

全球
销量已超过
160万册

世纪畅优

发“25767”到
106900292251
成为世纪畅优会员，可免费阅读
更多图书前三章。



1501种

1501 Ways to Reward Employees

奖励员工 的方法

(修订本)



这本书告诉我们如何激励员工，让他们每天都能呈现最佳状态，这些方法成本很低或根本不需要任何成本。

——谢家华，ZAPPOS.COM.INC首席执行官——

(美) 鲍勃·纳尔逊 (Bob Nelson) 著

王瑶 黄璜 马继尧 译



中国工信出版集团



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

1501种 奖励员工 的方法

1501 Ways to
Reward
Employees

(修订本)

(美) 鲍勃·纳尔逊 (Bob Nelson) 著
王瑶 黄璜 马继尧 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

First published in the United States as 1501 Ways to Reward Employees
Copyright © 2012, 2005, 1994 by Bob Nelson
Published by arrangement with Workman Publishing Company, Inc., New York.

本书中文简体字版经由 Workman Publishing Company, Inc. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2012-4836

图书在版编目(CIP)数据

1501 种奖励员工的方法 / (美) 纳尔逊 (Nelson, B.) 著; 王瑶, 黄璜, 马继尧译. —修订本. —北京: 电子工业出版社, 2015.4

书名原文: 1501 Ways to Reward Employees

ISBN 978-7-121-25767-4

I. ①1… II. ①纳… ②王… ③黄… ④马… III. ①企业管理—人事管理—激励 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 061721 号

策划编辑: 晋 晶

责任编辑: 袁桂春

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 24 字数: 419 千字

版 次: 2013 年 6 月第 1 版

2015 年 4 月第 2 版

印 次: 2015 年 4 月第 1 次印刷

定 价: 49.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

赞 誉

“这是一本有趣、富有创意且立足当今市场的商务图书……它的问世是出版业的一件盛事。”

——《培训》

“表扬和认可远比金钱的激励效果更好。那些无须花钱的要素居然是最有效的，这听上去是不是有些讽刺意味？”

——《华尔街日报》

“欢迎来到鲍勃的世界：这里全是出类拔萃的管理者与员工，所有人都孜孜不倦地提升自我，希望能够成长为具有坚强意志的优秀人才，他们都在为了公司效益而奋力打拼。（这本书）详细讲述了简单的表扬会带来怎样深远的影响。”

——《费城问询者报》

“让员工来上班和让每名员工都能呈现最好的状态、以最大的热情投入工作是截然不同的两件事情。想要实现第二个目标，在对待员工的时候我们应该将其视作我们的合作伙伴，而不是唯我们马首是瞻的下属。”

——《西雅图邮讯报》

“这本书能帮助管理者采取一些奖励方式，然后将这些奖励方式融入公司新的管理风格当中。”

——《纽约时报》

“这本书教授管理者应该如何通过正式或非正式的激励与认可方法来鼓励不同类型的员工。如果碍于囊中羞涩，您无法建立某些认可机制，这本书提供了很多低成本的奖励方式。”

——《激励》

“这本大部头的指导性图书对提升员工士气会产生奇迹般的效果。使用书中的方法会让工作场所中的奖励与认可机制改头换面。”

——《成功》

“商界人士必备的一本书。”

——小企业论坛

“在 Zappos，我们相信如果公司文化没有问题，那么其他方面，包括优秀的客户服务，都会自然而然地发生。从长远目标来看，我们希望 Zappos 品牌代表着顶级的客户服务和星级的客户体验。本书会教给读者如何才能给予员工合适的激励，让他们每天都呈现最好的工作状态。而且，这些方法几乎不涉及任何成本。”

——谢家华，《纽约时报》畅销作家，《传递幸福》一书的作者，Zappos 公司的首席执行官



目 录

第 1 部分 新的事实

第 1 章 认可革命	2
第 2 章 影响当今员工的五大趋势	54
第 3 章 调动员工积极性的六大策略	101

第 2 部分 认可与奖励的应用

第 4 章 日常认可	158
第 5 章 团队认可、奖励与活动	241
第 6 章 针对员工的特别成绩进行的奖励	287
第 7 章 正式的奖励工具与项目	342

