



双博士系列

2002年工商管理硕士联考大纲辅导教材

MBA

GONG SHANG GUAN LI SHUO SHI YAN JIU SHENG RU XUE KAO SHI YING SHI JIAO CHENG

2002 工商管理硕士 研究生入学考试

应试教程

MBA联考分册

管 理

编写 命题 研 究 组
编 著 北 京 大 学 史乃帆
总策划 胡东华



科学技术文献出版社

(京)新登字 130 号

声明:本书封面及封底均采用专用图标(见右图),该图标已由国家商标局注册受理登记,未经本策划人同意禁止其他单位使用。



科学技术文献出版社 向广大读者致意

科学技术文献出版社成立于 1973 年,国家科学技术部主管,主要出版科技政策、科技管理、信息科学、农业、医学、电子技术、实用技术、培训教材、教辅读物等图书。

我们的所有努力,都是为了使您增长知识和才干。

前 言

为使 MBA 系列丛书更好地帮助考生复习应试,本书此次较以往进行了更大幅度的调整与修订,力求在涵盖和细致讲解各知识点的同时,帮助考生从根本上掌握解题技巧、拓宽思路,使考生能真正做到融会贯通,从容应对考试。

我国 MBA 入学考试由笔试和面试组成,笔试考五门科目,政治理论、英语、数学、管理、语文和逻辑。管理为统考科目之一,主要测试考生的管理基本知识和分析解决管理问题的能力。有利于有管理实践经验的考生发挥优势,避免过分专业化,以适应不同专业背景的人员入学。《大纲》逐年调整也显示出了对考生灵活运用管理知识方面的重视。另一方面,学习总结、抽象出来的管理理论,会对拥有一定实际管理经验或平时注重积累这方面知识的考生起到“画龙点睛”的作用。

本书修订、调整后的主要内容仍为三部分。第一部分主要包括 MBA 联考管理试题命题思路及应试对策。这一部分针对管理考试的试题样式,为考生提供了概念性的指导。第二部分就《大纲》中列出的各知识点分别进行讲解,包括各知识点的主要内容,以及有助于增强应试能力与技巧的相关知识。第三部分为全真模拟试题,可帮助考生熟悉题型,锻炼掌握应试时间,以期取得更为优异的成绩。

我们相信,只要考生认真通读本书,掌握答题思路与分析的要领,严格完成全部习题,真正做到融会贯通,一定会明显提高管理知识水平,增强应试信心,为沉着应试、取得优良成绩打下较为坚实的基础。

本书既适用于 2002 年 MBA 入学考试考生复习迎考,也适用于 2001 年 10 月份举行的在职人员 MBA 入学考试。

本人在修订本书的过程中参阅了大量的相关著作与资料，在此向诸位著者表示衷心感谢，同时感谢本书原著者胡怀国同志的大力支持。由于水平有限，书中难免有不妥之处，敬请广大读者不吝赐教。

编 者
2001 年 5 月

目 录

第一部分 MBA 联考管理试题命题思路及应试对策	(1)
一、命题思想及应试对策	(2)
(一) 命题思想	(2)
(二) 应试对策	(5)
二、题型分析与解题技巧	(7)
第二部分 知识点精要解析	(25)
第一单元 管理基础知识	(25)
一、管理概述	(25)
二、管理决策	(46)
三、计划职能	(65)
四、组织职能	(75)
五、领导职能	(101)
六、控制职能	(129)
第二单元 管理背景知识	(139)
一、管理与环境	(139)
二、市场营销概述	(149)
三、基本经济概念	(164)

第三部分 2002 年全国攻读工商管理硕士学位

研究生入学考试	(186)
全真模拟试题(一)	(186)
全真模拟试题(二)	(203)
全真模拟试题(三)	(222)
全真模拟试题(四)	(238)
全真模拟试题(五)	(257)
全真模拟题参考答案及疑难解析	(275)
全真模拟题(一)答案	(275)
全真模拟题(二)答案	(280)
全真模拟题(三)答案	(285)
全真模拟题(四)答案	(290)
全真模拟题(五)答案	(295)

