

EMBA西方经典管理教育 奖励无效惩罚有效？在职硕士考试
PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/642/2021_2022_EMBA_E8_A5_BF_E6_96_B9_c71_642747.htm 读EMBA时，西方经典管理教育会教给学生管理学的精髓之一，即引导和鼓励员工做正确的事、正确地做事。凡事都不是绝对的，实践才是检验真理的唯一标准。一味照搬西方的管理思想和操作方法，往往不适合东方的创业型公司。怎么引导和鼓励员工做正确的事情、正确地做事，就是个很实际的问题。用做“加法”的方式（奖励）还是用做“减法”的方式（惩罚）？有2个例子让人印象深刻。其一，管理“迟到”公司刚成立的时候，人员招聘难度大（后来发现大公司人员也未必好招），团队总计30人，主要以年轻的“80后”业务人员为主。管理团队决定公司每天早晨上班后就开晨会。结果发现每天都有人迟到，真正要到正式开会，大多时候要等上半个小时。因为这样的“小事”，炒人似乎有点小题大做，同时新人又不容易补充。这事很让人挠头。忽然想到EMBA教育说要鼓励正确的，于是不遗余力地表扬那些从不迟到的员工，并且对当月不迟到、早退的员工加发奖金（这就是我说的加法，当然奖金额不是很高）。效果呢？两个月后统计发现，迟到不仅没减少，反而略有增加。这让我备感迷惑，不得不四处请教：怎么能减少迟到？几乎所有人的回答都是：迟到的，按行政制度扣钱就是（做减法）。于是重新审视一番，把制度做成逐级加倍扣款模式：每月第一次迟到不扣钱（人性化管理），第二次每人扣5元（象征性惩罚），第三次10元，第四次20元，第五次50元……试行2个月内，有两三个人被扣到过50元。

两个月后，迟到现象下降大半。其二，管理“薪资”对业务人员的招聘，最终能不能成功，主要问题都是集中在待遇和考核上。给业务人员定合适的基本工资，是管理者的基本功。我们最开始招聘人员的时候，定的工资比较低：底薪600元，完成基本工作、每天走访6家客户再发600元。这个做法，一是保证在最低工资保障线上，二是以做加法的思路，鼓励员工完成基本工作。结果根本没人应聘，应聘者认为底薪只有600元太低。于是重新定工资标准：底薪1200元，每天必须完成走访6家客户的要求，少几家就扣相应的钱数，这个方法又让人回到减法的管理方式。结果应聘人数大增，招聘难问题初步解决了。其实明眼人一看就知道，这两种底薪都是1200元/月，差异是在背后的管理逻辑：对做得好的人加以奖励，还是对做得不好的人予以惩罚？总结下来，西方文化里，对做对事情的孩子表扬，鼓励孩子自主尝试新事物，都指向“用奖励引导成长”这条路。不难看出，西方经典管理的重要思路之一，也是做加法，即让做得优秀的人有更多机会，让其优秀的才能得到更好的发展，因此更擅长发挥人性的优点和优势。反观我们的东方文化，从小强调“子不教，父之过；教不严，师之惰”老师要严格教育学生，教而不严就是老师不负责任；“三天不打，上房揭瓦”要对犯错误的孩子予以体罚。我们从小被老师点名批评、罚站、请家长、写检查，成长中到处是心灵创伤。教育的结果就是，孩子们长大后，对所谓的“对”的奖励的接受程度，不如对“错的惩罚”那么深。同时，由于创业期企业没有足够的预算支持正规的入职培训和导师制度，反映在管理上就必须有变化处罚在现实中可能更立竿见影一些。不过，千万不能迷信“减

法”的效果。实际上，随着企业的发展，减法的效果会越来越差，“加法”的长期效果则会逐步显现。有长期生命力的公司，一定是“加法”做得更好。管理者在实践中，要注意平衡这两种方法，尤其在培养团队、成就员工、不断创新等方面，加法更能取得明显成效。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