中国企业员工敬业度提升落地实践调研报告

MAKING EMPLOYEE ENGAGEMENT HAPPEN SURVEY REPORT

调研主办方

HR 智享会 HR Excellence Center

© 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、编辑或发布使用于其他任何场合。

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

特别鸣谢

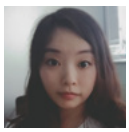
人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。
（顾问排名不分先后，仅按姓氏首字母排序）

冯小梅
文化经理
宁波方太厨具有限公司

郭振中
人员与组织业务伙伴
诺和诺德（中国）制药有限公司

黄悦
大中华及日本人力资源总监，全球人力资源运营中心
嘉吉投资（中国）有限公司

刘颖
人力资源业务伙伴
罗氏制药西区



刘萤
薪酬福利经理
舍弗勒

王茜
敬业度调研负责人
施耐德电气全球供应链

张焱
学习与发展总监
罗氏诊断

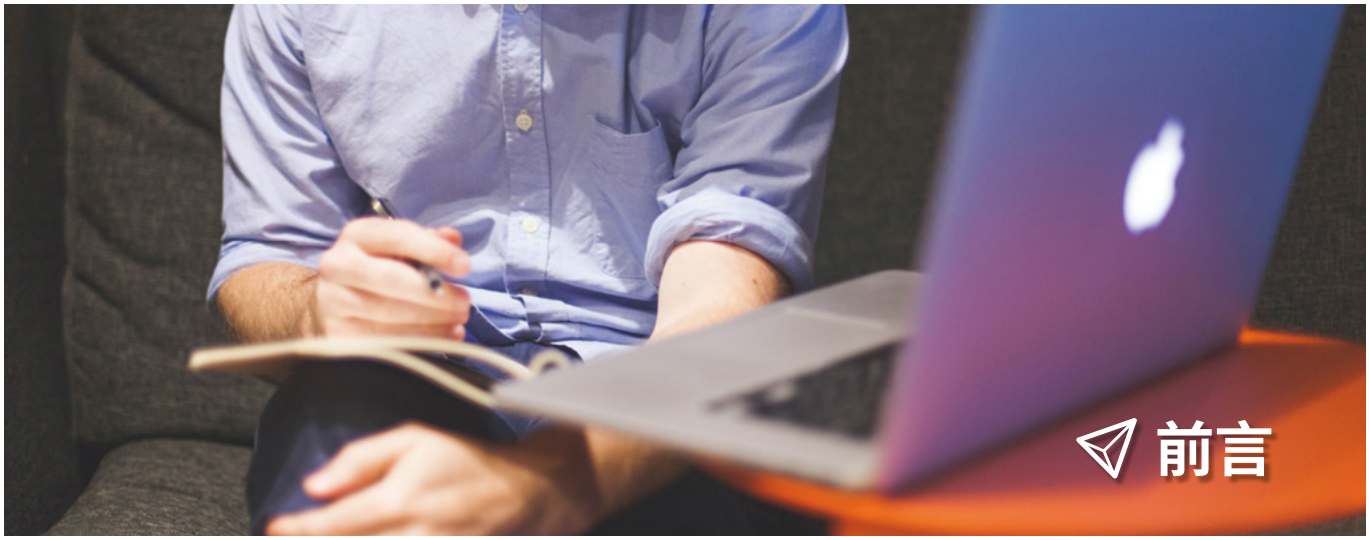
左鑫
工厂人力资源经理
施耐德电气全球供应链

关于作者

朱德超 David.Zhu@hrecchina.org

朱德超现任人力资源智享会（HREC）调研专员一职。目前所负责的调研报告有：中国企业员工敬业度提升落地实践调研报告；中国企业员工认可激励项目调研报告；第三届中国内部讲师团队的建立与发展调研报告。

朱德超毕业于俄勒冈州立大学，获得市场营销学本科学位。



前言

随着中国商业竞争环境的不断加剧，中国的企业面临着越来越多的挑战和竞争。为了建立自身的核心竞争力，从而在竞争不断加剧的环境中脱颖而出，企业需要提升员工的工作效率和保留更多的关键人才。

基于这样一个背景，许多中国企业和在华外企都已开展敬业度调研，倾听员工对职业发展、薪酬福利等多个方面的心声和诉求，进行相应的改善措施，并对此持续跟进与优化，从而塑造能让员工更全身心投入的工作氛围和工作环境，提升员工敬业度。知名企业管理者通用电气前 CEO 杰克韦尔奇说过，员工敬业是组织绩效卓越的必要条件。但值得警惕的是，开展员工敬业度调研，并不等于员工敬业度一定就提升。为了帮助企业更好地开展敬业度项目，切实达成提升敬业度的目的，人力资源智享会于 2016 年 5 月至 9 月开展了“中国企业员工敬业度提升落地实践调研”，旨在帮助人力资源从业者了解员工敬业度调研现状，分析员工敬业度提升过程中的挑战，梳理与总结敬业度提升过程中的优秀实践和关键事项，为人力资源管理人员提供一些启示。

通过此次调研，我们发现敬业度提升过程中最大的几个问题，包括很多员工无法真正理解企业开展敬业度调研的目的，敬业度提升无从谈起；一些企业高层管理者没有从始至终地贯彻推动敬业度提升；直线经理对敬业度后续行动计划重视度不够；没有进行体系地追踪使行动计划真正落地。对此，在本次报告“我们的建议”章节总结了不少优秀企业的成功经验，希望对读者有所价值。与此同时，“案例启示”分享企业在员工敬业度提升方面的实操做法，以供参考。

目录

主要发现

关于本次调研

数据分析

- 员工敬业度调研基本现状
- 员工敬业度调研项目规划和实施
- 员工敬业度调研结果分享
- 员工敬业度调研后续行动计划
- 高层管理者与直线经理对敬业度的认知和支持度
- 员工敬业度调研项目后续评估
- 提升敬业度过程中的主要挑战

我们的建议

案例启示

主要发现

1 不少企业宣传敬业度调研的方式相对传统。而通过数据对比，则发现多样化宣传方式有助于提高敬业度调研的参与率。

- 邮件、公司内网和公司会议是企业最为普遍的三种前期宣传方式，但使用微信和易拉宝广告作为前期宣传渠道的企业比例分别为 24% 和 13%。而仅有 7% 的企业使用视频广告进行前期宣传。
- 通过数据对比，我们发现使用微信、视频和易拉宝作为前期宣传方式的企业，其非强制平均敬业度参与率超过八成，远远高于不使用这三种方式的企业。更高的敬业度参与率更能反映企业敬业度状态和急需改善维度。

2 多数企业员工仅仅是敬业度调研问卷参与者，而非结果的知情者和行动计划制定的参与者。同时，行动计划缺乏有效评估。

- 仅 28% 的企业敬业度调研进行全员分享，多数企业基层员工无法得知企业当前整体敬业度状况和存在的问题。
- 仅有 44% 的开展行动计划的企业邀请员工参与敬业度行动计划制定。多数企业采取的敬业度行动计划仍以企业管理者意见为主，并非真正出于员工想法。
- 二分之一左右的企业通过设置开放式问题得到员工对敬业度行动计划的反馈或针对行动计划进行小调研评估行动计划有效性。

3 “直线经理对改善敬业度的意愿度”、“制定的行动计划流于表面，没有长期执行和跟进”和“公司高层管理者对敬业度的重视度”是企业普遍在开展后续行动计划后，在敬业度提升过程中最大的挑战。

- 超过二分之一的企业认为“直线经理对改善敬业度的意愿度”是其提升敬业度的最大挑战。
- 参调者认为“制定的行动计划没有长期执行和跟进”和“公司高层管理者对敬业度的重视度”是其最大挑战的比例为 44% 和 40%。

4 直线经理对于敬业度的认知参差不齐，多数企业认为加强直线经理对行动计划执行的重视度需要将行动计划完成率作为绩效考核目标。但实际上，多数企业因对将行动计划完成率作为绩效考核目标心存顾虑。

- 约 67% 的参调者认为领导力是影响敬业度的重要维度。然而，高达 44% 的企业，其直线经理没特别认同敬业度甚至怀疑敬业度价值。不认同敬业度价值的直线经理在注重领导力方面是必有所欠缺，最终影响企业敬业度。
- 有 60% 的企业认为“把敬业度行动计划执行的完成率作为绩效考核目标之一”是有效加强直线经理对敬业度行动计划的制定与执行的重视度的方法，但只有 42% 的企业正在使用这一方式。
- 约 45% 的企业正在使用培训的方式加强直线经理对敬业度行动计划的制定与执行的重视度，但认为其有效的比例略有下降。这间接说明虽然企业认为通过将行动计划完成率作为绩效考核目标最为有效，但因心存顾虑而未开展。

5 高层管理者在提升敬业度的过程中未能真正做到有始有终，全面推动敬业度提升。

- 78% 敬业度调研由非集团总部发起的企业，其高层管理者参与敬业度项目规划。同时，56% 的企业高层管理者以自身名义宣传敬业度意义。多数企业高层管理者在提升敬业度过程中起到积极作用。
- 然而，只有 34% 的高层管理者复审行动计划完成率。高层未能做到有始有终，真正使敬业度提升落地。

6 “高层以自身名义在全公司宣传敬业度意义”、“将行动计划完成率作为绩效考核目标”、“及时反馈行动计划成果”和“在敬业度前期宣传时分享改进成果”是敬业度上升企业与未上升(持平、下降) 企业的在提升敬业度方面最大的差异。

- 61% 的敬业度上升企业高层管理者以自身名义在全公司宣传敬业度意义，而敬业度未上升的企业只有 45% 的比例采取这一做法。
- 51% 的敬业度提升的企业将行动计划完成率作为绩效考核目标，而只有 30% 的敬业度未上升的企业采取这一做法。
- 两类企业体系地追踪行动计划完成率方面相差 15%。
- 敬业度上升的企业在敬业度调研前期宣传每年改进成果方面与敬业度未上升的企业，比例相差达到 12.5%。

7 企业开展敬业度调研的目的与员工认知存在较大差异，这一差异也影响着后续所有沟通和行动的最终结果，甚至有员工会认为敬业度调研只是“流于形式”。

- 超过八成企业开展敬业度调研的目的是了解员工对公司各方面的认可和提升企业绩效和组织效能。
- 然而，认为企业基于这两个目的开展敬业度调研的员工比例仅为 67% 和 52%。多数企业未能成功传达开展敬业度调研目的是提升员工敬业度。
- 有 26% 的员工认为企业开展敬业度调研流于形式，无实际作用。

---

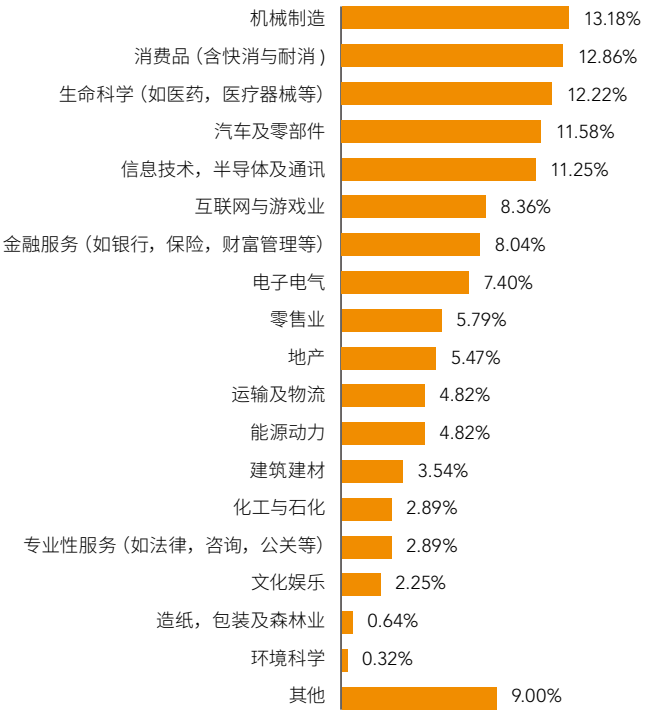
25 分位值 将所有统计数据从小到大排列，处于四分之一分位点的值，通常 25 分位代表所有数据中的较低或偏低水平。

50 分位值 通常代表所有数据中的中等水平。

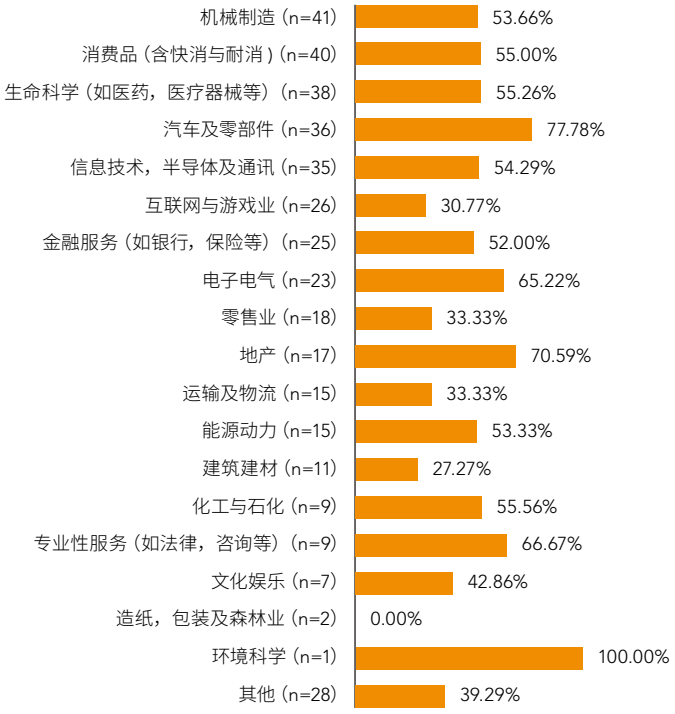
75 分位值 通常代表所有数据中的较高或偏高水平。

关于本次调研

图表 1 参调行业分布（n=311）



图表 2 参调行业敬业度调研开展情况



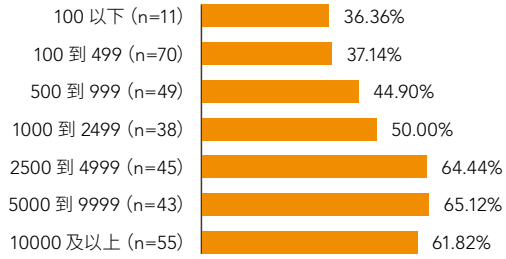
人力资源智享会“中国企业员工敬业度提升落地实际调研问卷”通过在线问卷和现场活动渠道，共收集到 311 份有效问卷。其中开展敬业度调研的企业有 162 家(企业有敬业度调研或者类似敬业度调研)，我们将参调企业的所属行业、企业规模和企业所有权性质进行了统计，统计数据如图表 1 至图表 5 所示。

图表 2 显示，本次参调企业中，机械制造、消费品（含快消与耐消）、生命科学、汽车及零部件、信息技术、半导体及通讯、金融服务、地产和电子电气为最多开展员工敬业度调研的行业。

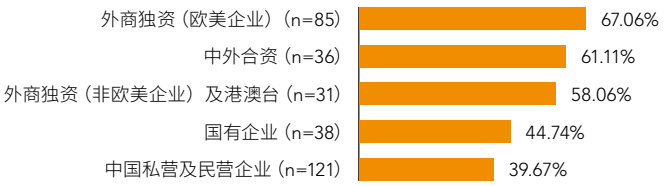
同时，调研显示，根据企业在华规模的不同，我们发现随着企业规模的扩大，开展敬业度调研的比例明显增多（见图表 3），在华规模超过 2500 人的大型企业中有超过 6 成以上企业都开展员工敬业度调研。

如图表 4 所示，带有外资背景的企业开展敬业度调研的比例明显高于非外资背景的企业。其中，参调的欧美外资企业在本次调研中开展敬业度调研比例最高，有 67.06% 的欧美外资企业开展敬业度调研。而参调的国有企业和中国私营及民营企业开展敬业度比例仅为 44.74% 和 39.67%。

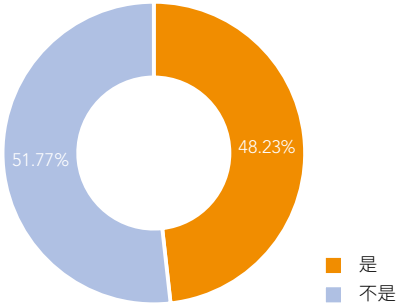
图表 3 不同规模的企业敬业度调研开展比例



图表 4 不同所有权性质的企业敬业度调研开展比例 (n=311)



