

1001 种

奖励员工的方法

鲍伯·尼尔森 著

陈静惠 译



书馆
2.3

中国计划出版社

1001 种奖励员工的方法

鲍伯·尼尔森 著

陈静惠 译

中国计划出版社

图书在版编目(CIP)数据

1001 种奖励员工的方法/(美)尼尔森著;陈静惠译.
北京:中国计划出版社,1998.2
ISBN 7-80058-566-2

I. 10… II. ①尼… ②陈… III. 企业-职工-激励-
方法-美国 IV. R279.712.3

中国版本图书馆CIP数据核字(97)第22700号

1001 WAYS TO REWARD EMPLOYEES
©1994 by Bob Nelson
Chinese language publishing rights arranged with
Workman Publishing inc. U. S. A. ©Chinese translation
copyright 1997 by China Planning Press

1001 种奖励员工的方法

鲍伯·尼尔森 著

陈静惠 译

☆

中国计划出版社出版

(地址:北京市西城区月坛北小街2号3号楼)

(邮政编码:100837)

新华书店北京发行所发行

外文印刷厂印刷

850×1168 毫米 1/32 8.5 印张 201 千字
1998 年 2 月第一版 1998 年 2 月第一次印刷
印数 1—100 000 册

☆

ISBN 7-80058-566-2/F·349

定价:17.00 元

肯·布兰佳 序

假如我这一生曾学到什么的话，我起码学到了一件事，那就是，天底下每个人在付出心力之后，都不希望别人无动于衷，而是至少对自己的付出能有一点感谢的心情。

不论是经理还是雇工，是父母还是子女，是教练还是运动员，尽管每个人表面上看起来好像都很独立也很自足，可是骨子里，我们谁都需要经由别人的认可，来确定自己存在的价值。

这种心理，举世皆然，因此，懂得这种心理，等于是懂得一个普通常识，只是，大家都有这种常识，并不表示大家就会经常去实行。我们自己心里渴望别人的认可与奖励，可是却又因为太忙或工作压力太大，而忘了要去认可或奖励别人。

对于每位诚心有余而时间不足的管理者，以及那些得不到上司的奖励而心情沮丧的员工，这本书真是天赐的恩物。这本书所举出的表扬、奖励，以及积极而正面地认可员工的方法，已经使实行这些方法的企业得到好处，你的公司如果使用这些方法，也一定能够得到好处。

员工平日工作辛劳，很值得你去奖励他们，可是，要找出适当的奖励方法并不容易，有了这本书，赞美、表扬或奖励员工，会变得容易些。鲍伯·尼尔森(Bob Nelson)在本书里告诉你，要在什么样的时机、用什么样的方式来奖励员工，才能达到最大的效益。尼尔森就“如何奖励员工”这个专题，向全美各地的企业及团体做了

访问及调查，他把访问及调查的结果归纳成一则一则短小精悍的奖励办法，提供出来给所有需要的人做参考。

这本书就像一个百宝箱，箱里装满了奖励员工的实例，那些充满创意的实例可以启发你，藉着它们的启发，你也可以把赞美、表扬与奖励永远纳为你的管理技巧的一部分。我认为，这本书可以成为每位管理者的案头之珍！

赞美，是一种力量，今天这个时代，没有一位管理者能否认，赞美员工，有它的实用性。员工值得奖励的时候，管理者不应该说，我想让他知道我感谢他，可是我找不到适当的方法来表达，所以就算了！今天这个社会，员工如果受到忽略，他不会再消极地认命；在某些情况下，你一年作一次例行考核，然后根据考绩奖励他们，他们也不见得满意。换句话说，管理现代的员工，积极采用赞美、表扬和奖励的方法，已经不再是可有可无，而是一种必须！

没有一位员工存心要做平庸的人，每位员工都希望力争上游，在工作上有杰出的表现。利用这本书的方法来激励他们，他们一个个都会成为不平凡的人！当你在进行这些奖励办法的时候，你会发觉，曾几何时，员工的工作士气变得这么高昂，你们的工作场所变得这么有效率，是这么个令人感觉踏实的好地方！

肯·布兰佳(Ken Blanchard)

作者序

管理的观念往往必须因情况而改变,很少有一种管理的观念,能让人永远奉为金科玉律,放诸四海而皆准。我们这本书要介绍的,正是很少的金科玉律里的一条,那就是:员工如果有优良的表现,你期望他继续这样做下去,就应该用奖励的方法,正面地肯定他。

肯定与奖励在今日的商业环境里,比过去任何时候都来得更重要。为什么呢?因为:

- ☛ 对于员工的行为,管理者的影响力越来越低,今天的管理者不能强制员工一定要做什么,只能像个教练那样,间接地影响员工,尽量让员工依管理者希望的方法去做。
- ☛ 管理者对员工的要求越来越高,他们希望员工以自治及自律的方式,在工作的质与量上达到更高的标准。在这种情况下,管理者有必要给员工一个能够激发士气的工作环境。
- ☛ 目前就业市场的人力资源,以婴儿潮时代出生的人为主力,但是人口统计学者预测,这些主力人口退休之后,后婴儿潮时代的人力资源,不仅供应量将比以前减少,而且所拥有的技术种类也将低于前人。后婴儿潮时代出生的所谓新新人类,价值观与前人不同,他们的目的意识较高,不甘于平淡、无目的、无激励性的工作。
- ☛ 要提高员工的工作绩效,奖励与表扬的方式可以说是成本低而效果又好的方式。

对于奖励员工这个专题,我们的研究与调查显示,管理者给予员工个别的肯定,比笼统的金钱酬谢,更令员工感到舒心,但是,在现实里,能够经常因为员工的优良表现而对员工说一声最简单的谢谢的管理者,已经是少之又少,更不用说拿一点更有创意的方法,来给员工个别的肯定了。这种矛盾的现象为什么会发生?我认为原因很单纯,就是管理者太忙了,他们没有时间去设计出更好的奖励办法,因此我就想到,如果有人能够汇集各式各样不平凡的奖励员工的方法,供管理者做参考之用,对管理者应该会很有帮助。

我汇集了以美国为主的管理者曾经或正在施行的奖励方法,数量之多,令我自己感到又惊又喜,惊喜之余,我开始觉得,这么多的好方法,实在值得集印成书,让更多的管理者能够从中受惠。

我诚挚地希望,你能够充分利用这本书,藉奖励的力量帮你发挥更好的管理效果,因而使你的工作场所有更积极的工作气氛,里面的员工有更好的工作绩效,你和你的员工都能享受更高的工作乐趣。

——鲍伯·尼尔森(Bob Nelson)

译者序

三年出不了一个好伙计？

台湾有一句俗话说：“三年出一个状元，三年出不了一个好伙计。”状元在古代和现代都是很稀罕的族类，为什么出一个好伙计比出一个状元还难？很多老板想不通。

纽约的新移民或早期的留学生太太，常有人到服装厂去打工，我的一个朋友是其中之一。刚开始，她卖命地做，一上工就不再抬起头来，做得天昏地暗，成品堆积如山，每天算下来都比别人多出一倍以上。忽然有一天，她开始感觉腰酸背痛，脖子也僵了，手也像关节炎似地难以自由运转，她问自己：“我在做什么啊？工钱以月薪算，我做得比别人多，拿的钱还是跟别人一样的呀！”她妈妈由台北打电话来，她为身体的不适诉苦，妈妈在电话里骂她：“我是没有教过你吗？吃人的头路，不用太认真啦！”

我这个朋友本来是个三年难得一见的好伙计，可是因为做得再多再好再快，多替老板赚钱，对自己却没有一点好处，从此她灰心了，上了工跟别人一样拖拖拉拉混水摸鱼，混到先生拿到学位。

我这个朋友的例子，正好说明了为什么出一个好伙计比出一个状元还难，因为，她卖命工作却得不到额外的好处，只是把自己搞得腰酸背痛罢了！

有些老板不是不知道这一点，但他们实在太忙了，没时间想别的方法，到头来还是不知道要怎样去奖励好员工，只有在旧历年的时候，发放传统的年终奖金了事。问题是，年终奖金通常按薪资高

低乘以固定的比例去计算,尸位素餐的人和积极效力的人,一样是照薪资比例去算,说穿了,只要人在公司里,努力或不努力,拿的是同样的奖金。因此,这个做法仍然造就不出好伙计。

本书作者投注了可观的时间与人力,由全美各地的公司行号与公家机构搜集了大量关于奖励员工的实例,向知名的管理顾问或管理者征询他们对奖励员工的观点与建议,并采访了许多因为奖励得宜而成功的故事。然后,他把实例资料分门别类写成简短的细则,把建议做了重点式的归纳,把那些特别成功的做法整理为“个案研究”。总括来说,这本书非常简单易读,可是它的内容却是众多管理者的心血精华。

对于有心要奖励员工,却又苦于想不出比较“不一样”的方法的管理者,这本书实在有很大的参考价值。

奖励,不一定要用钱,对于员工的努力,能诚心给予肯定,就是一种奖励,只是,诚如作者在本书的“引言”里说的,如果奖励办法到了“肯定”之后就没有下文,久而久之,这种肯定方式必会渐渐失去它的效力。作者认为,奖励,应该有一套完整的办法,一步一步提升奖励方式的层次,最终则导致加薪、升迁或给予特殊的任务等等。

我在翻译本书的时候,一再读到管理者讲的隽永而教人回味的話,例如,“人的头脑和人的心一样,都是往懂得感谢他的人那里走的。”“我们花了很多很多的时间去‘烦恼’,为环境烦恼,也为处在环境里的人烦恼。”这两句话,前者引人深思,是美国前国防部长麦那玛拉说的;后者令人惊醒,是J.P.摩根财务投资公司董事长普理斯顿说的。像这样有意思的话,就算是阅读本书的红利吧!

