

---

## 翰威特最佳雇主如何成为最佳

# 翰威特最佳雇主如何成为最佳

## 引言

资源是个经济学术语，归纳起来，基本分为两大类，一类是物质资源，一类是人力资源。正如马克思所说，不论生产的社会形式如何，劳动者和生产资料始终是生产的要素。这是人类历史上第一次用科学的语言揭示了人力资源作为一种资源是社会生产的重要因素。随着人类科技社会的进步和全球一体化进程的加速，越来越多的企业开始投入大量精力研究如何通过人力资源创造其竞争优势。

翰威特正是在这样的背景下开始了最佳雇主的研究工作，从01年在亚洲首次举办了最佳雇主研究至今，翰威特已经走过了整整9个年头，09年最佳雇主研究是在亚太地区举办的第5次研究，此次研究涉及到8个市场，包括澳大利亚/新西兰、中国大陆、中国香港、印度、韩国、马来西亚、新加坡和泰国。

在中国大陆，196家企业报名参与了此次研究，约38,000名企业员工参与了问卷调研，这些员工代表超过500,000名员工的意见。在亚洲地区有超过900家企业注册参加了翰威特最佳雇主研究。这是亚洲地区迄今为止规模最大最全面的员工研究活动。

每次研究结束后，无论参与企业或者未参与企业，最关心的莫过两个话题：1) 谁是当年的最佳雇主？2) 这些企业如何成为最佳雇主？

## 翰威特 2009 年中国最佳雇主榜单

1	SAS Institute Greater China	美国赛仕公司大中华区
2	SHENZHEN CATIC GROUP	深圳中航集团
3	McDonald's (China) Company Limited	麦当劳（中国）有限公司
4	Wal-Mart(China) Investment Co., Ltd.	沃尔玛（中国）投资有限公司
5	Johnson & Johnson Medical (China) Ltd.	强生（中国）医疗器材有限公司
6	AVIVA-COFCO Life Insurance Co., Ltd.	中英人寿保险有限公司
7	YANTAI WANHUA POLYURETHANES CO.,LTD.	烟台万华聚氨酯股份有限公司
8	General Motors (China) Investment Company Limited	通用汽车（中国）投资有限公司
9	Ernst & Young	安永会计师事务所
10	China Vanke Co., Ltd.	万科企业股份有限公司

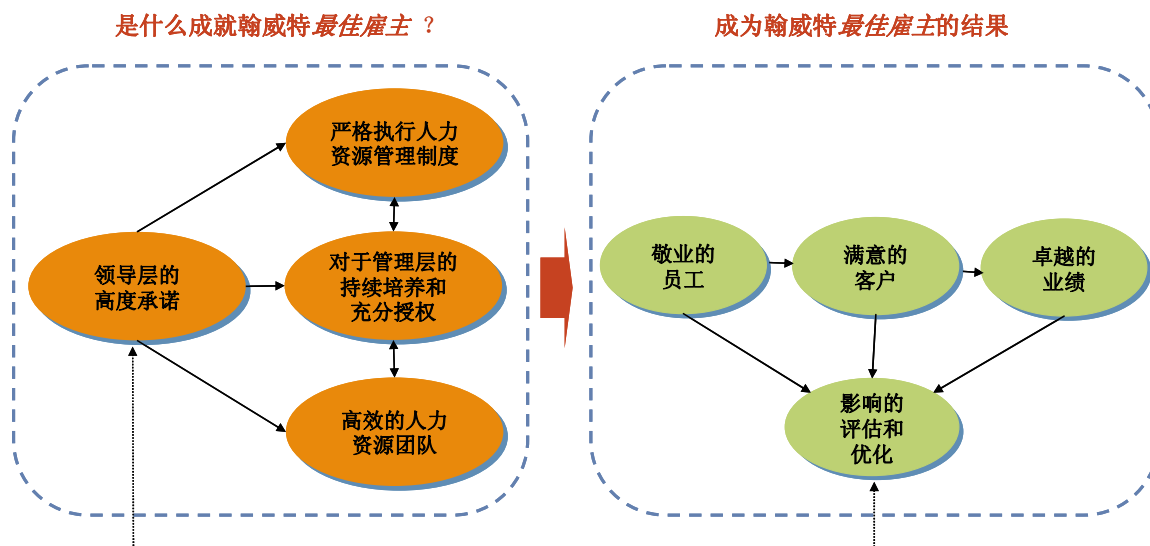
翰威特 2009 年中国最佳雇主名单中的 10 家企业代表了一系列具有不同特点的公司。 获奖企业有：

