

让敬业真正发生：

调研方式的改变与行动方案的制定研究报告

Making Engagement Truly Happen: Changes in Survey Methods and Formulation of Action Plan Research



调研主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

特别鸣谢

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。
(顾问排名不分先后, 仅按姓氏首字母排序)



董艳
人力资源总监
Travel Link



陆奕
人力资源总监
前泰科电子(上海)有限公司



吴茜
人力资源经理
礼来苏州制药有限公司



徐国栋
人力资源总监
四季沐歌集团



徐海燕
亚太区人力资源总监
原泰克科技



杨婷婷
人力资源总监
前铭基食品



叶文玉
人力资源总监
奇华顿管理咨询(上海)有限公司

关于作者



金景 Mark.Jin@hrecchina.org

金景先生是人力资源智享会的创始人, 目前同时担任该组织的 CEO。他不仅负责智享会商业模式的设计和战略的制定, 也同时带领核心管理团队将商业模式和业务战略落地运营, 并取得了丰硕和行业广为认可的商业结果。金景先生毕业于英国纽卡斯尔大学, 并取得了教育学管理硕士学位。本科毕业于南京师范大学, 取得了英语教育学士学位。

目录

前言	2
主要发现	3
敬业度提升落地实施概况	4
● 敬业度落地现状	4
● 报告架构图	5
敬业度调研的落地 ---- 恶性循环转为良性循环	7
● 意识层面	7
● 实施层面	12
● 结果层面	24
敬业度调研的未来趋势及辅助产品	26
● 把脉调研	26
● 未来趋势	31
本报告方法清单	34

前言

随着市场竞争的日益激烈，员工作为企业的核心要素，逐渐影响着企业实际经营管理状况的运营。员工敬业伴随着组织绩效的提升已成为各企业的共识，如何抓住员工心声，完善制度，提升员工敬业度以便提升企业绩效，是近年来各企业不停探索的方向。

敬业度调研，作为科学探查员工心声的工具，早已走入各企业，代替了满意度调研。然而引入中国市场多年，敬业度调研实际落地情况却不甚理想，那么是什么因素导致敬业度调研逐渐流于形式，让企业对其使用价值产生疑问？他的未来方向在哪里？

根据以上介绍，本份报告，将从两个角度出发：

● 敬业度持续落地情况不理想的根源及解决。

敬业度落地 = 有效数据 + 持续驱动执行，其中必须由各管理层和员工的共同努力加持，充分调动各方的意识、行为，保证结果循环的持续推动。本份报告将从这几个层面出发，找出落地不理想的根源，并逐一进行攻破。

● 敬业度调研未来趋势和辅助产品应用。

敬业度调研的推动往往大动干戈，企业在不停的资源投入中，也越加关注产出和与组织业务的联结。短期的敬业度调研的演化 --- 把脉调研，产生原因以及如何同敬业度调研配合使用，最大化共同提升企业效率和业务粘合度。本报告会做一一详尽阐述。同时基于这种现状，本份报告将就把脉调研与敬业度调研的差异性，探讨敬业度调研的未来趋势。



主要发现

只使用敬业度调研的这一工具，去体察员工敬业度的公司仅占三分之一，同时把脉调研的出现和探索应用已初现苗头。

- 53.74% 的企业开展敬业度调研，其中只使用敬业度调研工具体察员工敬业度的仅占 33.48%。
- 开展把脉调研的企业达 27.75%，其中 20.26% 的企业是和敬业度一同使用探查员工敬业度，7.49% 的企业是只使用把脉调研体察员工敬业度。

企业在敬业度调研中所遇挑战较为集中于调研后期 ---- 行动计划实施及后续员工期望值管理。

- 63.93% 的企业，反映后续计划实施不足是最大挑战。
- 61.48% 的企业，提出无法满足员工对于后续成果的期望值是企业当前最大的挑战。

直线经理作为推动敬业度落地的主要责任方，对于敬业度调研的态度和改善意愿度较低，多以配合为主，而公司层面对于直线经理投入度的重视度亦有不足。

- 32.79% 的公司认为直线经理对改善敬业度的意愿度不高是重大挑战，位于本届挑战第五。46.72% 的公司认为直线经理不认同敬业度的价值，仅配合提升员工敬业度。甚至有 12.3% 的公司中，直线经理怀疑敬业度的价值。
- 61.48% 的企业提升直线经理投入度的措施是 HR 协商，49.18% 的企业是邀请高层宣导。各企业注重口头的宣导而非实际的措施。调研中 HR 找寻好的案例说法直线经理等用方式仅占 17.21%。

高层管理者认同敬业度的价值，但仅限于配合，不愿挑起敬业度调研推动的大梁，在调研中的参与度较低。

- 62.3% 的高层管理者认同敬业度调研所带来的价值，并愿意积极配合，而 24.59% 的高层管理者充分认同敬业度调研所带来的价值，并愿意主导 / 推动整个调研。
- 27.36% 的高层管理者会复审行动计划完成率，12.3% 的企业 CEO 或同等相关地位的人主导报告分享会，并召集高层管理者和直线经理、HR 开展。

企业推动把脉调研等其他探查员工敬业度的方式，主要是从企业本身实际情况出发，更加贴近业务，简单易行。

- 52.73% 的企业，开展把脉调研最主要的原因是更加贴合企业实际特点。50.91% 的企业认为把脉调研与公司业务形态挂钩更加容易，行动计划更容易落地。49.09% 的企业认为把脉调研周期短、题目少，是企业着力推动的原因之一。

企业使用把脉调研的现状：多关注于其时效性和深入员工问卷所折射出的本质问题，而未能在预测业务、敬业度调研业务方向与结果上进行应用。

- 70.9% 的企业开展把脉调研致力于实时了解员工感受，67.27% 在及时测量和解决特定问题或有针对性问题。41.82% 的企业使用把脉调研来深入解读问卷背后的本质问题。
- 仅有 21.82% 的企业用来预测对公司业务的影响，23.64% 用来预测来年敬业度调研业务方向和结果。

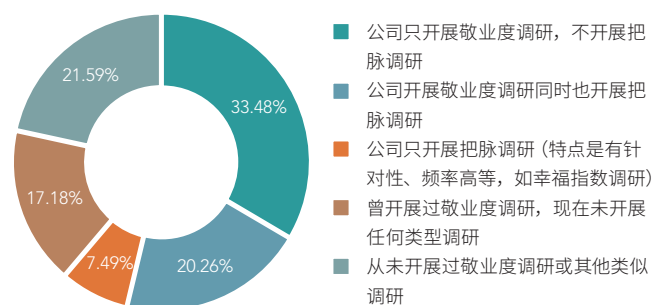
敬业度提升落地实施概况

敬业度落地现状

敬业度提升落地，有赖于企业自身对于“敬业度概念及项目”的高度认可和重视，同时采取有效措施，切实推进各项行动计划的实施。为此，我们将从各企业对于敬业度调研这一工具的使用现状着手，进而分析员工敬业度提升落地过程中的阻碍和未来发展。

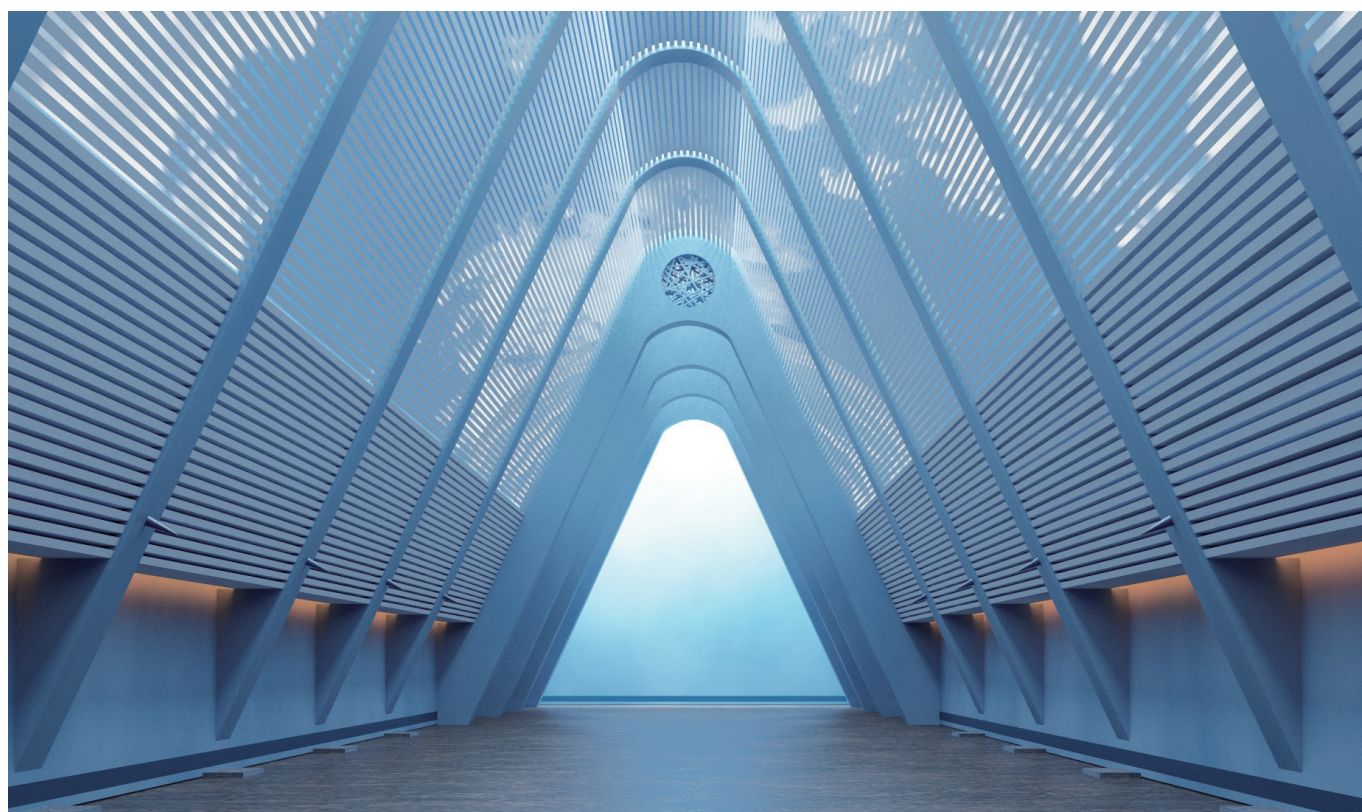
企业对于敬业度调研的态度已经出现明显的两极分化。多位人力资源从业者在访谈中，就**对敬业度调研这一工具的使用价值提出质疑**，同时企业也开始探索其他途径去提升员工敬业度；但同时还是有近一半的人力资源从业者，高度认同敬业度调研工具的使用价值，并极力推进敬业度的落实。正如图表 1. 所示，正在进行敬业度调研的企业还是半数以上，然而敬业度调研已经不再是企业唯一的选择方式，把脉调研在企业中的应用也逐渐普及；在这两种方式应用择取上，有两成企业二者兼之，占开展调研的中的三分之一，可以看出企业“新旧结合”，进行探索的心态。也就是说，**对于把脉调研这一工具的使用，企业多处于观望和尝试状态。**

图表 1 公司开展敬业度调研或把脉调研的状况？(N=227)

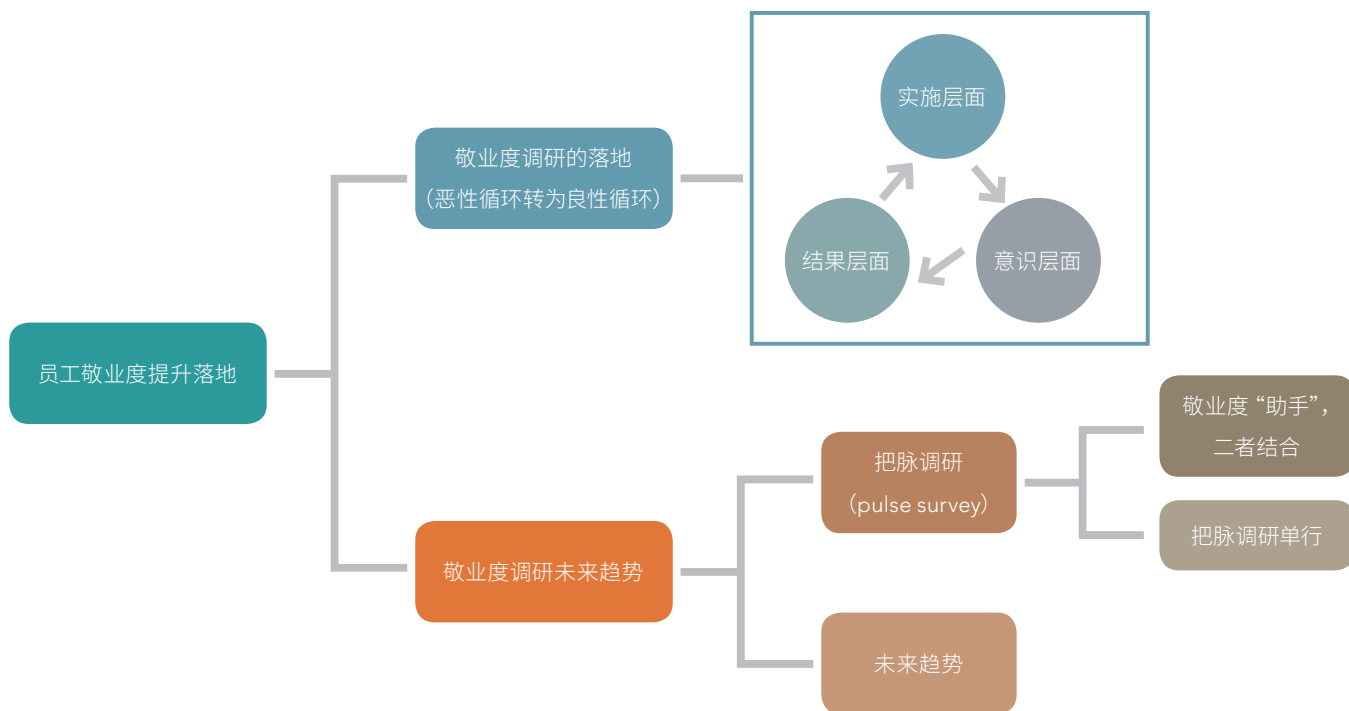


注：把脉调研 (pulse survey)：一种短平快的**体察员工敬业度**的调研方式，其特点是有针对性人群、有特定主题、调研周期较短。

基于以上现象，我们预将其分为两个维度去研究员工敬业度的提升，即敬业度落地中的挑战及其未来发展。



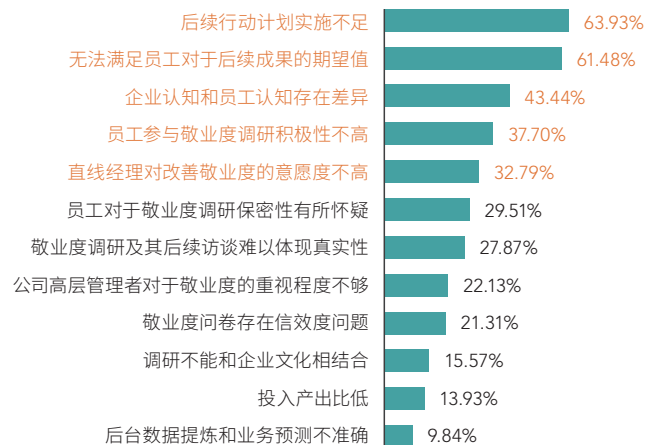
报告架构图



敬业度调研的落地现状

敬业度调研引入人力资源领域以来，在提升员工敬业度上曾起到过一定价值，但是随着时间的推移，他的价值看似不再明显。这其中必然存在着一些待解决而未解决的问题。为此我们调研了各企业在整个项目中所面临的挑战，如下图：

图表 2 贵公司在敬业度调研中所遇到的主要挑战分别为？(N=122)



近六成多的企业反馈，企业在后续实施即落地上，存在巨大挑战。而排名第二的则是“无法满足员工对于后续成果的期望值”。这二者之间存在着必然因果关系：**企业迟迟无法平稳落地，员工期望值自然无法满足；即实施不足，导致结果不尽人意。**那么是什么原因致使企业在后续实施上存在巨大挑战呢？

企业行动计划的有效实施推进，有赖于员工的高度配合，更在于直线经理高度认同并积极改善的意识。然而通过第三、四、五大挑战可以看到，“企业认知和员工认知存在差异”以及“员工参与敬业度调研的积极性不高”、“直线经理对于改善敬业度的意愿度不高”，以上挑战囊括了实施推进的关键人物因子，**员工和直线经理的参与和改善意识不足，对于敬业度的认可度尚有匮乏，导致行动计划实施时不可避免“动力”不足、“方向”有误现象的出现。**

综述，**直线经理的意愿度是“意识”层面，它很大程度上影响着“实施”层面的推进，而实施又是以员工参与的积极配合以及员工与组织达成清晰一致目标的为前提之下，共同促进落地，进而提高对于“结果”的期望值。**在员工敬业度提升落地时，**意识不足导致实施不足，进而效果不佳；可结果不理想又进而强化意识不足。**

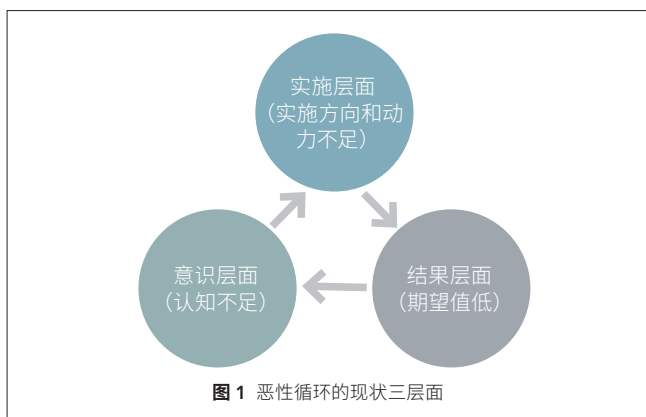


图1 恶性循环的现状三层面

由此可见，“意识”、“实施”、“结果”是敬业度落地三大层面，此三个层面之间的关系，环环相扣，步步承接；企业长此以往，就形成了恶性循环的现状。（见图1）

那么如何将恶性循环转变为正向循环，是企业需要思考并即刻执行的。（见图2）

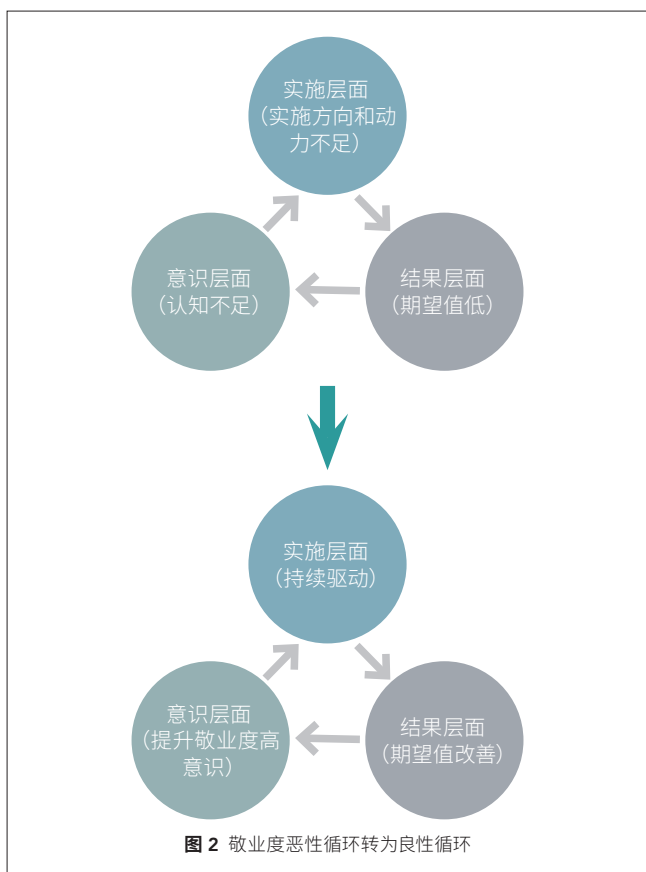


图2 敬业度恶性循环转为良性循环

故而本报告第一部分将从以上三大层面来解决实施落地的问题，并调集企业中所有要素，在这三个层面上，依次解决以上五大挑战（图表2），促进员工敬业度提升落地的实现。

敬业度调研未来趋势

正如前文所述，敬业度落地的恶性循环，导致把脉调研的出现、探索和应用。所以本章节将从把脉调研讲起，最后去谈敬业度的未来趋势。

把脉调研

市场上对于把脉调研的探索，正如图表1所示，有敬业度调研、把脉调研兼而有之，共同进行的，有单做把脉调研的企业。可见大家对于把脉调研的定位分为两个方向，我们就这两个定位—**敬业度调研和把脉调研相结合**以及**单独进行把脉调研**，进行梳理，**阐明把脉调研如何与敬业度调研相互配合，以及如何单独应用，以发挥其最大效应。**

敬业度调研 同把脉调研 相结合

- 目的：利用把脉特性，对敬业度调研的推进和方向上进行把控
- 作用：
 - * 前期预测
 - * 中期过程把控
 - * 后期体察落地效果

单独进行 把脉调研

- 目的：根据公司日常经营实际情况，阶段性倾听员工心声并及时跟进落实
- 关键点：
 - * 据企业年度战略、内部关键业务、关键岗位设置和员工特点，找出影响敬业度的关键因子，并形成体系化问卷
 - * 挑选针对性人群，把控调研节奏
 - * 持续驱动，推动方案的落地

敬业度调研未来趋势

在对市场上把脉调研进行阐述并梳理之后，基于敬业度调研和把脉调研的现状和关键结点，敬业度调研的未来便有所呈现。

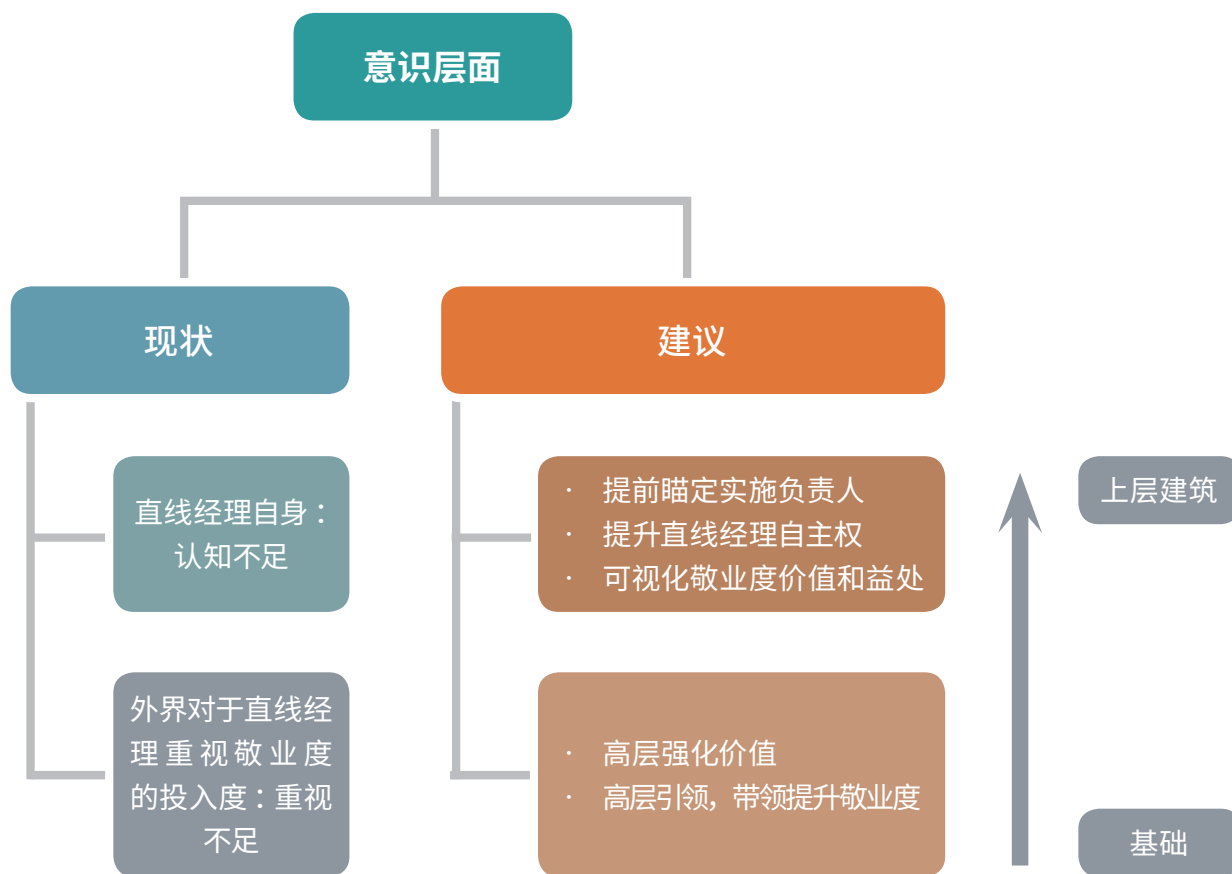
首先，我们将敬业度调研不开展原因以及把脉调研开展的原因进行了对比，去盘点出敬业度调研和把脉调研企业所看重的最关键的特性。

其次，我们对把脉调研的两个定位的优劣势进行了对比，将敬业度调研和把脉调研的优缺点和配合补充点进行阐述，引发企业的思考。

最后，将以上两种进行归类，并对放弃开展敬业度调研的企业进行了相应的访谈，对其特性进行归类分析，得出敬业度调研的未来趋势。

敬业度调研的落地 ---- 恶性循环转为良性循环

意识层面



意识层面的问题，本节将从现状出发，关注直线经理自身认知及外界对其重视度，由这两个角度切入敬业度调研落地的意识问题。外界的重视度是直线经理强化认知的基础，进而引发直线经理关注到自我认知的问题，下面就这两方面及其相应建议进行阐述。

企业现状

◆ 认知和重视度，是实施必备前提

+ 直线经理自身，认识不足

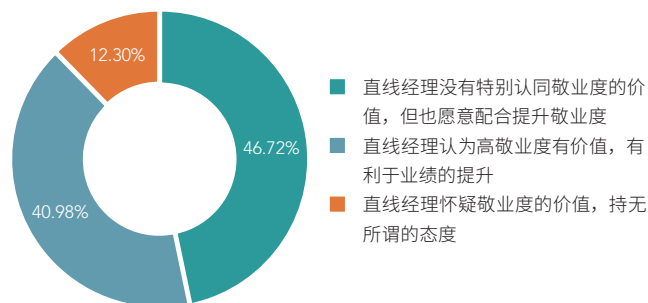
◇ 直线经理对于敬业度的认知，有待提高

在前期进行访谈时，多数公司在敬业度提升落地中，都是由直线经理推进其改善，所以直线经理在敬业度落地中起着非常关键的作用。当直线经理自主认同敬业度的价值，对于团队、对于自身领导力的关键作用时，项目的推动就是自发的，无需高层施压。然而，正如图表 3. 所示（见下一页），**直线经理并未特别认同敬业度的价值，对于提升敬业度的态度仅保持在配合层面。**究其原因：

