www.51job.com
前程无忧

EMPLOYER EXCELLENCE CHINA
中国典范雇主

2019典范雇主人力资源管理状况报告

存活下来的物种，不是那些最强壮的种群，也不是那些智力最高的种群，而是那些对变化做出最积极反应的物种。

2019 典范雇主概况

2019 典范雇主面对的
挑战和机遇

2019典范雇主人才需求的
加和减

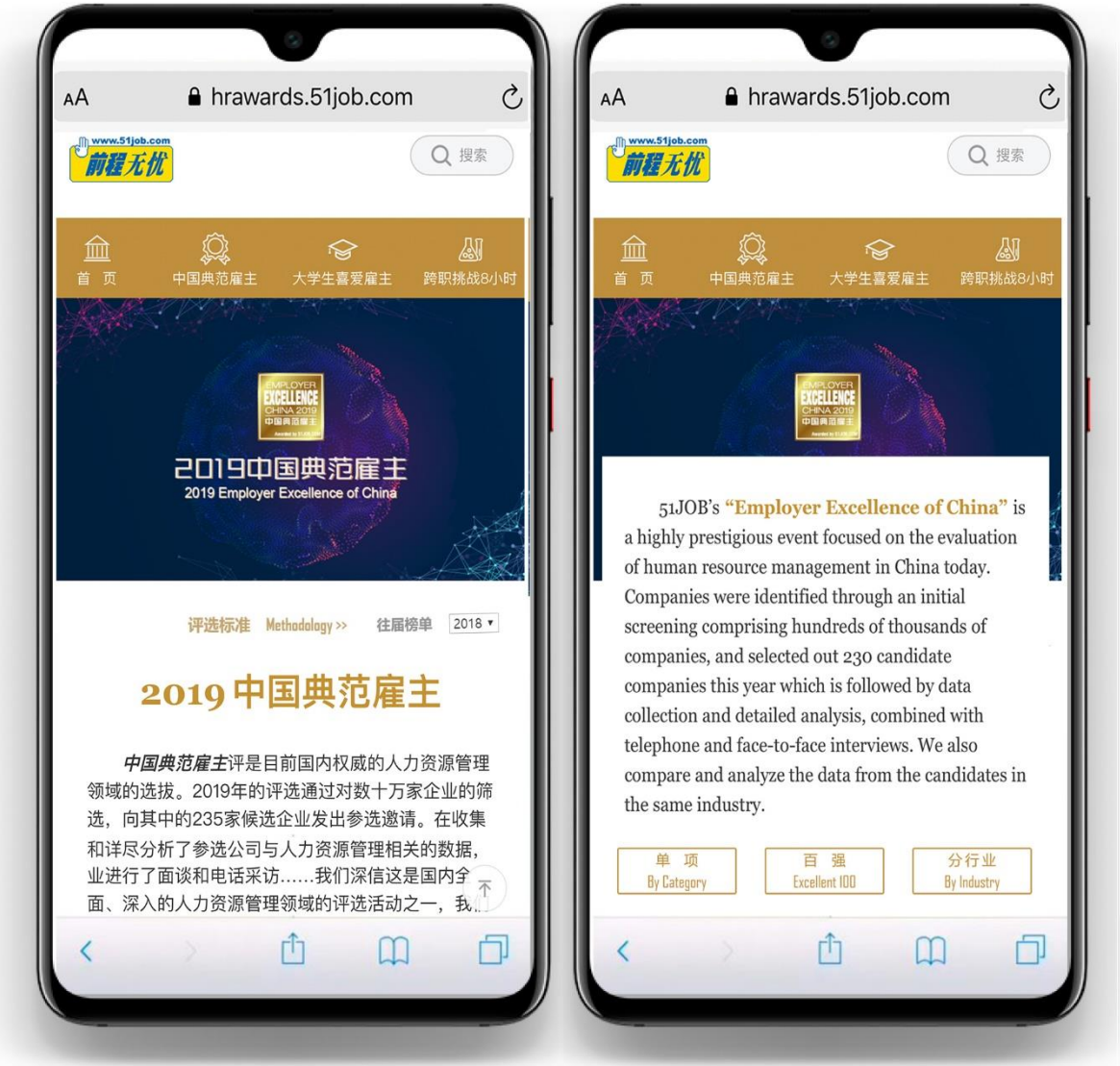
着重打造面向未来的
领导力和数字能力

薪酬增长放慢
员工体验增强

关于2019典范雇主

中国典范雇主（Employer Excellence of China）评选是目前国内权威的人力资源领域选拔活动。这一在中国备受瞩目的雇主榜单不仅展现了今天在各行业有着雄厚人才实力的企业，同时也给出了中国企业在人才需求方向、管理创新探索、业务转型实践和员工关系等方面的趋势和风尚。

2019的典范雇主评选设立了最佳人力资源战略、最佳组织创新、最佳学习与发展、最佳员工发展计划、最佳员工关爱、最佳人才吸引和保留、最佳雇主品牌管理、最佳人力资源管理团队、最佳人力资源数字化管理实践和最佳企业社会责任十个大单项,130家雇主当选“2019中国典范主”。



2019中国典范雇主榜单

计算机/互联网/通信 IT Related

- Applied Materials 应用材料
- Arm 中国
- BOE 京东方
- Bosch China 博世中国
- China HP 中国惠普
- Cisco 思科
- Corning 康宁
- Dahua 大华股份
- 大唐移动
- 方太集团
- Haier 海尔
- HIKVISION 海康威视
- Hisense 海信集团
- HSBC 汇丰科技
- IBM 国际商业机器
- Inspur 浪潮集团
- Lenovo 联想集团
- OSRAM 欧司朗
- Sony(China) 索尼（中国）
- Texas Instruments 德州仪器
- 中国移动

机械制造 Machinery, Equipment

- A.O.Smith 艾欧史密斯
- Cummins 康明斯中国
- Daikin 大金
- Honeywell 霍尼韦尔
- KONE 通力电梯
- Krauss Maffei 克劳斯玛菲
- Rinnai 林内
- Rockwell Automation 罗克韦尔自动化
- RRD 当纳利
- Schneider Electric 施耐德电气
- Thyssenkrupp 蒂森克虏伯中国
- Valmet China 维美德中国
- Voith China 福伊特中国
- Wartsila China 瓦锡兰中国
- Xylem China 赛莱默（中国）
- 中国航发商发

零售 Retailing

- Burger King China 汉堡王中国
- DECATHLON 迪卡侬中国
- GAP 盖璞集团
- GODIVA Greater China 歌帝梵大中华区
- H&M
- 红星美凯龙集团
- IKEA CHINA 宜家中国
- INDITEX
- METRO China 麦德龙中国
- Richemont 历峰
- SEPHORA 丝芙兰中国
- Starbucks China 星巴克中国
- UNIQLO 优衣库（中国）
- Watsons China 屈臣氏中国

能源/化工 Energy & Chemicals

- Air Liquide China 液化空气中国
- AkzoNobel 阿克苏诺贝尔
- BP 中国
- Covestro 科思创
- Heraeus 贺利氏大中华区
- 隆基股份
- Shell China 壳牌中国
- Trina solar 天合光能
- Wacker Chemicals 瓦克化学
- 赢创工业集团
- 中国中化集团