- 外资企业（比如麦当劳、强生医疗器材、通用汽车）以及本土企业（如深圳中航集团、烟台万华、万科）
- 已实现地区和全球化扩张的中国企业（如深圳中航集团）
- 上市公司（麦当劳，强生等）和私有企业（美国赛仕公司等）
- 广泛的行业分布：医疗器械、保险、汽车、房地产、化学、零售、快速消费品以及商业服务

翰威特 2009 年中国最佳雇主榜单由本土企业和跨国公司共同组成，它们来自不同的行业，有着不同的规模，但是他们都拥有有效的人力资源管理操作和优秀的领导团队激励和领导员工。由此我们可以看出，高员工敬业度和优秀的管理实践并不局限于某一特定行业或规模的企业。

## 最佳雇主的必由之路

翰威特 2009 年最佳雇主研究发现，翰威特最佳雇主各有特点，但是这些企业又具有很多相似的地方。



### 1. 领导层的高度承诺

最佳雇主的高层领导向员工传递出这样强烈的信息：我们将员工视为公司最有价值的财富。最佳雇主的领导层相信员工是企业经营成功的基础，他们做出如下承诺：

- 和企业各层级的员工建立良好联系
- 倡导改革和可持续发展
- 通过开放地、持续地平衡企业和员工的利益，建立和员工间的信任

相比于其他雇主，最佳雇主的员工对于企业的高层管理人员有着高度正面的评价。

员工对高层管理人员的观点	最佳雇主	其他雇主
a. 我能观察到高层管理人员展现出有效的领导技能	68%	46%
b. 高层管理人员清除跨部门合作障碍，建立有效的跨部门团队	68%	49%
c. 高层管理人员积极与公司内部各级别的员工建立联系	70%	51%
d. 高层管理人员寻求公司各个方面不断的提升和改善	77%	57%
e. 高层管理人员对公司发展有利的变革表示出极大的兴趣	76%	56%
f. 高层管理人员让我对于公司未来的发展感到激动	66%	44%
g. 高层管理人员将员工视为公司最有价值的财富	69%	47%
h. 高层管理人员言行举止一贯地表现出公司的价值观	73%	51%

### 案例研究：SAS 公司

在大中华区业务发展的过程中，SAS 的高层管理人员始终将员工放在首要地位，真正关心员工在工作中的感受，支持员工个人发展，坚持通过持续沟通来保证员工与公司战略目标的一致性，正是基于这样的高管层承诺，即使在经济环境面临巨大挑战的今天，SAS 仍然能脱颖而出，取得卓越的业绩。

#### 1) 在危机中寻找商机

具有前瞻力的企业往往能在危机中洞察商机，作为全球商务软件的全面客户解决方案提供商，SAS 的高管层在这次全球经济危机中更多地看到了商业风险管理软件的商机，基于对于市场的敏锐判断和预测，SAS 顺势而为，投入大量资金和精力进行业务拓展，积极推出新的市场举措抢占份额。因此，即使在经济低迷时期，SAS 的业务仍然能保持稳定增长，2008 年的风险管理解决方案销售收入增加 28%，在金融犯罪风险管理系统报告中位列前三，商业智能和分析软件领域的发展速度远远高于市场的整体发展速度。

## 2) 不裁员，不减薪

作为一家私人持股公司，SAS 的高管层更加灵活地投资于企业的员工和客户来保持长期稳定的关系。他们时刻以言行实践“家庭式”企业文化的雇主承诺，尊重并关爱员工。在经济衰退时期，当很多公司削减开支、降薪裁员时，SAS 的高管层坚信只要企业照顾好员工，员工就会照顾好客户，从而为企业带来业绩增长。因此，从 2008 年经济危机初露端倪到如今愈演愈烈，SAS 至今仍未采取任何裁员和成本缩减措施，坚持兑现对员工的加薪和奖金承诺以及一切投资于员工发展的预算，并且由于业务持续性地扩张，SAS 大中华区仍然在不断招聘新员工的加入。

