

人力资源经验分享：这类部下的处理之法，开除还是重塑？

PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/285/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_285931.htm

不少处于中层或高层的经理人同行，大概或多或少会遇到这样的一种情况：某位团队成员阳奉阴违，喜欢对你做出的决定提出质疑，不仅如此，有些员工对于你做出的安排，喜欢在行动前到处求证你的说法或做法的合理性或有效性，只有在其求证完毕并认可之后，才会正式将你制定的整个决定中涉及到其本人的安排付诸实施。针对这样的员工，经理人们采取的策略也是各异，比如进行充分沟通，找出解决办法，以避免某目标实现的低效率，并保障团队成员思想与行动的协调性与一致笥；比如直接将该员工申请调离本部门，或者开除；比如得过且过，睁一只眼闭一只眼，只要没有造成严重影响。如果想找更多的解决办法，到各类人力资源网站相应的栏目一查，都会找到许多如何进行团队管理、员工关系处理等涉及人力资源的或零散、或系统的解决方案，即使百度一下，也能搜到不少的篇章。笔者在近期研究样本之一的觅法公司中也发现了这样一种现象。由于这家公司旗下拥有一家门户网站觅法网、法律知识与业务操作集成产品“觅法通”以及企业管理软件“企管通”，大家都知道，从事互联网与软件工作的大多是年轻人，觅法公司也不例外，网站与软件部分大多由80年代出生的员工组成，包括其中的部门经理，年龄较小者管理年龄较大者，后进入的管理先进入者，这样的例子在几个部门都存在，同时导致上述现象不可避免地发生，如何保持一种协调的关系，以避免目标实现过程中出现障碍与问题，这

就成了觅法公司管理层及各中层管理者研究与实践的问题，不过选择的道路多是通过沟通达成谅解，在无法谅解地状况下进行调岗，如果谅解与调岗皆无法达成的最坏情况下，最终也只好选择放弃。这种沟通可以是管理者与成员之间的直接对话，分析原因，找出症结，看这种原因与症结是否存在解决的可能性，这种可能性的分析不仅由存在直接矛盾的双方坐在一起处理，同时人力资源主管及高层管理者也会择机参与进来，共同分析与协调，在这种“四方会谈”下，以便达成谅解，实现障碍的消除，促成公司与员工、员工与员工、员工与“上司”之间的正和博弈。当然，这是一种美好的结局，如果实在无法解决问题，一般情况下如果该名中层管理者在目标实现与团队管理上一直做得较好，员工只好选择调岗或离开。现实中，这种潜在的矛盾达成一种各方都接受的谅解，往往并不容易，不过任何人都有选择的权利，而给别人一个机会，却是一件很美好的事情。经理人的同行，你们认为呢。当然，采用简单直接而有效的手段，也是大伙可以享有的选择权利。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