



高薪不高效

案例编号：TJVI-HR-022

案例名称：高薪不高效

发生部门：人力资源部

案例描述：

武汉市某酒店的人力资源部经理王总在雨花酒店学习考察的过程中发现雨花酒店经营的非常成功，而其经营规模、管理方式等许多方面都跟自己酒店相同，但是雨花酒店的员工的工作效率、工作积极性却比自己公司要高很多。两个酒店管理之间最大的差异在于薪酬管理的不同，雨花酒店给员工支付的高薪。针对此问题，他考虑到，酒店目前发展了，确实应该提高员工的待遇，这样一方面是对员工为公司辛勤工作的回报，能够起到激励员工的作用，另一方面能够吸引高素质的人才加入酒店的发展中来。为此，王总带领人力资源部人员重新制定了报酬制度，大幅度提高了员工的工资，并且对员工的住宿生活环境进行了全面改造。

高薪的效果立竿见影，很快就有一大批有才华有能力的人前来应聘。所有的员工都很满意，大家的热情高，工作十分积极，酒店的精神面貌也焕然一新，顾客投诉大大减少。但是好景不长，两个月过后，大家又慢慢回复到懒洋洋、慢吞吞的状态。

案例分析：

酒店王总在解决激励员工采取的措施中过于简单，酒店效率低的原因很多，单一实施高薪制度而忽略了其他的配套制度无法达到高效的目的。王总期望高薪能出高效这个观点本身就不正确，对于高效的员工可以给予其高薪，但是高薪的人却不一定会产生高效，这是为什么呢？主要原因可以归为以下几点：（1）大幅度提高员工工资，本身就是值得商榷的问题。提高工资有激励员工和吸引人才的作用，但是工资具有刚性，如果涨幅过大，而没有收到相应的效果，那么难以下调，便给酒店形成巨大的压力；（2）这种普遍提薪的做法，降低了员工的竞争与危机意识，平均主义反而会削弱员工积极性；（3）王总高估了薪资的作用，该酒店的激励手段过于依赖于物质方面，忽视了其它的激励因素，激励机制单一必然达不到效果；（4）酒店的薪酬体系不完善，没有配套支持系统，这样的高薪是必然不能带来持续高效的。

后续跟进：

面对实施的高工资只换来了员工短暂的高效率，王总陷入了两难的困惑境地，于是召集部门商讨对策。最终共同提出了如下解决方案：（1）修订与完善激励机制。将薪酬制度与绩



效挂钩，实行多元化的激励手段；（2）完善评价考核制度，制定人事考核制度、晋升制度、表彰制度及各种员工参与制度，调动员工的积极性创造性；（3）创造和谐工作氛围，加强与员工的沟通，定期开展部门间的交流活动；（4）营造比、学、赶、帮的氛围。组织开展形式多样的比拼竞赛，树立并奖励工作先进典型。在这些方案实施后，酒店员工的工作效率持续提高。

案例反思：

该酒店的人力资源部经理期待着高薪出高效，但是却得到了相反的结果，也让自己陷入了两难的境地。这让我们重新思考，一项新制度的提出是否应该先进行充分的调查与考量？王总在提出高薪制度时，有没有去了解员工的真正需求？高薪制度或其他激励制度是否能适应酒店的发展，是否合理有效？员工工作积极性低的真正原因是什么？高薪制度建立后，是否有完善配套的考核体系？

案例启示：

- 1.强化与员工的沟通，了解员工的实际需求；
- 2.在新制度实施之前，应进行充分的调研；
- 3.人力资源部应建立完善的绩效管理系统；
- 4.精神鼓励有时比物质激励更有效。