2002 年 MBA 联考
管理考试大纲

一、考试性质(同上年,略)

二、考试要求

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。

三、考试内容

本科目考试范围为管理基础知识,所涉及的面较广,但不求很深。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。主要内容包括：

(一)管理概述

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

(二)计划与决策

1. 组织环境及其分析
2. 决策的概念、种类、过程、影响因素
3. 决策方法
4. 计划的含义、作用、种类

需要全本请访问 www.ertongbook.com

5.计划工作的程序

(三)组织

1.组织的基本问题：管理幅度与管理层次，集权与分权，正式组织与非正式组织，直线与职能

2.组织设计与常见组织形式

3.人员配备的任务、程序和原则

4.组织变革动力、过程与影响因素

(四)领导

1.领导与领导者、领导者权力的构成、领导者的素质

2.人性假设与领导风格

3.激励理论 双因素理论,期望理论,公平理论,强化理论

4.人际沟通

(五)控制

1.控制目标与类型

2.制定控制目标

3.衡量实际工作

4.鉴定偏差并采取矫正措施

(六)管理知识运用

管理知识运用能力，包括综合运用能力与专项运用能力。管理知识既包括上述管理基础知识，也包括其他相关背景知识。通过考试，主要测试考生的发现问题、分析问题和解决问题的一般能力，并考察考生对管理实践热点及管理研究动态的了解情况。

四、考试形式与试卷结构

考试形式为闭卷，笔试。考试时间 3 小时。试卷满分 100 分。内容及题型结构如下：

(一)内容结构

管理基本知识 50 分

实际问题分析 50 分

(二)题型结构

简述题(每题 4分,共 5题)20 分

选择题(每题 1 分,共 40题)40 分

案例题(2～3个案例,每个案例 5～10题)30分

分析题(1题,共 10分)10分

第一部分

管理考点精讲

需要全本请访问 www.ertongbook.com

第一章　绪　论

第一节　管理基本概念

一、管理、管理学

管理是什么时候产生的？管理的应用范围有多大？何谓管理？这是首当其冲的三个问题。

1. 管理活动自古有之。有史以来，人类就是共同劳动、共同生活的。原始人能够刀耕火种、捕获猎物，就是在共同的生活目标之下，一群人共同劳动、相互配合与合作的结果。然而共同劳动就要对劳动过程进行计划、组织、领导与控制，这就是管理活动，起源于人类的共同劳动，与作业活动相伴而生，与人类社会有共同久远的历史。

2. 管理活动基于特定组织的作业活动而进行，为特定组织服务。

所谓组织，是为了共同的特定使命而协同努力进行工作的一群人的集合。有三要素：①共同目标；②协同努力；③人的集合体。组织遍布于人类社会生活与工作的方方面面，而任何时候、任何社会、任何经济组织都面临着三大基本经济问题（生产什么与生产多少？如何生产？为谁生产？），这就涉及到资源的优化配置问题，因此就必须靠管理活动来支持作业活动的运作，例如一座工厂的运营。另外，家庭作为一个非经济组织，生活的很多方面也要统筹规划，实施家政管理，例如怎样提高生活质量。事实上，不论经济组

织还是非经济组织,管理现象普遍存在。因此,可以说管理遍布于人类社会的方方面面,无处不在、无时不有。诚然,由于组织的类型不同,作业活动和目标预期不同,管理的内容与方法也不同,但管理的基本思想是共同的。管理学正是这样一门研究一般管理的原理和理论的科学。

现在来讨论组织的表象与共性。组织的表象是鲜活的,比如:企业、大学、医院、法院、商场等等,不一而足。其共性是都有社会赋予它们的基本使命与任务,比如工商企业的使命是生产并分配有经济价值的商品或劳务;大学的使命是教书育人、科学研究、培养高素质的人才;医院的使命是治病救人,实行革命的人道主义;法院的使命是宣传执法,保护人民的利益。为完成特定的使命,就要从事特定的作业活动。如上述组织中的工厂:生产;商场:销售;学校:教学;医院:诊治。作业活动开展有赖于三要素:人、财、物;与作业活动同步开展的管理活动有赖于四要素:人、财、物、信息。总之,不论组织的表象如何,其共性为:①特定的使命;②作业活动;③管理活动。

