



MANAGING
ORGANIZATIONS
AND
PEOPLE

管理·组织·人

■ [美] 保罗·F·布勒 兰德尔·S·斯库勒 著 ■

组织变革中的
人力资源管理案例
(第六版)

李宝元 韩玉彬 审校
刘洪敏 徐春艳 石庆方 等译

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

组织变革中的

人力资源管理案例

(第六版)

【美】保罗·F·布勒 兰德尔·S·斯库勒 著

李宝元 韩玉彬 审校

刘洪敏 徐春艳 石庆方 等译

人民邮电出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

组织变革中的人力资源管理案例 / [美]布勒, [美]斯库勒著; 刘洪敏等译.
—北京: 人民邮电出版社, 2004.5

ISBN 7-115-11899-X

I. 组... II. ①布...②斯...③刘... III. 企业管理—劳动力资源—资源管理—案例—
西方国家 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 032143 号

组织变革中的人力资源管理案例 (第六版)

◆ 著 【美】保罗·F·布勒 兰德尔·S·斯库勒
审校 李宝元 韩玉彬
译 刘洪敏 徐春艳 石庆方等
责任编辑 赵卉蓉

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
读者热线 010-51626398 (编辑部) 010-51626377 (销售部)
北京汉魂图文设计有限公司制作
北京展望印刷厂印刷
新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 19.5

字数: 330 千字

2004 年 5 月第 1 版

2004 年 5 月北京第 1 次印刷

著作权合同登记 图字: 01-2003-6786 号

ISBN 7-115-11899-X/F·494

定价: 40.00 元

本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: (010) 51626398

内容提要

本书是由国内著名人力资源管理专家，从保罗·F·布勒和兰德尔·S·斯库勒的原著《组织与人力资源管理案例》(第六版)收录的45个案例中，针对中国读者情况精选出21个典型案例，经过重新编排并加注评析而形成的，它是一本关于当代西方一流公司在组织变革战略背景下如何进行人力资源管理运作的实战案例集锦。

本书包括三个重要的主题：第一部分是人力资源管理的组织变革背景(案例1~案例8)；第二部分是人力资源管理的战略性激励(案例9~案例13)；第三部分是人力资源管理的制度规范与精神整合(案例14~案例21)。这些案例可供管理、组织行为以及人力资源管理学科的本科生和研究生学习使用。另外，也适用于其他方面和管理领域的人士选读。

前 言

保罗·F·布勒 (Paul F. Buller) 和兰德尔·S·斯库勒 (Randall S. Schuler) 原著《组织与人力资源管理案例》(*Managing Organizations and People*) (第六版) 收录的 45 个案例, 涉及的领域非常广泛, 从服务业到制造业, 从小企业到跨国公司。原著作者将这些案例划分为九个主题, 每个主题各五个。

这些案例对于中国读者来说可能存在一些解读方面的困难。例如, 有些案例缺乏具体背景情况介绍, 可能使读者没有实际“感应”; 有些案例具体技术操作细节介绍得过于烦琐, 情节纷乱而模糊, 可能使读者不得要领; 有个别案例属于非营利性组织的情况, 需要有特殊的公共管理背景知识; 并且由于原主题划分过细, 分类标准多元化, 造成一些案例之间有重叠、重复等问题。

鉴于这种情况, 应中译本出版者的要求, 针对中国读者的特点, 我从原著中精选出 21 个典型案例, 并将它们归并为三大类进行了重新编排。

第一部分: 人力资源管理的组织变革背景 (案例 1~案例 8);

第二部分: 人力资源管理的战略性激励 (案例 9~案例 13);

第三部分: 人力资源管理的制度规范与精神整合 (案例 14~案例 21)。

在每一部分前, 我编写了“案例研究背景知识提示”, 并在每个案例后面, 按照我自己的理解添加了“案例讨论问题提示”。如果有读者感兴趣, 希望获得更多的中国本土案例和背景知识, 在阅读本书时, 还可以同时参照我编著的《人力资源管理案例教程》(人民邮电出版社 2002 年版) 和《战略性激励: 现代企业人力资源管理精要》(经济科学出版社 2002 年版)。但愿这样能够对读者学习研究案例有所助益。

