



致：翰威特的客户

员工敬业度 驱动您的企业业绩

2010年8月

To protect the confidential and proprietary information included in this material, it may not be disclosed or provided to any third parties without the approval of Hewitt Associates LLC.

Hewitt

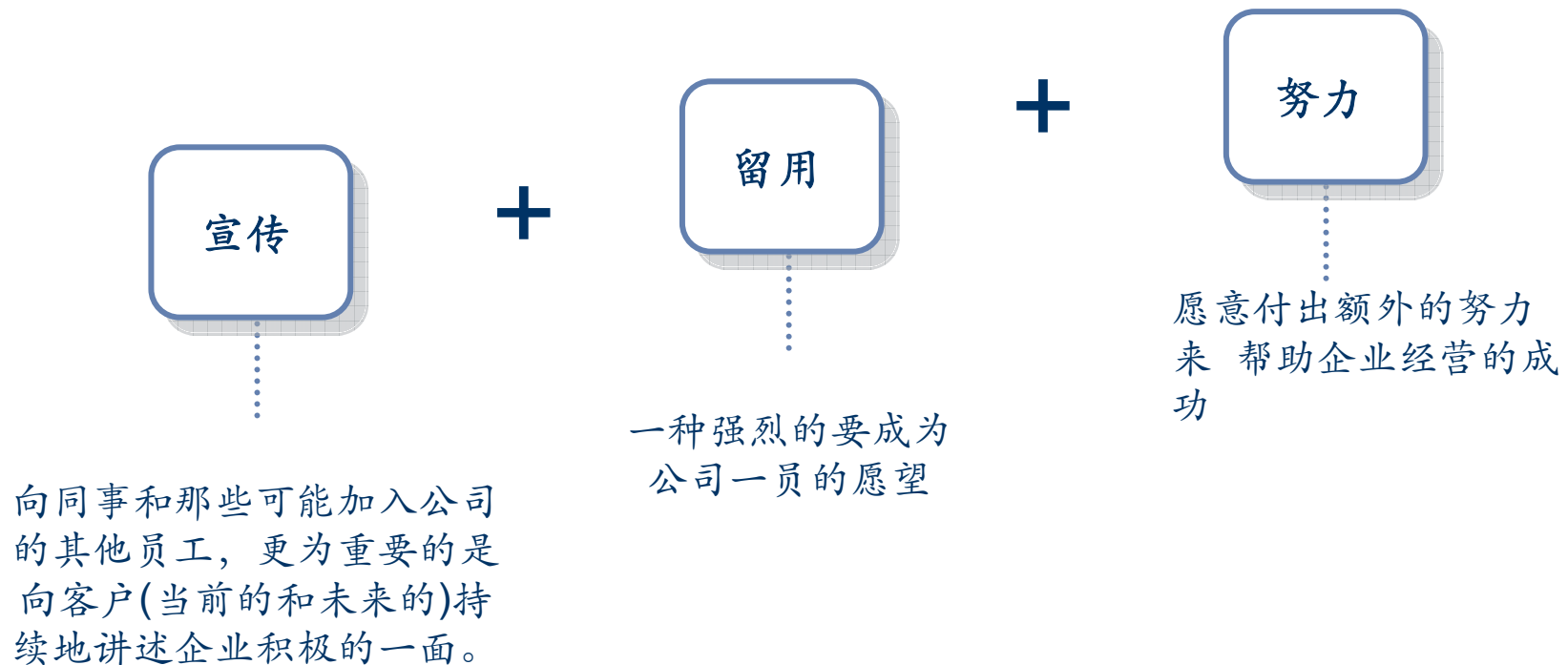
内容

- ▣ 翰威特对于员工敬业度研究的认识
- ▣ 员工敬业度研究对于企业的价值
- ▣ 附录: 翰威特在员工敬业度研究领域的优势
 - 翰威特员工敬业度网上调研平台
 - 关于翰威特

什么是“员工敬业度”？

敬业度：是一个员工对于企业在情感上和智慧上的投入或承诺的程度。

高敬业度员工一般表现出以下三种重要行为：



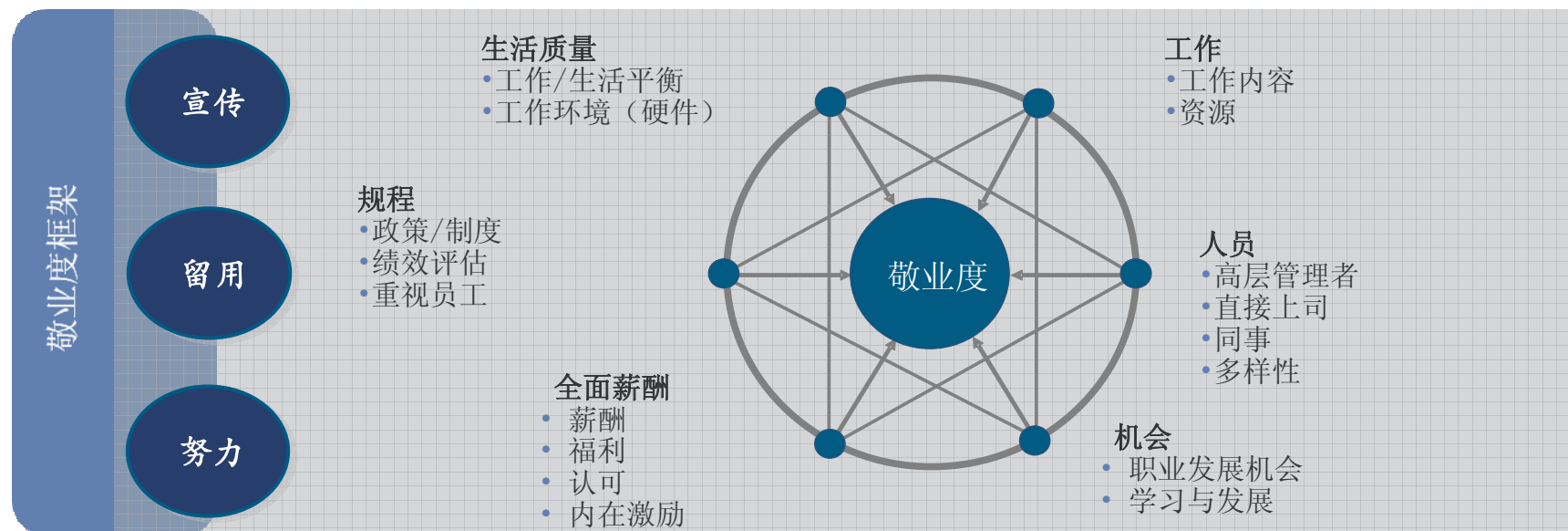
翰威特员工敬业度的驱动因素

如果不了解哪些行动计划在提升员工敬业度中最有效的，仅仅知道员工的敬业度是没有意义的。这也是翰威特敬业度模型中最重要的部分。

翰威特研究显示，工作中有16个较典型的维度被认为是敬业度的驱动因素（下图中），可以潜在地驱动员工的敬业度。

敬业度模型不仅限于衡量员工对每个驱动因素的满意度。敬业度模型还会根据提高这些因素后对于敬业度及公司业绩的潜在影响来确定提升敬业度的机会领域。

敬业度模型的另一个关键前提是敬业度驱动因素是相互作用的，即他们不是独立影响敬业度的。



参与调研的剖面

按照年龄归类	反馈	按照工作职能分类	反馈
25岁以下 (包括25岁)	XX	行政	XX
25到30岁 (包括30岁)	XX	销售	XX
30到35岁 (包括35岁)	XX	制造	XX
35到40岁 (包括40岁)	XX	管理	XX
40岁以上	XX	专业人士	XX
		技术	XX
按照服务年限分类	反馈	根据组织角色分类	Response
低于6个月 (包括6个月)	XX	操作/工人	XX
6个月到2年 (包括2年)	XX	员工	XX
2年到5年 (包括5年)	XX	主管	XX
5年到10年 (包括10年)	XX	中层管理者	XX
10年以上	XX	资深管理者	XX

