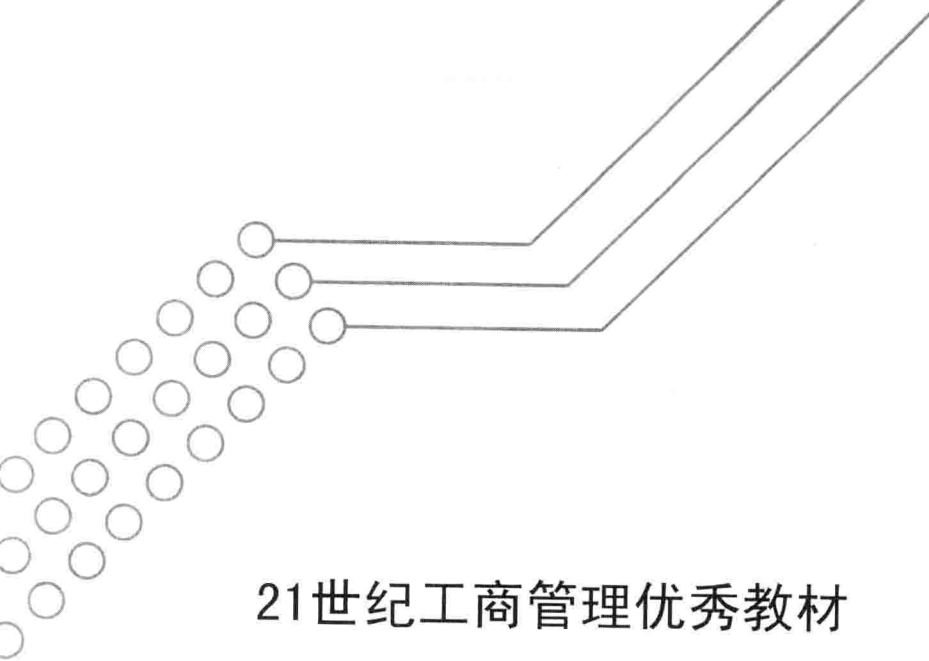
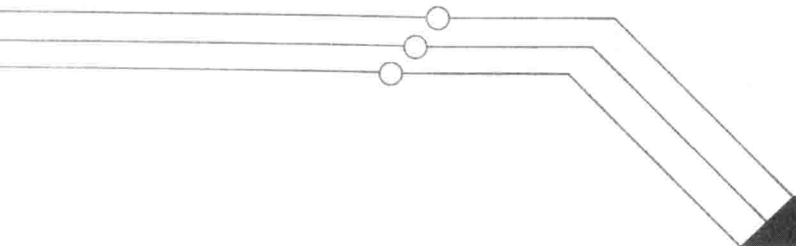




21世纪工商管理优秀教材

组织行为学案例集

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR CASES



邱 羚 秦迎林◎主编

清华大学出版社
北 京

教学支持说明

尊敬的老师：

您好！为方便教学，我们为采用本书作为教材的老师提供教学辅助资源。鉴于部分资源仅提供给授课教师使用，请您填写如下信息，发电子邮件或传真给我们，我们将会及时提供给您教学资源或使用说明。

（本表电子版下载地址：http://www.tup.com.cn/sub_press/3/）

课程信息

书 名			
作 者		书号（ISBN）	
课程名称		学生人数	
学生类型	☐ 本科 ☐ 研究生 ☐ MBA/EMBA ☐ 在职培训		
本书作为	☐ 主要教材 ☐ 参考教材		

您的信息

学 校			
学 院		系/专业	
姓 名		职称/职务	
电 话		电子邮件	
通信地址		邮 编	
对本教材建议			
有何出版计划			

_____年____月____日



清华大学出版社

E-mail: tupfuwu@163.com

电话：8610-62770175-4903/4506

地址：北京市海淀区双清路学研大厦 B 座 506 室

网址：<http://www.tup.com.cn/>

传真：8610-62775511

邮编：100084

目录

Contents

第 1 章	组织行为学的研究对象与方法	1
1-1	小天鹅的组织管理	2
1-2	沃尔沃汽车品牌的发展	6
第 2 章	管理心理学概述	12
2-1	海底捞管理心理学案例分析	13
2-2	三星的管理心理学	22
第 3 章	个体行为分析与管理	29
3-1	富士康员工的个体行为分析	30
3-2	思科公司中“人”的分析	35
3-3	松下幸之助的用人之道	40
第 4 章	群体行为分析与管理	46
4-1	从惠普康柏合并案看群体行为的协同效应	47
4-2	希尔顿的群体行为分析与管理	52
4-3	玫琳凯的“三线管理”	57
4-4	罗技与中国员工共同成长	64
第 5 章	团队管理	67
5-1	施乐的团队建设	68
5-2	华为集团的团队精神	72
5-3	天猫的高绩效团队	78
5-4	万科的团队管理	84
第 6 章	激励理论及应用	92
6-1	雅芳公司的激励	93
6-2	花旗银行的成功激励之路	97
6-3	IBM 的激励机制	102
6-4	安利的激励理论应用	106



