



派力管理思想库
PILY MANAGEMENT IDEA TREASURY
传播现代管理 提供实践经验
主编：屈云波

激励员工

[美] R. Brayton Bowen / 著 范国艳 / 译



F-272192
24

派力管理思想库 ①



派力管理思想库

PILOT MANAGEMENT IDEA TREASURY

探索现代管理 提供实践经验

主编：屈云波

激励员工

[美] R. 布雷顿·鲍恩 著

范国艳 译

图书在版编目(CIP)数据

激励员工/(美)鲍恩(Bowen, R. B)著;范国艳译.
-北京:企业管理出版社,2001.1
ISBN 7-80147-456-2
I. 激… II. ①鲍…②范… III. 企业管理;人事管理-研究
IV. F272.92
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 83518 号

R. Brayton Bowen: Recognizing And Rewarding Employees, 1st Edition

ISBN: 0-07-135617-7

Copyright ©2000 by the McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved. Except as permitted under the United States Copyright Act of 1976, no part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Authorized translation from the English language edition published by McGraw-Hill, Inc. All rights reserved. For sale in the People's Republic of China only.

本书中文简体字版由企业管理出版社和美国麦格劳-希尔国际公司合作出版。未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记图字 01-2000-3938 号:

书 名:激励员工

作 者:[美] R. Brayton Bowen 著 范国艳 译

责任编辑:曹建华 技术编辑:杜敏

标准书号:ISBN 7-80147-456-2/F·454

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.ccc-ccda.org.cn/cbs>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:editorOem@163.net

salesOem@peoplespace.net

印 刷:北京市朝阳印刷厂印刷

经 销:新华书店

规 格:880 毫米×1230 毫米 32 开本 10.875 印张 226 千字

版 次:2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月第 1 次印刷

印 数:1-10000 册

定 价:25.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前言

在当今复杂的环境中从事管理工作是非常艰难的。雇主与雇员关系的本质是一种不言而喻的心理契约，其在不断演进。雇员在组织内部以及组织之间的活动日益“自由化”。结构，时间，区域和权力的传统界限日益模糊。在全球经济中竭力竞争的各个企业都在减小规模，实行兼并，转变机制和进行迁徙，以便形成了更新的生存模式。管理人员与非管理人员一样，都受到了巨大的挑战，力求事半功倍，以超出常规的方式思考，并以全新的方式相互合作以达到共同的目标，旧的传统和体系被打破，更新的惯例则被搬上舞台来争取突破性的成果。

处在一片新的全球荒野中的是，先驱者们——普通的与不普通的旅行者，管理人员，决策人员，自由职业者，“真正的”劳动力会聚于这片充满希望的土地上。如果你想在这片土地上冒险更确切一些说是在这片土地上生存，你需要知道如何做好准备，哪些工具是必备的，需要应用哪些旅行技巧和策略，最后你要知道的是——什么样的风俗、语言和货币能够使你对行程中将要遇到和对付有着多种的兴趣和能力的人了如指掌。

这是一本关于新的领域新的工作场所的书。这是一本关于新的劳动力——以“自由职业者者/自由员工”为缩影的需求和利益以及“认可和奖励”的工具书。你从中可以学到：

- 新的工作场所——它的“自由职业者/自由员工”

的价值观，兴趣以及目标；

- **工作**——如何使工作对人人来说有意义，以及如何令工作在战略意义上更加匹配；

- **动机**——它的源泉及动力；

- **团结协作**——团结协作的重要性，及其推动力与阻碍物；

- **认可**——认可的多种形式以及认可的强大活力；

- **奖励**——哪种奖励效果好，哪种不好，以及内部奖励和外部奖励有哪些区别；

- **管理**——管理和领导有什么区别，以及它在新的工作场所有如此重要的地位。

这是一本关于工作中人们的书，尤其是关于认可和奖励的书。你或许会感到惊讶，或许会感到兴奋。我们希望这本书能够对你有所鼓舞。我们所提出的见解和所得出的结论都是为向人们传达一则启示——到这片新的荒野中的旅游并不是为“漫不经心的”旅行者或是“有几分缘的”管理人员设计的。只有在更深层次上理解和掌握了动机、认可和奖励这三个概念，才能确保获得成功。

