

员工心声调研报告

——在倾听中“思变”，
在反馈时“维稳”

Employee Voice Survey Report

—Think change in listening and
maintain stability in feedback



调研主办方



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



柳云琰

人力资源总监
施耐德电气(中国)有限公司上海分公司



王悦雯

人力资源高级经理
西贝餐饮集团



徐亦兵

亚太区人力资源总监
纽威品牌公司



张卫红

员工沟通副总监
玫琳凯(中国)有限公司



张宁

人力资源经理
聚思鸿信息技术服务有限公司

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。



叶慧晴

Ashley.Ye@hrecchina.org

叶慧晴现任人力资源智享会(HREC)调研顾问一职, 曾负责《蓝领工人内部推荐调研报告》、《员工心声调研报告》、《基于微信的招聘创新调研报告》。叶慧晴毕业于安徽中医药大学, 获得信息管理学士学位。

目录

CONTENTS

01 研究背景与方向

02 参调企业信息

03 主要发现

04 报告框架

05 Part One 员工心声是什么？

06 Part Two 企业在员工心声上的思与行

07 Part Three 员工心声的吐露和反馈

08 标杆数据

09 案例启示

▲ 理论上的定义 8

▲ 实践中的认知 9

▲ 关注度持续上升 10

▲ 认知分层，成熟度不同 11

▲ 渠道方式的使用存在差异 12

▲ 敬业度调查：能了解心声但仍存在挑战 14

▲ 寻求发声和反馈的变化及改进 17

▲ 员工如何愿意真正吐露心声？ 18

» 我们的建议——如何提升表达真实心声的意愿？ 20

▲ 如何更好地进行心声的反馈？ 21

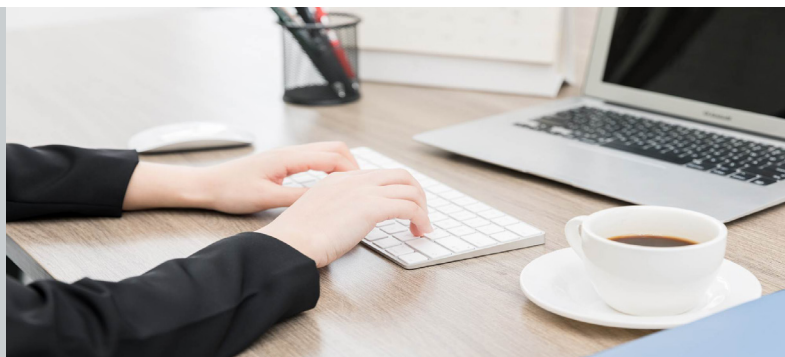
» 灵活运用员工调查，结构化回应心声 21

» 我们的建议——如何更灵活地针对员工调查进行反馈？ 27

» 拓宽内部沟通渠道，有效回复和落实心声 28

» 我们的建议——如何反馈各内部沟通渠道中的员工心声？ 32

研究背景与方向



在生产力的需求驱动下，随着外部环境的变化，了解和倾听员工心声成为企业关注的焦点。同时伴随着年轻一代步入职场，企业希望了解代际群体之间在表达上具有的差异，年轻一代希望被看见、希望被听到的想法愈加强烈。同时，员工作为企业日常高速运转下的个体，他们实际在工作中产生的见解和想法有助于企业的良性发展。

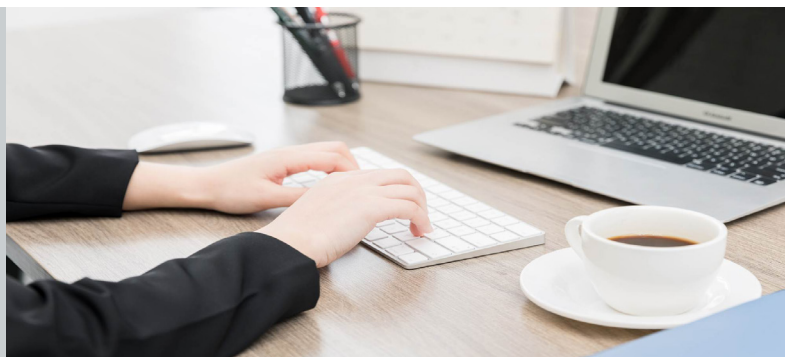
- **就员工层面而言**，他们希望自己能够在有建议、意见、想法和诉求的时候能够借助多元化渠道发出自己的声音，并且希望企业将其转化为行动，为自己的心声解疑答惑、提出的诉求被有效地接收和处理。
- **就企业层面而言**，有效地捕捉、分析和回应员工的想法和意见，对可改进空间进行优化，能够增强员工归属感和满意度、帮助组织不断发展。

在希望倾听和希望被听的基础上，为开展使双方均能受益的双向对话，组织需要激发参与度，从组织的层面设置相应的渠道，使员工的表达畅通，并根据员工反映出来的问题进一步采取有意义的恰当行动。

在前期市场诊断过程中，与 HR 交流时我们发现，敬业度调查成为出现频次最高的了解员工心声的方式，有些企业将员工心声定位成敬业度，并希望通过定期的敬业度调查来触及员工心声，但有些企业认为员工心声不止敬业度，还应囊括员工借助渠道方式表达的关于工作的方方面面。基于这样的市场认知，本次针对员工心声的相关调研将从“变与不变”的角度出发，将研究方向定位于以下几点：

- ④ 结合理论定义和企业中 HR 的认知，明晰本次研究的员工心声到底包括哪些内容；
- ④ 聚焦当下企业使用的了解员工心声的方式渠道，通过调研数据的分析，呈现当前企业在员工心声上的思与行，在不变的主流方式敬业度调查上，引出可以做出的调整以及其他新兴方式的“变化”是什么；
- ④ 梳理员工心声过程中的关键步骤，结合数据分析当前企业员工心声过程中的有挑战的地方，针对员工心声的吐露和反馈，分析正在发生变化的方向，并通过企业实践案例，给出相关建议。

参调企业信息



图表 1 参调企业所处的主要行业：N=241

选项	比例
汽车及零部件	16.60%
机械制造	11.62%
生命科学 (如医药, 医疗器械等)	9.54%
快速消费品	8.30%
信息技术, 半导体及通讯	7.05%
金融服务 (如银行, 保险, 财富管理等)	6.22%
其他	6.22%
互联网与游戏业	4.56%
房地产业	4.15%
化工与石化	3.73%
住宿与餐饮业	3.73%
零售业与电子商务	2.90%
电子电气	2.90%
能源动力	2.90%
耐用消费品	2.49%
专业性服务 (如法律, 公关, 教育等)	2.49%
农、林、牧、渔业	1.66%
运输及物流	0.83%
建筑业	0.83%
文化、体育和娱乐业	0.83%
造纸, 包装及森林业	0.41%

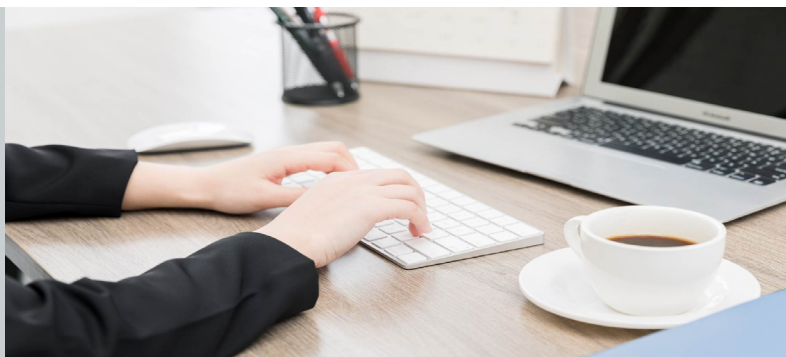
图表 2 参调企业的企业所有权性质：N=241

选项	比例
外商独资 (包括港澳台)	48.96%
中国民营企业	27.80%
中外合资	11.20%
国有企业	6.64%
多种所有制混合 (包含外资资本)	3.73%
多种所有制混合 (不包含外资资本)	0.83%
其他	0.83%

图表 3 参调企业在中国大陆的员工数量：N=241

选项	比例
100 以下	8.30%
100-499	24.90%
500-999	13.69%
1000-2499	16.18%
2500-4999	15.77%
5000-9999	5.39%
10000 及以上	15.77%

主要发现



1

企业关注度上升，并在
实践上寻求变化

- 49.79% 的企业了解员工心声概念并开展了相应的实践，42.74% 的企业对员工心声的内容和范围较模糊
- 对员工心声关注度呈现上升趋势的企业中，具有实践上变化的企业约为实践做法不变企业的 2 倍

2

敬业度调查仍为了解心
声的主流方式，但也在
发生变化

- 超过 80% 的参调企业定期开展敬业度调查，但有 25% 的企业不认为敬业度调查能够很好的了解员工心声，2/3 的企业在近年的敬业度调查的问卷上做出调整
- 32.16% 的参调企业开展把脉调研 (Pulse Survey)，并与敬业度调查打“组合拳”

3

日常内部沟通渠道的使
用中，企业运用多样化
的方式触及心声，并寻
求持续反馈

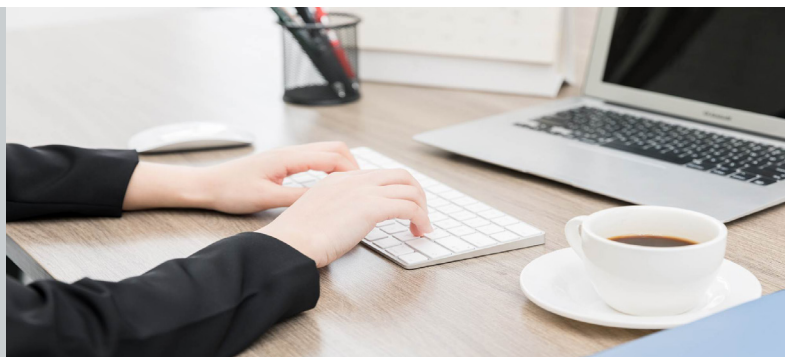
- 参调企业中，54.27% 开展定期的倾听会议，53.77% 使用内部沟通平台进行倾听
- 43.22% 的参调企业关注获取员工想法之后，可用于持续反馈的工具。

4

员工心声的倾听和行动
正在促进组织不断改善
和发展

- 82.91% 的企业为后续反馈会将心声进行分类，79.90% 的企业分类时会有组织改善和发展建议这两项
- 超过一半的参调企业认为通过心声的倾听和反馈优化了内部流程 (58.79%)，提高了员工满意度 (54.27%)

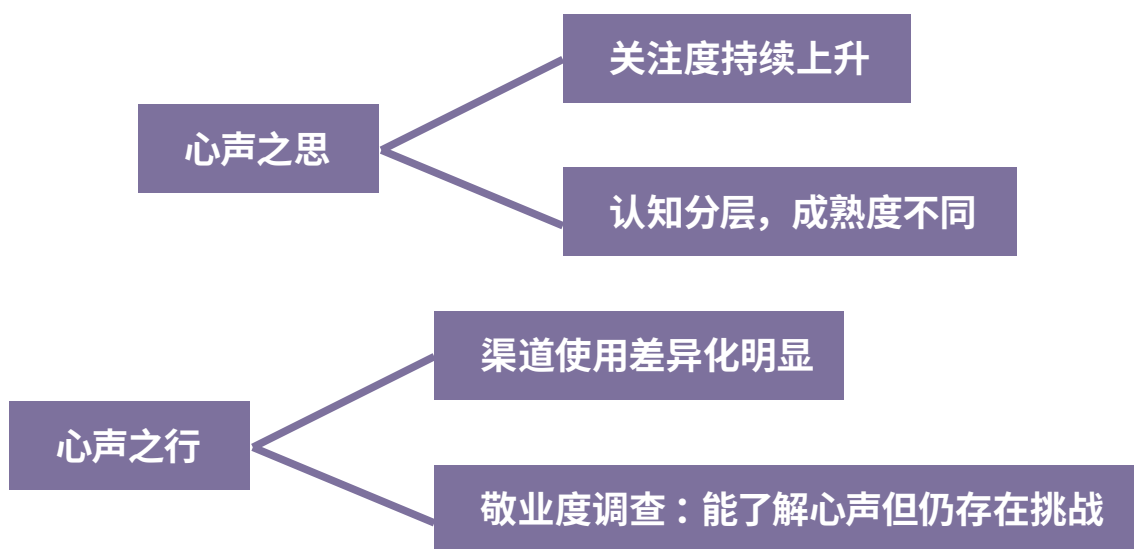
报告框架



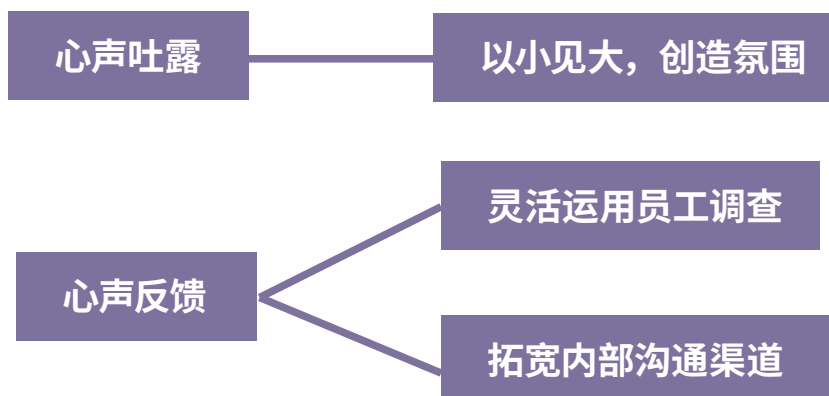
Part One

员工心声是什么——内容和落脚点

Part Two 员工心声的思与行

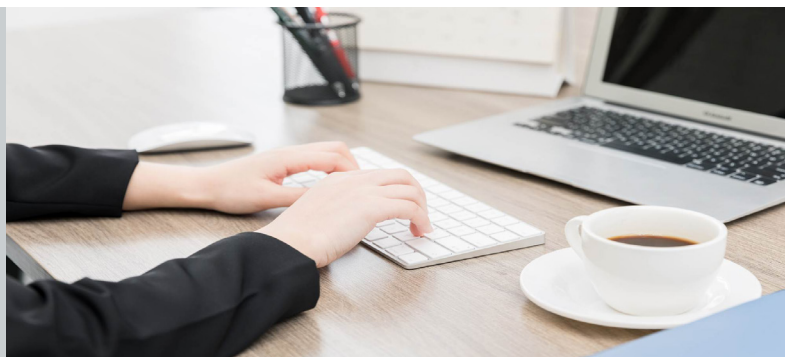


Part Three 员工心声的吐露和反馈

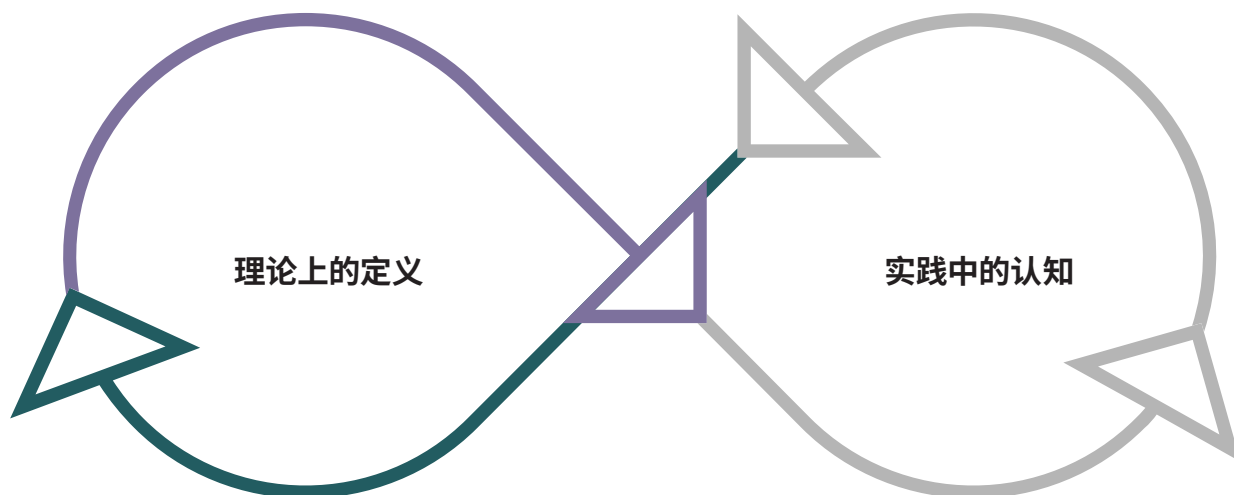


Part One

员工心声是什么？



提到员工心声，我们首先会想到并会思考的是，员工心声到底指什么？包括哪些内容？我们将结合理论定义、HR 在实践中的认知从这两个维度着手，共同定义本篇报告中提到的员工心声。



