

Reward Your Staff And Reap The Benefits

赢在人心

[澳] 杰米莉·威尔斯 著
杜丽霞 李泽锋 熊玮 译

杰米莉·威尔斯从开始做新闻和商业报道、编辑那时起，直到成为管理者，都一直在思考如何来奖励员工。她曾经做过《成功经营》杂志的编辑，也为各种出版物撰写过专题报道，其中包括驰名的刊物《金钱》。她曾为许多多媒体工作过，也管理过自己的组织。作为大不列颠广播电台和第二频道（麦克夸利广播网）的高级编辑和记者，杰米莉在许多重大的商业性报道中给读者留下了深刻的印象。最近她又做起了澳大利亚广播公司新闻频道的播音员，是一位颇有影响的公众人物。

JUST REWARDS

中国时代经济出版社

Reward Your Staff And Reap The Benefits

赢在人心

[澳] 杰米莉·威尔斯 著
杜丽霞 李泽锋 熊玮 译

杰米莉·威尔斯从开始做新闻和商业报道、编辑那时起，直到成为管理者，都一直在思考如何来奖励员工。她曾经做过《成功经营》杂志的编辑，也为多种出版物撰写过专题报道，其中包括驰名的刊物《金钱》。她曾为许多多媒体工作过，也管理过自己的组织。作为大不列颠广播电台和第二频道（麦克夸利广播网）的高级编辑和记者，杰米莉在许多重大的商业性报道中给读者留下了深刻的印象。最近她又做起了澳大利亚广播公司新闻频道的播音员，是一位颇有影响的公众人物。

JUST REWARDS

中国时代经济出版社

著作权合同登记 图字：01-2005-1970 号

图书在版编目(CIP)数据

赢在人心 / (澳) 威尔斯 (Wells, J.) 著; 杜丽霞, 李泽锋译.
—北京: 中国时代经济出版社, 2006.8

ISBN 7-80169-925-4

I. 赢… II. ①威…②杜…③李… III. 企业管理: 人事管理 - 激励 - 方法 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 097053 号

赢
在
人
心

〔澳〕杜丽霞 李泽锋 熊玮 译
杰米莉·威尔斯 著

出版者	中国时代经济出版社
地 址	北京市东城区东四十条24号 青蓝大厦东办公区11层
邮政编码	100007
电 话	(010) 68320825(发行部) (010) 88361317(邮购)
传 真	(010) 68320634
发 行	各地新华书店
印 刷	北京地质印刷厂
开 本	787×1092 1/16
版 次	2007年1月第1版
印 次	2007年1月第1次印刷
印 张	13.25
字 数	180千字
印 数	1~5000册
定 价	28.00元
书 号	ISBN 7-80169-925-4/C·142

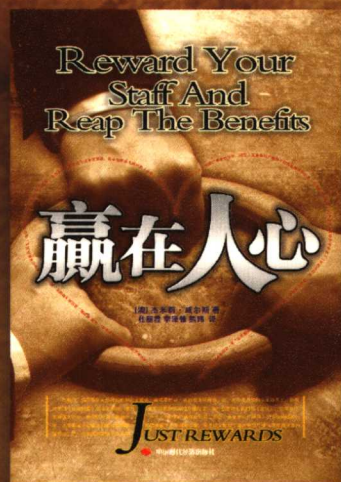
版权所有 侵权必究

【内容简介】

杰米莉·威尔斯从开始做新闻和商业报道、编辑那时起，直到成为管理者，都一直在思考如何来奖励员工。她曾经做过《成功经营》杂志的编辑，也为多种出版物撰写过专题报道，其中包括驰名的刊物《金钱》。她曾为许多媒体工作过，也管理过自己的组织。作为大不列颠广播电台和第二频道（麦克夸利广播网）的高级编辑和记者，杰米莉在许多重大的商业性报道中给读者留下了深刻的印象。最近她又做起了澳大利亚广播公司新闻频道的播音员，是一位颇有影响的公众人物。

