

2005年考研真题详解系列

管理  
学  
考  
研  
真  
题  
与  
典  
型  
题  
详  
解

# 管理学

## 考研真题与典型题详解

金圣才 主编

汇集 80 余所高校考研专业课真题，并进行详细解答！

精选名校题库、讲义和笔记，一网打尽专业典型试题！

题量大，来源广泛，突出热点，参考答案详尽！

中国石化出版社

2005 年考研真题详解系列

# 管 理 学

考研真题与典型题详解

金圣才 主编

中国石化出版社

## 内 容 提 要

本书是基础专业课管理学各个高校考研真题与典型题详解的复习资料,是参考管理学权威教材、最新 MBA 联考大纲及全国各大院校管理学考卷的结构和内容来编著的。全书共分 14 章,每章由四部分组成:第一部分为本章考点难点归纳;第二部分是考研真题范例解析;第三部分为考研真题与典型题部分,按概念题、简答题、论述题、案例分析题等形式对各章的考研真题与典型题进行了整理;第四部分为考研真题与典型题详解部分,对第三部分的所有考研真题与典型题进行了详细的解答。

本书特别适用于硕士研究生入学考试和 MBA 考试中管理学科目的考生,也适用于各大院校学习管理学的师生参考,对于参加经济学职称考试、自考及其他相关专业人员来说,也是学习管理学的一本不可多得的复习资料。

### 图书在版编目(CIP)数据

管理学考研真题与典型题详解/金圣才主编.  
—北京:中国石化出版社,2004  
ISBN 7-80164-519-7

I. 管… II. 金… III. 管理学-研究生-入学考试-解题  
IV. C93-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 011485 号

### 中国石化出版社出版发行

地址:北京市东城区安定门外大街 58 号

邮编:100011 电话:(010)84271850

读者服务部电话:(010)84289974

<http://www.sinopec-press.com>

E-mail: [press@sinopec.com.cn](mailto:press@sinopec.com.cn)

北京精美实华图文制作中心排版

北京大地印刷厂印刷

新华书店北京发行所经销

\*

787×1092 毫米 16 开本 33.25 印张 847 千字

2004 年 3 月第 1 版 2004 年 3 月第 1 次印刷

定价:49.80 元

# 《管理学考研真题与典型题详解》

## 编 委 会

主编：金圣才

编委：段瑞权 柯尊兵 潘志坚 陈胜权 尹小青  
徐建平 卫扬中 辛 涛 张勇进 夏寒兵  
方宇飞 黄文静 郭圣文 张国兴 张冬宁  
冷 发 黄 新 高工君 万时光 于家会

# 序 言

高校考研专业课的历年试题一般没有提供答案，虽然各校所用参考教材各异，但万变不离其宗，很多考题也是大同小异。我们参考管理学权威教材、最新 MBA 联考大纲和相关资料，收集和整理了众多高校历年考研真题、典型试题，并进行了详细的解答，以减轻考生寻找试题及整理答案的痛苦，让读者用最少的时间获得最多的重点题、难点题(包括参考答案)，这是本书的目的所在。

本书具有如下特点：

1. 难点归纳，简明扼要。每章前面均对本章的重难点进行了整理。综合众多参考教材，归纳了本章几乎所有的考点，便于读者复习。

2. 题量较大，来源广泛。主要选自 80 余高校的历年考研真题、名校题库以及从众多教材和相关资料编写而成。可以说本书的试题都经过了精心挑选，博选众书，取长补短。

3. 解答详尽，条理清晰。有些题有相当的难度(特别是北京大学的考题)，对每道题(包括概念题)都尽可能给出详细的参考答案，条理分明，便于记忆。个别题给出多个答案，以作参考。考研不同一般考试，概念题要当作简答题来回答，简答题要当作论述题来解答，而论述题的答案要像论文，多答不扣分！

4. 突出热点，联系实际。许多试题涉及当前或将来可能突出的热点问题或现象，这类试题的解答都经过精心设计，分析透彻，条理分明。例如，人力资源管理等问题都是热点问题。这类题的答案参考了相关报刊杂志，有的论述题的答案简直就是一份优秀的论文(部分来自改编的专题论文)，完全可当作范文来准备。

需要特别说明的是：

1. 各高校考研真题的收集和解答，得到北京大学、中国人民大学、复旦大学、浙江大学、武汉大学等校众多师生的协助和指正，他们还提供了大量的题库、讲义、笔记、作业或期中期末试卷，在此深表感谢。

2. 许多试题选自各高校考研真题，并参考了众多考研指定教材、复习材料(30 余本)，未能全部列出，如有不妥，敬请指正和提出建议，在此表示感谢。

3. 有些考题的时间较早或内容有点过时，但很值得参考，不失为优秀考题，

因此仍然选用。一些数据也是当时的数据，也没有进行调整，这类题提供的是出题方式和答题思路，读者在复习时，参考当前的情况进行调整即可。

由于题量较大，解答详细，错误、遗漏不可避免，诚恳读者指正，不妥之处和建议可与编者联系(E-mail: exam100@263.net)，不胜感激。

为了帮助读者更好地学习管理学等各门专业课，圣才考研网开设了管理学等各门专业课的论坛及专栏，还提供各个高校最新考研真题、各专业试题库、笔记、讲义及大量专业课复习资料。