理论上的定义

在已有的关于员工心声（Employee Voice）的研究中，人们从理论上究竟如何理解以及对其进行定义，我们可以从以下的研究中窥见一丝端倪：

各种学者对员工心声的解释不同，其中一些人认为这是一系列旨在强制修改管理政策和实践的员活动，但另一些人则认为，这是员工思想的自愿表达，旨在影响组织活动（Greenberg & Edwards, 2009 年）第 25-26 页）。

CIPD 的一份研究报告认为，正如一些管理人员所概念化的那样，员工心声可以定义为增强的员工沟通，它通过集体代表和承诺促进交换意见和想法并**解决问题**（CIPD, 2001 P. 20）。

员工心声定义为“员工表达自己的观点，意见，关注和建议，以及**让这些因素影响工作中的决策**”（Dromey 2016, p4）。^[1]

^[1] CIPD : Talking about voice: employees' experiences.2019.2



实践中的认知

HR

- 1、“员工心声是了解员工的需求，一般的就是职业发展、工作环境、薪酬等等。常规的就是做敬业度调查，通过问卷调查了解员工的基础层面上的意见。”
- 2、“员工心声的表达不是很容易理解，因为每个公司这方面的内容和侧重点可能都不一样，有些是满意度和敬业度调查，有些是沟通渠道，有些可能是员工关怀，公司的定位不一样导致在做的事情也会显现出不同。”
- 3、“敬业度调查是了解员工心声的一个非常正式的方式，我们虽然不直接叫做员工心声，但是我们会更多的将员工心声定位在员工敬业度上。”
- 4、“员工心声话题很大，范围很广，主要看不同的公司想要解决什么。我们认为敬业度调查仅仅只是员工心声的一部分，除此之外，还会有其他方式来了解和倾听员工的想法和建议。”
- 5、“了解员工心声的方式可能很多，但是企业在收到心声后如何作出反馈，并结合组织的发展，做出改变更加重要。”

综合以上理论定义和 HR 的认知，本篇报告归纳出的员工心声的内容有以下几方面：

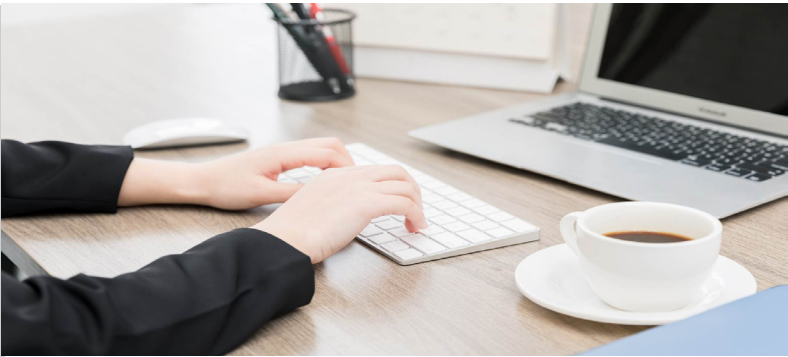
- 借助员工调查反映出的员工对公司不同维度的评价
- 通过沟通渠道、平台或工具表达出来的员工任何的见解
- 日常工作交流中发酵出的普遍诉求。

同时值得注意的是，通过各种方式渠道了解员工心声之后，并对其中反映的问题作出反馈和回应之后，企业层面的最终的落脚点以及着眼点应该在于：**正向影响员工和组织，发生积极改变。**



Part Two

企业在员工心声上的 思与行

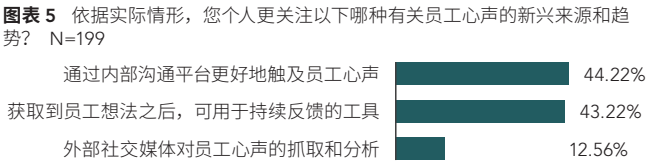
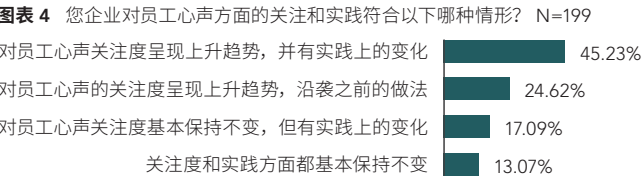


在明晰了员工心声包含的内容以及了解员工心声最终要达成的目的，在 Part two 中我们将会通过调研数据的呈现和分析，了解企业在员工心声“思”与“行”两个方面不同的现状，以及从“老生常谈”的敬业度调查开始说起，分析目前市场上对于敬业度调查在了解员工心声渠道使用上的现状和挑战。



关注度持续上升

调研数据显示，近 7 成企业（69.85%）对企业内部员工心声的关注度呈现上升趋势，并且在实践上做出变化的企业约为实践做法不变企业的 2 倍（45.23% VS 24.62%），表明企业在意识层面的感知已经具备。同时，人力资源管理者对使用内部沟通平台和持续反馈员工心声的工具保持着很高的兴趣度。

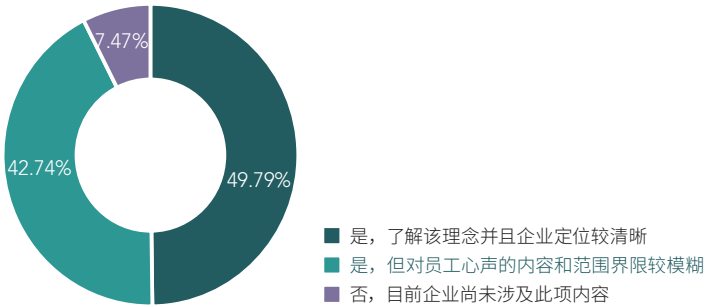




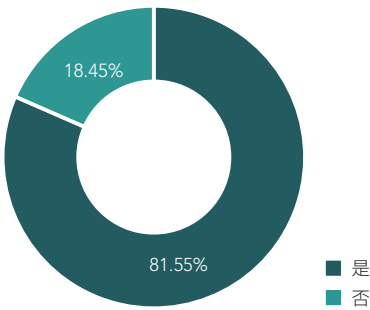
认知分层，成熟度不同

通过调研数据我们发现，企业对员工心声的理解程度和层次的不同直接影响企业在整个员工心声过程中的关注点。对“员工心声定位较清晰”和“员工心声范围较模糊”的在行动上的转化率，以及对未来建立体系化倾听的态度等方面均会有所不同。

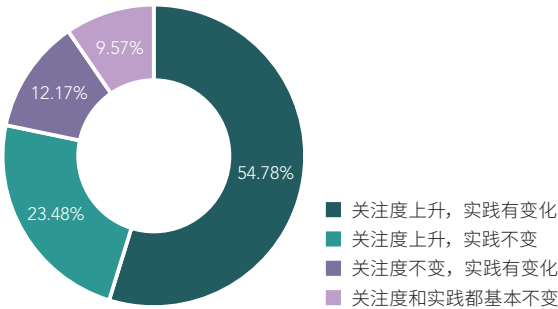
图表 6 您企业是否对员工心声概念有所认知？ N=241



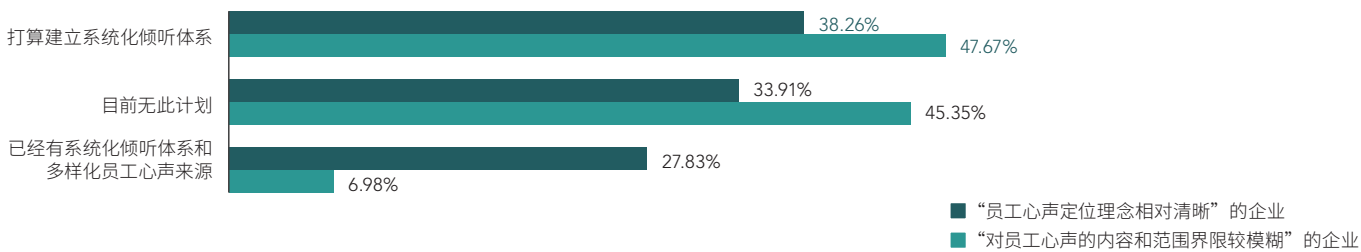
图表 7 对“员工心声的内容和范围界限比较模糊”的企业中，是否开始通过渠道了解员工心声？ N=103



图表 8 “了解员工理念并且定位清晰”的企业，在关注度和实践上是否有变化？ N=115



图表 9 定位清晰和认知模糊的企业在未来倾听员工心声上的计划：



由于企业定位和认知的不同，导致他们在员工心声话题上想要了解的内容也会有差异：

- **对员工心声认知较清晰的企业**，关注度在上升的同时并且也在积极地寻求实践上的变化。**这部分企业的关注点在于**，在已有实践的基础上，如果还想体系化地倾听员工心声，促进组织发展，还能够有的变化是什么？
- **对员工心声内容和认知较为模糊的企业**，仍有 18.45% 的企业尚未采取实际行动倾听，他们可以从以下的“员工心声之行”中了解部分现状。**一部分已经采取行动的企业关注点在于**，多样化的心声来源以及较为系统化倾听体系如何建立，但最终也会落到体现出变化的方式中，即是否有更加灵活的员工心声倾听和解决方案？

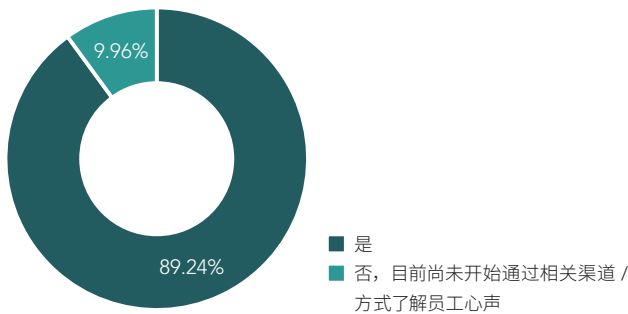
通过以上的数据分析表明，企业当下对员工心声已经有了一定的思考，并且在思的层面有较为不同的关注，那么对应到各自的企业实践之上，他们究竟又是如何做的呢？在接下来的行文内容我们将从变与不变的视角，通过数据整体地去看当下企业的员工心声之行。



渠道方式的使用存在差异

在对员工心声已经有认知的参调企业中，有近 9 成（89.24%）已经开始采取各种渠道或者方式来倾听的员工的想法和建议，将意识转化为行动。这些企业希望借助于公司层面建立或提供的渠道方式来正式地倾听到员工心声。

图表 10 您企业是否已经开始采用渠道 / 方式（如敬业度调查、沟通渠道、内部沟通平台等）了解员工心声？ N=223



在各种渠道方式的使用上，通过调研数据中我们可以看到，**不变的是**，传统的意见收集箱使用频次最高，敬业度调查是使用频次次高的方式，并且定期开展，形成固定动作。**在变化的是**，随着网络和技术的发展，传统信箱有逐渐转为线上平台的趋势，尽管就整体数据而言，当前使用的频率和比例并不太高，但内部沟通平台、把脉调研和传统主流的了解心声的方式正往相辅相成的变化趋势在演变。

除此之外，这几种方式渠道的使用，在类型上和本身的特征也有区别，虽然均为自下而上的收集员工心声的方式，但总体上可以划分为两种类型：员工调查类和内部沟通类。

图表 11 依据实际情况，勾选现阶段您企业员工心声的实践程度 N=138

题目 \ 选项	定期开展，制定行动方案并持续跟进	长期运行中，并会对员工给予回复和反馈，呈现体系化	有此渠道，但员工表达和收集较为零散化	目前尚未使用	
敬业度调查	36.96%	18.84%	21.74%	22.46%	} 员工调查类
把脉调研	17.39%	6.52%	15.22%	60.87%	
内部沟通平台（如 APP、论坛等）	18.12%	18.12%	33.33%	30.43%	} 内部沟通类
其他沟通渠道（如员工沟通会 / 专门的意见收集箱）	27.54%	23.91%	39.86%	8.70%	

这两大种类型在了解员工心声的以下维度上会存在不同：



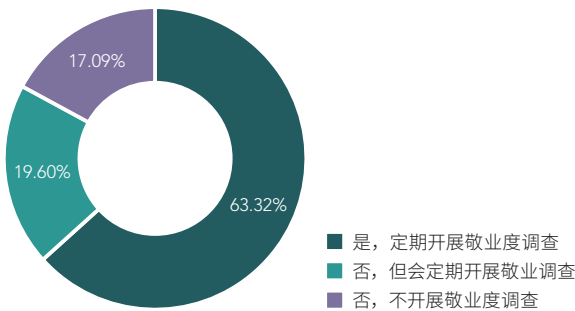
基于以上的分析，在本篇报告的之后部分中，会将这两种类型在整个员工心声倾听和落地过程分开加以阐述，同时并会说明，如何更好地进行搭配。



敬业度调查：能了解心声但仍存在挑战

约三分之二（63.32%）的参调企业认为敬业度能很好地了解员工心声，并且会定期开展。这一点也符合大多数企业的现状，他们认可敬业度调查的价值，并且借助该工具从全体员工之口诊断企业状态，并在调查之后着手改进调查中普遍反映出来的问题，力求使组织发展得更好。

图表 12 您企业是否认为敬业度调查能很好地了解员工心声并定期开展敬业度调查？ N=199



但在实际通过敬业度调查了解员工心声的过程中，由于调查自身的特性，企业还会面临以下问题：

- **从形式和方法上**，敬业度调查并由于其开展周期较长，频次低，因而在及时性上有所欠缺，问题设置，同时敬业度调查的问题设置较为固定，在结合企业实际了解更为真实的员工心声这一块还存有一定的提升空间。
- **从结果和行动上**，6 成企业认为敬业度调查的分数并不一定能够真实反映员工情况和状态，其中可能存在数据偏差却无法准确测量。

