



圣才考研网
www.100xuexi.com

大礼包
扫码领取



国内外经典教材辅导系列 · 管理类

罗宾斯《管理学》

—— (第13版) ——

笔记和课后习题 (含考研真题) 详解

主编：圣才考研网
www.100xuexi.com

赠

超值大礼包

- ◆ 本书电子书 (手机版、电脑版)
- ◆ 全国名校考研真题汇编电子书
- ◆ 考研专业课答疑服务

说明：手机扫码 (本书右上角) 免费领取本书大礼包。



中国石化出版社

HTTP://WWW.SINOPEC-PRESS.COM

国内外经典教材辅导系列·管理类

罗宾斯《管理学》(第13版)

笔记和课后习题(含考研真题)详解

主编：圣才考研网

www.100xuexi.com



中国石化出版社

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

内 容 提 要

国内外经典教材辅导系列是一套全面解析当前国内外各大院校权威教科书的辅导资料。罗宾斯著的《管理学》是国内最受欢迎的管理学教材之一。本书遵循该教材第13版的章目编排,共分为六大篇,包括18章正文、5个附加模块和每篇后的管理实践。每章由四部分组成:第一部分为知识结构导图,清晰勾勒出每章的知识脉络;第二部分为考点难点归纳,总结本章的重难点内容;第三部分为课(章)后习题详解,对该教材的所有习题都进行了详细的分析和解答;第四部分为考研真题详解,精选部分名校近年考研真题,并提供了详细的参考答案。

圣才考研网(www.100xuexi.com)提供罗宾斯《管理学》网授精讲班【教材精讲+考研真题串讲】、3D电子书、3D题库。购书享受大礼包增值服务【本书电子书+名校考研真题汇编电子书+专业答疑】。手机扫码(本书封面的二维码)免费领取本书大礼包。

图书在版编目(CIP)数据

罗宾斯《管理学》(第13版)笔记和课后习题(含考研真题)详解/圣才考研网主编. —北京:中国石化出版社,2016.10

国内外经典教材辅导系列·管理类
ISBN 978-7-5114-3511-8

I. ①罗… II. ①圣… III. ①管理学-研究生-入学考试-自学参考资料 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第239995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:北京市朝阳区吉市口路9号
邮编:100020 电话:(010)59964500

发行部电话:(010)59964526

<http://www.sinopec-press.com>

E-mail: press@sinopec.com

武汉市新华印刷有限责任公司印刷
全国各地新华书店经销

*

787×1092毫米16开本23.75印张598千字
2017年12月第1版 2017年12月第1次印刷
定价:88.00元

国内外经典教材辅导系列·管理类

编委会

主编：圣才考研网(www.100xuexi.com)

编委：肖娟 娄旭海 李如玉 肖萌 段瑞权
邱亚辉 倪彦辉 黄顺 胡辉 赵萌
万军辉 王泽人 李昌付 涂幸运 余小刚

序 言

国内外经典教材辅导系列是一套全面解析当前国内外各大院校权威教科书的辅导资料。我国各大院校一般都把国内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,这些教材甚至被很多考试(特别是硕士和博士研究生入学考试)和培训项目作为指定参考书。为了帮助读者更好地学习专业课,我们有针对性地编写了一套与国内外教材配套的复习资料,并提供配套的名师讲堂和题库。

罗宾斯等著的《管理学》是我国高校采用较多的管理学权威教材之一。作为该教材的配套辅导书,本书具有以下几个方面的特点:

1. 整理名校笔记,浓缩内容精华。本书每章的考点难点归纳部分均对该章的重难点进行了整理,并用波浪线标明了重点;每个考点都按重要程度作了星级标记(其中五星为要求掌握,三星为熟悉,一星为了解,中间依此类推)。本书参考了国内名校名师讲授该教材的课堂笔记,其内容几乎浓缩了该教材的所有知识精华。

2. 解析课后习题,提供详尽答案。国外教材一般没有提供课(章)后习题答案或者答案很简单,本书参考该教材的原版英文答案和相关资料对每章的习题都进行了详细的分析和解答。

3. 精选考研真题,巩固重难点知识。为了强化对重要知识点的理解,本书精选了部分名校近几年的管理学考研真题,这些高校大部分以该教材作为考研参考书目。所选考研真题基本涵盖了各章的考点和难点,特别注重理论联系实际,凸显当前热点。

与本书相配套,圣才考研网提供罗宾斯《管理学》网授精讲班【教材精讲+考研真题串讲】、3D电子书、3D题库(免费下载,送手机版)。

要深深牢记:考研不同一般考试,概念题(名词解释)要当作简答题来回答,简答题要当作论述题来解答,而论述题的答案要像是论文,多答不扣分。有的论述题的答案简直就是一份优秀的论文(其实很多考研真题就是选自一篇专题论文,完全需要当作论文来回答)!

