

从员工满意度看服务企业的文化建设

第六图书馆

服务企业的文化建设是服务企业内部营销的主要目标,旨在建设一种以人为本的服务文化。内部营销的实施是以人事管理策略为基础的,员工满意度是衡量内部营销效果的主要指标,也是了解企业文化建设,寻找制定文化建设策略依据的重要指标。服务企业的文化建设是服务企业内部营销的主要目标,旨在建设一种以人为本的服务文化。内部营销的实施是以人事管理策略为基础的,员工满意度是衡量内部营销效果的主要指标,也是了解企业文化建设,寻找制定文化建设策略依据的重要指标。服务企业
企业文化建设 内部营销 员工满意度湖南商学院学报徐丹妮湖南商学院文学院,长沙4102052008第六图书馆

第六图书馆
www.6lib.com

从员工满意度看服务企业的文化建设

徐丹妮

(湖南商学院 文学院, 长沙 410205)

[摘要] 服务企业的文化建设是服务企业内部营销的主要目标,旨在建设一种以人为本的服务文化。内部营销的实施是以人事管理策略为基础的,员工满意度是衡量内部营销效果的主要指标,也是了解企业文化建设,寻找制定文化建设策略依据的重要指标。

[关键词] 服务企业;企业文化建设;内部营销;员工满意度

[中图分类号] F270 [文献标识码] A [文章编号] 1008-2107(2008)04-0065-03

Culture Construction of the Service Industry from the Perspective of Employee Satisfaction

XU Dan-ni

(School of Chinese Literature, Hunan University of Commerce, Changsha 410205)

[Abstract] The primary aim for the interior marketing of a service industry is to construct its own culture which focuses on man. Based on personnel management, the interior marketing is mainly measured by its employee satisfaction which lays an important foundation for policy making of culture construction.

[Key words] service industry [culture construction] [interior marketing] [employee satisfaction]

一、服务企业的文化建设与内部营销

企业文化作为现代企业的管理理论和管理方法,越来越受到国内外企业界、学术界的重视。近年来,在服务型企业中,企业文化建设更是被广泛推崇。企业文化作为对内产生凝聚力、对外产生竞争力的管理手段受广大企业,尤其受服务企业的青睐不是没有道理。在部分日益激烈的服务市场中,一方面公平竞争的原则使一些原来依靠政策优势生存的服务企业丧失了强大的竞争优势[另一方面服务企业产品的有形部分往往不具备太高的技术含量,相互之间很容易摹仿,产生竞争优势的途径集中在服务差异化和人员差异化,而服务的差异化又依靠人员来实施。其结果是企业对员工的依赖性越来越高,需要用以人为本的企业文化来统一员工的价值观念,提高员工的工作热情 and 创新能力,通过员工满意度向顾客传递满意的服务。

美国学者约翰·P·科特和詹姆斯·L·赫斯克特指出,企业文化是指一个企业的各个部门,至少是企业高层管理者们所共同拥有的企业价值观和经营实践,是企业中各个职能部门或不同地理环境的部门所拥有的共通的文化现象。对于

服务企业而言,企业文化首先要强调全员的共通,强调重视人的作用和地位。因为服务企业中,产品是通过员工来创造并传递的,员工既是产品价值的创造者,同时也是产品的组成部分。也就是说服务企业更应该采用以人为本的文化取向。其次,服务企业的文化要围绕向顾客提供优质文明的服务来发展,按照菲利普·科特勒的说法,就是要建设一种服务文化,使所有的员工(包括前端服务和后端支持的员工)树立为顾客服务的共同理念,尤其是管理层应该从政策、程序、激励机制和行动等各个方面支持顾客服务。在这个意义上说,企业采用以人为本的文化取向是企业满足外部顾客需求的出发点。

服务企业的文化是作为一种“无形规则”存在于员工的意识中,企业文化离开员工无法独立存在,“以人为本”是形成良好企业文化的基础。国际上成功的大企业都不是以追求利润为唯一目标,而是有着超越利润的社会目标,也就是说,“人的价值高于物的价值”。卓越的企业总是把人的价值放在首位,物是第二位的。在这个企业里,要能听到不同的声音,服务企业的领导者要能够接受新思想所带来的冲击,才能让企业时刻保持活力。

