

Case Studies on
Organizational Behavior

组织行为学

案例精选教程

朱仁崎 编著



- 认清自己 情商行动
- 群体动力 工作团队
- 引导态度 平衡压力
- 群体冲突 组织政治
- 领导行为 职场沟通
- 动机激励 组织变革

“原生态”案例解密组织行为的全过程

Case Studies on
Organizational Behavior

组织行为学

案例精选教程

朱仁崎 编著



湖南大学出版社

内 容 简 介

本书依照组织行为学的基本框架,从个体、群体和组织三个层次将基本内容划分为十四章,每一章开发了10个左右的案例,作为相关知识主题的支撑。全书共有138个组织行为与管理的“原生态”案例,每个案例均包含“案例介绍”和“思考·讨论·训练”。其中,“思考·讨论·训练”提供的题目可供读者课后复习巩固所用。书中的案例涵盖了不同类型的组织管理问题,从个体层次的人格与能力、知觉与归因、价值观与态度、情绪与情感,到群体层次的人际沟通、压力与冲突、权力与组织政治,再到组织层次的组织文化、组织变革与发展等,较完整地呈现了组织行为管理各个方面的问题,可供高等院校经济管理类专业组织行为学课程辅导参考,也可供各类企事业单位管理人员培训和自学使用。

图书在版编目(CIP)数据

组织行为学案例精选教程/朱仁崎编著. —长沙:湖南大学出版社, 2017. 12

ISBN 978-7-5667-1398-8

I. ①组… II. ①朱… III. ①组织行为学—案例—教材
IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 223672 号

组织行为学案例精选教程

ZUZHI XINGWEIXUE ANLI JINGXUAN JIAOCHENG

编 著: 朱仁崎

责任编辑: 刘非凡 责任校对: 全 健

印 装: 虎彩印艺股份有限公司

开 本: 787×1092 16 开 印张: 13 字数: 302 千

版 次: 2017 年 12 月第 1 版 印次: 2017 年 12 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5667-1398-8

定 价: 40.00 元

出 版 人: 雷 鸣

出版发行: 湖南大学出版社

社 址: 湖南·长沙·岳麓山 邮 编: 410082

电 话: 0731-88822559(发行部), 88821691(编辑室), 88821006(出版部)

传 真: 0731-88649312(发行部), 88822264(总编室)

网 址: <http://www.hnupress.com>

电子邮箱: hnuplff@126.com

版权所有, 盗版必究

湖南大学版图书凡有印装差错, 请与发行部联系

序 言

在当今激烈的市场竞争和技术革新中,组织的健康成长和持续发展正成为人们关注的焦点问题。组织行为学是 20 世纪 60 年代从行为科学中发展出来的一门学科,自诞生以来就一直展现着独特的魅力,理论性和应用性特点明显。个体心理、领导行为、团队心理、群体动力、组织发展等活动,使组织行为的研究和实践上升到前所未有的高度。通过学习和研究组织行为学,我们时常能够发现管理中的一些重大问题及其解决之道。在现实实践中,人们通过研究组织中个体的心理和行为规律,可以提高管理人员对组织行为的描述、预测、引导和控制能力。作为一个真实的管理者,如果不能有效地了解和真正把握个体、群体和组织的心理和行为,整合团队和组织的力量,就无法真正实现有效的组织管理。

我们知道,任何概念、理论和方法研究,最终只有运用在我们的工作和现实生活中,指导我们的实践,才能真正发挥其魅力。大学生缺少社会经历,也缺少对工作、社会和组织生活具体的体验,要有效掌握这些已经被高度概括和抽象化的理论观点和方法,很具有挑战性。

作为一门在心理学、社会心理学、组织学、人类学、政治学等多学科基础上发展起来的交叉性学科,组织行为学涉及知识领域广泛,概念抽象。如何在有限的教学时间内帮助他们真正理解、掌握和应用课程相关的内容,提升他们适应社会、发展自我的能力呢?案例式教学正是通过设计与教学主题相关的情境,以一种基于“近似现实”“模拟现实”的课堂体验,以及师生之间的脑力激荡,唤起学生对抽象概念和知识的自主感受、深度思考和真实记忆,提高学生分析和解决现实问题的能力,达到“知行合一”。

