

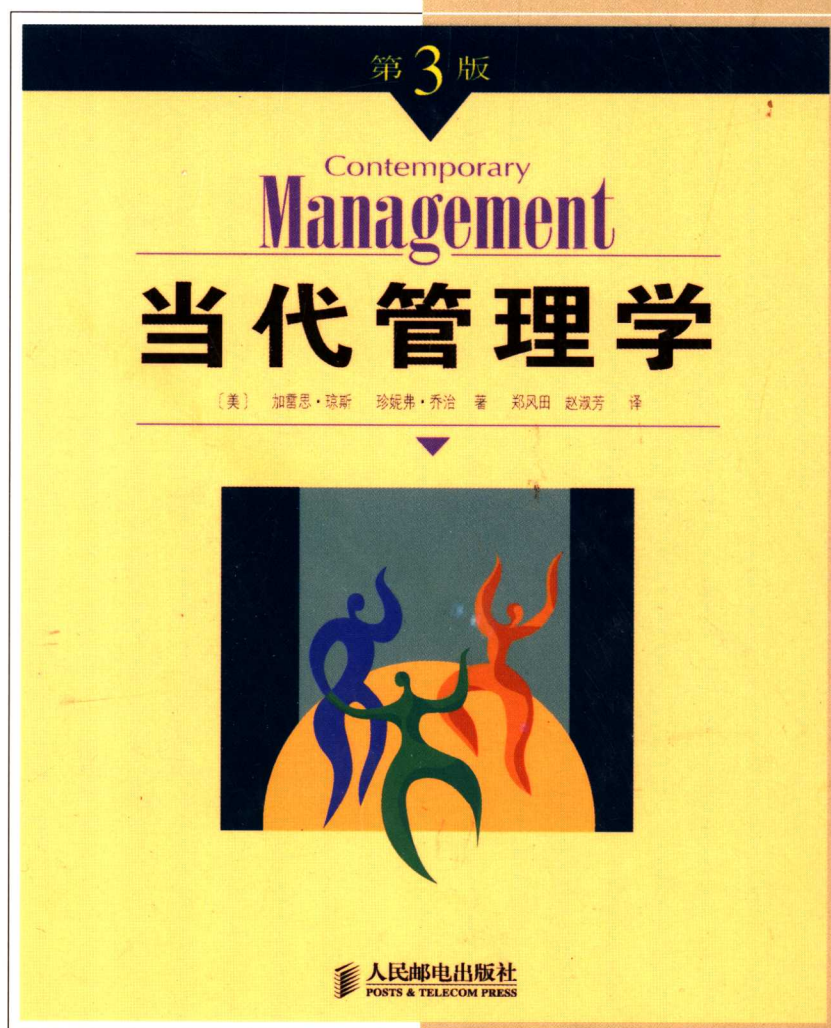
STUDY GUIDE

当代管理学

(第3版)

学习指南

[美] 加雷思·琼斯 珍妮弗·乔治 托马斯·夸克 著 朱兆瑞 窦雪 译



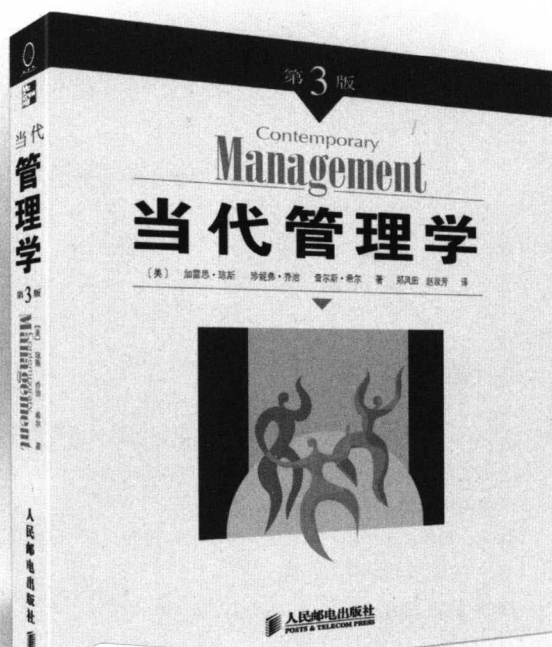
人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

当代管理学

(第3版)

学习指南

[美] 加雷思·琼斯 珍妮弗·乔治 托马斯·夸克 著 朱兆瑞 窦雪 译



图书在版编目(CIP)数据

当代管理学(第3版)学习指南/(美)琼斯(Jones,G.R.);乔治(George,J.M.),夸克(Guirk,T.J.)著;
朱兆瑞,窦雪译. —北京:人民邮电出版社,2005.12

ISBN 7-115-13873-7

I. 当… II. ①琼… ②乔… ③夸… ④朱… ⑤窦… III. 管理学—习题 IV. C93-44

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第157757号

Gareth R. Jones, Jennifer M. George

Study Guide for use with Contemporary Management, 3rd Edition

ISBN 0-07-246953-6

Copyright © 2003 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved. 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.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and Posts & Telecom Press.

