



财经类专业课名校考研真题与习题解析系列

- 精选全国名校考研专业课真题，进行详细解析！
- 精编和整理考研常考重点习题，提供全面答案！
- 参考权威教材归纳重难点知识，突出热点主题！

管理学

名校考研真题与习题解析

陈胜权 主编



对外经济贸易大学出版社

管 理 学

名校考研真题与习题解析

主编 陈胜权

编 委 会

主编：陈胜权

编委：

徐建平	辛灵梅	田 家	朱才斌	潘志坚	段 浩	钱 忠
段辛雷	胡桂林	尹 玲	郭圣志	黄祥兵	周江民	杨艳明
陈胜权	潘丽繁	许 猛	陈金伟	许明波	段辛云	段九祥
张成广	余应发	李小强	张伟顺	高 丹	孙 放	尹照逸
蔡 晔	黄文静	郭圣文	张 廉	张冬宁	李 俊	尹 林
柯尊兵	尹小青	卫扬中	张国兴	张勇进	夏寒兵	方宇飞
尹守华	宋 丽	吴乾昆				

对外经济贸易大学出版社

(京) 新登字 182 号

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学名校考研真题与习题解析/陈胜权主编. —北京: 对外经济贸易大学出版社,
2005

(财经类专业课名校考研真题与习题解析系列)

ISBN 7-81078-433-1

I. 管… II. 陈… 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 (2005) 第 011478 号

© 2005 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

管理学名校考研真题与习题解析

陈胜权 主编

责任编辑: 戴菲

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 12 号 邮政编码: 100029

网址: <http://www.uibep.com>

北京市山华苑印刷有限责任公司印装 新华书店北京发行所发行

成品尺寸: 185mm × 260mm 27.75 印张 647 千字

2005 年 3 月北京第 1 版 2005 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 7-81078-433-1/F · 266

印数: 0 001 - 5 000 册

定价: 47.00 元

前 言

虽然各个高校考研专业课的指定参考教材不尽相同,但不同学校不同年份的很多考题非常类似,甚至相同;而且各个高校基本上都不提供专业课考研题的答案,因此,认真分析各个高校考研专业课的历年试题就非常有价值,收集、整理并详细解答众多高校历年考研真题就显得非常有必要。本书正是通过研究、精选众多名校考研真题和相关的重点习题编著而成的。

本书具有如下特点:

1. 归纳各章重点内容。参考众多高校考研专业课指定教材,归纳了本章几乎所有的考点,整理了本章在考研中常考的重、难点内容。

2. 精选考研真题和重点习题。所有试题和习题是从全国 50 余所名校历年(特别是近年)研究生入学考试 100 余份国际金融试卷、众多高校考研指定的国际金融学教材(特别是国家级权威教材)、最新全国金融学联考大纲及众多国际金融习题中精选出来的。可以说本书的试题网罗并精心挑选了全国几乎所有的国际金融考研试题。

3. 解析详尽,突出热点。各个高校的专业课考研题基本上都没有答案,为了方便复习和节省寻找答案的时间,我们参考了众多教材和其他相关资料对每道题(包括概念题)都尽可能给出详细的解析。而对于一些热点问题,我们参考了相关专业的最新报刊杂志和论文,力求提供思路清晰,分析透彻的参考答案。

需要特别说明的是:由于专业课考研试题基本上是主观题,没有也不可能标准答案,因此,本书提供的答案仅供参考,如有不妥和错误,敬请指正和建议。此外,各高校考研真题的收集和解答,得到众多高校师生的协助和指正,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。

我们虽然尽力而为，但错误、遗漏不可避免，诚恳读者指正。为了帮助读者更好地学习金融学等各门专业课，圣才考研网开设了国际金融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。

