

大多数大机构都有很严重的问题。

——彼得·圣吉

## 发现管理中的缺失

### 1.1 什么是缺失

**首**先让我们花点时间来思考一下：“员工福利”的真正含义到底是什么？

么？

任何单位或机构都会遇到员工福利方面的问题，因此经常会在工作场合听到这样的议论：“如果我们……就好了”，“我们错过了……”，“我们经常遗忘……”，“我没有……”等。

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你MBA职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

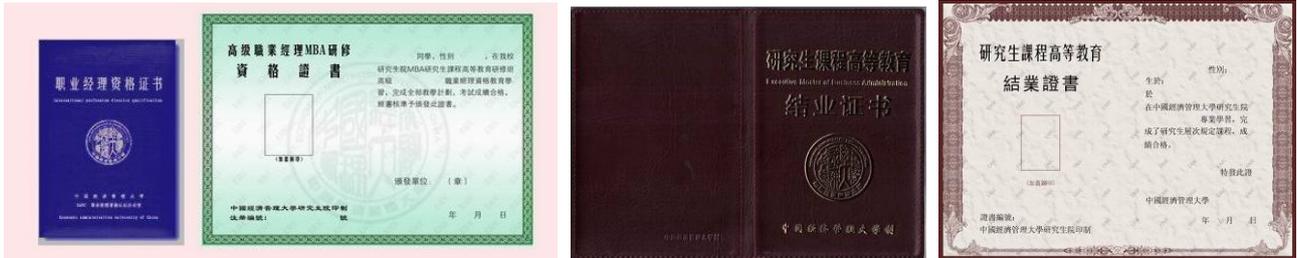
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号 (企业账户)	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行
方式八	招商银行 (卡号)	招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛 招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

如果问大家各自的工作环境中都有哪些方面需要改进，大多数人都会提到工作条件不尽如人意、缺乏人文关怀、员工意见不受重视等。

通过对这些意见的听取和总结，我们发现：员工福利方面出现的问题，其根本原因就在于管理上的不足；对于这些管理上的问题，我们称之为“管理缺失”。

经过分析，工作中的问题或“管理缺失”可以总结为如表 1-1 所示的七个方面，我们将在后续章节中一一加以详细分析。

表 1-1 管理工作中的七项缺失

七项缺失	定 义
工作认可	真诚地感谢员工在工作中所表现出的责任感、投入程度以及所做出的成绩
社会支持	主动为有需要的员工提供倾诉渠道，并给予适当的帮助和建议
相互尊重	采用雇主和员工都能接受的行为准则，与大家进行积极、正面的交流，以促进双方关系的长期健康发展
工作和生活的平衡	创造一个能使工作、生活两不误的环境
适度的工作量	严格控制工作速度、强度和时间的，避免过大的工作量给员工和企业带来的负面影响
决策参与权	给予员工自主灵活地完成工作的权力，对他们提出的创造性解决方案给予回应，并且为他们提供参与决策的机会

续表

七项缺失	定 义
明确的角色定位	“角色冲突”是由相互冲突的工作要求引发的，因为某一目标的实现往往会阻碍另一目标的完成。而“角色模糊”是指对工作目标、工作职责和工作方法缺乏明确的理解和认识

如前所述，我们会用独立的章节来讨论这些管理中出现的每项缺失，但这并不表示它们之间没有联系。例如，工作量过大会引起员工的不满，进而影响到他们的个人生活；决策参与度过低会降低员工的主人翁意识；角色定位模糊会削弱员工的自主权。本书会通过大量的例子来引出解决这些问题的根本方法。

管理缺失产生的一个重要原因是员工福利不受重视。在某些企业中，员工福利项目只是偶尔才出现在管理者的工作日程表上。

全面福利研究所（Integrated Benefits Institute）在2002年对269位财务经理进行了调查，结果表明员工福利不受重视是一种十分常见的现象。几乎所有的受访者（10个中有9个）都知道员工福利和企业运营效率有着直接关联，但是要他们列出最常用的管理指标时，排在前三位的却是现金流、销售业绩和企业效益，员工福利这一项根本就没被提及。

