

用好奖惩工具，才能做好管理

奖惩是决定一切管理手段、组织文化和价值观形成的核心力量

本书第一次从心理学的角度，揭示了不同奖惩时机、方式、力度对组织管理效能的不同影响，并对积极有效的奖惩规则进行了深入具体的实践指导。

管理心理学
经典读本

怎么惩罚，员工才合作 怎么奖励，员工才积极

HOW TO PUNISH
To get the employee's Cooperation
How to reward to get the employee's posit

石真语 著
孙科炎



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

美迪心理讲堂/职业发展与心智成长

怎么惩罚,员工才合作 怎么奖励,员工才积极

How to punish to get the employee's cooperation

How to reward to get the employee's posit

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

有效奖惩是管理工作的核心要求,管理正是通过物质和精神上的各种褒奖或惩戒,促使员工形成正向积极的心理状态和规范的职业行为。所以,脱离了有效奖惩也就谈不上有效管理。

本书是一本系统阐释奖惩策略的实践指南。书中用鲜明的观点、大量的事实和案例,以及全面的实践技巧,揭示了如何通过奖惩唤起员工积极的心理反应、如何通过奖惩强化员工的职业规则、奖惩的当前意义和长远影响等共七个方面的内容。本书是管理人员必读的奖惩方法工具书。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

怎么惩罚,员工才合作 怎么奖励,员工才积极/石真语,孙科炎著. —北京:电子工业出版社,2009.7

(美迪心理讲堂/职业发展与心智成长)

ISBN 978-7-121-08659-5

I. 怎… II. ①石…②孙… III. 企业管理:人事管理—管理心理学—通俗读物 IV. F272.92-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 059251 号

责任编辑:戴 新

印 刷:北京天竺颖华印刷厂

装 订:三河市鑫金马印装有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编:100036

北京市海淀区翠微东里甲 2 号 邮编:100036

开 本:787×980 1/16 印张:15 插页:1 字数:190 千字

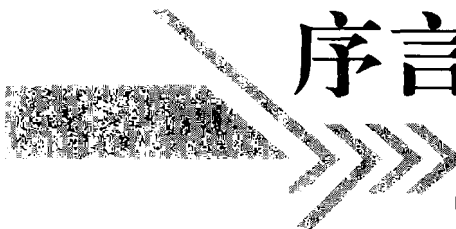
印 次:2009 年 7 月第 1 次印刷

定 价:35.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系。联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。



序言 1

奖惩无效，管理落空

How to punish to get the employee's cooperation
How to reward to get the employee's posit

在这本书落稿之际，我与孙科炎老师合作完成的第一本书《怎么沟通，领导才放心 怎么做事，领导才信任》已经出版，并与广大读者朋友见面。

本书的创作虽然是我和孙科炎老师共同完成的，但其中很多内容，包括各个方面的真实素材，却是我们专家委员会在过去多年里的积累，因而在这里要感谢所有参与本书创作的专家们提供的帮助。

回过头来写这篇序言的时候，我猛然意识到：这两本书的出版也许是我们近半年时间里做的最有价值的一件事情。这并不是我们对这两本书的自夸，而是我们通过这两本书展开了对管理命题本质的思考。

过去的一些年，企业管理领域出现过各种各样的声音，各种各样的管理思想充斥于我们的大脑中——这一波管理思潮来势汹汹，中国的企业管理者们，甚至包括最基层的一般职员，都学会了讨论“人本管理”、“自我管理”、“扁平化”等思想，快速完成了管理学普及性质的大启蒙。

但这一波管理思潮在实践领域，很快便被证明是一些虚幻大于实用的东西。我想提醒的是，这些思想某种程度上都是正确的，是高屋建瓴的。然而，就实际管理而言，我们仍然会发现诸多的实践难题。

举个例子，过去多年里，人性化管理理念深入人心，大家都在谈企业管理要注重人性化。我的一个朋友所在的公司成立近3年，最初的两年里公司创始人很欣赏人性化管理理念，发挥了英雄主义特质，公司制

度非常讲究人情，使用一套典型的家庭式模式和家长式管理。但是，两年下来，这个公司的基础管理混乱不堪，人与人之间的矛盾成了管理活动的一大难题，各种闻所未闻的问题在各个意想不到的地方发生。

出现这样的情况后，公司创始人开始反思自己的管理思路了。他安排人花了几个月的时间重新梳理工作流程、岗位职责，重新界定公司管理规则和行为规则，并对过去各种不利的行为表现进行了相应的奖惩界定。然后，专门安排人负责执行新的管理规则，落实每一项奖惩措施。