应该注意的是, 这样的归类编排主要是为了“方便”, 只能相对地看待而不易机械地理解。正如原著作者所说, 许多案例可以被灵活运用在不同主题的教学中, 因为几乎每个案例都包括了丰富的管理方法、组织行为以及人力资源管理方式。

关于案例研究的方法, 原著作者也给出了明确的指引, 请读者注意参阅。

原著的翻译工作由刘洪敏、徐春艳、石庆方、高铮、赵翠英、贾莉莉、王微微、郭慧云、郁琴和鲁垂石等人共同完成, 在此一并表示感谢。

李宝元

2003 年 9 月 15 日谨识

案例分析指导

在生物学、物理学与化学等学科领域，学生能够通过实验室里的实际操作验证所学的理论；而作为企业管理、组织行为以及人力资源管理领域的学生，本书所展现的各种案例就是非常好的实验场所。通过这些案例，我们可以不用走出课堂就能体验现实中的真实管理环境。

与任何其他领域的学习一样，企业管理、组织行为及人力资源管理，也需要在三个层次进行学习：记忆、理解和应用。记忆是学习的最低层次，是对事实与概念的简单背诵。理解是进一步的学习，它包括处理不同概念之间的关系；并且能随着环境的变化，发现这些概念之间关系的改变。在把概念应用于现实世界之前，我们必须要好好理解它们。而应用则是在对概念透彻理解和掌握的基础上，解决问题并且分析真实的组织环境，这是一件非常了不起的事情。学生在案例学习之后，就可以轻松、有效地对概念进行理解和应用。

案例并不能代替对课本和讲义的学习。有关企业管理、组织行为和人力资源管理教材、讲义及读物为我们提供了理论基础，本案例书中的材料应是对它们的一种补充，它将学习过程延伸到了现实世界之中。对管理、组织行为和人力资源管理知识的学习与能力锻炼是一个互动的过程，利用案例学习能使我们将所学知识运用到现实环境中，做到理论与实际相结合。通常情况下，理论和模型是靠直觉发现并且是模糊的，而管理者则可以通过案例学习将理论和模型运用到日常的组织管理当中。有些时候，现实中的理论和模型可能也是明显的，因此实际管理操作会与教科书中相同。然而，不管管理者所应用的理论和模型的性质如何，他们在分析、解决实际问题时，还是要依赖以往的管理经验和技巧。案例教学将有助于学生在对组织过程、行为理论和模型理解的基础上，提高分析、解决问题的能力。

本书包括了大量案例。根据授课者的教学目标和学生个人的学习标准，这些案例可以分成两类。表 1 列出了两种教学目标以及相关的学习过程，其中第一种案例学习方法是理论应用及说明。在这种案例中，特定环境中的问题已被勾画出来并且得到了解决，学生的任务只是要对结果进行分析。对这类分析所选择的案例并不强调问题，而是通过现实环境对管理方法、组织行为和人力资源管理的理论进行解释。案例中的事实并不一定是针对某种特定的理论，它可能包括一些不

相关的材料。有时会要求学生对案例中的解决方法做出评价，并且在必要时提出自己的解决方案。

第二种案例教学的目标是对问题进行分析。为这种目标所选取的案例或许会比较复杂，学生的任务便是要分析和解释案例中的环境。学习者必须从案例中整理出所需的事实材料，决定其中的因果关系，并且要设计出一个解决问题的方案和计划。在这种案例教学中，最基本的目标就是要解决问题；所以，对所学理论和模型进行阐述并不是这种案例的最终目标，但是可以使用理论和模型来选择解决方案并检验其是否正确。

表 1 与案例分析相关的教育目标和学习过程

	理论应用	问题分析
学习目标	<ol style="list-style-type: none"> 1. 理解概念 2. 增强应用概念的能力 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 培养识别和分析问题的能力 2. 培养设计解决方法与实施计划的能力
学习过程	<ol style="list-style-type: none"> 1. 分析案例中的关系找出其中应用理论的例子 2. 找出和理论相矛盾的地方，用概念来衡量行为和预测结果 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 收集和解释相关信息，找出关键问题 2. 利用概念来提出和支持解决方案与实施计划

