

ZHEYANGCHENGFA
YUANGONGZUIYOUXIAO

这样惩罚最有效

惩罚不仅是一门学问还是一门艺术，
是一门触动心灵的艺术

■ 沈万峰 编著



中国时代经济出版社

ZHEYANGCHENGFA
YUANGONGZUIYOUXIAO

这样惩罚 员工最有效

■ 沈万峰 编著



中国时代经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

这样惩罚员工最有效 / 沈万峰编著. — 北京: 中国时代经济出版社, 2007.1
ISBN 978-7-80221-258-9

I. 这... II. 沈... III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 154093 号

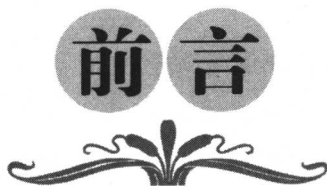
这样
惩罚
员工
最有效

沈
万
峰

编
著

出 版 者	中国时代经济出版社
地 址	北京市东城区东四十条 24 号 青蓝大厦东办公区 11 层
邮政编码	100007
电 话	(010) 68320825 (发行部) (010) 88361317 (邮购)
传 真	(010) 68320634
发 行	各地新华书店
印 刷	北京地质印刷厂
开 本	787×1092 1/16
版 次	2007 年 1 月第 1 版
印 次	2007 年 1 月第 1 次印刷
印 张	12
字 数	150 千字
印 数	1~8000 册
定 价	25.00 元
书 号	ISBN 978-7-80221-258-9

版权所有 侵权必究



惩罚，比奖励对人的“刺激”更大

传统上，管理中运用更多的方法是惩罚，通过惩罚来刺激员工更努力、合格地完成工作。随着社会的发展、管理的进步，特别是人本管理的兴起，惩罚的管理方法，逐渐让出了主流位置，变成了管理激励理论中相对不受重视的“负激励”。各种管理理论著对惩罚的探讨不断减少，把其当做各种正面激励的补充部分。而管理实践者和学习者也愿意更多地追捧给员工“胡萝卜”的学问，刻意冷落打“大棒”的方法。

但是，在实践中，惩罚的方法从来没有退出历史舞台，从来没有因为人本管理而在实践中被忽略。惩罚之所以不被热捧，一方面是因为以前的管理重惩罚轻奖励；另一方面是惩罚在字面上与人性化的人本管理潮流有冲突，大家可以在实践中重视而不愿意在明面上探讨。

正是因为这样的现实，我们反而认为，在现代化管理的今天，更需要总结研究人本管理时代的惩罚方法，不能让惩罚变成“地下行为”——有惩罚行动，但不追求合理有效。

在现代企业管理工作中，奖励和惩罚都是激励员工的手段，但不少企业却片面地理解激励，以为只要奖励员工，就能充分

调动员工的热情和积极性，使员工热爱自己的企业，在工作中尽职尽责。然而，奖励不一定能收到预期的效果，片面奖励，弊端多多。

奖励不能与员工的价值观画等号。

奖励的目的在于引起员工某种特定的行为，因此这个奖励对员工就要有足够的吸引力，也只有这样才能使奖励成为一种动力。可是很多企业在制定企业奖励计划的时候，往往主观地判断员工的工作基准，对于员工个人价值观的区分并不是很详细，因此奖励计划往往也就形成了以点带面——一个标准适应所有员工的情况。企业对员工的奖励之所以不能引起员工的兴趣，就在于每个人的价值观并不是相同的。

奖励某一部门或某一个人，对其他部门或其他人可能就是一种惩罚。

某公司由于业绩比较好，总经理决定给营销部发奖金。这件事情被生产部门的员工得知了，他们想：好，一切都是营销部门的功劳，我们加班加点的生产而得不到奖励，那么我们何必还那么卖力呢？于是在第二个月，公司的产品的次品率、报废率、返工率都大幅上升，成本增高，效益肯定也就大幅下降了。这难道是企业进行奖励的目的？

