

工商管理硕士入学考试辅导系列

MBA 管理

潘大钧
黄煜平 编著

层层创新重点明 题题典型思路清

- 紧扣2000年7月颁布的最新考试大纲要求
- 总结考试六大内容——管理概述、决策、计划、组织、领导和控制
- 强化应试模拟练习——要点提示、复习思路、分析答案、2000年考题和答案
- 突出应试技巧的指导



MBA

兴界图书出版公司

工商管理硕士入学考试辅导系列

MBA 管理

潘大钧 黄煜平 编著

世界图书出版公司

北京·广州·上海·西安

图书在版编目(CIP)数据

MBA 管理/潘大钧 黄煜平编著. —北京:世界图书出版公司北京公司, 2000.8

全国工商管理入学考试辅导用书

ISBN 7-5062-4670-8

I. M… II. ①潘…②黄… III. 管理—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(2000)第64366号

MBA 管理
(工商管理入学考试辅导系列)

编 著:潘大钧 黄煜平

责任编辑:世 华

装帧设计:王元群

出 版:世界图书出版公司北京公司

发 行:世界图书出版公司北京公司

(北京朝内大街137号 电话 62619802 邮编 100010)

销 售:各地新华书店

印 刷:北京市云西华都印刷厂

开 本:850×1168毫米 1/32

印 张:13.5

字 数:280千字

版 次:2000年7月第1版 2000年7月第1次印刷

印 数:0001—5000

ISBN 7-5062-4670-8/F·80

全书定价:24.00元

前 言

“能源科技 协同创新” 项目合作单位包括：中国地质大学。

提示;二是复习思考;三是模拟练习。这是适应考试大纲设计的试卷的内容结构与题型结构的要求安排的,是考生在理解前六讲内容基础上,要提纲挈领抓住的要点、要认真思考的问题以及要强化练习的题例。这些内容是增强考生灵活运用管理基础知识能力,以及分析与解决实际管理问题能力,提高考试绩效所不可或缺的。

应试指导(共一节)是在对大纲要求的应试内容和题型进行研究的基础上,提出解题、答题的一般技巧,以帮助考生运用正确的思维和方法去分析和解答考题。

此外,为进一步增强应试复习的针对性,在附录中列上《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》及答案,帮助考生领会考试命题思路、熟悉有关的题型与答题技巧。

本书这种内容结构安排,是寓应试于有序高效的复习之中,便于考生自学,做到“无师自通”,取得良好成绩。只是要注意,在复习时不要满足于文字上看懂了,而要悉心去领悟文字背后的真谛和在实际中运用的思路。这也是我们与考生共勉的肺腑之言。

本书在编写过程中参阅了国内外许多管理学著作、教材、辅导材料和案例资料,在此特向其作者、译者表示真诚的感谢。对支持、帮助本书出版的世界图书出版公司北京公司,谨致谢意。

本书由于成书仓促,作者水平有限,书中可能有疏漏不妥之处,诚恳希望读者批评指正。

潘大钧 黄煜平

于北京工商大学

2000.7

目 录

前言

第一讲 管理概述

- 第一节 管理内涵 (2)
- 第二节 管理思想 (11)
- 第三节 管理人员 (26)
- 第四节 管理职能 (32)
- 第五节 管理环境 (42)

第二讲 管理决策

- 第一节 决策概念 (56)
- 第二节 决策类型 (58)
- 第三节 决策过程 (64)
- 第四节 决策方法 (70)
- 第五节 决策与信息 (86)

第三讲 计划职能

- 第一节 计划实质 (93)
- 第二节 计划类型 (96)
- 第三节 计划过程 (104)
- 第四节 计划方法 (113)

第四讲 组织职能

- 第一节 组织概念 (124)
- 第二节 组织设计 (137)
- 第三节 人员配备 (156)
- 第四节 组织变革 (168)

第五讲 领导职能

- 第一节 领导特质 (180)

