

# 员工满意度模型及其管理

杨乃定

(西北工业大学管理学院, 西安 710072)

**摘要:** 在强调员工满意对于企业发展重要性基础上, 本文提出了衡量员工满意度的数学模型并对此模型进行了阐释, 指出了企业应该以及如何利用此模型对员工满意度实施管理以使员工满意度的提高与企业发展相一致。

**关键词:** 员工满意; 模型; 满意度管理

**中图分类号:** C939: F27 **文献标识码:** A

## 1 引言

在现代市场营销观念广为流行的今天, 满足顾客需求以使顾客满意 (Consumer Satisfactory 简称 CS) 成为市场竞争中企业经营战略与战术的要旨, 致使许多专家学者从理论与实践上研究提高顾客满意度的理论与方法, 最有代表性的要数菲·科特勒 (P.Kotler) 提出的顾客让渡价值<sup>(1)</sup> (Delivering Value) 的概念, 其中阐述了影响顾客满意度的因素。然而顾客满意并非空中楼阁, 它需要为顾客提供产品、服务等商品的员工的支持, 顾客让渡价值中顾客总价值 (产品价值、服务价值、人员价值以及形象价值) 的提高以及顾客总成本 (产品价格、时间成本、体力及精力消耗) 的降低无一不与企业的员工有紧密的联系。企业员工 (Employees) 同顾客一样也有其心理及生理的需求, 其需求的满足程度即员工满意 (Employee Satisfactory 简称 ES) 的程度——员工满意度的高低直接影响员工的行为进而会影响顾客的满意度, 很难想象一个员工满意度极低的企业能长久地使顾客满意, 员工不满意就可能在工作中做出不当的行为, 如偷懒、故意出错、员工外流及自毁企业声誉等等, 形成企业生产经营中的人力资源风险, 最终会影响到企业的发展。因此有些企业家在处理股东、员工及顾客三者之间的关系时认为应是员工首先得到满意 (如美 Marriott 饭店)<sup>(2)</sup>。从员工与顾客之间的辩证关系看, 企业只有面向顾客满意提高员工满意度或基于员工满意提高顾客满意度才能使企业健康发展。因此与员工满意相关的研究就有十分重要的意义。本文正是针对员工满意度的衡量以及如何进行满意度管理进行研究的。

## 2 员工满意度模型

尽管早期的一些行为科学家如马斯洛 (A.H.Maslow) 以及赫兹伯格 (F.Herzberg) 等提出了诸如人的需求层次理论以及激励因素、保健因素的双因素理论等理论<sup>(2)</sup>, 然而在应用这些理论度量人的满意度时遇到了计量的标准及基准确定的难题。按照效用值理论<sup>(3)</sup> 人们的满意度是建立在自己所获得的效用基础之上的, 效用值大则满意度就高。而人们对于效用大小的判断则是建立在以某一参照点为基准 (Benchmark) 而对自身需求满足状态的评价基础上的<sup>(4)</sup>, 例如一个

收稿日期: 1999-05-25

基金项目: 国家自然科学基金资助项目 (79800022)

作者简介: 杨乃定 (1964-), 男 (汉族), 陕西户县人, 西北工业大学管理学院教授, 博士, 研究方向: 决策理论与方法, 风险管理。

很简单的例子是薪金待遇高的企业的员工相对于薪金待遇低的企业员工来讲前者在薪金待遇方面比后者的满意度高。而且人们在评价自己的需求满足状态时是基于多指标的,例如一个企业的员工可能会以本企业相对于其所选参照企业在以下几方面的满意状况进行评价:机会与自我价值的实现、个人的培训、企业形象、老板的好坏以及工资待遇等等。基于以上原因,作者提出了衡量员工满意度的一般模型并解释如下:

## 2.1 员工满意度模型

设  $X_{ij1}, X_{ij2}, \dots, X_{ijn}$  为员工  $i$  在  $j$  企业中的  $n$  个方面(指标)所得到的需求满意状态,则员工  $i$  在  $p$  企业中获得的相对于企业  $r$  的满意度  $S_{ipr}$  为:

$$S_{ipr} = \sum_{k=1}^n a_{ik} \cdot u(x_{ipk} - x_{irk})$$

其中:  $u(x)$  为员工的效用函数<sup>(注1)</sup>

若  $x \geq 0$  则  $u(x) \geq 0$

$x < 0$  则  $u(x) < 0$

$a_{ik}$  为满意度系数

$$0 \leq a_{ik} \leq 1 \text{ 且 } \sum_{k=1}^n a_{ik} = 1$$

## 2.2 员工满意度模型的解释

2.2.1 尽管式(2-1)将员工满意度抽象为数学模型但它的可操作性也是显示而易见的。如基于式(2-1)的模型可以将反映员工满意的指标通过一些可行的调查方法(如访问法、专家意见法等)获得,然后选择某一确定的企业作为基准,通过最简单的打分法就可以求出相对于参照企业的满意度<sup>(注2)</sup>。

