考研专业课辅导系列

2011

管理学

考研真题与典型题详解

主编：圣才考研网
www.100exam.com



赠
圣才学习卡20元
圣才考研网 www.100exam.com
圣才学习网 www.100xuexi.com

中国石化出版社
HTTP://WWW.SINOPEC-PRESS.COM
教·育·出·版·中·心

需要全本请访问 www.ertongbook.com

考研专业课辅导系列

管 理 学

考研真题与典型题详解

主编：圣才考研网

www. 100exam. com

中国石化出版社

内 容 提 要

本书是基础专业课——管理学考研真题与典型题详解。本书参考管理学权威教材、最新MBA联考大纲及全国各大院校管理学考研试卷的结构和内容等编著而成。全书共分14章，每章由三部分组成：第一部分为考点难点归纳；第二部分为考研真题与典型题，按概念题、简答题、论述题、案例分析题等形式对考研真题与典型题进行了整理；第三部分为考研真题与典型题详解，对第二部分的所有考研真题与典型题进行了详细的解答。

圣才学习网/中华管理学习网(www.100guanli.com)提供《管理学》考研名师网络班与面授班(随书配有圣才学习卡，网络班与面授班的详细介绍参见本书最后内页)。本书和配套网络班与面授班特别适用于参加硕士研究生入学考试和MBA考试管理学科目的考生，也可供各大院校管理学专业的师生参考；对于参加管理学职称考试、自考及其他相关考试的专业人员来说，也是学习管理学的一本不可多得的学习资料。

图书在版编目(CIP)数据

管理学考研真题与典型题详解/圣才考研网主编.
—7版.—北京:中国石化出版社,2010.2
(考研专业课辅导系列)
ISBN 978-7-5114-0278-3

Ⅰ.①管… Ⅱ.①圣… Ⅲ.①管理学-研究生-入学考试-解题 Ⅳ.①C93-44

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第017255号

未经本社书面授权,本书任何部分不得被复制、抄袭,或者以任何形式或任何方式传播。版权所有,侵权必究。

中国石化出版社出版发行
地址:北京市东城区安定门外大街58号
邮编:100011 电话:(010)84271850
读者服务部电话:(010)84289974
http://www.sinopec-press.com
E-mail:press@sinopec.com.cn
河北天普润印刷厂印刷
全国各地新华书店经销
*
787×1092毫米 16开本 25.75印张 610千字
2010年3月第7版 2010年3月第1次印刷
定价:52.00元

序　言

高校考研专业课的历年试题一般没有提供答案，虽然各校所用参考教材各异，但万变不离其宗，很多考题大同小异。本书参考管理学权威教材、最新MBA联考大纲和相关资料，收集和整理了众多高校历年考研真题、典型试题，并进行了详细的解答。

本书具有如下特点：

1. 难点归纳，简明扼要。每章前面均对该章的重难点进行了整理。综合众多参考教材，归纳了本章几乎所有的考点，便于读者复习。

2. 题量较大，来源广泛。主要选用80余所高校的历年考研真题、名校题库，并参考众多教材及相关资料编写而成。可以说本书的试题都经过了精心挑选，可谓博采众长。

3. 解答详尽，条理清晰。对每道题(包括概念题，有些题有相当的难度)都尽可能给出了详细的参考答案，其中的解析条理分明，便于记忆。个别题给出多个答案，可作参考。考研不同于一般考试，概念题要当作简答题来回答，简答题要当作论述题来解答，而论述题的答案要像论文，多答不扣分。

4. 突出热点，联系实际。许多试题涉及当前或将来可能突出的热点问题或现象，这类试题的解答都经过精心设计，分析透彻，条理分明。例如，人力资源管理创新等问题都是热点问题。这类题的答案参考了相关报刊杂志，有的论述题的答案简直就是一份优秀的论文(部分来自改编的专题论文)，完全可当作范文来准备。

需要特别说明的是：

1. 各高校考研真题的收集和解答，得到北京大学、中国人民大学、复旦大学、浙江大学、武汉大学等高校众多师生的协助和指正，他们还提供了大量的题库、讲义、笔记、作业或期中期末试卷，在此深表感谢。

2. 许多试题选自各高校考研真题，并参考了众多考研指定教材、复习材料，未能全部列出，如有不妥，敬请指正，在此表示感谢。

3. 有些考题的时间较早或内容有些过时，但很值得参考，不失为优秀考题，因此仍然选用。一些数据也是当时的数据，也没有进行调整，这类题提供的是

出题方式和答题思路，读者在复习时，参考当前的情况进行调整即可。

由于题量较大，解答详细，错误、遗漏不可避免，诚请读者指正，不妥之处和建议可与编者联系，不胜感激。

圣才学习网(www. 100xuexi. com)是一家为全国各类考试和专业课学习提供名师网络辅导班、面授辅导班、在线考试等全方位教育服务的综合性学习型门户网站，包括圣才考研网、中华公共管理学习网、中华管理学习网、中华物流考试网等50个子网站。其中，中华管理学习网是一家为全国各种管理类资格考试和管理学专业课学习提供全套复习资料的专业性网站，为考生和学习者提供一条龙服务的资源，包括：网络班与面授班、在线考试、历年真题详解、专项练习、笔记讲义、视频课件、学术论文等。

圣才考研网(www. 100exam. com)是圣才学习网旗下的考研专业网站，是一家提供全国各个高校考研考博历年真题(含答案)、名校热门专业课笔记讲义及其他复习资料、网上辅导课程(专业课、经典教材)等全套服务的大型考研平台。

圣才学习网/中华管理学习网(www. 100guanli. com)提供各种管理类资格考试和管理学专业课名师网络班与面授班(随书配有圣才学习卡，网络班与面授班的详细介绍参见本书最后内页)。管理类资格考试和管理学专业课名师网络班与面授班、名校考研真题、在线测试、考试题库等增值服务，详情请登录网站：