图表 13 通过敬业度调查了解员工心声的实际过程中遇到的挑战和困难是什么？ N=165



虽然一年一度的敬业度调查对员工来说很正式，但从打分时的形式以及呈现出来的结果看，敬业度调查的分数会受到不同因素的影响。

向全体员工发送的匿名的调查问卷，究竟员工在填写时可能会受到哪些因素的影响，我们试着从以下几点原因进行归纳和总结以供参考：

- 员工的不同的群体属性以及工作岗位
- 公司实际的业务发展情况



施耐德——敬业度分数可能的影响因素

虽然一年一度的敬业度调查对员工来说很正式，但从打分时的形式以及呈现出来的结果看，敬业度调查的分数会受到不同因素的影响。

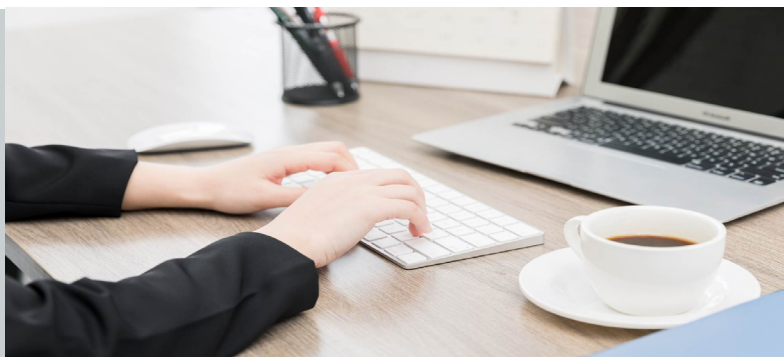
- + 不同职能部门的员工会有较不同的表现，如销售和市场部门的员工和研发部门员工可能会有所不同。相对来说，可能销售和市场部门的人员打分会更为感性，而研发部的人员打分会更为理性。
- + 敬业度分数的高低也跟业务的发展情况直接相关。
 - 这几年施耐德电气中国业务发展得很好，所以敬业度分数相对来说较高。
 - 另一方面施耐德电气也在进行业务转型，这时研发人员的工作量会加大，但是他们的满意度会变高。因为对他们来说，通过研究产生新的创意和作品非常具有成就感，并且很可能工作的成果一旦做出来，就会成为行业内的领头羊和潮流，因此成就感和自豪感会非常强烈。虽然实际情况来看，随着业务的开发，研发人员的工作时间会变长，所付出的精力也会更多，但其实他的满意度是在增长的。

所以说敬业度的不同方面折射到工作中会跟公司的业务、发展战略、时间段等有很大联系。

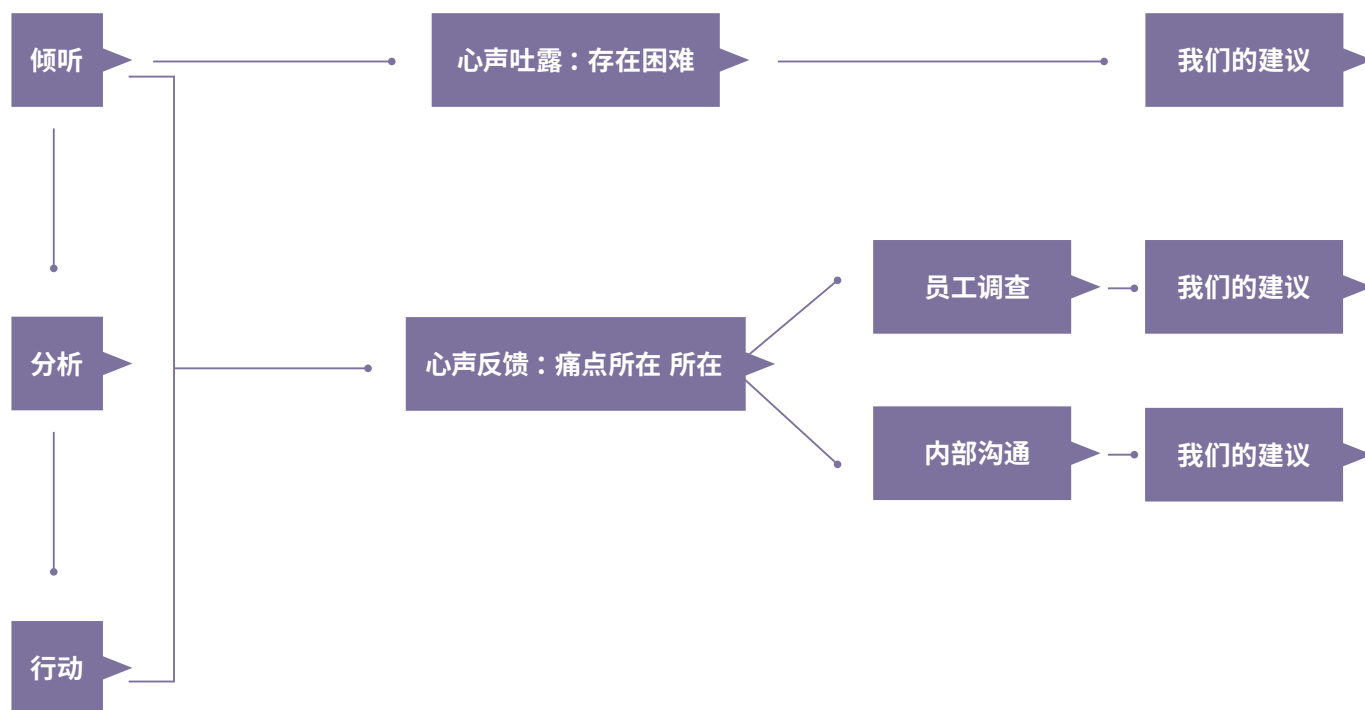


Part Three

员工心声的吐露和反馈



在 Part Three 部分，我们将梳理员工心声整个流程中的关键步骤，以及通过数据的分析明晰当前企业开展员工心声过程中在不同步骤遇到的难点和挑战，将目光聚焦在自下而上的心声吐露和自上而下的心声反馈上，引出在员工调查和和内部沟通的实践中的变化方向，并通过企业实践梳理相关做法，给出建议。





寻求发声和反馈的变化及改进

从员工和企业的角度整体去看员工心声的话，有着几步非常重要的步骤，它们从始到终显示了整个员工个体和企业整体之间双向的就想法和建 议进行沟通和交流的信息对称过程，我们将其总结如下：

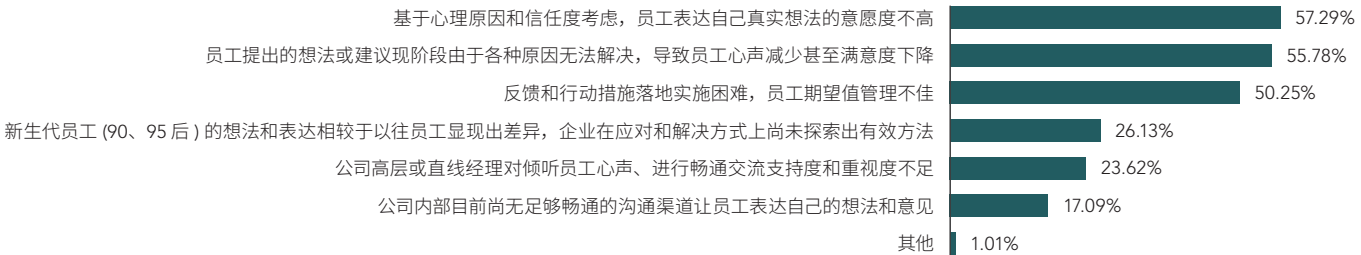


对作为个体的员工来说，企业如何让他们愿意发出真实声音是倾听员工心声的始端；

对整个企业来说，收集到了心声之后，针对差异化的建议和需求更好的给予回应和反馈，让员工心声落地促进实际问题的解答或解决是倾听员工心声的终端。

但企业在整个员工心声过程中，恰恰是在首端的“如何让员工愿意表达出自己的真实想法”和处于尾端的“企业在倾听到员工各种各样的想法之后如何反馈和行动”这两步面临着实践上的挑战。

图表 14 在了解员工心声以及落地的过程中，您企业遇到的最主要挑战是什么？ N=199



从员工的角度，以下的数据可以帮助我们进一步验证当前企业在员工心声倾听和反馈上的面临的挑战程度。图表 15 显示，员工吐露心声的意愿度、在“员工愿不愿意说”、“说了之后企业重不重视”、“表达之后能否被很好地反馈和处理”这三个维度上，“比较高”的选项比重有较为明显的阶梯式下降，“比较低”的选项比重也在一路攀升，**表明在员工心声倾听、处理、反馈逐渐向后推进的过程中，企业面临的挑战难度在升级。**

图表 15 根据您企业员工实际情形，分别对以下三个维度的情况进行勾选：N=199

题目 \ 选项	非常高	比较高	一般	比较低	非常低
员工提出意见和交流、吐露心声的意愿度	4.02%	41.21%	48.74%	6.03%	0.00%
员工认为企业对自己想法的重视度	3.02%	22.61%	61.81%	11.56%	1.01%
企业了解心声后，员工对后续会发生积极变化的相信度	2.51%	17.59%	65.33%	13.57%	1.01%

- 那么为什么对于企业来说，从让员工愿意表达心声到收集到心声之后进行反馈难度会上升呢？
- 员工为什么不愿意将真实的心声借助组织给予的倾听渠道表达出来，虽然基于个体背后的原因可能各有不同，但实际背后可能会有以下三点原因：
- 少部分的员工可能会由于担心事后追究和打击报复，而不敢表达心底最真实的想法，选择做“沉默的羔羊”。
 - 一鼓作气，再而衰，三而竭：员工到底愿不愿意说，还要看的一点是企业究竟是第几次问。如果企业第一次广泛地倾听和征集员工的想法，员工表达的意愿通常会很高，但是一旦企业后续的行动不够给力，没有针对员工表达的心声给予解决，那员工表达意愿上的士气就会不断下降，伴随着失望从而最后普遍表达意愿较低。
 - 再往大的层面看，以上两点，作为个体的员工究竟愿不愿意说很大程度上受组织这个整体的沟通氛围的影响，即员工心声的真实表达本质上会上升到企业文化层面。而企业文化在员工心声方面的表达已经不是本次调研报告所要重点关注和研究的点。

因此，通过以上原因分析，**反馈的不良循环让员工吐露的心声逐渐减少，反馈不足或者反馈不当让已经表达出的问题得不到有效解决，员工长久的不满意，如何针对员工心声实施反馈和落地才是当前挑战的“题中之义”。**

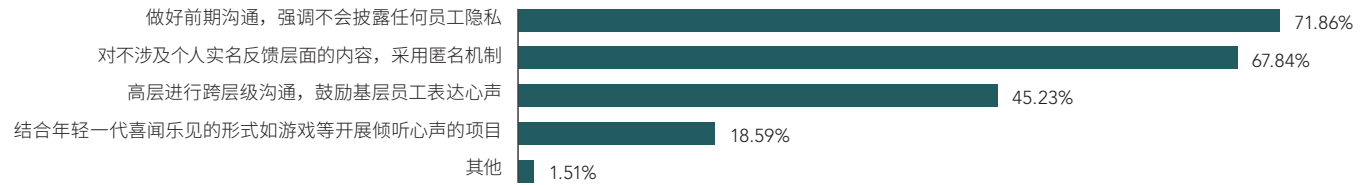
综合以上对当下企业面临的挑战的分析，**我们认为让员工愿意发出自己的真实声音或许有难度，但是对企业来说，员工心声如何反馈和解决才是痛点所在。**因此在本篇报告中，也会重点谈到员工心声在处理和反馈应注意和关注的关键因素和相关优秀实践的参考。



员工如何愿意真正吐露心声？

在前期市场诊断中，不少 HR 表示如何让员工真正表达出自己的想法才是第一步。对于部分员工来说，会存在的心理是有时候有些事不倾向于实名表达，他们希望企业完善相关渠道，并为员工创造出安全的沟通环境。以下为数据以及实践中的做法：

图表 16 您企业通过哪些做法提高员工表达内心真实想法的意愿度？ N=199





西贝王悦雯 HR insights ——创造乐于表达的沟通氛围

从理解的角度出发，首先员工为什么愿意表达自己的想法和反馈，必然是公司在之前已经对员工提出来的相应想法和问题给予了正面的回复，进行了优化和完善，让员工开始产生信任感，之后员工才会认为这是一个安全可靠的表达渠道，自己提出的建议会得到重视和尊重，从而形成良性循环。

此外在大家都有所顾虑不愿意开口的时候，公司需要为他们创造一个安全的环境。常规做法是设置匿名渠道，然后用现在年轻人喜欢的方式去吸引和引导，其中伴随激励手段，将二者结合，来听取员工真正声音的表达。

+ 开展员工倾听项目，“以小见大”促进沟通

- ✓ 开通匿名聊天室，高层积极参与给予回答：为员工创造安全环境的同时，让员工在聊天时直接对话高层
- ✓ 将战略推导项目包装成游戏形式进行宣贯：公司将想要宣导的战略关键词提取出来，结合游戏语言，以年轻人熟悉的方式宣传，让原本高高在上的战略更加落地，贴近员工本身。
- ✓ 对于企业来说，大批量收集员工心声的条件毕竟是有限的，如果氛围一时难以撼动，可以先从小范围的 work shop 开始做起，从日常的氛围开始做起，来影响整体的氛围。

+ 语言表达贴近年轻一代的习惯

在 HR 开展项目的时候，在宣传和文案上，可以用当下年轻人喜欢和熟悉的语言表达习惯来代替非常官方正式的语言。员工对一板一眼的文字可能并不是很感兴趣，用年轻人喜闻乐见的形式如游戏或者漫画，同时结合一些热点进行推送收获的效果会相对更好。

其实谈及如何触及年轻一代（如 90 后、95 后）的员工心声，是关乎到整体沟通氛围的问题，并且和企业文化息息相关。HR 在进行对上对下的沟通的时候，可以使用引导的方式，设计两套沟通方案，一个是关于高管方面的内部沟通，相对更加正式；另一个可能是针对员工层面，可以更加地活泼和跳脱。



施耐德——提倡员工价值主张，鼓励员工发声

+ 员工价值主张 (Employee Value Proposition)

年初公司推出了员工价值主张 (Employee Value Proposition)，从“employer”到“employee”，通过改变其中一个字母，改变了出发点，意味着施耐德现在更多地去考虑员工在公司中的体验，从员工角度申明我加入的是一家什么样的公司，站在员工的角度去阐述，而不是站在雇主的角度。希望员工认同施耐德的文化和价值，并让员工注重投入实践，而且关于 EVP 中强调的三项内容员工在实际工作中也会有切身的感受：

- Meaningful——当今人们生活在一个处处需要电的世界，如果电力无法保障和供应，互联网的一切是没办法运转的。因此施耐德触及的业务对人们日常生活来说意义重大且不可或缺，员工也会因此认识到自己从事的工作更广泛的意义和价值。
- Empower——让所有人在企业中发挥自己的主观能动性，给到员工一定的空间发挥，有流程但条条框框不会过于死板，这一点也是希望去符合当下年轻人的特点。在有基本界限规定的前提下，公司希望他们展现自我，并且在施耐德这个平台上去发挥和施展自己的才能。
- Inclusive——涵盖很多内容，包括性别、种族、国家。通过包容性文化的打造，让员工都会在工作中获得尊重。同时，公司需要新鲜血液，所以现在会对年轻一代有所侧重，这也是多样性的体现，通过不同类型的人才积累来帮助组织的发展。



我们的建议——如何提升表达真实心声的意愿？

谈到员工该如何愿意表达，涉及到的是整体的沟通氛围的问题，同时，优良开放的企业文化是培育员工心声表达意愿的土壤。本次我们将从员工倾听的角度出发，对如何提高表达意愿度尝试做出以下做法归纳：

- ✓ **在非正式氛围进行交流和倾听：**在过于正式的场合会较为谨慎和拘束，人们很难在这样的环境中表达出自己的这是想法和意见，对于 HR 或者直线经理，平常在跟员工接触时可以考虑选取较为轻松的时机。
- ✓ **设置渠道和开展活动考虑匿名机制：**任何形式的表达如果充分纳入了匿名机制，从员工角度来看，心理上的一丝顾虑首先会被消除。
- ✓ **充分宣传内部沟通中的渠道：**对于企业来说，或多或少会在日常工作中设置相关渠道用于沟通和表达，但由于信息不对称或者员工的了解不够而导致沟通渠道的使用率不高，企业应当日常工作中来给予宣传，让员工知悉渠道的功能和使用情况，并鼓励大家将自己的想法和见解勇敢说出来。
- ✓ **开展员工倾听项目**
 - * 以小见大促进沟通：从形式有趣的员工倾听项目开始，让员工在丰富的体验中逐渐尝试将自己的心声表达出来。并且如果乐于沟通的企业文化如果一时之间难以撼动和形成有效改变，而企业有希望倾听到员工心声，则可以考虑从小处开始着手。
 - * 语言使用和宣传上“接地气”：在进行如倾听项目的前期宣传时，在文案写作上可以使用更贴近员工日常语言表达习惯的表述，而不是用非常正式和官方的语言表达。
- ✓ **提倡员工价值主张：**企业经常提到的 EVP（Employer Value Proposition）更多的是从雇主的角度，但是如果改变一个字母，由 employer 变为 employee，从全体员工的角度出发，其实也是在为员工吐露心声培育肥沃土壤。从员工角度看企业建设和发展的各方面，申明员工价值的发挥、使用和体现，而发出自己的声音则是其中非常重要的一部分。并且通过对直线经理的一系列相关培训，提高员工对员工价值主张的感知和关注，从而在心理上形成激励，表达出自己的主张和见解。





