

# 人力资源

日常管理实操  
——员工调查管理

梁 沈 编著

SPV

南方出版传媒  
广东经济出版社



# 人力资源

日常管理实操  
——员工调查管理

梁 沈 编著

**SPM**

南方出版传媒  
广东经济出版社  
·广州·

## 图书在版编目 ( C I P ) 数据

人力资源日常管理实操—员工调查管理 / 梁沈编著. —广州 : 广东经济出版社, 2014. 9

ISBN 978-7-5454-3578-8

I. ①人… II. ①梁… III. ①人力资源管理IV. ①F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第210138号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路11号11~12楼)
经销	全国新华书店
印刷	广州佳达彩印有限公司 (广州市黄埔区茅岗环村路238号)
开本	889毫米×1194毫米 1/32
印张	10.75 1插页
字数	165000字
版次	2014年9月第1版
印次	2014年9月第1次
书号	ISBN 978-7-5454-3578-8
定价	20.00元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与承印厂联系调换。

发行部地址:广州市环市东路水荫路11号11楼

电话:(020)38306055 38306107 邮政编码:510075

邮购地址:广州市环市路水荫路11号11楼

电话:(020)37601980 邮政编码:510075

营销网址:<http://www.gebook.com>

经济出版社常年法律顾问:何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

目  
录

## 第 1 章 怎样进行员工满意度调查

- 细节 01 了解什么是员工满意度调查 ..... 2
- 细节 02 了解员工满意度调查的作用 ..... 4
- 细节 03 了解如何处理员工满意度调查的结果 ..... 6
- 细节 04 掌握员工满意度调查常用问卷结构 ..... 9
- 细节 05 选择员工满意度调查的方法 ..... 14
- 细节 06 选择员工满意度调查评估的方法 ..... 16
- 细节 07 确定员工满意度调查的周期 ..... 17
- 细节 08 确定员工满意度调查的计分方法 ..... 18
- 细节 09 确定员工满意度调查的基本流程 ..... 21
- 细节 10 选择员工满意度调查结果分析的方法 ..... 23
- 细节 11 注意员工满意度调查易出现的问题 ..... 24

■ 细节 12	注意员工满意度调查易出现的问题	27
■ 细节 13	员工满意度调查问卷	29
■ 细节 14	员工满意度调查分析报告	33
■ 细节 15	员工满意度调查结果分析	90

## 第 2 章 怎样进行员工忠诚度调查

■ 细节 01	了解为什么要进行忠诚度调查	96
■ 细节 02	了解什么影响了员工的忠诚度	99
■ 细节 03	员工忠诚度调查问卷	101
■ 细节 04	员工忠诚度调查报告	105

## 第 3 章 怎样进行员工信任度调查

■ 细节 01	了解什么是信任度调查	124
■ 细节 02	了解信任度调查问卷	129
■ 细节 03	公司信任度调查分析报告	133

## 第 4 章 怎样进行员工敬业度调查

■ 细节 01	了解什么是员工敬业度	164
■ 细节 02	分析提高员工敬业度的关键要素	171
■ 细节 03	分析影响员工敬业精神的关键问题	180
■ 细节 04	选择盖洛普 Q12 员工敬业度调查问卷	183

- 细节 05 国有企业员工敬业度调查报告 ..... 184

## 第 5 章 怎样进行最佳雇主调查

- 细节 01 了解亚洲最佳雇主评选程式 ..... 202
- 细节 02 选择最佳雇主调查问卷 ..... 207
- 细节 03 分析最佳雇主的三个基本特征 ..... 210
- 细节 04 2005 年度中国十大最佳雇主名单 ..... 212

## 第 6 章 附录

- 细节 01 员工满意度调查问卷样本一 ..... 214
- 细节 02 员工满意度调查问卷样本二 ..... 218
- 细节 03 员工满意度调查问卷样本三 ..... 223
- 细节 04 员工满意度调查问卷样本四 ..... 226
- 细节 05 员工满意度调查问卷样本五 ..... 232
- 细节 06 员工满意度调查问卷样本六 ..... 240
- 细节 07 员工满意度调查问卷样本七 ..... 244
- 细节 08 员工满意度调查问卷样本八 ..... 247
- 细节 09 员工满意度调查问卷样本九 ..... 267
- 细节 10 员工满意度调查问卷样本十 ..... 273
- 细节 11 人力资源指数调查问卷样本 ..... 279
- 细节 12 “同事间信任度”调查问卷样本 ..... 286
- 细节 13 “你的信任度”调查问卷样本 ..... 289

