



教育部经济管理类核心课程教材

Organizational Behavior Exercises and Cases

《组织行为学（第二版）》

习题与案例

主 编 胡君辰
副主编 胡晓娣 李 涛



教育部经济管理类核心课程教材

Organizational Behavior Exercises and Cases

《组织行为学（第二版）》 习题与案例

主 编 胡君辰
副主编 胡晓娣 李 涛

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

《组织行为学 (第二版)》习题与案例/胡君辰主编. —北京: 中国人民大学出版社, 2014. 10
教育部经济管理类核心课程教材
ISBN 978-7-300-20099-6

I. ①组… II. ①胡… III. ①组织行为学-高等学校-教学参考资料 IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 231913 号

教育部经济管理类核心课程教材
《组织行为学 (第二版)》习题与案例
主 编 胡君辰
副主编 胡晓娣 李 涛
Zuzhi Xingweixue Xiti yu Anli

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511770 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com(人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	三河市汇鑫印务有限公司		
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	版 次	2014 年 11 月第 1 版
印 张	15.5 插页 1	印 次	2014 年 11 月第 1 次印刷
字 数	314 000	定 价	28.00 元

前言

我每次教授“组织行为学”这门课程时，总会拿出一张长15厘米、宽10厘米的纸，要求学生拿这张纸撕一个大洞，让每个人都可以钻过去。在不知道答案的情况下，学生几乎都不能完成这项任务，甚至认为老师是在与他们开玩笑，也有人用“脑筋急转弯”的答案来应付。结果，当我公布答案时，他们才恍然大悟：原来是有办法来完成这项任务的。

组织行为学是管理学科的一门专业必修课。它的特点是既易学又难学。说它易学，是因为它似乎不涉及高深的数理化知识，因此许多学习者刚开始对学好组织行为学充满信心。但是，随着学习的逐步深入，大家发现：其实它是一门很难掌握的学科，因为它涉及人的心理。组织行为学本身就是一门研究人的心理和行为规律的学科，人的行为千变万化，人的心理更是深不可测。因此，学习组织行为学要注意方法，勤于思考，多多实践。

我们编著本书主要是因为学习者的有效学习需要反馈。目前学校学习的较好形式之一是考试，但是教育的目的并不是考试，而应该是使学习者掌握知识，提高技能，改善思维模式。

为了帮助读者更好地学习组织行为学，本书配有知识点回顾、复习题、案例分析、扩展阅读案例、延伸阅读、情境模拟、复习题参考答案等。其中复习题的题型为填空题、不定项选择题、名词解释、简答题等。

“知识点回顾”集中了每一章的核心概念，要求学习者能够熟记。

“复习题”可以帮助授课教师布置作业、编制试卷，题型多样，基本能满足教师的需求。其内容涉及每章的主要知识和需要学习者掌握的技能。

“案例分析”可以作为教师课堂教学时的参考，也可以为实践者提供思路，主要目的是提高学习者的实践管理技能和思维能力。

“扩展阅读案例”和“延伸阅读”的主要目的是拓展学习者的视野，扩大学习者的知识面，使学习者可以进一步了解组织行为学理论和实践方面的一些新进展。

“情境模拟”为学习者提供了一些与实践较为接近的场景，进一步提高学习者的思



维能力和管理技能。

“复习题参考答案”是为便于教师检查学习者的学习情况而设计的。但是如果学习者能仔细地阅读这部分内容，达到学习目的，何乐而不为呢？

衷心希望本书能为学习者很好地掌握组织行为学起到一点助力作用，也希望本书能为教育战线上的同行们讲授“组织行为学”课程起到一点参考作用。

谢谢每一位读者！

胡君辰 胡晓娣 李 涛

于复旦大学校园

目 录

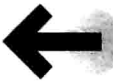
第 1 章 组织行为学概论	(1)
知识点回顾	(1)
复习题	(2)
案例分析 1	(4)
案例分析 2	(10)
复习题参考答案	(14)
第 2 章 个体行为的基础	(20)
知识点回顾	(20)
复习题	(21)
案例分析	(23)
扩展阅读案例	(26)
延伸阅读	(28)
复习题参考答案	(30)
第 3 章 认知与决策	(36)
知识点回顾	(36)
复习题	(37)
案例分析	(41)
情境模拟	(43)
复习题参考答案	(44)
第 4 章 价值观、态度与工作满意度	(52)
知识点回顾	(52)
复习题	(53)



