巨石公司案例分析

第二小组

概述

- 问题1
- 问题2
- 问题3
- 小组活动现场

问题1

谁的主意更可取？
为什么？

问题1

- 李博的方案更可取：
- 加薪可以使技术人员的生理需求得到充分满足。
- 公司薪酬并非业界前列，因此加薪是可行的，具体加多少薪酬可以根据实际情况调整。
- 用更好的薪酬留住员工，避免更大的损失。
- 陈迪的方案更可取：
- 加薪的意义不大，从满意度调查来看技术人员更需要的是工作的挑战性。
- 加薪会破坏公司内部薪酬制度的公平性，从而影响其他员工的工作积极性。

如果赞成加工资，其他人的反应？可能会出现的问题？怎样解决？

问题2

问题2

其他人的反应与可能的问题

公司其他员工可能会感到不公平，甚至要求企业为其加薪，怀疑企业的制度。这样会导致公司的负担增大，不利于企业内部员工工作积极性的提高，也不利于企业内部各部门的合作。

解决办法

1.我们可以给加薪找一个合理的理由。

2.隐形加薪：通过奖金，补贴等方式提升员工的工资。并建立一套完善的激励机制。

3.建立一套好的福利机制，可以在一定程度上减少其他员工的不满。

4. 找出公司现有的矛盾在哪，是工资不够还是工作安排问题，对症下药。

问题3

如何发挥金钱与挑战性工作的激励作用？
如何平衡？

问题3

精选小组成员观点

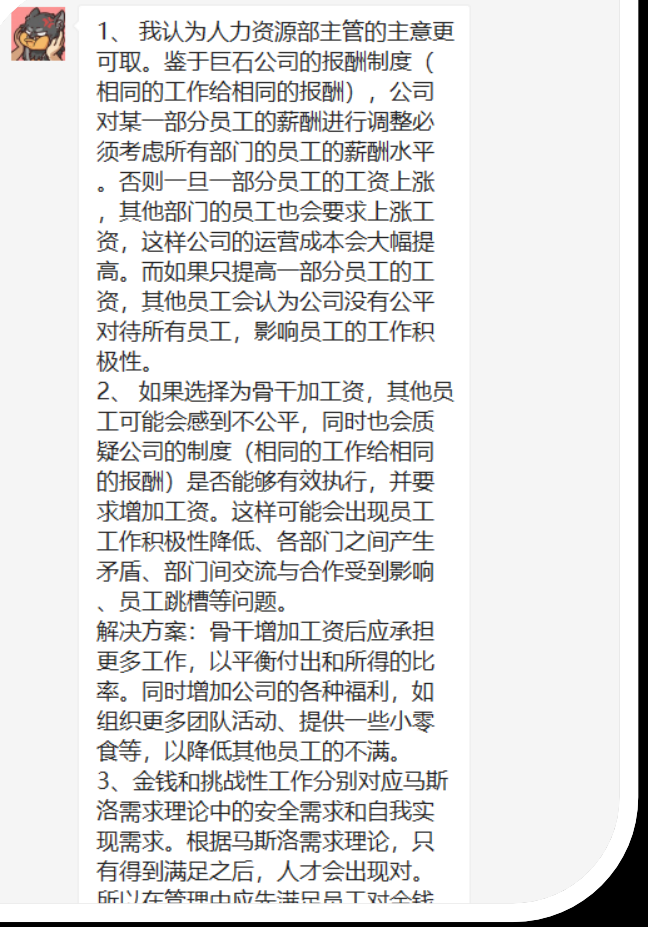
金钱和挑战性工作分别对应马斯洛需求理论中的安全需求和自我实现需求。根据马斯洛需求理论，只有对安全需求得到满足之后，人才会出现对自我实现的需求。所以在管理中应先满足员工对金钱的需求，再满足其对挑战性工作的需求。只有当员工认为金钱已经能使生活得到保障后，员工才会从挑战性工作中得到激励。