图表 5 贵公司是否是上市公司（n=311）



数据分析

员工敬业度调研基本现状

敬业度调研开展情况

如图表 6 所示，52.1% 的参调企业未来将继续开展敬业度调研或者类似敬业度的调研。其他参调企业开展敬业度调研情况请参考图表 6。

通过图表 7，我们可以发现，86.17% 的开展过敬业度调研的参调企业未来将继续开展敬业度调研，这表明大多数企业开展敬业度调研的企业相信敬业度调研对其有积极作用，因而将继续开展。

参调企业开展敬业度调研目的

报告以下内容为针对已开展员工敬业度调研的参调企业的数据分析。

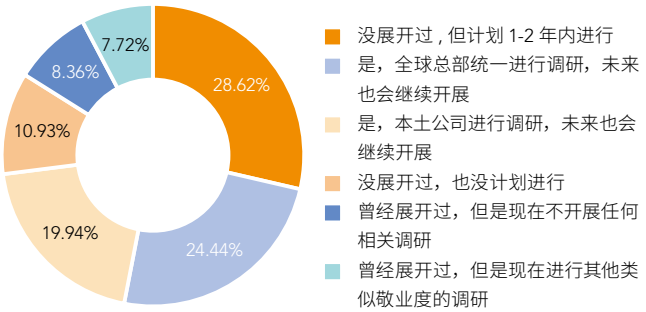
超过 8 成企业因为“了解员工对公司各方面的认可度”和“推动企业绩效和组织效能”而开展敬业度调研（见图表 8）。这也体现了员工敬业度调研的意义，企业希望通过了解员工对公司各方面的认可度，从而获悉员工对公司哪些方面满意或不满意。然后，帮助企业从员工不满意的维度着手进行改善。最终，促进员工更加全身心地投入工作之中，达到推动企业绩效和组织效能的目的（84.57%）。

其次，敬业度调研也为员工提供了沟通渠道，帮助员工可以在敬业度调研问卷中或后续访谈中表达出自己的心声（68.52%），这也在另外一方面体现了企业关注员工的企业文化 (61.73%)。

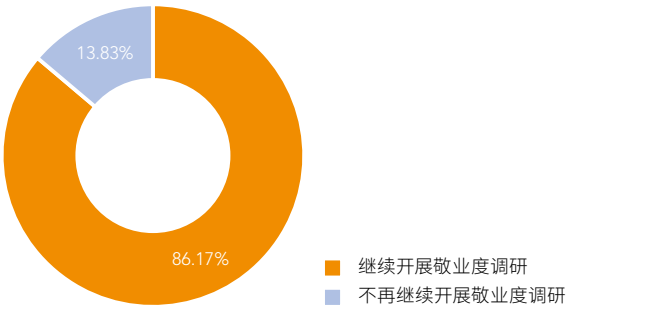
员工对敬业度调研的认知

我们发现如图表 9 所示，参调企业员工认为企业开展敬业度调研的目的更多是为“了解员工对公司各方面的认可度”以及“敬业度调研是一个跟公司进行沟通的有效渠道，提出对自己有用的意见”。但只有 51% 的企业员工认为企业开展敬业度调研的目的是“提升员工敬业度，并以此提升个人和组织绩效”。这与企业开展敬业度调研的目的差异较大。其原因为很多企业未能将自身开展敬业度调研的

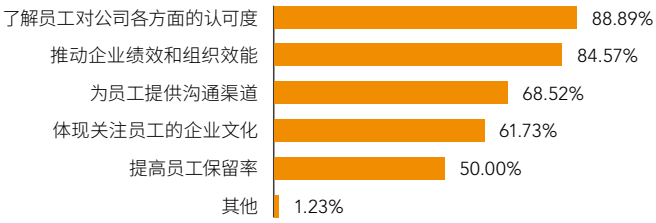
图表 6 贵公司是否进行员工敬业度调研（或类似调研）（n=311）



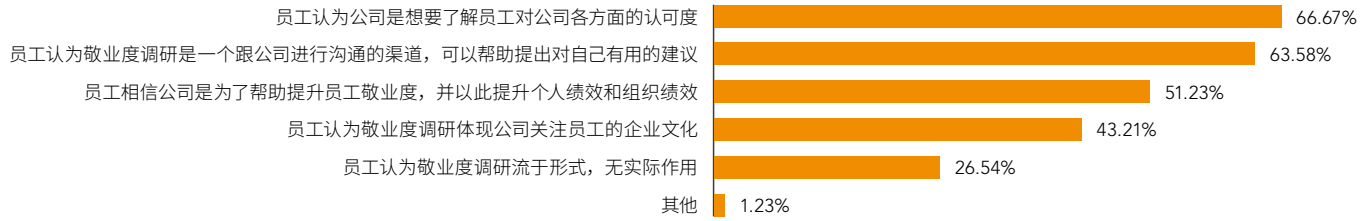
图表 7 已开展敬业度调研的企业未来继续开展敬业度调研情况（n=188）



图表 8 贵公司进行敬业度调研的主要目的是（n=162）



图表 9 您认为贵公司员工如何看待员工敬业度调研（n=162）



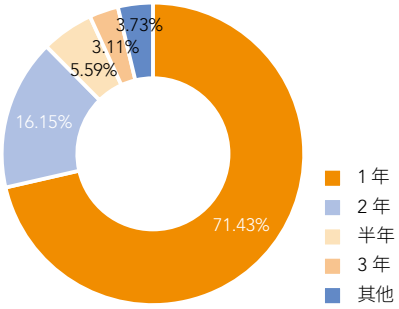
目的和意义与员工进行有效的沟通，尤其是那些从开展满意度调研转变为开展敬业度调研的企业，很多员工可能并未清楚了解他们正在参与的是敬业度调研而非是传统的满意度调研。这也导致很多员工未能理解企业开展敬业度调研的目的是希望通过了解员工的工作状态和诉求，并以此做出相应的改善，最终达到提升员工绩效的目的，而非只是想要了解员工对公司各方面的认可度。

尤其，26.54% 的公司员工认为敬业度调研流于形式，无实际作用。这更说明很多企业可能 1）在敬业度调研完成后，没有开展后续行动计划；2）行动计划制定后，没有真正执行落实；3）敬业度调研后，企业没有真正分析出核心问题，因此后续行动计划没有明显效果；4）企业未将行动计划的成果与员工进行反馈分享。

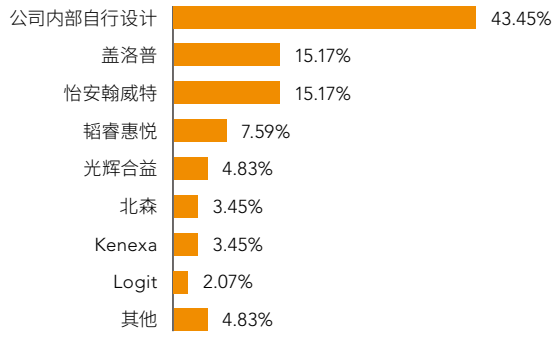
◆ 敬业度调研开展频率

图表 10 显示，参调企业普遍每年都开展敬业度调研，16.15% 的参调企业则每 2 年开展一次度调研。多数企业每一或两年开展敬业度调研的目的在于可以在一个稳定的时间周期内了解员工整体工作状态的变化，并采取相应的改进措施。而一至两年这样一个周期，可以给予企业一个相对充分的时间检验后续采取的行动计划是否有效以及是否需要相应地对后续行动计划进行调整。

图表 10 贵公司多久进行一次员工敬业度调研（n=161）



图表 11 贵公司员工敬业度调研问卷的来源（n=145）



员工敬业度调研项目规划和实施

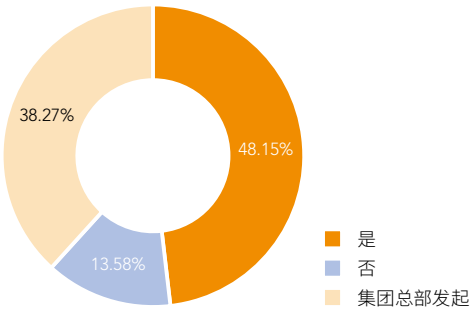
◆ 敬业度调研问卷来源

值得一提的是，参调企业中自行设计敬业度调研问卷的比例为 43.45%（见图表 11）。超过 5 成企业采购外部咨询公司敬业度调研问卷。参调企业的敬业度调研工具来源参见图表 11。

◆ 高层管理者是否参与敬业度项目规划

如图表 12 所示，48.15% 的参调企业高层管理者参与敬业度项目规划。13.58% 的参调企业高层管理者不参与敬业度项目规划。其余 38.27% 的参调企业由集团总部发起敬业度调研。高层管理者参与敬业度项目规划与否对企业后续是否开展后续行动计划以及敬业度能否真正提升起到了重要作用。我们将在后文着重讨论高层管理者在敬业度后续提升过程中的作用。

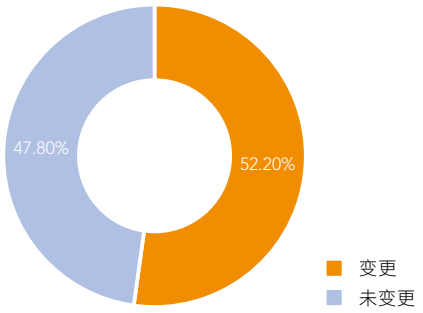
图表 12 贵公司高层管理者是否参与敬业度项目规划（如参与讨论调研内容等）（n=162）



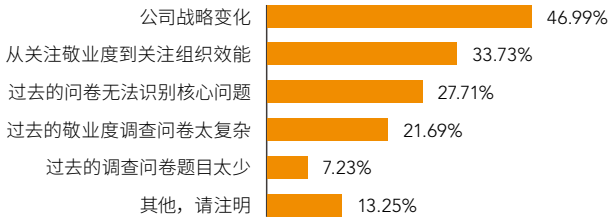
◆ 敬业度调研问卷变更情况和原因

如图表 13 所示，有 52.20% 的参调企业其敬业度调研问卷在过去 3 年进行过变更。通过图表 14，我们可以发现“公司战略变化”、“公司从关注员工到关注组织效能”是最为突出的两个原因导致半数参调企业过去三年对敬业度问卷进行变更。其他原因请见图表 14。需要指出的是，每个企业是否变更敬业度调研问卷都需要从自身开展敬业度调研的实际情况与企业发展阶段等因素进行考虑，不能盲目地进行变更。

图表 13 贵公司近三年是否变更过敬业度问卷 (N=159)



图表 14 参调企业近三年内变更敬业度调研问卷原因 (n=83)



◆ 敬业度调研前期宣传渠道

如图表 15 所示，参调企业在员工敬业度调研前期，最主要的三个宣传渠道为邮件 (83.33%)、公司内网 (53.70%) 和公司会议 (42.59%)。仅有 24.07% 的参调企业在敬业度调研前期使用微信进行宣传。而使用易拉宝和视频两种形式的参调企业比例更少，为 12.96% 和 7.41%。

有效的敬业度调研需要一定的参与比例，因为当更多员工参与敬业度调研，其结果越能反映出敬业度核心问题。公司采取多样的宣传方式，可以促进更多员工参与敬业度调研。根据图表 18，我们发现使用微信、视频和易拉宝进行敬业度调研前期宣传的参调企业，其非强制敬业度调研参与率远远高于没有使用微信、视频以及易拉宝的参调企业。不可否认的是，公司邮件能将敬业度调研相关信息通知到全体员工，以及各级主管层层呼吁员工参与敬业度调研更能促使员工参与敬业度调研。但是，通过更多样化的宣传渠道如微信、视频可以帮助更好地调动员工参与敬业度调研的积极性。因为微信和视频可以将敬业度调研以一种更有趣的方式进行宣传。

案例 嘉吉

精简敬业度问卷聚焦核心问题

公司总部的人力资源专家中心 (COE) 团队根据各咨询公司的优劣势、客户数量及其客户中是否有嘉吉希望对标敬业度结果的公司来进行挑选，由部分业务高层管理者参与最终评估和选择确定咨询公司。因为某咨询公司的敬业度调研侧重的维度 (如包容性，多样文化，责任制) 与公司目前发展更相关和契合，因此公司在前几年对敬业度调研工具进行了变更。同时，新的敬业度调研问卷题目数量相较于过去也大幅减少，题目的减少让问卷更加简单明了，也在一定程度上增强了填写敬业度调研的友好性。公司会同时保留部分关键性问题和过去的敬业度调研对比，增加一些问题以便与咨询公司对标。

案例 宁波方太厨具有限公司

根据自身企业文化，调整问卷

方太敬业度调研为定制化项目，问卷根据市场环境、公司战略和文化建设等进行有必要的完善。如 2015 年，公司在敬业度问卷中新增了 2 个驱动因素。其中，“行动力指数”旨在帮助考察敬业度提升流程是否形成完整的闭环。

- 部门与我们沟通了去年的调研结果
- 在去年调研结果的基础上，部门制定并实施了相应的改善行动计划，以贯彻“以员工为根本”的文化导向
- 我相信部门会在今年调研结果的基础上继续制定与实施改善行动计划。

案例 宁波方太厨具有限公司

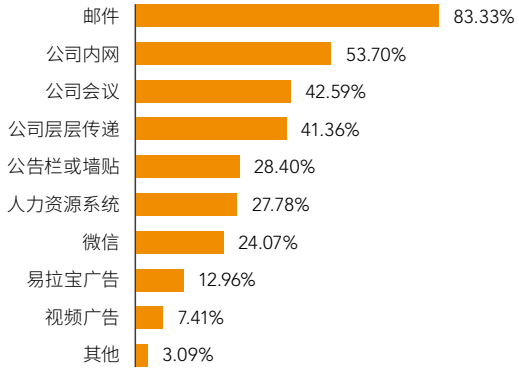
多样化宣传渠道，提升员工参与率

召开调研启动说明会，以确保部门及相关方，在调研项目的筹备和实施过程中有充分的参与和协作。

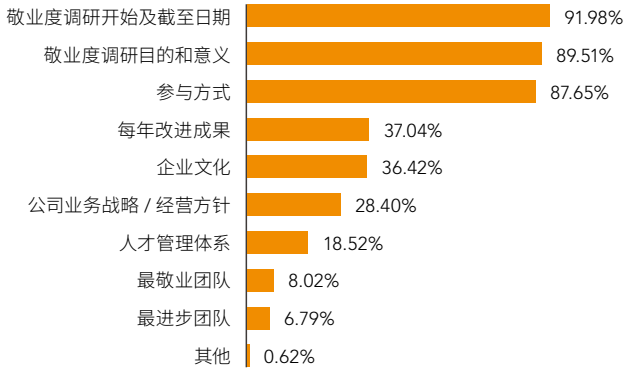
此后，运用多样化的宣传方式，如总裁致调研邀请函，视频拍摄，主题画报展示，微信图文推送，与员工搭建起开放的沟通空间，潜移默化增进广大员工对敬业度的认知和参与。

- “最好的工作环境是拥有一群超级棒的同事”，“做公司美好未来的有力参与者”，引起了员工深深的共鸣。
- 纸质调研的组织，调研协调员严格参照统一规范的流程 (布置场地，组织人员，解答疑问，确保无直接上下级关系等)，营造好自愿参与、严肃参与的调研氛围，让员工有足够的安全感去表达心声。

图表 15 贵公司通过哪些渠道或形式宣传开展员工敬业度调研（n=162）



图表 16A 贵公司宣传员工敬业度调研时会包含以下哪些内容（n=162）



◆ 敬业度调研前期宣传内容

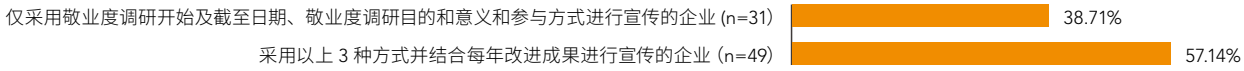
根据图表 16A，在进行敬业度调研前期宣传时，“敬业度调研开始及截至日期”、“敬业调研目的和意义” 以及“参与方式” 是参调企业中最多被宣传的内容，其比例分别为 91.89%、89.51% 和 87.65%。而仅有 37.04% 的企业在敬业度调研前期宣传时，宣传“每年改进成果”。同时对比图表 16B，我们发现 57.14% 的结合每年改进成果进行宣传的企业，其最近一次敬业度调研分数上升，相对仅使用以上三种方式进行宣传的企业比例明显提高。企业在每年敬业度调研前期，将“每年的改进成果” 与“敬业度调研开始及截至日期”、“敬业度调研目的和意义” 及“参与方式” 相结合进行宣传，将吸引更多员工参与敬业度调研，因为员工将感觉其参与敬业度调研有对自身有意义。

