

奖励是激励企业员工的重要手段，有效的奖励能够调动广大员工的工作积极性，提高企业生产效率和服务水平。但现实中不少企业由于奖励不当，反而奖出了矛盾，造成企业内部人际关系紧张，甚至挫伤员工的积极性，因此掌握奖励员工的原则和技巧，做到有的放矢对于管理者就显得尤为重要。



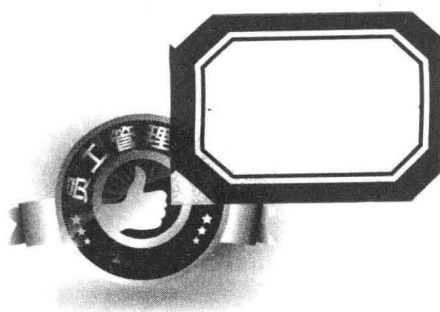
奖励员工^的

5个大原则和 130个小技巧

赵灵芝 / 编著

当代世界出版社

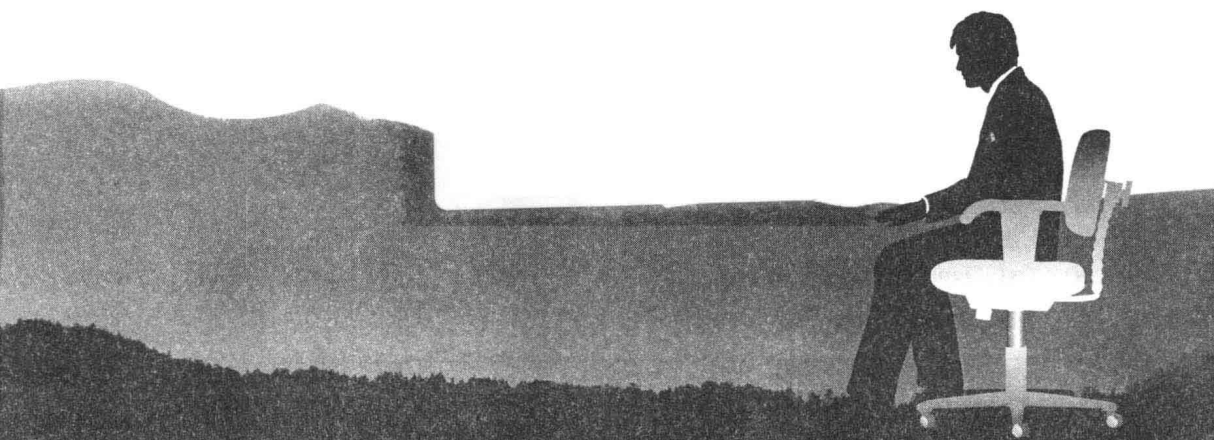




奖励员工^的

5个大原则和
130个小技巧

赵灵芝 / 编著



当代世界出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

奖励员工的 5 个大原则和 130 个小技巧/赵灵芝编著. —北京:
当代世界出版社, 2011. 6

ISBN 978 - 7 - 5090 - 0744 - 0

I. ①奖… II. ①赵… III. ①企业管理: 人事管理 - 激励 - 方法
IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 089926 号

书 名: 奖励员工的 5 个大原则和 130 个小技巧

出版发行: 当代世界出版社

地 址: 北京市复兴路 4 号 (100860)

网 址: <http://www.worldpress.com.cn>

编务电话: (010) 83908400

发行电话: (010) 83908410 (传真)

(010) 83908408

(010) 83908409

(010) 83908423 (邮购)

经 销: 新华书店

印 刷: 北京业和印务有限公司

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

字 数: 300 千字

印 张: 18

版 次: 2011 年 10 月第 1 版

印 次: 2011 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5090 - 0744 - 0

定 价: 36.00 元

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系调换。

版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载!



前言

有调查显示：中国企业的员工，其敬业指数日益下降。究其原因，有很多不同方面的因素，有客观方面的原因，也有主观方面的原因；有物质方面的原因，也有精神方面的原因。

有些管理者认为，员工之所以不够敬业，主要是所给的薪酬待遇不够高，这或许是一个方面，但在一些薪酬并不是很高的企业里，员工一样非常敬业。在这样的情况下，薪酬待遇不够高就不是主要原因了，那么真正的原因是什么呢？

真正的原因在于企业的管理者并没有真正了解员工的真实心理需求，不知道员工到底需要什么，他们认为员工最需要的就是物质和金钱。一部分员工或许是这样，但还有大量的其他的员工并不是这样，金钱和物质对很多员工来讲确实是重要的，毕竟金钱和物质是生存和生活的基本条件，但这并不是最重要，很多员工需要的是尊重、友谊、情感、温暖、快乐、关爱、爱好以及自我价值实现，而这些并不是只有金钱和物质就能够实现和满足的。

