



企业员工认可实践调研报告

EMPLOYEE RECOGNITION SURVEY REPORT

调研主办方



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

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

特别鸣谢

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



Jessy Li
人力资源总监
Elite K12



李海娜
人力资源总监
Pole Star



李秀艳
薪酬福利经理
联想集团



Lydia Zhu
人力资源总监
上海外滩 W 酒店



朱蕾
人力资源总监
艾融软件有限公司

关于作者



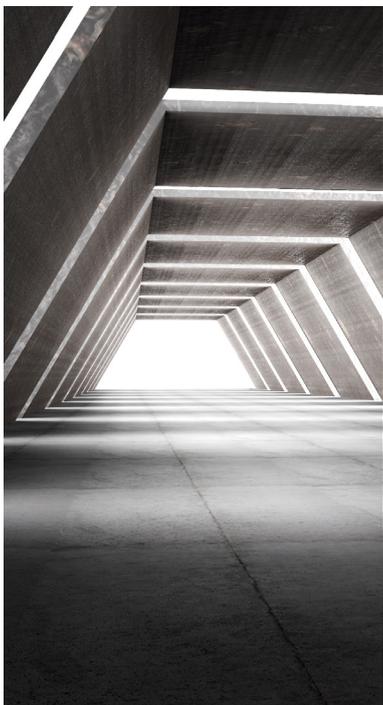
金景 Mark.Jin@hrecchina.org

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



苏筱筱 Kira.Su@hrecchina.org

苏筱筱现任人力资源智享会 (HREC) 调研顾问一职, 曾负责《企业国内异地派遣政策与管理调研报告》、《企业员工认可实践调研报告》、《工厂蓝领灵活用工调研报告》。苏筱筱毕业于北京工业大学, 获得经济学学士学位。



目录



引言 5



现状与改变 7

- Change 1 员工认可不再拘泥于以年度为单位，更加注重及时性
- Change 2 年度表彰不仅注重形式，更加注重传播企业最新价值提倡
- Change 3 相比物质激励，精神激励开始频繁在认可中运用
- Change 4 认可不再限于由上而下，更加注重与员工产生共鸣



认可落地中的挑战与解决 9

- 及时认可 9
 - + 标准化：如何保证及时认可行为的公平性？
 - ◇ 对员工被认可行为进行具象化描述
 - ◇ 将员工工作表现数据化
 - ◇ 设立员工认可管理组织
 - + 灵活化：如何在及时认可中满足员工个性化需求？
 - ◇ 将认可赋能对员工更为了解的直线领导
 - ◇ 在固定预算内尝试设计不同奖励内容
 - ◇ 在认可中给员工提供自由选择范围
 - + 及时化：如何调动企业内认可积极性，营造认可氛围？
 - ◇ 简化认可行为，进行日常培养
 - ◇ 进行充分宣传，做好意识植入
 - ◇ 搭建认可平台，鼓励自发认可
- 正式认可 16
 - + 注入新鲜感
 - ◇ 根据战略发展，赋予认可新精神
 - ◇ 明确奖项侧重，保证奖项含金量
 - + 扩大影响力
 - ◇ 充分利用网络平台
 - ◇ 丰富线下宣传活动



Checklist 21

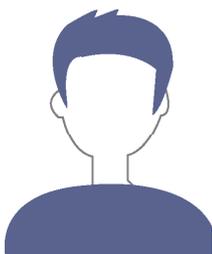


引用参考 23

前言

优秀人才是企业竞争激烈的市场环境中保持强竞争力的核心要素，吸引和保留优秀员工很可能是从培养强大的认可和激励文化开始的。HR magazine 的调研发现：“敬业度高的员工在工作中比其他员工贡献高出 20%，同时发现 87% 的高敬业度员工对组织的忠诚度也会更高”¹。因此，重视员工工作表现，提高员工敬业度是企业进行有效员工认可的关键所在。

随着“千禧一代”逐渐进入职场，该时代员工已经同 X 时代员工共同构成了目前的员工主力群体，Achievers Class of 2012 survey 显示薪水仅排在千禧一代员工对工作要求的第四位²。他们更希望快速在工作中获得成就、取得显而易见的进步、所付出的努力可以得到及时的认可，所以面对新一代员工的新需求，企业也应该开展新的策略来认可员工。通过与众多 HR 的沟通，我们也发现企业原有的认可激励方式似乎并不适用于该群在成长过程中本就“备受瞩目”的员工，目前企业在进行员工认可时，与以往相比也突显出了一些新的需求：



原有：

- ◇ “企业推动的认可项目如何得到员工的认同，如何在有限的物质基础上更好的进行精神激励？”
- ◇ “以年度为单位的员工认可方式比较传统，导致很多员工丧失新鲜感，激励效果不如想象中良好。”
- ◇ “企业员工认可项目中的评选标准不够清晰，很难有绝对公平的评选标准来保证认可项目让大家都满意。”
- ◇ “企业内现在名额有限的员工认可项目并不能激励到每一位员工，如何进行激励才能将激励效果扩大化，鼓舞到更多的员工？”

新增：

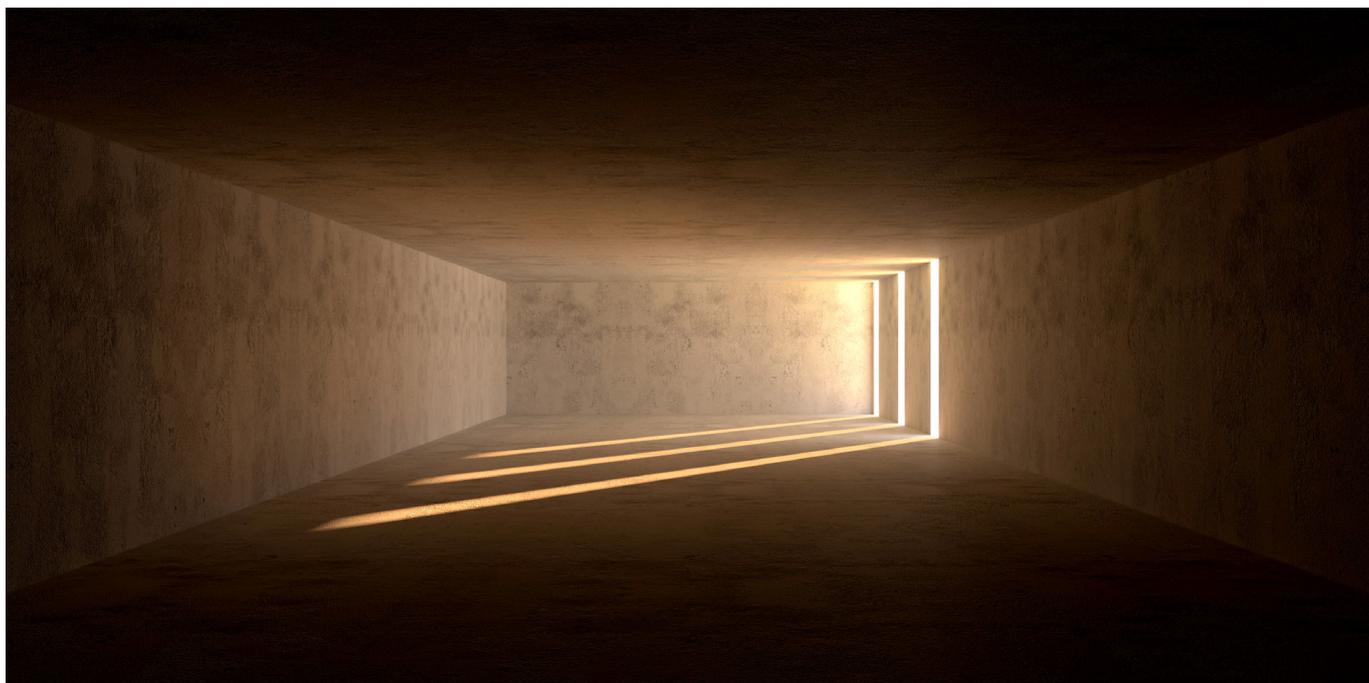
- ◇ “现在的 85、90 后的员工对传统的认可方式不感兴趣，且流动率较高，以往企业对于员工忠诚度、绩效的认可再用于现阶段效果不佳。”
- ◇ “员工在不同阶段的工作中会有不同的要求，如何在不同成长阶段中针对性的去认可？”
- ◇ “目前认可的形式越来越多，但是由于领导的风格不同，其方式并不能很好的在企业内传递复制，搭建体系化的认可机制应该是企业要去进行的”
- ◇ “现在社会信息发达，员工会从各种渠道来获取外部的信息，所以如何将文化融入认可，在认可中传递企业的价值文化，与员工产生共识会是企业保留人才的关键。”



通过上述“声音”我们发现，相比原来企业聚焦于如何完善和更新正式认可，重点关注正式认可的项目设置标准公平化、形式多样化等问题。现阶段，面对新时代员工迫切得到认可的新需求，员工认可在企业内也逐渐展露出新面貌。越来越多的企业发现传统认可的激励效果不佳；员工对于统一化的认可方式兴趣度不高；在信息爆炸的时代不论是企业还是员工的发展步伐都非常快速，员工的留任率逐年降低等问题都对企业员工认可计划的制定带来了影响。



因此，基于上述现实问题，目前企业内进行员工认可不仅注重发挥正式认可的效果，为对员工优秀表现给予更快反馈，及时认可的身影也出现在越来越多的企业中。企业对于员工认可的定义不仅仅是对贡献突出员工进行一年一度的表彰，更希望可以在企业内创造认可氛围，让认可行为日常化，尽可能在员工各个阶段的进步和发展中都给予肯定，希望达到企业与员工相互认同的效果。



现状与改变

正如上文所述，市场上员工主力人群的改变，导致了企业对内部员工认可的实施也有了新的审视和需求（据 CORNERSTONE ONDEMAND 2015 年所调研结果反映了目前员工两大主力对待工作的不同态度）³。

Generation X (1965-1981)	Millennials (1982-2000)
Work style	
independent	Highly social&collaborative
The way to motivate	
Promote freedom, creativity and independent	Prefer constant feedback and praise
The kind of feedback	
Constant feedback is not necessary	On-demand feedback is absolutely necessary
The motivation to learn	
Achieving career goals, the opportunity to mentor	Achieving success faster, the opportunity to network

可见 X 时代和千禧一代的员工在工作中都有自己鲜明的特点，其对于认可的需求和自身发展所需动力也各不相同：

- **工作方式**：相比于 X 时代的员工喜欢独立任务的工作态度，千禧一代更倾向于合作。
- **激励需求**：由于新生代员工更乐于合作，相比 GenX 他们也更希望可以得到认可，在人群中展现自己的价值。
- **发展动力**：X 时代的员工更加专注与追求工作中的目标，对自身发展要求较高，而千禧一代员工则想要更快获得成功，更加需要成果在工作历程中快速显性化。
- **认可方式**：为了更好的激励新生代员工，更加及时对其工作进行肯定和反馈，精神激励会是比物质及金钱激励更有效的措施。

