

北京大学《EMBA人力资源管理案例教学》案例10 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/109/2021_2022__E5_8C_97_E4_BA_AC_E5_A4_A7_E5_c71_109530.htm 怎么办？陈峰是求索咨询服务公司的项目经理。两年前，当他获得工商管理硕士学位后，陈峰就进入求索咨询服务公司。因为硕士期间他对人力资源管理和开发做了大量的研究，所以对客户的服务也主要集中在人力资源管理和开发方面。他自认为对人力资源管理有了相当的理论和实践经验。早晨，他收到一封来自四海公司的邀请信，请他对公司进行综合诊断。看着桌上放着的邀请信，陈峰想起了一周前给四海电子有限公司的一次培训。四海公司是近两年刚刚发展起来的私营公司，由于良好的市场前景，这家公司的发展速度是非常快的。就在两周前，四海电子有限公司请求索公司对他们的中层经理进行管理培训，原因是他们经理的知识不能满足公司快速发展的需要。他们对培训提出的要求是：既要系统的介绍管理知识，又最好能有一些可以操作的东西。正是在这样一个情况下，陈峰准备的课是《人力资源管理：绩效考核》。来源

：www.examda.com 可是，根据前几位咨询师反馈的信息，陈峰知道：如果不是公司有明确的规定，即不认真参加培训的员工，将被扣除本年度奖金，听课的人会减少一半。陈峰的讲课时间安排在下午2:30-6:00，直到2:45，那些经理才陆续到了教室。听课的经理中主要有生产部经理梁超，计划办公室主任张卫国，营销部经理葛洪旗，人事部经理赵建，研究发展部经理王志扬，财务经理杨兆丰，还有一些经理助理等。陈峰注意到，有些经理一走进教室，就做好了睡觉的准备。”

看来不能按以前设想的样子去上了！”他暗想。“我想，今天听课的除了人事部的赵经理外，其他人对听课的兴趣都不大。如果是这样，与其光听我一个人讲，不如我们一块讨论一些管理问题。难得各位经理都在，大家在四海公司这几年，同企业一同发展。经过大家的努力，企业有了良好的发展势头。不过，随着企业规模的扩大和来自外部市场竞争的加剧，我们正在和将要面临许多挑战。大家不妨从各自的角度谈谈自己在工作中遇到的与人有关的主要问题。”这样一个开场白，让有些经理感到吃惊，那些想睡觉的也有了精神。沉默了几分钟后，研究发展部的王志扬说：“陈先生，我先介绍一下技术发展部。我们这个部门的前身是四海公司的一个办公室，当初就我和今天的经理助理小沈两个人。我是从市第一电子设备厂退休的，退休后也没什么事，但总也放不下自己的研究。在两年前的招聘会上，刘亮总经理聘我到四海公司做技术顾问。刚开始，我们的工作仅仅是维修设备，做一些简单的设计。这两年，随着企业发展的要求，我们在产品设计开发、技术引进等方面做了大量的工作，同时招聘了一些大专院校的本科生、研究生充实我们的技术力量。目前，让我最头疼的事，或者说是挑战是：技术人员跳槽的太多了。经常是一些学生，在这里工作了半年或一年后，就离开四海公司，去了其它电子公司。我们也做了很多思想工作，可他们说那边的工资高，有更多的晋升机会。现在，我们部门被他们搞的人心惶惶。”来源：www.examda.com 陈峰刚想再问点什么，营销部经理葛洪旗举手示意。“我们营销部应该是四海公司规模最大的部门了，在华北、东北和华东我们都建立自己的经销网络和维修机构。上半年的统计，我们的市场份

额大概有35%，比去年增长了40%。应该说，公司确立的紧抓服务的营销战略是对的。其实今天您的课我是很想听的，因为就在上个月，东北地区的销售经理给我写的信对我的震动很大。他说：公司单纯的以销售额来评价各个地区销售业绩的政策影响了东北区的销售。因为不管从消费者数量，还是从收入来说，东北区都明显不如其它两个地区。而公司制定年初目标时，对这方面的考虑似乎不够充分。他还说，销售人员的士气有些低落。我想请问，对这种情况，我们应该采取什么样的考核手段，或者说方式，来激励员工呢？"我看我们还是把想说的说出来，然后再讨论吧！"生产部经理梁超大声说，"我们部门的问题和你的关系很大咧。"他冲着赵建摇了摇手。"为什么这么说呢？你们每次提出培训要求，我们不都积极地安排。你们说一线员工感到工作压力大，我们还专门安排了羽毛球比赛和卡拉OK。还有什么？"赵建有些不高兴。"你先别生气，听我慢慢解释。根据质检部门的抽查和顾客服务部门的反馈，产品质量出现下滑。上个月，我们召开班组长会，大家讨论的结果是，有些工人的操作不符合规定。三个月前，我们曾经提出了对员工的培训要求。因为是出国培训，你们就选派了那些平时表现好的员工。"那当然，我们就是要让所有的员工知道，只有努力工作，才会有更好的机会。"来源：www.examda.com"这我不管，那些没有得到培训的员工，以前的技术就需要提高，这次又失去了机会。现在，不仅技术有缺点，而且情绪低落。虽然，我们安排了一些文体活动，但似乎没有彻底解决他们的思想压力。我真的很担心，如果这种状态继续持续下去的话，产品质量将很难得到保证。"财务经理杨兆丰欠一身，慢慢的说："我

们部门的人员较少，类似的问题倒不多。我经常遇到的比较麻烦的问题是：如何给我的财务人员分工。有时候有些人非常忙，而有些人又没有事做。坦率地说，财务部门的效率不高。”陈峰整理了一下自己的记录，发现计划办公室主任张卫国还没有发言，于是就问：“张主任，你的主要工作职责是什么呢？”“我们的主要任务是做好企业的整体计划，包括企业的发展计划，生产计划等。有时还会同财务部门做预算。”“有人力资源计划吗？”“人力资源计划？这好像是人事部的事，是吧，赵经理？”“人事部每年都有一个计划，很简单的。主要是有关招聘和薪酬方面。”座的其他人，还有什么问题？”陈峰接着问。又过了一段时间，陈峰说：“这些问题都不是孤立的，他们之间都互有联系。所以任何单纯的就问题论问题，是很难有一个妥善的解决方法。今天，我也不想就某一个具体问题妄下断语，如果有可能，我希望我们能一起解决。”

来源：www.examda.com【思考题】四海公司在人力资源管理方面遇到的问题有哪些，导致这些问题最根本的原因是什么？100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com