课程教学是一个教学相长的过程。在编者多年的组织行为学教学生涯中,从最初接触这门课程,到随着相关教学经验的累积,教学手法不断丰富,教学思考和感觉自然而然。本书正是凝聚作者多年从事本科生、学历研究生、MPA 研究生组织行为学教学经验之作,围绕组织行为分析和研究的基本框架,依据个体、群体和组织三个层次划分为十四章。每一章开发十个左右的“原生态”案例作为主题支撑,每个案例包含了“案例标题”“案例介绍”和“思考·讨论·训练”三大部分,案例结尾的“思考·讨论·训练”题,可供读者课后复习巩固时使用。

本书汇集了 138 个“原生态”案例,案例材料主要来源于课堂研讨、主题座谈、基层部队的调研、课后交流,覆盖了不同类型的组织管理问题,比如部队基层、政府部门、企业组织、事业单位和军校学员队等。本书有效地探索和实践了“小故事、大道理”的学习逻辑,故事不同,问题不同,“钥匙”相同。这些案例故事,从个体层面的人格与能力、知觉与归因、价值观与态度、情绪与情感,到群体层面的人际沟通、压力与冲突、权力与组织政治,再到组织层面的组织文化、组织变革与发展等等,较为完整地呈现了组织行为管理各个方面的问题。

本书可以作为高等院校经济类、管理类各专业学生组织行为学课程的教辅材料,也可供各级各类企事业单位在职管理人员培训和自学使用。

本书由国防科技大学朱仁崎负责编写,包括案例汇编和问题设计,朱仁崎与张学礼共同负责本书框架和结构设计,公共管理博士生李泽、李占峰以及硕士生闫颖奇、董振宝负责本书的校对工作,全书由朱仁崎统稿。他们为本书的出版付出了大量的心血,在此表示深深的谢意。

在本书编写的过程中,编者也参阅了不少著作、报纸及网上资料,在此向众多案例和资料的原编者深表感谢,并致以良好的祝愿。本书得到了教育部在线研究基金“军队院校专业学位研究生 MOOC 建设的实践模式研究(2016YB153)”以及原国防科学技术大学“军队行政管理与危机管理专业学位研究生 MOOC 课程体系”的经费支持,同时也得到了湖南大学出版社的大力支持,亦致以深深的谢意。

由于时间、条件和水平的限制,本书难免有缺漏和不足之处,恳请读者提出宝贵意见。

朱仁崎

2017年4月12日 长沙

目 次

第一章 组织行为学导论

案例 1-1 何去何从,仅是一个简单的选择题?	1
案例 1-2 症结在哪儿?	3
案例 1-3 新官上任“三把火”	4
案例 1-4 石沉大海的建议书	6
案例 1-5 “一波三折”的甲连长	7
案例 1-6 个别人的转变	8
案例 1-7 “民主选票”的思考	9
案例 1-8 小于的成长	10
案例 1-9 小实验室的问题	11

第二章 个体差异:人格与能力

案例 2-1 一样的小何,不同的结果	14
案例 2-2 风格迥异的项目负责人	15
案例 2-3 “一把手”的人格力量	16
案例 2-4 张某的领导路	17
案例 2-5 “优等生”干部的迷茫	18
案例 2-6 “差了点”的张某	19
案例 2-7 谁将是学员模拟连的首任连长	20
案例 2-8 某中队连长的选择	22
案例 2-9 新任的后勤部财务处处长	23
案例 2-10 优秀的管培生	24
案例 2-11 YC 公司的选人	26

