



新起点 备战

2002年MBA

全国联考系列丛书

管理

总策划 / 张合功

编者 / 北京新起点学校 MBA 联考命题研究组

中国建材工业出版社

新起点备战 2002 年 MBA 全国联考系列丛书

管 理

北京新起点学校 MBA 联考命题研究组 编

中国建材工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

新起点备战 2002 年 MBA 全国联考系列丛书·管理/北京新起点学校 MBA 联考命题研究组编. —北京: 中国建材工业出版社, 2001.6

ISBN 7-80159-139-9

I. 新… II. ①北…②… III. 管理学-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 (2001) 第 036905 号

内 容 提 要

本书根据全国工商管理硕士教育指导委员会制定的《2002 年 MBA 全国联考管理考试大纲》编写, 共分四个部分十章: 初识 MBA 联考管理试卷、管理概述、计划与决策、组织、领导、控制、管理实践热点及动态简介、基本经济概念、市场营销知识、企业经营战略。作者在书中分类选编了大量的备考练习题, 方便考生通过做题来加深对管理学基本概念的理解。同时又兼顾管理学对知识面的要求, 有针对性地介绍了一些背景知识。

该书具有较强的实用性, 适合备战 2002 年 MBA 的考生复习管理时使用。同时, 也可作为管理学辅导教员的教学参考书。

新起点备战 2002 年 MBA 全国联考系列丛书

管 理

北京新起点学校 MBA 联考命题研究组 编

*

中国建材工业出版社出版

(北京海淀区三里河路 11 号 100831)

新华书店总店北京发行所发行 全国各地新华书店经销

北京丽源印刷厂印刷

*

开本: 787mm×960mm 1/16 印张: 28.5 字数: 564 千字

2001 年 6 月第一版 2001 年 6 月第一次印刷

印数: 1~5000 册 定价: 36.00 元

ISBN 7-80159-139-9/G·015

序

MBA 是工商管理硕士 (Master of Business Administration) 的英文缩写。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, 毕业后许多人已成为出类拔萃的工商管理人才, 领导着美国企业称雄于世。MBA 因此成为全社会、企业界以及青年人心目中颇具吸引力和荣誉感的学位之一。

目前, 我国的企业, 正由传统型企业向现代化企业过渡和转型, 亟需一大批优秀的企业家。工商管理学院就是造就现代企业家的摇篮, 工商管理硕士就是新一代企业家的苗子, 中国企业的持续发展和竞争力的增强, 不但需要学术型、思辨型、知识型的学者或管理硕士, 而且需要技术型、行动型、能力型的 MBA。MBA 教育追求的目标就是培养和造就这种综合型的高级管理人才的。

我国的 MBA 教育发展很快, 从 1997 年实行全国联考以来, 招生人数逐年增加。1997 年招收 2000 多人; 1998 年招收 6000 多人; 1999 年招收 8000 多人; 2000 年 MBA 招收 10000 多人; 2001 年全国招生 12000 人左右, 报考人数达 38000 多人; 2002 年全国 MBA 招生院校将增加到 66 所, 预计招生人数将达到 15000 多人, 报考人数将达 45000 左右。

2002 年 MBA 报考硬件方面的条件为 40 岁以下, 研究生要求具有两年以上工作经验 (2000 年 7 月以前毕业), 本科生要求具有三年以上工作经验 (1999 年 7 月以前毕业); 专科生要求具有五年以上工作经验 (1997 年 7 月以前毕业)。毕业时间以毕业证上的日期为准。

MBA 全国联考为笔试, 包括英语、数学、管理、语文与逻辑、政治五科。其中英语、数学、管理、语文与逻辑四科由全国 MBA 考试指导委员会统一命题, 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, 即通常所说的 EMBA)。1999 年、2000 年教委的录取分数线均为四门联考 260 分, 单科成绩 50 分 (西部院校录取分数线 245 分, 单科成绩 45 分)。2001 年教委的录取分数线为四门联考 265 分, 单科成绩 55 分 (西部院校录取分数线 255 分, 单科成绩 45 分)。政治理论课由各校自行命题, 不计入总分, 及格即不影响录取。

北京新起点学校自 1999 年 7 月首次招生以来, 积极探索 MBA 考前培训的新方法, 将整个培训活动当作一个系统工程来进行, 逐步奠定了自己的办学特色。为把学员成功地输送到北大、清华等名校。学校采取“高中升大学”的教学