◆ 敬业度调研强制与非强制参与率对比

如图表 17 所示，参调企业中强制员工参与敬业度调研的企业，其平均敬业度调研参与率为 82.36%，而参调企业中非强制员工参与敬业度调研的企业，其平均敬业度参与率为 77.22%。

有 50% 的参调企业，其敬业度调研非强制参与率不足 80%。这表明了很多企业的员工对参与敬业度调研本身积极性不高。同时，这也反映了三方面的问题，一方面企业在敬业度前期宣传并不到位，未能向员工清晰传达参与敬业度调研对员工的意义。因此企业没能成功调动起员工参与敬业度调研的积极性。其次，企业在敬业度调研后可能并未采取任何行动计划计划或者采取的行动计划针对性不足未能产生实质影响。最后，企业没能将敬业度调研的改善成果与员工进行良好的沟通，让员工了解敬业度调研的意义。

图表 16B 最近一次敬业度调研分数上升与结合每年改进成果的情况



图表 17 企业强制参与敬业度调研与非强制参与敬业度调研的参与率

选项	平均数	25 分位	50 分位	75 分位
强制参与的敬业度参与率	82.36%	80%	85%	95%
非强制参与的敬业度参与率	77.22%	70%	80%	90%

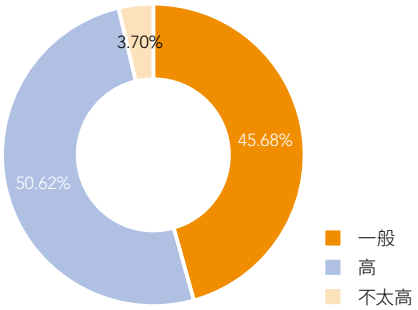
图表 18 宣传形式与敬业度参与率

选项	平均数	25 分位	50 分位	75 分位
使用微信，视频，易拉宝宣传的非强制参与率（n=19）	82.32%	78%	88.00%	92.50%
不使用微信，视频，易拉宝宣传的非强制参与率（n=39）	74.74%	70.00%	76.00%	87.50%

◆ 员工参与敬业度调研意愿度与改善情况

参调企业中，45.68% 的企业员工和 3.7% 的企业员工参与敬业度调研的意愿度一般或不太高（见图表 19A）。这显示半数企业员工对参与敬业度调研没有很高的积极性。这也间接说明不少企业开展的敬业度调研对员工无实际作用。

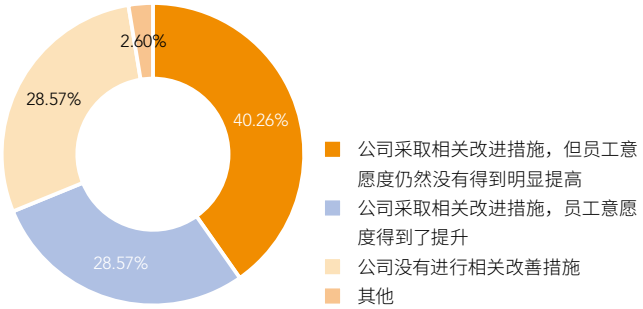
图表 19A 贵公司员工参与敬业度调研的意愿度普遍如何（n=162）



根据图表 19B，我们发现针对员工参与敬业度调研意愿度不高这一现象，未采取任何相关改善措施的企业比例高达 28.57%。这反映了不少企业没有重视提升员工参与敬业度调研的积极性。而 40.26% 的参调企业采取了相关改进措施，但没有明显提升员工敬业度。这说明很多企业采取的改善措施没有针对性，导致员工对于参与敬业度调研没有热情。

为改善这一现象，企业需要更多的是真正落实后续行动计划，并通过持续向员工宣传敬业度调研的目的和对员工能产生的积极作用，来提升员工参与敬业度调研的意愿度。

图表 19B 贵公司员工参与敬业度意愿度不高，是否随后采取相应措施提升了员工意愿度（n=77）

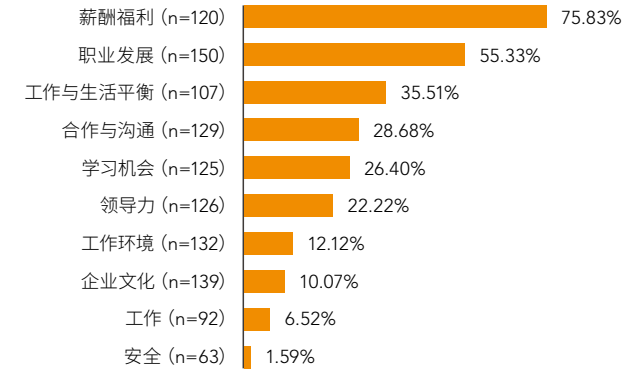


员工敬业度调研结果分享

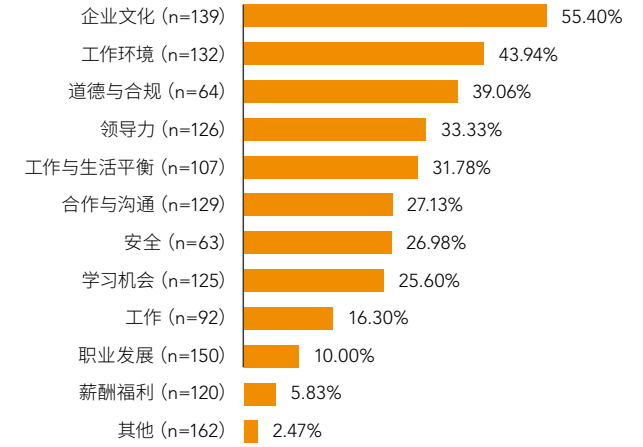
参调企业敬业度调研低分维度

“薪酬福利”，“职业发展”以及“工作与生活平衡”是参调企业中最为突出的三个低分维度（见图表 20A），其中有 75.83% 在敬业度问卷中涉及“薪酬福利”这一维度的参调企业，表示“薪酬福利”是相对低分维度。其次，“职业发展”和“工作与生活平衡”也是多数企业分数较低的维度。针对这些低分维度，企业应该与员工进行积极正向的沟通，将企业现有的薪酬福利明确告知员工。员工经常对于企业现有的薪酬福利没有清楚地了解，通过正向积极的沟通可以帮助员工了解是否对企业现有薪酬福利存在认知差异。对于职业发展以及工作与生活平衡也可以采用相同的沟通方式，这也有助于提升员工敬业度。参调行业，敬业度调研相对高分维度请参考图表 20B。

图表 20A 贵公司在哪些维度的敬业度分数相对低



图表 20B 贵公司在哪些维度的敬业度分数相对高



案例 **某外资快速消费品公司**

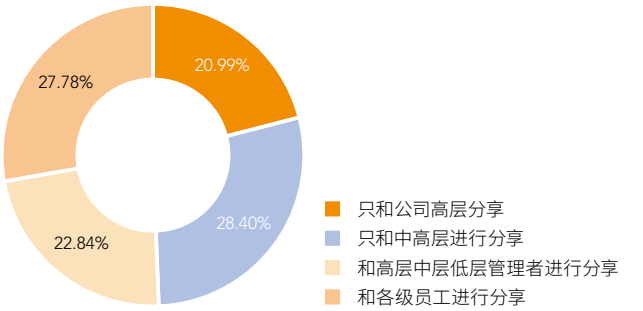
面对低分维度问题进行积极沟通

公司也会进行员工沟通会了解员工对某些维度不满意的原因。沟通会不仅仅是一个问题收集的过程，也是加深员工了解公司各方面情况的过程。比如，公司提供了很多额外福利例如商业保险，但员工并没有将商业保险归入福利之中，因此认为公司薪酬福利有所欠缺。通过这种正向的沟通，使员工了解公司已有的各种薪酬福利政策以及职业发展机会等等，本身也能侧面提升员工敬业度。

敬业度调研结果分享情况

值得一提的是，通过图表 21，我们发现只有 27.78% 的参调企业将敬业度调研结果进行全员分享。这说明很多企业的员工无法得知敬业度调研结果和企业当前敬业度整体状况，员工仅仅是敬业度调研的参与者而非是敬业度调研结果知情者和行动计划制定的参与者，这将一定程度上打击员工参与敬业度调研的积极性。

图表 21 敬业度调研结果与公司各层级分享比例（n=162）



案例 **罗氏诊断**

敬业度调研结果全员分享

当敬业度调研结果出来后，其结果会以公司整体和部门的两种形式呈现。公司总经理会将结果进行全员公告，告知员工未来公司和部门管理层团队会进行后续行动计划的制定、执行与跟踪。每个部门都会认真审视解读各自部门的敬业度报告，HRBP 则帮助解读调研报告。

公司及各部门领导者会根据敬业度调研报告中所阐明的改进方面进行具体的讨论，汇集并锁定改进的重点和具体行动内容，与部门成员进行开诚布公的沟通，并使员工了解这些改进的措施和时间，这也形成了罗氏在敬业度提升项目中的一大亮点。公司对敬业度后续行动计划的推动督促了公司各层级领导真正落实敬业度后续行动计划与追踪，并对员工参与后续行动计划制定和共同的执行产生了积极的作用。

员工敬业度调研后续行动计划

◆ 企业性质与敬业度行动计划开展情况

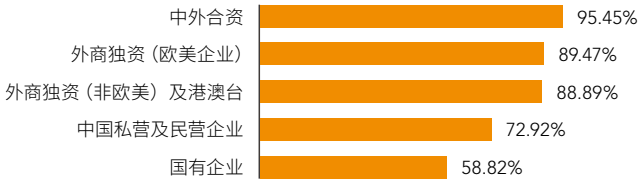
与上文所提及的开展敬业度调研和企业性质的关联一致，带有外资背景的参调企业，其开展敬业度后续行动计划的比例同样更高（见图表 22A）。在参调企业中，平均超 9 成的有外资背景的企业开展后续行动计划。而参调中国私营及民营企业以及国有企业开展后续行动计划比例为 72.92% 和 58.82%。这说明相对于带有外资背景的企业，不少中国私营及民营企业和国有企业开展敬业度调研的目的更多只停留在了解员工对公司各方面的满意程度，而非以此作为契机提升员工敬业度。

◆ 敬业度调研分享更多层级助推敬业度行动计划开展

值得重视的是，企业开展敬业度后续行动计划的比例随着敬业度调研结果与更多层级管理者和全体员工分享而不断增加（图表 22B）。在参调企业中，当公司就敬业度调研结果与全员分享，其开展后续行动计划的比例最高为 93.33%。而参调企业中，当敬业度调研结果只与公司高层管理者进行分享，其开展后续行动计划的比例仅为 73.53%。这一鲜明的对比也说明，当公司与全体员工分享敬业度调研结果时，本身也说明公司正视自身存在的问题，更愿意采取相应的改善措施。

另一方面，制定有针对性的敬业度后续行动计划需要邀请员工共同参与，群策群力。其次，开展敬业度调研后续行动计划不仅需要公司高层、中层管理者的支持，更需要基层管理者参与执行后续行动计划。因此敬业度调研结果不能局限在仅仅分享给少数企业中高层管理者，而是需要做到全员公开。

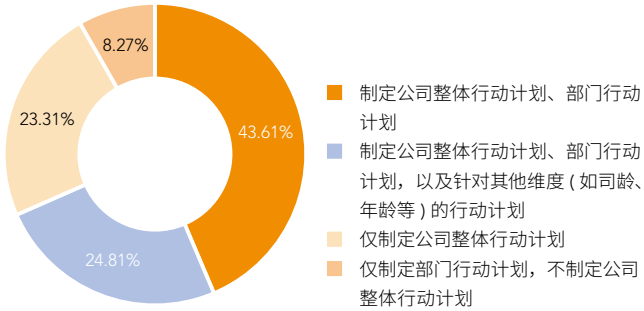
图表 22A 不同所有权性质的企业敬业度后续行动计划开展比例（N=162）



图表 22B 敬业度结果分享不同层级管理者和员工的企业后续行动计划开展比例（N=162）

图表 22C 企业高层管理者参与敬业度调研前期规划与否，后续行动计划开展比例（N=162）

图表 23 贵公司制定几类敬业度调研后续行动计划（n=133）



◆ 高层参与敬业度规划有利于行动计划开展

如图表 22C 所示，高层参与敬业度项目规划的企业开展敬业度后续行动计划的比例明显高于集团总部发起和高层不参与规划的企业。这也反映了参与调研规划的高层本身亦重视开展行动计划提升敬业度。因此，企业在开展敬业度调研前可以推动高层管理者一起参与项目规划，让高层管理者更加清楚敬业度调研的意义和作用，最终促使企业真正开展敬业度后续行动计划。

◆ 敬业度行动计划制定维度

如图表 23 所示，68.42% 的参调企业将敬业度后续行动计划分为公司整体行动计划和部门行动计划进行开展。并且其中 24.81% 的参调企业针对司龄、年龄等维度开展行动计划，使后续行动计划更加有针对性。而有 23.31% 和 8.27% 的参调企业仅制定公司整体行动计划和仅制定部门行动计划。当企业规模并非特别庞大时，仅开展部门行动计划效果可能会更加有针对性。但是总体而言，后续行动计划需要公司和各部门分别开展各自层面的行动计划，才能起到更好的效果。

例如，很多薪酬福利或者职业发展方面的问题需要由公司层面牵头完成，而对于领导力和合作等问题更多需要部门层面来进行改进。

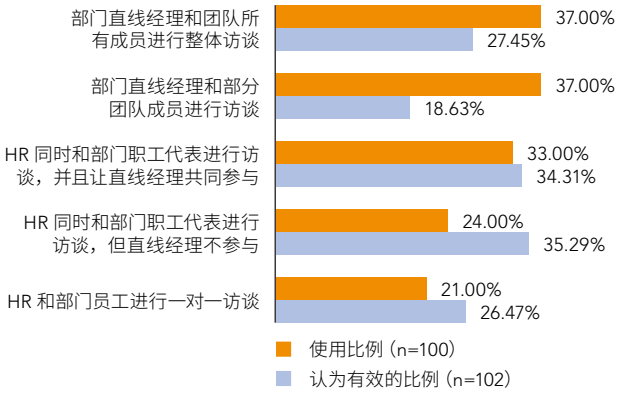
◆ 聚焦部门低分维度问题，企业正在使用和认为有效方式对比

如图表 24 所示，参调企业制定部门行动计划时，正在使用的聚焦敬业度低分维度问题的主要方式为“部门直线经理和团队所有成员（37%）/ 部分团队成员进行访谈”（37%）以及“HR 同时和部门职工代表进行访谈，并且让直线经理共同参与”（33%）。但参调企业认为“部门直线经理和团队所有 / 部分成员进行访谈”有效的比例有不同程度的下降。在参调企业中，69.6% 的企业认为 HR 和部门职工代表进行访谈聚焦部门敬业度低分维度问题更为有效。这表明参调企业普遍认为 HR 作为中立的第三方，在与员工代表进行沟通时，更容易引导员工说出自身诉求。而在是否需要直线经理参与这一问题上，参调企业持不同意见。35.29% 的企业认为员工不愿在其直线经理面前表达其部门敬业度低分维度问题。34.31% 的参调企业认为有直线经理共同参与有助于聚焦低敬业度低分维度问题。这与各直线经理的管理风格和企业文化有一定关联，因此，企业可以根据内部各管理者管理风格和企业文化采取更适合自身的方式，甚至由部门直线经理与团队成员进行访谈。

