

北大版

2004

MBA

北京大学研究生院策划

MBA联考

管理考试

疑难解析与全真模拟试题

刘明珠 戴淑芬 贾振全 编著

北京大学出版社

2004 年 MBA 联考

管 理 考 试
疑难解析与全真模拟试题

刘明珠 戴淑芬 贾振全 编著

北京大学出版社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

2004 年 MBA 联考管理考试疑难解析与全真模拟试题/刘明珠,戴淑芬,贾振全编著. —北京:北京大学出版社,2003.8

ISBN 7-301-06441-1

I. 2… II. ①刘… ②戴… ③贾… III. 管理学-研究生-入学考试-自学参考资料 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 062783 号

书 名: 2004 年 MBA 联考管理考试疑难解析与全真模拟试题

著作责任者: 刘明珠 戴淑芬 贾振全 编著

责任编辑: 符 丹

标准书号: ISBN 7-301-06441-1/F·0662

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 北京市银祥印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 19 印张 471 千字

2003 年 8 月第 1 版 2003 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 26.00 元

前 言

本书是遵循全国 MBA 教学指导委员会确定的《考试大纲》编写的,所以,知识内容的整体框架与全国 MBA 教学指导委员会确定的联考考试大纲一致,但在部分内容上向深度和广度做了适当扩展。这主要是因为以往的考前辅导中,我们发现相当数量的考生对管理学这门课程的内容比较陌生,很需要一本能在考试大纲基础上进一步帮助他们理解管理学内容的参考书。由于 MBA 培养目标的特殊性,在其入学考试中,考查考生的实际应用能力成了一项十分重要的内容。所以,考生在学习管理学这门课程时,应重在理解。可以说本书是考试大纲的配套参考书,知识体系精练,疑难解析充分。在编写过程中,我们力求能体现如下特点:

1. 概念准确。管理学是一门发展的学科,到目前为止,人们对管理学的许多概念、理论仍然有不同的认识和理解。本书在编写过程中参阅了大量书籍文献,尽可能采用权威的或主流的阐述方法,以确保对概念、理论介绍的准确性。

2. 逻辑清晰,体系较完整。本书内容以全国工商管理硕士教育指导委员会颁布的考试大纲为指导,结合“管理学”这一学科的理论体系来设计自身的体系,既包括了考试大纲要求的全部内容,又增加了其他一些基本的、重要的内容,以使考生在复习中建立比较完整的管理学的内容体系。

3. 理解的基础上能够灵活运用。为便于考生理解管理学的基本理论,在实际中更好地体会理论的内涵,本书在编排上各章都包括四项内容:第一项是本章知识结构图;第二项是各节基本知识,列出本节将阐述的重要概念和原理;第三项是各节考查要点,比较清晰地标示出历年考过和可能的考点,提醒考生注意;第四项是本章历年真题分析,通过分析历年的考题让考生通过做一道题,掌握一类题的答题思路,以获得事半功倍的效果。

4. 体现应试指导的特点。本书除了详细介绍管理学的基本概念、基本理论外,特别值得考生在学习完基本内容后学习的是第二部分内容,即管理学应试指导与模拟试题。这是作者在以往的辅导中,发现对考生应试特别有帮助的内容。

本书在编写过程中参考了许多管理学著作、辅导材料和案例资料,在此不再一一列举。我们谨向有关著者、编者表示诚挚的谢意。

本书由北京科技大学戴淑芬教授、刘明珠副教授和贾振全老师共同编写完成。由于时间紧迫和水平所限,书中疏漏之处在所难免,敬请广大读者指正。

祝广大考生学好、考好管理学,进入自己理想的管理学院,成为入世后中国高素质管理人才!

编 者

2003 年 7 月

目 录

第一部分 管理学基本知识

第一章 管理概述	(1)
本章知识结构图	(1)
本章基本知识	(2)
第一节 管理的概念及性质	(2)
第二节 管理的职能	(5)
第三节 管理者及其应具备的技能	(7)
第四节 管理主要思想及其演变	(11)
历年真题分析	(17)
第二章 决策与计划	(32)
本章知识结构图	(32)
本章基本知识	(33)
第一节 组织环境及其分析	(33)
第二节 决策的一般原理	(38)
第三节 计划过程中的决策及其方法	(47)
第四节 博弈理论	(58)
第五节 计划的种类与制定过程	(60)
第六节 计划工作的程序	(64)
历年真题分析	(67)
第三章 组织	(74)
本章知识结构图	(74)
本章基本知识	(75)
第一节 组织概述	(75)
第二节 组织设计	(77)
第三节 组织结构	(81)
第四节 组织变革	(94)
第五节 组织冲突与谈判	(99)
第六节 人员配备	(99)
历年真题分析.....	(103)
第四章 领导.....	(127)
本章知识结构图.....	(127)