■ 细节 14	员工敬业度调查问卷样本 .....	292
■ 细节 15	员工工作方式认同度调查问卷样本 .....	294
■ 细节 16	薪酬满意度调查问卷样本 .....	295
■ 细节 17	员工牢骚调查问卷样本 .....	308
■ 细节 18	职业满意度测试问卷样本 .....	312
■ 细节 19	管理才能核心要素问卷样本 .....	318
■ 细节 20	艾克森员工情绪稳定性测评问卷样本 .....	319
■ 细节 21	部门满意度调查改善建议表样本 .....	334

## 第 7 章 怎样进行员工调查管理咨询

■ 细节 01	策划期 .....	338
■ 细节 02	执行期 .....	339

# 第 1 章

---

## 怎样进行员工满意度调查



## 细节 01

## 了解什么是员工满意度调查

“你知道你的企业员工满意度是多少吗？”如果提出这样一个问题，恐怕多数企业都难以报出一个准确数字来。因为多数企业根本不知道什么是员工满意度调查，而少数知道员工满意度概念的企业，也不知道怎样进行员工满意度调查。然而，对于任何一个引进现代企业制度管理的企业，这都是不可缺少的一个管理环节。

什么是员工满意度调查？员工满意度调查，英文缩写是ESS，即 Employee Satisfaction Survey，是指通过员工问卷或访谈的方式接受管理者或第三方对企业员工相关问题的调查，借助专业的工具和方法测量出员工的满意程度。

员工满意度调查的重要之处在于通过对员工满意度的测量和量化分析，企业可以量化了解员工工作状态，量化诊断分析企业管理状况，及时进行量化改进管理，培养员工对企业的认同感、归属感，不断增强员工对企业的向心力、凝聚力。

如果想知道自己能达到何处，你必须先知道自己身在何处。在进行员工满意度调查之前，首先应该知道为何要做这些调查。企业最重要的是利润，而利润的来源在客户。所以，客户是否满意关乎着企业的存亡。那么客户最关心的是什么呢？

当然是产品。产品和服务又是由谁来创造的呢？是企业的员工！所以归根结底，只有让员工满意，找出能激励他们的因素，使员工满意变成员工忠诚、变成员工敬业，才能促使他们为客户创造出好的产品，才能保证企业的生存和发展。这也就是为什么进行员工满意度调查的原因所在。

员工满意度是员工对其工作或工作经历评估的一种态度的反映，它有别于生活、个人职业生涯发展方面的满意感受。针对员工满意度进行调查，一方面可以明确企业管理中存在的问题，更为重要的是，根据存在的问题，系统地去解决问题，并通过再次的满意度评价，观测这些问题是否得到了改进。另一方面，满意度调查结果可以起到预防的作用，它是诊断组织管理现状最为重要的“温度计”、“地震预测仪”。它可以监控企业绩效管理的成效。

据专业机构研究，员工满意度与顾客满意度以及企业的命运是直接相关的。在一般情况下，两个满意度是成正比的。员工满意度高的企业，其顾客满意度一般比较高；而员工满意度一直较低的企业，其顾客满意度也不会高，即使是高的，但据长期跟踪发现那也是暂时的。

另据某权威机构的研究表明，员工满意度每提高3个百分点，企业的顾客满意度将提高5个百分点；员工满意度达到80%的公司，平均利润率增长要高出同行业其他公司20%左右。

目前，员工满意度已成为许多大型跨国企业管理诊断的评价标准之一。如宝洁、惠普、诺基亚、朗讯等等许多企业每年都要花巨资投入到这项工作中来，以此作为年度的绩效考核指标之一。通过主管人员对结果的量化分析，帮助领导层更好地量化了解员工的满意状况。