房地产 Real Estate

- 保利发展
- 富力集团
- 世茂集团
- 易居企业集团

检测认证 Inspection & Verification

- Intertek 天祥集团
- SGS 通标
- TÜV Rheinland 莱茵技术
- TÜV SÜD

酒店&展览 Hotel & Exhibition

- Marriott 万豪国际集团
- Reed Exhibitions 励展博览集团

EMPLOYER EXCELLENCE CHINA 2019 中国典范雇主

2019中国典范雇主榜单

汽车/零配件 Motor Vehicles & Parts

- BBAC 北京奔驰
- BMW Brilliance 华晨宝马
- Bridgestone 普利司通
- CJLR 奇瑞捷豹路虎
- Daimler/Mercedes-Benz 戴姆勒/梅赛德斯-奔驰
- 东风汽车
- Ford China 福特中国
- GAC Honda 广汽本田
- Geely 吉利
- GTMC 广汽丰田
- Magna China 麦格纳中国
- MAHLE 马勒
- Marquardt China 马夸特中国
- Michelin China 米其林中国
- SAIC VOLKSWAGEN 上汽大众
- SAIC-GM 上汽通用汽车
- Valeo 法雷奥
- Volvo Cars 沃尔沃汽车
- 宇通客车

快速消费品 FMCG

- AB InBev 百威中国
- AMOREPACIFIC CHINA 爱茉莉太平洋中国
- Amway 安利
- Colgate 高露洁
- Ferrero China 费列罗中国
- Kimberly-Clark 金佰利中国
- Mary Kay 玫琳凯中国
- Mondelēz 亿滋中国
- NU SKIN 如新
- 青岛啤酒
- 上海家化

制药/医疗设备 Healthcare Related

- AstraZeneca 阿斯利康
- Bayer China 拜耳中国
- Boehringer Ingelheim 勃林格殷格翰中国
- Hologic China 豪洛捷中国
- Johnson & Johnson 强生
- Roche Diagnostics 罗氏诊断
- Roche Pharmaceuticals 罗氏制药
- 药明康德

多元化 Conglomerate

- Cargill 嘉吉
- GE 中国
- 中国五矿

交通/运输 Logistics & Transportation

- DHL-Sinotrans 中外运-敦豪
- SIA 上海国际机场
- 招商局港口集团
- 中国东方航空

银行/保险/证券 Finance Related

- AIA China 友邦中国
- China UnionPay 中国银联
- DBS 星展银行
- 东北证券
- 国泰君安证券
- 交通银行
- UOB 大华银行
- 中国大地保险
- 中国民生银行
- 中国平安集团
- 中国太平洋保险
- 中国信保
- 中国银行

EMPLOYER EXCELLENCE CHINA 2019 中国典范雇主

www.51job.com 前程无忧

EMPLOYER EXCELLENCE CHINA 中国典范雇主

典范雇主的雇员总数

3,705,000+

59 家 拥有雇员人数超过万人，其中7家雇主有员工十万人以上

98 家 蝉联2018、2019中国典范雇主

51 家 2019年《财富》全球500强企业

12 家 2019年《财富》中国500强企业

11 家 2019年《财富》美国500强企业

www.51job.com 前程无忧

EMPLOYER EXCELLENCE CHINA 中国典范雇主

65%
上市公司

72%
有派遣员工

57%
半数以上的员工
本科及以上学历

85%
90后员工三
分之一以上

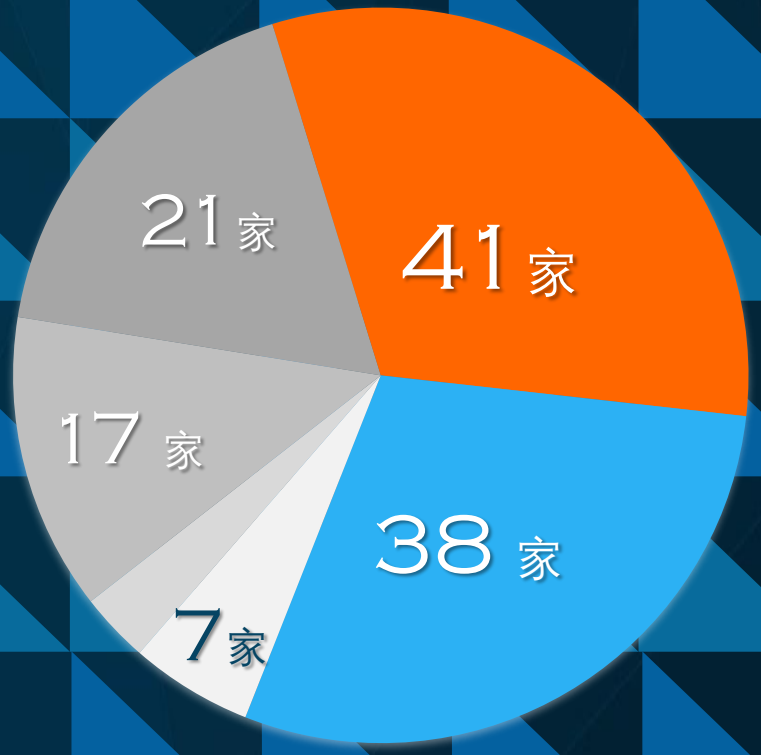
中国典范雇主 评选不以企业收入、雇员人数等指标为入选标准和排名，注重的是雇主“人力资源管理对企业战略的效用”和“员工满意度”。但是 中国典范雇主 始终关注领先雇主的人才管理实践、创新方案、最新工具和发展方向。事实证明，领先雇主的人才实力的确胜人一筹，得以创造高业绩和持续增长；在员工关系上，即使离开企业，前雇员也乐意成为它的顾客、合作伙伴，甚至帮助推荐人才。

2019中国典范雇主在90后、高学历员工的拥有比上一年分别增加了7和12个百分点，与此同时“灵活用人”的现象也有明显增长，有派遣员工的比例达到72%，2018年为67%，2017年是64%。

www.51job.com 前程无忧

EMPLOYER EXCELLENCE CHINA 中国典范雇主

多数典范雇主在华经营超过20年



员工多代际 业务多模式

130家典范中有 **85家** 在华开展业务已经超过20年，2010年及以后成立的中国公司仅7家，这意味着绝大多数典范雇主经历过多轮的经济周期，在应对技术变革、管理转型和抗经济波动方面有着比较丰富的经验和耐心，事实上很多典范雇主是从过往的经济低迷（危机）中赢得发展优势，成为市场领军者。

如同典范雇主普遍有着60、70、80、90后甚至95后员多代际的员工，多元的业态和数字化进程，使得典范雇主内出现了绩效型、转型型、孵化型和平台型业务模式，对企业的管理流程、员工薪酬福利和员工去留，多元和包容的文化提出了非常高的要求。

“

中国作为GODIVA的第三大市场，计划在未来6年内将增开2,000家咖啡精品店。我们希望通过新的业务模式，不仅在特殊场合，而是每天，都能与中国更大的消费群体建立联系。

Craig Spickett
Head of HR
GODIVA 亚太区
（ 2019中国典范雇主 ）

2019 典范雇主面对的挑战和机遇

2019 典范雇主概况

2019典范雇主人才需求的多和少

着重打造面向未来的领导力和数字能力

薪酬增长放慢
员工体验增强

典范雇主2019的挑战和机遇

在回答“2019企业面对的主要挑战”时，97家上榜雇主提到了“中美贸易争端”,由于绝大多数雇主的产品和服务全球化，它们中的大多数表示“2019经营在近三年中最为艰巨”，且对2020年发展的不敢乐观。