本书有些试题和资料未能收录，如有建议或需试卷，请登录网站：

圣才考研网 [www.100exam.com](http://www.100exam.com)

金圣才

2004年2月

# 目 录

<b>第 1 章 管理概述</b> .....	( 1 )
1.1 考点难点归纳 .....	( 1 )
1.2 考研真题范例解析 .....	( 5 )
1.3 考研真题与典型题 .....	( 5 )
1.4 考研真题与典型题详解 .....	( 6 )
<b>第 2 章 管理思想与理论沿革</b> .....	( 25 )
2.1 考点难点归纳 .....	( 25 )
2.2 考研真题范例解析 .....	( 31 )
2.3 考研真题与典型题 .....	( 32 )
2.4 考研真题与典型题详解 .....	( 33 )
<b>第 3 章 管理环境</b> .....	( 49 )
3.1 考点难点归纳 .....	( 49 )
3.2 考研真题范例解析 .....	( 53 )
3.3 考研真题与典型题 .....	( 54 )
3.4 考研真题与典型题详解 .....	( 56 )
<b>第 4 章 计划</b> .....	( 93 )
4.1 考点难点归纳 .....	( 93 )
4.2 考研真题范例解析 .....	( 99 )
4.3 考研真题与典型题 .....	( 100 )
4.4 考研真题与典型题详解 .....	( 106 )
<b>第 5 章 决策</b> .....	( 136 )
5.1 考点难点归纳 .....	( 136 )
5.2 考研真题范例解析 .....	( 142 )
5.3 考研真题与典型题 .....	( 143 )
5.4 考研真题与典型题详解 .....	( 145 )
<b>第 6 章 战略管理</b> .....	( 171 )
6.1 考点难点归纳 .....	( 171 )
6.2 考研真题范例解析 .....	( 177 )
6.3 考研真题与典型题 .....	( 178 )
6.4 考研真题与典型题详解 .....	( 179 )
<b>第 7 章 组织设计与运作</b> .....	( 214 )
7.1 考点难点归纳 .....	( 214 )
7.2 考研真题范例解析 .....	( 216 )
7.3 考研真题与典型题 .....	( 217 )
7.4 考研真题与典型题详解 .....	( 220 )

<b>第 8 章 组织变革与组织文化</b> .....	(252)
8.1 考点难点归纳 .....	(252)
8.2 考研真题范例解析 .....	(261)
8.3 考研真题与典型题 .....	(261)
8.4 考研真题与典型题详解 .....	(264)
<b>第 9 章 人力资源管理</b> .....	(294)
9.1 考点难点归纳 .....	(294)
9.2 考研真题范例解析 .....	(295)
9.3 考研真题与典型题 .....	(296)
9.4 考研真题与典型题详解 .....	(298)
<b>第 10 章 领导</b> .....	(336)
10.1 考点难点归纳 .....	(336)
10.2 考研真题范例解析 .....	(341)
10.3 考研真题与典型题 .....	(342)
10.4 考研真题与典型题详解 .....	(344)
<b>第 11 章 沟通</b> .....	(371)
11.1 考点难点归纳 .....	(371)
11.2 考研真题范例解析 .....	(373)
11.3 考研真题与典型题 .....	(374)
11.4 考研真题与典型题详解 .....	(376)
<b>第 12 章 激励</b> .....	(403)
12.1 考点难点归纳 .....	(403)
12.2 考研真题范例解析 .....	(409)
12.3 考研真题与典型题 .....	(410)
12.4 考研真题与典型题详解 .....	(412)
<b>第 13 章 控制</b> .....	(433)
13.1 考点难点归纳 .....	(433)
13.2 考研真题范例解析 .....	(439)
13.3 考研真题与典型题 .....	(440)
13.4 考研真题与典型题详解 .....	(445)
<b>第 14 章 企业创新及新理论</b> .....	(481)
14.1 考点难点归纳 .....	(481)
14.2 考研真题范例解析 .....	(483)
14.3 考研真题与典型题 .....	(484)
14.4 考研真题与典型题详解 .....	(486)



# 第1章 管理概述

## 1.1 考点难点归纳

### 1. 管理的概念

管理是在特定的组织内外环境下，通过对组织的资源有效地进行计划、组织、领导、控制而实现组织目标的过程。这一概念包含着以下几个方面的含义：

(1) 管理存在于组织之中，是为了实现组织目标而服务的。管理依存于组织的集体活动，离开了组织的集体活动讨论管理是没有意义的；管理的目的是为了有效地实现组织的目标，明确地设定目标是进行管理的起点。

