**一、名词解释（每道题6分，5道题，共30分）**

1. 领导
2. 组织结构
3. 管理跨度
4. 集权和分权
5. 非正式沟通

二、**简答题（每道题10分，3道题，共30分）**

1. 简述管理权变理论。
2. 简述强化理论。
3. 简述控制与计划的关系。

**三、论述题（每道题20分，2道题，共40分）**

1. 解释“管理的普遍性”的概念。在今天，是否仍然如此？为什么？
2. 论述霍桑研究在管理史上的价值。

**四、案例分析题（每个案例25分，2个案例，共50分）**

**案例1：**

关停、人事地震……杂志业界总是传来坏消息，但日本出版社“晋游社”却在不断挑战这个行业一直以来的生意模式，并不断创刊新杂志。

自从2009年起，晋游社陆续创办了4册测评杂志—面向男性读者的《MONOQLO》、《家电批评》、《LDK》、《LDK the Beauty》，这些杂志的实销率（实际销售数除以发行量）都超过60%。截至2017年9月，其中发行量最高、以30岁女性为主要读者、刊登生活用品评测的《LDK》单期发行量已有21万册，是2012年创刊时的3倍以上，它的实销率甚至达到七八成。在日本杂志市场，杂志的实销率一般在三四成，5成为损益点，达到6成则意味着可以靠发行盈利。

在某种程度上，它们为人们的“商品选择困难症”提供了决策依据，编辑部会自主采购或向制造公司们借用商品，“客观度”是其最重要的信任来源。基本上，根据产品性能，这些杂志通过编辑部内部、专业人士或第三方评测机构等不同方式予以评测，像化妆品这类产品，更倾向于刊发客观性能数据；日用品这类难以量化效果的产品，它们更倾向于总结编辑与专业人士的使用经验。

这些杂志的测验项目一般为3到5项，其中又含有不同细分顶目—比如精华液产品，“使用感”项目之下包括了气味、涂抹后的粘稠感、涂抹时的感觉；“保湿力”项目需要测试不同肤质试涂后，用仪器测试10分钟后与3小时后肌肤水分含量的数值；在“成分”项目里，编辑部会向专业人士询问成分的合理度，以及检测是否真正含有商品宣称的效果的成分。最终，商品会被分为A级至D级4个推荐等级，得到A级评价的产品中，评价最高的商品会标注“best buy”标签，D级评价则意味着“不推荐购买”。

这几本杂志都拒绝刊登广告，正因如此，它们获得了较大自由度—能用客观、易读、有趣的方式撰写测评，而不用顾虑厂商们的意见。但为了与“同人志”类出版物区分，其封二、封底会刊登主编们认可的免费广告。晋游社社长西尾崇彦表示，即便是负面评价，也尽量避免吹毛求疵、只刊登客观事实。被刊登“负评”的厂商们不会专门跑来抱怨，但有时也会通过熟人嘟囔“别擅自测评”。但编辑们觉得，这些评价应成为厂商们改进产品的动力。

编辑部会自费购买日用品、化妆品用于测评，有时一篇测评文章的商品采购费用就需要100万日元（约合6万元人民币），这同时也成为杂志的know-how之一—采购成本也成为模仿者的门槛。对杂志本身而言，这些信息的价值并非“保质期一个月”，因此，这也能让晋游社通过同样内容的再编辑、Mook化（magazine+book的集合体，使用杂志性质的内容，却没有时间限制）长期销售获得第二轮收益—而且利润率更高。

至于那些单价较高的产品，比如家电类，编辑部会向厂商们申请借用来完成测评。至于那些买回的商品—家电类产品会成为给读者们的奖品与赠品，服装、化妆品在测评完成后就会被丢掉，西尾崇彦严禁公司员工将这些完成测评的产品带回家，因为“一旦开始就再也收不住”。

晋游社在2016年10月开始在网络端尝试。它整合4本测评杂志，推出了一个名为360.life的网站—这个网站并非杂志内容的翻版，而是将已经报道的内容，重新整合到“家电”“文具”“厨房杂货”等类似亚马逊购物种类一样的分类之下，将它们编辑成更轻松、更容易阅读的形式，以便在网络上传播。这些文章被重新编辑，加上“选品方式”“便宜好用”“好主意”等不同标签，每天都会持续更新。如果涉及测评信息，网络端的文章会加上测评时点信息，辅助读者判断。

它也运用了“联盟营销”的概念，在推荐商品时加入亚马逊或官网等购买链接。西尾崇彦认为这是满足读者需求的手段，而且，为了避免直接被归为“广告”，他规定报道刊登两周后才能加上购买链接。

这些测评杂志将推出化妆品测评大奖与数据服务的日本化妆品点评网站cosme看作竞争对手，它们面向类似的消费者，但拥有完全不同的盈利模式。

问题分析：

1. 晋游社是如何理解并实施差异化发展的？（10分）
2. 晋游社的核心竞争力体现在哪些方面？（15分）

**案例2：**

吴君通过学校推荐来到某公司，给张总经理做秘书。张总可谓日理万机，因为公司的大小事情都必须要向他汇报，得到他的指示才能行事。尽管如此，吴君感到工作还是比较轻松。因为任何事情他只是需要交给总经理，再把总经理的答复转给相关负责人，就算完成任务了。可是好景不长，因为张总经理每天太过奔波劳累，终于病倒了。  
 新上任了王总经理。王总开始对吴君每天无论大小事宜都要请示提出了批评，让她慢慢学会分清轻重缓急，有些事情可以直接转交其他副总经理处理，这样，王总经理每日有更多的时间去考虑公司的长远目标，确立组织发展方向，然后再在高层领导者之间召开会议，进行研讨。自王总经理上任以来，公司出台了新的发展战略、试点定位及公司内部的规章制度，公司的业绩也在短期内有了很大的提高。同时，吴君很忙碌，有时需要跑很多的部门去协调一件工作，让她觉得学到了很多东西，也充实了不少。因为业绩突出，王总经理干了一年就被调到总公司去了。  
 之后又来了李总经理。相对于张总经理的事必躬亲以及王总经理的有张有弛，李总经理就要随意多了。他到任之后，先是了解了一下公司的总体情况，感到非常自意，就对下面的经理说：“公司目前的运营一切顺利。我看大家都做得比较到位，经理嘛，关键时刻把把关就可以了，不是很重要的事情你们就看着办吧。”这样一来吴君享受到了自工作以来没有过的轻松，因为一周也没有几件事情要找李总经理。

问题分析：

1. 你认为三个领导的风格有区别吗?请按照所学的情景领导模型进行归类。(10分)
2. 你认为哪个领导的管理风格更可取?(15分)