Reward Your
Staff And
Reap The Benefits

Reward Your
Staff And
Reap The Benefits



责任编辑：史星 徐颢

封面设计：✶ 大象设计工作室 肖杰
Daxiang Design Office 010-84803033

前 言

你如何对待你的员工，这比任何其他因素都更能决定他们在工作中的欢愉度。当前，在吸引和留住优质人才的拉锯战火热上演之际，选择以适当的方式对员工进行奖赏，这比以往任何时候都显得更为重要。澳大利亚的知名企业也都纷纷采取新的途径来犒赏它们的员工，这绝非是分发工资或者红利那么简单！

这本《赢在人心》罗列了在澳大利亚不同类型、不同规模的公司所采用的五花八门的奖赏手段。从成功的管理风格到家庭般的友好实践，再到康健活动的倡导，等等。

作为一名商务编辑和新闻编辑，在过去这些年里，我曾经见识过那些小规模的公司令人振奋的实例，它们确切知道该如何奖励自己的员工，公司的管理者是相当温和的。小公司的雇主们常常坦言：“我们没有大的资金预算用于奖励员工”——然而，正如这本书中所讲到的，你并不需要大的资金投入来认可员工的工作努力，因为，最好的奖励往往在资金上所费甚微，然而收益却无可估量。

有效奖励的效果无可辩驳：受到奖励的员工工作越来越投入，似乎也有长期为公司服务的打算了。而以奖励形式认可员工表现的公司雇主，也因此收获更高的生产效率和更丰厚的利润。

过去我们总认为，奖励，就势必与价值可观的红包和现金分红联系在一起。现在，这种理解应该被完全淘汰了吧。全球

形势的不稳定，一连串公司的破产，以及对于公司CEO们的高额薪水所导致的争论，所有这些都让人不得不对现金红利的形式产生诸多质疑，现金奖励的形式可以依然存在，但是，它们应该更多地与工作表现紧密结合。

现在的奖励形式就更多元化了，包括营造家庭般友好氛围的工作环境、组织康健活动、准许一定的假期让员工参与社区活动和专业培训。还专门设立和安排了宠物日、瑜伽午休时间、咖啡休息室、公务用车，提供干洗服务、专为员工家里生病小孩设置的照料室……公司老板力图通过更好更完善的方式来留住自己的员工。

我之前曾致力于结合澳大利亚各类的公司实例，并对此进行分析：那些明智的雇主们是如何通过奖励的方式来达到自己的经营目的的。这本书的主要素材，来源于我与不同公司的员工和管理者的面对面采访记录，这些公司的员工都不足1000名，属于规模较小的公司；当然，书中也囊括了对一些大公司的案例分析。如果你真的想要在奖励员工的方式选择上有所收获，那么，相信从书中所提到的大量小贴士中，你总能找到适合自己公司的奖励方式。

在为本书搜集资料的过程中，我常常震惊于澳大利亚这些公司在对待员工问题上的两个极端：一方面，小公司的老板为感谢员工的辛勤工作慷慨解囊，为员工及其家属安排会餐的档次高得让人瞠目结舌；另一个极端，我接到一名员工的投诉说，他们每次上卫生间都要被扣工资——4澳元！我一直乐于倾听那些热情工作的人对他们的工作津津乐道，还有那名来自肯纳德设备租赁公司的员工，他热爱他的工作，以至于还说服了自己的两名兄弟同时加入到该公司工作，他的热情言词也让人精神振奋。同样的，还有蓝维尔京航空公司的那些高级管理者们，走出办公室，来到服务一线，同办理登机手续和机场维

护人员一起工作。类似的说法都让人欢欣鼓舞。一些公司能恰如其分地激发员工热情，振奋员工斗志，这些方式和技巧都值得我们学习和借鉴。

有些公司对于员工的奖赏方式有着鲜明的澳大利亚特色。像充分发挥墨尔本杯节的效力，选择在悉尼港湾举行公司年会，以及在昆士兰州某个人烟稀少的矿山定点为员工安排瑜伽课程。在海外，也有一些公司的奖励方式堪称榜样，为我们所熟知。像金融服务集团MLC的那座位于悉尼北的12层的建筑，每一个细节都是充分考虑员工要求而进行的人性化设计，是奖赏与胜利的综合体现。