案例分析	(55)
扩展阅读案例	(57)
延伸阅读	(58)
复习题参考答案	(62)
第5章 激励理论	(69)
知识点回顾	(69)
复习题	(70)
案例分析	(73)
扩展阅读案例 1	(76)
扩展阅读案例 2	(77)
复习题参考答案	(78)
第6章 激励在管理中的应用	(86)
知识点回顾	(86)
复习题	(87)
案例分析	(90)
扩展阅读案例	(94)
复习题参考答案	(96)
第7章 群体行为	(104)
知识点回顾	(104)
复习题	(105)
案例分析	(108)
扩展阅读案例	(109)
复习题参考答案	(111)
第8章 团队	(116)
知识点回顾	(116)
复习题	(117)
案例分析	(119)
扩展阅读案例	(122)
延伸阅读	(123)
复习题参考答案	(126)
第9章 信息沟通	(131)
知识点回顾	(131)
复习题	(132)



案例分析	(134)
扩展阅读案例	(136)
情境模拟	(137)
复习题参考答案	(140)
第 10 章 领 导	(146)
知识点回顾	(146)
复习题	(147)
案例分析	(150)
扩展阅读案例	(152)
复习题参考答案	(156)
第 11 章 权力与政治	(167)
知识点回顾	(167)
复习题	(168)
案例分析	(170)
扩展阅读案例	(174)
延伸阅读	(176)
复习题参考答案	(178)
第 12 章 冲突与谈判	(181)
知识点回顾	(181)
复习题	(182)
案例分析	(184)
延伸阅读	(186)
复习题参考答案	(190)
第 13 章 组织结构的基础	(194)
知识点回顾	(194)
复习题	(195)
案例分析	(198)
扩展阅读案例	(200)
复习题参考答案	(202)
第 14 章 组织文化	(207)
知识点回顾	(207)
复习题	(208)
案例分析	(210)



扩展阅读案例	(214)
复习题参考答案	(216)
第 15 章 组织变革	(223)
知识点回顾	(223)
复习题	(224)
案例分析 1	(226)
案例分析 2	(228)
复习题参考答案	(234)

组织行为学概论

知识点回顾

组织是指由一些功能相关的群体组成的有共同明确目标的人群集合体。组织的基本特征是：明确的目的、精细的结构和人员。人、财、物、信息是组织的四种重要资源。

组织行为学的理论发展大致经历了三个阶段：古典科学管理阶段、人际关系学说阶段和当代组织行为学阶段。古典科学管理阶段的主要代表人物是泰勒和法约尔；人际关系学说阶段的主要代表人物是梅奥、马斯洛和麦格雷戈；当代组织行为学阶段的主要代表人物是威廉·大内。

组织行为学是研究组织中人的心理活动规律和行为规律的一门科学，是对组织内个体和群体的行为和心理进行的系统研究。组织行为学是行为学科的一个分支。其学科思想建立在心理学、社会心理学、社会学、人类学、政治学、经济学、工业工程学等传统学科基础之上，在其发展过程中，也吸收了通信技术、信息系统等一些新兴学科的营养。其研究具有综合性、双重性和实用性等特点。组织行为学的研究目的是：描述、解释、预测和控制组织成员的行为和心理，以达到提高组织的工作质量和员工的工作生活质量的目的。

组织行为学的目的是通过系统地研究组织内人的行为和态度，使管理人员树立以人为本的管理理念，理解和运用人—人系统的基本原理和方法，掌握激励员工的方法，帮助管理者和员工了解组织以及组织中的个体和群体的动力机制，从而为高绩效领导和组织管理提供理论依据。

