



管理心理学

实用案例集粹

GUANLI XINLIXUE
SHIYONG ANLI JICUI

主 编 卢盛忠

副主编 严 进 杨持光

浙江教育出版社

管理心理学 实用案例集粹

GUANLI XINLIXUE SHIYONG ANLI JICUI

主 编 卢盛忠

副主编 严 进

浙江教育出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理心理学实用案例集粹/卢盛忠,严进主编.—杭州:
浙江教育出版社,2003.11

ISBN 7-5338-5084-X

I.管... II.①卢...②严... III.管理心理学—案例 IV.G93-05

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第103924号

责任编辑 周俊
装帧设计 曾国兴
责任出版 温劲风

管理心理学实用案例集粹

主编 卢盛忠 副主编 严进 杨持光

*

浙江教育出版社出版发行

杭州体育场路347号 邮政编码:310006

杭州市长命印刷厂印刷

开本 850×1168 1/32 印张 9.5 插页 1 字数 220000

2003年11月第1版 2003年11月第1次印刷

*

ISBN 7-5338-5084-X/C·03

定 价:15.00 元

前 言

本书是卢盛忠主编的《管理心理学》(浙江教育出版社 1998 年第三版)的配套教材。编写这本案例集的目的是用具体、感性的材料帮助读者理解和掌握管理心理学的概念和原理;同时,反过来运用管理心理学的概念和原理思考、分析和解决各类组织中,尤其是企业中存在的有关人的管理的各种问题。两本书的配套,体现了理论联系实际的原则。

本案例集的体系与《管理心理学》一书相对应,同样分为“绪论”、“个体心理”、“群体心理”和“组织心理”。之所以这样编排而不是按章编排,是因为每个案例的内容往往涉及不同章节的问题,这样编排利于读者灵活运用相关的案例。因此,每一案例后面都注明该案例要说明的中心议题和涉及的其他相关问题,使读者可以从不同的角度,联系不同的问题进行阅读。

书中每一案例都列出几个关键词和思考题,目的是帮助读者把握案例的中心议题和待深入分析及研究的问题,从而进一步理解和掌握管理心理学的基本概念和理论,或者进一步分析和解决实际管理工作中遇到的各种问题。应当指出,这些思考题并没有统一的标准答案,但对读者分析和解决**有关问题**有重要启发意义。读者需灵活运用所学理论和原理处理实际问题。

这本案例集是为企业管理人员、MBA 学员、管理心理学教师和对管理中人的心理问题感兴趣的读者编写的。企业管理人员和**对管理心理学有兴趣的人士**可以单独阅读有关的案例,从中得到启发,联系工作中遇到的问题,进而独立思考和解决实践

中存在的问题。当然,也可以与《管理心理学》一书结合起来阅读,从而深入掌握和领会管理心理学的原理。管理心理学教师、学员可以利用本案例集进行案例教学和学习。由哈佛大学首创的案例教学法已被我国管理学院普遍接受。采用案例教学方法可以把理论的普遍性与实践的特殊性结合起来,在案例的讨论中激励学员的学习积极性,提高学员分析问题和解决问题的能力。本案例集为管理心理学的案例教学提供了必要的素材。

本书的主编是浙江大学心理与行为科学系卢盛忠教授,副主编是浙江大学管理学院的严进博士和浙江公安高等专科学校的杨持光副教授。浙江大学管理学院的研究生曾建华、曹松参加了本书的编撰工作。此外,浙江大学的杜红副教授、陈学军博士,杭州电子工学院的陈壁辉博士以及冯志强、刘佳同志,也为本书提供了案例。

本书编写过程中,参考了国内外大量的相关资料,并在此基础上根据管理心理学教学的要求进行了编撰和修改,因此除本书编者自编自译的案例外,其他案例的后面都注明了案例的来源。

本书的编者还缺乏编写案例的经验,在案例的选择、材料的编排、文字的表达等方面都会有各种缺点和不足之处,希望读者坦率地给予批评和指正,以便今后作进一步补充和修改。

最后,向为本书的出版提供大力支持的浙江教育出版社表示衷心的感谢。

卢盛忠

2003年9月

目 录

前 言	1
第一编 管理心理学绪论	1
荷米公司	1
名企选才	3
九城市豆浆机市场反馈统计分析	5
松下幸之助用人之道	18
第二编 个体心理	26
赫伯·凯莱赫在西南航空公司如何进行管理	26
太阳微系统公司	28
华德机械制造公司科室人员的调整	31
报业巨子——约瑟夫·普利策	38
陈娜的职业发展之路	52
选派谁参加培训	63
宝洁公司的“破坏者”	65
求贤若渴的萨耶·卢贝克公司	67
汤姆森的锦囊妙计	72
一次失败的录用决策	77
应该怎样处理小李	78
太阳神集团在识人用人上的失误	80
安利公司的激励措施	81

