



MBA

新起点 2004 年 MBA 联考系列教材

管理

新起点学校MBA全国联考命题研究专家组编写

总 策 划：张合功

执行策划：陆纳新

本书编著：张合功

- ★ 清华大学、北京科技大学、北京第二外国语学院、
同济大学、山东大学五校名师联手编写
- ★ 经十多位一线教师及MBA联考状元审稿
- ★ 几百名学员试用
- ★ 为考生量身定做，提供必要的、有针对性的学习指导
- ★ 一套在手，就可完全满足考生复习的需要

人 民 出 版 社

MBA

新起点 2004 年 MBA 联考系列教材

管理

新起点学校MBA全国联考命题研究专家组编写

总 策 划：张合功

执行策划：陆纳新

本书编著：张合功

人 民 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

管理/张合功编著.

-北京:人民出版社,2003.9

(新起点 2004 年 MBA 联考教材系列)

ISBN 7-01-004039-7

I. 管… II. 张… 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 082871 号

管 理

GUAN LI

李智忠 陈君华 著

人民出版社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

北京新魏印刷厂印刷 新华书店经销

2003 年 9 月第 1 版 2003 年 9 月北京第 1 次印刷

开本:787 毫米×1092 毫米 1/16 印张:28.875

字数:593 千字 印数:1-5,000 册

ISBN 7-01-004039-7 定价:52.00 元

邮购地址 100706 北京朝阳门内大街 166 号

人民东方图书销售中心 电话 (010)65250042 65289539

总 序

改革开放以来,短短的二十几年,中国的经济状况发生了天翻地覆的变化,中国人的生活水平得到了很大的提高,中国取得的经济成就也为世界所瞩目。然而,综观中国的企业,无论是从事高新技术产业,还是从事一般制造业,或是从事服务业,都不同程度的存在着效率低下、资源浪费的问题,它已经在很大程度上制约了我国的企业走向世界、成为世界一流的企业,而解决这些问题的出路就在加强管理。MBA 就是站在管理的最高处的一个群体,他们用自己的知识、智慧和经验,影响着管理理论和实践的进程,影响着世界经济的进程。

MBA 是工商管理硕士 (Master of Business Administration) 的英文缩写,哈佛大学首开 MBA 教育的先河。在美国, MBA 教育已有近一个世纪的历史,它每年培养数以万计的学生,毕业后成为出类拔萃的工商管理人才,领导着美国企业称雄世界。MBA 也因此而成为全社会、企业界以及青年人心目中颇具吸引力和荣誉的学位之一。

中国经济的快速发展,中国企业的规范化、规模化程度的提高,使得中国的 MBA 有了更加广阔的用武之地。中国的企业亟需一大批既懂战略,又懂战术;既有丰富的现代管理理论知识,又懂现代企业运营规范;既有很强的动手能力,又知人善任,能够发现人才、用好人才的现代企业家。工商管理硕士就是新一代企业家的苗子,各个大学的管理学院就是造就现代企业家的摇篮。中国企业核心竞争能力的增强不仅仅需要“天才企业家”,更加需要“英才企业家”;不但需要学术型、思辨型、知识型和分析问题型的学者或管理硕士,而且需要技术型、行动型、能力型和解决问题型的 MBA。MBA 教育追求的目标就是培养和造就综合型的高级管理人才。

我国的 MBA 教育发展很快,目前 MBA 的招生院校已达 63 所。从 1997 年实行全国联考 (GRK) 以来,招生人数逐年增加,1997 年招收 2 000 多人;1998 年招收 6 000 多人;1999 年招收 8 000 多人;2000 年 MBA 招收 10 000 人;2001 年全国招生 12 000 人左右,报考人数达 38 000 人;2002 年全国 MBA 招生 13 000 人,报考人数达 52 000 左右;2003 年全国 MBA 招生 15 000 人,报考人数达 42 000 左右。虽说我国的 MBA 培养院校逐年增加,招生人数也增加很快,但从我国企业对 MBA 的需求来看,中国每年毕业的 MBA 只能是杯水车薪。中国未来 10 年内,将需要 30 万具有中国企业背景的 MBA。

MBA 报考条件硬件方面的要求为:研究生要求具有两年以上工作经验 (2002 年 8 月 31 日前毕业);本科要求具有三年以上工作经验 (2001 年 8 月 31 日前毕业);专科要求具有五年以上工作经验 (1999 年 8 月 31 日前毕业)。毕业时间以毕业证上的日期为准。