当今组织面临的主要挑战来自全球化、信息技术、员工多元化及道德与伦



理等方面。

全球化进程中跨国公司的跨国经营活动面临着获取持续的增长、降低经营风险、实现规模经济和地理优势等诱惑，同时也面临着政治风险、经济风险和管理风险。在全球化环境中，管理者需要应对组织变革，理解文化差异，增强外派员工的适应能力。

信息技术给组织带来了新的优势：新的竞争手段，便捷与节约，虚拟办公室等；同时也使组织处于新的劣势中：应用信息技术引发战略风险，员工面临诸多压力。在信息技术环境中，组织要帮助员工适应信息技术变革，树立人力资本管理和知识管理的新理念。

员工多元化是指组织中的员工在性别、种族、民族、年龄、宗教、生理/心理残疾、性取向、社会阶层等特征方面的多样性。目前，中国的劳动力在性别和年龄上的多元化程度比较具有代表性。组织的员工多元化受到多种动机的驱动。管理人员应当树立正确的理念，采取积极的多元化实施策略。

道德与伦理涉及社会对组织的期望以及将如何影响组织目标的问题。商业道德可以划分为宏观、组织和个体三个层次；有关企业道德的四种观点包括：功利观、权力观、公正理论观和社会契约整合理论。管理中的道德与伦理问题主要涉及五个方面：社会责任、工作场所暴力、性骚扰、职业道德规范和员工的权利。

复习题

一、填空题

1. 组织是指由一些功能相关的群体组成的有共同_____的人群集合体。组织具有三个共同的特征：明确的目的、_____和人员。
2. 根据服务的目标客户不同，可以将组织划分为_____、政府和非营利机构。
3. 企业组织是指一类通过生产、流通商品或提供服务，以获取_____为主要目标的组织。
4. 组织行为学从萌芽发展到今天，其发展大致可以划分为三个阶段：古典科学管理阶段、_____阶段和_____阶段。
5. _____被人们称为“科学管理之父”，他创立了科学管理理论。
6. 英国的法约尔创立了_____，首先提出了管理的五大职能：计划、组织、协调、_____和控制，并提出进行有效管理的 14 种管理要素。
7. 组织行为学是以_____为基础，与社会学、心理学、人类学、工程学、经济学、计算机科学等相交叉的一门边缘学科。
8. 1924—1932 年期间主持著名的“霍桑试验”的是_____。
9. 1957 年，美国心理学家麦格雷戈发表了一篇重要论文——《_____》，

