



· 当代经典经济学管理学教材习题详解系列 ·

罗宾斯 《管理学》

(第9版)

学习精要 · 习题解析 · 补充训练

翔高教育管理学教学研究中心 编


MANAGEMENT

当代经典经济学管理学教材习题详解系列

罗宾斯《管理学》(第9版)

学习精要·习题解析·补充训练

翔高教育管理学教学研究中心 编

 上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

罗宾斯《管理学》(第9版)学习精要·习题解析·补充训练/翔高教育管理学教学研究中心编. —上海:上海财经大学出版社,2011.12
ISBN 978-7-5642-1225-4/F·1225

I. ①罗… II. ①翔… 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(2011)第 223633 号

- 责任编辑 温 涌
- 封面设计 张克瑶
- 责任校对 林佳依 胡 芸

罗宾斯《管理学》(第9版)

学习精要·习题解析·补充训练
翔高教育管理学教学研究中心 编

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路321号乙 邮编200434)
网 址:<http://www.sufep.com>
电子邮箱:webmaster@sufep.com

全国新华书店经销
上海译文印刷厂印刷

上海宝山蔚村书刊装订厂装订
2011年12月第1版 2011年12月第1次印刷

787mm×1092mm 1/16 14.25印张 364千字
印数:0 001—4 000 定价:32.00元

前 言

学习管理学仅限于课堂是远远不够的,老师在课堂上的每一节课,往往需要学生课前、课后花费几倍的时间才能消化和吸收。因此,课堂之外的自学显得特别重要,但如果只是反复看教材,常常会产生“边际效率递减”的情况。通过多种形式的归纳总结、习题训练,学生既可以避免边际效率递减,又可以灵活掌握所学内容。正是基于这样的考虑,我们编写了本书。

本书每一章可划分为三大部分:

学习精要:这部分提炼出本章内容的要点,便于读者快速地了解本章的知识框架以及重点、难点,协助读者提纲挈领、提高复习效率。

习题解析:这部分针对教材的书后练习题提供答案和解析,有助于读者自学。本书的答案和解析力求精炼,尽量用简明扼要的语句,让读者清晰地把握问题的关键点所在,以求节省读者宝贵的时间。

补充训练:这部分针对课后习题未能覆盖或者覆盖密度不足的重点、难点,提供一些补充练习题,便于读者在使用本书后,能对所有重点、难点进行一轮较为完整的训练。为增加训练强度,本书补充训练题一律取材于各大名校历年考研的经典真题。

在课后题及补充题的解析中,我们列出了题目考查的知识点,以便读者查阅相关知识;同时还提供了对应知识点在课本中的页码,便于读者追根溯源,有针对性地复习课本知识。

此外,我们针对每道题提供了参考的重要级别及难度级别。重要级别☆为最低、☆☆☆为最高。判断重要级别时,我们主要参考两个因素:一是历年考研试题中该知识点出现的频率,二是该知识点对理解其他重要知识点的协助价值。关于难度级别,我们主要用以下方法参考定位:1级表示基础题,考查读者对课本内容的记忆;2级表示提高题,考查读者运用课本基础知识进行思考的能力;3级表示难题或综合题,考查读者对课本知识进行较深入或较复杂思考的能力,或理论联系实际的分析能力,或融会贯通前后知识点的能力。

在本书的最后,我们用表格的形式列出了全部知识点,把知识点与练习题编号一一对应起来,便于读者查阅。

因为书中所有习题和解析本身就是完整的,所以本书不仅是配合罗宾斯教授《管理学》(第9版)的一本辅导书,也是一本管理学学习精要与习题集。

由于编者的水平有限,本书中不当之处在所难免,如果您发现错误或对该书有任何建议,请到翔高考研论坛(<http://bbs.kaoyanmeng.com>)相应版面提出,我们将尽快回复。

目 录

前言	(1)
----------	-------

第 I 篇 绪 论

第 1 章 管理者与组织导论	(1)
【学习精要】	(1)
【习题解析】	(2)
【补充训练】	(9)
第 2 章 管理的昨天和今天	(12)
【学习精要】	(12)
【习题解析】	(14)
【补充训练】	(25)

