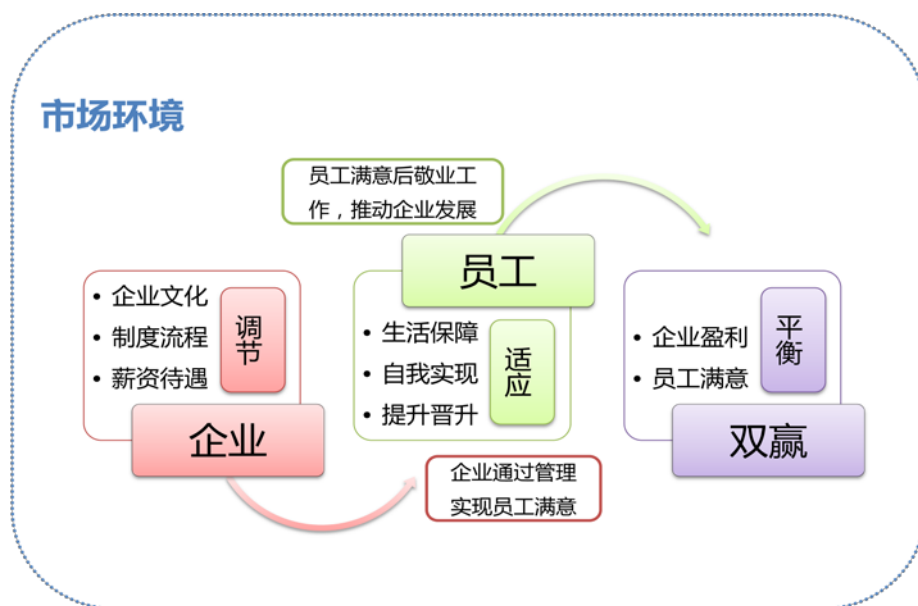


寻找企业内部影响平衡的“X”因素

企业的存在是为了盈利，而员工在企业中工作通常也是为了个人的利益。因此企业和员工之间的关系也可以看作是一种交易关系，只不过要比商品、服务的交易复杂的多。企业想要健康稳定的持续盈利，就必须依托于员工努力。而员工想要更多的获取个人利益，也必须为了企业更多的付出。这种关系决定，企业与员工是相互依存的，站在企业的角度考虑，若想盈利，就必须要让员工敬业的工作，而这使企业必须着眼于满足员工的个人利益需求，主动出击，以保证在企业与员工的复杂关系中占得主动。

平衡成就双赢

企业与员工之间存在着这样一种平衡：企业通过一系列管理手段实现员工的满意，如企业文化、制度流程、薪资待遇等等；员工通过适应企业的这些管理手段实现其生活保障、自我价值的实现等基本需求后，会由满意而转向敬业、投入的工作，从而为企业创造价值，最终达到企业与员工双赢的一种健康、循环的平衡模式。这种平衡是企业健康与否的标志，是企业可持续发展的保障，同时也是企业核心竞争力的综合体现。

