



论员工满意度与企业发展

◎ 程 芳

[摘要]员工满意度与企业发展密切相关。企业必须高度关注员工的满意度，采取有效措施，寻找企业与员工之间需求和满意的平衡点，实现员工与企业的共同发展。

[关键词]员工满意度；企业发展；员工满意度体系

随着市场竞争日益激烈，消费者维权意识逐步增强，及用户需求日益个性化、多样化，越来越多的企业把培育用户满意度、忠诚度作为企业经营的首要目标。但同时，企业员工的满足程度，却往往被弱化了。笔者认为，提高员工满意度的本质，在于设计和保持一种和谐的工作氛围，合理满足不同时期员工的物质和精神需求，使员工在群体中高效率地完成组织目标。

一、员工满意度与企业发展的关系

员工满意度是一种内在心理状态，难以被衡量。然而员工作为企业内部的顾客，也在享受企业的内部服务。员工满意度和用户满意度与企业的生存与发展有着直接关系，提高员工满意度是提高用户满意度的基础。

1. 员工满意和用户满意与企业发展的关系

人员岗位方能获得所申报的岗位资格。

监督资格管理是一个动态管理的过程，通过证书年审来实现，审验的资料包括监督年工作量、工作业绩等。年审合格的，加盖审验合格章，证书继续有效；年审不合格的，由监督资格认证委员会确定其是否具有监督资格并重新审定其监督级别。

综上所述，建立技术序列是一个系统工程，职业标准是技术序列建立的基础，培训标准是技术人员素质能力提高和技术序列完善的保证，考核标准是技术序列运

行依据。技术序列的建立解决了技术人员晋升、培训和考核的问题，是一种对技术人员进行有效激励的综合解决方案，将对技术人员的成长和稳定起到重要的作用。

员工满意，是指员工对其需要已被满足程度的感受。员工满意是员工的一种主观价值判断，是员工的一种心理感知活动，是员工期望与员工实际感知相比较的结果。

员工满意是用户满意、企业发展的重要组成部分，它们互为前提，互为动力，相互影响，彼此制约，彼此渗透，浑然一体，不可分割，构成一条双满意的循环（见图1）。从图中可以看出，企业使员工满意，员工就会尽职尽责地工作，努力提高工作效率，使企业生产出用户满意的产品或提供用户满意的服务。企业满足了用户的需求，用户向企业投以货币选票，企业得到回报，销售额增加，企业获得更多的利润，企业又惠及员工，提升员工满意度，周而复始，使企业不断发展。

行的依据。技术序列的建立解决了技术人员晋升、培训和考核的问题，是一种对技术人员进行有效激励的综合解决方案，将对技术人员的成长和稳定起到重要的作用。

[收稿日期]2008-03-18

[作者简介]何辽勤,女,工程师,工学硕士,中海石油基地集团监督监理技术公司职业生涯经理。朱玉明,男,高级工程师,中国海洋石油总公司人力资源部综合处处长。戴凤鸣,男,经济师,中海石油基地集团人事劳资部总经理。

[责任编辑]刘曙光

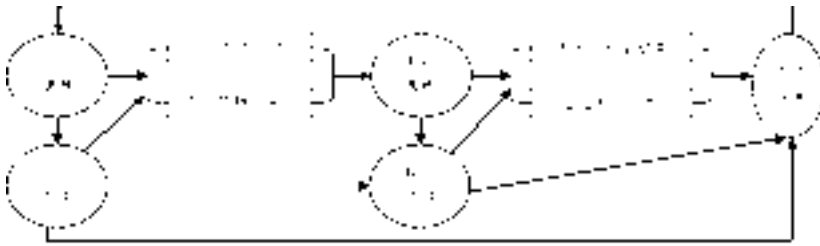


图1 用户满意和员工满意关系

2. 员工满意度与用户满意度互为依存关系

员工满意度,就是指员工满意的程度,它是员工满意的定量表述,直接反映了员工感受到自身需要被满足的程度。同时,员工满意度,又是相对于个体生活满意度和总体满意度而言,本文特指员工个体作为职业人的满意程度。

