

《纽约时报》畅销书，全球销量已超过150万册



1001种

零成本



The 1001 Rewards & Recognition Fieldbook

奖励员工 的方法



[美] 鲍勃·纳尔逊 (Bob Nelson) 迪恩·斯皮泽 (Dean Spitzer) ◎ 著 钱峰 易安静 李建欢 ◎ 译

一本书激活团队和个人正能量

 中华工商联合出版社



1001种 零成本 奖励员工 的方法



[美] 鲍勃·纳尔逊 (Bob Nelson) 迪恩·斯皮泽 (Dean Spitzer) ◎ 著

钱峰 易安静 李建欢 ◎ 译



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

1001 种零成本奖励员工的方法 / (美) 纳尔逊, (美) 斯皮泽著; 钱峰, 易安静, 李建欢. -- 北京: 中华工商联合出版社, 2013.1

ISBN 978-7-5158-0440-8

I. ① 1… II. ① 纳… ② 斯… ③ 钱… ④ 易… ⑤ 李…
III. ① 企业管理 - 人事管理 - 激励 - 方法 IV. ① F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 015331 号

THE 1001 REWARDS & RECOGNITION FIELDBOOK by BOB NELSON, PH.D., AND DEAN SPITZER, PH.D.

Copyright: © 2003 by BOB NELSON

This edition arranged with WORKMAN PUBLISHING CO., INC.

through Big Apple Agency, Inc., Labuan, Malaysia.

Simplified Chinese edition copyright: © 2013 by CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS Co., Ltd.

All rights reserved.

本书中文简体字版由美国沃克曼出版股份公司通过大苹果公司授权中华工商联合出版社有限责任公司在中华人民共和国境内独家出版发行。

版权所有, 侵权必究。

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01-2012-6391 号

1001 种零成本奖励员工的方法

作 者: [美] 鲍勃·纳尔逊 (Bob Nelson) [美] 迪恩·斯皮泽 (Dean R. Spitzer)

译 者: 钱 峰 易安静 李建欢

策 划: 李健科

责任编辑: 吕 莺 李健科

封面设计: 周 源

责任审读: 郭敬梅

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 三河市华丰印刷厂

版 次: 2013 年 5 月第 1 版

印 次: 2013 年 5 月第 1 次印刷

开 本: 710mm×1000mm 1/16

字 数: 380 千字

印 张: 25.25

书 号: 978-7-5158-0440-8

定 价: 58.00

服务热线: 010 - 58301130

销售热线: 北京市西城区西环广场 A 座

19 - 20 层, 1000444

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题, 请与印务部联系。

联系电话: 010 - 58302915



推荐序

鲍勃·纳尔逊 (Bob Nelson) 和迪恩·斯皮泽 (Dean Spitzer) 来找我, 请我为他们的新书《1001 种零成本奖励员工的方法》(The 1001 Rewards & Recognition Fieldbook) 作序时, 我感到很荣幸。我认识他们好多年了, 也很欣赏他们的著作。鲍勃曾写过《1001 种奖励员工的方法》(1001 Ways to Reward Employees), 这本书已经再版了 39 次, 最新版印刷量高达 150 万册。这表明了书中谈论的话题对商界人士具有巨大的吸引力, 同时也体现了鲍勃写作手法贴近生活, 具有实用价值。我敢保证, 所有读过此书的人, 都知道如何更有效地对员工进行表彰。

我知道, 鲍勃对奖励员工这个话题一直充满热情, 他也乐于让更多的人认识到奖励员工的意义。他脑子灵活, 善于想出各种及时有效的点子。他提出一个简单的方法, 使得忙碌的经理们能够把员工表彰融入到自己的日常行为中去。鲍勃在许多讲座和研讨会上已经说明了表彰员工的重要性, 最近他又完成了以此为主题的博士研究。他倾注了整整三年的心血, 在这本实战手册中与读者分享了自己的研究成果。他亲力亲为, 以科学的方法研究出人际交往的道理, 再将这些道理介绍推广, 这是鲍勃与这类书其他作者最大的区别所在。