管理模式。每门课除了授课的教授外，另外配备专职班主任、辅导员（北大硕士研究生）。每堂课都留有作业，并对作业全批全改，有效地促使学生积极学习；平时不定期地举行小测验，以便随时了解学生的学习状况和学习效果；针对大多数学生数学基础较差的情况，还开设了数学辅导小班。这些措施，在两年来的教学实践中，发挥了巨大的作用，并取得了骄人的成绩。

从 MBA 全国联考的考试结构、考生的实际情况及近几年的考试实践来看，能否取得联考的胜利，主要取决于两点：一是考生原来的基础；二是是否具备足够的复习时间。两点皆具备的考生，顺利通过考试一般是没有问题的；仅具备一点，若发挥得好的话也有可能通过考试；两点皆不具备，要想取得好的成绩就困难了。为了帮助考生系统地复习联考要求的知识，北京新起点学校组织专家编写了这套《新起点备战 2002 年 MBA 全国联考系列丛书》，整套书共十五本，主要特色如下：

1. 这套丛书是全国惟一一套由 MBA 专业辅导学校组织编写的。新起点学校作为专门从事 MBA 考前辅导的机构组织，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 MBA 全国联考命题研究小组。学校根据几年来的办学经验，历经一年的准备，推出了这套丛书。这套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复习备考。

2. 严格按照《2002 年工商管理硕士（MBA）入学考试大纲》的要求编写，既照顾考试重点又兼顾应有的知识面。

3. 本丛书的编者中既有辅导专家又有联考高分的获得者，他们将从教与学两个角度来审视 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、习题精解到模拟题库一应俱全。再也不用为选辅导教材浪费太多的时间，也无需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。

本书是这套丛书的管理分册。根据 2002 年 MBA 管理考试大纲的要求及近几年管理考试的特点，本书在保证管理学基本内容的前提下，加大了“管理主要思想及其演变”及“管理学补充知识”的叙述力度。这样做的初衷是为了拓宽考生的视野，加深考生对管理的理解，适应日益灵活的管理考试，这两部分内容考生可作为阅读材料来学习。但需要注意两点：一是没有必要太细的复习这两部分，浪费太多宝贵时间；二是认为这两部分不重要而不看，做题时思路无法展开。科学地处理好这两者之间的关系，一定会使你受益匪浅。另外，每章后面都有大量的练习题，用来考核本章知识的掌握情况。考生最好学完一章后紧接着就做后面的习题，以加深对各个知识点的理解。

本书在编写过程中参考、引用了一些其它管理学著作的论述和结论，在此不

一一列举，谨向这些作者表示诚挚的谢意。另外，由于编书时间及水平的限制，书中难免会有疏漏之处，敬请广大读者批评指正。

编者

2001 年 6 月

目 录

第一部分 初识 MBA 联考管理试卷	1
第二部分 基础知识	17
第一章 管理概述	19
第一节 管理的含义、性质及应用范围	19
第二节 管理主要思想及其演变	24
第三节 管理人员的分类与管理人员的技能要求	61
例题解析	70
第二章 计划与决策	83
第一节 组织环境及其分析	84
第二节 决策的一般原理	96
第三节 决策方法	106
第四节 计划的含义、作用和种类	120
第五节 计划工作的程序	125
习题	130
第三章 组织	152
第一节 基本概念	152
第二节 组织设计	165
第三节 人员配备	170
第四节 组织变革	178
习题	185
第四章 领导	199
第一节 领导与领导者	199
第二节 人性假设与领导风格	207
第三节 激励与激励理论	217
第四节 人际沟通	234
习题	242
第五章 控制	271
第一节 控制的基本概念和类型	271
第二节 管理控制的过程与要素	275
习题	286
第三部分 管理学相关知识简介	299

第六章 管理实践热点、动态简介	301
第一节 项目管理	301
第二节 可持续发展战略	306
第三节 企业持续发展概论	314
第四节 知识经济纵横谈	328
第五节 G 管理模式简介	340
第七章 基本经济概念	343
第一节 经济组织的基本问题	343
第二节 经济社会所面临的技术选择	345
第三节 需求、供给与市场均衡	348
第四节 市场结构与竞争	352
第五节 企业财产组织形式	355
第八章 市场营销知识	358
第一节 市场营销观念	358
第二节 市场细分与市场定位	360
第三节 市场营销组合	363
第九章 企业经营战略	372
第一节 企业经营战略的概念	372
第二节 企业经营战略的特点	374
第三节 企业经营战略的类型	376
第四部分 附录	
附录一 常见组织结构一览表	380
附录二 北京新起点学校 2001 年 MBA 考前辅导模拟考试管理 OA	385
附录三 北京新起点学校 2001 年 MBA 考前辅导模拟考试管理答案	400
附录四 2000 年 MBA 全国联考管理试卷	406
附录五 2000 年 MBA 全国联考管理试卷答案	425
附录六 习题答案	431

