

紧扣最新大纲 结合南北优势 指点失分对策 创造高分奇迹

MBA联考300分奇迹

管理分册

北京大学 王新超 编著

复旦大学出版社

紧扣新大纲,面向 MBA 联考

MBA 联考 300 分奇迹

管 理 分 册

王新超 编著

复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

MBA 联考 300 分奇迹·管理分册/王新超编著. —上海:
复旦大学出版社, 2000. 6

ISBN 7-309-02570-9

I. M… II. 王… III. 企业管理-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(2000)第 28143 号

出版发行 复旦大学出版社

上海市国权路 579 号 200433

86-21-65102941(发行部) 86 21-65642892(编辑部)

fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

经销 新华书店上海发行所

印刷 复旦大学印刷厂

开本 850×1168 1/32

印张 12

字数 310 千

版次 2000 年 6 月第一版 2000 年 6 月第一次印刷

印数 1—10 000

定价 21.00 元

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

目 录

对 策 篇

第一章 自我测试	1
第二章 MBA 管理考试高分对策	10

精 讲 篇

第三章 管理概述	31
第一节 管理的定义	31
第二节 管理者的层次及其在管理活动特征上的差异	33
第三节 管理技能	34
第四章 计划与决策	39
第一节 计划原理	39
第二节 计划工作的程序	48
第三节 组织目标与目标管理	55
第四节 策略与制订计划的前提	66
第五节 决策	76
第五章 组织	83
第一节 正式组织与非正式组织	84
第二节 组织结构	90
第三节 组织关系	100
第四节 组织过程	103
第五节 人事工作的性质和目的	112
第六节 人员选聘和提升	114
第七节 绩效评估	118

第八节 培训与发展	120
小结：有效的组织工作及原则	127
第六章 领导	130
第一节 领导与管理	130
第二节 领导与人	134
第三节 领导与权威	140
第四节 领导方式	146
第五节 领导方法之激励	160
第六节 领导方法之沟通	168
第七章 控制	179
第一节 控制和控制过程	179
第二节 控制的类型与控制的原理	186
第三节 控制方法	192
第四节 如何有效实施控制	206

精 练 篇

模拟试题一	215
模拟试题二	235
模拟试题三	260
模拟试题四	289
模拟试题五	308
模拟试题答案与解析	328
 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	347
2000 年全国攻读工商管理硕士学位研究生入学 考试管理试题答案与解析	373

对 策 篇

——认识自我，
解读 MBA 管理入学考试

你的管理能力如何？

你该如何规划你的时间和精力？

你是否了解 MBA 管理考试的不同题型？

2000 年 MBA 管理考试有哪些新动向？

未来 MBA 管理考试的趋势是什么？

考试迫在眉睫，你该如何临阵磨枪？

考场之上，如何把握最后机会？

.....

对策篇循序渐进，
带你走近 MBA 管理考试！

第一章 自我测试

一、你的管理能力如何？

获得 MBA 学位是一个实务型的学习过程，强调的是解决问题、决策分析、人力资源开发等具体的实际能力，不能以读多少书、发表多少论文为标准来衡量。有一种说法，MBA 是步入商界的“敲门砖”，并非管理学家、经济学家的摇篮。近年的 MBA 入学考试试题已为这种说法作了最好的注解，具体到 MBA 的管理入学考

试更是如此。因此,无论你是出于怎样的动机汇入到 MBA 报考者的洪流中,对于这一点都必须有足够的认识。你必须切记:**MBA 考的是管理,而不是管理学**,否则你就会事倍功半。对于这一问题,在 MBA 管理入学考试的趋势分析中还会有更为详尽的阐释。

目前,MBA 考试的报名者绝大部分是在职人员,你可能一方面要工作,一方面要学习,甚至还要拖家带口,时间的宝贵真可谓是寸时寸金。如何在最短的时间达到最佳的效果,这是许多考生非常关心的问题。

有的人一炮打响,也有的人屡战屡败。为什么?以笔者的经验,良方是:**正确认识自我,增强复习针对性**。

你的管理能力究竟如何?这里为大家准备了一套管理能力自我测试题,全部为选择判断,可供大家对自己的水平有一个正确评估,以便有的放矢根据自己的实际情况,制定出针对性强的复习计划。

