

2020

中国企业员工激励与企业文化

调研报告

关于我们

 **关爱通研究院**
思考 | 洞察 | 分享

中智关爱通旗下 专业人力资源前沿研究和数据洞察中心

关爱通研究院秉持“思考·洞察·分享”的核心理念，依托关爱通在人力资源行业有深刻理解、丰富经验的咨询顾问，聚焦人力资源行业热点话题，致力于市场、政策等前沿信息的洞察与思考，定期开展调研并分享成果，助力企业实现对组织和员工的健康、良性、可持续发展。截至2019年底，关爱通研究院已连续5年为中国最有温度的雇主品牌评选活动“ α 优质职场”提供专业评审意见。

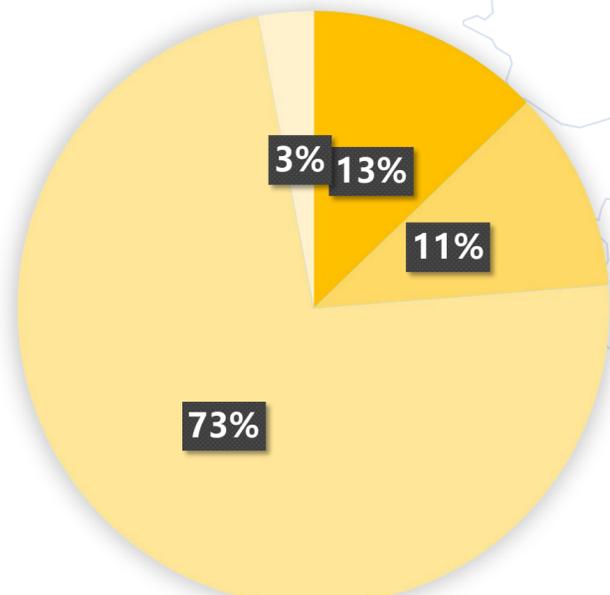
关爱通研究院长期致力于福利领域研究及前沿趋势探索，每年面向全国范围的企业开展福利深度调研并发布白皮书。



样本说明

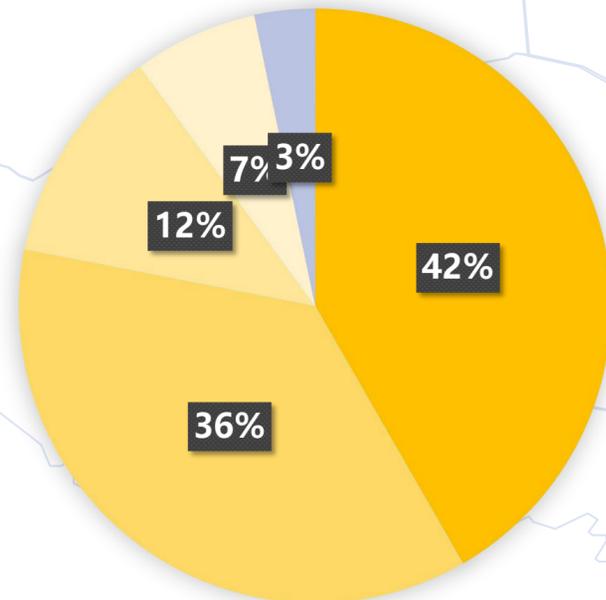
本项调研共收集到有效样本943份，即N=943。

企业性质分布



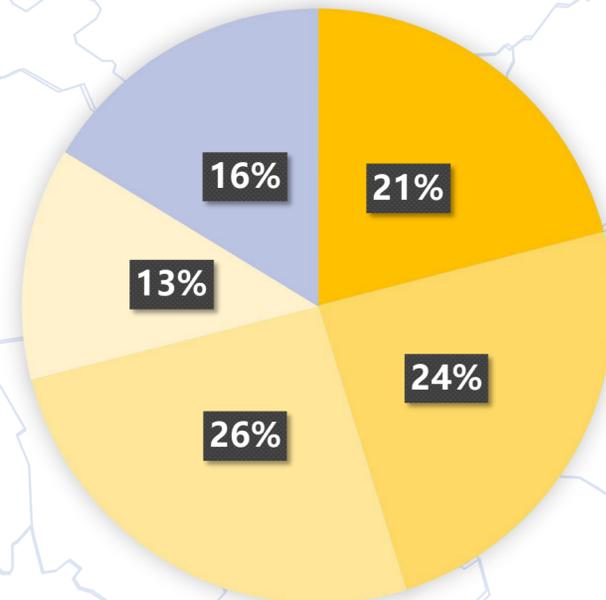
- 外企/合资企业、代表处
- 国有及国有控股企业
- 民营、私营企业
- 其他

企业规模分布



- < 100人
- 100-500人
- 501-1000人
- 1001-5000人
- > 5000人

企业区域分布



- 华北
- 华东
- 华南
- 中部
- 西部

企业行业分布



目录

CONTENT

01 主要发现

02 员工激励实施情况

03 企业文化实施情况

01 主要 发现



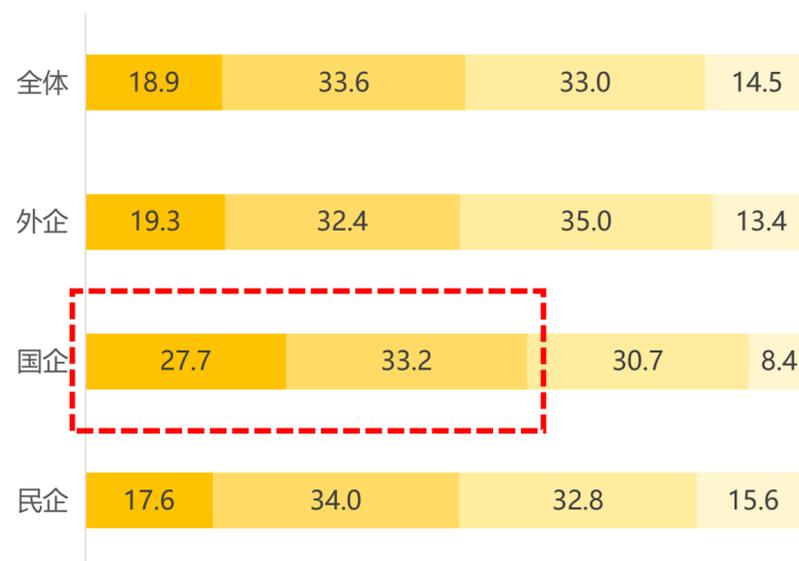
中国企业 员工激励 实施情况

发现一

国企更关注员工激励，开展率超五成

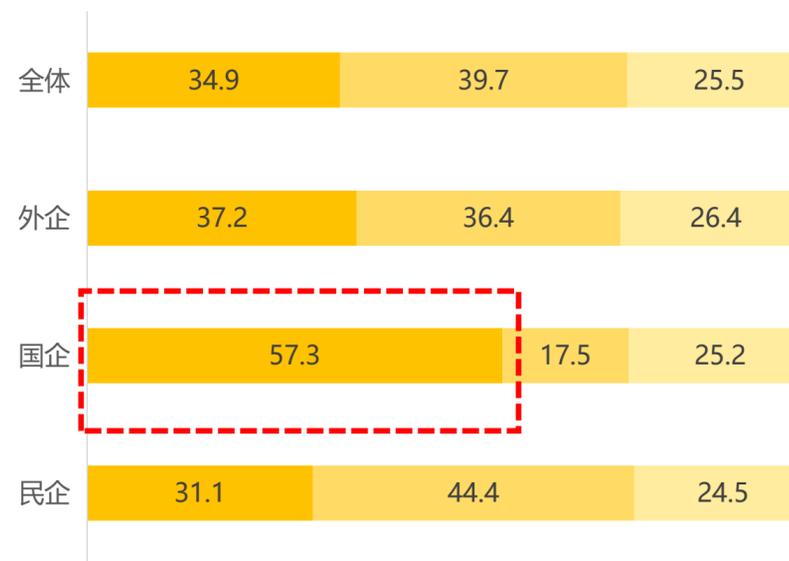
- 调研显示，对员工激励非常重视和比较重视的企业占比为52.5%，国企这一比例更高(60.9%)，和外企/民企的差距主要在非常重视的比例上；
- 实际开展率来看，国企开展率达到57.3%，比外企/民企超出两成多；
- 国企更关注员工激励可能跟其工作氛围相对稳定安逸，组织活力更需激发有较大关系。

对员工激励的重视度



- 非常重视员工激励，有较完善的激励机制
- 较重视员工激励，关注员工绩效和敬业度的提升
- 对员工激励有所关注，但不会马上推行到企业中来
- 对员工激励不太重视也不太关注

员工激励开展率



- 是，已开展
- 否，但计划在未来1-2年内开展
- 否，且暂时无计划开展

中国企业 员工激励 实施情况

发现二

企业现行激励特征：

以偏重绩效、偏爱现金手段的短期激励为主

- 公司业绩、员工工作积极性和工作效率是企业开展员工激励的主要目的，也是企业评估激励实施效果的主要维度；
- 企业员工激励方式主要以现金手段为主，如绩效奖金（68.1%）、加薪（53.5%）、年终奖（50.5%），非现金手段中，使用较多的是晋升机会（45.9%）；
- 企业现阶段激励手段看似丰富，其实是比较单一的，以偏重绩效、偏爱现金手段的短期激励为主，一般在绩效核算、年底时才兑现激励承诺，在激励理念、手段、机制、覆盖对象上均需持续探索。



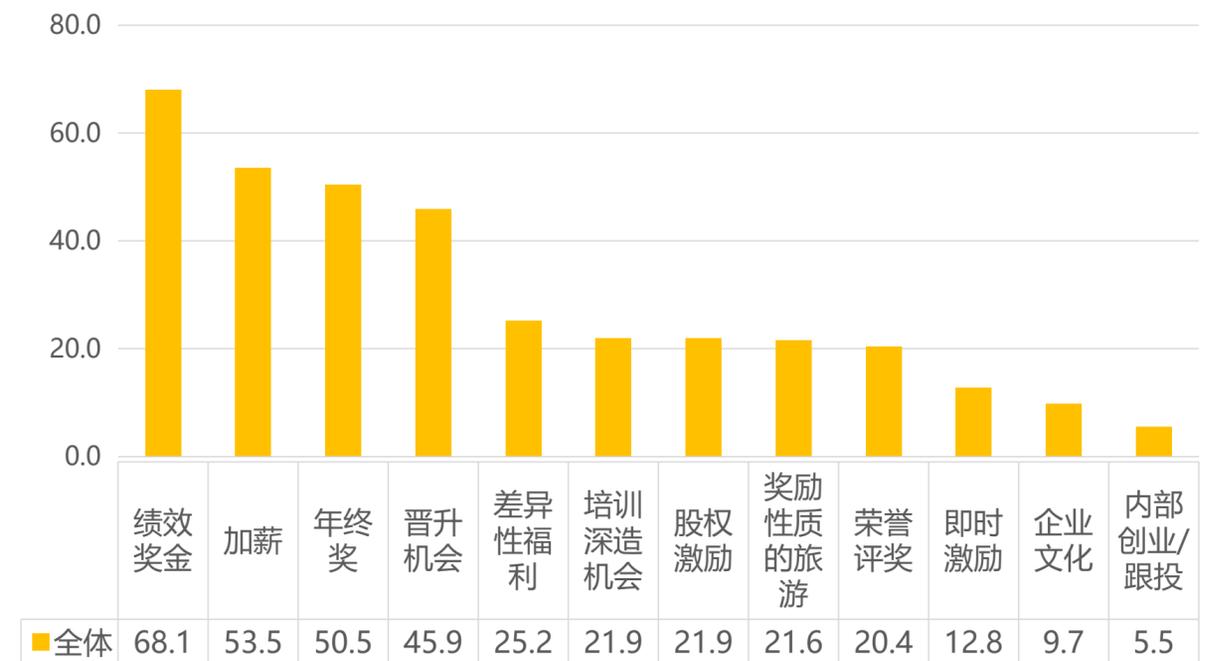
激励效果评估维度 TOP3

1、公司的业绩是否有提升

2、员工的工作积极性是否有提高

3、员工的工作效率是否有提高

已开展企业目前采用的激励方式



中国企业 员工激励 实施情况

发现三

员工激励发展趋势：

企业对非现金激励手段、数字化激励方式关注度上升

- 未来1-2年计划开展员工激励的企业，比较青睐晋升机会、绩效奖金、加薪、差异性福利、培训深造机会等手段，考虑即时激励的比例也较高，可以看到企业对非现金激励手段的关注度在上升；
- 企业目前开展员工激励存在以下障碍：激励不够及时、激励缺乏针对性、激励频次较低，舶来品“即时激励”似乎能解决上述问题，但引入中国市场多年至今未能打开局面，如何解决企业在激励及时性、针对性方面的需求还待探索；
- 企业对数字化的激励方式兴趣度很高，目前比较多见的数字化激励方式有发放奖励积分、使用在线点赞工具、发放内部流通的虚拟货币等。

未来计划开展企业意向采用的激励方式



企业员工激励实施障碍 TOP3

- 1、激励不够及时，削弱了激励应有的效果
- 2、缺少分层级、分岗位的激励措施，员工激励缺乏针对性
- 3、激励频次较低，无法持续调动员工积极性



已开展激励企业采用数字化方式的情况



数字化激励方式 TOP3

- 1、发放奖励积分
- 2、使用在线激励系统/工具进行点赞
- 3、发放内部流通权益/虚拟货币等

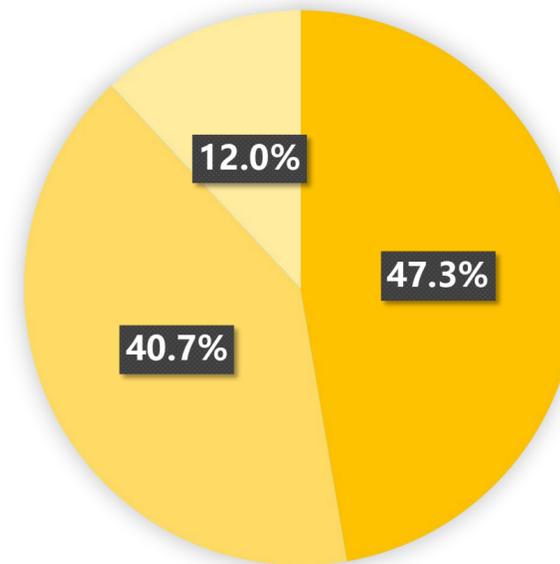
中国企业 企业文化 实施情况

发现一

四成企业的企业文化仅有口号和标语

- 调研显示，近9成企业制定了自己的企业文化，但在企业文化的完善度上存在较大差异；其中完善度较高，有独立明确的企业文化和员工行为准则描述文件的企业占比仅为47.3%，另外四成企业仅有企业文化口号或标语，这部分企业的企业文化很难对组织凝聚力和员工行为等产生实际影响。

企业文化制定情况



- 有独立和明确的企业文化和员工行为准则描述文件
- 有企业文化的宣传口号和标语，但没有形成具体释义和行动准则描述文件
- 公司最高领导人的言行即公司企业文化，没有成文的标准

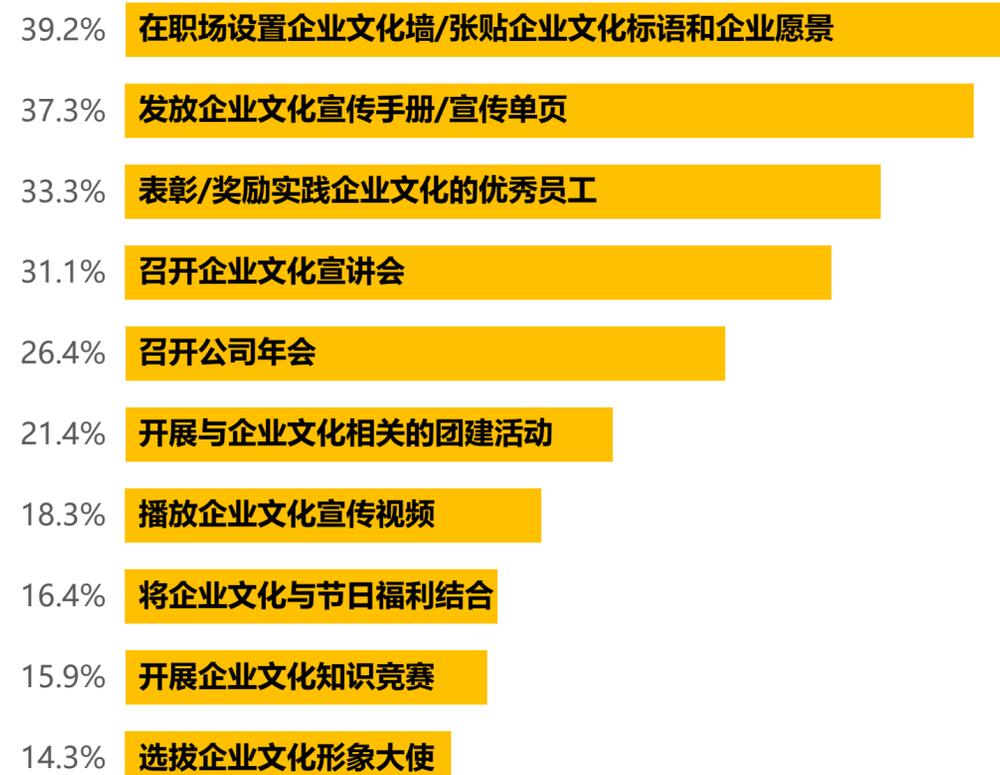
中国企业 企业文化 实施情况

发现二

企业文化内宣不足：沟通简单，频次较低

- 企业宣传落地企业文化的方式主要有：在职场设置文化墙/张贴标语和愿景、发放企业文化宣传资料、表彰践行企业文化的员工、召开企业文化宣讲会；宣传方式以单向输出为主，员工接受比较被动；
- 内宣频次来看，每半年一次的情况最普遍（35.5%），其次是每年一次（21.2%）和每季度一次（20.7%），频次偏低；
- 总体而言，企业在企业文化内宣方面表现较弱，与员工的沟通互动比较简单，频次也比较低，主动性较弱。

