

《商业周刊》
最佳畅销书
销量超百万册



金钱奖励之外的绝妙创意

1001种

没有一名员工是平庸的



奖励员工



有了这本书，他们都能变得优秀起来

的方法

[美] 鲍勃·纳尔逊 © 著



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

1001 WAYS TO REWARD EMPLOYEES

1001种 奖励员工的方法

[美] 鲍勃·纳尔逊 ◎ 著
朱和中 ◎ 译

中 信 出 版 社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

1001种奖励员工的方法/[美] 纳尔逊著; 朱和中译. - 北京: 中信出版社, 2005.4

书名原文: 1001 Ways to Reward Employees

ISBN 7-5086-0289-7

I. 1… II. ① 纳… ② 朱… III. 企业管理: 人事管理-激励-方法 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第016117号

1001 Ways to Reward Employees by Bob Nelson

Copyright © 1994 by Bob Nelson

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2005 by CITIC Publishing House.

Published by arrangement with Workman Publishing Company, New York through Big Apple Tuttle-Mori.

ALL RIGHTS RESERVED.

1001种奖励员工的方法

1001 ZHONG JIANGLI YUANGONG DE FANGFA

著 者: [美] 鲍勃·纳尔逊

译 者: 朱和中

责任编辑: 李 耀

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 中国农业出版社印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 **印 张:** 11.5 **字 数:** 155千字

版 次: 2005年4月第1版 **印 次:** 2006年2月第4次印刷

京权图字: 01-2003-7363

书 号: ISBN 7-5086-0289-7/F · 841

定 价: 23.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com



致 谢

感谢下面各位对我成功出版这本书提供的帮助：

克莱蒙特研究生院彼得·德鲁克研究生管理中心的乔·马西阿利艾罗博士，是他最早给了我写作这本书的灵感，也是他在奖励制度领域所做的工作给了我帮助。

布兰查德发展培训公司的肯·布兰查德博士鼓励并支持我创作这本书，他起了良师、朋友和在行动中的榜样作用；米歇尔·詹森创造性地投入本书的录入，研究并倾注了热情；克里斯塔·哈里森提供了研究和行政支持；查伦·艾布尔斯和斯蒂夫·贝利也提供了大量的研究性支持。

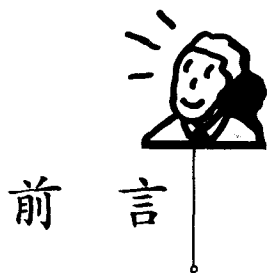
沃克曼出版社的彼得·沃克曼和萨莉·科瓦尔奇克仔细阅读了这本书并给予了支持；艾迪·赫奇、卡伯里·奥布里安、戴维·希尔、芭芭拉·佩里斯和玛丽·威尔金森在书稿的内容和排版方面做了大量的具体工作；安德里亚·格里克森和贾尼丝·珀玫伦斯在开始阶段起了推动作用。

麦克布赖德图书代理商玛格丽特·麦克布赖德、威尼弗雷德·戈尔登和苏珊·特拉威斯正鼓励人们订阅这本书，他们提出



建议并给予我支持。

感谢詹尼弗·纳尔森对这本书的出版所提供的帮助和支持，
以及永无休止的耐心。



假如我这一生学到了什么的话，那就是每个人都希望被赏识这样一个事实。这对经理和员工、父母和孩子都是如此。我们的需求从来没有超越这个概念。即使看起来我们是独立的、自足的，但事实上我们都需要别人的认同来感知自己的价值。

这听起来像是常识，但我时常觉得现今在许多公司里，常识并没有被付诸实践。我们往往太忙或者承受着过大的压力，而忘记了我们自己以及他人所渴望的认同感。因此，本书对于每一位有良好愿望的管理者或幻想破灭的员工来说，都是天赐的礼物。认同、奖励和积极的鼓励都在发挥作用，都能为你做出贡献，这是一个无法不让人感叹的事实。

由于有了这本《1001种奖励员工的方法》，人们在赞扬、认同和奖励员工方面变得容易多了。现在就对在你生活中确实值得被奖励和认同的人们做出奖励和认同吧！鲍勃·纳尔逊（Bob Nelson）会告诉你在何时以及如何运用奖励，来最大限度地激发每一个员工的潜力。研究表明，这些原则取得了成功。纳尔逊列举了大量来自全美各大公司的很有说服力的例子，提供了许多见



解、创意和资讯，使你能对自己的优秀员工进行有效的赞扬、认同和奖励。这本书应该在每一位管理者的办公桌上摆放一本。

如今，管理者不再否认赞扬员工的力量和实用性。他们不再因为想不出该如何表达赞赏而让一名值得奖励的员工得不到认同。员工们也不再顺从地忍受忽视，或者满足于在一年一度业绩考评时得到的反馈。在对员工进行管理时，赞扬、认同和奖励不再是可有可无的东西。