[收稿日期] 2008-05-27

[作者简介] 徐丹妮(1979-),女,河北承德人,湖南商学院讲师。

内部营销概念的兴起和发展,也顺应了企业建立以人为本的企业文化,以实现可持续发展的要求。内部营销的作用是通过企业文化建设、人力资源管理中营销手段的运用、组织与员工的营销信息沟通、以及奖励和表扬机制,统一员工的价值观,激发员工的工作热情 and 创新能力,引导企业成为学习型的组织,形成持久不衰的企业竞争优势。这些目的与服务企业的文化建设的目标是一致的。菲利普·科特勒等人认为,内部营销的根本目标之一是建设以顾客为导向的企业文化。员工的满意度,尤其是直接服务于客户的一线员工的满意度是客户满意的基石。因为直接服务于客户的一线员工实质上是企业关于客户服务的经营活动的承载者和最重要的执行者。不满意的员工几乎不可能有高的生产效率和积极的工作态度,不会完整地贯彻公司的服务策略,也不会长期地服务于无法令他满意的企业。如果企业不能设法让自己的一线员工感到满意的话,那么企业所有的为提升客户满意所付出的努力都有可能付之东流。由此可见,在我们所处的服务经济时代,员工满意度的提升正更大程度地直接影响着员工的生产效率和质量(包括服务质量和效率),所以,员工满意是内部营销的核心。

二、员工满意度与内部营销

服务企业内部营销中,营销的目标是企业的内部员工,员工就是内部营销的“顾客”。员工的满意度是员工对企业以及企业所提供的工作岗位、工作环境、工作待遇、人际关系等一系列员工关心和员工利益的认可。员工对这些满意,就会将他们的感受转化为勤奋努力的工作、良好的工作态度、礼貌待人和助人为乐的工作态度,就会将他们的感受变成优质文明的服务产品传递给顾客。由此可见,员工满意度是评价内部营销绩效的一个重要的指标。

从内部营销的组合策略的本质来看,他们基本上是由人力资源策略为主体组成的。有吸引力的工作机会要靠人力资源部门来提供,并分派给最需要的人;劳动时间的减少、劳动强度的降低、工作环境的改善要靠人力资源部门去推动;激励制度(奖励、晋升渠道等)要由人力资源部门牵头来制定;共同价值观念以及共同行为标准的建立与传播(人才甄别、人才培养等)都必须由人力资源部门去实施。毫无疑问,人力资源部门是内部营销实施的主体。作为服务企业内部的人力资源部门可从以下几方面来提高员工满意度:

1. 重视对员工需求的调查。根据马斯洛的需要层次理论和赫兹伯格的双因素理论,激发员工行为的动力在于满足其最需要的需求。因此服务企业在建设文化之前,需要对员工的需求进行调查。只有真正了解了员工的需求和情感,以人为本才能真正得以实施。事实上,服务企业文化的建设和实施可以看作是一个以营销为基础的传播沟通过程,即内部营销过程。在这个方面,需要平衡和满足内部顾客(员工)的需求。为此,企业需要掌握内部顾客的情感和想法,建立起

企业与员工之间强有力的情感,使员工的情感资本得到最大限度的发挥,从而有助于促进企业文化的形成和发展。

2. 形成以人为本、以价值为本的核心价值观。从服务企业文化的构成看,它包括精神层、行为层和物质层三个层次,其中价值观是处于核心层次的。企业实现对人的管理、对顾客服务的重视,必须强调对企业文化中核心价值观的重视。以人为本、以价值为本的管理是许多大企业持续成功和成功变革的核心武器。而且,在核心价值观的要求下,企业可以摆脱人治、法治而趋向自治。

3. 用人机制与激励机制。一线服务对于一些员工来说非常枯燥且具重复性;但对另一些员工来说,这种工作提供了一种联系各种各样人的机会。为了更好地服务于顾客,有必要挑选那些具有必要人际技能和专业技能的员工到高接触的工作岗位上去。在挑选了一线的服务员工后,还要对他们进行细致的培训。主要有:服务的专业技能培训、行为态度的培训、情景监督和控制能力的培训。培训可以是定期的,也可以是不定期的,更多的时候要根据服务项目和顾客需求来进行培训。此外,服务企业还应为员工设计长期的职业生涯规划,鼓励员工定位自己的职业发展方向。员工工作的满意度很大程度上来自激励,包括物质激励和精神激励两方面。物质激励包括工资分配、职位提升、住房、医疗保险等。精神激励主要是企业文化、领导行为等。建立有效的激励机制对服务企业的创新和竞争力的提升都是必要的,定期的、有计划的、公开的奖励和庆贺是对员工有效的激励和赏识,通过有效的绩效管理减少低绩效员工,给高绩效员工创造更多、更公平的机会。