内宣方式



内宣频次



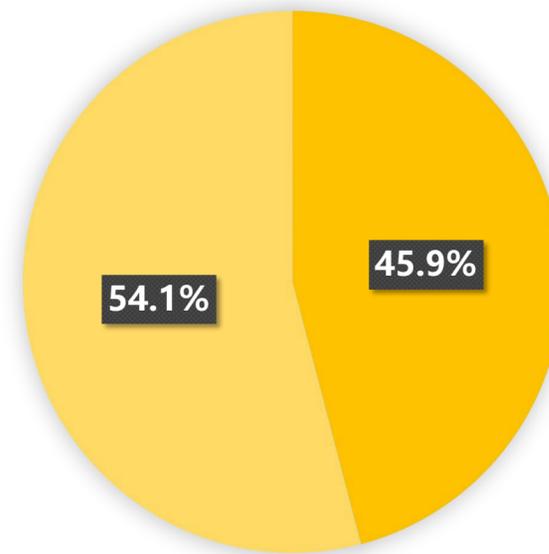
中国企业 企业文化 实施情况

发现三

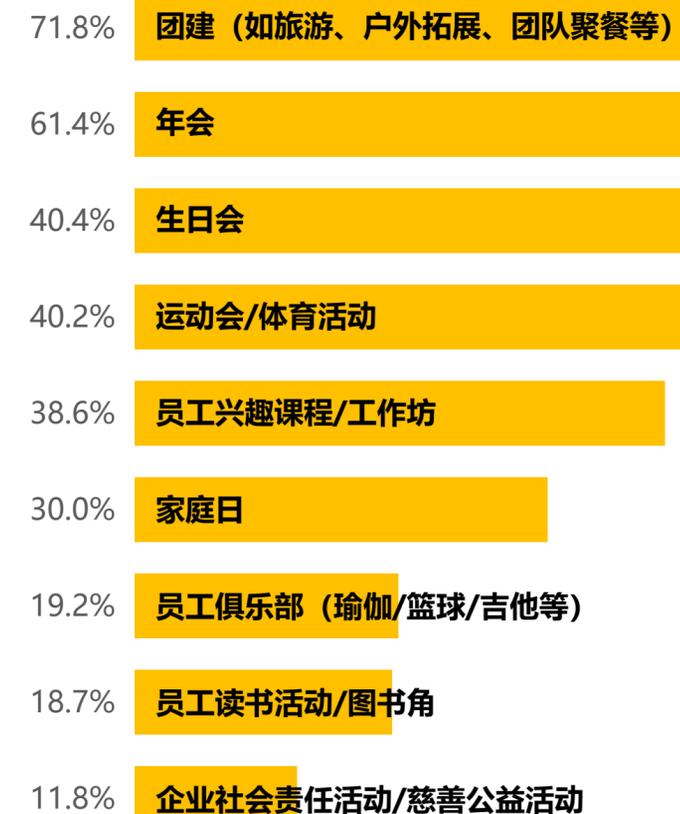
团建与年会是最典型的企业文化活动，但普及率依然较低

- 企业文化与团队建设类活动因投入相对较高或执行比较复杂，开展率不足一半；
- 企业文化类活动一般都在特定主题下开展，形式来讲，最普遍的是团建和年会，其他诸如生日会、运动会、员工兴趣活动、家庭日等主题的活动也比较常见；
- 团建和年会虽然在已开展企业文化活动的企业中占比较高，但放到全部企业中来看，普及率依然较低。

是否开展文化与团队建设类活动



企业文化类活动开展形式



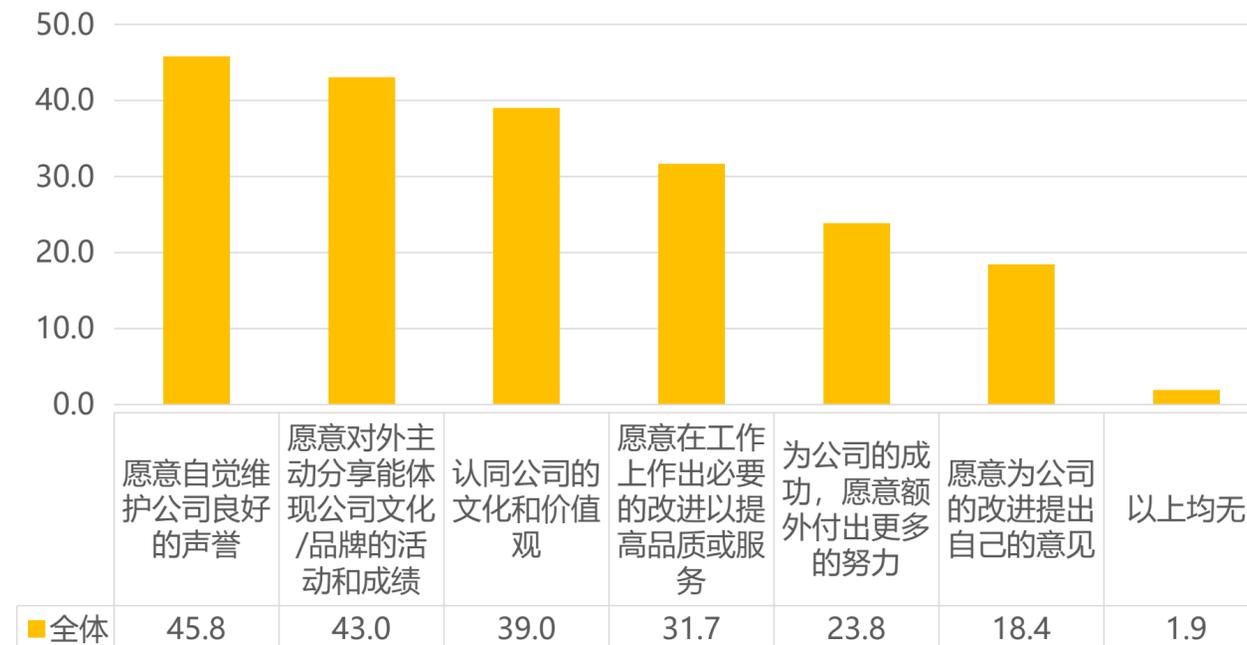
中国企业 企业文化 实施情况

发现四

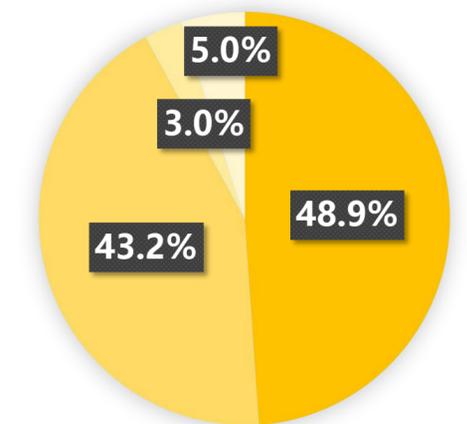
企业文化与雇主品牌关联紧密

- 调研显示，企业文化的影响更多体现在员工对外的行为上，如自觉维护和传播企业形象和口碑，对内的方面（提升自己的敬业度和主人翁精神）也有明显影响但不及对外的方面；无论企业是否关注雇主品牌，员工作为企业的“代言人”的确在无形中塑造或影响着雇主品牌；
- 目前大部分企业都能认识到企业文化与雇主品牌之间的关联关系，觉得两者之间没太大关系的企业仅3%。

企业文化对员工行为的影响



对企业文化和雇主品牌之间关系的态度



- 企业文化是影响雇主品牌的重要因素
- 企业文化对于雇主品牌有一定的影响
- 企业文化与雇主品牌没太大关系
- 不清楚

02

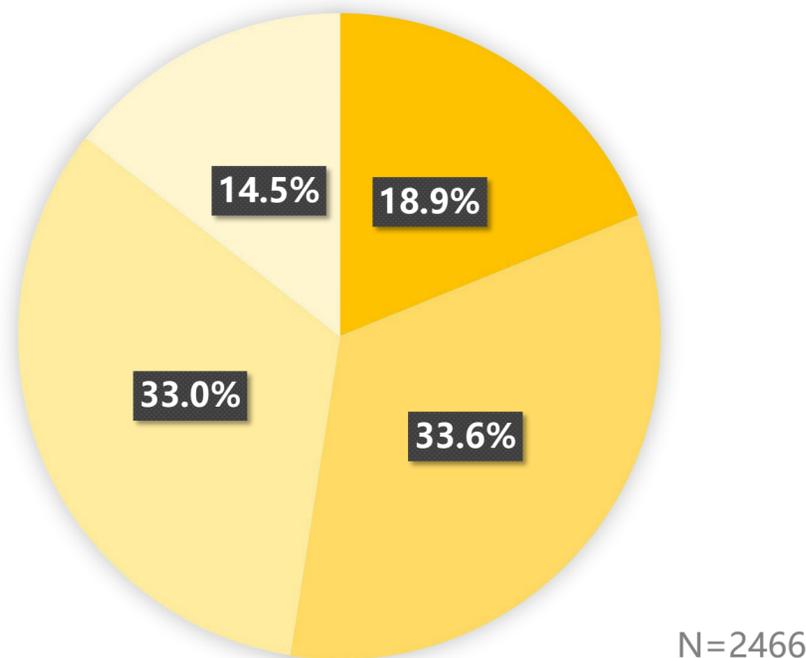
员工激励 实施情况



员工激励重视度

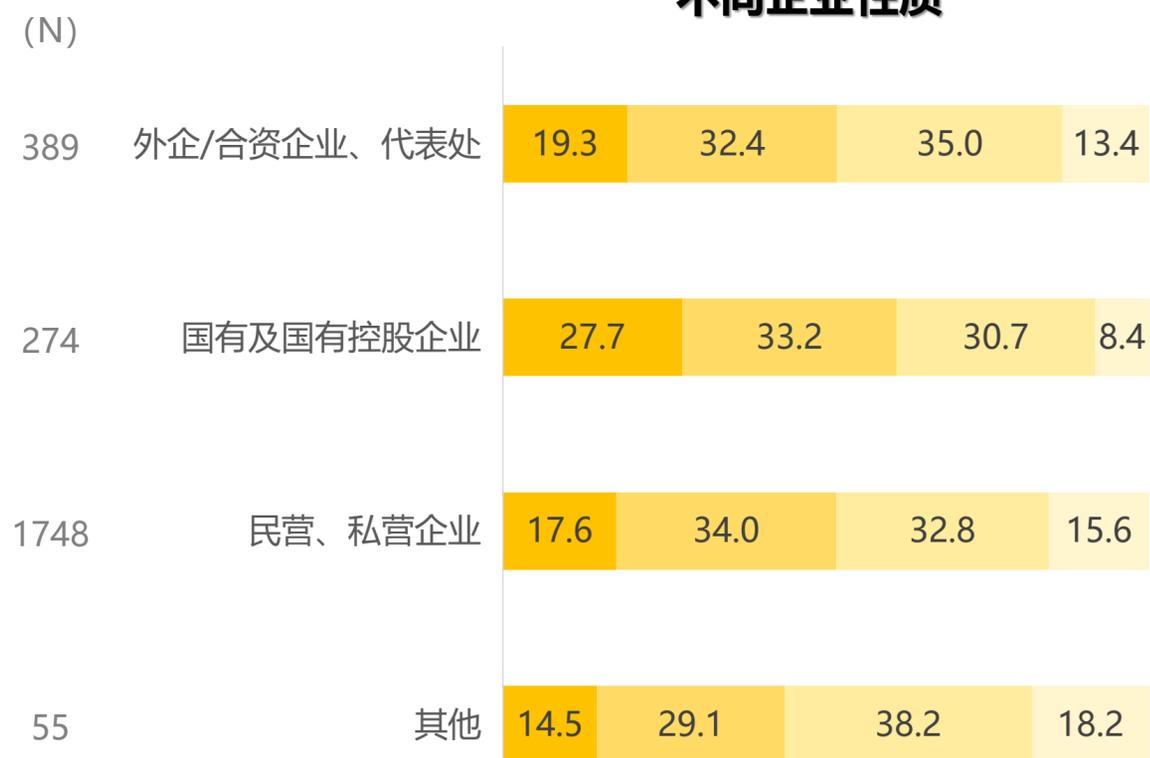
- 重视员工激励的企业超过一半，其中非常重视，已经有较完善激励机制的企业有18.9%，另外三成是比较重视的程度，关注激励举措在绩效和敬业度提升方面的作用；
- 国企更关注员工激励，可能跟其工作氛围相对稳定安逸，组织活力更需要激发有较大关系；外企和民企差异不是很大；
- 企业规模方面的差异来看，500人似乎是一个分界线，500人以上企业对员工激励的重视度较高。

全体

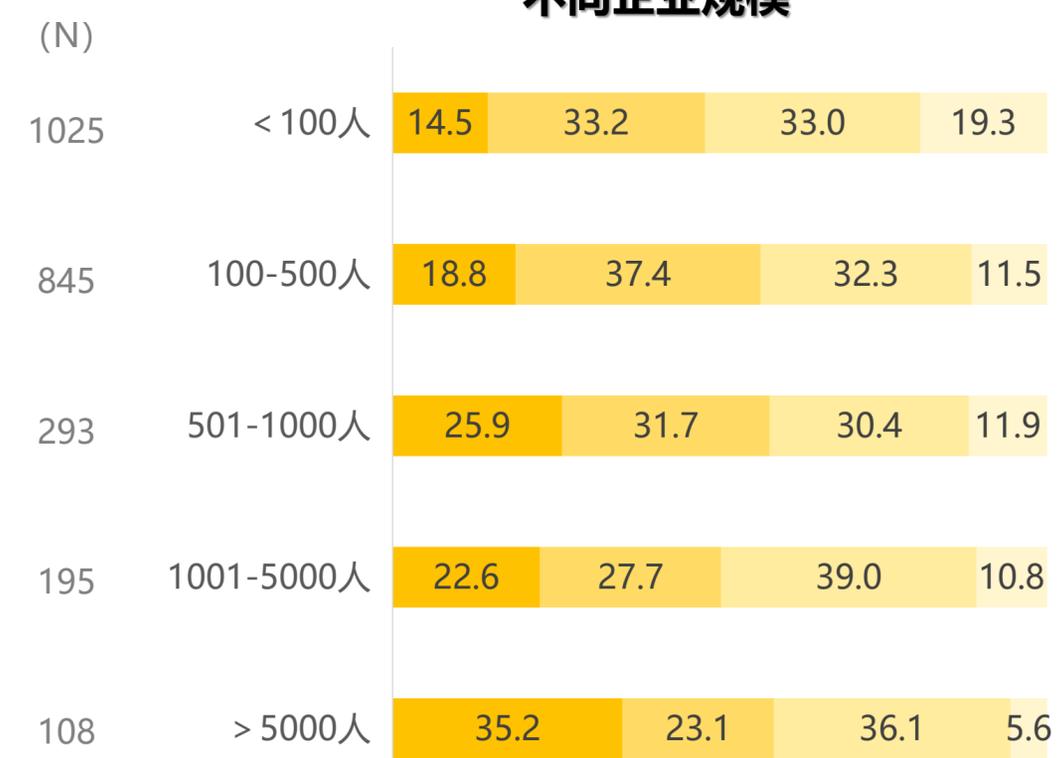


- 非常重视员工激励，有较完善的激励机制
- 较重视员工激励，关注员工绩效和敬业度的提升
- 对员工激励有所关注，但不会马上推行到企业中来
- 对员工激励不太重视也不太关注

