

24只胡萝卜 胡萝卜下的管理

The 24-
CARROT
MANAGER

优秀领导的卓越奖励技巧

〔美〕艾德里安·高斯蒂克
切斯特·埃尔顿 著
徐健 译



机械工业出版社
China Machine Press

The 24-Carrot manager: A remarkable story of how a leader can unleash human potential

Text © 2002 by O.C. Tanner Recognition Company

All rights reserved. No part of this book may be reproduced by any means whatsoever without written permission from the publisher, except brief portions quoted for purpose of review. First published in the United States by Gibbs Smith, Publisher 2002. Chinese Simplified language edition published by China Machine Press.

本书简体中文版由美国Gibbs Smith出版公司授权中国机械工业出版社独家出版。

版权所有，侵权必究。

本书版权登记号：图字：01-2003-5264

图书在版编目 (CIP) 数据

24只胡萝卜的管理：优秀领导的卓越奖励技巧：The 24-CARROT MANAGER: A Remarkable Story of how a Leader Can Unleash Human Potential (美) 高斯蒂克 (Gostick, A.), (美) 埃尔顿 (Elton, C.) 著；徐健译. —北京：机械工业出版社，2003.8

ISBN 7-111-12817-6

I. ①2... II. ①高... ②埃... ③徐... III. 企业管理：人事管理—激励—研究 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2003) 第 067686 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑：王 政

封面设计：门乃婷 责任印制：施 红

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2003年8月第1版 第2次印刷

850mm×1168mm 1/32·4印张·3插页·56千字

定价：19.80元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线电话 (010) 68993821 88379646

封面无防伪标均为盗版



谨以此书
献给我们的
第一位老板——爸爸、妈妈

作为一个背负着沉重的工作业绩压力的商务人员，我全部的工作和生活就是投资回报。每当我忙中偷闲去看一本书的时候，我总是会以两个问题作一个粗略的评估。这两个问题是：这本书真的会有助于我的事业吗？这本书所介绍采取的工作方法会有多么疯狂？《24只胡萝卜的管理》是我所读过的最为高明的关于投资回报的书。我认为它会对我的公司产生巨大的影响，……它带来的将是阅读上的全新感受。

——Chiff Clive, 总裁

Roche Consumer Health North America

.....

在《24只胡萝卜的管理》一书中，Gostick 和 Elton 为管理者们如何运用奖励和认知的方法发挥员工的潜能来进行机构重塑界定了界限。这本简单易读的书对我们所有可用的奖励方法都作了360度的透视考察。我们简直没有理由不去运用这些方法。

——Jean-Luc Butel, 总裁

Independence Technology,

a Johnson & Johnson Company

.....

此书包含了大量的案例研究、数据、调查结果和对团队领导的经典建议，实在是一本信息翔实的好书。我愿意将此书推荐给那些处于领导层的人士和其他的专业人士。本书一方面涵盖了大量的信息，另一方面又简洁明快、文字优美，它为那些希望获得富有持久领导魅力的人们提供了指南。我为此书喝采！

——Dee Hansford,

Dee Hansford 咨询公司总裁

迪斯尼世界游乐园前经理



目录

致谢辞

序言	1
前言	7
胡萝卜的故事 开篇	21
没有付出，哪有收获	28
胡萝卜的故事 第二篇	37
胡萝卜能够扩展你的视野	41
胡萝卜的故事 第三篇	47
用心挑选你的胡萝卜	52
胡萝卜的故事 第四篇	71
恩赐和赠予无处不在	77
胡萝卜的故事 第五篇	87
把你的目光投向丰收的季节	91
胡萝卜的故事 第六篇	103
让盛典成为永恒的记忆	107
胡萝卜的故事 第七篇	111
继续种植你的那块胡萝卜田	114
胡萝卜的故事 终结句	115
通往成功的七条捷径	117

The **24-** **CARROT** **MANAGER**

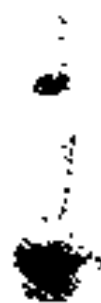
FOREWORD 序言

在我早期的职业生涯中，我所学习到的第一个有关经商的信条就是：如果你没有树立明确的目标和价值取向，没有鼓励和引导那些能够忠实履行这个目标的员工去尽心完成，就不可能真正地领导和拥有他们的内心和灵魂。对于我来说，这个信条很快就变得清晰和坚定起来，我知道，如果你想确保客户对你的工作满意，让你的生意顺利地发展，就必须要让自已的员工满意，赏识他们的成绩，鼓励他们再接再厉。

简而言之，你要做出卓越非凡的成就，就要谙熟胡萝卜的管理文化！

遗憾的是，我们的企业在激发员工效能的问题上存在太多的误区。领导者会舍近求远，雇用咨询师去评估公司的结构，花费很多不必要的预算去试图避免企业发展的窘境。其实，正确的答案就在你面前：正确地对待员工，员工就会正确地对待工作！

尽管在改善员工、管理者及组织三者的关系的过程



中，企业的管理流程起着关键作用，但相比之下，赏识和激励机制要重要得多！

在 Avis，我们最著名的企业口号是“再接再厉（Try harder）”。我们为每一位管理者制定了一套赏识和激励他们的部下的行之有效的方法。在这种企业的文化氛围中，我们看到了管理者、员工和客户之间形成了一条牢固、可靠和高效的“价值链”，受到激励赏识的员工也让客户享受到了至高无上的服务。这项人性化的员工培训管理机制，核心就是通过褒奖和赞誉，提升员工的企业认同感和荣誉感，提高员工的创造力和对企业的忠诚度。实践结果表明，我们忠诚卓越的团队使 Avis 获得了巨大的成功。

对于服务性行业，有一支高素质的员工队伍尤为重要。可惜，现在仍然有许多公司还没有运用适当的赏识和激励机制去管理员工，因此他们的热情和效能都没有发挥尽至。

但令我欣慰的是，在 Avis 却有着 10% 的员工，至少为企业忠诚地工作了 20 年。因为他们得到了公司的赏识，而公司得到了最大的荣誉。

在企业具体运用赏识和激励机制管理员工时，曾经出

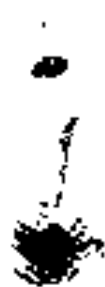
The **24-** **CARROT** **MANAGER**

FOREWORD 序言

现过很多种旨在调动员工创造力的褒奖方式。例如，我们推出了一个称为《The Right Direction —— Celebrating Your Part in the Avis Experience》的活动。分四个等级，对那些给企业做出了卓越贡献的员工予以褒奖。

在Avis中，有些员工的事迹被公司上下一致推崇，他们是企业的榜样。萨文·史密斯和罗伯特·杜勒斯是两位在Avis的加拿大多伦多分公司工作的职员，他们负责在机场租车业务。他们获得了公司颁布的“地平线奖(Horizon Awards)”，而获得这个荣誉的时间就在发生了震惊世界的“9·11事件”后不久。那天，他们接待了一对急匆匆来还车去赶航班的老年夫妇，但当意识到赶不上航班时，老人们决定在机场候机厅留宿。萨文和罗伯特得知了他们的情况后，便热情地邀请老人们到自己的家里休息。后来，萨文把老人们带回了家，细心地照料他们的起居，并为老人们安排好了第二天的航班机票和旅店休息事宜。萨文和罗伯特在工作中显示出卓越的客户服务技巧，帮助客户度过了不安和窘迫的时光。他们是Avis的光荣，体现出了“再接再厉”的企业精神。

同样，我们也会赏识、祝贺和褒奖那些忠诚、信赖公



司的老员工，因为他们的身上折射出了企业对顾客永远热情和忠实的精神。在为Avis辛勤工作了20周年的员工庆功的仪式上，我们用劳力士名表来奖励这些与公司肝胆相照的老员工们。我相信，这款名表寓意的永恒、牢固和卓越品质，也就是我们企业和员工之间永恒牢固关系的写照。

我们全面的赏识和激励机制已经成为Avis的人力资源管理中十分重要的部分。作为管理团队，我们深知员工在任何地方都可以有饭碗，但一个真诚对待自己员工的企业才能真正在商场上立于不败之地。这是我们笃信的真理。

下面看看我们的辉煌业绩：

Avis永远欣赏那些在员工年度评估中获得最高顾客满意度的卓越人才，他们的工作为企业带来了巨大的商业成功。因为有了他们，我们去年赢得了J.D. Power顾客满意度奖。这个奖项是全球旅游商业系统评选出来的。同时，我们还被著名的《Brand Keys》遴选为顾客认知的最佳品牌。

自从2001年“9·11事件”以后，商业旅游市场竞争更加激烈。我认为，从现在开始，人才管理的核心就应从命令转向认同的模式。市场的暂时低迷和萎缩，无疑给大

The **24-** **CARROT** **MANAGER**

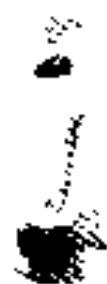
FOREWORD 序言

多数的企业敲响了警钟，如何鼓舞员工士气成了很多管理者头疼的问题。好的管理者知道越是在经济不景气的时候，越需要通过有效的激励手段，调动员工的热情与公司共度危难的管理价值。在危急时刻，一个充满智慧的赏识和激励机制是保障员工热情、提升忠诚度、激发效益的最有效的方法。

当然，在企业发展处于顺境的时候，同样的机制也可以帮助企业留住卓越的人才。随着劳动力就业市场大环境的转变，吸引和留住人才成为企业生存和发展的决定性因素。既然如此，我们为什么不使用赏识和激励这种有效的机制帮助自己的企业成功呢？

在我为 Avis 工作的第 20 个年头，我更加清晰地认识到了这一点。作为企业的决策人，我们必须引导和鼓舞自己的员工。我们必须对这些把生命的大部分时光都贡献给企业的员工们负责。我们一定要尽可能地让陪伴我们共赴使命的员工体现出他们工作和生命的价值，只有尊重和赏识自己的员工，才可能真正服务和取悦于我们的客户。

在 Avis，我们坚信胡萝卜的管理文化是企业战略中必需的组成部分，也是我们能够领先于同行、在商场中立于



不败之地的不二法门。

这本书的作者艾德里安·高斯蒂克和切斯特·埃尔顿做出了卓越的贡献，为我们指出了赏识和激励机制在当代企业中扮演的重要角色。“开卷有益”，你一定能通过作者言简意赅的精彩论述找到人才管理的诀窍。

我衷心也希望所有企业的决策管理人员，通过阅读和领会书中的管理原则，成为更加卓越和聪慧的领导者，也许改变观点并不是太容易的事情，但事无绝对，只要你尝试去做了，相信丰厚的业绩会最终让你体味到赏识和激励机制带来的奇迹般的变化。

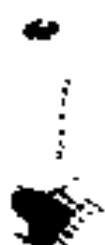
正如我们提到Avis“再接再厉”的企业精神，它本身就能创造价值。我希望你们也能以这种精神营造自己的职场氛围，成为善于激励员工、赏识员工才干的卓越领袖。



(全球汽车租赁业的“航母”企业)

美国Avis公司董事局主席

F·罗伯特·萨勒诺



The 24- CARROT MANAGER

INTRODUCTION前言

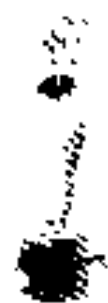
我（切斯特）小的时候，住在英国哥伦比亚省的Vancouver。有一天，父亲带着我在街心花园里散步。迎面走来一位推着小车、佝偻着身子的流浪妇人。走过时，她掉下了一些东西，父亲弯下腰，轻轻地拣起来，递到她的手上，并且关切地拉着那妇人的手臂，以他特有的方式热情地同妇人说着什么。那个妇人显然被父亲的话所吸引，开心地笑了起来……

毫无疑问，父亲的情绪感染了落魄的妇人，使她开心起来。但是，当时我才8岁，意识中还有些畏惧和排斥这样的场面。“爸爸”，我噤着说，“你不应该和这样的人说话”。

父亲微笑着看着我，亲切地说：“孩子，要善意待人，谁都会有不幸的时候。”

这是一句让我刻骨铭心的教诲，我至今依然铭记在心。

这个看似简单、实则深刻的道理，让我悟出了人的善



意言行有着改变他人命运的力量。作为企业的管理者，我们必须时刻认识到，任何一个员工都有情绪低落、意志消沉的时候，我们应该更加体恤他们的苦衷，善意看待他们的言行，调动他们的热情和干劲。管理者无疑是职场中的主宰，掌控着权力和利益的分配，而运用合理的奖励机制却可以改变职场的氛围，最大程度地调动员工的创造能力。

胡萝卜，在管理学的范畴中，被引申为有效的赏识和激励机制。无论你是否认识到了这一点，员工都渴求这种机制的感应和刺激。能力是否得到上司认可，这关系到员工是否要改换门庭——寻找他们能够得到承认和赏识的更好的职场环境。所以，为了留住卓越的员工，保持中坚力量的稳定，管理者就必须在企业内部营造胡萝卜文化，吸纳人才，并努力使团队更多地活跃在达观和愉悦的工作环境中。

不幸地是，作为管理者，我们很少将代表着赏识和激励机制的胡萝卜文化放在心上。我们常刻板地固守着企业兴衰取决于产品、客户以及决策者的智慧等传统的观点，却忽略了真正重要的因素：保证企业正常运作的人——我

The 24- CARROT MANAGER

INTRODUCTION前言

们那些尽职尽责的员工。

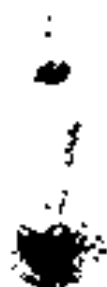
最近有一个经营连锁超市的高层领导告诉我们：“在我们那儿，大多数被安排做些管理工作的人并没有很好地行使权力，他们花费更多的心思用来揣摩高层的心思。只有不到十分之一的人能够明白管理者最重要的职能是调动和鼓励下属为其服务。”

事实上，我们都早已习惯于传统的管理和团队合作模式，不仅忘记了如何去赏识和激励他人，更无从了解真正的企业激励机制的文化内涵。结果，我们都漠视了工作中缺乏赏识和激励的现实，接受和维持着既有的管理状况。

大多数的管理者多少存有一些阴暗的心理，就是希望通过哄骗的伎俩从员工那里榨取更多的主意、效能和创造力。他们不会尝试去了解员工的真正需求，也不愿质疑自己的能力能否真正和那些卓越人才建立更加诚信和密切的关系。