★ ★ ★ ★ 第1部分

新的事实



第1章 认可革命

“有两样东西，人们对它们的渴望胜过金钱和性，这两样东西就是认可与表扬。”

——玫琳凯·艾施，玫琳凯公司创始人

如今的职场正上演一场革命。员工希望能够赢得尊重，而且他们不希望因此而等待太长时间。他们希望自己的上司能够出于信任而对其委以重任；他们希望能有一定的权利，至少可以自己决定怎样做才是最佳方案；他们希望上司能够征求自己的意见，自己也可以参与到决策制定的过程中去；如果这些决策会影响他们或他们的工作，他们更希望自己也可以在一定程度上扮演决策者的角色；他们希望即使自己犯了错，上司也会为自己撑腰；最重要的是，他们希望能够在自己表现出色的时候，得到上司的赏识。

相较于上一个时代的员工，甚至是5~10年前的员工，现在的员工会更加看重以上这些要素。如果管理者能够给予员工认可与尊敬，那么员工的表现会让他们喜出望外。他们会呈现出最好的工作状态并保持这种状态。除此之外，这样的管理方式也会让我们声名远扬，业界都会知道我们培养员工的方式是如何独具匠心。这样，人才就会慕名而来，为我们工作，为我们所在的组织服务。

什么是认可

认可就是在某人按照我们的期望完成了某种行为或实现了某个目标之后，我们给予对方的一个积极反馈。认可的方式是多种多样的，包括感谢、赞赏或表达感激之情。认可就是因为某人为我们、我们所在的团队、我们所在的组织所做的贡献而表达感谢。当然，认可也可能通过以下方式进行表达。例如，我们可以让对方参与到决策过程中来，或者鼓励他们在自己的事业轨迹上更进一步。员工为了实现某个目标而孜孜

不倦地努力时，我们可以表达自己的认可；一旦他们最终实现了这个目标，我们同样可以表达认可。

员工认可可以划分为以下三种形式。

1. **正式认可**：主要是指那些为了表彰某项成果而建立的结构分明或计划周详的认可体系。正式认可包括总统奖、年度最佳服务奖、月度最佳员工奖等。考虑到正式认可所借助的公共媒介，正式认可意义非凡，而且通常有一定的象征意义。

2. **非正式认可**：因某人的行为或表现符合自己的预期，自然而然地以一种诚挚的方式表达自己的感激之情。这种类型的认可包括设立一种流动性的奖品来表彰出类拔萃的客户服务人员；在整个部门取得阶段性成果的时候请大家吃甜甜圈或比萨饼。对于现今的员工来讲，这些形式的认可比正式认可更重要。

3. **日常认可**：每天都对员工出色的工作表现进行反馈。例如，经过某位员工的位置时，夸赞对方工作完成得很出色；在对方表现不俗的时候当面对其表示感谢或在众人面前表达自己的感激之情。这种形式的认可才是根本——如果管理者想在自己的团队中创建一种以结果为导向的认可文化，该种类型的认可起着举足轻重的作用。



什么是奖励

奖励可能是一件物品，也可以是一种体验，具有货币价值，但不一定以金钱的形式存在。奖励是在对方按照自己的期望表现出某种行为或实现了某种目标的时候提供给对方的。通常情况下，奖励会和认可一同送出。哈佛大学商学院教授与管理顾问罗莎贝斯·莫斯·坎特将“奖励”定义为“一种特别的——为了特别的成绩而给予的特别利益，在对方的表现超越了我们原本要求的时候，就需要给予对方奖励”。

为什么只靠金钱远远不够

谈到奖励，大多数领导者都会觉得金钱才是最有效的激励措施。虽然对绝大多数人来说，金钱都是举足轻重的，但金钱绝对不是唯一的激励手段。如今的员工在工作中更看重的是金钱以外的东西。让人觉得出乎意料的是，有些最有效的激励手段，如赞赏、参与、支持几乎不涉及任何成本。而金钱形式的奖励，如加薪、改善福利、发放奖金等固然重