第三章 知觉、归因与多样化管理

案例 3-1 问题解决有“手法”	28
案例 3-2 “知觉差异”效应	29

案例 3-3 小龚的努力与困惑	30
案例 3-4 没有踩好的刹车	31
案例 3-5 啼笑皆非	32
案例 3-6 谁动了小 A 的奶酪?	33
案例 3-7 “小”领导,“大”道理	34
案例 3-8 A 的解释	35

第四章 情绪、情感与情商

案例 4-1 潜能激活	37
案例 4-2 “出操”变成了“出拳”	39
案例 4-3 “落选”的汪股长	40
案例 4-4 小陈的“迷惘”	41
案例 4-5 赵某的“逆袭”	42
案例 4-6 一位军队大学生干部的苦恼	43
案例 4-7 大家都不想“留了”	44
案例 4-8 小邓的情绪	45

第五章 工作态度:满意度与组织承诺

案例 5-1 不一样的处长	47
案例 5-2 陈丽辞职了	48
案例 5-3 小方的组织情感	49
案例 5-4 小刘的变化	50
案例 5-5 “甩手掌柜”怎么办?	51
案例 5-6 为难的 A 先生	52
案例 5-7 大学生班主任群体,该怎么管?	53
案例 5-8 小宋跳槽了	54
案例 5-9 小陈与小张的二三事	55
案例 5-10 储备干部出局了	56
案例 5-11 小任的续聘	58

第六章 群体行为与动力基础

案例 6-1 分房方案的风波	60
----------------	----

案例 6-2 H 公司新来的年轻人	61
案例 6-3 A 县移民开发局党委的“资金分配”决策	63
案例 6-4 “发懵”的王参谋	65
案例 6-5 规则与关怀	67
案例 6-6 某作训股长的任职	69
案例 6-7 决策中的员工参与	71
案例 6-8 机加车间的“潜”力量	72
案例 6-9 柳暗花明又一村	74
案例 6-10 S 与 Z 的“连长之路”	76

第七章 工作场所中的团队

案例 7-1 团队行为的生命线——主官团结	79
案例 7-2 数模竞赛团队	81
案例 7-3 优秀团队的效益	82
案例 7-4 团队管理的困惑,怎么办?	84
案例 7-5 团队管理行为	86
案例 7-6 浴火重生	87
案例 7-7 “弹钢琴”的指导员	88
案例 7-8 后进中队的“转身”	90
案例 7-9 某局开发办的团队建设	91
案例 7-10 “临时”大队长,做事不含糊	92
案例 7-11 “领头羊”的角色困惑	94
案例 7-12 某市级医院党委办公室的团队建设	95

第八章 权力与组织政治

案例 8-1 办公室的“风雨”	98
案例 8-2 小王的困惑和努力	100
案例 8-3 谁动了我的“权力”?	101
案例 8-4 冰点人际关系非一日之寒	102
案例 8-5 樊镇长的二三事	103
案例 8-6 校学生会的名义	105
案例 8-7 烟雾弥漫的 X 公司	107

案例 8-8 “小圈子”的行为	108
-----------------------	-----

第九章 压力管理与工作-生活的平衡

案例 9-1 小立“玩不转”了	110
案例 9-2 “黯然离职”PK“风生水起”	111
案例 9-3 张排长的焦虑	112
案例 9-4 “揪心的”关系状态	113
案例 9-5 压力感重重的小王,怎么办?	114
案例 9-6 “工作-家庭冲突”,该如何破解?	115
案例 9-7 学员连“基层干部”的压力	117
案例 9-8 不甘心的小甘	118
案例 9-9 难以承受的压力	119
案例 9-10 小赵倦怠了吗?	122

第十章 冲突行为与管理

案例 10-1 摩擦起火的主官	124
案例 10-2 各说各话	126
案例 10-3 化干戈为玉帛	128
案例 10-4 “目标”PK“做法”	129
案例 10-5 “委屈”的小苏	130
案例 10-6 一篇 SCI 检索论文引发的关系冲突	132
案例 10-7 S 厂群体性冲突	134
案例 10-8 “承揽奖金”惹出的麻烦	136
案例 10-9 学员连队的那些事	138