## 3) 面对危机，降低销售人员的销售指标

面对经济危机对整个市场带来的影响，经过企业高管层的多番讨论，SAS 做出了一个可能会让大多数企业感到惊讶的决定：为销售人员降低销售指标。虽然经济低迷，但是企业高管层希望员工仍然保有高昂的热情和信心面对困难，而不是由此产生挫败感。“快乐工作，创意人生”是 SAS 对“家庭式”企业文化的诠释，SAS 的高管层相信，只要信任、尊重员工，为员工营造快乐工作，愉悦生活的环境，员工自然能将这种热情传递给客户，为企业带来回报。

在帐面财务数据显得如此重要的今天，SAS 的高管层能当机立断，基于对市场的合理判断为销售人员降低指标，不仅表现了领导层重视对于员工的雇主承诺，更体现了他们应对市场变化时的灵活性和决断能力。

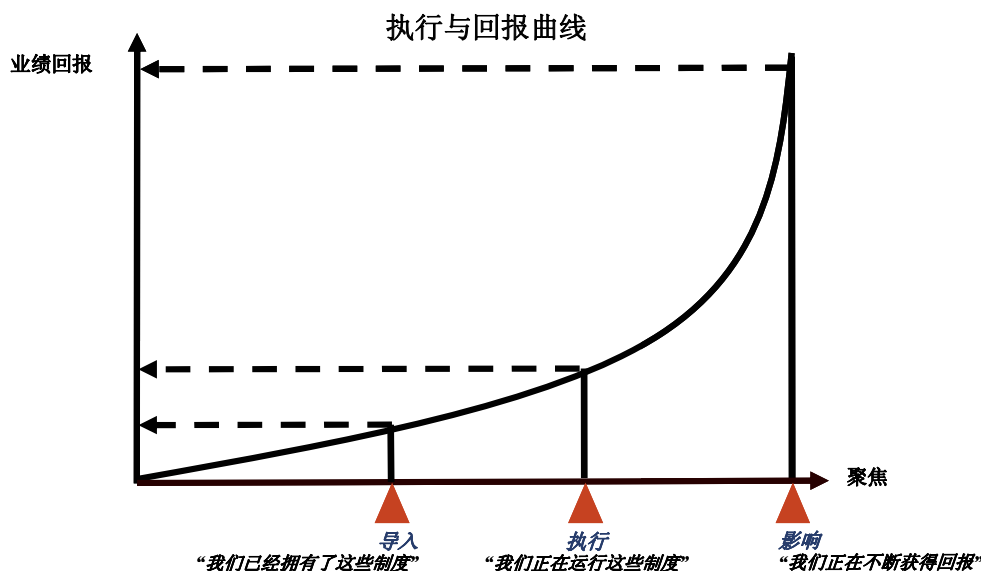
正是由于高管层对企业和员工的高度承诺，SAS 正不断地在业内创造一系列的奇迹：员工流失率始终保持行业最低；每年新雇员工比率约为 4%，远远低于业内的 22%；在所有职位上，“重新加入”的员工比例高达 40%；客户保有率高达 98%；《财富》全球 500 强企业前 100 家企业中有 91 家是 SAS 客户；连续 12 年荣登《财富》杂志“100 家最适宜工作的公司”。。。。。。

*“这源于我们长期以来一直非常重视员工的满意度，我们坚信只有满意的员工才能带来满意的客户。尽管遭遇了经济危机，但是 2008 年我们的业绩依然获得了增长，同时还在增聘新的员工。事实证明，提高员工满意度不仅是 SAS 公司培养人才和留住人才的重要法宝，也是我们长足发展的成功秘诀所在。”*

——SAS 公司大中华区总裁黄永恒

## 2. 严格执行人力资源管理制度

研究证明人力资源的管理制度将帮助提升企业业绩。当企业开始实行这些制度时，企业的业绩将进入缓慢的增长期，随着执行的深入，增长的速度将逐步递增，直到到达一个“拐点”，企业在人力资本管理方面的投资回报将有显著的增长。最佳雇主已经处于曲线较高的位置，获得了良好的业绩回报。