圣才学习网 www. 100xuexi. com

圣才考研网 www. 100exam. com

中华管理学习网 www. 100guanli. com

圣才学习网编辑部

需要全本请访问 www. ertongbook. com

目　录

第 1 章　管理概述 …… (1)
1.1　考点难点归纳 …… (1)
1.2　考研真题与典型题 …… (4)
1.3　考研真题与典型题详解 …… (5)
第 2 章　管理思想与理论沿革 …… (23)
2.1　考点难点归纳 …… (23)
2.2　考研真题与典型题 …… (27)
2.3　考研真题与典型题详解 …… (29)
第 3 章　管理环境和社会责任 …… (46)
3.1　考点难点归纳 …… (46)
3.2　考研真题与典型题 …… (49)
3.3　考研真题与典型题详解 …… (51)
第 4 章　计划 …… (69)
4.1　考点难点归纳 …… (69)
4.2　考研真题与典型题 …… (74)
4.3　考研真题与典型题详解 …… (76)
第 5 章　决策 …… (94)
5.1　考点难点归纳 …… (94)
5.2　考研真题与典型题 …… (98)
5.3　考研真题与典型题详解 …… (101)
第 6 章　组织设计与运作 …… (117)
6.1　考点难点归纳 …… (117)
6.2　考研真题与典型题 …… (118)
6.3　考研真题与典型题详解 …… (123)
第 7 章　组织变革与组织文化 …… (154)
7.1　考点难点归纳 …… (154)
7.2　考研真题与典型题 …… (161)
7.3　考研真题与典型题详解 …… (163)
第 8 章　人力资源管理 …… (187)
8.1　考点难点归纳 …… (187)
8.2　考研真题与典型题 …… (188)
8.3　考研真题与典型题详解 …… (190)
第 9 章　领导 …… (216)

9.1 考点难点归纳 …… (216)
9.2 考研真题与典型题 …… (220)
9.3 考研真题与典型题详解 …… (224)
第10章 沟通 …… (244)
10.1 考点难点归纳 …… (244)
10.2 考研真题与典型题 …… (246)
10.3 考研真题与典型题详解 …… (248)
第11章 激励 …… (266)
11.1 考点难点归纳 …… (266)
11.2 考研真题与典型题 …… (270)
11.3 考研真题与典型题详解 …… (273)
第12章 控制 …… (297)
12.1 考点难点归纳 …… (297)
12.2 考研真题与典型题 …… (301)
12.3 考研真题与典型题详解 …… (304)
第13章 战略管理 …… (328)
13.1 考点难点归纳 …… (328)
13.2 考研真题与典型题 …… (331)
13.3 考研真题与典型题详解 …… (332)
第14章 企业创新及新理论 …… (360)
14.1 考点难点归纳 …… (360)
14.2 考研真题与典型题 …… (361)
14.3 考研真题与典型题详解 …… (365)

第1章　管理概述

1.1　考点难点归纳

1. 管理的概念

管理是指在特定的组织内外环境下，通过对组织的资源有效地进行计划、组织、领导、控制而实现组织目标的过程。这一概念包含着以下几个方面的含义：

(1)管理存在于组织之中，是为了实现组织目标而服务的。管理依存于组织的集体活动，离开了组织的集体活动讨论管理是没有意义的；管理的目的是为了有效地实现组织的目标，明确地设定目标是进行管理的起点。

(2)管理是由计划、组织、领导和控制这样一系列相互关联、连续进行的活动所构成的。这些活动称为管理的职能。

(3)管理活动既强调目的又注重过程。强调目的就是要选择去“做正确的事”，这关系到管理活动的效果问题；注重过程则重视“正确地做事”，这关系到管理活动的效率问题。在效果与效率两者之中，效果是本、效率是标，有效地管理就是要标本兼重，“正确地去做适当的事情”。

2. 管理的特性

(1)管理具有二重性：管理的自然属性和社会属性。

(2)管理具有目标性：管理目标是管理活动的基本构成要素，管理目标是一个复杂的综合构成。

(3)管理具有组织性：管理的目标与组织的目标往往具有同一性；管理必须以组织作为其运行和实施的载体和依托；管理必须以组织的合理构建作为其有效实施的重要前提和基本职能；管理活动受组织规则和规范的制约，往往需要按照组织的法定程序进行。

(4)管理具有创新性：管理的创新性首先来源于管理环境和条件的变化；另一方面，管理的创新性也来源于管理因素的发展变化和管理方式的不断深化及更新。

3. 管理的职能

管理的职能是指管理者在管理过程中所从事的各种活动或发挥的各种作用。尽管对于管理职能有着各种不同的划分方法，但是比较普遍的看法是，管理活动是由计划、组织、领导和控制这四大职能所构成的一个过程。

(1)计划。计划活动就是要设定或明确组织的目标，制定实现组织目标的途径或方案。计划是管理的起点，确定目标和途径是计划职能所要完成的两大任务。目标反映了组织活动的未来终点，指明了未来的发展方向。而途径则是连接当前与未来的桥梁，说明了如何才能实现目标。

(2)组织。为了实现计划活动所规定的目标，实施计划活动所制定的行动方案，管理者就必须分析需要进行哪些必要的活动，对这些活动应该如何分类组合，谁向谁汇报工作，各种决策权限如何在组织的不同层次上分配，如何为各种不同的职位配备适当的人员等。这些活动便构成了管理组织职能的内容。

(3)领导。仅仅有了目标和方案，仅仅规定了任务和方案，尚不足以使目标有效地实现。每一个组织都是由人和其他各种资源有机结合而成的，人是组织活动中惟一具有能动性的因素。为了最大限度地发挥这种能动性的作用，管理者就必须运用各种适当的方法，对组织的成员施加影响，努力营造出一种使组织中的成员能够全心全意、士气高昂地为实现组织目标而努力奋斗的氛围。这便是管理的领导职能所要完成的任务。

(4)控制。组织是在复杂多变的环境中产生和发展的，每时每刻都会遭遇各种意想不到的障碍和困难，必须应对各种各样的新问题和新情况。为了确保组织目标的顺利实现，管理者必须自始至终地对组织各项活动的进展情况进行检查，预见、发现并及时采取措施予以纠正偏差，保证组织活动按计划进行，这便是