第十一章 领导力与有效领导过程

案例 11-1 “郝”局长,“好”领导	140
案例 11-2 “能干”的李厂长	142
案例 11-3 某分管社领导的变革型领导行为	143
案例 11-4 第三任组织干事	144
案例 11-5 领导差异咋这么大?	146
案例 11-6 为有源头活水来	147

案例 11-7 打不开局面的小张	148
案例 11-8 B 单位领导吸引她的心	149
案例 11-9 管理风格的影响	151
案例 11-10 牛处长的困惑	152
案例 11-11 官儿小,学问可不少	154
案例 11-12 领导们与下属的故事	155

第十二章 组织中的沟通

案例 12-1 中队指导员沟通有套路	158
案例 12-2 指导员别具匠心的小纸条	160
案例 12-3 沟通是一把利剑	161
案例 12-4 编写工作信息简报的风波	162
案例 12-5 小刘说出了大家的“秘密”	163
案例 12-6 两个休年假指标	164
案例 12-7 打开心扉,接纳自己与他人	165
案例 12-8 “个别人”的沟通	167
案例 12-9 没吃到高蛋白食物的工兵连	168
案例 12-10 一次讨论会	169
案例 12-11 是哪个环节出了错?	170
案例 12-12 人际沟通的力量	172
案例 12-13 勤劳的王经理	174

第十三章 动机需要与激励

案例 13-1 为什么消极怠工了?	176
案例 13-2 激励员工,凝聚团队	177
案例 13-3 奖罚要得当	178
案例 13-4 赞赏效应	179
案例 13-5 如何激励这样的下属?	180
案例 13-6 怎么管理“个别人”?	181
案例 13-7 学员队的“宝贝”	182
案例 13-8 “联考”丰收的激励故事	183
案例 13-9 李所长的激励	184

案例 13-10 屈科长与“百日会战”	186
---------------------------	-----

第十四章 组织变革与发展

案例 14-1 难道是组织改革惹的祸?	187
案例 14-2 某市经信委的组织变革	188
案例 14-3 组织文化的重塑效应	189
案例 14-4 总“管不好”的行政处	191
案例 14-5 临时纪检小组运转不“临时”	192
案例 14-6 某县“协警群体管理”的组织变革	193
案例 14-7 某军校学员连的混编改革	194

参考文献	196
------------	-----

第一章 组织行为学导论

“权，然后知轻重；度，然后知长短。物皆然，心为甚。”人的心理是否可以了解？人的行为是否能够预测与调控？数千年前，先哲孟子已明确指出了可行性。管理者如何能修炼到这一境界呢？组织行为学恰恰是研究这一领域的学科，将为这种修炼提供指导。

“先知而后行，行必有所为。”组织行为学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。它主要探索组织中人和群体的行为、思考和感觉，主要关注组织中的心理动力、人际动力和组织动力，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、领导和组织中的具体心理活动的规律性。在现实实践中，通过研究组织中个体的心理和行为表现及其规律，可以提高管理人员对组织行为的描述、预测、引导和控制能力。这对于调动人的积极性，改善组织结构和领导绩效，实现组织目标至关重要。

本章重点是组织行为相关问题的研究，包括组织行为的本质，组织行为的内涵与特征，组织行为学的定义、研究内容与分析框架、学习意义、学科基础、形成和发展历史、研究方法等。通过本章的案例学习，要求理解并掌握组织行为的本质与内涵、影响机制与作用规律，以及组织绩效的价值，帮助组织成员，尤其是管理者有效提高对组织行为的知觉、描述、预测、引导和控制能力，从而顺利实现组织目标，创造更高的组织绩效。

知识要点

- 理解组织行为的本质、内涵与特征
- 理解组织行为学的定义、研究内容与分析框架
- 了解组织行为学的学科基础、形成和发展历史
- 深刻认知组织行为学的学习意义
- 明确组织行为学的研究方法

