

# MBA

## 组织行为学 教学案例精选

周文霞  
孙健敏 编著

● 丛书主编 徐二明  
● 工商管理(MBA)教学案例精选丛书

复旦大学出版社



C936

Z84

451098

工商管理(MBA)教学案例精选丛书

# 组织行为学教学案例精选

顾 问 袁宝华 沙 叶  
丛书主编 徐二明  
编 著 周文霞 孙健敏



00451098



复旦大学出版社



451098



### 组织行为学教学案例精选

---

**编 著** 周文霞 孙健敏

**责任编辑** 苏荣刚 盛寿云

**责任校对** 韩向群

**装帧设计** 赵丽丽

**出版发行** 复旦大学出版社

上海市国权路 579 号 200433

86-21-65102941(发行部) 86-21-65642892(编辑部)

fupnet @ fudan. edu. cn

**经销** 新华书店上海发行所

**印刷** 复旦大学印刷厂

**开本** 850×1168 1/32

**印张** 9

**字数** 233 千

**版次** 1998 年 8 月第一版 1998 年 8 月第一次印刷

**印数** 1—6 000

ISBN 7-309-02041-3/F·460

**定价** 14.00 元

---

本版图书如有印装错误,可向出版社调换。



工商管理硕士(MBA)教育以其知识内容的实践性、应用性、知识结构的多元化与复合性而成为一种造就高层次、综合型的现代工商管理者的专业教育,其目的是培养懂管理、能决策,把握全局的复合型高级工商管理人才。因此,MBA教育的内容涉及营销、生产、财务、战略、法律、信息管理、组织行为、人力资源管理等多方面内容。

目前,我国MBA教育虽然还处在试点阶段,但已普遍为社会与广大莘莘学子所认知,获得了迅猛发展。在推进新型的工商管理教育的过程中,我们已取得了可喜的成绩,但也应该看到MBA教育中仍有两个问题亟待及早解决。其一,缺少适合中国MBA教学的案例;其二,亟待提高MBA的教学水平、改革MBA的教学方法,培养和充实MBA师资队伍。开发适合中国MBA教育的案例,可以说是解决这两个问题的切入点。

管理教育的根本特征和规律在于提高学习者的实际管理能力。案例教学这种亲验型、参与型的学习方法对提高实际管理能力有着不可替代的作用,这一点已为发达国家管理教育的成功经验所证实。因此,我国MBA教学应普遍采用案例教学以丰富学生的知识,积累学生的经验。这是我们尽快缩小与发达国家管理教育的差距,为21世纪培养新型管理人才的跨世纪基础性工程。这套丛书愿为这项基础性工程作点开拓性和实实在在的工作。

这套案例丛书的编写指导原则是:

一、以《MBA教学大纲》(蓝皮书)规定的MBA核心课为主

干,并增加若干重要的必修课为对象,配以相关案例。

二、案例的选择兼顾典型示范、应用实战、现实新颖、适合国际并具有一定的理论价值。

三、提供的案例重在讨论、思考和学生的参与。案例本身可能并无统一答案,每个案例后只作简单提示性思考建议,将讨论和参与的空间留给课堂教学。这与 MBA 教育重在能力培养的教學定位是相一致的。

四、注重案例适用对象的广泛性。力求使这套案例选集适用于高校 MBA、EMBA 课堂教学,企业工商管理人員的短期培训,并成为企业家的参考读物。

由于时间仓促以及国内案例资源的关系,这套案例集尚有诸多不足之处。我们计划今后每两年修改增删一次,使之成为不断更新、具有连续性的教学参考资料。

最后,特别感谢尊敬的中国企业家协会会长、原中国人民大学校长袁宝华先生,中国企业家协会副会长沙叶先生,在百忙之中对丛书的编写提出了指导性的意见,感谢他们担纲本丛书的顾问;同时,感谢国家经贸委汪浩先生,对本丛书的编写给予大力支持。在此,我还要感谢复旦大学出版社,谢谢他们为本丛书出版所作出的精诚协作。

