

中国企业2019年度 员工满意度敬业度调查报告

Employee satisfaction survey report

睿哲咨询

2019年12月



Sustainable development of the company

前言

中国经济正式进入下行阶段，2018年是近十年来最差的一年，但也可能是未来十年最好的一年，企业面临着比08年经济危机时更严峻的困局，传统行业面临转型，而新兴行业也面临激烈的竞争。企业面临着经济变革、技术变革、人才变革的三大挑战。

成功的企业毕竟还是少数，这其中有行业优秀、模式优势、机遇等原因，通过大量的数据采集和数据分析，我们还是能找到一些共性的因素，这导致了我们这本年度报告的产生。我们以往依靠人口红利驱动、资本驱动、政策驱动等模式发展，未来我们相信这些驱动因素终究会回归到管理驱动上，这一企业本质上。

这是一本旅行指南，为您的可持续性成长之旅提供指引和帮助。但是，这不是百科全书，更多的内容需要您亲自发现与调查。

我们希望这本手册可以帮助您更好的了解2019年度员工满意度敬业度现状，行业的基准数据等有价值的信息，找到企业与行业的自我差距，并指出如

何认知差距，如何合理的制订发展计划，从哪些角度出发，并使用相应资源，克服成长道路上遇到的挑战，把快速成长变为现实。而企业也需要深度挖掘哪些核心因素才是企业应该首先着手关注的因素，哪些因素是投入产出比最高的因素。需要指出的是，这本手册本身并不能保证企业在管理通道上的加速成长，因为加速成长不是纸上谈兵，发展计划不会平白无故的变为现实，需要付出更多的决心、时间和精力。

1

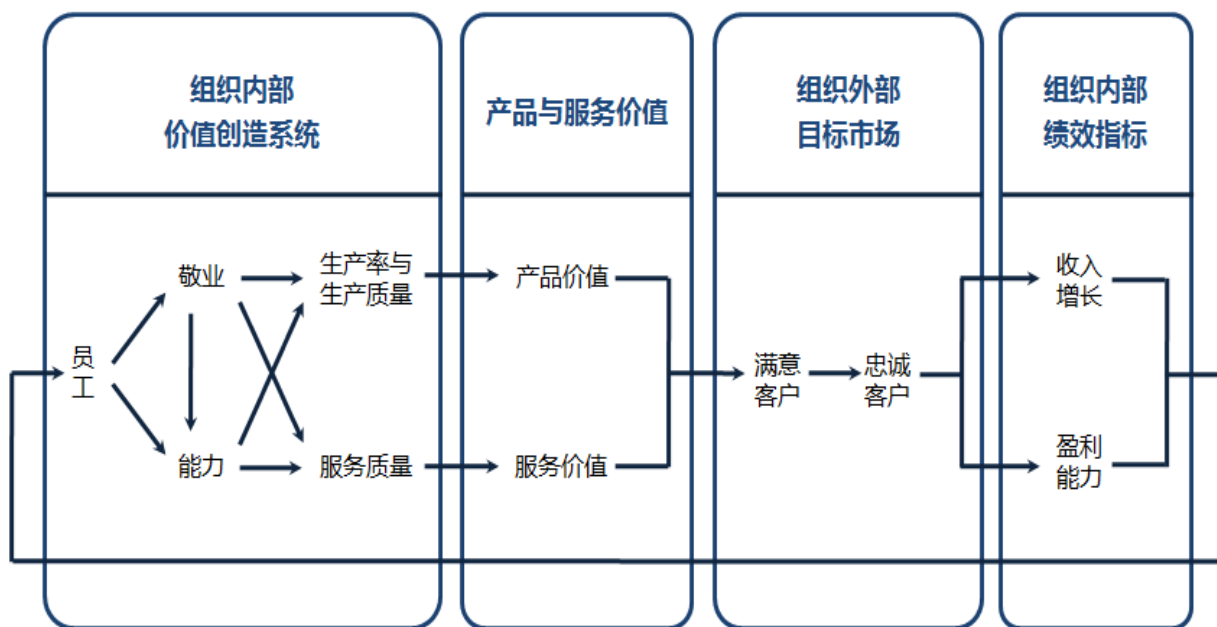
调研方法

$$B=f(P, E)$$

—著名心理学家勒温提出的行为公式

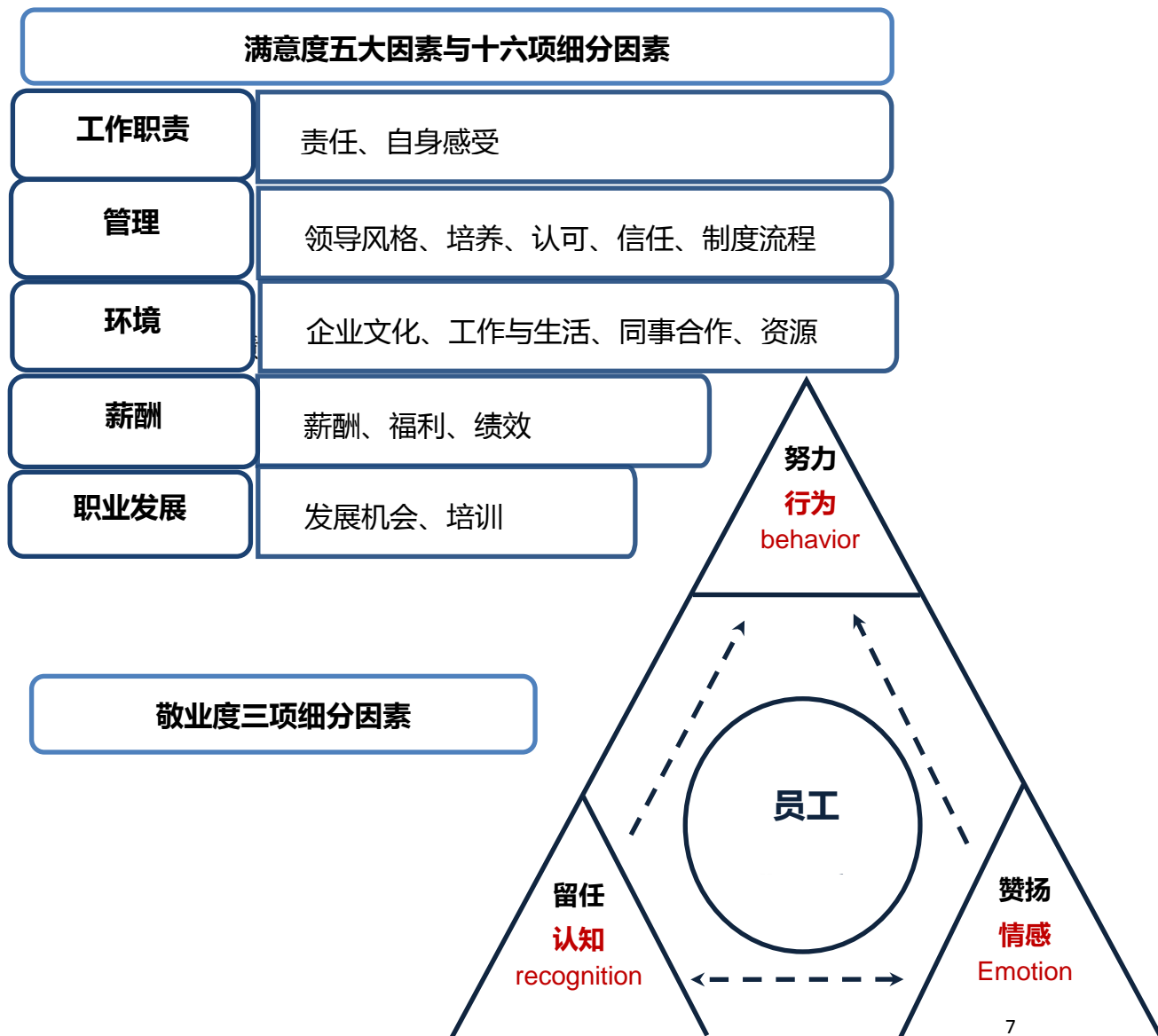
1.1组织的收入和盈利来源于为客户提供有价值的产品和服务，有价值的产品和服务又是组织内部员工创造的。