第 7 章 领导行为分析与管理	113
7-1 百胜集团的领导决策	114
7-2 联想集团的领导行为分析	118
7-3 张瑞敏和他的海尔	123
7-4 摩托罗拉的领导模型分析	127
第 8 章 组织结构与管理	133
8-1 苹果公司的组织结构分析	134
8-2 通用公司的组织结构创新分析	139
8-3 沃尔玛的组织结构分析	146
8-4 衣恋集团的组织结构与管理	151
8-5 TCL 的组织架构调整与国际化	156
第 9 章 组织文化与管理	166
9-1 阿里巴巴的组织文化分析	167
9-2 宝洁公司的组织文化与管理	172
9-3 Google 企业组织文化分析	177
9-4 耐克的企业文化研究	181
9-5 浅析麦当劳企业文化功能	186
9-6 宜家的组织文化与管理	192
第 10 章 组织变革与管理	199
10-1 试析上海石化的组织规模削减	200
10-2 宏达国际电子公司发展中的组织变革	204
10-3 福特汽车公司的组织变革与管理	209
10-4 苏宁易购的组织架构变革	217
10-5 长虹成功缔造并购韩国企业	225
第 11 章 组织发展与管理	234
11-1 宝钢的学习型组织建设	235
11-2 三一集团——品质改变世界	240
11-3 可口可乐的组织发展与管理	247
11-4 如家的 IT 整合	253
参考文献	260

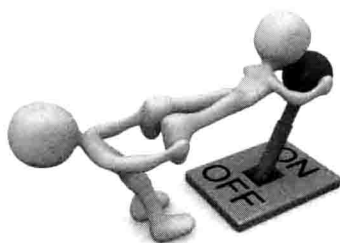
第1章 组织行为学的研究对象与方法

组织对我们的事业和生活有广泛的影响。从最基本的家庭组织到最复杂的行政或企业组织都与我们息息相关,我们大多数人会作为组织的一员而度过工作生活的大部分时间。组织行为学(organizational behavior)是行为科学在管理领域的应用,是综合运用各种与人的行为有关的知识,研究一定组织中人的心理和行为规律的科学,组织行为学不是研究人的一般心理行为规律的,而是研究各种工作组织中人的工作行为规律的。这些工作组织涉及的面很宽,比如工商企业、政府机关、学校、医院甚至部队等。工作行为主要包括涉及影响组织成员积极性和组织绩效的行为管理、差异管理、激励管理、团队管理和权力管理等。本章案例使学生能对组织行为学有一个概括性的初步了解。同时,本章还介绍了有关科学的研究方法,使学生初步了解和掌握观察法、调查法、案例法、实验法、心理测验法等常用研究方法的基本方法和特点。

通过本章的学习,应了解组织行为学的产生及其理论基础,掌握组织行为学的概念,并初步掌握组织行为学的主要研究方法,及科学的研究方法应具备的主要特征,熟悉四个步骤的研究过程。

知识要点

- 组织、行为、组织行为学的概念
- 组织行为学是一门综合学科
- 研究组织行为学的目的
- 组织行为学技能的五个等级
- 组织行为学的产生与发展
- 科学的研究方法的主要特征
- 四个步骤的研究过程
- 组织行为学的主要研究方法



象,在企业内部树立危机识,在质量管理和控制上采取严格的措施。

第二,对那些濒临破产的企业,管理者只能“置之死地而后生”,采取积极方式改变劣势,提高服务质量。

小天鹅的“末日管理”,具体做法如下。

(1) 横向比较找差距

小天鹅运用特殊的比较法参与竞争,将传统的“纵比”改为“横比”,从而比出了“危机”,认识到自身的不足,积极学习和改进。

- 与国际名牌比
- 与国内同行比
- 与市场的需求比
- 以己之短比人之长

(2) 建立面对市场的全员化、立体化、规范化的营销管理体系

全员化就是多让职工参与营销。立体化就是企业内部在生产、科技、营销、人事等方面面对市场发扬团队精神,参与市场竞争。规范化就是把行之有效的营销方式制度化。坚持严格的规章制度。

(3) 注重高质量的服务

小天鹅在服务上推出了“金奖产品信誉卡”的承诺,将服务监督权交给用户,把服务公约公布于众,坚持24小时服务,坚持服务的“五项基本原则”:一双鞋,两句话,三块布,四不准,五年保修。

(4) 实施名牌战略,扩大经济规模,提高竞争力

随着市场经济的深入,末日管理又有了新的拓展,推行战略联盟,壮大了销售同盟军也壮大了小天鹅自己。包括:①与同行联盟;②与相关产品联盟;③与国外大公司联盟。小天鹅的口号是:立民族志气,创世界名牌。

(5) 创新意识

“经营只是今天,创新才是明天。”“不创新,就死亡。”

1999年12月中旬,“小天鹅波尔卡空调5000小时无故障运行颁证仪式”,在太湖之滨的无锡湖滨饭店举行。国家质量技术监督局质量司司长助理邬建平出席仪式并讲话。我国家电行业权威检测机构——国家家用电器质量监督检验中心,负责对小天鹅波尔卡空调5000小时无故障运行的考核工作。当这个中心的韩作梁所长把鉴定证书交到无锡小天鹅波尔卡空调器有限公司总经理谢国良手中时,全场响起了经久不息的掌声。

这掌声,是对中国家电行业一项质量新纪录的祝贺!这掌声,是对中国空调行业攀登国际技术新高峰的喝彩!这掌声,是对无锡波尔卡公司在小天鹅理念指导下质量取胜方针的肯定!

正因为拥有经得起市场检验的质量基础,波尔卡公司在2009年10月底就拿了各地空调器销售商签发的订单达25万台,累计订货额超过10亿元!而小天鹅波尔卡公司2009年的空调器产量只有10万台,这意味着2010年的生产任务已全部装进口袋。公司销售额在1998年增长186%,在1999年增长228%的基础上,2000年将进入第三个翻番年!看到小天鹅波尔卡公司今日之胜景,谁能想到几年前它还是一个连续亏损、债务累累、差点儿破产的无锡闻名的困难户呢?