奖励——竞争——矛盾，使团队的关系复杂。

利益是驱动人们采取某些行为方式的一种力量，因此利益的分配、再分配等会使团队中的关系变得复杂。一个销售部门经理为了使部门内有一种竞争环境，决定在部门内实行竞争管理模式，每个月对销售量最高的那个销售人员进行额外的奖励。但当销售量最高销售人员有困难向团队内的其他人进行求助的时候，很多人会以种种理由躲避。客户打电话找受到奖励的人



员，可能就不会转告到他，由此而引发的公司客户流失，会使企业形象受损。或者偷取其他人员的客户资料，甚至在客户面前诋毁自己公司的销售人员。因而奖励造成了竞争，竞争最后又演变成了一种矛盾。

奖励会鼓励、强化过去成功的模式，而丧失创新。

得到奖励的往往是成功的，而成功的经验却会鼓励、强化过去成功的模式而丧失创新。大棒加胡萝卜政策，用棒子来惩罚错误的行为，而用胡萝卜奖励正确的行为。如同棒子惩罚原则只会激励人们去做一件事——躲避棒子一样，奖励会让人们变得经验主义，形成一种思维的惯性，从而丧失创新的动力。

奖励会让人不择手段。人性本恶，利益会让人不择手段。

奖励是激励的一种，但奖励未必是最好的激励。从另一个角度来说，惩罚才是最好的激励手段，必要的惩罚能起到奖励所不能起到的激励作用。

惩罚的形式很多，小到批评、警告，大到判刑甚至剥夺生命。本书主要论述的是违反企业规章制度的科学惩罚，比如批评、警告、严重警告、记过、记大过、降级、撤职、留用察看、开除等。至于触犯法律的，则由司法机关依法处理，就不是本书讨论的话题了。

目 录

CONTENTS

前言 惩罚，比奖励对人的“刺激”更大	1
1. 惩罚是触动心灵的艺术	1
带着期望去惩罚	2
点员工“死穴”，触动员工心灵	5
让罚款变为捐款，是将惩罚艺术化	7
2. 惩罚，是为了更好而不是避免最差	8
惩罚创新者，就是自毁长城	9
“改进单”，员工更乐于接受的惩罚	11
3. 讲不讲究决定了惩罚有没有效果	13
你要玩我的游戏，就要跟着我的游戏规则	16
惩罚犯错员工，提高团队士气	17
4. 让被批评者有压力，更要有动力	20
动力是“压”出来的	22
压力“压”出“排号接单”的新举措	25
由惩罚到压力再到动力	27



5. 防微杜渐，惩罚需要从细节开始	29
游戏结束了，你可以回去了	30
防微杜渐最好的药方：无惩罚报告	33
严重过失却未受到惩罚的清洁工	34
防微杜渐的关键：把好“入口关”	35
防微杜渐必须遵循的原则：惩教结合	36
防微杜渐，你该淘汰谁？	38
6. 尊重是惩罚必须保持的态度	41
能力缺陷，不等于人格有问题	42
员工罚跪，就是现代管理理念？	46
“禁闭”犯错员工，哪讲员工尊严	47
揭短，就是对员工的不尊重	49
7. 合法的惩罚才不会留下后遗症	51
罚员工无偿加班就是违法	52
女士上班就一定要抹口红吗？	56
电话录音监控，侵犯员工隐私	57
违法惩罚员工致人死亡，老板难辞其咎	60
8. 没有规矩不成方圆，规章制度是惩罚的依据	62
让员工警惕悬在头上的达摩克利斯之剑	63
制度是一切惩罚的依据	66
规章制度是条“高压线”	67
不按制度办事，就准备接受惩罚	69

以身作则，执行惩罚从领导开始	70
惩罚不痛不痒，斑马线成了“生死线”	74
惩罚也要体现公平公正原则	75
9. 惩罚与面子是一个必须衡量的话题	78
“我不要脸”，哪里还有面子	79
把面子装进箱子里	81
下属是上司的朋友，惩罚时也有个面子问题	83
把责备下属作为自己压力的出口，实际上是扫了自己的 面子	85
10. 惩罚人性化，才能效果最大化	87
刚性制度“逼”走人才	87
企业“军令状”：指标未完成，以跑代惩罚	90
处分，但不一定惩罚	93
无形皮鞭更甚于有形棍棒	96
不惩罚比惩罚还难受	97
11. 把握度，批评过火只能激起更大的反感	99
批评者的可亲形象不再	100