如何更好地进行心声的反馈？



灵活运用员工调查，结构化回应心声

员工调查作为一个强有力的工具，如果运用得当，不仅有利于企业确认组织目标和现行政策之间的差距，还有助于管理层与员工之间的信息沟通，所以越来越多的企业想要利用好员工调查来了解心声，缩小管理偏差。

前文中提到，敬业度调查作为当前企业了解心声的主流方式，由于时间周期和本身问卷维度的相关限制，有时并不一定能够及时地捕捉到员工的真正心声。以下内容中我们将通过数据和案例来展现敬业度调查的变化趋势和方向，并从倾听、分析和行动的角度形成在员工调查上的整体反馈方案。

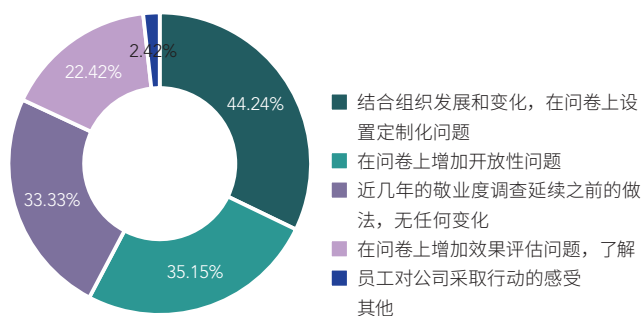
※ 调整问卷，调查内容紧密结合组织现状

外部环境的快速变化，加之企业内部可能出现的各种变动，如果想要更好地了解员工心声，企业不能持续沿用一成不变的调查问卷，必须适时地对问卷的内容和形式做出调整。

企业在员工调查上“思变”，并着手在问卷设计上做出调整，定制化问题和开放性问题体现在，让员工在进行问卷填写时反映和评价工作现状的“自由度”增加，更贴近企业的世界复杂

但也有三分之一（33.33%）的企业表示近几年的敬业度调查没有发生任何变化。至于背后的原因，从敬业度调查本身来看，很多企业想要通过不同年份纵向的数据对比来明晰不同维度的分数变化情况，在此基础上可供调整的问卷内容有限，不允许大刀阔斧地对问卷内容进行修改和变动。

图表 17 为了更好的触及员工心声，您企业在近 2-3 年在敬业度调查的问卷设计上发生了什么变化？ N=165





施耐德——员工心声获取及更新迭代

施耐德电气对员工心声的了解由来已久，并且总部多年来也一直持续关注，经历了从内部满意度调查、敬业度调查的数据对标到如今上下畅通的沟通机制的建立的过程。

- + **内部 ENPS (Employee Net Promoter Score) :**类似于客户满意度调查，通过聚焦得分情况，主要看的是员工愿意推荐自己企业的意愿度。
 - **周期和形式 :**当时施耐德电气是一个季度做一次，通过 ENPS 问题，1-10 分让员工去打分，问卷最后还会附带 2-3 个补充性问题。施耐德电气希望通过 ENPS 的分数高低来直观地呈现员工满意度，并给企业和部门进行“把脉”。但之后公司考虑到一个季度进行一次过于频繁，担心次数过多员工也会倦怠，因此对频率进行了调整，改成每半年一次。
 - **可能的不足 :**当时 ENPS 调查只是公司内部在用，没有市场的对比，因此不知道员工满意度在市场中处于什么样的水平，能有的数据只是自身在时间轴上的纵向分数对比。
- + **引入敬业度调查 :**使用咨询公司的敬业度指标跟其他的外企进行市场对标。敬业度反映员工对公司投入的智慧、感情和承诺的程度，通过三个 S 来对标敬业度，分别为乐于宣传 (say)、乐意留下 (stay) 和全力付出 (strive)。
- + **深化问题，融合特色 :**针对员工驱动力的问题进行深化，同时问题的改变会跟企业的价值观、员工价值主张联系起来，将施耐德电气一直提倡的“多样性”和“Wellbeing”考虑进去再来看各方面的员工满意度。
- + **周期调整，保证行动方案实施时间充足 :**从去年开始，公司觉得半年时间有点短，因为很多行动方案需要一定的时间来看实施情况，以及为公司和员工真正带来的反馈和改变也需要时间来显性化，因此公司将敬业度调查调整为一年一次，从时间上来说可以让行动方案更完整，同时也会对问题做了相应的改变和调整来更符合公司整体的价值观和员工价值主张。在一年一次敬业度调查的同时，施耐德还会辅以一些专项的调查，例如针对新员工的、年轻员工的或者有痛点部门员工的等等。这样一来，使得我们整个敬业度调查周期完整、严密并且及时。



玫琳凯——问卷设计的变化

- ✓ **结合市场变化热点 :**总部开展全球性的调研，会根据市场的变化不断发展，每年看到的同之前的也都会有一些新的变化，比如敏捷、以客户为中心放入到问卷中。
- ✓ **开放性问题引导自由表达 :**问卷中除了递进的定量问题之外，还会设置开放性问题，让员工自主表达。员工进行调查的时候遇到了问题可能不知道怎么归类，并且每人心里的想法不尽相同，开放性问题帮助员工最大可能地让表述出前因后果。

※ 结合把脉调研，让倾听更加快速

虽然企业开始寻求在问卷上更好的结合，但毕竟可供调整的内容有限，那么为了应对快速的变化，在时间周期上是否可以更加灵活呢？

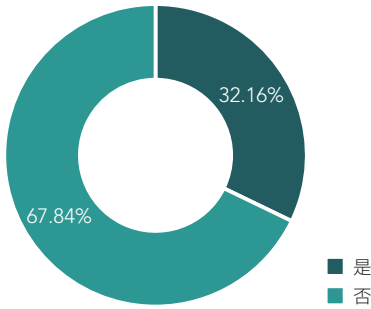
调研数据显示 7 成多的企业在敬业度调查仍然保持之前的开展频率，背后的原因或许可以在敬业度调查的开展频率上寻找到原因，在敬业度调查开展频率未发生变化的企业中，以“一年一次”的频率开展调查的企业最多，对于这部分企业来说，一年的时间坑恰到好处，不至于间隔过长，应对变化反应迟缓，同时对行动方案的落地相对友好。

尽管如此，仍然有近三分之一（32.16%）的参调企业引入把脉调研，通过更精简、聚焦的调查形式短平快地把握员工心声。把脉调研以其及时性和和阶段针对性在时间周期上更快速的响应企业对于员工心声的需求。

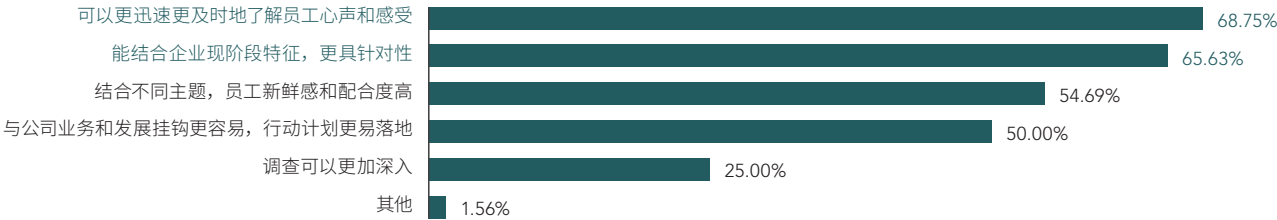
图表 18 为了更好地了解员工心声，您企业近 2-3 年的敬业度调查的开展频率是否有变化？ N=165

选项	小计	比例
未发生变化	123	74.55%
行动计划需要更多时间，开展频率降低，	22	13.33%
当下各种变化较快，出于及时性，开展频率增加，	12	7.27%
其他	8	4.85%

图表 19 您企业是否会开展把脉调研 (pulse survey)？ N=199



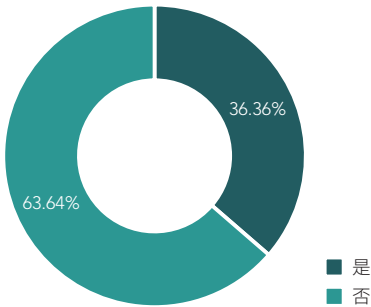
图表 20 开展把脉调研的原因？ N=64



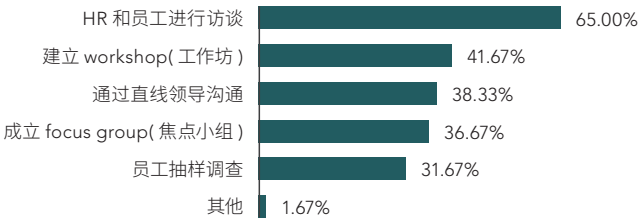
※ 二次收集员工想法

敬业度调查的分数呈现随着不同的群体会显现出差异，因此如果企业想要缩小数据偏差的话，可以对不同的群体体现出的差异进行分析。在整体的调查完成之后，为了进一步了解员工想法，可以通过工作坊和焦点小组的形式来了解整体表达之下的群体态度。

图表 21 您企业在进行敬业度调查之后，为了深入了解员工心声，短期内是否会二次收集员工想法，对问题进行聚焦？ N=165



图表 22 二次收集员工想法的主要方式？ N=60



以上的分析呈现了企业从敬业度调查转向范围更广泛的员工调查的时候做出调整和变化的角度和方向。

那么如何才能将调查中体现的不足真正给予反馈和解决呢？行动方案的制定过程如何？有哪些人员参加？实施范围应该如何划定？

案例名称		主要内容
玫琳凯——员工调查实践	»»	<ul style="list-style-type: none">分析整体原因，成立焦点小组聚焦部门层级，避免数据隐形：Pulse survey 调节和监测
某包装企业 L——Engagement survey + Pulse Survey：定位员工心声	»»	<ul style="list-style-type: none">敬业度调查对标数据，明晰员工状态Pulse survey 更及时了解员工心声
A 企业——开展精进的特色专项调研	»»	<ul style="list-style-type: none">敬业度调查把握员工整体心声结合群体特色开展专项调研：从年度调研中选取得分比较低的模块，同时结合各个业务的 HRBP 的诊断，依据时间紧迫性、问题复杂程度和当下业务开展将专项调研选取在合适的时间，更精准地了解员工状态。



玫琳凯——员工调查实践

玫琳凯每两年开展一次针对全员的 engagement survey，间隔年抽取 5% 的员工开展 Pulse Survey，通过这两种形式的配合，一方面控制人力物力的投入，另一方面在行动方案的推进过程中，通过 pulse survey 及时调整方向，同时保证行动方案的成果显现。

+ 反馈和行动方案制定

针对调研出具的报告会比较详细，从年龄、层级、性别不同的维度进行分析，同时不同职能部门的领导也可以清晰地看到自己职能部门的调研详细情况。在制定行动方案时，玫琳凯一般从以下三个角度出发：

- ✓ **分析整体原因，成立焦点小组**：整体的调查报告出具之后，公司首先会进行整体分析，找到根本原因，然后组成不同的焦点小组（focus group），分析得分结果背后不同的原因，了解从公司的层面在哪些方面需要做一些改变，这个会影响到后续的落地和行动方案。因为隐藏在调研分数背后的不同员工的差异可能很大，比如加强跨部门合作，真正的原因可能是沟通不顺、可能是流程不对。
- ✓ **聚焦部门层级，避免数据隐形**：针对各 BU head 公司也会有要求，因为部门内的突出问题可能会被公司总体数据掩盖，因此他们需要找到自己部门的，或许和公司有重叠、或许是全新的需要做出改进和完善的地方，职能部门的领导带着一线主管，和 HRBP 一起参与制定部门层面的行动方案。公司整体层面和部门层级两条线同时推进，并做定期复盘和回顾。
- ✓ **Pulse survey 调节和监测**：在两年之间开展一次 pulse survey，随机选取 5% 的员工进行匿名调研。不会说从哪个层级抽取多少人。问卷整体上会简短，从敬业度调研之中直接抽取，只提取一部分的问题。Pulse survey 要去看的是，会不会反映出新的问题来，人比较少，题目比较少，应该不会影响大盘的推进，而是去检测敬业度调查之后落地方面的风险，起到的是调节和监测的作用。



某包装企业 L——敬业度调研 + 阶段调研：定位员工心声

员工心声更多是关于收集员工各个方面的想法以及观点，L 企业目前对员工心声这一块更多还是从公司整体层面出发，将其定位为敬业度上面，通过员工调查去对标敬业度情况，聚焦组织可以进一步发展和改善的地方。

但从今年开始，L 企业开始尝试开展阶段调研，强化团体和人群的针对性。对于短期的行动方案，及时复盘行动效果；对于长期计划，通过阶段性的评估校准正确的行进方向。将敬业度调研和阶段调研有效结合、搭配使用，在明晰员工心声、制定详略搭配的行动方案上发挥出了良好的效用。

阶段调研和敬业度调研最大的区别在于，敬业度调研有自己的模式和衡量维度，更多地是一种员工针对不同维度做出的评价，而阶段调研主题和内容更加灵活，针对性相对更强，更侧重于员工意见的想法的收集。

+ 敬业度调查对标数据，明晰员工状态

✓ **开展概况：**L 企业每两年开展一次敬业度调查，从全体层面上了解和把握员工心声。从敬业度调查的角度来说，会存在一些共性的调查维度，比如领导力、直属管理和团队合作。调研结果出来之后，将不同的国家和地区的敬业度程度和全球集团层面敬业度水平，以及市场上高敬业度公司标杆进行对比，聚焦出不同层级组织为了达到高水平的敬业度，应该在哪些领域做相应的改善和进一步的行动方案。

✓ **报告出具：**现在很多企业会对在敬业度调研之后会对报告做非常细致的深入分析和解读，从公司的层级精进到区域，之后可能再会形成以部门或者职能为单位的报告，甚至可能会形成某个小团队的敬业度分析报告。那 L 企业的做法是从集团的角度出发，出具报告时不会细分到小团队，而是一般到区域层面。

基于以上敬业度调查开展的情况，时间周期较长，报告出具和行动方案的制定统领性比较强，而针对性不足。L 企业在今年推出了阶段调研，旨在更短更快地了解员工的意见和想法，更及时地给予员工反馈。

+ 阶段调研更及时了解员工心声

阶段调研的加入使得员工调查的灵活性提升，总部会将部分决策权下放到不同的市场或公司，不再只跟随总部的节奏开展两年一次的敬业度调研，分公司可以自己决定何时发起一次阶段调研，也可以决定针对特殊项目和特殊时期开展阶段调研。

✓ **开展背景：**L 公司阶段调研的开展主要有以下两种情况，

- 一方面是对大规模敬业度调研的精进和补充，不同的分公司根据实际情况进一步聚焦员工心声，制定更具有针对性的行动方案。
- 另一方面，阶段调研的开展和敬业度调研内容无关，而是针对公司近期开展的项目或发生的变化，了解员工意见，对新变化的支持程度和体验感觉。