奇怪的现象发生了：一段时间激烈的争吵、波动之后，绝大多数老员工纷纷选择离开，而新来的人则适应了新规则，工作更有积极性和主动性，也更适应公司成长和发展的需要。这些新来的员工表现出了坚韧、克制、勤奋、协作等诸多优良品质。

从这一系列经历出发，我的朋友跟我说，现在的企业里面，谈什么人性化或者哪个管理理论、思想都不合时宜，至少在没有规范的制度管理和有效的奖惩规则之前，这些管理思想都是空洞无效的。

对这位朋友的这番感悟，我深表赞同。

从企业管理者的职能来看，一个管理者有两件事情要做：其一是经营，包括企业发展方向和发展策略的确定、资源规划等，这些是企业高层领导人的核心工作，中基层管理者也可能部分涉及这个工作，只不过范围不同而已；其二是管理——对人的管理，让所有人都围绕在组织的目标下协同努力。把这两者区分开来就是这样一句话：经营是操持企业的事务，而管理的核心则是管人。既然管理工作是管人，那么管理者就必须懂得人，既要懂得人们或积极或消极的心理特征，又要懂得人之所以产生积极或消极心理的原因，并掌握引导的方法。

按照心理学的解释，人最根本的心理特质是趋利避害。更重要的是，在“无害”或“害”相对较小的情况下，趋利的心理会无限膨胀，因为人的欲望是无限的——最后将转变为一种消极的、不讲职业规则的“索

取”状态。我的朋友之所以发出那样的感慨，大概正是这个原因。

从某种意义上来说，管理的难题恰恰也正在于此。

首先，管理要让员工有趋利心理，但这个趋利必须控制在合理的范围内，而不是恶性膨胀。如果员工没有趋利心理，那么事实上他就不可能付出积极的职业行为。“管理不避利”，正是这个道理。

其次，管理要让员工有避害心理。员工不能没有避害心理，否则一切管理规则都会落空，但这个“避害”又同时要确保行为上符合企业规则和企业发展所需，而不是一种恶性逃避。

要充分地利用员工的“趋利避害”心理，并转化为积极的行为力量，就必须善用奖惩工具，这是有效管理最基本的要求。我提出这样的看法有以下四个理由。

第一，务实与务虚的辩证关系。虚实相生是一个基本的管理思路。有虚无实不行，有实无虚也不行。奖惩是实的，其他一切诸如文化、价值观等是虚的。这两者只有相辅相成，才能真正成就高效的管理状态。

第二，起点与终点的辩证关系。我们认为，奖励是起点，而自我管理（包括文化价值观内化的自我约束）则是管理应该追求的终点。那么，自我管理是如何形成的？我们认为，人的自觉自律不是天生的。军人讲纪律又不失活跃，不是因为他们生来如此，而是有强有力的纪律管理。企业也一样，只有科学合理、明晰有力的奖惩规则，才能培养员工的自觉自律精神，让他们实现自我管理水平的稳健发展。

第三，本质与表象的辩证关系。任何其他形式的管理方法，包括文化价值观、人性化管理等，其根本目的是调节人的主观能动性。但缺失了科学合理的奖惩，就容易让这些管理方法变成无源之水。反过来道理也一样，科学合理的奖惩制度通过有效的、深入人心的执行，最终就会发展成一项有效的文化。所以我们说，奖惩是本质的管理活动，而其他方法只是奖惩最终生成的表象形态。

第四，基础与发展的辩证关系。其他一切管理工具的效能，都因为有效奖惩而生成。比如，我们常说的 360 度考核、绩效管理等，都必须建立在科学合理的奖惩规则之上，否则就是无效的。换句话说，有效的管理工具很多，但这些管理工具都必须以奖惩这一工具的合理使用为基础，才能发挥出自身的效能。

这里要强调的是：奖惩是最基础的工具。作为工具，它不是为奖而奖，为惩而惩。奖惩的根本目的是为了有效地生成良好的职业规则、行为准则及企业的文化价值观。管理者必须记住的是：良好的职业规则、行为准则及企业文化价值观的形成，除了科学合理的奖惩规则之外，别无他途。这些内容，我们在本书内容中都有深入而广泛的说明。

- 奖惩活动承担了如此重要的价值使命，从我多年咨询培训的体会来看，由于它是最复杂、最难把握的管理难题，所以很多管理者并没有深入研究过它的科学设置，而本书对此做了一个系统的介绍。我们前面出版的《怎么沟通，领导才放心 怎么做事，领导才信任》一书，内容主要侧重于员工意识形态、职业素质与行为规则的自我培养和训练，而本书则主要讲解管理者应该如何管人的问题。两者互为补充，其目的是为了让我们企业的团队更健康、更具合作精神。

