

组织行为学系列

THOMSON

ORGANIZATIONAL behavior

EXERCISES &
Cases

组织行为学

体验与案例

[美] 多萝西·马西克 (Dorothy Marcic)
约瑟夫·塞尔策 (Joseph Seltzer) 著
彼得·韦尔 (Peter Vaill)

第6版



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

组织行为学系列

C936

2M149

ORGANIZATIONAL

behavior

Experiences & Cases

组织行为学

体验与案例

多萝西·马西克 (Dorothy Marcic)

[美] 约瑟夫·塞尔策 (Joseph Seltzer) 著

彼得·韦尔 (Peter Vaill)

第6版

王水雄 李国武 孙 龙 译

中 信 出 版 社

CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

组织行为学: 体验与案例/[美]马西克等著; 王水雄等译. —北京: 中信出版社, 2003. 12

书名原文: Organizational Behavior: Experiences and Cases, 6e

ISBN 7-5086-0060-6

I. 组… II. ①马… ②王… III. 组织行为学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 108369 号

Organizational Behavior: Experiences and Cases, 6e (ISBN: 0-324-07286-4) by Dorothy Marcic, Joseph Seltzer, and Peter Vaill
Copyright © 2001 by South-Western College Publishing, a division of Thomson Learning.

Original language published by Thomson Learning (a division of Thomson Learning Asia Pte Ltd). All rights reserved.

本书原版由汤姆森学习出版集团出版。版权所有, 盗版必究。

CITIC Publishing House is authorized by Thomson Learning to publish and distribute exclusively this simplified Chinese edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher. 本书中文简体字翻译版由汤姆森学习出版集团授权中信出版社独家出版发行。此版本仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾)销售。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

981-240-733-2

THOMSON



组织行为学: 体验与案例(第 6 版)

ZUZHI XINGWEIXUE: TIYAN YU ANLI

著 者: [美]多萝西·马西克 约瑟夫·塞尔策 彼得·韦尔

译 者: 王水雄 李国武 孙 龙

责任编辑: 杨桂凤 王 璇

出版发行: 中信出版社(北京市朝阳区东外大街亮马河南路 14 号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 北京忠信诚胶印厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/16 印 张: 21.50 字 数: 323 千字

版 次: 2004 年 1 月第 1 版 印 次: 2004 年 1 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2003-8797

书 号: ISBN 7-5086-0060-6/F · 661

定 价: 38.50 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521 85322522

E-mail: sales@citicpub.com

献 给

奥斯瓦德·马西克

哈尔·塞尔策

斯坦利·韦尔

我们的父亲，他们给了我们理解自身和他人的根基。

导 言

《组织行为学：体验与案例》（第6版），是为介绍组织行为学课程而设计的，从上次出版以来，已做了重大修改。我们请彼得·B·韦尔加入了我们的作者小组，他的研究领域涉及领导关系、组织发展、工作场所的精神、成人学习、文化和系统思考等，因而，这个版本在内容和风格上都得到了充实。

为了忠实于我们的读者——他们一直要求有一个更短的、更简洁的文本，我们采取一种极其明智的态度，重新审视了所有练习与案例的可能组合。作为回应，第6版采取了一种全新的、易于使用的形式，以练习来推进实际演练和反馈。我们同样继承了《组织行为学：体验与案例》的设计传统——让它成为演练的指导之源。这些演练本身就能非常容易地实现多种教学目标——从上课到协同工作，让人们举一反三。

这个新版本包括67个练习，其中有13个是新增加的，对其他的也做了实质性修订。增加的练习涉及如下方面：防御机制、不一致感知、活到老学到老、群体决策程序、团队工作、领导关系和变动条件下的工作设计。我们对练习的选择主要注重在教育效果方面是否明显，以及是否便于在教室中操作。

我们保留了一个有12个简短读物的附录，这些主要是为一些生手准备的——他们可能对实验方法、群体过程和基于这些参与式方法的案例分析比较陌生。这些简明的读物将有助于学生领会练习的复杂性，并给他们以探讨理论的共同语言——这些理论是他们在工作中将使用到的。本书的末尾涉及角色描述和其他基本智能案例/练习的机密性信息，安排在第二个附录中。