MBA 入学考试分为笔试和面试两部分, 笔试为全国统考, 面试由各招生院校自行组织。笔试由四张试卷构成: 政治 (100 分)、英语 (100 分)、管理 (100 分)、综合 (数学、写作、逻辑共 200 分), 考试时间均为三个小时。其中政治由各招生院校自行命题, 成绩不计入总分, 只需及格即可。其它三门进行统一命题, 统一考试, 统一阅卷。考试时间每年分两次, 10 月份一次, 1 月份一次 (10 月份仅招收在职 MBA)。2003 年教委的录取分数线为三门联考 220 分, 单科成绩 50 分 (西部院校录取分数线 210 分, 单科成绩 45 分)。

从 MBA 联考的考试结构、考生的实际情况及近几年的考试实践来看, 能否顺利通过联考, 主要取决于两点: 一是考生大学知识的熟练程度; 二是能否进行系统的复习。如果两点皆具备的考生, 顺利通过考试一般是没有问题的, 但无论如何, 系统、有针对性的复习都是必不可少的。从 1997 年实行 MBA 联考以来, 已经成功举行了七次考试, 整个考试的形式和格局基本是固定的, 它有着自身的一些规律, 对这些规律的认识和把握能使得考生事半功倍, 大幅度地提高通过联考的可能性。

为了帮助考生系统地复习联考要求的知识, 北京新起点学校特组织多年来参加 MBA 考前辅导并深得广大考生欢迎的辅导专家, 编写了这套新起点 MBA 备考丛书。整套丛书由五大部分构成, 首先是教材系列, 主要内容皆严格按照大纲编纂, 为考生特别是自学的考生所必备; 第二系列是同步练习园地, 我们根据每节课的进度安排了练习题, 结合讲课内容进行每课的对号练习, 以巩固、强化所学知识。第三系列是掌中宝系列, 全部由便于随身携带的小开本组成, 内容主要是考试所必须的基本知识、概念等; 第四系列为精解系列, 主要内容是帮助学员搜集了 MBA 联考以来的一些典型练习题和解法, 以及大纲规定的英语单词的用法, 为大家进行系统训练提供一些帮助; 第五系列为模考系列, 由新起点权威教授命题、编纂的模拟考试试卷, 给广大考生提供一个有效的模拟实战练习方法。主要特色如下:

1. 新起点是专门从事 MBA 考前辅导的专业学校, 拥有一个由一批具有丰富经验的 MBA 辅导专家和历届 MBA 联考高分获得者组成的全国联考命题研究小组。因此, 这套丛书就成为了全国惟一一套由 MBA 专业辅导学校组织编写的辅导用书, 从考试的角度来看, 具有很强的针对性。这套丛书的出版将极大地方便考生、特别是没有时间上辅导班的考生的复习备考。

2. 严格按照“2004 年 MBA 联考大纲”的要求, 既照顾考试重点又顾及应有的知识面。

3. 丛书的编者中既有辅导专家又有联考高分的获得者, 他们将从学与教两个角度来审视 MBA 全国联考, 使得本丛书极具实用性。

4. 本丛书自成系列, 从辅导教材、掌中宝到练习题集锦一应俱全。考生只需一套书在手, 就足以应付考试。再也不用为选辅导教材浪费太多的时间, 购买许多重复的参考

书。

5. 新起点网站 (www.newstartmba.com; www.newstart.com.cn;) 将随时提供各种配套资料作为这套丛书的补充, 使考生能及时获取各种考试信息, 不走或少走弯路, 节约宝贵的复习时间。

考生可以根据自己的实际情况来选择这套丛书的全部或其中的若干部分来复习备考, 由于编纂时间紧迫, 书中难免有一些纰漏和不尽如人意的地方, 欢迎广大读者批评指正。

张合功

2003.8.8

目 录

写在前面的话	1
第一章 管理概述	14
第一节 管理的含义、性质及应用范围	15
第二节 主要管理思想及其演变	19
第三节 管理人员的分类与管理人员的技能要求	55
第二章 计划与决策	75
第一节 组织环境及其分析	76
第二节 决策的一般原理	88
第三节 决策方法	98
第四节 计划的含义、作用和种类	113
第五节 计划工作的程序	118
练习答案	141
第三章 组织	142
第一节 基本概念	142
第二节 组织设计	155
第三节 人员配备	161
第四节 组织变革	169
练习二及答案	186
第四章 领导	187
第一节 领导与领导者	187
第二节 人性假设与领导风格	195
第三节 激励与激励理论	205
第四节 人际沟通	221
练习三及答案	254
第五章 控制	255
第一节 控制的基本概念和类型	255
第二节 管理控制的过程与要素	259
练习四及答案	279
第六章 经济学基本知识	280