鲍勃和迪恩创建了一套详实的奖励与表彰制度。《1001 种零成本奖励员工的方法》里有许多轶事经历、名人妙语、建议启迪等等, 意在帮助经理人认识到员工表彰的重大意义, 以及如何使表彰达到预期效果。除此之外, 书中还有大量数据, 如调查研究、亲身实践等, 这些都证明了: 如果操作得当, 员工表彰和非金钱奖励都会成为很好的激励因素。





鲍勃和迪恩在书中阐明了重要的一点，那就是如何自发地实施表彰和奖励，以此建立一个真正的表彰文化。本书会引领你熟悉团队表彰计划，让团队的各个层级都能保持积极向上，充满工作热情。作者的表彰计划会让经理人耳目一新，给他们足够的自由度，来建立一个正面强化的、积极向上的企业文化。作者的表彰计划也会让员工主动将表彰和奖励制度运用于自己 and 他人。这一途径能创造条件，有效提升团队各个层级的个人责任感。

在这本书里，鲍勃和迪恩阐明了表彰在现今人际关系和团队工作中的重要性。他们证明了表彰是可行的，即便资源有限、约束重重；他们也证明了表彰是对所有员工而言的，每个人都要贡献力量，使表彰顺利进行。

两位作者把他们丰富的经验倾注到这本书中，以至于每一页都富含哲理。通过它们，你能学到“世界上最好的管理原则”。

衷心感谢你们，鲍勃和迪恩。

——奥布里·丹尼尔斯博士 (Dr.Aubrey Daniels)

奥布里·丹尼尔斯

国际管理咨询公司主席、作家，著有《发掘人们的最高潜质》(Bring Out the Best in People)、《他人的习惯》、《业绩管理》(Performance Management)、《通过正面强化提高质量和产量》(Improving Quality and Productivity Through Positive Reinforcement)。



自序

我们写作本书的初衷是为了提高表彰的可操作性——使之尽可能地成为更多团体、组织以及个人关系中更加切实有效的组成部分。虽然本书主要探讨的是表彰在商业界的价值问题，但是我们希望本书同时也能服务于其他领域。

上天知道其实我们每个人都可以在生活中用到表彰和欣赏的策略！与以往相比，我们肩负更重的压力，想要利用更少的资源，在最短的时间，取得更大的成功。结果，我们的人际关系变得紧张，我们的目标以及相互之间的联系被异化。无论我们是不是能成功放缓步伐，至少我们应该努力把激励他人和自我激励的习惯带到生活中——给予他人的同时也给予自己——这样，我们才能在人生旅途中享受一路的风景。

但是身处这个压力膨胀的世界，面对各种负面效应，表彰远远不能完全应对很多的负面效应，但表彰仍然首先被视为是能够帮助我们获得成功的润滑剂。表彰对提升业绩来说是绝好的推动因素。如果你看重业绩，那么你必须看重表彰。正是出于这个原因，我们希望每个想要通过他人完成工作，激发员工提高创造力、生产力、业绩的团队领导者、监督者、管理者或执行者都能有机会读一读本书。

显而易见，当公司形势一片大好之时，表彰比较容易实现，但是人们真正需要激励的时刻却是公司身陷困境之时。而那些真正为员工着想的伟大公司大多保持了一种鼓励发扬表彰文化的环境。

当一个公司举步维艰之时，其实正好提供了一个发现表彰员工真正价值的机会——这样的表彰，不是建立在金钱与其他物质奖励之上，而是建立在重视他人所





做工作之上。在此情况下，表彰使表彰发出者和接受者同时受益。真正的表彰价值之大，难以估量，而其花费之小，实在微不足道，甚至成本为零。

本书可以帮助你以一种系统化的方式开展低成本的表彰活动，以确保你能够在公司中建立一种表彰文化，使公司无论在在忧患还是安乐之时，都能顽强存活、兴旺发达。它会告诉你如何发动一场变革，如何让表彰在公司中兴起，以及如何在生活之中，工作之外，变得更加强大。

