

主编 汪 熙

[美] 乔治·韦泽斯比

李慈雄

美国
管理协会
第5辑

不用惩罚 手段的纪律

变不良雇员为优秀员工的有效策略

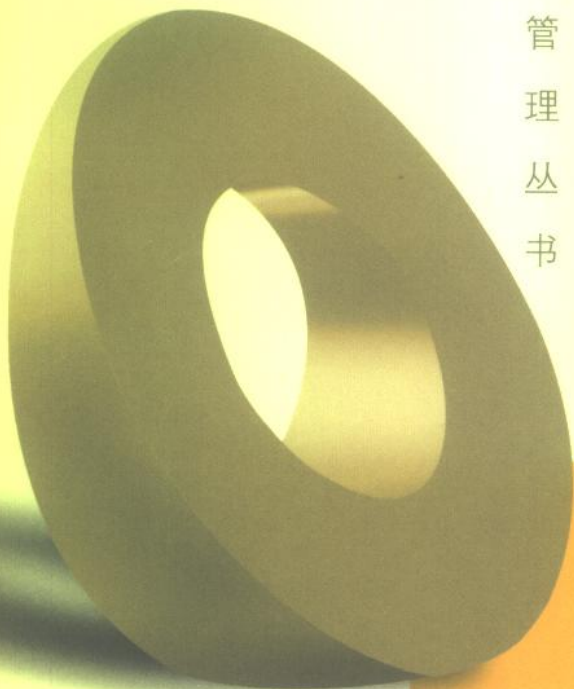
[美] 迪克·格罗特 著

黄志强 译

张小眉 校

上海工商学院主持翻译

斯米克
管理丛书



AMBA.com

上海人民出版社

CIMIC

第5辑
美国管理协会·
斯米克管理丛书

主编 汪 熙

[美] 乔治·韦泽斯比

李慈雄

不用惩罚 手段的纪律

——变不良雇员为优秀员工的有效策略——

[美] 迪克·格罗特 著

黄志强 译

张小眉 校

上海工商学院主持翻译

上海人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

不用惩罚手段的纪律:变不良雇员为优秀员工的有效策略/

(美)格罗特著;黄志强译.

—上海:上海人民出版社,2000

(美国管理协会·斯米克管理丛书,第5辑)

书名原文:Discipline Without Punishment

ISBN 7-208-03371-4

I. 不… II. ①格… ②黄… III. 企业管理;人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 57061 号

责 任 编 辑 苏贻鸣

封 面 装 帧 甘晓培

编辑、出版总策划 朱金元

美国管理协会·斯米克管理丛书

(第 五 辑)

主编 汪 熙 [美]乔治·韦泽斯比 李慈雄

不用惩罚手段的纪律

——变不良雇员为优秀员工的有效策略

[美]迪克·格罗特 著

黄志强 译

张小眉 校

世纪出版集团

上海人民出版社出版、发行

(上海绍兴路 54 号 邮政编码 200020)

新华书店上海发行所经销

商务印书馆上海印刷股份有限公司印刷

开本 850×1092 1/32 印张 10.875 插页 2 字数 185,000

2000 年 2 月第 1 版 2000 年 2 月第 1 次印刷

印数 1—8,000

ISBN 7-208-03371-4/F·681

定价 16.40 元

主 编 前 言

这套丛书是当代影响最大的一套管理丛书。它的总编纂者是美国管理学会 (American Management Association), 简称 AMA。AMA 是美国也是世界上最大的一个企业管理的教育培训和出版机构, 它在美国各大城市设有 9 个分会, 在加拿大、欧洲、南美和日本等地都设有海外分支机构。它的会员近 7 万余人, 大多数是全球著名企业负责人。

AMA 的一项重大贡献是组织有成就的企业家和专家编写各类专题的企业管理书籍, 传授他们的成功之道。这套丛书的特点是反映了当代管理科学的最新发展成就以及所面临的新问题。它的出版深受各国企业界和学术界的欢迎。其中很多书不断再版, 历久不衰, 影响极大。

