

2004MBA联考

清华辅导教材

张德

曲庆

编著

管理

清华大学出版社

2004MBA联考

清华辅导教材

管理

G643

2091

知:F-203.9

张德

曲庆

编著

8007363

清华大学出版社
北京

总 序

随着我国社会主义市场经济体制的逐步建立,经济体制改革不断深化,能掌握市场经济的一般规律,熟悉其运行规则,而又了解中国企业实情的经济管理人才短缺的矛盾也就更加尖锐地暴露出来。近几年来,为适应这一需要,以培养企业经营管理战略后备人才为目标的 MBA 得到极为迅速的发展。

为了确保我国 MBA 健康有序地发展,在教育部高校学生司和国务院学位办公室的直接领导下,全国 MBA 教育指导委员会设计了 MBA 入学联考方案,并从 1997 年开始实施全国 MBA 入学联考。1998 年又开通了主要面向国有大中型企业管理干部的“企业管理干部在职攻读 MBA 学位”的渠道,组织了相近的全国联考,有数万人参加了 1999 年的考试。全国联考提高了考试的质量,规范了考试的要求,促进了考生之间的竞争。

清华大学经济管理学院辅导的考生在全国 MBA 入学联考以来,连续取得各科总平均第一和多数单科第一的好成绩。在刚刚结束的 2003 年全国工商管理硕士(MBA)招生联考中,报考我校的考生总成绩在全国名列首位。这也是自 1997 年我国实行 MBA 联考以来,我校第 7 次夺得第一名。

2002 年报考我校的考生为 2871 人,实际参加考试者达 2366 人。在联考的 4 张试卷中,报考我校的考生在我校综合(含语文和逻辑、数学)、英语课程上的总成绩均居第一位,管理课程的总成绩位居第二。三门课程的总成绩和平均成绩,也位居全国第一。为了帮助应考人员更好地准备入学考试,清华大学出版社组织近年来参加考前辅导的有关专家教授编写了《MBA 联考清华辅导教材》,共分《英语》、《数学》、《语文》、《逻辑》、《管理》五册。

这套辅导教材充分体现了《MBA 考试大纲》的要求,作者本着确保工商管理硕士生入学考试的信度和效度,既反映工商管理专业的特点,又有利于有实践经验的中青年管理干部入学,促进工商管理教育的发展的精神,编写了本套辅导教材。

本套辅导教材考虑了应试人员的专业背景,注意侧重提高应试人员的逻辑思维能力,汉语和英语的阅读、表达及运用能力,抽象概括能力,空间想

象能力,基本运算能力,以及运用基本知识分析和解决实际管理问题的能力。本丛书包含了大量的例题和习题,训练应试人员在理解理论要点的基础上,提高分析和解题能力。本丛书包含了以往联考的试题分析,并附有模拟试题和题解,帮助应试人员进行自我训练和自我检验。

最后,本丛书的顺利出版要感谢清华大学经济管理学院教学办公室主任程佳惠教授所做大量的组织工作,要感谢清华大学出版社,更要感谢各位作者所付出的辛勤劳动。

清华大学经济管理学院副院长

陈章武

第三版前言

瑞士洛桑国际管理发展学院每年公布的《世界竞争力报告》是对各国竞争力的权威评价报告之一。1998年,在受评的46个国家和地区中,中国国家竞争力排名第24位。企业管理竞争力的34项指标中,中国的优势指标不足1/4,劣势指标则占到1/4以上。部分指标的排名情况是:企业管理综合排名第34位,“管理效率”排第29位,“运营”排第31位,“综合劳动生产率”排第45位,“胜任的高级经理”排第40位。管理落后,成为制约中国经济进一步发展的瓶颈,而胜任的高级管理人员的缺乏,则是造成管理落后的主要原因,中国经济的发展和企业的改革,亟须一大批受过专业训练的、高素质的职业经理人。

越来越多的企业经营者已经深刻地感受到这一趋势。他们纷纷派自己的经理人员进修管理,更有一部分厂长、经理亲自到高等院校管理学院去“充电”。这是一件好事。希望这股“学习管理热”持续热下去,而不是只热一阵子。