表彰对各种人际关系的协调具有关键作用。如果有足够多的人参与到这股激励和表彰的浪潮之中，不但会提高公司的效率，而且对家庭、社区、甚至全社会的有效运行都能发挥作用。

—— 鲍勃·纳尔逊博士，圣地亚哥 (San Diego)，加利福尼亚

—— 迪恩·斯皮泽 (Dean Spitzer) 博士，穆尔柏瑞 (Mulberry)，佛罗里达



导 言

激励——内心之火

“如果你想从一个人身上得到什么，不是试图点燃他下面的火，而要在他的内心生起火。”

—— 鲍勃·纳尔逊 (Bob Nelson)

人们工作是为了什么？这个问题从一开始就令人着迷。在最基本的层面，未满足的需求决定了人们的行为：饿者，食也；渴者，饮也；累者，憩也。但是，一旦我们最基本的生理需求得到满足，我们的注意力就会转向更高层次的需求，比如归属感的需求，或寻找生命意义的需求。我们中大多数人成年之后将生命的三分之一用于工作，原因可能是我们通常希望通过工作——以及我们的同事——帮助我们基本上满足这些需求，这一点对我们来说并不难理解。

激励是人内在的力量，促使人们满足他们尚未满足的需求。虽然我们每个人都有同样的基本需求，但这些需求的先后顺序持续变化。进而言之，每个人都有他或她个人的额外需求。有人在获得与家人更多的相处时间时受到的激励最强，有人渴望获得涨工资，还有一些人





“大脑就像感情，哪里欣赏它，它就去哪里。”
——罗伯特·麦克纳马拉
(Robert McNamara)，
美国前国防部长

“如果从一个人身上看到的是潜力而不是问题，是优点而不是缺点，是无限可能而不是无聊迟钝，那么他就会茁壮成长，发挥最大潜能。”
——罗伯特·康克林
(Robert Conklin)，教师、
作家、演讲家

则渴望获得更高的责任感，无论这种责任感从何而来。

激励，就其本质而言，是由内而生的——你的激励难以对他人产生作用，你只能提供适当环境，促使他们更易于产生自我激励。确实，有时候你可以强迫他人按照你的意愿行事，但是此类强制激励通常十分短暂，其时间长短与直接压力或威胁存在时间相等。一旦强制力消失，个人的激励（包括被期待的行为）也随之消失。实际上，我们过去一直强调强制力作用，导致大家对激励产生了误解。这种误解体现在一个老笑话上：如果你让别人在有回报的前提下做事，这叫做鼓励；如果你让别人在可能被炒鱿鱼的前提下做事，这叫做激励。

最近几年，将强制力、恐惧、威胁用作激励工具的做法已经越来越缺乏效果。一方面，社会发生了重大的变化——“知识工作者”大量地涌现，影响力增强，工作机会增多——这使得强制力的使用在工作和社会中越发难以被接受。如今员工在选择工作地点时有更多的决策权，对工作时如何分配精力也有更多的控制权。

要想让当今的工作者取得最佳绩效，管制型的管理风格毫无用处。人们越来越希望员工更好地发挥自己的判断力——自我决策——而不是只是纯粹地服从上级的指令。此外，今天的员工想要获得更多的权力，以及更多的自主权去行使这种权力。他们希望在履行工作职责时受到信任和尊重，这样才能竭尽全力以完成工作。管理者的角色已经从权威式的“命令——控制”“要么听话，要么走人”风格——工业革命以来占主导地位的管理风格——转向成为更为有效的新角色，新角色要求管理者们成为员工的教练、同事、顾问，甚至是啦啦队长。

你可以创造一种氛围，使得每一个团队成员都能得到激励。实际上，创造这样的环境可能是现在的管理者需要面对的最重要以及最大的挑战。营造激励性工作环境的关键在于对结果，尤其是正面结果的管理。



所有员工都想表现出色。所有员工在工作之初都充满热情,想要发挥自己的潜能。然而,对很多员工来说,工作之初的热情很快消失殆尽,激励也逐渐消散。我们认为这一现象直接取决于管理者平时如何对待员工。给我们指出一个缺乏激励的员工,我们就能指出一个不能帮助员工取得他或她最佳业绩的管理者。

管理者需要建立一个能让人们发挥潜能的支持性环境。对表彰和奖励制度的有效运用是创造这样一个支持性的工作环境的基本途径,在该环境中,人们能够被高度的认同和激励,如此以保障组织的成功。

