

工商管理经典译丛

STUDY GUIDE TO MANAGEMENT 11e

罗宾斯《管理学(第11版)》

学习指导



斯蒂芬·P·罗宾斯 (Stephen P. Robbins) 玛丽·库尔特 (Mary Coulter) 著  
贾振全 郝玫 译

MANAGEMENT CLASSICS

PEARSON



中国人民大学出版社

PEARSON

BUSINESS ADMINISTRATION CLASSICS



工商管理  
经典译丛

罗宾斯《管理学（第11版）》

# 学习指导

斯蒂芬·P·罗宾斯 (Stephen P. Robbins)

玛丽·库尔特 (Mary Coulter)

贾振全

郝 玫

著  
译

中国人民大学出版社

· 北京 ·

**图书在版编目(CIP)数据**

罗宾斯《管理学(第11版)》学习指导/罗宾斯等著;贾振全等译. —北京:中国人民大学出版社, 2013. 8

(工商管理经典译丛)

ISBN 978-7-300-17932-2

I. ①罗… II. ①罗… ②贾… III. ①管理学-教学参考资料 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第199585号

工商管理经典译丛

**罗宾斯《管理学(第11版)》学习指导**

斯蒂芬·P·罗宾斯 玛丽·库尔特 著

贾振全 郝玫 译

---

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街31号

电 话 010-62511242(总编室)

010-82501766(邮购部)

010-62515195(发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京东君印刷有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16开本

印 张 17.75 插页2

字 数 415 000

邮政编码 100080

010-62511398(质管部)

010-62514148(门市部)

010-62515275(盗版举报)

版 次 2013年9月第1版

印 次 2013年9月第1次印刷

定 价 35.00元

---

**版权所有 侵权必究**

**印装差错 负责调换**

# 《工商管理经典译丛》 出版说明

随着中国改革开放的深入发展，中国经济高速增长，为中国企业带来了勃勃生机，也为中国管理人才提供了成长和一显身手的广阔天地。时代呼唤能够在国际市场上搏击的中国企业家，时代呼唤谙熟国际市场规则的职业经理人。中国的工商管理教育事业也迎来了快速发展的良机。中国人民大学出版社正是为了适应这样一种时代的需要，从1997年开始就组织策划《工商管理经典译丛》，这是国内第一套与国际管理教育全面接轨的引进版工商管理类丛书，该套丛书凝聚着100多位管理学专家学者的心血，一经推出，立即受到了国内管理学和企业界读者们的一致好评和普遍欢迎，并持续畅销数年。全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部主任成思危先生，以及全国MBA教育指导委员会的专家们，都对这套丛书给予了很高的评价，认为这套译丛为中国工商管理教育事业做了开创性的工作，为国内管理专业教学首次系统地引进了优秀的范本，并为广大管理专业教师提高教材甄选和编写水平发挥了很大的作用。据统计，本丛书现已成为国内管理院校和企业培训中采用率最高、影响最大的引进版教材。其中加里·德斯勒的《人力资源管理》获第十二届“中国图书奖”；斯蒂芬·罗宾斯的《管理学》获全国优秀畅销书奖。

进入21世纪后，随着经济全球化和信息化的发展，国际MBA教育在课程体系上进行了重大的改革，从20世纪80年代以行为科学为基础，注重营销管理、运营管理、财务管理到战略管理等方面的研究，到开始重视沟通、创业、公共关系和商业伦理等人文类内容；并且增加了基于网络的电子商务、技术管理、业务流程重组和统计学等技术类内容。另外，管理教育的国际化趋势也越来越明显，主要表现在师资的国际化、生源的国际化 and 教材的国际化方面。近年来，随着我国MBA和工商管理教育事业的快速发展，国内管理类引进版教材的品种越来越多，出版和更新的周期也在明显加快。为此，我们这套《工商管理经典译丛》也适时更新版本，增加新的内容，同时还将陆续推出新的系列和配套的案例教材、教学参考书，以顺应国际管理教育发展的大趋势。