不同企业性质

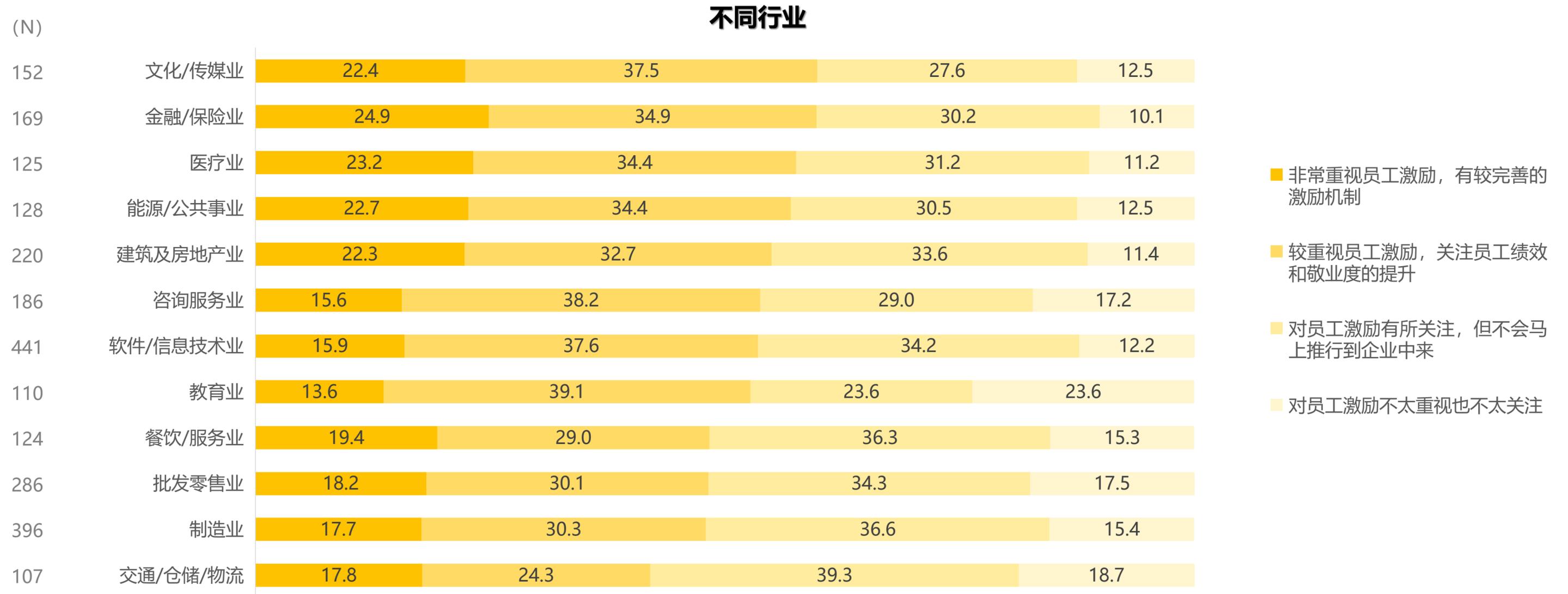


不同企业规模



员工激励重视度

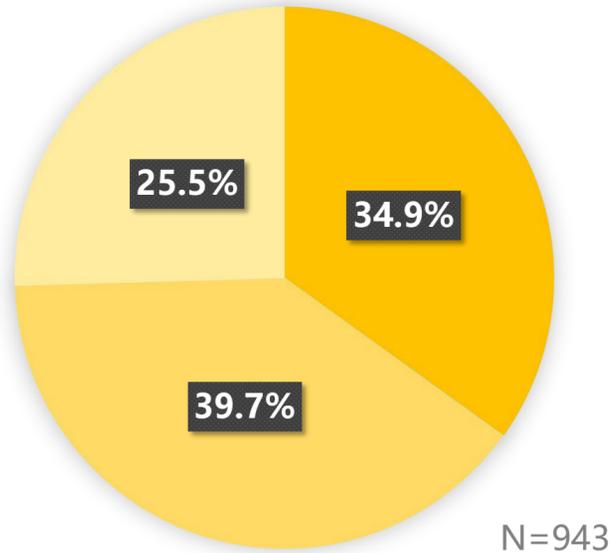
- 非常重视和比较重视的比例综合来看，文化/传媒业、金融/保险业、医疗业比较靠前，批发零售业、制造业、交通/仓储/物流对员工激励重视度较低。



开展率

- 员工激励实际开展率来看，已开展比例是34.9%，另有4成企业目前尚未开展，但有计划会在未来1-2年开展；
- 国企开展率远高于外企、民企，达到57.3%；
- 已开展比例来看，100人以下企业与100人以上企业有较大差距；
- 金融/保险业、医疗业、软件/信息技术业开展率非常高，都在50%以上。

全体



- 是, 已开展
- 否, 但计划在未来1-2年内开展
- 否, 且暂时无计划开展

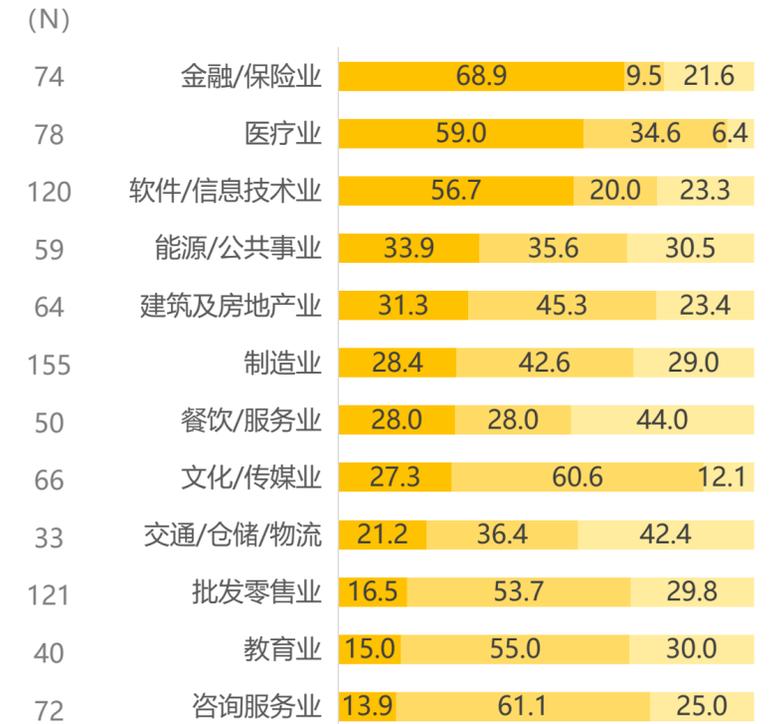
不同企业性质



不同企业规模



不同行业

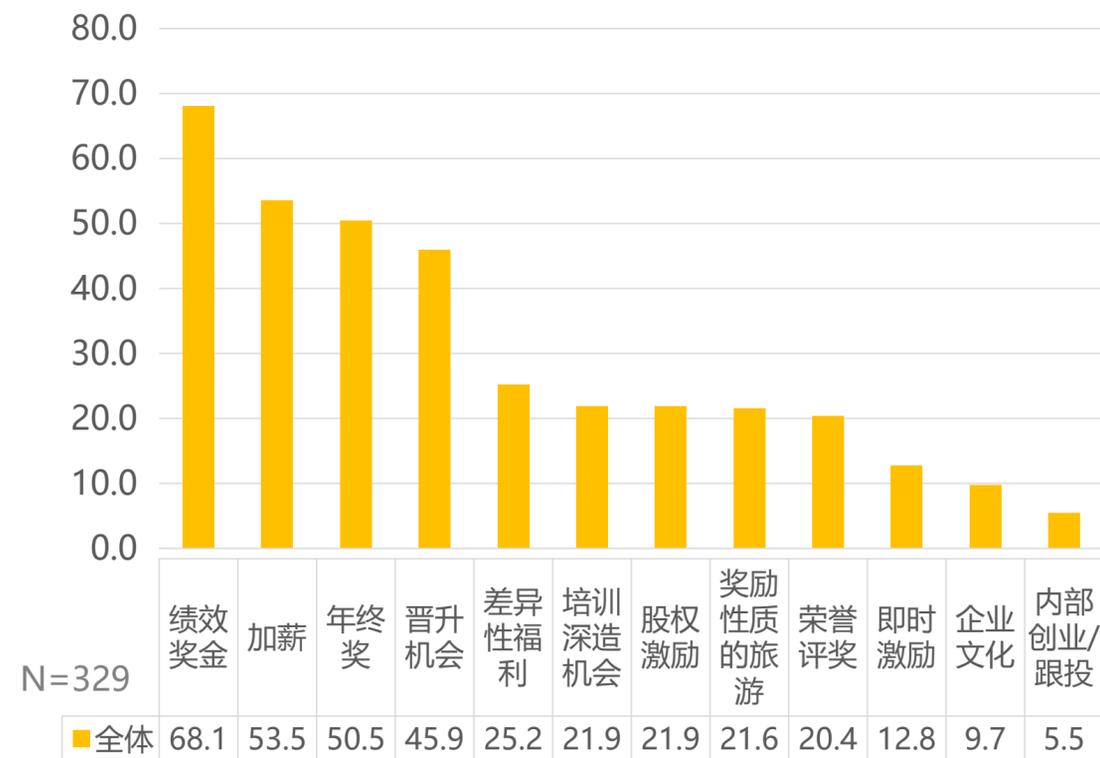


激励方式

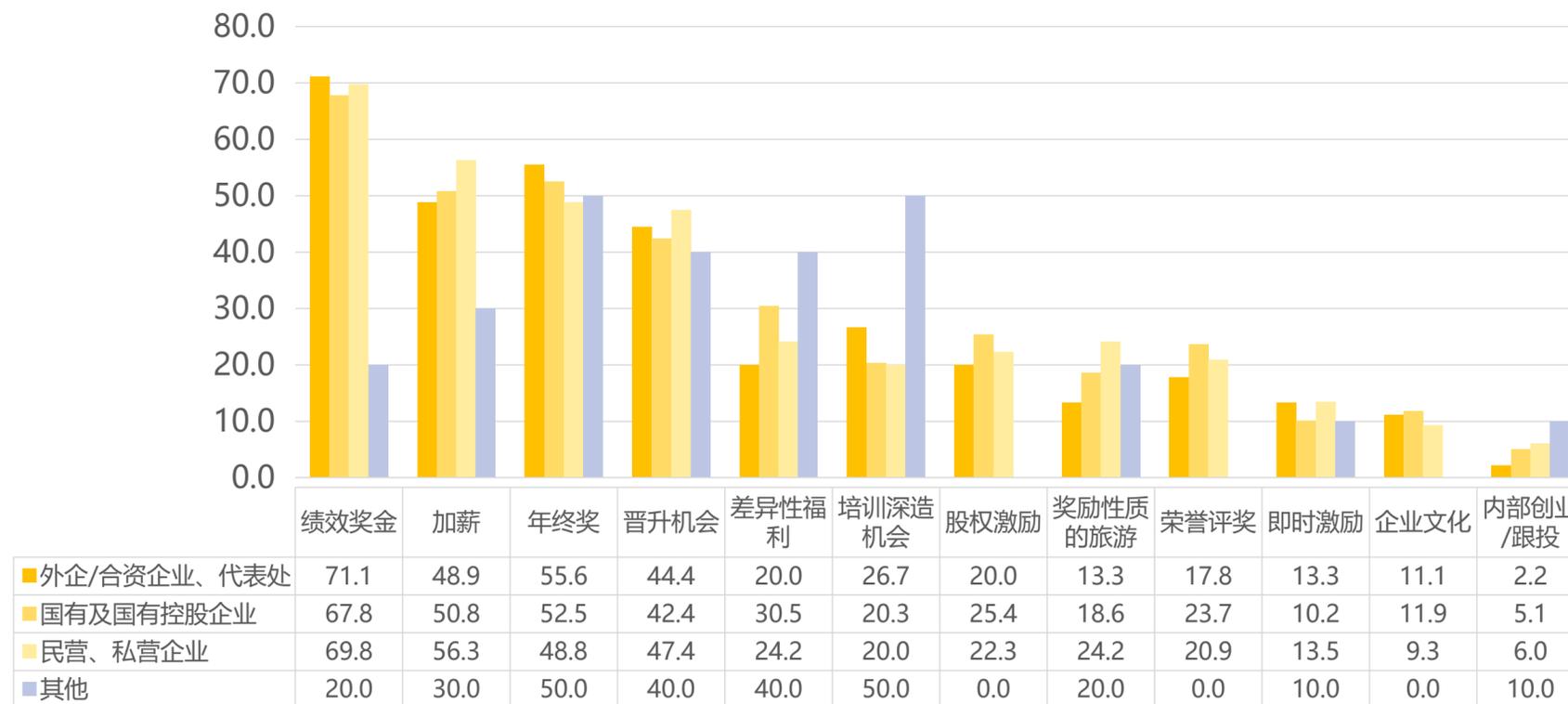
- 企业员工激励方式主要以现金手段为主，如绩效奖金、加薪、年终奖，实施率分别是68.1%、53.5%、50.5%，非现金手段中，使用较多的是“晋升机会”（45.9%）；企业一般在绩效核算、年底时才兑现激励承诺，在即时激励方面比较欠缺；
- 相较外企和民企，国企对差异性福利、股权激励、荣誉评奖等手段的倾向更明显，外企相对比较注重培训深造机会，民企在加薪、晋升机会、奖励性质旅游方面的倾向高于国企、外企。

已开展员工激励企业所采用的激励方式

全体



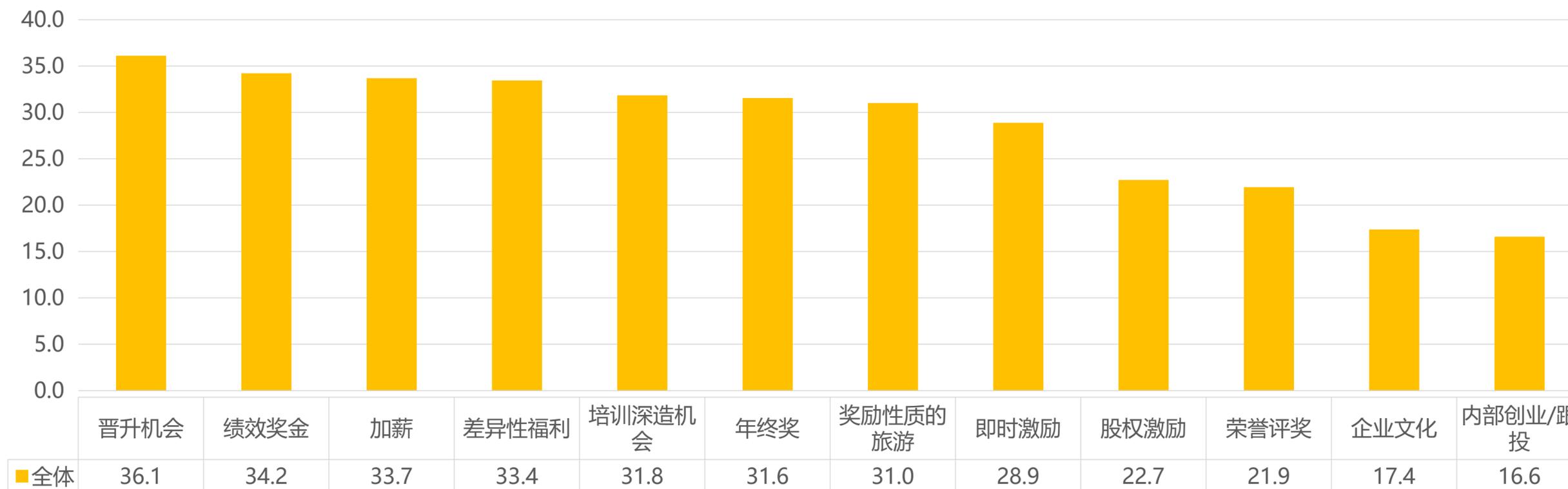
不同企业性质



➤ 激励方式

- 未来1-2年计划开展员工激励的企业，他们比较青睐的手段主要是晋升机会、绩效奖金、加薪、差异性福利、培训深造机会，考虑即时激励的比例也较高，可以看到企业对非现金激励手段的关注度在上升。

未来计划开展企业意向采用的激励方式

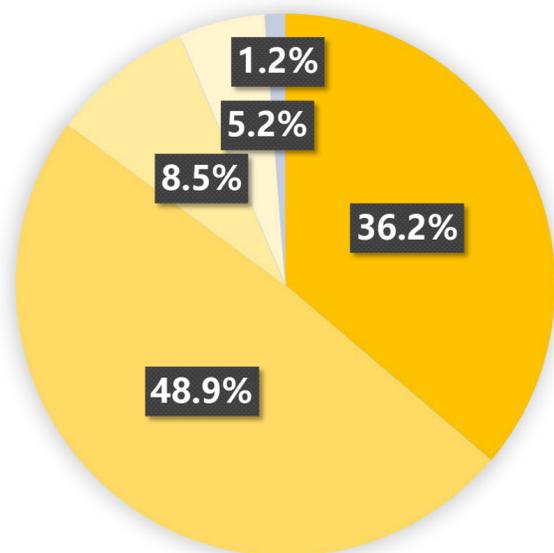


N=374

实施效果及评估

- 企业对激励项目或机制的实施效果认可度较高，8成以上表示已取得成效，其中，表示很有成效的占到36.2%，有一定效果的占到48.9%；
- 公司业绩、员工工作积极性和工作效率是企业评估激励实施效果的主要维度，也是企业开展员工激励的主要目的。

