

诊断 · 咨询 · 外包

# 让你的员工更敬业

Engage Your Employees



和致咨询

## 当今的挑战

大多数企业都知道这个简单的道理,了解员工的看法能够为业务决策提供有价值的观点和指引。然而只有少数企业知道用什么方式去了解员工的看法,才能既提高员工的敬业度,又能为提高企业业绩提供必要的员工智慧。

## 驱动经营业绩

在一项针对 75 个跨国公司的研究中,接近 80%的人力资源总监表示他们曾组织过面向员工的调查和讨论会,希望能够为整个公司范围内的变革提供指引,但是大多数人力资源总监同时也表示,对调查和讨论会过程中的收获并不是很满意。他们不满是因为传统的员工调研主要关注员工满意度,诸如薪酬、福利、职业安全感及工作环境等关于“我”的问题,却忽略了那些能够驱动经营业绩的关于“我们”的问题。

无论是作为一项独立的服务,还是作为设计和出台咨询解决方案的基础工作,员工调研是我们咨询工作中的关键组成部分。和致熟稔于如何去研究“我”和“我们”的问题。

## 机会

那些将员工调研和企业战略联系起来的公司能够在诸如员工保留、劳动生产率以及客户服务质量等问题上积累有价值的发现。而这些问题对销售业绩和股东价值都会产生实质性的影响。和致的调研过程关注“我们”的问题,即推动企业经营业绩并影响最终财务结果的根本问题。

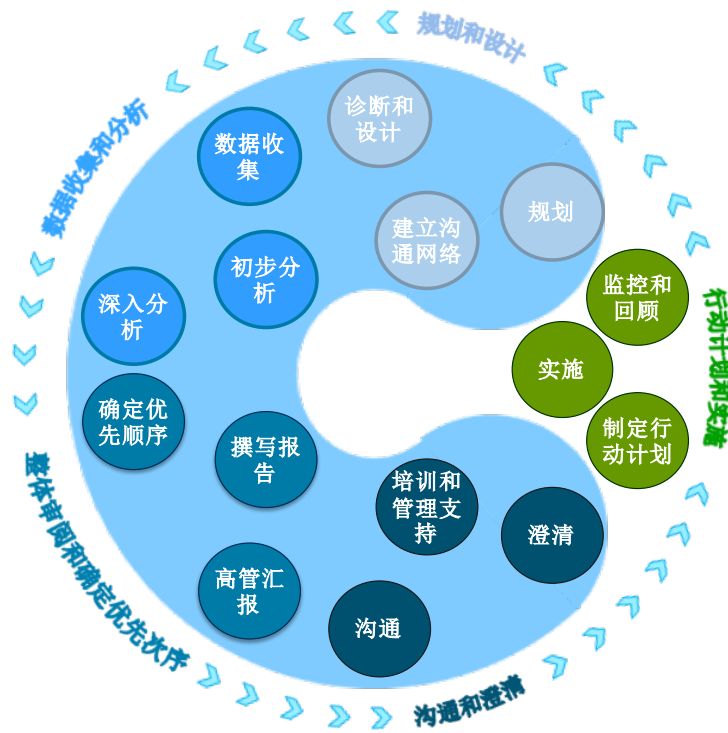
## 全球性的调研

一家全球性的石油公司经过了一次重大的组织架构重组,公司 高管层非常焦急地想要了解到这些变革对于关键员工群体的工作效率和动机正在产生什么样的影响。

和致策划并实施了一项面向全球员工的敬业度调查,该项目由定量(问卷调查)和定性(员工焦点小组和研讨会)调研组成。利用网上调研平台和全球业务网,和致帮助客户在不到 6 周的时间内,在 30 个国家,使用 14 种语言,分 70 组调查了 900 名员工。通过调研我们甄别出了该公司特有的员工敬业和绩效提升关键驱动因素。这次调研是非常缜密、非常有深度的,它帮助客户确定如何采取行动以实现必要的调整。

## 我们能提供什么帮助

通过策划和实施员工敬业度调查,进而识别出对于业绩影响最大的驱动因素,和致可以帮助贵公司实现人力资本投资的价值最大化。和致员工敬业度调查最关键的环节是,基于和致对贵公司的充分了解,根据贵公司的特殊需要,策划和实施为贵公司量身定制的员工敬业度调查服务。这些服务由和致顾问实施,他们在定性诊断、定量研究方法和组织有效性方面拥有广泛的专业知识。和致顾问将运用基于理论研究的模型框架(如下所示),来为贵公司设计有效的调整措施。



和致咨询 C 模型

和致的调研和改进模型包括五个阶段

- 规划和设计
- 数据收集和分析
- 整体审阅和确定优先次序
- 沟通和澄清
- 行动计划和实施

我们提供以下服务，贵公司可以进行自由选择：

- 员工意见与文化调查
- 员工满意度定性与定量调研
- 基于网络的调研管理和数据收集工具
- 全国和部门员工态度标杆常模数据
- 员工态度与提高客户满意度和经营业绩关联调研
- 为实现关键业务提升而进行的调研后续服务和行动计划工具
- 变革计划策划与实施
- 沟通审计、沟通策略制订及实施
- 沟通技巧分析与领导力有效性培训

