**做好员工关怀需要“对症下药”**

员工关怀首先要做好需求分析

　　通过了解整个团队士气、氛围和效率，分析员工心态与工作状态，掌握员工关怀的需求状况，确定整体改善的思路与关键点，就可以制定有针对性的关怀方法。

　　一般来讲需求需求分析的方法有以下四种：

　　日常观察与反思：通过观察与反思，发现员工需求;要透过现象看到本质，深入了解问题背后的问题，才能从根本上解决问题。

　　员工座谈：利用座谈、头脑风暴，集中了解民意、抓住问题重点。

　　员工沟通日：定期进行，制定不同的主题和形式，利用这种主动型管理工具和沟通渠道，发现问题，寻求解决办法。

　　Q12调查：通过问卷调查，收集潜在需求，深入分析问题根源。

　　重视精神奖励：不要吝啬你的赞美之词

　　理解是人天生就具有的一种欲望，人一旦得到理解，就会感到欣慰。在阅读中国最佳雇主案例的相关资料时发现，“尊重”、“信任”、“沟通”、“鼓励”、“帮助”、“关怀”、“共赢”、“发展”等词语出现的频率非常之高，由此总结出这些优秀雇主的共同特点之一就是，重视员工。

　　领导者可以通过改善管理提高员工对精神待遇的满意度。实践证明，赞美是职场关系的润滑剂，赞美比批评更易被员工所接受。每一个员工均有被欣赏、被重视的需要，上司要学会运用“保龄球效应”，发挥赞美的激励作用。美国钢铁大王安德鲁·卡耐基选拔的第一任总裁查尔斯·史考伯说，“我认为，能够使员工鼓舞起来的能力，是我所拥有的最大资产。而使一个人发挥最大能力的方法，是赞赏和鼓励。”所以，管理者不要吝啬你的赞美之词，这是一种自上而下的精神关怀。重视员工的意见、建议，赋予员工管理和控制自己工作自由的权利，也可以为提高员工精神待遇的满意度起到积极作用。在华为、谷歌、巨人集团等优秀企业，基层员工可以直接上书最高层或是直接敲门，并能及时得到反溃

　　能做到“吏民能面刺寡人之过者，受上赏”的领导者必是胸怀博大之人，也一定是能提升员工精神待遇满意度的人。

　　在构建和谐人际关系过程中，领导者的主导思想、管理理念、管理风格是关键。领导者可分为任务导向型和员工导向型两大类。任务导向型领导者更倾向于关心生产技术和工作任务;员工导向型领导者则重视下属的需要和人际关系。有研究表明，员工导向的领导行为与高群体生产率和高工作满意度成正比。

　　由此可见，人际关系和谐是进行员工关怀的基础，而和谐人际关系的构建则离不开领导者的以人为本理念。

　　给予“胃口”关怀：想留住员工先留住他的胃

　　企业“食堂”仿佛是计划经济的产物，实际这是一个误解。如今各国公司都重视员工的生活和个人健康，纷纷为员工开办内部食堂，提供优质低价的食品。在日本，企业都有开办员工食堂的传统。三菱公司在位于东京丸之内区的总部旁边重开食堂，除正餐外，在晚间还提供酒精饮料，三菱希望员工能把食堂当作自由聚会的场所。著名的Shidax服务公司，在查出一些员工患有新陈代谢综合症后，改变食堂供餐结构，提供低卡路里的食物。

　　目前我国也有许多企业建有职工食堂。2007年，谷歌公司在办公楼的餐厅举办了一个规模不大的聚会，其间李开复特别向大家介绍了他们的大厨。这是一位来自青岛、英语流利、原供职于五星级酒店的酗子，他当场表演了高超的厨艺，受到赞誉。谷歌请来高级厨师，为员工提供美味佳肴，有道是“满足了员工的胃，也得到了员工的心”。

　　对于小公司，如自办食堂有困难，可将公司1公里范围内的美食店网罗起来，勾勒出一个美食指南，同样具有很好效果。总之，各企业都应从实际出发，千方百计去实施员工“胃口”关怀。

　　关心职业安全：接触员工后顾之忧

　　1957年2月23日，我国卫生部制定并颁布了《职业病范围和职业布者处理办法的规定》，首次将职业病列入工伤保险的保障范畴。我国职业安全最重要的保障是社会保险，但因社会保障的广度、深度不足，故需附以其它保障措施，目前主要有雇主责任险、意外伤害保险、补充医疗保险等。比较理想的商业保险是组合式保险，即将员工的主要家人亦包涵在内的组合式保险。这样不仅保障了员工，同时解除了员工的后顾之忧。

