

2019年“员工认可” 价值洞察与实践瞭望

2019 Employee Recognition
Value Insight and
Practice Outlook



A Report by Beijing Houtong
Consulting Ltd. Company
December 2019

■  厚通咨询 VRee 微认可

简介

| 关于员工认可

员工认可是对员工的特定行为或绩效表现给予的肯定或奖赏，是帮助中外组织落地企业文化、持续提升绩效、促进员工敬业的可验证的有效工具。

| 关于我们

厚通咨询是专注于员工激励领域研究、咨询与产品开发的专业服务机构。微认可是厚通咨询全程自主研发的全新一代积分管理解决方案。微认可以积分管理为载体，帮助企业即时表彰员工突出业绩、认可员工积极行为、支持企业文化落地、塑造无边界组织和发掘培养高潜员工，通过专业化、体系化、技术化的集成方案，让企业轻松有效地激励员工。

| 关于本报告

通过文献研究、问卷调查与企业现场互动研讨，厚通咨询历时9个月，形成本报告。报告分为价值洞察和实践瞭望上下两篇。

上篇系统呈现国内外该领域研究的数据与观点；下篇盘点并分享2019年度调研中涌现的中外企业最佳实践和管理启示。

| 我们的期望

通过本报告，我们希望体系化、数据化呈现认可管理的现状与未来趋势，为国内企业构建员工认可体系、推行员工认可计划，提供理论、方法与案例借鉴。通过持续的研究与分享，打造最权威的认可研究与实践共享平台。

VRee

微认可·全新一代积分管理解决方案



专家团队



许玉林教授

中国人民大学劳动人事学院教授
中国人力资源管理研究与咨询领域创始学者
中国组织行为学理论研究与管理实践专家
同时兼任北京大学、清华大学、武汉大学、西安交大、厦门大学、对外经济贸易大学等十几所国内著名高校商学院、经管学院EMBA客座教授。



王剑博士

微认可创始人
中国人民大学经济学博士
厚通咨询总经理
中国人才研究会工资福利专委会常务理事
中国企业改革与发展研究会人力资源专业委员会高级专家委员

目录

01 | 核心观点 Key points

02 | 探究发现 Research Findings

03 | 最佳实践 Best Practices

04 | 推行建议 Suggestions



01



核心观点

Key points

- ◆ 回溯认可研究三十年
- ◆ 认可的价值超乎你想象
- ◆ 有效认可，你还不知道这些

核心观点

—— 回溯认可研究三十年

“员工认可”的相关研究出现于20世纪80年代。虽然由来已久，但认可实践却极富生命力。

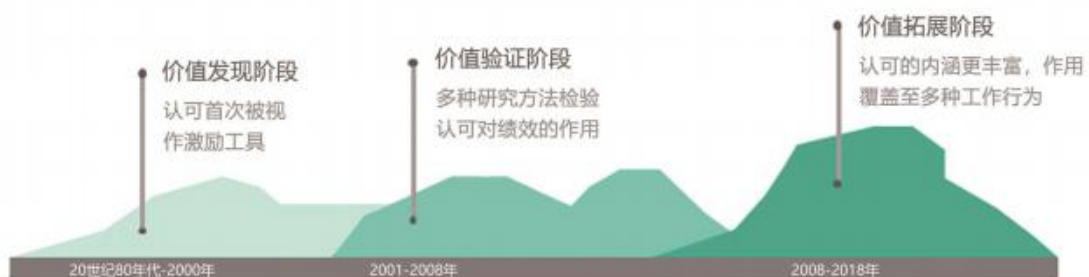
自“员工认可计划”被提出以来，该领域的研究主要呈现出 **3** 阶段。

第一阶段为“**价值发现**”阶段（20世纪80年代-2000年），其中以Stajkovic的“组织行为改进模型”为标志，首次以社会认知理论解释了“认可是强化员工行为的激励要素之一”，并通过定量研究证实了认可对“绩效改进”的作用。

第二阶段为“**价值验证**”阶段（2001-2008年），研究以问卷、实验等多种方法证实员工认可对绩效的影响，并通过比较展现了员工认可在金钱激励以外的“独特”价值。

第三阶段为“**价值拓展**”阶段（2008-2018年），对认可价值的研究从绩效拓宽至多种行为，例如，亲社会行为、创新、变革支持行为、离职倾向、工作意义感等，为认可价值提供了更全面的解释机制。同时，研究也由集中于自上而下的认可形式拓宽至领导-成员双向认可、团队成员平行认可，并将认可的影响由对员工本人延伸至领导和团队其他成员，认可的内涵得到了极大的丰富。

本部分将对这三十年、三阶段的认可研究中的核心亮点进行介绍。



核心观点

—— 认可的价值超乎你想象

成功实施员工绩效激励的关键，不在于持续增加绩效工资，在于绩效管理过程中“给予认可”

观点一：认可比绩效工资更有用

Stajkovic和Luthans（2001）的一项研究与一家拥有超过7000名员工的大公司合作，在其运营部门开展绩效改进实验。研究发现，全面绩效工资（即在绩效工资以外，管理者为员工提供认可与反馈）比常规绩效工资（即只有绩效工资，无管理者参与认可或反馈）更能有效提升绩效，其作用分别为31.7%和11%。同时，单独给予员工认可与反馈，分别能促进绩效提升24.1%和19.7%，高于单独发放绩效工资（11%）。为达到绩效改进，管理者需要通过绩效工资、认可与反馈三种方式共同发力。

观点二：认可具有示范效应

认可团队中的个体员工似乎与团队文化相悖，实则不然。认可团队中的绩效最优者，能够形成示范效应，促进团队其他成员学习改进，提升团队其他成员及团队整体的绩效。

Li等人（2016）的一项研究发现，在正式认可一名绩优者后，团队总体绩效均值增加了23.84，同期没有成员获得认可的团队只增加了12.29。这一方面是由于团队中的其他成员有更强的绩效改进动机，其绩效均值提升了9.86，远高于没有成员获得认可的团队（1.13）。同时，在有成员获得认可的团队中，团队成员也更倾向于模仿学习绩优者的行为，从而提升绩效。

值得注意的是，研究还发现，当获得认可的员工与团队其他成员有更多的互动（高协作性团队）时，个体成员获得的认可更能提升团队中其他成员的绩效。

核心观点

—— 认可的价值超乎你想象

观点三：认可是团队关系的粘合剂

管理者带团队的关键在于凝聚力，最忌一盘散沙、各自为战，而认可就是其中至关重要的粘合剂。

Renger (2011) 的一项实验研究发现，在团队中，获得认可的成员更倾向于认为，大家被平等地对待，会受到更多的尊重和喜爱，从而具有更强的集体认同感和服务动机，愿意为团队的成功提出建议，努力为团队争取荣誉。

要让员工从惯性思维的舒适圈中跳出来，管理者需要用认可强化员工坚持新思维与新方法的动力

观点四：认可鼓励员工跳出舒适圈，更愿意创新求变

Luthans和Stajkovic (1999) 指出，来自管理者的认可，让员工能够看到自身行为带来的好处，提高了员工对绩效评价和组织内部晋升等相关收益的预期，从而强化了员工落实新工作方法和行为方式的动机；另一方面，管理者的认可也为变革的持续推进提供了监督和纠偏，让员工能够持续地了解哪些行为是在组织内部受到推崇的，识别实际行为与预期行为之间的差距，从而强化员工坚持新思维与新方法的动力。

Globoforce 于2015年的调研印证了，获得认可能够让员工更乐于变革、更能信心十足地应对变革。在过去一个月内曾获得认可的员工中，14%的员工对变革感到兴奋，55%的员工认为自己有信心面对变革、对变革不感到焦虑。相比之下，对于过去六个月或更长时间内没有获得认可的员工，只有7%对变革感到兴奋，34%对应对变革充满信心。

Noefer等人 (2009) 一项研究发现，上级主管的认可为员工提出创新想法提供了安全的氛围和激励，促进员工进行更多的创意构思（相关系数为0.26），同时，上级主管的认可也让员工对创新想法的实施更有信心和明确导向，对想法实施所需要的资源保障有更积极的预期，从而加速创新想法的实施。

核心观点

—— 认可的价值超乎你想象

与企业文化相
匹配的认可计
划，才能显著
提升员工敬业
度

观点五：从文化出发的认可，最有价值

在社交媒体日益融入于日常生活的当下，一条晒公司福利的朋友圈，便能让员工的亲朋好友了解公司对员工的关怀；一句对公司认可自身努力的感谢，也能让好友圈感受到公司对人才价值的肯定……这些点滴积累的员工好友圈对公司形象的认知，既有利于公司产品与服务推广，也为公司人才内推增加了印象分。

Globoforce于2017年的调研中发现，在具备与公司核心价值观相联系或不相联系的认可项目时，分别有84%和57%的员工愿意向亲友推荐公司的工作，皆高于没有正式认可项目时愿意推荐的员工比例（48%）。Tsarenko等人（2018）的一项研究发现，当员工获得更多认可时，上级主管与同事的正面行为更容易转化为员工对公司的主动宣传行为。

观点六：认可价值的发挥要“潜伏”6个月

认可要逐渐营造出积极的氛围，让员工从中学习，需要历经一段过程，自然不如金钱激励有立竿见影之效，但其作用随着时间的推移则不可小觑。

认可不是速效药

Peterson等人（2016）的一项实验发现，在实施了新的激励方式三个月后，获得金钱激励的店面的毛利率超过了获得认可激励的店面，但在实施激励六个月或九个月后，他们的作用则趋近了。总体来看，实施激励九个月后，金钱激励促进店面毛利率提升了30%，认可激励则促进提升36%。同时，在单客服务时长方面，获得认可激励的店面单客服务时长始终比获得金钱激励的店面更短，认可激励和金钱激励分别促进店面单客服务时长缩短25%和19%。

因此，管理者在评判认可的作用时，要注意给认可价值多留一点“发酵”时间。

核心观点

—— 有效认可，你还不知道这些

观点七：认可越“稀缺”越有效

认可不是越多越好，恰到好处地给少数绩效最优者认可，更能激励员工。

Bradler等人（2016）的一项研究发现，认可一名或三名绩优者比认可所有员工更有效。当全体成员都获得感谢卡时，整体绩效提升了5.2%；当绩效最优的1人和3人获得感谢卡时，整体绩效分别提升了5.6%和7.3%。

显然，当限制认可数量，给予部分绩优者时，其绩效提升作用更强。这一作用对于未获得认可的成员绩效作用尤其明显，当绩效最优的1人和3人获得感谢卡时，同组未获得感谢卡的成员绩效分别提升了6.6%和10%。

当然，适时对全体员工进行认可也是有效的激励手段，来自管理者的认可让员工更愿意努力工作以之回报，整体而言，还是比未获得认可取得更高绩效。

观点八：需要认可的不止员工，还有管理者

管理者通常都从自上而下的角度，考虑如何认可和激励员工，却往往忽略了，为员工自下而上的认可创造条件，具有无可替代的价值。

差评最有效？——Walker和Smither（1999）通过一项长达五年的纵向研究发现，在最初获得较差或一般的员工反馈的管理者，在五年内员工反馈正面提升比例最大；同时，直接听取员工对自身评价的管理者在五年内获得的员工正面反馈显著提升，年均提升比例比未听取员工评价的比例更高。这说明了来自员工的反馈对管理者的管理行为改善具有重要意义。此外，Atwater等人（1995）的一项研究也证明，来自员工的积极认可促进了领导者对自身评价的提高，让领导者更有信心。

自下而上的认可不仅对领导有益，对员工自身也有好处。Clarke等人（2017）的研究发现当领导与员工双方感受到的认可程度一致时，更能促进员工的工作绩效和工作满意度的提升。