第一部分

初识 MBA 联考管理试卷

初识 MBA 联考管理试卷

从 1997 年 MBA 入学考试实行全国联考以来,管理学试卷最大的变化是从 1997、1998 年的 150 分变为 1999 年的 100 分,并逐步在大纲中删掉了市场营销和经济学的內容。这样,到 2000 年的管理学考试,大纲规定的內容就仅仅有管理学一门了。虽然从內容上来看,管理学的考试由原来的繁杂变得单纯了,但考试的难度并没有丝毫地降低,反而更加令人难以琢磨。这一点从近几年全国的管理学考试分数中,可以容易地看到。

1997、1998 年的管理学考试,无论是管理学辅导教员还是参加考试的同学,最明显的感觉就是对于管理这门课来说,复习三天和复习一个月没有太大差异。大家取得的成绩大都在 120 分到 140 分之间,并且与复习时间的长短关系不大。最后决定是否上线的主要因素是数学和英语。

1999 年的管理学大纲去掉了市场营销部分,仅考西方经济学和管理学的内容,试卷也从 150 分降为了 100 分。虽说从命题的角度来看,试题的灵活度较以往有所增加,但由于大家准备得更加充分的缘故,考试的分数仍然集中在一个相对狭窄的区域内,管理学的考试仍然难以测试出大家的真实管理能力,也没有起到选拔性考试的作用。

2000 年的管理考试应该说是比较成功的。由于考试的灵活度的明显增加,管理学的考试分数终于拉开了档次。考生们开始觉得管理学不像原来那么容易了,不重视管理的同学在考试中吃了亏。从全国联考的角度来看,管理学的考试信度得到了提高,从而也更利于选拔优秀学员攻读工商管理硕士。

2001 年的管理学考试从题型上来说增加了一道 10 分的分析题,应该说更加增强了它的灵活度,但由于阅卷的标准等方面的原因,考试的分数又一次出现了较为集中的情形。不过和以往不同的是,这次的集中不是在中、高分,而是分数偏低,全国有将近 1500 名考生因为管理没上线而落榜。甚至出现了平时不怎么学管理的学员考的分数反较管理系毕业的学员成绩高的现象。管理学考试又一次使大家迷惘了。

2002 年管理学考试大纲同 2001 年相比几乎没有变化,仅在最后增加了一句话“考察考生对管理实践热点及管理研究动态的了解情况”。不过可以预测的是,2002 年的管理学考试将会更加灵活多变,并将同时提高考试的信度。2001 年的反常情况是考试改革中所不可避免的,但不会在 2002 年重演。

下面结合 2002 年的管理学考试大纲,对管理学考试的题型做一详细的分析对比,便于大家结合自己的实际情况安排复习。

2002 年管理考试大纲的考试要求为：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管理问题的能力。考试范围为管理基础知识，所涉及的面较广，但不求很深。要求考生对大纲中规定的内容有一定的了解，并能在理解的基础上灵活地运用。管理知识运用能力，包括综合运用能力与专项运用能力。管理知识既包括大纲规定的管理基础知识，也包括其他相关背景知识（主要有经济学、市场营销及企业经营战略）。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，并考察考生对管理实践热点及管理研究动态的了解情况（本书后面有介绍）。

考试时间 3 小时，试卷满分 100 分。试卷的内容结构为：管理基本知识：50 分；实际问题分析：50 分。试卷的题型结构为：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）10 分。

一、简述题

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

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。如 2000 年 10 月的考题：与大企业相比，小企业的管理有什么特点？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至。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地看出来，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察的要点。

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,需要阅卷者仔细分析才知道你答的是什么,你怎么可能得高分呢?

