

世纪畅优

发“16101”到

106900292251

成为世纪畅优会员,可阅读更多图书,获得增值在线课程(教学资源)。



1001种 提高员工积极性的 方法

(美) 鲍勃·纳尔逊(Bob Nelson) 著
卫青青 译

用最经济、最简便的措施获得最大的激励效果。

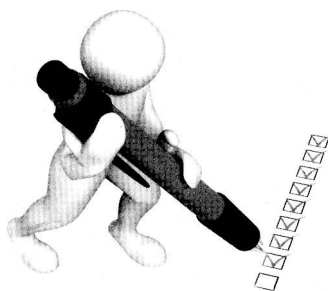
1001 Ways to Energize Employees



电子工业出版社·

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>



1001种 提高员工积极性的 方法

(美) 鲍勃·纳尔逊(Bob Nelson) 著
卫青青 译

1001 Ways to Energize Employees

电子工业出版社·

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

First published in the United States under the title:

1001 Ways to Energize Employees

Copyright © 1997 by Bob Nelson

Published by arrangement with Workman Publishing Company, New York.

本书中文简体字版经由 Workman Publishing Company 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: 01-2012-1114

图书在版编目(CIP)数据

1001 种提高员工积极性的方法 / (美) 纳尔逊 (Nelson, B.) 著; 卫青青译. —北京: 电子工业出版社, 2012.4

书名原文: 1001 Ways to Energize Employees

ISBN 978-7-121-16101-8

I. ①1… II. ①纳… ②卫… 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 (2012) 第 030567 号

策划编辑: 晋 晶

责任编辑: 晋 晶

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订:

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: 14.75 字数: 140 千字

印 次: 2012 年 4 月第 1 次印刷

定 价: 32.00 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 zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

序言

我们喜欢便捷的东西，因为我们没有时间去研究琢磨。世界变化得如此之快，以至于我们刚刚学会了某些事情，事情却又发生了变化。我们希望得到信息的精华，达到新境界，接触新理念。同时，我们也希望能够满意地发现，虽然生活变化得很快，但是我们跟上了变化，而且做得不错。

是的，本书的出版给我们带来了帮助。这是一份姗姗来迟的礼物，里面蕴涵了各种各样的金点子。这些点子的实践者用了一些非常简单的方法，使得公司管理变得更加容易。

鲍勃在书中没有使用新的理论、模型或者范例，而是为我们提供了一种洞察力，使我们能看穿一些最为有效的激励技巧。这些技巧正是在当今美国得到应用的管理技巧之精华。他一针见血地指出了问题的关键。他给我们提供的点子，不但对别人奏效，而且肯定也会对你有用。只要你肯花点时间试一下，就会知道这是真的。

公司需要有活力的员工。开卷式管理、对员工

授权、员工参与管理，以及自主的工作团队，这些都是激励员工方面常用的一些理念。这些理念的核心是激励员工，使他们更好地融入公司。鲍勃研究了这些理念最实用的部分，然后重新构建了一种可以立即投入使用的有效模式。

作者允许读者根据自己的特殊情况、特别需求或自身条件，对这个大模式灵活地加以运用。他对这些主意的效用进行了验证并为我们提供了最佳的选择。

我们无须再等待了。我们可以从那些细微而能立即见效的方面入手，开始改变，并且对主动行动必将会取得进步满怀信心。这本书验证了你心里关于员工管理的想法和直觉。当你读完本书，你会发现原来你一直都是对的。

总之，有了鲍勃·纳尔逊的这本书，激励员工变得更加简单了。

杰克·斯塔克，
机械再造公司总裁兼首席执行官，
《伟大的商业游戏》作者

前言

在《1001种奖励员工的办法》(1001 Ways to Reward Employees)一书中，我证明了：一条简单的原则只要妥善加以应用，就能对公司的经营产生至关重要的影响，并直接关系到公司的成败。奖励的积极作用和“对员工进行奖励就会获得回报”的认识是业界的常识，但是在大多数我去过的公司，这一常识却没有得到应用。

有了本书的帮助，那些致力于提高员工士气和业绩的管理者如虎添翼，手边突然就多了很多锦囊妙计——书中囊括了管理者成功改善员工业绩的金点子。本书带来的一个额外惊喜是，管理者发现，最经济、较简便的激励措施往往反而最能激励员工。任何一个管理者都可以把“发现员工优点”的原则付诸实施，并会立即收到效果。如果他们一直这样做，整个公司的员工就会受到激励，对员工的认同就会成为公司文化的重要组成部分，给公司带来明显的竞争优势。