但愿这两本书能给你提供切实有效的指导，如有不足之处欢迎致电交流。诚谢！

石真语
北京智源时代企业管理公司 董事长



序言 2

道不尽的管理奥秘

How to punish to get the employee's cooperation
How to reward to get the employee's posit

几个月前，收到朋友的一条短信：“生容易，活容易，生活不容易；人简单，事简单，人事不简单。横批：活人生事。”不知什么原因，一直对这个段子不能释怀，经常没事就开始琢磨。

其实，无论在生活中还是在工作中，最难做或者最难处的不是“事”，而是“人”。因为人是活的，事是死的。大多数管理者在批评员工“这件事怎么办得这么糟糕”的时候，心理想的往往是另一句话：“你这个人怎么这么差劲，这点事都做不好！”可见，真理往往隐藏在事实后面。而这一“口是心非”的状态背后同时又隐藏了另一个真理：这么差劲的人都管不好，有什么资格做管理者。

太平洋建设集团前董事局主席严介和说过这样一句话：“一流的企业家只管人不管事，二流的企业家既管人又管事，三流的企业家只管事不管人。所谓管理的概念，就是在管好自己的同时，再管好自己该管的那么几个人，其他的和我没有关系。因为企业的“企”是人字头加一个停止的止，离开了人就停止了。”自从“执行力”这一概念流行之后，“没有任何借口”成了管理者的口头禅，殊不知，应该牢记这句话的绝不仅仅是员工，更应该是管理者：在管好人这一点上，任何管理者都没有任何借口。所以，管理的第一条真理是：管理是管人而非管事。

《吕氏春秋》载：“宓子贱治单父，弹鸣琴，身不下堂，而单父治。巫马期以星出，以星入，日夜不居，以身亲之，而单父亦治。巫马期问

其故于宓子，曰：我之谓任人，子之谓任力。任力者故劳，任人者故逸。”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，虽然都治理得井井有条，但两人的劳逸却差别很大。宓子贱很轻松，在官邸弹弹琴就治理了；而巫马期却整天披星戴月。巫马期自然很想跟宓子贱取经，他向宓子贱请教治理单父如此轻松是什么缘故。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。

管理是管人而非管事，这话说起来挺容易，做起来可就不那么简单了。失败的管理者经常会有这样几个理由：宏观环境不景气、公司战略有误、领导授权不充分、员工能力太差……我觉得，最容易被人忽视的一个原因是管理者自身的管理失位——许多管理者没有意识到自己手中的权力而变得无所作为。

我认识一个公司的常务副总，他跟我讲过一件事情，他们公司的车辆缺少维护，脏了也很少有人会去洗车，以至于他自己都不愿意用公司的车。在交谈中我还了解到，他们公司没有专人管理车辆，司机由几个会开车的员工担任，都签有责任书。他还说他不止一次跟总经理反映过这个情况，但结果没有大的改观。听完之后我很纳闷，车辆归办公室管理，而办公室又由这位常务副总分管，出了这样的问题却要跟总经理汇报？这位副总犯的一个错误就是遗忘了作为副总的权力，是典型的管理失位。

管人和被管之间最大的差别是什么？是管人者拥有被管者不具备的权力。皇帝和臣子的最大差别不是“普天之下，莫非王土”，也不是“后宫佳丽三千人”，而是皇帝掌握着对臣子的生杀大权，“君要臣死，臣不得不死”。

管理者的权力有两种表现形式：第一，对被管理者发号施令；第二，对被管理者进行奖惩。不同的权力表现形式产生的效果是不一样的。

有这么一个故事，说的是一个酋长为了测试部落青壮年们的胆识，带着大家上了一个山头，山头上有一棵大树，他要求大家攀住大树上的长树藤，荡到对面山头上去，两座山之间隔着的是一条深不见底的山涧。结果是：

- (1) 在酋长要求下，大约有 6% 的人立即自动自发地荡了过去；
- (2) 在酋长带头下，又有 20% 的人跟着荡了过去；
- (3) 酋长承诺有金币奖赏，至少有 60% 的人随后就荡了过去；
- (4) 剩下的是不愿冒风险，也不稀罕奖赏的人。酋长发话说，再不过去就杀头，结果剩下的人惊慌失措，争先恐后地荡了过去。