✓ **组织未能和直线经理达成共识。**组织目的是提升员工敬业度，而提升员工敬业度的关键人物是直线经理，当直线经理的认同感不强时，就很难抓起员工的敬业度。

✓ **企业对于直线经理认同感的提升，未能将敬业度的提升和直线经理的跟人职责相联系。**直线经理对于敬业度提升，对于团队及自身的重要性，并没有很高认知，所以企业在联结敬业度和直线经理个人时，并未能以数据和事实加以呈现。

图表 3 贵公司直线经理对于敬业度的价值，更贴近以下哪个描述？(N=122)



如何与直线经理达成共识以提升其认知，各企业在实践中纷纷给予答案：

四季沐歌

- 获得直线经理的认同非一朝一夕，它是一个循序渐进的过程。
- 引入外界报告，邀请专业老师和专家，普及和理解敬业度价值，并进行交流和学习，是四季沐歌在获得直线经理认同上，前期所付出的努力。

铭基食品

- 前期规划，邀请直线经理的参与，并邀请第三方答疑解惑
- 关注并收集管理者的想法，及时转变成问卷题目，提高直线经理和问卷的关联度
- 跟进领导力开发项目，以便更好的推动员工敬业度的提升落地

奇华顿

- 以企业文化驱动直线经理认同的同时，将直线经理情绪引至积极的方向，告知直线经理，员工敬业度落地是可以被切实解决的
- 创建敬业度的子项目，让直线经理可视化敬业度的价值和益处。

◆ 外界对于直线经理重视敬业度的投入度：重视不足

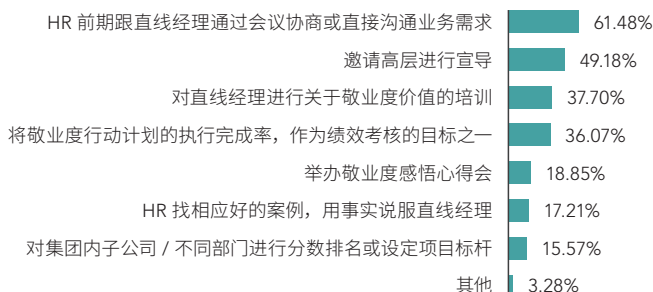
+ 提高直线经理投入度，口头宣导为主，切实行动较少

正如上文所提，直线经理在提升员工敬业度上，起着至关重要的作用。所以企业对于直线经理全方面的重视度，决定了敬业度项目落地情况。为此，我们调研了为提高直线经理的投入度，公司所采取的措施。根据图表 4. 我们发现各企业在直线经理的投入度上，多数以宣导、协商为主，而切实的采取行动如进行培训，作为 KPI 的考核等方式，去提升直线经理的对于敬业度认知和投入度时的企业较少。由此可见：

- ◆ 各企业对于直线经理所起的关键作用，意识度不足。
- ◆ 高层对于敬业度调研落地重视度不足，未能可视化价值和益处，以提高直线经理的投入度，仅为了调研而调研。

此处可参考某知名公司 A 的做法（见下一页），提高业务和敬业度的关联，再出示直线经理的报告，引起直线经理的重视度。

图表 4 为提高直线经理的投入度，公司采取了哪些措施？(N=122)



直线经理的认知，不仅可以通过达成共识等行为提升其认同感，更可以通过组织的重视度，提升直线经理的重视度，进而在敬业度持续落地后的效果中，提升直线经理的认同感。那么如何利用企业的重视度，提升其认同感呢？某知名公司给出了这样的解答：

- ◆ 高层重视，推进人才和敬业度与业务发展之间的高度关联，引起直线经理的重视。
- ◆ 企业出具单独的经理报告，并针对报告进行分层解读，着眼于直线经理个人领导力及效率之中，对低分领域深入追踪，对高分领域也要综合看待，是否存在自我满足和作假的现象。

案例呈现

案例萃取

某知名公司A

- 高层确立“人才+敬业度=业务发展”的理念。
- 高层设定敬业度结果的目标，并不断跟进。
- 出具单独的经理人报告，并着重分析。

铭基食品

- 直线经理充分参与前期规划。
- 敬业度项目结合领导力提升项目，共同推进。

奇华顿

- 文化导向，驱动管理层协同一致。
- 深入业务，创建敬业度子项目。

四季沐歌

- 管理者理念的变迁：认知 -- 理解 -- 接受 -- 认同。
- 邀请专业老师专家，走进企业内部，调动起管理者的高度认可。

案例内容 某知名公司A：

● 公司高度重视：

- ◆ 设定当年敬业度调研结果的目标，并在各级会议上不断提醒、跟进。
- ◆ 和业务部门沟通，建立敬业度与业务之间的关系，推进“人才+敬业度=业务发展”的概念，从而引起业务领导足够重视，推进直线经理与人力资源部的紧密合作，共同努力提高整体敬业度。

● 单独的经理人报告：

该知名公司会针对每一个直线经理（一般具有五个以上下属的经理），出具单独的有针对性的报告，并对敬业度低的经理人报告进行具体分析。

◆ 报告出具涉及四大维度：

- 我是否非常满意所在公司
- 我是否推荐所在公司
- 我很少在外面寻找其他工作机会或我未来一年内很少在外寻找其他工作机会。
- 我是否为现所在公司而感到骄傲

◆ 报告解读：

- 分层解读 --- 将报告细分，类比而客观的看待整体报告。全球排名、事业部排名、去年与今年分数对比等，都是看待每个直线经理的变化的维度。
- 细节划分 --- 公司将着眼点放在管理者的领导力和效率上，将问卷中五十多个问题中，直接关系到管理者的问题单独划分出来，去看管理者本身哪里需要改进。如我的直线领导是否优秀，直线领导是否对于我个人的成长发展投入很多等等问题维度。
- 低分维度深入跟踪 --- 引发直线经理高度重视。针对低分维度的直线经理，该知名公司的做法是，制作全球排行榜、制作相应部门离职率，并让 HRBP 访谈其下属，通过在职和离职访谈，深入了解原因。最后发送数据给相应直线经理，进入深入探讨和改进。
- 高分经理综合看待 ---- 不是每个经理高分都代表其团队没有问题，可能是团队自我满足，又可能经理迫使整个团队作假。

案例内容 铭基食品：

● 前期规划，直线领导充分参与。

管理层的态度直接影响了后续计划落地的成效。铭基食品为解决这一问题，从项目规划初期抓起，让公司管理层以及专业的第三方顾问，以会议的方式进行思想和理念的碰撞。

通过沟通，铭基食品致力于达到以下目的：

- ◆ 管理层进一步认识敬业度的理念，并通过第三方顾问，解答相关困惑、消除误解。
- ◆ 管理层与专业顾问直接沟通，将管理层关心的问题以及想法及时转变成问卷题目，让管理层与敬业度调研项目启动之初就紧密联结。
- ◆ 注重题目设计，让其更加符合公司战略导向性和文化导向性。

铭基食品始终认为，让管理人员一开始就确立观念，不仅是认同，更是增强管理层的自我驱动性。

铭基食品在敬业度项目启动伊始至项目完成，管理者都是坦诚布公，持有开放式的态度进行沟通。当然这种共识并不是一日建立，从各管理层有所保留、各持立场，到开放式共同讨论各自的问题及措施，铭基食品在此花费了相当大的精力。客观、协作、由思想上转变带来组织氛围的改变，是铭基食品持续坚持的结果。

● 针对管理层的领导力开发。

为了促进管理人员的思想意识的转变，公司制定了相关计划，针对员工敬业度以及企业文化，开展了领导力开发项目。铭基食品认为，文化转变是推动敬业度上升的基石。

案例内容 奇华顿：

● 文化导向，驱动管理层协同一致。

“用心去创造价值，鼓励员工参与管理，勇于创新”，无不体现奇华顿管理层的一致理念。奇华顿深度将这一文化内化，并落实到管理层和员工思想行动上。所以在推动敬业度初期，奇华顿管理层就认为敬业度是他们诊断自身管理问题的工具，可以让员工充分参与进来，全面的去诊断自己所在部门问题；与此同时，管理层也想利用这一系统的方法，去倾听员工真实想法，以便更好的管理团队。奇华顿认为：唯有管理层高度认可，敬业度才能逐渐深入人心，才会带动整个公司的氛围，进而推进敬业度落地。

在此前提下，各管理层、各部门负责人都积极和鼓励员工表达真实的想法，管理层也抱着真诚和开放的态度去接受员工呼声。

● 扭转思想为先。

员工抱怨背后，避免不了相当棘手而可能看似无法解决的问题，那么解决问题前，先将员工和管理层情绪引领到正向和积极的方向，再着手解决问题。

● 创建敬业度子项目。

面对各部门都出现的问题，人力资源部会创建敬业度子项目，通过各部门代表的参与，从各部门角度出发，研究问题痛点以及原因所在。最后制定令各部门都认可的解决方案。

● 深入业务，创建优良关系。

在敬业度落地之时，奇华顿并没有采取相关的激励或者特地的追踪，但是各部门都落实的非常好，这离不开人力资源部日常的努力。各部门从员工到管理层都非常信任并欢迎人力资源部，积极邀请人力资源部参加相关部门会议，战略会议甚至于各部门活动。人力资源部认为，当他们总是站在业务部的角度，为他们源源不断的创造价值，随着时间和价值的积累，业务部门都非常信赖人力资源部，并会主动邀请他们参与部门日常管理。

案例内容 四季沐歌：

● 管理层观念的变迁

四季沐歌在引进敬业度这个概念上，经历了“认知 --- 理解 --- 接受 --- 认同”四个阶段。企业最初是做满意度调研，而后改做敬业度调研。思想和理念的变更，必然会历经一段时日。其间，公司引进诸多报告，和管理层共同解读，之后又邀请专业的老师及专家，走入企业内部，进行交流与学习。四季沐歌认为，高层坚定不移的认同敬业度，是敬业度提升落地的重要前提。

我们的建议

根据前文所述，企业在意识层面，存在直线经理自身的认知不足以及外界对于直线经理重视敬业度的关注不足两大现状。基于这两大现状，我们将从高层摆在敬业度位置和强化其价值出发，提高直线经理重视敬业度的意识，进而让直线经理意识到自身在敬业度中所起的作用，调动其自主性。

◆ 高层引领，摆正敬业度调研的位置

+ 高层强化敬业度价值

◇ 高层确定敬业度定位，强化业务联结：

高层应将敬业度的价值和业务挂钩，正推进业务和敬业度的高度契合点，正如某知名公司高层所做，推进“人才+敬业度=业务发展的理念”，使敬业度成为直线经理日常工作息息相关的工具。唯有和直线经理达成共识，才能够大幅提高直线经理对改善敬业度的意愿度，进而推进敬业度整体的提升。

◇ 高层参与，提高重视度：

高层的重视度，决定了直线经理的重视度。敬业度调研在多数公司的发起人，都为人力资源部，这就给直线经理第一印象是：敬业度调研项目并非公司层面的举措。

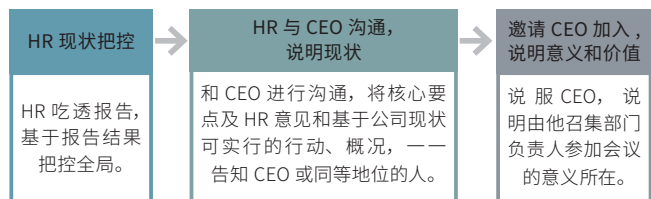
◇ 成立督导委员会，以行动体现重视：

高层管理者是“风向标”，唯有让直线经理意识到“敬业度项目是高层管理者的意愿，借由人力资源部发起”时，敬业度提升项目落地才能由被动变为主动。在项目规划时期，人力资源部成立督导委员会等组织，并邀请高层和各直线经理参加，并由高层/CEO发起敬业度调研，让HR成为做事方而非发起方。

◇ CEO或同等相关人士，主导报告解读：

“CEO或者同等地位的人往往因为工作关系，无法参与进来，那么如何让百忙之中的CEO或者同等地位的人参与进来？”是很多HR所面临的困惑。

为此我们集结众人力资源从业者的意见，将其归纳如下：



CEO及同等地位的人参与到敬业度的结果分享会中，对于员工士气和企业文化的贯彻和直线经理的重视度具有决定性作用。

◆ 充分沟通，可视化敬业度价值和益处

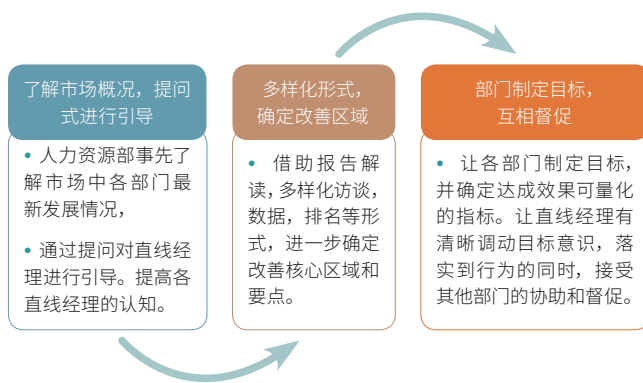
+ 提前锁定实施负责人，确定直线经理自主权

◇ 提前锁定直线经理：

后续行动计划的实施负责人，是整个行动计划推进的关键人物所在。

在项目规划阶段，应确立明确的准则，以确定谁采取行动，加强问责制。前期的沟通有利于后续行动计划的推进，**CEO和高管，应在项目规划阶段强调**直线经理在推进员工敬业度方面所扮演的重要角色，同时要**制定明确的指导方针**来推动问责制。前期就引入直线经理，是对直线经理的意愿度和知情度的尊重。

◇ 提高直线经理自主权：



步步引导，帮助直线经理确定需要改善的领域，理解其顾虑，尽量充分的沟通，在后续行动计划制定上，**倾听直线经理的意见，让其自主的制定改善计划、改善时间、方案及效果指标。**人力资源部作为辅助，不可过度干涉。

开展交流会，将各部门目标公开，并听取其他部门的建议。提高各部门间的紧密联结，在推进过程中，**就各部门员工行动的改变程度，客观而理性的观察，抱有学习的态度，相互督促和协助，促成良好的文化氛围。**

+ 多样化方式，带动直线经理认同和意愿度

◇ “用数据和案例说话”，调动直线经理认同感

通过“**列事实，讲道理，借鉴案例**”等方式，讲清楚业务部门的重点问题，再**举办感悟心得会**来说服直线经理，都是调动直线经理的自主重视和认同感。发自内心的认同更有利于后续行动计划的实施。

◇ 将敬业度项目和相关项目挂钩，如领导力开发项目，高潜人才开发项目

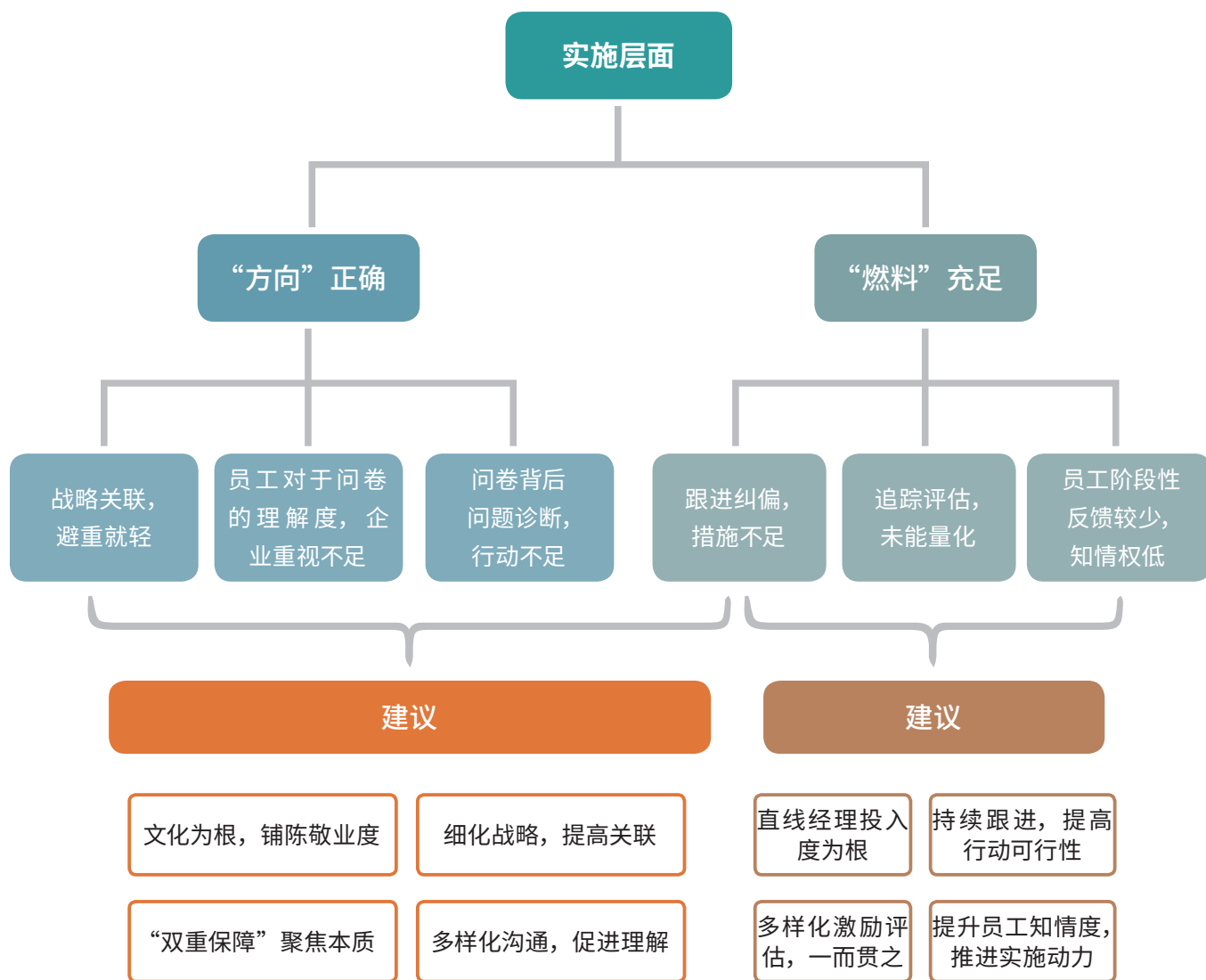
重视人才的选拔是各直线经理工作一部分，所以当**将高潜人才与敬业度项目挂钩**时，直线经理便会格外重视，并积极推进其后续改进工作。

引入核心人才及后续行动计划关键参与人共同探讨敬业度话题。通过核心人才及后续关键参与人的项目规划参与，变相将人才与敬业度项目挂钩，会引发管理层的重视。同时，组织管理层和核心人才及后续关键参与人的解读、认可和知识碰撞，也为后续行动计划的实施间接扫清障碍。员工敬业度的提升，员工更贴近员工，员工参与规划，显示了公司对其重视度，同时更利于员工对于企业相应行动的配合和理解。

◇ 以结果带动直线经理的认同感

通过高层充分认同和企业切实落地，对比前后成果和数据，会带动直线经理对于敬业度价值的认同感。随着敬业度调研项目的逐渐落地，直线经理的质疑和被动配合会逐渐转变为认同和主动推动。

实施层面



实施阶段的挑战,我们将“方向”和“燃料”两个方面进行阐述,获得有价值的数据是实施推进的前提,而持续的驱动是实施推动的动力,所以本节从这两个角度出发进行分析,并给予相应的建议。

企业现状

把握“方向”,备足“燃料”

行动计划的有效实施,不仅在于实施的后续动力,更在于前期的准备和积累。因此,针对行动计划的落地,我们将其分为两个维度,计划“方向”正确,实施“燃料”充足。正确的方向是有效实施的前提,以此前提为基础,再来谈如何维持长久的实施动力,有效落实行动计划。

+ 方向把控,源头意识不足

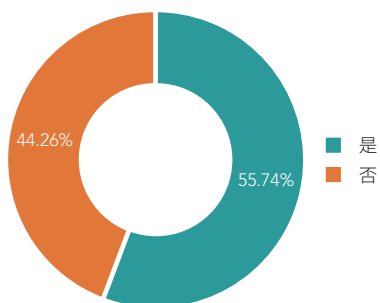
年度战略,与调研关联度较少,避重就轻:

敬业度调研概念全面,涉及企业系统和管理的方方面面,而这些问题,无法剥离于公司政策和战略之外。企业年度战略代表了年度企业重心所在,年度战略之下的部门目标乃至个人目标都保持了强烈的相关和一致性。为此,我们针对二者的关联度进行了调研,正如图表5所示。

✓ 敬业度调研和企业组织战略关联度较少,无“主心骨”是敬业度调研的根源。

✓ 调研发起之初,其目的就未能和组织、部门乃至员工个人目标保持一致,不利于后期的资源、时间以及推进实施的人员利用的有效性。

图表5 贵公司是否将敬业度调研与公司战略相挂钩?(N=122)



同时,在前期访谈中我们了解到,对于敬业度调研,年年呈现于低分领域的往往是薪酬、职业发展和领导力。这三者是员工敬业度的基础,然而他们又都涉及到战略层面。不可否认的是,凡涉及到战略层面的问题,企业往往“避重就轻”,敬业度调研“不谈薪酬”已经成为很多企业的做法。也就是说,此三类问题年年棘手,次次无解,企

业在敬业度调研上,就走入了调研—无解—调研的死循环,这一现状成为敬业度调研中无法逾越的鸿沟。

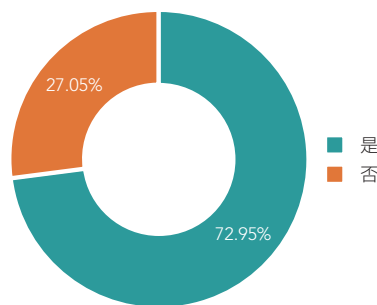
+ 员工对于题目的理解度,企业重视度不足

敬业度调研数据来源于员工,而员工对于敬业度调研题目和概念的认识程度,决定了数据的准确程度。员工和企业所站角度不同,对调研目的和题目的理解必然会出现偏差。为此,我们对企业就此现象采取的行动做了相应调研,如图表6和图表7所示:

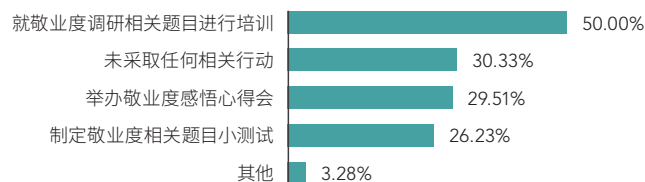
◇ 培训等被动吸收是各企业采取的最多的行动之一,较为形式化,同时经人力资源从业者反映,培训过后的效果基本不会做相应衡量。

◇ 坦诚沟通、于活动中理解敬业度题目的方式,如举办敬业度感悟心得会等应用并不广泛。

图表6 贵公司员工是否理解敬业度概念?(N=122)



图表7 贵公司对于员工对于敬业度概念的认识采取了以下哪些行动?(N=122)

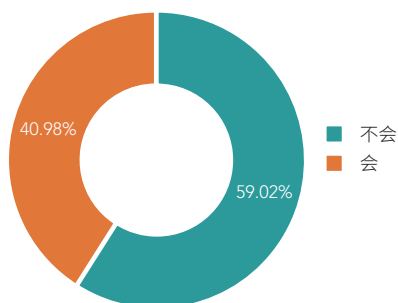


+ 问卷背后问题的诊断,企业行动不足

敬业度调研是以书面形式,让员工提供反馈,但问卷的反馈毕竟是有限的,并不能和员工达到充分沟通的目的,企业中一些现象和问卷反馈背后的原因,并不能很好的体现出来。然而企业在数据分析之后,再次面对面沟通收集员工想法的企业却仅有四成,正如图表8所示。

企业面对面沟通收集员工想法,必然是一件耗费精力和时间的事情。企业在收集准确信息这一环节上,未能将书面反馈和面谈反馈相结合,这就致使问题实质的收集未能形成闭环,企业仅依靠问卷所收集的数据信息较为片面。

图表 8 贵公司在数据分析过后，会不会二次收集员工想法？ N=122



源头把控 --- 行动计划的方向正确,是保证实施的前提所在,礼来、奇华顿以及四季沐歌各有千秋：

礼来

- 在提升员工敬业度之前，礼来先调整了员工薪酬，优秀人才提薪，新入职人员加薪，确保全员薪酬方面的满意度
- 收集员工心声，确保数据准确度，礼来开展针对员工的圆桌会议和人才一对一访谈，并收集外部市场数据，与各直线经理进行三轮讨论，聚焦核心。

四季沐歌

- 四季沐歌采取员工推进敬业度实施的特殊方式，让员工在推进中感知和提升敬业度
- 行动计划的制定是由员工各展所长，管理层进行衡量和评估方案，最后确定和落实行动方案

奇华顿

- 通过各部门领导工作坊，进行聚焦，并确定改进区域的优先级顺序
- 设计问卷，二次倾听员工本质声音。
- 通过各团队成员工作坊，提升员工参与度，集思广益，确定行动方案。

维美德

- 梳理员工关键行为。由人力资源将敬业度中的词汇进行梳理，转换成员工日常工作中的关键行为，确定公司目标和员工行动之间的联结。

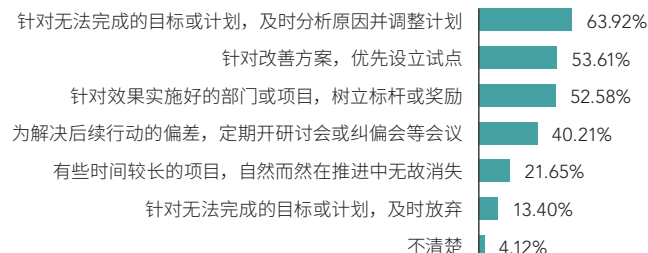
持续驱动：燃料不足

+ 行动计划的推进：跟进和纠偏措施不足

在后续行动计划推进的过程中，往往会出现不确定因素，使得推进过程中计划“脱离轨道”，如果企业不及时进行把控，最后的成果也就不尽如意。而企业中常出现的情况就是遇到无法完成的目标和计划，正如图表 9 所示，当企业采取措施进行调整计划时，已经造成了资源和时间的浪费。后续行动计划的实施是个长期的过程，需要不断的进行阶段性的纠偏和把控，掌握进度的同时也有利于对抗无法预知的因素。然而定期开研讨会和纠偏会的企业，仅占四成。

- 企业掉入计划陷阱，当计划无法完成时，未能重新审视计划的可行性以及与企业自身实际情况的贴合性，多着眼于调整而非及时放弃。
- 项目过大，周期过长，未能细化至一个个小项目，在长期的跟进中，出现疲惫期。
- 高层的重视度不足，对于后续的跟进，没有及时关注和把控。

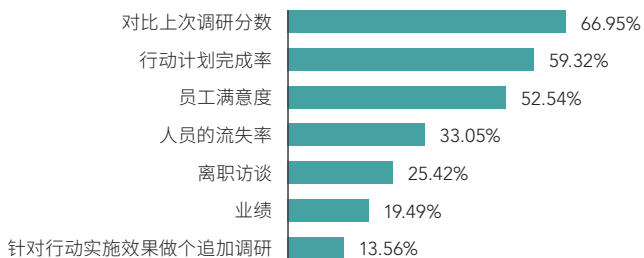
图表 9 针对行动计划后续执行情况，哪些描述更符合贵公司情况？(N=97)