## 1.2 什么样的企业才算健康的企业

员工的健康与企业的命运息息相关。

——强生公司

健康的企业应该把员工福利置于同企业的其他目标同等重要的位置，并且把它列入对管理者的评判标准之中，这意味着不是仅仅只把它列在优先事务列表之中就完事大吉了。大多数企业都倾向于集中精力抓少数几件事（质量、生产效率、技术革新），对其他事情则往往听之任之。这种做法需要尽快加以调整，企业应该把员工福利纳入到关键管理绩效指标和决策标准当中，因为员工福利与资产的流动性、销售业绩和盈利水平同等重要。

企业如果仅仅提供瑜伽、按摩、压力疏导之类的活动，那是远远不够的。虽然这些活动不会产生什么危害，但也没有多大益处，更不能消除由于员工福利不足而带来的潜在危险。

健康的企业是能让员工增进健康，而不是消耗健康的地方。员工的健康取决于工作环境中的多种因素，而这些因素的有些组合可能会对员工的健康造成致命性的损害，例如，一个工作量过大、认可度很低而且参与决策的机会很少的工作环境。与此相对，良好的情感支持、充分的自主权以及明确的角色定位则会促进员工的健康

和企业的发展。

那么，究竟如何定义“健康的企业”？该用什么样的标准去定义呢？

首先，健康的企业应该有一套能促进员工身心健康发展的制度和管理方法，而健康的员工反过来又会帮助企业完成生产、服务和经营效率等方面的管理目标。

我们经常听到一些管理者、人力资源顾问和职业健康专家说，没有新闻就是好新闻（如无事故、无病假、无缺勤）。还有一些管理者认为一旦引进了问题管理系统，他们的企业就是健康的企业了。其实，并不是说员工事故少、病假少、旷工少的企业就是健康的企业，认清这一点对企业的发展至关重要。

重申一次：并不是说如果一个企业没有超负荷的工作量、没有员工缺乏自主权的情况、没有工作事故发生，我们就能说这是一个健康的企业。企业的健康实际上是由管理实践的存在与否、管理水平的高低以及是否具有能促进员工福利发展的工作环境来决定的。

下面是很多著名的管理专家<sup>①</sup>都一致认同的“健康企业”的四项

---

<sup>①</sup> Adkins, J. A., Quick, J. C. & Moe, K. O. (2000). Building worldclass performance in changing times. In L. R. Murphy & C. L. Cooper (Eds), *Healthy and productive work: An international perspective* (pp. 107-32). London: Taylor & Francis.

原则。

原则 1：把保持员工健康作为企业发展的长期目标。企业不仅需要做好员工疾病和工作事故的预防工作，还需具备应对这些情况的能力。

原则 2：把保持健康看成一个动态过程，而非一种静止的状态。企业如果想保持健康，就需要持续不断地努力。尤其是对于员工健康，企业需要像对待财务、营销和质量控制一样，把它当成一项管理职责来看待。只有当企业用这种方式来看待健康问题时，员工福利才会成为一项持续存在的管理责任。

原则 3：把保持健康作为企业整体发展战略的一部分。企业健康与企业现状、社会经济形势以及员工个人状况都有联系。企业在制定战略时应考虑这些因素的整体联系，并且尽可能地规避有关风险。

原则 4：建设具有合作与交流精神的企业文化。这样的企业文化可以使员工和雇主在保持企业健康的基本问题上进行具有建设性的对话。

研究表明员工福利和企业运营效率之间存在着正相关关系。以下是几项重要发现。

- ❑ 员工满意度可以通过准点率和出勤率体现出来<sup>①</sup>。
- ❑ 员工满意度和员工的责任感息息相关<sup>②</sup>。
- ❑ 员工责任感的培养有助于人员流动率的降低和业绩表现的提升<sup>③</sup>。
- ❑ 将近一半的员工缺勤情况与不健康的工作环境及存在压力的工作环境有关<sup>④</sup>。
- ❑ 客户满意度与员工满意度之间有着直接的联系<sup>⑤</sup>。
- ❑ 员工对工作保障与薪资水平的满意程度，以及员工对工作的总体满意度，都与企业的财务绩效存在关系<sup>⑥</sup>。