如果需要其他高校的历年试题和相关资料，以及错误更正和建议，请登录网站：圣才考研网 www.100exam.com。

陈胜权

2005 年 1 月

目 录

第 1 章 管理概述	(1)
1.1 重点内容归纳	(1)
1.2 名校考研真题与解析	(2)
1.3 重点习题与解析	(14)
第 2 章 管理的历史发展	(18)
2.1 重点内容归纳	(18)
2.2 名校考研真题与解析	(20)
2.3 重点习题与解析	(31)
第 3 章 管理环境与组织文化	(37)
3.1 重点内容归纳	(37)
3.2 名校考研真题与解析	(38)
3.3 重点习题与解析	(60)
第 4 章 计划	(64)
4.1 重点内容归纳	(64)
4.2 名校考研真题与解析	(65)
4.3 重点习题与解析	(77)
第 5 章 决策	(85)
5.1 重点内容归纳	(85)
5.2 名校考研真题与解析	(87)
5.3 重点习题与解析	(99)
第 6 章 组织设计	(106)
6.1 重点内容归纳	(106)
6.2 名校考研真题与解析	(108)
6.3 重点习题与解析	(134)
第 7 章 组织结构	(144)

7.1	重点内容归纳	(144)
7.2	名校考研真题与解析	(145)
7.3	重点习题与解析	(166)
第8章	领导	(171)
8.1	重点内容归纳	(171)
8.2	名校考研真题与解析	(172)
8.3	重点习题与解析	(194)
第9章	激励	(204)
9.1	重点内容归纳	(204)
9.2	名校考研真题与解析	(206)
9.3	重点习题与解析	(232)
第10章	沟通	(240)
10.1	重点内容归纳	(240)
10.2	名校考研真题与解析	(241)
10.3	重点习题与解析	(256)
第11章	控制	(264)
11.1	重点内容归纳	(264)
11.2	名校考研真题与解析	(265)
11.3	重点习题与解析	(285)
第12章	变革和创新	(290)
12.1	重点内容归纳	(290)
12.2	名校考研真题与解析	(292)
12.3	重点习题与解析	(323)
第13章	人力资源管理	(329)
13.1	重点内容归纳	(329)
13.2	名校考研真题与解析	(330)
13.3	重点习题与解析	(350)
第14章	企业战略管理	(360)
14.1	重点内容归纳	(360)

14.2	名校考研真题与解析	(362)
14.3	重点习题与解析	(386)
第 15 章	市场营销	(396)
15.1	重点内容归纳	(396)
15.2	名校考研真题与解析	(398)
15.3	重点习题与解析	(425)

第1章

管 理 概 述

1.1 重点内容归纳

1.1.1 管理的定义

就是在特定的环境下，对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导、控制，以便达成既定的组织目标的过程。

4层含义：

1. 管理是为实现组织目标服务的，是一个有意识，有目的进行的过程。
2. 管理工作的过程是由一系列相互关联、连续进行的活动所构成的。
3. 管理工作要通过综合运用组织的各种资源来实现组织的目标。
4. 管理工作是在一定的环境下展开的，环境既提供了机会，也构成了威胁。

1.1.2 管理工作的性质

1. 管理的二重性：自然属性和社会属性。
2. 管理工作不同于作业工作。
3. 管理工作既有科学性又有艺术性。

1.1.3 管理人员的分类

1. 管理人员的层次分类：高层管理人员，中层管理人员，基层管理人员。
2. 管理人员的领域分类：综合管理人员，专业管理人员。

1.1.4 管理人员的技能要求

1. 技术技能：指使用某一专业领域有关的程序、技术、知识和方法完成组织任务的能力。
2. 人际技能：指与处理人际关系有关的技能，即理解、激励他人并与他人共事的能力。
3. 概念技能：指洞察企业与环境要素间相互影响和作用关系的能力。

1.1.5 管理的本质

管理的本质：通过他人并同他人一道实现组织的目标。

1.1.6 管理的基本职能

管理的基本职能：计划、组织、领导、控制。管理过程是各职能活动相互交差，周而复始的不断反馈和循环的过程。

1.2 名校考研真题与解析

1.2.1 概念题

1. 管理（首都经贸大学 2004 年研；上海理工 2003 年研；东北大学 2004 年研）

答：管理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。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、本兼顾，“正确地去做适当的事情”。