+ 追踪评估：方式单一，衡量未能量化

企业对于行动计划实施情况的有效评估，是对于整个敬业度落地项目的负责，同时也是对于项目成功的激励。然而实际情况是，后续行动计划实施情况的评估方式都以分数的提升以及计划的完成率为主。而业绩、人员流失率等指标则不被看重。正如图表 10 所示，66.95% 的企业通过对比上次调研分数进行评估，59.32% 的企业是从行动计划的完成率进行评估。**这就产生了一个矛盾点**：企业引入敬业度概念和敬业度的工具的初衷是，敬业度同组织绩效和业绩挂钩，为提高绩效和业绩，降低流失率，然而后续评估却不从这几个维度进行评估，反而从分数和计划完成率看待计划执行情况。这说明企业仅是单纯的套用敬业度概念，未能用可量化的企业数据和指标落实行动。“为了改善而改善，为了提升而提升”，这也正是企业后续行动计划实施不足的主要原因之一。

图表 10 行动计划执行情况评估方式？(N=118)

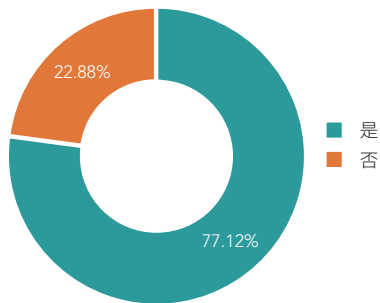


+ 员工阶段性反馈较少，知情权低

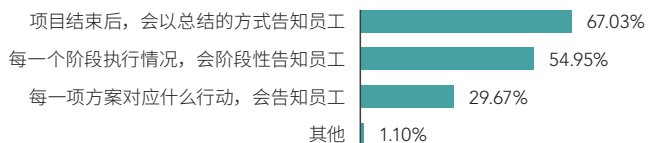
员工提供反馈，必然希望企业有所回应，员工知情权越高，对于项目实施配合以及下次调研的积极性，都起到了促进作用。随着反馈程度的提高，员工对于企业采取行动的理解也会相应提高。事实上，如图表 11. 和图表 12. 所示，67.03% 的企业以总结的方式告诉员工；而每个方案对应什么行动，告知员工的仅占 39.67%，即使企业采取了行动，也使得员工产生“反馈未被倾听”的误解。由此可见：

- ◇ 员工参与度仅在于听命执行，而不在于知情和放权。
- ◇ 员工积极性不高，与误解企业无所作为有一定关系。

图表 11 针对后续行动计划的完成程度，是否给予员工反馈？(N=118)



图表 12 针对后续行动计划的完成程度，公司给予员工反馈的程度？(N=91)



敬业度提升行动计划常常分为长、中、短期，在中长期的推进中，如何利用各方因素，持续不断的推进敬业度的落地，也同样是四季沐歌、维美德、铭基食品、奇华顿所考虑的：

四季沐歌

- “立标杆、抓案例、做传播”，“由点及面”是四季沐歌多年实践经验，同时针对落地不理想的团队，实现点对点交流，推行原因。
- 激励多样化。改善区域进行拆分，成就感和物质激励并行，以提升员工能力为主，推行敬业度的落实
- 执行中及时纠正偏差，管理层给予指导和肯定，直面阻碍，寻找原因
- 多样化评估。数据、高层经验、年度评估等多角度进行评估，接受失败，不瞻前顾后。

铭基食品

- 将敬业度放到业务范畴和文化建设中去追踪，将敬业度拔高至战略层面，再反过来落实敬业度。
- 设定关键性 KPI，将其和领导力开发结合，共同提升
- 将各项敬业度落实进程，融入到各部门的年度计划、日常计划和战略行为之中，和各负责人达成共识，共同追踪敬业度的落实。

奇华顿

- 人力资源部和各部门员工，共同研究问题，找寻切入点。
- 三点回顾实施进程：找优点、寻已落实点、找突破点
- 年度复盘，有头有尾，用数据说话，提升员工认可度。

案例呈现

案例萃取

礼来

- 敬业度辅助的战略 --- 薪酬战略先行
- 收集数据，问卷、面谈及市场“三重保险”
- 以直线经理带动推动员工敬业度
- “STOP、START、CONTINUE”工具制定行动方案

四季沐歌

- 方案把控：管理层和员工协作把控
- 行动计划落实：根据团队推进情况，采取不同措施
- 人员激励：以员工需求为导向
- 纠正偏差：管理层指导，及时抓住根本原因，接受失败。
- 多样性评估

维美德

- 涉及激励方案：紧贴员工需求
- 梳理员工关键行为，落实敬业度至个人

铭基食品

- 行动方案落实：结合直线经理的意愿
- 将敬业度的追踪，内化到战略行为、日常计划和年度计划之中。

奇华顿

- 全员工作坊，深入了解员工本质问题
- 小步推进，步步为营
- 年度复盘，有头有尾

案例内容 礼来：

● 直面调研结果，即刻采取行动

◆ 敬业，敬业，薪酬先行：

礼来苏州管理团队及人力资源部门高度重视人才保留。为提高员工敬业度，减少人才流失，人力资源部决定在敬业度实施计划落地之前，将处于最低分维度的薪酬，做出及时的调整，以确保关键人才和优秀员工不流失。

● “双重把控”，确保新员工敬业度：

适度打破内部薪资平衡原则，面试主管与人力资源部门先后对新员工录取薪资方案进行把控，尽可能在合理范围内确保新员工薪资的外部竞争力，以减少新员工入职后因薪酬原因而产生的敬业度问题。

● 定义关键岗位，确保核心人才敬业度：

对于企业中“内难培养外难招”的关键岗位上的核心人才，统一调整其薪酬分位，力求在外部市场具有绝对竞争力。

● 牢抓优秀员工，拉开内部薪酬梯度：

结合过去3年的绩效表现定义优秀员工，对其当前薪资状态进行评估，选择性对有需要的优秀员工进行基本薪资调整，以便保留优秀员工。

◆ 收集心声 ---- 准确为主

为了进一步了解员工想法，所以在收集全员调研数据之后，人力资源部又先后开展了员工代表的圆桌会议，和人才一对一访谈，通过这一系列的措施，充分倾听员工心声，弱化因认知差异而带来的数据解读偏差。

● 提高员工参调率：

- * 为获得更准确的数据，礼来苏州前期充分调动员工的参与积极性，全面收集员工调研数据。

● 圆桌会议 ---- 面向员工代表

- * 员工代表抽调：在不同部门及不同的层级之中，各抽取相应的员工代表，分小组开展圆桌会议。
- * 沟通：鼓励为主，畅所欲言。在会议中让各层级员工就敬业度现象提出想法和建议甚至表达不满。
- * 收集整理：会议后，由人力资源部各种声音一一进行汇总和整理。

● 人才一对一访谈。

- * 挑选人才：在公司人才库中，挑选多名人才进行一

一对一访谈。

* 访谈内容：就人才本身的敬业情况，和他们的敬业度影响因素以及发展需要进行访谈。

◆ 基于准确数据，开展针对全部主管的论坛：

礼来苏州认为：主管也需要对员工敬业度负责。提升员工敬业度，不单单是人力资源部或是公司管理层的事情，主管应对其负起相应的责任。所以在获得充分的数据并了解外部市场的情况之后，开展全体主管的论坛并制定员工敬业度提升策略势在必行。

- **呈现数据及信息。**在论坛开始之初，保证主管们对于敬业度数据及外部市场信息的理解认知位于同一层面上。

● 三轮讨论，聚焦核心：

* 一轮讨论：寻找根本原因。分组 --- 疏导 --- 探究本质原因 --- 寻找公认原因 --- 进行组与组的分享。

礼来苏州将主管分为几组，在讨论开始之初，通过项目管理工具进行疏导，就敬业度现状及问题本身进行探讨，去寻找问题背后的根本原因。每个小组挑选出三点根本原因，与其他小组进行分享。

* 二轮讨论：寻找解决方案。基于各小组寻找出的三点根本原因，各小组制定出相应的解决方案，与其他小组进行分析，人力资源部进行收集和汇总。

* 两轮讨论过后，挑选代表进行深入讨论。在两次讨论过后，各小组派出1-2名小组的核心代表，该代表必须充分了解小组内的想法和成果，组成核心小组。

* 三轮讨论：核心小组讨论。基于前两轮小组所探讨出的几十个根本原因，进行核心小组投票。确定影响员工敬业度的最关键的三大原因，作为核心问题。

● 基于核心问题，制定行动方案。

* 礼来苏州基于三大核心问题，运用以下“STOP/START/CONTINUE”工具，逐一制定行动方案：

1. STOP。公司内部目前存在的现象或行为，但对员工敬业度起到消极作用的，立即停止。
2. START。应该立即启动，对员工敬业度起到积极推动作用的行为。
3. CONTINUE。公司内部一直在做的对员工敬业度起到积极作用，应当继续保持的行为。

通过上述，将解决方案相应的分为三大模块，令行动方案尽可能的具体化。

案例内容 四季沐歌：

● 敬业度落地的实施

◆ 全权授予青春学院推进。

在问题聚焦以后，企业会将敬业度的推动，全权的交付给青春学院去推动。其间，给予管理层方面的指导和支持，并传达管理层的期望，以包容的心态，交付给青春学院自行推进整个项目。

这样做的优点：

- 获得各部门支持。青春学院成员来自各部门，且是各部门最重视的群体，所以由他们推进，会获得各相应部门的支持，变相的调动了各部门的参与度。
- 员工信任，实施阻力小。员工相对而言更信任这个群体，该组织更贴近群众，阻力相对于高层要小得多。
- 以这群核心优秀员工为代表的群体接受了，敬业度落地也便落实了一半。

◆ 行动计划方案的制定

● 青春学院初步制定。

行动计划的方案会从定量和定性的方面制定，青春学院的负责人会自发组织项目参与人，通过头脑风暴等方法，给出初步的方案。

● 管理层进行把控。

管理层会根据青春学院提交的方案，从管理层的角度进行衡量和评估，通过组织和管理层定期开会讨论的方式，通过双方协调，确定最终方案。

◆ 行动计划实施过程的跟进

● 针对推行较好的团队。

“立标杆，抓事例，做传播”九个大字，涵盖了四季沐歌在敬业度落地时多年的心得。“由点及面”是四季沐歌多年的经验之谈。

* 一事件的促成，尤其像四季沐歌这样的大型公司，是不太容易的。那么“试点”的选取和好案例的传播就显得尤为重要。

* 四季沐歌通过青春学院这样的组织，结合“激情、意愿、能力”于一体的人群，通过青春学院的优先推进，在取得成就后，再大面积传播。

实践证明，此举取得了很好的效果，不仅得到高层的认可，也给予了未开展部门或者团队信心。

● 针对推行不太理想的团队。

“点对点交流”，帮助其自主的推行原因所在，并针对所有推行不理想的团队，开设研讨会，不针对直线经理个人和相应团队，群策群力，共同提出建议和意见。

◆ 行动计划实施的激励

- 将改善区域进行拆分，变成一个个小项目，逐个攻破。青春学院这样年轻的群体，需要不断的新鲜感，且小项目相对而言压力也小，同样给相关负责人正向的激励。
- 成就感引导。作为体制外的一个 90 后团体，企业用成就感进行牵引，不计入他们个人 KPI，但是会将项目成果，作为个人成就，计入档案。
- 进行物质奖励。项目结束后，验收部门验收过后，会给予项目负责人和参与人项目奖金。所以四季沐歌是从精神到物质全方面进行激励，覆盖各方面的需求。
- 体察员工精力和时间的调配 --- 项目与本职工作相辅相成。
 - * 从工作时间出发。四季沐歌认为，工作时间可分为“6+2”。一日工作时间八小时，员工一日中，有六小时在做本职工作即是不错。在本职工作做好的情况下，利用课余时间进行推进，且项目本身一般是和负责人本职工作相辅相成的。
 - * 从员工能力提升出发。敬业度落地项目锻炼了员工自身的计划组织协调能力、内部资源的沟通和利用能力，以及部门间的协作能力。
 - * 从员工 KPI 浮动出发。从员工自身的 KPI 去看，发现负责项目的员工 KPI 不仅没有下降，反而有所提升，员工保留率亦是如此。

◆ 行动执行过程中偏差的纠正

• 管理层从管理者角度给予关注。

员工理解和管理层理解肯定会有出入，在执行过程中，抱有“时刻关注但不干涉”原则。在出现偏差时，通过会议的方式及时给予指导和纠正。

高层作为指导的态度而非指责的态度，高层给予建议而不是给予方案。通过管理层的把控，引导执行朝正确的方向前进。

• 及时执行中的阻碍，抓准根本原因。

四季沐歌最初推行敬业度落地时，亦有很多问题，如实施步骤节奏掌控不好，如很多想法无法切实落地，再如员工动力不足，管理层和员工想法有出入等等。四季沐歌时刻关注执行过程中的阻碍，并通过青春学院内部寻找原因。

- * 从成就感导向发现，导向是否明确。

- * 从试点的榜样作用看，是否有好的样板点给予激励和参考，
- * 从企业内部业务看，是否正处于繁忙阶段。
- * 从员工认知层面去看，是否员工对于敬业度的理解和管理层不尽相同。

通过以上角度去寻找原因。针对原因，四季沐歌的做法是：

- * 让员工自荐，通过晨会宣讲，打起试点。
- * 整个过程中，通过青春学院平台发布项目感想。
- * 最后从公司层面和学院层面皆给予隆重表彰。

四季沐歌将以点带面做到极致。

• 信任和接受失败并行。

四季沐歌在推行自下而上的方式中，认为最重要的就是要充分给员工机会，信任和指导员工大胆的进行革新和推进；

不仅如此，要有付出失败成本的准备，企业要有包容之心和大胆的行为方式，对于推进中的偏差或者失败留有失败的余地，方能让员工在推进的过程中，不瞻前顾后，不畏首畏尾。

◆ 行动计划成果的评估

四季沐歌认为，衡量敬业度成果，万不可片面化，影响敬业度因素很多，敬业度指标的上升，一定是由多个因素叠加而成。在制定方案之初，四季沐歌就利用 OKR，进行衡量执行效果，并确定衡量的角度和维度。

• 从数据角度去看。

尽量找可衡量的或者可量化的指标和数据。如用经济指标衡量，是否带来间接或者直接的经济效益，进行对比。与此同时，将今年数据与往年数据作对比，去评估整体的效果

• 结项时利用高管和 HR 的经验进行主观的判断。

在项目结束后，高管和人力资源部从自己的角度去看待行动执行的价值和效果。

• 通过普遍的评估方式。行动计划完成率、来年敬业度分数、人员流失率、业绩、员工满意度等层面综合评估。

• 进行年度项目评估。将敬业度项目和其他项目放到一起进行表彰。

如果方案出色，也会被评为年度创新奖等奖项，作为年度复盘，再次给予公司层面的正向奖励。

案例内容 维美德：

● 设计激励方案

◆ 金钱激励

在内部调研启动之初，并没有引起大家在注意，但是将结果和各员工的年终奖挂钩后，极大的提高了关注度。项目经过推进，达到企业目标与个人行为链接这一目标后，我们就淡化打分带来的影响，采用技术性的落实，减少了金钱激励的负面效用。

◆ 荣誉激励

组织变革后的部门领导人，有些还是原有组织领导者，如何提高自我认知发现改善机会是个难题。调研数据清晰的反映了客户的声音，结果的差距激发了团队维护组织荣誉的动力。大家在组织价值观引领下，员工更容易做出改变，这样就调动了员工和管理者更大的责任。

● 梳理关键行为

企业的很多理念容易让员工感觉离得很远。所以人力资源工作者可以将这些高度抽象的词汇进行梳理，转换为员工日常工作中的关键行为，这样员工就容易理解，也容易找到公司目标与个人行动之间的链接，经过一次两次的调研，最终内化为个人目标形成良好的循环。

案例内容 铭基食品：

● 行动计划的制定、追踪和评估

◆ 结合管理层意愿，推进低分领域改变。

在制定行动计划时，要认识到员工和管理层或者公司在认知上多少是有差异的，同时管理者精力也有限，所以并非所有的低分领域都要制定措施进行改善。铭基食品人力资源部的做法是，帮助各部门负责人，在低分领域找到一到两个领域 --- 与业务负责人认同感相近的领域，在此基础上制定计划。

◆ 部门领导主导，员工参与，共同制定行动计划

铭基食品一贯秉持着“主体责任人为部门领导”的理念，牢抓部门领导，结合其领导风格和部门氛围，制定相应行动计划。通过沟通会的形式，倾听员工对于关键性事物的看法，并结合人力资源部的建议，积极的推进团队计划。

◆ 扶持技术性领导，辅助搭建和设计改善计划

技术出身的领导，通常在管理或者沟通方面有所欠缺。人力资源部门会特别关注这一部分领导，并通过以下方式，去引发其整个部门的氛围变化。

● 大量沟通，帮其搭建计划大框架。

首先让这一部门领导认识到员工心声背后组织层面的问题，是组织架构亦或是人员设计等方面出现问题。再充分利用公司政策或者资源，帮其制定行动计划，促进改善。

● 细节改善，落实行动计划

识别本质问题后，进行细节沟通，具体到本年度，哪些组织层面上，需要做哪些改善和跟进。这一过程中，尤其注意提高整个组织士气和状态，帮其筹划大量活动，利用不同形式的沟通，提高部门团结力，营造团队良好氛围。铭基食品“迂回式”改进方法 ---- 通过推进该部门领导向上态度，来转变整个部门的敬业度，在敬业度提升过程中，获得了有力的结果印证。

● 利用其他相关测评进行识别。

利用其它测评工具，识别关键管理人员和 HR 的不足，有针对性进行提高和改善。

◆ 追踪和评估。

● 将敬业度作为日常追踪的指标。

铭基食品将敬业度指标不仅仅放在公司层面进行追踪，更把它放在业务范畴和文化建设层面去追踪。在公司文化建设项目中，就有一个指标是敬业度，所以在宣传企业文化时，会同时宣传敬业度，力求找到两者的契合点。同时文化项目亦是公司战略项目，把敬业度拔高到战略层面，再反过来通过落实战略，推动员工敬业度提升。

● 把敬业度内化到领导力发展项目中。

在后续追踪上，公司不仅仅是单纯就行动计划进行追踪，而是把关键的领域，和领导力相结合，有针对性的识别关键性的 KPI，并把它作为高管团队四年的任务指标。

● HRBP 团队切实推进后续行动。

将日常工作与报告相结合，将各项任务融入到年度计划、日常计划和战略行为中，通过 HR 团队的传播，和各负责人达成共识，让其自主的推进后续工作。

追踪从来不是目的，计划的落实、领导力的开发、组织氛围的营造才是铭基食品持续不断追寻的目标。

案例内容 奇华顿：

● 全员工作坊

奇华顿企业进入中国 25 年以来，员工人数也在不断发展壮大，人数已达千人之数。然而奇华顿在进行员工敬业度落地时，却是层层分解，全员参与工作坊。

◆ 各部门领导工作坊。

在调研报告出具以后，人力资源部会与各高层，就结果进行逐项分析和拆解。

- 聚焦。通过人力资源的引导，让各部门负责人着眼于低分、高分、以及令人惊讶之处，最后确定需要采取行动的领域。
- 选定优先顺序。通过与各部门领导的讨论，确定前三后三项需要改进的地方。再一次从紧急重要模块出发，逐一进行改进。

◆ 设计相关领域问卷，二次倾听员工想法。

奇华顿人力资源部和各部门领导确定相关领域后，会再次收集员工想法，探寻员工心声本质问题。细化大维度，落实至细节，从细节出发设计问卷，找出本质员工抱怨背后的根源，是奇华顿的有力武器。

◆ 各团队成员工作坊。

人力资源部在与各部门负责人交流过后，会再次与其团队成员进行全员沟通和交流。在相关领域确定并细化后，会根据二次调研结果，通过大家的集思广益，每个部门内部都制定独属于本部门的行动方案。全员参与和沟通，既提高了员工参与度，也在交流讨论中，更贴近日常工作和想法。

◆ 针对低分领域，进行专题访谈。

奇华顿会依据各部门文化以及所涉及话题，以部门为单位，和员工深入探讨原因。涉及到直线经理的本身的，如领导力项目，直线经理不参予，人力资源部与团队其他员工进行多人访谈。奇华顿人力资源部“亲和力”和“可信力”，让员工充分信任和愿意吐露心声。

● 反馈沟通

在各部门方案制定出来之际，人力资源部会同各管理层进行商议，确定阶段性复盘时间间隔，由各部门负责人进行估量相关时间，人力资源部不进行强制要求，但最终复盘间隔多以季度为期。

- 提供建议，步步为营。

针对实施效果不尽如人意的部门，各部门负责人会主动要求再次以工作坊的形式探寻原因。人力资源部会同该部门

员工，共同研究问题，并引导各部门步步为营，提供建议，找寻切入点。

- 协助部门，回顾行动计划实施过程整个历程。

1. 找优点
2. 寻已落实点
3. 找突破点。

- 任务转变成自主性。

奇华顿人力资源部必须牢抓员工自主性，行动计划实施后不仅仅对公司有益处，也必须给员工带来切身体验到的益处，让员工自发认为这是对自身有所帮助的，当任务变成自主性，后续推动就不会有所阻碍。

● 首尾呼应，年度复盘

奇华顿在就关键领域进行二次收集员工意见的问卷调研后，在解决员工问题并全员参与进行改善后，会以年度为单位，进行复盘。将改善前的问卷，同样的问题再进行调研，就明显看出改变。有头有尾，也给员工看得见的改变，用数据说话，更加让员工认同这样的做法。

我们的建议

根据前文所述，企业在实施层面存在两大现状，分别是调研“方向”不突出，落地“燃料”不充足。所以本节也将从这两个方面出发，进行一一解决。

调研“方向”不突出，现状是：多数企业未能从战略出发，企业未能高度重视员工对于调研题目的理解度以及很多企业未能深入的剖析问卷背后的原因。基于这种现状，我们建议：企业以文化为根，进行细化年度战略，多样化沟通，提升员工理解，以及书面访谈等双重方式，共同聚焦本质。

落地“燃料”不足，现状是：后续的跟进和纠偏措施不足，而追踪未能和目标达成一致，评估方式也过于单一，员工多处于听命执行，知情权较低。基于这种现状，我们建议：企业应当以直线经理高度投入为基础，采取相应措施进行持续跟进，并进行多样化的评估和激励，同时提高员工的参与和知情权，让核心员工参与关键决策，一起进行推进实施。

◆ 把控方向

+ 文化为根，促进敬业度落地

◇ 日常工作，铺陈文化

✓ **将敬业的文化融入到员工的日常工作中。**通过对员工的尊重，积极邀请和感染员工参与到日常的敬业的文化中。

✓ **利用企业敬业的文化，感染新入职的员工。**让员工从新入职开始，树立敬业度的概念，并积极投身其中。

◇ 高层引领，建立机制

✓ **交叉培训员工，提高团队协作，进而提升敬业度。**高层积极调动员工敬业度的同时，要进行适当的培训以增强员工自身的知识和技能，利于提升员工绩效和团队合作，进而有效提升员工敬业度。

✓ **建立奖励机制。**对于高度参与的员工，给予更多的报酬、认可和赞扬。当员工获得更多的激励时，他们往往会在工作中投入更多的精力。

◇ 提高企业社会责任的声誉

✓ **提升企业社会责任感。**Towers perrin (现 Towers Watson) 在 2007 年的研究表明，一个组织在社会责任方面的声誉是敬业度驱动因素之一。

✓ **将社会责任和员工敬业度紧密结合。**通过问卷填写和慈善事业做关联，激发员工同理心。

◆ 战略项目先行，弱化负面作用

薪酬等项目作为长期以来的低分区，虽薪酬问题，是有关人性，员工永远会对此有所不满。但是企业可以从两个角度出发，弱化其对于敬业度提升的负面作用：

+ 关注薪酬波动，梳理企业系统、政策方面宣贯等方面的问题

往往人员的变更、外部市场的变化，都会一定程度上引起薪酬的波动。**结合内外部环境，研究波动的合理性。**在其变化合理的基础上，去探究员工是否对于企业政策的理解和认知不透彻，造成对于薪酬的不满，或者是薪酬背后是企业系统某方面的不完善，造成员工不满，反映在薪酬上。进而解决背后的原因，才能弱化薪酬对于提升员工敬业度的负面作用。

+ 梳理企业内部岗位薪酬的基准，调整策略

当企业可以从战略上进行梳理薪酬时，可以先内省。通过组织岗位内部薪酬的标准，平衡高绩效、人才的薪酬水准，进行一定幅度的提升，**力求内部优秀人才不流失。**同时对外要保证刚入职的新员工敬业度，多次回顾员工薪酬**确保新员工薪酬的合理性**，充分考虑外部市场薪酬高于内部岗位薪酬的可能性及内部接受薪酬信息的滞后性。

◆ 细化年度战略，提高与敬业度的关联程度

+ 根据战略需求，调整各维度题量的大小

◇ **问卷内容 = 根据战略性指标进行修订 + 直线经理和高层管理者想听的员工意见和建议**；除了战略性指标外，日常管理中，各管理层的想法和意见的收集，也可以作为问题的更改来源。

◇ **问卷注意点**：根据战略性指标进行修改时，保持“大维度不变，进行对标；大维度下的小维度变化，参照年度战略和业务指标”的原则。

+ 细化战略，逐步落实

◇ **确定年度调研主题。**选取年度战略之一二，进行拆解。形成年度业务指标。

◇ **细化指标至员工行为。**根据业务指标，设定所需员工成果及关键性因素。提前锁定相应的员工行为的改变，为后期聚焦制定行动计划作铺垫。在这一阶段，需充分确定什么对于员工更加重要，同时要考虑员工对于公司战略及其与本职工作的理解程度。

◇ **梳理因子要着眼于企业战略。**关注对于企业更重要的事，过滤掉对于企业而言，非关键性问题。业务导向和企业战略关联指向明确，有利于后续行动计划的制定与实施。



EMPLOYEE ENGAGEMENT PYRAMID

Adapted from Melcrum, 2006, p. 9.