3. 以人为本管理机制创新

企业有顺境有困难。短缺经济时代,生产决定流通,企业容易处于顺境,但这是一种被保护的、极其脆弱的顺境。从短缺经济向剩余经济发展,流通决定生产,消费者成为市场选择的主导者,不能适应急剧变化的企业就很容易陷入困境。

无锡小天鹅波尔卡空调器有限公司的前身无锡迎燕制冷设备工业公司,1995年就陷入了亏损的困境。企业无着,2000多名职工饭碗眼看被砸。危难之时,无锡小天鹅与之资产重组。任中层领导的谢国良,同年8月15日受命出任这家岌岌可危公司的总经理。财务部长出身的谢国良,首先查账,23个账户上仅余18.7万元的资金,发一个月工资都不够。

“以人为本”这是小天鹅理念的内核。工厂新领导班子首先抓凝聚士气,提高人的素质,作出3条规定:现在是非常时期,企业的高层领导必须最后一个离开公司,留下研究明天的工作;全体干部推迟1小时下班;全公司员工上班期间必须穿工作服,违反者将处100元罚款。谢国良以身作则,把铺盖带到厂里,一住就是20个月。

接着,又全面实施“质量取胜”战略。首先是建立外协件质量奖罚制度。全厂抽出30多人对外协件进行严格把关,并考核送检合格率。外协件送检合格率每降低一个点,相应同时降低10%的收购价格。这引起协作厂的强烈不满,有的以拒绝供货为要挟,工厂的回答是,停止供应造成停产,将相应扣抵以前所欠的货款。最终逼外协件单位提高质量。

同时借用小天鹅管理经验,在本厂生产流水线上建立质量循环责任制。第一道工序发生问题,第二道必须检查出来,否则将被连锁扣罚;而下道工序检查出上道质量问题则有奖。这种有效提高员工责任心的制度已成为企业惯例而且沿用至今。2009年在无锡小天鹅波尔卡空调器有限公司分体机生产车间现场记者看到,生产流水线上的每一件半成品都系着一张洁白的质检卡,每道工序操作员的工号清清楚楚地盖在上面。

让质量起脱胎换骨变化的关键之举是建立企业的内控标准。当时国家制定的空调器制冷量标准,窗机必须达到所标明制冷量的92%,分体机要达到95%,而小天鹅波尔卡空调器的制冷量内控标准则定在100%,不允许有丝毫马虎;噪声的内控标准要求比国标低5个分贝;能耗比更要比国际高出12%。达不到企业内控标准的,一件也不许出厂。

为了达到企业内控标准,工厂组织了攻关小组,在电子计算机上设计程序;然后按照程序道道工序进行工艺改革,质量登顶。一次不行,二次、三次……经过一个多月的质量攻关,制造成本增加了7%,生产流水线上终于出现了符合内控标准的高质量波尔卡空调器。为了使质量内控标准在大批量生产中得以持续稳定,波尔卡公司在核心技术和独特材料(配件)上下了很大工夫。空调的噪声和压缩机的运转关系很大,波尔卡空调就采用了目前世界上最先进的日本“大金”、“东芝”涡旋式压缩机;风叶也会产生一定噪声,波尔卡空调采用其独特结构——大后掠螺旋形轴流风叶、大风量、低转速,使得运转噪声大为降低。为保证空调器的功效,波尔卡公司采用独特的桥式“V”形结构翅片和折式蒸发器,增加了换热面积,减少了体积,提高了制冷、制热功效。

现在的小天鹅波尔卡空调器,质量可与任何洋名牌叫板。1999年4月中旬,在同行业中又率先发起了产品10000小时无故障运行试验。到当年12月10日,在北京中国家用电器质量检测中心,小天鹅波尔卡空调器已无故障运行了5000多小时,各项性能指标依旧处于良性循环状态,创下了中国空调器行业的质量新纪录。工厂1999年开发的波尔卡新型分体机系列,最小噪声仅30分贝,窗机系列噪声也仅有43分贝,在2010年广交会上—出货就引

起轰动,接到了1 000万美元的出口订单。

4. 准确定位——市场营销战略创新

市场网的建立,取决于对自身的定位和市场定位。1996年的波尔卡空调,产量徘徊在1万台左右,是典型的市场追随者。当时他们对自身产品的定位是“弱势产品”。弱势产品根本没能力和强势产品进行全面较量,因此当时波尔卡的市场定位是“两个避开”——避开竞争激烈的产品,避开竞争激烈的市场。为此确立了以无锡市为中心,周边经济发达乡镇周密布点,本厂销售人员进行直销,然后再向全省拓展的销售战略。全厂100多个销售人员从全国抽回,重点占领周边乡镇市场。

这个销售战略一确立,引起了议论纷纷。其中最主要的是认为脱离了小天鹅经营理念。小天鹅洗衣机实行的是“名品进名店”销售战略,在各大城市大商场进行重点销售,且取得很大成功;波尔卡空调器强调乡镇,岂非背道而驰?