最后要说明的是,本书里提到的钱的金额,都是美金金额,另外,为了使译文读起来干净利落,减少翻译上的赘语,除非作者指明是女性,否则所有第三人称都统一以“他”字来称呼。

对员工的奖励,已经是现代管理技巧里不可或缺的一门学问,我希望藉着这本书的翻译、印行,能在管理技巧的改进方面,对大家有所贡献。

陈静惠

1995 年 7 月

引 言

美国沟通管理审议会(Council of Communication Management)最近做了一次员工意见调查,证实了要让员工努力完成工作交出漂亮的成绩单,最有效的办法,就是给他适当的肯定。其实,这件事情并不需要谁来证实,每一位身为员工的人老早就心里有数。

所谓身为员工的人,当然包括公司不是自己所有,可是自己身为管理者的人。这些管理者里面,有 33% 说,如果别家公司比他们目前任职的公司更能给予他们肯定的话,他们愿意为这个理由跳槽,然而,矛盾的是,尽管有这么管理者渴望别人能肯定他们,轮到管理者应该来肯定自己的部属时,绝大多数的管理者做的仍然不够,许多人甚至不了解肯定部属、奖励部属,具有多么大的潜在威力!

一位不重视奖励的管理者,听到有人告诉他奖励部属的重要性时,通常会立即反驳道,员工要的是钱,只有加薪和升迁这两种直接与金钱有关的方法,才能影响员工的工作态度。我们并不否认金钱有金钱的力量,但是,根据我们和其他单位的调查结果,我们还是不能不强调,真正能激励员工去努力的,有时并不是金钱,而是以肯定他的表现,来表达人性的关怀与感谢。

肯定一个人的表现有许多不同的方法,如果你能用一个让他津津乐道的有创意的方法来做的话,它的激励效果无疑是最大的。

* * * * *

VII

本书涵括了正式与非正式两大类的表扬与奖励方法。所谓“正式”，是指事先经过计划而决定下来的方法，所谓“非正式”，则是指即兴、即时的方法。那么“表扬”与“奖励”的区别在哪里呢？公开的肯定就叫做“表扬”，给予报酬就叫做“奖励”。至于什么时候应该表扬，什么时候应该奖励？员工绩效管理专家丹尼尔（Aubrey Daniels）说：“我们要表扬他的做法，奖励他的成果。”我认为这是极为中肯的看法。

本书的第一部“非正式奖励”着重在管理者主动而即兴的奖励方式，这类奖励若要做得有效果，应该遵循几个简单的原则：

1. **配合被奖励者的喜好。**你要找出适当的奖励方法，应该由被奖励者的喜好里优先去找，它可以是针对私人方面或公务方面的，可以是正式或非正式的，可以是公开的或私下的，也不拘是一份礼物的形式或一项活动的形式，反正越是能令他动心的方法，越能达到最好的奖励效果。绩效管理顾问艾伦（Janis Allen）建议管理者设计一份问卷，让员工圈选他们喜欢的奖励品或奖励方式，而且管理者和部属们每个人都应该填一份问卷。由于每个人的喜好不一样，你最好先综合参考这些问卷的答案，然后才做出最恰当的决定。除了这个方法以外，你也可以请员工参考本书，让他们从中选择他们喜欢的奖励品或奖励方式。
2. **配合员工达成的成就。**你要奖励一项成就，自然应该看这项成就的价值是大是小，如果一个人花了两年的时间完成一项重大的任务，另一个人只不过帮了你一点小忙，那么前者应该获得的奖励，自然要比后者大得多。至于奖励的大小要如何定义？简单地说，你为一次奖励计划所花下去的时间与金钱越多，就是越大的奖励。
3. **要抓住适当的时机，要把奖励的理由表达得很明确。**有效的奖励应该是越快越好，如果一个人有什么值得奖励的表现，

你希望他维持同样的精神，重复同样的表现，就应该尽快奖励他，让他明白你希望他继续那样做，假如你等过了一星期或一个月才去奖励他的话，效果自然就会减低。

奖励员工，一定要把奖励他的理由讲清楚，他做了什么事，那件事为什么值得奖励，你要就事论事地对大家讲明白。你持续地奖励员工的某种表现之后，员工自然会趋向于配合你的观点，重复那种表现而使它变成一种好习惯，到了那个时候，你就不用再频繁地奖励同一种表现了。

