

罗宾斯
管理学

(第11版)

同步辅导·习题详解·考研真题

主 编 秦 仪 (武汉大学)

徐 珊 (武汉大学)



WUHAN UNIVERSITY PRESS
武汉大学出版社

全球经典基础管理学教材——罗宾斯《管理学》配套辅导
高等院校经管类专业考研指定参考书

管 理 学

同步辅导·习题详解·考研真题

主 编 秦 仪 徐 珊



WUHAN UNIVERSITY PRESS
武汉大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学同步辅导·习题详解·考研真题 / 徐珊, 秦仪
主编. — 武汉: 武汉大学出版社, 2014. 9
ISBN 978-7-307-14324-1

I. 管… II. ①徐… ②秦… III. 管理学—研究
生—入学考试—自学参考资料 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 213132 号

责任编辑: 安思娜 责任校对: 方雨薇 版式设计: 晨 宇

出版发行: 武汉大学出版 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件: cbs22@whu.edu.cn 网址: www.wdp.com.cn)

印刷: 武汉武铁印刷厂

开本: 787×1092 1/16

印张: 15.25

字数: 300 千字

版次: 2014 年 9 月第 1 版

2014 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-307-14324-1

定价: 42.00 元

版权所有, 不得翻印; 凡购我社的图书, 如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请与当地
图书销售部门联系调换。

前 言

著名管理学者斯蒂芬·P·罗宾斯(Stephen P. Robbins)教授编著的《管理学》由中国人民大学出版社引入我国以来,深受管理学界和企业界的好评,是各高校广泛采用的经典教材,本书是以这本教材的最新中文版本——第11版为蓝本的管理学教辅和考研辅导材料。

全书依照罗宾斯《管理学》的章目编排,在前面的管理导论、综合的管理问题两篇之后按传统的四大管理职能分为计划、组织、领导、控制一共六篇,内容包括十九章正文和两个附加模块及一篇附录。每章由五部分组成:第一部分是“考点归纳”,笔者根据教材内容和历年来的考研真题,归纳出本章的主要考察点;第二部分是“名师串讲”,针对前面归纳的主要考点整理相关知识点和重点;第三部分是“课后思考题解析”,对罗宾斯《管理学》每章后面的10个思考题给出了解题的思路和参考答案。第四部分是“案例应用详解”,针对每章结束时给出的两个实际案例和讨论题提供了笔者的观点。第五部分是“模拟真题及参考答案”,根据本章内容和历年的考研题目模拟了各种题型的题目,希望帮助读者从提出问题的角度来理解和把握教材内容。并结合以上问题分析其考察的知识点和解答的思路。附加模块部分没有案例,但是对思考题仍然给出了参考答案。全书的最后部分整理了几套各高校近两年的最新考研真题及参考答案。

管理学是一门实践性极强而又极富挑战性的课程,罗宾斯的《管理学》更是以内容丰富、视野广阔著称,大量案例真实生动、涉及各行各业的管理实践,增加了教材的可读性,持续更新的版本也不断增添最新的信息和前沿观点。我们的同步辅导力图在巨量的信息中梳理出清晰的线索,帮助读者更准确地把握管理学的内在逻辑和实际运用,提高管理思维的水平。

总体来说,本书有以下几个特征:

(1) 紧扣教材、内容新颖。本书完全依照罗宾斯教材的章节编写,有助于读者相互对照,重要的专业术语都附有英语原文,以避免因同一名词的不同翻译引起歧义。对于罗宾斯所涉及的美国企业情况和政策法规,尽可能用中国的相关实例和法律条款予以说明,便于读者理解和运用。第11版新增加的“对多样性的管理”和“适应能力强的组织设计”两章,多为国内教材较少涉及的内容,有一定的前瞻性,我们在相关内容的描述和思考题解答中尽可能地联系中国的实际情况和中国企业的案例予以说明。

(2) 案例丰富、解析全面。用事实说话、用数据说话是罗宾斯教材的一大特色,除了大量对管理者的采访外,每章后面都有两个与本章内容相应的综合案例。案例分析考察学

员运用管理知识解决实际问题的能力，向来是考生们不太有把握的方面，本书对每个案例后面的讨论题都给出了参考答案，对那些需要根据个体偏好做出回答的开放性问题，也提供了分析和解答的思路，希望能够对提高案例分析能力有所帮助。