前两种情况是发号施令的结果，区别在于领导是否以身作则；后两者是奖惩分明的结果，区别在于赏罚的力度。这个故事告诉我们一个道理：一个组织中只有极少数人会有自动自发的工作激情；部分人需要在领导带头下才能积极工作；而绝大多数人需要在物质刺激（正激励）下才会努力工作；少数人需要在恐吓（负激励）下才愿意做好工作。因而，作为管理者，除了要懂得如何发号施令外，更重要的是还要懂得运用好自己手中的赏罚大权。

在管理中，赏罚分明要远比身先士卒更为有效。汉朝的骠骑将军霍去病就是一个最好的例子。他说：“作为将军，不一定要和士兵同吃同做，只要奖惩分明，士兵自然勇往直前。”实际上，他也是这样做的，每次打仗都要带着大厨，都是好吃好喝。刚开始，大将军卫青对此不以为

然，但是事实证明霍去病的论断是正确的，他的部队所向披靡，无人能挡，取得了赫赫战功，让人不得不服。

管理的第一法则就是“胡萝卜加大棒”，它来源于一则古老的故事：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说道：“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，以便做出准确的奖惩措施。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”，那么这名员工就有被开掉的可能。得到“笑脸”和“哭脸”的情况，在车间板报上都会定期张榜公布。

奖惩的核心目标是为了调动员工的积极性，提高员工的工作效率，进而提升整个部门或企业的绩效。但是，人的积极性不应该是被外力强迫出来的，而应该是从内在心理衍生出来的。换句话说，奖惩作为一种外力，要内化为内驱动力。它的具体标准就是：你的奖惩，能够让员工从心理上认同并自觉地予以合作，产生积极的评价和反应。所以，一套优秀的奖惩制度，既能够促进员工积极性的发挥，同时也能确保员工自觉自愿的内在意识的形成。这也就是本书为什么命名为《怎么惩罚，员工才合作 怎么奖励，员工才积极》的原因所在。

面对“怎么惩罚，员工才合作；怎么奖励，员工才积极”这样一个命题，我们又会衍生出一系列的疑问。

如何奖惩，才能改变员工内心的工作态度，从而调动员工的积极性？

如何奖惩，才能规避员工为了业绩而不惜破坏职业规则的过度积极？

如何奖惩，才能引导员工之间建立起健康的竞争性合作关系？

如何奖惩，才能确保整个团队在规则允许的范围内实现创新？

如何奖惩，才能让员工既口服又心服，又能内化为员工的自我奖惩？

.....

关于这些问题的答案与解法将在本书里为你一一呈现，让你将“胡萝卜加大棒”这一武器的威力发挥到最大。

孙科炎

北京华通管理咨询公司 总经理

怎么惩罚，员工才合作 怎么奖励，员工才积极

目 录

第一章 唤醒员工积极的心理内驱力	1
>>> 1 有效奖惩在于激发员工正向行为动机	3
需要产生动机，动机引发行为	3
是什么决定了员工的绩效	5
用惩罚激发员工自我保护心理	6
用奖励激发员工自我发展心理	8
>>> 2 奖惩的综合性应用：4Q 奖惩效用管理模型	11
奖惩效用模型图示及其说明	11
提升奖惩效能的 6 大总原则	14
依据员工心理灵活设计奖惩策略	17
设计奖惩策略的两个基本要求	20
>>> 3 挖掘潜在需要，调节员工的职业倦怠	22
“我也不知道我想要什么”	23
3 种职业倦怠的表现及其诱因	25
员工自我重要性心理的重建策略	26
员工自我归属感的心理设计	28
员工自我认可度心理的激发	30
>>> 4 让目标协定成为真正的激励要素	32
员工在目标面前的心理状态	33
提高目标效能的心理策略	35
将公司目标内化为员工个人目标	36
>>> 5 实战训练：激发员工内驱力的 3 个心理策略	38

针对协作需求动机，与员工建立绩效合作伙伴关系	39
【攻心术】	39
针对满意需求及时进行反馈，持续强化正向行为动机	40
【攻心术】	40
针对抉择需求的动机，给予员工从事相应工作的权力	41
【攻心术】	42
第二章 促进员工良好职业规则的养成	43
>>>■ 通过奖惩建立积极行为规则	45
管理难题：规则还是业绩	45
规则是管理的效能基础	47
惩罚在于维护和强化行为规则	47
当奖不奖即为惩，当惩不惩即为奖	49
>>>■ 奖惩促进员工规则意识的形成	50
为什么有的人会“屡教不改”	51
“姑息”问题，就是制造混乱	53
规则意识胜于遵守规则	54
管理的境界：从心所欲不逾矩	55
>>>■ 有效奖惩的力度：一举一动关乎心	56
奖励：从不温不火到惊心动魄	57
重奖策略的关键问题	59
唤起羞耻心和责任心	60
赏罚分明是奖惩决胜的基础	63
>>>■ 管理者如何强化职员规则意识	66
州官放火，百姓也就可以点灯	67
没有人情的奖惩，反而更让人信赖	69
敢于对不守规则的“特殊”员工下手	70
法不责众？管理者的软弱标签	71
>>>■ 实战训练：培训员工具备两种基本的职业素养	73
引导员工树立职业道德，让员工敬业	74