本书中的实践经验强调明确和提升人际关系技能和管理技能，与在市场导向的组织行为学教科书中发现的理论框架有着理想的相关关系。今天，如果没有把握全部图景，要想在商业上取得成功几乎是不可能的。实践性地、手把手地演练——包括案例、测验量表、方案计划、角色扮演和模仿，提供了大量观察、运用和获取技术性行为的机会，从而让学生更能接近目标。

体验性方法总是强烈地吸引着学生进入富有启发的探讨和争论，我们对其威力的相信有赖于以下假设：

1. 学习能够变得有益且有趣。它无须是痛苦和枯燥的。
2. 大多数学习理论将“运用”放在一个比知识理解更高的位置上。（想像一下，学生们从未解决过问题的统计课是多么无聊。）
3. 组织行为学特别适合于“在用中学”。
4. 大多数教师能够将一些类型的体验练习结合进他们的组织行为学课程中——视他们自身的兴趣和倾向而定。
5. 那些明了自身和群体如何发挥作用的人能够成为更好的经理人，因为他们更为关注自身的资源及如何有效地利用它们。

致谢为本版做出贡献的人

在第6版的筹备期间，许多人给了我们巨大的支持和帮助。我们的执行编辑约翰·斯拉基（John Szilagyi）和责任编辑朱迪·欧尼尔（Judy O'Neill），在我们需要的时候提供了帮助。编辑卡拉·佐木巴亨（Kara ZumBahlen）在把握我们复杂的改版指导方面做了很好的工作，并且在面对困难时始终保持着一张可爱的笑脸。唐·海瑞格尔（Don Hellriegel）、约翰·斯洛克姆（John Slocum）和迪克·伍德曼（Dick Woodman）在本书形成期间，同样付出了宝贵的时间和精力。我们还要感谢大量作者的观点和练习，你将在本书的注脚中看到他们的作品。

另外，有用的、富有成效的反馈是由大量同事和朋友提供的，他们包括：

Gadi Harel	Techion University
Lynn Miller	LaSalle University
Steve Meisel	LaSalle University
Jim Smither	LaSalle University
Larry Miller	Miller Howard Consulting Group, Inc.

我们不能忘记朋友和家人的支持与爱，在困难时期是他们让我们开心。对多萝西来说，有Susan Milana, Barbara Nicholson, Lysa Parker, Carolyn Stalcup, Karen Streets-Anderson, Gina Mendello, Bob Rosenfeld, Gary Earl, Robin Earl, Jennie Carter Thomas 和她的姐姐 Janet Mittelsteadt。要将特别的感谢献给她的丈夫 Dick Dagt 和她的女儿们：Roxanne, Solange 和 Elizabeth。对乔来说，有 Dale Finn, Kathy Kane, Cindy Lindsay, Gary Powell, Susan Schor 以及 Bill van Buskirk。对彼得来说，有一句个人的献辞要送给 Bob Tannenbaum，是他教他重视学生、重视学习，从他那儿，彼得获得了比别人多得多的东西，如果没有他，彼得的事业将是不可能的。

一些组织行为学系的成员审阅了第5版，并在改版过程中提供了有价值的建议。特别感谢：

Susan Adams	Bentley College
William P. Ferris	Western New England College
Christopher Daniel	Kentucky State University
Mary Casey Finan	Wittier College
Satish P. Deshpande	Western Michigan University
Gergory K. Stephens	Texas Christian University
Ron A. Dibattista	Bryant College
John B. Washbush	University of Wisconsin, Whitewater
Valerie Evans	Lincoln Memorial University

目 录

第1章 组织行为学导论	1
1. 对人和组织的假设	1
2. 管理者的工作	5
3. 我的绝对糟糕的工作（或老板）：一个开始	8
第2章 人格和态度	10
4. 人格评估：荣格的类型学	10
5. 控制所在	16
6. 元素 B：人际关系测量	20
第3章 认知与归因	27
7. 认知失调：“其他系统群体”的案例	27
8. 可预言的摩托车手的案例	29
9. 防御机制	30
第4章 学习和充电	32
10. 学习模型量表	32
11. 学习到底意味着什么？	39
第5章 工作动机	41
12. 激励辛普森们	41
13. 工作与玩	43
14. 百万制造公司	46
第6章 激发绩效：目标设定和回报体系	49
15. 平衡理论的布雷迪系列实验	49
16. 团队投圈游戏——一个体验练习	52
第7章 工作压力	56
17. 评估你的压力水平	56
18. 管理压力的策略	64
第8章 群体和团队行为	72
19. 团队力量之塔	72
20. 野地求生	75
21. 母亲笋瓜鞋业公司的合并	80
22. 风向袋公司	81
23. 倾斜！在竞争条件下一个团队学习的练习	84