客户还可以选择其他六个纬度

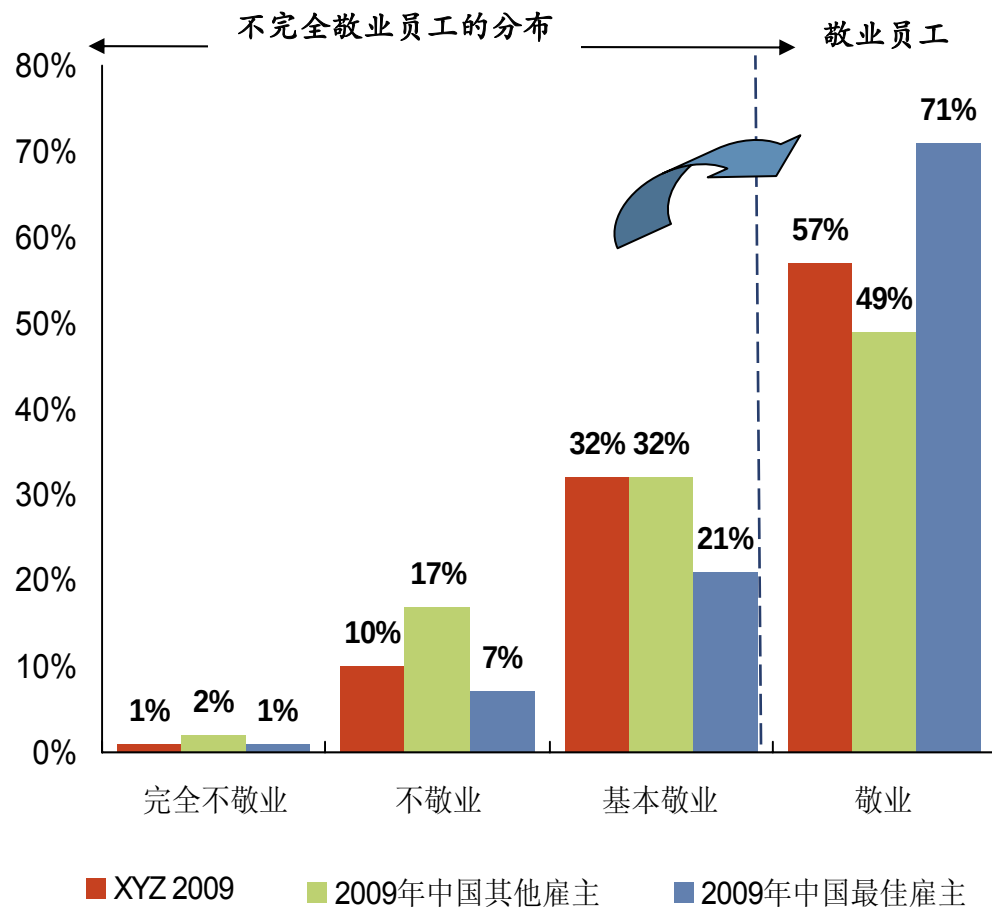
员工敬业度分数

在员工敬业度调研过程中，员工对问题中所涉及的特征和行为进行作答，用分数表示其同意或不同意的程度。

员工全面敬业度分数由员工对一组问题（见下文）的回答计算得出。这些问题表现出员工在多大程度上会为公司“宣传”、“留用”和“努力”：

		XYZ公司	2009 最佳雇主	2009 其他公司
1 宣传	我愿意毫不犹豫地向正在求职的朋友推荐公司。	50%	79%	49%
	如果有机会，我将向公司以外的人员介绍在这里工作的益处。	50%	77%	49%
2 留用	我不会轻易离开这家公司。	50%	80%	61%
	我不会考虑“跳槽”。	42%	66%	38%
3 努力	公司能够激励我每天尽全力工作。	34%	81%	51%
	公司能够激励我付出额外的努力，以帮助公司取得成功。	32%	72%	39%

XYZ公司员工敬业度分布



通过了解员工敬业度差异帮助公司了解，让更多员工敬业还需要多少努力。例如，基本敬业员工数量越多，通过关注XYZ的敬业度关键驱动因素使这些转变为敬业员工将更为容易；相反，完全不敬业员工越多，将其转变为敬业员工将更加困难和缓慢。

