



国内外经典教材习题详解系列

# 罗宾斯

# 《管理学》 (第7版)

# 笔记和课后习题详解

主编：金圣才

支持：中华管理学习网

赠

圣才学习卡20元

圣才考研网 [www.100exam.com](http://www.100exam.com)

圣才学习网 [www.100xuexi.com](http://www.100xuexi.com)

中国石化出版社

[HTTP://WWW.SINOPEC-PRESS.COM](http://www.sinopec-press.com)

教·育·出·版·中·心

国外经典教材习题详解系列

# 罗宾斯《管理学》(第7版) 笔记和课后习题详解

主编：金圣才

支持：中华管理学习网

中国石化出版社

## 内 容 提 要

国外经典教材习题详解系列是一套全面解析当前国外各大院校权威教科书的辅导资料。罗宾斯的《管理学》是世界上广受欢迎的管理学科国际权威教材,本书基本遵循最新版本《管理学》第7版(参考第4版)的章目编排。共分20章,每章由三部分组成:第一部分为核心笔记,总结本章的重难点内容;第二部分是课(章)后习题解答,对每题进行详细的分析和整理;第三部分为拓展练习,精选了与本章相关的试题和难题并提供了详细的答案。

本书特别适用于各大院校学习管理学的师生,以及在高校硕士和博士研究生入学考试中参加管理学考试科目的考生,对于参加管理学职称考试和其他相关专业人员来说,本书也具有较高的参考价值。

### 图书在版编目(CIP)数据

罗宾斯《管理学》(第7版)笔记和课后习题详解 / 金圣才主编.  
—北京:中国石化出版社,2006(2009.9重印)  
(国内外经典教材习题详解系列)  
ISBN 978-7-80229-010-5

I. 罗… II. 金… III. 管理学—教学参考资料  
IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第028887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

北京宏伟双华印刷有限公司印刷

全国各地新华书店经销

\*

787×1092毫米16开本28.25印张706千字

2009年9月第1版第6次印刷

定价:56.80元

## 圣才学习卡使用说明

随书赠送的圣才学习卡在圣才学习网(www.100xuexi.com)旗下40多个网站上可免费下载20元的名校考研真题和其他复习资料。资料下载可以通过两个网站进入,具体途径如下:

1. 登录圣才考研网(www.100exam.com),打开首页的“圣才学习卡下载专区”,进入“管理学(中华管理学习网)”。
2. 登录圣才学习网(www.100xuexi.com),进入“中华管理学习网”。

先在网站上完成用户(账户)注册;刮开圣才学习卡的密码,点开网站“账户充值”,输入卡号、密码和用户名完成充值,可获得20元学习费用;选择需要的资料进行下载。

说明:①圣才学习网旗下40多个网站(包括中华管理学习网)都可以用赠送的圣才学习卡进行消费;②一个注册账户只能接受一张赠卡进行充值,即:多张赠卡不可对一个账户进行累加充值;③账户金额不足,可通过购买圣才学习卡(非赠卡)或汇款方式进行充值。

### 中华管理学习网(www.100guanli.com)

中华管理学习网是一家为全国各类管理学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。管理学考试包括管理学考研、管理学自考、同等学力工商管理考试;管理学专业课包括企业管理、人力资源管理。每个栏目(各类管理学考试、各科专业课)都设置有为考生和学习者提供一条龙服务的资源,包括:网络课程辅导、在线测试、管理学图书、历年真题详解、专项练习、笔记讲义、视频课件、学术论文等。

其中,管理学考研专区提供北大、人大等全国20多所名校的考研真题和详细参考答案,以及包括笔记、模拟题等全套考研复习资料。

### 圣才考研网(www.100exam.com)

圣才考研网是一家拥有全国最多、最新考研考博试题的网站,提供全国200多所高校约20000套最新考研考博真题、名校热门专业课的笔记讲义及大量专业课复习资料,还开设了专业课的论坛及专栏,并免费提供大量的试题和其他资料下载。

### 圣才学习网(www.100xuexi.com)

圣才学习网是一家为1288个专业/考试项目提供学习、考试辅导的专业网站,是中国最大的网络学习和考试辅导平台。下设40多个按照考试类别和热门专业设计的子网站,每个子网站都拥有独立域名,设有8大学习专栏:考试指南、大纲详解、视频课件、笔记讲义、在线测试、真题解析、单元训练和海量题库。为方便广大考生和学习者获取以上学习资源,特推出“圣才学习卡、学习一卡通”服务,圣才学习卡在圣才学习网及其下属的专业网站一卡通用。