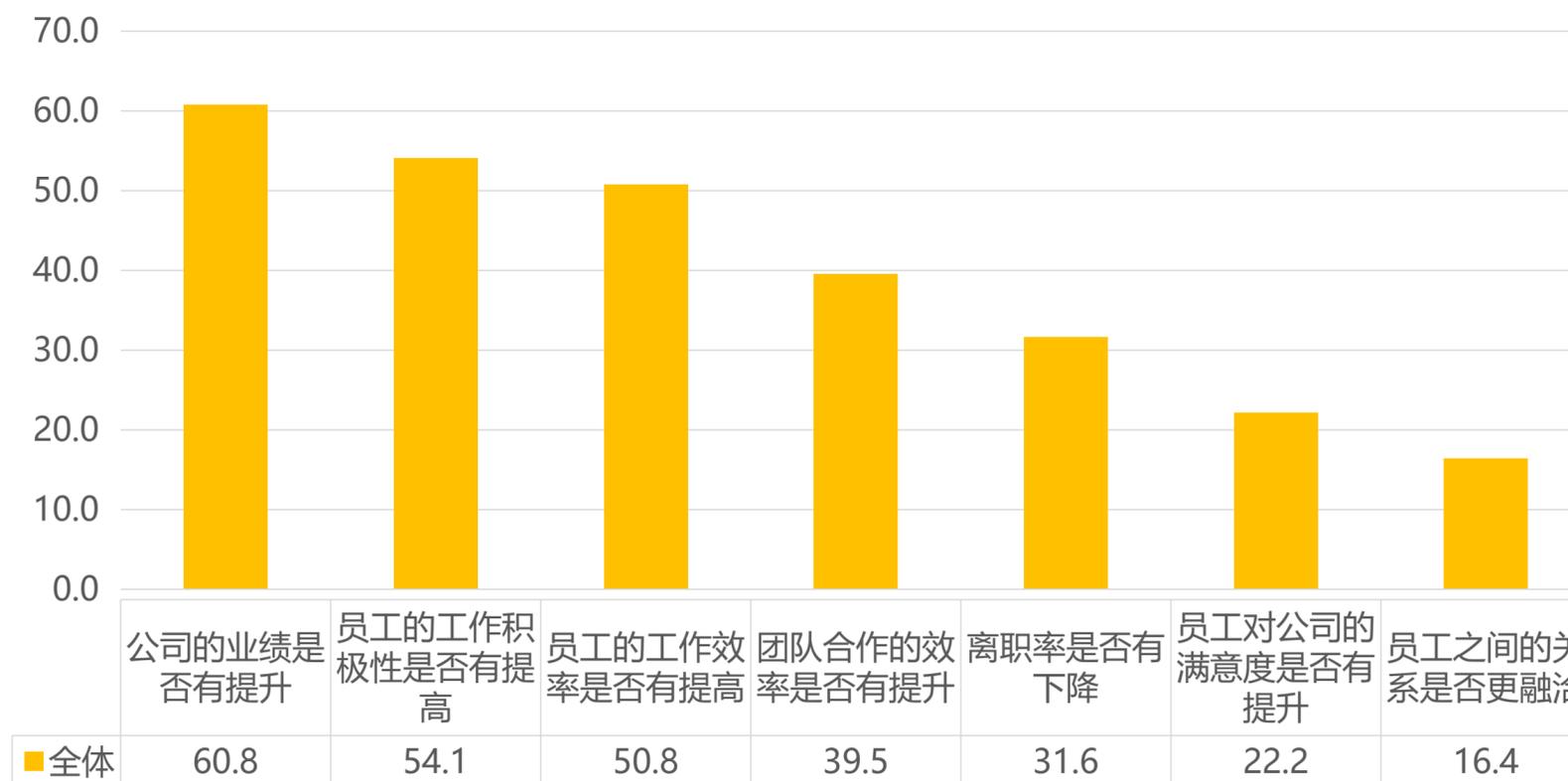
激励效果



N=329

■ 很有成效 ■ 有一定效果 ■ 一般
■ 不太理想 ■ 不清楚

激励效果评估维度



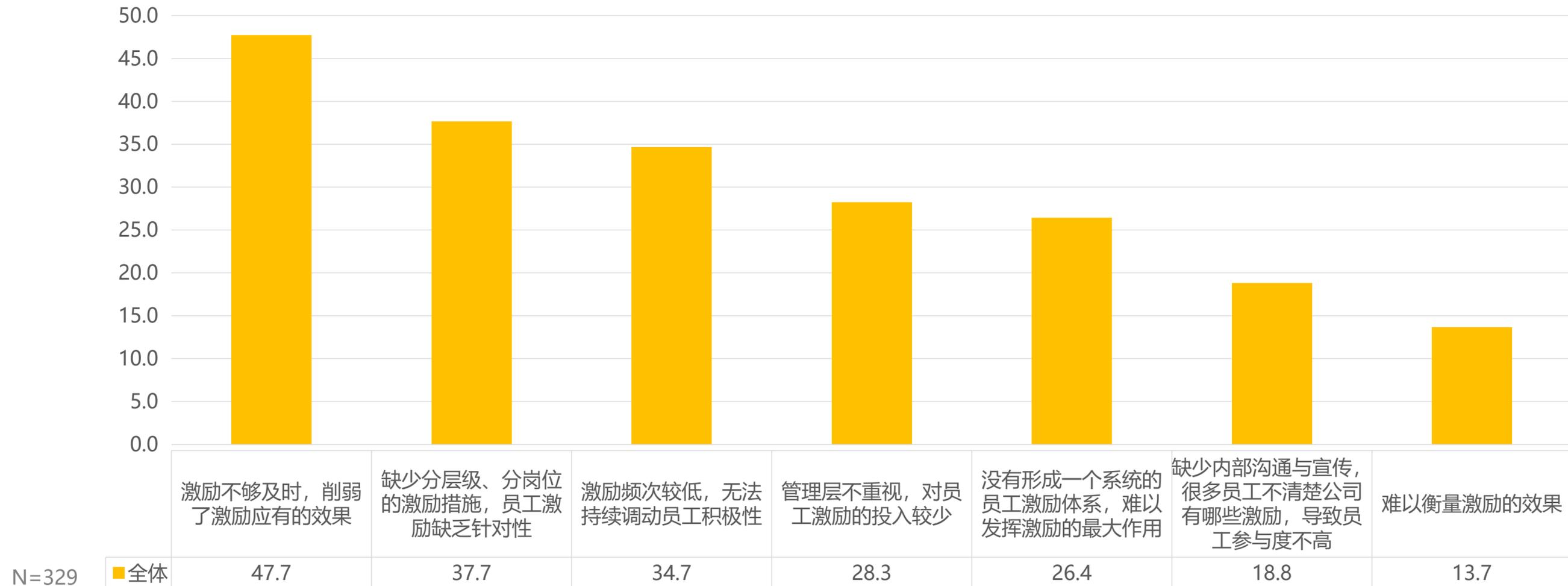
N=329

■ 全体

实施障碍

- 企业在开展员工激励时也存在一些障碍，主要是激励不够及时、激励缺乏针对性、激励频次较低，反映出企业目前采用的如绩效奖金、加薪、年终奖、晋升机会等常规激励手段的短板所在。

全体



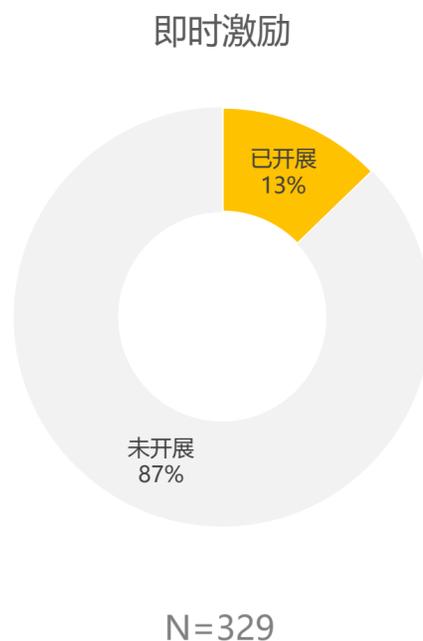
➤ 即时激励开展情况

- 已开展员工激励的企业中，仅有12.8%的企业会采用即时激励的方式；即时激励是对员工关键行为和阶段性成果的即时认可，注重精神层面，是对长期激励和物质性激励手段的有效补充，即时激励理论生长于西方企业管理文化，在中国市场尚未打开局面，处于摸索阶段；
- 企业即时激励方式主要是一定范围内的公开表彰，使用互联网在线激励和积分奖励的企业比较少；
- 即时激励发放权限以上级对下级发放为主，占到8成，无层级限制的仅有2成。

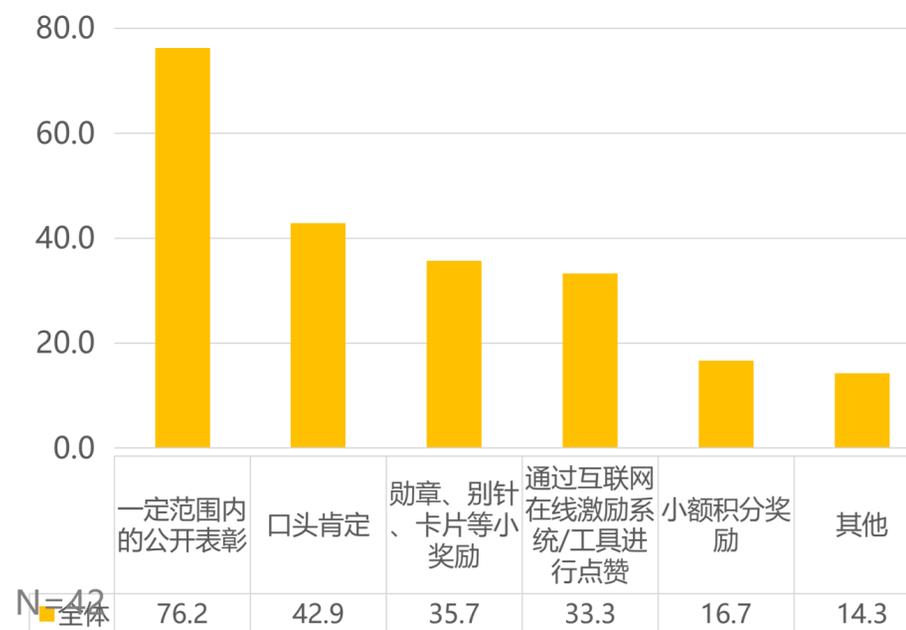
即时激励：

- 即时激励是对员工的行为和阶段性的成果做出认可，可以塑造员工行为。主要针对基层员工，是关键事件和关键行为的激励。即时激励重在即时、马上。
- 即时激励更多的是注重精神层面和荣誉层面，但是相应地可以有一点点物质奖励。

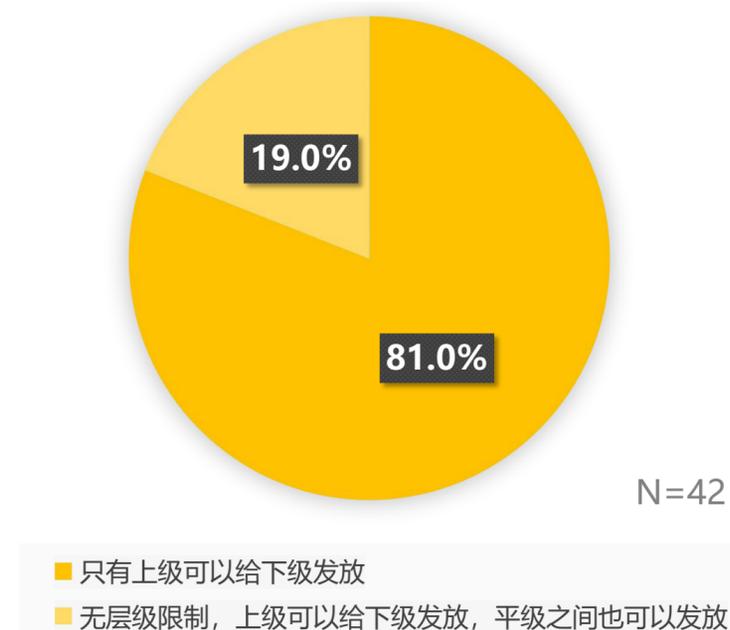
开展率



即时激励方式



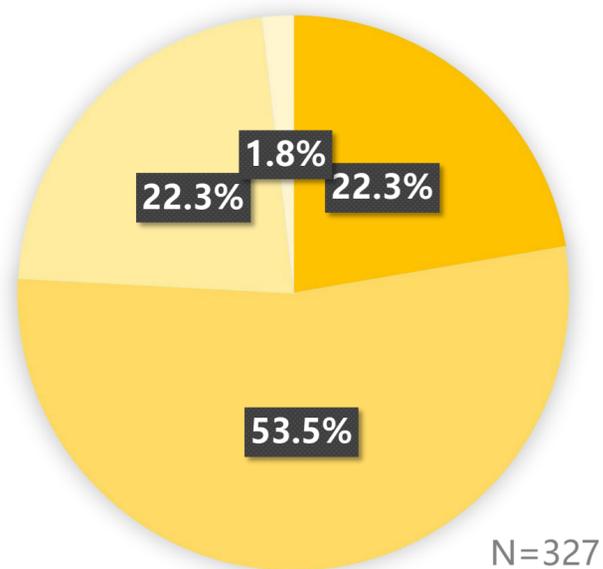
即时激励发放权限



数字化方式采用情况

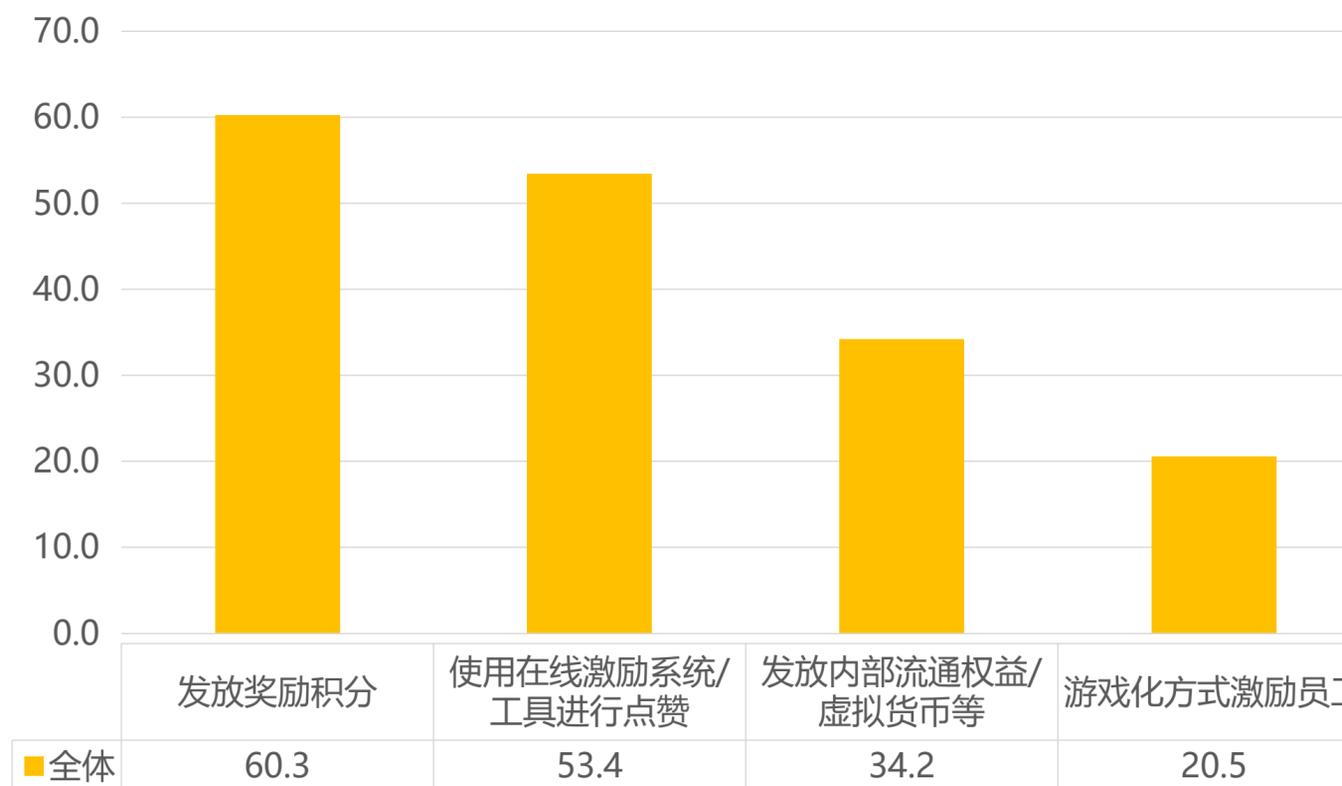
- 企业和HR部门对借助数字化手段提升工作效率和员工体验的兴趣度很高，22.3%的企业已经采取了数字化激励手段，还有约一半企业有意向在未来1-2年内采用；
- 目前企业数字化激励的方式主要是发放奖励积分和使用在线激励系统/工具进行点赞。

采用情况



- 是，已采用
- 否，但对数字化激励很感兴趣，有意向在未来1-2年内采用
- 否，但对数字化激励有一定兴趣，会关注其发展趋势
- 否，对数字化激励没有兴趣且不会关注