章节重点：

关于认可和奖励的主题是非常复杂的。奖励有着补偿的权力。作为一名身处新的工作场所的管理人员，你需要知道如何进行奖赏，我们希望读者理解：

- 奖励和操纵的不同之处；

- 工作的人类本性以及工作和工作的执行者/创造者之间存在的关系；

- 领导的回报以及权力迷惑性；
- 文化环境如何塑造预期的结果以及如何培养生产效率和团结协作；
- 为何认可是一项“完整的个人”经历；
- 什么样的奖赏体系会使人 and 团体更加接近他们的目标；
- 怎样可以自然地培养责任心。

特征

成功之士必备之书系列中的图书，所隐含的思想是给你提供以一种友好的平易近人的风格写出来的实用信息。尽管该书的章节较短，但它涉猎一些战术问题，并列举了许多的实例。该系列书还以无数的花边文字为特征，这些花边文字旨在给你提供不同种类的具体信息。下面描述了在该书中你将发现的花边文字。



这些花边文字所起的作用仅仅是它们本身所说的：给你提供一些能够英明地进行认可和奖励的建议和策略。



这些花边文字警告你，当你试图认可和奖励你的职员时，哪些地方会出错。



这儿你将发现“如何去……”的提示，以更有效地认可和奖励你的职员。



每个主题都有其特殊的措辞和术语，这些花边文字将为你提供关于这些概念的定义。



想知道其他人是怎么做的吗？请看这些花边文字。



这里你将会发现，当你想要认可和奖励一名员工或一个小组的时候，你可以遵循什么样的特定程序。



怎样才能确保在你进行管理的时候不会犯错误？这根本就不可能，但这些花边文字将给你提供一些实用的建议，让你犯错误的机率减到最小。

致谢

首先，诚挚地感谢我的编辑约翰·伍兹，感谢他的远见和不断的认可，其中包含着大量的激励与耐心。没有他的领导，就不会有这有这样一项工作。同时也感谢 CWL 的编辑鲍勃·麦格南，他是一名充满远大志向的世界人才。

接下来我要感谢在管理总部 (@mgeneral.com) 的好友兼老师汤姆·布朗先生。他的不断鼓励和坚定的信心，时刻激励着我讲出真话。同时感谢所有与我分享了他们的经历和肺腑之言的客户、朋友、首席执行官、公司职员、同



事和旅行伙伴们。

感谢我的妻子约兰达·史密斯，感谢她温柔的耐心与她可爱的支持，感谢她的付出和真诚，谢谢。并且，我特别感谢我的孩子，大卫、克里斯托弗和凯瑟琳——感谢他们教我认可和奖励，教我处罚与贿赂，教我为人之父与为人公仆，我深深地爱着你们，永远感激你们。继续来拯救，来开导并重新创造一个迫切需要你们的聪明才智的世界。只有你们知道如何去做。

关于作者

R·布雷顿·鲍恩是华兰集团的高级顾问兼总裁。他曾经担任财富 500 强企业包括联邦百货大楼和资本储备集团(现称 AEGON)——的高级官员，有着 25 年以上的公司和顾问经验。他专攻变化管理，现在主要从事工作场所问题，包括发生在工作场所的愤怒。从他的服务中受益的客户包括：贝克斯特健康护理中心，鲍格·华纳，GTE，上联制药，东京银行，华盛顿天然气公司，全身护理中心，莱弗隆公司，赖克利斯普和美国住房及城市发展部。

他曾被特载在一些出版物中，包括哈佛的《最新管理》和美国医学协会的《管理评论》，也曾在国内的出版物上发表过无数篇关于管理的文章，包括《工业周报》，《协会管理》和比赖特·凯勒的《在工作中》。他是一位关于塞顿·霍尔的沃邱尔大学的系统范围领导发展主题的十分有贡献的教育性作家，同时也是全国范围内发行的公众录音记录影片《工作场所发生的愤怒》的主持人和联合制作人。他获得布朗大学的学士学位和硕士学位。你可以

给布雷顿发电子邮件，地址是 RBBowen@howland-group.com 或者访问他的个人网站 www.howlandgroup.com，他的通讯地址是肯塔基州路易斯维尔，苏伊特 1600，西大街 325 号，水滨广场，华兰集团，区号是 40202-4251。电话：(502) 585-3535，传真：(502) 589-3555。

