

人力资源综合辅导:如何让“一人犯错，多人得益” PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/472/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_472090.htm 没想到三位副总经理在会议上一致赞同公司应准备股票上市，这对在纺织行业身经百战的王总造成了巨大的心理压力。的确，公司的业绩在过去几年来一直呈直线上升，在行业的排名上也不断向上攀爬，公司的表现得到了同业的钦佩和尊重。平心而论，经营一个二千多人的工厂并不是一件容易的事情，过去多年来副总经理们提到应该更快速地扩大生产规模并采用发行股票的方式在市场上集资，藉由更先进的生产设备提高产品品质。当资金不虞匮乏时，研发团队也能够得到更充裕的经费，产品的创新必会增强核心竞争优势。三位副总经理的看法，在客观上非常正确，可是他们过于乐观，太高估了员工们的素质。王总心中非常清楚，公司仍具备着原来乡镇企业的特质，由于业务发展快速，公司自全国各地招聘优秀人才，许多工作人员来自不同的行业，在这种较为复杂的背景下，公司的内部合作以及工作默契，其实远不符理想。在待遇及福利方面，公司堪称行业中的佼佼者，可是，员工的“打工心态”与“过客心态”却十分普遍。为何对工作的责任心和自发意识没有办法在公司内生根呢？王总对企业文化的建设是非常重视的。他渴望人力资源部能够发挥功能落实“以人为本”的企业文化，他特别要求人力资源部应该也像生产事业一样：将招聘到的人才视为原料，藉由各种加工程序，产出适合本公司的优秀人才。各级人员进入公司后，要经历各种培训、轮岗及磨练，使他们对公司具有较为全面的了解，能够独挡

一面，发挥出他们的价值。可惜这种想法似乎过于理想化了，呈现在眼前的事实是：公司所招聘的优秀大学生，无论从其专业知识及工作技能，均无法快速进入岗位的状态。新进人员轮岗之后，也只不过认识了一些皮毛，对于特定部门的特定任务仍欠缺深入的了解，他们眼高手低，却又谨言慎行，避免工作犯错。为了奖励在工作上态度认真负责的老员工，公司提拔了多位资深员工，担任经理职位。可是，对这些资深员工的提升，虽然在一定程度上满足了他们的成就感，可是在另一方面，却发现他们无法执行经理职务应该达成的结果。在解决问题方面，由于涉及到同仁之间的关系，他们常常将简单的问题复杂化，造成部门协作上极大的困难和障碍。王总非常清楚：这些未具备良好管理能力的经理人，如同地雷般，很可能会在某一个关键时刻引爆，给公司造成极大的损失。许多管理问题最后还是需要高层亲自出马解决。这些让他放心不下的经理，在抽象思考和能力素质方面都跟不上公司的快速发展，他们欠缺担当，不敢勇于负责，害怕犯错。公司上市后，当然要对股东负责，他们能与与时俱进，敢作敢为，并能满足股东在业绩上所提出的严苛要求吗？

分析员工的表现及其产出的绩效，通常可自三方面来观察：专业知识、态度和能力。新进的员工渴望能在工作上快速进入工作状态，他们也渴望尽快达到公司对他们的期望，有效表现出他们的才华。因此，新进员工基本上在态度上都是正向、积极的，也是想快速提升自我的。特别需要快速充实或增强的是对公司与产品的知识。除此之外，他们也必须对单位、组织内部人员增加认识。虽然公司安排新进员工到其他部门轮岗，除了了解其工作流程，也能熟识其工作人员。可是，新进员工轮岗

的这种做法，通常却是效果不彰，令人气馁，会造成这样不理想的后果，其因素也是极其广泛的。首先，在轮岗的过程中，公司并没有为他们设定出所要达成的目标，因此在作学习总结归纳时，常常对所轮岗的部门一知半解；此外，负责对新进员工引导及讲解的部门人员，因为不了解此份任务的意义，加上个人工作上的优先排序，往往都是敷衍了事，更未能真正触及工作重点。新进人员由于在知识和经验层面的欠缺，以致无法迅速了解部门工作内容，更无法借由触类旁通的能力产生全面的认识。因此，无论是对公司文化、产品知识，还是对组织人员的了解与认识上，常常无法达成公司原先的期望。此外，在能力方面，当资深员工提升为经理人后，他们必须具备良好的沟通能力、快速建立信任的人际能力，以及组织高效团队完成任务的能力、责任工作分配或对部门述职时所需的能力、协商谈判的能力及解决问题的能力；这种种能力的等级可依照部门性质的不同而有所调整。但上述的软性能力，基本上是一个经理人应具备的综合素质。新进员工往往把精力放在产品知识上，他们往往欠缺有效沟通以及快速建立信任等能力，因此与组织的磨合期较长、蜜月期较短，使得他们在工作上常常感到压力重重，甚至易于产生挫败的心态。于是有些公司对新进的员工采取了所谓沙中淘金的策略，招聘时大量提高新进人员的数额，进入公司后在两三个月内进行淘汰。这种做法造成新进员工忐忑不安的心情，时时担心能否通过试用期。理论上，公司希望将这种工作压力转化为动力，但是由于恐惧及不安全感，新进人员产生的焦虑及对自我价值的怀疑和否定，大大降低原有的表现水平

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

