

全球职场环境

调研报告

为全球商业领袖解读员工敬业度



GALLUP®

COPYRIGHT AND TRADEMARK STANDARDS

THIS DOCUMENT CONTAINS PROPRIETARY RESEARCH, COPYRIGHTED MATERIALS, AND LITERARY PROPERTY OF GALLUP, INC. IT IS FOR YOUR GUIDANCE ONLY AND IS NOT TO BE COPIED, QUOTED, PUBLISHED, OR DIVULGED TO OTHERS. ALL OF GALLUP, INC.'S CONTENT, UNLESS OTHERWISE NOTED, IS PROTECTED BY COPYRIGHT . 2013. ALL RIGHTS RESERVED. THIS DOCUMENT IS OF GREAT VALUE TO GALLUP, INC. ACCORDINGLY, INTERNATIONAL AND DOMESTIC LAWS AND PENALTIES GUARANTEEING PATENT, COPYRIGHT, TRADEMARK, AND TRADE SECRET PROTECTION SAFEGUARD THE IDEAS, CONCEPTS, AND RECOMMENDATIONS RELATED WITHIN THIS DOCUMENT.

NO CHANGES MAY BE MADE TO THIS DOCUMENT WITHOUT THE EXPRESS WRITTEN PERMISSION OF GALLUP, INC.

GALLUP®, Q12®, CLIFTON STRENGTHSFINDER®, STRENGTHSFINDER®, ENGAGEMENT CREATION INDEX™, HUMANSIGMA®, GALLUP PANEL™, GALLUP-HEALTHWAYS WELL-BEING INDEX®, BUSINESS IMPACT ANALYSIS™, AND CE11® ARE TRADEMARKS OF GALLUP, INC. ALL RIGHTS RESERVED. ALL OTHER TRADEMARKS AND COPYRIGHTS ARE THE PROPERTY OF THEIR RESPECTIVE OWNERS.

THE Q12 ITEMS ARE PROTECTED BY COPYRIGHT OF GALLUP, INC., 1993-1998. ALL RIGHTS RESERVED.

董事长致辞

各位好：

目前全球经济增长速度缓慢，由此正在引发一些严重问题，其中之一就是“变革”。对于那些经济增长放缓和失业率偏高的国家，变革已迫在眉睫。

在此背景下，一名商业领袖应该如何拯救世界，或者拯救他/她的国家？答案首先是拯救其企业的工作环境。商业领袖可以通过建立更加强大的企业拯救国家，为其企业争取更多的客户或者增加现有客户的交易额。

未来的几十年中会涌现大批的潜在客户。目前，全球国内生产总值(GDP)是60万亿美元，在未来的三十年内，将会增加到200万亿美元。简而言之，全球将会有价值140万亿美元的新客户产生。角逐这些客户将如同参加世界经济主宰者比赛的“世界杯”，胜利者将会享有繁荣的经济和生机勃勃的职场环境，而失败者将会面临动荡和变革。如果一个国家中的每个公司都能增加一倍的敬业员工，那么这个国家将能够得到新客户所带来的140万亿美元市场中的最大份额。

从自己的公司开始，双倍提升员工敬业度，然后将这种管理实践推广到全国。当整个企业、整个国家的全体劳动者的敬业度都倍增时，伟大的变化将会随之而来：繁荣的经济，层出不穷的创新理念和汹涌的创业大潮。目前，并没有一个国家已经具有足够多的理念和创业精神。这就意味着市场仍有数以万亿计的利益等待我们去挖掘。

雇用和培养优秀的管理者，打造和发挥每一个员工的优势是倍增员工敬业度的两大关键。员工对他们工作的感觉如何与他们的顶头上司有直接的关系。如果员工感觉他们的上司十分关注他们的发展或者经常给予好评和肯定，他们对工作将会更加敬业。雇佣合适的管理者对于打造敬业的员工队伍十分必要。如果一个国家的企业能够雇佣合适的管理人员领导和激励团队，该国在经济领域的支配地位也将随之而来。

正如盖洛普的研究结果所示，优秀的管理者们早已意识到试图让员工克服他们的弱点是行不通的。弱点不可能被完全克服，但员工的优势却可以无限地被发展。但问题是，有太多公司把焦点放在员工的弱点上，导致员工不敬业，甚至导致员工消极怠工。采用这样的方式管理公司，任何企业或国家都不可能赢得经济领域的“世界杯”。

优秀的管理者根据每个员工的优势为他们制定发展规划。没有任何激励因素能让员工尽展所长更能激发他们对成就的追求。金钱、爱情、假期、利益、公司排球赛和激励性演说等等激励方式的效果都比不过让员工人尽其才。在工作中发挥优势,员工就可以赢得新的客户。

伟大的商业领袖将这种优势理论贯穿于企业管理的各个环节,保证企业雇用合适的管理人员,打造敬业的工作环境。这不仅仅是帮助自己的公司,也在帮助自己国家实现赢得140万亿美元的新客户的目标。

吉姆·克利夫顿

盖洛普董事会主席兼总裁

领导层摘要

在全球142个国家中，目前有13%的员工是敬业的。他们每天投入情感，并且为他们所服务的公司创造价值。同盖洛普2009-2010年度全球员工敬业度研究结果显示一样，那些对企业有负面和敌对情绪的总工员工数量与敬业员工数量的比值持续超过2比1。

随着全球经济的迅速变化，员工敬业度已经成为各国政府和企业为推动生产力而越来越被关注的话题。世界经济危机过后的5年里，失业率在许多发达国家仍然很高，中国以及其他发展中大国的经济增长速度也有所降低。在全世界范围内，人口增长的趋势为经济带来重大影响。在许多地区包括南欧、南亚和中东地区，婴儿潮导致青年失业率持续创纪录。同时，在许多大的经济体中，包括中国、日本、美国等国家正面临人口老龄化和劳动力短缺等人才缺口问题。

全球企业组织的一个共同目标是更加高效地了解和利用员工的特长、技巧和精力。在许多国家里，提高员工生产力水平已经成为经济增长和就业需求的重点。在劳动力短缺的国家，能够满足员工需求的企业才能争取到顶尖的人才。同时，全球企业组织应该确保把员工安排在适合他的工作岗位并且使他们全身心地投入到工作中。

换句话说，建立有高敬业度的职场环境将受到前所未有的重视。通过几十年对数百家企业和超过2500万名员工进行调查研究，盖洛普揭晓了世界顶级企业的做法与普通企业相比有何不同，以及在不同的职场环境下，员工敬业度如何影响生产力以及员工幸福感。

以下是盖洛普本次调研的部分重要发现：

1. 敬业度对企业经营的成效起到重要作用

敬业员工是企业组织的命脉。盖洛普Q12客户数据库里排名前25%的企业比排名最后25%的企业具有更高的生产力，盈利能力和客户评价，更低的人员流失和缺勤率，以及更少安全事故。

盖洛普客户数据库显示，那些在2010—2011年盖洛普员工敬业度调查中敬业员工与总工员工比例为9.3:1的组织在之后一年较其竞争对手每股多赚取了147%的利益。相反的，那些敬业员工与总工员工的比例为2.6:1的组织较其竞争对手每股少赚取了2%的利益。

怠工是整个世界经济的巨大漏洞。盖洛普估计：以美国为例，每年因为怠工导致的损失大约在4500亿美元到5500亿美元之间。在德国，消极怠工导致的损失是1120亿到1380亿欧元（1510亿到1860亿美元）。在英国，这种损失大约是520亿到700亿英镑（830亿到1120亿美元）。

2. 敬业度在不同地区之间差异巨大

在盖洛普调查研究142个国家中，13%的员工为敬业员工，63%为从业员工，24%的员工为总工员工。但这个结果在各地区的情况各有不同。

东亚的敬业员工占总体比例6%，不到世界平均水平13%的一半。给东亚员工敬业度拖后腿的主要是中国。中国的敬业员工百分比为6%，是世界最低的国家之一。鉴于中国经济正在逐步向以消费者为本转型，而企业也越来越依靠一线员工去吸引和留住客户，中国如此低的员工敬业度水平将会对她的经济持续增长造成越来越大的障碍。