“敬业” = 平均上，回答“同意”与“完全同意”的员工比例；

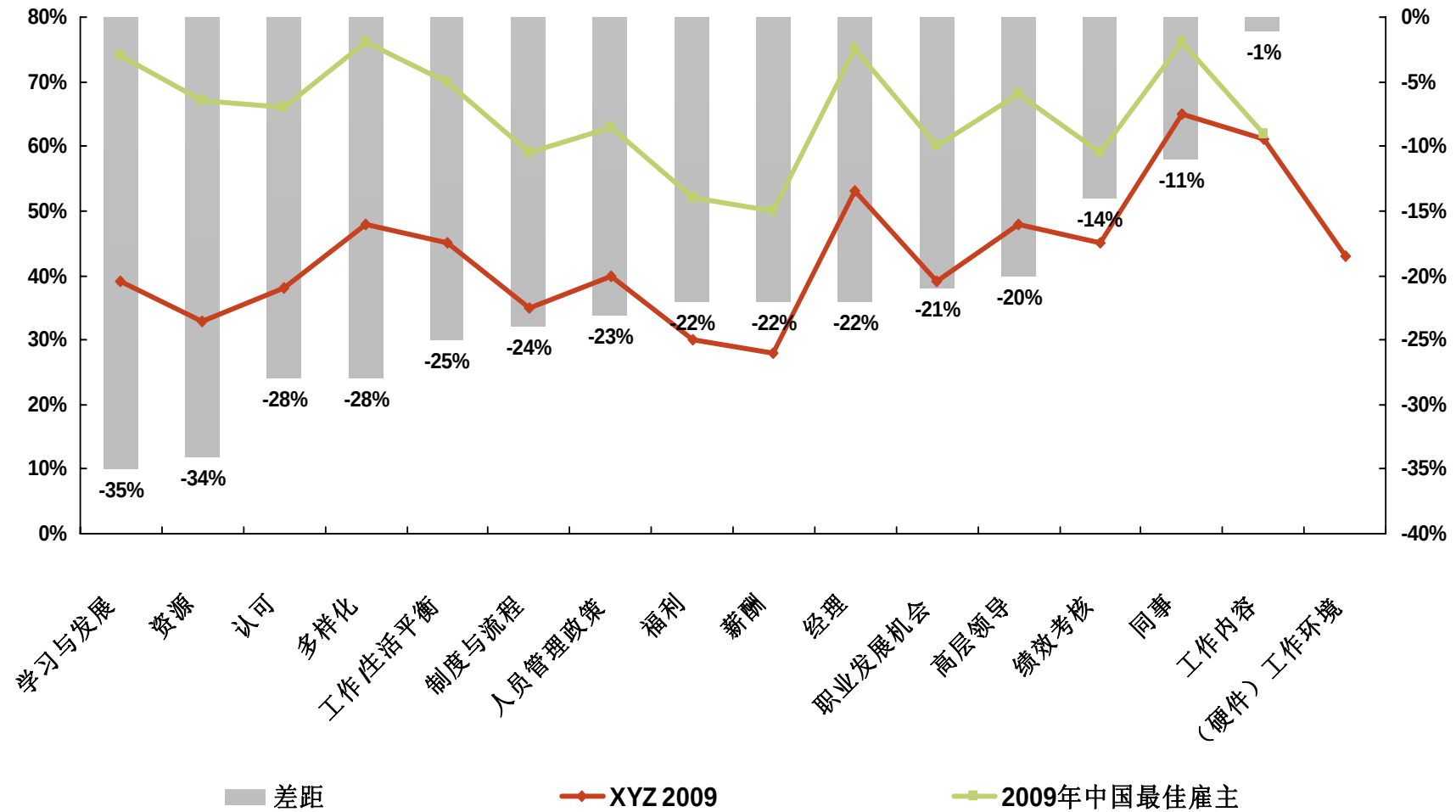
“基本敬业” = 平均上，回答“基本同意”的员工比例；

“不敬业” = 平均上，回答“略有异议”的员工比例；

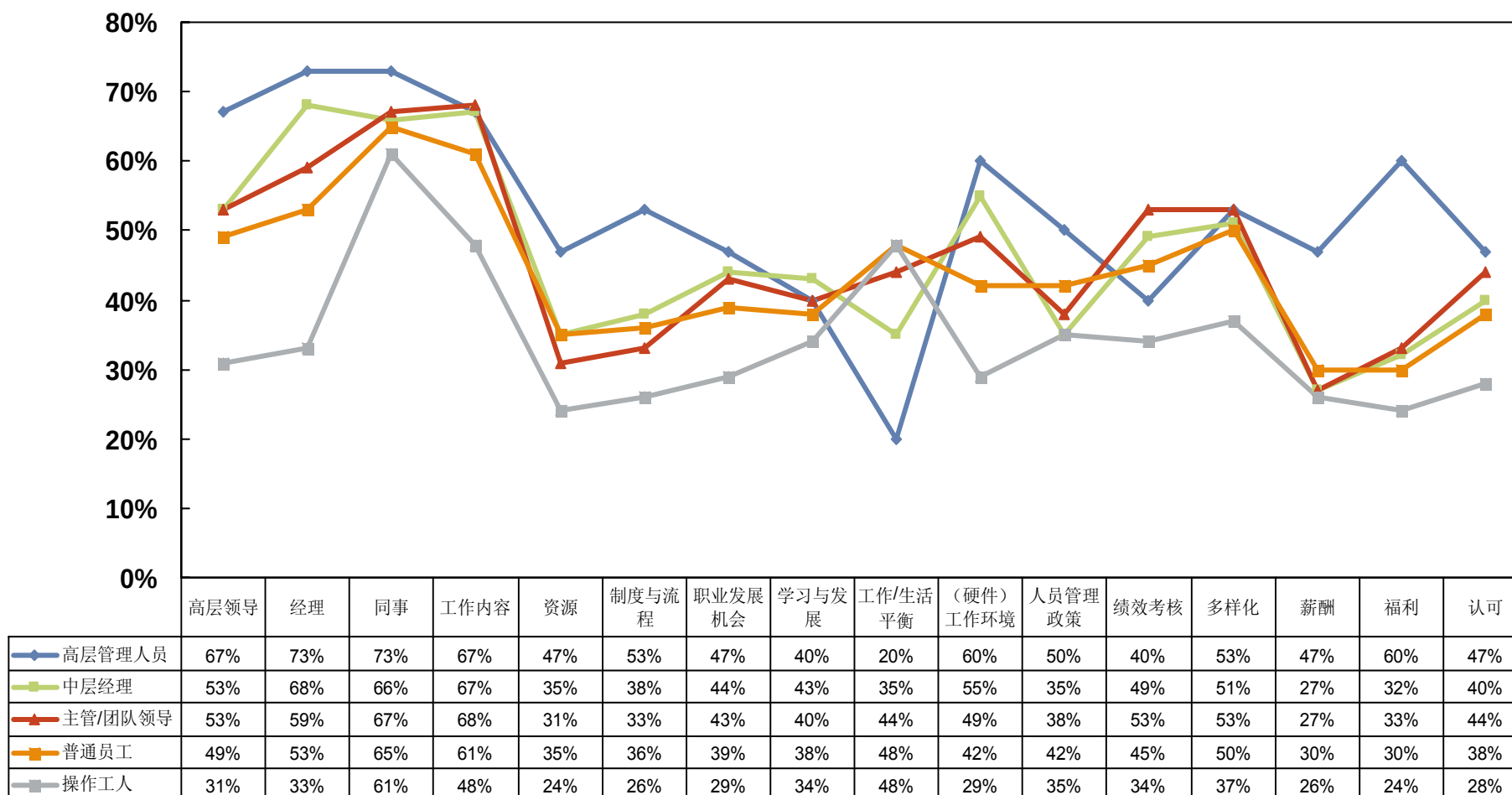
“完全不敬业” = 平均上，回答“不同意和完全不同意”的员工比例。



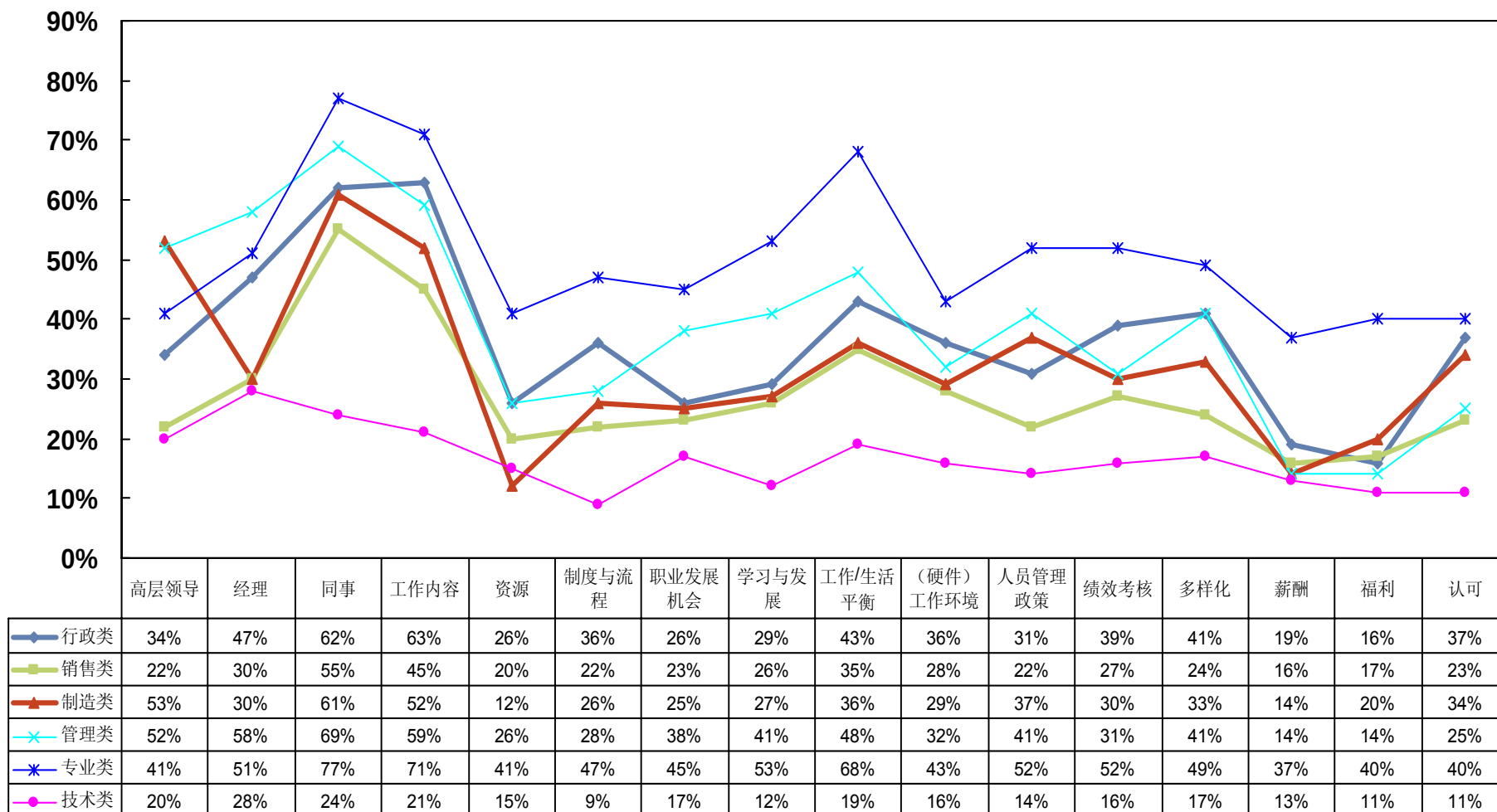
驱动因素对比——与2009最佳雇主的对比



敬业度驱动因素分析——基于组织角色分类

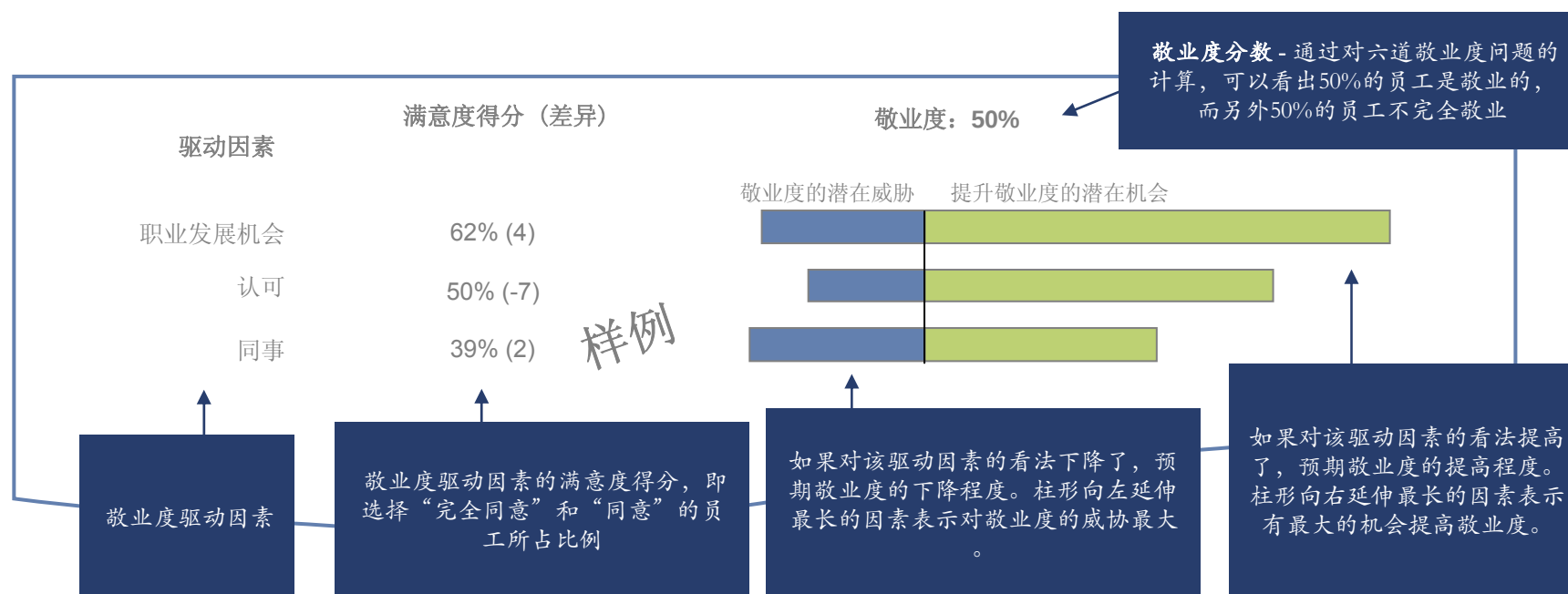


敬业度驱动因素分析——基于工作职能分类



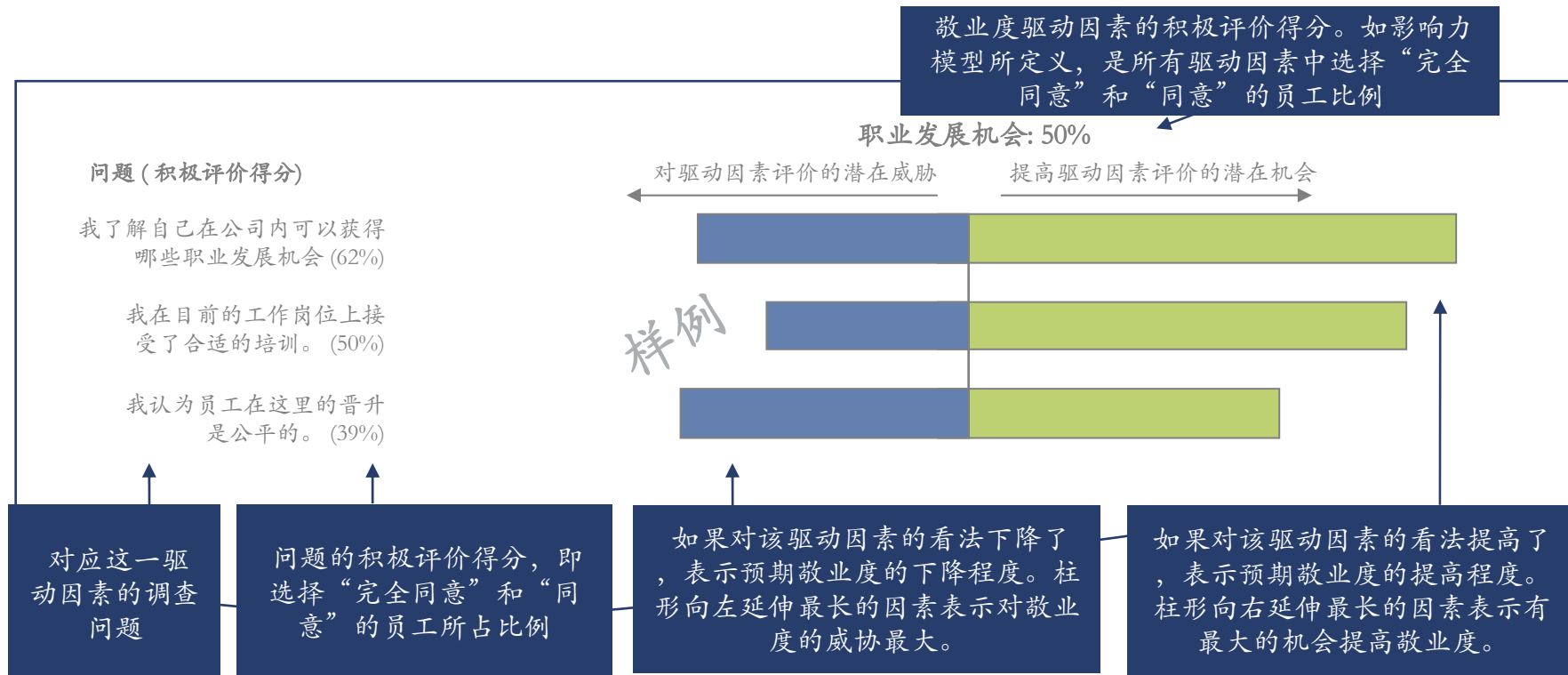
翰威特员工敬业度影响力模型介绍

- 敬业度调研衡量的是员工的敬业水平，但更重要的是通过详细的统计分析，找出员工敬业的驱动因素，以及这些因素的优先顺序。
- 我们可以利用这些信息来确定对员工来说哪些是重要的，雇主应该加强哪些方面以提高敬业度。这些信息正是由影响力模型得出的。
- 影响力模型表明哪种敬业驱动因素最有可能提高敬业度（机会领域），以及需要关注和维护哪种驱动因素，从而使得敬业度的下降最小化（威胁领域）。



翰威特员工敬业度影响力细分模型介绍

- 细分模型为公司制定有效提高敬业度的行动计划提供了下一层的具体信息。细分模型显示各驱动因素内具体采取什么行动能最有效地提高员工对本因素的积极看法，从而最终提高敬业度
- 各项敬业度驱动因素都进行了与影响力模型相似的分析，类似于影响力模型，这些分析可以帮助我们发现哪些问题更为重要