要，但很少有员工将金钱视为工作的唯一动力。

美国艾瑞咨询公司在 2008 年进行了一次调研，调研结果揭示了一些关于金钱奖励的事实，让人出乎意料。

- 完全以金钱为基础的奖励不会像非金钱性质的奖励一样行之有效。因为这样的奖励会显得人情淡薄，同时也会阻碍私人关系的发展。
- 金钱性质的奖励对于在行为与激励因素之间建立联系毫无帮助，不仅对于传递公司价值没有任何意义，甚至还会导致公司价值被破坏殆尽，让整个公司都弥漫着不良风气。

金钱形式的奖励还有另一个问题。在大多数公司中，绩效评价基本上都是一年一次，而通常情况下，涨薪是和绩效评价挂钩的。如果公司对薪酬的涨幅有硬性规定，那么可能员工一年都拿不到任何金钱奖励。相对而言，能够让员工当下就打起精神的，是他们所在的工作团队中最近发生的事情。想要提高员工的积极性，管理者需要在员工取得成绩或向着某个目标又迈进了一步的时候对他们进行更频繁的认可和奖励，这种认可和奖励甚至应该每天送出，只要他们出色地完成了自己的工作，管理者就应该对他们表示感谢。

在使用奖励和认可来提高员工积极性方面，很多人都存在一定的误解。他们觉得，无论奖励还是认可，都需要占用公司大量的成本，是公司预算所承担不起的。但实际上，无论奖励、认可还是赞赏，都不需要花费太多的金钱就会产生显而易见的效果。按照调研公司对当今员工的访谈结果，最激励人心、最意义深远的认可形式，一般来说只会占用极小的成本，或者根本不需要占用任何成本。

简单的一句“谢谢”就足够了

一切认可都要以表示感谢开头。有时候，只要管理者对自己的员工说上一句“谢谢”，对方就觉得心满意足了。大多数员工不仅想听到上司的感谢，而且还希望上司在表示感谢的时候针对自己的某种表现或某项成绩。他们希望在自己出色地完成某项工作之后，上司能够即刻或在很短的时间内就表达自己的感谢之情。如果员工听到一声“谢谢”还需要等上很长时间，他们就会觉得上司对自己的表现漠不关心，或者上司是事后思考之后才会觉得应该表示感谢，或者上司进行了拖延和耽搁。

即使同事之间的认可也会改变员工的态度，增强他们的满足感。

员工需要感受到自己所有的努力都是有意义的，即使最终产生的结果微不足道，他们也希望别人能够认可自己的努力。以成绩为导向的激励方法能够有效地激励员工，而这种激励恰恰是他们最需要的。在工作中觉得举步维艰的时候，当他们想到一直以来得到的种种激励，就会打起精神矢志不渝地坚持下去。如果他们觉得自己一直都在全力付出，但上司给予的反馈却是他们做得还远远不够，总有一天他们会撂挑子走人。

对员工成绩的肯定是非常重要的，所以在日常会议中，这个环节是不可或缺的。除此之外，即兴的庆祝活动也应该加入集体活动中，这种即兴庆祝的效用非同小可。在整个团队都笼罩着一片阴云的时候，如果管理者能够抽出时间指出每个团队成员的长处，那么团队中积聚已久的负能量就会逐渐烟消云散。让我们暂时忘记整个团队的缺点，把那些评估或反馈也都留到以后。为了在团队中创造正能量，我们应该专注于团队成员身上的闪光点。很多时候，员工取得的小成绩总是被忽略。当整个团队获得成功的时候，受到表扬和认可的往往就那几个人。虽然团队中的每个人都为团队成功贡献了力量，但他们的努力往往被置若罔闻。

认可员工从了解员工开始

1. 了解自己的员工需要的到底是什么——不要想当然。如果管理者只是单纯地按照自己的想法来奖励那些在工作中表现出色的员工，就可能对真正有效的激励手段产生错误的认识。但是，如果管理者和员工共同探讨到底什么形式的奖励才是认可他们工作表现的最佳方式，就会让“惊喜”荡然无存！