第二节	领导方式	(187)
第三节	激励理论	(204)
第四节	信息沟通	(219)
第六讲	控制职能	
第一节	控制目标	(233)
第二节	控制过程	(237)
第三节	控制类型	(246)
第四节	控制特性	(251)
第五节	控制方法	(254)
第七讲	应试复习	
第一节	应试练习(一)概述	(271)
第二节	应试练习(二)决策	(291)
第三节	应试练习(三)计划	(310)
第四节	应试练习(四)组织	(321)
第五节	应试练习(五)领导	(342)
第六节	应试练习(六)控制	(369)
第七节	应试指导	(386)
附录		
一	2001年MBA联考管理考试大纲	(394)
二	2000年全国攻读工商管理硕士学位研究生入学 考试管理试题及答案	(397)

第一讲 管理概述

第一节 管理内涵

- 一 管理的概念
- 二 管理的性质
- 三 管理的应用范围

第二节 管理思想

- 一 管理思想的演进
- 二 古典管理理论
- 三 行为科学理论
- 四 现代管理理论

第三节 管理人员

- 一 管理人员的含义与分类
- 二 管理人员的技能要求

第四节 管理职能

- 一 管理职能的含义与划分
- 二 管理的基本职能
- 三 运用管理职能要认识的几个观点

第五节 管理环境

- 一 管理与环境
- 二 环境的分类
- 三 一般环境
- 四 特殊环境

第一讲 管理概述

管理,普遍存在于人类社会各个领域,渗透在社会各种组织的各个层面、各个角落。它是人类社会的一种普遍社会现象。学习管理则要透过现象去理解、寻觅其真谛。

第一节 管理内涵

一 管理的概念

概念不是事物的现象。概念是反映客观事物的一般的、本质的特征,是组成理论和原理的基本内容。明晰概念是理解问题和研究科学的最起码要求。

管理的实践同人类的历史一样悠久。管理概念的产生,正是人们对管理实践在认识过程中的飞跃。因时代不同、观点不同、强调问题的角度不同,以及由于管理实践活动的广泛性、复杂性、多层次性,人们对管理的概念也有着各种不同的认识和表述。

一般认为,管理概念的表述要能概括地揭示管理的本质及其内外联系的主要内容。

因此,所谓管理,就是在一定的环境下,为达成组织的目标,对组织所能支配的资源进行有效的计划、组织、领导和控制的活动过程。这一概念包含着四点含义:

(1)管理的目的是为了实现组织的目标。

这表明管理是依存于组织并以组织体的力量作有意识、有目的的行为。管理既是伴随着组织的出现而产生,又是组织的命根,是任何社会一切有组织的活动所必不可少的要素。

同时也表明,管理活动不仅有存在的客观必然性,而且具有鲜明的目的性。管理就其实质来说,正是抱有一定目的的集团或个

人为实现其目的、达成组织目标所进行的社会活动。管理概念中明确管理的目的就是为了有效地实现组织的目标，从而也就揭示出管理的本质。

(2)管理的对象是组织可支配的资源。

管理是通过综合运用组织所能支配的各种资源，包括人、财、物、科技、信息、时间等物化资源和非物化资源，来实现组织的目标。管理概念中明确管理的对象，可以充分发挥管理功能、正确规定管理的任务。科学管理的巨大功能①是具有提高其他各种资源的使用效率，②是具有优化其他各种资源的组合配置，③是具有扩大其他各种资源的利用范围。其他各种资源，只有通过科学有效的管理，才能开发使用、才能成为财富之源。因此，可以正确的规定管理的任务，就是要“正确地去做正确的事”，以获取、开发和使用各种资源，把资源合理的转化为成果，转化为财富，来确保组织目标的实现。

(3)管理的主要内容是由计划、组织、领导和控制等相互关联的管理职能连续进行的活动所构成的。

管理活动实际上是周而复始、交错进行的动态过程。动态，这是现代科学管理的一大特点。组织目标正是在管理过程中，通过计划、组织、领导、控制等管理职能来实现的。管理职能是在管理劳动专业化过程中划分出来的一种管理劳动活动。因此可以说，管理本身产生各项管理职能，同时，管理又是由各项管理职能构成的。管理概念中明确管理四项基本职能的活动，也就揭示了管理工作的基本内容，从而有利于建立起管理的理论体系。

(4)管理的环境是管理谋求组织生存与发展需要关注的首要问题。

任何组织的管理活动都存在于一定的环境之中，依存于环境。而环境既为管理活动提供必要的条件、起推动作用，又能起制约作用，即能对管理的绩效产生重大影响。在管理概念的表述中明确