核心观点

—— 有效认可，你还不知道这些

鼓励员工之间互相认可，能为绩效管理拓宽反馈渠道和动力来源

观点九：同事认可令上级认可倍增其效

尽管管理者对员工认可是最有力的，但由于时间、精力和空间限制，管理者往往不能仔细观察并及时认可员工的每个关键绩效行为，而拥有更多互动机会的同事恰能够弥补这一空隙。

Montani等人（2017）的一项研究发现，当员工获得更多的同事认可时，他们获得的主管认可将发挥更大的作用，让员工具有更强的工作意义感并进而增加参与行为。

相比于主管，同事是员工个人在工作场所中接触更多的，一方面同事的认可让员工在日常工作中能够获得更多的即时认可的信息；另一方面，同事的认可也为员工多得了几面镜子，检验主管认可的可信度，让员工更信任主管的评价，从而使其作用效果更强。

观点十：良好的人际氛围，促进认可价值持续发酵

要让认可发挥价值，管理者还要营造良好的人际氛围，让团队成员之间有更多良性的互动。

Feys等人（2013）的研究发现，你的同事获得上级的认可，也会影响你的情绪。

当员工与获得认可的同事人际关系好时，同事获得上级的认可能够提高员工的积极情绪；而当员工与获得认可的同事人际关系差时，同事获得上级主管的认可则会降低员工的积极情绪。Li等人（2016）的研究也发现，当获得认可的员工与团队中的其他成员关系更好时，更能促进其他成员的绩效改进，而当获得认可的员工与团队中的其他成员关系较差时，对其他成员的绩效几乎没有影响。

核心观点

—— 有效认可，你还不知道这些

观点十一：认可不仅要肯定过去，更要照亮未来

获得认可可能让员工认为，他们表现得足够出色，从而降低了绩效。Bradler等人（2016）的实验研究就发现，在有成员获得认可的团队中，其他成员绩效提升远高于认可获得者，认可获得者的绩效甚至会变差！管理者应如何避免这一问题呢？答案很简单，只需要多做一步，认可员工不仅要认可其过去的成就，更要为员工指明其未来的发展方向。

Guo（2014）的一项研究指出，管理者在给予员工的反馈中传达他们能学习和改进的方向，能够显著增强员工的内在动机，从而提升他们的工作绩效。

观点十二：面对不同任务，正向认可和负向认可不能乱用

认可不是万能的，管理者要充分发挥认可的价值，但也不能不分情境地给予认可。

Van Dijk和Kluger（2011）在一项研究中指出，在面对不同的任务类型时，员工的自我调节机制是不同的，管理者需要相应地给予不同反馈形式。其中，在进行创造性任务（研发工作、发挥创造性思维、提出创新观点或解决方案、学习应用新技术等）和战略规划性任务（规划和实施变革、进行职业规划等）时，员工具有促进定向，其关注点是有没有收获；在进行检测和控制性任务（风险监测、质量控制、安全保障、制定预算和进度计划、处理客户意见等）时，员工具有预防定向，其关注点是有没有损失。

研究发现，在进行创造性工作和战略规划性任务时，获得积极认可的员工比获得负面反馈的员工更愿意提高努力程度，此时，获得负面反馈的员工甚至会出现任务动机削弱、绩效降低的问题。值得注意的是，在检测和控制性任务类型下，获得负面反馈的员工会增强工作动机和改进绩效，获得积极认可反而会使得员工绩效表现变差。

看来，管理者要审视正向或负向认可是否用对了地方。

核心观点

—— 参考文献

按报告引用顺序:

1. Stajkovic, A., & Luthans, F. (2001). Differential Effects of Incentive Motivators on Work Performance. *Academy of Management Journal*, 44(3), 580-590.
2. Li, N., Zheng, X., Harris, T. B., Liu, X., & Kirkman, B. L. (2016). Recognizing "me" benefits "we" : Investigating the positive spillover effects of formal individual recognition in teams. *Journal of Applied Psychology*, 101(7), 925-939.
3. Renger, D. and Simon, B. (2011). Social recognition as an equal: The role of equality-based respect in group life. *European Journal of Social Psychology*, 41(4), 501-507.
4. Globoforce Work Human. (2016). The ROI of recognition in building a more human workplace.
5. Luthans, F., & Stajkovic, A. (1999). Reinforce for performance: The need to go beyond pay and even rewards. *The Academy of Management Executive*, 13(2), 49-57.
6. Noefer, K., Stegmaier, R., Molter, B., & Sonntag, K. (2009). A Great Many Things to Do and Not a Minute to Spare: Can Feedback From Supervisors Moderate the Relationship Between Skill Variety, Time Pressure, and Employees' Innovative Behavior? *Creativity Research Journal*, 21(4), 384-393.
7. Tsarenko, Leo, & Tse. (2018). When and why do social resources influence employee advocacy? The role of personal investment and perceived recognition. *Journal of Business Research*, 82, 260-268.
8. Globoforce Workhuman Research Institute. (2017). Bringing more humanity to recognition, performance, and life at work.
9. Peterson, S., Luthans, F., & Zedeck, Sheldon. (2006). The Impact of Financial and Nonfinancial Incentives on Business-Unit Outcomes Over Time. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 156-165.
10. Bradler, C, Dur, R, Neckermann, S & Non, A. 2016. Employee Recognition and Performance: A Field Experiment. (n.d.). *Management Science*, 62(11), 3085-3099.
11. Walker, A., & Smither, J. (1999). A FIVE-YEAR STUDY OF UPWARD FEEDBACK: WHAT MANAGERS DO WITH THEIR RESULTS MATTERS. *Personnel Psychology*, 52(2), 393-423.
12. Atwater, L., Roush, P., & Fischthal, A. (1995). THE INFLUENCE OF UPWARD FEEDBACK ON SELF- AND FOLLOWER RATINGS OF LEADERSHIP. *Personnel Psychology*, 48(1), 35-59.
13. Nicholas Clarke & Nomahaza Mahadi. (2017). Mutual Recognition Respect Between Leaders and Followers: Its Relationship to Follower Job Performance and Well-Being, *Journal of Business Ethics*, 141(1), 163.
14. Montani F, Boudrias J, Pigeon M. (2017). Employee recognition, meaningfulness and behavioural involvement: test of a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*. DOI: 10.1080/0958-5192.2017.1288153.
15. Feys, M, Anseel, F, & Wille, B. (2013). Responses to co-workers receiving recognition at work. *Journal of Managerial Psychology*, 28(5), 492-510.
16. Bradler, C, Dur, R, Neckermann, S & Non, A. 2016. Employee Recognition and Performance: A Field Experiment. (n.d.). *Management Science*, 62(11), 3085-3099.
17. Guo, Y., Liao, J., Liao, S., & Zhang, Y. (2014). The mediating role of intrinsic motivation on the relationship between developmental feedback and employee job performance. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 42, 731-742.
18. Van Dijk & N.Kluger (2011). Task type as a moderator of positive/negative feedback effects on motivation and performance: A regulatory focus perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 1084-1105.



02



研究发现

Research findings

- ◆ 洞察认可实践图景
- ◆ 洞悉认可成功关键
- ◆ 洞见认可价值问题

研究发现

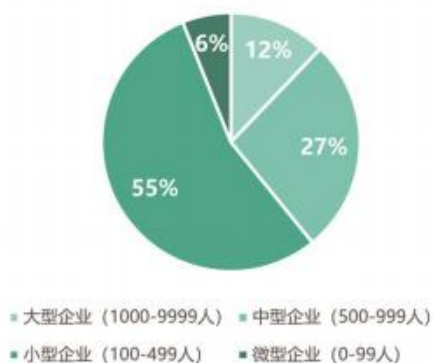
—— 洞察认可实践图景

调研基本介绍

本轮调研共有115家企业参加，覆盖大、中、小、微型企业，包括国有和民企，分布于信息传输、计算机服务与软件业、制造业、金融及保险业、教育业、房地产业、电力、热力、燃气及水生产和供应业等多个行业，被调人员含高层管理者、人力资源管理者与一般员工，因此可对国内企业认可实践形成全面的、多视角的观察。通过持续开展年度研究，希望为国内企业构建员工认可体系、推行员工认可计划提供数据参考与理论指导。

调查问卷一共65道题，从公司基本信息、认可项目实施情况、认可项目实施效果等三部分，探究企业认可实践经验与价值评价。

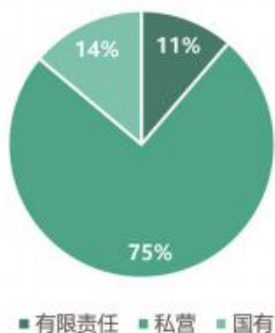
不同规模调研企业数量 (单位: 家企业)



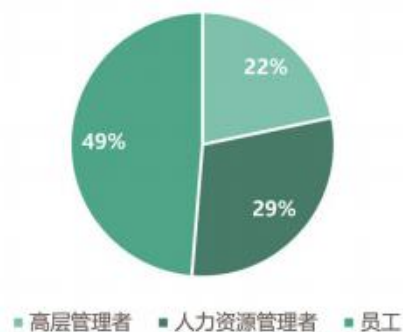
不同行业调研企业数量 (单位: 家企业)



不同所有制类型的调研企业数量



参与调研人员岗位情况



研究发现

—— 洞察认可实践图景

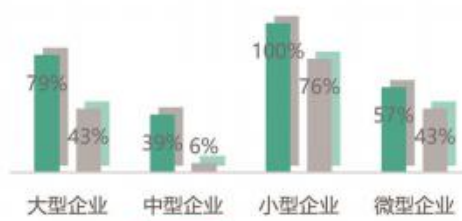
发现1：认可项目“大小通吃”，中型企业有待发力

调查发现，超过半数的大小型企业都具备认可项目，并大多推进了互联网式认可项目的实施；而中型企业实施认可项目及移动互联式认可项目的比例则明显低于大型企业及微型企业。

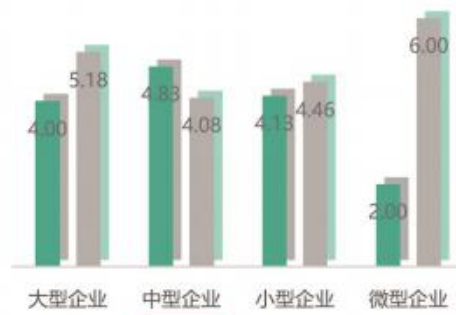
在已实施认可项目的公司中，大中小型企业平均都实施了4-5个认可项目，并平均具有4-5种不同的认可形式。多数企业的认可项目已经沿用3-5年，但也有不少企业关注到认可项目升级的问题，在6个月-1年内进行了项目更新，其中大型企业及中型企业平均更新时间更近。

根据以上数据计算认可激励成熟度指标可得，中型企业在四种规模企业中认可激励成熟度最低，但同时也具备着更大的发展潜力。

■ 实施认可项目的公司比例 ■ 实施互联网式认可项目比例



■ 平均项目数量 ■ 平均项目类型数量



认可激励成熟度

注：认可激励成熟度指标计算公式为：（实施正式认可项目*5+实施移动互联式认可项目*5+平均项目数量+平均项目类型数量+项目更新时间）/5



研究发现

—— 洞察认可实践图景

(接上页)

