

## 2010 中国最佳雇主调查研究整体报告

### 一、员工工作体验调研结果

#### （一）员工工作体验总体调研结果

##### 1. 2010 年中国员工工作体验总体调研结果

**结论一：**2010 年中国员工工作体验总分为 3.87 分（满分为 5.12 分）。与 2008 年、2009 年相比，从 3.98 分到 4.02 分，再到 3.87 分，员工体验总分有所降低，见图 1。与 08 年相比，降低了 2.8%；与 09 年相比，降低了 3.73%。

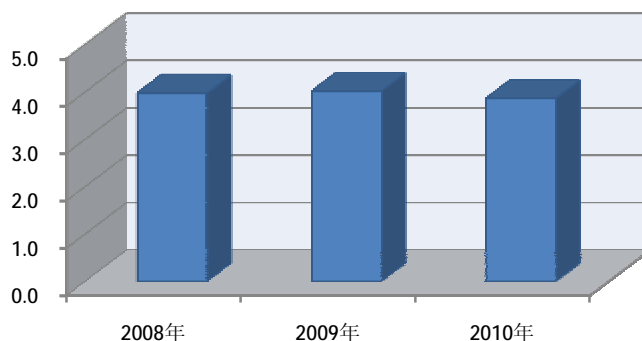


图 1 员工总体工作体验年度变化趋势

##### 2. 各分类变量的员工工作体验调研结果

**结论二：**从不同行业来看，批发和零售贸易、金融、保险业，制造业的员工总体工作体验水平相对较高，信息技术业的员工总体工作体验水平相对较低。与 2009 年相比，信息技术业和制造业员工工作体验有较大幅度降低，分别降低了 15.47% 和 8.16%。见图 2。

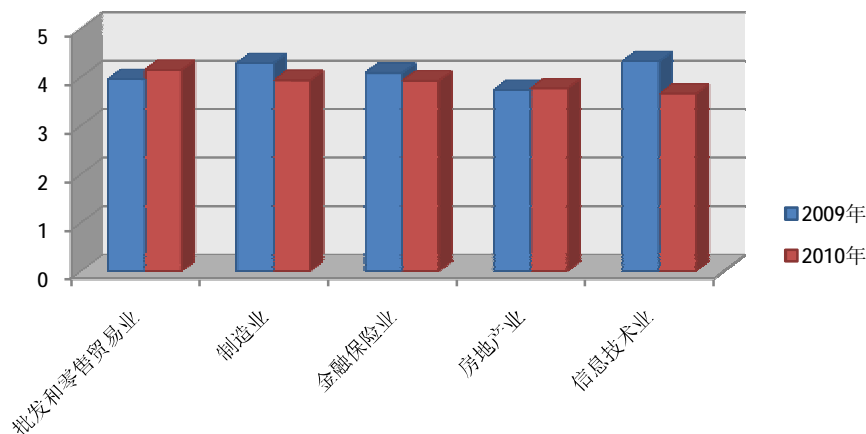


图 2 不同行业员工总体工作体验水平差异

**结论三：**从不同职位类别来看，管理类、技术类和职能类人员的总体工作体验水平相对较高，一线员工的总体工作体验水平相对较低。与 2009 年相比，营销类人员、一线员工工作体验水平降幅较大，分别降低了 8.29% 和 14.45%。见图 3。

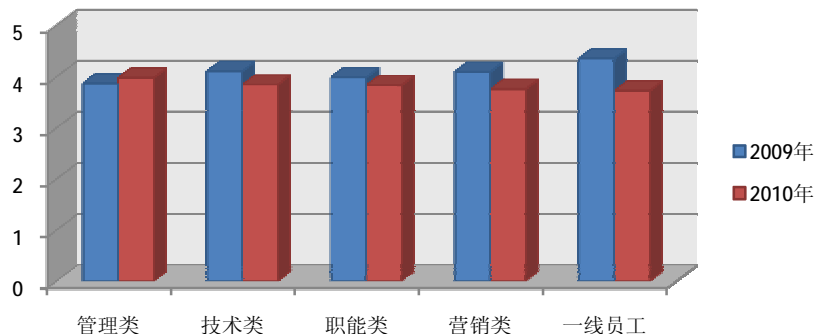


图 3 不同职位类别员工总体工作体验水平差异

**结论四：**从行业内部的不同职位类别来看，在同一行业内部的管理类、技术类、一线员工、营销类和职能类人员的工作体验水平基本与行业平均水平没有差异。从相同职位类别的不同行业来看，在不同行业间，相同职位类别的人员工作体验存在差异存在较大差异。其中，“批发和零售贸易”的一线员工工作体验分值明显高于行业的平均水平，而房地产业、金融保险业和制造业的一线员工却明显低于行业的平均水平。见图 4。

