

编委会主任 成思危

柳传志 作序推荐

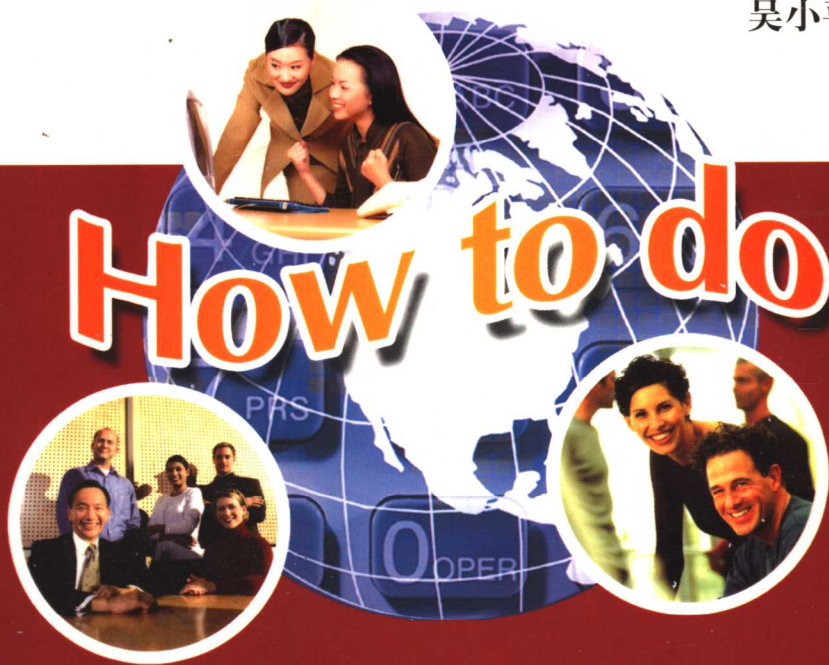
人力资源类 312

职业经理人十万个怎么办

Guide for professional  
managers

# 如何提升员工满意度和敬业精神

吴小平 编著



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

**图书在版编目 (CIP) 数据**

如何提升员工满意度和敬业精神/吴小平编著. —北京: 北京大学出版社, 2004. 4

(职业经理人十万个怎么办)

ISBN 7-301-07054-3

I. 如… II. 吴… III. 企业管理—劳动力资源—资源管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 016407 号

**书 名:** 如何提升员工满意度和敬业精神

**著作责任者:** 吴小平 编著

**责任编辑:** 王海英 熊少萍

**标准书号:** ISBN 7-301-07054-3/F·0820

**出版发行:** 北京大学出版社

**地 址:** 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

**网 址:** <http://cbs.pku.edu.cn>

**电 话:** 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

**电子信箱:** [em@pup.pku.edu.cn](mailto:em@pup.pku.edu.cn)

**印 刷 者:** 北京蓝海印刷有限公司

**经 销 者:** 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 16.75 印张 212 千字

2004 年 4 月第 1 版 2004 年 4 月第 1 次印刷

**印 数:** 1—10000 册

**定 价:** 34.00 元

---

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 翻版必究

## 《职业经理人十万个怎么办》书系编委会

### 主 任

成思危 (全国人大常委会副委员长、北京大学光华管理学院教授、博导)

### 副主任

潘承烈 (中国企业联合会副理事长、中国企业家协会副理事长、管理学教授)

张文定 (北京大学出版社副社长、副总编)

高建华 (原中国惠普公司助理总裁、首席知识官)

### 编 委 (按姓氏笔画为序)

王礼平 (中煤信托股份公司副总裁、经济学博士)

王建明 (广西玉柴机器股份有限公司董事长)

王雪莉 (清华大学经管学院副教授)

文 钊 (北京时代光华图书有限公司董事长)

付 遥 (倍腾企业顾问有限公司资深顾问师)

刘明忠 (新兴铸管集团、股份公司副董事长兼股份公司总经理)

邢以群 (浙江大学管理学院教授)

李东汉 (《中国企业报》社长)

张晓彤 (原诺基亚中国公司北方区人力资源部经理、金蝶软件【中国】有限公司北方区人力资源总监)