12. 估量好对方的心态才能达到批评的结果 109
- 惩罚偶尔犯错误的员工 110
- 和风细雨，不一定就不能解决问题 112
- 世界杯时网开一面 113
- 批评，要看人下菜 115
- 降职惩罚，可用选择法 116
13. 有时候奖励也是一种惩罚 118
- 渔夫对蛇的奖励 120
- 奖励不当，等于惩罚自己 123
- 企业专家制度怎么了？ 126
- 奖励房子的惩罚 128
14. 惩罚的时间拖得越久效果越差 130
- 惩罚员工，当机立断 131
- 顾客投诉有理，收银员防损员上门道歉 134
- 美女不应该履行的惩罚承诺 136
15. 不做好沟通，再好的惩罚也难有好结果 139
- 修女为什么不穿鞋子 140
- 车间主任的心锁打开以后 141
- 心灵沟通，叛逆者“归顺” 142
- 松下先生敲弯了火钳 144
- 禁烟，禁烟，难于上青天？ 145

16. 惩罚，不等于就可以漠不关心	149
表面的微笑，不会掩盖惩罚的实质	150
一个被毁了的生产品干	152
鞭打快牛，就是鞭打自己	153
卫生纸风波和出国培训	155
17. 错误的惩罚，只能两败俱伤	159
惩罚自己，还有比伏剑而死更难的吗？	161
不能“一竹竿打倒一船人”	162
薪酬改革制度是激励员工还是人才流失？	163
薪水较高，就要辞退？	165
用行政和经济手段惩罚员工是老板的无能	167
附录 I 公司奖惩制度	169
附录 II 公司纪律处分制度	174
附录 III 员工处罚记录表	178
附录 IV 违纪处分通知书	179
后 记	180

1 惩罚是触动心灵的艺术

惩罚不仅是一门学问，还是一门艺术，是一门触动心灵的艺术。

企业要怎样处罚，才能做到既让员工虚心接受处罚，又能让员工人心不致涣散呢？答案就是将惩罚艺术化。通过处罚，让员工学有所得，这样的处罚对于员工来说，才会变得有意义得多。

奖励和惩罚都是企业激励的方式，但惩罚有时候比奖励对人的“刺激”更大。

在一个企业里，如果老板给你每月加薪100元，你会高兴得不得了，逢人便说老板的好；可是如果你的薪水又被老板降掉了100元，虽然你的收入与以前相比没有变化，可这个时候你会怎样想呢？剩下的可能只有对老板的极端“仇视”。

什么原因导致员工产生这种想法呢？

获得2002年度诺贝尔经济学奖的卡尼曼认为，这是人类决策的不确定性。他用心理学分析法研究人类的判断和决策行为，即人类的决定常常与根据标准的经济理论做出的预测大相径庭，发现了人类决策的这一不确定性。就像你丢掉10元钱所带来的不愉快感受，要比捡到10元钱所带来的愉悦感受强烈得多。也就是说，你宁可不希望捡到10元钱，也不愿意丢掉10元钱，哪怕价值一样。

通过心理学研究，卡尼曼说：“在可以计算的大多数情况下，



人们对所损失的东西的价值估计高出得到相同价值的两倍。同样，当所得的比预期的多时，人们会很高兴，而当失去的比预期的多时，就会非常愤怒痛苦，关键在于这两种情绪是不对称的，人们在失去某物时愤怒痛苦的程度远远超过得到某物时高兴的程度。”

因此，在经济生活的现实当中，企业管理人员制订薪酬奖惩制度时，如果想对人形成强烈的刺激，那么采用惩罚的办法要比奖励的办法更有效。

当然，惩罚不是目的，而是为了让员工和整个企业的工作更有效率。惩罚是管理者为了预期目标，根据既定的标准和要求，对不符合要求，达不到标准的行为与人员的惩治。惩罚，是为了让被惩罚者以及同一组织的人由此加强认识、提高警惕的手段。所以说，惩罚的目的，是为了让大家，尤其是被惩罚者从心底里得到警醒。是使被惩罚者自我努力的手段，是为了达到期望的负面激励。

