

MANAGEMENT

(THIRTEENTH EDITION)

罗宾斯《管理学(第13版)》

Business Administration Classics

工商管理经典译丛

学习指导

斯蒂芬·罗宾斯 (Stephen P. Robbins) 著
玛丽·库尔特 (Mary Coulter)
刘刚 费少卿 郑云坚 译



MANAGEMENT

(THIRTEENTH EDITION)

罗宾斯《管理学(第13版)》 学习指导

Business Administration Classics
工商管理经典译丛

斯蒂芬·罗宾斯 (Stephen P. Robbins)

玛丽·库尔特 (Mary Coulter)

刘刚 费少卿 郑云坚 译

著

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

罗宾斯《管理学 (第 13 版)》学习指导/斯蒂芬·罗宾斯等著;刘刚等译. —北京:中国人民大学出版社, 2017. 4

(工商管理经典译丛)

ISBN 978-7-300-24217-0

I. ①罗… II. ①斯… ②刘… III. ①管理学-高等学校-教学参考资料 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 034279 号

工商管理经典译丛

罗宾斯《管理学 (第 13 版)》学习指导

斯蒂芬·罗宾斯 著

玛丽·库尔特

刘刚 费少卿 郑云坚 译

Luobinsi Guanlixue Dishisanban Xuexi Zhidao

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

电 话 010-62511242 (总编室)

010-82501766 (邮购部)

010-62515195 (发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 涿州市星河印刷有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

印 张 19 插页 2

字 数 424 000

邮政编码 100080

010-62511770 (质管部)

010-62514148 (门市部)

010-62515275 (盗版举报)

版 次 2017 年 4 月第 1 版

印 次 2017 年 4 月第 1 次印刷

定 价 42.00 元

工商管理经典译丛

出版说明

随着中国改革开放的深入发展，中国经济高速增长，为中国企业带来了勃勃生机，也为中国管理人才提供了成长和一显身手的广阔天地。时代呼唤能够在国际市场上搏击的中国企业家，时代呼唤谙熟国际市场规则的职业经理人。中国的工商管理教育事业也迎来了快速发展的良机。中国人民大学出版社正是为了适应这样一种时代的需要，从1997年开始就组织策划“工商管理经典译丛”，这是国内第一套与国际管理教育全面接轨的引进版工商管理类丛书，该套丛书凝聚着100多位管理学专家学者的心血，一经推出，立即受到了国内管理学界和企业界读者们的一致好评和普遍欢迎，并持续畅销数年。全国人民代表大会常务委员会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部主任成思危先生，以及全国MBA教育指导委员会的专家们，都对这套丛书给予了很高的评价，认为这套译丛为中国工商管理教育事业做了开创性的工作，为国内管理专业教学首次系统地引进了优秀的范本，并为广大管理专业教师提高教材甄选和编写水平发挥了很大的作用。据统计，本丛书现已成为目前国内管理院校和企业培训中采用率最高、影响最大的引进版教材。其中《人力资源管理》（第六版）获第十二届“中国图书奖”；《管理学》（第四版）获全国优秀畅销书奖。

进入21世纪后，随着经济全球化和信息化的发展，国际MBA教育在课程体系上进行了重大的改革，从20世纪80年代以行为科学为基础，注重营销管理、运营管理、财务管理到战略管理等方面的研究，到开始重视沟通、创业、公共关系和商业伦理等人文类内容，并且增加了基于网络的电子商务、技术管理、业务流程重组和统计学等技术类内容。另外，管理教育的国际化趋势也越来越明显，主要表现在师资的国际化、生源的国际化 and 教材的国际化方面。近年来，随着我国MBA和工商管理教育事业的快速发展，国内管理类引进版教材的品种越来越多，出版和更新的周期也在明显加快。为此，我们这套“工商管理经典译丛”也适时更新版本，增加新的内容，同时还将陆续推出新的系列和配套的案例教材、教学参考书，以顺应国际管理教育发展的大趋势。

本译丛选入的书目，都是世界著名的权威出版机构畅销全球的工商管理教材，被世界各国和地区的著名大学商学院和管理学院所普遍选用，是国际工商管理教育界最具影响力的教科书。本丛书的作者，皆为美国管理学界享有盛誉的著名教授，他们的这些教材，经过了美国和世界各地数千所大学和管理学院教学实践的检验，被证明是论述精辟、视野开阔、资料丰富、通俗易懂，又具有生动性、启发性和可操作性的经典之作。本译丛的译者，大多是国内各著名大学的优秀中青年学术骨干，他们大都曾留学欧美，在长期的教学研究和实践中积累了丰富的经验，具有较高的翻译水平。

