



MBA、MPA、MPAcc管理类联考同步辅导教材

中国MBA领域先行者·专注MBA教育15年

2014年MBA、MPA、MPAcc 管理类联考

面试高分指导

主编 甄诚

副主编 赵新 王金门 赵羽

联考面试最新政策分析

- 个人面试、小组面试全程指导
- 新增清华、北大、人大、复旦
上海交大、南开提前面试辅导专题

本书同样可作为MEM、MTA、MLIS、MAud等
管理类专业学位联考入学考试辅导教材



机械工业出版社
China Machine Press

MBA、MPA、MPAcc管理类联考同步辅导教材

中国MBA领域先行者·专注MBA教育15年

2014年MBA、MPA、MPAcc 管理类联考

面试高分指导

主 编 甄诚

副主编 赵新 王金门 赵羽

参 编 李发进 郭郢 王丽娟 曲静

霍飞 连安和夏 贾振立



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

2014 年 MBA、MPA、MPAcc 管理类联考面试高分指导 / 甄诚主编. —北京: 机械工业出版社, 2013.4
(MBA、MPA、MPAcc 管理类联考同步辅导教材)

ISBN 978-7-111-42117-7

I. 2… II. 甄… III. 研究生-入学考试-自学参考资料 IV. G643

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 072385 号

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书以 MBA 为例, 全面论述了对 MBA、MPA、MPAcc 等管理类联考面试的认识、各个学校面试的程序和过程、面试各个环节的特点和如何准备等方面, 并从考官、学校教授、考生三个角度, 对各校面试的要求和如何应对给出了最为客观的描述。同时, 你还能找到与你最为类似的考生面试的成功经验, 找到最有参考价值的参照对象; 你还可以吸取失败者惨痛的教训避免重蹈覆辙。最后, 本书还给出了应对面试的各种建议和策略。

本书适合 MBA、MPA、MPAcc 等管理类联考考生, 同时也可作为其他研究生入学考试复习用书。

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 张娟娟 版式设计: 刘永青

北京京师印务有限公司印刷

2013 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

185mm×260mm·20 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-42117-7

定 价: 49.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 88379210 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

2014 版前言

随着我国多数 MBA 招生院校实行 MBA 提前面试改革，MBA 提前面试已成为我国 MBA 招生的主要录取方式。提前面试改革对于 MBA 考生而言是一次意义深远的变革，对于广大有志于考取理想院校 MBA 的考生而言，提前面试改革意味着 MBA 面试对考生更为关键，对考取清华、北大这样的顶级院校 MBA 更是起到了决定性的作用。正是基于这样的背景，近年来面试越来越受到广大考生的重视。通过对 MBA 面试的深入准备，可以使考生在关键性的 MBA 面试中发挥出理想的水平，让面试考官充分了解自身的各项优势。随着提前面试招生方式的推广和普及，MBA 考生已逐渐将更多的精力和注意力放在 MBA 面试的准备上，需要参加 MBA 面试或面试申请的考生人数也大幅上升。

需要强调的是，本书是针对 MBA、MPA、MPAcc 面试的综合性辅导教材，同时适用于 MBA 提前面试和正常批面试，是 MBA、MPA、MPAcc 面试备考的必备辅导书。

自首次出版以来，本书一直是 MBA、MPA、MPAcc 考生的面试首选辅导书，市场销量高居榜首，充分证明了本书的权威性和实用性。同时，我们也深感责任重大，对本书的修订努力做到一丝不苟，本着对考生负责的精神，力图使本书对考生的面试备考起到更大的帮助作用。在今年的修订中，我们根据各院校的最新招生政策和 MBA、MPA、MPAcc 面试的最新趋势对本书做了全面修订，使本书内容更加充实。

本书的作者均为社科赛斯教育集团 MBA 面试辅导中心的一线辅导名师，具有丰富的面试辅导经验和教学研究经历，相信通过本书的系统学习，可以使广大 MBA、MPA、MPAcc 考生在面试中获取理想的成绩，进入各大院校开始自己的 MBA、MPA、MPAcc 学习生涯，开启自己人生旅程上新的美好篇章！