3. 管理的作用是什么?保证作业活动开展、实现组织目标的手段。先进的科学技术与现代化的管理共同推进社会发展、人类进步。有人将技术与管理形象地比喻为"两只车轮",连接这两只车轮之间的车轴,称为"工业工程"。科技越先进,对管理的要求就越高。

所谓管理,就是在特定的环境下,对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导、控制,旨在实现既定的组织目标的过程。这一概念有四层含义:

(1)管理活动与作业活动同在,管理没有本身的目标,不能为管理而管理,只能使管理服务于作业活动,推进组织目标的实现。

(2)管理通过四项基本职能开展活动。

(3)管理的任务是获取、开发、利用各种资源,实现优化配置。有效性如何,要通过经济效益 $=\frac{\text{产出}}{\text{投入}}\left(\alpha=\frac{O}{I}\right)$ 来描述。O 越大越好吗?I 越小越好吗?未必。关键是看二者的比值越大越好。

(4)特定的环境提供了机会,也构成了威胁。事实上,风险、机遇、利益同在,没有一种"放之四海而皆准"的通用而万能的管理方法。管理者务必具体情况具体分析,审时度势、因势利导、灵活应变。

二、组织系统分析

组织可以通过图 1-1 组织系统"输入—转换—输出"示意图形象地描绘出来。

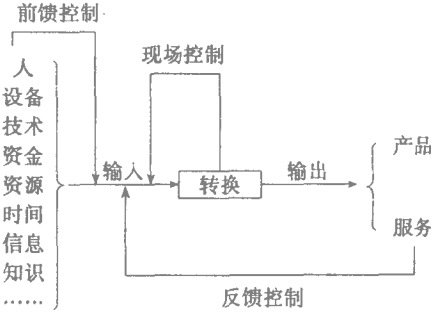

图 1-1 组织系统输入—转换—输出示意图

组织系统由四个部分构成:输入、转换、输出和控制。其运行由两个流组成:物流(作业活动),由输入、转换、输出形成;信息流(管理活动),由控制得以实现。二者有什么样的关系呢?信息流驱动物流的流动,信息流的质量和速率决定了物流的质量和速率,信息流支持物流,是物流的灵魂。

1.输入。各项要素称作生产要素,由供应商提供,与其相关的

市场,称作要素市场,构成了企业外部环境的一部分。

2.转换。将各项生产要素有机组合,转化为产品或服务,特定的组织类型决定了转换的特征。

3.输出。组织系统转换的目标与依据,可以是产品,也可以是服务。其中,服务是扩大化了的产品概念,是无形的产出,与消费同时发生,例如消防队员救火,医生手术,营业员售货等。

4.控制。根据计划实施过程中反馈的信息,修正计划差异与实施结果,使组织活动正常运行。按控制时点的不同,可以分为前馈控制、现场控制和反馈控制。

(1)前馈控制。在输入伊始对转换过程中可能产生的偏差进行预测、估计,采取防范措施。即所谓"未雨绸缪""防患于未然"。例如防病不如讲卫生、入学考试以及规章制度的确立等。

(2)现场控制。在转换进行的过程中进行控制。例如:现场督导、期中考试、学生写家庭作业等。

(3)反馈控制。在输出之后进行的控制。将注意力集中在产品与服务上,通过质量检验、分析、评判,从而矫正下一个转换过程,即所谓"亡羊补牢"。例如:处罚违纪学生、终检成品废品、走私检查、审计等。传统的控制方法几乎都属于反馈控制。

(读者诸位,你现在完全可以根据上述内容的逻辑延续,跳跃到第五章的内容继续学习了。)

三、管理工作的性质

1.管理工作有别于作业活动,在组织系统中,二者有联系也有区别,前者为后者提供服务而又独立运行。然而概念的界定并不能将两种活动的主体截然分割开来。管理者是管理活动的主体,这是管理基本要素中最活跃、最重要的因素,决定管理的成败得失。被管理者是作业活动的主体,事实上,医院院长可能是"外科一把刀"也可去做外科复杂手术;学校校长可能是位很优秀的教