本丛书的引进和运作过程，从市场调研与选题策划、每本书的推荐与论证、对译者翻

译水平的考察与甄选、翻译规程与交稿要求的制定、对译者质量的严格把关和控制,到版式、封面和插图的设计等各方面,都坚持高水平和高标准的原则,力图奉献给读者一套译文准确、文字流畅、从内容到形式都保持原著风格的工商管理精品图书。

本丛书参考了国际上通行的MBA和工商管理专业核心课程的设置,充分兼顾了我国管理各专业现行通开课与专业课程设置,以及企业管理培训的要求,故适应面较广,既可用于管理各专业不同层次的教学,又可供各类管理人员培训和自学使用。

为了本丛书的出版,我们成立了由中国人民大学、北京大学、中国社会科学院等单位专家学者组成的编辑委员会,德高望重的袁宝华同志、黄达教授和中国人民大学校长纪宝成教授,都给了我们强有力的支持,使本丛书得以在管理学界和企业界产生较大的影响。许多我国留美学者和国内管理学界著名专家教授,参与了原著的推荐、论证和翻译工作,原我社编辑闻洁女士在这套书的总体策划中付出了很多心血。在此,谨向他们致以崇高的敬意并表示衷心的感谢。

愿这套丛书为我国MBA和工商管理教育事业的发展,为中国企业管理水平的不断提升继续做出应有的贡献。

中国人民大学出版社

第 I 篇 **管理导论**第 1 章 **工作场所的管理者** // 003

本章概要 // 003

选择题 // 007

判断题 // 009

主教材复习和讨论问题参考答案 // 010

主教材案例应用参考答案 // 012

选择题和判断题答案 // 013

附加模块 **管理史** // 014

概 要 // 014

选择题 // 017

判断题 // 019

主教材复习和讨论问题参考答案 // 020

选择题和判断题答案 // 022

第 2 章 **决 策** // 023

本章概要 // 023

选择题 // 028

判断题 // 030

主教材复习和讨论问题参考答案 // 031

主教材案例应用参考答案 // 033

选择题和判断题答案 // 034

第 I 篇 **管理实践** // 035第 II 篇 **现代工作场所的管理基础知识**第 3 章 **管理外部环境和组织文化** // 041

本章概要 // 041

选择题 // 046

判断题 // 048

主教材复习和讨论问题参考答案 // 049

主教材案例应用参考答案 // 051

选择题和判断题答案 // 053

第4章 全球环境下的管理 // 054

本章概要 // 054

选择题 // 058

判断题 // 061

主教材复习和讨论问题参考答案 // 062

主教材案例应用参考答案 // 064

选择题和判断题答案 // 065

第5章 管理多样性 // 066

本章概要 // 066

选择题 // 072

判断题 // 074

主教材复习和讨论问题参考答案 // 075

主教材案例应用参考答案 // 076

选择题和判断题答案 // 078

第6章 管理社会责任和道德 // 079

本章概要 // 079

选择题 // 082

判断题 // 084

主教材复习和讨论问题参考答案 // 086

主教材案例应用参考答案 // 087

选择题和判断题答案 // 089

第7章 管理变革和创新 // 090

本章概要 // 090

选择题 // 094

判断题 // 096

主教材复习和讨论问题参考答案 // 097

主教材案例应用参考答案 // 098

选择题和判断题答案 // 100

第II篇 管理实践 // 101

第III篇 计划

第8章 计划工作活动 // 109

本章概要 // 109

选择题 // 112

判断题 // 114

主教材复习和讨论问题参考答案 // 115

主教材案例应用参考答案 // 117

选择题和判断题答案 // 118

第9章 战略管理 // 119

本章概要 // 119

选择题 // 123

判断题 // 125

主教材复习和讨论问题参考答案 // 126

主教材案例应用参考答案 // 128

选择题和判断题答案 // 129

附加模块 创办和领导创业型企业 // 130

概 要 // 130

主教材复习和讨论问题参考答案 // 135

第Ⅲ篇 管理实践 // 137

第Ⅳ篇 组 织

第10章 基本的组织结构设计 // 143

本章概要 // 143

选择题 // 147

判断题 // 149

主教材复习和讨论问题参考答案 // 150

主教材案例应用参考答案 // 151

选择题和判断题答案 // 153

第11章 适应性组织结构设计 // 154

本章概要 // 154

选择题 // 157

判断题 // 159

主教材复习和讨论问题参考答案 // 160

主教材案例应用参考答案 // 162

选择题和判断题答案 // 164

第12章 人力资源管理 // 165

本章概要 // 165

选择题 // 169