踊跃报考MBA(工商管理硕士)是“学习管理热”的最高层次表现,但为准备参加全国统一考试,须付出艰苦的劳动。特别是许多考生以前没有学过管理,甚至没有管理工作的经验,对管理的知识、学习管理的方法都知之甚少,在这种情况下,有一本好的应试教材是十分必要的。尽管现在市场上已经有了一些这方面的书,但考生的选择余地仍然很小。本书正是为考生而编写的,我们希望这是一个好的选择。

在编写过程中,我们力求本教材能体现如下特点:

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. **语言精练。**为避免不相关、不重要知识点的干扰,便于考生抓住重点、提高效率,本书在内容完整的前提下努力缩小篇幅、精练语言。对重点、难点,

• III •

不惜笔墨,详加解释;对一般内容,则点到为止,绝不啰嗦。

3. 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。当然,因为本书不是学位教学用书,所以未包括太多考试范围以外的内容,这是由本书的编写目的决定的。

4. 适合自学。这是本书区别于其他管理学教科书的最大特点,主要是为参加全国 MBA 入学统考的考生编写的。为便于考生自学,我们在书中一些地方作了“提示”,以帮助考生理解和记忆;每章末都提供了练习题,这些题针对各章的重点和难点,可以帮助考生理解概念和理论;每章末还有知识系统图与主要概念,这也是为了帮助考生系统地、提纲挈领地掌握本章的内容,考生对本书内容的掌握,最终应达到合上书就能画出系统图并能回忆出主要内容的程度。

本书内容分两大部分,第一部分是管理学基本原理,主要介绍管理学的基本概念、基本理论;第二部分是学习与应试辅导,主要介绍学习管理学和参加考试的方法。读者可以先读第二部分内容,了解方法后再回过头来学习理论。管理学有不同于其他学科的特殊的学习方法,考生一定要注意体会、掌握正确的方法,这样才能做到事半功倍。

在附录中,我们对过去几年历次考试中的疑难题目作了较为详细的解析。其中保留了 2000 年的全套试题,以使读者整体地把握试题的结构。

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。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 MBA 队伍中的一员、中国未来的管理精英!

张 德 曲 庆

quq@em.tsinghua.edu.cn

传真:010-62784564

第五版说明

在坚持“以考试大纲为依据”的前提下,为了更好地帮助读者理解基本理论,本版在第四版的基础上增加了一些内容,主要有:

第一章:组织环境的不确定性分析。

第二章:对目标管理的提示。

第三章:适应环境不确定性的组织措施;化解变革阻力的方法。

第四章:三种需要理论;激励理论的综合;沟通的障碍;如何进行有效的沟通

附录部分:名家 名言

我们对“名言”按照其与具体管理职能的关系作了分类,读者可以把这些睿智的语言与理论部分相对照,以加深对基本理论的理解。“名著”部分只撷取了少部分管理经典著作,摘录了其中可能有助于读者学习的精彩言论,其中大部分书的内容都涉及多项管理职能,读者可以自己分析归类。我们远未覆盖全部的管理经典,也未穷尽任何一本书的精华,希望能在帮助读者学习的同时,激发大家阅读原著的欲望。

本版还对部分内容作了修改:

1. 技术和组织结构的关系;

2. 组织变革一节内容的编排顺序。

另外,有些文字也作了一定修改,在此不再一一说明。

出于版权原因,本书从第四版开始不再转载新的考题。这既是对知识产权的尊重,也考虑到了读者的需求。已决定报考 MBA 的读者都要购买全国工商管理硕士入学考试研究中心编写的辅导教材,其中会提供 1999 年以后的所有考题;准备报考的读者,则完全可以通过本书提供的试题了解管理考试的特点。