主 编

2013 年 3 月 12 日于北京清华园

2013 版前言

本书自 2011 年首次出版以来，受到国内 MBA、MPA、MPAcc 考生的普遍欢迎，目前已成为准备参加面试考生的首选用书，市场销量在同类面试辅导书中稳居首位，这充分说明了本书对考生准备面试的过程中所发挥的重要作用及广大面试考生对本书的高度认可。

为了更好地满足 MBA、MPA、MPAcc 考生的面试辅导需要，我们在新版书中对全书内容进行了全面修订，以求准确反映出主要招生院校的最新招生政策和面试要求。同时，考虑到考生对所在行业和自身职能定位的了解程度是 MBA 面试的一个重点，我们还新增了面试考生主要行业知识基本框架的相关章节，以便考生全面、深入地梳理自己的职业背景和职位特征，进而在面试中体现出较高的职业素质和发展潜力。

面试是一项需要系统准备的工作，在参加事关申请成败的面试之前，考生需要做大量工作。例如，需要对自己的以往管理经验进行系统整理、制定合理的职业发展规划、积累完备的管理知识和锻炼面试的各种技巧等。参加本书编写的都是社科赛斯 MBA、MPA、MPAcc 面试辅导中心的一线面试辅导名师，他们都毕业于知名商学院，对面试辅导有着很深的造诣。我们希望通过本书的系统讲解，使广大准备参加面试的考生能够在较短时间里进行全面的面试准备，在面试中充分发挥出自己的各项实力，考取自己理想的院校。

关于面试的最新政策和面试经验的分享，我们会第一时间在面试辅导官方微博 (<http://weibo.com/u/2156471105>) 公布。广大面试考生也可以登录该微博与本书的作者进行交流，提出自己的问题或对本书的宝贵意见。

最后，谨预祝所有准备参加 2013 年 MBA、MPA、MPAcc 的考生在面试中取得好成绩。

主 编

2012 年 3 月 12 日

2012 版前言

走出面试，走入精彩人生

想寻求人生重大转机，就上 MBA^①吧！那里有我们需要的一切，只要你有足够的能力去争取。成功的旅途中，我们一直在为资格奋斗。先是笔试，为了这个梦想，我们可能在年初，可能在年中，开始披星戴月地学习。听课、做题、思考、讨论，我们仿佛是与世隔绝的一群怪人，从酷暑到寒冬，又从寒冬到春天，我们已经走了好长好长时间了。

的确，那段日子我们都很苦很苦！未来的日子我们可能还会更苦更苦！但为什么放弃者少，成功者众？因为大家通过备考都明白了，MBA 之路并不等于康庄大道，而是需要比常人付出更多的艰辛，去寻求人生辉煌的崎岖小道，当然这是一条通往成功的小道。如果说汗水是成功的润滑剂，那么我们心灵的艰辛和孤独则是成功的脊梁。

走出笔试，我们祝贺你取得了理想的成绩，可那不是梦的终点，而只是我们寻梦迈出的的一大步。2002 年是 MBA 录取引入面试的开始，当时只在个别几所一流名校试行，取得不错效果和一定经验后，2003 年全面正式实施。在那个全国 300 分以上的考生不超过 100 名的严酷时代，清华大学有 4 位 300 分以上的同学，因为面试表现不尽如人意被面试了两次，最后仍有两人出局，290 多分出局者更多。而现在的形势已经变得越来越清晰了，试题难度的下调和管理知识的取消，使笔试已经变成了入门证，高分淘汰早已不是新闻。

走入面试，是你寻求人生转机的最后一道关。其实，面试在你报考的那一瞬间就开始了。一旦你交上了报考材料，也就留下了面试的基本材料。特别是对于报考一流名校的同学来说，你的背景评估也就开始了。一旦你选择了报考院校，也就选择了你的面试方式。

面试并不可怕，可怕的是我们在出了成绩之后，变得有些盲目乐观或者盲目自信，从

① 鉴于 MBA、MPA、MPAcc 面试的形式均大同小异，故本书中仅以 MBA 面试为例展开论述。——编者注

而导致麻痹大意。事实上，面试既是我们的最后一道关口，也是我们再次提升自己的一次良机。我们应该用兢兢业业的态度去对待它，而不是抱着坐等天上掉馅饼的心态，等最后与理想的院校失之交臂时，才后悔莫及。