客服热线:010-82082161

E-mail:1314jsc@163.com

详情登录:圣才学习网 [www.100xuexi.com](http://www.100xuexi.com)

### 圣才学习网旗下网站

1. 中华英语学习网
2. 小语种学习网
3. 中华证券学习网
4. 中华金融学习网
5. 中华保险学习网
6. 中华精算师考试网
7. 中华经济学习网
8. 中华经济师考试网
9. 中华外贸学习网
10. 中华商务资格考试网
11. 中华财会学习网
12. 中华管理学习网
13. 中华公共管理学习网
14. 中华物流考试网
15. 中华教育学习网
16. 中华心理学习网
17. 中华IT学习网
18. 中华工程资格考试网
19. 中华医学学习网
20. 中华法律学习网
21. 专业硕士考试网
22. 中华MBA考试网
23. 中华MPA考试网
24. 中华GCT考试网
25. 中华汉语学习网
26. 编辑出版学习网
27. 新闻传播学习网
28. 秘书资格考试网
29. 中华文体考试网
30. 导游资格考试网
31. 中华成考网
32. 中华自考网
33. 中华数学竞赛网
34. 中华物理竞赛网
35. 中华化学竞赛网
36. 中华生物竞赛网
37. 中华信息学竞赛网
38. 中国公务员考试网
39. 中华地理学习网
40. 中华天文竞赛网

说明:以上所有网站的用户名是通用的,在其中任何一个网站注册,进入其他网站就不需要再注册,而只需要用该用户名直接登录即可。

# 《国外经典教材习题详解系列》

## 编委会

主编：金圣才

编委：万对梅 徐少芳 万小峰 胡向木 张文杰  
严写水 张丰慧 陆终杰 黄虚心 舒五玲  
吴利平 李奋发 许新从 李天堂 连小刚  
潘世溢 余应发 李向龙 张文和 孙汉中  
李发良 周益林 苏剑平 程发慧

# 序 言

目前,我国各大院校一般都把国外通用的权威教科书作为本科生和研究生学习专业课程的参考教材,甚至被很多考试(特别是硕士和博士入学考试)和培训项目选为指定参考书。但这些国外优秀教材的内容一般有一定的广度和深度,课(章)后习题一般没有答案或者答案简单(有的英文答案特别是论述题因为不符合中国人的习惯而难以理解),这给许多读者在学习专业教材时带来了一定的困难。为了帮助读者更好地学习专业课,我们有针对性地编著了一套与国外教材配套的复习资料,整理了各章的笔记,并对课(章)后的习题进行了详细的解答。

罗宾斯的《管理学》是世界上最受欢迎和采用量最大的管理学科国际权威教材,本书基本遵循最新版本《管理学》第7版的章目编排,而习题解答同时参考了第7本版和第4版的内容。作为该书的配套教辅,本书具有以下几个方面的特点:

1. 浓缩内容精华,整理名校笔记。本书每一章的笔记对本章的重难点进行了整理,并参考了国内名校名师讲授罗宾斯《管理学》的上课笔记,因此,本书的内容几乎浓缩了经典教材的知识精华。

2. 解析课后习题,总结知识考点。由于许多习题多为主观题且英文答案较为简单,因此,本书参考了众多管理学的国内外经典教材和其他相关资料对每章的习题进行详细解答,特别是对该章的重要知识点进行了归纳。

3. 补充相关试题,强化专业知识。为了巩固本章内容,本书在相关章节增加了部分院校硕士和博士入学考试的试题和其他资料的难题,并提供了详细的答案,这样便于读者更好地掌握考点,以获得较好的复习效果。

需要特别说明的是:本书的笔记参考和整理了部分高校师生的讲义和笔记,而习题的解答则采用和精选了国内外教材的配套资料和相关参考书,如有不妥,敬请指正,在此表示感谢。

为了帮助读者更好地学习国外经典专业教材,圣才考研网开设了专业课的论坛及专栏,还提供各大院校最新考研考博真题及大量专业课复习资料。

如有建议或需要其他资料,请登录网站:

圣才考研网 [www.100exam.com](http://www.100exam.com)

圣才图书网 [www.1000book.com](http://www.1000book.com)

# 目 录

## I 篇 绪论

### 第 1 章 管理与组织导论

- 1.1 复习笔记..... ( 1 )
- 1.2 课后习题详解..... ( 5 )
- 1.3 拓展练习..... ( 14 )

### 第 2 章 管理的昨天和今天

- 2.1 复习笔记..... ( 19 )
- 2.2 课后习题详解..... ( 21 )
- 2.3 拓展练习..... ( 30 )

