

中社
经管

卓越团队、明星员工是**赏识**而不是**管**出来的！

《**财富**》杂志

“**最适合工作的100家公司**”

评审人罗伯特·莱弗林作序推荐

赏 识

管 理

提高士气、工作效率和利润的简单方法

[美] 辛迪·温特莱斯 (Cindy Ventrice) 著

燕清联合 译

**MAKE
THEIR DAY!**

EMPLOYEE RECOGNITION THAT WORKS

中国社会科学出版社

《财富》杂志

“最适合工作的100家公司”

评审人罗伯特·莱弗林作序推荐

赏识

管理

提高士气、工作效率和利润的简单方法

[美] 辛迪·温特莱斯 (Cindy Ventrice) 著

燕清联合 译

11/6/23
中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

版权贸易合同登记号 图字: 01 - 2004 - 1449

赏识管理: 提高士气、工作效率和利润的简单方法/[美]温特莱斯著; 燕清联合译. - 北京: 中国社会科学出版社, 2004. 9

书名原文: Make their day! employee recognition that works

ISBN 7 - 5004 - 4293 - 9

I. 赏… II. ①温… ②燕… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 051193 号

Original English Language edition Copyright © 2003 by Cindy Ventrice.
Simplified Chinese edition copyright © 2004 by China Social Sciences Press.
This edition arranged with BERRETT - KOEHLER PUBLISHERS, INC. through
BIG APPLE TUTTLE - MORI AGENCY, LABUAN, MALAYSIA.

责任编辑 屠敏珠
特邀编辑 孙振远
责任印制 王炳图
封面设计 李 尘

出版发行	中国社会科学出版社	
社 址	北京鼓楼西大街甲 158 号	邮 编 100720
电 话	010 - 84029453	传 真 010 - 84017153
网 址	http://www.csspw.cn	
排 版	北京中文天地文化艺术有限公司	
经 销	新华书店	
印刷装订	华冠曙光印务有限公司	
版 次	2004 年 9 月第 1 版	印 次 2004 年 9 月第 1 次印刷
开 本	640 × 960 毫米 1/16	
印 张	10.125	
字 数	141 千字	
定 价	19.80 元	

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换。
版权所有 侵权必究
编辑部联系电话: 010 - 64041536; 010 - 64059527

序 言

在过去的四分之一世纪中，我在新闻行业中已有了一个很好的工作。我的题材一直是工作场所，尤其是良好的工作场所。很幸运我能去采访并报道一些员工们常在报刊杂志上激烈批判的公司。在过去的6年中，我和我的搭档弥尔顿·莫斯科维茨一起为《财富》杂志撰写了“全美100家最适合工作的公司”。

这些公司代表了整个商业界且包括了上至知名企业如微软、联邦快递，下到不甚著名者如TD工业和集装箱商店（The Container Store）等企业。不考虑其所从事行业、规模、年代甚或地理位置，我注意到这些拥有美好工作场所的员工都在异口同声地谈论自己是如何被作为个人来对待的，是如何受到尊敬的，他们感觉到管理层对他们为整个企业做出的贡献是认可的、赏识的。

当我更进一步了解了这些公司后，我明白员工如此积极绝非偶然。好的工作场所来自于管理层的态度和行动。其核心是：这些公司的管理层虔诚地认为员工是整个企业兴衰成败的决定者。此种态度的结果便是：管理层发现了不断认可赏识员工价值的必要性。他们将积极赏识视为其日常工作的一部分，而不是5年一次的例行公事：到时间了，该发个员工赏识奖了！

即便是在一个不甚好的工作场所，你也不必惊讶于发现一个善于表达赏识的经理。但是如何使之成为一个企业的通用准则呢？这正是《赏识管理》所要告诉你的——怎样使员工赏识融入一个企业

赏识管理



提高士气、工作效率和利润的简单方法

的基础运行模式中。

然而，这不是一本普通的管理类图书，辛迪·温特莱斯认真完成了她的研究工作。她调研了多家公司，采访了多位经理以了解一些深层次的问题。现在有很多有关员工赏识的书，但是这一本是到目前为止最好的。大部分此类题材的书只给出了一些优秀的实践范例——甚至有些情况有成百上千种案例。其理念似乎是主张：为了提高对员工的赏识，管理层应当照搬其他企业的政策或做法。