最后，我要感谢那些曾经抽出宝贵时间配合我做调查访问的公司老板、员工以及其他行业的从业人员，感谢他们提供的宝贵而丰富的信息。

杰米莉·威尔斯

赢

在
人 心

目 录

前 言	/ 1
第一章 如何选择正确的奖赏	/ 1
第二章 主动积极的员工康健活动	/ 21
第三章 家庭般的友好实践	/ 45
第四章 现金分红和利润分成	/ 73
第五章 社区公益项目	/ 93
第六章 职业和个人发展	/ 113
第七章 管理风格	/ 137
第八章 特别活动	/ 159
第九章 礼品和非现金奖励	/ 179
第十章 营造令人称赞的工作环境	/ 189
译后记	/ 203



第一章

如何选择正确的奖赏

奖励自己的员工早已不是一件新奇之事。在澳大利亚，许多公司多年来一直在通过奖励鞭策着自己的员工。他们心中非常有数，只有奖励员工才能让员工们更清楚地看到自己努力工作所获得的成果，从不断地增加生产到获取更多的盈利，让员工们都能从中找出自己的贡献，并自然而然地产生一种成就感。

受到奖励的员工往往都能更加情愿地为公司做出额外的奉献，更无保留地贡献出自己的知识本钱，甚至连干一番事业的年头也会长一些。能够感到自己受到赏识，并且能够体会到自身存在价值的员工，总是更具雄心壮志，而这正是一个公司谋求生存和发展所求之不得的潜在宝藏。

但是，奖励并不意味着就是增加员工的腰包，一旦真成了这样，奖励也就变了味道。在这个世界上，每个国家也只有小部分的大公司，才能支付得起员工们的高昂薪水，并有大把的钱用来奖励自己的职员，其余的中小公司远不具备这样的资格，但这并不意味着在奖励方面这些公司全无作为。

许多样式的奖励其实并不牵涉金钱，如果这样的奖励能够做得恰当或得当，那么，无论你的公司只是拥有10个员工，还是拥有成百上千的员工，都会取得预期的效果。

在奖励员工方面，不可能只存在一种有效的方法，针对不同的员工，同时根据他们的年龄和个人爱好，奖励的方法自然要多种多样。即使对待同样一群员工，在他们长期的工作期



间，奖励方法也要因时、因势而变化。世上没有一成不变之事，奖励也不例外。因此，一家公司奖励员工的方式、方法，便与一个公司所形成的文化密切相关。奖励的种类，首先要受到这些公司所属行业的影响，其次则要受到员工年龄和个人兴趣爱好影响。有许多的奖励是专门针对一些特别的成就或者特殊的行为所设立，诸如为了配合销售部门达成销售目标，为了贯彻节约成本的理念、奖励员工的节约行为，为了吸引新的客户等等，都可能要做出一些特殊的奖励。通常，消费者在营销市场中大概能经常听到所谓“大奖”的说法。而更为普通的奖励则用于表达这样一层意思：“感谢你为本公司所做的工作，我们就是要充分肯定你这样的员工”。这种奖励可能包括给予员工弹性的工作时间，让他们能够分期分批地为了一个共同的项目而工作，或者是为员工们营造特殊的工作环境。通过工作场所的改进来给员工们提供本来就应当给予的奖励，会让员工们更能准确地看待自己的所作所为，并由此而产生人之常情中所存在的那些良好感觉。

奖励本身就有物质和非物质之分。物质奖励显然具有非常明显的优点，它们通常包括现金奖励、利润分成、珍贵礼品，以及参加重大活动的门票，或用于旅游度假的车票和机票等等。当然还包括重大奖赏，以及给足了退休金等等；非物质的奖励则可能包括花费一定的时间去拓展员工们的兴趣和爱好，或者培养某一员工具备的某种潜质，或者是为了提高士气、“笼络民心”，在一个月内的某一天营造一个特别的主题日，以便在员工们当中有意地增加某种凝聚力。

