中国企业员工认可项目调研报告

CHINA CORPORATE EMPLOYEE RECOGNITION SURVEY REPORT

调研主办方

HR 智享会 HR Excellence Center

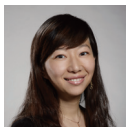
© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布使用于其他任何场合。

© 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）

何涛
人力资源高级经理
世茂集团

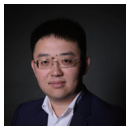


李芹
人力资源总监 / 人力资源部
通用磨坊（中国）投资有限公司

罗宁友
人力资源副总监 – 工厂运营
科勒（中国）投有限公司

刘义
人力资源经理
东风康明斯发动机有限公司

施重凌
亚太区组织发展与领导力高级顾问
霍尼韦尔中国有限公司



杨昕亮
人力资源总监
玛氏食品（中国）有限公司

张璐
薪酬福利副总监
罗氏诊断

此外，特别鸣谢安利（中国）日用品有限公司人力资源部和 A.O. 史密斯总裁办和质保部 /CI 项目组的案例分享。

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；中国企业员工认可项目调研报告；招聘团队与业务部门合作调研报告。

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

为应对激烈的竞争环境，企业越来越重视吸引和保留人才。在企业采取的众多保留和吸引人才的措施中，对员工进行认可是多数企业普遍的做法之一。每年，许多企业都在员工认可项目上投入了大量的资源，从长期服务奖到各类最佳员工的评选，甚至是应用认可在线平台。但是，不少企业认为开展的认可项目效果并不理想，未能真正对员工产生激励效果。为帮助企业优化与持续改善员工认可项目，切实达成企业目标，人力资源智享会于 2016 年 8 月至 12 月开展了“中国企业员工认可项目调研”项目，旨在帮助人力资源从业者了解认可项目开展的现状，梳理与总结如何做好员工认可项目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。

通过本次调研的数据结果与案例分享，我们总结了如何做好员工认可项目的关键点，希望能为企业提供一定的启发和借鉴。

目录

主要发现

关于本次调研

数据分析

企业员工认可项目的基本现状

① 前期规划
② 项目预算
③ 宣传措施
④ 后续激励措施
⑤ 非正式的员工认可项目开展情况

企业员工认可项目的评估与优化

① 专项调研与优化
② 效果评估

员工认可项目的未来计划

开展员工认可项目的根本目的与主要挑战

为什么开展员工认可项目
现有员工认可项目的主要挑战

建立员工认可体系

建立员工认可体系的好处

建立员工认可体系的关键事项

① 项目成功的前提
② 项目成功的关键
③ 如何做好的关键
④ 非正式的员工认可

案例启示

主要发现

正式的认可项目在华开展率极高；超过半数企业开展非正式的认可项目。

+ 高达 92% 的企业开展认可项目激励员工。其中，52% 的参调企业开展不少于四类的认可项目。
+ 接近 54% 的参调企业开展非正式的认可项目的企业。其中，近 92% 的企业倡导上级管理者对下级员工进行认可。但只有 47% 的企业倡导同级员工之间进行认可。

多数参调企业对开展的认可项目进行评估，敬业度 / 满意度调研是主要评估方式。

+ 73% 的参调企业对开展的认可项目进行评估。其中，74% 的企业通过员工敬业度 / 满意度调研评估项目成果。

“使评选标准更加清晰”、“采取更有针对性的宣传内容和方式”是多数企业认为在设计认可项目时，最亟需改善的两个重要维度。然而，相较于“优化评选标准”，只有部分企业对宣传内容和方式进行优化。

+ “使评选标准更加清晰”在企业认为最亟需改善的维度中，重要性排名第一。可喜的是，超过六成企业已认识到评选标准的重要性，并进行优化。
+ 超过 46% 的参调企业认为需要采取更针对性的宣传内容。然而，只有 37% 的企业对宣传内容进行优化。

企业是否对认可项目进行持续宣传和采取相关激励和发展措施，对认可项目达成效果与否有较大的帮助。

+ 通过数据对比，我们发现，对于开展的认可项目进行持续宣传的企业，其开展的认可项目有显著成果的比例高达 93%。相比于未进行宣传的企业，提升了约 18%。
+ 有后续正式的激励和发展措施的企业，其取得显著成果的比例，相较于未采取后续激励和发展措施的企业，比例上升了约 17%。

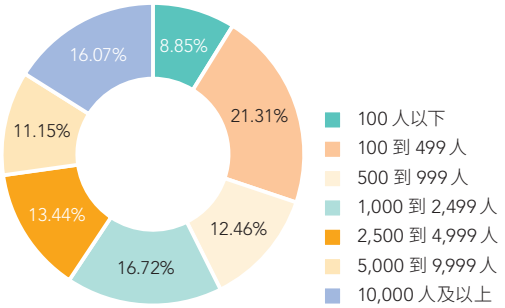
关于本次调研

人力资源智享会于 2016 年 8 月至 2016 年 12 月开展了企业员工认可项目的调研工作，并通过线上、线下两种渠道共收集到企业的问卷 325 份，去除重复和不完整问卷，保留有效样本 301 份。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 3 所示。接近七成的参调企业在华规模超过 500 人。

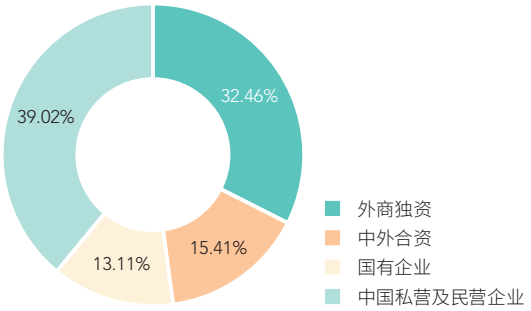
图表 1 所属行业 N=301

选项	比例
机械制造	16.07%
汽车及零部件	14.10%
消费品（含快消与耐消）	12.79%
互联网与游戏业	11.48%
生命科学（如生物工程，医药，医疗器械等）	9.51%
信息技术，半导体及通讯	9.18%
金融服务（如银行，保险，财富管理等）	8.52%
专业性服务（如法律，酒店，广告，咨询，教育，旅游等）	8.52%
零售业与电子商务	5.25%
房地产	5.25%
能源动力	4.92%
化工与石化	3.61%
运输及物流	3.28%
建筑建材	2.62%
电子电气	2.30%
住宿与餐饮业	2.30%
文化、体育和娱乐业	2.30%
环境科学	1.97%
农、林、牧、渔业	1.64%
造纸，包装及森林业	0.66%

图表 2 企业在华规模 N=301



图表 3 企业所有权性质 N=301

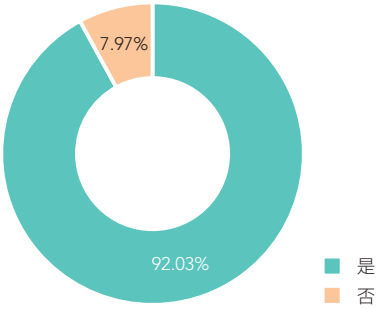


数据分析

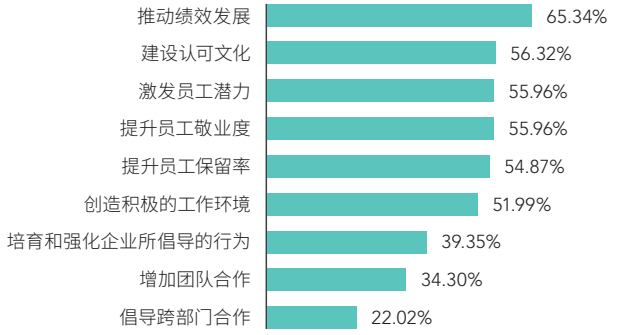
企业员工认可项目的基本现状

图表 4 可见，绝大多数企业都开展过认可项目。而“推动绩效发展”是参调企业开展认可项目的最主要目标（见图表 5）。此外，“建设认可文化”、“激发员工潜力提升员工敬业度”和“提升员工保留率”也是参调企业开展认可项目的主要目标。

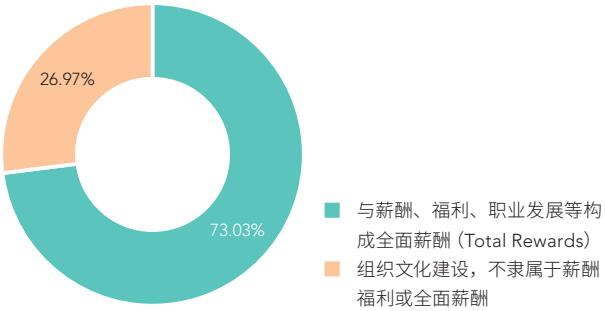
图表 4 是否开展过任何的员工认可项目（如最佳员工、长期服务等）N=301



图表 5 企业开展员工认可的主要目标 N=277



图表 6 员工认可项目在人力资源战略中的定位 N=267



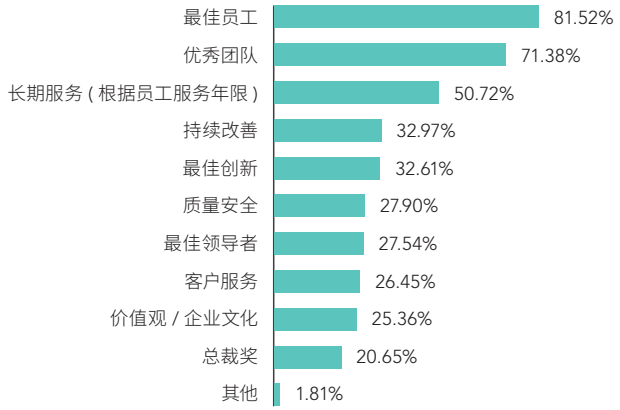
根据图表 6，我们发现，73% 的参调企业开展的认可项目，在自身人力资源战略定位中隶属于全面薪酬。此外，27% 的企业则将开展的认可项目，定位为组织文化建设范畴。

其中，半数企业都开展长期服务奖，以此认可为公司服务多年的员工的贡献和忠诚（见图表 7A）。此外，超过半数企业开展不少于四类认可项目，以此来认可和激励员工以及倡导企业文化。特别值得一提的是，接近 20% 的企业开展不少于六类认可项目（见图表 7B）。

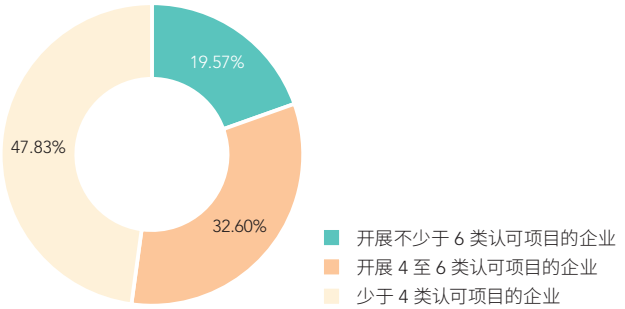
前期规划

“如何通过认可项目实现企业目标”以及“企业文化与员工认可如何结合”是参调企业，在对认可项目进行前期规划时，最多考虑的两个维度（请见图表 8）。作为开展认可项目的起始点，多数企业在项目前期已对企业目标和企业文化如何开展认可项目进行规划。然而，我们发现只有较少企业考虑员工需求和认可项目本土化。企业目标和企业文化关系着认可项目的整个方向，但是认可项目的成功更在于诸多

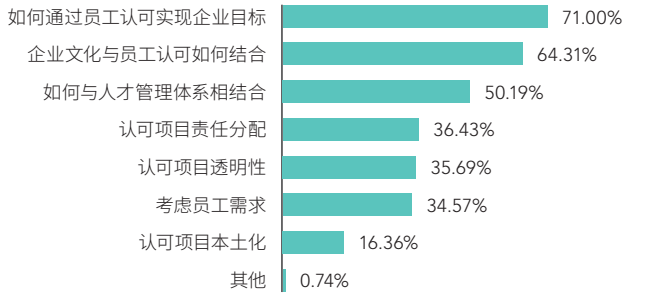
图表 7A 企业开展正式的员工认可的项目类型 N=276



图表 7B 企业开展的员工认可项目数量 N=276



图表 8 企业在员工认可项目进行前期战略规划时，对以下哪些维度进行规划 N=269

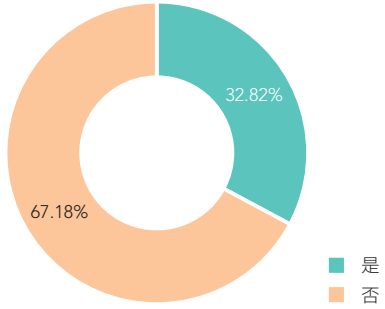


如员工需求等细节。企业在进行前期项目规划时，除了企业文化和目标外，也需要站在员工的角度，以终为始，真正实现激励员工的目标，进而推动企业绩效的发展。

♦ 项目预算

通过图表 9 可知，33% 的参调企业统一制定所有员工认可项目的年度预算，年度总预算占全体员工年度薪酬的平均百分比为 2.14%。这一结果的 50 分位和 75 分位为 2% 和 5%（图表 10）。