管理是在一定的环境下进行的活动过程,实际上也就揭示了管理是在一个开放的系统里展开的动态活动过程的特点。因此,管理要达成组织的目标必须研究环境的发展变化及其规律,把握住环境的现状及其变化趋势。

二 管理的性质

理解管理性质,是指导人们认识和掌握管理的特点和规律,明晰管理任务的有力武器。性质是事物的根本属性。管理的根本属性在于它具有二重性。

1. 管理二重性的含义

管理二重性,是指管理具有与生产力相联系的自然属性和与生产关系相联系的社会属性。这个含义讲详细一点就是:

管理的自然属性,即共同属性。由生产力的发展引起和决定的、反映生产力属性的管理,是共同劳动、分工协作需要的管理,体现了不同社会制度下管理的共同属性。它作为合理组织生产力的自然属性,不因生产关系和社会文化的变化而变化。

管理的社会属性,即特殊属性。受一定生产关系影响和制约的、反映生产关系的管理,是维护和调整生产资料占有阶级的经济利益需要的管理,不能不具有阶级社会各自特殊属性。管理是人类的社会活动,而人都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和社会文化的影响和制约而体现出社会属性。

因此,管理既要适应生产力运动的规律,也要适应生产关系运动的规律。

为明晰管理二重性的含义,可用图 1-1 所作概括的表示:*

* 参照《中国企业管理百种全书》上卷 156 页内容而作。

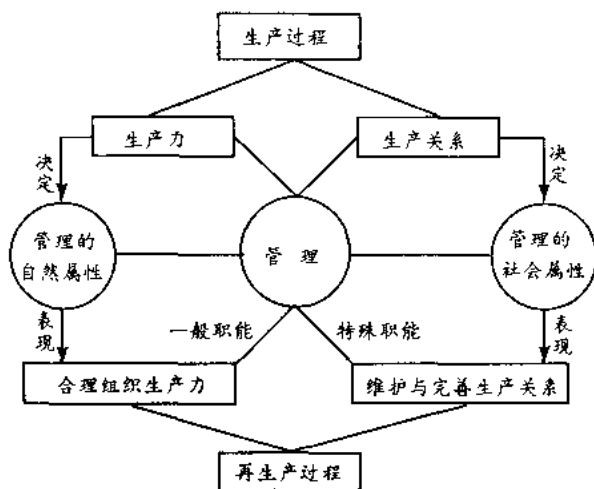


图 1-1

2. 管理二重性学说的要点

揭示管理性质具有二重性,这个学说是马克思在 19 世纪末首先提出来的。马克思明确指出:“在直接生产过程具有社会结合过程的形式,而不是当作独立生产者的孤立的劳动出现的地方,到处都必然会有监督和指挥劳动的发生。不过它具有二重的性质。一方面,在一切有许多个人进行协作的劳动上,过程的联系和统一都必然需要有一个指挥的意志,需要有各种与部分劳动无关而与工场全部活动有关的职能,和一个乐队需要有一个指挥人一样。它是一种生产的劳动,那在每一种实行结合的生产方式内,都是一种必须要做的劳动。另一方面——且把商业部门撇开不说——在一切以劳动者(作为直接生产者)和生产资料所有者间的对立作为基础建立起来的生产方式内,又都必然会有这种监督劳动发生。当中的对立愈是大,这种监督劳动所起的作用也就愈是大。所以,它的作用在奴隶制度下达到了最高点。在资本主义生产方式内,那

也是不可避免的。”*

管理二重性学说,不仅揭示了资本主义管理的实质,也揭示了管理的一般原理;不仅对于研究资本主义的经济管理、企业管理是适用的,而且也适用于分析研究社会主义的经济管理、企业管理。这个学说的主要观点可归纳如下:

(1)管理具有二重性,是一种客观存在。

这是由人们的劳动过程表现为两个方面关系所决定的。人们在劳动过程中,一方面人同自然发生关系,管理就必然具有与生产力相关联的自然属性一面;另一方面,人与人之间以一定的方式结合在一定的社会生产关系中而发生关系,管理势必具有与生产关系相联系的社会属性一面。因此,任何社会的管理、任何组织的管理都具有自然属性与社会属性这二重属性。管理性质的客观性是不以管理者的主观愿望为转移的。