在过去的 10 年中，员工福利、员工表现和劳动生产率之间的正相关关系已经得到了很好的验证，管理专家们已经认识到了员工福利和企业运营效率之间有着很强的因果关系。如果能把本书中描

---

<sup>①</sup> Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.

<sup>②</sup> Vandenberg, R. J., Richardson, H. A. & Eastman, L. J. (1999). The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness: A second-order latent variable approach. *Group and Organization Management*, 24, 300-39.

<sup>③</sup> Mathieu, J. & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-94.

<sup>④</sup> Cooper, C. L. (1994). The costs of healthy work organizations. In C. L. Cooper & S. Williams, (Eds), *Creating healthy work organizations* (pp. 1-5). Chichester, England: Wiley.

<sup>⑤</sup> Heskett, J. L., Sasser, W. E. & Schlesinger, L. A. (1997). *The service profit chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value*. New York: Free Press.

<sup>⑥</sup> Schneider, B., Hanges, P. J., Smith, D. B. & Salvaggio, A. N. (2003). Which comes first: Employee attitudes or organizational financial and market performance? *Journal of Applied Psychology*, 88, 836-51.

述的几项缺失重新放回到管理工作中，那么它们之间的相互作用必将为企业的长期健康发展带来积极的影响。

### 1.3 你所在企业的现状如何

提高员工福利和企业运营效率其实是有路可循的。可以通过如表 1-2 所示的诊断表来评价你所在企业的现状，并以此作为提高员工福利和企业运营效率的起点。

表 1-2 评价企业现状诊断表

100% = 我们经常在这项管理实践中起带头作用——提升空间很小 80% = 我们有时在这项管理实践中起带头作用——仍然有提升空间 70% = 我们很少在这项管理实践中起带头作用——有待提高 50% = 我们在这项管理实践中不起带头作用——存在明显的提升空间 30% = 我们在这项管理实践中根本不起带头作用——提升空间非常大		
	高层管理者、中层管理者和基层员工的实践	得分 (%)
高层管理者	高层管理者认同员工福利和企业运营效率之间的正相关关系	
	高层管理者运用系统性的方法来控制风险、进行事故防范以及降低员工福利成本	
中层管理者	中层管理者已把与员工福利相关的事情列入日常的管理工作当中	
中层管理者	中层管理者的工作业绩会根据他们在员工福利这一项上的表现来加以考核和评定	
基层员工	基层员工关心他们自己和同事的福利	

基层员工积极主动地创造一个健康安全的工作环境
------------------------

一旦完成了对你所在企业的诊断,请立即和相关人员(董事会、监事会、管理委员会)讨论此事,以提高对现状的认识,并制定出提高员工福利和企业运营效率的行动方案。这些讨论能激发出许多对改进员工福利制度有帮助的想法,并能让你得到很多有益的反馈意见。

## 1.4 10个简单的行动步骤

### 1. 计算缺勤率

尽管缺勤率一般是通过员工在一段时间内的缺勤天数来计算,不过该方法通常会低估缺勤所带来的实际成本和负面影响。而以下这些指标有助于更好地理解员工缺勤会给企业带来的影响。

- 领取工伤保险的人数。
- 超负荷的加班时间。
- 上班途中耽误的时间。
- 公司医生的医疗评估结果。
- 较高的人员流动率。

### 2. 计算怠工率

怠工是指员工消极工作从而导致工作效率低下。怠工率可从以下几个方面来加以计算。

- 出错率的上升。
- 生产质量的下降。
- 员工帮助计划的引进。
- 第三方机构的医疗评估结果。
- 法律诉讼案的增加。
- 生产率的下降。

### 3. 把员工健康列入管理考核指标当中

员工健康不仅仅是企业应予以优先考虑的一件事情，更为重要的是，它应该被列入管理考核指标中。员工健康并不仅仅与人力资源部或是医疗部相关，它还是与全公司所有部门都相关的一项管理职责。因此，它应该成为企业决策和管理的关键因素之一。