本章基本知识·····	(128)
第一节 领导与领导者·····	(128)
第二节 人性假设与领导风格·····	(131)
第三节 激励与激励理论·····	(139)
第四节 沟通·····	(145)
历年真题分析·····	(149)
第五章 控制 ·····	(162)
本章知识结构图·····	(162)
本章基本知识·····	(163)
第一节 控制的基本概念和类型·····	(163)
第二节 控制工作过程·····	(166)
第三节 控制的方法·····	(170)
第四节 有效控制的原则·····	(172)
历年真题分析·····	(174)
第六章 管理中的几个热点问题 ·····	(183)
本章知识结构图·····	(183)
本章基本知识·····	(184)
第一节 组织变革与创新管理·····	(184)
第二节 冲突管理·····	(189)
第三节 团队建设·····	(190)
第四节 时间管理·····	(191)
历年真题分析·····	(192)

第二部分 应试指导与模拟试题

MBA 管理学综述与应试指导 ·····	(196)
2003 年管理模拟试卷 1 ·····	(209)
2003 年管理模拟试卷 1 答案 ·····	(225)
2003 年管理模拟试卷 2 ·····	(227)
2003 年管理模拟试卷 2 答案 ·····	(242)
2003 年管理模拟试卷 3 ·····	(243)
2003 年管理模拟试卷 3 答案 ·····	(256)

第三部分 全真试题

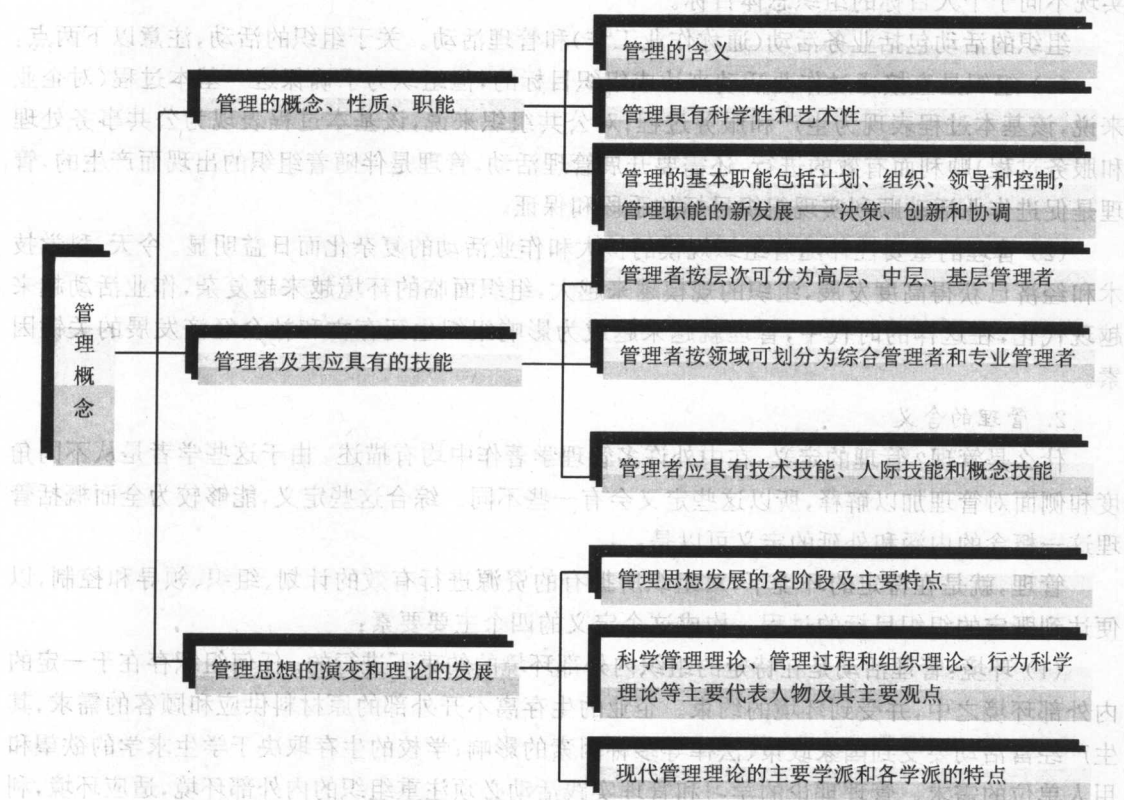
2002 年全国在职攻读工商管理硕士学位研究生入学考试管理试题 ·····	(257)
2002 年全国在职攻读工商管理硕士学位入学考试管理试题参考答案 ·····	(273)
2003 年全国攻读工商管理硕士学位研究生入学考试管理试题 ·····	(276)
2003 年全国攻读工商管理硕士学位入学考试管理试题参考答案 ·····	(294)