我们和 AMA 曾多次联合召开研讨会和组织培训, 在长期合作的基础上, AMA 决定提供他们每年的最新出版物, 由我们组织专家挑选、审议和翻译出版。

我国的经济改革方兴未艾,市场经济在城乡崛起,广大的公私企业家都渴望能掌握最新的和行之有效的管理知识和技能,以便在国内外激烈的市场竞争中取胜。我们相信这套丛书的出版在很大程度上会满足这一需要。

在这一套丛书出版之际,我们要感谢美国 AMA 的诚意合作并按法律程序解决了版权问题,还要感谢复旦大学、上海财经大学和上海工商学院的专家参与了审议、挑选和翻译工作。

最后,我们要感谢上海人民出版社的朱金元编审、曹培雷女士和诸位编辑们,他们的卓识远见和高效率的编辑组织才能,保证了这套丛书每年都有 10 本新作问世。

汪 熙

复旦大学教授、博士生导师
上海工商学院名誉院长

乔治·韦泽斯比

美国管理协会总裁兼首席执行官

李慈雄

斯坦福大学管理学博士
斯米克集团总裁

2000 年 1 月 上海

笔者在本书中所提供的只不过是简单的事实、明白的理由和普通的常识。笔者除了请读者不带偏见和成见地用自己的理智和感情作出判断外别无他求；只要读者保持，或者毋宁说不丧失正直的品格，那么他便能大大开拓视野而具有超越当前的目光。

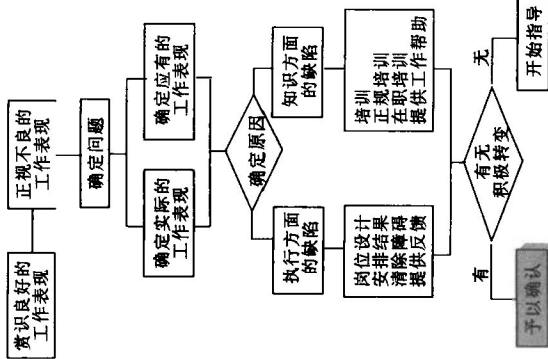
——摘自托马斯·潘恩《常识》* 一书

* 托马斯·潘恩(Thomas Paine, 1737—1809): 美国独立战争时期政论家, 著有《人的权利》、《理性时代》等; 《常识》一书系其主要代表作, 曾风行一时。该书鼓吹北美革命, 号召北美殖民地人民参加独立战争, 反抗英国的殖民统治。——译者注

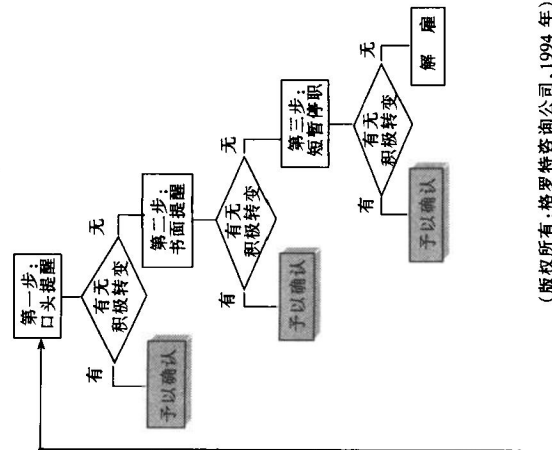
不用惩罚手段的纪律 (DWP)

指导

培植优良工作表现



正规纪律措施 (DWP)



(版权所有：格罗特咨询公司, 1994 年)

鸣 谢

我比对其他人更感激的是几位胆略过人的经理，他们在过去的 20 年中情愿放弃传统思想，在采用新方法做人的工作方面敢为人先。弗里托雷公司* 开业伊始，埃德·沃尔希、约翰·佩尔、约翰·埃温和威恩·考洛威诸君，就创造了一种旨在调和传统智慧并为各种新思维的发扬光大提供机会的氛围。

本公司的许多委托人，也对这一方法** 的进一步发展卓有贡献。最近的一位是约翰·法斯纳奇，他是埃尔帕索*** 哥伦比亚东部医药中心的人力资源部经理。他推行这一方法得心应手，并且还是一位文化改