图表 9 企业上一财年是否统一制定所有员工认可项目的年度总预算 (包括非现金奖励的现金价值等) N=131



图表 10 企业员工认可项目的年度总预算占全体员工的年度薪酬百分比 N=43

	平均数	25 分位	50 分位	75 分位
总预算占全体员工年度薪酬的百分比	2.14%	1.00%	2.00%	5.00%

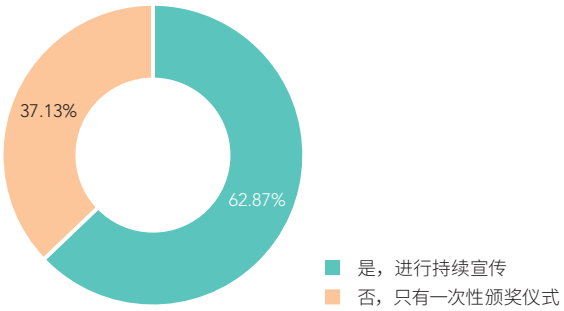
♦ 宣传措施

通过对比图表 11A 和 11B，我们可以发现，对开展的认可项目进行持续宣传的企业，其认可项目取得显著成果的比例更高，相差 18%。因此，为使认可项目真正达到效果，企业需要思考如何进行后续宣传。

♦ 后续激励措施

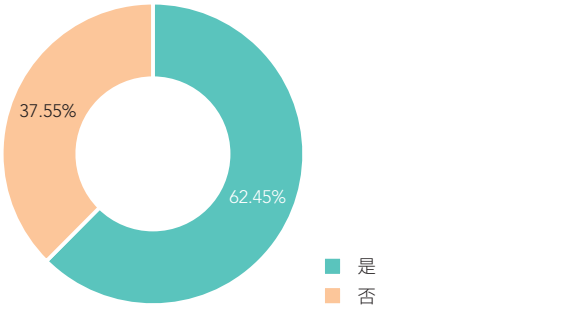
通过图表 12A 和 12B，我们可以发现，对开展的认可项目进行后续激励措施的企业，其取得显著成果的比例更高，两者相差 17%。这说明企业开展的认可项目需要进行后续激励。

图表 11A 企业的员工认可项目是否进行持续宣传 N=272

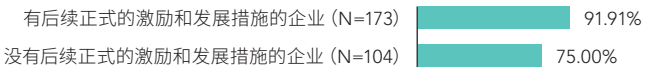


图表 11B 针对认可项目是否最终达成成果，进行持续宣传的企业与未进行持续宣传的企业的对比

图表 12A 企业在员工获取正式的员工认可奖项后，是否针对该员工有任何后续的正式的激励或发展措施 (如提供培训课程、提供高潜项目和优先考虑升职) N=277



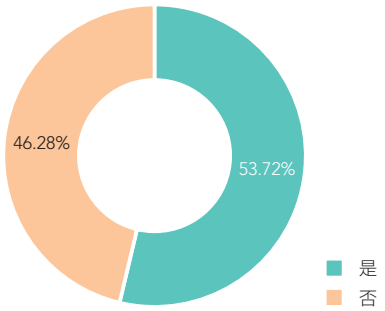
图表 12B 针对认可项目是否最终达成成果，有后续正式的激励和发展措施的企业与没有激励和发展措施的企业的对比



非正式的员工认可项目开展情况

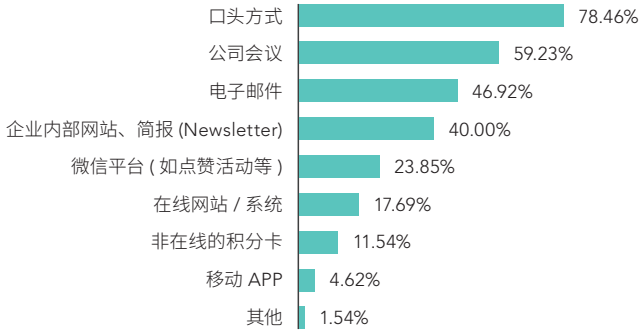
近 54% 的参调企业开展过非正式的员工认可项目（见图表 13A）其中，图表 18B 显示，91.54% 的参调企业积极倡导“上级管理者对下级员工的认可”。47% 的参调企业开展过推动同级员工进行互相认可的项目。对于这类非正式的员工认可项目，企业的激励渠道主要仍为口头方式、公司会议和电子邮件（图表 14）。相对而言，员工认可的数字化系统平台只有较少企业正在应用。非正式员工认可的参与情况请见图表 15。

图表 13A 企业是否开展非正式员工认可项目（指企业正式开展推动即时的同级员工互相认可或上级对下级的认可或下级对上级的认可项目，并有配套的制度和跟进）N=242



图表 13B 企业开展的非正式员工认可项目（指企业正式开展推动即时的同级员工互相认可或上级对下级的认可，并有配套的制度和跟进）N=130

图表 14 企业非正式员工认可项目的渠道 N=130



图表 15 企业非正式的员工认可项目，直线经理和员工参与度

	积极	一般	不积极
直线经理对下级员工的认可（n=116）	48.28%	48.28%	3.44%
同级员工的互相认可（n=58）	29.31%	58.62%	12.07%

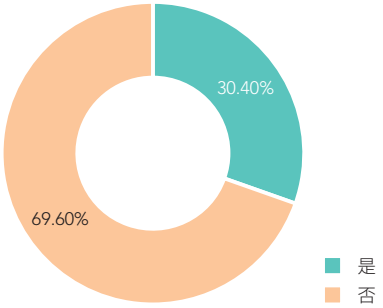
企业员工认可项目的评估与优化

专项调研与优化

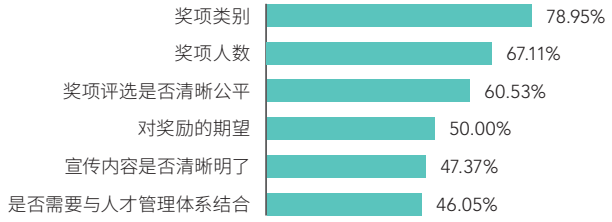
图表 16 可见，仅有 30% 的参调企业对开展的认可项目进行专项调研。其中，关于“奖项类别”和“奖项人数”是多数企业会覆盖的调研内容。有意思的是，90% 的参调企业都对开展的认可项目进行过优化（见图表 18A）。通过图表 18B，我们发现，参调企业普遍对认可项目的各方面进行过一定的优化，从评选标准到根据员工需求变更奖品。对于未进行专项调研的企业而言，企业需要思考是否在日常工作中与员工已建立了较完善的沟通渠道，能够在很大程度上了解员工的需求和想法。否则，没有收集员工意见进行的优化，无疑将缺乏一定的有效性。

此外，许多企业都对认可项目的奖项类别进行过一定的优化。这也在一定程度上，反映这些企业可能根据自身需求和业务发展的需求对项目进行优化。

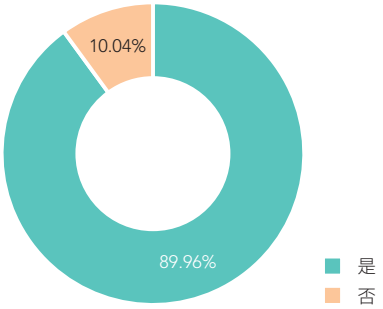
图表 16 企业是否针对员工认可项目进行专项调研收集员工反馈 N=250



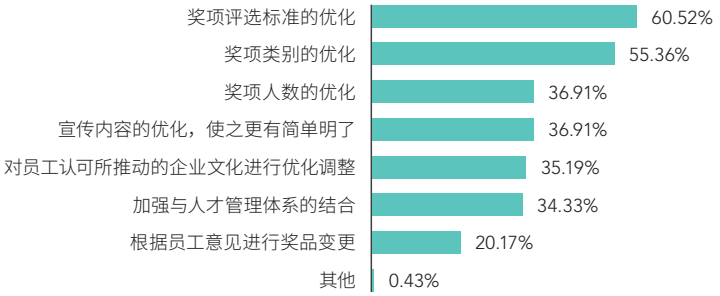
图表 17 企业针对员工认可项目开展的专项调研覆盖的维度 N=76



图表 18A 企业是否对员工认可项目进行过优化 N=259



图表 18B 企业对员工认可项目进行的优化类型 N=233



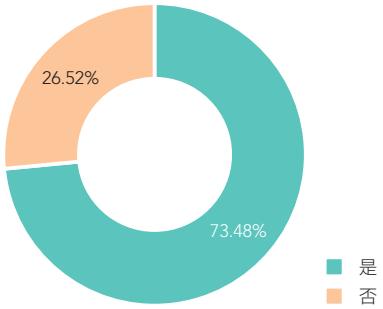
◆ 效果评估

评估的重要性在于使管理者知晓认可项目的开展情况和未来改善空间。有效的评估需要企业明确测量项目是否成功的关键衡量维度。通过调研，我们发现敬业度 / 满意度调研是对认可项目进行评估的企业的重要评估方式，其比例为 74%（见图表 19A）。敬业度调研所测量的维度众多，从企业文化、认可、尊重到质量等等。如果企业开展的敬业度调研能够有效评估企业认可项目的整体情况，以及企业通过认可项目所要传达的企业价值观的落地情况，那么这一评估方式的确非常有效。基于这一前提，企业需要明确敬业度调研的测量维度，以及是否能有效测量项目的有效性。否则，企业需要思考如何调整评估方式。

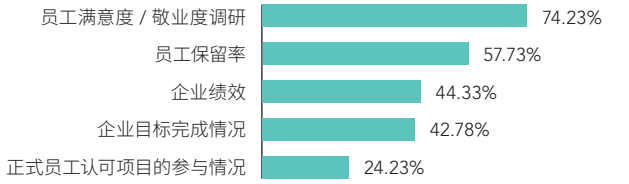
可喜的是，绝大多数企业开展的认可项目都取得了显著的成果（20A）。其中，创造积极的工作环境是最多企业取得的显著成果。

图表 21 可见，72% 的参调企业未来一年内计划对自身已开展的认可项目进行变更。参调企业未来一年内计划变更的情况请见图表 22。

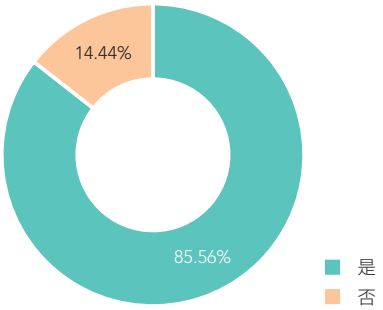
图表 19A 企业是否对员工认可项目的效果进行评估 N=264



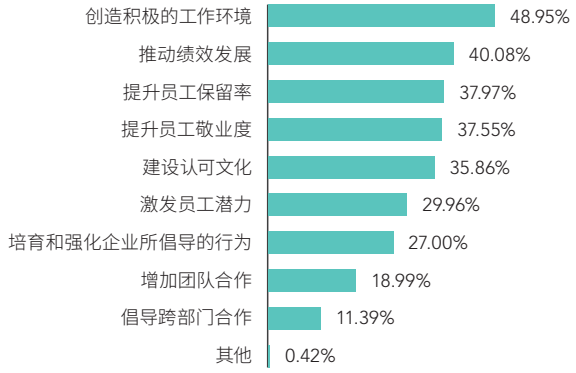
图表 19B 企业评估认可项目的目标达成的主要方式 N=194



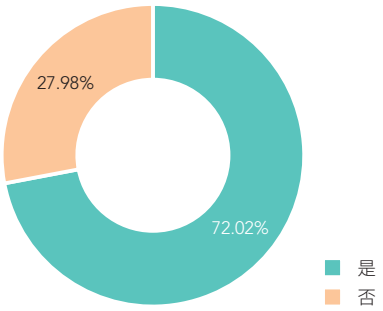
图表 20A 企业开展的员工认可项目是否有显著的效果 N=277



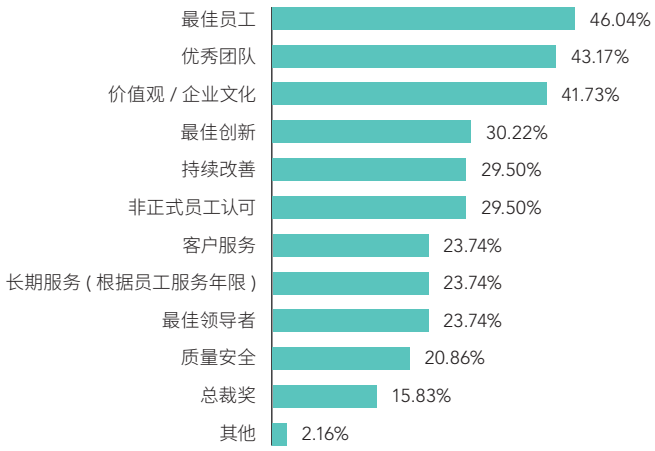
图表 20B 企业的员工认可项目在以下哪三个方面效果最显著 N=237



图表 21 企业未来 1 年内是否计划变更员工认可体系或项目 N=193



图表 22 企业在未来 1 年内计划更新员工认可体系或项目类型 N=139



开展员工认可项目的根本目的与主要挑战

为什么开展员工认可项目

当下中国的竞争环境越来越激烈，为推动企业业绩的发展，很多企业都在关注员工敬业度和加强企业文化。为此投入了不少的精力和资源以提升员工敬业度和帮助企业文化落地。员工认可项目作为极其重要的一环，被越来越多的企业认可和推崇以便加速企业目标的实现。

对成熟企业而言，认可项目的开展持续了较长的时间周期，甚至已经变成了一个流程。久而久之，固化的认可项目流程和形式使员工失去了新鲜感及激励作用。同时，难以量化的激励效果也使部分企业对开展的认可项目缺乏重视，逐渐忘记了开展认可项目的“初心”或者说视认可项目为某种传承下来的固定活动。因此，企业也需要不断去反思自身开展认可项目的初衷，甚至相关团队需要重新思考如何优化认可项目。

员工需要不断地被物质和精神激励，这有利于激发员工潜能、提升员工敬业度和员工保留率。根据马斯洛需求层次理论，人的最高层次的需求是自我实现，所以员工是否能在工作中得到认可和感受到工作的意义，在很大程度上影响员工的工作热情和对企业的归属感，尤其是对“Y一代”员工。所以，企业需要思考如何推进认可项目，使更多员工能够得到肯定，并掌控物质激励和精神激励之间的平衡。因为所有企业的资源都非常有限，企业需要在有限的物质奖励基础上去明确如何更好地进行精神激励。

