

工商管理硕士研究生入学考试辅导教材系列丛书
核心内容阐述 典型例题精析 实战高分突破 历年命中率高

2004

工商管理硕士研究生入学考试

● MBA联考教程 ●

管 理

编 写 MBA联考教程编写组



机械工业出版社
China Machine Press



工商管理硕士研究生(MBA)入学考试

联考教程

管 理

编 写 MBA 联考教程编写组



机械工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

工商管理硕士研究生入学考试应试教程. MBA 联考. 管理分册/MBA 联考教程编写组编写.
-北京:机械工业出版社,2003.7
ISBN 7-111-10328-9

I. 工... II. M... III. 管理学-研究生-入学考试-教学参考资料 IV. G643

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 032039 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮编:100037)

责任编辑:俞逢英 责任校对:库 兰

封面设计:胡东华 责任印制:何全君

北京市高岭印刷厂印刷 机械工业出版社出版发行

2003 年 7 月第 2 版 第 1 次印刷

787mm × 1092mm 1/16 22 印张 420 千字

定价:27.00 元

©版权所有 违法必究

凡购买本书,如有字迹不清、缺页、倒页、脱页,由本社发行部负责调换。

前 言

众所周知,MBA 教育虽不是培养企业家的唯一途径,但绝对是一条重要的途径。

MBA 教育在我国已有十多年的发展史,时至今日,已全面步入完善与正规。现行 MBA 入学考试由笔试与面试构成,笔试考四门课程,管理为其中之一。根据大纲要求,我们不难看出,MBA 管理学不仅测试考生的管理基本知识,更注重考察考生分析解决管理实际问题的能力,这样做既能避免过分专业化,利于有管理实践经验的考生发挥优势,以适应不同专业背景的人员入学,同时又能促使有一定实际管理经验或平时注重积累管理理论知识的考生在学习中巧挥妙笔、展示自己的实力。

本着这种思想,本书力求在涵盖和细致讲解知识点的同时,进一步提升考生解决实际问题的能力,使考生能真正做到理论与实际融会贯通,从容应对考试。

本书内容共分五部分:

- 一,大纲要求及应试技巧。针对试题,为你提供概念性指导。
- 二,知识点精要解析。重点理论精析精解,帮你构建完善理论框架。
- 三,案例分析专题。经典案例及讲解,让你拨开重重悬念,触摸真实谜底。
- 四,全真模拟试题。用高质量的模拟试题,全面提升你的实战能力。
- 五,附录。2000——2002 年管理真题,让你把握考试脉搏,赢取最后的成功。

好风凭借力,送我上青云。我们坚信,只要你认真学习本书,定能为你的腾飞送去强劲东风,助你步入 MBA 这一广阔的天空!

MBA 联考教程编写组

目 录

第一编 大纲要求及应试技巧	1
第一单元 管理学考试大纲	1
第二单元 命题思想及应试技巧	2
第二编 知识点精要解析	18
第一单元 管理基础知识	18
第一章 管理概述	18
第一节 管理的概念与作用	18
第二节 管理的主要思想及其演变	22
第三节 管理者的分类与技能	28
第四节 管理的基本职能	30
第五节 管理职能间的关系	31
第二章 决策与计划	35
第一节 组织环境及其分析	36
第二节 决策的一般原理	45
第三节 计划的职能	56
第四节 战略管理基础	61
第三章 组 织	70
第一节 组织设计基础	70
第二节 组织的基本问题	75
第三节 常见的组织结构形式	81
第四节 人员配备与人力资源管理	86
第五节 组织变革	91
第四章 领导职能	97
第一节 领导与领导者	97
第二节 人性假设与领导理论	100

第三节 激励理论	106
第四节 信息沟通	109
第五章 控制职能	116
第二单元 管理背景知识	121
第一节 管理与环境	121
第二节 市场营销概述	127
第三节 基本经济概念	135
第三单元 现代企业制度与独立董事	145
第三编 案例分析专题	151
第四编 全真模拟题	201
全真模拟题(一)	201
参考答案	214
全真模拟试题(二)	216
参考答案	234
全真模拟试题(三)	235
参考答案	247
全真模拟试题(四)	250
参考答案	263
全真模拟试题(五)	264
参考答案	285
第五编 附 录	287
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	287
2001 年工商管理硕士研究生入学考试管理试题	305
2001 年工商管理硕士研究生入学考试参考答案与解析	323
2002 年全国在职攻读工商管理硕士研究生入学考试	329

第一编 大纲要求及应试技巧

第一单元 管理学考试大纲

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,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

考试内容:

