

人力资源管理员单元练习题（九十二）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_ti2020/512/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c37_512328.htm

第五章 薪酬福利管理

案例题 早上5：30，第一批上早班的工人来到了位于芝加哥市

中心的马里奥特饭店。他们住在离大都市中心区最远的城市

边缘，并且来自世界的各个角落。他们的工资是每小时7美元

。马里奥特国际公司所雇用的134417名房屋清洁工、洗衣工

、洗碗工以及其他小时工的工资也基本上在此水平。马里奥

特公司认为这一工资水平是由劳动力市场决定的：“如果我

们所支付的工资超过了雇员为我们做出的项献，那么我们将

会使自己失去竞争力。”但是低工资雇员是需要是很容易忽

视的。毕竟，如果一位深入研究工辞职，总会有其他的人兴

高采烈地跑来接替他的工作。但马里奥特国际公司与其他一

些低工资雇主正在把低工资雇员当成是一个富于调整性的、

越来越重要的群体看待。他们反对用支付更高工资的做法来

吸引质量更高的工人。不过，这些公司却采取了许多方式解

决员工的待遇问题，其中包括雇员股票选择权、社会服务求

助网、日托以及从接受福利求助到自食其力的工作培训课程

，而他们设计所有这些项目的目的都在于留住员工，同时使

得客户满意。一些批评家们一直认为，马里奥特公司际上

是在利用那些雇员的脆弱而占他们的便宜罢了，因为，他们在

别处很难找到工作。尽管这些做法在某种方式上实际上又重

新回到老式公司中所存在的那种家长制劳动力战略上去，但

是它也引发了一些新的动向，即力图建立起一种更为持久的

、更富有生产率的关系。在前所未有的竞争中，马里奥特公

司只有能够提供更高的生产率并提供世界级的服务才能生存下去。而它的人力资源战略成功地使得雇员表现出对企业的忠诚甚至热情，许多人感到自己在公司内有发展的机会。分析家认为，马里奥特公司的雇员流动率大大低于其他大多数竞争对手。马里奥特公司毫无疑问地已经与许多雇员建立起了密切的关系。“每天我穿上制服，觉得自己就像是一位NBA球员一样”李松这位在位于西雅图的路易斯酒店工作已经长达16年的吧台服务员这样自豪地说。李永远不会忘记当他刚刚到这家酒店的洗衣房工作才一天的时候，他的老板就在第二天下令洗衣房关上门，让所有的人都参加他母亲的葬礼。这一姿态得了李对公司一生的忠诚尽管在那时公司为所有的雇员提供的股票期权还没有见到影子，李所掌握的所有英语知识都是从马里奥特公司学到的。现在，他利用自己从马里奥特公司得到的股票和工资已经拥有了自己的几处可供出租的房产。在美国境内的马里奥特酒店为工人提供英语学习课程培训班这是一种相对便宜但效率很高的手段。此外，马里奥特公司还在美国15个城市的酒店开发出一种培训班，这种培训班专门为过去政府福利救助者提供基本技能培训。在当年6月，该公司刚刚完成了建立资源阵线联合会的工作。这是一项可以使本公司雇员与地方的社会服务对接起来的全国性免费服务提供系统。在12月份时，公司将在华盛顿特区及其他两个地方开始一项新的计划，即培训员工，教他们如何成为更好的父亲和合作伙伴。第二年，马里奥特还将和其他两家酒店集团一起为亚特兰大的一个儿童之家举行开业典礼，这个儿童之家是一个带有资助性质的24小时看护服务中心。马里奥特公司还率领28家公司包括蓬尼公司、海特公司、麦

克唐纳公司等来研究如何改善最低工资雇员的管理。在家庭与工作研究所（一家位于曼哈顿的非营利研究机构）的帮助下，一种所谓的雇主团体计划建立起来了，这一组织的主要目的在于分享最优的管理实践。但是，无论是企业还是工会，对于低工资的工人和他们的需求相对来说了解得都还较少，马里奥特公司只是从1993年才开始着手研究很快发现，1/4的工人存在某种语言障碍其中最大的困难是不会说英语，马里奥特公司的工人在阅读和书写着65种不同的语言。在这样的一种环境中，语言障碍几乎破坏了饭店的正常运转有时情况会更糟。在美国境内的马里奥特国际公司中，有一半以上的饭店为工人提供英语课程培训班这是一种相对便宜但效率很高的提高生产率的手段。然而，除了语言的问题之外，管理人员所遇到的更为紧迫的挑战却是非常大的文公差异。马里奥特公司能够为运用从总部传下来的套人力资源管理系统创造出相同的献身精神吗？从某种意义上说，这种标准化项目的有效性是很容易得到证明的。马里奥特公司的资源阵线联合会以100多种语言为雇员提供服务这是任何一位经理人员都无法掌握的外语数量。到目前为止，已经有大约7000个电话打进来要求提供服务，并且公司为他们安排了社会工作者，这些雇员发出在自己所在的社区能够得到服务。根据马里奥特公司的预测，由于自己在人员流动、缺勤以及消极怠工等方面所获得的收益，它因此而获得的成本节约可以达到其200万投资额的5倍。不过，马里奥特公司批评者们仍然还在不停地问，为什么不能简单地支付更多的工资了事呢？“他们的伪善做得实在是登峰造极了，”饭店工人工会的财务秘书这样评价说。而坚持使自己的工资与工会工资具有可比性

的马里奥特则坚持认为,公司一直都是在努力实现对工人的公平对待:“我们雇用了以前从来没有找到工作的人,我们给了他们的机会。”这种说法在很大的程度上是对的。但是,这并非一个利他主义的完美故事。马里奥特公司对待低工资这一困境的非同寻常的做法实际上受自我利益的驱使的:帮助工人可以降低成本同时提高生产率。这对于公司无疑是有很大好处的。"#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