在今年的调研中我们也发现，为了应对现有员工主力表现出的新特征，不少企业已经开始在员工认可的实践中探究新的发展方向：

▶ Change 1 员工认可不再拘泥于以年度为单位，更加注重及时性

相比于以往以年度为周期对员工进行正式表彰，现在为了满足新生代员工迫切希望在工作中得到认同和重视的需求，企业也开始注重对于员工日常工作中的优秀表现给予及时反馈，甚至很多注重员工体验的企业已经开始着重在企业内打造员工认可的文化氛围，以求更加及时的激励员工，让员工可以随时在工作中看到自己的贡献与进步。

▶ Change 2 年度表彰不仅注重形式，更加注重传播企业最新价值提倡

企业内进行的年度表彰往往都是每年极具含金量的传统奖项，在多年的评选和实施中已经具有完善的流程机制和很高的“知名度”。但正因如此，很多正式认可的奖项在追求新鲜感的员工眼中会逐渐失去吸引力，尤其年度奖项的提名人数相对较少，如果趋于传统将更难影响到大部分员工。因此，很多企业已不再按部就班的评选和颁发年度奖项，而是试图为其注入新鲜感，让表彰意义影响到更多员工。

▶ Change 3 相比物质激励，精神激励开始频繁在认可中运用

在正式认可中企业通常会以物质激励为主，但当认可变得日常化，考虑到成本因素，精神激励将更加适用于及时认可。同时，调研中不少 HR 表示由于现在 85、90 在成长中物质条件相对较好，因此适时有趣的精神激励方式可能会更加贴近员工内心需求。

▶ Change 4 认可不再限于由上而下，更加注重与员工产生共鸣

互联网的飞速发展使得信息更为多元化，无论企业还是员工的发展都更加快速和不可预测。许多 HR 也表示，以往在认可中企业会注重员工的忠诚度，可是现在所谓“忠诚认可”对于新一代员工而言未免老生常谈。现在企业在保留员工的同时，更加希望通过认可让员工感受到“志同道合”，促进企业和员工共同发展。

认可落地中的挑战与解决

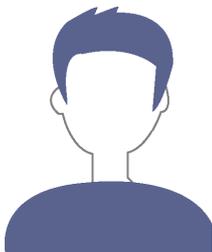
正如上文所述，为更好地激励和保留员工，企业在进行员工认可时不仅仅致力于对原有的正式认可项目进行完善，已经开始在员工认可中衍生出一些新的观点和做法：基于年轻员工对认可的迫切需求以及企业对于成本的考虑，以精神激励为主的及时认可体系搭建已经成为众多企业在认可中探索的方向；同时为了让正式认可更具影响力，切实鼓励到每一位企业员工，对于正式认可项目的完善与发展也是目前企业在认可体系搭建中所关注的重点。



调研中了解到，虽然不少企业已经开始在员工认可中产生新想法，探索新做法，但是在实践的过程中难免会面临新的挑战。为探究企业内及时认可体系的搭建思路，以及如何让正式认可项目能激励更多员工，下文将从及时认可的搭建及正式认可完善两部分入手进行分析，并根据目前企业在认可实施过程中所反映出的挑战提供相应的参考与建议。

及时认可

为了更好的激励员工，很多企业在日常工作中已经开始鼓励领导对员工优秀表现随时进行认可，但是在调研中我们发现不少 HR 反映：



- ◇ “及时认可中由于领导的风格不同，对于被认可行为的标准设定会有不同，同时表达方式也会有差异，因此员工对于认可效果的反馈会因此而有异议”
- ◇ “及时认可中的成本预算相对较为有限，无论口头表扬还是统一的物质奖励都会使认可缺乏趣味性，因此在及时认可中考虑员工需求，设计有效的认可方式也是企业目前在及时认可中的需求”
- ◇ “认可文化如果不在企业内进行有效宣传便很难深入人心，员工也可能因为没有养成习惯而不够重视，尤其业务部门如果没有充分了解和体会到认可的作用很可能不会按照计划实施”

可见企业想要打造完善的及时认可机制需要做好以下三点：



☑ 标准化：如何保证及时认可行为的公平性？

面临挑战：在调研中我们发现企业在推进及时认可时，直线领导很可能是认可行为的执行人，但往往因为由直线领导进行认可，不同的领导风格会导致不同的认可风格，认可频率也会受到领导主观风格的影响。因此如果企业内认可行为差异较大，可能会让员工感到有失公允，所以将及时认可的标准和方式统一化，让企业内的认可行为向更加规范的方向看齐将是企业开展有效及时认可的关键所在。

在本次调研中我们发现目前企业对于及时认可的标准化搭建主要归结于以下三个方面：

◆ 对员工被认可行为进行具象化描述

及时认可旨在与在日常工作中发现员工的优秀表现并给与及时积极反馈，但往往领导对于“优秀表现”的认知会出现主观差异，因此企业在及时认可中设立具体的行为标准将会大大促进及时认可在企业内的推进：

- 对被认可行为进行记录和沉淀：**领导认可员工不能仅仅在口头上夸赞“做的很好、很棒”，要告诉员工其行为哪里是值得认可的，为什么会对该行为进行认可，通过具象化的规定或表达来让员工感受到被认可的价值。
- 对领导进行培训，将认可行为统一化：**很多HR表示当企业人数较多，日常的认可行为通常由直线领导进行，但是由于领导的主观风格不同会造成不同的实施效果，因此对领导进行认可培训，将认可行为统一化更有利于及时认可在企业内的传播。

◆ 将员工工作表现数据化

如果及时认可完全依靠领导，很可能会由于其主观评判标准的差异而造成企业内及时认可价值不一致。在对企业的实践探究中我们发现一些企业通过经验积累有效地减少了此类问题：

- 将工作内容流程化：**在调研中我们发现企业将可被认可的员工行为进行归类划分，以及将员工工作流程进行数据化分解和计算都会使及时认可的标准在实践中更为清晰。
- 搭建线上认可平台：**随着互联网的广泛应用，一些走在技术前端的企业已经搭建了线上认可平台，将认可行为与数据化相结合，让全员参与其中，在企业内全体员工的监督下走向公正普及。

◆ 设立员工认可管理组织

为了保证员工认可在企业内持续性有效运行，员工认可体系搭建较为完善的企业都会设立专门的组织来维护企业内及时认可的流程规则，并在实践中不断摸索，对外部的创新有所洞察，对内部的反应有所了解，在运行过程中不断进行改善与调整。

在以下所呈现案例中，W 酒店通过对各级领导进行培训让认可表达更加标准化；pole star 将认可程度分等级，通过人才委员会进行管控，让认可的流程更加清晰；A 企业为使认可结果显性化将工作流程数据化，以数据支撑各个部门员工对企业的贡献。

经验萃取

认可行为具象化	数据化工作表现	Commyty 设定
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 领导在给予员工认可时对其优秀表现进行记录。 ✓ 培养领导认可员工时的表达方式，如告诉被认可员工“在什么情形下，做了哪些行为，所以得到认可”。 ✓ 对员工被认可的行为标准进行划分，从评判规则上具体化。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 在工作中制定项目流程，针对不同阶段工作结果推导出相应数据表现，从数据出发进行员工认可。 ✓ 通过搭建线上认可平台，对所有认可数据进行公示，在公共监督下保证认可价值。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 设立中立组织作为认可标准建立与监督的角色。 ✓ 保证各部门员工在委员会内分布均匀，确保中立组织的权威性。

W 酒店——认可行为日常化

在上海外滩 W 酒店的认可文化中，即时认可是更日常也是更为有力量的认可工具。员工是企业运营的核心所在，也是实践品牌体验的关键。推广、促进、落实即时认可的措施，并以此实现建立良好企业文化、工作环境。“能够看到员工的惊喜表现或积极进步，不吝啬给予员工表扬”已经成为企业内管理层的必修课程。

- + 认可表达清晰规范：除了培养员工对认可的价值感受，促进管理者通过关注员工的工作表现，积极地给予认可。给经理的培训是即时认可重要组成部分。对于员工的工作成果不只是夸赞“很好”、“很棒”。通过 STAR 方法，认可员工：什么情形，什么任务，做了什么，而后的结果和价值。这样的认可是真诚的、具体的、有力量的，也是清晰的再次告知员工这样行为是积极的、被认可的。
- + 认可行为的促进：企业不但会统计收到认可员工的人数、次数，从而有员工、部门排行榜。与此同时，也对管理人员发放惊喜卡进行统计。对于没有或极少发

放惊喜卡的经理，进行相应的督促其需要在工作中积极参与到员工的认可。当然，对于惊喜卡内容和质量也有相应监督，需要有具体事例，而不是仅仅“感谢”、“做的很棒”。

Pole Star——明确认可评判流程

企业的认可主要针对个人和团队两部分，认可项目中通过其对组织部门的贡献度及做出的积极影响程度将认可分为三个程度：

- + **值得认可**：企业内第一层级的认可是“值得认可”，即针对员工的职位描述，如果员工做到超出自己工作原本范畴的贡献及应该得到认可。对于值得认可的情况，企业将在一定预算额度内根据员工的提议来进行奖品的挑选和发放。
- + **突出表现**：第二层级的认可是对员工突出表现的认可，当员工通过加倍努力取得突出成果时即可给予认可。对于员工突出表现，企业会给予员工在一定预算内 dinner 报销奖励方式。

- + **巨大贡献**：最高层级的认可是员工做出某种行为给公司带来巨大影响或者避免了企业大额损失时所授予的认可。对于该类认可，企业会奖励员工一定额度内的私人旅行，如果为团队贡献，将为该团队出资支持其团建。

● 认可评判流程

- + **提名**：在被认可员工评选中，首先员工需要获得直线经理的提名，由直线经理判断对该员工的认可属于哪一类别，并且阐明该员工被提名的理由，让其他员工也认同此次的认可。
- + **审批**：企业内设有专门的人才委员会，委员会成员来自于企业内各个团队，为了保证对员工进行公平公正评价，认可并不会根据经理的主观判断进行，而是需要在经理提名后，经过人才管理委员会讨论通过才可以进行认可。

- + **When**：目前企业对于七个奖项的评选没有固定的期限，在全年范围内员工都可以自发参与提名评奖。现在企业并不提倡固定期限进行评选优秀员工，相比难以带动员工热情的常规认可，企业更加注重给员工提供可以随时进行认可的平台。