2. 比较管理学（社科院 2003 年研）

答：比较管理学指建立在比较分析的基础上对管理现象进行研究的一个管理学分支，其研究范围往往是跨国度的，它主要分析不同体制、不同国家之间在经济、文化、工业上的差异对管理的影响，探索管理发展的模式和普遍适用于先进国家和发展中国家的管理规律。比较管理学作为一种研究方法已广泛应用于各种管理要素的研究之中。比较管理学最早产生于 20 世纪 50 年代末，是伴随跨国公司的发展与经济国际化的趋势而不断发展起来的。比较管理学的研究重心集中在不同国家经营管理特征的比较研究上。比较管理学的先驱者法默和里奇曼强调确立一种共同的特征与分类系统，以便适用于不同国家的管理过程和管理特征的比较研究。同时，比较管理研究应围绕着以下几个方面进行：（1）探究不同国家的管理过程和管理特征的共性；（2）对上述管理过程和管理特征的共性进行有效的描述；（3）对上述有效的描述进行有价值的比较研究。

3. 管理者角色理论（上海理工 2004 年研）

答：管理者角色理论是 20 世纪五六十年代，由加拿大学者明茨伯格提出的回答

“管理者干什么”问题的理论。明茨伯格的管理者角色理论表明，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。人际角色的直接产生以管理者的正式权力为基础，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 把管理者的职位作为分析的起点。② 将管理者界定为负责一个组织单位的人，这意味着他拥有正式权威和特殊地位。③ 定义角色为属于一定职责或者地位的一套有条理的行为。

1.2.2 简答题

1. 有效的管理在于适度维持与适度创新的组合。正确与否？为什么？（武大 2004 年研）

答：正确。作为管理的基本内容，维持和创新对组织的存在和发展都是十分重要的。有效的管理在于适度的维持和适度的创新的组合。

作为管理的两个基本职能，维持和创新对系统的生存发展都是非常重要的，他们是相互联系、不可或缺的。创新是维持基础上的发展，而维持则是创新的逻辑延续；维持是为了实现创新的成果，而创新则是为更高层次的维持提供依托和框架。任何管理工作，都应围绕着系统运转的维持和创新而展开。只有创新没有维持，系统就会出现无时无刻无所不变的无序状态，而只有维持没有创新，系统则缺乏活力，犹如一潭死水，适应不了任何外界变化，最终会被环境淘汰。卓越的管理是实现维持与创新最优组合的管理。

2. 管理的本质是什么？（北师大 2002 年研）

答：管理是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。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”。

管理的本质在于追求效率。下面用哲学认识事物的普遍方法——比较的方法以及分析 和综合的方法来进行分析。

(1) 用比较的方法，从而得出管理的本质在于追求效率。

对于任何组织来说，实现组织目的的有效活动都可以分为两大类：管理活动和业务 活动。业务活动的直接目的是实现组织的目标，而管理活动的直接目的却是协调业务活 动，使组织目标能有效地实现。之所以需要管理，其根本原因是因为组织的资源是有 限的。

假使资源的供应是无限的，人们要钱有钱，要物有物，要人有人，要时间有就时 间，要空间就有空间的话，那么组织的活动将可随心所欲。然而，在当今的世界，组织 的资源是有限的，而人们的需求却是不断增长的。人类社会面对着一对尖锐的矛盾：一 方面组织中可供利用的各种资源是稀缺的；而另一方面，人类的欲望却是无限的。特别 是随着生产力的发展，随着人类社会的进步，资源与需求的矛盾越来越复杂，越来越重 要，越来越突出。