其实，我们中的一些人早已忘记了赏识和激励他人，甚至也从来没有真正犒赏过自己。造成这种冷漠的原因，往往可以追溯到他们早年的成长背景和过去的职场氛围。

最近在儿子的房间里，我和他有过一次交谈，在



互致晚安时，我说：“卡特，我爱你！”

“是的”，儿子轻声地答道，“我知道”。

我问他：“你怎么知道？”

“因为你的爸爸也爱你！”

儿子的回答让我思考了很久。

确实，如果我们在孩提时代接受了较多的褒奖和赏识，如果在过去的工作阅历中，上司给予了我们更加慷慨的认知和美誉，我们就会潜移默化地将这种习惯延续到自己的员工中，而且，被这种良好氛围调动起高效能的员工，在以后的职业生涯中也会受益无穷。

反之，对于那些从小生长在苛刻的环境中，很少得到大人的鼓励，在职场中，也从来没有受到过老板丝毫赞许的人来说，就很难体会到赏识和激励带给人的快感和活力，就会容易陷入消沉、低效和无序的状态中。

小结

想想最后一次被自己的上司公开表扬的情景吧。好像有过、但似乎是很久远的事了。

The **24-** **CARROT** **MANAGER**

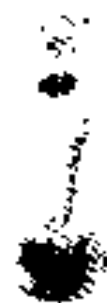
INTRODUCTION前言

为什么员工流动频繁的企业不是健康的企业？

事实上，任何一个企业都流失过员工。即使在经济最不景气的时期，北美标准的平均员工流失率也就在20%左右，每个公司骨干员工的数目也都会稳定在企业能够接受的“临界”状态。但调查显示，有四分之三的员工并没有感到和雇主之间有忠诚牢固的契约关系，他们也没有在一家公司持续待上几年的打算。

作为企业的管理者，大多数人从不考虑优秀人才——真正给企业带来价值的人的流失所带来的实际损失，企业一般只会计算出财政上的损失带来的不安和动荡。这样会有什么结果呢？

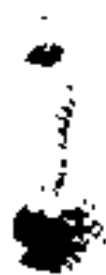
首先，企业面临的是智力资本的流失。然后又要猎取或招募新的人才，为此付出猎头费用、新人安置费用，当然还有不可或缺的人才培训支出。显而易见的事实是，新的员工在几个月内（甚至几年的时间）都无法拥有离职者同样的技能，也就不能给企业带来同等价值的效益。当然，我们还要接着考虑下面这些无形的损耗：一个最有价值、可以起榜样作用的卓越人才的流失，将会使企业失去灿烂的旗帜，也就会不可避免地带来整个团队的动摇和涣



散。员工们会问，“公司里到底发生了什么？”“为什么最好的人才都要离开呢？”

或许，许多管理人员会找出些堂皇的理由，试图说明保持企业中人才流动的好处——“人才的流动给我们带来了新鲜的血液，给企业创造了新的活力。”确实，这种腔调曾经并且现在依然有市场，但这种简单牵强的解释很少真正地反映出企业的被动和无助。卓越的人才是企业的明星、事业改革的助力剂、维系客户关系的宝贵资源。他们能够给部门或者整个公司带来奇迹魔幻般的变化；他们是企业发展的支柱，通常会恃才傲物；他们对于职位，拥有绝对的自主选择权。怎么才能留住这样的人才？我们的建议是：用胡萝卜！

忘记那些桎梏企业发展的金手铐吧！让胡萝卜——企业的赏识和激励机制根植于员工内心，使他们难以割舍浓郁的文化氛围而委侍于他人。事实上，大多数人不用花费太多时间去考虑，就会放弃角落上带有一个窗户的办公室；同样，他们在决定为其他人而改变自己的事业发展规划时也丝毫不会犹豫；他们甚至可以牺牲掉公司专车和独立的办公区域，但他们不能忽视激励和赏识的力量。比起土豆片来，人们更容易沉溺于胡萝卜的诱惑——它不会增加额外的脂肪。



The **24-** **CARROT** **MANAGER**

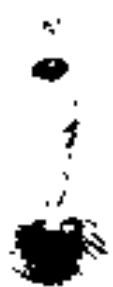
INTRODUCTION前言

Providence 学院市场系主任丹尼尔·崔恩说：“确实有一些相对廉价的方法能够帮助企业营造职场氛围、留住人才。关于员工流失，更多的是社会、心理层面的因素决定着结局的转变。”

但真的很少有管理者认识到赏识和激励员工的做法有着超乎想像的价值。下面有这样一个例子：

在美国西北部有一家做天然资源生意的小公司，几个月前，聘用了一位有国外背景的市场开发专家，他用新的市场理念和旺盛的激情促进了公司的发展。很显然，他的卓越表现为公司带来了经济效益。但是他最终离开了，是什么原因促使他这样做呢？

他首先澄清，报酬并不是主要原因。事实上，新的岗位并没有为他提供比原来的公司更丰厚的回报，而且为了得到新的工作，他还不得不搬迁到一千英里以外的陌生城市，但他只是觉得这是一个好的机遇。在后来的接触中，我们发现了促成他变动的真正核心的问题。谈及过去的公司，他这样描述自己的心情：“那时，我们曾经有过一个家居庭院的自然保护计划，对于公司的发展来说，也是一个很大的项目。我有能力拿到这个合同，也竭尽全力地推



动着这个项目的进展。后来计划成功了，一切看起来都那么美好。老板也十分满意，可付出了那么多努力的我竟然没有听到一声谢谢。我感到极度的失落，似乎我的卓越工作带给公司的是困惑和麻烦。”

这个卓越的人才就这样离开了他的公司，因为他的老板并没有感谢他、赏识他对公司的特殊贡献。没有人向他表述公司希望他留下的意愿，也没有人能够认识到他对公司做出了独特和杰出的贡献。所以，那家公司失去了这个优秀的人才，一点也不奇怪了。

如果对胡萝卜文化有着很好的理解和运用，所有的一切都会发生改变。

不幸地是，这样的案例并不孤立。据李克·比尔——一位在 Watson Wyatt 公司任职的高级咨询师的调查，2000 年，在被调查的经理人中仅有 24% 会从公司战略角度出发，考虑到赏识和激励机制对稳定员工队伍、改善工作效率和减少人才流动的作用。“尽管最近势头见缓，但竞争激烈的劳动力市场仍然要求管理者们通过有效的激励手段，更具进攻性和创造性地赢得人才抢夺战争的主动”，比尔最后强调说。

在这场人才竞争的较量中，许多公司已经彻底地溃败

The 24- CARROT MANAGER

INTRODUCTION 前言

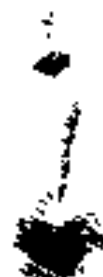
下来。原因很简单，在多年惊恐和压力的阴影笼罩下的公司氛围中，团队失去了战斗力。

在人才竞争的主战区外，短期失业、临时贬黜和不能使员工各尽其能等现象，都造成了人力资源的浪费。整个劳动力市场逐渐开始变得不公和丑陋。据《纽约时报》最近的报道，美国劳工中，接近四分之一的人因工作环境的压力而抑郁和愤懑，将近一半人在描述自己的办公室生活时会言语激烈、混乱，甚至歇斯底里地人声发泄，有三分之一的人因承受压力而规律性地失眠。

几年前，员工还会因为不平而采取罢工抗议的方式，但现在的世界发生了改变。引用当代哲学家胡莫·辛普森的说法：“如果你厌倦自己的工作，不需要罢工了。只要每天都去上班，用半个屁股坐着工作就行了。这是美国人的罢工方式。”

确实，作为管理者，我们必须承认这样的现实。我们的团队就是生存在这样的就业环境中，完全有可能在赏识和激励机制盛行的公司文化中找到“新兵”的位置。

当然，我们也了解那些管理者，有些孩童似的恶作剧心理。把自己的蔬菜喂给桌下的小狗，而在母亲没有注意



的情况下，也能把这些剩菜拨到妹妹的盘子里。但妹妹吃了这样的食物能够健康成长吗？凭借这样的伎俩能够让公司进入世界500强的行列吗？增加些好的膳食就可以吗？

也许对胡萝卜的畏惧感一直影响着你到了成年阶段，直到现在，你还坚信自己不喜欢胡萝卜。你认为学会欣赏需要花费太多的时间，不值得费神去做。你大概认定了本来就是懦夫的人，为他做什么也不起作用。

是的，到了你该学会喜欢蔬菜，至少是喜欢胡萝卜的时间了。因为这对你有好处，对员工有好处，对公司发展的前景也大有好处。

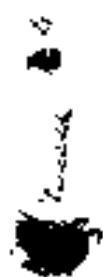
天知道！你应该会喜欢体味成功的味道吧。

SIDE LIGHT

让所有人都喜欢胡萝卜

并不是仅有成功的管理者才对赏识他人感兴趣。谙熟胡萝卜的管理文化，能够使你迅速地提高和改善整个团队的创造力。

“领导者不仅必须懂得鼓动、激励和褒奖那些员工中20%的佼佼者的成绩，也必须善于调动其余80%员工的积极性，还要保持引导着整个团队持续向前的动



The 24- CARROT MANAGER

INTRODUCTION前言

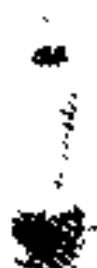
力。”前GE公司总裁杰克·韦尔奇对他的合作伙伴就是这样说的。

再深入地分析一下，大多数管理者知道对员工的赏识和激励是重要的。事实上也确实有一半的领导人承认对员工能力的认可和赏识，比工作环境、薪金标准和其他员工福利待遇更能促进企业的发展。在被问及什么是提升员工忠诚满意度的最重要因素时，全美最大的1000家公司的管理者的答卷上，排名之首的就是“得到表扬和赏识”。

还记得流行卡通《Popeye》(《大力水手》)中的场景吗？当Popeye(大力水手)吃到菠菜后，就没有什么力量可以阻止他了。有趣的是，胡萝卜对企业员工的态度和表现，也有着类似的戏剧化影响。管理者只要给予员工需要的认知和赏识，就可以静心地等待员工可能带来的奇迹了。

其实，专门研究人类能力开发的专家们早在50年前就发现了这个现象。1949年，劳伦斯·林德赫做过这样的测试：他让雇员排列出希望从工作中得到的回报的顺序，然后，再让雇主列出他们设想的答案。

管理者都坚信地认为员工会把好的薪酬和工作的安



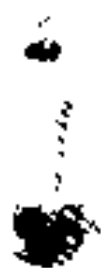
全保障放在选择的前列，但他们错了。员工列在首位的选择是“能够得到感激”，第二位的是“有融入团队的感觉”。事实证明，一旦员工从职场上感受到尊重和欣赏，并且能够和团队有了融合的感觉，他们就很少去考虑工资和安全等似乎更应顾及的问题。

过去的结果是这样，现在又怎么样呢？假如在现在的公司和企业中再作同样的调查，对报酬考虑的位置会发生改变吗？1990年，同样的测试进行了，结果竟然完全相同，好像时代从来没有发生过变迁。

事实上，在当今的经济浪潮中，公正的评价和赏识更成为健康发展公司的最基本的成功因素。这是权威的美国心理协会在2000年7月的《生产力》杂志上发表的结论。

这也就意味着为了保持公司高效健康的发展，通过鼓舞员工士气的方法改善绩效成为领导者卓有成效的管理方法。这是对企业家和管理者的额外奖赏；建立有效的赏识和激励机制，这也许是你整个的事业和管理生涯中惟一重要的事情。通过胡萝卜的管理文化，让员工成为企业发展源源不断的创造动力。

想好了吗？胡萝卜就是最具能量的完美午餐！



24

以夢卜的管理



胡萝卜的故事 开篇

万克斯队长度过了一个郁闷的周末。

经过二十多年兢兢业业的工作，万克斯总算熬到了队长的职位。本来以为生活终于有了转机。可到这一天，他没像我们想像中的那样得到荣升的喜悦，也没有拥有一次海外沙滩的日光浴旅行，更没有脱掉身上的制服，举行一次荣升仪式，而是满满地准备了一袋子杀灭蟑螂剂。这仅能意味着一件事情，他要踏上前往“涤罪庄园”（Planet Purgatory）的旅途（那里盛产大得惊人的蟑螂）。

“涤罪庄园”并不是这块土地的真正名字，但人们一直都是这么称呼的。它实际的称谓应该是“3 号移民属地”，是一片空寂荒凉的不毛之地。万克斯确实没有想到，辛辛苦苦地熬到了现在，自己卓越的工作表现换来的竟是被派到这种最肮脏、最乏味、连别人死都不愿意去的



万克斯挠了挠头，打开最上面的抽屉，除了一张蜘蛛网上的一只昆虫的干扁躯壳外，什么都没有，空空的……他仔细端详着手里的小信封，一眼就可以看出来，没有人打开过它。

The **24-** **CARROT** **MANAGER**

艰苦地方。那完全应该是新任队长不该去的地方。

当听到他的上司对他说“我们打算派你去3号移民属地”时，万克斯队长半天才回过神来，呼吸开始变得急促。上司摸了摸下巴，似乎也若有所思。

“我不想对你撒谎”。上司又补充道，“以前……我们曾往那里派过一些长官，男的女的都有，他们都很优秀。但就像潜水艇上的救生圈一样，尽管好像也有作用……我希望你明白我的意思。不会期望很高的，你去试试吧。”

万克斯动了几下嘴唇，正想说出内心无数的想法，但话刚到嘴边，上司就匆匆地脱帽致意，离开了他的办公室。万克斯看着门缓缓地滑闭，又看了看上司的秘书，她正带着一丝怜悯冲着他微笑，做出无可奈何的样子。万克斯没有选择，只能静静地走出办公室，涌入夜幕中的人流。

他边走边沉思，实在不知道怎样才能获得成功，也不知道其他人为什么会失败，更不知道自己该从哪里下手。

在派遣令下来的两天之后，他坐在了一张脏兮兮的办公桌前，透过落满灰尘的窗子，看着外面的黄土地，记下了自己当时的心情：

第一，3号移民属地到处是暴土狼烟。曾看过一部电

影，真实地反应了这里的状况，那是一百多年前的景象。现在看上去，整个地方还是没有什么大的改变。他用手在肮脏的玻璃上抹出一块区域，看到了一辆驶过去的卡车，车轮后卷起厚厚的尘土，又迅疾地盖住了车辙的痕迹，就好像从来没有车子驶过似的。看到这，他不由自主地大声喊道：“我也许可以改变这种状况！”