判断题 // 172

主教材复习和讨论问题参考答案 // 173

主教材案例应用参考答案 // 174

选择题和判断题答案 // 176

附加模块 管理你的职业 // 177

概 要 // 177

第13章 塑造和管理团队 // 180

本章概要 // 180

选择题 // 184

判断题 // 186

主教材复习和讨论问题参考答案 // 187

主教材案例应用参考答案 // 189

选择题和判断题答案 // 190

第IV篇 **管理实践** // 191

第V篇 **领导**

第14章 **沟通管理** // 197

本章概要 // 197

选择题 // 202

判断题 // 205

主教材复习和讨论问题参考答案 // 205

主教材案例应用参考答案 // 207

选择题和判断题答案 // 208

第15章 **理解和管理个体行为** // 210

本章概要 // 210

选择题 // 216

判断题 // 218

主教材复习和讨论问题参考答案 // 219

主教材案例应用参考答案 // 220

选择题和判断题答案 // 222

第16章 **激励员工** // 223

本章概要 // 223

选择题 // 229

判断题 // 232

主教材复习和讨论问题参考答案 // 233

主教材案例应用参考答案 // 234

选择题和判断题答案 // 236

第17章 **成为有效领导者** // 237

本章概要 // 237

选择题 // 242

判断题 // 245

主教材复习和讨论问题参考答案 // 246

主教材案例应用参考答案 // 247

选择题和判断题答案 // 248

第V篇 **管理实践** // 249

第VI篇 **控 制**第18章 **监管和控制** // 257

本章概要 // 257

选择题 // 261

判断题 // 263

主教材复习和讨论问题参考答案 // 264

主教材案例应用参考答案 // 265

选择题和判断题答案 // 266

附加模块 **计划与控制技术** // 267

概 要 // 267

选择题 // 269

判断题 // 271

主教材复习和讨论问题参考答案 // 272

选择题和判断题答案 // 274

附加模块 **运营管理** // 275

概 要 // 275

选择题 // 278

判断题 // 280

主教材复习和讨论问题参考答案 // 281

选择题和判断题答案 // 282

第VI篇 **管理实践** // 283

译后记 // 287

MANAGEMENT



■ 第 1 篇

管理导论

Introduction to
Management

第 1 章

工作场所的管理者

学习目标

- 1.1 解释为什么管理者对组织很重要。
- 1.2 阐释谁是管理者，他们在何处工作。
 - 知道如何管理时间。
- 1.3 描述管理者的职能、角色和技能。
 - 培养你的政治意识。
- 1.4 描述重塑和重新定义管理者工作的因素。
- 1.5 解释学习管理学的价值。

本章概要

1.1 管理者为什么重要

管理者对组织和在其中工作的员工都有着重要影响。原因如下：

- (1) 在不确定、复杂和混乱的时期，组织比以往更需要管理者的管理本领和能力。
- (2) 管理者对于完成任务非常重要。
- (3) 管理者对于组织至关重要！盖洛普公司调查了数百万员工和数万名管理者，发现员工和直接上级的关系质量是决定员工生产率和忠诚度的最重要因素。

1.2 谁是管理者，他们在何处工作？

管理者可能不是你预期的那样！管理者可能是 18 岁的年轻人，也可能是 80 多岁的老人，他们在各式各样的组织中从事着各种各样的工作，从组织的最底层，到组织的最高层，到处都可以看见他们的身影。统计数据显示，女性管理者的数量正在增多。尽管如此，大多数女性仍处在基层管理岗位，而不是高层管理岗位。

1.2.1 谁是管理者？

1. 随着组织和工作性质的不断变化，非管理岗位的员工可能也要参与管理活动。无论学生想要在哪个组织中工作，想要从事什么样的工作，学习管理技能总是大有裨益的。今天的员工需要进行多岗位和多任务训练。

2. 我们如何定义谁是管理者? 管理者是协调和监管其他人的工作, 以使组织目标能够实现的人。然而, 需要记住的是, 管理者也有与协调和监管无关的工作职责。

3. 可以根据所在组织层级的不同对管理者进行分类。这种分类尤其适用于具有传统结构的组织, 这类组织常常是金字塔型(见图表1-1)。

(1) 基层(一线)管理者对一般雇员所从事的工作(即直接生产产品或服务顾客)进行管理。基层管理者通常处在管理的最底层。

(2) 中层管理者包括处在组织基层和高层之间各个层级的管理者。他们可能拥有地区经理、项目主管、工厂厂长或者事业部主任的头衔。

(3) 高层管理者处在组织最高层, 他们负责为整个组织作出决策, 制定影响整个组织的计划和目标。

1.2.2 管理者在何处工作?