与此同时，中国收入对全球企业的贡献越来越大，特别是中国的数字化环境非常领先，对中国公司的期望也在不断提高。

主要的挑战

- 74% 中美贸易争端和地缘政治
- 70% 中国（全球）经济持续下行
- 62% 顾客需求快速变化和行业较多新进入者
- 59% 人才争夺和人力成本增加
- 36% 政策管制

可见的机遇

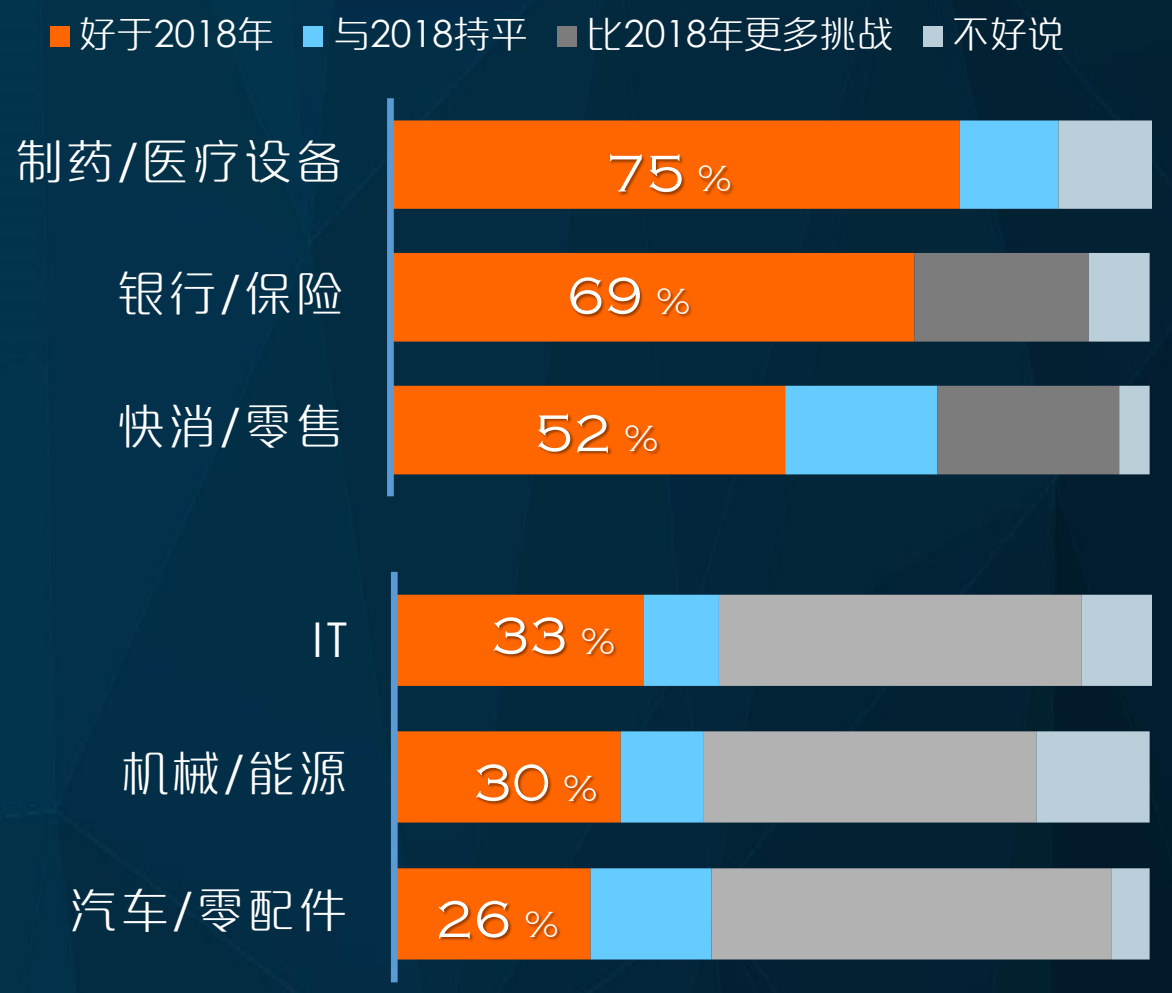
- 96% “数字化” 成为企业转型或弯道超车的最大机遇
- 77% 中国对新技术、对创新的渴望可能是世界上最强的
- 61% 强大的内需市场和丰富多元的客户需要
- 46% 中国劳动力技能和数理化人才储备
- 45% 中国政府对数字化转型的全力支持

典范雇主所在行业景气度

对于2019年的经营环境，50家雇主则表示“比2018年更多挑战”，占到四成，这是典范雇主评选2008年以来，仅次于2009年的第二多的“艰难”表述。52家雇主表示好于2018年，亦占四成。

- 各行业的领先雇主对市场的冷暖感受不一，其中**制药/医疗设备**行业的雇主最为乐观，而经过数年的渠道扩张、顾客增长、数字技术使用和支付方式的巨大改变（仍在转型中），享有品牌和高质量产品的快消/零售和金融服务企业有了向好的发展态势

- 深受贸易争端影响、顾客需求转变，处于工业4.0中心的智能制造业的雇主在2019年普遍面临“增长”的困境，提高运营效率和向客户提供个性化的体验正成为能源/化工、IT相关和汽车/零配件等行业的方向。



