

孔国忠
◎ 著

组织行为管理案例研究



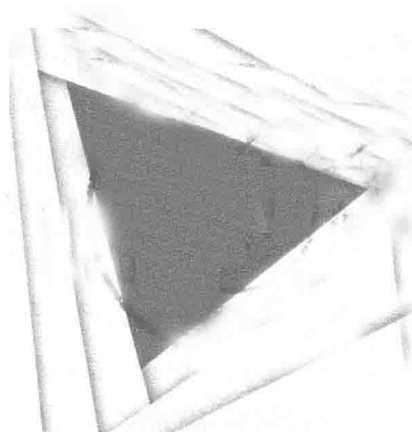
吉林大学出版社

C936
337

Zuzhi Xingwei
Guanli Anli Yanjiu

组织行为管理 案例研究

孔国忠 © 著



GD 01923912

 吉林大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

组织行为管理案例研究 / 孔国忠著. -- 长春 : 吉林大学出版社, 2015.11

ISBN 978-7-5677-4961-0

I. ①组… II. ①孔… III. ①组织行为学-组织管理学-案例-研究 IV. ①C936

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第264624号

书 名: 组织行为管理案例研究

作 者: 孔国忠 著

责任编辑: 曲天真 责任校对: 邢国春

吉林大学出版社出版、发行

开本: 787×1092毫米 1/16

印张: 13.25 字数: 262千字

ISBN 978-7-5677-4961-0

封面设计: 徐占博

北京京华虎彩印刷有限公司 印刷

2015年11月 第1版

2015年11月 第1次印刷

定价: 42.00元

版权所有 翻印必究

社址: 长春市明德路501号 邮编: 130021

发行部电话: 0431-89580026/28/29

网址: <http://www.jlup.com.cn>

E-mail: jlup@mail.jlu.edu.cn

前 言

组织行为管理在国外是一门比较成熟的学科，20世纪70年代末，组织行为管理理论开始从西方传入中国。近些年来在中国理论界和实践界也已经成为一个热门的研究领域，已有上百部的组织行为教材、专著和译著出版。随着管理科学的日益发展，组织行为管理受到越来越多的学界和企业界的高度关注。组织行为管理无论从实践角度还是理论角度，都是一门非常重要的学科，它对提高管理水平和组织的有效性很有帮助。在当今激烈的市场变化中，任何一个企业界的管理者如果不能有效地发挥组织的效能、了解个体及群体的心理和行为、融合团队和组织的力量，很难取得成功。

组织行为管理是一门研究员工行为、开发领导才能的基础学科。对组织行为的管理，是各级管理者对下属员工行为的分析和影响过程，是管理工作的核心。组织行为管理与各种职能管理的区别在于，后者主要关注组织的某一具体任务的完成，前者则是通过对员工这一关键资源的利用和开发来提高整个组织的绩效。很明显，离开了组织行为的管理，任何职能活动都将难以开展。甚至可以说，只要组织行为能力强，即使不是某一职能领域的内行或专家，也可以成为一名有效的领导者。

组织行为管理主要研究组织中个体、群体和组织结构对组织行为的影响规律，以此来提高组织管理的有效性。组织行为管理主要关注管理过程中人的因素的研究，包括个体、群体和组织三个领域。在个体行为方面，探讨的是个体的个性、知觉、学习、激励、态度、工作压力等方面的问题，其核心领域是对个性理论、工作满意度和激励问题的研究。在群体行为方面，重点分析正式群体与非正式群体、群体和团队的形成、群体动力学、沟通与冲突、群体决策过程、领导行为有效性等，其核心领域是对团队建设、沟通和冲突、领导理论的

研究。在组织行为方面，着重讨论组织结构设计、组织行为的有效性、组织权力、组织变革与发展、组织文化建设等方面的内容，而其核心领域是关于组织变革和组织发展、组织文化的研究。

组织行为管理是一门理论性和实践性都很强的综合学科，组织行为管理的理论必须指导并应用于实践。通过对案例的研究分析对帮助读者很好地理解相关的理论，运用这些理论以解决现实生活中的问题，增强读者理论联系实际的能力，提高管理行为的有效性是实现组织目标具有重要的作用。

我国正处于政府管理职能和企业经营机制转换过程中，一个组织必然会遇到许多亟待解决的管理问题，如人才流失、效率低下、内部管理困难等。组织中的管理者除了要有专业背景和知识外，还应该掌握领导、组织、决策、沟通、协调、激励等组织行为艺术，才能成功地运营一个组织。本书旨在为我国的管理层提供这方面的知识。案例中所列的问题对许多组织而言都具有普遍性和典型性，通过本书的学习和思考在一定程度上可以提高和改善管理者这方面的能力。