第一部分 管理学基本知识

对受懂味义含的野管 一

第一章 管理概述

本章知识结构图



本章基本知识

第一节 管理的概念及性质

一、管理的含义和重要性

1. 组织的定义和组织的活动

所谓组织,是由两个或两个以上的个人为了实现共同的目标组合而成的有机整体。

- (1) 组织是一群人的集合(两个或两个以上的人);
- (2) 组织的成员必须按照一定的方式相互合作(这才是有机整体);
- (3) 共同努力去实现既定的组织目标(组织的使命和目标说明了组织存在的理由)。

这样,组织才能形成整体力量,以完成单独个人力量的简单总和所不能完成的各项活动,实现不同于个人目标的组织总体目标。

组织的活动包括业务活动(通称作业工作)和管理活动。关于组织的活动,注意以下两点:

(1) 组织是直接通过作业活动来达成组织目标的,但组织为了确保这一基本过程(对企业来说,该基本过程表现为生产和服务过程;对公共组织来说,该基本过程表现为公共事务处理和服务过程)顺利而有效的进行,还需要开展管理活动,管理是伴随着组织的出现而产生的,管理是促进作业活动顺利实现组织目标的手段和保证。

(2) 管理的重要性伴随着组织规模的扩大和作业活动的复杂化而日益明显。今天,科学技术和经济已获得高度发展,组织的规模越来越大,组织面临的环境越来越复杂,作业活动越来越现代化,在这样的时代中,管理就越来越成为影响组织生死存亡和社会经济发展的关键因素。

2. 管理的含义

什么是管理?管理的定义,在中外许多管理学著作中均有描述。由于这些学者是从不同角度和侧面对管理加以解释,所以这些定义会有一些不同。综合这些定义,能够较为全面概括管理这一概念的内涵和外延的定义可以是:

管理,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、领导和控制,以便达到既定的组织目标的过程。构成这个定义四个主要要素:

(1) 环境:管理活动是在特定的组织内外部环境的约束下进行的。任何组织存在于一定的内外部环境之中,并受到环境的约束。企业的生存离不开外部的原材料供应和顾客的需求,其生产经营活动要受到国家政策、法律等多种因素的影响;学校的生存取决于学生求学的欲望和用人单位的需求。管理理论的学习和管理实践活动必须注重组织的内外部环境,适应环境,利用内外部环境的各种有利因素,并根据内外部环境的变化而不断创新。

(2) 目标:管理是为实现组织目标服务的。管理活动具有目的性,其目的是实现组织的目标。一个组织要实现的目标即使在同一时期也往往是多种多样的。企业的目标包括:提高组织资源的利用效率和利用效果,主动承担社会责任以便获得更好的发展空间,不断开拓市场,最大限度地获取经济利益,创造条件促进职工发展等等;学校的目标包括培养出高素质的毕业生,增强教师的教学科研水平等。不管是什么样的组织,都要重视效率和效果问题,效率和效果

是衡量管理工作的重要标志。

(3) 资源:管理工作要通过有效利用组织的各种资源来实现组织目标。资源是一个组织运行的基础,也是开展管理工作的前提。有效组织资源,需要考虑两点:

① 效率(Efficiency):组织管理成效的好坏、有效性如何,集中体现在它是否使组织花最少的资源投入,取得最大的、合乎需要的成果产出。产出一定、投入最少,或者投入不变、产出最多,甚至是投入最少、产出最多,这些都意味着组织具有较为合理的投入产出比,有比较高的效率。

② 效果(Effectiveness):仅仅关心效率是不够的,管理者还必须使组织的活动实现正确的目标,这就是追求活动的效果(效能)。

效率和效果是两个不同的概念。高效率只是正确地做事,好效果则是做正确的事;效率和效果又是相互联系的。只有“正确地做正确的事”,组织才具有最大的有效性,因此,要把效率和效果有机地结合起来,把管理的目地体现在效率和效果之中,即通常所说的绩效(Performance)。

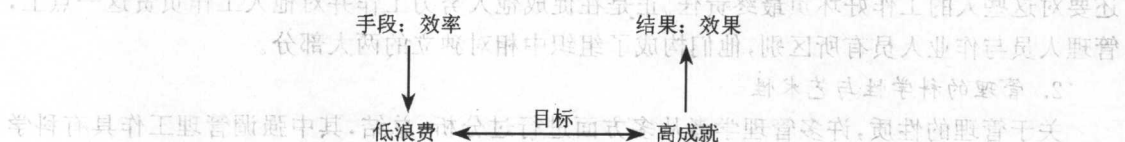


图 1-1 管理追求效率和效果

(4) 职能:管理最终要落实到计划、组织、领导和控制等一系列管理职能上。管理职能是管理者开展管理工作的手段和方法,也是管理工作区别于一般作业活动的重要标志,这些管理职能是每个管理者都必须要做的事情,是管理理论研究和实践的重点,不为社会制度、组织规模和管理者的喜好所左右。