www.51job.com 前程无忧

EMPLOYER EXCELLENCE CHINA 中国典范雇主

典范雇主2019经营动态

41%

进入新的城市或者国家

78%

进入新产业，2B（企业）+ 2C（个人）跨界经营

25%

2018~2019年发生收购兼并

30% +

2019年因业务调整，裁撤一些部门和人员

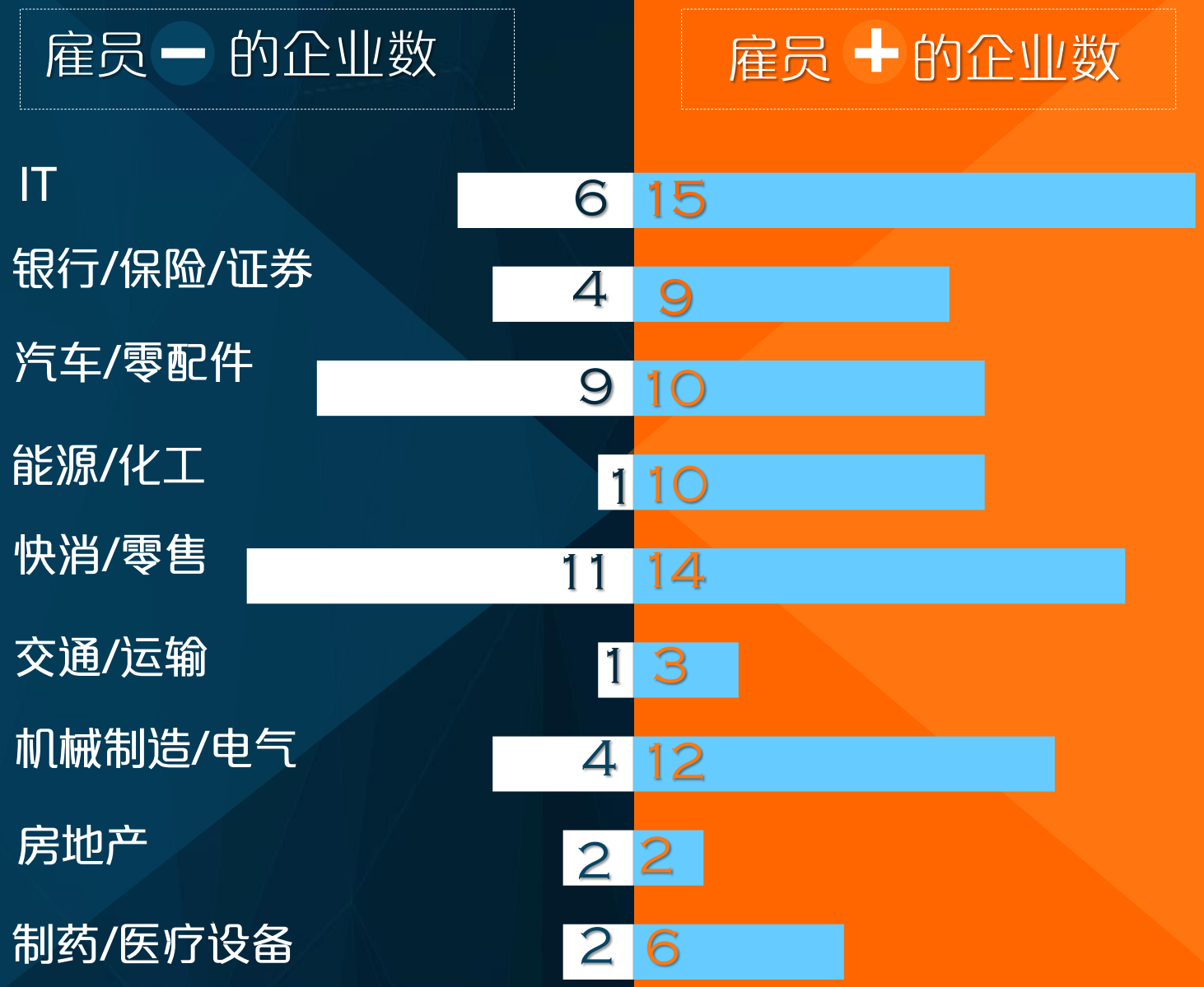
40家雇员人数减少

98家连续2018、2019上榜的典范雇主中有40家今年的雇员数少于上一年。这也是2008年以来典范雇主减员最多的一年。

在数字化运营提速下，以“变小”“变快”“更有效”为目标的人员调整是员工“变少”的最大理由。

- 影响效率的中层甚至高层被干掉
- 生产工人在减少
- 客服在减少、
- 导购在减少……

但是所有的典范雇主都面临一项最艰巨、长期的工作——找到合适的人才。



www.51job.com 前程无忧

EMPLOYER EXCELLENCE CHINA 中国典范雇主

典范雇主HR管理重点

组织

- 根据不同的产品周期，设计不同的组织形态
- 组建敏捷小团队，试水新产品的端对端交付

人才

- 不惜代价寻找关键技术人才
- 增加投入员工学习发展

文化

- 打造敏捷和科技创新的企业文化

典范雇主经营目标

- 建造“创造顾客价值” 为核心的业务生态圈
- 激进的领先目标，占据国内或者全球市场第一
- 贡献和正面影响社会，成为受尊敬的企业
- 照顾好员工，成为“首选雇主”

www.51job.com 前程无忧

EMPLOYER EXCELLENCE CHINA 中国典范雇主

“

半导体行业是一个人才密集型和资金密集型行业，人才根本不够，眨眼之间人才就被抢光了。高校的硕士毕业生作为技术储备进入这个行业，起薪多半在30万元以上，而博士毕业生年薪再翻倍非常常见。

曹金昌
组织发展和人力资源副总裁
Arm 中国
（2019中国典范雇主）

2019典范雇主人才需求的多和少

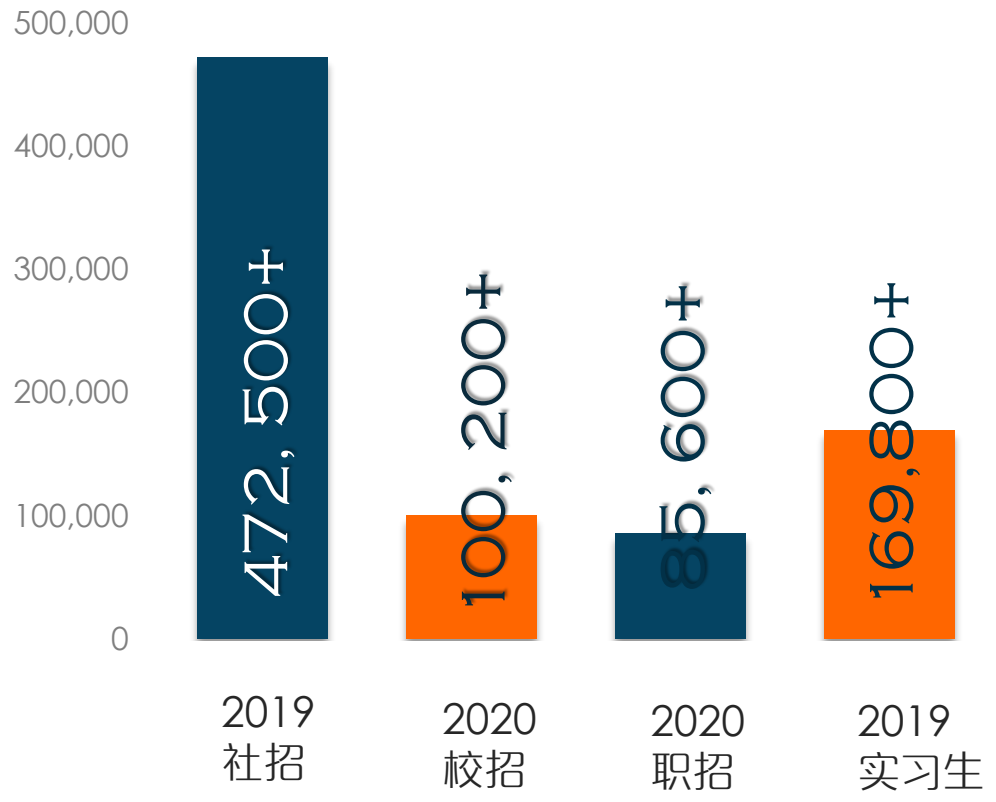
2019 典范雇主概况

2019 典范雇主面对的挑战和机遇

着重打造面向未来的领导力和数字能力

薪酬增长放慢
员工体验增强

职业学校毕业生和实习岗位增长最多



- 2019年社会招聘量增加2.5%，76家典范雇主增加或者不少于2018年的招聘量。
- 2020高校毕业生招聘量增长3.7%，97家雇主增加或者不低于上一年校招量。
- 70家典范雇主招聘2020职业学校毕业生，增加9.9%，其中59家招聘量不少于2018年
- 典范雇主提供的2019实习岗位增加了19.0% 预示人才需求和雇佣方式的转变，也是企业定向培养，精准招聘的趋势的反映。