本书共分十章，分别从员工个性管理、组织公民行为管理、员工行为激励管理、团队管理、领导行为管理、员工压力管理、沟通管理、权利与政治管理、组织文化管理和组织变革管理十章展开。每个案例首先是“案例介绍”，其次是“问题思考”，然后应用组织行为管理理论对案例进行了“研究分析”。一般来讲，案例是没有标准答案的，本案例所提供的参考答案，只是一个答题思路，仅供大家参考。

在本书编写过程中，参阅了不少有关著作、报刊及网站资料，在此对案例的原作和相关资料的作者深表感谢。另外，在该教材成书的过程中，得到了吉林大学出版社的大力支持和帮助，在此一并感谢。

由于时间有限和作者水平等限制，书中难免存在一些不足之处，恳请读者批评指正。

编者

2015年5月

目 录

第一章 员工个性管理.....	(1)
第一节 安永公司的女性雇员管理.....	(1)
案例介绍.....	(1)
问题思考.....	(5)
案例研究.....	(6)
第二节 3M: 百年老店的创新密码.....	(10)
案例介绍	(10)
问题思考	(13)
案例研究	(13)
第三节 默多克的十个管理技巧	(20)
案例介绍	(20)
问题思考	(23)
案例研究	(23)
第二章 价值观与态度管理	(26)
第一节 心灵契约动态管理	(26)
案例介绍	(26)
问题思考	(27)
案例研究	(27)
第二节 中年人的失落	(29)
案例介绍	(29)

问题思考	(30)
案例研究	(30)
第三节 核心员工缘何集体“出走”	(33)
案例介绍	(33)
问题思考	(34)
案例研究	(34)
第三章 员工行为激励管理	(38)
第一节 动机的改变	(38)
案例介绍	(38)
问题思考	(39)
案例研究	(39)
第二节 华为的员工激励	(40)
案例介绍	(40)
问题思考	(45)
案例研究	(45)
第三节 DocuSign: 员工参与危机自救	(50)
案例介绍	(50)
问题思考	(53)
案例研究	(54)
第四节 对员工短缺的反应	(55)
案例介绍	(55)
问题思考	(56)
案例研究	(57)
第四章 团队管理	(60)
第一节 如何提高企业凝聚力	(60)
案例介绍	(60)
问题思考	(61)
案例研究	(61)

第二节 复星集团的管理团队	(63)
案例介绍	(63)
问题思考	(71)
案例研究	(71)
第三节 项目小组的问题	(74)
案例介绍	(74)
问题思考	(75)
案例研究	(76)
第五章 领导行为管理	(79)
第一节 周经理的调职	(79)
案例介绍	(79)
问题思考	(80)
案例研究	(80)
第二节 三九：一个人的帝国梦	(83)
案例介绍	(83)
问题思考	(94)
案例研究	(94)
第三节 危机中的克莱斯勒与艾科卡	(99)
案例介绍	(99)
问题思考	(103)
案例研究	(103)
第四节 沉浮史玉柱	(104)
案例介绍	(104)
问题思考	(107)
案例研究	(107)
第六章 员工压力管理	(110)
第一节 中国移动员工心理健康管理	(110)
案例介绍	(110)

问题思考	(114)
案例研究	(114)
第二节 来自老板的压力	(117)
案例介绍	(117)
问题思考	(119)
案例研究	(119)
第三节 美国某医院的压力管理	(121)
案例介绍	(121)
问题思考	(122)
案例研究	(122)
第七章 沟通管理	(126)
第一节 张总的沟通艺术	(126)
案例介绍	(126)
问题思考	(127)
案例研究	(127)
第二节 她为什么沟通失败	(129)
案例介绍	(129)
问题思考	(131)
案例研究	(131)
第三节 王老吉遭遇添加门	(135)
案例介绍	(135)
问题思考	(142)
案例研究	(142)
第八章 权利与政治管理	(145)
第一节 亚通网络公司	(145)
案例介绍	(145)
问题思考	(146)
案例研究	(146)