✓ **问卷设计：**问卷的内容不再是由总部统一设置，而是可以从题库中自行摘录，题库中的题目会有模块和层次的划分，或者加入与本次调研内容相关的新问题。



A 企业——开展精进的特色专项调研

+ 敬业度调查把握员工整体心声

- ✓ 公司每年会开展针对员工的敬业度调查，整体上按照以下步骤去进行：
 - 调查前：展开宣传，对公司的介绍，引导员工积极参与
 - 调查中：过程中会进行数据监测，计算出各个部门的参与率
 - 制定改善计划：报告出具后，根据得分情况，针对成因复杂的较大问题会去成立专项计划运作，其他的改善点则会结合专项调研来解决。

+ 结合群体特色开展专项调研

如果说年度调研是员工心声的整体反映，是后续各项精进调研的基石，那么公司后续针对不同群体和不同主题开展的线上匿名调查，则是以不同群体的视角对年度调研中低分模块的问题聚焦。

- ✓ **结合业务：**
 - HRBP 根据年度的项目调研情况，以及当下组织的群体和业务情况，每个版块的 BP 肯定会有不同，基本上是会涵盖所有的群体和业务
 - 比如今年公司所在的行业整体不景气，在推出新项目、压力比较大的时候，对哪部分群体影响比较大，那就会格外关注这部分群体，依据业务的个性化和差异化，再针对性地设置解决方案。年度的敬业度调查是属于公司层级，这个属于业务板块层级的。
 - 结合业务开展情况，预测可能会出现哪些问题，之后要去验证预测是否正确，方向是否一致。
- ✓ **问卷设计：**年度调研引进外部咨询公司，而专题调研的问卷由公司内部自行设计。因为每个业务单元调查计划和方向的不同，具体设计时差异会较大，具体来说就是根据业务的特点，考虑进年龄的因素，根据不同群体的习惯或者关注点用不同的话术。如年度调查里面会有：你对薪酬福利是否满意？如果是针对 90 后员工群体，他们对薪酬福利的满意和不满意的点分别什么，是工资的发放时间？福利方面还是采购的福利产品适应性不足？

✓ 时间周期

主题调研的开展时间取决于以下几个因素：

- 首先，受调研群体当时业务的开展状况，不会选在员工工期紧张之时，以不能影响内部的主营业务为大前提
- 其次，企业要开展的主题调研，解决问题的速度和效果，如果要进行该调研，能不能得到有效反馈、问题是否能被很好的解决为甄别依据。
- 再次，评估当时问题的紧迫性和公司员工受影响的情况。如年初时一家同行企业发展很快，因此外界造成的冲击很大，并且年初也是人员异动的高峰，针对此情况公司开展了薪酬福利方面的专项调研，帮助员工更好地了解公司现有的福利方面的优势。
- ✓ **主题选取：**从年度调研中选取得分比较低的模块，同时结合各个业务的 HRBP 的诊断，将年度调研和业务模式中反映出的问题进行提炼归纳，从而判断员工状态，选择合适的主题。如对薪酬的满意程度，生活上的便捷性，对领导的看法等。
- ✓ **行动计划：**
 - 通过调研察觉出问题，组织相关的人员来分析，制定方案，定期回顾，检查结果。
 - 不同的问题改进的周期不一样，回顾的周期就不同，有些可能马上就改掉，有些则分为长短期的运行计划，甚至可能还需要分阶段，针对阶段的推进设定需要完成的阶段性目标。



我们的建议——如何更灵活地针对员工调查进行反馈？

✓ 倾听：调整问卷，引入把脉调研

为了让组织更加有效地在倾听层面能够更加清晰地了解到员工的想法，在敬业度调查整体的维度和框架下对问卷进行调整使之更加贴合组织现状，企业可以从在问卷设计时从增加定制化问题和开放性问题着手。

同时，对于那些在更精准地倾听上有要求如敬业度调查反馈的层面较为广泛或者敬业度调查开展频率较长如两年一次的企业，可以引入短平快的把脉调研。作为大规模敬业度调查的精进和补充，在调查之后开展，针对的人群和调查的内容公司整体选取时会更加灵活，从而为制定针对性更强的行动方案做倾听层面上的准备。

✓ 分析：关注部门层级数据，聚焦不同群体，

为了之后的行动更加有的放矢，企业的视角应该可以再往下落一层。借助敬业度调查报告的维度上的分析，通过赋能各部门层级，对自己所在部门的在调查中显现出来的问题进行分析，并提出解决方案。

同时，当敬业度调查分析的层级较大，企业可利用把脉调研，在稍小的范围和层次上进一步分析员工想法。在两年一次的敬业度调查之间，选取部分员工开展把脉调研，旨在对前一年的敬业度调查的方案和行动做出监测，同时把握员工对反馈的进一步想法，对整体的行动做调节和及时修正方向。

针对公司近来的变化，如组织架构变化、业务开展情况等开展更加精专的把脉调研，或者使用其变形形式，如针对特色群体的专项调研。如果公司的人群差异化较为明显，并且在日常工作中他们表达出的诉求确实不同，企业可以考虑结合业务、选取合适时机，对不同群体开展专项调研，以作分析之用。

✓ 行动：成立专项小组，闭环改善项目

全体员工是整个调查过程的参与者，他们通过问卷作出了自己的评价和反馈，这仅是其中的一小步。对于员工来说，看到企业为此付出切实地行动、产生良好的效果对他们而言更加重要。因此企业在进行反馈和行动计划制定时，可以选取部分具有代表性的员工充分参与讨论，从而建言献策，在以 HR 团队为主导和推进的同时，共同形成反馈方案。

同时，在项目推进过程中，定期回顾执行周期和效果，并将现在的情况通过邮件或者会议及时通报给员工，让员工感知随着时间的推进企业为此做出的实际行动。





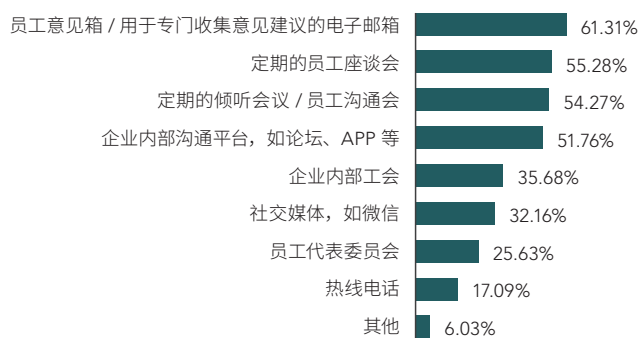
拓宽内部沟通渠道，有效回复和落实心声

员工调查虽然是一种非常有效的自下而上了解员工心声的方式和渠道，但是受限于开展频率等因素。在日常的工作中，组织设置了沟通渠道以供员工日常工作中的意见和想法表达。

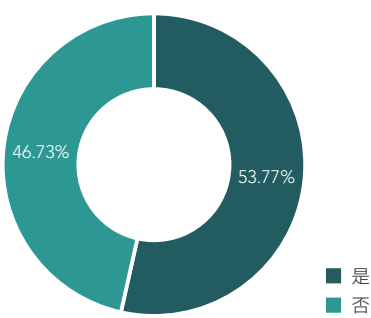
※ 多样化的倾听渠道来源

超过六成的企业使用信箱 / 电子邮箱的方式了解员工心声，这是从企业开始了解员工心声之初就经常被使用的方式。同时在已经崭露头角的渠道中，企业内部的跨层级、跨职能的沟通会议的探索和改变仍然是内部员工沟通和表达的有力渠道，线上平台也在随着社交媒体的不断发展和企业系统的搭建而开始在倾听员工心声发挥自己的作用。

图表 23 除针对性的员工调查之外，贵企业通过以下哪些渠道来源了解员工心声？ N=199



图表 24 您企业是否有在使用内部沟通 / 社交平台？ N=199



案例名称	主要内容
Concentrix——内部社交平台的使用	<ul style="list-style-type: none">Concentrix One APP 的使用，集成多种功能，idea 版块鼓励员工针对业务提出建议和优化
利乐——HR Director 平台收集和處理员工心声	<ul style="list-style-type: none">平台集合热线电话和邮箱，员工在线上提出 ticket，HR 在后台看到及时跟进处理
玫琳凯——线上平台收集员工心声	<ul style="list-style-type: none">线上的创新平台鼓励让员工提出见解全球合规平台用于员工反馈合规问题
聚思鸿——更新颖的沟通会议	<ul style="list-style-type: none">One One 项目创造直接沟通：员工和直线经理以及直线经理的上级定期展开一对一直接沟通定期 Round Table，为员工“解疑答惑”：不同职能部门高管定期组织会议，员工自愿报名参加，并在会议上发表个人见解或提出问题寻求及时反馈



聚思鸿——内部社交平台的使用

Concentrix ONE 是由 Concentrix 自主研发的一款移动 APP，集成了多种内部工具，功能强大，支持多语言。截至目前，已经大约有 14 万名员工下载并使用了该软件。员工可以在此平台上查看公司新闻、提交申请、进行员工自助服务、查看组织信息、进行内部沟通，全方位地了解公司的品牌和文化，同时会在平台上定期推出活动，吸引员工的关注。



某包装企业 L——人力资源热线平台让员工自由表达心声

公司有一个人力资源热线平台，包括热线电话和邮箱，只要员工觉得有要跟人力资源部门反映的问题都可以通过电话或者邮件的形式提交，可以是针对个人情况的咨询，也可以是跟个人关联度不强，但是觉得有必要和人力资源部门反映的问题，比如对项目或相关政策的意见和想法。



玫琳凯——线上平台收集员工心声

玫琳凯有两个渠道平台用于收集员工的意见和建议：

- ✓ **创新平台鼓励员工积极表达出想法**

玫琳凯鼓励员工表达出能够帮助企业发展的建议和想法，如在业务相关和人员管理等。希望员工有一个正面积极的渠道来发声，员工可以将自己的想法进行提交。

- ✓ **全球合规平台**：此平台用于当员工看到企业在道德合规上的问题来进行相应的反馈。



Concentrix——更新颖的沟通会议

+ One on One 项目：创造直接沟通

在日常工作中，Concentrix 还会通过一对一员工访谈的形式开展直属领导和员工之间的交流沟通。作为在工作中最常互动的两个群体，每个月，直线经理都需要与自己的员工开展单独谈话，每次不少于一小时。这是一个重要的员工心声的收集和反馈的方式，Concentrix 希望基于此类沟通，建立起公司内部直接沟通的习惯与良好氛围，鼓励员工畅所欲言，坦诚地表达出心声与想法。

作为直接了解员工心声中的重要一环，经理的沟通技巧、亲和力和影响力十分重要。为此，公司会在培训中为直线经理群体提供必要素质和领导力的培养。

+ 定期 Round Table，为员工解疑答惑

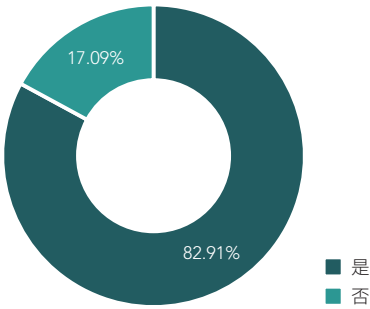
One on One 项目中，更多地是直线经理和员工的沟通，为员工解决本职工作问题、进行情绪疏导并引导个人发展。从更宏观的层面看，员工在工作环境中可能还会产生其他的疑问，需要跨部门或者更高层管理者给予相应的解答。Concentrix 在每各季度都会开展 Round table——由大中华区的高级经理团队牵头，定期邀请来自人力资源、财务、IT、行政等职能部门的负责人共同参会。时间表会提前发送给目标项目员工，员工可以根据自己的意愿和想法报名参加。会议中，员工可以提出自己的问题和想法，由相应的部门领导或高层直接给予解答和反馈。历次 Round Table 会议收集上来的建议和想法，公司会进行记录、分类并交由相应部门处理，并制定改善跟进列表。

除了上述倾听渠道之外，Concentrix 还为员工提供了提交匿名报告的线上渠道。员工可以通过邮件、网站提交等形式，直接发送自己的意见和建议。这些反馈信息将直接录入报告系统的后台，系统团队会针对反馈内容进行初步判断，并迅速将内容分发至相关部门的高级经理邮箱中，交由高级经理开展下一步的行动。

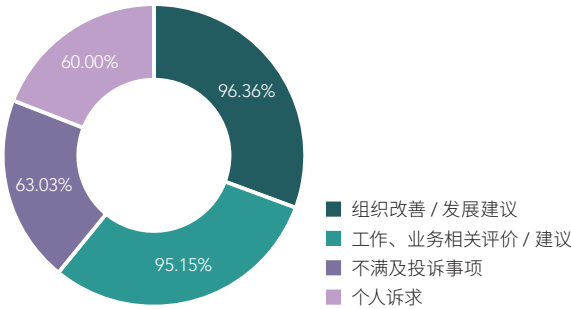
※ 对零散化声音进行分类

当企业设置了渠道让员工可以畅通地表达自己的相关看法时，针对不同渠道收集到的员工心声，82.91% 的企业会选择将员工心声进行分类，便于后续的反馈和回复。在众多的声音中，企业最关注的两项在于组织和业务的发展建议。企业这样做的原因恰恰回归到了了解员工心声的真正落脚点上，即倾听员工心声不是一个简单的满足员工意愿的行动，应该将员工满意度与组织目标结合起来。

图表 25 收集到员工的想法和心声后，为了后续反馈和解决，您企业是否会对心声进行分类？ N=199



图表 26 您企业怎样对员工心声进行分类？ N=165



※ 企业关于处理和反馈心声的实践

案例名称	主要内容
某包装企业 L——日常心声的反馈和回应	<ul style="list-style-type: none">员工提交的意见或意见进入系统，HR 收到之后首先进行问题判别，区分优先级将请求的处理纳入 HR 绩效考核中，确保员工提出的问题能够被回应或落实系统全程记录员工心声处理和反馈的过程，并针对心声的处理结果，自动发放满意度调研，同时设置考核标准对 HR 作出要求
玫琳凯——如何处理员工心声	<ul style="list-style-type: none">HR 负责识别和处理对于可以落地实施并有助益的员工心声，在意见落地的过程中，也会再去征求一部分员工的看法。及时认可员工表达意见的行为，对员工积极将自己的想法表达出来的行为给予激励



某包装企业 L——反馈和回应

- 不管是通过电话还是邮件进行提交的问题，都会被记录到系统中，员工可以对此条记录进行查询和追踪，看到处理和解决的相应情况，并且公司的要求是人力资源部门应该将每条记录予以解决。
- 对不同的诉求或问题会划分优先性等级，针对员工提出的意见和诉求，首先会去判别处理难易程度和耗费时间。有些员工提出的意见或建议只需要回复一通电话进行阐述和解释即可，但有些则需要一定的时间去处理和跟进。
- 将此工作的解决纳入到人力资源部门的绩效考核中，追踪及时解决率，从而确保每条员工意见不管是咨询、建议和意见到了人力资源部门后最终都能够被落实。
- 对所有提出诉求和问题的员工，系统会自动追发一份满意度调研，去了解员工提的意见是否有被解决，整体对于服务的满意度如何。调研结果一切满意的话，此条请求就会被闭环关掉。如果有一个员工在满意度调研时反馈意见为问题没有得到有效解决，系统则会将调研结果以邮件形式发送到上级领导处，便于上级领导进一步调查为什么员工不满意、为什么该诉求或者问题没有得到有效解决。



玫琳凯——如何处理员工心声

- **处理和反馈：**后台收集到了各种想法之后，HR 在请汇总充当桥梁的作用，首先会进行分类，主要有以下两大种：
 和业务相关，交给相关的部门处理；对个人需求的反馈，HR 负责讨论和处理。对于可以落地实施并有助益的员工心声，在意见落地的过程中，也会再去征求一部分员工的看法。因为在项目实际推进过程中，员工的视角能看到和感受很多。同时当一个需求被提出来之后，除却个人因素之外，很可能是具有共性的东西，因此会注意对不同群体的意见反馈。
- **及时认可员工表达意见的行为：**以前当有员工提出建议和意见，后台收到之后会回复有没有收到，后来发现这点并不是很可行。员工所处的角度不同，有时候提出的意见很可能在实施过程中但是员工不知道，并且有些意见并不能被很好地落实。因此玫琳凯的做法是，只要员工基于思考提出了意见，就会有积分的累计，通过此种激励对员工提出建议的行为进行认可。至于建议是否会被采纳、有没有必要展开行动，则需要综合的考量。



