



处分，但不处罚

案例编号：TJVI-HR-023

案例名称：处分但不处罚

发生部门：人力资源部

案例描述：

湖北武汉某酒店的绩效一直得不到提高，服务质量还有下降的趋势。面对员工日益懒散的工作表现，该酒店人力资源部实施的一直是警告、训斥、罚款、解雇的处分行动，但是尽管这些处分行动不断，员工的工作态度得不到转变，违规行为得不到纠正，反而加重了员工对酒店管理的不满，做事更加懒散，对顾客态度也变得十分消极。

案例分析：

这个案例描述的是酒店为了让员工敬业而采用惩罚性措施，但是却收到事与愿违的效果。后来，在咨询公司的引导下制定了新的处理办法。那么，为什么惩罚会火上浇油，导致更坏的结果呢？原因可以归为以下三点：（1）传统的处分体制始终追求“罪罚相当”，试图将惩罚和改造捏合在一起。然而这种过时的、制造敌对的方法在酒店人力资源管理中不合时宜，应用这种结果往往使得员工和管理层之间充满敌意的对立；（2）惩罚性的处分方式不是一个纠正过程。该酒店人力资源部门之前错误的管理在于他们不把处分看作纠正手段，而是为了在决定解雇某个员工时，有说得过去的理由；（3）如果员工未能达到期望，就加以惩罚，直至他遵守为止。这里忽略了警告、训斥和无薪停职等惩罚手段最多是让人照章行事，而无法让员工敬业。

后续跟进：

面对酒店管理问题层出不穷，酒店人力资源部便专门请人力资源管理咨询机构咨询改善方案，在人力资源管理咨询机构的指引下，人力资源部制定了全新的绩效问题处理办法：非惩罚性处分。新方法具体实施步骤如下：（1）先从非正式会谈开始。如果这些会谈未能产生结果，就会采取进一步的处分措施；（2）当非正式的会谈过程和绩效改进讨论不能成功地解决员工的绩效或行为问题时，员工主管所采取的第一级正式处分措施是“首次提醒”，也就是讨论员工存在的问题，提醒员工注意自己有责任达到组织的标准，并争取员工同意重返令人满意的表现；（3）如果问题继续存在，主管就进而给予“二次提醒”。主管将再次跟员工会谈，争取他同意解决问题。并且会谈后，主管将讨论内容正式编写成备忘录，交给该员工；

企业案例

制作单位：天津职业大学



(4) 如果正式处分措施的初始步骤不能成功地说服某人解决绩效问题，就需要实施新绩效改善的最后处分——通知员工第二天将被停职。并且另员工在停职日结束时回来做出决定，要么完全承诺在各方面工作中达到令人满意的表现，要么就主动离职。而公司负担那天的工资，以表示希望看到员工改正并留下来的诚意；(5) 最后一步，如果员工选择留下来后，再次犯错就会遭到解雇。

该绩效问题处理办法实施不久后，公司紧张的气氛得到缓解，员工消极怠工等现象得到了遏制，顾客投诉率大大降低。

案例反思：

非惩罚性处分核心是倡导责任和尊重的处分。这种新的绩效问题处理办法强调不使用惩罚，取消了警告、训斥、无薪停职，而着眼于要求个人承担责任和决策。在非惩罚性处分中，做的比较好的地方在于：(1) 对员工进行两次提醒，“提醒”不同于“警告”或“训斥”；(2) 取消了无薪解雇步骤，代之以大胆的新方法，带薪停职处分。那么这么做有什么作用呢？(1) 体现出善意，强化了企业的价值观。这个体制宣示了酒店以人为本的价值观，良好的价值观能够提升酒店的吸引力，招募更多人才；(2) 将愤恨转化为内疚。带薪停职取代无薪解雇消除了传统惩罚步骤带来的愤恨，它提醒员工，让其为自己的行为和绩效负责；(3) 广泛的适用性。这个绩效管理方法适用于各部门，各个违反组织规范的任何人；(4) 避免了敌对情况的出现。酒店使用惩罚性措施适得其反，反而加重了员工对酒店管理层的的不满，新方法的实施有效的去除了任何较可能激怒员工的做法。

案例启示：

1. 你可以通过惩罚让人服从，但却无法通过惩罚让他们敬业；
2. 良性接触是有效沟通的开始，有效沟通是解决问题的关键；
3. 处分的目的是纠正员工行为，而不是解雇员工。