(一)管理概述

1. 管理的含义、性质及应用范围。
2. 管理的主要思想及其演变。
3. 管理人员的分类与管理人员的技能要求。
4. 管理的基本职能:计划、组织、领导、控制。

(二)计划与决策

1. 组织环境及其分析。
2. 决策的概念、种类、过程、影响因素。
3. 决策方法。
4. 计划的含义、作用、种类。
5. 计划工作的程序。

(三)组织

1. 组织的基本问题:管理幅度与管理层次、集权与分权、正式组织与非正式组织、直线与职能。
2. 组织设计与常见组织形式。

3. 人员配备的任务、程序和原则。
4. 组织变革动力、过程与影响因素。

(四) 领导

1. 领导与领导者、领导者权力的构成、领导者的素质。
2. 人性假设与领导风格
3. 激励理论: 双因素理论、期望理论、公平理论、强化理论。
4. 人际沟通。

(五) 控制

1. 控制目标与类型。
2. 制定控制目标。
3. 衡量实际工作。
4. 鉴定偏差并采取矫正措施。

(六) 管理知识应用

管理知识运用能力,包括综合运用能力和专项运用能力。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。通过考试,主要测试考生发现问题、分析问题和解决问题的一般能力,并考察学生对管理实践热点及管理研究动态的了解情况。

第二单元 命题思想及应试技巧

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。十多年过去了,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,后来我国共有 56 所 MBA 试点院校。

2001 年底,我国正式宣布结束十年的 MBA 教育试点,正式开始我国的 MBA 教育。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,中国加入 WTO 和世界经济的一体化,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、领导素质和全球化战略眼光的管理人才。MBA 教育虽不是培养企业家的惟一途径,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、命题思想及应考对策

(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,理解的基础是掌握基本理论知识,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知识来进行。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,这是一切的基础。

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。与其他各类考试相比,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;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,他们得益于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,并通过企业的发展和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,注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会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。根据原国家教委关于要求“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。尤其是近两年的试题, 难度有加大的趋势, 管理科目考高分越来越难, 题干和案例的字数增加, 信息量变大, 这也是在考察考生快速接受新信息的能力。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, 并且平时要训练有素。

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。对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, 准确迅速地做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、最行之有效的方法之一, 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,只要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,对于偶尔碰到的或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、未尝闻之,下面分别述之:

(1)对于十分了解的问题,切忌急躁粗心、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)对于偶尔碰到的或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做出正确的判断,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做出让步,或经过一段时间“冷静”再做处理;对一些无原则的纠纷,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、分析问题和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做出正确的判断。在选择题中,命题人往往在选择项中设计一些干扰项,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,而是先对每个选择项进行分析,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,一般应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,以增加做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 在做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

只要考生对管理者的各项技能的概念十分熟悉,并理解“从多个角度出发全面分析”的含义,就可马上选中正确的答案:C。

例3 不少人分不清管理和领导这两种概念的差别。其实,领导是指:

- A. 对下属进行授权以实现组织既定目标的过程
- B. 对所拥有的资源进行计划、组织、指挥、监控以实现组织目标的过程
- C. 通过沟通、影响组织成员,使他们追随其所指引的方向,努力实现组织目标的过程
- D. 通过行政性职权的运用,指挥组织成员按既定行动方案去实现组织目标的过程

此题考的是考生的概念区分。在领导理论中,强调区别了领导与管理的概念,考生应注意在比较中学习掌握概念。此题答案为C。

2. 对基本知识的综合分析和灵活运用

在选择题中,这类题目所占的比重最大。它能够较好地体现出 MBA 考试的特点,最能够较为全面地了解考生发现问题、分析问题和解决问题的能力。这类问题形式灵活,考生不可能直接在书本上找到答案,而必须由考生做出独立的分析和判断;但它又没有离开书本知识,因为它是对书本知识的直接应用。也就是说,基本知识是基础和前提,灵活运用是关键。在解题过程中,大多需要将直接法和排除法结合起来加以灵活运用,同时要注意命题人的真正意图。

例4 某技术专家,原来从事专业工作,业务专精,绩效显著,近来被提拔到所在科室负责人的岗位。随着工作性质的转变,他今后应当注意把自己的工作重点调整到:

- A. 放弃技术工作,全力以赴,抓好管理和领导工作
- B. 重点仍以技术工作为主,以自身为榜样带动下级
- C. 以抓管理工作为主,同时参与部分技术工作,以增强与下级的沟通 and 理解
- D. 在抓好技术工作的同时,做好管理工作

此题实际上考的是从作业者到管理者的角色转换问题。管理者必须把主要精力放在管理上,应该清楚对管理者的技能要求除技术技能外,还有人际技能和概念技能。实际上,题目中已给出了提示:原题中的“重点”两字与 A 中的“放弃”是矛盾的,当然也与 D 中的主次关系不一致,A、D 可被排除,既然工作性质已经“转变”,重点肯定要随之转变,所以 B 也是不正确的。对于这一类题,认真比较各选项之间的差别是非常重要的。考试时没有时间过多地进行推敲,但只要平时多注意培养自己的分析能力,解题速度自然就会提高。

例5 某地新建一日用化工厂,当人们问及该厂厂长如何经营时,该厂长毫不犹豫地说:

“努力提高产品质量、降低成本,只要价廉物美,还怕卖不出去?”对该厂长的讲话应作何评价?

