

国家自然科学基金

国际人力资源管理协会

国家重点学科(劳动经济学)

支持项目

# 中国雇主品牌蓝皮书 4

The Blue Book 4 of China Employer Branding

## Employer Branding and Corporate Social Responsibility

## 雇主品牌与企业社会责任

◆ 朱勇国 丁雪峰 等著



中国劳动社会保障出版社

国家自然科学基金  
国际人力资源管理协会  
国家重点学科(劳动经济学)  
支持项目

# 中国雇主品牌蓝皮书 4

The Blue Book 4 of China Employer Branding

## Employer Branding and Corporate Social Responsibility

# 雇主品牌与企业社会责任

刘 鹏 黄卫来 程多生 著  
刘一晓 杭 宇 李黄珍



中国劳动社会保障出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

雇主品牌与企业社会责任/朱勇国等著. —北京: 中国劳动社会保障出版社,  
2011

ISBN 978-7-5045-9186-9

I. ①雇… II. ①朱… III. ①企业管理-劳动力资源-资源管理-研究-中国  
IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 160949 号

**中国劳动社会保障出版社出版发行**

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出 版 人: 张梦欣

\*

中国铁道出版社印刷厂印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 17.25 印张 3.5 印张彩页 420 千字

2011 年 8 月第 1 版 2011 年 8 月第 1 次印刷

定价: 56.00 元

读者服务部电话: 010-64929211/64921644/84643933

发行部电话: 010-64961894

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64954652

如有印装差错, 请与本社联系调换: 010-80497374

## 题词

---

祝愿“中国肩扛的  
牌年度报告”成为中国  
在世界话语权舞台  
上的中国蓝皮书

赫然

赫然 金融危机 (Financial crisis) 评估研究中心执行总干事

《蓝皮书》  
必将成为  
一个品牌  
杨河清

杨河清 首都经济贸易大学劳动经济学院院长

# 题词

---

《中国雇主品牌蓝皮书》

让你阅读幸福

李成才

2010.10.24

李成才 中央电视台《华尔街》总导演

最佳中国雇主给职场

带来幸福

张鸿勋

张鸿勋 著名作家、中央电视台原《对话》总导演

# 序一

## 和谐社会提升雇主品牌的八大举措

**刘鹏** 中国企业联合会、中国企业家协会副理事长兼雇主工作部主任

从目前企业情况看，企业普遍重视劳动关系，但是对于雇主、雇主品牌来说，还是一个新概念。很多机构开展的最佳雇主评选，不少国有企业对于参与还是有顾虑，认为雇主有剥削的含义，许多国有企业认为自己不是雇主，目前我们很多方面已经跟国际接轨，但是有些文化理念还存在一些差距，特别是雇主这个概念。

如何提升雇主品牌？我看了我们的研究报告，这些年首都经济贸易大学也做了很多研究，很多专家也提出了很好的观点，研究得很深入。我想应该重点从以下几个方面来提升雇主品牌。

第一就是要尊重员工的劳动价值。我觉得这是企业、雇主对劳动价值观的问题，跟我们国家提出和谐社会、坚持以人为本是一致的。资本、劳动、管理是构成企业生产经营三个重要因素，对于员工来说，他拥有的就是劳动，我们首先尊重劳动的价值，这是一个加强雇主品牌建设的很重要的认识，也是很重要的价值观。

第二就是要规范劳动用工。要依法、依规、合理地使用劳动力，包括合理签订合同、集体协商、工资福利待遇等方面，都要进行规范。现在很多企业也提出一个问题，就是有些政策不配套。我们最近三方下了一个文件推动中小企业劳动合同制度，因为中小企业劳动合同签订情况确实不理想，我们也调查一些小的企业，特别是餐饮企业，也不是企业不签，是员工不签，他们觉得上了保险工资就降低了，后来采取的办法就是保险多付，个人部分企业也给承担了。所以我们的政策配套应该做好工作，特别是中小企业劳动合同问题、社会保险问题、农民工社会保障问题，如果政策没有解决好，这些也很难落实。