——张佳洛

二者要适中，对于具有挑战性的工作过多和过少都会导致不满，而对于金钱，过低会不满，过高会出现“懒人”，二者都应当恰好保持在员工的最低需要之上。怎么保持平衡？我比较同意双因素理论，我认为二者不存在平衡，二者是相互独立的，并不是说一个可以弥补另一个的关系，在这两方面上都应当满足员工的最低需求。

——杨锋威

小组活动现场

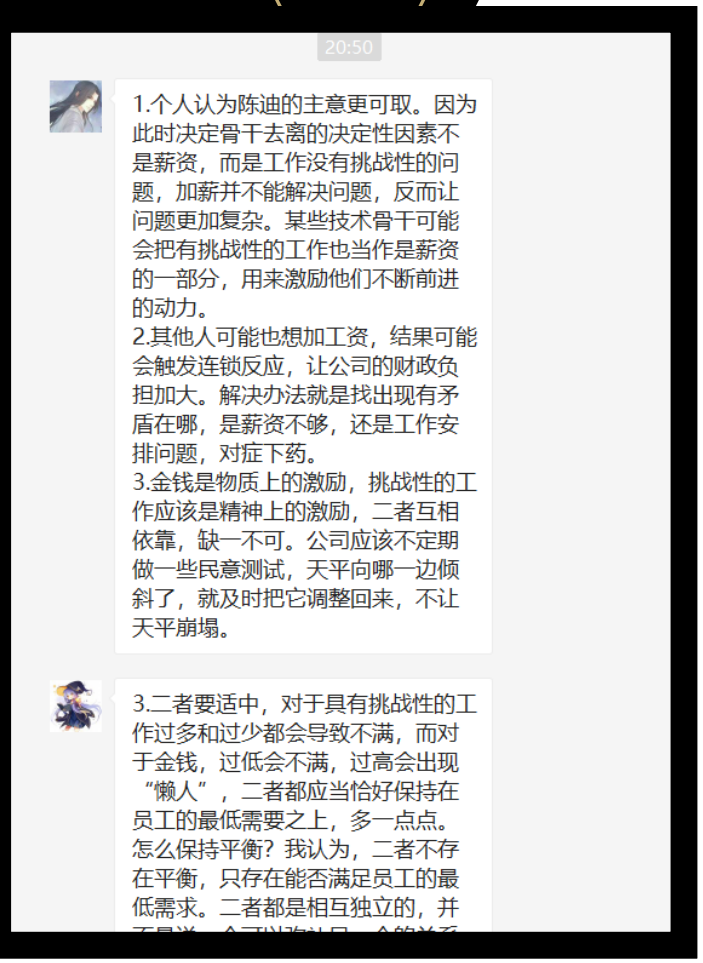


1、 我认为人力资源部主管的主意更可取。鉴于巨石公司的报酬制度（相同的工作给相同的报酬），公司对某一部分员工的薪酬进行调整必须考虑所有部门的员工的薪酬水平。否则一旦一部分员工的工资上涨，其他部门的员工也会要求上涨工资，这样公司的运营成本会大幅提高。而如果只提高一部分员工的工资，其他员工会认为公司没有公平对待所有员工，影响员工的工作积极性。

2、 如果选择为骨干加工资，其他员工可能会感到不公平，同时也会质疑公司的制度（相同的工作给相同的报酬）是否能够有效执行，并要求增加工资。这样可能会出现员工工作积极性降低、各部门之间产生矛盾、部门间交流与合作受到影响、员工跳槽等问题。