走出面试才是我们的目的，因为只有走出面试，才有精彩人生。如何认真对待 MBA 面试，这本书所有的章节都在回答这个问题。本书从 MBA 面试的认识、各个学校面试的程序和过程、面试各个环节的特点和如何准备等方面进行了详尽的描述，并从考官、学校教授、考生三个角度，对各校面试的要求和如何应对给出了最为客观的描述。同时，你还能找到与你最为类似的考生面试的成功经验，找到最有参考价值的参照对象。最后，本书还给出了应对面试的各种建议和策略。

自从 2011 年清华大学和北京大学率先推出 MBA 提前面试录取方式以来，由于这一方式符合商学院的培养要求和人才定位，收到了很好的效果，成为未来 MBA 招生改革的重要方向。可以预见，随着我国 MBA 招生改革的深入，提前面试录取方式将发挥越来越重要的作用。为了帮助广大考生掌握提前面试录取的招生要求和面试策略，我们开辟专题，为考生系统讲解 MBA 提前面试的相关内容。

本书由社科赛斯 MBA 培训中心组织编写，编委会的全体成员均为社科赛斯具有多年面试辅导经验的辅导专家，他们都是毕业于北京大学、清华大学、南开大学等国内顶级商学院的 MBA，同时也是社科赛斯 MBA 面试辅导团队的核心成员。

自首次出版以来，本书已经多次重印，获得国内广大 MBA 考生的广泛青睐，成为 MBA 面试备考的首选用书，也是目前市场销量最大的面试辅导书。作为国内唯一出版 MBA 面试辅导书的培训机构，社科赛斯 MBA 培训中心每年通过精心的面试辅导和联考辅导使大批 MBA 考生成功考上了清华、北大、人大等知名商学院，实现了自己职业发展的重大飞跃。凭借一丝不苟的工作精神、专业的师资团队和对 MBA 考生细致入微的辅导服务，社科赛斯赢得了良好的口碑，成为国内 MBA 考生的首选面试辅导和联考笔试辅导机构。

考生如需了解最新 MBA 备考资讯和课程辅导信息，欢迎登录中国 MBA 备考网 (www.mbaschool.com.cn) 了解最新消息和进行相关咨询。

最后祝大家走出 MBA 面试，走入精彩人生！

甄 诚

社科赛斯 MBA 培训中心 总裁

2011 年 6 月于北京

目 录

2014 版前言	
2013 版前言	
2012 版前言	

第一章 MBA 面试是什么——总论	1
第一节 MBA 复试的内容和目的	2
第二节 面试准备	3
第二章 MBA 面试有什么——形式	19
第一节 面试全流程	19
第二节 考察的要点	23
第三节 面试考核方式案例实录	26
第四节 英语面试技巧	31
第五节 面试礼仪	47
第三章 MBA 面试谁主考——考官	52
第一节 清华大学面试考官谈面试	53
第二节 企业考官谈 MBA 入学面试	54
第三节 MBA 面试考官组成及面试策略	60
第四章 个人简历、自述短文及申请材料写作指导	69
第一节 个人简历的撰写	69
第二节 个人自述的撰写	75

第三节	MBA 面试重点问题及解答	79
第五章	个人单独面试之自我介绍	82
第一节	自我分析与定位	82
第二节	自我介绍的技巧	86
第三节	成功面试例子精选	89
第六章	个人单独面试之回答问题	102
第一节	回答问题的诀窍	102
第二节	经典问题 362 问	107
第三节	精选问题回答	118
第四节	简要评分标准	125
第五节	个人单独面试精选	128
第七章	MBA 面试流水线之无领导小组面试	139
第一节	无领导小组面试的理论及对策	139
第二节	无领导小组面试经验谈	142
第八章	MBA 面试流水线之辩论面试	155
第一节	MBA 面试辩论的技巧和方法	155
第二节	MBA 面试经验谈	166
第九章	MBA 提前面试专题	177
第一节	清华大学 MBA 提前面试专题辅导	177
第二节	北京大学 MBA 提前面试专题辅导	194
第三节	中国人民大学 MBA 提前面试专题辅导	199
第四节	复旦大学 MBA 提前面试专题辅导	201
第五节	上海交通大学 MBA 提前面试专题辅导	205
第六节	南开大学 MBA 提前面试专题辅导	210
第十章	准 MBA 面试必读之管理知识	213
第一节	管理概述类问题	213
第二节	决策与计划类问题	219
第三节	组织类问题	230
第四节	领导类问题	237

