

ZUZHI XINGWEI YU LINGDAOLI JIAOXUE
ANLI JINGXUAN

组织行为与领导力教学 案例精选

李 博
朱仁崎
毛世奥
龚 俊
傅文萱

编著

湖南大学出版社

非外借

图书在版编目 (CIP) 数据

组织行为与领导力教学案例精选/李博等编著. —长沙: 湖南大学出版社, 2023. 2

ISBN 978-7-5667-2737-4

I. ①组… II. ①李… III. ①组织行为学—案例—高等学校—教材 ②领导学—案例—高等学校—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2022) 第 216425 号

组织行为与领导力教学案例精选

ZUZHIXINGWEI YU LINGDAOLI JIAOXUE ANLI JINGXUAN

编 著: 李 博 朱仁崎 毛世奥 龚 俊 傅文萱

责任编辑: 方雨轩

印 装: 广东虎彩云印刷有限公司

开 本: 787 mm×1092 mm 1/16 印 张: 11.5 字 数: 225 千字

版 次: 2023 年 2 月第 1 版 印 次: 2023 年 2 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5667-2737-4

定 价: 42.00 元

出 版 人: 李文邦

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 (营销部), 88821343 (编辑室), 88821006 (出版部)

传 真: 0731-88822264 (总编室)

网 址: <http://www.hnupress.com>

电子邮箱: 501267812@qq.com

版权所有, 盗版必究

图书凡有印装差错, 请与营销部联系

前 言

组织是人类发展到一定阶段出现的一种重要现象，不管是军事组织还是政府组织，或者其他非正式组织等，它们都体现和承担了某些重要的军事、政治、经济和社会等功能。最近二三十年来，随着信息科技、大数据、人工智能等的迅猛发展，组织之间的竞争日益激烈，新的组织形态、管理理念和资源整合方式不断涌现。然而，不管组织如何演化，组织最重要的资源始终是人，通过认识和研究人性、人群动力与行为、组织环境中的领导力、组织结构与组织变迁等，来预测、引导和发展人的行为，依旧是组织进行管理的基本前提，我们也相信这一点是真理。

现实的情况是，组织行为与领导力的理论基石，更多是以西方人群为建构样本而形成的，这对中国本土文化，尤其是对军事文化为背景的群体行为无法解释或者解释不力。于是，解读特殊组织环境对组织战略与领导行为等的认知方式和行为模式的影响程度及影响机制，是管理研究本土化、情境化的一个重要突破口。在此背景下，能反映特殊组织现象的定性案例研究方法，因其特别强调整体分析的应用性和环境敏感的重要性，对于解决当前我们关注的和需要解决的各种各样的组织行为与领导力问题极为有效，值得推崇。

多年来，编者一直从事组织行为、领导管理能力训练、人力资源、危机管理等方面的课程教学与研究，在这个过程中，编者最重要的一个经验体会就是：参与式、体验式教学是保证高品质教学效果重要的教学方式。因此，将案例研究与案例教学融合，对当前领导管理类课程的中国大学教师来说，是必须要具备的一种基本教学技能与素质。

“合抱之木，生于毫末；九层之台，起于累土。”我们认知到，课程和教材建设，是学科建设的重中之重，直接关系到“为谁培养人，培养什么样的人，如何培养人”这一根本问题。本书正是编者凝聚多年本科生、学术研究生和专业学位研究生教学经验，基于组织行为与领导力分析的基本框架和底层逻辑，精心设计的。本书共分为：专题一，组织行为与领导力；专题二，人格、认知与归因；专题三，情绪、情感与沟

通；专题四，工作态度、动机与激励；专题五，工作群体与团队动力；专题六，组织环境中的领导力；专题七，组织中的权力、政治行为与冲突；专题八，组织中的效能机制。共计八个专题，结合学员的认知能力特征、主导需求与教学目标，精选整理出与知识主题紧密相关的 57 个教学案例，每个教学案例包括：案例描述和思考·讨论·训练两部分内容。本书与时俱进，充分考虑到军事组织与文化背景，力图将新的前沿理论、新的拓展领域、较为特殊的组织特点、案例教研及时囊括进来，体现不断更新的教学理念，适应人才培养的规律。

