

人力资源综合辅导：取消奖金与红包的烦恼 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/269/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_269521.htm 案例：人力资源经理孙霞一点都没有马上要过五一长假的开心。事情缘于总经理授意她取消五一节的公司员工出游计划。“公司成立3年来，效益一直不错。每逢什么节日，老板就会安排人力资源部给员工发奖金红包，五一和十一长假，公司也会安排员工的旅游计划。员工士气高、敬业度也高，员工管理的工作就比较轻松。”孙霞回忆过去的工作生活就充满憧憬，“但去年底以来，由于公司销售业绩下滑，现金流出现问题，老板大幅缩减了奖金和红包，结果员工怨声载道，牢骚满腹。特别是五一节将临，一方是员工特别关心公司安排的出游计划，一方是老板授意HR取消出游计划。由于迟迟看不到公司有所安排，消极情绪、怠工现象时有发生。”孙霞对此感到非常无奈。“我发现HR已经处于两难的困境：无法说服老板继续掏钱维持员工的旅游福利，又要面对员工的怨气。”孙霞说，“我怎样才能挽回员工的心，并让类似的这种现象不再继续发生？”请根据上述情况，为该公司人力资源经理提供一个解决方案，解决方案要求程序性明确、步骤清晰。如分析如何解决目前员工士气低落的困境、说服员工接受福利降低、并从制度上保证类似的情况不再发生等。解决方案由于公司经营业绩下滑，老板削减了奖金和红包，已经引起员工的不满，现在又要取消五一的旅游计划，人力资源部经理孙霞感到难以面对牢骚满腹的员工。分析造成以上两难局面的原因，主要有以下几点：1、企业没有建立将经营业绩和员工

收入之间挂钩的机制。员工承担什么责任、在什么情况下才可以获得多少收入不是十分明确。员工收入中哪些是变动收入，是与公司业绩有关的；哪些是固定收入，与公司业绩无关的，也不明确，造成本来用于奖励优良业绩的奖金和红包（激励性报酬）变成了不得不给的固定报酬，如果不发就将抱怨直接指向老板，而不去关注公司业绩不好的客观事实以及如何改变现状。员工认为自己和以前一样努力，甚至比以前更努力，应该得到与以前一样的收入。

2、薪酬支付的随意性太强，薪酬福利制度不完善，业绩好就发，业绩不好就不发，全凭老板一句话，让员工感觉老板不重视他们，没有考虑员工的利益，报酬支付程序缺乏公平感。

3、老板将发奖金简单的看成了钱的问题，没有考虑到不同的分配形式对员工心理、行为的影响，使得一旦停止发钱，员工的心理、行为就发生较大的转变。这是许多企业老板的误区。其实分配是一个复杂的课题，它涉及经济学、社会学、心理学、组织行为学等许多方面，并不仅仅是简单的钱的问题。笔者在咨询实践中发现，即花了钱又造成员工不满的情况很多，许多企业都解决不好这方面的问题。

4、人力资源部门也缺乏专业的建议，往往是老板说什么就做什么，没有给老板提出专业方面的意见和建议，执行老板的决定前也没有与员工进行细致的沟通，做说明、说服工作，让员工感到被关心和重视，致使工作处于被动局面。基于以上分析笔者提出以下解决方案：

一、紧急应对方案：

1、人力资源经理孙霞应该从专业的角度给老板和业务部门管理人员阐明员工抱怨增加对今后工作的影响和对组织气氛的危害，提醒公司重视并采取适当措施改变现有状况。

2、人力资源或后勤支持部门可以

借助“五一”长假来临精心策划组织有意义、花钱不多的活动，如：爬山、郊游、体育比赛、娱乐活动或形式多样的活动，让员工感到虽然公司遇到了暂时的困难，但人力资源部门和公司一直努力想改变现状，创造良好的氛围。

3、人力资源经理孙霞应组织一次由公司骨干员工参加的沟通会，让领导说明公司目前经营状况和公司正在采取的措施，传递经营压力。并就目前员工中出现的问题向骨干员工寻求解决的办法，并请骨干员工正面影响其他员工。

二、组织建立科学、有效的薪酬福利、绩效管理体系。建议孙霞应从以下几个方面入手：

建立绩效管理体系，明确责任与贡献，将经营管理压力层层向下传递，强化员工的责任意识和使命感。明确薪酬政策，保证价值评价与价值分配的科学性和合理性。从而激发价值创造者的积极性，尽快走出经营困境，从根本上解决问题。

设计科学的薪酬、福利管理体系，建立绩效工资与公司整体业绩、部门业绩、个人业绩挂钩机制，规范程序，明确薪酬福利管理权限，将涉及面较大的薪酬福利调整决策交由公司薪酬管理委员会讨论决定，降低决策风险，减少人力资源部在执行时的阻力。

三、建立充分信赖和依靠员工的文化氛围。孙霞在平时的工作中应重视上、下信息沟通、传递平台的建立与维护，建议可采取以下方法：及时通过各部门例会、专题报告会议、企业内部网络、公司宣传栏、培训讨论会等形式向员工通告公司经营状况，将公司目前经营上遇到的问题和困难及时与员工进行沟通，发挥员工的作用，共同寻找解决问题的办法；在进行与员工的切身利益相关的决策时（如降低福利），先收集、听取员工的意见，做好充分的前期沟通工作，得到骨干员工的支持和理

解，让员工感受到在企业受到尊重、得到信任，员工才会真诚的付出； 创造更多员工参与企业经营、管理的机会，如提案改善制度、专项管理问题更改改善活动等，让员工关心企业发展，增强员工个人和企业之间的感情依附。最后我想以一个故事作为结尾，相信这个故事许多人都听说过，希望能对该公司管理人员有所启发。1970年美国面临经济衰退，惠普公司的订单无法满足公司的产能，业界一般的作法是立刻裁撤员工，但是大卫·普克（惠普公司创办人之一）并没有进行大规模的解雇与裁员。而是与员工沟通协商，尊重员工的意见，采取将每两周工作十天的方式减少为九天，并且将多余的人力转派至其它仍在成长的部门，为帮助公司度过难关，员工上上下下志愿减薪10%。六个月之后，订单恢复正常的水准，这时大家才又调回正常的工作天数。由于惠普公司坚持“要永续经营一个求稳定与奉献的工作环境”的信念，充分信赖及尊重员工，因此员工在困难时期用忠诚给予回报。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com