第二节 明天集团的公司政治·····	(148)
案例介绍·····	(148)
问题思考·····	(151)
案例研究·····	(151)
第三节 中坤集团董事长：我所经历的凶险的公司政治·····	(153)
案例介绍·····	(153)
问题思考·····	(158)
案例研究·····	(158)
第九章 组织文化管理·····	(160)
第一节 海尔公司的组织文化·····	(160)
案例介绍·····	(160)
问题思考·····	(161)
案例研究·····	(161)
第二节 贵州茅台的企业文化·····	(163)
案例介绍·····	(163)
问题思考·····	(171)
案例研究·····	(171)
第三节 快乐机器：谷歌是如何连续五年成为最佳雇主的·····	(176)
案例介绍·····	(176)
问题思考·····	(178)
案例研究·····	(178)
第十章 组织变革管理·····	(181)
第一节 京汉集团的管理变革·····	(181)
案例介绍·····	(181)
问题思考·····	(188)
案例研究·····	(188)
第二节 东原公司的变革·····	(190)
案例介绍·····	(190)

问题思考.....	(193)
案例研究.....	(193)
第三节 飞利浦集团强硬派的“冒险思想”	(194)
案例介绍.....	(194)
问题思考.....	(196)
案例研究.....	(197)
参考文献.....	(199)

第一章 员工个性管理

第一节 安永公司的女性雇员管理

【案例介绍】

贝斯·布鲁克眼中成为具有影响力的女性的五条标准：

永远不要忘记你的品质是你最值得付出的东西；

对你所从事的工作充满热情，把它做好，并敢于为此冒险；

紧随你的梦想并不断把它做大，不要害怕犯错；

永远不要忘记你是谁，要相信你的魅力正来源于此；

随时都要寻找你与其他人的不同之处，充分展示自己的能力和才华。

安永是全球领先的审计、税务、财务交易和咨询服务机构之一，基于共同的信念以及对优质服务坚定不移的承诺把全球各地 13 万名员工联系在一起，并因其协助员工、客户和社会各界开发潜能，在行业中别树一帜。培养最有影响力的女性员工，弘扬女性管理文化是安永公司的永恒主题。

在安永公司近 13 万名员工中，女性占到 70% 以上，而在安永的管理层当中，女性的比例也上升到了 16%。全球最有影响力的 100 位女强人之一——贝斯·布鲁克清醒地认识到，在一个讲究合作的商界，女性的潜力还远没有发挥到极致。“虽然已经跟以前大不相同，但广大女性还需要继续努力来超越商界里的各种限制。”贝斯说。在贝斯看来，女性具有一些男性所不拥有的优秀潜质。“女性在职场中很容易陷入一个怪圈，即把自己当作一个男人看待，比

如说总是表现得很强硬，” 贝斯告诫中国的女性，“但这不是一个女人最大的优势，一个身在职场打拼的女性最大的优势其实正在于她们独有的一面——率真。” 女性更喜欢把问题摆到桌面上，因为她们有一种柔性魅力。” 贝斯把女性这种沟通方式成为“柔性外交”。

安永的解决之道就是创造一种“以人为本”的企业理念，特别是对女性员工，更是想方设法让她们感受到永安这个平台的开放性。在美国总部，为了能让那些已婚的母亲在每年开学的时候亲自送子女去学校报到，安永出台了一项政策，即只要你完成了自己的工作量，就可以带薪休假去送子女。安永此举的初衷是，鼓励那些优秀的员工去承担工作之外的一些责任，既包括家庭的责任，也包括社会责任。安永希望在美国已经生根发芽的女性管理文化同样能够在世界各地的分公司传播开来。在S北京的办公室里，有几间大的培训室，这些培训室晚上就成了员工特别是女员工的活动场地，可以用来练瑜伽、健美操、拉丁舞等，公司还会专门为员工聘请相应的教练。安永还经常组织一些体育休闲活动，如高尔夫球赛，卡拉OK比赛，羽毛球赛等。在S内部有一个社交和休闲俱乐部，该俱乐部有34名委员，他们会不定期地为公司员工组织一些休闲娱乐活动。

“聊天”已经成为安永的一项重要沟通机制，管理者通过女性之间无拘束的谈话，可以了解到自己的女性员工在工作甚至生活方面都有哪些感受、看法，以便更好地做出有针对性的工作安排。这种聊天形式已经完全机制化，在美国，女性员工会定期举行沙龙性质的对话，有时还会邀请其他公司的女性员工交流经验甚至还会邀请一些男性员工参与进来，以便开诚布公地增进彼此的了解。

很多职场女性面临着一系列涉及如何平衡工作与生活的问题。安永采取的措施是：通过在大中华区推出“性别包容计划”来帮助公司中的女性员工找回工作与生活之间的平衡。

周优妹是安永会计师事务所负责审计及企业咨询服务的合伙人，她在安永工作已超过10年。在同事和客户面前，她是永远不知疲倦的职业精英，然而出于个人原因，她必须在健康与事业之间取得平衡。2008年6月12日，对周

