

翻转课堂：卞大海的沟通难题如何化解？

一、背景

华南食品连锁有限公司建立与 1966 年，它的发展以 1992 年为转折点，随着我国社会主义市场经济的建立与发展，企业进入快速发展轨道。由于企业的快速发展，规模不断扩大，仅在 1998 年公司就新开或并购了 24 家商店。目前遇到了基层管理人员选拔的问题。在现有的老员工中能够符合选拔要求的已经没有了。为了解决管理人员缺乏的问题，企业不得不从外面招聘一些基层管理人员。由此引发了老员工的种种议论，小道消息到处流传蔓延。不久前已有 4 位公司的基层管理人员辞职离开公司。现在又有 3 位管理者提出辞职。作为公司主管业务和生产的常务副总，卞大海，也走访各基层单位，听取意见进行解释，但是，由于对前面 4 位离职人员的补缺仍然招聘了外来人员，员工不相信卞大海的解释，这种情绪和不满已经严重影响到公司的生产效率和员工士气。目前，卞大海面临着两难的选择：如果他继续从公司老员工中选拔基层管理者，不能选拔到合格的管理人员；如果继续对外招聘，老员工的情绪和不满难以平息，他该如何与老员工沟通？该公司存在怎样的管理沟通问题？该如何解决这些问题？

二、参与人员

张焕 M71614023

钱浩 M71614022

金欣怡 M71614054

汤淑云 M71614049

李思佳 D61614013

周哲昌 M71514015

三、时间与地点

2018年10月14日晚 博南 A402

四、分工

张焕：导演兼演饰演员工甲

金欣怡：编剧（在大家讨论的基础上撰写情景剧稿子）兼饰演员工乙

钱浩：饰演卞大海

汤淑云：饰演员工丙

李思佳：饰演员工丁

周哲昌：拍摄兼饰演高层领导与新领导

五、教学流程：

1、预习“组织沟通”，同时网上学习安徽省网络课程学习中心《管理沟通》慕课第二章第一节“下行沟通”和第二节“上行沟通”。

2、完成慕课随堂作业和课后作业；

3、构思“卞大海的沟通难题如何化解？”任务；

4、剧本编写、彩排并完成摄制和后期制作；

5、课题播放视频并有关内容（上行沟通、下行沟通）与师生讨论。

六、剧情简介

旁白：有这样一个人，他帅出天际，帅出宇宙，帅到公司方圆十公里没有朋友。

没错，它就是我们公司主管业务和生产的常务副总——卞大海。

（钻石王老五卞大海闪亮登场）

第一幕、员工例会

大海：我们华南食品连锁有限公司建立于 1966 年，我们公司经历了 52 年的风风雨雨和起起落落，在座的老员工可谓是功不可没啊。现在市场行情大好，我们公司坐拥中国千万客户流量，产品的销量全球领先。食品包装连起来，可绕地球两圈。我们的目标是——三年超华为，四年超腾讯，五年超阿里！

(众人鼓掌)

乙（献红花）：都是卞总您领导有方，高瞻远瞩啊。

第二幕、谣言四起

甲：（神秘状）诶，你听说了吗？

乙：什么什么？

甲：据说公司最近——大换血，从外面招聘了一批新人，还直接任命他们为基层管理人员。

丙：我干了这么多年也没怎么升职。你看那个新招来的小红，也就一花瓶，领导肯定是看中她年轻漂亮！

丁：你看那个小明，学历也就大专，肯定是走后门的！

乙：这么一说还真是，你看那个小强和领导长得这么像，八成是他亲戚。

丙：论资历，那些新来的不如我们；论经验，他们也没我们丰富。

乙：对啊，业务能力也不一定有我们强。

甲：什么破领导！就知道开会扯业绩，尽往自己脸上贴金。没有我们这些老员工拼死拼活的工作，公司能有今天吗？

丁：你们说，领导宁愿从外界招聘管理人员，都不肯提拔我们这些资历丰富的老员工。最近卞总他都不来基层视察我们了，我们老员工为公司鞍前马后这么多年，会不会公司要裁员啊？

丙：天哪，要裁员！我好不容易做到了基层管理人员，公司的关怀也越来越少。现在可好了，连管理人员都从外面招聘，把我们这些内部骨干放在哪儿了啊？

乙：公司要大换血，我们这些老员工这碗饭怕是要吃到头了。

甲：怎么办啊，我一个月工资也就三四千，纳税都不够格儿的，我一家老小都要靠我养活呢。

丁：真是越想越气，我要跳槽到另一家公司！

第三幕、员工辞职

大海（看着电脑上 EXCEL 表中的员工离职信息）：哎，公司 4 位基层管理人员已经辞职离开公司，怎么回事？

大海（表情冷峻，陷入沉思）

（敲门声）

大海：请进。

甲：卞总，我听说公司从外部招聘了一批优秀的人才啊，还让他们做了管理层？

大海：是的，因为在现有的老员工中，符合选拔要求的已经没有了。我这是想让公司得到更好的发展啊。

甲（冷漠）：哦，既然如此，我的能力不够，您还是另请高明吧。

乙：卞总，我也要辞职。

丙：我也要辞职，这是我的辞职信。

丁：这是我的辞职信。

众人（一起）：要辞职，我要辞职，我也要辞职，我也要辞职……

大海陷入了困境中。（从前很阳光，现在很沧桑）

第四幕、高人指点

大海：总经理，怎么办啊？昨天公司已经有 4 位基层管理人员辞职离开了。现在又有 3 位管理者提出辞职。公司现在面临着两难的选择：如果我们继续从公司老员工中选拔基层管理者，不能选拔到合格的管理人员；如果继续对外招聘，老员工的情绪和不满难以平息啊。