第一节 经济组织的基本问题·····	280
第二节 经济社会所面临的技术选择·····	282
第三节 需求、供给与市场均衡·····	285
第四节 市场结构与竞争·····	289
第五节 企业财产组织形式·····	292
第七章 市场营销知识 ·····	295
第一节 市场营销概念·····	295
第二节 市场细分与市场定位·····	297
第三节 市场营销组合·····	300
第八章 企业经营战略 ·····	308
第一节 企业经营战略的概念·····	308
第二节 企业经营战略的特点·····	310
第三节 企业经营战略的类型·····	312
第九章 管理实践热点及补充知识 ·····	316
第一节 可持续发展战略·····	316
第二节 企业持续发展概论·····	323
第三节 项目管理·····	338
第四节 知识经济纵横谈·····	343
第五节 G 管理模式简介·····	355
附录一 常见组织结构一览表·····	358
附录二 2003 年全国 MBA 联考管理试题点评·····	363
附录三 2002 年全国 MBA 联考管理试题点评·····	392
附录四 新起点学校模拟考题及答案·····	420
附录五 简述题及参考答案集锦·····	440

写在前面的话

“没有人觉得管理难，但都知道管理考高分难”。这句话是对 MBA 全国联考管理考试的准确概括。几乎所有的考生，很少听说有人怕考管理的，让大家害怕的无怪乎数学和英语，绝大多数的同学把绝大多数的时间都用在了这两科上。再下来让大家害怕的可能是逻辑和写作，但已不是那么紧张了，对管理的恐惧总是被排在最后的，即使那些原本是学理工科或如中文、法律这样的文科的同学，从来都没有学过管理的，也是不惧怕管理考试的。

管理考试确实有这样的特点。即使没有学过管理的同学，你一天的管理书不看，就直接去参加考试，大约考个 50 分左右也是完全有可能，悟性稍差的也不会低于 40 分。

那么管理专业毕业的同学又是怎么样的情况呢？实际上，就算你的管理学得很好，但要想考到 70 分以上也是很难的。虽说每年都有很少的考生管理能考 80 几分，但对于几万个考生规模的这个群体来讲，这几个考生数量就显得太少了。

管理考试的分数，大概都集中在 50—70 分之间，区分管理水平高低的也就区区的 20 分。为什么会是这种情况呢？很简单：我们的考试考的并不是“管理学”而是“管理”。从这几年的考试情况来看，直接考察管理学基本概念的题目是越来越少了。

现在的考题大概有这三种情况：

第一种题目我们可以认为是考察的管理学的基本概念，它大概能占到 30 分左右；

第二种题目属于对管理学基本概念的灵活运用，虽说题目很灵活，但它毕竟还是考察的管理学的基本概念，它大概能占到 40 分左右；

第三种题目属于管理理念、管理思想的考题，涉及的知识面非常的广，需要考生具备正确的管理观念才能做对题，并且要求具备一些起码的相关知识，如市场营销、竞争战略、组织文化、创新、冲突管理、经济学等。这是考生最难把握的部分，大概占到 35 分左右。

从具体的考试题型来看，可以分为四种：

一、简述题（每题 4 分，5 道题，共 20 分）

简述题这种形式，是许多考试中常用的，大家并不陌生。其基本要求也很简单，只要根据题干的要求把要点答对即可，阅卷时也是根据要点给分。但从这几年的考试情况来看，简述题的得分率并不高，甚至成了部分同学的失分点。分析造成这种局面的原因，主要有以下几种：

1. 审题不清

如果说管理考试中有一些超出大纲的内容的话,那么在简述题部分一般是不会出现,这部分的考点肯定是我们熟悉的基本概念。MBA 联考属于选拔性考试,因此,命题时一般不会那么直白,需要你从题干中提取出它的真实意图,也就是想办法把考题测验你的真实意图找到,这样就不会有问题了。看下面这道考题:

【例】与大企业相比,小企业的管理有些什么特点?