## 案例研究

### 案例一

#### 背景

一家知名电力公司为了应对新的市场环境，支持非常具有挑战性的增长目标，从根本上改变了原有的业务模式。新的业务模式和增长目标，给公司各个层级的能力要求带来了巨大的挑战，使公司需要“重塑”企业文化和雇主品牌，并且有效地管理“噪音”变革沟通计划。

#### 挑战

该公司聘请和致管理组织有效性相关的“3C”：

##### ★ 变革(Change)

制定一个以人为本的变革管理路线图和行动计划。

##### ★ 沟通(Communication)

设计和实施沟通策略，使新的业务模式能够获得广泛理解、接受、认可与支持。

##### ★ 文化(Culture)

找出并利用具有重要影响力的文化变革策略，其中包括领导力开发、明确哪些做法是公司鼓励的、认可和嘉奖新的行为。



如果您觉得员工敬业度对贵公司来说是当务之急，同时/或者您发现贵公司的员工敬业度与业务模式不匹配，和致咨询很乐意就此和您进行深入探讨，请与 [han.mo@corecapitalchina.com](mailto:han.mo@corecapitalchina.com) 联系

## 行动

凭借广泛而深入的员工调查专业知识，和致运用定性（高管文化调查）和定量（员工调查）技术进行了组织有效性调研。诊断研究发现了驱动组织有效性提升的员工和企业文化杠杆。

我们将诊断研究中的发现作为 3C 有效性项目的出发点。

调研活动帮助公司在具有重要影响力的领域重塑文化并引导必要的变革。这些相互关联的工作帮助组织推动和创造一种文化，正如他们的首席执行官描述的：“一个全球性的，牢不可破的，融为一体的，高绩效的文化”。

## 成果

自从变革项目开展之后，相对于去年同期，年度的员工调查中得出的员工满意度结果，绩效和 360 度反馈数据中得出的领导力结果均得到了提升。

项目实施过程中设计的文化地图和沟通基础框架被成功应用于帮助公司收购其他公司时所进行的尽职调查和一体化整合过程中。

## 案例二

### 背景

一家知名金融服务商在过去的 3 年内收购了 50 家公司。在对这些公司进行了整合并调整了业务发展方向后，该金融服务商希望了解如何提高员工的满意度和保留效果。这些数据将用于支撑战略决策，并用于制订跨公司的行动计划。

## 挑战

该公司聘请和致设计和管理员工调查、分析结果,并对行动计划给予建议。

在问卷设计过程中,该公司确定了两个关键的业务驱动因素--高绩效销售人员的员工满意度和保留效果。这两个驱动因素与客户满意度这个关键业务问题存在着联系。公司清楚客户满意度对于实现单位客户收入和总体收入这两个财务指标的增长是至关重要的。

## 行动

和致进行了全面的、基于网络的调查,从所有员工中收集数据。该项调查涉及面较广,能够识别出所有可能对员工满意度和保留效果有影响因素。除了详细的整体概览,和致将每个业务单位和业务小组的分析结果与整个组织的分析结果进行全面的比较,从而设计出差异化的员工满意度和保留方案。

## 成果

结果表明,提高员工满意度和保留效果的其中一个关键驱动因素是与高层管理人员就公司正在发生的变化进行沟通。高管层的业绩表现总体而言也是一个关键驱动因素。我们的关联性分析认为提高高管层在这些特定方面的分数将改善员工满意度和保留效果。

根据调查结果,该公司针对影响员工满意度和保留效果的因素采取了一系列的行动。12个月后,该公司进行了后续调查,发现随着对于管理层认识的提升,相应而来的是满意度和忠诚度的改善。现在调查每年都在进行,关联性分析成为调查的一个必备组成部分。因为满意度和员工保留影响因素每年都在变化,管理层现在能够获得行动计划,进而实现财务和客户目标。

## 关于和致咨询公司

- 作为领先的人力资本管理咨询公司，我们为客户提供专业的人力资本管理咨询与信息服务，包括组织诊断与分析 (Organizational Diagnosis & Analysis service)、人力资本管理数据信息服务 (Human Capital Management Data & Information Service)、人力资本源有效性提升 (HR Effectiveness Services)，人力资本咨询服务 (Human Capital Consulting Service) 等。
- 同时，为有效地将先进的人力资源管理模式固化到企业的日常管理实践中以提升企业管理水平，我们为企业客户提供基于 SaaS 模式的人力资本管理系统 (CoreCapital Development Solution™)。

咨询热线:

400-676-1528

北京办公室电话:

+86 10-59070688

传真:

+ 86 10 5907 0311

电子邮件:

han.mo@corecapitalchina.com

公司网址:

www.corecapitalchina.com

## 和致的组织诊断与分析服务

- 组织诊断与分析服务是我们人力资本管理咨询服务的重要部分，主要提供人力资本调研和咨询服务，协助客户有效管理其人力资本。组织诊断与分析能力与人力资本咨询能力的结合，使得我们能够为企业客户创造全面的员工激励、管理和绩效考核等人力资本管理解决方案。我们提供以下主要调研咨询服务：

- ◆ 人力资本有效性调研
- ◆ 员工敬业度调研
- ◆ 人力资源职能有效性审计
- ◆ 员工观点调研
- ◆ 薪酬优化调研
- ◆ 企业文化诊断
- ◆ 领导力评价及效能调研
- ◆ 企业并购的融合度调研
- ◆ 组织的执行力调研
- ◆ 核心人才调研
- ◆ 培训需求调研
- ◆ 消费者满意度及忠诚度调研