- + **Who**：企业中存在专门组织来设置奖项，该组织是企业为有效识别认可日常工作中的好人好事而设立的管理委员会，由七个人组成，包括企业各个部门的员工代表及企业领导。

- + **What**：在管理委员会设立的七个奖项中，每个奖项下都设有相应的奖金金额和对应的工作内容，即每个奖金金额所覆盖的工作层面，发放方式等都会有对应的框架。并且管理委员会还会根据不同奖项内容设置符合企业文化宣导的名字，再由企业将这些奖项宣传出去，员工便可随时参加奖项的评比。所以一旦企业内员工做出好的行为，产生出好的结果，便可以积极参与认可提名评选。

- + **How**：在认可项目的具体评估中，员工是否被认可并不是依靠管理委员会的主观判断，企业会在设置初期计划完整项目流程，在不同阶段只需根据流程把该阶段项目的绩效推导出来，再看到具体结果的基础上给予员工激励。通过将职能类部门员工的贡献显性化，企业能更清晰地看到员工所带来的收益，同时员工通过努力获得企业的认可，就会达到双赢的效果。



某互联网企业——将员工表现数据化

对于企业的研发和后台职能部门的员工，其工作效果并不像业务部门一样具有明确数据支撑，因此为了对非一线部门员工进行有效激励，企业开展了新的认可项目，更多的会去从立项、设置奖金的方式来进行激励管理：

▶ 灵活化：如何在及时认可中满足员工个性化需求？

面临挑战：据了解，目前企业的及时认可通常由部门内部给予奖励，当时传统的表达方式如“表扬信、固定奖品等”都不足以让员工感到新鲜感，也难以让员工感受到及时认可的价值，及时认可在企业内的重视度便会随之下降。

为提起员工兴趣，让员工积极向企业认可的方向努力，在认可中有效满足员工需求，体现及时认可价值所在，正是目前企业在进行及时认可中迫切的实践需求。本次调研通过对企业在及时认可中的实践案例分析，发现企业将认可方式灵活化，在一定程度上满足员工需求主要从以下三方面入手：



将认可赋能对员工更为了解的直线领导

当企业员工数量较多时，与员工的沟通，对于员工认可标准的把握就不能仅仅依靠企业内员工认可的委员会来进行，为了更加便捷快捷对员工进行认可，企业内及时认可的任务最终会赋能给各直线领导。在员工越来越要求个性化的今天，若企业关注培养直线领导对员工的充分了解，再将及时认可融入领导的工作职责，可能更加有利于发挥及时认可的有效性。

◆ 在固定预算内尝试设计不同奖励内容

现在很多企业内年轻员工的占比较大，为贴近企业内员工的个性需求，如果企业只用现金激励，认可对于员工的吸引力可能不会太大。因此企业内各部门可以采用在固定预算下让员工自行选择所需要的认可方式，或者将现有的认可奖励改造的更具企业特色，更加定制化，同样也会更大程度吸引员工的注意。

◆ 在认可中给员工提供自由选择范围

千禧一代员工成长在互联网时代的大背景下，如果企业在员工认可中搭建网络平台就更能受到员工的喜爱和好评。同时，我们在调研中了解到，现有的企业搭建的线上认可平台不但让认可更加便捷化，也增加了认可方式的灵活度。相比于企业根据相应预算拓展的认可方式，线上认可平台的奖励范围可以覆盖到线上购物平台，能更大程度上满足员工对物质认可的需求。

以下可供参考的案例中，W 酒店给员工提供各类带有企业 logo 的认可奖励供员工自行选择；联想将及时认可赋能于各个部门，各部门根据自身特点实行个性化认可方式；某制造企业打造了全球化的线上认可平台，通过线上积分的方式让认可奖励更加符合员工需求；民营企业 E 也在企业内部的认可中采取积分累计制度，让员工自行选择心仪的认可奖励。

经验萃取

认可积分制度	固定预算下的灵活性	将认可赋能直线领导
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 通过认可积累积分，运用积分在提供范围内自行选取奖励。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 定制专属奖励，在可控成本下给认可奖励赋予企业特有意义。 ✓ 各部门在预算内采取更加灵活的方式代替现金激励。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 将员工认可融入于领导的职责中，基于直线经理对员工的了解进行认可。

W 酒店——将认可奖励个性化

W 酒店在认可员工的奖励中会设有相应的成本预算。即时认可虽然更多的是从员工的精神层面进行激励，但另外给予员工具有纪念意义的奖品可以提升认可价值。

- + **奖品设置**：企业每年定制专属的礼物作为认可员工的奖励，印有品牌标识。员工在其他场合所得不到的，通过积点方法进行兑换。

- + **兑换方式**：按照员工得到的惊喜卡数量，可以自由在礼品清单上选择心仪的奖品。除了企业定制小礼品、购物券、也包括可以请家人、朋友来酒店用餐、入住，甚至去其他酒店入住的房券、餐券等等。与家人或朋友一起分享，被积极认可的喜悦与骄傲。
- + **特别活动**：即时认可的惊喜卡一般是“在现场”出具给表现突出的员工。企业也会制造小惊喜，邀请员工参与管理层周会，由总经理亲自发放惊喜卡，表达来自行政管理层的感谢与欣赏。



联想——部门根据自身情况调整认可方式

+ **部门即时奖励**：部门奖励会更富有灵活性和多样性。各业务部门会根据自身组织文化和员工群体特点进行员工认可安排，并且认可的方式也不仅仅限于现金奖励。部门领导会在不同层面的会议上对员工进行正式认可或开展颁奖仪式，奖励的方式也会根据各业务部门的实际情况有不同设计：

1. 当部门组织文化相对成熟和保守时，更加传统的方式，如现金奖励、荣誉证书等会更为合适
2. 在部门内员工都相对年轻喜欢新鲜感的情况下，采取更加灵活的方式替代现金奖励，如具有纪念意义的奖品、礼品券等，可能会更受员工欢迎



某制造业企业——打造全球化认可平台

该企业在 2017 年推出了全新的全球化员工认可平台，员工通过该平台可以随时随地认可企业内任何人，在该平台上无论是同级间的认可，还是上级对下级的认可都变得更加及时化、灵活化。

- **认可标准**
- + **具体认可行为描述**：平台上的认可一共分为六档，针对六个级别的认可标准，企业会根据目前所提倡的价值观分别设定相应的行为描述，即“员工在做出某种具体行为或得到某个贡献结果就可以得到某个等级的认可”。
- + **直线经理主管把控**：在线上认可的过程中，凡是涉及到发放奖励的认可都要通过经理的审批，因此经理在认可的标准把控中也起到至关重要的作用。同时，企业也希望在员工认可中能够赋能于对员工更为了解的直线经理，通过企业价值观的导向和经理对员工工作表现的评判共同衡量员工是否应该得到认可。
- **认可方式**
- + **认可表达**：在认可平台上，员工向他人所表达的任何感激与肯定都会由系统直接传达到被认可员工本人及其领导。同时，平台里进行认可的所有记录都会在系统上保存，所以只要登录系统就可以看到所有被认可员工及其当时的具体行为。

- + **认可奖励**：在施耐德的认可平台中，每一档认可都有相对应的 recognition awards，平台将 awards 化为 points，员工可以通过 points 在平台网站上根据自身需求兑换礼物，在中国还可以兑换购物卡。



某民营企业——在灵活范围内积分兑换认可奖励

- **认可方式灵活化**
- + **自由兑换**：在内部学习的平台上，企业对进行分享的员工会给予积极的认可。除了精神的嘉许，物质上也通过积分制 -- 员工以教学的课时获取积分，不同的积分对应不同的礼品，员工可以用手中的积分灵活兑换自己想要的礼品。



Pole Star——培养领导对与员工的了解意识

- + **运用业务经理对员工的了解**：当企业员工数量较多时，作为 HR 进行个性化员工认可就会力不从心，并且企业中直线经理对于下属的了解要远多于 HR，因此对被认可员工的提名和落实等任务更多会偏向其业务领导。
- + **鼓励业务经理参与员工认可**：企业在经理加入的第一个月就会对其进行意识培养，其中包括对于员工的认可。同时，企业内的 HRBP 会对无论经理还是员工都有较深的了解，因此在新领导入职时 HRBP 会为其讲解目前团队情况，或者在新员工入职时 HR 会根据员工层级对其进行相应的文化价值观匹配测试，并将最终结果反馈给经理。在了解充分了解各自团队后，企业会要求经理针对下属的个性对每位员工制作个性化的发展计划，如此便将对与员工的个性化发展和管理融入到经理的日常工作中，从而也会有利于直线领导对员工工作进行更加个性化的认可。

✓ 及时化：如何调动企业内认可积极性，营造认可氛围？

面临挑战：在调研中很多 HR 表示，相比月度、季度在固定时间点集中进行员工认可，对员工的优秀表现给予及时的反馈更有利于激发员工的工作热情。但是在企业内开展及时认可，很可能由于流程过于复杂或者各部门执行力度不同而不能给到员工及时反馈。

因此，做到认可及时化，在企业内营造良好认可氛围的企业不仅仅停留在制定及时认可计划，其在企业内认可习惯培养、认可氛围营造中也实施了相应措施：

◆ 简化认可行为，进行日常培养

在认可氛围浓厚的企业，员工认可不用等到固定时间节点再进行表彰，企业内通常会提倡标准化的口头表达方式、线上相互点赞等实时反馈方式将认可行为日常化。

◆ 进行充分宣传，做好意识植入

为更好的将认可行为融入日常工作，企业也会将认可的宣传注入到每个工作日，利用工作总结的时间将每日发生的认可时间进行分享，让认可的行为和结果影响到每一位员工，在企业内形成积极认可和渴望收到认可的意识环境。

◆ 搭建认可平台，鼓励自发认可

在调研中我们发现，搭建线上的认可平台更利于员工积极参与认可，简单的认可方式及多样化的表达方式更容易提高员工认可他人的兴趣。

以下所展示的优秀企业实践中，W 酒店将认可行为融入日常工作，在企业内形成了良好的认可氛围；民营企业 E 通过在企业内打造符合发展脚步的认可学习平台，让认可再发企业内自发传播。

经验萃取

简化认可方式	培养认可意识	搭建认可平台
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 通过口头，会议等方式随时对表现优秀的员工加以认可 ✓ 将认可方式融入日常工作，通过对相互点赞，给予卡片等简单易行方式的培养，形成企业内认可习惯。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 在日常工作中进行及时认可宣传，将每日发生的认可事件加以分享。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 建立具有企业特色的认可平台，关注员工发展及价值展现，鼓励企业内员工相互认可，让员工时刻体会到自身价值所在。



