



管理之要义 及其三大任务

王义芳/主编

管理的要义在于让员工满意。管理就是要通过
管理制度的建设,使员工感到公平、明确自己的责任
与权力……;通过人力资源管理使员工感到自己被
尊重,看到前途和希望……;通过企业文化建设使
员工的行为、作风、精神与企业目标保持一致……。
从而在企业内部建立起一个自我控制、自我发展、自
我完善的管理机制,达到激发员工积极性,提高
管理效率,实现企业目标的目的。



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



Guanli zhi yaoyi
jiqi sanda
renwu

管理之要义 及其三大任务

王义芳/主编

管理的要义在于让员工满意。管理就是要通过
理制度的建设,使员工感到公平、明确自己的责任
权力……;通过人力资源管理使员工感到自己被
重,看到前途和希望……;通过企业文化建设使
工的行为、作风、精神与企业目标保持一致……。
而在企业内部建立起一个自我控制、自我发展、自
完善的管理机制,达到激发员工积极性,提高
理效率,实现企业目标的目的。



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目(CIP)数据

管理之要义及其三大任务 / 王义芳主编. - 北京: 中国经济出版社. 2006.7

ISBN 7-5017-7565-6

I. 管… II. 王… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第 046337 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 张淑玲 (电话: 13910084005)

E-mail: zsl8838@sina.com

责任印制: 石星岳

封面设计: 白长江

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京东光印刷厂

开 本: 787×1092 (mm) 1/16 印 张: 17 字 数: 252 千字

版 次: 2006 年 8 月第 1 版 印 次: 2006 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5017-7565-6/F·6283 定 价: 32.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

序 言

杜拉克指出：“管理者的职责在于求取工作的有效性。”^①可以说，在制约中国企业发展的诸多因素中，缺乏有效的管理是一个重要的制约因素。

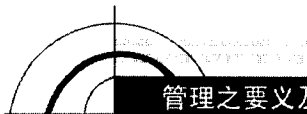
有效的管理在于能够充分地调动员工的积极性。那么，如何才能通过科学、有效的手段调动员工的积极性呢？

笔者认为，只有通过让员工满意才能调动员工的积极性。也就是说，管理者只有通过实行“以人为本”的人性化管理，使员工感到公平、被关心、被尊重，从而从内心中激发出工作的积极性。而这正是管理的要义。

然而，正如彼得斯所说的那样：“一般公司里常能见到的并不是真正的面向人、重视人的管理，而是口头上肯定，实际上光说不做；或者挂羊头卖狗肉，虚有其表。后两种做法与真正的以人为中心南辕北辙，大相径庭。”^②对于中国企业来讲，部分企业管理者所信奉的主导管理思想却是“君权思想”。认为上下级之间就是君臣关系，上级决定下级的命运，人们只需要对上级负责，对下级要求的是服从，其结果必然造成人们迷失自己的价值判断和创造力，员工也因为只能迎合管理者的喜好，而丧失积极性。因此，企业中常可以看到这样的情况：希望员工积极工作，却错误地经常或单独采用“胡萝卜加大棒”的管理方式，根本没有任何管理艺术；希望员工忠诚，却错误地将员工对管理者个人的忠诚等同于对企业的忠诚；希望提高效率，却错误地认为只有通过控制才

① [美] 杜拉克：《有效的管理者》，求实出版社，1985年版，第1页。

② [美] 托马斯·彼得斯：《寻求优势——美国最成功公司的经验》，中国财政经济出版社，1985年版，第119页。



能提高效率，而忽略制度和程序……。其结果必然导致企业缺乏活力；员工的积极性总是很难发挥到最大，常常是以企业要求的最低限度来完成任务，应付了事；管理者只关心企业效益，根本不愿意学习尊重员工，他们也不认为员工值得尊重，而忽略员工的利益。因此，常常会出现员工之间、部门之间、管理者之间矛盾重重等现象。

现代管理理念强调的是，员工比经理重要。成功的管理者，不仅仅是表现在个人的优秀上，更应该表现在属下员工的优秀上。同样，管理者的成功应该表现为员工的成功。只有这样，才能有效地调动员工的积极性。这才是成功的管理。

