

企业管理关键细节系列

华通咨询  
HUATONG  
专注于管理实践

# 奖惩管理 的 55 关键细节

黄钰茗 孙科炎 著

一位优秀的管理者在于其拥有  
注重细节的意识和抓住关键细节的能力



中国电力出版社  
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

企业管理关键细节系列

# 奖惩管理 的 55 ↑ 关键细节

黄钰茗 孙科炎 著



中国电力出版社  
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

## 内 容 提 要

本书全面、系统地对奖惩管理的各个模块进行了科学的梳理,经过严格筛选,从标准设计、树立规则、正向激励、负向激励、强化合作、规则内化、奖惩沟通、奖惩平衡等8个方面选取了55个关键细节,对于每一个关键细节,不仅提出了标准和要求,还给出了具体的管理方法及解决方案,能够有效地帮助企业进行奖惩管理,实现奖惩管理的最优化。

本书适合企业经营者、企业中高层管理人员、企业各部门主管以及工作人员、高校师生、培训和管理咨询人员等阅读和使用。

### 图书在版编目(CIP)数据

奖惩管理的55个关键细节/黄钰茗,孙科炎著.

北京:中国电力出版社,2011.3

ISBN 978-7-5123-1457-3

I. ①奖… II. ①黄… ②孙… III. ①企业管理:人事管理—激励—研究 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第031542号

---

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑:李耀东

责任校对:郝军燕 责任印制:邹树群

航远印刷有限公司印刷·各地新华书店经售

2011年4月第1版·2011年4月北京第1次印刷

700mm×1000mm 16开本·14.5印张·197千字

定价:32.00元

### 敬告读者

本书封面贴有防伪标签,加热后中心图案消失

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

---

# 前 言

细节管理，是企业中最基础的管理工作，是企业管理环节的细化，以及对细化环节科学规范的管理。在现代企业管理中，企业和管理者越来越关心细节了。特别是近几年，“细节决定成败”这一理念非常流行。但是，笔者认为“细节决定成败”这一论断有失片面，应该是关键性细节才决定成败。也正是这种细节管理能力的缺失，导致了很多企业陷入了低效能、低品质、高消耗的经营循环中。

为此，我们策划并编写了这套“企业管理关键细节”系列图书，在本书撰写的过程中，自始至终坚持了以下两个观点：一是对每一项工作内容严格进行精细梳理，力争找到每一个关键环节；二是将每个关键环节清晰化、明确化，在此基础上给出一套科学的、简单的、可操作性强的作业方法或解决方案。

“企业管理关键细节”系列图书共计 13 本，包括流程管理、绩效管理、行政管理、客服管理、奖惩管理、财务管理、团队管理、薪酬管理、质量管理、运营管理、成本管理、营销管理、执行管理等。本系列图书适合企业经营者、企业中高层管理人员、企业各部门的主管以及工作人员、高校师生、培训和管理咨询人员等阅读和使用。相比市场上同类图书，该系列图书的优势和特色主要体现在以下三个方面。

在科学化的基础上做到了系统化。该系列图书所选取的关键细节，并不是简单的罗列，而是从几百个细节中“精挑细选”出来的，挑选时严格遵循了较为科学化的标准：第一，这些细节是否是最关键的；第二，这些细节是否是最难做到位的；第三，这些细节能否最大限度地提高企业的管理效能。同时，在此基础上，对这些关键细节分门别类，并按“管理的流程”这根主线将其梳理成章，做到了系统化。但是，为了照顾某一些章节的完整性和条理性，还适当地增加了一些非关键细节，这样，读者在阅读时会比较清晰和方便。

在针对性的基础上做到了可操作性。该系列图书所选取的关键

细节，并不是空洞的阐述，而是从实际工作出发，就事论事，把问题说清楚，将方法讲到位，所选取的案例，均来自管理或生产一线，针对性很强。另外，在阐述这些关键细节时，并非点到为止，而是为管理者指明了一条出路，并为这条出路给出了办法，制订了措施，出具了解决方案。这些方法、措施、方案能很好地解决管理者所遇到的问题，真正做到了拿来就可以用，用了就有效，可操作性非常强。