www.51job.com 前程无忧

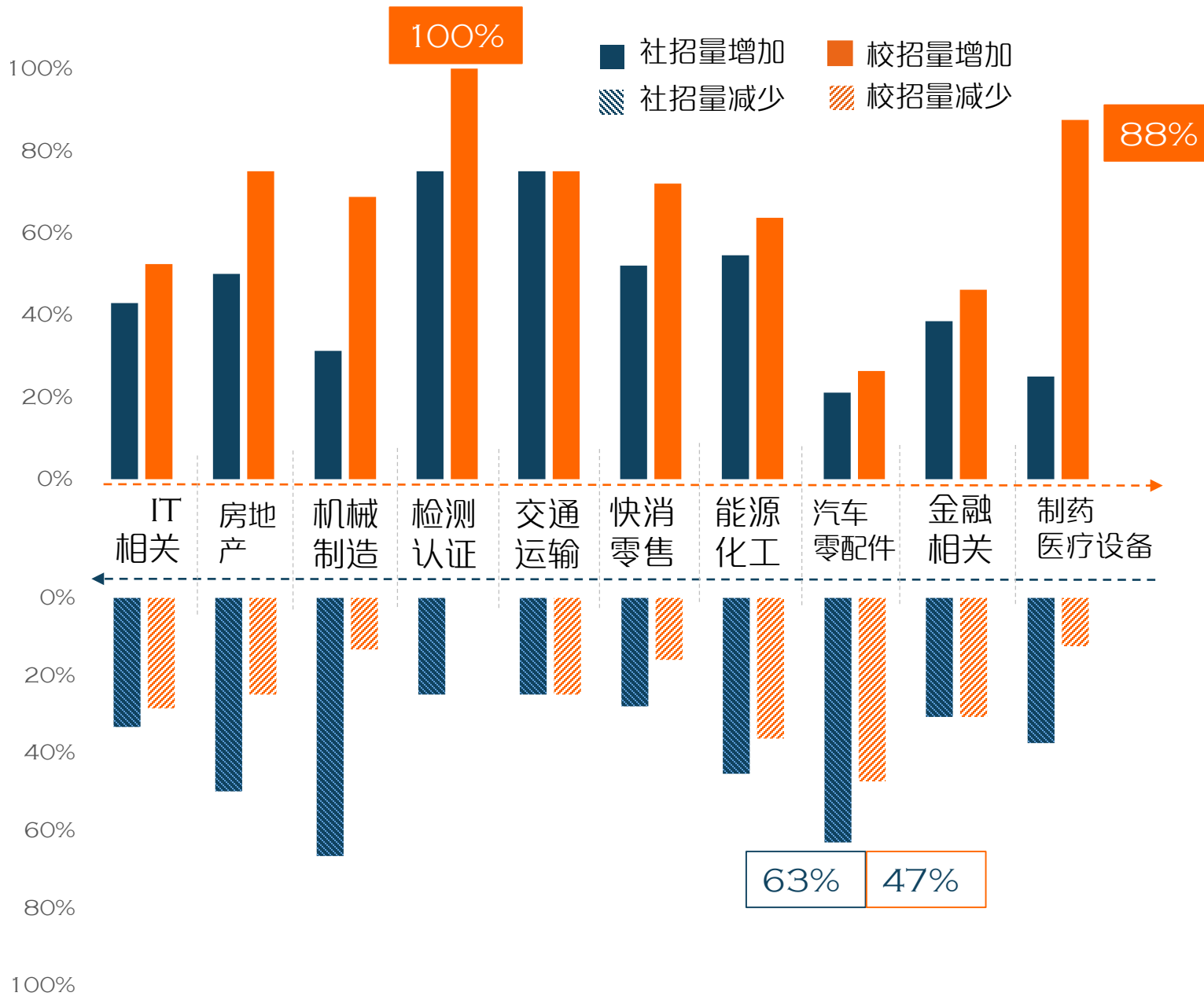
EMPLOYER EXCELLENCE CHINA 中国典范雇主

“

交通银行的“金融科技万人计划” 是继管理培训生项目后，全行上下一致认同、全力打造的创新人才项目，要培养和引入一批能够嵌入到业务前端，嵌入到风险板块、营运板块的创新科技人才，并发挥他们的科技创新能力，改变传统的经营模式和管理模式。

丰冰 党委组织部副部长
人力资源部副总经理
交通银行
（2019中国典范雇主）

2019雇主对校园人才的招聘热情更高



人才争夺和使用的区域高度集中

一线城市 111家
(上海、北京、广州和深圳)