在对几百家公司的调查中，我发现，与认

同和奖励同等重要的是一些传统上认为是“非奖励”的做法。这些做法和实践一样能够激发员工的主动性、参与意识和对公司的全力投入。我开始收集这些做法的实例，看究竟是哪些方法能够使员工每天都乐于工作，并且在工作上力求发挥自己的最佳水平。

我开始寻找那些在实践中把员工当成自己最宝贵财富的公司，而不仅仅是说说而已。得益于他们对待员工的方式，这些公司都取得了骄人的业绩和极大的竞争优势。我发现这些公司的员工都愿意去工作，具有高涨的士气和由此带来的更为强大的生产力。在这些公司，员工每天都把自己最好的想法和建议带到公司，主动完成工作，并且认为自己在工作岗位上非常重要。

这本书就是我研究的结晶。在下面的章节中，你能够找到一些简单的技巧和运用方法。这些技巧和方法对于激励员工都非常奏效。不管你是想节约开支，还是想改进公司的决策过程，或是提高员工的主动性，或是想留住你最宝贵的员工，你都能在本书中找到能够立即付诸实施的方法。采用这些方法，激励员工发挥出最佳水平的工作就会一天比一天简单。

第一部分关注的是对个人的激励，并且提供了一些有效的激励技巧，供管理者改善和员工的

一对一关系，提高单个员工的工作效率。

第二部分强调了团队的作用，为管理者提供了能够提高任何团队、部门或者组织效率的技巧。当今，越来越多的公司开始利用团队协作来完成项目的方式。这一部分展示了领先的公司在这方面的优秀经验。

第三部分着重讨论了激励公司员工的方法，展现了在整个公司范围内提高员工业绩的方法。

此外，在整本书中，你还将看到最新的商业研究成果、商业领袖的名言、对杰出公司进行的案例分析，以及和激励员工相关的各个企业的公司宣言。

我希望，当你读完本书，你会相信，你和员工交流的内容和方式与你付给他们的薪水一样重要；让员工参与制定对他们有影响的决策，你会得到更好的、更易于实施的决策；员工在工作中得到的技能、培训，与他们得到的年终奖一样，是决定员工和公司长期关系的关键因素。我相信，你能够在本书中找到有用的案例和技巧，将这些技巧运用到自己的公司中，使自己的公司以及公司里的每个员工变得更加成功。

鲍勃·纳尔逊

于加利福尼亚，圣迭戈

目 录

C O N T E N T S

第一部分 激励个人 / 1

管理者要激励员工，使员工做到最好，不一定要大费周折，其实只要询问他们的意见、及时地为他们提供所需的信息，或者让他们参与决策——特别是那些可能会直接影响他们的生活，或者是工作的决策，就会非常有效。

第二部分 激励团队 / 77

如今，大多数公司更强调利用团队的力量来解决问题，比如组建特别行动组、综合性队伍、自主工作小组等。对公司来说，“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”。这一部分专门研究当今的公司是如何通过团队模式和合作方式来激励公司员工的。

第三部分 激励公司 / 135

公司究竟是激励还是打消员工的积极性，与公司的性质有非常大的关系。公司可以是很灵活的——为管理者系统地提供各种渠

道、资源和工具来激励员工；公司同样可以是非常官僚化的，充斥着繁文缛节，蚕食员工的信心、自尊和活力。

幸运的是，管理层能够重新唤醒和激活最初促使公司壮大的精神，只要他们注意到公司制度在哪些方面遏制了员工的主动性和创造力，并且能改变或者清除这些障碍。一个公司的政策制度、工作环境、配套设施，以及员工拥有的机遇和挑战都会对员工产生一定的影响，使他们形成对雇主的看法，并决定他们是否会在工作中尽力。

 第一部分

激励个人

单个员工和管理者的一对一关系是员工激励方法的核心。管理者每天对员工表示出的信任、尊重和关心能极大地激励员工。让员工发挥最佳水平属于管理的“柔性”方面——包括怎样对待、激励员工并给员工以挑战，使他们做到最好，以及如何给予员工支持、援助和指导，使他们超常发挥。

员工的工作环境也很重要。员工会从工作环境中受到激励或者抑制。一些简单的小事就会带来改变，比如把枯燥单调的工作场所装饰一新，或者偶尔开一个提高士气的庆祝会。公司应该给员工提供灵活的工作时间表或工作所需的最佳办公设备。这些看上去增加了支出，其实这些钱却花得很值。