奖励之事,即为所得

似乎每个月我们都能看到一些管理的新潮流,宣称“保证”能提高员工的业绩,增强士气,克服公司遇到的任何问题。事实是,这些方法中的多数很快被管理者丢弃——与此同时,还会引来员工们的不满,他们感觉自己就像乒乓球,在一个个新的管理方法之间弹来弹去。

然而,在管理方面,有几条基本的原则永远靠得住。一条是,“奖励之事,即为所得”——有时候这一条称为“世界上最伟大的管理原则”(The Greatest Principle in the World)。我们从大量的研究结果得知,人类的行为受到结果的影响,所以提高员工绩效最有力的方式之一就是给其正面的结果。如果你注意、表彰并奖励一个特定的行为——比如,优秀的客户服务——这一行为就更容易重复发生。

考虑到正面强化在管理学和心理学上是最经得起考验的原则之一,当我们发现鲜有管理者经常采用这一原则时,自然就觉得意外了。这是常识,但是绝对不常见。然而,如果公司要兴旺发达的话,正向强化需要成为常见做法。

零成本创意

“金星奖”(The Gold Star Award)

密歇根大学精神病学系副主任马基塔·格拉班(Markeeta Graban)说道:“确实,任何东西都可以成为表彰内容。三年前,有人曾经给了我一点帮助,于是我便在一张纸片上画了个星星,涂上颜色,给了他。之后他们又把这颗星给了另一个人,这个人又转送给了另一个人。每一次转送,这颗星就多了一层特殊的意义。现在我们把星星贴在磁性贴板上,要是谁助人为乐或是这天过得很糟,我们就把这颗星给谁。大家喜欢这种形式!”



管理公司文化

问 我们是一家小型房地产公司，包括评估师、税务代理、行政支持。我们的公司文化非常官僚化，管理风格倾向于封闭保守、追求利润、各自为营。我试图开发一个员工表彰项目，以改善我们的公司文化，使公司不至于太过散漫。

——毕·莱特 (Bea Lyte)，
某公司，某地

答 首先要意识到，几乎所有东西都能成为表彰的形式（放假、礼物、活动、分配合适环境中的额外工作）。其次，打消之前想好的方式。如果你不是凭自己随意猜想，那么你会得到最好的回报。然后，问问你的员工，他们最愿意接受哪种方式。尽量用他们的想法，而不是你的。如果你什么想法也没有，就在公司内传阅《1001种奖励员工的方法》，引发大家的思考，在其中找到最喜欢的方式后再反馈给你。

每个人都喜欢得到表扬和欣赏。但是有多少管理者将“欣赏他人”视为工作的一部分？有多少公司认为管理者需要在员工绩效突出时给予表彰？恐怕不多。

现在，员工们需要完成比以往任何时候都要多的工作，为公司持续的增长献计献策，在短时间内解决复杂的问题。从公司的利益角度采取行动，在此情况下，用来奖励他们的资源和制度支持相比之下则显得空前地不足：预算不足，薪资低廉，不时面临下岗的风险，而升职的机会则少之又少。员工比以往更加需要管理者们告诉他们，他们的工作受到了赏识，他们是公司中重要的一员。

然而，在当今的商业环境中，管理者似乎过于忙碌，过于疏离员工，以至于注意不到员工杰出的工作绩效，进而对他们表示感谢。频繁使用电脑取代了上司和下属之间个人交往。二十多年前，未来学家约翰·奈斯比特 (John Naisbitt) 曾在其专著《大趋势》(Megatrends) 中预测到这一变化。他说道，我们的工作环境技术含量越高，那么员工就会越渴望相互交流。他将这种新兴的需求称为“高技术/高接触” (“high-tech/high-touch”)。并且，当人们在生活的方方面面不断地寻找意义的时候，这种改变已经确实实地发生。

在奖励和表彰项目最为需要的时候，它们却广泛缺乏。这一现象实在不可原谅，因为这个最激励人的机制却只需要很少的时间和金钱去实施。要想激发人们最大限度地发挥潜能，往往并不需要一笔丰厚的奖金、一趟去巴哈马 (Bahamas) 的旅行，或是一个豪华的年度颁奖大会，而是只需要一点时间、心思和精力，并且持续付出，只需为员工们做些改变。