构成这一概念的 4 个要素的关系如图 1-2 所示。

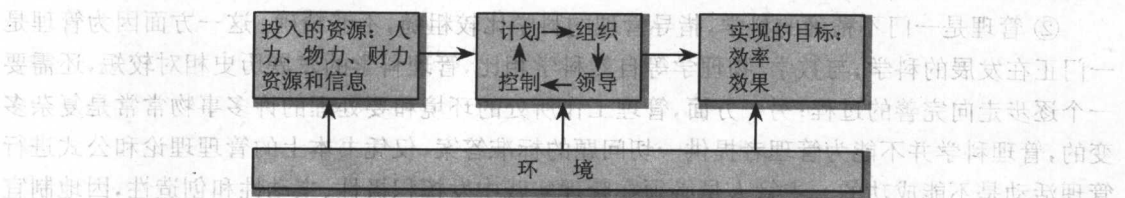


图 1-2 管理活动

3. 管理的应用范围

(1) 管理普遍适用于任何类型的组织,不论是营利性组织还是非营利性组织。因为任何组织都有特定的组织目标,都有其特定的资源调配和利用问题,因此,也就有管理问题。

(2) 不同类型的组织,由于其作业活动的目标和内容存在一些差异,因而管理的具体内容和方法也不尽相同。但从基本管理职能、管理原理和方法来看,各种不同类型的组织具有相似性和共通性。

二、管理的本质及性质

1. 管理的本质

(1) 要把握管理的本质和特性,可以从分析管理工作和作业工作的关系入手。关于管理工

作与作业工作的关系:

① 管理不是独立存在的(体现了一个组织同时具有管理与作业两种活动),但管理工作是独立进行的(体现了组织中管理工作与作业工作是两种不同的工作,不能相互替代)。这两点对初学管理学的考生来说比较容易混淆。

② 管理者是否可以做些作业工作呢?管理者参与做些作业工作并非坏事,这样往往有利于促进领导者与下属人员之间的沟通和理解。但是,如果一位管理者把他的绝大部分时间和精力都用于从事作业工作而不是管理工作,他就忘记了自己的管理者身份,还不了解管理工作与作业工作的区别,就不可能成为一个称职的管理者。

(2) 管理工作的本质,就是从事管理工作的人通过他人并使他人同自己一起实现组织的目标。在通常情况下,管理人员并不亲自从事具体工作,而是委托他人去干,自己花大量时间和精力进行计划安排、组织领导和检查控制其他人的工作。管理人员之所以在身份和地位上不同于其他人,就是因为其“分内”工作性质与这些人的作业工作有着迥然的差异,而且,管理人员还要对这些人的工作好坏负最终责任。正是在促成他人努力工作并对他人工作负责这一点上,管理人员与作业人员有所区别,他们构成了组织中相对独立的两大部分。

2. 管理的科学性与艺术性

关于管理的性质,许多管理学者从多方面进行过分析、总结,其中强调管理工作具有科学性和艺术性的双重特征,最能刻画出管理工作的本质特性。

(1) 对管理科学性的了解,可从以下两个方面来看:

① 管理是一门科学,是指它以反映客观规律的管理理论和方法为指导,有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。管理学发展到今天,已经形成了比较系统的理论体系,揭示了一系列具有普遍应用价值的管理规律,总结出许多管理原则。这些规律和原则是由大量的学者和实业家长期在总结管理工作的客观规律的基础上形成的,是理论与实践高度凝结的产物,不会因为地域、文化乃至社会制度的差异而不同,也不以人们的主观意志为转移。

② 管理是一门不精确的科学,指导管理的科学比较粗糙,不够精确。这一方面因为管理是一门正在发展的科学,与数学、物理学等自然科学相比,管理科学的发展历史相对较短,还需要一个逐步走向完善的过程;另一方面,管理工作所处的环境和要处理的许多事物常常是复杂多变的,管理科学并不能为管理者提供一切问题的标准答案,仅凭书本上的管理理论和公式进行管理活动是不能成功的。主管人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性,因地制宜地将管理知识与具体的管理活动相结合,才能进行有效的管理。这一点决定了管理的艺术性。

(2) 管理的艺术性,就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外,还要有灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。管理的艺术性强调了其实践性,没有实践则无所谓艺术。无视实践经验的积累,无视对理论知识灵活运用能力的培养,管理工作注定要失败。

(3) 管理的科学性与艺术性并不互相排斥而是互相补充的。不注重管理的科学性只强调管理工作的艺术性,这种艺术性将会表现为随意性;不注重管理工作的艺术性,管理科学将会是僵硬的教条。管理的科学性来自于管理实践,管理的艺术性要结合具体情况并在管理实践中体现出来,二者是统一的。