第三，重视员工就业。提升雇主品牌，重视就业是很重要的问题，特别是对于

中国这样一个劳动力人口大国，重视员工就业也是一个非常重要的问题。国际上崇尚体面劳动，我们国家也是第一次提出这个概念，实际上体面劳动首先就是有就业资格，有就业岗位。中国好的雇主提升雇主品牌一定要重视员工就业问题，特别是在应对经济危机的情况下，如何保住员工的岗位，而且通过企业其他的发展来扩大就业，我觉得这是提升雇主品牌很重要的方面。

第四，关注员工发展。企业能够吸引人才并调动员工积极性，很重要的原因就是关注员工发展问题。对于一个优秀的人才来说，提供劳动报酬仅仅是第一步，优秀的员工还要关注自己的发展机会，关注自己在企业的未来，所以一定要建立一个良性的员工发展机制，让员工有利、有位、有为，创造一个施展才华的环境，使员工在推动企业发展的同时，自身价值得到实现，有成就感、成长感和归属感。

第五，强化职业安全。提升雇主品牌，职业安全是很重要的方面，我们国家也出台了许多关于职业安全方面的政策。目前很多企业在这方面还是有很大的欠缺，特别是一些煤矿企业，这些高危企业如何关注职业安全问题，也是我们提升雇主品牌一个非常重要的方面。当然，也包括劳动卫生等方面的问题。

第六，开展平等协商。我们的工资由谁确定？不是雇主来确定，也不是政府来确定，而是要通过平等协商，对于涉及员工的一些重大问题，包括工资、报酬、劳动保护等，大家要通过平等协商达成一致，这样才能使员工满意、企业满意、和谐统一，大家心情舒畅，做好自己的工作，这也是很重要的方面。

第七，重视企业发展。优秀的雇主不仅要尊重、关心职工，而且还要重视企业发展，发展是第一位的，没有发展，一切无从谈起，所以提升雇主品牌，首先要谈企业的发展问题，只有企业发展了，才有能力保证员工权益，才有能力提供更好的职工福利待遇。

第八，承担社会责任。承担社会责任是当今社会对企业的要求，过去我们重视的是企业利润、经济指标增长多少，但是今天要关注企业的社会责任问题，包括中国企业在纳斯达克上市，重要参数是看环保和社会责任方面。所以，中国企业无论走向国际市场还是在国内做强做大，社会责任都是很重要的方面。

优秀的雇主企业有很多方面要做，要关注利益相关方、关注环境、关注员工，要通过方方面面的努力才能使企业更好更快发展，才能提升雇主品牌、塑造最佳雇主。

本文摘编自“第五届中国最佳雇主盛典——雇主品牌与雇主社会责任学术研讨会”的主题发言

## 序二

### 最佳雇主和慈善背后的社会责任

李成才 中央电视台经济频道特别节目组主编、《华尔街》总导演

慈善是一种责任和担当。最佳雇主企业有个共同的特性，那就是关注社会责任，社会责任感体现在多个方面，比如慈善。

1601年英国人开始有相关法律对慈善进行比较鲜明的界定，现在已经有400多年的历史。慈善分几个步骤，第一是慈善，第二是慈善事业，第三是公益事业，它背后有一套科学的体系。我们有幸看到中国也有一部分人正在开始学习和效仿这套制度安排，比如阿拉善，我觉得他的想法特别好，每个企业分10年出100万，一年10万，组成这样一套管理体系，所有的善款都有出处，都有走向，都有透明化的东西，都有决策机制。

另外，因为慈善最早来源于宗教，那么在没有宗教的国度里面，用什么方式能规范它、让大家参与它而且欣赏它？在南京有一个很大的慈善基金会叫做普方慈善基金。2000年4月1日，在南京发生了一个重大事件。奔驰和江苏合作的一个生产奔驰汽车的公司，德方总裁叫做普方。在江苏沭阳有四个年轻小伙子，由于向往物质生活，来到南京一个很高档的居住区准备盗窃东西，但是发现那是新装修好的房子，根本什么都没有。这时看到普方一家人在，四个人就要抢他的摩托车，普方一家人不会讲汉语，他就用温和的声音说你们别这样做，但是这四个人听不懂德语，以为说马上报案，就杀人灭口，将一家四口人全部杀了。这是震惊南京的大案。普方的母亲来中国处理这件事情，说能不能看看杀害他儿子的四个人是什么状况，能否要求他们免于死刑，因为在德国没有死刑。我们的外交人员说不允许，因为按照中国法律必须是死刑。过了一段时间，普方的母亲去了江苏沭阳，来到被判刑的四