张焯搏 (曾任戴尔计算机【中国】公司销售培训师、北京新华信管理顾问有限公司区域总经理及全国业务发展总监)

张声雄 (上海明德学习型组织研究所所长、上海当代人才进修学院副院长、同济大学TJAE学习型组织高级管理人才培训中心常务副主任)

张 德 (清华大学经管学院教授、北京市企业文化建设协会副会长、中国人才研究会人事管理研究中心副理事长)

李 平 (中国人民大学商学院教授)

李雪峰 (国家行政管理学院教授、博士、英国访问学者)

林君秀 (北京大学出版社经管图书事业部主任)

茅理翔 (宁波方太厨具有限公司董事长)

范英俊 (新兴铸管集团公司董事长、新兴铸管股份有限公司董事长)

胡圣云 (北京时代光华图书有限公司总经理)

柴寿钢 (中国企业管理培训中心主任、中企联培训工作委员会秘书长、中国企业家协会培训中心主任)

徐 勇 (中山大学教授)

唐 天 (北京时代光华教育发展有限公司副总经理、高级培训师)

章义伍 (原麦当劳中国公司培训部经理、某跨国公司人力资源总监)

符 丹 (北京太学出版社经管图书事业部副主任)

编辑部主任 陈 红

编辑部成员 曹 明 李燕子 刘 勇 董淑娟  
肖 虹 王海英 里启亚 虞正逸

策 划 孙卫珏 张春林

# 序

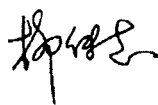
中国企业面临的难题之一是管理问题。管理之所以成为一门学问，因为它是科学与艺术的统一。科学的内容就带有一定程度的规律性，总体上比较清晰和明了，是可以由管理学类的书刊来梳理、记载和表现的。而艺术的东西则更多来自于实践，只有在实践中才能体味、才能得到培养和检验。所以，理解和掌握企业管理的精髓，就不能仅仅停留在书本上，而必须与实践相结合方有可能。也正是在这个前提下，我们才能正确理解和看待管理学类书籍的作用。

那些记载在书中的道理，应该说有很多内容是经过实践检验、在实践基础上总结和提炼出来的。这样的管理学书，读者读了应该有所启发，也仅仅是启发，假如直接拿它来指导处理具体事情，则未必能行的通。非得真正办过企业、做过实际管理工作的人，才能真正体会管理理论的精当与奥妙，并用这些理论来指导自己的企业管理实践。

其实，就我个人的体会，做企业的管理有些像做中餐。两者相似之处在于，对艺术性有相当高的要求。名厨与庸厨的区别，就在“分寸”二字上。若想找准火候的关键点，主要凭经验的积累来获得，而非菜谱上所标明的“几分钟到几成熟”那么简单。仅一个“酌量加盐少许”就能从根本上改变一道菜的口味与滋味，但是若想将这个“酌量少许”的程度拿捏准确，非得相当的灶前实践不能养成。企业管理的规律

与这其中的道理有相似之处。其实，MBA教育中对管理理论的学习也是如此，只有那些做过企业、有过企业管理实践的学员，才能从MBA的管理教育中汲取到直接的营养，那些没有企业运作经验的人学习管理理论多少觉得隔着一层，不可能马上弄得很明白。

此外，即便是拥有企业管理实践经验的人，在阅读管理类书籍的时候也要善于汲取。好的管理类书刊能够对管理实践经验进行精炼的、全面而系统的提升，能够表现和捕捉到管理理论中带有一般性的、精髓性的东西。条目式的问答手册在阅读的时候有两点要注意。不同类型的企业面临的管理问题会有很大差异，这种差异在具体业务模式方面体现的尤为明显；另外一方面，任何一个企业都是一个组织系统，企业的管理问题也必须依靠整体的系统设计来解决。因此，对于企业管理实践一线的经理人，只有勤于实践，善于学习，才能准确把握企业管理的精髓，进而实现自身职业化素质的提升。

A handwritten signature in black ink, appearing to be '柳传志' (Liu Chuanzhi), written in a cursive style.

