

MBA

2003年

MBA联考 管理考点精析

王凤彬 焦叔斌 张秀萍 赵民杰 编

 中国人民大学出版社

2003 年 MBA 联考 管理考点精析

王凤彬 焦叔斌 编
张秀萍 赵民杰

中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

2003 年 MBA 联考管理考点精析/王凤彬等编
北京: 中国人民大学出版社, 2002

ISBN 7-300-04448-4/G·943

I. 2...

II. 王...

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 (2002) 第 091583 号

2003 年 MBA 联考管理考点精析

王凤彬 焦叔斌
张秀萍 赵民杰 编

出版发行: 中国人民大学出版社
(北京中关村大街 31 号 邮编 100080)
邮购部: 62515331 门市部: 62514148
总编室: 62511242 出版部: 62511239
本社网址: www.crup.com
人大教研网: www.ttrnet.com

经 销: 新华书店
印 刷: 三河市汇鑫印务有限公司

开本: 890×1240 毫米 1/32 印张: 12.375
2002 年 12 月第 1 版 2002 年 12 月第 1 次印刷
字数: 353 000

定价: 18.00 元
(图书出现印装问题, 本社负责调换)

前 言

工商管理硕士入学考试（MBA 联考）是全国统一的选拔性考试，它重在测试考生的能力和素质。管理科目考试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。《MBA 联考考试大纲》规定，管理科目考试范围包括“管理基础知识”和“其他相关背景知识”，明确要求考生“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”。

考试大纲在規定管理科目考试范围和内容时，特别指出了这门科目的测试特点——“所涉及的面较广，但不求很深”，主要测试考生对管理基础知识和相关背景知识的掌握程度和发现问题、分析问题和解决问题的一般能力。由考纲对管理基础知识的具体测试内容规定中可以看出，市场营销部分和经济基本概念部分的理论知识要求已经较早年明显淡化，只是将之限定在常识性的“相关背景知识”范畴内。2003 年考试大纲延续了 2002 年考试大纲的精神和方案，保持了“管理基础知识”测试内容的基本不变（即仍是包括管理概述、决策与计划、组织、领导、控制五方面内容），在“管理知识运用”所指的要求考生灵活加以运用的“管理知识”范围界定上，仍保留了 2002 年的“既包括上述管理基础知识，也包括其他相关背景知

识”，以及“考查考生对管理实践热点及管理研究动态的了解情况”的考核要求。

根据这几年考试大纲调整的方向来分析，MBA 联考管理科目测试的命题风格近年来确实有了显著变化，突出表现就是：简述题中死题愈来愈少；侧重理论知识理解的判断题为强调知识灵活和综合运用的案例分析题所取代；选择题和案例题中很少出要求考生死记概念、定义、原理的试题，而注重理论联系实际，通过题干部分给出的管理情景、企业实例或经营故事介绍，以及生活、工作中的典故及趣闻轶事或者大篇幅的案例材料，配之以选择项部分较为灵活的理解性、对策性（而不是理论知识性）的答项陈述，着重考核考生灵活运用管理基本知识来分析和解决实际问题的能力；案例题中与案例材料无关的理论知识性的命题基本没有了，同时，纯粹阅读理解性的案例选择项也在近年得到明显减少；另外，选择题和案例题中与管理知识及其运用关联并不强的逻辑推断题，也呈下降的趋势。管理基本知识在现实的或模拟的企业经营情景之中的应用，也即考试大纲要求的对管理基本知识在“理解”基础上的“灵活运用”，成为 MBA 联考管理科目测试的主旋律。

为了帮助考生在短时间内全面学习、充分理解考试大纲要求的管理基本知识，包括管理基础知识及某些相关背景和前沿知识，并灵活地运用所学知识来分析和解决实际管理问题，我们在前几年以多媒体光盘形式出版的“MBA 入学考试辅导学校”管理部分辅导材料的基础上，精编了本书。我们首先依照考纲要求对管理基本知识内容作了简要概括，并依照各章基本知识体系分节、分点突出说明了其中主要的知识点和命题角度，使考生在历年考题回顾中

对考纲要求的考试内容有个总体上的有侧重点的把握，以便考生清晰地了解 MBA 联考管理测试的特点并明确掌握管理命题中相对重要的或未来可能出现的基本知识点。

同时，考虑到管理科目测试的试卷题型结构在近年来有了明显的变化，我们在本书第二部分对历年题型和命题风格变化作了对比分析，并概括出了各类题型的几种主要命题方式及其各自与考纲要求的“管理基本知识”、“实际问题分析”两部分测试内容的关联程度。在各类题型的答题要领和应考技巧方面，我们结合典型试题概要说明了答题评分的标准及考生在应考准备中需注意的一些事项。