大企业与小企业在管理上的区别其实就一句话:大企业的管理复杂,小企业的管理简单,这是我们任何一个考生都知道的,那么本题想考查我们什么呢?它考察的就是管理的概念。仔细看一下题目我们可以知道,这里的关键词是“相比”、“管理”,它问的首先是管理的特点,进而限制为小企业的管理特点,再加上一句与大企业比较,分析至此,题意才算彻底透彻了,接下来的回答就不会偏离题意。这样的分析过程对于回答简述题是非常有必要的,有的同学总觉得无法下笔,其原因也是没有审透题所致。像上面这道题,既然它问的是管理的特点,那么,根据我们所学的管理知识,肯定与计划、组织、领导、控制有关,我们只需从这四方面入手来进行比较就可以了。参考答案如下:

无论大企业还是小企业,在管理过程中,都离不开计划、组织、领导、控制四大职能。但由于小企业由于整体规模小的原因,其特点主要为:

- ① 计划、决策的复杂程度低,且容易根据外部环境的变化及时调整。
- ② 组织的结构简单,规范化程度较低,但沟通迅速及时。
- ③ 所需管理人员少,各级管理人员更容易了解组织发展的全面情况。
- ④ 易于控制。

从参考答案中大家可以比较容易的看出来,四部分的答案就是结合管理的四大职能来回答的,这也正是题目所要考查的要点。

有的同学看不清题目具体问的什么,虽然也背了很多管理学的知识,但是却用不上,写了不少,却都是东拉西扯、不着边际,自然得分不高了。

2. 回答不全

从上面的分析可以看出,如果没有一个正确的答题思路,很难将要点答全。因此,同学们在回答简述题时,最好的办法就是按照所学的管理知识要点,用数字将每一点都列出来,避免遗漏,同时也可以方便阅卷老师准确地阅卷。切忌眉毛胡子一大片,需要仔细分析才知道你答的是是什么,你怎么可能得高分呢?

那么为了保证能够回答全面,有一个简单的技巧大家可以来参考:那就是先把简述题变成填空题,无论什么样的题目,你都一定要回答够 3 至 5 个要点。并把它当作任务去完成。经过研究我们会发现,在很多的时候,我们只需把一句话换个说法,就变成了另一个要点,而阅卷老师也是很难仔细辨析你所答的准确点数,这样,得高分的可能就大多了。

另外,无论什么样的简述题,只要题干涉及到管理学的基本概念的,如决策、概念技

能、双因素理论等，那么我们回答的第一项就一定要是对这个概念的解释。很多的情况下，你只要把相关的概念写出来，就能保证得两分以上，也就不会出现回答不全的现象了。

3. 突出重点

由于简述题是按要点给分的，所以在答题时要养成突出重点的习惯。所谓的重点无非是用一些管理术语概括了的要点，有的同学喜欢用通俗的语言来回答问题，造成阅卷老师看不懂你的意图而丢分。

例：企业部门主管之间的横向沟通存在哪些类型的障碍？

答：沟通的障碍往往有很多种因素造成，企业部门主管之间横向沟通存在的障碍大概有以下几种：

- (1) 由于专业化分工导致的结构障碍；
- (2) 本位主义（利益上的差异与冲突）；
- (3) 知识、观念等方面的差异；
- (4) 个性差异；
- (5) 沟通技术、手段方面的限制。

在本题的回答中，如果你只是泛泛的回答，而没有提到诸如上述几点中提到的概念和术语的话，就很难得到较高的分数。

二、选择题（每题 1 分，40 道题，共 40 分）

选择题在管理考试中占有 40 分之多，是很重要的一部分。由于其答案是现成的，凭感觉总能找出一个来，因此，同学们对这部分题一般不太害怕，很少有同学不会做这部分习题的。过去这部分题一般多考查基本概念，难度也不大，甚至对管理知识掌握的不太好的同学也能取得较好的成绩。但近几年，选择题的难度明显增加了，主要反映在：一是题干越来越长了，增加了阅读量；二是每道题都象一个小案例，正确答案的隐秘性更强，需要你仔细分析后才能正确作答；三是不仅要求你要熟悉相关的基本概念，还要树立起正确的管理理念，这样才能进行准确的判断；四是有一部分题是考查考生有关背景知识的，仅凭管理学的基本概念是不能保证把题全做对的。