## 细节 02

## 了解员工满意度调查的作用

首先，企业很有可能看到不想看到的东西。比如，绝大多数员工不清楚公司的远景目标，也不知道自己工作的使命。还有，企业对员工的能力是否作了最佳的运用，真的人尽其才、物尽其用了吗？公司内领导艺术运用的情况如何？领导的工作是否恰到好处，充分调动了员工的积极性？很多公司都存在这样的现象：员工知道怎么去做，也能够去做，可就是因为领导者督导无方，导致员工就是不做。公司全体员工只有清楚地了解公司对他们的期望和要求，有了共同价值目标，明白了做与不做之间的差别之后，才能不断地朝着正确的方向迈进。

员工满意度调查主要有以下几个作用：

### 02.1 预防和监控的手段

通过员工满意度调查可以捕捉员工思想动态和心理需求，从而采取针对性的服务应对措施。如通过调查发现了人员流动意向和原因，如果改进及时，措施得法，就能预防一些人才的流失。

### 02.2 管理诊断和改进的工具

了解企业在哪些方面有待改进、企业变革的成效及其对员

工的影响，为企业人力资源管理决策提供重要依据。

### 02.3 激发员工参与管理的方式

作为广泛听取员工意见和激发员工参与的一种管理方式，能够收集到员工对企业经营管理改善的要求和意见，同时又能激发员工参与组织变革，提升员工对组织的认同感和忠诚度。

### 02.4 企业业绩的扫描仪

提供企业管理绩效方面的数据，监控企业管理成效，掌握企业发展动态。员工满意度调查的汇总结果可以为企业/部门业绩提供来自员工民意方面的量化数据。

企业在日常管理工作中关注员工满意度，并采取各种措施提高员工满意度，同时注意对这些措施的反馈控制，就要定期进行员工满意度调查，以修正或强化企业为提高员工满意度所付出的努力。通过进行员工满意度调查可以对企业管理进行全面审核，保证企业工作效率和最佳经济效益，减少和改进低生产率、高损耗率、高人员流动率等紧迫问题。

## 细节 03

## 了解如何处理员工满意度调查的结果

员工满意度调查结束之后，应将诊断结果直接反馈给企业管理者，让其了解员工对企业的最满意的方面和最不满意的方面是什么，并可以采用团体焦点访谈等方法让企业管理层和员工进行交流，一方面验证诊断结果的客观性，另一方面，作为履行承诺，企业应提出如何改进员工不满意方面和保持员工感到满意方面的实施建议。

在实际操作中发现，一些企业员工满意度调查存在的问题是，常常只停留在分析调查结果，并没有拿出实实在在的解决方案。这不仅使员工满意度调查流于形式，而且使调查的效果也大大削弱，甚至适得其反，给员工留下不好的印象。这里，制定解决问题的行动计划是尤为关键的一步。

所以，进行员工满意度调查后，要对调查结果进行仔细分析，企业应举行有结构化访谈提纲的讨论会，并制定下一步的行动方案。其中，高层领导对整个企业和各部门情况汇总的讨论不可缺少，还应讨论员工满意度调查中的关键问题、每个维度的结果，解释这些结果，并收集一些补充意见，探索结果中可能隐藏的具体问题是什么，并讨论如何来处理这些问题。对于劣势项目，务必在企业力所能及的范围内提出改进方案。

对调查数据的分析是重要的，但是行动更重要。在清楚的行动计划里，必须回答以下的问题：什么人、何时、如何进行改善行动？计划做好之后，还要及时地传达下去。

很多公司都有这样的错误，就是认为只要把话说清楚，告诉你怎么做你就要怎么做。要让员工成为主动的参与者，在计划真正执行之前，一定要和员工进行广泛的交流，因为计划的执行者终究是员工自己。行动的目的是完善还不够好的地方，完善的意思就是要有改革。但是大家都知道任何改革都是痛苦的、不舒服的。因此，在计划里，要有保证改革的措施。最后一点，就是要让员工在能力上有所提高。