◆ “双重保障”，提高数据可信度

+ 全面信息收集，书面及面对面沟通共同聚焦本质

◇ 安排各级员工心声表达会。调研过后，面对面的沟通，更有利于员工阐述无法在问卷中呈现的日常现象，并可自发的考虑哪些方式有效。

◇ 开展圆桌会议。应分为以下几步：

1. 抽取员工。员工的抽取应当面向全公司，力求每个部门、阶层、年龄都有所覆盖
2. 鼓励为主，畅所欲言。只有在轻松的环境下，员工才会更加敢于表达自己的心声，一一陈述自己所见所感。
3. 挑选核心员工。在了解了全公司的员工代表的意见和建议之后，更要了解核心员工。核心员工的意见，对于企业往往更加重要。

+ 多样化沟通形式，提高数据真实度

◇ 关注人员挑选和稳定性。

1. 人员选取。对员工进行分层，保证各层员工的参与。同时考虑员工的技能互补性。其次更关注高潜力员工，由各部门负责人、HR 进行推荐或自发报名。
2. 头脑风暴。通过员工沟通，补充管理层职位视角的局限性。

◇ 创建多维度的沟通平台，盘活企业内部沟通因子。

◇ 创建离职员工群。根据多位人力资源从业者的建议，当企业对离职三到五个月后的员工进行访谈和调研的企业，听到员工反馈更加真实。通过听取离职员工的建议和意见，尤其是离职三到五个月内的员工。

◇ 员工牵头，倾听本质声音。通过高信服力的员工形成代表，倾听员工声音。

+ 行动计划的制定前提条件：必须考虑企业实际特点，并切实解决业务难题。

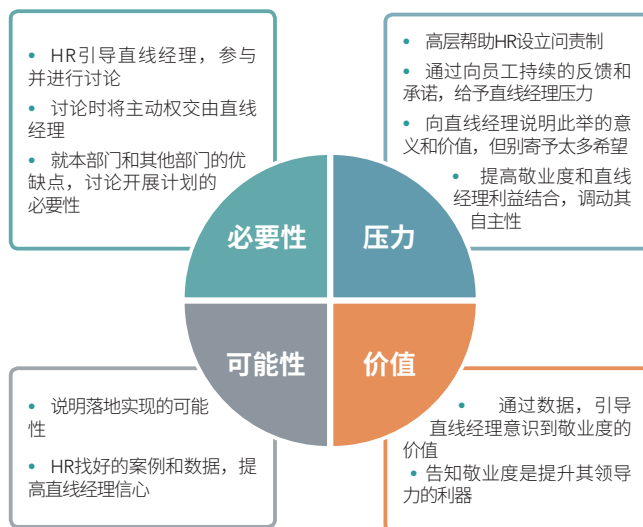
确定计划前，企业是否采取了以下行为：

- ◇ 哪些方面的改进，将导致员工敬业度水平的战略性提高
- ◇ 是否彻底研究了与员工敬业度相关的所有属性
- ◇ 是否有任何改进区域已符合当前的战略方向
- ◇ 这些变化是否被合理考虑
- ◇ 打算投入多少资金

◆ 提升动力

+ 行动计划实施 --- 确定准则，提高直线经理的投入度

为提高直线经理的参与度及意愿度，最重要的是让直线经理全力投入近敬业度的项目之中。将行动计划的实施作为份内职务，积极推进。把控以下四原则，提高直线经理的投入度。



+ 持续跟进，提高行动可行性

◇ 改善区域小步走：

任何改善区域都并非一朝一夕形成，所以改进也不可一次性大动干戈，期待一次性改善完成。将改善区域拆分成小点，从最突出的点着手，逐个攻破。

◇ 动力维持：

- ✓ 设定阶段性目标和关键结点
- ✓ 上传实施进度至公司内网上，让员工和管理层进行监督
- ✓ 实施过程中将推行较好的团队设定为标杆，既是对优秀团队的肯定，也是对推行不理想的团队的鼓舞
- ✓ 关注推行吃力的团队，引导其推行和发现原因所在。

◇ 追踪纠偏并行

- ✓ 高层给予关注，从更高的层面给予指导
- ✓ 定期回顾和追踪，找出阻碍行动中的因素并及时解决
- ✓ 追踪和业务目标保持一致。不可为了追踪而追踪，要及时的根据业务目标需求调整行动。

+ 多样化激励，结果评估，一而贯之

◇ 激励，对症下药

应根据不同的人群对象，给予不同的激励方式，企业应从员工角度出发，观察员工所需，结合相应的物质和成就感激励，为员工提供动力源泉。

◇ 多样化评估方式

公司的评估，不应单单着眼于分数。有时候分数的提升不代表员工敬业度。有真实的提升。这由很多客观因素影响，所以企业在评估时，应当设定可衡量化的指标。当企业设定可衡量的指标时，追踪便会和组织目标达成一致，推进敬业度的同时，也和组织目标保持了一致性。

✓ 前后呼应。前期找寻敬业度和企业自身业绩相关的驱动因素，后期找寻一定的业绩指标，共同判断行动计划实施的效果。

✓ 通过人员流失率及离职访谈，判断员工离职原因与相应的行动计划前后的改变，来判断行动计划的效果。

✓ 利用把脉调研，用来跟踪敬业度调研计划进展的方法，该方法会在接下来把脉调研的阶段集中总结。

+ 提升员工知情权和参与度，实践中提升敬业度，确保员工参与关键决策

◇ 提升员工参与度，让其认识到自身的重要性。

✓ 调研结果，员工得到反馈并得知企业将有所行动。

✓ 报告解读，员工有参与报告解读分析，并和管理层进行思想的碰撞。

✓ 企业就关键领域与员工面对面沟通，了解背后原因，提取影响员工敬业度的因子。

◇ 梳理关键行为，保持员工目标和敬业度的一致性

✓ 找出有利于行动计划实施的员工关键行为，并深化员工对于敬业度的理解

✓ 层层分解，帮助员工树立工作的目的及对于公司行动计划实施的影响

✓ 根据实施计划，定期为员工设立目标，让员工对“所做之事”而非“所任之职”感到价值。

◇ 让员工有机会自发认领一到两个任务，不仅仅是听命执行

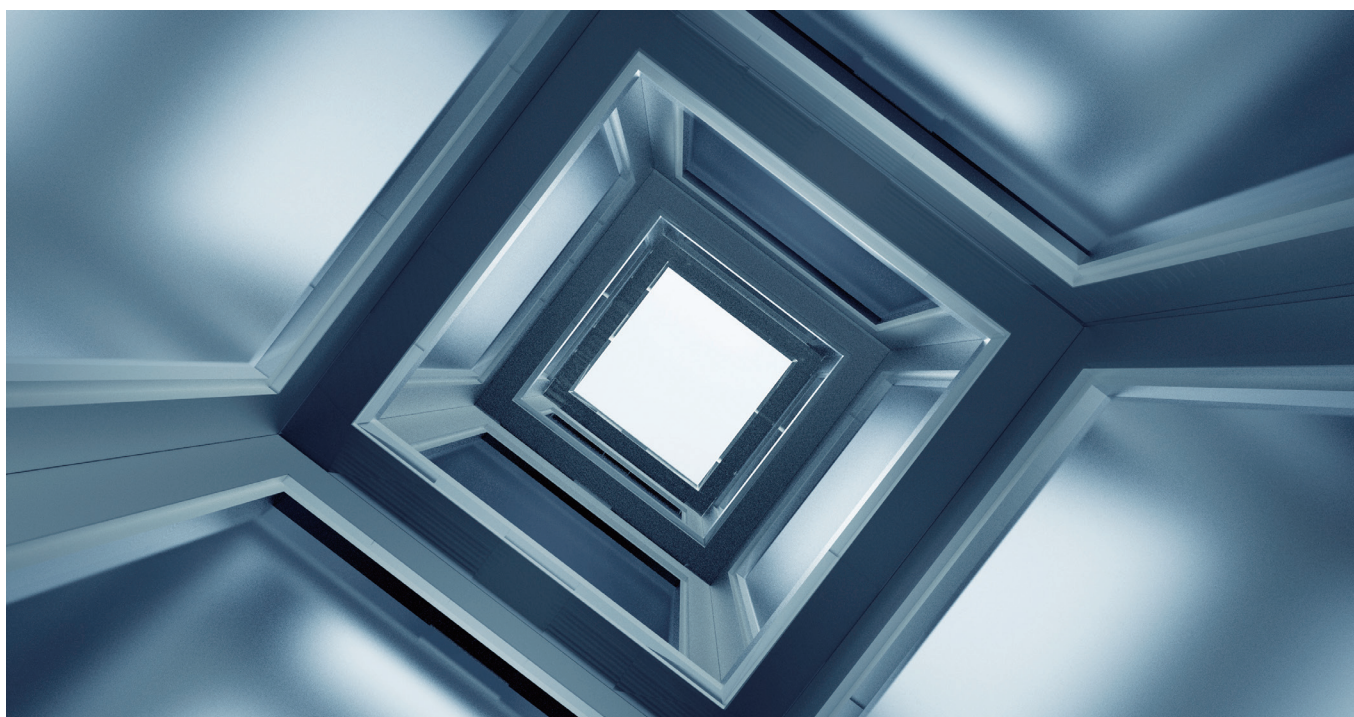
员工对于敬业度项目的理解也是阶段性的。当员工自发认领一到两个任务，对于行动计划的实施具有促进作用。

◇ 行动计划实施过程中，提高员工知情权

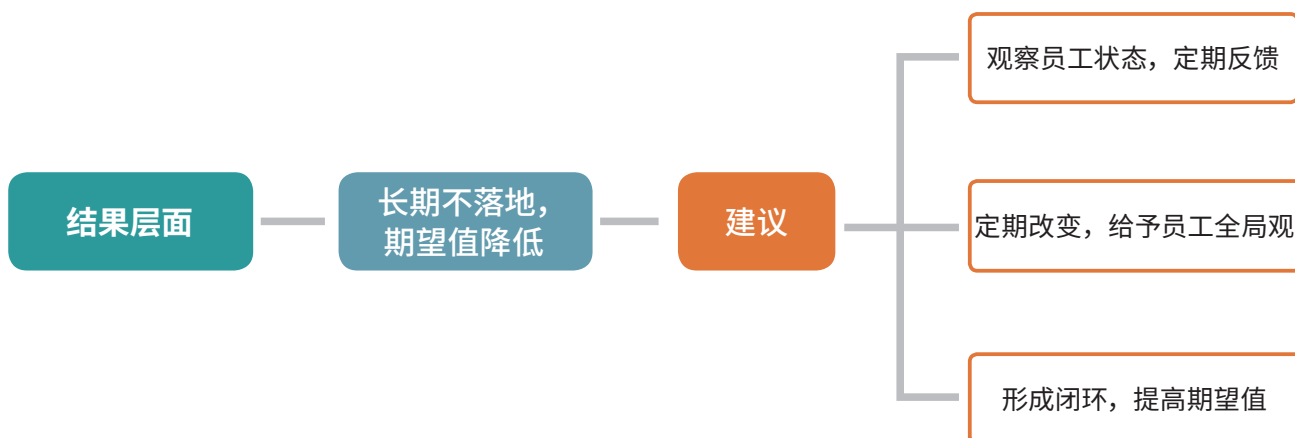
✓ 持续承诺，并定期向员工汇报进展。在这一过程中，利于加强问责制，让那个员工认识到自己的价值，并增加调查过程中的可信程度。

✓ 对已经实施的行动进行澄清，让其看到改善成果

✓ 定期对团队实施把脉调研。借此评估管理者在实施行动计划时的效率，同时帮助了解团队不佳或者受挫的时间及原因。



结果层面



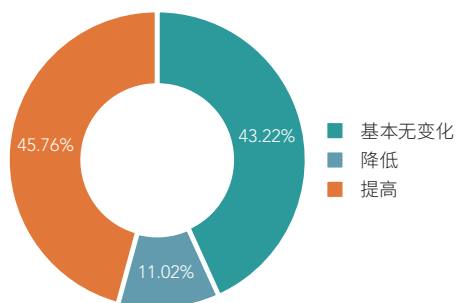
企业现状

把控结果，促进正向循环

+ 长期的无变化，致使期望值降低

任何项目的开展，员工和直线经理作为其中的参与者和执行者，必然是对其有一定期望的，如果长期看不到成效，那么对于项目的期望值必然会逐次递减。正如图表 13. 所示，公司在改进之后，其分数提升的企业连半数都不到。**企业的成效对于员工也是一种正向激励，当企业推行措施效果不佳时，对于员工而言就是一种负激励，久而久之，员工便对此不再做期待，即使再次进行调研，员工也会因为期望值的递减，而降低意愿度。可见，期望值的降低，直接影响员工和直线经理对于此项目的认知和看法，这也使得整个项目无法形成闭环。**

图表 13 贵公司在进行改进后，敬业度分数变化 (N=118)



+ 各企业对于敬业度调研的定位

在讨论企业如何提高期望值之前，我们先看一下企业对于敬业度调研的定位。根据访谈情况，我们将企业对于敬业度调研的定位分为两个方面：

- ◇ 企业对于敬业度调研，仅是例行公事，为了调研而调研，或者是对外数据公布必备的数据。
- ◇ 企业期待敬业度调研，可以有效提高员工敬业度。并愿意为此付出时间和精力和成本。

根据定位，唯有企业愿意付出成本和时间精力，并着力提升员工敬业度时，提升期望值才是必要的。所以基于第二种定位的情况之下，我们来谈如何提升员工期望值。

奇华顿和维美德在管理员工期望值上，颇有成效：

奇华顿

- 在落地前，让员工感受到管理层严肃而真诚的态度，以让员工意识到公司的重视度
- “不积跬步，无以至千里”的理念传达给员工，群策群力，小处着手，给员工做前期期望值管理。

维美德

- 不同阶段，员工期望值不一，所以要定期观察和推进员工期望值管理
- 改善员工期望值，通过业务改善，推进期望值的改善

案例呈现

案例萃取

奇华顿

- 表达管理层真诚的态度
- 传达“不积跬步，无以至千里”的理念
- 扭转员工思想，将其情绪引领到正面和积极的方向

维美德

- 管理员工期望值，不忘业务优先
- 三次调研，收集员工心声，对员工期望值进行过程管理

案例内容 奇华顿：

● 期望值管理

◆ 优化而非改变。

奇华顿是一家跨国公司，改变不了全球公用的关键业务流程。人力资源部在解决看似根深蒂固的问题上，颇有一番见解。不能改变的，就换个思路，进行优化。优化流程各个环节，优化人员使用方式等。

◆ 扭转思想为先。

员工抱怨背后，避免不了相当棘手而可能看似无法解决的问题，那么解决问题前，先将员工和管理层情绪引领到正向和积极的方向，再着手解决问题。

◆ 表达管理层严肃而真诚的态度。

让员工不仅从公司层面上，也从管理层的层面上，感受到整个公司对该项目的重视度。

◆ 益处和期望管理。

从员工角度，讲述将给员工带来的实际益处，同时对员工期望值做个前期管理，将“不积跬步，无以至千里”传达给员工，借此告诉员工，企业做敬业度调查，公司会很看重调查结果，也会组织大家群策群力，从小处着手，循序渐进，最终做出有意义的改变。

案例内容 维美德：

● 管理员工期望

敬业度调研，作为问题的输出端，验证或者提示管理中出现的问题。聚焦企业发展中最急迫的问题，找出解决方案积极落实才是最重要的。但是在企业管理实践中，员工期望值也在与时俱进，甚至与企业其他管理问题交错复杂。“三次调研”过程中的开放问题中，我们发现员工在清晰公司的发展方向后，开始更多提到个人发展问题，而“发挥基层员工的能动性”也是公司新的一年面临的最重要挑战。人力资源部的敬业度改善方案在2018年就开始转移到“赋能型组织建设。”

我们的建议

根据前文所述，敬业度调研长期无法平稳落地，致使员工期望值持续降低，那么下次调研时员工积极性就会随之降低，进而企业认为敬业度调研无效。基于这样一个现状，我们从渴望通过敬业度调研，并愿意付出时间和精力企业出发，得出以下建议：

◆ 观察员工状态，定期反馈

在行动计划开展以后，企业应当在采取措施时，阶段性的收集员工反馈。通过观察员工对于敬业度项目的看法、建议以及现状，观察员工心态及期望，以及项目进展对于员工的益处，阶段性给予员工看得见的信心。通过阶段性管理员工期望值，不仅可以对项目进展有所掌控，同时也可以及时排查不符合企业实际的方案，及时取舍，这对于员工的期望值是大有益处。

◆ 列举改变，给予员工全局观

管理员工期望值，贯穿整个项目始终。所以在行动计划进行中，就可给员工全局观，让员工了解到前后的改变和企业的初衷。

- ✓ 企业要从员工角度，讲述可为员工带来的实际益处。
- ✓ 期望值管理要循序渐进，通过实施的进度和群策群力，让员工认识到落地的不易。

◆ 调研要有头有尾，形成闭环。

即使成效不大，也要告知员工企业在尽力改善，而非无所作为。企业期望值的提升是建立于持续改善中，所以企业应当在意识—实施—结果三个层面形成闭环。

敬业度调研的未来趋势及辅助产品

敬在谈起敬业度调研的未来趋势时，根据图表 1. 我们发现把脉调研初现苗头，那么这对于敬业度调研意味着什么呢？故而本章在提及敬业度调研的未来趋势之前，将对把脉调研市场定位以及其开展模

式，关键结点进行阐述和梳理。进而通过实践，对其特性进行归类总结，研究敬业度调研的未来趋势。

把脉调研

企业现状

把脉调研的定位

在关于把脉调研进行前期访谈时，企业关于把脉调研的定位大致分为两个方向。各企业因自身的规模和条件，形成两种定位。这两种定位的共同点都是为提升员工敬业度，其目的相同，只是其呈现形式及阶段略有不同。下面就一一进行阐述。

+ 两大定位：

- ◇ 把脉调研可作为敬业度调研简单版的形式，和敬业度调研相结合，共同推进员工敬业度的落实。

敬业度调研中涉及的概念较广，企业在进行问题诊断的前期和后期，都可利用把脉调研，牢抓调研重点部分，有效的利用企业的精力，最大化的发挥调研作用。

- ◇ 淡化敬业度的概念，结合企业实际现状，单独开展把脉调研。

因为各企业实际状况不一，因为规模和企业业务的不同，大体系的敬业度调研对于企业而言，投入产出比不高，所以企业为体察员工敬业度，对敬业度的维度“取其精华，去其糟粕”，并结合企业战略、业务和实际经营情况，形成自有的题量少而简单的问卷体系。

根据以上两种定位，企业对于把脉调研的认知虽略有不同，但其“简单、快速”的理念相同，各企业都旨在寻求一种比敬业度调研规模小而易理解、实施的方式，以求通过此种方式，最快最贴切的找出企业管理方面的问题。

把脉调研关键性因素

根据前文所述，调研流程大体都是相似的，所以本部分内容就针对不一样的定位，就关键结点做相应的梳理。

+ 定位一：和敬业度相结合，共同推进员工敬业度的落实

把脉调研和敬业度调研相结合的方式，可以根据敬业度调研的阶段进行配合开展，各企业可根据自己的实际情况和需求进行选择。

- ◇ 敬业度调研之前，把脉调研预测趋势。

在企业开展敬业度调研之前，把脉调研就可以先行，通过简单的设问和较少的题目，预测企业来年敬业度调研的方向及结果，通过研究短期的趋势，找出敬业度驱动因子并预测敬业度驱动因子对于公司业务的影响；这样的方式快速、方便并可为后续敬业度调研把控方向和着眼点，让企业在调研之前做到心中有数。

- ◇ 敬业度调研之后，把脉调研确定员工本质问题。

各企业在开展敬业度调研之后，都会有确定关键领域并研究员工本质问题的阶段。在该阶段，企业可以通过简单而话题明确的问卷，为后续结果的分析减少了工作量并提升了速度。在各企业快速发展的阶段而言，信息的时效性更加重要。

- ◇ 推行实施计划时，把脉调研体察实施效果和内部敬业因子。

把脉调研可以作为企业敬业度落地时的过程检验的工具。通过季度调研的形式，检验员工在敬业度落地时，对于企业措施改变的形式和现状的看法，可从中体察到企业在实际推行过程中的阻力以及敬业度因子的改变，此方法便于及时的更改计划及策略。

+ 定位二：单做把脉调研

- ◇ 问卷设置

- ✓ 根据业务，找出企业内部提升敬业度和绩效的关键因子。

各企业业务不同，可促进员工敬业的关键因子必然有所差别，挑选其中可大幅度提升员工敬业度和绩效的因子，将其进行汇总和归类。企业在前期可以根据敬业度中的几大维度，一一体察他们对于员工敬业和绩效的影响。

- ✓ 充分了解员工需求，并保持员工能力和员工需求的平衡。

不同员工的需求不同，但是企业要将员工的能力和其需求进行平衡，通过平衡，可体察出安于现状的员工和苦于能力提升而无途径的员工。

✓ 明确调研目的。

敬业度调研大而全，把脉调研却是小而精，所以企业在调研之初，就必须明确此次调研的目的：

- * 想要收集哪方面的信息
- * 哪些员工能力是必须关注的，哪些能力是直线经理渴望了解的
- * 可以为员工、直线经理、高层各带来何种价值。

✓ 和直线经理深入沟通需求

- * 引导直线经理进行思维发散
- * 逐一罗列渴望了解的员工不足之处
- * 人力资源进行提炼、汇总。

以上都是充分了解企业内部的敬业因子和把脉调研所能为企业带来的价值。不仅可以对员工的能力和现状有全方位的把控，还对直线经理的想法做了相应汇总。

◇ 通过流程梳理和职责梳理，挖掘员工意见和建议。

- * 问卷题目一定要精简。
- * 落实到员工日常行为，避免难回答的问题。
- * 引导式填写，可举实例，引发员工思考。

◇ 结合企业文化，保持题目区分度。

✓ 定期更新迭代问卷，对问卷题目中经典的进行保留。

- * 根据内部员工类型和影响内部岗位的关键因子所产生的行为，进行更新迭代
- * 提高业务的行为和实现年度战略所需的目标，进行更新迭代
- * 对于过往问卷中，区分度较高的题目进行保留
- * 题量不可过多，问题要精简，以便形成自有的体系。

+ 实施把控因素

无论是哪个定位，企业都应在实际推进中，注意以下三点。

◇ 把控调研主题

每次调研都应该有明确的主题，把脉调研通常因短而快速著称，可能 10-15 个问题即可诊断组织问题，所以主题明确，后续行动计划开展就更加顺利。

◇ 把控调研人群

Culture Amp 的首席科学家 Jason McPherson 陈述道，根据企业现状，当每个月或者每周对同一个人进行调查时，90% 的组织都不能将他们的回答率保持在 50% 以上。所以应当根据不同的调研主题，选定不同的人群进行调研，尽量避免在短期内，对同一个人调研多次。

◇ 把控调研节奏

把脉调研过于频繁，员工反馈过多，企业则无法消化信息。致使员工觉得他们的反馈无法被及时的对待。所以如何把握调研节奏，有效利用把脉调研，收集和制定员工的反馈并制定及时而有效的策略是每个公司需要思考的。那么什么才是最佳节奏呢？基于企业本身的需要和能力，去定制化方法才是最佳节奏。通过调研我们发现，季度调研，可以给企业足够的时间，去思考和采取行动，参见案例维美德。

针对以上两种定位，我们特地选取了维美德和某知名公司 B 的案例，供各企业在实践中进行参考：

维美德

- 在敬业度调研过后，就组织架构和公司定位及发展方向，确定各部门的目标和价值主张
- 通过 Pain (痛点) 调查，确定新流程
- 调研“三部曲”推动部门落实新的组织目标和价值主张。1、树立“为客户创造价值理念”，推进第一次问卷调研 2、各部门进行自我行为梳理和列举对客户有价值的行为，并将具体行动列入调查问卷，力求通过反馈，落实改善行动。3、巩固和落实价值主张和员工行为，和年终奖挂钩，促进部门自主考虑和了解如何创造价值。

某知名公司 B

- 结合公司实际业务，通过多种途径，寻找提升敬业度的驱动因子
- 对因子进行归纳总结，确定新的理念
- 通过多种途径，以及和直线经理进行沟通，将问卷和员工实际行为做高度关联。
- 结合企业战略，促进员工敬业。

案例呈现

案例萃取

维美德

- 二者结合提升员工敬业度
- 敬业度调研过后，明确企业价值主张
- 三次调研，提高员工和敬业度的粘结

某知名公司B

- 单独开展把脉调研
- 结合企业文化和业务，找出员工敬业因子
- 结合因子，进行分类和汇总，形成自有体系

案例内容 维美德:季度把脉调研,推进员工敬业度。

- 明确西安公司定位、发展方向及组织架构下各个部门的目标和价值主张



工程设计部门：
我们是专业的机械设计工程师。

生产协调部门：
我们是生产技术专家，我们保障生产高效运行。

采购部门：
我们通过优化战略采购管理创造价值。

财务部门：
我们融入业务并创造价值。

人力资源部：
我们是业务伙伴，员工导师。

业务线：
我们是全球值得信赖的纸机部件供应商。

项目部：
我使生产与客户连接更顺畅。

2017年7月，明确公司定位及发展方向，部门清晰目标和价值主张的“统一思想”工作会议召开。

这次会议包括总经理在内的所有管理团队都做足了工作。会上总经理首先明确新组织架构下公司的使命和目标及价值主张，同时每个部门也带了自己部门的目标和价值主张讨论结果。会议鼓励部门相互提出挑战和质疑，并最终在公司管理团队中，对公司战略发展方向和部门定位达成了初步共识。会议成果对于明确西安发展方向具有里程碑的意义。

但是如何让思想在实践中落地呢？经过管理小组讨论确认：一方面需要落实新组织下的新流程，这个新流程是基于人力资源部，在2017年元月做过一个“Pain（痛点）”调查制定。新的工作流程承载这新组织的发展使命，所以落实新的工作流程也是实现组织目标的重要方面。另一方面，就是通过调研“三部曲”推动部门落实新的组织目标和价值主张，获得员工广泛的支持和共识。为了使

调研成果真正落到实处，在总经理的提议下，最后两次的调研结果与部门年终奖金挂钩。最终目的是：

- 让部门所有成员都了解公司、部门的目标和价值主张
- 让部门成员实践新组织下的新流程
- 让部门成员了解哪些行为可以实现价值主张
- 让客户反馈各个部门是否正在实践价值主张和新流程
- 实现员工个人行为和企业价值主张的链接

2017年8月维美德人力资源部发起第一次调研。

目的：让职能部门实践新的工作流程并建立“为客户创造价值”理念

组织变革后，组织中原来财务部、采购部、定价部、项目部等部门的部分人员，进入生产部门形成新的业务线，各个业务线直接对项目结果负责。达到快速响应客户需求，提高质量和按时交付目标。同时逼迫生产单元提高组织资源利用效率，检视和优化流程，多做创造客户价值的事情，生产单元观念迅速改变。

但是新的职能部门却一时无法转变由“管生产“变成”服务生产”的思维模式，甚至对自身问题还不自知。调研请生产单元的同事给各个职能部门工作方式转变情况打分，问卷问题涵盖如下四个方面：

- 问题 1. 生产单元反馈职能部门履行新流程的情况
- 问题 2. 职能部门员工回答自己的价值主张
- 问题 3. 职能部门员工回答价值主张的内涵
- 问题 4. 生产单元反馈职能部门落实价值主张情况

第一次的调研几乎是在懵懂中进行，很多职能部门只是迎合着参加调研，对调研问题是否合适也没有太多意见。认为这不过是公司的一个普普通通调查，至于分数，也就在第一眼时注意一下，然后各行其是。为了使组织内部观念彻底改变，总经理要求，继续做第二次和第三次调研，并把结果与年终奖挂钩。这时候，有的部门开始关心自己的分数了。

2017年10月，人力资源部进行第二次调研。

目的：生产单元反馈职能部门落实价值主张情况

由于调查结果关系到年终奖金，一些职能部门开始主动了解调查的目的，并且认真协商调查题目。反馈结果偏低的部门开始要求把自己的服务生产单元、创造客户价值的具体行动，列入调查问卷，甚至要求特定的相关群体回答，希望

得到认可的同时提高反馈分数。在组织第二次调研的过程中，各个职能部门对自己的价值主张的认识也进一步深刻。为了让职能部门的价值主张成为部门所有成员的共识，人力资源部要求所有职能部门，向部门成员沟通调研结果并且形成一致的改善行动。这次调研问卷问题涵盖三个方面：