2003年12月

# 致读者

随着全球经济一体化进程的加快,越来越多的跨国公司涌入中国,国内企业与国际企业间的竞争日趋激烈。与通用电气、摩托罗拉、惠普等著名跨国公司相比,国内企业在管理理念、经营方式、企业文化等方面都存在较大差距。全面借鉴并吸收先进的管理经验,全方位实现管理规范化与科学化,提高驾驭市场的能力是国内企业的当务之急。

市场竞争,就其本质而言是人才的竞争。以人为本的现代企业管理同样对职业经理人的职业素质提出了更高的要求。形势的变化要求经理人跟上时代前进的步伐,全面更新自己的知识与技能。事实证明,只有持续的学习与培训,不断增强自身的职业化、专业化程度,方能在激烈的职场竞争中立于不败之地。

企业管理的现代化与经理人队伍的职业化、专业化都迫切要求有一套全面、系统、实用的工具丛书,在帮助解决企业管理实际问题的同时,又能促进经理人职业素养的不断提升,继而打造出一支能够适应激烈竞争的、职业化与专业化高度融合的经理人团队。这无论是对我国企业的稳步发展,还是对经理人群体的健康成长,乃至对促进中国管理科学的发展,无疑具有积极的意义。

基于此,北京时代光华教育发展有限公司策划、北京大学出版社出版了《职业经理人十万个怎么办》丛书。这套丛书选取职业经理人工作中最常见的管理问题,借鉴吸收跨国公司最新管理理念与管理方法,以规范化、步骤化、人性化的方式进行了深入具体的分析与解答,为国内企业管理工作的标准化与国际化提供了系统的操作指南,同时也为经理人提升职业化素质提供了简便易行的学习方案。

丛书内容涉及通用技能、领导发展、人力资源、营销、财务、生产、物流及综合管理等8大类别,首批推出100个选题。丛书作者不仅有跨国公司高级管理人员,还有国内著名高校管理学院的知名教授。

## 丛书特色

### 这套丛书具有以下特色:

- \* **选题的实用性。**丛书选题紧扣经理人日常管理工作,提供兼具规范化、职业化、实用性及可操作性的答案。
- \* **内容的系统性。**丛书内容涵盖经理人工作的方方面面,是一套经理人管理工作的万用百科全书。
- \* **表述的规范化。**本套丛书的编写体例、语言表述规范一致,便于读者学习、查阅和使用。
- \* **版式的人性化。**为了给读者提供一个轻松、愉快、高效的阅读学习体验,本套丛书在版式及内容设计上,力图做到知识技能表述的要点化、步骤化、图表化、功能化。
- \* **学练的互动性。**本套丛书的每个技能点中都设计了相对应的互动练习,力图使读者在学练结合、学用结合中达到学以致用效果。

## 丛书的学习功能模块设置

本着设身处地为经理人着想的原则,本套丛书通过设置若干功能模块,力求为经理人学习、阅读、使用本套丛书带来最佳效果。书中的各模块及其功能如下:

- \* **技能点名:**“技能点名”为节标题,是技能所要解决的问题。您可以将所遇到的或所关注的问题与此对照,从而找到解决方案。
- \* **主题词:**“主题词”为选题、章和技能点的概括名。由于其具有惟一性,可用于检索。您可以通过主题词快捷地了解到您所查找问题所属的知识领域。
- \* **适用情景:**“适用情景”用于说明相应技能可在何种情况下使用。根据适用情景,您可准确地将技能知识用于实践,也可考查自己是否正确查找到自己所需的答案。
- \* **技能描述:**“技能描述”是针对经理人常见管理问题提供的解决方案。通过查看相关的技能描述,您可以轻松地处理日常工作中所面临的管理问题。

\* **小看板:**“小看板”是技能描述的补充说明,包括一些管理名言、背景资料、必要的补充知识等。通过小看板,您可以获取更为丰富的知识。

\* **提醒您:**“提醒您”是处理管理问题过程中应当注意的事项,相当于忠告或注意事项。

\* **小词典:**“小词典”主要用于介绍技能描述中的一些比较专业的概念或术语。通过小词典,您可以轻松掌握专业术语的含意。

\* **牢记要点:**“牢记要点”是技能描述中重点知识的概括,语言精炼准确。您可以利用它快速把握技能描述的主要内容。

\* **实用范例:**“实用范例”用于介绍同技能点相关的案例或技能的训练方法。通过“实用范例”,您可以了解众多知名企业的操作实践,从而更好地掌握和运用相关技能。