## II 篇 组织文化与管理道德

### 第 3 章 组织文化与环境

- 3.1 复习笔记..... ( 39 )
- 3.2 课后习题详解..... ( 43 )
- 3.3 拓展练习..... ( 52 )

### 第 4 章 全球环境中的管理

- 4.1 复习笔记..... ( 57 )
- 4.2 课后习题详解..... ( 60 )
- 4.3 拓展练习..... ( 65 )

### 第 5 章 社会责任与管理道德

- 5.1 复习笔记..... ( 72 )
- 5.2 课后习题详解..... ( 74 )
- 5.3 拓展练习..... ( 84 )

## III 篇 计划

### 第 6 章 制定决策：管理者工作的本质

- 6.1 复习笔记..... ( 89 )
- 6.2 课后习题详解..... ( 91 )
- 6.3 拓展练习..... ( 100 )

### 第 7 章 计划的基础

- 7.1 复习笔记..... ( 111 )
- 7.2 课后习题详解..... ( 113 )

7.3 拓展练习	(120)
<b>第8章 战略管理</b>	
8.1 复习笔记	(128)
8.2 课后习题详解	(129)
8.3 拓展练习	(138)
<b>第9章 计划工作的工具和技术</b>	
9.1 复习笔记	(154)
9.2 课后习题详解	(156)
9.3 拓展练习	(163)

## IV篇 组织

<b>第10章 组织结构与设计</b>	
10.1 复习笔记	(176)
10.2 课后习题详解	(180)
10.3 拓展练习	(189)
<b>第11章 管理沟通与信息技术</b>	
11.1 复习笔记	(210)
11.2 课后习题详解	(213)
11.3 拓展练习	(220)
<b>第12章 人力资源管理</b>	
12.1 复习笔记	(233)
12.2 课后习题详解	(237)
12.3 拓展练习	(244)
<b>第13章 变革与创新管理</b>	
13.1 复习笔记	(263)
13.2 课后习题详解	(264)
13.3 拓展练习	(270)

## V篇 领导

<b>第14章 行为的基础</b>	
14.1 复习笔记	(283)
14.2 课后习题详解	(286)
14.3 拓展练习	(292)
<b>第15章 理解群体与团队</b>	
15.1 复习笔记	(301)
15.2 课后习题详解	(303)
15.3 拓展练习	(310)
<b>第16章 激励员工</b>	
16.1 复习笔记	(323)
16.2 课后习题详解	(326)



16.3	拓展练习 .....	(334)
<b>第17章 领导</b>		
17.1	复习笔记 .....	(354)
17.2	课后习题详解 .....	(358)
17.3	拓展练习 .....	(365)

## VI篇 控制

<b>第18章 控制的基础</b>		
18.1	复习笔记 .....	(382)
18.2	课后习题详解 .....	(383)
18.3	拓展练习 .....	(389)
<b>第19章 作业及价值链管理</b>		
19.1	复习笔记 .....	(404)
19.2	课后习题详解 .....	(405)
19.3	拓展练习 .....	(413)
<b>第20章 控制组织绩效</b>		
20.1	复习笔记 .....	(424)
20.2	课后习题详解 .....	(425)
20.3	拓展练习 .....	(430)

# 第1章 管理与组织导论

## 1.1 复习笔记

### 一、谁是管理者

1. 管理者：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的人。管理者的工作可能意味着协调一个部门的工作，也可能意味着监督几个单独的个人，还可能包含协调一个团队的活动。

2. 操作者：非管理人员，他们直接从事某项工作或任务，不具有监督别人工作的责任。

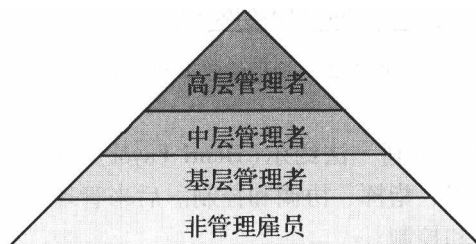


图 1.1 组织层次

3. 管理者分类：基层管理者、中层管理者、高层管理者。见图 1.1。

(1) 基层管理者 (first-line managers) 是最低层的管理人员，他们管理着非管理雇员所从事的工作，这些工作是生产和提供组织的产品的工作。这样的管理者通常称为主管，也可以称为生产线线长或工长。

(2) 中层管理者 (middle managers) 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，他们可能具有部门经理、项目主管、工厂厂长，或者事业部经理的头衔。