谢国良和经营领导一班人并不动摇。他们认为:小天鹅经营理念的精髓,是一切从市场出发,产品的竞争力要和目标市场相适应。小天鹅洗衣机是国内洗衣机“大哥大”,应该名品进名店;波尔卡空调器是空调器行业“小弟弟”,只能从零起步,走“农村包围城市”的市场发展之路。

在关键时刻,无锡小天鹅股份有限公司董事长朱德坤显示出一个成功企业家的远见卓识。他在视察波尔卡公司时,对谢国良说:学我者生,仿我者死。企业经营一切还要从市场出发,让市场来说话吧!

受到鼓励的谢国良,借鉴小天鹅的成功经验,把新招聘的大学生和技术部原有的大学生,全部投放到销售第一线。在无锡周边乡镇销售成功,并取得至关重要的货款回笼后,再开发南京、常州、镇江、徐州、连云港,充分利用小天鹅名牌效应,把江苏市场做大做强。1999年,波尔卡空调在江苏市场销售额达1.5亿元,是全年总销量的30%多。波尔卡空调“弱势产品农村包围城市,最后夺取城市”的销售战略,在实践中取得了成功。

弱势与强势是相对的,整体弱势产品只要准确寻找目标市场,就会成为局部强势产品。这是波尔卡空调销售战略的又一重要理念。东北因气候原因,历来不被大空调厂家所重视。波尔卡空调“乘虚而入”,做大份额,1997年销售额达1 000多万元,成为当时东北市场空调器销量最大的“第一品牌”。河北地处京津之间,也是空调销售小省,波尔卡空调由于进入早,选择代理商得当,很快把市场做大。2000年预计波尔卡空调销售额可超过4 000万元。

由于市场定位准确,加上大学生进入销售一线,波尔卡空调从1996年起,先后开发了江苏、浙江、辽宁、吉林、黑龙江、北京、天津、河北、安徽、重庆、四川、河南、上海等市场,可以说开发一个,成功一个。耐人寻味的是,紧靠无锡市的上海市场,波尔卡2009年才进入。公司总经理谢国良说:“市场经济是大海,企业是弄潮儿。初识水性者,只能在浅水区扑腾;深谙水性后,才能进入深水区探险。上海就是市场经济的深水区,必须小心翼翼,才能有所收获。”

现在波尔卡空调在全国织就一张层次清晰的销售网,销售网点已突破1 000家,波尔卡空调2009年的年销量已突破10万台。随着波尔卡跻身全国空调业的“第二集团军”,它们的市场定位也从“弱势产品”演变为“生气勃勃的挑战者”,销售战略也随之发生变化。

5. 成本倒算新品开发创新

1997年波尔卡空调器在营建市场网络的同时,就在建立自身的产品优势。其时,窗式

空调器在市场日渐式微。分体式空调占当时空调销售总量的70%，毛利率也较高。但当时空调器强势企业都在抢占分体机市场，波尔卡在当时只是个弱小企业，尚无实力与之竞争。而中国家电协会有关资料表明：柜式空调器销量正逐步走强，且空调大厂进入柜式机市场者为数不多，波尔卡公司经营集团果断决策：见缝插针搞开发，以柜机新品带动市场，形成波尔卡柜式空调器产品优势。

按照小天鹅理念，新品开发同样要引入市场机制。于是，技术人员把设计出的2匹柜机外壳带到各销售点，请销售商提意见；带到消费者家中，请消费者谈看法，博采众长，最终形成了“轻、薄、圆、滑”的外形特色。并引入“市场倒逼成本开发法”，把制造商、批发商、零售商赚取的毛利、制造成本一一分解，最后确定预设成本。为保证预设成本不致突破，同时又有一流质量，企业组合起新的外协供应商体系，他们为每一个零部件的供货价格、制造成本进行艰难而琐碎的谈判。破釜沉舟，背水一战，波尔卡公司仅花6个月时间，就开发出了原来要用2年时间才能完成的新型家用、商用两宜的柜式空调，成本比老式柜机降低3%，功效高出国家标准3%。1997年10月新型柜式空调投放市场，当年实现销售额4000多万元，1998年猛增到1.6亿元。

2009年上半年，波尔卡公司又完成了具有波尔卡个性色彩的产品开发。柜式空调从3个品种扩大到18个品种，并首次推出数字化计算机控制柜式空调。柜机、分体机、窗机的面板上，全都出现了波尔卡特有的流线型线条，大受消费者青睐。1999年公司的销售额又猛增到4亿多，其中柜式空调所占份额近80%。可以说，柜机新品的开发成功，已使波尔卡空调寻找到了自身的产品优势。

个体产品优势固然可喜，群体产品优势更能让企业长治久安。现在波尔卡公司在小天鹅集团的支持下，正用大投入来换取产品大优势。一方面，它正在和国际一流公司技术合作，共同开发技术含量更高的柜机更新换代产品；另一方面，企业技术开发中心即将投入使用，自主技术创新能量将大为增强。

【思考与讨论题】

1. 为什么小天鹅“以人为本管理机制创新”有如此好的效果？
2. 小天鹅的成功对搞好国企有什么借鉴作用？

1-2 沃尔沃汽车品牌的发展

沃尔沃，瑞典著名汽车品牌，原沃尔沃集团下属汽车品牌，又译为富豪，1924年由阿萨尔·加布里尔松和古斯塔夫·拉尔松创建，该品牌汽车是目前世界上最安全的汽车。本案例主要通过介绍沃尔沃汽车公司的优秀企业文化，来探究其优秀企业文化对公司发展的作用。