管理的控制职能。

尽管在理论上各项管理职能之间存在着逻辑上的先后关系，但现实中的管理并不是严格地按照计划、组织、领导和控制这样的顺序来进行的。组织中的各项管理活动在时间上彼此重叠，在空间上相互交织。很少有管理者在一个给定的时间段内只从事某一特定的管理职能，他们往往同时进行着若干种不同的活动。

4. 管理的性质

(1)管理具有一般性和特殊性。

①一般性。任何管理都是在特定的环境中，对特定的组织进行的，因此，管理是一种既具有一般性和共同性，又具有特殊性和差异性的社会活动。从一个方面来讲，凡是有许多人进行协作的劳动，就必然存在着管理。管理是一种生产劳动，是在任何一种生产方式中都必须进行的劳动。

②特殊性。从另一方面来讲，管理又具有特殊性，它要服从和服务于所管理的组织的特定目标，并要适应特定的内外环境条件。不同国家、不同类型的组织，在管理的目的和处理的环境方面存在着某些特殊差异，所以管理的原理和方法应该是共性与个性的统一体。

(2)管理具有自然属性和社会属性，即管理的二重性。

(3)管理具有科学性和艺术性。

①科学性。管理的科学性表现在，管理经过长期以来的研究、探索和总结，已经逐渐形成了一套比较完整的、反映管理过程客观规律的理论知识体系，为指导管理实践提供了基本的原理、原则和方法。管理理论对管理人员来说是非常重要的，缺乏系统的管理理论指导的管理人员很难成为一个有效的管理者。

②艺术性。如果一个管理人员只凭书本知识来开展管理，无视实践经验的积累，无视灵活运用理论的能力，注定是要失败的。从这种意义上说，就像其他各种技艺一样，都要利用经过整理的基本知识，并根据实际情况加以创造性地、灵活地运用，这样才能取得预期的成效。

总之，在实践中管理工作应该是科学性与艺术性的有机统一体。

5. 管理者及其分类

管理者是组织中那些指挥引导别人活动的人。一个组织的管理活动是由管理者来承担的，管理者工作绩效的好坏直接关系到组织的兴衰成败。管理者在组织中工作，但并非所有在组织中工作的人都是管理者。管理者是组织中有下级部属的那类人。尽管有些成员在组织中威望很高，但他们不指挥别人，没有自己的下级，这些人就不能算是管理者，在一个组织中如技术专家、法律顾问这些人都不能算是管理者。有些成员尽管地位不高，但他们却是真正意义上的管理者，他们有自己的下级，要为别人的工作负责，如车间的生产小组组长。

管理者的类型可以从组织的纵横两个方面来分辨，从纵向来看，组织中的成员有如下三类：

(1)基层管理人员。又称为第一线管理者，他们处于作业人员之上的组织层次中，负责管理作业人员及其工作。在制造工厂中，基层管理者可能被称为领班、工头或者工段长；在运动队中，这项职务是由教练担任的；而学校中则由研究室主任来担任。

(2)中层管理人员。他们是直接负责或者协助管理基层管理人员及其工作的人，通常拥有部门或办事处主任、科室主管、项目经理、地区经理、产品事业部经理或分公司经理等头衔。这些人主要负责日常管理工作，在组织中起承上启下的作用。

(3)高层管理人员。他们处于组织的最高层，主要负责组织的战略管理，并在对外交往中以代表组织的身份出面。如公司董事会主席、首席执行官、总裁或总经理及其他高级资深经理人员，以及高校的校长、副校长和其他处在或接近组织最高层位置的管理人员。

6. 管理者的技能要求

每位管理者都在自己的组织中从事某一方面的管理工作，对工作都具有一定责任，都要使自己的工作达到一定的标准和要求。管理是否有效，在很大程度上取决于管理者是否真正具备了作为一个管理者应该具备的管理技能。这些管理者技能主要包括：

(1)技术技能。技术技能是指为了完成或理解一个组织的特定工作所必需的技能，也就是业务方面的

技能。如一个学校的校长在教学方面的造诣，一个财务总监对财务知识的掌握等，都属于技术技能。技术技能对基层管理者来说尤为重要，因为他们的大部分时间都是在指导下属并回答有关具体工作方面的问题。因而，对他们而言，成为业务的内行是作为一个有效的管理者的前提条件。而对于中、上层管理者来说，技术技能的要求就可以相对低一些。

(2)人际技能。人际技能就是与组织单位中上下左右的人打交道的能力，包括联络、处理和协调组织内外人际关系的能力；激励和诱导组织内工作人员的积极性和创造性的能力；正确地指导和指挥组织成员开展工作的能力。首先，人际技能要求管理者了解别人的信念、思考方式、感情、个性以及每个人对自己、对工作、对集体的态度，并且承认和接受不同的观点和信念，只有这样才能与别人更好地交换意见；其次，人际技能要求管理者能够敏锐地察觉别人的需要和动机，并判断组织成员的可能行为及其可能后果，以便设法最大程度地统一组织成员的个人目标与组织目标；再次，人际技能要求管理者掌握评价和激励员工的一些技术和方法，最大限度地调动员工的积极性和创造性。许多研究表明，人际技能是一种重要技能，对各层管理者都具有同等重要的意义。在同等条件下，人际技能可以极为有效地帮助管理者在工作中取得成功。

(3)概念技能。概念技能是指对事物的洞察、分析、判断、抽象和概括的能力。管理者应看到组织的全貌和整体，了解组织与外部环境是怎样互动的，了解组织内部各部分是怎样相互作用的，能预见组织在社区中所起的社会、政治和经济作用，知道自己所属部门在组织中的地位和作用。概念技能的表现之一就是分析和概括问题的能力。具备较高的概念技能能够使管理者快速、敏捷地从混乱而复杂的动态情况中辨别出各种因素的内在联系，抓住问题的起因和实质，预测问题将会产生的影响，判断出需要采取的措施及其可能产生的后果。概念技能的又一表现是形势判断能力。管理者通过对内、外部形势的分析，预见其发展的趋势，以便充分利用机会，避开威胁，使组织获得最有利的结果。值得注意的是，概念技能对高层管理者来说尤为重要。