提出了著名的 X—Y 理论。

10. _____ 也称为数量学派,认为提高经济效率的主要途径是运用计算机、制定数学模型、运用数学原理和公式来进行计划、决策,并解决管理中的问题。

11. 组织行为学具有以下三个方面的特点:综合性、____、_____。

12. 组织需要由传统的组织模式向新型的组织模式转变。新型的组织具有网络化、____、____、多元化和_____的特征。

13. 组织结构_____是指组织减少管理层级,授权给操作层面的部门参与或者制定决策。

14. _____是指公司摒弃过去僵化的规则、管理和结构等,对员工、客户和其他利益相关者的多元化需求做出灵活反应,同时又不引起有关不公正或不公平的谴责的做法。

15. _____是指组织中的员工在性别、种族、民族、年龄、宗教、生理/心理残疾、性取向、社会阶层等特征方面的多样性。

二、不定项选择题

1. 组织是指由一些功能相关的群体组成的有共同明确目标的人群集合体。组织的特征有()。

- A. 明确的目的
- B. 精细的结构
- C. 严格的纪律
- D. 人员

2. 判断组织行为学诞生的三条标准是()。

- A. 西方资本主义工业体系已经形成
- B. 人力资源开发与管理体系已经成熟
- C. 管理理论初具雏形
- D. 心理科学日渐兴起

3. 提出著名的 X—Y 理论的心理学家是()。

- A. 梅奥
- B. 马斯洛
- C. 麦格雷戈
- D. 威廉·大内

4. 组织行为学发展过程中古典科学管理阶段的主要代表人物是()。

- A. 马斯洛
- B. 泰勒
- C. 法约尔
- D. 麦格雷戈

5. 人际关系学说阶段的主要代表人物有()。

- A. 梅奥
- B. 威廉·大内
- C. 马斯洛
- D. 麦格雷戈

6. 组织行为学的研究目的是通过()组织成员的行为和心理,以达到提高组织的工作质量和员工的工作生活质量的目的。

- A. 描述
- B. 解释
- C. 预测
- D. 控制

7. 全球化进程中跨国公司面临的机遇表现为()。

- A. 获取持续的增长
- B. 降低经营风险



- C. 实现规模经济
D. 全球范围内寻求最佳资源配置
8. 信息技术带来的组织的新优势有（ ）。
A. 新的竞争手段
B. 便捷与节约
C. 虚拟的办公环境
D. 员工压力增大
9. 组织可以从员工多元化中获得的益处有（ ）。
A. 帮助企业吸引和留住最好的人才
B. 强化市场营销
C. 促进创新
D. 促进问题解决
E. 增加组织弹性
10. 管理中的道德与伦理问题主要涉及（ ）等方面。
A. 社会责任
B. 工作场所暴力
C. 性骚扰
D. 职业道德规范
E. 员工的权利

三、名词解释

1. 组织
2. 霍桑试验
3. X—Y 理论
4. Z 理论
5. 组织行为学
6. 组织结构扁平化
7. 柔性化
8. 员工多元化

四、简答题

1. 什么是组织？组织的基本特征是什么？
2. 泰勒的科学管理理论的主要内容有哪些？
3. 组织行为学的发展经历了哪几个主要阶段？每个阶段有何特点？
4. 组织行为学的主要研究内容是什么？
5. 组织行为学的研究意义有哪些？
6. 全球化环境中跨国公司面临的机遇主要有哪些？
7. 全球化环境中跨国公司面临的挑战主要有哪些？
8. 信息技术环境中组织拥有的优势与劣势有哪些？

案例分析 1

2008年10月6日，百度总裁李彦宏宣布华为前副总裁兼首席电信科学家李一男加盟百度，出任首席技术官（CTO）。在对李一男的任命书中，李彦宏毫不掩饰自己对新助手的欣赏，称“李一男先生有着丰富的大规模技术团队管理经验，他不仅是一位电信基础设施领域的顶级专家，对互联网领域的产品和技术

趋势也有着很好的领悟力和深刻的洞见”。

李一男确实是一位传奇式的人物。1992年9月，还是华中理工大学二年级硕士生的李一男来到华为实习。在实习期间的第四个月，发生了一件令他终生难忘的事情：当时李一男负责主持研究开发一个技术项目，需购买一套价值20万美元的外国设备。对于当时财力并不雄厚的华为来说，20万美元无疑是一笔巨资。但公司领导经研究论证，认可了李一男的项目。谁知，项目因市场变化而搁浅，刚买来的设备一下子成了废品。出人意料的是，公司领导对身为实习生的李一男没有半句责备，只有理解与鼓励：搞技术开发哪能不碰壁？吸取教训从头再来不就行了！于是，1993年6月，23岁的李一男义无反顾地迈进了华为的大门。

这个15岁就从湖南考入华中理工大学少年班的年轻人，很早就显露出了技术方面的天分。从李一男到华为的第一天起，总裁任正非就注意到了这个黑瘦的少年。此后，李一男因技术天才得到认可而备受器重。在试用期的第二个星期，李一男解决了一个技术难题，被破格聘为高级工程师。技术能力出色的李一男半年后出任华为中央研究院副总经理，一年后升任中央研究院总经理，两年后又被任命为总工程师和中央研究部总裁，带领数千名科研人员，开发出C&C 08万门数字程控交换机、国产GSM商业化网络设备等几十项具有世界先进水平和巨大经济效益的技术成果及产品。在27岁那年，李一男成为年销售额上百亿元的华为公司的副总裁。