现有员工认可项目的主要挑战

调研数据结果可见，不少企业都有开展各类员工认可项目，希望通过给予获奖员工一定的物质和精神奖励来认可员工的杰出贡献，以此提升员工敬业度、激发员工潜力和保留员工等，并最终达到提升企业绩效的目的。企业通过诸如对获奖员工在大型年会授奖等形式彰显对杰出员工的重视和肯定。同时，为保证奖项的含金量，企业也制定了相应的评选标准和评选流程。然而，不少企业会感觉开展的员工认可最终流于形式，无法真正激励员工。根据图表 23，我们可以看到企业开展的认可项目最终的目标达成情况与预期仍有差距。他们也在思索认可项目无法实现企业目标的原因。诸如评选标准不清晰或认可项目缺乏创新。这些都是很多人力资源从业者认为的可能性。不过，值得思考的是，这些原因是否只是表面的因素？关于这点，我们也会在下文进行阐述。通过前期调研，我们了解到难以达成效果的企业，除了自身对员工认可项目未达成高度重视外，开展的认可项目大多集中于评选部分参与公司重大项目或全年有良好绩效表现的员工。

- **认可项目无新鲜感？**

这类员工认可的主要特点为已开展多年，以月度、季度或年度为单位定期开展，最终获奖名额非常有限。这也导致员工在一定程度上会丧失新鲜感。因此，不少企业在员工认可的创新形式上有所诉求，希望开展创新的认可项目，从而达到激励员工的效果。但是，需要 HR 同仁深思的是企业能否在员工认可方面不断创新，或者说员工认可的可创新空间有多少？

- **评选标准不清晰？**

51% 的参调企业也在思索是否员工认可的评选标准不够清晰透明，从而未能对员工产生激励作用？然而，很难有绝对公平的评选标准来保证项目的绝对公平。当企业设置了一定的评选标准和相应的评选流程本身就保证了评选结果的相对公平。因此，如果企业在进行评选的过程中，始终严格执行评选标准和评选流程，是否仍需一味地苛求清晰透明的评选标准？

- **名额有限能否真正激励员工？**

同时，需要广大 HR 同仁明确的是，所在企业目前的员工认可究竟处于何种阶段？是否有很明确的定位或者战略目标？仅仅是为了认可员工的优秀表现？还是希望通过员工认可项目激励员工，从而提升企业绩效？如果企业的目标是后者，那么需要我们思考的是，企业现在每年开展的员工认可，在名额如此有限的情况下，是否能产生显著的激励效果，从而激励获奖员工本人和其他员工，而非流于形式，这些

图表 23 开展员工认可项目的企业开展项目的目标与最终目标达成情况的对比

企业开展员工认可项目的目标 N=277		企业目标的最终达成情况 N=237	
选项	比例	选项	比例
推动绩效发展	65.34%	创造积极的工作环境	48.95%
建设认可文化	56.32%	推动绩效发展	40.08%
激发员工潜力	55.96%	提升员工保留率	37.97%
提升员工敬业度	55.96%	提升员工敬业度	37.55%
提升员工保留率	54.87%	建设认可文化	35.86%
创造积极的工作环境	51.99%	激发员工潜力	29.96%
培育和强化企业所倡导的行为	39.35%	培育和强化企业所倡导的行为	27.00%
增加团队合作	34.30%	增加团队合作	18.99%
倡导跨部门合作	22.02%	倡导跨部门合作	11.39%

建立员工认可体系

通过与许多 HR 的访谈，我们发现，不少企业开展的员工认可已形成类似于金字塔型的体系，从最高级别的类似年度最佳员工的评选到认可员工符合企业价值观的日常行为。借此，企业开展的认可项目的认可范围更广，不再局限于极少数员工，从而产生更显著的激励效果。

同时，体系的员工认可助力企业文化建设，加强企业雇主品牌。作为企业竞争力的重要一环，企业的文化建设历来受到很多企业的重视。由于行为更具可模仿性和借鉴性，认可员工符合企业价值观的“闪光点”并进行持续宣传，无疑使原本抽象的企业文化更具化，从而加速推动企业文化的落地。现在，很多优秀的企业一直在强调打造雇主品牌，希望吸引和保留更多关键人才。通过开展认可项目，企业能够对内塑造积极认可员工和重视员工的良好形象，并形成更具竞争力的企业文化，更可以通过对外宣传，凸显企业与同业对手不一样的形象和定位，使企业在人力资源市场上更具竞争力。

值得一提的是，认可行为的认可项目能够以正式和非正式的两种形式进行开展，并且及时性更高，认可范围更广和员工参与性更高，能够达到最佳员工之类的认可项目所无法达到的效果。

建立员工认可体系的好处

高及时性

不同于类似最佳员工的评选，认可公司所倡导行为的认可项目大多涉及的物质奖励金额较小，或者以口头表扬或邮件感谢等精神奖励为主。因此，企业设置的认可项目批准流程相对简单，无需高层管理者确认，这也促使员工能够获得更即时的认可。

案例 罗氏诊断

项目规划与实施

公司开展的非正式的员工认可遵循“小额频繁”的原则，力求更有效地对日常工作中的良好表现和贡献及时给予鼓励，有效认可并不局限于里程碑式的重要贡献。通过全球统一平台发送个性化的“电子贺卡”或提名以“积分”累计的物质奖励以尊重不同的个人和文化。“积分”可以选择在本地目录中兑换礼品或礼券，或保存累积以兑换更高价值奖品，或捐作慈善用途。当然，最有力的认可还是面对面的赞扬和肯定 - 通常并不牵涉物质奖励。比如一句亲口说出的“谢谢！”、在团队会议中公开表扬，诸如此类的褒奖形式应该被广泛使用和重视。

电子贺卡侧重于精神激励。不仅可以让经理激励认可下属，更重要的是员工依靠线上系统，可以随时随地公开在线表彰认可其他同事，无论身处何地。而积分奖励则侧重于物质奖励，一般认可奖励员工在某一短期项目中的优秀表现或持续表现超出预期并且对公司盈利有影响的。积分给予的评判标准由人力资源伙伴与各部门负责人共同商讨制定适用于各部门的评判标准。每年年初直线经理可以在相关系统中查阅当年可奖励认可下属的积分预算，按不同情况审批提名的积分奖励。若提名给予的积分较高时，需与上一层级管理团队校准审批。

认可范围广

之前我们已经探讨过，认可杰出绩效表现的员工认可项目由于名额有限，所以可奖励的员工范围有限。但是，员工始终有被认可和肯定的意愿。因此，补充开展认可行为的认可项目就显得非常必要，来扩大认可范围。我们在前期调研过程中发现，部分企业在这类员工认可上的做法是通过线上平台使员工能够自发进行感谢和认可或者主动提出持续改进的建议。进行认可的方向从由上至下，扩展到了同级员工之间，甚至于员工随时提交改进建议获得认可和激励。

案例 安利（中国）日用品有限公司

非正式认可

安利(中国) 非常重视在内部营造员工间互相认可的文化氛围。无论是日常工作中的及时认可，还是每年感恩节公司层面主导开展的全国性主题活动，都能让认可文化获得有效的落地和传承。

例 . “感谢小伙伴”感恩节年度活动 —— O2O “为你点赞”

安利（中国）的员工遍布全国 200 多个城市，如何调动全员的积极参与，并获得一致的认可体验一直以来都是员工激励项目的重点。项目团队结合内部团队特点，以 O2O 的方式设计了“简单”、“有趣“的互动环节，广受员工好评。

- Online

线上部分，活动透过公司内网、微信公众号等渠道，为员工提供一个感谢和认可的载体，鼓励直属上司对员工、员工与员工之间表达认可和感谢。多年以来，感谢卡、服务券、点赞贴和微

信表情等工具包推陈出新，持续在员工当中掀起感恩热潮。

2016 年，“为你点赞“微信表情包，涵盖创新想法、高效协作、快速行动和活力氛围等文化主题，并融合安利 LOGO 及特有卡通形象，赋予了表情包特有的归属感和独创性，在企业文化宣导方面增加了员工触点，也加深了他们的印象。系列表情包在感恩节当周透过微信公众号向员工发布，短短几天就获得了超出半数的粉丝领取，为身边同事的优异表现点赞，有的同事更将表情包应用到了日常交流及外部公众当中。表情包简单有趣，透过它们的广泛传播，无形之中也营造了更加融洽的工作氛围，并将公司所倡导的文化潜移默化地植入员工的日常行为之中。

- Offline

线下部分，考虑到各地团队氛围及员工需求各不相同，公司给予了更大的自由度并提供丰富的资源支持各地实体活动开展，同时透过公司网站、微信等平台，一站式分享感恩活动资源和精彩瞬间。

2016 年，北上广三地办公室结合纽崔莱“营养早餐”品牌活动，向各部门征集员工志愿者担当首席惊喜官，Cosplay 成“动漫人物”为员工送上营养早餐，也有管理层亲自“下厨”DIY 营养饮品，向员工表达感谢。一方面，员工活动与市场品牌活动相结合，员工作为第一批的体验者感受公司优质产品，成为公司代言人传播雇主品牌。另一方面，活动融入了年轻化的元素，结合时下流行的玩法，鼓励志愿者和管理层的参与其中，让员工从中获得尊重感和参与感！

♦ 员工的参与性高

很多企业现行的员工认可政策会给员工一种距离感和被动感。不少员工反映，虽然奖励很诱人，但是“我”又有多少机会获奖呢？开展非正式的员工认可或认可行为的认可项目能够使员工自主地对他人进行认可或得到他人的认可。当员工相互间积极认可后，良好的认可氛围能够提升员工参与认可的积极性。特别是当企业开展类似持续改进等项目时，员工有更多机会将自身遇到的实际问题和改进想法进行提交，有助于员工能够更加主动地获得来自企业的认可。而当员工得到奖励后，无论是得到奖励的员工还是其他员工，未来都会更加愿意参加到员工认可的项目中来。

案例 A.O. 史密斯

史密斯的 CI 项目每天都在开展，每年都会收到 5 万条左右的提议。而评估工作则会按照项目类别进行。对于 C 类项目，公司要求每个部门每个月 1-2 次进行项目评估。对于 A、B 类项目，CI 项目组会在与各体系副总的月度会议中进行沟通。

建立员工认可体系的关键事项

我们发现，不少企业在开展正式的认可项目时，始终强调精神激励的重要性，并塑造了认可项目在企业中所代表的荣誉。相对而言，虽然不少企业开展的认可项目都有一定的物质激励，但只是作为辅助工具，帮助激励的效果达到最大化。而针对如何通过塑造认可项目的荣誉感来达到对员工的激励效果，我们总结了正式的员工认可成功的两大前提和两点关键。高层管理者的支持和参与，以及与业务发展相关是项目成功的前提。其次，持续有效的宣传和员工的参与也是项目成功的关键。

此外，我们也总结了非正式的上级管理者对下级员工的认可。

♦ 项目成功的前提

- 与业务发展相关

为提升业绩，企业需要清晰地定位自身的核心竞争力。企业应该明确认可项目与现阶段业务发展的重点如何有效结合。未能与业务发展和战略紧密衔接的员工认可项目，无疑会成为一座孤岛，最终的效果也大打折扣。在下文，我们也将探讨如何使认可项目落实到员工，真正做到上接业务，下接员工。不少工厂都有持续改进项目，作为精益生产的关键，持续改进被众多生产部门所重视。因此，我们也看到不少企业关于持续改进有较好的实践，以持续改进为依托，赢得生产部门甚至是企业高层管理者的支持，推动着持续改进项目的最终落地（请见 A.O. 史密斯持续改进项目）。那么，企业是否可以考虑如何将其他经营环节与认可项目结合？企业有众多管理系统如运营卓越系统或服务卓越等系统。那么，企业在设计系统时，是否可以考虑将认可嵌入其中，增加系统的价值，从而提升这些系统和认可项目的生命力？

- 高层管理者的支持和参与

明确的战略定位促使高层管理者对认可项目有较高的重视度和参与度，能够帮助项目更好地开展。尤其高层管理者的颁奖对于员工而言是一种极大的鼓舞，很多时候能产生比物质激励更显著的影响。此外，高层管理者的重视也有助于推动各业务部门的参与，减少阻力。特别是企业在变革和确立未来发展重点时，需要高层管理者提炼和总结所需的文化和价值观。

♦ 项目成功的关键

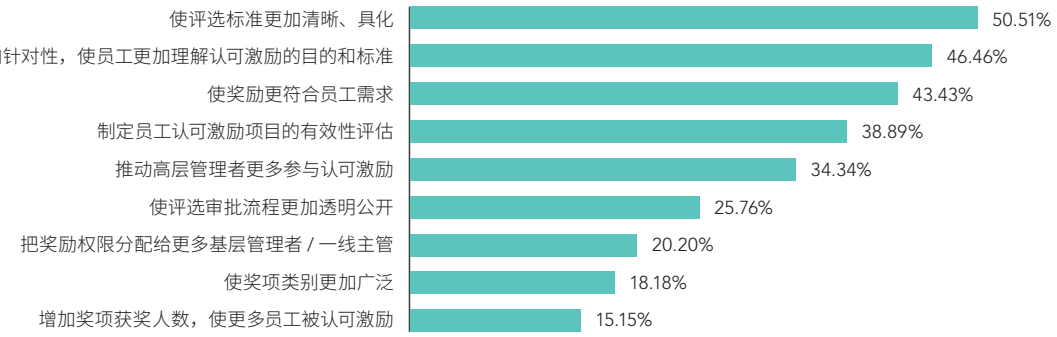
- 持续有效的宣传

员工认可的持续宣传对认可项目的成功有着关键的影响。很多有较好实践的企业通过持续的宣传塑造了项目所代表的荣誉感，形成了广大员工对认可项目含金量的高度认可和对获奖人员的尊重，并通过发掘获奖员工的优秀故事，使广大员工透过这些事迹更深入地理解企业文化。