1. 组织是为了实现某个特定目的而对人员的精心安排。所有的组织都有三个共同的特点(见图表1-2): 1) 有明确的目标; 2) 由人组成; 3) 都演化出一个精密的结构, 使得组织成员能够完成工作。

2. 尽管这三个特点对于组织的定义而言具有重要意义, 但组织的定义也是在不断变化的。这些变化包括: 灵活的工作安排、工作团队、开放的沟通体系以及供应商联盟。组织正变得更加开放和灵活, 可以更快地对变化作出反应。

1.3 管理者做什么?

管理涉及协调和监管他人的工作活动, 从而使他们的工作可以有效率且有成效地完成。

1. 协调和监管别人的工作是区别管理职位和非管理职位的特征。

2. 效率是指以尽可能少的投入或资源获得尽可能多的产出。效率常常被说成“正确地做事”。成效常常被称为“做正确的事”, 即做那些可以实现目标的工作活动。具体见图表1-3。

1.3.1 管理的职能

亨利·法约尔, 20世纪早期的一位法国商人, 认为所有管理者都执行着五大职能: 计划、组织、指挥、协调和控制。

1. 随着时间的推移, 五大管理职能已经被精简为四个: 计划、组织、领导和控制。今天的大多数管理学教材都将这四大管理职能奉为标准(见图表1-4)。

(1) 计划包括设定目标, 确定实现目标的战略, 并制定方案以整合和协调各种活动。

(2) 组织是指安排和设计员工的工作以实现组织的目标。

(3) 领导是指与别人一起工作, 通过人来实现目标。

(4) 控制包括监管、比较和纠正工作绩效。

2. 在实践中, 管理者并不总是按照计划、组织、领导、控制的顺序进行管理。由于这四大管理职能已经被整合到了管理者的日常工作当中, 所以它们应该被看作一个连续统一的过程。

1.3.2 明茨伯格的管理角色与现代的管理模型

亨利·明茨伯格是一位著名的管理学者，他对工作中的管理者进行了细致的研究。他认为管理者具有十个互不相同但又高度相关的角色。

1. 管理角色是特定管理行为的一个集合（见图表 1-5）。

(1) 人际关系角色包括名义领袖、领导者和联络员。

(2) 信息传递角色包括监管人、宣传人和发言人。

(3) 决策制定角色包括企业家、危机处理者、资源分配者和谈判者。

2. 许多后续研究证实了明茨伯格角色类型的正确性，所获得的证据大体上支持管理者——不论组织是什么类型或在组织中是何层级——扮演相似的角色。管理的职能方法是最广为接受的描述管理者工作的方法，明茨伯格的角色方法为我们了解管理者的工作提供了深刻的洞见。在这十个角色当中，有些角色无法被归类到四种管理职能当中，因为所有管理者都会从事一些非管理性的活动。

1.3.3 管理的技能

管理者需要特定的技能来完成和参与具有挑战性的任务和活动。

1. 罗伯特·卡茨在他的研究中发现，管理者需要三种关键的管理技能（见图表 1-6）。

(1) 技术技能是熟练完成工作任务所需的特定领域的知识与技术。

(2) 人际关系技能涉及与他人及团队良好合作的能力。

(3) 概念技能是管理者用来对抽象、复杂的情况进行思考和概念化的能力。

(4) 图表 1-7 展示了已被确认的重要管理技能。每章末的“技能练习”专栏将会对这些技能进行重点介绍。

2. 对于管理者而言，培养管理技能是非常重要的。为了帮助学生培养管理技能，我们在 www.mymanagementlab.com 这个网站上放置了几个技能培养模块。许多重要的管理活动，无论是计划、组织、领导还是控制，都会应用到这些技能。

1.4 管理者的工作是如何变化的？

在当今世界，管理者必须应对道德问题、全球经济和政治的不确定性以及技术变革等。有更多的管理者将不得不在这种高要求的条件下进行管理，而且事实是管理者的管理方式是变化的。图表 1-8 展示了管理者面对的一些挑战。

1.4.1 消费者对管理者工作的重要性

如今，管理者可以使用各种各样的新技术，然而管理者却比以往更容易失去与顾客的联系。电子邮件和短信取代了面对面的交流。在像美国这样的服务导向型经济体中，提供高质量的顾客服务是获取竞争优势的基础。许多管理者开始重新认识到顾客响应型组织的重要性。在顾客响应型组织中，员工应当是友好热情的、可取得联系的、知识渊博的，对顾客的需求作出快速的回应。