购买本书享受大礼包增值服务!手机扫码(本书封面的二维码)免费领取本书大礼包。具体包括:①本书电子书;②全国名校管理学历年考研真题汇编电子书;③考研专业课答疑服务。

圣才考研网(www.100xuexi.com)是圣才学习网旗下的考研考博专业网站,提供考研公共课和全国各高校管理类专业考研考博辅导班【一对一辅导(面授/网授)、网授精讲班等】、3D电子书、3D题库(免费下载,送手机版)、全套资料(历年真题及答案、笔记讲义等)、国内外经典教材名师讲堂、考研教辅图书等。

考研辅导: kaoyan.100xuexi.com(圣才考研网)

管理考试: www.100xuexi.com(圣才学习网)

圣才学习网编辑部

目 录

第 I 篇 管理导论

第 1 章 工作场所的管理者	(1)
1.1 知识结构导图	(1)
1.2 考点难点归纳	(1)
1.3 课后习题详解	(5)
1.4 考研真题详解	(11)
附加模块一 管理史	(16)
知识结构导图	(16)
考点难点归纳	(16)
课后习题详解	(20)
考研真题详解	(24)
第 2 章 决 策	(28)
2.1 知识结构导图	(28)
2.2 考点难点归纳	(28)
2.3 课后习题详解	(33)
2.4 考研真题详解	(38)
第 I 篇 管理实践	(46)

第 II 篇 现代工作场所的管理基础知识

第 3 章 管理外部环境和组织文化	(57)
3.1 知识结构导图	(57)
3.2 考点难点归纳	(57)
3.3 课后习题详解	(62)
3.4 考研真题详解	(68)
第 4 章 全球环境下的管理	(72)
4.1 知识结构导图	(72)
4.2 考点难点归纳	(72)
4.3 课后习题详解	(77)
4.4 考研真题详解	(82)
第 5 章 管理多样性	(86)
5.1 知识结构导图	(86)
5.2 考点难点归纳	(86)

5.3 课后习题详解	(89)
5.4 考研真题详解	(93)
第6章 管理社会责任和道德	(95)
6.1 知识结构导图	(95)
6.2 考点难点归纳	(95)
6.3 课后习题详解	(100)
6.4 考研真题详解	(104)
第7章 管理变革和创新	(107)
7.1 知识结构导图	(107)
7.2 考点难点归纳	(107)
7.3 课后习题详解	(112)
7.4 考研真题详解	(117)
第II篇 管理实践	(120)

第III篇 计划

第8章 计划工作活动	(135)
8.1 知识结构导图	(135)
8.2 考点难点归纳	(135)
8.3 课后习题详解	(139)
8.4 考研真题详解	(144)
第9章 战略管理	(148)
9.1 知识结构导图	(148)
9.2 考点难点归纳	(148)
9.3 课后习题详解	(154)
9.4 考研真题详解	(159)
附加模块二 创办和领导创业型企业	(169)
知识结构导图	(169)
考点难点归纳	(169)
课后习题详解	(175)
考研真题详解	(176)
第III篇 管理实践	(178)

第IV篇 组织

第10章 基本的组织结构设计	(187)
10.1 知识结构导图	(187)
10.2 考点难点归纳	(187)
10.3 课后习题详解	(192)
10.4 考研真题详解	(196)

第 11 章 适应性组织结构设计	(204)
11.1 知识结构导图	(204)
11.2 考点难点归纳	(204)
11.3 课后习题详解	(207)
11.4 考研真题详解	(211)
第 12 章 人力资源管理	(216)
12.1 知识结构导图	(216)
12.2 考点难点归纳	(216)
12.3 课后习题详解	(223)
12.4 考研真题详解	(227)
附加模块三 管理你的职业	(231)
知识结构导图	(231)
考点难点归纳	(231)
第 13 章 塑造和管理团队	(233)
13.1 知识结构导图	(233)
13.2 考点难点归纳	(233)
13.3 课后习题详解	(240)
13.4 考研真题详解	(242)
第 IV 篇 管理实践	(247)