然而，问题是，任何一家公司都是独一无二的。每个公司都有其与众不同的文化和历史。在一个公司适用的方法也许到另一家就完全无用。然而，很多经理的处理方法忽视了这样一个看似明显的事实：模仿成功者，你也会成功。

这就是《赏识管理》能够帮助你的地方！温特莱斯的书中满是适用且具启发性的案例。但是她决不仅仅是列举案例。温特莱斯在对多家公司的经理进行的深度采访中探讨了一些更深刻的问题。她甚至对一些老生常谈的问题如信任也做了新的探讨，你怎样以一种能够建立信任的方式来赏识员工？她指出：这是一个关系问题，而不是技术问题。她真正明白赏识需要的是一贯的努力，而非某些场合的即兴之作。

任何一位有兴趣创造良好工作场所的经理人都应当阅读这本将给予你慧眼灵光的好书。

罗伯特·莱弗林*

* 罗伯特·莱弗林是《财富》杂志年度“全美100家最适合工作的公司”联合撰稿人和“良好工作场所研究院”联合创始人。

前言

在近 20 年的商业咨询工作中，我有幸能观察到几乎各个行业甚至包括很多政府部门以及非营利机构的工作场所的状况。最初，我的咨询工作主要是帮助公司做出大规模运作改良，但是我发现，当事关员工积极性时，就会出现这样一种图表式的变化：图表的一端是人人都热爱工作的工作场所，员工们精力充沛、热情高涨、生产效率极高；而另一端，人们似乎都是在走过场，能不干的就尽量不干，而且似乎对工作时间的每一分钟都十分痛恨。

开始，当我第一次来到“图表”的“积极”端的一家公司时，我第一个反应就是：“嘿！这是个工作的好地方！”然而，当我第一次来到“消极”端时，一个自然反应就是：“还要多久我才能离开这儿呢？”对我来说不幸的是，越是乏味的环境，项目花费的时间越长。这种地方的人们不甚合作，不喜沟通，也不情愿执行改良。一次又一次，我的经验告诉我，某种程度上，一个积极的工作环境意味着更高效率的员工队伍。

现在我正与经理和员工一起做有关士气与动力的工作。我给员工授课以帮助他们摆脱心理疲惫，提高他们的工作满意度，提高工作效率。在这个过程中，员工们告诉我他们的经理做了些什么或忽视了什么以至于他们都变得身心疲惫、热情不足。他们所描述的大部分情况在某种程度上都反映了赏识的缺失。同时，我也和经理一起做一些有关工作满意度的工作，我告诉他们员工反映的情况和指

出的当务之急，同时，我也从经理们那里了解什么样的举措能得到积极响应。而他们所说的这些举措在某种程度上其实就是赏识。在与双方的共事中，我逐渐明白一件事：赏识，无论什么形式，都将大大提升员工的士气和生产力。

大多数企业都明白赏识的重要性。据我估计，全美所有公司每年用于员工赏识和激励的资金约有 180 亿美元，略高于孩之宝、雅虎和耐克的年度上税总额。86% 的企业具有现成的某种赏识计划，然而大部分员工仍然觉得没有得到应有的赏识。一项由总部设在普林斯顿的开普（Kepner-Tregoe）管理咨询公司所做的全国调查显示只有 40% 的员工认为自己得到了应有的奖励和足够的主管领导的赏识。为什么那么多的资金投入和赏识计划而员工仍然觉得没有得到足够的赏识呢？其实很简单：员工希望得到的与企业提供的不相符合。