有这样一句简单明了的话：“领导的关键就是做正确的事；管理的关键就是正确地做事。”“领导”工作为企业的发展确立了目标，那么，“管理”工作又该如何去实现这一目标呢？也就是说，管理工作应该正确地做什么事呢？笔者认为，主要做的事可归纳为三大类：企业管理制度的建设、人力资源的管理、企业文化的建设。企业管理工作的基础主要就是围绕这三大任务而进行的，就是要通过这三大任务的建设，形成一个良好的企业运行机制。具体地讲，就是通过管理制度的建设，使员工感到公平、明确自己的责任与权力……；通过人力资源管理使员工感到自己被尊重，看到前途和希望……；“文化管理是人性化管理的最高层次，它通过企业文化培育、管理文化模式的推进，使员工形成共同的价值观和共同的行为规范。”^①因此，管理更要通过企业文化建设使员工的行为、作风、精神与企业目标保持一致……，从而在企业内建立起一个自我控制、自我发展、自我完善的管理机制，达到激发员工积极性，提高管理效率，实现企业目标的目的。

王义芳

2006年4月

^① 尹智雄：“论现代企业的人性化管理”，《管理世界》，2001年，第204页

前 言

——以人为本的管理时代

管理通常被理解为在一定的环境或条件下，管理主体为了达到一定的目的，运用一定的管理职能和手段，对管理客体施加影响和进行控制，也可以说是通过有效配置企业资源（人、财、物、信息）以实现企业目标的活动。

管理涉及以下几个要素：

- 人。管理的主体和管理的客体，泛指企业各级员工。
- 行为。管理职能和手段。
- 资源。有效配置资源（包括人、财、物、信息）。
- 目标。企业目标的实现。

在上述四个要素中，其核心内容是“人”。人是管理活动中最重要、最活跃的因素，其他三个要素都是通过人完成的。管理的本质就是对人的管理，即强调了人在企业管理中的地位。彼得斯等指出，企业就是“通过发挥人的因素来提高生产率”的。企业应该“把人——而不是基建投资或自动化之类——看做提高生产力的主要源泉。”^①企业管理活动围绕人，也就是“首先确立人在管理过程中的主导地位，继而围绕着调动企业人的主动性、积极性和创造性去展开企业的一切管理活动。”^②《管理哲学》一书指出：“管理是要在其职责范围内协调下属人员的行为，是要让别人同自己一道去完成组织目标的活动。组织中的任何事都

① [美] 托马斯·彼得斯：《寻求优势——美国最成功公司的经验》，中国财政经济出版社，1985年版，第119页。

② 杨志等：《人本管理》，石油大学出版社，1999年版，第17页。



是由人来传达和处理的,所以主管人员既管人又管事,而管事实际上也是管人。”^①也可以说,企业管理就是通过对人的管理来实现对物的管理的。

在十六届四中全会上,胡锦涛同志明确提出了“以人为本”的先进理念。现今,“以人为本”的理念已经渗透到社会活动的方方面面,如发展以人为本、制度以人为本、科技以人为本、服务以人为本等等。可以说,中国企业管理已经迈进了“以人为本”的管理时代。

具体地讲,“以人为本”的企业管理包括以下含义:

- 企业发展要依靠员工。即注重围绕调动员工的积极性来发展企业。企业员工没有活力,企业就没有活力和竞争力。可以说,决定一个企业发展能力的,主要并不在于机器设备,而在于员工拥有的知识、智慧、才能和技巧。“以人为本”的管理要求管理者放弃那种片面追求产值和利润的思想,转而重视那些创造产值、创造财富的员工的作用。

- 尊重员工。即尊重员工的人格,尊重员工的意见和自尊心,对员工不歧视,给予充分的信任和支持。人们常常把尊严看做是比生命更重要的精神象征,尊重员工是人性化管理的必然要求。尊重员工是实施以人为本管理的基础,尊重员工对调动员工的积极性起着决定性作用。尊重对于高素质的人才来讲尤为重要,不尊重知识、不尊重人才,企业就不可能快速发展。

- 开发员工的潜能。即通过有效的管理手段,释放员工潜在的能量,使员工心甘情愿地为企业奉献聪明才智。员工是企业一切资源中最重要资源,开发员工的潜能是一项主要的管理任务。实现企业目标的主要方式是充分开发和利用人力资源。可以说,企业管理就是要求管理者为员工聪明才智的充分发挥创造良好的环境和机制,最大限度地开发员工的潜能。