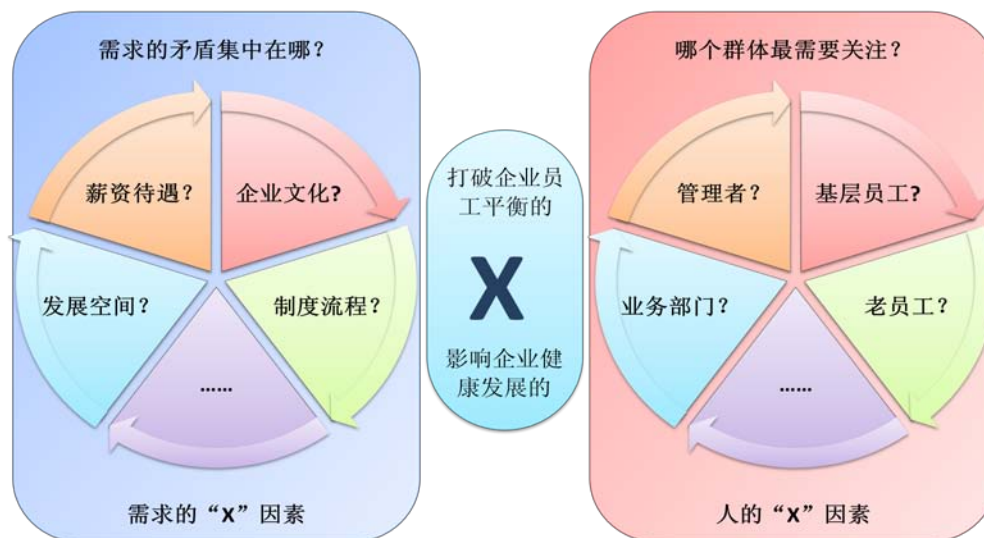


平衡被打破,也就意味着双赢的局面被破坏。那么企业和员工这对相互依存的组合双方都会遭受损失。因此作为这层复杂关系的主体,双方必须着力于维持这种平衡。而维持这种平衡的关键在于企业是否能够抓住并满足员工的需求。影响这种平衡的因素则由两方面构成。一是企业内部需求的矛盾集中在哪;二是哪个群体的员工最需要企业的关注。企业需要满足员工的需求,但不同的员工有不同的需求。企业通常会面临很多的问题,而所谓的“X”因素就是指企业最迫切需要解决的某部分人的某些问题。

影响平衡的“X”因素

需求的“X”因素是老生常谈,但不少企业也存在一定的误区。通过对员工满意度的分析企业能够掌握自身管理上的优势与劣势,员工最关注的问题是薪资待遇?是发展空间?还是企业文化?但企业必须注意的是,劣势不一定就是“X”因素,而优势也不一定就不是“X”因素。无论管理的优势还是劣势,其对

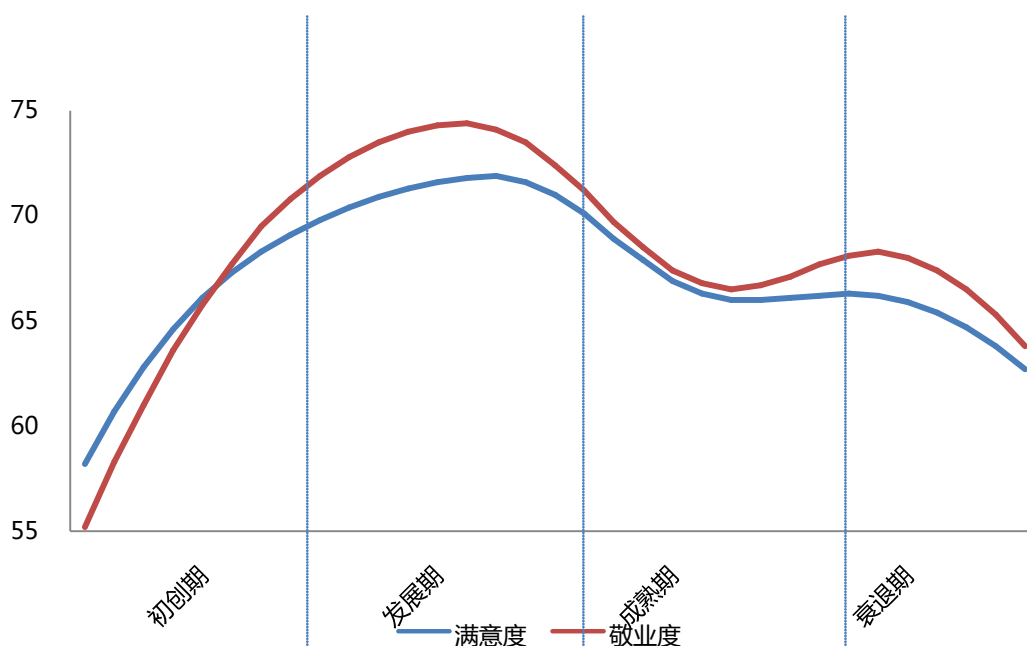
于企业员工敬业度的驱动能力的高与低，才是决定其是否是“X”因素的关键。



人的“X”因素则是相对较新的概念。同样是对薪资待遇不满意，但企业中不同的员工群体可能不满意的地方却会有所差异。业务部门可能会对薪酬的激励性满意度较低，基层员工则对自己的底薪存在一定的看法，而老员工则可能更加关注薪酬的内部公平性。企业应当把最大精力投入到改善哪一类员工的满意度？这是对于企业管理者提出的新挑战。

