

奖金风波 (A) ^①

2021年2月4日一早, Fairfields公司主席 Kingsley James 收到建筑师 Mariah Lee 投诉建筑设计团队主管 Eason Choi 的邮件, Mariah 称其在绩效评估和奖金发放上受到了不平等对待而主管 Eason 并没有给出可接受的解释, Kingsley 不以为意, 认为是一般的员工投诉, 遂交由负责人力资源事宜的运营董事 Hans Lam 和人力资源总监 Michael Fan 处理此事。随后, 一连串意料之外的事情接连发生了……

公司背景

Fairfields 公司是国际知名建筑设计公司 Equalpath 集团在香港设立多年的建筑设计事务所, 业务范围包括建筑设计、室内设计、园林景观设计及城市规划设计等专业咨询服务, 致力于为不同类型的建筑项目提供世界级设计理念及可行的设计方案, 是数十家大型房地产开发商的长期合作伙伴。Fairfields 公司目前有六百多名员工, 其组织结构图如附录 1.1 所示。Fairfields 公司的核心业务部门为设计部门, 由约二十个独立运作的设计团队组成, 聚集了四百多名优秀的专业建筑师。设计团队内部的组织结构如附录 1.2 所示(以设计董事 Eason Choi 负责的团队为例)。

Fairfields 公司非常重视员工的绩效管理。公司的年度绩效评估一般在每年的 12 月进行。评估之前, 由人力资源部启动内联网上的绩效评估系统。该绩效评估系统

本案例由上海财经大学的韩玉兰、梁知为和李雯青共同撰写。在写作过程中得到了案例企业的支持, 并参考了现有公开信息及企业授权资料。本案例部分财务指标和关键数据出于保密需要可能经过掩饰, 但不影响讨论和决策。该案例目的是用来做课堂讨论的题材而非说明案例所述公司管理是否有效。

版权 © 2023 中欧国际工商学院 (CEIBS)。未经学院授权禁止以任何形式对此案例的任何部分进行复制保存或传播。如需订购或复制案例, 请联系 chinacases@ceibs.edu; www.chinacases.org。

^① 案例所述事件以事实为基础, 但出于企业和个人声誉的考虑, 案例中提及的公司名称和人员姓名均未使用真名, 而是以化名示之。

包括三个阶段，首先由员工的直属上司对员工的各方面工作表现作出反馈和总体评价以供所属团队或部门主管参考，然后由主管充分考虑直属上司的评价以及员工的工作表现后作出最终的评定，员工在绩效评估中最终获得的评分以主管的总体评分为准，最后员工从直属上司和所属团队或部门主管那里获得的评分、意见及建议交由公司的薪酬委员会参考，薪酬委员会将主要依据所属团队或部门主管的总体评分和建议就员工的年度奖金数额及薪酬与职位调整作出决定。有关 Fairfields 公司绩效评估系统的详细介绍见附录 2。

Fairfields 公司管理层很看重对员工的绩效反馈，鼓励员工和直属上司积极沟通，就员工的工作表现进行充分的交流，且欢迎员工向所属团队或部门的主管及其他同事积极寻求反馈。此外，Fairfields 公司鼓励员工与其直属上司不时就工作目标、员工优势和发展机会等进行讨论。

Fairfields 公司虽然在劳动合同中订明了朝九晚六的通勤时间，但实际上没有严格执行，而是给予设计董事较大的自由度按照自己的风格去管理团队。此外，为了满足开发商比较紧张的项目进度及配合身在不同时区的开发商的工作时间，设计团队的员工加班、出差或在正常上班时间内工作、开会等非常普遍，因此，弹性工作时间已经成为 Fairfields 公司的不成文规定。

Fairfields 公司的病假和产假规定参照香港法律第 57 章《雇佣条例》¹，没有给员工额外提供福利性质的病假或产假。病假的规定根据《雇佣条例》第 33 条² 执行——在最初受雇的 12 个月内，每个月可享有有薪病假日 2 天；其后每受雇满 1 个月可享有有薪病假日 4 天，最多可累积至 120 天。产假的的规定则根据《雇佣条例》第 12 条及第 12AA 条³ 执行，一般情况下产妇可享有为期 10 个星期的产假。