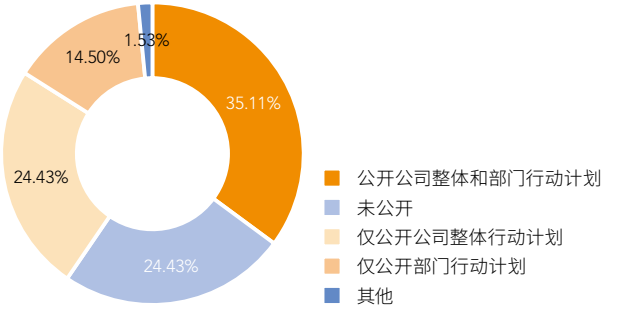
◆ 行动计划公开尚显不足

24.43% 的参调企业不公开其后续的行动计划（见图表 25）。这反映不少公司高层管理者对公布后续行动计划有所顾虑，担心行动计划没有最终落实到位，产生负面影响。尤其，很多敬业度后续行动计划并非可以短时间内改善，这更增加了公司是否公开后续行动计划的顾虑。然而，如果公司目标是真正提升员工敬业度的话，我们建议企业需要将后续行动计划进行公布。因为，企业需要积极面对自身存在的问题，并积极推动各层级管理者共同推动行动计划进行改进。此外，公开后续行动计划的意义在于很多后续行动计划需要员工与企业管理者共同参与。例如，合作与沟通等方面的问题，并非基层管理者可以单独进行改善，而是需要员工共同做出努力。

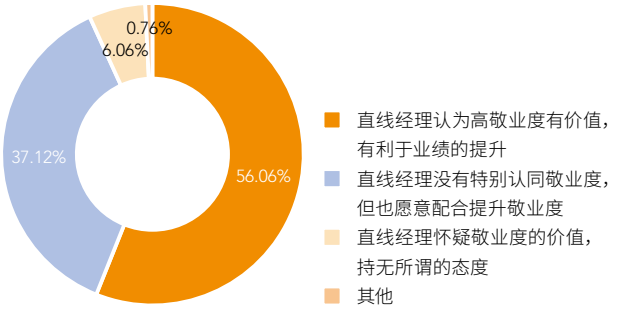
图表 24 贵公司制定不同部门行动计划时，正在使用哪些访谈形式聚焦敬业度分数低的核心问题



图表 25 贵公司是否向员工公开最终的公司整体或部门行动计划（n=131）



图表 26 您认为贵公司直线经理如何看待敬业度，更接近以下哪个描述（n=132）



高层管理者与直线经理对敬业度的认知和支持度

◆ 直线经理对敬业度价值认同感尚需加强

如图表 26 所示，参调企业中，37.12% 的企业其直线经理没有特别认同敬业度，并且 6.06% 的参调企业的直线经理怀疑敬业度的价值。这将直接影响其直线下属的敬业度以及后续行动计划是否能真正落实到位。敬业度提升落地的过程之中需要每一位直线经理的参与，特别是广大基层管理者的参与。高度认同并积极配合落实的行动计划的直线经理，将使敬业度更好地提升。我们建议公司高层管理者需要不断地强调敬业度作用，最终促使直线经理拥有提升敬业度的自主性并注重提升自身领导力，只有这样才能最终提升员工敬业度。

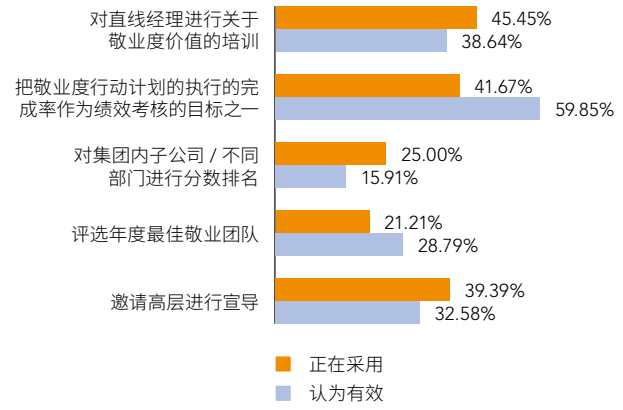
◆ 如何有效加强直线经理对敬业度行动计划的重视度

如图表 27 所示，“对直线经理进行关于敬业度价值的培训”、“把敬业度行动计划执行的完成率作为绩效考核目标之一”以及“邀请高层进行宣导”是参调企业最为普遍加强直线经理对敬业度后续行动计划制定与执行重视程度的方式，其比例分别为 45.45%、41.67% 和 39.39%。而采取对集团内子公司 / 不同部门进行排名和评选年度最佳敬业度团队的参调比例仅为 25% 和 21.21%。

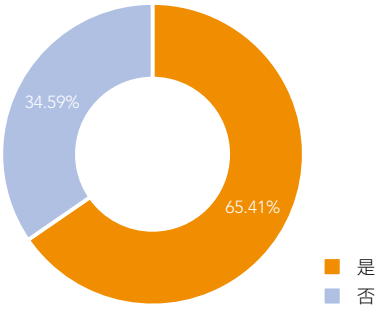
而多数企业认为将行动计划完成率作为绩效考核目标是最为有效提升直线经理对敬业度后续行动计划制定与执行重视度的方式。这说明多数企业认为其直线经理没有强烈的责任意识驱动其认真落实敬业度后续行动计划制定与执行，需要将行动计划完成率作为绩效考核目标之一。

我们建议企业需要将敬业度后续行动计划完成率作为绩效考核目标之一，这可以加强直线经理对敬业度后续行动计划的重视度。特别

图表 27 为加强直线经理对敬业度后续行动计划制定与执行的重视程度，正在采取哪些方式（n=132）



图表 28 贵公司是否为直线经理提供培训，帮助其懂得如何制定有效的行动计划（n=133）



是在企业刚开始进行敬业度调研时，因为首先各级经理可能对敬业度的认知和认同存在一定的差异。作为结果，部分直线经理对落实敬业度后续行动计划难免有所懈怠。而直线经理对后续行动计划的执行认真与否将直接影响敬业度后续行动的效果，并关系到基层员工能否感受到参与敬业度调研对其是否有意义和价值。但是我们建议只是采取“将敬业度行动计划执行的完成率作为绩效考核目标之一”并非是最好的，企业需要结合“对直线经理进行关于敬业度价值的培训”、“邀请高层进行宣导”、“对集团内子公司 / 不同部门进行分数排名”和“评选年度最佳团队”这几种做法，因为结合不同种方式能推动提升直线经理落实敬业度后续行动计划的自主性以及形成正向动力推动直线经理最终落实行动计划完成。

◆ 帮助直线经理懂得制定有效行动计划

34.59% 的开展后续行动计划的参调企业没有为直线经理提供培训，帮助其懂得如何制定有效的行动计划（见图表 28）。由于敬业度后续行动有很多需要落实到各部门自行开展，因此，通过培训方式帮助各部门主管掌握制定行动计划的方法和流程是非常重要的。但需要指出的是，单纯的培训可能并非是最好的方法，因为培训的方式可能并非所有直线经理都能完全认同。HR 通过协助各部门主管制定后续行动计划，使其了解如何制定后续行动的方法。这样的一个在职培训的方式可能更为直线经理所接受。

案例 某外资快速消费品公司

推动经理提升敬业度

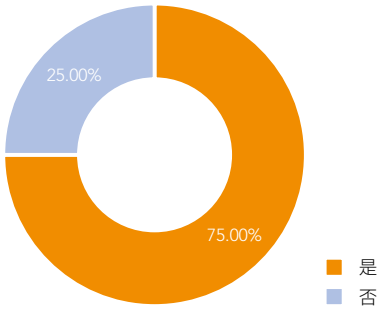
在最初开展敬业度提升落地的过程中，公司将行动计划完成率与部门主管 KPI 相挂钩，这有助于促使部门主管认真落实行动计划。但随后公司逐步取消了将 KPI 和行动计划完成率相关联的做法。因为通过公司不断地宣传敬业度的重要性，部门主管已逐渐形成了主动落实行动计划的自主性并认同高敬业度有助于自身业绩增长。同时，也因为每年部门行动计划完成后的反馈情况非常良好。A 公司取消敬业度后续行动计划完成率与 KPI 关联的做法源于公司高层管理者对各部门主管 / 经理对敬业度的高认同度和清楚掌握如何提升敬业度的整个流程，并非盲目取消。

案例 某外资快速消费品公司

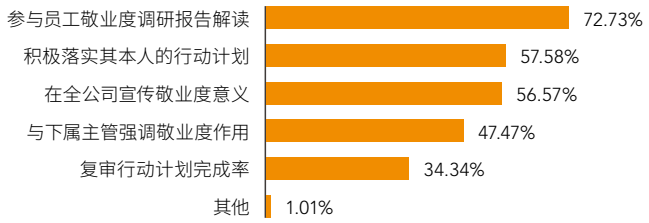
辅导经理更好制定行动计划

公司通过部门访谈形式聚焦敬业度核心问题。因为公司敬业度后续行动计划以部门为单位进行，这也帮助更深入了解员工真实的想法。部门主管主导敬业度后续行动计划访谈。HR 部门提供系统和技术层面的支持（包括如何制定座谈会，如何确定座谈会的访谈提纲等）协助部门主管制定行动计划。这是一个 On-the-Job Training（在职培训），目的是让部门主管掌握制定行动计划的方法和流程。当反馈意见收集完后，由人力资源顾问识别其中核心维度问题。与很多公司不同，A 公司识别核心维度问题会更全面地考虑司龄，职级等方面因素，由此帮助公司针对特定人群制定更有效的行动计划。所有行动计划的制定都符合 SMART 原则（Specific-Measurable-Attainable-Relevant-Time-Bound），明确行动计划与截至点。

图表 29 贵公司高层管理者在敬业度落地提升方面是否起到了示范作用（n=132）



图表 30 贵公司高层管理者在敬业度落地提升方面起到了哪些示范作用（n=99）



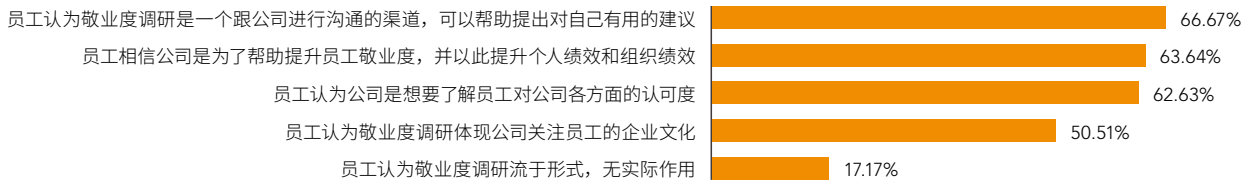
◆ 高层管理者在提升敬业度所起的作用

75% 的开展后续行动计划的企业，高层管理者在敬业度提升落地的过程中起到了示范作用（见图表 29）。更多高层管理者需要在提升敬业度的过程中起到垂范作用，推动企业形成提升敬业度的企业氛围。在参调企业中，公司高层管理者在敬业度调研提升落地过程中，最主要的示范作用体现在“参与员工敬业度调研报告解读”、“自身积极落实涉及他本人的敬业度行动计划”和“以自身名义在全公司宣传敬业度意义”三个方面（见图表 30）。但是，只有 34.34% 的参调企业，高层管理者复审行动计划完成率。高层管理者在提升敬业度过程中，不仅应该积极向全公司宣传敬业度积极作用，更应该复审行动计划完成率做到有始有终。公司高层管理者是跟踪把握各级管理团队是否将行动计划完成的关键节点。

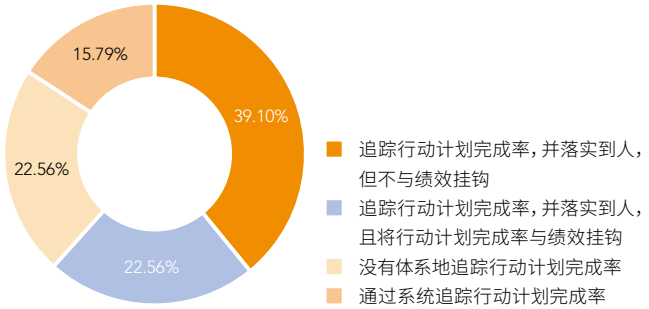
◆ 高层的示范作用加深员工对敬业度的认知

通过与图表 9 对比，我们可以发现高层起示范作用的参调企业，其员工认为敬业度调研流于形式的比例在一定程度上有所下降。在高层管理者起了示范作用的参调企业中，只有 17.17% 的参调企业员工认为敬业度调研流于形式（见图表 31）。但是由于高层管理者与基层员工的“距离”太远，基层员工无法完全感受得到高层管理者所起的示范作用。不过，高层的示范作用能在一定程度上帮助员工更加理解企业开展敬业度调研的目的。

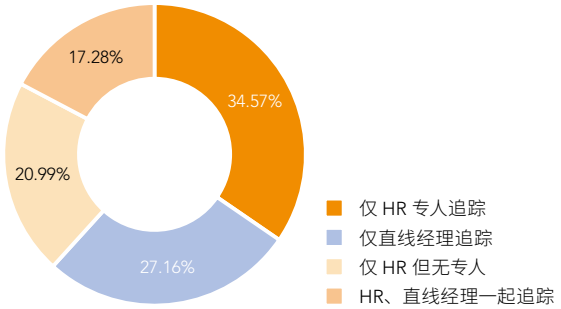
图表 31 高管起了示范作用的公司员工认为敬业度目的 (N=99)



图表 32 贵公司如何对敬业度调研后续行动计划进行追踪（n=133）



图表 33 后续行动计划追踪负责人（n=81）



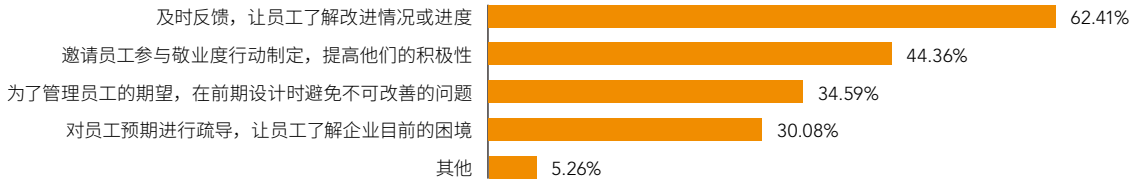
案例 **施耐德电气**

高层管理者推动敬业度提升

公司最高管理团队高度重视各部门及工厂的敬业度调研，从前期宣传、调研开展、结果分析、焦点小组访谈、行动计划制订，一直到跟踪行动计划的进程，积极参与到每一个环节中。公司对敬业度提升的重视从上至下层层传递，从高层管理到一线经理，再到所有员工，在全公司范围内形成了对敬业度提升的广泛重视。

在员工关怀方面，公司高层管理者，经常走访各个工厂和物流中心，到一线的员工身边与员工交谈，慰问员工，为下级管理者树立了良好的榜样。

图表 34 贵公司如何有效管理员工对于员工敬业度后续行动计划效果的期望（n=133）



员工敬业度调研项目后续评估

◆ 企业仍需重视对敬业度后续行动计划的追踪

在参调企业中，有 22.56% 的企业没有体系地追踪行动计划完成率（见图表 32）。这间接说明部分参调企业对敬业度提升重视度不够。而在进行追踪的参调企业中，HR 专人进行追踪的比例为 34.57%，直线经理追踪的比例为 27.16%、仅 HR 但无专人进行追踪的比例为 22.56%，而 HR 和直线经理一起进行追踪的比例为 17.28%（见图表 33）。

◆ 积极提高员工对敬业度行动计划效果的期望

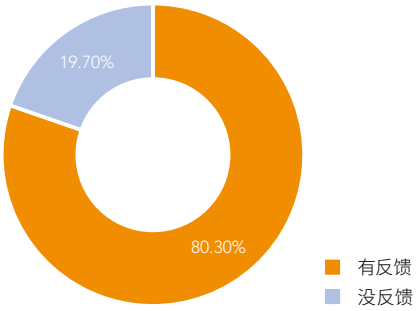
为了有效管理员工对于敬业度后续行动计划效果的期望，62.41% 的参调企业及时反馈，让员工了解改进情况。44.36% 的企业邀请员工参与敬业度行动制定，提高他们的积极性（见图表 34）。34.59% 的参调企业在前期设计时避免不可改善的问题以及 30.08% 的企业对员工预期进行疏导，让员工了解企业目前的困境。

在开展敬业度后续行动计划后，企业应该积极让员工了解敬业度后续行动计划完成进度，因为这可以帮助员工了解企业是否开展了行动计划，同时可以得到员工就行动计划的反馈意见及时调整。此外，企业应该邀请更多邀请员工参与敬业度行动计划制定，因为所有的行动计划都由员工共同参与，会更加符合员工的需求，更加有针对性。另外，邀请员工参与行动计划制定能使员工感觉到他们是行动计划的制定的参与者，这也有助于提升员工敬业度调研和行动计划制定的积极性。