当年在华为内部，任正非和李一男之间表现出的是师傅和徒弟般的情谊。而一次意外的机会，使得李一男做出了一个令人意外的决定。当时任正非预测到电信业的寒冬即将到来，于是鼓励员工积极开展内部创业，并为此写下流传至今的《华为的冬天》。任正非认为，要应对电信业的冬天，可以把华为的分销、培训、内容开发、终端设备等业务外包给华为的创业元老，这样，华为就可以把全部精力集中在核心竞争力的提升上。但结果事与愿违。一位原华为员工回忆：“该走的没走，不该走的如李一男这样的技术尖子却跑了。”2000年初，在先后担任了安圣电气（原华为电气）总裁和为美国研究所所长等边缘职务之后，李一男正式向任正非提出了辞呈。感到震惊的任正非百般挽留却用错了方式，这也更加坚定了李一男离开的决心。到了12月，任正非只好接受他的要求，并为他举行了隆重的欢送大会。在这次大会上，李一男深情地宣读了创业的个人声明：“华为目前在数据通信领域是一个相对薄弱点，同时也是一个潜在的机会点……我本人也很有兴趣在这方面发展，如果自己可以内部创业的话，一方面可以在一个小公司中比较自由地工作，另一方面可以使内部创业公司的发展随着华为的发展同步发展，这应该是一个很好的选择。”他还承诺，愿意与华为签订同业禁止协议。

当然，他从来也没有想过要遵守这个承诺。在代理了一段时间华为的数据通信产品之后，他创办的港湾网络公司很快就将华为一脚踢开，推出了自己的产品。接着，华为北京研究所的一个研发团队竟然集体投奔港湾网络，这也使

得华为在数据通信领域的研发精英几乎损失殆尽。港湾网络挖人的手法几乎与华为如出一辙：除了高薪，还有诱人的股票和期权以及美好的上市前景。风险投资商们更是在已经熊熊燃烧的火焰中又投入干柴，在港湾网络身上先后投下了将近1亿美元的重注，希望能够尽快将港湾网络送到美国纳斯达克上市。一位国际著名投资银行的高层人士更是在2001年公开表示，李一男是他们看中的中国下一代企业家中的第一人选。

但是，李一男的目标并不是做一颗发着微光的小星星，而是要成为灿烂夺目的太阳，他的雄心壮志就像当年的任正非一样。早在1994年创业初期，任正非就勇敢地声称：将来电信设备市场将会三分天下——西门子、阿尔卡特和华为。而在港湾网络刚刚成立时，李一男在提起两家国内最知名的IT企业时就颇为不屑，他希望港湾网络能像几年以前的华为那样高速成长，也希望港湾网络不再是一家产品单一的网络设备商，而是像华为那样的全业务解决方案供应商。当然，他本人也想成为第二个任正非。于是，在港湾网络推出宽带接入产品（VDSL和ADSL）大获成功之后，他就急不可耐地杀入路由器、光网络等新领域。他不顾技术部门负责人的反对，下令上马高端路由器，并在2002年底推出了产品。这一次他确实跑在了任正非的前面——当时业界普遍认为，在数据通信领域港湾网络要领先华为至少半年。

与如日中天的港湾网络相比，当时的华为却好像进入了冬天：任正非推出的内部创业不仅没能清除掉所谓的“沉淀层”，反而放走了李一男、黄耀旭、彭松等虎狼之师，而且动摇了华为的军心。全球电信行业的不景气也使得华为颇为受伤，多年来业绩高速增长的华为竟然在2002年出现了第一次负增长！