第五节 控制类问题·····	244
第十一章 MBA 申请人主要行业知识框架·····	253
第一节 营销管理·····	253
第二节 财务管理·····	258
第三节 人力资源管理·····	261
第四节 生产管理·····	267
第五节 咨询服务·····	268
第十二章 准 MBA 入学必读之职业规划·····	271
第一节 职业经理人素质方面的问题·····	271
第二节 读 MBA 期间的常见问题·····	274
第三节 MBA 的职业发展·····	279
第四节 MBA 如何找工作·····	282
附录 A 全国招收工商管理硕士 (MBA) 的院校联系方式·····	292
附录 B 职位常用词语中英文对照·····	300
附录 C MBA / MPA / MEM 调剂工作指导·····	303
附录 D 中国 MBA 排行榜 TOP30 强·····	305

第一章 MBA 面试是什么——总论

MBA 英文的全称是“Master of Business Administration”，即工商管理硕士，20 世纪初发源于美国。在 1908 年，哈佛商学院首创 MBA 教育，之后的 10 年，美国经济发达的各地财团联盟与以哈佛大学为首的各大院校相继设立了专注于 MBA 教育的多家商学院及管理学院，并成立了延续至今的美国企业教育发展的“美国商学院联合会”。当时，美国的经济正处于历史上第一个经济飞速发展的时期，各行各业都面临一个行业腾飞和经济组织演变的新挑战，这些都在管理领域提出新的研究课题，而管理研究的进展又为新型组织的巩固提供了支持和保证。二者相互激励，从根本上推动了管理思想和理论的演进，在这一时期那些既有实践经验，又有商业管理理论水平的中高级管理人才从财务制度、统计制度到人员绩效激励等制度方面全面推动了管理的发展。

美国 MBA 教育的成功，促进了世界其他国家 MBA 教育的引进及发展。中国在 1988 年成立了“培养中国式 MBA 研究小组”，1990 年国务院学位委员会第十次会议决定在中国试行 MBA 教育，并于 1991 年在清华大学、人民大学、南开大学、天津大学、复旦大学、厦门大学、西安交通大学、哈尔滨工业大学、上海财经大学 9 所院校进行试点。在 1993 年，首届 86 位 MBA 毕业生获得学位。同年，试点院校扩展到 26 所，到 1998 年，我国又进一步拓宽了 MBA 培养渠道，试点院校最终扩展到 64 所。除去国际合作项目和传统的学院式学位教育，国务院学位委员会、国家经济贸易委员会在 1997 年颁布了《关于“九五”期间开展企业管理人员在职攻读工商管理硕士（MBA）学位工作的通知》，开始培养“大学本科毕业，工作 5 年以上，年龄 45 岁以下，工作业绩突出的工商企业、特别是国务院重点联系的国有大中型企业以及经济管理部门的中、高层管理人员，获准推荐参加全国统一组织的攻读工商管理硕士（MBA）学位入学考试，即 GRK 考试”。与此同时，考试方式由单考、统考一直发展到现今的联考。2003 年 1 月 MBA 考试科目改制，现在中国 MBA 入学考试笔试科目分为英语和综合能力测试。其中，综合能力测试是由充分性判断、问题求解、写作和逻辑组成。从 2002 年起，在笔试后增加面试环节，综合笔试和面试成绩发现一些真正具有企业家素质的管理人才，面试与笔试的分数在总分中所占的比例也根据各院校不同的实际特点而有所不同。

自从 2011 年清华大学和北京大学率先推出 MBA 提前面试录取方式以来，由于这一方式符合商学院的培养要求和人才定位，收到了很好的效果，成为未来 MBA 招生改革的重要方向。