组织收入增长和盈利后，才有可能将更多的收益反馈给员工，实现双方共赢，持续发展



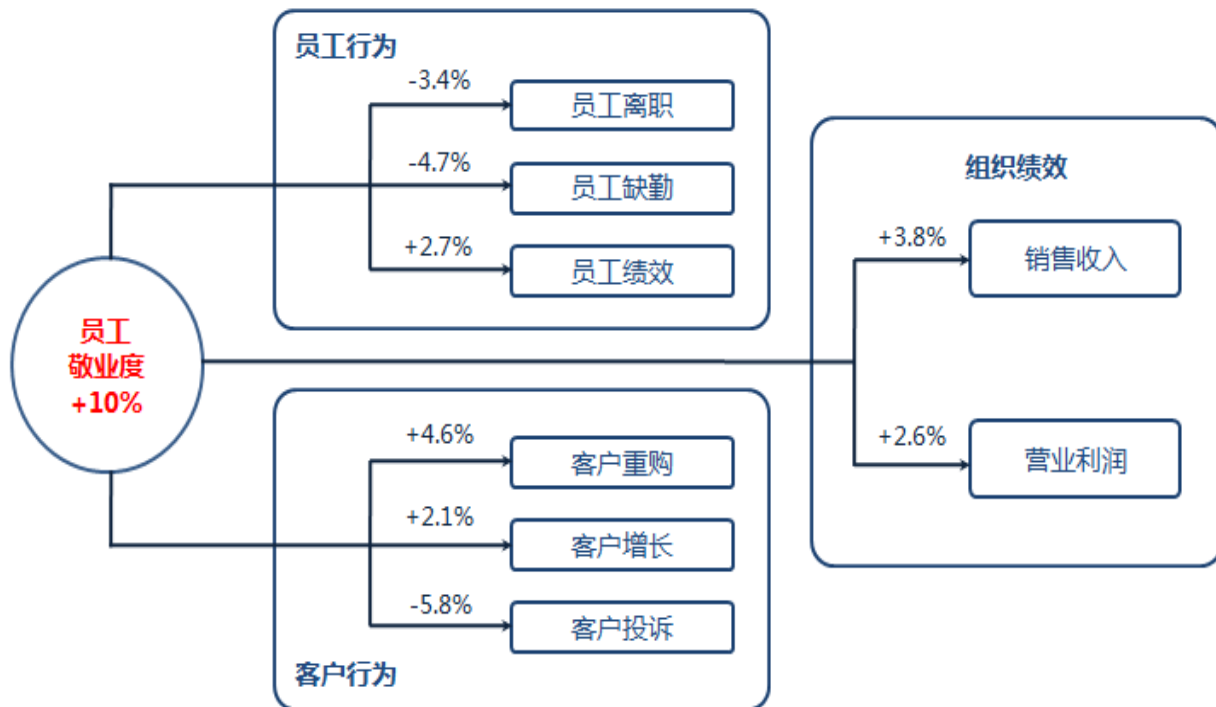
上图基于《服务价值链》模型，詹姆斯·赫斯克特教授等

1.2 满意度、敬业度综合调查与科学分析



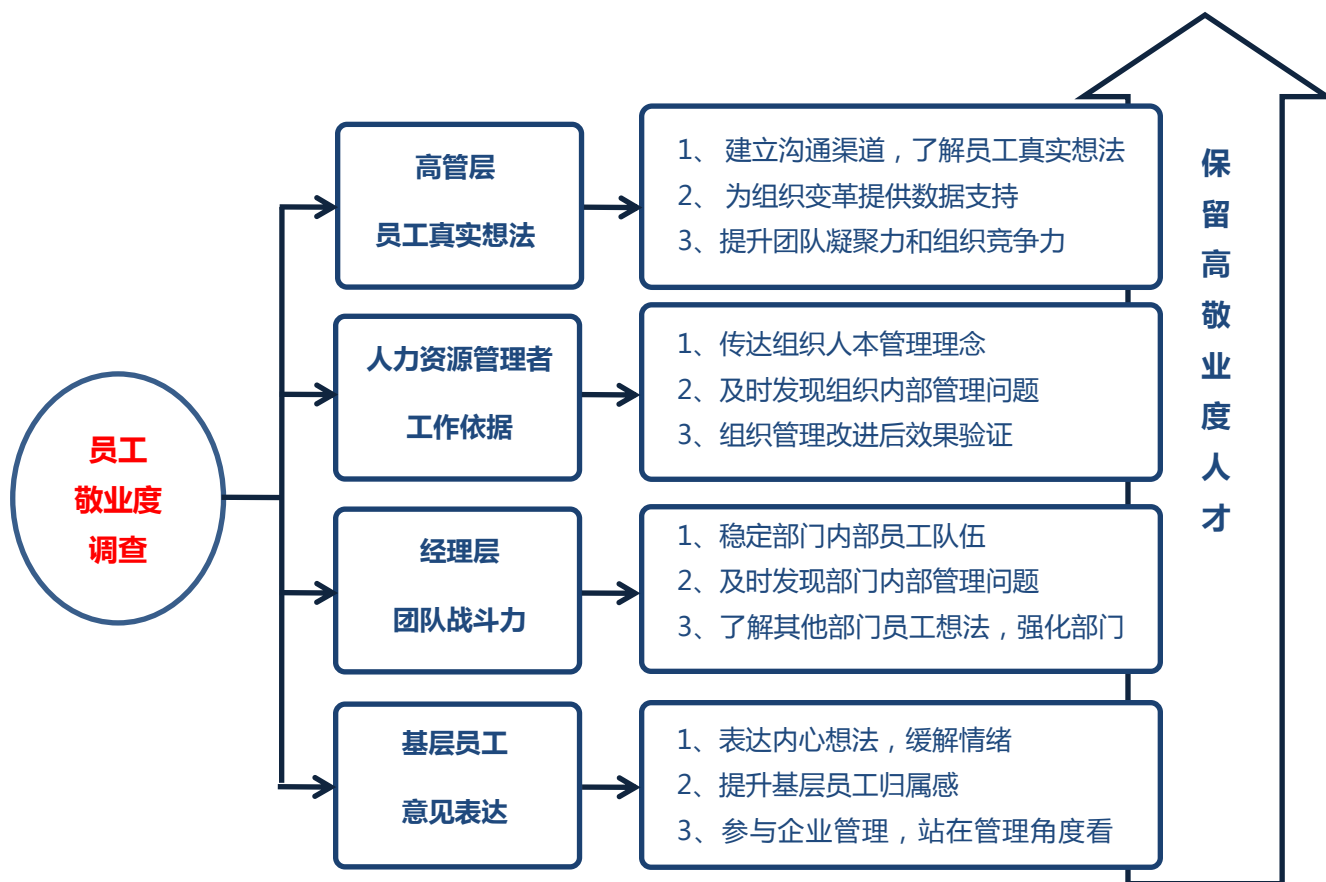
1.3 员工敬业度与组织绩效指标紧密相关

10年来，我们对近千家企业，上百万条员工敬业度数据，以及组织关键绩效指标关联分析得出，敬业度与组织绩效之间存在显著的正相关关系。员工敬业度每提升10%，组织营业利润将提升2.6%。