(3) 重点突出、实用性强。本书在编写过程中参阅了近年来多所高等院校和科研院所研究生入学考试试题，对每章重点进行归纳概括，并摘选了部分有一定代表性的真题进行解答，对多次考察的重点内容做了详尽的说明。罗宾斯的《管理学》是多所高校研究生考试的指定参考书，对于准备参加研究生考试的学生来说，本书有很强的实用性，有助于他们系统准确地掌握管理学知识，理解重要观点，提升学习绩效。

在本书的最后部分，笔者根据多年的教学体会和学生们的常见问题，结合本书内容和实际案例，总结归纳了管理学的复习方法和答题技巧，希望能够对同学们有所启发，对提高复习答题的效率与效果有所助益。

对于那些以罗宾斯《管理学》做教材的 MBA 学员、在校硕士生，以及参加博士生考试中需要考察管理学科目的考生，本书是一本有价值的复习资料，有助于开拓思路、把握管理学的发展趋势和前沿课题。

本书由武汉大学经济与管理学院的徐珊副教授和秦仪老师合作完成，秦仪负责全书的框架设计和写作的协调和总纂工作，并完成第 12 章到第 19 章和附录部分，徐珊负责完成第 1 章到第 11 章和两个附加模块部分。

在编写过程中，我们参考了多本管理学著作和多所高等院校、科研院所的研究生入学考试试题，引用了国内外管理学者的研究成果，吸收了他们的卓越思想，在此谨对这些成果的著作权所有者和出题导师表示最诚挚的感谢。

由于编者学识水平有限，书中难免有疏漏和瑕疵，敬请广大专家和读者批评指正。

注：本书中所有参见的页码和图表编号都是指罗宾斯《管理学》第 11 版中的页码和图表编号。

编者

徐珊 秦仪

2014年3月第1版 2014年3月第1次印刷

目 录

第一篇 管理导论

第一章 管理与组织导论	1
考点归纳	1
名师串讲	1
课后思考题解析	4
案例应用详解	6
模拟真题及参考答案	8
附加模块一 管理史	10
考点归纳	10
名师串讲	10
课后思考题解析	13
模拟真题及参考答案	15
第二章 理解管理的情境:约束与挑战	17
考点归纳	17
名师串讲	17
课后思考题解析	21
案例应用详解	23
模拟真题及参考答案	25

第二篇 综合的管理问题

第三章 全球环境中的管理	27
考点归纳	27
名师串讲	27
课后思考题解析	32
案例应用详解	35
模拟真题及参考答案	37
第四章 对多样性的管理	39
考点归纳	39
名师串讲	39
课后思考题解析	43
案例应用详解	46
模拟真题及参考答案	48

第五章 对社会责任和道德规范的管理	51
考点归纳	51
名师串讲	51
课后思考题解析	56
案例应用详解	60
模拟真题及参考答案	62
第六章 对变革和创新的管理	64
考点归纳	64
名师串讲	64
课后思考题解析	69
案例应用详解	71
模拟真题及参考答案	73

第三篇 计划

第七章 作为决策者的管理者	76
考点归纳	76
名师串讲	76
课后思考题解析	81
案例应用详解	84
模拟真题及参考答案	85
第八章 计划的基础	88
考点归纳	88
名师串讲	88
课后思考题解析	91
案例应用详解	94
模拟真题及参考答案	96
第九章 战略管理	98
考点归纳	98
名师串讲	98
课后思考题解析	104
案例应用详解	107
模拟真题及参考答案	109
附加模块二 计划工具和技术	112
考点归纳	112
名师串讲	112
课后思考题解析	117
模拟真题及参考答案	119

第四篇 组织

第十章 基本的组织设计	121
考点归纳	121

名师串讲	121
课后思考题解析	126
案例应用详解	129
模拟真题及参考答案	130
第十一章 适应能力强的组织设计	133
考点归纳	133
名师串讲	133
课后思考题解析	138
案例应用详解	141
模拟真题及参考答案	142
第十二章 人力资源管理	145
考点归纳	145
名师串讲	145
课后思考题解析	146
案例应用详解	148
模拟真题及参考答案	150
第十三章 团队管理	152
考点归纳	152
名师串讲	152
课后思考题解析	154
案例应用详解	156
模拟真题及参考答案	157
第五篇 领导	
第十四章 理解个体行为	159
考点归纳	159
名师串讲	159
课后思考题解析	161
案例应用详解	163
模拟真题及参考答案	165
第十五章 管理者与沟通	167
考点归纳	167
名师串讲	167
课后思考题解析	168
案例应用详解	170
模拟真题及参考答案	171
第十六章 激励员工	173
考点归纳	173
名师串讲	173
课后思考题解析	176
案例应用详解	179
模拟真题及参考答案	180