(3) 高层管理者 (top managers) 是处于或接近组织顶层的管理者，他们承担着制定广泛的组织决策、为整个组织制定计划和目标的责任。他们的典型头衔通常是执行副总裁、总裁、管理董事、首席运营官、首席执行官或者董事会主席。

4. 有效的管理者与成功的管理者 (弗雷德·卢森斯)

(1) 成功的管理者 (提升最快的管理者) 强调网络关系活动；而有效的管理者 (绩效最佳的管理者) 强调沟通。

(2) 两者关系的意义：这个结果指出社交和政治技巧对于在组织中晋升是重要的 (从传统管理、沟通、人力资源管理到网络联系活动者)。随着层次的晋升，从事更多计划、组织、控制，而从事更少领导。

### 二、什么是管理和管理者做什么

#### 1. 管理的定义

(1) 管理：同别人一起或通过别人使活动完成得更有效的过程。这一过程体现在计划、组织、领导和控制的职能成基本活动中。

(2) 效率与效果。①效率 (efficiency) 是指以尽可能少的投入获得尽可能多的产出。因为管理者处理的是稀缺的输入，包括像人员、资金和设备这样稀缺的资源，所以他们必须有效地利用这些资源。②效果 (effectiveness)，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。③两者关系：管理不仅关系到使活动达到目标，而且要做得尽可能有效率。低水平管理绝大多数是由于无效率和无效果，或者是通过牺牲效率来取得效果。见图 1.2。

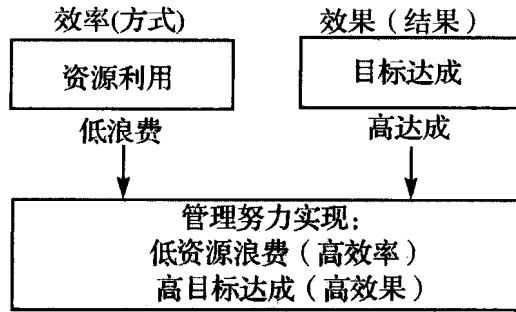


图 1.2 管理的效率和效果

## 2. 管理的职能

20 世纪早期，法国工业家亨利·法约尔(Henri Fayol)就曾提出所有的管理者都在从事五种管理职能，即计划、组织、指挥、协调和控制。后来管理学家们通常把管理的职能概括为四项：计划、组织、领导和控制。

(1)计划(planning)，包括定义目标，制定战略以获取目标，以及制定计划和协调活动的过程。

(2)组织(organizing)，包括决定应该从事哪些任务，应该由谁来从事这些任务，这些任务怎么分类和归集，谁向谁报告，以及在哪一级作出决策的过程。

(3)领导(leading)，每一个组织都是由人组成的，因此管理当局的责任就是同别人一起或者通过别人去完成组织目标，这就是领导职能。

(4)控制(controlling)，为了保证工作按照预定的轨道进展，管理者必须监控、评估工作绩效，实际的绩效必须与预先设定的目标进行比较，如果存在任何显著的偏差，管理当局的责任就是使工作绩效回到正常的工作轨道上来。这个监控、比较、纠正的过程也就是我们所说的控制职能。见图 1.3。

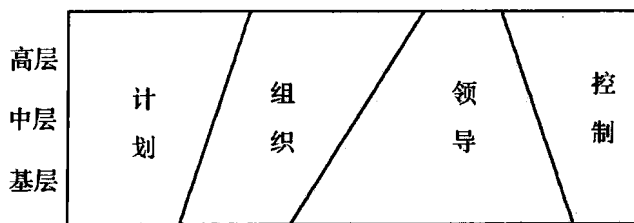


图 1.3 不同层次管理人员执行  
不同管理职能所需要的时间

## 3. 管理者角色

亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)这位杰出的管理研究者认为，管理者的行为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。通过研究他把管理者的角色划分成了三类十种。见下表 1.1。

表 1.1 明茨伯格管理者角色论

角色	描述	特征活动	
人际关系	1. 挂名首脑	象征性首脑，必须履行许多法律性或社会性的例行义务	迎接来访者；签署法律文件
	2. 领导者	负责激励下属，负责人员配备、培训以及有关的职责	实际上从事所有的有下级参与的活动
	3. 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	发感谢信；从事外部委员会的工作；从事其他有外部人员参加的活动
信息传递	4. 监听者	寻求和获取各种内部和外部的信息，以便透彻地理解组织与环境	阅读期刊和报告；与有关人员保持私人接触
	5. 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成员	举行信息交流会；用打电话的方式转达信息
	6. 发言人	向外界发布组织的计划、政策、行动、结果等	召开董事会；向媒体发布信息
决策制定	7. 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	组织战略制定和检查会议，以开发新项目
	8. 混乱驾驭者	当组织面临重大的、意外的混乱时，负责采取纠正行动	组织应对混乱和危机的战略制定和检查会议
	9. 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	调度、授权、开展预算活动，安排下级的工作
	10. 谈判者	在主要的谈判中作为组织的代表	参加与工会的合同谈判