个孩子的家里，潸然泪下，那么贫穷的地方，无法得到社会释放的温暖，无法享受正常的有尊严的体面的生活，那一定会给他们注入一种阴暗的东西。这种阴暗的东西到社会上任何一个地方都是一种危险，今天是普方家，明天可能是别人家。她有了这个想法后，就成立了一个慈善基金，叫做普方基金，目前是江苏省南京市最大的基金，用于供养苏北孩子的教育。这个基金分得很细致，有专门给女孩的教育，给孤儿的教育，给留守儿童的教育，这是一个很大的体系，也是一个很大的资金项目。这到底是人性的力量、宗教的力量、文化的力量、文明的力量，还是理性的力量？

现在中国的中产阶级越来越多，他们一定会给自己的心理找到一个出口，给自己的财富找到一个归宿。很多人会说现在有一笔基金，有员工基金，还有其他基金，找不到合适的项目去投放，我们希望这些项目能够成为一个公司里的一种重要的情感记忆，重要的善良物证，而不要让它成为一时应景的或者拍脑门的东西。

慈善背后是一套科学，是一套制度，是一套体系，只要大家树立这个信念，尽量寻找到这里面的总结者、发现者、实践者，向他们好好学习，就有可能找到自己的位置。一个优秀的具有雇主品牌的企业，一定要有伟大的愿景支撑，有社会的价值观支撑，他才能走得更远。

本文摘编自“第五届中国最佳雇主盛典”的主题发言

### “六赢”塑造最佳雇主

冯军 爱国者数码科技有限公司董事长兼总裁

爱国者成为最佳雇主，主要得益于我们创业时按照清华校训“自强不息、厚德载物”演变出的“六赢”，六赢是爱国者发展的基础。所谓的六赢就是指“大众、代理、员工、公司、供方、社会”参与合作的六方，共同获得合理利益的满足和发展的机会，缺一不可。把合作的价值链变成六部分，而且环环相扣，就像滚雪球一样，按照六赢去做，考虑比较周到，六方都要赢。但是，如果想长期持续发展，六赢是很重要的保障。

六赢很简单，最上面两个位置，一个是大众，一个是社会。所有的企业必须要满足大众消费者，没有他们我们就没有收入。除了满足大众之外，还要满足整个社会的发展需求，这样才可以持续发展，随着社会不断进步，这样就没有阻力，从长远发展就会比较轻松。所以，目标很简单，一个是大众，一个是社会。

六赢的基础一个是员工，一个是公司，员工就是人才，因为我们要做所有的事情得靠人，可是靠个体户，靠单独的力量是有限的，真正要想参与国际化竞争，必须要通过合作，也就是人力资源。优秀的人力资源结成团队、结成公司，这就成为六赢的基础。上面是大众和社会，下面是员工和公司，一一对应，如果学过EMBA的人就知道平衡计分卡就有了，所以华旗很幸运，我们创业初期就包含了西方通行的平衡计分卡，四赢已经有了，但是四赢还是不够的，因为四赢不存在逻辑关系，光靠大家的自觉，平衡计分卡是不能实行的，靠什么呢？大家看到要服务那么多用户，你的企业再大，有多少员工呢？所以这个时候，真正的现代化企业的发展离不开左膀——员工和大众之间的代理。我们不仅要管理内部人力资源，如果有可能的