徐二明

中国人民大学工商管理学院

1998年1月19日

# 前 言

## 一、选编目的

组织行为学是以一定组织中人的心理活动和行为反应的规律性为研究对象的科学。在现代社会中,不论何种形式的组织,其管理的目标都是相同的,即增强组织的有效性。组织行为学的研究就在于通过心理活动的分析,揭示人工作行为的实质,以提高各级管理人员和领导者对人的行为的预测、协调、控制、引导和改变的能力,激发人们的工作热情,最大限度地发挥人的工作潜能,更有效地实现组织的目标。可见它是一门应用性很强的学科。因此,组织行为学的教学目标,就不仅仅是传授管理知识,更重要的是培养管理人员所必备的技能。

组织行为学的理论来源于管理实践,但一经形成由概念、原理、原则、方法构成的理论体系,它就有了高度概括、抽象甚至凝固的特点。而管理者、领导者们所面临的日常管理活动却永远是丰富多彩、变化不息的。这就为教学过程带来一个难题:由概念到原理的照本宣科,不仅枯燥乏味,而且无助于学生面对日益复杂多变的管理活动,提高管理水平。但我们又不可能提供充分的条件,让学生到各种类型的组织中学习处理管理中的各种问题。即使有实习也非常短暂和有限。因此,在组织行为学的教学与研究中,提供一种与理工科学生常用的实验室相当的手段,模拟管理活动,使学生能够身临其境,设身处地就显得至关重要。而案例教学恰恰可以起到这样的作用。

案例一般是对组织内部的个体、群体或组织中的一个或几个,

乃至更多变量之间相互关系的一种描述和说明。它是管理工作的仿真和缩影。某个案例可能是带有普遍指导意义的事件和情境,也可能是特殊的;既可能提供成功的经验,也可能记载失败的教训,更多的可能只是截取管理活动的某一片断,平铺直叙一种管理场景,将管理中的实际问题活生生地摆在人们面前。它要求读者运用相关的知识和过去的经验,进行分析和研究,找出解决问题的方法,这种训练,无疑有助于学生理论联系实际提高分析问题、解决问题的能力。

正是基于以上考虑,我们编写了《组织行为学教学案例精编》一书。

## 二、案例的选编与使用

组织行为学对人的心理和行为的研究,按照从个体到组织的顺序,大致可分为五个部分:个体心理与行为;群体心理与行为;领导心理与行为;激励理论与应用;组织心理与行为。每一部分又有其独特的研究课题和内容。本书按上述五个方面分类选编案例。每一部分案例前都有该部分理论内容的概要介绍,并给出一个具体的案例分析论述,随后是不同类型的案例陈述,案例后附有思考题,以便于读者分析、研究。案例数目依该部分涉及的内容而定,力争使方方面面的概念、原理,用生动的素材得以说明、解释,即尽可能用恰如其分的案例来阐明组织行为学的理论。本书既可单独使用,亦可作为 MBA 教材《组织行为学》的配套书使用。

读者在使用该书进行案例分析的过程中,可能会提出以下两个问题:

1. 案例提供的信息不全面、不完整,很难充分分析案例。我们知道,信息不完整是生活中的一个基本事实,没有一个管理人员会拥有他想得到的全部信息。因此,研究者必须利用相关的知识、经验以及从案例中所获得的信息,对各种素材加以推测和假设,随之

作出决定,这是管理人员必备的素质之一。

2. 对案例的分析、解答没有统一的答案或最好的解决问题的方式。案例是对管理实况的描述和说明,涉及的变量很多,因而解决问题的方式也多种多样,我们无法验证哪种是最好的或唯一正确的。但这无关紧要。案例研究的主要目的并不是要找出对某一问题的不容变通的答案,相反,案例教学的目的是引导学生运用所学的概念、原理、方法分析案例,使学生积极参与教学过程,从情感和理智上将自己置身于管理人员的地位,寻求解决问题的方案。这里重要的是学生在寻求解答过程中所使用的分析方法、基本理论、思维方式、逻辑推理等,这些才有长远的价值。因此,在案例讨论中,应提倡开展积极讨论,鼓励不同意见的自由表达,并使学生在讨论中既学会阐述并坚持自己的主张,说服他人,又学会倾听、妥协、吸取别人的见解。