这一部分主要介绍管理者激励员工的各种方法。正如你将看到的，不一定要大费周折才能让员工做到最好，其实只要询问他们的意见、及时地为他们提供所需的信息，或者让他们参与决策——特别是那些可能会直接影响他们的生活，或者工作的决策，就会非常有效。

鼓舞士气

如何激励员工、同事或经理，并鼓舞其士气？方法很多！根据总部设在纽约市的韬睿咨询公司（Towers Perrin）最近所做的一项调查，75%的被调查员工相信，他们对公司的成功有直接的影响，并且72%的被调查者能够从工作中获得成就感。

想想你最近经历的特别糟糕的一天——要么是复印机老卡纸，要么是客户把一肚子怒火发到了你头上。就在一片混乱的时候，老板走了过来，感谢你在—项你颇为自得的项目上的出色表现。突然之间，恼人的复印机和愤怒的客户被你抛在了脑后——取而代之的是那种因工作出色而获得承认的个人满足感。

信诺集团（Cigna Group）是一家总部设在康涅狄格州哈特福德的保险公司。在每年最繁忙的时候，信诺集团的执行官员们就会在办公室里亲自推着咖啡餐车，为在—线工作的员工倒饮料、送点心。他们—边为员工服务，—边指导和鼓励他们，同时从这些最了解客户需

“如今人们工作不光是为了挣钱，他们还想要得到人性化的待遇。尽管这道理听上去很浅显，可很多雇主还是没能认识到这点。”

米切尔索豪，
美食公司总裁

要的员工那里了解最为重要的客户问题。

位于达拉斯的西南航空公司的创始人之一、首席执行官赫布·凯莱赫早就发现通过亲临现场并参与员工所做的工作，能够激发他们无比巨大的潜力。举例来说，凯莱赫在乘坐自己公司飞机的时候，经常帮助空乘人员为乘客们提供饮料服务。

波士顿的新英格兰证券公司的总裁汤姆·麦康奈尔鼓励自己的员工在遇到问题时，自主去解决，并且自豪地担当解决方法

位于宾夕法尼亚州新牛津的温室花园沙拉公司 (Winter Gardens Salad Company)，其首席执行官哈里·塞弗特为了确保员工知道他读了他们的报告，就在每份报告上盖上了“哈里已阅”的图章，并且送回员工的手里，他还常常加上一些个人评论。据塞弗特说，自从使用这

沟通的重要性

经理如何才能和雇员建立沟通关系？吉姆·哈里斯在他的《让员工爱上你的公司》一书中，提出了以下这些指导方针：

1. 在沟通的时候，要让员工感到能够自由地发表意见。让他们知道他们的意见有分量。
2. 通过沟通使员工能及时了解到公司所在的行业和公司总体的资讯。
3. 通过沟通使员工为公司效力。没有得到沟通的员工会认为，他们从公司几乎得不到对取得成功有价值的额外资源。
4. 只有你理解了员工的需要，你才会和他们进行有效沟通。雇员和经理之间的相互理解是获得高质量产品、高品质服务和合理利润的唯一途径。

枚橡皮图章以来，他收到的报告质量有了改善。

对自己生产的产品具有责任感的员工是充满活力的员工。在俄亥俄州芬德利市的库珀轮胎公司 (Cooper Tires of Findlay)，有一个传统让该公司的员工非常自豪，那就是，为体现员工对公司的贡献，公司的操作员可以把自己的名字印在他们制造的轮胎内侧。

在布林克尔国际公司 (Brinker International) 总裁罗恩·麦克杜格尔位于达拉斯的办公室里，奶牛形状的小摆设随处可见，包括奶牛颈铃、奶牛形状的陶瓷灯等。他为什么要这样做呢？原来这是他激励员工的独创方式。通过摆放这些小摆设，他鼓励自己这家西南风味的全美连锁餐厅的每个员工行动起来，找出并且消灭那些降低餐厅收入和利润的经营制度。麦克杜格尔把这称为“进取”计划。

在很多公司，人们只是把新员工带到他们的座位上，给他们一大堆报告去读，然后就希望他们

能妥善地开始工作。而在总部位于伊利诺伊州林肯郡的翰威特 (Hewitt Associates) 国际人力资源咨询公司，新员工则很受重视。

“我6个月前加入公司的新泽西分部做文书和咨询，”一

“给人们一个机会，让他们不仅能完成工作，还能获得一些社会影响力，他们就会真正行动起来。他们会穿上旱冰鞋，四处奔走，确保成功。”