企业的体检指标

太和顾问通过调查积累（100家企业50000员工），发现企业和员工在满意度和敬业度方面普遍存在一些规律，而这些规律有助于企业找到并解决企业内部的“X”因素，实现企业与员工的平衡。



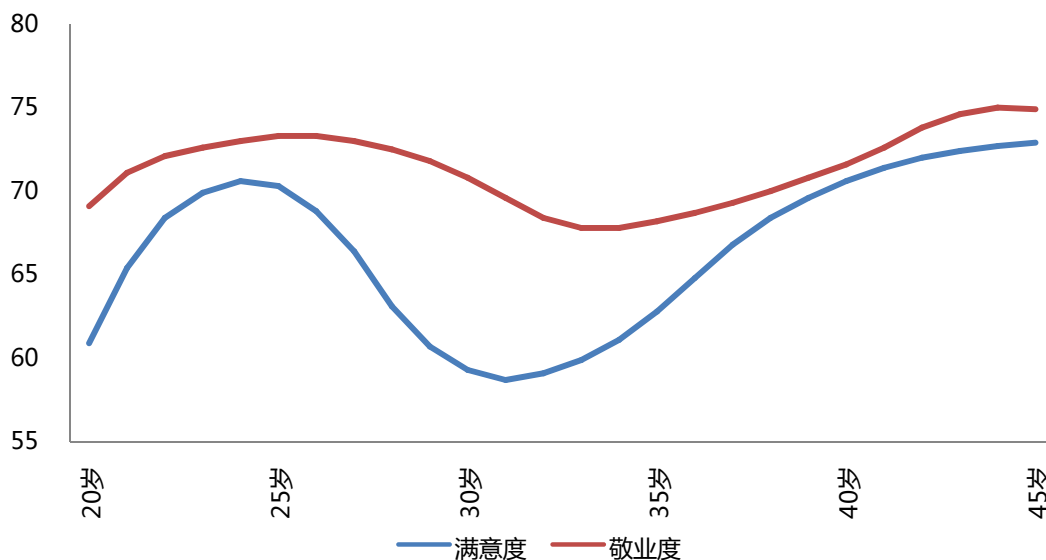
如果将员工的满意度视为企业的投入，敬业度作为员工的产出的话，那么从上图中能够看出在企业正

常发展的过程中，绝大多数时期企业的产出都是要大于投入的。这一点符合客观规律，如果在发展期或者成熟期任何一个角度的投入大于产出的话，那么企业的生存则必然会成为问题。

从图中可以看出，处在初创期和发展期的企业员工的敬业度与满意度是快速提升的，而发展期企业的满意度与敬业度常要高于其他阶段的企业。而在进入成熟期后员工的满意度和敬业度回出现小幅度的下降，而后又会继而出现小幅度的回升。这说明企业在成熟期在完成管理制度化、规范化的过程将会是比较艰难的。而在进入衰退期后，满意度和敬业度将会逐渐下降。

值得注意的是，不论在任何阶段，满意度与敬业度的上升与下降基本趋势是相一致的。企业一旦出现员工的敬业度与满意度比较接近甚至低于满意度时，则说明企业内部正在发生变化，这往往是企业走向下坡路的前兆。换句话说，敬业度与满意度可以作为企业检验自身是否健康的两个相对指标，日常的观测对于企业来说是至关重要的，有些时候这两个指标能够先于一些现象而表现出问题，帮助企业预先发现问题，防患于未然。