(2) 管理是由计划、组织、领导和控制这样一系列相互关联、连续进行的活动所构成的。这些活动称为管理的职能。

(3) 管理活动既强调目的又注重过程。强调目的就是要选择去“做正确的事”，这关系到管理活动的效果问题；注重过程则重视“正确地做事”，这关系到管理活动的效率问题。在效果与效率两者之中，效果是本、效率是标，有效地管理就是要标、本兼重，“正确地去做适当的事情”。

### 2. 管理的特性

(1) 管理具有二重性：管理的一般性和特殊性；管理的科学性和艺术性。

(2) 管理具有目标性：管理目标是管理活动的基本构成要素，管理目标是一个复杂的综合构成。

(3) 管理具有组织性：管理的目标与组织的目标往往具有同一性；管理必须以组织作为其运行和实施的载体为依托；管理必须以组织的合理构建作为其有效实施的重要前提和基本职能；管理活动受组织规则和规范的制约，往往需要按照组织的法定程序进行。

(4) 管理具有创新性：管理的创新性首先来源于管理环境和条件的变化；另一方面，管理的创新性也来源于管理因素的发展变化和管理方式的不断深化及更新。

### 3. 管理的职能

管理的职能就是管理者在管理过程中所从事的各种活动或发挥的各种作用。尽管对于管理职能有着各种不同的划分方法，但是比较普遍的看法是，管理活动是由计划、组织、领导和控制这四大职能所构成的一个过程。

(1) 计划。计划活动就是要设定或明确组织的目标，制定实现组织目标的途径或方案。计划是规律的起点，确定目标和途径是计划职能所要完成的两大任务。目标反映了组织活动的未来终点，指出了我们将要到哪里去。而途径则是连接当前与未来的桥梁，告诉了我们如何才能到达我们的目的地。

(2) 组织。为了实现计划活动所规定的目标，实施计划活动多制定的行动方案，管理者就必须分析需要进行哪些必要的活动，对这些活动应该如何分类组合，谁向谁汇报工作，各种决策权限如何在组织的不同层次上分配，如何为各种不同的职位配备适当的人员等等。这些活动便构成了管理的组织职能的内容。

(3) 领导。仅仅有了目标和方案，仅仅规定了任务和方案，尚不足以使目标有效地实现。每一个组织都是由人和其他各种资源有机结合而成的，人是组织活动中惟一具有能动性的因素。为了最大限度地发挥这种能动性的作用，管理者就必须运用各种适当的方法，对组织的成员施加影响，努力营造起一种使组织中的成员能够全心全意、士气高昂地为实现组织目标而努力奋斗的气氛或氛围。这便是管理的领导职能所要完成的任务。

(4) 控制。组织是在复杂多变的环境中产生和发展的，每时每刻都会遭遇各种意想不到的障碍和困难，必须应对各种各样的新问题和新情况。为了确保组织目标的顺利实现，管理者必须自始至终地对组织各项活动的进展情况进行检查、预测并及时采取措施予以纠正，保证组织活动按计划进行，这便是管理的控制职能。

尽管在理论上各项管理职能之间存在着逻辑上的先后关系，但现实中的管理并不是严格地按照计划、组织、领导和控制这样的顺序来进行的。组织中的各项管理活动在时间上彼此重叠，在空间上相互交融。很少有管理者在一个给定的时间段内只从事某一特定的管理职能，他们往往同时进行着若干种不同的管理活动。

#### 4. 管理的性质

(1) 管理具有一般性和特殊性。①一般性。任何管理都是在特定的环境下，对特定的组织进行的，因此，管理是种即具有一般性和共同性，又具有其特殊性和差异性的社会活动。从一个方面来讲，凡是有许多人进行协作的劳动，就必然存在着管理。管理是一种生产劳动，是任何一种生产方式中都必须进行的劳动。②特殊性。从另一方面来讲，管理又具有特殊性，它要服从和服务于所管理的组织的特定目标，并要适应特定的内外环境条件。不同国家、不同类型的组织，在管理的目的和管理的环境方面存在着某些特殊差异，所以管理的原理和方法应该是共性与个性的统一体。

(2) 管理具有自然属性和社会属性。①自然属性。现代化生产是社会化大生产，为了保证社会化大生产能够持续稳定地进行，就要按照社会化大生产的要求，合理地进行计划、组织、领导和控制，最有效地利用人力、物力和财力资源。管理是社会化大生产的客观需要，不进行有效的管理，生产就无法顺利进行，也就谈不上发展了，管理水平的高低决定了经济效益的好坏，这就是管理的自然属性。管理的自然属性主要体现在两个方面。第一，管理是社会劳动过程的一般要求。管理之所以重要，是由于劳动的社会化决定的。它是共同劳动得以顺利进行的必要条件。共同劳动的规模越大，劳动的社会化程度就越高，管理也就越重要。第二，管理在社会劳动过程中具有特殊的作用，只有通过管理才能把实现劳动过程所必需的各种要素组合起来，使各种要素发挥各自的作用。②社会属性。管理的社会属性体现在管理作为一种社会活动，它只能在一定的社会历史条件下和一定的社会关系中进行。管理具有维护和巩固生产关系、实现特定生产目的的功能。管理的社会属性与生产关系、社会制度紧密相连。