第 V 篇 领 导

第 14 章 沟通管理	(254)
14.1 知识结构导图	(254)
14.2 考点难点归纳	(254)
14.3 课后习题详解	(260)
14.4 考研真题详解	(263)
第 15 章 理解和管理个体行为	(266)
15.1 知识结构导图	(266)
15.2 考点难点归纳	(266)
15.3 课后习题详解	(275)
15.4 考研真题详解	(278)
第 16 章 激励员工	(281)
16.1 知识结构导图	(281)
16.2 考点难点归纳	(281)
16.3 课后习题详解	(288)
16.4 考研真题详解	(292)
第 17 章 成为有效领导者	(303)
17.1 知识结构导图	(303)
17.2 考点难点归纳	(303)

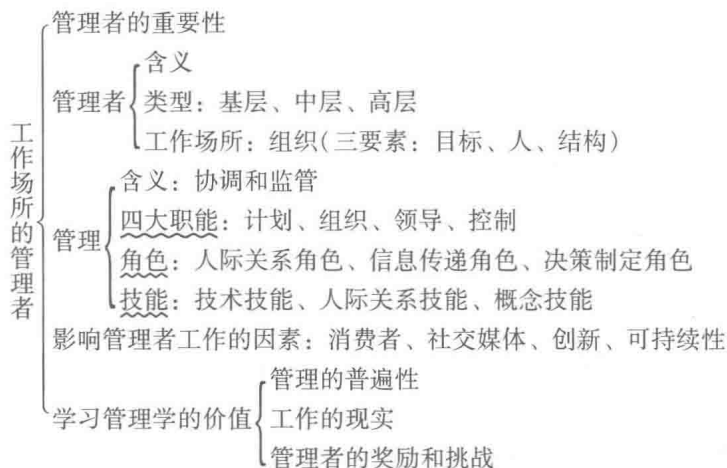
17.3	课后习题详解	(311)
17.4	考研真题详解	(315)
第V篇	管理实践	(323)

第VI篇 控制

第18章	监管和控制	(333)
18.1	知识结构导图	(333)
18.2	考点难点归纳	(333)
18.3	课后习题详解	(337)
18.4	考研真题详解	(342)
附加模块四	计划与控制技术	(346)
	知识结构导图	(346)
	考点难点归纳	(346)
	课后习题详解	(350)
	考研真题详解	(352)
附加模块五	运营管理	(355)
	知识结构导图	(355)
	考点难点归纳	(355)
	课后习题详解	(358)
	考研真题详解	(361)
第VI篇	管理实践	(363)

第 1 章 工作场所的管理者

1.1 知识结构导图



【名师点拨】

本章是全书的基础，需要重点理解管理、管理者的概念；掌握管理者的类型，管理的四大职能以及管理技能的内容；了解影响管理者工作的因素，以及作为一名管理者的好处和挑战。

1.2 考点难点归纳

考点一：管理者的重要性 ★★

管理者对组织非常重要，原因有三：

(1) 在不确定、复杂和混乱的时期，组织比以往更加需要管理者的管理技能。当组织应对当今的挑战时，管理者在识别关键问题和巧妙回应上发挥着重要作用。

(2) 管理者是组织完成任务的关键。他们是带领公司走向未来的重要人物。

(3) 管理者对员工生产率和忠诚度有贡献。员工和直接上级的关系质量是决定员工生产率和忠诚度的最重要因素。员工被管理的方式可以影响到组织的财务绩效。研究证明，管理能力对于创造组织价值很重要。

考点二：管理者的含义、类型及工作场所 ★★★★★

1. 管理者的含义

管理者(manager)是协调和监管其他人的工作，以使组织目标能够实现的人。管理者需要协调部门群体的工作，或者监管某个人，还可能需要协调不同部门人员的工作活动，甚至

组织外部人员的活动。

2. 管理者的类型

在传统结构(多为金字塔型)的组织中,管理者包括基层、中层和高层三类,见表 1-1。在结构松散的组织中,管理者可能不容易被识别出来,尽管有人必须担任管理者的角色。

表 1-1 传统组织中的管理层级

管理层级	特点	典型头衔
高层管理者	人数较少,处在组织最高层,负责为整个组织作出决策,制定影响整个组织的计划 and 目标	执行副总裁、总裁、总经理、首席运营官或首席执行官等
中层管理者	处于组织基层和高层之间,管理着基层管理者	地区经理、项目主管、工厂厂长或事业部主任等
基层(一线)管理者	人数较多,处在管理的最底层,管理非管理雇员所从事的工作	主管、值班经理、地区经理、部门经理或办公室经理等
非管理雇员	直接生产产品或服务顾客的员工,没有人向他们汇报	—