案例 1-1 何去何从，仅是一个简单的选择题？

一、案例介绍

小李，27岁，毕业于湖南某理工学校的建筑专业，大学毕业后，他应聘到深圳 AB 公司。AB 公司成立于 1998 年，是一家甲级建筑工程设计单位，共有 100 多名员工，公司在建筑设计行业已经形成一套相对完善和合理的规章制度，每年合同量过亿元，设计

产值每年近 100 万平方米。

AB 公司薪酬、福利等方面的待遇较为完善。小李工作三年，薪资每年都有 15% 的涨幅，每年还有两次发放奖金的机会，年中公司还会组织全体员工进行一次旅游。在日常工作中，老板对员工要求严格，员工上下班必须按指纹进行考勤，赏罚严明。

AB 公司的日常管理，比较重视员工在社会心理方面的需要。比如，每逢业务旺季或者设计交图时，员工加班加点，甚至通宵加班时，老板会帮员工点餐或者加餐以慰劳员工，甚至亲自陪同。老板在日常生活中也很关心员工，经常和公司员工谈心，关心员工生活，了解员工的思想状态，遇到员工结婚或者家里有事一般都会过问，体恤下属，有时还亲自到场祝福或者看望。去年，公司一位骨干设计师因为母亲要做手术，但家庭困难、经济压力很大，所以郁郁寡欢。老板知道后，组织公司集体募捐并带头捐款 2 万元，最后共筹得 10 万元医疗费。总之，工作三年，小李从一个初出茅庐的毕业生，锻炼成公司一名水平不错的业务骨干。他觉得在 AB 公司工作虽然有压力，但也浑身充满了干劲。

后来，由于女朋友在老家的政府机关任公务员，小李与女友结婚后，为解决两地分居的问题，他回到老家再次择业。有了三年工作经验，业务能力又不错，小李很快选择了一家在当地刚刚成立的 CD 公司。

CD 公司共有员工 20 多人，属于小微企业，股东有 3 人，以前都在 S 设计院（国企性质）工作，有一定资质和人脉后成立了 CD 公司，公司正处于起步阶段。显然，CD 公司规模和业务量无法同 AB 公司相比，薪酬方面也比不上 AB 公司。小李之所以选择 CD 公司，主要是考虑到该公司刚刚成立，需要人才，好好干下去，与公司一起成长，对自身发展来说，应该是有益的。

刚来 CD 公司的那段时间，小李工作积极认真，老总也让小李单独负责项目。但后来发生的几件事情，让小李在内心产生了一些不舒服的感觉。有一次，小李因家中有急事，向 CD 公司的一位老总请假，老总虽然当时同意了，但在后来的例会上，老总没指名地暗示大家要少请假，同事们都知道是说小李，小李心里感觉很不舒服。一段时间后，做了几个项目的小李还发现，CD 公司的老总们常常意见不统一，导致工作反复、效率低下，工作很难有效开展，这让小李和其他员工感到很为难。

在福利方面，公司曾经向小李许诺每年会进行一次旅游，但实际并非如此，小李进公司两年后才发现，旅游之事总是被老总以各种理由给搪塞过去。公司甚至连小李请婚假都不允许，好说歹说才给批了几天假，这让小李非常不高兴。更让人烦躁的是，小李一休完婚假，老总又借题发挥，在例会上说小李工作没有交接好，而小李询问其他同事后得知，他请假前负责的项目交给甲方后，并没有任何问题。

久而久之，CD 公司老板和员工之间的人际关系淡漠，员工的工作热情锐减，有资质的业务骨干出现了消极怠工和离职倾向。CD 公司长期人手不足，员工们更是长时间加班，没有正常双休，小李感到身心俱疲。

在薪酬方面，作为一个有五年工作经验、业务能力不错的公司骨干，小李觉得公司并没有给予他应有的报酬。小李现在想回 AB 公司，但是又不知道前途如何，小李到底该怎么办呢？