第 II 篇 定义管理者的领地

第 3 章 组织文化与环境:约束力量.....	(28)
【学习精要】	(28)
【习题解析】	(30)
【补充训练】	(37)
第 4 章 全球环境中的管理	(39)
【学习精要】	(39)
【习题解析】	(40)
【补充训练】	(46)

第5章 社会责任与管理道德	(48)
【学习精要】	(48)
【习题解析】	(49)
【补充训练】	(58)

第Ⅲ篇 计划

第6章 制定决策:管理者工作的本质	(60)
【学习精要】	(60)
【习题解析】	(61)
【补充训练】	(70)
第7章 计划的基础	(72)
【学习精要】	(72)
【习题解析】	(74)
【补充训练】	(81)
第8章 战略管理	(83)
【学习精要】	(83)
【习题解析】	(85)
【补充训练】	(94)
第9章 计划工作的工具和技术	(96)
【学习精要】	(96)
【习题解析】	(97)
【补充训练】	(104)

第Ⅳ篇 组织

第10章 组织结构与设计	(105)
【学习精要】	(105)
【习题解析】	(107)
【补充训练】	(116)

第 11 章 管理沟通与信息技术	(118)
【学习精要】.....	(118)
【习题解析】.....	(119)
【补充训练】.....	(125)
第 12 章 人力资源管理	(127)
【学习精要】.....	(127)
【习题解析】.....	(129)
【补充训练】.....	(136)
第 13 章 变革与创新管理	(138)
【学习精要】.....	(138)
【习题解析】.....	(139)
【补充训练】.....	(145)

第V篇 领导

第 14 章 行为的基础	(147)
【学习精要】.....	(147)
【习题解析】.....	(149)
【补充训练】.....	(158)
第 15 章 理解群体与团队	(160)
【学习精要】.....	(160)
【习题解析】.....	(161)
【补充训练】.....	(169)
第 16 章 激励员工	(171)
【学习精要】.....	(171)
【习题解析】.....	(173)
【补充训练】.....	(184)
第 17 章 领导	(187)
【学习精要】.....	(187)

【习题解析】..... (189)
【补充训练】..... (198)

第Ⅵ篇 控制

第18章 控制的基础 (200)
 【学习精要】..... (200)
 【习题解析】..... (201)
 【补充训练】..... (208)

第19章 运营及价值链管理 (211)
 【学习精要】..... (211)
 【习题解析】..... (211)
 【补充训练】..... (217)

附录 知识点列表..... (218)

第 I 篇 绪 论

第 1 章 管理者与组织导论

【学习精要】

❖ 知识点一 管理和管理者

1. 管理

管理是在特定的组织内外环境下,通过协调和监督他人的活动,有效率和有效果地与别人一起或者通过别人实现组织目标的过程。

管理的定义有三层含义:(1)是一个过程;(2)协调和监督他人的工作;(3)强调效率和效果。

管理岗位与非管理岗位的区别:协调和监督他人。

2. 管理者

管理者是通过协调和监督他人的活动达到与别人一起或者通过别人实现组织目标的人。

管理者的层级包括高层管理者、中层管理者和基层管理者。基层管理者的主要职责是给下属作业人员分派具体任务,直接指挥和监督现场作业活动。中层管理者的主要职责是贯彻执行高层管理者所制定的决策,特别关注日常的管理工作。高层管理者是对整个组织的管理负有全部责任的人,职责是制定组织总目标和战略等。

3. 效率和效果

效率是指以尽可能少的投入获得尽可能多的产出,通常是指“正确地做事”,即不浪费资源。**效果**通常是指“做正确的事”,即所从事的工作和活动有助于组织达成其目标。两者之间的区别在于:效率是关于做事的方式;效果是指实现组织目标的程度,涉及事情的结果。两个方面对于企业而言都十分重要,企业需要达到“低资源浪费(高效率)+高目标达成(高效果)”的程度。

❖ 知识点二 管理者做什么

1. 管理职能

- ◇ **计划**:包括定义目标、制定战略,以及开发计划以协调活动的全过程。
- ◇ **组织**:决定需要做什么、怎么做、由谁去做。
- ◇ **领导**:指导和激励所有的参与者,解决冲突。
- ◇ **控制**:监控活动以确保其按计划完成。