本书中文简体字版由人民邮电出版社和美国麦格劳—希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者书面许可,不得以任何形式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封底贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记号:01-2004-2078

版权所有,侵权必究。

当代管理学(第3版)学习指南

◆ 著 (美)加雷思·琼斯 珍妮弗·乔治 托马斯·夸克
译 朱兆瑞 窦雪

策 划 刘力 陆瑜
责任编辑 高雁 阎军

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号A座
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
电话 (编辑部)010-64964059 (销售部)010-64983296
北京圣瑞伦印刷厂印刷
新华书店经销

◆ 开本: 850×1092 1/16
印张: 12.5
字数: 230千字 2005年12月第1版 2005年12月第1次印刷
著作权合同登记号 图字: 01-2004-2078

ISBN 7-115-13873-7/F·693

定价: 28.00元

本书如有印装质量问题,请与本社联系 电话:(010)64981059

出版说明

琼斯和乔治的《当代管理学》一经面世就引起了很大轰动，而第3版又在前两版的基础上新增了很多内容，因此就更具可读性和新颖性了。作为一本教科书，它不仅理论翔实、案例丰富生动、信息量大、形式新颖，而且通俗易懂、可操作性强。基于以上的诸多优点，本书被很多大学作为课堂教学所用，也颇得老师和学生的赞誉。

本书的理论处于管理学界的前沿，因此也有一些难懂之处，为了方便读者把握全书的重点，对本书的内容做进一步的梳理还是十分必要的。鉴于此，本书作者专门编写了这本学习指南，意在使读者能更好地学习本书，并将本书的理论真正理解清楚，牢记于心，灵活运用。由于中国高等教育的教法与学法相对于英美国家有诸多不同，故此习题集与主教材配套使用对于中国学生学习和备考就显得尤为必要。

这本学习指南本着方便读者的原则编写而成。首先，对每一章的内容进行了总结与提炼，可以称得上是学习者的“课堂笔记”；其次，基于每章的内容对试题进行设置，包括匹配练习、判断对错、选择题和讨论题四部分，并在每章后面留出一定空间，为读者记录学习心得提供方便；第三，答案位于本书末尾，以使读者能独立完成测试试题，真正巩固全书所学知识。

目 录

第 1 章 管理者与管理	1
第 2 章 管理理论的演进	10
第 3 章 管理者个体分析：态度、价值观、道德和文化	20
第 4 章 在多元化的环境中管理日趋多样性的员工	29
第 5 章 组织环境管理	39
第 6 章 全球环境管理	47
第 7 章 决 策	56
第 8 章 计划与战略管理	66
第 9 章 组织结构管理	76
第 10 章 组织控制与文化	85
第 11 章 人力资源管理	94
第 12 章 激 励	103
第 13 章 领 导	113
第 14 章 群体和团队	122
第 15 章 沟 通	131
第 16 章 组织冲突、谈判、政治与变革	140
第 17 章 管理信息系统和技术	150
第 18 章 运营管理：管理质量、效率和顾客响应度	159
第 19 章 创新、产品开发和企业家精神的管理	168
参考答案	177

第1章

管理者与管理

学习目标

学完本章后，你应该能够：

- ❖ 1 描述管理是什么，管理为什么重要；管理者都做些什么，他们如何高效地利用组织资源以实现组织目标。
- ❖ 2 区分计划、组织、领导和控制（管理的四大职能），解释管理者运用每项职能的能力是如何影响组织绩效的。
- ❖ 3 区别管理的三个层级，理解处于组织不同层级的管理者的责任。
- ❖ 4 确定管理者扮演的角色，管理者有效扮演这些角色所需要的技能，以及新的信息技术影响这些角色和技能的方式。
- ❖ 5 讨论在当今竞争日益激烈的全球环境中，管理者面临的主要挑战。

本章概述

- ❖ 1 描述管理是什么，管理为什么重要；管理者都做些什么，他们如何高效地利用组织资源以实现组织目标。

什么是管理

管理就是对人力和其他资源进行计划、组织、领导和控制，以快速有效地实现组织目标。

A. 实现卓越绩效：管理者的目标。

1. 组织绩效是一种衡量管理者利用资源满足消费者需要，并实现组织目标的效率和效果的尺度。
2. 效率是对资源利用情况进行衡量的尺度。
3. 效果是指组织实现其目标的程度。