非物质奖励还有可能包括给予某些员工特殊的培训，或者交给他们某一个项目，以提高这些员工的工作竞争力，拓展他们的工作经验，提升他们在劳务市场的潜在价值。我们所在的这个时代，已经不像我们的父辈或者祖辈那样，直到退休，一辈子只从事过一种行业。无论是在国内还是在国外，年轻一代澳大利亚人的所作所为，都已经用行动证明了这一点，他们的行动，形象地比喻，就像潮水一样不断涌入或者退出公司的堤岸。在澳大利亚国内，一些公司竟然会因此而瓦解。其中包括

安捷航空公司、通信集团，以及HIH电话公司和FAI保险公司。在国外，安隆公司的倒闭，与业务人员的大量流动和人事的频繁更替有着密切关系。所以，年轻一代的工作者比起他们的父辈或者祖辈，已不可同日而语，对于公司的忠诚也有着非比从前的种种理解。当年轻的一代打算要在一定的时期内忠诚于他们的雇主，他们往往要有这样的想法：“这个工作对我是否真正合适？我到底能从这个将要呆上几年的公司中得到什么？”这种想法不一而足。这一代的男男女女，甚至还会涉及以后的某一代人，如今都开始选择更为富有弹性的生活方式。许多新的员工，都不想在一个职位上坚持过长的时间，他们都想在最短的时间内获取最大的收益。这种观点，即使从20年前的角度看，也是一种巨大的飞跃。他们当中的一些人，甚至还会有这样的感触——如果你在一种工作岗位上呆得太久了，其他有远见的雇主会认为你原来是堆臭大粪，没有能力适应新的环境变化，或者根本就无法接受变化。

目前，许多的澳大利亚人由于公司的减员，即使在年龄相当大的时候也有改变工作的可能，或者说比起他们的父辈来，他们更愿意晚一点才退休。政府的大脑库中，业已有人对此提出对策，试图坚持不懈地为我们未来的老龄化从业人员，就此找出能够解决问题的应对方案。与此相对应，奖励中老年员工的方式方法也在发生着变化。员工们所要求的薪水里面，不再像原来那么简单，其中已经包括高于法律规定所应支付的养老金，包括用于保障员工收入的保险，以及额外的保障员工健康的基金等等。

在澳大利亚的劳动力市场，某些行业中的妇女，由于很难升迁到公司的高级管理层中，久而久之便出现了大多数妇女要从那些大公司流向中小公司的巨大变化，这样她们更容易在家庭和事业中找到平衡和回旋余地。同时，来自不同文化背景的员工，也会产生难以估量的影响，并带来对于奖励的不同期待。

为了留住优秀的员工，在过去的20多年里，寻找更为合适的新途径和新方法便显得日益重要起来。人们所期待的雇主，

首当其冲是要能够支付公平的薪水，并能提供安全的工作条件，以便能够让员工们每日以相称的工作对公司做出回报。比起仔细地考察员工们的行为动机，鼓励他们积极地投入工作，实际上会让他们更能感觉到自己存在的价值，更值得人们尊敬。员工们最能感到骄傲的不仅仅是他们能够为公司出谋划策，而是能够成为一名可以独立经营一方的员工。这样的员工可以为公司的产品和服务增光添彩，同时也可能给公司的业务带来负面的影响。但是总的来说：“他们是一群人们乐意与之打交道的人”，信不信由你。

当你遭遇一次令你匪夷所思、倍感震惊的服务以后，你还会成为那里的回头客吗？我们生活在一个充满选择的社会里，无论我们走到哪里都会有许多的公司争着为我们提供服务。就我个人而言，绝不会再走入那些必须粗声大气才能从服务员手中得到菜单的餐馆，也不会再走入那些售货员竟然缺乏相关产品知识的商店，包括那些在我有困难需要求助，而对方在电话中的回答让我听起来觉得很不舒服的公司。为什么我要这样呢？因为我心里有数，只要再找一找，我肯定会找到一家服务周到、产品非常符合需要的公司，而且在这里，你会遇到一群让你觉得非常舒心的合作伙伴，他们的工作往往更加称职。

所以，作为一名雇主，通过奖励来提升员工们对自身价值的认识，反过来还会给雇主本人带来良好的声誉，因为他的部下个个能干，似乎他能把整个行业中的优秀人才全都网罗于门下。