成立于1927年的沃尔沃公司，尽管沃尔沃充满了高科技，但仍不失北欧人的冷峻。沃尔沃那典雅端庄的传统风格与生产的每款沃尔沃轿车，处处体现出北欧人那高贵的品质，给人以朴实无华和富有棱角的印象；与现代流线型造型糅合在一起，创造出一种独特的时髦。卓越的性能、独特的设计、安全舒适的沃尔沃轿车，为



车主提供一个充满温馨的可以移动的家。沃尔沃汽车公司是北欧最大的汽车企业,也是瑞典最大的工业企业集团,世界20大汽车公司之一。创立于1927年,创始人是古斯塔夫·拉尔松和阿萨尔·加布里尔松。沃尔沃汽车以质量和性能优异在北欧享有很高声誉,特别是安全系统方面,沃尔沃汽车公司更有其独到之处。美国公路损失资料研究所曾评比过十种最安全的汽车,沃尔沃荣登榜首。到1937年,公司汽车年产量已达1万辆。随后,它的业务逐渐向生产资料和生活资料能源产品等多领域发展,一跃成为北欧最大的公司。

1. 品牌核心价值——以人为本

在沃尔沃,他们创建、设计和打造的一切都以人为本,这种理念源于沃尔沃对自身和沃尔沃历史的深刻认知。沃尔沃的愿景是成为全世界最具进取精神、最受人喜爱的豪华汽车名牌。沃尔沃致力于了解人们的需求、简化人们的生活、提高他们的生活质量。

“以人为本”是沃尔沃全新的企业和品牌战略,沃尔沃以这种崭新的方式向世界宣传它们的与众不同。沃尔沃以人为中心,了解人们的需求,并提供成熟的解决方案。简而言之,沃尔沃是以人为本、注重人文关怀的汽车品牌。

2. 历史和文化遗产

1) 沃尔沃品牌逸事

(1) 1966款沃尔沃P1800冲击300万英里驾驶纪录

2010年7月15日,沃尔沃汽车的“百万英里”俱乐部(只要拥有一辆驾驶行程超过100万英里的沃尔沃汽车,就能加入该俱乐部)迎来了美国人埃夫·戈登(Irv Gordon)的70岁生日。作为一位屡破吉尼斯纪录的俱乐部会员,戈登计划在未来三年内,驾驶他的1966年款沃尔沃P1800,冲击300万英里的行驶里程,刷新自己之前创造的纪录。这项考验汽车耐力的纪录一旦诞生,将使这位铁人永久载入史册。

(2) “沃尔沃生命奇迹”俱乐部

“沃尔沃生命奇迹”俱乐部于1990年在纽约车展成立,由在严重交通事故中明显因沃尔沃车型的保护而幸免于难的客户组成。1970年,俱乐部创建人鲍勃·奥斯丁(Bob Austin)在沃尔沃汽车北美区客户部工作时,收到了一封客户的感谢信。信中,一位母亲对沃尔沃汽车从车祸中拯救了她儿子的生命深表感谢。鲍勃自此萌生了创立一个幸存者俱乐部的想法。20年后,鲍勃已在沃尔沃公共关系部任职。一次,一位前客户部的同事告诉他,沃尔沃还收到过其他幸存者的类似信件。于是,鲍勃坚定了决心,于1990年成立了“沃尔沃生命奇迹”俱乐部。

(3) 大自然一般的车内环境——驾乘沃尔沃汽车可减轻过敏反应

很多人会因为春天的来临而备受折磨,有哮喘病或过敏反应症的人在花粉季节几乎没有可藏之地。这些患者在症状严重时坐在沃尔沃汽车里呼吸会感到轻松。沃尔沃车内清洁空气的过滤器有两个功能:一是阻止微粒进入;二是利用所充的活性炭中和有害气体。自动通风系统能给汽车换气。空气质量系统能测量进入车内空气中的有害气体含量,监测车舱中的空气,在有害气体含量过高之前,自动使车舱进气口提前完全关闭。因此,从原理上说,车内空气总是比车外的空气更干净。目前,瑞典哮喘与过敏症协会、美国的“健康汽车”组织都给予了沃尔沃汽车很高的评价,同时,沃尔沃还是唯一一家全部车型的所有织物均通过了国际环保纺织协会的Oeko-Tex100防过敏标准认证的汽车厂商。

(4) 以“假”乱真的“假人事故”——沃尔沃交通事故计算机模拟

在沃尔沃汽车安全中心,经由长期精密而先进的研发,在 NEC SX-4 超级计算机的辅助下,大部分撞击测试将能以计算机模拟化,一次又一次不断用同一辆模拟车重复同一个撞击试验。原则上 24 小时内可以完成 6 次完整的模拟测试。在一次模拟撞击测试中,一辆车可经由撞击而最多碎裂为 300 000 个碎片。撞击后残留的车体与每个碎片都会被一个由设计师、安全技师及计算机工程师所组成的专业团体加以仔细研究,用于进一步提升沃尔沃汽车的车身安全系统。当然,计算机仿真撞击测试并无法完全取代实车撞击测试。

(5) 让事故不再重演——沃尔沃交通事故调查小组

沃尔沃(Volvo)汽车公司交通事故调查小组于 1970 年成立,进行涉及沃尔沃汽车的交通事故分析和记录。自事故调查小组开始运作以来一共收集了 40 000 个涉及沃尔沃的事故信息,进行了 2 100 次深入的分析,进行了内容广泛的文件编制,由此形成了一个宝贵的数据库,为新车开发提供了数据。