### 4. 计算直接成本和间接成本

当我们计算不健康的工作环境所造成的损失时，直接成本（员工保险及缺勤）仅仅只是冰山一角。如果想真实而客观地反映全部情况，间接成本也应被考虑进去。间接成本包括怠工、技术流失、

人员流动和生产周期延长所带来的损失。

#### 5. 把工作当成促进健康的因素来对待

工作上实际上占据了我们日常生活的大部分时间——我们醒着时有一大半时间都在工作。我们知道工作对心理健康大有益处，因为工作本身能帮助员工拓展人际关系、获得他人认可和实现自我价值。然而，并非每一个企业提供的工作条件都能适应员工健康和福利发展的需要。只有扫清某些障碍（缺乏认可、工作量过大），才能在防止损害员工福利的同时，帮助他们实现更大的个人发展。

#### 6. 提高对员工健康状况的认识水平

员工的健康状况一般都以工伤和疾病的发生率来衡量。这其实是一个非常消极的定义，它意味着只要一个企业没有工伤或病号，那它就是一个健康的企业。然而事实远非如此！在事故发生之后，潜在的风险依然持续存在，它会大大降低企业的效率。因此，健康的企业并不仅仅指没有工伤事故和病号，它还需要提供一个良好而平衡的工作环境。

#### 7. 不要只注重降低成本

把“管理缺失”放回到管理中最重要的目的是为了提

业的健康水平和运营效率，控制成本则在其次。当然，成本因素也需要考虑，但它并不是管理者和员工积极改进工作条件的唯一动力。如果只注重成本，企业可能会在成本得到控制之后变得大意起来，问题通常就在这这时乘虚而入。

#### 8. 改善员工工作环境

随着时间的推移，科技在不断进步，工作流程在不断优化，人力资源管理也变得越来越高效。同样，工作环境也应该向有助于提高员工健康水平的方向不断改进。

#### 9. 把企业健康作为一项组织目标

员工福利水平是企业运营效率和绩效的一项标准。保持企业健康不仅仅是人力资源部或职业安全及健康部的目标，它也应该成为全公司的目标，并且得到包括首席执行官（CEO）和董事长在内的所有高管的支持。企业健康应该成为各级管理者共同努力的目标。

#### 10. 积极面对现实

企业的经济绩效与健康的工作环境密不可分。要想了解企业工

作环境的健康情况，就得进行清楚透彻的分析，要做到这一点必须一个项目接一个项目地进行。事实必须公布于众，而且应该由企业来承担责任，而不是让员工承担。把责任推给员工，最多只能维持现状，甚至会导致工作环境恶化，进而影响到企业效益。勇于面对现实，而不仅仅是找出问题就算了，这样才能为将来的行动打下坚实的基础。

## 本章要点

- 当人们被问到工作中存在什么问题时，大多数人会提到工作环境中缺少的管理要素。
- 员工健康指标很少出现在企业高管的报告中。
- 如果员工福利成为一项管理考核指标或是企业决策标准，管理者会对此更加关注。
- 健康的企业要有能促进员工身心健康发展的制度、程序和实施方法，而这些反过来又会促进企业运营效率的提高。
- 健康的企业不仅要预防事故和疾病的发生，还要促进工作环境的健康发展。
- 企业的健康与否不应只通过员工的伤病率来衡量，还应通

过管理水平的高低以及是否具有能促进企业健康发展的工  
作环境来衡量。

- 越来越多的研究表明，企业健康状况可以通过员工的健康水平、缺勤率的高低、生产效率的高低、服务质量的好坏以及竞争力的强弱等方面反映出来。