W 酒店——在企业内营造认可氛围

- **日常化**
- + **认可方式简单易行**：在员工有突出表现或进步时，“在现场”给与员工惊喜卡。惊喜卡可以由直接主管、经理出具，也可是企业高级管理人员，普通员工，甚至基层员工也可以给管理人员出具惊喜卡。
- + **认可范围覆盖全员**：即时认可并没有固定的标准。不论是员工在自己原有的基础上取得了进步，出色表现取得佳绩，如超额完成任务、客人的赞誉等，不计价个人得失、主动帮助他人等等。积极的员工认可和肯定，培养善于发现他人优秀表现的习惯，形成积极认可、相互尊重、关爱、感谢、欣赏的企业氛围。
- + **认可宣传融入日常**：从惊喜卡中获取的小故事，每天精选其一，在每日例会中分享、学习。不但扩大即时认可的影响力，也以榜样的力量推进企业认可的行为表现。



某民营企业——营造内部员工认可生态圈

企业对于员工的认可不仅仅是对其工作能力的认可，亦可上升到对于其任何闪光点的认可。当企业善于发现员工的价值，并且愿意给予员工展现自我价值的机会，便会促进形成企业认可员工——员工展现价值——员工相互认可的企业内认可文化。

- **认可和发展员工价值**

1. **发现员工闪光点**：在 18 年年会上我们发现不少员工有很多平时没有被看见的才华，看到员工除了本职工作外的特长。自此企业便开始为员工提供展现自己的舞台，我们开始了各类舞蹈课程、武术、书法、太极、法语……鼓励员工之间相互交流学习各自的兴趣特长、展现自身价值。
2. **打造员工展示平台**：在新推出的内部学习平台上，员工可以报名学习感兴趣的项目进行自我提升，也可以选择擅长的领域进行授课。目前员工开设的课程有：英美教育体系的差异、设计思维、员工关系案例分析、学习平台会根据员工的反馈、业务发展重点的调整，不断改进课程设置和管理方式，以打造企业内部持续学习生态圈。

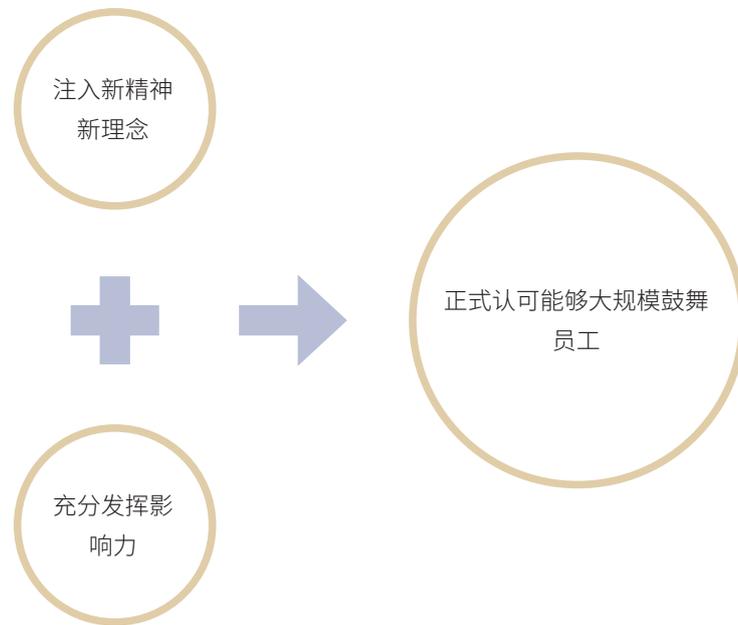
企业通过开设内部学习平台让员工展现自身价值、获得同事认可，同时也让员工对企业更加了解，拉近企业与员工心与心的距离。



正式认可

虽然员工认可在各企业内的发展阶段各不相同，但我们调研中了解到“优秀员工”、“忠诚员工”等正式的年度员工表彰是目前大部分企业都会做的。Global force 的调研显示，2015 年企业开展正式认可的比例已经高达 81%，从 2012 到 2015 年以企业文化价值观为基础开展正式认可的比例由 50% 上升到 58%，且保持逐渐上升趋势⁴。

正因为正式认可的奖项在企业内实施已久且提名人数不多，不少 HR 表示：对于目前大多数个性凸显、追求新鲜感的员工而言，传统的正式认可项目已经逐渐失去吸引力。但是往往企业每年在正式认可中的投入都相对较大，且正式认可项目不仅为表彰对企业有巨大贡献的员工，同时也融入了企业的文化精髓，体现了企业的主张提倡，因此正式认可项目作为很多企业的文化标志，并不会从认可体系中消失。为了充分发挥正式认可的作用，现阶段企业在正式认可项目中的关注重点更多聚焦在：如何做好更新迭代保证奖项价值？如何充分利用其影响力，让更多的员工朝着企业所提倡的方向努力？



✓ 注入新鲜感

面临挑战:企业内授予员工奖杯奖章的正式认可通常以年度举行,不少 HR 表示,在正式认可的过程中参与度高,评奖项目相对较少,奖项价值量高。但是由于年度认可的奖项具有标志性,所以奖项设置较为稳定,且得奖人数不多,所以会让员工感觉缺乏新鲜感。

为更好的鼓励员工,让员工感受到与企业并肩,一些有效进行正式认可的企业会在发展过程中也给年度奖项中不断注入新的奋斗精神:

◆ 根据战略发展,赋予认可新精神

由于现代社会经济的复杂化,科技的多样化,企业每年的发展战略中都会显露出许多需要不断探索的东西,而新的发展方向正是企业下一步所要去努力的。所以敏锐发觉革新点,并落实与工作中,正是需要鼓励员工在未来工作中所前进的方向。

- 1. 根据企业发展战略规划提倡侧重点:**在市场发展变化快速的环境中,紧随时代的脚步进行企业战略发展的调整是至关重要的。虽然企业文化在大部分企业内是一以贯之,但是在企业发展中依旧会不断显现企业需要进一步落实的新方向。
- 2. 将企业提倡主题融入认可奖项:**为员工更清晰的感受到企业提倡的方向,并且让正式认可更加丰富化,企业会在经典奖项中重塑新标准,在认可中给员工不断指引前进的方向。

◆ 明确奖项侧重,保证奖项含金量

当企业发展过程中不断涌现新精神新提倡时,把握当下侧重,有效控制认可奖项数量是保证奖项质量的关键。只有凸显表彰重点,给予员工行为明确指向,才能保证正式认可奖项在企业内的权威有影响力。

下文所供参考的企业实践中，W 酒店通过根据企业文化价值观的革新对认可奖项进行调整，并且对其进行充分的宣传和扩散，让正式认可奖项每年都散发出新的活力。

经验萃取

以战略发展赋予认可新精神	控制奖项数量，保证奖项质量
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 每年的年度奖项根据企业的战略发展进行相应调整，让年度奖项每年都焕发新光彩。 ✓ 正式认可中具有精神导向的奖励更能彰显认可所具意愿。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 控制年度认可奖项数量稳定，维持年度认可奖项价值。 ✓ 保证员工在年度认可中的广泛参与度，做好评估监察，保证年度认可奖项质量。

W 酒店——洞悉企业发展，调整认可精神

对优秀员工、优秀团队进行月度、季度、年度的表彰是企业目前给予员工传统认可的方式。上海外滩 W 酒店针对该类奖项的设计不是一成不变的，而是会将奖项内容与所倡导的企业文化相结进行项目设计。因此企业每年针对此类正式认可的项目都不是信手拈来的，而是根据组织当下的需求及提倡下，由专门的英才关爱委员会讨论后最终确定。

● 项目参与者——who

+ **相关人员**：为了更好的落实员工认可计划，企业专门设立的关爱委员会。该团队由企业内各个部门代表组成。

+ **主要任务**：关爱先锋团队的作用就是推进企业内员工认可的实施以及促进整个酒店的企业文化，将“关爱”的企业文化实实在在在落实到部门的实践和日常中。关爱先锋团队定期例会，会讨论目前“关怀”和“认可”工作的发展状态。包括实时认可得推进，提名、审核并评选月度、季度、年度最佳员工、最佳经理等项目“关爱员工、关爱团队、关爱社区”活动的策划、跟进、提供反馈等，组织、协调；积极促进企业关爱文化的促进与落地；另外根据企业年度目标及关爱重点，设立年度特别奖项、评选标准，汇总各部门员工反馈来对现有奖项内容和发放方式进行改进等。

● 项目设定——what

+ **认可团队**：由于各部门职能不同，为企业的贡献形式也有所差异，所以企业不能仅通过显性的收益来做是否优秀的评判标准。企业内不直接创收的支持性部门同样也是需要被认可的，因此在奖项设计中关爱先锋团队会针对各部门不同的情况分别设计不同奖项：

1. **业绩突出认可**：酒店的每个部门都会有相应的关键绩效指标，关键绩效指标完成最佳就会得到认可。

2. **文化展现认可**：除了经营业绩，关键绩效指标完成外，另外有认可奖项倾向于其在展现企业文化中的表现，如果该部门的某些做法对于所提倡的企业文化有很好的体现同样也会得到组织的认可。

+ **认可个人**：除了对于团队表现的认可，对于个人的认可在企业认可文化的发展中也尤为重要。与团队奖项一样，个人奖项的设定也会根据企业每年的文化侧重进行相应的设置，并不仅仅是给予一线岗位的员工大量的关注和认可，而是会将企业各个方面所提倡的重点都融入奖项之中，让各部门员工都拥有获得认可的机会。

● 项目实施——how

在正式的评奖过程中，上海外滩 W 酒店从评奖标准、项目宣传、效果扩散三方面进行掌握和把控，让员工认可项目在全员参与、公平公正的前提下大力传播了企业文化、品牌体验，并且大规模、正向影响了企业内员工的工作积极性。

+ 设置规则

1. **奖项提名 (nomination)**：上海外滩 W 酒店对于员工认可奖项从评选报名到提名颁奖的整个流程都是公开透明的。酒店内每个部门从总监到员工都可以被提名，成功报名后会填写提名资料，之后评委会先把不符合原定报名标准的人排除掉，再由员工根据报名的资料进行全员投票，最终得出获奖人选。

2. **选举投票 (vote)**：在投票中为保证公平性，每个员工在每个奖项会有两次投票权。要求如有一票投给本部门必须有另一票给其他部门，以避免因部门人数多少影响评奖结果。

✓ 扩大影响力

面临挑战：正式认可奖项往往只能覆盖到少数人群，大部分员工并不会在此次表彰中收益，如何扩大其影响力，带动所有员工都向企业所倡导的方向努力便成为 HR 所关注的问题。