在标准化的基础上做到了简单化。该系列图书在阐述这些关键细节时，遵循了一个较为标准化的解决问题的流程——“提出问题、分析问题、解决问题”，在提出、分析、解决问题的过程中所涉及的具体步骤、工作标准、解决办法等也尽量做到了标准化。另外，在做到标准化的同时，本书化繁为简、化难为易，力求使这些工作简单化，以方便读者理解和在实际工作中进行操作。

本系列图书虽然做到了科学化、系统化、标准化、简单化，针对性和可操作性也很强，但读者在使用本系列图书的过程中，一定要结合本企业的实际情况灵活运用，不要生搬硬套。

《奖惩管理的 55 个关键细节》是该系列图书中的一本。本书全面、系统地对奖惩管理的各个模块进行了科学的梳理，经过严格筛选，从标准设计、树立规则、正向激励、负向激励、强化合作、规则内化、奖惩沟通、奖惩平衡等 8 个方面选取了 55 个关键细节，对于每一个关键细节，不仅提出了标准和要求，还给出了具体的管理方法及解决方案，能够有效地帮助企业进行奖惩管理，实现奖惩管理的最优化。

希望本书对读者能有所帮助，同时，对书中的不足之处，也恳请读者给我们提出宝贵意见。

编者

2011年3月

# 目 录

## 前 言

## 第1章 标准设计：优化奖惩功能的7个细节 ..... 1

奖惩标准的制订必须考虑奖惩的功能性特征、奖惩的内容和形式、不同奖惩手段的效果以及奖惩活动的平衡原则等问题，这是制订严谨、有力的奖惩制度，实现赏罚分明、奖惩有序的基础。

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 细节 1 正确理解奖惩的功能 .....    | 2  |
| 细节 2 分清奖惩的内容和形式 .....   | 7  |
| 细节 3 理解不同奖惩手段的效果 .....  | 12 |
| 细节 4 不同情境的奖惩应用方式 .....  | 16 |
| 细节 5 准确把握员工的心理需求 .....  | 22 |
| 细节 6 针对性地引导员工心理需求 ..... | 26 |
| 细节 7 因人制宜地设计奖惩标准 .....  | 30 |

## 第2章 树立规则：积极行为养成的7个细节 ..... 33

奖惩的目的是为了使企业员工养成积极的行为习惯，提升企业的执行力，最终实现企业的经营目标。所以，树立和强化员工的规则意识比单纯地纠正错误行为或表扬积极行为更为重要。

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 细节 8 明确奖惩管理的终极目的 .....     | 34 |
| 细节 9 用行为规则保障业务成果 .....     | 37 |
| 细节 10 严格执行奖惩制度，让规则落地 ..... | 40 |
| 细节 11 找准重建行为规则的突破口 .....   | 44 |
| 细节 12 强化奖惩管理的公正性 .....     | 47 |
| 细节 13 当奖必须奖，当惩必须惩 .....    | 51 |
| 细节 14 适当时候，要做到“法也责众” ..... | 55 |

**第3章 正向激励：强化积极行为的7个细节 ..... 59**

奖励措施能否满足员工的心理需求，所奖励的行为是否符合企业发展的需要，这是衡量奖惩措施是否有效的两个重要指标。只有满足了这两个指标的奖励措施，才能对员工产生足够的吸引力，才不会偏离管理者预期的方向。

|       |                     |    |
|-------|---------------------|----|
| 细节 15 | 理解员工的自我发展心理 .....   | 60 |
| 细节 16 | 设计科学的常规性奖励机制 .....  | 64 |
| 细节 17 | 多样化奖励原则的实践方法 .....  | 68 |
| 细节 18 | 及时奖励与长期奖励相结合 .....  | 73 |
| 细节 19 | 保证奖励的公正性和灵活性 .....  | 76 |
| 细节 20 | 用奖励实现持续性的改进 .....   | 79 |
| 细节 21 | 通过奖励增强企业的创新能力 ..... | 82 |

**第4章 负向激励：强化惩罚效果的6个细节 ..... 87**

惩罚的真正目的同奖励一样，都是为了增加期望行为出现的次数，只是它与奖励的作用方向有所不同而已。只要管理者了解和掌握了惩罚的科学原则，就一定能用好这把管理利器，不断强化员工养成积极的行为习惯。

|       |                      |     |
|-------|----------------------|-----|
| 细节 22 | 理解员工的自我保护心理 .....    | 88  |
| 细节 23 | 完善常规惩罚的制度化管理 .....   | 91  |
| 细节 24 | 理解惩罚的目的，避免惩罚过严 ..... | 95  |
| 细节 25 | 用民主决议体现惩罚的公正性 .....  | 100 |
| 细节 26 | 合理设计和运用处罚决议书 .....   | 104 |
| 细节 27 | 合理引导，塑造“不惩罚”氛围 ..... | 107 |