福特汽车公司的人员管理	84
一起人才流动的“官司”	88
微软的股权分配	91
低谷期出生者想从工作中得到什么?	93
史克威尔公司的激励制度	95
中兴造纸厂的薪酬设计	97
某单位副总工程师的访谈录	100
用荣誉统率队伍——拿破仑的激励艺术	102
企业旺旺要靠人才兴旺——旺旺集团的用人之道	104
真情浓浓,干劲足足——利维尊重理解人才	106
西门子公司的新职业生涯计划	109
马里公司的故事	111
人力资源——沃里科公司的“第二个春天”	117
用友“数字文化”力挽人才困境	121
贝尔—阿尔卡特的激励体系:激励从不满意开始	124
向下属展示赤诚之心——李更生的感召艺术	130
第三编 群体心理	132
eSoft 公司的高层	132
虚拟环境下的团队工作	136
易通经纬:管理先行	140
eCom 公司管理团队简介	144
陈波的烦恼	148
两份不同的方案	156
“插旗子”——陕甘宁边区“赵占魁运动”的启示	162
“1+1>2”? ——从爱迪生实验室看群体结构	164
被遗忘的团队成员	166

由谁负责?	180
“护舒宝”风波	184
顺畅的沟通拯救了乔治亚电力公司	190
Brownstein 集团鼓励有效的沟通	192
西电集团少帅递交辞呈	194
民航网络售票及资金结算系统项目小组	199
团队是微软的心脏	204
自我管理团队在 XEL 公司取得的成就和引起的惊奇	206
墨尔系统公司(Fore Systems)R&D 团队的麻烦和困扰	208
第四编 组织心理	211
通用电气公司的组织管理	211
友临便利店	216
三星的家庭式管理	219
德勒克斯勒(Drexler)烧烤店	224
我们的信条	227
跨越国界	231
外派经理	235
韩国公司的天花板	236
麦肯锡“兵败”实达始末及启示	241
计算机巨头的合并	253
杜邦公司组织机构的改革	263
家族企业如何求得永续经营	269
Lou Gerstner 改造 IBM	274
乔治·费希尔如何管理柯达公司	276
HALLMARK 贺卡公司的一场革命	277
工作应激导致的后果——一位公务员为何走上绝路	280

人“心”可测——运用测谎技术侦查办案一例·····	283
怎样对待人之“过”——田川公司对失误者“冷处理”···	288
施乐公司采用弹性工作时间克服应激·····	290
附录:案例教学方法·····	293

第一编 管理心理学绪论

荷米公司

【案例主题】 领导 人性假设 企业文化 权变管理

从许多方面来看,荷米公司都是一家非常与众不同的企业,这是一家用一个公司外的人的名字命名的公司。20世纪20年代中期,年轻的德普瑞从他的继父荷米手中借了一笔钱,买下了星光家具公司。为了表达对继父荷米的感激之情,德普瑞将公司改名为荷米公司。

作为一名企业主和管理者,德普瑞早期经营和控制企业的方式,与那个时代的其他人没有什么不同。例如,他把企业中的工人看做是没有个性也没有姓名的机器,每个工人都很容易被另一个工人替代等。

20世纪30年代中期的一天,一个叫米莱特的工人在工作时意外死亡,年仅42岁。因为米莱特是因公死亡,德普瑞感到有必要去看望、安慰一下米莱特的妻子。在拜访过程中,米莱特的妻子给他读了一些诗歌。德普瑞被这些优美的诗句深深打动了,当他得知这些诗歌是米莱特所写时,他第一次意识到,他的雇员们不是牛马,而是有着情感、理智和才能的有血有肉的人。他当场决定,改变自己的管理思想和管理方式,下决心去了解他

的每一位雇员的潜能和才干。他还宣称,管理层不是一个特殊阶层,管理是企业内部的每一个人都应参与的职能。因此,荷米公司成为世界上第一批采用雇员分红激励计划的公司之一,这种方式激发了员工参与管理的积极性。

德普瑞把这个传统传给了他的大儿子休斯和小儿子马克斯。休斯和马克斯不但继承并保持了这个传统,而且进一步发展了评价、鉴别雇员的方法。在20世纪60年代早期,公司出售了几条盈利较少的家具生产线,集中力量开拓办公、商务家具市场。现在,荷米公司的经营业绩在全球本行业中排名第二。

无论荷米公司怎样发展,在荷米公司中,人始终处于中心位置。例如,对于新雇员的评价标准是基于雇员的个人特质和与他人合作的倾向,而不是侧重于他们的技术熟练程度和资历。公司人力资源负责人的职位名称是“人力资源副总经理”。