话，还要多协助一下我们的代理商，因为我们跟用户之间接触是需要代理商的。不管是产品销售公司，还是服务销售公司，还是各种类型的公司，如果一个企业想做大，要想跟整个社会结合，要想满足更多用户群，一定要思考如何转化核心竞争力，通过代理商，通过合作伙伴，通过合作方式服务更多用户。所以左膀是代理，同时公司和社会之间还有一个右臂，即资源的供方。供方是公司赖以生存和发展的后盾，作为各方面资源的提供者，供方对公司而言意义重大。公司积极维护供方长期持续的发展，督促供方不断完善产品和服务，同时也能使双方的合作得到更长远的发展。

六赢是华旗成为最佳雇主的秘诀。六方都要赢，一开始执行会比较辛苦，但是只要坚守两年，就会发现实现企业飞跃很容易。六赢的最大价值就是一旦形成良性循环以后，会不断把价值链延伸下去，向健康的正面的方向运营、推动。所以，企业必须要有包容性，特别是创意产业、创造性产业，必须要有不同的思想、不同的创意。

本文摘编自“第五届中国最佳雇主盛典”的主题发言

# 前言

---

## 多重视角看雇主品牌

**朱勇国**

首都经济贸易大学劳动经济学院人力资源管理系主任  
国际人力资源管理协会副会长

近年来，我们已经陆续出了 3 本《中国雇主品牌蓝皮书》。

为什么要研究雇主品牌，我们首先要回答创造雇主品牌在当今有什么现实意义？

我觉得我们需要在人才市场上为劳动者指明，让他们有更加明确、更加清晰的标准，对雇主有一个更深的理解，在求职、择业的时候，在转换工作的时候有一个指导。在美国、在欧洲都有相应的评选，有相应的社会舆论，对于最佳雇主、最佳工作场所都会有报道。公众舆论的监督能够指导就业市场的员工更好地选择一个他适合的企业，像我们曾经在英国看到，可能每个大学生手里都有这样一本书，里面对社会上企业做了一个排名，每家企业对人才的需求、企业的价值观、企业管理的机制都有相应的介绍，他们可以在这个基础上做求职的选择。所以，我们通过这种雇主品牌的评选、研究，能够帮助公众对雇主有更深入的理解，而且可以引导我们的雇主更加关注员工，更加重视人才管理，而不是停留在口头上。不要把人才管理和企业经营分开，实际上这是一体化的东西，而且随着中国经济的发展，企业的发展、壮大，如果一个雇主、一个企业不能够重视对人的责任、对社会的责任，这个企业是不能得到可持续长久发展的。

什么是雇主品牌呢？我们在 2008 年的时候提出雇主品牌应该从三个维度理解，

也就是符号角度、关系角度、资源角度，这是按照品牌学研究的最基本的三个维度来理解雇主品牌。第一，雇主品牌是一个承诺，这种承诺就是给公众一种符号，无论是在这儿工作的员工还是潜在员工，这个承诺构成雇主品牌符号性特征。第二，我们可以从关系角度理解雇主品牌，雇主品牌就是一种形象，是雇佣体验，是雇主和雇员之间的关系，是雇主和社会公众或者潜在雇员心里的感受和综合，是一种感觉，是一种关系。第三，从资源角度理解雇主品牌，雇主品牌可以是一种管理工具，因为通过品牌的运作，它是一种资源、是一种资本，通过对其营运是能够产生增值的，而且雇主品牌应该是一种知识产权，是能够带来利润的、是有价值的。

雇主品牌跟我们所说的企业社会责任是有密切联系的，企业社会责任涉及企业所有利益相关者，雇主品牌其实面对的对象更多的是员工，包括现在的和潜在的。社会责任是影响雇主品牌的一个重要因素。另外，雇主品牌跟现在和谐劳动关系也有密切关系，劳动关系作为劳动力使用者的雇主跟雇员在实现劳动过程中结成的与劳动相关的关系，包括社会经济利益的关系。这种关系必然包括雇员期望的工作是什么，公平的报酬是什么，成长和发展的机会是什么，相关的工作和环境是什么，相关的福利是什么。而雇主期望的是什么呢？是雇员能够忠诚地、敬业地、投入地、负责任地工作。优秀的雇主应该从自身管理实践出发，来提供给雇员所期望的良好工作体验，来提高雇员的敬业度和忠诚度。所以，我们希望通过雇主的努力，能够使雇主跟雇员利益协调一致，改善雇佣关系，促进和谐劳动关系的建立。

