

人力资源管理案例分析：我们需要什么样的沟通 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/469/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BA\\_BA\\_E5\\_8A\\_9B\\_E8\\_B5\\_84\\_E6\\_c67\\_469900.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/469/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_469900.htm) 对于大多数的组织而言，变革是正常的，也是在时时发生的；重大的转型，如兼并、重组、品牌重塑、业务剥离等等，也已是家常便饭。现在的员工们经历了由这些组织活动中的新事物带来的动荡，特别是天音的员工，将对此感到习以为常，但是由于员工们对工作期望的改变，转型带来的创痛就会大大降低。无论领导者在实施组织转型方面的经验如何丰富，他们都要持续地面临一系列特殊的沟通任务的挑战。最为紧迫的就是，企业必须在使盈利能力的降低幅度最小化的前提下，完成持续性的、有时候甚至是迅速的改革。如果做不到这一点，企业将被迫采取其他的改革措施，从而使企业的状况比以前更加糟糕，发展能力更差。有效地实施转型和改革，必须制定涵盖三个方面的沟通计划，包括下列要点：同理心（指领导者能对员工的思想 and 感受有正确的了解，并能深刻体会后者的心理状况）和保障度；核心工作的确定和调整；主人翁精神和参与度。这些要素综合起来，为公司将要采取的行动提供了稳定性和透明度，这种行动就是：帮助组织在适应变化的环境的过程中不断发展壮大。同理心和保障度：倾听员工对于改革的真实感受组织的领导者估计员工自然而然的会对改革产生抵触，结果通常是不出意料之外。然而，在确定消除员工抵触情绪的沟通策略时，领导者往往曲解了他们的目标。员工们一般并不反对采取新举措，他们所不愿接受的是他人将意志强加在自己身上，或者改革之后受到他们所无法控制

的力量的操纵。一般来说，为消除员工对改革的抵触而制定的沟通策略应当把重点放在员工所希望的事情上、而不是员工所担心的事情上：1、工作方面要有一定程度的安全感和控制力2、与网络、资源和支持系统的联系3、职业发展和成功的机会4、对员工贡献和才能的认可因此，我们首先应该就公司改革与员工进行了充分的沟通，从而得到有益的经验。领导者真诚地倾听人们对于改革的感受，倾听他们提出的问题。他们和公司各阶层的人员进行交谈，以更清楚地了解特殊的敏感事件、潜在的危险和一些需要解决的问题。不这样做的话，这些方面很可能被忽视。而在这个环节中，人力资源部的作用就显得举足轻重。信息收集是一个细致的、持续性的过程。优秀的企业已建立了倾听员工想法的机制，所以当公司为即将到来的改革做准备而向员工做调查时，员工提出的顾虑就少多了。这是了解员工思想动向的一种最简单的方法。通常由第三方进行调查和确定小组访谈，并附加了独立于参与人的意见。我想，在这个方面，人力资源的员工关系部将会起到一个桥梁的作用，关键是，我们的领导对这些千辛万苦收集上来的意见、建议的重视程度到底如何？但是为什么还有很多企业不愿采取这种方式呢？这有两个密切相关的原因：其一，企业也许不愿听到员工的想法；其二，他们担心这会提高员工们对解决在调查中发现的问题的期望值。这两个问题的根本解决方法是在改革前了解和关心员工们的问题和他们的顾虑，而根本的途径便是：观察和学习。事实上，“观察和学习”这一策略应被各级管理层采纳，应该一直作为组织的各级领导者与员工沟通时优先考虑的交流方式。我们可以提出如下的问题：“在这一周（月），大家对

转型的反响如何？”“员工们在说什么，他们想知道什么？”类似的问题体现了领导者对员工们在困难时期的感受的关心。通过对问题的解释和对员工意见的反馈，重复员工提出的问题，不仅能体现领导者的关心，而且有助于把组织中的具体问题说得更清楚一些。和员工讨论他们害怕失去的东西或不愿放弃的东西，决定了领导者在选择用何种方法取得成功的同时，能在多大程度上顾及员工的利益。核心工作的确定和调整：向员工说明行动果断的必要性在转型时期，领导者在沟通方面所面临的最直接的挑战就是保持公司的发展。因为员工们对变革新举措的信心不足、对所采取的具体步骤不清、对将会到来的后果恐惧，因此他们不知道在新的组织架构下怎样工作，公司业务很容易面临效率降低的困境。员工可能会觉得迷惑或无动于衷，对即将发生的事情手足无措，甚至是袖手旁观。这个时候，领导者沟通的一个主题就是“不要停下来！我们还在经营业务，我们还有客户，我们还面临竞争。”“别停下”的说法不能仅仅是一个命令。因为从无数对组织改革的研究得出的结论来看，员工希望参与到改革中来。他们希望知道最新的计划，希望听到相关的解释。总之，他们希望领导者能够及时、公正而有效地解决五个可预见的问题：1、公司的改革计划到底是什么样的？2、为什么这些计划显得如此重要？3、随之将给我带来何种变化？（何时会发生）4、你想要我做什么？5、我能从这一改革计划中得到些什么？对这五个问题的反应度，是关系围绕改革的沟通成败的关键。企业高层往往认为，他们制定的愿景目标会像激励他们一样激励员工，但这种想法是错的，领导者要从员工的角度来看待他们制定的目标。沟通应从对上述