2) 沃尔沃核心价值观

品质、安全、环保是整个沃尔沃集团共同遵循的价值观,在我们的产品开发、我们的社会表现及服务客户和对待员工中都得到了充分的体现,在世界范围内赢得了高度的信任,成就了巨大的号召力。图 1-2 是沃尔沃汽车图样。



图 1-2 沃尔沃汽车

(1) 品质

沃尔沃对自己和供应商的生产都有严格的要求和标准,通过在试验场的极端条件下对产品进行反复试验,沃尔沃确保了其产品可靠性、耐用性方面领先同行的卓越品质。现在,沃尔沃的品质概念还包括系统化的客户关怀,这就要求在产品和服务方面,沃尔沃必须始终想在客户前面并超出客户的要求。

(2) 安全

沃尔沃汽车的安全性闻名全球,时至今日,沃尔沃已经成为了安全的同义词。1959 年,沃尔沃推出了三点式安全带,带动了汽车安全领域的革命性发展,此后,这项挽救生命的创新发明被应用在了每一辆汽车上。近年来,沃尔沃始终坚持在安全领域的巨额研发投入,创造了更多的安全保护装置,诸如 ABS 防抱死制动系统、安全气囊、SIPS 侧撞保护系统、缓冲颈部伤害的特制座椅等先进技术,使沃尔沃在安全领域始终独领群雄。

(3) 环保

沃尔沃也是一名环保领域的先行者。1976 年,带氧传感器的三元催化转化器在美国上

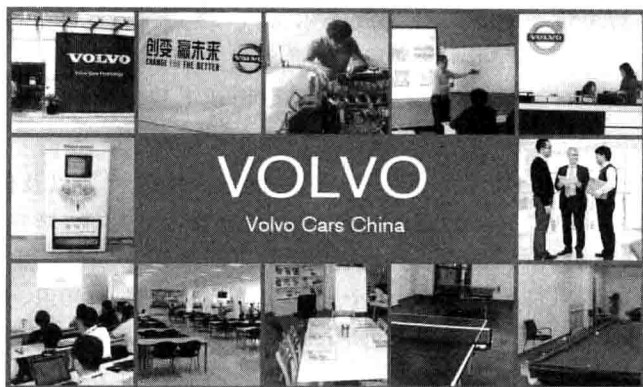


图 1-4 沃尔沃在中国

产品策略。2010 年,沃尔沃汽车中国推行更加积极的品牌策略,“创新科技,创领人生”的品牌宣言已经深入人心,这一宣言涵盖了沃尔沃作为一款豪华汽车品牌的所有领先方面。沃尔沃在安全、环保和动力科技方面的创新引领了汽车工业的发展,为豪华车用户带来了高品质的生活。消费者将能够全方位地体验沃尔沃在创新科技和创领人生方面的领导地位,感受到一个充满激情、创新进取、富有人文素养的沃尔沃汽车品牌。

沃尔沃未来五年在中国市场的发展战略包括:在中国建立成都和大庆两个生产基地和上海总部基地,2015 年达到 20 万辆车销量和 20% 中国豪华车市场份额的目标。图 1-5 是沃尔沃集团中国 20 周年庆。



图 1-5 沃尔沃集团中国 20 周年庆

5. 沃尔沃的发展前景

1999 年 4 月 1 日,福特汽车公司正式收购沃尔沃轿车。如今沃尔沃轿车公司采用了全面的数字化设计,因此设计师和工程技术人员可以比大多数竞争对手更快更智能化完成开发工作。今天,不仅可用计算机来设计一辆轿车,沃尔沃的专家们还能做到在造出原型车之前就完成试驾和撞击试验。在未来的岁月里,轿车会发生变化,整个社会及驾驶轿车的人也会变化,我们有理由相信:未来的社会无疑仍然会有汽车,这其中也肯定会有沃尔沃轿车那令人自豪的身影。

沃尔沃汽车公司全球董事长李书福先生说：我们将继续严格执行“吉利是吉利、沃尔沃是沃尔沃”的方针。经过集思广益，认真研究和广泛论证，我们制定出了非常正确的中国商业战略。接下来的任务是放“虎”归山，尽快恢复沃尔沃汽车往日雄风，进一步提升其“北欧设计、全球豪华品牌”的传统，坚持其“安全、低调、高品位”的核心理念。一个更加全球化、更加豪华、更加高档的沃尔沃汽车，在实现“零伤亡、零排放”的伟大愿景的同时，将继续为世界汽车工业文明的发展作出贡献。图 1-6 展示了沃尔沃的发展历程。

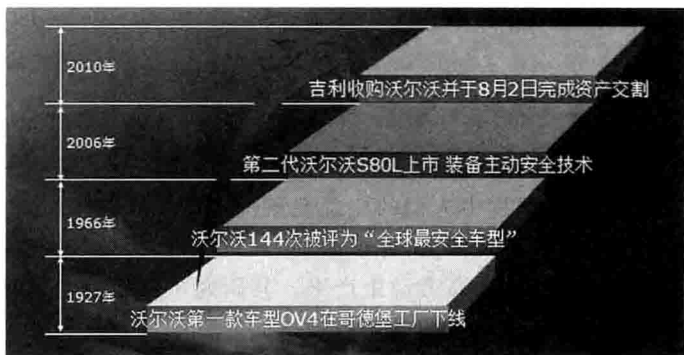


图 1-6 沃尔沃的发展

6. 沃尔沃的改革

2012年10月19日，沃尔沃汽车公司董事会独立董事汉肯·塞缪尔森将成为新任总裁兼CEO。汉肯·塞缪尔森表示：“通过过去两年在董事会的工作，我对沃尔沃汽车集团和沃尔沃品牌有了深刻的认识和见解。上任后，我的工作重心是进一步执行沃尔沃汽车集团已经制定的公司战略，改善公司业绩，提高销售和确保赢利目标。我期待着与沃尔沃汽车员工和管理层成员一起，共同努力，开创沃尔沃新的历史篇章，实现沃尔沃汽车的伟大复兴。”汉肯·塞缪尔森同时指出，对于他而言，上任后的第一要务就是提升沃尔沃汽车在中国市场上的汽车销量。

