



不平衡的工资

案例编号：TJVI-HR-018

案例名称：不平衡的工资

发生部门：人力资源部

案例描述：

2012 年年初，某酒店为提高市场的占有率，开始实行高端人才引进计划。到了今年 4 月份，该计划中第一位引进的高级人才王先生正式进入酒店，并担任销售部总监一职。王先生很快融入进了酒店的运营中，能力是大家有目共睹的。但是，当人力资源部将酒店给王先生定的工资金额及待遇公布后，由于王先生是酒店花重金从同行挖来的，他的工资比现有管理层的工资要高很多，于是熬了很多年的老员工就很不满意了。工程部经理吵着加工资，财务总监甚至提出离职，其他员工也诸多抗议。人力资源总监田军意识到如果部采取措施，这一情况势必将会影响酒店的正常运营及长期发展。但考虑到：王先生是酒店高端人才引进计划的第一位人员，且早就签订了工资合约，所以王先生的工资不能降。那该怎么办呢？田总连夜召开人力资源部部门会议征集意见，最后得出了一套解决办法。如下：（1）建立以岗位为基础，能力和绩效为导向的工资管理制度。所有员工按工作岗位，工作能力，定岗定薪；（2）新进员工的能力和绩效要显性挂钩，明确新员工的考核指标，任务，这样会比较直观量化其工作业绩；（3）福利方面适当向老员工倾斜。比如工龄补贴，增加技能和资格工资；（4）适当给老员工加薪，且在每年调薪时，适当向老员工倾斜，缩小新老员工的工资差距，维持酒店内部稳定；（5）实行具有激励机制的薪酬管理，极大地调动员工的工作积极性，提高生产效率。

案例分析：

在本案例中，为什么会导导致新员工，老员工工资不平衡问题的出现呢？原因可归纳为以下两点：（1）薪酬管理体系中，酒店的工资水平和市场脱节，酒店引入新员工，新员工按市场的薪资水平定薪，这样往往会出现新员工比老员工工资高的情况。由于是同一层次的管理人员，新老员工待遇差异大，必然会引起老员工心理不平衡；（2）管理型员工的工资，通常是双方经过讨价还价后达成的协议性工资。酒店实行的高端人才引进计划也决定了新引进员工的特殊性，因而其工资比老员工的工资要高许多。

后续跟进：

企业案例

制作单位：天津职业大学



人力资源部首先同中层管理人员进行积极的沟通，同时，将上述一系列的解决方案贯彻落实，让薪资管理充分体现市场化、能力化、合理化的要求。这些方案的实施，有效的缓和了老员工的不平衡心理，同时又保证了人才引进计划的继续开展，使得一场危机最终得以平息。

案例反思：

如果人力资源部不具备危机应对意识，没有良好的危机处理能力，会使得原招聘到优秀的人才来酒店工作这样一件原本很好的事情变成一次事故。造成的后果可能有：（1）阻碍高端人才引进计划的进行，如果酒店不能提出很丰厚的待遇，很难吸引高级人才的加盟；（2）导致酒店自有人才与客户的流失。财务总监等中层管理人员可能会离职，同时带走一部分的客户资源；（3）酒店管理层的离开，将冲击酒店整个管理体系，更甚者将动摇酒店根基。总而言之，除非解决方法具有合理性，不然老员工不服气，最终将很大程度的损害酒店的利益并影响酒店的长远发展。

案例启示：

1. 人力资源管理部门应积极应对员工的不满，特别是管理者的不满；
2. 工资具有刚性只能升不能降，对待新员工应合理定薪；
3. 积极审视薪酬管理系统，制定符合时代、匹配市场、具有激励机制的薪酬管理体系；
4. 固定工资制容易使员工产生不公平感，工资制度应该考虑其个人的贡献率。