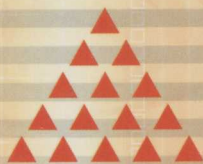


GUANLI JIUSHI
RANG YUANGONG
MANYI

管理就是让员工满意

王义芳 侯庆田  编著



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。人性化管理的理论认为,在决定员工积极性的诸因素中,居于首位的因素是员工的满意度。员工的满意度越高,其工作效率就越高。可以说,员工满意度反映了组织的管理水平。



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

GUANLI JIUSHI
RANG YUANGONG
MANYI

管理就是让员工满意

【中国管理大师刘洪波讲读】



管理不是让员工听话，管理是让员工愿意工作，让员工心甘情愿地为企业付出。本书从管理者的角度出发，详细阐述了如何通过建立有效的激励机制、沟通机制和考核机制，让员工在工作中找到归属感和成就感，从而实现企业的可持续发展。本书不仅适合企业管理者阅读，也适合广大员工阅读，帮助员工提升职业素养，实现个人价值。



中国商务出版社

CHINA BUSINESS PRESS

管理就是让员工满意

王义芳 侯庆田 编著

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：张淑珍（电话：13910084002）

E-mail: zsl8838@china.com

封面设计：白长江

经 销：各地新华书店

印 址：北京康乐印刷厂

开 本：880mm×1230mm 1/32 印 张：32 字 数：20千字

版 次：2007年1月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-5017-0524-1 定 价：16.80元



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目(CIP)数据

管理就是让员工满意 /王义芳、侯庆田编著.-北京:
中国经济出版社, 2006. 10
ISBN 978-7-5017-7794-5

I. 管… II. ①王… ②侯… 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 117389 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

封面设计: 白长江

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京市地矿印刷厂

开 本: 880mm×1230mm A5 印 张: 3.5 字 数: 50 千字

版 次: 2007 年 1 月第 1 版 印 次: 2007 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5017-7794-5/F·6800 定 价: 16.80 元

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282



前言

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？

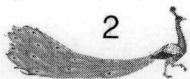
笔者认为，只有通过让员工满意才能调动员工的积极性。也就是说，管理者只有通过实行“以人为本”的人性化管理，使员工感到公平、被关心、被尊重，从而从内心中激发出工作的积极性。而这正是管理的要义。

① [美] 杜拉克.有效的管理者.求实出版社, 1985.1.



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。后两种做法与真正以人为中心南辕北辙，大相径庭。”^①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化，常常是以企业

^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, 1985.119.



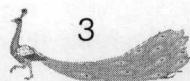


要求的最低限度来完成任务，应付了事；管理者只关心企业效益，根本不愿意学习尊重员工，他们也不认为员工值得尊重，而忽略员工的利益。因此，常常会出现员工之间、部门之间、管理者之间矛盾重重的现象。

现代管理理念强调的是，员工比经理重要。成功的管理者，并不是表现在个人的优秀，而应该是属下员工的优秀。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。

侯庆田

2006年12月



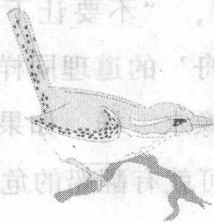


目 录

前言	1
1. 导论	1
2. 员工是企业最重要的特殊资源	17
3. 顺应人性	21
4. 尊重员工	47
5. 充分发挥员工的作用	75
6. 为员工创造满意的环境	79
7. 处理好企业与员工的利益关系	95
8. 慎重裁员	99



不累府属不非要不” 非引要宝一普取普代非
影于思故非野重印“快野何衣 快疑何衣” “雷
代行号影果非 影重印。系关的属不己普号
①”。下剑的的属非非影 影影影另属不 徽不



1. 导 论

甘心工员书景而 去式附事端工员非影景不照普
风南咏风北 育富照普个一科友育 木芝附事端照普
来 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

首照 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

要 松下幸之助认为：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
同认真的工作，才是最大的问题。关于这一点，或许
各人有各人的看法，但笔者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

①王玉兆.思想的芦苇.沈阳春风文艺出版社, 2000.298.

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, 1999.112.

③罗锐韧.松下幸之助管理全集(第五卷)——人才方略.企业管理出版社, 1998.152.



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。”^①

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“确定人在管理过程中的主导地位，继而围绕着调动企业员工的主动性、积极性和创造性去展开企业的一切管理活动”^②。

① 贾强.领导三谈.沈阳出版社, 2003.301.

② 杨志等.人本管理.石油大学出版社, 1999.17.





自更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

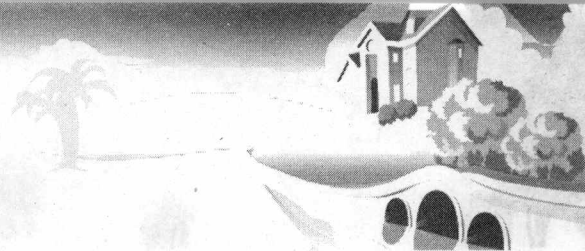
员工满意是企业发展的基石。员工满意对顾客满意有着直接而重要的影响，顾客满意很大程度上取决于员工满意及其工作的积极性。员工满意是企业利润增长的驱动力，心情愉悦的员工能为企业带来更好的收益和更大的创造力。只有满意的员工，才会做出让顾客满意的事情来。可以肯定，没有满意的员工，没有员工积极参与经营管理的企业，是不会有好的绩效的。正所谓是“一个企业要想‘长生不老’，要想持

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”^①。

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企业的外部顾客，也包括企业的内部顾客——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。搞好企业是一个系统工程，经营是龙头，经营决定着企业的命运，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。^②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

^①孙春雷.领导与激励.人性化管理漫笔.经济管理出版社，1999.2。

^②秦骏伦.经营突围（VCD光盘）.齐鲁音像出版社，2000。



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二者互为因果、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。”^①“顾客满意和员工满意是相互作用的。”^②

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

① [美] 詹姆斯·赫斯克特.服务利润链.华夏出版社, 2001.12.

② [美] 詹姆斯·赫斯克特.服务利润链.华夏出版社, 2001.13.

做一个追随者。”^①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，而随着社会的发展和进步，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，主要追求投资回报率，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发挥雇员创造力和创新性的各种工作条件”^②。

“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。”^③作为管理者要通过调动员工的积极性

① 翟鸿燊.领导的力量.企业管理出版社, 2001.11.

② [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, 2001.29~30.

③ 尹智雄.论现代企业的人性化管理.管理世界, 2001, 3: 203.



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，创造性，其潜力可发挥出 80%~90%。^①

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。^②

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。

有学者指出，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

^① 转引自梅燕京. 人力资源开发与管理. 华文出版社, 1999.13.

^② 龙羽、章平等. 企业领袖核心竞争力. 延吉：延边人民出版社, 2002.256.



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。^①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，“如果把员工比做一条大河，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”^②。

现代理念表明，管理者要善待员工，否则笑到最后的绝不是你。可以说，只有让员工满意，才能充分

^① 杨志等：《人本管理》，石油大学出版社，1999.8。

^② 孙健：《海尔的企业文化》，企业管理出版社，2002，54。





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，很是