

Build Thriving Workforce

塑造充满活力的 员工队伍

2023年美世中国
员工敬业度白皮书



目录



Part 1:

员工敬业度的发展历程及未来趋势 2



Part 2:

中国员工敬业度与活力度现状剖析 10



Part 3:

不同群体的员工状态及关键驱动因素 14



Part 4:

结语17



Part 5:

参与调查企业 18



Part 1: 员工敬业度的发展历程及未来趋势

员工状态的演变

美世开展员工研究已经有超过 50 年的历史，我们的研究工作的基础基于全球领先人才管理理论，理念和方法的兴衰，许多优秀的想法和有益的实践都促进了我们在这个领域的发展。美世研究表明，员工状态发展至今，经历了三大阶段的改变。



满意度：在 20 世纪初，员工满意度的概念被提出，这时候，实现员工满意只需要满足员工的工资、福利和安全的需求，对于企业而言，员工是可以持续保留的资产。



敬业度：在过去 25 年，业界对员工敬业度的关注度急剧上升。谷歌检索出的“员工敬业度”相关的词条数目接近 1200 万，亚马逊的货架上也有超过 8000 本的关于敬业度书籍。美世研究表明，如果想推动企业绩效提升，敬业度是企业 CEO 最需要了解的关键因素之一，而这一概念已为公众广泛使用，它成为了一种衡量员工状态的指标。我们的研究成果 - “职场人工作动力三要素理论”（Sirota, Mischkind, & Meltzer,

2005）表明，员工在工作中的三大需求是对成就的需求，对同事情谊的需求和被公平对待的需求，这也就提示我们，除了薪酬福利之外，公司还需要打造组织能力的各个方面，来换取员工的敬业状态。



活力度：在研究敬业度的这 25 年中，我们发现很多企业有一个误区，就是员工敬业度仅由高层领导、直线经理和 HR 负责，然而这个里面存在一个盲点：其实员工可以有能力塑造自己的工作态度和状态。而经济社会的发展也催生了我们在敬业度领域的进一步研究，想要在如今的商业环境下成功，新的组织能力必不可少，大家在大胆寻求变革，这些企业的领导者专注于推动创新、提高效率、增强灵活性，因此我们发现除了敬业之外，很多公司更希望员工能够通过自身的能动性，保持良好的状态，激发自己潜能，从而更持续地保持这种良好的状态，实现蓬勃发展。这就推动了在敬业度的基础上，活力度的产生。

满意度 (20 世纪)

基本需求：

工资、福利、安全

员工是可以持续保留的资产

薪酬和福利被用于支付员工付出的时间和产出

敬业度 (近 25 年)

心理需求：

成就感、团队、平等

员工是需要主动获得和优化的资产

建设组织能力的各个方面（战略清晰、企业文化、领导力、职业发展、薪酬、福利和工具资源等）来换取员工的敬业度

活力度 (新篇章)

成长需求：

目的、意义、影响

以人为本、技术驱使
人和机器共同创造最大价值

对组织提出了新的要求（诚信、创新、敏捷、透明、公平、数字化和健康等），向员工提供全方位的体验，来换取更广泛的贡献

员工状态对企业产生的不同影响



Sarah

人事专员

员工示例



满意

- 基本的需求能得到满足，薪酬福利，工作安全感等
- 只把工作当作一个谋生的工具和手段，日常工作尽量不出错，保证自己不因犯错被辞退
- 当薪酬福利，工作安全能被其他公司满足的时候，会跳槽



员工仅达到“满意”状态不能对企业业绩产生足够的正向影响，需思考如何让员工同时保持“敬业”和“活力”状态，在员工“敬业”的基础上，应最大化激发“活力”。



敬业

- 把工作不仅当作谋生的工具，更当作一份事业，努力完成自己的日常工作和业绩目标
- 为在公司工作感到自豪，愿意推荐他人到公司工作
- 愿意留在公司



充满活力

- 主动思考如何通过创新的方式给公司创造更多的价值
- 对自身的成长有更高的诉求，希望能承担更有挑战的工作职责，潜能得到更好的发挥
- 在团队中总是最有热情和最积极的，在遇到困难时能将自己的正能量带给周围的人

美世员工状态指标：3C+3E 模型

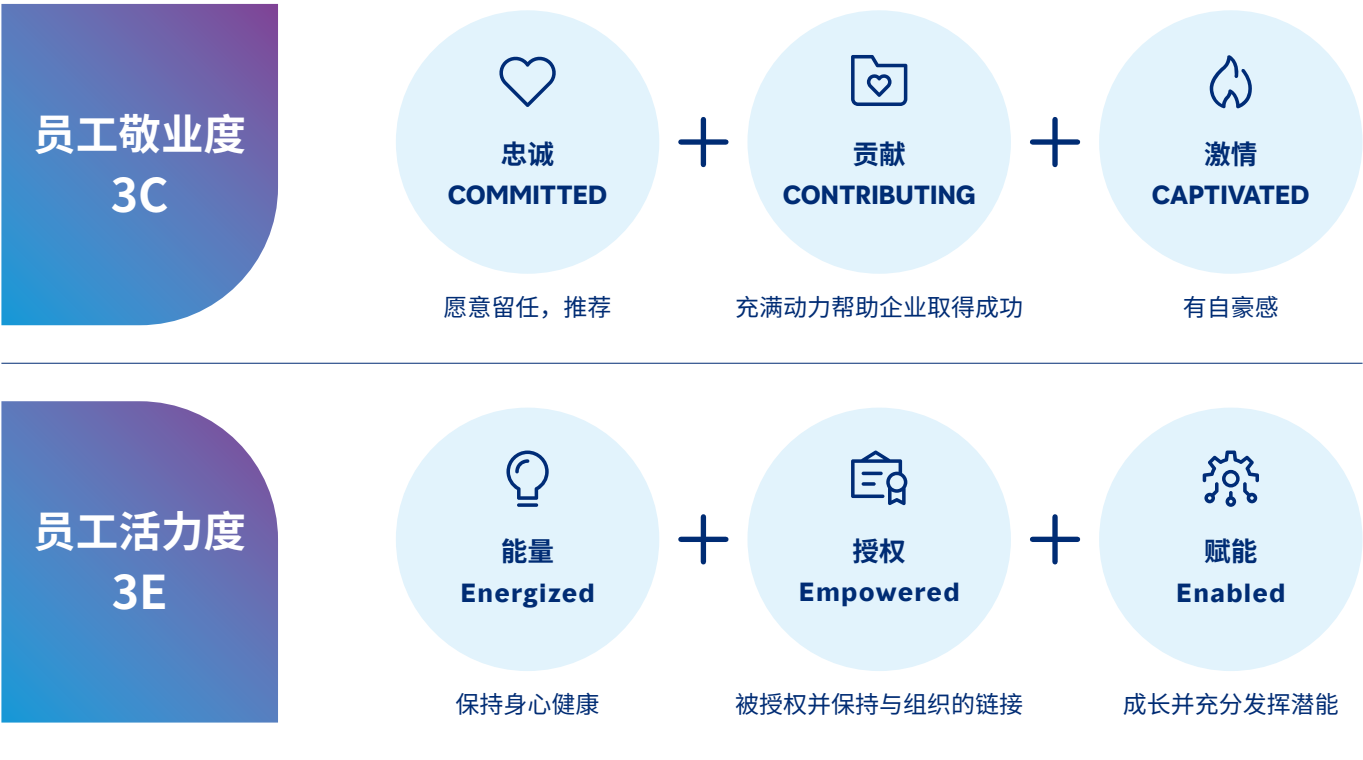
在美世，我们的员工研究的使命是通过研究提升员工绩效，自 1972 年以来，我们始终在帮助我们的客户理解影响员工体验的关键因素。其中对我们影响最大，也是促使我们开发出员工敬业度模型的是 WILLIAM H. MACEY 和 BENJAMIN SCHNEIDER 在他们 2008 年发表的员工敬业度的著作《员工敬业度的含义 The meaning of employee engagement》，在这个研究的基础上，我们将员工敬业度定义为员工在**情绪、行为和才智**方面投入工作的程度，敬业度高的员工会被他们的工作深深吸引，忠实于他们所在的公司，愿意推荐他人加入，对公司充满自豪感，并常常渴望贡献出自己的最大才能和聪明才智。