以上三种管理技能的相对重要性随管理者在组织中层次的不同而不同。一般而言，对于基层管理人员来说，技术技能最为重要，人际技能在同下属的频繁接触中也是非常有益的，但概念技能的要求则相对较弱。对于中层管理人员而言，技术技能的重要性有所下降，人际技能的要求变化不大，但概念技能显得更为重要。对于高层管理人员，概念技能和人际技能最为重要，技术技能则相对无足轻重。尤其在大企业中，高层主管可以充分借助下属人员的技术技能，因而对其自身的技术技能要求不高。但在小企业中，即使是高层管理人员，技术技能也仍然非常重要。

7. 管理的属性及其相互关系

(1)管理二重性。管理二重性是指管理的自然属性和社会属性。一方面，企业管理具有同社会化大生产和生产力相联系的自然属性，表现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。另一方面，管理是人类的活动，而人类生存在一定的生产关系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。企业管理又具有同生产关系和社会制度相联系的社会属性，执行着维护和巩固生产关系的特殊职能。

①管理的自然属性。管理的自然属性不以人的意志为转移，也不因社会制度意识形态的不同而有所改变，它是客观存在的。管理之所以具有自然属性，是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，才能保证生产等各种组织活动顺利、有效地进行。管理的自然属性体现在两个方面：第一，管理是社会劳动过程的一般要求。管理之所以必要，是由劳动的社会化决定的。它是共同劳动得以顺利进行的必要条件。共同劳动的规模越大，劳动的社会化程度就越高，管理也就越重要；第二，管理在社会劳动中具有特殊的作用，只有通过管理才能把实现劳动过程所必需的各种要素组合起来，使各种要素发挥各自的作用。这也是与生产关系、社会制度没有直接联系的。

②管理的社会属性。管理的社会属性体现在管理作为一种社会活动，它只能在一定的社会历史条件下和一定的社会关系中进行。管理具有维护和巩固生产关系、实现特定生产目的的功能。管理的社会属性与

生产关系、社会制度紧密相连。

(2)管理二重性产生的原因。从根本上说，管理具有二重性是因为它所管理的生产过程本身具有二重性，也就是说生产过程是生产力和生产关系相互结合、相互作用的统一过程，要保证生产过程的顺利进行，就必须执行合理组织生产力和维护生产关系的职能，这两种职能相互结合，共同发生作用，缺一不可。由此，企业管理就具有了二重性。

(3)管理二重性之间的关系。管理的二重性是相互联系、相互制约的。一方面，管理的自然属性不可能孤立存在，它总是存在于一定的社会制度、生产关系中；同时，管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而存在，否则，管理的社会属性就成为没有内容的形式了。从另一方面来讲，管理的二重性又是互相制约的。管理的自然属性要求具有一定社会属性的组织形式和生产关系与其相适应；同时，管理的社会属性也必然对管理的方法和技术产生影响。

(4)管理二重性原理的指导意义。管理二重性原理是认识、学习和借鉴发达国家企业管理中的科学经验与方法的指导思想，是研究、总结和发展我国企业管理经验的理论武器，因而学习和掌握管理二重性原理对建设有中国特色社会主义企业管理有着重要的意义。也就是说，既要正确对待西方国家企业管理的经验，又要充分重视我国长期以来的企业管理实践中所形成的优良传统和作风，在实际工作中将它们结合起来。

1.2 考研真题与典型题

1.2.1 概念题

1. 管理(武大 2007 研；上海财大 2007 研；武汉理工大学 2006 研；北理 2005 研；首都经贸大学 2005 研；中央财大 2003 研；华中科大 2003 研)

2. 企业管理(首都经贸大学 2004 研；东北大学 2004 研；上海理工大学 2003 研)

3. 管理职能(武汉理工大学 2009 研)

4. 人际关系角色(东北财大 2009 研)

5. 概念技能(中山大学 2004 研；北理 2003 研)

6. 管理的经济方法(中山大学 2009 研)、经济方法(中南财大 2008 研；浙大 2001 研)

7. 管理的二重性(北理 2005 研；北京工商大学 2005 研)

8. 管理原理(中国人民公安大学 2005 研)

9. 管理的人本原理(中山大学 2009 研)、人本原理(华中科大 2004 研)

10. 帕金森定律(北邮 2003 研)

11. 例外原则(北航 2005 研)

1.2.2 简答题

1. 管理者的类型(北邮 2009 研)；简述管理者和普通作业人员的区别。(中山大学 2006 研)

2. 一个合格的管理者至少应该具备哪些基本的素质？(南开大学 2002 研)

3. 简述管理的基本职能。(中南财大 2008 研；南开大学 2006 研；北京工商大学 2002 研)

4. 说明管理者的层次分类及他们在管理职能上的相同与不同之处。(厦门大学 2007 研；北师大 2005 研)

5. 简述明茨伯格的十种管理角色，指出大组织和小组织中管理者扮演的角色有何不同。(复旦大学 2007 研；北邮 2006 研；财政部财政科研所 2004 研)

6. 管理者技能与管理层次之间有何联系？(北师大 2007、2003 研；上海交大 2007 研)

相关试题：试说明人际关系技能及其对现代管理者的重要性？(武汉理工大学 2009 研)

7. 小企业老板的工作与大公司总裁的工作会有哪些差异？(浙大 2009 研)

8. 系统原理包含哪些内容？简要说明其对管理实践的指导意义(中山大学 2009 研)；试述系统原理的要点以及在管理实践中的运用(四川大学 2006 研)；论管理中系统原理的运用(北京工商大学 2001 研)。

9. 在管理方面常用的调查研究方法有哪些？说明其优缺点。(首都经贸大学 2002 研)

需要全本请访问 www.ertongbook.com

10. 管理过程中如何结合使用诱导、规范和内化方式？（人大 2002 研）

11. 简述现代企业制度的基本特征。（武大 2005 研；首都经贸大学 2005 研）

12. 请简述信息与企业管理的关系。（人大 2004 研）

1.2.3 论述题

1. 有人说：管理既是一门科学，又是一门艺术。你是怎样认识这个问题的（中山大学 2009 研）；如何认识管理的科学性和艺术性（东北财大 2007 研；中南财大 2005 研）？