编 者

2003 年 6 月

• V •

目 录

第一部分 管理学基本原理

第一章 管理概述	(3)
第一节 管理的基本概念.....	(3)
第二节 管理的主要思想及其演变.....	(4)
第三节 管理人员的分类与技能要求.....	(17)
第四节 管理的基本职能.....	(19)
第五节 管理与环境.....	(22)
本章概念与习题.....	(32)
本章知识系统图.....	(35)
第二章 计划与决策	(36)
第一节 计划的基本概念.....	(36)
第二节 计划工作的程序.....	(38)
第三节 滚动计划法.....	(44)
第四节 目标管理.....	(45)
第五节 决策.....	(47)
第六节 决策方法.....	(54)
本章概念与习题.....	(59)
本章知识系统图.....	(62)
第三章 组织	(63)
第一节 组织的基本概念.....	(63)
第二节 组织设计.....	(71)
第三节 组织结构的基本类型.....	(76)
第四节 人员配备.....	(82)
第五节 组织变革.....	(88)
本章概念与习题.....	(97)

本章知识系统图·····	(99)
第四章 领导 ·····	(100)
第一节 领导的内涵·····	(100)
第二节 领导者的素质·····	(102)
第三节 有关人性的假设·····	(105)
第四节 领导理论·····	(108)
第五节 激励的概念、方法和原则 ·····	(116)
第六节 激励理论·····	(120)
第七节 人际沟通·····	(127)
本章概念与习题·····	(133)
本章知识系统图·····	(135)
第五章 控制 ·····	(136)
第一节 控制的基本概念·····	(136)
第二节 控制的类型·····	(137)
第三节 控制工作过程·····	(139)
第四节 控制的内容和方法·····	(142)
第五节 有效控制应注意的问题·····	(145)
本章概念与习题·····	(146)
本章知识系统图·····	(148)

第二部分 学习及应试指南

第一章 学习指南 ·····	(151)
第一节 管理学的特点·····	(151)
第二节 如何学习管理学·····	(153)
第二章 应试指南 ·····	(157)
第一节 内容分析·····	(157)
第二节 题型分析·····	(159)
附录 1 第一部分各章后的判断题答案 ·····	(164)
附录 2 简答题与综合思考题 ·····	(165)
附录 3 名家 名言 ·····	(174)
附录 4 经营战略、经济学、市场营销、公司法基本知识 ·····	(186)
附录 5 1997—1999 疑难简答题解析 ·····	(190)
附录 6 1997—1999 疑难选择题解析 ·····	(193)
题目部分 ·····	(193)
解析部分 ·····	(207)
附录 7 1997—1999 考题案例解析 ·····	(214)

案例部分	(214)
解析部分	(240)
附录 8 2000 年 1 月试题	(249)
2000 年 1 月试题答案与解析	(266)
附录 9 模拟试题	(273)
模拟试题答案	(288)
附录 10 2001 年清华大学 MBA 考前辅导班管理模拟试题	(291)
参考答案	(306)
附录 11 2002 年清华大学 MBA 考前辅导班管理模拟试题	(308)
参考答案	(324)

第一部分

管理学基本原理

第一章 管理概述

第一节 管理的基本概念

一、管理的定义

所谓管理,就是通过计划、组织、控制、领导等工作,尽可能合理而有效地利用组织所拥有的资源,以实现组织目标的过程。

要深刻理解这一定义,须明确以下几点:

1. 计划、组织、控制和领导是管理的四项主要的具体的工作,这四项工作又被称为管理的四大基本职能。
2. 管理的对象是组织所拥有的资源,包括人、财、物、信息、时间五个方面。其中,人是管理的主要对象;时间是管理的最稀有、最特殊的资源,因为时间具有不可逆性。
3. 管理要解决的基本矛盾是有限的资源与互相竞争的多种目标之间的矛盾。
4. 管理是为实现组织目标服务的,它是一个有意识、有目的的行为过程。

二、管理的二重性

从本质上看,管理具有二重性,一是与生产力相联系的自然属性,二是与生产关系、社会文化相联系的社会属性。

管理具有自然属性,因为管理过程就是对人、财、物、信息、时间等资源进行组合、协调和利用的过程,其中包含着许多客观的、不因社会制度和社会文化的不同而变化的规律。管理理论揭示了这些规律,并创造了与之相适应的管理手段、管理方法。管理活动只有遵循这些规律,利用这些方法和手段,才能有效,才能保证生产等各种组织活动顺利进行。现代生产是社会化大生产,生产规模大,动用的资源多,这不仅使管理变得更加重要,也给管理提出了更高的要求。管理的这种不因生产关系、社会文化的变化而变化,只与生产力发展水平相关的属性,就是其自然属性。