第四部分 附件

(299)

1998 年全国攻读工商管理硕士学位研究生入学考试管理试题	(299)
1999 年全国攻读工商管理硕士学位研究生入学考试管理试题	(321)
2000 年全国攻读工商管理硕士学位研究生入学考试管理试题	(344)

第一部分

MBA 联考管理试题命题思路及应考对策

MBA 是工商管理硕士 (Master of Business Administration) 的英文缩写。MBA 学位教育由哈佛大学首创于 1910 年,随着经济的发展,其规模越来越大。在美国,设有 MBA 教育的 700 多所大学每年培养出数以万计的学生,他们毕业后活跃在金融、生产、流通、营销等各个领域,大多成为出类拔萃的工商管理人才,领导着美国企业逐鹿于世界经济舞台。

现代经济社会呼唤具备优秀管理才能和领导素质的时代弄潮儿,MBA 教育越来越受到人们的重视,MBA 也日益成为全社会、企业界特别是年轻人心目中颇具吸引力和荣誉感的学位之一。以造就现代优秀管理人才为己任的工商管理学院和 MBA 教育,正超出美国走向世界。在我国,工商管理学院和 MBA 教育也势如雨后春笋,发展迅猛。

1990 年,中国人民大学正式招收中国第一届 MBA 学员。九年过去了,我国的 MBA 教育从无到有,获得了很大的发展。1994 年 10 月 26 日,全国工商管理硕士教育指导委员会正式成立,这标志着我国的 MBA 教育在朝着规范化、成熟化的方向上有了很大的进步。1997 年,我国已有 26 所高校经国家承认开始了 MBA 教育,1998 年增至 52 所。到目前为止,我国已有 56 所 MBA 试点院校。

中国的经济改革和企业改革,呼唤着企业家市场的形成、发展和完善;中国的经济发展和进步,呼唤着一大批懂得现代市场经济知识和运行规律、具备现代管理才能和领导素质的管理人才。MBA 教育虽不是培养企业家的唯一途径,但肯定是一条重要的途径

——至少他们成为企业家的概率肯定高得多。

由于 MBA 报考不受本科所学专业的限制, 年龄范围又较宽, 且所学内容真正体现了学以致用原则, 因而给广大有志青年的深造, 提供了相当有利的机会。俗话说: 知己知彼, 百战不殆。为了顺利地通过入学考试, 首先就必须了解 MBA 入学考试的特点和基本命题思想。

一、命题思想及应对对策

(一) 命题思想

《大纲》在考试性质中明确指出, 工商管理硕士入学考试的目的是“为了科学、公平、准确、规范地测试考生的管理学基础知识, 逻辑思维能力, 汉语和英语的阅读、表达及运用能力, 数学基础知识和基本运算能力, 以及分析和解决实际问题的能力。”就管理科目而言, 实际上考核了除“英语阅读表达及运用能力”之外的所有能力, 但侧重点有所不同。

管理试题的题型已基本确定为四种, 即简述题, 选择题, 案例题和分析题。

管理试题中的简述题要求考生基本知识要掌握牢固, 抽象概括能力强; 选择题涉及除汉语表达能力之外的各方面能力; 案例题与选择题类似, 但更突出了“分析和解决实际问题的能力”; 分析题在案例题的基础上, 同时增强了对考生的逻辑思维能力以及汉语的阅读表达及运用能力的考核。

针对管理科目, 《大纲》指出的考试要求为: 要求考生较为全面系统地掌握管理的基本概念与技能, 具备较强的分析与解决实际问题的能力。也就是说, 要求考生不仅要透彻地理解有关管理的基本知识及相关技能, 更要能相应地培养出“较强”的分析与解决实际问题的能力, 体现出“学以致用”的考试目的。无论对于何种学

科,真正地理解、掌握基础知识都是做到灵活运用的前提。根据《大纲》要求及国内外 MBA 教育和考试的经验以及我国历年 MBA 考试试题的特点,下面列出 MBA 入学考试的重要特点和主要命题思想:

1. 基本理论知识是基础

《大纲》指出,管理科目的考试范围为“管理基础知识,所涉及的面较广,但不求很深”。这说明要想顺利通过入学考试,就必须掌握好基本理论知识,知识点要全面地涵盖,并有基本的理解或了解,但不求针对某知识点有非常深入的研究与剖析。

在基本理论知识方面, MBA 考试的特点是:(1) MBA 研究的是企业行为,它更侧重基本理论知识的运用而不是理论本身,因而并不刻意追求理论的深度和难度。(2)要求考生“能在理解的基础上加以灵活的运用”。在这里,“理解”是一个关键词,理解的基础是基本理论知识,理解的目的是能够“加以灵活运用”。

需要注意的是,尽管考试注重对理论知识的理解和运用,但考生在答卷时,决不能凭想当然进行回答,而必须熟练地根据基本理论来进行。况且,试卷的大多内容都是针对某一理论而设计的。不借助任何基本理论知识进行分析,是不易取得好成绩的。因此,要想取得好的成绩,必须熟练地掌握基本的理论知识,这是一切的根本。

2. 注重实际运用是根本

这一点实际上也是 MBA 考试与其他各类考试的最大区别。与其它各类考试相比, MBA 更注重对理论知识的理解和运用,这是国内外 MBA 考试和教育所表现出来的共同特点。比如说, MBA 与经济学硕士的区别是:(1)经济学硕士一般侧重理论学习,注重经济模型的分析和研究;而 MBA 着重实证分析,强调当前工商管理技术的应用。(2)经济学主要研究宏观经济现象,注意经济变量对

一国或全球经济、产业部门等的影响。他们有时也研究个别企业，但大多把重点放在企业所具有的社会经济机能和意义等方面。而 MBA 则研究企业行为，关注企业政策、战略决策、组织设计和调整、经济资源筹措与配置等。(3)经济学硕士学习和研究政府应制定何种政策；MBA 则研究企业在政府政策允许的范围内采取何种对策。总的说来，经济学硕士往往是为政府或其他经济研究部门的工作需要所培养，他们得意于自己有把握全局的知识和方法，立志于为企业及社会上的每一个人创造一个公平竞争的环境；而 MBA 则大多就业于企业部门，他们着力于通过发挥自己的创造精神和主体性意识，争取和选择对自己企业有利的环境，并通过企业的发展 and 事业的成功为社会创造财富。

因此，与着力于基础理论研究的经济学硕士不同，MBA 教育特别注重应用。事实上，MBA 以培养企业管理人员和经理人员为宗旨，故重在实际应用和操作。教学中亦较多地采用案例教学法，以培养学生的实际应用和操作能力。在 MBA 入学考试中，也鲜明地体现了这一要求。命题人大多针对某一基本的理论知识，考察考生的理解和应用能力，这是 MBA 入学考试的重要特点。

3. 知识的综合性

由于实际的管理工作十分复杂，涉及许多方面的知识，因而对管理人员有多方面的要求。既然 MBA 教育以培养企业管理人员和经理人员为宗旨，而 MBA 入学考试又是对考生是否具备进一步学习的条件的检阅，因而就必然在考试中出现一些综合性的试题，要求考生综合运用各方面的知识进行解答。

另一方面，对知识的综合性的要求也是目前我国 MBA 招生精神的体现。根据国家教委关于要求“制定适应 MBA 专业特点，适应选拔企业或政府经济管理部门优秀骨干的招生办法”的有关精神，1994 年 10 月下旬，全国 MBA 教育指导委员会长沙会议就

明确提出了 MBA 入学考试改革应遵循的三条基本原则,这也是后来形成的 GRK(全国工商管理硕士入学考试)考试体系的指导思想:(1) MBA 入学考试应有利于确保考生的质量,使其具备 MBA 课程学习的必要知识和能力;(2) MBA 入学考试应有利于测评考生的综合能力和基本素质;(3) MBA 入学考试应有利于企业和政府部门有实践经验的优秀中青年经济管理干部入学。因此, MBA 入学考试主要测试考生的管理基本知识和分析解决管理问题的能力。“要利于有管理实践经验的考生发挥优势,避免过分专业化,以适应不同专业背景的人员入学”;“有利于确保考生质量,有利于有实践经验的中青年经济干部入学”。

