

企业人力资源管理实务解答

员工管理

员工管理的全部要点和关键

郭小龙 李剑 谢舜 / 编著

员工管理是人力资源管理的重要内容：如何分析员工的个性差异和需求差异，并使之与企业效率相结合，从而最大限度地激发员工的主动性和创造性，达到人与事的最佳配合，是每一个管理者都应深刻思考的……

企业管理出版社

内附标准
员工手册范本
即学即用！



企业人力资源管理

员工管理

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

员工管理/郭小龙, 李剑, 谢舜编著. —北京: 企业管理出版社, 2001.1

ISBN 7-80147-475-9

I. 员… II. ①郭… ②李… ③谢… III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 83525 号

书 名: 员工管理

作 者: 郭小龙 李 剑 谢 舜

责任编辑: 陈 蔚 技术编辑: 华 瑞

标准书号: ISBN 7-80147-475-9/F·473

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

印 刷: 北京地质印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 850 毫米×1168 毫米 32 开本 15.75 印张 300 千字

版 次: 2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

员工管理是人力资源管理的一个重要内容。随着员工个体在企业中的重要性日益提高，员工管理的问题也越来越突出。我们可以把员工管理理解为微观的、局部的人力资源管理，因为它是面向员工个体的管理。

员工管理到底指什么？员工管理应具体包括哪些内容？至今还没有一个准确的定义。

在工作实践中，笔者发现员工管理对现代企业管理而言是非常重要的。因为，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，来深入地了解员工个体，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。

员工管理虽然是人力资源管理的一部分，但员工管理的实施却应该属于各职能部门和经理的工作。企业的人力资源经理只是员工管理的指导者和监督者，在一些大的企业也可以设立专门的“员工管理”机构，来协调整个企业的员工管理工作。

关于员工管理的其他资料，可以在笔者的个人网站“人力资源管理与开发”－<http://hrm.126.com> 中查询。对员工管理感兴趣的朋友，可以通过电子邮件与笔者一起探讨。笔者的电子邮件地址为：hrm21cn@yahoo.com.cn

在本书的编写过程中，参考了大量的相关文献和书籍，在此向相关作者表示感谢。在本书的出版过程中，得到了申明同志的大力支持，在此表示感谢。

由于关于员工管理的文献资料较少，加之笔者学识有限，书中疏漏之处在所难免，欢迎各位读者和专家学者批评指正。

郭小龙 李剑 谢舜

2001 年 1 月

目 录

前 言	(1)
第一章 员工管理概述	(1)
第一节 什么是员工管理	(2)
一、关于人性的假设	(2)
二、员工的需要	(7)
三、员工管理的内容和目标	(8)
四、管理者的职责	(9)
第二节 工作生活质量	(12)
一、工作生活质量的概述	(12)
二、提高工作生活质量的途径	(13)
第三节 工作满足感	(14)
一、什么是工作满足感	(14)
二、员工期望的依据	(15)
三、工作满足感调查	(16)
小 结	(24)

第二章 了解你的员工	(25)
第一节 员工个性差异	(27)
一、员工的个性	(27)
二、影响个性形成的因素	(28)
三、个性理论	(30)
第二节 员工气质差异	(31)
一、员工的气质	(31)
二、气质的类型	(32)
三、气质与职业	(38)
第三节 员工性格差异	(40)
一、员工的性格	(40)
二、性格的类型	(41)
三、性格与职业	(42)
第四节 员工能力差异	(48)
一、员工的能力	(48)
二、能力的分类及结构	(49)
第五节 职业适应理论与职业索引	(50)
一、职业适应理论	(50)
二、职业索引	(52)
第六节 员工素质测评	(58)
一、员工素质测评的种类	(58)
二、员工素质测评工具实例	(62)
小 结	(69)

第三章 员工压力管理..... (71)

第一节 员工压力的种类和性质 (72)

一、什么是压力 (72)

二、员工压力的种类 (73)

三、员工压力的性质 (75)

第二节 员工压力的起因 (77)

一、从内容分类 (77)

二、从形式分类 (78)

第三节 员工压力诊断 (82)

一、工作压力源诊断 (82)

二、压力承受能力诊断 (85)