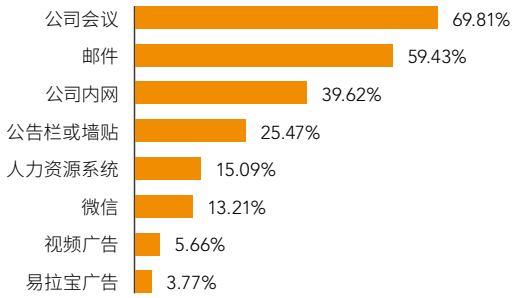
◆ 行动计划成果反馈和渠道

19.7% 的参调企业未将行动计划成果向员工进行有效地反馈（见图表 35）。当企业的目的是为了真正提升员工敬业度时，企业应该将后续行动计划成果向员工进行展示。其意义就在于向员工传达明确的信号，员工参与敬业度调研是有意义的，公司认真对待员工围绕如何提升敬业度提出的问题。如果公司开展了后续行动计划，但不将成果对员工进行反馈，员工无法真切感受到公司所采取的后续行动。因为很多时候，员工会遗忘企业在某些维度进行的改善是因为员工参与了敬业度调研。只有企业进行充分的反馈，员工才能感受到他们参与敬业度调研是有意义的。未来，员工也将会更加主动地参与敬业度调研之中。当更多的员工参与敬业度调，敬业度调研所反映的问题也会更加准确。同样，公司未来采取的行动计划也会更加有效，并更能提升员工敬业度。这帮助形成良好的提升敬业度的闭环，通过反馈行动计划成果，吸引更多员工参与敬业度调研，然后反映出更多员工诉求，再相应地进行改善。敬业度调研成果反馈方式请参考图表 36。

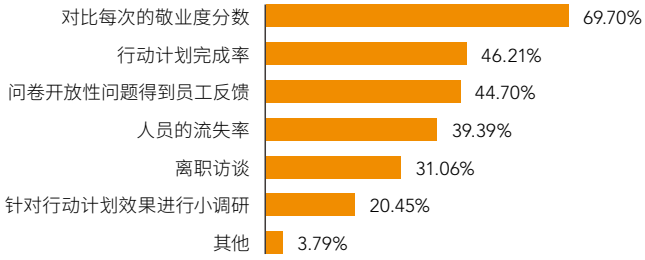
图表 35 敬业度行动计划成果反馈（n=132）



图表 36 企业反馈敬业度行动计划成果的方式（n=132）



图表 37 如何评估员工敬业度行动计划是否有效（n=132）



◆ 多种方式结合有效评估行动计划

通过图表 37 可以看出，有 69.7% 的参调企业，通过对比每次的敬业度分数来判断行动计划是否有效。但通过“行动计划完成率”来评估公司后续行动计划是否有效的参调企业只有 46.21%。这反映很多公司更多只是单纯地关注分数，而非关注行动计划完成与否。此外，通过“下一次敬业度问卷开放性问题得到员工反馈”作为评估行计划是否有效的参调企业只有 44.7%。这表明很多企业没有在敬业度问卷之中设置开放性问题了解员工对公司在上一次问卷后对公司所采取的行动计划的感受。敬业度调研其目的是为了了解员工对薪酬福利、职业发展、工作环境等方面的诉求，并相应地进行改善，以达到提升员工敬业度的目的。因此，通过设置开放式问题了解到员工对公司在上

一次敬业度调研后所制定的行动计划的感受可以帮助判断后续行动计划是否真正有效。

总之，行动计划是否有效需要通过多种方式结合进行评估，仅仅通过对比每次的敬业度分数是很难了解行动计划是否真正有效提升员工敬业度。

案例 罗氏诊断

有效评估敬业度变化

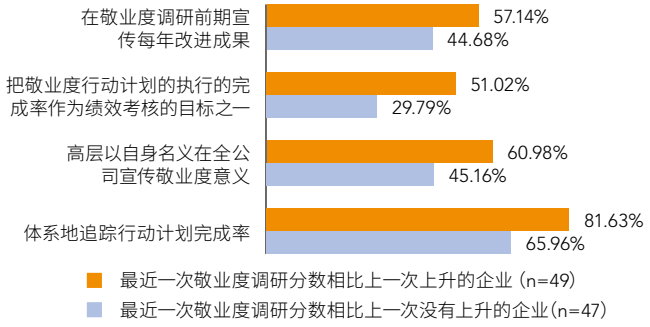
罗氏通过每次敬业度分数变化的对比，以及员工在每次调研中体现出的对工作环境的满意程度、员工接受挑战的意愿度分数检测行动计划的效果。几年下来，罗氏诊断在敬业度报告中的各项指标都有明显的提升，同时，罗氏诊断的员工流失率也远远低于市场平均水平，保持在 7% 左右。此外，罗氏的学习与发展团队也会积极根据业务需要大力提供学习和职业发展的资源，帮助员工提升各类工作技能和领导力。并开展各种线上和线下活动促进员工与员工间的，管理层与员工间的分享，展示公司在业务运作中是如何不断获得成功，并获得客户认可的。以上都是罗氏诊断敬业度后续行动计划的组成部分，也为罗氏诊断整体评估敬业度的提升提供了依据。

案例 嘉吉

多样化评估行动计划

1. 团队经理定期与员工在团队会议中进行沟通，了解员工对上一次敬业度后续行动计划的感受和意见。这起到两方面的作用。1）帮助员工了解公司在上一次敬业度后续行动计划的投入与努力 2）根据员工意见决定对行动计划是否进行改善
2. 每次敬业度调研问卷中始终涉及三道问题评估行动计划效果 1）结果是否进行了分享 2）是否采取了行动计划 3）你是否觉得行动计划有效
3. 前后敬业度分数对比结果和嘉吉全球分公司敬业度分数 TOP 15 对比结果
4. 通过咨询公司与外部数据对标

图表 38 敬业度上升企业与未上升企业在提升敬业度过程中的差异



提升员工敬业度的主要挑战

◆ 为何同样采取行动计划有些企业敬业度分数没有上升?

通过图表 38，我们可以发现敬业度上升的参调企业相比于敬业度未上升的企业，在敬业度调研前期宣传每年改进成果方面的比例相差达到 12.46%。60.98% 的参调企业高层管理者以自身名义在全公司宣传敬业度意义，而敬业度未上升企业高层以自身名义在全公司宣传敬业度意义的比例仅为 45.16%。此外，更多敬业度上升企业将敬业度行动计划完成率作为绩效考核目标（51.02%）。最后，81.63% 的参调敬业度上升企业体系地追踪行动计划完成率。

◆ 影响参调企业敬业度最重要的维度

根据图表 39, 在参调企业中，“职业发展”、“领导力” 和 “薪酬福利” 普遍被认为是影响员工敬业度的最重要的三个维度。其中职业发展和薪酬福利也是参调企业普遍分数最低的两个维度。而直线经理的 “领导力” 对员工敬业度提升有很大的影响。作为与员工接触最多的直线经理，其管理风格、敬业与否和一言一行都将影响其直线下属敬业与否。高层管理者的 “领导力” 同样不容忽视，公司高层管理者的领导力对中层和基层管理者的领导力都有着重要的影响。高层管理者对基层员工的关怀，可以给予各级管理者更多的动力去关心基层员工。同时，也可以使员工感受到他们自身是被重视的，达到推动敬业度提升的作用。

◆ 开展行动计划的参调企业认为提升敬业度的最大挑战

通过图表 40A，我们可以了解，开展敬业度后续行动计划的参调企业认为直线经理对改善敬业度的意愿度是最大的挑战（51.52%）。其次是制定的行动计划没有长期跟进、执行和公司高层对敬业度的重视度（41.38%、37.93%）。直线经理是员工日常工作中接触最多的上级，直线经理对提升员工敬业度的作用不言而喻。而制定的行动计划长期执行和跟进才能真正使员工敬业度后续行动计划落实到位，并让员工感受到敬业度调研的积极作用。最后，高层管理者对提升敬业度的重视度也直接影响了提升敬业度所需资源的投入程度和推动各级管理者是否真正落实行动计划。但通过与图表 40B 对比，我们可以发现，当公司开展后续行动计划后，其高层管理者本身对于提升敬业度就有一定的重视度，因此，高层管理者在提升敬业度方面的作用不如直线经理和长期执行和跟进行动计划的作用重要。

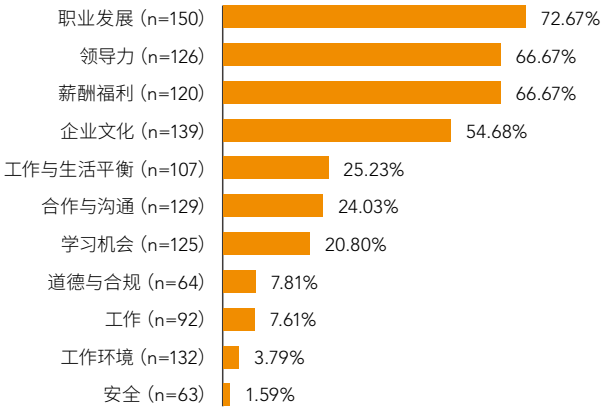
◆ 开展后续行动计划的企业开展敬业度调研目的与员工认知差异

相较于未开展行动计划的参调企业，开展行动计划的参调企业在员工认为公司开展敬业度的目的是 “推动企业绩效和组织效能’ 上升明显 (见图表 41A 和 41B)。这说明了开展行动计划的企业在宣传敬业度调研目的方面相较于未开展行动计划的企业更为有效，其本身开展后续行动计划也更能让员工感受到公司是希望提升业绩和组织效能。但是在让员工真正了解开展敬业度调研目的方面仍有较大的不足。因此，开展敬业度调研的企业需要进行更多的宣传让员工能真正了解企业开展敬业度调研的原因。如果员工不知道企业开展敬业度调研是提升员工绩效，员工敬业度提升也无从谈起。

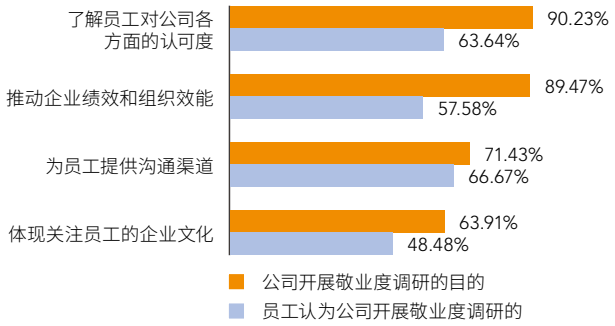
◆ 未开展行动计划的企业开展敬业度调研目的与员工认知差异

值得一提的是，我们发现未开展后续行动计划的参调企业其公司在开展敬业度调研的目的与员工认为公司开展行动计划的目在“了解员工对公司各方面的认可度”的方面完全一致，但在推动企业绩效和组织效能方面与开展行动计划的企业差异尤为明显（见图表 41B）。这说明未开展行动计划的企业更多是想了解员工对公司各方面的认可度，而非真正开展后续行动计划以此提升员工工作效率。而企业由于未开展后续行动计划，因此员工也相应地认为公司仅仅只是了解员工对公司各方面的认可而非通过采取改善措施推动企业绩效发展。

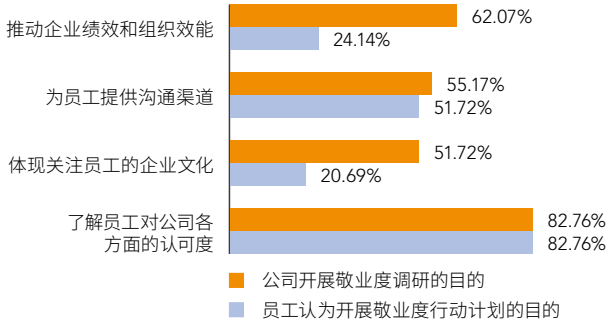
图表 39 在贵公司影响员工敬业度最重要的维度是



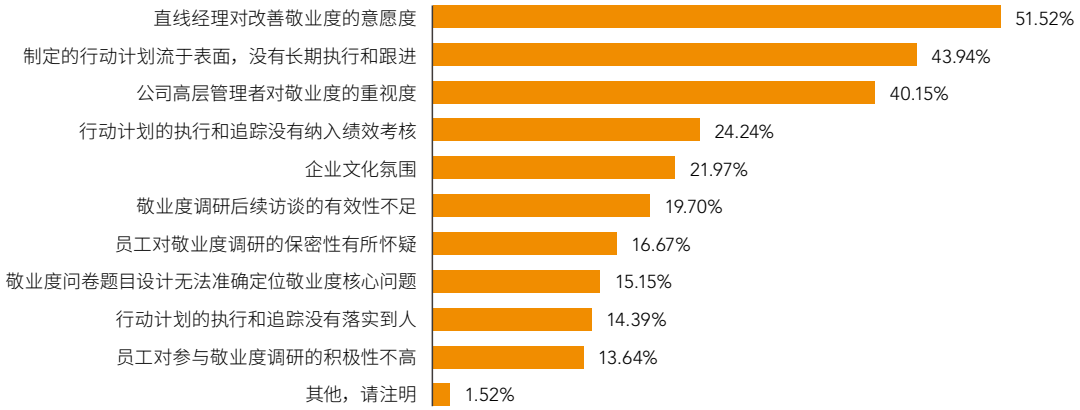
图表 41A 开展行动计划的公司开展敬业度调研的目的与员工认为的对比（n=133）



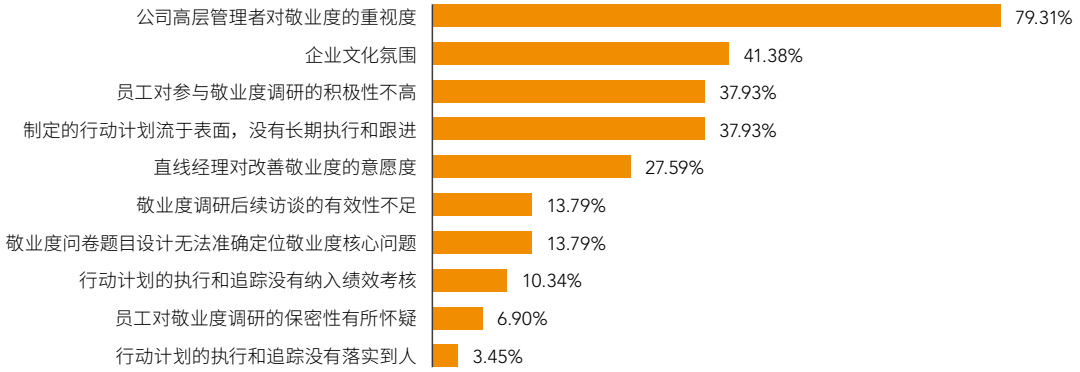
图表 41B 未开展行动计划的公司开展敬业度的目的与员工认为的目的对比（n=29）



图表 40A 开展后续行动计划的公司认为最大的挑战（n=132）



图表 40B 未开展行动的公司认为最大的挑战（n=29）



我们的建议

敬业的员工是企业持续发展的重要保障之一，而敬业度的提升并非可以一撮而就。企业在提升敬业度的过程中，首先需要考虑各层级管理者和全体员工在提升敬业度中所需承担的责任和应尽的义务。此外，企业需要将提升敬业度的整个过程形成一个完整的闭环。通过敬业度调研识别敬业度核心问题，然后结合访谈等形式使问题更加聚焦并采取相应措施进行改善。最后，通过各种评估方式检验行动计划是否真正有效地提升了敬业度。

1 让员工说出自己的真实想法：提高调研参与率、让员工参与行动计划制定

- **多样化沟通渠道和全员公开调研结果提升敬业度调研参与率和积极性**

敬业度的提升首先需要员工真实地说出自己的需求和心声。当参与敬业度调研的人数越多，其越能准确反映出员工当前整体敬业度水平以及敬业度核心问题。企业不妨使用更多样的宣传渠道如微信、视频，将敬业度调研相关信息和目的让更广泛的员工知晓。相对而言，微信、视频可以将宣传内容以一种更加生动有趣的方式进行呈现，激发员工参与调研的积极性。此外，我们建议企业最好将上次调研后采取的行动计划的改善成果纳入到宣传内容中，与敬业度目的、意义、开始及截至日期和参与方式相结合。通过展示敬业调研对员工的积极作用，提升员工参与敬业度的积极性。