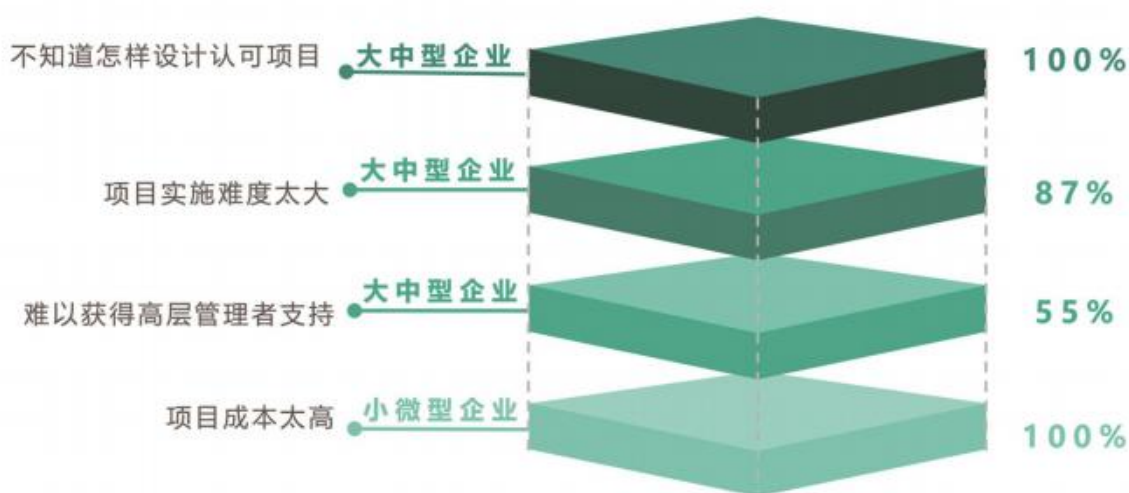
分析认为，小型企业在企业成长早期，具有更强的危机感，更重视借助于认可项目激励员工，增强士气，凝聚团队，促进企业产品与服务的快速迭代创新。而大型企业在员工激励方面已初具规模，认可项目成为常规激励手段。

相比之下，中型企业在认可项目布局上的短缺比较明显。据访谈分析，中型企业处于可上可下的安逸阶段，更需要关注有效的管理手段，激活内部，推进新的成长动力。

发现2：成本高、技术难，是认可项目无法实施的主要问题

“项目实施成本太高”，是小微型企业未实施认可项目的唯一考虑；而“项目实施难度太大”、“不知道设计认可项目要从何做起”以及“难以获得高层管理者支持”，是制约大中型企业实施认可项目的首要问题。

然而，调查发现，大多数实施认可项目的企业中只投入占员工薪酬预算投入0.5%-0.8%的成本，便可在员工敬业度与组织文化氛围方面获得较高收效；同时，当前企业实施的认可项目多种多样，已累积了丰富的经验与操作方法。成本因素与技术难题都不应成为使企业止步于认可计划的障碍。



注：数据表示选择该选项的企业占本类企业总数的比例

研究发现

—— 洞察认可实践图景

发现3：认可激励“三代同堂”，移动互联式认可初露头角

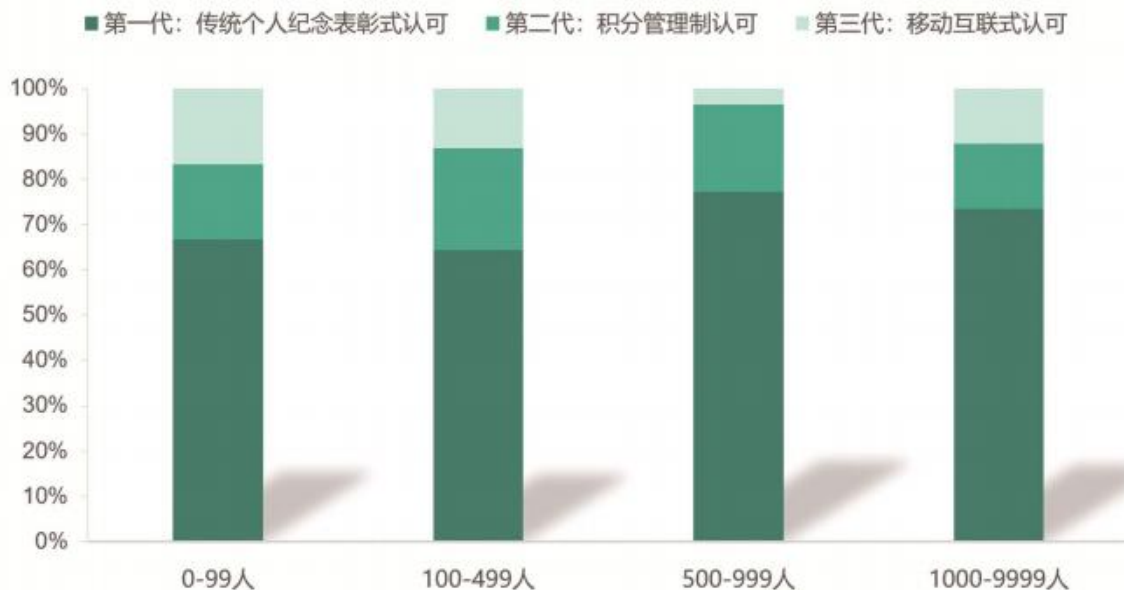
认可激励在数年的管理实践发展中，不断创新迭代，已形成认可1.0、2.0和3.0三代。

认可1.0 为个人纪念表彰式认可，主要表现为认可数量少、周期长，以公司主导的认可项目为主，包括季度、年度表彰，公司之星评选，个人入职周年纪念等，目前仍然是超过60%的公司常规的认可项目。

认可2.0 为积分奖励制认可，更强调认可的实时性、量化奖励，并通过员工自选福利的配套设计，让员工在认可奖励中获得更多的自主权，目前已有74%的公司实施积分奖励制认可，成为最主流的认可形式。

认可3.0 为移动互联式认可，在将积分管理认可对接到移动端平台的基础上，更强调了职场认可的社交属性，将传统的自上而下认可拓宽至360度认可，人人皆能发出认可，事事均能及时认可。目前实施移动互联式认可的公司达到43%，以小型公司为主，代表未来趋势。

三代认可激励分布比例

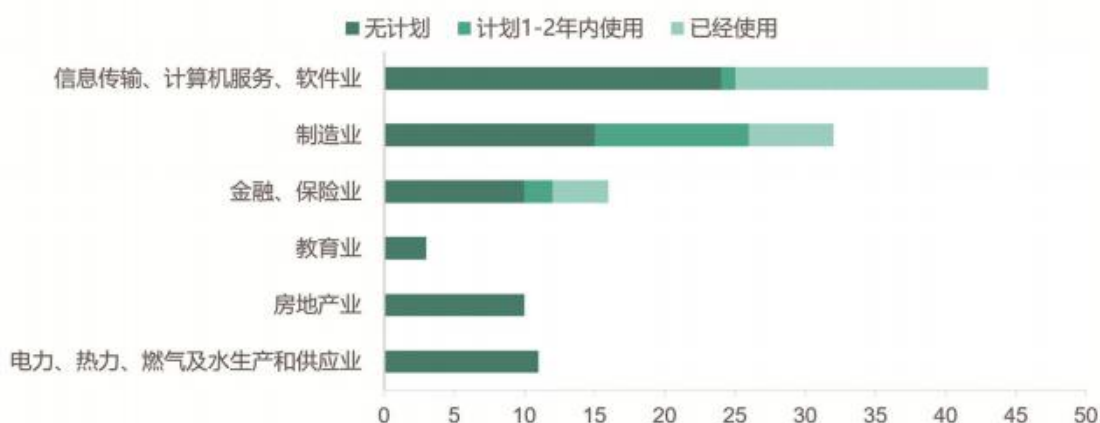


研究发现

—— 洞察认可实践图景

移动互联式认可是员工喜爱但较少获得的认可形式。在115家受调查企业中，仅有28家已经使用移动互联式认可平台，其中以信息传输、计算机服务及软件业为主。同时，14家企业计划于1-2年内，使用移动互联式认可平台。

不同行业移动互联式认可实施情况（单位：家企业）

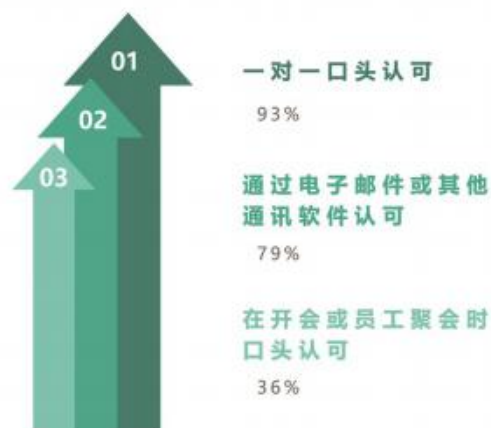


在使用移动互联认可平台的公司中，员工最常获得的认可形式依然为传统的一对一口头认可、电子邮件或其他通讯软件认可及在开会或员工聚会时口头认可。

这一方面说明，传统、贯穿于人际交流过程中的认可形式不可或缺，移动互联式认可平台无法完全替代传统认可形式，管理者应在实践中推进两者的兼容；

另一方面也说明，解决移动互联式认可平台与日常工作对接、形成管理闭环的问题，提升平台活跃度，是推进移动互联式认可平台成功应用的关键所在。

使用移动互联认可平台的公司中员工最常获得的认可形式



研究发现

—— 洞察认可实践图景

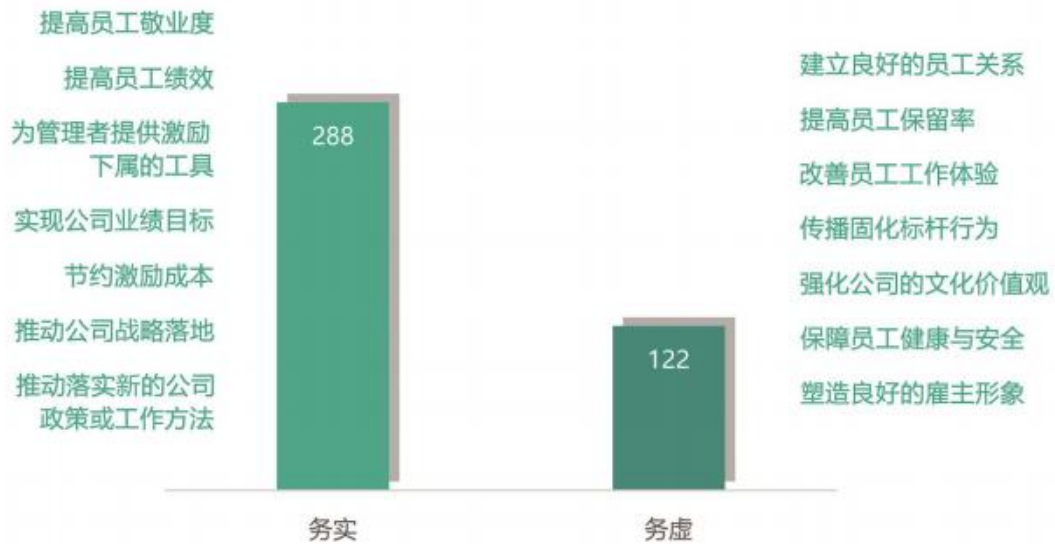
发现4：认可激励以务实为主，务虚为辅

当前公司实施认可激励的目的，体现在“务实”和“务虚”两个层面——

其中务实指企业实施认可激励的主要目的，包括提高员工敬业度、提高员工绩效、为管理者提供激励下属的工具、实现公司业绩目标、节约激励成本、推动公司战略落地及推动落实新的公司政策或工作方法等着力于提升公司业绩的目的；

务虚包括建立良好的员工关系、提高员工保留率、改善员工工作体验、传播固化标杆行为、强化公司的文化价值观、保障员工健康与安全及塑造良好的雇主形象等着力于公司文化氛围的目的，对业绩或有间接作用。

在实施认可的企业中，出于“务实”目标的企业要高出“务虚”的2倍。此外，提高员工敬业度、提高员工绩效与为管理者提供激励下属的工具，列于企业实施认可激励目标的前三位。