主要人物

Kingsley James : Fairfields 公司的始创人及主席，约 40 年前创立 Fairfields 公司；全盘负责公司事务。由于工作量巨大，公司内部日常事宜均需各部门高层协助处理，其自身更加关注集团全球战略、总体营运及盈利情况。Kingsley 除了是一位国际知名的建筑师，更是一位具有杰出领导才能的企业家。

Mariah Lee : Fairfields 公司建筑设计团队的建筑师，曾于美国留学，在建筑设计行业工作十余年；在同事眼中，她的性格比较直率、爽朗；她在工作安排上比较灵活，认为只要妥善处理好手头上的工作即可，上班时间不规律，早的时候十点左右上班，晚的时候中午过后才到达公司，但总是会每天工作八小时以上。Mariah 非常看重人际间的平等与尊重。

Eason Choi : Fairfields 公司的董事，担任一个建筑设计团队的主管；在建筑设计领域有二十多年的工作经验，主要涉及内地和香港的住宅和商业开发项目；比起项目的商务事宜，他更加擅长及注重设计工作。Eason 比较注重规矩，一直都按照公司的规定准时朝九晚六上下班；习惯于用命令式语气与同事沟通；看重

权威。

Gorden Chan : Fairfields 公司建筑设计团队的高级主任建筑师，直接向 Eason 汇报；是 Mariah 的直属上司。Gorden 在建筑设计行业约有十五年的工作经验，平日主要负责项目及设计团队的管理，协助专注于设计工作的 Eason。

Hans Lam : Fairfields 公司的运营董事，主要负责人力资源部、行政部及资讯科技部，约有三十年的管理工作经验，日常事务工作基本交由各部门总监负责，对同级或上级唯唯诺诺、言听计从，对下级不甚关注。

Michael Fan : Fairfields 公司人力资源总监，向 Hans 汇报，主导 Fairfields 公司人力资源部运作的的所有事宜，包括员工招聘、向员工发放工资及奖金、协助员工报税、处理劳资关系等。Michael 从事人力资源管理约三十载，专注于实务工作但缺少领导才能；在处理突发事件时一般按章办理，听从上级的具体指令并执行，对处理事情的方法缺少主见。

Bretton Wong : Fairfields 公司的法律及合约部董事，主要负责法律部及合约部的日常运作，包括 Fairfields 公司所属集团全球业务相关的法律事务；在 Fairfields 公司担任该职位已逾十年。Bretton 为人谨慎，在处理每项工作时均以目标为本，务求运用最有效的工作方式以达至 Fairfields 公司希望取得的结果。

来龙去脉

2019 年 11 月，Mariah 入职 Fairfields 公司，然后成功通过了与公司所签劳动合同中规定的三个月的试用期。在她通过试用期两个月之后，Mariah 告知公司她怀孕了，预产期为 2020 年 12 月 4 日。2020 年 11 月初，Mariah 以检查妊娠并发症为由向公司申请了四天带薪病假。但是 Eason 对于 Mariah 要请假这件事十分不满，他把 Mariah 叫到了办公室，面容严肃地说道：“Mariah，你自入职以来就经常迟到，甚至常常中午十一点多才到公司；我也从未见到你加班。你这样是没办法按时完成自己的工作的。”

还未等 Mariah 做出回应，Eason 又接着道：“另外，你刚过试用期没多久就怀孕了，而且你还不愿意按照劳工处的建议在分娩前的四个星期开始产假，而是按照你自己的想法在分娩前的两个星期才开始产假。公司也没有为难你，给你批了。但是你又是在产假的前四天再次申请假期，这等于变相拉长了接近一周的产假，我很怀疑你是有预谋这样做的。”