2. 身体力行——想要员工做到的，自己要先做到，为下属树立榜样。推行认可机制应该从公司的高管人员开始。他们的身先士卒为所有其他管理者树立了行为标杆，另外，他们的做法也可以传递这样一个信息：“如果我都可以抽出时间来对员工进行认可，那么这家公司中的任何人没有任何借口推迟认可机制的实施。”据说，《华盛顿邮报》的出版人认为某个记者的书面报道非常精彩时，就会在便笺上写下赞美的话语，然后传递给这名记者。无独有偶，有一家银行的总裁每过一段时间就会将一些二角五分的硬币镀成金色，然后发放给那些在工作中的表现值得特别认可的员工。

3. 意识到在当今社会，没有任何一种认可方式适用于所有人。现在，给予员工高于业界平均标准的薪酬或举办传统的（或可以预见的）认可活动，或者单纯依靠一种正式的认可体系对于现今的公司来说远远不够。公司需要保证自己的正式认可体系是与时俱进的，所有的认可行为会让员工觉得是和自己息息相关的、激动人心的。美国强生公司曾经对自己的员工进行过调研。他们发现，公司中一些传统形式的奖励在绝大多数员工看来都算不上认可。后来，强生公司根据员工的反馈对公司的认可体系进行了调整，从而保证所有的认可对员工来说都是意义深远的。简而言之，管理者需要不断地进行尝试，不断学习，频繁地就认可体系的设置进行讨论，这样才能保证公司的认可体系满足员工的需求。

认可的商务案例

“不管一个人如何生性乐天，他在受到认可时的工作表现和受到批评时的工作表现是截然不同的。在前一种情况下，员工的工作表现会更加出色，在工作中会倾注更多的精力。按照我多年来的观察，无一例外。”

——查尔斯·施瓦布

认可真的如此重要吗

在销售、公关和市场营销领域实施行之有效的策略会直接导致销量增长。策略实施与销量增长两者之间存在着必然联系，所有的商务学校在教学都会涉及这条理论，当然，即使没有去过商务学校的人也会依靠常识得出这样的结论。企业的管理人员知道，在上述领域实施策略所产生的结果容易追踪，容易通过基准测试，也容易进行调整。在对一家企业的利润进行评估时，管理人员几乎都会关注上述几个方面。这样的做法也不足为奇。在人们衡量企业绩效，全身心地关注上面几项参数构成的电子表格时，他们忽略了一点，那就是人才是策略管理背后的真正力量。想要针对一家企业的目标有的放矢地制定商业计划，并不是一件困难的事情。但如今利润最丰厚、业界最成功的企业都清楚地知道，想要实现企业目标，还需要间接的创造性活动，而这种间接的创造性活动的实施者就是企业员工。

就拿环城百货和百思买集团举例。2007年，环城百货辞退了3400

名高管口中所说的“薪酬最高的员工”，然后招聘了一些对薪酬要求很低的员工取而代之。虽然这3400名被辞退的员工可能确实薪酬较高，但他们恰恰是整个企业中最身经百战、工作效率最高的销售人员。环城百货的高管们想当然地认为，因为销售人员总数没有发生任何变化，所以他们看到的成果与之前应该相差无几，但结果如何呢？这项政策刚刚实施，环城百货的股价就马上出现了4%的跌幅，因为投资者的眼光是敏锐的。而环城百货原本不存在任何问题的销售链，在后面的每个季度都漏洞百出。最终，环城百货在2009年宣布破产，没有任何买家想要收购这家企业。就在环城百货自毁长城，让顶级人才流失的时候，他们最大的竞争者百思买集团，正在处心积虑地建立自己的人才团队。2007年，百思买集团的管理层成立了一个新的项目——创建“以结果为导向”的工作环境。按照新项目的规定，百思买总部的员工可以自行规划出勤时间。只要他们能够实现季度目标，或者每个季度的绩效都有攀升，那么他们甚至可以在家办公。结果如何呢？整个集团内部士气大振，人员流动率大幅度下降。更让人欣喜的是，集团的销售业绩节节攀升。