我们的建议——如何反馈各内部沟通渠道中的员工心声？

✓ 倾听：拓宽内部沟通渠道，充分收集心声

在不断的发展过程中，如今的企业倾听员工想法的渠道和方式已经离传统的员工信箱越来越远，开始逐渐采用线上的平台和工具进行一体化的员工心声的收集、追踪和处理。

同时企业也可以在线下的沟通会议上推陈出新，通过跨层级会议让员工能够有面对面的机会进行交流。

✓ 分析：对声音进行分类，明确反馈方式

员工的想法以及建议可能五花八门，企业收集到了之后，为了提高效率，在反馈前可以做好分类的准备，尽管各公司的分类标准不一，但依然在以下几点反馈上具有共通之处。

- 和业务相关：HR 知悉后会通知相关的业务部门，让他们对本部门的问题进行反馈和解决
- 和个人诉求相关：有时候员工表达出来的是基于个人视角的一些较为琐碎的事情，这时只需要和员工进行沟通，为他说明情况，让其感知到自己的疑惑有被解答。

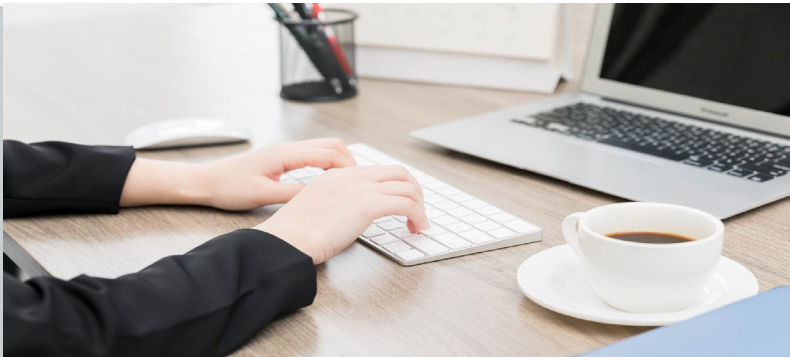
同时，HR 在反馈过程中应该注意到的一点的时，对员工发出的声音背后的原因进行分析，不仅是浅层次上的员工提出或反映了什么问题，而是这些问题背后的共性进行挖掘，抽丝剥茧，从而真正为员工解决底层问题而不仅是“隔靴搔痒”。

✓ 行动：时间上及时回应，行为上给予认可，完成后收集评价

对于企业来说，不是员工提出的所有的建议意见都需要被采纳，因为除了合理性因素之外，企业并不是福利机构，企业更希望的是，确保采取的行动能够一针见血地解决或者开始对现有的具有较大问题之处进行改善。但是对员工来说，有时他们提出的建议也并不一定完全就是要企业去大刀阔斧改革，而是对自己的一隅心声能够被妥善地回应到。因此在进行反馈时或许可以从以下三点出发和衡量：

- 对对应的 HR 做出要求，明确反馈应有的时间周期，和员工进行信息对称，让员工及时知悉反映的情况，从而保证心声被听到被反馈到。如果借助于线上的工具，企业可以考虑设置让员工对自己提交或表达的问题的处理进度进行追踪。
- 从实际上来说，企业不可能对每条员工提出的建议或意见都完全给予行动上的解答，但是企业可以对员工积极表达自己的见解的行为进行及时激励，尤其是针对一些用于收集员工创新性的建议的渠道，这既鼓励了员工积极思考、希冀企业变得更好的行为，又可以在一定程度上让员工了解到，自己发出声音的这一行为是正确的并被鼓励的。
- 同时，在反馈结束后，可及时追踪员工对此次反馈的满意度调研，通过收集评价来衡量心声处理上的员工的真实想法，以及为处理过程中不当的地方做进一步的改进和完善。

标杆数据



员工调查

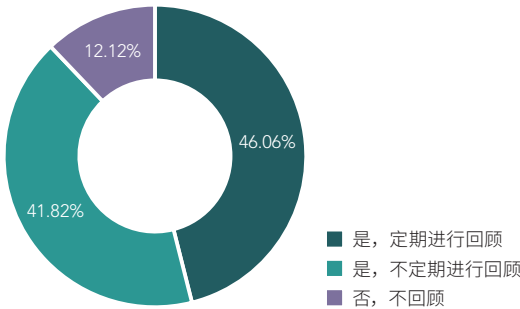
图表 27 在了解员工心声层面上，您企业敬业度调查和把脉调研的开展情况更符合以下哪种描述？ N=64

选项	小计	比例
定期开展敬业度调查，但开展把脉调研会和敬业度区分开，把脉调研更多地针对于特定主题、场景或时间段（如人员变动、业务调整、现阶段的突出性问题等）	28	43.75%
定期开展敬业度调查，并在敬业度调查之后在开展针对性的把脉调研，旨在聚焦员工在敬业度调查中重点反映出的问题	12	18.75%
不开展敬业度调查，仅开展专项或主题式调研	9	14.06%
定期开展敬业度调查，把脉调研更多地部门内开展，主要目的为聚焦本部门的员工心声	8	12.50%
定期开展敬业度调查，并在两次敬业度调查之间开展把脉调研，考察上次敬业度调查的方案实施，并为下一次敬业度做准备	7	10.94%

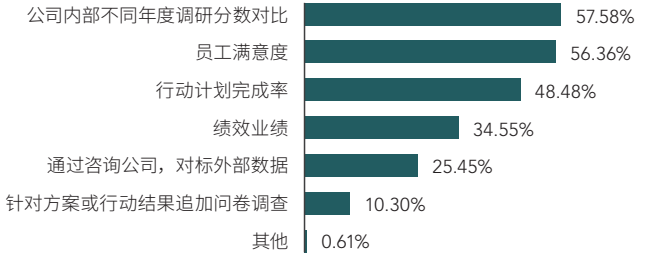
图表 28 敬业度调研报告分数是否会随着企业内员工群体的不同而具有差异？ N=165

题目 \ 选项	有差异	基本一样	不清楚
职级	68.48%	26.06%	5.45%
工龄	62.42%	33.33%	4.24%
性别	27.88%	60.61%	11.52%
职能部门	66.06%	29.09%	4.85%
区域 / 国家	49.09%	27.88%	23.03%

图表 29 在行动计划执行过程中，您企业是否进行回顾？ N=165



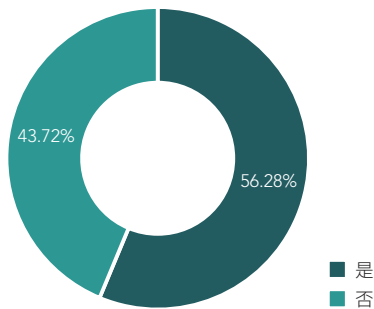
图表 30 您企业如何对后续的行动方案或改进措施进行效果衡量和评估？ N=165





员工心声反馈及落地

图表 31 您企业针对自下而上的员工心声的表达是否都会给予回复？ N=199



图表 32 对员工提出的现阶段【企业能够给予反馈】的建议 / 意见，企业给予反馈的平均周期为？ N=199

选项	小计	比例
一周以内	24	12.06%
两周以内	46	23.12%
一个月以内	67	33.67%
两个月以内	43	21.61%
其他	19	9.55%

图表 33 通过收集员工心声，反映出来的主要问题类型有哪些？ N=199

选项	小计	比例
对公司薪资福利待遇的满意程度	117	58.79%
对自身工作和部门的建议、意见	114	57.29%
对组织发展的了解、认同以及看法	104	52.26%
对工作氛围、人际关系的感受	77	38.69%
个人发展的意愿与方向	54	27.14%
对主管风格、能力的评价	49	24.62%
其他	2	1.01%

图表 34 对于【企业现阶段力所不及 / 暂时不能实现】的员工心声，如何管理员工期望值？ N=199

选项	小计	比例
通过日常沟通和宣导，对公司近况或远景进行坦诚解释，以求形成员工与企业的共鸣	107	53.77%
HR 或直属领导跟员工进行沟通与疏导，增加员工理解度	100	50.25%
及时回复员工想法已知悉，并让员工了解进度	85	42.71%
给予回复，对员工表达出心声的行为进行认可（如进行积分累计）	66	33.17%
其他	7	3.52%

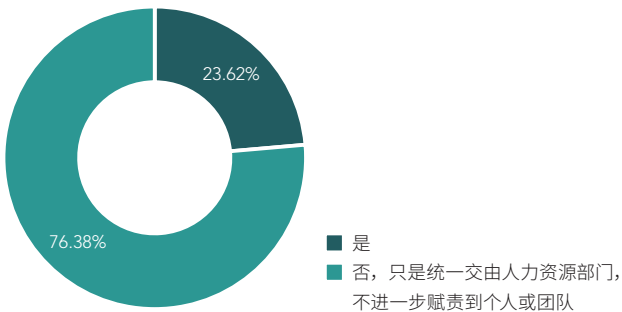
图表 35 通过了解员工心声，并给予反馈和采取行动，您企业最终达成了怎样的效果？ N=199

选项	小计	比例
公司内部流程进行优化	117	58.79%
细节诉求方面的改善如工作环境，员工满意度有明显的提高	108	54.27%
公司的业务在持续发展	81	40.70%
员工工作效率提高	65	32.66%
员工流失率降低	59	29.65%
员工整体绩效提高，	41	20.60%
其他	10	5.03%

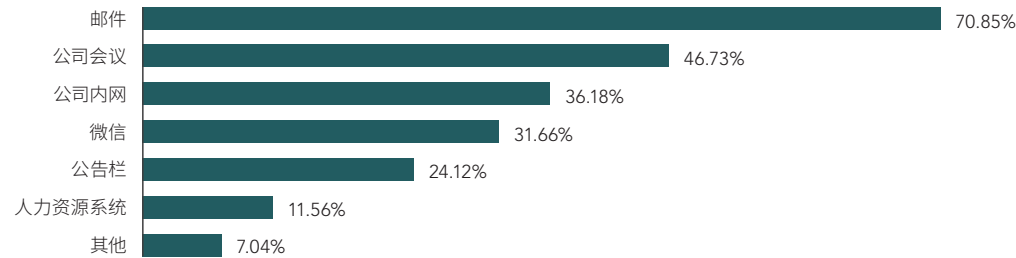


相关人员支持

图表 36 针对员工心声的反馈、处理和解决，您企业是否会有相关负责人或团队的设置或建立？ N=199



图表 37 您企业通过哪些渠道或形式向员工反馈收集到的员工心声处理进度和结果？ N=199



图表 38 针对员工心声，您企业高层的支持度是怎样的？ N=199

选项	小计	比例
自下而上和自上而下都重视	90	45.23%
倾向于自上而下（如通过问卷调查，设计好问题让员工填写）了解员工诉求，制定方案措施进行改善	55	27.64%
倾向于自下而上（如通过设置沟通渠道让员工自由吐露心声）了解员工想法，关注员工体验	27	13.57%
目前高层对员工心声的关注度不够明显	27	13.57%

图表 39 您企业高层管理者怎样参与了解员工心声的过程？ N=199

选项	小计	选项
针对自下而上的沟通渠道反映出来的心声，高层参与到回复和反馈的决策中	98	49.25%
组织和开展倾听心声的项目，高层积极参与给予回复	90	45.23%
日常中有联系方式（如邮件、电话）让员工直接向高层反映和表达心声	77	38.69%
以上目前均未涉及	37	18.59%
其他	5	2.51%

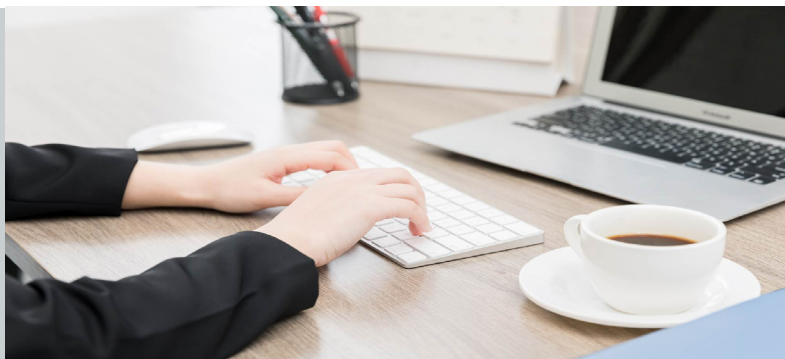
图表 40 贵企业 HR 部门在员工沟通以及了解员工心声的过程中哪些环节由 HR 参与？ N=199

选项	小计	比例
日常沟通渠道的建立、运行与维护	145	72.86%
和业务部门对接，针对员工提出的业务相关建议进行沟通或赋能	130	65.33%
直线经理的相关领导力培训	108	54.27%
和员工直接进行沟通 / 访谈，了解其想法	131	65.83%
HR 协助业务经理理解调查报告	110	55.28%
其他	1	0.50%

图表 41 为了提高直线经理在了解和倾听员工心声上的关注度和投入度，您企业采取了哪些措施？ N=199

选项	小计	比例
邀请公司高层进行宣导，强调直线经理在直接触及员工心声上的重要作用	105	52.76%
赋予更多责任，将注重与员工交流沟通作为直线经理的工作目标和计划中的一项	105	52.76%
员工调查中反映的沟通有效程度会作为直线经理绩效考核指标的评估因素之一	66	33.17%
对直线经理进行倾听员工心声意义的培训和相关领导力的培训	99	49.75%
针对直线经理，举办跨部门会议进行交流沟通、讨论心得	49	24.62%
其他	12	6.03%

案例启示



案例启示 A 企业：精进专项调研识别员工心声

关注员工心声的背景

随着 90 后、95 后逐渐步入职场，他们的所处的时代背景和成长环境，以及由此形成的生活方式和沟通习惯相较于 70 后、80 后有较为明显的差异，从企业层面如何把握和了解这部分群体的想法，使得 A 企业开始关注员工心声并展开了实践。

另一方面，出于企业的立场，当有员工离职或者 offer 违约这种情况出现时，需要通过沟通和倾听了解这部分员工的想法。

● **定位和认知：**员工心声的定义为，员工在日常工作中的各方面的意见、建议和看法，包括对领导、职业发展、薪酬体系等。

员工调查实践

敬业度调查把握员工整体心声

- ✓ 公司每年会开展针对员工的敬业度调查，整体上按照以下步骤去进行：
 - 调查前：展开宣传，对公司的介绍，引导员工积极参与
 - 调查中：过程中会进行数据监测，计算出各个部门的参与率
 - 制定改善计划：报告出具后，根据得分情况，针对成因复杂的较大问题会去成立专项计划运作，其他的改善点则会结合专项调研来解决。

结合群体特色开展专项调研

如果说年度调研是员工心声的整体反映，是后续各项精进调研的基石，那么公司后续针对不同群体和不同主题开展的线上匿名调查，则是以不同群体的视角对年度调研中低分模块的问题聚焦。

结合业务：

- HRBP 根据年度的项目调研情况，以及当下组织的群体和业务情况，每个板块的 BP 肯定会有不同，基本上是会涵盖所有的群体和业务
- 比如今年公司所在的行业整体不景气，在推出新项目、压力比较大的时候，对哪部分群体影响比较大，那就会格外关注这部分群体，依据业务的个性化和差异化，再针对性地设置解决方案。年度的敬业度调查是属于公司层级，这个属于业务板块层级的。
- 结合业务开展情况，预测可能会出现哪些问题，之后要去验证预测是否正确，方向是否一致。

