

满意



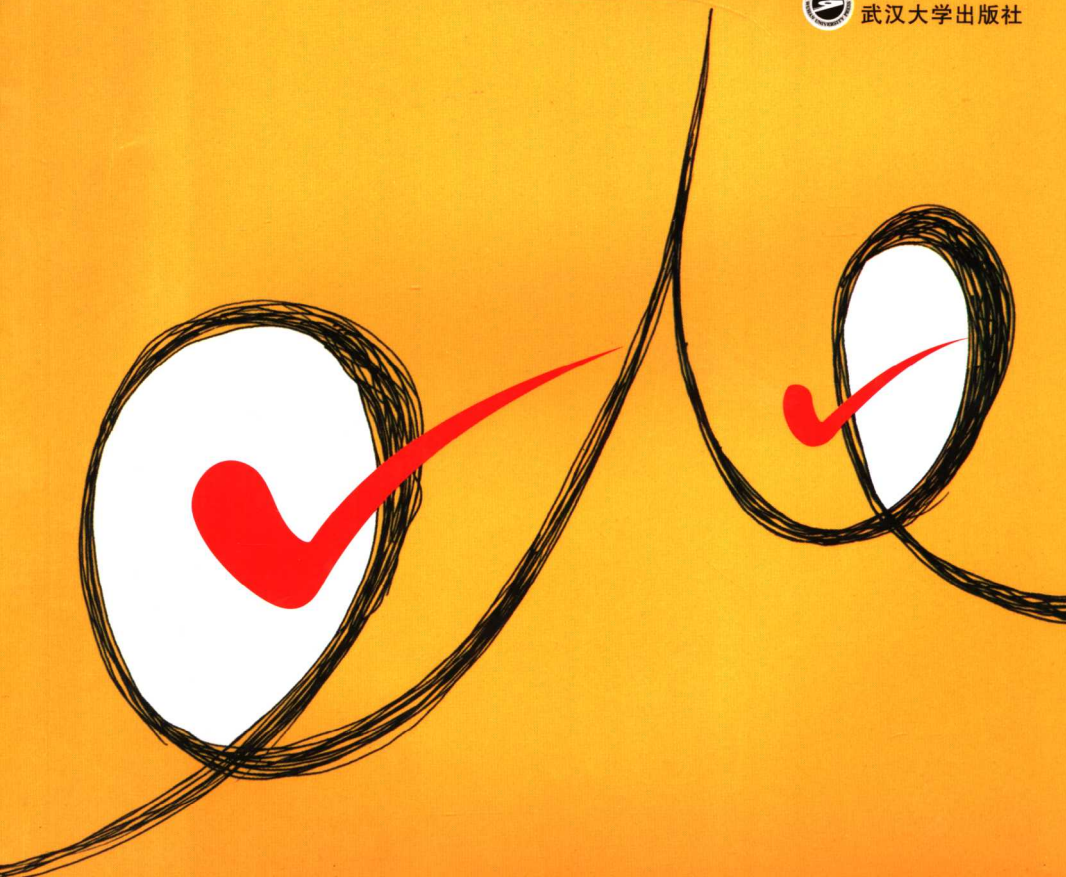
张道生 著

员工最高效

满意 **100** 系列丛书



WUHAN UNIVERSITY PRESS
武汉大学出版社



满意

的

张道生 著

员工最高效

满意

300

系列丛书



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

满意的员工最高效/张道生著. —武汉:武汉大学出版社, 2006. 9

满意 100 系列丛书

ISBN 7-307-05228-8

I. 满… II. 张… III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 115544 号

责任编辑: 林 莉

责任校对: 王 建

版式设计: 支 笛

出版发行: 武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件: wdp4@whu.edu.cn 网址: www.wdp.com.cn)

印刷: 湖北恒泰印务有限公司

开本: 880×1230 1/32 印张: 6.25 字数: 172 千字 插页: 1

版次: 2006 年 9 月第 1 版 2006 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 7-307-05228-8/F·1006 定价: 10.00 元

版权所有, 不得翻印; 凡购买我社的图书, 如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请与当地图书销售部门联系调换。