年龄的“X”因素

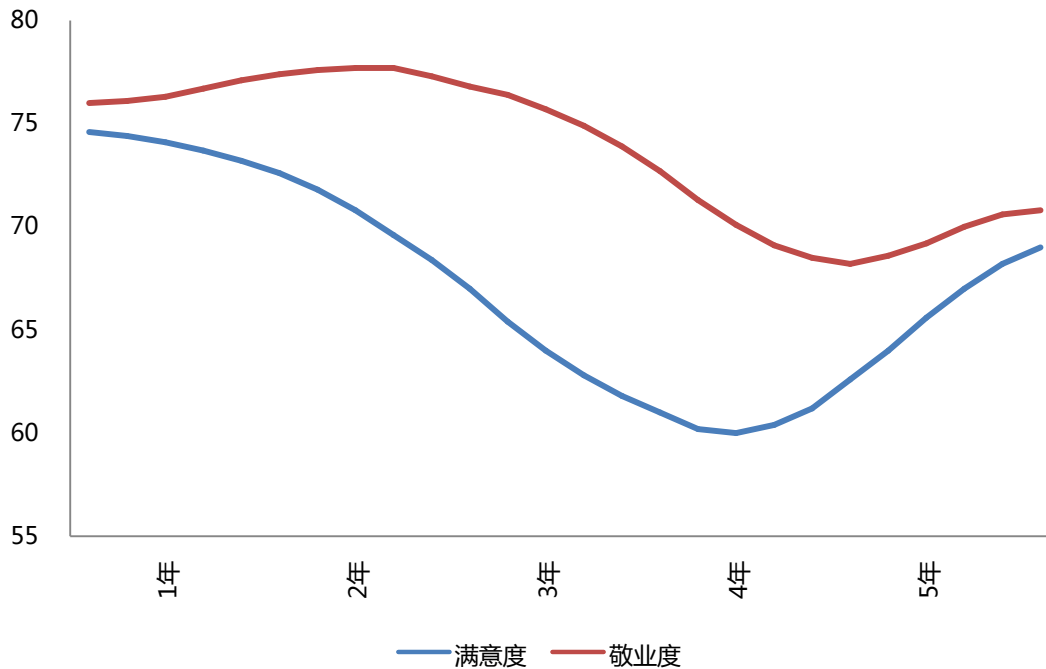


从线型看，敬业度同样和满意度的变化趋势基本吻合，只是变化的幅度会比满意度稍小一些，而且稍显滞后。在25岁后35岁前的年龄段满意度和敬业度出现了增减相反的情况。从整个市场的情况来看，企业内部“X”因素中的人，主要集中在25-30岁的人群。处在这个年龄段的员工的满意度会呈快速下降的趋势，并在30岁左右达到最低谷。

员工的满意度是和员工需求呈反比的，通常情况下刚参加工作的员工在适应工作后的一定时间内满意度和敬业度都会呈上升的趋势，但在25岁左右会达到一个峰值，之后这两项指标会有所下降。30岁左右员工会面临生活角色、工作角色等很多变化，是压力很大的阶段，而同时也是员工需求最丰富的一个阶段，因此满意度会呈现上述特点。30岁之后则继续回复上升的趋势。

处在这个阶段的员工稳定性通常较差，这些员工正是企业想要找到的“X”因素。抓住25和35岁这两个转折点，了解处在这个年龄段员工的需求，并寻求解决方法，是企业处理好这些“X”的关键。处在25-35岁的人群通常会是企业中离职率较高群体。但在不同企业中会呈现不同的特点，有些创业型企业通常会偏前段，而国企的情况则会偏向后段。通常情况下，工作压力较大的企业满意度最低点出现的年龄通常会比较靠前，但也并不绝对，这也和企业本身的年龄结构特点相关，并受到管理层员工所处的年龄段影响较大，因此企业间会有较大的差异，企业应把握自身的特点并有针对性的应对“X”因素人群。