二、思考·讨论·训练

1. 组织行为学研究的主要内容是什么？请简要阐述你认为与这个案例有关的组织行为学知识。
2. 作为一个组织的管理者，如何正确地看待组织目标与员工目标的一致性？
3. 如何思考管理的人性基础——人的社会性问题？如何思考管理行为的制度性与人的工作心态问题？

案例 1-2 症结在哪儿？

一、案例介绍

某省军区独立连发生了一起战士逃离部队的事件，两名战士夜里两点站完岗后不见了踪影。这两名战士小李与小王都是新兵，从新兵连被挑选到警调班后，在日常生活中没有表现出任何想逃离部队的征兆，他们工作积极认真，和战友关系很融洽，只是因为受不了班长定下的不让抽烟的规矩。

班长的规定是这样的，哪名战士被发现抽烟，晚上就加罚一班岗，下午体能时间罚抽一包烟再罚跑五公里，成绩必须达到合格。可尽管有这样严格的规定，还是不断有人越线，小李和小王就是这样，已经不知道他们被罚过多少次了。班长深感无奈，关于抽烟的问题，说也说了，罚也罚了，还是没能让他们把烟戒掉。

这天晚上，小李和小王站完岗之后，擅自逃离了部队。第二天早上出早操，班长集合查人，才发现他们不在位。班长意识到事情的严重性，立即报告了排长，排长马上组织几名士官外出寻找。好在了解到逃离的前一天晚上，小李母亲曾给班里公用电话来电，问小李是不是要请假回家。根据这个线索，班长从小李母亲那里了解到，小李确实在电话里说过第二天中午请假回家的事。排长与班长立即赶到市火车站蹲点，在小李和小王准备上火车时将他们带回。回来之后，两名战士接受了教育，在此期间，他们说出了逃离部队的原因，就是受不了不让抽烟。小李和小王还说，这次是一时头脑发热，临时起意决定“逃跑”，没想到事情会变成这样。

之后，小李和小王每月的津贴由班长管理，定期发放零花钱。班长意识到之前处理此类问题过于简单化，对此也做出了深刻的反思。从此以后，班长对新战士抽烟这件事的态度和做法有所改变，不再“苛责”和一味惩罚，而是首先做思想工作，劝新战士尽量戒烟，烟瘾犯了就忍忍，实在忍不住也不是不可以抽，但要少抽，体能考核必须合格。

俗话说，千里之堤溃于蚁穴。这起事件也反映了一些管理方面的问题。一是班长对新战士平日的思想动态跟踪不紧，思想上放松了。新战士只经过三个月的新兵训练，纪律观念淡薄，思想容易出现偏差，导致违纪犯错。新战士认为，犯错了不就接受惩罚么，没什么大不了的，就当是给自己加练了；二是新战士犯错误时，班长没有耐心做好

疏导工作，一味惩罚，让新战士内心与班长产生隔阂，不愿意交流和沟通，使他们不愿意面对和解决自身的问题与不足。

新战士刚从地方青年转变为军人，对部队的认识还不够，班长也没有多了解他们的真实想法和需要，为什么总是抽烟，是因为有心事还是因为烟瘾大？新战士在接受多次惩罚后也没有同班长好好聊一聊。管理者与被管理者双方相互缺少了解，光靠制度管理和约束，次数多了，被管理者会习以为常，最终导致严重事件的发生。

不按规定办事，就算“花招”再多也带不好兵。首先，管理必须从教育入手。在基层部队，战士抽烟现象很普遍，相对来说，对新战士的管理可能比较严苛一些。他们刚从社会进入部队，身体素质和心理素质等各方面都尚未达到一名军人的标准，必须对他们严格要求。管理新战士要先进行思想教育和疏导，告诉他们为什么不让抽烟，慢慢地帮助他们戒烟，最终达到目的，而不是用单一的规章管理。其次，“90后”兵入伍，新兵的特点变了，班长带兵方法仍沿用老的施管方法，这些老传统、老方法、老观念不被新战士接受，作为班长，应该勇于破旧求新，用科学发展的眼光去看待问题、开展工作，广开民主渠道，听取新战士的意见和建议，才能有效管理，带出更高素质的兵。