因此，作为企业的管理者，如果要想让你的员工兢兢业业、踏踏实实地为企业效力，为企业创造价值，就首先要了解和满足员工的不同需求和愿望。如果管理者真正了解和满足了员工的需求和愿望，那么就可以让不敬业的员工变成敬业的员工，让不主动积极的员工变成积极主动的员工，让对工作没有热情和信心的员工变成充满热情和信心的员工，让效率低下的员工变成高效率的员工。

而管理者如何才能真正了解和满足员工的各种不同的需求和愿望呢？其实，这并不是件多么复杂的事情，也没有多么困难，而是非常简单易行的行为和举动，那就是在管理者比平常多一些细心、耐心的基础之上，稍微多花

一些心思、时间和精力，就可以达到目的。比如：多与员工进行交流和沟通、多关心一下员工的个人生活、多倾听一下员工的意见和建议、对员工多一些尊重少一些轻视、对员工多一些掌声和鼓励少一些批评和训斥、对员工的工作表现多一些肯定少一些否定、多了解员工的兴趣爱好、多一些帮助和支持少一些惩罚和责备、关注员工的成长进步和个人发展等等。

拍拍肩膀永远要比从后面踹几脚更能激励员工前进，因为每一个人都希望自己的工作表现和工作成绩能够得到企业和领导的肯定和认同。然而遗憾的是，大多数管理者还没有真正意识到认同和奖励所能产生的潜在力量，也没有采取一些认可和奖励优秀员工的办法和措施。他们要么是面对企业员工缺乏生机和活力的工作状态束手无策，要么不知道该如何赞赏表扬和奖励工作表现出色或工作成绩突出的员工。

本书正是针对许多管理者面临这样的困惑和问题，在研究和总结了众多全球知名企业经典的管理实践经验和案例的基础上，从不同角度全方位地为管理者提供和展现了富有创见的、形式多样的奖励和认可员工的大原则和小技巧。全书共有130个小技巧，这些小技巧都是极具实用价值和可操作性的，不但简易可行、便捷务实，而且花费不多、效果显著，从而达到满足员工物质需求、情感需求、尊重需求、荣誉需求和自我价值实现需求等多方面需求的目的，为企业的发展和腾飞注入强大的活力和动力，最终实现培育和塑造员工敬业精神、增加员工对工作的信心和热情、提高员工工作效率、提升团队凝聚力和战斗力、增加组织绩效的目标。

编者



目 录

上篇 奖励员工的 5 个大原则

第一章 公平公正的原则

- 1. 树立公平公正的思想意识 5
- 2. 如何确保奖励的公平公正 7

第二章 科学考核的原则

- 1. 度身订做一套合理的评估体系 11
- 2. 如何科学地对员工进行绩效考核 13

第三章 合理适度的原则

- 1. 拿捏好赞扬的尺寸 19
- 2. 不要一次性重奖员工 21

第四章 目标明确的原则

- 1. 要奖励正确的行为 27
- 2. 奖励目标不能模糊 28

第五章 有赏有罚的原则

- 1. 有赏有罚，才能鼓励先进激励后进 33
- 2. 做到“有赏有罚，赏罚分明” 35

下篇 奖励员工的 130 个小技巧

第一章 满足物质需求的奖励技巧

- 1. 给员工发放合理的奖金 43
- 2. 重奖“走钢丝”的员工 45
- 3. 提供人性化的办公环境 47



4. 让员工持有公司的股票	49
5. 与员工共同分享发展成果	51
6. 提供多样化的饮食	53
7. 为员工进行额外的体检	55
8. 让员工使用公车	56
9. 让老员工带薪休假	58
10. 为员工聘请一个营养师	60
11. 为员工提供免费理发服务	62
12. 提供班车方便员工上下班	64
13. 为员工定制特色的工作服	66
14. 请员工吃顿饭	67
15. 免费为员工洗车	69
16. 请员工喝杯咖啡	70
17. 每个月与员工聚一次餐	72
18. 开启一瓶香槟酒	74
19. 送给员工一本好书	75
20. 赠送员工小饰品	76
21. 给员工送一套纪念邮票	78
22. 提供各种消费优惠券	79
23. 奖励员工一台笔记本电脑	81
24. 送给员工一个停车位	82
25. 亲手为员工栽种盆景	84
26. 为员工订制T恤衫	85
27. 送给员工一件“老古董”	87
28. 奖励员工一些“外国货”	88
29. 给员工发放彩票	90
30. 为员工订做统一的公文包	91
31. 送给员工一束鲜花	93
32. 奖励员工旅游的机会	94