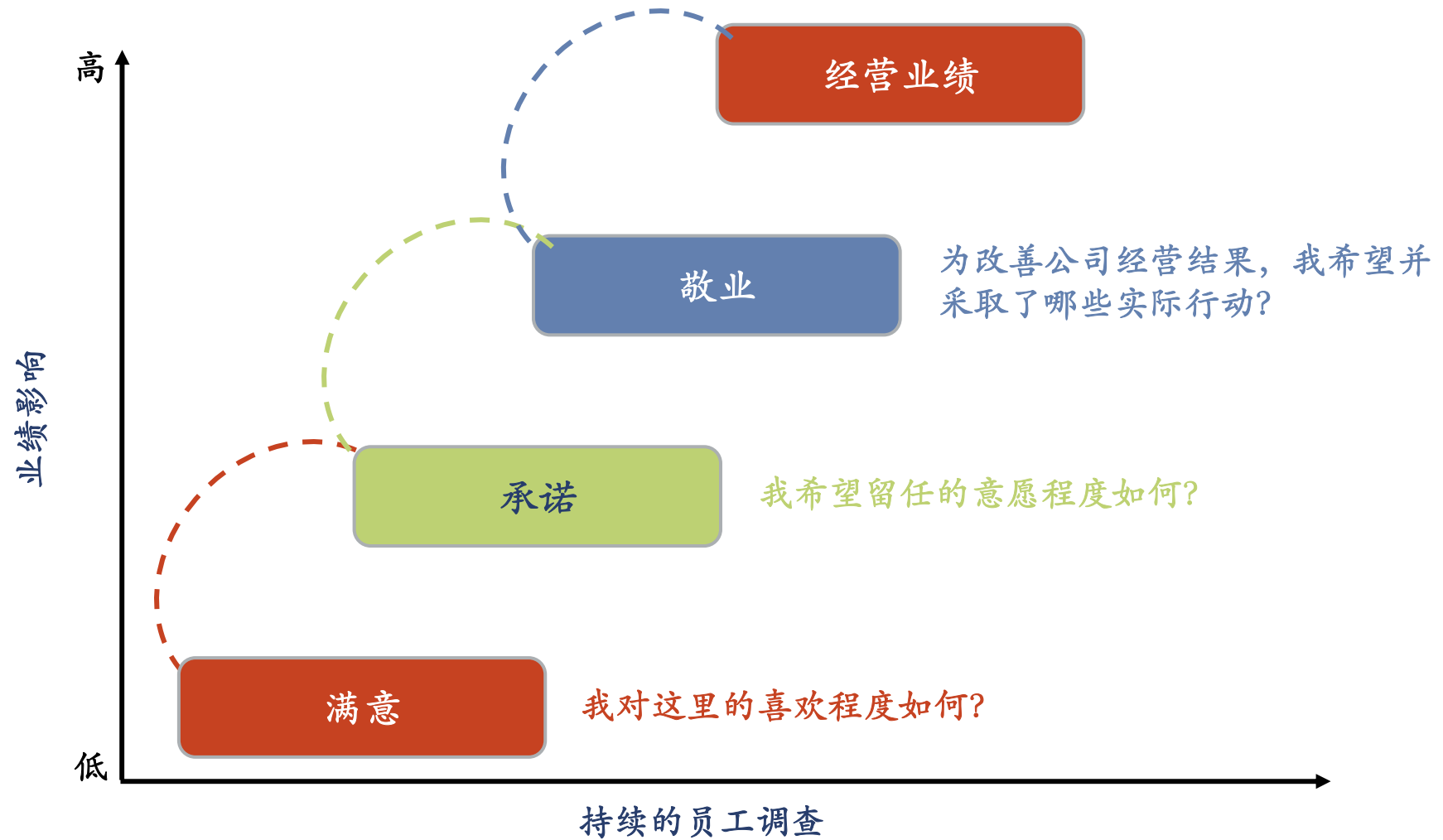


员工敬业度研究对于企业的价值

To protect the confidential and proprietary information included in this material, it may not be disclosed or provided to any third parties without the approval of Hewitt Associates LLC.

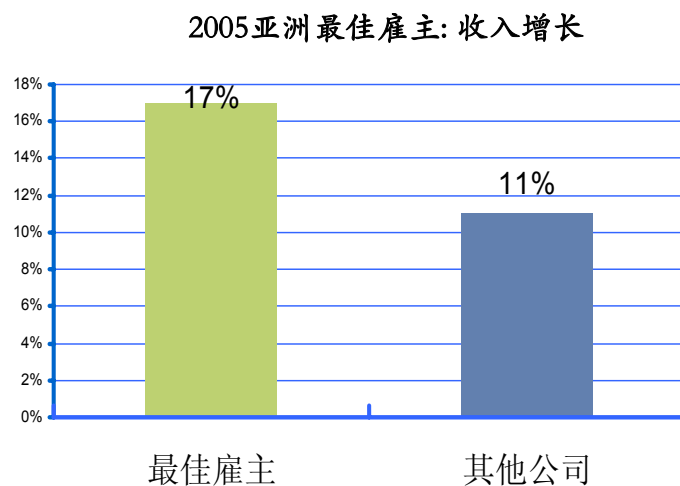
Hewitt

员工敬业度理念的演化

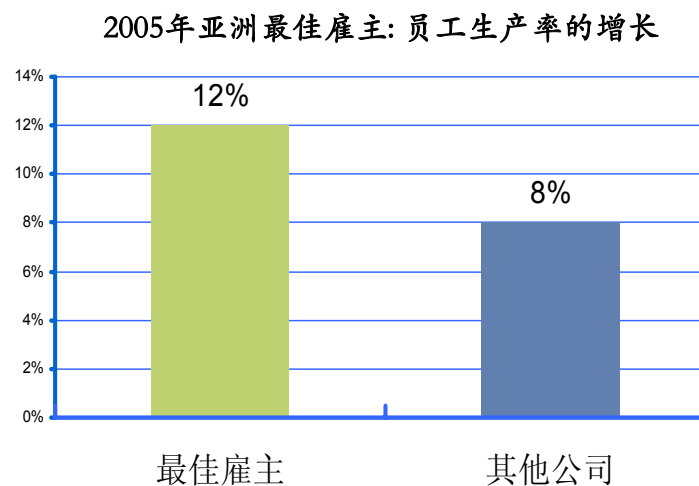


具体表现为：高敬业度企业将为企业带来更好的经营收入和人员生产率

亚太地区调查结果显示最佳雇主表现出年营业收入的快速增长



最佳雇主有着更高的员工生产率的提升



来源：翰威特亚太区最佳雇主调研

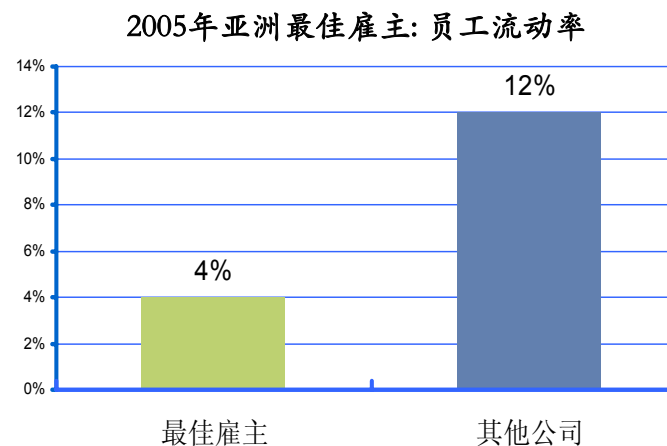
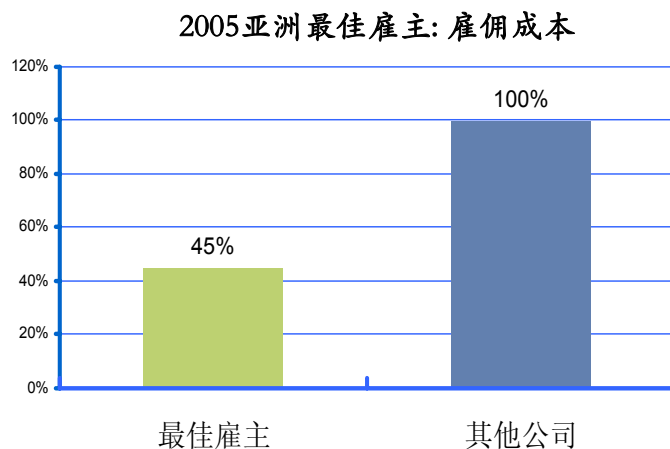
具体表现为：高敬业度企业将为企业带来更低的雇佣成本和更高的人员留用率

