



首都经济贸易大学出版社基金资助

雇主品牌建设与管理

GUZHU PINPAI JIANSHE YU GUANLI

朱勇国 © 著



首都经济贸易大学出版社

Capital University of Economics and Business Press



首都经济贸易大学出版基金资助

雇主品牌建设与管理

GUZHU PINPAI JIANSHE YU GUANLI

朱勇国 © 著



首都经济贸易大学出版社
Capital University of Economics and Business Press

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

雇主品牌建设与管理/朱勇国著. —北京:首都经济贸易大学出版社, 2018. 8
ISBN 978 - 7 - 5638 - 2837 - 1

I. ①雇… II. ①朱… III. ①品牌—企业管理—研究 IV. ①F273. 2
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 166476 号

雇主品牌建设与管理
朱勇国 著

责任编辑 刘 欢 彭 芳

封面设计  砚祥志远·激光照排
TEL: 010-65976003

出版发行 首都经济贸易大学出版社

地 址 北京市朝阳区红庙 (邮编 100026)

电 话 (010) 65976483 65065761 65071505 (传真)

网 址 <http://www.sjmcb.com>

E-mail publish@cueb.edu.cn

经 销 全国新华书店

照 排 北京砚祥志远激光照排技术有限公司

印 刷 人民日报印刷厂

开 本 710 毫米×1000 毫米 1/16

字 数 233 千字

印 张 13.25

版 次 2018 年 8 月第 1 版 2018 年 8 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978 - 7 - 5638 - 2837 - 1/F · 1569

定 价 39.00 元

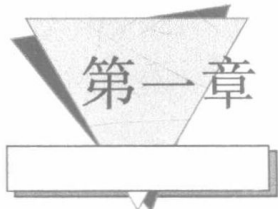
图书印装若有质量问题, 本社负责调换
版权所有 侵权必究

目 录

第一章 雇主品牌产生的背景	1
第一节 品牌的起源	3
第二节 员工需求的变化	5
第三节 雇主思维的转变	10
第四节 人才管理的挑战	13
第五节 领导力理论变革	24
第二章 雇主品牌的内涵	31
第一节 什么是雇主品牌	33
第二节 雇主品牌相关概念	45
第三节 雇主品牌作用机制	56
第三章 雇主品牌的功效及价值	59
第一节 塑造雇主品牌, 促进企业整体发展	61
第二节 建设雇主品牌, 推动企业人力资源管理实践	66
第三节 打造雇主品牌名片, 打赢人才争夺战	73
第四章 雇主品牌的理论基础	77
第一节 人力资本理论在雇主品牌中的应用	79
第二节 雇主品牌与心理契约理论	83
第三节 品牌资产理论在雇主品牌中的应用	91
第四节 市场营销理论在雇主品牌传播中的应用	97
第五章 雇佣价值定位	109
第一节 人才市场细分	111
第二节 雇佣价值定位	121



第三节 案例解读	134
第六章 雇主品牌传播	139
第一节 传播策略的制定	141
第二节 内部传播	146
第三节 外部传播	150
第七章 雇主品牌管理实践	159
第一节 雇主品牌管理体系	161
第二节 雇主品牌管理方式	175
第八章 雇主品牌评价	193
第一节 外部员工工作体验评价	195
第二节 内部员工工作体验评价	200
第三节 内外部雇主品牌一致性评价	203



第一章

雇主品牌产生的背景



第一节 品牌的起源

一、品牌的力量

品牌 (brand) 的概念, 诞生于古挪威文中的“布兰多”, 意为“灼烧的烙印”, 表示古代先民在家畜等所有物上打下的印记, 以把私有财产和他人财产区分开来。到了中世纪的欧洲, 由于手工艺匠人广泛使用这种打烙印的方法, 品牌广泛流传和发展下来并衍生出了商标。18 世纪苏格兰的酿酒者在盛酒的木桶上使用了“Old Smuggler”的印记, 以与劣质酒类区别开来, 维护以特殊流程酿制的酒的声誉。到了现代美国时期, 品牌被正式确立了学术地位。著名广告大师大卫·奥格威在 20 世纪中叶对品牌概念进行了界定, 进一步提出了广告策略理论中重要的品牌形象理论流派。从此, 品牌成为商业世界和学术领域的关注热点。一般来说, 品牌可以是一种名称、术语、图案、符号, 或者是它们的组合, 用以识别某个特定的产品或服务, 以与其他产品或服务区别开来。