高层领导（高深莫测的微笑）：现在公司上下谣言四起，军心不稳，你知道该怎么办吗？

大海（小声嘀咕）：我要是知道，还需要问你吗？

高层领导：你说什么？

大海（谄媚）：请总经理您指点迷津。

高层领导：管事先管人，管人要管心。让员工成为自己人，企业才有凝聚力。

大海：您可以说得具体一些吗？

高层领导：你去基层调查一下，解释清楚这个误会吧。记住，先从人事管理机制着手，运用适当的管理沟通方式，自己琢磨一下解决办法，希望你不要让我失望哦。

大海：好的，总经理。

第五幕、基层谈话

（卞大海通过基层调查发现了问题所在，思索良久，终于想出了对策）

大海（雷厉风行）：小丙，你让公关部进行消息封锁，那些扰乱人心的裁员和其他谣言我不想再听到。

丙：好的，卞总。

大海：还有，小乙，你安排一个时间召开管理层会议，制定挽留辞职员工和安抚老员工的方案，对那些想要辞职的管理人员，想尽一切办法挽留。和那些已经离职的员工好好沟通，防止他们散布负面舆论，给予一定的经济补偿，以防他们跳槽到竞争对手的公司去。

乙：好的，卞总。

（大海走访基层，众人指指点点，翻白眼）

大海（清嗓子）：在座的各位，我知道公司最近有些谣言，我在此想澄清一下。

乙：我不听，我不听。

甲（站出来指责）：你从外部雇佣管理层也是事实，不重视我们这些老员工也是事实。解释就是掩饰。

丙：我们还是听听卞总怎么说吧。

大海：我没有不重视你们啊，只是因为现在公司越做越大，我事务繁忙所以没有时间来看望大家啊，这是我的错，对不住大家了。

乙：那你为什么不从我们这些人里面选拔管理层，非要外聘呢？

大海：公司在多年的发展中积累了很多问题，谁告诉你们非得采用内部选拔机制呢？引进优秀人才迫在眉睫，这样才能给公司带来一些先

进的管理理念和管理方法。

丁（不服气地反驳）：以前公司不是也过得挺好的吗？

大海：没有一种模式是长存的，没有一种竞争力是永恒的。我们所有的经验和资历，都随时可以被颠覆，被清零。故步自封只会让我们的企业陷入危机。

（众人若有所思）

大海：我知道，在座的各位都是老员工，你们也都不容易，为企业付出了青春和热血，见证了企业的成长，我向大家致以衷心的感谢。（停顿）。但是，在这个被任意洗牌的社会，落后就要挨打。为了公司长远的发展。站在更高的战略层面考虑，我们也是需要从外部引进一批专业的管理人才，弥补公司的短板，希望大家理解。

甲：卞总说得有道理啊。

大海：近期，公司将进行一系列改革。鼓励和培养内部员工，健全晋升机制。公司将设立一些人才培养机构，老员工经过培训表现优异的有机会成为基层管理人员。

（众人不住点头）

大海：第二，我们会健全沟通反馈机制，建立员工信箱、员工论坛大，家如果有什么意见或建议可以在上面提。虽然在公司不一定人人能得到重用，但是我保证人人都能得到重视！希望新老员工能够精诚合作，明天公司将以各位为荣。

（众人鼓掌）

第六幕、迎新仪式

大海：今天，我们公司来了一位新领导，大家欢迎啊。

（众人热情欢迎、握手）

乙：欢迎欢迎

甲：我们一定会好好配合您的工作

丁：一定的一定的

（撒花）

大结局：卞大海正确的沟通方式与处理手段解决了人力资源管理问题，也使得新老员工的关系变得融洽，企业平稳地度过了难关。之后高层一系列大刀阔斧的改革，企业发展欣欣向荣，蒸蒸日上。

七、视屏截图







七、学习感悟

- 1、翻转课堂教学特别适合对于“管理沟通”相关知识点的学习，课前的慕课学习、准备和拍摄会给我们带来很多挑战，但同时以往在课上才学习到的知识我们自己就可以完成，并将对知识点的了解带入了情景模拟和角色扮演当中；
- 2、组织同学们编排剧本、分工和彩排、拍摄，这本身也是沟通，我们不仅收获知识，也收获了友谊，加深了认识；
- 3、带着疑问和问题再回到课程，经过和任课老师及同学们的探讨之后，对原有的知识有了更加清晰和更深一步的认识。