\* **实践练习:**“实践练习”是有针对性的练习题,用于检验学习效果,并通过学练结合达到学以致用目的。您可以通过这一模块,巩固刚学过的知识,并增强实际操作的能力。

\* **向您推荐:**通过“向您推荐”,读者可以获得相关知识的其他学习资源(如专业书籍、报刊杂志、网站等),从而更加全面地掌握这方面的知识。

## **如何使用本丛书**

为了使本套丛书在企业管理的日常工作及职业经理人的学习培训中,最大限度地发挥作用,我们建议您按如下方法学习使用本丛书:

### **经理人个人怎样用好本套丛书:**

\* **作为随用随查的管理工具。**您在日常工作中遇到有关管理问题需要处理,但却对如何正确处理没把握时,请您查阅参考本丛书中的相应技能描述,进而从中寻求工作指南。

\* **作为自助学习、自我提升的教材。**经理人可以根据个人需要和学习习惯,自主选择相关知识领域的丛书甚至是某一本书中的相应技能点,以作为自己在某一时段内的学习资源,从而有针对性地提升自己某一方面或某几个方面的能力。

**\* 高度重视实践练习。**丛书在对每一个技能介绍之后，都附有针对性的互动练习，其目的是通过练习巩固经理人的学习成果，加深对知识和技能的了解，从而提高经理人的实际操作能力。因此，我们希望您尽量按书中的提示，认真做相关的实践练习，使您在单位学习时间内取得尽可能大的学习效果。

### **企业怎样用好本套丛书：**

**\* 作为各项工作标准化规范化的参考手册。**本套丛书系统收集整理了世界知名企业在经营管理上最先进的操作模式，企业可将本丛书作为各项工作标准化、规范化的参考手册，提高企业运作的标准化和规范化程度。

**\* 作为员工职业化培训教材。**本套丛书涉及的内容广泛并具有很强的针对性，是企业不可多得的系列培训教材。企业可针对员工特别是经理人的特点、工作岗位、职业规划等情况，有计划地选择本丛书作为教材对员工进行培训，从而达到全面提高员工职业化素质的目的。

**\* 构建企业管理图书馆或职业经理人书架。**建立企业管理图书馆或构建职业经理人管理书架是有利于企业成为学习型组织的重要硬件设施。企业可以以本套丛书为基础开始筹建企业管理图书馆或职业经理人书架，从而为员工创造良好的学习条件，引导员工形成终身学习的习惯，最终促使企业成为学习型组织。

编辑这套丛书，无论对策划者、作者，还是对出版社来说，都是一个很大的挑战。当然，这套丛书没有也不可能穷尽一切管理难题。全新的尝试能否得到读者的认可，还需要经过实践的检验，并在实践中逐步改进与完善。

我们期望本套丛书能够成为经理人日常管理中随查随用的实用工具，我们更期望本套丛书能够成为经理人自我发展的成功指南。

**《职业经理人十万个怎么办》丛书编委会**

**2003年12月于北京**

## 前 言

现代企业十分强调客户满意度，员工满意度是客户满意度的前提和基础。如何提升员工满意度和敬业精神，使其爱岗敬业，本书将为您提供一些可操作性的做法。

本书共分八章，紧紧围绕提升员工满意度和敬业精神，从八个方面提炼成不同管理活动的具体技能点，涵盖了提升员工满意度和敬业精神的基本内容。

第一章介绍了科学管理工作的一些具体做法。本来工作本身就包含了丰富的意义，让员工体会到工作不仅仅是一种“谋生的手段”，还能够带来相应的满足与享受，是生活中快乐的部分，这是经理人应尽的职责。这样既能够增强员工满意度，也能提升员工的敬业精神，进而给公司带来积极的工作成果。从本质上讲，对工作自然属性的调整，正是体现了以人为本的人文关怀思想。