员工满意度(以下简称“ESD”(Employee Satisfaction Degree))与用户满意度一样,都取决于期望与实际感知的比较。当员工的实际感知符合或大于其期望时,员工就会满意或很满意;反之,则不满意或很不满意。

员工满意度作为顾客满意度的有机组成部分,两者相互影响、相互制约、彼此渗透、互相促进、浑然一体,不可分割(见图2)。

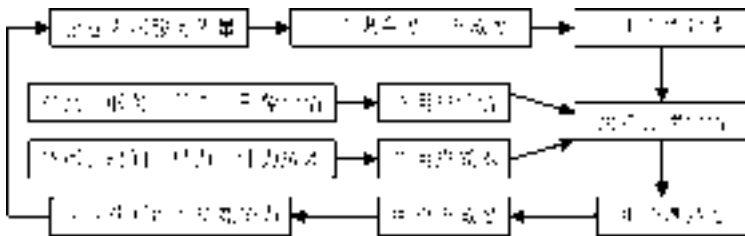


图2 员工满意度和用户满意度关系

3. 员工满意度与企业的生存和发展息息相关

有人曾做过调查,在不满意的员工中有30%想辞职跳槽,不安心本职工作。想离职的员工,会直接导致企业顾客满意度下降。无法想象一个连内部顾客都不满意的企业,能够给外部顾客提供令人满意的服务。员工不仅是企业生产经营活动的主体,也是企业实现用户满意的主力军。因此,能否首先实现员工满意,事关企业的生存与发展,事关企业的兴衰与成败。

二、员工满意度的特征及构成

笔者认为,员工满意度既有一般特征,也有个别特征。由于员工个体的差异,对工作满意的原因各有区别,而且满意是一种态度,夹杂着不少情绪因素,很难进行严格区分,但大致可以从横向和纵向两个角度来认识其构成。

1. 员工满意度的一般特征

(1) 主观性特征: ESD归根结底是员工的一种主观感知活动的结果,具有强烈的主观色彩。员工是否满意以及满意程度,取决于其经济地位、文化背景、需求和期望及评价动机,甚至受其好恶、性格、情绪等非理性因素的影响。

(2) 客观性特征: ESD是客观存在的,是不以企业的意志为转移的。也就是说,员工一旦为企业工作之后,就有了一个满意度的问题。不论企业是否对此加以关注,员工的评价总是客观存在的。

(3) 动态性特征: ESD一旦形成,并非一成不变。随着社会和经济文化的不断发展,员工素质的逐步提高,员工的需求和期望也会相应提高,ESD也会发生变化,甚至从满意转变为不满意。因此,企业要把ESD维持在一个既定的水平上,否则,组织可能会失去员工,甚至留下严重的隐患。

(4) 全面性特征: ESD是对企业提供的工作及其他诸多方面的心理评价,这种评价主要是针对工作特性的。包括员工对工作的适合性、工作的胜任度、工作的权责性、工作的挑战性、工作的认可度、工作的成就感、工作的可发展性等方面。任何一个特性出现问题,都会引起员工不满意。其次,ESD又是针对企业本身的。企业组织结构、企业形象、管理模式、领导素质等都可能直接或间接影响ESD。

(5) 集合性特征: 对企业来说,全体员工的满意是若干个员工满意的集合。测量ESD,首先就是测量全部或其具有代表性的一部分的满意状况,而不是某一个员工的满意度。

(6) 比较性特征: ESD是员工期望与员工感知相比较的产物,其本身就是可以比较的。这种比较可以是横向比较,也可以是纵向比较。通过比较,可以间接反映

不同企业或同一企业不同时期的综合业绩状况和热点问题的导向情况。

(7) 隐含性特征: 员工满意与否往往隐含于员工的意识之中, 只有在组织进行调查时, 才可能得到确认。当然, 特殊情况下也可能是公开的, 例如: 员工主动向企业检举或投诉, 包括提供好的意见和建议等。

(8) 模糊性特征: 由于员工满意是“员工对要求已被满足程度的感受”, 因此ESD的高低与大小, 不取决于企业, 它仅存在于员工心里。也就是说ESD是一种主观感知、自我体验和情感判断。这种主观感知或情感判断, 带有许多“亦此亦彼”或“非此非彼”的现象, 即模糊现象。另外, ESD是难以精确和量化的。例如, “满意”和“较满意”的差距究竟有多大。