管理者角色与传统管理职能理论的关系：职能方法仍然代表着将管理者的工作概念化的最有效方法；管理者角色实质上与四种职能是一致的。

#### 4. 管理技能

根据罗伯特·卡茨 (Robert L. Katz) 的研究，他发现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。

(1) 技术技能 (technical skills) 是指熟悉和精通某种特定专业领域的知识，诸如工程、计算机科学、财务、会计或者制造等。对于基层管理者来说这些技能是重要的，因为他们要直接指导雇员所从事的工作。

(2) 人际技能 (human skills) 也很关键。具有良好人际技能的管理者能够使员工作出最大的努力，他们知道如何与员工沟通，如何激励、引导和鼓舞员工的热情和信心。这些技能对于各个层次的管理者都是必备的。

(3) 概念技能 (conceptual skills)，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作一个整体，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。尤其对于高层管理者来说，这种技能是非常重要的。

图 1.4 表示了这些技能与管理层次之间的关系：

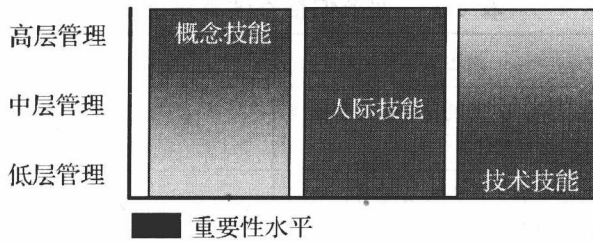


图 1.4 不同管理层次所需的技能

### 三、组织的概念和特点

1. 组织：是对人员进行的一种精心安排，以实现某些特定的目的。

2. 组织的特征：明确的目的、精细的结构和人员。

(1) 每个组织都有一个明确的目的，这个目的通常是以一个目标或者一组目标来表达的，它反映了组织所希望达到的状态。

(2) 每一个组织都是由人员组成的，独自一个人工作是不能构成组织的，组织借助人员来完成工作，这对于实现组织的目标是必不可少的。

(3) 所有的组织都发展出一些深思熟虑的结构，以便其中的人员能够从事他们的工作。

#### 3. 管理系统

一个系统(system)是一组相互关联和相互依赖的组成部分，它们共同构成一个统一的整体。存在两种基本系统，即封闭系统和开放系统。封闭系统(closed system)不与它所处的环境发生相互作用，不受环境的影响；相反，开放系统(open system)动态地与它所处的环境发生相互作用。

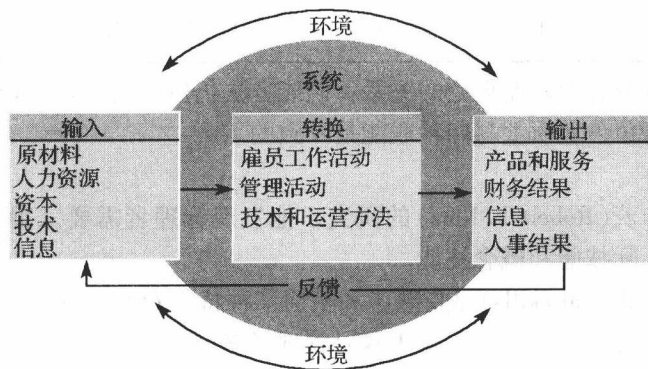


图 1.5 作为开放系统的组织

当将组织称为系统的时候，就指的是开放系统，即组织与它所处的环境发生着持续的相互作用。图 1.5 表明了一个用开放观点描绘的组织图形。一个组织从环境中获取输入(资源)并将其转换为输出，这种输出被分配到环境中。组织对环境是“开放”的，并与环境发生着持续的作用。