在澳大利亚和新西兰，24%的员工为敬业员工，60%为非敬业员工，16%员工为总工员工。敬业员工与总工员工的比例为1.5:1，是世界比例最高的国家之一，类似比例的还有美国和加拿大，比例为1.6:1。

盖洛普研究发现中东地区和北非地区，特别是突尼斯（54%），阿尔及利亚（53%）和叙利亚（45%）的总工比例为世界最高。这些地区的高失业率可能是导致总工比例高的一个原因。许多总工员工尽管对现有工作并不满意，但是他们仍然会留在此工作岗位。

尽管国家经济发展速度很快，但是在印度尼西亚仅仅有8%的员工为敬业员工，同时有15%的员工为总工员工。但是相反，在菲律宾，另一个经济快速发展的东南亚国家，敬业员工比例为29%，这是全球敬业率最高的国家，而总工员工比例为8%。

3. 在全球经济从衰败到重新振兴过程中，敬业员工更有可能帮助就业增长

那些能最大程度激发员工动力和热情的企业为促进就业贡献了巨大力量。全球来看，44%的敬业员工称他们的东家正在招贤纳士，扩大员工队伍。而从业的员工和怠工的员工中，有上述结论的比例分别只为34%和25%。这一情况在世界各个国家和地区都呈现出相同的规律。

独联体国家及其周边国家创造就业机会的迹象是最弱的。24%的员工说他们的雇主正在雇佣新的员工，这个比例全球最低。那里大约4/10的敬业员工说他们的雇主正在扩展业务范围，与之相对的是2/10的从业员工和怠工员工表达了同样的看法。

1/3在中东和北非工作的员工表示他们的雇主在雇佣新的员工。这一组数据在未来几年中需要有所提升，因为随着本地区年轻雇员的数量的增加，他们对工作的需求将会增加。在中东和北非地区，大约一半敬业员工说他们的公司正在增聘人手，但只有仅仅1/4的怠工员工有这种说法。

创造就业机会对南亚是至关重要的。据估计，在未来的几年里，每个月都将会有超过百万人加入就业大军。目前，在南亚，有25%员工说他们的公司正在裁员，而28%说他们的雇主正在增聘。在敬业员工中，有42%的员工表示他们的公司正在增聘，但是也有12%的人表示他们的公司正在裁员。

在一些西欧国家包括法国，爱尔兰，意大利和西班牙持续遭受严重的就业危机。当地的居民说，在他们国家，现在是找工作最困难的时期。但是，敬业员工中，表示其公司正在增聘的有34%，表示其公司正在解雇的有16%，前者几乎是后者的两倍。在怠工员工中，这个数据正好相反，34%的人表示他们的公司正在解雇，18%的人说他们的公司正在增聘。

4. 不良的雇佣和管理实践会阻碍公司的发展和员工敬业度的提高

在中东和北非地区，“WASTA”的概念（类似西方的概念：“你认识谁”）是指员工透过私人关系获得工作机会或者职场竞争的优势，从而潜在的破坏职场环境的敬业度。这种行为不仅无法为这些员工提供合适的岗位，并且会给其他员工带来负面的情绪。

在快速发展的东南亚经济体中，如印度尼西亚和菲律宾，这些区域对劳动力的需求很大，公司需要强有力的人才战略来狩猎人才。这种战略成功的关键在于管理者愿意抛弃旧的指挥和控制的心态，采取协作的方式，特别是与年轻人的协作。

在东亚社会中，顺从权威的文化价值观使企业管理架构的设置无法让员工发挥主观能动性。东亚只有1/6的员工认可自己的声音举足轻重，这在全球各地区中排名垫底。

拉美的就业市场却呈现出积极的态势，极大地加剧了该地区人才间的竞争。这种态势让员工找到了一种“才尽其用”的满足感，增强了树立员工忠诚度的重要性。

在澳大利亚和新西兰，仅有19%的管理者对他们的工作敬业。管理人员较低的敬业度对企业运营是十分不利的。这是因为盖洛普发现管理者对于向他汇报的下属的敬业度有着最为显著的影响效果。

5. 全球范围内，敬业员工更加热爱生活，而且更能保持积极的情绪。

敬业员工更有可能感到生活满意度“高”（THRIVING）在全球范围内，敬业员工感到生活满意度“高”（THRIVING）的至少比怠工员工多出1.6倍。这个比例最高的是南亚地区，那里敬业员工比怠工员工多付出5.5倍。

在东亚地区，敬业员工感到工作重压的比例仅仅相当于他们的怠工同事的一半。之前的研究证明，东亚社会很少对处于重压下工作的员工给予社会支持。所以，工作环境（尤其是优秀的管理者）是员工大胆地寻求帮助，从而更有效地管理压力的有效渠道。

在拉美，感到生活满意度“高”（THRIVING）的员工所占的比例是所有发展中地区中最高的，达到55%。其与职场环境的敬业度的关系也十分显著：66%的敬业员工感到生活满意度“高”（THRIVING）而怠工员工仅占42%。

大约1/3（34%）的中东和北非的居民表示他们在接受调研的前一天情绪不佳，这是全球比例最高的。但是对于敬业员工来说，觉得经历不佳情绪的只占19%，而怠工员工中则有35%。相应地，敬业员工中的75%，怠工员工中的48%表示调研之前很快乐。

同样，在撒哈拉以南的非洲地区，更多的敬业员工比怠工员工表示调研之前情绪不错，而感受到愤怒的不足怠工员工的一半。

西欧诸国严重的债务危机和财政紧缩政策或许是之所以这个地区的人对生活的评估比其他发达地区低的原因。西欧50%的员工在整个职业生涯中感到生活满意度“高”（THRIVING），而这个数字在美国和加拿大的比例是59%，在澳大利亚和新西兰是66%。在西欧的敬业员工中，生活满意度“高”（THRIVING）的比例大约为59%。

6. 如果员工找到施展他们知识和才能的工作，高学历才会和高敬业度联系起来

在许多对高技能劳动力的需求大于供给的发展中或转型经济体中，受过良好教育的员工更可能成为敬业员工。但是，这不一定适用于发达国家，许多发达国家正在面临长期的高失业率。例如在美国和加拿大，随着受教育程度的提高，敬业度却在轻微下滑。在这两个国家受过高中教育的员工比受过大学教育的员工更相信自己能找到可以施展所长的工作。

在中东和北非地区，学生所学课程与雇主的需求截然不同。受过大学教育的员工中，总工员工的比例高达25%。这是全球受过高等教育的员工中，总工员工比例最高的地区。

东南亚的员工中，受教育程度和员工敬业度的高低有非常强的关系：仅受过初等教育员工的总工率几乎是受过大学教育的员工的4倍。从事一些对学历要求不高的工作的员工也很难敬业。这就需要工业领域的企业加强与员工的沟通，并提升认证系统，从而激励并发展员工。

同样的，拉美员工的敬业度会随着教育水平的提高而提高。敬业员工和总工员工的比例在那些对受教育程度有很高要求、工作环境更加自由的岗位上表现更令人欣喜，例如高级技工、管理者或者领导层。

企业如何提升员工敬业度

将敬业度纳入企业日常用语。在员工敬业度上取得最大成功的众多企业都将“敬业度”纳入工作场合的日常对话中。企业组织衡量敬业度前，非常重要的一点是要传达此战略目标背后的成因以及企业和员工的自身优势所在。公司领导定期和员工做非正式交流是企业培养敬业度文化的开端，最终在员工敬业度指标体系敬业率和其他介入活动中获得更大的成功。

采用正确的员工敬业度调查。企业使用的员工敬业度指标会影响其创造绩效变化的能力。通常企业组织所犯的错误是通过员工调查表收集一些无关的或者无法实施的信息。企业向员工征集各种建议的时候，实行才是员工所期望的。盖洛普Q12员工敬业度指标在设计时考虑到了这种预期——Q12调查收集的信息具备明确性、关联性以及可行性的特征，适用于所有组织层级的所有团队，事实证明这些信息会影响关键绩效指标。为什么呢？因为Q12衡量的是员工的情感敬业度，而情感敬业度直接关系到他们的自由努力度——为公司多付出的意愿。