**第5章 强化合作：实现竞争性合作的7个细节 ..... 111**

管理者要善于利用员工的竞争心理，通过恰当的奖惩手段在组织中引入竞争机制，以此激发员工的积极性和创造性。同时，管理者还要善于识别和规避团队的恶性竞争，通过完善团队考核、设计超级目标、强化团队信任感等方式来解决竞争中的冲突问题，以团

队精神来引导竞争，并以此构建组织成员之间的竞争性合作关系。

|       |                      |     |
|-------|----------------------|-----|
| 细节 28 | 充分认识团队管理中的竞争心理 ..... | 112 |
| 细节 29 | 用奖惩管理激活团队的良性竞争 ..... | 115 |
| 细节 30 | 不同利益群体的奖惩机制设计 .....  | 119 |
| 细节 31 | 识别奖惩压力下的恶性竞争 .....   | 123 |
| 细节 32 | 对恶性竞争采取规避措施 .....    | 127 |
| 细节 33 | 用超级目标融合奖惩冲突 .....    | 132 |
| 细节 34 | 通过奖惩强化团队信任感 .....    | 137 |

## 第6章 规则内化：激发自我奖惩意识的7个细节 ... 141

许多企业在推行人本管理的过程中花费了大量的时间和精力，效果却不甚理想。一个主要原因就是没有抓住人本管理中最关键的部分——帮助和引导员工实现自我管理。然而，实现员工的自我激励、自我管理并非易事，它需要管理者具备培训、帮助和引导的技巧，同时还需要付出极大的热情和耐心。

|       |                        |     |
|-------|------------------------|-----|
| 细节 35 | 洞察员工的自我奖惩动机 .....      | 142 |
| 细节 36 | 用基本需求引导员工的自我奖惩意识 ..... | 147 |
| 细节 37 | 用任务激励引导员工的自我奖惩意识 ..... | 152 |
| 细节 38 | 用目标管理强化自我奖惩 .....      | 156 |
| 细节 39 | 唤醒自我奖惩的顽强信念 .....      | 161 |
| 细节 40 | 通过积极归因实现自我奖惩 .....     | 164 |
| 细节 41 | 用职业愿景深化员工的自我奖惩意识 ..... | 167 |

## 第7章 奖惩沟通：达成奖惩共识的7个细节 ..... 171

奖惩作为一种激励机制，直接影响员工的切身利益和心理感受。因此，在奖惩实践中发生奖惩冲突是一种比较常见的状况。正如卡尔·道森所说：“作为管理者，你需要做的就是将冲突发生的几率降到最低或使冲突的消极影响最小化。”要做到这一点，管理者要从常规机制的建设出发，去规避可能发生的冲突。同时，在奖惩执行中通过积极的沟通，以取得员工的理解和认同。



|       |                       |     |
|-------|-----------------------|-----|
| 细节 42 | 统一对奖惩标准的共同认知 .....    | 172 |
| 细节 43 | 明确任务标准, 引导奖惩共识 .....  | 176 |
| 细节 44 | 与员工之间实现良好的奖惩互动 .....  | 180 |
| 细节 45 | 以公正和宽容的心态处理奖惩分歧 ..... | 184 |
| 细节 46 | 让常规性奖惩分歧实现增效 .....    | 188 |
| 细节 47 | 化解奖惩过程中的特殊问题 .....    | 191 |
| 细节 48 | 奖惩之后, 对员工提出成长期望 ..... | 195 |

## 第8章 奖惩平衡: 提升奖惩效能的7个细节 ..... 199

奖惩只是一种手段, 奖惩的最终目的是使员工养成积极的行为习惯, 不断提升个体绩效, 从而最终实现企业整体绩效的提升。为了更好地发挥奖惩的效能, 促进个体不断地自我学习和主动改善, 管理者还需要提供辅导措施, 实现奖惩平衡。