- A. “酒香不怕巷子深”,该厂长的话很有道理
- B. 该厂长的话反映了他的生产导向性,最终会害了这个厂
- C. 该厂长的话反映了他的营销导向性,最终会造福这个厂
- D. 该厂长的话反映了他抓住了问题的要害

这是一道关于市场营销的题,所测试的是各种营销观念的区别及其优缺点。这位厂长的讲话反映的是一种典型的产品观念,即只要物美价廉就一定会有消费者上门。这是一种传统的营销观念(以产品而不是消费者需求为出发点),它容易导致在营销上缺乏远见,生产者只按自己的想法努力改进产品,甚至迷恋于自己的产品,以致于看不清消费者的真正需要,从而在经营中陷入被动。这种营销观念,仅在卖方市场(供不应求)上才有一定的适用性。

日用化工产品显然不是卖方市场,因此,如果该厂长坚持这种观念(他在回答问题时的毫不犹豫,说明他十有八九会坚持下去),那么他必然会最终害了这个厂。因此,只有 B 才是惟一正确的答案。其他各项均是干扰项,考生只要了解了营销观念的分类及其各自的特点,准确地把握住这几种营销观念的细微差别,那么该题还是比较容易做出来的。

在这类选择题中,除了上述几种以外,有时还会出现一些简单的计算题。在 MBA 考试中出现的计算题一般比较简单,只要对相关概念有了充分的理解,其计算本身不会复杂,不难做出正确的答案。

3. 对考生基本素质和能力的考察

选择题中有时也会出现一些需借助于考生的分析判断能力才能得出正确结论的试题。这些试题,虽然也可以看成是对知识的运用,但书本知识及其简单应用并不能成为正确解答的充分条件,而需要借助于考生的独立分析判断能力。

例 6 相对于个人决策而言,群体决策既有其优点,也存在着比较明显的缺点。因此,必须根据所作决策的具体情况,决定采用相应的决策方式。以下几种情况中,哪一种通常不采取群体决策方式?

- A. 确定长期投资于哪一种股票
- B. 决定一个重要副手的工作安排
- C. 选择某种新产品的上市时机
- D. 签署一项产品销售合同

答案为 D。这四项工作都不能没有群体的决策。然而对于经理来说,D 相对来讲应该是一种程序化决策、一种“熟练功”,只要不涉及特殊情况的产品销售,应能自行决策。另外,“签署”相对来说是一个瞬时动作,群体的决策应已发生在这之前,此时当然不再需要群体行为了。这类题要求考生至少应对工作中或现实生活中的基本经济行为有所了解。

例7 企业人力资源管理过程中,针对某个空缺的职位对申请者进行有效的甄选是非常必要的。通常对不同的职位,采用的甄选方法也有所区别。在以下几种常用的甄选方法中,选择高层管理者时最常用的是:

- A. 笔试 B. 工作抽样 C. 面谈 D. 履历调查

一般的,甄选高层管理者时,企业必须格外小心,除了必要的调查外,重要的还有对其个人的必要了解。管理者的个人发展目标、管理者的性格等对企业的发展都是至关重要的。这种甄选方式在工作中也是普遍现象。答案为C。

例8 对于一个长期从事国内经营、毫无国际经营经验的企业来说,最初开展国际经营最容易采取的做法往往是:

- A. 许可证贸易 B. 进出口贸易
C. 战略联盟 D. 直接投资

此题考的是考生的一般知识面。直接投资对企业的实力和企业对国外的投资环境的了解要求最高,战略联盟次之。许可证贸易只是进出口贸易的一种,而且并不就一定是“毫无国际经营经验的企业”的最佳选择,所以答案为B。考生若是对许多常识性的管理知识不多碰到这类题就只能“兴叹”了。

例9 企业面临的境况正日益变得更为复杂多变,企业的决策越来越难以靠个人的智力与经验来应付了,因此现代决策应该更多地依靠:

- A. 多目标协调 B. 集体智慧
C. 动态规划 D. 下级意见

此题应重在理解出题者的意图:强调在应付越来越复杂的环境时,个人智力是不能解决问题的。“集体智慧”与原题的“个人智力”算得上是“对仗工整”,所以B为正确答案。A、C、D都具有片面性。

对考生基本素质和能力进行考查的选择题的比例有增多的趋势,对付这种选择题的最好办法就是平时多注重学习和了解各种与管理有关的知识,注重分析比较,争取能力全面的提高,争取更为优异的成绩。

(三) 案例题

案例题是MBA入学考试管理试题的第三部分,共30分,一般有2~3个案例,每个案例后面有相应的选择题,每道选择题的分数从1分到2分不等。它与第二部分的选择题类似,只是题干部分很长,且所提供的信息是零乱而不完整的,有时甚至只是隐含在案例之中,考生需要自己去发现和挖掘。因此,它实际上是对上述第二部分选择题的扩充、深化和综合,更能对考生发现问题、分析问题和解决问题的能力进行综合测试。它不仅要求考生要有广阔的知识面,能将各种知识融会贯通、灵活运用,而且要求考生具备一定程度的洞察力、判断力以及系统思维的能力。

在解答案例题时应注意,由于案例中已给出了一些材料和信息,这是考生回答问题的根