【思考与讨论题】

1. 企业核心价值对公司发展的作用有哪些？
2. 沃尔沃汽车公司的优质文化，是否对沃尔沃汽车公司的发展带来了好的声誉？
3. 核心价值与企业文化的联系是什么？

第2章 管理心理学概述

管理心理学是把心理学的知识应用于分析、说明、指导管理活动中的个体和群体行为的工业心理学分支,是研究管理过程中人们的心理现象、心理过程及其发展规律的科学。其主要任务是探索改进管理工作的心理依据,寻求激励人心理和行为的各种途径和方法,以最大限度地调动人的积极性、创造性,提高劳动生产率。其研究重点是组织管理中具体的社会心理现象,以及个体、群体、组织、领导中的具体心理活动的规律性。

通过对本章组织管理过程中管理心理学案例的学习,了解什么是管理心理学以及管理心理学的特点,能够对组织中的个体心理和群体心理有正确的分析,充分认识到员工心理对组织发展的重要意义。能够理解管理心理学以组织中的人作为特定的研究对象,重点在于对共同经营管理目标的人的系统的研究,以提高效率,在一定的成本控制条件下,最大限度地调动人们的积极性和创造性。当今的管理心理学都是以人本思想为前提的。它有助于调动人的积极性、改善组织结构和领导绩效,提高工作生活质量,建立健康文明的人际关系,达到提高管理水平和发展生产的目的。

知识要点

- 管理心理学的含义
- 个体心理对组织发展的影响
- 个体心理与群体心理的相互关系
- 领导心理与管理的作用关系
- 个体、群体、领导和组织中的心理活动的规律性
- 企业进行员工心理咨询服务的途径



2-1 海底捞管理心理学案例分析

有效的管理来自有效的组织,组织是按照一定的规律集结起来的有机系统,要加强组织管理就必须了解组织及组织行为。而组织行为学是一门内容极其丰富的学科,它远远地超出了工商管理的学科体系,广泛地同心理学、社会学、人类学、政治学等学科直接连接在一起。要研究组织中人的行为规律,就必须以心理学作为理论依据,因为心理活动和心理特征是人们产生行为的重要原因和动力。作为一门特殊领域内的学科,组织行为学以成员个人、群体、整个组织及其外部环境的相互作用所形成的行为作为研究对象,其研究内容涉及个体心理与行为、群体心理与行为、组织心理与行为3个方面。本文以海底捞火锅店作为切入点,深入探讨它作为一个组织,其中的员工个体心理与行为、团体心理与行为,以及海底捞为员工提供的心理咨询。

四川海底捞餐饮股份有限公司成立于1994年,是一家以经营川味火锅为主,融汇各地火锅特色于一体的大型跨省直营餐饮民营企业。在北京、上海、郑州、西安、简阳等城市开有连锁门店。



图 2-1 海底捞董事长张勇

公司在张勇董事长(如图 2-1 所示)确立的服务差异化战略指导下,始终秉承“服务至上、顾客至上”的理念,以创新为核心,改变传统的标准化、单一化的服务,提倡个性化的特色服务,将用心服务作为基本经营理念,致力于为顾客提供“贴心、温心、舒心”的服务;在管理上,倡导双手改变命运的价值观,为员工创建公平公正的工作环境,实施人性化和亲情化的管理模式,提升员工价值。十几年来,公司已发展成为在北京、上海、西安、郑州、天津、南京、青岛、杭州、无锡等全国 15 个城市拥有 71 家直营店,4 个大型现代化物流配送基地和一个原料生产基地。现拥有员工 14 000 多人。

被迎入暗色调的餐厅,迎面而来的每一位服务员都会微笑着对你说“欢迎光临”,并一再让你当心爱的台阶。一入座,递上围裙、给椅背上搭的衣服罩上罩子、贴心地为戴眼镜的顾客递上擦镜布、为长头发的女性顾客递上扎头发的牛皮筋。如果不幸遇上了高峰期,一时没有空座位,免费的美甲、擦皮鞋、上网服务可以让你舒舒服服地打发掉等待的时间。在洗手间,有两名服务员“伺候”客人洗手,这边为你递上热毛巾,那边护手霜已经为你准备好。图 2-2 所示的是海底捞火锅店内部布置图。

1. 海底捞的管理理念

海底捞,一家普通的门店,200 个客人里,有 150 个是回头客。对于一个在饮食本身并不





图 2-2 海底捞火锅店内部布置

是特别出彩的火锅店来说,这样的比例无疑是惊人的。中国的企业,有很大一部分属于劳动密集型的中小企业,员工工时长、工作累、报酬低,劳资矛盾突出,经常为人诟病。但是即使是在火锅这样技术含量不高的行业,一样可以创造出令人羡慕的高昂士气、充满激情的员工团队和出色的业绩。