管理具有社会属性,因为管理是人类的活动,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的制约和社会文化的影响。不同的生产关系、不同的社会文化都会使管理思想、管理目的以及管理的方式方法呈现出一定的差别,从而使管理具有特殊性和个性,这就是管理的社会属性。它既是生产关系和社会文化的体现和反映,又反作用于生产关系和社会文化。

管理的自然属性为我们学习、借鉴发达国家先进的管理经验和方法提供了理论依据,

使我们可以大胆地引进和吸收国外成熟的经验,来迅速提高我国的管理水平。管理的社会属性则告诉我们,决不能全盘照搬国外做法,必须考虑我们自己的国情,逐步建立有中国特色的管理模式。

三、管理工作、作业工作和辅助工作

组织中的工作是多种多样的,所有这些工作可以大致分为三类,即管理工作、作业工作和辅助工作。作业工作是那些直接面向生产对象、科研对象或服务对象的工作,如企业中的生产和销售、科研单位的实验、医院中的诊治、学校中的教学等等。作业工作是组织达成其目标的直接手段。管理工作、辅助工作则都不直接面向组织的工作对象,它们都是为作业工作服务的,是为了确保作业工作的顺利和有效进行。其中,辅助工作不仅对作业工作起辅助作用,也对管理工作起辅助作用,它具体是指组织中的后勤保障等工作。

与三类工作相对应,组织中的人员也可分为管理人员、作业人员和辅助人员。但这并不意味着三类工作一定要由截然不同的三类人分别去做。事实上,组织中有不少被列为“管理人员”的人有时也做些作业工作。例如,医院院长有时也做外科手术,工厂厂长有时也参与新产品研制,研究所所长可能也做实验,学校校长可能也讲课,等等。在许多情况下,管理人员参与做些作业工作或辅助工作并非坏事,这有利于组织内各部分人员之间的沟通和理解,从而促进团结和协作。但是,管理人员一定要把主要的时间和精力放在管理工作上,所谓“有所不为才能有所为”,从事作业工作或辅助工作必须服从于管理工作的需要,否则就是舍本逐末,其结果必将是因小失大,得不偿失。这种管理者也就不能说是称职的管理者。

四、管理的应用范围

人们往往以为只有以盈利为目标的“企业”才有管理问题。而事实上,任何组织都有其特定的组织目标,都有其一定的资源调配和利用问题,因而,也就有管理问题。管理普遍适用于任何类型的组织,包括国家的管理、地区的管理、学校的管理、医院的管理、军队的管理等等。

第二节 管理的主要思想及其演变

管理从 19 世纪末才开始形成一门学科,但管理的观念和实践已经存在了数千年。纵观管理思想发展的全部历史,大致可以划分为 4 个阶段:

第一阶段为早期的管理思想,产生于 19 世纪末以前。

第二阶段为古典的管理思想,指 19 世纪末 20 世纪初在美国、法国、德国等西方国家形成的有一定科学依据的管理理论,其代表人物有泰勒(Frederick W. Taylor)、法约尔(Henri Fayol)、韦伯(Max Weber)等。

第三阶段为行为科学理论,在早期叫做人际关系学说,出现于 20 世纪 20 年代;以后发展成为行为科学理论;在 60 年代中叶,又发展成为组织行为学。其代表人物包括梅奥(Elton E. Mayo)、巴纳德(Chester I. Barnard)等。

第四阶段为现代管理思想,主要出现于第二次世界大战以后。这一时期管理领域非常活跃,出现了一系列管理学派,每一学派都有自己的代表人物。这些理论和学派,在历史渊源和理论内容上互相影响和联系,形成了盘根错节、互相争荣的局面,被形象地称作“管理理论的丛林”。