鸣

谢

1

* 弗里托雷公司(Frito - lay)系美国一家生产薯片等休闲食品的公司，后与百事公司合并。——译者注

** 所谓本公司是指作者在德克萨斯州达拉斯市开设的格罗特咨询公司；所谓这一方法，即指本书主题不用惩罚手段的纪律方法。——译者注

*** 埃尔帕索(El Paso)系美国德克萨斯州一城市。——译者注

造大师,给了我极有价值的帮助和支持。

我以前在业绩管理软件公司的同事们,协助我扩展了不用惩罚手段的纪律的概念。他们从弗里托雷公司第一次采用一个旨在适合一切机构的管理软件系统时就开始这样做了。多年来,埃利克·哈维、爱尔·罗西亚、斯蒂夫·温杜拉和夏伦·米道,都给我提供了极有价值的见解和观察结果。特别是兰迪·佩宁顿,他对不用惩罚手段的纪律这一方法更有所发展。

有一位同事审阅了本书法律方面的问题,并就这方面的问题和采取纪律措施诸程序提供了有益的建议。他就是现在亚特兰大温布莱和劳森法律事务所的小詹姆斯·W·温布莱先生,我对他非常感激。

像这样一本书,不仅仅是作者工作和研究的产物,它还是自幼所受到的关于纪律、个人责任以及如何作出决定等诸多教益的结果。没有我母亲缪丽尔·格罗特的影响,我就不可能成为写得出这样一本书的人。没有我父亲查尔斯·亨利·格罗特的影响,我就不会循着他的足迹选择这一专业。

最需提到的是始终给我以坚定不移的支持和帮助的我的妻子杰奎琳,我对她的感激之情是无法用语言表达的。

引 言

20年前,我在全美国最富人情味的、管理得最好的公司之一弗里托雷公司当培训开发部主任,那时我们经历了一场公共关系的恶梦。顾客的抱怨与日俱增。每个顾客抱怨的都是同一个怪问题:薯片上写有污言秽语。

我们发现,所有这些薯片都出自同一个工厂,这个工厂在过去9个月中因各种违纪问题而解雇了210名雇员中的58人。

该工厂内的氛围是糟糕的。管理人员热衷于给捣乱分子写书面警告,试图扭转局势。雇员们则愤愤不平于所受到的待遇。其中的一些人急于以牙还牙,便拿起了报复的粗头笔。于是气氛严重毒化,工厂内充满了敌意。

像当时其他差不多每一家美国公司里的同道们一样,弗里托雷公司的经理们也一直使用着那种老式的、传统的、“逐步加重处分”的纪律制度:先是口头警告,

引

言

1

跟着是书面警告,然后就是临时解雇几天不发工资,最后几乎总是以解雇该雇员告终。

尽管大家都认为用这种方法去对付违背机构规矩的行为是顺理成章的,但我们却发现这种方法收效甚微,相反倒易引起不满情绪和导致分庭抗礼。我们就放弃了它,而代之以一种全新的方法。

像传统的方法一样,这种新方法也是逐步加重的:随着问题的一步严重,我们所作出的反应也一步步更加严厉。但是新的制度不使用惩罚手段,新的制度反映了我们对每一个员工,甚至包括对那些“捣蛋分子”的信任;我们相信员工都是成熟的、有责任感的、值得信任的人,只要坦诚相待,就会通情达理。

新方法取消了警告和斥责等做法,而完全依靠员工的个人责任感,让他们自己作出决定。最能表明管理部门彻底摒弃传统思想的是,他们决定废除沿袭至今的那种惩罚性的、把停职停薪作为最后一步的做法,而代之以一种激进的新做法:违纪停职,但仍发工资。

一旦到了新制度的这最后一步,当事人即被告知第二天在家不用上班,但必须在后一天回来作出最后决定:要么解决最近出现的问题并心悦诚服地承诺在其工作范围内的一切表现都必须是可接受的,要么辞职去别处另谋高就。该雇员还被告知,当日的工资由公司支付;这是为了表明我们是诚恳的,我们希望他改弦更张并且留下来继续工作。“不过如果你选择留在