(二)应考对策

考生要针对命题思想进行复习准备,主要应注意以下几个方面:

1. 牢固、清晰地掌握基本知识和理论。考虑到考生在入学后还需要进一步学习, MBA 入学考试只是一种资格考试,目的是检验考生是否具备了进一步学习的基本条件和素质,因而 MBA 入学考试所考察的知识并不是很深奥,主要是看看考生对知识的掌握是否牢固、对基本概念的理解是否准确、思路是否开阔。这就要求考生在复习迎考过程中,认真复习相关书目,注意总结,使考试内容了然于胸。

具体地讲,(1)在复习过程中要注意总结,力求在脑海中对基本知识点留下清晰的印象和轮廓,这对于考生解答简述题尤为重要。(2)对一些重要概念的理解要准确。尤其是一些容易混淆的概念,一定要在复习中准确地把握住它们之间在含义上的细微区别。一些易混淆概念的准确理解,往往在选择题中占据一定的比重,考生不可忽视。

2. 在日常生活和复习过程中,要注意训练自己灵活运用基本

知识对现实经济生活中的各类现象进行分析和综合判断的能力。《大纲》提到,“管理知识既包括上述管理基础知识,也包括其他相关背景知识”。平时注重扩大知识面,加强思考,也是针对考试的一种训练。由于 MBA 考试注重对理论知识的理解和运用,这就要求考生在平时注意训练自己,培养自己开阔而又清晰的思路、对基本知识的准确理解和举一反三、透过纷繁复杂的现象把握住问题或事物的本质所在、准确迅速地作出判断等方面的能力。这些能力的获得,不可能仅仅通过读书而在短时间内完成,而必须靠自己的刻意训练与积累而实现。具体的途径有许多,主要有:

(1) 平时多阅读一些经济管理类的实例,并尽量地用自己掌握的知识进行分析和判断,培养自己勤于思考的习惯。这不但有利于理解、掌握所学知识,更能为灵活运用打好基础。

(2) 对生活中接触到的经济现象注意观察,有意识地培养自己的分析判断能力。例如,看电视时可对电视中所播出的广告进行市场营销方面的分析,可根据新闻报道中的新闻事件对企业、市场或消费者的影响进行思考等等。实际上,现实生活中不断发生着新的经济管理案例,而伴随案例的各种评论就是从不同角度对案例进行分析所得出的结论。

(3) 在复习过程中,多做一些模拟题和案例分析题,这是最快、最有效的方法之一,它能在最短的时间内收到最明显的效果。尤其是对那些复习时间有限和工作较繁忙的考生来说,这是对付考试的最好方法,能帮助考生较快掌握答题技巧。

最后,再强调一次,对于时间紧张的考生来说,要想顺利地通过 MBA 入学考试中的管理科目,有两件事要做:一是清楚、准确地掌握基本知识点;二是多做一些模拟题,并注意对知识的举一反三、灵活运用。前者是基础,后者是连接理论与应用的桥梁,二者缺一不可。若能兼通,则 MBA 入学考试就是一件轻松愉快的乐事

了。

二、题型分析与解题技巧

MBA 入学考试中的管理科目,考试形式为闭卷笔试。考试时间为 3 小时,试卷满分为 100 分,内容结构及题型结构如下:

内容结构

管理基本知识:50 分

实际问题分析:50 分

题型结构

简述题(每题 4 分,共 5 题)20 分

选择题(每题 1 分,共 40 题)40 分

案例题(2~3 个案例,每个案例 5~10 题)30 分

分析题(1 题,共 10 分)10 分

解题技巧这部分内容,为考生提供了一个有针对性的思考与复习的框架。建议考生在对考试内容全部复习之后,回过头来再读一遍。

(一)简述题

MBA 入学考试管理试题的第一部分是简述题,共五道题,计 20 分。它一般包括 3—4 道管理学方面的问题;1—2 道实际经济与管理方面的问题。

简述题一般是对基本知识点进行考察的题型,它主要是测试考生对基本的和重要的理论点和概念是否掌握、理解是否准确、把握是否全面、思路是否清晰,而很少涉及对理论知识的应用(间或有一道,也大多比较简单,掌握了基本知识点即能作答)。为了做好这类题型,考生在准备过程中应认真复习,注意总结,清楚地掌握基本知识的要点,争取在这一部分取得好成绩。