与之相反，如果员工们感觉到他们总是遭受到不公正的对待，言谈话语中总是对自己的工作灰心丧气，人们普遍认为其雇主很不怎么样的消息会像插了翅膀一样四处飞扬。

成功的公司无一例外都在奖励自己的员工，原因很简单，如果你想替换他们，所付出的成本只会更大，而且是用金钱无法衡量的。如果有人离开了一个岗位，那就意味着你必须刊登广告或者通过人才中介征召新人，面谈的时候你还需要花费不少的时间，新的人员通常都需要接受培训。不言而喻，一名成熟的员工离开公司之后往往会带走一批他所熟悉的顾客，并成

为你所在行业中的一名强有力的竞争者。然后还会有一些间接的成本，你必须把这种压力转嫁到其他员工的身上。如果你最终又将一名不称职的员工引进到了公司里，在三个月的试用期中，不但你需要与这种人痛苦地生活在一起，同时也给予之相合作的其他员工平添一种毫无意义的压力。

在澳大利亚，尽管大多数的雇主都非常好，但是他们之中仍然有一部分人只要求员工们必须努力，要他们做得更好，却从来不想想自己是如何糟糕地对待自己的员工。这些人当中，有些是不能如约兑现其应当奖励员工的工资，有些甚至违背法律随意克扣员工们产假、休假、病假所应享受的工资，更有甚者，还会违背有关反歧视方面的法律。有些公司对待自己的员工非常小气，手段也极为愚蠢。我曾经接到一位员工的投诉，说是他的老板只要员工们上一次厕所，就要克扣这些员工4美元的薪水。另外的员工则抱怨说，他们竟然因为把自己的照片放在了办公桌上就被老板扣钱。就是这样一些公司还往往要求员工们必须拿出全部的工作热情来投身于工作。

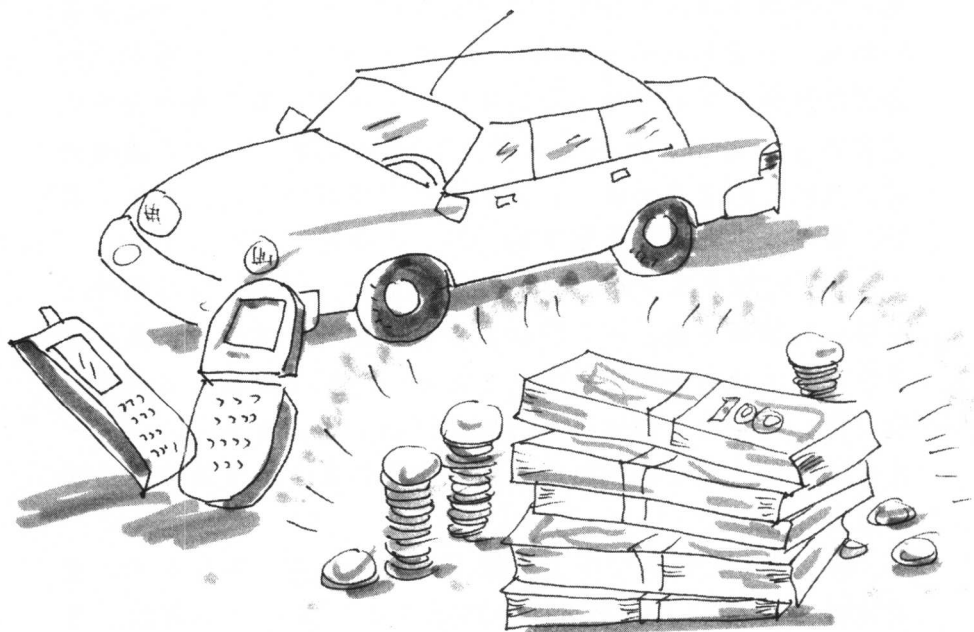
与此相同的是，在过去的多年中，澳大利亚也有那么一些公司迫于自身的结构调整，不得不大规模地精简人员，甚至要求公司的高级管理人员也要削减其收入，但是，他们在操作的过程中缺乏主动性，对待员工既不公平，也缺乏应有的尊重，与那些善待自己员工的公司相比，同样要做的事情结果却大不相同。当金钱变得重要的时候，人们在工作期间日积月累所得到的经验必然要告诉他们，他们长此以往地做下去到底是值还是不值。