此外，企业需要将敬业度调研结果做到全员公开，以一种公开透明的态度来面对敬业度调研所反映的问题。而公开敬业度调研结果本身也向员工表明公司将会积极对待存在的问题，这也会在一定程度上提升员工参与敬业度调研的积极性。

- **倾听员工真正诉求，让员工作为行动计划制定的参与者。**

敬业度调研作为员工与企业沟通的一个平台，问卷本身需要让员工有机会真正表达出自己的心声。单纯的同意与不同意的问题并不能直观地反映出员工的诉求以及感受。通过设置开放性问题，如“你现阶段更关注哪些方面的问题”，可以帮助企业了解员工对何种维度的问题更加关心，并对这些维度进行针对性访谈以及优先采取行动计划。

员工作为敬业度调研的调研对象，我们建议行动计划需要以员工意见为主，并将员工纳入敬业度后续行动计划制定的全过程。企业在开展公司整体行动计划和部门层面行动计划时，都应有员工代表参与其中，所有的行动计划是代表了员工的普遍想法。我们也建议员工代表应按照年龄、性别、部门多个维度进行选取。当然，访谈过程最好由中立的 HR 负责引导。尤其，在聚焦部门敬业度核心问题时，HR 的参与可以帮助更好地引导员工说出自己真实的想法。

2 推动企业管理者合力落实行动计划增加员工归属感

- **推动高层管理者在提升敬业度中发挥作用**

获取高层管理者的支持：不少 HR 在推动提升敬业度的过程中，就如何获得高层管理者对敬业度的重视一直感到十分困扰。无疑，高层管理者对敬业度的重视程度对提升敬业度有着统领全局的作用。我

们建议在敬业度调研前期项目规划时，HR 可以尽可能地邀请高层管理者参与其中。在参与规划的过程中，高层管理者会有更多机会深入了解敬业度的价值以及如何提升敬业度。这将会加大企业开展后续行动计划的可能性。同时，这也有助于已开展后续行动计划的企业能更好地开展后续行动计划。高层管理者的重视与支持可以推动各部门更好地进行协作，共同提升敬业度以及更容易获得提升敬业度所需的各种资源。

推动高层管理者做到有始有终：不少企业敬业度后续行动计划并未进行体系地追踪，最终流于形式。这在很大程度上表明其高层管理者在敬业度提升过程中并未做到有始有终，以及关心行动计划是否完成。我们建议高层管理者应参与提升敬业度的全过程。HR 不仅应该推动高层管理者参与项目规划，更应该促使高层管理者在管理层会议中反复强调提升敬业度的重要性，倡导敬业度提升以及观察企业整体敬业度发展趋势。此外，高层管理者更需要复审行动计划完成率，例如成立执委会定期听取行动计划完成进度，形成正向动力推动各级管理者提升敬业度。

另一方面，HR 可以通过推动企业高层管理者建设关心员工的企业文化。例如，HR 可以邀请高层管理者与基层员工进行沟通，了解员工诉求和关心员工，通过自身垂范积极推动直线经理敬业度提升。

- **角色定位明确，推动直线经理提升其部门敬业度**

作为提升敬业度最重要的一环，直线经理直接影响其团队敬业度能否真正提升。公司应当推动直线经理成为提升其部门敬业度的发起者和执行者。

首先，企业应当对直线经理进行关于敬业度价值和如何提升敬业度的培训与辅导，帮助其懂得如何促进员工成长和如何更好管理其团队。不管敬业度调研报告是由企业内部或是咨询公司出具，企业都应该就敬业度调研报告向直线经理进行专业的解读，使直线经理真正了解影响其团队敬业度的原因，解答各层级经理对敬业度调研报告的困惑。此外，企业可以开展后续针对性辅导会，根据各部门实际情况提供指导，帮助直线经理能更加针对性地改善其团队和部门的敬业度。另外，企业也可以让部分敬业度提升最佳实践的部门分享他们的最佳实践，促进良性的提升敬业度的企业氛围。企业也可以安排各部门主管参与或引导不同部门的后续行动计划访谈。不同于部门经理直接引导其部门访谈，这一过程帮助部门经理能够意识是否其部门也有此类问题。

同时，企业也需要“硬性的方式”来加强直线经理对敬业度后续行动计划执行的支持度。企业可以采取将行动计划完成率作为绩效考核目标之一，尤其是在最初开展敬业度调研时。另外，企业也可以采用对各部门敬业度分数进行排名这一方式，形成一定的压力促使一些部门直线经理重视提升敬业度。

- **进行全面有效的评估检测行动计划是否真正有效**

仅对比每次的敬业度分数无法真正显示敬业度后续行动计划是否真正有效。企业在评估行动计划时需要结合多种方式，决定是否需要进行调整。

- 阶段性评估

企业可以在敬业度后续行动计划开展一定时间后，就行动计划有效性进行小调研或访谈。通过了解员工对后续行动计划的反馈决定是否需要进行调整。

- 总结评估

在新的一轮敬业度调研开始时，企业可以通过设置开放式问题了解员工对于企业上一次敬业度调研采取的行动计划的真实感受，来评估行动计划是否真正有效。

- 多样性评估

其他诸如顾客满意度，人员流失率和关键员工保留率等等都是企业可以参考敬业度是否真正提升的重要指标。

3 目标达成一致，共同推动员工真正敬业

仅仅提升员工敬业度调研参与率对提升员工敬业度是远远不够的。很多员工无法真正理解企业开展敬业度调研的真实目的。特别是对于开展过满意度调研的企业，员工未必能区分出敬业度调研与满意度调研之间的区别。因此，提升敬业度也无从谈起。除了之前谈到的多样化宣传渠道，后续访谈也是一个良好的沟通途径让部分员工理解敬业度调研的目的，并通过他们让更广泛的员工知晓敬业度调研的目的。此外，企业可以在各种建设企业文化的活动中，将企业文化和敬业度相互结合进行宣传。宣传雇主品牌也是企业宣传敬业度调研意义的良好渠道，企业可以邀请敬业员工担任形象大使宣传敬业度的意义以及其本身是如何敬业乐业的。这些举措都是为了将敬业度文化贯彻到员工的日常行为中。

需要指出的是，员工对敬业度调研的感官与企业开展敬业度调研目的达成共识，将会更好地提升员工敬业度。因为，员工本身就是敬业度调研结果的贡献者。敬业度的提升绝非只是企业单方面的责任，员工也需要贡献自己的力量。

然后，仅仅目标达成一致还是不够的。企业需要不断提升员工的工作能力，使员工有机会能与企业共同成长。

案例启示

案例启示 罗氏诊断 - 敬业度提升和企业文化结合实践

张焱 | 学习与发展总监 | 罗氏诊断

敬业度调研开展的业务背景

作为一个杰出雇主，罗氏的理念是为员工打造最佳的工作场所。公司希望通过吸引和招募合适的优秀人才，为员工提供各类相关技能培训，在职或轮岗锻炼，全面的薪酬福利制度，以及丰富的职业发展机会提升整个组织和所有员工的工作能力，从而不断提升对客户的服务品质，最终达到公司业绩的可持续发展的战略目标。集团总部视员工敬业度为一个非常重要的企业成功要素，因此，敬业度保持和发展也已被纳入罗氏诊断中国地区人力资源发展的战略之一。

为了使员工可以充分表达自己的想法，使公司了解员工的心声，罗氏的敬业度调研从 2011 年开始，截至到目前已进行了三次，根据计划，不久公司将会执行下一次的全员敬业度调研活动。

项目规划

“Global Employee Opinion Survey”由罗氏集团在全球范围内发起，目的是了解员工对工作环境方面的感受，包括：工作内容、领导力、同事间配合以及员工福利，员工职业发展，等等。公司会对每次调研的结果进行一个充分的前后对比，以便了解敬业度改善程度。。罗氏的敬业度调研工具和操作来自于怡安翰威特，从“Belief，Commit and Act”三个维度进行，分别可以体现员工是否从内心认可公司是一个杰出雇主，是否愿意一直作为公司的一员，以及是否每一天都保持愉快的心情投入工作，并愿意承担更多责任。

项目相关人员角色

- **公司管理层：**敬业度提升落地的总负责，复审行动计划内容和完成情况，并起到关心员工的垂范作用
- **部门领导：**负责其部门的行动计划的制定与执行，不断提升敬业度。
- **人力资源部门：**HR 作为敬业度项目的全面策划和操作者，其主要职责在以下四个方面：1 帮助敬业度项目前期准备工作及开展 2 协助管理层与员工保持清楚透明的沟通 3 促进各业务部门更好地制定行动计划 4 追踪行动计划的落实情况

在罗氏诊断中国地区，敬业度提升已经形成了一个成熟并且完善的体系，各级管理团队对提升敬业度的重要性达成了明确的认知。这一体系的形成源于公司不断提升对敬业度重要性的持续宣传，特别是将日常所有工作内容和员工发展关联到如何提升敬业度中。

前期宣传和实施

- **敬业度调研宣传的主要内容：**

1. 敬业度调研开展的目的与意义（为了了解员工的心声以及希望员工为公司建设提供意见等）
2. 敬业度调研开展的时间（敬业度调研开始与截至日期）以及参加调研的步骤
3. 敬业度调研的流程，保密性以及调研后的结果公布和改进计划的流程

- **敬业度调研前期宣传的主要方式：**

1. 线上（邮件，短信，微信等）
2. 线下（吊旗，海报，其它提示物）

罗氏在敬业度调研完成后与很多公司的不同之处在于团队主管会感谢团队成员，通过邮件，各种会议等形式祝贺团队在上一次敬业度

调研之后取得的进步。这一做法也激励了员工更积极地参与敬业度调研，罗氏最近的一次敬业度调研参与率已达到 95%（非强制）。

敬业度结果分享

当敬业度调研结果出来后，其结果会以公司整体和部门的两种形式呈现。公司总经理会将结果进行全员公告，告知员工未来公司和部门管理层团队会进行后续行动计划的制定、执行与跟踪。每个部门都会认真审视解读各自部门的敬业度报告，HRBP 则帮助解读调研报告。

公司及各部门领导者会根据敬业度调研报告中所阐明的改进方面进行具体的讨论，汇集并锁定改进的重点和具体行动内容，与部门成员进行开诚布公的沟通，并使员工了解这些改进的措施和时间，这也形成了罗氏在敬业度提升项目中的一大亮点。公司对敬业度后续行动计划的推动督促了公司各层级领导真正落实敬业度后续行动计划与追踪，并对员工参与后续行动计划制定和共同的执行产生了积极的作用。

行动计划的制定与执行

- 罗氏诊断根据调研的数据和分析报告进行团队讨论，根据问题的重要性和优先性确定核心问题和改善领域制定以结果为导向的具体行动计划和时间表。
- 后续的员工访谈和调研则帮助更详细地了解敬业度调研反映的关键性的问题和精准定位改善领域，HR 在整个过程中起到整体的促进作用。HRBP 帮助部门和团队主管开展行动计划制定，并参与部门全体员工的沟通。在整个沟通的过程中，要保证流程的透明度，并且将行动计划告知员工，通过对承诺的落实达成有效的进步。

敬业度项目的后续评估

♦ 追踪公司整体行动计划

当公司整体行动计划开展后，管理层在 3 个月或半年的周期内对行动计划进行追踪，并对全体员工在业务会上进行反馈。这样可以让员工感觉自身受到重视，员工是行动计划的参与者和行动计划改善的成功者。

♦ 追踪部门行动计划

HRBP 负责追踪部门行动计划。各部门会将改进行动计划的进展情况纳入部门会议内容，阶段性地与团队中相关的责任人进行跟进，并与团队保持沟通。虽然罗氏不会将行动计划与经理的 KPI 挂钩，但所有相关管理者都会积极参与其中，因为这已形成了为员工营造最佳工作场所的共同目标。

♦ 敬业度效果评估

罗氏通过每次敬业度分数变化的对比，以及员工在每次调研中体现出的对工作环境的满意程度、员工接受挑战的意愿度分数检测行动计划的效果。几年下来，罗氏诊断在敬业度报告中的各项指标都有明显的提升，同时，罗氏诊断的员工流失率也远远低于市场平均水平，保持在 7% 左右。此外，罗氏的学习与发展团队也会积极根据业务需要大力提供学习和职业发展的资源，帮助员工提升各类工作技能和领导力。并开展各种线上和线下活动促进员工与员工间的，管理层与员工间的分享，展示公司在业务运作中是如何不断获得成功，并获得客户认可的。 以上都是罗氏诊断敬业度后续行动计划的组成部分，也为罗氏诊断整体评估敬业度的提升提供了依据。

推动文化建设协同敬业度提升

近年来，罗氏诊断始终致力于加强企业文化建设，增强员工企业自豪感，从而持续提升员工敬业度。罗氏有三大价值观“Integrity（真诚），Courage（勇气），Passion（激情）”。罗氏在各个场合都会清楚地表达公司的价值观以及达成这些价值观的重要标准。罗氏诊断已连续两年在全国范围开展“罗氏诊断文化之旅”系列活动。在活动中，员工们不仅能与公司最高管理层有面对面的沟通交流，他们也会将发生在周围的事情和公司文化相关联进行现场的分享。通过这些活动，不仅充分体现了公司管理层与广大员工对企业文化重视的一致性，也对提升广大员工的敬业度起到了及其积极的作用。

在公司不断推动的雇主品牌建设中，会邀请员工担任雇主品牌“形象大使”，让员工通过此类方式充分表达对罗氏诊断的工作的想法和感受。同时在公司大型活动中，公司会邀请高层管理者分享他们的职业发展历程和对青年员工的期许，以及如何更好地获得职业发展。

经验总结

♦ 以终为始，拒绝流于形式

罗氏诊断首先明确了提高敬业度的意义和目的，并将人力资源政策落实到提升敬业度的各项措施之中。罗氏诊断提升敬业度的核心环节在于公司愿意就参与敬业度提升投入精力，特别是对后续行动计划的制定和落实，并与员工保持开诚布公的沟通，员工在敬业度行动计划落实中和完成后能够及时得到反馈，以效果证明结果，以信度达到效度。

同时，罗氏诊断始终在推动企业文化建设，将企业文化植根于员工内心，增强员工的文化认同感。从而使员工在自身理念与公司使命达成一致的情况下更加敬业。

♦ 不懈不怠，追踪行动计划落实情况

为使敬业度真实自然，敬业度提升不与经理绩效挂钩。但罗氏诊断持续致力于经理人领导力的提升，其中包括使经理人员能够更加有效地帮助下属提升工作技能，追求职业发展和不断完成具有挑战的目标，其本身结果也能支持到帮助敬业度后续行动计划的落实。

案例启示 知名外资公司 - 部门经理自主推动敬业度提升

项目背景

A 公司从 09 年开展敬业度调研，迄今已开展了 8 次。公司开展敬业度调研的原因是基于公司自身以人为本的企业文化，希望通过敬业度调研了解员工对公司各方面的满意度，并以此了解大家的敬业情况。公司希望通过不断改善员工在敬业度问卷中反映的问题，创造一个更好的工作环境来促进员工更全身心地投入工作之中。此外，公司也希望通过提升敬业度使公司整体业绩得到提升。

项目涉及的人员职责

- **公司高层：**了解各部门敬业度情况和整体趋势并确认行动计划资源投入程度。此外，从公司层面思考如何将公司未来战略与敬业度调研的结果和反馈相结合。
- **部门主管：**敬业度提升落地的真正主导者，从行动计划的制定，执行到追踪。虽然公司有一个整体的敬业度分数报告，但是公司是以各部门为单位组成的，而各部门的实际情况又不尽相同。因此，部门主管承担提升各自部门敬业度的职责。
- **HR 部门职责：**统筹，协调敬业度调研开展和沟通了解敬业度调研实施进度。

项目的前期规划

A 公司的敬业度调研来自于某知名咨询公司 , 这帮助公司就敬业度调研结果与外部其他公司进行对标，了解自身敬业度在市场之中所处位置并持续改进尚需改善的问题。公司从其 21 大维度中选取与公司发展紧密相关的维度设置问题。