(2)管理的二重性是统一地存在于同一管理过程中。

因为生产力和生产关系之间有着密切的联系,管理的“指挥劳动”与“监督劳动”紧密联系在同一管理过程中。指挥劳动,同生产力直接相联系,是由共同劳动的社会化性质产生的,是进行社会化大生产的一般要求和组织劳动协作过程的必要条件。而监督劳动,同生产关系直接相联系,是由共同劳动所采取的社会结合方式的性质产生的,是维护社会生产关系和实现社会生产目的的重要手段。因而在同一管理过程中,既存在为合理组织生产力的指挥劳动所表现的自然属性,同时也存在为维护和完善生产关系的监督劳动所体现的社会属性,二重性是相互联系的。

(3)管理二重性在不同社会制度下既有本质区别也有共同点。

在资本主义制度下,管理的“监督劳动”所体现的社会属性,是剥削雇佣劳动、具有阶级对抗的性质。在社会主义制度下,管理的

* 《资本论》第3卷,第437页。

“监督劳动”所体现的社会属性,不再是剥削雇佣劳动、一般不再具有阶级对抗的性质。而两种社会制度管理的“指挥劳动”所体现的自然属性,都是为合理组织生产力、都是对各种资源进行组合、协调和利用,当然存在着共同点,可互相学习、借鉴。

3. 理解和掌握管理二重性性质的意义

理解和掌握管理具有二重性性质,才能分清不同社会制度之间管理的共性与个性,正确处理管理中的批判与继承、学习与独创、吸收国外管理理论和经验与结合我国实际之间的关系,实事求是地研究、借鉴国外管理有益的东西。就认识管理的自然属性来说,可为我们学习、借鉴国外尤其是发达国家先进的管理经验和方法提供理论依据,大胆地引进和吸收国外成熟的经验和科学理论知识,以迅速提高我国的管理水平;就认识管理的社会属性来说,可以防止和克服一切照搬国外的倾向和做法,避免出现“唯洋是好”的错误,而要结合国情,建设有中国特色的管理科学。

理解和掌握管理具有二重性性质,也才能全而而深刻地理解管理产生的客观必然性、基本职能,以及管理在组织社会化生产和实现社会化生产目的等方面的重要作用。它有利于启发人们尊重管理劳动,重视和发展管理劳动;有利于提高管理者自身素质,既要掌握生产力合理组织的能力和技巧,又要掌握维护和完善社会主义生产关系的知识和本领;有利于人们正确认识管理的特点和规律,提出与之相适应的管理理论、管理模式、管理方法,以提高管理的自觉性和水平,有效的达成组织的目标。

总之,理解和掌握管理二重性性质,可以正确的评析西方管理理论的科学性和局限性,汲取其科学性的精华为我所用,剔除其阶级性所带来的局限性的糟粕;可使我国管理科学的建设避免片面性、防止盲目性,健康科学的向前发展,迅速提高管理水平。

三 管理的应用范围

管理是人类社会中普遍存在的社会现象。管理存在与发展的客观性、连续性,决定了它的应用范围在时、空上的延续性、普遍性和层次性。

1. 管理应用的客观性、延续性

管理是人们共同劳动的客观需要,是有意识有目的的协调人类社会及其各种组织活动的永恒主题。人类社会的任何发展阶段,凡是有组织的群体活动和共同劳动,都既有分工又有协作。为协调人们的劳动、活动行为,使之结合成一个整体的力量、发挥协同效应,达成预期的目的,客观上都必须有管理。如果没有管理,就建立不起人类社会及其各种组织的必要秩序,人们的社会活动便不可能顺利进行;如果没有管理,人类的生产活动,不仅是物质财富和精神财富的生产不能进行,就连他们的分配、交换和消费也是不可想象的。

人类社会需要管理,如同人们需要空气、阳光一样。这不是哪一个人可以随意否定的客观存在。管理既推动着社会发展,也随着社会的发展而发展。人们共同劳动的规模越大,劳动分工和协作越发展越精细、复杂,管理也就越高越精细、重要。在历史的长河中,一代又一代需要管理,使管理的应用得以不断延续、扩大、深化。