3. 管理者的工作场所

管理者在组织中工作。组织(organization)是指为了实现某个特定目的而对人员的精心安排。所有的组织都具有三种共同特征:有明确的目标、由人组成、有精密的结构。现在很多组织的结构变得更加开放、灵活和适应变化。

考点三：管理的含义、职能、角色和技能 ★★★★★

1. 管理的含义

管理(management)是指协调和监管他人的工作活动,从而使他们的工作可以有效率且有成效地完成。协调和监管别人的工作是区别管理职位和非管理职位的特征。

(1)效率(efficiency)是指以尽可能少的投入或资源获得尽可能多的产出。效率意味着“正确地做事”,即不浪费资源。

(2)成效(effectiveness)意味着“做正确的事”,即做那些可以实现目标的工作活动。

(3)效率与做事的手段有关,成效与结果或组织目标的实现有关(见图 1-1)。在成功的组织中,通常高效率和高成效相伴。较差的管理(导致惨淡的绩效)通常包括低效率和无成效或者低效率但有成效。

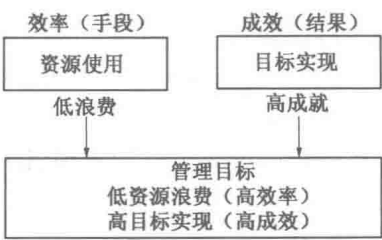


图 1-1 管理中的效率和成效

管理研究者开发了三种方法来描述管理者做什么：职能、角色、技能。

2. 管理的职能(见表 1-2)

管理者通过计划、组织、领导和控制工作来实现组织陈述的目标。

表 1-2 管理的职能

四大职能	主要内容
计划 (planning)	指管理者设定目标，确定实现目标的战略，并制定方案(开发计划)以整合和协调各种活动
组织 (organizing)	指为实现组织的目标，管理者负责安排和设计(建构)员工的工作，即决定需要做什么、如何做以及谁来做
领导 (leading)	指管理者与别人一起工作，通过人来实现目标。包括激励下属、帮助解决工作冲突、影响个体或组织的工作、选择最有效的沟通渠道，或以任何方式处理与员工行为有关的问题
控制 (controlling)	指监管、比较和纠正工作绩效的过程，以确保工作按照计划进行。即监管和评估绩效，将实际绩效与设置的目标进行比较，再调整

3. 管理的角色

管理角色(managerial roles)是指管理者被期待及表现出来的特定行为。亨利·明茨伯格认为，管理者所扮演的十个管理角色可以分为三类，具体内容见表 1-3。

表 1-3 明茨伯格的管理角色

三大类型	含义	具体角色
人际关系角色	涉及人与人(下属和组织外部的人)的关系以及其他礼仪性、象征性职责	名义领袖、领导者和联络员
信息传递角色	涉及收集、接收和传播信息	监管人、宣传人和发言人
决策制定角色	涉及作出决策或选择	企业家、危机处理者、资源分配者和谈判者

管理者对不同角色的重视会随着组织层级变化。在组织的较高层级，宣传人、名义领袖、谈判者、联络员和发言人的角色更加重要；而领导者的角色(根据明茨伯格给的定义)对于低层级的管理者而言更加重要。

4. 管理的技能

罗伯特·L·卡茨提出，管理者需要三种关键的管理技能，即技术、人际关系与概念技能，见表 1-4。这些技能与管理层级之间的关系如图 1-2 所示。

表 1-4 管理的技能

三种类型	含义	重要性
技术技能	指熟练完成工作任务所需的 <u>特定领域的知识与技术</u>	对低层管理者最为重要
人际关系技能	指与他人及团队良好合作的能力	对所有管理者都同等重要
概念技能	指管理者用来对抽象、复杂的情况进行 <u>思考和概念化</u> 的能力	对 <u>高层管理者</u> 最为重要

已被确认的重要管理技能包括管理人力资源、激发承诺、管理变革、将工作结构化并完成任务、改善工作的心理环境和社会环境、使用有目的性的人脉网络、管理决策过程、管理战略和创新、管理物流和技术等。