优妹来说是个特殊的日子，她可以一边在家休养，一边回复客户邮件，并分派她的团队当天应该做的事情。这样的日子是周优妹以前不敢想象的。

周优妹所享受的这一“意外的惊喜”，就来自“性别包容计划”中包含的“弹性工作制”。她也是安永第一个尝试按短缩日程方式工作的人。

据悉，安永目前已在该计划上投入了包括人力成本和管理成本在内的上百万美元。对于支出与回报，他们将如何换算？安永大中华区人力资源主管合作人周昭媚算了一笔账：“根据我们的统计，失去一个有经验的经理，公司将在日后付出高于目前3倍的代价。重新招聘、培养一个新人所需的成本投入远远大于我们今天的投入。”在周昭媚看来，从某种意义上讲，留住公司的女性员工就意味着在挽留集体人才上迈出了一大步。是什么原因让安永如此看重对女性员工的挽留？

近年来，会计师行业中男女员工的比例正在发生明显的变化。与十几年前会计师行业中男性员工“一统江山”的境况不同，越来越多的女性员工加入会计师的行列，行业中逐步呈现“阴盛阳衰”的趋势，而这一现象在中国尤甚。根据安永会计师事务所所做的统计，在会计师专业的毕业生中，有接近七成为女性。在安永的员工构成中，有六成为女性；近3年晋升为总监级的管理人员大多数为女性，在合伙人梯队中，女性所占的比例也接近26%。安永对女性员工的离职调查显示，女性员工离职率远高于男性，而其中最重要的原因是，女性需要在“平衡工作与生活之间做出取舍”，为此往往选择“无奈的离开”，暂时或永久地告别她们的职业生涯。“如果我们现在不对这一问题予以重视，并采取相应的举措，就意味着我们将丧失很多优秀的女性员工，而这将让我们在日后付出更多。”周昭媚说。

安永的“性别包容计划”已在全国推而广之，在美国已推行了10余年。基于美国特殊的国情，该计划在美国的定位和着力点为“强调公平”，旨在识别和积极回应不同类型员工的需求，使拥有不同背景的员工能够在公司获得平等的发展机会。然而，就如大多数跨国公司在全球范围内推行的“员工多样化计划”需要在大中华进行“变形”方可适应本地一样，“性别包容计划”在大中华区的着重点放在如何帮助女性员工在公司拥有更长的时间的职业生涯上，

即致力于“保留女性员工”。这个着力点具体表现在，如何通过对中国的独生子女政策对人们工作态度的影响，以及城市财富日益增长和劳动力市场需求等方面的分析，采取相应的举措。

由于该计划在中国首次推行，尚属新鲜事物，因此，考虑到员工的接受程度，永安先期引进了三个项目，具体包括引入弹性工作安排，定期举办女性领导会议，以及建立“在职家长”网络。按照弹性工作制中缩短工作时间和“带薪留职”（最长两年时间）的申请和审批标准，只要是经理以上级别的女性员工，如果有正当的理由，并通过了人力资源部及其主管的审核。可以申请参加弹性工作安排。

本以为经过精挑细选的项目一定能够受到大家的欢迎，但讨论的结果却出乎周昭媚的意料。

“弹性工作制影响了我的绩效怎么办？如果我采取弹性工作的方式，我的职位被别人占了怎么办？”

“我们的弹性工作会不会影响到客户？客户能理解和接受吗？”

“如果这些问题无法解决，这种听起来很好的福利制度是否会变成一种装饰呢？”

“公司的业务量很大，这样做行得通吗？”

“你宁愿两个员工走掉，流失了两个人，还是愿意他们都留下来，通过弹性工作来挽留人员以完成相当于一个人的工作量？”面对周昭媚的反问，大家变得沉默了。

“没有一套制度对于每一个员工都是适合的，我们必须正视这个事实。”

“欧美客户对弹性工作的接受程度比较高，如果员工的客户是国外客户，那他们一定会理解这种工作方式，一个很纯粹的中国企业却未必理解。”

“推进这项计划的确不容易，遇到的困难不是我或我的团队就可以解决的，而是需要大家一起共同努力。我们公司员工的接受能力非常强，包括台湾在内有9000人，有能力做这个项目。”