从制度的导入、执行到影响这三个阶段，最佳雇主都明显地表现出不同之处，如职业发展计划、继任者计划以及企业文化的落地和执行，通过持续关注和不断改善相关制度，最佳雇主更快地达到了人力资源管理对企业业绩回报产生显著增长的拐点。

职业发展和学习机会	最佳雇主	其他雇主
a. 我在本公司的发展前景良好	60%	41%
b. 我能清楚认识到如何将自己的职业发展与公司未来发展的需求相结合	61%	41%
c. 我们给予符合公司长远业务需要的人才更多的晋升机会	65%	43%
d. 公司提供学习与发展机会来帮助我培养有价值的技能	74%	50%
e. 在工作中，我有足够的机会接触新的任务和提高相应能力	70%	49%

人力资源管理制度和企业文化的影响	最佳雇主	其他雇主
a. 公司的人员/人力资源管理制度和操作为我提供了积极的工作环境	63%	40%
b. 我理解公司的目标和宗旨	81%	60%
c. 我完全支持公司的目标和宗旨	81%	62%

### 案例研究：强生医疗

强生医疗在关爱中国患者健康的同时，也非常关心员工在企业的职业发展和学习机会。在这次调研中，97%的强生员工相信公司提供的学习和发展机会帮助他们培养有价值的技能，获得成功。强生医疗为具有潜力的员工提供多种发展项目。这些项目包括：

- 继任者计划—综合公司管理层和人才发展战略，定期评估关键职位的继任者情况以确保公司持续发展。
- 海外 MBA 招聘和发展计划—招收海外优秀的 MBA 毕业生来储备中层以上管理人员，通过此计划成功的发展了具有高潜力的领导者。
- EMBA 项目—通过赞助表现优异或有潜力的员工 EMBA 课程的方式来帮助其不断提高自身能力。
- 海外培训计划—定期挑选有潜力的员工前往海外的强生公司进行交流与学习，来帮助这些员工开拓眼界、扩展思路，使其能够继续不断向上发展。
- 强生中国领导力中心—整合各个事业部资源，发展高潜力领导者。

强生医疗从以上计划的执行中获益良多。通过海外 MBA 招聘和发展计划，强生已从世界知名 MBA 项目中成功招聘了 60 多位核心员工，他们中的大部分已在公司内部担任高级管理职位，并且其中一部分已被送往国外或派往总部进行进一步的学习和发展。此外，在过去几年中，强生医疗的高潜力员工的流失率始终保持在 1% 以下；在过去两年中，90% 的关键岗位空缺由内部人员填补，将近 80% 的高层管理职位通过内部招聘填补。并且，通过这些计划，已有 20 位高潜力员工参与了海外培训计划，60 位中层管理者得到公司的资助攻读 EMBA 课程。

- “公司为我们提供了全面合理的培训和发展道路，包括新员工培训，升级培训，经理培训，网上大学，同伴制等等；此外，公司每年根据我们自身反馈为每个员工制定个性化的培训课程，帮助我们发展。”  
——员工引言
- “公司对不同层次员工都提供了不同的培训和发展机会，从员工的本身成长需求着手，帮助员工进步，投入大量资源让员工有成就感，更积极地投入工作，不断挑战自己。”  
——员工引言

在执行中不断检验和改善是强生医疗严格执行人力资源管理制度上又一典型特征，为了确保企业文化在企业内部的有机发展，强生（中国）医疗器材有限公司坚持通过一系列的内外调研来检验各项制度和企业文化执行落实情况并进行有针对性的持续改进。

基于强生信条调研和敬业度调研结果，2008年强生医疗共推出近20个新项目，如员工健身、单身俱乐部、弹性工作制等，员工能时刻感受到公司十分关注员工的意见，并对于员工的反馈有所行动。同时，这也是企业以身作则向员工传达企业文化的一种直观体现。

人力资源管理制度和企业文化的影响	强生医疗	其他雇主
a. 公司的人员/人力资源管理制度和操作为我提供了积极的工作环境	90%	40%
b. 我理解公司的目标和宗旨	97%	60%
c. 我完全支持公司的目标和宗旨	98%	62%