数字化激励方式



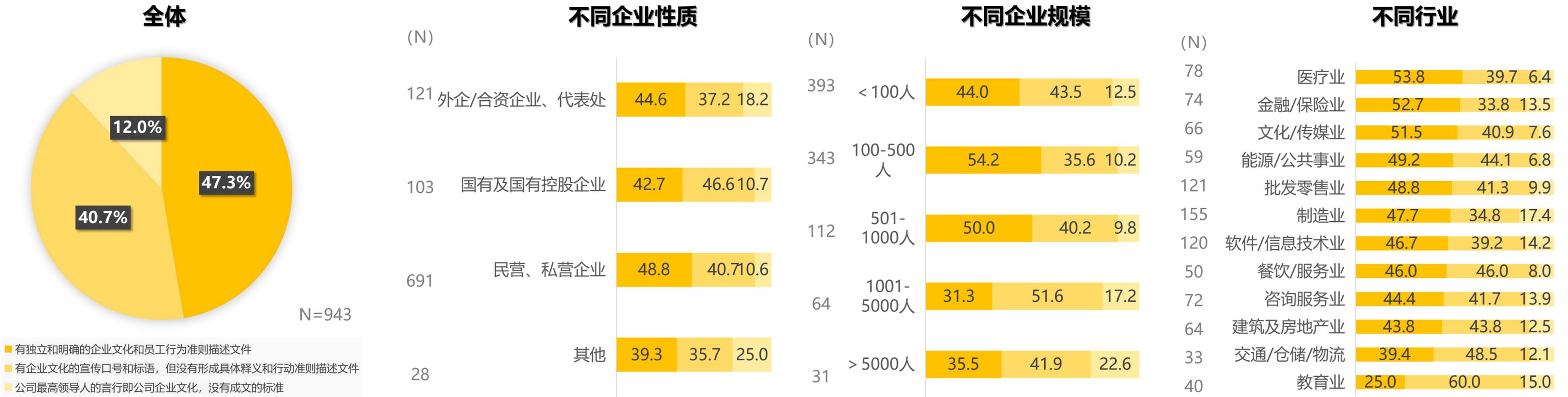
03

企业文化 实施情况



企业文化制定情况

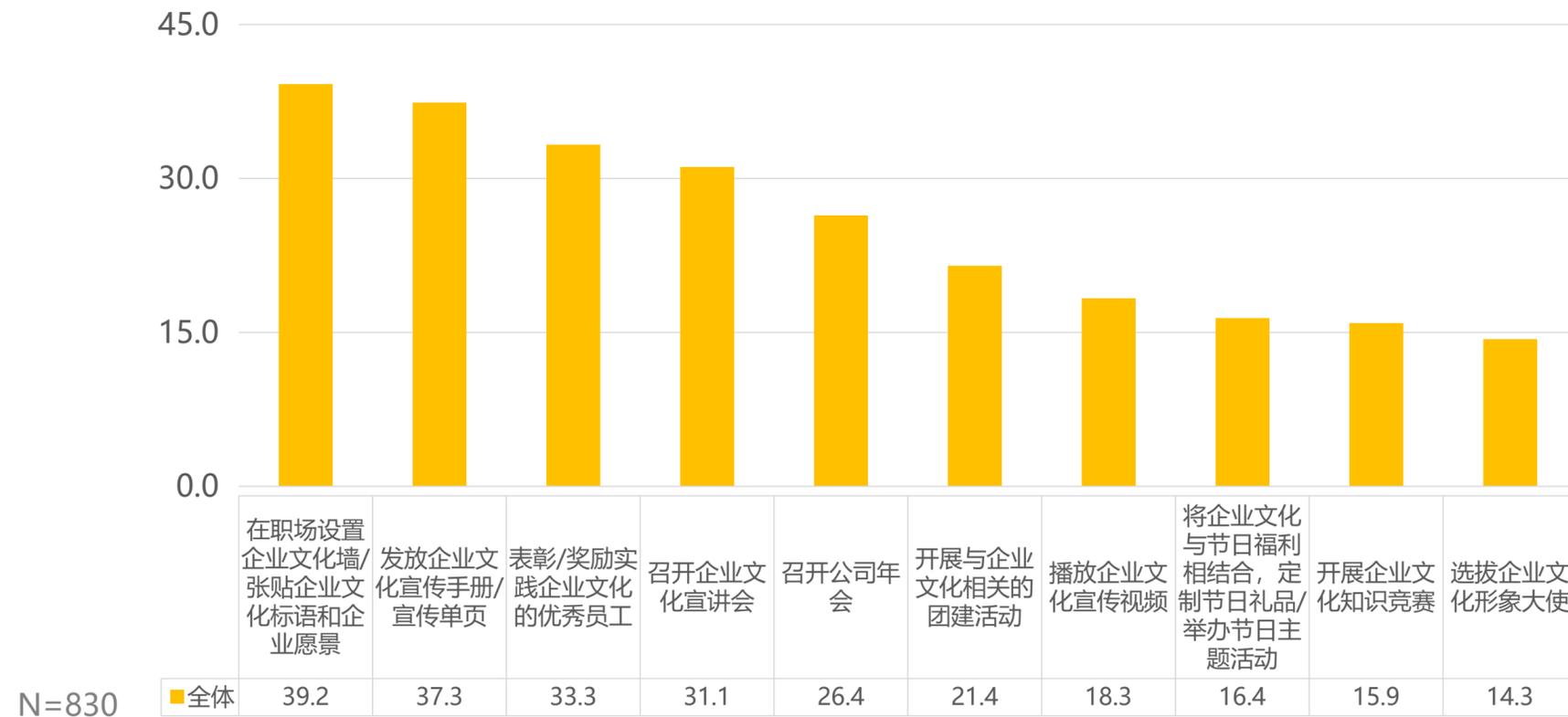
- 47.3%的企业有独立和明确的企业文化和员工行为准则描述文件，企业文化完善度比较高；还有4成企业仅有企业文化口号或标语，而没有具体的文化释义和行动准则，无法对员工行为产生实质性的影响；
- 民企相对而言更重视企业文化的打造，国企有企业文化（包括仅有标语的情况在内）的比例也比较高，外企在塑造企业文化方面表现稍弱；
- 100-1000人规模的企业打造企业文化的需求比较突出，可能源于这部分企业更多处于上升期、成长期，对企业文化在提升组织凝聚力、引导全员朝共同目标迈进方面的作用比较看重；
- 医疗业、金融/保险业、文化/传媒业在企业文化制定方面表现较好。



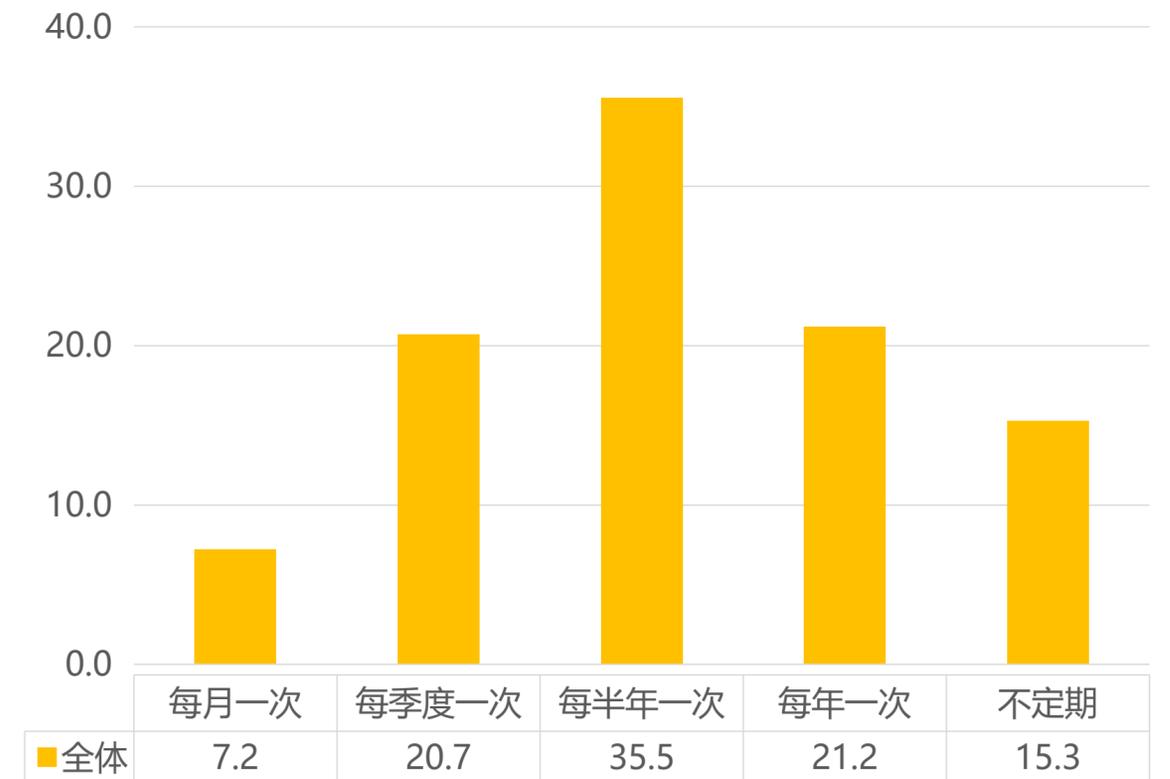
企业文化内宣情况

- 企业宣传落地企业文化的方式主要有：在职场设置文化墙/张贴标语和愿景、发放企业文化宣传资料、表彰践行企业文化的员工、召开企业文化宣讲会；
- 内宣频次来看，每半年一次的情况最常见，占到35.5%，其次是每年一次（21.2%）和每季度一次（20.7%）。

内宣方式



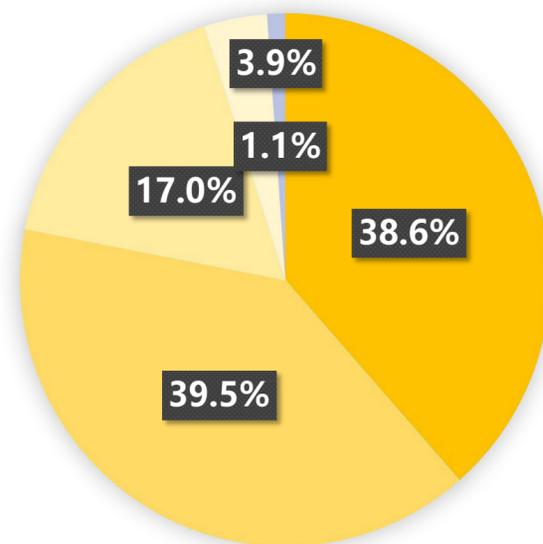
内宣频次



企业文化实施效果

- 企业文化实施效果主要从员工对企业文化的认知程度和践行程度两方面综合来看，调研显示，38.6%的企业实施效果比较显著，大部分员工认同并践行企业文化；39.4%的企业也取得不错的效果，企业文化能对部分员工产生切实影响；剩余约2成企业取得的效果很弱或对此并不关注；
- 良好的企业文化，能引导员工对外愿意维护和提升企业的口碑，对内愿意提升自己的敬业度和主人翁精神，从调研来看，企业文化对员工行为的影响中，对外的方面要更突出一些，对内的方面也有明显影响但不及对外的方面。

