

A 公司不同寻常的年会*

A 公司是一家大型跨国化工涂料企业，是全球同行业中绝对的领跑者。A 公司的产品在市场上一直供不应求，使得 A 公司一直处于不断的扩张之中。数据显示，A 公司在中国的业务正处于爆炸性增长阶段，其位于上海某工业区的一家工厂在 2016 年的业绩非常骄人，产销率较上一年度有近 50% 的增长。为了进一步扩大市场占有率，A 公司和另外一家跨国化工企业 H 公司达成一项收购协议，定于 2017 年 4 月正式接手 H 公司位于上海市某工业区的一家工厂。

人物介绍

陈总，男，70 后，国内某高等学府 EMBA 毕业；曾任 A 公司其他事业部华北区总经理，于 2017 年 1 月上任 A 公司上海工厂新一任总经理。陈总在工作上说一不二，雷厉风行；工作之余谈笑风生，平易近人。

孙总，男，60 后，担任 A 公司上海工厂运营总监已半年有余；曾任多家大型跨国化工企业生产、运营总监，可谓资历深厚、经验丰富。孙总的管理风格比较人性化，温和而不失原则，与下级的关系非常融洽。

张总，男，60 后，担任 A 公司上海工厂人力资源总监一年有余；曾任 A 公司其他事业部人力资源总监多年，是一名资深的管理人员。张总对工作兢兢业业、勤勤恳恳；在平时的工作中不苟言笑，话语不多，与同事始终保持着一种若即若离的关系。

年会来临，风波乍起

A 公司与 H 公司于 2016 年年底达成一项公司收购协议，该协议规定自 2017 年 4 月 1 日起，H 公司将旗下位于上海某工业区的一家全资工厂转让给 A 公司。协议规定，所有原 H 公司员工将无条件自动成为 A 公司的员工，享受 A 公司员工的同等待遇。可以说，这是一个企业和员工皆大欢喜的结局。H 公司员工一直紧绷着的神经在这一刻也得以放松。与此同时，为了表达对 H 公司员工的欢迎之情，A 公司决定邀请 H 公司的员工参加 A 公司于 2017 年 1 月底举办的年会。H 公司员工为了答谢 A 公司的盛情邀请，也积极准备了精彩的文娱表演，以示助兴。所有的一切似乎都进展得非常顺利。然而，在这平静的背后，一场激烈的暴风雨正慢慢地形成……

转眼间，时间到了年会的这一天。上午，当 A 公司所有的员工都在兴奋地谈论即将到来的年会的时候，突然，一则爆炸性新闻在同事之间迅速传开。

“知道吗？H 公司的员工不参加年会了。”

“什么？H 公司员工拒绝参加年会！”

*本案例为自主采编案例；参与资料收集、访谈和撰写的成员包括白云樵、蔡华兵、陈继、贺爱宾、黄海涛、吴敏、项菲和周鑫浩；指导教师为韩玉兰。版权归作者所有。未经允许，本案例的所有部分都不能以任何方式与手段擅自复制或传播。由于企业保密的要求，本案例简化了与企业相关的信息。

本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

.....

一瞬间，这则消息像一道闪电，震惊了所有 A 公司的员工。正当大家议论纷纷的时候，又一则新闻传来：“听说是因为 H 公司员工得知他们不能参加幸运抽奖，就要联合抵制。”

你来我往，据理力争

就在大家热烈地议论时，H 公司的员工代表出现了。他们的出现一下子吸引了所有人的注意。在大家的目送下，H 公司的员工代表走进了运营总监孙总的办公室。

“孙总，为什么我们没有资格参加年会抽奖？太过分了！我们要退出年会！”H 公司的员工代表怒气冲冲地质问孙总。

孙总面对 H 公司员工代表的质问，非常惊讶，他还不知道到底发生了什么，“怎么回事啊？”

H 公司员工代表发现孙总并不知道年会抽奖的事情，于是一五一十地向孙总说明了事情的缘由。原来，人力资源部在年会的最后一刻决定将 H 公司的员工排除在幸运抽奖的名单之外，这导致了 H 公司员工强烈不满，并最终由员工代表向孙总提出欲集体退出年会的决定。

听了 H 公司员工代表的解释，孙总心想：“人力资源部这是干的什么事啊！这不是成心给别人添堵、给自己找不痛快吗？”

面对当前的情况，孙总当场表示了对 H 公司员工代表的认可，并希望他们先冷静一下，不要做出过激的行为。然后，孙总决定向人力资源部的张总进一步了解情况。

于是，孙总带着 H 公司的员工代表敲开了张总办公室的门。

张总一看孙总和 H 公司员工代表一脸严肃的样子，以为发生了什么重大事件。正在疑惑间，孙总问张总：“张总，咱们这次年会抽奖到底是怎么安排的啊？”

“为什么不让我们参加年会抽奖？”“这是不把我们当自己人啊！”……H 公司的员工代表也开始七嘴八舌地质问起来。

这时张总才明白原来孙总和 H 公司的员工代表是来为年会抽奖的事讨说法的。他没想到自己再三考虑之后做出的决定，居然引来了 H 公司员工如此强烈的抵触情绪。

“大家先冷静一下。之所以做出这样的决定，最主要的原因是年会上的幸运抽奖是为了感谢 A 公司员工一年以来的辛勤付出，其参与主体应该是公司所有在职的正式员工。现在 H 公司的员工还不算是 A 公司的正式员工，如果让 H 公司员工参与幸运抽奖，不符合规则，这对 A 公司员工也不公平。当然，在这件事情上我没有做好沟通工作，我向大家道歉。希望大家能够理解公司的决定。”

“我们不能接受这种说法！我们怎么就不是 A 公司的正式员工了？”