关注企业和局部层级敬业度。转变一般发生在局部层级，发生转变的前提条件是由上级设定基调并向下级传递。领导层应该将员工敬业度融合到绩效预期中，并为经理层实现预期提供便利，采用这种做法的很多企业从敬业度活动中获得的益处最多。经理层和员工必须感受到管理层在鼓舞他们在周围环境中大有所为。

选拔经理人员。无论是从外聘用还是从内部提拔，如果组织科学选拔能够高效管理员工的经理人才，那么提升员工敬业度的机率就会大幅增加。企业不应把经理职务当成所有职业道路的奖励，而应该视它为要求具备独特才能的特殊职务。公司应选拔合适的人才来承担支持、定岗、鼓舞员工和提升员工敬业度的工作。

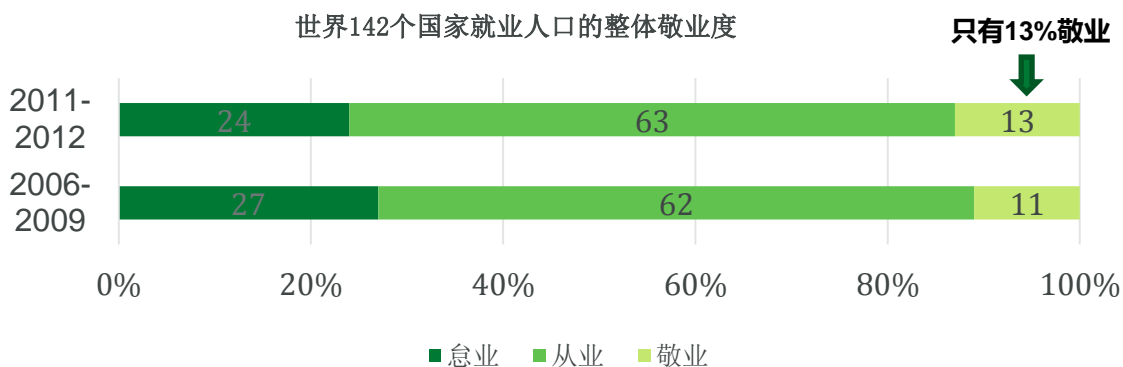
指导经理人员并要求其负责员工敬业度。盖洛普研究发现提升员工敬业度是经理人员的主要责任。企业组织应指导经理人员发挥积极作用与员工共同制定敬业度计划，要求其负责和跟踪计划进度并确保经理人员持续关注员工的情感敬业度。根据盖洛普Q12客户端数据库信息，执行效果最佳的企业一直把员工敬业度作为正式评估流程的一部分，其中多数企业将这方面的改善列入提拔标准。

确定现实日常敬业度目标。总组织设定敬业度的远大目标后，领导层必须在员工的日常经历中实现这些目标，提升员工敬业度。经理人员一写要在周会上与员工一对一讨论敬业度，将敬业度融入到和绩效目标相关的日常互动和活动中。

设法了解员工的实际情况。根据本报告，全球范围内不同员工的不同需求和预期会影响其敬业度。当地文化影响、经济条件以及其他差异，例如调查对象的职位类型和教育水平，这些都会决定他们在工作中的体验。经理人员应该意识到与其员工敬业度最有关联的要素，也应该明白与某位员工的任何互动都有可能影响他/她的敬业度和激发员工的自由努力度。

全球只有13%的员工在工作中敬业

目前的全球经济环境向商业领袖展现了前所未有的挑战和独一无二的发展机会。在全球经济衰退的背景下，许多发达国家正在进行着漫长而艰巨的复苏。与之相比，新兴市场得益于自由市场的改革，从危机中恢复得更快。许多开放政策吸引了外商投资，并且解放了人们创业的潜能。为了从快速发展的市场中受益，作为企业组织，无论是跨国公司或者小型企业，他们必须学会如何保持高适应性高生产力的工作氛围，并且在快速改变的社会、文化和经济环境中保持客户的增长。



保证员工的敬业度是企业保持高生产力的一个必不可少的条件。盖洛普对此的深入研究表明，员工敬业度与企业的产出有紧密的联系，例如生产率，利润率和客户满意度——这些指标对公司的财政成功至关重要。

为了了解对员工敬业度的前景，解释为什么该指标对全球企业组织都很重要，盖洛普在2009—2010年首次从全球的员工敬业度研究中，收集整理出《2010年度全球职场环境调查报告》。而本次报告中盖洛普对2011年至2012年142个国家23万名全职和兼职员工的数据进行了更新。我们发现，敬业员工的比例从11%上升到13%，同时怠工员工的比例从27%下降到24%。虽然有微小的改善，但是全球员工较低的敬业度仍然阻止着生产力发展和人们生活质量的提高。

敬业的员工对工作有着极高的投入度，他们充满热情，态度积极，他们最有可能推动公司的创新、成长和收入的提高。敬业员工会为公司打造新的产品和服务，提供新的创意，创造新的客户，从而不断的刺激公司经济发展，最终创造更多的就业机会。

盖洛普最新的研究发现，87%的员工是从业员工或者怠工员工，这类员工对他们的工作不投入热情并且不太可能有很高的工作效率。当然，怠工员工的比例已经从之前的27%降低到现在的24%。但是怠工员工与敬业员工的比例仍然超过2:1，这意味着在全球，人们从工作中得到的往往是失望而非满足。这也意味着，世界上仍然存在无数的低效率和缺乏安全感的工作场所，这些场所往往更难以创造新的就业。

提高员工敬业度

同在2009—2010年的员工敬业度调查结果一致，本次调研显示敬业度在不同国家和不同区域也有所不同，并且也会随着员工不同的职业类型和不同的教育背景而有所变化。通过了解这些不同，管理者可以了解社会因素是如何影响工作环境的，并且帮助管理者克服上述特定困难，从而建立一个更加敬业的团队。

对于全球商业领袖的好消息是，盖洛普经过几十年研究，发现了若干工作环境基本条件，以便帮助全球的管理者专注于帮助员工从情感上建立与工作的紧密联系。盖洛普用来测量员工敬业度的标准（Q12）是普遍适用的，因为它们从根本上解决人类的情感需求，例如受到尊重、积极的人际关系以及个人发展的意识。

无论是在新加坡一家高科技的新兴公司，还是在澳大利亚的一个金融研究所，或者是在多米尼加共和国的一家制衣厂，人们都为谋生花费了大量的时间和精力。因此，他们职场的体验都不可避免地反映了他们生活的质量。但是，全球绝大部分的员工都觉得他们的职场体验是消极的。正如前文所说，他们之中只有略多于1/10(13%)的人是专注于工作，并且对工作充满热情，同时致力于推动企业的成功。这么看来，全球经济复苏缓慢，社会充满动荡因素就毫不奇怪了。

全球商业领袖必须提高员工敬业度，此举措既可以有力促进企业、行业 and 国家的可持续发展，又可以把全球经济带回蓬勃发展的轨道，为人类带来和平与美好的未来。

盖洛普如何测量员工敬业度

盖洛普对员工敬业度的测量是基于员工对Q12调查的回答，该调查包括与绩效结果密切联系的12种职场因素。为确定这些因素，盖洛普花费数年，在各种不同规模的公司中进行了成千上万的调查，这项调查涵盖绝大多数行业，若干个国家。自从盖洛普在20世纪90年代末完成了Q12问题，该调查已被翻译成69种语言的版本，在189个国家的2500万员工中施行。这十二道题目来自盖洛普的首创研究，是预测员工和团队绩效的最佳手段。

盖洛普的Q12题目

01. 我知道企业对我的工作要求。
02. 我有做好我的工作所需要的材料和设备。
03. 在工作中，我每天都有机会做我最擅长做的事。
04. 在过去的七天里，我因工作出色而受到表扬。
05. 我觉得我的主管或同事关心我的个人情况。
06. 工作单位有人鼓励我的发展。
07. 在工作中，我觉得我的意见受到重视。
08. 公司的使命目标使我觉得我的工作重要。
09. 我的同事们致力于高质量的工作。
10. 我在工作单位有一个最要好的朋友。
11. 在过去的六个月内，工作单位有人和我谈及我的进步。
12. 过去一年里，我在工作中有机会学习和成长。

