沟通制度的规定》下发, 请各部门负责人仔细阅

第 1 页 (共 4 页)



来读、领会并组织本部门人员学习。本文件旨在通过建立有效的双向沟通制度来真正达到考核的目的并实现部门管理的改进与提升。

本文件为试行稿，将在实践中逐步修改、完善。各部门若有疑问，请与产品部办公室联系。

本文件自签发之日起执行。

产品部

2007年7月10日

## 在考核中建立有效沟通制度的规定

### (一)目的

本文件旨在为各级主管定期对其下属进行考核时建立起有效的双向沟通制度。我们应该明确，各级主管不仅负有考核、督导其下属工作的职责，而且还负有培养、训练、引导、支持、提高其下属工作绩效与工作能力的职责。同时，员工也有权力在工作、考核中得到其主管培养、训练与支持，应有机会不断提高自己能力，在工作中实现个人发展。

我们目前的月考核还是浮在表面上，没有形成真正沟通，往往只是主管打个分，然后要求下属确认，无法把部门思想贯彻下去，也不能使下属在工作中得到有效的培养与提高。合理的考核不仅给工作做出总结、评价，更重要的是发现存在的问题及改进的措施。要通过坦率的沟通使员工找到工作的不足之处及改进的办法，端正工作态度，同时通过各种可利用的措施使其工作能力与绩效大幅提高，使其工作目标与本部门目标相一致，并加强团队与合作精神。缺乏有效的双向沟通的考核，往往不能真正达到目的。

同时，沟通也是对各级主管的能力与管理水平的一种检验。“面对面”的沟通使主管必须在工作中做出表率才能坦然指出下属工作中存在的问题或不足之处；而为使沟通达到理想的效果，也对主管的管理技巧与管理水平提出了较高的要求。与下属“沟通”应列为对各级主管考核的指标之一。

我们要在考核中建立有效的沟通制度，使双方明确考核的内容与要求；搞清工作目标与任务，通过沟通使整个团队向同一目标努力；对已进行的工作及工作态度做出客观评价；同时分析存在问题及改进措施并探讨员工自我发展方面的需求和愿望。

### (二)要求

第一，主管在对下属考核之前，要安排与所有下属沟通，员工也可以提出与主管进行沟通。

第二，沟通不同于一般的谈话，主管及员工均应持有本文件中沟通内容建议，并在谈话之前按其内容要求做好相应的准备。

第三，沟通要形成沟通记录并根据情况形成个人发展计划。沟通记录表应由主管填写，一式三份，主管与员工各持一份，并将另一份与考核成绩共同上报产品部办公室。

第四，个人发展计划指结合员工岗位需要及个人发展意向，双方经沟通达



成的促使员工自身素质、技能提高的发展计划,可以包括参加培训、特别指导、指派特别项目、岗位轮换等。个人发展计划可根据实际情况至少每半年填制一次,一式三份,员工与主管各持一份,并交产品部办公室一份存档。

### (三)注意事项

第一,沟通之前双方应有充分的准备。

第二,沟通内容可能参考本文件中“沟通内容建议”,主管与员工均应按此内容做相应的准备。

第三,要注意保密和道德。沟通应在坦率、相互信任的气氛下进行,其间要谈及优缺点、改进措施、个人目标与发展等。双方应明确哪些内容不能传到第三者,哪些是可公开的,而写入记录的内容应该是能够公开的。

第四,如果条件不允许直接面谈,可以采取电话沟通的方式。

### (四)沟通内容建议

沟通内容应由三部分组成,即工作目标和任务、工作评价、改进措施。(可根据实际情况有所增删)

第一,确认工作目标和任务(使本部门或团队思想、行动保持一致);

第二,主管和下属讨论上月计划完成情况 & 效果,目标是否实现;

第三,主管阐述部门中、短期目标及做法;

第四,员工阐述自己工作目标,双方努力把个人目标和本部门目标结合起来;

第五,共同讨论并确定下个月工作计划和目标及为此目标应采取的措施;

第六,员工向主管提出工作的建议或意见;

第七,对员工工作做出评价;

第八,回顾和讨论过去一段时间工作进展情况,包括工作态度、工作绩效、企业文化建设等,什么做得好,什么尚需改进;

第九,讨论员工工作现状及存在的问题:如工作量、工作动力、与同事合作、与上下级合作、工作环境、工作方法;

第十,讨论对员工工作的要求或期望;

第十一,讨论员工可以从主管那里得到的支持和指导;

第十二,改进措施(应有相应的个人发展计划);

第十三,双方讨论前一阶段个人发展计划落实情况;

第十四,在分析工作优缺点及存在问题的基础上提出改进措施或解决方法;

第十五,制定短期和长期个人发展计划(或需求)。

附:在当前职位上提高工作方法的改进措施可以有:管理培训、技术培训、商务培训、演讲及沟通培训、自己经理指导、其他人指导、访问其他公司、同事间会议讨论飞项目工作、岗位轮换等。

本文件解释、修改权在产品部办公室,自下发之日起执行。

产品部

2007年6月30日

问题:

- (1) 根据沟通的理论与方法, 你认为这项制度是否合理? 为什么? 应做何改进? (6分)
- (2) 以制度或规定的方式来改善组织内部的沟通, 是否是最佳选择? 还有什么其他办法? (6分)
- (3) 如果你是主管, 你对此制度有何看法? (6分)

2. 一位著名企业家在做报告。当听众咨询他最成功的做法时, 他拿起粉笔在黑板上画了一个圈, 只是并没有画圆满, 留下一个缺口。他反问道: “这是什么?” “零”、“圈”、“未完成的事业”、“成功”, 台下的听众七嘴八舌地答道。他对这些回答未置可否: “其实, 这只是一个未画完整的句号。你们问我为什么会取得辉煌的业绩, 道理很简单: 我不会把事情做得很圆满, 就像画个句号, 一定要留个缺口, 让我的下属去填满它。”

问题: 试述从该故事得到的启示, 并说明在实际工作中如何提高员工的责任心和积极性? (12分)

#### 四、论述题 (每小题 16 分 共 48 分)

1. 联系实际论述创新与维持的关系及其作用?
2. 在现实工作中如何根据下属的不同特点进行激励?
3. 联系实际, 谈谈加强管理的必要性。