本译丛入选图书，都是世界著名的出版机构，如培生教育出版集团、美国麦格劳-希尔教育出版公司、圣智学习出版公司、约翰威立出版公司等畅销全球的工商管理教材，被世界各国（地区）的著名大学商学院和管理学院所普遍选用，是国际工商管理教育界最具影响力的教材。本丛书的作者，皆为欧美管理学界享有盛誉的著名教授，他们的这些教材，经过了美国和世界各地数千所大学和管理学院教学实践的检验，被证明是论述精辟、视野开阔、资料丰富、通俗易懂，又具有生动性、启发性和可操作性的经典之作。本译丛的译者，大多是各大学的优秀中青年学术骨干，他们大都曾留学欧美，在长期的教学研究和社会实践中积累

了丰富的经验，具有较高的翻译水平。

本丛书的引进和运作过程，从市场调研与选题策划、每本书的推荐与论证、对译者翻译水平的考察与甄选、翻译规程与交稿要求的制定、对译稿质量的严格把关和控制，到版式、封面和插图的设计等各方面，都坚持高水平和高标准的原则，力图奉献给读者一套译文准确、文字流畅、从内容到形式都保持原著风格的工商管理精品图书。

本丛书参考了国际上通行的 MBA 和工商管理专业核心课程的设置，并充分兼顾了我国管理各专业现行通开课与专业课程设置，以及企业管理培训的要求，故适应面较广，既可用于管理各专业不同层次的教学，又可供各类管理人员培训和个人自学使用。

为了本丛书的出版，我们成立了由中国人民大学、北京大学、中国社会科学院等单位专家学者组成的编辑委员会，德高望重的袁宝华同志、黄达教授和纪宝成教授，都给了我们强有力的支持，使本丛书得以在管理学界和企业界产生较大的影响。许多我国留美学者和国内管理学界著名专家教授，参与了原著的推荐、论证和翻译工作，原我社编辑闻洁女士在这套书的总体策划中付出了很多心血。在此，谨向他们致以崇高的敬意并表示衷心的感谢。

愿这套丛书为我国 MBA 和工商管理教育事业的发展，为中国企业管理水平的不断提升继续做出应有的贡献。

**中国人民大学出版社**

尊敬的老师：

您好！

为了确保您及时有效地申请培生整体教学资源，请您**务必完整填写**如下表格，加盖学院的公章后传真给我们，我们将会在下2~3个工作日内为您处理。

请填写所需教辅的开课信息：

采用教材			<input type="checkbox"/> 中文版 <input type="checkbox"/> 英文版 <input type="checkbox"/> 双语版
作者		出版社	
版次		ISBN	
课程时间	始于 年 月 日	学生人数	
	止于 年 月 日	学生年级	<input type="checkbox"/> 专科 <input type="checkbox"/> 本科 1/2 年级 <input type="checkbox"/> 研究生 <input type="checkbox"/> 本科 3/4 年级

请填写您的个人信息：

学 校			
院系/专业			
姓 名		职 称	<input type="checkbox"/> 助教 <input type="checkbox"/> 讲师 <input type="checkbox"/> 副教授 <input type="checkbox"/> 教授
通信地址/邮编			
手 机		电 话	
传 真			
official email (必填) (eg: xxx@ruc.edu.cn)		email (eg: xxx@163.com)	
是否愿意接受我们定期的新书讯息通知： <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否			

系/院主任：\_\_\_\_\_（签字）

（系/院办公室章）

\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月\_\_\_\_\_日

资源说明：

—常规教辅资源（PPT、教师手册、题库等）：请访问 [www.pearsonhighered.com/educator](http://www.pearsonhighered.com/educator)（免费）

—MyLabs/Mastering 系列在线平台：适合老师和学生共同使用，访问需要 Access Code（付费）

100013 北京市东城区北三环东路 36 号环球贸易中心 D 座 1208 室

电话：(8610) 57355169

传真：(8610) 58257961

Please send this form to: [Service.CN@pearson.com](mailto:Service.CN@pearson.com)