力的关键主题，有三个具体表现：（1）认为自己健康并充满活力，他们享受自己的工作并且感受到公司在帮助他们发掘自己个人和职业上的潜能。他们相信自己得到了公平的待遇，并且在工作、健康和生活方式之间有着灵活的选择以实现平衡。（2）能够与他人建立良好的关系，能够整合资源。他们可以获得所需的知识或者通过授权组建高效的团队来开展工作。（3）认为自己在成长并给团队和公司带来贡献。他们会觉得工作具有挑战性和吸引力，并且相信他们所获得的技能和经验将明显有助于其职业生涯的发展。他们能够清楚地认识到自己做出的努力和贡献为企业创造了不同。

美世在 2017 年通过对全球 800 多家来自各行各业的 HR 和业务领导者进行的调研，找到致力于员工保持活

3C+3E 模型下共有 8 道题目，构成美世员工敬业度和员工活力度两大关键指标。

美世员工状态指标：3C 员工敬业度与 3E 员工活力度指标



美世员工状态四象限

通过对中国市场上的多家公司员工状态进行分析总结，美世认为“敬业”和“活力”状态对企业业绩呈现出正相关性，敬业度代表员工当前的工作状态，活力度代表员工状态的可持续性，以公司整体的敬业度和活力度为

基准，公司内不同的员工群体会呈现出四种不同的员工状态。这四种状态分别检视出不同的问题，为公司的管理工作提供输入。

美世员工状态四象限



影响员工状态的驱动因素 – 美世动态一致模型

美世动态一致模型（Dynamic Alignment Model）旨在为领导者提供一种更好的方式来理解和诊断影响员工状态的因素。当人们为了一个共同的目标，在一个建立在共同价值观和合作原则基础上的充满热情的员工团队中工作，并且拥有灵活的系统 and 流程适应性，组织就能发挥其全部潜力，实现前所未有的绩效水平，我们把这个称为“动态一致”。



为了确保“动态一致”，公司必须做四件事情：

- 1 制定一个战略计划，确立明确的目标、责任和结构，以驱动绩效提升。
- 2 通过灵活和可参与的系统、流程、工具和资源，使员工能够执行战略。
- 3 通过确保领导者和管理者满足员工的成就，同事情谊和平等需求，释放员工的潜力并保持员工的热情。这是基于 Sirota 的职场人工作动力三要素理论。
- 4 通过确保领导者和管理者践行价值观和行为准则，提升领导力和管理实践，促进合作关系驱动的文化。合作关系原则允许并鼓励员工、管理者和领导者分享信息，并对内外部环境的变化做出反应。

构建 清晰的战略、支撑战略的组织架构和清晰的职责，并将战略目标进行有效分解形成绩效目标

清晰地对战略进行沟通，通过身体力行建设相匹配的企业文化，**引领**公司能够快速适应内外部变化、应对挑战



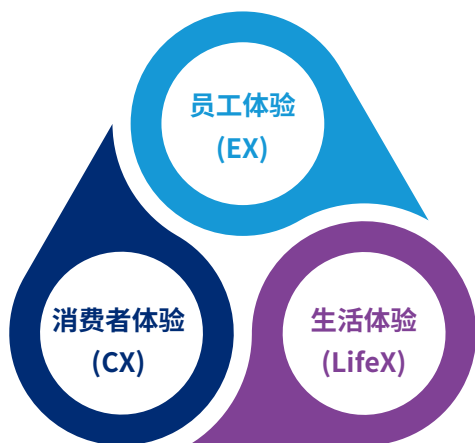
提供**支持**员工高效开展工作的流程、工具和资源，打造健康的工作氛围和环境

带领团队完成绩效目标，帮助员工成长和发展，理解员工的需求，**激发**员工的潜力，提供良好的员工体验

员工敬业度的未来趋势 – LifeX

2022 年发生了许多大事件，疫情封锁，俄乌冲突，高企不下的通胀，以及各地政治及社会的动荡等。美世研究发现，员工历经了这些攸关生命存亡的危机后，希望从工作中获得的东西本质上或许没有改变，但他们希望从事工作的方式则发生了变化，员工越来越重视工作以外的生活，焦点已转为可持续性 & 总体身心健康。在新的工作环境中，LifeX 重新定义了工作与生活的融合，充满活力的员工更倾向于表示他们将工作与个人生活相融合的能力帮助他们蓬勃发展。

“生活体验”的诞生 (LifeX)