华东地区 73家

华南地区 35家

西南地区 27家

华中地区 23家

华北地区 20家

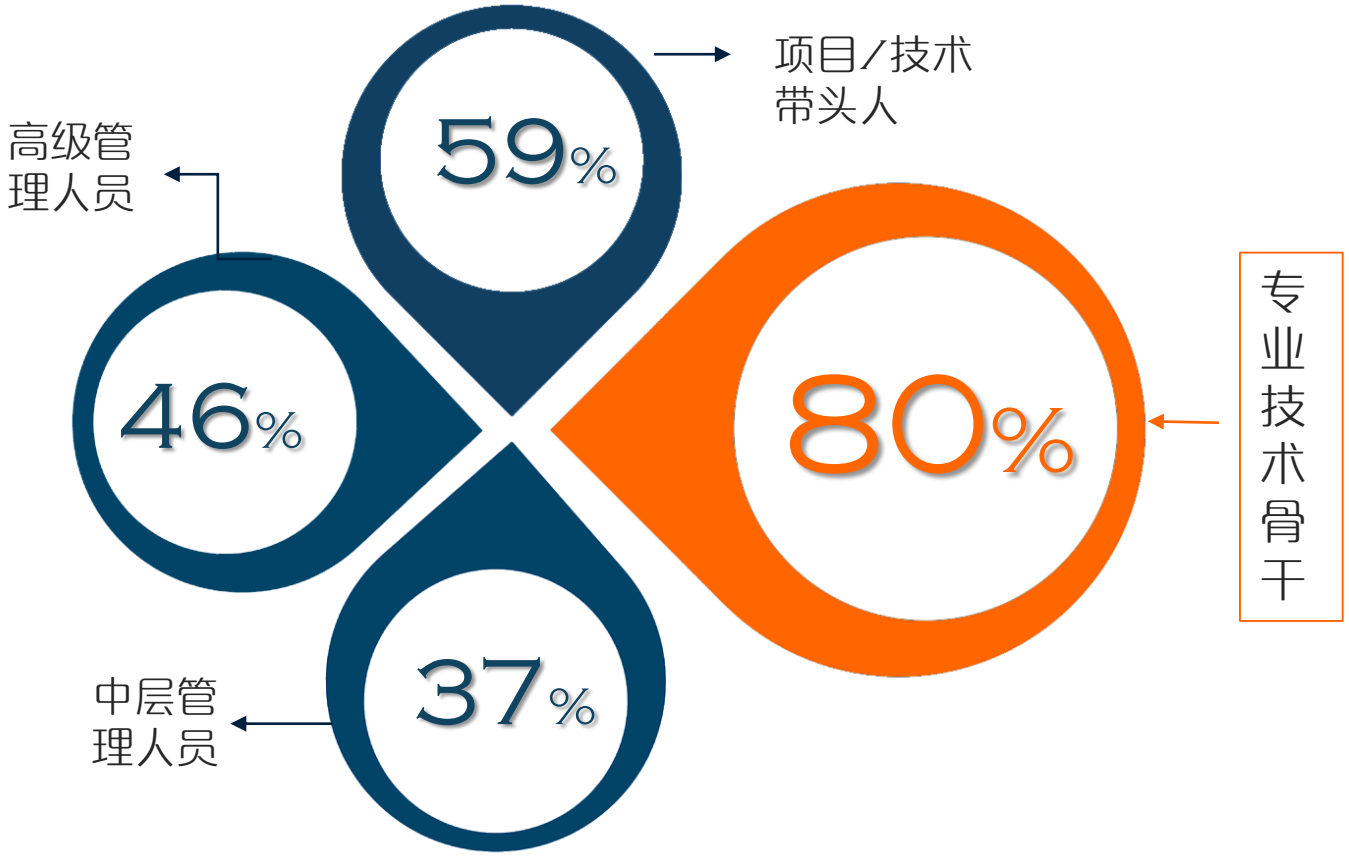
西北地区 18家

东北地区 6家

境外及海外 11家

注：一线城市所在地区不重复计算

2019典范雇主人才需求–资历

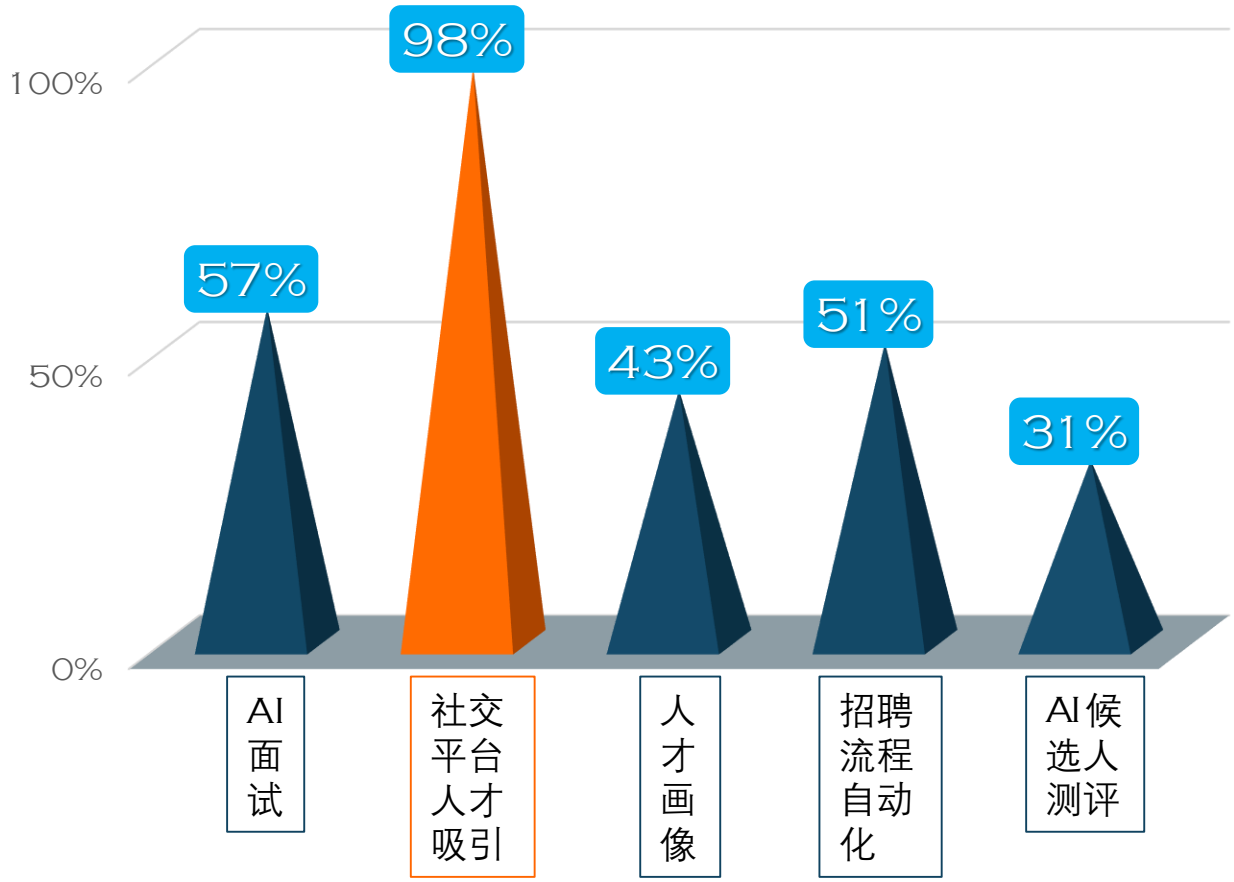


“

数字化转型正在促使企业每年人才招聘的方向出现大的变化。以前招聘是产业工人为主，或者是销售、服务人员，现在更多是倾向于技术人才，研发人员、工程设计人才的招聘。基于业务量、业务范围快速变化，人员的结构也是在变化，更新一批再提升一批。

华健
中国区CFO
Krauss Maffei 克劳斯玛菲
（ 2019中国典范雇主 ）

数字化招聘已经箭在弦上



“

对HR来说，我们已经在路上了。对一些特定的岗位借助AI筛选面试，效果还不错。这使得简单的接单招聘向人才资源配置转变。我希望HR能走出去，靠近业务线，去和内部客户多交流沟通”。

王卫杰

北亚区人力资源高级副总裁

TÜV SÜD

（2019中国典范雇主）

www.51job.com 前程无忧

EMPLOYER EXCELLENCE CHINA 中国典范雇主

“

数字化已是一个不可逆趋势。今天，星展银行认为自己是科技公司而不再是传统银行，希望能拥有初创公司那样，让员工能够快速地去实践创新。我们希望能够打造基于未来的工作能力（future ready workforce）。

Julia CHU 人力资源总监
DBS 星展银行
（2019中国典范雇主）

那些增加和减少的工作机会

- 物流相关类：快递外卖 +22%
- 客户体验类：大客户经理、数据分析 +18%
- 生产工艺类：质量/安全、工程管理等各种工程师 +9%
- 新媒体运营 +12%
- 人工智能类：算法工程师、NLP工程师、大数据工程师 +68%

- 在线客服、电话销售 -27%
- 普工/操作工 -12%
- 基础白领类：会计出纳、行政文员等 -19%
- 软件工程师 -16%
- 人事专员 -12%

（数据来源：2019年1~9月，51JOB.COM的职位去重统计）

www.51job.com 前程无忧

EMPLOYER EXCELLENCE CHINA 中国典范雇主

“

从领导力的培养角度来讲，壳牌强调公司的领导者应该自身具有领袖的一些特质——第一，敢于追求卓越突出的业绩。第二，创新型的、敢于冒风险的大的成长。第三，合作，特别是企业向外部的勾连。

