

斯蒂芬·P·罗宾斯  
《管理学》  
(第七版) 习题答案

中国人民大学出版社

罗宾斯《管理学》(人大第7版)习题答案

第一章

- 1、答:组织是对完成特定使命的人们的系统性安排。管理者是指挥别人活动的人,对一个组织来说,管理者起着十分重要的作用。他们处于操作者之上,分为基层管理者、中层管理者和高层管理者。缺少任何一个层次的管理者,组织都不能有效的运作,也就不能成功。
- 2、答:效果是指组织目标的达成度,效率则是指组织投入与产出的关系,有效率的组织一定会使组织成本最小化。效率涉及活动的方式,效果涉及活动的结果,他们相互联系。高效率与高效果相关联,低水平的管理通常是无效率和无效果或通过牺牲效率达到效果的。一般来说,有效果的组织不一定是有效率的。某些组织可以不顾效率而直接达到效果。因此,管理不仅要注重效果,而且要尽可能的注重效率。
- 3、答:(1)计划包括规定组织的目标,制定整体战略以实现这些目标。以及将目标逐层展开以便协调和将各种活动一体化。(2)组织包括决定组织要完成的任务是什么,谁去完成这些任务。这些任务怎样分类,谁向谁报告,以及各种决策应在哪一级上制定(3)领导包括激励下层,指导他们的活动,选择最有效的沟通渠道,解决组织成员间的冲突等。(4)控制包括监视组织的行动以确保按计划进行,纠正各种偏差使组织回到正确的轨道上来。
- 4、答:明茨伯格的10种角色实质上与四种管理职能是一致的,他提出的许多角色基本上可以归入一个或几个职能中,如资源分配角色是计划的一部分,企业家角色也是属于计划职能。所有人际关系角色是属于领导职能。监听者角色属于控制职能,传播者属于组织职能,发言人领导职能,混乱驾驭者属于控制职能,谈判者则属于领导职能。
- 5、答:4种活动分别为:(1)传统管理:决策、计划和控制(2)沟通:交流例行信息和处理文书工作(3)人力资源管理:激励、惩戒、调节冲突、人员配备和培训(4)网络联系:社交活动、政治活动和外界交往。平均的管理者强调的是传统管理,成功的管理者强调的是网络联系而有效的管理者强调的是沟通。
- 6、答:随着管理者在组织中的晋升,他们从事管理职能的程度在不断改变,他们将从事更多的计划工作和更少的直接监督职能。基层管理者从事管理活动的比例从大到小分别为领导、组织、计划和控制。而中层管理者为领导、组织、计划和控制。高层领导者则为组织、计划、领导和控制。
- 7、答:大城市市长和公司总裁的工作具有共同性,都要作决策、设立目标、建立有效的组织结构,雇佣和激励员工,从法律上保障组织的生存,以及获得内部的政治支持以实现计划。他们都要履行计划、组织、领导和控制职能。都要研究如何扮演决策制订者的角色。当然也有区别,大城市市长衡量绩效的指标不是利润,它没有特别明确的指标,而公司总裁衡量绩效的指标是利润。
- 8、答:见2002年简答题4答案。
- 9、答:是根据高级经理所受的教育和经验,组织经营的业务类型,组织所在地区报酬的相对水平,以及作为一个管理者的有效程度。

第二章

- 1、答:(1)提高每个工人的劳动技巧和熟练程度。(2)节约用于变换工作浪费的时间。(3)有利于机器的发明和应用。(4)最终有利于提高劳动生产率
- 2、答:产业革命使机械力迅速取代人力,并且使在工厂中制造商品更加经济。但在这种工厂中需要管理技

能,管理者需要预测需求,指挥生产活动,协调各种活动,为产品寻找市场,于是计划、组织、领导、控制就成为必不可少的了,也就增加了对规范的管理理论的需求。

3、答:科学管理是指应用科学方法确定从事某项工作的最佳方法,而不是工人过去的经验,它所需要做的一切都是为了提高劳动生产率。当今的管理实践中提高组织的劳动生产率是一种必不可少的使命,因此也可以说科学管理为当今的管理实践指明了方向。

4、答:泰勒关心的是车间层的管理,采用的是科学方法;而法约尔关注的所有管理者的活动,并且是把他的个人经验上升为理论。泰勒是一个科学家,而法约尔是一个管理者,是一个实践者。当然,法约尔与泰勒的管理原理也有相通之处,都强调工作分工,都强调个人利益服从整体利益、秩序、公平、首创精神和团结精神。

5、答:霍桑研究认为,行为与情绪是密切相关的;群体对个人行为有巨大影响;群体工作标准规定了单个工人的产量;在决定产量方面,金钱因素比群体标准、群体情绪和安全感的作用要小。它对管理实践的贡献是导致在组织上如何发挥功能和获取目标方面对人的因素的重视,同时导致家长式管理的增多,改变了那种认为人与机器没有差别的观点。

6、答:过程方法包含和综合了当今的各种管理理论。它是指管理履行计划组织领导控制职能的过程。这些职能被看作是一个连续的循环过程。因此过程方法更具综合性。

7、答:权变方法是指识别和响应情境变量变化的方法。它认为组织的管理应根据其所处的内外部环境的变化而变化。在实践中,管理者应用权变方法就可以根据内外部环境而从事计划、组织、领导和控制职能;使组织的管理能跟上变化了的环境,而不至于使管理落伍。从权变方法中,管理者就能了解权变变量,根据这些变量决定各种管理决策从而获益。

8、答:戴明提出了全面质量管理,一种由顾客的需要与期望驱动的管理哲学。它强烈关注顾客的需要坚持不断的改进,改进组织中各项工作的质量,追求精确的质量和强调员工授权。

9、答:对雇员授权是指将权威分派给其他人以执行特定的活动,他可以让员工来决定与工作有关的事情,使质量、生产率和雇员的责任感得到改进。

10、答:这使管理者考虑怎样激励拿低工资且几乎没有大幅度增加工资或晋升机会的工人:考虑有效的领导方式有用吗?考虑能重新设计这些低技能工作以鞭策他们吗?管理当局有这种道德责任增加这些人的工资吗?管理当局应取消这类工作岗位吗?