在考试过程中,考生在解答这一部分试题时应去繁就简,不要

花费太多的时间。因为是简述题,所以阅卷人员在评分时一般是根据要点给分。只要基本要点答出了就能得分,回答得太详尽于事无补,徒然浪费考场上的宝贵时间。在解答时,只要思路清楚、要点全面、简明扼要,就能得到高分。由于考试成绩取决于整个卷面,因而在考试中应统筹考虑,力争一份努力就有一份收获——即花费的时间应与所得的分数成正比。如果在这一部分用去的时间太多,而没有充裕的时间去做占分更多、更能拉开成绩的选择题和案例题,那么即使多得一二分,也是得不偿失。这里有一个机会成本问题。

在解答这一部分试题时应注意以下几个方面:

(1) 注意审题。命题人出题时是有针对性的,考生在答题时也要有针对性。在解答之前,先弄清楚问题是前提,有时还要弄清命题人的意图,从而能够针对问题从容作答。否则,就像老牛一样“只知低头吃草,不知抬头看路”,答非所问,必然吃哑巴亏。忙了半天白费工夫,是最让人感到别扭的事,生活工作如此,考试更是这样。

(2) 先分析,后下笔。明白了问题是什么以后,不要急于下笔,而应先分析如何作答。简述题的篇幅不会很长,我们有足够的能力把它先在脑海里思考清楚,考虑好应从哪几个方面、依何种顺序把它写出,然后再从容作答,而不要手忙脚乱,毛毛草草。

当然,以上说的是考生已掌握、至少是略知一二的问题,对于偶尔碰到的、过去从未见过的问题,考生也不必惊慌,自有应对之法。有人说,考试成绩是70%的知识,30%的临场发挥,主要是由于人们在后一情况下的表现不同。对于考试内容,考生不外乎以下三种情况:知之甚众、一知半解、未之尝闻,下面分别述之:

(1) 对于十分了解的问题,切忌骄躁粗心、得意忘形,而应认真分析,透过命题人设下的障眼法,针对问题,从容作答。在解答时,思路清晰、回答全面、言简意赅,尽量做到用最少的时间拿到最高

的分,留出时间在其他题目上再多得一些分。

(2) 对于拿不准的问题,要定下心来,弄清命题人的意图,根据自己已掌握的知识的蛛丝马迹综合考虑,争取多拿一分是一分。

(3) 对于偶尔碰到的、以前没有见到过的问题或虽然在复习中见过但已完全记不起来的问题,也不要懊悔于过去的复习不周或努力不够——考场时间似金,没有时间懊悔! 对于这类问题,关键是恢复自己的自信心、相信自己的能力。事实上,经济学中从来就没有什么高深的理论,管理学更是如此;即使有一点,也绝不会在这类考试中出现。MBA 教育中所用到的经济理论,大多是对实际经验的总结,它得自于实践并用于指导实践。经济学是济世致用之学,而对于经济实践,我们几乎天天接触、经常思考,因而能对大多数的经济问题作出正确的判断,我们应该相信自己的能力。因此,对于在考试中遇到的完全陌生的问题,实在不知如何根据书本知识进行解答时,就可完全放弃书本知识,用自己的思考进行作答。应该注意的是,因为我们对问题的回答未必与答案一致,因而与其在某一方面多说几句,不如多说几条。并且,由于这里面有不少猜测的成分,能得几分尚未可知,故不可占用太多时间。当然,这是在最无奈时的不得已的选择,只要能根据自己已掌握的书本知识进行解答,就应尽量利用之。

“高手过招,在于毫厘之间”,满意的卷面成绩,建立在一分一分的争取之上,切忌大方过度。总之,这一部分的解题原则是“用最少的时间,得最多的分数”。

如上所述,简述题主要是测试考生对基本的和重要的理论点和概念的掌握,而很少涉及对理论知识的应用,即使偶尔有一道,也不会离基本知识太远,大多是基本知识的简单延伸。因而,在这一部分拿到高分的关键是熟练地掌握基本的理论知识。下面举例

说明:

例 1 管理人员应该怎样对待企业内部的冲突?