荷米公司的每个员工都对如何处理公司存在的问题有发言权,但在大多数领域中,管理人员拥有最终的决定权。然而,荷米公司的管理者能在权威和民主间找到一条最佳的均衡线:他们能够保持开放并鼓励员工参与,也能够在需要的时候作出果断的决策。

例如,有一个工人向德普瑞先生反映,有两名生产管理者被不公正地解雇了。德普瑞听取了这个工人的意见,然后进行调查,最后确认是发生了不公正解雇。德普瑞不但召回了被错误解雇的员工,而且还要求那位作出解雇决定的董事辞职。

因为荷米公司的许多业务同计算机行业紧密相连,因此在20世纪80年代计算机业降到低谷时,荷米公司也经历了销售大滑坡。但是荷米公司并没有因此而裁减雇员,公司管理层也没有失去“以人为本”的文化。90年代初期,荷米公司从困境中解脱出来后,显得比以往更加强大了。

(卢盛忠选 转载自《工商管理案例》徐二明主编)

【思考题】

1. 荷米公司重视每位雇员的价值有没有管理心理学的理论依据?
2. 荷米公司鼓励员工参与处理公司存在的问题是否会削弱管理者的权威?
3. 荷米公司的管理方式在中国企业能否行得通?
4. 荷米公司管理的基本人性假设是什么?

名企选才

【案例主题】 模型 企业文化 战略与组织

微软

任用有冒险精神的人。要想成为微软公司的一员绝非易事,你要对软件有浓厚的兴趣,还要有丰富的想像力和敢于冒险的精神。微软公司宁愿冒失败的危险任用曾失败的人,也不愿要一个处处谨慎却毫无建树的人。另外,工作中善于与他人合作也是应聘微软的条件。

英特尔

5分制评价体系中,得3分的人也许更可取。英特尔在人们的印象中是一个不断推陈出新、升级换代的品牌,其创新精神在招聘过程中也有充分体现。英特尔在各高校招聘应届毕业生时,愿意招各科成绩虽是3分却富于创新意识的学生,那些在校期间就完成过颇有创意的项目的学生更受欢迎。

世界银行

起码要跳过3次槽。对于经常需要考察、验资的银行人员来说,知己知彼非常重要。所以,至少有3种以上不同行业的工作经历是世界银行招聘的基本条件。

宝洁

热心社会活动者优先。如果你去宝洁公司应聘,常常会被问到,你是否经常参加学校的活动或组织过哪些活动,千万要据实相告。因为,考官会接着问你许多相关的细节问题,如活动的程序、内容、参加的人数、活动过程中的突发事件和你的应变方法等。

其他

不怕当众出丑。如果让你上身穿高档西装,下身配运动短裤,脚蹬旅游鞋坐在人群密集的繁华地带,口若悬河地高声演说,声音要让百米开外的人都听得真真切切,效果会如何?这不是开玩笑,而是日本一家公司的招聘试题。考官会在距应试者100~150米左右的地方倾听应试者的演说,考察应试者的心理承受力和拓展精神。

连同家人一同考核。日本西武集团总裁堤义明在提拔主管人员或高级经理时,一定先跟被提拔人员的父母和儿女谈话,了解其家庭情况。他认为一个不能让父母、妻子、儿女感到安心和满意的人不可能承担企业的重托。

(严进 采编)

【思考题】

1. 讨论这些企业考察有关被选人员所需要的关键变量是哪些。
2. 讨论这些企业进行选拔的假设是什么。
3. 讨论这些企业所使用的方法是否能够恰当地证实假设。

九城市豆浆机市场反馈统计分析

【案例主题】 研究方法

统计样本说明

时间:2000年12月8日~18日

调查样本城市:天津、南京、上海、重庆、郑州、武汉、西安、济南、石家庄

调查人员:顺章公司各地的销售员或促销主管

统计分析师:张利军

备注:由于各地调查人员的素质、调查方式和态度不同,反馈回来的信息掺杂了个人的主观判断。基于以上原因,本统计、分析并不能完全准确地反映各地的豆浆机市场的真实情况,但通过本次的调查、分析,可对豆浆机整体市场的现状有大致的了解。

调查题目

(1) 所在城市豆浆机主要有哪几种?(三种以上,分别是什么品牌)

(2) 列举上面提到的几种品牌的平均价格。(每个品牌至少有三种畅销型号。价格为三家商场的平均价)

(3) 当地十家以上主要商场的名称,其中哪些商场有豆浆机,在哪三家商场销量大?

(4) 豆浆机市场排名前三位品牌的月销量数据来源?可信度?