- 提高员工素质。其目的是通过员工整体素质的不断提高而提高企业的竞争力。企业应把培育人、不断提高员工的整体素质,作为经常性的任务。

^① 张福焱、杨静:《管理哲学》,经济管理出版社,2003年版,第6页。

“以人为本”管理的实质就在于充分肯定员工在管理中的主体作用，通过研究员工的需要、动机和行为，并依此激发员工的积极性，实现企业管理的高效益。其中最为关键的是员工的积极性。为此，管理者必须要认真考虑，如何才能有效地通过对员工的管理而实现企业目标的问题。

总之，“以人为本”不同于传统的“以物为本”、“以技术为本”、“以资为本”的管理概念。“以人为本”的管理理念要求企业管理者在企业管理中要以人为中心，做到理解人、尊重人、激励人。也就是说，管理者要进行人性化的管理。

目 录

序 言	1
-----------	---

前 言——以人为本的管理时代	1
----------------------	---

第一章 管理之要义——让员工满意	1
------------------------	---

- 1.1 员工是企业最重要的特殊资源 / 8
- 1.2 顺应人性 / 10
- 1.3 尊重员工 / 23
- 1.4 充分发挥员工的作用 / 37
- 1.5 为员工塑造满意的环境 / 38
- 1.6 处理好企业与员工的利益关系 / 47
- 1.7 慎重裁员 / 48

第二章 管理制度	51
----------------	----

- 2.1 管理制度概述 / 54
- 2.2 现代企业应实现从人治到制度化管理的转变 / 64
- 2.3 实施制度管理需掌握的理念 / 73
- 2.4 管理原则 / 86
- 2.5 管理程序 / 127
- 2.6 规章制度的编制要点 / 130



2.7 制度的执行 / 140

第三章 人力资源管理 144

3.1 人力资源管理的特点 / 145

3.2 人力资源管理的内容 / 150

3.3 工作分析与工作设计 / 151

3.4 职业生涯管理 / 158

3.5 绩效管理 / 162

3.6 人力资源培训 / 186

第四章 企业文化 214

4.1 企业文化是什么 / 217

4.2 企业文化的基本特性 / 221

4.3 企业文化与管理制度 / 223

4.4 企业文化的层次 / 225

4.5 企业文化的构成 / 227

4.6 企业的功能 / 246

4.7 企业文化的塑造 / 250

4.8 对企业文化的错误认识 / 259

第一章 管理之要义——让员工满意

哲学家西塞罗认为：有一种攻不破的坚强堡垒，那就是一个为君者对自己臣民的爱护之心。^①

韦尔奇指出：“员工的满意度则有助于生产力、品质、自尊与创造力的提升。”^②

松下认为：对员工要有“万事拜托”的心态。对于公司的领导者来说，部属和从业人员是否共同认真地工作，才是最大的问题。关于这一点，或许各人有各人的看法，但我认为经营者对从业人员的心情和态度，是其中最重要的一点。^③

作为管理者一定要记住，“不要让下属积累不满”。“‘水可载舟，亦可覆舟’的道理同样适用于领导者与下属的关系。下属就像水一样，如果领导行为不端，下属民怨沸腾，领导可就有翻船的危险了。”^④

管理不是强迫员工做事的方法，而是让员工心甘情愿做事的艺术。有这样一个管理寓言：北风和南风比威力，看谁能把行人身上的大衣脱掉。北风首先来了一个凛冽的寒风，结果行人却把大衣裹得紧紧的。南风则徐徐暖风吹动，行人因为觉得身上暖和，便首先解开纽扣，继而脱掉大衣，结果南风获胜。这则寓言在管理中被称为“南风法则”，讲的就是管理者要让员工感到温暖，才能达到管理的目的。

当今，人性化的“以人为本”的管理已经成为现代企业管理的重要标志。在人性化管理的时代，要求管理者在企业管理中首先要“确定人

① 王玉兆：《思想的芦苇》，沈阳春风文艺出版社，2000年版。

② [美] 珍妮特·洛尔·杰克：《韦尔奇如是说——世界上最伟大的商业领袖的聪明与智慧》，海南出版社，1999年版，第112页。

③ 罗锐初：《松下幸之助管理全集（第五卷）——人才方略》，企业管理出版社，1998年版，第152页。

④ 贾强：《领导三谈》，沈阳出版社，2003年版，第301页。



在管理过程中的主导地位，继而围绕着调动企业人的主动性、积极性和创造性去展开企业的一切管理活动。”^①

人性化管理的理论认为，在决定劳动生产率的诸因素中，居于首位的因素是员工的满意度，而生产条件、工资报酬只是第二位的。员工的满意度越高，其士气就越高，效率就越高。可以说，员工满意度反映了企业人本管理的程度，也就是说员工满意程度反映了企业的管理水平。