调查结果显示最佳雇主有着更低的雇佣成本

最佳雇主：

- 收到更多主动提供的工作申请
- 获得更多空缺职位的员工推荐
- 无需为职位空缺大量刊登招聘广告

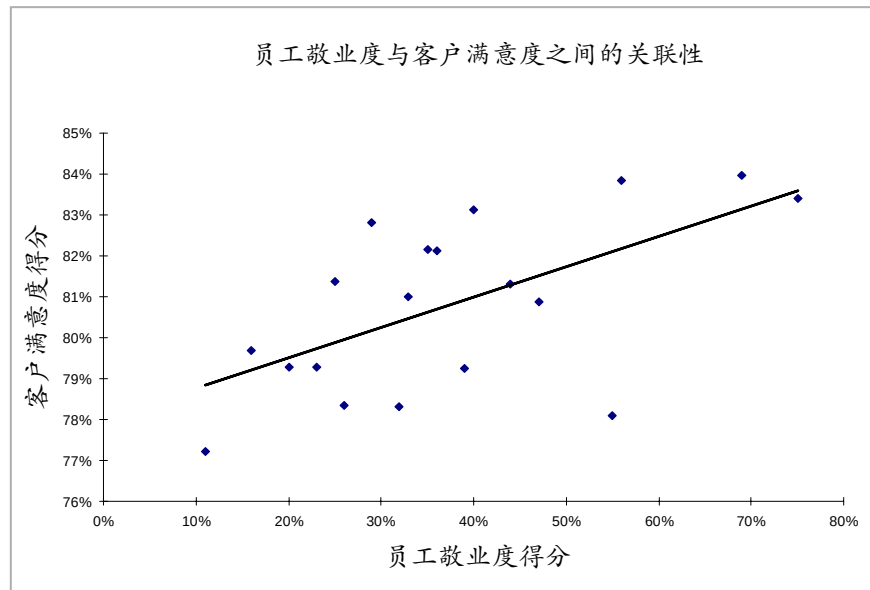
最佳雇主有着更低的员工流动率



来源：翰威特亚太区最佳雇主调研

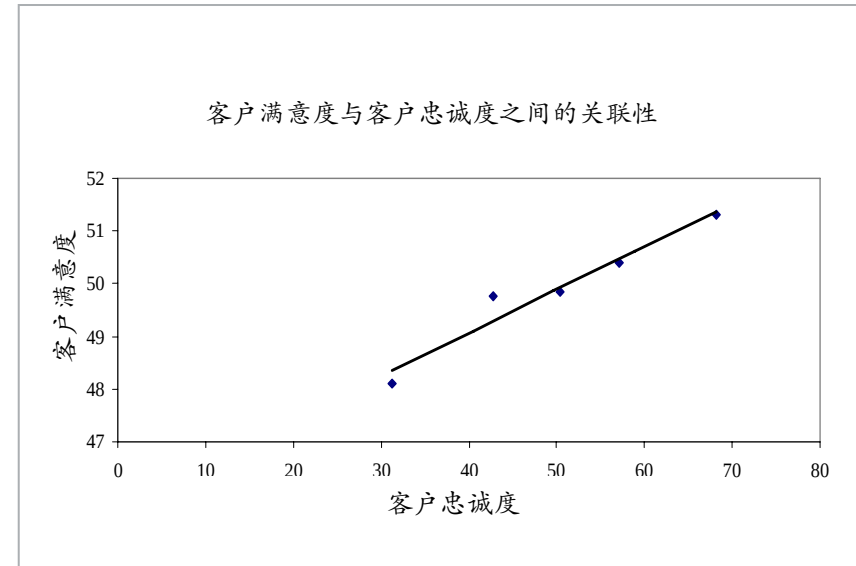
高敬业度员工带来更满意的客户

实证研究—员工敬业度和客户满意度高度相关



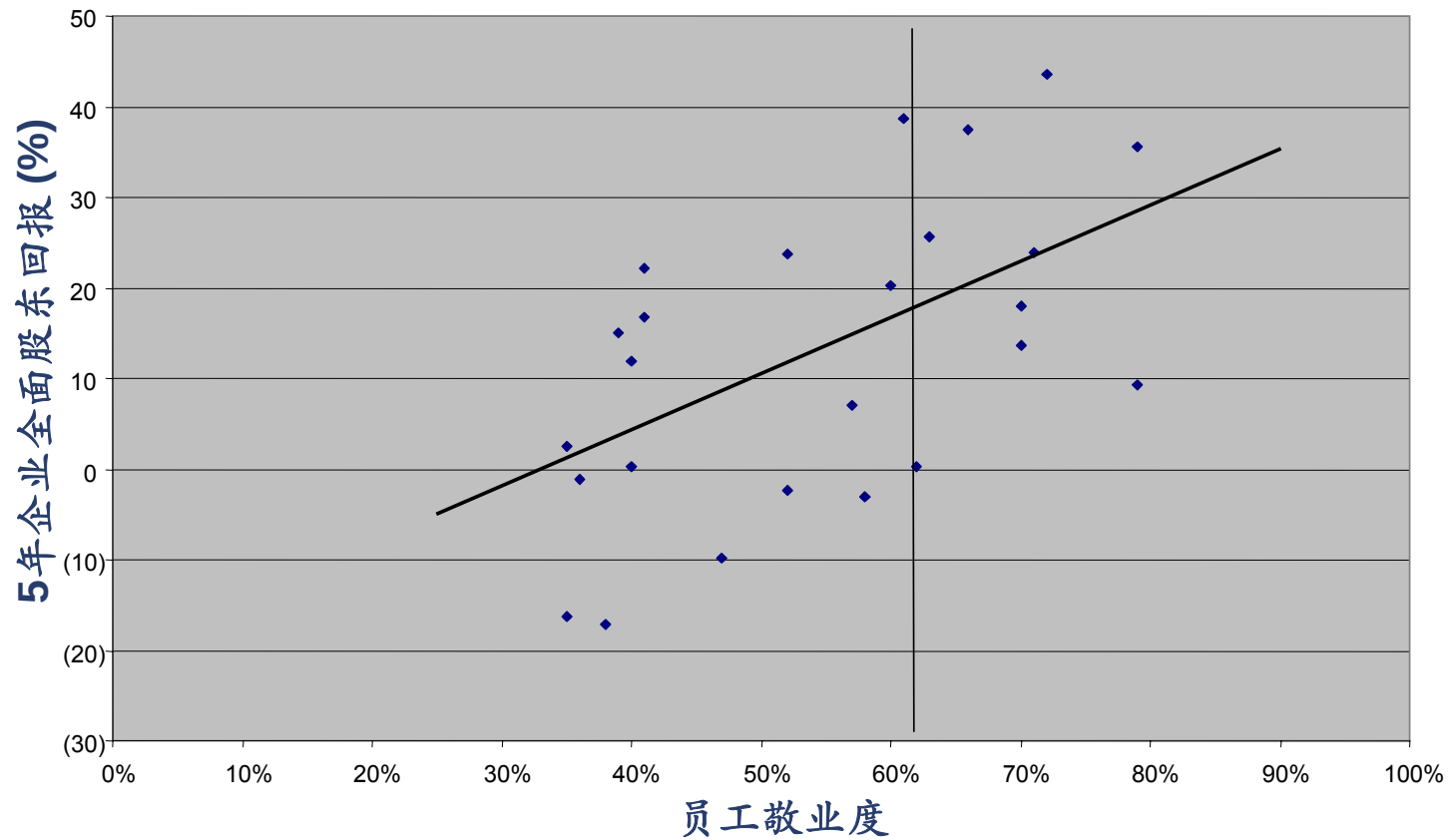
员工敬业度提升，客户满意度提升

客户满意度每提升，客户忠诚度提升



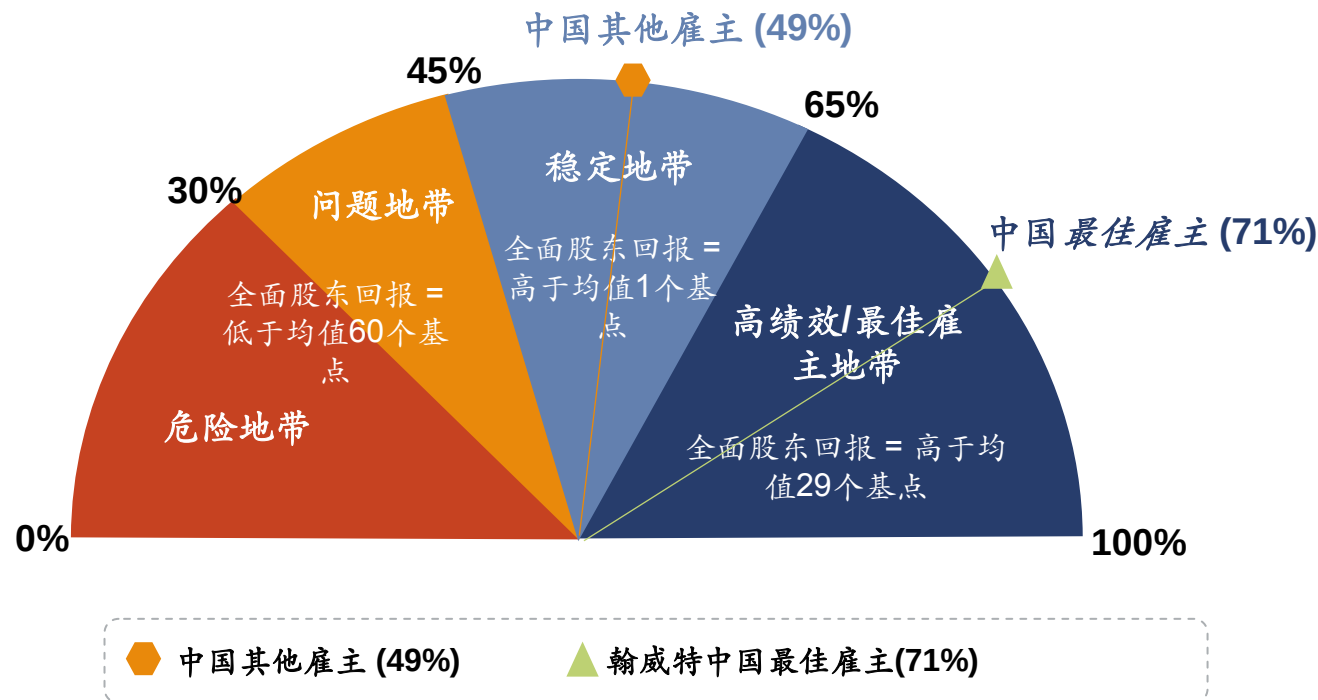
员工敬业度与企业全面股东回报高度相关

高敬业度员工带来更好的经营业绩（全面股东回报）



高敬业度员工带来更好的经营业绩

- ▶ 翰威特通过对于全球1,500家企业敬业度的研究和翰威特最佳雇主研究数据库的分析，我们发现翰威特**最佳雇主**所代表的企业中有超过**65%**的员工敬业，并且拥有更优的经营业绩，而敬业度得分低于**45%**的企业其经营业绩开始出现下滑。



* 翰威特员工研究数据库

为什么选择翰威特?