二、思考·讨论·训练

1. 从组织行为的“三层次分析”角度，解释案例中描述的“战士逃离”事件为什么会发生。
2. 案例中班长的事后处理及其反思工作做得如何？如果你是班长，面对类似的问题，会如何认知、归因和处理？为什么？
3. 作为一个组织的管理者，如何正确认知和把握团队规则性和体恤性问题？如何把握组织目标和个人目标的统筹性和一致性问题？如何理解和把握组织行为中的工作态度问题？

案例 1-3 新官上任“三把火”

一、案例介绍

王成提职担任某支队政治处主任。上午宣布完任职命令，下午他就赶到了新单位报到。他心里很高兴，但是也有一些担心，因为新单位一直是先进单位，这些年被上级肯定多，自己能不能继续保持先进单位的荣誉，他心里没底。

第二天上午，政委陪他到政治处和大家见了面，王成也单独和政治处每个人进行了见面谈话，从认识人、熟悉当前工作、更换领导后每个人的思想和心理反应等方面了解情况。通过两三天的谈话沟通，他感觉到大家还是有一定的戒备心理，每个人除了谈工作，对其他问题几乎没有涉及，只是表示前任干得很好，干部很团结，对新任领导表示欢迎，愿意服从配合好工作。

转眼一个月过去了，一天上午，连队一名干部来到办公室，带着哭腔说要请假回

家，因为父亲去年病逝火化后一直没有下葬，他是家中独子，老家风俗需儿子回家送葬入土。王成问为什么一直没有请假，他说请假了，但是去年部队刚好马上外出执行驻训任务，上级要求每个干部顾全大局，以任务为重，不要随便请假。部队回来都半年了，他请过几次假，上级都因为工作忙而没有批准。近期家里一直催，他自己心里也斗争了很长时间，最终下定决心找主任请假。王成让他先回连队，表示尽快解决。

第二天刚上班，保卫股干事小郭就拿一沓票据来找主任签字报销。王成看了看，需要报销的钱不多，但购买日期已经过了两个月，就问为什么拖了这么久。小郭说，政治处以前花钱报销都是由干部股长统一办理，自己找了干部股长五次了，都没有办成，只有自己拿来找主任。第三天上午，宣传股的新闻报导员也来报销放了很长时间的差旅费。

通过一段时间的相处，王成感觉部分干部已经能接纳自己了。于是，决定再找基层营连干部谈心了解情况。在谈话过程中，有的基层干部讲，基层干部探亲休假太难了，家中有事往往请假落实不了，有时假条报到干部股，很长时间都批不下来。有的驻地干部碰上急事请假，假条却迟迟送不到领导那里，等到审批下来时，事情都耽误了。也有基层干部讲，政治处机关，有的股工作特别忙，整天加班加点，有的股很清闲，平时还对基层很牛气。还有基层干部讲，政治处就干部股好，有权有钱，要去就去干部股，其他股又累又没权。

通过一段时间的继续观察和座谈，王成发现，干部股平时有教育管理干部的职能，不仅负责日常干部请销假，还经常检查基层干部值班履职情况，办理干部任免调配事项，是“有权”部门。加之上一任领导认为干部股管理干部，长期养成严谨细致的习惯，能够把政治处经费管好，就把管经费的权力放在了干部股，政治处其他股室业务经费都是由干部股代找领导签字报销。