本节考查要点

1. 组织的定义,作业活动和管理活动在实现组织目标过程中各自的作用以及管理活动对组织的重要性。对这个问题,以下这段话值得注意:

组织是直接通过作业活动来达成组织目标的,但组织为了确保这一基本过程(对企业来说,该基本过程表现为生产过程)顺利而有效的进行,还需要开展管理活动。管理是促进作业活动顺利实现组织目标的手段和保证。2001年考试选择题第32题考的是对组织的含义的理解。

2. 管理的定义及其四个要素(环境、资源、职能、目标)的基本意义。1999年考试简述题第1题,需要考虑管理定义的构成要素来解释;2001年(在职)考试选择题第5题和2002年考试选择题第18题考的是对这一含义的理解。

3. 管理工作追求的“效率”和“效果”的内涵。2000年考试选择题第17题,2002年(在职)考试选择题第35题,2003年考试选择题第1题考的就是这一内容。

4. 管理工作与作业工作的关系。几个值得注意的问题:

(1) 管理不是独立存在的(体现了一个组织同时具有管理与作业两种活动),但管理工作是独立进行的(体现了组织中管理工作与作业工作是两种不同的工作,不能相互替代)。这两点对初学管理学的考生来说比较容易混淆。

(2) 管理工作者是否可以做些作业工作的问题,在肯定可以的情况下,了解这样做有哪些好处,同时会产生什么问题,管理者应依据什么来合理把握这个“度”,是值得考生注意的。1999年考试选择题第11题考了这一考点。

5. 对管理工作本质的理解和解释。这个问题考生通过学习以后各章的内容,可进一步加深理解。1998年考试选择题第55题和2000年考试简述题第4题均考了这一内容。

6. 对管理的科学性和艺术性的理解和解释。值得注意的几点:

(1) 对管理科学性的理解和解释应该是:首先强调管理是一门科学;其次要说明管理是不够精确的科学。

(2) 对管理艺术性的理解,首先是管理的艺术性源于管理这门科学所具有的不精确性;其次是管理的艺术性强调了管理的实践性,离开了实践的锻炼和积累,仅仅抱着管理学理论的条条框框是搞不好管理的。

(3) 了解和掌握管理的科学性和艺术性特征对指导实际管理工作的意义。

1997年(在职)考试选择题第33题,1998年(在职)考试简述题第4题,1999年考试判断题第5题,1999年考试选择题第35题均考了这一内容。

第二节 管理的职能

一、管理的基本职能

对于计划、组织、领导、控制的含义及它们之间的关系,由于以后各章将对计划、组织、领导、控制理论展开介绍,所以在本节中主要了解其基本定义和基本内容。

1. 关于管理的基本职能,在管理的定义里已经阐明,是计划、组织、领导和控制,也就是说

管理是由这样一系列相互关联、连续进行的活动构成的,或者说管理作为一个过程,管理者在其中要发挥这样的作用。

2. 在管理学的发展历史上,一些学者对管理的基本职能做出了不同的描述。现在比较流行的观点是将其简化为四个基本职能:计划、组织、领导、控制。

(1) 计划。如果你在旅行时没有任何特定的目的地,那么任何路线你都可以选择。由于组织的存在是为了实现某些目的,因此就需要有人来规定组织要实现的目的和实现目的的方案,这就是管理计划职能应做的工作。计划是管理的首要职能,管理活动从计划工作开始。

(2) 组织。再好的计划方案也只有落到行动中才有意义。要把计划做到行动中,就必须要有组织工作。组织工作决定组织要完成的任务是什么;谁去完成这些任务;这些任务怎么分类组合;谁向谁报告;以及各种决策应在哪一级上制定等等。

(3) 领导。每一个组织都是由人力资源和其他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。管理的领导职能是指指导和协调组织中的成员,包括管理者激励下属,指导他们的活动,选择最有效的沟通渠道,解决组织成员之间的冲突等等,从而使组织中的全体成员以高昂的士气、饱满的热情投身到组织活动中去。

(4) 控制。为了保证组织目标的实现和既定计划的顺利进行,管理必须监控组织的绩效,必须将实际的表现与预先设定的目标进行比较。如果出现了任何显著的偏差,管理的任务就是使组织回到正确的轨道上来。内容包括行动偏离目标和标准时对组织活动的纠正以及对目标和标准的修改和重新制定,后者是指当组织内外环境发生变化,原来制定的目标和标准已不再适用。

3. 对这四个基本职能的理解,还需注意以下几点:

(1) 计划、组织、领导和控制是最基本的管理职能,他们分别重点回答了一个组织要做什么,怎么做,靠什么做,如何做得更好以及做得怎么样等基本问题。

(2) 管理各项职能不是截然分开的独立活动,它们相互渗透并融为一体。

(3) 从管理职能在时间上的关系来看,他们通常按照一定的先后顺序发生,即先计划,继而组织,然后领导,最后控制。管理过程是一个各职能活动周而复始的循环过程,而且在大循环中套着小循环。

