

员工职位说明书样本 员工素质与类型测试
员工激励与压力管理 员工满意度调查量表

员工管理实用 必备全书



肖 剑 编著

EMPLOYEE MANAGEMENT !

中国友谊出版公司

员工管理实用 必备全书



肖 剑 编著

EMPLOYEE MANAGEMENT !

 中国友谊出版公司

图书在版编目 (C I P) 数据

员工管理实用必备全书 / 肖剑编著. -- 北京 : 中国
友谊出版公司, 2018.3

ISBN 978-7-5057-4255-0

I. ①员… II. ①肖… III. ①企业管理-人事管理
IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 319439 号

书名	员工管理实用必备全书
作者	肖 剑 编著
出版	中国友谊出版公司
发行	中国友谊出版公司
经销	新华书店
印刷	北京市兆成印刷有限责任公司
规格	710×1000 毫米 16 开 23 印张 370 千字
版次	2018 年 3 月第 1 版
印次	2018 年 3 月第 1 次印刷
书号	ISBN 978-7-5057-4255-0
定价	59.00 元
地址	北京市朝阳区西坝河南里 17 号楼
邮编	100028
电话	(010)64668676

前 言

人才是企业首要和根本的要素，员工管理是人力资源管理的一个重要内容。在工作实践中，员工管理对现代企业管理而言是非常重要的。员工管理可以直接促进企业管理规则的落实，“制度好定，落实难”，管理规则的落实情况体现着企业的管理水平。如果我们从员工管理的角度出发，通过分析员工的需求差异、个性差异等特征，来深入了解员工个体，并在此基础上建立企业的管理规则，这种管理一定是高效的。

那么，员工管理到底指什么呢？员工管理应具体包括哪些内容呢？简单地说，我们可以把员工管理理解为微观的、局部的人力资源管理，是面向员工个体的管理。《员工管理实用必备全书》一书正是建立在这样的基础上编写而成的。

《员工管理实用必备全书》涉及员工管理概述、员工工作分析、员工素质测评、员工压力管理、员工激励管理、员工沟通管理、员工授权管理、员工冲突管理、员工职业发展管理、员工工作满意度、知识型员工管理、防止人才流失及员工管理操作实务等各个环节的整套综合动态过程，是一把打开员工成功管理之门的金钥匙。

本书自出版以来，一直深受广大读者和业内专家的好评，销量不断攀升，这让作者深受鼓舞。近几年来，特别是近两年，随着国际大环境的改变，员工管理又出现了许多新现象、新方法、新技术和新理念。为了尽快将这些新知识传递给广大喜爱和支持本书的读者，使本书与时俱进，更切实用，我们对本书进行了再次修订。本次修订，除了修改上一版中的个别错误之外，还增添了许多新内容，

比如避免走进员工满意度调查的误区、正向激励管理、如何防止知识型员工的流失等都是本次修订新增的重点内容。

在本次修订过程中，我们参考了一些相关文献和管理书籍，在此一并向各位作者表示感谢。书中难免有纰漏之处，希望各位读者能够谅解。

目 录

第 1 章 员工管理概述	1
1.1 什么是员工管理	2
1.2 工作生活质量	8
1.3 工作满足感	10
第 2 章 员工管理的前提——做好员工工作分析	19
2.1 什么是员工工作分析	20
2.2 员工工作分析的一般步骤	25
2.3 常见岗位员工的职务说明书	37
第 3 章 了解你的员工	47
3.1 员工人格差异	48
3.2 员工气质差异	52
3.3 员工性格差异	59
3.4 员工能力差异	66

3.5	职业适应理论	67
3.6	员工素质测评	72
第4章	员工压力管理	81
4.1	员工压力的种类和性质	82
4.2	员工压力源	85
4.3	员工压力诊断	89
4.4	压力的控制	97
4.5	工作压力管理操作实务	99
第5章	员工激励管理	103
5.1	什么是员工激励	104
5.2	员工激励理论	106
5.3	员工激励的原则和方法	111
5.4	“零成本”激励——尊重员工	119
5.5	著名企业员工激励实例	122
第6章	员工沟通管理	133
6.1	沟通的意义	134
6.2	影响沟通的因素	135
6.3	沟通网络	141
6.4	沟通技巧	142
6.5	著名企业员工沟通管理实例	146