1.4 员工满意度敬业度调查全员参与，各有所得

员工敬业度调查是面向组织所有人员宣传、邀请参加的活动。在这一活动中，不同员工群体都能够获得相应的价值。





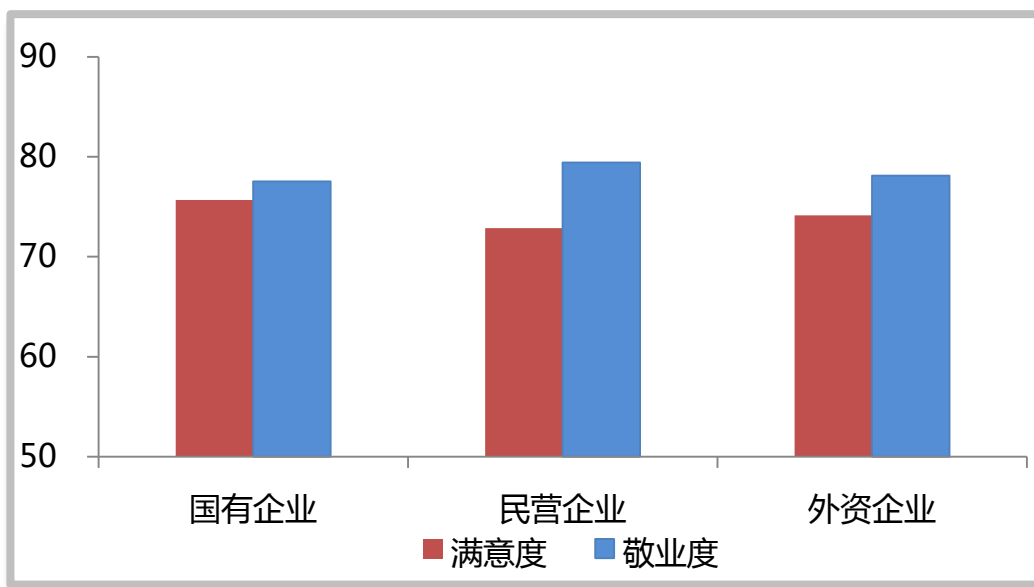
2 整体满意度与敬业度

不要在已成的事业中逗留！

——巴斯德

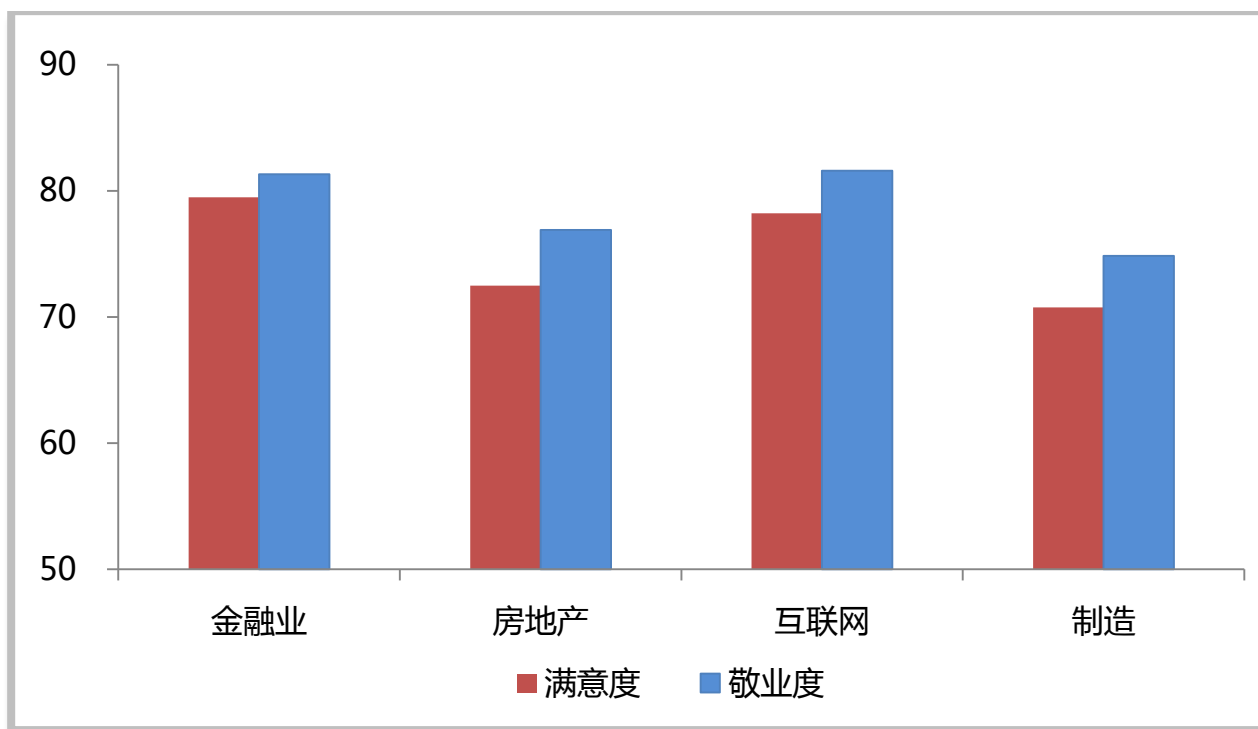
2.1 企业性质对比整体满意度与敬业度

国有企业近年来满意度和敬业度水平都得到了提升，但长期存在的问题依旧，员工满意度较高，但与敬业度之间的差比低，敬业水平相比不高；民营企业员工满意度与敬业度之间的分差最大，说明民营企业竞争加剧，在某种角度可以理解为民营企业的投入产出比最大，如提高员工满意度水平可能对企业长期发展更有帮助；外资企业员工的满意度与敬业度介乎国企与外企之间，近年来满意度敬业度双降，这与外资企业在国内的发展有关。



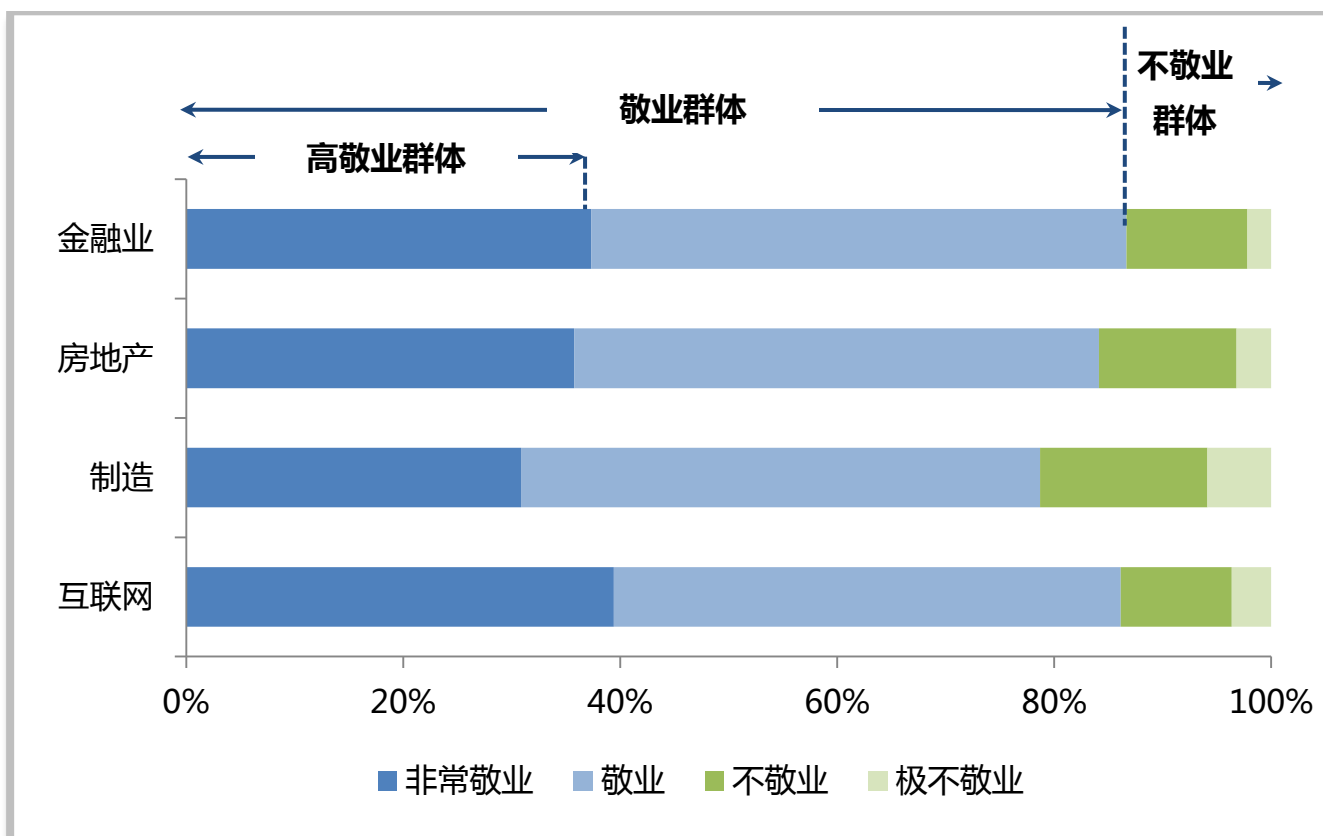
2.2 所属行业对比整体满意度与敬业度

制造业整体得分较低，竞争加剧导致企业不愿意过多的投入满意度的改善，但传统行业后劲十足，如进一步改善员工满意度，势必会促进员工敬业度的改善；地产行业由于政策原因很多企业发展面临着转型，转型期总是带来相应的迷茫，近年满意度敬业度水平持续下降；金融行业和互联网行业员工满意度投入较高，敬业度水平领先与其他行业，但新兴的细分领域的涌入加剧行业竞争，相信待资本与政策明朗后，还会有进一步的提升。



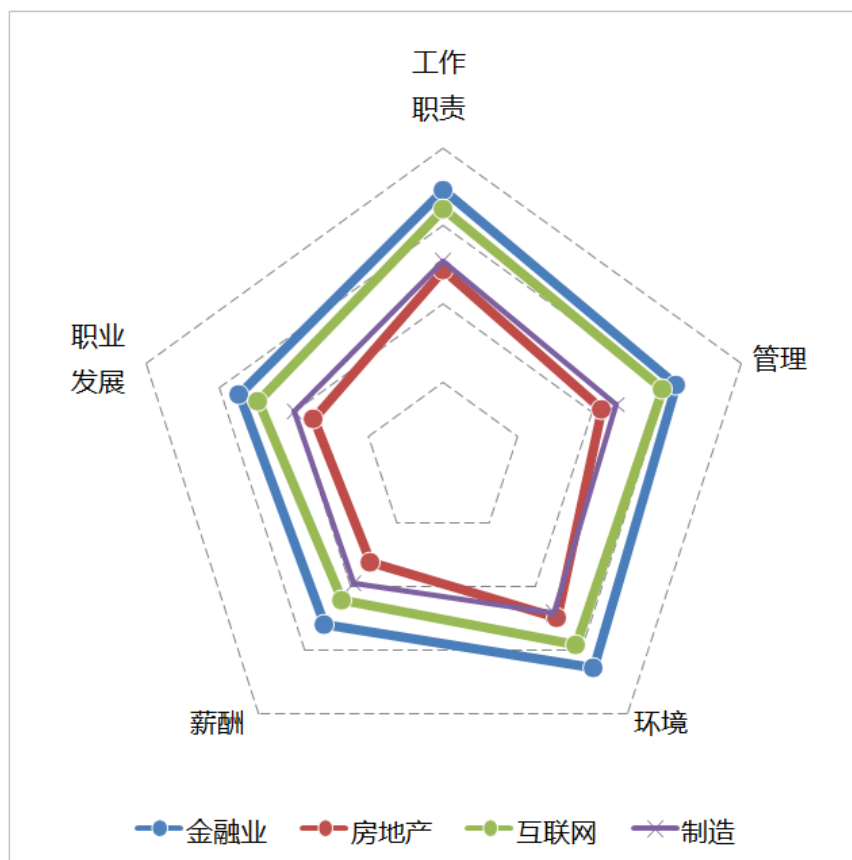
2.3 员工敬业度群体分类

从敬业群体分类来看，其中金融行业与互联网行业员工敬业度水平更高。应更多关注极不敬业和不敬业群体员工的转变或淘汰，同时保持住敬业度群体员工；而地产与制造行业，应更多关注如何将敬业群体进一步提高成高敬业群体。