海底捞在提高管理人员自身素质时,经常通过让管理人员常年写日记的方式,使管理人员的思维力和表达力得到锻炼。从管理结果看,这种方式确实有效的提高了管理人员听、想、说、做的能力,让那些学历较低的人员达到公司管理人员的上岗标准。这样的有意识的活动让员工在工作的同时每天利用一点时间在不知不觉中得到了锻炼,更好地融入企业文化中。

在对于人的管理上,海底捞有自己独特的方式。它不同于其他的企业,只会让下属听从上层领导,什么事情都要请示。而是给予员工更大的自由。海底捞将 200 万元以下的财务权都交给了各级经理,这使得经理们更加有使命感。而海底捞的服务员都有免单权,不论什么原因,只要员工认为有必要,都可以给客人免费送一些菜,甚至免掉一餐的费用。这样的权利看似是有点荒唐,但是却让员工更加有归属感,觉得自己在企业中有自己的权利,而不是任人指使的。聪明的管理者能让员工的大脑为他工作,当员工不仅仅是机械地执行上级的命令,他就是一个管理者了。按照这个定义,海底捞是一个由 6 000 名管理者组成的公司。

海底捞不仅让这些处在社会底层的员工得到了尊严,还给了他们希望。海底捞的几乎所有高管都是服务员出身,这样的从低做起的模式,让每个有理想的人有了自己奋斗的目标。这些大孩子般的年轻人,独立管理着几百名员工,每年创造几千万元营业额。没有管理才能的员工,他们也不必要对自己失去目标,同样的,他们通过任劳任怨的苦干也可以得到认可。海底捞开展了一个功勋员工的活动,作为一位普通员工,你只要肯做,而且做事认真,那么你就可以晋升为功勋员工。如果做到功勋员工,工资收入只比店长差一点。这个模式突破了原先的工作苦、工资低的一种传统思维,让员工的积极性加强,使得企业员工更加具有斗志。

海底捞在管理上可谓是独树一帜的。它用自己的管理理念,为自己的企业树立的一个新的方向。有人说海底捞很牛,因为他们为顾客着想,尽量满足顾客提出的各种要求。甚至,作为一家火锅店,它给予顾客外卖服务。这样的行为是出乎所有人意料的,也可以说,其

他的企业是不可能做到的。正是因为他们将不可能变成了可能,使得海底捞的口碑达到了一个新的高度。所以,做自己,做别人做不到的是海底捞的一个理念。正是这样的理念,使得海底捞一步步走向成功,成为了独一无二的优秀企业。

2. 海底捞的成功秘密通道——关注员工个体心理

海底捞的成功和个体心理学是密切相关的,从对员工的培养到员工的个人决策能力的培养,都是海底捞成功背后的垫脚石。

1) 追求优越——人类行为的根本动力

海底捞的晋升制度很好,所有的领导基本上都是从最基层的工作做起的,即使是最普通的员工也会有升职的机会,海底捞人相信双手可以改变命运;他们的奖惩机制比较到位,每天都会进行评比,对工作积极的员工给予奖励。海底捞的每一位员工都有成功的机会,员工的上进心被激发出来后,人的潜力是无法估量的,从而更好的为海底捞服务。

2) 自卑与补偿

每一天海底捞饭店都会对员工进行小结和自我批评,对工作优秀的员工有奖励。正因为这些小的培训活动,唤起了员工的自卑感,认为自己没有别的员工优秀,从而会更加努力工作,向优秀的员工学习。

3) 个人决策

所谓个人决策,就是面临某种问题情况下,个人为了实现各种目标在多个备选方案中选择一个的判断过程。个人决策有如下优点:第一,它能使人们对事物感知得更迅速、更有效;第二,有助于使人们透过事物的表面现象抓住事物的本质;第三,有助于人们从不完全的情报中获取重要的变化信息;第四,有助于人们形成决心,作出果断而大胆的选择。

海底捞把解决问题的权力交给了员工,培养了员工个人决策能力,面对顾客的重复性强、明确、清晰的需要,服务员的决策一般是程序型的决策,只要善于捕捉客户的需求、熟悉解决问题预定的流程就可以顺利的满足客户的需要。所以,每当冬天戴眼镜的顾客走进海底捞,服务员得到了一个清晰的信息,即由于室内外温度差异和火锅的特点,可能会导致顾客的眼镜雾化,于是在服务员的大脑里就会调集关于这一情况下对于该顾客公司规定的服务程序,即送上眼镜布。

4) 员工价值

客户价值都是员工创造的,员工只有用心工作,才会有更好的客户价值创造出来。这就要一个基本条件——你得给你的员工创造价值。海底捞的老板后来感悟到,其实员工也是“客户”,是公司的“客户”。要让客户满意,就要先让员工满意。那些把员工当机器人的经济人假设理论都统统见鬼去吧。你给员工创造多少价值,员工就会给客户创造多少价值。把员工也看作“客户”,那么员工价值是什么?

现在很多人认为,员工价值就是看员工给企业做了多少有价值的事情。这完全是以企业为中心的立场。这是不厚道的。同样,我们可以这样认为,员工价值是员工的总价值和总成本之差。员工总成本就是付出的全部劳动,包括体力劳动和脑力劳动,包括时间、体力、精神、情感等。总价值是货币工资、福利、情感、信任感、个人成长、成就感等。当然,成就感、成长、福利、情感、信任感等是有交集的,具体怎么交,懒得管它。

海底捞的员工工资比同行的平均水平要高不少,更重要的是海底捞从福利、情感、信任和成长上不断创造出员工价值。员工觉得价值高了,自然很满意,很忠诚,很用心工作,于是