本书是团队合作的结晶，朱仁崎老师，傅文萱、毛世奥和龚俊三位研究生都参与了本书的编著。其中，李博、朱仁崎分别负责专题一至专题四、专题五至专题六，傅文萱、毛世奥和龚俊共同负责专题七至专题八的案例设计、案例整理、锚定相关知识点并提出研讨问题。李博和朱仁崎还负责全书的框架设计、修改、文字润色和定稿等工作。

本书系 2022 年湖南省普通高等学校教学改革研究立项课题“军队公共管理专业学位多维一体混合式教学方法研究”（HNJG—2022—0405）、2022 年校级教学成果立项培育项目“军队公共管理专业学位多维一体混合式教学方法改革与实践”、2022 年全年军事理论研究重点立项课题（22—JSLLKY—037）的阶段性成果，本书的出版得到上述项目的经费支持。

同时也感谢湖南大学出版社的诸位编辑，没有他们的辛勤工作，本书很难如此顺利地与读者见面。由于水平所限，书中亦有许多不足和疏漏之处，恳请广大读者批评指正。

李 博

国防科技大学系统工程学院

2023 年 2 月于长沙

目 次

专题一 组织行为与领导力	001
退学风波	002
旋转木马的标准高度	005
多劳就会多得吗?	008
专题二 人格、认知与归因	011
不同个性与不同未来	012
小唐的士兵生活	015
战士情绪失控到底为哪般	018
真假“泡病号”	021
会是谁的错	024
大家都看错了	026
犯错有保质期	029
小刘也变了	032
专题三 情绪、情感与沟通	035
不知所措的变化	036
对讲机里的矛盾	039
不一样的用心	041
两次卡壳	044
转念一想	046
小吴的困境	049
“吐槽大会”	053

专题四 工作态度、动机与激励	057
小李的职场	058
到底该干什么活?	061
“闹心人”戴上了大红花	064
小王的干劲都去哪儿了?	067
顾此却失彼	070
是谁动了年休假?	072
石排长的吸烟和戒烟	074
王博士何去何从	078
战士小米的变化	080
专题五 工作群体与团队动力	083
新排长的排	084
见招就拆招	087
只有辛苦吗?	089
你忙,我也忙	093
信人与用人	095
团队中的那些事儿	099
是聪明的炊事班团队吗?	102
铁腕与体贴	104
处分还是不处分?	107
专题六 组织环境中的领导力	111
领导者无时无刻不真实吗?	112
什么是更好的领导者	115
尴尬的休假	118
信任关系与影响力	120
不一样的主任	123
“好”兄弟的变化	126

专题七 组织中的权力、政治行为与冲突	131
得力干将的选择	132
成功的晚会	135
不知所措的小张	138
谁才是好连长?	141
高效与低能	144
忽热忽冷的王连长	146
孙科长给大家带来了什么?	148
关系不好, 什么都不好说	151
专题八 组织中的效能机制	155
苦恼的不得已	156
娇气还是骄气	158
兵头将尾, 不简单	161
道德与公平	163
组长之殇	166
表格化考评	171
合并连的评价	174

专题一

组织行为与领导力

退学风波

案例描述

小王是独生子，父亲为某市工业技师学院教师，母亲待业在家。虽然家庭和睦，经济状况良好，但父亲长期在单位工作，在家陪伴小王的时间有限，母亲对他管理严格，他的各种大小事务都由母亲包揽。

高考后在母亲的要求下，小王报考了某军校。入学后，小王感到自己很多东西都不懂不会，没自信，刚入校不满一个月，在与队干部谈心交流中流露出“担心自己不适应”而想要退学的想法，后经过队干部和家长的教育引导，他暂时打消了退学的念头。

但由于心理上仍然有抵触情绪，小王在校的学习训练中出现了一系列问题。2018年8月，在大一暑期强化训练期间，小王因体重较大、动作要领掌握不到位，造成左手腕软组织挫伤。10月，在参加木马二练习训练时，因身体不协调造成左脚踝扭伤。连续两次训练受伤，对小王的训练信心打击很大，而且近半年时间不能正常参加训练，训练水平严重下滑，拖了全队的后腿，虽然学员队安排了专人帮扶，但小王自身吃苦性不够，训练一直没有起色。不仅在训练上跟不上，其考试成绩也不理想，第一学期就出现了两门课程不及格；第二学期有三门课程不及格，两个训练科目不合格；第三学期有一门课程不及格，六个训练科目不合格；第四学期有五门课程不及格。训练及学习上的失败，让小王对自身产生更大的怀疑和不自信，再次产生退学想法。