可以预见,随着我国 MBA 招生改革的深入,提前面试录取方式将发挥越来越重要的作用。为了帮助广大考生掌握提前面试录取的招生要求和面试策略,我们开辟专题,为考生系统讲解 MBA 提前面试相关内容。

第一节 MBA 复试的内容和目的

一、MBA 复试内容

根据教育部办公厅和全国 MBA 教育指导委员会要求,笔试结束后,MBA 复试由三大部分组成:政治理论考试、英语听力和口语测试、综合素质面试。其中,最关键的是综合素质面试,因为,前两个是相对客观的测试,且所占分值不大,较难拉开差距,因此,综合素质面试才是各个学校真正的复试重点。关于综合素质面试的内容,我们将在本书第二章第一节的“面试形式”部分详细加以讲解和分析,下面主要针对政治理论考试、英语听力和口语测试分别进行阐述。

(一) 政治理论考试

政治理论考试是我国研究生考试的必考科目,而且在普通研究生入学考试中往往还起到了相当大的作用。MBA 入学考试是我国研究生入学考试的一种,从 1997 年开始 MBA 全国联考以来,政治理论考试原来都是在初试中进行的。但它和普通研究生考试的一个重大的区别就是:由各个招生院校单独命题,不计入总分,但必须及格。从几年来政治在 MBA 联考中的实际情况来看,基本上不用浪费太多时间在政治的复习上,大多数情况下,花一两天复习政治就足以应付考试了,绝大部分学员都能拿到政治考试的及格分。

个别考生政治考试也有不及格的情况,但基本上都是由于极不重视政治考试,基本没有复习造成的。因为,招生院校除了指定教材外还会安排一定的政治辅导,这种辅导的时间往往不长,但可以从中得到相关的复习资料,这是相当重要的,它才是考试真正所要求的。现在 MBA 入学考试将政治理论考试放在了复试中,不同的学校会选择采取不同的方法,但总的来讲无外乎下面两种。

(1) 采取笔试的方法。比如清华大学会在复试中对政治理论进行笔试,但事先会指定复习的范围和试题的类型。

(2) 采取面试的方法。对于面试压力不是太大的院校,政治理论测试将会是轻松的面试,比如问一两个当前的热点问题或者基本的社会主义市场经济理论。这种方式往往没有明晰的复习范围,表面上看,让考生无从下手,其实只要略加准备,完全是可以应付的。但要注意政治测试具有一票否决权,如果你的政治考试不及格,无论你的其他成绩如何优秀,也是一概不能被录取的。这种情况下,我们只需在准备政治复习的时候认真一些,严格按照学校的要求去做,认真去准备,通过也不是太难。

(二) 英语听力和口语测试

MBA 招生院校采取的英语听力和口语测试方法主要有以下 3 类。

(1) 将听力和口语分开来进行考试。听力仍采取过去笔试中的做法,在规定的时间内做选

择题。现在仍是大家一起听室内广播为主,很难做到用专用的耳机来考试。英语口语在测试完听力后分小组进行。

(2) 听力、口语放在一起考试。由于部分学校录取人数数量较少,他们将会把英语的听力和口语测试放在一起,并采取面试的方式直接进行。先读一段英文,让你翻译,然后考官与考生进行英文对话。

(3) 听力考试采取笔试的方法,口语放在面试中。例如,清华大学 MBA 在职班和全日制班即采取这种面试形式。

英语听力和口语的复习备考是相对确定的,大家可以根据自己英语水平的实际情况来做出选择。一般来讲,考前的强化训练是必不可少的,特别是考名校国际 MBA 的同学,一定要利用面试前的有限时间,自觉苦练才行,一来可以应付听力和口语的考试,二来也可以为将来的 MBA 学习打下良好的基础。

二、面试的目的

面试是现代社会的选人办法。一般来说,笔试主要考察考生的知识和基本认知能力,而面试是测查和评价考生综合素质和各种能力的一种考试活动。也就是说,面试是一种经过组织者精心设计,在特定场景下,以考官对考生的面对面交谈与观察为主要手段,来判断考生综合素质与能力的特定活动,其中包括对非口头语言行为的综合分析、推理与判断。