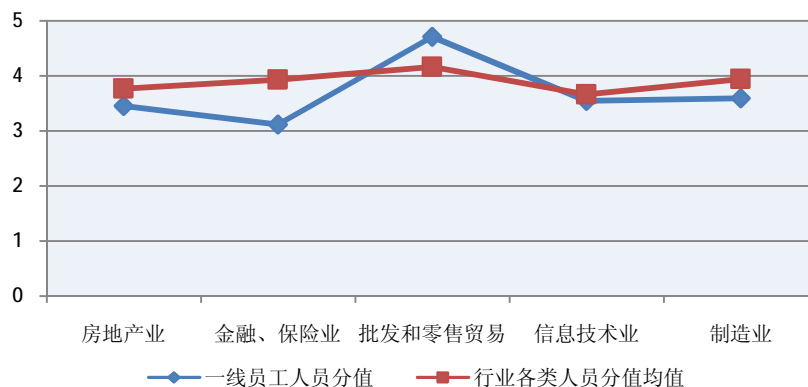


图 4 不同行业一线员工总体工作体验水平差异

**结论五：**员工工作体验水平随员工年龄的升高呈现上升趋势，“85 后”、“90 后”员工工作体验水平较低。

调研结果显示，25 岁以下员工工作体验水平显著偏低（见图 5），无法留住和有效激励富有个性的“85 后”、“90 后”员工，这正是很多企业目前遇到的问题。他们对直线领导的能力和行事风格要求更高，不再期望目前的雇主成为他们的终身雇主，而更期望职业发展的多元化，期望通过在不同企业尝试，最终找到协助他们成长的雇主；他们对工作的兴趣和价值要求更高，长时间从事某项单调的工作，或者看不到职业的发展方向，他们就很容易滋生厌倦情绪；他们对薪资水平要求更高，对付出能否得到同等的回报看得更重。

## 雇主品牌诊断报告样例

### 雇主品牌诊断报告

制作人：中国最佳雇主调查研究课题组

2011 年 3 月

XX 公司

#### 整体优势

员工整体工作体验整体水平领先于同行业、同性质企业，近三年一直保持着很高的态势。

良好的团队氛围和工作本身的价值意义是公司员工体验的最大优势。员工在团队合作方面的体验比行业水平高出 13%，在工作本身维度体验分值第二高，并且近 3 年来在持续提升。

#### 关注领域

##### 福利体系

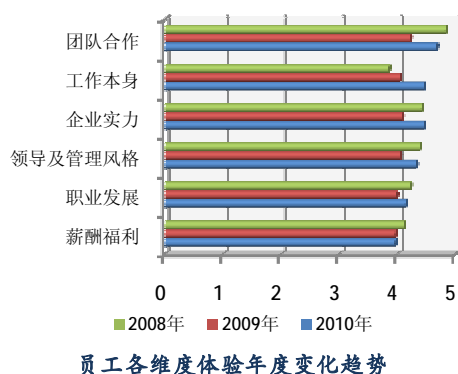
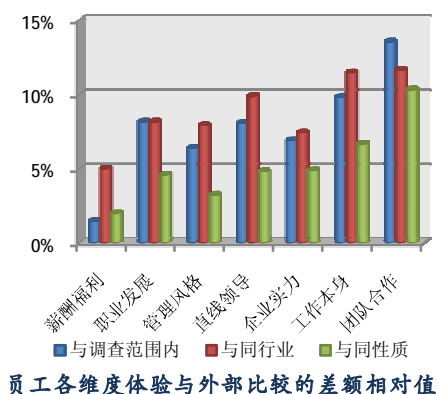
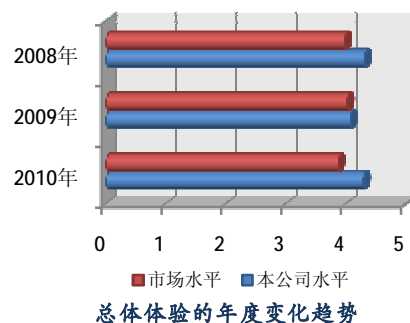
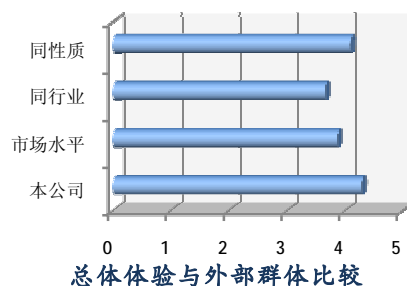
员工的福利体验水平较低。公司福利费用投入水平很低，与同行业、同性质企业存在很大差距，这是员工在“福利”维度上工作体验水平很低的重要因素。生活类福利项目应该作为提升员工“福利”体验的突破点。