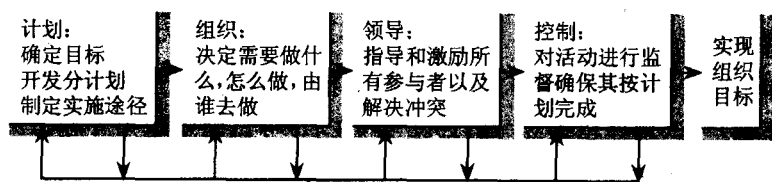


图 1-3 管理的职能

二、管理职能的发展

随着管理理论研究的深化和客观环境对管理工作要求的变化,人们对管理职能有了进一步的认识。这表现在:

1. 人们对于上述各项基本职能所涵盖的内容和使用的方法已经加深了理解,并在这四个职能的实施中有了很多的新方法,如计划工作中的网络计划技术、滚动计划等,组织工作中组

织结构有了许多较新形式——事业部制组织结构和矩阵制组织结构等等；

2. 人们又在此基础上提出了一些新的管理职能,或者更准确地说,是对原有四个职能的某些方面进行强调,从中分离出新的职能,其中比较引人注目并得到一致认可的是决策和创新这两个职能。

(1) 决策渗透到管理的所有职能中,所以管理者在某种程度上也被称作决策者。

(2) 创新,就是使组织的作业工作和管理工作不断有所革新、有所变化。创新是组织活力之源泉,创新关系到组织的兴衰成败。

3. 现代管理对协调职能也十分看中。所谓协调,就是指组织的一切要素、工作或活动都要和谐地配合,以便于组织的整体目标得到顺利地实现。协调是管理活动所力图要实现的根本要旨。管理者的任务,归根到底就是协调组织的各个部分以及组织与环境的关系,以便更好地实现组织的目标。协调包括组织内部各个方面的协调,组织与外部环境的协调以及组织的现实需要与未来需要之间的协调。因此可以说,每一项管理职能的开展,都是为了更好地促进协调。有了协调,组织可以收到个人单独活动所不能受到的良好的效果,这就是通常所说的 $1+1>2$ 的协同效应。

本节考查要点

1. 管理基本职能的构成。在管理学的发展历史上,一些管理学家对管理的基本职能做了不同的表述(考生应适当了解),目前管理学界比较多的采用计划、组织、领导、控制的表述方式,包括全国 MBA 考试。1998 年考试简述题第 2 题,2001 年(在职)考试选择题第 21 题和 41 题就考了这一问题。

2. 计划、组织、领导、控制的含义及它们之间的关系。由于以后各章将对计划、组织、领导、控制理论展开介绍,所以在本节中主要了解其基本定义和基本内容。管理各项基本职能之间的关系,简而言之就是计划、组织、领导、控制按一定先后次序进行并周而复始地循环。1999 年考试选择题第 41 题,2000 年(在职)考试选择题第 1 题考了这一内容。2000 年(在职)考试简述题第 1 题可以从管理的四个基本职能出发来回答小企业的管理特点。

3. 决策、创新和协调在管理职能中的位置和重要性。1999 年(在职)考试选择题第 19 题考的是创新问题;1999 年考试简述题第 1 题在回答时要考虑到协调因素;2001 年(在职)考试简述题第 4 题考的是决策与职能的关系。

第三节 管理者及其应具备的技能

一、管理者和管理者的角色

管理活动通常是通过人来进行的,人是进行管理活动的主体,因此把执行管理任务的人统称为“管理人员”、“管理者”。

加拿大管理学家亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)提出了一个管理者究竟在做什么的分类纲要。

明茨伯格的结论是,管理者扮演 10 种不同、但却是高度相关的角色。这 10 种角色可以进

一步组合成三个方面：

1. 在人际关系方面,经理人员要扮演的角色：

(1) 挂名领导的角色。承担这种角色,经理要在所有的礼仪事务方面代表其组织。

(2) 联络者的角色。作为联络者,经理要同组织以外的其他经理和其他人相互交往,维护自行发展起来的外部接触和联系网络。

(3) 领导者的角色。作为领导者,经理要处理好同下属的关系,对组织成员做好激励和调配工作。

2. 在信息联系方面,经理人员要扮演的角色：

(1) 信息监听者的角色。作为监听者,经理要注意接收和收集信息,以便对组织和环境有彻底的了解,进而成为组织内外部信息的神经中枢。

(2) 传播者的角色。作为传播者,经理要把外部信息传播给他的组织,并把内部信息从一位下属传播给另一位下属。

(3) 发言人的角色。作为发言人,经理要把组织的有关信息传递给组织以外的人,既包括董事会和更上一层次的管理当局,也包括供应商、同级别的人、政府机构、顾客、新闻媒体以及竞争对手。