第二，这里有许多令人瞩目的蟑螂。他已经看到巨型甲壳虫一样的怪物。为了避免夜里它们驶过自己的身体，他只好躲到浴缸中睡觉。

然而，这里的生活也有好的一面，薪酬还算不错，还有一些可以令人打起精神的玩意：和其他人一样有相同的假期，有时甚至可以享用双休；还有一家很便宜的自助餐厅，只要按下按钮，就可以吃到人工合成的蹩脚饭菜。

除了薪水和那些还算凑和的境遇，这里从来没有改变过，一切都在踉跄地向前踉行着，好像这里的一切都在为前任的长官还账。没有航班和火车来往，仅有的少数住民从一开始就被像钉子一样楔在这里无可奈何地生活着。万克斯认定他们是在“稍微有些竞争的地方就无法生存的那类人物”。

万克斯挠了挠头，打开最上面的抽屉。除了一张蜘蛛网

The 24- CARROT MANAGER

上的一只臭虫的干扁躯壳外，什么都没有，空空的。他又打开最底下的抽屉，好像也是空的。就在几乎关上的一刹那，厚厚的尘土下面，有两个信封样的东西引起了他的注意。他拣起其中一个，吹了吹，那积年的尘土腾扬起来……

“噢”，他喃喃道，“种子”。

他又吹了吹，弄净信封上面的灰尘。从信封上画的胡萝卜的样子看，里面装的应该是胡萝卜的种子——至少看起来像是胡萝卜的种子。他仔细端详着手里的小信封，一眼就可以看出来，没有人打开过它。这很正常。他抬眼望了望窗外那片贫瘠的黄土地，在这块土地上种植胡萝卜，应该是很困难的事情吧。虽没有一个人尝试过，但不能说这不是一个机会、一种可能。在这块土地上生活的人，多年都没有尝到真正种植的蔬菜了。他们只有在自助餐厅按下按钮，食用那些味同嚼蜡的维生素和矿物质的合成物。

他把种子放回了抽屉，去干自己份内的事。

但万克斯一整天都在想着那些种子，“是谁把它们搁在那的？”他不知道谁在那里种植过菜园。虽然据史料记载，很多年前这片土地上曾经种植过蔬菜，可那毕竟是历史了。现在的状况是：这里的人已经好多年没有吃到真正

的蔬菜了，只能吃到人工合成的蔬菜。人们想吃蔬菜已经成了一种奢望。那么，这些种子又在这里躺了多久？它们怎么会躺在这里？

吃饭的时候，他点了人工胡萝卜丁。他边吃边想，思维有些奔逸——如果把种子播种在这片土地上会是什么样子？他用餐巾纸擦了擦勺子，抹去了上面的灰尘，露出诡秘的一笑。到这里还不到36个小时，他已经发狂了。这种想法太离谱了。然而，当他夜晚躺在浴缸睡觉的时候，还是满脑子的胡萝卜。临睡前的那一刻，他又想：“如果尝试去播种，会有什么坏处？……能有什么坏处，只不过自己受点累罢了。”他一直喃喃而语。第二天早晨，他竟真的在门前种下了那些种子。

种地是一件很辛苦的事。他一直在作心理斗争：“这样做错了吗？如果做得很正确，会有奇迹发生吗？也许这些种子根本就不能发芽。”他想到这些，出声问了自己一句：“也许我正在浪费时间，为什么给自己找这么多的麻烦？”

他坐下来，摸着下巴发愣。“但是，如果它们真的长出来了呢……”他一直沉浸在尝到真正胡萝卜滋味的幻想中。他又诡秘地笑了笑，想到：



没有付出，哪有收获？

No

Pain,

No

Gain



没有付出，哪有收获

把亲手种植的第一只胡萝卜送给自己的员工，也许会让不谙此道的你感到有些不适。实际上，这样做很好，这意味着你正在获得这片田地。

事实上，大多数管理者都不注重对员工的嘉奖。没有认识到其重要性。这真是太糟了，因为管理者是惟一可尽这份职责的人。

先不要苛求企业的 CEO 具有这样的理念，也不要奢谈营造企业整体的文化氛围，基层经理才是实践和运用胡萝卜文化——赏识和激励机制——的当然人选。所谓在企业中提升员工管理水平的终极目的，无非就是提高他们的生产力，增长他们的满意度，从而使他们能够热情洋溢地为你工作，创造价值。要想得到这样的效果，就需要你肯定员工的成绩，嘉奖员工的表现。

调查表明，员工从顶头上司那里获得的鼓励与褒奖的作用，要比他们从高层领导(他们可能一个月才可以见他一面)那里获得嘉奖的作用大得多。他们会因承受了你的好意



The **24-** **CARROT** **MANAGER**

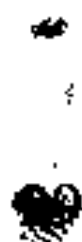
而努力工作。反之，也会因感受到你的冷漠而消极懈怠。

作为基层领导，肩上承担这么大的责任，可能让你感到有点沉重。不要担心，无论如何也要先坚持住，相信你会为日后得到的结果感到惊喜万分。作为精神红包的胡萝卜，确实是你成功的钥匙。它开启的不是一个虚幻世界的大门，而是一个属于你的真正世界。

对胡萝卜的担忧

如果你身处一个冷冰冰的公司环境之中，如果在你之前的每一位管理者都失败了，如果你不愿意改变，你的员工也愿一成不变。如果你的高层领导认为，每隔两周支付给员工的工资就是他对你的嘉奖，甚至，如果（你所能想到的一切可能）……那么，分发胡萝卜就是炼就你出色团队的最有效的方法。但不幸的是，没有几个管理者肯花时间来嘉奖他的员工。

我们在一家公司作调查的时候，明确地问过这样一个很典型的问题：“贵公司管理者能够向他的员工有效地表达嘉奖与赞誉的比例，占百分之多少？”不仅是这家公司，还有很多其他同类的受访公司都回答：“可能在



10% ~ 20% 之间。”

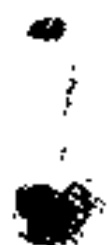
要想成为真正有效的管理者，你必须得花点心思。真诚地对待员工，切实地去聆听员工的心声，鼓励员工，激发他们的潜能，让你的鼓励成为员工工作经历中重要的一部分。为什么许多管理者不去嘉奖他的员工呢？我们听到了许多原因，下面几点是最普遍的：

● 我不想和员工们走得太近

一些管理者担心，如果他们对员工太富有支持力、太热心，执行纪律的时候就很难。或者员工不太会尊重他们。我们对此所做出的回答是：你在开玩笑吧？难道你认为你的员工会为一个为人冷淡、毫不关心属下的老板而卖力地去工作吗？不可能！调查表明，员工会为一个嘘寒问暖、关注他们需要的老板恪尽职守，努力工作，而反之的结果可想而知。

● 真的有用吗

一些管理者还会怀疑赏识和激励带给团队的真正作用。我们经过大量调查得知，赏识、激励和褒奖确是公司提高生产力、赢得顾客满意和降低人才流动率中不可缺少



的核心因素，但在实际操作和运用中，需要微妙和精确的掌握技巧才能起到好的效果。换句话说，认为单凭赏识和激励的手段就可以笼络下属的观点是错误的，没有自信和针对性极强的鼓励手段，就不会起到好的激励效果。

● 我没有时间

公司的管理者一般事务繁忙，工作量日益增长或是没有得力的助手。好像手上每天都有三四份工作要干（拿的却是一份工资）。但给予员工嘉奖不会占用你大量的时间，本书的作者就有一个六人团队需要管理。给予员工适当的嘉奖，可以为你带来更高的生产力和融洽的工作环境。这听上去像是老掉牙的理论，可它真的值得你去做。奖赏是激励下属工作的有效方法，但如果奖赏不当，效果会适得其反。

● 我不想使某些员工鹤立鸡群

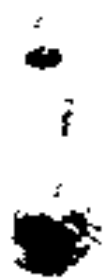
有的管理者担心在团队中出现过于受宠而拔尖的人，也不愿意有什么人游离于团队之外。所以，他们更趋向于在团队中搞平衡。一视同仁地对待员工。这是个领导方式的误区。结果是不仅扼杀了有才华员工的锋芒和才智，也



使更多人共同趋向平庸和拙劣。反之，以赏识和激励的策略管理团队，就会避免出现集体性的低效。你可以尝试地做：把所有员工作为等量参数评估，在每星期的例会上赏识和褒奖一个人，直到所有员工都有机会受到你的鼓励和嘉奖。不要去为褒奖而去褒奖（后面我们还要专门涉及这个问题），一定要找到确实给团队和企业做出了贡献的特殊行为予以鼓励。当你一旦开始运用赏识和激励机制去管理团队时，就会发现管理是件很容易的事情，员工也不会轻易离开这种环境，而自己也更能赏识自己，做出更多正确的决策。大多数情况下，员工之间也会因此习惯于互相赏识和激励，营造出良性向上的竞争氛围。

● 他们会怀疑我有什么目的

一些领导抱怨说，当他们表扬员工时，总会有一两个员工认为他们的表扬不是发自内心的。谁会无功而受禄呢？谁又会无端去邀宠呢？我们发现，处理嘉奖与赞誉的方法是一个很有学问的问题，是一个很不好处理的问题。有这样一个事例：一位经理一直都记得该在大众场合表扬某位员工，后来他这样做了，可这位员工竟然怀疑他的诚



意。我们告诉这位经理：嘉奖与表扬一定要及时，不要唱高调。拿出些具体的事例来。实际上，本书讲述了许多方法以纠正这样的嘉奖偏差。我们也承认有一小部分不喜欢被别人表扬的人，但老板可以乐观地去对待他们。确定这些人是否阻碍了你作为管理人员的努力，他们是否适合你所领导的团队文化。什么事情都不是绝对的。

● 这样做没什么意思

我们经常问管理者这样一个问题：“你会告诉你的妻子（或你的丈夫）说你爱她（他）吗？”

他们回答会这样做。我们又问：“你每天都会和她（他）讲吗？”他们又点头。我们接着又问：“为什么？”经理们基本都这么说：“因为她（他）爱听。”

就在说出这几个字的同时，经理们眼中一亮，立即明白了我们的意图。作为员工，大多数的人都得不到诚意十足的嘉奖。嘉奖是非常有意思的，就像我们每天需要吃饭一样，我们需要得到他人的重视和尊重。

● 他们将会利用我

噢，大啊！还是下一个问题吧。



● 其他管理人员也没这样做

这正是我们要说的。我们知道，许多人不愿做出头鸟。一些管理者不想成为早期的实践者，还有的管理者说，只要是公司上层要求我们这样做，那我们就听之做之，真正的管理者会领会上级的要求去做领导。确实，在理想的环境中，公司领导一周会给你运来一箱刚从田里挖出来的新鲜的胡萝卜，为你提供发挥赏识和激励手段所必须的政策和充盈的工具（后面我们会提供一些示例）。但像这样成功的公司毕竟是少数，你很可能还是要按你自己的想法去做。这确实给你带来些麻烦，抱怨不具备诸多条件等等……坦白地说，大多数人都会非常珍视给予他们的胡萝卜，会非常尊敬鼓励他们成为自己所在行业精英的那位领导，给员工以胡萝卜奖励，可以充分表现领导的精明和做事能力，表明他是一个非常明智和人文的领导。

● 他们会要求加薪

实际上正与之相反。调查表明，那些越是满意自己工作的人，一般向公司提出加薪要求的情况就越少。

● 他们将期望更多的嘉奖与回报

是的，他们会有这样的要求。当给予这种嘉奖时，员工的内心会激起潜在的热情，他们就会围着公司转。当吃完了你该给的胡萝卜后，他们还会向你要求第二只、第三只，这样会给公司带来更好的效益。俗语说：“种瓜得瓜，种豆得豆。”今天把它用在这里，真是再合适不过了。

给予员工他们想要的嘉奖与回报，他们会给你带来你想要的那份惊喜！

小 结

花几分钟的时间仔细想想你的团队建设，是否你从来都没有公开地嘉奖过一些员工的成绩呢？为什么不去嘉奖呢？



胡萝卜的故事 第二篇

第二天拂晓时分，万克斯就早早起床开始给新播下的种子浇水。他想像着收获胡萝卜那一天的情景，心中一直萦绕着从土地里刨出新鲜胡萝卜的那份喜悦。万克斯从来都没有品尝过从土里长出来的胡萝卜，仅仅是吃过快餐厅用机器制作的人工胡萝卜了。一想到能吃到真正的有机食物，他就直流口水。

他一边浇水，一边四处张望。从山上看下去，他能够看到员工工作的车间。圣·康斯坦西·阿韦克已经起床了，正在检查她的气象设备，分析大气状况。阿韦克是一个不善言谈的女同事，所以，他对她所做的工作知道得不是很多。但通过对她的工作——反复地检查着机器设备的各个零件部位——的观察，他能够看出来她是一个优秀的气象研究员。



他一边浇水，一边四处张望。从山上往下看，他能够看到员工工作的车间。

The **24-** **CARROT** **MANAGER**

万克斯自言自语道：“很好！”

他又检查了一下设备房。说是设备房，其实只是一间小屋而已。圣·玛尔克姆·藤特开始了他一天的设备维护工作。藤特是一位看起来比较粗鲁的人，脾气不好。坦白地说，万克斯还真有点怕他。

万克斯看到藤特收拾整齐了工具和刷子，把它们放在自己的车里，接着驾车前往万克斯的住处。到了家，万克斯喃喃自语：“真有意思！”

藤特看了看万克斯队长这间简陋的住所，什么也没说，接着就拿出刷子开始清除万克斯车上的尘土。藤特干完后，收拾好东西，又去为阿韦克的汽车搞维护。万克斯记得，在藤特的工作职责范围内，好像没有刷车这项任务，他不得不承认藤特这样做真有点儿劳驾他了。藤特每天早晨爬进自己的大卡车，驾驶着它在这块贫瘠的土地上奔驰，还默默地做着不属于自己份内的事情，没有任何抱怨，认为自己可以透过那块挡风玻璃看到外面的世界。外面尘土飞扬，几乎看不见什么……想到这些，万克斯叹了口气，想起了他祖母经常对他所说的：



胡萝卜能够扩展你的视野

Carrots

Improve

Your

Eyesight



胡萝卜能够扩展你的视野

一位杂志出版商最近和我们谈论过这样一位特殊的雇员。这位年轻人开发了一条新的商务渠道。在某些杂志销量不景气的状况下，竟然为公司赚取了百万财富。出版商兴奋不已，立即召开全体员工会议表扬这位年轻人。

