

精彩案例：难管的秀才兵 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/221/2021_2022__E7_B2_BE_E5_BD_A9_E6_A1_88_E4_c41_221197.htm 项目迟迟无法收尾，新考勤制度无法执行，平衡计分卡无人买账。总经理和研发总监寻思该如何收拾这盘残局，是兵不由将，还是兵来将挡？在蓝意技术有限公司总经理赵康宁办公室里摆着一盘已经下到中局的棋。赵康宁正和研发总监郭文超在棋盘边上就公司项目开发、新考勤制度、平衡计分卡系统等问题进行探讨，两人貌似平静，暗藏机锋。几个回合下来，双方逼近对方的九宫，不料却引出了郭文超的去留问题。兵不由将 郭文超其实不想和赵康宁争论，只是一想到现在自己的处境，就感到自己的太阳穴突突地跳，像要裂开一样。自己部门负责的项目迟迟无法收尾，公司又要实行新的考勤制度，而总经理赵康宁力推的平衡计分卡无人买账。面对这些难题，搞技术出身的郭文超有点力不从心。对于赵康宁新近在公司推行的平衡计分卡系统，郭文超不是太感兴趣，他认为那都是在赶管理时髦。郭文超当初提出对研发部门实行特殊考勤制度的建议没有得到赵康宁的认同，平衡计分卡本来是要考虑各部门之间的平衡，但在郭文超看来，这对于自己部门是不平衡的。因为研发部门是用脑子工作，一切都要度量的做法很难让人接受。不过研发部的考勤记录又让郭文超头疼。手下的人都有迟到早退的情况，这令部门成为公司管理的“软肋”。人力资源总监吴佩茹就特意把研发部这个月的考勤记录递到郭文超面前，宣布将执行新的考勤制度，对迟到早退者施以警告和罚款，还关照郭文超要严肃部门劳动纪律。 尽管

郭文超对新制度本来就有意见，他认为自己部门的人是用脑子工作，不能靠打卡来计算工作时间。不过他没法理直气壮，因为他也觉得自己部门的人似乎有点过于散漫了。经常是到了上午10时，部门里还有人手里端着杯豆浆，嘴里吃着包子大摇大摆晃进公司。另外，郭文超还要帮公司催账。想起这事，郭文超就像哑巴吃黄连有苦难言。他们部门为华夏管理学院做的校园一卡通系统运行3个月了，对方以系统还不稳定为由迟迟不愿付最后一笔款。项目是总经理赵康宁揽来的，客户方是他的母校，所以郭文超他们不但得有求必应，还得降低收费标准。想起昨天部门开会的情景，郭文超感到头皮发麻。开会不但没有解决问题，反而在唇枪舌剑中，让郭文超发现了自己部门在项目管理上存在很多漏洞。手下的人觉得现在的项目都比较低端，无法提升自己的研发水平，表现出对前途的迷茫和焦虑，担心自己掌握的技术会过时，自己也会被淘汰。尽管每次部门开会都会出现这样的情形，但郭文超也不知道该如何来安慰手下的人，因为他跟他们一样没有安全感。说实话郭文超对公司也有一些不满。虽然这几年公司经常搞一些培训，什么冲突管理、团队拓展、礼仪、演讲技巧，但在郭文超眼里全是些没用的玩意儿，他想不通成天对着电脑搞开发的工程师学演讲技巧干什么。他自己不起劲，也不鼓励自己部门的人报名，在他看来那些培训不仅浪费钱，还浪费时间。最急于解决的劳动纪律问题则成了手下人爆发的“导火线”。郭文超就像是捅了马蜂窝，遭到在场所有人的猛攻。迟到次数最多的技术尖子林晓风因为要被处罚，甩手而去，而且临走还撂下话，说要辞职走人。兵来将挡 赵康宁比郭文超年长一轮，在他眼里，郭文超一直是个

技术能力强、肯吃苦、爱钻研、不计得失的人。他认为蓝意公司要想活下去，必须要有郭文超这样的技术灵魂人物。这些年来，他一直煞费苦心地想把郭文超培养成一个技术型的管理者，为此给他安排了很多培训机会。但是，赵康宁发现这些培训对郭文超起的作用好像并不大，而且听人力资源部的人讲，他也不感兴趣，嫌耽误时间。赵康宁还从侧面了解到，郭文超在技术上的确是能收服研发部那帮工程师的，但在其他方面却很难镇得住，比如平衡计分卡系统在他们部门就推不动。喜欢接受新鲜事物的赵康宁此次找郭文超，正是想了解他们部门平衡计分卡实施的情况。赵康宁兴致勃勃地向郭文超讲解战略地图和平衡计分卡的意义，认为公司今年想提高利润率，要把精力转向高端卡的设计开发，那就意味着要考核研发人员设计高端产品的能力。赵康宁不想却被对方反将一军，郭文超想到华夏校园一卡通的事，指出公司目前承接低端项目的做法恰恰与开发高端产品的战略目标相背离，赵康宁只好避实就虚，先躲开杀着。郭文超趁势再攻，又牵出考勤制度的话题，告诉赵康宁自己部门的人被打卡的做法弄得士气低落，而这恰巧是赵康宁急于改变的问题。赵康宁予以正面回击：“蓝意不再是过去那个小公司了，一切都要规范化，这样客户才能信任我们。不以规矩不成方圆，就拿下棋来说，双方虽是在攻城略地，但卒不得退缩，帅不得冲杀，士不出九宫，炮打隔山子，谁都得遵守这规矩。”搞技术出身的郭文超原来想凭自己的技术服人带人就行了，可如今管理变得越来越复杂，他简直无所适从。心力交瘁的他以退为进，流露出想辞去总监、专心搞技术的意愿。这一着倒真是难住了赵康宁。他想应允郭文超，但又吃不准。

他怕郭文超只是虚晃一枪，说几句气话，心里并不真想辞职，而他如果当真，对方可能会离开公司。而且，换下郭文超，谁又来顶这个角色呢？郭文超可是研发部技术最好、资历最老的，他如果都降不住那群秀才，换了别人行吗？左右为难的赵康宁寻思该如何应对，最后决定还是应该再走两手看看，暂时不表明态度。他针对郭文超对承接低端产品的不满，提出公司即将开发3G网络用的SIM卡，希望借此先稳住郭文超。但又表示会本着对公司负责、对员工负责的态度，慎重考虑郭文超辞去总监的意愿。郭文超的心也悬着，他对管理者的位子其实还是有几分留恋的，尽管辞去总监专心去搞技术的想法时常浮上心头。他今天本想随便说说，使个以退为进的招数，没料到赵康宁认真地听了去。郭文超他有一种覆水难收的感觉，想要杀出，已不容易。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