企业要怎样处罚，才能做到既能让员工虚心接受处罚，又能让企业人心不致涣散呢？答案就是让惩罚直指对方的心灵，通过刺激、触动被惩罚者的心灵来达到消除弊端、改善工作、提高效率的目的。在具体的方式上，可以将惩罚艺术化。通过处罚，让员工学有所得，这样的处罚对于员工来说，才会变得有意义得多。

奖励和惩罚都是企业激励的方式，但惩罚有时候比奖励对人的“刺激”更大。

带着期望去惩罚

.....

惩罚是手段，不是目的，目的是为了激励员工，调动员工的积极性，在市场经济社会里，尽可能多地创造经济效益。

惩罚不仅是手段，还是一门学问，一门艺术，是一门触动心灵的艺术。

现实中，抱有期望地加以适当的惩罚，往往能得到很好的效果。

墨子，战国初期伟大的思想家，墨家学派的创始人。墨子有很多学生，耕柱就是他的得意门生，不过，耕柱老是挨墨子的责骂。有一次，墨子又责备了耕柱，耕柱觉得自己真是非常委屈，因为在许多门生之中，大家都公认耕柱是最优秀的人，但又偏偏常遭到墨子指责，让他没面子过不去。

一天，耕柱实在忍无可忍，他愤愤不平地问墨子：“老师，难道在这么多学生当中，我竟是如此的差劲，以至于要时常遭您老人家责骂吗？”

墨子听后，毫不动肝火，而是心平气和地问他：“假设我现在要上太行山，依你看，我应该用良马来拉车，还是用老牛来拖车？”

耕柱回答说：“再笨的人也知道要用良马来拉车。”

墨子又问：“那么，为什么不用老牛呢？”

耕柱回答说：“理由非常的简单，因为良马足以担负重任，值得驱遣。”

墨子因势利导，说：“你答得一点也没有错，我之所以时常责骂你，也只因为你能够担负重任，值得我一再地教导与匡正你。”

墨子听后，满天乌云都消散，老师这么器重、赏识他，他却误解了。从此他更勤奋了，终于成为墨子学生中最有成就的人。

由此，我们可以看出，即使最有涵养的人，也不喜欢别人指出他做错了事。先进行表扬，让他知道上级是赏识他的，他就会诚心接受批评，否则，他就会憋一肚子怨气。对他人的批评、惩罚，也不是为了惩罚而惩罚，而是因为抱有期望。当然了，批评这样的小惩罚，期望是针对被惩罚者的，希望被惩罚者能够改进、提高、完善。而严重的惩罚，有时候，就不是简单针对被惩罚者，更多偏重于整个组织、制度、氛围的良好了。

今天，我们的企业管理者，是否也应该从中吸取点什么，既让员工虚心接受你的惩罚，又高高兴兴地投入到工作中去呢？

当然了，惩罚要做到触动被惩罚者的心灵，并不是一件轻而易举的事，需要智慧、能力和胆略。

让被惩罚者从事带有“惩罚”性质的任务，就是一种最能体现带着期望去惩罚的方式。

始建于1998年的点击公司，惩罚员工的手段别出心裁——将犯有过失的员工调离本岗位，离开正常的工作环境，要求他们去做一些完全不同的、在某种程度上带有“惩罚”性质的任务。公司将这一举措称之为“受罚席”。

众所周知，点击公司是一家提供企业对企业的软件的先锋企业，其软件主要用于企业对同伴和客户关系的管理，同时它还提供用于会计、库存、市场、订货等管理方面的软件，经济效益相当不错。

公司首席执行官保罗认为，偶尔经历重大挫折对激发员工的工作动机有好处。针对那些或是消极倦怠的或是自鸣得意的程序人员，或偶尔犯有过失的程序人员，他创造了一种自称为“受罚席”的办法。就是让那些应该受到惩罚的程序人员承担一项临时性的任务——去公司的销售部工作，时间可能几周，也可能长至几个月。那些被“选定”的程序人员也心知肚明：这种规定无疑是一种惩罚。然而保罗却从这种“惩罚”中看到了积极的一方面——为这些与世隔绝的程序员提供一些新经验，并拓宽了他们的工作责任。