2. 管理应用的广泛性、普遍性

管理遍布人类社会的方方面面,不论哪个社会形态、哪个地区、哪个领域、哪种类型的组织,时时处处都存在着管理活动。因为任何社会、任何组织都有其特定的组织目标,都有其一定的资源调配、开发和利用问题,当然也就有管理问题。这是社会及其各种组织的本质要求,表明管理应用范围的广泛、普遍。管理这种普遍

性具体表现在以下几个方面。

(1)管理普遍应用于不同社会形态、不同发展阶段、不同国家和不同地区。

虽然他们在管理涉及范围的广度和内容的深度、特点上有差别,但都需要管理。因此,相互间可以借鉴、学习。

(2)管理也普遍应用于不同领域、不同类型的组织中。

不论是营利性组织还是非营利性组织,也不论其规模大小、结构类型、行业性质是多么的不同,但都需要管理,而且相互间在管理上有共通性、相似性。

(3)管理同样也普遍应用于不同组织的不同层次上。

尽管组织中的高层、中层、基层各个层次的管理在目标、内容甚至方法上不尽相同,但都同样进行着管理活动,而且从管理过程、管理基本职能和管理原理、原则、方法来看,又都具有相似性和共通性。

可见,正是由于管理应用范围具有广泛性、普遍性,学习管理、从事管理活动、提高管理水平才更具有不可低估的普遍意义。

3. 管理应用的层次性、差异性

在认识管理应用范围普遍性的同时,不可忽视管理应用中的层次性而构成的差异性。否则,也难于进行有针对性的有效管理。

现代社会化大生产大经济,规模大、动用资源多、协作广泛、相互间的联系性依赖性制约性强,这使管理变得更加重要,要求也更高,管理工作中的专业化分工也更为细致复杂。管理绩效大小、效率高,很大程度上取决于能否分清管理层次,各管理层次做各层次应做的管理工作。

管理应用范围中的层次性,还可从以下三个方面理解。

(1)管理本身就是个系统,就是由多层次构成的。

这里讲的管理系统,是指管理部门的总和。管理系统的层次划分及其运作是有相似共通之处,但有差异也是显然的。

上述表明,不同历史阶段、不同社会形态都有管理,既有共同属性一面的管理,也有其在哪个历史阶段和社会形态的各自特殊属性一面的管理。就同一个社会的管理来说,既有社会管理,又有包括家庭管理在内的其他管理。不过,通常说的管理,主要是指社会管理。而社会管理又有社会的经济管理、行政管理、文化管理、教育管理和军事管理等等。其中,经济管理是一种基本的社会管理。经济管理又区分有国民经济管理、行业管理与企业管理等等层次。在行业管理与企业管理中,一般又按行业来区分,例如,工业经济管理、商业经济管理、农业经济管理、工业企业管理、商业企业管理、农场管理、交通运输企业管理等等。

在我国,通常又都把处于高层次的、涉及全国范围管理的国民经济管理和行业管理称为宏观经济管理,或者只把前者称为宏观经济管理,后者是介于宏观管理层与微观管理层之间起纽带与衔接作用的,称作中观经济管理。而企业管理一般都称为微观经济管理。其内部也还有高层、中层与基层管理之别。把“企业管理”等同于“管理”的认识是以偏概全的片面认识。

不同层次的管理,确有相似性、共通性,但应用管辖的范围、管理的具体内容、具体目标、任务、原则、方法及其权限、职责,则不尽相同。分清管理层次,各司其职责和权力,才能有针对性的实施管理、不断提高管理水平,达成组织的目标。

(2)管理又是多方面性的、多业务作业活动的。

每个层次的管理,都面对管理实务中方方面面而问题而作专业化分工进行实施。于是又分为计划管理、组织管理、人事管理、财务管理、劳动工资管理、物资设备管理、信息管理、科技管理、仓储运输管理、生产管理、营销管理,等等诸多方面专业管理。方方面面的专业管理的内涵有共通性亦各有差异。

(3)管理还是多领域性的、多行业的。

例如,生产领域的工业管理、农业管理等,流通领域的商业管