- 提升员工的参与率

认可项目的员工参与率是项目成果的关键，尤其对于倡导类似企

图表 24 企业认为设计员工认可项目时，最亟需改善的三个项目设计维度 N=227



业价值观的认可项目。开展认可项目成果斐然的企业，员工大多都保持积极主动的态度参与其中，不管是积极认可同事，或是践行企业价值观，从而使认可项目达成目标。

◆ **如何做好的关键：**

• 持续有效的宣传

根据调研，46% 的企业认为，在认可项目设计时，需要更针对性的宣传方式和内容。这也表明了这些企业认为自身的宣传方式和内容，无法有效地激励员工或提升员工的参与性。在此，我们也总结了有效的宣传方式和内容的四点关键，分别为：1）宣传形式的多样性 2）塑造较强的仪式感 3）发掘和宣传优秀事例 4）全员提名。

宣传形式的多样性：采取多样化的宣传方式，其目的在于向全体员工成功地传达认可项目的重要性和优秀员工的事例。我们发现，不少企业在进行宣传时，除了邮件、公司内网等方式外，还在众多公共区域张贴项目起始信息以及获奖员工的海报，甚至设有专门的区域展示获奖员工的照片。除此之外，很多企业还会通过内刊和微信等方式向广大员工传达获奖人员的优秀故事。最终，为形成项目所代表的荣誉感打下坚实的基础。

案例 罗氏诊断

◆ **推广方式**

罗氏诊断通过三个维度对员工认可项目进行宣传：

1 高层管理者从上至下进行推广，通过自身对非正式的员工认可的重视程度，积极影响各级管理者和推动项目真正落地。高层管理者担任“非正式的员工认可”项目的推广大使，在公司各种正式和非正式的场合向员工倡导互相认可的重要性。

2 持续有效的宣传方式以及明确的沟通内容也是不可或缺的。罗氏通过各种线上线下宣传渠道如：邮件，海报，公司内网，微信等进行沟通，宣传内容也针对不同人群进行区分，包括高层管理者，直线经理，员工等。同时提供 FAQ 及简易单页方便员工查阅。

3 HRBP 在各种正式与非正式场合进行持续宣传，将员工认可真正贯彻到员工中。

总的来说，我们希望以“小额频繁”为原则鼓励大家彼此褒奖。这意味着不仅聚焦在大成就，而且重视细微处，例如表现出团队精神、在短期项目里发挥了关键作用、一次很出色的演讲、一个好主意，甚至协助避免误解纷争的行为。

塑造仪式感：塑造认可项目的仪式感对最终的激励效果有着很大的影响。仪式感的塑造首先在于高层管理者是否亲自对获奖员工进行颁奖和表达肯定。其次，整个颁奖活动需要在全体员工的面前，极高的“曝光率”能够塑造更强的仪式感和荣誉感。

案例 科勒中国

◆ **奖励形式**

公司对获奖员工除了提供一定的物质奖励外，更为重要的是给予员工精神奖励 – 每月邀请获奖员工走红毯，并使用彩带和锣鼓等营造氛围。工厂各级高层管理者无论工作多么繁忙基本都会亲自到场为获奖员工鼓掌祝贺，表达对优秀注浆工的重视和肯定，每个员工都非常珍惜走红地毯的过程，对他们是一个极大的鼓舞，也成为他们为之追求的目标。科勒最初决定以走红毯的形式对员工进行激励时，也是考虑到自身的薪酬在市场上有较强的竞争力，并且日常的奖励项目已较为丰富。因此，企业需要在精神激励方面进行补充，才能产生更好的效果。此外，获得“金牌注浆工”这一荣誉的员工的半成品在生产制造过程的其他环节都是免检的，这也体现了公司对员工的信任。同时，员工的收入与产品数量相挂钩，这也促使员工愿意孜孜不倦地追求更高的产品质量，以达到“金牌注浆工”。

公司还把对优秀员工的关怀外延至员工家属，为此公司还在每年度的颁奖典礼上特意出资邀请获奖员工家属来到工厂参加活动。在年度颁奖典礼上，获奖员工与其家属可以一起走红毯，并

接受所有科勒员工以及亚太区甚至全球总裁的现场祝贺。获奖员工不但收获了荣誉，更能感受到家庭的温暖，并在其家属面前展示他的工作成就。此外，公司还会通过内刊，电视和微信等方式对获奖员工进行后续宣传，扩大影响力。例如，工厂专门设立了“金牌注浆工”的通道，在这个通道中会贴满每个月获得“金牌注浆工”荣誉的员工的精美照片、工作格言和各种基本信息。

发掘和宣传优秀事例：优秀的事例往往有着更强的感染力，其传达企业价值观和文化的效果也会更直击人心。因此，企业需要精心筛选候选员工的事例，从中挖掘出极具代表性的案例，并通过企业大型年会和各种宣传渠道进行宣传，使员工能够更深入理解企业的价值观和文化。同时，企业不妨邀请获奖员工本人分享成功经验。一来，能够提升获奖员工的知名度，吸引更多员工未来做出良好的表现。二来，获奖员工的经验分享也有助于再次传播企业价值观和文化。

案例 安利（中国）日用品有限公司

◆ **模范员工评选——树立典范**

安利（中国）的模范员工评选以年度为单位开展，评选结果侧重于员工的优秀事迹。评选流程相对来说更为严谨，第一步，同一省市范围内同事或上级主管对员工进行提名，之后由 HR、当地运营主管和候选人的直线经理进行评估讨论。然后，所有候选名单会由公司高层管理者组成的委员会根据候选人的事迹进行评选。最终，所有获奖员工会从全国各地汇集到广州总部，参加盛大的颁奖典礼，并由公司 CEO 亲自颁奖。即便获得提名的员工最终未能获奖，但是提名本身就代表其上级主管对他的认可，这也能在一定程度上对员工产生激励作用。此外，还通过微信、微博等平台将模范员工的优秀事迹传播给更多的员工，树立典范。同时，安利公司还会通过线上投票的形式吸引更多员工的目光，促使他们关注和了解模范员工的事迹和原因，从而激励全体员工向模范员工进行学习。

全员提名 - 另类的企业价值观宣传方式：最后，我们也看到部分企业在变换思路，通过转变提名的方式，从直线经理 / 部门负责人进行提名到所有员工都可以进行提名，使员工能够去不断发现和思考身边有符合价值观的行为和表现的同事。员工通过参与提名这一契机能够更加深入地了解企业价值观，这可能比采取多样的宣传更能达到企业的目标。因此，促使更多员工参与提名本身就是帮助企业宣传开展员工认可目的的最好方式。为此，很多企业都在如何促使员工进行提名的环节开展了大量的工作。

案例 玛氏食品（中国）有限公司

玛氏将评选范围归为 3-5 个大类，并向全体同事进行公示。所有提名不设任何限制；同事可以提名身边的同事 / 团队或自我提名。此外，为方便同事进行提名，玛氏为同事提供了各种线上和线下的渠道，这也促使全体同事能借助“创造精彩”这一契机，充分挖掘和认可周边的同事。同时，玛氏在项目进行的过程中，借助邮件、内网、沟通会和微信等平台，会进行为期长达几个月的持续宣传。依靠便捷的提名渠道和持续的宣传，上一轮中国区的“创造精彩”的提名名单超过 2000 份，在全公司造成了广泛而又深远的影响。

- 提升员工参与率

通过调研我们发现，43% 的参调企业在设计认可项目时，“使奖项更符合员工的需求”是最亟需改善的维度。这也表明，不少企业认为自身在这一方面仍需加强。此外，只有百分之 20% 的参调企业使用外部供应商开展员工认可，而其中应用系统化平台的比例只要 25%。

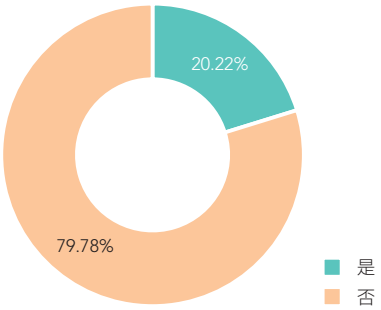
为提升员工参与项目的积极性，很多受访企业都在上述两个方面采取一定的举措，无论是应用系统化平台提升员工参与的便捷性，甚至是考虑员工的需求。

员工认可的数字化应用提升员工参与性：与很多其他的人力资源项目一样，我们发现，技术的应用在员工认可项目中发挥着越来越重要的作用。应用技术的优势体现在提升认可项目的效率和员工的参与率。我们这次案例采访的众多企业中，很多企业早已应用系统进行提名的提交、收集和审核，甚至不少企业开始应用认可平台开展认可项目。过去繁琐的手工提名过程相对费时费力，无疑会在一定程度上打消员工参与的积极性。很多使用系统进行提名的企业，最终的提名数量都有不同程度的提升。此外，很多企业认可平台的功能或多或少都有所不同，从提供员工相互感谢的渠道到积分兑换奖品，甚至到员工点赞平台的应用。系统平台的应用与增强员工的参与性密切相关。A.O. 斯密斯的持续改进项目本身在企业内部就有较高的参与度，而系统的应用能够帮助整个流程环节更高效的运转，而便捷的系统也促使员工更愿意参与到持续改进之中。但通过调研发现，目前只有 5% 的参调企业通过系统平台上进行员工认可。

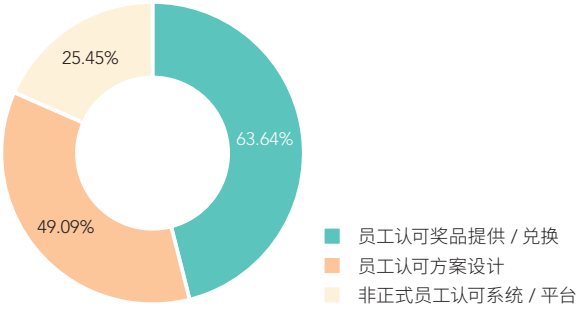
案例 A.O. 史密斯

公司过去采用纸质和电子提名两种方式，其流程为经理签字确认后，提名员工才能获取小礼品。今年，公司聘请了外部供应商为公司的企业号搭建了公众平台。而这一系统的搭建简化了整个提名的流程，将公司过去手工操作流程省去，提高了效率。公司在采取新系统后，价值观推动活动当天仅仅 4 个小时后，提名数量就已过千，这也反映了项目的受欢迎程度。

图表 25 企业的员工认可项目的制度制定或项目的执行是否使用供应商 N=277



图表 26 企业的员工认可项目选择的供应商类型 N=56



考虑员工需求：员工认可项目的成功离不开针对员工需求进行激励。为此，我们从物质需求和精神需求两方面进行分析，思考如何满足员工的需求。

1 物质需求：企业每年在认可方面都投入了大量了资源。但是，最终的效果各有差异。现今员工的需求越来越多样，也越来越难以满足。在调研过程中，我们了解到，部分企业开展的认可项目已应用菜单式选项。基于此，员工能够通过积分兑换自己心仪的礼品，提高了员工选取礼品的自主性，也使企业的奖励相对更符合员工的需求。同时，这也在很大程度上解决了企业成本管理和员工满意度的矛盾。

2 精神需求：我们将员工精神需求分为两个层面。1）奖项本身代表的荣誉，对员工产生强大的内在驱动力 2）有利于员工未来职业发展，从而提升其内在驱动力。

对于塑造奖项本身的荣誉感，从而产生激励作用。我们已经在上文进行探讨。

对于如何通过认可项目促进员工职业发展，从而产生激励作用。我们看到有些企业开展的认可项目在通过积分制的形式进行开展。积分制的好处在于积分本身可以累积，员工需要多次的良好表现，才能获得奖励，这更能调动员工的积极性。值得一提的是，有的企业将积分设定为多用途，积分的多少对员工的年度述职和内部竞岗等都有着一定的影响，积极参与项目有利于其自身的成长和未来的职业发展。

当然，不是所有企业都在使用积分兑换，甚至将其设置为多种用途。那么企业是否应该尽可能地考虑员工的不同的需求，从而针对性地进行激励呢？我们在前期调研过程中发现有的企业已经在重新制定自身的员工认可方案，邀请员工代表与企业管理者进行沟通，了解员工的需求，并最终让员工选取已被高层管理者确认的方案。这使员工认可不再是过去企业单方面制定的方案，而是在一定程度上平衡了员工的需求和企业现有的资源。此外，有企业部门内部设有非正式的渠道，让员工自发成立认可委员会，使员工自主了解员工的实际需求，使认可的奖励更符合员工的需求。同时，员工自主负责认可项目，也提升了员工对做好认可项目的责任感。那么不同企业在开展员工认可时，是否应该更多思考如何满足员工的需求？

案例 A.O. 史密斯

通过 CI 系统，所有员工都能对自身提出的改善建议进行追溯。员工可以随时了解提案的完成进度、提案负责人、预期完成情况以及积分和所能兑换的礼品。过去，公司未使用系统时，员工时常有提议丢失或者被抄袭的担忧。然而，系统的应用使员工能随时追溯提案的进度，帮助增强了双方的信任感，从而使员工更愿意参与其中。同时，公司每年会收到几万条持续改进的建议。这些建议如果单纯依靠过去的手工审核批准的方式会难以完成。

