

奖惩命门

企业奖惩管理的误区与对策

黄钰茗 著

当我们明确了

企业运行在哪些关键点 上容易陷入误区

并找出相应的对策时

企业的持续健康发展就 云顺理成章



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

奖惩命门

企业奖惩管理的误区与对策

黄钰茗 著



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

内 容 提 要

本书针对企业奖惩管理中缺乏标准、掺杂情感因素、沟通不足等多种错误做法,结合实践案例总结了十大关键原则。全面深入剖析奖惩管理的得与失,鲜明地指出了企业奖惩管理中广泛存在的误区,并提出了系统化解决的对策,帮助企业有效规避奖惩的负面效应,提升管理和效益水平。

本书适合企业管理者、员工、咨询师及相关研究人员阅读。

图书在版编目(CIP)数据

奖惩命门:企业奖惩管理的误区与对策/黄钰茗著.
—北京:中国电力出版社,2010.12
ISBN 978-7-5123-1150-3

I. ①奖… II. ①黄… 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(2010)第232774号

中国电力出版社出版、发行

北京三里河路6号 100044 <http://www.cepp.com.cn>

责任编辑:李卫东

责任校对:焦秀玲 责任印制:邹树群

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2011年1月第1版·2011年1月北京第1次印刷

710mm×980mm 16开本·13.5印张·109千字

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

奖惩管理的 十项关键原则及其实践

《吕氏春秋》中记载了宓子贱和巫马期两个人分别治理单父邑的事。宓子贱和巫马期都是孔子的学生，两个人先后做了单父邑的长官，虽然都一样治理得井井有条，但两人的劳逸却差别很大。子贱很轻松，在官邸弹弹琴就治理了；而巫马期却整天披星戴月。巫马期向宓子贱请教其中缘故。宓子贱说：“我是注重用人，你是注重自己去操劳；亲自操劳，当然辛苦，善于用人，当然就轻松。”

宓子贱和巫马期的对话揭示了管理最核心的一个问题——管理的本质是通过别人完成任务。有 100 件事情，一个人都做了，那只能叫做勤劳。有 100 件事情，主事的人自己一件也不做，手下的人就帮他把所有的事情都办好了，而且回过头来还要感谢他提供这样的锻炼机会，这就是管理！所以，管理者的核心工作不是调动自己的工作积极性，而是调动他人的工作积极性。

那么，该如何调动他人的工作积极性呢？

奖惩命门

企业奖惩管理的误区与对策

管理的第一法则就是“胡萝卜加大棒”，它来源于一个古老的故事。要使驴子前进就在它前面放一个胡萝卜或者用一根棒子在后面赶它。1901年，美国总统老罗斯福在一次演讲中援引了一句非洲谚语：“手持大棒口如蜜，走遍天涯不着急”。优秀的管理者都是善于运用“胡萝卜加大棒”的。杰克·韦尔奇的管人秘诀是他自创的“活力曲线”。他认为，一个组织中，必然有20%的人是最好的，70%的人是中间状态的，10%的人是最差的。管理者必须随时掌握那20%和10%里面的人的姓名和职位，以便采取准确的奖惩措施。最好的应该马上得到激励或升迁，最差的就必须马上走人。海尔集团为了调动每一个员工的积极性，规定业绩前10%的员工获嘉奖，后10%的员工要受惩罚。如果连续几次得到后10%的标志——一个“卡通哭脸”，这名员工就有被辞退的可能。得到“笑脸”和“哭脸”的情况，在车间板报上都会张榜公布。

总的来看，奖惩的核心目标是为了调动员工的积极性。但是，光调动员工的积极性还不够，例如某公司为了提升销售员的工作积极性，制定了高额的奖励措施，结果却导致员工之间互相争夺客户，这就属于竞争过度，最终受伤害的还是企业。所以，一套优秀的奖惩制度，既能够促进员工积极性的发挥，又要确保员工之间在良性竞争的前提下进行合作，在工作中得到发展。