【例】（2003 年考题）：省药物研究所刘所长善于确定方向和目标，具有很强的感染力和鼓动能力。他社会联系广泛，与政府有关部门和有关企业领导建立和保持了密切的个人关系，为研究所争得许多纵向与横向科研项目。王副所长是药物化学专家，精通研究项目的组织实施，熟悉药物研究开发、审批的制度与规定，善于解决研究开发过程中的技术问题。多年来，刘、王二人合作一直不错，研究所硕果累累。最近，刘所长被提升到省药品监督管理局任副局长，王副所长经刘所长推荐，接任所长职务。王所长上任后最可能出现的情况是：

- A. 研究所职工对更换所长并不在意,认为谁当所长都一样。
- B. 研究所职工更认同王所长,因为他懂技术,是药物化学专家。
- C. 研究所职工不习惯王所长的领导风格,更怀恋刘所长。
- D. 王所长上任后将大刀阔斧,全力改革,在很短时间内使研究所上一个新台阶。

这道题看上去就是一道小案例题,全题有 347 个字,还不属于最长的选择题。在我国目前的管理现状下,好象四个选项都有道理,相当一部分同学都答错了。首先我们要弄清楚的是本题考察的是哪部分管理知识,这部分知识在我们管理学的哪一章节中。显然,它考察的是领导里的有关领导风格的概念。从题干的描述来看,刘所长的领导风格接近于关系型,而王所长的领导风格将会以任务型为主。而研究所这样的单位是比较适合关系型的领导风格的,因此,王上任后最可能出现的情况是 C。这样答案显然为 C。从本题也可以看出,所谓的灵活其实并不可怕,只要你对所学的知识点真正理解了,以不变应万变,管理也是能取得好的成绩的。

由于选择题题量比较大,要想取得好的成绩,仍需要掌握一些答题技巧。一般来说,解答选择题常用的有以下几种方法:

1. 排除法

这是最常用的做选择题的方法,它可以大大提高我们做题的速度和正确率。有的题目表面上来看,似乎很难一下子就找到正确答案,那么如果我们能采取排除法去掉两个看起来明显不符合题义的选项,接下来的选择就好办了。因为选择题的四个选项中,肯定有三个是错的,选择题命题水平的高低往往反映在这三个错的干扰项上,而干扰项并不是很容易出的,我们往往可以通过排除错的选项而找到正确答案。

【例】(2003 年考题): 马斯洛的需求层次理论将人的需求划分为 5 个层次,分别是生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求,其中社交需求指的是与他人交往的需求。随着人口数量的快速增加,人们越来越感受到因人口增加带来的一系列负面影响,如住房拥挤、交通堵塞、环境污染等,那么,为什么要把社交需求放在比安全需求还高的层次上呢? 下述评述,你认为哪种最科学?

- A. 需求层次论产生于二十世纪三、四十年代,现在看来已经不科学。
- B. 这里对社交需求的解释实际上是对马斯洛需求层次理论的误解。
- C. 社交需求是人们学习、掌握先进知识技能的前提,是谋生的手段。
- D. 在多数情况下,社交需求是人们安全需求获得基本满足之后产生的需求,也是尊重需求与自我实现需求满足的前提。

很显然本题考查的是领导一章中激励理论,而且还很具体,就是马斯洛需求层次理论。那么对于这种对理论的考查题,我们要有个基本的判断,那就是四个选项肯定会有两个是有明显错误的。像 A 所说的“需求层次论产生于二十世纪三、四十年代,现在看来已经不科学了”显然有明显的错误,可以立即排除; C 和题干的问题无关也可以马上排

除；对比 B 和 D，无论从叙述的完整性，还是对题义的正确理解，我们可以很容易的看出来，题干中的描述正是马斯洛需求层次理论所表示的，因此 B 也可以排除；而 D 的描述是马斯洛需求层次理论的主要内容之一。

【例】(2003 年考题)：几个股票投资人在一起争论风险的含义。在下述看法中，你最赞同哪一种？

- A. 投资者的风险因股市的涨落而变化。股市整体价格上涨时，风险小；股市价格下降时，风险大。
- B. 投资者的风险仅与其所购买的具体股票有关，他面临的风险取决于其购买的股票数量、价格以及价格下降的可能性。
- C. 通过各种途径，我知道我购买的 X 股票下个月 25 日前价格将下降 40%，所以，我在 X 股票上的投资面临极大风险。
- D. 虽然我的股票已经在半年前全部售出，但这个月股票价格的大幅下降仍让我感到巨大的风险。