2020年1月中旬放寒假后，由于新冠肺炎疫情影响，小王有近四个月时间在家，家里舒适的环境令小王产生了解怠心理，他有点不太情愿返院学习。

学校放假前，明确要求体重增长不能超过1公斤。但是，一个寒假下来，小王已由85公斤增重到92公斤，体重增加7公斤，严重影响了训练。返院后，学校要求他先把体重降下来，再逐步开展训练。但小王吃苦意志不够，减重效果不明显，训练跟不

上，又担心因为训练成绩不好影响未来发展，更加坚定了要退学的想法。

学校队干部发现小王的思想变化后，于当年6月邀请其父母到学院一同做小王的思想工作，效果不明显。小王学习精力不集中，致使该学期末又有好几门文化课考试不及格。6月底检查出左脚踝滑膜炎，左小腿韧带损伤。因此，小王在训练中更加放松自我要求，好几个力量型的训练课目还是没有实现“零”的突破。

转眼到了2020年7月，小王被该市脑科医院诊断患有“双相情感障碍”。学校也认定小王胆小，抗压能力弱，不能很好应对学习训练任务重、时间紧的情况，加上他身体伤病和超重，致使各方面都跟不上学校的学习训练节奏，最终给他办理了退学手续。

反思一下小王的情况，可以发现，其主要受成长环境、性格发展、适应能力等多种因素影响，导致适应环境缓慢、学习训练吃力。经过多方面的了解和归因解释，原因主要有：家庭教育缺失、自身性格软弱，吃苦意识不强等。但作为学员管理者，需要从中吸取教训，对待此类特殊学员要有针对性的措施，在带队育人实践中做到“三个注重”：

一是注重提升疏导能力。小王入学入伍体格和心理检查时，初次心理测试为不合格，第二次复查时为合格，这一问题未引起学员队的足够重视，导致该学员从一入学就存在心理问题苗头，为后续的教育管理工作埋下了隐患，此后很长一段时间将学员的表现认定为思想问题，没有从心理上着手解决，直到来年春季学期才开始心理干预。因此，应学会辨别学员的思想问题和心理问题，掌握心理学知识和工作方法，对有类似问题的学生早开展干预，切实增强引导疏导的针对性和实效性。

二是注重探索创新育人方法。回顾带队育人实践，学员队在学员的思想教育、训练管理、兴趣爱好培养等方面，针对性不足，需因人而异、因人施教，发现每个学员的闪光点和短板弱项，采取切实可行的方法帮助学员固强补弱，提升综合能力素质。

三是注重个别困难学员的教育培养。学员队作为学员教育管理的一线人员，有义务、有责任让每名学员都能快速适应训练学习，不断提升综合能力，需要关注到每名学员的成长成才。特别是对个别适应能力弱、进步比较慢的学员，要帮助他们分析原因，想方设法帮助他们补齐短板、缩短差距，多给予鼓励和肯定，使其找到自信、充满热情，变压力为动力，不断提高自己、证明自己、成就自己。

思考·讨论·训练

1. 作为一门应用行为科学，组织行为学致力于了解组织背景下人类行为的复杂性，从而掌握组织管理思想和组织管理活动的理论和实践知识。本案例中，小王在不同阶段表现出什么样的组织行为？分别起到了什么样的作用？

2. 一个共同的观点是，人的组织行为受到遗传和社会环境的共同影响。本案例中，小王的个性行为受到了遗传因素、家庭环境等的深刻影响，组织是否无所作为？

3. 组织行为学是研究组织中人的心理及其规律，提高管理者预测、引导和控制组织行为的能力，以实现组织目标的科学。学习组织行为学课程，有助于提升自我管理、组织管理和社会管理水平。结合本案例的实际，谈谈可以从哪些方面来提升管理者水平与能力。

