

全球销量已超过150万册!

NEW
全新版

1001种



1001 Ways to Reward Employees

奖励员工



【美】鲍勃·纳尔逊 (Bob Nelson, Ph.D) 著

王红丽 孙婧 易安静 译

的方法



这是每个管理者的

一本书。

——《

肯·布兰查德



中华工商联合出版社

1001种 奖励员工 的方法

1001 Ways to Reward Employees

【美】鲍勃·纳尔逊 (Bob Nelson, Ph.D.) 著

王红雨 孙婧 易安静 译



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

1001种奖励员工的方法: 全新版 / (美) 纳尔逊著;
王红丽, 孙婧, 易安静译. --北京: 中华工商联合出
版社, 2011.5

书名原文: 1001 Ways to Reward Employees

ISBN 978-7-80249-816-7

I. ①1… II. ①纳…②王…③孙…④易… III. ①

企业管理: 人事管理-激励-方法 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第055626号

1001 WAYS TO REWARD EMPLOYEES

by BOB NELSON

Copyright 1994, 2005 BY BOB NELSON

This edition arranged with

WORKMAN PUBLISHING CO

through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc., Labuan, Malaysia.

Simplified Chinese edition copyright:

2010 by China Industry & Commerce Associated Press Co., Ltd.

All rights reserved.

北京市版权局著作权合同登记号: 图字01-2009-6707

1001种奖励员工的方法: 全新版

作 者: [美] 鲍勃·纳尔逊

译 者: 王红丽 孙 婧 易安静

责任编辑: 郑 婷 李建科

封面设计: 于金凤

责任审读: 李 征

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: 2011年7月第1版

印 次: 2011年7月第1次印刷

开 本: 710mm×1020mm 1/16

字 数: 250千字

印 张: 18.25

书 号: ISBN 978-7-80249-816-7

定 价: 39.80元

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场A座

19-20层, 100044

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



鸣 谢

如果没有尼克·斯威舍——一个杰出的行政助理——坚持不懈的努力，这个修订版本是不可能如此快地出版的。他不辞辛苦地与原稿中提到的每个人和每家公司进行了联系，不断进行更新、校对、删除不必要的信息。此后他又继续联系了其他成千上万的组织，来找寻当下最有效的激励方法。

我在这里还要感谢：

从原稿开始就和我一起并肩作战，为这个主题做出贡献的大约一千个组织，他们提交了自己是如何对员工进行激励的方法、技巧和体系，这些都会在修订版中提及。

来自洛杉矶克莱蒙研究大学彼得·德鲁克管理研究院的乔·马恰列洛博士给了我写这本书的最初灵感，还有我博士组的成员：唐纳·格雷辛格博士、哈维·维克曼博士和大卫·德鲁博士，在我研究和思考为什么管理者需要对员工进行奖励，并能产生巨大的影响这一主题时，彼得·德鲁克博士曾建议我应首先对企业顾客进行调查，从而对这个主题进行深刻地了解，进而通过研究来证实这些观点。

出版社方面：我要感谢编辑理查德·罗森，主编苏珊·博洛廷，CEO彼得·沃克曼，他们对这本书的愿景和支持；申彦菲和安妮·彻丽不知疲倦地对本书进行了编辑加工；还有那些为这本书进



行策划和市场推广的人们，是他们的帮助让这本书取得了巨大的成功。这些人是：珍妮·曼德尔、凯蒂·沃克曼、詹姆斯·威尔和培吉·埃德蒙德斯。坦诚地说，和你们一起工作是一种享受。

我要感谢我的老朋友，同事兼妻子詹妮弗，我们共同可爱的孩子丹尼尔和米歇尔，在这里，我要感谢你们对我一如既往的关爱、支持和鼓励。



序 言

我一生中学到的最重要的一件事是，每个人都渴望得到别人的欣赏。不管是管理者还是员工，父母还是孩子，抑或教练和运动员，没有什么人能够超越这种需求。即使我们每个人看上去都是独立的个体，独立生存，自给自足，但事实上，我们需要通过其他人的认可来证明自己存在的价值。

听上去这是一个常识，但是我发现这个常识被当今绝大多数的组织所忽略。现在的人们工作忙碌、压力大，以至于我们经常忘记我们自己和其他人都是需要被认可的。基于这一点，对于那些善意的管理者或者沮丧的员工来说，这本书是一个福音。它会让奖励、报酬和积极的因素全都起作用，进一步为你工作。