我们这儿的话，”他的上司会告诫他，“再犯纪律问题就会导致你最终被解雇。”我们将他的前途置于他自己的手中，并且说，他如何决定我们悉听尊便：不管是改弦更张留下来工作，还是跳槽另谋高就。

结果如何？一年以后，厂里最终被解雇的人数从58人降低到了19人；第二年又降低到了2人。厂里的气氛得到了改变；那种污言秽语，连同顾客的抱怨，都销声匿迹了。弗里托雷公司就开始把这种不用惩罚手段的纪律制度推广到全公司范围，其他公司也跟着仿效起来。

今天，数以百计的机构都已摒弃了那种用警告、斥责、留用察看、降级、惩罚性停薪停职和其他惩罚手段来处理违纪问题的做法。下面这些机构所取得的成果，证明了其变革决策是正确的：

引

言

3

- 德克萨斯心理卫生研究所在实施这一新方法后的两年里，人员流动率从48.5%降低到33.3%，继而又降低到18.5%。
- 佛蒙特通用电气厂（这是美国通用电气公司所属许多已采用不用惩罚手段的纪律制度的工厂中的一家）报告称，同样在为期两年的时间里，其书面警告书面提醒的数量，从39件降低到23件，又降到12件。
- 通用电话电子公司所属的电话公司在采用了

这一方法后的一年中,其总申诉事件减少了63%,而违纪申诉事件则减少了86%。

- 坦巴电气公司是率先效法弗里托雷公司的公司之一,在实施新法的前一年,其雇员的病假工时平均为66.7小时,8年后则降至31.2小时。病假工时的减少总共节约了2662848美元。

昨天的惩罚性纪律制度已不再适用于今天的企业文化了。《财富》杂志最近刊登的一份报告指出,今天最常用的两种管理方法是使命声明法和全面质量管理。很难想象,一个公司会指着其传统的逐步加重处分的纪律制度却说这就是其正在使用的使命声明法的管理方法。可是,非惩罚性的纪律制度恰恰正好是与大多数公司的使命声明法的价值观相匹配的,也是全面质量管理的一个再恰当不过的要素。诚如迈克尔·哈默和詹姆斯·钱派在《重新建构公司》一书中所说:

单单挖空心思地草拟一份公司价值观的声明是没有用处的,这只不过是另一种赶时髦而已。如果没有起支持作用的管理制度,大多数公司的价值观声明就只是一番空洞的陈词滥调,只会使企业愈加陷入犬儒主义。为了不白白浪费用以印刷的纸张,价值观声明必须以公司的管理制度为

后盾。声明明确说出了价值观,而管理制度则赋予价值观以生命,并使之在公司内得以成为现实。^①

像许多公司已发现的那样,不用惩罚手段的纪律方法,也许是一种管理制度的最佳范例,这种制度全力支持体现在公司使命和抱负中的价值观。

那么为什么还有公司仍然在使用那种陈旧的、逐步加重处分的纪律制度呢?这并不是因为这些公司喜欢那种对抗性的哲学,并不是因为只有那种纪律制度在解雇雇员一事遭到法庭或仲裁机构的挑战时才符合所需的程序要求,当然也并不是因为这一制度能带来什么好处。这些公司之所以仍在使用传统的、逐步加重处分的纪律制度,只是因为它们还没有发现一种可行的替换方案,一种能为第三方充分接受的替换方案,一种能使公司有一种简便易行的方法来对付违反企业纪律的行为的方案,一种能使每一个有关的人有更多的尊严且更有自尊心的方案。