“如果不能与 A 公司员工一起参加抽奖，我们就拒绝参加今晚的年会！”

H 公司的员工代表听了张总的解释，看上去更生气了。

对于 H 公司员工的反应，张总非常意外，他看似无奈地对 H 公司的员工代表说：“大家先不要冲动，大家以后毕竟是一个公司的同事，凡事还是应该好好协商嘛。”

这时孙总说话了：“抽奖就是一种形式嘛，最终的目的还不是为了调节年会气氛、调动大家的积极性、提高公司的凝聚力。干嘛那么死板！”

张总觉得孙总这样说很不合适，公司怎么能不按规则办事呢？抽奖这件事，该怎样就怎样，不能因为 H 公司的员工来闹就改变规则。于是，张总又向孙总和 H 公司员工代表解释了一遍抽奖安排的理由。

对于张总的解释，H 公司的员工代表仍然不接受，并再次表示如果不能给出一个合理的说法，就坚决退出年会。

孙总见三方协商已然陷入僵局，于是示意 H 公司的员工代表暂行离开张总的办公室，他要与张总单独商量一下。

待 H 公司员工代表走出张总的办公室，孙总赶紧把门关上，对张总说：“张总，既然我们邀请了 H 公司员工参加年会，就是承认了 H 公司员工是我们的一部分，他们自然应该享有参加抽奖的资格。如果我们在这个问题上搞区别对待，那会让 H 公司的员工产生一种不公平、不信任的感觉，这会给我们今后的工作带来很大的压力！”

“孙总，如果让 H 公司的员工参加抽奖，岂不是对 A 公司员工不公平！”张总也不甘示弱。

双方僵持了一会儿后，孙总提出：“让 H 公司员工参加抽奖，所有 H 公司员工抽中的奖品由我来买单。这总行了吧！”

听了孙总的提议，张总心中十分犹豫。他觉得如果接受了孙总的提议，势必会引起 A 公司员工的不满，况且，这样对孙总也不公平。但是，万一 H 公司员工真的做出什么出格的举动，造成的后果对大家都沒有好处。

“让你出钱买单显然不合适，不合规矩。我们还是请示陈总做最后的定夺吧。”张总犹豫再三地说。

“我觉得这种小事不需要请示陈总。最好在我们之间就能解决掉。毕竟到了陈总那里，很多事情就失去回旋的余地了。”孙总若有所思地说。

张总觉得孙总说的也有道理，他也不愿意把事情搞大，于是就同孙总商量先安抚一下 H 公司的员工，容他再想想对策。

孙总打开门，招呼着 H 公司的员工代表又一次走进了张总的办公室。

“我跟张总商量好了。你们还是按计划参加年会，准备节目，抽奖的事情基本上搞定了，只不过需要请示一下陈总。你们放心，答应你们的事情一定会办到，希望你们不要产生心理隔阂。”孙总看了一眼张总，对 H 公司的员工代表说。

“年会开始之前必须有个说法，不然我们是不会出席年会的！”

“一定一定。你们放心！”

折中收场，心生隔阂

陈总在年会即将开始的时候才知道由抽奖安排而引起的这场风波。他当即要求孙总和张总务必尽一切可能请 H 公司的员工参加年会，否则，后果自负。

最后，张总提出了一个折中的办法，即将 A 公司和 H 公司员工分开抽奖，为 H 公司员工单独设立一个大奖。他觉得这样一来，H 公司员工也有了参加抽奖的资格，A 公司员工也不会有太大意见。孙总表示这个方案可行，并表示愿意和 H 公司的员工代表再一次沟通。H 公司员工最终接受了这个提议。

年会开始，当 A 公司的员工缓缓走进年会的现场时，发现 H 公司的员工早已来到现场，并整齐地坐好。随着主持人的一段精彩开场白，一场原本开开心心、热热闹闹的年会就在这异样的气氛中开始了。

在陈总的一番慷慨激昂的演讲及各主要部门领导的共同祝贺之后，H 公司的员工代表被邀请上台与大家正式见面。H 公司的员工代表在一阵寒暄之后，只用了一句话表明了他们的想法：“我们希望能够真正成为 A 公司的员工！”

听了 H 公司的员工代表发言，陈总的内心真可谓七上八下。为了表示对 H 公司员工的一视同仁，他当即表示：“A 公司是一家跨国大公司，有着深远的多文化背景，我们欢迎所有来自不同国家、民族和肤色的员工，我们珍惜每一个员工的付出，我们尊重每一个员工的劳动。我在这里向大家保证，请相信我们的承诺，如果有做得不对的地方，欢迎大家积极提出意见和建议。如果大家还有什么顾虑，可以直接来找我。”

之后的进程可以说是按部就班。然而，H 公司准备的精彩节目却始终没能上演。就在年会即将结束的时候，陈总快步走上舞台，向 H 公司的员工表示了真诚的谢意，并宣布年会将临时增加一个特别幸运大奖，参加抽奖的仅限 H 公司全体员工。最终，来自 H 公司的一名生产线上的工人抽中了大奖，本次年会也在这名员工的答谢声中落幕了。

年会结束了，H 公司员工心中的隔阂却并没有就此消失。尽管 A 公司在后来的工作中采取了一些措施力图挽回此前失去的信任，但是在公司整合过程中还是出现了很多问题。在后来的几个月中不断地有 H 公司的资深员工离开，给公司的交接带来了很大的阻碍。而且，H 公司的员工对 A 公司的各项制度和福利都表现出了前所未有的挑剔，有些甚至可以说是唱反调，这给公司的日常工作带来了极大的压力。另外，A 公司原有的员工感觉在平时的工作中很难与 H 公司的员工进行沟通合作，导致工作效率低下。