奖励和表彰是任何公司的每位管理者和领导者都能使用的工具，可以使公司获得巨大的商业回报。这本书就是告诉你具体的方法。



表彰的益处

提升士气。更多的表彰会直接带来更高的士气。当员工因为优秀的工作绩效受到表彰时，他们会觉得自己变得特别，于是更加快乐，对上司也会更加满意。

提升业绩。对工作感觉良好的员工更容易有效工作，工作绩效本身进一步变成一种激励，让员工想要继续好好工作。

提高竞争力。当公司表彰和奖励成为主要目标相协调的绩效时，公司会变得更加成功，更加具有竞争力，从而更能有效地实现目标。

提高收入和利润。任何想要赚钱赢利的公司都会发现表彰会激发员工更努力地工作更努力地赚钱，为公司带来更多的利润。

降低压力。压力和热情泾渭分明。表彰让工作更加有趣、更令人兴奋，让员工们变得更有可能在必要之时“迎难而上”，而不是觉得失去控制，被工作压垮。

降低缺勤率。当员工因为他们所做的工作而获得感谢和重视时，他们会开始期待上班的时光，缺勤率便会自然而然地降低。

降低离职率。盖洛普咨询公司做过一项基于700个公司200万份面谈资料的调查，调查显示决定一个员工在一家公司所待时间长短的首要因素是员工与直接上司的关系。更多的表彰意味着更和谐的关系，更低的离职率，更长的工作期。

降低人力资源成本。如果员工们都喜欢来上班，都能积极地做好工作，那么面试、聘用、培训新员工的需要和成本一定会大大降低。



士气

业绩

竞争力

收入和利润



压力

缺勤率

离职率

相关成本



零成本创意

火花塞奖

位于新墨西哥州里奥兰珠市（Rio Rancho）的黑斯廷斯书籍音乐和娱乐公司（Hastings Books, Music and Entertainment）的图书经理人贝弗利·克罗宁（Beverly Cronin），回忆他曾在俄亥俄州阿克伦（Akron）的一家百货公司的经理那里收到一个火花塞。那个经理对他说：“这就是你，因为你为我们的工作环境增加了火花。”这个奖励实际上是一个镀金的火花塞，挂在了一个彩带上。她至今仍然保留着这个奖品，把它放在首饰盒中，以纪念她在工作上第一次得到的表彰，以及获得的成就感。

本书使用方法

我们旨在编写一本综合介绍员工表彰和奖励话题最全面的书。虽然有许多其他书可对本书起到补充作用（包括本书作者的其他专著），但我们仍希望本书能成为一本独立的参考资源和应用指南，帮助你从表彰和奖励的工作中取得最大的效益。本书不是作为阅读之用，而是在“专业领域”实践之用，如此才能发挥它最大的作用。

无论你是一个经理、团队领导、人力资源专家、行政人员，还是一名普普通通的员工，不管你是不是有表彰和奖励方面相关的经验，也不管你所在公司中现有表彰项目是何种形式，我们衷心地希望这本书都能对你有所帮助。