品牌是识别产品的标识, 也是产品质量和信誉的保证。它我们的生活息息相关, 许多日常生活物品一旦被打上了品牌的印记, 不仅能满足人们的功能性需求, 还能给人们带来独特的感受和体验。例如: 穿上香奈儿定制时装的女性, 会感觉自己变得时髦而优雅; 戴上劳力士表的男性, 则多了一份成功人士的气派; 穿上耐克跑步鞋的青年, 仿佛不自觉地会被广告语中“just do it”的激情与活力所感染。甚至有人做过一个有趣的实验, 把在国外有着不错口碑的嘉士伯啤酒倒到普通啤酒瓶里, 再把普通啤酒倒到嘉士伯啤酒瓶里, 然后让人们品尝, 结果令人哭笑不得, 所有人都认为嘉士伯酒瓶里的普通啤酒更好喝。

从生活的方方面面之中, 我们都能感受到品牌无形的力量。随着经济社会的不断发展, 品牌的地位也越来越高, 越来越多的企业将品牌纳入了



企业战略层面，将品牌看作企业重要的无形资产。品牌承载的含义也越来越丰富，在产品品牌之外，衍生出了雇主品牌、企业家品牌等概念，吸引着人们从理论和实践的角度进行深度解读。

二、雇主品牌的萌芽

事实上，在工作、生活和学习中，我们与品牌建立了情感联系，对品牌的依赖是个自然形成的过程。

雇主品牌（Employer Brand）的相关研究起源于美国《财富》杂志1984年举办的“美国最佳雇主”排名活动，这个活动拉开了雇主品牌相关研究的序幕。在系统提出“雇主品牌”概念前，理论界早已提出类似概念，如内部营销（Internal Marketing）、公司印象（Corporate Image）、公司声誉（Corporate Reputation）等。随着人们对营销学认识的深入，“品牌”概念被成功引入管理学。人们对营销学认识的扩展，使得营销不再仅局限于产品营销，关系营销也是其重要范畴。关系营销是具有多重业务的组织对顾客的吸引和维持，是对顾客关系的一种加强（Berry, 1983）^①。当然，关系营销也是一种向顾客传达企业长期价值的目标反映，而且是一种对成功实现顾客长期满意度的重要衡量（Kotler & Armstrong, 1996）^②。关系营销更加注重以人为导向，它标志着人们的关注点从短期经济交易向长期品牌建设的根本转变（Ambler, 1995）^③。当人和品牌成为企业的重要资源时，人力资源和品牌营销就不再是两门独立的学科。品牌本身具有通过满足顾客的目标进而实现企业目标的功能，雇主也可以通过把雇员当成顾客一样服务，并与之建立更亲密的关系，最终帮助“顾客”和企业实现绩效

① Berry L. Relationship Marketing in Emerging Perspectives on Services Marketing [R]. Chicago American Marketing Association, 1983: 25-28.

② Kotler P, Armstrong Y G. Principles of Marketing [M]. New Jersey: Prentice Hall International, 1996.

③ Ambler Tim. Brand Equity as a Relational Concept [J]. The Journal of Brand Management, Volume 2, Number 6.



