

2002年MBA联考辅导丛书

提高篇

MBA联考常考知识点 管理分册

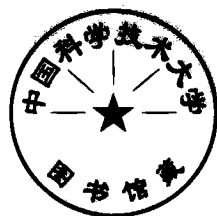
王凤彬 焦叔斌 张秀萍 赵民杰 编

 中国人民大学出版社

2002 年 MBA 联考辅导丛书·提高篇

MBA 联考常考知识点 管理分册

王凤彬 焦叔斌
张秀萍 赵民杰 编



中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

MBA 联考常考知识点·管理分册/王凤彬等编
北京: 中国人民大学出版社, 2001
(2002 年 MBA 联考辅导丛书·提高篇)

ISBN 7-300-03821-2/G·810

I. M…

II. 王…

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 041053 号

2002 年 MBA 联考辅导丛书·提高篇

MBA 联考常考知识点

管理分册

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: 62515351 门市部: 62514148

总编室: 62511242 出版部: 62511239

E-mail: rendafx@public3.bta.net.cn

经 销: 新华书店

印 刷: 三河市实验小学印刷厂

开本: 890×1240 毫米 1/32 印张: 10

2001 年 7 月第 1 版 2001 年 7 月第 1 次印刷

字数: 281 000

定价: 16.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

2002 年 MBA 联考辅导丛书
编 委 会

杨文士	中国人民大学工商管理学院
马春光	对外经贸大学国际商学院
李培煊	北方交通大学管理科学院
韩伯棠	北京理工大学管理学院
孟林明	厦门大学工商管理学院

培养基本素质 提高应试能力

——2002 年人大版 MBA 联考辅导丛书出版说明

随着我国市场经济的快速发展和现代企业制度的逐步完善，MBA 这类专业人才越来越受到社会欢迎，报考 MBA 的热潮一浪高过一浪。2001 年，仅报考北大的考生就达 1 300 人，可见 MBA 联考竞争之激烈。对于广大考生来说，如何选择复习资料便成为一门学问；同时，作为辅导教材的编写者和出版者，研究 MBA 考试特点，研究 MBA 考生特点，编写出适合考生复习和提高的辅导书，也是一项艰巨的工作。

有人说：MBA 是未来企业家的摇篮，因此，MBA 联考考场便成为遴选未来企业家的考场：如何选择那些具有企业家潜质的人一直是设计考试者的基本课题。MBA 联考不能仅考“背功”，而要更多地考查作为一个企业家的基本素质和基本能力。同时，由于 MBA 考生来自不同的工作岗位（要求有三年以上的工作经历），具有不同的专业背景，因此，对复习的要求也不尽相同。以上这些特点，也正是辅导教材编写者的基本出发点。

人大版 MBA 联考辅导丛书已经出版了五年，每一年我们都要根据大纲的变化、考题的变化、考生的变化修订教材，在考生中有很好的声誉。今年，我们更加深入地研究这些变化，制定了 2002 年修订方案。

首先，我们在原有教材的基础上，针对 2002 年考试大纲的变化和 2001 年 1 月考题的变化趋势进行修订。这部分教材作为整个 MBA 复习考试的“基础篇”出版。不论是管理、数学还是语文、

逻辑、英语，都侧重基本知识的介绍和练习，考生可以依据这套书系统学习相关课程；特别是那些存在相对薄弱科目的考生，如：那些本科学文、高等数学几乎从头学起，本科学理、逻辑语文相对较弱和本科从未接触过管理学的考生，更应首选这套书。“基础篇”将是考生系统复习的开始。这些书通俗易懂，简明扼要，并按章节进行循序渐进的练习。

在第一轮复习之后，我们今年将重点推出针对 MBA 常考知识点和命题思路编纂的辅导书——“提高篇”。这套书将分析各科的重点、难点，在前一阶段复习的基础之上，提高考生的应试能力和答题技巧。在考试中赢得高分是我们和考生的共同目标。

在以上两轮复习之后，我们还为考生设计了最后冲刺阶段的辅导资料——“冲刺篇”。数套模拟试卷，将使考生熟悉 MBA 考试，做好考前的心理准备，并发现自己的弱点和知识盲点，进一步巩固复习成果，同时进行提高做题速度的考前基本训练。

值得一提的是：对于 MBA 英语辅导书，我们也做了较大的调整。由于 MBA 考生逐步年轻化，英语水平不断提高，辅导书主要侧重于对 MBA 英语考试特点的分析，并针对这些特点进行强化训练。英语辅导书分为：《英语语法、词汇与综合填空分册》、《英语阅读分册》、《英语翻译与写作分册》。