员 法院院长可能是一位出色的‘ 大律师 ”。然而一位管理者倘若把他的绝大部分时间和精力都用于从事作业活动，他就不能成为一个称职的管理者。管理者的工作,在本质上,就是通过他人并让他人同自己一道实现组织的目标。通常，管理者并不事必躬亲地从事具体工作,而是委托他人去做,自己将大量的时间与精力用于管理工作,比如 突发事件的处理、例外事情的解决。

2. 管理工作既有科学性又有艺术性。如前所述。管理实践活动十分久远,管理现象早已渗透到社会生活的方方面面,经过近百年的探索与总结,形成了一套比较完整的知识体系,反映了管理过程的客观规律性。但是基于科学理论的管理，使得管理学作为一门独立学科只是到了 20 世纪初才开始形成并逐渐发展与完善的。迄今为止,还只是一门不十分精确的科学,而且社会管理活动又极其复杂，不存在固定不变的管理模式。要求管理工作者掌握管理的理论原则和基本方法,具体情况具体分析,另外,管理与管理者的个性、情感、能力、实践经验及思维方式等有很大关系。归根结底是将沉淀的系统化的知识基于实际情况探索新路。

四、管理者分类及技能

管理者是从事管理工作的人的总称,如 CEO、车间主任、财务科主任等。可以按组织层次和管理领域的不同分类。

1.按层次可分为三层 高层、中层和基层。

高层管理者。制定总目标、总战略,掌握大政方针,左右组织绩效。如 CEO(首席执行官)。

中层管理者。贯彻执行高层决策,协调基层工作,特点是更注意日常的管理事务。如各职能科室主管、财务科长、财务处长等。

基层管理者。面向作业者而不是管理者，直接指挥和监督现场作业活动。如工段长、教研室主任等。

最高层管理者工作重点在于抽象的战略性布署；基层（第一

需要全本请访问 www.ertongbook.com

线）管理者工作重点在于具体的战术性工作。

图 1-2 是一家国际酒店的组织层次分析图，呈“金字塔”状，其实是一个能级图。没有能级，没有势，是管理的灭亡。图中分为若干层，但只是两部分“管理层”和“作业层”。特别指出的是：①总经理和副总经理是什么关系呢？不言而喻，上下级的关系，等级森严！②管理层和作业层的“楚汉之界”在哪？你一定会说中！

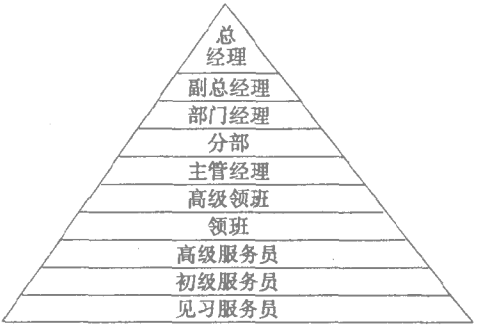

图 1-2

2. 按领域分：由于从事管理工作的领域宽度及专业性质不同，可划分为综合管理人员和专业管理人员。前者，负责整个组织或组织中某一事业部（自主经营、独立核算、自负盈亏）全部管理活动的管理者，如小企业总经理、事业部部长。后者，仅仅负责组织中某一类管理活动的管理者，如部门经理、处长、科长等。

管理人员的技能包括三项：概念技能、人际技能和技术技能。

1. 概念技能

综观全局、认识、洞察、分析、判断、概括等方面的能力。在企业与环境从不平衡到平衡的发展中，感知并发现环境中的机会与威胁。管理者所处层次越高，越需要具备概念技能，而处在最高层的管理者，尤其需具备较强的概念技能。

2. 人际技能

是与处理人际关系有关的技能，即理解、激励他人并与他人共

事的能力。同下属沟通并影响下属行为的仅是一种领导能力，而人际技能还包括与上级领导、同级同事打交道，其内涵广泛。这项技能对于高、中、基层管理者有效开展工作都很重要，因为管理者总是在与周边的人进行沟通、协调，达向组织的目标预期。