注：数据表示选择此类选项的企业频数合计

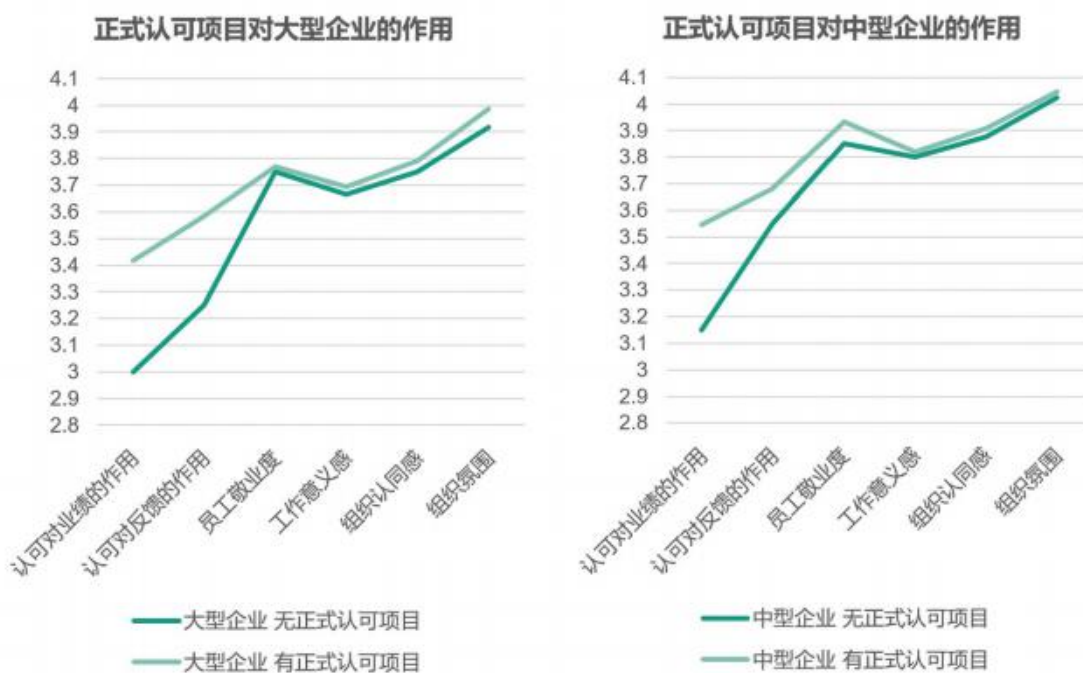
认可项目实施的目的是在其内容层面也充分体现出，认可内容与业务的相关度最高，而与文化、战略的相关度则次之。这说明，认可激励更注重与业务的联动性，通过对员工促进业务发展的行为表现的直接认可，能将认可的激励作用落到实处。

研究发现

—— 洞察认可实践图景

发现5：正式认可更有助于优化敬业度和组织氛围

实施正式认可项目，对大中型企业在多个备受关注的员工行为态度指标上，展现出比较优势。在已实施正式认可项目的大中型企业中，认可能够更有力地促进企业业绩提升，为员工提供更有价值的工作反馈，并提升员工敬业度、工作意义感、组织认同感，增强组织氛围。



正式认可对业绩、反馈及员工敬业度的作用，直接体现于员工为企业创造价值的行为中，激励员工实现业绩目标，为员工改进绩效提供更频繁、更丰富的反馈，并促进员工更热情饱满地投入于工作中。同时，正式认可也在“务虚”层面发挥价值，增强了员工的工作意义感与组织认同感，塑造更和谐、融洽、更高信任度、更敢于表达真实意见的组织氛围。

研究发现

—— 洞察认可实践图景

发现6：360度认可作用最高，但推行程度较低

员工需要来自360度的认可——

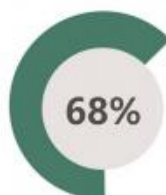
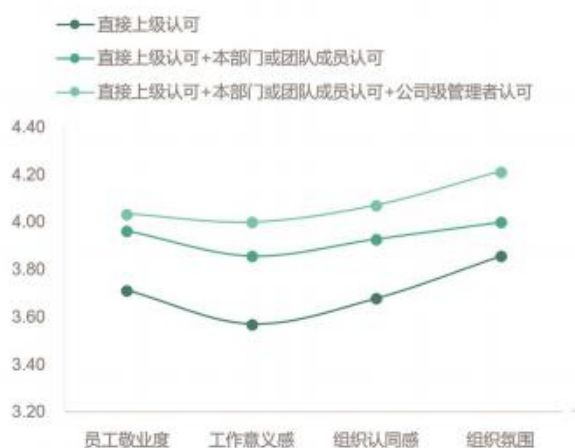
调查发现，当员工获得公司级管理者认可、直接上级认可、本部门或团队成员认可三个群体的认可时，他们的员工敬业度、工作意义感、组织认同感最高，同时也对于和谐、融洽、信任度高的组织氛围具有最高的评价。这说明360度认可的激励作用远高于单方向认可。

然而，在企业中，认可往往停留于上级对下级的单向认可，要实现360度认可仍有很大激活空间。

调查发现，管理者发出认可次数更多，而员工更多地被视作认可接受者，其给予认可次数相对较少，少数员工在半年内仅给予3-5次认可。

同时，员工获得认可的次数比管理者少，多数员工半年内仅获得1-2次认可，且最近一次获得认可已是一至两个月前，认可活跃度不高。

不同认可来源的激励作用



管理者半年内
给予认可20次以上



管理者半年内
获得认可3-5次



员工半年内
给予认可3-5次



员工半年内
获得认可1-2次

研究发现

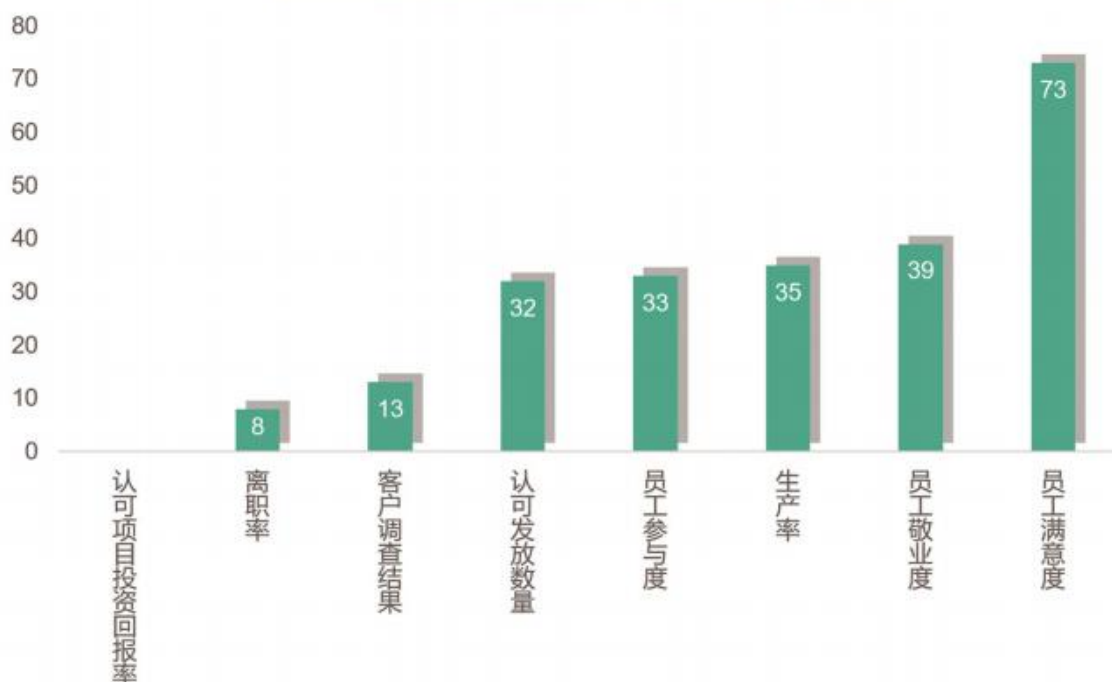
—— 洞察认可实践图景

发现7：员工满意度是最常采用的认可价值衡量指标

公司通常采用“员工满意度”作为认可价值的衡量指标，与认可激励为建立良好的员工关系、改善员工工作体验的目的相契合。此外，较多公司采用“员工敬业度”、“生产率”衡量认可对绩效提升的价值，并通过员工参与度、认可发放数量来衡量认可项目的活跃度。

目前，尚未有公司设计认可项目“投资回报率”指标进行更准确的测量。

公司采用哪些指标来衡量认可价值？（单位：家企业）



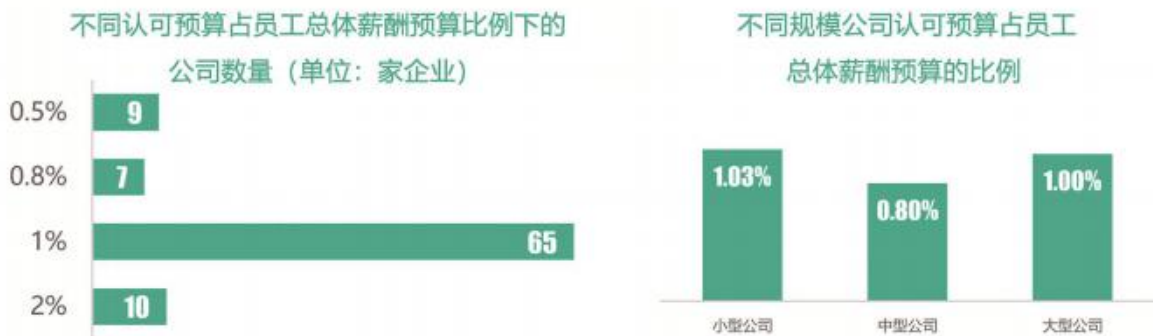
值得注意的是，在已实施认可项目的公司中，60%的公司都认为“难以衡量认可项目的价值”是推进认可项目的阻碍之一，这说明当前公司采用的认可价值衡量指标仍不足以准确体现认可项目价值，亟需要更多维的、量化的认可价值衡量标准。

研究发现

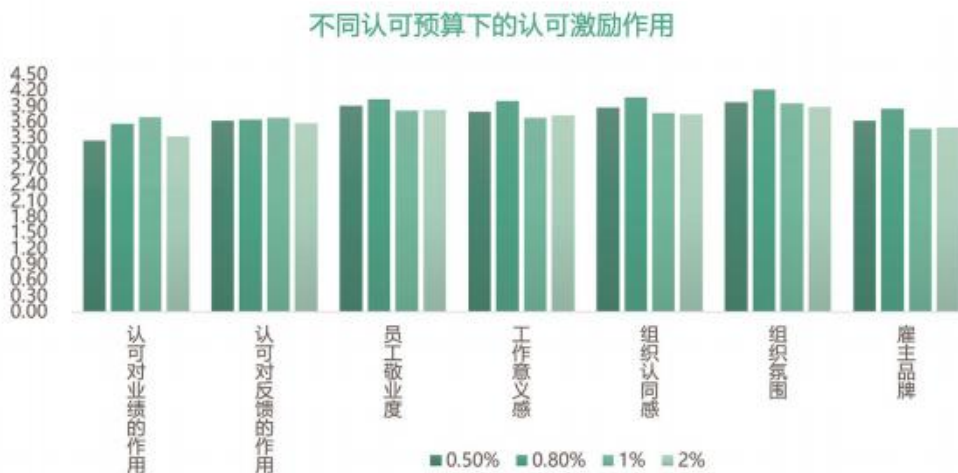
—— 洞悉认可成功关键

发现8：认可激励要大题小做

认可项目成本过高，是小、微型公司未实施认可激励的主要考虑。然而调查发现，认可激励并不需要大量的成本投入，作为解决员工激励难题的一大良方，认可激励是大题小做之举。当前公司在认可奖励中的预算投入，平均占员工总体薪酬预算的1%。



同时，调查发现，当认可预算投入占薪酬总预算的比例为0.8%时，员工具有更高的敬业度、工作意义感和组织认同感，并认为组织氛围更为和谐融洽，更愿意推荐家人、朋友到公司工作；而当认可预算占薪酬总预算的比例为1%时，员工认为认可对业绩的帮助作用更大，对员工绩效提供了更有效的反馈。这些结果说明，只需要“小额”的认可预算投入，管理者便可以打造高回报的认可激励项目，提升员工总体报酬的激励作用。



