

雇主品牌：企业内部客户情感导向 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/288/2021\\_2022\\_\\_E9\\_9B\\_87\\_E4\\_B8\\_BB\\_E5\\_93\\_81\\_E7\\_c123\\_288371.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/288/2021_2022__E9_9B_87_E4_B8_BB_E5_93_81_E7_c123_288371.htm)

一、雇主品牌：人力资本创造财富 “2005CCTV中国年度雇主调查”活动启动仪式上，中央电视台在现场做了一场题为“如果曹操和刘备是两个老板，你给谁打工更快乐？”的调查。中国大众主流媒体首次开展的雇主类调查标志着“雇主品牌”（Employer Brand）意识在国内劳动力市场与日益被重视与唤醒。“雇主品牌”对企业意味着什么呢？我们来看一看华信惠悦在全球范围内进行了“卓越雇主调查”。此次调查评价包括10个维度：薪酬、福利、培训/发展、领导力、绩效管理、工作环境、工作满意度、创新、沟通、团队精神等，共80个问题，整体得分最佳的10%公司归为卓越雇主。结果显示：在网络经济高涨的2000年，卓越雇主的3年总体股东回报率是108%，而普通雇主的回报率是66%，卓越的雇主品牌回报率接近普通雇主的2倍。到了全球经济低迷的2002年，对于卓越雇主这一数字是24%，而普通雇主是8%，卓越雇主的财务回报是普通雇主的3倍。雇主品牌通过人力资本为企业创造优秀的财务回报。那么，“雇主品牌”究竟是什么呢？笔者认为，雇主品牌就是企业对现有员工和潜在人才的“情感承诺”、“员工期望满足合约”。在终身雇佣制被解除的今天，雇主品牌成为企业吸引人才的关键因素之一，也是企业品牌的重要构成因素。它包含外部品牌和内部品牌两个部分。外部雇主品牌就是外部劳动力市场（即潜在的雇员）对企业的情感：他们如何看待这家企业、他们认为这家企业将为他们的职业

生涯、职业形象提供什么样一些机遇和资源。他们是否珍惜、热爱这些资源……等等。内部雇主品牌则是在现有员工中树立品牌，它是公司对雇员做出的某种承诺，不仅仅是公司和雇员之间所建立的关系，还体现了公司为现有和潜在员工所提供的独特工作经历。通过“雇主品牌”，将帮助企业有效地将人力资源将转化为人力资本。等量级的待遇，通过优秀的雇主品牌，企业将吸引、招募到更多更优秀的员工。提升雇主品牌，将改变很多企业管理层“没有进来的都是人才，进来的都是蠢才”的感叹。人力资源向人力资本的转换过程中，雇主品牌将ASK（Attitude态度、Skill技能、Knowledge知识）三个因素互相作用，进入良性循环轨道，从而推进了企业的发展与进步。

## 二、情感：雇主品牌的打造与提升

在‘人力资本创造财富的时代’，任何一家企业都不能忽视通过员工来获取的竞争优势。惠普正试图为员工把一个好的工作环境建成一个卓越的工作环境。我们不做“榨油机”似的企业，惠普是“加油站”似的企业，它能够不断地适应战略的需求和员工的自身需求。正是基于以下这些要素：公司较高的期望和要求、员工较强的自我约束力，且团结、正直和合作，惠普公司业已变成一个卓越的工作场所。”张国维（中国惠普执行副总裁、人力资源总监）我们可以看到的是，雇主品牌作为企业的软资源，在企业的发展进程中起到了越来越重要的作用。雇主品牌如何才能形成强有力的品牌优势呢？最重要的就是企业对员工（包括潜在员工）情感的引导，通过塑造企业工作情境，从而引导企业员工的情绪，通过不断地加强企业中的情绪，形成员工对企业独的情感。而这种情感，就是劳动力市场对企业雇主品牌的感性认知。员工

是企业精神的传承者，是企业文化的表现者，他们在向企业贡献自己的劳动力价值的同时，他们的精神面貌、他们对工作的投入度、他们创造性的生产力也将决定企业的状态。如何借用雇主品牌这个桥梁，对企业内部的情感进行有利的引导，最后形成有利于企业发展的雇主品牌呢？笔者建议从以下几个步骤着手：

- 1、企业根据其核心价值观界定其雇主品牌 美国西南航空公司提出“自由从我开始”来表达其追求与众不同的企业核心价值观。而花旗银行对未来人才的诉求则是“一份没有不可能的事业”。短短一句话，我们可以看到不同雇主品牌不同的精神面貌与风格。它们表现了不同的雇主品牌定位。雇主品牌定位，都在宣传雇主的独特的价值观和文化。其根本就在于企业的核心价值观。雇主品牌与品牌的关系，是局部与整体，短期与长期的关系。所以，雇主品牌首先要考虑：公司未来的愿景，长、短期战略目标是什么？这种目标背后的目的是什么？强调的是什么样的价值观？
- 2、寻找有共同价值观、使命的“爱人同志”如果说产品品牌定位和诉求包括两个策略：功能性诉求和象征性诉求。前者强调的是产品给消费者带来的功能性的利益，如食物的饱腹作用；后者则是象征性诉求，即帮助消费者塑造理想的自我形象，比如在哪里吃饭、和谁一起吃饭代表了消费者的一种自我形象定位，是其内在的价值观的外在表现。那么，雇主品牌也是同理，其功能性的内涵包括薪酬、福利、工作地点和环境等，遵循“成本收益最大化”原则；而象征性的含义即帮助员工塑造理想的自我形象，遵循“价值观认同”的原则。功能性的诉求是保健因素，做好了只能让核心人才没有不满意，而有效区隔品牌形象的方法是象征性因素。所以

，我们在设计雇主品牌时，必须有意识的加强其象征性诉求。为雇主品牌奠定良好的感性认知基础。当清晰了雇主品牌的感性定位之后，潜在和现有雇员对雇主品牌的认识同样遵循“意识-理解-偏好-选择-忠诚”的流程。企业与雇员的选择是一个双向互动的过程。在这个过程中，企业与雇员之间的关系就像恋爱与婚姻的关系。打到“爱人同志”的关键就在于情投意合。彼此分享价值观、核心使命，从而朝着一个方面共同努力。

3、情绪刺激：为员工提供一致而良好的工作体验 拥有共同价值观和使命的“内部员工”是公司最佳的代言人。在校园招聘中享有盛誉的雇主，如壳牌石油、汇丰银行等，都会选择让员工成为雇主品牌的代言人，让潜在的雇员认识到雇主带来的独特工作体验。工作体验中既包含了传统工作中的驱动力，如薪资待遇、福利制度等硬性指标，也包括了雇员所关心的软指标：发展与升迁的机会、工作丰富化、工作环境等。在传统的工作体验之外，体验式经济提醒我们关注内部客户的体验：即工作情境对雇员的情绪刺激作用。当某种情绪作为企业精神的主旋律被反复加强，它就会慢慢成为员工对企业的情感认知：即雇主品牌的无意识形态。而企业有意识的对某种与其核心价值观和使命相一致的情绪加以强化，就形成了企业雇主品牌的感性基础。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)