##### 管理风格

塑造参与管理、持续沟通的机制和文化是公司提升员工工作体验的要点。在“参与管理”方面，管理类和营销类员工的体验均较低；年龄在 26-30 岁，司龄在 4-5 年的员工在这方面的体验均较低；在“持续沟通”方面，管理类和职能类员工的体验均较低；年龄在 30 岁以下，司龄在 5 年以下的员工在这方面的体验均较低。并且男性员工对参与管理和持续沟通的需求要高于女性员工。

##### 人才保留

公司应重视中层管理人员和职能人员的流失情况。公司中层管理人员和职能人员主动离职率过高，显著高于同行业和同性质企业的同类职位人员。而公司中层管理职位在市场上拥有很好的新引力，空缺职位能够相对快速地得到补充，但职能人员的流失与补充应引起重视。



## 一、员工工作体验诊断

工作体验反映的是员工对于工作和所在组织的感受。高水平的工作体验是高绩效的基础，是企业高效运行和长远发展的保障；而低水平的工作体验却为企业人才的流失埋下了隐患。因此，我们需要问卷调查来量化员工工作体验水平的高低，真实地反映员工对其所在组织的认同度和敬业度。本报告从以下角度逐层次对员工工作体验深入分析：

- 总体体验，从整体角度和员工分类角度分析公司员工工作体验情况；
- 维度层次体验，将员工工作体验细分为七个维度，从整体角度和员工分类角度分析员工对不同方面的体验情况；
- 要素层次体验，将七个维度进一步细分为要素，提出工作体验所关注的具体内容。

### （一）总体体验

#### 1. 整体情况

员工拥有良好的工作体验，高于调查范围内市场水平，在同行业、同性质企业中拥有人才吸引和保留的潜质和优势。近三 3 年来，公司员工体验的整体水平一直高于市场平均水平，保持着很高的态势。度过了 2009 年经济低迷时期后，2010 年度公司员工工作体验水平比 2009 年提高了 5.4%。

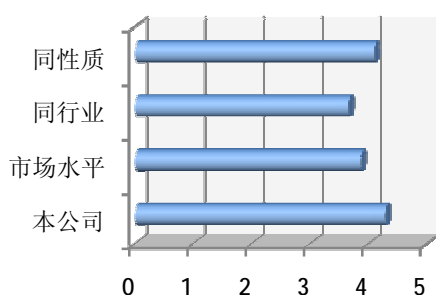


图1 总体体验与外部群体比较

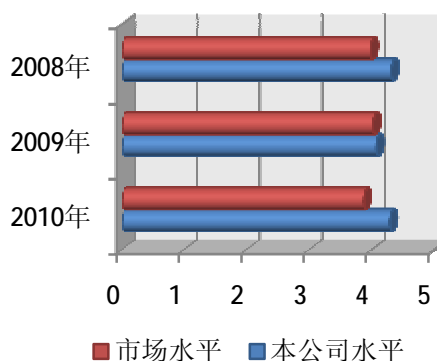


图2 总体体验的年度变化趋势

#### 2. 各类员工情况

##### （1）基于职位类别分组分析

技术类员工工作体验水平最高（4.41 分），比调查范围内市场水平高出 14.5%，比同行业高出 7.6%，比同性质企业高出 9.4%，三年来保持持续提升的趋势。

营销类员工（4.32 分），在市场上和行业中具有很大的优势，均高出平均水平 15% 以上，与同性质企业比高出 8%。与 08 年相比，工作体验水平略有减低。

职能类员工工作体验水平最低（4.06 分），与同行业、同性质企业相比不具备优势。

管理类员工工作体验水平（4.27 分）比同行业略高，比同性质企业的略低。

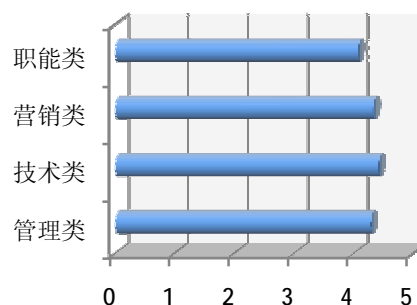


图3 各职位类别员工工作体验分值

## 2. 各类员工情况

对于职能类员工，在各维度中，其“职业发展”维度工作体验水平相对较低。与我们调查范围内市场水平相比，员工除“企业实力”和“团队合作”维度外的工作体验水平均相对较低。

