



第八届工厂人力资源管理论坛

2020年7月1-2日，上海





联系我们

地址：上海市武宁路99号我格广场办公楼1001室

邮编：200063

电话：+86 21 6056 1858

Fax: +86 21 6056 1859

邮箱地址：marketing@hrecchina.org

网站：www.hrecchina.org



疫期下开工不足**HR**应对之策

薪酬福利及员工关系方面

岳迎/MARY YUE

JULY 2020

自我介绍-岳迎

【昵称】 MARY

【城市】 常州/上海

【职业】 全球领先的骨科医疗器械公司ZIMMER BIOMET亚太运营事业部

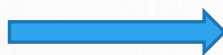
【个人标签】 企业管理者、引导师、内训师、教练

【我的特长】 企业HR系统建设，学习发展系统建设，领导力培训

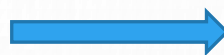
【最有成就三件事】： 马拉松，一边工作一边完成美国访学，西浦的校外导师

疫情时代不同的企业战略及相应的HR策略

严格内部管控



积极开源节流



大胆拥抱未来



为何要花钱?
让我批了吗?
考勤管住了吗?

疫情假/工资制度
HC/加班审批
出差申请



还有什么创新办法?
如何利用闲瑕时间?
怎样做好全员销售?

Sales Incentive
Pay Cut/VULE/RIF
头脑风暴会议



怎样人尽其材?
产品服务如何升级?
再开一个公司怎么样?

培训/招聘/任命
产品服务升级
客户/销售渠道

制定相应HR政策的考虑因素

- 市场基准
- 疫情对业务的影响
- 未来业务预测模型
- 法律风险
- 员工流失情况

成本缩减政策

- 人头冻结，减少临时用工
- 冻薪，暂停年度调薪
- 控制加班
- 减少差旅
- 减少培训
- 其它员工相关政策（年假，减薪，自愿无薪休假，支付补偿的裁员）

开工不足的几种应对方式比较

	法律风险防范	操作要点
年假	公司有权统一安排员工休假	把下半年提前使用
疫情假	1) 按第一月全薪, 第二个月起最低工资的70%-100%。 2) 按协商后的新的考勤办法	居家隔离、交通封锁, 或公司停产 长效方案, 而不是临时方案
部分减薪	薪资变更需要走协商或员工同意签收的流程	由上至下执行, 充分沟通, 照顾低工资人群
自愿无薪休假	薪资变更需要走协商或员工同意签收的流程	由上至下执行, 充分沟通 按生产计划来, 或由员工灵活安排, 照顾低工资人群
裁员	经济性裁员要报备政府, 客观情况发生变化, 岗位消失	选择依据: 职位必要性、学习能力、 绩效水平、团队合作

主要应对方法解析

- 上班减薪
- 不上班才减薪

部分减薪

- 非关键人员休假
- 全体统一灵活休假
- 全体固定时间休假

无薪休假

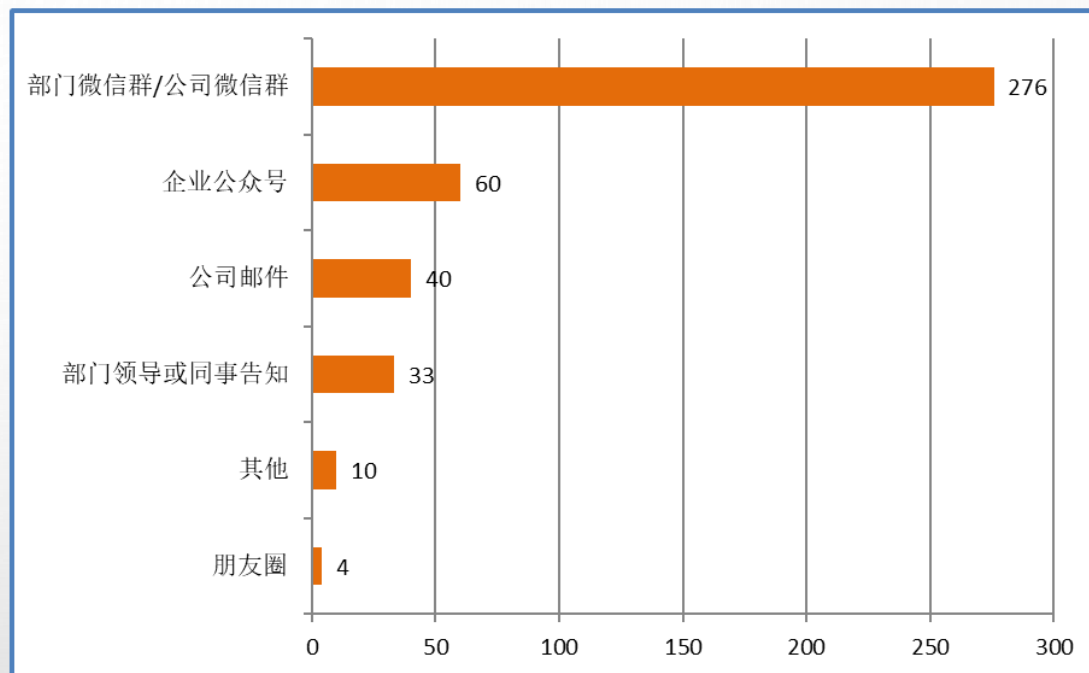
- 经济性裁员
- 客观情况发生变化
- 岗位消失
- 双方协商

主动裁员

薪资变动与员工的沟通

- HR与业务领导的配合
- HR沟通信及员工签收函
- 沟通方式（微信公众号-乐享，微信群，邮件）
- 总部及分公司之间配合

1. 疫情在家期间您觉得什么沟通方式对您最为有效？



开工不足期间员工敬业度管理

- 各类ER活动
- 健康管理及健康讲座
- 员工敬业部调查
- 网上学习和云分享
- 员工互助捐款

HR 经验教训

- 及时了解政策及外部市场动态
- 及时召集与管理层互动及与HR团队的互动
- 全员沟通，共克时艰（消息透明）
- 积极参加全球应紧小组会议，分享信息，协同作战
- 新技术采用（在家办公、弹性时间，刷脸考勤，网络培训）
- 积极主动，灵活应变
- 深度聆听，抽丝剥茧