第十七章 作为领导者的管理者	183
考点归纳	183
名师串讲	183
课后思考题解析	186
案例应用详解	188
模拟真题及参考答案	190

第六篇 控制

第十八章 控制导论	193
考点归纳	193
名师串讲	193
课后思考题解析	194
案例应用详解	195
模拟真题及参考答案	197

第十九章 运营管理	199
考点归纳	199
名师串讲	199
课后思考题解析	200
案例应用详解	201
模拟真题及参考答案	204

附录 管理创业型企业	206
考点归纳	206
名师串讲	206
课后思考题解析	208
模拟真题及参考答案	209

《管理学》的复习方法与答题技巧	210
-----------------------	-----

山西财经大学 2014 年硕士研究生入学考试试题及参考答案	216
-------------------------------------	-----

山东财经大学 2013 年硕士研究生入学考试试题及参考答案	221
-------------------------------------	-----

武汉大学 2013 年硕士研究生入学考试试题及参考答案	225
-----------------------------------	-----

中山大学 2013 年硕士研究生入学考试试题及参考答案	228
-----------------------------------	-----

参考文献	235
------------	-----

第一章 管理与组织导论

考点归纳

1. 组织的特征和管理意义
2. 管理者和管理职能、管理角色、管理技能
3. 环境的变化和影响管理方式的重要因素

名师串讲

本章是全书的入门，我们需要学习关于组织、管理、管理者、管理职能等基本概念，并了解管理的意义和管理者面临的挑战。

一、组织的特征

组织（organization）是由人所组成的、为实现特定目标而进行各种社会活动的机构，一般会通过规章制度来规范和约束其成员的行为。不论是经营性组织还是非营利的公益性组织，不论是政府部门还是学校或慈善团体都具有三个共同的基本特征：1. 有明确的宗旨和目标；2. 都是由能够完成实现组织目标所需要的相关工作的人员组成；3. 所有的组织都具备由各个不同的工作岗位组成的精细结构。组织的结构可以是开放灵活、有较多自由度的团队型组织，也可以是有明确规章制度和严格分工的传统层级式组织。

二、管理的意义

管理（management）是指通过协调和监管其他员工的工作行为和工作绩效，好效果高效率地完成工作任务，实现组织目标的各项活动。

管理的意义就在于提高效益，有效的管理就是通过合理配置资源和调动员工的工作积极性，以尽可能少的资源消耗（或者是成本费用）及时地保质保量地完成工作任务，达成预定目标。

效率（efficiency）是指工作中的投入产出比率，在达成目标的前提下尽可能减少投入的资源或者在同样资源投入的前提下尽可能增加有效产出是提高效率的基本途径。效率与工作的方法方式相关，一般是指“正确地做事”，即选择合理的方法完成任务。

效果（effectiveness）是指工作活动的成果是否有助于组织的健康成长和长远发展，是否促进组织战略目标的实现。效果与工作方向的选择和决策相关，一般是指“做正确的事”，好效果为组织带来积极的正面影响，方向选择失误的差效果则南辕北辙背离组织目标，效率越高损失越大。

效率与效果是检验管理水平的试金石，好效果高效率是成功管理的理想境界，管理不善则多是指那种差效果低效率的状况，对于虽然有效果却是低效率的情境，提高管理水平就是当务之急。

三、管理者的界定和分类

管理者 (manager) 是指组织中那些将主要的精力用于统筹安排、协调、指导和检查其他员工的工作行为的人, 他的职责是带领下属员工共同努力完成任务并对所在的部门或所管理的团队的工作绩效负责, 而非本人直接从事生产或服务性工作, 也不是只关注个人的工作成就。

在传统的层级金字塔式结构中, 依照管理学所处的层级和管理任务的区分, 可以区分为基层管理者、中层管理者和高层管理者。

基层管理者 (first-line managers) 是组织中直接管理一线员工的管理人员, 对生产产品或提供服务的工作过程负责, 通常被称为主管、区域经理或部门经理。

中层管理者 (middle managers) 是指所有位于基层和高层之间各层级的管理者, 他们的管理对象是比其低一个层级的管理者, 他们需要对所管理的地区、工厂或事业部的经营绩效负责, 并能够有效地执行高层管理者的决策。一般担任着地区经理、工厂厂长和事业部主任等职务。