3. 在决策方面,经理人员要扮演的角色：

(1) 企业家的角色。作为企业家,寻求机会,制定方案,从事变革,并对某些方案的设计进行监督。

(2) 故障处理者的角色。作为在组织面临重大的、出乎预料的故障时,采取补救措施。

(3) 资源分配者的角色。负责对组织的所有资源进行分配,事实上就是做出或批准所有重大的组织决定。

(4) 谈判者的角色。代表组织参加与外界的重要谈判。

二、管理者的类型

一个组织中从事管理工作的人可能有很多,可以从不同角度进行管理者的类型划分。虽然前面提到组织中所有的管理者扮演的角色大体上差不多,但不同位置上的管理者工作的侧重点或者说扮演每一角色的分量会有很大的不同。

1. 管理者的层次分类

组织的管理人员可以按其所处的管理层次区分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。同时,整个组织层次还包括一层作业人员,如图 1-4 所示。

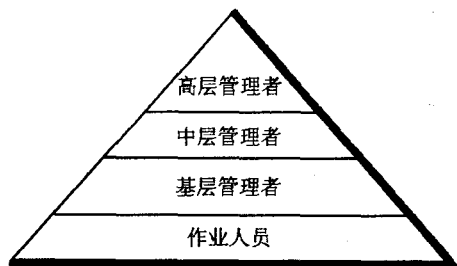


图 1-4 组织的层次

(1) 高层管理者是指对整个组织的管理负有全面责任的人,他们的主要职责是,制定组织的总目标、总战略,掌握组织的大政方针并评价整个组织的绩效。

(2) 中层管理者通常是指处于高层管理者与基层管理者之间的一个或若干个中间层次的管理人员,他们的主要职责是贯彻执行高层管理者所制定的重大决策,监督和协调基层管理者的工作。与高层管理者相比,中层管理者更注意日常的管理事务,在组织中起承上启下的作用。

(3) 基层管理者亦称第一线管理人员,也就是组织中处于最低层次的管理者,他们所管辖的仅仅是作业人员而不涉及其他管理者。他们的主要职责是给下属作业人员分派具体工作,保证各项任务的有效完成。

关于各层次管理者的管理职能:

(1) 不论他在组织中的哪一层次上承担管理职责,其工作的性质和内容应该基本上是一样的,都包括计划、组织、领导和控制几个方面。不同层次管理者工作上的差别,不是职能本身不同,而是各项管理职能履行的程度和重点不同。

(2) 如图 1-5 所示,高层管理者花在计划、组织和控制职能上的时间要比基层管理者多,而基层管理者花在领导职能上的时间要比高层管理者多。即便是就同一管理职能来说,不同层次管理者所从事的具体管理工作的内涵也并不完全相同。例如,就计划工作而言,高层管理者关心的是组织整体的长期战略规划,中层管理者偏重的是中期、内部的管理性计划,基层管理者则更侧重于短期的业务和作业计划。

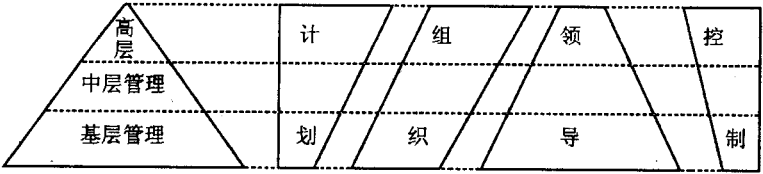


图 1-5 管理者的层次分类与管理职能

2. 管理者的领域分类

管理人员还可以按其所从事管理工作的领域宽度及专业性质的不同,划分为综合管理人员与专业管理人员两大类,如图 1-6 所示。

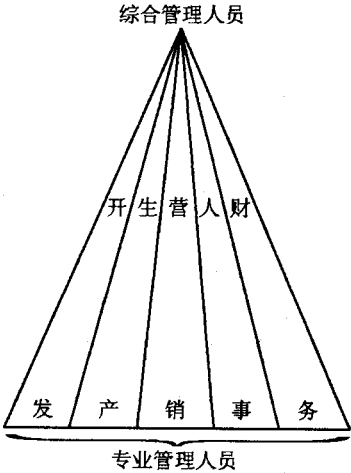


图 1-6 管理者的领域分类

(1) 综合管理人员是指负责管理整个组织或组织中某个事业部全部活动的管理者。

(2) 专业管理人员是仅仅负责管理组织中某一类活动(或职能)的管理者。根据这些管理者管理专业领域性质的不同,可以具体划分为生产部门管理者、营销部门管理者、人事部门管理者、财务部门管理者以及研究开发部门管理者等。