第二章 满足情感需求的奖励技巧

33. 重视员工的午休	99
34. 让员工在上班时休息一会儿	100
35. 让出差变得轻松愉快	102
36. 定期举办企业运动会	103
37. 倡导“企业如家”的文化理念	105
38. 要与员工打成一片	107
39. 营造自由讨论的氛围	109
40. 关心员工的私人生活	110
41. 到医院探望生病的员工	112
42. 关心新员工的成长	114
43. 帮助员工处理琐事	116
44. 关注员工的心理健康	117
45. 帮助吸烟的员工戒烟	119
46. 把员工的生日当大事	121
47. 为员工的孩子请个保姆	123
48. 关心员工孩子的学习情况	124
49. 主动找员工谈话	126
50. 选一篇好文章送给员工	128
51. 不要小瞧便签的作用	129
52. 给员工发封电子邮件	130
53. 摘抄格言送给员工	132
54. 为员工做首诗	133
55. 给员工发一封电子贺卡	134
56. 充当员工的“月下老”	136
57. 给员工的“另一半”写封感谢信	137
58. 让员工互相表扬	139
59. 支持员工加入一个俱乐部	141

- 60. 为员工画一副肖像 142
- 61. 带员工去蹦极 143

第三章 满足尊重需求的奖励技巧

- 62. 给员工一些弹性工作时间 149
- 63. 设立一间家属接待室 150
- 64. 允许员工发泄心中的不满 151
- 65. 扮演一天员工的角色 153
- 66. 不要让员工无偿加班 155
- 67. 正确看待音乐的作用 156
- 68. 不要忘了举荐人的功劳 159
- 69. 向员工道歉也是一种奖励 161
- 70. 不要吝啬对员工的赞美 162
- 71. 与员工同甘共苦 165
- 72. 给员工自由的空间 166
- 73. 重视员工的满意度 168
- 74. 准确地叫响下属的姓名 170
- 75. 学会多听少说 172
- 76. 用帮助改进代替处罚 175
- 77. 惩后别忘给甜头 177
- 78. 引领新员工参观企业 180
- 79. 参加员工的结婚典礼 181
- 80. 在工作报告上赞赏员工 183
- 81. 支持员工对体育的爱好 184
- 82. 当着客人的面表扬你的员工 186
- 83. 不要吝啬给员工掌声 187
- 84. 把员工的照片摆放在自己的办公桌上 189
- 85. 在员工档案里放一封感谢信 191
- 86. 召开正式的表彰会议 192



87. 旅游时给员工当向导 193

第四章 满足荣誉需求的奖励技巧

88. 设立销售奖项 199
89. 设立一个生产标兵奖 200
90. 设立售后服务先进奖 202
91. 奖励“有苦劳无功劳”的员工 204
92. 以员工的名字命名某项事物 206
93. 在奖品上刻上员工的名字 208
94. 为员工设立一个“家庭和谐奖” 210
95. 让员工形象登上企业内刊 211
96. 为员工制作一本影集 213
97. 制作企业宣传彩页 214
98. 为员工拍摄 DV 短片 216
99. 给员工起个好听的外号 217
100. 让员工成为台历中主角 219
101. 用日子来纪念员工 220
102. 让员工加入外部协会 222
103. 让员工充当“面试官” 223
104. 让员工成为广告主角 225
105. 让员工充当讲师 226
106. 组建“突击队” 228
107. 评选“每月明星”员工 230
108. 设立员工“进步奖” 231
109. 用员工名字命名奖项 233
110. 让员工代表企业去开会 235

第五章 满足价值实现需求的奖励技巧

111. 赋予员工一定的权力 239
112. 为员工提供公平竞争的机会 241

113. 给员工一盏指路明灯	243
114. 帮助员工设定一个清晰的目标	245
115. 指导员工设计职业规划	247
116. 鼓励员工参与管理	248
117. 给员工提供晋升机会	250
118. 让岗位流动起来	253
119. 给员工自主解决问题的自由	254
120. 对员工的建议给予恰当的奖励	256
121. 为员工提供外部培训	258
122. 给员工充分的信任	260
123. 尽量满足员工的兴趣爱好	262
124. 尝试让员工做决策	264
125. 奖励员工的创新行为	267
126. 不要打击“唱反调”的员工	269
127. 允许员工兼职	271
128. 举办歌唱比赛	273
129. 让员工去听演讲	275
130. 给厉行节约的员工一定的回报	276