2. 阐述管理者的角色与技能的含义以及具体内容。结合自己的工作实践，运用有关管理者角色与技能的理论与知识，以实例来具体说明管理者承担的角色以及应具备的技能（上海财大 2007 研；中山大学 2006 研；北科大 2005 研）；论述对管理者的基本技能要求（即美国管理学家卡特兹提出的三项基本技能）［中国传媒大学 2009 研］。

3. 美国管理大师彼得·德鲁克说过，如果你理解管理理论，但不具备管理技术和管理工具的运用能力，你还不是一个有效的管理者；反过来，如果你具备管理技巧和能力，而不具备管理理论，那么充其量你只是一个技术员。请谈谈你对这句话的理解，并分析具备哪些素质才能成为胜任的管理者。（南京大学 2008 研）

4. 试述企业生命周期阶段与管理模式重组的问题。（复旦大学 2000 研）

5. 试论述，面对 21 世纪出现的种种挑战，组织的管理工作会出现哪些重要的变化？（武大 2007 研）

6. 企业生命周期有哪些阶段？企业在生命周期的不同阶段有哪些不同特征？（南京大学 2005 研）

7. 试述管理活动中的基本矛盾。（南京大学 2005 研）

1.3 考研真题与典型题详解

1.3.1 概念题

1. 管理（武大 2007 研；上海财大 2007 研；武汉理工大学 2006 研；北理 2005 研；首都经贸大学 2005 研；中央财大 2003 研；华中科大 2003 研）

答：管理是指在特定的组织内外环境下，通过对组织资源有效地进行计划、组织、领导、控制而实现组织目标的过程。管理包含着以下三个方面的含义：

（1）管理存在于组织之中，是为了实现组织目标而服务的。管理依存于组织的集体活动，离开了组织的集体活动来探讨管理是毫无意义的；管理的目的是为了有效地实现组织的目标，明确地设定目标是进行管理的起点。

（2）管理是由计划、组织、领导和控制这样一系列相互关联、连续进行的活动所构成的。这些活动称为管理的职能。

（3）管理活动既强调目的又注重过程。强调目的就是要选择去“做正确的事”，这关系到管理活动的效果问题；注重过程则重视“正确地做事”，这关系到管理活动的效率问题。在效果与效率两者之中，效果是本，效率是标。有效地管理就是要标本兼重，“正确地去做适当的事情”。

2. 企业管理（首都经贸大学 2004 研；东北大学 2004 研；上海理工大学 2003 研）

答：企业管理是指经营者以其知识、经验和掌握的信息为依据，遵循国家法规、社会公德和管理原理，采用科学的方法，将投资者提供的资本、劳动者提供的劳动以及其他生产要素通过计划、组织、控制等合理协调运作起来，以期更好地达成组织目标的活动。企业管理的任务是合理地组织企业的生产经营活动，以适应外部环境的变化，充分利用企业拥有的各种资源，不断提高企业经济效益并促进社会经济的发展。

企业管理的职能有多种学说：有一职能论，即组织；有三职能论，即计划、组织和控制；有六职能论，即计划、组织、指挥、协调、控制和激励。

现代企业管理最初产生于资本主义社会，其演变过程大体经历了三个阶段：①传统经验管理阶段，18 世纪 80 年代至 19 世纪末 20 世纪初；②科学管理阶段，20 世纪初至 40 年代。主要有：泰罗的科学管理理论、法约尔的科学管理理论、梅奥的行为科学理论；③现代管理阶段，第二次世界大战后至今。包括：行

为科学学派、社会系统学派、决策理论学派、经验管理学派和管理科学学派。

3. 管理职能(武汉理工大学 2009 研)

答：参见本章“考点难点归纳 3”。

4. 人际关系角色(东北财大 2009 研)

答：亨利·明茨伯格的管理角色理论认为，管理者做什么可以通过考察管理者在工作中所扮演的 10 种不同但高度相关的角色来恰当地描述。管理角色，是指特定的管理行为类型，可以被进一步组合为人际关系、信息传递和决策制定。人际关系角色是指涉及人与人(下级和组织外的人)的关系以及其他具有礼仪性和象征性职责的角色，主要包括挂名首脑、领导者和联络者。

在管理实践中，管理者要经常代表组织出席一些礼仪性活动，如工程剪彩、社会捐助、宴请宾客等，这时扮演着挂名首脑的角色。进一步，管理者要领导和激励员工实现组织的目标，对组织的生存和发展负有重大责任，此时管理者是组织的导航者，扮演着领导者的角色。此外，管理者在组织的内外还扮演着联络者的角色，在内部要联络各部门和个人，营造融洽的人际关系和工作氛围，在外部与利益相关者和社会各界保持经常的联系，建立企业良好的形象和外部关系网络。

5. 概念技能(中山大学 2004 研；北理 2003 研)

答：概念技能是指对事物的洞察、分析、判断、抽象和概括的能力。管理者应看到组织的全貌和整体，了解组织与外部环境是怎样互动的，了解组织内部各部分是怎样相互作用的，能预见组织在社区中所起的社会的、政治的和经济的作用，知道自己所属部门在组织中的地位和作用。概念技能的表现之一就是分析和概括问题的能力。具备较高的概念技能能够使管理者快速、敏捷地从混乱而复杂的动态情况中辨别出各种因素的内在联系，抓住问题的起因和实质，预测出问题将会产生的影响，判断出需要采取的措施及其可能产生的后果。概念技能的又一表现是形势判断能力，管理者通过对内、外部形势的分析，预见形势发展的趋势，以便充分利用机会，避开威胁，使组织获得最有利的结果。概念技能对高层管理者来说尤为重要。

6. 管理的经济方法(中山大学 2009 研)、**经济方法**(中南财大 2008 研；浙大 2001 研)

答：管理的经济方法是指根据客观经济规律，运用各种经济手段，调节各种不同经济利益之间的关系，以获取较高的经济效益与社会效益的管理方法。这些经济手段主要包括价格、税收、信贷、工资、利润、奖金、罚款以及经济合同等。管理的经济方法的实质是围绕着物质利益，运用各种经济手段正确处理好国家、集体与劳动者个人三者之间的经济关系，最大限度地调动各方面的积极性、主动性、创造性和责任感，促进经济的发展与社会的进步。

