



提高员工

工作幸福指数的

10大原则

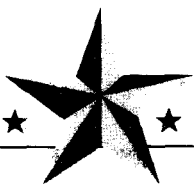
理性、科学地提升员工的幸福指数，
可以发挥有限资源的最大效益。

激发员工的潜能，提高员工幸福指数，就是要激发员工的自驱力，达到自我实现和公司目标相结合。

作为管理者，应该使员工渴求不断地完善自己，从而将自身的潜能不断地发挥出来。在这个过程中，员工会热情主动地去完成工作，有时甚至会不计报酬地寻求创造性的解决方案。而这些，才是企业发展的真正动力！

萧野◆编著

 中国纺织出版社



提高员工 工作幸福指数的 10大原则



理性、科学地提升员工的幸福指数，
可以发挥有限资源的最大效益。

萧野◆编著

图书在版编目(CIP)数据

提高员工工作幸福指数的10大原则/萧野编著.

—北京:中国纺织出版社,2006.10

ISBN 7-5064-4051-2

I. 提… II. 萧… 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109965号

责任编辑:苏广贵 特约编辑:徐屹然

责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

邮购电话:010-64168110 传真:010-64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail:faxing@c-textilep.com

北京世纪雨田印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2006年10月第1版第1次印刷

开本:640×960 1/16 印张:21

字数:210千字 定价:32.00元

ISBN 7-5064-4051-2/F·0731

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

序言

现代管理理论认为,在管理中,综合运用各种资源,才能使管理达到事半功倍的效果。在管理过程中,人是最重要的因素,没有人,任何工作都无法进行,更谈不上管理了。人是引领企业成功的关键,是企业兴衰的核心因素。理性、科学地提升员工的幸福度,可以发挥有限资源的最大效益。

目前越来越多的企业关注如何调动企业员工积极性和提高工作效率。如何激励员工,提高员工的幸福指数已经成为企业管理者的一项技能,更是一项挑战。提高员工的幸福指数即提高员工的满意度,满足员工不同层次的物质和精神需求,从而提高员工对企业的忠诚度。激发员工的工作热情、制定合理的薪酬制度、增加员工的成就感、培养员工的主人翁精神和归属感、创造良好的工作环境和氛围、给予员工良好的培训及自我表现的舞台、学会表扬员工及合理的绩效考核方法等,都是提升员工幸福指数的重要指标。

来自哈佛大学的一项研究发现,员工满意度提高5%,会连带提升11.9%的外部客户满意度,同时也使企业效益提升2.5%。可见,企业若能有效提高在职员工的幸福感,就能提高工作效率,增强竞争力。

怎样能提高员工的幸福指数呢?

在回答这个问题前,我们首先看看员工不幸福的原因。在一项“工作幸福指数”的调查中,1/3的人认为工作量不合理;2/5的人对工作环

境和工作关系不满意;近半数的被访者对自己在公司的前途缺乏信心;近 2/5 的被访者不喜欢自己的工作;超过半数的人对薪酬不满;超过 2/3 的人认为公司管理制度与流程不合理;超过半数的人对自己的直接上级不满。而对自己直接上级的管理方法和风格感到不满意更是职场人士跳槽的主要原因之一。

实际上,激发员工的潜能、提高员工的幸福指数,就是要激发员工的自驱力,使其将自我实现和实现公司目标相结合。自驱力是建立在员工自信心基础上的一种自我实现成功的精神,立足于员工的自尊和自我实现的心理需要。作为管理者,应该使员工渴求不断地完善自己,从而将自身的潜能不断地发挥出来。在这个过程中,员工会热情主动地去完成工作,有时甚至会不计报酬地寻求创造性的解决方案。而这些才是企业发展的真正动力!