Website: [www.pearsonhighered.com/educator](http://www.pearsonhighered.com/educator)

## 教师教学服务说明

中国人民大学出版社工商管理分社以出版经典、高品质的工商管理、财务会计、统计、市场营销、人力资源管理、运营管理、物流管理、旅游管理等领域的各层次教材为宗旨。

为了更好地为一线教师服务，近年来工商管理分社着力建设了一批数字化、立体化的网络教学资源。教师可以通过以下方式获得免费下载教学资源的权限：

在“人大经管图书在线”（[www.rdjg.com.cn](http://www.rdjg.com.cn)）注册，下载“教师服务登记表”，或直接填写下面的“教师服务登记表”，加盖院系公章，然后邮寄或传真给我们。我们收到表格后将在一个工作日内为您开通相关资源的下载权限。

如您需要帮助，请随时与我们联系：

中国人民大学出版社工商管理分社

联系电话：010-62515735，62515749，82501704

传 真：010-62515732，62514775

电子邮箱：[rdcbsjg@crup.com.cn](mailto:rdcbsjg@crup.com.cn)

通讯地址：北京市海淀区中关村大街甲 59 号文化大厦 1501 室（100872）

教师服务登记表

姓名	<input type="checkbox"/> 先生 <input type="checkbox"/> 女士		职 称		
座机/手机			电子邮箱		
通讯地址			邮 编		
任教学校			所在院系		
所授课程	课程名称	现用教材名称	出版社	对象（本科生/研究生/MBA/其他）	学生人数
需要哪本教材的配套资源					
人大经管图书在线用户名					
院/系领导（签字）： 院/系办公室盖章					

# 目 录

<b>第 1 篇 管理导论</b> .....	(1)
<b>第 1 章 管理与组织导论</b> .....	(3)
本章提要 .....	(3)
选择题 .....	(7)
判断题 .....	(9)
主教材思考题参考答案 .....	(10)
主教材案例应用讨论题分析提示 .....	(12)
<b>附加模块一 管理史</b> .....	(15)
本模块提要 .....	(15)
选择题 .....	(19)
判断题 .....	(21)
主教材讨论题参考答案 .....	(22)
<b>第 2 章 理解管理的情境：约束和挑战</b> .....	(24)
本章提要 .....	(24)
选择题 .....	(29)
判断题 .....	(31)
主教材思考题参考答案 .....	(32)
主教材案例应用讨论题分析提示 .....	(34)
<b>第 2 篇 综合的管理问题</b> .....	(37)
<b>第 3 章 全球环境中的管理</b> .....	(39)
本章提要 .....	(39)
选择题 .....	(44)
判断题 .....	(46)
主教材思考题参考答案 .....	(47)
主教材案例应用讨论题分析提示 .....	(49)
<b>第 4 章 对多样性的管理</b> .....	(52)
本章提要 .....	(52)
选择题 .....	(58)



判断题	(61)
主教材思考题参考答案	(62)
主教材案例应用讨论题分析提示	(63)
<b>第5章 对社会责任和道德规范的管理</b>	(66)
本章提要	(66)
选择题	(70)
判断题	(72)
主教材思考题参考答案	(73)
主教材案例应用讨论题分析提示	(75)
<b>第6章 对变革和创新的管理</b>	(78)
本章提要	(78)
选择题	(82)
判断题	(84)
主教材思考题参考答案	(85)
主教材案例应用讨论题分析提示	(87)
<b>第3篇 计 划</b>	(89)
<hr/>	
<b>第7章 作为决策者的管理者</b>	(91)
本章提要	(91)
选择题	(96)
判断题	(98)
主教材思考题参考答案	(99)
主教材案例应用讨论题分析提示	(101)
<b>第8章 计划的基础</b>	(104)
本章提要	(104)
选择题	(107)
判断题	(110)
主教材思考题参考答案	(111)
主教材案例应用讨论题分析提示	(112)
<b>第9章 战略管理</b>	(115)
本章提要	(115)
选择题	(119)
判断题	(121)
主教材思考题参考答案	(122)
主教材案例应用讨论题分析提示	(124)
<b>附加模块二 计划工具和技术</b>	(126)
本模块提要	(126)
选择题	(128)