对于营销类员工，在各维度中，其“团队合作”、“管理风格”、“职业发展”维度工作体验水平相对较高，而“薪酬福利”维度工作体验水平相对较低。与我们调查范围内市场水平相比，“薪酬福利”维度与市场水平差异不大，而其他维度均高于市场水平。

对于技术类员工，各维度工作体验均高于市场水平，拥有全面良好的工作体验。从近年来的变化趋势来看，技术类员工工作本身体验水平持续提升，但其“职业发展”体验水平有所下滑。

对于管理类员工，在各维度中，“职业发展”、“管理风格”维度体验水平相对较低，“团队合作”和“工作本身”维度体验相对较高。与我们调查范围内市场水平相比，“管理风格”维度体验略低于市场水平，“直线领导”和“薪酬福利”维度不存在优势。

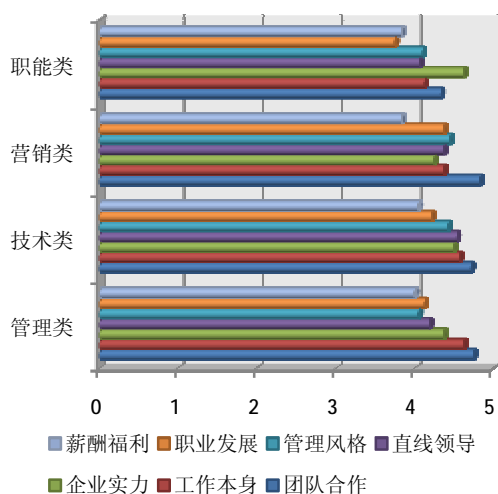


图 20 各职位类别员工各维度工作体验分值

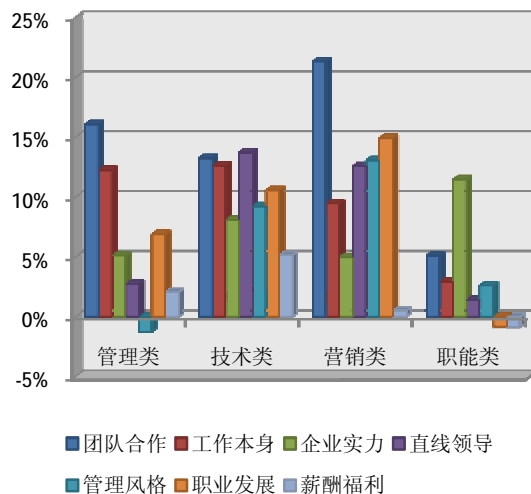


图 21 各职位类别员工各维度体验与外部比较的差额相对值

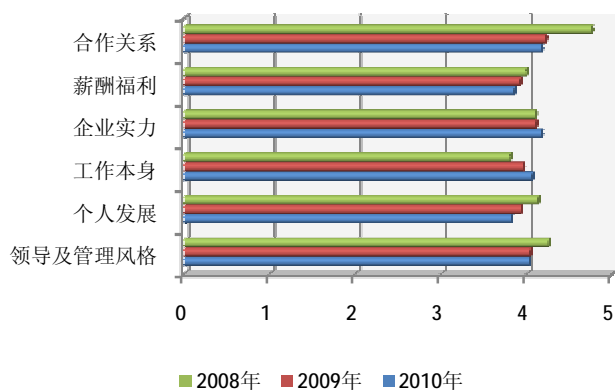


图 22 技术类员工工作体验水平年度变化趋势

基于员工分组的工作体验分析表

		全体 参与 调查 人员	职位类别				学历			年龄						司龄					性别		
			管理类	技术类	营销类	职能类	本科以下	本科	硕士	25岁及以下	26—30岁	31—35岁	36—40岁	41—45岁	缺失	3年以内	4—5年	6—10年	11—15年	缺失	男	女	缺失
管理风格	赞赏	4.4	4.3	4.9	4.5	3.8	3.0	4.4	4.8	3.8	4.9	4.3	4.5	4.0	5.0	4.3	4.6	4.5	4.0	5.0	4.6	4.3	4.3
	鼓励创新	4.7	4.5	4.9	5.0	4.5	4.0	4.9	4.5	4.5	4.7	5.0	4.5	5.0	5.0	4.8	4.6	4.5	5.0	5.0	4.7	4.7	5.0
	参与管理	3.9	3.8	4.0	3.8	4.3	4.0	3.9	4.0	4.3	3.7	4.0	4.5	3.0	4.0	4.0	3.8	4.5	3.0	4.0	3.7	4.1	4.0
	相信员工	4.4	4.3	4.4	4.8	4.3	4.0	4.5	4.3	4.3	4.7	4.8	4.0	3.0	4.0	4.4	5.0	4.0	3.0	4.0	4.7	4.4	3.7
	持续沟通	3.9	3.5	4.0	4.3	3.8	3.0	3.9	4.0	3.8	3.7	4.0	4.5	4.0	4.0	3.8	3.8	4.5	4.0	4.0	3.6	4.0	4.3
企业实力	组织影响力	4.6	4.8	4.6	4.5	4.8	5.0	4.6	4.5	4.8	4.7	4.3	4.5	5.0	5.0	4.6	4.6	4.5	5.0	5.0	4.4	4.7	5.0
	组织发展前景	4.3	4.0	4.4	4.0	4.5	5.0	4.3	4.0	4.5	4.3	3.8	4.5	4.0	5.0	4.4	3.8	4.5	4.0	5.0	4.0	4.3	4.7