这是一道管理基本理论方面的问题,其关键词是“怎样对待”和“冲突”。应该先根据题意分析出:在组织内部,由于利益和观点等的不一致,产生冲突是完全正常的现象。至于如何缓和矛盾解决问题,则主要涉及领导者的领导艺术方面的知识。当处理有关制定企业发展的决策等方面的冲突时,可通过强调共同的目标,加强相互沟通等方法,降低冲突,力求最终使工作协调一致;如果是有关利益分配等方面的冲突时,管理者则可采取以下方式缓和矛盾:对涉及原则性问题的冲突,可迫使冲突的双方均作出让步,或经过一段时间“冷静”再做处理;对于一些无原则的纠纷,还可通过时间接受的方式使之自行调整、采用含糊处理的方式、给双方都提供发泄不满的机会等。

对于简述题来说,扣题分析是十分重要的。在紧扣题目分析的同时,还要联系实际情况,再将答题要点理顺,用管理原理清晰地表述出来。

(二)选择题

选择题是 MBA 入学考试管理试题的第二部分,也是比较重要的部分,共 40 道题,计 40 分,占整个卷面的 40%。它是综合测试考生的发现问题、分析问题的解决问题能力的一种题型,其内容和形式十分丰富,既涉及到基本的概念和理论,又有不少综合分析和实际运用的题目。并且,命题人在设计选择项时又可根据其意图而灵活方便地设置干扰项,因而深得命题人的钟爱,能够很好地体现考试的主要目的。因此,考生对这部分要十分重视,在平时有针对性地加强训练,力争获得满意的成绩。

每一道选择题均分为题干和选项两个部分。题干提出问题,要

求考生在不同的选项中选择正确的答案或作出正确的判断。在选择题中，命题人往往在选项设计中设计一些干扰项，扰乱考生的思路，因此，考生在解答选择题时，基本知识、灵活运用、弄清命题人的意图是需要引起重视的三个方面。

选择题的解答有很多方法，按思考的顺序可大致可分为两大类：直接法和排除法。直接法指考生根据题干直接得出问题的答案，然后再在选项找出与自己的答案一致的选项。排除法则是在弄清题干的基础上，不直接进行解答，而是先对每个选项进行分析，排除掉不符合题干要求的选项，剩下的选项就是正确答案。实际上，对解题方法的这种明确划分，基本没有什么实际意义。在解题过程中，一般是根据该题的特点综合运用各种方法进行解答。

一般地说，对于比较熟悉的问题，采用直接法的速度较为快捷；对于不太了解的问题，不得不运用排除法，以增加作出正确选择的可能性。如果大部分问题均采用排除法，则时间大多不够。

从内容上看，选择题大致可分为以下三类：一是对基本概念和基本理论的测试；二是对基本知识的综合分析和灵活运用；三是对考生基本素质和能力的考察。下面分别举例说明。

1. 对基本概念和基本理论的测试

这是最基本的一类选择题，目的是测试考生对基本概念和基本理论的掌握情况。通过设置一些干扰项，可以较好地判断考生对基本知识的掌握情况。考生只要在复习时认真准备，这类题型是十拿九稳的。解答这类题目时，直接法最为常用和有效。

例2 在作出是否收购其他企业的决策时，管理者必须从多个角度出发全面分析拟购企业的目前状况及可能的发展余地等情况，这时管理人员需要的技能主要是：

- | | |
|----------|-----------|
| A. 诊断技能 | B. 人际关系技能 |
| C. 概念性技能 | D. 技术技能 |