《奖惩命门》正是从这个角度出发，分析企业在奖惩管理过程中

常犯的“关键性错误”和一些必须深入论证的关键问题，包括解决问题的指导原则。在具体的管理实践当中，这些关键问题常常是决定奖惩管理成败的主导因素。例如，某些企业的奖惩管理并没有激活组织个体的能动性，反而抑制了能动性；再如，有些企业的奖惩标准模糊不清，达不到激励员工的目的……了解这些问题产生的原因，并寻找合理的对策，就是本书出版的初衷。

本书的内容集合了我们团队过去多年奖惩管理咨询的经验性成果，书中的大部分案例来自一线的咨询实践，提出的各种奖惩管理误区也普遍存在于各种类型的企业当中。依据这些普遍存在的重要问题，本书提出了奖惩管理的十项关键原则——如何基于这些关键原则进行科学有效的奖惩管理，优化奖惩管理成果，是本书重点讨论的内容。

● **原则一：奖惩活动必须彻底抛弃随机和随意性，从明确的奖惩目的出发展开。**奖励和惩罚是规范员工行为的有效杠杆，是激励员工的基本手段，但如果不能合理利用奖励和惩罚，奖惩杠杆就不能发挥其功效，奖惩管理也会流于形式。管理者应该加强奖惩管理意识，从员工的个人需求出发，合理奖惩，使企业的奖惩制度真正起到正、负强化激励员工的作用。这方面的详细内容见本书第一章。

● **原则二：奖惩活动必须形式和内容高度结合，明确不同形式、不同内容的针对性。**很多管理者认为“重赏之下，必有勇夫”，因此

寄希望于给员工高额的奖金激励以提高员工对企业的积极性，为企业创造更多的价值。但事实并非如此，给高额的奖金未必能够激励员工，给较少的奖金也未必达不到预期的效果。奖励方式合理，有针对性地满足员工的需求才是实现奖惩效能的基础。这方面的详细内容见本书第二章。

● **原则三：奖惩最重要的功能性目的是形成企业的团队规则，并根植于员工个人的行为观念中，所以一切有利于规则形成的奖惩都是恰当的，反之则是失败的。**“不以规矩，不能成方圆”。规则是规范员工行为的基本标准，当管理者寄希望于员工凭借道德和内在修养实现自我管理时，必然会导致管理的混乱，规则的缺失只能使团队成为一盘散沙。没有奖惩，规则将形同虚设。规则必须以约束和奖惩作为保障，因此试图仅仅通过组织成员的自觉行为来保证规则的有效执行是不现实的。遵循规则的人应当受到奖励，而破坏规则的人理应受到惩罚。如何解决这方面的问题，详见本书第三章。

● **原则四：要想让奖惩产生持续效能，就必须保证每一次奖惩活动都不偏不倚，不能掺杂任何情感上的偏颇，从而保持客观性。**虽然英特尔原首席执行官安迪·葛鲁夫曾说“只有偏执狂才能生存”，但是当“偏执”不能得到合理的控制、约束时，管理就有可能向情绪化转变，而此时“偏执”行为就不可能发挥其积极作用，只可能向消极面转化。“赏”和“罚”是领导工作中极为重要的一个环节，是调动

员工工作积极性的重要手段。正确运用，赏罚分明，就能化消极为积极，化懒为勤，产生强大的诱发力和推动力。这方面的详细内容见本书第四章。

● **原则五：实施奖励和惩罚，如果幅度过大，就极易形成暴力式奖惩的氛围，从而引发团队的震荡。**对员工施加适当的压力会对员工产生一定的刺激，压力有一定的积极作用，但是，如果压力过大，超越了员工的承受能力，就会导致员工经常无法完成自己的工作，产生挫败感；如果没有一点工作的压力感和紧迫感，那么这些员工必然会在庸庸碌碌的日常工作中变得懒散，缺乏进取心。“没有压力就没有动力”，压力变成动力，需要一个转化的条件，那就是承受压力的能力。这方面的详细内容见本书第五章。

● **原则六：无论是奖励，还是惩罚，其目的都是为了教育和引导员工，促使员工能够以正确而有效的原则和方法行事。**大部分管理者在这方面都容易犯错误，这个错误的根本表现就在于没有把惩与教相结合，也就是说管理者单纯地实施了惩罚，而没有对员工进行教育。最有效的指导方式就是：在进行指导的时候，首先需要指出对方行为当中的不足，举出具体的例子，告诉他们哪些表现是正确的，哪些是需要改进的。这方面的详细内容详见本书第六章。