- 问题 1. 职能部门员工回答自己的价值主张
- 问题 2. 生产单元反馈职能部门的增值服务质量
- 问题 3. 生产单元反馈职能部门履行新流程的情况

调研结果出来后，各个部门分数均有提升。明显感觉到职能部门开始重视调整工作重点，关注客户反馈。这次的变化原因有：

1. **调研问题更贴近实际工作。**参与调研的部门自我行为梳理和列举对客户有价值的行为，然后求得客户反馈验证。
2. **需求转变，价值为先。**有些部门开始自主思考，哪些流程和行为，对于客户而言是有价值的；哪些流程是需要舍弃的。部门内公开讨论“开放问题的反馈”，引导员工将目光放到客户需求上，并以客户价值导向为目的重新定位。

◆ 2017 年 12 月人力资源部进行第三次调研。

目的：巩固落实价值主张和改善员工行为

由于第三次调研结果将影响部门员工的年终奖金，几乎所有职能部门都非常重视。有的部门开始研究两次调研的结果，考虑什么样问题更能让生产单元给出满意的答案，有的部门还主动联系生产单元，了解怎样的支持才有价值。到这个时候对于管理团队来讲，我们基本上实现了大家对组织目标和价值的关注，调研结果已经不是最重要的问题。至此，经过一年的努力，员工们也逐步的对个人目标与组织目标之间的联结有了更清晰的感知，员工越来越成熟，流程也越加顺畅。

案例内容 某知名公司 B：

● 某知名公司调研理念变迁史

某知名公司曾开展敬业度调研，不可否认的是，敬业度调研曾经起到过一定作用，为企业带来过实际的效果。但随着时间的推移，其投入产出比并不是很高，加之企业的业务背景和开放的企业文化以及团队年轻化等特点，敬业度调研并不是非常符合企业实际情况，所以该企业放弃了全员调研，转而寻求一种新的体察

员工敬业度的方式，把脉调研便初现雏形。在此之前，该企业基于企业文化和员工需求，首先树立了员工敬业的理念——员工幸福促使员工敬业，进而带来组织绩效的提升，降低员工流失率。何为员工幸福？保持员工能力和欲望的平衡。

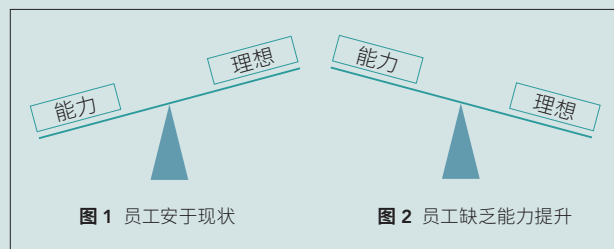


图 1 员工安于现状

图 2 员工缺乏能力提升

根据图 1. 员工在具有很强的能力之下，他的理想相对于能力较低的话，员工就会有安于现状，不思进取的现象存在，这对于企业是非常不利的。

根据图 2. 员工有很高的理想，也想在职场上干出一番业绩，但如果企业无法察觉到，那么流失率持续提升是必然。

从这两点出发，该知名企业决计从两方面出发：

1. 企业文化。结合企业文化，体察企业管理系统方面的问题。
2. 员工个体诉求。听取员工个体需求，给予针对性分析和解决。

基于以上理念，该知名公司为提升员工敬业度，开展了相应的幸福指数调研，且落实幸福指数调研以来，得到了良好的反馈和效果。以下对该公司整个过程进行阐述：

● 明确调研目的

该知名公司认为，幸福指数调研的特点有别于敬业度调研，敬业度调研内容“大且全”，而幸福指数调研内容则是“小而精”。那么如何利用较少而关键的问题数据，体察员工敬业因子和管理问题呢？明确调研目的所在，是关键的第一步：调研本质是通过了解员工需求和状态，促进各直线经理日常管理上的改进。为此该公司从三层面出发：

- 调研本身：对于 HR 和管理层的意义是什么？可以给员工带来哪方面的价值？
- 数据本身：希望通过数据，了解哪方面的信息？此信息对于 HR 和管理层的意义是什么？
- 聚焦员工能力：预备了解的员工能力是哪些？哪些是直线经理非常关心和渴望了解的？

在想清楚调研目的所在之后，该企业首先跟直线经理进行了深入沟通。

◆ 倾听直线经理心声，并进行深入沟通

该知名公司发起调研，是基于直线经理的需求，HR 是辅助直线经理，通过此种调研的方式，了解员工想法，以便找出本质问题，进行管理工作的改善。

- **和直线经理达成共识。**

调研的发起，必然是从直线经理本身出发，他们首先想要倾听员工想法，了解各直线经理手下员工本质问题时，人力资源部再作为辅助者，提供调研的工具，帮助直线经理了解员工想法。

- **明确直线经理想要了解的问题。**

和直线经理进行深入沟通，倾听各直线经理的反馈，并进行汇总。在此过程中，引导各直线经理进行思维发散，逐一罗列其现在渴望了解的员工不足之处，未来可能发生的问题，不可草草了事。

- **人力资源部对直线经理的反馈，进行拆解、提炼、汇总。**
- **对于员工现有工作上的能力发挥程度、现有技能做一个全方位把控。**

简而言之，人力资源不可直接灌输直线经理概念，然后让他们去认可。而应从他们的角度出发，了解各直线经理的需求，再运用人力资源手段和工具，帮助其管理员工。

- **基于企业特点，自行设计问卷**

该知名公司的问卷大体分为两种形式 ---- 需求调研和企业文化认同感调研。

该知名公司认为，把脉调研的特点是题量少，简单；所以题目的设计从项目伊始就一定要聚焦，有所针对性。

- ◆ **企业文化调研。**该公司的文化调研，是以匿名的方式，让员工自行提出建议和意见。

问卷设计要把控以下几个原则：

- 问卷题目简单且题量较少。
 - 问卷题目的设计，尽量避免敏感的、大而空的、难回答的问题设计，引导式填写。
 - 尽量以选项的形式出现，给员工一个思路，引导性思考，再让他们根据实际情况进行填写。
 - 尽量以半开放性问题和多选题的形式出现。不可贸然提出开放性问题，如若设置开放性问题，可列举具体实例，引发其思考
- 在问卷过后，通过流程梳理、职责梳理等方面，挖掘员工本质

意见和建议。

- ◆ **需求调研 --- 定制化方案。**该企业的需求调研，是以实名的方式，让员工提出自身的需求。而管理层和人力资源部会根据员工个体的需求，进行定制化行动改进方案。

进行需求调研时，可从以下几个方面考虑：

- **问卷题目更多引导员工关注自身能力。**

- * 员工认为自己需要提升的方面以及需要的帮助。

- ◆ **打消员工顾虑。**需求调研是实名制，自然有员工对此有所顾虑和质疑。该企业采用“双重保险”的方式，与员工进行面对面沟通，以便打消顾虑。

- 员工与直线经理沟通。公司层面的需求调研同时是和直线经理息息相关的，且是直线经理提出，由 HR 推动发起的。所以在员工第一时间感到困惑时，直线经理会第一时间进行动员和沟通，且相对而言，员工更信任直线经理胜过人力资源部门。
- 员工和 HR 沟通。HR 作为客观中立视角，首先让员工感受到这并不影响其职业晋升；其次，让员工明白这是他参与公司管理的一种方式，可以帮助到公司日常管理；最后让员工感受到公司的诚意，是真诚的帮助他成长的。

- ◆ **问卷的更新和迭代**

- 区分度高的题目，在过往调研中成效好且有价值的问题，持续保留更新
- 区分度不高的题目，及时进行淘汰。
- 面对面沟通，倾听员工想法

- ◆ **借助在职员工和离职人群，进行访谈**

- 离职员工和在职员工访谈，虽然都是对过去数据的访问，但是可以给到企业一定的作用和启示。
- 作为调研问卷选项来源。不过，并不是每一个想法都应落实在问卷上，经过人力资源的推敲和公司各方面的反馈，先去判断其真实性。
- 作为问卷问题的补充。一些较为敏感、困难的问题，放在访谈中，作为补充。进行访谈之前，应先通过直线领导以及同事，了解其工作日常工作表现，所谓“腹有笔墨，方能出口成章”，根据其日常表现，人力资源部再坦诚的与其进行沟通，让员工感受到关怀，并放下戒心的同时，挖掘其背后本质原因。

- 作为公司内部基础需求和数据的来源。参考外部大数据，对比内部员工反馈，作为内部问题的诊断。

◆ 建立离职群，保持与离职员工的良好关系，定期沟通。

- 赠送定制化的离职礼物给离职员工，保持与离职员工的良好关系。
- 定期与已离职三到五个月的员工沟通。诊断已离职员工曾经对公司不满的方向，虽然信息非及时性，但也可作为公司管理活动的参考；和员工重建合作机会，经常关注其职业生涯的发展。

● 调研结果的处理

◆ 针对需求问卷

- **和人才盘点相结合。**进行结果分析时，该知名公司认为一定要判断出团队里的核心人才，再进行调研。该知名公司在进行调研前，人力资源部会先协同各直线经理进行人才盘点，之后再做员工需求调研。
- **进行优先级排序。**需求问卷是实名制，所以在解决员工需求时，一定要有优先级，先满足核心人才的需求，依次第二梯队、第三梯队…依次类推。
- 实施进展并不会全员分享，需求调研后续进展，每个员

工会切实感受到，且方案制定是根据员工需求定制化的，所以无需全员分享。

◆ 针对企业文化认同调研

人力资源部与直线经理协作，共同进行分析。该知名公司在员工调查上，从调研伊始到行动计划实施，均由直线经理主导和发起，所以进行分析时，直线经理会结合业务，对结果进行分析

- 对结果进行归类汇总。如流程、职责等，进行重新梳理和优化。
- 直线经理制定计划并实施推进，人力资源部辅助。
- 定期和全员分享公司实施进展。

● 实施效果跟进和复盘

- ◆ 计划实施跟进负责人是各直线经理，直线经理认为，问卷问题皆为业务本身的需求所在，所以无需监督，便会自主推进并进行改善。
- ◆ 定期向全员分享计划进展情况，满足员工期望，并有所作为，为下次调研排除阻力。
- ◆ 调研周期是半年。行动计划制定是以一年为周期，半年进行一次调研，既是对组织现有问题的排查，同时也是对过往半年计划实施效果的复盘。

未来趋势

在对把脉调研进行阐述之后，我们就市场现状二者方式进行对比，力求得出改变的主要原因以及把脉调研两种定位之下的优劣势，从而归纳敬业度调研的未来趋势。

敬业度调研和把脉调研原因对比

正如前文所述，多位人力资源从业者，对于敬业度调研的使用价值产生质疑，同时开展把脉调研的企业也已达 27.75%，近三分之一的比例。那么为什么会这样的情况呢？

为此我们就不开展敬业度调研的企业，做了相应调研，正如下图 14. 所示，**方案制定与调研结果的吻合度，以及方案的落实是企业放弃敬业度调研的两大原因。**追根溯源，敬业度调研概念广，数据结果无法聚焦于问卷背后本质的问题，所以方案和结果的匹配程度较低，进而导致敬业度的推进流于形式。那么，敬业度调研的使用价值纷纷

受到质疑也就不足为奇。

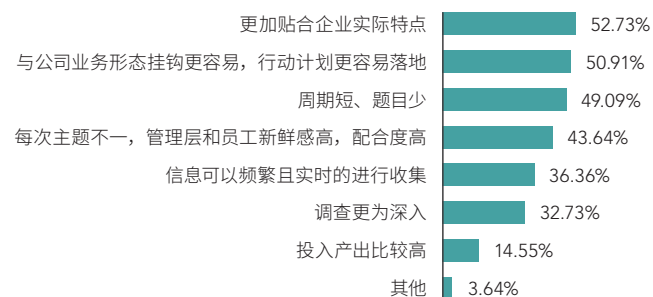
把脉调研，基于以上现状，应运而生。正如下图 15. 所示，**企业开始更加着眼于和企业本身契合度更高，时效性更好的方式。**企业开展把脉调研最关键的两点原因中：52.73% 的企业认为把脉调研“更加贴合企业实际特点”；50.91% 的企业认为把脉调研“与公司业务形态挂钩更加容易，且更容易落地”。**把脉调研根据企业运营实际问题，去倾听员工心声的方式，让敬业度和业务有了更多的联结。**同时，49.09% 的企业认为，“周期短，题目少”也是把脉调研一大优势。时效性高，可以及时解决问题，恰好契合了短平快的市场趋势。

为更显直观，我们将其做了对比，如图表 16. 所示。把脉调研开展原因与敬业度调研不开开展原因**恰如对立**面。把脉调研本身的特性，**根据企业实际管理情况，开设特定主题，减少了繁琐的流程和漫长的时间等待，用最简单、题目最少的方式，将调研结果与企业业务形态高度关联，致使落地更容易。**

图表 14 公司未开展敬业度调研原因 (N=88)



图表 15 贵公司进行把脉调研的原因? (N=55)



图表 16 敬业度调研不开展原因和把脉调研开展原因对比

敬业度调研不开展原因	把脉调研开展原因
敬业度落地很难。执行力、及时性以及业务结构等原因导致敬业度调研往往流于形式	更加贴合企业实际特点
员工敬业度导致结果无法和行动计划完全匹配	与公司业务形态挂钩更容易，行动计划更容易落地
敬业度概念很大，难以用数值量化	周期短、题目少

把脉调研与敬业度调研结合或者单独进行的长处短处对比

在对敬业度调研不开展和把脉调研开展的原因进行两厢对比之后，(如图表 16.) 把脉调研更加贴合企业实践的特性，说明**企业更加**

追求与业务的粘结性以及和企业自身发展的关联性。所以正如上文把脉调研这一章所述，其市场定位分为敬业度调研和把脉调研相结合，以及敬业度调研单独开展两种。基于这两种方式，可以看到**企业尝试和探索的心态。但是**无论是哪种方式，企业无不在**寻求一种更加便捷、准确的提升员工敬业度方式。**为更加直观对比两种定位的特性，我们将两种方式的主要弊端罗列其下：

	缺点	优点
敬业度调研和把脉调研相结合	<ol style="list-style-type: none"> 二者结合高频的调研，调研频率不好把控 短平快的调研，会冲击员工对于敬业度调研品牌的认知 	<ol style="list-style-type: none"> 既可全方位倾听员工心声，调研也更为深入 信息既可以频繁被收集和解决，也可以全面把控大方向。
仅把脉调研提升员工敬业度	<ol style="list-style-type: none"> 范围和样本有限，不利于企业对员工整体情况进行把握 无单独的经理报告，很难对诊断的问题做出及时改变 	<ol style="list-style-type: none"> 更加贴合企业实际特点 周期短，题目少；与公司业务形态挂钩更容易，行动计划更容易落地 每次主题不一，管理层和员工新鲜感高，配合度高。调查更为深入。 信息可以频繁且实时的进行收集

敬业度调研的风向标

结合以上敬业度和把脉调研开展的对比，以及把脉调研两种开展方式的优劣势进行对比，相对于敬业度调研，把脉调研**不仅缩小了关注点和人群，更多是根据企业自身情况，提高了与企业业务的粘力度**。为此我们访谈了曾经开展敬业度调研的知名企业，该企业称，敬业度调研并非退出企业舞台，而是企业将改变敬业度调研的方法，提高调研与企业实际业务的贴合度，进而体察员工敬业度。这一点和把脉调研不谋而合。把脉调研的出现，侧面说明了企业在通过调研这一工具考察员工敬业度时，会**更加专注于与业务并肩，以及和企业自身的实**

际情况。

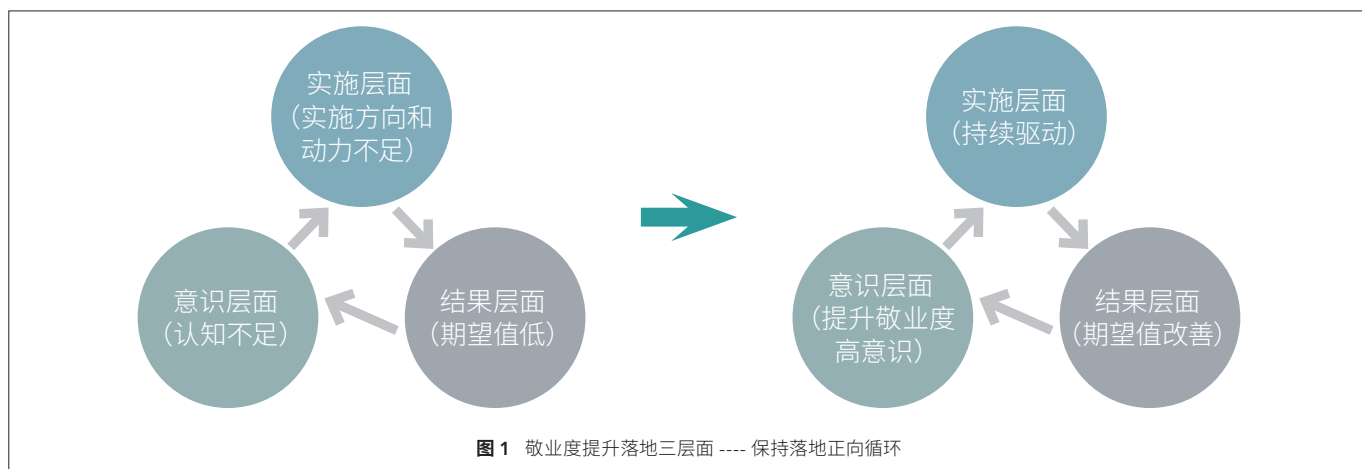
敬业度调研作为一种科学的工具，它的存在可以系统、全面的诊断企业问题，但是随着企业的高速发展，业务的快速变化，**年度调研必然不能满足企业管理问题的解决，其时效性以及概括性已经逐渐无法跟上业务快速发展的时代**。那么企业更要寻求一种时效性较高、便捷和高度贴合业务的方式，去体察员工心声，解决问题，提高员工敬业度。把脉调研作为季度、甚至是月度调研，在时效性上远远超过敬业度调研。同时其问卷的简单、贴合企业实际运营情况等优点，**也与企业高速运转的状态相呼应**。通过和企业业务的高度关联性，进而提高企业员工整体的敬业度。



本报告方法清单

敬业度调研

总思想



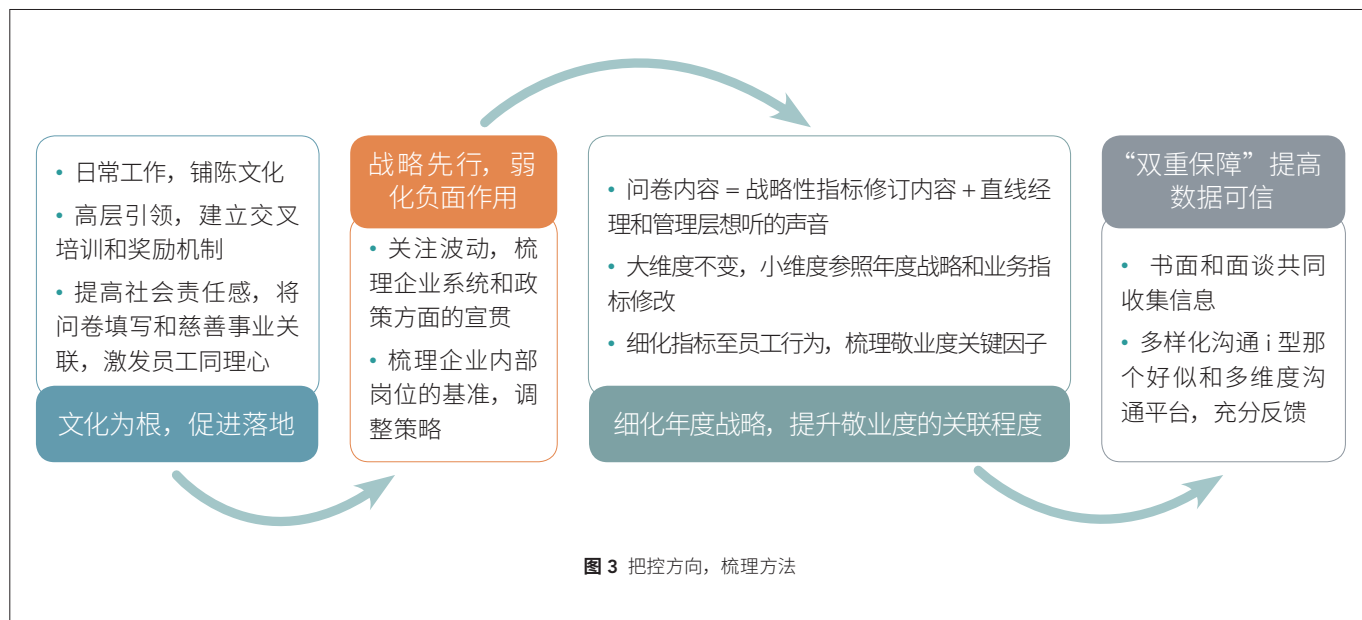
意识层面



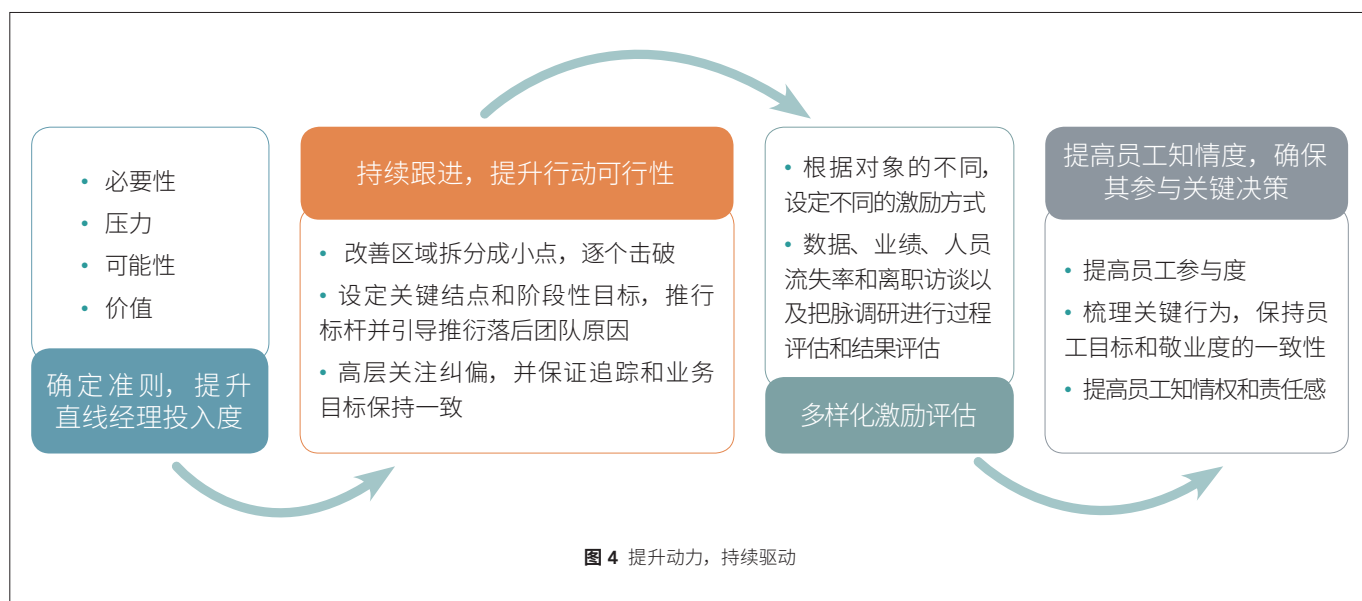
图2 提高意识

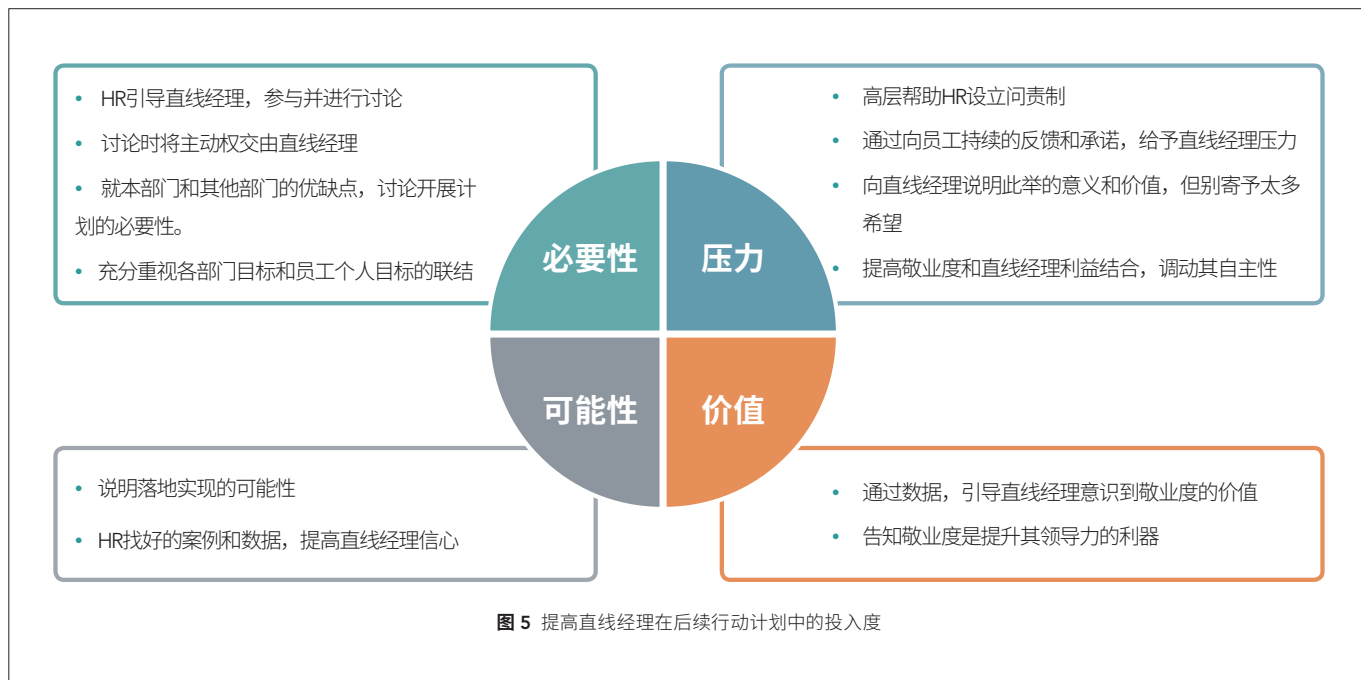
实施层面

◆ 把控方向



◆ 提升动力

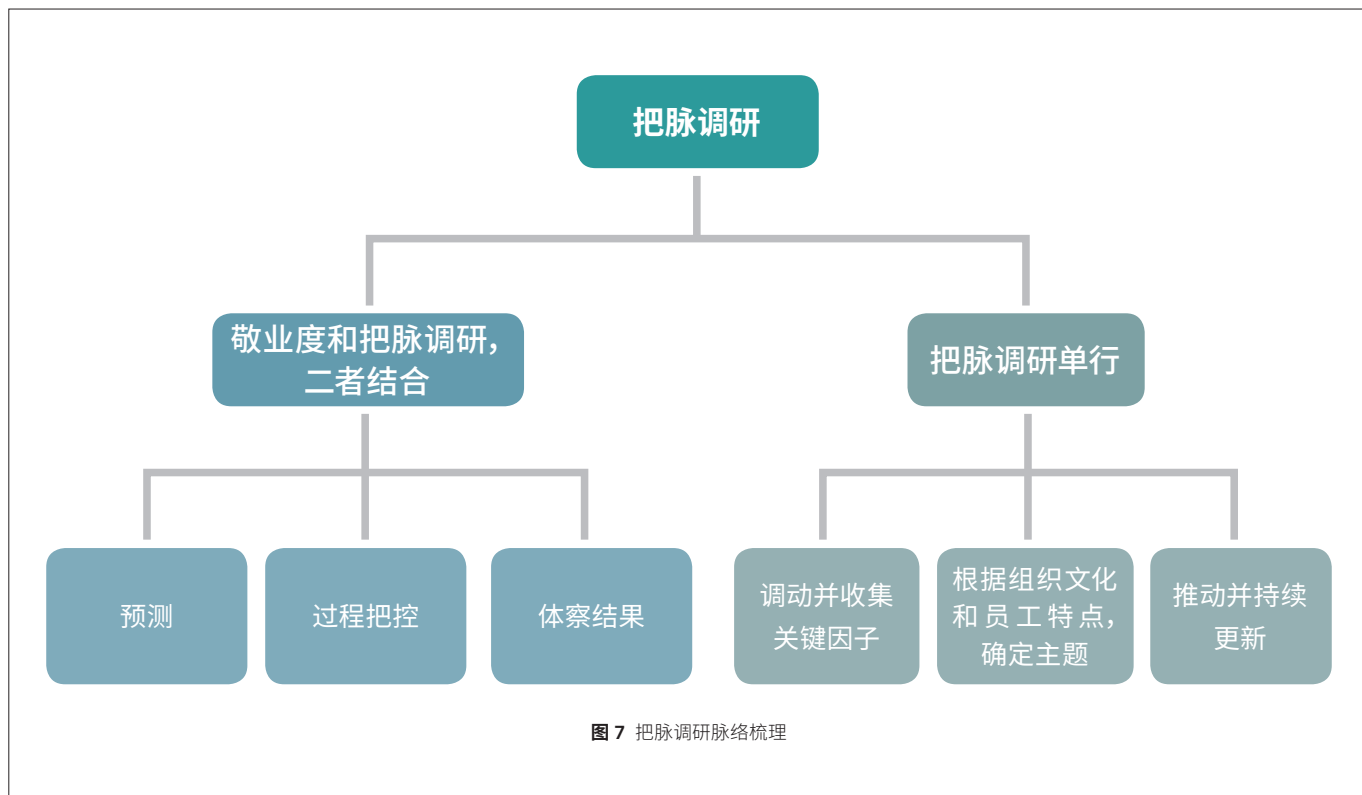




◆ 结果层面



把脉调研

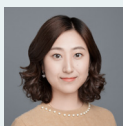


	缺点	优点
敬业度调研和把脉调研相结合	<ol style="list-style-type: none"> 二者结合高频的调研, 调研频率不好把控 短平快的调研, 会冲击员工对于敬业度调研品牌的认知 	<ol style="list-style-type: none"> 既可全方位倾听员工心声, 调研也更为深入 信息既可以频繁被收集和解决, 也可以全面把控大方向。
仅把脉调研提升员工敬业度	<ol style="list-style-type: none"> 范围和样本有限, 不利于企业对员工整体情况进行把握 无单独的经理报告, 很难对诊断的问题做出及时改变 	<ol style="list-style-type: none"> 更加贴合企业实际特点 周期短, 题目少; 与公司业务形态挂钩更容易, 行动计划更容易落地 每次主题不一, 管理层和员工新鲜感高, 配合度高。调查更为深入。 信息可以频繁且实时的进行收集