呈现在读者面前的这本书,精选了中外经典管理案例,汲取了现代管理科学的最新成果,融理论性、科学性、实用性和趣味性于一体。阅读本书,您将了解到如何运用薪酬满足员工的“内需”;怎样让员工觉得虽然工作辛苦但却十分快乐;如何运用“地位”满足员工潜意识中的权力欲求;怎样创建以人为本的企业文化和企业精神;如何通过团队精神激发员工的潜能;怎样创造和谐温馨的工作氛围;如何使员工拥有个性空间并实现自我管理;怎样达到企业培训的最佳效果;更让您揭开绩效考核的神秘面纱,懂得绩效考核的真正意义;还会让您看到在企业的组织建设中,管理的根本在于管人“心”。

时代在飞速发展,管理的思想与方法也在随着管理实践而与时俱进、不断创新。愿您通过阅读本书学到最新的管理知识,从而进一步提高企业管理水平!

编 者

2006 年 8 月

第一章 激发员工的工作热情

- 3/ 管理的根本是“管心”
- 4/ 领导力要靠魅力体现
- 6/ 情感是创新的动力
- 9/ 把珍珠串成项链
- 11/ 让大家在精神上有依靠
- 13/ 一切都要向前看
- 15/ 运用情感调动人的积极性
- 17/ 沟通也是一门学问
- 23/ 让法治代替人治
- 25/ 激励措施要适应变化
- 27/ 尊重是推动力
- 29/ 帮助员工发展个人事业
- 31/ 人人都需要荣誉
- 33/ 有效的情感激励方式
- 36/ 情感激励的巨大力量

第二章 合理的薪酬是幸福感的基本点

- 41/ 薪酬是员工的基本动力
- 43/ 了解员工对工资的期望



- 45/ 最大满意的薪酬
- 47/ 优质工资促进员工素质提升
- 49/ 付钱也要讲技巧
- 52/ 工资应不应透明
- 54/ 业绩不是唯一标准
- 56/ 建立合理的薪酬激励体系
- 60/ 工资当然不是白给的
- 62/ 年终奖是一种沟通途径
- 64/ 充满诱惑的股票期权

第三章 让员工增加成就感

- 69/ 在工作中体会成就感
- 71/ 培养员工的成就感
- 73/ 赞美使别人成功
- 75/ 使工作富有成效
- 79/ 让人才“有奔头”
- 81/ 真诚的关怀
- 83/ 我为你感到骄傲
- 84/ 及时的认同与鼓励
- 87/ 不要“只让一人独得”奖励
- 89/ 与员工建立朋友式的关系
- 92/ 分享成果

第四章 培养员工的主人翁精神

- 97/ 让员工参与管理

- 99/ 善于管理,善于授权
- 101/ 与员工分享权力
- 103/ 升迁机制满足员工追求
- 105/ 有功即赏,有过即罚
- 107/ 给执行者处理的权力
- 111/ 任务下达要明确,权力分配要具体
- 113/ 授权是提高领导工作效率的好办法
- 117/ 授权做到“用人不疑”
- 119/ 合理地分权授权
- 125/ 授权不能失控

第五章 增强员工的归属感

- 131/ 同舟共济海让路
- 134/ 团队成功的秘诀
- 136/ 将大家的思想统一起来
- 139/ 充分调动团队成员的积极性
- 141/ 发掘每个人的情商
- 143/ 树立一个共同的目标
- 146/ 用企业文化凝聚员工
- 148/ 激发起员工的团队精神
- 150/ 以团队精神引导竞争

第六章 创造一个良好的工作环境

- 157/ 营造融洽的组织气氛
- 160/ 激发员工的士气



- 162/ 和睦相处,以和为贵
- 165/ 创建良好的企业文化
- 167/ 宽容大度才能吸引人才
- 171/ 为员工做个远期规划
- 173/ 容人之短很重要
- 175/ 工作期间的“聊天会”
- 177/ 创造有趣味的工作环境
- 180/ 润物细无声
- 182/ 关心员工,一个都不能少
- 183/ 米卢的智慧