通过对本书中的案例学习来发展自己分析、总结问题的能力时，学生可以逐步掌握企业管理、组织行为及人力资源管理的理论，并做到理解和应用。许多案例综合了多个目标。一个案例可以被用来验证理论，也可以帮助人们认识和解决问题。但是这个过程需要人们的积极参与，因为学习中不可或缺的一部分就是要对案例进行认真分析和应用，并且要积极参加班级讨论。记住，案例是为了双重目的而服务的：一是要锻炼学生解决问题的能力，另外就是要提高学生将理论应用于实际的能力。为了帮助学生达到这些学习目标，我们建议通过以下步骤进行学习。

■ 理论应用及说明

本案例教材可以和有关组织理论及模型的教科书或读物结合使用。在学习管理、组织行为及人力资源管理理论时，案例能使你看到利用各种应用理论以及它们之间的关系来解决实际问题的实例。将理论运用到案例当中，将会使学生对理论如何应用于现实世界有更加深刻的了解，并且案例和一些练习还将有助于验证相关教材与读物中的理论。

将理论和模型应用于案例，是一门需要通过实践和创造不断发展的艺术。图 1 中的框架结构为我们展示了理论应用过程中的三个步骤。其基本的三个要素是辨别、关系和矛盾。

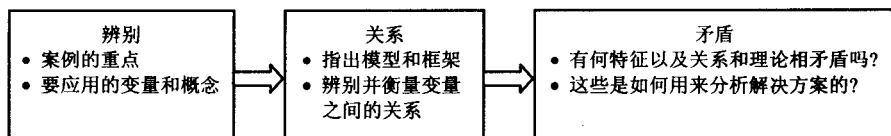


图1 案例理论应用过程的步骤

辨 别

在管理、组织行为及人力资源管理案例中，我们强调的重点是什么？最基本的主题是每一部分中案例之前的标题，但是很少有案例只限于一个主题。在总主题范围内，教科书中的哪些变量、观点在案例中得到了体现？学生必须要熟悉相关理论以及管理和组织的具体框架，然后对案例中描述的过程、参与者的相互作用以及其他与理论和模型相关的事实进行回顾。总之，要尽可能从案例中发现对理论的阐述。

关 系

在找出和案例相关的概念后，试着描述变量之间的关系，并检查某个理论所作的预测在案例中是否得到体现。例如，规则和手续的数量是否反映了一个组织的规模和发展阶段？观察到的决策过程，是否建立在管理者面临的各种不确定性因素的基础之上？组织结构是否能跟得上环境的变化？内部组织文化能否反映高层管理者的价值观念？学生对管理理论的一个基本的验证方法，就是检查自己预测到的关系是否在组织中存在。通过验证理论关系，就可以理解因果关系，并验证理论是否有助于更好地理解环境。如果是，对一种变量的理解就能使学生继续预测和理解其他变量。要决定前后各种因素对我们所讨论的组织的影响，对关系的理解是很必要的。

矛 盾

在讨论变量之间的关系时，有没有可能发生案例中的关系与理论预测相矛盾的情况呢？也许，理论中的形式与实际组织的规模不一致，或是组织结构与周围环境不一致。因此，现实生活中的环境并不会完全真实地反映教科书中的理论。矛盾的出现恰好为加深对理论的理解，并挑战和修正理论提供了机会。也许一个模型只适用于某种特定环境，也许现有的其他变量会推翻某种关系。找出矛盾所在，并且深入挖掘个中原因，是一个验证和提高对组织与管理理论及模型掌握的较好办法。所以，当出现案例与某些理论相矛盾，或者变量相同但结果却不同的情况时，学生要在分析中反映出这些分歧。

■ 问题分析

与理论应用相比，问题分析更需要深入到案例中去。问题分析包括理论应用，但不仅仅是理论应用。理论应用并不需要找出和解决案例中的问题。而问题分析要超越理论，要求学生分析相关环境并找出解决方案。正如图 2 所示。

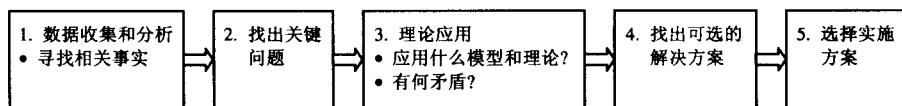


图 2 利用案例进行问题分析的步骤

在分析和解决案例中的问题时，最重要的一点就是要意识到仅仅研读案例是不够的。学生必须要合理分配时间以便进行两次阅读，第一次通读全文会对环境有个大体了解。在这一阶段，学生可以初步衡量案例中的所有变量并判断它们的相对重要性，了解案例中所述环境的本质和范围。在了解了企业的基本情况后，可以继续进行以下步骤。