研究发现

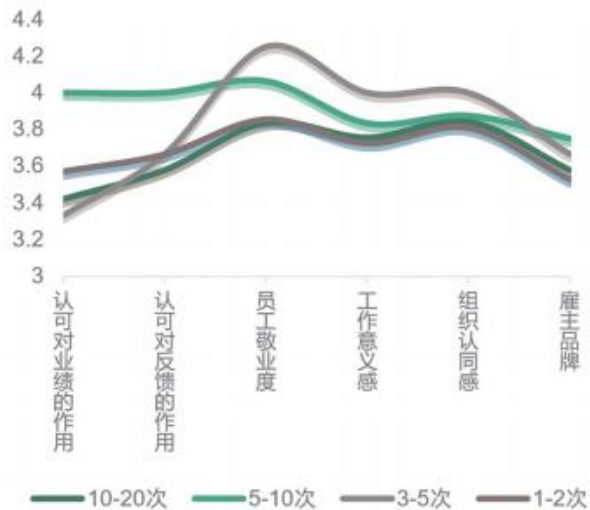
—— 洞悉认可成功关键

发现9：“5次”认可效果最好

认可激励并非越多越好，过于频繁的认可可能让员工失去对认可的期待值，降低员工对认可价值的评估。

通常员工在半年内获得3-10次认可时，他们对认可对业绩和反馈的作用具有更高的评价，具有更强的员工敬业度、工作意义感、组织认同感，并更愿意推荐家人、朋友到公司工作，而获得过少（1-2次）或过多（10-20次）认可时，认可项目都无法达到理想的激励作用。

不同认可频率下的认可激励效用



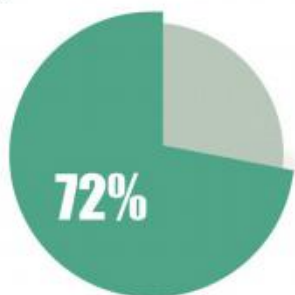
发现10：卓越行为比达标行为更值得认可

并非员工所有日常行为都应该认可。

卓越行为包括公司鼓励的突出行为或素质（如创新行为、团队合作行为）、对公司级重点项目作出突出贡献、员工提出的创新建议或方案、职责范围外的对公司有利的行为（如员工推荐、助人行为等）、在日常工作中超越公司目标与期望的行为及员工获得资质证书等持续学习行为。达标行为则指在日常工作中达到公司目标与期望的行为、认可员工个人综合表现（学历、司龄、工作表现等）、展现公司文化、价值观的行为、管理者对下属员工的有效领导和激励行为、员工对组织变革的支持行为及员工忠诚这些在员工职责范围内的行为。

认可项目认可什么？

- 达标行为
- 卓越行为



在实施认可项目的公司中，认可卓越行为比认可达标行为的企业多出2.5倍。

此外，公司鼓励的突出行为或素质（如创新行为、团队合作行为）、对公司级重点项目作出突出贡献、员工提出的创新建议或方案是公司最多认可的内容。TOP1

研究发现

—— 洞悉认可成功关键

发现11：认可形式切忌爱而不得或得非所爱

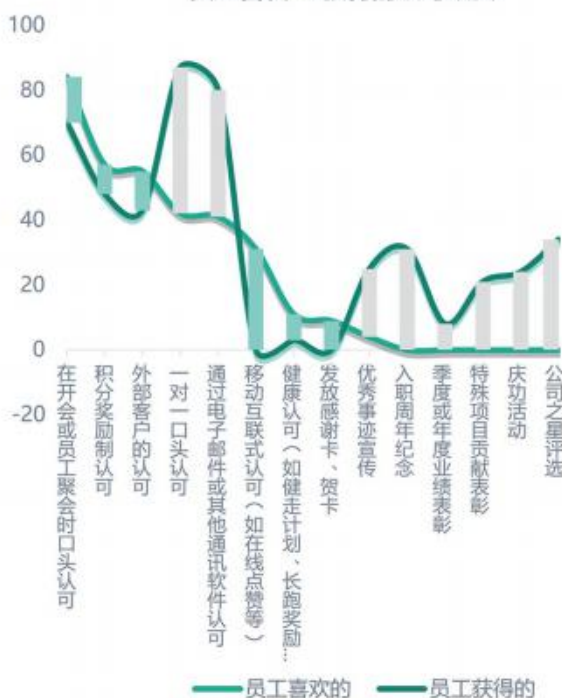
(1) 获得的认可形式不一定是最爱

在开会或员工聚会时口头认可、积分奖励制认可及外部客户的认可位列员工喜欢的认可形式前3位；与此同时，一对一口头认可、通过电子邮件或其他通讯软件认可及在开会或员工聚会时口头认可则为员工最常获得的3种认可形式。由此可见，员工喜欢与获得的认可形式存在一定落差。

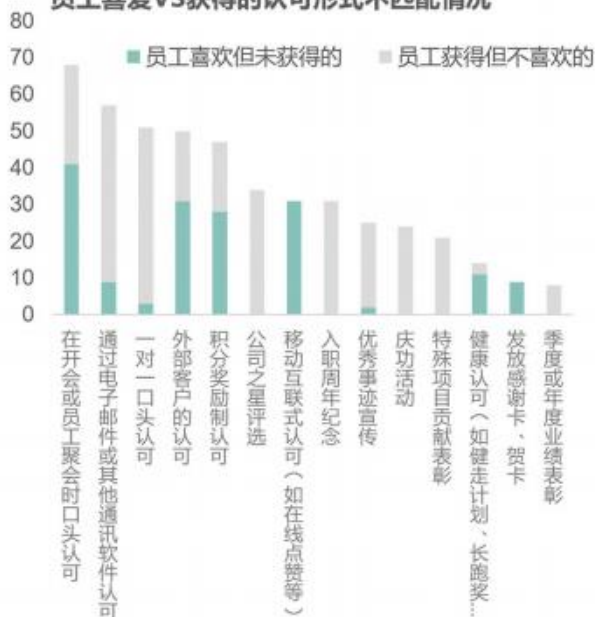
通过进一步分析发现，在开会或员工聚会时口头认可、通过电子邮件或其他通讯软件认可、一对一口头认可、外部客户的认可及积分奖励制认可等5项存在最多的不匹配情况，其中在开会或员工聚会时口头认可、外部客户的认可、积分奖励制认可为多数员工喜爱但却未获得，应考虑加强这3种形式的认可，而相对非公开的一对一口头认可和通过电子邮件或其他通讯软件认可则常常为员工所获得，但并非员工所喜爱的认可形式。

值得注意的是，传统的、周期性的公司之星评选项目为并未获得员工喜爱，而移动互联式认可（如在线点赞等）为较多员工喜爱，但却未被公司所采取，这提示公司重视移动互联时代下的认可形式升级换代。

员工喜爱VS获得的认可缺口



员工喜爱VS获得的认可形式不匹配情况



研究发现

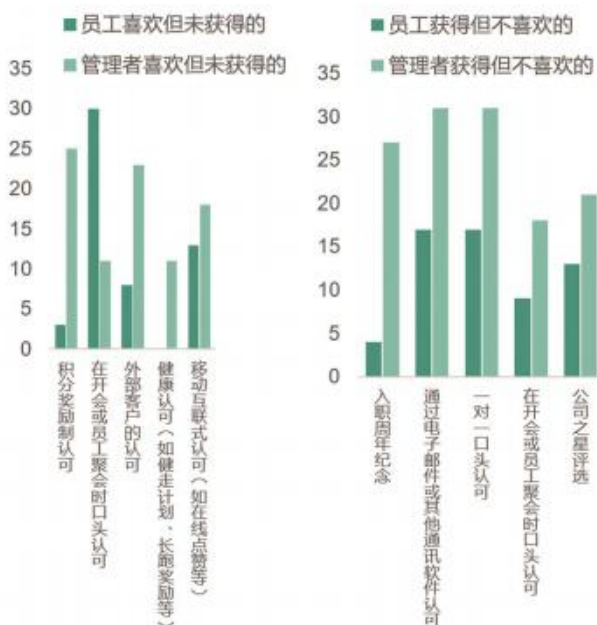
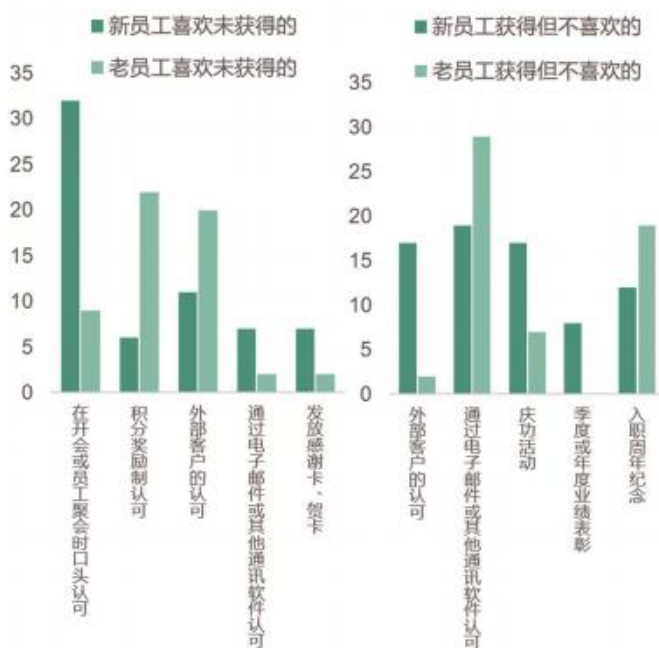
——洞悉认可成功关键

(2)新老员工各有所爱

新员工与老员工偏好的认可形式存在一定差异，新员工在喜爱与获得的认可形式匹配度上更低。

相比而言，新员工更热衷于获得在开会或员工聚会时口头认可，而老员工更希望获得更为正式的新型的认可形式，如积分制认可，以及来自外部客户的认可。

注：新员工为司龄五年以下员工，老员工为司龄五年以上员工，样本中最长工龄为18年



(3)管理者与员工喜好大不同

管理者与员工在认可形式的偏好上存在一定差异，管理者喜欢与获得的认可形式的落差要大于员工。

管理者尤为喜爱积分奖励制认可和外部客户的认可，且对传统的、通用的入职周年纪念、通过电子邮件或其他通讯软件认可、一对一口头认可、在开会或员工聚会时口头认可及公司之星评选“不太感冒”。

研究发现

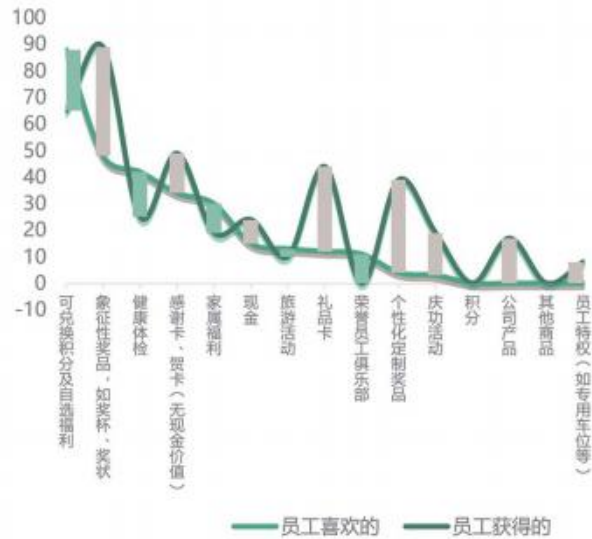
——洞悉认可成功关键

发现12：认可奖励通常会大打折扣

(1) 认可奖励不懂员工偏好

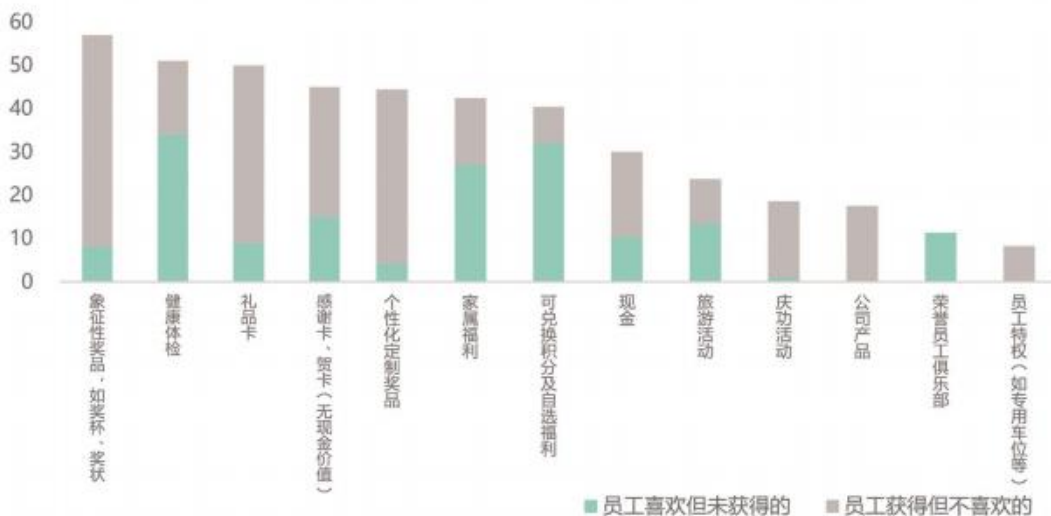
员工最喜爱的奖励形式，前三种为可兑换积分及自选福利、象征性奖品（如奖杯、奖状）及健康体检，员工最常获得的奖励形式为象征性奖品（如奖杯、奖状）、可兑换积分及自选福利、感谢卡或贺卡（无现金价值）。