第七章 给员工一个表现自我的舞台

- 187/ 造人先于造物
- 190/ 给员工提供自由发挥的空间
- 192/ 让员工了解光明的前途
- 195/ 全方位体贴员工
- 198/ 给员工光辉的前景
- 201/ 帮员工设定职业生涯
- 203/ 充分地信任每一个人
- 206/ 让员工自动自发地工作

第八章 给员工良好的培训

- 211/ 培训是最好的投资
- 215/ 做好对新员工的培训
- 217/ 培训应遵循的原则

- 219/ 让员工适应变革形势
- 222/ 鼓励员工自我学习和改变
- 225/ 拓展训练让员工尽情发挥潜力
- 227/ 适合不同岗位的培训
- 229/ 坚持正确的培训方式
- 231/ 寻找成功的方向
- 235/ 巩固培训的效果
- 238/ 以培训增强员工的自我激励能力

第九章 卓有成效的考核方法

- 243/ 绩效考核“三级跳”
- 245/ 管理手段是基础
- 248/ 沟通是核心
- 252/ 业绩辅导是手段
- 257/ 绩效精神是目的
- 260/ 绩效面谈并不难
- 266/ 360 度考核法
- 271/ 别让自己影响了评估

第十章 善于为员工的成绩鼓掌叫好

- 275/ 少批评,多赞美
- 278/ 领导者表扬员工的原则
- 283/ 表扬让人的能量彻底释放
- 285/ 用婉转的方式批评员工的错误
- 287/ 给灰心者鼓气



- 290/ 领导者表扬员工的方法
- 292/ 使功不如使过
- 295/ 鼓励不同意见
- 297/ 尽量把冲突消灭在萌芽状态
- 300/ 认真倾听别人谈话
- 304/ 用身先士卒去赢得人心

附录 写给一个优秀的管理者

- 311/ 成就事业,用人为重
- 314/ 企业经营首重人才
- 319/ 能力重于资历
- 322/ 推行严宽结合的管理



第一章

激发员工的工作热情

管理需要激励,激励是企业内部一种必不可少的机制,更是一门管理艺术。人的需要产生动机,动机激发行爲,人在需要得到满足、发展受到激励的情况下,才会表现出积极的行为倾向。从员工的感情需求出发,运用激励机制,激发员工的工作热情,能让员工工作幸福指数和公司效益有效地结合起来。

管理的根本是“管心”



美国一家汽车轮胎公司的经理肯特先生,有一次在一家酒馆吃饭,无意中碰了一位喝得酩酊大醉的青年人,因而引起了这位青年人的不满,对肯特大打出手。幸亏酒店老板及时劝阻,肯特才得以脱身。

后来肯特得知这位青年发明了一种能够增强轮胎强度的技术,并且申请了专利,但是他寻找了好几家生产汽车轮胎的厂家,要求他们购买他的专利,结果都扫兴而归,并且受到嘲弄,因而整日抑郁不振,经常来酒馆借酒浇愁。

肯特对青年人的“大打出手”不仅毫不介意,并且决定聘请他来自己的公司做事。一天早晨,肯特在这个青年工作的工厂门口等到了他,但这个青年人却心灰意冷,不愿向任何人谈起他的发明。肯特便一直在工厂的大门口等候,从早上8点钟一直等到了下午6点。这时,那个青年人走出厂门,没想到这次他一见肯特的面,便爽快地答应了与他合作的要求。

肯特也正是在求得这位年轻人之后,才推出了新的汽车轮胎产品,从而取得了巨大的商业成功。

一个领导者能否成功,尤其在他创业的初期,很大程度上取决于



其所拥有的员工的能力。能否拥有一些真正的人才,是一个领导者能否走向成功的关键所在。要吸引人才,方法很多,但都离不开一个“诚”字,要以诚待人。这个“诚”可以体现在很多方面,例如对自己孜孜以求的人才要保持耐心,始终不温不火,恭敬有礼,相信总有一天你会感动他。诚到深处情自现,不见诚字不见情。所以,领导者只有诚恳待人,才会获得事业上的好伙伴,前进中的好帮手,才能真正地在激烈的竞争中立于不败之地。