听到 Eason 这么说，Mariah 愣了一下，略带激动地解释：“首先对于我迟到的问题，我认为公司并没有严格规定通勤时间，作为员工，我是有权利灵活安排工作时间的。而且我会加班来按时完成自己的工作，只是因为下班太早没有看到而已。至于产假，我认为分娩前两个星期请假是最好的选择，我没有违反劳动法规，只是身体方面的问题我无法掌控，才会申请病假。有预谋地延长产假这种事情，我不会去做！”

一番争辩，最后 Eason 勉强同意了 Mariah 的病假要求，但双方都对彼此产生了强烈的不满。

2020 年 11 月 27 日，Fairfields 公司人力资源部按照原定计划启动了公司内部一年一度的绩效评估系统。该系统要求所有员工的直属上司及员工所属团队或部门的主管对其进行绩效评价（最高分为“1”，最低分为“3”），最后每位员工的绩效评分会交由公司的薪酬委员会参考，以对员工的薪酬和职位调整及奖金发放进行统一考虑。因此，绩效评分与员工是否获得奖金以及奖金多少有着极大的关系。

2020 年度，Fairfields 公司大多数表现一般的员工都获得了相当于 1 个月工资的奖金，而一些表现优异的员工则获得了多于 1 个月的奖金，还有一些表现欠佳的只获得了 0.5 个月的奖金甚至完全没有奖金。

在此次绩效评估中，Mariah 的直属上司 Gorden 给她打出了最高分“1”分，因为他认为 Mariah 平时工作表现不错，也能按时完成安排给她的任务；但是团队主管 Eason 却给 Mariah 打了最低分，也就是“3”分。由于团队主管的评分是决定性评分，直属上司 Gorden 的评分只具有参考意义，所以 Mariah 的最终绩效评分是“3”分，被判定为表现欠佳。此时正在休产假的 Mariah 对此毫不知情。

2021 年 2 月农历年前是 Fairfields 公司发放年度奖金的好日子。Mariah 恰好在这时休完产假，怀着愉快的心情重返岗位，却惊讶地发现自己完全没有获得年度奖金。当年 Fairfields 公司未获得奖金的连她在内只有四人。她感到被狠狠地打了一巴掌，又惊又怒又丢人，之前的好心情完全被破坏。她立刻冲去了 Eason 的办公室想要讨个说法，却发现 Eason 不在公司，于是只能按捺住自己的怒火和疑惑等待 Eason 来公司。

下午两点多，确定 Eason 在办公室后，Mariah 就冲进了 Eason 的办公室，质问他关于奖金的事情。

Mariah 认为她在职期间一直兢兢业业，而且各方面的表现获得了直属上司 Gorden 的高度认可，也没有收到任何客户的口头或书面的投诉，那么按她的表现至少应该获得一个月的奖金。

Eason 在听到 Mariah 的想法后，冷笑了一声，并指出 Mariah 在 2020 年度的表现根本没有她自己说的那么好。在 Eason 看来，Mariah 一直在通过某些手段骗取病假，因为在香港到诊所看医生拿个医生证明是非常容易的；而且她参与的设计项目又亏损；团队不是为 Mariah 一个人服务的。所以，他认为团队无法给予她任何奖金。在说完自己的想法后，Eason 便开始做自己手头的工作，不再理会 Mariah，以此下了逐客令。

Mariah 看到了 Eason 的态度，认为 Eason 极不尊重她，因此气冲冲地离去。

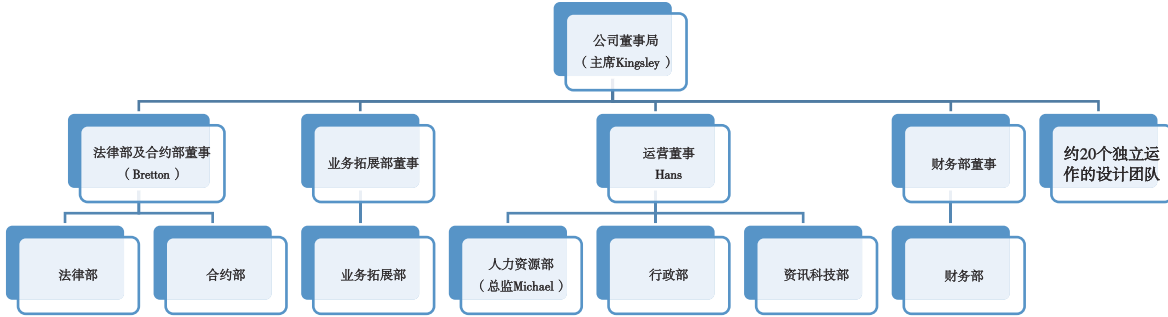
回到自己的工位后，Mariah 越想越气，完全无法工作。最终，Mariah 决定给公司主席 Kingsley 写一封邮件（见附录 3），投诉团队主管 Eason。她在邮件中提到，Fairfields 公司作为一家国际公司，理应推崇平等对待员工的原则并应