MBA 的面试与企业选拔人才的面试不同。企业的目的是围绕企业目标,通过面试来达到人才的选、用、育、留。而 MBA 入学面试更多的是考查学生过去的积累和将来的发展潜力。MBA 项目培养的是未来的职业经理人员,或者希望创业的有志青年,以及部分具有企业家潜质的在职管理干部,这就注定了 MBA 入学考试的笔试和面试在普通选拔性考试的基础上,又多了一层影响中国企业未来经营走向的重大责任。因此, MBA 面试将越来越重要,甚至会超越原来只是选拔出最适合读 MBA 的考生的初衷。这其中,面试是进入 MBA 殿堂的一个重要门槛,各 MBA 培养院校都非常重视面试。因为, MBA 招生院校希望从众多达到笔试录取分数线线的考生当中,挑选出具有培养前途、管理潜质及深厚背景的优秀考生进入学校学习,为学校增光添彩。

由此看来, MBA 面试的目的就是在分数上线的基础上选拔出最适合读 MBA 的考生。MBA 就是一种选择!有的人是一直坚持不懈的有目的的选择,有的人是抛弃一切重新开始的选择!这不仅仅是一个人生道路的选择,更是一种生活方式、人生态度的选择!

第二节 面试准备

在 MBA 面试的考官中既有学院派的教授,也有来自企业一线的领导,因此要想回答好问题就有很大的难度了。你的回答中既要有现实价值,又要有理论深度,所以掌握一些基本的管理、经济、市场营销的知识,是很有必要的,但还要把这些基本的理论知识和实际经验结合起来。

一、面试必备管理学知识

(一) 管理基本知识要点分析

1. 关于管理的原理与方法

管理原理是指管理活动中遵循的基本规律；管理方法是指管理活动中所采取的工作方式。二者之间相辅相成，前者是指导思想，后者是不可缺少的手段，以下将分别论述。

(1) 管理原理主要有以下 5 种。

1) 系统原理：宇宙中任何事物（包括管理活动）都是具有特定功能的系统，其特点是具有相关性、目的性、层次性及环境适应性。它对于管理工作的意义在于遵循事物的客观规律，统筹兼顾，整体优化，动态管理。