3.技术技能

使用某一专业领域的有关程序、技术、知识和方法完成组织任务的能力。正所谓“一技之长”“才重一技”。例如医院的外科一把刀、工厂的八级工匠、学校的骨干教师等都有高强的相应领域的技术技能，称为专业技术人员。诚然，作为管理者没有必要使自己成为具有精湛技艺的专家，因为他可以“借他人之力把事情办好”；但还是应基本掌握所辖领域的基本技术技能，否则难以与人沟通，也不知怎样基于技术进行管理。科学管理之父泰罗如果不对技术娴熟，就不会科学地制定工时（成为历史上一位最早的定额员），科学地规范劳动动作。无疑，厂长不能不懂生产工艺，教务处长不应不知教学机制，医院院长绝不能对医疗技术一窍不通。“隔行如隔山”；“不熟不做”。一般，基层管理者需要较强的技术技能，因为他们站在第一线，面对作业者，高层管理者对此技能有稍浅了解即可。

五、管理的基本职能

管理职能是指管理系统的作用与功能，可以用“活动”与“行为”来表现，一项职能就表示一类活动。对于管理职能，历代管理学家有不同的观点，如法约尔的 5 职能（计划、组织、指挥、协调、控制），孔茨的 4 职能（计划、组织、控制、人事），厄威克和艾伦的 3 职能（计划、组织、控制），还有 6 职能说及 7 职能说。目前一般认为管理的职能包括计划、组织、领导、控制这 4 项基本职能。其实，“领导”是由法约尔之说“指挥”与“协调”演绎而来的。

如下图 1-3 所示，进一步揭示了管理的性质、管理学的研究对

象和管理职能的关系。

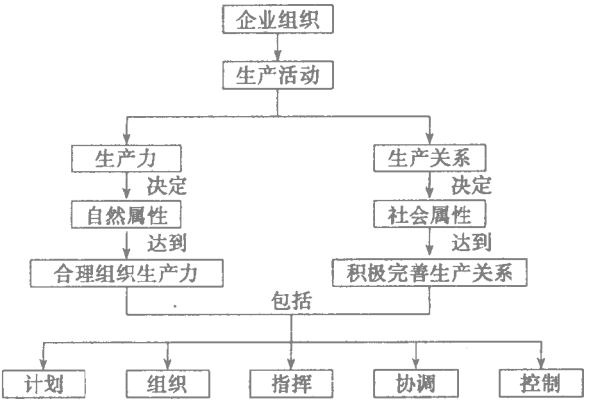

图 1-3　管理学研究对象与内容示意图

就一般的企业组织而言，管理行为总是通过一定的生产活动的运行而发生的,形成了特定的生产方式,包括生产力(生产活动的承担者)和生产关系(生产活动的表现者)。生产力决定了管理的自然属性,也叫一般属性,因为不论社会主义社会还是资本主义社会都要合理组织生产力 生产关系决定了管理的社会属性,也叫特殊属性,因为不同社会制度之下企业的主体结构不同,如社会主义社会工人是主人，资本主义社会则不然！这就是管理的两重性：自然属性与社会属性(《马克思恩格斯全集》第 25 集第 431 页有相关的论述）。请把管理工作的科学性与艺术性区别开来！所谓积极完善生产关系包括两层意思 当生产关系适合生产力发展时,就积极维护它,反之就打破它。“ 完善 ”,蕴含了正面与负面两种思想。合理组织生产力与积极完善生产关系是组织管理的两项大的职能,具体包括计划、组织、指挥、协调和控制 5 项具体职能。

1 计划

是对组织未来活动的预先筹划,即预测、构想。计划的制定使管理者能明确组织所处环境与形势,把握未来,正所谓‘ 预则立,不

预则废”。

计划工作主要包括如下内容：

(1)研究活动的条件。分析组织内部条件与外部环境在不断变化的动态发展中的不平衡性，进而估量机会。

(2)出谋划策。进行 SWOT(优势、劣势、机会、威胁)分析,编制行动计划,将既定目标在时空上有序地分解、落实到组织的各部门、各环节、各个成员。

2. 组织

这一概念包括两方面的内涵 静态,描述组织机构、组织结构和组织制度 动态,描述组织的运作,这里指动态的概念。计划一俟制定,就要将其变成行动,优化资源配置,为计划实现提供一系列的实施保证。组织职能有下述具体工作：