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的术语概括了的要点,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。例如 1999 年 10 月考题:试分析我国职工中存在的“端起碗来吃肉,放下碗来骂娘”(即生活有明显改善,而不满却反而增加)现象的主要原因是什么?回答这道题的关键词是:分配不公、期望等,这些字一定要在你的试卷上出现,不然的话,即使你答了很多,基本意思也差不多,但得分却不一定高,这一点同学们一定要注意。

二、选择题

选择题属于重头戏,有 40 分之多。由于其答案是现成的,总能找出一个来,因此,同学们对这部分题一般不太害怕。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得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。

例如 2000 年 10 月试题中选择题的 23 题:长江生化科技公司为开发在 21 世纪具有广阔市场前景的 XR 类药品,成立了一个专业全面、职能齐全的综合研究攻关组,组员包括教授级高级工程师、高级工程师、工程师、助理工程师、实验员和行政辅助人员等。第一任组长老吴经常做全体动员,几乎每星期都要召开全组人员会议,向大家通报情况,鼓励大家艰苦奋斗,共创佳绩,但并没有取得理想的鼓励效果。第二任组长老张则不大开全组动员会,他喜欢个别谈话,有针对性地进行鼓励,大家的积极性却比从前有显著提高。对于这两个组长的做法,下列哪种评述最为适当?

- A. 老张的权力比老吴大,他的话更有人听。
- B. 老张比老吴更懂得同情下属,能赢得更多的好感。
- C. 老张比老吴更懂得沟通的艺术,说话更有鼓动性。
- D. 老张比老吴更懂得需求层次原理,因而激励更有效。

这道题看上去是一道小案例题，四个选项都有道理，相当一部分同学都答错了。其实考察的是对激励原理的理解程度。激励的理论有很多，但有效的激励往往取决于被激励对象的实际需要。从题干中我们可以看到，这个公司的员工构成是比较复杂的，有高级知识分子，也有一般的行政人员，他们对工作满意度的需求肯定是不一样的，其所处的需求层次肯定也不同。老吴采取的开会鼓励的办法之所以没有取得明显的效果，其原因就是针对性不强。而老张采取的个别谈话的办法，却能根据大家的不同特点进行激励，从而取得了显著的效果。这样答案显然为 D。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

有的题目有时很难一下子就找到正确答案，这时我们可以采取排除法来做题。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，而命题时干扰项并不是很容易看出来的，我们往往可以通过排除错的选项而找到正确答案。

例如 2000 年 10 月考题中选择题的第 10 题：

作为一名中层管理人员，要肩负许多方面的管理职责。下列几项职责中，哪项通常不属于中层管理者的工作范围？

- A. 与下级谈心，了解下级的工作感受
- B. 亲自制定有关考勤方面的规章制度
- C. 经常与上级部门沟通，掌握上级部门对自己的要求
- D. 对下级的工作表现给予评价并及时反馈给本人

我们可以用排除法来分析 A、B、C、D 四个选项。A、C 选项属于上下级之间的沟通，这是任何一层的管理者都需要做的工作，可以排除；仔细分析 D 选项我们会发现，这句话也是讲的沟通。既然 A、C、D 三项都是沟通问题，三个选项可以并为一个选项，那么正确答案非 B 莫属。我们再分析一下 B 选项，一般来说考勤方面的规章制度是由基层管理者制定的。当然，也并不是说中层管理者不能制定考勤方面的规章制度，但从命题者的角度来看，本题的选项显然是 B。另外，做这类题时千万要把题看清，别把“不”字给漏了。

再如 2000 年 10 月考题中选择题的第 15 题：

管理界有这么一种主张：“如果你想表扬某人，最好形成文字；而如果你想批评某人，那么只需要打个电话说一下就可以完事了。”按照这种主张，不同的强化方式各应采取何种沟通方式？

- A. 正强化宜采取书面沟通方式，负强化宜采取口头沟通方式。
- B. 正强化宜采取书面沟通方式，一般性的批评宜采取口头沟通方式。

C. 正强化宜采取口头沟通方式, 负强化宜采取书面沟通方式。

D. 正强化宜采取口头沟通方式, 惩罚宜采取书面沟通方式。

我们知道, 正强化是有效激励的主要手段, 采取口头沟通的方式未免显得不郑重了, 因此 C、D 选项可以排除; 那么对比 A、B 两个选项, 发现它们的区别仅在后一句话, 负强化与一般性的批评相比显然要正式的多, 更有可能采取书面沟通, 因此 A 也可以排除。这样就很容易地找到正确答案 B 了。考试中有相当一部分同学选 A, 主要是不理解负强化所至, 当然也与没有采取正确的做题方法有关。

再如 2000 年 10 月考题中选择题的第 37 题:

某小型塑料彩印厂为取得市场优势, 计划高价引进高科技型生产线。厂领导为使引进设备早日投产, 决定从生产、销售等部门临时抽调人员, 采取“大会战”的形式保证生产线安装工程的管理先进性。由此可以推测长期以来该企业最有可能采用的基本组织形式是:

A. 直线结构。 B. 直线职能结构。

C. 事业部结构。 D. 矩阵型结构。

此题也可以用排除法去做。由于该厂有生产、销售等职能部门, 因此 A 可以排除; 一般小型企业不会采用事业部制, C 也可以排除; 临时抽调人员组成的机构最有可能是矩阵型结构, 再加上它原来存在职能部门, D 也可以排除; 既然该企业存在职能部门, 那么它最有可能是职能制或直线职能制, 而选项中没有职能制, 因此答案为 B。

2. 直接命中法

大部分的选择題一般都是为了考察某一个基本概念。如果你对这一概念掌握较好, 往往可以一下找到答案。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。下面我们仍然以 2000 年 10 月考题为例来说明。

选择题第 29 题:

以下各种说法中, 你认为哪一种最能说明企业组织所采取的是越来越分权的做法?

A. 更多的管理人员能对下属提出的建议行使否决权。

B. 下属提出更多的建议并有更大的比例被付诸实施。

C. 较低层次的管理人员愿意提出更多、更重要的改进建议。

D. 采取了更多的措施减轻高层主要领导的工作负担。

分权的主要标志就是看日常决策是不是更多地由下属做出。明白了这一点, 对于这一题就可以很容易地找到正确答案 B 了。当然, 虽然你能直接命中, 最好还是把其它几个选项看一下, 以做验证。需要说明的是, 这一题有的同学选 D, 主要原因是没有正确理解分权的概念, D 选项中的采取了更多的措施减轻高层主要领导的工作负担, 不见得一定要采取分权的办法, 比如给领导配备更多的

助手或先进的办公设备，都可以减轻领导负担。

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。

例如 2000 年 10 月考题选择题的第一题：

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“管理就是不管你，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”，但也有不妥，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。考试中有很多同学选 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。

2000 年 10 月考题选择题的第 35 题：

某企业具有如下组织机构：

如果由你来担任该企业的厂长，为使该企业在高度动态的环境下良好地运行，应特别关注下面哪一类内部管理问题？

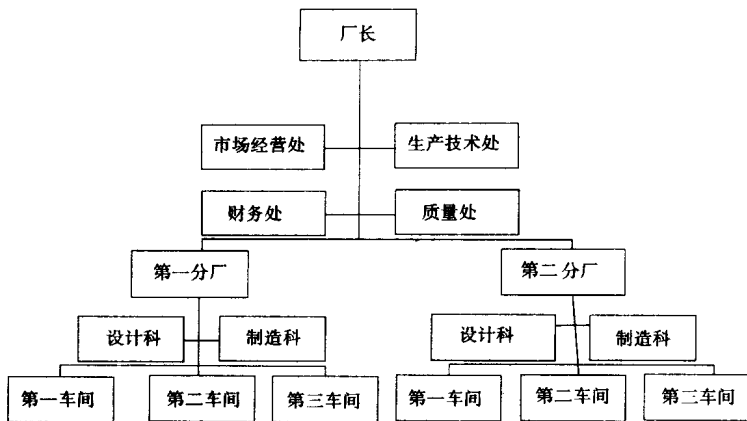
A. 统一指挥的效率。

B. 组建跨部门的委员会并保持对委员会运行效率和工作质量的关注。

C. 把各车间建成利润中心同时编制好内部价格结算体系。

D. 消除各职能部分人员的临时观念，同时解决好可能出现的多头指挥问题。

通过对图形的分析可以知道，这个题目中介绍的企业采取的是直线职能制。我们也可以采取排除法先将 C、D 选项排除掉。C 选项有明显的错误，车间一般



来说只管生产，是不可能成为利润中心的。而 D 选项中的“临时观念”不是直线职能制的特点。分析 A、B 两个选项可知，A 所说的统一指挥的效率，其实正是直线职能制的优点，直线职能制由于分工细密，职责清楚，各部门仅对自己份内的工作负责，因此效率较高。而直线职能制的一个显著缺点就是直线部门与职能部门之间容易产生矛盾，上级主管的协调工作量大，因此 B 选项正是弥补了直线职能制的这一缺点。当然，如果你对直线职能制的优缺点非常了解的话，就可以直接选择正确答案 B 了。

再看 2000 年 10 月试题选择题的第 40 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 XY 理论本身来说，C 的说法是没有错误的。但对于 XY 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