图8 敬业度和把脉调研的方式, 优缺点对比

企业实践

案例启示 礼来苏州：稳扎稳打，直面敬业度



吴茜
人力资源经理
礼来苏州制药有限公司

背景介绍

企业背景

礼来制药是一家全球五百强企业，总部位于美国印第安纳波利斯，多年来致力于提供高品质的药品和创新的医疗保健方案。而礼来苏州是礼来在中国唯一的制造基地，专注于胰岛素与头孢类产品的生产。

项目背景

+ 往年敬业度水平

礼来的敬业度调研施行多年，往往是由总部发起，苏州在总部统一组织的形式之下开展全员调研。多年施行下来，从数据显示，礼来苏州的员工敬业度，一直处于礼来制药业务单元的领先地位。

+ 内外部环境

✓ 总部调研调整：

由年度调研转为季度调研。同时每季度由全员参与转为随机挑选 1/4 的人群参与。力求在四个季度过后，覆盖所有员工的心声，提高时效性的同时，也牢抓全员心声。形式的转变，对于员工体验的冲击，让礼来苏州重新审视敬业度调研。

✓ 外部竞争激励：

1. 外资企业投资。同类外资竞争企业在苏州工业园区及江苏其他周边城市新建厂房或追加投资新项目，吸引大批人才加入；
2. 本地政策扶持。苏州独墅湖新建生物科技园，政府大力扶持本地药企的建设与创新性人才的培养。
3. 生活成本的提高。随着经济的飞速发展，苏州已然成为新移民城市。而日益走高的生活成本，却也让再异乡打拼的员工倍感压力。

高层重视，剖析现状

对比过往分数和企业现状

+ 现状评析

礼来苏州在过往的全球敬业度调研中，数据一直处于高分位；然而近两年来，外部环境的冲击加之组织自身的问题，使得礼来苏州的离职率逐渐攀升，这和虚高的敬业度得分，是相矛盾的。

+ 结论

重新审视往年敬业度调研报告，总部发起的调研，比对对象遍布全球，分多个 BU，不能有效结合中国本土特点，无法对标本土行业中敬业度水平。

敬业度调研本土化举措

+ 加入由苏州园区政府直属咨询机构发起的，关于大苏州范围内企业的敬业度调研。将调研本土化，并跟苏州本地的企业进行比较，是礼来苏州行动的第一步。

+ 调研结果：和往年调研并不相同的是，礼来苏州本次调研结果并不理想。

直面调研结果，即刻采取行动

敬业，敬业，薪酬先行

礼来苏州管理团队及人力资源部门高度重视人才保留。为提高员工敬业度，减少人才流失，人力资源部决定在敬业度实施计划落地之前，将处于最低分维度的薪酬，做出及时的调整，以确保关键人才和优秀员工不流失。

+ “两重把控”，确保新员工敬业度

适度打破内部薪资平衡原则，面试主管与人力资源部门先后对新员工录取薪资方案进行把控，尽可能在合理范围内确保新员工

工薪资的外部竞争力，以减少新员工入职后因薪酬原因而产生的敬业度问题。

+ 定义关键岗位，确保核心人才敬业度

对于企业中“内难培养外难招”的关键岗位上的核心人才，统一调整其薪酬分位，力求在外部市场具有绝对竞争力。

+ 牢抓优秀员工，拉开内部薪酬梯度

结合过去3年的绩效表现定义优秀员工，对其当前薪资状态进行评估，选择性对有需要的优秀员工进行基本薪资调整，以便保留优秀员工。

◆ 收集心声 ---- 准确为主

为了进一步了解员工想法，所以在收集全员调研数据之后，人力资源部又先后开展了员工代表的圆桌会议，和人才一对一访谈，通过这一系列的措施，充分倾听员工心声，弱化因认知差异而带来的数据解读偏差。

+ 提高员工参调率

为获得更准确的数据，礼来苏州前期充分调动员工的参与积极性，全面收集员工调研数据。

+ 圆桌会议 ---- 面向员工代表

- ✓ 员工代表抽调：在不同部门及不同的层级之中，各抽取相应的员工代表，分小组开展圆桌会议。
- ✓ 沟通：鼓励为主，畅所欲言。在会议中让各层级员工就敬业度现象提出想法和建议甚至表达不满。
- ✓ 收集整理：会议后，由人力资源部各种声音一一进行汇总和整理。

+ 人才一对一访谈

- ✓ 挑选人才：在公司人才库中，挑选多名人才进行一对一访谈。
- ✓ 访谈内容：就人才本身的敬业情况，和他们的敬业度影响因素以及发展需要进行访谈。

◆ 基于准确数据，开展针对全部主管的论坛

礼来苏州认为：主管也需要对员工敬业度负责。提升员工敬业度，不单单是人力资源部或是公司管理层的事情，主管应对其负起相应的责任。所以在获得充分的数据并了解外部市场的情况之后，开展全体主管的论坛并制定员工敬业度提升策略势在必行。

+ 呈现数据及信息

在论坛开始之初，保证主管们对于敬业度数据及外部市场信息的

理解认知位于同一层面上。

+ 三轮讨论，聚焦核心

- ✓ 一轮讨论：寻找根本原因。分组 --- 疏导 --- 探究本质原因 --- 寻找公认原因 --- 进行组与组的分享。礼来苏州将主管分为几组，在讨论开始之初，通过项目管理工具进行疏导，就敬业度现状及问题本身进行探讨，去寻找问题背后的根本原因。每个小组挑选出三点根本原因，与其他小组进行分享。
- ✓ 二轮讨论：寻找解决方案。基于各小组寻找出的三点根本原因，各小组制定出相应的解决方案，与其他小组进行分析，人力资源部进行收集和汇总。
- ✓ 两轮讨论过后，挑选代表进行深入讨论。在两次讨论过后，各小组派出1-2名小组的核心代表，该代表必须充分了解小组内的想法和成果，组成核心小组。
- ✓ 三轮讨论：核心小组讨论。基于前两轮小组所探讨出的几十个根本原因，进行核心小组投票。确定影响员工敬业度的最关键的三大原因，作为核心问题。

+ 基于核心问题，制定行动方案

- ✓ 礼来苏州基于三大核心问题，运用以下“STOP/START/CONTINUE”工具，逐一制定行动方案：
 1. STOP。公司内部目前存在的现象或行为，但对员工敬业度起到消极作用的，立即停止。
 2. START。应该立即启动，对员工敬业度起到积极推动作用的行为。
 3. CONTINUE。公司内部一直在做的对员工敬业度起到积极作用，应当继续保持的行为。
- ✓ 通过上述，将解决方案相应的分为三大模块，令行动方案尽可能的具体化。

+ 充分沟通，落实方案

- ✓ 与管理层进行沟通。在行动方案出炉后，定要跟公司的管理层达成一致，通过总经理及高层管理者的认可，利于礼来苏州落实行动计划。
- ✓ 激发一线主管的主人翁意识。通过主管论坛，让一线主管充分认识自己的职责所在。一线主管的领导能力提升也是对于员工敬业度的正向影响，要培养主管的意识：员工敬业度的提升，对于一线主管是提升领导力的机遇和挑战。通过长期的实践和演练，赋予一线主管责任感，利于后续行动计划的实施。

- ✓ 提高一线主管的参与度和决策权。在整个项目落地上，必须充分倾听一线主管的建议，让一线主管参与到落地的每一个环节上来。通过认领行动，让一线主管切实为行动方案的实施负责。

📌 人力资源建议：

◆ 树立管理标杆，进行激励

礼来苏州是以一线主管为主，推行员工敬业度落地项目。所以在推进的过程中，人力资源部认为，应当通过树立标杆形象，对各主管进行激励和认可。

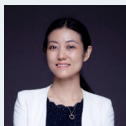
◆ 提升沟通有效性

礼来苏州认为，员工作为日常运营和敬业度提升的基础，必须对其发出的声音有所回应。所以定期的透明化的沟通是非常重要的。“尊重员工”是礼来一直奉行的企业价值观，所以及时沟通及时回应是敬业度提升方案落地的必经之路，同时也是激励员工，提升员工敬业度的方式之一。

◆ 员工期望值管理：定期观察和修正

员工敬业度提升是漫漫征程，一次性提升员工敬业度是很难实现的。所以在敬业度方案落地过程中，要定期观察组织内部员工的状态，在此基础上进行必要修正，以此为基础，保证员工敬业度提升的长期有效性。

案例启示 铭基食品：企业文化推动敬业度提升



杨婷婷
人力资源总监
前铭基食品

调研背景

铭基食品是一家致力于提供食品服务与解决方案的全球领先企业。“以员工为本”、“本土化”是铭基食品始终如一的企业文化，这两点在敬业度提升落地上就得到了充分体现。

多年来，铭基食品都是以满意度调查为主，但为了充分体察员工心声，更为促进绩效改善，推动组织的变革，铭基食品便将满意度调研逐渐的转变成了敬业度调研，并在坚持不懈的持续改进中，获得了良好的效果。无论是满意度调研还是敬业度调研，“达成共识，推动改变”是铭基食品在项目之初就贯彻的理念。

项目规划

充分沟通，消除壁垒

所有的转变或变革都需要重塑已有的观念。在满意度调研转变成敬业度调研之际，更是需要获得所有员工和管理层的充分理解和认同。为此，铭基食品在每次调研前，将近一个月的时间，都会通过沟通会的形式，将敬业度的含义、理念、作用以及与满意度的区别，依次传达给各个管理层和每一位员工，力求在问卷填写和收集时，避免因概念不清而造成的数据错误。从源头把控，是敬业度落地的第一步。

不同对象，不同问卷

针对办公室员工，公司采用全球统一的供应商数据库，价值、愿景、战略、客户等维度占据了问卷的半壁江山。

针对工厂员工，公司力求“本土化”，问卷采用了中国本土供应商的问卷，并在问题设计上，依据公司具体情况和要求进行调整，除了注重员工切身体验外，更注重员工对于产品、食品安全的认同感。

前期规划，直线领导充分参与

管理层的态度直接影响了后续计划落地的成效。铭基食品为解决这一问题，从项目规划初期抓起，让公司管理层以及专业的第三方顾问，以会议的方式进行思想和理念的碰撞。

通过沟通，铭基食品致力于达到以下两种目的：

- + 管理层进一步认识敬业度的理念，并通过第三方顾问，解

答相关困惑、消除误解。

- + 管理层与专业顾问直接沟通，将管理层关心的问题以及想法及时转变成问卷题目，让管理层与敬业度调研项目启动之初就紧密联结。

- + 注重题目设计，让其更加符合公司战略导向性和文化导向性。

铭基食品始终认为，让管理人员一开始就确立观念，不仅是认同，更是增强管理层的自我驱动性。

营造良好氛围，提高参与率

铭基食品调研对象覆盖所有办公室员工，参与调研率高达 99%。这么高的参与率既提升了数据的覆盖率，确保了调研结果的有效性，也体现了员工对管理层调研后推动转变的期望和信任。

针对办公室员工，公司的作风是“事前宣贯，事中鼓舞，事后奖励”。通过每日通报参与率，鼓舞士气，营造积极的氛围。针对首先完成调研的部门，给予物质奖励和感谢，让员工在轻松而愉快的气氛中自主参与。

针对特殊工种的员工，公司亦特别重视。设置专业指导人员、预留调研时间和房间、给予调研工具—如电脑等设备。“细微之处见关怀”，公司面面俱到，员工方能全面发声。

报告解读

铭基食品认为，不同层次人员，分享的报告应该是有差别的，从各个角度出发，分层次解读报告，逐步解决每个层次所覆盖的问题。

总部分享报告整体情况

报告出具之后，公司总部会第一时间开展报告解读会。在这一阶段，公司会邀请第三方专业的咨询顾问，各大事业部的高管层 / 业务一号负责人以及各事业部的人力资源领导一同参与。会议上，由咨询顾问解答一些敬业度相关的专业性问题，于此同时，各地区人力资源部会依据地区特点，结合地区人文特色，简要分析相关因素对报告结果的影响。

多国家的高层一同参与，首先体现了总部的重视，其次邀请专业

顾问，给高管层变相培训，让其理解相关理念，为后续计划制定的专业性做铺垫。最后邀请人力资源部进行各地区报告解读，既让高管层拥有全局观，了解相对而言自身的不足，同时锻炼了各事业部 HR 报告解读的能力。

◆ 亚太区高管分享会

经过总部分享报告整体情况以后，公司会紧接着开展针对中国地区内部的高管分享会。人力资源部会将亚太区信息以及与其他 BU 的对比信息分享到会议上，通过 HR 的视角，识别机会，制作工作计划，给予建议。站在人力资源部的角度，进一步获得高管层对报告的认知和项目支持。

◆ 一对一解读

人力资源部团队成员会分为小组，有针对性的与各部门、工厂管理层负责人进行一对一的报告解读。鉴于各负责人基本都参加过以上两个阶段，所以在这一阶段，更多的是帮助管理层推衍深层原因，将过去与现状作对比，识别改进重点，并推进改进方案。对于有所进步的管理层，给予认可和感谢。针对有所不足领域，帮助其深化理解，为后续真正推进改进工作做铺垫。

◆ 专题小组走进职能部门

人力资源部会设置专题小组，由 HRBP 主导，分批次走入各职能部门——尤其是内部对标落后部门，以辅助者的角色，参与到敬业度后续计划、追踪中去，同时解答其在推进过程中的疑惑或者顾虑，帮助各管理层回顾过去一两年内的管理行为。带有指导性的讨论和沟通必不可少，人力资源进驻部门，抱着一种帮手的态度，引导整个计划往有利于落实的方向前进。

自上而下，由浅入深，分批、分层的推行落实具体原因。既体现公司层面的高度重视，又在长期的推进中，建立了坦诚沟通的文化。

🔗 整体文化的营造

铭基食品在敬业度项目启动伊始至项目完成，管理者都是坦诚布公，持有开放式的态度进行沟通。当然这种共识并不是一日建立，从各管理层有所保留、各持立场，到开放式共同讨论各自的问题及措施，铭基食品在此花费了相当大的精力。客观、协作、由思想上转变带来组织氛围的改变，是铭基食品持续坚持的结果。

◆ 针对管理层的领导力开发

为了促进管理人员的思想意识的转变，公司制定了相关计划，针对员工敬业度以及企业文化，开展了领导力开发项目。铭基食品认为，文化转变是推动敬业度上升的基石。

◆ 人力资源部扮演伙伴的角色

人力资源部首先要做好前期宣传和鼓动的工作，同时引导各部门管理层自主的反思。人力资源部不是指挥者的角色，而是持有友好、正向的引导角色，拉动各管理层的优势，利用管理层影响力，推进整个团队的变化。“客观陈述，饱含同理心，引发共鸣”是人力资源部多年来的经验之谈。俗话说“授人以鱼，不如授人以渔”，要充分运用人力资源的工具，提供给管理层识别机会的方法，而不是单纯告诉管理者应该怎么做。

敬业度的落实，唯有上下协同一致，坦诚布公，互相协作，相互影响、扶持，方能共同促进改善。公司一定要营造一种良好的氛围，在问题出现后，把其看成机会而非短处，再引发共鸣，引导公司上下以正向的态度，跟进和落实后续行动计划。

🔗 行动计划的制定、追踪和评估

◆ 结合管理层意愿，推进低分领域改变

在制定行动计划时，要认识到员工和管理层或者公司在认知上多少是有差异的，同时管理者精力也有限，所以并非所有的低分领域都要制定措施进行改善。铭基食品人力资源部的做法是，帮助各部门负责人，在低分领域找到一到两个领域——与业务负责人认同感相近的领域，在此基础上制定计划。

◆ 部门领导主导，员工参与，共同制定行动计划

铭基食品一贯秉持着“主体责任人为部门领导”的理念，牢牢抓部门领导，结合其领导风格和部门氛围，制定相应行动计划。通过沟通会的形式，倾听员工对于关键性事物的看法，并结合人力资源部的建议，积极的推进团队计划。

◆ 扶持技术性领导，辅助搭建和设计改善计划

技术出身的领导，通常在管理或者沟通方面有所欠缺。人力资源部门会特别关注这一部分领导，并通过以下方式，去引发其整个部门的氛围变化。

✦ 大量沟通，帮其搭建计划大框架。首先让这一部门领导认识到员工心声背后组织层面的问题，是组织架构亦或是人员设计等方面出现问题。再充分利用公司政策或者资源，帮其制定行动计划，促进改善。

✦ 细节改善，落实行动计划。识别本质问题后，进行细节沟通，具体到本年度，哪些组织层面上，需要做哪些改善和跟进。这一过程中，尤其注意提高整个组织士气和状态，帮其筹划大量活动，利用不同形式的沟通，提高部门团结力，营造团队良好氛围。铭基食品“迂回式”改进方法——通过推进该部门领导向上态度，来转变整个部门的敬业度，在敬业度提升过程中，获得了有力的结果印证。

+ 利用其他相关测评进行识别。利用其它测评工具，识别关键管理人员和 HR 的不足，有针对性进行提高和改善。

◆ 追踪和评估

+ 将敬业度作为日常追踪的指标。铭基食品将敬业度指标不仅仅放在公司层面进行追踪，更把它放在业务范畴和文化建设层面去追踪。在公司文化建设项目中，就有一个指标是敬业度，所以在宣传企业文化时，会同时宣传敬业度，力求找到两者的契合点。同时文化项目亦是公司战略项目，把敬业度拔高到战略层面，再反过来通过落实战略，推动员工敬业度提升。

+ 把敬业度内化到领导力发展项目中。在后续追踪上，公司不仅仅是单纯就行动计划进行追踪，而是把关键的领域，和领导力相结合，有针对性的识别关键性的 KPI，并把它作为高管团队四年的任务指标。

+ HRBP 团队切实推进后续行动。将日常工作与报告相结合，将各项任务融入到年度计划、日常计划和战略行为中，通过 HR 团队的传播，和各负责人达成共识，让其自主的推进后续工作。

追踪从来不是目的，计划的落实、领导力的开发、组织氛围的营造才是铭基食品持续不断追寻的目标。

◆ 建议及未来发展

◆ 创建相应企业文化，上下协同一致共同改善，文化为基石，基础奠定好，上层建筑才能稳固。

◆ 牢抓“领头羊”，通过推动领导者，而间接推动员工进行改善。不要单纯追求数据的改善，要用发展的眼光看待整体敬业度的改善和提升。在此过程中，不求发声者是何人，但求发声者为何事，最后寻求其与管理者的认知契合点，进行有针对性的改善。

◆ 未来公司预做一些有针对性的调研，但同时，将敬业度与其他业绩成果相结合，将敬业度结果应用到更有业务目的性的管理活动中，也是未来我们可能寻求的方向。

案例启示

奇华顿 --- 推动员工积极参与



叶文玉

人力资源总监
奇华顿管理咨询（上海）有限公司

企业背景

奇华顿是一家拥有 250 年历史的公司，公司多年秉承着“充满灵感、勇于挑战，并用心和灵魂进行行动和创新”文化，将香气和美妙的味道，带给全世界。为了追求极致的嗅觉和味觉，奇华顿提倡员工敬业和充满激情，“努力为员工创造价值，邀请员工去共同影响你我的世界”是奇华顿贯彻到底的理念。员工为本，以企业文化，驱动员工敬业，进而带动企业的发展，是奇华顿上下协同一致的看法。

敬业度项目概况

宣传到位

奇华顿高度重视敬业度提升项目，在进行调研前的长达三个月时间，都用不同的形式和渠道在进行宣传，邀请尽可能多的员工参与调查。向员工传递的信息主要有以下几点：

- + 目的和意义。从企业角度讲述员工参与调研对于员工乃至整个公司的意义。
- + 表达管理层严肃而真诚的态度，让员工不仅从公司层面上，也从管理层的层面上，感受到整个公司对该项目的重视度。
- + 益处和期望管理。从员工角度，讲述将给员工带来的实际益处，同时对员工期望值做个前期管理，将“不积跬步，无以至千里”传达给员工，借此告诉员工，企业做敬业度调查，公司会很看重调查结果，也会组织大家群策群力，从小处着手，循序渐进，最终做出有意义的改变。
- + 利用企业社会责任感，激发员工同理心。奇华顿将敬业度和慈善事业相连接，告知员工只要参加问卷填写，企业就会捐几欧元给慈善事业，员工普遍会认可此项做法，并积极配合。

文化导向，驱动管理层协同一致

“用心去创造价值，鼓励员工参与管理，勇于创新”，无不体现奇华顿管理层的一致理念。奇华顿深度将这一文化内化，并落实到管理层和员工思想行动上。所以在推动敬业度初期，奇华顿管理层就认为敬业度是他们诊断自身管理问题的好工具，可以让员工充分参与进来，全面的去诊断自己所在部门问题；与此同时，管理层也想利用这一系

统的方法，去倾听员工真实想法，以便更好的管理团队。奇华顿认为：唯有管理层高度认可，敬业度才能逐渐深入人心，才会带动整个公司的氛围，进而推进敬业度落地。在此前提下，各管理层、各部门负责人都积极和鼓励员工表达真实的想法，管理层也抱着真诚和开放的态度去接受员工呼声。

企业采用敬业度调研的目的

奇华顿随着公司发展壮大，企业分支以及员工人数的增多，体察员工所需，就显得尤为重要。所以引起敬业度这一工具，力图通过系统的问题，完成和员工“一对一的书面谈话”。

全员工作坊

奇华顿企业进入中国 25 年以来，员工人数也在不断发展壮大，人数已达千人之数。然而奇华顿在进行员工敬业度落地时，却是层层分解，全员参与工作坊。

各部门领导工作坊

在调研报告出具以后，人力资源部会与各高层，就结果进行逐项分析和拆解。

- + 聚焦。通过人力资源的引导，让各部门负责人着眼于低分、高分、以及令人惊讶之处，最后确定需要采取行动的领域。
- + 选定优先顺序。通过与各部门领导的讨论，确定前中后三项需要改进的地方。再一次从紧急重要模块出发，逐一进行改进。

设计相关领域问卷，二次倾听员工想法

奇华顿人力资源部和各部门领导确定相关领域后，会再次收集员工想法，探寻员工心声本质问题。细化大维度，落实至细节，从细节出发设计问卷，找出本质员工抱怨背后的根源，是奇华顿的有力武器。

各团队成员工作坊

人力资源部在与各部门负责人交流过后，会再次与其团队成员进行全员沟通和交流。在相关领域确定并细化后，会根据二次调研结果，通过大家的集思广益，每个部门内部都制定独属于本部门的行动方案。全员参与和沟通，既提高了员工参与度，也在交流讨论中，更贴近日常工作想法。

◆ 人力资源部充分发挥伙伴关系，引领敬业度落地

奇华顿人力资源部认为，作为业务部门的伙伴，定要将---为业务部门创造价值---牢记心中，作为辅助者，去引领业务部门推动落地。

◆ 优化而非改变

奇华顿是一家跨国公司，改变不了全球公用的关键业务流程。人力资源部在解决看似根深蒂固的问题上，颇有一番见解。不能改变的，就换个思路，进行优化。优化流程各个环节，优化人员使用方式等。

◆ 扭转思想为先

员工抱怨背后，避免不了相当棘手而可能看似无法解决的问题，那么解决问题前，先将员工和管理层情绪引领到正向和积极的方向，再着手解决问题。

◆ 创建敬业度子项目

面对各部门都出现的问题，人力资源部会创建敬业度子项目，通过各部门代表的参与，从各部门角度出发，研究问题痛点以及原因所在。最后制定令各部门都认可的解决方案。

◆ 深入业务，创建优良关系

在敬业度落地之时，奇华顿并没有采取相关的激励或者特地的追踪，但是各部门都落实的非常好，这离不开人力资源部日常的努力。各部门从员工到管理层都非常信任并欢迎人力资源部，积极邀请人力资源部参加相关部门会议，战略会议甚至于各部门活动。人力资源部认为，当他们总是站在业务部的角度，为他们源源不断的创造价值，随着时间和价值的积累，业务部门都非常信赖人力资源，并会主动邀请他们参与部门日常管理。

