

修订第二版

员工管理

HOW TO MANAGE PEOPLE

李剑 编著

企业管理出版社

了解你的员工

员工管理案例

员工沟通管理

员工压力管理

员工激励管理

员工管理金点子

防止人才流失

各行业员工手册

员工劳动保护

第1版 (2008年12月)

员工管理

HOW TO MANAGE THE PEOPLE

第1版 (2008年12月)

北京人民邮电出版社

第1版 (2008年12月)

第1版 (2008年12月)

第1版 (2008年12月)

第1版 (2008年12月)

第1版 (2008年12月)

第1版 (2008年12月)

第1版 (2008年12月)

第1版 (2008年12月)

第1版 (2008年12月)



员工管理

(修订版)

李剑 / 编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

员工管理 / 李剑编著. —2 版. —北京: 企业管理出版社, 2002
ISBN 7-80147-475-9

I. 员… II. 李… III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 099449 号

书 名: 员工管理

作 者: 李剑

责任编辑: 赵志民 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.ccc-ccda.org.cn/cbs>

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

排 版: 北京安特普瑞工作室

印 刷: 北京地质印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 787 毫米×960 毫米 16 开本 34.25 印张 500 千字

版 次: 2005 年 1 月第 2 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 58.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

人才是企业首要和根本的要素。就经营而言，无论从哪个角度，人都是第一重要的。企业之间的差距从根本上说是人的差距。对管理者来说，了解每个员工处理工作的方式，然后把合适的工作交托给他们是现代主管的一大挑战，所以认清并发现员工的特点，按他们个人的特质定出发展方向，员工的潜质才能得以发挥。

同时，管理者要能够将企业的战略和各级员工的具体工作联系起来，找出员工的优劣分等和个人特征，给员工以明确的奋斗方向和具体可行的目标，避免出现员工在不知所措中忙碌，造成资源和人力的浪费。

放手让员工工作，一方面极大的解放了管理者的时间，使管理者不用每天都纠缠于员工工作的具体细节当中而不能自拔。从而有时间和精力更好的考虑公司的长远发展和大的战略部署；而另一方面，由于管理者赋予了员工极大的自主权和充分发挥才智的空间，大大调动了员工的积极性和工作满足感，使员工能够以主人翁的意识状态投入到工作当中去，所发挥的能量和作用肯定是事半功倍的！

那么怎样才能吸引优秀的人才？怎样才能留住企业的骨干？这是每个企业人力资源经理绞尽脑汁需要解决的问题。要想吸引人才，留住人才，首先就要了解他们。他们需要什么？他们希望什么？他们会怎么做？应该如何进行有效的管理？《员工管理》就是一把回答这些问题的钥匙，一把打开员工成功管理之门的金钥匙。

《员工管理》是一整套涉及员工管理概述、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、员工劳动保护、防止人才流失及员工管理操作实务等各个环节的综合动态过程。

《员工管理》这本书自出版以来，一直深受读者的喜爱和业内专家的推崇，现在我们应广大读者的要求，将此书重新修订并予以出版，以答谢广大读者的厚爱并为中国的管理事业继续绵尽薄力。本次修订除修改了上版的个别错误以外，又增添了有关职业生涯规划、员工工作满意度调查和防止人才流失等新内容。

在本次修订过程中，我们参考了一些相关文献和管理书籍，在此一并向作者表示感谢。同时由于笔者学识浅薄，水平所限，因此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)
1.1.1 关于人性的假设.....	(2)
1.1.2 员工的需要.....	(5)
1.1.3 员工管理的内容和目标.....	(6)
1.1.4 管理者的职责.....	(7)
1.2 工作生活质量.....	(9)
1.2.1 工作生活质量概述.....	(9)
1.2.2 提高工作生活质量的途径.....	(9)
1.3 工作满足感.....	(10)
1.3.1 什么是工作满足感.....	(10)
1.3.2 员工期望的依据.....	(11)
1.3.3 工作满足感的调查.....	(12)
小结	(17)
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)
2.1.1 为什么要进行员工工作分析.....	(20)
2.1.2 员工工作分析的内容.....	(21)
2.1.3 员工工作分析的方法.....	(22)
2.2 员工工作分析的步骤.....	(25)
2.2.1 员工工作分析的五个阶段.....	(25)
2.2.2 工作分析调查表实例.....	(28)
2.2.3 工作分析调查文件实例.....	(34)
2.2.4 工作分析调研报告实例.....	(37)