直线领导	个人品质	4.3	4.3	4.6	4.3	4.0	4.0	4.3	4.5	4.0	4.6	4.0	4.5	5.0	4.0	4.2	4.4	4.5	5.0	4.0	4.3	4.2	4.7
	处事公正	4.6	4.8	4.7	5.0	4.0	3.0	4.8	4.5	4.0	4.7	5.0	4.5	5.0	5.0	4.5	4.8	4.5	5.0	5.0	4.6	4.6	5.0
	培养下属	4.0	3.5	4.3	3.8	4.3	4.0	4.0	4.0	4.3	3.9	4.0	4.5	3.0	4.0	4.2	3.6	4.5	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0
	工作能力	4.4	4.3	4.6	4.5	4.0	3.0	4.5	4.3	4.0	4.6	4.8	4.0	3.0	5.0	4.3	4.8	4.0	3.0	5.0	4.7	4.2	4.0
团队合作	关爱	4.6	4.7	4.7	4.8	4.3	4.0	4.6	5.0	4.3	4.6	4.8	5.0	4.2	5.0	4.3	5.0	5.0	4.2	5.0	4.6	4.6	5.0
	互助	4.7	4.8	4.7	5.0	4.5	4.0	4.7	5.0	4.5	4.7	5.0	5.0	5.0	4.0	4.7	4.8	5.0	5.0	4.0	5.0	4.6	4.7
	信赖	4.6	4.8	4.7	4.8	4.3	4.0	4.6	4.8	4.3	4.9	5.0	4.0	5.0	4.0	4.6	5.0	4.0	5.0	4.0	4.9	4.6	4.3
工作本身	工作成就价值	4.3	4.5	4.4	4.0	4.3	3.0	4.3	4.8	4.3	4.3	4.3	4.0	5.0	5.0	4.3	4.2	4.0	5.0	5.0	4.3	4.2	4.7
	工作成长价值	4.6	4.8	4.7	4.8	4.0	3.0	4.6	5.0	4.0	4.6	4.8	5.0	5.0	5.0	4.2	5.0	5.0	5.0	5.0	4.6	4.4	5.0
薪酬福利	工作生活质量	4.1	4.3	4.3	4.0	3.8	4.0	4.1	4.0	3.8	4.1	4.0	4.5	4.0	5.0	3.9	4.2	4.5	4.0	5.0	4.0	4.0	4.7
	薪酬	4.3	4.3	4.4	4.3	4.0	3.0	4.4	4.0	4.0	4.6	4.0	4.0	4.0	5.0	4.3	4.2	4.0	4.0	5.0	4.3	4.2	4.3
	福利	3.5	3.5	3.4	3.3	3.8	3.0	3.5	3.5	3.8	3.1	4.0	3.5	3.0	3.0	3.6	3.4	3.5	3.0	3.0	3.6	3.6	3.0
职业发展	培训开发	4.1	4.5	4.0	4.3	3.8	3.0	4.1	4.5	3.8	4.3	3.8	4.5	5.0	4.0	4.0	4.0	4.5	5.0	4.0	4.1	4.0	4.3
	晋升机会	4.2	3.8	4.4	4.5	3.8	3.0	4.1	4.5	3.8	4.3	4.3	4.5	3.0	5.0	4.0	4.4	4.5	3.0	5.0	4.4	4.0	4.0