在女性于怀孕期间遇到困难的时候提供适当的支持。但是，当她就妊娠并发症检查需要法定享有的病假时，Eason 竟然以“已经享用了‘太多’的有薪病假”为由有意拒绝她的病假申请。在职期间，她的直属上司对她颇为满意。虽然 Eason 是团队主管，但 Eason 平时与她并没有很多工作上的直接接触，也从未向她发出过任何有关她表现不良的信息，却无端端地在绩效评估中给她打了最低分，导致她没有得到奖金。她认为自己因为怀孕受到了 Eason 的歧视，感到非常沮丧，并表示对公司万分失望。Mariah 认为 Eason 的这种行为辱没了 Fairfields 公司作为国际大公司的名声，希望 Kingsley 可以秉公处理此事。

Kingsley 阅读 Mariah 的投诉邮件后，认为事件属于一般的上下级纠纷，交由主管人力资源管理事宜的运营董事 Hans 和人力资源总监 Michael 跟进最为妥当，并相信他们能以适当且有效的方式处理，遂向两人转发 Mariah 的邮件并简单指示二人“请跟进处理”。

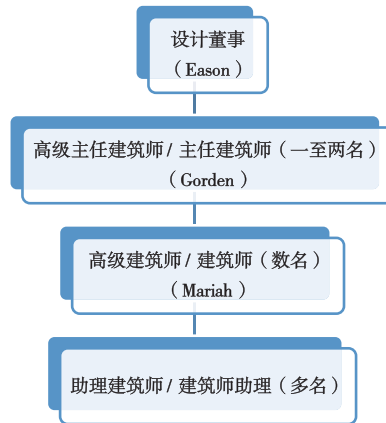
附录1：组织结构图

附录1.1：Fairfields公司组织结构图



资料来源：作者根据Fairfields公司提供的资料绘制。

附录1.2：设计团队内部组织结构图



资料来源：作者根据Fairfields公司提供的资料绘制。

本案例副本供韩玉兰在上海财经大学于2025年04月16日领导力与沟通课程使用。未经授权，禁止以任何形式对此案例的任何部分进行复制保存、输入到生成式AI中（例如，成为大型语言模型训练语料库的一部分）或传播。如需订购或复制案例，请联系 chinacases@ccib.edu; www.chinacases.org。

附录2: Fairfields公司的绩效评估系统

Fairfields 公司非常重视员工的绩效管理。Fairfields 公司的《员工手册》就员工绩效评估有以下说明：

“公司管理层致力于为您提供有关您工作表现的实时反馈。此外，员工与其直属上司将不时就工作目标、员工优势和发展机会进行讨论。绩效评估通常在每年 12 月进行。员工与其直属上司共同负责就工作绩效保持公开对话。此外，公司鼓励员工同时向其他同事和所属团队或部门主管寻求反馈。”

每年的 11 月底，Fairfields 公司主席 Kingsley James 都会向所有员工发出公告，告知其绩效评估系统的目的及重要性。该公告说明：“绩效评估系统的目的是为您和您的直属上司提供一个相互了解的沟通渠道，并为公司管理层提供一个公平的平台来审查您的绩效。您积极且及时的投入，是影响绩效评估系统实施成功与否的关键因素。”公告中还会明确列出公司绩效评估的几个阶段的主要内容及时间节点。另外，Kingsley 还会向所有团队及部门的主管发出管理层内部公告，概括描述当年度公司的业绩，并对发放奖金及调整薪酬与职位的空间和幅度作出整体的指引，供主管在作出绩效评估和提出相关建议时参考。