2. 管理角色

管理角色是指特定的管理行为类型。明茨伯格发展出了10种管理行为,并将其进一步组合为三个方面:人际关系、信息传递和决策制定。

人际关系角色包含了人与人的关系以及其他具有礼仪性和象征性的职责,包括挂名首脑、领导者和联络者。

信息传递角色包括接受、收集和传播信息。三种信息传递角色包括监听者、传播者和发言人。

决策制定角色是作出抉择的活动,包括四种决策制定角色,即企业家、混乱驾驭者、资源分配者、谈判者。

3. 管理技能

管理技能有三种类型:技术技能、人际技能和概念技能。

管理技能与管理者层级的联系如下:

对于基层管理人员,技术技能最重要,人际技能也非常有益,但概念技能的要求则相对较弱。

对于中层管理人员,技术技能的重要性下降,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,技术技能也仍然是非常重要的。

4. 管理者工作的变化

顾客和创新越来越重要。

❖ 知识点三 组织

组织是对人员的一种精心安排,以实现某些特定的目的。

组织有三个特点:(1)明确的目的;(2)精细的结构;(3)由一定人员组成。

目前组织的发展趋势:更开放、更灵活、更具有响应性。

❖ 知识点四 为什么要学习管理

管理的普遍性在于,对于各种规模的组织、组织的各种领域、所有的组织层次、各种类型的组织,管理都是不可缺少的。

【习题解析】

□ 小测验*

1. 管理者在哪些方面不同于非管理雇员?

【重要级别】☆☆

【难度】1

【页码】6

【考查要点】管理和管理者/管理

【参考答案】管理者是这样的人,他通过协调其他人的活动达到与别人一起或者通过别人实现组织目标的目的。协调其他人的工作区分了管理岗位与非管理岗位,但组织以及工作正

* 小测验部分来自罗宾斯《管理学》(第7版),但有所删减和改编。因考虑该部分对巩固课本基本知识很有裨益,相当于教材申讲,故列于《管理学》(第9版)思考题之前。

在变化的性质模糊了管理者和非管理者之间的界限:许多传统的职位现在都包含了管理性的活动,特别是在团队中(团队成员通常要制订计划、做出决策以及监督自己的绩效),非管理雇员也承担着过去是管理者的一部分职责。

2. 对比三种不同的管理层次。

【重要级别】☆☆☆ 【难度】2 【页码】6

【考查要点】管理和管理者/管理者

【参考答案】基层管理者是最底层的管理人员,他们管理着非管理雇员所从事的工作,即生产产品和提供服务。

中层管理者包括所有处于基层和高层之间的各个管理层次的管理者,这些管理者管理着基层管理者。

高层管理者处于或接近组织顶层,他们承担着制定广泛的组织决策、为整个组织制订计划和目标的责任。

并不是所有的组织都具有金字塔形的组织结构,但都需要某个人来扮演管理者的角色,即需要有人来协调工作和活动,以便能够同别人一起或者通过别人来实现组织的目标。

【归纳总结】

层 级	具体职务头衔
基层管理者	区域经理、部门经理、工长等
中层管理者	地区经理、项目主管、工厂厂长、事业部经理等
高层管理者	执行副总裁、总裁、管理董事、首席运营官、首席执行官、董事会主席等

3. 管理的含义。

【重要级别】☆☆ 【难度】1 【页码】7~8

【考查要点】管理和管理者/管理

【参考答案】管理是一个协调工作活动的过程,以便能够有效率和有效果地同别人一起或通过别人实现组织的目标。

管理的内涵在于:(1)管理是一个过程,代表了一系列进行中的有管理者参与的职能或活动,这些职能一般划分为计划、组织、领导和控制。(2)协调其他人的工作区分了管理岗位与非管理岗位。(3)有效率和有效果地完成组织的工作活动是管理的目的所在。

4. 解释效率和效果对管理的重要性。

【重要级别】☆☆ 【难度】1 【页码】8

【考查要点】管理和管理者/效率和效果

【参考答案】效率是指以尽可能少的投入获得尽可能多的产出。通常指的是“正确地做事”,即不浪费资源。效果通常是指“做正确的事”,即所从事的工作和活动有助于组织达到其目标。可见,效率是关于做事的方式;效果是指实现组织目标的程度,涉及事情的结果。