数据收集和分析

在仔细研究案例后，标出对环境有决定性作用的数据和需要解决的问题。这一步的目的，是要将那些不相关的数据排除出来，并对当前环境有个大体了解。

找出关键问题

在判定和分析完环境中的事实之后，需要将待解决的主要问题找出来。一个思考问题的方式是：寻找出那些对企业及其主要部门的生存、目标和绩效造成威胁的因素。如果找不出真正需要解决的问题，任何解决问题的建议都是不合理的。筛选出主要问题是非常困难的，也许学生不能确定自己是否正确。但如果学生经过了不断的思索并认真练习，他们寻找主要问题的能力会得到不断增强。

首先要思考因果关系，不要被问题的一些表面现象所迷惑。深入挖掘表面问题下的东西，并且决定是否有更基本的因素会影响所发现的问题。例如，也许学生已发现内部组织冲突、企业结构不合理、缺乏控制能力以及缺少信息交流，但是就此将问题总结为内部冲突和缺乏控制能力，只能说明他忽略了问题的真正症结所在。如果这样，就会减少找出成功的解决方法的可能性。在找到

问题后，对它做出一句能涵盖主要信息的总结，将使学生的注意力集中在主要问题上。

理论应用

在主要问题找出来之后，应当思考一下与以往应用和案例有关的理论和模型。理论是否能用来理解问题？在模型中考虑各种关系是否更清晰？如果案例中的情况和理论相矛盾，这是否也是问题的一部分呢？理论中的知识怎样才能有助于解决方案的产生呢？

找出解决方案

在找出的问题以及已学习过的理论和模型的基础上，学生应当列出所有的解决方案，并且写下每一种可能的解决方案。先不要衡量每种方案的可行性以及合理性，只需要将它们写下来。不需要将自己限制于案例所提供的信息范围中，也就是说，要发挥学生解决问题的创造性。

在列出所有的解决方案后，重新回顾问题，找出那些与解决问题有直接联系的选择方案，而那些在以往的企业环境基础上——如企业发展的障碍、理论观念、目标以及相互作用变量的分析等——做出的选择方案，应该被剔除。

选择实施方案

确定方案之后继续进行细化分析。首先确定用来衡量各个方案的标准。一系列解决措施要满足什么样的要求呢？有没有成本限制？时间限制如何？有哪些可利用的资源？有没有其他成分要考虑？未来是否会有波动？可以按照自己规定的标准，列出每种解决措施的优点和缺点。也许在案例中数据的基础上做出推论和判断是很有必要的，但是这需要读者能提出合理和符合逻辑的论点来支持所做出的解释。

在了解每种选择方案优缺点的基础上，选出最好的实施方案，但是必须要说明选择的步骤和选择的理由。同时要对那些可以反驳方案的观点保持警惕，并随时准备迎接对现有推论提出的挑战。实际上，与解决现实世界中的问题相比较，解决案例中的问题有一个好处，那就是不必承担任何实际后果所带来的风险。要在解决问题的过程中富有想像力和创造力。

最后，学生的建议中还应包括一个实施计划。要将所涉及的人、时间框架以及事件的序列考虑在内。在设计实施计划时，必须再次考虑对问题的定义及分析。提出的计划是否能解决问题？实施计划时应注意的细节问题是什么？将怎样解决问题？许多解决方案的最终失败就是因为没考虑到该怎样介绍自己的方案或者是没有考虑到可能出现的障碍。

■ 结 论

在学生研究本书中的案例时，他们会很快发现，永远没有足够的信息来做出正确的决策。你无法确信自己是否已找出了最好的解决方法。其他学生也许有不同的解决方法，并且有充分有效的论点来支持他们的方法。一个案例永远没有完美的答案，一种解决方法也许在某种程度上来说是有效的，但是没有一种方法是百分之百精确的。而且，没有人能在分析问题和做出决策时掌握所有有用的和需要的信息。所以，学生只能在现有数据的基础上，做出符合逻辑的推论和假设，然后利用案例和理论中的论据来支持论点。应当记住的是，虽然学习案例的主要目的是要处理实际问题，但现实世界中也同样存在着缺乏信息的情况。