在当今的信息时代，原本只有少数人知道的商业管理秘诀渐渐地延伸到了世界各地的企业集团中。原本管理者认为只有凭借降低价格或降低成本才能带来收入提升，但这样的做法实际上可能造成企业丧失所有的竞争优势。如今，真正能够在商场上叱咤风云的商界人士都心知肚明，他们的员工比自己在商务学校学到的任何策略都更加重要，人才是整个企业的竞争优势。因此，这些商界人士都在不遗余力地保护和培养人才。正如商界奇才彼得·F·德鲁克在自己的书中所写的：“培养人才是一个企业至关重要的工作。在知识经济的大环境下，人才是每个企业最核心的竞争力。”很显然，环城百货并没有认识到这个道理，在他们看来，员工就是成本。而百思买集团认识到了这点，所以他们将员工视作投资。

认可带来的益处

人才是一个企业的核心竞争力，这个趋势在未来会愈发明显。因此，正确对待员工对于当今企业具有前所未有的重要性。斯坦福大学商学院的教授杰佛瑞·菲佛最近得出了这样的结论：“那些能够以恰到好处的方式对待人才的企业相较于那些无法做到这点的企业，前者的表现会优于后者30%或40%。”

谈到提升员工的积极性，最成效卓著的商务管理工具就是认可。我在读博士学位期间做过相关研究。研究结果表明，99.4%的员工都希望自己在出色完成工作时能够得到认可。马瑞兹公司的研究结果表明，只有12%的员工认为他们在工作中能够不断地得到认可，而且上司的认可方式对他们来说是意义非凡的；34%的员工则认为他们没有得到上司的认可，虽然认可对他们来说非常重要。另外，马瑞兹公司还发现，那些在工作中能够得到认可的员工：

- 觉得自己获得重视的可能性相较于其他人高出5倍；
- 继续留在企业的可能性相较于其他人高出7倍；
- 在所供职企业投资的可能性相较于其他人高出6倍；
- 在工作中全力以赴的可能性相较于其他人高出11倍。

根据韬睿咨询公司的调研结果，全身心投入的员工比无法全身心投入的员工在工作中付出的努力高出57%。另外，员工流动也会产生成本。人力资源管理协会的最新调研结果表明，企业因为员工流动所造成的损失是员工年薪的1.5倍。另外，招聘员工也会产生实际费用，同时随着有经验员工的离开，企业会因此而丧失商业机会，将这些因素都加起来，由于人员流动所造成的损失实在不容小觑。

认可对于提升员工敬业度来讲是一个至关重要的刺激因素。在企业中能够获得满足感的员工会为客户提供令人满意的服务，帮助企业建立客户忠诚度，同时也会让整个企业的总体利润节节攀升，而利润的提升是企业成功的标志之一。华信惠悦公司在2009年公布的《美国工作报告》(Work USA Report)中提出，那些员工敬业度较高的企业，员工工作效率相较于员工敬业度不高的企业高出25%，而且人员流动的风险更低，也更容易吸引顶尖人才。另外，不列颠哥伦比亚省总审计局办公室的调研发现：“认可可以有效地提高员工积极性、员工士气和生产力，提高员工续聘率，减轻员工压力，改善员工缺勤状况。”韬睿咨询公司在2008年通过调研发现：“员工敬业度较高的企业在营业收入上有19%的提升，在每股收益上有28%的提升。”相对而言，那些员工敬业度不高的企业，营业收入在逐年下降，而每股收益也有11%的跌幅。美国公司执行委员会在《通过提升员工敬业度改善员工工作业绩和续聘比例》的研究中指出，认可是提升员工续聘率最有效的手段之一。

为什么有效的认可和奖励对企业来说是至关重要的呢？因为认可

和奖励是重要的企业战略之一，这种战略会有效地提升整个企业的绩效，最终为企业带来成功。员工每个星期花费四五十小时甚至 60 小时或更多的时间来上班，并不是为了出勤率。他们希望自己可以在工作岗位上有一番作为，而且希望自己的出色表现能够得到别人的认可。其他证据也体现了认可的力量：