也许是认为超越华为的时机即将到来，在李一男的坚持下，港湾网络进行了一系列的并购，并在2003年12月收购了另一位华为前副总裁黄耀旭创办的深圳钧天科技公司。如果说以前港湾网络还只是像蚊子一样在华为这头大象身上叮几口的话，收购钧天之后的港湾网络已经在憧憬着从正面击倒大象的时刻了——钧天是一家专注于光网络的技术型公司，而光网络产品线一直都是华为的利润奶牛，贡献的利润曾经占到华为全部利润的1/3以上。这也使得任正非不得不为此痛下杀手。华为专门成立了“打港办”（打击港湾网络办公室）。任正非下令，凡是有港湾网络参与竞标的项目，一定要不惜一切代价获得订单，谁输给港湾网络，谁就走人。据说，在2004年某电信运营商宽带接入的招标中，华为将原来1.4亿元的投标价一口气下调50%，就是为了阻击港湾网络……

当然，港湾网络失利还有其内部的原因。2001年，港湾网络获得了有瑞银背景的华平创投和上海实业龙科创投的6100万美元风险投资资金，其中华平创投直接投资5300万美元，并为港湾网络提供了3500万美元的银行贷款担保。港湾网络为此付出的代价是：李一男让出了50%的股权给华平创投，并由此开始面对资本套现的压力。也就是从那时开始，李一男逐渐丧失了对港湾网络前

途的话语权。港湾网络的产品线快速扩大，速度之快令人难以想象。有的产品根本不赚钱，却占用大量的研发力量和资金。为了尽快上市，港湾网络急剧扩张。这种浮躁的气氛在公司上下弥漫，最终导致了港湾网络的危局。最后，在投标失利、现金流枯竭、上市无望、与西门子通信的收购意向又被华为硬生生拆散之后，已经撑不下去的投资人再也无法忍受，他们毅然放弃了李一男，将港湾网络的大部分资产出售给了华为。2006年6月6日，港湾网络被华为收购的消息公布于众。

这是狼群中的头狼与小狼为争夺领导地位的巅峰之战，双方都使出了浑身解数。此时，李一男在管理能力方面的欠缺暴露无遗：长期以来的独断专行使得他与投资人的关系日趋紧张，对投资业务的陌生又使得他轻率地与投资人签下了对赌协议；他对部下分而治之却无法掌握好平衡，各部门争斗不断，最后甚至出现了两个部门针对同一件事情作出不同规定的咄咄怪事；他对华为出身员工的盲目重用，使得非华为出身员工的积极性备受打击；他对公司内部管理的疏忽使得公司产生了几千万元说不清道不明的坏账……

此时，一直专注于技术领域的李一男才发现自己就像学了半吊子功夫就匆忙下山的习武者，虽然也可称霸一时，但是成不了绝顶高手。他也许是一位很好的技术带头人和组织者，但是还不是一位真正的企业组织者。华为原副总裁李玉琢在《我与商业领袖的合作与冲突》一书中评价李一男时，认为他业务能力很强，但是管理水平一般，没有独立办企业的经验、能力和耐力。港湾网络被华为收购的消息发布以后，李玉琢对《中国新时代》记者感叹道：“去年我在书中说李一男有可能失败，没想到真变成了现实！”在他看来，一个企业的失败乃是内外因综合作用的结果，华为的打压只是导致港湾网络失败的外因。

在发给港湾网络员工的内部邮件中，李一男也承认：“公司在发展中遇到了很多困难和挫折，由于管理层，尤其是我本人在知识和能力方面的欠缺，导致在公司战略的制定和内部的管理方面都存在很多不足，错失了企业发展的机遇，辜负了大家对我的期望，对此我感到深深的自责。”

