

## 第 3 部分

# 奖惩管理制度

合理的奖惩，效果一般都很好，能够有效调动员工的工作积极性。但它只是一种手段，不是目的。奖惩的形式应当多样化，应当与时俱进、不断修改或补充，应当因人制宜、不能搞“一刀切”。有的员工家庭有钱，你对他物质上的奖罚，效果未必能佳；但如果员工的家庭很穷，你对他罚款等于要他的“命”，效果也未必能佳。所以，奖惩在执行中应当结合实际情况及时进行修改和补充，以提高约束力和威力。

## 第一章 总 则

**第一条** 为推动制度建设和企业文化建设，维护制度的严肃性，发挥制度在企业经营管理中的作用，制定本制度。

**第二条** 企业各项制度在规范建设时，对重要的事项应当同时规范奖惩制度，奖惩制度可以在制度执行中进行修改和补充，但不能溯及既往奖惩事项。

**第三条** 奖惩制度的内容应当清晰描述，要明确奖惩对象、奖惩执行部门和奖惩监督部门。

## 第二章 制度宣贯和责任

**第四条** 各部门制定的奖惩制度（包括现行的奖惩制度和当月新制定的奖惩制度）每月应当按照“奖惩条例汇总表”的格式进行整理，并于次月1日上报行政部，由行政部于次月5日前统一审阅并整理公布。

奖惩制度的重要性在于提高制度的约束力和威力。但是，如果制度不能创新和适应企业发展管理的需要，那么制度就会成为企业发展的绊脚石。所以，应当每月对制度尤其是奖惩制度进行整理和公布，以期及时将那些适应不了企业管理需要的制度梳理掉，保障制度的严肃性和严谨性。

**第五条** 企业内部员工应当承担对前来企业洽谈业务、参观访问或友好往来的客户、供应商、访问团或亲朋好友等宣贯制度的责任；如果客户、供应商、访问团或亲朋

好友等违反制度而需要接受惩罚，由企业相关的员工承担惩罚。

这条规定的目的在于：一是可以促进企业内部员工养成自觉学习制度的习惯，维护企业利益，带动各项工作流程化运作；二是可以提高企业的外部形象，推动企业文化建设。

制度学习相当重要。许多企业重视请外部中介对员工进行培训，但往往忽视企业内控制度的建设和培训，使得企业制度形同虚设，又没有达到企业培训计划预期的效果。所以，应当重视员工对企业制度的学习、培训和考核（考试），让员工认可制度、了解制度、自觉遵守制度，促进良好的企业文化建设发展。

**第六条** 奖惩制度由各部门负责人宣贯落实，如果各部门员工在未知制度的前提下而违反制度，惩罚由各部门负责人承担；如果制度没有通知到各部门，惩罚则由制度发布部门或制度制定部门的负责人承担。

许多企业制度不能执行下去的重要原因，都是高层领导的因素，因为在制度面前“领导高于制度”，“没有人人平等”。所以，每当工作不流畅时，领导应当思考：一是有制度或流程吗？二是我遵守制度或流程吗？多反省自己，少责怪下属。

### 第三章 奖惩管理

**第七条** 奖惩制度没有认真落实而给企业带来负面影响或损失的，奖惩监督部门应当对奖惩执行部门负责人和责任人提出惩罚，罚款 50 ~ 500 元。

---

**【例 3-1】** 许多员工经常从草坪中走过去，时间长了，草坪中出现一条路，这是谁的责任？表面上是员工“不自觉”，而实际上是管理问题，是制度创新问题。所以制度应当创新务实，那就是：每项制度都应当有部门监督或领导监督。

---

**第八条** 奖惩原则上以制度为依据，但以下三种情况同样可以奖惩：

1. 为企业带来荣誉或带来重大经济效益的，应当给以奖励。
2. 为企业带来不良影响或带来重大经济损失的，应当给以惩罚。
3. 制度没有明确奖惩的，但被动配合他人开展工作（包括上级没有配合下属的事项）而严重影响他人工作进展的，给以当事人罚款 50 ~ 100 元。

▶ 什么叫严重影响他人工作进展？

简单地讲，包括三点：一是未能在规定的时间内完成配合工作事项，二是配合工作事项因质量问题而出现返工，三是通过他人加班加点仍然未能完成本职工作。

▶ 如何确定配合工作事项和时间？

应当建立各项工作流程，明确责任人和各步骤工作完成时间；各项工作流程应当由各部门负责人共同确认，或由各步骤责任人共同确认，或由上级领导或部门统一下文

要求。

►领导的配合工作没有做好，需要罚款吗？

应当罚款。领导的配合工作包括两种：一是主导工作，即自己应当做好的本职工作（流程中步骤之一）；二是下属反馈需要协助协调和沟通的工作事项。第二种是经常发生的事情。

►为什么领导对下属反馈的需要协助协调和沟通的工作事项会经常没有做好呢？

一是不愿意协调和沟通，怕得罪人或怕协调不了而没有面子；二是认为还是让下属自己去协调和沟通为好，但下属又无能为力也不愿意再向领导反馈（因为领导主观意识太强），同时领导也没有跟踪，所以工作障碍就这样搁置，这是协调障碍通病。

►对领导罚款由谁执行？

由各流程的负责人负责执行。要做到对领导罚款，最重要的是企业总经理要一身正气，以身作则，求真务实。

**第九条** 每受奖励两次者给予晋级一级，每受惩罚两次者给予降级一级，并按照“员工级次”规定享受相应待遇；同时，在一年里降了“三级”的员工给予辞退。

企业应当建立“员工级次”管理，比如将员工划分为10级，主管级员工是几级员工，经理级员工是几级员工等，如果你不是经理，但定位为几级员工就可以享受几级员工的薪资待遇。通过晋级和降级的方法，将“奖励和惩罚”串联起来，可以进一步发挥奖惩的作用，可以弥补单一奖惩的缺陷。

## 第四章 奖惩流程

**第十条** 奖励流程：由执行部门或当事人提出申请，经审批后给予奖励。

**第十一条** 惩罚流程：由执行部门或监督部门或领导提出，经当事人确认后，给予惩罚；如果当事人不确认，经当事人的部门负责人确认和上级领导同意后执行。

**第十二条** 奖惩统一使用“奖惩通知单”，该表一式三份，当事人一份，财务部一份，人事部或生产部一份。

## 第五章 附 则

**第十三条** 本制度自20\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日起实施。

**第十四条** 本制度由行政部负责解释和修订。

## 附录 3A 奖惩通知单

日期： 年 月 日							
部门		姓名		奖励		惩罚	
奖惩依据：				奖惩形式			
				晋级		降级	
奖惩描述：				领取或交纳现金			
				在薪资中反映			
奖惩金额	万 仟 佰 拾 元，¥ _____			当事人确认：			
审批：	部门负责人：		执行人：		申请人：		

## 附录 3B 奖惩条例汇总表

序号	奖惩依据	奖惩描述	奖惩		奖惩对象	执行部门	监督部门
			奖	罚			
1	《奖惩制度》第 7 条	奖惩制度没有认真落实而给企业带来负面影响或损失		50 ~ 500	执行部门	各部门	行政部
2							

说明：每月月终由各部门整理，于次月 1 日上报行政部，由行政部于次月 5 日前审核后统一整理公布。