经过两个月的梳理，王成认为，紧要工作应先解决三个问题：基层干部探亲休假问题，政治处各股室工作的分工合作问题，经费管理问题。

针对第一个问题，王成明确让干部股了解基层干部探亲休假情况。要求干部股把探亲休假的有关规定，组织机关干部和基层干部梳理一遍，明确要求基层干部探亲休假上报请示，一天之内必须送领导审批，并及时回复。针对第二个问题，王成找来副主任和政治处各股长召开了政治处工作反思会，会上让大家自由发言，谈一谈为什么股室之间苦乐不均，结果每个股长都有意见，被反映清闲的股室不是不想干工作，因为工作的阶段性很明显，忙的时候一过去，确实就会空闲一段时间，他们自己也不愿意空闲，空闲时间长，能力素质得不到锻炼提高，还给他人留下不好的印象。忙的股室也有意见，领导习惯于把工作都交给他们，结果股里的同志都是五加二、白加黑地加班加点，没有时间调整休息。处务会明确建立大项工作统筹制度，大项工作每个股都要派干部参与，业务骨干带一般干部共同工作，完成大项任务，政治处全体干部进行分工分解承担制度。在经费管理问题上，王成把基层干部对干部股的意见和干部报销经费的情况在会上作了通报，最后确定把管人和管钱分开，避免权钱集中。比如，把经费统管的权力交给有一定财务管理经验、司务长出身的保卫股小郭。最后，王成让政治处副主任把“干部探亲休假处理方法”和“干部股不再分管经费”的两项处务会成果，向单位主官进行了汇报，因为这两类工作均涉及主官权责问题——干部探亲休假问题，主官要审批正连职以

上干部；经费干部股统管是前任政治处主任作的决定。

又过了一个月，基层干部报批了一批干部休假，干部股专心于业务和对干部的日常教育管理，政治处大项工作统筹，每名同志都“忙”了起来。

二、思考·讨论·训练

1. 王成上任后，针对新单位存在的问题，主要通过哪些具体的方法和手段，并相应采取了哪些针对性的管理对策？
2. 试分析本案例中具体运用了哪些组织行为学方面的理论？
3. 试运用组织行为学知识讨论你对该单位政治处工作的看法和建议。

案例 1-4 石沉大海的建议书

一、案例介绍

杨洁是一个典型的北方姑娘，在她身上可以明显地感受到北方人的热情和直率，她喜欢坦诚，有什么说什么，总是愿意把自己的想法说出来和大家一起讨论。正是因为这个特点，她在上学期间很受老师和同学的欢迎。

杨洁从西安某大学的人力资源管理专业毕业，经过四年的学习，她不仅掌握了扎实的人力资源管理专业知识，而且具备了较强的人际沟通技能，对自己的未来期望很高。为了实现梦想，她只身去广州求职。

经过将近一个月的反复投简历和面试，权衡了多种因素，杨洁最终选定了东莞市的一家研究生产食品添加剂的公司。之所以选择这家公司，是因为该公司规模适中，发展速度很快，最重要的是该公司的人力资源管理工作还处于初始阶段，她认为自己施展能力的空间很大。

但是，到公司实习一个星期后，杨洁就陷入了迷茫。原来，该公司是一个典型的小型家族企业，企业的关键职位基本上都由老板的亲属担任，公司里充满了各种裙带关系。杨洁的临时上级是老板的大儿子，他主要负责公司的研发工作，缺乏现代人力资源管理理念。在他眼里，技术最重要，公司只要能赚钱，其他一切都无所谓。不过，杨洁认为，越是这样就越有自己发挥能力的空间，因此，在到公司的第五天，杨洁拿着自己的建议书走进了“临时直接上级”的办公室。

“王经理，我到公司已经快一个星期了，有一些想法想和您谈谈，您有时间吗？”

“来来来，小杨，本来早就应该和你谈谈了，只是最近一直扎在实验室里，就把这件事给忘了。”

“王经理，对于一个企业尤其是处于上升阶段的企业来说，要持续企业的发展，必须在管理上狠下工夫。我来公司已经快一个星期了，据我目前对公司的了解，我认为，公司主要的问题在于职责界定不清；雇员的自主权力太小，致使员工觉得公司对他们缺乏信任；员工薪酬结构和水平的制定缺乏科学合理的基础，随意性较强，薪酬的公平性