王晶

人力资源副总裁

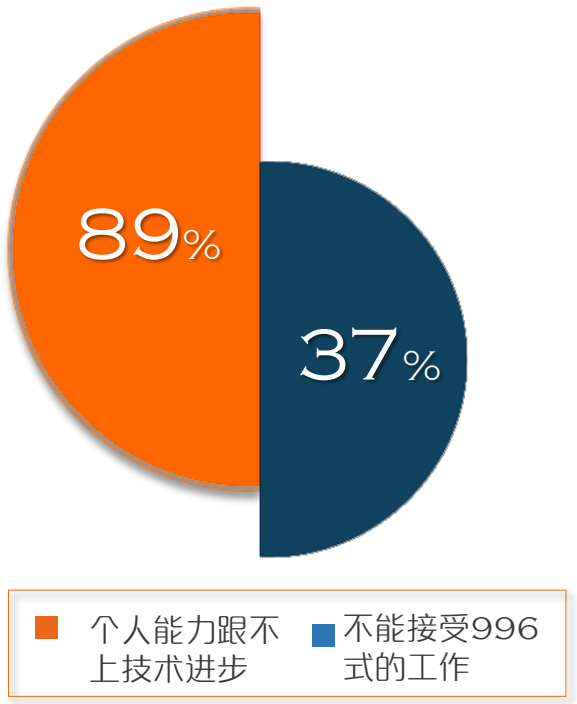
Shell China 壳牌中国

（ 2019中国典范雇主 ）

技能差距在进一步扩大

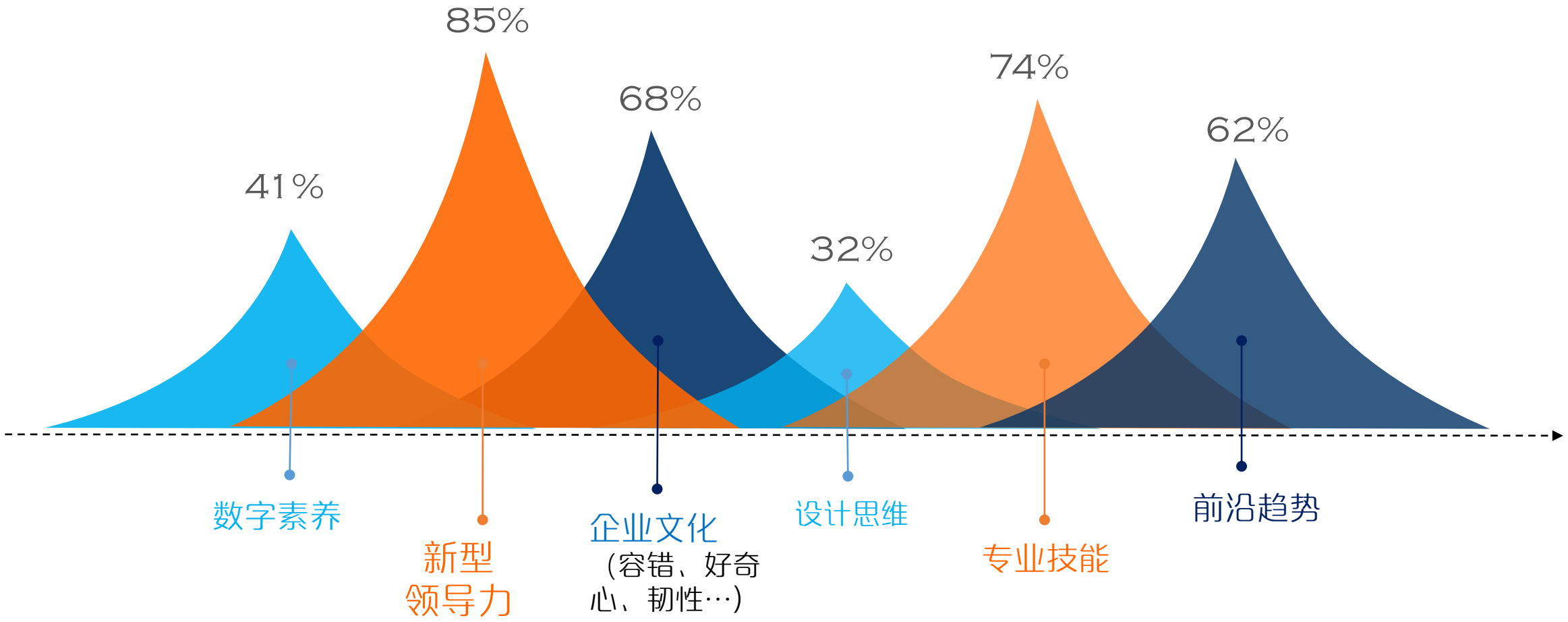
在这个动辄发生“颠覆性”变革的时代里，2019典范雇主均制定了或长期或短期的数字化商业战略，均表示对市场变化的响应速度不够快和数字人才不够多成为最大挑战。81%的典范雇主认为员工最缺乏“战略性思考”。

对个人技能过时的焦虑超过了对过劳工作的抵制



（数据来源：2019年4月，前程无忧“职场人的焦虑和容忍”调查）

2019典范雇主最主要的培训内容



典范雇主人才发展创新实践

1

体验别人的工作

凭借多领域业务和广阔经营区域，2019典范雇主增设了很多海外轮岗和岗位交换机会，促使员工全面了解企业的发展方向，开阔视野，明确技能差距和增加协作。

2

高潜人才新概念

数字企业的“高潜力人才”特质还不明确，通过短期项目、跨行业合作，甚至领导企业的CSR项目，发现和定义未来的领导者，比如全局思维，经历过失败，有破坏力等。

3

各种学习平台

- 进一步发展在线课程，网络图书馆的规模，同时使用公共学习平台定制课程，学习全球智慧
- 黑客松、工作坊、社群讨论、竞赛、游戏等形式
- 图文、影像视频、电子读物和数据库等多媒体形式传播知识
- 师徒制带教仍然在90%的典范雇主中保留，并被认为有效。

下一个新型的学习平台

AR/VR技术下的沉浸式学习

典范雇主人才发展创新实践

4 反哺指导

企业内资深的员工与新生代员工配对，互相学习，让管理者主动听取年轻员工意见，提升企业的年轻活力，建立良性沟通。

5 提升女性领导力

- 增加女性在管理层的比例目标
- 增加女性在“客户体验”相关工作的比例
- 提供针对女性的数字化能力的培训

“

在女性领导力方面，值得骄傲的是万豪现在中国有56个女总经理，大概占到酒店总经理的20%。每一年对于怎么去培养女性领导者，以及本土领导人比例我们都有量化的目标。

Cecilia LEONG
Vice President, Human Resource, Greater China
Marriott 万豪国际集团
（2019中国典范雇主）

www.51job.com 前程无忧

EMPLOYER EXCELLENCE CHINA 中国典范雇主

“

公司未来20年的新版本愿景是成就美好生活。如何满足中国客户的诉求，如何打造满足客户需求的产品和服务会成为业务的方向。必须要打造一个匹配的文化平台，让每个员工都可以在文化里面找到新愿景和“我”的连接性。