序

什么是管理

有这么一个奇妙的事实，越是深刻的道理其表现形式越简单，然而这正是它经常被人忽视的原因。企业经营领域的道理莫不如此。1963年，彼得·德鲁克（Peter Drucker）写下了一篇叫做《有效的经营管理》的文章，这篇文章中的思想直至今今天仍有着强烈的现实意义。德鲁克写道：“我们需要的是能够帮助我们安排工作并且能够回答下列问题的简单的概念：管理者的工作到底是什么？他所面临的主要问题是什么？定义并分析这些问题的原则是什么？”

对上述三个问题的回答揭示了管理的最根本的一些道理。

首先，管理者的工作到底是什么？我不能肯定我们的经理人员对这个问题是否能形成一致的意见——但确实应该有这种一致，也许有人说：“调动企业资源，将之投入到能产生最佳业绩的机会中去。”这种说法恐怕没有人会反对。但是，包括我们自己在内，究竟有多少人能够始终如一地把企业的主要资源投入到搜寻并抓住机会的活动中，而不是把大量的时间、精力和金钱用于处理一个又一个的“问题”呢？解决现有问题是必要的，但绝不会是最重要的。

其次，管理者面临的主要问题是什么？如果一个管理者不能区分“效率”和“效果”，我们很难想象他能够对企业的业绩负起真正的责任。“做正确的事远比正确地做事重要。”有太多的人听到过德鲁克的这句名言，然而有更多的人在更多的时候把这个告诫抛在脑后。许多管理者殚精竭虑所做的，不过是用更精巧、更科学、更高效的办法加速产品或企业的衰亡。

第三，有哪些原则？事实上，这个问题的答案为许多人所熟知，也被许多管理者津津乐道。人们常说有个“80/20”法则，你80%的成果来自于你20%的努力，80%的利润来自于20%的客户。那么，在你的管理工作中，是否遵循了这条原则呢？你是否将80%的成本用于只产生了20%业绩的业务上呢？你的员工是否将80%的精力放在毫无成效的工作中呢？令人遗憾的是，我们在大部分企业中看到管理者正是这样做的。

问题已经提出，我们的任务就在于努力探索问题的答案——这可能是我们毕生的工作。然而管理工作的奥妙在于，如何在解决每一项具体任务时应用管理的普遍原则。在这里，德鲁克的忠告是任何一位管理者所不能忽视的：

1. 管理事关人类自身。管理的任务在于让人们在协同工作中取得成就，充分发挥每个人的力量。

2. 管理意味着将企业中的员工结合为一个整体，因此管理深深根植于文化之中。作为中国的管理者，结合中华民族的传统、历史和文化等因素，发展出中国特色的管理制度、管理模式、管理方法、管理工具和管理思想，成为我们不可推卸的历史责任，也是我们做好管理工作的最重



要保证。

3. 任何企业都应当有一项简单、清楚和统一的目标。企业文化的真正含义就是对企业的共同目标和共同价值的承诺。而管理者的任务就是深思熟虑，设定并证明这些目标、价值和任务。

4. 管理者的工作还包括在需要和机会改变时，帮助企业 and 每一位成员与时俱进。培训和发展是管理者永不能停止的职责。

5. 每家企业都是由具备不同的工作技巧和指示，从事各种不同种类工作的员工构成。因此，企业必须建立在内部沟通和个人责任的基础上。

6. 产量和利润数字本身并不足以成为衡量管理和企业业绩的尺度。市场地位、创新、生产力、人力资源开发、质量、财务成果，这些方面对于公司的业绩，乃至生存都是至关重要的。