重要性:(1)因为管理者处理的是稀缺的输入(人员、资金和设备等),所以,必须有效地利用这些资源。(2)管理的根本目的是实现组织的目标,所以,管理者所从事的工作和活动要有助于组织达成其目标。(3)管理者要努力实现“低资源浪费(高效率)+高目标达成(高效果)”。在成功的组织中,高效率和高效果是相辅相成的。低水平的管理绝大多数既是低效率的,也是低效果的,或者是通过以牺牲效率来取得效果的。

【翔高点评】效率和效果的概念是判断管理是否有效的标准,将会贯穿整个管理学,因此理解效率、效果对于更好地理解管理和管理学有着重要意义。

5. 简要描述所有管理者履行的四项职能。

【重要级别】☆☆☆ **【难度】**2 **【页码】**9

【考查要点】管理者做什么/管理职能

【参考答案】管理者需要履行四项职能:

计划是设立和明确组织目标,制定实现组织目标的途径和方案。计划是管理的起点,确定目标和途径是计划职能的两大任务。

组织是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,管理者必须进行的工作安排。

领导是指同别人一起或通过别人完成目标,包括激励下属、影响工作中的个体或团队、选择有效的沟通方式等。

控制是指监控、比较、纠正,比较包括衡量和评估工作绩效,并与预定的目标相比较。

现实中不存在简单的、界限清晰的、纯粹的计划、组织、领导和控制的起点与终点。管理者履行他的职责时,通常会同时从事几个职能,而且这些管理工作并非严格遵循上述的顺序。所以,将管理者所履行的职能描述为一种过程的观点更为符合实际情况。

6. 描述明茨伯格的十种管理角色,以及怎么用它们解释管理者做什么。

【重要级别】☆☆ **【难度】**2 **【页码】**11

【考查要点】管理者做什么/管理角色

【参考答案】管理角色是指特定的管理行为类型。明茨伯格的十种管理角色可被进一步组合为以下三大类:

(1)人际关系角色指涉及人与人的关系以及其他具有礼仪性和象征性职责的角色,包括挂名首脑、领导者和联络者。

挂名首脑是象征性首脑,必须履行许多法律性或社会性的例行义务。

领导者负责激励下属,人员配备、培训以及有关的职责。

联络者维护自行发展起来的外部关系和消息来源,从中得到帮助和信息。

(2)信息传递角色涉及接受、收集和传播信息。三种信息传递角色包括监听者、传播者和发言人。

监听者寻求和获取各种内部和外部信息,以便透彻地理解组织与环境。

传播者将从外部人员和下级那里获取的信息传递给组织的其他人员。

发言人向外界发布组织的计划、政策、行动和结果。

(3)决策制定角色是作出抉择的活动,包括企业家、混乱驾驭者、资源分配者和谈判者。

企业家寻求组织和环境中的机会,制定“改进方案”以发起变革。

混乱驾驭者在组织面临重大的、意外的混乱时,负责采取纠正行动。

资源分配者负责分配组织的各种资源——制定和批准所有有关的组织决策。

谈判者在主要的谈判中作为组织的代表。

明茨伯格认为,管理者做什么可以通过考察管理者在工作中所扮演的角色来恰当地描述。

【翔高点评】职能方式和角色方式在描述管理者做什么时各有优点。职能方式仍代表着将管理者职责概念化的最有用的途径。“职能提供了对管理者所从事的大量活动进行分类的清晰的和分离的方法。”管理角色大体上可以归类于一个或多个职能中。

7. 描述卡茨所主张的管理者的三种基本技能。这些技能的重要性是怎样随管理层次变化的? 这些技能对今天的管理者同样重要吗?