上篇

奖励员工的 5 个大原则

第一章

公平公正的原则

——公平公正的奖励原则会让员工更加努力奋进

公平公正的思想自古就有，老子就曾经说过“民不患穷，而患不均”，“不均”就是不公平，在中国人的思想观念里，公平公正的原则可谓根深蒂固。在企业里，当员工付出辛苦劳动时，也希望得到公平公正的回报和奖励。因此，管理者在对员工实施奖励措施的时候，首先要在思想上树立公平公正的意识和观念，把公平公正的原则放在最重要的位置上。



1. 树立公平公正的思想意识

从法律的角度讲，公平原则是民法的一项基本原则，它要求当事人在民事活动中应以社会正义、公平的观念指导自己的行为、平衡各方的利益，要求以社会正义、公平的观念来处理当事人之间的纠纷。当事人应当遵循公平原则确定各方的权利和义务。公平原则强调在市场经济中，对任何经营者都只能以市场交易规则为准则，享受公平合理的对待，既不享有任何特权，也不履行任何不公平的义务，权利与义务相一致。

从经济学的角度上来看，“公平”指的是价值的等额交换。从心理学角度上来看，“公平”指的是人的心理的一种主观感受。在对“公平”的判断上，人往往是从心理学角度出发的，即采用一种主观判断形式。他往往不考虑自己的付出与组织的回报在价值上是否对等，而是以“我”为中心，在与自己交往圈内的人的比较过程中作出公平与否的判断的。更要命的是，他往往看不到别人的劳动，别人的付出，而片面强调自己的劳动、自己的付出等，从而主观认为自己应该比别人拿得多，否则就认为组织对自己是不公平的。

如果员工兢兢业业，在工作中付出极大的努力，并作出了显著的业绩，促进了组织整体绩效的增长，但这并没有得到管理者的认可和奖励，这就会让员工深刻地感受到不公平不公正。相反，当员工得到了公平公正的待遇后，就会加倍工作，为组织创造更大的绩效和作出更大的贡献。

管理者要让员工感受到自己所做的工作得到了公平、公正的奖励和待遇，才能取得预期的效果，为此，必须掌握以下几点：

- 1) 奖励具有创造性的人才而非没头脑的追随者。
- 2) 奖励行为果断的决策者而非拖泥带水者。
- 3) 奖励高效率者而非劳而无功者。
- 4) 奖励忠心之士而非阳奉阴违者。
- 5) 奖励采取简易工作方法的人。
- 6) 奖励默默无闻但卓有成效者，而不是夸夸其谈，没有绩效者。

7) 奖励冒险者而非胆小者。

公平公正的思想自古就有，而且这种思想在中国尤其普遍和广泛，可谓根深蒂固。早在远古时期，老子就曾经说过“民不患穷，而患不均”，“不均”就是不公平。

管理者在对员工实施奖励措施的时候，首先在思想上就要树立公平公正的意识和观念，把公平公正的原则放在第一位和最重要的位置上。对管理者而言，如果做到公平公正就能够取得积极的、正面的效果；反之，得到的结果或许就是消极的、负面的。

具体有以下几种表现情况：

1) 奖励与工作付出相等时，当事人感到公平、公正；

2) 奖励大于工作付出时，当事人感到占了便宜，所可能导致的行为有：当事人产生歉疚感，从而更努力工作；当事人心安理得。

3) 奖励小于工作付出时，当事人感到吃了亏，所可能导致的行为有：当事人争取更多的奖励；当事人减少自己的工作付出，如迟到早退、怠工、请假等；当事人想方设法把参照者的奖酬待遇拉下来；当事人想要参照者干得更多；当事人进行心理调整以平衡心态；改变参照对象，求得“比上不足，比下有余”的自慰效果；企业没法做到公平公正时，当事人辞职，另谋高就。

从以上情况可以分析得出，第一，从员工的角度来看，当一个人做出成绩并取得奖酬以后，不仅关心自己所得的绝对量，而且关心自己所得的相对量。因此他要进行比较判断自己所得是否公平，比较的结果将直接影响今后工作的积极性。

第二，从管理者的角度来讲，在对员工进行奖励时，不仅要注意奖酬的绝对值，而且也要注意其相对值。奖励时应力求使每一位员工感到所劳与所获相等，这样尽管有主观判断上的误差，也不致造成严重的不平感。

第三，在对员工进行奖励的过程中，管理者还要注意对员工公平心理的引导，使他们树立正确的公平观。

组织之所以要对所属成员给予奖励，其目的说到底是为了能吸引来、保留住和激励起组织所需的人力资源。对组织成员来讲，他们对奖励如何分配具有极高的关注度，而组织管理者在对奖励进行分配时，也要将公平性作为首要考虑