管理的目的就是要管理者利用组织中的资源来有效地实现组织的目的。管理活动的 任务或目的，不像实践活动、认识活动那样，是为了发现客观事物的规律或改变外部客 体的存在形式，直接获得一定的物质和精神产品，而是在于通过协调、组织、领导和控 制，使人力、物力、财力有机地结合起来，形成某种合理的组合方式，使组织成员投入 最少量的时间、精力、资金和物资实现组织的目标。管理活动和业务活动的区别在于并 非直接实现组织的目的，而是通过提高效率间接实现组织的目的。追求效率也正是组织 中管理活动和业务活动的区别。

(2) 用分析和综合的方法，也可以得出管理的本质在于追求效率。

管理主体、管理客体、组织目标和组织环境是影响管理行为的四个要素。在这四个 要素中组织环境、管理主体和管理客体是变化的，组织环境是随着时间的变化而变化， 管理主体和管理客体随着组织的不同而不同，但不论组织追求的是什么样的终极目标， 所有组织的目的都是为了维护组织所有者的利益。因此，尽管其他三个管理要素是变化 的，但组织目的是不变的。由于组织目的的固定，而管理行为要受组织目的的制约，只 要组织目的不变，不管其他管理要素如何变化，管理行为始终都要以尽可能少的资源尽 可能多地完成预期的目标，追求组织资源的有效利用。

一句话，管理的本质就是追求（组织）效率。效率是管理的灵魂，它既是管理所 追求的最终目的，也是判断管理成败的最终标准，管理就是为了使组织获得更大的效 率，更快更好地达到组织的目的。

3. 根据亨利·明茨伯格的观察，管理者通常要扮演哪几方面的角色？其含义是什 么？（华东理工 2002 年研）

答：亨利·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方面：人际关系方面的角色、信息传递方面的角色和决策制定方面 的角色。具体含义可参见 1.2.1 概念题 3。

4. 如何理解管理学的一般性? (北师大 2001 年研)

答: 管理学的一般性是指管理学作为一般管理学, 它区别于“宏观管理学”和“微观管理学”。它是研究所有管理活动中的共性原理的基础理论学科, 无论是“宏观原理”还是“微观管理”, 都需要管理学的原理作为基础来加以学习和研究, 管理学是各门具体的或专门的管理学科的共同基础。

其次, 管理学的一般性还包括: 管理学是一门独立的科学, 有自己的独立学科体系。它有特定的研究范围和研究对象; 它具有一系列涵义明确的最基本概念; 它具有经过实践检验证明其正确的原理和原则; 它能够形成一个完整的且比较严密的理论体系; 最根本也是最重要的, 它能反过来指导人们的实践, 并使人们顺利地达到预期的目的。

5. 管理的五项基本职能是什么? (北师大 2003 年研)

答: 管理的职能是指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。对于管理职能有着各种不同的划分方法, 把管理活动分为五项职能的观点: 管理是由决策、计划、组织、领导和控制这五大职能所构成的一种活动。具体如下:

(1) 决策是管理的核心。所谓决策就是为了实现组织目标而对未来一定时期内的有关的活动、内容、方式的选择或调整过程。决策包括七个步骤: 识别机会; 识别目标; 拟订备选方案; 评估备选方案; 做出决定; 选择实施战略; 监督和评估。根据决策的定义, 管理的其他职能都必须离不开决策。

(2) 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, 为我们指明了前进的方向。而途径则是连接当前与未来的桥梁, 告诉我们如何才能到达预定的目标。

(3) 组织。为了实现计划活动所预定的目标, 实施计划活动制定的行动方案, 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。

(4) 领导。只是有了目标和方案, 规定了任务和方案, 还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, 去影响组织的成员, 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氛围, 以便使管理的领导职能得到更大的发挥。

(5) 控制。组织是在复杂多变的环境中生产和发展的, 时刻都有可能遭遇各种意想不到的障碍和困难, 必须面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, 组织的管理者必须从头到尾地对组织各项活动的进展情况进行检查, 一旦发现或预见到问题后就要及时采取措施予以纠正, 以保证组织活动按计划进行。这就是管理的控制职能所在。

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决策、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, 在空间上错杂交织在一起。一般而言, 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活动。