管理能力自我测试题

(请在 30 分钟内完成)

(一) 判断(每题 1 分,共 20 题)

1. 所谓三权分离是指所有权、经营权、得利权相分离。✖
2. 管理者在采用强化手段改造下属行为时,应奖惩结合,以奖为主。✖
3. 组织中所有的管理人员,都毫无例外地对他人的工作好坏负有责任。✓
4. 组织设计的原则包括动态原则、静态设计原则、权变设计原则。
5. 不确定型决策通常可以通过画出“决策树”进行求解。
6. 作为一个公司的管理者应该明白,每一个员工都有一些基本的需要,但不同的员工各自需要的具体内容是不同的。✓
7. 商品的预期价格弹性一般大于 0。✓
8. 组织是把计划变成行动的过程,为计划的实现提供保证。
9. 感情式沟通的目的是影响或改变接收者的行为,最终达到组织的目的。
10. 一般说来,第一线管理人员所关心的主要是抽象的战略性工作,而最高层管理人员所关心的主要是具体的战术性工作。
11. 为了使在方案拟订的基础上进行的选择有意义,所拟订的不同的方案必

须能相互替代、相互排斥、相互包容。

12. 赫茨伯格双因素理论把工作本身内容方面的因素称为“激励因素”，把工作环境和劳动关系方面的因素称为“保健因素”。保健因素不但起激励作用，而且能预防和释放职工的不满情绪。
13. 领导是对人的思想和行为产生影响，这种影响力只能建立在职位权力的基础之上。
14. 从创新的角度来看，处于垄断竞争市场中的企业最富有创新精神。
15. 组织职位的设计应当因人而异，以充分发挥每个人的长处和潜能。
16. 有限责任公司与股份有限公司的区别在于是否把全部资本划分为等额股份。
17. 选择活动方案的原则是满意原则，而非最优原则。
18. 虽然各级各类管理人员的工作环境不同，但他们承担的任务是共同的，即设计和维持一种能使集体中共同工作的人员施展才能，去实现预定目标的环境。
19. 在完全竞争的市场上，做广告是没有意义的。
20. 领导活动对组织绩效具有决定性的影响，它具体表现在指挥、协调和控制三个方面。

(二) 选择(每题 1 分,共 20 题)

1. 管理的计划职能的主要任务就是要确定：
 - A. 组织结构的蓝图
 - B. 组织的领导方式
 - C. 组织的目标以及实现目标的途径
 - D. 组织中的工作设计
2. 计划活动的普遍性是指：
 - A. 上层制定的计划适应组织的所有层次
 - B. 组织对所有的活动都要进行精心的计划
 - C. 管理的所有职能中都包含着计划
 - D. 计划是各级主管人员的一个共同的职能
3. 在下列计划的诸形式中，哪种是主要针对反复出现的业务而制定的？
 - A. 目标
 - B. 规则
 - C. 程序
 - D. 预算
4. 某生物制品企业运用原有技术优势，开发了一种固定资产投资极大的新产品，投产后非常畅销。几家竞争对手看到该产品的巨大潜力，也纷纷跃

跃欲试。此时,有资料证实,该产品可以通过完全不同的其他途径加以合成,而投资只是原来的几分之一。该企业顿时陷入一片恐慌之中。从计划过程来看,该企业最有可能在哪个环节上出了问题?

