

案例使用说明：

一次未被批准的请假

一、教学目的与用途

1. 本案例适用于工商管理硕士（MBA）《领导力开发》、《管理沟通》、《组织行为学》等课程，也适应于工商管理类别的课程教学和管理培训。
2. 本案例教学目的是帮助学生理解管理沟通的地位和作用，正确处理领导-下属冲突的方式方法以及员工关系管理中应注意的问题。
3. 本案例有助于学生将《人力资源管理》与《组织行为学》、《管理沟通》、《领导力开发》等课程知识相结合，加深对于企业员工关系管理的深入理解。

二、启发思考题

1. 王霞和李静的冲突是如何逐渐演变的？
2. 公司副总经理和 CEO 为何没能及时阻止事件的发展？
3. 该案例体现出创业型企业领导者在哪些能力上有不足？可以如何提升？
4. 你认为 CEO 陈君应如何处理王霞和李静的纷争？她应该作出何种人事决策？

三、分析思路

教师可以根据教学目标灵活使用本案例。以下提出的分析思路仅供参考。

本案例决策点在公司 CEO 应如何处理王霞和李静的纠纷并作出人事决策。案例分析过程可首先分析冲突产生的原因及冲突的演变过程，重点分析相关参与者为何未能阻止冲突的演变。可从请假制度规范、员工越级沟通、领导者授权方式、领导者能力缺陷等四方面分析原原因。

其次，针对出现的纠纷，分析 CEO 陈君有哪些可能的决策方案。在组织中，当主管与员工双方都有过错而导致的冲突时，一般做法是“保上不保下”，以此维护管理者的权威。然而该案例存在物殊性：

1. 作为上级的王霞本人能力较弱，性格上存在一定缺陷；而下属李静是一位性格内向，工作扎实的员工，且李静有一定的员工群众基础。

2. 另一个重要情境是运营部空降经理目前正而临老员工的挑战与抵制。如果此时开除经理王霞，将可能对运营部的老员工形成一种“鼓励”：经理是可以被挑战的。

3. 如果开除王霞，如何向当初招其入职的公司董事沟通；

4. 从以人为本的角度看，李静刚为人母，家庭经济条件较为一般，如果此时开除李静，也有不近人情之嫌。

5. 最后一个重要的情境是，游戏行业人才竞争激烈，如果此时同时开除两位员工，在同样的薪酬约束下短期内招聘到合适员工非常困难。

教师可针对以上冲突原因和决策情境，引导学生讨论 CEO 应当如何决策，才能将各种潜在的损失最小化。

四、理论依据及分析

1. 沟通过程的双向对称原则。案例中 CEO 陈君准备亲自出面协调王霞与李静的冲突时，没有先分别找两个员工单独沟通，并动之以理、晓之以情、施之以威，而是在不明白情况时直接召开“四人协调会”，当双方在会上各自主张自身理由时，CEO 陈君未能控制会议节奏，进而使双方矛盾透明化、公开化。此时，CEO 陈君未能意识到自己是矛盾解决的最后一道屏障，冲突反映至她处的时候，已没有退路。而陈君在会议现场未能作出决定，而是采取暂时回避矛盾的办法终止会议。

2. 有效沟通的连续性原理

有效沟通必须具有时间和沟通内容与方式上的连续性，一般而言，沟通主体之间要达成有效的沟通，必须考虑到相互之间沟通的历史情形。这是因为员工都是依据自己的经验、情绪和期望对各种情形做出反应的。当不了解沟通对象的过去，会影响我们预测他现在或将来的行为，而这种预测会明显影响我们与沟通对象在当下的沟通行为。从沟通内容与方式上来讲，陈君应该对下属双方均已熟悉的沟通内容和方式尽量不要发生了突变，保持一定的连续性，会有利于双方快速准确理解要沟通的内涵。陈君对两位下属的了解越多越深，双方就越容易找到有效沟通的切入点和恰当方式与途径。

3. 基于统一指挥与统一领导的原则，分析李静向副总刘涛的越级请假事件。

案例中刘涛直接同意李静的假期，事后也未向王霞告知，这既是对直接下属工作的越俎代庖，也会伤害下属自尊，不利于树立下属的权威。副总刘涛准假过程中违背了统一指挥与统一领导的原则。

4. 基于胜任力理论分析创业企业领导者的能力要求。

案例中无论 CEO 陈君还是副总刘涛，均是游戏技术和市场出身，他们在专业领域的成就明显，但在如何管理员工一组织关系、如何授权、如何应对管理冲突时却力不从心，这表现出他们在领导能力、协调能力、决策能力上的不足。

五、关键知识点

1. 公司高层管理团队的管理能力提升与培训。
2. 有效沟通的基本原理。
3. 员工管理制度的健全与规范。
4. 开除两位员工对运营部门空降经理和老员工的潜在影响。
5. 游戏行业人才资源的稀缺性。
6. 多种人事决策方案优势与劣势的比较与对比。

六、建议的课堂计划

本案例可以作为专门的案例讨论课来进行。如下是按照时间进度提供的课堂计划建议，仅供参考。

由于案例涉及的决策情境较多，因此建议教学学时为 75—90 分钟。

1. 课前计划：请学生在课前完成案例的阅读，并同步提出思考题，以便学生能在课前作初步思考，节省课堂时间。

2. 课中计划：教师进行简要的发言，明确课堂主题，总括讨论方向，告知发言要求，并将学生进行分组。（5 分钟）

（1）分组讨论（20 分钟）

教师告知发言要求：每个小组每次发言可指出案例中反映的多个问题，但只对其中一个问题进行详细分析。每个小组提供一个有效处理王霞与李静纷争的解决方案或人事决策方案。

（2）小组发言（总时间控制在 40 分钟）

在教师的引导下，各小组指出该案例反映出的主要问题并提出决策方案。教师将问题描述总结在黑板上，注意引导学生讲出案例分析思路中所涉及的冲突原因与决策情境，并记录好决策方案。

（3）总结（10 分钟）

教师对小组发言进行简要点评，并对案例涉及的关键原因和决策方案进行总结，同时提点小组发言中未能讨论充分的关键点，最后布置好课后的任务。

3. 课后计划：安排学生对本案例中的某个或某几个具体问题，根据自我思考和课堂讨论，撰写相应的解决方案。

（案例使用说明字数：2237 字）

中国管理案例共享中心