2.3 常见岗位员工的职务说明书·····	(39)
2.3.1 会计职务说明书·····	(39)
2.3.2 出纳职务说明书·····	(40)
2.3.3 销售经理职务说明书·····	(42)
2.3.4 技术支持工程师职务说明书·····	(44)
2.3.5 办公文员职务说明书·····	(45)
2.3.6 司机职务说明书·····	(47)
第3章 了解你的员工 ·····	(49)
3.1 员工个性差异·····	(50)
3.1.1 员工的个性·····	(50)
3.1.2 影响个性形成的因素·····	(51)
3.1.3 个性理论·····	(52)
3.2 员工气质差异·····	(53)
3.2.1 员工的气质·····	(53)
3.2.2 气质的类型·····	(53)
3.2.3 气质与职业·····	(58)
3.3 员工性格差异·····	(60)
3.3.1 员工的性格·····	(60)
3.3.2 性格的类型·····	(60)
3.3.3 性格与职业·····	(61)
3.4 员工能力差异·····	(66)
3.4.1 员工的能力·····	(66)
3.4.2 能力的分类及结构·····	(67)
3.5 职业适应理论·····	(68)
3.5.1 职业适应理论·····	(68)
3.5.2 职业索引·····	(69)
3.6 员工素质测评·····	(73)
3.6.1 员工素质测评的种类·····	(73)
3.6.2 员工素质测评工具实例·····	(75)
小结 ·····	(81)

第4章 员工压力管理	(83)
4.1 员工压力的种类和性质	(84)
4.1.1 什么是压力	(84)
4.1.2 员工压力的种类	(84)
4.1.3 员工压力的性质	(86)
4.2 员工压力的起因	(87)
4.2.1 从内容分类	(87)
4.2.2 从形式分类	(88)
4.3 员工压力诊断	(91)
4.3.1 工作压力源诊断	(91)
4.3.2 压力承受能力诊断	(94)
4.4 压力的控制	(100)
4.4.1 宣泄	(100)
4.4.2 咨询	(101)
4.4.3 引导	(102)
4.5 工作压力管理操作实务	(102)
4.5.1 工作压力的识别	(102)
4.5.2 工作压力管理的原则	(103)
4.5.3 工作压力管理的策略	(104)
小结	(106)
第5章 员工激励管理	(107)
5.1 什么是员工激励	(108)
5.1.1 员工激励的概念	(108)
5.1.2 现代企业重视员工激励	(109)
5.2 员工激励理论	(110)
5.2.1 马斯洛的需求层次理论	(110)
5.2.2 赫茨伯格的双因素理论	(111)
5.2.3 麦戈莱伦的成就需要理论	(112)
5.2.4 弗隆的期望理论	(113)
5.2.5 亚当斯的公平理论	(114)

5.3	员工激励的原则和方法	(114)
5.3.1	员工激励的原则	(114)
5.3.2	员工激励的方法	(116)
5.3.3	提高员工激励的有效性	(118)
5.3.4	激励能力诊断	(120)
5.4	“零成本”激励—尊重员工	(123)
5.4.1	为什么要尊重员工	(123)
5.4.2	如何尊重员工	(124)
5.5	著名企业员工激励实例	(126)
	小结	(131)
第6章	员工沟通管理	(133)
6.1	沟通的意义	(134)
6.1.1	沟通概述	(134)
6.1.2	沟通的重要意义	(134)
6.2	影响沟通的因素	(135)
6.2.1	沟通的过程	(135)
6.2.2	沟通的分类	(138)
6.2.3	沟通的障碍	(139)
6.2.4	如何提高沟通效率	(140)
6.3	沟通网络	(141)
6.3.1	正式组织的沟通网络	(141)
6.3.2	非正式组织的沟通网络	(143)
6.4	沟通技巧	(143)
6.4.1	倾听技巧	(143)
6.4.2	阅读技巧	(144)
6.4.3	演讲技巧	(145)
6.4.4	谈判技巧	(146)
6.4.5	写作技巧	(146)
6.4.6	批评技巧	(146)
6.4.7	会议	(147)

6.4.8 身体语言	(147)
6.5 著名企业员工沟通管理实例	(148)
6.5.1 员工协调会议	(148)
6.5.2 主管汇报	(150)
6.5.3 员工大会	(150)
小结	(151)
第7章 员工授权管理	(153)
7.1 为什么要授权	(154)
7.1.1 什么是授权	(154)
7.1.2 为什么要授权	(154)
7.1.3 授权的障碍	(155)
7.2 授权的原则	(157)
7.2.1 授权的原则	(157)
7.2.2 授权时应注意的问题	(159)
7.2.3 授权状况调查	(160)
7.3 授权的程序和程度	(162)
7.3.1 授权的程序	(162)
7.3.2 授权的程度	(166)
7.3.3 授权控制诊断	(166)
小结	(168)
第8章 员工冲突管理	(169)
8.1 员工冲突的类型	(170)
8.1.1 冲突概论	(170)
8.1.2 员工冲突的类型	(174)
8.2 员工冲突的成因	(176)
8.2.1 杜布林的冲突成因模型	(176)
8.2.2 员工个体冲突的成因	(177)
8.2.3 员工之间冲突的成因	(178)
8.2.4 组织冲突的成因	(179)
8.3 冲突的解决方法	(180)