旋转木马的标准高度

案例描述

2021年11月的一天，某军校一年一度的年度军事体育训练达标考核、文化课程考核如期而至。学员们摩拳擦掌、跃跃欲试，期待着在考核场上超常发挥、取得优异成绩。

某队学员对本次考核比较重视，一方面体育考核成绩将作为学年“四有”优秀学员量化评比的重要内容，另一方面也是评选学年训练标兵的直接依据。

根据考核计划安排，5000米长跑考核采用电子计时系统，每人佩戴一个手环，经过终点自动计时，并且采取的是向上取整，比如21分30秒05就记为21分31秒。学员小陈身体素质较强，平时训练刻苦，这次体能考核铆足了劲要取得优秀成绩，可跑完步以后听到值班员宣读成绩一下子懵了——20分01秒。这个数字对小陈来说，犹如一记闷棍，重重打在他的后脑勺上，第一个课目就和优秀擦肩而过，而且还是自己最有信心的课目。他当场提出异议，申请成绩复核，经核查，成绩是20分00秒05。小陈一下子急了：“教员，我就差那么0.05秒，怎么就记成了20分01秒。不是应该四舍五入吗？”教员也很遗憾：“根据考核规则，成绩就是向上取整的，你虽然只多了0.05秒，但仍然是超过了20分钟，所用成绩就是20分01秒，不好意思。”小陈充满遗憾抱着头懊悔：“我后面三圈不该松劲的，我以为没问题的，没想到差了一丝。”教员安慰他说：“小陈，规则是向上取整，因为超过20分即使0.01秒，严格来说也是超过了优秀的成绩的。这一课目没考好没关系，后面几个课目好好发挥，评优机会还是有的，别放弃。”小陈也明白规则，只能接受了这个结果。

第二天上午，学员队继续组织男学员参加木马一练习考核，提前一个小时带到了考核场地准备。考核场地在体操棚，现场共设置四个木马考核场地，东南西北四个区域各一个，起初该学员队在东南区域木马考核场地待考。后因西北侧木马考核场地人

数较少，现场调度教员指示该学员队到西北侧考核场地进行考核。

考核规定，若考核时由于木马湿滑导致手撑时滑动，或者第一次考核不及格，可以现场重新补考一次；如果还不及格，则成绩记为不及格。开始考核后，部分学员发现木马高度有点问题，与平时训练所用木马相比低了，导致学员起跳后感觉拍不上木马，影响到后续腾空和展体动作，发挥不出平时的训练效果。从成绩上看，已经参加考核的约45%的学员均为良好或者及格，个别不及格，没有一个优秀的。

此时考核正在进行，还有约55%的学员正在考试，得知木马高度偏低的问题后，该学员队队干部立即找到考核教员反映情况。教员得知情况后，指出已经考过的学员就不能再重新考核了，还未考核的学员则提供了两个解决方案，方案一是继续在本场地考核，方案二是可以到东南侧场地参加考核。经征求还未参加考核的学员意见，多数人同意在本场地继续考核，后考核继续进行。最终，木马一练习没有人优秀。

最后一名学员考完后，训练基础较好的学员对自己的考核成绩很不满意，感觉比较委屈：自己平时辛苦训练，到头来仅仅是一个良好甚至及格的成绩，有的训练基础差的学员平时没怎么练，考核的时候居然也及格了，“沦落”到和他们一样的成绩更是让人难以接受。另外，主要担心的还是评选训练标兵的基本条件，最好的情况就是各个课目全优，如果不能全优而是整体良好，那么就需要相应级别的军事比武竞赛成绩才可。一想到这里就更加委屈了，甚至小陈、小于等个别学员情绪激动，遗憾落泪。见此情形，队干部召集大家进行安抚，引导大家正确看待考核失利，考核不比平时训练，心理压力大。并且考核中的意外因素很多都会影响到自己的发挥，不能太过于苛求，而且考核规则要遵守，中间未更换考核场地也是大家的共同选择，等等，但大家还是心有不甘。后经查询，木马一练习是课程考核课目，不属于达标考核，对训练标兵评选影响不大。得知这一消息后，大部分学员情绪得到平复。