员工敬业度的四个阶段

除了发现这12个测量指标，盖洛普发现这些指标的排列顺序也很重要。这12个指标代表了员工拥有敬业度所需经历的4个阶段。指标1和2代表了员工的基本需求。当员工进入新的角色，他们的需求是基础性的，他们会问“我从这个工作中能获得什么？”

第二个阶段包括指标3到6，员工考虑到自身的贡献并注意他人对自己的看法和对自己所做努力的评价。经理的支持在这个阶段最为重要，因为从传统上来看，经理需要界定员工的价值。

一旦员工通过前两个阶段，他们的眼界会变得更加开阔，他们会评估自己与团队、自己与公司的联系。第三个阶段，从指标7到10，员工会问“我属于这里吗？”然后在第4阶段（指标11和12），员工期望提高，学习，成长，创新并实施自己的新创意。上述四个阶段帮助管理者评估团队绩效和团队所处的敬业阶段。

盖洛普员工敬业度分类

1. 敬业员工工作热情，对公司感情深厚。他们充满创新，驱动公司进步。
2. 从业员工实质上已是“局外人”。他们上班时间如同行尸走肉，仅仅是虚耗时间，没有把活力或激情投入到工作中。
3. 怠工员工不仅仅是在工作中不开心，他们会以行动宣泄不满。每天，这些员工都会侵蚀那些敬业的同事对工作的热情。

三种员工

基于员工对12个问题的回答，盖洛普将他们分为三类：敬业员工、从业员工和怠工员工。

从业员工不太好识别：他们对工作没有敌意或者破坏性。他们对客户、生产、利润、浪费、安全、任务、团队目标或开发客户很少显露关心甚至是不关心，他们仅仅是来上班，然后打发时间。他们考虑的只有午饭和下次的休息时间。他们基本上是“局外人”。令人惊奇的是，这类人不止存在于支持部门或销售团队，同时也存在于企业的管理委员会之中。

怠工员工或多或少对公司造成破坏。他们占用管理者的时间，出现更多的在职事故，对很多质量缺陷负有责任，致力于缩减工作量（偷懒），如同所谓的贼；他们更容易生病，经常请假；离职率比敬业员工高得多。无论敬业员工做什么（如解决问题，创新，获取新客户）怠工员工会试图破坏。

另一方面，敬业员工是最好的同事。他们互相合作建立一个公司，制度或代理人，他们是一切好事的根源。他们积极投入工作，对工作充满热情，乐于为工作奉献。他们清楚自己的工作职责，并寻求更好的、更加新颖的方式完成工作目标。他们在心理上已经百分百奉献给工作，是为公司拉拢新客户的主力。

使员工敬业度更上一层楼

通过年复一年对Q12结果的跟踪，并实施以正确数据为基础的改进提升措施，促进员工的成长，雇主将确保自己的员工发挥潜能，最大限度的实现其绩效。

盖洛普在参照初次企业范围的Q12调研结果，对其员工敬业度水平进行基线解读后，会为客户提供定制工具和分析，来帮助商业领袖采取必要的措施。毕竟，没有改进提升的简单测量是没有用的。当然，如果雇主不去理会这些敬业度结果，员工的怠工程度反而有可能会增加。通过年复一年对Q12结果的跟踪，并实施以正确数据为基础的改进提升措施，促进员工的成长，雇主将确保自己的员工发挥潜能，最大限度的实现其绩效。

此外，盖洛普开发出了经验指数（EMPIRICAL INDEXES），帮助公司从战略上精确找出并改进其当前发展状况下需要关注的关键领域。例如，盖洛普发现员工敬业度提升最明显的公司都要求员工对自己的Q12调查结果采取措施，并承担相应责任。通过在Q12调查中增加责任指标，公司能够跟踪每个团队为了在完成敬业度目标的过程中而进行的努力。

品牌大使指数（THE BRAND AMBASSADOR INDEX）衡量员工的优势同公司品牌的联系程度。盖洛普研究显示那些了解公司代表意义以及同竞争对手差异的员工更加敬业，他们更加支持和认同公司的产品和服务。

通过使用这18个指标的一个或多个并结合Q12测量标准，领导者可以多层面把握公司的现状。盖洛普的经验指数（EMPIRICAL INDEXES）为公司有关重要管理议题的改进提供方案，包括管理变革、沟通、客户导向、创新、监理效果等。

敬业度的力量

商业领袖们常说公司最大的资产是员工，但从实际来看，只有当这些员工对工作高度敬业时，这句话才符合事实。敬业员工和那些从业和怠工的同事不同，是因为他们自主地在各自岗位上日复一日不断的努力。由于这些员工对公司的热爱，他们自愿在工作上承担更多职责之外的工作。达到这种独特状态不仅仅是心理上对工作体验完全满意，也有对工作在心理上的100%付出。在敬业的职场中，任何员工都能达到这种敬业状态。但领导者只有积极地衡量和管理敬业度的驱动力，才能保证他们能够创造和维持好这种良好的敬业环境。盖洛普创造并将继续测量Q12，帮助企业以最高的效率和可行的方式，提升员工敬业度。

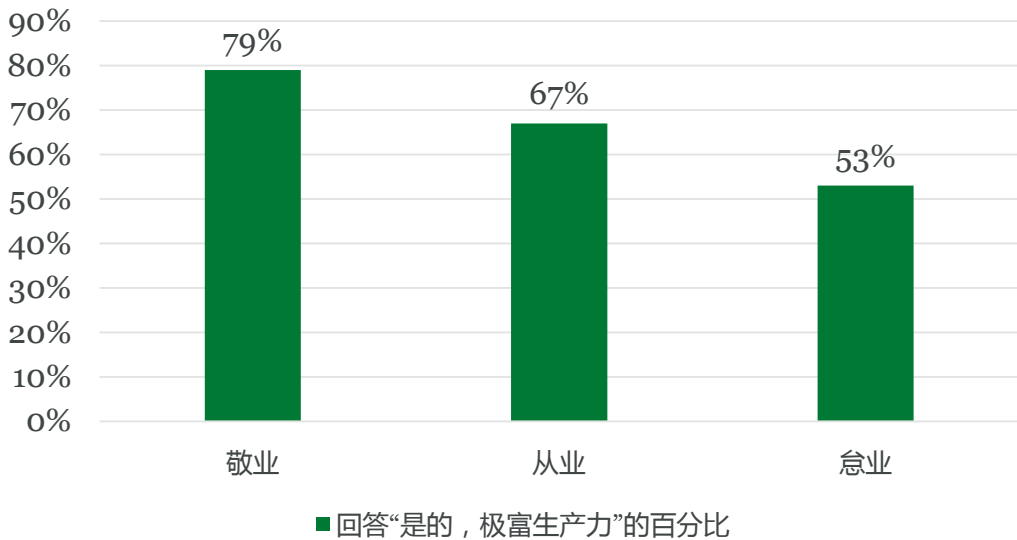
聚焦中国

多年来，经济学家和政策制定者一直认为中国的投资驱动和出口导向型经济增长方式是越来越不可行的，中国的经济增长还得依赖扩大内需消费来推动。今年，中国政府实施了针对农民消费的刺激计划，让他们在购买电器时享受优惠政策，并在更换车辆时享受补贴。

归根结底，扩大内需的任务还是落在了企业头上。这些企业致力于开辟新市场、建立更强的品牌效应、吸引更多忠实用户。而来自这些企业的敬业员工，相比于其他从业员工甚至怠工员工来说，更倾向于认为自己在目前的岗位上“极富效率”的。

在你目前的工作中，你是否感觉自己极富生产力？

被访问者均为18岁以上的中国员工



不同教育水平和工作类型的就职者敬业度普遍低

中国是世界上员工敬业度最低的国家之一：只有6%的中国员工是敬业的，68%的人大部分时间仅限于“从业”的状态，26%的人属于“怠工”状态，而这些人甚至会扰乱别人的正常工作。