高层管理者 (top managers) 是指那些位于组织的顶层, 主要工作是为组织做出重要决策, 选择方向、制定计划和目标, 并对组织的整体绩效负责的管理人员, 高层管理者的首要职责是确保组织的生存与发展。较常见的职务是总裁、执行董事、首席运营官等等。

在现代较为松散和变化更快的结构中, 管理者和非管理岗位员工的角色会有一定的交叉和变换, 有些组织会通过多方位的培训帮助员工适应这种转换。

四、管理的职能

目前出版的各类教科书对管理职能的界定略有不同, 随着环境的变化管理工作的范围和任务不断增加, 但是亨利·法约尔 (Henri Fayol) 首次提出并被后人精简归纳为计划、组织、领导、控制的四大管理职能仍然是最为通用和基本的划分方法。

计划职能 (planning) 包括设定清晰的目标、确定实现这些目标的战略和制定具体的行动方案, 合理地分配组织资源并整合和协调组织内外的各种活动。

组织职能 (organizing) 主要是指把各项工作任务安排落实到不同的部门和具体执行人员的过程, 包括工作任务的组合、组织结构的设计、以及决策、指挥及向谁汇报等工作关系的确认。

领导职能 (leading) 包括引导员工和团队的工作行为、激励他们的工作积极性, 建设有效的沟通渠道, 妥善解决工作中的各类冲突以保证员工及部门之间的良好合作。

控制职能 (controlling) 是通过检查工作进行的各个环节, 评估并比较工作绩效与组织目标的差距, 及时反馈信息和调整工作活动, 纠正不合理行为的过程。

在实践中, 四大管理职能经常是由管理人员根据工作任务的需要而有所侧重或交叉进行的, 并不能截然分开也不能完全按先后顺序来逐步完成。

五、管理角色

亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg) 通过对管理角色的区分来描述管理者的工作。他把管理者在不同的情境中扮演的十种角色组合成人际关系角色、信息传递角色和决策制定角色三类。

人际关系角色是指管理者处理组织中上下左右及组织内外人与人之间相互关系的工作, 以及一些礼仪性或象征性的工作职责, 包括挂名首脑、领导者和联络者。

信息传递角色指管理者收集、接受和传播信息的工作, 包括监听者、传播者和发言人, 管理者通过传递筛选后的信息影响员工的行为和组织的运营。

决策制定角色是指管理者经常需要做出决策和选择, 以确定组织和员工的行动方向, 这些角色包括企业家、混乱驾驭者、资源分配者和谈判者。

各种角色的重要性对于组织中不同层级的管理者有所区别,高层管理者作为决策制定者的重要性远远高于较低层次的管理者,而人际关系角色往往对于基层管理者工作有着更为重要的作用。但是不管担任哪一类角色,管理者的行为都包括了思考和行动两个方面。

六、管理技能

罗伯特·卡茨(Robert L. Katz)提出了管理者需要具备的三种关键性技能:技术技能、人际技能和概念技能。

技术技能(technical skills)是指运用特定领域的知识和技术手段熟练完成工作任务的能力,是与事实打交道、知道怎样去做的能力。

人际技能(human skills)指在实现组织目标的过程中与人交往、善于合作、保持和谐关系的能力。具有良好的沟通、激励和获取信任的能力有助于获得更好的整体绩效。

概念技能(conceptual skills)指系统思考、综合分析的能力,善于在复杂的环境中把握机会、从全局出发统筹规划的能力,面对多种不确定因素,勇于创新、果断决策的能力。