目 录

序 言 首先,让员工满意	1
第一章 员工满意高于一切	4
1. 员工满意就是竞争力	5
2. 有员工满意才有客户满意	7
3. 是什么在影响员工满意度	8
4. 不断提高员工满意度	10
第二章 创造良好的工作环境	17
1. 为员工提供良好的办公环境	18
2. 对员工一视同仁	21
3. 提供员工满意的晋升机会	22
4. 营造良好的创新环境	24
5. 有健康才有快乐	27
6. 及时解决员工与企业的矛盾	28
7. 卸下员工的包袱	29
第三章 让员工享受工作	31
1. 让员工做感兴趣的工作	32
2. 让员工做最擅长的事	33
3. 让工作永远保鲜	35
4. 给员工更多的自由	37
5. 合理地分解工作目标	39

6. 为工作提供更多便利	40
7. 提高员工的工作满足感	41

第四章 提供优厚的物质报酬 43

1. 员工为什么对薪酬说“不”	44
2. 让员工舒舒服服	45
3. 把员工变成股东	47
4. 给员工需要的东西	48
5. 多样化福利“套牢”员工	50
6. 给员工的亲属发“工资”	51

第五章 经常进行开放式沟通 53

1. 推倒阻碍沟通的无形之墙	54
2. 没有好心态就没有沟通	56
3. 让沟通成为一种习惯	57
4. 沟通无处不在	60
5. 微笑是最好的沟通	61
6. 不是听,而是用心倾听	63
7. 良好的沟通产生奇迹	66

第六章 让员工参与企业决策 68

1. 营造良好的参与环境	69
2. 员工参与重在引导	70
3. 鼓励员工提出新想法	72
4. 让员工做主	73
5. 员工参与落到实处	76

第七章 妥善处理员工抱怨 80

1. 员工为什么抱怨	81
2. 员工抱怨不可怕	82

3. 重视员工抱怨	83
4. 让员工将不满说出来	84
5. 员工抱怨处理有章可循	86
6. 化抱怨为动力	87
第八章 信任员工是最佳奖励	89
1. 不信任员工是企业的成本之源	90
2. 信任是最好的管理	91
3. 信任是对员工最好的奖励	93
4. 给年轻员工更多信任	95
5. 大胆地信任后进员工	97
6. 让员工放手去做	98
第九章 企业和员工共同发展	102
1. 协助员工合理地规划职业生涯	103
2. 培育员工是管理者的天职	105
3. 营造浓厚的学习氛围	107
4. 给员工足够的学习机会	110
5. 给员工需要的培训	112
6. 让员工乐于学习	114
第十章 尊重员工从点滴做起	116
1. 员工首先是一个人	117
2. 不要瞧不起员工	118
3. 尊重员工从一点一滴做起	121
4. 真心欣赏你的员工	124
5. 认可员工的贡献	126
6. 虚心向员工学习	128
7. 尊重员工的个性	130
8. 尊重员工的隐私	131

第十一章 真心关爱每一个员工	134
1. 公司是所有员工的“大家庭”	135
2. 从小处着手,赢得员工的心	138
3. 关心员工要落到实处	139
4. 急员工之所急	141
5. 宽容对待员工的偏见	142
6. 员工失意时更需要关怀	143
第十二章 随时随地赞美员工	146
1. 今天,你赞美员工了吗	147
2. 没有真诚,赞美就没有生命力	148
3. 从小处着手称赞员工	149
4. 间接地赞美员工	150
5. 真诚地向作出贡献的员工道谢	151
6. 让员工中的地位更醒目	153
第十三章 巧批评助员工成长	156
1. 你会批评吗?	157
2. 批评不是让员工当众出丑	158
3. 选择最恰当的时机批评员工	160
4. 对事不对人地批评	162
5. 巧妙地批评员工	163
6. 指出什么是错,更要指出什么是对	166
7. 规范员工的错误行为	167
8. 适当地唱唱黑脸	169
9. 要批评,更要关爱	170
10. 变批评为激励	172
第十四章 把员工拧成一股绳	175

1. 好团队让员工无法割舍·····	176
2. 树立一个共同目标·····	177
3. 以团队的方式去工作·····	179
4. 给员工归属感·····	181
 第十五章 变满意员工为高效员工·····	 184
1. 合理目标让员工跑起来·····	185
2. 竞争引爆员工最大潜能·····	188
3. 给员工更多的责任·····	189
4. 随时随地激励员工·····	191