顾客和员工是决定企业命运的两大要素。现代企业经营理念强调的是顾客满意，相对于此来讲，现代企业管理理念强调的则是员工满意。笔者认为：

管理的要义就是让员工满意。

员工满意是企业发展的基石。员工满意对顾客满意有着直接而重要的影响，顾客满意很大程度上取决于员工满意及其工作的积极性。员工满意是企业利润增长的驱动力，心情愉悦的员工能为企业带来更好的收益和更大的创造力。只有满意的员工，才会做出让顾客满意的事情来。可以肯定，没有满意的员工，没有员工积极参与经营管理的企业，是不会有好的绩效的。正所谓“一个企业要想‘长生不老’，要想持续发展，要想得到顾客历久不变的忠诚，就必须使自己的员工满意”^②。

每当提到员工满意，就经常会有人问，到底应该让顾客满意还是员工满意呢？究竟哪个更重要呢？这个问题类似于鸡和蛋的关系。笔者认为，我们不能绝对地采用非此即彼的方式对待这个问题。现代理念强调顾客满意，而顾客的含义不仅包括有企业的外部顾客，也包括有企业的内部顾客——员工。企业的发展必须兼顾顾客满意和员工满意，而不能顾此失彼。再者，经营和管理是两个不同的概念，经营不同于管理。著名经济学家秦骏伦等专家指出：经营的关键是以市场为纲；管理的关键是以人为本。经营好并不等于管理好，管理好也不等于经营好。搞好企

^① 杨志等：《人本管理》，石油大学出版社，1999年版，第17页。

^② 孙春雷：《领导与激励——人性化管理漫笔》，经济管理出版社，1999年版，第2页。

企业是一个系统工程，经营是龙头，决定着企业的命运，而管理是搞好企业的基础。唯有经营与管理都好的企业才是真正的优秀企业。^①企业管理者应该明白的是，顾客满意主要是针对经营而言的，而员工满意主要是针对管理而言的。事实证明，成功的企业一定是通过重视提高员工满意而达到让顾客满意的企业。企业不可能为了追求顾客满意而忽略员工满意，或为了员工满意而忽略顾客满意。笔者不赞同“员工第一”，或者“顾客第一”的绝对提法，而是认为，企业发展需要顾客满意和员工满意的和谐统一。员工满意是顾客满意的基础，顾客满意是企业生存的根本，企业的生存又是员工存在的前提。员工满意和顾客满意两者互为因果、相辅相成。正如詹姆斯·赫斯克特等通过研究所指出的：“利润、增长、顾客忠诚度、顾客满意度、顾客获得的产品以及服务的价值、员工的能力、满意度、忠诚度、劳动生产率之间存在着直接、牢固的关系。”^②“顾客满意和员工满意是相互作用的。”^③

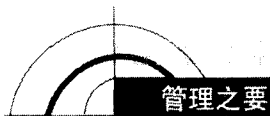
也有些管理者会问：为什么要我去满足员工，而不是员工来满足我？笔者常引用《领导的力量》一书中的一句话来回答：“道理很简单，你能满足他人，你就能成为领导者；你若要他人来满足你，你就只能做一个追随者。”^④这句话只是阐述了管理就是服务的简单道理。再者，由于企业发展越来越靠知识积累，而随着社会的进步和教育的发展，企业员工的素质发生了很大变化，员工已成为企业知识资本的所有者。这就决定了企业与员工的关系已由雇佣和被雇佣的关系，转变为合作的关系。在这种合作关系中，企业仅仅是资金、物资资本的投资者或经营管理者，主要追求经济回报率，而员工则是智力、知识资本的投资者，员工不再仅仅是为了生存而工作，而是更渴望充分发挥自身能力，拥有更好的前途。这就要求企业管理者，“在管理方法上必须抛弃强调控制、计划以及协调活动的‘军事模型’，转而集中力量去创造有利于