没有一名员工是平庸的，所有的人都是优秀的。有了这本书，他们都能变得优秀起来。在这个过程中，任何工作环境都是创造性的，能激励人们前进、帮助人们圆满完成任务。

肯·布兰查德

《一分钟经理人》合著者



很少有管理理念能像积极鼓励那样有效。事实上，在今天的商业气候条件下，奖励和认同已经变得比以往任何时候都更为重要，因为：

- 管理者用以影响员工并造就他们行为的方法很少。强迫命令不再那么有效，管理者必须越来越像教练那样来间接施加影响，而不是下命令。
- 员工被要求做更多的工作，并且要更加主动地去做。为了不对员工管得太死，管理者需要创造积极的、能鼓舞人们进取的工作环境。
- 人口学预言在后生育高峰时期，员工的数量将会减少，并且他们掌握的技能将比他们的前辈们少得多。这些人有不同的价值观，他们期望工作有明确的目的性，并且能激励他们奋进。
- 在财政紧张的时期，奖励和认同成了鼓励员工做出更出色



表现的一种有效的、低成本的方法。

研究表明，员工认为对他们个人工作的认同，比金钱奖励有更大的推动力。然而，很少有管理者能够做出系统的努力，对员工出色完成工作表示过感谢，更不要说做些更有创造性的事情对员工的成就表示认同。

想到这件怪事，我得出结论——大多数经理没有经常对员工进行奖励和认同的主要原因，是他们没有时间和创造性去想出办法来。所以，用一本书来介绍认同和奖励员工的方法是一件有趣而又又有意义的事情。

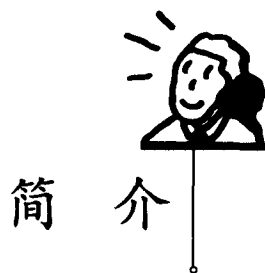
令我高兴而又吃惊的是，研究表明管理者已经使用、并且正在使用的有数百种奖励方法。于是，本书就变成了向更多的读者传播这些信息的工具。

我希望你能使用本书来进行试验，以便了解被认同的威力；我更希望你的公司和员工会变得更加积极、更富有成果、更加喜欢自己所从事的工作。

鲍勃·纳尔逊

于加利福尼亚圣迭戈

又及：许多读者告诉我，他们将本书作为推动个人前进的手册，并在员工中传阅，让每个人说出他们自己的看法。



简介

交流管理理事会所做的一项调查结果证实，几乎每个员工都认为对员工出色工作的认同是他们良好表现的动力。

然而，大多数经理却没能理解或没有运用认同和奖励的潜在力量。有33%的经理承认这种情况确实存在，尽管他们自己也希望在一个能得到更好认同的公司里工作。

当经理了解这条人类行为基本原则的重要性时，他们通常仍坚持说员工喜欢的只是可以直接装到钱包里去的那种认同方式——增加工资和提升职务。

虽然对员工来说，钱是重要的，然而推动他们做出最好成绩的动力却是经过深思熟虑的、个性化的认同，这种认同表明公司对他们工作中的突出表现的真正赞赏。许多研究都证实了这一点。如果员工获得认同这件事像一个故事一样，可以让该员工在今后很长时间把这个故事和家人、朋友、同事分享的话，这种推动力会更加强大。

本书讲述了对员工的非正式和正式的奖励和认同。所谓“正



式”，我指的是预先决定的奖励计划；所谓“非正式”，这里更多的是指即时做出的奖励。至于奖励和认同的区别，业绩管理的头号权威奥勃雷·丹尼尔斯做出了最好的解释：“你对行为表示认同，对结果进行奖励。”

本书的第一部分“非正式奖励”着重讲述由经理采取主动的、以业绩表现为基础的奖励和认同，其指导思想较为简单：

1. 让奖品同获奖者的个人爱好相匹配。先从每个人的个人爱好开始，按照他（她）喜欢的奖励方式给他（她）发奖。这类奖励可以是个人的、正式的、非正式的、公开的或私人性的，以送礼的方式或者以举行活动的方式进行。业绩管理顾问、《我看见你做了什么并且我知道你是谁》一书的作者贾尼斯·艾伦主张，对为你工作的员工到底喜欢什么东西进行一次“奖品调查”，并且建议你亲自做一次调查。既然人们对奖品的喜爱各不相同，制作这样的清单就是使你的行动发挥出最好效果的最佳方法。本书已经将员工们喜欢的奖品初步罗列出来，可以帮助你决定用什么来激励他们前进。
2. 使奖品同员工的业绩相匹配。有效的奖品应该考虑到员工业绩的重要性。对为你工作了两年的员工进行奖励时，应该比对待仅仅帮你一把的员工以更加隆重的方式进行，奖励场面应该更大，你得花时间好好计划并加以实施，你为此还得花些钱。
3. 要及时并且要特别去操办。为了取得实效，在员工完成了预期的行动或业绩后，要尽快给予奖励。如果几周或数月后再进行奖励，对于推动员工再次取得这样的成就所起的作用将微乎其微。你应该经常想一想为什么要颁奖——那