Fairfields 公司的绩效评估系统包括以下几个阶段：

12 月初或之前：所有员工应在公司内联网的绩效评估系统内更新其个人信息，包括个人擅长的设计及管理领域，以及学历和专业资格等，供直属上司与所属团队或部门主管在后续绩效评估阶段时参考。

12 月上旬：绩效评估第一阶段。所有员工的直属上司从 13 个不同层面对员工的工作表现作出评估，包括：团队合作精神、工作的准确性、完成工作的效率和及时性、到岗的准时性、为按期完成工作付出的额外努力、承担额外工作的意愿、主动性和自发性、学习能力、持续进修和专业发展、第三方满意度、为承担工作所具备的知识充足度、领导能力、一致性和可靠性。直属上司需在绩效评估系统内针对以上 13 个层面以及员工的总体表现作出评价，也可以额外在问卷中每个层面及总体表现相应备注栏内填写书面意见。评价分为 5 档，分别是“卓越 =1 分”“很好 =1.5 分”“好 =2 分”“高于平均水平 =2.5 分”和“平均水平 =3 分”。系统将以总体评价作为直属上司给员工的绩效评分，不计算 13 个层面的算术平均分（13 个层面只用作给员工的反馈）。各员工可以随时登录绩效评估系统查看直属上司给予自己的评分及意见。

12 月中旬：绩效评估第二阶段。所有员工的所属团队或部门主管从 3 个层面对员工的工作表现作出评估，包括设计创意上的能力、设计技术上的能力、行政管理上的能力。各主管需在绩效评估系统内针对以上 3 个层面以及员工的总体表现作出评价。评价分为 5 档，分别是“卓越 =1 分”“很好 =1.5 分”“好 =2 分”“高于平均水平 =2.5 分”和“平均水平 =3 分”。系统将以总体评价作为主管给员工的绩效评分，不计算 3 个层面的算术平均分，并根据董事局当年的内部指引对员工当年可获得的奖金及下年度的薪酬与职位调整提出建议。在评估过程中，各主

管可检阅及参考绩效评估系统内员工直属上司在第一阶段的所有评分和意见，但不受制于该评分或意见。各主管的评分及建议被视为管理级别的机密而不会被员工检视。

12月下旬：绩效评估第三阶段。HR部门将整理绩效评估系统内所有员工从其直属上司和所属团队或部门主管那里获得的评分、意见及建议，交由薪酬委员会参考。薪酬委员会对所有员工所获得的奖金及薪酬与职位调整有最终的决定权，而不受制于员工直属上司与所属团队或部门主管在第一及第二阶段的评分或意见。一般情况下，薪酬委员会倾向于采纳员工所属团队或部门主管在第二阶段的总体评分和建议。

资料来源：作者根据Fairfields公司提供的资料整理。

附录3: Mariah Lee在2021年2月4日向主席Kingsley James发出的投诉邮件

尊敬的 Kingsley :

本人特致函向公司就本人遭受的不平等待遇要求解释。

就本人未获发奖金一事, 本人无法接受设计董事 Eason Choi 所解释的原因, 认为此乃针对本人的不平等待遇。本人理解奖金属公司的酌情安排, 但公司的处理手法及解释实在有欠专业及尊重。

在昨天 2021 年 2 月 3 日下午 2:30, Eason 明确告知本人拒发奖金的理由如下 :

1. 本人参与的项目都在亏损, 无法分获任何奖金。
2. 本人在 2019/2020 年度的表现未如理想。

本人在此否认上述理由。

首先, 尽管本人参与的项目都不幸亏损, 但本人强烈反对本人应因此受罚, 而其他的团队成员却获发奖金。

第二, 对于 Eason 表示本人的表现未如理想, 本人深感震惊及意外, 因为本人从未收到过 Eason 发出的任何关于表现不良的书面记录、惩戒信函、口头通知, 或客户的投诉。本人一向守时, 并以专业的态度处理工作任务, 甚至在怀孕期间也加班至凌晨两三点, 更重要的是在日常工作中和本人紧密合作的直属上司就本人的工作表现给予高度评价, 且赞赏本人具备领导才能、工作效率高。

