

北京大学《EMBA人力资源管理案例教学》案例4 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/109/2021_2022__E5_8C_97_E4_BA_AC_E5_A4_A7_E5_c71_109547.htm 奖励的管理 - - 山花煤矿奖金分配风波的启示 山花煤矿是一个年产120万吨原煤的中型矿井。该矿现有职工5136人，其中，管理干部458人，占全矿职工的8.9%。1990年全矿职工在矿井领导的带领下，团结一心，努力奋斗，取得了生产和安全的大丰收。特别是在安全方面，100万吨原煤生产死亡率降到了2人以下，一跃跻身于同行业的先进行列。至此，上级主管部门特拨下15万元奖金，奖励该矿在安全与生产中做出贡献的广大干部和职工。在这15万元奖金的分配过程中，该矿袁军矿长代表矿行政召集下属五位副矿长和工资科长、财务科长、人事科长和相关科室的领导开了一个"分配安全奖金"会议。袁矿长首先在会上发言，他说："我矿受到上级的表彰是与全矿上下广大干部和职工群众的齐心协力、团结奋斗分不开的。奖金分配上嘛，应该大家都有份，但是不能搞平均主义，因为每个人的贡献有大小，我看工人和干部就该拉开距离，如工人只是保证自身安全，他们的安全工作面不大。而干部不但要保证自身安全还要负责一个班组、区、队，或一个矿的安全工作，特别是我们这些头头还在局里压了风险抵押金，立了军令状，不但要负经济责任，同时，又要负法律责任。为此在奖金分配上不能搞平均，应该按责任大小、贡献多少拉开档次。如果奖金分配不公，就会打击干部和工人的工作积极性。为了防止干好干坏一个样，干多干少一个样的现象，我认为这次分奖金应该拉开几个档次，我和财务科长初步商量了一

个分配方案，算做抛砖引玉吧！请大家讨论一下，下面就请王科长向大家介绍一下具体方案。”来源：www.examda.com

王科长说：“奖金总额是15万元，要想各方面都照顾到是不可能的，只能定出个大致档次，主要分五个档次，矿长550元，副矿长500元，科长400元，一般管理人员200元，工人一律5元。这样分下来，全矿初级干部13人，科技干部130人及各类管理人员307人，职工4678人，刚好分均。”袁矿长接着说：“就这五个档次，大家发表一下意见。”过了一回，主管生产的冯副矿长说：“我原则上同意这个分配方案，这样虽能鼓励大家努力工作，只是工人这个档次5元太少了，并且不论什么工种都是5元，这不太平均了吗？我们既然反对平均主义，就要工人与干部都不能搞平均主义，最好把工人的奖金也来开档次，否则工人的积极性怕是要受到影响，不利于今后工作任务的完成。”安检科陈科长心里想，我具体主管安全，责任不比你矿长小，奖金倒要少150元，与其他科长拿同档次奖金，这不是太不公平了吗？于是便开了腔：“要说安全工作，全矿大大小小几百条巷道我都熟悉，天天都在和安全打交道，处理安全事故每次都到现场，但有些人一年没下几天井，安全工作不沾边，奖金反倒不少，我建议多来一个档次，六个档次。”来源：www.examda.com

陈科长的发言马上引起了人事科长、财务科长等科长的极为不满，于是大家你一言我一句地说开了。最后袁矿长做了总结性的发言，他说，今天这个会大家讨论得很热烈，意见各不一致，为了统一思想，我把大家的意见归纳为两条：第一是怕工人闹意见影响生产；第二，多拉开些档次，要说闹意见，不论怎样分都会有人闹意见，比如有些与安全工作无关的人，我们一视同仁的给点，

按理说照顾到了全矿职工，就会使意见相对小一些，要说影响生产，我们现在实行的岗位责任制，多劳多得，不劳就不该得，至于多拉档次，我看就不必了，多拉一个档次，就会多一层意见，像安检科陈科长这样的个别特殊情况，我们可以在其他方面进行弥补，这个方案我看今天就这么定了，请财务科尽快把奖金发下去，散会。”奖金发下后全矿显得风平浪静，但几天后矿里的安全事故就接连不断的发生，先是运输区运转队的人车跳轨，接着三采区割煤机电机被烧，随后就是开拓区冒顶两人受伤。袁矿长坐不住了，亲自组织带领工作组到各工队追查事故起因，首先追查人车跳轨事故，机车司机说钉道工钉的道钉松动，巡检维修不细心。而钉道工说是司机开得太快，造成了跳道，追来查去大家最终说出了心里话，他们说，“我们拿的安全奖少，没那份安全责任，干部拿的奖金多，让他们干吧。”还有一些工人说：“老子受伤，就是为了不让当官的拿安全奖。”一段时间矿里的安全事故仍然在不断的发生，最终矿行政虽然采取了一些措施，进行了多方面的调整工作，总算把安全事故压下去了，山花矿区从前那种人人讲安全、个个守规程的景象不见了。【思考题】请剖析山花煤矿的奖金激励制度，说明其为什么不能起激励作用的原因。如你是矿区负责人，你认为怎样做是最合理、有效的。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com