● **原则七：有效的奖惩需要因材施教，同时也必须强调公信力要求。**并非所有的奖惩对象都是非分明，也并非所有的奖惩活动最终都

能够用标准化的方式加以解决，因而因材施教是极其必要的一种方式。但是，因材施教不能以损害奖惩的公信力为代价。所以，尊重事实，明辨是非，奖惩有度，并平衡员工的内在心理感受，就成了一种必要的奖惩原则。如何解决这方面的问题，详见本书第七章。

● **原则八：最容易出问题的奖惩活动往往发生在规则不适用的时候，因而沟通就是另一种必需的管理要求。**企业制定的奖惩制度只可能在现阶段起到约束、矫正员工行为，激励员工发展的作用，但随着经营环境与条件的改变，旧的制度在新情况下就会表现出滞后性。这样就会出现奖惩管理的灰色地带。面对奖惩管理的灰色地带，管理者独断专行地作出决定，显然是不可行的。让员工发表意见，并在双方沟通的基础上对员工提出期望，才是解决问题的根本办法。这方面的详细操作内容，见本书第八章。

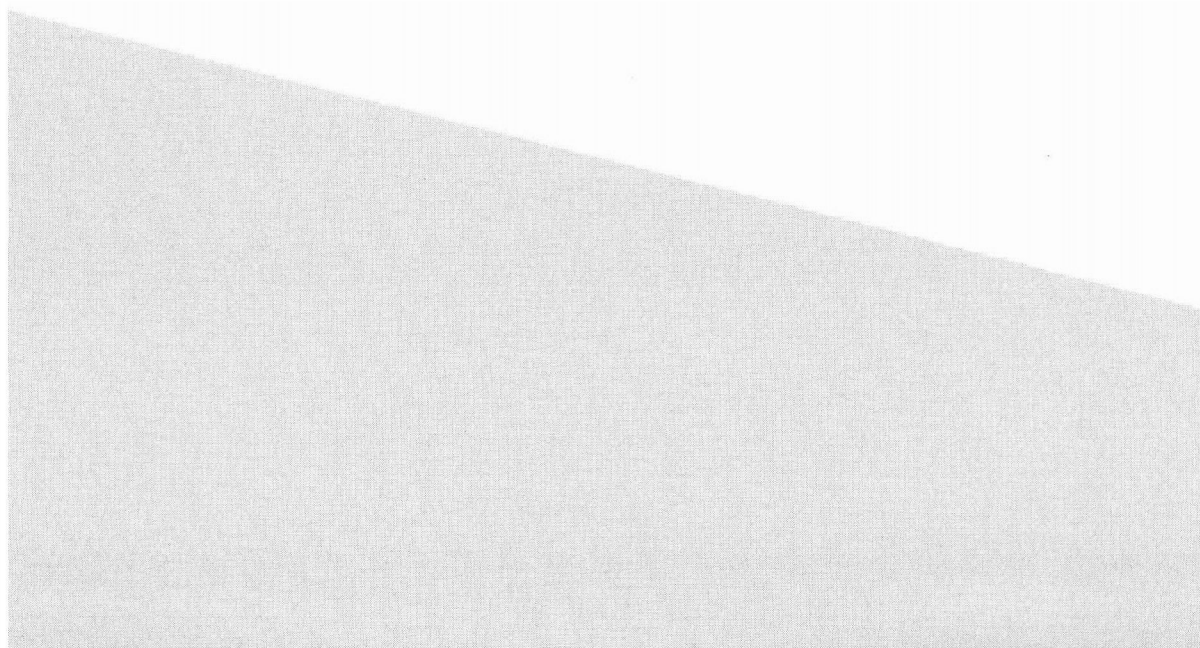
● **原则九：最不当的奖惩设计结果是激发起个人主义的利益博弈，而使整个企业团队陷入恶性循环。**用奖惩引导个体间的竞争是奖惩管理的重大误区。不当的奖惩设计将使整个企业或团队丧失团结合作的基础。这种竞争导致的相互拆台、漠不关心，会严重削弱组织战斗力，是团队人力资源的极大浪费。团队精神很少能偶然产生的，只有管理阶层将其放在首位，在工作的各个环节及层次都鼓励团结合作，才能产生团队精神。这方面的实践内容，参见本书第九章。