最后，鉴于 MBA 联考管理测试中有越来越大比例的考题是分布在“实际问题分析”方面，而这种分析不仅是管理基本知识的专项运用，更是这些知识基于案例的综合运用，因此，我们除了在书中按惯例附上三套全真模拟试题外，还专辟了“案例练习”栏目，以帮助考生灵活地运用所掌握的管理基本知识来分析和解决实际问题。当然，题型分析也罢，做题练习也罢，此过程无非是为了促进考生更快、更准确和更灵活地把握考纲要求的测试内容，并帮助考生以自己独到的理解揣摩出最新管理命题的角度、方式以及应答的技巧，取得事半功倍的效果。

不过需要提醒考生注意的是，在复习考试中，对于过去的考题应该采取一种辩证的态度，尽量多着眼于把握最新管理命题的角度和方式，而不要将过多精力放在“死抠”个别试题的答案的正误与准确与否上。尽管已经考过的试题也有可能在今后的题库抽题中再度被启用，但对于答案不够明确的试题，命题人员自然会以高度负责的精神予以越来越严格的把关。考生不妨作一个比较，如 1998 年春季试题选择题 18，它与 1997 年春季试题选择题 11 以

及 1997 年考试大纲管理样题 A 卷中的选择题 5 相类似，但答案的明确性比以往有了很大的改进。再如，1998 年春季试题中的选择题 17，它与 1997 年考试大纲管理样题 A 卷中的选择题 2 极相似，但命题的严谨程度提高了。由此说明，考生做模拟试题也好，分析真题也罢，应该本着加强对知识要点的理解把握和对命题方式的揣摩来进行，切不可花太多时间去评判某些有疑问试题的是与非，这并不是考生们的主要任务。

编者

2002 年 12 月

目 录

第一部分 管理基本知识概览与命题点分析	1
第一章 管理概述.....	1
第二章 决策与计划	34
第三章 组织	99
第四章 领导.....	138
第五章 控制.....	185
第六章 相关背景知识及管理热点问题.....	205
第二部分 管理考试题型分析	232
一、简述题.....	234
二、选择题.....	237
三、案例题.....	257
四、分析题.....	269
第三部分 模拟试题及参考答案	277
模拟试题（一）	277
模拟试题（二）	312
模拟试题（三）	338
案例练习.....	368
参考答案.....	382

第一部分 管理基本知识概览 与命题点分析

第一章 管理概述

[引例] 不知所措（错）的张力

下面的这段对话发生在一个星期四的上午，是在某制造分公司经理林洁和财务主管张力之间进行的。

林洁：谢谢你提供这些数字，张力，这正是我们需要的。但你为什么没在总部所要求的星期一就准备好呢？

张力：六个月以前我这儿走掉两个人，你不让我找人顶替他们，说我们已经超编了。我们就按你说的办，而这意味着我不得不更加努力地工作。马利和刘有顺搞的初稿看上去很好，但用处不大，所以我不得不再做一遍。为了这些数字，我已经竭尽全力了！这个星期我每天晚上的时间都花在这些数字上了。由于核对这些数字，今天凌晨2点我才上床睡觉。你知道，实际工作的人对这里的了解不是很多；总部想要的东西，我们不得不放下每一件事情，全力以赴。去问这儿的任何一个人，我们绝对是在工作的时候连耳朵都忙着，找不出一个工作比我还努力的人了。