中国不同工作类型和教育水平的人群中敬业度低的现象很普遍。大学毕业生中敬业员工仅占7%，与小学及以下学历人群的5%的敬业度水平相差不多。而被认为社会地位较高、有较多自主权的专业人士和经理人，敬业度也仅为8%。至于销售和服务人员，他们的工作需要直接面对消费者、吸引消费者，但敬业度也只有4%。

中国不同教育水平和工作类型的人的敬业度

教育水平	敬业	从业	总工
小学水平或更低	5%	64%	30%
中学教育	5%	71%	24%
三级教育	7%	72%	21%
工作类型			
专业工人和经理 / 执行官/官员	8%	71%	20%
建筑 / 矿工和制造/生产工人	6%	67%	26%
销售和服务人员	4%	69%	27%

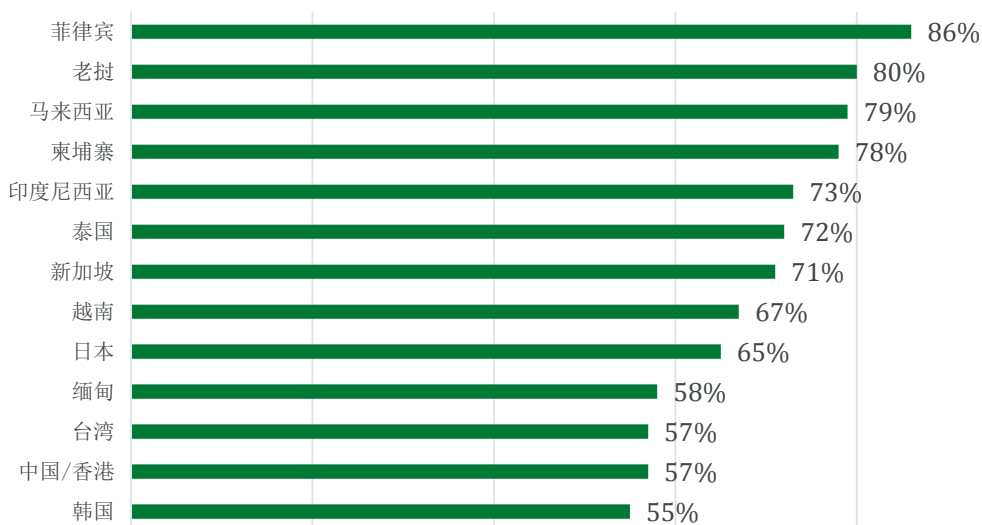
让中国员工更敬业

怎样才能让更多的中国员工更敬业呢？很多情况下，雇主应重新审视他们的管理实践和选择经理的标准。盖洛普 CEO JIM CLIFTON 在其博客中说，中国公司多属于“命令和控制”的多级结构，很多情况下，选拔经理的标准并不是是否具备管理和激发员工的能力。

这种情况下，想要提高员工的敬业度就更加困难。盖洛普的研究显示，经理对其员工的敬业度有非常关键的影响。盖洛普 Q12员工敬业度调查中的第七题“在工作中，我觉得我的意见受到重视”，中国地区的结果极不乐观。只有约八分之一的中国雇员表示强烈赞同。而根据盖洛普的世界员工敬业度情况调查，全球142个国家此题结果的平均值大约为三分之一的雇员会表示强烈赞同。

从宏观经济层面来看，中国领导人正在寻求一种转变：从制造业和国有企业占主导过渡到以创新和创业作为本土经济增长的重要来源。而这种多元化发展路线就要求企业更加注重提高员工敬业度的另一个关键因素：人尽其才。盖洛普的2012年调查显示，中国只有57%的员工认为目前从事的工作是自己的理想职业——这在东南亚也是比例最低的国家之一。

■ “你觉得自己的工作是不是自己的理想工作？” 回答“是”的百分比

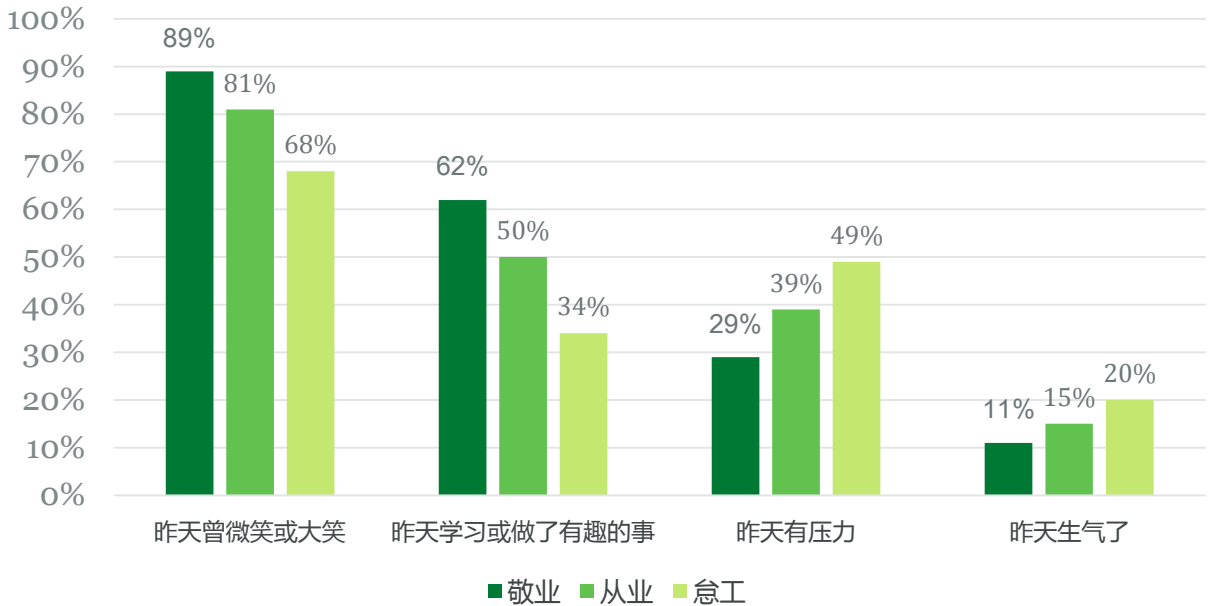


敬业的员工生活幸福感更高

职场环境对中国人的生活质量影响也很大。尽管中国经济增长惊人，但居民的生活满意度只是近年来才有所提高。2006年，13%的中国人评估他们当前的和未来的生活满意度能达到“高”（THRIVING）的程度；而2012年这个数字是20%。对中国就职者来说，对生活的总体认知与职场体验是息息相关的。32%的敬业员工觉得生活满意度“高”（THRIVING），而只有8%的总员工工这样认为，敬业员工的这一数字是总员工工的人的4倍。

敬业员工对日常生活的积极评价表现在多个方面。比如，比起总员工工，更高比例的敬业员工说自己在前一天曾经微笑或大笑，或做了某些有趣的事情，同时更少地提及他们的气愤或者压力。

中国的敬业员工有更积极的生活经历



敬业员工的职场体验与他们对生活的总体感知息息相关，这对一个致力于构建和谐社会的国家来说意义重大。随着更多的中国组织开始接受以员工为中心的管理方式，那些曾经占主导的苛刻的“单位”型企业、控制型的管理结构，会日益引起员工情绪上的日益不满。

未来20年，随着中国政府和商业领导更加注重向可持续的发展和增长模式转变，中国的经济将会迅速增长。在这个过程中，政策制定者将更注重提高人民的生活幸福指数，避免社会不稳定因素。改善职场环境，使中国员工感受到更强烈的工作驱动力，将有助于加速中国向一个更加以消费者为中心的经济模式转变，而这也将对提高员工的生活质量有所帮助。

三种促进员工敬业度发展的方式

经过对工作场所人类行为的数十年研究，盖洛普发现了可以帮助全球公司改变做生意方式的策略和方法。为了促进敬业度发展，优化公司增长，盖洛普建立了一套任何国家或地区的领导者都可以采用的方法，使员工行为在职场环境下作用最大化。

发掘合适的员工和经理人对于公司的盈利很重要。盖洛普帮助公司科学选择有潜力成为最佳员工的人员，支持公司雇佣并提拔有才干的员工，提高员工敬业度。

将正确的人安置在正确的岗位上并不是全部的工作。公司必须投资员工的才干以最优化其绩效。盖洛普通过发现员工的与生俱来的优势帮助公司发现如何正确地使用员工，并对其加以培养，帮助员工取得最大的潜力。