● **原则十：奖惩的最终目标是提升人员的工作成效，因而“提升”**

是关键要求，它意味着奖惩本身也必须将提升后的“改进”作为依据。

古人云：人非圣贤，孰能无过。失败、错误固然是不可避免的，但如果“以成败论英雄”，得出“他只会犯错误”或“他根本办不好事情”的结论是非常错误的。对员工进行奖励的时候不但要关注员工考核的得分，同时还要关注员工是否对绩效改进作出了贡献，以及贡献大小。也就是说要把员工绩效改进的幅度作为奖励的依据。有关这一问题的解决方案详见本书第十章。

作者



目录 Contents

丛书序 在动荡中前行

前言 奖惩管理的十项关键原则及其实践

第一章 奖惩无意识

——如何理解奖惩活动	1
管理的杠杆	2
五大意识误区	3
目的性何在	7
不当奖惩何以产生	10
一种心理学观点	14
走出奖惩困惑	16
奖惩的三大功能	18

第二章 效能的盲区

——失当的奖惩设计	23
奖惩针对性不足	24

物质还是精神	27
引导功能失常	29
谁在破坏奖惩效能	31
积极惩罚的要求	33
奖惩的 4Q 效能模型图	37
奖惩的六大实施原则	41

第三章 规则的保护神

——用奖惩维护规则	45
团队运行的基础	46
寄希望于道德	48
自律的难题	50
规则是第一要义	52
用规则强化合作	54
规则丧失的原因	56
从个体奖惩开始	58
自律意识的养成	61

第四章 情绪主宰一切

——管理者的不当态度	63
偏执的管理者	64

情绪化行为	66
不要过于随意	69
客观性不能抹杀	71
克服奖惩的三大陋习	74
有效的奖励行为	77
惩罚的核心要求	79
赏罚决定成效	82

第五章 暴力式惩治

——奖惩不当的消极转化	85
压力管理困境	86
过犹不及的真义	88
压力管理哲学	90
奖惩暴力从何而来	93
员工认同是基础	94
给员工改进的机会	96
目的和手段的协调	99

第六章 惩罚还是教育

——不教而授谓之杀	103
我做错了什么	104

兔死狐悲的灾难	106
从个体到团队	109
不能做甩手掌柜	112
观察他，引导他	115
帮助员工承认错误	117
知错不改，则严厉惩罚	119

第七章 公信力何在

——员工的信任感真相	123
平均主义陷阱	124
公正性三大难题	126
因情施策的考验	128
合理处理特殊事件	131
是非不明留祸根	134
行赏用罚要精准	135

第八章 被省略的沟通

——沟通不当的危机	139
模糊不清的标准	140
损害共识的行为	142
管理者的傲慢	144

沟通的精神慰藉	146
透明化管理之道	149
恰当的管理机制	151
管理者的特殊义务	153

第九章 愚蠢的较量

——不当奖惩导致的合作困局	157
不当竞争诱因	158
零和博弈游戏	160
团队合作的真空	163
第三类群体	165
推进学习型合作	167
用信任促进合作	168
限制性竞争管理	170