(3) 管理具有科学性和艺术性。从另外一个角度来看，管理即是一门科学，又是一门艺术。①科学性。管理的科学性表现在，管理经过长期以来的研究、探索和总结，已经逐渐形成了一套比较完整的、反映管理过程客观规律的理论知识体系，为指导管理实践提供了基本的原理、原则和方法。管理理论对管理人员来说是非常重要的，缺乏系统的管理理论指导的管理人员是很难成为一个有效的管理者。②艺术性。如果一个管理人员只凭书本知识来进行管理，无视实践经验的积累，无视灵活运用理论的能力，注定是难以成功的。从这种意义上说，就像其他各种技艺一样，都要利用经过整理的基本知识，并根据实际情况加以创造性

地、灵活地运用，这样才能取得预期的成效。总之，在实践中管理工作应该是科学性与艺术性的有机统一体。

### 5. 管理者及其分类

管理者指组织中那些指挥引导别人活动的人。一个组织的管理活动是由管理者来承担的，管理者工作绩效的好坏直接关系到组织的兴衰成败。管理者在组织中工作，但并非所有在组织中工作的人都是管理者。也就是说，管理者是组织中有下级部属的那类人。尽管有些成员在组织中威望很高，但他们不指挥别人，没有自己的下级，这些人就不能算是管理者，在一个组织中像是技术专家、法律顾问这些人都不能算是管理者。有些成员尽管地位不高，但他们却是真正意义上的管理者，他们有自己的下级，要为别人的工作负责，如车间的生产小组组长等。

管理者的类型可以从组织的纵横两个方面来分析，从纵向来看，组织中的成员有如下四类：

(1) 作业人员。指组织中直接从事具体实施和操作工作的人。例如，车间生产线上的工人，饭店中的厨师，保险公司的推销员，政府部门的办事员，学校的教师，等等。这些人处在组织的最低层(称为作业层)，不具有监督他人工作的职责。

(2) 基层管理人员。亦称为第一线管理者，他们处于作业人员之上的组织层次中，负责管理作业人员及其工作。在制造工厂中，基层管理者可能被称为领班、工头或者工段长；在运动队中，这项职务是由教练担任的；而学校中则由研究室主任来担任。

(3) 中层管理人员。他们是直接负责或者协助管理基层管理人员及其工作的人，通常拥有部门或办事处主任、科室主管、项目经理、地区经理、产品事业部经理或分公司经理等头衔。这些人主要负责日常管理工作，在组织中起承上启下的作用。

(4) 高层管理人员。他们处于组织的最高层，主要负责组织的战略管理，并在对外交往中以代表组织的身份出面。如公司董事会主席、首席执行官、总裁或总经理及其他高级资深经理人员，以及高校的校长、副校长和其他处在或接近组织最高层位置的管理人员。

### 6. 管理者的技能要求

每位管理者都在自己的组织中从事某一方面的管理工作，对工作都具有一定责任，都要使自己的工作达到一定的标准和要求。管理是否有效，在很大程度上取决于管理者是否真正具备了作为一个管理者应该具备的管理技能。这些管理者技能主要包括：

(1) 技术技能。所谓技术技能，就是指为了完成或理解一个组织的特定工作所必需的技能，也就是业务方面的技能。如一个学校的校长在教学方面的造诣，一个财务总监对财务知识的掌握等，都属于技术技能。技术技能对基层管理者来说尤为重要，因为他们的大部分时间都是在指导下属并回答有关具体工作方面的问题。因而，对他们而言，成为业务的内行是作为一个有效的管理者的前提条件。而对于中、上层管理者来说，技术技能的要求就可以相对低一些。

(2) 人际技能。人际技能就是与组织单位中上下左右的人打交道的能力，包括联络、处理和协调组织内外人际关系的能力，激励和诱导组织内工作人员的积极性和创造性的能力，正确地指导和指挥组织成员开展工作的能力。首先，人际技能要求管理者了解别人的信念、思考方式、感情、个性以及每个人对自己、对工作、对集体的态度，并且承认和接受不同的观点和信念，只有这样才能与别人更好地交换意见。其次，人际技能要求管理者能够敏锐地察觉别人的需要和动机，并判断组织成员的可能行为及其可能后果，以便设法最大程度地统一组织成员的个人目标与组织目标。再次，要求管理者掌握评价和激励员工的一些技术和方

法，最大限度地调动员工的积极性和创造性。许多研究表明，人际技能是一种重要技能，对各级管理者都具有同等重要的意义。在同等条件下，人际技能可以极为有效地帮助管理者在工作中取得成功。