B. 为什么要学习管理学？组织越能有效率且有效果地利用其资源，组织的获利能力就越强。

❖ 2 区分计划、组织、领导和控制（管理的四大职能），解释管理者运用每项职能的能力是如何影响组织绩效的。

管理职能

- A. 计划——管理者识别并选择恰当目标和行动方案的过程。
- B. 组织——建立一种用于实现组织目标的工作关系结构。
- C. 领导——激发员工的活力并使之实现组织目标。
- D. 控制——评估组织绩效并采取措施提高组织自身的绩效。

❖ 3 区别管理的三个层级，理解处于组织不同层级的管理者的责任。

管理者类型

A. 管理层级

1. 基层管理者（也称之为主管）对非管理层员工进行日常管理。
2. 中层管理者尽力组织资源以实现组织目标。
3. 高层管理者要对组织所有部门的绩效负责（如他们担负着跨部门的职责）。

B. 管理层级中的新变化

1. 重组——通过削减工作职位来缩减组织规模。
2. 授权——扩展员工的知识、任务和职责。

3. 自我管理团队——某些群体被赋予监管自己的活动以及监控自己提供的产品和服务的质量的责任。

❖ 4 确定管理者扮演的角色，管理者有效扮演这些角色所需要的技能，以及新的信息技术影响这些角色和技能的方式。

管理角色和技能——基于管理者在组织中所处职位而被期望完成的一系列特定任务。

A. 明茨伯格界定的管理角色

1. 决策角色

- a. 企业家——开发创新的产品和服务，或者扩展市场。
- b. 混乱应对者——应对组织内外的危机。
- c. 资源分配者——设定预算。
- d. 谈判者——与其他组织为达成协议而一起工作。

2. 信息角色

- a. 监控者——评估管理者并采取纠正措施。
- b. 传播者——告知员工发生在内外部环境中的变化。
- c. 发言人——在当地社区宣传组织的各种活动。

3. 人际关系角色

- a. 挂名首脑——向员工解释组织目标。
- b. 领导者——为员工树立学习的榜样。
- c. 联络人——协调不同部门管理者的工作。

B. 成为一名管理者——管理者既要从成功中收获经验，更要从失败中吸取教训。

C. 管理技能

1. 概念技能——分析并判断一种状况。
2. 人际技能——理解、领导并控制个人和群体的行为。
3. 技术技能——专业工作知识和技术。

- ❖ 5 讨论在当今竞争日益激烈的全球环境中，管理者面临的主要挑战。

全球化环境中管理面临的挑战

A. 建立竞争优势

1. 提高效率——减少生产产品所需要的资源。
2. 提高质量——全面质量管理（TQM）。
3. 提高速度、增强灵活性和加速创新。

B. 维护道德标准——避免行贿和其他不合乎道德的行为。

C. 管理多样性的员工——以公平和平等的方式（不存在基于年龄、性别、种族、信仰、性取向或收入水平的歧视）对待员工。

匹配练习

要求：根据下列陈述内容，找出最恰当的术语并将其相应的字母填入横线上。

- | | | | |
|----------|----------|----------|----------|
| A. 组织结构 | B. 中层管理者 | C. 部门 | D. 管理 |
| E. 高层管理者 | F. 概念技能 | G. 控制 | H. 效率 |
| I. 明茨伯格 | J. 战略 | K. 全球性组织 | L. 基层管理者 |
| M. 效果 | N. 重组 | O. 组织 | |

- _____ 1. 为实现组织目标而对资源进行计划、组织、领导和控制。
- _____ 2. 为达到一定目标，资源被利用的程度。
- _____ 3. 组织实现其恰当目标的程度。
- _____ 4. 组织所追求的目标，采取的行动方案以及为实现这些目标利用资源的方式。
- _____ 5. 组织的各部门间为了互动和协作而创建的一种工作关系结构。
- _____ 6. 组织内的一种正式报告关系体系。
- _____ 7. 评估组织实现其目标的程度，以及为提高组织绩效而采取的正确行动。

- ___ 8. 在一起工作, 拥有相似的技能或使用相同的知识和技术来完成工作的群体。
- ___ 9. 负责对非管理层员工进行日常监管的管理者。
- ___ 10. 为实现组织目标而负责寻找到组织资源最佳方式的管理者。
- ___ 11. 负责组织所有部门的绩效的管理者。
- ___ 12. 缩小组织规模以削减工作职位。
- ___ 13. 将组织中的各种角色化分为决策角色、信息角色和人际关系角色。
- ___ 14. 分析和诊断情况的能力。
- ___ 15. 在一个以上国家开展其业务的组织。