4. 沟通机制。服务型的企业文化要求企业建立双向沟通机制。双向沟通为企业与员工之间的合作开辟了一条信息通道:一方面,高层管理者可以及时了解员工对决策的反映;另一方面,员工可以明确知道企业的目标,做到心中有数,而这种双向沟通是以有效的组织结构和流程为基础的。服务企业在实际经营管理中要注重客户关系管理,要成为贴近顾客型的企业,树立“以顾客为中心”的管理理念,同时使内部双向沟通顺利进行。

三、员工满意度调查与服务企业的文化建设

员工满意度调查是获得全面的员工满意度数据的管理工具,包括员工对薪酬制度、组织效率、内部沟通与合作、人际关系、自我价值实现和职业发展规划、工作环境以及企业经营各方面管理各方面的满意程度,通过数据比较和归类分析等,来反映企业的精神文化状态和员工的整体评价,为企业管理层真正了解员工需求,建立以人为本的企业文化,做好人力资源开发和管理提供决策依据。在员工的满意度调研上,西方企业的发展经验相当成熟。由于企业快速的成长以及全球化的进程,企业需要了解和把握每一名员工的能力和需要,重视员工对待工作以及企业的态度,而运用调研的方法可以

科学、方便地使这一目的得以实现，从而也形成了西方企业特有的精神和文化。如：美国舒斯特教授设计的人力资源指数问卷，就是通过员工对 15 项人力资源工作的满意度的测量获得企业人力资源管理绩效和整个组织环境气氛的评价。我们可以依据舒斯特提出的人力资源指数问卷来研究服务企业企业文化建设现状的评估问题。根据这个问题，员工的满意度包括 15 个方面：报酬制度；信息沟通；组织的效率；关心员工；组织目标；合作；内在满意度；组织结构；人际关系；环境；员工参与管理；工作群体；群体间协调能力（团队精神）；第一线的管理；管理的质量。

在以上项目中，员工对组织目标、合作、人际关系、员工关心、员工参与、内在满意、群体协作的满意程度能够反映服务企业的精神文化状态，员工对报酬制度、信息沟通、组织效率、基层管理和质量管理的满意程度则是对服务企业制度文化的综合评价。最后，员工对工作环境的满意程度能从企业内部的侧面反映企业物质文化建设的状况。

服务企业的员工满意度除了能够反映企业文化建设的现状以外，还能为服务企业企业文化建设的管理提供以下信息：

1. 同岗位上不同员工的满意度的差异往往是员工的需要不一致、或者是制度的不公平而引起的。表明服务企业存在对于员工岗位安排不合理或者是制度需要改进等不利于企业文化建设的因素。

2. 不同类型岗位上员工满意程度的差异，往往是因为制度不公平或者沟通不够引起的，说明服务企业制度文化有弊病或者文化网络不健全。

3. 在一个工作点上，员工满意度差异出现成组分布的现象往往是因为亚文化的存在引起的，有些亚文化对企业主文化的形成具有很大的危害性，必须尽快抑制它的滋长。

4. 服务企业可以根据不同类型的岗位在企业中的重要性，优先提高那些重要岗位上的员工和先进员工的满意度，利用市场细分原理对员工进行分类管理，保证企业文化建设的循序渐进和达到预期目标。

5. 定期持续的员工满意度调查可以用来监测服务企业企业文化建设的效果。服务企业企业文化建设是一项长期复杂的系统工作，服务企业应该通过连续跟踪调查的方式，及时掌握员工满意度的变化与发展情况，为制定企业文化建设策略提供依据，并保证其沿既定路线发展。

员工满意度调查是比较有效地了解员工满意度的手段，可以使管理者有针对性地改善员工管理的工作，同时它也是一个比较复杂的工作，服务企业应聘用专业的员工满意度调查公司来帮助设计调查问卷，以保证调查质量。通过一年一度的满意度调查，企业的管理者们可以有针对性地制定改进措施，对自己的管理方式、方法和手段加以改进，使员工的满意度得到有效地提升，使企业各部门更加具有团队作风，从而增强企业的凝聚力和战斗力，以人为本的企业文化得到充分体现。

【参考文献】

- [1] 孙建. 员工忠诚度的培养[M]. 北京: 企业管理出版社, 2005.
- [2] 孙文, 尚晓才, 俞文钊. 市场营销观念的结构及其影响因素的跨文化比较研究[J]. 心理科学, 2003, (26): 1.
- [3] 论服务营销组合中的员工管理 <http://www.chinacaehr.com>
- [4] “亚洲最佳雇主”以员工为本的经营哲学 <http://www.surprising.cn>

(责任编辑: 杨粤芳)