经济方法的特点具体表现在：①利益性。经济方法主要是利用人们对经济利益，主要是物质利益的追求来引导被管理者的；②交换性。经济方法实际上是一种以一定的交换为前提的；③关联性。经济方法使用的范围十分广泛，影响面很宽，与各个方面都有着直接或者间接的联系。

7. 管理的二重性(北理 2005 研；北京工商大学 2005 研)

答：管理的二重性是指管理的自然属性和社会属性。一方面，企业管理具有同社会化大生产和生产力相联系的自然属性，表现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。另一方面，管理是人类的活动，而人类生存在一定的生产关系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。企业管理又具有同生产关系和社会制度相联系的社会属性，执行着维护和巩固生产关系的特殊职能。

从根本上说，管理具有二重性是因为它所管理的生产过程本身具有二重性，也就是说生产过程是生产力和生产关系相互结合、相互作用的统一过程，要保证生产过程的顺利进行，就必须执行合理组织生产力和维护生产关系的职能，这两种职能相互结合，共同发生作用，缺一不可，由此，企业管理就具有了二重性。

管理的二重性是相互联系、相互制约的。一方面，管理的自然属性不可能孤立存在，它总是存在于一定的社会制度、生产关系中；同时，管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而存在，否则，管理的社会属性就成为没有内容的形式了。从另一方面来讲，管理的二重性又是互相制约的。管理的自然属性要

求具有一定社会属性的组织形式和生产关系与其相适应；同时，管理的社会属性也必然对管理的方法和技术产生影响。

管理二重性原理是认识、学习和借鉴发达国家企业管理中的科学经验与方法的指导思想，是研究、总结和发展我国企业管理经验的理论武器，因而学习和掌握管理二重性原理对建设有中国特色社会主义企业管理有着重要的意义。也就是说，既要正确对待西方国家企业管理的经验，又要充分重视我国长期以来的企业管理实践中所形成的优良传统和作风，在实际工作中将二者结合起来。

8. 管理原理（中国人民公安大学 2005 研）

答：管理原理是指对管理工作的实质内容进行科学分析而形成的基本真理，它是对现实管理现象的抽象，是对各项管理制度和管理方法的高度综合与概括，因而对一切管理具有普遍的指导意义。管理的基本原理主要包括以下四个方面：

（1）系统原理。要求管理者必须认清管理系统的集合性、结构性、目的性、全局性、层次性等基本特征。任何社会组织都是由人、物、信息组成的系统，任何管理都是对系统的管理，没有系统，也就没有管理。

（2）人本原理。强调管理活动中的一切工作都离不开人，人是管理系统中最活跃、最具有能动性、创造性的要素，是其他所有构成要素的主宰。做好人的工作是管理的根本，所以要强调人本原理。

（3）责任原理。管理是追求效率和效益的过程。在这个过程中要挖掘人的潜能，就必须在合理分工的基础上明确规定这些部门和个人必须完成的工作任务和必须承担的与此相适应的责任。

（4）效益原理。管理活动的出发点和归宿，在于利用最小的投入或消耗，创造出更多、更好的效益，为社会做出贡献。“效益”包括“效率”和“有用性”两方面：前者是“量”的概念，反映耗费与产出的数量比；后者属于“质”的概念，反映产出的实际意义。

9. 管理的人本原理（中山大学 2009 研）、**人本原理**（华中科大 2004 研）

答：管理的人本原理认为，管理活动中人的因素第一，管理最重要的任务是提高人的素质，充分调动人的积极性、创造性。人本原理强调人在管理中的核心地位和作用，把人的因素放在首位。它要求管理者在一切管理活动中要十分重视处理人与人之间的关系，充分调动人的主动性和创造性，把做好人的工作作为管理根本，使管理对象明确组织的整体目标、自己所担负的责任，自觉地并主动地为实现整体目标努力工作。

具体讲，人本原理的主要观点可以归纳为以下四个方面：①员工是组织的主体——尊重人；②员工参与是有效管理的关键——依靠人；③使人性得到最完美的发展是现代管理的核心——发展人；④管理是为人服务的——为了人。

企业在运用人本原理的时候要注意以下几点：①关心员工个人需要；②让员工感到受重视；③要注意增强员工的荣誉感；④做好对内对外的服务工作。

10. 帕金森定律（北邮 2003 研）

答：帕金森定律是一种关于组织机构臃肿低效形成原因的定律。英国著名历史学家诺斯古德·帕金森通过长期调查研究，出版了《帕金森定律》一书。他在书中阐述了机构人员膨胀的原因及后果：一个不称职的官员，可能有三条出路，第一是申请退职，把位子让给能干的人；第二是让一位能干的人来协助自己工作；第三是任用两个水平比自己更低的人当助手。其中，第一条路是万万走不得的，因为那样会丧失许多权利；第二条路也不能走，因为那个能干的人会成为自己的对手；看来只有第三条路最适宜。于是，两个平庸的助手分担了他的工作，他自己则高高在上发号施令，助手不会对自己的权力构成威胁。两个助手既然无能，他们就上行下效，再为自己找两个更加无能的助手。如此类推，就形成了一个机构臃肿、人浮于事、相互扯皮、效率低下的领导体系。

11. 例外原则（北航 2005 研）

答：例外原则是指在生产活动中，管理者应当只关心一些主要偏差（即那些最好的或是最糟的），而把其他的工作让下属员工去做的原则。例外原则是泰罗组织理论的一个重要内容，实质上是一种分权思想，即主张企业的高层管理者应该把一般性日常事务授权给下级管理者，让下级管理阶层按照既定的原则和制

度自行处理日常事物，上级一般不予干预。上级仅保留对例外事项，即超出原则和制度惯例以外的重要事项的决策和监督权。这样，既可以使高层管理者从日常事务中解脱出来，致力于企业的全局和长远发展，又可以使各级管理人员在制度范围内充分发挥主动性，大大提高工作效率。这一思想后来发展为管理上的分权原则和实行事业部制等管理体制。