当用于员工敬业度的提议时，盖洛普证实投资员工选拔、优势和幸福感能提升员工敬业度提高，推动公司业务发展。

选择正确的员工

虽然许多公司重视加强当前员工的敬业度，但很少能认识到选择经理和领导者对敬业度和公司绩效的潜在作用。最终，还是人来用人。盖洛普帮助公司确保他们选择正确的人来增加全面的敬业度。

通过经理的选择增加员工敬业度

考虑到经理人在企业内对于增加敬业度发挥的重要作用，公司选择谁做经理是最重要的管理决策之一。无论从外面雇佣还是内部提升，公司科学地选择经理是因为经理有管理员工的特殊才能，可以增加员工敬业度。排除使用管理岗位作为所有职业路径晋升的奖励的情况，公司应该将管理岗位当作需要特殊才干的不同职能岗位对待。事实上，很多员工可能是其岗位的高绩效员工，但却不具备可以有效管理人员的管理才干。

盖洛普研究者花费几十年时间研究大量的优秀管理者才干。才干是与时俱进的思考、感觉和行为模式，是反复出现并且是可以产生高效率的。盖洛普发现，这些管理才干是公司敬业度和绩效的有力预测因素。尽管雇佣或晋升时，需要考虑很多因素，然而其中最根本的是考量候选者在此岗位上的可能的行为表现以及其能否完成自己岗位职责。

优秀管理者的敬业团队管理分为几层。第一层，他们对自己的属下真诚的关心和照顾。通过和属下建立稳固信任的关系，他们营造一种开放积极的工作环境，员工在其中能够感到管理者的支持。

第二层，优秀的管理者既关注绩效，又关注员工本身。他们通过找出对绩效指标最重要的因素来设立绩效阶段，同时寻求激励每个员工努力工作的方式的独特方法。最后一层，优秀管理者注重并投资员工才干。他们关注周围员工，合理分配员工工作，使每个员工最大化的发挥其优势。这样每个员工的个人能力都在提高，也就更会认为他们有机会做他们能做最好的事。

最根本是很多这些优秀管理者有适合的才干去支持，定位，授权和鼓励员工。因此选择对的经理，对员工的敬业度有着直接的影响。

通过员工选择提高敬业度

盖洛普发现，一般来说员工对其直属经理人的认知会在70%左右影响他们的敬业度，而其他同事的态度和其他影响因素大约为30%。因此，一旦安排好正确的经理，下一步是从战略上选择正确的团队成员来提高整体敬业度。

在多数公司中，有部分关键员工具备培养工作场所敬业度的能力。他们激励和影响其他人完成公司和团队目标。最佳的经理知道杰出的员工是哪些人，他们会因此雇佣更多类似的员工。

盖洛普开发了敬业度创造指数（ECI），一种用来确认和衡量敬业员工才干的创新工具。通过调节他们的雇佣策略来帮助公司转化他们的敬业度动力。ECI不止是衡量员工随着时间变化自身敬业度的变化，更为重要的是它能抓住应试者的个人能力，并将其作为建设敬业团队的催化剂。

盖洛普严格测试ECI，并科学地证实它可以预测哪位应聘者最有可能提升其所在团队的敬业度水平。这种类型的员工无论走到哪里，都可以自然而然的带来正能量和对工作的尽职尽责，帮助企业提升工作环境敬业度。事实上，将ECI和更多严格的选择标准相结合，敬业度水平的提升程度将会更大。ECI为雇主提供一个强大的工具，使他们最大限度的把握每一个招聘选拔机会。

归根结底，敬业度是为了员工。领导者们有必要以提升员工敬业度为目标开发选拔策略。这源于采用客观的选择标准，确保公司雇佣和晋升有领导和激励团队才干的经理人。

另外，盖洛普的选拔工具，例如ECI，能帮助公司雇佣更多的最佳员工，包括有激励他人能力的员工。伴随着这种雇佣和晋升，雇主有机会使员工的敬业度达到最大化。每一位员工都希望感受到支持、拥有归属感，并了解自己对公司目标的贡献。确保他们从经理人和团队成员中获取这样的感受，是驱动员工敬业的关键。

开发员工个人优势

盖洛普研究者通过数十年研究人类行为和优势，发现员工优势与敬业度之间存在不可忽视的强关联性。在公司同时加强这两者时，员工将提高自身的工作绩效。该研究显示那些发挥自身优势的员工，其敬业的可能性高达6倍。

所有的员工都有优势。优势是员工才干、知识和技能的结合，帮助他们每天做最擅长做的事情。这些优势不仅仅使他们成为特别的个体，这些优势也是员工和公司达到成功的最佳机会。领导者对员工优势潜力的所为或不为都会在一定程度上影响企业的未来。

工作环境中优势的力量

员工成长和发展的最佳机会是发现自己与生俱来的思考、感受和行为方式，并在这些才干的基础上创造个人优势，不断打造近乎完美的工作绩效的能力。为帮助员工了解自己的才干和优势，盖洛普开发了优势识别器。这是一个在线才干测试，能反映出可以开发为优势的最大潜力区域。自1998年发布以来，来自50个国家，超过900万的人，运用24种语言，进行了这项测试。

盖洛普帮助世界范围内的公司发现其员工的先天才干，并将其用于完成商业目标。优势识别器成为个人优势发展和改进提升的起点，帮助员工在其才干、技能和知识的基础上，提高其工作绩效。通过大量研究，盖洛普发现开发员工优势比试图弥补他们的缺点更加有效。

通过优势基础法提高敬业度和优化商业成果

盖洛普正在进行的一项研究，利用Q12客户数据库探索在优势基础上的介入对员工敬业度和其他商业成就的益处。最近，盖洛普研究了11个客户公司，900个商业单位的90000名员工。研究中的多数公司位于北美，其中一家公司的员工分布于南美，欧洲和亚洲等地区。在该研究中，盖洛普发现在这些单位中，接受了盖洛普优势改进提升的经理或员工，例如接受了优势培训反馈课程，他们在重要测评中的表现比未接受该改进提升的经理或员工更好。

在企业中，接受过基于优势的改进提升的经理们比其他经理人在的敬业度总均值分数上显示出明显的改善。另外，接受过优势报告一对一解读的员工的敬业度分数也比未接受解读的员工有很大提高。

不光是提高敬业度分数，盖洛普发现基于优势的改进提升还影响到员工保留率、员工生产力和企业利润率。接受优势反馈的员工离职率比同行低了14.9%。另外，接受优势报告解读的经理人，其工作团队生产力比其他单位超过12.5%。当员工有机会接受优势报告解读时，他们的生产力会超过未接受优势解读的同事7.8%。此外，接受优势报告解读的经理人的团队盈利率超过其他单位8.9%。

经理重视员工优势则敬业度提升

当团队中的每一名员工都有机会发展自身优势时，他们的敬业度分数和其他结果增加并不奇怪。但是，盖洛普还发现在那些仅有经理人接受基于优势的改进提升的团队，其团队商业成就也有大幅度提高。当仅有经理一个人参与过改进提升时，整个团队是如何受益的呢？

盖洛普发现经理人使用优势理论对员工的敬业度和绩效有深刻的影响，因为他们对员工每天利用自身优势的机会发挥着重要而直接的作用。盖洛普研究的一个案例发现，当员工感觉到被经理忽略时，40%的员工是怠工员工。相比较来看，当经理关注员工弱点时，怠工员工比例占22%。这说明在员工看来，即使消极关注也总比不关注员工好。当然，若经理关注员工优势，仅有1%的员工为怠工员工。

经理在与员工的日常沟通中有赋予他们发现和开发优势的独特机会。他们有责任为员工定位，使员工每天都做他们最擅长的事。如果经理能成功完成此工作，他的团队员工将会更加敬业。盖洛普还发现在工作中敬业，可以在工作中发挥自身优势的员工，其生产盈利能力更强，留在公司的时间更加持久，拥有更加忠诚的客户，其工作质量也更高。基于这些发现，盖洛普认为以优势为基础的管理法是改善员工和经理关系的最佳方法。