8.3.1	解决员工冲突的一般方法	(180)
8.3.2	托马斯的冲突处理模型	(181)
8.3.3	组织冲突的解决方法	(182)
小结		(184)
第 9 章	员工职业发展管理	(185)
9.1	职业发展管理概述	(186)
9.1.1	职业阶段的划分	(186)
9.1.2	员工职业周期的安排	(186)
9.2	员工自我职业管理	(187)
9.2.1	员工的自我规划	(187)
9.2.2	员工的自我测评	(188)
9.3	员工的职业发展规划	(189)
9.3.1	企业制定员工职业发展规划的重要性	(189)
9.3.2	如何帮助员工制定职业开发计划	(190)
9.4	职业生涯规划操作实务	(192)
9.4.1	职业规划应注意的问题	(192)
9.4.2	中小企业的职业生涯规划	(194)
9.4.3	怎样设计自己的职业生涯	(197)
9.4.4	职业发展观念上的误区	(198)
9.5	知名企业职业生涯开发案例	(201)
9.5.1	背景	(201)
9.5.2	系统的组成部分	(202)
小结		(205)
第 10 章	员工工作满意度	(207)
10.1	满意度调查概述	(208)
10.1.1	为什么要关心员工工作满意度	(208)
10.1.2	如何了解员工的工作满意度	(209)
10.2	满意度调查问卷实例	(212)
10.2.1	注意事项	(212)
10.2.2	调查问卷	(213)

10.3	满意度调查分析报告	(221)
10.3.1	引言	(221)
10.3.2	理论依据	(221)
10.3.3	建议	(227)
	小结	(227)
第 11 章	员工工作满意度调查操作实务	(229)
11.1	问卷调查法	(230)
11.1.1	员工满意度模型选择	(230)
11.1.2	员工满意度调查问卷设计	(235)
11.1.3	员工满意度调查问卷	(237)
11.1.4	问卷调查实施及数据采集	(241)
11.2	访谈法	(242)
11.2.1	访谈实施	(242)
11.2.2	访谈纪要	(243)
11.3	调查数据处理	(249)
11.3.1	调查数据统计	(249)
11.3.2	调查结果汇总	(253)
11.4	企业管理现状分析	(255)
11.4.1	薪酬管理现状分析	(255)
11.4.2	绩效考核管理现状分析	(256)
11.4.3	培训管理现状分析	(257)
11.4.4	内在激励机制现状分析	(259)
11.5	调查结果的应用	(261)
11.5.1	人力资源开发模型设计思路	(261)
11.5.2	人力资源开发模型的建立	(262)
11.5.3	薪酬激励体系设计	(263)
11.5.4	绩效考核体系设计	(266)
11.5.5	培训体系设计	(267)
11.5.6	内部激励机制设计	(269)
	小结	(273)

第 12 章 知识型员工管理	(275)
12.1 知识型员工概述	(276)
12.1.1 什么是知识型员工	(276)
12.1.2 知识型员工的特点	(277)
12.1.3 如何管理知识型员工	(278)
12.2 如何激励知识型员工	(279)
12.2.1 外在激励因素分析	(280)
12.2.2 内在激励因素分析	(281)
12.2.3 外在因素与内在因素的结合	(283)
12.3 知识型企业的人力资源管理	(284)
12.3.1 知识型企业人力资源新特点	(284)
12.3.2 知识型企业人力资源管理方法	(285)
12.4 知识型员工技术职称管理	(287)
12.4.1 知识型员工的职业生涯	(287)
12.4.2 知识型员工职称管理制度实例	(288)
12.4.3 知识型员工职称评审标准实例	(291)
12.5 知识型团队项目管理实证研究	(300)
12.5.1 项目背景	(300)
12.5.2 团队的组建	(301)
12.5.3 团队的磨合	(303)
12.5.4 团队的成熟	(304)
12.5.5 团队成员的绩效评估	(304)
小结	(307)
第 13 章 员工劳动保护	(309)
13.1 劳动关系	(310)
13.1.1 确立劳动关系的要素	(310)
13.1.2 员工的权利与义务	(310)
13.1.3 企业的权利与义务	(313)
13.2 劳动保护	(315)
13.2.1 女员工的劳动保护	(316)