总而言之，人大版 MBA 联考辅导丛书充分体现了培养考生基本素质、提高考生应试能力的宗旨，希望这套辅导丛书能成为广大考生的好帮手，使广大考生顺利赢得成为职业企业家的入场券。

前 言

工商管理硕士入学考试（MBA 联考）重在测试考生的能力和素质。管理科目考试要求考生较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。早年的《MBA 联考考试大纲》规定，管理科目考试的范围包括经济学、管理学和市场营销三部分知识，但经过 1999 年、2000 年两次考纲大调整，管理科目考试范围被重新划定为“管理基础知识”和“其他相关背景知识”，并明确要求考生“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”。

考试大纲在规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。2002 年考试大纲保持了“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），但在“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，除肯定往年的“既包括上述管理基础知识，也包括其他相关背景知识”外，还增加了“考查考生对管理实践热点及管理研究动态的了解情况”的要求。这一看似细微的调整，实际上反映了近年来的 MBA 联考管理命题由早年较偏向于理论知识的测试转变为更注重考生“实际问题分析”能力以及“管理基本知识”（范围比较宽泛，包括了管理基础知识和其他相关背景知识以及反映管理学研究和实践动态的相关知识，但深度较

浅,仅限于“基本知识”层面而不是“理论知识”层面)。

根据考试大纲调整的精神,MBA联考管理科目测试的命题风格近年来有了显著变化,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和分析题所取代;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,通过题干部分短小的管理情景、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。

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础知识及某些相关背景和前沿知识,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,编写了本套丛书提高篇中的管理分册辅导教材。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(××年春季试题指“××年全国攻读工商管理硕士学位研究生入学考试管理试题”、××年秋季试题指“××年在职攻读工商管理硕士学位入学考试管理试题”)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试技巧方面,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试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。考生应该在全面系统地学习和深刻领会管理基本知识的基础上提高自己的应试技能，而不应该不打好基础就想强行拔高自己的应试能力。考生应该知道，在 MBA 联考中取得较好的管理考试成绩，这与管理基础知识的学习和平时管理能力的锻炼、管理素质的培养有着正相关的关系。考生切不要将精力和时间放在“死记”考过的或供练习的试题上面，而应该理智处理好题型揣摩、做题练习和知识与能力积累的关系。

我们真切地希望通过本书对 MBA 联考管理试题历年命题情况和考试大纲知识点分布的比较详尽的概括、分析和例示，能够帮助考生更好地了解 and 把握真实的管理试题命题规律与动态，以便考生更有针对性地复习考试。不过需要提醒考生注意的是，全国 MBA 工商管理硕士入学考试在迄今五年的艰难探索中取得了长足的长进，测试的效度和信度以及难易度的掌握水平都在不断改进，这种调整和进步可以从历年试题和考纲变化中得到反映。实际上，MBA 联考迄今五年时间内对管理考试大纲的频繁调整就反映出了这种改进、提高的努力。与这种目前仍在探索中的未完全达到理想化的测试状况相适应，考生在复习考试中，对于过去的考题也就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。这是命题及命题研究人员要考虑的事，考生不宜过多转移自己的注意力。尽管已经考过的试题也是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, 分析真实命题也罢, 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

2001 年 4 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	29
第三章 组织	71
第四章 领导.....	101
第五章 控制.....	139
第二部分 管理考试题型分析	153
一、简述题.....	155
二、选择题.....	157
三、案例题.....	176
四、分析题.....	188
第三部分 模拟试题及参考答案	196
模拟试题（一）	196
模拟试题（二）	231
模拟试题（三）	257
案例练习.....	286
参考答案.....	300

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。

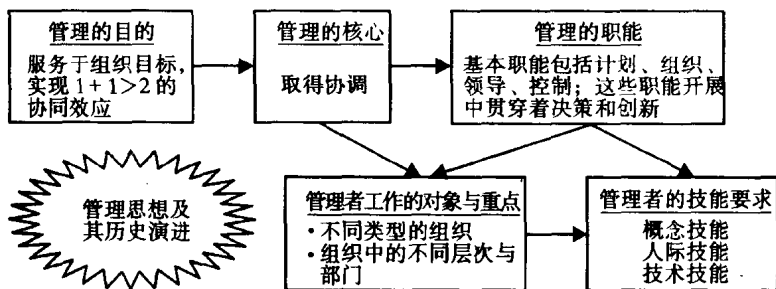


图 1—1

[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。

关于管理的实质，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 学生公共行政管理 (master of public administration)，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盈利目标。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条件下产生的，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