在学习课程及使用本案例书的过程中，学生要时刻将所学材料、概念以及理论和现实生活联系起来。在日常生活中要不断培养自己分析问题的能力，试着在自己的生活环境中寻找理论和案例中的例子。在课堂中要积极参与讨论，发挥自己的洞察力，提出建设性的批评建议。如果每人都参与到分析和讨论中，并愿意将理论概念应用到现实世界中，那么案例学习方法将是最有效的学习方法。我们设计这本案例书的目的就是要激发学生的兴趣，促进其对管理、组织行为以及人力资源管理的进一步学习。我们还希望学生会对本书中的案例材料感兴趣，并且喜欢这个学习过程。案例将为读者提供一个对理论进行验证的实验室环境，而实验室通常是学习过程中最令人兴奋的地方。

目 录

第一部分 人力资源管理的组织变革背景	1
案例研究背景知识提示	3
案例 1 微软：新经济环境中适应新挑战	15
案例 2 哈利—戴维森公司：在竞争中学习与变革	27
案例 3 美国运通公司：并购重组中的矛盾与冲突	49
案例 4 艾克塞尔通信公司：并购中的战略管理问题.....	68
案例 5 定制芯片公司：部门协调与时间管理	81
案例 6 ZX 软件开发集团：工作团队化管理的矛盾	91
案例 7 AAL 和 IPS：工作团队化的组织变革	101
案例 8 旅行者汽车进口公司：组织发展中的领导问题	120
第二部分 人力资源管理的战略性激励	127
案例研究背景知识提示	129
案例 9 西南航空公司：“爱”（LUV）能统治世界	143
案例 10 林肯电气公司：满足利益相关者需要	167
案例 11 先灵—葆雅公司：营销绩效管理中的冲突.....	193
案例 12 巴登公司：高精度轴承部的人力资源问题.....	205
案例 13 欧洲数据银行：转型经济中的战略管理	209
第三部分 人力资源管理的制度规范与精神整合	219
案例研究背景知识提示	221
案例 14 瑞士银行北美分行：人力资源职能转变	232

案例 15	诺德斯特姆百货公司：激励制度的是与非·····	236
案例 16	PM-J 公司：外部劳动力市场环境分析·····	247
案例 17	高松酒店：招聘何以失败·····	257
案例 18	易洛魁包装公司：工作场所的性骚扰问题·····	263
案例 19	博普库公司：重组过程中的裁员·····	274
案例 20	迪克·斯宾塞：从营销到管理的职业生涯·····	283
案例 21	汽车零部件公司：高层的误会和矛盾·····	290

第一部分

人力资源管理的组织变革背景

■ 案例 1 微软：新经济环境中适应新挑战

■ 案例 2 哈利—戴维森公司：在竞争中学习与变革

■ 案例 3 美国运通公司：并购重组中的矛盾与冲突

■ 案例 4 艾克塞尔通信公司：并购中的战略管理问题

■ 案例 5 定制芯片公司：部门协调与时间管理

■ 案例 6 ZX 软件开发集团：工作团队化管理的矛盾

■ 案例 7 AAL 和 IPS：工作团队化的组织变革

■ 案例 8 旅行者汽车进口公司：组织发展中的领导问题



案例研究背景知识提示

组织是人们在一定社会环境条件下为实现特定目标而组成的相对稳定的群体。企业是市场经济环境中的一种盈利性组织，企业人力资源的战略性管理，自然有其特定的组织基础。为适应不断变化的外部市场，配合企业竞争战略的确定和实施，企业组织结构会时常发生调整和战略性变革，相应地，人力资源战略性管理就会有很不相同的组织基础。明确组织结构变革的方向及其战略意义，并相应对组织中各项工作职位进行分析、描述、设计和再设计，是企业在基本管理层面上进行人力资源战略性管理的基础工作和首要任务。

现代企业的组织再造工程意味着工作理念和工作方式的全新变革。在动态网络性组织结构中，专事重复性操作的“工人”会逐渐消失，“工作”将不再是某种“个体劳动”，而是意味着“集体创造”活动，工作场所作为人类活动的“主空间”将会更加“生活化”、“内在化”和人性化，“工作生活”将被赋予更加深厚的人生价值意义，以“团队”为核心的激励性工作体系将成为主导企业组织再造的基础架构。