下面是本书七大部分的简介：

第一部分：表彰基础。对激励和表彰的主要内容进行了概述。

第二部分：表彰准备。介绍表彰的开始准备工作。

第三部分：公司表彰。概括和回顾了有效设计、安排、实施以及管理公司的表彰项目的基础工作。

第四部分：表彰的问题与挑战。介绍在公司只能在施行表彰项目时出现的一些最为普遍和富有挑战性的问题。

第五部分：表彰工具。多种评估和测试工具、计划工作表和清单，以及“优秀范例”（best practices）作为你的表彰参考模型。

第六部分：表彰资源库。其他信息和想法，还有作者个人“荣誉榜”，列出员工表彰杰出的公司。

第七部分：精选文章。从作者最受欢迎、最有帮助的文章中摘选出来，对书中没有的内容进行详细讲解。

除此之外，你会在本书的边栏中看到发人深省的引言，和以下专题：

零成本创意 由作者搜集整理的 1001 个零成本表彰实例。

问与答 来自世界各地的人们提出的有关奖励和表彰的问题，作者给出了相应的解答。

 **表彰悲剧** 普遍以及非普遍错误的真实事例，看表彰效力如何受到折损。

 **指示牌** 指示表彰工具和资源的标识。

本书结尾附有快速查询卡片，可剪下用来提示你自己实时的奖励和表彰项目。

术语和定义

激励：人可获得的内在力量，用以激发行动。

激励因素：任何能提高激励力量的因素。

去激励因素：任何减低激励效果和（或）引发消极行为的因素。

表彰：对一个人的行为或行为结果给予的正面回应。表彰可有多种形式，包括承认、赞同或是表示感谢。它是指别人为你、你的团体或你的公司做的某件事表示感谢。员工在努力实现某个目标的过程中，或者最终完成时，都可以给予其表彰。

奖励：给某人一件有金钱价值的（不一定是金钱）物品或一个经历，作为对被期待者的行为或绩效的奖赏，一般伴有表彰。哈佛商学院教授和管理顾问罗莎贝斯·莫斯·坎特（Rosabeth Moss Kanter）将奖励定义为“某种特殊的東西——特别的成绩换来的特别的收获，因为做事出众而受到的一种款待”。

鼓励：提前答应达到某种标准、取得一定成绩后给予的表彰或奖励。鼓励创造某种预期和热情，因此会有更强烈、清晰的激励。





普通人的创造、成长、合作、生产的能力（就上述术语的所有意义来说），比我们已经表彰的要强大得多。

——道格拉斯·麦格雷戈
(Douglas MacGregor)，
管理学家

创造表彰文化

一旦你将本书讨论的原则和思想付诸实践，那么你就已经开始创造一个更为激励人心的工作环境。如果继续努力，你将很快就会拥有为你的（和他们的）成功奉献精力的员工；拥有一个良好的工作环境，在这个环境中，员工们工作热情、相处融洽、每天都会全力以赴完成工作。这些不但会为你的公司带来竞争优势，而且会让你为作为一个这样的领导而自豪。

然而，你的工作不会到此为止。为了保持你取得的成绩，你需要将理想的工作行为和绩效与公司招聘、任职介绍、培训，还有与包括加薪、升职之类的传统奖励匹配起来。如果做到了这些，那么你就真正创造了一个表彰文化。你就会营造一个大家梦寐以求的工作环境——这个环境将员工放在了首位，奖励表彰他们对客户、同事和公司的贡献。我们编写此书，就是要帮你实现这样的愿景。



目 录

第一部分 表彰基础

第一章 认可和奖励革命..... 3

3.0 时代的表彰 3

表彰和绩效的关系 9

表彰的经济状况和底线效应10

表彰和奖励的具体变化14

第二章 薪资谬误, 表彰七大层面.....17

表彰谬误17

受金钱驱动的神话21

有效表彰的七个方面23

第三章 管理者们为什么用或不用表彰.....29

管理者为什么表彰?30

意料之外的发现31

运用表彰的模式32

高频管理者的经验33

低频管理者的经验33

把低频管理者变成高频管理者36

六个借口37

如何运用这些发现40

第二部分 表彰准备

第四章 表彰的环境.....45

活动及活动的环境45





高尔夫球场的环境及工作的环境	46
表彰的环境	47
图形和背景	50
信噪比	53
避免激励受阻	54
环境评估手段	58
第五章 表彰循环	61
表彰习得过程	61
学习中的障碍	64
PDRI 周期（计划、实践、检查、改进）	65
突破性提高：进入到下一阶段	68
向实施表彰行为的人表示肯定	71
第六章 准备工作：个人表彰	75
表彰起步小贴士	75
个体表彰计划	77
表彰前	77
如何有效夸奖	78
小举动，大效应	79
让主动表彰成为你工作的一部分	80
挤出时间表彰员工工作	82
相信坚持的力量	83
第七章 准备工作：团队表彰	89
沿用个人表彰方法	89
团队表彰有何不同？	91
团队表彰计划	92
低成本团队表彰计划	94
管理远程与虚拟小组	97
建立信任基础	98
为员工挤出时间	98
保持一种团队精神	99

