

不翼而飞的奖金

案例编号: TJVI-HR-028

案例名称: 不翼而飞的奖金

发生部门:人力资源部、销售部

案例描述:

2012 年 10 月,湖北武汉市某酒店在国庆黄金周期间,每天均有两场以上的婚宴。由于业务繁忙,且酒店要求婚礼会场的布置以不影响晚间正常营业为准则,这样婚庆公司的布场人员通常在晚上九点后才开始进场布置,因而该酒店销售部的小杨,就必须在客人婚礼举办头天晚上加班,以保证给客人提供优质的服务。小杨在国庆黄金周期间晚上加班,离开酒店时已经超过了 12 点。因此有 4 次第二天上班迟到了几分钟,但并未影响工作。小杨考虑到员工打卡机上的考勤记录仍为迟到,因此主动找了部门经理说明了原因。

11 月中旬,小杨领取上月奖金时发现,前几个月一直都拿到的 300 至 500 元不等的奖金,这个月却没有了。而自己在 10 月份的业绩比前几个月都好,工作量也更加大,工作也没出什么差错,有功无过却被扣除了奖金。小杨于是找到人力资源部门询问情况。人力资源部门的小赵说:"打卡机上显示你迟到了 4 次,公司有个规定,员工迟到 3 次以上就会被扣除本月的奖金。"小杨心里很是不高兴,觉得上个月因为业务忙,也是为了酒店的利益,应客户要求才加班,因此迟到了。而酒店都不考虑原因,只是一味的扣除奖金,简直不分青红皂白了。小杨辛苦加班却被扣除奖金的事情被传开了,销售部的几位同事议论纷纷,并表示以后都拒绝客户的要求,不再加班好了。不久,这件事传到了人力资源部总监的耳朵里。

案例分析:

奖金是薪酬的一部分,和基本工资一样纳入了薪酬制度。而薪酬又与绩效考评联系在一起,绩效考评也是有制度的、有标准的,但是人力资源管理者在实际操作时应该注意把控尺度,注意结果和过程的有机结合。案例中是什么导致了小杨的奖金不翼而飞呢?除了打卡机记录迟到的原因外,还可以从以下三方面分析:(1)人力资源部对发放奖金的规定不完善。酒店的绩效管理制度中有规定对于迟到者扣除奖金,但是却没有根据加班情况增加奖金的发放;(2)酒店没有把握住绩效考评的重点。对员工的考评是一项非常重要的任务,但是它本身不是目的,而是用来督促员工的手段,案例中却取得了相反的结果,打击了员工的积极性;(3)人力资源部在处理绩效奖金问题时,缺少对员工情况的了解,缺乏信息的发馈。由于

企业案例 制作单位:天津职业大学



酒店只注重了结果,而没能考虑员工的实际情况,从而打击了员工的积极性,引的员工萌生不满,进而带动了其他员工对酒店制度的不满,从而使得酒店员工积极性普遍降低。

后续跟进:

人力资源部总监得知这个情况后,立即对情况进行进一步的了解。首先他找到人力资源部的小赵,小赵说:"酒店制度有明文规定,我是按章办事。"接着他又找到销售部的经理,经理叫苦连连:"你们人力资源部的什么破制度啊,现在我手下的员工都拒绝加班,这工作还怎么开展啊!你们人力资源部审核奖金时怎么没有向我了解情况呢?我们员工连续加班到12点,上班就迟到了个几分钟,怎么奖金就被扣除了呢?你们不改制度,我的工作很难做啊!"最后他找到当事人小杨,小杨说:"不是我不愿意加班,只是加班没有奖金,反而可能会导致迟到,迟到了那我这一个月又白忙活了,这种吃力不讨好的事谁会去做呢!"了解清楚情况后,总监立即召开人力资源部会议,针对员工反映的情况商讨对策。最后在考评制度中添加了几项:(1)除了补贴加班费外,同时将加班纳入到绩效考评过程;(2)将酒店对迟到的规定增加一个附加条件即:如遇特殊情况,由部门经理签字后,可酌情考虑;(3)对于人力资源部门的月度绩效考评结果,在部门经理人审核通过后,方与执行。在制度完善后,销售部工作人员的积极性又回来了,工作也恢复正常了。

案例反思:

通过以上的案例及分析,职业经理人都应该反思自己酒店的绩效考核制度是否只注重结果?酒店对员工的管理是制度化还是人性化?酒店的员工绩效考评是否做到了激发员工热情和提高工作效率?我们的酒店考评环节是否完善,是否缺少考评反馈环节?

案例启示:

- 1.绩效考评应该注重结果与过程的有机结合;
- 2.加强沟通,及时了解员工的绩效情况,建立信息反馈机制;
- 3.完善的制度才能真正做到赏罚分明。