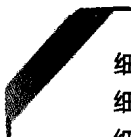
|       |                        |     |
|-------|------------------------|-----|
| 细节 49 | 实施过程辅导, 规避员工触犯制度 ..... | 200 |
| 细节 50 | 明确奖惩责任的连带关系 .....      | 203 |
| 细节 51 | 让奖惩与教育实现完美结合 .....     | 207 |
| 细节 52 | 实施心理辅导, 排除奖惩后遗症 .....  | 212 |
| 细节 53 | 用奖惩平衡组织和个体的利益 .....    | 215 |
| 细节 54 | 用奖惩平衡业绩与创新 .....       | 218 |
| 细节 55 | 建立学习型组织, 淡化奖惩影响 .....  | 221 |

## 后 记 ..... 224

# 第 1 章

## 标准设计：优化奖惩功能的7个细节

**奖**惩标准的制订必须考虑奖惩的功能性特征、奖惩的内容和形式、不同奖惩手段的效果以及奖惩活动的平衡原则等问题，这是制订严谨、有力的奖惩制度，实现赏罚分明、奖惩有序的基础。

- 
- 细节1 正确理解奖惩的功能
  - 细节2 分清奖惩的内容和形式
  - 细节3 理解不同奖惩手段的效果
  - 细节4 不同情境的奖惩应用方式
  - 细节5 准确把握员工的心理需求
  - 细节6 针对性地引导员工心理需求
  - 细节7 因人制宜地设计奖惩标准

# 细节 1

## 正确理解奖惩的功能

奖惩作为一种外力，必须转化为内驱动力，才能有效激发员工的积极工作行为。

在讨论具体的奖惩管理活动之前，管理者首先应该有一个基本的判断，即奖惩究竟应该达成什么目的。换句话说，企业的奖惩活动有很强的目的性，它不是随意的或感情用事的管理行为。这是我们有的放矢地实施有效的奖惩管理活动的一个基本前提。

一种普遍的理解是，奖惩是鼓励先进、鞭策落后、激发积极性、提高经济效益的一种管理手段。但是，这种理解仍然过于宽泛，并不能揭示奖惩作为一种管理手段所具备的功能，以及这种功能如何实现管理的目的。

在企业的管理实践中，奖惩包含对人的职业意识、职业规则、职业行为的引导和重塑。只有当一套奖惩制度能够最终引发或重塑企业成员积极的职业意识、职业规则和职业行为时，它才能称之为有一套有效的奖惩制度。

## 1. 引导并强化个体的行为动机

在功能性方面，奖惩的第一个功能是引导和强化个体的行为动机。所谓动机是一种心理意识，即个体付诸行动的原始内因。

要使奖惩达到引导企业成员行为动机的目的，管理者必须认清成员当前的需要，并找到与这个需要相匹配的关键要素作为奖惩的重要参考。

根据马斯诺的需求理论，人类的需求由低到高分四个层次：生理的需求、安全的需求、尊重的需求和自我实现的需求。如果一个管理者能够把握每个员工的迫切需求，就能通过匹配有效的奖惩措施让员工产生积极的工作行为。表 1-1 列出了需求类型、奖惩措施及行为效果之间的关系。

表 1-1 需求类型、奖惩措施及行为效果之间的关系

| 需求类型 | 奖惩措施                                                             | 行为效果                                                                 |
|------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| 薪资需求 | 1. 根据年度绩效表现，调整员工薪资<br>2. 根据工作表现，弹性地给予员工奖惩<br>3. 对违反公司制度者处以罚款     | 1. 按绩效目标的要求努力工作<br>2. 明晰企业倡导的积极行为<br>3. 规范员工行为，警示其他员工                |
| 渴望稳定 | 签订无固定期限的劳动合同                                                     | 精力集中提升业务技术                                                           |
| 获得认可 | 1. 让员工参与决策<br>2. 赋予员工有挑战性的任务<br>3. 及时地晋升或加薪<br>4. 及时公开奖励员工的合理化建议 | 1. 培养员工主人翁精神<br>2. 激发员工工作潜力<br>3. 激发员工工作热情和使命感<br>4. 激发员工的创造力，提高工作效率 |
| 长期发展 | 1. 给予优秀员工学习和培训机会<br>2. 根据员工需求，调整工作岗位                             | 1. 提高员工的忠诚度<br>2. 在适合自己的岗位上作出成绩                                      |
| 自由空间 | 1. 延长或缩短员工带薪休假的时间<br>2. 改善员工的工作条件                                | 1. 激发员工更加努力地工作<br>2. 使员工在心理上获得优越感，激发其工作热情                            |