1

中国最大的员工调研数据库用于市场对标

翰威特全球的员工调研客户多达6600家，在中国员工调研客户超过1000家。

2

完善的调研后续行动计划的制定和实施咨询服务

根据公司实际情况，结合市场最佳操作，通过行动计划研讨，明确需要重点关注的核心议题和提升员工敬业度的关键着手点。另，管理人员可通过翰威特的在线行动计划管理平台，帮助公司各层管理人员实现管理举措的落地。

3

先进的调研理念及工具

不仅仅是衡量员工对企业的“满意度”，而是帮助企业分析其员工的“敬业”程度，从而对企业的经营业绩产生正面影响。另，可应用翰威特合作伙伴巴雷特公司的企业文化评估工具对企业的当前企业文化进行分析。

4

独特的分析方法，寻找推动敬业的“根源”

对敬业度各驱动因素作深入的影响力分析，找出真正推动员工敬业的因素，帮助企业对症下药，寻求改善企业管理的有效途径

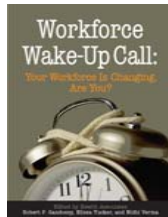
5

强大的调研数据处理平台

翰威特拥有强大的在线调研、在线报告服务和行动计划管理平台。可自动生成公司整体报告或者不同管理层级、职能、分公司等的员工分类报告，并提供在线行动计划制定模版和行动计划上传、查询和浏览等功能。

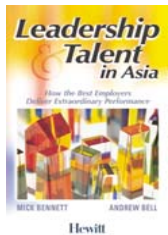
翰威特是全球企业管理实践调研的领导者

翰威特出版物



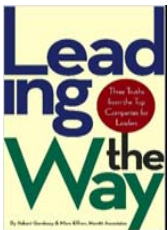
唤醒你的员工

翰威特邀请30位商界和人力资源管理的知名人士，围绕如何激发员工潜能，如何增强组织能力而撰写。



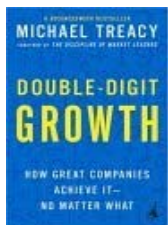
亚洲领导力

亚洲最佳领导力公司，是如何通过增强领导力，来创造企业的高绩效。



领导之道

翰威特全球最佳领导力调研成果的展现，向客户提供开展有效提升领导力的三个锦囊之计。



双位数增长

展现了实现双位数增长的五个法则；这五个法则基本适合于任何的商业环境。

翰威特关于员工敬业度调研的方法、观点和建议，是建立在：

全球和亚太区人才管理实践和大量统计数据的基础上。

翰威特研究



Hewitt

Next-Generation Talent Management
Insights on How Workforce Trends Are Changing the Face of Talent Management



翰威特是全球企业管理实践调研的领导者



最佳雇主调研

- 在全球超过20个国家举办
- 在亚洲，成功举办了2001、2003、2005、2007年和2009年的最佳雇主调研
- 2009年，在中国有约400家公司参加了最佳雇主调研，填写问卷的人数超过380,000人
- 员工敬业度调研是最佳雇主调研的一项工具
- 在亚洲和中国合作机构包括：哈佛商业评论、雅虎中国、美商会、中国欧盟商会、中国法国工商会等，影响深远
- 2009年成为翰威特中国最佳雇主的公司包括：美国赛仕、强生医疗、中英人寿、通用汽车、万科等。

Top Companies for Leaders



最具领导力公司调研

- 全球市场上迄今为止有关领导力发展最为全面的研究评选活动，始于2001年，目的是探索业绩卓越的公司如何培养和发展领导人才
- 每两年在美国、欧洲和亚太区分别举行。
- 2007年在全球有550家企业，在亚太区有240家企业参与研究评选。
- 曾经被评为最具领导力的公司包括：GE、Cisco、Vodafone、高露洁、3M、IBM、Dell、Microsoft、Intel、BP、联邦快递、宝洁公司、花旗银行、ING Group等

最近选择翰威特员工敬业度服务的客户



强生(中国)医疗器材有限公司
Johnson & Johnson Medical (China) Ltd.



汽车价值的典范



Hewitt

附录2：翰威特员工敬业度 调研在线平台

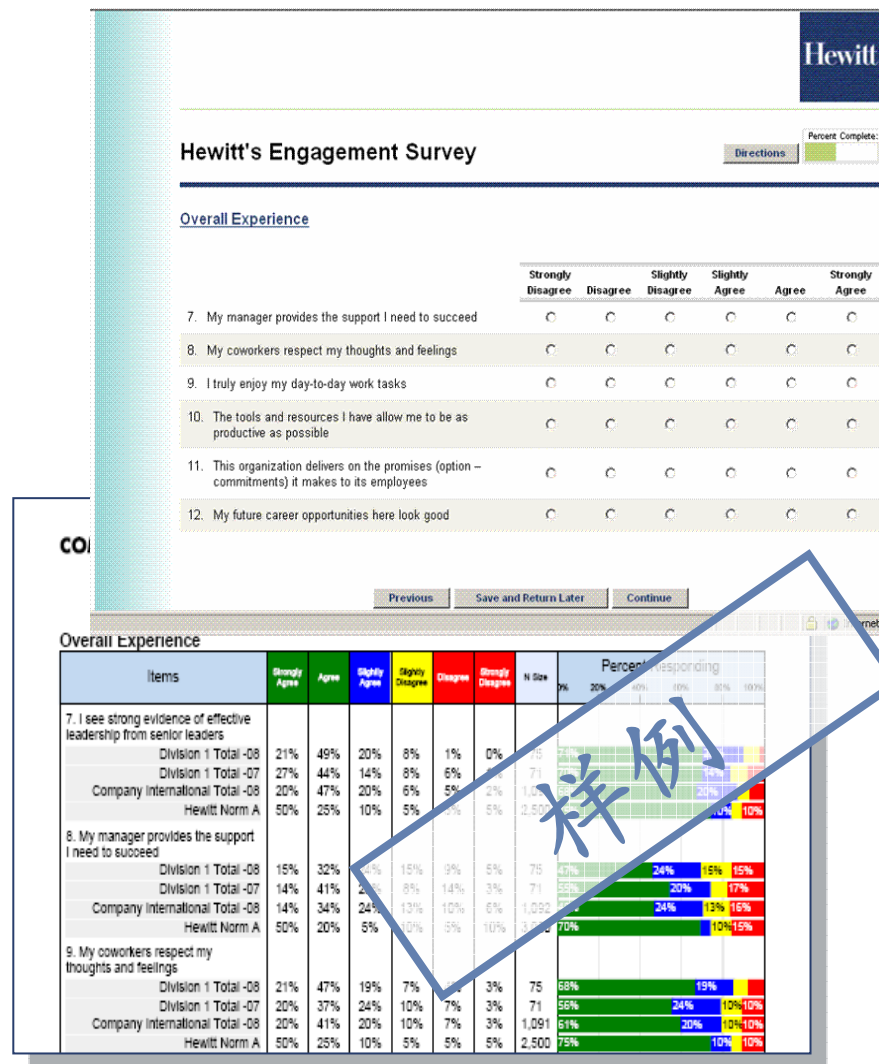


先进的员工调研在线支持系统

- 翰威特先进的员工调研在线支撑系统，已经向**34万**员工提供了在线填写或在线报告生成、浏览等服务，至今系统已自动生成**2万5千**个调研报告。

在线调研平台

- 已向**25万**名使用者提供易用界面和问卷填写服务。
- 调研平台可以提供**7×24**小时服务，以便于调研参与者填写。
- 在中国，我们提供本地服务器服务和本地**1000**个并发，以加快客户填写进程。
- 翰威特可以通过在线系统，提供调研填写进度的跟踪服务。
- 在线报告服务和行动计划管理平台
 - 在线报告系统将依据权限控制和使用需求，自动生成公司整体报告或者不同管理层级、职能、分公司等的员工分类报告，以供使用者浏览或下载。
 - 在线行动计划管理平台，将提供在线行动计划制定模版和行动计划上传、查询和浏览等功能。帮助公司各层管理人员实现管理举措的落地