最后,还需要说明的是,我们只能从理论上将组织管理行为分为个体、群体、激励、领导等部分,而在实践中,每一个管理行为几乎都涉及到所有这些方面,所以案例往往是综合性的,可以从多方面进行分析,只不过放在不同章节中分析的角度有所侧重罢了。

本书案例吸收了各方面的材料,有自编的,有改编的,也有引用书报杂志上的。但由于作者水平所限,所选案例不一定理想和恰当,诚望读者批评指教,以待有机会补充、更换更为合适的案例。

1997年10月



# 目 录

|            |                      |     |
|------------|----------------------|-----|
| <b>第一章</b> | <b>导论与研究方法</b> ..... | 1   |
| 1-1        | 霍桑实验 .....           | 1   |
| 1-2        | 原因何在 .....           | 6   |
| 1-3        | 工作满意度的调查研究 .....     | 8   |
| <b>第二章</b> | <b>个体行为与管理</b> ..... | 31  |
| 2-1        | 我与萧永顺 .....          | 31  |
| 2-2        | 谁当经理更合适 .....        | 38  |
| 2-3        | 古局长的遭遇 .....         | 42  |
| 2-4        | 干事业要有普罗米修斯的精神 .....  | 48  |
| 2-5        | 对人的行为你了解多少 .....     | 54  |
| 2-6        | 弗兰克的问题 .....         | 58  |
| <b>第三章</b> | <b>激励</b> .....      | 60  |
| 3-1        | 怎样留住优秀人才 .....       | 60  |
| 3-2        | 职工积极,企业生辉 .....      | 66  |
| 3-3        | 何慕事件的幕前幕后 .....      | 74  |
| 3-4        | 研究所的骨干怎么会留不住 .....   | 84  |
| 3-5        | 第二十五中学 .....         | 97  |
| 3-6        | 事业发展 .....           | 107 |
| <b>第四章</b> | <b>群体行为与管理</b> ..... | 114 |
| 4-1        | 二车间 .....            | 114 |

|            |                    |            |
|------------|--------------------|------------|
| 4-2        | 某病理实验室 .....       | 122        |
| 4-3        | 罢工风波 .....         | 126        |
| 4-4        | 棘手问题的决策步骤和原则 ..... | 136        |
| 4-5        | 蓬勃计算机公司 .....      | 140        |
| 4-6        | 先锋公司的沟通制度 .....    | 147        |
| 4-7        | 同心协力合伙创天下 .....    | 154        |
| 4-8        | 吉星保险公司 .....       | 174        |
| <b>第五章</b> | <b>领导 .....</b>    | <b>178</b> |
| 5-1        | 大学生做股长 .....       | 178        |
| 5-2        | 每况愈下 .....         | 189        |
| 5-3        | 蒙哥马利·沃德公司 .....    | 196        |
| <b>第六章</b> | <b>组织 .....</b>    | <b>202</b> |
| 6-1        | 两个不同类型的工厂 .....    | 202        |
| 6-2        | 科维特公司 .....        | 213        |
| 6-3        | 彭尼公司 .....         | 218        |
| 6-4        | 秦厂长的三板斧 .....      | 227        |
| 6-5        | 人民捷运航空公司 .....     | 234        |