(3) 概念技能。概念技能是指对事物的洞察、分析、判断、抽象和概括的能力。管理者应看到组织的全貌和整体，了解组织与外部环境是怎样互动的，了解组织内部各部分是怎样相互作用的，能预见组织在社区中所起的社会的、政治的和经济的作用，知道自己所属部门在组织中的地位和作用。概念技能的表现之一就是分析和概括问题的能力。具备较高的概念技能能够使管理者快速、敏捷地从混乱而复杂的动态情况中辨别出各种因素的内在联系，抓住问题的起因和实质，预测出问题将会产生的影响，判断出需要采取的措施及其可能产生的后果。概念技能的另一职能是形势判断能力，管理者通过对内、外部形势的分析，预见形势发展的趋势，以便充分利用机会，避开威胁，使组织获得最有利的结果。值得注意的是，概念技能对高层管理者来说尤为重要。

以上几种管理技能的相对重要性随管理者在组织中的层次不同而不同。一般而言，对于基层管理人员来说，技术技能最为重要，人际技能在管理者同下属的频繁接触中也是非常有益的，但概念技能的要求则相对较弱。对于中层管理人员而言，技术技能的重要性有所下降，人际技能的要求变化不大，但概念技能显得更为重要。对于高层管理人员，概念技能和人际技能最为重要，技术技能则相对无足轻重。尤其在大企业中，高层主管可以充分借助其下属人员的技术技能，因而对其自身的技术技能要求不高。但在小企业中，即使是高层管理人员，技术技能也仍然是非常重要的。

## 7. 管理的属性及其相互关系

所谓管理二重性，是指管理的自然属性和社会属性。一方面，企业管理具有同社会化大生产和生产力相联系的自然属性，表现为管理过程就是对人、财、物、信息、时间等资源进行组合、协调和利用的过程。另一方面，管理是人类的活动，而人类生存在一定的生产关系下和一定的社会文化中，必然要受到生产关系的制约和社会文化的影响。企业管理又具有同生产关系和社会制度相联系的社会属性，执行着维护和巩固生产关系的特殊职能。

管理自然属性是一种不以人的意志为转移，也不因社会制度意识形态的不同而有所改变的客观存在。管理之所以具有自然属性，是因为管理过程就是对人、财、物、信息、时间等资源进行组合、协调和利用的过程，其中包含着许多客观的、不因社会制度和社会文化的不同而变化的规律。管理理论揭示了这些规律，并创造了与这相适应的管理手段、管理方法。管理活动只有遵循这些规律，利用这些方法和手段，才能有效，才能保证生产等各种组织活动顺利进行。

管理的自然属性体现在两个方面：第一，管理是社会劳动过程的一般要求；第二，管理在社会劳动中具有特殊的作用，只有通过管理才能把实现劳动过程所必须的各种要素组合起来，使各种要素发挥各自的作用。这也是与生产关系、社会制度没有直接的联系。

管理二重性产生的原因：从根本上说，管理具有二重性是因为它所管理的生产过程本身具有二重性，也就是说生产过程是生产力和生产关系相结合、相互作用的统一过程，要保证生产过程的顺利进行，就必须执行合理组织生产力和维护生产关系的职能，这两种职能相互结合，共同发生作用，缺一不可，由此，企业管理就具有了二重性。

管理的二重性之间的关系：管理的二重性是相互联系、相互制约的。一方面，管理的自然属性不可能孤立存在，它总是存在于一定的社会制度、生产关系中；同时，管理的社会属性也不

可能脱离管理的自然属性而存在,否则,管理的社会属性就成为没有内容的形式了。从另一方面来讲,管理的二重性又是互相制约的。管理的自然属性要求具有一定社会属性的组织形式和生产关系与其相适应;同时,管理的社会属性也必然对管理的方法和技术产生影响。

管理二重性原理的指导意义:管理二重性原理,是我们认识、学习和借鉴发达国家企业管理中的科学经验与方法的指导思想,是研究、总结和发展我国企业管理经验的理论武器,因而学习和掌握管理二重性原理对建设有中国特色社会主义企业管理有着重要的意义。也就是说,我们既要正确对待西方国家企业管理的经验,又要充分重视我国长期以来的企业管理实践中所形成的优良传统和作风,在实际工作中将它们结合起来。

## 1.2 考研真题范例解析

**【范例 1】 管理。(同济大学 2000 研;武大 2000 研;中央财大 2003 研;华中科大 2003 研)**

**【解析】**这是一道常考的概念题,近年多次被多个高校频繁考到。因此,读者应予以特别注意。这只是一个基本概念,比较容易解答,但要注意答案应该完整。首先应简明的答出其定义,然后叙述一下其含义,最后指出其相关的性质、职能等,就比较完整了。如果再顺便提一下最新的管理理论,则会脱颖而出。如果只回答定义就过于简单了。记住:回答概念题要全面简洁。

**【解答】**指在特定的组织内外环境下,通过对组织的资源有效地进行计划、组织、领导、控制而实现组织目标的过程。管理包含着以下几个方面的含义:①管理存在于组织之中,是为了实现组织目标而服务的。管理依存于组织的集体活动,离开了组织的集体活动来探讨管理是毫无意义的;管理的目的是为了有效地实现组织的目标,明确地设定目标是进行管理的起点。②管理是由计划、组织、领导和控制这样一系列相互关联、连续进行的活动所构成的。这些活动称为管理的职能。③管理活动既强调目的又注重过程。强调目的就是要选择去“做正确的事”,这关系到管理活动的效果问题;注重过程则重视“正确地做事”,这关系到管理活动的效率问题。在效果与效率两者之中,效果是本、效率是标,有效地管理就是要标、本兼重,“正确地去做适合的事情”。