值得注意的是，员工的心理需求比较复杂，不同的时间段其需求也不尽相同，即使在同一时间段也有可能受到两种或两种以上需求的影响。因此，管理者必须把握好员工在某一时间段内的最迫切的需求，据此采取相应的奖惩措施。

## 2. 引导或重建员工的行为规则

奖惩的第二个功能是引导或重建员工的行为规则。通常情况下，管理者凭直觉可以判断一个企业的集体行为规则是否失衡——这种失衡造成的一个直接结果就是企业秩序的混乱。实际上，这种行为规则是通过奖惩体系建立起来的。强有力的奖惩体系既是对规则的维护，也是形成企业集体规则的主要原因。

某公司在创立之初，市场占有率较高，公司发展速度很快。但是，随着越来越多的公司进入这一行业，公司的销售业绩开始直线下滑。于是，公司总经理在年初提出了“全员销售”的理念。为保证这一理念落到实处，公司制订了详细的任务指标及相应的奖惩措施。年终，大部分员工都达到了任务的下限要求，几个有能力、有关系的员工都超额完成了任务，一小部分员工虽然很努力但仍然没能完成任务，而少数几个元老级的员工根本没有采取行动。

年终总结时，总经理对这一年的销售业绩很满意。按照奖惩措施，公司兑现了对超额完成任务人员的奖励。对于没能完成任务的员工，总经理觉得既然业绩目标已经完成，也就没有必要那么不通人情，尤其惩罚元老级员工更是有些不忍，因此惩罚措施也就不了了之。这时，那些勉强完成任务的员工心里开始琢磨，既然做与不做没有什么区别，那自己以后又何必做呢。慢慢地，这项奖惩规定便失去了原来的效力。

任何有效的管理活动都必须以有效的奖惩体系作为支撑，并在此基础上改善群体的行为方向。无论是奖励，还是惩罚，如果说它的第一个功能是激活个体积极的行为动机，也就是内在积极的心理

意识，那么它的第二个功能就是确保这种动机或者心理意识符合企业的需要。为达成业绩而不惜以企业发展为代价，这种积极对个体来说可能是积极的，但并不符合企业的发展需求。所以，必须对正确的规则加以保护，对错误的规则加以摒弃，使二者相辅相成。

### 3. 奖惩标准设计的功能导向

当我们审视或者设计企业的奖惩管理体系时，必须认真考察企业的奖惩体系是否充分地、积极地发挥了奖惩活动的两个基本功能。如果没有达成这样的状态，那么企业的奖惩管理体系就是不恰当的或者不充分的。

事实上，大多数企业的奖惩管理活动容易人为地走向死胡同，通常，在人力资源管理实践中，企业管理者会陷入下列误区。

(1) 对规则与业绩的权衡中，管理者通常会感到矛盾和迷茫，但最终仍以业绩为重。

(2) 法理不外乎人情，人性化的管理有利于团队的稳定。

(3) 奖励才是激励员工的主要手段，惩罚能少用则少用。

业绩与规则的博弈局面相信在很多企业都曾上演过，分开来看，无疑两者都很重要，但是当销售业绩与规则发生矛盾时，企业管理者到底该做何选择呢？日本著名企业家伊藤雅俊的话应该会给你有所启示：“秩序和纪律是我的企业的生命，也是我管理下属的法宝。对于不守纪律的人，一定要从重处理，不管他是什么人，也不管他为企业做过多大的贡献，即使会因此而减少战斗力，也在所不惜。”

惩罚不是目的，只是手段。事实上，没有任何一项奖惩条例，其目的是纯粹为了惩罚不遵守规则者。企业需要惩罚措施的真正原因在于：一般员工不会去做管理者希望他做的事情，只会去做管理者惩罚或奖励他去做的事。寄希望于组织成员以自觉行为来保证规则的有效执行是不现实的。惩罚作为一种约束性的力量，其主要作用就在于维护和强化行为规则，进而促使员工形成一定的规则意识。