# 第一章 导论与研究方法

## 1-1 霍桑实验<sup>①</sup>

位于美国芝加哥城外西方电器公司的霍桑(Hawthome)工厂,是一家制造电话机的专用工厂,它设备完善、福利优越、具有良好的娱乐设施、医疗制度和养老金制度。但工人仍愤愤不平,生产效率也不理想。为此,1924年美国科学院组织了一个包括各方面专家在内的研究小组,对该厂的工作条件和生产效率的关系进行了全面的考察和多种试验。这就是著名的霍桑试验。从1924~1932年,在将近8年的时间里,霍桑试验前后共经过两个回合。第一个回合从1924年11月至1927年5月,它主要是在美国国家科学委员会的赞助下进行的。第二个回合是1927~1932年,主要由美国哈佛大学教授梅约(Elto Mayo)主持进行研究。整个试验前后共分为四个部分。

### 一、照明实验

这项实验在霍桑工厂共进行了两年半时间,试验是在被挑选出来的两组绕线工人中间进行的。一组是“试验组”,一组是“参照组”。在试验过程中,“试验组”不断地增加照明的强度,从24、46、

---

<sup>①</sup> 霍桑试验是一个在管理科学发展中具有划时代意义的重要事件,现将此作为一个案例供同学们分析使用。

76 烛光逐渐递增,而“参照组”的照明度始终保持不变。

研究者起初打算考察照明和产量之间的关系,找出一种理想的照明度,在这种照明度下工作,能使工人的生产效率达到最高标准。但出乎研究者的意料之外,试验的结果,两组的产量都在不断提高。后来他们又采取了相反的措施,逐渐降低“试验组”的照明强度,还把两名试验组的女工安排在单独的房间里劳动,使照明度一再降低,从 10 烛光、3 烛光一直降到 0.06 烛光,几乎和月亮光差不多的程度,这时候,也只有在这时候,产量才开始下降。

研究者的结论是:工作场所的灯光照明只是影响生产的一种因素,而且是一种不太重要的因素。除照明之外一定还有其他什么因素影响产量。

由于研究者找不到原因,感到迷惑不解,许多人都不干了。只有该公司的检查部主任朋诺克(C. Pennock)当时推测,产量的增加,可能是由于工人被试验鼓起的工作热情所影响。后来,于 1927 年冬天朋诺克在一次哈佛大学教授梅约主持的人事经理报告会上,把自己的想法告诉了他,并当场邀请梅约参加霍桑试验。梅约接受了邀请,并组织了一批哈佛的教授会同电器公司的人员成立了一个新的研究小组。于是开始了第二阶段的研究。

## 二、继电器装配试验

为了能够更好地控制影响工作绩效的因素,梅约选出了 6 名女工,在单独的房间从事装配继电器的工作,他们告诉女工可以保持平常的工作节奏,因为试验的目的不是为了提高产量,而是要研究各种工作条件,以找出最适宜的工作环境。在这个期间,研究者在试验场所指定了一名观察者,他的任务主要是创造与工人的友好气氛,以确保她们合作。他还做一些管理工作,每天与女工们非正式地交谈,以消除她们对试验可能抱有的疑虑。这样与女工之

间的谈话更加自由,彼此关系比过去更为亲近了。在试验过程中,不断地增加福利措施,例如:缩短工作日、延长休息时间、免费供应茶点等等。随着生产效率的提高,研究者起初以为是这些福利措施刺激了工人生产的积极性。随后他们又撤消了这些措施,生产不但没有下降,反而继续上升。这就证明物质条件的改变并不是提高产量的唯一原因。经过对这些结果的可能原因的分析,研究者认定,管理方法的改变可能是改变工人态度和 提高产量的主要原因。

### 三、大规模的访谈实验

在两年多的时间里,梅约等人组织了大规模的态度调查,在职工中谈话人数达两万次以上。在访问过程中,访问者起初提出的问题,大都是一些“直接问题”,例如工厂的督导工作及工作环境等,虽然访问者事先声明,将严格保守秘密,请工人放心,可是受访者在回答问题时仍遮遮掩掩,存有戒心,怕厂方知道,自己受到报复。谈话总是陈腔客套,无关痛痒。后来改用了“非直接问题”,让受访者自行选择适当的话题,这时职工在谈话中反而无所顾忌了。结果在这次大规模的访问中,搜集了有关工人态度的大量资料,经过研究分析,了解到工人的工作绩效、职位和地位既取决于个人,又取决于群体成员。人际关系是影响绩效的一个主要因素。