五个问题和调查中发现的员工的顾虑的关注入手，这样才能取得最佳的效果。在业务下降或停顿的威胁下，保持日常工作流量固然重要；但同样重要的是，要对怎样、何时重新安排核心工作任务组做出明确的指导。对转型企业来说，最关键的变量是复原能力 - - - 迅速而毫发无损地适应改革，同时企业的业务也没有衰退。这就意味着每个人都要以自己手头的工作为核心。作为一个整体战略，领导者应尽可能快地向员工说明：新的行动计划是什么？我们应采取什么行动步骤？我们现在应该完成的工作是什么？让员工把工作重心放在关键任务上，能在一定程度上缓解他们因改革而产生的焦虑和不安的情绪。管理层构架、上下级报告关系和对其他工作有潜在影响的决定的改变，应尽快让员工知道。记住：人们对于自身将来的关注总多于对于公司改革计划的关注。举例来说，当我们公司决定成立产品一二组的时候，因为业务剥离，对接变化，一些新上任的同事甚至不知道该向谁汇报一些相关问题，而这样的后果导致了他们在大区、分公司屡屡受到投诉的威胁。面对这样的一个局面，我在和西区总监的沟通过程中，首先指出了这种现状的后果是影响业务运作：现在不是抱怨谁的时候，而是我们必须做点什么的时候。经过和西区总监的沟通，我们明确了：1、产品一、二组的派驻人员业务上直接归总部领导；2、派驻人员对各自负责的产品在西区的销售、市场情况必须作出业务指导；3、这些业务指导是在和大区总监实现充分沟通的基础上进行；4、这些指导必须知会大区销售经理；5、分公司的部门经理，特别是产品专员的更换程序必须严格，必须得到大区的批准，必须6、由大区人力资源经理同时知会总部相关职能部门；7、所有上

述工作的中心：完成西区的销售计划；8、分公司必须对大区、总部派驻人员的业务支持进行客观公正的评判，及时反馈意见。主人翁精神和参与度：让员工参与新组织的重塑如果在改革初期让多方面的人员参与进来，那么该组织就可以迅速培养员工的主人翁精神。如果公司为制定转型计划建立了来自各方面人员的任务小组，实际上就保证了未来的计划实施能够得到员工的支持。而事实上，天音在这一点上做得并不够，或者说在这一点上，我们还应该继续努力。但是我们注意到，许多组织主动让第一线的经理和员工参与到使计划的制定过程细化到操作层面的工作中来。这个过程为员工提供了一个在新组织的重塑中发表自己的见解的机会。这会使那些“几乎无缘觐见天子”的员工们欣喜万分，因为在他们的心中，会有一个全新的想法：哦，组织没有忘记我；哦，大老板还记得我啊。而这样的想法本身，是在组织遇到改革困难的时候，即使没有达到员工所企盼的目标，但也会使员工的积极性达到前所未有的高水平。几乎每次重大的转型都会促成一个全新机构的诞生，那些参与“助产”的员工会对他们所发挥的作用感到特别的骄傲。在新组织中树立主人翁精神的最佳方法就是让人们协力一致，共同确定新组织的发展框架和方向。领导者面临着巨大的挑战，既要调动广大员工的参与积极性，但又不能让员工产生不切实际的期望，以为他们所有的意见都会在计划中得到体现。要成功应对这一挑战，领导者可以详细了解员工的期望，可以以一种公正、彻底的方式来处理员工的建议。可以考虑采取下列做法：1、在鼓励员工积极提出个人建议的时候，让员工明确认识到：尽管员工的参与度对任何组织都很重要，但无论是谁提出来

的建议，总会有许多的建议不会被采纳。2、建立一个工作流程，记录收到的每一项建议和递交建议的员工名字。随后，要由CEO或该工作流程的主管以某种形式向递交人表达谢意，最好是一封手书签名的感谢信。3、不断向员工发出参与提建议的邀请、传达到目前为止所采纳的建议和员工参与度的重要性等信息。领导者如何做好调动员工参与实现改革目标的积极性的基础性工作？领导者可以进行陈述，向员工说明改革不仅是必须的，而且对于企业和个人是有利的。例如，如果从改革的原因分析开始陈述，则效果最佳。因为组织中的所有员工都希望看到，这是一个考虑周全的业务计划。尽早向员工介绍改革计划还有另外一个原因：明确指出不改革的不利后果，让员工设身处地地进行对比分析。就像领导者要关心员工及其面临的境况一样，领导者也希望员工真正关注和理解组织未来发展面临的挑战。为此，领导者需要把制定转型计划的决策流程“分解”，回答以下问题（在你提出类似的问题之前）：导致发生预期改革的决定性因素是什么？这些推断的假设前提是什么？向谁进行了咨询，谁参加了任何形式的“尽职调查”？是否向第一线的人员进行了咨询？考虑了何种备选方案，放弃了何种方案，为什么？当讨论如何决策时，领导者不应该表现出自我保护或自我辩解的态度。“我们已别无选择”的说法在此时的效果并不好，这不但回答不了员工的问题，反而会引发更多疑问。而且，决策一旦做出，就不应再有讨论的余地。让员工了解决策流程的目的是提高员工的认识，作为员工积极参与和提供支持的基础，而不是让决策留有争论的余地。任何重大改革行动的一个关键性因素就是要和员工达成“我们都是改革的参与者”的

共识。如果组织的每个成员都积极地参与行动，而不是被动的行动对象，他们就会推动改革的总体框架的形成，从而不仅使个人、也使企业获得更大的利益。领导者可以直接或者间接地向员工传达这一信息。目标、结构或系统改革之后，让各层次的员工承担决定工作方式的责任，面对挑战的压力，实际上这是直接邀请员工参与改革。反过来，也要提醒员工：对改革的进程袖手旁观，于己于人都不利。所以，基于上述三点，我认为，天音的改革，重点还是沟通；并且，我们需要的是三维的立体沟通。 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)