司龄的“X”因素



从线型看，司龄方面，敬业度同样和满意度的变化趋势同样基本吻合，只是变化的幅度也会比满意度稍小一些，而且滞后的特点也和年龄的情况基本一致，只是滞后更加明显一些。从市场整体的情况看，4年司龄左右的员工是满意度和敬业度最低的时期。也是员工离职倾向最为明显的一个司龄段。也就是说这个阶段的员工正是企业所要寻找的“X”因素。

通常情况下，无论是刚进入职场的新人还是刚跳槽如公司的老兵，员工在刚进入公司时对公司会抱有比较多的期望，其满意度会是在一个高点。随着在公司时间变长，员工很多期望是不现实的，因此满意度会随之逐渐降低。但初期员工的敬业度则会保持一定时间的上升趋势，否则这个员工很有可能会离开企业。当满意度和敬业度下降到低谷时，也就是在公司4年左右的时间时，员工如果继续留在公司那么这两项指标将会出现反弹的趋势，反之则会离开公司。如果当员工的满意度和敬业度同时出现下降的情况，那么实际是在提醒企业，这个司龄段的员工存在较大的流动的可能性，提前预防并寻求提升这些老员工的满意度将会使员工的心态与状态出现转机，而这正是企业解决“X”因素所带来的问题的关键一步。

当然，这组数字并不一定适用于每一家企业。如果企业向来稳定，不少员工都为公司供职超过10年以上，那么这家企业的“X”因素则有可能出现在司龄段7-8年左右的员工中。如果企业3年以上即为老员工的话，那么企业则必须重视2年左右司龄段的员工的关注点。因此企业间会有较大的差异，企业应把握自身的特点并有针对性的应对“X”因素人群。

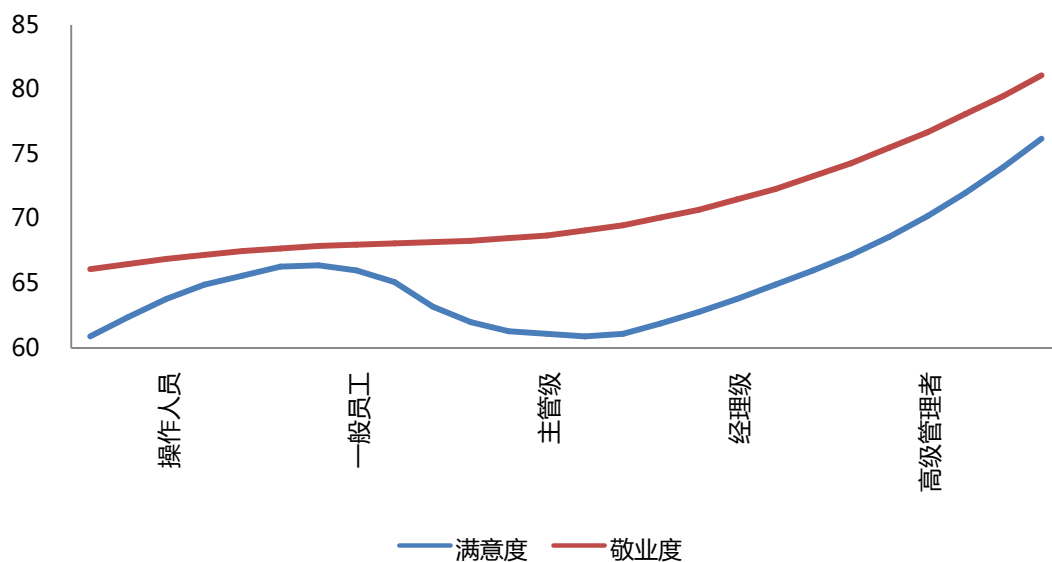
级别的“X”因素

和年龄、司龄的情况不同，级别差异所导致的员工满意度与敬业度的变化趋势不尽相同，是有明显差异的。随级别的提升，员工的敬业度是呈逐渐上升的趋势的，只是级别较低时，员工敬业度的增长也较为缓慢。而到了经理级或是高级管理者以上，那么员工的敬业度的增长速度会有明显的提升。而满意度方面，在普通员工这个级别，员工的满意度会出现一个高值点，而从普通员工到主管级员工其满意度则会出现一定程度的下降，并在主管及员工处达到低点，经理层和高级管理者的满意度则越来越高。