同时,这次大规模的试验,还收到一个意想不到的效果,就是在这次谈话试验以后,工厂的产量出现了大幅度的提高。经研究者分析认为,这是由于工人长期以来对工厂的各项管理制度和管理方法有许多不满,但无处发泄,这次试验,工人无话不谈,发泄了心中的怨气,由此而感到高兴,因而使产量大幅度上升。

#### 四、继电器绕线机组的工作室试验

这项试验又称群体试验。试验者为了系统观察在群体中人们之间的相互影响,在车间里挑选了14名男工,其中9名绕线工,3名焊接工,2名检验员,在一个专门的单独房间里工作。

试验开始,研究者向工人说明:他们可以尽量卖力工作,报酬实行个人计件工资制。研究者原以为,这套奖励办法会使工人努力工作,提高产量。但结果是产量只保持在中等水平,而且每个工人的日产量都差不多。根据“时间——动作”分析的理论,公司经过计算向他们提出的标准定额是每天完成7 312个焊接点,但工人每天只完成6 000~6 600个焊接点就不干了,即使离下班还有一段时间,他们也自行停工。研究者经过深入观察,了解到工人自动限制产量的理由是:如果他们过分地努力,就可能造成其他同伴的失业,或者公司会接着制定出更高的生产定额。

与此同时,研究者为了了解他们之间的能力差别,还对实验组的每个人作了灵敏测验和智力测验。发现3名生产最慢的绕线工在灵敏测验上得分都高于3名最快的绕线工,其中1名生产最慢的工人在智力测验上得分排行第一,灵敏测验排行第三。测验的结果和实际产量之间的这种关系使研究者联想到群体对这些工人的重要性。1名工人可以因为提高他的产量而得到小组“工资基金”总额的较大份额,而且也减少了失业的可能性。然而这些物质上的报酬却会引来群体的非难和惩罚。因此每天只要完成群体认可的工作量大家就可以相安无事。

研究者通过观察发现,工人们之间有时会相互交换自己的工作,彼此间相互帮忙,虽然,这是有违公司规定的事,但是这种行为却大大增进了他们的友谊,有时却也促成了他们彼此间的怨恨,谁喜欢谁,不喜欢谁,都可以因此表现出来。诸如此类的事情,使研究

人员发现他们中间有着两个派系,即小群体,一个称为 A 派,一个称为 B 派。研究者在对他们的观察中获得了以下几点结论:

1. 他们之间的派系,并非是因工作不同而形成的,例如 A 派包括 3 名绕线工,同时还有 1 名焊接工和 1 名检验员。

2. 派系的形成多少受到工作位置的影响,例如 A 派的几位工人均在工作室的前端,而 B 派的几位工人均在工作室的后端。

3. 试验组的成员中也有人不属于任何派系。例如其中 1 名检验员一向受到其他成员的排斥。原因是他曾向检验科抱怨,说工作室的工人们都在偷懒,这件事后来被大家知道了,大家都与他保持一定距离,还有 1 名绕线工,老喜欢在 B 派中出风头,他虽然想加入 B 派,B 派却因此没有完全接纳他。

4. 每个派系都认为自己比别派好,并有一套他们自己的行为规范。

研究者在观察他们各自履行自己所订立的行为规范时发现,有的规范与限制产量有关,有的则涉及到个人的品德,而就其规范对个人的影响来说,主要有以下几点:

1. 谁也不能干得太多或太少,以免影响大家。

2. 谁也不准向管理当局告密,做有害于同伴的事。

3. 任何人都不得远离大家,孤芳自赏;也不得打官腔,找麻烦。

4. 任何人不得在大家中间唠唠叨叨或自吹自擂,自以为是,一心想领导大家。

这些规范主要是通过挖苦、嘲笑以及排斥于社会活动之外等一些社会制裁方法实施的。如果有谁违反这些规范,就会受到群体的制裁。小组中最受欢迎的人就是那些严格遵守群体规范的人;而受厌恶的人,则是违背群体规范,私下向工长告密的人。