就是为取得成就创造环境。当你始终如一地对所希望取得的成就做出奖励时，正如你希望员工努力工作的行为变成习惯一样，你对员工的认同也就可能会变得更频繁。

第二部分“特殊成就奖和特殊贡献奖”，主要讲述给取得提高生产率、改进客户服务和促进销售这样特殊效果的部门颁发特别奖。

第三部分“正式奖励”，用来检查公司最经常使用的保持整个公司动力的各项奖励计划。最有效的奖励最终应该同某种正式的奖励形式挂钩。一封感谢信或公开表扬，都能够成为对某人的努力和业绩进行认同的一种重要形式。但是如果以为那是经理们可以使用的惟一的认同形式，那么这类奖励就会很快丧失作用。

在此有一条很好的大拇指法则：对于每四个非正式奖励（例如感谢信），应该有一个比较正式的奖励（例如休息一天）；对于每四个比较正式的奖励，应该有一个更加正式的奖励（例如在公司会议上的正式表扬），再往后可以使用提高工资、提升职务和特别任命这样的奖励，循序渐进。

洛杉矶赔偿顾问公司Meek and Associates公司总裁凯瑟琳·米克为了使奖励和认同计划更加有效，提出了下面一些指导思想：

- 奖励计划应该反映公司的价值和业务战略。
- 员工应该参与到奖励计划的发展和执行中去。
- 奖励计划应该是现金、非现金或者两者均包括。
- 既然对你有意义的事情对他人不一定有意义，奖励计划就应该是多种多样的。
- 奖励计划应该高度公开。



- 奖励计划应该是短期性质的，并且必须经常变化。

此外，奥勃雷·丹尼尔斯还建议：领导者应该对有效奖励员工负起责任来，公司应该避免使用一揽子的方法或“银弹”方法作为推动力。“优柔寡断”的推动方法——比如给公司里每个人颁发相同的奖品，不但起不到激励员工继续做出突出贡献的作用，实际上反而会对优秀员工的业绩造成损害，因为优秀的员工看不到公司对他们工作中的突出表现所做出的认同。

前言 ……VII

序 ……IX

简介 ……XI

第一部分 非正式奖励

不花钱的奖励——认同 ……4

低成本的奖励 ……8

认同活动 ……17

公开认同/社会奖励 ……22

交流 ……26

休假 ……35

现金/代金券/礼品券 ……39

太阳包装公司现金奖励计划的演变 ……47

实物/服装/食品 ……48

奖品/纪念品/奖章 ……55

乐趣/庆祝 ……60

第二部分 特殊成就奖和特殊贡献奖

杰出员工奖 ……73

生产率/生产/质量奖 ……79

员工建议奖 ……84

客户服务奖 ……90

销售目标奖 ……100

团体奖 ……110

出勤和安全奖 ……116



第三部分 正式奖励

多层次的奖励计划/分数制	... 124
竞赛	... 132
郊游/专项活动/旅行	... 138
教育/个人成长/自我发展	... 145
进步/责任/能见度	... 150
股票/股权	... 152
员工/公司的周年庆祝	... 156
福利/卫生/健身	... 161
慈善事业/社会责任	... 169

第一部分 非正式奖励



P a r t I I n f o r m a l R e w a r d s



这一部分建议是非正式的（也就是自发性的），几乎是每一个管理者不用太费心就可以做到的一种奖励和认同的形式。

威奇托州立大学管理学教授杰拉尔德·H·格兰厄姆博士，在对处于各种工作环境中的1500多名员工进行的研究中发现，对于这些员工来说，最强大的推动力是从他们的经理那里得到即时的、公开的认同。“经理们发现，”格兰厄姆补充说，“让员工参与的本身就是一种推动力。”

格兰厄姆的一项研究发现，员工们觉得经理很少对他们的表现进行奖励，而公司对员工的出勤情况却频繁进行奖励。尽管第一种奖励具有很大的推动作用，而第二种奖励作用则较小，但事实的确如此。格兰厄姆的研究确定了5种激励员工前进的主要方法。

1. 经理亲自向工作出色的员工表示祝贺。
2. 经理为表现出色的员工写个人评语。
3. 公司以员工的表现作为升迁的依据。
4. 经理对员工的出色表现进行公开认同。
5. 经理召开鼓舞士气的会议庆祝所取得的成就。

只有42%的受访者认为他们的经理运用了亲自向出色的员工表示祝贺的这种催人奋进的最佳方法，只有不到25%的受访者认为经理使用了其他激励员工前进的好方法。

非正式奖励不仅非常有效，而且成本低廉。据设在休斯敦的美国生产力中心（American Productivity Center）和美国赔偿协会（American Compensation Association）在1987年进行的一项“员工、表现和花费”的研究表明，要改变员工的行为，如果用现