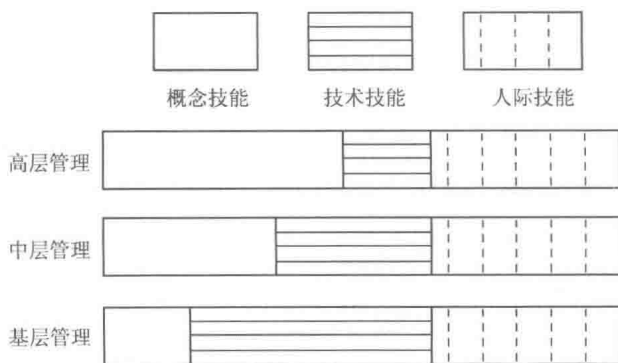


图 1-2 不同管理层级需要的技能

考点四：影响管理者工作的因素 ★★

在当今世界，管理者必须应对全球经济和政治的不确定性、变化的工作场所、道德问题、安全威胁和变化的技术。管理者必须关注消费者、社交媒体、创新和可持续性的日益增加的重要性，见表 1-5。

表 1-5 影响管理者工作的四大重要因素

因素	对管理者工作的重要性
消费者	①管理者必须关心顾客服务——员工态度和行为对顾客满意度具有很大影响。 ②管理者必须创立一个客户回应组织，组织中的员工应当友好热情、方便联系且知识渊博，能够对顾客的需求作出快速的反应，并且在必要时能够取悦顾客
社交媒体	社交媒体是指使用者通过创建网络社区来分享想法、资讯、个人信息和其他内容的电子沟通形式。员工不仅在私人时间使用社交媒体，而且带有工作目的。这种沟通形式在管理中变得非常重要，已成为有价值的工具。 ①社交媒体是与消费者连接的方式，是管理人力资源和挖掘人力资源的创造力和天赋的方式。 ②社交媒体是需要管理才能产生效能的工具
创新	管理者必须关心创新以维持组织竞争力。创新意味着探索新的版图、承担风险和改变做事的方式。创新并不限于高科技或其他技术精密型组织，可见于所有类型的组织中。创新在当今组织的所有层级中都很关键，是组织的一部分
可持续性	在开发企业目标时，管理者必须关心可持续性和绿色管理。从企业角度来看，可持续性是指企业通过将经济的、环境的和社会的机遇整合进企业战略，从而实现企业目标和增加长期股东价值的能力

考点五：学习管理学的价值(见表 1-6) ★★

表 1-6 学习管理学的价值

理由	具体内容
管理的普遍性	组织对管理的需求很普遍，各种类型和规模的组织、任何组织层级、任何组织工作领域、任何地方的组织都需要管理
工作的现实	在工作中，要么成为管理者，要么成为被管理者。学习管理学，可以理解管理者的行为方式，以及组织如何运行

理由	具体内容	
管理者的奖励 和挑战	奖励	①创造一个组织成员可以发挥最大能力的工作环境。 ②有机会创造性地思考并使用想象力。 ③帮助别人在工作中找到意义和成就感。 ④支持、教导和培养他人。 ⑤与各种各样的人共事。 ⑥在组织和社区中收获认可和地位。 ⑦在影响组织绩效中发挥作用。 ⑧以薪酬、奖金和股票期权的形式收到合适的报偿。 ⑨好的管理者被组织需要
	挑战	①完成困难的工作。 ②比起管理任务，有更多的文书任务。 ③不得不应对不同性格的人。 ④常常不得不应对有限的资源。 ⑤在混乱和不确定环境中激励员工。 ⑥协调多样化工作群体的知识、技能、雄心和经验。 ⑦成功取决于别人的工作绩效

1.3 课后习题详解

一、思考题

1. 管理者与非管理者有何不同？

答：管理者是协调和监管其他人的工作，以使组织目标能够实现的人。管理者的职责在于帮助公司内的其他人完成工作。而非管理者是直接生产产品或服务顾客的员工，他们只对自己的工作结果负责。具体来说，管理者与非管理者的主要区别如下：

（1）管理者是监督者，在组织工作中负责协调、监管他人；非管理者是执行者，负责执行管理者下达的任务命令。

（2）管理者要负责一个团队或部门的运行协调，对所在部门或团队的整体绩效负最终责任，其成功与否在很大程度上取决于下属员工的工作绩效；非管理者从事专项事务，没有影响他人的权力，只对自己的工作结果负责。