**【范例 2】 管理的二重性及二者的关系。(北京邮电大学 2003 研)**

**【解析】**管理的二重性是一个经常考察的知识点,是属于比较重要的管理学基础理论。这个知识点一直以来都被以各种形式进行考察,名词解释、简述、甚至论述,因而需要引起重视。答题时,首先要指出什么是管理的二重性,其次要简述管理二重性产生的原因及其意义。管理学是一门不断发展,不断出现新理论的学科,如果在答题过程中吸入新的理论观点或稍做拓宽的话,就会给阅卷老师留下知识面广的影响,分数自然会提高。

**【答案要点】** (1) 管理二重性定义。

(2) 管理二重性产生的原因。

(3) 管理的二重性之间的关系。

(4) 管理二重性原理的指导意义。

(详细解答参见简答题第 9 题)

## 1.3 考研真题与典型题

### 1.3.1 概念题

1. 概念技能(北京理工大学 2003 研)

2. 管理(同济大学 2000 研; 武大 2000 研; 中央财大 2003 研; 华中科大 2003 研)
3. 管理自然属性(华中科大 2001 研)
4. 管理方格图(浙大 1998 研)
5. 责权利三角形定理(中南民族大学 1998 研)
6. 经济方法(浙大 2001 研)
7. 管理的二重性(西南财大 1999 研)
8. 帕金森定律(北京邮电大学 2003 研)
9. 技术技能
10. 人际技能
11. 计划
12. 组织
13. 领导
14. 控制

### 1.3.2 简答题

1. 简述企业管理者的角色理论。(人大 2000 研)
2. 小企业老板的工作与大公司总裁的工作有哪些差异?(浙大 2002 研)
3. 简述管理的基本职能。(北京工商大学 2002 研)
4. 一个合格的管理者至少应该具备哪些基本的素质?(南开大学 2002 研)
5. 简述如何综合运用管理的系列方法。(湘潭大学 1998 研)
6. 在管理方面常用的调查研究方法有哪些?说明其优缺点。(首都经贸大学 2002 研)
7. 管理的性质如何?(中南财大 2003 研)
8. 管理过程中如何结合使用诱导、规范和内化方式?(人大 2002 研)
9. 简述管理的二重性。(中央财大 2003 研)

### 1.3.3 论述题

1. 试述 X 理论和 Y 理论中的人性假设,及其对管理者的管理风格的影响。(北大 2001 研)
2. 结合实际论述管理基本职能的主要内容及基本职能之间关系。(北京理工大学 2003 研)
3. 结合实际论述“管理既是一门科学,又是一种艺术”的观点。(北师大 2002 研)。
4. 简要评论:“管理与其说是一门科学,不如说是一门‘艺术’”。(北大 2001 研)
5. 根据管理者的基本职责,谈谈一名合格的管理者应具备的基本素质。(浙大 2001 研)
6. 试述企业生命周期阶段与管理模式重组的问题。(复旦大学 2000 研)
7. 论管理中系统原理的运用。(北京工商大学 2001 研)
8. 21 世纪更应该重视企业管理(提示:管理的作用,21 世纪对企业的新机遇新挑战)。(首都经贸大学 2001 研)

## 1.4 考研真题与典型题详解

### 1.4.1 概念题

1. **概念技能:**指对事物的洞察、分析、判断、抽象和概括的能力。管理者应看到组织的全貌和整体,了解组织与外部环境是怎样互动的,了解组织内部各部分是怎样相互作用的,能预见组织在社区中所起的社会的、政治的和经济的作用,知道自己所属部门在组织中的地位和作用。概念技能的表现之一就是分析和概括问题的能力。具备较高的概念技能能够

使管理者快速、敏捷地从混乱而复杂的动态情况中辨别出各种因素的内在联系，抓住问题的起因和实质，预测出问题将会产生的影响，判断出需要采取的措施及其可能产生的后果。概念技能的又一表现是形势判断能力，管理者通过对内、外部形势的分析，预见形势发展的趋势，以便充分利用机会，避开威胁，使组织获得最有利的结果。值得注意的是，概念技能对高层管理者来说尤为重要。

**2. 管理：**参见范例1管理。（同济大学2000研；武大2000研；中央财大2003研；华中科大2003研）。

**3. 管理自然属性：**指一种不以人的意志而转移，也不因社会制度意识形态的不同而改变的客观存在。管理之所以具有自然属性，是因为管理过程就是对人、财、物、信息、时间等资源进行组合、协调和利用的过程，其中包含着许多客观的、不因社会制度和社会文化的不同而变化的规律。管理理论揭示了这些规律，并创造了与这相适应的管理手段、管理方法。管理活动只有遵循这些规律，利用这些方法和手段，才能有效，才能保证生产等各种组织活动顺利进行。