第四节 压力的控制 (93)

一、宣泄 (93)

二、咨询 (94)

三、引导 (95)

小 结 (95)

第四章 员工激励管理..... (97)

第一节 什么是员工激励 (98)

一、员工激励的概念 (98)

二、现代企业重视员工激励..... (100)

第二节 激励理论..... (101)

一、马斯洛的需求层次理论..... (101)

二、赫茨伯格的双因素理论·····	(103)
三、麦戈莱伦的成就需要理论·····	(104)
四、弗隆的期望理论·····	(105)
五、亚当斯的公平理论·····	(106)
第三节 员工激励的原则和方法·····	(107)
一、员工激励的原则·····	(107)
二、员工激励的方法·····	(110)
三、提高员工激励的有效性·····	(113)
四、激励能力诊断·····	(116)
第四节 著名企业员工激励实例·····	(119)
小 结·····	(127)

第五章 员工沟通管理 ····· (128)

第一节 沟通的意义·····	(130)
一、沟通概述·····	(130)
二、沟通的重要意义·····	(131)
第二节 影响沟通的因素·····	(132)
一、沟通的过程·····	(132)
二、沟通的分类·····	(136)
三、沟通的障碍·····	(138)
四、如何提高沟通效率·····	(140)
第三节 沟通网络·····	(141)
一、正式组织的沟通网络·····	(142)
二、非正式组织的沟通网络·····	(143)

第四节 沟通技巧·····	(144)
一、倾听技巧·····	(144)
二、阅读技巧·····	(145)
三、演讲技巧·····	(147)
四、谈判技巧·····	(148)
五、写作技巧·····	(149)
六、批评技巧·····	(150)
七、会议·····	(150)
八、身体语言·····	(151)
第五节 著名企业员工沟通管理实例·····	(151)
一、员工协调会议·····	(152)
二、主管汇报·····	(154)
三、员工大会·····	(154)
小 结·····	(156)
第六章 员工授权管理 ·····	(157)
第一节 授权概述·····	(158)
一、什么是授权·····	(158)
二、为什么要授权·····	(159)
三、授权的障碍·····	(160)
第二节 授权的原则和状况调查·····	(163)
一、授权的原则·····	(163)
二、授权时应注意的问题·····	(165)
三、授权状况调查·····	(168)

第三节 授权的程序和程度·····	(169)
一、授权的程序·····	(169)
二、授权的程度·····	(174)
三、授权控制诊断·····	(174)
小 结·····	(176)
第七章 员工冲突管理 ·····	(178)
第一节 员工冲突概述·····	(179)
一、什么是冲突·····	(179)
二、员工冲突的类型·····	(184)
第二节 员工冲突的成因·····	(187)
一、杜布林的冲突成因模型·····	(187)
二、员工个体冲突的成因·····	(189)
三、员工之间冲突的成因·····	(190)
四、组织冲突的成因·····	(191)
第三节 冲突的解决方法·····	(193)
一、解决员工冲突的一般方法·····	(193)
二、托马斯的冲突处理模型·····	(195)
三、组织冲突的解决方法·····	(197)
小 结·····	(198)
第八章 员工职业发展规划 ·····	(200)
第一节 职业计划发展阶段·····	(201)
一、职业阶段的划分·····	(201)

二、员工职业周期的安排·····	(202)
第二节 员工自我职业管理·····	(203)
一、员工的自我规划·····	(203)
二、员工的自我测评·····	(204)
第三节 员工的职业发展计划·····	(205)
一、企业制定员工职业发展计划的重要性··	(205)
二、如何帮助员工制定职业开发计划·····	(206)
小 结·····	(209)

第九章 员工劳动保护 ····· (211)

第一节 劳动关系·····	(212)
一、确立劳动关系的要素·····	(212)
二、员工的权利与义务·····	(212)
三、企业的权利与义务·····	(216)
第二节 劳动保护·····	(220)
一、女员工的劳动保护·····	(222)
二、未成年员工的劳动保护·····	(224)
第三节 劳动合同·····	(224)
一、劳动合同的内容·····	(224)
二、集体合同的内容·····	(229)
第四节 劳动争议·····	(230)
一、劳动争议的内容·····	(230)
二、劳动争议的处理·····	(231)
第五节 社会保障·····	(233)