员工喜爱VS获得的认可奖励



其中，健康体检、可兑换积分及自选福利及家属福利，是较多员工喜欢但未获得的，而象征性奖品（如奖杯、奖状）礼品卡、个性化定制奖品及感谢卡或贺卡（无现金价值），则为较多员工获得但不喜欢。

员工喜欢VS员工获得的认可奖励不匹配情况



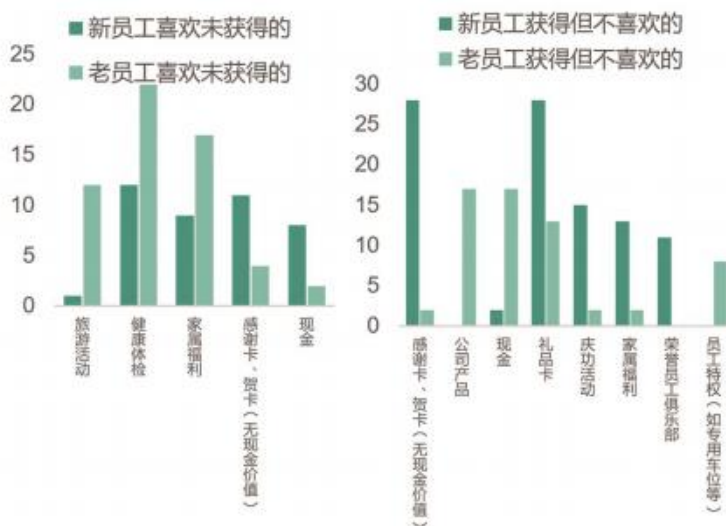
研究发现

——洞悉认可成功关键

(2)新老员工各有所爱

新员工与老员工在认可奖励的偏好上，也存在一定差异。

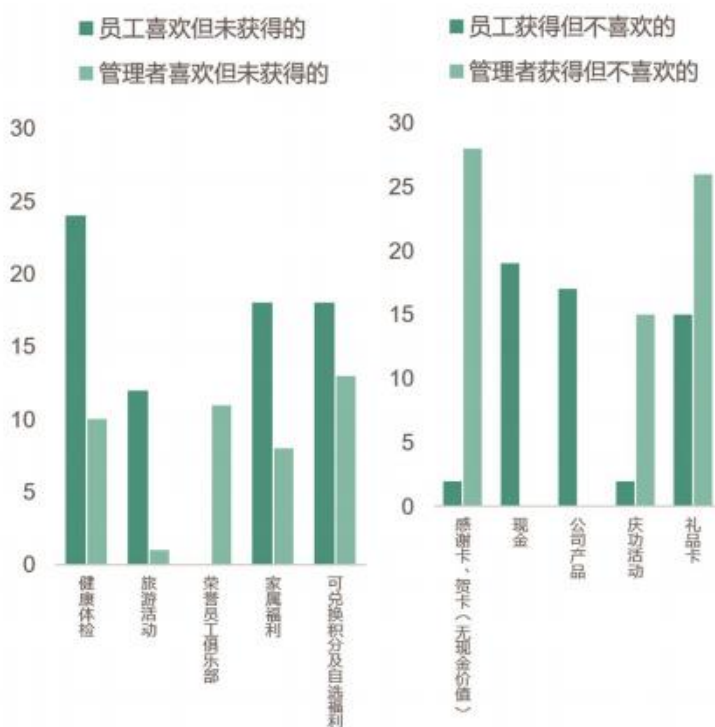
老员工更关注健康体检、家属福利。同时，新员工对获得的感谢卡、贺卡（无现金价值）及礼品卡满意度更低，而老员工则较不喜欢公司产品及现金奖励。



(3)管理者与员工喜好各异

管理者与员工在喜欢但未获得的认可奖励方面较为一致，健康体检、家属福利和可兑换积分及自选福利是管理者与员工共同的关注点。

但管理者对荣誉员工俱乐部这种较为高端的奖励类型具有更强的偏好。此外，管理者与员工获得但不喜欢的认可奖励形式则存在较大差异，入职周年纪念、通过电子邮件或其他通讯软件认可、一对一口头认可、在开会或员工聚会时口头认可及公司之星评选等传统常用的奖励形式，对管理者吸引力已然微弱，他们恐怕已经司空见惯了。



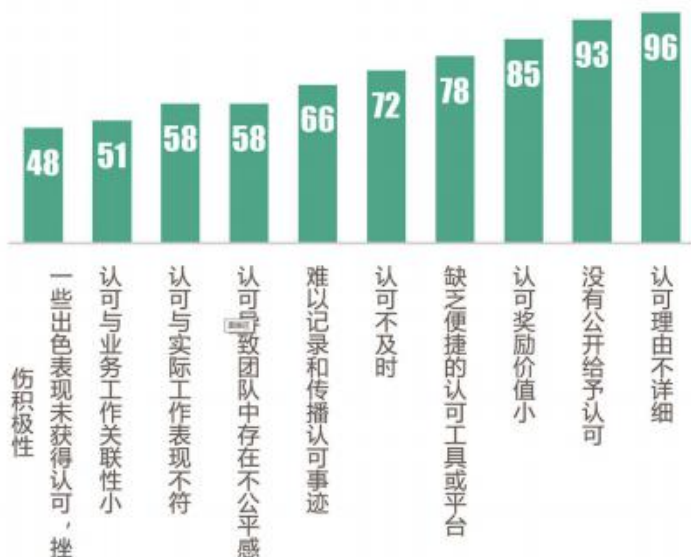
研究发现

—— 洞悉认可成功关键

发现13：认可过程管理决定认可效用

并非所有认可都具有相同的价值，如果没有关注到认可过程的管控，认可效果则难以达到预期。

对于认可激励参与者，“认可理由不详细”、“没有公开给予认可”、“认可奖励价值小”及“缺乏便捷的认可工具或平台”及“认可不及时”是削弱认可激励作用最重要的五个因素。



这提示管理者，在给予员工认可的过程中，应详细指出认可对象值得认可的行为事迹，在更公开的、有第三方在场的场合给予认可，在重要的认可上给予匹配价值的、认可对象喜爱的奖励，及时对应认可行为，给予认可，同时通过建设便捷的认可工具或平台，也能够更有效地解决认可理由不详细、认可不及时、认可记录传播难等问题。

发现14：认可项目的成功实施要利用动力与排除阻力，两手抓

认可项目的实施依托于公司环境——具备良好的认可氛围与和谐的人际关系、公司领导的重视与垂范是必不可少的助推剂。此外，年轻员工占比高，可让认可具有更高活跃度。

动力



研究发现

—— 洞察认可实践图景

(接上页)

难以衡量认可计划的效果和影响、难以设计受员工欢迎的认可形式或奖励、以及难以让员工理解如何识别值得认可的行为，是多数企业在实施认可项目过程中棘手的难题。

阻力



- 高层管理者没有率先垂范 27%
- 担心对未获得认可或获得认可较少的员工造成消极影响 38%
- 难以让员工理解如何识别值得认可的行为 51%
- 难以设计受员工欢迎的认可形式或奖励 59%
- 难以衡量认可计划的效果和影响 60%

发现15：表达感谢是给予认可的初衷，工具不便是给予认可的阻力

表达对他人付出与帮助的感谢是管理者和员工认可他人的重要出发点。

✓ 管理者为什么认可员工？

- 1 表达对员工付出与帮助的感谢
- 2 向员工传达期望的工作方向和行为
- 3 有利于团队管理
- 4 认可是一项有效的激励工具
- 5 塑造关心支持员工的管理者和组织形象

✓ 员工为什么认可他人？

- 1 有提出意见和反馈的意愿
- 2 表达对他人付出与帮助的感谢
- 3 能够与同事建立良好的人际关系
- 4 让他人更愿意认可自己

认可工具使用不方便，是管理者和员工给予他人认可的最大阻力。

✗ 管理者为什么不认可员工？

- 1 认可工具使用不方便
- 2 指出问题和批评比认可更能改善工作
- 3 担心引起员工的不公平感
- 4 不知道自己的认可对对方是否恰当
- 5 良好的工作表现是员工的职责，无需额外认可

✗ 员工为什么不认可他人？

- 1 认可工具使用不方便
- 2 没有权限给予认可
- 3 认可无关紧要
- 4 感觉不被允许发出认可
- 5 不知道自己的认可对对方是否恰当

此外，部分管理者对于认可的价值存有疑虑，认为指出问题和批评比认可更能改善工作、担心引起员工的不公平感以及不知道自己的认可对对方有权限或不被允许给予认可，一部分员工也认为，认可是无关紧要的。

研究发现

—— 洞见认可价值问题

综上，本研究发现，认可激励已成为大多数企业的标配，其中尤为受到大小型企业的追崇，认可激励形式在多年发展下不断迭代更新，与移动互联与数字化浪潮接轨，认可价值在形式与内涵的丰富下得到多元呈现。

认真审视本研究过程与数据，仍存在缺乏纵向跟踪、涵盖内容不全面的问题，在此提出待验证问题作为补充，以供读者思考，并为后续年度研究提供思路。

1 价值问题

移动互联式认可作为最新一代也最具未来意义的认可形式，当前仍处于起步阶段，其价值仍待进一步考证，通过后续研究，我们期待了解移动互联式认可是否能够促进提升认可频率、完善360度认可、营造认可氛围，并进一步提升人才价值与公司效益；

虽然研究发现实施认可项目的企业具有更高的员工敬业度、员工满意度、工作意义感和组织氛围得分，本研究仍无法说明，这是认可项目价值的体现还是由于组织文化氛围更强的企业倾向于实施认可项目，这一问题将在后续跟踪调研中得到回应。

2 实践问题

研究发现，认可与战略的协同度较低，其背后的原因是什么？需要考虑公司认可激励是否形成了完整的管理闭环，认可目的是否在公司战略指导下拟定，认可的内容、过程是否与认可目的达到协调统一；

认可作为稀缺资源，应给予少数人，这与团队合作导向存在一定矛盾，未来需要进一步探究如何平衡个人认可与团队合作，把握如何通过管控认可过程让个人认可发挥团队价值；

受到更多高层领导认可的管理者，是否更倾向于认可下级，同时，员工受到管理者认可更倾向于认可管理者是否成立？这一问题的解决有利于帮助培养认可习惯与营造认可氛围。



03



最佳实践

Best Practices

- ◆ 贝壳找房
- ◆ 石化盈科
- ◆ 太极计算机
- ◆ 贵州银行

最佳实践

—— 打造贝壳及时激励社交生态圈



贝壳是由“链家网（中国最大的垂直房地产经纪公司，被称为国民链家）”升级而来，总部位于北京。贝壳找房是目前中国最大的互联网房产交易平台。贝壳将财务、客服、内部支持服务、人力行政等组成共享服务中心，并在SSC共享服务中心试点推广微认可。