翰威特员工敬业度调研在线调研平台

易用的调研
填写界面

简单、便捷、
易用



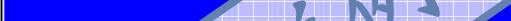
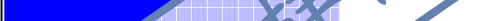
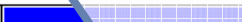
The screenshot displays the Hewitt's Engagement Survey interface. At the top right is the Hewitt logo. Below it, the title "Hewitt's Engagement Survey" is centered. To the right of the title are buttons for "Directions" and a "Percent Complete:" progress bar. The section "Overall Experience" is highlighted. Below this, a table lists six survey questions with response options ranging from "Strongly Disagree" to "Strongly Agree". A large blue diagonal watermark with the Chinese characters "样例" (Sample) is overlaid on the table. At the bottom of the survey area are buttons for "Previous", "Save and Return Later", and "Continue". The bottom of the browser window shows a taskbar with an "Internet" icon.

	Strongly Disagree	Disagree	Slightly Disagree	Slightly Agree	Agree	Strongly Agree
7. My manager provides the support I need to succeed	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. My coworkers respect my thoughts and feelings	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. I truly enjoy my day-to-day work tasks	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. The tools and resources I have allow me to be as productive as possible	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11. This organization delivers on the promises (option – commitments) it makes to its employees	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12. My future career opportunities here look good	☐	☐	☐	☐	☐	☐

翰威特员工敬业度调研在线调研平台（续）

填报进度实时跟踪系统

实时报告调研的员工填写进度

Response Rate Report				
	Total Completes	Total Invitees	Total Response Rate	
Overall	718	5916	12.14%	
Engineering and Projects	169	1394	12.12%	
Rail Operations	93	1440	6.46%	
Buses	34	2079	1.64%	
Taxis	40	122	32.79%	
Automotive Services	28	396	7.07%	
Commercial	57	61	93.44%	
Corporate Marketing & Communications	23	29	79.31%	
Human Resource	74	87	85.06%	
IT	56	53	100.00%	
Finance	33	50	66.00%	
Central Supplies	30	64	46.88%	
Directorate / ODU/ Business Development / SEP	29	61	47.54%	
Safety Services	17	39	43.59%	
Transport Planning	35	41	85.37%	
No BU Specified	0	5916	0.00%	

样例

附录3：关于翰威特



乐业全球

翰威特简介

• 全球范围

- 全球领先的人力资源咨询和人力资源服务外包公司
- 福利管理外包的领先者
- 超过65年的丰富经验
- 强大的本土及全球顾问专家网络：在33个国家拥有超过23,000名员工
- 90%的大客户与我们有5年以上的合作关系
- 在全球拥有近3,000家客户
- 跨专业团队对每个项目进行跟进
- 专业的人力资源服务（市场研究、精算评估、养老金管理等等）



• 翰威特－乐业全球

翰威特简介

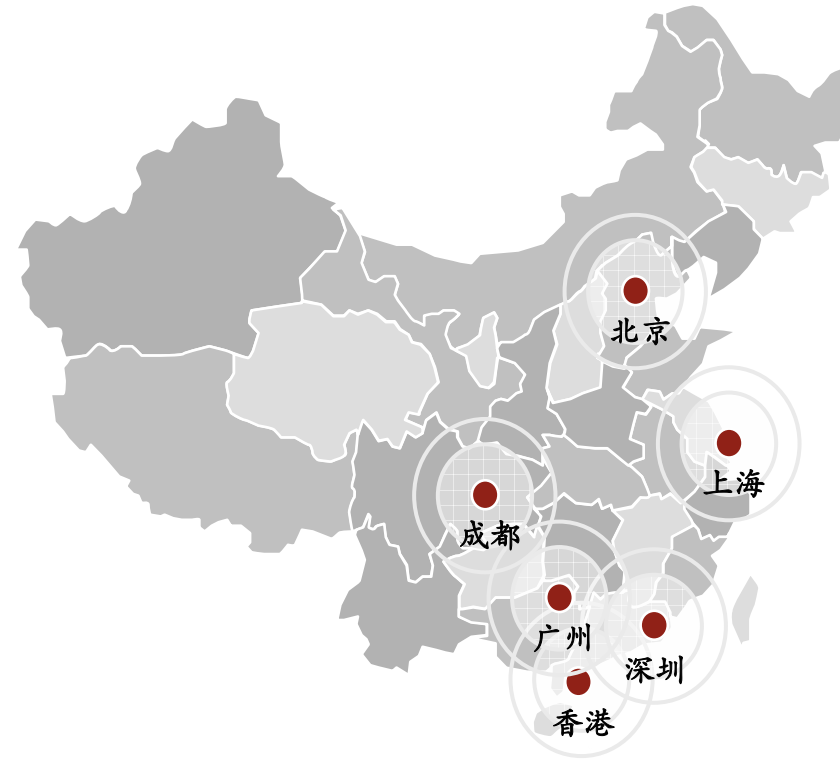
- 亚太区
 - ▶ 翰威特在亚太地区的人力资源咨询业务覆盖10个国家和地区，拥有18个分支机构超过600名员工
 - ▶ 中国和印度市场上最优秀的人力资源咨询与人力资源服务外包公司
 - ▶ 亚太区业务覆盖：澳大利亚，新西兰，大中华区，印度，日本，韩国以及东南亚地区
 - ▶ 服务包括：
 - 精算评估
 - 福利管理外包
 - 薪酬评估与管理
 - 企业变革与重组
 - 高管薪酬与公司治理
 - 人身与医疗保险福利管理
 - 人力资源服务外包
 - 人力资源管理有效性提升
 - 养老金投资与风险管控
 - 领导力发展
 - 退休与养老计划管理
 - 人才与组织绩效管理



- 翰威特－乐业亚太

翰威特简介

- 大中华区
 - ▣ 1994年在华设立第一家人力资源咨询外资公司
 - ▣ 丰富的行业经验
 - ▣ 拥有中国最大的薪酬福利数据库，覆盖21个城市和25个行业
 - ▣ 通过“中国最佳雇主研究”拥有市场领先的员工敬业度数据库，深度分析报告及帮助企业进行对标
 - ▣ “最具领导力公司研究”对标及深度分析报告
 - ▣ 赢得超过11个由《中国人才》杂志颁发的人力资源咨询和服务外包的奖项
 - ▣ 在中国拥有超过250名员工
 - ▣ 从2002年起，为中国80多个城市的100多家客户企业提供薪资发放、补充福利和多重流程的人力资源服务外包



- 翰威特－乐业中国

我们帮助客户.....

有效地管理 人才和绩效

- 留用关键人才
- 更好地发展、激励和表彰业绩
- 选拔、发展未来领导人
- 提高薪酬体系的有效性
- 改善内部沟通
- 转变企业文化并实施管理变革
- 与您所处行业的企业进行对标

优化 成本

- 提高人力资源管理的效率和效能
- 评估并选择员工福利计划
- 评估兼并收购及业务拆分过程中的成本与风险
- 确保人员的投资回报
- 薪资和福利管理外包

控制 风险

- 提高人力资源管理的效率和效能
- 评估并选择员工福利计划
- 评估兼并收购及业务拆分过程中的成本与风险
- 确保人员的投资回报
- 薪资和福利管理外包

增长业务

- 整合人力资源策略聚焦经营成果
- 发展领导力、制定员工规划战略支持业务发展
- 优化人力资源流程和方案以满足业务增长需求
- 提高销售团队有效性
- 高管薪酬与经营业绩挂钩
- 有效实施兼并与收购战略

全球化

- 协助开拓新的消费市场或生产场所
- 提供全球劳动力和人力环境的评估
- 制定合理的组织架构与公司治理模式
- 制定全球人力资源执行方案

-
- 谢谢!