### 第三章

1、答:管理万能论认为管理者对组织的成功负有直接责任的观点。它将最高管理者视为组织的中流砥柱,他们能够克服任何阻碍去实现组织目标。当组织运行不良时,则由管理者承担责任。运行良好时,管理者得到荣誉。这种观点在现实中占据主导地位,因为一般人总是认为管理者既然在组织中占据主导地位,就有责任对组织的运行负责,就有能力运行好组织。

2、答:管理象征论认为管理者对管理成果的影响是十分有限的。因为存在着大量管理者无法控制的因素,组织的成败在很大程度上归因于这些无法控制的因素,管理者真正能够影响的是象征性的成果。

3、答:强文化对管理者的影响最大。强文化是指关键价值观被强烈坚持和广泛认同的组织,它会制约一个管理者的涉及所有管理职能的决策选择。它决定了人们应当做什么,不应当做什么。强文化的组织对此有十分明确的价值认同。而弱文化的组织中,员工对价值认同程度低,因此对管理者的影响也相应降低。

4、答:公司创始人。因为一个组织的文化常常反映组织创始人的远见、使命。公司创始人通过描绘组织应当是什么样子的方式建立组织的早期文化。他能够影响组织的早期成员,通过早期成员在实践中的摸索而进一步加深组织文化的内涵。

5、答:见 P63

6、答:相对稳定的环境的有效文化是鼓励保持现状,注重过程:权利集中;部门划分严格。

动态环境的有效文化是那种鼓励承担风险和创新;更注重结果而不是方法;增加员工的决策权限;加强内部部门之间的合作;对变化着的环境作出更快和更顺利的反应。

7、答:管理者必须寻求以尽可能低的成本来保证所需投入的持续稳定供应。因为这些投入物代表着不确定

性。而供应商就是决定所需投入能否持续稳定供应的关键。

8、答:联邦政府的法规制约着组织能作什么,不能做什么。这些规定不仅影响着管理者时间和金钱的运用。而且缩小了管理者可斟酌决定的范围,限制了可供经理选择的可行方案。

9、答:组织总是同环境发生相互作用,并受环境的影响。这种环境力量总是动态的,并对管理者产生了相当大的不确定性。这种不确定性是不可预料的,它们促使管理者以不愿意的方式作出反应。一个组织面临的环境不确定性越大,环境对管理当局的选择和决定自身命运的自由限制就越大。

10、答:一般环境包含那些对组织有潜在影响,但其相互联系尚不清晰的力量。这些力量主要有:经济、政治、社会和技术因素。这些因素可能会对管理者作出决策产生影响,也可能没有影响,关键在于管理者所处的环境及其这些环境的特征。

#### 第四章

1、答:随着全球经济的形成,国界正失去意义,组织增长和扩展的潜力变得几乎毫无限制。它为管理者制造了前所未有的机会。然而,新的竞争都可能在任一时刻,从任何地方突然出现,这就是威胁。

2、答:民族狭隘性是指一种自私的狭隘的世界观,不能认识到人们之间的差异。美国人由于仅用一种语言,他们仅仅用自己的眼光和观点来看世界,认识不到人们有着不同的生活和工作方式,所以比欧洲人更狭隘。

8、答:政治—法律环境是指一个国家的政治政策、法律规则及其与之相关的设施。他决定着一个组织在该国经营的是否顺利。政治—法律环境是全球环境的重要一环,管理者如果了解他们经营中的约束不存在的机会,他们必须认识经营所在国的政治—法律环境。

9、答:全球管理者必须关注经济因素,最明显的是货币汇率和多样化的税收政策。一个跨国公司的利润受本国货币的地位及其经营所在国货币的影响而波动。同样,管理者也必须了解经营所在国的税收政策,从而将公司的全部的税收业务降至最低。

#### 第五章

1、答:因为整个社会期望已经发生变化,它对工商企业承担的社会责任的要求也越来越高。40、50年代的社会责任也没有现今这么丰富,对管理者的要求也比现在低。但是现今如果工商企业不承担社会责任,她就无法在社会中立足,所以它受到更高的关注。

2、答:主要缺陷在于古典观的时间框架,,社会经济观认为,管理者应该关心长期的资本收益最大化,为此他们必须承担社会义务以及由此产生的成本,而古典观则更关心企业的短期利益,没有看到长期利益。

3、答:社会责任更理论化,因为社会责任是一个企业超出法律与经济的要求,追求对社会有利的长期目标的义务,而社会响应则是一个企业适应社会条件的变化的能力,它是社会准则引导的社会准则的价值体系。

4、答:起因相关营销指实践直接由利润驱动的社会行为,在它背后的思想是发现与公司产品与服务相吻合的社会行为,然后以恒利的方式把它们联系起来,由于这一行为是由利润动机驱动的,和古典观的利益最大化目标一致。

5、答:道德的功利观最为流行,因为道德的功利观完全按照结果和成果来制定决策,它的目标是为绝大多数人提供最大的利益,这一观点与效率、生产力和高利润等目标是相一致的。

6、答:(1)这种道德行为的受害者受到多大程度的伤害。(2)多少舆论认为这种行为是邪恶的。(3)行为实际发生和将会引起的可预见的伤害的可能性有多大。(4)在该行为和它所期望的结果之间持续的时间是多久。(5)你觉的你与该行为的受害者直接接近了(6)道德行为对相关人员的直接作用有多大?

7、答:危害组织的行为最可能被禁止。员工个人的行为可能不被提及。

8、答:不是的。在过去20年中,工商企业不得不担当它的社会责任。因为社会对企业的要求和期望在不断提高,企业只有承担更多的社会责任才能被社会所认可。

#### 第六章

1、答:实施决策是指将决策传递后给有关人员并得到他们行动的承诺。决策过程中的所作的一切都是为了实施决策并得到满意的结果。按照所选择的决策实践是决策过程的重要一环。

2、答:指接受解决方案并认为它足够好。

3、答:规则是种清晰的陈述,它告诉管理者应作什么,不应作甚么,它易于遵循并保证了一致性。政策是

使管理者沿着特定的方向考虑问题, 为管理者设立参数, 而不具体说明应做什么, 不应做什么。

4、答:程序化决策指能够应用例行方法解决的重复性决策, 它相对简单, 并在很大程度上依赖以前的解决方法, 由于中基层经理的工作一般都是重复的, 它们相对简单, 有一定的轨迹可以遵循, 所以~。

5、答:因为一般管理者都倾向于采用有限理性的决策, 有限理性是把问题的本质特征抽象为简单的模型, 而不是直接处理全部复杂性的决策行为。

6、答:在完全理性的假设下更重要, 因为完全理性要评价所有标准并依据他们对组织目标的重要性进行排序。而有限理性只是建立一个简单的评价模型并对标准排序; 决策者自身的利益强烈影响排序。

7、答:群体思维指抑制持不同观点的群体成员以表现出意见一致。对决策而言, 它削弱了群体的批判精神损害了最后决策的质量。

8、答:如果群体决策以速度衡量, 则个人决策更优; 如果效果是以制造性来衡量, 则群体决策更优; 如果效果以最终接受程度来衡量, 则群体决策更优。以效率评价, 群体决策的效率总是低于个人决策。

## 第七章

1、答:正式计划是指目标被正式的写下来, 并使组织的全体成员都知道, 管理当局明确规定组织要达到的目标和怎样实现这些目标, 非正式计划是什么都不写出来, 很少或没有与组织中其他成员共享的目标, 它大量存在于小企业。

2、答:(1) 正式计划通常与更高的利润、更高的资产报酬率以及其他积极的财务成果相联系;(2) 计划可以消除变化的冲击, 但不能消除变化, 通过制定计划可以预测变化和制定有效的应变措施以此来消除变化的冲击;(3) 如果计划被证明是不正确的, 效果也不一定相反, 最终结果仅仅是计划的目的之一, 计划过程本身就很有价值。