所有程序的最后一个步骤就是“跟进”。要确保行动计划的成果，第一，就是要跟进行动计划。第二，要不断地与员工保持沟通。第三，要有一步步的跟进措施确保“改变”。第四，员工能力的提升也不是一朝一夕的事，需要持续不断的努力。第五，要想知道一次调查到底取得了什么效果？还需要作再次的跟进调查。

一个有效的行动计划应包含下面几个要素：

1. 问题的陈述：对存在问题进行简单、概括的描述。
2. 解决问题所需的资源：提供改进不足之处所需的人力、物力上的支持。
3. 期望达到的效果：对改进后的效果有一预期，以便于目标管理和将来的考核。
4. 时间安排：合理安排解决问题具体的时间进程。
5. 行动的步骤：列出每个阶段的行动过程。
6. 由谁负责：确定解决该项问题的负责人，做到责权

明确。

7. 最后一步就是按照制定好的行动计划去执行，提出实现这些计划的行动策略，并努力做到真正贯彻。在达到预期目标后，对计划完成人员的工作要予以认可，并将结果通报全体员工。

在不同的满意度维度上，企业之间的差异也是明显的：比如，某高科技企业在质量管理、成就感和同事等方面员工感到最满意，而在安全感、福利和参与管理方面员工感到做得不够；而某民营企业的员工对同事关系、工作条件和质量管理感到满意，对福利、报酬和安全感方面感到不满。

对于企业存在的不同问题，管理者要提出针对性反馈和改进意见，并组织针对性的培训，及时地把满意度调查发现的问题提交管理层在培训中讨论，然后共同制定出解决问题的针对性措施和方法。

## 细节 04

## 掌握员工满意度调查常用问卷结构

## 04.1 洛克问卷结构

洛克 (Locker) 认为, 工作满意度构成因素包括: 工作本身、报酬、提升、认可、工作条件、福利、自我、管理者、同事和组织外成员 10 个因素。

阿莫德 (Arnold) 和非德曼 (Feldman) 则提出: 工作满意度的结构因素包括: 工作本身、上司、经济报酬、升迁、工作环境和团体。

## 04.2 明尼苏达大学 MSQ 问卷结构

1957 年, 明尼苏达大学工业关系中心的研究者基于工作适应理论进行了一系列研究, 编制了明尼苏达满意度量表 MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire)。MSQ 量表由长式量表 (21 个分量表) 和短式量表 (3 个分量表) 组成。短式量表包括内在满意度, 外在满意度和一般满意度三个分量表。

其主要维度是: 能力使用、成就、活动、提升、权威、公司政策和实施、报酬、同事、创造性、独立性、道德价值、赏识、责任、稳定性、社会服务、社会地位、监督—人际关系、监督—技术、变化性和工作条件。



长式量表包括 100 个题目，可测量工作人员对 20 个方面的工作方面的满意度及一般满意度。

#### 04.3 彼得需求满意调查问卷结构

其提问集中在管理工作的具体问题，每个问题都有两句，如“你在当前的管理位置上个人成长和发展的机会如何？理想的状况如何，而现在的实际状况又如何？”

#### 04.4 人力资源指数问卷结构

“人力资源指数”是对人力资源会计（比率分析）的有益补充。

美国、日本等工业发达国家的最新研究表明，一个企业的组织环境、员工士气、工作生活质量、工作满意度是影响生产率高低的主要因素，美国人力资源管理的成功经验是在提高生产率的同时，注重工作生活质量的提高。

“人力资源指数”的概念最早由利克特提出。他企图在收入报表和收支平衡表上综合人力资源统计和财务数据，以此对人力资源管理作出评估。这种努力遇到了一系列的困难，包括专业会计的反对。结果人力资源统计只好尽量少用财力数据，更多采用组织气氛调查数据来测量人力资源状况。

企业在衡量人力资源管理效果时，往往只注重一些数据，如生产率、投资收益率、缺勤率、员工抱怨率等。由于这些方面的变化可能比人力资源管理条件的变化滞后，所以增加关于员工的激励和满意度的测量和评估是重要的。

“人力资源指数问卷”由美国舒斯特教授设计（1977），是一种自下而上的组织气氛调查。通过员工对 15 项人力资源工