7. 最后，每个管理者都必须牢记的最重要的事情是：局限在企业自身范围内做不出任何成绩。企业的业绩只能是一位位满意的顾客，只能在企业之外取得。

对照上面的这些原则，我相信，我们每个人都需要学习，不只是为了我们自己，我们所在的企业，更是为了中国企业的管理水平和我们的人民的利益。

这就是派力营销在《派力营销思想库》诞生了7周年之际，又推出其姊妹品牌——《派力管理思想库》的最主要缘由。

当然，除了这个主要缘由外，还有两个理由，一是派力8年来在营销咨询、培训和图书编撰过程中，更加深切

地体会到了企业“全员营销”“全面管理”的道理，因为，对一个企业来说，单靠“营销部门”做好“营销管理”是远远不够的，派力不能只停留在市场营销专业上；二是与我们愉快合作多年的企业管理出版社是一个综合性企业管理专业出版机构，是在以尹援平社长为代表的社领导和编辑们多年的支持和鼓励下，鞭策着我们的图书编撰工作不但要好而且面要宽。

如《派力营销思想库》一样，《派力管理思想库》同样要经历一个成长进步的过程；所不一样的是，基于7年的图书编撰经验和为适应当今读者日趋提高的质量要求，我们一开始，就选择与世界著名出版公司麦格劳—希尔合作引进了适合当今中国企业需求的成熟的西方管理名著为开端，“中西结合”留待我们中国企业的经营管理比较成熟之日吧。

在《派力管理思想库》第一辑诞生之日，谨以此文为“序”。

屈云波

2000/11/18





序	1
前 言	1
第 1 章 理解新的工作场所	1
1.1 与变革同步	5
1.2 事半功倍	8
1.3 自由职业者	9
1.4 劳动力大军中的新生力量	12
1.5 文化冲突	14
1.6 团队与工作	16
1.7 全球化	19
1.8 控制的范围	21
1.9 世界的紧密联系与真正的劳动力	22
1.10 探求真谛	23
1.11 本章重点提示	25
第 2 章 区别：收买与奉承，认可和奖励	27
2.1 处罚与刺激	35
2.2 动力的真谛	41
2.3 反面的证据	44
2.4 企业环境，工作内容和对员工的关心	46
2.5 正确把握工作的重点	49





2.6	创造奖励员工的机会	51
2.7	本章重点提示	52
第3章	人类的工作本性	55
3.1	人际关系	59
3.2	界限	61
3.3	相互尊重	63
3.4	接受多样性	66
3.5	领导与认可	68
3.6	控制与影响	70
3.7	自尊	72
3.8	组织荣誉	74
3.9	远见,使命,价值和其它梦想	76
3.10	工作体系服从于员工	78
3.11	本章重点提示	81
第4章	领导有方:一种对员工的奖励	83
4.1	权力的错误观念	87
4.2	了解优先权	90
4.3	领导与管理	91
4.4	开明的关心举措	95
4.5	释放员工的创造力	98
4.6	价值的功效	100
4.7	以身作则,进行领导	103
4.8	增值	105
4.9	激发员工的才华	107



4.10	本章重点提示	109
第5章	创造适宜的文化环境	111
5.1	预期效果和成果	118
5.2	团结协作	119
5.3	工作设计	122
5.4	策划、实施评估	125
5.5	投入时间	128
5.6	限制, 结构及其它关怀的标志	130
5.7	本章重点提示	135
第6章	认可: 一项“完整的个人”经历	137
6.1	尊重员工	142
6.2	认可仪式	145
6.3	为“他们”做好准备	148
6.4	庆祝人生	150
6.5	完整的个人	152
6.6	赋予权力	154
6.7	选择合作	156
6.8	发现是一个持续的过程	158
6.9	本章重点提示	161
第7章	认可的形式	163
7.1	交流	167
7.2	个人发展	170
7.3	表现反馈	172
7.4	依据事物的自然规律	175





7.5	增强自我价值	179
7.6	提高竞争力	183
7.7	非正式认可	185
7.8	正式认可	188
7.9	庆祝丰收	191
7.10	本章重点提示	192
第8章	理解奖励的效用	195
8.1	所得即所付	201
8.2	补偿员工的工作	204
8.3	对需要和需求的理解	209
8.4	以正当理由奖励员工	211
8.5	为何奖励无效	212
8.6	使奖励成为不重要的问题	215
8.7	“选择”的奖励	217
8.8	本章重点提示	219
第9章	内在奖励	221
9.1	有意义的工作	226
9.2	学习	228
9.3	创造历史	231
9.4	积累价值	235
9.5	个人的统一性	238
9.6	组织荣誉	240
9.7	本章重点提示	242
第10章	外在奖励	243