◆ 针对低分领域，进行专题访谈

奇华顿会依据各部门文化以及所涉及话题，以部门为单位，和员工深入探讨原因。涉及到直线经理的本身的，如领导力项目，直线经理不参予，人力资源部与团队其他员工进行多人访谈。奇华顿人力资源部“亲和力“和”可信赖力“，让员工充分信任和愿意吐露心声。

◆ 反馈沟通

在各部门方案制定出来之际，人力资源部会同各管理层进行商议，确定阶段性复盘时间间隔，由各部门负责人进行估量相关时间，人力资源部不进行强制要求，但最终复盘间隔多以季度为期。

◆ **提供建议，步步为营。**针对实施效果不尽如人意的部门，各部门负责人会主动要求再次以工作坊的形式探寻原因。人力资源部会同该

部门员工，共同研究问题，并引导各部门步步为营，提供建议，找寻切入点。

◆ 协助部门，回顾行动计划实施过程整个历程。

1. 找优点
2. 寻已落实点
3. 找突破点。

◆ **任务转变成自主性。**奇华顿人力资源部必须牢抓员工自主性，行动计划实施后不仅仅对公司有益处，也必须给员工带来切身体验到的益处，让员工自发认为这是对自身有所帮助的，当任务变成自主性，后续推动就不会有所阻碍。

◆ 首尾呼应，年度复盘

奇华顿在就关键领域进行二次收集员工意见的问卷调研后，在解决员工问题并全员参与进行改善后，会以年度为单位，进行复盘。将改善前的问卷，同样的问题再进行调研，就明显看出改变。有头有尾，也给员工看得见的改变，用数据说话，更加让员工认同这样的做法。

◆ 总结和建议

1. 小步向前，步步为营。敬业度调研结果出来后，不可一次性改善多个领域，要依照优先级，逐步分解和落实
2. 保证员工参与度。除了前期调研外，后期方案及落地都应让员工参与进来，让每一位员工都感受到公司的重视度及归属感，员工敬业度的提升，关键所在还是员工。以员工为主体，将该理念贯穿到每一个阶段，才能从源头引导敬业度平稳落地。
3. 人力资源部要充分利用业务伙伴的角色。深入业务，走进员工心中，方能“清扫”后续有关“人为的阻碍”，专心把控方案落地方式和方法。
4. 将敬业度作为体察日常管理工作的镜子，以平和的心态去对待。才能客观的进行改进。

案例启示

四季沐歌：自下而上，核心员工带头引导敬业度提升落地项目



徐国栋
人力资源总监
四季沐歌集团

企业背景

四季沐歌是一家传统的制造型企业，主营业务分为新能源和家居家电两个板块，市场定位以二三线为主，并于12年上市。“诚信、责任、感恩”是四季沐歌的核心价值观。即使四季沐歌处于传统的制造行业，却是制造业中的“活跃份子”，员工总数约五千到六千名，但平均年龄在29.5岁左右，员工整体趋于“年轻化”，基于这样一大特点以及独特的企业文化，四季沐歌在推进敬业度提升项目上，也采用了相当别致的方式。自下而上，核心员工去主导整个敬业度提升落地，“大胆”且有“新意”，在多年敬业度提升持续推进的过程中，取得了很大的成绩。

管理层观念的变迁

四季沐歌在引进敬业度这个概念上，经历了“认知 --- 理解 --- 接受 --- 认同”四个阶段。企业最初是开展满意度调研，而后改做敬业度调研。思想和理念的变更，必然会历经一段时日。其间，公司引进诸多报告，和管理层进行解读，之后又邀请专业的老师及专家，走入企业内部，进行交流与学习。四季沐歌认为，高层坚定不移的认同敬业度，是敬业度提升落地的重要前提。

核心员工组织介绍 ---- 青春学院

青春学院，是独立于企业内部职能之外的第二个架构，该组织不属于任何一个部门，是个企业认可的、高层重视的、员工自发组建的群体组织。

人员构成及组织影响力：

- + 组织成员：由各部门最活跃、最有想法的核心人才组成，以90后为主。企业很多优秀管理人才，皆是由该组织人群提拔而来。
- + 章程和流程：学院有自己内部自设的章程和流程，各个板块层次分明，以年轻人最喜欢的模式和方式，去参与到企业的运营管理。
- + 影响力：该组织在员工内部影响力很大，他们自发选举意见领袖，拥有活跃、开放而上进的组织文化，企业里很多项目以及活动都是由他们推动。不仅锻炼了核心员工各方面的才能，其

趣味性、重要性以及团体凝聚力，吸引了公司各层面的优秀员工，公司90后都以进入该组织为荣。

人才流转机制：

企业很多优秀人才，绩效为A的员工，均来自这个群体。各部门需要支持时，都会优先与该组织主席或者吧主进行沟通，让他们进行相应的推荐。

企业重视度：

+ 该组织直属领导是公司总裁，虽然公司总裁很少参与该组织的经营管理，但是也体现了公司对该组织的充分重视。

+ 各部门会拨付经费给他们，作为日常运营经费。

+ 公司各层面会议包括战略会议，都会邀请青春学院很多核心员工参加，包括敬业度最初概念的推行和灌输时的相关会议和活动，给该群体员工充分的学习机会，通过他们自身和组织的影响力，潜移默化的传达下去。

组织作用：

+ 优化企业流程，省去不必要环节。

+ 打入员工内部，代表了员工及90后人群，利用组织的影响力，倾听员工真实声音。

+ 培养核心员工能力，为组织未来发展选拔人才。

+ 关注企业内部90后员工的需求，与企业自身的文化相互匹配。

举例说明组织作用：

该组织成员可以尽情表达自己对于经营管理的看法，因为他们是各部门的核心人才，企业非常重视和愿意倾听他们的意见和建议。

以合理化提案机制为例，阐述员工参与企业管理的实际过程。

+ 企业未改善前提案机制现状：企业人数众多，往往一个项目从想法出炉到立项落地，要花费长时间的精力和审核，由于流程繁杂，且耗费人力物力及时间成本，立项不了了之的事情多如牛毛。

+ 组织成员发现并提出改善：青春学院有发现和提出改善意见的权力。针对以上现状，组织成员自主发现，并提出做出改变的提议。

+ 改善过程：

- ✓ 立项前提议：由提议者自发设计优化项目解决方案。并通过每日清晨的早会，将要优化的系统背景、自己相应的方案、以及可能花费的时间与人力成本，进行一一阐述。
- ✓ 立项决定权：员工有 70% 投票权，管理层 30% 的投票权。基本员工通过，项目基本就可以立项。
- ✓ 项目成立及推进：立项后该提议者便是项目第一负责人。项目相关成员，由第一负责人与各部门领导进行沟通，通过讲述项目内容及所需人才，挖掘适合项目的相关人选，以帮助推动整个项目的跟进。
- ✓ 项目相关成员：自愿参与原则。鉴于企业文化的开放和包容性，各部门领导都愿意积极配合并给予相关的帮助。
- ✓ 验收部门验收结项。项目结束后，经过验收部门验收通过后，企业便会给推动此项目的每位成员发放项目奖金，并将其承担的项目，写入其个人的档案中。

+ 经验总结。

- ✓ 首先，赋予员工参与管理的方式。
- ✓ 其次，赋予员工参与管理的权力。
- ✓ 最后，给予支持和奖励并写入个人档案。

所以处于该组织的人群，不仅在员工中有很大威望，同时也是对他们个人能力的培养。而组织成员作为各部门核心人才，也集结了各部门的想法，逐步成为了企业内部，最有力的人才梯队。

◆ 将组织与敬业度落地项目结合，自下而上推进敬业度落地：

公司对于敬业度侧重两个维度：

- + 提升员工归属感。
- + 提升员工成就感。

青春学院既通过组织威望，去推动提升员工敬业度，同时也是另外一个途径，去提升员工归属感和成就感。

🔗 敬业度项目规划

◆ 参与人员：

规划时参与人员是：管理层和青春学院中核心领袖。以他们在公司上下共同认可敬业度为前提，一同规划整个敬业度项目。充分倾听管理层和员工意见，并找到一个契合点，四季沐歌始终坚持 ---- 从项目伊始，就找准痛点。

◆ 文化氛围营造：

充分调动视觉、听觉，“日日听，天天念”，力求全方位的营造氛围，在短期内让员工看法和企业目的达成一致。

+ 线上，通过员工威望平台 ---- 青春学院线上平台（各部门员工均在里面），在各个板块进行宣传，并发布帖子。

+ 线下，文化氛围的营造分为三个层面：

- ✓ 科普。目之所及皆是宣传海报
- ✓ 理解。同时开设趣味性很强的学习会、分享会和交流会，邀请企业最高领导参与，一同做心得感悟的交流分享。
- ✓ 互动。抓典型，树标杆，设试点。对于敬业度调研落地时，成效不错的小组，给予表彰并将其推广放大。

◆ 调研问卷随年度战略变更：

四季沐歌是自主设计问卷的，并且每年会针对当年的战略性指标，对问卷进行修订。当战略发生改变时，相对应的板块可能会占据大量的篇章或者受到特别的关注。

🔗 问题聚焦

调研结果出来之后，企业会从员工层面和管理层的层面去聚焦问题，参照各方面的意见，对改善的区域进行确定和聚焦。

◆ 管理层评估：

调研结束后，公司管理层根据调研结果进行基本评估，并从管理者的角度，给出初步的意见。

◆ 邀请核心人才参与：

基本评估后，会邀请青春学院各个板块的人群参与，让他们从员工的角度出发，提出意见和建议。

◆ 根据各层次员工，进行针对性分析：

四季沐歌在前期调研时，就会关注到不同层面员工关注的问题不一，所以在问卷上就会设有相应的题目进行区分，从年龄、岗位、层级、权力等等层面进行区别。后期针对不同维度，进行对应的分析和实施方案的改进。

◆ 将员工和管理层意见相互碰撞，确定改善领域并进行计划实施准备：

并提前做相应的预测，利用甘特图，确定所做的事情，需要的资源以及可能遇到的困难，进行探讨和准备。

◇ 敬业度落地的实施

◆ 全权授予青春学院推进：

在问题聚焦以后，企业会将敬业度的推动，全权的交付给青春学院去推动。其间，给予管理层方面的指导和支持，并传达管理层的期望，以包容的心态，交付给青春学院自行推进整个项目。

这样做的优点：

- + 获得各部门支持。青春学院成员来自各部门，且是各部门最重视的群体，所以由他们推进，会获得各相应部门的支持，变相的调动了各部门的参与度。
- + 员工信任，实施阻力小。员工相对而言更信任这个群体，该组织更贴近群众，阻力相对于高层要小得多。
- + 以这群核心优秀员工为代表的群体接受了，敬业度落地也便落实了一半。

◆ 行动计划方案的制定：

- + 青春学院初步制定。行动计划的方案会从定量和定性的方面制定，青春学院的负责人会自发组织项目参与人，通过头脑风暴等方法，给出初步的方案。
- + 管理层进行把控。管理层会根据青春学院提交的方案，从管理层的角度进行衡量和评估，通过组织和管理层定期开会讨论的方式，通过双方协调，确定最终方案。

◆ 行动计划实施过程的跟进：

- + 针对推行较好的团队。

“立标杆，抓事例，做传播”九个大字，涵盖了四季沐歌在敬业度落地时多年的心得。“由点及面”是四季沐歌多年的经验之谈。

- ✓ 一件事件的促成，尤其像四季沐歌这样的大型公司，是不太容易的。那么“试点”的选取和好案例的传播就显得尤为重要。
- ✓ 四季沐歌通过青春学院这样的组织，结合“激情、意愿、能力”于一体的人群，通过青春学院的优先推进，在取得成就后，再大面积传播。

实践证明，此举取得了很好的效果，不仅得到高层的认可，也给予了未开展部门或者团队信心。

- + 针对推行不太理想的团队。

“点对点交流”，帮助其自主的推行原因所在，并针对所有推行不理想的团队，开设研讨会，不针对直线经理个人和相应团队，群策群力，共同提出建议和意见。

◆ 行动计划实施的激励：

- + 将改善区域进行拆分，变成一个个小项目，逐个攻破。青春学院这样年轻的群体，需要不断的新鲜感，且小项目相对而言压力也小，同样给相关负责人正向的激励。
- + 成就感引导。作为体制外的一个90后团体，企业用成就感进行牵引，不计入他们个人KPI，但是会将项目成果，作为个人成就，计入档案。
- + 进行物质奖励。项目结束后，验收部门验收过后，会给予项目负责人和参与人项目奖金。所以四季沐歌是从精神到物质全方面进行激励，覆盖各方面的需求。
- + 体察员工精力和时间的调配 --- 项目与本职工作相辅相成。
 - ✓ 从工作时间出发。四季沐歌认为，工作时间可分为“6+2”。一日工作时间八小时，员工一日中，有六小时在做本职工作即是不错。在本职工作做好的情况下，利用课余时间进行推进，且项目本身一般是和负责人本职工作相辅相成的。
 - ✓ 从员工能力提升出发。敬业度落地项目锻炼了员工自身的计划组织协调能力、内部资源的沟通和利用能力，以及部门间的协作能力。
 - ✓ 从员工KPI浮动出发。从员工自身的KPI去看，发现负责项目的员工KPI不仅没有下降，反而有所提升，员工保留率亦是如此。

◆ 行动执行过程中偏差的纠正：

- + 管理层从管理者角度给予关注。

员工理解和管理层的理解肯定会有出入，在执行过程中，抱有“时刻关注但不干涉”原则。在出现偏差时，通过会议的方式及时给予指导和纠正。

高层作为指导的态度而非指责的态度，高层给予建议而不是给予方案。通过管理层的把控，引导执行朝正确的方向前进。

- + 及时执行中的阻碍，找准根本原因。

四季沐歌开始推行敬业度调研的落地时，亦有很多问题，如实施步骤节奏掌控不好，如很多想法无法切实落地，再如员工动力不足，管理层和员工想法有出入等等。四季沐歌时刻关注执行过程中的阻碍，并通过青春学院内部寻找原因。

- ✓ 从成就感导向发现，导向是否明确。
- ✓ 从试点的榜样作用看，是否有好的样板点给予激励和参考，
- ✓ 从企业内部业务看，是否正处于繁忙阶段。
- ✓ 从员工认知层面去看，是否员工对于敬业度的理解和管理层不尽相同。

通过以上角度去寻找原因。

针对原因，四季沐歌的做法是：

- ✓ 让员工自荐，通过晨会宣讲，打起试点。
- ✓ 整个过程中，通过青春学院平台发布项目感想。
- ✓ 最后从公司层面和学院层面皆给予隆重表彰。

四季沐歌将以点带面做到极致。

◆ 信任和接受失败并行：

四季沐歌在推行自下而上的方式中，认为最重要的就是要充分给员工机会，信任和指导员工大胆的进行革新和推进。

不仅如此，要有付出失败成本的准备，企业要有包容之心和大胆的行为方式，对于推进中的偏差或者失败留有失败的余地，方能让员工在推进的过程中，不瞻前顾后，不畏首畏尾。

◆ 行动计划成果的评估

四季沐歌认为，衡量敬业度成果，万不可片面化，影响敬业度因素很多，敬业度指标的上升，一定是由多个因素叠加而成。在制定方案之初，四季沐歌就利用 OKR，进行衡量执行效果，并确定衡量的角度和维度。

◆ 从数据角度去看：

尽量找可衡量的或者可量化的指标和数据。如用经济指标衡量，是否带来间接或者直接的经济效益，进行对比。与此同时，将今年数据与往年数据作对比，去评估整体的效果

◆ 结项时利用高管和 HR 的经验进行主观的判断：

在项目结束后，高管和人力资源部从自己的角度去看待行动执行的价值和效果。

◆ 通过普遍的评估方式：

从行动计划完成率、来年敬业度分数、人员流失率、业绩、员工满意度等层面综合评估。

◆ 进行年度项目评估，将敬业度项目和其他项目放到一起进行表彰：

如果方案出色，也会被评为年度创新奖等奖项，作为年度复盘，再次给予公司层面的正向奖励。

◆ 建议和总结

自下而上，核心员工推进并非特意为敬业度提升落地而设置，而是基于企业多年的文化背景和现有的机制，充分利用企业内部机制和员工特点，从另一个角度进行看待和促进员工敬业度的提升落地。

◆ 员工敬业度提升落地，重点是员工自身：

员工更贴近和信任员工，通过员工自身的积极参与和带领，让他们自己去推进，阻碍比自上而下要小的多，也更能倾听员工真实声音，既锻炼了核心人才的能力，为人才提拔做准备，又达到了企业做敬业度调研的最终目的，管理层给予指导和定期把控。

◆ 企业自下而上的推进整个敬业度落地，要充分信任员工，并给到充足的资源：

要有包容失败的准备，过程不可能一帆风顺，但是效果会远好于自上而下的推动。

◆ 员工敬业度提升，需要根据企业内部员工构成以及他们的人员特点：

抓住员工特点，进行员工调查和行动方案的推进，个体层面需求不同，激励方式也应依照群体的不同而改变。

◆ 在项目执行过程中，要将整个项目拆分成一个个小项目：

一点点进行推进，不要一下子摊开，进行大型的系统改进。同时，要进行试点，预先检测方案的可实施性和效果，把控投入产出比，并且如果试点成功，也会给到各项目负责人信心和指导意见。

案例启示

维美德：敬业度落地实践项目



丁富生

区域人力资源经理
维美德(中国)有限公司

企业背景

维美德集团是全球领先的制浆、造纸和能源产业的开发者和供应商，为客户提供技术、自动化及服务业务。总部设在芬兰 Espoo，在纳斯达克赫尔辛基股票交易所上市。其在制浆、能源、纸机装备及自动化市场占据领导地位，拥有全面的产品线。

2010年后，为了应对由于国际金融危机和国内经济新常态，维美德集团对中国业务布局和组织做出调整，此次调整对西安工厂业务影响较大：企业损失了一半业务的同时人员也减半，总经理变更，部分管理人员离开企业，新成立的管理团队一半是新提拔。作为1989年成立的合资厂，维美德西安厂的中方建于上世纪50年代。变革前，企业中许多员工来自国营单位，所以企业里一方面是兢兢业业的主人翁，另一方面又有裙带冗员，观念陈旧的现象。此次变革冲击了员工头脑中的“终身雇佣”思想，也让留下来的员工对未来多了几分迷茫。

西安管理层需要重振企业信心，并按照总部规划尽快进入高效运转。2017年敬业度调研，恰逢企业变革刚刚结束，其中反映出的问题，给企业改善敬业度改善提供了一个切入点。

经过一年敬业度改善行动实施。2018年的维美德西安工厂，企业劳动生产率提高超过20%，一线生产员工收入同比提高。正在形成业务线内高度协同，业务线间紧密配合；管理和专业融会贯通，瓶颈解决与人才培养同步进行。企业比学习成长形成新风气，22个基层班组编织成质量和安全法规的守卫者、精益改善和按时交付的战斗队，保证客户订单忠实履行。不仅如此，维美德西安的创新实践和巨大变化，也正吸引着维美德高层的注意：2018年全球纸机项目管理会议首次在西安工厂召开，自动化和空气产品线高管访问西安。逐步提高的成本竞争力，正吸引更多原计划在国外生产的订单转移到西安。

在这场大变革中，维美德西安到底是怎样运用敬业度调研的工具，发现问题、解决问题，提升敬业度、改变组织文化，并在业务成长方面助力企业呢？

现以敬业度调研中战略落地一项为例，阐述维美德敬业度改善实践的整个过程。

敬业度调研发起及结果

◆ 基本情况：

维美德最近一次敬业度调研实施于2017年，使用的是IBM的问卷，并依据公司具体情况，设置相应的开放性问题。

◆ 敬业度调研的发起：

基于维美德集团自身管理需要，每两年进行一次。

◆ 敬业度调研结果：

2016年是西安组织和业务调整较大的一年，变革过程中的沟通保证了核心队伍的稳定，相比较两年前的调研，许多指标有升有降。但是对于“I believe Valmet has an outstanding future”.（我相信维美德有杰出的未来。），超过半数员工给予否定回答，不但大大低于市场上的公司，甚至比两年前的调研结果还下降了13%。另外一个问题“I can see a clear link between my work and Valmet's long-term objectives.”（我能看见维美德长期目标与我工作的关系。）也面临同样的处境，较两年前调研结果下降12%。这两个问题都属于公司战略管理层面的问题。

对于组织和业务刚刚做出重大调整，企业内部流程都需要重建的“新工厂”，员工给出这样一份答卷，管理层并不感到意外。但是如何尽快提振士气，恢复成长，实现变革前的既定目标，确实是管理团队必须尽快解决的问题。根据调研结果，维美德西安开始了长达一年的改善行动。

调研行动计划的实行

员工的反馈真实的反映了，维美德西安战略不清晰带给员工的困惑。这个与企业连续几年业务和组织调整有关。据此，行动改善计划从明确企业发展目标和清晰员工认知展开：

- + 重新明确公司定位、发展方向及新组织架构下各个部门的目标和价值主张。
- + 重新清晰员工个人行为和企业价值主张的链接。

◆ 明确西安公司定位、发展方向及组织架构下各个部门的目标和价值主张

2017年7月，明确公司定位及发展方向，部门清晰目标和价值主张的“统一思想”工作会议召开。



工程设计部门：
我们是专业的纸机设计工程师。

生产协调部门：
我们是生产技术专家，我们保障生产高效运行。

采购部门：
我们通过优化战略采购管理创造价值。

财务部门：
我们融入业务并创造价值。

人力资源部门：
我们是业务伙伴，员工导师。

业务线：
我们是全球值得信赖的纸机部件供应商。

项目部：
我使生产与客户连接更顺畅。

这次会议包括总经理在内的所有管理团队都做足了工作。会上总经理首先明确新组织架构下公司的使命和目标及价值主张，同时每个部门也带了自己部门的目标和价值主张讨论结果。会议鼓励部门相互提出挑战和质疑，并最终在公司管理团队中，对公司战略发展方向和部门定位达成了初步共识。会议成果对于明确西安发展方向具有里程碑的意义。

但是如何让思想在实践中落地呢？经过管理小组讨论确认：一方面需要落实新组织下的新流程，这个新流程是基于人力资源部，在2017年元月做过一个“Pain（痛点）”调查制定。新的工作流程承载这新组织的发展使命，所以落实新的工作流程也是实现组织目标的重要方面。另一方面，就是通过调研“三部曲”推动部门落实新的组织目标和价值主张，获得员工广泛的支持和共识。为了使调研成果真正落到实处，在总经理的提议下，最后两次的调研结果与部门年终奖金挂钩。最终目的是：

- + 让部门所有成员都了解公司、部门的目标和价值主张。
- + 让部门成员实践新组织下的新流程。
- + 让部门成员了解哪些行为可以实现价值主张。
- + 让客户反馈各个部门是否正在实践价值主张和新流程。

◆ 实现员工个人行为和企业价值主张的连接

- + 2017年8月维美德人力资源部发起第一次调研：

目的：让职能部门实践新的工作流程并建立“为客户创造价值”理念。

组织变革后，组织中原来财务部、采购部、定价部、项目部等部门的部分人员，进入生产部门形成新的业务线，各个业务线直接对项目结果负责。达到快速响应客户需求，提高质量和按时交付目标。同时逼迫生产单元提高组织资源利用效率，检视和优化流程，多做创造客户价值的事情，生产单元观念迅速改变。

但是新的职能部门却一时无法转变由“管生产”变成“服务生产”的思维模式，甚至对自身问题还不自知。调研请生产单元的同事给各个职能部门工作方式转变情况打分，问卷问题涵盖如下四个方面：

- ✓ 问题 1. 生产单元反馈职能部门履行新流程的情况
- ✓ 问题 2. 职能部门员工回答自己的价值主张
- ✓ 问题 3. 职能部门员工回答价值主张的内涵
- ✓ 问题 4. 生产单元反馈职能部门落实价值主张情况

第一次的调研几乎是在懵懂中进行，很多职能部门只是迎合着参加调研，对调研问题是否合适也没有太多意见。认为这不过是公司的一个普普通通调查，至于分数，也就在第一时间时注意一下，然后各行其是。为了使组织内部观念彻底改变，总经理要求，继续做第二次和第三次调研，并把结果与年终奖挂钩。这时候，有的部门开始关心自己的分数了。

- + 2017年10月，人力资源部进行第二次调研：

目的：生产单元反馈职能部门落实价值主张情况。

由于调查结果关系到年终奖金，一些职能部门开始主动了解调查的目的，并且认真协商调查题目。反馈结果偏低的部门开始要求把自己的服务生产单元、创造客户价值的具体行动，列入调查问卷，甚至要求特定的相关群体回答，希望得到认可的同时提高反馈分数。在组织第二次调研的过程中，各个职能部门对自己的价值主张的认识也进一步深刻。为了让职能部门的价值主张成为部门所有成员的共识，人力资源部要求所有职能部门，向部门成员沟通调研结果并且形成一致的改善行动。这次调研问卷问题涵盖三个方面：

- ✓ 问题 1. 职能部门员工回答自己的价值主张
- ✓ 问题 2. 生产单元反馈职能部门的增值服务质量
- ✓ 问题 3. 生产单元反馈职能部门履行新流程的情况

调研结果出来后，各个部门分数均有提升。明显感觉到职能部门开始重视调整工作重点，关注客户反馈。这次的变化原因有：

- ✓ 调研问题更贴近实际工作。参与调研的部门自我行为梳理和列举对客户有价值的行为，然后求得客户反馈验证。
- ✓ 需求转变，价值为先。有些部门开始自主思考，哪些流程和行为，对于客户而言是有价值的；哪些流程是需要舍弃的。部门内公开讨论“开放问题的反馈”，引导员工将目光放到客户需求上，并以客户价值导向为目的重新定位。

- + 2017年12月人力资源部进行第三次调研：

目的：巩固落实价值主张和改善员工行为。

由于第三次调研结果将影响部门员工的年终奖金，几乎所有职能部门都非常重视。有的部门开始研究两次调研的结果，考虑什么样问题更能让生产单元给出满意的答案，有的部门还主动联系生产单元，了解怎样的支持才有价值。到这个时候对于管理团队来讲，我们基本上实现了大家对组织目标和价值的关注，调研结果已经不是最重要的问题。至此，经过一年的努力，员工们也逐步的对个人目标与组织目标之间的联结有了更清晰的感知，员工越来越成熟，流程也越加顺畅。

人力资源部 --- 以业务伙伴的角度，发挥最大价值

◆ 做好伙伴

+ 企业管理中很多问题归根结底是人的问题：

这个时候总经理特别希望人力资源部能从战略层面提供支持。所以作为业务伙伴，人力资源部要准确把握业务痛点和最高领导人的管理意图，并能够将业务痛点转换成为人力资源部解决方案。

+ 辅导部门经理成长跟上组织发展：

组织变革过程中不可避免的会触碰到既有团体的利益，同时也会存在个人能力 / 观念无法跟上组织需要的情况。我们的做法是与相关人进行辅导谈话。为了帮助部门找到自己在新组织架构下的价值主张，谈话前我们特地做功课了解社会上各个职能部门最新发展情况，然后通过提问引导，帮助经理自己找到“价值主张”的制高点。这样才使得半天“统一思想”的会议看似高效达成目的，其成果恰恰来自会前跟部门经理的充分沟通，最终使各个部门提交的成果也恰恰是组织需要的。图例可以反映出谈话后认识的不同（前后的变化）。