(9) 差异性特征: ESD往往因员工属性(自然属性、社会属性、情感属性等)、企业属性、行业属性、部门属性、时空属性或工作属性的不同而不同。同一个人, 可能今天对这个企业很满意, 但明天又会对此感觉一般或不满意。

(10) 滞后性特征: ESD往往是员工对过去的工作心理状态的反映, 并非现在或将来的ESD。这意味着企业可以改变当前经营行为, 从而影响员工现在和将来的满意度。

(11) 定量性特征: ESD归根结底是一种主观感知量化的产物, 最终要用数字来表现, 即“定量”。要了解一个企业的ESD, 就要首先从ESD的“测量”开始。

2. 员工满意度的个别特征

(1) 相对稳定、持久性: ESD一旦形成, 在一定的时空条件下, 具有相对的稳定性和持久性。这种稳定性和持久性是与用户满意度相对而言, 也就是说ESD的变化幅度相对于用户满意度的变化小且保持时间较长。

(2) 相对的易满足性: 相对于用户个性化、多样化需要而言, 生存、发展与享受是员工的三大需要, 只要企业能够予以保障或基本保障, 员工一般就很容易满足。

(3) 相对的可控制性: 相对用户满意度的不可控性而言, 企业更有行之有效的办法和措施来对员工满意度进行监督、控制和管理。

(4) 差异的集中性: 员工满意度也是有差异的, 但这种差异的表现具有相对集中性。经过测评, 一般主要

体现在:

- 性别方面: 女性的满意度要高于男性的满意度, 因为男性较女性要承担更多的社会责任, 因而相对难以对生活 and 事业产生满足感;

- 教育方面: 素质高、能力强的人, 其高层次的需求越能得到满足, 其满意度就越高; 反之, 就低;

- 工作上: 老员工的满意度比新员工的满意度一般要高;

- 年龄上, 年长者的满意度相对大于年轻人的满意度。

(5) 测评的可操作性强: 相对用户满意度而言, 员工满意度测评更易操作, 且测评费用较低。测评活动可随时开展、测评结果可随时进行反馈和利用。

3. 员工满意度的构成

员工由于个体的差异, 对工作满意的原因各有区别, 而且满意是一种态度, 夹杂着不少情绪因素, 很难进行严格区分, 但大致可以从横向和纵向两个角度来认识员工满意度的构成。

从横向角度看, 员工满意度可以分为5个部分:

(1) 工作岗位满意度, 包括工作适合度、权责匹配度、工作的挑战性、工作胜任度等。

(2) 工作回报满意度, 包括工作认可度、事业成就感、薪酬公平感、晋升机会。

(3) 工作背景满意度, 包括工作空间质量、工作时间制度、工作配备齐全度、福利待遇满意度等。

(4) 工作群体满意度, 包括合作和谐度、信息开放度等。

(5) 工作单位满意度, 包括企业了解度、企业形象满意度、组织参与感等。

从纵向角度看, 员工满意度可以分为5个层次:

(1) 生理层次: 如对工资待遇、医疗保健、福利保障、工作时间、工作环境等方面的满意度。

(2) 安全层次: 如对就业保障、退休养老保障、健康保障、意外保险、劳动防护等的满意度。

(3) 尊重层次: 如对薪水等级、晋升机会、奖励、参与企业日常活动等方面的满意度。

(4) 社交层次: 如上下级沟通、同事关系、教育培训等方面的满意度。

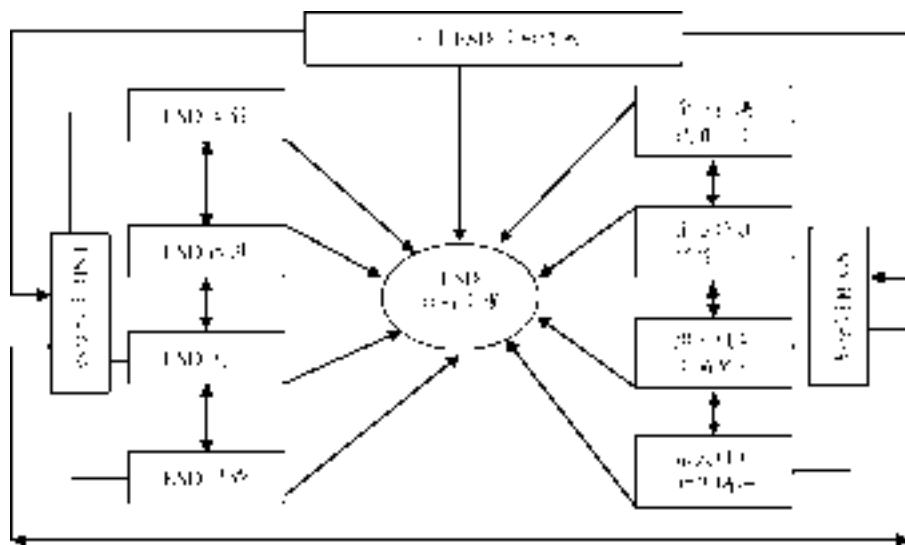


图3 ESD 实施体系

(5) 自我实现层次：对参与企业决策、工作的挑战性、发挥个人特长、实现自我价值等方面的满意度。

员工满意度主要表现为员工对工作的综合满意度；横向角度的5个部分是相互影响、彼此制约、相互渗透、不可分割的有机体；纵向角度的5个层次是层层紧扣、逐层递进、五位一体的关系。如果员工对某个层次不满意，那么员工整体的满意度就会受到影响，满意度可能就不高；横向角度与纵向角度互相补充，互为印证。

下面以中国石油重庆销售分公司用户满意度实施体系结构为例进行说明。运用系统论思想，中国石油重庆销售分公司构建了一个客观、全面、系统的员工满意度ESD实施体系。这一实施体系是以达成实现员工满意度为轴心，包括主导系统和辅助系统。各个系统之间环环紧扣，逐层递进，相互影响，相互制约，彼此作用，浑然一体，不可分割（见图3）。

ESD测评是ESD主导系统中最重要的工作环节，也是核心和重点所在。为此，要建立一个科学、客观、可行的测评体系（见图4所示），建立指标体系数学模型，以合乎企业目标的原则来设置并引导员工选择合理参照点，对员工满意度指标进行量化测量与权重配比，并采取切实可行的测评方法，保证测量结果的公正性与有效性。

三、员工满意度体系在企业管理中的重要作用

在企业管理活动中，企业制订的各项规章制度是组

织目标实现的基本保障，是管理控制的主线，而员工满意度体系则是一项管理工具，它是站在员工的角度，对企业管理的效果进行综合的评估和印证。员工满意度指标可以作为企业业绩考核指标体系的一项主要参照指标，在测评方法和推广应用中应注重测评程序的公平性和结果的真实性，特别要突出对测评结果对应工作的持续改进。在具体的工作中，可以不断完善测评指标体系，有针对

性地通过制度优化的方式，提高员工满意度，达到企业管理水平的螺旋式上升。具体来讲，员工满意度指标对企业管理具有以下几个方面的作用：

1. 参考评价作用

由于ESD不仅反映了员工满意的程度和状态，也体现了企业所提供的工作或服务实际满足员工需求的程度和成效。员工对现任工作是否满意、满意的程度，是否认为在企业内将有发展机会，这种心理感受会直接影响员工工作时的情绪，影响工作效率和团队的战斗力。因此，ESD可评价员工实际获得的效用价值即让渡价值，可评价一个企业的内部管理水平和、服务质量、经营绩效，或评价一个行业、产业乃至国家宏观经济整体运行质量和状况。

2. 问题诊断作用

分析企业的ESD现状，可以对内监测企业内部各职能部门及员工的满意状况，使企业发现自身经营与管理活动中亟待解决的各种问题，尤其是员工最关心、最敏感的热点、难点问题，从而明确企业人力资源管理的优势与劣势，实现内部资源的优化利用，为其有针对性提高服务质量和工作质量，防止员工流失，增强企业竞争力提供可靠依据。