判断题.....	(130)
主教材思考题参考答案.....	(131)
<b>第 4 篇 组 织</b> .....	(135)
<b>第 10 章 基本的组织设计</b> .....	(137)
本章提要.....	(137)
选择题.....	(141)
判断题.....	(143)
主教材思考题参考答案.....	(144)
主教材案例应用讨论题分析提示.....	(145)
<b>第 11 章 适应能力强的组织设计</b> .....	(148)
本章提要.....	(148)
选择题.....	(151)
判断题.....	(154)
主教材思考题参考答案.....	(155)
主教材案例应用讨论题分析提示.....	(156)
<b>第 12 章 人力资源管理</b> .....	(159)
本章提要.....	(159)
选择题.....	(164)
判断题.....	(166)
主教材思考题参考答案.....	(167)
主教材案例应用讨论题分析提示.....	(169)
<b>附加模块三 管理你的职业</b> .....	(171)
本模块提要.....	(171)
<b>第 13 章 团队管理</b> .....	(174)
本章提要.....	(174)
选择题.....	(178)
判断题.....	(180)
主教材思考题参考答案.....	(181)
主教材案例应用讨论题分析提示.....	(183)
<b>第 5 篇 领 导</b> .....	(185)
<b>第 14 章 理解个体行为</b> .....	(187)
本章提要.....	(187)
选择题.....	(193)
判断题.....	(195)
主教材思考题参考答案.....	(196)
主教材案例应用讨论题分析提示.....	(198)

<b>第15章 管理者与沟通</b> .....	(200)
本章提要 .....	(200)
选择题 .....	(205)
判断题 .....	(207)
主教材思考题参考答案 .....	(208)
主教材案例应用讨论题分析提示 .....	(210)
<b>第16章 激励员工</b> .....	(212)
本章提要 .....	(212)
选择题 .....	(218)
判断题 .....	(221)
主教材思考题参考答案 .....	(222)
主教材案例应用讨论题分析提示 .....	(224)
<b>第17章 作为领导者的管理者</b> .....	(226)
本章提要 .....	(226)
选择题 .....	(232)
判断题 .....	(234)
主教材思考题参考答案 .....	(235)
主教材案例应用讨论题分析提示 .....	(237)
<b>第6篇 控制</b> .....	(239)
<hr/>	
<b>第18章 控制导论</b> .....	(241)
本章提要 .....	(241)
选择题 .....	(245)
判断题 .....	(247)
主教材思考题参考答案 .....	(248)
主教材案例应用讨论题分析提示 .....	(250)
<b>第19章 运营管理</b> .....	(252)
本章提要 .....	(252)
选择题 .....	(255)
判断题 .....	(257)
主教材思考题参考答案 .....	(258)
主教材案例应用讨论题分析提示 .....	(259)
<b>附录 管理创业型企业</b> .....	(262)
本附录提要 .....	(262)
主教材思考题参考答案 .....	(267)
客观题答案 .....	(269)
译后记 .....	(275)

# 第 1 篇

## 管理导论

*Introduction to Management*

- ▷▷▷ 第 1 章 管理与组织导论
- ▷▷▷ 附加模块一 管理史
- ▷▷▷ 第 2 章 理解管理的情境：约束和挑战



# 第1章

# 管理与组织导论



## 学习目标

- 1.1 解释管理者为什么对组织很重要。
- 1.2 叙述谁是管理者以及他们在哪里工作。
- 1.3 描述管理者的职能、角色和技能。
- 1.4 描述重新塑造和重新定义管理者工作的那些因素。
- 1.5 解释学习管理的价值所在。

## 本章提要

---

### 1.1 管理者为什么很重要？

管理者对员工及其所在的组织都具有重要影响。以下三个原因回答了管理者为什么很重要：

(1) 在这个复杂的、不确定的、混乱的时代，组织比以往任何时候都更需要管理者的管理技能和能力。

(2) 管理者对工作的顺利完成至关重要。

(3) 管理者对组织具有举足轻重的作用！根据盖洛普公司对数万名管理者和数百万名雇员进行的一项民意调查发现，管理者与其雇员之间的关系是影响雇员的生产率和忠诚度的最重要的变量。