发挥员工优势，建设更加敬业的公司

盖洛普科学家相信一个每个员工都可以发挥自己优势的工作环境是最有潜力改变世界的工作环境。员工只有在可以持续发挥其最大潜能的岗位上，才能充分挖掘其全部潜力。因此，使员工发挥自身优势是员工工作动力的巨大来源，提供了改变其人生的可能性。

另外，那些致力于帮助员工了解自身优势并将在工作中发挥优势的公司会获得更多的利润、更高的生产率和员工敬业度。然而，盖洛普发现世界范围内仅有33%的员工在初次员工敬业度测量中非常同意他们的工作岗位为他们提供了发挥了自身最大优势的机会。

之所以此项的得分低，是因为太多的公司错误地相信如果他们帮助经理和员工克服自身缺点，就可以取得成功。然而恰恰相反，盖洛普发现缺点很难被改善，才干却可以被广泛开发。这就使员工的优势成为多数公司待开发的强力资源。

为创造出一种员工普遍认同其能在每天工作中发挥员工优势的工作环境，盖洛普建议经理人和领导者采取以下措施：

帮助员工发现自身优势。员工经常认为其最强大的才干是自然而然的事情，甚至本身并没有意识到这些是才干。盖洛普的优势识别器测试帮助员工认清自身最大优势，同时公司可以使用这一工具建设以优势为基础的工作环境。

将员工最大的才干同工作期望和要求相匹配。经理人的首要责任是给员工定位，使其在日常工作中发挥优势。

在团队环境中，寻找应用优势的方式，以达到共同目标。帮助同事学习和了解他人优势，学习如何在团队成员中进行优势互补。可以考虑将优势识别器所识别出的员工的五大主题放在他们的办公室和小隔间。

利用团队会议帮助成员加深对优势的了解，并基于员工优势安排团队分工。

将员工优势纳入绩效对话和审核，帮助员工设定基于自身优势的目标。

创造鼓励优势的团队气氛，推选领军人物帮助公司成员切实发挥自身优势。这些人在公司整个的优势行程中，自始至终全程参与。

加强员工的幸福感

从全球的观点来看，美国医疗保健制度是花费失控的突出案例。然而最近一份经济合作及发展组织（OECD）的研究预测一些工业化和发展中国家政府医疗和长期的保健开支可能比美国有更加快速的增加。OECD项目报告表明韩国、智利、土耳其和墨西哥尤其突出，在接下来的50年里公共健康领域的花费增加将超过平均水平。另外，新兴经济体如巴西、俄罗斯、印度、印度尼西亚、中国和南非预计增速将大大超过34个OECD成员国。

公众健康和长期护理支出上涨对于那些仍然挣扎着从全球经济衰退的影响中反弹的国家来说是个坏消息，因为它成为一个国家的国内生产总值消耗的主要部分，会抑制经济增长。这使得国家投资于商业、教育、科研和发展的资金变少，而这些领域是快速启动低迷的经济引擎和遏制失业的重要组成元件。因此，再不抑制医疗保健费用可能会拖延全球经济的复苏。

世界范围内可预防慢性疾病在增加

尽管各种因素都会影响到医疗保健价格的上升，包括人口老龄化，城镇化扩张，无控制的医疗通货膨胀和昂贵的技术开发等，但是可预防的慢性病，如肥胖，2型糖尿病，心血管疾病的增加也都会对其产生影响。根据世界卫生组织的数据，肥胖患者的数量自1980年以来已经翻倍，而且在中低收入国家依旧快速增加。

越来越多的证据表明，通过帮助员工避开昂贵却低质量的疗程选择，领导们把握着抑制失控的医疗支出的绝佳机会。盖洛普研究显示通过提高员工整体幸福感，公司可以提升员工敬业度水平，在全球市场上获得明显的竞争优势。

敬业员工引领更加健康的生活

通过对世界敬业度结果的研究，盖洛普发现员工敬业度水平和身体健康程度相关。我们发现敬业的员工健康状况和健康习惯一般比从业员工和怠工员工要好。敬业员工慢性病的发病率比怠工员工低，例如高血压，高胆固醇，糖尿病，肥胖，抑郁和心脏病。同时比起那些从业或怠工的员工他们吃的更健康，运动更频繁，更爱吃水果和蔬菜。另外这些敬业员工更乐于参加雇主赞助的健康方案。

这些发现表明公司努力提高员工敬业度水平将帮助员工改善生活质量，使由慢性病导致的影响生产效率的成本最小化。

生活满意度“高”（THRIVING）的员工医疗保健花费更低

除了衡量员工的敬业度水平，盖洛普基于坎特里尔自我定位奋斗量尺，使员工对目前和未来的生活打分，0表示最差的生活，10表示最佳的生活，最终将员工分为生活满意度“高”（THRIVING），“中”（STRUGGLING）和“低”（SUFFERING）三个类别。盖洛普发现雇主每年为员工支付的实际医疗保健花

费在不同类别的员工之间差别巨大。在一项基于美国的研究中，生活满意度“高”的员工比“中”（STRUGGLING）的员工在医疗方面的花费低42%，比“低”（SUFFERING）的员工低62%。这个发现表明，如果雇主努力提高员工的幸福感水平，他们会节省相当多的医疗费用。

在雇主不直接参与资助员工医疗费用的国家，公司仍然可以从提升员工幸福感中受益。盖洛普发现员工糟糕的身心健康会给公司的运营带来很多问题，包括旷工增加，低绩效和低生产力等。

敬业员工做事有弹性，灵活

盖洛普研究者发现，比激励员工或者增加他们的幸福感更佳的方式是同时进行两个方面的工作，从而加强员工的敬业度水平。盖洛普发现生活满意度“高”（THRIVING）的员工是“中”（STRUGGLING）员工的敬业度的两倍还多，是“低”（SUFFERING）员工的6倍。而世界超过一半的员工是“中”（STRUGGLING）或“低”（SUFFERING）的，突出表明这是经理人们的一个重要机会。

当员工是敬业的并且生活满意度“高”（THRIVING）时，其工作更加有弹性，更加灵活。这些员工的工作和生活整体平稳，所以公司主要结构的变化和个人生活上的突变不太可能让他们离职。他们身体健康、人际关系牢固、在社区中表现活跃、对自身财政有控制力。他们也会享受工作，更有可能在工作中表现卓越并且忠实于公司。

与此同时，这些员工的健康问题也更少。同那些敬业但生活满意度“中”（STRUGGLING）和“低”（SUFFERING）的同事相比，他们由于身心健康导致的生病时间比其他人少的多，在来年被诊断出新疾病的可能性更小，也更少会焦虑或者沮丧。这些数字大大节约了公司用于生产和绩效的开支。

经理人在改善员工敬业度和幸福感中扮演的角色

不考虑区域和文化区别的话，全世界的经理对他们的直属回报团队的敬业度和幸福感有重要影响，反过来也会影响整个公司。经理人可以通过Q12减少团队中的怠工员工和没有幸福感的员工。例如，将员工工作和公司任务和目标（Q08）连接，更加重视员工的优势（Q03）等。更广泛的说，盖洛普发现表现高绩效的经理人发现改善员工生活的方式，帮助员工提升工作绩效。虽然一些主管可能期望员工将工作生活和私人生活区分开，但是优秀的经理人知道员工整个人来工作，每个员工的幸福感都会影响到个人和公司的绩效。这些经理人能够提升团队敬业度和绩效，一部分是因为他们注重员工的整个生活和幸福感。

商业领袖和经理人在改善工作环境和员工潜在健康和幸福感方面发挥重要作用。在创立解决员工工作环境特殊需要的计划时，领导者应考虑下列观点，并记住影响员工个人生活满意度的做法，最有可能取得成功

将幸福感提升为组织策略

健康行为会传染。团队员工的幸福感会彼此影响。所以任何策略应利用这些有力的影响因素。另外，生活满意度“高”（THRIVING）的领导者也更有可能是生活满意度“高”（THRIVING）的员工。公司应期望员工和经理人都具有较高的幸福感，领导者和经理人应主动强化这种认知。