三、管理者应具备的技能

通常而言,一名管理人员应该具备的管理技能包括技术技能、人际技能、概念技能三大方面。

1. 技术技能

技术技能是指使用某一专业领域内有关的工作程序、技术和知识完成组织任务的能力。对于管理者来说,虽然没有必要使自己成为精通某一领域技能的专家,但要掌握一定的技术技能,否则就很难与他所主管的组织内的专业技术人员进行有效地沟通,从而也就无法对他所管辖的业务范围内的各项管理工作进行具体地指导。

2. 人际技能

人际技能是指与处理人事关系有关的技能或者说是与组织内外的人打交道的能力。对一个组织而言,如一个企业,对于不同层次和领域,管理者可能分别需要处理与上层管理者、同级管理者以及下属的人际关系,要学会说服上级领导,学会同其他部门的同事紧密合作,同时掌握激励和诱导下属的积极性和创造性的能力以及正确指导和指挥组织成员开展工作的能力。

3. 概念技能

概念技能是能够洞察企业与环境相互影响的复杂性,并在此基础上加以分析、判断、抽象、概括并迅速做出正确决断的能力。任何管理都会面临一些混乱而复杂的环境,管理者应能看到组织的全貌和整体,并认清各种因素之间的相互联系,如组织与外部环境是怎样互动的,组织内部各部分是怎样相互作用的等等,经过分析、判断、抽象、概括,抓住问题的实质,并做出正确的决策。这就是管理者应具备的概念职能。

对管理者技能的理解,注意以下几点:

(1) 上述三种技能是各个层次管理者都需要具备的。

(2) 不同层次的管理者对这三个技能的要求程度会有区别。

① 越是处于高层的管理人员,他们需要更多地掌握概念技能。但是,他们也需要对技术技能有基本的了解,否则就无法与他们所主管的专业技术人员进行有效地沟通,从而也就无法对他所管辖的业务范围内的各项管理工作进行具体地指导。

② 作为基层管理人员,他们每天大量的工作是与从事具体作业活动的工作人员打交道。他们有责任检查工作人员的工作,及时解答并同工作人员一起解决实际工作中出现的各种具体问题。因此,他们必须全面而系统地掌握与本单位工作内容相关的各种技术技能。当然,基层管理人员也可能面临一些例外的、复杂的问题,也要协调好所管辖工作人员的工作,制订本部门的整体计划。为了做好这些工作,他们也需要掌握一定的概念技能。

(3) 人际关系技能是组织各层管理者都应具备的技能。因为不管是哪一层次的管理者,都必须在与上下左右进行有效沟通的基础上,相互合作共同完成组织目标。因此,人际技能对高、中、基层管理者是同等重要的。

图 1-7 直观概括了三个层次的管理者掌握这三种技能的比例关系。

基层管理	中层管理	高层管理
概	念	技
人	际	能
技	术	能

图 1-7 管理层次与管理技能要求

本节考查要点

1. 管理者在组织中所扮演的角色。这一要点虽然在以往的 MBA 考试中没有直接考过,但了解明茨伯格对管理者扮演角色的分析,对于考生真正理解不同类型的管理者及其应掌握的技能,在分析案例和其他比较结合实际的问题时都是十分有益的。

2. 对管理者从不同的角度分类。对组织中的管理者可以从多种角度进行分类,其中较为主要的是从管理层次角度和管理领域宽窄的角度进行分类。对于管理者按管理层次分类,需要注意以下两点:

(1) 不同层次管理者在管理职责上的区别。1998 年(在职)考试第 47 题,2001 年考试选择题第 3 题和 2001 年(在职)考试选择题第 24 题考了与之内容相关的问题。

(2) 不同层次管理者完成各项管理职能的侧重点。1999 年考试选择题第 37 题,2000 年(在职)考试选择题第 10 题考了这一内容。

3. 管理者应具备的三种技能的含义及不同层次管理者应用这三种技能的侧重点。在技术技能、人际技能、概念技能三项技能中,概念技能的含义相对抽象一些,考生应加强理解和体会,这对解决和回答一些结合实际的问题非常有益。1997 年考试判断题第 5 题,1997 年考试选择题第 19 题,1997 年(在职)考试选择题第 27 题,1998 年考试选择题第 36 题,2000 年(在职)考试简答题第 2 题,2001 年考试简答题第 4 题,2001 年考试选择题第 36 题,2001 年(在职)考试选择题第 11 题,2002 年(在职)考试选择题第 11 题,2003 年考试选择题第 6 题均考了与管理者技能有关的问题。

第四节 管理主要思想及其演变

一、早期的管理思想

1. 有关管理思想的最早记载是在《圣经》中,另外,古希腊哲学家苏格拉底的《对话录》,我国的《孟子》、《孙子》等都是一些今天的管理思想。

2. 在中世纪,管理实践和管理思想有了很大发展。15 世纪还出现了流水作业,建立了早期的成本会计制度,并进行了管理的分工;16 世纪在意大利还出现了对统治者怎样管理国家、怎样更好地运用权威的原则。