【重要级别】☆☆ 【难度】2 【页码】12

【考查要点】管理者做什么/管理技能

【参考答案】管理者需要三种基本的技能或者素质,即技术技能、人际技能和概念技能。技术技能是指熟悉完成特定工作所需的特定领域的知识和技术。人际技能涉及如何与员工沟通,如何激励、引导和鼓舞员工的热情和信心。概念技能是管理者对复杂情况进行抽象和概念化的技能。运用这种技能,管理者必须能够将组织看做一个整体,理解各部分之间的关系,想象组织如何适应它所处的广泛的环境。

不同管理层次都需要这三种技能,但高层管理偏重概念技能,人际技能对于高层、中层和底层管理都是必备的,底层管理偏重技术职能。

处在今天的严格的和动态的工作场所中,员工要成为组织的重要资产,就必须不断地更新他的技能,包括掌握所处特定职位之外的职能。

【归纳总结】管理者的工作可以用不同的观点来描述,即职能观点、角色观点、基本技能观点。每一种方法都提供了管理者工作的不同视角。

8. 管理者工作的变化

【重要级别】☆☆ 【难度】3 【页码】15~16

【考查要点】管理者做什么/管理者工作的变化

【参考答案】管理者管理的方式正在发生变化,数字化的技术改变,安全威胁的增加,对组织和管理伦理的强调,以及激烈的竞争使管理者计划、组织、领导、控制受到影响。其中,需要强调的是两个变化:日益重要的顾客和创新。

管理者工作中顾客的重要性:所有公司都需要顾客,没有顾客,公司就不复存在。关注顾客长久以来被认为是营销人员的职责。然后,雇员的态度和行为对顾客满意度具有重大影响。管理者开始明白,在今天竞争激烈的环境中,持续高质的服务对于组织的生存和成功至关重要,而雇员也是其中很重要的一部分。这也意味着,他们必须创建一个客服机构,在这个机构中,雇员有礼貌、容易相处、知识渊博、能快速对顾客需求做出反应并乐意为顾客效劳。

管理者工作中创新的重要性:创新是最危险的,创新意味着做与众不同的事情,探索新的领域和冒险。管理者需要创造和维持一种气氛,使雇员可以自由创新,将想法付诸实践。今天,各行各业各阶层的管理者都应该鼓励雇员在所有工作中挖掘新的想法和观点。

9. 组织的三个基本特征

【重要级别】☆☆ 【难度】2 【页码】17

【考查要点】组织

【参考答案】组织是对人员的一种精心安排,以实现某些特定的目的。

组织都具有三种共同的特征:(1)明确的目的,反映组织所希望达到的状态;(2)精细的结构,不管组织结构采用何种类型,它都要求具有某些精细的特征,以使组织成员的工作关系是明确的;(3)人员,独自一个人工作不能构成组织,组织借助人员来完成工作。

10. 组织的变化

【重要级别】☆☆☆ 【难度】2 【页码】17~18

【考查要点】组织

【参考答案】今天的组织正在成为更开放、更灵活和更具有响应性的组织。因为这个世界

在不断变化。社会的、经济的、全球的和技术的变革不断改变着组织所处的环境,使得成功的组织必须接受从事工作的新方式。例如,对电子商务模式的依赖、信息技术、全球化以及雇员期望值的改变都在改变着组织。

11. 学习管理的必要性

【重要级别】☆ 【难度】1 【页码】18~19

【考查要点】为什么要学习管理

【参考答案】(1)管理的普遍性。对于所有的组织,管理都是绝对必要的,无论组织规模的大小,无论在组织的哪一个层次上,无论组织的工作领域是什么,无论这个组织位于哪一个国家,这一事实称为管理的普遍性。

(2)工作的现实。你将要么是管理者要么是被管理者。对于不想成为管理者的人来说,你仍然要和管理者打交道;即使你不是管理者,你也可能承担某些管理职责。通过学习管理,你能够对你上司的行为有更多的认识,以及对你组织的工作有更深入的洞察,你仍然可以从管理的课程中获取许多有价值的知识。

12. 描述作为一个管理者的挑战与回报。

【重要级别】☆ 【难度】1 【页码】20

【考查要点】为什么要学习管理

【参考答案】(1)挑战:从事困难的工作,可能要承担更倾向于文案而不是管理的职务,需要与各种性格的人打交道,通常只能借助有限的资源完成工作,在混乱和不确定的情况下激励工人,成功地融合多样化群体的知识、技能、抱负和经验;最后,作为一个管理者,你的成功通常取决于其他人的工作绩效。

