

人力资源综合辅导：案例A企业的奖惩机制 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/467/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_467124.htm

A是一家新近成立的儿童教育咨询公司。该公司将美国某一儿童教育的品牌带到了中国，他的发展战略是通过发展俱乐部会员制，推广先进的教育理念，扩大该品牌在中国的影响力和知名度，最终拥有自己的特有的品牌产品以及传媒刊物。A的受众是学龄前的儿童，因此主攻方向也就主要是一些高档的社区和幼儿园。通过发放问卷和联合搞活动的方式和这些机构建立联系，获取准客户的信息，然后由销售部的推广人员逐一跟进。由于A对客户分析和市场的定位是较为准确的，而且在当时也没有什么旗鼓相当的竞争对手，因此，没有多久就小有成就，成为一些大众媒体关注的对象。精明的经营者意识到这是一个不错的机会，立即与一些相关媒体取得联系，将他们作为宣传窗口，进行连载式的报道，知名度和影响力也就朝着预期的方向节节攀升。可好景不长，问题接踵而至：会员制的推行速度减缓；已经建立联系的幼儿园、社区要求公司退出，因为幼儿园接到了家长对公司员工的投诉；新市场的开拓跟不上；销售部的人员流动很大，真正是“铁打的江山流水的兵”，能工作超过2个月的“资深销售”寥寥无几。该公司的总经理在头痛不已的同时深感迷惑，为什么正确的战略不能带来收益呢？于是他想到了利用奖惩机制来改变现状。可结果如何呢？奖惩机制一个公司的奖惩机制是企业文化的重要组成部分，他是对员工行为的塑造。文化就像看不见的一只手，它并不是明文规定的规章制度，而是实际发生

的奖惩机制，这两者可能有很大的不同。奖惩什么行为 事件一：在全体员工的大会上，领导们说：“我们是新成立的公司，许多地方还很不完善，希望每一位员工都把这份工作看成自己的事业，有什么新想法就提出来，公司一定会重奖的。”有几个“热血青年”的热情受到了鼓舞，纷纷向公司递上了自己的建议书。石沉大海的不计其数，甚至召来了上司的冷嘲热讽：“你如果把写建议书的精力用来多见几个客户的话，你的销售业绩也就不会这么差了。” 事件二：公司表彰了一批员工，可其中有相当一部分在大多数的员工看来是不应该上这个光荣榜的。因为他们的工作表现一般，无论是业绩还是态度都只能算中等。经过比较，大家得出了比较一致的观点：和领导走得近一点，私人关系好一点，比工作干得卖力点更为重要。 事件三：B从一名普通员工很快升到总经理秘书，从公司组织结构来看，她的地位和副总是一样的。总经理也总是人前人后地夸她：“B是公司最勤奋的人了，每天总是最后一个离开公司。”此后，公司加班的人逐渐多了起来。可其中干活的有几个呢？大家上网玩游戏的有之，聊天的亦有之。总之，公司里的“人气”倒是旺了不少。公司奖励什么行为就是鼓励员工多发生类似的行为；同样地，惩罚什么行为也就是希望在员工中抑制甚至杜绝类似行为的发生。从以上几个事件可以看出，该公司是不鼓励员工参与公司决策，而鼓励的是听话、和领导保持“密切”关系，同时又“埋头苦干”的行为。对于一个新成立的公司他实际上奖励和惩罚的行为都和他的发展战略背道而驰。长此以往，员工的精力都放在了和领导建立私人关系上，而长时间的“工作”身心俱疲，试问如何带来收益？企业真正应当塑造

的行为，应当是正当的，真正有利于公司和个人发展的行为，而不是这些错误的行为。奖惩的时间 奖惩的时间指的是奖惩的及时性，即对员工发生的行为是否给与及时准确的反馈。

事件四：某一位员工因为工作表现突出，她的上司总是对她说：“我一定在下周的例会上要求总经理提高你的底薪。”可是事隔二个月也没有什么动静。及时性是有效激励的一个重要指标。试想以下两种情况，第一种：你由于工作表现突出，你的老板立刻拿出现金奖励你；第二种：你工作表现突出，但你老板答应发给你的奖金却经过了层层审批，半年之后才到你的手上。哪一种激励更有效呢？毫无疑问是第一种。从行为主义心理学角度来看，延时的强化的效果是递减的，如果半年以后奖金才到手，其激励效果恐怕和不激励无多大区别了。

奖惩的对象 奖励或惩罚一个员工的时候，也是在其他员工面前树立了榜样。

事件五：销售部门有一个销售人员她的业绩第一个月占了整个部门销售指标的90%，后连续三个月都保持在占全部门销售指标的60%以上。在她看来她的所得和那些业绩远不如她的人相比相差不大，她所付出的时间和精力也没有得到应有的回报。激励不应该激励的人，从某种意义上说是对应该激励的人的一种惩罚。所以激励对象的选择也是十分重要的，结合事件三，我们可以很清晰地看到，奖励应该奖励的人，是一种树立榜样的手段，它有助于塑造被激励对象甚至其他员工的行为。当员工知道什么样的人能够被奖励，什么样的行为能够被强化，那么他们也自然会向那个方向努力。

奖惩的方式 A公司采取的奖惩的方式大都与金钱有关。比如上班迟到罚五元钱；工作表现突出发放奖金等。其实奖惩的方法多种多样，管理者的言

行举止既是员工获取信息的来源，其实也是奖惩的方式。除了金钱以外，晋升、带薪休假、委以重任、提供培训发展机会、表扬、解雇、降职、批评等等都是不可或缺的方法。对于不同的员工和不同的情况应该采取不同的方式。例如一个刚从大学毕业的学生来到一个新的岗位上，对他而言，在工作中学到东西可能是最重要的。所以对他最好的激励就是委以重任和提供培训发展机会。但对于一个工作近二十年的老员工而言，他可能更多地考虑他将来的生活保障，所以福利、保险计划等金钱激励恐怕是更合适他的方式。单一的奖惩方式恐怕只能使少数人受到激励或惩戒，而多种奖惩方式综合地、有针对性地运用则能使员工的正确行为获得最大限度的强化。奖惩的强度针对不同的员工，奖惩的强度应当有所不同。但这种差异应该有一个“度”，不能过于厚此薄彼。

事件六：一个新加入公司的员工忙中出错，在一份对外宣传的资料上将公司的热线电话号码印错了。总经理一怒之下立刻将这个人炒掉了。可没过几天，总经理秘书在写给报刊的一篇文章中也犯了同样的错误，这件事却不了了之了。这让许多员工感到不可理解。公司对不同员工的对待差别如此之大，而且相当不合理，使不少员工都感到气愤。从上述事件中可以看出，该公司的惩罚完全是对人不对事的。对不同的人处理的意见完全不同。的确，一个是新加入的员工，一个是劳苦功高的老员工，强度上的确会有所不同，但强度上应该有量的不同，而非质的差异。试想，如果公司对总经理秘书也采取某种形式的惩罚，例如扣除奖金等，恐怕其他员工就不会对此事有如此大的反响吧。这样的奖惩机制不可避免地带来人员的高流失率和员工工作动力的丧失，也正因为这

样，造成了公司的效益大幅度地滑坡。有了正确的战略，还要有正确的人来执行它，才能真正带来效益。健康的企业文化也是吸引人才、留住人才的一个关键所在。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