周昭媚的回答看似解决了员工的疑问，然而，对于人力资源主管来说，要成功推进一个项目，类似的教育工作却复杂而漫长。周昭媚决定首先树立一个

成功的样本，让员工在样本的示范作用下，慢慢发生思想意识上的转变。这个样本就是先前提到的安永审计及企业咨询服务合伙人周优妹。现在她有充分的时间休养，在处理完邮件后，从容地为家人煲上一锅滋补靓汤。

“当我申请参加弹性工作安排时，我与我的团队成员进行了广泛沟通，以寻求最适当的安排，同时满足个人和公司的需要。”周优妹认为不同的人申请弹性工作出于不同的原因，具体的安排方式也可能有所差异，因此并非一成不变。但在这一过程中，员工与雇主之间需要深层次的沟通。

周优妹所做的项目都是上市公司的大项目，为了支撑她的弹性工作，公司减少了她的客户量，而在享受弹性工作带来的“平衡”的同时，周优妹的薪水也将按照工作时间的压缩比例相应地减少。

由于获得了相关合伙人的支持和鼓励，她按短缩日程的方式参与工作，一切颇为顺利。现在，她既能与团队成员合作，为客户提供专业服务，又能减少压力，在工作与生活之间取得平衡。

“我非常喜欢这种工作方式，对大多数女性来说，相对于物质利益，她们更看重能够在工作与生活两者间取得平衡。”周优妹说。

“实际上，弹性工作安排是承认了人生的不同阶段可以有不同的侧重点，需要以一种具有弹性的方法安排工作。”周昭媚介绍，下一步公司将对一些离职者做详细回访，希望通过向其展示公司已推出的弹性工作制，吸引她们重回安永。在对高管人员的绩效考核指标中，一些关乎男性女性离职率定位，弹性工作引入程度，重点项目中女性员工所占比重，以及相应级别中男性女性比例等指标的设定，保证了性别包容计划的落实。

资料来源：安永：《培养最具有影响力的女性雇员》，载《当代经理人》，2007(10)；刘春晖：《安永：帮女性员工找到平衡》，载《首席人才官》，2008(10)。

【问题思考】

- 一、如何看待安永公司着力培养女性员工、弘扬女性管理文化的现象？
- 二、管理女性员工最突出的问题有哪些？安永公司采取了哪些做法？
- 三、在中国实行弹性工作制应注意什么问题？

【案例研究】

一、如何看待安永公司着力培养女性员工，弘扬女性管理文化的现象？

安永充分认识到了女性在企业中的作用及特殊的管理优势，致力于充分挖掘女性的潜能。这种做法不仅给公司创造了好的效益和声誉。相较于男性，女人更善于察言观色，乐于沟通。另外，在碰到问题时，女性的协调性也优于男性，因此在带领公司团队时，总是能清楚地表达自己的想法，并乐于接受别人的意见，同时在管理领导上也因为善解人意，所以不是拍桌瞪眼的“权威式管理”风格，而是温暖交心的“柔性管理”。比较而言，女人不如男人敢做敢闯，但如果碰到问题，女人往往能发挥出较高的毅力和坚持度。研究证明，在巨大的困难和压力面前，女性的心理弹性水平远远超过男性，也就是说，面对更大挫折时，女性可以更勇敢地面对并克服。因此，你会发现，女人在选择是否创业时，也许会花比较多的时间考虑，然而一旦做出决定，她们就会将创业进行到底。

失去一个有经验的经理，公司将在日后付出高于目前3倍的代价。重新招聘、培养一个新人所需的成本投入远远大于我们今天的投入。弘扬女性管理的文化无疑是一种理智客观的决定，这么做不仅为公司留住了能为公司创造效益的中坚骨干，也体现了安永公司人性化管理的特点。但安永公司的“性别包容计划”投资非常大，由此换回的女性员工的忠诚度和凝聚力以及工作效率的提升是很难估计的。

二、管理女性员工最突出的问题有哪些？安永公司采取了哪些做法？

女性员工面临的最大问题是平衡工作与生活，在家庭与事业之间做出取舍；女性员工还必须在男性主导的社会中尽量避免一些不必要的性别歧视和“玻璃天花板效应”，充分发挥女性特有的管理优势，促进绩效的提升。

玻璃天花板效应是一种比喻，指的是设置一种无形的、人为的困难，以阻碍某些有资格的人（特别是女性）在组织中上升到一定的职位。如果组织中的女性想顺着职业生涯发展阶梯慢慢往上攀升，当快要接近顶端时，自然而然就会感觉到一层看不见的障碍阻隔在他们上面，所以他们的职位往往只能升到某