3、答:1)按广度计划分为战略计划和作业计划, 战略计划应用于整个组织, 它为组织设立总体目标和寻求组织在环境中的地位的计划。作业计划则是规定总体目标如何实现的细节的计划;(2) 按时间框架, 短期计划指一年内期间的计划, 长期计划是指超过 5 年以上的计划;(3) 按确定性, 分为具体计划和指导性计划。具体计划指具有明确存在的目标, 不存在模棱两可, 没有容易引起误解的问题。指导性计划只规定了一些一般的方针, 它指出重点但不把管理者限定在具体的目标上或特定的行动方案上。

4、答:最高层管理者的计划工作具有战略性, 它是从全局上来制定企业的总体性计划。而第一线监工主要制定作业计划, 即如何实现组织目标的细节计划。最高层管理者的计划一般都是中长期计划, 具有指导性。而第一线监工的计划一般是具体的短期计划。

5、答:环境的不确定性越大, 计划更应当具有指导性, 计划的期限也应当更短。变化越大, 计划就越不需要精确, 管理就越应当具有灵活性。

6、答:(1) 工商企业并非只有一个目标——创造利润。所有组织的目标都是多重的, 工商企业除了追求利润外, 还追求增加市场份额和满足雇员福利等目标。(2) 宣称目标是一个组织对其目标的官方陈述, 是要使公众相信该组织打算作甚么。利润目标一般会影响工商组织的宣传目标。因为利润目标仅仅是企业自身追求的目标, 而宣称目标通常反映社会对该企业应当作甚么的舆论的影响, 而这种舆论往往影响着企业的利润目标。

7、答:宣称目标是一个组织对其目标的官方陈述, 是要使公众相信该组织打算作甚么, 而真实目标是组织实际追求的, 是由组织成员的行动规定的目标。

8、答:传统的目标设定方法的主题是目标是由组织的最高管理者制定, 然后分解成子目标落实到组织的各个层次上。它在很大程度上具有非操作性, 目标在自上而下的分解过程中丧失了它的清晰性和一致性。MBO 则是由下级与上级共同决定具体的绩效目标, 定期的对实现目标的进展情况进行检查, 报酬的分配是基于目标的实现情况。MBO 是目标具有可操作性, 并一级接一级的将目标分解到组织的各个经营层次上。

9、(1) 目标的困难程度影响 MBO 的效果。具体的困难的目标通常能产生高水平的成果。(2) 目标的可行性也影响 MBO 的效果;(3) 是否提供反馈也影响 MBO 的效果, 提供反馈会使 MBO 更有效;(4) 是否允许雇员参与也影响 MBO 的效果。雇员的参与可提高雇员的绩效;(5) 高层管理者的承诺与参与, 也是 MBO 有效的重要条件。



## 第八章

- 1、答:与只生产单一产品的大型企业相联系的是事业层战略。它寻求企业如何来这一领域与其他竞争者竞争。
- 2、答:SBU 即战略事业单位, 它代表一种单一的事业和相关的事业组合。每一个 SBU 都有自己独特的使命和竞争对手, 这使得 SBU 有独立于组织其他事业单位的战略。
- 3、答:每一个企业都有一个宗旨, 它规定了组织的目的和回答了组织所从事的事业。目标则是组织要实现的, 它是组织经过努力后达到的, 每一个组织都有多重目标。
- 4、答:一个组织的文化往往影响着组织的战略, 特别是影响着制定战略的整个过程, 组织文化决定着组织的宗旨、目标、和任务, 组织文化影响组织分析环境、发现机会和威胁的方式, 组织文化还影响着组织实施战略和评价战略的结果。
- 5、答:不是。增长战略是指提高组织的经营层次, 如更高的销售额, 更多的雇员和更大的市场份额。但增长战略并不是每一个组织的最佳战略, 它可能适用于某一个组织, 但对其他组织不适用。每一个组织应结合自身的情况选择适合本企业的最佳战略。
- 6、答:管理当局应当从现金牛身上挤出尽可能多的奶来, 把现金牛业务的新投资限制在最必需的水平上, 而利用现金牛产生的大量现金投资于吉星业务, 对吉星业务的大量投资将获得高额利润, 对于问号业务, 其中一些应当出售, 另一些将转化成吉星业务, 对于瘦狗业务, 应当抓住机会及时清理掉。
- 7、答:(1) 进入障碍 (2) 替代威胁 (3) 购买者讨价能力 (4) 供应商的讨价能力 (5) 现有竞争者间的竞争
- 8、答:TQM 追求持续的改进活动, 它不仅可能保持顾客对产品的忠诚, 而且可以使组织的竞争优势令竞争对手难以模仿, 形成大量累积的竞争优势。
- 9、答:企业家是指个人追求机会, 通过创新满足需求, 而不顾手中现有资源的人。并非所有的小企业经理都是企业家, 因为许多小企业经理并不进行创新, 相当多的小企业经理不过是许多大型组织和公共机构中保守的、循规蹈矩的职员的身影。

## 第九章

- 1、答:环境扫描指浏览大量的信息以察觉正在出现的趋势和形成一套设想, 以预测和解释环境的变化。预测则是指对未来结果的语言。环境扫描为预测奠定了基础, 从扫描中获取的信息被用于形成设想, 这些设想为预测确定了前提。
- 2、答:一个设想方案是对未来可能会是什么样的一种连贯的思考, 这种思考的目的不是试图预测未来, 而是通过不同的条件下演练可能的对策, 以减少未来的不确定性。竞争者情报则是寻求竞争者的基本信息。它能帮助管理者形成一个设想方案, 即怎样预测竞争者的行动而不仅仅是对其行为作出反应。
- 3、答:所谓基准化是指竞争者占非竞争者中获取优异绩效的最佳方式。它的基本思想是通过分析各个领域领先者的方法。然后模仿他们的做法来改进自己的质量, 通过基准化, 可以使一个组织知道其产品或生产过程占优秀组织的差距, 然后通过弥补这些差距来提高组织的质量。
- 4、答:预算是一种分配资源给特定活动的数字性计划。预算并非全部基于货币单位, 也有基于工时, 能力利用或产量单位等非货币单位的。
- 5、答:ERT 网络的关键线路是指 PERT 网络中花费时间最长的事件和活动的序列。关键线路上没有松弛时间, 沿关键线路的任何延迟都直接延迟整个项目的完成期限。
- 6、答:盈亏平衡分析是一种识别全部收入刚好补偿全部成本的平衡点的技术。它的价值就在于它能指出收入、成本与利润的关系。
- 7、答:概率论指管理者利用统计学分析过去的可预言模式以及减少未来计划的风险。边际分析是指一种评价决策中的成本和收入的增量效果的计划技术。
- 8、答:(1) 是否列出目标 (2) 是否按重要性排除目标的先后次序 (3) 是否列出实现目标必须进行的活动 (4) 是否给活动分派优先级 (5) 是否按优先级安排活动的日程
- 9、答:(1) 遵循 10/90 原则 (2) 了解自己的生产率周期 (3) 记住帕金森定律 (4) 把不太重要的事情集