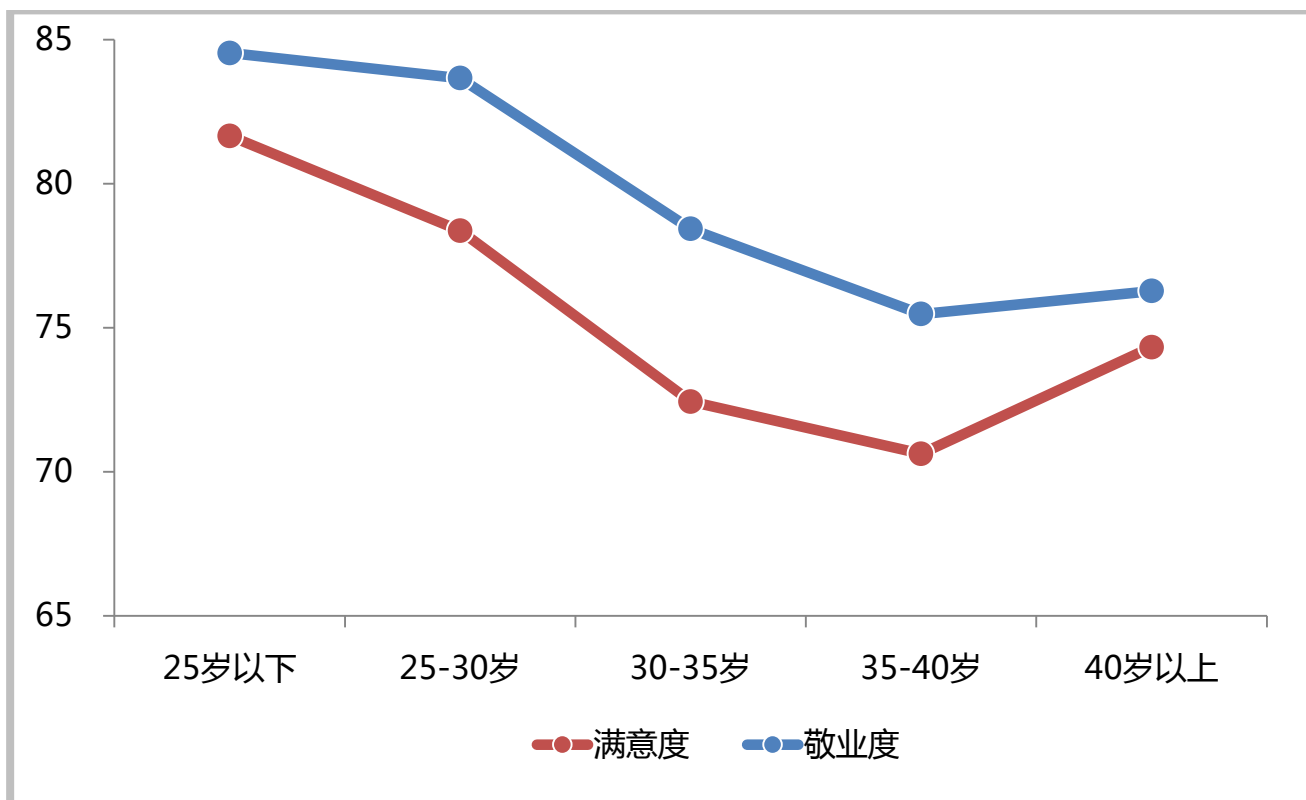
2.4 员工满意度五大维度

从员工满意度五大维度分析来看，除薪酬维度外，职业发展和管理较低，建议企业关注。

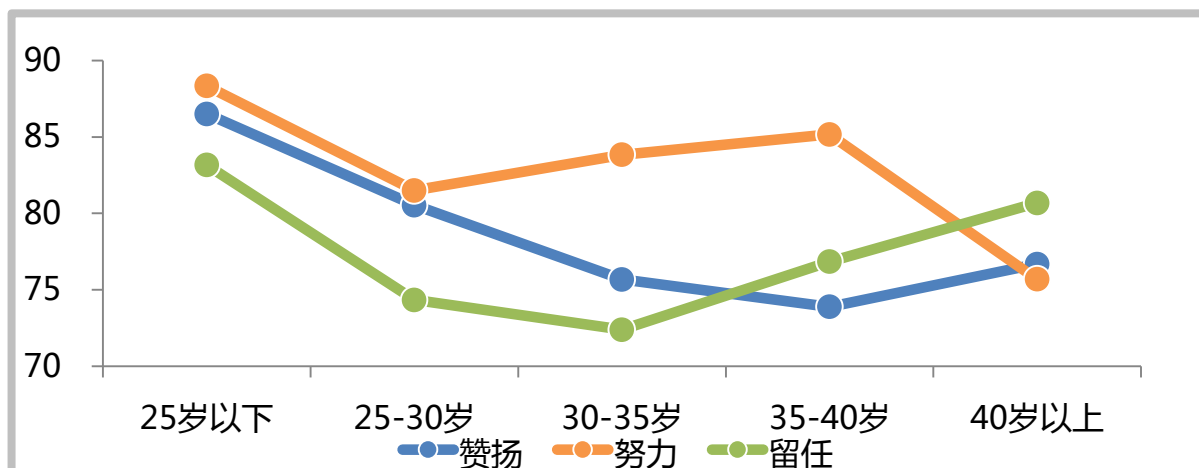


2.5.1按员工年龄分类满意度敬业度

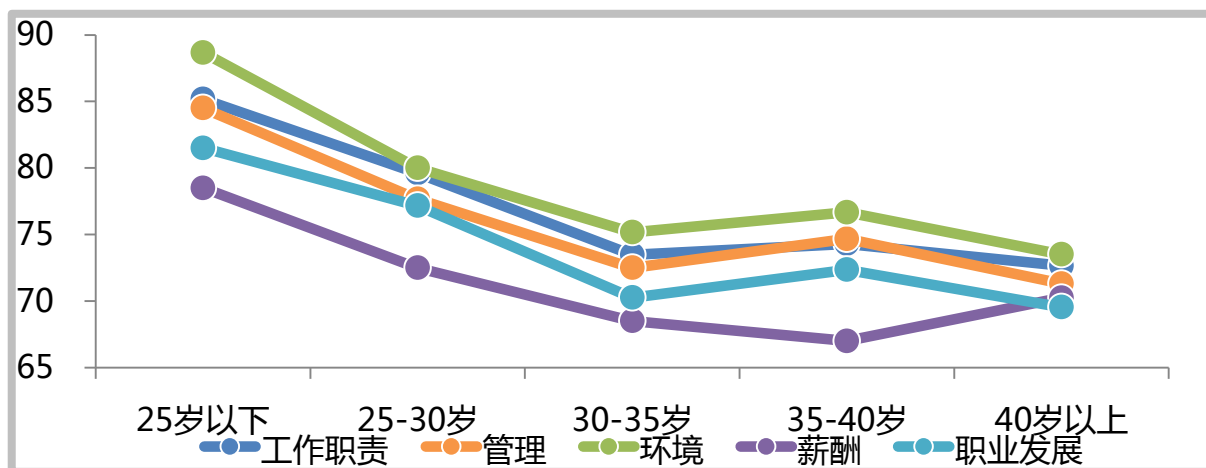
对比不同年龄员工满意度与敬业度可以发现，25岁以下刚刚进入职场满意度敬业度都比较高，30-40岁满意度敬业度同比下降，这与企业对员工职业发展规划与收入关注相关，而此年龄群体通常是公司的中间力量，这与企业的关注圈和影响圈相悖。企业应加强对此年龄群体的关注。