有《1001种奖励员工的方法》在手，褒奖、认可和激励员工将会变成一件轻而易举的事情。现在你可以开始对你人生中非常值得认可和奖励的人进行这项活动了。鲍勃·纳尔逊特别提出了一项研究，他从遍布全国各地的公司搜集到广泛而具有说服力的例子，再次证明了原理的正确性。他为大家提供了一个方法、灵感和资源的百宝箱，让褒奖、认可和回报成为你管理艺术中一个永远不可或缺的部分。这是每个管理者的书桌上必不可少的一本书！

管理者不能再无视赞扬的力量和实用性了。记住，你不能否认员工是值得表扬的，因为再没有其他形式来表现你对员工的赞赏



了。管理者切不可再认为赞赏、认可和奖励在管理员工中是可有可无的。

没有一个员工自甘平庸，所有人都渴望伟大。有这本书在手，你会实现这个愿望。除此之外，无论身处哪种工作环境，你都会变得更有效率，更有动力和成就感。

肯·布兰查德

《一分钟经理人》作者



修订版序言

从第一版出版后的这十年间，我学习到了大量有关员工认可度的知识，我依然对这个话题保持着激情。长期以来，认可和奖励产生的财富和力量让我着迷；一直以来，在进行激励和奖励方面，人们的创造性和与时俱进的精神令我惊讶；让我印象深刻的，通常是那些最朴实、最简单和最经济的认可和奖励员工的方法，这些才是让员工产生价值感的最好方法。

迄今为止，我学到的最重要的一课是：有目的地运用激励方法——系统地把激励方法与你最终想要员工达到的表现和行为相联系，只有偶尔使用激励才是最有效并且最有意义的。其他我学到的知识还包括：

- 一开始就让管理者相信激励的力量是不现实的。但是一旦他们开始相信，员工会在短期内产生为组织赢取巨大利益的激情。

- 尽管很多的行为和活动都可以被看做是激励，但是只有正确使用才能使其发挥真正的作用，这与使用的时间、背景、表现形式、形象塑造和平衡各种关系有很大的关系，这些因素决定着是否能够让激励达到最好的效果。

- 不断变化、更新和与时俱进是兴奋感的源泉。企业是不断变化发展的，适合今天的不一定也会在明天产生相同的作用，如果你一直用同一种方法，是会产生很好的效果的。在当下的商业环境



中，奖励和赞扬已经变得比以前更加重要，原因有以下几条：

- 管理者能够影响员工和规范员工行为的渠道不是很多，但强迫不应再是一种方法。管理者必须表现得更像一个教练，他们要影响员工，而不是强迫员工。

- 管理者越来越多地要求员工做更多的工作并且还要自觉地去。松绑式管理需要建立在一个既有褒扬又有制度保障的工作环境之上。

- 人口统计学家预言，在后婴儿潮时代，劳动力越发显得珍贵。跟他们的上一代相比，这一代人具有较少的技能。新一代的员工具有不同于以往的价值观，他们希望自己的工作可以同时具有目的性和动力性。

从本书第一版开始，很多读者告诉我，他们把这本书当做自我激励的手册，他们让员工传阅这本书，并让每个人提出书中他们喜欢的方法。当某个员工表现出色时，你应该给这位员工一个惊喜，这个惊喜应该是你以前就设计好而且是这个员工希望得到的。

我希望你们都可以用这本书去实践和认识到赞扬的力量，最后使得你工作环境中的每个员工都变得更加积极地工作，创造更多的价值，同时更加享受工作的过程。更进一步，如果你看到了激励的价值，我希望你可以把这些方法运用到你的人际关系当中，以产生更多的回报。

鲍勃·纳尔逊博士

加利福尼亚州圣地亚哥市



简介

由 交流管理理事会所做的一项调查证实，几乎所有员工都认为他人对自己工作的认同是促进他们工作的最重要的动力。

但是，绝大多数的管理者不理解或不懂得认可和奖励的潜在力量。这种情况一直存在，即使33%的管理者自己都承认，他们渴望在一个能够更好地获得认同的组织中工作。因此，即使一些管理者被告知这个人类行为基本定律的时候，他们仍然认为只有当奖励以加薪、奖金或职位提升等直接的表现形式出现的时候，员工才会表达他们的感激之情。

虽然金钱对员工很重要，但是研究显示，能够真正促进员工工作的动力是个人对他们的观点和个性化的认同，这意味着对他们很好完成工作的真心表扬和认可。大量的研究已经证实了这种说法。当这种认同创造出了激情，创造出了对自我价值的一种自信，可以让员工自豪地向他们的家人、朋友和同事们娓娓道来，那么这种认同就会变得更加持久而有效。