第二章介绍了培养员工，帮助员工成长的一些具体做法。给员工的成长搭建一个平台，引导员工把自己的发展和企业的发展结合起来。员工在企业发展中得到了合理的收入和成长机会，企业在员工的奉献中取得了丰厚的回报。这是一个互动过程，这个良性的互动过程将会增强员工的满意度和敬业精神，为公司和员工的成长与发展拓展双赢的空间。

第三章从员工日常管理方面介绍了相应的一些具体操作方法。这些员工日常管理中较为突出的和一些值得重视的问题，若能得到有效的解决，将会提升员工满意度敬业精神。

第四章对考核与薪酬方面需要注意的问题给出了一些具体的建议，以期从标准和程序方面使考核和薪酬更能够迎接变革的挑战。

第五章讲如何激励员工可以采取的一些具体措施，以使员工能把

他们的能量充分地发挥出来。

第六章从与员工有效沟通的角度介绍了一些具体的做法和技巧。高超的沟通技巧将会提高沟通的有效性，正如松下幸之助的一句名言所说：“伟大的事业需要一颗真诚的心与之沟通。”

第七章介绍了处理矛盾冲突的一些具体做法和技巧。有效的矛盾和冲突处理机制能够有效地消除员工的不满，创造出一种良好的工作和学习氛围。

第八章介绍了进行员工满意度调查的具体操作方法，这些方法在某种程度上是可以模仿的，读者结合企业的实际进行适当的调整，就可以用于实际工作了。

本书内容的简洁和形式的清新，会使您在阅读完本书之后深刻明白：

1. 提升员工满意度和敬业精神是非常重要的；
2. 提升员工满意度和敬业精神，是可以通过一系列具体的实际的工作方法来达到的；
3. 经过实践会发现，这些具体的做法是有效的；
4. 提升员工满意度和敬业精神不仅仅是工作方法和技巧的问题，更是一种管理理念贯穿于整个管理体系之中，同时又是一系列具体的实践活动。

本书内容以企业管理者实际应用为目的，具有极强的可操作性与实用价值，既可作为企业管理者集中培训的教材，也可以当作个人学习的参考书。管理者一定能够通过本书的学习找到一些具体的解决问题的方法，最终卓有成效地提升员工的满意度和敬业精神，从而赢得公司和员工的共同发展。

# 目 录

## CONTENTS

### 第一章

#### 科学地管理工作.....1

- 技能点 1: 如何进行工作分析 ..... 2
- 技能点 2: 如何编写岗位说明书 ..... 11
- 技能点 3: 如何编写工作规范 ..... 15
- 技能点 4: 如何做好工作分配 ..... 18
- 技能点 5: 如何设计工作的挑战性 ..... 22
- 技能点 6: 如何增加工作的多样性 ..... 25
- 技能点 7: 如何增加工作时间的灵活性 ..... 29
- 技能点 8: 如何使工作场所更加舒适 ..... 34
- 技能点 9: 如何增加工作的趣味性 ..... 37

### 第二章

#### 帮助员工成长 ..... 41

- 技能点 1: 如何帮助员工建立工作角色 ..... 42
- 技能点 2: 如何帮助员工建立良好的人际  
关系 ..... 45
- 技能点 3: 如何帮助员工增强能力 ..... 49
- 技能点 4: 如何培养员工的自信 ..... 53
- 技能点 5: 如何建立员工的自尊 ..... 59
- 技能点 6: 如何开发员工的创造力 ..... 64
- 技能点 7: 如何培养员工的合作精神 ..... 67

### 第三章

- 技能点 8: 如何培养员工的竞争意识 ..... 73

### 做好日常管理 ..... 77

- 技能点 1: 如何关爱员工 ..... 78
- 技能点 2: 如何向员工授权 ..... 82
- 技能点 3: 如何命令员工 ..... 87
- 技能点 4: 如何巧用赞扬 ..... 91
- 技能点 5: 如何对待员工的过失 ..... 95
- 技能点 6: 如何替员工护短 ..... 98
- 技能点 7: 如何适当批评员工 ..... 101
- 技能点 8: 如何进行会议管理 ..... 105