### 四、为什么要学习管理：改进组织的管理方式关系到每个人的切身利益。

#### 1. 管理者工作的普遍性

(1) 无论在组织的哪一个层次上，所有管理者都履行着四种职能，区别仅在于对每种职能强调的程度随管理者在等级结构位置的变化而变化。

(2)无论在何种类型的组织,在大多数情况下,管理者的工作是相同的。

(3)管理者在小型组织和大型组织中从事着基本规模相同的工作,区别仅在于程度和侧重的不同,以及具体做法和花费时间的不同。

## 2. 工作的现实

(1)对于渴望成为管理者的人来说,学习管理学可以获得基础知识,有利于他们成为有效的管理者。

(2)对于不打算从事管理的人来说,可使他们领悟上司的行为方式和组织的内部运作方式。

## 1.2 课后习题详解

### 一、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、技能观点以及系统观点和权变观点讨论这个问题。

答:授课教师是管理者。管理者指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人。管理者的工作可能意味着协调一个部门的工作,也可能意味着监督几个单独的个人,还可能包含协调一个团队的活动。授课教师就是协调一个团队(学习团队)达到教学目标的管理者。具体说来,授课教师作为管理者的工作可以用不同的观点来描述:

(1)职能观点。管理的职能就是管理者为了有效的管理所必须具备的功能,一般认为管理具有以下几项基本职能:计划、组织、领导、控制。如图 1.6。

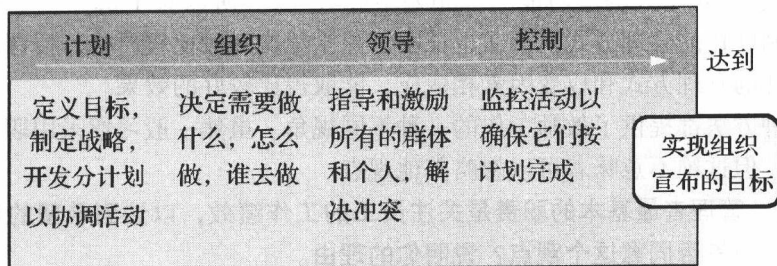


图 1.6 管理职能

对于授课教师的工作来说:①计划。教师不仅对一个学期的授课任务有详细的计划,还对每堂课的授课内容,所要达到的目标都有一个具体的安排。②组织。教师要组织课堂教学,还要保证整个学期这门课程的顺利进行,包括安排学习委员、班长等协助其教学工作的展开。③领导。表现在教师指导和激励所有的学生用心学习,个别时候还会找个人谈话,对学校好的同学进行表彰。④控制。教师要对授课情况进行反馈,并且制定一系列的课堂纪律保证教学的顺利进行,以达到预期的授课目标。

(2)角色观点。亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)这位杰出的管理研究者认为,管理者的行为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。明茨伯格的 10 种管理行为可以被进一步组合为三个主要的方面,即人际关系、信息传递和决策制定。

对于授课教师的工作来说:①人际角色。作为课程的挂名首脑、领导者和联络者,授课教师要对学生的学习情况向学校总结、汇报,并为该门课程的展开争取一定的教学资源。②信息传递。作为监听者、传播者和发言人,授课教师全权负责这门课程的展开,学校对该门课程的指示或学生对该门课程有什么要求,都由授课教师代表全体学员向学校进行沟通和传

达。③决策角色。作为企业家、混乱驾驭者、资源分配者，教师对整个课程的安排、调整、课堂意外时间的处理和教学资源的分配，都起着重要的作用。

(3)基本技能观点。根据罗伯特·卡茨(Robert L. Katz)的研究，他发现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。对于教师的工作而言：①技术技能，指教师必须具备一定的教学技术，能够使学生更好更快地掌握所传授的知识，包括使用教学设备的技能、活跃课堂气氛的技能、了解学生心理活动等一系列特殊的技能。②人际技能。教师必须善于与学生交流，通过和学生的接触才能真正知道学生的需求和找到提高授课效率的方法，此外还要善于和同事，上级的沟通。③概念技能。指对于大政方针分析、判断作出决策的技能。对于基层管理者的教师来说，技术技能和人际技能比较重要，而对于概念技能的要求则不高。

(4)系统观点。一个系统(system)是一组相互关联和相互依赖的组成部分，它们共同构成一个统一的整体。任何一个组织都是一个相对开放的系统。管理者的工作是协调自己组织中各个部分的活动，以确保所有的相互依存的部分能够在一起工作，从而实现组织的目标。对于教师而言，他和他所教班级的学生构成一个系统。系统从外部获得各种信息，包括教材、资料、课堂设备，通过课堂授课这一过程，使学生知识水平有所提高。在这样一个过程中，教师就是要组织、分配、协调好各种资源，使教学目标顺利实现。