### 1.2 谁是管理者以及他们在哪里工作？

管理者可能并不是你所想象的那样。管理者的年龄并无限制，可以不到 18 岁，

也可以超过80岁。他们身处各种各样的组织中，既可以经营大型企业，同样也可以掌管刚起步的创业公司，而且他们在组织的各个层级中从事着各种不同的工作。统计数据表明，有越来越多的女性从事管理工作。虽然女性管理者数量日益增加，但是主要处于基层和中层管理岗位，而不是高层管理岗位。

### 1. 谁是管理者？

(1) 组织和工作的性质是不断变化的，这常常会要求非管理岗位的员工执行管理活动。无论准备谋求哪个组织层级上的工作岗位的学生都可以从学习管理技能中受益。当今的员工需要接受跨职能培训并掌握多种技能。

(2) 我们如何定义管理者？管理者是通过协调和监管其他人的活动以达到组织目标的人员。需要记住的是，管理者可能还具有与协调他人工作并不相关的其他工作任务。

(3) 可以根据在组织中的层级来对管理者进行划分，尤其是在具有传统结构的组织中，即结构类似于金字塔的组织（见图表1—1）。

1) 基层管理者（常常称为主管）是最底层的管理人员。

2) 中层管理者包括处于基层和高层之间的各个管理层次的管理者。

3) 高层管理者包括位于或接近于组织最顶层的管理者，他们负责为整个组织作出决策、制定计划和目标，从而影响整个组织。

### 2. 管理者在哪里工作？

(1) 组织是对人员的一种精心安排，以实现某个特定目的。组织都具有三种共同特征（见图表1—2）：

1) 每个组织都有一个明确的目标；

2) 每个组织都是由人员组成的；

3) 每个组织都发展出一种精细的结构，以使人员能够在其中从事他们的工作。

(2) 虽然这三种共同特征对我们定义什么是组织具有重要意义，但组织的概念是不断变化的：拥有灵活的工作安排、雇员工作团队、开放的沟通系统和供应商联盟。组织正在变得更加开放、灵活以及对变化快速响应。

## 1.3 管理者做什么？

管理指的是协调和监管他人的工作活动，从而使他们有效率、有效果地完成工作。

(1) 协调和监管其他人的工作区分了管理岗位与非管理岗位。

(2) 效率指的是以尽可能少的投入获得尽可能多的产出，从而使资源成本降至最低。效率通常指的是“正确地做事”。

(3) 效果通常是指所从事的工作活动有助于组织达到其目标，即“做正确的事”（见图表1—3）。

### 1. 管理职能

20世纪早期，法国工业家亨利·法约尔首次提出，管理者主要从事五种管理职能：计划、组织、指挥、协调和控制。今天，这些职能已经被精简为四种：计

划、组织、领导和控制（见图表 1—4）。

（1）计划指的是设定目标，确定实现这些目标的战略，并且制定计划以整合和协调各种活动。

（2）组织指的是安排他人的工作以实现本组织的目标。

（3）领导指的是同别人合作并通过别人去实现组织目标。

（4）控制指的是监控、比较和纠正工作绩效。

在实践中，管理者并不总是按照计划、组织、领导和控制的先后次序来开展工作的。由于这四项目管理职能被融合到管理者的日常工作活动之中，因而它们应当被视为一个持续的过程。