目标。据此，英国资深管理学专家安博拉（Amber）和巴洛（Barrow）从品牌学和人力资源管理实践出发，在对英国 27 家高管访谈的基础上，于 1996 年首次提出了“雇主品牌”。从此，雇主品牌这一概念在理论界得到了广泛应用和研究。

第二节 员工需求的变化

一、认知员工需求

企业根据自己的标准对人才市场进行细分，吸引、雇佣相应的员工。但是，企业真的了解员工的需求吗？企业能够根据员工的需求塑造充满着个性化及魅力的雇佣价值定位吗？员工的真正需求又是什么？不能真正地了解员工需求，企业就无法拥有雇佣价值定位。

（一）满足员工需求是企业发展之源

员工是组织的核心资产。要引进并留住最能干的员工，企业领导需要了解员工的个人愿望和需求。工作满意度是除薪酬以外激励员工努力工作的最关键因素。另外，员工都希望获得成长与发展的机会，如被公司派去接受培训，或者获得一些非传统意义上的福利，如为员工提供幼儿保育服务和健康保障计划等。最重要的是，员工希望获得授权以自主决断一些事情，希望自己做出的贡献能够得到组织的肯定与认同。

通过有效的沟通，企业就能了解员工的需求；通过精挑细选，企业就有机会获得理想的人才。企业应让员工人尽其才，通过真诚的沟通去除他们的焦虑。在任何企业，员工都是最重要的因素，甚至可以说是最重要的资产。关注他们，授权给他们，企业将大有收获。而要实现有效的放权，企业就应该消除领导层与基层员工之间的层层壁垒。

如果领导者能学会辨识员工的知识、专长和能力，并使他们个个都有用武之地，那么员工的态度及行为都将发生积极的转变。给员工提供培训



和发展的机会，帮助他们理解自己的工作是如何与组织的愿景及使命联系起来的，就可以创造出一个具有较强凝聚力的员工团队。此外，要维持领导者和员工之间的有效平衡，战略沟通必不可少。

（二）关注员工需求

1. 工作保障。如果员工感觉自己所处的工作环境并不稳定，那么他的工作效率以及对组织的忠诚度都不会太高。当员工感到他们所处的环境充满变数时，他们可能耗费无数工时去揣测管理层会做哪些发展规划。为了换取就业保障，很多员工都接受或者可能会接受减薪。在评估自己提供的待遇是否具有竞争力时，企业需要认识到工作稳定对员工的价值，并将其作为全面薪酬体系的一个要素加以整合。比起初级员工，事业处于发展中的员工更需要工作保障。当个人生活开始发生变化时，他们往往会在工作环境中寻求安全感。企业应能给员工提供一份事业而不仅仅是一份工作。

2. 给员工授权。授权给员工可以让员工感受到自我的价值，证明领导层重视他们的决策能力。授权的关键在于企业要消除领导层与员工之间的可见壁垒。例如，一些写字间将领导者和员工分隔开来，管理层西装革履，而员工身着商务便装。这就在无意间制造了工作环境里的压抑感。企业领导者必须真正做到平易近人，展现出他们对员工的信任。允许一线监管人员当场做决定，而不需通过层层管理架构提出请示，这是消弭领导层与员工之间壁垒的进一步举措。例如，当一线督导人员发现有员工为了帮助某个顾客而越权操作时，他应该有权允许这个员工提前一小时下班，以此作为奖励。这样做体现的是自然而真诚的赞赏。得到授权的员工觉得自己可以直接参与管理，从而帮助组织完成任务，因此也不需太多监管。这就意味着管理相同数目的员工所需的管理者更少，从而缩减了相应的管理开支。

如果员工只需最低程度的监管，组织的管理层就可以腾出时间来规划长期目标，关注产值增长。确保员工了解组织的愿景，明确员工在帮助实



现组织愿景中所发挥的作用，能够加强员工与组织之间的关系，相应地也会提高员工的忠诚度。

员工在看到他们的贡献和表现与组织目标紧密相连后，就会更加积极地工作，帮助组织实现目标。对企业来说，放权给员工看上去好像有风险，因为企业不太确定员工有了更多权力后会如何运用。企业管理者时常会产生疑问，员工是否真的会关心组织的最佳利益，是否能够相信他们会采取负责任的行动。