2.2.2 员工的满意度取决于员工需求满足的相对水平,这可以在式(2-1)中通过  $u(x_{ipk} - x_{irk})$  中的变量反映出来。这可以用来解释五、六十年代生活水平低而大家都觉满意,而现代生活水平提高了有些人反到满意度很低,甚至不满意。原因就是五、六十年代家家人人几乎吃穿用都相同,而现代社会人们的需求种类及状态差异很多、很大,自然和需求满足水平高的人相比满足水平低的人就不满意了。

2.2.3 员工满意度的大小受参照点选择的影响,而参照点的选择是一个客观与主观相互参与的选择过程,人们在评价比较时选择参照点会存在各种各样的心理偏好,参照点的选择会受到相似度(两个比较物的相似程度)、邻近度(两个比较物在时空上的距离远近)、合目的度(比较的结果与评价者的比较目的相一致程度)、信息量(评价者对被比较物所含的信息量的知晓程度)以及价值观(评价者的价值观)等的影响<sup>(5)</sup>。如一些员工为了加薪可能会以薪金待遇好的企业为参照。而有些员工为了求得自己心理上的满足而会以比自己差的员工为参照。

2.2.4 员工满意度是一个综合指标,员工对于每个需求指标的重视度是不同的,即式(2-1)中  $a_{ik}$  是因人而异的。 $a_{ik}$  的取值受到与员工相关的文化因素(如价值观、道德观等)、社会因素(员工所处的正式组织与非正式组织包括家庭的影响)、个人因素(如职业、经济状况、生活方式、个性以及自我观念、知识、阅历、年龄等)及心理因素等的影响。如有些人看重物质上的满

注1: 此效用函数沿用了效用值理论中的定义,但其取值可为正、可为负、也可为零。

注2: 这也是正在进行的基金项目研究的一部分工作。

足，而有些人在精神上有更高的追求，这些都会反映在  $a_{ik}$  的取值上。

2.2.5  $|u(x_{ipk} - x_{irk})| \neq |u(x_{irk} - x_{ipk})|$  这一点与效用值理论相一致，即人们在失去某一财富时对此财富的效用值评价要比获得等量财富对此财富的效用值评价要大，即：若  $x_{ipk} - x_{irk} > 0$ ，则  $|u(x_{ipk} - x_{irk})| < |u(x_{irk} - x_{ipk})|$ 。因此某企业若在某一指标上不如参照企业，则必须在另一指标上用更多的需求满足量来补偿前一指标的不足。

2.2.6 员工的满足如提供良好的晋升机会、培训机会及薪金是企业所能决定的，然而参考点的选择却是员工的个人行为，因为式 (2-1) 指出了员工满意度是受企业和员工两方面因素影响的，也就是说企业给员工提供较低的需求满足状态 (即  $x_{ijk}$  低)，但员工也可能很满意 (他可以选择更低的参照点)，同样有些企业给员工提供很高的需求满足状态，员工还可能不满意 (他可以选择更高的参照点)。

### 3 员工满意度管理

鉴于员工满意和顾客满意对于企业的重要作用及其二者间的紧密关系，将员工满意度与与顾客满意度结合起来而构成员工/顾客满意矩阵，将满意水平划分为满意和不满意 (也可以把满意水平划分为高、中、低等)，那么就可以把所有企业划分为四种类型，即如图 1 中的 A,B,C,D 四类。

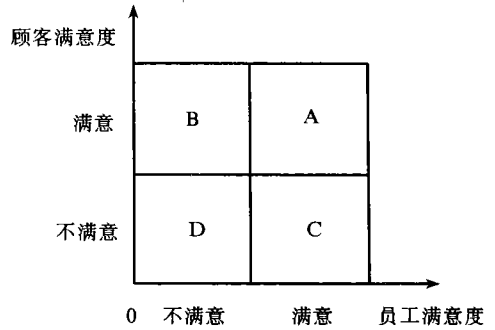


图 1 员工/顾客满意矩阵

● 属于 A 类的企业，员工满意，顾客也满意，企业发展的基础及目的都得以完美实现，说明这个企业的市场营销及内部管理都做得很好，是一个健康型企业，今后应继续保持。

● 属于 B 类的企业，顾客满意而员工不满意，说明外部营销暂时做得不错而内部管理工作并不理想，如有些管理不善的企业由于某个新产品可能在市场上会有类似昙花一现之表现。从长远看若不改善内部管理使员工满意，最终会使顾客满意度降低甚至于不满意，从而使企业由 B 转入 D。因此对于 B 类企业应在保持顾客满意下提高员工满意度，使企业由 B 类转向 A 类。

● 属于 C 类的企业员工满意而顾客不满意说明外部营销有问题，如几年前我国的一些邮电、银行等企业职工福利等很好然而社会形象不佳。从长远看顾客不满意会影响企业的投资回报最终会影响员工满意水平 (这一情况在上述企业近期已有表现，因此这类企业应大力加强外部营销，使顾客也满意，使企业由 C 转向 A 类。