第 7 章 员工授权管理 151

7.1 为什么要授权 152

7.2 授权的原则 155

7.3 授权的程序和程度 159

第 8 章 员工冲突管理 167

8.1 员工冲突的类型 168

8.2 员工冲突的成因 174

8.3 冲突的解决方法 178

第 9 章 员工职业发展管理 185

9.1 职业发展管理概述 186

9.2 员工自我职业管理 187

9.3 员工的职业发展计划 189

9.4 职业生涯规划操作实务 191

9.5 知名企业职业生涯开发案例 199

第 10 章 员工工作满意度..... 205

10.1 满意度调查概述 206

10.2 满意度调查问卷实例 210

10.3 满意度调查分析报告 218

第 11 章	员工工作满意度调查操作实务	225
11.1	问卷调查法	226
11.2	访谈法	237
11.3	调查数据处理	244
11.4	企业管理现状分析	252
11.5	调查结果的应用	261
第 12 章	知识型员工管理	273
12.1	知识型员工概述	274
12.2	如何激励知识型员工	277
12.3	知识型企业的人力资源管理	281
12.4	知识型员工技术职称管理	284
12.5	知识型团队项目管理实证研究	297
第 13 章	防止人才流失	305
13.1	人才流失的主要原因	306
13.2	防止人才流失的对策	309
13.3	IT 企业人才流失调查报告	316
第 14 章	员工管理操作实务	333
14.1	危机中的员工管理	334

14.2 小企业如何做好员工管理 338

14.3 如何管理员工的心理契约 341

14.4 如何管好不合群的员工 344

14.5 如何管理年轻员工 347

14.6 怎样管理消极被动的员工 349

第 1 章

员工管理概述

1.1 什么是员工管理

1.1.1 管理学中关于人性的假设

人的本性是什么？自古以来人们对此莫衷一是。亚里士多德从分析政治体系的形成与变迁入手时认为人是“政治动物”。马克思在分析社会存在和发展时认为人是“社会人”。基于对人性的不同理解，不同的管理学者对人性做过不同的假设。其中比较著名的有经济人假设、社会人假设、自我实现人假设及复杂人假设等。

1. 经济人假设

所谓“经济人”就是使市场经济得以运行的人，即会计算、有创造性、能寻求自身利益最大化的人。

经济人概念的明晰经历了一个长期的过程，直到市场制度建立，经济人的概念才有了一个确定的内涵，因为人的社会存在决定其社会意识。在自给自足的自然经济中尚未摆脱人身依附关系的人们不可能具有强烈的利己主义意识，占主流地位的意识是重农抑商，而不是鼓励利己主义。因此，经济人是伴随着市场制度的产生而产生的，它只是一个历史的产物。然而只要存在市场制度，经济人就在行动。

经济人概念的明确提出是在英国古典经济学家亚当·斯密的《国富论》中，其整个经济理论体系就是从“经济人”出发建立起来的。亚当·斯密认为每个人都只考虑自己的利益，但又需要他人的帮助。然而任何人都不会白白地帮助他人，只能在互利互惠的基础上互相帮助，从而产生了交换，由交换又产生了分工，以致其他所有一系列的经济范畴和经济规律得以产生。因此经济学的主流学派一向是以建立在个人利益基础上的自由竞争为增进社会经济效益的最佳机制。

经济人假设所倡导的管理方式为：

- (1) 要有严格的工作流程，并加强规章制度管理；
- (2) 通过管理者对员工的控制来实现组织的目标；
- (3) 将经济报酬作为引导员工工作的主要方式，实行严格的经济奖罚措施。

2. 社会人假设

自从“经济人”这个名词被引入经济学以来，便不断受到各种各样的挑战。现代经济学越来越关注到，在现实社会中，个人趋利避害的竞争行为有可能导致经济资源的非生产性耗费。制度经济学家认为，处于孤立状态下的个人根本就不存在，相反，恰恰是社会才使得个人的行为得以形成。那种认为人的选择是内化于独立的个人偏好基础上作出的个人主义观点，即个人选择不受他人决策及自身习惯影响的观点，完全是错误的。真实的情况是，人乃是一种社会存在，他作出的选择，不仅以其内在的效用函数为基础，更重要的是还要受下列因素的影响：个人的社会经验、随时间而变的学习过程以及构成其日常生活一部分的人们之间的相互作用。一言以蔽之，个人选择是直接镶嵌到社会文化结构之中的。人具有的是多维人性，是“社会人”，而不是什么总在寻求自身经济利益最大化的独立经济人。行为经济学家莱宾斯坦则抓住新古典经济学基本假设与现实不一致的缺点，认为人在生产领域中同在消费领域中一样，其行为不是最大化的。究其原因这是由于人缺乏竭尽全力去有效利用各种经济机会的动力。