<ul style="list-style-type: none"> • 工程部： <ul style="list-style-type: none"> - 以严谨细致的工作态度，提供高质量的设计服务，持续改善，力争创新 • 项目交付： <ul style="list-style-type: none"> - 客户的需要就是我们的工作命令。 • 业务线 <ul style="list-style-type: none"> 从满足客户需要出发 - 一心想着客户 - 一切为了客户 • 行政安全部 <ul style="list-style-type: none"> - 服务助公司发展，安全为企业护航 - 我们是严格的安全监督员及全面服务专家 • 质量部 <ul style="list-style-type: none"> - 打造专业化团队，实现零外部反馈，以使内外部客户满意。 - 致力成为快速服务及建立质量标准的专业化团队 • 采购部 <ul style="list-style-type: none"> - 通过优化供应商网络创造价值 	<ul style="list-style-type: none"> • 工程部： <ul style="list-style-type: none"> - 我们是专业的纸机设计工程师。 • 项目交付： <ul style="list-style-type: none"> - 我们使生产与客户连接更顺畅。 • 业务线 <ul style="list-style-type: none"> 我们是维美德全球品质最优的“供应商”。 • 行政安全部 <ul style="list-style-type: none"> - 我们是安全专家，贴心管家。 • 质量部 <ul style="list-style-type: none"> - 我们是全面质量管理专家。 • 采购部 <ul style="list-style-type: none"> - 通过优化战略采购管理创造价值
---	---

+ 提升业务管理人员参与感：

人力资源部虽然为业务伙伴，但绝非能达到解决业务一切问题的程度。尊重业务部门并相信他们的能力，通过提供必要的辅导，引导业务部门自己发现解决之路，是最聪明的做法。我们让业务部门参与调研问题的设计，跟业务部门讨论组织价值和业务流程，这本身就是在改善业务。

◆ 设计激励方案

+ 金钱激励：

在内部调研启动之初，并没有引起大家在注意，但是将结果和各员工的年终奖挂钩后，极大的提高了关注度。项目经过推进，达到企业目标与个人行为链接这一目标后，我们就淡化打分带来的影响，采用技术性的落实，减少了金钱激励的负面效用。

+ 荣誉激励：

组织变革后的部门领导人，有些还是原有组织领导者，如何提高自我认知发现改善机会是个难题。调研数据清晰的反映了客户的声音，结果的差距激发了团队维护组织荣誉的动力。大家在组织价值观引领下，员工更容易做出改变，这样就调动了员工和管理者更大的责任。

+ 梳理关键行为：

企业的很多理念容易让员工感觉离得很远。所以人力资源工作者可以将这些高度抽象的词汇进行梳理，转换为员工日常工作中的关键行为，这样员工就容易理解，也容易找到公司目标与个人行动之间的链接，经过一次两次的调研，最终内化为个人目标形成良好的循环。

+ 管理员工期望：

敬业度调研，作为问题的输出端，验证或者提示管理中出现的问题。聚焦企业发展中最急迫的问题，找出解决方案积极落实才是最重要的。但是在企业管理实践中，员工期望值也在与时俱进，甚至与企业其他管理问题交错复杂。“三次调研“过程中的开放问题中，我们发现员工在清晰公司的发展方向后，开始更多提到个人发展问题，而“发挥基层员工的能动性”也是公司新的一年面临的最重要挑战。人力资源部的敬业度改善方案在 2018 年就开始转移到“赋能型组织建设。”

总结和建议

维美德经过一年多的调研改善，企业员工对公司未来发展有了信心，主要原因是：

- + 系统设计方案，找准业务痛点并转化语言
- + 调研反馈环环相扣，积极跟进落实
- + 辅导引领并行，鞭策激励同在
- + 创造业务参与机会，不离组织价值主线
- + 管理员工期望值，不忘业务优先

案例启示 某知名公司 A：直线经理积极推进

调研背景

某知名公司 A（以下简称“A 企业”）开展敬业度调研至今已经有五年历史。A 企业抓大放小，历经了从全员将信将疑、亦步亦趋地开展敬业度调研，到全员积极响应号召，“敬业”二字深入人心的整个过程。关于敬业度调研，公司一直将直线经理的支持及意愿度放在首位。从直线经理着手，将全员调研深入贴合业务，根据各个部门的文化氛围和业务特点，推行和改善整个公司的敬业度。

时至今日，“敬业”已经深深植入企业文化，A 企业亚太区的员工多达千人，几乎每一位都可以为敬业度调研现身说法。每年调研的参与率都能达到 98% 以上，公司人力资源部也将“用数据说话”这一词，“润物细无声”地影响到各个国家（地区）、部门以及员工。

项目规划

◆ 公司高度重视：

- + 设定当年敬业度调研结果的目标，并在各级会议上不断提醒、跟进。
- + 和业务部门沟通，建立敬业度与业务之间的关系，推进“人才 + 敬业度 = 业务发展”的概念，从而引起业务领导足够重视，推进直线经理与人力资源部的紧密合作，共同努力提高整体敬业度。

◆ 两次调研问卷，聚焦核心：

先大维度，再事后调研，由大及小，前后呼应，聚焦重点问题。

- + 员工敬业度调研问卷由外部引进，涉及到五十几个问题，十五大维度，充分反映所在团队的核心信息。
- + 整体调研问卷结束后，会再进行一次事后调研（post survey），针对某个维度或某些低分问题，进行开放式、深入调查，从员工体验出发，把控具体问题。

◆ 宣传到位：

宣传两步走 ---- 先理解，再调动。

- + 相关题目的培训：组织活动。从员工理解问卷问题出发，先充分理解问题、解答困惑，避免员工因对问卷问题的误解从而影响调查结果。
- + 就相关问题迅速进行小测试：活动过后，迅速开展小测试，

并设置奖品，以互动的模式，检验培训效果，并调动员工积极性。

◆ 持续关注参与率：

人力资源部每日发送报告，汇报全员参与率。

- + 全员关注，才能全员调动。
- + 创造敬业度调研文化氛围，让员工自发参与，并口口相传，互相影响。

报告解读及聚焦

公司十分慎重的对待报告的解读，他们认为报告解读是后续行动计划制定方向正确与否的关键性所在。所以报告解读一定要从两头抓：人力资源部统筹管理 ---- 用数据说话，直线经理带头 ---- 挑起敬业度调研大梁。

◆ 单独的经理人报告：

A 企业会针对每一个直线经理（一般具有五个以上下属的经理），出具单独的有针对性的报告，并对敬业度低的经理人报告进行具体分析。

+ 报告出具涉及四大维度：

1. 我是否非常满意所在公司
2. 我是否推荐所在公司
3. 我很少在外面寻找其他工作机会或我未来一年内很少在外寻找其他工作机会。
4. 我是否为现所在公司而感到骄傲

+ 报告解读：

1. 分层解读 --- 将报告细分，类比而客观的看待整体报告。全球排名、事业部排名、去年与今年分数对比等，都是看待每个直线经理的变化的维度。
2. 细节划分 --- 公司将着眼点放在管理者的领导力和效率上，将问卷中五十多个问题中，直接关系到管理者的问题单独划分出来，去看管理者本身哪里需要改进。如我的直线领导是否优秀，直线领导是否对于我个人的成长发展投入很多等等问题维度。
3. 低分维度深入跟踪 --- 引发直线经理高度重视。针对

低分维度的直线经理，A企业的做法是，制作全球排行榜、制作相应部门离职率，并让HRBP访谈其下属，通过在职和离职访谈，深入了解原因。最后发送数据给相应直线经理，进行深入探讨和改进。

4. 高分经理综合看待 ---- 不是每个经理高分都代表其团队没有问题，可能是团队自我满足，又可能经理迫使整个团队作假。

◆ 聚焦核心问题：

+ 建立工作坊。

调查问卷是匿名的，所以该知名公司会针对低分维度的问题，进行下属访谈，以挖掘员工的真实心声。这一过程会将领导排除在外，鼓励员工就自己实际情况，和HR进行相应沟通。

+ 形式多样化。

进行访谈的形式也是根据部门和其直线领导的领导风格而定。有的部门相对而言文化较为封闭，公司就会很谨慎，采用一对一访谈形式。有的部门文化相对开放，对于这样的部门就采用多人一同访谈，访谈氛围相对轻松而愉快。

+ 面试官选取多样化。

员工更愿意在自己信任的人面前吐露心声，所以除了HR为面试官以外，该知名公司对于自信的直线经理，偶尔也会选用为面试官。同时，整个亚太区的访谈，也会邀请相对中立的其他地区的人来进行访谈。这样相对中立的人，首先是和中国团队员工关系很好，并且非常信任亚太区的总监，由这样的人去推进，也可以得到很多员工真实的声音。

+ 借助离职访谈。

A企业在做离职访谈时发现，很多员工在刚离职或者预备离职时，并不愿意真心实意的吐露心声。但是大约离职三个月到半年的员工，公司会对其进行持续跟进和沟通，这时得到的反馈就是非常真实而有效。

A企业人力资源充分利用数据，采用访谈，解读报告，排名等方式，给直线经理变相的施压，引发其重视，让直线经理自主的发自内心的进行改进。在此过程中，需要高度预防直线经理作假的现象出现。衡量敬业度提升与否，一定要了解其产生问题的原因，改进过程及理由。

◆ 行动计划的制定及推进

◆ 行动计划的制定

A企业行动计划的制定是有HRBP和业务领导一同制定的，根据各个部门的实际情况，制定不同的行动计划。公司原则是，紧抓一两个维度，少而精，力求改善一两个维度，而非一次性改进全局。

◆ 行动计划的推进

+ HRBP每个季度进行回顾和追踪，确保各个部门各个方案真正落到实处。会议上，会就之前的承诺，追踪到每个方案，考量其目前有哪些进展，需要哪些帮助和资源。并针对弱势领导给予特别的帮助，考虑到有些管理者推行确实很困难，那就要相对给予更多的时间。回顾和追踪的目的，并不是指责，而是以关怀的目的，去积极的看待和推进方案的进展。

+ 在季度会议上，A企业会就好的案例做一些实质的分享，作为最佳案例，除了鼓励各部门积极推进，更是给到各部门一些启示和建议。

◆ 行动计划的评估

A企业开展敬业度调研已有五年之久，开展至今，公司也形成了独有的特色。

+ 员工现身说法。A企业会根据去年的推进做个总结，并积极鼓励员工现身说法。公司秉承着“员工更贴近员工”的理念，虽然这种做法起初会受到质疑，但由于是公开场合，加上员工都是自发的，且自愿的，所以整体效果显著。这一做法，也给予了管理层和员工极大的信心。

+ 人力资源部的高度信服力。当然这种信服力也并非自始至终都是这样的，也是A企业持续不懈的做敬业度调研，年年落实，用数据和效果说话，才不断的促使整个公司，无论是员工还是管理层都相信，敬业度调研是非常有用的。所以公司用调研诊断并改进公司弱势方面，又用改进效果推进前期全员积极参与，这样不断的良性循环，已让“敬业度”这一概念溶入了A企业文化骨血。

+ A企业持续不断的进行全员敬业度调研，也是同公司业务分不开的。因为公司业务关系，不断的有新鲜血液的注入，所以需要有一个科学的理念，去不断地诊断公司现有问题或者潜在问题。

🔗 未来发展及启示

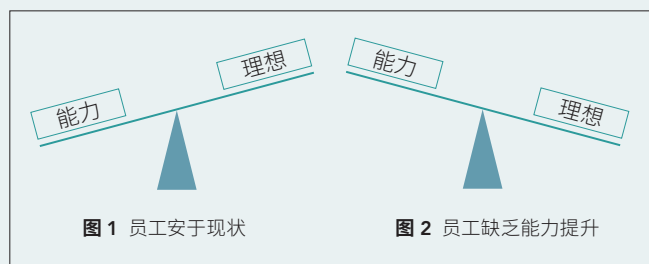
- ◆ A企业未来发展 ---- 敬业度调研公司都是以一年一次的频率进行，接下来会考虑更多地关注员工体验，淡化敬业度的概念，相对弱化宣传，更追求投入产出比。
- ◆ 调研首先要站在业务角度 ---HR 首先放低姿态了解业务，并通过整体敬业度的持续改善不断提高自身的可信度，不能盲目的追求数据的变化，而要确实改善敬业度本身。
- ◆ 敬业度调研一定要花费精力改变业务部门的观念，之后再相对而言做简化版的敬业度调研，如一些有针对性的调研 ---- 把脉调研，或者其他形式，如就这些维度有针对性的去访谈员工等等。
- ◆ 敬业度调研，无论是从上到下的形式，还是从下到上的形式，一定是管理者关心且切实想有所改变的，找准切入点，贴合业务和企业文化，上下协同一致，才能真正使敬业度落到实处。

案例启示

某知名公司 B：调研结合业务，直击痛点

理念变迁史

某知名公司 B 曾开展敬业度调研，不可否认的是，敬业度调研曾经起到过一定作用，为企业带来过实际的效果。但随着时间的推移，其投入产出比并不是很高，加之企业的业务背景和开放的企业文化以及团队年轻化等特点，敬业度调研并不是非常符合企业实际情况，所以该企业放弃了全员调研，转而寻求一种新的体察员工敬业度的方式，把脉调研便初现雏形。在此之前，该企业基于企业文化和员工需求，首先树立了员工敬业的理念——员工幸福促使员工敬业，进而带来组织绩效的提升，降低员工流失率。何为员工幸福？保持员工能力和欲望的平衡。



根据图 1. 员工在具有很强的能力之下，他的理想相对于能力较低的话，员工就会有安于现状，不思进取的现象存在，这对于企业是非常不利的。

根据图 2. 员工有很高的理想，也想在职场上干出一番业绩，但如果企业无法察觉到，那么流失率持续提升是必然。

从这两点出发，该知名企业决计从两方面出发：

1. 企业文化。结合企业文化，体察企业管理系统方面的问题。
2. 员工个体诉求。听取员工个体需求，给予针对性分析和解决。

基于以上理念，该知名公司为提升员工敬业度，开展了相应的幸福指数调研，且落实幸福指数调研以来，得到了良好的反馈和效果。以下对该公司整个过程进行阐述。

明确调研目的

该知名公司认为，幸福指数调研的特点有别于敬业度调研，敬业度调研内容“大且全”，而幸福指数调研内容则是“小而精”。那么如何利用较少而关键的问题数据，体察员工敬业因子和管理问题呢？明确调研目的所在，是关键的第一步：调研本质是通过了解员工需求和状态，促进各直线经理日常管理上的改进。为此该公司从三方面出发：

1. 调研本身：对于 HR 和管理层的意义是什么？可以给员工带来哪方面的价值？
2. 数据本身：希望通过数据，了解哪方面的信息？此信息对于 HR 和管理层的意义是什么？
3. 聚焦员工能力：预备了解的员工能力是哪些？哪些是直线经理非常关心和渴望了解的？

在想清楚调研目的所在之后，该企业首先跟直线经理进行了深入沟通。

倾听直线经理心声，并进行深入沟通

该知名公司发起调研，是基于直线经理的需求，HR 是辅助直线经理，通过此种调研的方式，了解员工想法，以便找出本质问题，进行管理工作的改善。

和直线经理达成共识。

调研的发起，必然是从直线经理本身出发，他们首先想要倾听员工想法，了解各直线经理手下员工本质问题时，人力资源部再作为辅助者，提供调研的工具，帮助直线经理了解员工想法。

明确直线经理想要了解的问题。

和直线经理进行深入沟通，倾听各直线经理的反馈，并进行汇总。在此过程中，引导各直线经理进行思维发散，逐一罗列其现在渴望了解的员工不足之处，未来可能产生的问题，不可草草了事。

人力资源部对直线经理的反馈，进行拆解、提炼、汇总。

对于员工现有工作上的能力发挥程度、现有技能做一个全方位把控。

简而言之，人力资源不可直接灌输直线经理概念，然后让他们去认可。而应从他们的角度出发，了解各直线经理的需求，再运用人力资源手段和工具，帮助其管理员工。

基于企业特点，自行设计问卷

该知名公司的问卷大体分为两种形式——需求调研和企业文化认同感调研。

该知名公司认为，把脉调研的特点是题量少，简单；所以题目的设计从项目伊始就一定要聚焦，有所针对性。

◆ 企业文化调研。

该公司的文化调研,是以匿名的方式,让员工自行提出建议和意见。

问卷设计要把控以下几个原则:

- + 问卷题目简单且题量较少。
- + 问卷题目的设计,尽量避免敏感的、大而空的、难回答的问题设计、引导式填写。
- + 尽量以选项的形式出现,给员工一个思路,引导性思考,再让他们根据实际情况进行填写。
- + 尽量以半开放性问题 and 多选题的形式出现。不可贸然提出开放性问题,如若设置开放性问题,可列举具体实例,引发其思考。

在问卷过后,通过流程梳理、职责梳理等方面,挖掘员工本质意见和建议。

◆ 需求调研 --- 定制化方案。

该企业的需求调研,是以实名的方式,让员工提出自身的需求。而管理层和人力资源部会根据员工个体的需求,进行定制化行动改进方案。

进行需求调研时,可从以下几个方面考虑:

- + 问卷题目更多引导员工关注自身能力。员工认为自己需要提升的方面以及需要的帮助。
- + 打消员工顾虑。需求调研是实名制,自然有员工对此有所顾虑和质疑。该企业采用“双重保险”的方式,与员工进行面对面沟通,以便打消顾虑。
 - ✓ 员工与直线经理沟通。公司层面的需求调研同时是和直线经理息息相关的,且是直线经理提出,由HR推动发起的。所以在员工第一时间感到困惑时,直线经理会第一时间进行动员和沟通,且相对而言,员工更信任直线经理胜过人力资源部门。
 - ✓ 员工和HR沟通。HR作为客观中立视角,首先让员工感受到这并不影响其职业晋升;其次,让员工明白这是他参与公司管理的一种方式,可以帮助到公司日常管理;最后让员工感受到公司的诚意,是真诚的帮助他成长的。

◆ 问卷的更新和迭代。

区分度高的题目,在过往调研中成效好且有价值的问题,持续保留更新;区分度不高的题目,及时进行淘汰。

◆ 面对面沟通,倾听员工想法

◆ 借助在职员工和离职人群,进行访谈。

离职员工和在职员工访谈,虽然都是对过去数据的访问,但是可以给到企业一定的作用和启示。

- + 作为调研问卷选项来源。不过,并不是每一个想法都应落实在问卷上,经过人力资源的推敲和公司各方面的反馈,先去判断其真实性。
- + 作为问卷问题的补充。一些较为敏感、困难的问题,放在访谈中,作为补充。进行访谈之前,应先通过直线领导以及同事,了解其工作日常工作表现,所谓“腹有笔墨,方能出口成章”,根据其日常表现,人力资源部再坦诚的与其进行沟通,让员工感受到关怀,并放下戒心的同时,挖掘其背后本质原因。
- + 作为公司内部基础需求和数据的来源。参考外部大数据,对比内部员工反馈,作为内部问题的诊断。

◆ 建立离职群,保持与离职员工的良好关系,定期沟通。

赠送定制化的离职礼物给离职员工,保持与离职员工的良好关系。

定期与已离职三到五个月的员工沟通。诊断已离职员工曾经对公司不满的方向,虽然信息非及时性,但也可作为公司管理活动的参考;和员工重建合作机会,经常关注其职业生涯的发展。

◆ 调研结果的处理

◆ 针对需求问卷

和人才盘点相结合。进行结果分析时,该知名公司认为一定要判断出团队里的核心人才,再进行调研。该知名公司在进行调研前,人力资源部会先协同各直线经理进行人才盘点,之后再做员工需求调研。

进行优先级排序。需求问卷是实名制,所以在解决员工需求时,一定要有优先级,先满足核心人才的需求,依次第二梯队、第三梯队…依次类推。

实施进展并不会全员分享,需求调研后续进展,每个员工会切实感受到,且方案制定是根据员工需求定制化的,所以无需全员分享。

◆ 针对企业文化认同调研

人力资源部与直线经理协作,共同进行分析。该知名公司在员工调查上,从调研伊始到行动计划实施,均由直线经理主导和发起,所以进行分析时,直线经理会结合业务,对结果进行分析。

- + 对结果进行归类汇总。如流程、职责等,进行重新梳理和优化。

- + 直线经理制定计划并实施推进，人力资源部辅助。
- + 定期和全员分享公司实施进展。

实施效果跟进和复盘

计划实施跟进负责人：各直线经理。

直线经理认为，问卷问题皆为业务本身的需求所在，所以无需监督，便会自主推进并进行改善。此外，定期向全员分享计划进展情况，满足员工期望，并有所作为，为下次调研排除阻力。

调研周期：半年。

行动计划制定是以一年为周期，半年进行一次调研，既是对组织现有问题的排查，同时也是对过往半年计划实施效果的复盘。

建议和总结

体会：

相对于敬业度调研，题目少、灵活、便捷、针对性强、和业务相关性更贴合等优点，让员工和直线经理更加接受和参与度更高。相对而言，投入产出比较高，公司解决组织现有问题的及时性也随即提高。

挑战：

- + 一次调研信息收获的信息较少，只能通过后续的迭代，进行跟踪和收集。
- + 员工需求并不是每个都能及时被满足。

建议：

- + 员工调研不可过于频繁，发起第二次调研，一定在前一次调研已经有一定实施改进的前提下进行，两次间隔时间不可过短。否则无作为或者两次调研叠加，共同进行改善，员工会有所排斥或者对调研失去信心。
- + 幸福指数调研一定要获得直线经理的支持，最好在直线经理的需求之上，由他们发起和引导整个调研过程。调研发起目的要清晰，希望解决哪方面的问题。
- + 数据简洁、方案明确。人力资源部给直线经理的数据可简化，不可过于复杂。方案要明确且着眼于点而非面，人力资源部可作为员工和直线经理的桥梁，帮助直线经理顺利推进行动计划的实施。



关于人力资源智享会

人力资源智享会 (HREC) 是高端、专业、广具影响力的，面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2018 年 6 月 30 日：智享会付费会员企业超过 3500 家，已经进入中国的世界 500 强和福布斯全球 2000 强企业中，超过 90% 的企业正在享受智享会的各项服务。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域，且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求，采购需求，激励和认可需求”。

智享会满足学习需求

线下学习渠道：每年 (1) 举办超过 40 场的大型品牌年会及展示会；众多细分领域的品牌盛会已深入人心，成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。(2) 超过 30 场 HR Frontier 活动与标杆企业探访带您深入剖析领先企业的最佳人力资源实践。(3) 覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过 100 场的公开课培训和内训，提供会员企业一站式的学习解决方案。(4) “享问”微咨询平台，帮助 HR 找到指定领域的专家，在碎片时间中获得专业咨询、靶向指导。(5) Member Bridge 一对一会员互访服务，每年帮助超过 200 家会员企业对接搭桥，促进企业会员之间的深度交流，满足会员之间经验分享的需求。(6) 智享会公益教练俱乐部，致力于教练技术的实践和应用，并通过教练技术帮助企业或个人实现突破、找到方法、达成目标，过去 4 年已经累计招募经过专业认证教练 50+，服务超过 500 名会员，满意度超过 95%。

- **线上学习渠道：**60 多场空中课堂与网络会议使会员足不出户就能了解管理前沿、法规动态。
- **阅读和深度学习渠道：**(1) 6 期《HR Value》杂志兼具理论性和实践性，读者人数超 3 万名。(2) 20+ 权威研究报告，200+ 中国本地实践案例，覆盖人力资源各个领域：管理培训生项目、人力资源共享服务中心、人才管理与领导力发展、蓝领员工管理、招聘流程外包、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理等等，提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享，帮助人力资源从业者做出科学决策。

智享会满足采购需求

- 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源技术各主题的大型专业研讨会和展示会，吸引超过 500+ 中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商，全面满足会员企业采购需求。
- 线上供应商采购指南 (The Purchasing Guide)，基于行业内上千位人力资源专业人士的用户真实评价形成，帮助人力资源从业者在采购服务时节省时间、降低风险。
- 内训咨询服务平台，每年帮助超过 200 家公司找到服务好、质量高、满足企业定制需求的经智享会认证的咨询和培训服务提供商。
- 智享会会员共保池，结合会员集体采购力量，降低保费。

智享会满足激励和认可需求

- 智享会以“汇聚优秀企业，发现最佳实践，引领人力资源行业发展”为目标，每两年举办的“中国学习与发展价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”，“中国人力资源共享服务中心”和“中国薪酬与福利价值大奖”颁奖盛典，作为中国人力资源业内的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则，邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委团，打造出专业、公平、公正的人力资源奖项，以激励和认可行业中的优秀企业、优秀团队、优秀实践和优秀人物。
- 《HR Value》杂志、调研报告及案例、会议论坛等汇聚大批行业领先企业，成为展示优秀实践和团队成果的舞台。



欲了解更多详情

电话:021-60561858 传真:021-60561859

智享会官方网站:www.hrecchina.org

智享会官方微博:http://weibo.com/hrec

智享会微信公众账号:HRECChina

智享会人力资源实践研究院

研究学院介绍与定位

智享会人力资源实践研究院关注人力资源热点话题，每年为智享会会员呈现 24 份研究报告。努力为人力资源专业人士提供市场洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享，帮助人力资源从业者做出科学决策。

- ◆ 数量：全年 24 份研究报告，涵盖人力资源各模块的热点话题。
- ◆ 类型：针对不同人力资源热点问题，采用不同的研究方法并产出不同类型的报告
 - Benchmarking (数据对标)：针对市场的热点问题，以数据对标为主的调研研究
 - Practice Mapping (实践地图)：梳理、总结和归纳人力资源某一特定领域最佳实践的研究报告
 - Blue Print (行动蓝图)：针对某一人力资源实践领域，提供模型、体系及步骤性指导的调研研究
 - Trends Exploration (趋势探索)：聚焦人力资源行业趋势性话题，提供趋势解析与洞察以及行动指南的调研研究
 - Deep Topic (深度话题)：深度话题研究，主要针对更为聚焦和精专的话题
- ◆ 定位：客观、前沿、落地、专业
- ◆ 人员：10+ 位全职专业资深顾问，多年致力于人力资源行业性研究。

广受行业赞誉的旗舰报告

- ◆ **招聘**
 - 招聘技术路线与效能提升研究报告
 - 企业校园招聘实践调研报告
 - 企业入职管理与培训管理实践调研报告
 - 社交媒体与人才招聘调研研究
 - ……
- ◆ **人才发展与培训**
 - 企业移动学习项目调研报告
 - 企业内部讲师团队搭建与培养调研研究
 - 中国企业国际化人才发展与培养实践研究
 - ……
- ◆ **薪酬福利**
 - 企业员工健康福利与健康管理调研报告
 - 企业高管福利管理与实践调研研究
 - 企业弹性福利管理与实践调研研究
 - ……
- ◆ **信息技术**
 - 人力资源共享服务中心研究报告
 - AI 技术在人力资源领域的发展与应用研究
 - 离职风险管理与流动预测研究报告
 - 人力资源数字化转型调研研究
 - People Analytics 的发展与应用研究
 - 人力资源信息化管理调研研究
 - ……
- ◆ **其他**
 - 弹性工作制与灵活用工研究报告
 - HRBP 能力发展提升研究
 - 变革沟通管理实践调研研究
 - 企业绩效管理改善与优化调研报告
 - 企业工厂蓝领员工管理状况调研报告
 - ……

让敬业真正发生：调研方式的改变与行动方案的制定研究报告

Making Engagement Truly Happen: Changes in Survey Methods and Formulation of Action Plan Research