- A. 估量机会、确立目标
 - B. 明确计划的前提条件
 - C. 提出备择方案,经过比较分析,确定最佳方案
 - D. 拟订派生计划,并通过预算使计划数字化
5. 目标管理的最突出的特点是强调:
- A. 成果管理和自我控制
 - B. 过程管理和全面控制
 - C. 计划与执行相分离
 - D. 自我考评和全面控制
6. 对于大多数企业而言,在明确计划的前提条件下,下列哪一项预测是最基本、最首要的?
- A. 社会环境预测
 - B. 经济预测
 - C. 销售预测
 - D. 技术预测
7. 下述关于决策的描述中,哪一种说法是正确的?
- A. 大多数管理人员都愿意冒险
 - B. 大多数管理人员都讨厌风险
 - C. 对风险的态度因人而异
 - D. 应用定量决策方式可以排除决策中的人为因素
8. 在其他条件大致相同的情况下,与处于相对平衡环境中的主管人员相比较,处于迅速变化环境中的主管人员的管理宽度要:
- A. 窄一些
 - B. 宽一些
 - C. 没有区别
 - D. 不好说
9. 宗教领袖所具有的权威通常来自于:
- A. 专长权
 - B. 个人影响权
 - C. 制度权
 - D. 法理权
10. 管理层次的存在是由于:
- A. 管理幅度的存在
 - B. 美学上的原因
 - C. 可使组织更加灵活

- D. 有利于沟通联络
11. 在下列各种划分部门的形式中,哪一种最有利于培养具有全面管理能力的主管人员?
- A. 按人数划分部门 B. 按职能划分部门
C. 按地区划分部门 D. 按时间划分部门
12. 比较严峻的政治、经济环境在一定程度上会助长:
- A. 授权 B. 分权 C. 集权 D. 放权
13. 为了消除腐败,廉洁为政,某部门除了大力提倡工作人员要求严格自律之外,还一直实行着一种岗位轮换制度,规定处级以上的干部在同一岗位工作不得超过五年。这种做法可以认为是一种:
- A. 反馈控制 B. 前馈控制
C. 现场控制 D. 间接控制
14. “士为知己者死”这一古训反映了有效的领导始于:
- A. 上下级之间的友情
B. 为下属设定崇高的目标
C. 为了下属的利益不惜牺牲自己
D. 了解下属的欲望和需要
15. 下述的有关“激励”概念的理解中,哪种是正确的?
- A. 激励是指对于被激励者的激发和鼓励
B. 激励就是要对被激励者多鼓励,少批评
C. 通过采用某种有吸引力的手段,如奖励、提拔等,对被激励者的行为加以肯定,以期其重复出现
D. 通过满足人们的需要和欲望,促使其产生所期望的行为
16. 在一定程度上,从管理者所采用的管理方式中可以看出他们对于人性的认识。例如,采用“胡萝卜+大棒”方式的管理者常常把人看作是:
- A. 经济人 B. 社会人
C. 复杂人 D. 追求自我实现的人
17. 下述关于信息沟通的认识中,其中哪一条是错误的?
- A. 信息传递过程中所经过的层次越多,信息的失真度就越大
B. 信息量越多,就越有利于进行有效的沟通
C. 善于倾听能够有效改善沟通效果
D. 信息的发送者和接收者在地位上的差异也是一种沟通障碍

18. 近一两年来,我国的铁路部门开始花大气力改进服务质量,使长期以来的“铁老大”形象在一定程度上得到了改观。这主要是由于:
- 铁路员工的觉悟得到了提高
 - 国家对铁路部门的投资大幅度提高
 - 日益加强的竞争的推动
 - 管理水平和技术水平的提高
19. “三个和尚没水喝”这句俗语说明“人多力量大”并不一定正确;可是若“三个和尚”都尽职尽责,也许会造成水满为患。这两种不同的说法意味着:
- 即使管理不当,人多还是比人少好办事
 - 管理工作的有效性需要考虑组织内外部环境各部分的分工协作及整体效应
 - 在不同心态作用下会产生不同群体合作结果
 - 即使管理有方,也不一定是人多好办事
20. 目前世界各大公司强强联合,实现企业兼并重组,其目标是:
- 获取超额利润
 - 资源优化配置
 - 规模经济性
 - 获得竞争力

答案

(一)判断

1. × 2. √ 3. × 4. √ 5. × 6. √ 7. √ 8. √ 9. ×
 10. × 11. × 12. × 13. × 14. √ 15. √ 16. √
 17. √ 18. √ 19. √ 20. ×