2) 人本原理：人是管理系统中最积极、最活跃、最具有主观能动性作用的因素，管理要以人中心。

3) 信息与信息反馈控制原理：信息是人类社会发展的重要动力和资源（物质、能源和信息），是现代企业生存与发展的重要条件。

4) 责任原理：管理工作必须在分工的基础上，明确员工责、权、利的相互关系。它强调管理工作中，责、权、利与能力之间的协调和统一（如图 1-1 所示）。

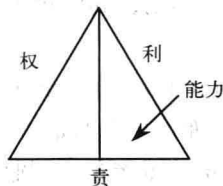


图 1-1 责、权、利的相互关系

5) 效益原理：企业作为营利性组织，要十分重视投入和产出的关系，争取实现 $1+1>2$ 的效果。

(2) 管理方法主要有以下 4 种。

1) 法律的方法：运用法律、法令、司法、仲裁等手段，调整社会经济与企业活动中的关系。

2) 行政的方法：运用命令、指示等行政手段，以权威和服从为前提，指挥员工开展各项工作。

3) 经济的方法：运用各种经济手段，调节和平衡各种经济利益之间的关系。

4) 教育的方法：通过多种多样的教育和培训，提高人员素质。

2. 关于管理决策

(1) 什么是决策。

决策是指决策者（管理者）对未来组织目标与组织活动内容、方式的决断、选择、执行与调整的全过程。美国著名管理学家西蒙曾说：管理就是决策。

(2) 决策的意义和作用。

1) 决策的正确与否，关系到组织的发展与成败（即它是组织发展和成败的关键）。

2) 决策是管理者的一项基本技能，也是对领导者能力和魄力的考验。管理者一般需具备 3 种基本技能，如图 1-2 所示。

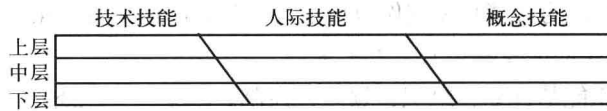


图 1-2 管理者的基本技能

其中，技术技能指管理者在本业务方面的胜任能力；人际技能指管理者协调人际关系调动上下两级积极性的能力；概念技能指管理者分析环境、把握全局、正确制定战略决策的能力。

(3) 决策一般具有如下 6 个特点。

- 1) 目标性，即决策的目的和前提。
- 2) 可行性，即决策的约束条件。
- 3) 选择性，即决策的多种可供选择的方案（决策的核心）。
- 4) 满意性，指决策追求满意方案而非最优方案（包括质量、可接受性、经济性、时效性）。
- 5) 过程性，强调决策非瞬间行动。
- 6) 动态性，指决策没有真正的起点和终点。

(4) 科学决策的过程一般要经过以下 6 步。

- 1) 发现问题，为决策提供依据。
- 2) 明确组织目标：确定多元化目标体系（最低、最高及限定目标）。
- 3) 拟订方案：要有多个方案，可以相互排斥，避免相容、雷同。
- 4) 方案比较选择：综合考虑经济和社会效益，整体优化。
- 5) 执行方案：逐级推广。
- 6) 检查处理：反馈、调整，必要时做追踪决策。

(5) 常用的决策分析方法有以下两种。

1) SWOT 分析法，主要用来确定组织（产品）活动的方向（见图 1-3）。其中 S（Strengths）是指组织内部的优势，包括组织内部人、财、物、信息资源与管理水平等；W（Weaknesses）是指组织内部的劣势；O（Opportunities）是指组织外部环境机遇，包括政治、经济、社会文化技术与自然环境以及用户、竞争对手、供应商状况；T（Threats）是指组织外部环境的威胁。

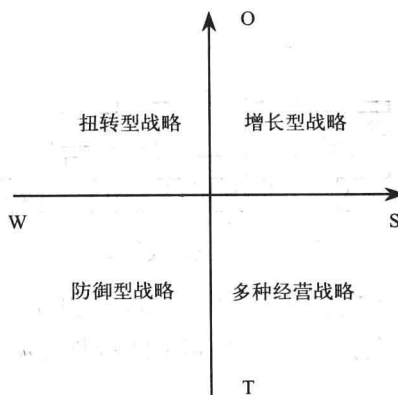


图 1-3 SWOT 分析法

2) 决策方案的制定和选择分析方法一般有 4 种，分别是头脑风暴法、德尔菲法（以上两

种方法在于充分运用专家的智慧)和案例分析法、定量分析法(如决策树、量本利分析法等)。

3. 管理的 4 项基本职能及其相互之间的关系

管理的 4 项基本职能是计划、组织、领导、控制。以下一一论述。

(1) 计划是对组织未来目标和行动方案的具体安排,它是各项管理职能的前提和基础。

1) 计划的任务主要是明确 5W1H,即确立组织目标(what)、统一组织思想(why)、制定行动步骤(where、when、who、how),以提供衡量基点。

2) 计划的内涵与表现形式主要包括 5 种。① 宗旨,即组织存在的使命;② 目标,即宗旨的具体化(要尽可能量化,可执行,可衡量);③ 战略,即组织的行动方针和资源分配纲要;④ 规划,即综合性计划;⑤ 预算,即数字化计划。

此外,还包括政策、规则、程序,这些都是组织活动要遵循的原则与准绳。

(2) 组织是指围绕组织目标所建立的权、责结构系统和开展的一系列的组织工作,它是管理的载体和依托。

1) 组织的内涵可以以两个方面去认识。从静态层面理解,组织即组织结构系统;从动态层面理解,组织指的是组织工作和行为。

2) 最常见的 3 种组织结构形式如下。

① 直线职能式,这种组织形式是在组织中设立生产和职能两大系统(见图 1-4)。其特点在于分工明确、职责清晰、效率较高,但缺乏灵活性,部门间易产生隧道效应。

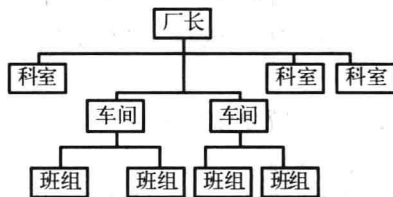


图 1-4 直线职能式组织

② 事业部式,又称斯隆模式(见图 1-5)。具体是在总公司下设事业部,实行独立核算自主经营,自负盈亏,成为利润中心。其特点在于能大大调动下级人员积极性,有利于培养综合性管理人才。