本题很难将其归纳到管理学的某一部分，但我们又不能不说它不属于管理问题。首先我们需要弄清楚风险的含义，风险是指对投资的未来不确定状态可能付出的代价。对这种题，最好的办法就是排除法。经过简单分析我们可以发现，D 显然不是我们要选择的，可以先行排除；C 已经确切知道了他所购买股票的走向，它的投资就是确定和明确的，已经没有风险，也可以排除；对比 A 和 B 选项，我们可以轻易的选择 B 为正确的选项。

2. 直接命中法

也有相当一部分的选择题是考查某一个管理学的基本概念。如果你对这一概念掌握较好，而且也准确把握了命题者的真实意图，往往从四个选项中可以一下找到答案。从这个意义上来说，对管理基本概念的掌握还是比较重要的。

【例】(2001 年考题)：刘教授在一项行为对比研究过程中，记录到以下一些活动：

(1) 普和医院门诊护士长林洁正在考虑是否把全天值班由原来的三班（各班 10 人）改为四班（每班 7 人），另外 2 人轮流作为工作巡视员。(2) 江南长途客运公司副总周志远竭力建议修改原来的司机出车记录卡格式，然后由司机把这种记录卡直接交给联合调度室，而不是交给区间调度。(3) 华帆足球队主教练萨布在排出每场比赛的出场队员名单后，总要在一些队员的名字后写记号，用以标示准备在何种情况下替换该球员，或在上场前要特别关照该球员应注意什么。(4) 山川旅游公司企划部部长王娜向总经理提出一个关于业务重组方案，即把公司的旅游项目分解成若干基本单元，然后根据不同情况对这些基本单元进行组合，以便节约成本，更好地满足消费者的灵活需求。

在上述活动中，哪些可以归结为同类管理职能行为？

- A. (1) 与 (2)，(3) 与 (4)
- B. (1) 与 (3)，(2) 与 (4)
- C. (1) 与 (4)，(2) 与 (3)
- D. (1) 与 (2)，(3) 与 (4)

本题很长，有 430 个字，我们看完后后发现，它所考查的其实是对管理四大职能的正确理解，我们必须真正理解了每一个职能的工作特点，才能准确的把要选的选项找出来。(1) 和 (2) 很多同学都认为是计划职能，其实它是组织职能，在 (1) 描述的行为中，林洁调整了组织结构和人员构成。在 (2) 描述的行为中，周志远建议修改的司机出车记录卡格式的目的，也是改变了管辖的权限，也是组织问题。(3) 很明显是控制行为，也会有个别的同学会认为是计划行为，仔细分析后会发现，它控制的特征更明显。(4) 中的企划部部长王娜的业务重组方案实际上就是一个成本控制方案，是针对实际中发生的各种不同需求所进行的控制措施。这样，我们就可以知道正确答案是 A 了。

3. 分析比较法

有的选择题的干扰项干扰性较强，需要你将排除法和直接命中法结合起来使用，通过分析比较，找到正确答案。

【例】(2000 年考题)：管理学是一门软科学，人们对“管理”一词本身也有不同的理解。这里有两种不甚规范但耐人寻味的解释：一种是“管理就是你不管，下属就不理你”；另一种解释是“管理就是先理（梳理）然后才能管”。对这两种解释，你的看法是：

- A. 前者代表了典型的集权倾向，后者反映出一种民主的气氛。
- B. 两种解释都片面地强调了管理工作中的控制职能，只是思考和表达角度不同而已。
- C. 后一种更科学，因为强调了“理”，但也不有妥，似乎“理”好了，就不需要管了。
- D. 前者可应用于基层管理，后者可应用于高层管理。

对于这样的题很难一下就找到正确的答案，但是我们可以先通过排除法排除掉那些干扰性不强的选项。首先 C 可以先排除，因为它什么看法也没有谈出来；D 选项也可以排除，因为很难说哪一种管理适合高层，而另一种管理适合基层，我们学习的管理一般来说是适合任何组织的管理理论。A、B 两个选项一时很难判别，这时我们就要采取分析对比的方法。前一种说法中的“管”其实指的是在工作过程中对工作的指导，换句话说就是“要想让下属理你，就需要你不断地对下属的工作进行指导、监督甚至干涉”，这正是管理中的控制职能；后一种说法中的“梳理”指的是从现有信息中找出最重要的信息，然后再采取措施，这实际上就是反馈控制。分析至此，正确答案 B 就很容易找到了。考试中有许多同学选 A，如果分析一下，就会发现，加强控制不见得一定有集权倾向，因为这种“管”，有可能是民主协商式的；而先理后管也不见得就代表了民主，因为反馈措施也可能更专制。还有一点也可以帮助我们判断，那就是一个组织是集权还是分权的重要标志是“决策权”的下放程度，而本题中并没有提到决策权的问题。