几年前我开始询问来自全国各地的员工，他们所得到的具有持续效果的赏识并请描述是什么使之值得纪念。很多人向我描述几年前获得的赏识。他们描述了令他们怀有忠诚感的企业、经理和同事。他们说，那种赏识无需来自于精心设计的计划，这种给予他们动力的赏识来自于完全不同的另外一种东西。一些特殊工作场所的领导者和管理者懂得赏识与动力的关系并且用其所知来努力达成一些意想不到的结果。在此书的准备过程中，我采访了一些行政人员、经理人和前台主管，以及一些该工作场所的员工。在书中提及的公司中，你将会发现受到高度赞扬的公司如塞灵斯（Xilinx）和佩拉门窗公司（Pella Windows and Doors），特色鲜明的服务公司如——微软大平原商业方案公司和联邦快递，以及一些仅在业内或某个地域内有名的公司，如花岗岩公司和普朗特 & 莫兰公司。我还记录了一些虽然总的来说在激励员工上做得不太好但有几个部门、主管或个人表现出色的公司。总之，我记录了大大小小涵盖各行各业和地区的具有代表性的企业。他们的共同点在于其员工对其工作场所有着极高的忠诚度和工作满意度，并且经常有好处于同类部门或企业中同样职位者的表现。

此书的主要读者是经理和主管大人们，但是其中所含的知识和信息是任何人都可以拿来一用的。人力资源部门可以知道如何去制订更有效的计划。而个人则可以学会如何赏识你的同事、经理和主管领导，乃至你们自己！高级主管可以掌握如何创造更有效的赏识机制。

我的观察结果和随后的研究都记录在这本书里，《赏识管理》将告诉你如何提供人们正翘首以盼、意义非凡的赏识。你将明白其实有很多的赏识方式可供你选择，而其中有很多是经理们从没想过的。你将了解很多简单的赏识方法并提高员工的积极性——无论你的企业怎样看待赏识，也无论你面对什么样的内部挑战。我诚邀你们继续读下去并学习怎么样运用有效的赏识使你的工作更轻松并创造一个高效的工作环境。

辛迪·温特莱斯

写于加利福尼亚州圣克鲁兹

鸣 谢

在此书的写作过程中，有数以百计的人用他们的故事和建议帮助我深化了对何为有意义的赏识的理解。在这里，我向他们表达我诚挚的谢意：首先是我的客户，他们几年来一直鼓励我对赏识问题的兴趣和研究并且让我看到了赏识功效的第一手材料；然后是研习班工作者们告诉我他们工作场所的故事；还有为我提供员工对有效赏识看法的调查对象；以及所有的与我分享他们在员工赏识实践中的成功——甚至一些失败——的企业；同样的感谢还要送给网上的公司（雅虎集团）：ASTD - SV、TRDEV 和 HRNET，他们都为我的研究工作提供了大量帮助。我要对所有的人说一句：谢谢你们！

我同样还欠了我的朋友兼同事们的人情，他们检阅了我的手稿并提供了宝贵的反馈信息，有关于内容的，也有关于形式的，他们还提供了有关有意义的赏识的一些轶事趣闻。

我的朋友兼联合撰稿人伊丽莎白·卡拉沙尔不仅检阅了我的手稿，还集合了一个非文学创作作家组成的梦幻团体，事后证明这样一个团体的帮助是无价的。这个团体的成员时有变动，我对他们每个人都很感谢，但我尤其要感谢本·汉斯、乔恩·马丁、米尼翁·福盖蒂、史蒂夫·巴尔伯、马克·马里诺维奇、帕特里克·莱特利尔、莱蒂娅·汉尼赫和艾米·麦克纳玛拉对这个项目的支持。他们为我的工作提供了精神援助和不同的观点，以及一些美妙的编辑！

同样重要的还有我的同事——ASTD（一个致力于工作场所学习

和表现研究的企业)的同僚们。他们自愿帮我想标题,提供意见和建议并提出探索性的问题,这使得我的工作质量大幅提高。帮助过我的人数不胜数。但愿我向所有帮助过我的人都说了声谢谢,感谢他们的帮助和支持。特别的感谢还要送给:辛迪·斯克里范尼克、帕蒂·乌尔考克、伦·冈伯格、劳拉·布朗、迈克尔·列维克、贝基·贝布鲁克、帕姆·方特诺特、本·布拉特、丽贝卡·林奎斯特、劳拉·加斯温德、波拉·贝利、德布拉·沃德、克雷格·哈里森、凯莉·阿什和黛安娜·哈特利。