3. 沟通。尽管在各种情境下都能进行沟通，但最有效的沟通方式还是面对面。重要的是，一定要站起身来和员工或者同事进行交谈，这样才能被人接受。通过各种沟通方式来展现良好风度也很重要。在语音留言成为商业世界中重要沟通形式的时代，我们要记得一句老话，人们只有听出你声音中的笑意，才会报以同样的笑意。还有，企业领导者与员工进行沟通时，要确保能够清晰地传达信息。

另外，尽管现在缩略语已变得非常普遍，我们仍然需要确保沟通用语是以适当的措辞和语法出现的。如果用错地方，行话也一样会造成误解。针对特定人群选择适当的用语是很重要的。即便是与客户和同事进行最轻松的沟通，也要展现出专业精神和对细节的关注。

4. 薪资和培训。把员工薪资与企业业绩挂钩，即允许员工分享组织的盈利，将帮助他们认清自己的绩效表现与薪酬之间的关联。这将有效加深员工对客户服务重要性的认知，因为他们懂得，导致企业收入受损的行为也会造成他们个人收入上的损失。薪酬的构成要素有很多，如津贴，以及医疗和退休计划。企业也能通过给员工提供其他好处，如提供子女看护服务、灵活的工作时间以及其他福利计划等来获得巨大成功。

培训是对员工的一种额外投资，它将为企业带来相当的效益。重要的是确保员工所接受的培训与组织的使命密切相关，并且对实现组织目标有助益。如果员工所接受的培训在他返回企业后无处可用，那么它就是毫无益处的，反而浪费了生产时间。如果企业希望拥有一支能够自我管理、自



主决策的员工队伍，除了要训练他们的技术技能之外，还要训练他们像领导者那样去思考。企业给员工机会磨炼技能，给他们机会做领导者，就能培养出更有能力的独立员工，进一步展现组织对员工事业发展的重视。

在多个领域交叉培训员工，能拓宽员工的视野，让他们知道自己正在做的工作对组织的其他领域会产生什么样的影响。没有得到培训机会的员工则可能士气低落，工作效率也会降低，不良情绪随之滋生，他们最终可能会离职。

很多技术领域要求员工具有资格证书。企业可以为考取某些证书的员工提供补助，甚至提供助学金以资助其达成学习目标。这些举措能够帮助企业培养出高技能的劳动力。这些人会给组织带回并实施创新观念。

今天，工作保障已经成为评估企业工作环境优劣的第一要素。从技术上来看，高技能的员工并不是所有组织都真正急需的，企业文化和团队凝聚力才是更受关注的要素。在招聘员工时精心挑选，既有助于企业找到适合组织文化的员工，又能够帮助企业找出那些具有职位所需技术能力的人。作为领导者和员工分享愿望与目标的表达形式，沟通一直都是整个分享过程中的基石。自我激励型的员工能够帮助管理层摆脱细节性的东西，转而关注更宏观的图景，从而显著提升组织的效能，促使其实现利润最大化。企业要明白，如果给那些满意且忠诚的员工授权，并告知他们相应的信息，他们就会更高效地工作，并为企业的最佳利益而奋斗。

二、解读员工需求变化

美国著名管理大师彼得·德鲁克说：“20 世纪对企业来讲，最宝贵的资本是企业的物质资本，即企业的生产设备、资金等。而到 21 世纪，企业最宝贵的资本将是人力资本，即拥有知识的员工。” 知识经济时代的到来，使得人类的智力和知识成了时代的决定力量，更使得知识型员工成为企业应对竞争激烈和充满不确定性环境的关键因素。