- 第9章 权力和政治行为 87
- 24. 授权 87
 - 25. 体验影响风格 101
 - 26. 一个简单的但却是有力的权力模仿 103
- 第10章 冲突和谈判 105
- 27. 差异管理 105
 - 28. 丑橘案例 114
 - 29. 国界之争 115
 - 30. 囚徒困境：一个群体内的竞争 117
- 第11章 领导关系：基础 119
- 31. 将我引见给你的领导——想像性评论 119
 - 32. 手段—目标领导关系：扮演帕特·霍华德的角色 123
 - 33. 领导关系中的角色扮演：指导与商讨技巧的运用 132
- 第12章 领导关系：当代发展 134
- 34. 领导关系：它的本质 134
 - 35. 破裂之前的最后十分钟——角色扮演 136
 - 36. Teledon 实业公司的角色扮演 138
 - 37. 总裁的决策：一个角色扮演 139
- 第13章 人际沟通 143
- 38. 不良倾听习惯：识别与改善 143
 - 39. 反馈：群体中的人际关系 146
- 第14章 组织中的决策 148
- 40. 改善组织决策 148
 - 41. 备忘录 154
- 第15章 工作设计 160
- 42. 工作设计练习 160
 - 43. 埃米莉·法伊夫与寓学习于生活之中 164
- 第16章 组织设计 168
- 44. 四构架模型：对医院部门合并案例的分析 168
 - 45. 本田个案：为质量而设计 172
 - 46. 遣词造句公司 178
- 第17章 组织文化 183
- 47. 组织文化评估 183
 - 48. R. J. P. & B. 广告公司的决策 189
- 第18章 组织变迁 191
- 49. 力量场域分析 191
 - 50. 一个古老的传说 194

第 19 章 创造性 196

- 51. 对模糊性的容忍度 196
- 52. 适应者与革新者 199
- 53. 发展生动的语言 203

第 20 章 对多样性的管理 205

- 54. 成为少数群体：处于文化多样性之中 205
- 55. 理解种族和性别差异 208
- 56. 名字意味着什么：文化含义 210

第 21 章 国际跨文化管理 212

- 57. 老包的公司 212
- 58. 猫头鹰：跨文化敏感性 219

第 22 章 价值和伦理 220

- 59. 道德困境 220
- 60. 国际商业中的伦理 225

第 23 章 综合的案例和练习 228

- 61. SSS 软件公司：一个工作筐练习 228
- 62. 组织学习：软垫上来一个落体运动 238
- 63. 便装公司 240
- 64. 欢乐之舟造船厂 245
- 65. 领导自我学习项目 249
- 66. 专业技能评价 251
- 67. 综合：你会雇用帕特·霍华德吗？ 256

附录 1 阅读材料 258

- 1-A. 新小组指南 258
- 1-B. 案例简介 260
- 1-C. 技能发展模型 263
- 1-D. 参与角色扮演 264
- 1-E. 从量表之中学习 265
- 1-F. 发出和接受反馈 266
- 1-G. 团队或小组有效性的分析 268
- 1-H. 关于把课堂作为一个组织来使用 270
- 1-I. 有效小组参与的相互评价（BARS 格式） 272
- 1-J. 荣格的人格类型 276
- 1-K. 观察并理解群体过程 282
- 1-L. 变化本身正在变化 286