本书的第二部“特殊成就与特殊贡献的奖励”，列举了各企业或团体为了生产力、顾客服务、销售业绩等理由，而对它的员工所做的奖励实例。

第三部“正式的奖励”多数是公司主动设计来鼓舞团队士气的奖励办法。根据我们的研究，一切的奖励最终都必须走向某一形式的正式奖励，才算是一套完整的方法。因为，来自主管的一封谢函或当众夸奖，固然能够对员工的努力表达肯定之意，但如果奖励办法到这里就没有下文了的话，久而久之，这种肯定方式必会渐渐失去它的效力。

如果你要设计一套完整的奖励办法，下面有个简单可行的原则，值得作为参考：每用过四次非正式奖励（例如给他一封谢函）之后，应该来一次较正式的奖励（例如给他一天休假）；每用过四次较正式的奖励，应该来一次更正式的奖励（例如给他一面奖牌，或在员工大会上公开表扬他）；如此一步一步提升奖励方式的层次之后，最终应该导致加薪、升迁或给予特殊任务等等。

除此之外，洛杉矶的米克员工福利顾问公司（Meek and Associated）总裁米克（Catherine Meek）也提出下列几点注意事项，来协助你把表扬与奖励做得更尽善尽美：

- ☛ 表扬与奖励办法应该反应公司的价值观与经营策略。
- ☛ 应该让员工参与奖励办法的设计与推动。

- 奖励可以是金钱性的,可以是非金钱性的,当然也可以把金钱性与非金钱性的办法综合使用。
- 为了避免设计出一套对你很有意义,对别人却毫无意义的办法,你应该注重奖励内容的多样性。
- 奖励不能关起门来做,要越公开越好。
- 每一种奖励方式的寿命都是很短暂的,因此必须经常更替方式。

最后,丹尼尔还要提醒管理者,不要用“通通有奖,而且奖的内容完全一样”的方式来奖励员工。因为,不问员工表现的好坏而给予同等的奖励,非但不能促使员工尽力工作,反倒会使达成高绩效的员工感觉待遇不公平而不肯再努力。

目 录

引言

第一部:非正式的奖励	(1)
不需花钱的奖励	(3)
成本低廉的奖励	(10)
奖励性质的活动	(21)
公开表扬/交谊性质的奖励	(28)
沟通	(34)
休假	(47)
现金/现金替代品/礼券	(53)
商品/服饰/食物	(66)
表扬性质的东西/奖杯/奖章	(77)
趣味性的奖励方式/庆祝会	(83)
第二部:特殊成就与特殊贡献的奖励	(99)
杰出员工的奖励	(101)
生产力/工作成果/品质奖	(109)
员工建议奖	(116)
顾客服务奖	(126)
业绩奖	(141)
对团队的奖励	(159)
全勤奖与安全维护奖	(170)
第三部:正式的奖励	(177)
长、短期混合的奖励办法/记分制度	(179)

竞赛	(192)
考察/特殊庆典/旅游	(201)
教育训练/个人成长/自我充实	(213)
晋升/责任/使他的地位更醒目	(220)
股票/公司的所有权	(223)
员工服务周年/公司的周年庆	(229)
福利/健康/减肥与使身体结实	(237)
慈善行为/社会责任	(250)



第一部

非正式的奖励

不久前，堪萨斯州立大学威吉达分校的管理学教授葛拉汉博士(Dr. Gerald H. Graham)，以“奖励员工”这个专题，向全美国各种工作场所的 1500 名员工，做了一次意见调查，而归纳出下列几项调查结果，这些结果不但有趣而且相当珍贵，是任何一位管理者应该知道，也应该重视的：

第一，多数员工认为，最有效的奖励，是针对员工在工作上的表现，管理者亲自并立即给予赞扬。

第二，上述第一种最有效的奖励方式，在任何工作场所都不多见。

第三，一般公司最常见的奖励，是奖励单纯的年资，也就是不追究工作表现如何，只要人在那里，就可以得到奖励。

第四，公司有必要让员工多参与工作的规划，因为，仅仅是参与本身，对员工也是一项很好的奖励。

这项调查的结果告诉我们，员工心里要奖励与管理者正在做的奖励，很明显地有互相抵触的现象，多数公司对员工所做的奖励，是一些效果不佳的奖励，而那些员工心中所企求的奖励，多数公司反而并没有在做。

根据这次的意见调查，葛拉汉博士发现了五种最有效的奖励技巧，讽刺的是，调查的数据又显示，到目前为止，这