判断对错

说明: 在相应的空格处填写 T (正确) 或 F (错误)。

- ___ 1. 组织绩效与效率和效果的提高负相关。
- ___ 2. 效果是衡量组织资源为实现组织目标而得到的利用程度。
- ___ 3. 当管理者选择了恰当的目标并将之实现, 组织就是有效率的。
- ___ 4. 将人员归入部门的过程即为组织。
- ___ 5. 衡量绩效和控制效率与效果的能力源于富有效果的控制过程。
- ___ 6. 高层管理者担负着跨部门的管理责任。
- ___ 7. 在管理者晋升到组织上层的过程中, 他们花费较少的时间来开展计划和组织活动。
- ___ 8. 埃森哲公司重构其管理层, 以便对公司全球范围内的咨询人员进行重组。
- ___ 9. 在明茨伯格看来, 挂名首脑角色是一个管理者的信息活动的组成部分。
- ___ 10. 在明茨伯格看来, 混乱应对者角色是一个管理者的决策责任的组成部分。
- ___ 11. 若管理者不得不同时应对许多问题时, 这就叫碎片化。
- ___ 12. 全球性组织就是那些在一个以上的国家开展业务的组织。

- _____ 13. 若组织增加其用于生产产品的资源数量，那么就能提高效率。
- _____ 14. 有时候，不合乎道德的行事会产生短期收益，而这在长期会造成损失。
- _____ 15. 多样性管理可以为组织带来竞争优势。

选择题

说明：在空白处填上最好的答案。

- _____ 1. 衡量管理者利用资源实现组织目标的效率和效果的指标是：
 - a. 管理
 - b. 计划
 - c. 组织绩效
 - d. 组织
- _____ 2. 衡量为实现一定组织目标的资源利用程度的指标是：
 - a. 效率
 - b. 效果
 - c. 领导
 - d. 控制
- _____ 3. 组织实现其恰当目标的程度称为：
 - a. 效率
 - b. 战略
 - c. 效果
 - d. 计划
- _____ 4. 下列哪一项不是管理的基本职能：
 - a. 计划
 - b. 领导
 - c. 控制
 - d. 协调
- _____ 5. 过程管理者确认并选择组织目标和行动方案的过程是：
 - a. 组织
 - b. 控制
 - c. 协调
 - d. 计划

- _____ 6. 将管理者分到不同部门以创建一种工作关系结构的过程称为：
- a. 组织
 - b. 计划
 - c. 协调
 - d. 控制
- _____ 7. 使管理者理解其在实现组织目标时所发挥的作用的过程称为：
- a. 控制
 - b. 领导
 - c. 管理
 - d. 协调
- _____ 8. 评估组织绩效并采取措施提高其绩效的过程称为：
- a. 领导
 - b. 控制
 - c. 效率
 - d. 效果
- _____ 9. 银行出纳员的上司是什么类型的管理者？
- a. 高层管理者
 - b. 中层管理者
 - c. 基层管理者
 - d. 概念管理者
- _____ 10. 对组织所有部门的绩效负责的管理者称为：
- a. 中层管理者
 - b. 技术管理者
 - c. 基层管理者
 - d. 高层管理者
- _____ 11. 负责监管自身的活动及所生产产品的质量的员工群体被称为：
- a. 管理团队
 - b. 自我管理团队
 - c. 战略团队
 - d. 技术团队
- _____ 12. 下列哪一项不属于明茨伯格所描述的人际角色？
- a. 传播者
 - b. 联络人
 - c. 领导者
 - d. 挂名首脑

- _____ 13. 下列哪一项不属于明茨伯格所描述的决策角色？
- a. 资源分配者
 - b. 谈判者
 - c. 挂名首脑
 - d. 企业家
- _____ 14. 一个组织由于其效率和效果而比其他组织业绩更优秀的能力称为：
- a. 竞争优势
 - b. 战略
 - c. 组织结构
 - d. 授权
- _____ 15. 要有效地管理一支多样性的员工队伍，需要基于下列哪些因素公平地对待他们？
- a. 性别
 - b. 年龄
 - c. 信仰
 - d. 以上都是

讨论题

1. 讨论一个组织如何提高其效率，请举例说明。
2. 讨论计划过程的三个步骤。
3. 讨论一个组织所存在的三个管理层级，并举例说明各层级上的管理者监管什么人。
4. 讨论明茨伯格的三类信息角色，并举例说明一名管理者如何扮演这些角色。
5. 讨论竞争优势的四个组成部分。