中起来办(5)避免将整块时间敲散(6)当心糟糕的会议浪费的时间。

## 第10章

- 1、答:管理跨度是指一个管理者能够有效的指挥多少个直接下属。一般来说,宽管理跨度更有效率。因为一个管理者能有效监督的下属人员越多,管理费用成本就越低,而管理者也会变得更有效率。
- 2、答:职权指管理职位所固有的发布命令和希望得以执行的这样一种权利。职责是指完成所分配活动的义务。古典学者主张职权与职责对等。因为他们认为一个人得到某种权利,它也应承担某些义务,授权不授责只会导致权利滥用。
- 3、答:直线职权是指给予一个管理者指挥其下属工作的权利。拥有直线职权的管理者均有权指导下属人员的工作而无须征得他人意见而作出某些决策。参谋部门由于也有上下级的职权关系,所以它的管理者也拥有直线职权。
- 4、答:(1)强制权利(2)奖赏权利(3)合法权利(4)专家权利(5)感召权利
- 5、答:(1)职能部门化,即按照履行的职能组织工作活动(2)产品部门化,即按产品线组合活动(3)顾客部门化,即按共同的顾客将活动组织在一起(4)地区部门化,即按区域组合活动(5)过程部门化,即按产品或顾客流程组织活动
- 6、答:佩罗对技术问题从两方面进行了探讨,即技术的任务多变性和问题可分析性,他从这两方面出发构建了一个技术的分类框架,即一个 $2 \times 2$ 矩阵,该矩阵的四个象限代表四类技术:常规技术、工程技术、手工艺技术和非常规技术。佩罗主张,控制和协调方法必须因技术类型而异。越常规的技术,越需高度结构化的组织,它对组织设计的意义就在于使技术与组织设计密切相关,技术越是常规,结构就越标准化,技术越是非常规,结构就应当使有机式的。
- 7、答:机械式组织是一种高度复杂的,正规的和集权的组织结构。应为古典学者主张结构应当象高效率的机器一样,以规则、条例和正规化作为润滑剂。并主张人性和人的判断应该被减少到最低限度,这就等于主张组织的标准化,即机械式的组织。
- 8、答:机械式组织并不适合于对迅速变化的环境作出反应,因此它在稳定的环境中运作最为有效。而有机式组织与动态的,不确定的环境最为匹配。

## 第11章

- 1、答:在职能型结构中,每一职能领域的成员间相互隔离,没有一项职能对最终结果负全部责任。因此,不同职能间利益和视野的不同会导致职能间不断的发生冲突。各自极力强调自己的重要性,这极易引发组织内的冲突。在矩阵结构中,由于它增加了组织的模糊性,并造成谁向谁汇报工作的不确定性,使组织内部权利混乱,这种模糊性和混乱又培植了组织内权利斗争的种子,这也会引发组织内的冲突。
- 2、答:由于在简单结构中,它是低复杂性、低正规化和职权集中在一个人的手中,但组织成长以后,这种低正规化和高度集权的结构会导致高层信息超载,使组织决策制度缓慢,组织只会停滞不前。
- 3、答:(1)当组织想同时将产品部门化的优势即对结果的侧重与责任感与职能专业化的优势结合起来,即采用矩阵结构(2)如果组织需要对新技术、时尚和来自海外的竞争具有更大的适应性和应变能力时,可采用网络结构(3)如果组织需要一种临时性的结构以达成某种特定的,明确规定的复杂任务时可采用任务小组。
- 4、答:(1)以技能多样性来看,职务丰富化比职务扩大化更有效。(2)以任务统一性来看,职务扩大化比职务丰富化更合理。(3)以任务重要性来看,职务扩大化比职务丰富化更好(4)以自主性来看,职务丰富化比职务扩大化更有自主性(5)以反馈来看,职务丰富化与职务扩大化提供了更多的反馈。
- 5、答:为使每个人能一再重复的完成一项单一的,常规的任务,职务被丰富化了。每一个员工要特定的完成某一特定领域的任务,并从头到脚负责完毕,一旦出现问题,员工负责采取措施予以解决。
- 6、答:由于职务分担可以使组织在一个既定岗位上吸引更多人的才干,并招聘到不可能提供全日制服务的熟练人员,同时职务分担还能促进生产率的提高。
- 7、答:压缩工作周可以降低员工的缺勤率,提高工作满意率和提高劳动生产率。但它并没有给员工增加多少自由,尤其是在挑选他们适合的工作时间方面。弹性工作制也可降低缺勤率,提高士气和增进工人的生

产率,但它也有缺点,它会给管理者对核心的共同工作时间以外的下属人员进行指导造成困难,并导致工作轮班发生混乱。

8、答:如果我是一位管理者,那么就需要我对下属人员的工作提供指导,而如果实施弹性工作制,在弹性工作时间内,我就不能对下属人员进行很好的指导,这会导致工人生产率的降低,同时在对工作进行轮班时也会存在问题。

9、答:由于应急工对动态的环境具有适应性,它不仅满足了员工对自由的需要,而且可提高员工的工作多样性,因此,能找到固定工作的职业人员会喜欢作为应急工就业。

10、答:(1)电子通信会减少员工日常的社会交往。(2)电子通信会使员工在提薪和晋职方面受更少的考虑。(3)电子通信会员工与管理者日渐陌生而受到忽视。

## 第十二章

1、答:一个组织素质的高低,在很大程度上是其聘用和保有的人员素质的一种总括反映。得到和保有能干的员工,是每个组织成功的关键所在。因此,任何层次上的管理者,要保证组织的有效运转,都会身处其所主管的单位的人力资源决策之中。

2、答:(1)内部搜寻(2)广告应征(3)员工推荐(4)公共就业机构征询(5)私人就业机构征询(6)学校分配中应征(7)临时性支援服务。

3、答:错误拒绝比错误接受更易使组织受到歧视指控因为错误拒绝会使被拒绝者认为组织的甄选方法缺乏效度与信度,不能对候选人进行有效的甄别而聘用不合适之人。因此错误拒绝更易使组织受到歧视指控。

4、答:由于许多制造业走向衰退。市场需求发生变化,面临来自海外的竞争以及企业进行合并重组等原因,企业解聘就必不可少,因此解聘就成为管理者一大关注点,以便在解聘过程中,既使员工满意,又使组织能够顺利发展。

5、答:290页—P291:1—9点

6、答:(1)技术技能,既包括最基本的技能——阅读、写作与进行数学计算的能力,也包括特定职务相关的能力(2)人际关系技能(3)解决问题技能,包括:让员工参加一些活动,强化其逻辑、推理和确定问题的能力;对因果关系作出评价;制定解决问题的可行方案,并分析方案和选定最终的方法。