2.5.2 按年龄分类员工敬业度三大维度

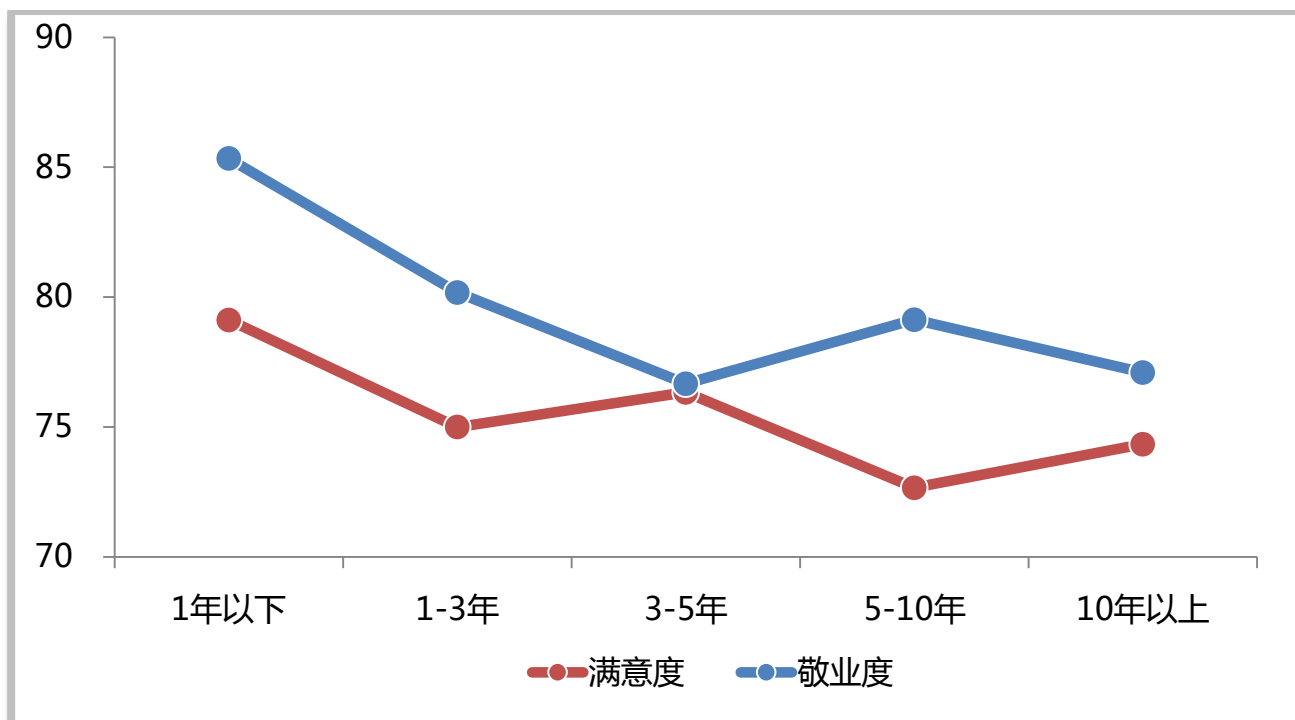


2.5.3 按年龄分类员工满意度五大维度

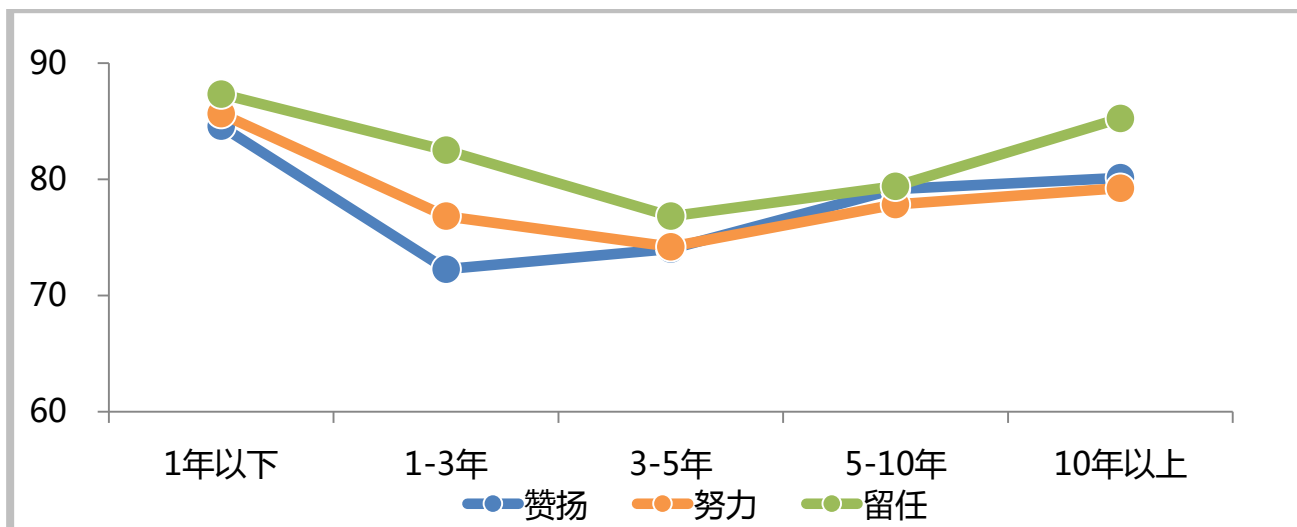


2.6.1 按司龄分类员工满意度与敬业度

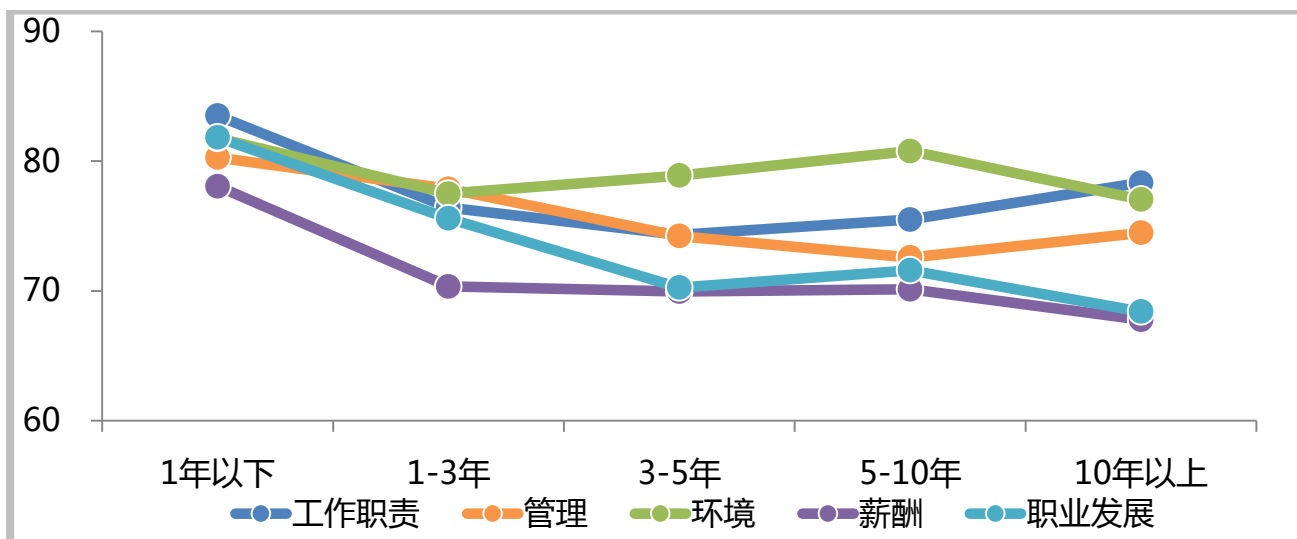
对比不同司龄员工满意度与敬业度可以发现，小于1年员工群体满意度敬业度最高，2-3年员工群体满意度最低；其中变量发生在3-5年阶段，企业应重点关注此司龄群体员工。