A 公司在敬业度调研中的一大亮点在于以数据为依据对问卷进行修改，聚焦敬业度核心问题。公司每 2 年重新审核敬业度问卷题目，结合公司最新的实际情况和过去的调研结果对问题数量进行增加或减少。例如，公司过去在某一维度方面一直处于较高的水平或这一维度与公司现阶段发展关联性不强，就会适当删减相应的问题。如果公司过去发现某一维度影响公司敬业度分数，但是无法聚焦员工反馈的问题究竟存在与哪些方面，公司则会通过增加相关问题为未来开展针对性行动计划提供基础。这些问题的增加与减少都是基于公司过去得到的相关数据作为依据。

敬业度调研前期宣传和结果分享

在调研前期，公司会通过内部邮件（以 CEO 的名义）和公司网站的方式，让员工了解敬业度调研的意义和目的，并呼吁员工更积极主动地去完成问卷来保证敬业度调研的效度和参与率。

- **敬业度调研结果反馈形式：**以部门形式进行全员沟通。
- **敬业度调研结果反馈内容：**机会领域（公司提升敬业度的机会点），危险领域（敬业度调研中发现的问题）。

敬业度后续行动计划制定

公司通过部门访谈形式聚焦敬业度核心问题。因为公司敬业度后续行动计划以部门为单位进行，这也帮助更深入了解员工真实的想法。部门主管主导敬业度后续行动计划访谈。HR 部门提供系统和技术层面的支持（包括如何制定座谈会，如何确定座谈会的访谈提纲等）协助部门主管制定行动计划。这是一个 On-the-Job Training（在职培训），目的是让部门主管掌握制定行动计划的方法和流程。当反馈意见收集完后，由人力资源顾问识别其中核心维度问题。与很多公司不同，A 公司识别核心维度问题会更全面地考虑司龄，职级等方面因素，由此帮助公司针对特定人群制定更有效的行动计划。所有行动计划的制定都符合 SMART 原则(Specific-Measurable-Attainable-Relevant-Time-Bound），明确行动计划与截至点。

公司也会进行员工沟通会了解员工对某些维度不满意的原因。沟通会不仅仅是一个问题收集的过程，也是加深员工了解公司各方面情况的过程。比如，公司提供了很多额外福利例如商业保险，但员工并没有将商业保险归入福利之中，因此认为公司薪酬福利有所欠缺。通过这种正向的沟通，使员工了解公司已有的各种薪酬福利政策以及职业发展机会等等，本身也能侧面提升员工敬业度。

后续行动计划追踪

在最初开展敬业度提升落地的过程中，公司将行动计划完成率与部门主管 KPI 相挂钩，这有助于促使部门主管认真落实行动计划。但随后公司逐步取消了将 KPI 和行动计划完成率相关联的做法。因为通过公司不断地宣传敬业度的重要性，部门主管已逐渐形成了主动落实行动计划的自主性并认同高敬业度有助于自身业绩增长。同时，也因为每年部门行动计划完成后的反馈情况非常良好。A 公司取消敬业度后续行动计划完成率与 KPI 关联的做法源于公司高层管理者对各部门主管 / 经理对敬业度的高认同度和清楚掌握如何提升敬业度的整个流程 , 并非盲目取消。

提升部门主管 / 经理对提升敬业度的支持度

公司通过不同部门的业绩对比结果对敬业度意义进行正向宣传，从而提升部门主管和经理对提升敬业度的支持度。公司基于内部的

数据对比发现部门绩效与员工敬业度有高度正相关性。在公司内部，高绩效的部门有更高的敬业度，反之亦然。相应结果的匹配度达到 90% 左右。因此，各部门主管逐渐认同提升敬业度对各自部门的组织绩效等方面有很大的帮助。久而久之，各部门主管视敬业度提升为自身职责。

行动计划的效果评估

公司根据每年敬业度调研分数的对比结果对行动计划的效果进行评估。公司每个季度都会进行会议，在会议中会展示行动计划完成后带来的改善，并通过层层传递或邮件等方式让基层员工了解行动计划的改善效果。

90 后员工敬业问题和流失问题

今年开始公司更加关注 90 后员工，因为公司 90 后员工数量不断增长。提升 90 后员工的敬业度已成为公司高层管理者的首要目标之一。未来公司在问卷分析阶段，将会对 90 后员工进行更有针对性的分析。通过控制变量的方法，将 90 后员工的数据与 80 后和 70 后员工进行对比，指引公司未来管理方面计划的制定，达到减少 90 后员工的流失率和促进 90 后员工更加敬业乐业的目的。

案例启示

嘉吉 - 敬业度落地实践

黄悦 | 大中华及日本人力资源总监，全球人力资源运营中心 | 嘉吉投资（中国）有限公司

项目背景

嘉吉公司从 2002 年开始进行员工敬业度调研，至今已进行了 9 次。前三轮敬业度调研每 12 个月进行，后改为 2 年进行一次。敬业度调研是为了倾听员工心声，了解员工对公司各个方面的想法，并根据调研结果改善工作环境等使员工更加敬业和乐业。可喜的是，长期的敬业度调研和随后的行动计划实施效果促使员工对参与调研有很高的意愿。

敬业度项目规划

公司总部的人力资源专家中心（COE）团队根据各咨询公司的优劣势、客户数量及其客户中是否有嘉吉希望对标敬业度结果的公司来进行挑选，由部分业务高层管理者参与最终评估和选择确定咨询公司。因为某咨询公司的敬业度调研侧重的维度（如包容性，多样文化，责任制）与公司目前发展更相关和契合，因此公司在前几年对敬业度调研工具进行了变更。同时，新的敬业度调研问卷题目数量相较于过去也大幅减少，题目的减少让问卷更加简单明了，也在一定程度上增强了填写敬业度调研的友好性。公司会同时保留部分关键性问题和过去的敬业度调研对比，增加一些问题以便与咨询公司对标。

敬业度调研前期宣传

宣传形式：邮件，沟通会等多种形式。宣传内容：1）上次敬业度调研的结果；2）上次调研后的行动计划及成果；3）新的敬业度调研开始日期；4）呼吁员工参与敬业度调研；5）敬业度调研的保密性。

除了前期宣传到位，当每次敬业度调研完成后，员工能够了解到公司采取的行动计划和随之带来的成果，他们逐渐确信敬业度调研的价值，也会更愿意参加敬业度调研。嘉吉每年开展敬业度调研时都会根据各事业部特点帮助员工能更方便地参与敬业度调研，如让员工带回家完成问卷和提供场所让员工完成问卷。公司相较于敬业度分数更看重敬业度的参与率，因为公司希望听到更广泛的员工心声和诉求。现在公司每次敬业度调研参与率均在百分之 90 以上。

敬业度调研结果分享

为了让员工了解每次敬业度调研情况，公司对全体员工分享敬业度调研结果。在员工大会上，公司与各级员工分享公司的敬业度调研结果或与集团其他公司的比较结果。

近几年，最大的变化是公司越来越注重部门团队的敬业度调研结果的分享，这样可以更好地聚焦到每个团队的需求和关注点。在这一过程中，只要满 5 个人的团队，团队主管就能收到各自团队的结果，随后能和员工及时进行反馈和沟通。

行动计划制定

从前敬业度行动计划通常在业务部门层面上或者工厂层面上制定，通过与全体员工沟通调研结果，邀请部门员工代表进行焦点访谈（Focus Group），了解员工对各个维度问题的具体看法和相关诉求，并在优先级较高的维度上作进一步的讨论，从而制订相应的行动计划,。在这一过程中，会由员工代表们一起决定哪些领域最为重要，影响力和可实施性最佳，并聚焦形成3－5项行动计划。现在，敬业度后续行动计划的制定细分到团队经理进行开展。其访谈形式根据团队经理自身管理风格采取相应形式，或 HR 主导或团队经理主导。由团队经理负责，有助于提升各自团队敬业度行动计划的针对性。这个转变中有一点依然很重要，即所有行动计划的制定始终都需要员工的参与，并由他们一起制定，和员工沟通说明。

敬业度行动计划追踪

当公司行动计划制定后，所有经理都需要将行动计划输入到公司系统中。这帮助建立行动计划完成时间节点、定期督促团队经理完成行动计划和观察行动计划完成率。此外，公司每个高层管理者都有员工敬业度提升的指标，因此每个高层管理者都有责任提升员工敬业度。另外，嘉吉也采取中期快速调研的方式， 帮助追踪敬业度行动计划。此类调研中包含 10 个左右的问题，涉及本次行动计划访谈和行动计划进行与否和公司现阶段侧重点(由各个业务公司自行决定进行与否)。

行动计划后续成果评估

- 团队经理定期与员工在团队会议中进行沟通，了解员工对上一次敬业度后续行动计划的感受和意见。这起到两方面的作用：1 帮助员工了解公司在上一次敬业度后续行动计划的投入与努力 2 根据员工意见决定对行动计划是否进行改善
- 每次敬业度调研问卷中始终涉及三道问题评估行动计划效果 1 结果是否进行了分享 2 是否采取了行动计划 3 你是否觉得行动计划有效
- 前后敬业度分数对比结果和嘉吉全球分公司敬业度分数 TOP15 对比结果
- 通过咨询公司与外部数据对标

公司高层管理者对敬业度调研的支持度

公司高层管理者在进行调研前期会通过视频等形式表达他们对敬业度的看法。此外，提升敬业度也在公司高层管理者绩效考评中。因此，公司管理者会积极落实敬业度后续落地提升。

敬业度落地提升遇到的挑战

公司在最初开展敬业度调研时，员工对敬业度调研的保密性有所质疑。因此，公司每年都会和员工强调敬业度调研的保密性，并坚决不向任何经理透露相关信息。除此以外，消除员工对敬业度调研保密性的质疑更需要让员工看到每年改善措施的实际成果。因为当员工看到敬业度调研后，公司各级主管根据敬业度调研结果改进团队和公司内部存在的问题，员工就逐渐消除对敬业度调研保密性的质疑。

经验总结

- **新员工敬业度推广**

嘉吉在敬业度落地提升当中有一个很多公司都没采取的做法。公司在新员工入职初期，都会向员工介绍敬业度调研的目的、意义和后续流程，帮助员工熟悉敬业度调研。新员工也会通过各类会议了解公司对于敬业度的重视和采取的行动，这些都有助于消除员工对敬业度调研保密性的质疑和提升新员工参与敬业度调研的意愿度。

- **绩效管理和敬业度密不可分**

回归开展敬业度调研的本质，其目的是为了提升公司绩效，创造一个更好的工作环境，使公司全体员工受益于公司业绩增长， 也能从中获得个人的成长。嘉吉在推行‘每日’绩效管理的过程中，也促进了经理与员工之间的信任关系，通过及时的绩效反馈，对个人成长的关注，从而提升员工工作效率和员工的敬业度，进而推动公司业绩。其实人力资源各个模块若能充分发挥其作用，都能正面影响员工敬业度的。

案例启示

舍弗勒 - 聚焦敬业度核心问题

刘萤 | 薪酬福利经理 | 舍弗勒

项目背景

舍弗勒大中华区从 2008 年开展敬业度调研，并通过每年调研的结果了解目前员工的整体状态以及公司的敬业度发展趋势。公司希望通过倾听员工在薪酬福利、职业发展、工作环境等多个方面的合理诉求，持续不断地改进，从而营造能让员工更加有动力，开心地工作生活的企业文化氛围。舍弗勒每年的敬业度调研在 10 月开展，数据提交持续 2-3 个星期，以非强制的匿名形式开展。每年的员工敬业度参与率基本保持在 85%。

自主设计问卷

舍弗勒的敬业度调研问卷由公司内部薪酬福利部门负责设计，从六大维度进行设计。其六大维度分别为 1）领导力（Leadership）2）薪酬福利(Compensation & Benefits）3）我的工作(The Work I do）4）学习与发展(Learning & Development）5）沟通(Communication）6）工作环境（Working Environment）。每个维度下各有 5 道相关问题进行展开。

在分析员工敬业度状态时，公司对这六大维度权重基本相同，但公司对问卷中的 30 道问题有所侧重。因为问卷中除了涉及传统的同意或不同意以外，还会在每个问题后增加关于“这道问题对于影响你敬业度的重要程度”的提问，帮助公司分析出员工最关心和对员工最重要的问题。此外，舍弗勒额外设置两道开放式问题以了解员工对过去一次调研后的行动计划的感受、意见和员工现阶段关心的问题。这两道问题的增加帮助公司在很大程度上了消除了问卷无法精确定位敬业度核心问题的局限性，并为员工畅所欲言提供的平台。

如很多自行设计敬业度问卷的公司一样，舍弗勒会参考盖洛普的 Q12 问题设置。除此以外，公司还结合企业文化和自身关注的问题进行题目设置。例如公司在敬业度问卷中涉及关于持续改进的问题。(持续改进是舍弗勒核心文化之一。公司专门设有持续改进部门，以提升公司整体办公流程和生产运营效率等等。)

舍弗勒将自身特有的文化与敬业度问卷相互结合，以及通过提问员工对每个问题对自身影响程度，使敬业度问卷能够真正反映出能驱动员工敬业度的因素。

项目实施

由于公司每年开展敬业度调研并落实后续行动计划，因此所有员工中对敬业度调研有非常高的认同感。在每年敬业度调研开始之前，公司给每一个员工发出真诚的邀请，通知员工公司敬业度调研起始和截止时间。对于工厂而言，厂长和人力资源部负责推动员工参与敬业度调研。在所有问卷的封面，公司都会介绍去年制订的敬业度后续改进计划及实施情况。这帮助员工回顾去年敬业度后续行动计划的制定与实施情况让员工明白公司真正采纳了他们的意见，从而推动了员工参与敬业度调研的积极性。其本身亦起到促进公司使敬业度后续行动计划真正落地的作用。

行动计划的制定

公司的敬业度行动计划由整体薪酬部门基于员工敬业度问卷中提到的自身最关心的问题进行逐条筛选、整合，最终确定员工最急需解决的诉求后，向公司高层管理者提出后续行动计划。当公司高层经过严密地讨论后，所有被确定的行动计划由人力资源资深总裁通过邮件形式告知每一个员工公司制定的行动计划。例如，公司去年发现多数员工希望改善停车位不够的情况，公司最终新建和租赁了停车场帮助解决员工的停车需求。

针对很多公司普遍在薪酬福利方面分数较低，舍弗勒的做法是分析反映薪酬福利较低的员工是否集中在某些部门并分析相关原因和比较部门离职率、行业薪酬标准等因素，最终确定相应改进措施。例如公司蓝领员工曾经反映薪酬较低。公司随后开展调研，发现其原因是公司对加班时间制定了更加规范的要求，工人相应的加班费减少了。因此，公司随后相应地进行了一定幅度的调薪以满足蓝领工人的需求。

行动计划的追踪

行动计划的追踪在公司层面来说，公司有相应的项目规划包括项目负责人、项目起始和截止时间，定期进行追踪。公司相应地会将项目完成情况设定到该项目负责人的 KPI 中。例如整体薪酬去年负责员工医疗关爱保障方面的提高，这方面的具体的改善目标就会设定在薪酬福利负责人的 KPI 中。

公司通过各种渠道如微信和内部平台等方式以及下一年度的敬业

度调研问卷帮助员工了解敬业度后续行动计划完成情况。

高层管理者对敬业度的支持度

公司高层管理者对行动计划的支持更多体现在推动企业形成提升敬业度的文化氛围。公司高层管理者积极参与分析敬业度调研结果、重点关注各部门的敬业度发展趋势和在全公司范围内反复强调敬业度的意义与重要性，以提升公司各层级员工对提升敬业度的重视程度。另外，各工厂的员工离职率都会纳入厂长的绩效考核之中，因此各工厂的厂长都会积极推动敬业度后续行动计划。

项目挑战

当执行敬业度后续行动计划的时候，很多行动计划需要协调不同部门共同参与。尤其是那些行动计划需要长期进行改善的时候，但由于公司业务的变动或者公司重心的变化会导致各部门相互协调难以一致。这一问题将会在一定程度上影响提升敬业度。

经验总结

♦ 辨识核心问题

舍弗勒认为敬业度调研反映出的很多低分维度问题并不一定是员工现阶段最关心的，因此改善这些维度下存在的问题与驱动员工更加敬业不存在一定的因果联系。公司更加关注解决员工目前最关心的问题。公司从 2 个方面辨别出员工最关心的问题。首先筛选出员工认为影响自身最大的问题，并根据员工对这些问题的满意度情况进行判断。其次，员工在开放式问题中提到的问题也是员工所关注的，从中排序出员工最关心的问题。两者结合最终确定能驱动员工更加敬业度的因素并随后改进。