7、答:员工定向的主要目标使,减少新员工刚开始工作时时常会感觉到的最初的焦虑,让新员工熟悉工作岗位、工作单位和整个组织,并促使外来者向内部人的转换。

8、答:在目标管理下,每个员工都确定有若干具体的指标,这些指标是其工作成功看展的关键,因此他们的完成情况可以作为评价员工的依据。由于目标管理强调结果重于手段,它关注的是工作绩效的定量测评。因此目标管理使管理者在绩效评估中有相当的自主权,以此影响绩效评估。

9、答:(1)书面描述的优点是不需要采用某种复杂的格式,也不需要经过多少培训就能完成,缺点它要求评估者有很高的写作技能(2)评分表法的优点是耗费时间较少,而且便于做定量分析和比较,缺点是不能提供详细的信息。(3)行为定位评分法优点是综合了关键事件法与评分表法的主要因素。缺点是缺乏对个人特质的描述。

10、答:包括性示意言词,不受欢迎的接触和性建议,性要求以及其他带有性色彩的言谈举止。

## 第十三章

1、答:变革是指一种人员、结构或技术上的改变。变革是组织的现实,在现今的环境中,组织受各种不确定性因素的影响,不实行变革组织的生存就会收到威胁。因此,管理变革是每一个管理者工作中的一个有机组成部分。

2、答:内部力量包括:(1)管理当局重新制定或修改其战略;(2)劳动力队伍的变化。(3)新设备的引进;(4)员工态度的变化。

外部力量包括:(1)市场中出现新的竞争者;(2)政府法律和条例的变化;(3)技术更新;(4)劳动力市场的变动;(5)经济的变化

3、答:变革推动者是指对变革起催化作用,并承担变革过程中管理责任的人;任何管理者都可以是变革推动者,但他也可以是非管理者。

4、答:(1)解冻。既打破现有的平衡状态;(2)变革:既在打破旧者的状态后建立一种新的平衡状态;(3)再解冻,既通过平衡驱动力和制约力使新的状态稳定下来。

5、答:组织发展是指藉以改变人员及人际间工作关系的本质和性质的各种方法和方案。包括:(1)敏感性训练(2)调查反馈(3)过程咨询(4)团队建设(5)组织发展

6、答:组织文化是由相对持久和稳定的因素构成的。特别是象GE这样的大企业,它的文化更会持久稳定,员工已经融入到这种文化之中,轻易的变革组织文化会遇到员工的抵制。

7、答:不一致。TQM本质上是一种持续的、渐进式的变革过程,它与“风平浪静观”的变革过程一致。而革命性的变革则强调组织面对着各种不断的变化,需要面对各种无序的状态,管理者应当不断的追求变革。由于TQM与革命性的变革相反,而大多数组织面对的是革命性的变革。所以管理者可以在推行TQM之前,先发动一次革命性的变革。

8、答:(1)生理的症状,包括心率加快、呼吸频率加快,血压过高,头痛与心脏病发作等。(2)心理的症状,包括紧张、焦虑、烦躁、厌倦、拖延等(3)行为的症状,包括改变饮食习惯,过度吸烟与酗酒、坐立不安、语速加快和睡眠障碍等。9 答:(1)接受模棱两可(2)容忍不切实际(3)外部控制少(4)接受风险(5)容忍冲突(6)注重结果甚于手段(7)强调开放系统

#### 第十四章

1、答:由于一个组织所要涉及的问题很多,有些问题是显而易见的,而有些问题则是隐蔽的,这就好比一座冰山,在水面上的部分是可见的,但还有在水下的部分。组织行为学中可见的部分包括战略、目标、政策与程序、结构、技术、正式权威、命令链,不可见的部分包括态度、知觉、群体规范、非正式交往、人际和群体间的冲突。

2、答:态度的三要素是认知、情感和行为。态度的认知成分由一个人所持有的信念,观点、知识和信息构成。态度的情感成分是态度中的情绪和感受部分。态度的行为成分是以某种方式对某人或某事作出反应的意向。

3、答:个体会努力的协调态度与行为间的不一致,以便使自己看起来是理性的和始终如一的,这种协调可以通过改变态度或者改变行为来达到。

4、答:态度调查一般是向员工陈述一系列的问题。这些题目是经过专门设计的,用以获得管理层所希望的具体信息。

5、答:如果一个人的个性特质是外部控制点、低马基雅维里主义、低自尊和高自我监控倾向。则他的行为表现为不满意自己的工作。对工作投入程度低,对手段与结果同样重视,对外界影响十分敏感,关注他人的活动,行为也符合习俗。

6、答:判断他人的四种捷径是有选择的接受。假设相似性、刻板印象与晕轮效应。有选择的接受所需信息,使直觉能“快速阅读”他人。假设相似性使对他人的知觉更多的受到观察者自身的影响。刻板印象使对他人的知觉以个人所在的团体知觉为基础。晕轮效应则使对他人的知觉受个体某种特征的影响。

7、答:那种把个体自己的成功归因于内部因素如能力或努力,而把失败归因于外部因素如运气,则称为自我服务偏见。

8、答:那种认为人们可以通过观察和直接经验学习的理论称为社会学习理论。社会学习理论提醒管理者,员工一般把他作为榜样,并模仿管理者的行为,所以,管理者在工作中要以身作则,为员工树立榜样。

#### 第十五章

1、答:群体的吸引力之一就在于它象征着权力。个人力量难以达到的目标往往通过集体行动可以实现。这种权力不仅仅用于他人提出要求,还可以作为反击的资本以反对不合理的要求。

2、答:角色是指占据某一社会组织中特定位置的个人所希望的一套行为模式。一般来说,每个人都扮演着多重角色,并根据当时所在的群体而改变自己的角色。由于组织内有不同的管理者,对个体也有不同的要求,当个体面对两种互相分歧的角色期望时,他经历着“角色冲突”。

3、答:工作群体事实上是其所属组织的子集。一个组织有许多的工作群体,而一个工作群体只隶属于某一个组织。



- 4、答:组织规范是指组织成员所共同接受的标准。它使全体成员明白何种行为是可以接受的,何种行为又是不可接受的。
- 5、答:从阿希的遵从实验中我们得知,群体规范迫使组织成员遵从它。群体成员希望成为群体的一员并力图避免与大家明显的不一致。
- 6、答:在完成任务方面,小群体要比大群体更有效;对于解决问题来说,则大群体要比小群体有效。如果群体的目标是搜寻事实,则规模较大的群体更有效,而小群体则在利用信息处理问题上做的更好。
- 7、答:一般来说,高内聚力群体的工作效率胜过低内聚力群体。一个群体的内聚力越高,成员越会遵从群体设立的目标,如果这些目标是有利的,这个高内聚力群体的生产频率就会比的内聚力群体更高。但如果目标不利,则生产率会降低。
- 8、答:一个群体比另外一个群体更为成功是由于以下一些因素。(1) 群体成员的能力更强(2) 群体的规模适当(3) 冲突水平得到很好的控制(4) 要求群体成员遵从群体规范的内部压力小。
- 9、答:(1) 良好的沟通(2) 支持下属的工作(3) 尊重下属(4) 公正无偏的对待每一个下属(5) 自身的行为易于预测(6) 向下属展示自身的能力。