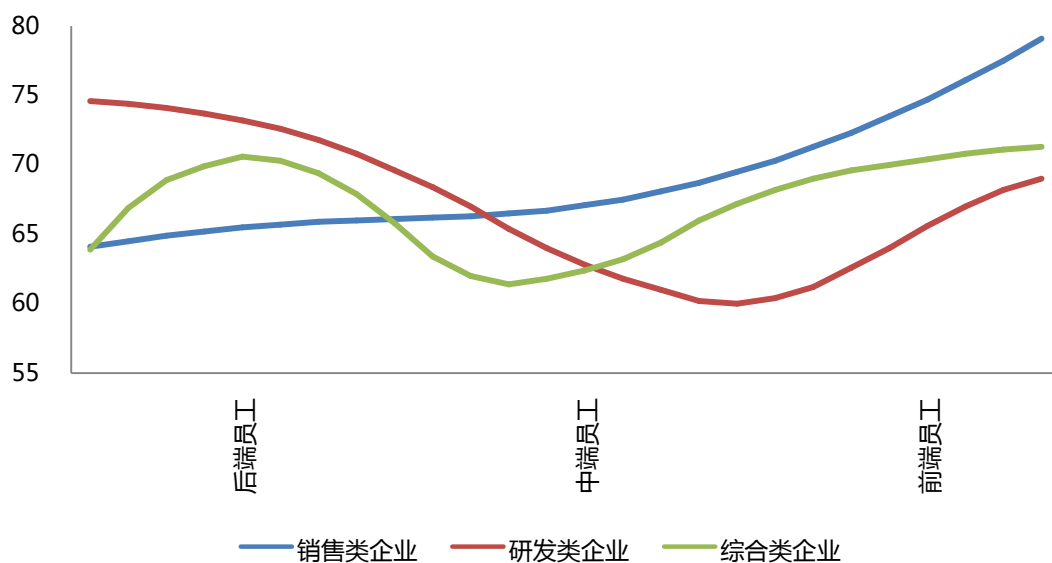
通常情况下，主管层的员工是企业的中间层，一种说法这类员工是属于承上启下的关键层级。而通常业界也会认为主管级正是一个青黄不接的级别。事实上很多主管级员工都是企业内部晋升、提拔产生的。

更有很多是从基层操作人员做起。其工作内容、职责、权利的变化会使得主管级员工面临更大的压力，这会导致其需求的丰富。而企业则通常会忽视这部分员工的心理和需求变化，导致员工满意度下降。而他们，正是企业所寻找的“X”因素。

员工级别差异所带来的满意度与敬业度的特点在企业中体现出来的特点则相对年龄、司龄等特点，差异性较小，但也会存在一定的不同。如果企业的满意度低点出现在经理级，或者敬业度在某个级别出现下降的情况，那么企业必须加强对该级别员工的关注，并在短时间内提升他们的满意度，级别越高越是如此。以防止满意度的下降幅度继续增大从而带来敬业度的降低，那对于企业来说将不仅仅是一位中层的损失，甚至有可能是一整个团队。