不同层级的管理者对技能结构的要求是有区别的,一般来说,技术技能对于基层管理者更为重要;人际技能对于各层级的管理者同样重要,而概念能力对于高层管理者最为重要。

七、当代的环境变化及其影响

在充满了不确定性和快速变化的时代,罗宾斯向我们展示了他的观察与思考,他认为与过去比较,当代的管理者必须面对环境剧烈变化的挑战。

首先,技术方面数字化和信息化带来了颠覆性的变化,出现了虚拟的工作场所,员工的流动性大大增加,员工会要求更多的授权和更为灵活的工作安排。

其次,对管理伦理的强调和更高的要求将重新定义价值观,组织将承担更大的责任并树立新的形象。

第三,在经济全球化的背景下,组织(尤其是企业)面临着更激烈的竞争,“一招鲜、吃遍天”、靠一个产品打天下的时代已经过去,企业必须不断创新才能生存。

第四个重要的变化是日益增多的安全威胁,政治经济的不确定性、能源的变化乃至宗教冲突都可能威胁到组织的生死存亡,风险管理、危机管理是管理者面临的新挑战。

八、影响管理方式的重要因素

面对上述挑战和日益严峻的经营环境,管理者不得不改变管理方式来适应新的变化,罗宾斯强调了影响管理方式的三种重要因素:顾客、创新和可持续性。

首先是顾客的重要性大大提升。传统管理主要面对组织内部的资源配置和工作安排,只有少数员工会直接面对顾客提供服务。然而在机械化、自动化的普及大幅度减少了人工劳动,第三产业比重迅速提升的当代社会,许多国家都有50%—70%甚至更高比例的员工在从事服务工作,这些员工的态度和行为直接影响到顾客满意度的高低。因此,创造一个以顾客为导向的组织,以友好、快速、专业的方式满足顾客需求,坚持为顾客提供高质量的服务成为组织生存和发展的关键要素,客服管理成为组织中最重要的工作之一,有些公司甚至设计了依照不同的客户群划分事业部的组织结构。

“不创新、就灭亡”,似乎有些危言耸听,但是如果我们把创新理解为探索一些新的领域并为这种探索承担风险,或者是创造一些不同于以往的方式来完成工作任务,那么,创新就成为组织发展的重要动力。

可持续性环境保护理念和长远发展理念在管理方式中的体现,世界可持续发展工商理事会

给出的定义是“满足人们今天的需求而不损害人们未来满足其需求的能力”，对可持续性的关注要求企业在经营活动中承担更多的社会责任，在保证组织内部的运营绩效之外，还应该在战略层面充分考虑到环境和社会的要求。成为负责任的企业公民，企业自身才能长时期地可持续发展。

课后思考题解析

1. 管理者如何不同于非管理者？

答：非管理者是直接从事生产或服务工作的一线员工，他们只要对自己的工作结果负责。管理者与非管理者最大的不同就在于他们要安排、指导、协调和检查其他员工的工作，并对所在部门或团队的整体绩效负最终责任。

2. 你的授课教师是管理者吗？请分别从管理职能、管理角色和管理技能这三种角度予以讨论。

答：授课教师不是管理者，教研室主任、系主任才是管理者。从管理职能的角度看，教师需要对自己的教学活动做出计划、确定目标，也需要与学生、教学管理部门及其他教师保持良好的沟通协调关系，还要检查学生的学习效果并提供指导，但学生不是教师的下属，只是教师的服务对象。从管理角色的角度来看，教师扮演的是知识和信息传播者的角色。从管理技能的角度看，教师的基本技能是掌握本专业的知识体系及较高的教学水平，属于技术技能的范畴。总之，尽管教师也要承担部分管理职能，但不需要对其他教师的工作负责，所以不是管理者。

3. “管理者的最基本职责是关注员工为实现预期结果而实施的工作行为。”你如何理解这句话？你是否同意这句话？为什么？

答：“管理者的最基本职责是关注员工为实现预期结果而实施的工作行为。”这句话的含义是强调管理者是通过其下属员工的工作行为来实现组织目标的，而不是自己亲历亲为。我同意这句话，因为管理者需要对员工的工作结果负责，对所在部门和团队的整体绩效负责，而结果和绩效都是由工作的过程和行为决定的，对员工工作行为的关注是中、基层管理者最主要的工作，但高层管理者会更多地关注结果而不是行为。

4. 解释“管理的普遍性”概念。在今天，是否仍然如此？为什么？

答：管理的普遍性是指所有类型和规模的组织以及组织内的每个层级和全部工作领域都普遍地需要管理，尽管不同组织环境和不同部门、不同层级管理者的工作重点及工作方式会有差别，但是都需要承担计划、组织、领导、控制的职能。今天也依然如此。因为当今时代绝大多数的社会活动都是通过组织进行和开展的，良好的管理是提高组织绩效和公众满意度的主要途径。

5. 企业管理是一种职业吗？为什么？在回答这个问题之前，请进行一些外部研究。

答：是的，企业作为社会经济活动的主体需要众多的职业经理人，不确定的外部环境和内部运作的复杂化要求管理者具备系统的知识和积极行动的能力，经过专业教育和实战培训的职业经理人队伍是提升企业竞争力的重要因素。对于中国企业来说，参与国际化竞争是大势所趋，选择企业管理作为自己的职业生涯是许多青年人的愿望，持续多年的 MBA 热最清楚地表明了这种选择。