附录 2 角色描述及其他机密信息 287

- 2-A. Teledon 实业公司的角色扮演——对科姆·伍德豪尔的角色描述 287
- 2-B. 丑橘案例——对罗兰博士的角色描述 289

- 2-C. 指导与商讨——对帕特·琼斯主管的角色描述 290
- 2-D. 总裁的决策——对约翰/琼·沃德的角色描述 292
- 2-E. 手段—目标领导关系：扮演帕特·霍华德的角色——对帕特·霍华德经理的角色描述，第1轮 293
- 2-F. 国界之争——机密：压力国谈判信息 294
- 2-G. 体验影响风格——对戴尔·威廉斯的角色描述 298
- 2-H. 丑橘案例——对琼斯博士的角色描述 299
- 2-I. 手段—目标领导关系：扮演帕特·霍华德的角色——对下属的角色描述，第1轮 300
- 2-J. 认知失调——“其他系统群体”的案例：第IIb部分 302
- 2-K. 总裁的决策——对威廉/旺达·卡森的角色描述 303
- 2-L. Teledon 实业公司的角色扮演——对罗宾·格里蒂的角色描述 304
- 2-M. 总裁的决策——对詹姆士/简·杰克逊的角色描述 305
- 2-N. 体验影响风格——对下属的角色描述 306
- 2-O. 国界之争——得分协议 307
- 2-P. 手段—目标领导关系：扮演帕特·霍华德的角色——对帕特·霍华德经理的角色描述，第2轮 308
- 2-Q. 指导与商讨——对下属罗宾·史密斯的角色描述 309
- 2-R. 猫头鹰：跨文化敏感性——对X国人的角色描述 311
- 2-S. 不良倾听习惯：ABC 倾听单 313
- 2-T. 总裁的决策——对拉塞尔/丽塔·哈尼的角色描述 314
- 2-U. 手段—目标领导关系：扮演帕特·霍华德的角色——对下属的角色描述，第2轮 315
- 2-V. 国界之争——机密：不肯国谈判信息 317
- 2-W. 指导与商讨——对观察者的角色描述 321
- 2-X. 猫头鹰：跨文化敏感性——对美国人/西方人的角色描述 323
- 2-Y. 不良倾听习惯：NL 单 324
- 2-Z. 母亲笋瓜鞋业公司的合并——克里斯·彼得斯 325
- 2-AA. 认知失调——“其他系统群体”的案例：第IIa部分 326
- 2-BB. Teledon 实业公司的角色扮演——对克里斯·赖利的角色描述 327
- 2-CC. 母亲笋瓜鞋业公司的合并——帕特·约翰逊 328
- 2-DD. 国界之争——条约 329

译后记 330

组织行为学导论

1. 对人和组织的假设¹

目的:

1. 引发对组织行为问题的意识。
2. 为本课程正文提供一个概览。

群体规模:

3—4 人。

时间要求:

25—50 分钟。

引 言

在开始本课程之前,在学习更多关于组织之中的人们以及他们如何发挥作用、如何相互关联的知识之前,探究一下你自己对管理者的有效行为是如何预设的,将会很有帮助。换句话说,什么样的事情能够让一个组织和它的成员更具成效性,并感到更为满意?

以下量表包含了一些人们认为体现了“常识”的陈述。你将有机会看出所谓常识的东西在班上究竟有多少“共同性”。对于某些陈述而言,已被研究过,故能显示你的“常识”究竟是否正确。而其他的陈述,说它们是否正确需要进一步的条件。这一练习鼓励你用课本来检验自己的预设。我们视为“常识”的东西,某些时候却不是常识。

练习进度

	单元时间	总时间
1. 完成全部量表	5—10 分钟	5—10 分钟
学生独立完成全部量表。		

1 改编自 Robert Weinberg and Walter Nord, "Coping with 'It's All Common Sense'," *Exchange: The Organizational Behavior Teaching Journal*, vol. 7, no. 2, 1982, pp. 29 - 32。已获准使用。

2. 小组

10—20 分钟 15—30 分钟

小组讨论他们认为正确的答案是什么。

3a. 全班讨论

10—20 分钟 25—50 分钟

教员就量表所引发的問題组织全班讨论。

3b. 研究检验 (任选)

45 分钟

把量表中的问题在小组中平均分发, 成员们试着在选项中找出“正确答案”。对于某些问题有着明确的研究证据, 而另一些问题则没有。然后全班聚在一起, 讨论这些答案。(也可以用做课外作业。)