1.4.2 社交媒体对管理者工作的重要性

如今，新的前沿是社交媒体。员工不仅在私人时间使用诸如脸书和推特这样的社

交平台,而且还带有工作目的。因此,管理者需要理解社交媒体带来的影响和危险。在一些情况下,社交媒体有助于管理和巩固顾客关系,也有助于开发和利用优秀的人力资源。

1.4.3 创新对管理者工作的重要性

“若不进行创新,那才是最危险的。”所有的组织都会进行创新。然而,组织面临的一个问题是:如何才能让所有的员工都参与到创新过程中?为了实现这一点,管理者可以采用“团队打烊”的模式,即在商店打烊时间,当班的员工一起关闭店门,作为团队走出商店。这种方式有助于促进团队合作,提高组织承诺。

1.4.4 可持续性对管理者工作的重要性

今天的组织一致同意一个观点,那就是管理者必须重视可持续性和绿色管理。可持续性被描述为企业通过将经济的、环境的和社会的机遇整合进企业战略,从而实现企业目标和增加长期股东价值的的能力。这个概念拓宽了企业社会责任的概念,除了有效地开展经营之外,今天的企业还需要应对21世纪的环境问题和全球性的社会挑战。

1.5 为什么要学习管理学?

在今天这个动态的全球环境下,学习管理学的原因主要有三个方面:管理的普遍性、工作的现实以及作为管理者的奖励和挑战。

1.5.1 管理的普遍性

我们可以绝对肯定地说,各种类型和规模的组织、任何组织层级、任何组织工作领域、任何地方的组织都需要管理(见图表1-9)。

1. 我们每天都会与组织互动。我们使用的每一个产品都是由组织生产的,我们的每一个行动都会受到组织的影响。管理良好的组织培养了忠诚的顾客基础,从而能够不断成长,甚至在具有挑战性的时期也能繁荣。

2. 通过学习管理学,学生将有能力识别和支持好的管理,同时也能够识别并纠正差的管理。

1.5.2 工作的现实

学生毕业之后,要么成为管理者,要么成为被管理者。通过学习管理学,学生将会对管理者的行为以及组织的内部运营有更深入的理解。一个人即使不想成为管理者,也能从管理学课程中学到很多有用的东西。

1.5.3 作为管理者的奖励和挑战

作为管理者的奖励和挑战见图表1-10。

1. 挑战。

(1) 管理者会发现成功协调多样化工作群体的知识、技能、雄心和经验很困难。

(2) 管理者的成功取决于别人的工作绩效。

2. 奖励。

(1) 管理者有机会创造一个工作环境，在这个环境中，组织成员可以最大限度地发挥自己的能力，从而帮助组织实现其目标。

(2) 管理者通常从组织和社区获得认可和地位；影响组织绩效；获得可观的收入。

(3) 当管理者意识到自己的努力、技能和能力正是组织所需要的，管理者会感到极大的满足。

选择题

1. 管理者是_____。
 - A. 不需要报酬的员工
 - B. 协调和监管其他人的工作，以使组织目标能够实现的人
 - C. 经理
 - D. 销售人员
2. 区域经理、项目经理和部门经理属于_____。
 - A. 基层管理者
 - B. 非管理人员
 - C. 中层管理者
 - D. 高层管理者
3. 玛丽向营销副总裁汇报工作，主管和部分小时工直接向她汇报工作，她是一名_____。
 - A. 基层管理者
 - B. 中层管理者
 - C. 高层管理者
 - D. 一线工人
4. 负责在组织范围内制定决策、设立目标并制定计划的人是_____。
 - A. 高层管理者
 - B. 中层管理者
 - C. 基层管理者
 - D. 非管理人员
5. 区分管理岗位和非管理岗位的一个标志是_____。
 - A. 该岗位员工薪酬的多少
 - B. 是否协调他人的工作
 - C. 是否启动新项目
 - D. 是否拥有技术技能
6. 比安卡注重减少浪费，她更像是一名_____管理者。
 - A. 有效率的
 - B. 有成效的
 - C. 目标导向的
 - D. 拥有技术能力的
7. 成效通常被描述为_____。
 - A. 工作活动有助于组织实现目标
 - B. 赋予尽可能多的责任
 - C. 由自己来管理过程
 - D. 用资金状况来评估一个项目的结果
8. _____与完成任务的方式有关，而_____与结果或者组织目标的实现有关。
 - A. 成效；经济
 - B. 成效；效率
 - C. 效率；成效
 - D. 经济；效率
9. 计划包括_____。
 - A. 监督并激励他人