**4. 管理方格图：**指布莱克和莫顿在四分图的基础上提出的一张九等分的方格图，它以对生产和对职工关心程度分别作横、纵坐标，用来衡量管理人员的行为倾向。管理方格图是属于领导行为理论范畴，主要强调的不是领导类型产生的结果，而是领导者为了达到这些结果应考虑的主要因素。在方格图中显示了五种典型的领导方式：(1)贫乏型；(2)任务型；(3)乡村俱乐部型；(4)中庸之道型；(5)团队型。从对管理方格图的研究中，布莱克和莫顿得出一个结论：9.9风格的管理者工作最佳。管理方格图的不足之处在于，它并未对如何培养管理者提供答案，也没有实质性的证据支持在所有情景下9.9风格都是最有效的。

**5. 责权利三角形定理：**指职责和权限、利益、能力之间的关系遵守等边三角形定理。职责、权限、利益是三角形的三个边，它们是相等的，能力是等边三角形的高，根据具体情况，它可以略小于职责。在这种排列下，工作就变得富有挑战性。管理者的能力与其所承担的职责相比，总是感到能力不够，这种压力能促使管理者自觉地学习新的知识，在实际工作中注意发挥智囊的作用，使用权力也会慎重些，获得利益时还会产生更大的动力，努力把自己的工作做得更好。但是，管理者的能力也不可过小，以免形成担负不起职责的局面。

**6. 经济方法：**指根据客观经济规律，运用各种经济手段，调节各种不同经济利益之间的关系，以获取较高的经济效益与社会效益的管理方法。这些经济手段主要包括价格、税收、信贷、工资、利润、奖金、罚款以及经济合同等。管理的经济方法的实质是围绕着物质利益，运用各种经济手段正确处理好国家、集体与劳动者个人三者之间的经济关系，最大限度地调动各方面的积极性、主动性、创造性和责任感，促进经济的发展与社会的进步。

**7. 管理的二重性：**指管理的自然属性和社会属性。一方面，企业管理具有同社会化大生产和生产力相联系的自然属性，表现为管理过程就是对人、财、物、信息、时间等资源进行组合、协调和利用的过程。另一方面，管理是人类的活动，而人类生存在一定的生产关系下和一定的社会文化中，必然要受到生产关系的制约和社会文化的影响。企业管理又具有同生产关系和社会制度相联系的社会属性，执行着维护和巩固生产关系的特殊职能。

从根本上说，管理具有二重性是因为它所管理的生产过程本身具有二重性，也就是说生产过程是生产力和生产关系相互结合、相互作用的统一过程，要保证生产过程的顺利进行，就必须执行合理组织生产力和维护生产关系的职能，这两种职能相互结合，共同发生作用，缺一不可，因此，企业管理就具有了二重性。

管理的二重性是相互联系、相互制约的。一方面，管理的自然属性不可能孤立存在，它总是存在于一定的社会制度、生产关系中；同时，管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而存在，否则，管理的社会属性就成为没有内容的形式了。从另一方面来讲，管理的二重性又是互相制约的。管理的自然属性要求具有一定社会属性的组织形式和生产关系与其相适应；同时，管理的社会属性也必然对管理的方法和技术产生影响。

管理二重性原理，是我们认识、学习和借鉴发达国家企业管理中的科学经验与方法的指导思想，是研究、总结和发展我国企业管理经验的理论武器，因而学习和掌握管理二重性原理对建设有中国特色社会主义企业管理有着重要的意义。也就是说，我们既要正确对待西方国家企业管理的经验，又要充分重视我国长期以来的企业管理实践中所形成的优良传统和作风，在实际工作中将二者结合起来。

**8. 帕金森定律：**一种企业管理定律。英国著名历史学家诺斯古德·帕金森通过长期调查研究，写出了一本《帕金森定律》的书。他在书中阐述了机构人员膨胀的原因及后果：一个不称职的官员，可能有三条出路，第一是申请辞职，把位子让给能干的人；第二是让一位能干的人来协助自己工作；第三是任用两个水平比自己更低的人当助手。这第一条路是万万走不得的，因为那样会丧失许多权利；第二条路也不能走，因为那个能干的人会成为自己的对手；看来只有第三条路最适宜。于是，两个平庸的助手分担了他的工作，他自己则高高在上发号施令，他们不会对自己的权利构成威胁。两个助手既然无能，他们就上行下效，再为自己找两个更加无能的助手。如此类推，就形成了一个机构臃肿，人浮于事，相互扯皮，效率低下的领导体系。

**9. 技术技能：**指为了完成或理解一个组织的特定工作所必需的技能，也就是业务方面的技能。如一个学校的校长在教学方面的造诣，一个财务总监对财务知识的掌握等，都属于技术技能。技术技能对基层管理者来说尤为重要，因为他们的大部分时间都是在指导下属并回答有关具体工作方面的问题。因而，对他们而言，成为业务的内行是作为一个有效的管理者的前提条件。而对于中、上层管理者来说，技术技能的要求就可以相对稍微低一些。