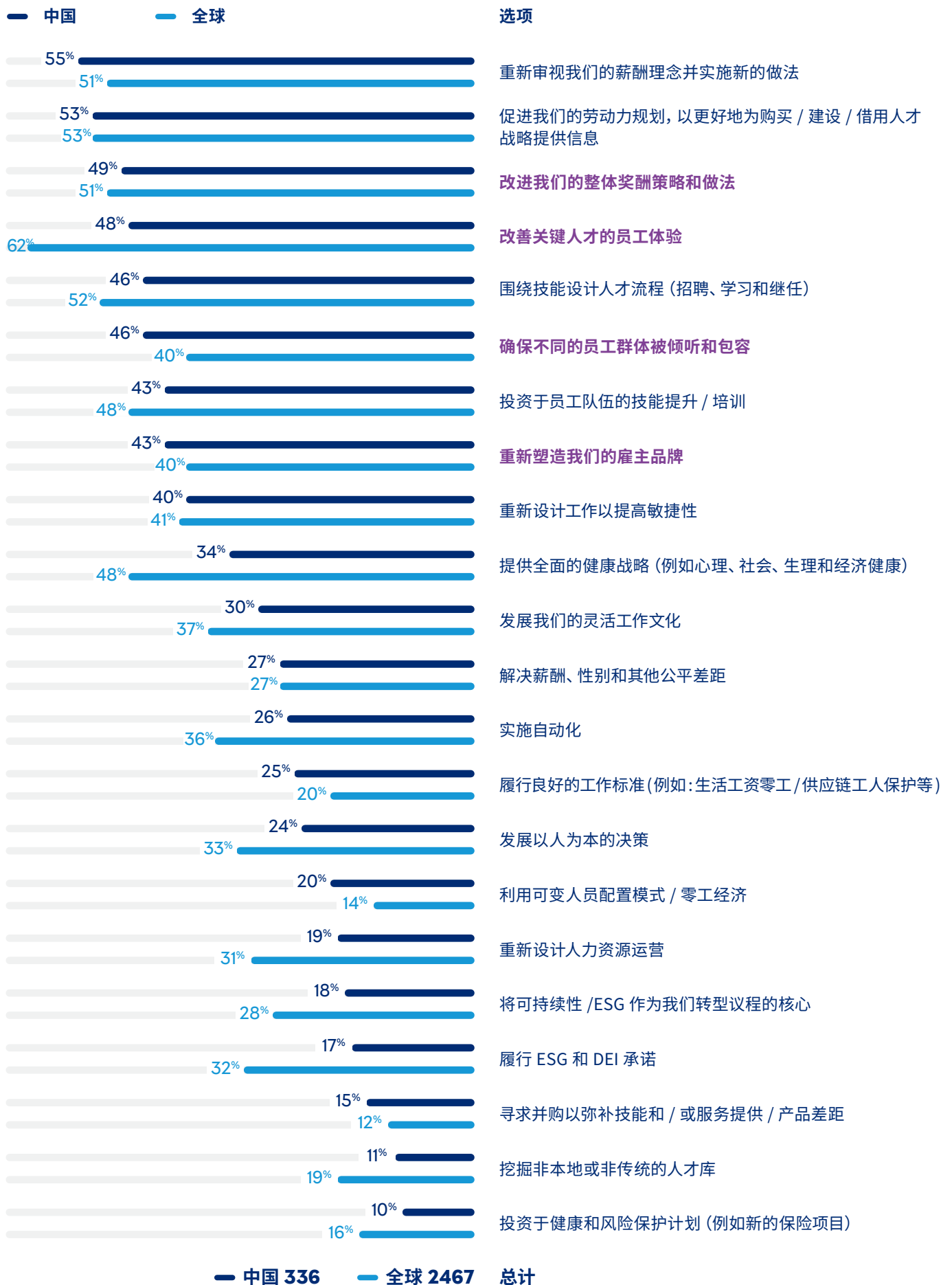


面向未来，我们发现员工越来越注重生活体验，这时候员工有了更强的成就感需求，渴望拥有更多的选择，期待更卓越的贡献。对于企业而言，应该致力于为整个人才生态系统的人员合作建立可持续的体系。在美世 2023 年最新的全球人才趋势调研中，我们收集了全球 2467 家企业 HR 的意见，发现在中国，有接近一半的公司把 2023 年人力资源的重点工作放在了员工状态的提升，包括**改进整体奖励策略，改善关键人才的员工体验，确保不同的员工群体被倾听和包容，以及重新塑造雇主品牌。**