## 第十六章

- 1、答:需要指的是一种内部状态,它使某种结果具有吸引力。当需要未被满足时就会产生紧张,进而激发了个体的内驱力,这种内驱力将导致寻求特定目标的行为。动机正是产生于一个未被满足的需要。
- 2、答:A 金钱可以满足需求层次理论中的生理需要。B 金钱在激励—保健理论可以使员工感到满意,但不能消除员工的不满意。C 金钱在公平理论中可以使员工感到公平 D 金钱在期望理论中可以使员工感到他们的努力带来的绩效得到了奖赏,使员工工作更具有积极性。E 金钱对高成就需要者没有多大的激励作用。
- 3、答:马斯洛需求层次理论中较低层次的需要生理需要和安全需要,它使人从外部得到满足。社会、尊重和自我实现的需要是较高层次的需要,它使人从内部得到满足。
- 4、答:Y 理论假设较高层次的需要支配着个人的行为,因此要激励员工则要让员工参与决策,为员工提供富有挑战性和责任感的工作,建立良好的群体关系。
- 5、答:三个需要理论的三种需要分别是成就需要,则具有强烈的内驱力要将工作做的更完美,以使工作更有效率以获得更大的成功。权利需要,即影响或控制他人而不受他人的影响和控制的驱动力。归属需要,即寻求被他人喜爱和接受的愿望。
- 6、答:强化理论是认为人的行为是由外部因素控制的,控制行为的因素称为强化物,它可提高该行为重复的可能性。管理者不应当惩罚员工,因为惩罚的效果往往是暂时性的,并且可能会在而后产生不愉快的消极影响。
- 7、答:第一,目标设定理论中的目标是针对一般大众的,而高成就需要者所寻求的中等难度的目标是针对高成就需要者而言的,高成就需要者在一般大众中只占很小的比例。第二,目标设定理论适用于那些承诺并接受工作目标的人,具有一定难度的目标只有被人们所采纳,才会导致更高的工作绩效。而高成就需要者则不同。
- 8、答:(1) 曲解自己或他人的付出或所得(2) 采取某种行为使他人的付出或所得发生改变(3) 采取某种行为改变自己的付出或所得(4) 选择另一个参照对象进行了比较(5) 辞去他们的工作
- 9、答:A 在期望理论中,知觉起着重大的作用。一个人是否被激励,取决于个人的知觉,即他是否感到工作后提供的结果对本人有吸引力,要实现这一结果个人需付出怎样的努力,努力带来的绩效,绩效所带来的奖赏是否与个人的需要相关,而所有这些,都是靠个人的知觉。
- B 在公平理论中,知觉也很重要。一个人觉得是否公平,是他将个人的付出与所得和另一个人的付出与所得相比较的结果,而个人的知觉是决定比较后是否公平的的决定性因素,而不公平的得出也是个人知觉后的结果。
- C 在强化理论中,知觉的作用并不十分明显,因为强化理论所关注的是个人采取某种行动后会带来什么样的后果,而觉视诸如目标,期望和需要等个体因素,而知觉则很大程度上由这些个人因素所决定的。
- 10、答:期望理论认为,当人们预期到某种行为能给个人带来既定的结果,且这种结果对个体具有吸引力时,

个人才会采取这一特定的行为。在管理实践中,激励的含义就在于弄清个人目标与三种联系,即努力与绩效。绩效与奖赏,奖赏与个人目标满足的关系。并认为没有一种普通运用的原理能解释激励问题。

## 第十七章

1、答:管理方格论是一种二维的领导方式描述形式,其依据是对人的关心和对生产的关心。它有五种代表性类型:贫乏型,任务型,乡村俱乐部型,中庸之道型,团队型。俄亥俄研究小组的领导观关注的是定规维度和关怀维度,即关注目标的达成度和对他人的信任。与管理方格论中关注个人和关注生产有所不同。而密歇根研究小组关注的二个维度是生产导向与员工导向,与管理方格论有所类似。

2、答:高一高型领导风格是在定规维度和关怀维度方面均高的领导风格,它比其他类型的风格更能使下属达到高绩效和高满意度,但是它并不是最有效的,并不总是能产生积极的效果。这一风格还需加入情境因素才能成功。

3、答:赫塞—布兰查德的情境领导理论是一种重视下属的权变理论,它认为依据下属的成熟度水平选择正确的领导风格会取得领导的成功。同时,情境领导理论也使用两种维度,任务行为和关系行为,并产生四种领导风格:指示、参与、推销、授权。情境领导理论与管理方格论相似,是在管理方格论基础上的改进。区别在于管理方格论强调的是对生产与员工的关注,是一种态度维度,而情境理论则相反,强调的是任务与关系的行为。

4、答:(1) 质量要求 (2) 下属承诺要求 (3) 领导者的信息 (4) 问题结构 (5) 下属承诺的可能性 (6) 目标的一致性 (7) 下属的冲突 (8) 下属的信息 (9) 时间限制 (10) 地域的分散性 (11) 动机—时间 (12) 动机—发展

5、答:领导的归因理论指的是领导主要是人们对其他个体进行的归因,是人们控制其他人的一种属性。

6、答:领袖魅力的领导指当下属观察到某种行为时,会把它们归因为伟人式的或杰出的领导能力。人们能够通过学习成为具有领袖魅力的领导,因为通过学习可以使人们清晰的表述一个目标,向下属传达高绩效的期望,对下属达到目标的能力表现出自信,重视下属的需要,学会使用具有领袖魅力的语调。

7、答:领袖魅力的领导在组织中并不总是合适的,当下属的任务中包含观念性要素时,它最为恰当。当危机和剧烈变革的需要减退时,有领袖魅力的领导事实上可能会成为组织的负担,因为有领袖魅力的领导者过分的自信,常导致许多问题。

8、答:我们并不能说女性或男性的领导风格更好。虽然女性倾向于采用更为民主或参与的领导风格;而男性则更倾向于使用指导型、命令加控制的风格。但是,那种风格更好则取决于情境因素,取决于领导风格与组织情境变量的匹配程度。

## 第十八章

1、答:沟通是意义地传递和理解,有效地沟通是经过传递后被接受者感知到的信息与发送者发出的信息完全一致。有效的沟通不是达成协议的代名词,它包含着对信息的准确理解,它可能并不接受对方所传递的信息,因此也就不可能达成协议。

2、答:在沟通过程中,无论使用什么样的支持性装置来传递信息,信息本身都会出现失真现象。我们用于传递意义的编码和信号群、信息本身的内容,以及信息源对编码和内容选择与安排所作的决策,这三者任何之一都会造成信息的失真。