2.6.2 按司龄分类员工敬业度三大维度

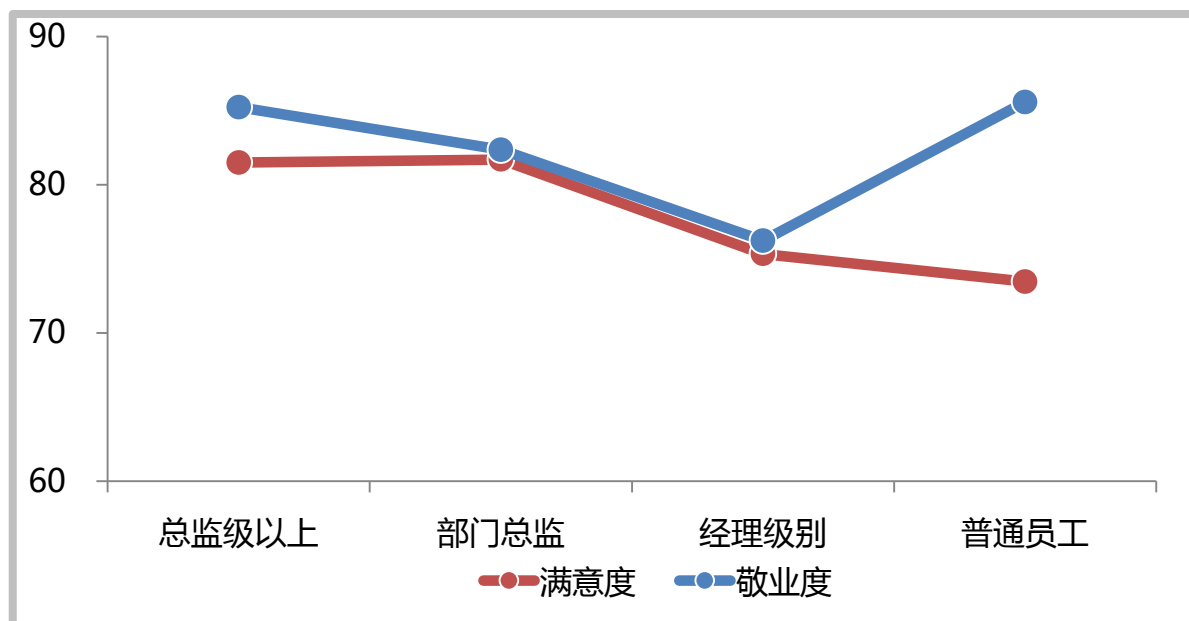


2.6.3 按司龄分类员工满意度五大维度

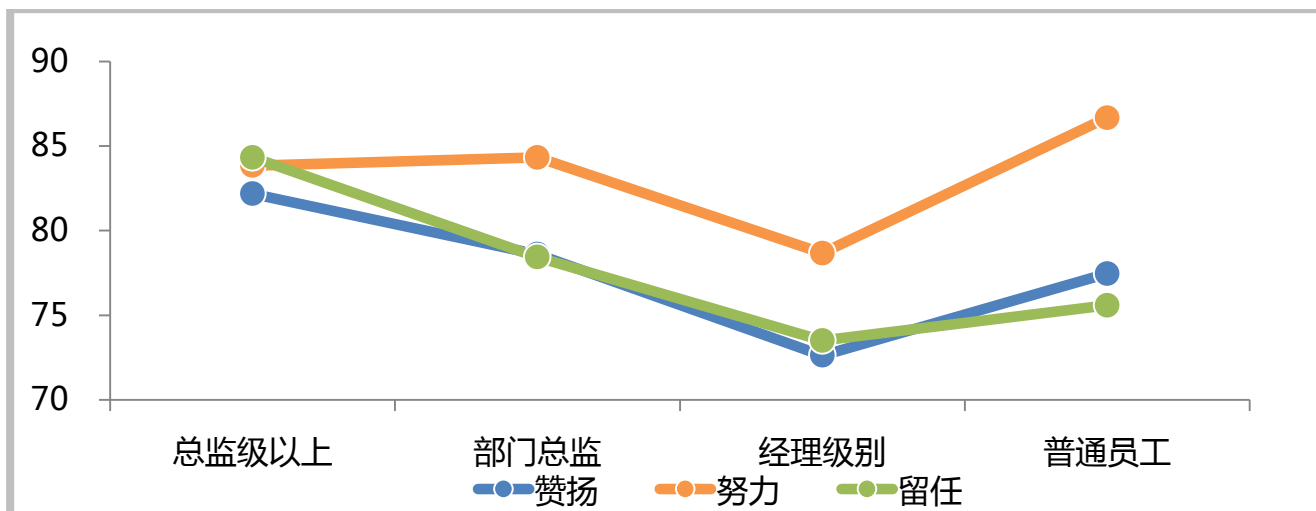


2.7.1 按职级分类员工满意度与敬业度

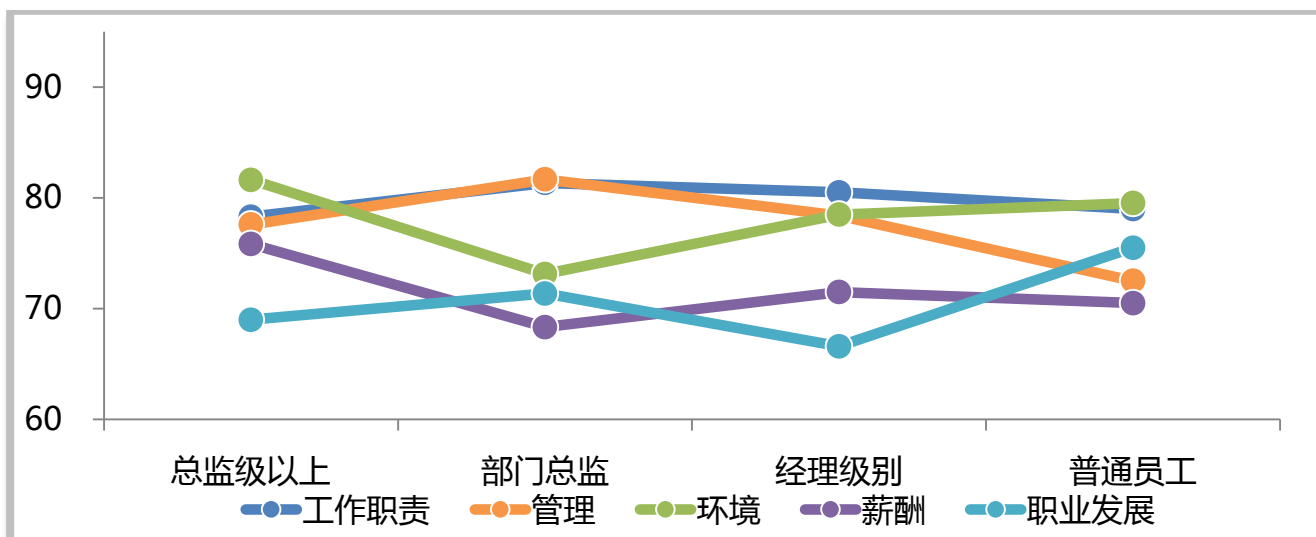
对比不同级别员工满意度与敬业度可以发现，总监级以上级别满意度敬业度相对较高，普通员工满意度不高，敬业度保持相对高位，强势管理的风格在多数企业发生，企业长期可持续性发展，还是需要改善一线员工的满意度水平；而经理级别满意度与敬业度较低并差值较小，而企业战略目标是否能有效执行与中基层管理者密切相关，这往往形成传导断层的危机，应引起高度重视。



2.7.2 按职级分类员工敬业度三大维度

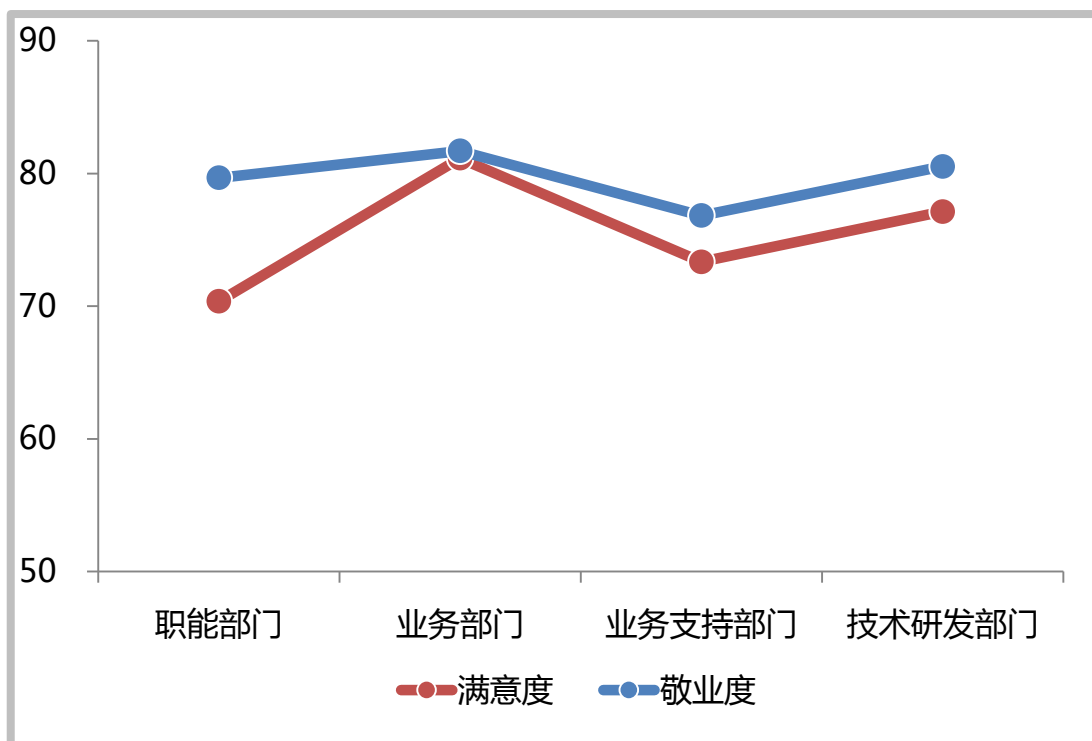


2.7.3 按职级分类员工满意度五大维度

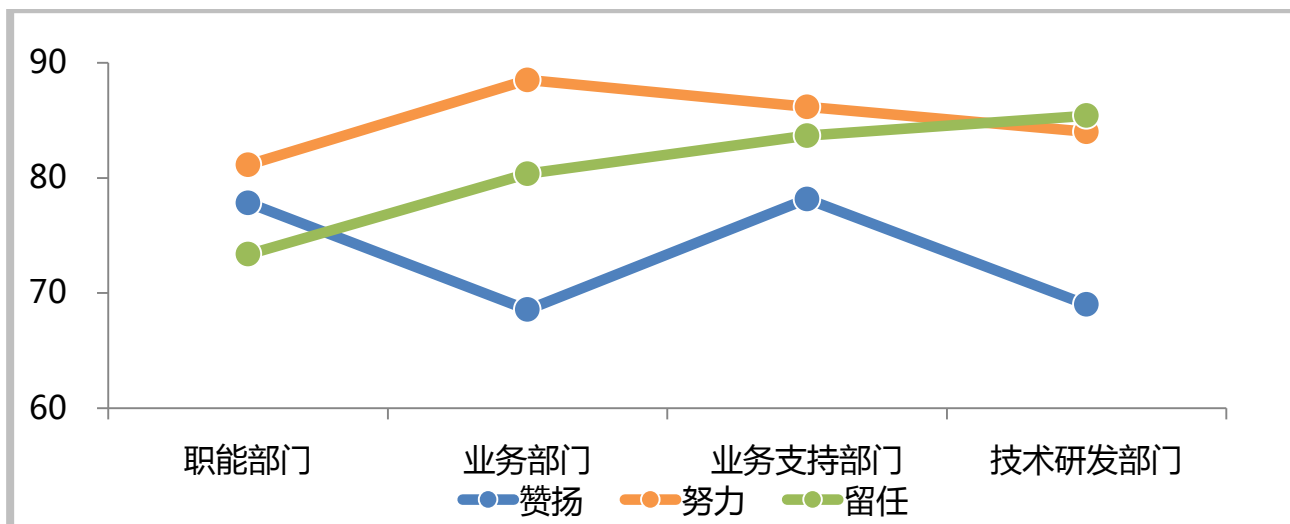


2.8.1按部门分类员工满意度与敬业度

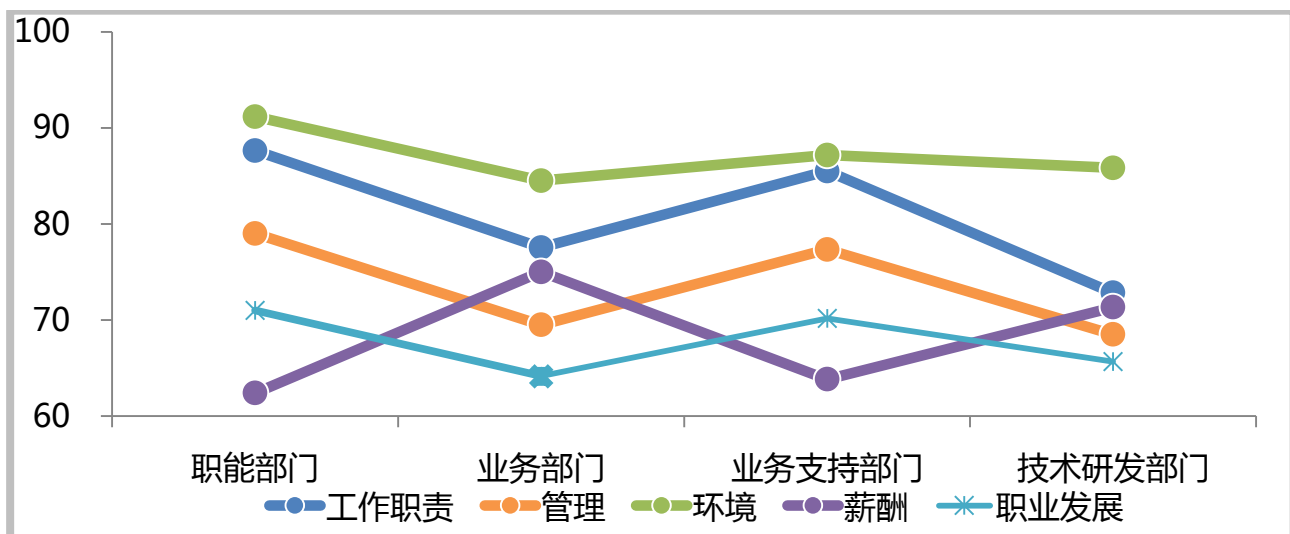
对比不同部门员工满意度与敬业度可以发现，职能部门满意度较低，业务支持部门敬业度较低，调查发现很多企业在制度流程和跨部门协调上存在的问题，导致往往支持部门的工作成就感较低，满意度敬业度水平较低；而职能部门的满意度较低，敬业度水平保持均值，近年来企业尝试大中台小前台的战略，应进一步提升职能部门的满意度。