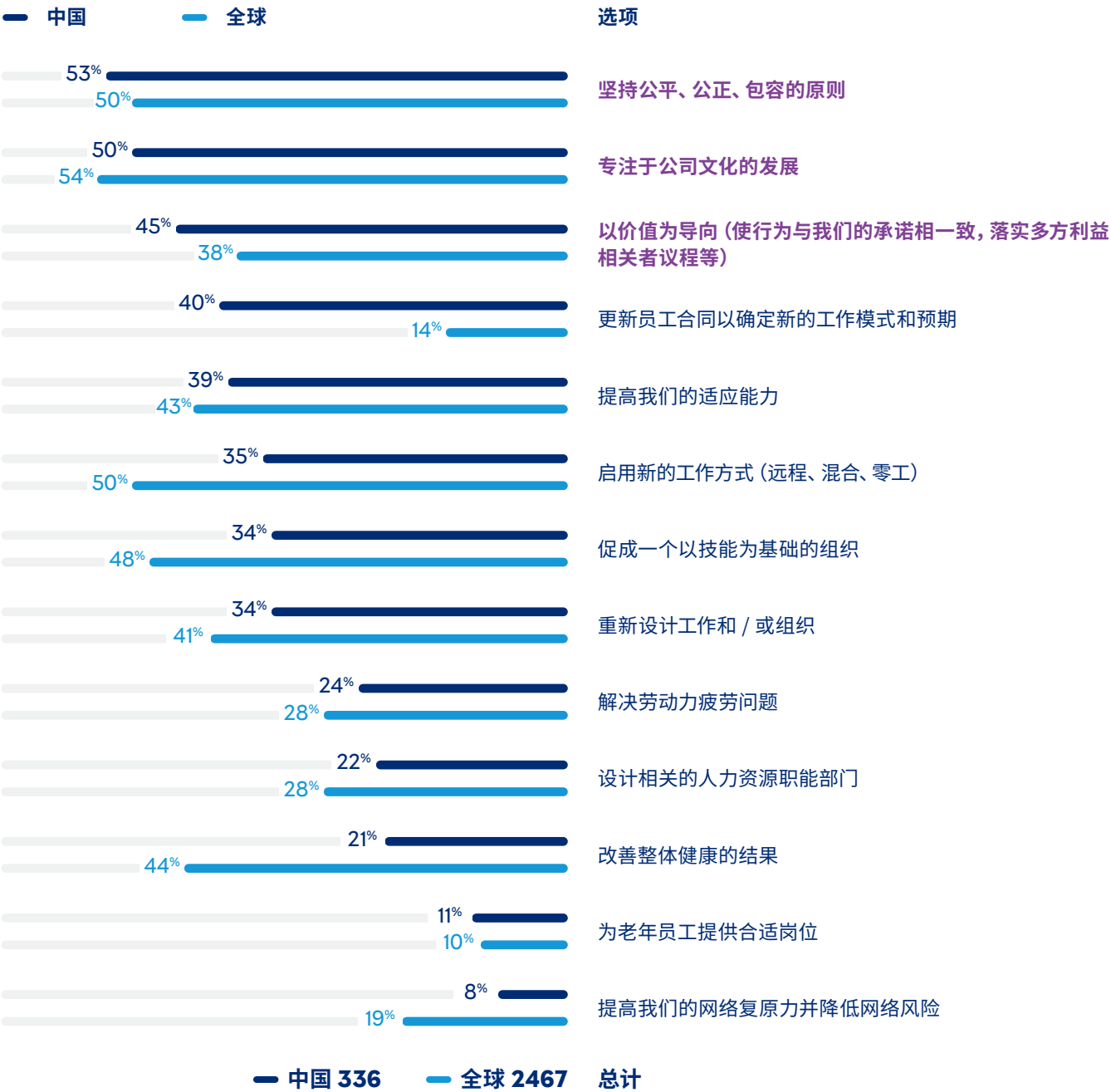
在 2023 年成功的关键领域上，排名前三的包括**坚持公平、公正、包容的原则，打造多元包容的文化，进一步关注公司文化的发展，以及文化价值观在公司的落地。**