关于概念的注解。这里的“认同”特指一项无形的行为。比如，当你表达感谢的时候，你拍打对方的后背，或者称赞对方。这里的“奖励”则是指有形的行为。比如，奖励金钱、物品或奖励旅游等。在现实生活中，这两个名词有时是交叉使用的。举个例子，你可以当场拿出20美元作为奖励同时进行口头表扬。“荣誉”是指所有尤其以奖品或证书等形式出现的行为的综合。它是一个专有的词汇，表达对某种成就授予荣誉，但是大多数情况下是一种展示，抓住某种场合被赞誉的层面。“激励”通常是一种计划好的奖



励，即你已经事先知道特定的行为对应的奖励是什么。

大多数的奖励和认同可以分为正式和非正式两大类。正式的奖励，是被计划好的，有条理并且有体系，尤其以周期性重复为特征。比如，“本月最佳员工”或“年度服务之星”等荣誉。非正式的奖励，则更加注重当下和自发地对良好工作结果的真诚的感谢。这种奖励形式通常具有时效性和趣味性，可以被用来表彰具体的行为。例如，对顾客的服务、节省成本的办法、团队协作或具体的成果，包括成功完成阶段性报告、完成一项计划或重要的销售任务等。

总的来说，认同最具有价值的表现形式可以从正式到非正式，从有形到无形个体之间的行为。工作动力对现代员工来说已经变得更加个人化和重视情景化。当我们开始进行对别人认同的行为后，我们会愈加发现世界上没有万能钥匙，不要试图用一种方法来解决所有的问题！

本书前四部分主要论述了非正式认同行为：日常认同（第一部分），非正式的无形奖励（第二部分），有形的物质认同与奖励（第三部分）和团体表彰奖励及行动（第四部分）。接着，本书的最后两部分更多地描述了正式的认同：对于特定成就的奖励（第五部分）和规范的组织激励程序（第六部分）。同时可以帮助你根据自己的情况来量体裁衣式地进行奖励和褒扬行动。

这些不同类型的认同和奖励措施，有的不需要成本或只需很少的成本，有的却会让你付出很高的成本；它们有的是私底下进行的，有的是需要公开进行的；它们有的是针对一系列期望行为和成就的，有的是只针对组织中一些重要的目标的。最有效的非正式奖励最终是要靠一些正式的奖励辅助的，反之，亦然。举个例子，一封感谢信或当众表扬是表彰一个人的努力和成就的重要形式，但是如果管理者仅仅只用这种无形的方式表达对员工的认可，那么这种认可将会很快失去效用。

如果剔除成本、适用范围或有效奖励和认同的复杂性因素，那么可以简单分为以下几种方式：

1. 与个人爱好相匹配的奖励方式。这种奖励建立在个人的喜好之上——



用对方真正喜欢的方式去奖励他。这种奖励方式可以是个人行为的，也可以是官方行为的；可以是非正式的，也可以是正式的；可以当众进行的，也可以是私底下进行的。这种奖励可以通过礼物或活动的形式实施。有效褒扬中没有揣测，询问你的员工什么是他们最在乎的，从奖励他们索引卡到其他奖励员工的方式，只要是他们喜欢的都可以采用这种奖励方式。我所知道的几个组织正在使用这种奖励方式。

2. 与业绩相匹配的奖励方式。有效的激励需要充分考虑成就和业绩的重要性。一个是完成了2年规划的员工，另一个是只给你简单帮助的人，显然，第一人应该得到比第二个人更多的奖励。当然，奖励是计划、执行时间以及花费金钱的函数。

3. 奖励要及时和具体。为了让奖励富有成效，在一达到期望或产生业绩时，你就要马上进行奖励。如果拖上几周或几个月，那么奖励的效果就会大打折扣。你应该经常问一问自己：为什么要进行奖励——即为什么要对取得的成就进行奖励。当你始终如一地对所希望取得的成就进行奖励时，你对员工的认同也会变得更加频繁，正如你希望员工将努力工作的行为变成习惯一样。

洛杉矶赔偿金顾问，米克联合公司总裁凯瑟琳·米克认为，奖励和认同系统应该反映一个公司的价值观和商业策略，并且员工应该参与到其中。除此之外，奥布里·丹尼尔斯认为，领导者对有效赞扬员工是负有责任的，组织要避免试图使用通用的方法或一劳永逸的办法来对员工进行激励。优柔寡断的激励——给组织中的每位成员同样的奖励——不仅不会鼓励员工进步，实际上还会挫伤员工的积极性。你不能对最优秀员工所作出的贡献进行肯定，同时给予其他员工肯定仅仅是因为他们来到公司上班。