6. 是否存在一种最佳的管理“风格”？为什么？

答：不，管理风格与管理者个人的作风偏好、沟通技巧、待人处事的方式方法有关，不同管理风格的实际效果也与组织的工作性质、员工的素质能力以及企业文化有关，在一个现代化的制造类企业，严格的规章制度、精细的操作流程和雷厉风行的管理风格能够更好地保证产品质量和

完成任务的时间进度；但是在科学研究机构、大学、基金会等组织，较为宽松和个人自由度更大的管理风格更有利于最终的成果；在餐饮、零售、酒店服务等组织内，平等、民主，每个员工都可以在一定的范围内自主决策的民主型管理风格可能更有利于提高服务质量和顾客满意度，所以不存在普遍适用的最佳管理风格，只有最“适合”的管理风格。

7. 当代组织的结构方式是否对你有吸引力？为什么？

答：是的，当代组织的结构方式比传统组织更为开放和灵活，岗位职责的边界不是特别清晰和明确，有一定的过渡带和交叉。任务导向的项目团队是组织的基础单元，开放的沟通渠道和良好的合作关系是这类组织的特点。吸引我的原因是在这种结构中能够更多地按照自己的意愿安排自己的工作，获得更多机会发展自己的潜能，如今的许多互联网公司正是采用了这种结构来应对环境的快速变化。当然，对于那些个性比较严谨，习惯于按照明确指令工作，更愿意一切按部就班的人来说，或许会更适应传统的结构方式。

8. 在今天的环境中，哪种因素对组织更加重要，效率还是效果？为什么？

答：在今天这种充满了不确定性和快速变化的环境中，效果对于组织来说更重要，因为一旦方向选择失误，效率再高，最后得到的结果却对组织的发展毫无意义，有时还会带来巨大的损失甚至威胁到组织的生存。比如有些企业在产销两旺利润丰厚的高峰期急于扩张，不惜大举借贷增开门店、扩大产能，却因市场变化产品滞销或者管理跟不上导致陷入困境。比较而言，在选择正确的发展方向，效果有保证的情况下，提高组织运作效率涉及的方面要少一些，也便于操作和控制。

9. 哈佛商学院的研究者发现，最重要的管理行为涉及两个基本事项：使员工能够在工作中取得进步；把员工当作人，体面地对待他们。你如何看待这两种管理行为？对于你这样正在学习管理的人来说，它们的意义是什么？

答：我认为这两种行为是“以人为本”的理念在管理方式上的体现，“使员工能够在工作中取得进步”意味着组织为员工不断成长和发展创造了必要的条件和帮助，使员工对未来充满期望，从而更有动力去努力工作；“把员工当作人，体面地对待他们”是对员工平等相待并给予其足够的尊重，满足员工获得尊重的需要，使他们成为有尊严的人，这有助于提升工作的主动性和自觉性。对于学习管理的人来说，它们的意义在于提示了关注人的因素的重要性，管理者对待下属员工绝不能只是指挥命令和监控，把他们当成完成任务的工具。要成为优秀的管理者一定要善待员工，激励和帮助员工发展。

10. “毫无疑问，管理是人类最重要的发明之一。”你是否同意这种说法？为什么？

答：我完全同意这种说法。自从泰勒的“科学管理”诞生以来，管理在提高生产效率和促进社会发展方面做出了巨大贡献。尽管科学技术的进步大大提高了人类的生活质量，但是如果没有良好的管理则其发挥的作用将大打折扣，何况管理是如此地无所不在，管理在合理配置资源和激励人发挥潜能中的作用是科技无法替代的，科技和管理是驱动社会进步的两个轮子已成为多数人的共识。前总理朱镕基曾说“向管理要效益”；比尔·盖茨在二十世纪八十年代第一次访问中国后的结论是：对于中国，管理比计算机重要得多。无论是对于一个国家还是对于一个企业，技术、设备、服务都可以购买，但任何买来的东西都不能成为其自身的核心竞争力，良好的管理是培育核心竞争力的重要途径。