在当前的经济环境下，2023 年度你们将在哪些方面进行投资？



以下哪个领域对 2023 年的成功最为关键？

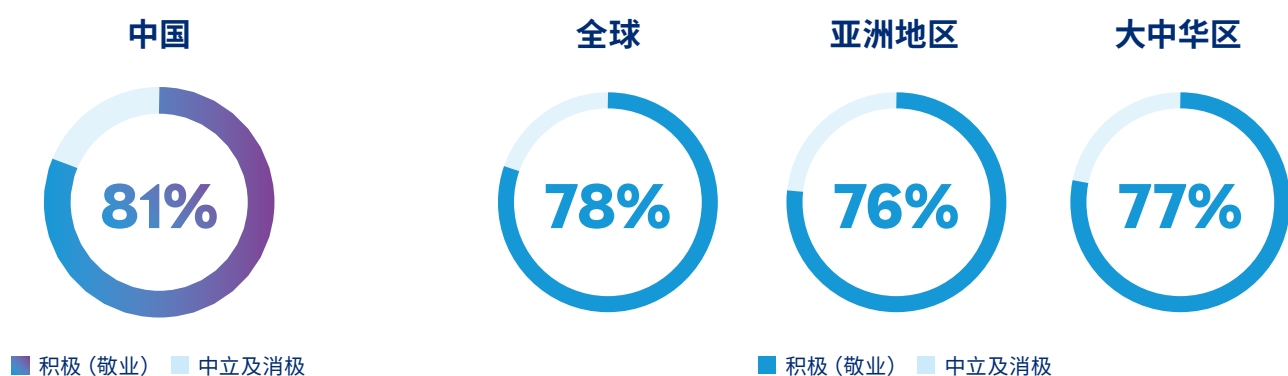




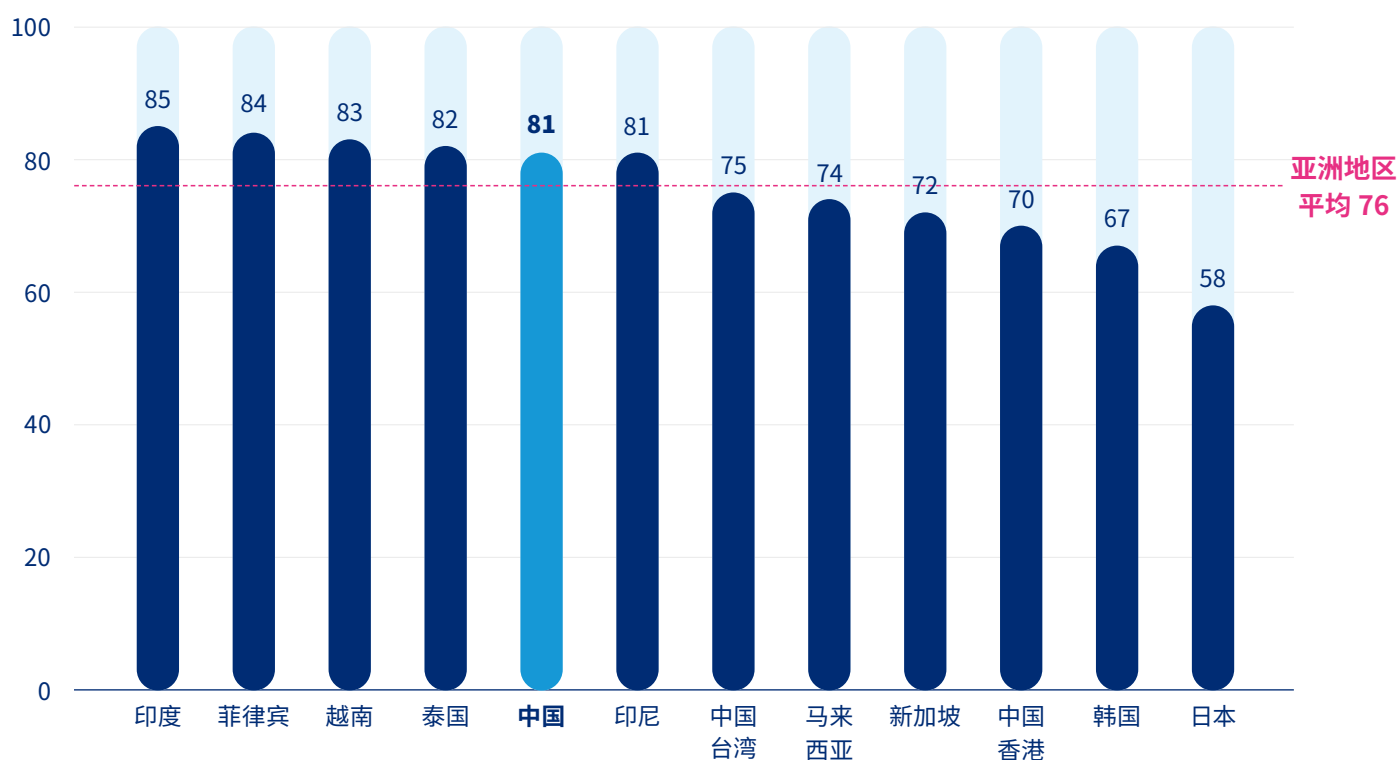
Part 2: 中国员工敬业度与活力度现状剖析

中国员工敬业度处于亚洲地区中上水平

根据美世最新全球员工敬业度调研结果：中国地区员工敬业度平均水平为 81 分，高于全球平均水平 78 分，处于亚洲地区的中上位置，高于亚太地区均值 76% 五个百分点。发达国家或地区的员工往往对自我要求与工作期待都更高，因此员工敬业度的分数通常会低于发展中国家。



亚洲国家或地区敬业度分数对比



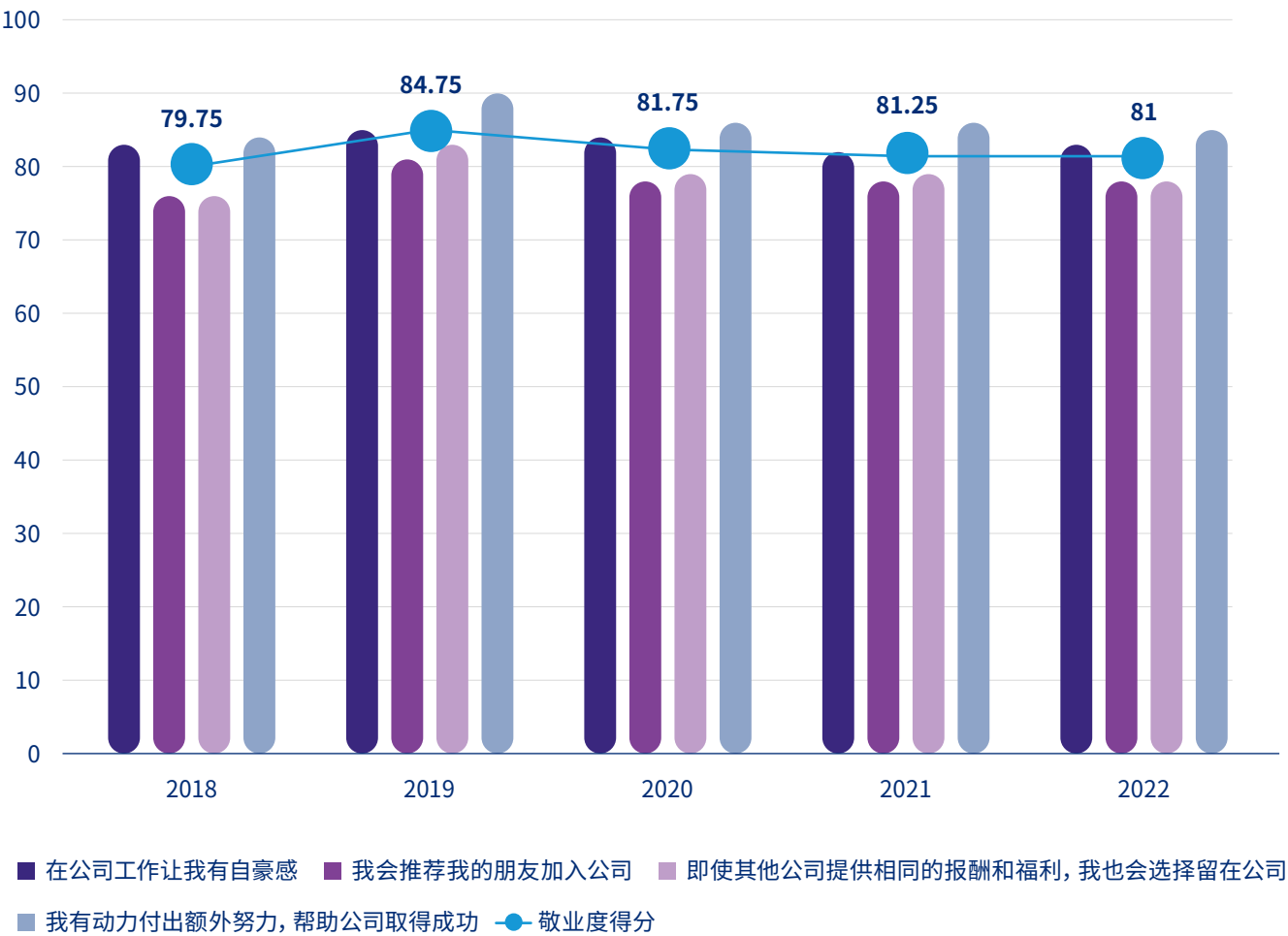
中国过去五年员工敬业度趋势

中国大陆地区敬业度的水平在 2019 年达到小高峰，自 2020 年以后，中国大陆地区的员工受疫情影响较为严重，反映在敬业度水平的下降，而后敬业度水平基本维持在 81 分左右。从敬业度具体题目得分来看，中国员工的努力意愿最为强烈，推荐和留任意愿相对较低。

通过对 2022 年中国高绩效企业（敬业度得分 90 分位水平）得分进一步分析发现，这些企业的员工在推荐和留任意愿上显著高于平均水平，分别超过 14 分和 13 分。