- 在最近对美国员工进行的调研中，63%的受访者表示大多数人都希望在工作中得到更多的认可。同样比例的受访者认为，上司拍一拍自己的后背就是一种有效的激励方式。
- 罗致恒富是享誉全球的人力资源公司。他们最近做了一个调研，研究的课题就是为什么员工会选择跳槽。调研结果表明，首当其冲的原因就是在原来的公司没有获得足够的称赞和认可。
- 坐落在得克萨斯州休斯敦的美国生产力与品质中心开展了主题为“人力、薪酬与绩效”的研究。如果是现金形式的奖励，那么薪酬需要提升 5%~8%，员工的工作表现才会有所改进。但如果和非金钱形式的奖励同时使用，那么员工的薪酬只要提升大约 4%，就可以有效改善员工的工作表现。

认可——与工作绩效挂钩

认可有助于提升工作绩效，而工作绩效的提升又会带来管理者新一轮的认可。在攻读博士学位的时候，我曾经做过相关研究，发现至少可以通过三种途径来证明认可与工作绩效之间的联系。

首先，研究结果表明，几种和工作绩效有关的变量受到了所有受访管理者的广泛支持。他们中的大多数人都赞成或强烈赞成下面的陈述（每个陈述的后面对应的是选择赞成的受访人员比例）：

- 对员工表示认可有助于更好地激发他们的工作热情（90.5%）。
- 在员工工作表现出色的时候提供非金钱形式的认可有助于提升他们的工作绩效（84.4%）。
- 对员工表示认可包括给予他们具体的反馈（94.4%）。
- 员工表现出色时，上司表达自己的认可会让工作更为顺利地开展工作（80.3%）。
- 对员工表示认可有助于提高他们的工作效率（77.7%）。
- 给予员工非金钱形式的认可有助于实现我的个人目标（69.3%）。

- 给予员工非金钱形式的认可有助于实现我的工作目标（60.3%）。

其次，72.9%的管理者反映，他们在看到员工的出色表现即刻或在短时间内就给予对方非金钱形式的认可之后，就会得到自己想要的结果；98.8%的管理者相信自己最终会实现既定目标。

再次，在受访的 598 名员工中，77.6%的受访者表示，在表现出色的时候能够得到上司的认可对自己来说是非常重要的事情。在这 77.6%的受访者中，20%希望能够即刻得到认可，52.9%希望可以在短时间内得到认可，18.8%认为即使一段时间之后得到认可也可接受。

认可法则

在着手开始任何工作之前，我们都需要设定明确的目标和预期。但在工作中，比设定预期更为重要的是，在完成工作的过程中时不时地追踪一下目前的状况，肯定自己已经取得的成绩。无论我们讨论的对象是员工、团体还是组织，认可总是能够对管理和激励产生强而有力的影响。实际上，提到这个问题，我觉得大家面临的最艰巨的挑战就是如何让人们以认真的态度来看待认可。因为认可听起来似乎没有任何难度，所以通常情况下，人们总觉得这点他们已经做到了。但遗憾的是，大多数情况下，事实并不是这样的。我经常对管理者说：“没错，我知道你有给予认可的能力。但我更加担心的事情是，你什么时候会将认可落实在行动上？”

奖励永远都是有回报的

提到管理和激励的问题，有一条法则屡试不爽。之所以说“屡试不爽”，是因为数以百计的研究结果都证实了这条法则的正确性。它非常简单，基本上可以算得上是人尽皆知的常识，那就是：“奖励永远都是有回报的。”也就是说，我们认可、赏识、奖励、激励或表示感谢的行为和表现会促使我们感谢的人一直重复这样的行为和表现。除此之外，那些注意到或听说我们反应的其他人可能也会重复这样的行为与表现。实际上，我们甚至可以说，所有的行为都是以结果为导向的。如果某种行为产生的结果是正面积极的，那么这种行为就会被重复；反之，如果某种行为产生的是消极后果，那么人们就会终止这种行为。下面是其他一些关于有效认可的核心法则。