

案例探讨：处罚员工也要讲究技巧 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/234/2021\\_2022\\_\\_E6\\_A1\\_88\\_E4\\_BE\\_8B\\_E6\\_8E\\_A2\\_E8\\_c67\\_234010.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/234/2021_2022__E6_A1_88_E4_BE_8B_E6_8E_A2_E8_c67_234010.htm) 人无完人，总会有疏忽过失之处。企业员工如果在工作中出现疏漏，给企业酿成损失，是应该对其进行处罚的。但在处罚员工时要讲究方式方法，制定科学的责任制度，讲究处理策略，这样能够避免矛盾的激化，使企业的损失减至最低。由一个案例所想到的案例一个到岗四个月的员工，在独立完成一项工作之后，交付检验的时候发现存在一个技术故障。经理为此决定处罚100元，并与其面谈此事。结果，两人发生了激烈的争吵，争吵之后员工把这个经理投诉到公司人力资源部。收到投诉后，人力资源部找当事双方谈。经理认为：我扣他100元奖金的原因是：我带他工作了一段时间，看他基本上可以独立工作之后，就放手让他做，转而去带别人了。在他独立工作期间发现他有马虎的毛病，我曾多次提醒他，但他还是我行我素，所以这次只好扣钱；这个员工觉得：我应该对这个结果负责，但是平时经理对我不怎么辅导，现在出了事要罚我，凭什么呀！再说有很多处理办法，为什么单挑扣钱的方式？所以他认为经理水平不怎么样，只会扣钱，不会管理。问题摆到了人力资源部经理面前，他该怎么办？该罚还是不该罚？罚还是不罚？如何兼顾两者的心理平衡？分析这个案例涉及到员工考核中的责任分工问题。事情被反映到人力资源部，他们很清楚显然是经理错了，这个钱不应该扣。因为经理应负责辅导员工的工作，特别是这个员工才到岗四个月，你就放手让他去做，更何况你根本就没有一个过程控制，所以问题

在于经理，不在于这个员工。但是人力资源部经理怎么处理呢？罚还是不罚？如何平衡和协调两者之间的关系？让双方都心服口服。后来经过与其他人力资源管理经理几番探讨，该公司人力资源部使用了一个比较周到的处理办法：先找经理谈，告诉他你这个钱真的是扣错了，因为第一，你没有及时跟员工沟通；第二，你没有及时辅导员工；第三，你过程控制不利。但是因为你是经理，又是第一次被投诉到我们人力资源部来，所以我们这次支持你。支持你不是因为你对了，而是因为你是经理。我们可以去做员工的工作，但同时也警告这个经理：你不要再有第二次，否则人力资源部不再支持你，我们将把这个结果告诉你的直接上级。在跟经理谈清楚后，又去跟员工谈，说从绩效考核标准来讲，你承认自己应该对这个结果负责，既然承认，那么这个钱该扣。经过多次面谈沟通，这个员工接受人力资源部的仲裁。在这个案例中，人力资源部经理看待问题首先是要有原则的，认定就是这个经理做错了，因为他的过程控制没有控制好，绩效考核没有设定好。但是怎么去协调？人力资源部经理考虑到人情的一面，顾及到那位经理的面子，所以处理方式上圆滑了一些，即让经理和员工都认识到自身的错误，又解决了一个矛盾，化解了一个冲突，而且让员工和经理在以后的工作中都更有责任意识。这就叫做中国化的管理。这个案例中涉及到绩效管理中的两个问题，一是责任分工问题，一是绩效面谈问题。首先，在绩效考核中，人力资源部要与部门经理分清责任，这一点极其重要。绩效考核中部门经理的责任包括以下几个方面

- 1.制定适合本部门的考核办法。部门不同，考核办法也不一样，所以要由经理制定本部门的考核办法。
- 2.确

定被考核人的考核要素，就是有哪几条内容需要进行考核。

3.就被考核人的业绩与其进行深度的沟通，客观地评价。这是部门经理该做的，而不是人力资源部该做的，这一点一定要非常清楚。

4.对被考核人进行业绩指导。

5.与被考核人讨论发展计划。

6.与被考核人讨论业绩回报的措施。也就是公司对你的奖励应该是多少。这不是钱的概念，而是幅度的问题，在考核过程当中，这是部门管理者的责任，而不是人力资源部的责任。

绩效考核过程中人力资源部的责任包括以下几个方面

- 1.制订业绩考核的管理规范。表格、制度、规则是要人力资源部来制订的。
- 2.检查、监督业绩考核工作当中的执行情况。每个部门考核的结果，最终要归档到人力资源部，所以要检查他们的执行情况。
- 3.收集、整理、分析业绩考核评价的结果。
- 4.指导考核人完成考核业绩工作。部门经理不懂不会，人力资源部指导你，但不是我帮你做。
- 5.利用业绩考核评价结果，制定相应的激励政策。
- 6.接受处理员工有关业绩考核的投诉。员工有不满时，如果没有投诉部门，这个员工只能把不满吞下去，吞一次没有关系，两次三次之后，这个员工就会“老子不干了”，或者一吵吵到总经理那边。人力资源部应该起到调和剂的作用，要有投诉裁决的权利。