知识型员工的定义最早由管理大师彼得·德鲁克于 1954 年在其著作



《明天的里程碑》中提出，他将知识型员工局限为某个经理或执行经理。但实际上，知识型员工还包括大多数白领，他们是职场中的主流群体。国内学者王兴成、卢继传和徐耀宗在其《知识经济》一书中也较早地提出了知识型员工的定义，具体指从事生产、创造、扩展和应用知识的活动，为企业（或组织）带来知识资本增值，并以此为职业的人员。知识型员工大多受过系统的专业教育，学历都比较高，具有相应的专业特长和较高的个人素质，追求自主性、个体化、多样化和创新性是他们的个性特质。

与非知识型员工相比，大多数知识型员工的需求发生了比较明显的变化，主要表现为以下几个方面：

第一，知识型员工在自我实现层次上的需求更强烈，更重视成就需求的满足。与传统的体力劳动者相比，知识型员工受过系统的高等教育，对于自己的工作能力和专业水平充满自信，他们很难满足于一般的事务性工作，而更热衷于具有挑战性、创造性的任务，并尽力追求完美的结果，渴望借此充分展现个人才智，得到组织的认可和信任，实现自我价值。同时，他们更渴望看到工作成果，并把成果当成工作能力和效率的证明，愿意发现问题和寻找解决问题的方法。相比于金钱等物质需求激励，成就需求的满足更能激发知识工作者的潜能。

第二，知识型员工对社会需求的要求更高。拥有良好的人际关系，能够融入企业和社会是知识型员工的社会需求，是知识型员工在企业长期贡献的条件。知识型员工占有特殊生产要素，即隐含于他们头脑中的知识，而且有能力接受新工作、新任务的挑战，因而对职业的选择权远远高于传统工人。因此，当同事关系、上下级关系等人际关系变得和谐、融洽，社交需求得到满足时，员工也就能被吸引和保留。

第三，知识型员工对工作环境和工作氛围要求更高。知识型员工具有很强的自主性，从事的工作对创造性要求很高。与流水线上的操作工人被动地适应设备运转相反，知识型员工更倾向于拥有一个自主的工作环境，不仅不愿意受制于物，而且更强调工作中的自我引导。



从传统的体力劳动者到知识型员工，员工的需求层次变得更高、更复杂。生理需求、安全需求等基础需求的满足对他们的激励作用有限，社交需求、尊重需求，以及更高层次的自我实现需求的满足才是他们真正的追求。员工需求的变化对企业的管理实践提出了挑战和创新要求。怎样吸引优秀人才，怎样保留知识型员工，怎样设计工作，怎样激励员工才能发挥员工的才智和潜能等问题，成为知识经济时代下企业和雇主应该思考的问题。

第三节 雇主思维的转变

企业管理最基础的工作是对人进行管理。正如弗朗西斯·赫瑞比所说的那样“只有人力资源的因素才能使其他因素贯穿起来”，企业如果没有卓越的人力资源管理功能，其他一切管理活动都将变成无源之水、无本之木。不同的经济时代，企业的管理思想和理念往往也不同，对“人”的看法也不尽相同。但是，那些能够顺应时代的发展、与时代相适应的理念，往往能促使雇主进行管理方法改革和创新，帮助企业在竞争激烈的角逐中生存下去。

一、员工是雇主的管理对象

18 世纪至 19 世纪，欧美国家纷纷进行产业革命，确立了资本主义制度，使生产力水平和生产方式产生了重大变革。在 19 世纪后半叶，福利人事产生并兴起。但是，这一阶段雇主最关心的是如何进行技术改进和提高生产率，劳动者被当成商品买卖。雇主对工人的管理主要以经验为主，实行的是以录用、安置、调动、退職和教育训练为中心的雇佣管理。在雇佣管理阶段，雇主只是把工人当成自己拥有的一种商品。

19 世纪末，人口和市场需求迅速膨胀，为达到生产发展要求和寻求更高的生产率，人们开始用机器取代人力，雇主对员工的管理也从“雇佣管



理”进入“人事管理”。关于员工的各种假设也逐渐兴起。泰勒的科学管理理论假定人是“经济人”，把人当作纯粹的生产工具。同时，赫兹伯格的“双因素理论”和马斯洛的“需求层次理论”相继出现。人们开始假定人是有各种需求的，是“社会人”和“自我实现的人”，并把人当作影响劳动生产率的重要因素之一。人事管理阶段，雇主追求的是效用最大化，员工更多的是机器的一种附属品。