经济人的假设受到最主要的挑战来自西蒙的有限理性说。正是这个挑战促使经济人假设不断发展和完善。经济人假设实际上暗含了关于人是理性的假设，这就是指人在经济生活中总是受利己的动机所驱使，在作出一项经济决策时，总是深思熟虑地通过成本—收益分析来对其所面临的各种可能的机会和目标以及实现目标的手段进行权衡比较，以便找出一个方案，这个方案能够给自己带来最大限度的利益。但西蒙认为，由于环境的不确定性和复杂性、信息的不完全性以及人类认识能力的有限性，不可能把所有的价值考虑统一到单一综合性效用函数中。因此，决策过程中人们寻求的并非是最优解，而是满意解。

社会人理论所倡导的管理方式为：

- (1) 管理者要多与员工进行沟通；
- (2) 通过员工参与活动，来增强员工的集体荣誉感；
- (3) 提倡员工之间的协作，提倡对集体进行奖励，而非个人。

3. 自我实现人假设

马斯洛在梅奥等人奠定的行为科学的基础上，就人的需要、动机、激励等问题进行了专门研究，提出了需求层次学说。根据该学说，人的各类需求可以归纳为五个等级，即生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现需要。自

我实现的需要是指人希望从事与自己能力相称的工作，使自己潜在的能力得到充分的发挥，从而实现自己心中的理想。

麦格雷戈将“自我实现人”假设做了进一步的总结，提出了Y理论。Y理论认为，人并非天生好逸恶劳，人们从事各种劳动才是人的天性。如果环境适当，人们就会在工作中取得满足感，并热爱工作。来自外界的控制和惩罚并不是促使人们去实现组织目标的唯一方法，人在自己承诺和参与决定的目标和工作，能进行自我指挥和自我控制。缺乏进取心、逃避责任和过分强调安全并非人的天性，而是过去的经验造成的结果。人最重要的报酬不是金钱，而是自主、自尊、自我实现的需要的满足。

自我实现人理论所倡导的管理方式为：

(1) 管理者的主要工作是创造一个和谐的工作环境，在这个环境中员工会得到尊重、鼓励和自我管理的权利；

(2) 要使工作更富有意义和挑战性，让员工在工作中得到满足；

(3) 通过提高员工工作生活质量，满足员工不同层次的需求，以调动员工的积极性。

4. 复杂人假设

美国心理学家杰伊·洛希和约翰·莫尔司根据实验研究，提出了与麦格雷戈不同的假说，即超Y理论或权变理论，这种人性假说称之为“复杂人”。

该假说认为，人都是怀着不同的需要加入组织的，其中最主要的需要是实现胜任感。这种胜任感人人都有，但是根据不同人的不同情况，应采用不同的方法来满足。组织的形式应该根据组织目标、工作性质和员工的需要和能力来决定。当组织形式同组织目标，工作性质和个人需要结合时，员工的胜任感最容易满足。

不同的人有不同的需要结构。有的人追求低层次的金钱需要；有的人要求参与决策，愿意承担更大的责任；还有的人则宁愿接受正规的组织结构及其规章的约束，而不愿意参与决策和承担责任。人对不同的组织或组织的不同部门会有不同的需要。一个人是否肯为某一组织贡献力量，其关键在于该组织的状况是否同他的需要相一致。由于每个人的需要和能力各不相同，因而他们对一定的管理方式就会产生不同的反映。