(1)设计组织。包括机构设计和结构设计，前者在组织任务目标分解的基础上设置岗位、职务并形成部门 后者规定不同部门在活动中的相互关系。组织结构是界定组织中进行活动的分工与协作关系的一种架构。

(2)配备人员。因事设职与因人设职相结合，从组织与个人两个方面考虑，让适当的人上适当的岗、适当的工作由适当的人去做。

(3)运行组织。向在岗人员发布工作令，提供必备的物质与信息条件，开动并维持组织按既定轨迹运转。

(4)变革组织。监视组织运行，并根据组织内外环境的变化推进组织结构的调整与变革。

3. 领导

所谓领导，是管理者利用组织所赋予的职权和个人拥有的专长权及影响力,去指挥、影响、激励组织成员为实现组织目标而努力工作的科学性与艺术性并重的管理活动过程。这一过程是在创

造一种氛围(亦叫造势),使组织成员能以高昂的士气、饱满的热情投身到组织活动之中。

4 控制

为确保组织系统按预定要求运作进而实现组织目标的一种管理活动。包括三个环节 建立控制标准 衡量偏差信息 采取纠正措施。控制不仅是对计划执行进行监控，也可能意味着新计划的提前开始。

5. 各项管理职能间的关系

从时序的逻辑关系上看,在时间上继起,在空间上并存。这是因为,事实上管理过程是各种职能活动相互交错、周而复始、不断反馈和循环的过程，这种复杂性使管理职能并不可能按教条的方式机械运行。现在再对有关问题进一步说明：

(1)不同业务领域的管理职能内容不同。

管理活动根植于作业活动，不同业务领域的管理活动不会相同。例如计划工作,人事部、财务部和产品部各自在目标和实现途径上都有差异。一般，较低层的管理活动与作业活动联系得较为紧密。

(2)不同组织层次的管理职能重点不同。

据资料表明，不同层次的管理者花在不同管理工作上的时间不同,见分布表 1-1:

表 1-1

职能 / 时间分布 / 管理者	计划	组织	领导	控制	%
高层	28	㉟	22	⑭	100%
中层	18	33	36	13	100%
基层	15	24	㊶	10	100%

观察此表,可以得出如下结论:

高层管理者花在组织、控制工作上的时间要比基层管理者多些。基层管理者花在领导工作上的时间要比高层管理者多些。另外,对同一管理职能而言,不同层次管理者的工作内涵也不同。例如控制,高层管理者常常针对非常规的例外事情,以及关键问题上的例外情况;基层管理者面向作业控制;中层管理者侧重于一般日常的管理事务的控制,如调度科长关心的是生产运行机制。

(3)不断深化对管理职能的认识。

对管理职能认识不断深化的结果是从原来的公认的职能中又分离出新职能。尤为重要的是决策与创新。

50 年代,决策学派的创始人西蒙提出"管理就是决策",决策贯穿于管理过程的始终。这是因为决策已渗透于管理的所有职能中,管理实际上是由一系列的决策连贯起来的,在某种意义上可以说"管理就是决策",管理者也可被称为决策者。西蒙是美国加州大学、纽约大学的教授,1960 年著有《管理决策新科学》,主要贡献是突出了决策在管理中的地位,提出用"满意标准"来代替传统决策理论的"最优化标准",强调决策者的作用。由于西蒙在决策理论与实践方面作出的开创性研究,获得了 1978 年诺贝尔经济学奖。

60 年代,创新被认为是一项职能在于当时市场变幻莫测,企业竞争加剧,惟创新为生存之本。所谓创新,即创造前所未有的事物,使组织的管理与作业活动都有变革。然而创新与维持(使组织按照既定方向及轨迹持续运行)常常相悖,问题的关键是管理者在创新与维持之间选择一个合适的"度"以取得动态的平衡与适应。

④协调亦作为一项新职能。持这种观点的人认为管理的核心应是协调。管理工作就是设计与保持一种环境,使环境中的人能够在组织内协调地工作。有了协调,可以将单独每个人的零散

需要全本请访问 www.ertongbook.com