业务线的“X”因素



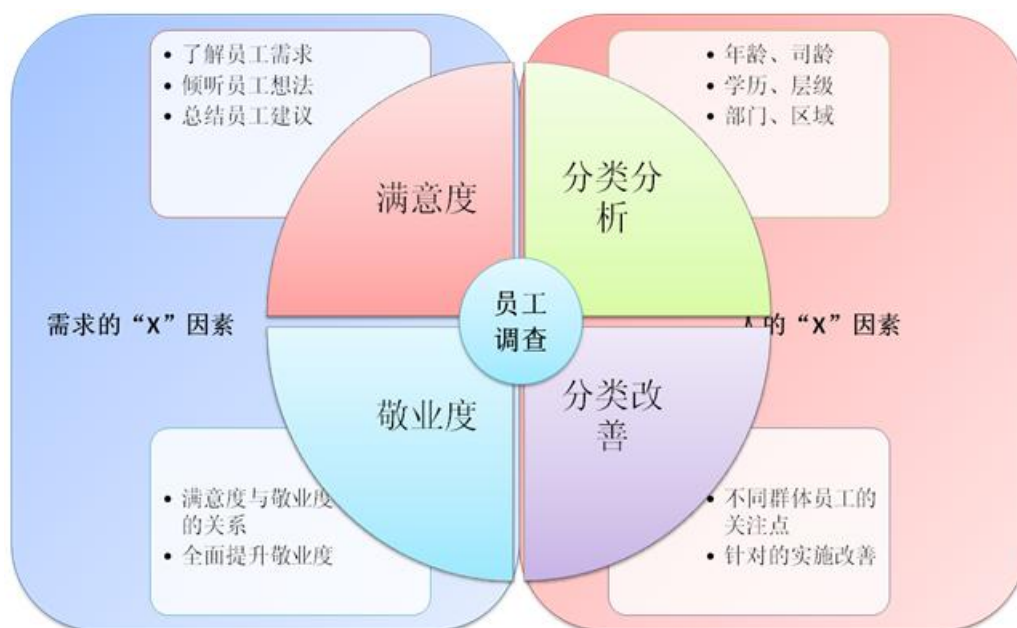
不同类型的企业会有不同的经营策略，而经营策略通常会在企业不同的业务线上得到体现。一般来说，销售类企业销售类前端员工的满意度应该是各条职能线中最突出的。而研发类企业满意度

最高的群体理应是研发类的后端人员。同样，综合类企业则应该体现出前后端平衡的经营策略。但如果当企业的经营策略与员工满意度所反映出来的情况呈相反的趋势时，企业则必须以提升经营策略所侧重的部门的员工的满意度，以确保他们能够在工作中体现出足够的敬业度，确保企业的经营现状符合既定的经营策略，从而才能够支持企业战略目标的实现。

解决“X”因素 重塑企业平衡

当你的企业存在这样一类人群，他们年近而立，司职主管，为企业工作了4年左右的时间，同时处于企业核心的技术部门……

很明显，从上文中的数据看，这一类员工正处于离职的边缘，这对于企业来说是危险的，一方面可能因此而损失一个团队，另一方面还有可能更多的人会接近这种边缘。因此企业需要一个观测这些指标变化的机制，帮助企业定期了解员工的状态，了解“X”因素的变化情况。



员工调查，是帮助企业锁定“X”因素的有效手段。经济环境、社会环境在不断变化，员工的想法在不断丰富，这些内外因的共同作用下，导致员工需求不断发生变化，这也为企业锁定“X”因素增加了不少难度。通过满意度调查了解员工的需求、倾听员工的想法、总结员工的建议，盘点出企业的优势与劣势。同时结合这些优势与劣势同敬业度之间的驱动关系，锁定员工需求的“X”因素。同时企业需要对内部各个群体员工的满意度、敬业度的情况进行分类的分析，了解不同人群对于需求的“X”因素的理解，从而找出这些群体共同的关注点，更加有针对性的实施改善。

这种方式能够帮助企业首先解决最迫切的问题，当企业面临着很多问题点，但却无从下手的时候，科学、合理、系统化的员工调查能够帮助企业理清思路、找到解决问题的突破口。定期的组织员工调查，实际上是企业的一种自我检查，分析满意度与敬业度的高低关系能够给企业的发展敲响警钟，分析不同人群的满意度与敬业度的特点能够帮助企业锁定“X”人群的变化趋势。通过持续的员工调查解决“X”人群所关注的“X”问题，正是企业重塑平衡、维持健康稳定发展的关键一步。

太和顾问 高昂