中国过去 5 年员工敬业度得分变化



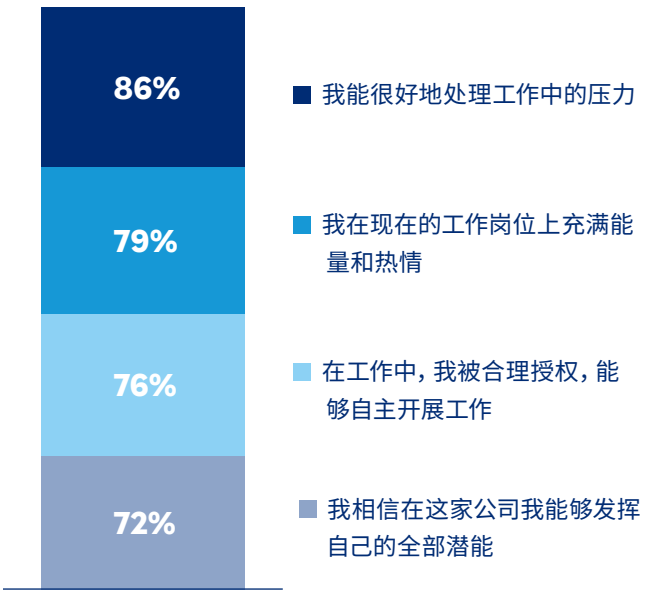
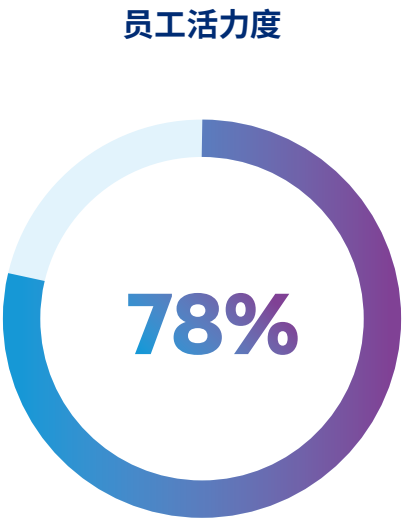
备注：美世敬业度由忠诚、推荐、贡献、自豪四个题目组成，2022 年的敬业度得分为过去 5 年（2017-2021 年）所有参调公司的平均分，以此类推



中国员工的活力度低于敬业度

2022 年中国员工活力度水平为 78 分，低于员工敬业度。中国的员工在处理压力和充满能量和热情方面得分较高，但在发挥潜能和合理授权方面，还有待提升。

通过对 2022 年中国高绩效企业（活力度得分 90 分位水平）得分进一步分析发现，这些企业的员工在发挥潜能和合理授权方面显著高于平均水平，分别超过 16 分和 14 分。