♦ 非正式的员工认可

• 非正式认可的好处

在日常工作中，上级管理者对下级员工简单的一句表扬和认可，无疑会在一定程度上，给到下级员工更多的鼓舞。同时，这样的非正式的认可补充了企业原有的认可项目，使对员工的肯定能够随时随地发生。无疑，这显著提升了认可的及时性和范围。认可的等待时间越长，效果也会有所折扣。所以，非正式的认可就显得非常必要，能实现“赏不逾时”。此外，认可的随时发生，也使企业的认可范围扩大，促使更多员工得到认可。

• 非正式认可的关键

通过调研，我们也是看到不少企业都在积极推动上级管理者对员工进行认可。然而，企业各级管理者认可员工的积极性也是千差万别，这不仅取决于管理者自身的领导力，也在于企业的管理实践。管理者在日常经营过程中，往往偏面重视业绩发展，而在一定程度上会忽略对人的管理。随着企业的不断发展，大多数企业都逐渐开始重视人性化管理。因此，认可员工也非常必要。因此，为使从上至下的认可真正发生，需要企业对认可的重要性做出明确的规范和要求，将其规范成管理者的日常行为。除此之外，企业高层管理者的重视和示范也必不可少。管理实践的明确要求，以及高层管理者的宣传和示范将能有效推动认可的最终发生。

案例启示

案例启示 A.O. 史密斯 -CI 项目

质保部 /CI 项目组 | A.O. 史密斯

项目背景

持续改进（Continuous Improvement 简称 CI）是 A.O. 史密斯公司重要的企业文化（以下简称史密斯），其内涵为全员参与，杜绝一切浪费，不断改进。因此，史密斯的持续改进项目的目的在于，提升员工不断提出对公司发展有益的合理化建议的热情和积极性，促使员工本人和公司持续改进，共同成长。

项目实施

◆ CI 项目制度

首先，史密斯的持续改进项目设置有专门的积分制度。任何员工可以随时在 CI 系统中提出合理的建议。一旦该提议被采纳完成后，公司会根据该提议的完成情况和为公司产生的积极作用给予该员工一定的积分。员工过去 12 个月的 CI 积分在其年度述职时，会作为参考指标之一。其次，公司内部竞岗也会参考 CI 积分。除此之外，员工可以使用这些积分在公司内部兑换各种礼品。多样化的积分用途推动公司全体员工积极参与持续改进项目之中。

◆ 如何保证 CI 项目的公开透明性

史密斯的 CI 积分根据建议对公司的影响程度从高到底分为 ABC 三个等级。C 类项目为难以量化的项目，C 类项目分为 100,300 和 500 三个积分等级。这类项目的评分由部门经理与辅导员共同组织部门成员进行评估。而在评分后，所有建议的评分都会在部门内部进行公示，并以邮件形式告知部门全体员工。更为重要的是，公司 CI 部门会定期对每个部门进行抽查，评估该部门是否对 C 类项目进行评分公示、流程是否按照既定的标准进行实施以及评分是否客观合理。如果存在问题，CI 项目部门会通知该部门进行改进，如若问题不能改善，则会向个体系副总进行汇报。

A、B 两类项目积分由 CI 部门进行核实。其评分依据分为质量、安全、财务和流程四大维度。为保证 A、B 两类项目的公平性，CI 部门会以项目汇报的形式对公司管理层进行汇报，并由各体系副总和公司管理层对项目评分共同进行评估。同时，这一评分结果都会以员工邮件的形式进行公示。如果员工对该评分有任何质疑，员工可以通过公司的微信平台发起匿名或实名的 CI 投诉。

公司通过多种多层审核，全员监督的方式将 CI 评分做到公平公正，消除人为因素导致的评分不合理现象。

对于 A、B 类项目公司则不会设置分数上限，其分数根据项目产生的效益。例如，公司之前有一个项目为公司带来的年节利润为 300 万。

◆ C 类项目的标准

对于无法通过质量、安全、财务和流程四个指标进行成果衡量的项目，公司会将其归入 C 类项目。由于 C 类项目难以通过数字量化，为保证相对公平公正。公司对于 C 类项目会分成行政和制造两个体系进行设置。对于制造体系，公司有 7 个维度，如安全生产、5S、质量和效率等等进行评选。对于行政类，公司会根据该项目是否创新、是否提升部门的工作效率、是否值得推广等因素来进行评估。

◆ 项目开展的频率

史密斯的 CI 项目每天都在开展，每年都会收到 5 万条左右的提议。而评估工作则会按照项目类别进行。对于 C 类项目，公司要求每个部门每个月 1-2 次进行项目评估。对于 A、B 类项目，CI 项目组会在与各体系副总的月度会议中进行沟通。

◆ 项目的宣传方式

每年公司在新员工培训时，都会开展 CI 项目相关课程培训。此外，公司会不定期通过微信推送各类 CI 项目相关信息，强化员工对 CI 项目的了解和参与的积极性。特别需要指出的是，公司通过一个产品推广的形式推广 CI 项目。公司在前期进行推广时，会以类似于商场积分促销的形式进行推广。例如，公司在 CI 项目前期推广时，会在某一时间段内对某一类别的提议给予更高的积分，以此来提高员工参与 CI 项目的各类提议的积极性。

CI 积分的用途

各体系副总在进行面对面述职时，会观察该员工的业绩清单、基本信息和过去 12 个月内的 CI 积分。这个积分会在公司内部所有成员的内部竞岗和年度述职时成为一个重要的参考指标之一。

此外，员工在不断提出对公司发展有益的建议的同时，员工也能通过这一平台实现自我成长。比如，车间员工如果缺乏这样的一个机制，员工只能进行一些机械化的操作工作。而通过这一平台，员工可以将其在生产经营过程中遇到的各种问题进行提交，并且该员工能够组织团队对其中部分问题进行改善。特别是每个季度以及年度，公司都会选取 CI 明星，这本身也是对员工贡献的极大认可和荣誉，鼓励员工更加积极参与到公司下一次的改进活动中。CI 明星的名额为制造体系和非制造体系各 15 个名额，获奖名单根据当季度 A、B 类 CI 项目积分和 CI 总积分综合进行评选。

项目评估

每年 CI 项目部门都设置有明确的项目目标。例如，部门去年既定的目标是通过 A、B 两类项目为公司解约 2000 万的成本。此外，员工对 CI 项目的满意度将会作为 CI 项目负责人的绩效考核指标。同时，员工提议在预期时间内的完成率也是 CI 项目负责人的绩效考核指标。

项目反馈

CI 项目组每个月都会针对员工的反馈意见与各部门进行 CI 座谈会。目前员工的反馈更多集中在员工的 CI 提议实施反馈周期较长，以及各部门落实力度仍需加强。公司针对这些意见，会定期公示每个部门的 CI 提议的按期完成率。对于按期完成率较低的部门，CI 项目组会每月与各体系的经理和副总进行沟通，了解按期完成率的原因。公司要求各部门的按期完成率至少需要达到 80%。

成功经验总结

首先，高层管理者的重视对 CI 项目的成功与否起到了关键的作用。为使项目更好地进行开展，公司高层管理者也专门成立了 CI 项目组帮助整个项目更好地落地。

不同于很多企业，公司成立 CI 项目组。过去未设有 CI 部门时，公司每年收到的提案只有几百条，并且奖项的类别划分非常模糊。此外，缺乏专人负责 CI 项目，也导致最终只有少数项目被落实完成。而现在 CI 项目组能够帮助及时收集员工的建议并反馈到各个部门和追踪提议的完成情况，以及负责系统平台的建设。此外，CI 部门的每位员工专职负责不同的区域和业务体系，这也使 CI 部门的成员能够更加清楚各业务体系年度的工作重点和希望改进改善的重点，从而，能够更好地营造出公司上下重视持续改进的氛围。

通过 CI 系统，所有员工都能对自身提出的改善建议进行追溯。员工可以随时了解提案的完成进度、提案负责人、预期完成情况以及积分和所能兑换的礼品。过去，公司未使用系统时，员工时常有提议丢失或者被抄袭的担忧。然而，系统的应用使员工能随时追溯提案的进度，帮助增强了双方的信任感，从而使员工更愿意参与其中。同时，公司每年会收到几万条持续改进的建议。这些建议如果单纯依靠过去的手工审核批准的方式会难以完成。

最后，公司开展积分这一形式来进行 CI 项目是为了更好地营造员工参与持续改进的氛围。公司通过 C 类项目，使员工细小的贡献和建议都能得到认可，并通过持续有效的宣传使员工能够感受到荣誉感。从而，吸引更多员工参与更加重大的 A 类和 B 类项目。

案例启示 A.O. 史密斯 - 价值观推动项目

总裁办 | A.O. 史密斯

项目背景

A.O. 史密斯开展价值观推动活动的目的在于积极认可将企业价值观落实在日常工作中的优秀员工，以及他们所在团队的突出贡献，最终将指引史密斯走向成功的价值观落实到每一位员工的日常工作和行为中。

A.O. 史密斯的价值观

A.O. 史密斯的价值观是从美国总部传承而来：1）争创利润，力求发展，2）重视科研，不断创新 3）遵纪守法，保持声誉 4）一视同仁，工作愉快，5 保持环境。为使企业价值观更便于中国员工所记忆，公司将 5 大价值观更形象的归纳为 4 个满意，即股东满意，客户满意，员工满意和社会满意。公司的价值观推动项目以这 4 大维度的满意为基础和标准进行开展。

项目实施

评选标准

为使员工真正提名符合企业价值观的项目或个人，公司对每一个奖项都有明确的定义。例如，客户满意奖，其定义为在产品质量、客户服务、技能培训等相关工作中做出突出成绩，并超出个人期望的个人或者团队。对于产品创新奖，其定义则是在产品创新中做出杰出贡献的团队，并且产品在本年度内研发成功并最终推向市场。而能获奖的员工必须为该项目的核心成员。核心成员本身必须是全程参与项目并且付出努力。

奖项设置

公司一共设置了 7 个奖项。分别为客户满意奖，产品创新奖、管理流程改进奖、生产流程改进奖、环保贡献奖、公益活动参与奖和工作场所安全奖。奖项分为南京总部当选奖和南京总部入围奖，同时会从南京总部当选奖中推荐项目角逐美国总部当选奖。入围奖的获奖名额每个奖项不超过 7 个，而当选奖的名额每个奖项不超过 6 个。入围奖的奖励为一份价值 2000 元的精美礼品，而当选奖的奖品是为期一周的带薪亚洲游。而获得美国总部当选奖的员工可以参加美国总部的颁奖仪式。

奖项批准的流程

由员工自行进行提名，而提名人选无任何限制；可以是其本人、同事或者任何团队。然后，经由其上级主管对提名进行审核确认。接下来，价值观推动小组会将提名再次返还给各部门进行第二次筛选，择优挑选出更能体现公司价值观的项目。最终，所有提名汇总给管理层，由管理层进行投票，决选出最终的获奖项目。为保证项目的公平性，公司邀请 CI 明星参与整个价值观的评审过程，并从 CI 明星中收集反馈意见，评估流程是否需要改进。

项目开展频率

每年 2 次，开展季度和年度价值观推动活动。

保证评选透明性

为保证整个评选过程的公平公正公开，公司会将整个评选过程和全体员工进行公示。特别是最终的提名名单也会全员公示。

项目职责安排

价值观推动项目由总裁办负责举办。价值观推动项目组负责整个活动的策划和推广。各个体系部门的经理负责审核其下属的提名。管理层最终评选提名，确定最终的获奖项目及名单。

宣传与推广

多样化的宣传途径

在系统上线前，公司企业号和邮件也会发布推文，让员工了解到新系统位置、使用方式。在活动开展前，公司也发布了活动启动的推文。此外，公司也会在各个显著区域；例如大厅、员工通道，布置员工海报、易拉宝和宣传物料，告知员工系统登录方式、活动开始日期、奖项设置等等。

通过微信红包进行推广

为了使价值观推动项目更好的为员工所接受，让更多员工积极参与到该项企业文化活动中来，公司开始采取发送价值 10 元的微信红包这一方式，奖励每一位有效提名的员工，推动每一位员工用更闪亮的眼睛来挖掘自身或身边的同事符合企业价值观的行为和表现。

系统平台推广与培训

员工培训：由于公司开展今年使用了新的系统，因此公司在设计系统时就已经和所有部门的内勤进行了充分的培训。此外，价值观推动项目组也会逐一与各体系的经理进行沟通，告知经理应该如何对下属的提名进行审核以及如何解答员工的疑惑。特别对于公司员工人数最多的车间，价值观推动项目组会邀请生产体系的经理进行积极宣传扩大员工参与的积极性。

项目平台化提升效率

公司过去采用纸质和电子提名两种方式，其流程为经理签字确认后，提名员工才能获取小礼品。今年，公司聘请了外部供应商为公司的企业号搭建了公众平台。而这一系统的搭建简化了整个提名的流程，将公司过去手工操作流程省去，提高了效率。公司在采取新系统后，价值观推动活动当天仅仅 4 个小时后，提名数量就已过千，这也反映了项目的受欢迎程度。

案例启示

东风康明斯 - 搭建激励平台，促进跨职能协作

刘义 | 人力资源经理 | 东风康明斯发动机有限公司

项目背景

随着业务的发展，对跨职能协作要求越来越高，过去的直线式组织机构不能完全满足业务发展需求，各种跨职能的项目团队和工作小组应运而生，如各种公司级项目团队、各部门代表组成的安全工作组、内控工作组、体系工作组、招投标专家组等等。但现有的业绩管理及激励制度难以满足各跨职能工作的管理以及激励目的，由此产生此项目：建立激励平台，以促进跨职能协作。

同时，公司缺乏相互认可的文化氛围，习惯相互指责和推卸责任，不利于团队间的信任建立和跨职能合作的氛围建设。因此，也期望通过此项目，塑造相互认可和正面激励的文化氛围。