(5)权变观点。管理的权变观点(contingency perspective)强调这样一个事实，因为组织不同，他们所面对的情境不同，因此可能要求不同的管理方式。对于老师和学生组成的这样一个小团体来说，规模比较小、任务和技术的例行程度比较高、环境比较确定而非动荡、个体差异也不是很大(每个人的学习能力都相差不会太大)。所以对于这样一个组织，老师应该采取趋向于制度化的管理方式。事实也证明，课堂纪律一般比较严格，授课程序和环境都比较规范，这样的管理方式和权变因素相适应，能取得比较好的效果。

上述每一种方法都提供了教师工作的一种不同视角。虽然一般习惯采用职能方法作为研究管理的框架，但这绝不意味着可以忽略其他观点。

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

答：我不同意这个观点，但是该观点具有一定的合理性。

(1)效益是管理的永恒主题。管理(management)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。效率(efficiency)是指以尽可能少的投入获得尽可能多的产出。因为管理者处理的是稀缺的输入，包括像人员、资金和设备这样稀缺的资源，所以他们必须有效地利用这些资源。效率通常指的是“正确地做事”，即不浪费资源。但是仅仅有效率是不够的，管理当局还应该关注效果，也就是完成活动以便达到组织的目标。效果(effectiveness)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。而关注员工的绩效，以达到希望的产出就是在关注组织的效率和效果，是管理的工作的着眼点，因此，从这个方面讲，说它是管理者最基本的职责有一定的合理性。

(2)管理工作是一项复杂的工作，管理者发挥着四大职能(计划、组织、领导和控制)，并扮演着十类角色。这些职能和角色，表现出管理最基本的职责是协调组织中的各种资源，为组织目标的达成创造一个良好的环境条件。员工的工作绩效只是管理者需要关注的一个方面，面对复杂的内外部环境，管理者需要对未来工作进行计划，描绘组织的目标和蓝图。在此基础上对各种资源进行分配和协调，对员工进行领导和激励，为目标的达成而奋斗。在整

个过程中，还要制定一系列的标准，衡量计划实施过程中的偏差，并进行及时纠正。

现代社会发展迅速，管理环境随时都在发生着巨大的变化，在这种条件下的管理者，更加要注重组织的外部条件，洞察环境的变化，为组织发展寻找机会。往往一个机会会给组织带来巨大的效益。由此可以看出，管理者工作的中心在于决策，通过一系列的决策创造一系列条件，为组织实现良好的绩效提供保证。只关注绩效(结果)，而不考虑如何去提高绩效，并非管理工作的本质。

**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？**

**答：**一般说来，和管理者的技能分类一样，职位候选人的技能也可以分为技术技能、人际技能和概念技能。职位候选人的技能对雇主来说变得越来越重要，具体说来，主要有以下几个方面的原因：

(1)“以人为本”的管理方式要求员工有较高的技能。个人的自我管理是人本管理的本质特征，现代组织中员工的自我管理一定是在组织任务分工的条件下进行的，通过员工在各自的工作岗位上自主地做好工作，进行相互间地协调，最终使组织的目标更有效的达成。要实现自我管理，就需要员工有良好的技能。技术技能是员工高效工作的首要条件，掌握熟练的技术技能，就不需要组织再对其进行培训和指导，有利于员工进行自我管理；人际技能也是实现自我管理很重要的一个方面，以人为本强调引导性管理准则，管理不需要权威和命令，而要个人主动和领导或同事进行沟通和交流，更出色地完成工作；以人为本，强调个性化发展和人与组织共成长，鼓励员工参与组织的管理与决策，有出色概念技能的员工，能为组织提出很好的意见和建议，有利于组织的发展。

(2)有较高技能的员工，能成长为组织的管理者。现代社会除了在技术上的竞争，很大程度上还表现在管理上的竞争，良好的管理方式能给组织带来生产效率的巨大提高。管理就是对组织的资源进行有效整合以达成组织既定目标与责任的动态性创造活动。而管理工作的执行者就是管理者，所以管理活动要顺利展开，就需要组织拥有有能力的管理者，很多企业都请猎头公司为本企业聘请高层管理者。而招聘具有较高技能的员工，可以培养使之成为公司的管理者，这样他们对公司的实际情况比较了解，进行管理工作也比较得心应手，一般来讲，比企业从外部招聘回来的管理工作者具有更高的工作效率。