这其中的“惩罚”表现在两个方面：首先，所有的销售人员，包括在这里临时工作的程序员，都被要求穿职业装上班，穿着随意已成为过去。程序员习以为常的是T恤衫和牛仔裤，而到了销售部，就要同销售人员一样，穿西装打领带，他们感到有点丢脸。

第二个方面，绝大多数程序员喜欢的是那种与世隔绝、不受干



扰的生活方式，当初他们之所以选择这一职业，很大程度上就是因为程序工作中的独立性与免受干扰性。而现在到了销售部门，就意味着要放弃这种与世隔绝、不受干扰的生活，不能整天在计算机前写程序，取而代之的是不得不不断地给顾客打电话。对于那些习惯于与计算机对话的人来说，是一件痛苦的事。

然而事实证明，确实有一些程序员承认从事这项工作有一定的价值。戴维就坦言，当自己被迫去打销售电话时，他获得了一些有关顾客方面的很有价值的信息。戴维现在已是公司的首席技术专员，他说，尽管有时顾客的要求过于挑剔，但有时也不乏一些很好的想法，完全可以付诸实践。

在管理实践中，管理者们采取了许多与众不同的激励手段或方式来激励员工，让犯有这样那样过错的员工从事带有“惩罚”性质的任务，就是成功的经验。我们可以从中更好地把握激励的本质，学会激励理论的实际运用。

点员工“死穴”，触动员工心灵

.....

有一位进入公司不久的员工上班迟到了，按照公司奖惩规定，该员工要受到处分。管理者没有采取简单的处罚，而是抓住该员工的“死穴”——员工在工作上最关心的地方，在惩罚前“点”他的“死穴”。该员工最关心的是自己在公司中的晋升机会。于是管理员告诉该员工“如果不能在限期内改善纪律将面临什么后果”。针对该员工最关心的晋升机会，管理员告诉他“如不能改善的话，你两年之后晋升可能会有很大障碍”。这样做，目的是激励该员工努力做出改进，不再迟到。同时，管理者还对该员工说：“请在一星期内，安排下一次同我会面的时间。如果你还存在迟到的现象，我就不是这样同你说话了；如果你没有再迟到，我也记录在册。这是你



今后晋升的最好依据。”

这样的惩罚，就是我们常说的“跟进工作”。员工上班迟到是经常发生的现象，一次迟到不要紧，怕的是经常迟到；管理者在员工第一次迟到时，点其“死穴”，激发上进心，以后就不会再迟到了。如果管理者不重视艺术地“跟进工作”，员工迟到现象可能很难杜绝。

“放弃是失败的表现。如果你不能令员工改进，变得更有生产力的话，你注定是一个失败者。”艺术地惩罚，就能达到令员工改进，变得更有生产力的目的。

日本松下电器一位很有地位的人犯了错误，松下决定发给他“处罚单”来警告他，但考虑到他多年来对松下的贡献，于是处罚前把他请来，语重心长地说：“对于你犯的错误，我想发给你‘处罚单’，如果你觉得对你处罚不满，委屈了你，那我也不必读了，我也不必浪费这份‘处罚单’。但如果你认为因为你的错误被处罚是应该的，今后不断反省自己的过错，将会使你成为一个有作为的人，今天的处罚也就有了价值，你觉得如何？”

那位有地位的人说：“松下先生，我了解你的苦心，你是为了整个松下公司，不是为了惩罚我。”

松下说：“如果你真的了解，我很乐意将这份‘处罚单’给你。”

松下这种将处罚与尊重集为一体的做法，焕发了员工发自内心的自省和反思，从而激起了更强烈的工作热情和事业心。惩罚产生的压力与尊重关心产生的引力同时作用于某一管理对象，那就能使他既能自我约束，又有强大的内引力。

让人心服口服的惩罚，才真正体现了惩罚的艺术。