1.3.2 简答题

1. 管理者的类型(北邮2009研)；简述管理者和普通作业人员的区别(中山大学2006研)。

答：(1)管理者的类型(*参见本章"考点难点归纳5"*)

(2)管理者和普通作业人员的区别

①所需的技能不同

普通技术人员只需要必要的技术能力就能胜任自己的工作；而管理者不但需要技术能力还需要人际关系能力、概念能力等，并且，随着管理者在公司中的权力等级的提高，需要的技术能力逐渐下降，而需要的概念能力、人际关系能力上升。

②扮演的角色不同

普通操作人员一般都是具体工作的一线执行者，需要履行的角色相对单一；而管理者需要扮演很多的角色，如信息发布者、决策者等角色。

③在权利命令链的地位不同

普通作业人员一般处在命令链的最低层，几乎没有发布命令的权利，只有执行命令的义务，处于被管理、被控制的地位；而管理者处在发布命令的地位上，有向普通工作人员发布命令的权利，处于管理、控制的地位。

④获得的报酬不同

一般说来，管理者的工资要高于普通作业人员的工资，这种差别不仅仅体现在显性工资上，还体现在隐形工资上，如管理者享有使用公司轿车的权利、享有和高级领导者优先接触的权利等。

⑤需要履行的责任和义务不同

普通工作人员的义务大多数限制在所面对的具体工作上；而管理者不仅要完成自己的工作，还对下属的工作负有责任，如帮助下属减少完成任务的阻力等。

2. 一个合格的管理者至少应该具备哪些基本的素质？(南开大学2002研)

答：管理者就是指挥别人活动的人。做一名合格的管理者，仅具有广博的知识，高超的能力是不够的，管理人员必须具备不同于技术能力、财务能力等的特殊条件，一个合格的管理者应具备如下素质：

(1)对管理者的知识要求。管理者的主要工作是管理，特别是对人的管理，而管理是一项综合性的工作，涉及到多方面的知识，这就要求管理者应具备宽广的知识面、较好的知识结构和较高的学识水平。具体地说，一个合格的管理者应该具备的知识结构包括以下三部分：

①文化科学基础知识。文化科学基础知识指作为管理者应具备的必要的语言、文学、历史、地理、数学、物理、化学、天文、生物、美学、社会科学、逻辑学等基础科学的知识。它们是形成一般能力的基础。

②专业知识。专业知识指与管理或组织的目标任务有关的科学和技术知识，特别是专业知识，管理者可以不是专家，但必须是内行，在一个组织中外行的管理者领导内行的工作人员注定是要失败的。

③管理科学知识。指管理者通过学习管理学所掌握的专门的管理科学知识。管理科学的范围十分广泛，除了管理学原理之外，还包括许多专门的管理理论，如管理心理学、组织行为学、人事管理学、领导科学、战略管理、人才学等，都是当代广义管理学的内容。管理者应结合自己的实际情况，构建自己的管理学知识架构。对于一个管理者来说，要具备以上知识，除了通过理论学习这一途径外，还要靠在管理实践中不断积累。

(2)对管理者的素质要求。很多管理学家认为，对于一个管理者而言，能力比知识重要，素质又比能力重要。管理者就是管理人才，做一名合格的管理者，只具有广博的知识，高超的能力是不够的，还必须要有较高的素质。一个合格的管理者应该具备的素质具体如下：

①管理者应有较高的思想政治素质。任何社会都会要求管理者具有较高的思想政治素质，就我国社会主义管理活动的要求来看，一个合格的管理者的思想政治素质要求具体体现在如下几方面：具有奉献精神；具有马列主义的世界观和方法论，坚持辩证唯物主义和历史唯物主义；有较强的责任心、事业心，对工作认真负责；有较高的品行修养，以及令人敬仰的思想作风、工作作风等；能以身作则，带头示范。

②管理者应具有良好的心理素质。管理活动同时也是一种很艰辛的实践活动。要成为一个合格的管理者，必须具备良好的心理素质。良好的心理素质主要表现为：一要意志坚强。管理者除了要树立远大的抱负，有事业心之外，还应有坚强的意志；二要胸怀宽广。在管理活动中，人们具有不同的看法、不同的意见是不可避免的，管理者应当胸怀宽大，求同存异；三要自信。自信是积极工作和克服困难的前提，也是激励群体成员积极性的重要因素，作为一个有个人影响力的管理者，自信是第一素质要求。

③管理者应有良好的身体素质。管理活动不只是一种脑力劳动，还是一种体力劳动。要成为一名优秀的管理者，尤其是优秀的高层主管人员，健康的体质与充沛的精力是不可或缺的。

(3)管理者的性格要求。管理是要与人打交道的，因而人际技能在管理成功中起着重要的作用。因此，个人的性格对于一个人是否能成为一个成功的管理者有着重要的影响。现代心理学已经证明，一个人的性格是由先天决定的，后天的社会实践虽然对其发展有影响，但是很难从根本上改变它。如果两个人具有同样高的智商，那么，具有外向型性格、擅长人际交往的人更容易成为高层管理者，而比较内向的人则容易选择科学研究工作。虽然人的性格有先天的影响，但是通过后天的实践仍然是可以改变的。作为一个管理者，应该着重培养管理中所需要而自己又缺乏的东西，具体来看，一个合格的管理者应从三个方面来培养自己的性格：一是培养自己的计划性、组织性、自觉性；二是自觉遵守社会规范；三是培养自己镇静自若、当机立断、勇敢无畏的性格。

(4)管理者的经历和经验。一切理论都是从实践中总结出来的，在管理者的素质培养中，绝不能轻视经验的作用。通过经验的积累，可以提高一个管理者对实践的认识，以便在实际工作中将理论与实践有机结合。因而，经历与经验也是管理者素质要求的一个方面。管理者的经验除了通过自己的实践获得，还可以通过观察、学习他人的实践获得。管理者只有目的明确地对自己管理实践进行总结，对成功管理者的经验进行分析、研究、比较，才能更好地吸取经验。

