

员工心声调研报告

——在倾听中“思变”，
在反馈时“维稳”

Employee Voice Survey Report

—Think change in listening and
maintain stability in feedback



目录

CONTENTS

01 研究背景与方向

02 参调企业信息

03 主要发现

04 报告框架

05 Part One 员工心声是什么？

06 Part Two 企业在员工心声上的思与行

07 Part Three 员工心声的吐露和反馈

08 标杆数据

09 案例启示

▲ 理论上的定义 8

▲ 实践中的认知 9

▲ 关注度持续上升 10

▲ 认知分层，成熟度不同 11

▲ 渠道方式的使用存在差异 12

▲ 敬业度调查：能了解心声但仍存在挑战 14

▲ 寻求发声和反馈的变化及改进 17

▲ 员工如何愿意真正吐露心声？ 18

» 我们的建议——如何提升表达真实心声的意愿？ 20

▲ 如何更好地进行心声的反馈？ 21

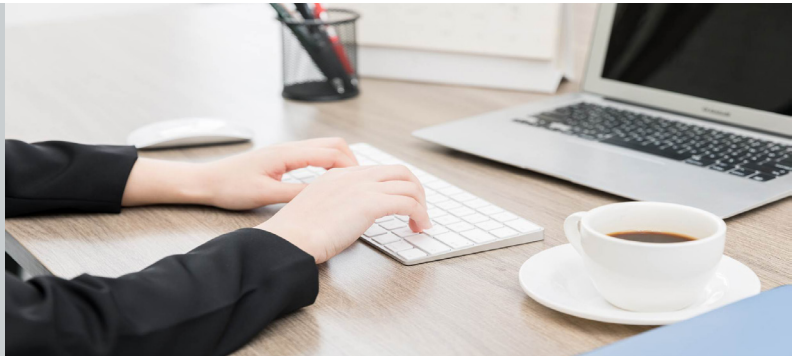
» 灵活运用员工调查，结构化回应心声 21

» 我们的建议——如何更灵活地针对员工调查进行反馈？ 27

» 拓宽内部沟通渠道，有效回复和落实心声 28

» 我们的建议——如何反馈各内部沟通渠道中的员工心声？ 32

研究背景与方向



在生产力的需求驱动下，随着外部环境的变化，了解和倾听员工心声成为企业关注的焦点。同时伴随着年轻一代步入职场，企业希望了解代际群体之间在表达上具有的差异，年轻一代希望被看见、希望被听到的想法愈加强烈。同时，员工作为企业日常高速运转下的个体，他们实际在工作中产生的见解和想法有助于企业的良性发展。

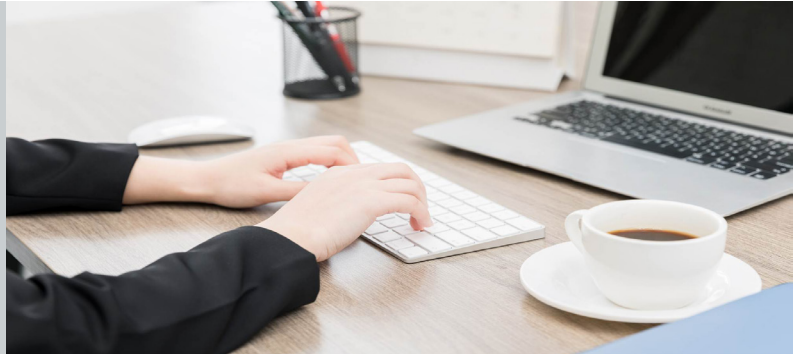
- **就员工层面而言**，他们希望自己能够在有建议、意见、想法和诉求的时候能够借助多元化渠道发出自己的声音，并且希望企业将其转化为行动，为自己的心声解疑答惑、提出的诉求被有效地接收和处理。
- **就企业层面而言**，有效地捕捉、分析和回应员工的想法和意见，对可改进空间进行优化，能够增强员工归属感和满意度、帮助组织不断发展。

在希望倾听和希望被听的基础上，为开展使双方均能受益的双向对话，组织需要激发参与度，从组织的层面设置相应的渠道，使员工的表达畅通，并根据员工反映出来的问题进一步采取有意义的恰当行动。

在前期市场诊断过程中，与 HR 交流时我们发现，敬业度调查成为出现频次最高的了解员工心声的方式，有些企业将员工心声定位成敬业度，并希望通过定期的敬业度调查来触及员工心声，但有些企业认为员工心声不止敬业度，还应囊括员工借助渠道方式表达的关于工作的方方面面。基于这样的市场认知，本次针对员工心声的相关调研将从“变与不变”的角度出发，将研究方向定位于以下几点：