研究者认为,这种自然形成的非正式群体,其职能,对内在于控制其成员的行为,对外则为保护其成员,使之不受来自管理阶层

的干预。这种非正式群体，一般都存在着自然形成的领袖人物。

霍桑试验的结果，后经梅约整理于 1933 年正式发表，其书名为《工业文明中人的问题》。在此书中，梅约首次提出“人际关系学说”，对管理学的发展产生重大影响。

### 思考题：

1. 在对人的看法上，通过霍桑试验，你可以得出哪些不同于传统看法的结论？根据这些结论，应采取怎样的管理方法？
2. 实验法作为研究组织行为学的一种方法有何利弊？
3. 试对非正式群体的形成、作用进行分析，并说明非正式群体的规范是通过何种方式得以实施的？（此问题可留待学完“群体”一篇后回答）

## 1-2 原因何在

新生公司是位于中南部一个大城市的制造公司。一年前，该公司被一个大企业集团兼并。这个企业集团的主要业务在金融和房地产领域，对于制造业的情况并不十分熟悉。根据企业集团的惯例，他们派自己的人担任新生公司的高层管理职务。这些人精通金融交易业务，懂得如何降低成本，他们的目标就是压缩成本，创造最高劳动生产率。集团公司对他们寄予厚望。

然而，事情的发展并不像想像的那样好。在他们上任的头 8 个月里，销售成本率由原来的 72% 上升到 80%。企业集团领导人非常纳闷，很想尽快找出其中的原因。

新生公司过去的管理者认为，新管理者采取的消减开支的作法适得其反，因为这些作法影响了工人的情绪，工人中普遍存在不满情绪。新生公司的工人都希望企业集团能撤换这些新管理者，让



原来的公司管理者官复原职,按原来的方法管理企业。

另一方面,这些新管理者认为,他们是在非常时期到任的,他们采取的措施提高了劳动生产率,降低了成本。如果不是由于他们的努力,恐怕公司现在早就倒闭了。他们中有人这样辩解:“你们怎么能认为我们是劳动生产率下降的祸首呢?我们疏通了销售渠道、改革了公司体系、为公司签订了长期优惠贷款协议,这些工作不是那么容易的。我真想知道,如果不是我们来了,如果我们没有采取这些措施,公司现在会是什么样子。”同时,他们还认为过去的管理者之所以形成这样看法,是因为他们自己对新管理者的到来不满意,新管理者的到来,取代了他们原来在公司中管理地位,他们必然心怀不满。

新生公司的总裁认为,新管理者夸大了他们的贡献,公司目前还存在的问题确实是由于他们而导致的。他认为,新生公司的工人们担心企业集团正在利用这些财务管理专家来判断安歇部门的人员和费用可以消减,因而害怕自己成为公司裁员的对象。这种担心导致了劳动生产率的下降。总裁所面临的问题是怎样才能验证他自己的看法。他认为能够找出成本上升的真实原因的唯一办法是聘请外部专家做调查,他特别想请组织行为学专家来调查新生公司工人的满意度状况,确定工人的行为态度与成本上升的关系。如果能够做到这一点,而且能够证明新的管理者是产生以上问题的原因和责任者,总裁相信他能够说服企业集团领导撤换这些人,让原来的管理者按照原来的方法管理公司。如果调查结果表明问题是由原来的管理者所导致的,那么这些人可能被解雇,新的管理者将继续留任。总裁认为后一种情况发生的可能性很小。

新生公司内部也有人不同意从外部聘请专家,他们认为这样的问题不需要专家来回答,公司完全可以自己解决。外部专家不了解公司的运作情况,未必能找到真正的原因。如果只做工人满意度调查,我们自己就可以完成,因为这是一项很简单的工作,不需要