启动微认可项目

贝壳总部SSC共享中心推广上线

2019年8月

2019年10月

项目需求调研

员工关于认可的需求

在保持员工工作激情及动力的问卷中领导、同事的认可排在**第三位**，仅次于薪资福利及职业发展机会

员工日常认可的频次 以及方式

约**1/3**的人在一周内会受到领导的认可
约**85.84%**的认可方式为口头夸赞

员工最喜欢的激励方式 (排名前三位)

奖金、神秘礼物、美食/娱乐项目
经理级（含）以上更偏爱“有挑战性的工作”作为激励

认可维度

来自直接上级认可占比：**36.54%**
来自隔级上级认可占比：**12.97%**
来自同事的认可占比：**41.94%**
来自下属的认可占比：**8.55%**

认可内容

业务维度被认为最需要认可的行为：

当我的绩效比上个月有较大进步时；
工作中积极荐言荐策，比如对工作流程提出有效改善建议，或者分享好的工作经验，使得工作效率/质量得到有效提升；

价值观维度被认为最需要认可的行为：

当我不惧怕困难，对于工作中遇到的任何问题，都能够勇敢面对，积极寻找解决问题的更好方法时；
当我不遗余力帮助同事解决问题时；
当我愿意挑战新的角色，并能快速胜任时；

特殊贡献维度被认为最需要认可的行为：

当我提出合理化建议，为公司节省大量成本时；
当我及时制止会导致公司风险发生的行为或场景时。

最佳实践

—— 打造贝壳及时激励社交生态圈

项目需求分析

员工特点

- 1.员工的工作都比较单调，技能要求不高，重复性工作多，员工容易缺乏工作激情；
- 2.财务类、内部支持类（房源真实性审核、合规性审核）工作要求认真、细致；
- 3.员工年龄偏年轻，性格比较大多数比较内敛，不爱交流；
- 4.SSC新成立不到2年，中层管理者偏年轻。

认可诉求

- 1.通过即时认可员工的贡献，提升员工工作的价值感；
- 2.在系统中组织各类活动，邀请员工参与，丰富员工的职场生活；
- 3.通过建立线上交流平台，融入游戏化的元素，加强员工之间的交流互动；
- 4.通过即时认可行为，树立榜样，在新组织中落地企业文化。

微认可解决方案

5步搭建以激励为核心的游戏化员工内部社交平台

1.搭建游戏化积分平台，吸引员工参与
游戏化体验是员工乐意接受一种管理方式，把游戏化理念融入到积分激励管理

2.设计以荣誉为核心的挣分场景，引导正向行为
明确以文化价值和管理目标达成为核心，将五个激励维度设计成荣誉徽章，融入到多种员工挣分场景中，用积分和荣誉引导员工正向行为

3.打造内部社交平台，传播并强化正向行为
社交是员工内在需求，通过社交即能吸引员工参与，又能推动公司传播文化价值观、战略目标

5.数据识别人才，促进人才发展

积分能够全面记录员工综合表现，分析人才结构并与员工职业生涯的发展挂钩



4.兑现积分奖励承诺，保障员工参与热情
不单要即时兑现员工积分奖励，更应该不定时的设计可炫耀的奖励

最佳实践

—— 打造贝壳及时激励社交生态圈

5步搭建流程



最佳实践

——石化盈科，激励上新了！



石化盈科是中国领先的管理咨询、信息技术及外包服务商。公司成立于2002年，总部设在北京，上海、深圳、西安、香港等地设有分支机构，拥有一支约2000人的员工队伍。公司凭借中国石化和电讯盈科两大母公司的资源，丰富的行业经验、国际化与本土化的广泛能力，致力于成为国际知名、国内一流的IT服务商。



激励现状分析

认可项目无新鲜感	评选标准不清晰	员工参与的积极性不高
优秀员工、销售之星，认可项目少，员工没有新鲜感 以季度、年度，定期开展，缺乏即时性 每次评选名额有限，激励的成本高，但受众少	管理者不知道啥时候该奖励，推荐的优秀员工没有公信力 员工不知道做到啥程度会被奖励，不能明确引导员工行为	没有明确的激励场景，性格内敛的管理层容易遗忘奖励 缺少员工参与互动的场景，激励引导效果不能最大扩展 没有便捷的工具支持，不能记录员工行为档案，没有量化数据分析，激励的成果不能用于分析人才，发展人才

项目诉求分析

- 激励项目：要求从文化、业绩、创新、协作、成长，多维度的认可，全面激励和评价员工
- 激励场景：与业务关联（日常行为规范、业绩过程即时反馈）提高认可的参与度
- 激励流程：希望将激励的权限下放，上级、同级、下级、组织、团队，360度的认可
- 激励频次：以“小额频繁”为原则，降低认可门槛，即时奖励好的行为和好的业绩表现
- 激励成本：将激励的成本更加合理分配给优秀员工，并结合员工的需求，物质激励与精神激励相结合
- 激励工具：与微信打通，降低使用门槛，随时随地认可，并且便于宣传
- 激励方式：引入游戏化元素，时尚，便捷，形式多样，吸引员工不断参与

最佳实践

——石化盈科，激励上新了！

项目目标 —— 不埋没员工的点滴贡献

不断强化正向行为，有效落地企业文化

合理分配资源，节约企业激励成本



即时激励员工，提升员工敬业度

全面记录点滴贡献，公平衡量价值贡献

主动吸引员工参与，降低制度推行阻力

全面认可·及时认可 —— 移动互联时代：随时随地不吝赞美



加强员工间的交流互动 —— 沟通从心开始，沟通无处不在！



最佳实践

—— 太极计算机：功“勋”要“章”显



1987年，原电子工业部第十五研究所创建太极计算机公司。2002年，经国家有关部门批准，太极整体改制为股份公司。2010年，太极计算机股份有限公司在深圳证券交易所中小板上市。

太极以咨询服务、行业解决方案服务、基础设施服务、运营服务等为主营业务，成功构建起涵盖战略规划、系统设计、软件开发、系统集成、产品增值、运维外包等内容的太极一体化IT服务体系，为客户提供全生命周期IT服务。目前已经成为政务、金融、能源、制造、公共事业等行业信息化建设的领先企业。

本次与微认可合作的是太极“公共安全战略业务本部”，人员规模300+。

项目目标与进程



解决方案



最佳实践

—— 太极计算机：功“勋”要“章”显

项目成果展示 —— 企业文化提炼



勇担责任 全心服务 家庭奉献 良师益友 攻坚先锋 突破自我 最佳拍档 精雕细琢 惊喜制造者 探索创新

项目成果展示 —— 公司表彰类徽章



产品
产品大咖

咨询顾问
业务大亨

研发
技术专家

测试
测试狂人

工程技术
实施达人

工程技术
快手阿修

项目成果展示 —— 成长及关怀类徽章



技能大神

岗位小能手

新婚快乐

喜获麟儿

通关晋级

项目成果展示 —— 福利兑换方案

考勤	吃喝玩乐	项目
补卡一次抵扣券 迟到一次抵扣券 (30分钟) 迟到一次抵扣券 (90分钟) 因私外出 (2小时以内) 带薪年假0.5天 带薪年假一天	5元冰棍2个 (10元) 汽水4瓶 (15元) 海洋餐厅餐券一张 (30元) 星巴克咖啡一杯 加班打车券 星空餐厅自助券一张 (48元) 肯德基全家桶一套 档期电影票2张	JIRA延时1天填写不受罚 强制要求指定人员提前填JIRA 要求3小时内反馈券 要求1小时内反馈券 要求召开项目组计划外会议权 要求额外增加专家支持3个工作日 要求额外增加专家支持5个工作日 开发需求插队优先券

最佳实践

—— 贵州银行：积分激励全面应用



贵州银行股份有限公司于2012年10月11日正式挂牌开业，注册地、总部设在贵州省省会贵阳市。是贵州省委、省政府直接领导下的国有大型企业。本次微认可在贵州银行股份有限公司下设的贵阳管理分部1000多名员工试点推广上线。

启动微认可项目

贵阳管理分部全员上线

2019年8月

2019年10月

激励现状与难点

激励现状

激励维度	激励方式	实现方式
及时奖励	买单工资	买单工资作为行内专项奖励机制，通过专项计件，发放相应额度的奖励
个性奖励	各业务条线奖励	各业务条线根据自己业务需求，单独设计相关绩效指标，奖励各条线指标达成
业绩奖励	双干指标	通过管理类指标+业绩类指标双向考核，既从定量上明确业绩要求，又从定性上落实管理目标

项目难点

- 认可内容含金量要求高
- 不能增加员工的工作量
- 希望员工都要参与积极性
- 担心一线管理者发现价值的的能力

项目诉求分析

扩大管理半径

通过认可机制，扩大领导层管理半径，发现基层员工工作亮点，让员工得到领导层的关注，提高员工工作积极性和主动性

提升凝聚力量

通过建立行为表彰，增加企业向心力，通过非物质激励，提高员工荣誉感和向心力

明确个人成长

运用积分规则，加强员工自我成长认知，将员工个人成长过程可视化。同时将认可积分与晋升、竞聘等职级调整进行有机结合，形成业绩考核与价值观建设的统一

结合党建工作

将党建工作融入微认可方案设计当中，把日常党建活动与认可激励相结合

减少支行工作

尽量减少支行管理层及员工的工作量，在项目设计上及未来实施上尽量以总部主导，支行执行

挖掘员工金点

通过发表认可，将基层员工的金点子通过徽章及事件描述进行公司宣传，鼓励员工在基层工作中发挥能动性，宣扬创新精神

增强仪式感觉

将日常的认可带到线上，增加员工对认可表彰的仪式感，通过认可激励和积分成长，塑造员工的职业习惯，贯彻优秀行为

推动业务发展

通过表彰员工优秀行为、业绩贡献以及价值创造，通过把员工的行为认可与业务发展目标相结合。鼓励员工分享经验，交流感想，一同推进业务发展

最佳实践

—— 贵州银行：积分激励全面应用

1 本期项目规划

阶段一：搭建激励体系、明确核心激励内容、培养用户习惯

搭建激励体系	明确核心激励内容	培养用户习惯
<p>积分未来可用于人才选拔：要求积分评价人才符合组织发展导向，实现客观、公开、公平激励权限合理下放：管理分部下设15家管理型支行，并再细分为3-5家不同区域的经营型支行激励积分要全面：分为文化类（30%）业绩类（30%）创新类（20%）忠诚类（10%）成长类（10%）五大维度。</p>	<p>激励的导向要满足组织发展需要，塑造符合企业文化和价值导向的行为、态度，同时有助于总行双干业绩考核指标的完成 激励的内容要得到大家认可激励的标准清晰，定量要求有事实依据，定性要公开列举事例说明</p>	<p>在操作流程上实现三项要求： 1.激励积分兑换要有吸引力 2.激励的方案设计员工要易理解 3.激励的操作流程要简单易操作</p>