钮洁玲

人力资源部执行总监

SAIC-GM 上汽通用汽车

（ 2019中国典范雇主 ）

2019 典范雇主概况

2019 典范雇主面对的挑战和机遇

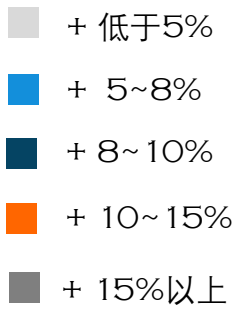
典范雇主人才需求的多和少

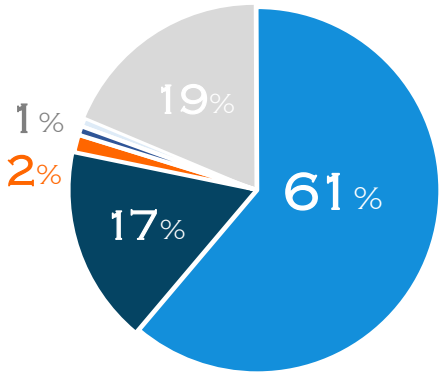
着重打造面向未来的领导力和数字能力

薪酬增长放慢

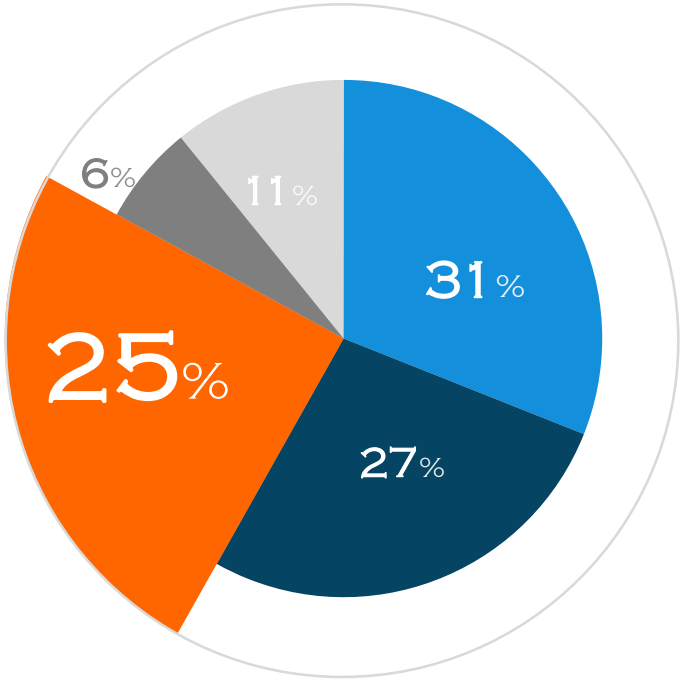
员工体验增强

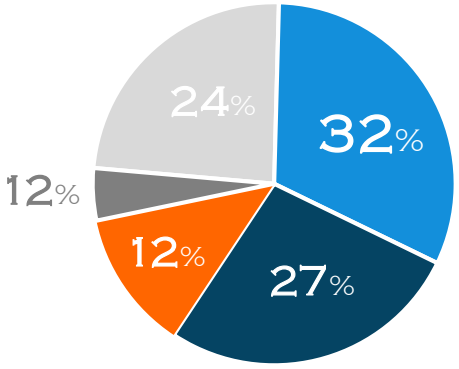
核心员工薪酬增长





员工薪酬平均增长





高校毕业生薪酬增长

薪酬增长已经明显放慢，并且很可能进一步放缓。 80%的典范雇主2019薪酬增幅8%以内（2018年为72%），即20%的雇主今年涨薪8%以上（2018年是28%）。高校毕业生的起薪增长10%以上的典范雇主2018年占25%，2019 年17%。与之相应的是多数典范雇主2018年的收入和净利润增长低于2017年。但是核心员工的薪酬并未受此影响，25%的雇主的核心员工涨薪10~15%，而全体员工平均涨薪10~15%的雇主仅有2%。值得一提的是，高校毕业生涨薪15%以上的雇主有16家，围绕潜在的数字人才的争夺典范雇主不敢“输在起跑线上”。

“员工体验”成为HR高频词

即使在典范雇主中，“首席客户体验官”也不多见，但是“提高客户体验”并从中发现商业价值正在成为典范雇主的重大战略——提供更加愉悦的“员工体验”对这一战略的实施意义非凡。报名2019典范雇主评选的单项“员工关爱典范”达到42家，在十个单项中最多，2018年最多报名的单项是“招聘战略典范”。

76%的典范雇主正在建造更敏捷、更有创造力的组织文化，从设置“无固定工位”的办公区域，到可升降办公桌，从咖啡室到冥想间，花园、阳台和散步小道……典范雇主刻意设计随时随地工作便利和有吃有喝的工作氛围，希望通过安全、舒适和不拘束的工作环境，打破等级，让员工减少压力，更多走动起来，更容易交流讨论。

84%

2019年至少在员工假期、健身、员工活动、家人关怀等其中一项提高标准

73% 薪酬水平在行业内领先 （购买多家咨询公司的薪酬报告，确保薪酬具有竞争力）

68% 员工在线自助服务比例提高

50% 实行弹性福利

37% 提供非固定工作区域让员工灵活上班

典范雇主员工关怀创新实践

1

假期

八成以上的典范雇主提供比国家规定更多的带薪假期，还有很多创意的假期比如外诊假、家长会假、CSR假和男士假（和女性假对等）等。在家办公假是比较受员工欢迎的假期设计，许可员工一年数天在家工作，即有利于员工平衡工作生活，也帮助员工“换换脑”，调整心态。

2

家人

家人是员工努力奋斗的持续动力，特别是子女。让孩子和父母参观工作场所，假期小学生托管中心等都是打动员工好策略。此外惠及家人的体检、健身和外出活动。

3

涵盖饮食、运动和心理一体的健康管理

- 升级体检、补充医疗和商业保险的标准和重疾资助。
- 每日健康积分，请外部营养师或健身教练在工作场所内帮助员工舒缓压力和提高健康管理能力。
- 提供早餐、下午茶饮/水果和加班餐等。

信息的冗杂，技术和市场的快速变化，使得花在工作上的时间不可避免地延长。让员工的声音被倾听，让员工意识到自己被关注，典范雇主对员工的关爱可谓细致入微，贴身定制。而“以人为本”的文化可以促使员工主动关注顾客的需求，理解顾客的感受，帮助企业与顾客建立起更多正向的关联。

典范雇主员工认可创新实践

1 全员参与

- 全员甚至包括临时/兼职员工参加的创新活动，给出色的创意奖励，即使这些创意不能马上变现。
- 让员工间互相鼓励，向得到跨部门同僚认可的员工给出奖励。
- 鼓励某一项技能的“达人”，成为培训讲师。

2 重奖高绩效

既定的业绩奖励之外，

- 全球范围的杰出贡献或突破奖。
- 明星员工选拔。
- 海外交流和派遣。
- 员工长期服务奖。

3 及时反馈

- 缩短沟通和反馈时间，让员工知道个人工作产生的影响力。
- 缩短奖励周期 （季度转为每月，甚至每周）。
- 增加书面和口头的表扬。
- 指正，建立员工成长心态。

迄今为止，“晋升”和“授权”仍然被认为是非现金的最有效的认可和激励手段。但是员工正面临激烈的组织结构的变化，工作的安全感已经降到低点。2019典范雇主不约而同地加大及时反馈和及时奖励的频度和力度，希望借此保持员工士气和忠诚度。

员工去留的决定因素

88%

愿意同时有两份工作

54%

去往薪酬更高的工作

33%

与管理者关系不佳

26%

与部门同事关系不佳

15%

不喜欢现在的工作

12%

工作地点不适合

5%

学校进修/投身公益等

2%

照顾子女或老人等

对983人的跳槽跟踪发现，跳槽带来的薪酬平均增长8.6%。工作两年内的高校人才和八年以上的中高层管理人员对这一增幅最不敏感。多数职场人也认为跳槽不能带来收入快速增加，很多人接受工作之外还有一份工作。

工作氛围（企业文化）对于员工的去留有越来越重要的影响。加班文化、严格的等级，受到同事排挤等，都会导致员工因为某一件事情的激发就会主动离职。也许受访者基本为白领，因为不喜欢手头的工作而主动离职的人并不多。

（数据来源：2019年4月 前程无忧进行“主动离职原因调查”，共收到983份反馈，其中71%为工作资历不满5年的年轻人）

典范企业评选方法

中国典范雇主是国内权威的人力资源管理领域的选拔。评选始于 2008年.

每年我们会对四十万的雇主进行筛选，从中选出200多家候选企业，对其发出参选邀请。

参选企业需要提交包括员工规模、人才招聘、员工学习和发展，薪酬和福利以及雇主品牌的数据和实践 案例。 在收集和详尽分析了参选公司与人力资源管理相关的数据，并对同行业的参选企业进行比较，评选同时对参选企业进行了面谈和电话采访。

我们深信这是国内全面、深入的人力资源管理领域的评选活动之一，从中发现的不同行业、不同规模、不同市场阶段的人才管理方案代表了当下中国企业人力资源管理的 领先水平。

www.51job.com 前程无忧

EMPLOYER EXCELLENCE CHINA 中国典范雇主

Jennifer FENG

http:// hrawards.51job.com

hrawards@51job.com