“大家好。多谢大家在百忙之中抽出宝贵的时间来参加这个会议。罗戈为公司立了大功，做出了突出的成绩，让公司立于不败之地。”说到这里，出版商四处看了看，突然感到该转话锋。“我知道，先生们在这个项目上都费了心，出了力，我很感激你们的帮助。在下周，我们要为这个团队举行一次庆功会。但在今天，我想表扬一下开发这个项目的大功臣——罗戈，请上台来。”

当罗戈站起来走向会议室主席台时，掌声四起。出版商热情地和罗戈握手，接着继续他的讲话。

“一天，我和罗戈谈过一次话。我问他工作得怎么样。这真是个愚蠢的问题！”

台下的人哄堂大笑。

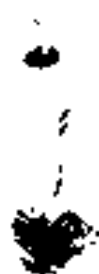


“他说他的脑子里装着一个好主意，可以用在我们自己的管理开发上。我想了想他的想法，说：‘很不错。罗戈，但这方法以前就用过。’罗戈换了个角度又向我详谈了他的看法，直到我完全领会为止。大家都知道，创新是我们公司用人的标准之一，也可以说是人最重要的一个能力，我想这可能就是让我一直听下去的原因。最后，罗戈开始了有意义的行动。”

出版商又继续讲了几分钟，他讲述了有关罗戈带领团队的领导才干，有关前期的风险和障碍，但讲得最多的是项目的成功。

总之，出版商讲述了一个关于领导团队的成功案例。我们的这位出版商朋友之所以能够成功，就是因为他运用了适当的胡萝卜。他能够利用员工的成功案例来激发他们的热情，从而获得最好的效果。稍后，我们会告诉你，他是怎样问及一些恰当的问题，并找到最佳的回报方法的。得到这样的效果是完全可能的。

走出你的办公室，多去了解你的员工，这不是很难，只需要你每天用很少的时间走动走动（有必要的話，开车也好），和你的员工谈一谈心，问问他做得怎么样？问问



The **24-** **CARROT** **MANAGER**

他们希望得到何种回报

一些管理者在他们走动了解员工的同时，会记下一些比较有价值的事情。一些人返回办公室后，把员工的想法输入电脑，或记在笔记本上。也许你相信自己的记忆力，能够记住你所听和看来的所有细节。但实际上这是不可能的。你会发现这些日常生活中的生动细节，会成为你日后赏识和褒奖员工时的最佳素材和调料。

当你去了解员工的时候，如果发现一些员工做得很不错，那就立即表扬他们——胡萝卜不能放得太久，否则就失去了新鲜的味道。员工对你当时所给予的赞扬和事后所给予的空洞的赞扬所作的反应大相径庭。当你走动时，也要注意员工的办公室、汽车办公隔间或其他工作的地方内放有什么东西。以及员工在自己私人空间所摆放的东西。这些东西可以反映他们的个性，你可以根据他们的个性决定相应的嘉奖。四处走走，了解员工，你可以指导员工做正确的事情。你能指导帮助他们。指出哪种行为应该坚持，哪种行为应该放弃。让员工真正地投入到他们的工作中去。

在此讲一个老板关注员工的例子，格雷特·布鲁尼是

4



冷冻集团的 CEO，他总会在星期一的早晨查看集团的收据，然后就为业绩良好的管理人员和员工送去一封亲笔写的表扬信。还有，如果某个员工为公司立了大功，创造了很高价值，他就会在公司提出表扬，或发电子邮件，以嘉奖这位功臣的成绩。布鲁尼创建这种企业文化的结果是，冷冻集团的员工周转率是行业平均值的1/4，销售额年增长20%~25%。2001年，他的集团公司被《财富》杂志评为“美国最佳公司”。这份殊荣很少颁发给做零售业的公司。

我们再讲一个案例，收集这个案例颇费了我们一些周折。他在“主显节”（每年1月6日，纪念耶稣显灵的节日）后联系我们访问，突显出员工赏识机制对企业的战略重要。

“到了发奖金的时间了”，一位领导和新上任的财务总监坐在一起商讨发放问题。财务总监有一张员工名单，把他们从第一名至第六名按顺序排列着。

这位领导问道：“你为什么这样排列？”

总监说：“嗯，苏珊为第一，她以最快的时间整理了业务信息账务，现在的账目非常清晰明了。”

这位领导想了片刻，问：“谁以最具有开创性的方式



The 24- CARROT MANAGER

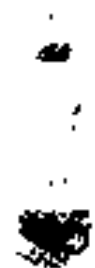
做到了这一点：谁给我们做了最好的账呢？”

总监喃喃地说：“嗯，那应该是克里斯。”

你们猜猜，克里斯排第几？倒数第一！这位领导对我们说：“我能同意按这样的顺序发奖金吗？当然不能，我们嘉奖克里斯，他的工作更有效率。我们要把最丰厚的一份奖金送给最富有创造力并取得了最好成绩的人。”

这位领导最后告诉我们：“如果我们按照原定的方案发放奖金，那还有什么公正可言？还能真正地调动员工的积极性吗？所以，不能这样做！如果，让克里斯这样头脑清晰、做事周全麻利的员工知道了我们的奖励原则是如此的荒唐，我们就不仅仅是失去一个员工，而是扼杀了创造性，我们也就不会再有机会去奖赏那些真正为公司带来效益的员工了。”

没有确定目标——或者是错误的对象——的胡萝卜管理文化，永远不可能成功地调动起员工的最佳状态和效能。从这个企业领导的经验中，我们知道不能搞错业绩的真正创造者。当赏识和激励机制运用在正确人选和事情上时，就会给企业带来巨大的收获。人们也会在正确的抉择判断中受到鼓舞，调动起普遍的工作积极性。激励的管理



战略能否成功，完全取决于决策是否正确，取决于真正地善待员工。对员工越仁义，员工对客户和工作就越尽职，道理就这么简单！

小结

仔细思考你要嘉奖你的团队的哪些方面。在你下次的会议上，嘉奖一位具有这些方面成绩的员工。一直保留这种嘉奖方式并形成传统：每次会议表扬一位员工、鼓励你的员工相信自己的个人目标和价值与公司的目标和价值是相吻合的。



胡萝卜的故事 第三篇

万克斯回到办公室后有些犯难，不知怎样嘉奖与感谢阿韦克和滕特所作的努力。他可以用加薪和奖金的方式嘉奖他们，但好像没有什么创意，而且显得俗气；他也能够犒赏他们一些假期，但手续有些麻烦，不是他个人能够控制和决定的；他还可以等到年底综合评估的时候再奖励他们，但那还要等好几个月。这些都不行，他需要找到适合他们的嘉奖方式，既很快见效，又使他们每个人都感到很有意义。

万克斯知道，找到合适的方式并不容易。他从早到晚，一整天都在思考，但还是没有想到好办法，于是不得不去花点时间和他的下属聊一聊。他需要去认识他们，了解他们的价值观。

第二天，万克斯在快餐店吃午餐时，遇到了阿韦克，



藤特正在卡车下面仰面躺着。“嗯，我想过来看看你是否需要一些东西”，队长有点不自在地说道。

藤特从车底下爬出来，惊奇地看着万克斯，然后问道：“你问我需要什么？”

The 24- CARROT MANAGER

就坐在了她的身边。万克斯主动与她打招呼，随后便聊了起来。

“好天气啊！”万克斯说。

“是的”，阿韦克柔和的声音刚好让队长听到。

“你认为今天会有风吗？”万克斯问。

她说：“我看不会，低压已经转移到南部啦！”

万克斯说：“嗯，你应该是知道的，你是专家嘛！”

听到这话，阿韦克害羞地笑了笑。他们谈了半个小时，万克斯知道了她是在遥远的瓜达康纳岛的一个农场长大的。

第二天，万克斯去维修间拜访了滕特。一进门，万克斯便很有礼貌地向他问好：“我可以进来吗？”

滕特正在卡车下面仰面躺着。“嗯，我想过来看看你是否需要一些东西”，队长有点不自在地说道。

滕特从车底下爬出来，惊奇地看着万克斯，然后问道：“你问我需要什么？”

“是的。”

“嗯，我最想要些食品。我们食堂需要一些新的食品。我一想到那些人工合成的食物就恶心。”

“需要几个种子？”

“可以。就这一点吗？”

“是。” 滕特说完，又钻到了汽车底下。

第二天早晨，万克斯队长修整了从土里冒出的胡萝卜的嫩芽。第一批播的种子已经破土发芽啦！他仍然在想一个完美的办法，来嘉奖害羞的阿韦克和脾气暴躁的滕特。当站在这块新田地上，他突然想到了答案——答案就在他的脚下，用来嘉奖他的员工的最好的东西就是胡萝卜——真正种植的新鲜蔬菜！

这时，好像有一个声音划过他的大脑，说：



用心挑选你的胡萝卜

*Pick
Your
Carrots
Wisely*



用心挑选你的胡萝卜

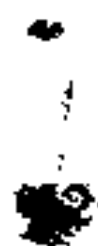
凯斯·法瑞斯走出大学校门后，就职于一家银行。刚开始她在基层工作，仅是一个接线员，但她在一个共有基金项目的销售上，却给银行带来了1200万美元的丰厚收益。

“但他们给了我什么？”凯斯自问。“一只杯子！”

凯斯无可奈何地摇了摇头，说道：“一只杯子，我的回报就是一只杯子！你问问银行的其他任何一位同事再做过共有基金的销售吗？当然没有。”

显然，胡萝卜并没有起到应有的作用。

在一些情况下，一个杯子可能是对相对容易执行的工作不错的奖励。它确实会使一件附加价值较小的事情焕发出更大的能量。还记得吗，我们上小学时，是多么渴望得到一面小红旗或者一张证书，小红旗本身好像没有价值，但它给了你和同学们很大的鼓励。那么同样，难道你不会因为得到老板的亲笔表扬信而自豪吗？我们在北美看到过，成百上千个小卧室和办公室的墙上，张贴着员工们上层领导的亲笔表扬信及贺卡，因为嘉奖是有价值的，因为



它需要用努力去赢得

从凯斯这件事中，我们可以明显地看出，杯子并不是对她所做的出色业绩、以及本人内心期望的褒奖所应有的恰当激励方式。她希望得到的是，足以彰显自己的卓越表现，并激励自己更加扬鞭奋进的嘉奖。

很遗憾，现实中，我们听到的例子绝非仅此一个。就在这个蹙眉杯子的奖励事件后，曾被《财富》杂志评为全美100强企业中的一家公司约我们面谈，希望我们警醒和督促他们不要有类似的失误。

这家制药业的巨无霸刚刚获得了一项评审极其严格的质量产品奖，广大的员工废寝忘食，牺牲了个人的正常生活，通过半年多的努力最终赢得了这个奖项。当宣读获得这个奖项的人员及公司的名称时，大家都兴奋不已。公司领导很快就召集全体员工开庆祝会。这之前他们先召开了会议，会议并没有宣布嘉奖事宜。然后，他们把员工召集到自助餐厅开庆祝会，由总裁表达对每位员工的感谢，宣布这个奖项对公司的意义。他总结性地说道：“为了庆祝这次巨大的成功，大家都会得到一份很有意义的礼物。”

此时，从后面传来一句，“现在就发吧！”

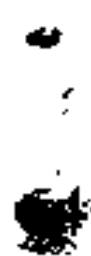
大家都笑了，那时大家的心情就像过节一样。

CEO 点了点头，示意公关部经理揭开了罩在神秘礼物上的帷幕。啊，竟是一个由无数塑料杯子搭建起的金字塔造型。会场上先是死一般的寂静，接着爆发出震耳欲聋的喊声。员工们几乎被这个场面所震晕，就像他们看到的是一个巨大的发了霉的圣诞水果蛋糕一样。

后来，大家排着队，陆续领走了自己的杯子。在员工摇着头，苦笑着领取奖品时，可怜的 CEO 好像只剩下最后一点呼吸了。其他员工的表情也让他心凉。随后的几个星期里，杯子就成了公司新的（令人嘲讽和挖苦的）质量的象征品了。

当企业主管沮丧地讲完了这个事件之后，我们必须承认，及时公开地召集庆功仪式的创意是好的，通过演讲来赏识和激励员工的努力也是成功的，准备具有纪念意义的奖品的初衷也是无可厚非的，但比起几个月中员工们的投入、尽心和卓越的工作表现和取得的佳绩而言，最终实施的结果确实令人遗憾。

这个事例的启示就是，要想达到预期的效果，奖品的



The 24- CARROT MANAGER

价值需要和员工的努力以及所带来的效益成正比，要能够成为真正体现出员工价值的激励象征。记住，价值并不仅仅是一个有效奖励的取向，重要的是，这份回报应该是有形的和实在的，并且是有纪念意义的。胡萝卜的管理文化，必须有着表彰鼓励个性需求的内涵，用洋葱类的替代品掩饰没有胡萝卜的尴尬，只会给员工留下食之无味的不良口感，使所谓的奖励变得没有意义，甚至起到适得其反的作用。

这里还有一个给对恐惧飞行的人奖励贵宾机票的故事。

有一次，我们应约去一家公司，他们的总裁想开展销售比赛，奖品是价值昂贵的一张机票（去国外旅行），后来，我们发现那个夺冠者并没有去旅行，我们问他为什么不去享受这次浪漫的旅行。

“我害怕飞行”，他嗫嚅着回答。

其实许多时候，你只要不断地到部门走动走动，细心地观察，并聆听员工的心声，就可以避免上述问题的发生。如果你正困惑于不知怎样才是合适的奖励方式时，你就去问，问员工的配偶，问他的同事，问员工本人。

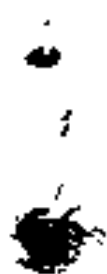
较之冥思苦想，动起来会更容易些，你只要看看办公

室周围，也许就会想起自己曾经的辉煌时刻；看看你的亲密战友和你曾经工作过的地方，也许就有某件东西触动你的灵感。还有，在工作中我们也可以获得信息，我们要珍视这些。我们总想让员工向我们主动提出要求，但最好的办法还是自己亲自去问。这样做一定会物有所值的，因为这样做的次数多了，员工就会更加重视每次给予他的回报，会对公司更加忠诚。