序言 首先，让员工满意

一直以来，许多企业的经营者和管理者都寄希望于工具、设备、技术、生产方式的改善，以使企业的经营立于不败之地。然而，他们大多忽略了一个事实：工具由人发明、设备由人使用、技术由人开发、生产方式由人创造，这一切的根源都在于人。与此相反，成功的管理者则更重视员工的力量。

奥辛顿工业公司的总裁说：“关爱你的客户，关爱你的员工，那么市场就会对你倍加关爱。”

世界第一 CEO 杰克·韦尔奇也说：“在你的企业中，80% 的利润来自于满意员工。”

美国 Manicotti 饭店主席同样认为，在顾客、员工、股东三组人员中，首先应当使员工满意。因为只有员工热爱工作并以工作为荣，他们才能更好地服务于顾客。

员工已经是当今企业最重要的资产之一，员工更是企业效益的直接创造者。研究发现，成功的企业员工敬业度普遍较高。而在影响员工敬业度的诸多因素中，满意度是一个非常重要的因素：员工满意导致员工忠诚、敬业，员工的忠诚、敬业给企业带来了丰厚的利润。

因此，我们说员工满意就是生产力！一方面，员工是生产力的构成要素，而且是首要和最重要的要素；另一方面，员工的满意可直接带来生产效率和生产效益的改善，生产效率和生产效益的改善直接促进生产力的发展。

怎样做才能让员工满意呢？这是摆在众多企业管理者面前的一个难题。下面这些优秀企业的成功做法值得借鉴：

创造了连续 20 年赢利的骄人业绩的西南航空公司，从公司成立时起就坚持“快乐和家庭化”的经营战略和服务理念，总裁赫伯·克勒赫把每个员工都视为西南航空公司大家庭的一分子。

在丰田公司，每个员工被提拔到新的负责职位时，员工的亲属都会收到总经理的祝贺电报。尽管它不一定是总经理亲手写的，但对员工及家属的触动却是极大的。

英国维京集团的老板理查德·布朗森在靠近澳大利亚昆士兰的冲浪圣地，购买了一个面积达 25 万平方米的小岛，打算将这里作为私人度假地。然而在获悉集团的航空公司竟然创下了 230% 的利润增长率之后，他决定将小岛贡献出来，作为公司员工的度假胜地。

.....

真的，只要你有心，让你的员工满意其实并不困难：

把员工放在第一位；

永远都不要欺骗员工；

当员工遇到困难时，给予真心的帮助，急员工之所急；

给员工更多的自由；

给员工合理的报酬，让员工舒舒服服；

经常和员工进行平等的沟通；

能让员工做主的事情就让员工做主；

给员工足够的学习和培训机会，让员工能够胜任工作；

认可员工哪怕是微不足道的贡献，等等。

《满意的员工最高效》从工作环境、物质报酬、沟通、信任、员工参与、员工抱怨处理、员工培训、尊重、关爱、赞美、批评等方面全方位地阐述了让员工满意的具体措施和方法。

《满意的员工最高效》把各种理论的精髓要义融合到每一章节的每一个文件当中，书中没有进行过多的说教，而代之以详尽的操作方法、生动的管理故事和详实的经典案例，让广大的企业经营者、管理者在轻松的阅读中掌握精妙而实用的技巧与方法。

我们认为，一个能让员工满意的企业必然是一个充满生机、昂

扬向上的企业；一个能让员工满意的管理者必然是一个卓越的管理者。

让员工满意，就用你的实际行动说话吧！

第一章

员工满意高于一切

在你的企业中，80%的利润来自于满意员工。

——杰克·韦尔奇
(世界第一 CEO)

我们在让他人满意的同时，也能正比例地增加自己的满意。

——边沁
(英国哲学家)

提升成员的满意度，可以向非营利组织学习。非营利组织擅长的是吸引、鼓动、留住志愿者，企业必须学习这一点来吸引员工。

——彼得·杜拉克
(美国管理大师)