读者阁下手中所打开的这本书就提供了这样一种替换方案。自从我在弗里托雷公司首创这种不用惩罚

① 见迈克尔·哈默和詹姆斯·钱派合著《重新建构公司》一书(纽约:哈勃·柯林斯出版社,1993年版)第75页。——原注

手段的纪律制度以来的 20 年中,我有幸与美国管理得最好的一些公司合作,协助它们实施一种非惩罚性的方法来解决人的问题。这些公司中有些是属于美国规模最大的、也是最著名的公司,诸如通用电气公司、联合碳化物公司、西南贝尔公司、马丁·玛丽艾塔公司、德克萨斯公用事业公司、壳牌石油公司、埃克森公司等等。其他还有些小公司,其中大多数在本行业外很少有人知晓,诸如米尔电子公司、哥伦比亚医学中心、卡罗尔顿城市公司、公用事业燃料公司和自由国家银行等。这些公司在选择实施这一方法后,既增加了其在内部稳定一支称职胜任而具有高度责任感的员工队伍的能力,又增加了其从外部竞争获取可供挑选的最有才干的人才的能力。采用了不用惩罚手段的纪律制度后,这些公司说,它们就更显而易见成了本行业里的首选雇主。我从所有这些大大小小的公司那里又学到了许多改进和加强我原创的那种制度的方法。我的经验,再加上它们的经验,于是不用惩罚手段的纪律制度就得到了充分的发展。

本书能帮助经理们更好地面对其最难做的工作:如何使下属改弦更张。本书对想使其公司的现行制度执行起来更顺手也更站得住脚的人事专家,也将大有帮助。然而最主要的是,本书是专门为告诉所有的经理们——不管是部门操作经理还是人力资源专家——如何用一种非惩罚性的方法去代替他们正在使用的制

度而设计的。虽然笔者在本书中所述的技巧和办法当然也能帮助那些不得不使用传统制度的经理们提高工作效率,但我们的总体立场是明白无误的:那种传统的逐步加重处分的纪律制度不必再去进行小修小补,它应予以废除。

任何机构都不可避免地要发生问题,处理这些问题的理想制度应有具体而明确的特点:

1. 必须提供循序渐进的步骤和完备的文件,以便在机构所采取的任何行动遇到挑战时能充分站得住脚。

2. 必须着眼于纠正问题而不是惩罚违规者。

3. 应该提供一套方法来确认和强化机构成员中绝大多数人所作出的良好工作表现。

4. 必须提供一种方法去面对少数辜负了公司对他们期望的人,而这种方法应旨在维护和加强他们的自尊心。

5. 应能为大家所理解和接受,得到大家的支持。

6. 最后一点,一种理想的纪律制度,必须产生这么一种可测定的结果:一旦某个雇员陷入违纪的窘境时,这一制度必能影响其去改弦更张,承担责任,并且重新回到完全可接受的工作表现水平上来。

传统的制度不能提供前几项准则,而不用惩罚手

段的纪律制度却能提供上述所有准则。

本书详细说明了不用惩罚手段的纪律制度的基本原理和运作机制。前面的几章回顾了这一制度的诞生和确认良好工作表现的方法,以及避免人员问题达到必须采取纪律措施边缘的技巧。

因为每处理一起违纪事件都是一次指导谈话,所以我将详细探索指导的过程:如何提前准备,如何成功地展开讨论以便不仅使问题得到解决,而且使关系本身也得到加强。我将详细讨论不用惩罚手段的纪律方法的全部三个正规层次的纪律措施:口头提醒、书面提醒和短暂停职。在实现了不用惩罚手段的纪律制度后,虽然解雇的事是大大减少了,不过我还要推敲解雇所必需的全部步骤和程序,以确保公司不得不辞退人在做法上是公正的、人道的,并且这种辞退是永久性的。

除了恰当的步骤和操作娴熟的管理人员,任何纪律制度的成功还取决于有力的行政管理。本书最有价值的章节之一是第九章,在那一章里我将检讨与不用惩罚手段的纪律制度有关的每一项行政管理事务,说说基于多方面的思考,列出有效的不同替换方案,并为每一项事务提供切实可行且经过检验的推荐方案。这样,每一个采用此法的机构就都能使这种不用惩罚手段的纪律制度而与其特有的文化和历史相适应。

由传统的制度转而采用不用惩罚手段的纪律制度,是一项艰巨的工作。它需要机构政策制定者们的