3、答:(1) 口头沟通,包括演说。正式的一对一讨论或小组讨论,传闻或小道消息的传播。(2) 书面沟通,包括备忘录、信件、组织内发行的期刊,布告栏及其它任何传递书面文字的手段(3) 非言语方式的沟通,即体态语言和语调(4) 电子媒介的沟通,包括电话、电子邮件、公共邮政系统等。

4、答:(1) 专注 (2) 移情 (3) 接受 (4) 对完整性负责的意愿。

5、答:(1) 以平静、客观、严肃的方式面对员工 (2) 具体指明问题所在 (3) 使讨论不针对具体人 (4) 允许员工陈述自己的看法 (5) 保持对讨论的控制 (6) 对今后如何防范错误达成共识 (7) 逐步的选择训导程序,考虑环境因素的影响

6、答:冲突的传统观点认为应当避免冲突,冲突本身表明了组织内部功能的失调。冲突的人际关系观点认为冲突是任何组织不可避免的。但它并不一定带来不幸,而是可能成为组织积极工作的动力。冲突的相互

作用观点认为冲突不仅可以成为组织中的积极动力,而且其中一些冲突对组织的有效运作是十分必要的。

7、答:(1)回避,即从冲突中退出或抑制冲突(2)迁就,即把别人的需要和考虑放在高于自己的位置上,从而保持和谐关系(3)强制,即你试图牺牲对方为代价而满足自己的需要。(4)妥协,即要求每一方都作出一定有价值的让步(5)合作,即创造一种双赢的解决方案。

8、答:(1)承诺的非理性增加(2)虚构的固定效益观念(3)固定和调整(4)构建谈判(5)信息的可得性(6)成功者的苦恼(7)过于自信

9、答:(1)研究你的对手(2)以积极主动的表示开始谈判(3)针对问题,不针对个人(4)不要太在意最初的报价(5)重视双赢的解决方案(6)以开放的态度接受第三方的帮助。

## 第十九章

1、答:控制是十分重要的。控制是管理职能环节中最后的一环。控制的作用依赖于它与计划和授权的关系。一个有效的控制系统能够保证各项活动的完成是朝着达到组织目标的。控制系统越完善,管理者实现组织目标就越容易。

2、答:控制的目的是保证组织目标与计划的顺利实现。控制工作是预先制订的目标和计划与依据的。控制工作的好坏与计划工作紧密相关。组织在行动前制订出一个科学的、符合实际的行动计划是控制活动取得成效的前提。有效控制是以科学计划为基础的。

3、答:(1)个人观察可提供关于实际工作的最直接和最有效的第一手资料(2)统计报告,即提供一些关键性的数据(3)口头汇报,快速并提供反馈(4)书面报告,更精确和全面,易于存档和查找。

4、答:所谓“立即纠正”是指立即将工作中出现的问题矫正到正确的轨道上来,而“彻底纠正”则是首先弄清楚工作中的偏差是如何产生的,为什么会产生,然后从产生偏差的地方开始进行纠正行动。

6 答:缺点:管理者获得信息时损失已经造成了。

优点:(1)反馈控制为管理者提供了关于计划的效果究竟如何的真实信息(2)反馈控制可以增强员工的积极性

7、答:(1)甄选(2)目标(3)职务设计(4)定向(5)直接监督(6)培训(7)传授(8)正规化(9)绩效评估(10)组织报酬(11)组织文化

8、答:每个企业的首要目标是获得一定的利润。在追求这一目标时,管理者一定要借助于财物控制,它可以使如何降低成本并使资源得以充分利用。

9、答:(1)管理者通过组织目标法决定组织是否有效果,即以组织最终完成其目标的结果来衡量其效果(2)以系统方法决定组织是否有效果。即考虑那些对组织的生存与发展有影响的因素,如目标或手段。(3)以战略伙伴法在判断组织是否有效果,即组织能否满足它的战略伙伴的要求并获得他们的支持。

10、答:控制的技能失调症是由于对行为的衡量标准不完善所引起的,这时控制使人们的行为偏离了组织的方向。因此,要消除技能失调症,必须使控制系统对所有员工保持一致,并有一个统一的标准,这一标准应具有灵活性,因情境的改变而改变。

## 第二十章

1、答:正式信息交流是指按照规定的方式或信息交流本身就是工作的一部分的信息交流,非正式信息交流是未经管理层批准的,是不受等级结构限制的交流,它是在正式的信息交流不能满足要求时产生的。

2、答:组织间水平和垂直方向的交流可以形成各种这样的模式这种模式称为交流网络。一般有五种常用的交流网络,分别是链型、Y型、轮盘型、环型和全通道型。组织正式信息交流就是按这五种类型在组织间水平和垂直方向上进行的。

3、答:小道消息是组织间很重要非正式信息交流。它有四种传播模式,单线型、传播流言型,概率型和群型。小道消息能对管理者产生积极作用。管理者能对小道消息作出分析并对其流动方向作出预测。管理者甚至可以考虑通过向某些关键分子“播种”一些消息使之传到特定的人那去。

4、答:第一阶段的特征是集中数据处理,其标志是批处理,第二阶段是面向管理的数据处理,它的标志是MIS 变成一个独立的部门。第三阶段是分布式数据处理。它的特征是管理者成为一个终端用户。第四阶段是交互网络,它的特征是网络化,MIS 成为用户间的联络机制。

5、答:批处理是指数据集中存储起来然后一次统一处理完这样做必会限制 MIS 的使用。实时处理则是事件发生时允许数据进行持续的更新。这时 MIS 就能对快速度变化的环境作出及时的反应。

7、答:管理者所需要的信息会根据它在组织中所处地位的不同而有所变化。高层管理者需要关于环境方面的数据和总结报告;而低级管理者则只需要关注操作问题的报告。

8、答:(1) 系统安装前的预调试 (2) 用户准备和培训 (3) 对于抵制情绪做好准备 (4) 用户参与 (5) 完全性检查 (6) 建立定期评审制。

9、答:(1) MIS 使管理者直接参与,以便掌握完全的信息。(2) 一个有效的 MIS 能够有效的提高管理者的决策能力。(3) MIS 能够进行组织设计,使组织结构适用于组织。(4) MIS 能够带来组织内权利关系的改变。

10、答:专家系统使用的是把各类专家的有关经验编入到计算机程序中去去的软件,这种系统可以象专家一样分析和解决非结构化的问题。

## 第二十一章

1、答:作业系统是指组织内将输入转换成输出而创造价值的系统。它接受输入,即:人、设备和材料,然后将其转换成能满足需要的商品或服务。

2、答:戴明提出了提高管理生产率的 14 条原则,见书 P525。

3、顾客的接近程度,这些因素将影响总生产与运输成本。并进而决定组织选择布局的地点。

4、答:过程布置是将功能类似的部分放在一起。产品布置中各组成部分是以产品生产的工序来进行安排的。定位布置适用于产品尺寸或体积过大而不得将其保留在原地的布置。

5、答:成本控制是由会计人员控制和发起的,偶尔的改革运动,会计师为每单位产品设计了成本标准,然后管理者根据这些标准来控制偏差,及时使其回到正确的轨道上来。

6、答:接受抽样是指对已经存在的或外购的材料或产品进行评估,通过抽取一定数量的样本,计算抽样风险,以决定使接受或拒绝样本。过程控制则是对转换过程中物品进行抽样,观察转换过程是否被有效的控制了。