只有双方责任明确了，人力资源部经理和部门经理在各负其责的情况下对员工的考核工作才能顺利进行，才能使得绩效考核达到如期的效果。但同时还需要重视另一个关键性问题，就是绩效面谈，这将影响到绩效考核的结果反馈和员工激励，所以要掌握好一定的面谈方法和技巧。绩效面谈其实是企业绩效考核其中的一个重要环节。很多企业光注重绩效考核，从来不注重绩效面谈。其实，不管是月度考核还是季

度，经理必须要在考核期间跟每一个员工单独面谈，如果是季度考核或年度考核，那么经理必须要跟每个员工单独面谈半小时以上。有这样一个数据：在北京的企业当中，80%的人到一家企业工作时要考虑这家企业的品牌、工资福利待遇，甚至这家企业的领导人也是要考虑的因素确实有人为柳传志而进联想，为张瑞敏而进海尔，因为他们觉得跟着这样的领导人有奔头。但是还有一个让大家大吃一惊的数字是：在离职的人当中，有近三成的人不是因为企业品牌受损，不是因为待遇下降，更不是因为这个企业领导人的问题，而是跟他的直接领导有关，或者是跟这个直接领导关系不好，或者是不认同他的管理风格。这个数字让我们痛心疾首，一个公司在员工心目当中的形象，是由我们中层领导所建立起来的。基层员工一年有几次机会见到公司的最高领导屈指可数。基层员工一年当中有没有机会可以跟最高领导坐下来谈一谈话、聊一聊天更是凤毛麟角。所以，在员工的概念当中，公司的形象是什么就是我们中层领导个人的管理风格和个人的管理形象。在员工心目当中，一个中层干部就代表着企业整体的形象。面谈就是给每一个经理创造机会，让他去跟员工面谈，来塑造企业形象。平时经理们很少有时间在三个月内，跟下面员工每个人单独面谈半小时以上。但是绩效面谈规定你必须要谈。绩效面谈的技巧：事先要有准备；选择合适的时间和环境（最好在公司的会议室而不要在经理办公室谈，否则你的电话会不断地打断跟员工的面谈，而且让员工感觉像是在汇报工作）；鼓励下属充分参与，让下属说话，然后认真聆听；关注下属的长处，谈话要具体、客观，态度要平和，要始终把握面谈是双方的沟通，是两个人的谈话，而

非一个人的讲演。还有，谈行为不谈个性，是我们绩效考核面谈中始终要贯彻的一句话。我们要谈的是一种行为，千万不要帮人家定性：“你怎么这么笨，这么懒，怎么每一件事情都要依赖上司，怎么依赖性这么强，你不要事事依赖领导……”等等这些都是个性。绩效面谈只要纠正他工作中不当的行为，而不是评判人家的个性。绩效面谈的内容应围绕员工上个季度的工作，从以下四个方面进行：1.谈工作目标，任务完成情况，对结果的考核，包括质量和数量。2.完成工作过程中的行为表现，这是对过程的考核，主要是工作态度、工作表现。3.对过去工作进行总结，提出需要改进的地方，以及努力的方向，同时提出下一季度工作目标，进行业绩指导。4.针对客户满意度和周围人的看法意见，与员工进行沟通，寻求改进的措施。一个好的绩效面谈能促进员工跟经理之间的交流，而不好的面谈往往会导致双方关系更加紧张，所以面谈是双刃剑。为什么有些绩效考核最终会流于形式呢？就是因为我们很多的事情都做得不到位，导致一开始大家很新鲜，员工觉得我有发展前途，但是员工越谈越失望，我们经理越谈越没有把握，结果员工不愿意谈了，经理也不愿意被人力资源部每天牵着鼻子，最后所有事情都推给人力资源部来做。我们很多企业都遇到了这样的瓶颈。业绩考核能否成功更多是取决于你的实施能力。为什么联想做业绩考核做得不错，海尔做业绩考核做得很好？因为他们有很强的执行力，这才是关键所在。人力资源部所需要做的就是督促经理去和员工面谈，只有这样才能让经理发现绩效不高的问题症结，找到了根源，才能采取相应的措施补救和提高绩效。这应该才是绩效考核的真正目的。 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](http://www.100test.com)