为加大认可表彰曝光度，让企业提倡内容深入人心，我们了解到很多企业在认可表彰后都会通过线下或线上的方式对被认可员工的事迹进行传播，以对企业内其他员工产生积极影响：

◆ 充分利用网络平台

在网络时代下，企业内部网站，线上认可平台都可以对被认可的人员和事迹在企业内大规模进行传播。除了通过文字的方式进行叙述，小视频记录，宣传模块搭建也成为很多企业进行企业提倡事迹的有效宣传方式，意在以更加生动的方式将企业所倡导行为植入人心。

◆ 丰富线下宣传活动

相比于线上活动宣传的广泛度，线下对于优秀员工事迹的曝光则更具有针对性。部门内部可以根据各自的侧重点进行分享事迹的选择和调整，在小范围内更有针对性的影响到更多的人。

在下文的企业实践中，W 酒店通过座谈会、交流小组等活动邀请优秀员工分享成功经验，让认可奖项充分发挥影响力；联想集团在通过线下平台对认可事迹宣传的同时，也会将表彰行为通过发布小视频等方式在网络上进行快速传播。

经验萃取

线上推广	线下宣传
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 通过企业内部平台对被认可员工进行推送，将获奖事迹传播到每一位员工。 ✓ 通过小视频等方式记录正式认过程，在表彰后进行曝光，延续被认可员工荣誉感。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 在正式表彰大会以后，通过举办明星员工访谈等活动，邀请被认可员工分享自身经验，传递企业文化。 ✓ 通过部门内部的宣传版块或者会议对部门所提倡精神和行为进行观念强化。



W 酒店——开展线下活动、促进价值观分享

在企业的员工认可项目中，认可活动并不会止步于颁奖典礼的结束。扩大得奖人的后期影响力，不仅有利于企业宣传正确的文化导向同时也可以延续员工被认可的感受，也可以有效促进被认可员工今后在工作中的积极性和带动作用：

- + **举办明星员工访谈会**：在奖项颁发后，企业会邀请被认可的员工分享他们的优秀经历，如开展一次服务明星访谈会，邀请优秀明星员工给新人分享自己的经验。
- + **邀请优秀员工参与活动**：当企业举办员工活动时，相比任命管理层为评委，企业更乐意邀请优秀员工获奖者担任评委，这样不但增加了这些被认可员工的曝光度，也增加了认可效果的持续性。

如上所述，员工在接受组织认可时得到的不仅仅是奖金，同时还得到了更多发展的机会，学习的机会，参加各种活动的机会以及当主角的机会。同时，被认可的员工将好做法、好故事传播出去也会影响到更多的人，从而对企业未来的发展产生正向的可持续性的影响。



联想——从企业到部门全面传播认可精神

企业在设计认可和奖励方案时，应当围绕组织希望提升的领域建立组织期望目标，如客户服务、组织士气、团队发展等。从员工层面，好的认可和奖励实践需要达成：

1. 表现突出的员工得到认可和奖励，感受到荣誉感及企业的认可与尊重；
2. 其他员工通过认可和奖励项目，了解组织期望目标，并成为被认可者的效仿者以及组织目标实现的参与者

为达到上述目标，联想在充分认可和奖励有突出表现的个人和团队的同时，也会对获奖者进行积极宣传，以最大程度提升被认可员工的荣誉感，并增强员工认可带来的影响力。年度评优和部门即时奖励均会通过小视频、人物专访等形式，通过公司平台或部门宣传工具，传递给其他员工，引导并影响员工聚力公司的战略和文化方向，合力达成业绩目标。





Checklist

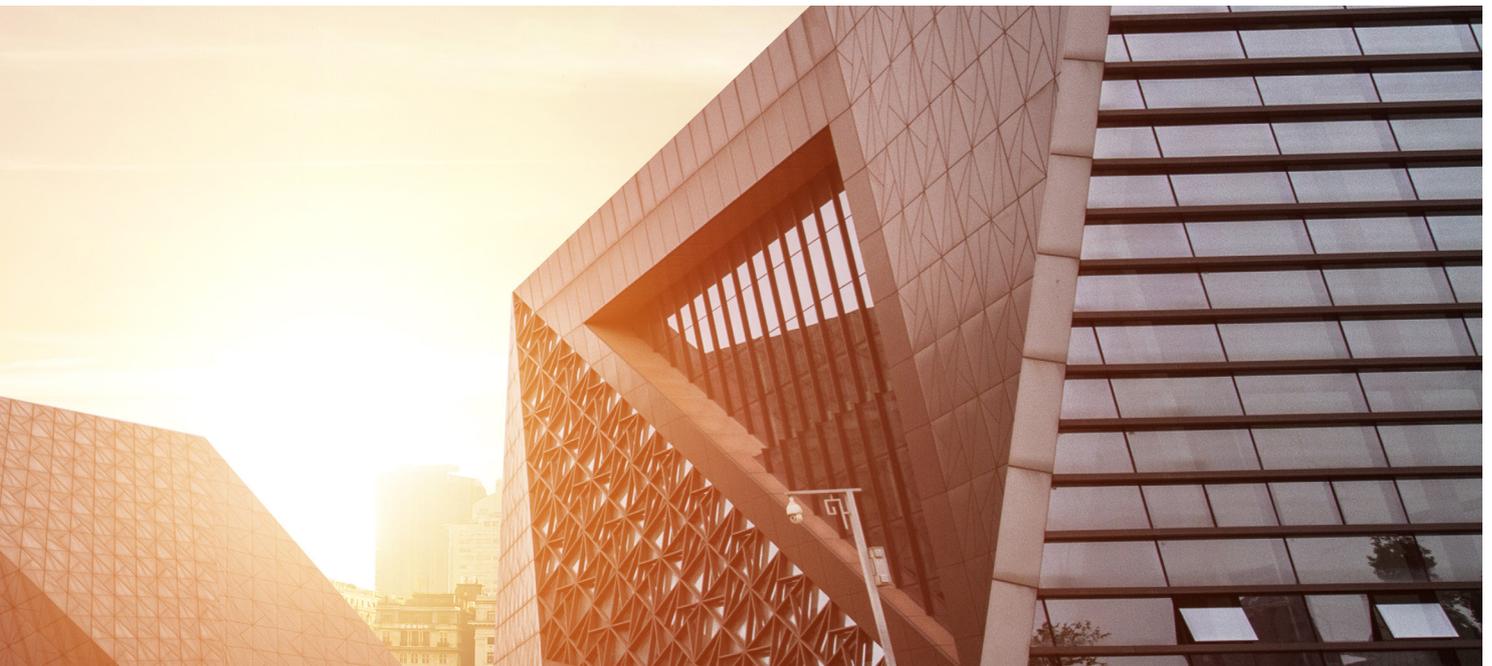
及时认可	标准化	<ul style="list-style-type: none"> ● 认可标准制定中落实到具体行为 <ul style="list-style-type: none"> + 将认可标准分层级，对每一层级所要达到的行为和结果进行具体描述 ● 培养领导在认可中的行为统一化 <ul style="list-style-type: none"> + 培训领导子在认可的表达具体到场景、行为、意义 ● 设立员工认可管理组织 <ul style="list-style-type: none"> + 建立公正的团队对认可流程进行把控，并且积极采纳员工反馈及外部信息对认可制度进行改善
	及时化	<ul style="list-style-type: none"> ● 对部门领导进行培训，植入认可员工意识 <ul style="list-style-type: none"> + 将认可融入到领导工作职责，并定期进行评估 + 在固定时间点对被认可人员即行为进行公开展示 ● 建立线上认可平台 <ul style="list-style-type: none"> + 搭建累计点赞或积分数量兑换奖励的线上认可模式 ● 在企业形成认可的文化氛围 <ul style="list-style-type: none"> + 将认可宣传落实到每日，如进行每日故事分享 + 将认可行为简单化，如 Thanks card、线上进行点赞等方式
	灵活化	<ul style="list-style-type: none"> ● 层层递进，各层领导了解直线下级员工需求 <ul style="list-style-type: none"> + 通过直线领导与员工的沟通诊断员工风格 ● 在一定预算内允许员工认可奖励自定义 <ul style="list-style-type: none"> + 在预算范围内增加认可奖励选项允许员工自由选择 + 以线上平台积分等方式扩大认可奖励范围

正式认可	保持新鲜感	<ul style="list-style-type: none">● 根据企业重点提倡对认可奖项进行适当调整，跟组织发展方向保持一致<ul style="list-style-type: none">+ 根据业务发展变化准确诊断组织需求侧重+ 将组织提倡主体融入正式认可标准● 不宜进行奖项频繁增加，保持相对稳定项目数量，确保正式认可价值<ul style="list-style-type: none">+ 控制正式认可奖项数量保持稳定+ 将认可奖励赋予企业特有意义，如：拥有企业标志的纪念套装，企业先驱者授予的特别鼓励
	传播企业文化	<ul style="list-style-type: none">● 通过线上平台进行推广<ul style="list-style-type: none">+ 以小视频、小故事的形式在企业内部网站及线上认可平台进行展现● 开展认可事迹分享活动，将企业提倡做法进行传递<ul style="list-style-type: none">+ 开展线下座谈会鼓励优秀员工分享经典事迹+ 邀请被认可员工出席各类活动，扩大认可影响力



引用参考

1. Bersin, Josh. “New Research Unlocks the Secret of Employee Recognition.” Forbes.com 13 Jun. 2012. Web. 7 Jan 2013.
2. Class of 2012: Understanding the Needs of your Future Workforce.” Achievers.com Feb. 2012. Web. 7 Jan 2013
3. Cornerstone. “From Boomers to Millennials: motivating, different, and developing by generation” 2015 Conerstone OnDemand.
4. Globoforce survey. “2015 employee recognition report: culture as a competitive differentiator” 2015 Globoforce.