【例】(2000 年考题)：麦格雷戈提出的 X 理论 Y 理论在管理学界一直影响很大。有人为了比较、验证这两种理论的效果，选择了两家工厂和两家研究所进行试验，所观察到的试验效果如下表所示。请根据管理理论并结合试验结果做出正确的结论。

	两个工厂比较	两个研究所比较
运用 X 理论	效果好	效果差
运用 Y 理论	效果差	效果好

A. X 理论和 Y 理论各有其自身的特点和应用价值，不能简单地对其效果好坏下结论。

B. 对于工厂类型的组织，X 理论的运用效果优于 Y 理论；对于研究所类型的组织，Y 理论的运用效果则优于 X 理论。

C. 对于领导受教育程度较低的人群，X 理论的运用效果优于 Y 理论；在领导对象为高知识水平群体的环境中，Y 理论的运用效果则优于 X 理论。

D. 信息太少，尚无法做出判断。

很多同学选择了错误答案 C。对于 X、Y 理论本身来说，C 的说法是没有错误的。但对于 X、Y 理论本身来说，B 的说法也是正确的。那么，对于我们做这道题来说，都正确的答案肯定不能选，因此 B、C 可以排除。再比较 A、D 选项，就比较容易找到正确答案 A 了。这时，我们再回头看这四个选项，会发现只有 A 说的比较中立，仅通过上面的实验就得出 B、C 的结论，还是有点太绝对了。

三、案例题（每题 10 分，3 道题，共 30 分）

近几年管理考试中的案例题完全可以当做选择题来做，上面谈到的选择题的解题方法基本上适用于做案例题，下面是除了和选择题一样的特点外案例题自身的一些特点。

根据 MBA 联考的要求，管理试卷肩负着考查考生知识面的宽广程度以及理论联系实际的能力。而案例教学之所以被公认为是一种较好的 MBA 教学方法，原因就是它能很好地培养学员解决实际问题的能力。当然，MBA 全国联考管理试卷中选用的案例同教学中使用的案例有很大的不同，主要区别是长短及复杂程度不同。但有一点大家要明确，就是考题中采用的案例，大都来自于现实情况，具有较强的实用性。只是作为考题时进行了压缩和整理，使得有些管理问题更加突出。

由于案例题源自于现实问题的特点，它后面的选项设计就会有有很大的随意性，有时候会出现不懂管理理论的人也能找到正确答案。为了尽量减少这种情况，同时也为了保证考试内容与大纲的吻合，命题时必定会倾向于对管理概念与理论的考察。但由于管理本身较强的随机制宜性，因此，这些选项有时会表现出很强的加工过的痕迹，如果你能够发现这一点，无疑对做题会有很大帮助。

这些年管理考试的一个特点是文字量很大，特别是案例题更是很容易的就能把篇幅搞的很长。因此，建议同学们在做题时，为了提高做题的速度，可以采取两种方法：一是先看案例后看选项；另一个是先看选项后看案例。后一种方法可能效率更高一些，特别是对

于案例篇幅较长的情况下，它的优点更加明显。同学们可以在做题的过程中仔细体会它们的差别，找出适合自己的方法。

下面以 2000 年 10 月的考题为例，向大家介绍案例题的思考方法。

【案例 1】：澳兰公司的发展（每小题 2 分，共 20 分）

澳兰股份有限公司是 S 省一家大型企业，主要从事电力自动化设备与计算机外围设备等产品的研制、生产、安装等业务。这类业务需要密集的技术和资金投入。为此，澳兰公司从 90 年代以来，陆续吸收了大批自动化、计算机、电力系统等方面的高级技术人才。目前公司有各类理工科博士 20 人、硕士 50 多人。

电力自动化设备是特殊产品：一方面，一套设备的售价相当昂贵，利润丰厚；另一方面，用户对产品的质量和售后服务要求也相应提高。澳兰公司每年都要花费大量的资金，用于与用户沟通及介绍本企业的技术实力和产品特征。由于我国电力事业持续发展，澳兰公司的主业业绩一直较为理想。更重要的是，澳兰公司在全国各地区与有关电力部门建立了密切的联系，此被视为公司重要的战略资产。