● D 类企业是健康状况最差的企业，员工顾客都不满意，内忧外患并存，企业要深刻检讨自己的内部管理与外部市场营销工作，以市场为导向建立内部科学合理的管理体系，使企业逐渐向 A 类转移。

但是上面的分析并不说明作者所提出的面向顾客满意提高员工满意度是追求员工满意度的极大化，正如上面所述员工不满意是一种不健康的企业，然而满意的程度却是必须有一个适度水平的。达不到这样的满意水平就不但发挥不了人力资源的积极性还可能引发它的消极作用，但过度的满意可能会使员工狂妄自大，缺乏进取精神等。因此有必要对员工的满意度进行管理。

首先作为企业组织来讲要以合乎企业目标的原则来设置并引导员工选择合理的参照点。这一目的可以通过宣传、考察等形式来实现。这样的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,哪些还不满意,企业则可以知道哪些自己做得不错,哪些方面还没有很好满足员工需求。

其次是多参照点与单参照点相结合使员工在对本企业满意的水平上感到还有不满意的地方从而激发员工的进取精神。因为人们在选择参照点时并不是具有唯一性,他们可能拿自己在企业甲中的状况同乙、丙、丁……等等企业相比较,从而综合确定自己的满意水平,也就是说他们会把自己对不同企业的满意度进行排序,处于超过某一满意度基准的企业之中他都会满意,这样的满意感会转变为对企业的忠诚,但相对于处于前列的企业他会有不满意感,这样的不满意感会促使他去赶超前列企业。例如小天鹅集团采取的“末日管理”就是在企业全体员工对本企业发展满意的基础上寻找比自己好的企业作参照,在员工中激发“危机意识”,使广大员工在生产经营中不能掉以轻心。

第三就是企业要引导员工对需求指标系数(即权重 $a_k$ )值的确立。企业要尽可能使员工的需求与企业目标的实现相一致,由于资源约束等因素企业不可能在任何时间场合满足员工的所有需求(如困难企业对企业员工加薪的需求的满足是个难题),这时企业可以通过宣传、教育等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矛盾而且还有促进目标实现作用。例如在企业中树立一些讲贡献不图索取的先进人物使其真正成为员工学习的榜样,可以使员工对物质需求的权重系数减小。

最后要特别强调的一点是企业及员工都要知道在提高员工满意度上各自应该和所能做的是什麼。有些企业员工不努力工作而企业却一味去满足员工,最后对企业造成的危害是不言自明的。一般讲企业应为员工积极发挥聪明才智及正当地获取物质上及精神上的满足而创造良好软环境(如制度等)及硬环境(如工作场所、设备等),而员工应努力勤奋工作充分利用企业组织所提供的硬、软环境来达到自己的满意。

## 4 结束语

在顾客满意及满意度的研究在理论及实践中取得很大进展<sup>[6]</sup>之时,员工满意及员工满意度因人力资源在企业中的重要作用也引起了专家学者的注意<sup>[7]</sup>,并逐步开始了研究。本文作者在强调员工满意对于企业发展重要性的基础上提出了员工满意度模型并对模型作了深入的阐释,指出了企业应该及如何利用此模型对员工满意度进行管理,使员工满意度达到与实现企业目标相一致的合适程度。

## 参考文献:

- [1] [美] 菲利普·科特勒.《市场营销管理》.中国人民大学出版社,1997(1).
- [2] [美] 哈罗德·孔茨.《管理学》.贵州人民出版社,1982.
- [3] 李怀祖,《决策理论导引》,机械工业出版社,1992.
- [4] 杨乃定,李怀祖.基于参考点的事物效用值直感判断与抉择模型研究.《系统工程理论与实践》,1998,(5).
- [5] 杨乃定.“比较”的偏好.《管理工程师》,1998,(5).
- [6] 张列平,胡明东.用户满意及用户满意工程.《工业工程与管理》,1998,(3).
- [7] 张德成.CI,CS与ES刍议.《经济理论与经济管理》,1999,(2).

## The Study on the Model and Management of Employee Satisfactory Degree

YANG Nai-ding

(Northwestern Polytechnical University, Xian 710072)

**Abstract:** On emphasizing the importance of employee satisfactory (ES) to an enterprise, a model of employee satisfactory degree (ESD) is put forward and explained in the paper. The necessity and principles of ESD management are also discussed in the paper.

**Key Words:** employee satisfactory; model; management of employee satisfactory degree

---

### 本刊重要信息

#### ——敬告作者、读者

- 1999年在国家自然科学基金管理科学部组织的评议活动中,本刊被认定为国内管理科学类十七种重要期刊之一。
- 本刊1997年入编清华大学光盘国家工程研究中心主办的“中国学术期刊(光盘版)”。
- 本刊从1999年(周刊1998年)起列入“国家科技部中国科技论文统计源期刊”。
- 入编“中国科学核心期刊全文数据库”。
- 1999年本刊作为《中国学术期刊综合评价数据库》来源期刊全文收录,收录期限1994—2002年。
- 1999年本刊被认定为《中国人文社会科学引文数据库》来源期刊。
- 1999年本刊被认定为《中国科学引文数据库》来源期刊。