我还要感谢我的朋友兼家人对我的精神援助。我的丈夫兼最好的朋友加里,时时给我鼓励并在我完成此书时照顾家庭。我的儿子托尼,他一直鼓励我接受新的挑战,并亲昵地应聘做我的编辑。我的密友玛丽·戴维斯·玛尔肯帮助我一步步走向成功,她耐心地听,给我提供重要的关系,阅读编辑无数的章节,并且努力学习有关赏识的各种知识,我敢说这已远远超出了她对这个主题的兴趣。

我还要感谢与我分享对待赏识的观点、阅读我的手稿并提供反馈及/或认可的企业领导人和思想家们。这当中包括罗杰·斯托兹、马绍尔·戈德史密斯、莎伦·乔丹-埃文斯、比尔·卡特莱特、米拉德·福勒、迈克尔·玛尔肯、基普·廷德尔、诺姆·维斯和麦克·利图尔。

我尤其要谢谢罗伯特·莱弗林,他是良好工作场所鉴定的领头人。在这本书写作前期,他慷慨地让我分享了他的知识和研究成果,后来还阅读了成稿,并答应撰写前言。

万分感激我的出版商贝莱特-科勒尔公司的史蒂文·皮尔桑蒂,还有我的编辑吉文·席瓦苏布拉玛尼亚姆,感谢他们冒险为一个新人全程提供专业指导。贝莱特-科勒尔公司的全体员工是一个杰出的团体,他们全心投入,努力要把每一本书都做到最好。我要感谢他们。

贝莱特·科勒尔公司所有的校对人员都给了我很大帮助,他们提出建议改进内容和结构。尤其要感谢凯瑟琳·埃佩森,一位独立的企业效率顾问兼贝莱特-科勒尔公司的校对员,他在读了我的一

赏识管理



——提高士气、工作效率和利润的简单方法——

篇文章之后，建议我与他们取得联系讨论有关出书事宜，于是我才开始了这次冒险之旅！

虽然封面上只有我的名字，然而这本书却是集体努力的结果。我感谢所有从写作到出版上市整个过程中为此书慷慨提供支持和专业知识的人们。我要对每个人说：谢谢！



Contents

录



郑州大学

04010231279T

Content

序 言 / 1

前 言 / 3

鸣 谢 / 6

导读 赏识优先 / 1

第一部分

员工渴望热爱他们的工作

第一章 有效赏识 / 9

当赏识失去了意义 / 9

什么使赏识生效? / 12

有效赏识四要素 / 13

第二章 赏识就在工作 / 17

动力“链接” / 18

目标和品位包含赏识 / 20

信任中包含赏识 / 22

个人价值中包含赏识 / 23

赏识无处不在 / 26

第三章 赏识是一门关于人际关系的学问 / 28

其他任何事都是次要的 / 29

员工自有他们的说法 / 30

填满别人的篮子 / 32

良好的人际关系会带来忠诚 / 35

公司内部竞争的危害 / 36

你怎样做才能合格? / 38

第二部分

赏识——它到底应该是谁的工作?