(2)作为管理者也是极富报偿性的:有机会创造一种工作环境,使组织成员充分发挥他们的能力,最有效地从事工作和实现组织的目标;有机会进行创造性的思考和运用想象力,帮助他人发现工作的意义和完成工作,与多样化的员工一道工作,获得组织及社区的承认和地位,发挥影响组织产出的作用,得到工资、奖金、股票期权等形式的报酬,组织需要优秀的管理者。上述这些回报是在激励和鼓舞员工共同实现组织目标的努力中产生的。作为一个管理者,你会从你所增长的技能、能力和你所做的努力中获得一种满足感。

□ 思考题

1. 你的课程的授课教师是管理者吗?请分别用管理职能、管理角色、技能观点讨论这个问题。

【重要级别】☆☆ 【难度】2 【页码】9~16

【考查要点】管理者做什么

【参考答案】我的课程老师是一个管理者。

从管理职能的角度来看。老师是在从事计划、组织、领导和控制四项职能;老师的计划主要是决定给学生们上什么样的课程、向学生传播什么样的知识,组织则是指决定怎样去上课、课程怎么分配等,领导则是指鼓励学生去学、培养学生的学习兴趣等,控制则是指确保学生好好学习、保证课程的教学效果。

从管理角色的角度来看,老师是在扮演领导者、监听者、传播者以及混乱驾驭者的角色。

从技能观点来看,老师的教学工作是一项需要技术技能、人际技能和概念技能的工作,老师教学要有教学的技巧,这是技术技能;要学会处理与学生的关系,这是人际技能;而对复杂的内容有抽象的讲解能力则是概念技能的表现。

2. 有人说,管理者最基本的职责是关注员工的工作绩效,以获得希望的产出。你怎么解释这个观点?你是否同意这个观点?说明你的理由。

【重要级别】☆☆☆ 【难度】2 【页码】6

【考查要点】管理和管理者/管理者

【参考答案】这种观点不完全正确。每一个组织都有自己的目标,目标体现于员工的绩效,员工的工作绩效对于企业的发展来说是至关重要的。但是一个企业的发展,离不开员工个人的发展,企业发展和员工个人的发展是相辅相成的,所以,企业的管理者在关注员工绩效的时候也要注重员工的发展。

3. 你认为为什么职位候选人的技能对雇主来说变得越来越重要?它对管理者和你个人意味着什么?

【重要级别】☆☆ 【难度】2 【页码】13

【考查要点】管理者做什么/管理技能

【参考答案】每一个职位都是按照企业的发展需要设定的,因此在这一位置上的人就必须具有从事这一职务的能力,而这种能力的体现就是他的从业技能。企业要想使最适合的人来做这件事,就要使候选人的技能最符合职位的要求,因此,雇主越来越重视职位候选人的技能。

对于管理者来说,为了使职位发挥最大的效能,就必须挑选最合适的候选人,让具有最高技能的候选人出任该职位。

而对于求职者来说,现在就要好好学习技能,提升自己各方面的能力。

4. 是否存在一种最佳的管理“风格”?为什么?

【重要级别】☆☆ 【难度】2 【页码】7

【考查要点】管理和管理者/管理

【参考答案】管理是普遍的,但不存在一种最佳的管理风格,只有实现了高效率和高效果的管理风格才是最好的管理风格,而这需要一种最适合本组织的管理风格。各个组织的情况不同,适合这一组织的管理风格并不适合其他的组织,因为组织间所处的环境是不一样的,所面临的问题也不一样的。

5. 新型组织的哪些特征吸引了你?为什么?你对哪些特征不感兴趣?为什么?