（3）管理者既要管人又要管事，不仅要协调团队和部门或者监管某些员工，还可能承担与监管协调他人无关的事务性工作；非管理者只负责管事，主要从事岗位职责要求的事务性工作内容。

（4）管理者看重人际管理，需要良好的人际管理技能；非管理者看重作业状况，需要很强的操作技能。

2. 你的课程老师是管理者吗？根据管理者的职能、角色和技能展开讨论。

答：课程老师并不是管理者，但系主任及其同等和以上级别的人是管理者。虽然课程老师也承担了部分的管理职能，但不能称其为管理者。具体分析如下：

（1）从管理者的职能角度来理解，虽然课程老师既要对授课任务进行计划，对授课内容以及所要达到的目标进行确定和安排，又要与学生、教学管理部门及其他课程老师保持良好的沟通协调关系，同时还要检查学生的学习效果并提供指导，但学生与课程老师并不是上下级的关系，学生不是课程老师的员工，而是课程老师的服务对象。因此，课程老师并不是管理者。

（2）从管理者的管理角色角度来理解，课程老师在某种程度上扮演着以下三种角色：

①人际角色。作为课程的挂名首脑、领导者和联络者，课程老师要把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信息传递角色。作为监听者、传播者和发言人，课程老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，都由课程老师代表全体学生向学校进行沟通和传达。

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

(3)从管理者的管理技能角度来理解，课程老师需要以下三项技能：

①技术技能。课程老师必须掌握好教学技术，以使学生更好地掌握其所传授的知识。具体来说，课程老师需要掌握的技能包括使用教学设备的技能、活跃课堂气氛的技能以及了解学生心理活动等一系列特殊的技能。

②人际技能。课程老师必须善于与学生交流，只有通过和学生的接触才能真正了解学生的需求，从而找到提高授课效率的方法。此外，课程老师还要善于和同事、上级进行沟通。

③概念技能。对于课程老师来说，在进行课程规划，或者与同事商讨本系的课程安排时，需要在一定程度上运用概念技能，但实际上对课程老师概念技能的要求并不高(技术技能和人际技能相对比较重要)。

3. “管理者最基本的职责是关注人们的工作绩效以实现想要的结果。”你是否同意？为什么？

答：我同意这个观点。这句话的含义是强调管理者是通过其下属员工的工作绩效来实现组织目标的，这符合管理的含义。是否对他人的工作活动进行协调和监管，是区分管理者和非管理者的重要标志。

4. 管理普遍性的概念在当今世界仍然正确吗？为什么？

答：管理的普遍性指的是在所有类型和规模的组织中，以及在组织的所有层级和所有工作领域中，管理都是不可或缺的。这个概念在当今世界仍然正确，原因如下：

(1)管理在组织中发挥着重要的职能。在所有的组织环境中，管理者都要计划、组织、领导和控制。

(2)管理是实现资源整合、创造价值的重要手段。任何生产活动都必须具备劳动者、劳动手段和劳动对象等生产要素。但是离开了管理，这些要素只能是一种潜在的生产力，并不能直接形成价值，所以管理是使生产要素变成现实生产力的条件。

(3)生产力的高低与管理水平密切相关。在生产要素一定的情况下，生产力的高低直接取决于管理。任何组织劳动都需要管理。

(4)管理具有广阔的外延。虽然有的观点指出自动化生产不需要管理，但这是一种狭隘的管理思想，自动化生产的实现是在人的指挥下进行的，谁来指挥，靠谁指挥更有效，这都属于管理的范畴。

此外，无为而治也是一种管理方法，在面对一些特殊的情况时，企业管理者有可能采取不作为的方式进行处理，这主要是因为实行控制的成本高于实施控制后产生的效益，这种不作为也是一种管理手段。

综上可知，现如今管理对于每个组织仍然具有重要的作用和意义。

5. 企业管理是一个职业吗？在作一些外部研究之后，说明企业管理为什么是一个职业，或者为什么不是。

答：企业管理是对企业的生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制等一系列职能的总称。它是一种职业，具体原因如下：

(1)企业管理担负着为社会福利作贡献的责任，能够通过管理技能、管理组织的运行，为社会创造财富，所以企业的管理者的地位与律师、医生等相似。

(2)企业管理的一项重要内容是管理原理，包括各种管理理论和原则以及管理发展史，这些内容通过学习可以获得。好的管理，依赖于知识、技能和经验的完美集成，需要在工作中学习积累，但也能被传授。多伦多大学罗特曼商学院院长 Roger Martin 认为，集成思维绝对是能够被传授的，成功做到这一点并不容易，它要求管理学理论方面的进步以及教育方法的发展，使得这些进步能够在课堂上被传授。