针对上述管理误区，管理者必须从以下三个方面进行修正。

(1) 规则是底线，是提升企业业绩的保障。

(2) 人性化的管理必须建立在对“人”负责的基础之上。

(3) 奖惩的目的在于养成规则意识。良好的规则意识一旦养成，员工便会从内心里对规则产生一种敬畏感。

需要提醒管理者的是，规则是可控的，坚守规则体现的是管理的伦理和纪律性，这是管理活动的可控范围；而意识是隐藏的，是相对较难控制的。但是，这两者之间存在着互动关系。心理学认为，意识决定行为，但行为同样也可以改变意识。也就是说，规则可以逐渐强化成为个体的行为意识，而意识本身也可以形成较强的规则性。管理者所要做的工作就是通过奖惩活动的设计和实施，实现两者的相互强化。

## 细节 2

### 分清奖惩的内容和形式

知己知彼，方能百战不殆。了解和掌握奖惩的内容和形式是企业管理者灵活设计奖惩制度的前提。

正确理解奖惩的功能，是进行奖惩设计的宏观导向。为了使所设计的奖惩条款效用最大化，管理者还必须在微观上对奖惩的内容和形式有更加深刻的认识。奖惩作为一种有效的激励手段，可以按其对于行为和态度发生作用的方向不同分为奖励（正激励）和惩罚（负激励），这就是奖惩的形式。而需要则是奖惩的内容，通常我们将需要分为物质需要和精神需要。图 1-1 的“奖惩效用管理模型图”清晰地界定了由奖惩的形式和内容所组成的四个区间。下面，我们将结合案例对每个区间的奖惩设计重点进行解读。



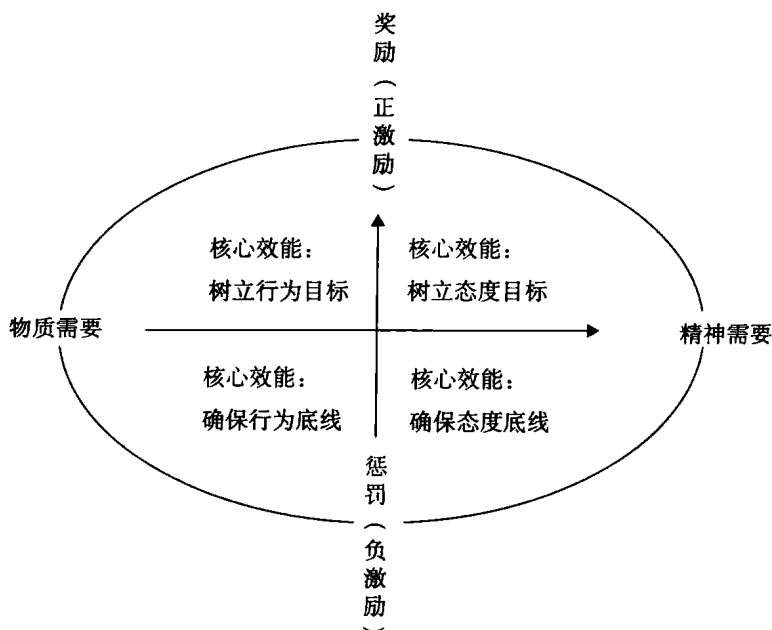


图1-1 奖惩效用管理模型图

小王和小李同是一家公司的销售人员，小王为人老实本分，做事勤勤恳恳，而小李则头脑比较灵活，经常耍一些小聪明。公司规定，销售人员必须早上先来公司报到才能出去开拓业务，否则就按迟到处理并罚款。小李因为销售业绩一直很好，很受老板的重用，经常借见客户之名不来公司报到，同时在工作过程中只关注自己的销售业绩，对于公司委派的其他工作缺乏执行力。而小王一直老老实实在地遵守公司的各项规定，虽然做事也很努力，但是业绩不是很好。

当销售经理对销售人员进行考核时，小李因为业绩上的突出表现获得了加薪的奖励，而迟到之类的事却没有被提及。小王虽然业绩不是很理想，却也因为从不迟到和认真踏实的工作态度受到了称赞，同时销售经理还在销售例会上鼓励大家在这方面要向小王学习。可是，小王还是觉得有一些郁闷，觉得小李经常找借口迟到，主管也没拿他怎么样，那自己每天何必那么辛苦地早早起床呢？