【重要级别】☆☆ 【难度】2 【页码】17

【考查要点】组织

【参考答案】我对新型组织的动态性、灵活性、根据任务定义工作、团队导向等特征有兴趣。因为这些特征可以促使企业根据市场情况更快地作出反应,有利于提高雇员的劳动积极性,促进雇员间的团队意识,合理高效地完成工作。

但我对雇员参与决策制定,在任何地点、任何时间工作,工作日长没有限制等特征不感兴趣。因为如果给予员工太多的自由,不仅不会使他们的工作效率上升,反而还会让他们感到没有压力,进而变得懒散,工作效率反而会下降。并且过于宽松的环境也不利于管理者的管理。雇员参与决策的制定虽在一定程度上可以团结员工,却会带来很大的弊端,因为雇员的思考方向是有益于自己的,而不会考虑整个企业的发展,并且雇员无法了解企业的整体情况,不能作出最好的决策。

不过,总体上来说,新型组织在原有的基础上取得了很大的进步。

6. 在今天的环境中,效率和效果哪个对组织更重要?说明你的理由。

【重要级别】☆☆☆ 【难度】3 【页码】8

【考查要点】 管理和管理者/效率与效果

【参考答案】 在今天的环境中,单从效率和效果而言,效果对组织更重要。

因为效果通常是指“做正确的事”,即所从事的工作和活动有助于组织达到其目标。而效率是指以尽可能少的投入获得尽可能多的产出。在当今社会中,具有高效率和高效果的企业将立于不败之地。

但要在二者中择其一,效果显然更重要。如果所做的工作不能达到组织的目标,那么所做的事就等于白做,即使是再高的效率也没用。例如,以前中国的很多企业虽然资源利用率低,但只要能达到顾客的要求,它们仍然能够在市场上生存。

7. 你能想出管理对于组织不重要的情境吗? 描述一下。

【重要级别】 ☆☆ **【难度】** 2 **【页码】** 9

【考查要点】 为什么要学习管理

【参考答案】 管理对于组织来说至关重要。离开管理的组织就是一盘散沙,没有任何价值,也不能创造任何价值。所有的组织、组织的所有层次都需要去管理,也必须去管理,这样,组织的价值才能体现出来,也才能去创造价值。

但有些工作需要更大的自由性和充足的时间,不能用管理的方法硬性规定任务,否则会影响雇员的工作积极性,而且也不利于工作的效果,这里包括研发性质的工作和创造性质的工作,如开发新产品、研究未知领域、艺术的创作、新奇的构想等。

8. 不论过去、现在还是将来,管理都是一门完成工作的艺术,你同意吗? 为什么?

【重要级别】 ☆☆☆ **【难度】** 3 **【页码】**

【考查要点】 管理和管理者/管理

【参考答案】 同意,因为对于管理者而言,管理的方法与方式都是在不断变化与发展的,在管理学中没有万能的、绝对的好方法,一切都是在不断更新的。面对不同的情况应有不同的对策,而如何去更好、更快地完成工作,管理的研究就会有多种答案,每种答案思考方式不一样,会有各式各样的理论、流派,百花齐放,形成自身的艺术特色,就像不同风格的音乐、不同派别的油画,都有自己特定的目标。所以,管理是一门完成工作的艺术。

□ 案例应用

1. 对于文森特·韦弗而言,使员工对日常标准化的混乱的工作保持激情是一项很大的挑战。他如何用技术、人际和概念技能来维持这种鼓励病毒搜索人员创新和职业化的环境?

【重要级别】 ☆☆ **【难度】** 2 **【页码】** 12

【考查要点】 管理者做什么/管理技能

【参考答案】 管理者需要三种基本的技能或素质,即技术技能、人际技能和概念职能。

技术技能是指熟练完成特定工作所需的特定领域的知识和技术。人际技能涉及如何与员工沟通,如何激励、引导和鼓舞员工的热情和信心。概念技能是管理者对复杂情况进行抽象和概念化的技能。运用这种技能,管理者必须能够将组织看做一个整体,理解各部分之间的关系,想象组织如何适应它所处的广泛的环境。

在全世界范围内寻找赛门铁克所需要的高技术、多元化人才是韦弗面临的一项挑战。正如他所说:“如果你在任何地方发现他们,就要努力争取他们。”运用人际技能,包括很强的沟通技能和对于不同文化的理解能力,韦弗创造了一个受员工尊重并且信任的管理环境。这种信任促进团队解决工作中的难题并生产出创新的产品。所有经理都需要运用概念技能,同样韦弗也要用到。韦弗运用概念技能构建赛门铁克的“宏伟蓝图”并且影响和促进员工为组织目