入门性问题量表

以下是关于组织行为的 20 组观点。对每一组观点，指出你认为“a”还是“b”更为正确。

1. a. 一位管理者被很好地建议：尽可能地以完全相同的方式对待他/她群体中的每一个成员。
 b. 一位管理者被很好地建议：根据其群体的独特特征来调整自己的行为。
2. a. 一般而言，当一个人为自己设定了很难达到的目标时，个体的能动性达到最大。
 b. 一般而言，当一个人为自己设定了容易达到的目标时，个体的能动性达到最大。
3. a. 这些天来，为什么组织没有能像它们所能够的那样富有成效，一个主要的原因就是管理者过于关注对工作群体的管理，而不是对个人的管理。
 b. 这些天来，为什么组织没有能像它们所能够的那样富有成效，一个主要的原因就是管理者过于关注对个人的管理，而不是对工作群体的管理。
4. a. 在成为管理者之前，一位做过当前管理工作的管理者，比那些从未做过这种特定工作的管理者更富有成效。
 b. 在成为管理者之前，一位做过当前管理工作的管理者，比那些从未做过这种特定工作的管理者更难产生成效。
5. a. 管理者被很好地建议：在所有与工作相关的事务方面，完全对他们的下属开诚布公。
 b. 管理者被很好地建议：只有少量工作领域的事务能完全对他们的下级开诚布公。
6. a. 一个人对权力的需求比一个人做好工作的动机更能够预示一个人在管理上的进步。
 b. 一个人做好工作的动机比一个人对权力的需求更能够预示一个人在管理上的进步。
7. a. 当人们在某些事情上失败时，下次他们应该更为努力。
 b. 当人们在某些事情上失败时，他们应该试着放弃。
8. a. 成为一名好的管理者主要依赖于一个人的教育水平。
 b. 成为一名好的管理者主要依赖于一个人的经验程度。
9. a. 一位最有效的领导是那些强调将工作做好甚于去联系群众的人。
 b. 一位最有效的领导是那些强调联系群众甚于去做好工作的人。
10. a. 对一位领导来说，“固执己见”是非常重要的。
 b. 对一位领导来说，“固执己见”并不重要。
11. a. 报酬是决定人们工作努力程度的最重要因素。
 b. 人们所做的工作任务的性质是决定人们工作努力程度的最重要因素。
12. a. 报酬是决定人们工作满意度的最重要因素。
 b. 人们所做的工作任务的性质是决定人们工作满意度的最重要因素。
13. a. 一般而言，说一个人的态度导致了他/她的行为是对的。
 b. 一般而言，说一个人的态度根本上会因他/她的行为而合理化是对的。
14. a. 满意的工人比不满意的工人生产更多。
 b. 满意的工人并不比不满意的工人生产更多。

15.
 - a. 说大部分半熟练工人渴望有趣、富有意义的工作的观点很可能是错误的。
 - b. 说大部分半熟练工人渴望有趣、富有意义的工作的观点很可能是正确的。
16.
 - a. 人们欢迎更好的变化。
 - b. 即使有更好的变化，人们也将抗拒它。
17.
 - a. 领导是天生的，不是培养的。
 - b. 领导是培养的，不是天生的。
18.
 - a. 群体比个人更能做出好的决定。
 - b. 个人比群体更能做出好的决定。
19.
 - a. “管理者的权威应该与他的职责相当”的陈述，从实际来看，是非常有意义的表述。
 - b. “管理者的权威应该与他的职责相当”的陈述，从实际来看，基本上是无意义的表述。
20.
 - a. 北美生产率相对下降的一个主要原因是劳动分工和工作的过度专门化。
 - b. 北美生产率相对下降的一个主要原因是劳动分工和工作的专门化还未达到足够高的程度。

2. 管理者的工作¹

目的:
思考在现代组织中管理者的切实运作条件。

群体规模:
将全班成员分成 4—8 人组成的小组。

时间要求:
25—35 分钟。

练习进度

1. 课前测量表		
填写下面的测量表并记分。	单元时间	总时间
2. 小组	10—15 分钟	10—15 分钟
根据得分分布划分小组，然后回答下面的讨论题。		
3. 听取汇报	15—20 分钟	25—35 分钟
教员围绕管理者和他们的工作这个话题主持讨论。		

讨论题

- 你认为你的得分意味着什么？
- 你是怎么看待得分在小组和班级中的分布的？
- 如果一项单一的工作具有这里描述的大部分特征将会怎样？干这样的工作会是一种什么样的情景？
- 充满热情、积极地承担该项工作，与承担起能够处理与这些特征相似的使命之间，究竟有何不同？相反的情形又如何呢？在此，一个人并不特别热情地去从事工作，却又已经身处这项工作之中，这些特征会对一个人的责任担当提出挑战吗？
- 有人说，在各式各样组织的管理工作中，这些特征变得越来越普遍、越来越浓郁。你对此有何反应？