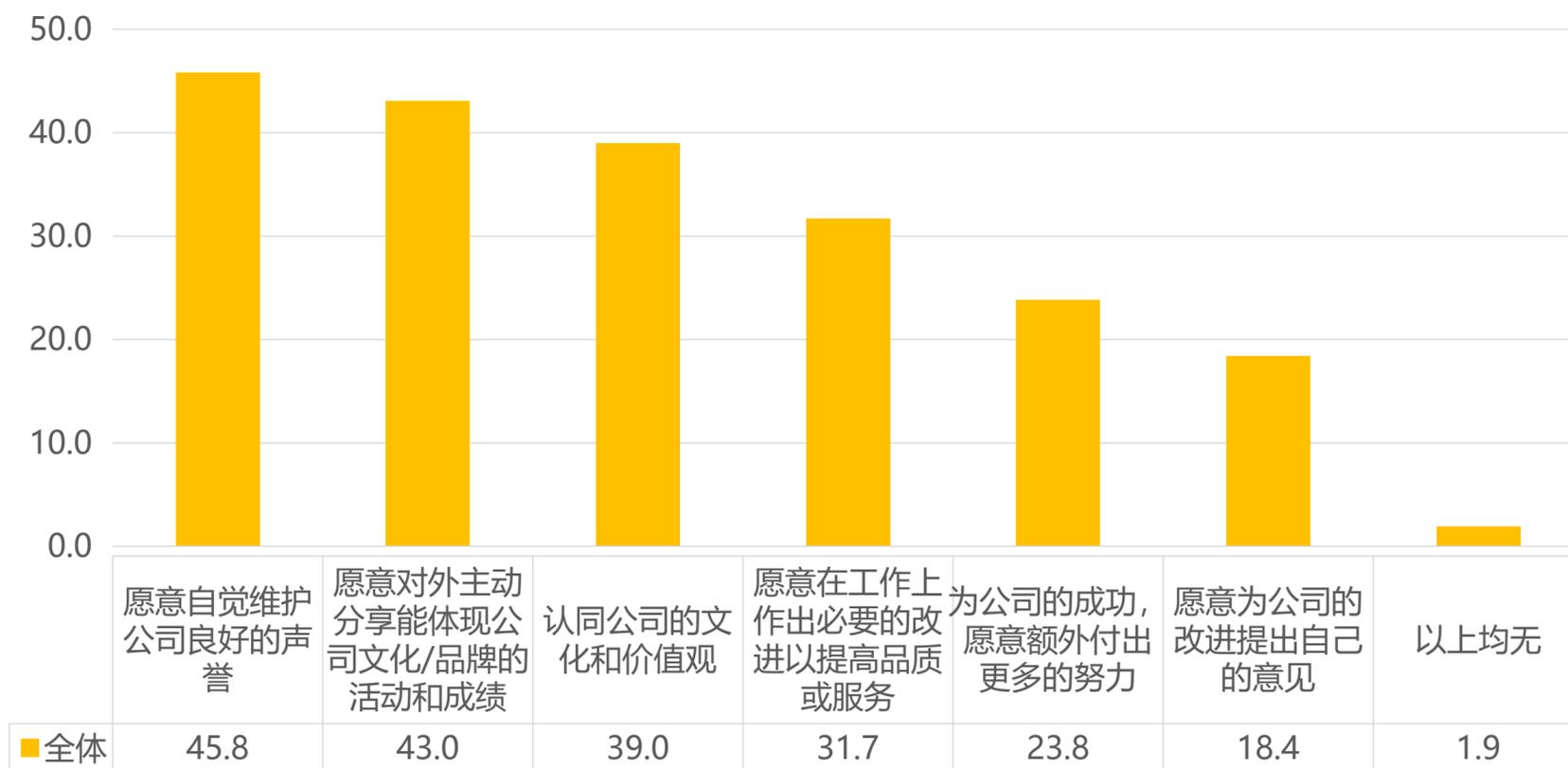
实施效果



N=830

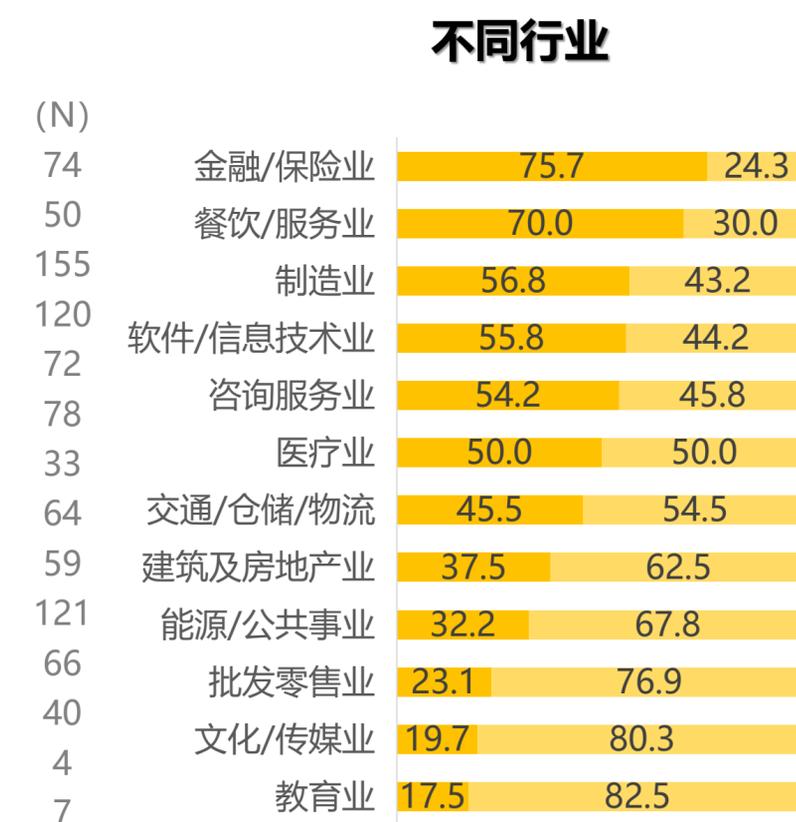
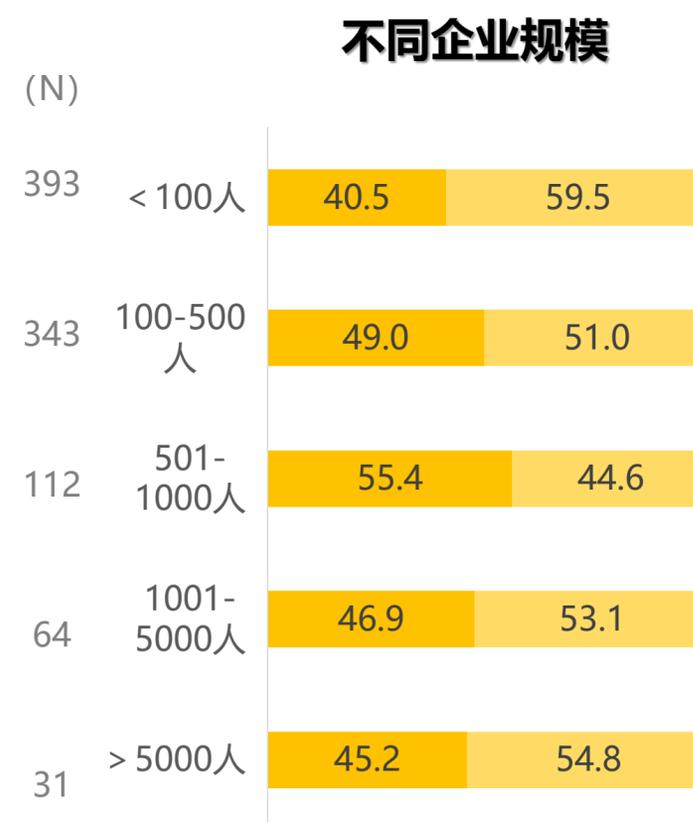
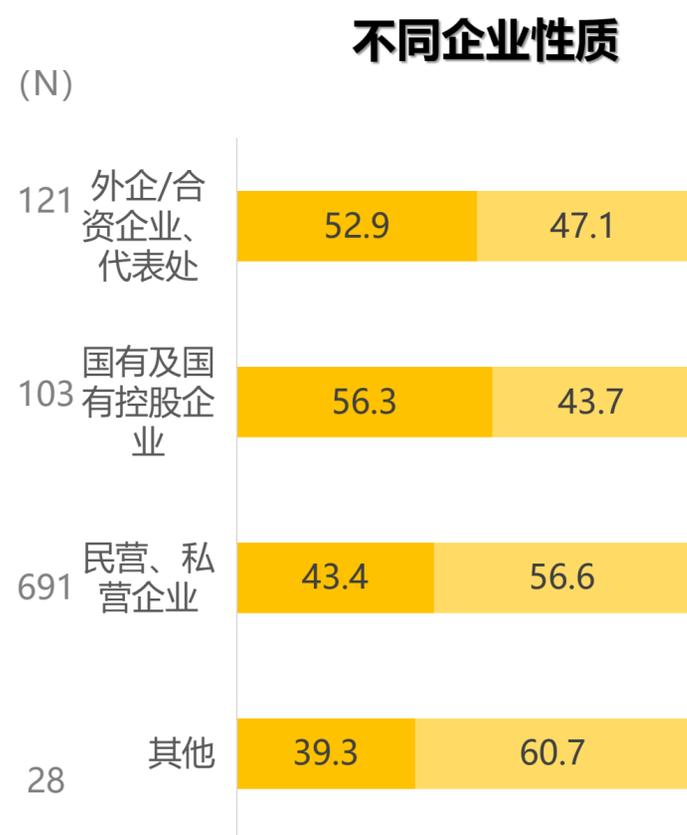
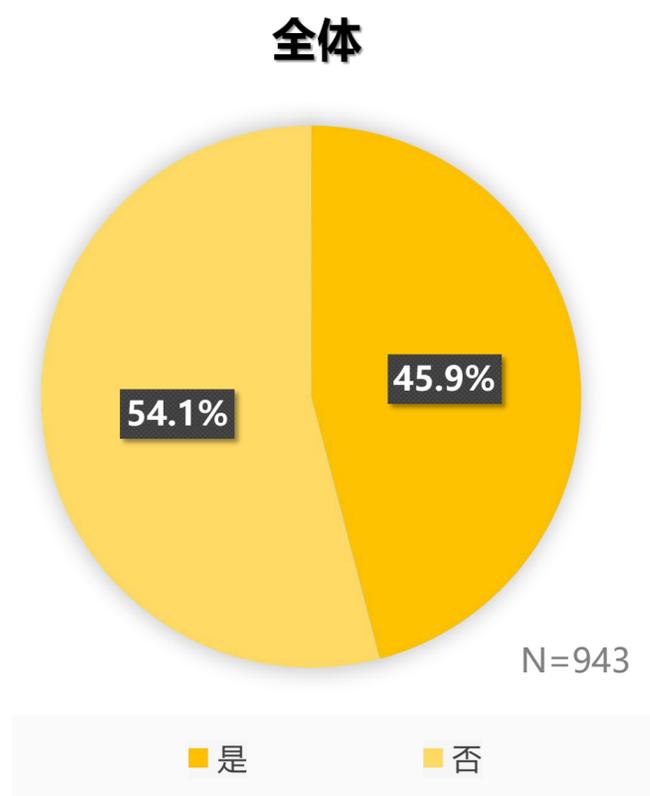
- 员工对企业文化有清晰的认识，大部分员工能在实际工作中践行企业文化
- 员工对企业文化有较清晰的认识，部分员工能在实际工作中践行企业文化
- 员工对企业文化有一些认识，少部分员工能在实际工作中践行企业文化
- 只有少数员工对企业文化有一些认识，很少有员工能在实际工作中践行企业文化
- 员工对企业文化所知甚少

对员工行为的影响



企业文化与团队建设类活动开展率

- 调研显示，45.9%的企业会开展文化与团队建设类活动；
- 国企开展这类活动的比例更高，民企虽然制定企业文化的比例较高，但开展相应文化活动的比例较低；
- 100-1000人企业开展文化活动的比例更高，跟企业文化制定的表现一致；
- 金融/保险业、餐饮/服务业开展文化与团队建设类活动的比例很高，远超其他行业。

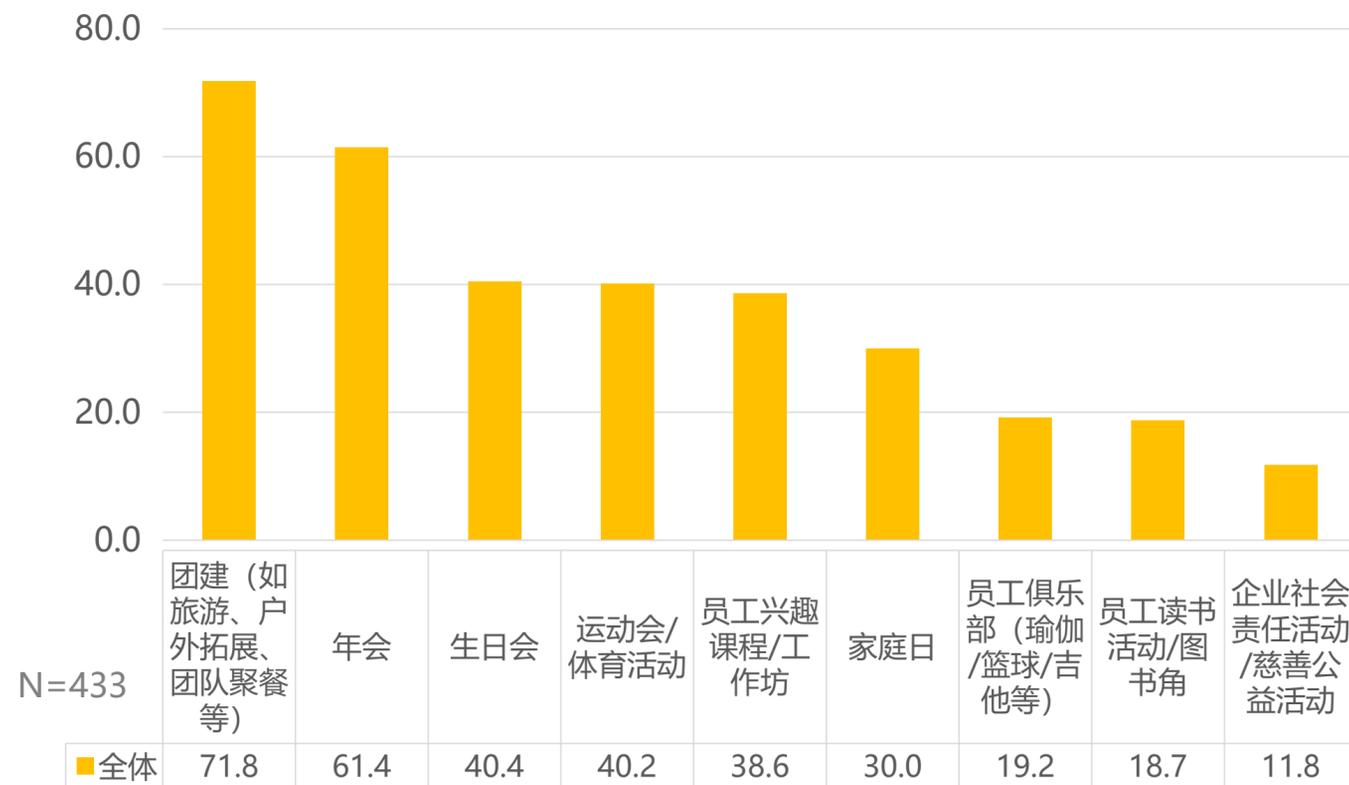


企业文化与团队建设类活动开展形式

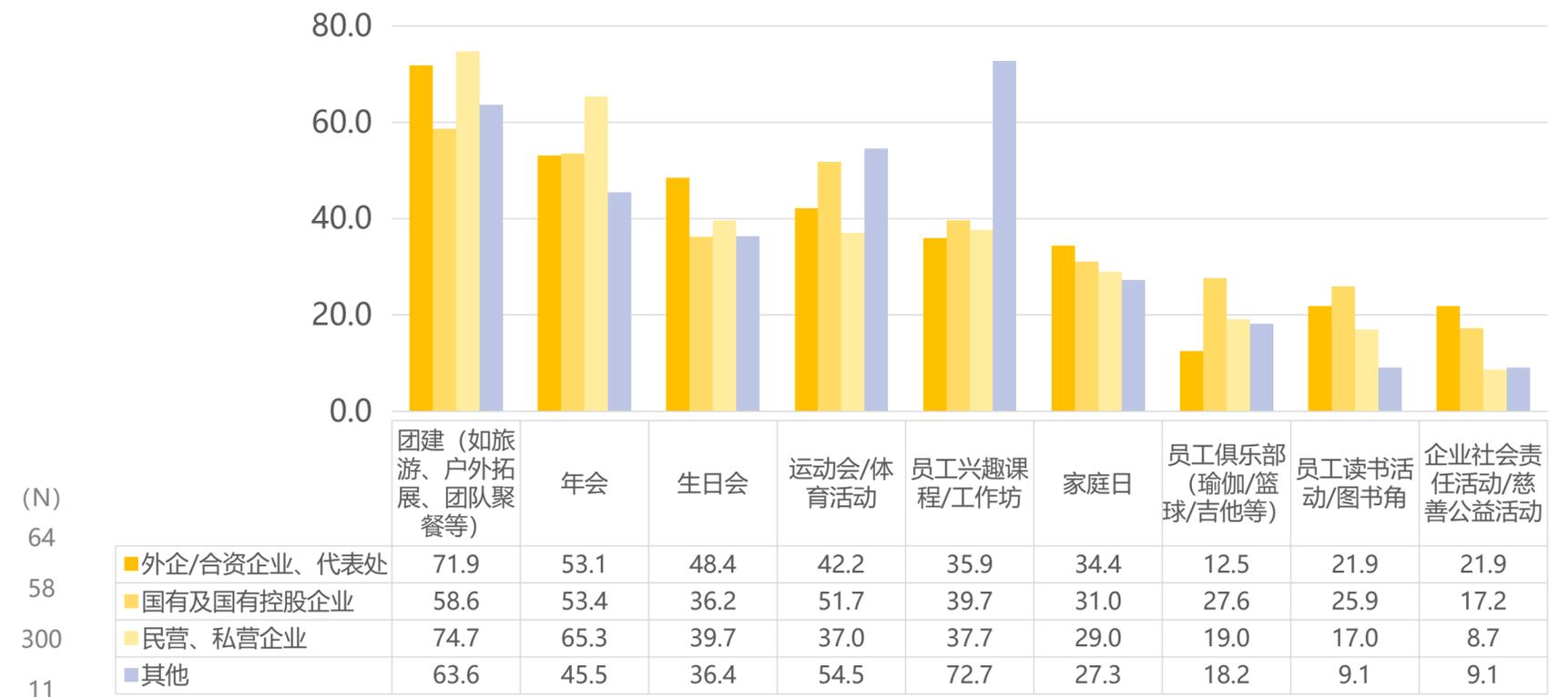
- 企业文化与团队建设类活动一般都在特定主题下开展，形式来讲，最普遍的是团建（71.8%）和年会（61.4%），其他诸如生日会、运动会、员工兴趣活动、家庭日等主题的活动也比较常见；
- 外企在生日会、家庭日、企业社会责任活动方面的倾向性高于国企和民企；国企比较关注运动会/体育活动、员工兴趣活动、员工俱乐部、读书活动；民企在团建、年会方面的倾向性高于国企和外企。

文化与团队建设类活动开展形式

全体



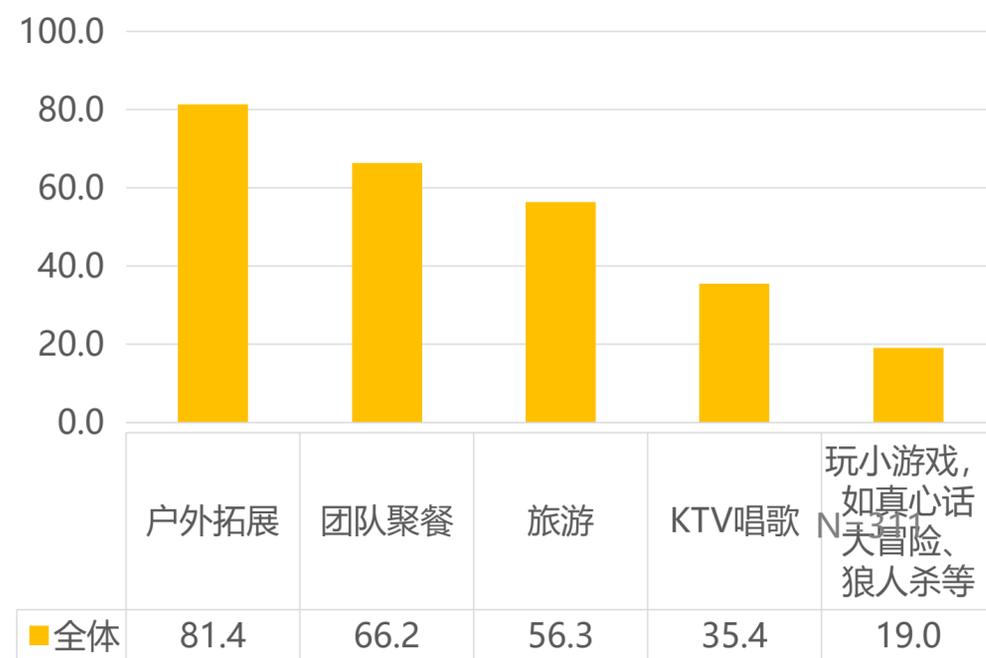
不同企业性质



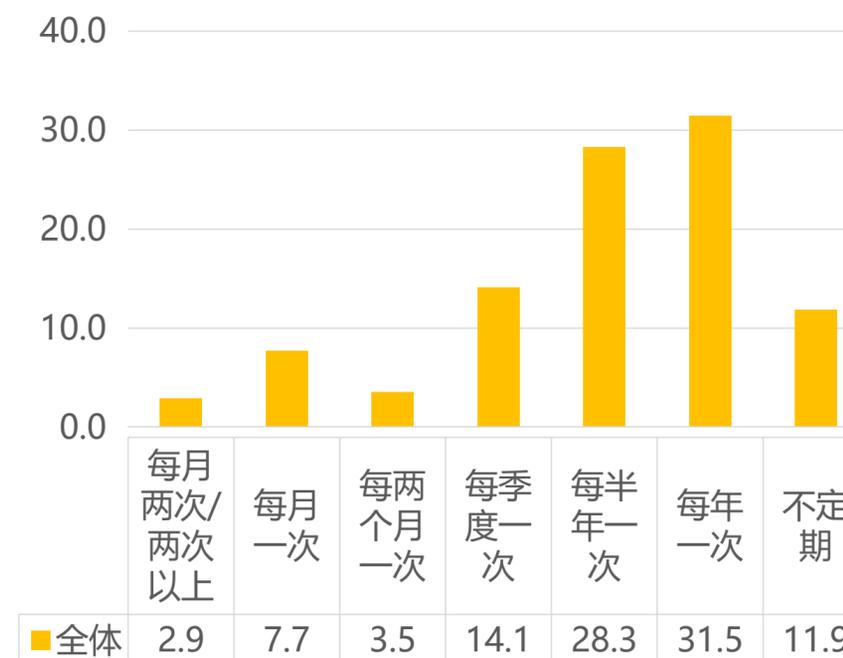
企业文化与团队建设类活动开展情况：团建

- 各类团建活动中，户外拓展最受欢迎，其次是团队聚餐和旅游；
- 团建开展频次比较常见的是每年一次（31.5%）或每半年一次（28.3%）；
- 团建人均预算平均值为1820.1元/年。