6. 你认为管理者应该具备何种素质？为什么？（江西财大 2003 年研）

答：管理者就是指挥别人活动的人。做一名合格的管理者，仅具有广博的知识，高超的能力仍然是不够的，管理人员必须具备不同于技术能力、财务能力等的特殊条件，一个合格的管理者应具备如下素质：

（1）对管理者的知识要求。管理者的主要工作是管理，特别是对人的管理，而管理是一项综合性的工作，涉及到多方面的知识，这就要求管理者应具备宽广的知识面、较好的知识结构和较高的学识水平。具体地说，一个合格的管理者应该具备的知识结构包括以下几部分：

① 文化科学基础知识。文化科学基础知识指作为管理者应具备的必要的语言、文学、历史、地理、数学、物理、化学、天文、生物、美学、社会科学、逻辑学等基础科学的知识。它们是形成一般能力的基础。

② 专业知识。专业知识指与管理或组织的目标任务有关的科学和技术知识，特别是专业知识，管理者可以不是专家，但必须是内行，在一个组织中外行的管理者领导内行的工作人员是注定要失败的。

③ 管理科学知识。指管理者通过学习管理学所掌握的专门的管理科学知识。管理科学的范围十分广泛，除了管理学原理之外，还包括许多专门的管理理论，如管理心理学、组织行为学、人事管理学、领导科学、战略管理、人才学等等，都是当代广义管理学的内容。管理者应结合自己的实际情况，构建自己的管理学知识构架。对于一个管理者来说，要具备以上知识，除了通过理论学习这一途径外，还要靠在管理实践中不断积累。

（2）对管理者的素质要求。很多管理学家认为，对于一个管理者而言，能力比知识重要，素质又比能力重要。管理者就是管理人才，做一名合格的管理者，只是具有广博的知识，高超的能力是不够的，还必须要有一定的素质。一个合格的管理者应该具备的素质具体如下：

① 管理者应有较高的思想政治素质。任何社会都会要求管理者应具有较高的思想政治素质，就我国的社会主义管理活动的要求来看，一个合格的管理者的思想政治素质要求具体体现在如下几方面：具有奉献精神；具有马列主义的世界观和方法论，坚持辩证唯物主义和历史唯物主义；有较强的责任心、事业心，对工作认真负责；有较高的品行修养，以及令人敬仰的思想作风、工作作风等；能以身作则，带头示范。

② 管理者应具有良好的心理素质。管理活动同时也是一种很艰辛的实践活动。要成为一个合格的管理者，必须具备良好的心理素质。良好的心理素质主要表现为：一要意志坚强。管理者除了要树立远大的抱负，有事业心之外，还应有坚强的意志；二要胸怀宽广。在管理活动中，人们具有不同的看法、不同的意见是不可避免的，管理者应当胸怀宽大，求同存异；三要自信。自信是积极工作和克服困难的前提，也是激励群体成员积极性的重要因素，作为一个有个人影响力的管理者，自信是第一素质要求。

③ 管理者应有良好的身体素质。管理活动不只是一种脑力劳动，还是一种体力劳动。要成为一名优秀的管理者，尤其是优秀的高层主管人员，健康的体质与充沛的精力

是不可或缺的。

(3) 管理者的性格要求。管理是要与人打交道的,因而人际技能在管理成功中起着重要的作用。因此,个人的性格对于一个人是否能够成为一个成功的管理者有着重要的影响作用。现代心理学已经证明,一个人的性格是由先天决定的,后天的社会实践虽然对其发展有影响,但是很难从根本上改变它。如果两种人具有同样高的智商,那么,具有外向型性格、擅长人际交往的人更容易成为高层管理者,而比较内向的人则容易选择科学研究工作。虽然人的性格有先天的影响,但是通过后天的实践仍然是可以改变的。作为一个管理者,应该着重培养管理中所需要而自己又缺乏的东西,具体来看,一个合格的管理者从如下几个方面来培养自己的性格:一是培养自己的计划性、组织性、自觉性;二是自觉遵守社会的规范;三是培养自己镇静自若、当机立断、勇敢无畏的性格。