当天晚上，学员小张找到了队干部汇报思想，提出木马标准高度是1.2—1.35米，考核实际所用木马经测量高度为1.1米，不符合规范，影响到正常发挥，想申请重新考核。小张还说：“我是代表一部分同志来反映意见。我也知道木马成绩不影响评选训练标兵，如果队里让我做出让步，我也没问题，但就是不服气，想要一个公道。之前一直强调说，我们要公平公正考核，成绩好就是好，差就是差，如果因降低标准而及格，那不是违反了公平公正吗？这样的成绩有什么意义？另外学员队不愿意帮助反映问题并争取重考，是不是怕麻烦？”小张的连串发问，让队干部陷入了深深的思考。

思考·讨论·训练

1. 组织行为学是一门系统地研究组织中人的行为与心理规律的学科，包含个体、群体和组织三个层次。本案例中，小张面对 5000 米长跑计分往上取整和木马一设置偏低，而自己又得分不理想的情况，分别做出了什么样的反应和行为？你认为合理吗？小张为什么会有这样的反应和行为？请从组织行为分析三层次角度来进行解释。

2. 在这个案例中，管理者遇到了哪些管理困境？可能会应用到哪些组织行为学知识来解决问题？

3. 面对这种情况，你建议组织行为学家采用哪些调查研究方法来辅助领导做出更好的决策？为什么？

多劳就会多得吗？

案例描述

某助理工程师小韩毕业不到一年，由于个人通信业务和工作能力强，被借调到某旅级单位的信保科。此时正值年中各大项任务集中展开之际，信保科内参谋大多外派出差，科里仅留有3人，分别是正营职的张科长、副营职参谋老李、正连职参谋小王。

张科长是士兵提干出身，大专学历，规矩性强，工作方式较为简单，由团部的管理股调任至旅信保科科长。

参谋老李已在团信保股工作六年，机关基层履历很丰富，工作能力突出，但现在由于个人发展受限，较为“佛系”。

参谋小王，名校研究生毕业，分配到基层单位没多久就被调到机关帮助工作，平常工作负责但日常不拘小节、性子直接、个性较强，认为张科长不懂业务、学历也低，两人日常摩擦较多。

小韩到科里报到后，张科长指定由老李作为小韩的师傅，帮助小韩尽快熟悉工作。但紧接着有一项重大任务下达，此任务由老李负责，半个月要完成任务，期间张科长让小王暂代小韩的师傅。但小王却觉得小韩刚到机关，什么事情也不熟悉，有什么事让小王来办还不如自己亲自做，就把所有的工作都压在了自己手中。小韩多次表示想帮忙，小王也不让小韩插手，表示原来老李没出差也不干活，科里的工作本来就是自己一个人撑起来的，用不上小韩帮忙。就这样，小韩每天在科里只能无所事事，毫无进步，只是陪小王一起熬时间。

转眼过了一周，在这一周中本来小王手中工作就多，上级机关又经常在临近下班或午休的时间布置工作，张科长接到通知就往小王这里安排，导致小王不得不每天加班到后半夜，经常饭也顾不上吃。到了周日，好不容易能休息一会儿，张科长又通知说下周有一个重要会议，要小王把会议材料准备出来，周一一早就要。小王又加班加

点，通宵把材料尽力准备了出来。到周一早上，小韩来到科里，小王让他帮忙把材料打印出来交给科长，自己实在撑不住了要回宿舍休息一会儿。张科长早上参加机关交班会没看到小王，正巧小韩过来给他交材料，就问小王去哪了？小韩如实相告，不料科长勃然大怒，说：“工作干成这样还在睡，让他赶紧过来。”小韩只得给小王打电话，让他赶快过来。

不过，直到快中午的时候，小王才过去，到了科长办公室，两个人发生了激烈争吵。张科长批评小王材料写得差，没案例、没数据，质量不过关，工作态度有问题。小王则觉得时间很紧，自己通宵写出来已经很不错了，张科长是故意针对自己。两人不欢而散，回到自己办公室的小王仍然怒气冲冲，和小韩吐槽：“一晚上辛辛苦苦赶出材料，反而说我态度有问题。”小韩没说什么，在一旁打圆场，劝他消消气。