项目内容

◆ **第一步，组织行为研究，识别关键行为要素**

经过大量的访谈、分析和案例研究，识别出以下几个关键影响点：

- 跨职能会议

在跨职能合作的流程分析中发现，所有的跨职能合作均从跨职能会议开始，也在会议中结束。在会议中达成的一致意见是否被履行，是跨职能合作的基础，也是对跨职能合作的关键评估要素之一，同时，也是团队之间信任感建立的源头。

- 及时向其上级反馈业绩

在对员工的大量 VOC（Voice of Customer）访谈和 KJ 法总结，我们惊讶的发现，员工真正关心的，并非给多少钱或物，而是：(1) 自己的直接上级是否知道，自己在跨职能合作中，获得了成功和客户的认可。(2) 在跨职能项目中是否有提升知识和技能的机会。但能在跨职能合作中，提供培训机会的并不多，相比而言，及时向其上级反馈其业绩表现更容易做到。

- 业绩行为标准

在过去多个跨职能团队的激励失效的案例研究中，我们发现，让跨职能团队完成任务的关键是“跨职能团队能力”，激励手段只是辅助，用于调动积极性和强化意愿。如项目团队缺乏能力，任何激励手段都没有作用。而让激励手段发挥效用的关键在于“项目负责人”的业绩管理过程。而业绩管理的关键在于“如何让项目团队成员知道，哪些行为是期望的。”

◆ **第二步，针对关键行为要素，发布针对性的激励措施**

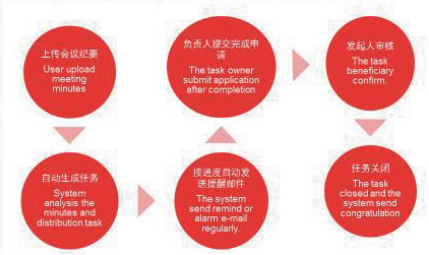
- 搭建“会议承诺系统”，建立相互信任的文化氛围；

员工只需将会议纪要上传到公司 OA 系统，会自动生成任务，并由系统进行跟踪，系统会提前提醒，到期时，如问题未解决，会持续上升，直至公司总经理。促使管理者履行管理职责，使在会议中达成一致的跨职能的工作成为日常工作的一部分被跟踪和被记录。

会议承诺系统上线之初（2013 年），跨职能任务的完成率仅 68%，目前，跨职能任务完成率达到 95% 以上。

会议承诺系统的好处在于：1 让不容易衡量的跨职能工作的状态，变为可衡量且容易观测；2 问题的上升机制，可以防止因沟通不畅导致更大的隐患产生。3 员工信守承诺后，增加了跨职能团队之间信任，为跨职能合作提供良好的工作氛围。

会议与任务跟踪流程
Meeting minutes upload and task follow flow



超期提醒规则 Reminding or alarm rules

提醒日期	提醒内容
时间过半 Before Half time	前提条件：任务总时间(计划完成时间-任务生成时间)大于等于10天； 提醒，通知任务负责人。 Prerequisites: Task total time >= 10 days; Remain: Task owner
提前3天 Before 3 days	前提条件：任务总时间大于等于5天； 提醒，通知任务负责人。 Prerequisites: Task total time > = 5 days; Remain: Task owner
当天 Deadline	提醒，通知任务负责人 Remain: Task owner
超期3天 Over 3 days	发邮件给任务负责人，抄送给任务负责人直接上级。 Send to task owner, CC task owner's direct superior.
超期5天 Over 5 days	发邮件给任务负责人、直接上级、任务负责人总监。 Send to task owner, direct superior, director.
超期10天 Over 10 days	发邮件给任务负责人，直接上级、任务负责任总监。 Send to task owner, direct superior, director.
	抄送人力资源经理（内部不发） Cc HR manager
超期10天后（每隔	外部任务：超期10天以后，每隔3天发出提醒邮件（同时抄送给4+3的副总和总监

- 建立电子答谢卡，建立认可和及时反馈平台；

任何一名员工，均可通过电子答谢卡，对其他员工表示感谢，电子答谢卡会被发送给员工以及其直接上级。电子答谢卡的内容也作为直接上级对员工业绩评价的参考之一。

为让员工了解如何正确的认可员工的行为，特通过公司的新闻报道，刊登了几篇写比较好的电子答谢卡，告知员工如何表扬和认可他人。

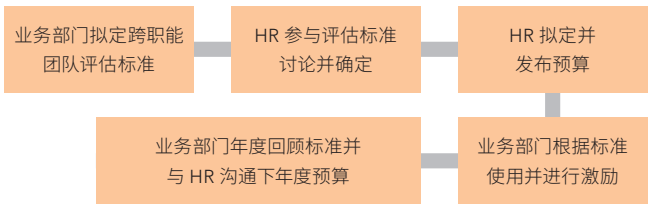
留言:
感谢闫经理及苏令华工程师，2016-11-10日晚上00:00，B红体HON1线500V电机突然损坏，需要进行临时紧急抢修恢复工作，闫经理接到电话后，立即进行安排，苏工到供应商那里科学的安排，积极组织，保证了电机修复时间在2016-11-12的0:00到现场，避免了对生产更大的影响特送上答谢卡，感谢您为公司做出的贡献。
寄卡人：张永胜 日期：2016-11-17

- 推动项目负责人建立行为评价标准，并实施管理；

与业务部门沟通，并告知，如欲使用激励平台，需要先拟定员工的评估标准，HR 将参与评估标准的制定当中，过程中，HR 引导业务部门正确使用激励措施。关键控制点如下：

1 业务部门是跨职能激励的主要责任者和实施者，HR 仅作为顾问参与其中，尽量引导业务部门正确的使用激励，避免过多的行政干预；

2 HR 准备实际案例，或组织跨职能团队讨论，让业务部门提升有效认可和激励技能；



- 评选协作服务之星，公开表扬和宣传正确的行为；

根据会议承诺系统以及各部门提名的具有卓越客户支持（CSE）行为的员工，选出月度协作 / 服务之星，在“总经理办公会”上公开表扬，并由总经理亲自颁发奖杯和以束鲜花，予以认可和鼓励。关键控制点：

1 组建跨职能专家团队，从各部门举荐的候选人中，选出最能体现卓越客户支持行为的员工。

2 公开的表扬信，应重点描述被认可的行为，以便于其他员工的认同和效仿。

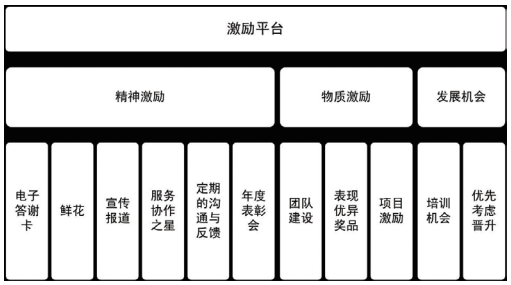
3 让各部门管理人员知道，他们以及他们所带领的团队，提名和认可他人的行为，会被记录，并作为经理领导力平衡计分卡的输入之一。

- **第三步，平衡各类激励手段，发布激励平台标准；**

- 整理和归纳为跨职能激励的激励手段；

- 根据激励对象，确定归口管理部门，建立激励矩阵，描述在不同情况下，适合使用的激励手段；

- 平衡各类激励的强度和标准，拟定并跟踪预算使用情况；



经验与总结

- 任何激励手段，都有其生命周期，需要定期的回顾，当激励手段完成其历史使命时，需要及时的整合和调整激励政策。

- 不能想当然的推测员工和客户的想法，当真正去调查和总结后，得到的结论总是出乎意料。这是该项目中，个人最大的收获。例如，在开始项目前，我以为，最优秀的人获得的奖励一定最大，但在进行激励案例研究后发现，并非如此。激励力度最大的，是“叫的最凶”（抱怨激励力度不足）的团队，并非业绩最好的团队。而“叫的凶”的原因正是“预期的项目目标难以完成”。所以，必须整体考虑激励力度，避免“会叫的孩子有奶吃”的现象发生。

- 影响跨职能工作能否完成的关键人是部门最高“管理者”。从激励对象角度考虑，这部分人才是真正需要“激励”的人。最佳解决方案是提高项目负责人的领导力—“向上影响力”部分。

在激励案例研究时发现，有两个跨职能团队，A 团队和 B 团队。两个团队的项目难度相当，A 团队完美的完成任务，无额外激励；而 B 团队有额外奖金预算，但仍未完成任务。差异只是：A 团队负责人告知各部门总监，该项目能给项目团队成员带来各种能力提升的机会；而 B 团队负责人只是告知部门总监有哪些事情需要做。于是，A 团队项目成员是各部门高潜力员工组成；而 B 团队是各部门最闲的人参加，多数是业绩靠后者。

其实，提升领导力，是最经济也是最有效的激励措施之一。

案例启示 科勒工厂 ——员工认可

罗宁友 | 人力资源副总监 – 工厂运营 | 科勒（中国）投有限公司

科勒中国由上至下始终强调正向的员工认可文化。 每年科勒中国工厂有超过 1 万 2 千次的认可发生，使广大员工都有机会得到来自公司的肯定。科勒开展员工认可项目的目的在于不断激励员工，提升员工敬业度以及员工保留率，从而推动公司的效率和利润的增长。

公司以时间和管理两个维度开展员工认可 , 希望通过认可员工良好的行为，形成积极向上的文化氛围。无论是最基本的日常的员工认可，还是以季度为单位的科勒之星的评选和年度的最佳员工评选，又或者部门和公司层级的奖项，都是为了使公司的员工能涵盖更多的员工。此外，公司的年度最佳员工的评选标准之一是员工在年度获得过任何一次其他类型的员工认可。其中，在工厂开展的员工认可根据工厂员工的特征更具有针对性。

工厂的员工认可项目

项目背景

作为一个制造型企业，科勒尤为重视各类技术工人并视之为公司的重要资源。为此，公司根据自身发展需要针对不同工种的员工设置不同的奖项，希望通过提升各类工人的荣誉感，达到提升产品质量和员工保留率的效果。其中包括“金牌注浆工”奖项，公司以月度为单位进行开展，他们是企业制造过程中最关键的岗位，为了挽留这些员工，因而选择月度颁奖，并且以仪式感十足的颁奖典礼对获奖员工进行激励和表彰，使认可更直击员工的心灵，给予员工更强烈的触动。

评选标准

“金牌注浆工”的评选标准为产品的一次性良品率。

奖励形式

公司对获奖员工除了提供一定的物质奖励外，更为重要的是给予员工精神奖励 – 每月邀请获奖员工走红毯，并使用彩带和锣鼓等营造氛围。工厂各级高层管理者无论工作多么繁忙基本都会亲自到场为获奖员工鼓掌祝贺，表达对优秀注浆工的重视和肯定，每个员工都非常珍惜走红地毯的过程，对他们是一个极大的鼓舞，也成为他们为之追求的目标。科勒最初决定以走红毯的形式对员工进行激励时，也是考虑到自身的薪酬在市场上有较强的竞争力，并且日常的奖励项目已较为丰富。因此，企业需要在精神激励方面进行补充，才能产生更好的效果。此外，获得“金牌注浆工”这一荣誉的员工的半成品在生产制造过程的其他环节都是免检的，这也体现了公司对员工的信任。同时，员工的收入与产品数量相挂钩，这也促使员工愿意孜孜不倦地追求更高的产品质量，以达到“金牌注浆工”。

公司还把对优秀员工的关怀外延至员工家属，为此公司还在每年度的颁奖典礼上特意出资邀请获奖员工家属来到工厂参加活动。在年度颁奖典礼上，获奖员工与其家属可以一起走红毯，并接受所有科勒员工以及亚太区甚至全球总裁的现场祝贺。获奖员工不但收获了荣誉，更能感受到家庭的温暖，并在其家属面前展示他的工作成就。此外，公司还会通过内刊，电视和微信等方式对获奖员工进行后续宣传，扩大影响力。例如，工厂专门设立了“ 金牌注浆工”的通道，在这个通道中会贴满每个月获得“金牌注浆工”荣誉的员工的精美照片、工作格言和各种基本信息。

项目挑战

在项目最初开展的阶段，不少员工认为符合“金牌注浆工”的评选标准要求的一次性良品率难以企及。最初，工厂只有 50% 左右的员工能够达到公司要求的“金牌注浆工”的一次性良品率要求，而今年，“金牌注浆工”的达标率已经跃升到员工注浆员工的 70%。为此，企业也曾进行了大量的宣传工作转变员工的思想，相信这一标准通过自身努力能够实现。

现阶段成果

获得“金牌注浆工”所要求的质量标准很高，这些员工对于提高公司整体产品质量有极大的帮助。截止 2016 年 9 月，超过 70% 的注浆员工获得“金牌注浆工”的称号，今年，公司的产品质量水平创下了开厂以来的历史最佳纪录。此外，科勒也在不断合理地提升“金牌注浆工”的一次性良品率的要求，使员工能够不断精益求精。需要指出的是，由于不少工厂员工都能达成“金牌注浆工”的评选要求，公司也特意设立了“钻石注浆工”去认可那些最为优秀的工人。

同时，在科勒全球的 15 家陶瓷工厂中，该工厂的良品率近些年始终排在最前列，并已成为了其他工厂所学习的典范。

成功经验总结

“金牌注浆工”的成功离不开公司对员工需求的了解。正如之前所提及的那样，科勒对员工的需求和自身已有的奖励体系和薪酬体系有着清晰的定位，在物质激励较为完善的情况下，公司针对性地补充精神激励是项目成功的关键。

持续有效的宣传也是项目成功的关键一环。公司对于员工身上所展现的优点和事迹始终不遗余力地进行宣传。无论是通过内部的期刊、海报亦或是线上的平台，公司始终都会及时地在公司内部进行推广，使员工更有冲动进行更加优异的表现。

