

人力资源管理师考试辅导资料（五十五）人力资源管理考试
PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/511/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c37_511353.htm

AB公司是一家创立于1990年在北京的保险公司，旗下员工以业务人员比率最高。由于公司强调业务导向、业绩挂帅，组织内许多决策都以业绩做为最主要的考虑因素。公司也为业务人员设计一套完全包底的制度，也就是有业绩有奖金，没业绩没奖金。奖金计算方式以当期业绩的30%至40%为计算方式，会进行这样的设计一来是可以节省公司大笔的固定人事费用，二来为的是要鼓励业务人员能冲高业绩。除了薪资制度的设计外，公司每季还举办季竞赛来奖励那些销售成绩优异的人员。虽然激励制度实施的一开始，的确改变了原来销售不佳的窘境，为组织带来许多的业绩，但是在实施一段时间后，公司的主管开始发现许多问题。首先由于公司奖金计算方式是以当期新保单金额累加基础，业务人员想尽办法让客户买完保险之后，对于后续客户的问题处理与售后服务就变得不是那么积极，许多客户常打电话过来抱怨，长期下来恐有损公司品牌形象。再者，业务人员之间的竞争开始激化，甚至听到业务人员为了抢客户而产生彼此不合的传闻，另外公司业绩不佳的员工，也会施予许多压力，造成员工的不安全感，影响办公室紧张气氛。最后，这些凡事以业务挂帅的人员只对如何提升业绩感兴趣，对于公司其它政策的配合度上意愿不高，致使公司许多政策不易贯彻。细究这些保险业务员的来源动机，大部分是临时找份工作过活，再来就是通过关系进到公司，想赚点奖金过日子，谁也没想到要在公司里面一直呆下去

。 策划要求：针对该公司现存问题，希望通过您策划的项目来解决问题，达成公司的运营目标。 参考答案： 问题分析：就马斯洛的需要理论理论而言，在低层的生理和安全需求未被满足下，高层需求也较不易满足。现有奖金制度让想稳定发展的人才不愿意屈就和流失，导致所招人才有着“哪里有钱做甚么”的心态。另一方面，薪资制度完全偏重于保险订单金额也易导致员工缺乏服务顾客的心态等其它情况。（6分）

项目策划： 1. 制定底薪的薪资制度，前三个月给予1200元底薪，再加发奖金，若新进业务员未能在三个月内达成目标，除非有不可抗力因素，则予以开除，以确保新进人员的品质。 2. 业务人员的奖金基础除了业绩量这项因素外，还有其它因素可考虑，依据售后服务、团队合作和员工忠诚度作为因素来设计薪资结构，将他们作为激励的要素之一，一起设计在薪酬制度中。 3. 考虑员工的感受，配合宣导，并进行双向沟通，务必调整员工心态。 "#F8F8F8" 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