实际上，在 2000 年的调查中，63% 的北美公司的雇员都承认，如果雇主采取了提倡员工选择回报方式的奖励制度，那么他们对公司的忠诚就有增无减。

这是一个很好的例子。

在龙·约翰·西沃的自助餐厅连锁店中，员工流失率已经处在危险的报警边缘。一般，饮食服务业的员工年流失率会达到 200%，甚至比这还高。坦白地讲，公司领导很难控制一线基层服务员的流动。他们大多是 16 岁到 21 岁的年轻人，工作热情很高，但缺乏稳定性，而他们的表现却又决定着公司的效益。这家公司的领导通过分析，发现适合这些的胡萝卜奖励相对来说很简单——只要员工表现不错，他们就会得到一块“金币”。实际上，这只是一



The **24-** **CARROT** **MANAGER**

个黄色的塑料片，但员工都能领会它的含义。如果员工得到足够的“金币”，就可以换成钱去购物。

结果如何呢？约克希尔全球饭店总公司的主管林达·尼斯特说：“餐厅地面就像打上了蜡似的，特别亮，因为他们的员工经常抹擦。”当林达下来视察员工反应时，许多年轻人都说：“虽然我在麦当劳工作每小时能多挣到25美分，但我想通过足够的表现去换取那条项链。”

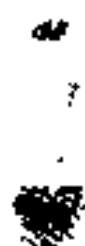
林达讲起这样一件事：“有一个年轻人，我一辈子也不会忘记。我见到他对。他正在擦地。他告诉我，他希望赚更多的‘金币’来为他两岁的儿子买一个篮球。”

通过奖励“金币”这样的举措，员工们开始知道，公司最重要的是清洁、热情、准确等等。

还有一个很好的案例，是在一个更高层面上发生的故事。还记得前面提到的出版商吗？他打算奖励一位给公司赚得百万美元的员工。那位出版商说：“我给罗戈的妻子打过电话，得知他很想要一只布瑞兹名表。”

“所以你就给了他一块是吗？”我们有些怀疑地问。

“不，不是给！是作为礼物送给他的，上面还特意刻上了具有特别意义的文字。他接受它时像孩子一样哭了。”



出版商笑了笑，然后说：“我可以给他3500美元的奖金，但那样做，他会感动得流泪吗？你好好想想，这样的一块手表将会产生什么样的影响和效果呢？”

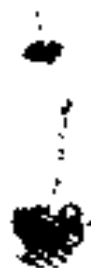
第二个月，出版商让罗戈接手一个几乎没有可能完成的工作项目。你猜罗戈的反应是什么？“那很容易。”可以说，罗戈可以为他的老板赴汤蹈火了。每当罗戈看到这块表时（大多数人，一般每天看表40次左右），他的脑子里会想到谁呢？

毋庸置疑，找到合适的回报方式作为有效的嘉奖，可以让你赢得更多的时间。时间就是金钱，只要管理者能领会到这一点，那么他在这方面花的时间是完全值得的。

胡萝卜管理文化的精髓就是在提升员工的忠诚度、奉献精神、士气以及明确工作动机中，发挥出比金钱本身更有价值的激励效果。

每周一次

工作的五天中，要想让你的身体始终保持最佳状态，需要摄取足够的水果与蔬菜。同样，为了让你的员工拥有积极的工作态度，每周也需要给予他们具有营养

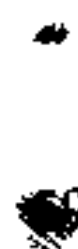


The **24-** **CARROT** **MANAGER**

价值的褒奖。赏识和激励其实比实际的营养摄取来得更加容易。这可以让你的团队保持在顶峰的工作状态。这样看来，好像有许多嘉奖的方式，但它也不是容易到一眼就可以看出来。我们与北美成百上千家公司打过交道，积累了许多经验，挖掘出了许多具有新意的嘉奖方案，你尽管挑选出适合你雇员的。这样的回报与嘉奖方法，应当是切实可行的。

有一些回报方式非常简单，也有一些非常复杂。我们在作调查时，总会问到这样一个问题：怎样看待“员工做出了突出的成绩，而公司只用很简单的东西作为回报，就像赠送一张电影票”这样的事？回答是：“这要看具体情况而定。要看你所在部门和公司的整体目标，要看这位员工的具体贡献。也许他们没有做出轰轰烈烈的人事，但他们是公司的核心力量，每天兢兢业业地为公司效力，没有任何差错。公司就需要这样的员工，肯定会嘉奖这样的员工，但回报他们的方式有所不同。”

实际上，最终运用什么样的回报方式合适，完全取决于你，需要你做出决定。哪怕一只胡萝卜，也可以改善你的公司的大气候，你要创立你自己的奖赏标准。特别的胡



萝卜给特别的你。

这样做，起初可能不是太容易，而这正是为什么很少有管理者这样去做的原因。但有效的赏识和激励机制的建立一定能发挥其他管理手段无法替代的效能。

下面介绍一些开启你思维的观点。切记，不是每一份回报都适合每一位员工或每一种公司文化的。先来做些预热练习吧！

△ “谢”字不离口。

△ 向他的配偶或家人寄一封表扬信，这可以说是我们见过的最有效的嘉奖方法。

△ 自愿为他做些他最不愿意做的工作。

△ 记住员工的特殊日子，如每逢他的生日、周年纪念日等，送一张卡片以示祝愿。

△ 召集员工们高唱鼓舞人心的歌曲，如《你擦亮了我的生活》、《我们是胜者》。

△ 因为他获得了荣誉而让整个部门休假。

△ 召集一个团队，为他们所做出的突出成绩而欢呼喝彩。

△ 替他们洗车。

The 24- CARROT MANAGER

- △ 奖赏交响乐或歌剧的门票。
- △ 奖赏球赛的门票。
- △ 给他一本他最喜爱的作家写的书。
- △ 把你的专用车位借给他停车一周。
- △ 奖励他们一些有趣的旅行机会，尽情玩耍。
- △ 在停车场组织一场部门员工参加的水枪大战，不用刻意安排时间，随意就好。
- △ 请他喝咖啡或他喜欢的其他早餐饮料。
- △ 请吃午餐，让他带上三四个由他挑选的同事。
- △ 给他几个小时的休息时间，让他去参加学校家长会。
- △ 去附近商店为新员工购物，给予他一个个性化的办公空间。
- △ 送他一期高尔夫培训课程。
- △ 给他一张电影票。
- △ 给他一本与他的职业相关的最新书籍。
- △ 送他一盒他爱吃的巧克力或其他点心。
- △ 给他一天的假期去洗温泉浴。
- △ 张贴一封表扬信，不要面面俱到，要注明表彰的具体事例。

△ 给他订阅一份他所喜欢的杂志（和工作无关的休闲类杂志）。

△ 为他安排一顿夫妻餐。

△ 给他带薪假日，让他去做想做的社团工作以学习新的技能，或做非盈利组织的志愿者。

△ 在你的办公室放置一个奖赏盒，当某位员工成绩出色时，让他从奖赏盒中选择想要的形式。形式可以多种多样，从免费午餐到汽车油票等等。

△ 为你的团队做一份年报，里面附有员工的成就图片和事迹。

△ 做一个员工成绩留念剪贴本。给团队中的每一位员工留出空白页，在空白页中填上员工经历。一旦受到褒奖，在本上记录下具体内容，而且还要加上其他员工对其获奖的感受。

△ 让他成为新员工的师傅。

△ 每月在公司外举行一次早餐会，邀请你的团队共同分享团队中某个人获奖的喜悦。

△ 为勤勤恳恳工作、从不迟到早退的员工颁发年终奖，并给予切实的表扬。

The 24- CARROT MANAGER

△ 在周五下午带领全体员工观看一场鼓舞人心的电影，然后早点送他们回家

△ 在你的部门中挂一个布告牌，张贴来自同事与顾客感谢信

△ 在每一周的某一个特定的日子，带一些甜点或其他零食到办公室与员工们一同分享，借此机会了解员工所做的工作，并嘉奖他们好的建议。

△ 与你的员工面对面地交流，留意他们的智慧，把好的睿言和妙语编写在一个小册子中，分发给新来的员工。

△ 制定部门自己的标准，诸如绩效、考勤等等，在员工达到了目标时，给予与公司文化和宗旨相吻合的褒奖，例如，油气公司的领导，就可以用公司标志的制服嘉奖那些优秀的员工，而保险公司的管理者就可以用有公司 LOGO 商标的钟表来激励达到奖励标准的职员。

尽可能使你在表彰日有良好的表现，销售和安全方面的奖赏要搞得有意义些，奖赏演说应该是你的员工生活中最难忘的经历，如果做得恰当，将会加强员工与公司的关系

格里克·布斯沃尔是国家劳动嘉奖委员会的执行副总



裁，是个性化嘉奖的先驱。格里克曾经管理过六位职员，而他现在只管一个人，但他们两个人现在的工作量和他过去下活的部门的七个人相比还要大很多。

他说：“随着经济大潮的衰退和员工的精简，嘉奖所带来的员工成绩变得更加重要。我就非常了解我的员工，例如我知道她爱吃巧克力甜饼。”

格里克每次出差，总给在办公室处理琐碎事务的雇员留下足够的钱，叫她去附近甜点店去买甜品。

“在我出差的同时，她在办公室工作。我想给她留下每天都被尊重和关心的印象，让她知道我很赏识她。”

当到了员工评估总结时，格里克也邀请他的老板参加。这样，高层领导可以听到他的手下所有出色的成绩。作为领导，和手下员工谈论些公司的发展前景，会让员工树立主人翁态度，共同为公司的未来而奋斗。

格里克说：“这样做很起作用，但实际运用中最难的是，承诺的是一套，而实施的是另外一套。尝试去做，你也许会做得更多、更好。”

形成了这样的管理方式，你很快就会发现，挑选合适的胡萝卜的过程，变得像一块甜点一样甜蜜。

公司胡萝卜文化

一些管理者总是忽视给予员工回报与嘉奖的重要性，但许多大公司都有正式与非正式的嘉奖制度，他们运用这一制度，给公司带来了很大效益。下面讲述几个大公司的胡萝卜案例。

多伯森会计行坐落在佛罗里达州的墨尔本，有 50 多名员工。霍曼是行里的注册会计师。霍曼认为，对公司员工的奖赏可以使员工满意、有成就感，可以激起他们工作的热情。这也是为什么这家会计行在夏季每隔一个周五都会给员工放假，让他们释放压力的原因。不仅如此，只要固定加班的员工都可以享有全套免费午餐，而且午餐是没有限制的，员工可以带自己的孩子和爱人一同进餐。玛格丽特·杰克斯是会计行人力资源部的协调员。她无论什么时候，只要感到有压力，就会去附近的迪丽酒吧坐坐，或是走到每位员工的办公桌前，给他们一些喜欢吃的甜点。

联邦快递公司制定了安全驾驶奖励制度。年内没有发生事故的司机，都可以得到奖励，如手表、行礼箱、珠宝，还有一枚联邦快递公司 10 克拉金质徽章等。快递公司认

为安全是公司的头号大事，在这项奖赏制度下，他们成功地引导员工顺利达到了公司这一重要的目标。结果如何呢？自从这个制度制定以后，安全运输率明显上升。

总部坐落在曼彻斯特的 EMC 信息储备公司，奖励那些使公司业务超过规定的标准而成绩突出的员工，给他们提供富有支持力的工作环境，给他们发奖金，或是衣服（从高尔夫衬衫到保暖内衣），由经理一级的管理者决定奖赏制度。

费尔蒙城堡酒店给员工提供的奖赏制度是这家公司有史以来一直沿用的惯例，奖品是一枚白金质地镶有钻石的公司徽章，它目前被提名为加拿大最好的公司之一。

费尔蒙拥有一套战略奖励体系，这一体系不仅由公司高层领导人来组成，而且由 70% 的雇员组成的委员会的委员和 30% 的各部门基层经理也会参加。被嘉奖的员工由客户和会员来指定，只要有客人的表扬卡和感谢信，公司就会指定这位员工为本月的新秀。每一个酒店的“月新秀”可以得到一份自己挑选的实物奖赏，“年新秀”可以得到旅费报销的假期！

Net2000 通讯服务公司是提供宽频电传视讯的服务

The 24- CARROT MANAGER

商。他们用汽车来嘉奖有卓越表现的最佳员工，他们制定了“汽车在车库”项目，受到嘉奖的员工可以从车库中任意挑选自己中意的汽车款式。第一辆汽车是在 1999 年 1 月奖励给员工的。公司总裁向员工发表演说时这样说道：“我们要更切实地面对市场竞争，我看这个项目可以帮助 Net2000 吸纳并留住精英。”汽车是租用的，由公司支付租金，让员工使用三年。三年后，员工可以选择是否根据折旧买下这部车。

是精神红包还是物质奖赏

在出版了第一本畅销书《用胡萝卜管理》后，我们荣幸地被邀请在多家国家电视台和电台节目中露面，也包括接受一些国际公众电台《市场》栏目的采访。我（艾德里安）第一次在《市场》这一公众电台栏目亮相的时候相当有意思。

记者坎什·彼得很喜欢这本书，但困惑于“是物质奖赏作用大，还是精神红包的魅力大？”他的第一个问题就抓住了要点：“你敢说，给某人一个名誉奖章，他将会拒绝一份年薪 30 万美元的工作吗？”我解释道，“当然，我们并没有这么说。一个公司一定要付给员工与他的工作



绩效相称的薪水。我们出版这本书的目的，并不是单单推崇胡萝卜精神红包管理法，我们不否定物质奖赏的魅力。调查表明，大多数管理者给公司里最好的员工以金钱鼓励，让他们为公司效力，是员工满意的关键所在。”

在采访的最后，我们达成了共识，但坎什仍然有些不死心。于是他亲自尝试，选用了本书介绍的几种精神红包给他的员工，并在办公室中问了几个员工，“如果有一份薪水很高的工作，同时有一份工作工资一般，但公司很赏识你，会嘉奖你所做的成绩，你是选择前者，还是选择后者？”

让坎什绝对惊奇的是，他的每一位员工都选择精神红包氛围浓厚的公司，而没有选择前者。

坎什·彼得不得不在直播中承认，胡萝卜管理方法确实很有用，起到了它所起的作用。

管理者非常重视留住人才。美国商界发现，金钱回报不仅花费很大，而且限制了员工的能力，只是起到暂时激励的作用。无论一个公司给予员工多少钱的奖励，员工会很快习惯于这类剧情。这种现象被商界称之为奖金通货膨胀，永远满足不了员工的期望。

