

人力资源案例分析：探春辞职引发的权力危机 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/273/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_273783.htm 景素奇国际人力资本网董事长 纪亮《中外管理》杂志“大话人力资源”栏目编辑 周锚买麦网总经理 梁军实达科技人力资源部总监 莘强三星中国人力资源部总监 唐爱国北京大学人才开发办公室主任 王海鹰北京精锐纵横营销顾问有限公司董事长 企业如果既不甘心接受骨干变相“伸手要权”，又不愿意骨干流失，该怎么办？大观园集团是一家以水泥能源为主的综合性民营集团公司，最近几年发展形势喜人，可旗下的广告公司多年来始终业绩不佳。为了扭转现状，2006年底，集团任命广告公司核心骨干薛宝钗出任总经理，聘任期一年，年终根据业绩考核决定是否留任。结果引起了广告公司另一骨干贾探春的不满，当即提出了辞职。探春觉得自己并不比薛宝钗差，过去的业绩甚至胜过宝钗，而且当总经理是自己一直以来的追求，只有做了总经理才能实现自己的能力与人生价值。董事会经过考虑之后，觉得放走探春这样的人才是一种损失，便千方百计将探春留了下了，同时也留下了探春的满腹牢骚。不过，牢骚归牢骚，探春还是积极配合宝钗工作，尤其业务还是做得不错，整个广告公司里面业务排在第一位。然而在宝钗担任总经理的半年时间里公司遇到了极大的挑战，一是互联网对传统广告业的影响巨大；另外，第一次做总经理，欠缺管理和团队建设经验以及横向内外的协调经验，结果2007年上半年业绩同比只完成计划的38%。于是，探春又旧话重提，向董事会表示不想在宝钗这样无能的领导手下工作，再次要求

辞职。董事会当然明白，探春这次辞职有要挟的意思要么批准其辞职，要么让她做总经理。而这两种选择对大观园广告公司来说都是比较大的损失。集团CEO王熙凤在这个问题上左右为难：一方面不想放走探春这么优秀的人才，另一方面又不愿意在与员工的博弈中成为被胁迫的角色。情急之下王熙凤修书一封，说明意图，派集团助理平儿前往《中外管理》杂志社，希望得到专家团的帮助。探春的野心企业如何看待骨干对于更高职位的野心？是追求，还是要挟？为什么探春一次又一次提出辞职，她有业绩，有与董事会博弈的力量，你要留住她必须要付出代价，这就是博弈。从人力资源角度来讲，就是激励机制的问题。在管理学上，探春的心理是讲究责权利结合的激励机制。所以我的个人倾向要首先在公司内部建立这种正确的价值导向，实现公司的战略目标。探春的离职表面看是对宝钗能力的不满，实际上最终矛盾是互联网媒体跟传统媒体的竞争关系。现在广告媒体受到一些挤压，但是又找到新的空间，比如说电梯里的分众传媒。还有针对特定行业的，比如说房地产，就有了市场细分，你找准市场细分，就找准自己的业绩。所以我建议如果宝钗对这种形势没有充分认识的话，董事会应该可以考虑探春的要求，也许对公司发展是一种转机。探春的辞职现在看来只是一种要挟，背后的原动力是她对成功的渴望、对能力认可的需求。所以剩下的问题是董事会如何满足她的需求。一个人的野心是双方面的。只要与公司目标相符合、只要对效益有帮助，我们就应该鼓励员工的野心。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