林洁：我知道你工作努力。我一点也没认为你工作不够努力！但你知道总部要这些数字已经有两个多星期了，你说过在星期一准备好并为我送到总部去的。

张力：总部不是想在星期一要这些数字，他们没有为这些数字来找过我们，不对吗？

林洁：话不能这么说！他们要求星期二把这些数字送到悉

尼！你曾经说过在星期一上午准备好，接着又说星期三能准备好，而我实际是在星期三以后才拿到的。为什么你不能按时交来？

张力：（重复各种解释，诸如他不能再更加努力了，以及他的妻子老是抱怨他把时间花在办公室里，等等）

林洁：张力，我不是要你工作得更加努力。你在这上面花的时间已经太多了！

张力（火气十足地）：那你为什么还这样批评我？我真不知道你想要我做什么！我是这儿最努力的人，我还能多做什么？！

从以上案例情况看，很明显，制造分公司经理林洁和财务主管张力之间发生了冲突。他们冲突的根源是什么呢？应该怎样做才能防止该类冲突再发生？

就直接的原因来分析，他们俩人发生冲突当然是因为张力没有按时完成任务。从表面上看，张力认为林洁是要他加倍努力工作，以准时完成任务。但从管理者的角度来分析，问题实际上不在于张力工作得还不够努力，而恰恰是因为他自己过分忙于去做事，而不懂得他作为一位管理人员的主要工作是设法通过他人来把事情办成。张力如果还是按老思路设法使自己怎么加倍努力地“做”工作，那么他所领导的部门很可能还会继续出现类似的问题，张力自己也永远无法成为一名有效的管理者。解决问题的关键是，张力的主管林洁要积极帮助张力从这次拖延交报表事件中吸取教训，使之明白管理者的职责是什么，应该如何开展管理工作。

[本章考纲要求]

考试大纲对“管理概述”方面的考试内容要求为：

1. 管理的含义、性质及应用范围。
2. 管理主要思想及其演变。
3. 管理人员的分类与管理人员的技能要求。
4. 管理的基本职能：计划、组织、领导、控制。

[本章知识体系]

本章知识体系如图 1—1 所示。

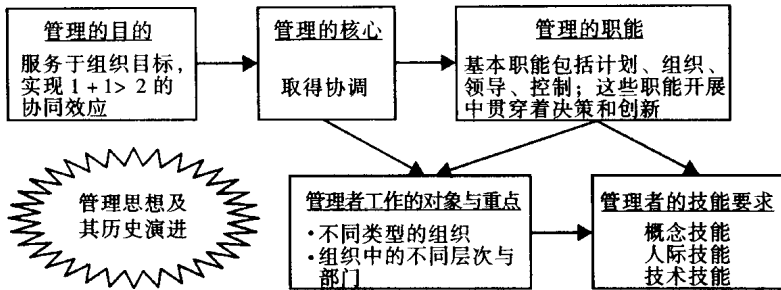


图 1—1 本章知识体系

[本章内容概要]

主要知识点与命题角度分析：

● 管理是什么，起什么样的作用

管理是促进组织目标实现的手段。管理是在特定组织中进行的，是为特定组织服务的。管理不具有自己的目标，不能为“管”而进行管理。

所谓组织，是指完成特定使命的人们，为了实现共同的目标而组合成的有机整体。组织实际上就是一个“系统”，也即一个由若干要素联结或组合而成的整体。而且，这样的系统还处在一定的环境中，与环境发生着某种的相互作用，因此常称之为开放系统。

所谓管理，就是在特定的组织内外环境下，对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制，以便达成既定的组织目标的过程。

管理的实质是协调，通过使组织中各方面的力量取得协调、配合或整合，以达到整体力量大于各要素力量之和（即 $1 + 1 > 2$ ）的协同效应。1998 年春季试题选择题 39 暨最新考试大纲管理样题选择题 12，列举了两种不同的现象：同是三个人，可能出现“三个和尚没水吃”，也可能出现“三个和尚水满为患”。“三个和尚没水吃”说明的是人浮于事，可能反而不如人少好办事。但是如果“三

个和尚”都很负责，也许会出现相反的结果。构成要素相同，但在两种不同的组合方式下却产生了两种不同的整体效应。管理工作的有效性从中得到了很好体现。

管理是影响组织目标实现程度即组织绩效的一个重要因素，但不是全部的因素。管理既不是完全无能的，也不是绝对万能的。应该辩证地看待管理的作用。

关于对管理概念的理解，请看 2002 年春季试题选择题 18：

什么是管理？有这样几种说法：①“管理就是为在集体中工作的人员谋划和保持一个能使他们完成预定目标和任务的工作环境。”②“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”③“管理就是决策。”④“管理就是通过其他人来完成工作。”⑤“管理是由一个或更多的人来协调他人活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。”对于这些观点，下面哪一种判断更为科学？

- A. ①的说法更为科学，所以大多数管理学教材都遵循这种框架
- B. 这些说法本质上并没有什么差别，只是描述的角度不同而已
- C. ⑤的说法更科学，这反映出管理要追求增加效应的本质
- D. 这些说法都只是关注管理的某方面局部问题，所以才有不同的解释

答案：B

分析：管理还是一门不精确的科学（至少在目前阶段），尚未形成一种被公认为绝对“科学”的定义。因此，现实中出现了各式各样的有关管理的定义。选择项 A、C 的主张过于偏颇和武断，D 项以“局部”来说明各定义间的差异，不符合这些定义语的实际含义。从题干中可以看出，这些定义都在相当程度上反映了管理的较为全面的实质性内容，只是它们是从不同的侧面或角度进行考察。