案例启示

案例启示 Pole Star——及时性员工认可项目



李海娜-人力资源总监-Pole Star

企业背景

人力资源在做认可或激励的时候会考虑企业目前的发展现状、业务情况，以及员工的实际情况。对于有比较成熟的企业，员工服务年限可能会较长，因此更会考虑如何去激励员工，提高员工敬业度。但对于 pole star 而言，由于还处在快速发展的阶段，目前员工整体的工作时间还较短，所以除了传统的激励制度，企业还开设了服务于当下发展状况的认可项目：

- + **传统制度下的员工激励**：企业在做员工激励的时候有常规制度，有完善的绩效考核流程，奖金发放等年度的激励环节。
- + **契合当下发展的认可项目**：除了原有的年度激励外，企业发现刚加入进来的员工也是需要被认可被激励的，如果只有年度的激励，对于错过年度考核的新员工而言认可周期会比较长。因此企业开设了一个新认可项目，主要针对员工工作中的某个结果来进行认可。因为企业在打造新品牌，所以创新性、创造性会是企业进行激励的主要目的，同时在进行巨大投入的过程中，能够进行成本控制 and 节约的想法在企业内也是值得被认可的。

认可项目设置

认可内容

Pole star 目前的认可项目主要从创新性、敬业度、及团队协作三方面着手：

- + **创新性**：目前作为新品牌，企业迫切需要好想法，因此将创新、创造作为主要认可因素。

- + **敬业度**：由于企业目前新员工数量较多，且工作经历各不相同，因此符合企业文化，积极融入到工作岗位为企业做出贡献是目前企业所看重的。
- + **团队协作**：企业内部一人担任多任务多角色的情况较多，因此团队协作能力会是目前的主要主张，团队协作能力也会被企业作为认可的重点内容。

认可规则

- + **认可范围**：在企业具体的认可项目操作中，企业内所有员工都可以参与其中，经理看到有员工符合被认可的标准就可以进行提名。
- + **认可频率**：企业内员工认可的活动是按月度进行的，为避免提名过于集中，企业规定每个员工每年最多被允许提名两次。

认可方式

企业的认可主要针对个人和团队两部分，认可项目中通过其对组织部门的贡献度及做出的积极影响程度，认可分为三个程度：

- + **值得认可**：企业内第一层级的认可是“值得认可”，即针对员工的职位描述，如果员工做到超出自己工作原本范畴的贡献及应该得到认可。对于值得认可的情况，企业将在一定预算额度内根据员工的提议来进行奖品的挑选和发放。
- + **突出表现**：第二层级的认可是对员工突出表现的认可，当员工通过加倍努力取得突出成果时即可给予认可。对于员工突出表现，企业会给予员工在一定预算内 dinner 报销奖励方式。

- + **巨大贡献**：最高层级的认可是员工做出某种行为给公司带来巨大影响或者避免了企业大额损失时所授予的认可。对于该类认可，企业会奖励员工一定额度内的私人旅行，如果为团队贡献，将为该团队出资支持其团建。

扩大，组织架构也逐渐丰富，对于员工认可的提名和评定更多的会成为其直线领导的任务，而人才委员会更多的只会对高管级别进行评估和认可。

▶ 认可评判流程

- + **提名**：在被认可员工评选中，首先员工需要获得直线经理的提名，由直线经理判断对该员工的认可属于哪一类别，并且阐明该员工被提名的理由，让其他员工也认同此次的认可。
- + **审批**：企业内设有专门的人才委员会，委员会成员来自于企业内各个团队，为了保证对员工进行公平公正评价，认可并不会根据经理的主观判断进行，而是需要在经理提名后，经过人才管理委员会讨论通过才可以进行认可。

▶ 认可效果评估

认可效果有时是可以进行及时衡量的，不论是对于成本的节约还是结果的产出，企业在对员工进行认可时都不仅仅是因为了解该员工才去认可该员工，而是在其经理提供出反映该员工工作结果的明确数据支撑的基础上进行对标评估的。

- + **成本评估**：当员工提出节约成本的方法，企业会通过财务报告的数据看到具体结果反馈。
- + **结果评估**：当员工进行创新时，企业也会通过创新方法使用前后的数据对比进行评判，以 benchmark 的形式得到具体结果分析。

▶ 认可个性化发展

- + **运用业务经理对员工的了解**：当企业员工数量较多时，作为 HR 进行个性化员工认可就会力不从心，并且企业中直线经理对于下属的了解要远多于 HR，因此对被认可员工的提名和落实等任务更多会偏向其业务领导。
- + **鼓励业务经理参与员工认可**：企业在经理加入的第一个月就会对其进行意识培养，其中包括对于员工的认可。同时，企业内的 HRBP 会对无论经理还是员工都有较深的了解，因此在新领导入职时 HRBP 会为其讲解目前团队情况，或者在新员工入职时 HR 会根据员工层级对其进行相应的文化价值观匹配测试，并将最终结果反馈给经理。在充分了解各自团队后，企业会要求经理针对下属的个性对每位员工制作个性化的发展计划，如此便将员工的个性化发展和管理融入到经理的日常工作中，从而也会有利于直线领导对员工工作进行更加个性化的认可。

▶ 认可项目改进

在企业员工数量相对较少的时期，由人才委员会进行员工认可的内部审批相对更加公平公正，但是从长远的角度来看，随着企业规模

案例启示 上海外滩 W 酒店—认可的力量



朱卓敏-人力资源总监-上海外滩W酒店

▶ 企业背景

为更好的激励、保留并创建企业中相互尊重、认可、感谢的企业文化及氛围，将品牌体验融入到生活中的每时每刻。上海外滩 W 酒店非常推崇员工认可，鼓励他们不断实现我们的核心价值、创造惊喜。

- + **传统的员工认可方案**：除了常规最佳实习生、最佳员工、最佳经理等月度、季度、年度奖项以外，企业每年还设立年度团队或个人特别奖项。每年这些特别奖项的设立，由酒店关爱委员会讨论确定。比如年度非凡成就团队、年度了不起的匠心大人，之后经过部门提名、全体员工投票产生。奖项设置基于企业文化、品牌特色与企业年度目标相结合，并尽可能覆盖不同部门特色，而不是常规的一线营运部门、销售部门比较容易获得认可。
- + **即时认可**：上海外滩 W 酒店推崇即时认可的力量。特别强调了“在现场”认可的积极作用。无论是管理人员或是任何职级的一位员工，发现表现出色的英才，都可以给予写下“惊喜卡”，即时地识别、感谢、认可。惊喜卡有两联，一联由员工保存作为美好的纪念，一联交人力资源部统计使用。

▶ 员工认可与奖项

正如上文提到，对优秀员工、优秀团队进行月度、季度、年度的表彰是企业目前给予员工传统认可的方式。上海外滩 W 酒店针对该类奖项的设计不是一成不变的，而是会将奖项内容与所倡导的企业文化相结进行项目设计。因此企业每年针对此类正式认可的项目都不是信手拈来的，而是根据组织当下的需求及提倡下，由专门的英才关爱委员会讨论后最终确定。

▶ 项目参与者——who

- + **相关人员**：为了更好的落实员工认可计划，企业专门设立的关爱委员会。该团队由企业内各个部门代表组成。
- + **主要任务**：关爱先锋团队的作用就是推进企业内员工认可的实施以及促进整个酒店的企业文化，将“关爱”的企业文化实实在在

落实到部门的实践和日常中。关爱先锋团队定期例会，会讨论目前“关怀”和“认可”工作的发展状态。包括实时认可得推进、提名、审核并评选月度、季度、年度最佳员工、最佳经理等项目“关爱员工、关爱团队、关爱社区”活动的策划、跟进、提供反馈等，组织、协调；积极促进企业关爱文化的促进与落地；另外根据企业年度目标及关爱重点，设立年度特别奖项、评选标准，汇总各部门员工反馈来对现有奖项内容和发放方式进行改进等。

▶ 项目设定——what

- + **认可团队**：由于各部门职能不同，为企业的贡献形式也有所差异，所以企业不能仅通过显性的收益来做是否优秀的评判标准。企业内不直接创收的支持性部门同样也是需要被认可的，因此在奖项设计中关爱先锋团队会针对各部门不同的情况分别设计不同奖项：
 1. **业绩突出认可**：酒店的每个部门都会有相应的关键绩效指标，关键绩效指标完成最佳就会得到认可。
 2. **文化展现认可**：除了经营业绩，关键绩效指标完成外，另外有认可奖项倾向于其在展现企业文化中的表现，如果该部门的某些做法对于所提倡的企业文化有很好的体现同样也会得到组织的认可。
- + **认可个人**：除了对于团队表现的认可，对于个人的认可在企业认可文化的发展中也尤为重要。与团队奖项一样，个人奖项的设定也会根据企业每年的文化侧重进行相应的设置，并不仅仅是给予一线岗位的员工大量的关注和认可，而是会将企业各个方面所提倡的重点都融入奖项之中，让各部门员工都拥有获得认可的机会。

▶ 项目实施——how

在正式的评奖过程中，上海外滩 W 酒店从评奖标准、项目宣传、效果扩散三方面进行掌握和把控，让员工认可项目在全员参与、公平公正的前提下大力传播了企业文化、品牌体验，并且大规模、正向影响了企业内员工的工作积极性。

+ 设置规则

- 1. 奖项提名 (nomination) :**上海外滩 W 酒店对于员工认可奖项从评选报名到提名颁奖的整个流程都是公开透明的。酒店内每个部门从总监到员工都可以被提名, 成功报名后会填写提名资料, 之后评委会先把不符合原定报名标准的人排除掉, 再由员工根据报名的资料进行全员投票, 最终得出获奖人选。
- 2. 选举投票 (vote) :**在投票中为保证公平性, 每个员工在每个奖项会有两次投票权。要求如有一票投给本部门必须有另一票给其他部门, 以避免因部门人数多少影响评奖结果。

+ 项目宣传

由于奖项的整个评选流程公平透明, 且认可范围覆盖到各个部门, 因此上海外滩 W 酒店的员工认可项目是被员工所认同的。为了引导更多的员工积极参与, 企业在进行奖项评选前会制作一个长达四米的布告栏, 里面张贴被提名员工和团队的姓名、照片, 以醒目的方式来引起员工的普遍关注。同时, 企业设置的投票评选方式也是简单易行的, 只需要员工在评选表格上标记自己支持的同事或团队的名称即可完成投票, 如此简单易行的评选方式也有效促使员工积极参与其中。

+ 效果扩散

在企业的员工认可项目中, 认可活动并不会止步于颁奖典礼的结束。扩大得奖人的后期影响力, 不仅有利于企业宣传正确的文化导向同时也可以延续员工被认可的感受, 也可以有效促进被认可员工今后在工作中的积极性和带动作用:

- ◊ **举办明星员工访谈会 :**在奖项颁发后, 企业会邀请被认可的员工分享他们的优秀经历, 如开展一次服务明星访谈会, 邀请优秀明星员工给新人分享自己的经验。
- ◊ **邀请优秀员工参与活动 :**当企业举办员工活动时, 相比任命管理层为评委, 企业更乐意邀请优秀员工获奖者担任评委, 这样不但增加了这些被认可员工的曝光度, 也增加了认可效果的持续性。

如上所述, 员工在接受组织认可时得到的不仅仅是奖金, 同时还得到了更多发展的机会, 学习的机会, 参加各种活动的机会以及当主角的机会。同时, 被认可的员工将好做法、好故事传播出去也会影响更多的人, 从而对企业未来的发展产生正向的可持续性的影响。