- ✓ **问卷设计：**年度调研引进外部咨询公司，而专题调研的问卷由公司内部自行设计。因为每个业务单元调查计划和方向的不同，具体设计时差异会较大，具体来说就是根据业务的特点，考虑进年龄的因素，根据不同群体的习惯或者关注点用不同的话术。如年度调查里面会有：你对薪酬福利是否满意？如果是针对 90 后员工群体，他们对薪酬福利的满意和不满意的点分别什么，是工资的发放时间？福利方面还是采购的福利产品适应性不足？

时间周期

主题调研的开展时间取决于以下几个因素：

- 首先，根据调研群体当时业务的开展状况，不会选在员工工期紧张之时，以不能影响内部的主营业务为大前提
- 其次，企业要开展的主题调研，解决问题的速度和效果，如果要进行该调研，能不能得到有效反馈、问题是否能被很好的解决为甄别依据。

- 再次，评估当时问题的紧迫性和公司员工受影响的情况。如年初时一家同行企业发展很快，因此外界造成的冲击很大，并且年初也是人员异动的高峰，针对此情况公司开展了薪酬福利方面的专项调研，帮助员工更好地了解公司现有的福利方面的优势。

✓ **主题选取：**从年度调研中选取得分比较低的模块，同时结合各个业务的 HRBP 的诊断，将年度调研和业务模式中反映出的问题进行提炼归纳，从而判断员工状态，选择合适的主题。如对薪酬的满意程度，生活上的便捷性，对领导的看法等。

✓ **行动计划：**

- 通过调研察觉出问题，组织相关的人员来分析，制定方案，定期回顾，检查结果。
- 不同的问题改进的周期不一样，回顾的周期就不同，有些可能马上就改掉，有些则分为长短期的运行计划，甚至可能还需要分阶段，针对阶段的推进设定需要完成的阶段性目标。

除了调研之外，A 企业还有便捷的线上的平台和其他形式丰富的活动为员工提供了多种表达想法的渠道。

其他沟通渠道及反馈

员工体验平台

- 公司有一个线上的员工体验平台，类似于线上调研工具，公司可以在此平台上发起调研，员工体验平台上设置了不同的栏目，会有很多提案、建议和针对性的优化，员工心声是其中的一项栏目，员工可以在此平台上随时表达自己的想法。员工体验平台承载员工个人的自由表达。公司会有专门的 HR 在后台收集这些意见再去反馈。
- 公司在后台收集到之后，会针对多数群体反馈的问题开展专题调查。同时会对收集到的员工的诉求和想法进行分类，分配到不同的职能部门进行处理，同时 HRBP 会管理整个进度，执行至项目闭环以及持续关注改善效果。

吐槽会

主持人自己会带头开始吐槽，将氛围调动起来，同时吐槽的针对性强，能够戳到大家共同的痛点从而引起共鸣。

- 参会人员选择：根据年度调研，聚焦哪部分群体的意见比较多，在进行吐槽会人员选拔的时候该群体的样本量会相应提高，但同时也会考虑公平性和针对性。
- 组织形式：组织的形式也是多样化，既有户外的拓展活动，也有内部的茶话会。员工可以吐槽对领导的不满意、对薪酬的不满意等。那如果还是会有顾虑的话，也可以通过后

台的的平台或者通过调研提交都可以。

干部群体一对一访谈

对干部层级群体进行一对一访谈，主要从个人业务、团队管理模式、目前遇到的困难、现行的压力等角度和干部进行沟通交流，从公司的层面对共性问题进行探讨，用引导的方式让大家开放交流，从而找到和形成解决方案。

将调查融入培训

针对群体的调研是了解问题、识别问题的开始和源头，培训是在识别了问题之后，针对问题开展深入的调查，听取员工的想法和建议。

培训和干部访谈具有一定的关联性，干部访谈是作为培训的一个输入，再通过培训解决共性的问题，包括团队的管理，战略的理解等。

反馈和行动

对于员工来说，企业开展形式多样的活动鼓励员工表达出自己的想法，在反馈层面，员工同样希望自己发出的声音能被真正地“听见”，而这则需要企业作出定期的行动，让员工了解心声被解决和处理的过程，以及最终的结果。A 企业从以下三点着手，让员工感受到自己的想法提出之后组织采取的积极反馈和行动。

- 一般是由人力资源部门主导，通过分析来明确是哪个业务单元或者业务方向出现的问题，在制定行动方案的时候，让不同的人参与进来，针对他们本身提出的问题征集看法并对措施有效性进行讨论。
- 首先 BP 会去和提出意见的员工沟通，原则为能解决的给予回复和具体解决措施，现阶段无法很好解决则坦诚解释，困难是什么，以及提出可能的替代方案。
- 业务领导或者 HRBP 沟通后，在下次的会议上将这段时间内了解到的员工心声和解决情况做一个全面的通报。

案例启示

Concentrix 中国：员工心声实践分享



张宁-人力资源经理-Concentrix



张运丽-HR-Concentrix

业务背景

Concentrix (聚思鸿) 是财富 500 强 SYNnex 集团的全资子公司，是一家全球化的商业服务公司，通过技术创新、数据分析、流程优化等为全球客户提供客户关系管理服务。在全球有 275 个运营中心，横跨 40 多个国家，员工总数超过 22 万。目前在中国拥有 9 个运营中心。

员工心声关注和实践情况

敬业度调查把握员工整体心声

Concentrix 作为全球化的商业服务公司，员工关怀始终是公司各项业务开展的重中之重。倾听员工的心声、了解员工的需求既是日常工作的一部分，也是开展员工关怀工作的重点。

Concentrix 的企业文化将员工心声视作为员工满意度的一个部分，更多地叫做员工敬业度，集合内力与外力，首先通过员工调查了解和收集员工心声，其次，也会通过其他的数据和维度来进行心声的解析，随时了解员工的状态，如员工离职率、活动参与率等。此外，结合内部沟通，为员工搭建表达的平台及良性的沟通氛围。为此，公司开发了内部沟通移动平台 Concentrix ONE，作为加强员工参与感和敬业度的应用软件，帮助员工能够借助该平台更快更直接地进行跨地域、跨项目的有效沟通。与此同时，公司还通过沟通会议和访谈模式，强化不同层级员工之间的交流，让员工的心声渠道更多样，沟通更顺畅。

敬业度调查

目前 Concentrix 敬业调查的开展频率是一年一次，该调查由人力资源部门发起，在全球 275 个城市同时进行。调研采取完全匿名的形式，力争倾听员工真实心声。调研内容包括选择性问题和开放性问题，开放性问题鼓励员工对公司运营的优缺点进行评价。

同时，Concentrix 还会根据公司的战略发展目标和工作重点的变化，在调研问卷上做出调整。例如，近期 Concentrix 正在强化企业文化的宣导与建设，在 2019 年度的敬业度调查中，企业文化的调查内容占比就做出了相应增加。

在线调查完成之后，后续的反馈和行动主要分为三部分：

- 一方面是数据的分析和展示。Concentrix 公司的数据分析部门会给予支持，通过建模分析和历年数据比对，找出数据背后的逻辑，并将结果分享给相应的管理团队，围绕分析结果，针对低分区域进行重点整治和改善。
- 其次是部门级的研讨会。各业务部门邀请一线员工代表、项目专家以及 HR 同事参与讨论，共同分析数据，挖掘数据背后反映出的问题与原因，制定改善方案。
- 最后，由 HR 团队总体统筹，形成从部门到地区、地区到公司，层层递进的管理机制。同时，HR 团队也会基于改善方案，记录并定期追踪各项改善措施的进度。公司的内部沟通部门负责将季度和年度的执行情况和改善结果反馈给员工，以进一步促进员工敬业度的提升。

除大规模的官方敬业度调查之外，Concentrix 在不同国家、不同地区乃至不同的业务部门，都会根据自己的问题，进行结合敬业度调查结果，开展更为细致和有针对性的调研。

内部社交平台的使用

Concentrix ONE 是由 Concentrix 自主研发的一款移动 APP，集成了多种内部工具，功能强大，支持多语言。截至目前，已经大约有 14 万名员工下载并使用了该软件。员工可以在此平台上查看公司新闻、提交申请、进行员工自助服务、查看组织信息、进行内部沟通，全方位的了解公司的品牌和文化，同时会在平台上定期推出活动，吸引员工的关注。

One on One 项目：创造直接沟通

在日常工作中，Concentrix 还会通过一对一员工访谈的形式开展直属领导和员工之间的交流沟通。作为在工作中最常互动的两个群体，每个月，直线经理都需要与自己的员工开展单独谈话，每次不少于一小时。这是一个重要的员工心声的收集和反馈的方式，Concentrix 希望基于此类沟通，建立起公司内部直接沟通的习惯与良好氛围，鼓励

员工畅所欲言，坦诚地表达出心声与想法。

作为直接了解员工心声中的重要一环，经理的沟通技巧、亲和力和影响力十分重要。为此，公司会在培训中为直线经理群体提供必要素质和领导力的培养。

● 定期 Round Table，为员工解疑答惑

One on One 项目中，更多地是直线经理和员工的沟通，为员工解决本职工作问题、进行情绪疏导并引导个人发展。从更宏观的层面看，员工在工作环境中可能还会产生其他的疑问，需要跨部门或者更高层管理者给予相应的解答。Concentrix 在每各季度都会开展 Round table——由大中华区的高级经理团队牵头，定期邀请来自人力资源、财务、IT、行政等职能部门的负责人共同参会。时间表会提前发送给目标项目员工，员工可以根据自己的意愿和想法报名参加。会议中，员工可以提出自己的问题和想法，由相应的部门领导或高层直接给予解答和反馈。历次 Round Table 会议收集上来的建议和想法，公司会进行记录、分类并交由相应部门处理，并制定改善跟进列表。

除了上述倾听渠道之外，Concentrix 还为员工提供了提交匿名报告的线上渠道。员工可以通过邮件、网站提交等形式，直接发送自己的意见和建议。这些反馈信息将直接录入报告系统的后台，系统团队会针对反馈内容进行初步判断，并迅速将内容分发至相关部门的高级经理邮箱中，交由高级经理开展下一步的行动。

案例启示 玫琳凯员工心声案例分享



张卫红-员工沟通副总监-玫琳凯

倾听员工心声背景

玫琳凯一直以来关注的“人”的价值和发展，所以其实对员工心声的关注由来已久，会将员工心声带入到项目流程中，首先要去倾听员工，其次要去给予反馈。同时在员工调查方面，也经历了由忠诚度调查、满意度调查到敬业度调查的转变。

随着外部环境的变化，不同人员的加入，员工在不同时期各个层面的想法和诉求其实不尽相同，企业也应结合市场环境和组织发展的需要，对倾听的角度和层次作出差异化的调整。

员工调查实践

玫琳凯每两年开展一次针对全员的 engagement survey，间隔年抽取 5% 的员工开展 Pulse Survey，通过这两种形式的配合，一方面控制人力物力的投入，另一方面在行动方案的推进过程中，通过 pulse survey 及时调整方向，同时保证行动方案的成果显现。

问卷设计的变化

- ✓ **结合市场变化热点**：总部开展全球性的调研，会根据市场的变化不断发展，每年看到的同之前的也都会有一些新的变化，比如敏捷、以客户为中心放入到问卷中。
- ✓ **开放性问题引导自由表达**：问卷中除了递进的定量问题之外，还会设置开放性问题，让员工自主表达。员工进行调查的时候遇到了问题可能不知道怎么归类，并且每人心里的想法不尽相同，开放性问题帮助员工最大可能地让表述出前因后果。

反馈和行动方案制定

针对调研出具的报告会比较详细，从司龄、年龄、层级、性别、部门等不同的维度进行分析，同时不同职能部门的领导也可以清晰地看到自己职能部门的调研详细情况。在制定行动方案时，玫琳凯一般从以下三个角度出发：

- ✓ **分析整体原因，成立焦点小组**：整体的调查报告出具之后，公司首先会进行整体分析，找到根本原因，然后组成不同的焦点小组（focus group），分析得分结果背后不同的原因，了解从公司的层面在哪些方面需要做一些改变，这个会影响到后续的落地和行动方案。因为隐藏在调研分数背后的不同员工的差异可能很大，比如加强跨部门合作，真正的原因可能是沟通不顺、可能是流程不对。
- ✓ **聚焦部门层级，避免数据隐形**：针对各 BU head 公司也会有要求，因为部门内的突出问题可能会被公司总体数据掩盖，因此他们需要找到自己部门的，或许和公司有重叠、或许是全新的需要做出改进和完善的地方，职能部门的领导带着一线主管，和 HRBP 一起参与制定部门层面的行动方案。公司整体层面和部门层级两条线同时推进，并做定期复盘和回顾。
- ✓ **Pulse survey 调节和监测**：在两年之间开展一次 pulse survey，随机选取 5% 的员工进行匿名调研。不会说从哪个层级抽取多少人。问卷整体上会简短，从敬业度调研之中直接抽取，只提取一部分的问题。Pulse survey 要去看的是，会不会反映出新的问题来，人比较少，题目比较少，应该不会影响大盘的推进，而是去检测敬业度调查之后落地方面的风险，起到的是调节和监测的作用。

线上平台收集员工心声

玫琳凯有两个渠道平台用于收集员工的意见和建议：

- ✓ **创新平台鼓励员工积极表达出想法**

玫琳凯鼓励员工表达出能够帮助企业发展的建议和想法，如在业务相关和人员管理等。希望员工有一个正面积极的渠道来发声，员工可以将自己的想法进行提交。

- **处理和反馈**：后台收集到了各种想法之后，HR 在其中充当桥梁的作用，首先会进行分类，主要有以下两大类：

和业务相关，交给相关的部门处理；对个人需求的反馈，HR 负责讨论和处理。对于可以落地实施并有助益的员工心声，在意见落地的过程中，也会再去征求一部分员工的看法。因为在项目实际推进过程中，员工的视角能看到和感受很多。同时当一个需求被提出来之后，除却个人因素之外，很可能是具有共性的东西，因此会注意对不同群体的意见反馈。

- **及时认可员工表达意见的行为：**以前当有员工提出建议和意见，后台收到之后会回复有没有收到，后来发现这点并不是很可行。员工所处的角度不同，有时候提出的意见很可能在实施过程中但是员工不知道，并且有些意见并不能被很好地落实。因此玫琳凯的做法是，只要员工基于思考提出了意见，就会有积分的累计，通过此种激励对员工提出建议的行为进行认可。至于建议是否会被采纳、有没有必要展开行动，则需要综合的考量。
- ✓ **全球合规平台：**此平台用于当员工看到企业在道德合规上的问题来进行相应的反馈。

建议与思考

调查之于员工心声

员工调查，目前很多企业都在做，并且对企业来说，员工调查时有必要的，可以从公司整体角度来做量化分析和处理。它具有重要的存在性，有仪式感，很多时候员工需要这种仪式感，需要借助这种非常正式的渠道面对组织表达出自己的想法。

- 敬业度调查是面向全体员工的调查，很多时候也会有开放的渠道去反映问题，比如和业务相关、和自身相关，但是并不一定是所有员工都会表达。所以如果是从全体员工的想法表达上面，往往需要借助敬业度。同时隔年如果员工被选中进行 Pulse survey 的话，他们会觉得公司还在积极地跟进敬业度调查，因此希望每位员工都参与的信息也能非常正面的传递给员工。
- 高层是很好的敬业度调研的代言人，他们认同调研的价值，并且号召大家借助这样的机会表达自己的想法，对公司的各方面做出评价。希望通过整体调研和全员的参加帮助识别问题，针对性解决问题，因此员工也可以感受到诚意。
- 敬业调研找到的改善点会跟组织发展有关联，并且关联越来越紧密的原因在于员工越来越愿意表达出自己的想法。从管理层面看到的一些问题，和员工反映出来的问题可以去做一个方向上的印证。

案例启示 某包装企业 L：员工心声实践分享

敬业度调研 + 阶段调研：定位员工心声

员工心声更多是关于收集员工各个方面的想法以及观点，L 企业目前对员工心声这一块更多还是从公司整体层面出发，将其定位为敬业度上面，通过员工调查去对标敬业度情况，聚焦组织可以进一步发展和改善的地方。