2 未来项目规划

阶段二：完善激励内容、满足个性需求、职业信用凭证

将贵阳管理部的业务全面融入到认可激励体系，认可内容更加全面
帮助各条线或部室设计符合自己阶段的表彰方案
积分作为评选优秀员工一个维度



阶段三：业务数据联动、深入业务场景、人才发展依据

将业务数据与系统自动对接，设计自动表彰规则，自动触发表彰
迭代更多场景：比如银行移动点检，让认可更有使用具体场景
将积分作为人才晋升的依据

积分全面应用 —— 从质变到量变，帮助员工塑造理想职业生涯！



自主福利礼品兑换



积分参与员工等级评定 积分参与竞聘上岗
积分参与选拔任用 积分参与评先评优

最佳实践

—— 贵州银行：积分激励全面应用

八大激励场景	设计思路	认可示例	
		激励内容	勋章名称
同事认可	<p>将总行的重要讲话、调研中员工认为好的行为提炼成行为导向</p> <p>将认可权限授权给员工，发掘优秀行为</p> <p>系统自动筛选标杆行为，提炼成文化价值观</p>	<p>内外部服务质量</p> <p>跨部门协作，主动承担</p> <p>鼓励分享，老带新</p> <p>担当作为，尽职尽责</p> <p>执行力强，反馈及时</p> <p>风险防范，安全稳定</p>	<p>暖心大白</p> <p>靠谱搭档</p> <p>良师益友</p> <p>贵银工匠</p> <p>雷厉风行</p> <p>安全标兵</p>
公司表彰	<p>组织鼓励表彰进步团队</p> <p>团队积分用于团建或下放给员工</p>	<p>工作开展维度</p> <p>业绩结果进步明显</p> <p>创新发展维度</p> <p>参加公司培训，通过考核</p> <p>主动学习成长，获取证书</p> <p>总行各类表彰，个人荣誉</p>	<p>业务大咖</p> <p>突飞猛进</p> <p>金点子</p> <p>三好学生</p> <p>超级学霸</p> <p>总行认可</p>
团队认可	<p>将关键业绩导向、管理导向、先进进行表彰</p> <p>只鼓励优秀，分解到过程中，引导分享成功经验</p> <p>管理部设置统一标准，允许支行、条线设置个性标准将表彰的权限下放给各部室</p>	<p>基于指标综合维度</p> <p>基于服务差错维度</p> <p>基于专项竞赛维度</p> <p>基于拓客指标维度</p> <p>党建活动开展维度</p> <p>总行各类表彰，集体荣誉</p>	<p>硬核团队</p> <p>质量之星</p> <p>专项之星</p> <p>拓客之星</p> <p>党建先锋</p> <p>总行认可</p>
在职关怀	<p>提升组织良好氛围</p> <p>提高系统活跃度</p>	<p>入职纪念（贺卡）</p> <p>生日祝福（贺卡）</p> <p>节日福利（贺卡）</p>	<p>...</p> <p>...</p> <p>...</p>
活动中心	<p>将公司常见活动在微认可发布</p> <p>员工可以报名参加活动</p> <p>员工可以发布活动精彩瞬间</p> <p>可以表彰活动组织者，活动积极参与者</p>	<p>鼓励活动参与者</p>	<p>活力之星</p> <p>C位出道</p>
悬赏求助	<p>员工碰到困难的时候可以发布悬赏</p> <p>有能力的员工可以揭榜提供帮助</p> <p>对提供帮助的员工进行打赏肯定</p>	<p>鼓励群策群力</p>	<p>...</p>
分享中心	<p>公司设计分享主题，并指定版主进行运维</p> <p>员工分享相关话题经验</p> <p>对积极分享的员工给予肯定和积分奖励</p>	<p>党建活动</p> <p>金点子</p> <p>行业信息</p> <p>兴趣小组</p>	<p>...</p> <p>...</p> <p>...</p> <p>...</p>
排行PK	<p>设计周、月、年不同周期的排行</p> <p>系统根据认可数据自动更新排行结果</p> <p>对榜首的员工给即时的表彰与积分奖励</p>	<p>认可之星：周期内被认可次数最多的员工</p> <p>星探：周期内发认可最多的员工</p> <p>大富豪：周期内积分挣最多的员工</p>	



04



推行建议

Suggestions

- ◆ 战略性认可实践指南
- ◆ 超越认可，走在未来管理前沿

推行建议

—— 战略性认可实践指南

认可战略是推行认可项目的出发点和贯穿始终的核心原则。认可战略应贯彻公司战略与人力资源管理战略。认可项目推行前，需明确认可项目实施目的，并由此决定认可项目设计原则。

据研究，认可以业务导向最优，认可目的应以务实为主，立足于解决业务需要，认可绩优表现与支撑业务发展的行为；并以务虚为辅，使认可项目与公司文化实现良好的对接。

研究发现，认可项目设计是大中型企业在推行认可项目过程中的棘手难题。其实，无论规模大小，万变不离其宗，设计认可项目，只要牢牢抓住十个要素即可：认可对象、预算、内容、认可参与者、审批流程、公开性、频率、媒介、考核、奖励。

这十要素，根植于认可战略，与认可战略形成纵向匹配，并在不同要素之间形成横向匹配。



认可评价是对认可项目实施的总结和改进，需要从多方面衡量，包括过程指标（员工参与率、认可发放数量、认可360度等）及结果指标（员工满意度、员工敬业度、员工绩效、离职率、客户满意度等），此外还需要综合考虑认可项目投入，形成投资回报率指标。

管理者需从认可战略出发，重点关注与认可项目实施目的匹配的指标，从而对认可项目形成更科学准确的评价。

认可实施过程的管控是认可项目成功推行的保障。在认可实施过程中，应注重对管理者与员工的宣贯与辅导，明确什么行为值得认可、应如何给予认可。同时，认可实施过程中的沟通也是保证认可有效实施的关键。

据研究，认可给予过程中的理由不清晰详细，是认可激励作用削弱的重要原因，这正是认可实施过程中沟通缺位的表现。

推行建议

—— 战略性认可实践指南（认可设计10要素）

一：认可对象

管理者需要明确哪些群体能够获得认可，组织内的认可对象包括**高层领导、直线主管、按照合同类型或按照专业序列、层级等划分的员工群体**。根据认可战略，不同的正式认可项目可以覆盖针对性群体，但公司应尽可能使认可覆盖到全体人员。

二：预算

管理者需要明确认可项目可投入资金的规模与来源。据研究，公司在认可奖励中的预算投入平均占员工总体薪酬预算的**1.00%**，且占比为**0.8%-1%**时，认可项目效用最佳。其次，管理者还需考虑**预算以何种标准分配至各部门**。

三：认可内容

管理者需要明确公司认可什么？**业绩、行为还是素质**？卓越行为比达标行为更值得认可。管理者应根据公司战略及认可实施目的，设计最契合的认可内容，平衡过程与结果、卓越与达标、创新与守序等多种导向。

四：认可参与者

管理者要明确哪些群体能够给予认可。认可包括**自上而下、平级认可、自下而上及外部认可**四个来源。据研究，360度认可最有成效。管理者应让认可权限覆盖更多人群，包括高层管理者、直线主管、员工、外部客户。

五：审批流程

审批权限与预算分配息息相关。管理者需要明确**不同等级和不同预算范围内的认可的审批权限**，从而平衡认可项目集中管控与及时灵活的双向要求。

六：公开性

认可的公开范围包括**一对一认可、团队内认可和组织内认可**。根据不同工作内容与员工对认可形式的偏好，管理者可以设计不同形式。据研究，认可公开性不足是削弱认可作用的关键因素，管理者应鼓励更多公开认可。

七：频率

过多认可会使其贬值，过少的认可也会使员工激励不足。管理者需要综合设计认可项目频率，**平衡周期较长的重点认可项目与周期较短的实时性认可**，总体把控认可价值。

八：媒介

缺乏方便快捷的认可平台是当前企业推行认可项目的主要阻碍。管理者需要综合考虑认可的媒介形式，包括**口头认可、书面认可、邮件认可、认可活动、移动互联式认可**。尤其要重视加快第三代移动互联式认可的布局。

九：考核

管理者需要根据认可项目的周期长短，明确哪些认可可通过**管理者直接评价**，或需要通过不同的**正式评价指标（如绩效评价、360度评价等）**。移动互联式认可是最有效记录员工获得认可理由的工具，便于支持长周期绩效评价。

十：奖励

不同层级与司龄的员工对认可奖励形式与内容的偏好各有不同。管理者需要平衡认可的**标准化与个性化需求**，借助员工满意度调查，打造形式多样、内涵丰富的认可奖励，结合**象征性奖励、货币性奖励**等多种选项。

推行建议

—— 超越认可，走在未来管理前沿

1 认可是数据化人力资源管理的关键一环

人力资源数据化是当前人力资源管理转型升级备受瞩目且最具未来价值的发展方向。而认可在人力资源数据管理方面具有非常广泛的应用图景，尤其是通过利用移动互联式认可平台的互动性、实时性的特点，认可能够提供组织内部管理行为、员工绩效与团队互动等实时数据，从而全范围、多维度地支撑人力资源数据分析。

2 认可在分析管理效能中的作用

管理者发挥着对下属员工进行组织与激励的重要角色。通过分析管理者对员工的认可数据，可以识别管理者对下属员工的任务配置与关注是否存在厚此薄彼的情况，了解管理者是否给予员工足够的认可激励。此外，通过自下而上的认可数据，也可以判断管理者的晋升机会，以及判断每个管理者需要获得某项能力开发的支持。

3 认可在识别绩优与问题员工中的作用

员工是否能够获得上级与同事的认可，是员工业绩表现优劣的重要体现。移动互联式认可平台不仅记录了员工获得认可多少的数据，更对员工为什么获得认可具有详细记录，从而为员工晋升评选与潜力开发培养提供了丰富的信息参考。此外，员工长期未获得认可的数据是识别绩效落后人员与离职倾向的预警，支持人员配置管理的动态分析与预测。

4 认可在分析组织社交协作中的作用

团队成员互动是信息传递的重要桥梁，也是判断组织内部团队合作关系、信息传递流畅度、创新活跃度的重要依据。移动互联式认可提供了团队成员之间的互动数据：“每个成员获得认可数量多少”、“获得的认可来源于团队内部或团队外部”、“A团队中的哪个成员获得了B团队成员的认可”，这些数据有利于识别团队互动中链接最强、掌握信息最多的成员，从而作为组织留任或推动落实新政策的代言人的关注重点。此外，这些数据也可以用作识别被边缘化的成员，发现人员与任务配置问题。最后，“哪些成员最经常互相给予认可”也是值得重点关注的数据，支持组织进一步分析促进团队合作，促进创新小组自由组建等。

推行建议

—— 超越认可，走在未来管理前沿

借助于移动互联式认可平台，未来的员工认可具有更广阔的想象空间。因此，员工认可不再是一项自上而下的管理激励工具，而是组织内部员工交流互动的习惯。自上而下、平级之间、自下而上与由外至内多方向的认可营造出全新的员工工作氛围，工作环境将成为员工收获认可、收获意义感与价值感、收获快乐的场所，同时激活员工更强的工作动力与创新能力。

随着第三代移动互联式认可的布局展开，员工绩效管理与激励、组织内部成员互动都将呈现出崭新局面。这要求人力资源管理者高瞻远瞩，提前布局，制胜未来。在员工认可形式的不断迭代更新中，我们可以观望，下面的员工认可场景将很快到来——



特别鸣谢



感谢以上企业对微认可一路以来的关怀与厚爱，我们取得的每一点成绩都离不开各位客户的信任和各位好友的支持！我们将继续牢记“赋能员工，激活组织”的使命，专注于为企业量身打造科学的积分管理解决方案，帮助企业解决员工敬业度问题，助力企业全面提升管理的科学化、智能化、便利化水平。

未来，让我们并肩携手，在数字经济时代，共同实现从传统管理向未来管理形态的跨越！

(公司排名不分先后，仅按首字母排序)

认可体验

联系我们：

☎ 400-606-3769

✉ kefu@vrenke.com

🌐 www.vrenke.com

认可是一种对努力和付出的尊重，它可以把人内心的成就欲转化为持续奋斗的源动力，以达到更好的业绩，并遇到更好的自己！

——贝壳找房 人力行政部总监 张芮铭

认可平台的意义在于让不被看见的行为变得可见，让优秀去激发更多的优秀，让点滴贡献被及时记录，让我们的努力与回报看得见。

——太极计算机 公安战略业务本部总经理 刘国强

我们很多激励往往是滞后的，微认可给我们提供一个随时随地去认可员工的工具，给我行每个员工更多机会去了解他人，肯定他人。

——贵州银行贵阳管理部 总经理 覃伟