(3)企业的管理者进行管理，不是单纯的发号施令，逼迫员工，而是要管理下属，这意味着他们与下属分享知识，并激励他们获得更好的结果，从这个角度看管理就是一种职业。

(4)管理咨询顾问 Silke Green 认为管理是一种职业。为了理解管理是一种职业，可把一个公司看作是人的身体。管理者的角色是使得每一个不同的部分能够正确健康地一起工作。这样，身体能够得到最大的产出。不具备相应知识和没有接受过相应训练的人是做不到的。一个人或许可以通过经验学到一些东西，

但是要知道怎样的配合才是最佳的，需要的就不仅仅是从经验中学到的东西。

(5)实际生产过程中，各行各业中对管理职位的设置，说明企业管理是一种职业。美国劳工统计局发布的《职业展望手册》列举了行政管理者以及各种具体的管理职位，如管理分析师、管理顾问、管理发展专家(如人力资源经理)，说明管理是一种职业。

综上所述，企业的管理者的行为会给社会带来一定的影响，足见企业管理是一种职业。

6. 当代组织的结构对你有吸引力吗？为什么？

答：当代组织的结构对我有吸引力。当代组织的结构相对于传统结构的特色在于它的多样化的员工队伍、灵活的工作安排、工作日长度没有时间限制、工作团队、开放的沟通体系以及供应商联盟。对其中最吸引我的两个特征的具体分析如下：

(1)多样化的员工队伍

多样化员工队伍是指一个组织的所有成员在服从共同的组织理念的前提下，个体特质应保持一定差异，如性别不单一，年龄多层次，智能多元化，气质、性格多类型，各自具有一定的正当爱好或特长等。所有员工的能力与其岗位责任相匹配，兴趣尽可能与其工作内容相吻合，使组织成为年龄衔接、知识配套、智能互补、能级合理、心理相容、长短相济、目标一致、团结协作的群体。多样化员工队伍具有很多的优势，包括：①能够提高员工队伍的相对稳定性；②有利于增强组织的灵活性和适应性；③可以广纳贤才。

(2)工作日长度没有时间限制

工作日长度没有时间限制，主要是指不把工作时间作为主要的考核标准和绩效评估标准。这种特点强调的是工作的效率和质量。不限时工作制的优势有：①可以提高组织的效率；②可以增强组织的创新力；③可以更好地体现公平。

7. 在目前的环境下，解释效率和成效哪个对组织更重要。

答：效率和成效对于组织而言，同等重要，不可偏颇。具体分析如下：

(1)在有效管理中，效率和成效都是不可或缺的组成因素。效率就是以尽可能少的投入获得尽可能多的产出，目的是成本最小化。因为管理者处理的是稀缺的输入，包括人员、资金和设备等资源。效率通常被称为是“正确地做事”。成效是完成一个活动从而使组织目标得以实现，通常被描述为“做正确的事”。“做正确的事”和“正确地做事”没有孰轻孰重之分。

(2)效率和成效并不矛盾，而是相辅相成的。效率强调的是手段，成效强调的是目的。成功的管理既表现为高效率又表现为高成效，而不良的管理通常既是低效率的也是低成效的，或者有成效但是低效率的。

(3)经营成效是一个复合函数，从长远发展的角度看，尤其是在过剩经济或需求多样化的时期，企业不仅要生产合格的产品，而且要保证产品能满足消费者的特定需求，能实现商品的价值，实现企业的经营目标——创造利润。保证高效率地经营或作业能获得良好的成效，必须保证一切活动是在正确的方向上前进，以及在合理的成本控制下运转。如果生产的产品没有销路，生产的越多，占用资金越多，企业的负担越重，经营成效越差，那么这种效率就是没有意义的，甚至对社会资源产生负效应。

(4)缺乏效率的组织很难在激烈竞争中取得良好的成效，仅仅注重提高效率而没有注重实战成效的组织，同样也很难取得满意的结果。另外，从更深层次考虑，有组织效率而没有组织成效，事实上是另外一个层面上的没有效率——缺乏组织经营决策的效率。