团建形式



开展频次



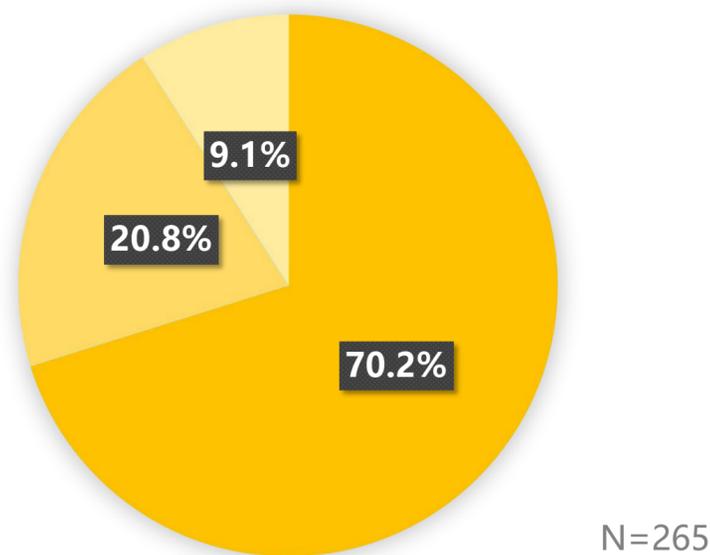
人均预算



企业文化与团队建设类活动开展情况：年会

- 开展年会的企业中，70%是自行策划执行的，剩余企业会借助供应商的力量以丰富年会内容，提升年会体验；
- 年会人均预算为907.6元；
- 企业年会对HR而言也是一件比较头疼的事情，HR在年会策划和执行中遇到的最主要问题是年会形式老套，缺乏新意，此外在年会筹办费时费力、预算有限方面也有较多困扰。