笔记:

[illegible]

第2章

管理理论的演进

学习目标

学完本章后，你应该能够：

- ❖ 1 说明提高组织效率和效果的需要是如何引导管理理论的演进的。
- ❖ 2 解释工作专业化和劳动分工的主要原理，并说明为什么研究人与任务之间的关系是提高效率的核心。
- ❖ 3 明确高效果组织的管理与组织的主要原则。
- ❖ 4 论述管理者为激励和控制员工，有关其正确行为的理论的发展变化。
- ❖ 5 论述科学管理理论对于高效率利用组织资源的贡献。
- ❖ 6 解释为什么“外部环境及其对组织的影响”的研究会成为管理思想的中心研究课题。

本章概述

- ❖ 1 说明提高组织效率和效果的需要是如何引导管理理论的演进的。

- ❖ 2 解释工作专业化和劳动分工的主要原理，并说明为什么研究人与任务之间的关系是提高效率的核心。

科学管理理论

- A. 工作专业化与劳动分工——通过让员工熟悉不同的工作任务，工作专业化促进了劳动分工。
- B. 弗雷德里克·泰勒与科学管理——泰勒指出，科学管理是指为提高工作效率而重新设计工作过程。泰勒确定了提高效率的四大原则：
 - 1. 研究工人执行任务的方法。
 - 2. 将完成任务的新方法整理成书面规则 and 标准操作程序。
 - 3. 谨慎选择工人，保证他们拥有的技能和能力与所要执行的任务相匹配，并根据已制定的规则和程序对他们进行培训。
 - 4. 确定一个合理的、可接受的任务绩效标准，然后制定出一个对高于该标准的任务绩效予以奖励的薪酬方案。
- C. 吉尔布雷思夫妇——弗兰克·吉尔布雷思和莉莲·吉尔布雷思夫妇把工人完成任务的过程拍摄下来，以尽力使效率最大化，从而节约大量的时间和精力。

- ❖ 3 明确高效果组织的管理与组织的主要原则。

行政管理理论——研究如何创建一个能产生高效率和高效果的组织结构（如控制员工利用资源的方式的任务与职权关系系统）。

- A. 官僚行政组织理论——马克斯·韦伯对官僚行政体系的定义基于以下五项原则：
 - 1. 一个管理者的职权（促使人们对其行为负责的权力）来自于其在组织中的职位。
 - 2. 人们在组织中的职位应由其工作表现来决定。
 - 3. 每个人的职权和工作职责范围都应明确规定。
 - 4. 组织中的职位应按等级关系设置，以便使员工明白自己应向谁报告及谁向他们报告。
 - 5. 管理者必须创建一个由规则（用于明确该做什么及何时去做的正式书面说明）、标准操作程序（明确规定如何执行任务的书面说

明)和规范(关于人们在特定情况下应该如何行动的非书面、非正式的准则)构成的体系。

B. 法约尔的14条管理原则

1. 劳动分工——工作专业化应该能提高效率。
2. 权力和职责——管理人员有权发布命令并期望下属服从其命令。
3. 统一指挥——一名员工应该只接受一位上级的命令。
4. 职权链——组织内从上到下的“指挥链”中人员的数量应该有所限制。
5. 集权——职权不应集中于组织的最高层。
6. 统一指导——组织应该有一个指导员工活动的行动计划。
7. 公平——所有员工应该得到公正的对待,并受到尊重。
8. 秩序——职位的安排应使组织效率最大化,并为员工提供满意的晋升机会。
9. 创新精神——管理者应该允许员工发挥其创新精神和创造性。
10. 纪律——管理者应创建一支致力于实现组织目标的员工队伍。
11. 员工报酬——员工应得到公平的报酬。
12. 人员稳定——长期工作的员工应培养能提高其工作效率的技能。
13. 个人利益服从整体利益——员工应明白自己的业绩好坏对组织是有影响的。
14. 合作精神——管理者应鼓励员工间建立同事友谊和工作热情。

❖ 4 论述管理者为激励和控制员工,有关其正确行为的理论的发展变化。

行为管理理论——研究管理者如何激励其员工高水平地开展工作。

- A. 玛丽·帕克·福利特的著作——认为应将员工纳入工作分析中(组织的人力因素)。
- B. 霍桑研究与人际关系——研究人员发现,不管是提高还是降低照明强度,员工的生产率都在提高。他们将这一现象称为“霍桑效应”。
- C. 道格拉斯·麦格雷戈的X理论和Y理论
 1. X理论假设员工懒惰,不喜欢工作,而且总是尽可能地逃避工作。
 2. Y理论假设工作环境特征决定员工对工作的评价。