事实上，港湾网络在发展初期的确创造了一系列辉煌。2003年，港湾网络完成了10亿元的销售任务，并通过收购欧巴德和钧天，成为业界为数不多的能够提供全网设备的公司之一。当时，港湾网络成立不过两三年。但是在市场策略上，李一男显然不如任正非精明。在华为发展的早期，任正非采取的是“农村包围城市”的战略，先在国际电信巨头不屑一顾的农村市场发力，最后终于实现了农村包围城市。而港湾网络在业务领域全面铺开，在市场运作上，则是电信、企业、行业市场一把抓。一位港湾网络员工感叹：“如果港湾网络集中精力专注于华为的薄弱市场——企业网市场，避开与华为在电信市场的正面竞争，或许华为的打压就不会那么奏效。”在资本运作上，电信专家余章坤指出，港湾网络的股权结构中风险投资比例太高，是其致命点之一。自2001年5月以来，华平、龙科、TVG先后三次向港湾网络注资，金额高达9800万美元，港湾网



络 51% 的股权掌握在风险投资手中。余章坤说：“风投的目的是短期或中短期获利，它们对长期的利益和战略往往并不是很关心。一旦公司出现危急情况，风投多是赶紧处理股份，而缺少共患难的意识。”2002 年，李一男曾表示，“我们可以选择的合作伙伴很多的时候，为什么会选择华平？这是因为我们相信他们的基本理念——立足长远的理念与港湾网络的管理方式和运作模式是一致的，如果没有一个长期的价值取向——为客户创造价值，成为业内领先型企业——就会发生资本和经营的矛盾”。可见，他并不是没有看到资本与创业者的矛盾，所以，李一男若不是相信华平与港湾网络的结合是一个特例，就是由于创业初期急需资本，无奈之下铤而走险让资本掌握主动权，而资本选择了让华为成为港湾网络的终点。

2006 年 9 月，已经是孤家寡人的李一男被迫再次回到华为，担任专门为其设置的首席科学家的虚职，可以想见，他的心里有多么酸楚和无奈。其实，任正非要求他回到华为也许并不是要重新起用他，只是将他作为最大的警示牌而已。重回华为的第一天，他的办公室外就聚集了一拨又一拨前来参观的华为员工，他们在窗外指指点点，小声地议论着。最后他不胜其扰，只得将办公室的玻璃换成了不透明的毛玻璃。通过对李一男的“示众”，任正非极大地震慑了有创业想法的华为员工，为华为的大发展争取到了两年多的宝贵时间——在这段时间里，华为的业务突飞猛进，进入了全球电信设备商的前三甲。

对于李一男来说，这可能是他人生中最难熬的两年。还不到 40 岁，处在瞬息万变的 IT 行业的他，却被“闲置”了两年，任谁都不甘心。因此，他想离开是很自然的事情。在这两年多的时间里，业界曾经数次传说他要离开华为再次创业，但是最后都被证明是谣言。他想走，但是走不了——据说港湾网络被华为收购时，为了保证港湾网络员工的利益，他被迫签下了“卖身契”，必须为华为效力 N 年。在这两年中，华为的员工很少能够在总部的办公室里看到李一男的身影，也没听说他参与过什么重大项目的决策。显然，他更多的时间还是在面壁思过，自己一个人待在那个被遗忘的角落。

两年多之后，他终于重获自由身。出乎众人意料的是，他并没有再次创业，而是加盟了一家互联网公司，出任 CTO。从他的这次选择来看，他也许已经通过两年多的时间参透了自己的宿命：作为典型的中国式工科教育培养出来的技术天才，他只有在补习了技术之外的管理知识后才可能大展宏图，而现实环境却不允许他在电信行业完成这次补习。所幸的是，他过去从容调度近万名技术人才的管理经验也正是电信之外的技术型公司所欠缺的——在前任 CTO 刘建国于 2006 年离开之后，百度一直在寻觅一位有丰富技术管理经验的高手。也只有在 CTO 这个职位上，李一男的转换成本是最低的，虽然是从电信设备领域转入互联网领域，但是都需要电信技术。而且，离开华为前在其手机和终端部门“实习”的李一男也许还能够帮助百度实现梦寐以求的扩张，从固定互联网进入前景更广阔的移动互联网。

但是，这并不意味着他将回归技术本位。通过在职位设置更加灵活的互联