1 改编自 Peter Vaill, *Managing at a Performing Art*, San Francisco: Jossey-Bass, 1989, pp. 8 - 10。Copyright 2000 by Peter Vaill。

测量表

以下表述为对当今和未来组织中的管理工作特征的观察。这里的特征有许多是不同于管理者做些什么的传统观点。在每一个陈述之后有 5 个字母，从 A 到 E。根据如下尺度，想想你的反应，圈上最能表述你想法的字母：

- A 我喜欢这种说法，它是完全可以接受的。
- B 大部分时候，这一说法是令人愉快的、可以接受的。
- C 怎么讲我对这一特征都没有什么反应，或者它无所谓让人愉快与否。
- D 这一点让我觉得有点儿不舒服。
- E 这一点让我觉得非常不舒服。

- | | |
|---|-------|
| 1. 我经常花一半的时间去应酬。 | ABCDE |
| 2. 一年以前我的工作并不存在，我基本上是在前进中开拓。 | ABCDE |
| 3. 我常常不知道，我是否有威信做我的工作要求我做的决定和允诺。 | ABCDE |
| 4. 在我工作的每一个时点，我可能有 25 封 e-mail 和一打或者更多的电话要回。 | ABCDE |
| 5. 我一直是一家公司做出重大决定的电脑网络人员中的一位，然而我们成员之间从未谋面。 | ABCDE |
| 6. 有几个卖主给我的公司提出建议，这些建议将会导致我部门所做的事由外购来解决。 | ABCDE |
| 7. 在我的工作表现和我的报酬或边际收益之间，并不存在明确的关联。 | ABCDE |
| 8. 我向 3 个不同的老板汇报我工作的不同方面，每一个老板对我的表现都有发言权。 | ABCDE |
| 9. 平均而言，我几乎一半的时间是被用来处理每天出现的未能预料的难题和紧急情况。 | ABCDE |
| 10. 当我需要召集一次会议的时候，秘书几乎要花一天找一个大家都方便的时间，尽管如此，还很难保证在整个会议期间每个人都在场。 | ABCDE |
| 11. 由于行业和社会的变动步伐，我将不得不在我接下来的职业生涯中每 7 年获取一个硕士学位，或者与之相当的水平。 | ABCDE |
| 12. 在最近的 5 年里，无论是整个组织还是我所在的部门，每年都在不断地重组。 | ABCDE |
| 13. 有几个更大的公司可能会收购我的公司，如果这件事情发生，我可能将失业。 | ABCDE |
| 14. 我的公司最近成立了一个“评估中心”，在这里，我以及其他所有的经理都被要求通过一个拓展的电击心理测试，以评估我们的潜能。 | ABCDE |
| 15. 由于我所在的组织有着有效的平等雇佣机会，并且由于它是跨国的，我通常同来自许多种族、族群、国度和不同性别的人在专业化水准上工作。 | ABCDE |
| 16. 我的工作要求我每周读 100—200 页技术性非常强的材料。 | ABCDE |
| 17. 我可以看到一些晋升的可能，但我想我没有能达到组织上层的现实机会。 | ABCDE |
| 18. 我的公司最近被媒体描述为“全国环保最差的公司之一”，而且大多数的注意力集中在我工作的部门。 | ABCDE |
| 19. 在各种其他事项之中，我的公司正在竞争鲍德里奇奖，这让我不得不每周多工作十几个小时。 | ABCDE |
| 20. 我们的人力资源部最近提交了一个备忘录说，汉语普通话的对话能力在我们行业实际上成了一个工作要求。 | ABCDE |
| 21. 我的工作主要是说服别人；我很少对别人下命令。 | ABCDE |

- | | |
|---|-------|
| 22. 我们的计算机系统每周至少坏一次，导致各种事项不得不全部中断。 | ABCDE |
| 23. 由于我所在部门的角色，部门人员通常呆在办公室的少，在外面办事的多。 | ABCDE |
| 24. 我不断被送去代表我的部门参加会议，通常我不明白大家在讨论什么，我的角色应该是什么。 | ABCDE |
| 25. 就我所知，大多数我适合的管理工作都具有许多这样的特征。 | ABCDE |

计分办法

每选 A 计分为 4，B 计分为 3，C 计分为 2，D 计分为 1，E 计分为 0。

加总之后，除以 25，四舍五入，保留一位小数点，就是你的最后得分。