管理的实质是什么？请看 2000 年秋季试题选择题 1：

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

答案：B

分析：管理的目的是要服务于组织实现既定的目标，而绝不是为了管理者自身能够实施某种的管制或控制。本考题应在揣摩透那两句俗语的基础上，结合管理工作的本质含义来解答。在现代管理中，控制的成分在愈益减少，这是不争的事实。但这里无论管制（人）梳理（事物），都过多强调了控制的作用，不符合现代管理工作的本质。

由此引申开来，现阶段我国政府机构改革中强调政府作为社会经济的管理者，其工作方式要从以往的控制转变为服务，这种职能转变就体现了政府作为宏观管理者所发挥的作用在社会主义市场经济时期具有了管理学意义上的定义。如果说企业管理者的使命是通过其“服务”确保企业（一种典型的“组织”）目标的实现，那么，政府作为社会经济管理者的作用，也就是要通过其“服务”职能的实施保证社会经济系统（另一种的“组织”）的稳定发展。因此，著名管理学家德鲁克说，管理是组织的一个器官。无疑，这一器官是不能够独立于组织存在的。判断管理的绩效如何，最终要看它所服务的组织在多大程度上有效地实现了其目标。

思考题：企业管理与公共管理之间有什么相同之处？MBA（master of business administration）学生学习工商企业的管理，与MPA（master of public administration）学生学习公共行政管理，这两个领域之间可能有关联吗？

关于管理的作用，请看 2001 年春季试题选择题 3：

曾有某高新技术企业的总裁，其个人并无接受过相关高技术教育及从事过相关领域经营的背景，而只有接受过 MBA 教育并在其他

非高技术企业成功经营的履历，但他上任后，在短短的不到3年的时间里，就迅速扭转了该公司多年亏损的局面，完成了当初董事会提出的营利目标。这一事例说明：

- A. 企业高层管理者不需要专业知识和技能，有管理经验就行了
- B. 成功的管理经验具有通用性，可以不分行业地加以成功移植
- C. 企业核心领导的管理水平会对企业的发展产生不可估量的作用
- D. 这只是一种偶然发生的现象，可能是该总裁正好遇到市场机会

答案：C

分析：新上任的总裁在不到3年的时间里迅速扭转了公司的亏损局面，这形象说明了企业核心领导者对企业生存发展的影响作用。

不过，管理究竟能产生多大的作用？“管理万能论”持完全肯定的态度，而“管理无能论”则相反，认为是资源禀赋和环境条件决定了组织的绩效。这两种都是极端的观点。我们在认识管理对实现组织目标的作用时，需要注意管理的这种作用是在什么样的前提下产生的，这样才能辩证地看待管理。

应该明确，管理是在协调组织的各方面力量或要素当中才产生作用的，构成组织的要素是这种协调的基础，而这种协调的过程又面临着一系列环境因素的影响，所以是组织的构成要素、管理协调活动以及管理中所面临的组织内外环境这三者共同决定着这一组织完成其目标的好坏。

请看1999年春季试题选择题19：

S公司仅派二名管理人员到某亏损洗衣机厂，帮助加强管理，真正把好产品质量关，并允许该厂使用S公司自己的商标生产和销售洗衣机。一年下来使该企业转亏为盈。这一情况表明：

- A. 品牌对于现代企业的经营非常重要，创出了品牌就有了一切

- B. 先进企业帮助落后企业，只要协助加强质量管理就能取得成功
- C. 质量越高企业产品的竞争力就越强，企业的经营效益也会越好
- D. 该亏损洗衣机厂的基础还是不错的，否则就很难在一年内扭亏为盈

答案：D

1999 年春季试题简述题 1：

管理追求“ $1+1>2$ ”的协同效应，影响协同效应的因素有哪些？

答案：管理本身的协调力；构成组织的各要素的质量及各要素互补、相容的程度；组织内外部环境的有利程度。

分析：对特定组织而言，管理的协调力是由这一组织管理者的管理水平决定的，因而是管理者可控的。但就组织的构成要素和组织环境来说，它们则是管理者可以影响但不能完全控制的，如组织在一定时期内的资源、能力状况是既定的（此乃要素的不可控表现），组织所在行业或地区的经济景气程度（此乃组织的外部环境）以及组织的价值观或文化（此乃组织的内部环境）也不是处在特定场所与特定时期的管理者所能够控制的。因此，当这种不可控成分增大的时候，就会表现出某种的“管理无能”，反之，如果不可控成分较小时，则往往显示出“管理万能”。其实，现实是两种状态的混合。所以，分析影响组织绩效好坏或协同效应大小的因素，完整的答案应该是包括组织的要素、环境、管理这三大方面。