▶ 即时认可

在上海外滩 W 酒店的认可文化中, 即时认可可是更日常也是更为有力量的认可工具。员工是企业运营的核心所在, 也是实践品牌体验的关键。推广促进、落实即时认可的措施, 并以此实现建立良好企业文化、工作环境。“能够看到员工的惊喜表现或积极进步, 不吝啬给予员工表扬”已经成为企业内管理层的必修课程。同时, 企业也会积极了解

员工需求, 通过在及时认可中运用个性化的表达方式让员工感受到更大的认可价值。

▶ 日常化

- ◊ **认可方式简单易行 :**在员工有突出表现或进步时, “在现场”给与员工惊喜卡。惊喜卡可以由直接主管、经理出具, 也可以是企业高级管理人员, 普通员工, 甚至基层员工也可以给管理人员出具惊喜卡。
- ◊ **认可范围覆盖全员 :**即时认可并没有固定的标准。不论是员工在自己原有的基础上取得了进步, 出色表现取得佳绩, 如超额完成任务、客人的赞誉等, 不计个人得失、主动帮助他人等等。积极的员工认可和肯定, 培养善于发现他人优秀表现的习惯, 形成积极认可、相互尊重、关爱、感谢、欣赏的企业氛围。
- ◊ **认可表达清晰规范 :**除了培养员工对认可的价值感受, 促进管理者通过关注员工的工作表现, 积极地给予认可。给经理的培训是即时认可重要组成部分。对于员工的工作成果不只是夸赞“很好”、“很棒”。通过 STAR 方法, 认可员工: 什么情形, 什么任务, 做了什么, 而后的结果和价值。这样的认可是真诚的、具体的、有力量的, 也是清晰的再次告知员工这样行为是积极的、被认可的。
- ◊ **认可行为的促进 :**企业不但会统计收到认可员工的人数、次数, 从而有员工、部门排行榜。与此同时, 也对管理人员发放惊喜卡进行统计。对于没有或极少发放惊喜卡的经理, 进行相应的督促其需要在工作中积极参与到员工的认可。当然, 对于惊喜卡内容和质量也有相应监督, 需要有具体事例, 而不是仅仅“感谢”、“做的很棒”。
- ◊ **认可宣传融入日常 :**从惊喜卡中获取的小故事, 每天精选其一, 在每日例会中分享、学习。不但扩大即时认可的影响力, 也以榜样的力量推进企业认可的行为表现。

▶ 奖励方式

企业在认可员工的奖励中会设有相应的成本预算。即时认可虽然更多的是从员工的精神层面进行激励, 但另外给予员工具有纪念意义的奖品可以提升认可价值。

- ◊ **奖品设置 :**企业每年定制专属的礼物作为认可员工的奖励, 印有品牌辨识。员工在其他场合所得不到的, 通过积分方式进行兑换。
- ◊ **兑换方式 :**按照员工得到的惊喜卡数量, 可以自由在礼品清单上选择心仪的奖品。除了企业定制小礼品、购物券、也包括可以请家人、朋友来酒店用餐、入住, 甚至去其他酒店入住的房券、餐券等等。与家人或朋友一起分享, 被积极认可的喜悦与骄傲。

- **特别活动**：即时认可的惊喜卡一般是“在现场”出具给表现突出的员工。企业也会制造小惊喜，邀请员工参与管理层周会，由总经理亲自发放惊喜卡，表达来自行政管理人员的感谢与欣赏。

以上项目自制定、推行后取得非常好的成效。不但惊喜卡的数量节节上升，企业业绩，无论是财务经营业绩、客人满意度、市场占有率都是远远超过预期。“令人惊喜的”员工敬业度调研和员工流失率的数据也充分证明了员工认可项目的成功。

案例启示

联想——员工认可与奖励实践



李秀艳-薪酬福利经理-联想集团

联想集团是一家世界五百强企业，拥有 57,000 名员工，业务遍及 180 个市场。公司愿景为“智能，为每一个可能”，积极开发创新技术，建设一个更加包容、值得信赖和可持续发展的数字化社会。同时，联想致力于持续研究、设计与制造全球最完备的端到端智能设备与智能基础架构产品组合，引领和赋能智能化新时代的转型变革，为全球亿万消费者打造更好的体验和机遇。

联想拥有全球统一的员工认可与奖励机制，主要分两个层级，包括集团层面的全球年度评优项目，以及各业务组织的即时奖励，评选对象包括取得卓越工作成就并彰显企业文化的团队及个人。这是联想人力资源和管理者实施认可与奖励方案的大原则。同时，基于联想组织和员工复杂性和多元化，联想允许在不同国家和地区，业务组织在实施认可和奖励方案时，保留一定灵活性，来满足当地市场、文化、员工群体的需求。

在执行层面，联想在全球引入了在线认可和奖励平台，帮助管理者和员工便捷、即时地对员工或者同事实施个性化奖励和认可，培养管理者和员工积极认可他人的习惯，推动公司认可和奖励文化的形成。

联想认可和奖励项目在提升员工士气、提高员工敬业度和忠诚度、推动企业文化发展等方面发挥着巨大作用。

认可和奖励

奖项设置

- + **集团年度评优**：全球统一标准和流程，彰显企业绩效导向和文化价值主张，在个人、团队、文化和领导力方面设有不同奖项。
- + **部门即时奖励**：授权业务部门，围绕业务战略和组织目标，灵活制定评选标准和奖励方式，充分体现不同业务组织的文化和价值。

除了全球统一评选和认可的集团年度评优，联想授权各个部门团队，根据业务和组织发展需要，灵活制定有特色、有针对性的部门奖励，即时认可表现突出的团队和个人。

评选原则

针对不同的认可奖项，联想有完备和详细的评选标准，且评选标准充分体现了公司的整体战略目标及组织文化价值，整体可归结为如下两个维度：

1. 超出预期的绩效结果，如超预期营业收入 / 净利润增长，新产品或新专利、工作流程效率提升等
2. 帮助公司取得成功的行为，如持续展现和推进公司文化的行为：以客户为中心，正直互信，创业，创新等

不同的认可奖项，其方案的期望目标有所不同，呈现出来的具体评选标准便也各有侧重，如杰出个人会特别关注员工在绩效达成方面的突出表现，而领导力奖项则会重点考察被提名者的领导力及推动变革的影响力等。

奖励方式

- + **集团年度评优**：作为联想最高荣誉的员工认可，公司会为年度评优获奖者举办全球性的颁奖盛典，由企业最高层管理者亲自给予认可，颁发奖励，并在全球誓师大会上公开宣布和祝贺获奖人员。同时，公司也会授予其他现金及非现金形式的奖励，如记录认可，出国旅游，同高层领导圆桌沟通等
- + **部门即时奖励**：部门奖励会更富有灵活性和多样性。各业务部门会根据自身组织文化和员工群体特点进行员工认可安排，并且认可的方式也不仅仅限于现金奖励。部门领导会在不同层面的会议上对员工进行正式认可或开展授奖仪式，奖励的方式也会根据各业务部门的实际情况有不同设计：
 1. 当部门组织文化相对成熟和保守时，更加传统的方式，如现金奖励、荣誉证书等会更为合适

2. 在部门内员工都相对年轻喜欢新鲜感的情况下，采取更加灵活的方式替代现金奖励，如具有纪念意义的奖品，礼品券等，可能会更受员工欢迎

认可和奖励的影响力传播

企业在设计认可和奖励方案时，应当围绕组织希望提升的领域建立组织期望目标，如客户服务、组织士气、团队发展等。从员工层面，好的认可和奖励实践需要达成：

1. 表现突出的员工得到认可和奖励，感受到荣誉感及企业的认可与尊重；
2. 其他员工通过认可和奖励项目，了解组织期望目标，并成为被认可者的效仿者以及组织目标实现的参与者

为达到上述目标，联想在充分认可和奖励有突出表现的个人和团队的同时，也会对获奖者进行积极宣传，以最大程度提升被认可员工的荣誉感，并增强员工认可带来的影响力。年度评优和部门即时奖励均会通过小视频、人物专访等形式，通过公司平台或部门宣传工具，传递给其他员工，引导并影响员工聚力公司的战略和文化方向，合力达成业绩目标。

长期贡献奖

联想鼓励员工做好个人职业规划并支持员工职业发展，同时也认可员工的长期贡献

- + **设置**：联想中国的长期贡献奖以五个自然年为周期，每满五个自然年企业会给予满足服务年限的员工相应津贴，并会选择具有纪念意义的奖品，如戒指套装等，给奖励赋予特殊价值。
- + **发展变化**：如今在互联网的冲击下，员工的流动率尤其是年轻员工的流动率越来越大，在考虑客观因素的前提下，联想对于长期服务的认可也出现了一些新思考。员工流动率一方面与企业的支持和发展有关，另一方面也与员工的成长和学习速度有关，所以针对非常快的员工流动率，企业也会考虑对长期服务周期进行适当调整，以较短的服务期限认可周期来加强对年轻员工的激励和保留。

全球认可及奖励平台

在数字化时代的背景下，联想在 2017 年搭建了全球员工认可和奖励线上平台，通过授予积分的方式，对长期贡献奖和部门奖励进行即时认可和奖励。线上积分可灵活兑换丰富多样的网上商品，同时在操作上也实现了更为及时、便捷和高效。此外，线上平台还开放了留言功能，员工和管理者可以在平台上对其他同事的帮助或者突出表现表达感谢，形成认可记录，有效推动了企业内部及时认可的习惯和文化氛围。

案例启示

某互联网企业——搭建灵活激励平台

企业背景

目前公司的员工基本为 90 后，对于 90 后员工而言，在管理中出现的趋势是“我们的工作一定要是得到认同的”，员工会迫切希望工作中的公司目标、团队目标以及在战略体系中的目标是可以实现的，并且其所做的努力是会得到认同的。在这样的前提下，企业是否给予员工绩效表现和工作表现的认可对员工的工作效果会产生较大的影响。因此，“对于员工的优秀表现给予认可”也成为目前企业内人力资源工作中的一个方向，及在目标实现的基础上给予员工精神或物质层面上的激励，让员工与企业的目标趋于一致并取得共赢。

及时认可

目前企业虽然没有形成明确的及时认可流程，即员工做何种行为表现后领导要相应给到何种及时反馈。但是企业内沟通交流的方式中早已融入了认可文化氛围，日常工作中存在员工给予他人帮助、做出对组织团队发展有益等行为时，团队成员便会积极发出邮件表示相应感谢，并且对其行为进行充分肯定。

针对业务部门认可

由于业务部门有相对明确的结果产出，因此在企业目前对于业务部门的认可主要以绩效为导向。企业会针对业务部门每个季度的绩效目标采用内部的核算方法进行评估，在整个过程中 HR 会制定相应规则，业务部门需要依据政策规则拿出数据，经过数据评估后再实行相应激励政策。