8. “毫无疑问，管理是人类最重要的发明之一。”你同意吗？为什么？

答：我同意这种说法。原因如下：

(1)管理是一项发明

发明是指应用自然规律解决技术领域中特有问题的提出创新性方案、措施的过程和成果。发明的成果是提供前所未有的自然物模型或加工制作的新工艺、新方法。管理作为一项综合的活动，是在一定的环境中，协调组织的各种资源，进行计划、组织、领导和控制以期实现组织目标的过程。在管理的过程中，管理者协调组织资源，进行流程再造都可能提出新的工艺和方法。提出新的流程和方法是发明的成果，因此从这个角度看，管理是一项发明。

(2)管理是人类最重要的发明之一

如果没有管理原理的指导,没有各类组织中的管理者的领导,那么社会便无法达到目前的发展水平,人们也无法享受到文明发展的成果。通过有效地管理,可以顺利地组织人类的各种活动,从而达到目标。如果没有管理者的贡献,人类历史上的成就也都是无法完成的。正是因为管理者在农业、科学、医学等各个领域的协调和监管,才使得这些领域取得了显著的发展。

二、案例应用

案例应用1 谁需要老板?

【讨论题】

1. 什么是合弄制?

答:合弄制是一种没有工作名称、没有管理者、没有纵向层次结构的组织系统,这种结构有助于消除组织中的传统垂直层级。合弄制是近年来出现的一种新型的工作模式,它意味着彻底取消组织内部的层级和相应的管理职位,从根本上杜绝效率低下的官僚主义。在这种组织机构中,同一个人可以担任任何角色,任何人都可以发起项目和实施创新。员工个体既是决策者又是执行者,员工之间没有上下级的指挥命令关系,只有相互支持的合作伙伴关系。合弄制在组织形式上是围绕着创立项目并实施项目组成的自我管理团队。若干相互联系的团队组合成共同体面对外部的挑战,实现共同的长远目标。

2. 你认为没有工作头衔、没有管理者和没有层级的组织有什么好处?

答:没有工作头衔、没有管理者和没有层级的组织(即实行合弄制的组织)的好处体现在以下几个方面:

(1)有利于建立一个集思广益并相互监督的组织。实行合弄制的目标是实现彻底透明化并让更多的人担负起责任。实行合弄制的组织相信那些比任何管理者都更了解工作细节的人能够认真地、有创造力地、有效率地完成工作,并能够掌握保持高标准的方法。

(2)有利于提高工作效率。实行合弄制的组织剔除了传统管理者的工作,保留了结构和责任,有助于减少内耗,提高效率。

(3)有利于释放人才的创造力。合弄制改变了少数人为企业创造主要价值的局限性,为多数人发挥创造力提供了新的土壤,也为个体员工发挥各自的聪明才智创造了条件,让那些具有创造力的优秀员工可以不受约束地发挥自己的潜能。

(4)有利于更好地承担责任。每位员工都可以自作主张、自主行动,既有自主决策的权利,又要对自己的行动负责,承担达成预期目标和取得一定绩效的责任。

3. 合弄制有什么挑战?

答:合弄制可能会面临的挑战包括以下几个方面:

(1)虽然合弄制剔除了传统管理者的工作,但是结构和问责制仍然存在。组织将必须监督员工,以确保他们有足够的角色来填补他们的时间和适应文化。绩效不佳者没有足够的角色来填满他们的时间,或者负责监督公司文化的圈子会认为他们不是好的适应者。

(2)没有传统意义上的管理者,但组织要对具有支配性人格的权威型人物保持警惕,他们可能会引起其他员工的愤怒或反抗。案例中,美捷步声称它并不是无领导者的。一些员工会分配到更有分量的“角色”和更大的目标范围,但是每个角色都有分配到的和被期待的领导力。“每个人都被期望能够发挥领导力,以自己的角色成为企业家,合弄制赋予他们做这些事情的权利。”

(3)传统权力配置方式被颠覆。合弄制是一种高度分权模式,CEO权力体现在重大战略决策权上,其余多数权力都配置在业务流程上,而不是传统的职位上。在集权与分权的关系上,合弄制颠覆了传统方式,成为一种全新的分权形式,权力能沿着业务流程进行传递,而不是传统企业中的层层分解。案例中也提出疑问,没有老板的公司里,首席执行官是否有其存在的权力基础。

(4)个体差异带来的冲击。每个人的天然禀赋各有长短,不是每个人都有充足的创造力开发新项目,假如他在团队中找不到适合的“角色”或是成为不受欢迎的“东郭先生”,其自主工作的积极性将会严重受挫,工作绩效不理想的员工可能影响团队的整体成效。