(4) 管理者的经历和经验。一切理论都是从实践中总结出来的,在管理者的素质培养中,绝不能轻视经验的作用。通过经验的积累,可以提高一个管理者对实践的认识,以便在实际工作中将理论与实践有机结合。因而,经历与经验也是管理者素质要求的一个方面。管理者的经验除了通过自己的实践获得,还可以通过观察学习他人的实践获得。管理者只有目的明确地对自己管理实践进行总结,对成功管理者的经验进行分析、研究、比较,才能更好地总结、利用经验。

7. 管理者技能与管理层次之间有何联系?(北师大 2003 年研)

答:(1) 管理者技能

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。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。

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。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。

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、政治和经济的作用,知道自己所属部门在组织中的地位和作用。概念技能对高层管理者来说尤为重要。

(2) 管理层次

管理者是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。组织中的管理层次从纵向来看可以分为四个层次:

① 作业人员。指组织中直接从事具体实施和操作工作的人。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。

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。

(3) 管理者技能与管理层次之间的关系

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。

① 对于基层管理人员来说,技术技能最为重要,人际技能在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。

② 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。

③ 对于高层管理人员而言,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。

8. 管理实践、管理思想和管理理论三者的关系怎样?(北师大1999年研)

答:(1) 管理实践是指管理作为一种普遍的社会活动,是保证组织通过作业活动有效地实现组织目标的活动。从历史上看,管理与人类社会几乎同时产生。自从有了人类社会,人们的社会生活就离不开管理,所以管理实践早就出现了。

管理思想是指从18世纪到19世纪末,人们对管理实践活动包括政治的、军事的、经济的、文化的或宗教的活动加以研究和探索,经过长期的积累和总结而形成的初步的认识和见解。如泰罗的科学管理思想。

管理理论是指从19世纪末20世纪初开始,管理学者们对管理思想加以进一步的总结,提出管理中带有规律性的东西,并将其作为一种假设,结合科学技术的发展,在管理实践中进行验证,继而对验证结果加以分析研究,从中提炼出了属于管理活动普遍原理的东西。对这些原理的抽象综合,就形成了管理理论,管理作为一门科学才真正蓬勃地兴起。如科学管理理论,行为科学理论等等。

(2) 管理实践、管理思想、管理理论是管理学形成过程的三个阶段,三者之间的关系表现在:

① 管理实践是管理思想和管理理论形成和发展的基础,管理思想来自管理活动中的经验。人们只有在实践的过程中对实践经验进行总结研究才能形成一定的思想和理论,没有管理实践,管理思想和管理理论就是无本之木,无源之水。

② 管理理论是管理思想的提炼、概括和升华,管理理论本身是管理思想,只不过是较成熟、系统化程度较高的管理思想,但并非所有管理思想都是管理理论。管理思想这一阶段尚停留在一个较低水平上,还没有能够进一步系统地、全面地加以研究,只有对管理思想进行实证地考察分析,才能形成管理理论。

③ 管理理论需要在管理实践中得到检验,并对管理实践提供指导。一定的管理原理、管理思想经过抽象概括后形成管理理论,管理理论只有运用在管理活动或管理实践中被验证,指导管理活动的进行才是管理理论形成的目的。

由此可以得出,管理学的整个形成过程也是从实践到思想再到理论,然后又将理论应用于实践,是符合马克思主义认识论的普遍规律的。

1.2.3 论述题

1. 分析管理两重性的含义以及在管理活动中的应用。(华中科大 2004 年研)

答: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。

(1) 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需的各种要素组合起来,使各种要素发挥各自的作用。这也与生产关系、社会制度没有直接的联系。

(2) 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。

(4) 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在企业管理实践中形成的优良传统和作风,在实际工作中将它们结合起来。

管理二重性在管理活动中的应用表现为任何管理理论、技术与方法的出现,都有其