

案例分析样题 9

案 例 1：高薪背后的“雪藏”令他窒息

没有合适的职位，老板宁愿出高薪养着他，也不愿意放他离开。武昌某科技公司职员陈洛维在很多人眼中应该是被羡慕的对象。一个月前，当老板再度考虑为他加薪时，他表示了谢绝并提出辞职。“这是另一种意义上的雪藏，毫无意义的高薪买断了我发展的机会，我早晚会落伍。”陈洛维说。本月中旬，他就要离开自己就职了六年的公司，跳槽到深圳工作。而老板给的高薪，竟是让他下决心辞职的原因。

据陈介绍，硕士毕业后，他一直就职于该公司。经过多年的磨炼，他最终成长为该公司骨干。行业内像他这样的既有学历又有经验的人才并不好找。然而，由于公司成立时间较早，从高层到中层，大多分布着创业初时的各级“元老”，老板对陈洛维一直苦于找不到合适的职位来提拔。

两年前，陈洛维获得高于基础薪水两倍的加薪幅度。老板推心置腹告诉陈洛维，他十分珍惜陈的工作能力，不愿失去他这样的人才。

“这种知遇之恩令人感动，但我总有一种难言的被禁锢的感觉。”陈洛维说，虽然积累的职业资本越来越多，但发挥的机会却越来越少，老板此时封了个“技术顾问”的头衔给陈洛维，但在现实中，比他年长资深的元老们根本不把他这个年轻的顾问放在眼里。“我刚满 30 岁，正是往上冲刺的大好时光，怎么一不留神就成了喝茶看报的老顾

问了呢？这跟我的发展目标反差太大。”去年，老板更是做了一个令陈洛维匪夷所思的决定，让陈去负责一个与他专业毫无相干的生物研发项目，并承诺再度大幅加薪，且两年之后，照常回原岗位，且参股公司，一想到虽然待遇优厚，但完全与本职工作断层，陈洛维拒绝了老板。

对此，从事多年人力资源工作的汪德勤认为，在不少企业管理者看来，尖端人才的流失，除了是损失，更是为对手培养人才，因此往往采取高薪留人的策略。但忽视人才深层发展需求，才是造成人才流失的最大原因，因为，人才绝对不是养出来的，更不是能养得住的。

问 题：

1. 可以用管理学中的何种理论对陈洛维的辞职动机做出合理解释？
2. 该公司的激励措施存在什么问题？
3. 如何对陈维洛这类的员工实施正确激励？

案 例 2：升职后的困境

一家软件服务公司近两年来业务扩展很迅速，公司业绩保持持续增长，公司开始招聘一些新员工，并且对原来的人员进行了一些人事调整，以便更好地适应公司业务的发展。于是，人力资源部决定将研发部程序员张立提升到另外一个部门做项目经理，负责接手其中刚签订的财务软件的开发项目。张立在公司工作三年多了，在同事和上司吴总眼中，无疑他是一个很有发展前途的好员工。每天早上张立都是

西装革履、神采奕奕地手拎笔记本电脑，步履矫健地走进办公室，迎面碰到同事，他总是带着习惯的微笑说声“你好！”，周围的人都被他那股充满激情的劲头所感染。对于上司交代的任务，他也总是能够效率很高地独立完成，并能提出一些更有效的处理建议。同事在工作中遇到一些问题，也很乐意找他帮忙。理所当然，张立成为公司这次人事提拔的首要人选。

张立调到新的工作岗位几周内，依然像往常一样勤奋，一丝不苟地工作。可是最近一段时间，他变得沉默寡言，表情十分漠然，每天拖着沉重的步子慢慢挪进办公室，甚至有几回上班连续迟到。工作几乎不能投入，脾气变得越来越急躁不安，每次要等到吴总催的时候，他才嘟嘟囔囔着草草完工。吴总对此疑惑不解，为什么张立提升后的表现和以前截然不同？显然这和公司预计的期望完全相反，究竟是什么地方出了问题？

问 题：

1. 张立为什么得到提拔？你认为吴总很可能是哪种领导理论的信奉者？
2. 张立不能胜任新的工作岗位，你认为最主要的原因是什么？
3. 如果你是吴总，你会怎样帮助张立？