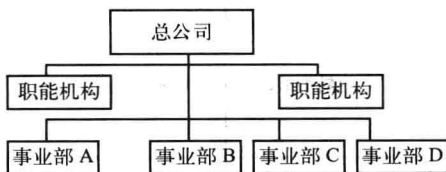


图 1-5 事业部式组织

③ 矩阵式,主要指组织建立两套系统,其中横向系统以项目(产品)为中心,纵向系统以职能部门为中心(见图 1-6)。其特点是大大增加组织的弹性与灵活性,以适应急剧变化的外部环境。

3) 组织的基本活动有以下 3 种。

① 组织中各种关系的协调,主要包括:集权与分权,主要强调组织应适度分权和授权;

在正式组织与非正式组织方面,强调正确处理与非正式组织的关系,对非正式组织要分清性质,因势利导;直线和参谋,此两者相辅相成,需注意分清职责范围。

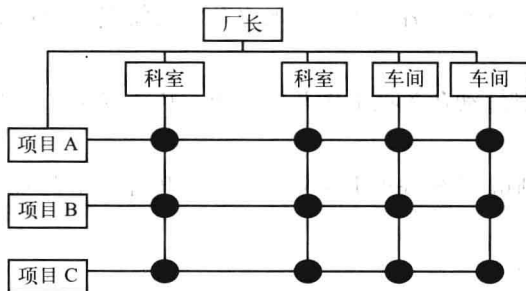


图 1-6 矩阵式组织

② 组织中人员配备,包括人员选聘、人员考评、人员培训等。其处理原则是谋求人与事最佳配合,因事择人,因材施教,以实现动态平衡。

③ 组织变革。变革目的在于适应环境、维持生存、发展创新、提高效益。变革内容与方法有心理变革、结构变革、技术变革、环境变革、系统变革。要注意尽量采用渐进式变革,即解冻——改变——再冻结。

(3) 领导是指日常管理中,对人实施的指挥、协调、激励和沟通工作。它是管理工作的关键环节,主要有以下几部分。

1) 领导者有两类共 5 种权力。它们是 3 种职位权力,包括制度权(由法律与制度规定的领导权)、奖励权、惩罚权和 2 种个人权力,包括专长权(知识技能和专长)、模范权(修养品格与作风)。前者权力来自于外部,属于临时性权力;后者权力来源于自身,具有永久性的特征。

2) 管理工作中的领导职能还包括激励和激励理论。其中激励是指围绕组织目标,对人的内在动力的激发、导向、保持和延续。激励理论则以马斯洛的需要层次理论为代表,如图 1-7 所示。图中详细列示了普通人的 5 种需要。

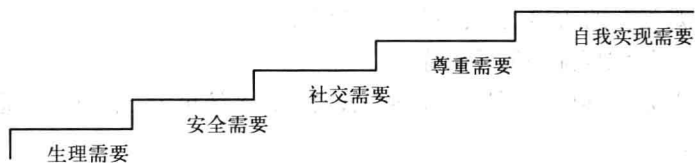


图 1-7 5 种需要层次

在激励和激励理论之外,领导职能还包括领导的权变理论,主要谈论领导者、被领导者、环境三者间的关系。其核心是:领导行为存在固定模式,要注意因时因地因人制宜。

3) 领导职能还涉及领导活动中的沟通。其含义是指信息在发送者和接收者之间传递的过程与行为。无论发信者、接收者还是传递过程本身都会对沟通效果产生一定的影响,主要影响因素有:① 易对发信者(信源)造成影响的因素有知识、技能、态度、表述能力和权威性;② 易对传递过程造成影响的因素包括技术性与人本性障碍;③ 易对接收者造成影响的因素有知识、态度和切身利益。

(4) 控制指对组织目标的监控、检查和调整措施,是管理活动的约束机制。控制的目的在于