一、劳动保险·····	(233)
二、企业员工福利·····	(238)
小 结·····	(241)

第十章 员工测评 ····· (242)

测评一：斯特里劳气质调查表·····	(243)
测评二：人格特质测量表·····	(251)
测评三：艾森克情绪稳定性测验·····	(268)
测评四：威廉斯创造力倾向测量表·····	(286)
测评五：工作满意度测评样本·····	(291)
测评六：员工自我测评系列·····	(307)

第十一章 员工管理案例 ····· (321)

案例一：西门子的员工管理·····	(322)
案例二：惠普的人力资源战略管理·····	(330)
案例三：香格里拉的五项基本原则管理·····	(333)
案例四：联想集团的人力资源管理·····	(337)
案例五：力源公司的人力资源管理·····	(344)

第十二章 员工管理金点子 ····· (352)

金点子一：建立开放的交流·····	(353)
金点子二：辅导员工发展个人事业·····	(354)
金点子三：设立高期望值·····	(355)
金点子四：“你就是公司” ·····	(357)

金点子五：刚柔相济、宽严互补·····	(358)
金点子六：人才盘点·····	(359)
金点子七：“不用聪明人”·····	(360)
金点子八：“三工”管理制·····	(361)
金点子九：“赛马”制·····	(362)
金点子十：超弹性工作时间·····	(362)
金点子十一：“黄金降落伞”制度·····	(362)
金点子十二：“沉淀福利”制度·····	(363)
金点子十三：平安保险公司的“员工参与管理” ·····	(363)
金点子十四：见怪不怪的 3M 公司·····	(367)
金点子十五：思想教育·····	(369)
金点子十六：“锯椅背”·····	(370)
金点子十七：身教重于言教·····	(372)
金点子十八：客观环境激励·····	(375)
金点子十九：多表彰员工·····	(376)
金点子二十：小功即奖·····	(376)
金点子二十一：荣誉激励·····	(378)
金点子二十二：自我激励·····	(379)
金点子二十三：兴趣激励·····	(384)
金点子二十四：优质服务源自员工参与·····	(387)
金点子二十五：员工决策，企业的隐形推手 ·····	(388)
金点子二十六：职业发展留人·····	(393)

金点子二十七：把“思考”作为职工的座右铭	(393)
金点子二十八：点子激励	(394)
金点子二十九：日本制造业的“禁足令”	(395)
金点子三十：“永不解雇政策”	(397)
金点子三十一：工作丰富化	(397)
金点子三十二、关怀	(398)
金点子三十三：危机警告	(399)
金点子三十四：广开言路，激发热情	(401)
金点子三十五：巧用激将	(403)
金点子三十六：一日厂长	(404)
金点子三十七：星级管理	(405)
附录一 中华人民共和国劳动法	(408)
附录二 员工手册范本	(429)
参考资料	(481)

第一章 员工管理概述

员工管理是从员工个体的角度来看待人力资源管理问题，所以要解决员工管理问题，首先要对“人”有所了解。人的本性是什么？自古以来人们对此莫衷一是。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。在本章的第一节会对该问题有一个全面的描述。

员工管理是管理者的一项管理工作，那么从员工管理的角度来讲，管理者的职责到底是什么？在本书中，我们将管理者的职责分为四个方面分别进行了讲解。

员工的“工作生活质量”是衡量企业员工管理政策是否有效的重要方法。那么工作生活质量包含了哪些内容？我们通过哪些途径来提高员工的生活质量呢？

提高员工对工作的满足感是员工管理的重要目的。根据著名心理学家洛克的定义，工作满足感是“对一个人的工作或工作经验的评价所产生的一种愉快的或有益的情绪状态”。不同的员工由于期望值不同，所以工作满足感也不相同。那么员工的期望程度取决于什么？

在本章的最后，提供了一套可操作的工作满意度调查问卷，读者据此可以了解本企业员工的工作满意度。

第一节 什么是员工管理

一、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。

经济人概念的明晰却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时期，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亚当·斯密的《国富论》一书中，其整个经济理论体系就是从“经济人”出发建