♦ 集中力量改进核心问题

舍弗勒整体行动计划制定的数量集中在 3-5 个但都真正落实到位。公司认为制定行动计划数量过多，会在一定程度上影响行动计划真正落地和最终效果，其效果不如真正落实员工最关心的问题。

♦ 反馈与沟通

敬业度提升落地过程中的重大问题就是行动计划没有真正执行和后续没有就完成情况与员工进行反馈沟通。舍弗勒在敬业度行动计划完成后，通过各种宣传方式将行动计划完成情况与员工进行交流，特别是在问卷首页提及敬业度后续行动计划完成情况，将反馈效果达到最大化。

案例启示

施耐德电气 - 以员工为本提升员工敬业度

左鑫 | 工厂人力资源经理 | 施耐德电气全球供应链
王茜 | 敬业度调研负责人 | 施耐德电气全球供应链

项目背景

施耐德电气从 2005 年开始进行员工满意度调查，历经 11 年，从关注员工满意度到推进员工敬业度，通过倾听员工的声音、关注改善员工需求，从而使每位员工更积极投入工作，为公司创造价值，以期达到公司与员工双赢的健康平衡模式。

项目规划

施耐德电气的“One Voice Survey”敬业度问卷在全球统一采用怡安翰威特的敬业度模型，涵盖了 6 个敬业度驱动因素（多样化、身心健康、效率、合作、授权和学习发展）、关注员工对公司投入的智慧、感情和承诺的程度——乐于宣传（Say）、乐意留下（Stay）及全力付出（Strive），听取员工对后续行动计划的意见，并融入了施耐德核心文化——关注客户。调查问卷在 11 年间也根据公司发展的情况和需求，不断提炼和简化，从 100 多题演变为现在的 15 个核心问题。 通过每半年开展一次调研，及时了解员工敬业度情况，根据反馈调整制定行动计划，帮助敬业度持续稳步增长。

前期宣传

每次开展敬业度调研前，通过各种宣传渠道鼓励员工参与敬业度调研。采用电子邮件、海报、视频、微信以及公司会议等多种形式，使更多员工了解并参与敬业度调研。公司管理层高度重视敬业度调研，通过全体员工大会与员工面对面沟通行动计划完成情况和下一步的举措。施耐德希望更多员工参与敬业度调研，表达自己的想法，以此了解员工的需求，帮助员工提升敬业度。

聚焦敬业度核心问题（以施耐德电气天津工厂为例）

♦ 焦点小组准备

当公司得到第三方出具的敬业度调查报告后，会先对调查结果进行系统分析，并有针对性地展开焦点小组访谈，整个访谈过程主要由人力资源负责主导，同时，邀请业务部门经理主持跨部门焦点小组访谈。例如生产部门经理主持物流部门员工的小组访谈。这些能够有效的消除部分员工的顾虑，鼓励他们提出更多好的建议及想法，另外，也提高了部门经理后续参与行动计划及改进中的积极性。

♦ 焦点访谈开展与行动计划

在开展焦点小组之前，公司会在调查结果分析的基础上，有针对性的锁定目标群体，再采取自愿报名和部门经理随机指派的方式参与小组讨论。例如，施耐德天津工厂在 2015 年第二期调查结果分析中发现，服务时间长的员工的敬业度问题得分略低于服务时间短的员工，工厂在组织焦点小组讨论时，就会优先挑选服务时间长的员工参加小组讨论。每场焦点小组讨论的时间为 1 ～ 1.5 小时，主持人在介绍了会议纪律以及上次调查结果之后，组织小组成员围绕 6 个敬业度驱动因素邀请员工发表意见，说出自己对结果的看法、建议、以及员工自身要做出哪些改进。会后，人力资源汇总焦点小组讨论出来的所有问题、建议及方案，组织部门经理及厂长一同开会，制定相应的行动计划。对于行动计划的优先级有两个评估标准，第一是能够快速采取措施解决的问题或建议，例如员工提出的设备效率问题，在第 2 天的工厂巡查时就会到现场直接讨论解决方案；第二是管理团队一直认为最重要、最需要优先解决的问题。

行动计划的跟进后续行动计划执行与追踪

在集团层面，所有的行动计划都会上传到公司系统上，定期更新完成进度。由专人负责跟进所有行动计划的完成情况，并督促相关部门、工厂落实。在工厂层面，每项行动计划都落实到具体人员负责，并在每周员工与经理的沟通会上更新落实状态以及所需资源，人力资源会在月会上汇报各项行动计划的落实情况。

行动计划反馈与沟通

在集团层面，公司会通过员工大会（例如 GSC China Townhall）、公司内网、电子公告栏、邮件等方式让员工了解行动计划的完成情况。在工厂层面，工厂会通过更衣室的公告栏、车间及餐厅电视、电子邮件、工厂员工大会以及生产支持会议、班组会等渠道向员工反馈行动计划的完成情况。

直线经理对敬业度改善的支持

公司倡导只有具备高敬业度的管理者，才能提升团队成员的敬业度。因此，每一层的管理者都会被她 / 他的上级所重视，并通过不局限于 6 个敬业度驱动力的因素改善他们的敬业度水平。例如，在年度

个人发展计划制定过程中，工厂经理会得到事业部副总裁的支持来制定自己的个人发展与学习计划。这样一个被尊重个人成长的工厂经理，也会在和其下属个人发展规划中提出更加建设性的意见并提供资源帮助下属实现发展目标。

公司高层管理者的支持度

公司最高管理团队高度重视各部门及工厂的敬业度调研，从前期宣传、调研开展、结果分析、焦点小组访谈、行动计划制订，一直到跟踪行动计划的进程，积极参与到每一个环节中。公司对敬业度提升的重视从上至下层层传递，从高层管理到一线经理，再到所有员工，在全公司范围内形成了对敬业度提升的广泛重视。

在员工关怀方面，公司高层管理者，经常走访各个工厂和物流中心，到一线的员工身边与员工交谈，慰问员工，为下级管理者树立了良好的榜样。

提升敬业度过程中遇到的挑战

在进行敬业度调查时，有个别员工和管理者也会提出一些质疑，每年两次的调查和之后循序往复的焦点小组，行动计划，过程跟进以及沟通反馈，这些工作会占用一部分人员的时间和精力。对于目前外部市场的竞争情况，越来越精简的团队是否还可以继续保证各个缓解的工作质量将是一个挑战。

然而，高层管理者和人力资源部门来说，我们有信心继续保持积极的状态来做好这份工作，因为这不仅不是一种负担，恰恰相反，是我们在更加复杂的市场环境中保持竞争优势的法宝。

经验总结

施耐德电气进入中国已逾 29 年，公司一直致力于为员工营造以人为本的文化。施耐德电气天津工厂作为施耐德电气在中国的第一家合资公司，经过这些年的积累和沉淀，在企业文化的基础上形成了天津工厂特有的“我们在一起”的价值理念，也正式这种理念帮助天津工厂建立起来了一支有凝聚力、有向心力和有创造力的团队，从而在不同业务时期都保持一种积极健康的心态并创造了集团内领先的成绩。

案例启示

方太 - 员工敬业度提升的两个关键五大环节

冯小梅 | 文化经理 | 宁波方太厨具有限公司

项目背景

方太是一家使命、愿景和价值观驱动的独特企业。口碑好、不想走、方太是一家使命、愿景和价值观驱动的独特企业。口碑好、不想走、努力干的“员工之家”，一直是方太努力的目标。08 年，方太公司引入员工敬业度调研，为人力资源建设和业务决策提供支持。

同时，方太也是一家积极践行并探索实行现代儒家管理模式的企业。自 2008 年开始导入儒家文化，2014 年初步形成了“两要五法”文化落实践模型。文化始终贯穿在员工敬业度调研项目前期规划到后续提升计划落地整个过程，“两要”为“以顾客为中心，以员工为根本”。“五法”为“教育熏化”、“关爱感化”、“礼制固化”、“专业强化”、“领导垂范”。

方太的员工敬业度调研由人资和文化系统主导。从 2014 年开始，公司设立专职人员，负责员工敬业度提升推动工作。

高层管理者与直线经理在提升敬业度过程中的责任

♦ 关键一 | 高层管理者对敬业度高度重视

方太公司高层始终从公司使命、愿景出发为敬业度提升落地指明方向。副总裁对其分管单元的敬业度负责，并落实到“五法”中的“领导垂范”之中。

同时，公司副总裁通过业务通报会、主业务流程公开课等向广大员工传达公司战略目标及精神，帮助员工明晰工作目标以及如何有助于公司整体发展，提升参与感。

♦ 关键二 | 持续提升直线经理对团队敬业度的承担

员工敬业度的设计初衷是为了配合企业的业务战略。敬业度本质上客观反映了管理者的管理能力，所以管理者在提升敬业度项目上扮演的重要角色，是不容忽视的。各级管理干部对敬业度的认识、认同和承担，也必然经历一个由少到多，从浅至深的过程。

在此期间，HR 要做好持续宣贯的准备，更需要扮演好推动者和协助者的角色，成为公司内部的敬业度大使，积极帮助管理者做提升，让业务部门真切感受到团队敬业度提升对业务成功的重要性，从而自主自发、千方百计去提升团队敬业度。

2013 年，某部门的员工敬业度得分在全集团居于末位，部门负责人有强烈的提升愿望却不知所措。HR 洞察后，主动采取进驻部门协助策略。经过为期一年的协助，该部门敬业度于 2014 年上升至高分位，2015 年持续稳定。

系列举措：帮助部门负责人了解敬业度的基本知识并解答疑惑—与部门负责人及管理骨干商讨基本策略—HR 组织员工访谈—HR 协助部门长，结合员工心声制定提升方案—部门全员参与计划落实—部门定期总结—HR 做适时参与、组织定期反馈。

该部门员工反馈，有了定期的工作沟通与指导机制，参与了部门文化项目活动后，上下级与同事之间的关系更亲密了，协作也更加高效了，对部门有了更强的归属感。

方太敬业度提升五大关键环节

♦ 环节一 | 项目规划

方太敬业度调研为定制化项目，问卷根据市场环境、公司战略和文化建设等进行有必要的完善。如 2015 年，公司在敬业度问卷中新增了 2 个驱动因素。其中，“行动力指数”旨在帮助考察敬业度提升流程是否形成完整的闭环。

- 部门与我们沟通了去年的调研结果
- 在去年调研结果的基础上，部门制定并实施了相应的改善行动计划，以贯彻“以员工为根本”的文化导向
- 我相信部门会在今年调研结果的基础上继续制定与实施改善行动计划

♦ 环节二 | 积极沟通

召开调研启动说明会，以确保部门及相关方，在调研项目的筹备和实施过程中有充分的参与和协作。

此后，运用多样化的宣传方式，如总裁致调研邀请函，视频拍摄，主题画报展示，微信图文推送，与员工搭建起开放的沟通空间，潜移默化增进广大员工对敬业度的认知和参与。

- “最好的工作环境是拥有一群超级棒的同事”，“做公司美好未来的有力参与者”，引起了员工深深的共鸣。

- 纸质调研的组织，调研协调员严格参照统一规范的流程（布置场地，组织人员，解答疑问，确保无直接上下级关系等），营造好自愿参与、严肃参与的调研氛围，让员工有足够的安全感去表达心声。

♦ 环节三｜调研结果反馈

方太的敬业度调研结果呈三级反馈体系，并针对性地分享敬业度调研结果。

- 第一级，咨询公司与人资和文化将结果向公司高层反馈。其内容侧重于公司与行业对标结果，未来思考等。
- 第二级，咨询公司与人资和文化将结果向各部门负责人进行反馈。其内容侧重于部门的特征以及未来重点提升领域。
- 第三级，人资和文化推动并协助各部门向员工进行反馈。其反馈侧重于取得的进步，并呼吁员工参与敬业度后续行动计划。

层层解读，有助于各尽其职，将敬业度结果转化为行动，取得进一步提升。

♦ 环节四｜行动计划制定

方太的行动计划实行分级制定：公司—系统 / 事业部—部门。制定行动计划，不是管理干部关起门来简单地闭门造车，而是需要识别出对员工和团队经营业绩影响最大最紧迫的问题，针对性采取行动。和员工一起群策群力制定出的行动计划，执行性更高，效果更好。

对于许多优秀雇主都关注的 90 后的敬业状态，方太也有自己的特色：

- 阳光计划（通过校园招聘录用的应届毕业大学生），通过富有特色的文训读经一百，武训学习太极，以及系统培训，快速提升其归属感与职业技能。
- 成立 10 余个生活协会，如合唱团，视频制作社，丰富其业务生活。

♦ 环节五｜行动计划追踪和效果呈现

月 / 季度会，部门分享会，员工访谈等，都是追踪行动计划落实进展的重要方式，此外，下一次的调研结果，人员流失率等，也是重要检测指标。

对于敬业度调研分数，方太始终保持着谨慎而合理的关注。在公司绩效考核中，敬业度分数作为部门负责人零权重的关注指标。该举措如晴雨表一般，时刻提醒管理干部肩负员工敬业度的责任。

同时，通过邀请优秀部门分享实践，开辟敬业度专栏展示最佳实践，设立敬业乐业团队奖项等，为优秀的实践成果提供展示平台，对促进各部门向优秀部门学习，进一步推进敬业度提升落地大有益处。

项目成果

方太敬业度调研参与率，从 08 年的 80% 上升到了现阶段 90% 以上。敬业度调研分数，从 08 年的 52 分上升到现阶段的 81。更重要的是，重视管理改善，关注员工心声，持之以恒推进员工敬业度提升的良性氛围日渐浓厚。

在敬业度提升的领域中，方太始终不断摸索，持续提升。

项目启示

♦ “罗马非一日建成”，持续贯彻敬业度概念，持续进行检测

对于敬业度，方太始终从使命、愿景的高度，强调它成就员工和企业的双重意义。因此，方太用了足够的耐心和时间，通过持续性的、多样化的宣贯，逐渐转变各级管理干部对敬业度的认识和承担，形成持续改善、将结果转化为行动的的良性氛围。

♦ 联合赋能，创造协同效应

敬业度是 HR 在转型为业务合作伙伴时 , 非常好的和业务管理者沟通的一个工具。要用好这个工具，HR 要扮演好赋能者的角色，成为内部专家。同时，敬业度的提升涉及人力资源方方面面的政策和资源，各职能通力协作，创造协同效应，是取得突破的关键。

方太的员工敬业度提升，与独一无二的企业文化建设相辅相成，在组织中的生命力和活力更为强大。

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 2016 年 6 月：智享会付费会员企业超过 2,700 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% 是智享会的会员。

人力资源智享会（HREC）每年举办超过 170 场活动，每年有超过 3 万名企业人力资源中高层管理者参与到智享会活动中。

人力资源智享会（HREC）旗下《HR Value》杂志，是具有深远影响力的人力资源专业刊物，兼具理论性和实践性，读者人数超 2 万名。

人力资源智享会（HREC）每年出版超过 20 份权威研究报告，撰写超过 120 个案例，覆盖人力资源相关领域：管理培训生项目、共享服务中心、人才管理、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、等等，提供人力资源行业优秀的实践分享和数据分析，帮助人力资源从业者做出相应科学决策，为业务贡献更大价值。

人力资源智享会（HREC）与以 Saint Joseph's University（圣约瑟夫大学）、Human Capital Management Institute（HCMI）为代表的全球 10 多家人力资源专业教育领域的知名大学和组织合作，为中国人力资源从业人员提供高端前沿的学术教育及认证课程。

人力资源智享会（HREC）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。

人力资源智享会（HREC）每两年举办“中国学习与发展价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”和“中国人力资源共享服务中心”颁奖盛典，这三个奖项作为中国力资源业界内的“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，旨在为企业寻找“学习与发展”、“招聘与任用”和“共享服务中心管理”领域的实践标杆，以“汇聚优秀企业，发现优秀实践，引领人力资源行业发展”为目标，打造出专业、公平、公正的人力资源奖项。

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

中国企业员工敬业度提升落地实践调研报告

MAKING EMPLOYEE ENGAGEMENT HAPPEN SURVEY REPORT

定价：¥5800（非会员）| 智享会会员：免费

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

© 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、编辑或发布使用于其他任何场合。