非业务性质认可

项目设置

对于企业的研发和后台职能部门的员工，其工作效果并不像业务部门一样具有明确数据支撑，因此为了对非一线部门员工进行有效激励，企业开展了新的认可项目，更多的会去从立项、设置奖金的方式来进行激励管理：

- + **When**：目前企业对于七个奖项的评选没有固定的期限，在全年范围内员工都可以自发参与提名评奖。现在企业并不提倡固定期限进行评选优秀员工，相比难以带动员工热情的常规认可，企业更加注重给员工提供可以随时进行认可的平台。
- + **Who**：企业中存在专门组织来设置奖项，该组织是企业为有效识别认可日常工作中的好人好事而设立的管理委员会，由七个人组

成，包括企业各个部门的员工代表及企业领导。

- + **What**：在管理委员会设立的七个奖项中，每个奖项下都设有相应的奖金金额和对应的工作内容，即每个奖金金额所覆盖的工作层面，发放方式等都会有对应的框架。并且管理委员会还会根据不同奖项内容设置符合企业文化宣导的名字，再由企业将这些奖项宣传出去，员工便可随时参加奖项的评比。所以一旦企业内员工做出好的行为，产生出好的结果，便可以积极参与认可提名评选。
- + **How**：在认可项目的具体评估中，员工是否被认可并不是依靠管理委员会的主观判断，企业会在设置初期计划完整项目流程，在不同阶段只需根据流程把该阶段项目的绩效推导出来，再看到具体结果的基础上给予员工激励。通过将职能类部门员工的贡献显性化，企业能更清晰地看到员工所带来的收益，同时员工通过努力获得企业的认可，就会达到双赢的效果。

同时，上文提到企业中的管理委员会在有员工被提名时从各自专业的角度进行评判，当员工有突出的表现或者成果体现时，从企业的角度而言若认为该表现非常值得宣传，管理委员会的成员就将通过投票的方式来候选中进行评选。

项目宣传

针对新发起的认可项目企业会在自己的组织管理系统将它传达下去，通过企业内部的传播渠道，不论是在部门会议上进行宣传，还是通过公司内部平台型的会议，企业都会讲认可项目进行全面宣传，让所有员工都获得参与机会。

项目意义

在目前的七个认可奖项覆盖到了企业所提倡文化中的方方面面，因此在日常工作中大家随时都可以感受到认可的氛围，感受到企业所提倡的价值观。价值观的宣扬也可以通过认可的方式得以体现，当员工在工作中做出某种行为，并且自己体会到了企业的文化价值观再自发提名评奖本身就是员工对于企业文化的认知过程。

通过该认可项目中融入企业文化的奖项设定，及要求员工自发评奖的提名方式来认可表现优秀并且认同企业，愿意同企业一起发展的员工，正是企业在认可项目中想要做到的。

未来展望

关于对优秀员工的认可，企业会更加重视关注员工行为，而不是着重宣传概念性的理念，未来企业会将所主张理念落地到具体行为，着重在优秀员工的事例基础上宣传面对不同情况下企业所提倡的做法，鼓励员工从行为上去落实企业文化。

案例启示

某民营企业——培养员工认可生态圈

企业背景

该企业从成立到现在仅5年的时间，目前处于快速发展阶段，作为教育领域的新秀企业，尤为注重对员工的关注。“十年树木百年树人”人才是企业的核心竞争优势，有效的激励、保留人才可以从人才的认可开始。现在企业内对员工的认可主要分为两部分：

1. **忠诚认可**：针对伴随企业成长的老员工，既忠诚员工，企业给予表彰。
2. **优秀认可**：对于表现优秀的员工，企业提供快速发展的平台和通路。

认可实施

认可频率设定

- + **以年为单位**：企业现阶段应用的对于员工工作表现的评估体系以每季度 Check-in，以年为单位进行总结、校准。
- + **及时性认可**：在日常工作中企业也提倡及时发现员工的突出表现并给予肯定，因此目前企业内部也有浓厚的及时认可氛围。当员工好的行为被发现，便会在企业内部系统、微信公众号等平台进行及时分享，在日常工作中时时给予员工精神鼓励。

认可评判标准

- + **360 评估**：在企业设立之初，对优秀员工的评价标准更多以“人”的主观因素为主。当员工在 360 评估中获得较高的评分，并且其交付的业务结果也超出组织赋予的标准，会被树立为员工的榜样，得到大家的认可。在企业的发展过程中我们看到，所谓优秀员工，首先其所获得的认可度非常高，即拥有广大的“群众基础”；同时业务成绩对于企业的贡献也足以被广泛的人群看见，从而能获得高管层的肯定，这些对企业的发展具有正向影响。
- + **OKR 管理**：目前，随着更多市场化、专业化人才的加入，企业也丰富了更多的工具来衡量员工的表现。开始以 OKR、人才盘点、个人及团队发展、360 评估等作为输入，通过跨部门绩效校准会议的方式，从更多维度去确认员工的工作成果。这样的方式更加公开、透明、客观，大家使用的标准和语言也统一。



认可未来展望

- + **融入企业文化**：由于企业目前在快速发展阶段，很多举措需要逐渐发展和完善，员工认可亦是如此。过去一年里企业也在不断探索价值观重塑，努力让企业的核心价值观更加具象化、便于在企业内进行快速传播。由于是教育行业，所以企业希望核心文化可以切实影响到教职人员、非教职人员以及学生。希望在价值观的传播过程中可以涌现出一批践行价值观的楷模。
- + **传播认可故事**：对于一家快速成长的企业，优秀员工的案例、忠诚员工的分享都能有效彰显文化氛围，帮助企业能够在众多竞争对手中脱颖而出，从而更有利于外部人才的吸引和内部人才的保留。

目前企业已经重塑了既有使命感又符合价值观的企业文化核心内容，未来计划打通从核心领导层自上而下传播的渠道、通过发动群众参与、挖掘身边感动的人物事迹，将企业文化融入认可中，通过认可员工来推动企业文化的传播。

企业内员工认可生态圈

企业对于员工的认可不仅仅是对其工作能力的认可，亦可上升到对于其任何闪光点的认可。当企业善于发现员工的价值，并且愿意给予员工展现自我价值的机会，便会促进形成企业认可员工——员工展现价值——员工相互认可的企业内认可文化。

认可和发发展员工价值

1. **发现员工闪光点** :在 18 年年会上我们发现不少员工有很多平时没有被看见的才华，看到员工除了本职工作外的特长。自此企业便开始为员工提供展现自己的舞台，我们开始了各类舞蹈课程、武术、书法、太极、法语等，鼓励员工之间相互交流学习各自的兴趣特长、展现自身价值。
2. **打造员工展示平台** :在新推出的内部学习平台上，员工可以报名学习感兴趣的项目进行自我提升，也可以选择在擅长的领域进行授课。目前员工开设的课程有：英美教育体系的差异、设计思维、员工关系案例分析……学习平台会根据员工的反馈、业务发展重点的调整，不断改进课程设置和管理方式，以打造企业内部持续学习生态圈。

企业通过开设内部学习平台让员工展现自身价值、获得同事认可，同时也让员工对企业更加了解，拉近企业与员工心与心的距离。

认可方式灵活化

自由兑换 :在内部学习的平台上，企业对进行分享的员工会给予积极的认可。除了精神的嘉许，物质上也通过积分制 -- 员工以教学的课时获取积分，不同的积分对应不同的礼品，员工可以用手中的积分灵活兑换自己想要的礼品。

做法评估与改善

1. **非官方形式** :对于企业中新萌发的想法，企业会通过与企业直接沟通，询问员工的想法与意见。
2. **官方形式** :同时，企业在年底还会通过涉及到方方面面的各种类别的问卷调查来倾听员工的反馈，了解企业被大家肯定的地方、需要改进的地方、以及未来需要彰显的地方。根据得到的反馈，形成工作小组，制定行动方案并快速执行。

智享会人力资源实践研究院

研究院介绍与定位

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

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

广受行业赞誉的旗舰报告

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



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 2019 年 6 月 30 日: 智享会付费会员企业超过 3800 家, 已经进入中国的世界 500 强和福布斯全球 2000 强企业中, 超过 90% 的企业正在享受智享会的各项服务。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域, 且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求, 采购需求, 激励和认可需求”。

智享会满足学习需求

- **线下学习渠道:** 每年 (1) 举办超过 40 场的大型品牌年会及展示会; 众多细分领域的品牌盛会已深入人心, 成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。(2) 超过 30 场 HR Frontier 活动与标杆企业探访带您深入剖析领先企业的最佳人力资源实践。(3) 覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过 100 场的公开课培训和内训, 提供会员企业一站式的学习解决方案。(4) “享问”微咨询平台, 帮助 HR 找到指定领域的专家, 在碎片时间中获得专业咨询、靶向指导。(5) Member Bridge 一对一会员互访服务, 每年帮助超过 200 家会员企业对接搭桥, 促进企业会员之间的深度交流, 满足会员之间经验分享的需求。(6) 智享会公益教练俱乐部, 致力于教练技术的实践和应用, 并通过教练技术帮助企业或个人实现突破、找到方法、达成目标, 过去 4 年已经累计招募经过专业认证教练 50+, 服务超过 500 名会员, 满意度超过 99%。
- **线上学习渠道:** 70 多场空中课堂与网络会议使会员足不出户就能了解管理前沿、法规动态。
- **阅读和深度学习渠道:** (1) 6 期《HR Value》杂志兼具理论性和实践性, 读者人数超 3 万名。(2) 24 份权威研究报告, 200+ 中国本地实践案例, 覆盖人力资源各个领域: 管理培训生项目、人力资源共享服务中心、人才管理与领导力发展、蓝领员工管理、社交媒体与人才招聘、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理、人力资源数字化转型、弹性工作制与灵活用工、企业绩效管理改善与优化、企业员工健康福利与健康管理等等, 提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享, 帮助人力资源从业者做出科学决策。

智享会满足采购需求

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

智享会满足激励和认可需求

- 智享会以“汇聚优秀企业, 发现最佳实践, 引领人力资源行业发展”为目标, 每两年举办的“中国学习与发展价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”和“中国人力资源共享服务中心”颁奖盛典, 作为中国人力资源业界的“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会, 打造出专业、公平、公正的人力资源奖项, 以激励和认可行业中的优秀企业、优秀团队、优秀实践和优秀人物。
- 《HR Value》杂志、调研报告及案例、会议论坛等汇聚大批行业领先企业, 成为展示优秀实践和团队成果的舞台。



欲了解更多详情

电话: 021-60561858 传真: 021-60561859

智享会官方网站 www.hrecchina.org

智享会官方微博: <http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号: HRECChina

企业员工认可实践调研报告

EMPLOYEE RECOGNITION SURVEY REPORT