## 2. 管理角色

著名的管理研究者亨利·明茨伯格对实践中的管理者进行了深入、细致的研究，他得出的结论是，管理者从事 10 种不同但高度相关的角色。

（1）管理角色指的是管理行为的具体范畴（见图表 1—5）。

1) 人际关系角色包括挂名首脑、领导者和联络者。

2) 信息传递角色包括监听者、传播者和发言人。

3) 决策制定角色包括企业家、混乱驾驭者、资源分配者以及谈判者。

（2）大量的后续研究检验了明茨伯格管理角色分类的有效性，研究证据一般都支持这个观点，即管理者无论处于何种类型的组织或者组织的哪一个层次，都扮演着类似的角色。

（3）虽然管理职能方法是用来描述管理者工作的最普遍的方法，但明茨伯格的管理角色方法也为我们考察管理者工作提供了深刻的洞察力。在这 10 种角色中，有几种角色无法明确归属于这四种管理职能，因为所有管理者都会从事一些并不完全属于管理性质的活动。

## 3. 管理技能

管理者需要一些特定的技能来从事具有挑战性的工作任务和活动。罗伯特·卡茨认为，管理者需要三种关键的管理技能（见图表 1—6）。

（1）技术技能是指熟练完成特定工作所需的特定领域的知识和技术。

（2）人际技能指的是自己单独或在群体中与其他人和睦相处并密切合作的能力。

（3）概念技能是管理者用来对抽象、复杂的情况进行思考和概念化的能力。

图表 1—7 列举了其他一些重要的管理技能。每章的“技能练习”栏目会重点强调这些技能。

## 1.4 管理者工作是如何变化的？

今天，管理者需要应对全球经济和政治的不确定性、不断变化的工作场所、道德事项、安全威胁，以及不断进步的技术。更多的管理者在这样苛刻的情况下进行管理，管理者进行管理的方式是不断变化的。图表 1—8 重点强调了其中一些重要的变化以及它们对管理者工作的影响。



### 1. 顾客对管理者工作的重要性

虽然管理者可以采用各种先进的技术，但他们比以往更有可能失去与顾客的接触及联系。面对面的接触和互动正在被电子邮件和短信取代。在以服务为导向的经济体中，例如美国，始终为顾客提供高质量的服务是获得和维持竞争力的基石。因此，许多管理者正在重新发现顾客导向型组织的重要性。在这样的组织中，员工们以友好、礼貌、随和、快速、专业的方式应对顾客的需求，并乐意为顾客效劳。

### 2. 创新对管理者工作的重要性

“最危险的是不进行创新。”所有组织都会进行创新，不过，组织面临的一个问题是设法让所有员工都参与创新过程。为做到这一点，百思买公司的管理者创造了一种“团队关门”举措，即员工们根据工作排班表，在商场将要关门的时候共同合作，作为一个团队来关门打烊，这可以帮助员工们产生一种团队工作态度及认同感。

### 3. 可持续性对管理者工作的重要性

当今的组织已经一致认同可持续性和绿色管理的重要意义。可持续性被定义为一家公司通过将经济的、环境的和社会的机遇整合到公司战略中以实现公司目标并为股东增加长期价值的力量。这个概念扩展了社会责任概念：企业不仅要以有效率、有效果的方式进行管理，而且要从战略层面对 21 世纪的各种环境和社会挑战做出应对。

## 1.5 为什么要学习管理？

通过考察三个事项：管理的普遍性、工作的现实、作为一名管理者的挑战和回报，我们可以解释在当今动态的全球环境中学习管理的重要价值所在。

### 1. 管理的普遍性

毋庸置疑，在所有类型和规模的组织中，在组织的所有层级和所有工作领域中，在任何地域的组织中，管理都是不可或缺的（见图表 1—9）。

（1）我们生活的每一天都在与组织打交道。我们使用的每一种产品、开展的每一项活动，都是由组织提供的或者会受到组织的影响。管理良好的组织会发展出忠诚的顾客基础，并且实现增长和繁荣。

（2）通过学习管理，你能够识别和支持优秀的管理实践；同样，你能够发现不良的管理，并且采取措施予以纠正。

### 2. 工作的现实

学生从大学毕业并开始自己的职业生涯，就会成为管理者或被管理者。管理学课程可以帮助员工对上司（或同事）的行为以及组织的内部运行有更深入的了解和理解。即便并不渴求成为一名管理者，学生仍然可以从学习管理学的课程中获益。