13.2.2 未成年员工的劳动保护·····	(317)
13.3 劳动合同·····	(318)
13.3.1 劳动合同的内容·····	(318)
13.3.2 集体合同的内容·····	(321)
13.4 劳动争议·····	(322)
13.4.1 劳动争议的内容·····	(322)
13.4.2 劳动争议的处理·····	(322)
13.5 社会保障·····	(324)
13.5.1 劳动保险·····	(324)
13.5.2 企业员工福利·····	(327)
小结·····	(329)
第 14 章 防止人才流失 ·····	(331)
14.1 人才流失的主要原因·····	(332)
14.1.1 从一个案例谈起·····	(332)
14.1.2 人才流动的主要原因·····	(333)
14.2 防止人才流失的对策·····	(336)
14.2.1 加强风险管理·····	(336)
14.2.2 防止人才流失的五项措施·····	(338)
14.2.3 美国公司采用的雇员保持策略·····	(340)
14.2.4 美国公司留住员工的秘诀·····	(341)
14.3 IT 企业人才流失调查报告 ·····	(344)
14.3.1 背景介绍·····	(344)
14.3.2 数据和研究方法·····	(345)
14.3.3 结果和讨论·····	(348)
14.3.4 流失一般性的影响因素分析·····	(349)
14.3.5 流失的中国化情景影响因素分析·····	(354)
14.3.6 技术人员流失的特质性影响因素分析·····	(358)
14.3.7 总结·····	(359)
小结·····	(361)
第 15 章 员工管理操作实务 ·····	(363)

15.1	危机中的员工管理	(364)
15.1.1	影响员工的危机因素	(364)
15.1.2	员工可能出现的情绪	(364)
15.1.3	管理者的处理方式	(365)
15.1.4	企业应采取的措施	(367)
15.2	小企业如何做好员工管理	(369)
15.2.1	小企业应以监管式为主	(369)
15.2.2	小企业的管理之道在于“善借力”	(369)
15.2.3	小企业管理者要善于发挥自身“榜样效应”	(370)
15.3	如何管理员工的心理契约	(372)
15.3.1	什么是心理契约	(372)
15.3.2	如何管理员工的心理契约	(373)
15.4	如何管好不合群的员工	(375)
15.4.1	有不合群者不是坏事	(375)
15.4.2	什么是“不合群”员工	(376)
15.4.3	搞好与不合群者的关系	(376)
15.5	如何管理年轻员工	(377)
15.5.1	了解年轻员工	(378)
15.5.2	年轻员工的管理技巧	(378)
	小结	(380)
第 16 章	员工管理案例	(383)
16.1	安利亲情式的员工管理	(384)
16.1.1	员工就是伙伴	(384)
16.1.2	员工就是家庭成员	(385)
16.1.3	员工沟通没有极限	(385)
16.1.4	以提高员工素质为培训目的	(387)
16.2	日本 711 便利店的员工管理	(387)
16.2.1	规范化的员工管理	(387)
16.2.2	管理的思想根源	(389)
16.2.3	检查与评估	(390)

16.2.4	对员工行为的规范·····	(391)
16.2.5	人心增值论·····	(392)
16.3	麦肯锡的人才激励机制·····	(393)
16.3.1	UP OR OUT ·····	(393)
16.3.2	“不做广告不上市”麦肯锡与客户一起成功·····	(395)
16.3.3	“网络与人才”为中国咨询公司提供借鉴·····	(398)
16.4	沃尔玛的员工管理·····	(400)
16.4.1	坚信内训出人才·····	(400)
16.4.2	看重的是好学与责任感·····	(400)
16.4.3	崇尚岗位轮换·····	(401)
16.4.4	沃尔玛的“新人”，90 天定乾坤 ·····	(401)
第 17 章	员工管理金点子 ·····	(403)
17.1	建立开放的交流·····	(404)
17.2	辅导员工发展个人事业·····	(405)
17.3	设立高期望值·····	(405)
17.4	“你就是公司” ·····	(407)
17.5	刚柔相济、宽严互补·····	(407)
17.6	人才盘点·····	(408)
17.7	“不用聪明人” ·····	(409)
17.8	“三工”管理制·····	(410)
17.9	“赛马”制·····	(410)
17.10	超弹性工作时间 ·····	(411)
17.11	“黄金降落伞”制度 ·····	(411)
17.12	“沉淀福利”制度 ·····	(411)
17.13	平安保险公司的“员工参与管理” ·····	(412)
17.14	见怪不怪的 3M 公司 ·····	(414)
17.15	思想教育 ·····	(415)
17.16	“锯椅背” ·····	(416)
17.17	身教重于言教 ·····	(417)
17.18	客观环境激励 ·····	(419)