复杂人理论所倡导的管理方式为：

(1) 管理者本身要有较大弹性，其行为应能随时改变和调整，以适应不同人的不同情况；

(2) 要了解员工的能力差异和需求差异，在安排工作时要充分考虑这些差异。

1.1.2 员工的需要

全球著名的管理咨询顾问公司盖洛普公司曾经进行过一次关于如何建立一个良好的工作场所的调查，所谓良好的工作场所必须是这样的地方：

(1) 员工对自己的工作感到满意；

(2) 员工还要有良好的业绩。

研究人员采用问卷调查的方式，让员工回答一系列问题，这些问题都与员工的工作环境和对工作场所的要求有关。最后，它们对员工的回答作了分析和比较，并得出了员工的 12 个需要。这些需要是薪酬和福利待遇以外的需要，它们集中体现了现代企业管理中员工管理的新内容。

这些需要是：

(1) 在工作中我知道公司对我有什么期望；

(2) 我有把工作做好所必需的器具和设备；

(3) 在工作中我有机会做我最擅长做的事；

(4) 在过去的 7 天里，我出色的工作表现得到了承认和表扬；

(5) 在工作中我的上司把我当一个有用的人来关心；

(6) 在工作中有人常常鼓励我向前发展；

(7) 在工作中我的意见一定有人听取；

(8) 公司的使命或目标使我感到工作的重要性；

(9) 我的同事们也在致力于做好本职工作；

(10) 我在工作中经常会有一个最好的朋友；

(11) 在过去的 6 个月里，有人跟我谈过我的进步；

(12) 过去的一年，我在工作中有机会学习和成长。

从上述需要可以看出，在员工满足他的生存需要之后，更加希望自己得到发展并有成就感。

1.1.3 员工管理的内容和目标

1. 员工管理的内容

根据 Han Williams 在 *Managing People* (《员工管理》) 的描述, 员工管理应该包括以下内容:

- (1) 布置任务和行动;
- (2) 对正在做的事情进行检查;
- (3) 激励员工, 让他们做得更好;
- (4) 对一些做事的方法进行批评;
- (5) 了解无法完成工作的原因;
- (6) 确定工资和奖金;
- (7) 对职业生涯发展进行建议;
- (8) 帮助员工渡过个人生活中的危机。

2. 员工管理的目标

阿布雷在其所著的《管理的演进》(*The Management Evolution*) 中提出了“管理的十大要领”。在这十大要领中有六项是关于员工管理的, 可见公司中对人的管理的重要性, 这六项要领也可以作为人力资源部门进行员工管理的六大目标, 它们分别是:

- (1) 应使员工明白企业制定的目标, 以确保其实现;
- (2) 应使企业中的每一位成员都了解其职责、职权范围以及与他人的工作关系;
- (3) 定期检查员工的工作绩效及个人潜力, 使员工个人得到成长和发展;
- (4) 协助并指导员工提高自身素质, 以作为企业发展的基础;
- (5) 应有恰当及时的鼓励和奖赏, 以提高员工的工作效率;
- (6) 使员工从工作中得到满足感。

1.1.4 管理者的职责

从员工管理的角度来讲, 管理者的职责可以分为四个方面的内容, 它们分别是员工的工作安排、工作执行、职业发展和个人生活。

1. 工作安排

解决“员工做什么”的问题，包括员工的工作任务、工作步骤和工作责任等。

管理者的职责是：

- (1) 确保员工有工作任务；
- (2) 确保员工能够按照要求完成工作；
- (3) 确保员工能够按时完成工作；
- (4) 确保员工下一次还能做这些工作。

管理者应具有这样的能力：

- (1) 评估任务的要求和员工个人能力；
- (2) 将任务要求和员工个人能力相匹配；
- (3) 向员工讲解任务要求，如果需要，教授必要的知识和技能；
- (4) 进行阶段检查，提供支持、评估和结论。

2. 工作执行

解决“员工如何做好”的问题，包括员工的自我管理、通讯和交流等。

管理者的职责是：

- (1) 确保员工能正确地执行任务；
- (2) 解决引起工作效率低下的因素；
- (3) 激励员工提高他们的工作技术和能力；
- (4) 提供学习和发展的机会。

要求管理者有这样的能力：

- (1) 向员工清楚地表明期望的执行水平；
- (2) 诊断在工作执行中出现的问题；
- (3) 通过增加支持和挑战，促进员工学习；
- (4) 总结员工的工作，让他们从经验中获得最大的收益。

3. 职业发展

解决“员工将去什么地方”的问题，它涉及组织的下一个目标，组织职业发展的长期规划等。

管理者的职责是：

- (1) 识别职业发展中员工个人的潜力；