3. 形势预测作用

员工满意度的高低既直接影响员工行为，又间接作用于用户满意度和用户忠诚度，从而最终影响企业的健

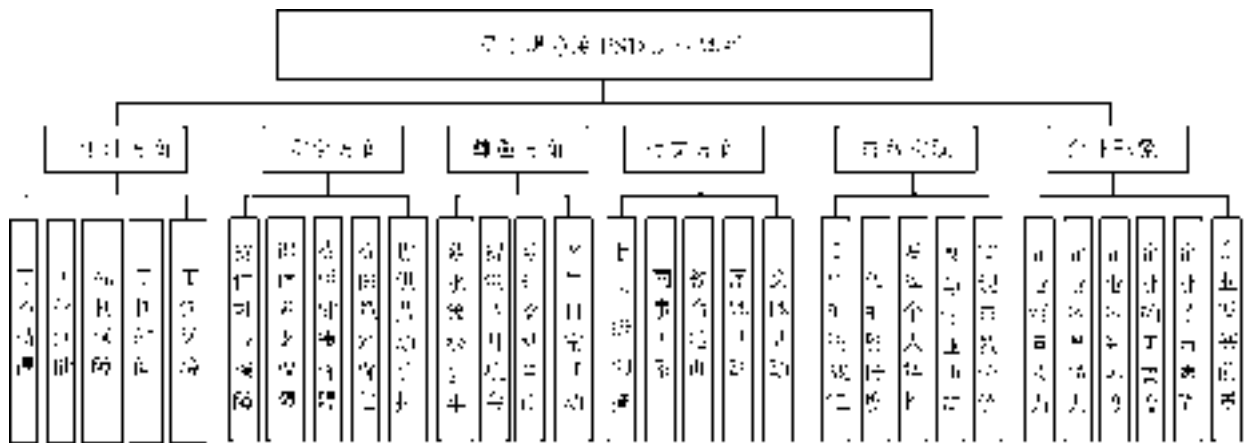


图4 员工满意度ESD测评体系

康发展。通常，ESD高表明企业的员工是满意的、很满意的甚至是完全满意的，那么企业经营和管理就趋于良性，其吸引力、影响力、凝聚力和战斗力必然上升；反之，则表明企业的员工是不满意的或很不满意的，那么员工往往就会抱怨、流失甚至导致投诉，企业经营和管理就会陷入混乱，出现危机，其市场竞争力也必然下降。

4. 激励作用

较高的员工满意度可以形成一种积极的氛围，可以激发员工为顾客提供满意的产品或服务的积极性、主动性和创造性，使员工对企业产生高度的责任感和信任感，并最终成为创造效益的主力军，为企业的发展做出更大贡献。

5. 持续改进作用

ESD可以促使企业了解自身管理优劣，判断自己在员工心中的地位，识别竞争者的优劣，从而制定更有针对性、更有效的竞争策略和管理制度。较低的员工满意度也可以促使企业重视ESD建设，加强内部整顿，实现科学化、人性化管理，从而为持续改进用户满意度和忠诚度，不断提升市场竞争力奠定基础。

综上所述，员工满意度是一项反映企业综合管理水平的指标，关系到企业未来的职工队伍的稳定和发展，企业应对此予以高度重视。

四、提高企业员工满意度的几个关键环节

由于员工是企业生产经营的主体，企业的一切经营

管理活动都是由员工来实施和完成的，员工的思想、理念、精神面貌、工作作风和人际关系等等，都直接关系到企业的经营业绩，所以，尽可能提高员工满意度，充分发挥员工的积极性、主动性和创造性，应作为企业管理中认真考虑的任务。员工满意度不仅是衡量企业经营绩效的一个重要参照指标，也是企业改进业务流程、实现组织高效运作、提高用户满意度和用户忠诚度的强大动力。因此，员工满意度事关企业的生存与发展。

但是，应当指出的是，员工满意度和用户满意度都应有一个适度的水平。达不到一定的满意水平就不仅发挥不了企业人力资源的积极性，还可能引发其消极作用。因此，企业必须采取有效的措施，寻找企业与员工之间需求和满足的平衡点，提高员工对企业的满意度。同时，有必要对提升员工满意度工作进行科学管理和合理引导。