解决方案：骨干增加工资后应承担更多工作，以平衡付出和所得的比率。同时增加公司的各种福利，如组织更多团队活动、提供一些小零食等，以降低其他员工的不满。

3、金钱和挑战性工作分别对应马斯洛需求理论中的安全需求和自我实现需求。根据马斯洛需求理论，只有得到满足之后，人才会出现对。



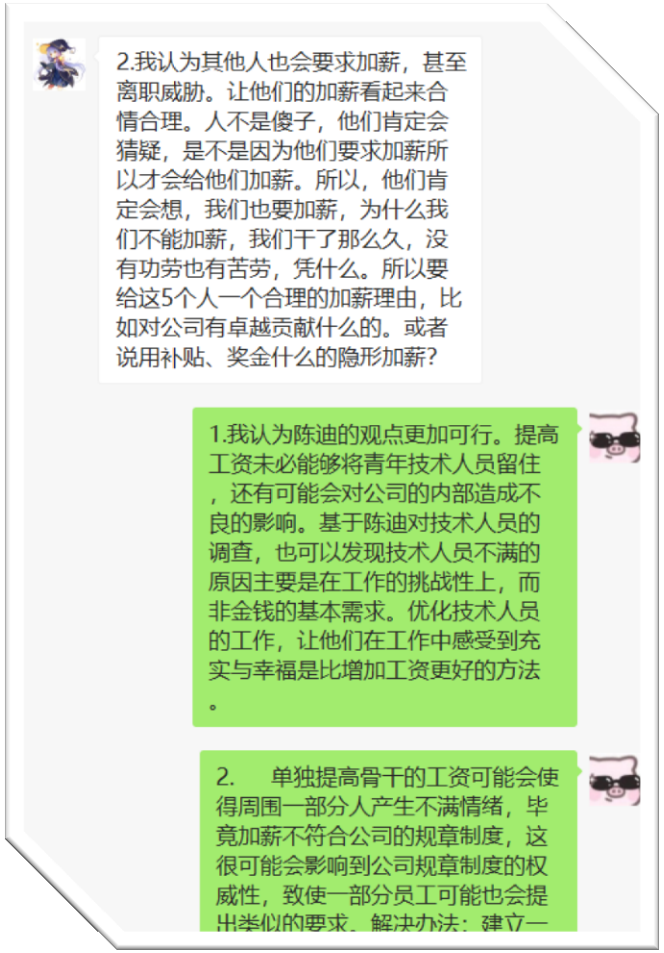
20:50

1.个人认为陈迪的主意更可取。因为此时决定骨干去离的决定性因素不是薪资，而是工作没有挑战性的问题，加薪并不能解决问题，反而让问题更加复杂。某些技术骨干可能会把有挑战性的工作也当作是薪资的一部分，用来激励他们不断前进的动力。

2.其他人可能也想加工资，结果可能会触发连锁反应，让公司的财政负担加大。解决办法就是找出现有矛盾在哪，是薪资不够，还是工作安排问题，对症下药。

3.金钱是物质上的激励，挑战性的工作应该是精神上的激励，二者互相依靠，缺一不可。公司应该不定期做一些民意测试，天平向哪一边倾斜了，就及时把它调整回来，不让天平崩塌。

3.二者要适中，对于具有挑战性的工作过多和过少都会导致不满，而对于金钱，过低会不满，过高会出现“懒人”，二者都应当恰好保持在员工的最低需要之上，多一点点。怎么保持平衡？我认为，二者不存在平衡，只存在能否满足员工的最低需求。二者都是相互独立的，并



2.我认为其他人也会要求加薪，甚至离职威胁。让他们的加薪看起来合情合理。人不是傻子，他们肯定会猜疑，是不是因为他们要求加薪所以才会给他们加薪。所以，他们肯定会想，我们也要加薪，为什么我们不能加薪，我们干了那么久，没有功劳也有苦劳，凭什么。所以要给这5个人一个合理的加薪理由，比如对公司有卓越贡献什么的。或者说用补贴、奖金什么的隐形加薪？

1.我认为陈迪的观点更加可行。提高工资未必能够将青年技术人员留住，还有可能会对公司的内部造成不良的影响。基于陈迪对技术人员的调查，也可以发现技术人员不满的原因主要是在工作的挑战性上，而非金钱的基本需求。优化技术人员的工作，让他们在工作中感受到充实与幸福是比增加工资更好的方法。

2. 单独提高骨干的工资可能会使得周围一部分人产生不满情绪，毕竟加薪不符合公司的规章制度，这很可能会影响到公司规章制度的权威性，致使一部分员工可能也会提出类似的要求。解决办法：建立一

谢谢

组长兼作业提交者：陈炜

汇报者：杨锋威

观点记录者：张佳洛

其他组观点记录者：李健铭

PPT制作者：冯在良