雇主品牌既然是一个品牌，就需要有一套评价方式。在雇主品牌如何评价、不同雇主品牌如何鉴别的层面，有人从一个计分卡的四个方面——吸引、甄选、敬业、留住员工来评价品牌价值，这里面就有很多定量化指标。比如招聘的时候，招聘一个空缺职位，应聘数怎么样，不同企业可能是不一样的，还有很多具体事项，比如首年自动离职率、卓越绩效员工离职率等，这些是依据客观指标从四个方面衡量雇主品牌。还有第二种理论，是从雇主品牌资产价值三个维度看，雇主品牌知名度、熟知度、品牌联想、感知质量，概括了三大维度的一些具体指标。第三种研究的理论，提出四个衡量指标，如媒体曝光率、最佳工作场所称号认可程度、了解企业被誉为最佳工作场所详细原因的人数是多少，因为了解这个企业品牌而采取实际行动的人数是多少，这也是一种评价方法。

我们对雇主品牌通过市场要素、财务要素、消费者要素这三大方面衡量，这也是按照品牌学一般的资产价值评价方法，从三个最基本理论出发，提出了基于财务要素和消费者要素的评价方法是一种绝对价值评价，以及基于消费者要素和市场要素的评价方法就是相对价值评价方法。如绝对价值是怎么评价，相对价值怎么评价，绝对价值用雇主品牌溢价率乘以薪酬支出总和和价值可持续发展折现因子。另外，我们还提出一个方法，就是相对价值评价方法，把影响品牌价值若干个因素做统计分析，然后找到它们相对的价值，建立这样一套体系。

我们认为企业开展雇主品牌建设，应该通过三大步骤：第一是设定有竞争力的 EVP；第二是以高水平的管理兑现承诺，把差异化的 EVP 通过管理机制实现、兑现，有效执行已经设定好的制度；第三是把这种定位、承诺、价值观通过有效的沟通，包括内部沟通和外部推广，让大家得到认知。EVP 有很多方面，比如经济回报、机会、公司状况、工作本身以及工作环境、人员等，这些 EVP 会决定员工是不是加入这个公司，是不是留在这个公司，是不是能够投入地工作。企业建立 EVP 就是要树立一个良好的理念，要有一个良好的团队，明确综合价值定位，还要做出差异化的承诺。衷心希望越来越多的企业能够成为卓越雇主。

本文摘编自“第五届中国最佳雇主品牌盛典——雇主品牌与雇主社会责任学术研讨会”的主题发言

# 目录

## CONTENTS

### 第 I 篇 热点聚焦篇

#### 第一章 2010—2011 年中国雇主品牌与雇主社会责任热点回顾 / 3

- 一、用工模式，富士康事件引发的争论 / 3
- 二、集体谈判推进，群体劳资矛盾处理的探索之路 / 4
- 三、慈善事业，中国企业和企业家的社会责任 / 5
- 四、商业道德，公关战背后价值观的思考 / 6
- 五、体面劳动，政府推动和谐劳动关系的声音 / 6
- 六、危机管理，维护品牌形象不可忽视的措施 / 7
- 七、劳工成本上升，雇主与雇员的收益如何切分 / 8
- 八、最佳雇主榜单，国有企业和本土企业延续增长势头 / 9
- 九、企业社会责任榜单，评价企业的新标尺 / 9
- 十、视角多元化，学术关注与研究成果涌现 / 10

### 第 II 篇 理论篇

#### 第二章 雇主品牌与企业社会责任发展回顾 / 13

##### 第一节 雇主品牌概念和理论回顾 / 13

- 一、雇主品牌的产生与演进 / 13
- 二、雇主品牌的理论基础 / 16
- 三、雇主品牌的重要理论 / 18

## 第二节 企业社会责任概念和理论回顾 / 25

- 一、企业社会责任概念的产生与演进 / 25
- 二、企业社会责任的理论基础 / 33
- 三、企业社会责任的研究视角与经典理论 / 34
- 四、我国企业社会责任的发展趋势 / 37