20 世纪 60 年代左右，怀特·巴克的“人力资源理论”和迈勒斯的“人力资源模式理论”的出现标志着人事管理开始向人力资源管理转变，人开始转变为组织中的一种重要资源。管理学家进一步探索了人的本性，如麦格雷戈提出“X 理论—Y 理论”、美国行为科学家沙因提出“经济人假设、社会人假设、自我实现人假设、复杂人假设”，开始从组织角度和从长远观点考虑人力资源问题。进入人力资源管理阶段后，雇主开始把“人”当作组织的一种资源。

从雇佣管理到人事管理，再到人力资源管理早期阶段，员工经历了从劳动力商品到机器从属品，再到组织资源的变化。在这一过程中，雇主主要关注的问题是如何提高生产率，对员工的重视更多地体现在“工作”中，对于雇主来说，员工更多的是一种管理对象，雇主通过命令、控制来协调员工的观念和行为。

二、员工是雇主的服务对象

经济全球化步伐的加快使人才争夺大战愈演愈烈，而且随着知识经济时代的到来，高科技技术和信息通信技术高速发展，知识更迭速度变快，融资手段和方式变得更加多样化，使组织间的竞争进入智力资本竞争时代。创新是企业基业长青的关键所在。作为创新来源的人力资本，已经不仅仅是一种可变资本，更是一种潜在的资本。组织开始把人力资源作为一种战略资源，将人力资源管理提升到组织战略的高度。戴瓦纳、弗布鲁姆和蒂希（Devanna, Fombrum, Tichy, 1981）在他们的著作《人力资源



管理:一种战略观》中,首次提出了“战略人力资源管理”的概念,随后理论界和实务界对此进行了深入的讨论,并将“以人为本”作为战略人力资源的指导思想,并且这一思想被欧美国家和日本企业的管理实践证明是获得长期可持续竞争优势的战略途径。很多雇主为了更好地开发和管理人才,积极创新人力资源管理价值观,优化管理机制,尝试通过授权、沟通、文化建设等协调员工的行为和观念,希望在满足员工个人发展需求的基础上实现组织目标。尤其是将服务领域的“内部营销”理论引入管理学领域后,极大地改变了雇主的管理理念和思维模式,使得员工从雇主的管理对象上升为雇主的服务对象。

内部营销 (Internal Marketing) 的概念最早由格朗鲁斯 (Gronroos) 于 1981 年提出,指的是根据员工的需要设计更好的工作产品 (job products),以使员工感到满意和受到激励,从而更好地满足他们的顾客的过程^①。拜里 (Berry) 和派瑞塞姆 (Parasurama) 提出,因为员工、部门团体可以被视作内部的顾客和内部服务的供应者,所以内部营销是在组织内部创造市场氛围以满足内部顾客需求的过程。内部营销把工作描述为产品,把员工描述为顾客,主张员工是服务组织最重要的市场,满足员工的需求,给予员工良好的体验,促进员工提高工作满意度,会促使员工自觉地发挥各项技能,服务好外部顾客,配合完成组织战略目标。

内部营销是一门用来管理企业的哲学,它使雇主的思维发生转变,从视员工为管理对象转变为视员工为服务对象。一旦雇主的思维发生改变,他就会采取更柔性化和人性化的方式对待员工,充分考虑员工的需求,增强组织承诺和组织支持,竭力取悦“顾客”,以吸引和保留优秀员工。这种“顾客导向”的管理思维在帮助员工实现目标的同时,也会帮助企业实现发展目标。

^① 黄培伦,黄珣,陈健.企业内部质量、关系质量对内部顾客忠诚度的影响机制:基于内部营销视角的实证研究[J].南开管理评论,2008,11(6):10-17.