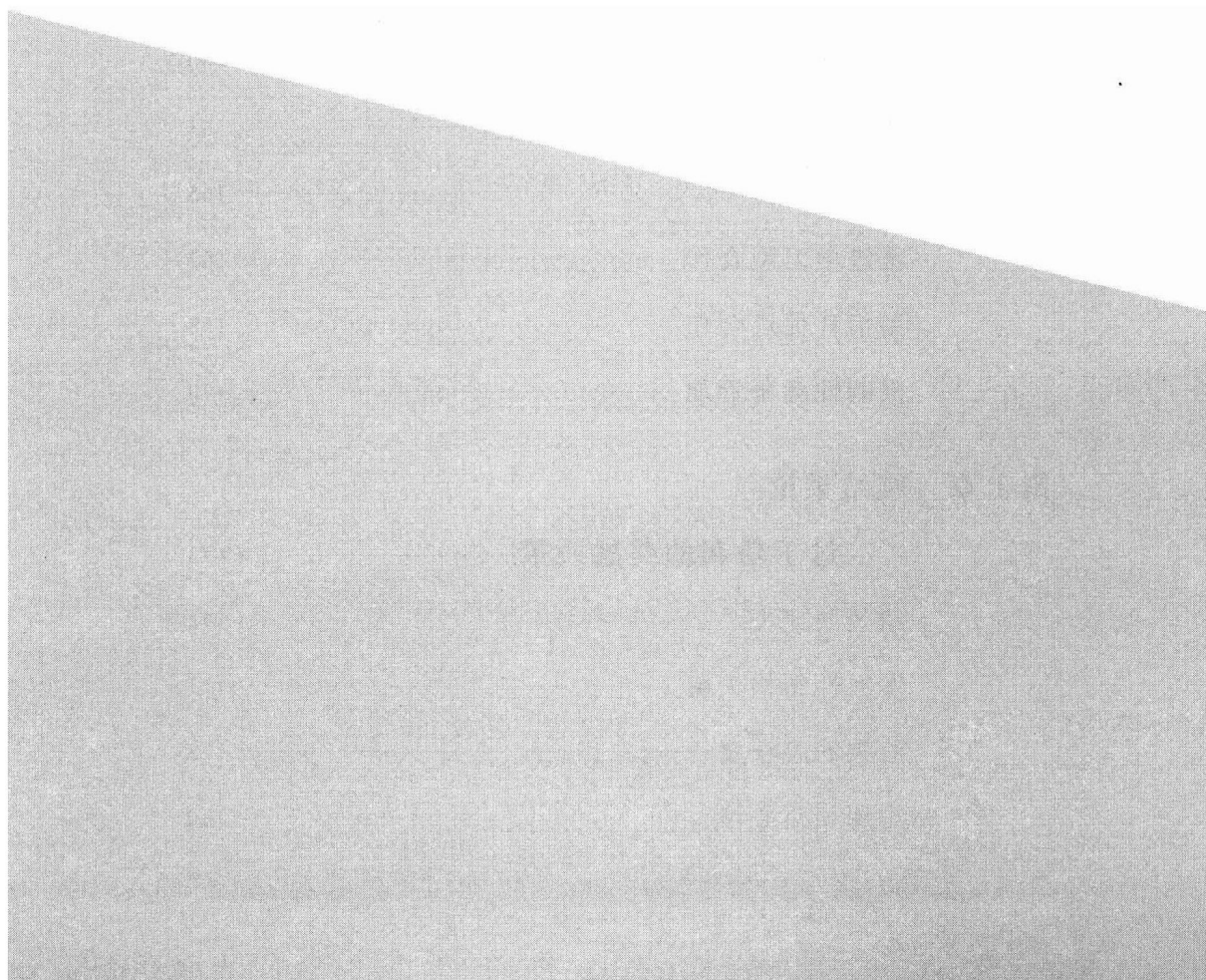
第十章 唯结果论

——过于功利的奖惩政策	173
绩效的迷失	174
发展性结构失衡	177
消失的忠诚度	178
短期利益心理	180

奖惩命门

企业奖惩管理的误区与对策

对积极行为的抑制	182
成长性高于一切	185
过程与结果双重奏	187
后记	191



第一章

奖惩无意识

——如何理解奖惩活动

误区描述

对奖惩的错误认识普遍存在，例如怀柔主义导致的过于人性化、无意识的偏离奖惩目的而导致达不到预期等，这些普遍的错误削弱了奖惩理应具备的功能。

管理对策

奖惩无所谓对错，只需达成目的。所以，奖惩的目的性和具体奖惩活动的针对性是管理者必须把准的脉搏。因而从大的方面来看，对奖惩进行有目的的精确设计是极有必要的。