2.8.2 按部门分类员工敬业度三大维度



2.8.3 按部门分类员工满意度五大维度



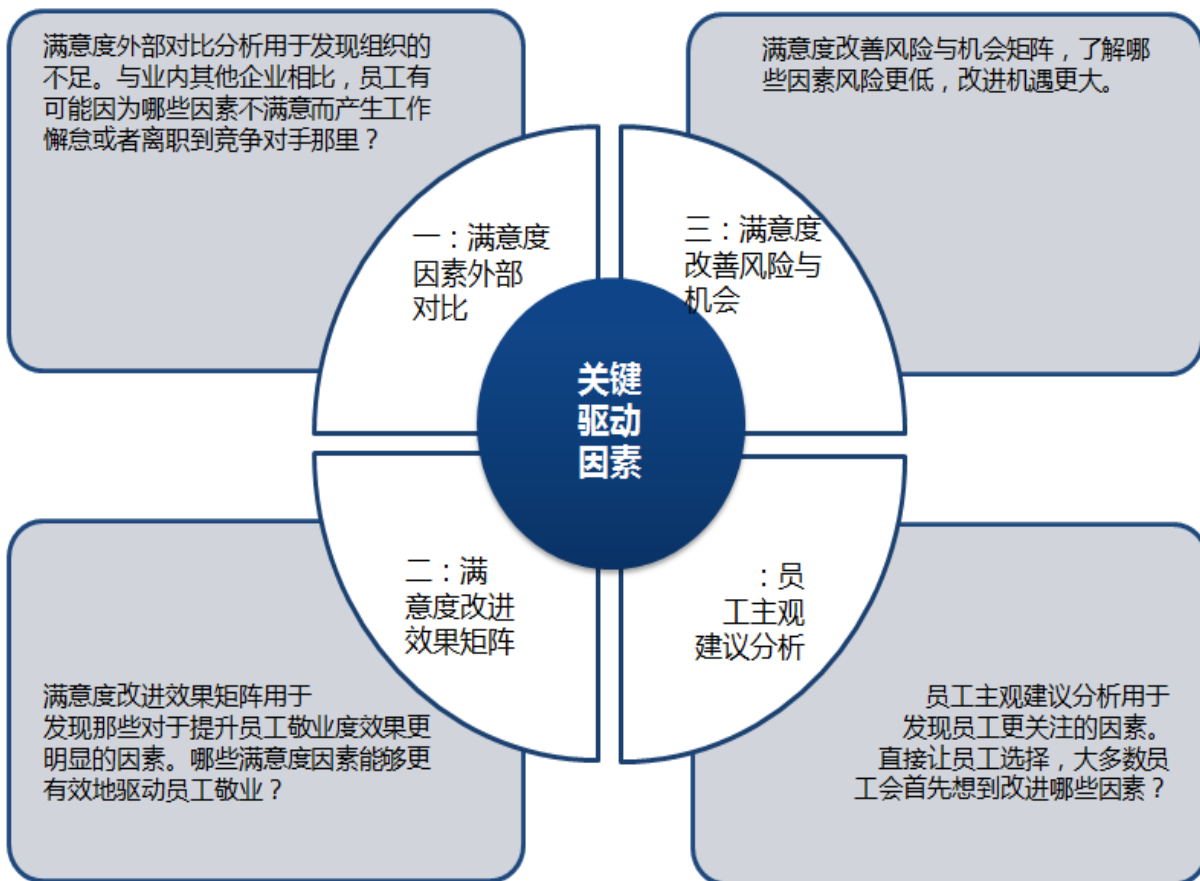


3 调查数据分析及建议

预测未来的最好方法就是自己创造未来！

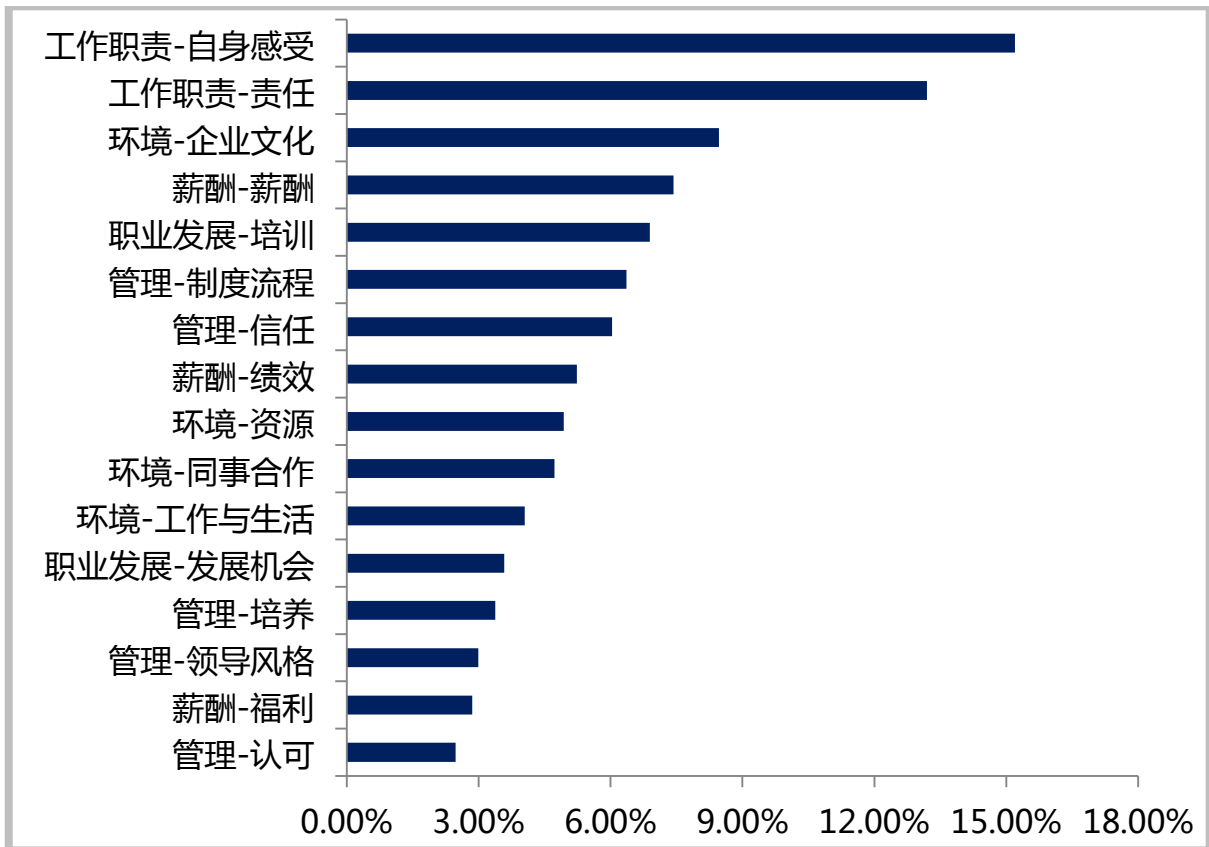
——彼得 德鲁克

3.1 通过多种方式定位关键驱动因素



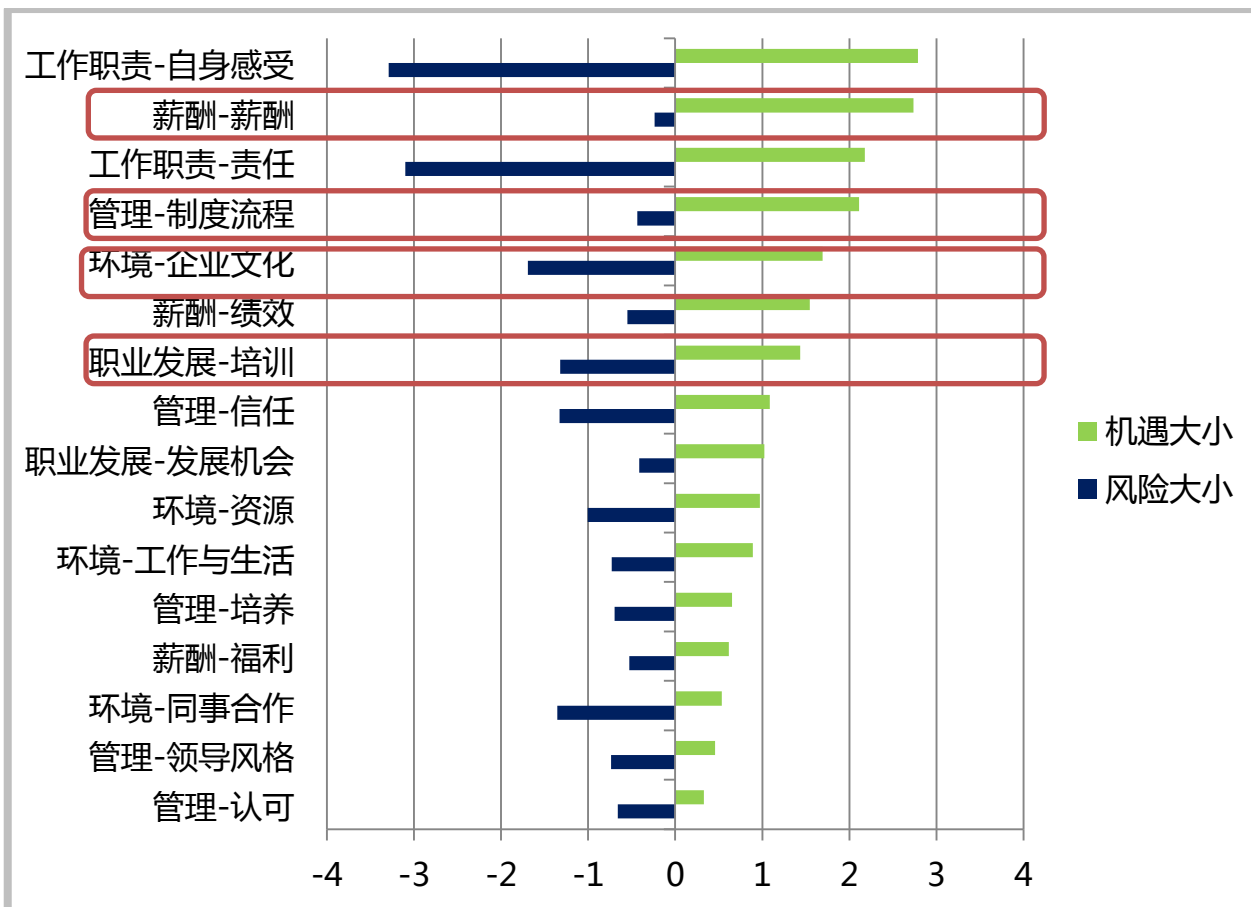
3.2 满意度细分因素驱动力系数

驱动力系数代表了满意度各因素对于提升员工敬业度的影响能力，系数越大，正向影响能力越大。驱动力系数根据本次调查中每位员工对满意度和敬业度的评价，进行多元线性回归分析得到。



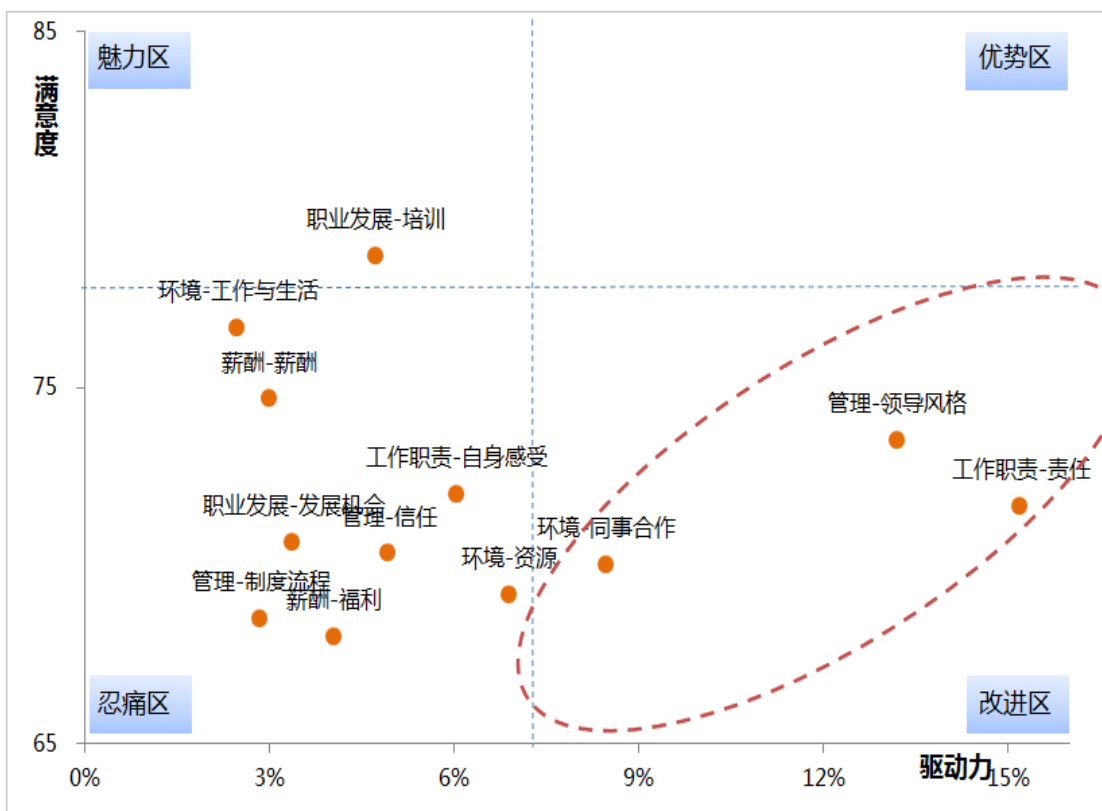
3.3 满意度改善机会与风险分析

满意度16项细分因素的改变，直接影响着敬业度的上升或下降。管理改进即综合考虑满意度的上升和下降空间的大小，推导出潜在的风险和机会



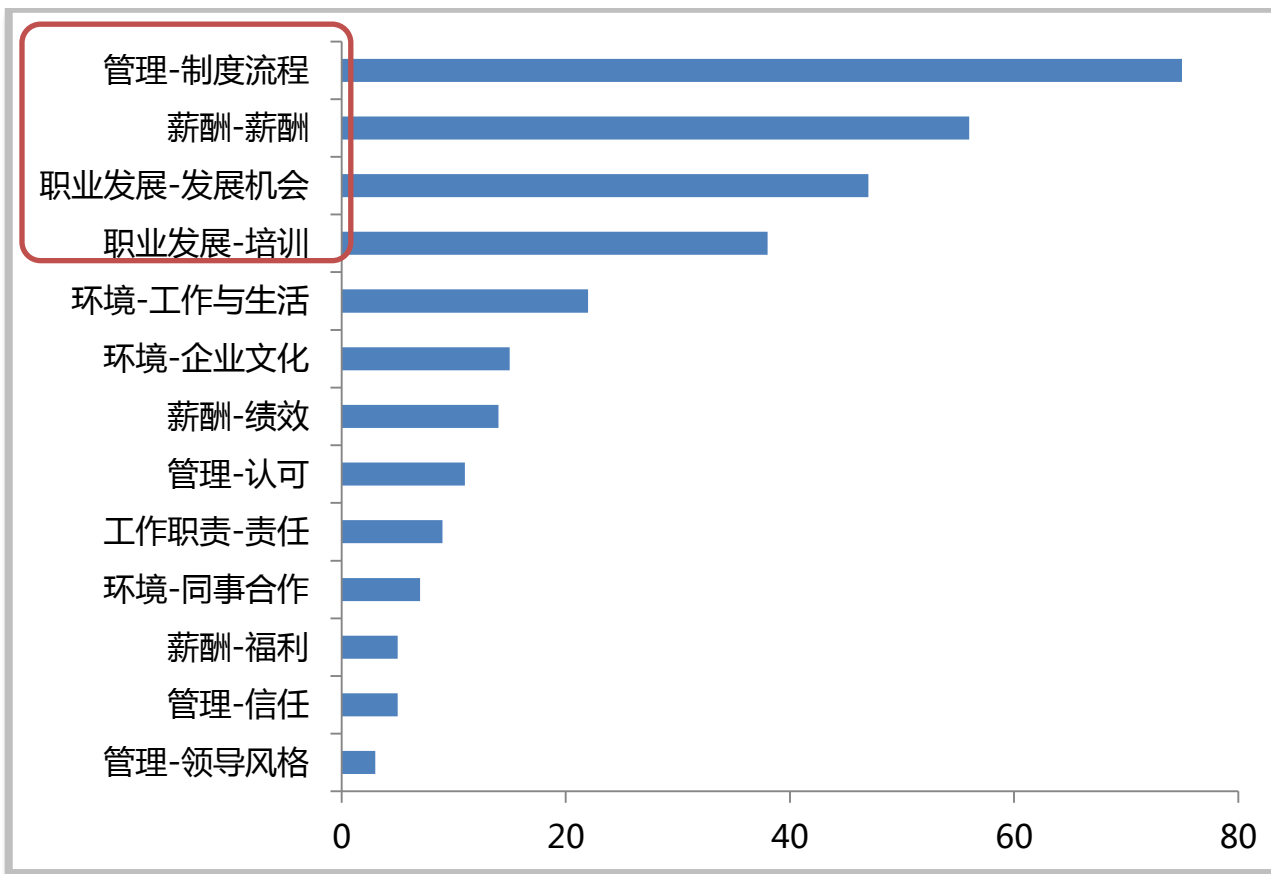
3.4 满意度改进效果矩阵

由于驱动力不同，不同满意度因素的改善带来的敬业度提升效果不同，处于“改进区”的因素是组织应首先考虑整体改进的，这些因素的改进将带来敬业度显著的提升。



3.5 员工主观建议分析

本次调查中，员工有价值的主观题建议，不同建议的方向及比例如下：



3.6 确定关键驱动因素

从企业投入产出比等多角度验证，我们认为2019年度中国企业员工满意度敬业度改进重点应关注以下四点因素：**制度流程、薪酬、发展机会、培训。**

敬业度驱动因素	满意度因素外部对比	满意度改善风险与机遇	满意度因素改进效果矩阵	员工主观建议分析
工作职责-责任			√	
工作职责-自身感受				
管理-领导风格			√	
管理-培养				
管理-认可				
管理-信任				
管理-制度流程	√	√		√
环境-工作与生活				√
环境-企业文化				
环境-同事合作			√	
环境-资源				
薪酬-福利				
薪酬-绩效		√		
薪酬-薪酬	√	√		√
职业发展-发展机会	√	√		√
职业发展-培训	√			√

From Good To Great





驱动员工敬业，助力企业发展

www.wisechoices.cn