- ④ 结合理论定义和企业中 HR 的认知，明晰本次研究的员工心声到底包括哪些内容；
- ④ 聚焦当下企业使用的了解员工心声的方式渠道，通过调研数据的分析，呈现当前企业在员工心声上的思与行，在不变的主流方式敬业度调查上，引出可以做出的调整以及其他新兴方式的“变化”是什么；
- ④ 梳理员工心声过程中的关键步骤，结合数据分析当前企业员工心声过程中的有挑战的地方，针对员工心声的吐露和反馈，分析正在发生变化的方向，并通过企业实践案例，给出相关建议。

参调企业信息



图表 1 参调企业所处的主要行业：N=241

选项	比例
汽车及零部件	16.60%
机械制造	11.62%
生命科学 (如医药, 医疗器械等)	9.54%
快速消费品	8.30%
信息技术, 半导体及通讯	7.05%
金融服务 (如银行, 保险, 财富管理等)	6.22%
其他	6.22%
互联网与游戏业	4.56%
房地产业	4.15%
化工与石化	3.73%
住宿与餐饮业	3.73%
零售业与电子商务	2.90%
电子电气	2.90%
能源动力	2.90%
耐用消费品	2.49%
专业性服务 (如法律, 公关, 教育等)	2.49%
农、林、牧、渔业	1.66%
运输及物流	0.83%
建筑业	0.83%
文化、体育和娱乐业	0.83%
造纸, 包装及森林业	0.41%

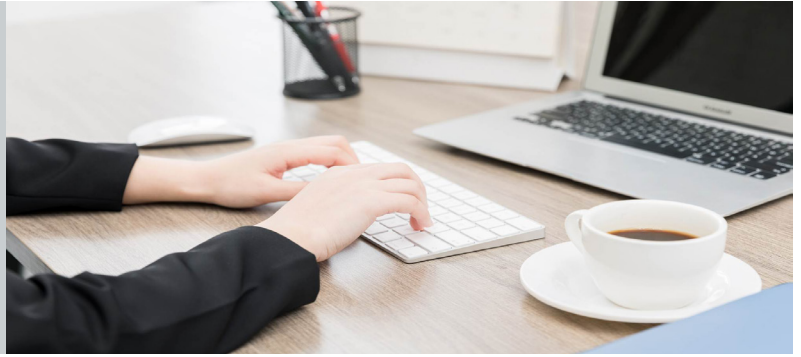
图表 2 参调企业的企业所有权性质：N=241

选项	比例
外商独资 (包括港澳台)	48.96%
中国民营企业	27.80%
中外合资	11.20%
国有企业	6.64%
多种所有制混合 (包含外资资本)	3.73%
多种所有制混合 (不包含外资资本)	0.83%
其他	0.83%

图表 3 参调企业在中国大陆的员工数量：N=241

选项	比例
100 以下	8.30%
100-499	24.90%
500-999	13.69%
1000-2499	16.18%
2500-4999	15.77%
5000-9999	5.39%
10000 及以上	15.77%

主要发现



1

企业关注度上升，并在
实践上寻求变化

- 49.79% 的企业了解员工心声概念并开展了相应的实践，42.74% 的企业对员工心声的内容和范围较模糊
- 对员工心声关注度呈现上升趋势的企业中，具有实践上变化的企业约为实践做法不变企业的 2 倍

2

敬业度调查仍为了解心
声的主流方式，但也在
发生变化

- 超过 80% 的参调企业定期开展敬业度调查，但有 25% 的企业不认为敬业度调查能够很好的了解员工心声，2/3 的企业在近年的敬业度调查的问卷上做出调整
- 32.16% 的参调企业开展把脉调研 (Pulse Survey)，并与敬业度调查打“组合拳”

3

日常内部沟通渠道的使
用中，企业运用多样化
的方式触及心声，并寻
求持续反馈

- 参调企业中，54.27% 开展定期的倾听会议，53.77% 使用内部沟通平台进行倾听
- 43.22% 的参调企业关注获取员工想法之后，可用于持续反馈的工具。

4

员工心声的倾听和行动
正在促进组织不断改善
和发展

- 82.91% 的企业为后续反馈会将心声进行分类，79.90% 的企业分类时会有组织改善和发展建议这两项
- 超过一半的参调企业认为通过心声的倾听和反馈优化了内部流程 (58.79%)，提高了员工满意度 (54.27%)

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/307000160022006142>