### 3. 对于管理层的持续培养和充分授权

在中国，最佳雇主持续关注管理层的培养和对他们的充分授权。最佳雇主关注领导者的领导力，从而使管理人员有管理他人的能力，使管理者对人员管理负责，为他们提供工具和培训以更好地帮助管理人员履行职责。

管理人员拥有工具与培训	最佳雇主	其他雇主
a. 我拥有有效的培训和工具来指导员工设定具挑战性的目标以产生积极有效的成果	66%	42%
b. 我能够很好地向员工介绍我们的奖励机制	66%	44%
c. 公司的考核和奖励制度给予我高度的自主性来认可稳定绩效表现者和高绩效表现者	63%	39%

员工对于经理管理能力的观点	最佳雇主	其他雇主
a. 我能观察到高层管理人员展现出有效的领导技能	68%	46%
b. 经理支持并实施人员管理工作以达到最佳效果	72%	54%
c. 我的经理能够不断激励员工设定挑战性的目标并实现它	67%	48%
d. 我的经理会直接指出不佳的工作表现	68%	55%
e. 我的经理激励我达到高绩效的表现	71%	51%

### 案例研究：深圳中航

深圳中航集团深谙管理人员对提升员工敬业度的重要性，他们不仅仅明确表达和清晰定义对管理人员的要求和绩效期望，与此同时，他们也会确认管理人员是否拥有相应的工具，能力和动力来有效地管理员工和推动业绩持续增长。

#### 1) 明确表达和清晰定义对管理人员的要求和绩效期望

让管理人员理解企业对自身的要求和绩效期望是深圳中航集团培养和授权管理者的起点，通过建立中航领导力模型，定期对集团核心高管和高潜力人才开展领导力评估、反馈及提升计划，从而保证企业管理人员时刻明晰自身的使命和对企业的承诺。

- 定期对高管进行领导力测评，从不同时间点的评估结果来衡量高管领导力提升程度。
- 对高管领导力提升计划进行360度评估，以检验其领导力提升关键点提升效果。
- 从高管自身对领导力的认知评估其领导力提升效果。

通过中航集团持续不断的领导力开发和提升，深圳中航集团已经形成了较为完备的领导力发展良性循环。管理人员的领导力提升也对公司管理水平的提高和公司业绩的提升产生了积极的影响。

#### 2) “经理人学院”为管理人员提供完备工具和持续培养

“经理人学院”是深圳中航集团实现高效管理的又一秘诀。通过整合企业内外部资源，深圳中航集团成立“经理人学院”作为集团经理人才学习交流中心，企业文化的传播中心，管理变革的促进中心以及培训资源的整合中心；依据管理人员的能力素质模型，设计针对初级、中级、高级管理人员的不同课程体系，并且

不断选择和丰富适合不同学习对象的学习策略，帮助集团各级管理人员持续学习和掌握管理及领导的相应知识和技能，提高管理人员管理员工的能力和素质。

通过学习，各级经理人员更加清晰地认知了自我，并将所学管理工具和知识运用到日常团队管理中，团队绩效有了明显提升。

- “公司为员工提供了初、中、高级经理人培训以及通过举办管理论坛、经济类讲座的形式让员工学习到最新的管理知识及把握经济动态，此外，公司还鼓励员工参加根据职业发展的需要提出的专业或技能方面的培训。”  
——员工引言
- “经理能循循善诱，不断发掘员工潜能，并主动提供机会供下属发挥才干，积极与下属密切沟通，解决工作压力，拥有专业化背景和丰富从业经验，可以辅导下属快速成长。”——员工引言

### 3) 高效的人力资源团队

人力资源部门在执行严格的制度和持续关注管理人员的培养方面无疑起到了一个重要的作用。并且，最佳雇主的经营业绩表明他们的人力资源部门能更高效地帮助企业的未来发展和组织定位。