正巧此时，上级机关对口业务部门的毛主任打电话过来，毛主任是本单位调过去的，平常有事情就经常安排小王做，这次是向小王要一些业务数据材料，让小王在下午上班前给他发过去。小王听到这里，一下子怒了，“怼”了一句：“你就非得在饭点安排工作吗？我不用吃饭的吗？我昨晚通宵，今天中午想歇会儿就不行吗？按规定，这些数据你那边应该都有，为什么老问我们这边要？”毛主任也来了气，说：“你通宵又不是我让你干的，还讲什么你们和我们，下次有什么事咱都公事公办。”

毛主任说完就挂了电话，并立刻打电话给张科长，把张科长给说了一通。张科长一听也火了，立即把小王叫过去，两个人再次爆发激烈争吵。小王觉得毛主任摆架子，平常工作都是自己在干，心里很是不服气。张科长则批评小王：毛主任代表了上级机关，是领导，你自己平常工作不扎实。小王最后留下一句：“活都是我干，责任都是我担，我不干了，以后有活你自己干。”

转眼又过了一周，老李回来了，这一周里小王和张科长互不搭理，张科长也把小王暂时“晾”了起来。老李的工作风格和小王截然不同，每天按时吃饭，按时下班；快下班了，即使上级机关打来电话，也是等到下午上班时找个理由再回过去，态度很好，对谁都笑脸相迎；对上级安排的工作：重要的就好好干，不重要的就先放放，有什么活都带着小韩一起干，永远都是不紧不慢，到基层一边喝茶一边就把情况调研完了，等到快到时限了再上交材料，领导却表扬老李上交的材料质量高。

人说“能者多劳”，小王“劳”得多却不受待见，老李“劳”得少却备受重视，看着这不同的结果，小韩陷入了迷茫。正在小韩迷茫的时候，又有一些内部消息传来。原来，老李虽然工作表面上顺风顺水，但实际各级早有反映：上级机关和科长说过他工作落实不到实处，材料上报看似光鲜亮丽，实际有东拼西凑之嫌；基层也反映他调研就是找基层要材料凑稿子，典型的“五多”；也有部分老同志向领导反映过具体

情况。

就这样，老李、小王陆续离开了机关岗位，小韩作为新同志只能挑起科里工作的大梁，有了老李、小王的前车之鉴，小韩一方面认真地对待每一项工作，处理好上下级关系，既不推诿扯皮，也不把情绪发泄在其他人身上，对待每一项工作认真负责的同时也保质保量，讲求工作方法提高工作效率，不蛮干，就这样，小韩很快就得到了上下级的一致肯定。

思考·讨论·训练

1. 研究发现，管理者为了成功实现目标，需要具备一定的技能或能力，包括技术技能、人际技能和概念技能。其中，技术技能包括应用专业知识或者专业技术的能力；人际技能是指无论是独自一人还是在群体中，都具备的理解他人、与他人沟通、激励他人和支持他人等的能力；概念技能是需要足够的心智能力去分析和判断复杂情况，进行决策和组织行动的能力。研究也发现，不同层次的管理者对这三种技能要求是不一样的。比如，对高层管理者来说，更多需要概念技能；对基层管理者来说，更多需要技术技能。唯一共同的是，对不同层次的管理者来说，人际技能是都需要的。对这样的研究发现和观点，你认同吗？为什么？请结合本案例进行阐述：在工作场所中，人际技能到底有多重要。

2. 管理学家卢森斯和他的同事研究了450名管理者，探讨“管理者在做什么？”结果发现，对一般的、成功的和有效的管理者来说，花费在决策、计划和控制等传统管理活动，沟通活动，激励、处罚、冲突管理、人员配置等人力资源管理活动，以及社交活动等的时间分配比例是不太一样的。对成功和高效的管理者来说，他们会花将近一半时间用于沟通、社交活动；而对于一般的管理者来说，30%多的时间用于传统的管理活动。那么，这项管理研究给我们提供了一些什么样的重要启示？请结合本案例进行分析和说明。

3. 组织行为管理更多是过程管理，即组织行为方案包含了输入、过程和输出三种类型的变量，它们之间的相互关系是输入导致过程，过程导致输出，输出也可能影响未来的输入；组织行为方案也包含了个体、群体和组织三种层次的分析水平。本案例中的三种类型的变量和三种层次的分析水平，分别是什么？如果你是张科长、老李、小王或者小韩，在了解了组织行为方案的基本模型后，可能会有什么不一样的做法？为什么？