在公司所有的项目中不断宣传幸福感

公司可帮助员工提高幸福感意识并了解如何通过各种公司项目和利益提高幸福感。这些利益包括公司的退休储蓄项目，社交或社区活动，健康风险评估，健身器材，员工援助计划和营养信息项目。

领导者对员工幸福感项目负责

领导者应该不断地评估幸福改进项目，使公司通过幸福感评估和跟踪负起责任。评估目前项目的有效性，确保有激励性并产生正确的结果。

考虑如何增加在个人发展计划和目标中嵌入提升幸福感的活动

鼓励员工设立个人幸福感目标，使他们与至少一个同事分享这个目标。鼓励员工记录自己的目标，跟踪个人的幸福感，提供开设员工分享讨论幸福感的会议的机会。

设置健康选择的积极预设值

员工一天的工作中面临多项选择和决定。当员工谈到幸福感时，应使选择更加容易。例如，使员工便捷的加入退休储蓄项目、参加储蓄账户或参与健康计划。在自动售货机和自助餐厅，确保健康的零食和饮料随手可得。提供大量参加体育活动或社会活动的机会。寻找其他容易将幸福活动纳入日常工作的方式。

当领导者遵循这些指导原则，公司将大举改善员工的幸福感。鉴于现有的队伍，结构，部门，社交网络，他们可以用它来帮助生效改变。公司处在一个独特的位置，为员工的生活、家庭、社区做出巨大改善。盖洛普发现，员工之间较高幸福感能提升员工敬业度，生活满意度“高”（THRIVING）的员工在工作场所能够达到最佳的工作成果。公司想方设法提高员工敬业度和幸福感，将会大幅提高的生产力和绩效，从而获得丰厚的利润，节约成本，同时还提高了员工的整体生活质量。

附录：参考及方法

方法

在一般情况下，本报告中的数据来自盖洛普的Q12客户数据库、盖洛普世界民意调查、盖洛普每日跟踪研究。一些调查结果来自2012年盖洛普的汇集分析。有关详细信息，请参阅以下页面。

盖洛普Q12客户端的数据库

盖洛普的历史客户端数据库包含的信息包括客户在1996年和2012年之间的接受Q12调查的信息。它拥有2500万受访者，280万团队和1110个客户端的数据，涵盖195个国家和16种各大行业。

盖洛普每年更新其数据库。用来进行研究和制定研究结果基本上以三年为滚动周期。2013年盖洛普Q12客户数据库包括了2010年，2011年和2012年的数据，数据从780万受访者，1024000个团队，以及179个国家和13个主要行业的352家客户中抽取。2012年盖洛普的Q12客户数据库包括2009年2010年和2011年，750万受访者的数据，965000的团队，以及来自177个国家和16个主要行业的401家客户。2011年盖洛普的Q12客户数据库包括从2008年，2009年，2010年，740万受访者的数据，955000个团队，以及180个国家和16个主要行业的491家客户。

盖洛普世界民意调查

盖洛普完全负责管理、设计和控制的盖洛普世界民意调查，调查居民来自超过160个国家和地区，占世界成人人口的98%以上，使用随机挑选的，具有全国代表性的样本。盖洛普在每一个国家调查1000个人，使用一套核心问题标准，已被翻译成各自国家的主要语言。在一些地区，除了核心问题外还有补充问题。面对面的面谈约一小时，而电话采访30分钟左右。在许多国家，调查每年进行一次，一般在两到四个星期内完成实地考察。每个国家的样本量，月度/年度的数据收集、采访模式、语言运用、设计效果可能有误差幅度，有关样本细节可查看GALLUP.COM。

问题设计

许多世界民意调查的问题是盖洛普已经使用了多年的项目。当开发其他问题时，盖洛普采用其研究和政治学家的全球网络以更好地了解问题的发展和设立，以及数据收集方面的关键问题。参与数百个项目的开发，测试，试点并敲定。最好的问题保留在核心问卷，并组织成索引。大多数项目用一个简单的二分法（“是”或“否”）回答，尽量减少因文化差异而回答方式不同所产生的垃圾数据，并易于跨文化的比较。

翻译

问卷被翻译成每个国家主要语言。翻译过程开始根据不同的区域使用英语、法语、西班牙语版本。也可以使用两种翻译方法之一：1) 完成两个独立翻译。有一些关于调查研究方法知识的独立第三方，裁定其中差异。由一个专业译者翻译成源语言的最终版本。2) 翻译成目标语言和一个转化为源语言的独立翻译。有调查方法知识的独立第三方的对翻译的检查及修订是必要的。

培训和现场质量控制

盖洛普在全国范围内调查研究，在当地现场工作人员开始收集数据前进行深入的培训课程，在此基础上选择供应商。为了帮助团队培训和实地考察，以确保结构一致性，盖洛普提供了一个标准化的培训指南。

盖洛普民意和市场研究的质量标准控制在最低限度，包括遵循欧洲社会30%的质量控制。头两天内，督导伴随着每个面试官进行一次完整的采访面试。主管伴随面试官进行随后最少5%的采访。访员重新接触最少15%的业主，以确保在选择家庭时正确执行随机路径程序。

采样和数据收集

所有样本都是基于概率和全国代表性的15岁及以上的常住人口，但也有些例外。覆盖区域范围是整个国家包括农村地区。抽样须包括所有平民，非制度化，整个国家15岁及以上人口。例外情况包括采访人员的安全受到威胁的地区；人口稀少的岛屿；在一些国家和地区，只有通过步行，动物乘或乘船的方式才能到达面试地点。采用电话调查的国家里，电话普及率代表至少80%或电话是习惯的调查方法。

在进行面对面的调查国家里，抽样方法有三个阶段。第一个阶段是100到135个最终群集（初级抽样单位）的鉴定，由业主群集组成。人口信息是可用的，样本的选择是基于人口规模成比例的概率，否则，使用简单随机抽样。在第二阶段，随机路径程序用来选择抽样住户。除非被拒绝，尝试面试三次调查取样的业主。在第三阶段，在被选中的住户受访者中通过KISH网格采取随机选择。

数据准备

每个盖洛普世界民意调查的数据公开发布前都经过了严格的质量审核过程。盖洛普的调查研究区域督导将审阅通过访问者和地区得到的面试数据，保证一致性和稳定性。如果区域主管怀疑一个问题，可能有必要收集新的数据。区域督导审查后，盖洛普的科学家执行额外的有效性评价。数据集中汇总和清理，确保正确的变量代码应用。然后，将数据逻辑上的一致性和趋势随着时间的推移进行详细审查。一旦数据整理好，进行加权及核实，最后一步是计算近似的研究设计效果的误差幅度。

盖洛普每日调查追踪

美国民意调查追踪的主要方法是采访和双重电话抽样框，包括登记的固定电话和RDD移动电话，移动电话主要是针对那些无法通过固定电话联系的业主，并使用多次呼叫设计联系到第一次呼叫时无法接听电话的调查对象。盖洛普采访使用“最近一次生日”的选择方式在提供的固定电话中选取成年人进行调查，其中还包括使用西班牙语对说西班牙语的采访对象进行采访，并在阿拉斯加和夏威夷都有采访工作。

为了调整采访对象的比例，调查将加大对固定电话家庭的采访，然后抽取美国人口统计局根据年龄、区域、性别、学历、种族统计的对象来弥补那些之前非随机选取的以及无应答的对象。这样取样调查的结果就能反应出美国95%家庭的意见。

盖洛普还加大了对那些国家、国会选区、以及都市统计区域（MSA）的调查，每年两次（国家）或者每年一次（国会选区及MSA），确保取样是在这些区域内具代表性。

盖洛普中国联系方式

1. 北京办公室

地址：北京朝阳区建外永安东里8号华彬大厦14层

电话：8610-85288880

2. 上海办公室

地址：上海静安区南京西路1515号（嘉里中心）701室

电话：8621-61932600

3. 深圳办公室

地址：深圳市福田区中心四路1-1嘉里建设广场第三座第15层04室

电话：86755-32990800

4. 香港办公室

地址：1208, Cityplaza One, 1111 King' s Road Taikoo Shing,
Island East, Hong Kong

电话：852-25094145