大量的调查结果表明，那些人们往往要置于首选的雇主，他们多数都在管理着澳大利亚最好的公司，在这些雇主和他们健康的财政优惠方面，人们总能找到一些相关的联系。在这些综合调查报告中，有一份是共同合作的产物，参与者包括人力资源部门、贺维特协会、澳大利亚管理研究所和澳大利亚《金融评论》旗下的《老板》杂志社。在过去的3年中，贺维特协会已经从澳大利亚成千上万的公司中收集到了丰富的反馈信息，提供了一份有关《澳大利亚最佳企业》的调查报告。调查

报告发表于2003年，报告显示：从2000年到2002年，拥有最佳雇主的公司比起其他公司来，收入增长高达13%，而后者是7%。这些拥有最佳雇主的公司在与历史同期比较时，宣称其平均利润的增长为21%，而其他公司的平均利润增长则下降了44%（见贺维特协会2003年报告）。

通过长达3年的调查，研究者们发现在这些发展走势良好的公司里，更愿意提供诸如现金、股票、优惠购物券等等奖金，以及其他形式的公开表扬，诸如通过在会议上举行某种仪式进行嘉奖，或者是在某人提出革新建议之际、实现某一小组目标之时、提前完成某一年度任务之后都及时给予褒奖。

2002年，澳大利亚管理研究所发表了一份有关员工年收入的调查报告。该报告显示，大多数公司正在选择更多的方式来奖励员工。其中，最通常的奖励是移动电话、小汽车、职业成就奖、便携式电脑，以及航空旅行会员资格等等，而对工薪人员来讲（不包括处于管理阶层的员工），最为通常的奖励则是打折提供公司的产品或服务，报销自学的费用，给予收入保



险、寿险和停车费用等等。根据该调查报告中的红利分类表分析，人们不难发现，在那些已经支付给员工们的现金奖励中，最为常见的有利润分成，持续激励、销售提成等等。该研究所还宣称，这一研究结论已和2001年的调查结论有所不同，员工们被给予更多的机会来获得更多种类的奖励，而一名员工在公司里从事工作的时间长度，则只对他们是否能够得到某种奖励具有微乎其微的影响力。

报告的另外一个信息表明，大多数的高级员工则被给予更为灵活的奖励，所能选择的获奖机会也要比下级员工宽泛得多，相比之下，级别越低，工资的成分就越简单，甚至只有养老金而已。就利润分成而言，大多数公司通常都要和公司的全面经营情况相匹配，而销售提成和履行工作所应得到的奖励则要和个人的实际业绩相挂钩。对于各个级次的员工来讲，在一定时期内，每个级次的员工都有6.9%的机会可以得到按预定价格买卖公司股票的权利（澳大利亚管理研究所2002年）。

无论你所在的公司最终采取什么样的奖励体系，终究还是要取决于你所在公司的特殊文化。不过，从大多数奖励做得好的公司来看，其奖励的方式方法趋同，都要经过广泛地征集意见，诚恳地从员工中得到尽量多的反馈信息，然后再设定褒奖的形式、奖励的范围与规模。大多数的奖励形式一般都要根据公司的独特文化背景重新改造或设计，或者是以用以增添公司的文化内涵。每年，用于员工身上的奖励预算，一家普通的公司，大约要花费几千澳元，少的也可以维持在几百元之内。其实，钱多钱少并不是最根本的问题，关键是要花得起作用。

为了鼓励员工们更积极地投身于工作，物质奖励其实并不是唯一有效的方法，员工们也需要获得精神上的满足，真正来自于工作本身的那种满足感，才是对一个员工最具有本质意义的奖励。只有员工们觉得自己所从事的工作富有意义，并有一种从容驾驭的感觉，所施以的褒奖才能够最大限度地产生激励作用。

经过对澳大利亚众多工作场所的反复研究，不难发现，在关键性工作岗位给予额外的津贴是非常具有吸引力的。另