第四章 经理和主管发挥着最大的作用 / 41

机会与义务 / 42

奠定基础——经理/员工之间的关系 / 45

表现卓越的经理 / 46

赏识并不要求企业上层支持 / 53

第五章 领导者要提供发展远景、 可见度和动力 / 55

发展内在赏识文化 / 55

在行动中体现公司价值观 / 58

开全企业赏识风气之先 / 60

第六章 人力资源部——最佳配角部门 / 64

为什么是配角? / 64

赏识并非 HR 的职责 / 66

HR 做什么最好? / 66

配角案例 / 67

成功的配角 / 70

第七章 赏识是每个员工的责任 / 72

感染“赏识病毒” / 72

同级赏识 / 74

简单有效 / 81

第八章 自我赏识——革新性概念 / 83

采取主动 / 83

员工赏识日 / 84

独立职业发展计划 (IPDP) / 86

错失良机 / 90

第三部分

让赏识有效

第九章 “含糊赏识”的教训 / 95

让赏识明确和切题 / 95

价值观与赏识有何关系? / 96

将赏识与业绩挂钩 / 100

明确的赏识具有持久的影响力 / 105

第十章 结果的评定标准 / 107

为什么要有评定标准? / 107

评定什么? / 108

收集资料 / 112

第十一章 一鞋难合众脚 / 116

个性化的个人赏识 / 116

个性化赏识的过程 / 117

识别每个人所做的贡献 / 118

决定个人赏识的侧重点 / 121
以个性化的赏识方法来赏识他人独一无二的贡献 / 126
案例分析——不成功的赏识 / 128

第十二章 赏识无止境 / 132

有效赏识需要投入和计划 / 132
试点项目的好处 / 132
赏识过程三步法 / 134
第一步：确定赏识现状 / 135
第二步：规划你的赏识策略 / 142
第三步：坚持一种不断完善的实施计划 / 146
何去何从 / 148

导读 赏识优先

《赏识管理》是一本关于有效赏识的书——有意义的、值得纪念的、能够鼓舞士气、提高效率和利润的赏识。阅读此书你将学到简单有效甚至可以马上就用的一些技巧。

很多经理和主管可能会说他们没时间来做这些工作，他们整天忙于查看该做的工作是否完成了。他们每天要处理雇佣冻结、裁员、购并与征购、罢工、预算削减、经费增加、产品缺陷、延误工期或临时工的高流动率。于是，在说到何者优先的时候，员工赏识显然只能排到最后了。虽然这是可以理解的，但这仍然是一个大错误。在赏识优先的情况下，管理工作将轻松很多。

不要将赏识工作登上备忘录

读完这个标题，你可能会想：“不要将赏识登上备忘录，这是什么意思？不写上备忘录，如何使之成为优先？这不是很矛盾么？”不，其实不矛盾。我见过不少经理和主管，他们有决心要让赏识成为优先，当他们把“赏识员工”登上备忘录时，他们的主观愿望是好的，然而随着时间推移，许多重要的事情吸引了他们的注意力，慢慢地“赏识员工”的排名就一降再降了。尽管他们有这片好心，赏识却从未发生过。



如果你是一位经理或主管，你肯定会常有重任在肩。即使你很想去看赏识你的员工，一旦你将它登上本已严重膨胀的备忘录，那么你将很有可能忽视它，即便你真的做了，你也很有可能只是匆匆搞定，连忙划掉，然后迅速忘记——而这，可不是我们所说的有效赏识。

让赏识占据备忘录制高点

赏识不是一件你可以做完就从备忘录上删除的事情。你需要换一种眼光看待赏识。不要仅仅将其写上备忘录，而要让它占据制高点。并把赏识落实到每一次与员工的互动过程中。当你下达任务的时候，加上一点对他过去成绩的赞扬；当你收到工程最新进度情况时，要感谢他们的迅速、周到和精确；当你召开一个小组会议讲到新的挑战时，要表达你对整个团队应对挑战能力的信心；每当你完成一件备忘事务时，想一想怎样将赏识融入其中。

轻松工作

赏识占据备忘录制高点之后，你会发现你的工作会轻松不少。有成百上千件小事可供你选择来给予员工渴望已久的赏识而不会增加你任何负担。同时，这些小事可以对工作环境产生积极的影响，因为它们能创造我们所需的那种赏识。有了正确的赏识，你将会发现你的员工会更愿意独立解决问题而不是交给你来处理；有了正确的赏识，员工会对工作质量和名誉更加关心；有了正确的赏识，员工将会更努力地去克服遇到的困难。总之，员工士气会有很大提高，心不在焉的情况较少发生，你的工作自然就轻松下来了。

经理们常感沮丧的原因之一，就是他们总是注意那些情绪低落、筋疲力尽的员工。的确，经理也控制不了影响工作气氛的外部因素，但他们可以控制这些因素对其工作者所产生影响的方式和程度。经理可以鼓舞员工士气，进而提高效率和利润。有效赏识的功用即在