但从今年开始，L 企业开始尝试开展阶段调研，强化团体和人群的针对性。对于短期的行动方案，及时复盘行动效果；对于长期计划，通过阶段性的评估校准正确的行进方向。将敬业度调研和阶段调研有效结合、搭配使用，在明晰员工心声、制定详略搭配的行动方案上发挥出了良好的效用。

阶段调研和敬业度调研最大的区别在于，敬业度调研有自己的模式和衡量维度，更多地是一种员工针对不同维度做出的评价，而阶段调研主题和内容更加灵活，针对性相对更强，更侧重于员工意见的想法的收集。

敬业度调查对标数据，明晰员工状态

- ✓ **结合市场变化热点：**总部开展全球性的调研，会根据市场的变化不断发展，每年看到的同之前的也都会有一些新的变化，比如敏捷、以客户为中心放入到问卷中。
- ✓ **开放性问题引导自由表达：**问卷中除了递进的定量问题之外，还会设置开放性问题，让员工自主表达。员工进行调查的时候遇到了问题可能不知道怎么归类，并且每人心里的想法不尽相同，开放性问题帮助员工最大可能地让表述出前因后果。

反馈和行动方案制定

针对调研出具的报告会比较详细，从司龄、年龄、层级、性别、部门等不同的维度进行分析，同时不同职能部门的领导也可以清晰地看到自己职能部门的调研详细情况。在制定行动方案时，一般从以下三个角度出发：

- ✓ **开展概况：**L 企业每两年开展一次敬业度调查，从全体层面上了解和把握员工心声。从敬业度调查的角度来说，会存在一些共性的调查维度，比如领导力、直属管理和团队合作。调研结果出来之后，将不同的国家和地区的敬业度程度和全球集团层面敬业度水平，以及市场上高敬业度公司标杆进行对比，聚焦出不同层级组织为了达到高水平的敬业度，应该在哪些领域做相应的改善和进一步的行动方案。

- ✓ **报告出具：**现在很多企业会对在敬业度调研之后会对报告做非常细致的深入分析和解读，从公司的层级精进到区域，之后可能再会形成以部门或者职能为单位的报告，甚至可能会形成某个小团队的敬业度分析报告。那 L 企业的做法是从集团的角度出发，出具报告时不会细分到小团队，而是一般到区域层面。

基于以上敬业度调查开展的情况，时间周期较长，报告出具和行动方案的制定统领性比较强，而针对性不足。L 企业在今年推出了阶段调研，旨在更短平快地了解员工的意见和想法，更及时地给予员工反馈。

阶段调研更及时了解员工心声

阶段调研的加入使得员工调查的灵活性提升，总部会将部分决策权下放到不同的市场或公司，不再只跟随总部的节奏开展两年一次的敬业度调研，分公司可以自己决定何时发起一次阶段调研，也可以决定针对特殊项目和特殊时期开展阶段调研。

- ✓ **开展背景：**L 公司阶段调研的开展主要有以下两种情况，
 - 一方面是对大规模敬业度调研的精进和补充，不同的分公司根据实际情况进一步聚焦员工心声，制定更具有针对性的行动方案。
 - 另一方面，阶段调研的开展和敬业度调研内容无关，而是针对公司近期开展的项目或发生的变化，了解员工意见，对新变化的支持程度和体验感觉。
- ✓ **问卷设计：**问卷的内容不再是由总部统一设置，而是可以从题库中自行摘录，题库中的题目会有模块和层次的划分，或者加入与本次调研内容相关的新问题。

实践情形

今年上半年在中国也开展了一次阶段调研，当时选取集团内部的一家工厂，借助阶段调研了解该工厂的员工实际状态，对公司整体的意见以及想法。本次阶段调研开展周期为两周，调研结果呈现也和之前的预期比较一致，最后的完成比例和调研结果整体效果良好。

敬业度调研毕竟报告出具的层级比较宽泛，不够细致和深入。从行动计划层面，每两年的大规模敬业度调研虽然公司会统一给员工做沟通，说明行动方案，以及持续的改进结果，但阶段调研相对来说则能够更短平快地看到结果，成为敬业度调研的有效补充。

🔍 自下而上的心声的收集和反馈

🔴 人力资源热线平台让员工自由表达心声

- ✓ 公司有一个人力资源热线平台，包括热线电话和邮箱，只要员工觉得有要跟人力资源部门反映的问题都可以通过电话或者邮件的形式提交，可以是针对个人情况的咨询，也可以是跟个人关联度不强，但是觉得有必要和人力资源部门反映的问题，比如对项目或相关政策的意见和想法。

✓ 反馈和回应

- 不管是通过电话还是邮件进行提交的问题，都会被记录到系统中，员工可以对此条记录进行查询和追踪，看到处理和解决的相应情况，并且公司的要求是人力资源部门应该将每条记录予以解决。
- 对不同的诉求或问题会划分优先性等级，针对员工提出的意见和诉求，首先会去判别处理难易程度和耗费时间。有些员工提出的意见或建议只需要回复一通电话进行阐述和解释即可，但有些则需要一定的时间去处理和跟进。
- 将此工作的解决纳入到人力资源部门的绩效考核中，追踪及时解决率，从而确保每条员工意见不管是咨询、建议和意见到了人力资源部门后最终都能够被落实。
- 对所有提出诉求和问题的员工，系统会自动追发一份满意度调研，去了解员工提的意见是否有被解决，整体对于服务的满意度如何。调研结果一切满意的话，此条请求就会被闭环关掉。如果有一个员工在满意度调研时反馈意见为问题没有得到有效解决，系统则会将调研结果以邮件形式发送到上级领导处，便于上级领导进一步调查为什么员工不满意、为什么该诉求或者问题没有得到有效解决。

✓ 行动方案举例

之前收到过员工的意见，认为公司的福利低于市场的整体水平，没有达到他们的预期。针对这样的想法，公司开展了针对福利政策水平方面的市场调查。人力资源部门将市场上的福利标杆数据和本公司进行了分析和对比，最后发现，其实公司的福利水平并不低于市场，甚至个别的福利项目是高于市场水平的。

那为什么员工会有这样的感受？之后发现是因为很多员工对公司已有的好的福利项目并不了解，之后在跟进时主要从以下三个角度出发解决：

- 对个别地方做出一定的调整，回应员工的普遍需求
- 从数据分析角度出发，将员工福利内容感知度低的部分的预算挪到员工普遍关心和重视的福利项目的提升和改进上。总体上公司的福利预算并没有增加，但是员工对福利满意度会更高

- 将重点放在和员工的全面鼓励沟通上，通过交流和宣传，在员工层级普及公司的福利待遇，增进员工对公司整体福利项目的了解，提高福利感知度。

案例启示 施耐德电气：主动倾听，不断变通



柳云琰-人力资源总监-施耐德

▶ 员工心声获取及更新迭代

施耐德电气对员工心声的了解由来已久，并且总部多年来也一直持续关注，经历了从内部满意度调查、敬业度调查的数据对标到如今上下畅通的沟通机制的建立的过程。

● **内部 ENPS (Employee Net Promoter Score)**：类似于客户满意度调查，通过聚焦得分情况，主要看的是员工愿意推荐自己企业的意愿度。

✓ **周期和形式**：当时施耐德电气是一个季度做一次，通过 ENPS 问题，1-10 分让员工去打分，问卷最后还会附带 2-3 个补充性问题。施耐德电气希望通过 ENPS 的分数高低来直观地呈现员工满意度，并给企业和部门进行“把脉”。但之后公司考虑到一个季度进行一次过于频繁，担心次数过多员工也会倦怠，因此对频率进行了调整，改成每半年一次。

✓ **可能的不足**：当时 ENPS 调查只是公司内部在用，没有市场的对比，因此不知道员工满意度在市场中处于什么样的水平，能有的数据只是自身在时间轴上的纵向分数对比。

● **引入敬业度调查**：使用咨询公司的敬业度指标跟其他的外企进行市场对标。敬业度反映员工对公司投入的智慧、感情和承诺的程度，通过三个 S 来对标敬业度，分别为乐于宣传 (say)、乐意留下 (stay) 和全力付出 (strive)。

● **深化问题，融合特色**：针对员工驱动力问题进行深化，同时问题的改变会跟企业的价值观、员工价值主张联系起来，将施耐德电气一直提倡的“多样性”和“Wellbeing”考虑进去再来看各方面的员工满意度。

● **周期调整，保证行动方案实施时间充足**：从去年开始，公司觉得半年时间有点短，因为很多行动方案需要一定的时间来看实施情况，以及为公司和员工真正带来的反馈和改变也需要时间来显性化，因此公司将敬业度调查调整为一年一次，从时间上来说可以让行动方案更完整，同时也会对问题做了相应的改变

和调整来更符合公司整体的价值观和员工价值主张。在一年一次敬业度调查的同时，我们还会辅以一些专项的调查，例如针对新员工的、年轻员工的或者有痛点部门员工的，等等。这样一来，使得我们整个敬业度调查周期完整、严密并且及时。

● **效果衡量和评估**：敬业度调查之后，下一年公司会想了解行动方案对员工的影响如何，因而会在调查问卷后面增加问题：

- 你知不知道企业针对敬业度调查有行动方案？
- 行动方案对你是否有积极的影响？

通过“你知不知道”和“有没有影响”的选择来了解员工的感知度，看周期是否完整、行动方案的执行有没有落地，对员工敬业度有没有影响。

▶ 敬业度分数可能的影响因素

虽然一年一度的敬业度调查对员工来说很正式，但从打分时的形式以及呈现出来的结果看，敬业度调查的分数会受到不同因素的影响。

● 不同职能部门的员工会有较不同的表现，如销售和市场部门的员工和研发部门员工可能会有所不同。相对来说，可能销售和市场部门的人员打分会更为感性，而研发部的人员打分会更为理性。

● 敬业度分数的高低也跟业务的发展情况直接相关。

- 这几年施耐德电气中国业务发展得很好，所以敬业度分数相对来说较高。
- 另一方面施耐德电气也在进行业务转型，这时研发人员的工作量会加大，但是他们的满意度会变高。因为对他们来说，通过研究产生新的创意和作品非常具有成就感，并且很可能工作的成果一旦做出来，就会成为行业内的领头羊和潮流，因此成就感和自豪感会非常强烈。虽然实际情况来看，随着业务的开发，研发人员的工作时间会变长，所付出的精力也会更多，但其实他的满意度是在增长的。

所以说敬业度的不同方面折射到工作中会跟公司的业务、发展战略、时间段等有很大联系。

反馈和行动方案

- 调查报告只有在员工人数达到一定数量才会出具，这样可以保证员工信息的保密性，让员工能够更真实的提供反馈。而且，现在调查出具的报告更加精细，考虑到不同年龄段的追求是不一样的，所以会按年龄、性别和工龄等分别导出分析报告，进行不同群体的分数比较。
- Focus group 聚焦问题：通过开展 focus group 焦点小组听取大家更深层次的反馈，相较于书面的正式的员工调查进行焦点小组讨论时从员工处接收的信息更加直接。
- 在报告出具情况的基础上，进一步通过敬业度分析去收集员工反馈，因为在调查中大家可以填写的内容很少并且相对间接，更多地直接打分的形式，企业并不能通过此种方式了解员工的全部心声，所以后续的焦点小组是帮助大家彻底地讨论和聚焦问题，制定更加彻底地行动计划，然后再有一年的时间去运行和完善。
- 公司流程简化，为员工“减负”：根据员工反映出来的公司各项流程较为繁琐的问题，最近几年公司在针对前端销售为主要服务对象，使后台支持部门在工作上进行流程的改进——将公司内部流程简化，这样员工在工作过程中所受的“束缚”会相应地减少，来自支持部门的支持性工作会更有效，基于此，员工整体对公司的满意度也会提高。

自下而上的沟通渠道

施耐德提倡跨层级沟通，希望在不同的沟通中能够真正获得员工心声。

- **成立 sounding board**：类似于虚拟小组（virtue team）的形式，既能专注人才发展又能了解员工心声。
 - 通过相关话题的讨论给到最后可执行的行动、通过面对面的会议了解大家在实际工作中还有哪些困惑，以此来听取和反馈员工心声。在过程中可能会重点关注年轻一代，对他们来说这既是发展项目，又是双赢沟通。
 - 各个部门和 BU 也会去做跨层级沟通，包括不同的 BU 之间的老板和员工之间也会进行沟通交流，通过这样的机会老板能够更多地倾听一线员工的声音和反馈。
- **员工价值主张（Employee Value Proposition）**

年初公司推出了员工价值主张（Employee Value Proposition），从“employer”到“employee”，通过改变其中一个字母，改变了出发点，意味着施耐德现在更多地去考虑员工在公司中的体验，从员工

角度申明我加入的是一家什么样的公司，站在员工的角度去阐述，而不是站在雇主的角度。希望员工认同施耐德的文化和价值，并让员工注重投入实践，而且关于 EVP 中强调的三项内容员工在实际工作中也会有切身的感受：

- ✓ **Meaningful**——当今人们生活在一个处处需要电的世界，如果电力无法保障和供应，互联网的一切是没办法运转的。因此施耐德触及的业务对人们日常生活来说意义重大且不可或缺，员工也会因此认识到自己从事的工作更广泛的意义和价值。
- ✓ **Empower**——让所有人在企业中发挥自己的主观能动性，给到员工一定的空间发挥，有流程但条条框框不会过于死板，这一点也是希望去符合当下年轻人的特点。在有基本界限规定的前提下，公司希望他们展现自我，并且在施耐德这个平台上平台去发挥和施展自己的才能。
- ✓ **Inclusive**——涵盖很多内容，包括性别、种族、国家。通过包容性文化的打造，让员工都会在工作中获得尊重。同时，公司需要新鲜血液，所以现在会对年轻一代有所侧重，这也是多样性的体现，通过不同类型的人才积累来帮助组织的发展。

相关人员支持

在了解员工心声的过程中，除了通过各种渠道建立起畅通让员工表达除自己的想法、看法和建议，相关人员的支持同样也必不可少。在各方沟通中，“人”是其中关键的因素之一。施耐德注重打造良好的工作氛围，从高管到 HR，确保员工真正的体验感和满意度。

● TEE（Total Employee Experience）平台，HR 给予不同支持

施耐德在人力资源服务中建立起 TEE 概念并搭建了相应的平台。员工从招聘入职、随后可能会历经内部发展、调岗、离职等几个阶段，HR 在员工的职业生命周期中给予他们不同的流程体系支持，帮助员工在公司将每一步都走好，通过这样的工具，加强员工体验。

对于 HR 或者内部支持部门来说，员工就是客户，首先要将内部的员工服务好，员工才能更好地服务于外部客户，所以需要内部员工减轻工作流程、提高工作效率，这样员工才能抽出更多的时间进行外部沟通。

- 报告更多地还是呈现公司自上而下的内容和意志，但自下而上的话则需要领导层真正地去倾听。施耐德电气内部的氛围和环境比较好，与此同时高管很具亲和力，服务年限长的员工也比较多。比如基本上每个季度都会有施耐德电气全球的高层领导来中国出差，HR 都会安排他们去见一些年轻的员工，通过面对面的沟通了解他们的想法和反馈。

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 with 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团，打造出专业、公平、公正的人力资源奖项，以激励和认可行业中的优秀企业、优秀团队、优秀实践和优秀人物。
- 《HR Value》杂志、调研报告及案例、会议论坛等汇聚大批行业领先企业，成为展示优秀实践和团队成果的舞台。



欲了解更多详情

电话:021-60561858 传真:021-60561859

智享会官方网站:www.hrecchina.org

智享会官方微博:http://weibo.com/hrec

智享会微信公众账号:HRECChina

员工心声调研报告

——在倾听中“思变”，在反馈时“维稳”

Employee Voice Survey Report

—Think change in listening and maintain stability in feedback