根据经验，有个粗略的法则（大拇指法则）：每进行四个非正式奖励（如特别的感谢）需要进行一个较为正式的感谢（如写一封感谢信）；每进行四个较为正式的感谢，需要有一个更加正式的奖励（如授予一枚勋章或在



公司会议上当众表扬)；最后是最为传统的奖励形式，比如加薪、发放奖金、晋升和其他特殊的分配。

任何一个表扬的时刻都应该成为有价值的时刻，这需要提前进行思考。比如，怎么表扬，由谁来表扬，谁应该在现场，业绩的大小，这个例子的共性是什么，怎么能够让每个员工都可以达到这个成就。只要留心一些，做些实践，任何一个管理者（或员工）都可以掌握赞扬的技巧。

我们通常认为赞扬和奖励只用于管理者对员工。其实不然，你会越来越多地在任何一种关系中看到赞扬的力量，同龄人之间，员工和管理者之间，顾客和员工之间，买家和卖家之间，甚至是家庭成员之间。赞扬的力量在一定程度上均衡着这些不同的关系，你将会在本书中找到相应的案例。

目 录

CONTENTS

第一部分 日常认同

- 个人表扬...5
- 书面表扬...11
- 电子手段的表扬...19
- 公开表扬...23

第二部分 非正式的无形奖励

- 信息、支持和参与...35
- 自主与职权...43
- 灵活的工作时间和休假...50
- 学习和职业发展...59
- 与管理人员的有效沟通...68

第三部分 有形的物质认同与奖励

- 优秀员工奖与杰出成就奖...78
- 现金、代金券和礼券...93
- 象征性礼品、商品和食品...105
- 特权、优待和为员工提供的其他便利服务...116

第四部分 团队表彰、奖励及行动

- 团队认同和奖励...132
- 乐趣、游戏和竞赛...144



庆祝、宴会及特殊活动...162

实地旅行和参观...171

第五部分 对于特定成就的奖励

销售业绩...181

客户服务...193

来自员工的建议...204

生产力和质量...213

员工出勤率和安全保障...219

第六部分 规范的组织激励程序

多层次激励程序和记分体系...227

公司福利及津贴待遇...238

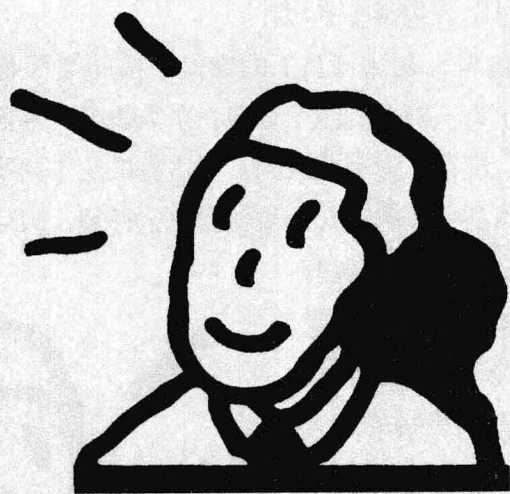
员工与公司的周年纪念日...254

慈善公益与社区服务...263

公司股票和所有权...272

■ 第一部分 ■

日常认同





我的博士论文调查的主题是关于管理者对于员工的认同感。在调查中，我发现很多管理者认为帮助自己的员工创造一个充满工作动力的环境是他们的责任，而不是公司或者人力资源部门的责任。他们认为让员工感受到被认同，这对员工认同自己的工作非常有用。

这个结果与我的调查结果相符，当员工工作表现很好时，他们希望被认同的最好方法就是表扬，也就是任何管理者都可以向他们的员工轻易表达的简单方式。最好的表扬应该是及时、明确、诚恳、针对个人、积极正面，并且主动地表扬。一个简单的表扬，如“我看到了你的付出，你干得不错”，虽然简短，但是却可以表达很多意思！

在我的调查报告里，在认可员工的方式中前四类都是以表扬的形式，而这四个类别构成了第一部分的四个章节：个人表扬、书面表扬、电子手段的表扬和公开表扬。现在，你可能会问：“这真的是不同类型的表扬吗？它们产生的效果难道不是一样的吗？”最初我也这样想，但后来我认识到，事实上，亲自表扬某人与写信或者写便条对他进行表扬相比，两者对受表扬人而言具有完全不同的意义。想要用简单的行为产生表扬的最大效果，你就需要改变自己表扬的形式，并且要经常使用各种不同的形式来对员工进行表扬。

州立威其托大学管理学教授杰拉尔德·H. 格兰厄姆博士对这些观察结果表示支持。经过各种调查