案例应用详解

一、不只是一个好故事

讨论题解答：

1. 作为该公司的最高管理者，伯特和约翰必须处理什么类型的事情？尽可能具体地讨论。对他们来说，哪一种管理职能可能最重要？为什么？

答：伯特和约翰作为美好生活公司的最高管理者必须处理的事情首先是在战略层面上确定公司的理念和培育良好的公司形象，并选择易于接受的方式传达给公众，获得公众的认同，这有助于将潜在的顾客转变成真实的客户群。其次便是在承担社会责任方面选择合适的方式与渠道，体现与公司理念的一致性。他们成功做到了这一点，“生活是美好的”口号和 Jake 无忧无虑的卡通画像所传达的简单、幽默的生活态度吸引了众多的追随者。发挥公司在销售方面的优势来募集资金，通过美好生活儿童基金会参与欢乐工程的项目显然是成功的行动，尽管对公益事业的投入没有资金上的回报，但是履行承诺的行为必将增加公众对公司的信任和提升公司的美誉度。对他们来说计划职能最重要，作为最高管理者他们要对公司的生存和发展负责，他们必须选择目标和方向，确定“做什么”，并安排落实各项任务，这都是计划职能的工作。

2. 根据案例描述，伯特和约翰的管理风格属于哪一种？这种方法是否适用于其他组织？为什么？

答：伯特和约翰的管理风格属于民主型风格，他们在决策时能够主动征求他人的意见，善于吸取好建议并能敏锐地把握住机会，在工作中给予员工充分的授权，鼓励员工热爱自己的工作。这种方法适用于那些需要充分调动每个员工的主动性，需要员工自主完成任务的组织，比如大多数职位都要直接面向顾客的服务类组织，又比如许多员工需要独立完成创新性工作的高科技或互联网组织。但对于分工明确、规章制度严格，标准精细的传统组织就不一定适用。

3. 在你看来，该公司的座右铭“做你喜欢的，喜欢你所做的”会如何影响管理者的管理方法？尽量具体地回答。

答：公司座右铭“做你喜欢的，喜欢你所做的”体现了公司“生活是美好的”理念和提倡快乐工作的价值观，对管理方式的影响表现在尊重每位员工的个性，给员工充分自主空间，希望员工把在生活中的乐观态度带到工作中来，工作不再只是谋生的手段而成为生活的一部分，在工作中得到的快乐有助于保持好心情，宽松灵活的管理方式与公司形象一致。

4. 让你的朋友为你的公司工作，这可能会带来什么管理挑战？如何使这些挑战变得无关紧要？

答：让朋友在自己的公司里工作可能带来的管理挑战是当管理制度或者工作任务的要求与友情谊发生冲突时如何处理。在讲究面子和义气的中国情景中，往往会选择为了友情谊而放弃原则，但是这会树立坏榜样，给组织的运作带来混乱。一个可供选择的解决方案是事前约定处理冲突的原则，把在公司里的工作关系与个人友谊中的朋友关系区分开，个人之间平等相待互相尊重，工作中则以公司利益为重，一切按规章制度办，不允许掺杂个人意气。如果自己和朋友都能够摆正自己的位置和心态，在“公事公办”上达成共识，上述挑战就不会产生太多的负面影响。

5. 你是否愿意在这样一家公司工作？为什么？

答：这个问题可能有两种不同的回答。愿意者是因为认同公司的理念并且天性乐观，喜欢在

平等、宽松、有较大自由度的气氛中工作；不愿意者或许是因为生性严肃，更喜欢循规蹈矩一丝不苟的工作。

6. 美好生活公司的管理者（无论是公司的还是其零售店的管理者）将以什么方法来应对客服、创新和可持续性的挑战？尽量具体地描述。

答：我的建议是美好生活公司的管理者需要成立一个客服部门，专职处理顾客提出的各种需求并收集顾客的反馈信息，为公司的产品设计、营销方式提供新的方向和思路。其次，利用互联网技术建立更为开放的内部沟通平台，让全体员工共享信息并开展讨论，激发创新思维。同时设置专职人员评估各项创新方案的可行性并协调和落实具体的执行部门和人员，对实施后效果良好的创新给予及时的奖励。在公司的理念和形象设计中增加可持续性的内容，同时对生产过程进行改造，提高资源循环利用的比重，制定具体的指标尽可能地减少和消除对环境的污染，努力塑造环境友好的企业形象。

二、飞行计划

讨论题解答：

1. 以本章中的四种管理职能作为指导，杰夫·博克在对布兰森机场的管理中会面临什么挑战？

答：杰夫·博克在管理布兰森机场中遇到的第一个挑战是确定机场的运营模式并选择合适的合作伙伴，制定三年内的经营目标（计划职能）；然后需要招募员工，建立起内部的运作流程和岗位设置并确定好职责分工（组织职能）；杰夫面临的挑战之一是激励员工为实现公司的目标贡献聪明才智并努力工作，因为新建的布兰森机场或许会与他们原来工作过的机场有所不同，比如机场员工需要承担许多通常是由航空公司地勤人员完成的工作，他们面对的主要是外地游客可能会对服务的质量有更为挑剔的要求等（领导职能）；作为公司的执行董事，杰夫面临的最大挑战是如何控制公司的财务收入与经营支出，以保证公司经营的可持续性（控制职能）。