满意100系列丛书

1 员工满意就是竞争力

美国有一家颇具实力的财务咨询公司，公司在业内具领导地位。但从1997年开始，业绩不断下滑，经常有员工离职，留下来的也人心惶惶，大多都准备另找出路。

于是，公司请了一个管理咨询公司来解决问题，但裁员，压缩开支，开发新产品、新项目，招聘专家，多做广告等一个又一个的整改方案都以失败告终。

这时，公司的一个员工提出增加对员工的培训和改善办公条件的投入，同时加大公司对新软件的开发。随着方案的实施，员工的满意度在慢慢上升，而客户的满意度却不见增加。一段时间内，由于光有投入，产出却不见增加，公司马上要到现金流为零的状态。与此同时，员工的满意度却不断递增，客户的满意度也开始有所上升。

不到两年，公司的业务量和盈利超过了原来最好的年份。客户的满意度远远超过了历史最好水平。公司终于重新回到了财务咨询业的领导地位。

想员工忠诚敬业吗？想不断扩大市场份额吗？想企业基业长青吗？如果想，请先关注员工满意吧。

员工满意是指一个员工通过对企业可感知的效果与他的期望值比较后所形成的感觉状态。用一个量化指标把员工满意状况反映出来，这个量化的指标就是员工满意度指数。

员工满意度 = 员工实际感受 / 员工期望值

众所周知，员工是企业效益的直接创造者，员工满意与否直接决定了企业竞争能力的强弱。因此，如何让员工满意是当前摆在企业管理者面前的一个重要课题。

(1) 员工满意是企业管理水平的体现。

如果员工不开心，自然很难完全发挥出潜力。这对于企业来

说，是一个严重的问题，因为企业能否在同行中脱颖而出，取决于其能否充分发挥员工的能力。

而一个员工满意的企业必然是一个充满生机、昂扬向上的企业。员工满意也是企业文化的一种镜像，一个重视团队建设、关注内部管理、规范业务流程、敢于开拓创新的企业，员工的满意度水平一定很高！

（2）员工满意是员工忠诚的前提。

许多管理者越来越认识到，员工已经是企业最重要的资产之一。员工，特别是优秀的员工，如果他们不满意，实践证明他们的忠诚度会更低。如果优秀的员工留不住，那么对企业来讲无疑是资产的重大流失，甚至会带来毁灭性的打击。

（3）员工满意是客户满意的基础。

客户满意与否是客户对我们所提供的产品和服务的感知与其期望值之间比较的结果，而员工提供的服务水平高低正是客户满意与否的主要因素。

在一条完整的服务价值链上，服务产生的价值是通过员工在提供服务的过程中体现出来的，员工的态度、言行也融入到了每项服务中，对客户的满意度产生重要的影响。而员工是否能用快乐的态度、礼貌的言行对待顾客，则与他们对企业提供给自己的各个方面的软硬条件的满意程度息息相关。因此，加大对员工满意度的关注，是提升企业服务水平、提高客户满意度的有效措施。

试想，一个不满意的员工、一个带有情绪的员工，如何给客户带来满意的服务？结果可想而知。

（4）员工满意是企业利润增长的驱动力。

企业的最终目的是追求利润的最大化，而员工是企业中最积极的因素。企业的发展离不开员工的推动，满意的员工会充分发挥自己的主人翁精神，满意的员工比普通员工能有更强的创造力，同时工作责任心也大大加强。波士顿咨询公司所做的调查表明，高业绩公司的员工敬业度普遍较高，也正因为员工的忠诚敬业，给公司带来了丰厚的利润。在影响员工敬业度的诸多因素中，满意度是非常

主要的一个因素，通常满意度越高的员工，敬业程度越强。进一步研究发现一个有趣的现象，员工满意导致员工忠诚敬业，员工的忠诚敬业给企业带来丰厚的业绩，因此说员工满意是企业利润增长的驱动力毫不为过！

从本质上说，企业管理者的客户就是员工，管理者应该全心全意地为员工提供其所需的服务，让员工满意！

2 有员工满意才有客户满意

“你的员工满意吗？”如果提出这样一个问题，恐怕许多企业管理者都难以回答。为什么？因为他们关注的是客户满意，而很少过问员工满意与否。似乎在市场经济条件下，员工满意无关紧要，只有客户满意才关乎企业的生存与发展。所以在不少企业，员工满意是一个盲点。