由此，可以看出，管理者和个人，都应该注重自己技能的培养。拥有过硬的技能是自己在人才市场上赢得竞争的重要资本。首先，要学习和掌握一门技术技能。过硬的技术技能能为自己建立专家权。所谓专家权，是基于专业技术、特殊技能或知识的影响力。例如，在许多组织中，当电脑出现问题时，那些电脑技能高超的个体就被视为“专家”，他们的知识和技能给自身带来了影响力。其次，要学会与人沟通。沟通是建立良好人际关系的必要前提，对于管理者来说，良好的人际关系是其建立参照权力的基础。当与下属进行沟通时，有利于获得下属的敬重和赏识，形成自己的领袖魅力。另外，还要培养自己判断问题，作出正确决策的概念技能。对于高层管理者来说，概念技能极其重要。著名管理学家西蒙就认为，管理就是决策，处在越高层的管理者他所做出的决策越重大，对组织的影响也越深远，所以对他们有较高的概念技能的要求。总之，无论是个人还是管理者，都要注重自己各方面技能的培养。

**4. 是否存在一种最佳的管理“风格”？为什么？**

**答：**不存在一种最佳的管理“风格”，可以用现代管理的权变观点加以说明。管理不是、



也不可能是仅仅基于简单的原则。不同的和变化的情境要求管理者运用不同的方法和技术。管理一家刚刚创业的企业和管理大型公司中的跨部门工作团队要求采用不同的方式。管理的权变观点(contingency perspective)强调这样一个事实,因为组织不同,他们所面对的情境不同,因此可能要求不同的管理方式。影响管理风格的权变因素很多,主要包括:

(1)组织规模。组织成员的数量对管理者做什么是一个重要的影响因素。随着规模的增大,需要协调的问题也相应增多。例如,适合拥有 50000 雇员的组织结构就不适合于仅有 50 个雇员的组织。有足够的史实可以证明,组织的规模对其结构具有明显的影响作用。一般规律,大规模的组织要比小规模的组织更倾向于高程度的专业化和横向及纵向的分化,规则条例也更多。但是,这种影响不是线性关系,而是规模对结构的影响程度在渐渐地减弱。

(2)任务技术的例行程度。组织通过技术达到其目的,就是说,组织从事将输入转化为输出的活动。常规技术所要求的组织结构、领导风格与控制系统与客户化的、非例行的技术所要求的不同。费德勒就将领导环境具体分为三个方面,即职位权力,任务结构和上下级关系。每一种因素分别有好坏、有无、强弱三个不同方面。根据这三种因素六个方面的不同组合,费德勒把领导者所处的环境从最有利到最不利,分成八种类型,针对每种类型提出了相应的领导风格。如图 1.7。

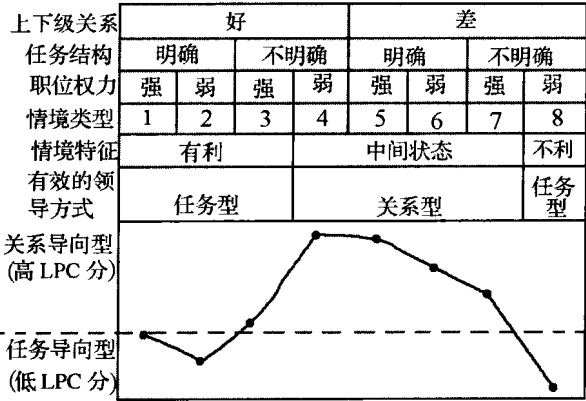


图 1.7 费德勒权变模型

(3)环境的不确定性。由于政治、技术、社会和经济的变化的不确定性影响着管理过程。那些在稳定的和可预见的环境中有效的方法,对于快速变化的和不可预见的环境来说可能不适用。研究发现,外部环境与组织内部结构具有关联性。当外部环境较为稳定时,内部组织为了提高组织运行效率,往往需要制定明确的规章制度、工作程序和权利层级,组织的规范化、集权化程度比较高,其组织结构的设计可以采用机械式的层级结构形式;权利层级在环境较为不确定时,内部组织比较松散,决策权利分散并下移,权利层级不明确,组织结构的设计可以采用柔性灵活的有机结构形式。

(4)个体差异。个体在成长的愿望、自主性、对模糊的承受力以及期望方面存在明显差异。这些差异对管理者选择激励方法、领导风格和职位设计有重要影响。赫塞—布兰查德的情境理论就认为,有效的领导行为应该把工作行为、关系行为和被领导者的成熟程度结合起来考虑。所谓被领导者的成熟程度是指被领导者完成某一具体任务的能力和意愿的程度。该理论将领导行为的两个维度(工作行为和关系行为)的高低分别组合,形成了四种具体的领导风格,并提出要针对下属的成熟度采取不同的领导风格。如图 1.8。