金钱回报还有另一个问题：当员工都为钱而努力时，

The 24- CARROT MANAGER

他们就会以走捷径的方式来取得他们的奖金，甚至敢于牺牲工作质量。所以，物质奖赏有它的魅力，但精神红包更胜于物质奖赏。

让员工很好地享用胡萝卜的甘甜，并不是件容易的事，听起来有些奇怪，但确是事实。胡萝卜的那点小小的橘色，还有可能会导致其他一些经理人因偏爱绿色而造成的妒忌之心呢。

小结

当你下一次雇用员工时，对他们说：“我知道你们很有才干，我想知道你们希望公司给予你们什么样的奖赏形式。”然后，再花10分钟了解一下他的爱好。他喜欢钓鱼，那给他半天的休息也许是最好的奖励；喜欢音乐，给他去听音乐会的门票；喜欢读书，给他一本他最喜爱的书。总之，把这些兴趣记在笔记本上，然后凭这些兴趣来决定你可以采取的回报形式。

这样做，你不仅能毫不费力地找到合适的嘉奖员工的方式，还可以让员工看出你是一个有心的老板，





胡萝卜的故事 第四篇

一眨眼的工夫，万克斯就改变了想法。他不再把种植胡萝卜仅仅当作一次实验，他期望得到更多。因为他不愿白花时间、精力和耐心来种植它们，在这片贫瘠的土地上能吃到新鲜的食物真是太少见了，所以保护胡萝卜对他的意义非同小可，要比他的员工得到一封表扬信或得到晋升都有价值。

据万克斯所知，在这片土地上，除了胡萝卜，再没有种植过任何蔬菜。胡萝卜已经成为这里最有价值的东西。他想把奖赏他们胡萝卜时的场面搞得特别一些，想让他们知道，他是一个多么有心的人，想让他们知道他很在乎他们的工作。他开始计划怎样给藤特和阿韦克这个惊喜。

很显然，藤特是一个对食品味道很挑剔的人。在万克斯送去食品的时候，他要求来些新鲜的自然的食物，因



菲特端着盛有胡萝卜的盘子，拿起一只胡萝卜就放到了嘴里咬了一口，露出惊喜的目光，说：“我好多年都没有吃到如此可口的胡萝卜啦！”

The **24-** **CARROT** **MANAGER**

此，万克斯决定端一盘自己种植的新鲜胡萝卜出现在他面前，胡萝卜上面抹上黄油，然后向他表示感谢，感谢他那么细心的工作使得3号庄园成为一个生活与工作的好地方。

阿韦克有点羞怯，也许不适合公众聚会，那对她的奖赏应该是这样：她成长在农场，也许她很愿意和他一起体验精心培育菜园的那种感觉，愿意帮助他从上里刨出最初的几只胡萝卜。然后，真正的奖赏是给她一大捆胡萝卜，并表达自己对她的感谢，表明并没有忽视她的努力工作。

转眼几个星期过去，胡萝卜已经准备好啦。

万克斯敲响了阿韦克的门，说：“我希望你今天下午为我做点事。”

她点了点头，以为是和她工作有关的事。“嗯，我想让你和我去收获胡萝卜。”

这位助手听到这样的邀请，有点惊诧——刚开始一起干活时，他们说话都有点不自在。

万克斯说：“我很感激你对气象工作所作的贡献，我知道你在仪器调试和数据分析上花了许多的时间和心思，这对我们帮助很大。我已经把你的贡献及工作细节非常详

细地向总部作了汇报，我希望你能接受一些胡萝卜作为对你的奖励。”

阿韦克离开时，拿了一大捆胡萝卜，脸上流露出满心的欢喜，看上去她非常满意所得到的奖赏——种植的新鲜胡萝卜。下次他或许该在公众的场合赞美她了。

“也许藤特对胡萝卜作为奖品还会有些疑问！”万克斯想。但事实上藤特还是接受了他的嘉奖和表扬，好像很渴望得到他的胡萝卜和表扬似的。在他的同事面前，藤特端着盛有胡萝卜的盘子，拿起一只胡萝卜就放到了嘴里咬了一口，露出惊喜的目光，说：“我好多年都没有吃到如此可口的胡萝卜啦！”

队长说：“我很高兴为你做这一切。我想回报你，让你知道我注意到了你所做的一切。”万克斯转而对大家说：“我们都知道我们工作的这个地方尘土飞扬，嗯，就在几周之前的一天早晨，我看到藤特擦去了我车上的灰尘，同样，他在我们起床之前，为我们大家都做了这件事，让我们工作与生活的空间有了点改善。坦白地说，他所做的许多事情，没有得到一个人的感谢，但在今天，我们都要感谢他。”

The **24-** **CARROT** **MANAGER**

他们热情地握手，大家报以热烈的掌声。藤特脸红了，又吃了几只胡萝卜。

每次在嘉奖现场分发胡萝卜的时刻，万克斯队长都显得很自如，当他从土里刨挖出最后一个胡萝卜时，他有点伤感。他多么留恋为合适的人员、在恰当的时间、用完美的语言，激动地分发这些胡萝卜时的场景啊！

此时，万克斯又想起了很久前，他曾经参加过的一次会议。作为代表团成员之一，要和难缠的重要对手达成一项协议。那时，他的上司很担心每一个细节问题，甚至已经细心地准备了下飞机后要讲的话。飞机着陆后，意外的是他的上司确实给谈判对手中的高层留下了良好印象。后来，他的上司所说的一席话给了他很大的启发，甚至超过了以往他听过的任何语言：



恩賜和贈予无处不在

*It's All
In The
Presentation*



恩赐和赠予无处不在

下一次，当你的孩子、孙子或外甥女什么的，再从学校带回一幅涂鸦的画卷时，不要再随意地拍拍他的头就敷衍了事。你可以做这样一个试验。“你是个最好的小艺术家！”称赞之后，再和他一起正式地讨论一下画风。

“你为什么在这儿用红色？”“这儿你画的是什么意思？”“这块儿接着你要画什么呢？”

接着好话一番之后，用冰箱贴把画固定在冰箱上，还可以写上你的赞叹和评语。

“我爱你，你的花是朝向太阳的啊！太好看了！”

“我从来都没有见过如此可怕的蓝虫子。”

我们保证，小孩将会为这些表扬高兴坏了，很长时间都不会忘了它。

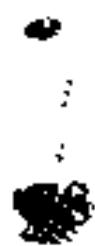
既是作家又是学者的戴维·查瑞顿在他的《培养孩子的责任感》系列丛书里向我们展示了一些有意思的插图，简明扼要地道出了为什么具体的表扬如此重要。查瑞顿说：“我见过一个父亲，他总在妻子在场的情况下，分别

表扬鼓励他的三个孩子，这位父亲也只片些很简单的话——
“我只是想让你知道我很重视你所做的每一件事（我们可以把父亲比作管理者）”他说完鼓励孩子的话离开后，他的妻子就会问孩子们：“为什么你的父亲要和你说这样的话？”十岁大的孩子回答道：“我想他应该是很难过，因为我没有像他所期望的那样去洗碗！”十三岁大的孩子说：“我不知道，我想他只是当时有所想，敏感而已！”十五岁大的孩子说：“谁知道他是什么意思，我看他没搞明白发生了什么。”

在我们的工作环境中，我们都知道，老板总会流利地讲“嗨，小伙子，干得不错”或“我很感激你所做的一切”或“你看上去真的很忙”这类空洞的话。不幸的是，这些话经常让员工们感到不可思议——他能知道我在干什么吗？

是的，我们应该知道员工正在干什么，这很重要

查瑞顿说：“用一些空洞的、非具体意义的话来表达感激，会失去感激本身的含义，经常显得不是很真诚。反之，你用具体的事例表扬员工，就会让员工很满意，也能显出你的诚心。”

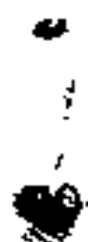


The **24-** **CARROT** **MANAGER**

曼迪·阿希是多伦多费尔蒙特皇家酒店的客房部经理，是公司特别的赏识和激励机制的热情执行者。“经理们都知道很难发现人才，知道留住人才是最具有挑战性的事，特别是在人才流动频繁的服务行业”，她说，“你更需要坦诚相待。举个例子，史密斯先生入住了我们的酒店，他的心情很不好，那你在接待他的时候，就要非常热心，尽量用自己的真诚让他心情愉快。在他离开酒店时，让他脸上挂着满意的笑容。而你这时即使很累，也要尽到自己的职责。”

曼迪·阿希的管理风格在工作中是如何体现的呢？问问她手下的18个员工吧。他们提名推崇她为酒店季度奖的首选，甚至想去游说阿希的上司接受这个提名建议。“我为工作投入了极大的热情，因为我经过艰苦的努力所做出的业绩受到了赏识，这本身就是令人感动的事情。我是整个团队的样本和标志，我了解团队中每个人的想法，和他们心心相印”，阿希补充说。结果，她不仅获得了酒店的季度优秀奖，而且最终赢得2000年度酒店最佳管理者的荣誉。

像阿希这样的管理者就知道，给予有效赞扬的几个要



素是

△ 及时

△ 具体

△ 诚意

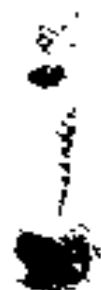
△ 充分准备

花几分钟的时间去准备，通过运用几句有技巧性的话，你嘉奖员工的事情就要简单得多。赞扬员工做出的贡献，能够提高他们的工作热情，提升他们对公司的忠诚度。

还记得小时候上学时在纸杯中培育种子的事吗？我们很早就知道，种植需要一定的条件，像阳光、水和土壤，缺少其中任何一个条件，植物就长不好。实际上，有了这些必要条件，它们就不再需要其他的东西。这对于管理者“种植”企业胡萝卜文化来说就是一个很好的启发。

有效的嘉奖决定于一些重要因素，忽略其中任何一个，都不会有好的效果。为了保证记住每一个因素，你可以考虑运用下面的记忆模式，帮助你熟悉CIA和SAIL的概念。

第一个概念是CIA。



The **24-** **CARROT** **MANAGER**

C代表“团队 (Company)”，I代表“个人 (Individual)”，
A 代表“奖赏 (Award)”。

为了加强记忆，让我们对这些概念进行些研究性的探讨

C 团队

首先，要准备讲述公司和团队的目标。你要反复重申这个工作的重要性和对公司的意义。你可以从你的成功、发展史、转折点、领导品行、客户服务等方面来阐明。例如，在联邦快递公司，经理们运用嘉奖演说和员工谈论他们重视员工的价值，在 KFC 公司，经理们讲述他们的有关指导方针（清洁、热情、准确、保持、质量和速度，即 CHAMPS 方针）。

I 个人

接下来，要具体针对每个人所做出的成绩，嘉奖这种成绩对产品或团队的意义所在。为了得到最好的效果，对于一个害羞的员工来说，你要邀请他或她的同事来谈论这个人的品行、创造力、贡献或具体工作成绩。

这里涉及到另外一个有助于记忆的模式，就是 SAIL，



· 45 ·

S、A、I、L 分别代表“公司形势 (Situation)”、“行动 (Action)”、“效果 (Impact)”和“意义 (Link to Company Values)”。

还记得出版商嘉奖那位出色的员工的案例吗？出版商用下列词汇讲述了一个有关罗戈的故事

△ 形势：公司面临的问题或机会；

△ 行动：做了什么具体的事情；

△ 结果：行动的结果；

△ 意义：这个行动为公司做出了怎样的贡献。

A 奖赏。

最后，你还要讲到拿什么来奖励员工。是开一个正式的颁奖晚会，还是采取我们先前谈论过的那些非正式的奖励方式？或是你别出心裁想出的方式？如果是一个正式的颁奖仪式，那要讲出这个奖品的象征意义，如公司徽章等。

当然，最后还是要向员工表达衷心的感谢。花一点时间，思考一下，也许这些记忆模式会对你有所帮助，使你的公司的胡萝卜文化立于不败之地。

胡萝卜要在合适的季节种植与收获。同样，公司嘉奖员工也一定要选择合适的时候，不可过早也不可过晚。合



The **24-** **CARROT** **MANAGER**

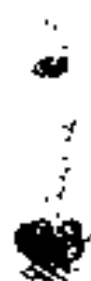
适的时间，再加上有效的鼓励，会让你的团队士气高涨，而不像物质奖赏那样当公司处于困境时就失去了它的魅力。精神奖励——胡萝卜奖励法可以让员工团结一心，共同努力展望美好的未来。通过公众演说，你不仅能够让员工感到被嘉奖，而且能够鼓舞所有在场员工的士气。实际上，在作嘉奖演说的同时，员工都会不由自主地问自己“我为公司做了什么突出或值得一提的事呢？”

这有一个做得很成功的案例。位于威斯康里州奥那拉斯卡的戈斯瑞节日食品连锁店在嘉奖员工时，就邀请顾客与员工一同出席嘉奖大会。总裁戴伍·斯克根说：“优质产品和最清洁、最吸引人的服务对公司来说是最重要的。最终，还是员工对待客户的态度使顾客又光临你的店，与你的公司合作。”

一年内，公司召集所有分店的主管举行了两次被称为“节庆学园”的培训大会，公司培训大厅内的墙上挂满了管理至理名言，包括“员工不会离开公司，只会离开经理”。

嘉奖培训成了大会上的一门课程，通过角色模拟等方式，清理出下面几个脉络。

△ 了解你的员工。“你必须要做些作业”，戴伍·斯



克根说（是的，连总裁也要接受这样），“你不能走马观花地浮在表面”。要想给予员工切实的奖赏，就要去留意、观察、了解他们。

△ 让别的员工讲几句关于受奖员工的贡献。“你可以向他的同事问几个问题”，戴伍·斯克根接着说，“应该邀请同事们讲几句话。他们天天与受奖员工在一起工作，知道的情况要比你的多。这样，作为经理的你就可以更多地了解这位员工。”