## 第三节 雇主品牌与企业社会责任的关系 / 41

- 一、雇主品牌与企业社会责任的比较 / 41
- 二、对雇员的责任是共同关注的内容 / 42
- 三、企业社会责任能够推动雇主品牌塑造 / 43

# 第三章 雇主品牌与企业社会责任的最新观点与研究成果 / 46

## 第一节 关于测量与评价 / 46

- 一、雇主品牌的测量与评价 / 46
- 二、企业社会责任的评价 / 47

## 第二节 关于效用与价值 / 56

- 一、雇主品牌与组织经营绩效的关系 / 56
- 二、雇主品牌提升组织经营绩效的作用机制 / 61
- 三、雇主品牌在企业并购过程中的功效 / 62

## 第三节 关于建设与推进 / 68

- 一、关于雇主品牌的建设 / 68
- 二、关于企业社会责任的推进 / 82

## 第四节 雇主品牌与企业社会责任专家观点汇编 / 88

- 一、著名管理专家、学者观点 / 88
  - 雇主品牌的结构、测量与作用机制 皇甫刚 / 88
  - 雇主品牌和劳动关系的关系 闻效仪 / 90
  - 解决非公企业劳资矛盾的四个路径 沈琴琴 / 92
  - 雇主品牌的历史使命 周施恩 / 93
  - 雇主品牌和它在管理咨询中的作用 刘丽玲 / 94
  - 超越信任的企业品牌 黄琦 / 94
  - 中小民营企业的雇主品牌建设 杨波 / 95
  - 和谐社会需要给每个人以机会 张维迎 / 96



|                           |           |
|---------------------------|-----------|
| 民营企业可持续发展的三大挑战            | 赵曙明 / 97  |
| 塑造和谐、人性化的雇佣关系             | 孔繁敏 / 98  |
| 凝聚“三位一体”的企业竞争力            | 刘家珉 / 99  |
| 二、相关政府机构观点 / 100          |           |
| 和谐社会提升雇主品牌的八大举措           | 刘 鹏 / 100 |
| 劳动关系视角的雇主责任               | 王亦捷 / 103 |
| 雇主品牌的全球趋势                 | 韩 斌 / 106 |
| 社会责任和雇主品牌的关系              | 赵国伟 / 111 |
| 从内外两层练就中国机关事业单位的雇主品牌      | 张 巍 / 112 |
| 三、品牌雇主企业、著名企业管理专家观点 / 113 |           |
| 慈善是一种境界                   | 王 健 / 113 |
| 国际象棋+炮的企业文化塑造最佳雇主         | 冯 军 / 113 |
| 让每个人参与慈善分享快乐              | 肖风华 / 114 |
| “品”应该大于“牌”                | 段 冬 / 115 |
| 慈善的本质就是真实                 | 陈荣华 / 116 |
| 员工的参与才是企业社会责任可持续的最重要的保证   | 李 玲 / 116 |
| 企业责任就是赢利及永续发展             | 赵晶海 / 117 |
| 让员工快乐工作                   | 吴 岚 / 117 |
| 和谐是企业雇主应该做到的基本条件          | 杨建辉 / 118 |
| 企业要和员工分享快乐                | 钟庆辉 / 119 |
| 企业责任要与时俱进                 | 汤国荣 / 119 |
| 最佳雇主就是让员工感到“爽”            | 赵福凯 / 120 |
| 企业承担责任应该是有限的              | 阎玉书 / 120 |
| 为员工创造快乐,用激情酿造啤酒           | 姜 宏 / 121 |
| 四、著名媒体专家观点 / 122          |           |
| 优秀雇主企业值得尊敬                | 张梦欣 / 122 |
| 雇主品牌是企业宝贵的无形资产            | 黄卫来 / 122 |
| 最佳雇主和慈善背后的社会责任            | 李成才 / 123 |
| 最佳雇主的责任是让人幸福              | 张鸿勋 / 124 |
| 五、第三方 HR 服务机构专家观点 / 124   |           |
| 企业管理须以员工为本                | 翰威特 / 124 |