随着我国经济体制改革和对外开放的深入，澳兰公司可能面临一定的潜在竞争者。特别是一些传统的科研机构在经过企业化改制后，充分发挥了其原有的技术优势与研发优势。他们的经营规模虽然还不大，但所服务的市场及产品功能与澳兰公司相似或相同。对此，澳兰公司不得不高度警觉。公司决策层经过反复讨论后决定：

第一，成立市场策划部，任命公司总经理助理张冬梅为市场策划部经理，并直接对公司总经理负责，开展市场策划工作。

第二，压缩计算机键盘生产，抽调一部分资源支持电力保护器的生产经营。这主要是由于鼠标日益取代键盘而使键盘的使用寿命得以延长，从而市场销售呈萎缩趋势。另外，与其他公司相比，澳兰生产的键盘也不具有显著的市场优势。

第三，新组建若干事业部，撤消公司的采购中心，把有关零配件、协作件的采购业务并入相关的事业部，并将购买决策权给予各事业部的负责人。

被任命为市场策划部经理的张冬梅，是一名年富力强的管理人员，计算机本科毕业，又接受过高级管理培训。在公司内八年的工作经历使她对公司内部运作和行业情况有了较全面的了解。同时，她思路开阔，沟通能力强。正因为如此，公司把市场策划部的管理工作交给了她。经过一段时间紧张的思考、讨论以后，张冬梅向公司总经理递交了一份关于市场策划部的总体工作规划，主要内容如下：

（一）对市场策划部核心职能的阐述

策划部的工作中心在于促销，其核心职能是通过各种手段和创意，把本公司的品牌（包括产品品牌和服务品牌）最大限度地灌输给目标客户和潜在客户。本规划对有关工作的设想和安排都建立在这样一种对部门职能认识的基础之上。

（二）策划部的主要任务

根据我们对市场策划部核心职能的定位,为保证职能的实现而涉及的主要任务是:第一,设计和改进本公司各类产品(及服务)的品牌形象;第二,及时归纳、整理各产品(服务)领域的不同顾客群,随时掌握不同顾客群的主要特征,使促销活动最大限度地建立在利用这些特征的基础之上;第三,以公司的市场竞争战略为依据,确定或调整公司的市场形象定位,在公司主导产业或重点发展的产业领域内,在市场领导者、市场挑战者、市场追随者或市场补缺者等几种基本市场形象或形象组合中,选择符合公司战略的恰当角色定位。

(三) 近期重要工作安排

根据本规划以上几方面的安排,市场策划部近期及中期的重要工作包括:第一,对本公司的主要产品和服务项目进行有步骤的品牌开发和品牌管理;第二,媒体渠道的选择、论证;第三,销售队伍的组织优化;第四,筹建“澳兰经济与技术发展论坛”,举办高层次研讨会,其基本目的在于提升公司在国内甚至在亚洲和海外其他地区的社会形象;第五,筹办2000年“世纪庆典”活动,利用世纪之交这一重大商机开展促销、公关活动,以实现特定的战略意图。

根据案例所提供的情况,请回答下列问题:

1. 总的来说,澳兰公司主业的行业进入壁垒情况是:
 - A. 不十分高
 - B. 比较高
 - C. 过去比较高,现在不高了
 - D. 无法判断。
2. 根据案例提供的情况,澳兰公司给潜在竞争者制造的进入障碍有一部分来自于:
 - A. 规模经济因素
 - B. 产品差别因素
 - C. 在位优势因素
 - D. 无法确定
3. 在我国改革开放步伐不断加快的情况下,澳兰公司若能审时度势,不失时机地进行技术创新和管理创新,该公司与其用户的讨价还价能力将:
 - A. 趋升
 - B. 趋降
 - C. 保持不变
 - D. 难以确定
4. 澳兰公司决策层在新的环境条件下出台的策略措施中,第一项措施是:
 - A. 营销措施
 - B. 组织措施
 - C. 战略措施
 - D. 计划措施
5. 按事业部制的一般运行要求看,公司决定采用事业部制以后,撤消原来的采购中心这一做法:
 - A. 不合适
 - B. 合适且有必要
 - C. 虽然合适但不做也可以
 - D. 无法判断
6. 张冬梅在向公司总经理汇报她的工作设想时,把对市场策划部的核心职能阐述放在第一位,这种做法:
 - A. 只是写报告的一种自然顺序,不足以说明她的工作思想或策略是否适当
 - B. 不必要,她应该把精力主要放在如何协调、领导和激励其他人的工作上