**10. 人际技能：**指与组织单位中上下左右的人打交道的能力，包括联络、处理和协调组织内外人际关系的能力，激励和诱导组织内工作人员的积极性和创造性的能力，正确地指导和指挥组织成员开展工作的能力。首先，人际技能要求管理者了解别人的信念、思考方式、感情、个性以及每个人对自己、对工作、对集体的态度，并且承认和接受不同的观点和信念，只有这样才能与别人更好地交换意见。其次，人际技能要求管理者能够敏锐地察觉别人的需要和动机，并判断组织成员的可能行为及其可能后果，以便设法最大程度地统一组织成员的个人目标与组织目标。再次，要求管理者掌握评价和激励员工的一些技术和方法，最大限度地调动员工的积极性和创造性。许多研究表明，人际技能是一种重要技能，对各层管理者都具有同等重要的意义。在同等条件下，人际技能可以极为有效地帮助管理者在工作中取得成功。

**11. 计划：**指对行动的预先设计，它是在决策目标的指导下，以预测工作为基础，对实现目标的途径作出具体安排的一项活动。在管理学中，计划具有两重含义：其一是指计划管理工作。管理学家基本上都认为，计划是最重要的管理职能之一。其二是指以规划、预算等为主体的具体的计划形式。它们是实施计划管理职能的书面文件。其实，计划工作和计划形式是密切相关的。计划管理工作的中心内容就是制定计划和执行计划。形成计划不仅是计划工作要完成的任务，也是计划执行的指南。



**12. 组织：**指由两个或两个以上的个人或集体为了实现共同的目标而结合起来协调行动的有机整体或通过设计和维持组织内部的结构和相互之间的关系，使人们为实现组织的目标而有效地协调工作的过程。管理学意义上的组织，除了具有一般意义上的组织内涵之外，还包括如下几点含义：①组织是一个职务结构或职权结构；②组织是一个责任系统，反映着上下级关系和横向沟通网络；③组织可分为正式组织与非正式组织。

**13. 领导：**指影响个人或群体在某种特定条件下向目标迈进的行为或力量，即领导是一种行为或影响。这是目前较为普遍的一种定义。但也有其他一些定义很有影响，如领导是一种引导和促使下属为目标努力的艺术；领导是一种程序，这种程序包括了指令和激励；领导是一种说服力等等。

从领导的定义可以看出，领导也是一个系统，这个系统由以下要素构成：

(1) 领导行为的主体。这也就是我们常讲的领导者，它是一个人或一个集团，是实施领导的人或集团。领导主体在领导行为中起着关键的作用。

(2) 领导对象。即领导者的部下、追随者或者说是领导行为的影响者，它也是人或由人组成的群体。

(3) 领导目的及实现目的手段。目的就是领导目标的预期，其手段主要指指挥、激励、沟通以及领导艺术等。

(4) 领导力量。指领导者拥有影响下属或追随者的能力，主要包括职权和个人影响。

**14. 控制：**指为实现组织目标，以计划为标准，由管理者对被管理者的行为、活动进行的检查、监督、调整等的管理活动。管理控制具有如下特点：(1)具有整体性；(2)具有动态性；(3)是提高职工能力的重要手段。控制的作用表现在：(1)控制是完成计划的重要保障；(2)控制是提高组织效率的有效手段；(3)控制是管理创新的催化剂；(4)控制是使组织适应环境的重要保障。

#### 1.4.2 简答题

##### 1. 简述企业管理者的角色理论。

**答：**管理者是指指挥别人活动的人。20世纪五六十年代，一些研究者从领导者行为和管理者现实生活的角度来探讨“管理者干什么”的问题，也就是企业的管理者的角色理论，其中富有建树的是明茨伯格。明茨伯格的企业管理者的角色理论表明，管理者扮演着十种角色，这十种角色可被归入三大类：人际角色、信息角色和决策角色。

(1) 人际角色。人际角色直接产生自管理者的正式权力基础，管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时，他们就在扮演人际角色。管理者所扮演的三种人际角色分别是代表个人角色、领导者角色和联络者角色。

(2) 信息角色。管理者要负责确保和其一起工作的人具有足够的信息，从而能够顺利完成工作。管理者既是所在单位的信息传递中心，也是组织内其他工作小组的信息传递渠道。整个组织的人依赖于管理结构和管理者以获取或传递必要的信息，以便完成工作。管理者所扮演的信息角色分别是监督者、传播者和发言人。

(3) 决策角色。在决策角色中，管理者处理信息并得出结论。如果信息不用于组织的决策，这种信息就丧失其应有的价值。管理者负责做出组织的决策，让工作小组按照既定的路线行事，并分配资源以保证小组计划的实施。管理者所扮演的决策角色包括企业家、干扰对付者、资源分配者和谈判者。

明茨伯格把企业管理者的角色分为三类是建立在以下假设的基础上的：①把管理者的职