在知识经济时代背景下，企业在组织变革方面的竞争战略优势，集中体现在能够进行敏捷和持续“学习”的能力和机制上。将企业改造为能够具有敏捷和持续学习技能的“学习型组织”，并以此作为组织基础建立人力资源管理系统，乃是 21 世纪企业面临的首要组织变革使命和战略管理目标。在现代企业组织变革中，企业家和企业家精神有举足轻重的作用。清楚认识组织变革中的企业家角色和职能，系统地进行企业家创新训练，对于一个企业成长和发展至关重要。

■ 企业组织结构及其变革意义

明确组织结构变革的方向及其战略意义，并相应对组织中各项工作职位进行分析、描述、设计和再设计，是企业人力资源战略性激励的基础工作和首要任务。一个组织是由下面的几个基本维度构成的：（1）组织赖以生存和发展的外部环境；（2）特定的组织目标和发展战略；（3）支撑组织运作的核心技术和独特文化系统；（4）组织发展阶段及其所达到的规模；（5）组织结构，即组织中各工作单元

间的分工协作关系和协调运作方式。其中，组织结构是决定组织基本架构和功能的最重要维度，与环境、目标、技术、文化和规模都有直接关联和互动影响。组织结构又包括若干子维度，归纳起来主要有专业部门化、控制层级化和运作规范化。

组织结构变革受外部环境、战略目标、技术创新、文化建设和发展规模等关联性因素的直接影响。外部环境变化、战略目标调整以及技术和文化方面的新发展等等，都会要求组织结构作出相应的变革。一个组织的“环境”(Environment)，是指存在于组织边界之外并对组织绩效具有直接或间接、现实或潜在、全局或部分影响的所有因素，对于企业来说，主要是市场竞争环境、宏观经济环境、法规政策环境以及相关的社区文化环境等。组织目标是描述组织存在价值、使命、经营宗旨和主要任务的指示性系统，所谓“战略目标”，就是考虑了外部市场竞争环境情况的长期性、全局性努力方向。组织结构变革是由组织的战略目标来导向的。“技术”(Technology)是组织将投入要素转化为产出的工艺流程、方式方法或物质手段。关于技术与结构的关系问题比较复杂，简单地说就是：组织的生产技术、服务技术和信息技术及其变革，决定和影响着组织的类型及其变革的方向。组织文化(Orgaizational Culture)，是指一个组织中所有成员共有和传承的价值体系，包括价值信念、思维方式、经营宗旨和人际关系等。文化使硬性的“结构”框架得以完好内置于组织的软环境中，组织结构必然要和生态环境相适应。企业组织是一个不断成长、发展和壮大的有机实体，在市场竞争环境中有着它特殊的生命周期，处于生命周期不同阶段上的企业规模大小对组织结构有着重要影响。

由于外部环境以不确定性为常态在不断地发生变化，企业战略目标要随着这种变化不断加以调整，加之技术进步日新月异、文化背景变幻莫测，以及企业本身也在自己的生命周期的不同阶段上不断地成长壮大，所以企业组织结构的“变革”(Change)不是偶尔发生的，而是必须经常地、不断地进行的。组织结构变革是关系到企业生死存亡的大问题，企业要么通过组织结构变革获得新生，要么维持传统结构不变革而自取灭亡，二者必居其一。

组织结构有其固有的稳定性和运作惯性，而且其变革涉及到组织中所有成员、部门和层级方方面面的利益关系，因此必须有高层管理者在战略层面发动和全员参与配合，同时结构本身又有某种相应的创新杠杆或机制，企业组织变革才能成功达成。要实施组织结构的战略性变革，首先要做的事情正如德鲁克教导的，是“摆脱过去”，克服变革阻力。变革的阻力可能来自个体的习惯势力、安全需要或对变化的恐惧尤其是为了保护既得利益等，也可能来自群体的惯性，变革推动者应通过教育、沟通、谈判、强制和民主参与机制来克服变革阻力，以使组织尽快摆脱过去进入新状态。

战略性的组织变革需要有“创新”(Innovation)，即战略性变革意味着要包含产品的、服务的、市场的、工艺的、文化的或组织本身的“创造性破坏”。企业的组织结构要能够灵敏地应变环境、技术、文化等关联性因素变化而不断处于具