最后，项目的成功也离不开多方的配合。HR 部门在整个项目的开展过程中，负责制定评选标准、现场布置以及后续宣传等等。

案例启示 霍尼韦尔 - 员工认可的变革

施重凌 | 亚太区组织发展与领导力高级顾问 | 霍尼韦尔中国有限公司

项目背景

在人才竞争中，员工的留持，特别是高绩效高潜力员工的留持，无疑是各家公司的重要课题，也是大家面临的共同挑战。影响留持的因素很多，而且针对不同的组织可能有不一样的优先级排列。随着越来越多的公司将视角转向创新创业和增长相关话题，会有越来越多的新生代占据公司的重要职位。这一趋势让管理者不得不思考这个群体在需求方面的重要变化，有很多传统管理的套路可能无法完全满足新生代的群体需求。本文仅从诸多留持的关键因素中，抓取员工认可作为一个实践点，供大家参考和讨论。

在激励认可的流程和系统方面，很多跨国企业和本土企业可谓相当健全。然而，就如前文所提，新生代员工在被管理方式上有着非常不同的诉求：他们更加渴望被个性化对待；他们期待反馈更加频繁，甚至实时；他们总是希望更多地参与到公司的决策过程中去；他们希望流程更加透明和清晰，跟管理者的沟通更加直接；在金钱之外，他们对工作的价值感有更深层次的追求。

项目变革

鉴于此，霍尼韦尔的航空事业部尝试小范围试点对员工认可的实践进行一些微调，希望在已十分完善的员工认可流程和制度基础上，进一步提升员工对认可项目的体验，并提升项目资源的投入产出比。

事业部在实施员工认可项目时，邀请员工代表共同参与（由高潜力员工以及员工意见领袖组成），通过跨层会议和焦点访谈，更加直接地聆听更多员工的有创意和质量的想法和个性化的需求。在这样一个上下沟通的过程中，高层管理者不断接触到新的想法和创意性的做法。另一方面，公司也积极与外部创新型企业进行双向地交流借鉴，汲取各种有价值的实践做法。虽然并非每个公司的做法都具备可复制性，但是在头脑风暴的过程中，可以有效地激发出适合自己公司的做法。事业部通过员工点子和外部公司对标两个渠道中，收集整理了将近 60 个创新实践的做法，作为接下来步骤的“点子池”。

针对这 60 多个创新实践的做法，人力资源部门首先与事业部高层管理者进行初步讨论筛选，从企业文化匹配度、和资金使用原则两个维度，进行总体评估，剔除一些明显无法在当前企业实施或者落地的做法。在这个步骤中，需要注意的是，企业的高层管理首先要清楚项目的意图，并愿意主动承认他们跟新生代在思维模式和需求上的差异，促使他们在讨论中不会因为开放度不够而扼杀了本来非常有价值的做法。当然这个过程本身就是一个学习和迭代过程，持续的效果反馈会帮助不断促进利益相关者的持续调整。

然后，公司将已经过初步筛选的员工认可的做法在公共区域进行公示，或组织员工进行讨论，最终通过线上线下投票的形式，让员工自行决定最喜爱的五个做法。这些做法会在接下来的员工大会上进行介绍和适用，反馈好的会被保留下来，反馈不佳的则需要继续调整，或者启动新一轮的投票，补充新的做法。

经验总结

回顾整个过程，关键点在于 1）将决定权下放给员工自己，有他们挑选和决定符合他们自己口味的做法；2）增加实践过程中员工反馈和管理者反馈的频率；3）将流程更加透明化呈现。目前这个实践还在试点过程中，也期待可以持续分享实施过程中的成功案例和挑战。

案例启示

罗氏诊断 - 员工认可实践

张璐 | 薪酬福利副总监 | 罗氏诊断

项目背景

在罗氏，我们深信企业的成功依靠的是企业的员工。能够不断认可褒奖员工努力和付出的企业往往拥有更敬业的员工并取得更好的业绩。

作为全面薪酬的重要组成部分，罗氏诊断通过完善的绩效管理体系积极认可表彰拥有良好绩效表现的员工，这也是必不可少的促进良好团队合作以及激励员工的重要举措。同时“衷心祝贺出色的完成工作的员工”也是罗氏领导力承诺的一部分。

罗氏诊断员工激励认可由正式与非正式两类组成。正式的员工认可由公司制定奖励方案，旨在提升员工敬业度，确保罗氏价值观，领导力承诺和核心能力在日常工作行为中的有效贯彻，奖励认可个人和团队的杰出表现。非正式的员工激励认可则通过全球统一的线上平台进行，以不同形式表达对彼此的出色表现和成就的欣赏和祝贺，鼓励跨部门跨地域间的员工互相认可。

正式的员工认可

罗氏设有公司层级和部门层级的正式奖项。评选标准遵循罗氏价值观，领导力承诺和核心能力。

公司层级的正式奖项包括根据公司发展需要每年针对性地设置各类最佳奖项及表彰认可长期服务、为公司发展做出贡献的员工所设立的长期服务奖。所有最佳奖项的候选人由各部门进行提名并递交人力资源部整合，最终由公司总经理进行审核批准。在每年公司的全体员工会议中设有颁奖环节，公司高层管理者公开对授予员工奖项。此外，公司也通过各个沟通渠道进行员工获奖的相关宣传，如内网，奖励墙等。

部门层级的正式奖项依据各部门侧重点的不同有所区别，人力资源业务伙伴配合各部门总监依据业务情况制定部门奖项并最终由总经理批准确认。

非正式的员工认可

♦ 项目规划与实施

公司开展的非正式的员工认可遵循“小额频繁”的原则，力求更有效地对日常工作中的良好表现和贡献及时给予鼓励，有效认可并不局限于里程碑式的重要贡献。通过全球统一平台发送个性化的“电子贺卡”或提名以“积分”累计的物质奖励以尊重不同的个人和文化。“积分”可以选择在本地目录中兑换礼品或礼券，或保存累积以兑换更高价值奖品，或捐作慈善用途。当然，最有力的认可还是面对面的赞扬和肯定 - 通常并不牵涉物质奖励。比如一句亲口说出的“谢谢！”、在团队会议中公开表扬，诸如此类的褒奖形式应该被广泛使用和重视。

电子贺卡侧重于精神激励。不仅可以让经理激励认可下属，更重要的是员工依靠线上系统，可以随时随地公开在线表彰认可其他同事，无论身处何地。而积分奖励则侧重于物质奖励，一般认可奖励员工在某一短期项目中的优秀表现或持续表现超出预期并且对公司盈利有影响的。积分给予的评判标准由人力资源伙伴与各部门负责人共同商讨制定适用于各部门的评判标准。每年年初直线经理可以在相关系统中查阅当年可奖励认可下属的积分预算，按不同情况审批提名的积分奖励。若提名给予的积分较高时，需与上一层级管理团队校准审批。

♦ 推广方式

罗氏诊断通过三个维度对员工认可项目进行宣传：

1 高层管理者从上至下进行推广，通过自身对非正式的员工认可的重视程度，积极影响各级管理者和推动项目真正落地。高层管理者担任“非正式的员工认可”项目的推广大使，在公司各种正式和非正式的场合向员工倡导互相认可的重要性。

2 持续有效的宣传方式以及明确的沟通内容也是不可或缺的。罗氏通过各种线上线下宣传渠道如：邮件，海报，公司内网，微信等进行沟通，宣传内容也针对不同人群进行区分，包括高层管理者，直线经理，员工等。同时提供 FAQ 及简易单页方便员工查阅。

3 人力资源业务伙伴在各种正式与非正式场合进行持续倡导，将员工认可真正贯彻到员工中。

总的来说，我们希望以“小额频繁”为原则鼓励大家彼此褒奖。这意味着不仅聚焦在大成就，而且重视细微处，例如表现出团队精神、在短期项目里发挥了关键作用、一次很出色的演讲、一个好主意，甚至协助避免误解纷争的行为。

♦ 阶段挑战

公司在推广电子贺卡的过程中，将员工固有的传统物质奖励理念转变为精神认可存在比较大的挑战。为使员工真正认可相互间的优异表现，并形成良好的合作氛围，人力资源业务伙伴与各部门管理者根

据不同情况，通过各种方式在部门中进行持续沟通，引导员工如何进行认可奖励；同时公司管理层也“以身作则”配合转型，积极营造持续反馈和认可表彰的企业文化。当然人力资源部也通过有效的持续后续宣传跟进并定期与管理层回顾进展，促使大家能够接受理念而非只是为了完成认可“任务”。

通过认可项目帮助员工成长

罗氏对于员工的晋升与否更加看重员工的工作能力和潜力，员工认可项目并不与晋升直接关联，但员工因日常工作和项目工作而被认可会作为其未来晋升的“加分项”。

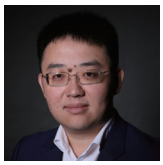
公司也会在线下各种场合对员工进行表扬和鼓励，或提供与高层管理者面对面交流学习的机会，帮助其成长。

评估反馈

罗氏定期开展敬业度调研并通过问卷收集员工对员工认可整体实施情况的意见。此外，公司也会通过线下渠道收集员工对认可项目的反馈。

案例启示

玛氏 -“创造精彩”认可项目



杨昕亮 | 人力资源总监 | 玛氏食品（中国）有限公司

项目背景

作为一家全球知名的快速消费品行业企业，玛氏集团深刻地认识到企业文化的建设对增强企业核心竞争力的重要性。为推动公司同事们在日常工作中践行五大原则，玛氏采取了许多的相关举措，其中名为“创造精彩”（Make the Difference）的全球同事认可项目极具代表性。

创造精彩（Make the Difference）

在玛氏众多认可项目中，规格最高、影响最广的项目首推“创造精彩”。为保证该奖项的含金量和影响力，玛氏每两年一次在全球范围内进行开展。值得一提的是，为进一步扩大影响范围，玛氏家族成员亲自推动该项目。其目的是为了倡导同事为公司和社区环境做出积极的贡献；为公司上下游的利益相关者带来显著的影响；以及在业务层面实现创新。

♦ 评选标准

奖项的评选标准始终贯彻玛氏的五大原则，也就是企业的核心文化，分别为 1）质量：“顾客至上”是我们的信念；保持高质量是我们的工作；令产品物有所值是我们的目标 2）责任：作为个人，我们要求每一个人各尽所能;作为同事,我们支持其他同事各尽其责、3）互惠：互惠就是分享利益；可以分享的利益才会持久 4）效率：我们充分利用一切资源，绝不浪费；务求人尽其材，物尽其用 5）自主：我们需要独立自主来塑造我们的未来；我们需要利润来保持独立自主。

♦ 提名环节

玛氏将评选范围归为 3-5 个大类，并向全体同事进行公示。所有提名不设任何限制；同事可以提名身边的同事 / 团队或自我提名。此外，为方便同事进行提名，玛氏为同事提供了各种线上和线下的渠道，这也促使全体同事能借助“创造精彩”这一契机，充分挖掘和认可周边的同事。同时，玛氏在项目进行的过程中，借助邮件、内网、沟通会和微信等平台，会进行为期长达几个月的持续宣传。依靠便捷的提名渠道和持续的宣传，上一轮中国区的“创造精彩”的提名名单超过 2000 份，在全公司造成了广泛而又深远的影响。

♦ 评审环节

在完成提名后，玛氏通过四轮严苛的评选环节，决选出最终的玛氏全球“创造精彩”获奖者。第一轮评选为各业务单元对数千份提名材料进行初步盲选，从中择优选取出极具有代表性的案例。然后，玛氏中国会组织由同事代表和公司高层管理者组成的委员会，根据候选人的现场陈述进行为期 1 到 2 天的评选活动，决选出中国区的获奖同事 / 团队。之后，玛氏会进行第三轮大区间的“创造精彩”的“PK”，通过亚太区、欧洲区等区域内部的相互“PK”，决选出能够代表各大区的优秀案例。最终，所有的大区代表会汇集到美国，由玛氏家族成员和集团管理层进行最终的评选，评选出“创造精彩”玛氏全球个人 / 团队，接受来自玛氏家族成员和全球管理层的颁奖，并在全球范围内进行大范围的宣传。

玛氏开展“创造精彩”这一奖项的主要目的并非在于单单评选出最佳同事，而是希望通过鼓励同事对身边的同事进行认可，从而营造出全公司范围内践行五大原则的文化。因此，在项目开展过程中，公司对于前期的提名环节最为重视，并围绕倡导同事积极进行提名开展了大量的宣传工作。公司每周定期对同事发送邮件，告知同事提名数量和提名中的精彩案例，呼吁同事更踊跃地参与提名。此外，公司内部沟通会也是同事了解项目提名情况的良机，即使非总部同事也能通过视频会议和电话会议等方式了解开展情况。同时，公司也积极提倡同事不仅将提名提交给组委会，也鼓励同事将提名发送给被提名者本人，使被提名者感受到来自同事的认可，从而对他产生更强烈的荣耀感，提升同事的参与度。

♦ 项目成果

有赖于项目的长期开展，绝大多数同事都对该项目有着广泛的了

解，并视之为来自公司最重量级的认可。因此，许多直线经理都会倡导有杰出表现的同事去参选“创造价值”，简单的几句“你做的真的很棒，你参选一定能获奖”或“你的项目一定获亚太区大奖”，表达了上级主管发自内心对下属工作成果的最真挚的肯定。

此外，在每一届的“创造精彩”评选过程中，玛氏中国都有同事 / 团队能最终获得亚太区，甚至是全球大奖，使玛氏中国全体同事倍感荣耀，也激励中国区同事未来再接再厉，继续争取这一荣誉。