将管理思想的发展按时间划分为四个阶段,只是为了讨论的方便,而不是说各阶段的管理思想是彼此独立、互不相关的。管理思想的发展大多是互相影响、互相补充,很少是全部弃旧立新的。不能认为只有现代管理思想才是正确的,而前期的管理思想已无用途。对历史遗留下的各种管理思想,我们都应该采取分析和扬弃的态度。

下面分别介绍各阶段理论的主要内容。

一、早期管理思想

自从有了人类历史就有了管理。因为人是社会性动物,人们所从事的生产活动和社会活动都是集体进行的,要组织和协调集体活动就需要管理。

原始社会,一群人分工配合来捕杀猎物,组织这种相互配合的活动实际上就是管理。随着生产力的发展,管理思想也得到了相应的发展。公元前 5000 年左右,古代埃及人建造了世界七大奇迹之一的大金字塔,这一浩大的工程背后,包含了大量的组织管理工作。在公元前 2000 年左右,古巴比伦王国颁布了著名的汉穆拉比法典,全文共有 280 多条,其中对人的活动作了许多规定,如个人财产怎样受到保护;百姓应该遵守哪些规范;货物贸易如何进行;臣民之间的隶属关系;最低工资标准;家庭纠纷与犯罪的处理等。这里涉及了许多管理思想。公元前 370 年,希腊学者瑟诺芬(Xenophon)曾对劳动分工作了如下论述:“在制鞋工厂中,一个人以缝鞋底为业,另一个人进行剪裁。还有一个人制造鞋帮,再由一个人专门把各种部件组装起来。这里所遵循的原则是:一个从事高度专业化工作的人一定能工作得最好。”公元 284 年,古罗马建立了层次分明的中央集权帝国,他们在权力等级、职能分工和严格的纪律方面都表现出相当高的管理水平。

在 15 世纪的意大利,曾出现过一位著名的思想家和历史学家马基埃维利(Machiavelli Niccolo),他阐述了许多管理思想,其中影响最大的是他提出的四项领导原理:

- (1) 领导者必须要得到群众的拥护。
- (2) 领导者必须维护组织内部的内聚力。
- (3) 领导者必须具备坚强的生存意志力。
- (4) 领导者必须具有崇高的品德和非凡的能力。

马基埃维利的四项领导原理是对当时出色领导人活动的概括和总结。现代领导理论中的一些原则同这些原理相当类似。

18 世纪 60 年代以后,西方国家开始进行产业革命,生产力有了很大发展,管理思想也随之发生革命。

1776 年,苏格兰的政治经济学家与哲学家亚当·斯密(Adam Smith)发表了他的代表作《国富论》。该著作不但对经济和政治理论的发展有突出贡献,对管理思想的发展也有重要的贡献。书中以制针业为例说明了劳动分工给制造业带来的变化。根据斯密的描述,如果一名工人没有受过专门的训练,恐怕一天也造不出一枚针来;而通过合理的分工,并借助新的机器,平均每人每天可以生产 4800 枚针。斯密认为劳动分工之所以能大大提高生产效率,主要有三个原因:

- (1) 增加了每个工人的技术熟练程度。
- (2) 节省了从一种工作转换为另一种工作所需要的时间。
- (3) 发明了许多便于工作又节省劳动时间的机器。

产业革命后期对管理思想贡献最大的人应算是英国人查尔斯·巴贝奇(Charles Babbage)。他通过时间研究和成本分析,进一步分析了劳动分工使生产率提高的原因:

- (1) 节省了学习所需要的时间。
- (2) 节省了学习期间所耗费的材料。
- (3) 节省了从一道工序转移到下一道工序所需要的时间。
- (4) 经常从事某一工作,肌肉能够得到锻炼,不易引起疲劳。
- (5) 节省了改变工具,调整工具所需要的时间。
- (6) 重复同一操作,技术熟练,工作速度较快。
- (7) 注意力集中于单一作业,便于改进工具和机器。

巴贝奇还提出了一种工资加利润分享的制度,以此来调动劳动者工作的积极性。他认为,工人除了拿工资外,还应按工厂所创利润的百分比额外地得到一部分报酬。这样的做法有以下好处:

- (1) 每个工人的利益同工厂的发展及其所创利润多少直接相关。
- (2) 每个工人都会关心浪费和管理不善等问题。
- (3) 能促使每个部门改进工作。
- (4) 有助于激励工人提高技术及品德。
- (5) 工人同雇主的利益一致,可以消除隔阂,共求企业的发展。

巴贝奇还对经理人员提出了许多建设性的意见。他几乎研究了制造业的各个方面,他提出的许多原则不仅适用于企业,也适用于其他类型的组织。

中国作为四大文明古国之一,在管理思想的发展史上也占有重要地位。《论语》、《老子》、《墨子》、《韩非子》、《孙子兵法》、《贞观政要》、《资治通鉴》、《三国演义》等古代典籍都包含了极其丰富的管理思想,事实上,许多西方管理理论都可在中国古代管理思想中找到类似的论述。许多企业包括西方的许多企业都在主动应用中国古代管理思想指导企业管理,日本、新加坡、韩国等亚洲国家和我国台湾地区的发展,与他们对中国古代管理思想的

借鉴有密切的关系。限于本书性质,我们不对中国古代管理思想作更多的介绍,但任何有志于中国企业管理的人士,都应主动学习一些中国古代的管理思想,这对我们加深对管理的理解将大有裨益。

二、古典管理理论

(一) 泰勒的科学管理理论

泰勒(1856—1915),美国人,他自幼酷爱研究,先后当过一般工人、车间管理员、技师、小组长、工长、制图部主任、总经理,他提出的科学管理理论与他的这种经历有很大关系。1911年,他发表了代表作《科学管理的原理和方法》。因为他对科学管理理论的突出贡献,他被誉为“科学管理之父”,后人还把这一称号刻在他的墓碑上。

泰勒科学管理理论的主要内容有:

(1) 科学管理的中心问题是提高劳动生产率。泰勒写道“科学管理的根本就在于此,因为科学管理如同节省劳动的机器一样,其目的正在于提高每一单位劳动力的产量”。

(2) 工作定额原理。为了发掘工人们劳动生产率的潜力,就要制定出有科学依据的工作量定额。定额可以通过调查研究的方法科学地加以确定。为此,他提出了时间和动作研究的方法。所谓时间研究,就是研究人们在工作期间各种活动的时间构成,它包括工作日写实与测时。所谓动作研究,就是研究工人干活时动作的合理性,即研究工人在干活时其身体各部位的动作,经过比较、分析之后,去掉多余的动作,改善必要的动作,从而减少人的疲劳,提高劳动生产率。他还进行了著名的搬铁块实验,通过动作研究,他把搬运工的工作效率提高了将近3倍。

(3) 能力与工作相适应。泰勒认为,为了提高劳动生产率,必须为工作挑选“第一流的工人”。第一流的工人需要具备两个条件:具有做某种工作所需要的能力;愿意从事该种工作。为此,企业管理当局要根据人的能力和天赋把他们分配到最适合的工作岗位上,而且还要对他们进行培训,激励他们尽最大的力量来工作。

(4) 标准化原理。这是指工人在工作时要采用标准的操作方法,而且工人使用的工具、机器、材料和所在工作现场环境都应该标准化,以利于提高劳动生产率。

(5) 刺激性的工资报酬制度——差别计件工资制。泰勒认为,要在科学地制定劳动定额的前提下,采用差别计件工资制来鼓励工人完成或超额完成定额。如果工人完成或超额完成定额,按比正常单价高出25%计酬。如果工人完不成定额,则按比正常单价低20%计酬。这种工资制度对工人和雇主都是有利的。

(6) 计划与执行相分离。泰勒主张企业成立计划部门,负责进行调查研究,并根据调查结果确定定额和标准化的操作方法、工具,负责拟订计划并发布命令和指示。工人和工头只负责执行,即按照计划部门制定的操作方法和指示,使用规定的标准化工具从事实际操作,不得自行改变。

(7) 在组织机构的管理控制上实行例外原则。所谓例外原则,即企业的高级管理人