① 秦骏伦：《经营突围（VCD 光盘）》，齐鲁音像出版社，2000 年版。

② [美] 詹姆斯·赫斯克特：《服务利润链》，华夏出版社，2001 年版，第 12 页。

③ 同上，第 13 页。

④ 翟鸿桑：《领导的力量》，企业管理出版社，2001 年版，第 11 页。



发挥雇员创造力和创新性的各种工作条件”^①。

“企业管理实际上是一种综合管理，它要求调动人的诸方面的积极性，通过对人性的关注去有效实现管理目标。”^②作为管理者要通过调动员工的积极性开展企业的工作。美国学者通过调查发现：按时计酬的职工每天只需发挥自己 20%~30% 的能力，就足以保住个人的饭碗。但若充分调动其积极性和创造性，其潜力可发挥出 80%~90%。^③

积极性指员工工作的努力程度，是对任务的自觉、自动，创造的表现，也包括对工作的兴趣、任务的理解和认识、意志、情感等因素。^④

在工作中，员工的积极性具体表现形式为：

- 愿意承担任何艰苦和困难的工作。
- 负责任，具有责任心。
- 主动工作，具有高度的自觉性，而不是被动完成任务。
- 创新意识强，不按部就班，而是创造性地开展工作。

有作者指出，企业活力的源泉在于企业员工的积极性、智慧和创造力。当员工的主人翁地位得到切实的保障、心情舒畅地工作，他们的劳动又与自身的物质利益紧密联系的时候，员工的积极性、智慧和创造力就能充分地发挥出来。^⑤可以肯定的是，如果领导者不支持部属，又想得到满意的工作效果，是根本不可能的。在决定企业发展的产品、领导、员工三个要素中，员工因素的重要性不亚于产品和领导。

过去我们持有的理念是“大河有水小河满，大河无水小河干”，让员工无私奉献。现代理念则认为“小河有水大河满，小河无水大河干”。这才是符合自然规律的提法。海尔认为：“如果把员工比作一条大河，

① [美] 雷蒙德·A·诺伊等：《人力资源管理 赢得竞争优势》，中国人民大学出版社，2001 年版，第 29~30 页。

② 尹智雄：“论现代企业的人性化管理”，《管理世界》，2001 年，第 3 期，第 203 页。

③ 梅燕京：《人力资源开发与管理》，华文出版社，1999 年版，第 13 页。

④ 龙羽、章平等：《企业领袖核心竞争力》，延吉：延边人民出版社，2002 年版，第 256 页。

⑤ 杨志等：《人本管理》，石油大学出版社，1999 年版，第 8 页。

每一个员工都应是一条大河的源头，员工的积极性应像喷泉一样喷涌而出，而不是靠压出或抽出来。小河是市场、用户。员工有活力，必然会生产出高质量的产品，提供优质的服务，用户必然愿意买企业的产品，涓涓小河必然汇成大河。”^①

现代理念表明，管理者要善待员工，否则笑到最后的绝对不是你。可以说，只有让员工满意，才能充分地调动员工的积极性。

当今，员工满意度已经成为衡量企业各方面管理工作的重要指标之一。如 IBM 公司强调的就是员工满意、顾客满意、股东满意，其中就非常强调员工的满意度。古人云：“人之力发自于心，心旺则事盛。”“人心齐泰山移”，“得人心者得天下”等，讲的都是人心的力量。企业管理者需要通过自身的能力及品德让员工满意，获得人心，赢得追随者，实现企业目标。但是，许多企业的管理者还没有认识到这一点，还不知道让员工满意的重要意义。可以说，认识不到这一点的管理者，是不可能把企业搞好的。

中国企业的管理者常持有这样的心态，“管理，管理，不管不理”，为什么呢？因为他们太喜欢权力带来的快感了，以至于忘记或根本就不知道权力同时还是责任与义务的代名词。所以，在企业中就时常可以看到注重权力，忽略责任和义务的现象。这里举两个例子：