(5) 商场中是否有豆浆机专用展台,是否有现场演示活动?

(6) 豆浆机在当地媒体上是否有广告? 是哪种形式的广告?

(7) 当地群众早餐吃什么? 是否有饮用豆浆的习惯?

统计分析

1. 销售网络:企业产品的成败关键

销售网络担负着将企业产品转化成商品的作用,一个运转正常的企业一定有一个健全的销售网络。在销售业界有一个广为流传的口号:决胜网络。

下面引入市场提及率的概念,分析市场上目前各品牌豆浆机的销售网络情况。从市场提及率可看出各品牌豆浆机的销售网络的覆盖程度。

品牌	产地	出现次数	市场提及率	产品定位	提及地区
九阳	济南	9	100	豆浆机	全部
康达	天津	5	55.6	豆浆机	重庆、济南、南京、天津、石家庄
田山	河南	3	33.3		武汉、石家庄、河南
天香	济南	3	33.3	豆浆机	上海、济南、石家庄
多利		3	33.3	豆奶煲	河南、天津、上海
海菱		3	33.3	豆浆搅拌榨汁机	重庆、上海、济南
星徽	佛山	2	22.2	豆浆机	南京、天津
蓝鲸	中山	2	22.2	豆浆机	南京、西安
龙的		2	22.2		武汉、天津
迪康	福建	2	22.2		武汉、石家庄
威的	中山	2	22.2		天津、石家庄
三和松石		1	11.1		重庆
金威马		1	11.1		武汉

品牌	产地	出现次数	市场提及率	产品定位	提及地区
好的		1	11.1		武汉
积高		1	11.1		武汉
康达		1	11.1	豆浆搅拌榨汁机	上海
西丽贝		1	11.1	豆浆搅拌榨汁机	上海
丽厨		1	11.1	豆浆搅拌榨汁机	上海
神厨		1	11.1	豆浆搅拌榨汁机	上海
亲昵		1	11.1	豆浆搅拌榨汁机	上海
德盛		1	11.1	豆浆机	济南
艾美特		1	11.1	豆浆机	济南
飞利浦		1	11.1	豆浆机	济南
法国博郎		1	11.1	豆浆机	济南
灿坤		1	11.1	豆浆机	济南
麦科特		1	11.1	豆浆机	济南
利顺	广东	1	11.1		石家庄
格林姆斯	广东	1	11.1		石家庄
联创	深圳	1	11.1		石家庄
早康	洛阳	1	11.1	豆浆机	石家庄

(1) 根据各品牌在各城市的市场提及率,将豆浆机分为 5 个群体。

群体一:九阳

此群体目前只有九阳一家豆浆机,它的特征是销售网络健全,销售渠道畅通,覆盖所有本次调查到的城市。

群体二:康达

康达紧随九阳之后,它的销售网络也是相当健全的。从提

及的城市来看,康达并没有将进入的地区进行细分,只进入了华东、西南和华北市场。

群体三:田山、天香、多利、海菱

此群体被提及的城市只有三个。从中可看出,田山牌豆浆机一般集中在华中一带,包括湖北、河南、河北三省,销售地区主要在该豆浆机品牌厂家的周围省份;天香与多利同时针对华北市场和上海市场,这两种品牌的生产厂家也是北方厂家;海菱从提及的城市看,似乎跨越的地区较大,从西南的重庆,到华东的上海,再到山东的济南,所涉及的目标区域具有不同的饮食习惯。

群体四:星徽、蓝鲸、龙的、迪康、威的

此群体被提及的城市只有两个,主要在华北区域。

群体五:三和松石、金威马、好的、积高、康达、西贝丽、丽厨、神厨、亲昵、德盛、艾美特、飞利浦、法国博郎、灿坤、麦科特、利顺、格林姆斯、联创、早康

此群体被提及的城市只有一个,主要集中在上海、济南、石家庄、武汉等大城市。

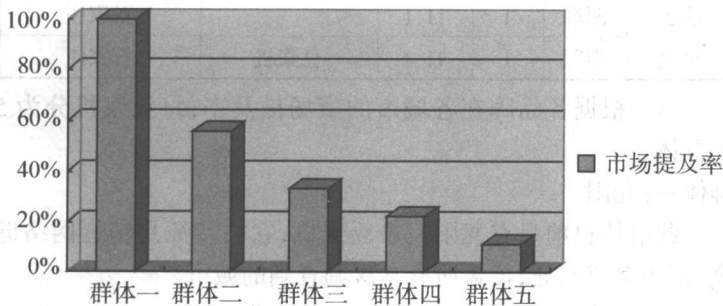


图1 豆浆机品牌市场提及率