3. 简述管理的基本职能。(中南财大 2008 研；南开大学 2006 研；北京工商大学 2002 研)

答：管理的职能就是管理者在管理过程中所从事的各种活动或发挥的各种作用。管理职能有不同的划分方法，把管理活动划分为四个职能的观点认为，管理活动是由计划、组织、领导和控制这四大职能所构成的一个过程。具体如下：

(1)计划。计划活动就是要设定或明确组织的目标，制定实现组织目标的途径或方案。计划是管理的起点，确定目标和途径是计划职能所要完成的两大任务。目标反映了组织活动的未来终点，指明了前进的方向。而途径则是连接当前与未来的桥梁，说明了如何才能到达预定的目标。

(2)组织。为了实现计划活动所预定的目标，实施计划活动制定的行动方案，管理者就必须分析需要进行哪些必要的活动，对这些活动应该如何分类组合，谁向谁汇报工作，各种决策权限如何在组织的不同层次上分配，如何为各种不同的职位配备适当的人员等等。这些活动便构成了管理的组织职能的内容。

(3)领导。只是有了目标和方案，规定了任务和方案，还不足以使目标有效地实现。每一个组织都是由人和其他各种资源有机结合而成的，人是组织活动中惟一具有能动性的因素。为了最大限度地发挥这种能动性的作用，管理者就必须运用各种适当的方法，去影响组织的成员，努力营造起一种使组织中的成员能够全心全意、士气高昂地为实现组织目标而努力奋斗的氛围，以便使管理的领导职能得到更大的发挥。

(4)控制。组织是在复杂多变的环境中生产和发展的，时刻都有可能会遭遇各种意想不到的障碍和困难，必须面对各种各样的新问题和新情况。为了确保组织目标的顺利实现，组织的管理者必须从头到尾地对组织各项活动的进展情况进行检查，一旦发现或预见到问题后就要及时采取措施予以纠正，以保证组织活动按计划进行。这就是管理的控制职能所在。

尽管在理论上各项管理职能之间存在着逻辑上的先后关系，但现实中的管理并不是严格地按照计划、组织、领导和控制这样的顺序来进行的。组织中的各项管理活动在时间上彼此重叠，在空间上错杂交织在

一起。一般而言，很少有管理者在一个给定的时间段内只从事某一特定的管理职能，他们往往同时进行着若干种不同的活动。

对管理职能的另一种划分就是把管理划分为五种职能，分别是：计划、组织、指挥、控制、协调。其中：

(1)计划。计划是管理的首要因素。法约尔在《工业管理和一般管理》一书中指出，“管理应当预见未来”、管理的计划职能就是要“提出所要达到的结果，所遵循的行动路线，所要通过的阶段及所使用的手段”。他认为，一个好的计划应该具有“统一性、持续性、灵活性与准确性”等特征。

(2)组织。法约尔认为，“组织一个企业，就是为企业的经营提供所有必要的原料、设备、资本、人员。大体上说，可以分为两大部分：物质组织和社会组织”。法约尔着重对社会组织问题进行了研究，为了在组织中既能坚持统一指挥原则，又能发挥参谋人员的作用，他提出了被后人称之为“直线职能参谋制”的组织结构形式。

(3)指挥。指挥是对下属的活动给予指导。法约尔指出，指挥者必须以身作则，对自己的职工要有深入的了解，要定期检查组织机构和淘汰无能的人，经常与主要助手开会协商，不要在工作细节上耗费精力，要使职工保持团结一致、积极工作、勇于创新和忘我工作的精神。

(4)协调。协调是结合、统一以及调和所有企业活动与个人的努力，以实现一项共同的目标。法约尔认为，“协调就是指企业的一切工作都要和谐地配合，以便于企业经营的顺利进行，并且有利于企业取得成功……总之，协调就是让事情和行动都有合适的比例，就是方法适应于目的”。为了能使企业实现协调，法约尔认为企业中的各部门首先要明确本部门的工作目标，然后要明确本部门在完成组织的共同目标时必须承担的工作和应向其他部门提供的支持和帮助。同时，各部门的工作还应经常地随情况的变动而调整。为了能实现协调，法约尔还认为，定期召开各部门领导的工作例会是一种很好的办法。

(5)控制。控制是指为了保证实际工作按既定计划和命令去完成的那些活动。法约尔指出，“在一个企业中，控制就是要证实一下是否各项工作都与既定计划相符合，是否与下达的指示及既定原则相符合。控制的目的在于指出工作中的缺点和错误，以便加以纠正并避免重犯。”为了实现有效的控制，法约尔认为，应该明确规定控制的时间、范围和权限。

4. 说明管理者的层次分类及他们在管理职能上的相同与不同之处。(厦门大学 2007 研；北师大 2005 研)

答：按照现代企业的管理层级，可以将企业管理者分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。不管哪个层次的管理人员都需要从事计划、组织、领导、控制工作，但他们在管理职能实践上的重点、依据的信息、对组织的影响程度都存在着差异。图 1－1 从时间的角度描述了这种差异。



图 1－1　不同层次管理人员执行不同管理职能所需要的时间

(1)高层管理人员是对整个组织的管理负有全面责任的人，他们的主要职责是：制定组织的总目标、总战略，掌握组织的大政方针并评价整个组织的绩效。所以高层管理人员在计划、组织和控制工作上花的时间要比中、基层管理人员多。

(2)中层管理人员通常指处于高层管理人员和基层管理人员之间的一个或若干个中间层次的管理人员，他们的主要职责是：贯彻执行高层管理人员所制定的重大政策，监督和协调基层管理人员的工作。与高层管理人员相比，中层管理人员更注意日常管理事务。所以中层管理人员主要进行领导和组织工作。

(3)基层管理人员又称第一线管理人员，也就是组织中处于最低层次的管理者，他们所管辖的仅仅是作业人员而不涉及其他管理者。他们的主要职责是：给下属作业人员分派具体工作任务，直接指挥和监督现场作业活动，保证各项任务的有效完成。所以，基层管理者的时间主要花在领导作业人员，而在计划、

需要全本请访问 www.ertongbook.com