这类考题实际是对管理概念和管理作用准确理解基础上的相对较为灵活的知识运用题。由此说明了，掌握基本知识是答好管理科目考试中越来越多地出现的“活题”的前提与基础。

认识了管理的作用后，我们还必须明确管理究竟是在何种程度上发挥了其服务于组织目标实现的作用？管理的有效性如何评判？这里需要区分效率与效果两个绩效指标的异同。

请看 2000 年春季试题选择题 17：

王超是一家大型软件公司计算机辅助教学系统开发组组长。为

衡量具体项目的进展情况，他提出使用一种二维图，其中一维表示项目所涉及问题的重要性（理论与实践意义），另一维表示研究开发方法本身的先进性（合理性和精确性）。如图 1—2 所示，R、S、T 分别代表他们先后开发出来的三大项目。根据此图，你认为以下哪句话最能确切地反映王超领导的开发组在项目组织管理方面取得的成绩的变化情况？

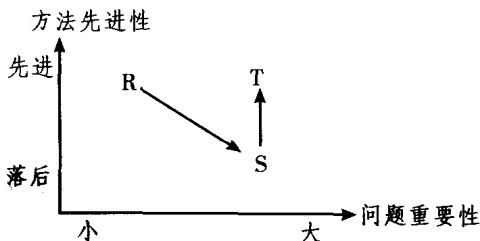


图 1—2

- A. 效率和效果都下降了
- B. 效率和效果都上升了
- C. 先是效率下降而同时效果提高，再后来是效果不变而效率提高
- D. 先是效果下降而同时效率提高，再后来是效果不变而效率再提高

答案：C

分析：研发项目的理论与实践意义是同“效果”相关的范畴，而研发方法的水平如何则是与“效率”相关的。

● 管理的应用范围如何，管理的具体对象有哪些

从管理的作用中我们可以得出一个结论：任何组织，都需要管理。管理适用于各种类型的组织，这既包括以营利为目标的组织，如工商企业、私立学校、医院等（这些通称为营利性组织），也包括不以或者不主要以营利为目标的组织，如政府、军队、公安等（这些通称为非营利性组织）。当然，在这两类不同组织中实施的管理，由于其所服务的终极目标不同，管理的具体内容和方法会不一样（这也是公共管理与企业管理学科相对分开的主要原因）。另外，

即便是同类的组织，由于其面临的环境条件及构成要素不同，管理的具体做法也有所差异。在认识管理具有相似性、共通性和普遍性的同时，我们也应该看到管理的个性、差异性和特殊性。

请看最新考试大纲管理样题选择题 23:

关于管理的应用范围，人们的认识不同，你认为以下说法哪一个最好？

- A. 只适用于营利性工业企业
- B. 普遍适用于各类组织
- C. 只适用于非营利性组织
- D. 只适用于营利性组织

答案：B

1999 年春季试题选择题 18:

卡尔森以前只有宾馆管理经验而无航运业管理经验，但在他被聘为美国泛美航空公司的总裁后，短短三年，就使这家亏本企业成为高盈利企业。你认为下述四条说法中哪一条有明显错误？

- A. 最高管理者不需要专业知识，只要善于学习，勤于思考就够了
- B. 成功的管理经验具有一定的普适性，所以可以成功移植
- C. 成功管理的关键是人，只要做好人的管理，就可取得成功
- D. 这仅仅是一种巧合，只说明卡尔森有特别强的环境适应能力

答案：D

分析：这里的提问是哪一种说法有明显错误。管理具有某种程度的共通性，仅仅归因于“巧合”，没有说服力。

当然，管理的有效性取决于与特定情境的吻合程度。不可能在任何场合下都可简单地套用某一种管理模式。管理的个性、差异性和特殊性告诉管理者需要注意掌握管理的权变原则。

请看 2002 年春季试题选择题 39:

有位管理学家说，我们中国有句古话“失败乃成功之母”。但是在当今世界，企业管理的实践表明，还存在另一种情况：成功乃失败之母。下面的哪一条是对这位管理学家的话的最合适的解释？

- A. 现代管理和古代社会的人类活动具有完全不同的规律