领导层及员工对人力资源部门的观点	最佳雇主	其他雇主
a. 领导层认为人力资源部门高效地制定并实施人力资源管理方案来满足业务需求	90%	81%
b. 领导层认为人力资源部门高效地提供产品和服务	90%	66%
c. 领导层认为对于人力资源管理方面的疑问会很快得到解答	90%	67%
d. 员工认为人力资源部门高效地制定并实施人力资源管理方案来满足业务需求	58%	37%
e. 员工认为人力资源部门高效地提供产品和服务	58%	37%
f. 员工认为对于人力资源管理方面的疑问会很快得到解答	63%	44%

员工对人力资源管理制度的理解	最佳雇主	其他雇主
a. 我十分理解我的薪酬和奖励是如何决定的	58%	39%
b. 我理解公司的目标和宗旨	81%	60%
c. 我能清楚认识到如何将自己的职业发展与公司未来发展的需求相结合	90%	67%
d. 如果希望调换职位或是从事内部其他工作，我知道如何获得技能/经验	52%	34%

### 案例研究：麦当劳

在麦当劳中国有限公司，无论是 CEO 还是普通员工，他们都坚信人力资源管理部门可以通过制定和实施人力资源战略和解决方案来满足业务发展的需求。换言之，人力资源部门确实是支持企业经营业绩增长的合作伙伴。此次调研中，在麦当劳中国：

- 76%的员工同意人力资源部门制定并实施符合公司经营需求的人力资源战略及方案。
- 82%的员工认为人力资源部门有效地提供产品和服务。
- 80%的员工感到对于人力资源管理方面的疑问会很快得到解答。

此外，研究还发现，麦当劳中国的人力资源部门能够运用更少的人力资源配备为企业提供更高效的管理流程和服务。

人力资源部门的服务效率	麦当劳中国	其他雇主
HR 部门的服务效率（平均每个人力资源部员工服务多少人）	1:1000	1:90

鉴于以上数据，相信众多雇主都会发出如此疑问：麦当劳中国的人力资源部门是否拥有一套与其他企业完全不同的运作方式以支持其提供如此高效的人力资源管理服务？答案不言而喻，在进行企业管理时，麦当劳的人力资源部门拥有以下三个鲜明的特点。

### 1) 新制度实行前的支持体系

在麦当劳，当人力资源部门推出一项新制度前，首先会设立一些支持和激励体系以保证新制度的顺利实施。从贯彻执行的角度来看，麦当劳的管理人员将身先士卒地实践这些新的制度以确保其与企业高管层建立起一致性并在第一时间给予真实反馈；从制度推广和激励的角度来看，麦当劳的人力资源部门通过组织一系列员工游戏活动和奖项评选等形式推广并鼓励员工主动实践，而不是一味强硬地将新制度灌输给员工。

### 2) 让业务部门成为人力资源部门的合作伙伴

麦当劳人力资源部门以一抵十的服务效率并非偶然。如今，提倡人力资源部门成为业务部门合作伙伴的概念已屡见不鲜。然而，在麦当劳，这样的伙伴关系却是双向的，人力资源部门作为业务部门的合作伙伴支持业务发展，业务部门也同时是人力资源部门的合作伙伴，帮助和支持实施一系列的人力资源管理制度。以员工培训而言，麦当劳的秘诀在于充分运用企业现有资源，通过培训各业务部门的管理人员形成辐射式培训，使他们不仅成为新体系、制度的首要实践者，更是扮演人力资源部门的角色，作为新体系的推动者和所有前线员工的培训导师，由此产生辐射效应推进企业文化和管理体系的变革和提升。

### 3) 定期审计保证战略和执行一致

为了保证高层管理与前线业务部门在战略和具体执行之间的一致性，麦当劳的人力资源部门定期对公司战略层和前线业务部门进行审计和访谈。通过对高管层的战略审计，人力资源部门可以更深入地理解企业业务和战略以配合制定相关人力资源管理策略；通过对于前线业务部门的审计和访谈，人力资源部门可以更清晰地了解战略落实情况以及前线业务部门需要的资源和支持，从而更有效地提供人力资源相关服务。并且，就人力资源团队本身能力的建设而言，懂战略，懂业务，懂服务的人力资源部门才能真正成为企业有效运转的重要支持部分。

翰威特 **2009 年中国最佳雇主研究**项目负责人 杨柳青  
翰威特咨询顾问 葛靓婧