

人力资源管理专题案例(一) PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/54/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c37_54294.htm 第一节 沟通 人际交往的前题就是与人沟通。同样，沟通在商业活动中也居于极其重要的地位，作为一个企业或公司领导管理者如果不能对下属或员工进行行之有效的沟通，了解员工的需求，吸取员工的优点和特长，那么，这个管理者起码是个不称职的管理者，或者说不应该是个管理者。在哈佛案例教学里，很重视人的管理，尤其是沟通这门商业界的高层管理艺术。况且在现今这个商业社会里最注重的就是“员工意见沟通”、“员工意见沟通”这一词汇现已被扩充为“公司上下意见沟通”。这是因为真正的意见沟通是双向的，如果管理阶层和员工之间无法以面对面的方式来融洽地进行交换意见，那么意见沟通是不可能收到任务效果的。然而，至今在许多公司所谓“意见沟通”只不过是停留在布告栏上或管理政策上而已。

[案例一] 迪特尼公司的企业员工意见沟通制度 迪特尼包威斯公司，是一家拥有12000余名员工的大公司，它早在20年前就认识到员工意见沟通的重要性，并且不断地加以实践。现在，公司的员工意见沟通系统已经相当成熟和完善。特别是在80年代，面临全球的经济不景气，这一系统对提高公司劳动生产率发挥了巨大的作用。公司的“员工意见沟通”系统是建立在这样一个基本原则之上的：个人或机构一旦购买了迪特尼公司的股票，他就有权知道公司的完整财务资料，并得到有关资料的定期报告。本公司的员工，也有权知道并得到这些财务资料，和一些更详尽的管理资料。迪特尼公司的员

工意见沟通系统主要分为两个部分：一是每月举行的员工协调会议，二是每年举办的主管汇报和员工大会。（一）员工协调会议早在20年前，迪特尼包威斯公司就开始试行员工协调会议，员工协调会议是每月举行一次的公开讨论会。在会议中，管理人员和员工共聚一堂，商讨一些彼此关心的问题。无论在公司的总部、各部门、各基层组织都举行协调会议。这看起来有些像法院结构，从地方到中央，逐层反映上去，以公司总部的协调会议是标准的双向意见沟通系统。在开会之前，员工可事先将建议或怨言反映给参加会议的员工代表，代表们将在协调会议上把意见转让给管理部门，管理部门也可以利用这个机会，同时将公司政策和计划讲解给代表们听，相互之间进行广泛的讨论。在员工协调会议上都讨论些什么呢？这里摘录一些资料，可以看出大致情形。

问：公司新设置的自动餐厅的四周墙上一片空白，很不美观，可不可以搞一些装饰？答：管理部门已拟工作8年后才有3个星期的休假，管理部门能否放宽规定，将限期改为5年？答：公司在福利工好预算，准备布置这片空白。

问：公司的惯例是作方面作了很大的努力，诸如团体保险、员工保险、退休金福利计划、增产奖励计划、意见奖励计划和休假计划等。我们将继续秉承以往精神，考虑这一问题，并呈报上级，如果批准了，将在整个公司实行。

问：可否对刚病愈的员工行个方便，使他们在复原期内，担任一些较轻松的工作。答：根据公司医生的建议，给予个别对待，只要这些员工经医生证明，每周工作不得超过30个小时，但最后的决定权在医师。

问：公司有时要求员工星期六加班，是不是强迫性的？如果某位员工不愿意在星期六加班，公司是否会算他旷工？答：除非重新规定员工工

作时间。否则，星期六加班是属于自愿的。在销售高峰期，如果大家都愿加班，而少数不愿加班，应仔细了解其原因，并尽力加以解决。 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