罗伯特·霍特福伦，
奥力克斯能源公司董事
会主席兼首席执行官

位新员工弗农·瓦伦丁说，“公司为我加入所做的准备工作的细致程度让我非常吃惊。秘书已经为我准备好了所有的文具——不只是纸和笔，还有工作日历本，甚至还有一本挂历。一位老文书在我的办公桌上留了一张欢迎的字条，还放了一个‘救生包’（里面有一块糖和一个碰碰球）……而且大家还亲自到我的办公室里，欢迎我加入他们的团队。在最初的1~2周时间里，每天都有人特地邀请我共进午餐。最让我惊喜的是，我的名字自动上了办公室的垒球队名单——我面试时说的话，他们真的听了。”

位于艾奥瓦州格兰杰市的巴农运输公司（Bar-Nunn Transportation）为了提高驾驶员的士气，为他们提供了两份月刊——一份业务通讯和一盘4小时长的磁带，里面录满了行业动态、公司新闻、乡村音乐，还有公司福利政策信息，以及一些个人消息，比如生日祝福等。自从实施了这项措施，公司员工的离职率降低了35%。

当管理者尽力为员工做一些特殊的事情时，管理者和员工都会受到激励。在华盛顿州雷蒙德市专门生产心脏医疗器械的维迪物理控制公司（Physio-Control），参加第四季度会议的员工都有机会享用煎饼早餐，由高级经理为他们提供早

“最佳服务是发自员工内心的，所以能够打动员工内心的公司自然会向顾客提供最佳服务。”

哈尔·罗森布鲁斯，
罗森布斯国际有限公司
首席执行官

餐服务。员工们因为有机会参加会议和受到经理们的特殊款待而备受鼓舞。

超微半导体公司 (Advanced Micro Devices) 是一家位于加利福尼亚州桑尼维尔市的半导体生产公司。该公司的管理层一直非常重视员工，使员工始终士气高昂。用公司创建人兼首席执行官杰瑞·桑德斯的话来说，“如果我们更好地关心员工，他们自然会更高效地工作，利润也就会随之而来”。当公司最终不得不改变其不裁员政策时，这种用人哲学经受住了考验。在计算机芯片市场长期不景气的情况下，桑德斯和公司的管理层尽力降低开支以避免裁员。而那些最终被解雇的员工都收到了一笔非常丰厚的解雇费用，这种体贴的做法赢得了员工的尊重。

位于阿拉巴马州伯明翰的阿拉戈斯科公司 (Altagasco) 是美国最大的天然气销售商。当麦克·沃伦成为该公司总裁时，他要改变公司一项长达130年历史的传统，打破墨守成规的思想模式，并鼓励员工改进工作方式。据公司人事部门的副总裁戴维·塞尔夫说，所要破除的思想模式是“如果这种做法去年或者5年前甚至是10年前有效，那就不用改什么了”。沃伦用一枚恐

“如果你对员工毫不关心，他们也会对你非常冷漠。对员工表现你的关心，他们就会知恩图报。”

李·G·布洛曼、
特伦斯·E·迪尔、
《用心领导：精神的不凡之旅》作者

龙图形的橡皮图章来提醒那些想法陈旧的员工。当他在任意一份公司文件（信件、备忘录或者提议书）中发现有陈旧想法，他就在文件上盖上恐龙图章，然后把文件返还给作者。

所有的新员工都希望能在公司里扮演重要的角色。当一家公司收购了另一家公司，而员工们对于自己在新公司的角色不太确定时，这种渴望就会更为强烈。善于激励员工的公司会利用这个机会欢迎新员工，并且使他们很快融入原有的企业文化中。当美国电话电报公司（AT&T）收购了位于华盛顿州科克兰市的麦考移动通信公司（McCaw Cellular Communications）时，所有的原麦考公司员工都收到了一整包礼物，里面有AT&T公司的员工打折优惠券、一本传达AT&T员工对他们的问候的小册子、AT&T的工作宣言、一盘AT&T管理层制作的“欢迎加入”录像带、一份海报、一件印有“谁能引领通信业潮流？我们能！”字样的T恤衫，还有印有“我们能”字样的便贴纸。

在位于费城的旅游服务公司罗森布鲁斯国际有限公司（Rosenbluth International），员工们都盼望公司的特殊节日早早到来，比如“周五便装日”和“三明治日”，还有在8月“感谢员

“在工作中感到快乐是最好的工作动力。当员工在一家公司里感觉心情很好，他们的业绩自然会提高。”

戴夫·朗戈伯格，
朗戈伯格公司
首席执行官