

一、简要回答以下问题（每小题 7 分，满分 42 分）

1. 影响授权的主要因素是什么？
2. 组织沟通存在哪几种典型的方式？
3. 李克特将领导方式划分为哪几种典型的方式？
4. 比较前馈控制和反馈控制的优缺点？
5. 简述部门化的基本方法？
6. 计划编制的基本步骤是什么？

二、论述题（每小题 15 分，本题满分 30 分）

1. 请画出直线职能制的组织结构示意图，并评价该组织结构类型的优缺点。
2. 论述期望理论及其意义？联系实际谈谈应当如何设置目标以调动员工的积极性？

三、分析题（本题满分 28 分）

案例一新来的最高行政主管

美国 TX 电脑公司和硅谷的许多高科技公司一样，以火箭般的速度增长，但也面临着来自东海岸大公司的激烈竞争。公司开张时，一群闹着玩似的高层管理人员穿着 T 恤衫和牛仔裤去上班，谁也分不清他们和普通员工有什么区别。然而当公司的财务出现了毛病，局面立刻发生了变化，董事长虽然留任，但公司却引进了一位新的最高行政长官，君来自一家办事古板的老牌公司，照章办事，十分传统，与公司的风格相去甚远，公司里的行政人员总的态度是要看看这家伙到底能呆多久，这样矛盾就不可避免了。

第一次公司内部危机发生在新的最高行政主管首次召开的行政会议上，会议定于上午 8 点半召开，可是有一个人 9 点钟才跌跌撞撞的进来，J 君眼睛瞪着迟到的人，对大家说，我再说一次，本公司所有的日常公事要准时开始，你们中间谁做不到，今天下午 5 点之前请向我递交辞职报告，结果 10 名行政人员中有两名辞职。

此后一个月里，公司发生了一些重大变化，J 君宣布了几项指令性政策，使已有的工作程序改弦易辙，从一开始起，他就三番五次地告诫副总经理，一切重大事务向下传达之前必须先由他审批，他抱怨下面的研究、设计、生产和销售部门之间缺乏合作，而在这些关键领域，TX 公司都面临着挑战。

J 君还命令全面复审公司的福利待遇制度，然后将全体高层管理人员的工资消减了 15%，惹得他身边的一位行政人员向他辞职。研究部主任这样认为：“我不喜欢这里的一切，但是我不想马上就走，开发电脑打败 IBM 对我来说太有挑战性了。”生产部经理也算是不满现状的人，可他的话令有些人惊讶：“我不能说我很喜欢 J 君，不过至少他给我那个部门设立的目标我能够达到，当我们圆满地完成了任务的时候，J 君是第一个感谢我们干的棒的人。”事态发展的另一面是，采购部经理牢骚满腹，他说：“J 君要我把原材料成本消减 15%，他拿着一根胡萝卜引诱我，假如我能做到的话，他就给我丰厚的年终奖，但要达到这个目标简直就是不可能的。从现在起，我要另找出路了。”

但 J 君对销售副总经理 H 君的态度却令人不解。H 君被人称为爱哭的孩子。以前，他每天都到最高行政主管的办公室去抱怨和指责其他部门。J 君的办法是让他站在门外等，冷一冷他的双脚，见了他也不理会他的抱怨，而是直接谈公司销售上存在的问题。过不多久，H 君开始更多地跑基层而不是每天去 J 君的办公室了。

随着时间的推移，TX 公司在 J 君的管理下恢复了元气，公司的行政管理人员不得不承认他对计算机领域了如指掌，对各项业务的决策也无懈可击。然而，他对生产、采购部门却依然紧锤紧打。公司里再也听不到关于 J 君去留的流言蜚语了。人们对他有了新的认识。他不是那种不了解情况的人，并且确实帮助公司走上了正轨。

阅读案例，回答以下问题：

- （1）公司刚建立时，采用的领导管理方式类似于勒温理论中的哪种领导管理方式？J 君出来公司上任是采用的又是哪种领导方式？
- （2）根据案例所述，你认为对于研究部主任、生产部经理、采购部经理应该采取何种激励？
- （3）试分析 J 君取得成功的主要原因有哪些？