　　随着劳动条件的不断变化，劳动保护的层面、对象亦在悄悄的发生变化，不仅一线的产业工人涉及职业病问题，天天置身于办公室的白领或金领们，也需要提倡职业安全保护。大量的伏案工作和电脑操作，使白领们也成为未定义的职业病受害者，诸如干眼症、腰间盘突出、肩周炎、精神压迫等。这些隐性职业危害正在侵蚀职业人的身心健康，亦会影响工作效率。因此，需要投入精力关心、关怀每一个职场人，使其安全、快乐工作。

　杜邦作为世界上悠久的工业企业之一，其经久不衰的一个重要因素便是坚持健康、安全、平等待人和保护环境的核心价值观。他们的安全目标是“零工伤、零职业餐零事故”。每个进入杜邦的员工最先接受的是安全培训，员工要严守安全信念，管理层必须对意外发生的事故负责。杜邦召开的任何一个会议，无论是内部员工会议还是与政府首脑会谈，会议主持人的第一句话都是：“开会前，我先向诸位介绍安全出口”。同时在会上宣布疏散步骤。故此，杜邦的安全记录优于其他工作企业平均10倍，其员工上班时比下班后还要安全10倍。

　　安全关怀作为为一种管理理念，可从细节做起。没有健身房可以安排工作间操、眼保健操等，以缓解压力、调节身心状态，保持良好工作状态。

　　建立员工归属：营造家文化

　　金山软件董事长兼CEO求伯君表示：“金山一直倡导一种快乐文化、家的文化，希望员工在公司更有归属感。越是经济不景气时，我们越希望给员工更多关怀。”

　　归属感是员工对自己所在组织的观念认同和思想依赖，是个人价值关系隶属于或依附于组织的一种意识倾向。企业可采用设立“员工之家”、职工参与决策过程、员工持股等形式来建立这种员工归属感。

　　对于以脑力劳动为主的企业，应通过开展竞按性、趣味性、益智性文体项目，来达到员工身心健康的目的。其中建立“羽毛球协会”、“象棋协会”等员工志趣相投性社团组织，更有助于增强部门之间的互动，营造良好的工作氛围。

　　员工持股或股票期权更是凝聚组织向心力、建立主人翁精神的最好催化剂。蒙牛乳业、平安保险、华为等大企业不断向外界发布员工持股计划的实施进程，世界500强企业的员工持股更是频见报端。这次殃及全球的金融危机，员工持股很大程度上保护了员工权益。工会股东在企业决策中拥有相当强的声音也在一定程度上增强了员工的归属感。

　　注重职涯规划：打造没有天花板的发展空间

　　职业生涯规划是一个人为寻求理想的职业发展途径，有意识的思考而确定的自己期望从事的职业目标，并在此基础上进一步设计未来发展所需的职业知识、技术和能力结构以及不断开发自身潜能的一系列计划的行为和过程。在现代企业人力资源开发和管理中，不能仅把员工的职业生涯局限于本企业之内，必须从知识型员工的需要出发，为他们的职业生涯创造条件，提供方便。员工职业生涯规划主要包括培训提高计划、留人用人计划、职务晋升计划等。因此，企业在为知识型员工制定职业规划时，应将重点放在使他们具备终身就业能力方面，以提高他们在未来社会竞争中的工作能力为目标，使他们从职业生涯规划中看到自己的希望和前景，从人力资本增值的角度达成企业价值最大化，间接的推动企业的大发展。

　　随着组织发展的扁平化、多元化、信息化、全球化趋势，组织发展趋势对职业生涯规划影响重大，组织在对员工进行职业生涯规划时必须考虑组织所处的发展阶段，这样才能有的放矢地进行员工职业生涯规划，以保证组织未来人才的需要，并能使组织留住优秀人才。

　　培训是实施职业生涯规划的关键环节，应以一种关怀的态度进行员工培训。培训可针对员工工作中可能遇到的问题进行，增强他们分析问题、解决问题的能力。培训活动应帮助员工既达到为组织盈利的目的，又满足员工自我价值实现的需要。所以，对员工职业生涯发展的关怀，是对员工关怀的关键之点。

　　员工的需求是多方面、多层次的，同时各企业的情况也不尽相同，因此，实施员工关怀的具体内容、途径也不能一概而论。在实施员工关怀时，应从实际出发，考虑组织的发展周期、规律、阶段、资金实力等一系列相关因素，制定切实可行的多层次关怀互动体系。对此，既不能借故不实施，也不能盲目实施，更不能靠拍脑门，作为权宜之计来抓，而应该订立制度，将之形成组织行为惯生。

　　总之，员工关怀是一个多因素、多层次的系统工程。只有从实际出发，创造性地运用各种实施策略，才能使之起到“润滑剂”的作用，收到预期的效果，达到增强员工归属感和满意度，形成组织文化核心阶值观的目的。