△ 提前几天告诉每位与会者

△ 准备，准备，再准备。“准备时，多花点时间，因为这意味着你可以了解到更多相关的信息，毕竟多花点时间会使你了解得更多。”客户服务部经理墨瑟·巴尼斯基这样记录着

△ 对人负责。繁忙的事物经常让管理者手忙脚乱，而每个人都期待着赏识和激励，要保证经理在百忙中仍有意识和能力，不让公司任何一位有价值的人才受到忽略。

培训后，公司领导都要走出自己的房间，定期去商店现场办公，不仅是实施嘉奖，也是去亲自感受，树立好的榜样。管理者在亲临一线商店时，都不会错过——更是分

The **24-** **CARROT** **MANAGER**

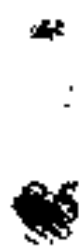
亨——每个奖励机会。

KFC 公司的德比·瑞格斯说他们餐厅的公众嘉奖方式就做得很好，同时，他们的财务部门在这方面做得也很突出。实际上，奖赏条例与运作成功的关系也密不可分，赏识和激励已经成为衡量一个管理者成功与否的标准。

嘉奖团的形式，作为企业多年形成的赏识和激励计划的基本制度已经深入人心，旨在通过认真、纯粹的奖赏仪式去鼓励员工的业绩和成就。“我曾经看到员工在受到嘉奖团的表彰时感激涕零的场面。在这个计划开始实施的阶段，我们的一位高层在受邀为嘉奖团做点什么时，感到会分散和打扰他的工作，但当我们的 CEO 站出来表示支持嘉奖团的工作，认为这种方式是公司文化的反映时，他也就出现在他应该出现的地方了”。瑞格斯又笑着说。

隔多长时间给予员工一次正式与非正式的嘉奖与赞扬呢？下面有几条建议。

△ 口头表扬：每周至少要向每一位员工表示一次口头表扬与感谢。这不一定要在公众场合下，但被其他员工听到也没关系。切记，一定要拿出具体的事例来表扬，勿用空洞、冷淡的语言。



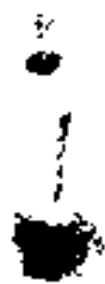
△ 非正式奖赏 从感谢卡到电影票，从公费旅行到请客……至少一个月嘉奖一次那些为你创造了很大价值的员工，至少使被奖赏人的数目占核心员工总数的 1/4。

△ 正式奖赏 如果某位员工的成绩为公司开创了新的里程，那么对于这样的员工，公司就应该一年至少奖赏一次。大多数的大公司都保证，40%的员工会受到公司的奖赏，且一年至少一次。

这些只是开始。当它真真切切地运用到你的公司，真正地建立起公司的胡萝卜文化时，它为你带来的价值真是难以计数。定期给予奖赏，不仅可以为你的员工树立一个积极的榜样，你也能够积累自己的管理知识，从而不断更新自己的管理理念。你将和受奖励的员工一起体会到赏识和激励带来的相互感恩之情。

小结

建立一套有意义的奖赏方案。一些管理者擅长运用口头方式表扬员工，一些则擅长运用鼓励卡片。无论是哪种方式，只要一直坚持运用它，它就具有意义。





胡萝卜的故事 第五篇

几个星期后的一天黎明，万克斯躺在浴缸里对自己说：“把这些种子播种到田里，真是做对了。”他庆幸自己这样做了。他瞅了一眼窗外，碧空万里无云，咦，有些不对劲。他怎么能一清二楚地看到窗外呢？他从浴缸里走出来，想看个究竟。

他当然看清楚了，不仅汽车上没有了灰尘，他还发现所有办公室的玻璃都明亮了。他朝藤特的房子里望了望，这样已经持续多久了？他很想知道，自从每天早晨，不再起来料理胡萝卜田之后，他错过了别的什么事情，突然，他好像有点明白了。他走出那块空空的菜园，从山上看下去，看到阿韦克仍然在安装一个测量仪器。是他的想像吗？是胡萝卜让他的员工这样做的吗？

他背靠着椅子，托着下巴，一副沉思的状态。突然，



他的第二次种植，需要更加有战略性意义的目标。他没换掉身上的睡袍，就开始播种这些种子，这次的收获又是什么呢？

The **24-** **CARROT** **MANAGER**

他有了灵感，脸上露出欣喜的笑容。这很简单，是胡萝卜使3号移民属地有了新的面貌，这是胡萝卜的力量！他拉出抽屉，取出第二包胡萝卜种子。不知有多少长官在他之前忽视了这个小包，从而失败地离开这里。

万克斯紧握着这包种子走出办公室，坐在田地里发呆。他正在想，他应该为改善这里的环境建立一个什么样的目标，从而让他的员工去努力完成下一步目标。他的第二次种植，需要更加有战略性意义的目标。他没换掉身上的睡衣，就开始播种这些种子。这次的收获又是什么呢？

当他匆匆打开这个小包，首先发现有个信封，上面好像有什么东西。原来，在褐色的胡萝卜画底下写着一些字——把你的目光投向丰收的季节。当他透过灰尘看这些字时，它们突然让他有种很美的感觉。



把你的目光投向
丰收的季节

*Keep Your
Eye On The
Harvest*



把你的目光投向丰收的季节

一次战略的收获

当然，善意就会有着本身意义上的回报。但成功的管理者发现，如果运用赏识和激励的手段，带领员工向既定的目标前进，可以更加有的放矢地调动员工有效积极地工作，使他们的工作热情更加高涨。

还记得汉塞尔和格瑞尔法的故事吗？他们就靠着洒落的面包屑的踪迹，从迷失的森林里回到了自己的家。有时，过于繁杂的劳作、过于激烈的竞争，都会让善意的员工暂时失去前进的方向。这种偏离目标方向的表象，如果有胡萝卜的正确引导，就可以带领员工尽可能地接近预定的目标。

这个过程的第一步是，在你的团队或部门内设立清晰、具体的奋斗目标，要充分保证这个目标是与团队的现实和可行性密切相连的。最切实可行而且行之有效的方法，就是通过管理者本人设定团队的目标，然后再和你的员工充分讨论目标的合理性及可行性。但仅仅做到这些就

行了吗？

当然还不行。这很有点像家庭里丈夫决定辞职，想在街道附近开一家水果店，却没有与妻子和孩子商量一样。“亲爱的，我想做我内心想做的事，但又不想是因为物质利益的驱使。”他的妻子也许会说，“那挺好啊！”

“布拉德利已经自立了，只要他讲话时不要没边没沿，没人能看他笑话。萨拉也不要再念书了，听说小型超市正在招二嘛。”这可能是丈夫的真实想法。

就像家庭里发生的这样，在没有机会表述想法的时候，其他人很少真正实现自己的目标。

当然，对于企业或者一个团队，树立目标和确定方向中确有很多精细的工作要完成。我们也无意让所有人都拘泥和限制在这种公司价值和发展方向的思辩中。下面是一些设定你的团队目标的简单技巧，也许会帮助你领会公司宏大目标的意义。

● 领会公司宏大的目标

在设定你的团队目标之前，你必须理解和领会整个公司发展的宏大目标。要在头脑中清晰地复制和映射出公司

既定的前景 将公司的发展远景作为航标，寻引着自己团队的目标方向，并时时调整自己的方向，力求和公司的巨轮行使在同一个航向

● 调动员工积极参与

通过让你的员工参与团队未来目标的设定，你不仅会让他们感到自己被重视，你还可以吸取他们的智慧。他们想到的，你未必就想到了。当然，许多时候你会想“如果我与员工整日在一起，统一相同的思维体系，每天就必须按照共同认可的价值观点生活，”没错。员工看到他们的经理言行不一致时，就会失去信心，你也许宣称重视团队精神，但却只嘉奖团队中表现突出的个体。对于团体的价值只字不提，你也许珍视具有冒险精神和开创意识的人才，但却提升那些从不犯错的员工。这样都会挫伤员工，北美公司的大多数老板在这方面非常注意，做得都很好。如果你做好了，你的团队将会努力为你工作，对你的信任也会指天誓旦般忠诚。

● 明确指出你想实现的目标

你所想到的目标应该是你的未来前景的理想状态。当

你开始制定目标时，回答这个简单的问题——我们想实现什么？然后考虑这些具体的问题：

△ 我们的顾客重视什么？

△ 公司看重什么？

△ 我们的员工重视什么？

△ 我们基本的目的是什么？

△ 我们的竞争环境是什么？

△ 什么才可以使我们更增产，使我们的公司更处于不败之地，更有效地去实现我们的目标？

● 简化目标

使命与理想会使你集中全力朝特定的目标奋进。目标不需要太复杂化。实际上，最好先去建立一个简单明了、令人奋进的战略目标，然后衡量整个战略结构中的每一个目标，为每一个目标策划具体实施步骤。这个战略目标要告诉员工必须做什么，并且要标明时间框架。

通过实例来说，一个客户服务部门，他们的整体目标也许是“我们要在我们的行业内为客户提供最好的服务”。一个很宏大、富有建设性的目标可以激励员工，

但对许多员工来说，它可能太模糊、太空洞。因此，团队需要建立一些很具体且容易实现的目标，例如“给我们服务中心第一个打进电话的客户将得到我们的奖品”。

这类目标有利于直接面对客户的一线员工开展工作。这样具体的但最有效的战略还应该是——完成第一个顾客电话奖励目标后，也许还要求在电话响三声后接电话，也许还要求具有决策权的高层管理者随叫随到地处理顾客需要当时解决的问题。

● 张贴公司目标

确定团队战略目标，把它贴在醒目易见的位置——确保每一位员工都有一份复印件。

● 雇用符合公司文化要求的人才

当你雇用新员工加入团队时，要肯定他们能够为公司目标发挥自己的潜能——要确信培训他们时，他们能够领会公司发展目标中的精华和要旨。如果你要雇用高层领导和管理者，更要确信他们知道赏识和激励机制的管理价值，知道怎样合适地运用这个机制去领导团队完成公司的目

标，知道如何真正地短期高效地持续创造佳绩。

● 沿着公司既定战略目标实现成功

企业管理模式的真正转化是需要时间的。成功也有一定的过程，但成功的诱惑对任何管理者而言都是巨大的，这也是管理者必须运用胡萝卜来嘉奖做得出色的员工以向最终目标奋进的原动力。

如果个人表现突出，为公司目标创造了成绩，那就举办庆功会，并给予灵活的奖赏。许多公司建立了奖励制度，奖品如证书、公司制服或可以佩戴的金胸针等。员工会因这些奖励所带来的刺激而快乐着，你也会欣喜于正式场合中那鼓舞人心的赞誉所带来的力量。诧异于这种力量的强大。但需要特别注意的是，当你嘉奖某一个人时，你要讲出鼓励他的原因以及意义，要讲出具体的内容，切勿夸夸其谈、空无一物。

当一个团队干得出色以至于达到公司目标时，许多公司也注重团队奖赏。这是激励士气的好方法。我们前面说过，嘉奖个人应该是一周至少一次，团队奖赏应该是一月至少一次。一些人告诉我们：“我们每年年底举办一次宴

会，这就可以了。我们的员工也很喜欢。”其实，他们真的喜欢免费的龙虾和啤酒——如果你不这样做，这一年时间你将会失去许多机会——没有得到嘉奖的雇员，很容易跳槽，被经常提供奖赏的公司所俘虏。

精神红包与信誉

精神红包——胡萝卜为你所带来的价值要比你用肉眼看到的多。它们还能够提高管理者的信誉。这很重要。因为如果你想得到好的效果，员工的信任是必要的。公司与部门目标不是用嘴说的，它需要实际的行动。胡萝卜就是证明你迫切愿望和成就事业的手段。胡萝卜的运用，让员工知道你在随时观望着他们的表现，并且随时会用奖励的方法来赞誉他们的卓越表现和特殊贡献。

领导学研究者库兹和波斯纳说，“值得信赖，是员工对领导的首选期望值。信誉是领导为官之本，研究中，我们发现了一条流传甚久的民谚：如果你不相信使者，就不会相信他带来的信息。这也可以做为领导学艺术中首要精髓的准则。”

这也意味着管理者不仅在信誉的基础上，首先要建立

有价值的目标，还要有能力激活它们，努力实现它们。而且，你必须嘉奖你的团队成员自身拥有的价值，还有赏识他们通过努力而创造出的附加价值。总之，你要把胡萝卜送对口，不要只把目标挂在嘴上，而要投入切实的行动，并对员工的行为给予嘉奖。一旦管理者熟练地掌握了适时奖励员工的方法，他们就发现了空前未有的人才竞争优势，而且不必无奈地用超过人才市场以上的薪酬待遇去角逐竞争了。

感谢世界上有像西南航空公司、联邦快递公司、百胜餐饮国际集团、强生集团等一些最优秀的企业和最杰出的管理者为我们做出了表率。他们让员工因出色的业绩感到荣耀，他们使企业和员工的精神共同得到了升华。

团队的氛围营造是人为可行的，即使在没有强势精明CEO的统辖，或者没有和谐整体的企业文化的前提下，你也能够同样在自己的领地创造出令员工恪尽职守，对公司忠贞不渝的团队精神。这需要你领导有方，树立具体的战略目标，让员工发挥自己的潜能，为你赢得那片蔚蓝的天空。

你从 24 只胡萝卜的管理开始吧！

一些不和谐音

如果你管理的是工会统筹下的团队组织，胡萝卜的赏识和激励机制也能带来不同程度的风险。这是根据我们一手调查得出的结论。当工会组织下的员工在赏识和激励的氛围中超越了一般工作要求的程度时，就会造成工会领导的不悦。

尽管调查的显示结果证明，工会统筹下实施的激励机制对生产力的释放和提高具有无庸质疑的积极影响，但美国专业的研究机构AFL-CIO的高级主管南希·米勒仍然指出：“如果激励计划旨在促成员工加快劳动频率，并且只能让少数人受益的话，这个机制就会显现出问题。”

确实，享乐主义者反对劳动侵占更多的休闲和自由。米勒说：“对赏识诱惑的憧憬如果仅是少数人层面的……而大多数人却无法感知从中的快乐，那应该是不均衡的结果。”

下面有些建议，可以改善劳资双方组织的关系，并且有利于赏识和激励机制在工会团队中的开展：

● 提早交流

当你筹划好奖赏和激励计划后，要和团队共同讨论研究，强调计划的补充性，而不是强加给员工。在具体实施第一个方案——奖励出第一只胡萝卜前，让员工公开表述他们的观点。一旦奖励计划准备加以实施，无论是涉及生产安全、工作表现还是服务质量等方面的奖励，都要尽早地和工会组织的代表协商，确保奖励能在公平和合理的基础上发挥作用。

