

人力资源综合辅导:警惕离职人员的毒气弹 PDF转换可能丢失
图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/468/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_468878.htm 几日前一位任部门经理的友人与我聊天时，大倒苦水，原来他的一名手下因为长期不出业绩被辞退了，本来这是很正常的人员解聘，但是这名员工由于个人的不满，临走时不负责任的在部门同事中散布了很多关于公司如何如何不好的谣言，对部门及他的个人形象造成了很不好的影响，慢慢的他又发觉部门其他人员的情绪出现了不好的波动，工作热情明显减弱。离职人员释放出的“毒气弹”致使整个部门陷入了一种消极怠工的混乱状态。我认为这位友人所面临的局面是由于他个人缺乏管理技巧的原因造成的，通过管理手段完全可以避免这种情况的发生，那么我们的主管如何才能作到防患于未然呢？我认为可以从以下几个方面进行入手：1、关怀下属，营造和谐工作环境目前企业都在倡导人性化的管理，关怀下属被认为是建立上下级信任关系的基础。作为主管，只有随时了解下属人员的心理变化，解决其心理需求与问题，才能够真正捕获下属的心，用关怀与善意树立起自己在部门中的威信与形象，只有这样的主管才有能力带领下属人员目标一致的披荆斩棘、开拓市场。同时，主管如果能时时关心和体察下属的困难，处处营造相互理解、相互帮助的和谐环境，让大家都感觉到来自主管的温暖，通常在管理过程中能收到事半功倍的效果。要营造这样的环境，主管首先应在工作上要激发下属的积极性。要多鼓励，少批评，多支持，少设卡，多体谅，少武断，多引导，少指责；多直接倾听下属的意见，多进行换位思

考；其次是在生活上要体现出主管的人情味。关心下属人员的切身利益，多了解疾苦，多解决困难，把对下属人员的关心与爱护渗透到生活的点点滴滴，感动下属，只有这样才能够让下属人员心甘情愿的为主管与公司赴汤蹈火，奋勇向前。

2、多给员工一次机会对于长时间工作绩效不佳的下属或者来公司不久表现不佳的新员工，通常我们主管较多采用的方法是将其辞退。果断地辞退低绩效员工没有错，不过，我认为应该在辞退之前再给该下属一次机会的。主管可以很明确的告诉该人，公司再给他一个月的考察时间，而对于他来说，在这一个月其绩效必须达到公司的要求，否则作为主管的我们也没有办法让他与公司一起继续发展。这样做首先可以避免重新招聘本身带来的成本和风险，因为我们无法保证重新招聘的人员比该人更适合岗位要求。其次还有另外两个好处，一个是主管对拟辞退的下属人员做到了仁至义尽，其离开企业后也不会因为解雇不善导致诋毁公司等情况发生。另外，对留在企业的其他员工也表明公司是非常善待员工的，会给员工多次机会。

3、学会将离职事件作为教学案例，教育下属人员 我的通常做法是人员离职后马上召集所有下属人员开会，公平、客观的表明该离职人员不适合岗位要求的事实与原因，教育并告诫下属人员不要再犯同样的错误，通过辞退不合格下属的做法对其他在职人员形成心理上的压力，告诉他们如果不努力工作也可能会造成同样的后果。主管们可以用具体的事例来促进在职人员进一步提高工作效率并遵守公司规章制度。

4、掌握辞退员工的原则与技巧企业并非是一个慈善机构，它需要效率及效益，同时我们所处的也是一个强调双赢的时代。裁减不适应岗位要求的人员，清除损害

企业利益的人，是保持企业效率，保障企业利益的必要手段。然而辞退人员毕竟是一件伤和气的的事，我们主管在具体的操作中应掌握哪些原则与技巧呢？首先，辞退员工应以事实为依据，只有以事实为依据，才能使被辞退人员心服口服，同时也不会对公司其他员工造成负面影响。其次，主管在与被辞退人员沟通过程中，应该尽量考虑被辞退员工的颜面和情绪，多用事实数据说话，多强调其对公司的贡献，减少因被辞退而给其带来的不快，同时也减少了被辞退人员对公司潜在的威胁。最后，主管应把握即使成为不了同事，也不要成为“敌人”的原则。员工离职，一般来说会给公司带来负面影响，甚至给公司带来一定的损失，主管不应该再使离职人员成为公司未来发展中的“敌人”，这是主管应该为公司想到的。我最忌讳的就是主管对下属的离职没有任何意见与动作，致使其他下属不明事由，在私下里沟通和猜疑离职人员的离职原因，或者直接询问离职人员本人，这样反而进一步增强了“毒气弹”在部门内的弥漫。如果作为主管的你前期没有掌握高超的“拆弹”技能，那么“毒气弹”弥漫后，你再想对下属解释，就要多下很多功夫了。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