2. 再次基于这四种管理职能，在你看来，杰夫·博克在该机场的筹备和建造过程中遇到的管理挑战是否不同于他如今真正监管该机场的运营时所面临的挑战？对此作出解释。

答：筹备建造机场过程中和机场实际运营中的管理挑战会有明显的区别。在筹建过程中最重要的职能是计划和控制，因为在这个阶段杰夫·博克首先需要协调公司外部的各种关系，制定预算、说服投资人、争取当地政府的支持、与航空公司以及工程承包商签订合同等等；其次他需要监管工程的进展以确保机场能按计划投入运营，挑战就在于这些任务都不是他能够完全控制的，需要得到相关方面的配合。而在机场运营中更多地涉及公司内部的管理，组织与领导职能发挥更多的作用，应对外部的不确定因素（比如当地政府对合同的否定）和提高内部的运营效率是主要的挑战。

3. 当杰夫·博克（1）与各航空公司谈判新合同时；（2）与机场员工共同为来往乘客提供优质服务时；（3）与该城市解决合同事项时，他在扮演什么管理角色？尽量具体地回答，并解释你的选择。

答：当杰夫·博克与各航空公司谈判合同或者与所在城市解决合同事项时，他扮演的是企业家与谈判者的角色，他从公司的利益出发做出与谁合作以及怎样合作的决策。当与机场员工共同为来往乘客提供优质服务时，他扮演领导者的角色，以自己的行为做出示范，引导员工提高为乘客服务的意愿与技能。

4. 对于像杰夫·博克这样的管理者，什么技能最为重要？解释你的选择。

答：对于杰夫·博克这样的管理者，人际关系技能最为重要，因为机场已经建成，作为第一家商业机场，其追求利润的目标很明确，机场的运营管理模式已经明晰，杰夫的主要任务就是协调好公司内外利益相关者的关系，建立沟通平台，传递重要信息以影响合作者的决策，努力创造多方共赢的局面，促进公司持续发展。

模拟真题及参考答案

一、判断题

对高层管理者而言，概念技能最为重要。

二、名词解释

组织

三、简答题

1. 你为什么学习管理？你希望成为一名管理者吗？
2. 有人说，一个长期工作在生产一线的劳动模范不适合担任一个工厂的厂长。你同意这个观点吗？说明你的理由。
3. 用亨利·明茨伯格的管理角色理论分析，组织中的高层管理者最重要的角色是什么？为什么？
4. 简要说明在当今时代，管理者的工作需要面对哪些方面的变化？

四、论述题

有人说，企业的目标就是追求利润最大化，你同意吗？请论述你的观点。

参考答案

一、判断题

答：正确。高层管理者处理关系到组织生存与发展的重大事务，在外部环境的变化中发现和把握新的机会，选择组织发展的方向、确认组织的宗旨与目标，做出重大决策，因而概念技能最为重要。

二、名词解释

组织是由人所组成的、为实现特定目标而进行各种社会活动的机构，一般会通过规章制度来规范和约束其成员的行为。组织一般具有三个基本特征：①有明确的宗旨和目标；②都是由能够完成相关工作的人员组成；③所有的组织都具备由各个不同的工作岗位组成的精细结构。

三、简答题

1. 答：此题从管理的普遍性和现实的需要以及个人的个性偏好三个方面回答。现代社会是一个高度组织化的社会，管理是所有组织的普遍需要，良好的管理能够有效促进组织的发展，而管理不善正是许多组织陷入困境的主要原因。作为一个在校学生，毕业后进入职场不是管理者就是被管理者，学习管理有助于自己更快更好地适应新的组织，在职业生涯中少走弯路。管理者要面对许多挑战，我愿意成为一名管理者用自己的思考和行动解决问题。
2. 答：此题实际是考察管理者和非管理者的区别。此观点有一定道理但不可绝对化。生产一线的劳动模范是非管理者，他只要对自己的工作任务负责、需要的主要技能是技术技能，只要勤奋努力就会有明显的成就。但是工厂厂长是中层管理者，要对生产运作的整体绩效负责，需要的