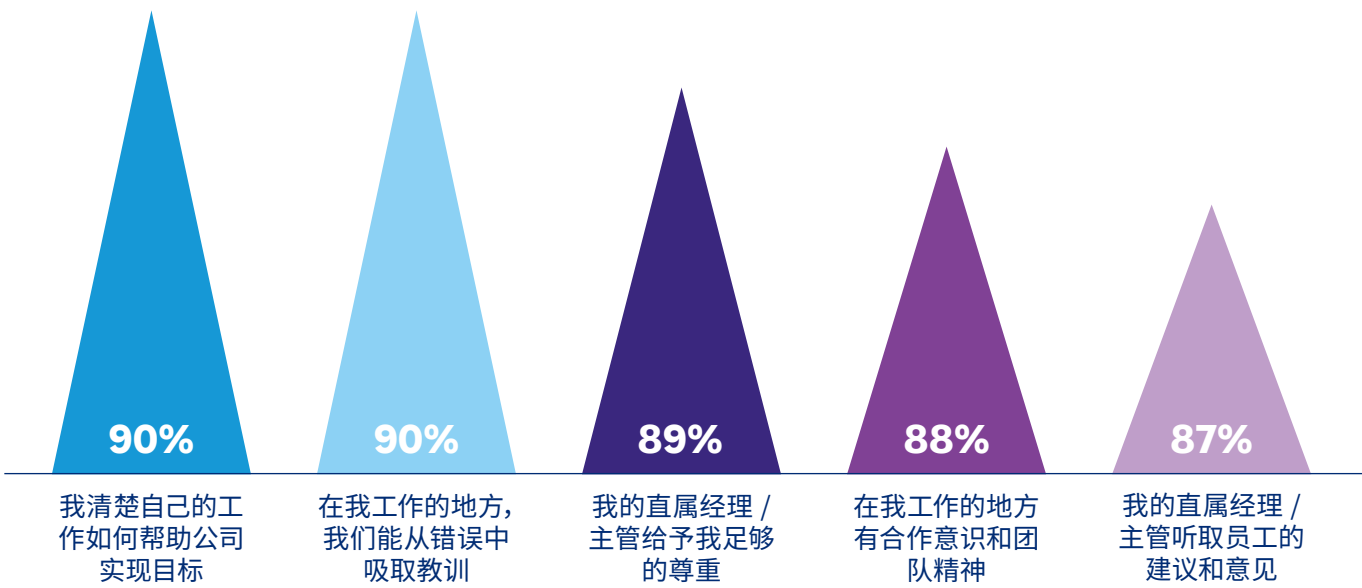


备注：美世活力度由四个题目组成，2022 年的活力度得分为过去 5 年（2017-2021 年）所有参调公司的平均分

员工状态驱动因素中得分最高的五项

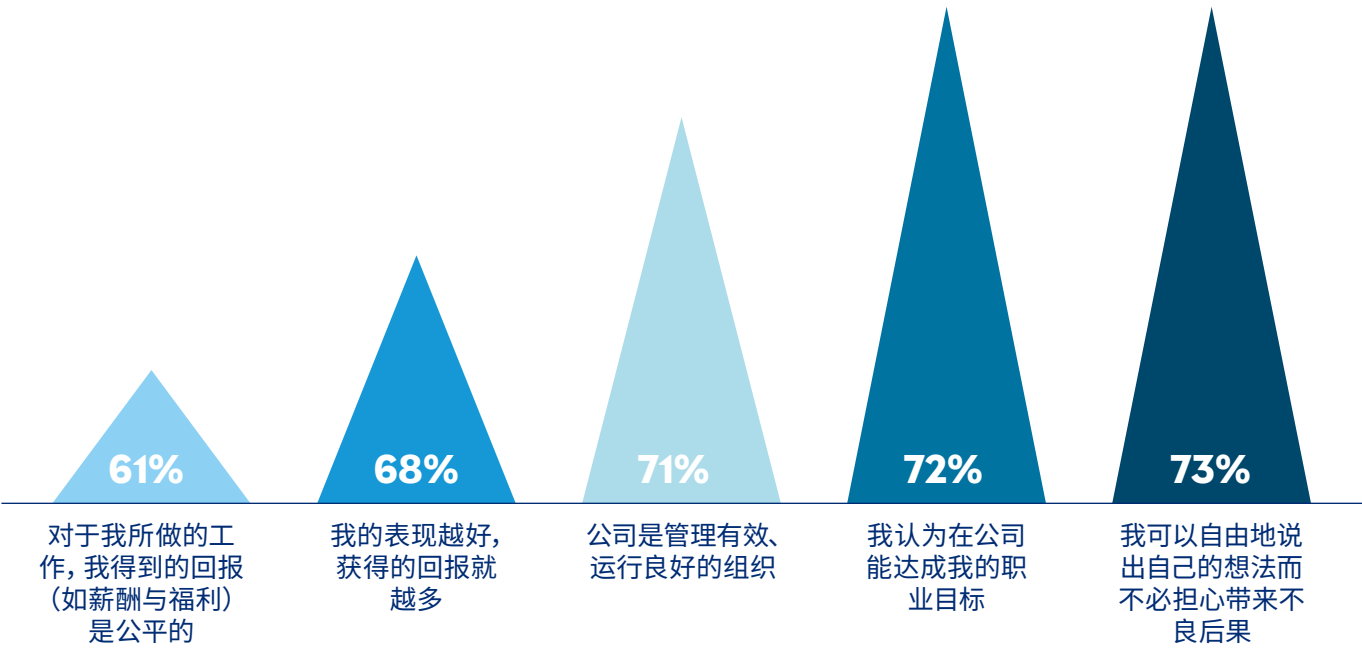
基于美世动态一致模型下的标准问卷，除敬业度和活力度的核心 8 题之外，我们还设计了 50+ 题目，这些题目对员工敬业度和活力度具有驱动作用，通过对过去五年的所有参调企业得分进行分析，我们发现中国企业在

如下五个题目上得分较高，大部分员工清楚自己的工作与公司目标的关联，认可公司能从错误中吸取教训，直接上级能给予足够的尊重和听取员工意见，员工具有团队精神。



员工状态驱动因素中得分最低的五项

同时我们发现薪酬的公平性，员工表现和获得回报的关联性是中国企业得分最低的题目。公司管理是否有效，员工对于在公司达成职业目标的信心，以及员工在公司能否自由表达，还有待提升。



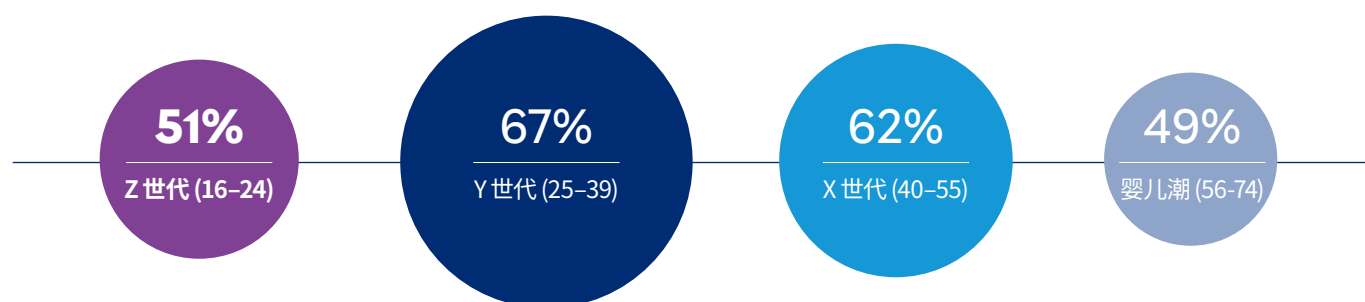


Part 3: 不同群体的员工状态及关键驱动因素

新世代员工的关键驱动因素

在美世 2022 全球人才趋势调研中，我们发现，仅有 51% 的 Z 世代员工认为自己是充满活力，明显低于 Y 世代和 X 世代。随着 Z 世代逐渐进入职场，如何激发新世代员工的活力成为每家公司的课题。

如今哪些员工认为自己充满活力？





通过对新世代员工的数据进行相关性分析，可以发现对新世代员工而言，驱动其提升敬业度的最关键因素是工作的价值和意义，此外，新世代员工对公司决策的及时性也更加关注，对管理层是否可以将员工意见进行采纳也十分重视。

驱动新世代员工敬业度的关键驱动因素

- 1 我的工作让我觉得有价值 and 意义
- 2 在我工作的地方，决策能被及时作出
- 3 管理层对员工的想法和意见采取行动
- 4 我认为在公司能达成我的职业目标
- 5 我对公司的未来充满信心