电视剧《走向共和》开篇的一幕：

在天津，李鸿章的官邸。李鸿章在用餐，很惬意。

不断有属下来禀报：

甲：中堂，丁汝昌又来信催银子了，说是咱们北洋海军“定远”、“镇远”两艘主力舰，原设大小炮位，均系旧式，“经远”、“来远”尚属尾炮；“威远”须改换克虏伯新式后膛炮……海军方面还有一个消息，日本已派人前往英国阿姆斯特朗造船厂谈判购买一艘军舰，而这艘军舰正是我们一直准备购买的那艘铁甲巡洋舰，日本人甚至连它的名字都取好了……

^① 孙健：《海尔的企业文化》，企业管理出版社，2002年版，第54页。



李鸿章“唔”了一声，一副漫不经心的样子。

乙：大人，前些日子传闻的日本制定“征讨中国策”的消息已被证实。日本人的具体步骤是：第一步攻占朝鲜，作为进攻中国大陆的跳板；第二步占领台湾，控制东南亚地区；然后……

李鸿章摆摆手：“知道了！”仍是一副漫不经心的样子。

丙：……

丁：“老爷，准备进贡给太后的那只鹦鹉已经一天多不吃不喝了，拉的粪便颜色也不对……”

李鸿章吓的一下子就瞪大了眼睛，失声到：“啊？”

另一个故事。一位华侨回乡探亲，亲友摆宴接待，请来乡长，敬为上宾，毕恭毕敬，这位华侨对此十分不解。为什么呢？后来说道，在我们那里，如果你有事找到“乡长”，“乡长”会非常热情地接待你，视你为上宾，因为只有“乡长”让我满意，我才会对他投赞成票，否则的话，大家都投他的反对票，他就会失去“乡长”的位子，失去丰厚的“薪酬”，“乡长”就是为选民（老百姓）办事的。

这两个故事虽然讲的不是企业中的事，但道理是相通的。如果可以置国家生死存亡的大事于不顾，但不能不让太后高兴的话，就必然会加速清朝的灭亡。企业也是如此。落后的封建文化对中国企业的影响根深蒂固，“以官为本”，一切让管理者满意是不可争议的事实。有作者指出，落后的观念认为“必须听上级的，上级指示、命令，说一不二，完全照办，当领导就是对上级负责；而下级和群众的意见和建议，则可听可不听。因为权力是上级授予的，而不是群众授予的”^①。但是，在现代企业中，如果部属也同样可以置企业利益于不顾，只能做让上级高兴满意的事，看到企业的危险和不足之处也不敢仗义执言，如果说了就会得到不公正的对待。那么，可以说这个企业已经开始衰败了。

管理就是服务。对于现代企业来讲，管理者要有服务员工的心态。

^① 吴培良、郑明身：《企业领导学》，见：厉以宁等，万有文库（第4卷），中国经济出版社，1997年版，第688页。

管理者应该真诚地对待员工，而不能纯粹地利用。假如你不肯好好地服务你的员工，员工也不会好好地去服务你的顾客。现代企业强调的管理就是要让员工满意。管理者应该明白，你对员工不好，员工表面上会迫于压力服从，但是，人所具有的与生俱来的反抗本性使得这些员工并不会真心地为企业工作，如不求有功、但求无过，三心二意，敷衍了事、明哲保身，怕负责任、一味抱怨，不思解决。如果管理者导致员工产生极度的不满，员工甚至会寻求一种平衡，如消极怠工、暗中捣乱、转嫁情绪给顾客等等，结果受损失的还是企业。作为企业管理者考虑的就是如何才能提高员工的积极性，员工满意了，积极性就高，不满意，就没有积极性。企业让员工满意，员工就可以为顾客提供高品质的服务，替企业创造绩效，企业必须重视让员工满意，才能达到可持续发展的目标。

现代领导理念认为，领导的关键是“做正确的事”，那么管理的关键是什么呢？那就是“正确地做事”。笔者又认为，正确做事的要义就在于让员工满意。

何谓员工满意呢？

员工满意是指在特定工作环境中员工的期望与实际获得价值之间的差距，当实际获得的价值等于或者大于期望值时，员工就会满意，反之，当实际获得的价值小于期望值时，员工就不满意。

如何才能让员工满意呢？

员工满意受许多因素的影响，如企业的各种管理机制、管理者的风格、员工的发展机会及被认可的程度等。可以通俗地理解为，能让员工过上好日子就能让员工满意。

怎样才算过上好日子呢？

- 能得到满意的薪酬。但不要错误地认为满意的薪酬就是非常高的薪酬。