

MBA管理资料之企业生存的管理弊端之人力资源篇MBA考试  
PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/628/2021\\_2022\\_MBA\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_90\\_86\\_E8\\_c70\\_628135.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/628/2021_2022_MBA_E7_AE_A1_E7_90_86_E8_c70_628135.htm)

人力资源 因岗塞人 超速发展中，企业会新增很多部门或项目，但由于人才缺口大、空降兵的覆没率又比较高，往往不得不火线提干，把一些不成熟或者并不适合这一位置的人，推出来独当一面。这种因岗塞人的现象，最直接的恶果就是导致企业新部门或新项目的投入大产出小，效率较低。如果是在关键部门和关键岗位上出现这种情况，将直接影响到企业的整体发展速度。杀鸡用牛刀 创业早期，阿里巴巴请过很多“高手”，一些来自世界500强企业的管理人员也曾加盟阿里巴巴，结果却是“水土不服”。马云认为：“就好比把飞机的引擎装在了拖拉机上，最终还是飞不起来一样。”其实，这种现象在企业发展到一定阶段后很普遍。超速企业在巨大的管理压力下会引进的素质空降兵，但却忽略了企业并不具备让这些人发挥能力的管理基础。 公司缺乏透明度 钟天创立的公司发展迅速，他也颇为得意。不仅把公司作为自己的私人财产，从来都不将相关财务制度放在眼里，而且还将自己家里的所有开支拿到企业里报销，并且时常安排企业员工帮助处理家庭琐事。此外，公司在用人标准甚至是相关业务信息上面，都存在严重的信息不透明，导致大多数员工都是做一天和尚撞一天钟。企业的赢利能力因此日益下降。 留不住人才，更留不住知识 如今很多企业不再奢望自己能够培养出许多人才，并一辈子留为己用。在这种情况下，最务实的做法是让人才在职的时候充分发挥自己的潜力，并把成果留在企业，将来即使员工突

然离职，只要他把项目所需的技术、累积的经验、资讯与知识留下即可。但是，超速企业对知识管理往往不够重视，常常会因为核心员工的突然离职而措手不及。能否做到这一点的关键就在于知识管理的好坏。明基之所以敢于去接手西门子手机业务这个大“摊子”，很大程度是因为明基有良好的知识管理体系，有信心用明基的管理方式再造西门子手机业务。用兵而不养兵 毋庸置疑，人才问题是企业超速发展的瓶颈。当企业以一种非常规的速度成长时，即使再好的企业也会面临人才储备不足的难题。超速企业的人才缺乏口极大，但由于储备人才的成本过高，企业大多不愿意提前为未来的发展储备人才。用兵而不养兵，企业管理层会明显感到在用人上捉襟见肘，顾此失彼，公司发展速度会因此而趋于下降。培训的机会成本过高，企业望而却步 招到优秀的员工之后，仅仅支付令员工满意的工资还不足以让员工将公司视为久留之地。对高校毕业生的调查显示，应届毕业生在找工作的时候最关注的不是公司提供的薪酬水平，而是学习和发展的机会。但是，超速企业停下来做员工培训的机会成本是相当高的。因此，许多企业都不愿意花费巨额资金培训员工。然而，有一点毋庸置疑，如果没有通过培训提高员工的能力，在竞争中企业无疑会处于劣势。激励过度 一些企业缴获了丰富的“战利品”后，为了激发员工的工作积极性，无节制地发放高薪或奖金。结果，造成了大部分员工对物质激励的依赖和对小额激励的麻木。就此将企业拖进一个恶性循环中：不给予大额物质激励，员工的动力不足；给予大额物质激励，只会加重员工对物质激励的依赖心理，一旦企业遇到困难，很难赢得员工的持续支持。功臣后遗症 企业开创之初，创

业元老为企业冲锋陷阵，立下了汗马功劳，但是，等到企业发展起来以后，当年拼劲十足闯天下的创业元老大都“一身疲惫”，好像到了“更年期”。他们的能力相对于职位，已经远远落后，甚至成为了企业继续发展的阻力。“不用他，我没有今天；用了他，我没有明天！”很多老板在面对创业元老时苦不堪言。全部砍死？落得个卸磨杀驴的恶名，也寒了众人的心，从此无人为企业卖命；让他们继续占据高位？又会阻挡众多才俊们的前进之路。需不需要出让股权，什么时候出让？在经历了几年的超速发展之后，企业会遇到瓶颈，要想完全依靠自己一直保持这么高速的发展是不太现实的，一股独大永远做不大！引进战略投资者可以让企业拥有更强大的资金和实力，寻求技术合作伙伴可以让企业在技术上如虎添翼，让员工尤其是高管参与决策并充分激励是现代企业发展的趋势，而这些都共同指向了一个问题出让股权。那么，需不需要出让股权？什么时候出让？以怎样的方式出让才最合理？是一个人独享蛋糕呢？还是与他人一起把蛋糕做大了再分享？这些问题都是超速企业的老板需要思考的。业绩至上，考核评估指标单一 李欣负责的是公司新成立的一个事业部。由于这个项目是为企业未来几年的发展做准备，市场尚未成熟，短期之内无法见到效益。尽管李欣付出了很大的努力，但整个团队的不满情绪却越来越严重。与其他已经进入收获期的事业部相比，李欣的部门工作强度大，但却无法体现在员工的薪酬上。李欣的顶头上司对此也拿不出更好的解决办法。这种局面往往是因为企业仅以财务指标来衡量一个部门或个人的工作业绩，不仅导致内部公平性不足，还会影响企业未来的布局。 编辑特别推荐：2009MBA联考数学

辅导专项练习汇总 MBA全国联考指导MBA管理练习题汇总  
MBA联考管理案例分析题选编及答案汇总 最近视觉焦点：09  
年MBA重大改革春季班和秋季班将实现并轨 更多优质信息请  
访问：百考试题MBA站 百考试题论坛 丰富、优质考试试题请  
进入：百考试题在线考试中心 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](http://www.100test.com)