



将“薪”比心

案例编号：TJVI-HR-029

案例名称：将“薪”比心

发生部门：人力资源部

案例描述：

湖北武汉市某酒店的员工小杨，来自湖南省长沙市，是西餐厅的一名服务员。从2010年，她到酒店任职开始，就住在酒店的员工宿舍，一日三餐都由酒店免费提供，平均每月工资和奖金能收2000多元。为此，他感到十分满足，工作也任劳任怨。但是突然某一天，小杨的工作态度发生了转变，马马虎虎的应付工作，人也就无精打采的。

原来自进入酒店以来，连续三年都没有涨过工资，而且从2013年9月1日开始，湖北省武汉市区的最低工资标准上调到了1300元。据小杨了解，星级相同的酒店、同样的工作、资历也相同，平均工资都在2400-2500之间。因此小杨对酒店的薪酬一下子不满意了，心想：酒店给我的工资刚好比的过最低的工资标准，连行业平均工资都没有达到，这点工资也足够我马马虎虎的应付工作，或者随便找家公司，走人算了……

案例分析：

该案例讲的是酒店由于薪酬水平偏低，正面临人才流失的威胁。由于酒店没有及时调查行业薪酬水平、跟据市场水平调节自身的薪酬从而出现薪酬偏低的情况，而这种滞后型工资很难吸引和留住员工。当然，从老板和员工的角度来看，员工薪酬是算在酒店运营的成本中的，薪酬水平定的较低，往往会对企业成本控制有所帮助，老板所获得的利润就更大，但是也会增加员工的不满意感，影响员工的积极性，又不利于酒店的运营。而员工薪酬定的越合理，其工作积极性会越高，为酒店和老板创造的价值也就越大。综上所述：老板所获的利润与员工的薪酬之间存在一个利益相关的关系，合理制定薪酬水平策略尤为重要。

后续跟进：

后来，在一次员工大会上，有员工向酒店管理层反映了酒店薪酬偏低，期望酒店薪酬至少能够达到行业平均水平。这件事引起了酒店管理层的重视，立即让人力资源部研究制定新的薪酬方案。人力资源部为了制定出合理的薪酬方案，进行了如下的工作：（1）分析员工薪酬的影响因素，包括外部影响因素和内部影响因素；（2）对劳动力市场的薪酬水平、酒店行业的薪酬水平、地区的薪酬水平以及员工的期望展开市场调查；（3）做好预算，确定酒店薪

企业案例

制作单位：天津职业大学



酬水平；（4）评估要素，进行合理的薪酬结构设计。最后人力资源部制定出来的薪酬方案简
要来概括为：（1）员工的薪酬分为三部分：固定工资、奖金收入以及激励收入；（2）基本工
资根据学历、工龄、岗位等确定，一线员工工资最低 2000 元，另外还有 200-300 的津贴；
（3）奖金每个月 300-500 元，按每月的绩效考核颁发；（4）激励工资是每年发放一次，根
据工作业绩以及酒店的效益发放，8000 元保底，最高可达 40000 元。

最终在新的薪酬方案出台后，员工非常满意，同时为了活动丰厚的激励工资工作热情高
涨，而小杨也不再考虑离开酒店了，决定留住酒店踏实的工作。

案例反思：

在酒店人力资源管理中，薪酬方案制定是否合理直接涉及员工切身利益，影响员工积极
性。同时，也与酒店利益、投资人利润密切相关。通过这个案例，作为酒店人力资源管理人
员，应该反思，酒店的薪酬水平是否落后于行业平均水平？薪酬方案的制定是否有遵循公平、
竞争、激励、可承受性的原则？是否有根据市场动态更新薪酬方案，留不住员工是否跟薪酬
有关？酒店的薪酬方案是否起到了激励员工的作用，员工是否满意当前的薪酬方案？酒店是
否具有“薪”的竞争力，能否吸引人才的聚集？

案例启示：

- 1.了解行业薪酬水平，将“薪”比心，努力提升酒店“薪”的竞争力；
- 2.薪酬偏低不利于酒店的长远发展；
- 3.人力资源部应该设计出让员工满意、老板同意，对酒店有利的报酬方案；
- 4.加强沟通，了解员工的思想动态，特别是负面情绪，找出原因；
- 5.薪酬方案是酒店薪酬管理的核心。