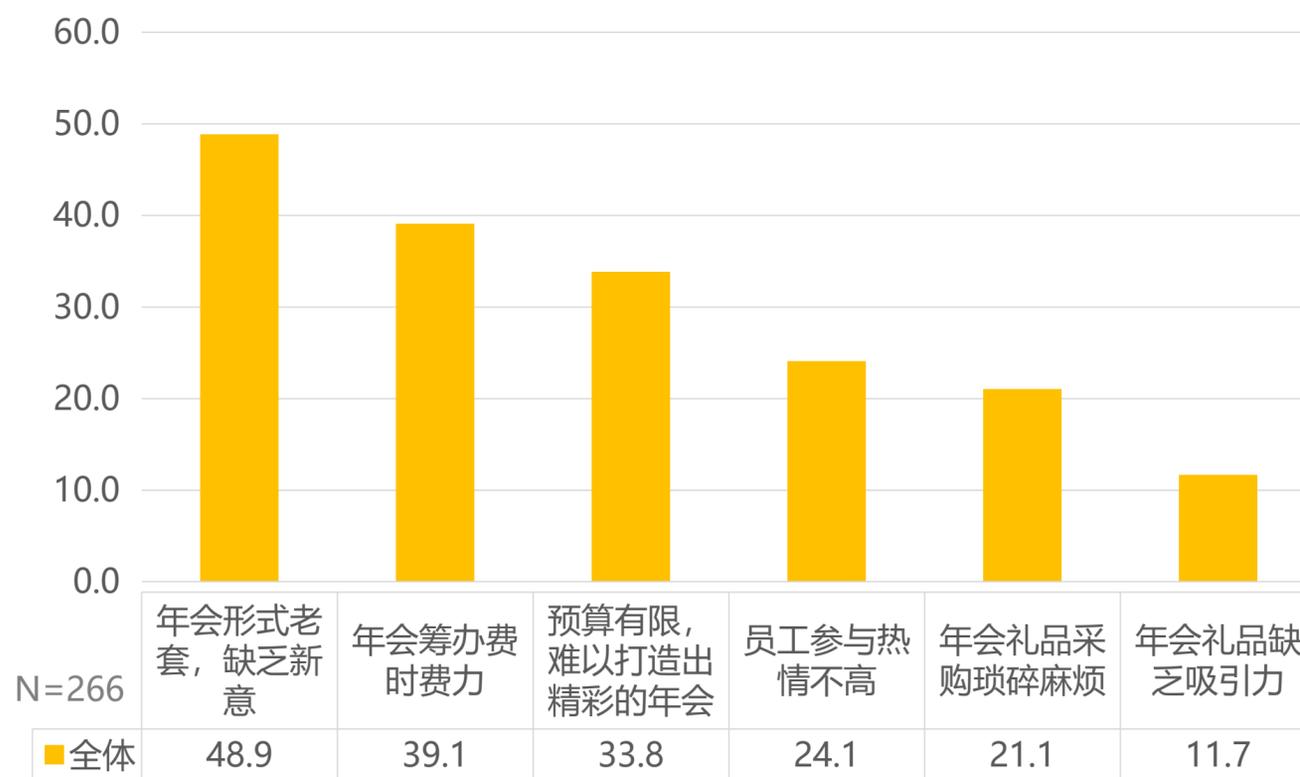
年会组织方式



人均预算



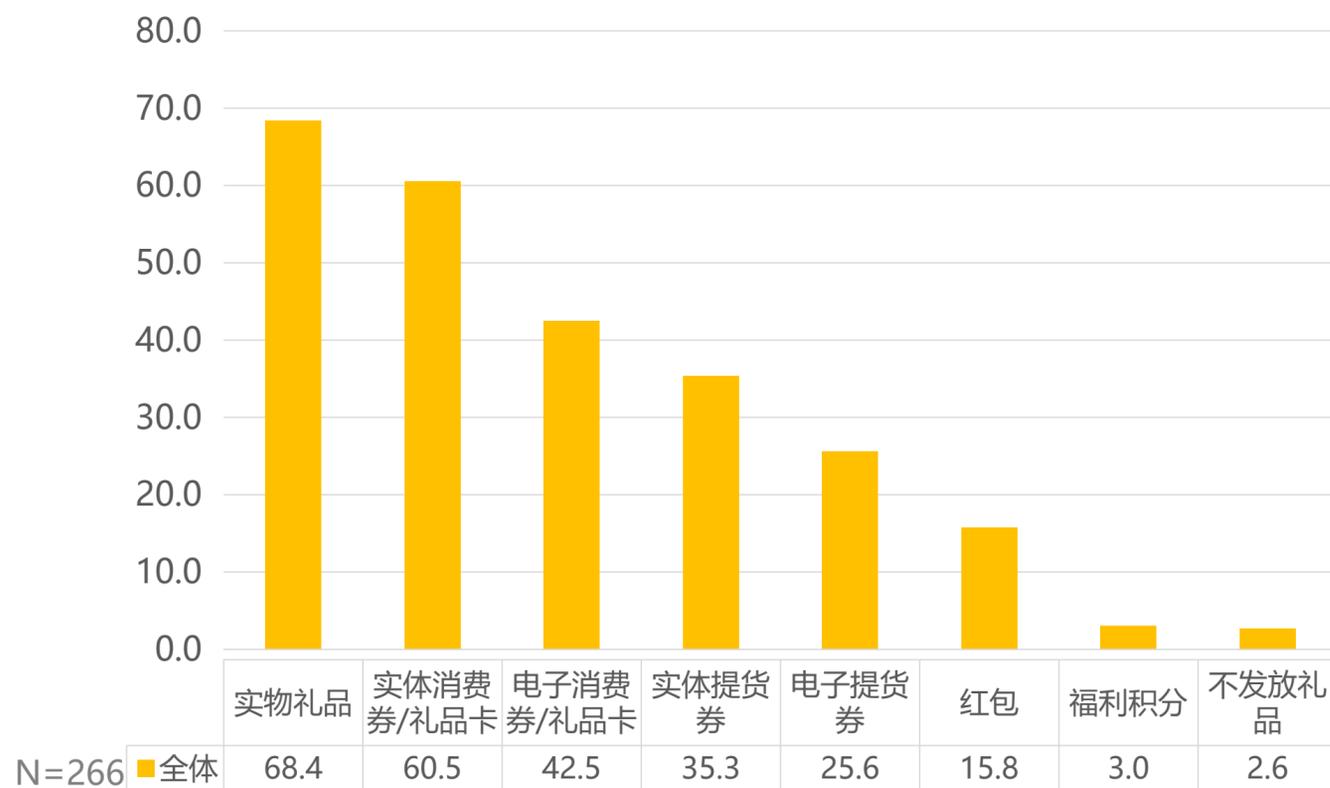
目前年会存在的问题



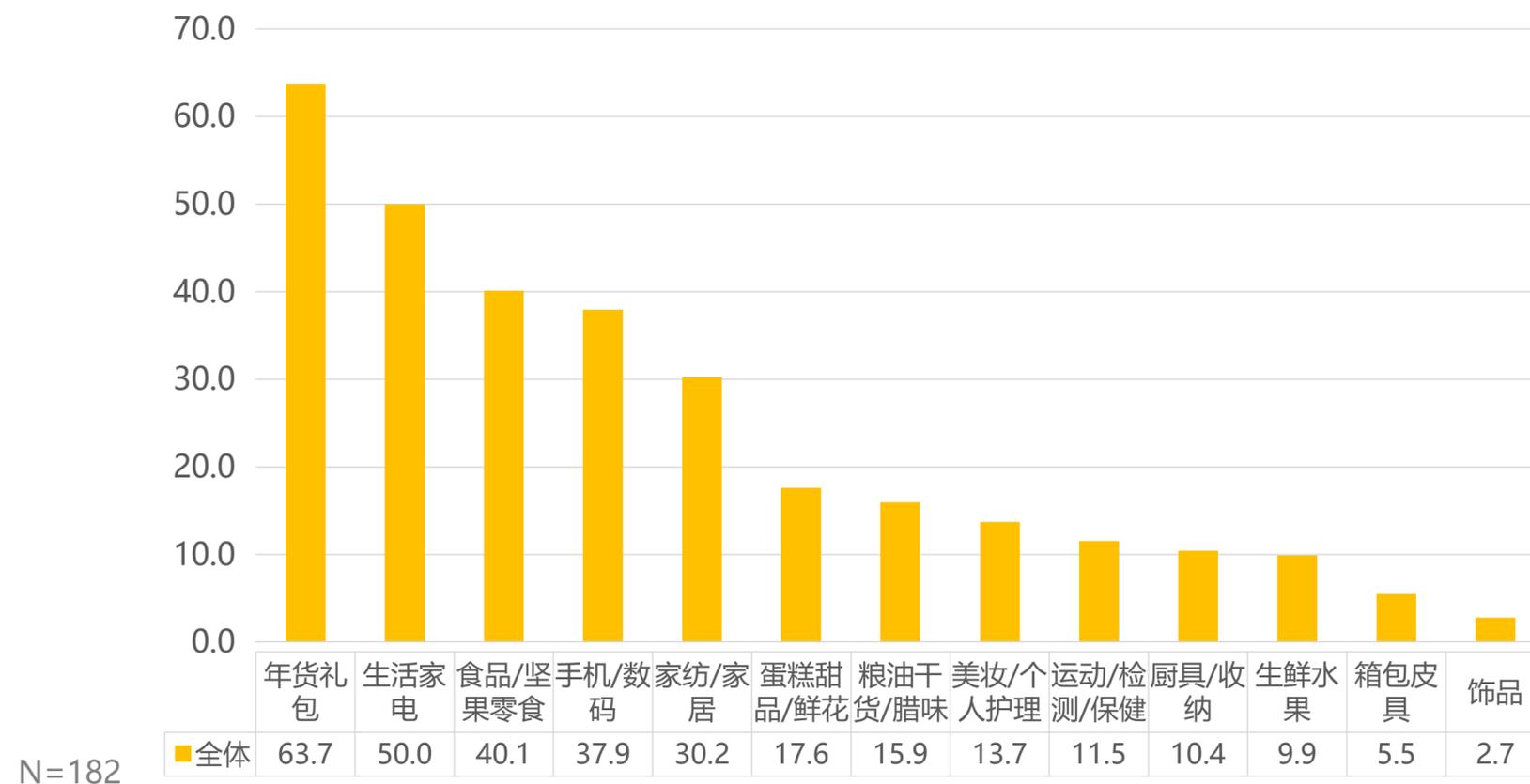
企业文化与团队建设类活动开展情况：年会

- 年会一般都会发放礼品，比较常见的有实物礼品、实体消费券/礼品卡、电子消费券/礼品卡；
- 发放实物礼品的企业中，倾向的品类主要是年货礼包和生活家电。

年会礼品形式



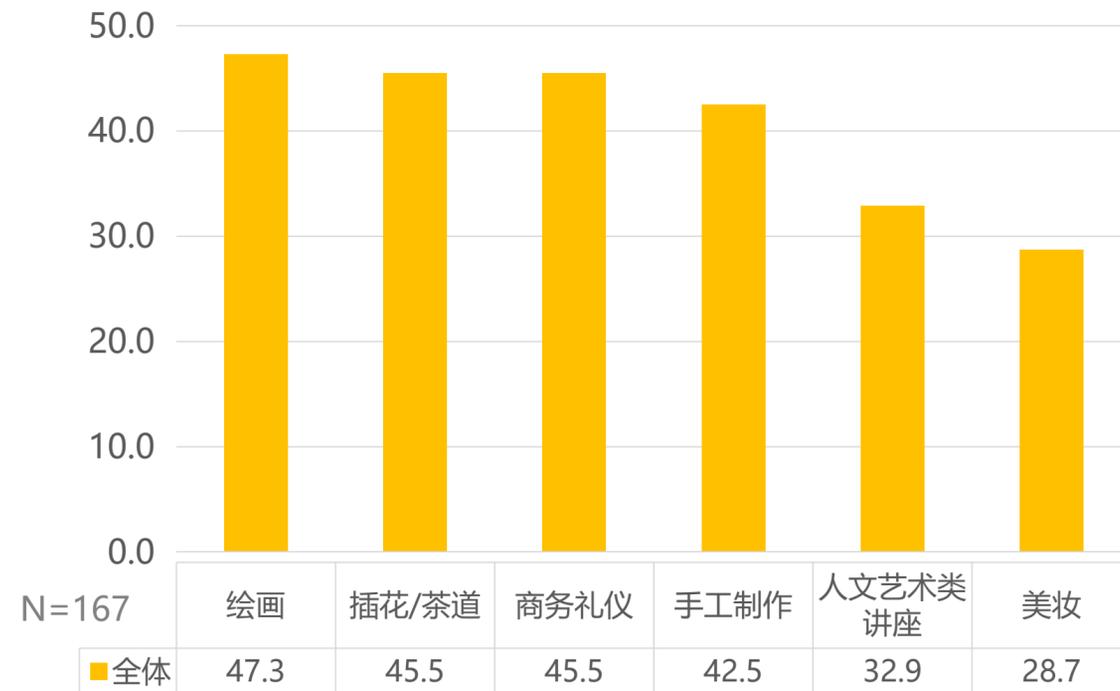
实物礼品品类



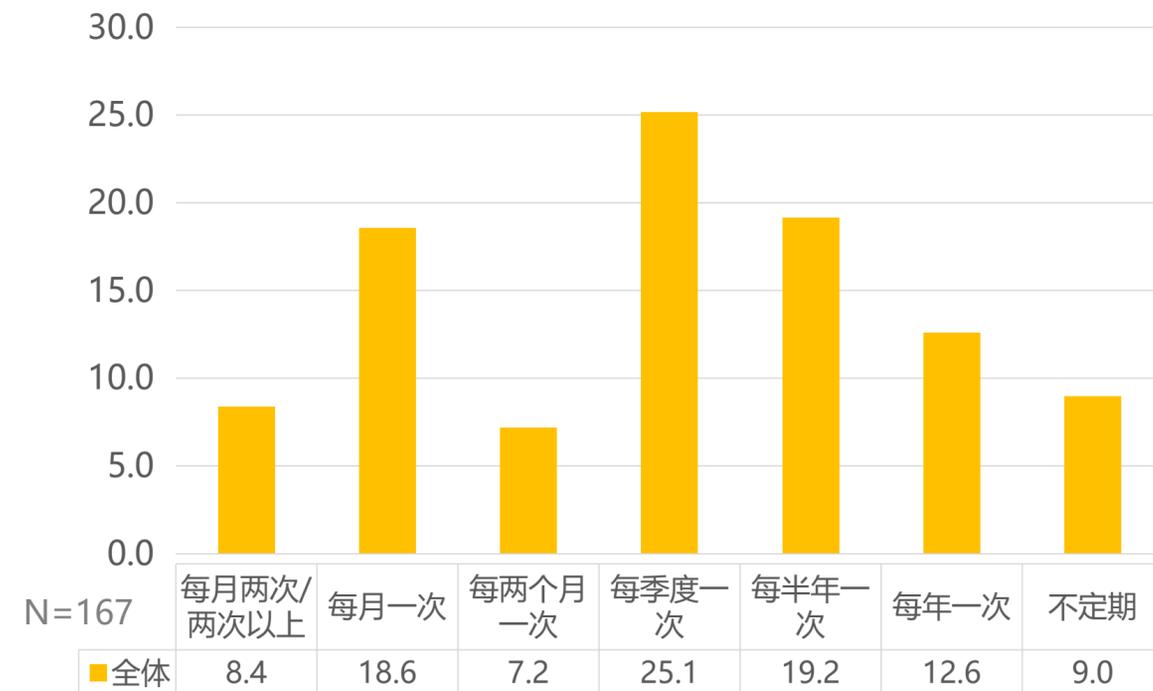
企业文化与团队建设类活动开展情况：员工兴趣活动

- 企业为员工提供的兴趣课程或工作坊主要有绘画、插花/茶道、商务礼仪、手工制作；
- 员工兴趣活动开展频率，每季度一次的比较常见，其次是每半年一次和每月一次。

兴趣课程/工作坊类型



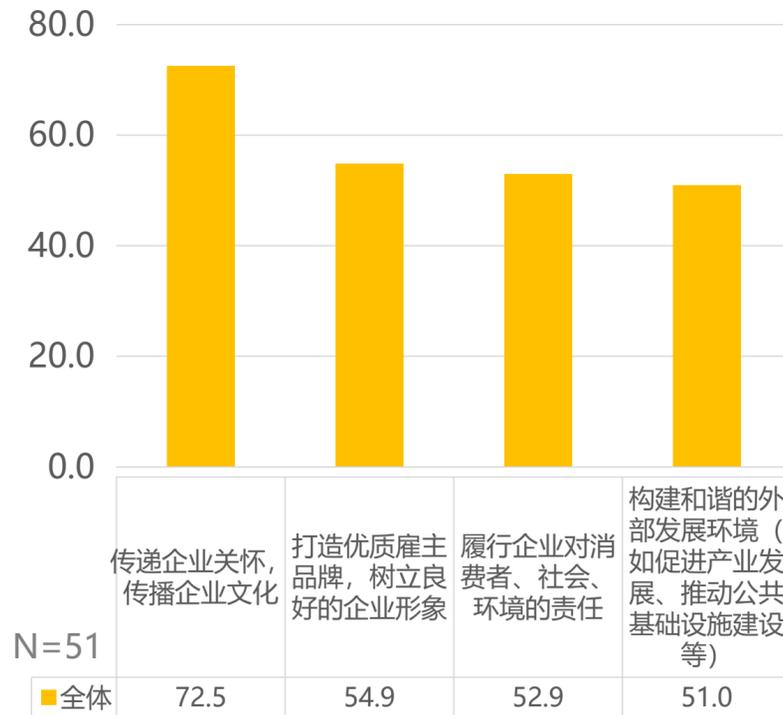
开展频次



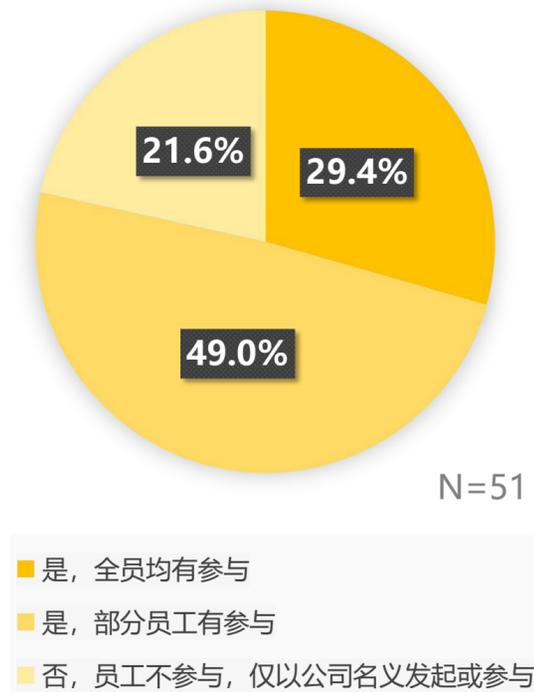
企业文化与团队建设类活动开展情况：社会责任活动

- 企业开展社会责任活动的目的主要是传递企业关怀，传播企业文化，其次是打造雇主品牌；
- 开展社会责任活动的企业中，近八成会提供全员或部分员工参与的机会；剩余两成则是员工不参与，仅以企业名义发起或参与；
- 企业倾向参与的社会责任活动有：帮扶贫困地区、保护环境/节约资源、打造健康安全职场。

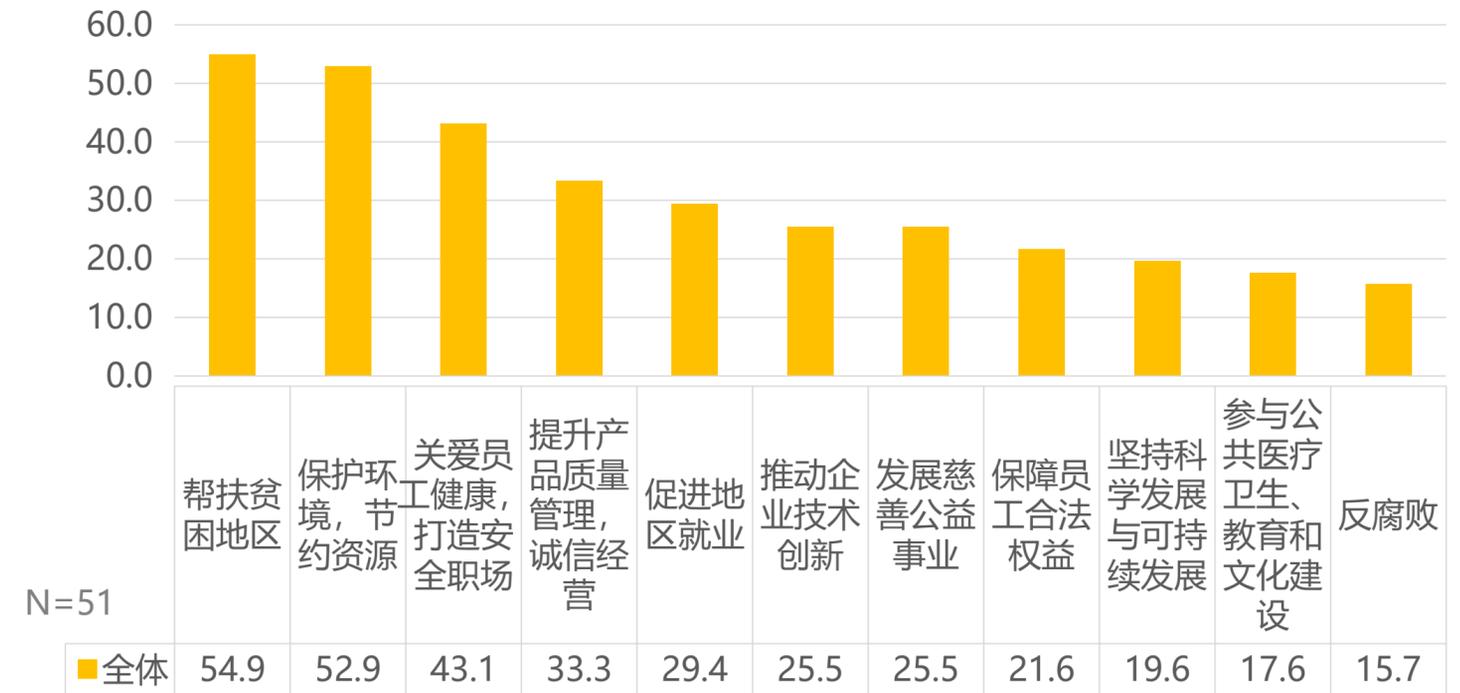
开展目的



员工参与度

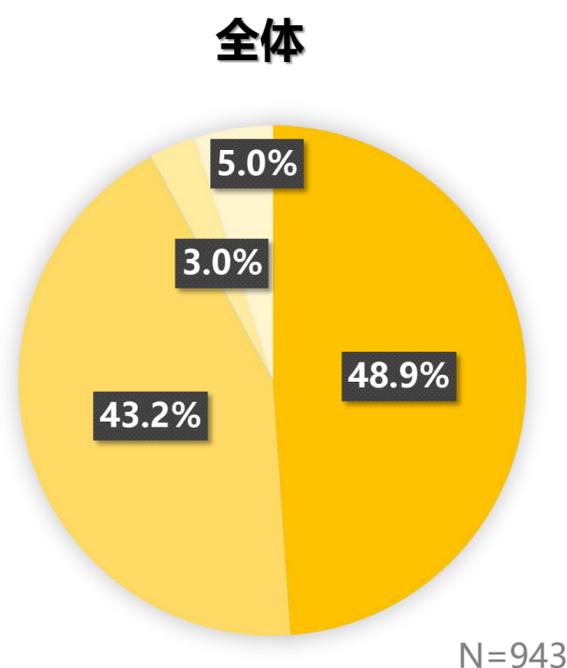


社会责任活动涵盖内容

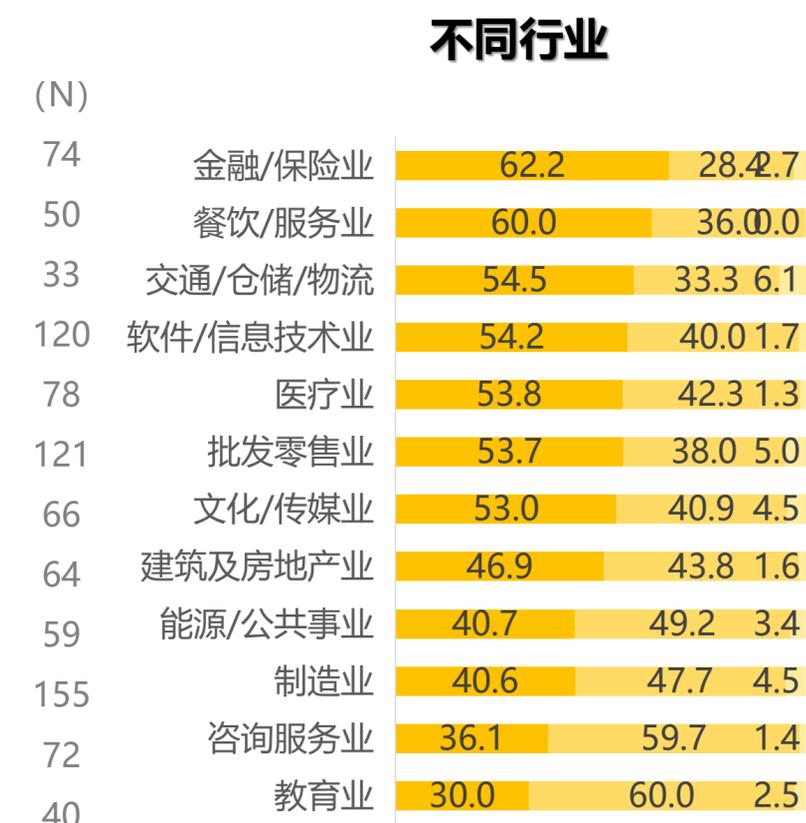
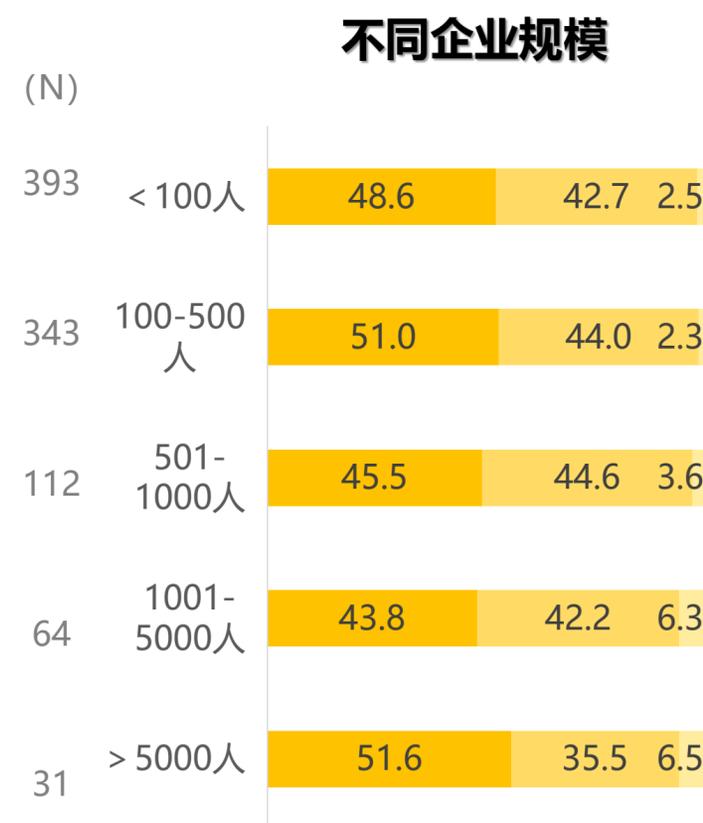


对企业文化与雇主品牌之间关系的态度

- 大部分企业都认同企业文化与雇主品牌之间的关联关系，其中48.9%的企业认为企业文化是影响雇主品牌的重要因素，43.2%的企业认为企业文化对雇主品牌有一定影响；觉得两者之间没太大关系的企业仅3%；
- 各企业性质差异不大；
- 企业规模的差异也不明显；
- 金融/保险业、餐饮/服务业更认同企业文化是影响雇主品牌的重要因素。



- 企业文化是影响雇主品牌的重要因素
- 企业文化对于雇主品牌有一定的影响
- 企业文化与雇主品牌没太大关系
- 不清楚



关爱通研究院

中智关爱通旗下 专业人力资源前沿研究和数据洞察中心

1. 持续输出人力资源行业专业内容
2. 研究院讲师团线上线下持续发声
3. 连续5年为雇主品牌评选活动“i优质职场”提供专业评审意见
4. 每年面向全国开展“福利管理策略与实践深度调研”并发布白皮书



持续输出人力资源行业专业内容



政策解析

热点探讨

数据洞察

案例分享



Global HR Intelligence | 第一资源 | 伯乐会 HR | HRoot

关爱通研究院 | 中秋福利想创利两大新趋势助你思路全开 | 关爱通研究院权威发布 | 2018年社税政策大盘点, HR不得不关注的三大趋势预测

关爱通研究院关爱通研究院集合了关爱通在人力资源行业有深刻理解、丰富经验的咨询顾问... 第一资源 2019-3-8

ciic 中智上海 | HR CLUB | HRTechChina

不Diss 996雇主, 但向有; 【品牌】关爱通研究院 | 后疫情时思考“人心灾备”

”热议996 话题至此, 关爱通研究 中智上海 2019-4-1

关爱通研究院关爱通研究院力资源行业有深刻理解、丰 HRTechChina 2020-3-13

儒思 HR实战智库 | 58同城 广州招聘 | HR 智享会 HR Excellence Center | HRMAC会员服务

研究院讲师团线上线下持续发声



关爱通研究院讲师团队由在企业人力资源管理、雇主品牌、员工关爱、财务管理等方面拥有深刻理解、丰富经验的讲师组成。在各大线上线下人力资源行业会议、论坛分享关爱通研究院观点。

连续5年为雇主品牌评选活动“i优质职场”提供专业评审意见



评选标准模型

- 健康共行
在健康共行的战略实施上,
- 成长共赢
企业在支持员工自身成长发展的同时,提供发挥每位员工长处职业能力提升空间

2017 α i 优质职场榜单

最佳实践奖 (2017年 α i优质职场获奖企业)

价值共创类	成长共赢类
朗诗绿色地产集团 东方证券股份有限公司 华住酒店集团 爱茉莉太平洋中国	液化空气(中国)投资有限公司 联邦快递(中国)有限公司 银科投资控股有限公司 震旦(中国)有限公司 (中国)餐饮有限公司

α i 优质职场

首页 关于优质职场 细分奖项 优职大师团 企业案例 媒体动态

新人力 聚合共生

2020 第五届 α i优质职场评选全面启动

优职指数报告
100个系列

微信扫一扫 关注公众号

2019 α i 优质职场计划 年度榜单

健康力 优质职场新势力



2020第五届评选正在进行中!

α i优质职场,自2016年启动,是聚焦中国职场范畴,寻找、评选并推广中国最优质职场模式和品牌的大型公益项目,由人民网上海、中智上海、中智关爱通三方共同主办。

智力支持:

每年面向全国开展“福利管理策略与实践深度调研”并发布白皮书



- 2017企业福利管理策略调研
- 2018-2019企业福利管理实践白皮书
- 2019-2020企业福利管理实践白皮书
- 2020-2021企业福利管理实践白皮书

关 爱 通 研 究 院

更多关爱通研究院内容, 请扫描下方二维码



中智关爱通

中智关爱通（上海）科技股份有限公司（证券代码：871282）是中央管理的国有重点骨干企业中智旗下公司。关爱通在员工福利、激励、企业文化建设及相关人力资源预算管理领域，专业从事资源整合、平台开发和外包服务。



集团总公司：

战略投资方： 中信产业基金 |  人民网产业基金 |  国鑫创投

THANKS FOR WATCHING