1. 要构建科学合理的员工满意度ESD实施体系

(1) 要以合乎企业目标的原则来设置并引导员工选择合理的评价指标参照点。评价指标参照点一方面决定了员工评价自己需求满足状态的比较对象，另一方面也表明了企业应在哪些方面尽可能满足员工需求。由于评价指标的多样性，一般企业与所选择的参照点往往是各有优劣，员工可以明白哪些指标很满意，哪些不满意，企业可以知道哪些做得不错，哪些方面还没有很好地满足员工需求。

(2) 将多个参照点与单个参照点结合使员工感到在

现有的满意度水平上还有不满意的地方,从而激发其进取精神。

(3)要引导员工合理确定需求指标权重系数。由于资源约束等因素,企业不可能在任何时候、任何场合满足员工的所有需求(如困难企业对员工加薪需求的满足无疑是个难题),这时企业可以通过宣传、教育等方式引导员工重新分配权重系数,使其与企业目标及实现目标的约束不但不发生冲突而且还有促进目标实现的作用。

2. 要充分发挥企业领导在员工满意度管理中的主导作用

企业领导特别是最高决策者,其所作所为、领导素质、领导方式、管理风格和个人修养等等,往往在相当大的程度上不仅直接影响着员工满意度的高低,而且最终决定着一个企业的成败。

(1)企业领导者必须意识到员工满意度对于企业生存与发展的重要性,意识到自身行为对于员工满意度的重要影响,端正“员工满意度无所谓”、“测评员工满意度就是给领导找茬”等错误认识和观念,把员工满意度放在实现企业振兴、促进企业长远发展的角度来看。

(2)企业领导者要高度重视并积极参与员工满意度管理活动,特别是要充分重视与员工的每一个接触点,更要在关键点上真抓实干。

(3)企业高层领导者应将员工满意度纳入干部考评活动,并使员工满意度管理活动深入持久地开展下去,使之不因领导人的看法而改变,不因领导人的更换而改变,不因时间的流逝而改变,做到持续改进,不断提高。

3. 要正面宣传,积极引导全员参与

认为实施员工满意度测评工作仅仅是企业某一个或几个部门的事情,这种观点是错误的。员工满意度的实施也一项系统工程,需要领导亲自挂帅,需要正面宣传、全员参与,需要各个部门(职能部门和业务部门)通力合作、分析测评结果,持续改进各项工作,使其协调发展,共同提高。

4. 配套改革是实现员工满意度提升的关键

提高员工满意度需要良好的制度作为基础。有效实

施员工满意度体系,除了需要树立“员工满意”理念、领导发挥主导作用及员工积极参与外,还应当与企业的持续改革和企业各项工作活动结合起来,及时采取必要的配套改革措施,如经营机制转化、组织结构变革、人事制度改革、管理体制变革等。从某种程度上看,员工满意度实施能否取得预期效果,取决于其各项配套改革措施的建立与完善。

5. 提高员工满意度工作要明确几点认识

(1)正确处理员工利益、用户利益和企业利益的关系。员工满意度的实施要求企业必须从战略角度出发,企业利益的增加会促进员工利益的增加;员工利益与企业利益是一致的,员工利益是实现用户利益的必要条件。反过来,只有实现了用户利益,企业利益才能保证。

(2)要提高员工满意度,加强企业文化建设,警惕走进“人性化管理”的误区。企业文化对员工的行为具有强烈的导向作用。企业主张什么反对什么,都可以通过营造企业文化氛围得以体现。一个优良的具有激励性的企业文化,能给员工带来较高的满意感。但是,实行“人性化管理”并不是一味地满足员工的需求,不是单纯讨好员工,不是破坏公司的规章制度,相反,它必须促进公司制度的不断完善。

(3)物质激励并不是提高员工满意度的决定因素或唯一因素。有人曾做过调查,影响员工满意度的因素按其重要程度依次排列为:工作、教育培训、工作环境、工资、奖金、晋升和福利等。特别是新经济时代,越来越多的员工越来越看重个人的发展机遇而不仅仅是工资和待遇。即使在物质利益几乎无多大差别的情况下,他们会首先选择那些能促使其将来更好发展的企业。

[收稿日期]2008-01-22

[作者简介]程芳,女,中共中国石油天然气集团公司第48期党校及工商管理培训班学员,中国石油重庆销售分公司加油站管理处处长。

[责任编辑]王淑卿