### 第四章

### 公平考核与薪酬 ..... 109

- 技能点 1: 如何考核员工 ..... 110
- 技能点 2: 如何进行工作绩效评价面谈 ..... 114
- 技能点 3: 如何进行薪酬调查 ..... 119
- 技能点 4: 如何设计体现员工绩效的工资  
制度 ..... 123
- 技能点 5: 如何提供以人为本的工资 ..... 128
- 技能点 6: 如何把握薪酬管理的公平原则 ..... 132
- 技能点 7: 如何奖励员工 ..... 136

### 第五章

### 激励员工 ..... 141

- 技能点 1: 如何用尊重激励员工 ..... 142
- 技能点 2: 如何用信任激励员工 ..... 148
- 技能点 3: 如何用目标激励员工 ..... 153
- 技能点 4: 如何以责任激励员工 ..... 158
- 技能点 5: 如何运用伙伴关系激励员工 ..... 163

## 第六章

- ◎ 技能点 6: 如何运用团队来激励员工 ..... 168

## 有效沟通 ..... 173

- ◎ 技能点 1: 如何进行微笑沟通 ..... 174
- ◎ 技能点 2: 如何与员工面谈 ..... 178
- ◎ 技能点 3: 如何在沟通中倾听 ..... 182
- ◎ 技能点 4: 如何向员工提问 ..... 187
- ◎ 技能点 5: 如何说服员工 ..... 190
- ◎ 技能点 6: 如何使员工信服 ..... 195

## 第七章

## 积极处理矛盾与冲突 ..... 199

- ◎ 技能点 1: 如何应对员工个性 ..... 200
- ◎ 技能点 2: 如何应对员工的牢骚 ..... 203
- ◎ 技能点 3: 如何消除谣言 ..... 208
- ◎ 技能点 4: 如何化解领导与员工的矛盾 ..... 213
- ◎ 技能点 5: 如何化解员工之间的矛盾与冲突 .. 217

## 第八章

## 有效的员工满意度调查 ..... 221

- ◎ 技能点 1: 如何判断调查的必要性 ..... 222
- ◎ 技能点 2: 如何设计调查方案 ..... 226
- ◎ 技能点 3: 如何设计员工满意度问卷 ..... 231
- ◎ 技能点 4: 如何邀请员工参与满意度调查 ..... 240
- ◎ 技能点 5: 如何向员工反馈调查信息 ..... 243

# 第一章

## 科学地管理工作

随着市场经济的迅速发展，竞争越来越激烈。人才是一个公司赢得竞争优势的重要因素。现代公司要想增强自身的竞争力，就必须更好地利用员工的聪明才智。科学的管理工作不仅能够整合员工的才智、技能和各种技术，而且能够激发员工的创造力和工作热情。想要提升员工的满意度和敬业精神，就请您从管理工作开始吧！

## 技能点 1 如何进行工作分析

**主题词** 提升员工满意度和敬业精神 · 工作管理 · 工作分析

**适用情景** 当想进行工作分析从而更科学地理解工作时,查看此技能。



### 技能描述

为了更为科学地理解工作,就需要对工作进行分析。工作分析的信息将用于编写岗位说明书和工作规范。进行工作分析的对象可能是现有的工作,也可能是一个新的工作,但是不管怎样,都应该从工作本来应该是什么样的角度进行思考,而不是只从当前从事该工作的员工的角度出发。因此,可以从以下方面着手进行工作分析:



工作分析又称职务分析,是指对组织中各项工作职务的特征、规范、要求、流程以及对完成此工作的员工的素质、知识、技能要求进行描述的过程,它的结果是制作岗位说明书和工作规范。

#### 1. 明确工作分析的目的

不同的公司,或者同一公司的不同阶段,工作分析的目的有所不同。有的公司进行工作分析是为了明确和合理调整现有的工作内容与要求,以便制定切合实际的奖励制度,调动员工的积极性;而有的公司是为了对新工作的工作规范做出规定;还有的公司进行工作分析是因为遭遇了某种危机,而设法改善工作环境,提高组织的安全性和抗危机的能力。要尽量避免出现单纯为了工作分析而进行工作分析的情况。