【攻心术】	74
培养员工的职业意识，让员工负责	74
【攻心术】	75
第三章 塑造团队健康的竞争性合作关系	77
>>>■ 组织活力从有效竞争中来	79
用奖惩激活竞争：一个销售管理案例	79
王永庆的压力哲学	81
压力与动力的倒 U 关系	82
>>>■ 激发组织竞争性活力的策略	84
双向竞争与团队竞争心理	84
如何在组织中引入竞争机制	86
创造性地营造心理危机感	87
>>>■ 有效规避团队恶性竞争的策略	90
奖励竞争，但不能忽视合作	90
创新奖惩方式，避免恶性竞争	92
将不正当竞争纳入奖惩管理	93
>>>■ 善用团队奖惩策略构建竞争性合作关系	95
完善奖惩机制，健全团队考核	96
设计超级目标化解竞争中的冲突	98
强化团队信任感，弥合竞争性冲突	101
>>>■ 实战训练：培养员工健康竞争心理的策略	103
创造竞争机会，帮助员工树立信心，引导员工敢于面对竞争	103
【攻心术】	104
教育员工正确理解竞争，在竞争中保持心理稳定	105
【攻心术】	105
化解员工的嫉妒心理，培养员工在竞争中欣赏别人的气度	106
【攻心术】	106
第四章 确保当前业绩与创新文化的平衡	109
>>>■ 规则、业绩与创新的三维平衡	111

规则与创新，哪个更高	111
规则与创新的平衡策略	113
业绩与创新，谁更重要	114
突破绩效主义弊端的管理策略	116
>>> 2 激励创新，调动员工创新积极性	118
让创新的奖励承诺发挥作用	119
创新性奖惩管理的三原则	120
创新性奖励的两个重要办法	121
>>> 3 案例分析：奥克斯合理化建议管理	122
奥克斯合理化建议奖励办法	122
分项解读：让创新奖惩与绩效奖惩分离	123
分项解读：用透明化引导积极心理力量	123
分项解读：用规范化的边界管理解决创新冲突	124
分项解读：明晰流程管理和价值评估	125
分项解读：让全员参与，以激发热情	126
分项解读：从长远规划的角度考虑创新价值	126
>>> 4 激发创造性热情的有效管理行为	127
第一重管理境界：宽容创新失败	127
第二重管理境界：鼓励员工冒险	129
第三重管理境界：“奖励”创新失败	131
案例参考：3M公司的创造力激发策略	132
>>> 5 实战训练：激发员工创新欲望的心理策略	134
邀请员工共同制定企业制度，并做出承诺，加强执行力度	134
【攻心术】	135
给员工以精神上的激励，激发其创新的欲望和意识	135
【攻心术】	136
不断给员工补充新知识，努力提高员工业务技能	136
【攻心术】	137

第五章 促进外在奖惩的自我内化	139
>>> 1 以自我激励和自我约束做示范	141
激励员工，先激励自己	142
自我激励的两个基本原则	143
管理者要学会自我约束	144
避免负面情绪影响的 4 个方法	145
>>> 2 批评和自我批评内化责任意识	146
管理者常犯的错误：责任下沉	146
承认错误并不意味着软弱	147
人格魅力：敢于拿自己开刀	149
>>> 3 由内而外改变员工的观念	151
人人都需要自我奖惩	152
班杜拉的自我奖惩论点	152
激发员工积极心理意象	154
>>> 4 “逼迫”员工进行自我惩罚	155
知耻才能后勇：建立羞耻心	155
海尔的策略：自上而下形成耻文化	156
杜绝员工的侥幸和逃避心理	157
>>> 5 实战训练：内化奖惩的 4 大管理艺术	158
时时都要做的事——自我激励	159
【攻心术】	159
放下面子，拿起自我批评的“工具”	160
【攻心术】	160
运用共鸣技巧，让员工生成自我激励	161
【攻心术】	161
知耻而后勇——真正的惩罚	162
【攻心术】	163
第六章 让奖惩措施与教育手段共同作用	165
>>> 1 不教则不授，不教而授谓之杀	167