(二)选择

1. C 2. D 3. C 4. C 5. A 6. C 7. C 8. A
 9. B 10. A 11. C 12. C 13. B 14. D 15. D 16. A
 17. B 18. C 19. B 20. C

二、有的放矢——制定个性化的 MBA 管理复习考试计划

请务必在 30 分钟内将自测题全部做完。做完自测题后,计算你答对的题数,并根据所处的水平参考笔者对你的复习建议:

- 答对 30 题以上。看来管理是你的强项,建议你把更多的

时间分配给其他一些薄弱科目。对于管理考试,你应:

- 粗略浏览本书,抓住重点内容、基本概念(考试中很多试题就涉及到基本概念、基本理论的掌握情况),特别是管理的一些新概念、新名词。

- 平时结合实际情况,多体会实际问题和管理理论的结合,做到融会贯通。

- 当然,模拟题和考题还是要做的,它是概念理论的灵活应用,可作为考前的热身。

2. 答对 20—30 题。你的管理能力一般,千万别忽视对于管理的复习。凭借笔者与 MBA 考生的多年接触,我注意到,处于这一水平的考生有相当一部分会忽视管理的复习。通常,大家都认为,步入 MBA 的瓶颈是数学和英语,至于管理大家都差不多。在最初的 MBA 入学考试中,这种说法可能还有一些道理,但近来的经验证明,这已越来越成为 MBA 考试的误区。1999 年和 2000 年都有相当一部分考生被管理拖下水。而这些人中,很多都是有一定的管理背景和管理能力。笔者再次警告;记住这一惨痛的教训!你应:

- 仔细阅读本书,本书不仅仅给出了大纲中要求的重点,同时扩充了管理方面的一些重要知识,可以在较短时间系统充实你的理论水平。有助于你融会贯通地学习管理知识,提高处理管理问题的能力。

- 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。

- 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,对于一些易混淆概念的准确理解,往往在判断题和选择题中占据一定的比重,考生不可忽视。

- MBA 考试注重对理论知识的理解和运用,这就要求你在平时注意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。提高透过纷繁复杂的现象把握住问题或事物的本质所在、准确迅速地作出判断等方面的能力。具体而言,可以在复习过程中,多做一些模拟题和案例分析题,这是最快、最有效的方法之一,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。

3. 答对题目少于 20。看来你不得不把管理作为你的重点复习项目了。管理能力的获得,不可能仅仅通过读书而在短时间内完成,你必须靠自己的刻意训练与积累而实现。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。因此,除了第二类考生应做的工作外,你还应:

- 平时多阅读一些经济管理类的实例,并尽量用自己掌握的知识进行分析和判断。比如《中国经营报》里就有一些具体的案例,并提供了相应的分析,也给出了一些管理中的现实问题,讨论了管理理论的一些新名词、新概念等等,对于扩充自己的知识非常有帮助的。要有意去锻炼自己分析实际问题的能力。

- 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。

- 根据前面 40 道题的情况,找出自己的薄弱项,是计划、组织、还是领导与控制?然后有目的地加强一下。同时自己可以根据模拟题测试情况找出自己到底在哪一类题型上出问题,进行适当的单项训练。

- 在掌握了这些基本的概念理论之后,你最好还是报个考前辅导班。本书的重点部分和考前辅导班的含金量还是很高的,但是想拿高分,笔者再次提醒:平日多积累。

根据 MBA 入学考试特点,其实简而言之就是两点:(1)清楚、准确地掌握基本知识点;(2)多做一些模拟题,并注意对知识的举

一反三、灵活运用。

从开始复习的时间来讲,你大抵也可以参考上述建议。如果你是在每年的5月份拿到本书并打算马上开始复习,那么你大可仔细阅读一下本书,仔细体会一些东西;但如果你是在10月份或者更晚些时候拿到本书的,那你还是直接阅读重点部分为好(理解一些重要概念和理论),最后还是要做一些模拟题,通过做题再回来体会考点,体会所应用的原理。

第二章 MBA 管理考试高分对策

一、MBA 管理入学考试全面剖析

考试时间及题型

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(一般为第二天下午 14:00—17:00),试卷满分为 100 分,题型结构为:

简述题(每小题 4 分,共 5 题)20 分;

选择题(每小题 1 分,共 40 题)40 分;

案例题(2—3 个案例)30 分;

分析题(1 题)10 分。

但是有一点要注意,分析题是 2000 年 MBA 考试的新增题型,我们将在后面的解答技巧的系统总结中加入分析题的一些解析。

命题思想深入解析

《大纲》指出,MBA 入学考试“要求考生初步但较为全面地掌握市场经济条件下现代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”。根据《大纲》的要求,并结合我国 1997 年、1998 年及 1999 年以及 2000 年的试题特点,要想在 MBA 管理入学考试中努力争优必须在复习准备中对以下命题思想高度重视。

1. 透彻理解基本理论知识

按《大纲》规定,管理科目的考试范围主要包括管理学基础知识,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加以灵活的运用”。为了顺利地通过入学考试,就必须掌握好基本的理论知识,这是一切的基础。在基本理论知识方面,MBA

考试的特点是:

(1)“所涉及的面较广,但不求很深”。因为 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。理解的基础是基本理论知识,理解的目的是能够“加以灵活的运用”。

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来进行。况且,试卷的大多内容都是针对某一理论而设计的。因此,要想取得好的成绩,就必须熟练地掌握基本的理论知识,这是一切的根本。

2. 掌握基本概念的基础上能够灵活运用

MBA 考试与其他各类考试的最大区别是:MBA 更注重对理论知识的理解和运用。这是国内外 MBA 考试和教育的共同特点。

与着力于基础理论研究的一些学科不同,MBA 教育特别注重应用。在 MBA 的教学中,最有特色的就是案例教学法。实际上,作为 MBA 教学的一个预演,在 MBA 入学考试中,也鲜明地体现了这一要求。MBA 入学考试的一个重要特点就是针对某个基本的理论知识,考察考生的理解和应用能力。

3. 知识的综合性

由于实际的管理工作十分复杂,它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条件的检验,因而就必然在考试中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。

MBA 管理入学考试走势回顾

- 试卷 1997、1998 年的满分是 150 分,1999 年改为满分 100 分。
- 1999 年的试题与 1998 年相比,减掉了市场营销这部分知

识点。试卷明显加强了对考生管理潜质的测试,很多试题(尤其是简答题)从书上是无法找出确切答案的。这一点更符合 MBA 选拔的要求。

- 2000 年 MBA 考试中在最后加入了一个分析题,占 10 分,而去掉了判断题。

管理曾经是比较容易的科目,但是从 1999 年开始加大了难度,估计这是一个趋势。1998 年清华录取的考生中管理试卷的分数多数在一百三十四分。到 1999 年的考生分数多数在七十分左右。以后的管理考试想必在灵活性、能力测试方面还会大有作为。目前的 MBA 入学考试已形成了英语、数学、管理三足鼎立的态势。这个趋势值得大家重视。

破解 MBA 管理入学考试的密钥

- 管理是一门实践性很强的科学,但作为考试科目,又是另一个问题,要在 MBA 联考管理科目中取得好成绩,充足的备考时间是考好管理科目的基础,同时在复习过程中保持心境平和以及在临场考试中保持冷静非常重要。

- 在复习迎考过程中,最好选一本适合自己的考前辅导教材作为重点,首先认真通读书中的全部知识内容,尽量理解并把握整个知识框架;其次,要掌握大纲要求的基本知识点和重要概念,能背的要尽量背下来,争取在第一类简述题中少失分;再次,要做适量的题,积累针对考试的做题经验。

- 复习看书的方法很重要,对管理科目一般来说,第一遍只求理解,主要是认真细致地系统看一遍;第二遍则要集中精力理解记忆,重要的地方可以划出重点,反复背几遍,当然,并不是要一字不差地背下来,而是要把最主要的东西记牢,并要做到一看到问题就马上能反映出来,其实在考试时只要能答出关键的要点,再适当添上一些自己的语言即可全部得分。

- 由于管理科目涉及的知识点比较多,在记忆过程中往往容易混淆,因此,考生可以根据自己的不同情况,创造一些适合自