

# 賞罰分寸難拿捏，如何做到人人都服氣？

作者/林若寧

**不過是肯定了某個人幾句，立刻引發其他人雜音；要指正錯誤，才剛開口，對方已先碎了滿地玻璃心。賞罰到底要怎樣才能服人又帶心？**

美商賀寶芙 Herbalife 北亞區人力資源處長尹德君，掌管日本、香港、澳門與台灣的組織人才培育，站在人性的角度談「獎懲」。她提醒新手主管，若想克服「調教」陰影，得先給部屬滿滿的安全感。

坦白說，我初接部門主管時，也經歷一段陣痛期，別說是賞罰，光是指派工作，部屬都會毫不客氣地擺臉色，反問我：「這個不做有差嗎？」或是直接說：「但我待會要去接小孩」。職涯中印象最深的一次，是當時人資部門內有許多機密資料，規定最後離開辦公室的同仁一定要將門上鎖，但我一早上班，卻發現門竟然一整晚都沒鎖！因顧慮到獎懲、薪資、履歷這些資料，一旦外洩非同小可，我立刻把昨晚最後離開的同事叫到會議室懇談，他卻振振有詞地說：「另一個同事兩個月前也沒鎖。」加上那陣子他常一個人加班到很晚，說著說著，開始眼眶泛淚，口氣也愈來愈激動。

我本來只是想請大家遵守規則，這下彷彿成了沒血沒淚的壞主管。眼看衝突一觸即發，我當機立斷，請團隊成員集合，一起思考如何解決問題。最後，大家共同的決定是：「從今以後不鎖門」。聽起來是個意想不到的發展，其實過程經過反覆討論。會議中，我先讓同事明白，我完全能理解他加班的委屈。接著針對「鎖門規定」，讓每個人自由發言，再提出不同的情境，檢驗是否可行。

這樣做的目的，是讓大家了解真正的問題點，激發每個人重新思考：鎖門這個簡單但重要的規定，背後有哪些意義？沒有人會蓄意犯錯，「鎖門」聽起來是一件小事，但背後反映的是對「人資」工作的理解與責任界定。既然「糾錯」的目的是貫徹組織原則，那麼身為團隊領導者，評判個人對錯反倒不是當務之急，帶領團隊重新檢視標準，建立共識，才能做到「不貳過」。後來，大家決定參考財務部的做法，各自把資料鎖在抽屜中，不把保護機密的責任交給別人。雖然打破舊規則，但重新建立共識，非常值得。

## 賞罰有理，也是促使員工進步的一環

簡單說，要做到「賞罰有理」，關鍵離不開「人」。主管的權威來自團隊信任，如何贏得敬重，大原則是尊重個別差異，在公正之外，又保有理解對方的彈性。公正的基礎，是每個人的任務清楚分明，其次是掌握真正的癥結，提供建設性的建議。最後，如果遇到無法立即解決的難題，就善用團隊力量，讓危機化為重整腳步的動力。

這些領悟，都是我從錯誤中累積的經驗。年輕時，我在一家國際性的媒體公司任職，當時專責為一個重要的高階職缺安排跨國 skype 面談。但因為對口的主管出差，我沒能立即給予應徵者答覆，對方竟然找上當時亞太區最高階的人資主管，抱怨台灣分公司遲遲沒有回應。畢竟是媒體圈，傳播的負面效應排山倒海而來，我收到「大老闆」轉寄給我的電子郵件後，一方面很焦慮，害怕被公司責難；另一方面，也有很多體制下難言的委屈。沒想到，之後大老闆親自上前線，回信向對方說明，並帶著我一步一步解決問題。當然，我後來還是受到應有的懲處，但也扎扎實實學到一課。我知道大老闆理解我不是蓄意拖延的員工，也願意與我

共同承擔，我至今依然對他滿懷感謝。

作為主管的責任，就是成為部屬的後盾，讓他們有機會從錯誤中成長；並且讓員工相信，你可以看見每個人獨一無二的潛力，一步步帶領他們找到最佳舞台！

~人事室 關心您 ~

文章摘自：<https://reurl.cc/qDqLpN>