其实，员工满意与客户满意是直接相关的。

毫无疑问“客户是企业的上帝”，那么“上帝”如何才能满意呢？只有员工真诚地服务才能让客户感到满意。如果员工对企业不满，他的情绪和态度会直接影响客户的满意度，使企业的销售和管理工作的执行力大打折扣。员工轻微的不满会导致怠慢客户，给客户造成不良印象；员工中度不满则会在不同程度上贬低自己的企业，对客户的购买决策造成负面影响；员工如果出现高度不满会辞职，甚至与企业反目成仇，就会成为原企业业务的破坏者。

不少企业会要求员工对客户要“热情”，可怎样才算是热情呢？也许企业会要求员工遵守“微笑服务”、“礼貌用语”的规范，可如果这种微笑与礼貌不是发自员工内心的话，客户马上就会感觉到。

服务的关键在于真诚，员工对企业满意是真诚服务的源泉。如果员工满意度低，靠管理和培训可以改变员工的外表行为，但是无法提高服务的实际质量。不注重员工满意度的提高，“客户就是上

帝”就变成了一句空头口号，而无法变成实际行动。

实际上，很多公司一些表面看来非常出色的措施、政策，最终无法取得良好的效果，其主要原因就在于没有能够在员工中真正得到实施。不管是多么好的服务，最终需要通过员工提供给客户。而如果员工对公司心存不满的话，也就不可能为客户提供良好的服务，企业自然也就无法得到满意的客户。

2004年初，某地两个有雄厚实力背景的大型购物广场几乎同时在黄金位置并肩开业。A购物广场门庭若市，逐渐成为该商务区的购物中心；而B购物广场车少人稀，不到一年的经营时间即关门大吉。对比二者后发现：它们的购物设施、运作模式不分伯仲；B购物广场输就输在员工身上。虽然两家员工都经过了专业的微笑服务培训，但是A购物广场员工灿烂笑容发自内心，而B购物广场员工一脸苦笑。原来B购物广场员工已经连续数月没有发工资，员工自然对企业极为不满。连自己的员工对企业都不满意，顾客哪能得到满意的服务？

上海有家连续两年分别蝉联了“亚洲最佳商务酒店”和“亚洲最佳雇主”第一名的酒店，总经理喜欢勾画出一个三层金字塔，来解释一切的基础来自于员工满意：“从下至上依次为员工满意度、顾客满意度和酒店赢利，所以我最重要的工作就是要保证酒店的员工们在每天的工作中都能保持愉快的心情。”

因此，要想客户满意，首先要服务好员工的员工。

3

是什么在影响员工满意度

据权威机构的研究表明，员工满意度每提高3%，企业的客户满意度将提高5%；员工满意度达到80%以上的企业，平均利润率增长要高出同行业其他企业20%左右。

那么，是什么在影响员工满意度呢？下面是一些主要方面：

(1) 工作环境。

主要包括：

①工作空间质量：员工对工作场所的物理条件、企业所处地区环境的满意程度。

②工作作息制度：上、下班时间、加班制度等是否合理。

③工作配备齐全度：工作必需的条件、设备及其他资源是否配备齐全。

④福利待遇满意度：员工对薪资、福利、医疗和保险、假期、休假的满意程度。

(2) 工作群体。

主要包括：

①合作和谐度：上级的信任、支持、指导，同事的相互了解和理解，以及下属领会意图、完成任务情况，能否得到尊重；

②信息开放度：信息渠道畅通，信息的传播准确高效等。

(3) 工作内容。

主要包括：

①兴趣相关度：工作内容是否与员工性格、兴趣相吻合，是否符合员工的个人职业发展目标，是否能最大限度地发挥员工个人的能力，让员工从自己的工作中获得快乐。

②工作强度：工作强度一方面是否能满足员工工作的需要，一方面是否超出了员工能承受的负荷量。

(4) 企业背景。

主要包括：

①企业了解度：员工对企业的历史、企业文化、战略政策的理解和认同程度。

②组织参与感：员工的意见和建议是否得到重视，能否参加决策，企业发展与个人发展能否得到统一，是否有成就感和归属感等。

③企业前景：员工是否对企业发展前景看好并充满信心。

(5) 个人观念。

这里主要是指容易引起员工不合理不满的个人观念。主要