最后, 本人被指在怀孕期间申请了太多病假 (于本人 2020 年 11 月的产假开始之前)。公司这个立场对员工既不公道也缺乏体谅。本人曾经期望公司会理解在职怀孕的女职工在孕期经历各种身心不适并做出支持, 但当本人告知 Eason 本人当时正经历妊娠并发症时, Eason 却有意拒绝本人的病假申请, 不想支付本人应得的有薪病假, 并表示相比其他同事, 本人已经享用了“太多”的有薪病假, 对其他同事来说不公平。本人当时确认过, 在应享有的 24 天有薪病假之中, 本人只用过 5 天。被一家全球规模数一数二的建筑事务所的高管含沙射影地指责为工作团队的负累, 本人当时感到非常沮丧, 深刻地感受到因为怀孕而在职场上受到歧视。本人一直认为公司是一家为所有员工提供平等机会的雇主, 但公司这次的做法让我万分失望。

本人一直打算在产假后回到公司复工, 但上述的不幸经历让我对公司非常失望。本人无从对抗此不公平的待遇, 故希望有机会和您当面进一步讨论。

谢谢!

Mariah 谨启

资料来源: Fairfields公司提供。

尾注:

¹ 雇佣条例 (香港法例第57章). 中华人民共和国香港特别行政区政府劳工处, 1968-9-27. https://www.elegislation.gov.hk/hk/cap57/en-sc?INDEX_CS=N.

² 《雇佣条例》第33条 (1) 款、(2) 款及 (3A) 款分别规定如下: (1) 如雇员在紧接病假日之前已根据连续性合约受其雇主雇用1个月或以上, 须由其雇主按照本条及第35条付给疾病津贴。(2) 除第 (2A) 款另有规定外, 有权获得疾病津贴的日数须按以下计算率累算: (a) 凡雇员根据连续性合约受雇者, 在最初受雇的12个月内, 每受雇满1个月即可享有有薪病假日2天; 及 (b) 其后每受雇满1个月可享有有薪病假日4天, 有薪病假日可不时予以累积, 最多可累积至120天。(3A) 凡在怀孕中或分娩后的女性雇员, 须接受产前检查或产后治疗者, 其因接受该项检查或治疗而缺勤的日子, 均属病假日。

³ 《2020年雇佣 (修订) 条例》生效前的《雇佣条例》第12条 (1) 款及 (2) 款, 以及《雇佣条例》第12AA条, 分别规定如下:

12. 产假

(1) 在紧接根据本部放取任何假期前根据连续性合约受雇的女性雇员, 根据本部有权享有产假。

(2) 产假是以下期间的合计日数: (a) 自以下日期开始计算的一段10个星期的连续期间 (该日期亦包括在内): (i) 根据第12AA条决定的产假开始日期; 或 (ii) 确实分娩日期 (如在该 (i) 节所述的开始日期前分娩); (b) 相等于由预计分娩日期翌日起至确实分娩日期止 (该翌日及该确实分娩日期亦包括在内) 的日数 (如有的话) 的另一期间; 而此段产假须在紧接根据 (a) 段享有的产假后放取; 及 (c) 因怀孕或分娩引致疾病或无工作能力的另一期间, 以不超过4个星期为限。

12AA. 产假的开始日期

(1) 就第12 (2) (a) (i) 条而言, 怀孕雇员可在雇主同意下决定其享有的产假的开始日期, 但该日期须在预计分娩日期前不少于2个星期及不超过4个星期的期间内。

(2) 怀孕雇员如不行使其决定第 (1) 款所指的开始日期的选择权, 或未能获得其雇主对其建议中的放假时间表的同意, 则产假开始日期须为紧接预计分娩日期前的4个星期的首日。