♦ 成功经验总结

1 项目的成功源自玛氏高层管理者始终严格贯彻评选标准，真正做到了奖项的公平公正，所以该奖项在同事心中有极高的公信力。

2 公司的持续宣传为该奖项营造了极大的荣誉感，使全体同事殷切渴望获得这一荣誉。例如，工厂生产线上的普通同事在日常工作中，经常会与直线经理真诚地表达“我也要参加创造精彩评选”。可喜的是，每届创造精彩都有来自工厂生产线的同事最终真的梦想成真，通过自发的努力收获了这一荣誉。

3 公司各部门也会积极邀请获奖同事进行分享交流。

以上种种都体现了公司上下对这一奖项的重视和认可。同时，同事代表与公司高层管理者共同参与整个中国区的评选环节，也帮助同事感受到“创造价值”并非是自上而下的项目，而是属于中国同事自己的项目，提升了同事对于该项目的归属感和参与感。

此外，作为一个家族企业，玛氏特别重视家庭氛围。因此，所有最终参与大区 / 全球评选的同事 / 团队，其家属都会获邀共同到现场参与评选，让家庭成员共享他的成功，提升其荣誉感。

部门同事认可项目

玛氏各部门也都在积极开展部门内部的同事认可。各部门自发成立了内部的优秀同事项目，并制定了相应的评审机制。通常，每个部门以季度 / 半年 / 一年为单位进行评选。所有评选标准同样依据玛氏的五大原则。虽然各部门的奖励有所不同，但都以精神激励为主。与“创造精彩”一样，各部门也会对本部门的最佳同事进行全公司范围的宣传，从邮件、公告栏到微信号等，使全公司都能了解部门内部的优秀同事和他们的事迹。

案例启示

安利 - 支持战略的员工认可和激励项目

人力资源部 | 安利（中国）日用品有限公司

项目背景

在安利（中国）建立了充满肯定与认可的企业文化以及完善的认可机制。员工的创新想法、优秀表现、辛勤投入，都能收到来自上司和团队的点赞，更能收获精神与物质的双重嘉奖。

项目内容

为嘉奖员工在工作上的突出贡献，并激励他们与企业目标要求相匹配的绩效表现，安利公司设立了完善的认可机制，包括正式认可及非正式认可，并基于不同的职能和岗位设立了丰富的奖项，包括：模范员工、服务之星、发明人奖和伯乐奖等，为员工提供精神与物质并重的嘉奖。

♦ 非正式认可

安利（中国）非常重视在内部营造员工间互相认可的文化氛围。无论是日常工作中的及时认可，还是每年感恩节公司层面主导开展的全国性主题活动，都能让认可文化获得有效的落地和传承。

例 . “感谢小伙伴”感恩节年度活动 —— O2O “为你点赞”

安利（中国）的员工遍布全国 200 多个城市，如何调动全员的积极参与，并获得一致的认可体验一直以来都是员工激励项目的重点。项目团队结合内部团队特点，以 O2O 的方式设计了“简单”、“有趣“的互动环节，广受员工好评。

- Online

线上部分，活动透过公司内网、微信公众号等渠道，为员工提供一个感谢和认可的载体，鼓励直属上司对员工、员工与员工之间表达认可和感谢。多年以来，感谢卡、服务券、点赞贴和微信表情等工具包推陈出新，持续在员工当中掀起感恩热潮。

2016 年，“为你点赞“微信表情包，涵盖创新想法、高效协作、快速行动和活力氛围等文化主题，并融合安利 LOGO 及特有卡通形象，赋予了表情包特有的归属感和独创性，在企业文化宣导方面增加了员工触点，也加深了他们的印象。系列表情包在感恩节当周透过微信公众号向员工发布，短短几天就获得了超出半数的粉丝领取，为身边同事的优异表现点赞，有的同事更将表情包应用到了日常交流及外部公众当中。表情包简单有趣，透过它们的广泛传播，无形之中也营造了更加融洽的工作氛围，并将公司所倡导的文化潜移默化地植入员工的日常行为之中。

- Offline

线下部分，考虑到各地团队氛围及员工需求各不相同，公司给予了更大的自由度并提供丰富的资源支持各地实体活动开展，同时透过公司网站、微信等平台，一站式分享感恩活动资源和精彩瞬间。

2016 年，北上广三地办公室结合纽崔莱“营养早餐” 品牌活动，向各部门征集员工志愿者担当首席惊喜官，Cosplay 成“动漫人物”为员工送上营养早餐，也有管理层亲自“下厨”DIY 营养饮品，向员工表达感谢。一方面，员工活动与市场品牌活动相结合，员工作为第一批的体验者感受公司优质产品，成为公司代言人传播雇主品牌。另一方面，活动融入了年轻化的元素，结合时下流行的玩法，鼓励志愿者和管理层的参与其中，让员工从中获得尊重感和参与感！

♦ 正式的员工认可

安利（中国）正式的员工认可项目主要围绕员工才能要素进行，同时也会根据公司战略重点和要求进行调整制定。一年一度的模范员工评选就是最具重量级的员工认可盛事。

例 . 模范员工评选—— 树立典范

安利（中国）的模范员工评选以年度为单位开展，评选结果侧重于员工的优秀事迹。评选流程相对来说更为严谨，第一步，同一省市范围内同事或上级主管对员工进行提名，之后由 HR、当地运营主管和候选人的直线经理进行评估讨论。然后，所有候选名单会由公司高层管理者组成的委员会根据候选人的事迹进行评选。最终，所有获奖员工会从全国各地汇集到广州总部，参加盛大的颁奖典礼，并由公司 CEO 亲自颁奖。即便获得提名的员工最终未能获奖，但是提名本身就代表其上级主管对他的认可，这也能在一定程度上对员工产生激励作用。此外，还通过微信、微博等平台将模范员工的优秀事迹传播给更多的员工，树立典范。同时，安利公司还会通过线上投票的形式吸引更多员工的目光，促使他们关注和了解模范员工的事迹和原因，从而激励全体员工向模范员工进行学习。

- 评选标准

现阶段的模范员工的评选标准紧密围绕安利 2025 战略制定，

能为企业带来价值或能体现未来工作重点的行为就成为了考察的重点。模范员工奖项分为三大类别：体验先锋、敬业乐业、伙伴关系。

项目评估

可喜的是，安利公司通过每 2 年一次的员工意见调查发现，员工对各类员工激励项目的都有较高的认可度。同时，咨询公司的报告显示，相较于全球高绩效公司，安利（中国）在员工认可方面有上佳表现。

未来规划

安利（中国）计划未来引入更多智能化的技术，将员工每一个点赞和日常工作中的优秀表现以积分的形式呈现，使公司的员工认可项目更加灵活以及营造更好的员工认可的氛围。

案例启示

世茂集团 - 员工认可助力业务发展

何涛 | 人力资源高级经理 | 世茂集团

项目背景

世茂集团是全国排名前列的地产开发商，旗下拥有“世茂房地产”和“世茂股份”两家上市公司。在全国 40 多个城市开发 100 多个地产项目，年销售额约 700 亿人民币，业务涵盖高端住宅、酒店、商场、主题乐园等。

过去十年，地产企业的规模发展主要依赖有效的投融资能力，谁能获取成本更低的资金，谁能更加精准的把握投资机会，就能在市场中取得领先优势。然而，随着地产行业从高速发展的“黄金时代”逐渐走入竞争激烈的“白银时代”，市场节奏的变化越来越快，客户对产品和服务的要求越来越高，产品打造能力开始成为行业竞争的核心，人才与文化变得越来越重要。

为了更好的保留核心员工，号召全员关注客户、以匠心精神打造高质量的产品，世茂集团在 2016 年启动了企业文化重塑项目，期望通过企业文化的引导，使员工明白公司倡导的行为，并对表现杰出的员工和为公司长期服务的员工给予激励和认可。

文化先锋奖

♦ 明确标准

世茂集团首先通过对 HR、员工和管理层的访谈，在原有“6C 企业文化价值观”（追求卓越、创新驱动、团队协作、简单互信、关爱员工、关注客户）的基础上，延展出更加具体和行为化的《世茂人行为标准》，并向员工公布和宣导。

比如，“追求卓越”应该做到：1、进取：挑战高难度任务并实现自我超越；2、匠心：对交付成果（产品或服务）的品质与细节有高要求；3、坚韧：面对困难时保持积极的心态不放弃。

通过将企业文化转化成行为化的描述，使员工明白公司提倡的行为，同时为了促动员工行为的改变，我们半年度为周期，在集团内全员评选“文化先锋奖”，选拔符合文化导向的“先锋个人”和“先锋团队”，并在员工大会上给予表彰和颁奖。

♦ 提名评选

首先，在年中和年底评选开始前，集团会发布全员邮件说明“文化先锋奖”的评选规范、标准和流程。然后，集团内各分公司根据《评选规范》的要求，组建分公司评选委员会并根据本单位情况制定评选细节。

在提名阶段，我们通过“员工申报”、“HRBP 提名”、“直接上级提名”三种方式征集优秀候选人，需要提交提名员工和团队的优秀事迹，提名汇总后，需要在分公司内进行全员公示，确保公平公开。

在评审阶段，采用员工投票 + 管理层投票的方式，在操作细节上允许各分公司根据自身情况调整，但是必须保证整个流程的公平公正，最终获奖者也必须在分公司内进行全员公示。

♦ 表彰激励

为了让获奖员工感受到公司的重视和认可，在评选完成后，我们会在半年度和年底员工大会上，对获奖员工给予专门颁奖。

奖励包括一定额度的物质激励和纪念奖杯，但更重要的是通过员工大会这样一个正式而公开的场合，请员工上台由高管亲自授奖，获奖员工可以感受到自己成为众人关注的明星，而台下的员工们也会清楚的看到公司倡导并奖励的行为，从而引导更多人做出改变。

除了一次性的奖励外，我们还对“文化先锋”的优秀事例给予公开的报道，让他们获得持续的曝光，同时在年底我们还会结合年中、年底两次“文化先锋”的获奖者，通过员工投票 + 管理层投票的形式，从中评选出最具代表性的“文化大使”，在集团年会登台颁奖。

♦ 项目成果

文化先锋项目运作一年，在集团评选出了 300 多位“先锋个人”和 80 多个“先锋团队”，奖项的评选过程全员参与，最终获奖人覆盖员工总数的 10%，在集团内形成广泛的影响力。

通过这样的评选，我们让员工清楚的看到了公司倡导的行为，并且让员工明白这种行为会得到公司的表彰和激励，同时“文化先锋”获奖者成为公司内的榜样和标杆，他们不仅会在工作更加以企业文化的导向要求自己，也会带动周围更多的同事认同和实践企业文化。

为评估文化落地的实际情况，我们设计了《企业文化认同度调研》，结果显示 90% 以上的员工对企业文化表示高度认可，同时我们也观察到公司内网中大部分的新闻报道都会提及文化关键词，甚至一些业务广告也会加入企业文化元素，足以体现文化深入人心并且开始影响业务。

长期服务奖

♦ 项目背景

老员工是公司的一笔宝贵财富，对公司的稳定发展、企业文化的传承、知识的积累有着重要作用。这些员工有着成熟的专业技能、稳定的贡献产出和较高的市场价值，是很多竞争对手高薪挖猎的对象。

为保留公司的关键人才、鼓励并感谢员工长期服务所带来的贡献，我们设计了长期服务奖，对三年、五年、十年、十五年、二十年等不同服务期的员工给予综合的激励和认可。

♦ 福利积分 & 年假

我们从公司福利政策层面对长期服务的员工给予倾斜。首先，在国家法定年假的基础上，员工司龄每增长一年，就增加一天的福利带薪假，让老员工享受更多的休假机会；然后，我们在年底会给员工发放长期服务礼品或积分，根据不同的服务年限，会获得不同等级的奖励，员工获得积分后，可以在公司的积分商城中兑换自己想要的礼品。

♦ 长期服务徽章

除了福利倾斜之外，我们还设计了长期服务徽章，三年、五年、十年、十五年、二十年等均有不同的设计元素和材质，比如三年员工的徽章背景是树叶，代表员工初成气候；五年员工的徽章背景是鲜花，代表员工有了一定影响力；十年及以上员工的徽章背景是果实，代表员工在公司贡献无数、硕果累累。

徽章分为实物章和电子章，其中实物章我们设计了精致的丝绒烫金礼盒，要求在员工会议上，安排有仪式感的环节，有高管发给员工；电子章会出现在员工的内网个人首页，员工每天打开内网都能看到。

通过这种线下 + 线上的纪念徽章，塑造强烈的仪式感，给予员工鼓舞和肯定，加强员工与公司的羁绊，激励员工去获得更长期的服务。

♦ 十年员工纪念册 & 视频

十年是一个重要的服务节点，代表着该员工将很长的一段青春都献给了公司，因此除了福利积分、年假和纪念章之外，我们对于十年及以上员工还会给予精致的纪念奖杯，访谈他们的十年故事并制作成纪念册长期传承，并且拍摄视频记录这些老员工对公司想说的话。

通过制作纪念册和拍摄纪念视频，我们沉淀了很多好的员工故事素材，这些故事体现了员工在公司长期服务所取得的收获，也代表了优秀的老员工是如何对待工作，如何传承企业文化的。我们会在新员工培训中讲述这些故事，并且播放视频，从而让新员工看到老员工对公司的态度，认识到这家公司是值得长期服务和发展的。

♦ 项目成果

通过综合的长期服务激励和认可，我们让员工看到公司对长期服务的重视，以及在公司长期服务所带来的价值，让新员工感受到公司对人的尊重，让老员工感受到公司的关注，从而增强了员工为公司长期服务的意愿，降低离职率，保持了公司的稳定发展和知识传承。

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

中国企业员工认可项目调研报告

CHINA CORPORATE EMPLOYEE RECOGNITION 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。