另外,情还应该是发自内心的。不管你是面善的领导还是满脸严肃的领导,如果你能够从内心深处去尊敬每一个人,你就能够拥有一种谦逊的胸怀,就能够发自内心地和蔼待人,这样你自然会看到员工的长处,认可他们为公司所做出的贡献,相信他们的潜力,以一颗宽容之心对待他们。

同时,也只有做到“至情至善”,互相尊重,才能让每一位员工都体会到自身的价值,才能更加充分地调动员工的积极性,将自身利益与公司利益相统一,从而使管理者的工作更加顺畅。

领导力要靠魅力体现



孟子的弟子公孙丑问孟子:“先生,您最擅长的是什么?”

孟子说：“我懂得言语的诀窍，我善于培养我的浩然正气。”

身为领导者，只有拥有一身的浩然正气，两袖清风，心中时刻装着自己的部下，才能称得上是一位好领导。

要做一位众望所归的领导，首先要注意自己的领导形象：无论你的情绪是好是坏，当你走进办公室的时候，你都要把自己的笑容均匀地分给每一位员工，让他们知道你今天的心情很好；你的衣着不一定非要与众不同，但必须整洁得体，让人看上去很舒服。

当员工向你鞠躬行礼时，你也应当点头或微笑以示回礼；当你和员工偶然碰在一起，而对方又恰巧因为某种原因没有看到你时，你可以故作惊讶地先和他打招呼，尔后寒暄几句便走开，以免增加对方的恐慌；只要有必要，上班的任何时候，任何一位员工都可以敲开你的办公室向你诉说他自己的见解，而你必须尽快地做出答复；仔细检讨自己的错误，有公布的必要就清清楚楚地向员工公布，这样他们才会不断地指出你的失误。

每天早晨给自己一个静心思考的时间，想一想这一天应该进行的工作，不要总是重复昨天的工作，更不要把昨天剩下的工作拿到今天来做；当员工犯错误时，不要粗暴地对待，因为他可能已经很内疚了，过于激烈的指责会严重挫伤其自尊心；部门整体工作发生问题时，作为领导要多承担责任，而不应将责任全部推到员工身上；接待新员工要慎重，辞退“老”员工更要仔细，因为人员的加入和离去对工作和士气都大有影响。

作为一个领导者，不仅需要较高的业务水平，还要具备较强的演讲能力，演讲是领导者必备的素质。对企业内部来讲，现代企业管理要由对“物”的管理转向以“人”为中心的管理；由“命令—服从”的单



向管理转向“目标—参与”的双向管理。怎样激发和调动员工的积极性和创造性,已经成为领导者的首要工作。一个企业的领导需要把企业的奋斗目标告诉全体员工,以感染和鼓舞员工为达到这个目标而奋斗;需要将自己的决策及面临的各种困难告诉大家,以引导员工发挥聪明才智,团结一致,克服困难。

此外,领导者还要拥有良好的沟通能力、较强的亲和力、果断的决策能力等多种能力。综合起来,就是如果你想成为一名优秀的领导者,就要不断提升自己的个人素质和修养,以此来增加个人魅力,吸引并团结员工。

情感是创新的动力



创新是知识经济的灵魂,也是一种冒险。企业中的创新者时刻面对着企业的现实环境,而这正是影响创新主体能否获得成功的重要因素。所以管理者的任务就是运用情感作为鼓励员工创新的动力,努力营造创新的氛围。

首先,要鼓励创新。对于每一个不满足于现状的企业而言,鼓励创新意味着在企业的价值取向上要尽量体现这种精神,把鼓励发明创新、提出合理建议纳入企业的日常管理,并对积极创新、善于创造的人