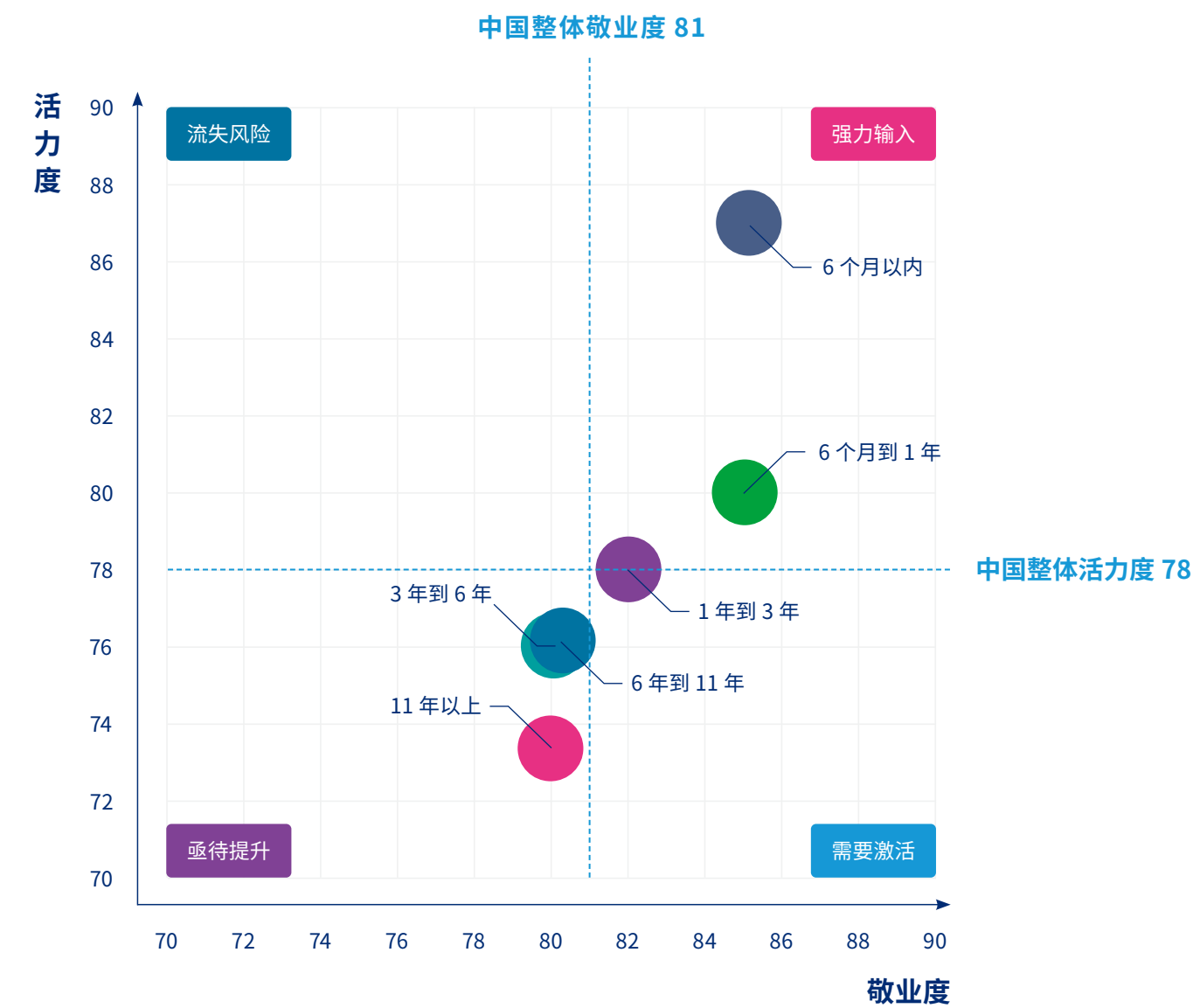
而驱动新世代员工活力的最关键因素是个人生活与工作之间的平衡，此外，新世代员工希望拥有适当的决策权，对公司自由表达，多元包容的文化和组织氛围，以及员工对结果负责都十分重视。

驱动新世代员工活力的关键驱动因素

- 1 我能够保持个人生活与工作之间的合理平衡
- 2 我拥有有效完成工作所需的决策权
- 3 我可以表达我的想法和观点而不必担心负面的后果
- 4 我的公司已经创造了一个让不同背景的人都能成功的环境
- 5 这里的员工能够对工作结果负责

各个司龄段的员工状态分布

美世根据过去 5 年的调研结果，将不同司龄段的员工划分在员工状态四象限中，可以直观的看到司龄 3-6 年、6-11 年、大于 11 年的司龄群体呈现出敬业度和活力度均低于中国整体的现象。



激发 3 年以上员工状态的关键驱动因素


在对不同司龄群体的员工进行分析的过程中，我们发现驱动 3 年以上司龄人群**提升敬业度**的共性关键因素是相信在公司可以实现职业目标。

对于 3-6 年司龄的人群，他们更加看重个人成长和价值，关注自己的个人表现是如何被评估的。对于 6 年以上司龄的人群，他们更加关注公司的发展，希望自己作为老

员工能够被尊重，也更加关注高层领导的作用是否有效发挥。


同时我们发现驱动 3 年以上司龄人群**提升活力度**的共性关键因素是公司是否高效（工作组织良好）以及在工作中是否能获得成就感。

Part 4: 结语



美世专注员工调研项目的设计和实施了超过 50 年，用深刻的数据洞察为企业带来最大的商业影响力。伴随着我们连续多年在中国市场开展员工调研，越来越多的企业开始关注员工状态，通过定期的员工倾听调查项目，为企业的经营决策发展提供有力的依据。

接下来，随着疫情的结束，我们重新出发，重构成长，员工与公司的关系也正在进入 Life-X 时期，打造人性化的企业，构建以人为本的员工体验，在这个容易疲惫倦怠的时期尤为重要。

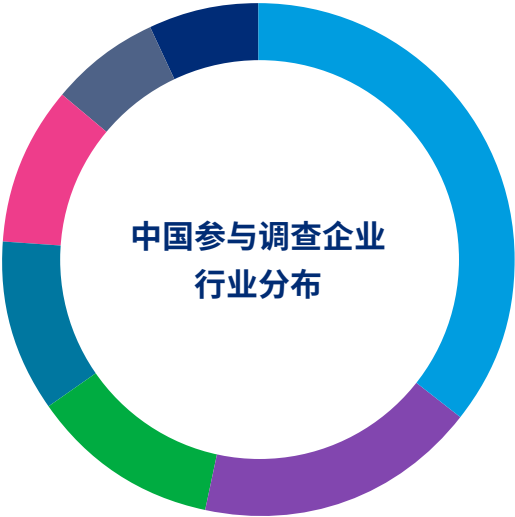




Part 5: 参与调查企业

本份报告数据来源于美世全球和中国员工调研数据库，包含截至 2022 年的 600+ 全球参与调查企业和 150+ 中国参与调查企业。

● 制造业 / 汽车行业	36%
● 高科技互联网	18%
● 金融	12%
● 零售	11%
● 消费品	10%
● 生命科学	7%
● 其他	7%



关于美世

美世相信通过重塑职场、重新定义退休及投资成果以及释放真正的健康和福利，才能打造更美好的未来。美世在全球 130 多个国家和地区开展业务运营，拥有逾 25,000 名员工，分布于 43 个国家和地区。美世是威达信（Marsh & McLennan，纽交所代码：MMC）的全资子公司。威达信是一家全球性的提供风险、战略与人力资源相关专业服务的国际公司，在全球拥有 86,000 名员工，年营收超过 200 亿美元。通过其在各自业内领先的子公司达信（Marsh）、佳达（Guy Carpenter）和奥纬（Oliver Wyman），威达信帮助客户去应对日益变化和复杂的商业环境。如需了解更多信息，敬请访问 www.mercer.com.cn, 或关注美世中国官方微信“美世 Mercer”（微信号：MercerChina）。

扫描二维码，联系美世顾问