● 给员工选择奖励方式的机会

要让员工在奖励方式的选择上发挥想像和才干。每星期或者每个月举行集体会议来确定奖品的价值。

● 奖励团队

除了奖励那些表现突出的个人，还要更多地尝试激励整个团队的精神。例如，为3~4人共同协作完成的特殊项目提供褒奖，表彰团队保持无意外发生记录的努力，还要鼓励在企业整体目标实现中，集体表现出的任何良性行为。

● 不要忘记无形的褒奖

在激励员工卓越表现和努力工作的过程中，也不要忽视你每天都可以进行的最简洁的方式——用言语表扬和鼓励员工。

“丽碧，谢谢你这么快就解决了那个病人的账目问题。”

“麦克，干得太棒了！谢谢你对新员工的支持。”

还有可以通过写表扬信和感谢卡的方式表达自己对员工成绩的敬意。

研究表明，忠诚的员工一星期至少会收到一次来自直接上司的表扬和鼓励。

无论种植在哪里，胡萝卜都是成捆包装的。那么，作为一个成功、高效的管理者，就要建立完善、细致和全面的赏识激励机制。具有前瞻性的细致计划，就可以确保员工共同丰富你的协作管理文化。

· 26 ·

小结

当你的团队真正实现了团队目标，走到了一个新的里程碑时，那你不妨坐下来，规划制定下一年的明确目标。然后，计划举办庆功大会。



胡萝卜的故事 第六篇

好像第二次等待胡萝卜成熟的时间有些漫长。万克斯独自安静地在胡萝卜田里耕耘。泥土在自己的锄间翻卷，同时脑海里思绪万千。

万克斯注意到庄园里的变化，尤其是他的员工们，更多的人凝聚到他的周围。他奖励他们的卓越表现，而员工们确实也很在意他的这些褒奖。

从胡萝卜奖励的启发中，万克斯开悟了很多。他甚至开始计划用总部提供的奖品去褒奖那些多年来为基地提供优质服务 and 作出特殊贡献的员工，并为他们举行正式的奖赏仪式。在许多其他的地方，人们已经厌倦了这样的庆功大会，甚至会嘲讽这样行为的愚钝。还有一些地方干脆停止这种盛大的聚会仪式，仅是往员工的邮箱中发一打正式的奖励文书。



方克斯注意到庄园里的变化，尤其是他的员工们，更多的人凝聚到他的周围。他奖励他们的卓越表现，而员工们确实也很在意他的这些褒奖。

The **24-** **CARROT** **MANAGER**

万克斯准备给正式的嘉奖增添点趣味。这次召开表扬优质服务的人会被他称作团体会议。他邀请其他基地的成员来评论被嘉奖的个人表现，自己也提前准备了几句话，并且把这些事情当做一件大事来办。现在，他的员工真的特别热切地盼望他们的服务大会和其他正式嘉奖的到来。曾经有位海军上尉说过：谁不喜欢全体兄弟们聚集在一起，分享大家充满乐趣的那一天呢！

正如万克斯在个人日志中记录的：



让盛典成为永恒的记忆

Make Formal

Milestones

Moments Worth

Remembering



让盛典成为永恒的记忆

奥林匹克运动会颁奖仪式的经典画面、奥斯卡盛典上最佳演员捧起金像的美妙瞬间，都是最好的正式嘉奖的形式，因为它抓住了特殊的时刻，记忆了永恒的辉煌。

我们见过在企业中，也有着这样使人过目难忘的隆重的嘉奖典礼。

我们的一位朋友说：“当接受公司颁发的10年成就奖时，我被邀请到特制的领奖台上去。那是怎样的一个场面啊！在15年再受奖时，我已经换了工作部门。他们邀请了我的丈夫来参加大会，并召集了全体员工。那是一次难以忘怀的嘉奖大会，现在还记忆犹新。我的老板亲自为我准备了早餐，所有的高层和我一起愉快地谈论着曾经一起走过的道路。”

想像一下，员工会不会记得那些被老板嘉奖的时刻，也许有时很糟糕，甚至遗憾没有那样的记忆痕迹？再想想，员工也许渴望得到胡萝卜，但他们更希望留下曾被重视的回忆，生命中被众星捧月般景仰的瞬间给人的回忆是

永恒的。

我们最近在费城与一个管理者团体开会，会谈后，一个人过来找我们，说：“我的祖父经常和我讲起他参加企业 30 年成就奖的情景，你知道发生了什么？”

我们都摇摇头。

“CEO 念错了他的名字！简直让人难以置信，事后，祖父多年还是耿耿于怀。”

想想这个故事，故事是由这位老人的孙子讲给我们听的，已经传进了两代人的耳朵。

一个正式的嘉奖时刻真会产生积极的影响吗？你最好还是相信它。

参加一个像优质服务、突出表现、销售业绩卓越或安全生产无差错的正式奖赏大会，并不是一个负担，而是一个机会，一个员工与你和团队建立感情联系的机会。所有的这些，只需要你出席，拿出诚意和具体事例表扬他们。

当然，正式的嘉奖并不是一用就好的灵丹妙药。

我们还需要重复我们的观点。

正式奖赏必须在持之以恒的日常鼓励的前提下才会发挥效益。如果你的员工整年都处于饥渴待食的状态，怎么

The 24- CARROT MANAGER

会对突然降临的一顿丰盛大餐有着好胃口呢？曾经有个员工告诉我一句有趣的话：“如果在去赴宴的路上，挨了一顿暴打，谁还会有好心情享用美餐呢？”

小结

和人力资源部一同查找下一位需要嘉奖的员工。在一个星期前准备好演讲词，并要求同事讲话，让他感到嘉奖的日子特殊。及时的嘉奖，将回报给你十倍的价值。

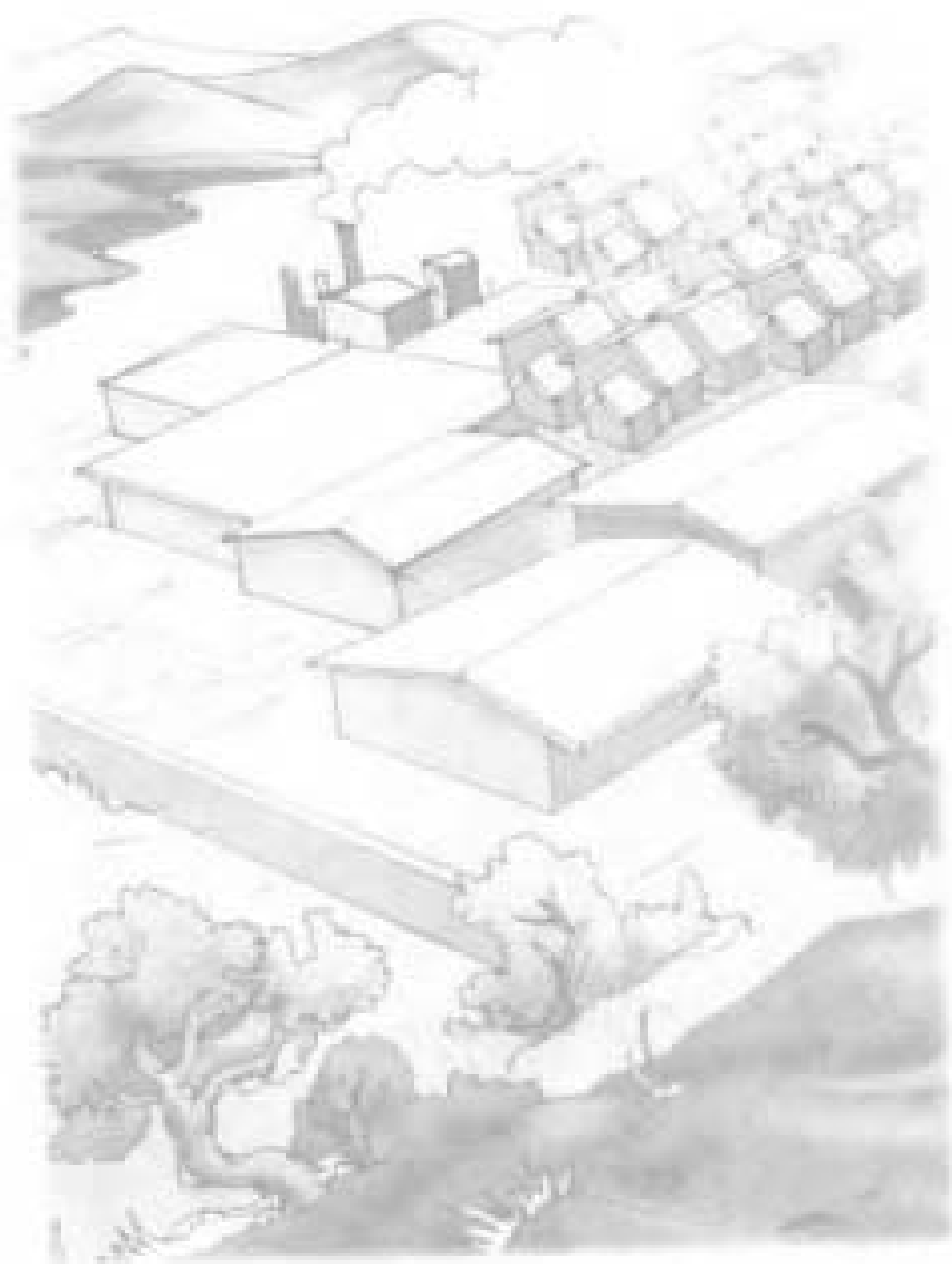


胡萝卜的故事 第七篇

随着这些正式的胡萝卜奖赏天天进行，呈现在万克斯面前的是，他的团队越来越近地走向他的目标，走向了他的丰收季节。

不久，一件奇怪的事情发生了，因为在此可以种植胡萝卜，所以有人提出想定居于3号庄园，他们是他同事的朋友。同样，他的员工都向他表达了对目前的工作多么恪尽职守，并且非常珍惜作为这个团队成员的机会。刚来到庄园的人带来了这里所需要的技能，庄园环境开始有了起色。

万克斯在他的调令周年日志中写道：“非常感谢团队对改善我们的环境所做出的努力，我为能汇报我们团体中巨大的成功而自豪……环境的尘沙污染度已经降低了84%。”



万克斯在他的调令周年日志中写道：“非常感谢团队对改善我们的环境所做出的努力。我为能汇报我们团体中巨大的成功而自豪……环境的尘土污染度已经降低了84%。”

The **24-** **CARROT** **MANAGER**

很快，3号移民属地有了一些优秀的人才。没用多长时间，万克斯的成功就令人刮目相看了。经过认真的视察后，万克斯的上司难以理解：他做了什么不同的事，会让庄园有如此大的变化。别人做不到的，万克斯能做到。临走时，万克斯在抽屉里放了一张小便条，那是留给继任者的信。信中说道：



继续种植你的
那块胡萝卜田

*Keep
On
Growing*





胡萝卜的故事 终结句

万克斯切实体会到了胡萝卜的魅力！

小结

合上此书——去给第一个要奖赏的员工打电话吧！



万克斯切实体会到了胡萝卜的魅力！

通往成功的七条捷径

为了让你拥有焕然一新的工作环境，请你记住这七条有关嘉奖的小结。

记住这些，在你的员工工作的同时，你也许需要开始照管好你的胡萝卜田。

1. 没有付出，哪有收获

CEO 的个人魅力、企业文化的影响和金钱物质的奖励，都不一定带来团队管理的成功。也许开头有些艰难棘手，但结局终究取决于你自己的努力。好消息是，嘉奖是一件完全由你控制的事情。

2. 胡萝卜能够扩展你的视野

关注与嘉奖正确的行为，是任何经济形态中加强员工凝聚力的钥匙，你需要它。作为一位管理者，你的工作就是要嘉奖与留住你公司里有价值的员工。你也必须帮助指

导和鼓励你的核心成员。

3. 用心挑选你的胡萝卜

记得这句俗语吗——“金钱不能买来一切。”这是真的。由衷地感谢就是一种回报。在对员工工作满意度的大量调查中发现，大多数人是“感觉”良好。实际上，如果员工感到了公司对自己的嘉奖是对自己的重视，他们就不会太多地向公司提出加薪。你只需要做一些很简单的事情，就可以得到很大的回报。例如，记住员工的生日和工作周年纪念日，找到他们所重视的但并不昂贵的需要方式：送一张球赛门票或放几个小时的假，让他们和自己的孩子在一起。

每天到你的部门走动走动，和员工交流交流，由衷地、经常地给予他们赞扬。

4. 恩赐和赠予无处不在

嘉奖有具体的内容才会有良好的效果。一般性的表扬，像“你做得不错”，这类表扬也许会起到负面的作用，让你的员工感到困惑——“他怎么知道我在这里所

做的一切？”

在公众场合或私下进行嘉奖的时候，具体的表扬就是明确公司的目标及掌握员工成绩的结合体。例如：“珍妮，我注意到你处理客户投诉时的方法很不错。正如你所知道的，快速解决问题正是我们的战略目标之一。”



5. 把你的目光投向丰收的季节

集中多种方式的嘉奖，使你的团队蒸蒸日上。

如果你是一个有战略性技巧的管理者，你的员工就会理解嘉奖不是一次考核，而是一个激发员工奋进、让员工更有效地工作的重要工具。



6. 让盛典成为永恒的记忆

让你公司大多数的正式奖赏仪式——无论是服务奖励、安全奖励还是其他奖励——都拥有鼓舞人心的演说。正式奖励仪式并不是多余的，它是员工和你及团队的感情维系的机会。所有的奖励都需要你去准备，需要你由衷地赞扬。



7. 继续种植你的那块胡萝卜田

只要是衷心的嘉奖，那它对员工的意义就非同小可。一些嘉奖应该一周进行一次。如果你要等到年底盛会或年底评估的时候才奖励该奖励的员工，那你拖的时间就太长了，失去了它本身的意义和力量。忽略是一只有毒的苹果，嘉奖是激发人积极态度和表现的长生不老药。杰夫·彼夫是斯坦福大学的教授，他说：“以‘金钱’的任意方式回报员工，都可以让员工士气高涨……也许，为你拿回的订单就会高30%或50%。”所以，还是花点时间，借鉴他人之道，吸取精华，想想自己该怎样以最公平的方式嘉奖所有员工。尽量去嘉奖员工的每一点努力，经常向他们道谢，回报他们的成绩。相信你能够激发他们内心的热情，让他们热爱自己的工作。

.....