7、答:ABC 系统是监控库存项目的优先权系统。它将物资分为 A、B、C 三类。A 类物品受到最严格的控制,B 类进行一般控制,C 类进行最少控制。ABC 系统是库存控制中一种与环境有关的方法,因为其将物资进行分类是按其重要性进行的,是按其对生产的成本—利润分析的。

8、答:CAD 是计算机辅助设计,它通过计算机的可视化作图,使工程时用手画的一半时间去开发一件新产品,大大节约时间,CAM 是计算机辅助制造,它利用计算机来指导和控制生产过程,使生产过程成为一个统一体。

9、答:因为对绩效差的企业设置基准水平容易导致设置不合理的目标,员工按此目标会挫伤他们提高产品质量的努力,从而导致生产效率低下。

10、答:虽然有偶然因素的存在,但 TQM 还是具有普遍的适用性,因为它的一些措施具有普遍适用性,包括向所有员工、顾客和供应商解释组织的战略;改进和简化作业和开发过程;缩短从设计到交付产品的时间。



## 罗宾斯《管理学》(人大第7版)补充习题答案

### P24

1、这三种技能在马丁身上都有所体现,但总体来说概念能力最为突出,马丁深谙本企业的“质量信念”,在坚持传统的高档路线的同时,开辟了一条中低档的道路,这是根据市场需求而做出的观念上的巨大转变,为公司业绩的攀升打下了良好的基础。

3、(1) 监听人:在访问经销商的时候,可以了解公司内部和外部的信息,并与经销商保持良好的关系,这是监听人角色的集中体现 (2) ??? .....大家讨论一下 (3) 领导者:让员工坚守公司的长期原则,等于对员工进行企业文化灌输,此属于领导者的角色体现。

4、总体上来说,是告诫全公司的管理者要根据不断变化的外部环境而作出相应的管理决策的变化。

计划:不能受限于原有的计划,应根据市场需求、公司现状等方面的因素制订高效而稳定的计划,并勇敢尝试新生事物。

组织:努力开发员工的潜能,尽量让正确的人在正确的位置做正确的事。

领导:屏弃传统的上下级领导方式,以平等的态度和员工相处,并重视“激励”在领导过程中的作用。

控制:依然要严格按照计划对每个环节进行监控,但手段可以灵活多变,在满足“高效率、高效果”的条件下进行多方面调整。

5、这种管理风格适用于大多数组织。”友好,事必躬亲“体现了他的人际和技术能力;”严格和直截了当“则说明他重视效率和效果,这些多适用于大部分组织,但是”事必躬亲“未免太累,应当进行适当的权力下放,以减轻工作负担,并提高自己的工作效率。

### p52

1、科学管理原则适用。公司内成立的创意银行委员会就是“科学管理”的一大体现,它注重了员工对组织的巨大作用,而公司对员工进行的全面培训也是“科学管理”的一部分。

数量原则一样有用。对于一家以提供优质图片为主要业务的图象公司来说,快速而准确地找到顾客所需的图片是其服务的重点所在,若依赖数量方法而采取合适的搜索方法,对提高公司的服务效率和质量将大有裨益。

2、基本符合。公司每个月处理员工 40~80 个创意,大量投资于新技术研发,以及公司创立之初的合并都是学习型组织特征的集中体现。

3、应属于全部电子化企业,因为公司对产品的采购、加工以及销售全部通过电脑和互联网完成,这符合全部电子化企业的主要特征。

4、① 电子化。互联网将地球变成一个村落,信息的快速增长与共享是大势所趋,21 世纪的成功企业必然和外部世界保持紧密的联系,而互联网是其最佳选择。

② 充分发挥员工的作用。员工在做好本职工作的同时,可以为公司的将来、产品的改进等方面提出自

己的看法和创意，这样的组织才能集大智慧于一身。

③ 以顾客为中心大胆进行创新。“形象就是一切”可以理解为“顾客就是一切”，没有顾客就没有利润，也就不会有公司的存在，而要满足不同顾客在不同时期的要求，就必须进行切实而有效的创新，这样才能使自己的产品保持旺盛的生命力，从而立于不败之地。

#### P84

1、 计划：依照“让智慧无处不在”的公司目标进行多方面的计划，通过调查帮助各大企业制定战略规划。

组织：塑造学校一样的工作氛围，聘用聪明的年轻人担任重要职务，并鼓励他们在并肩工作的同时学习大量的知识以提高自己的工作水平。

领导：“努力工作，尽情娱乐”，划明工作和娱乐的界限，保证工作的高效性。“短途旅行”和“亲友周”则突出了公司对员工的重视程度，给员工一种家的感觉。

控制：业绩说明一切。公司给员工提供了足够多的学习机会，这为员工创造良好的业绩打下了基础，同时员工的业绩是他们获得高职位的唯一标准。

2、① 6周的训练营，在进入微策之前就已经感受到组织文化的独特之处。

② 工作的时候可以尽情放射你的激情。

③ 短途旅行、亲友周等以员工为中心的社区性活动。

3、公司文化既然可以概括为“永不满足，永不止步不前，永不丧失斗志”，就说明无论员工身居何职，业绩是说明一切的依据，你可以采取随心所欲的工作方式（道德范围内），但必须得完成公司下达的任务，并且不能自满于业绩而裹足不前，而在遇到挑战和困难时，勇敢地站出来应对，此外你还要面对随时被撤换掉的危险。如果你的下级比你的业绩高很多，那么明天坐在主管办公室里的很可能就是他了。

5、① 将微策比作一个国家，他就是国王。以罗马帝国为榜样，以征服全世界为目标，带领一帮年轻而富有激情的“战士”在战场上驰骋，并以战果论英雄。

② 将微策比作一所学校，他就是校长。总是督促“学生”在工作之余学习，但又告诫他们要劳逸结合，并经常组织“短途旅行”来拉近“学生”和“老师”、“学生”和“学生”之间的关系，但即使在这个时候，也不忘带领大家总结过去一年的得失。

③ 将微策比作一个家，他就是当之无愧的家长。这个家气氛和谐，干劲十足，目标明确，并且每个家庭成员的作用都十分明显，而这一切都应该归功于这位开明、聪明、富于激情的“家长”。

微策的“让智慧无处不在”与罗马帝国的“传播文明”有异曲同工之妙，达到目标的方法和途径可以多样化，但公司内部各方面的组织文化必须以此为出发点和终结点。