

# 21世纪经济报道

21st CENTURY BUSINESS HERALD

星期二 2009.10.13

## 2009 年企业狠抓绩效,薪酬平均增幅 5% 前程无忧公布 2009 中国最佳 100 家人力资源典范企业



特别咨询(三)

绩效管理在 2009 年的人力资源管理中上升到前所未有的高度。据国内领先的人力资源服务商前程无忧(NASDAQ:JOBS)调查显示,“2009 中国最佳人力资源典范企业”评选出的百家典范企业(上榜企业包括 IBM、万科、微软、通用电气等),均一面努力不裁员减薪,一面运用绩效杠杆实施“换血”。在经济低迷时期,追求人力资源的投资回报率成为企业的重点。

绩效管理的强化带来了薪酬结构的变化。在经济低迷的时候,典范企业仍保持了较高的薪酬水平,但企业内的员工薪酬差异有进一步拉大的趋势。

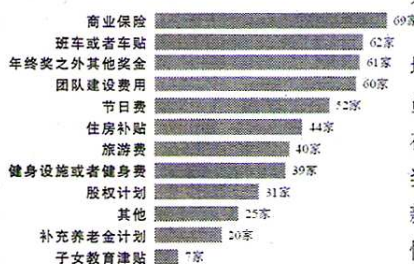
### 绩效管理:加强频率

2009 年“高绩效文化”成为不少典范企业的“文化主旋律”。对业务部门的业绩考核保持一月一次的频度外,今年 42 家典范企业对财务、市场、人力资源等职能部门的业绩考核一年两次,这一数字大大超越了 2008 年 15 家的结果。另有 33 家典范企业的考核频度达到了一季度一次(一年四次)。

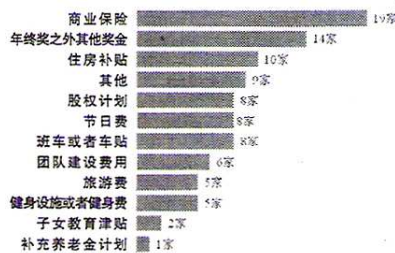
值得一提的是,考虑到经济环境的影响,有 18 家企业调低了业务人员的业绩目标。为了保证考核的效度,88 家企业提供了绩效管理的培训,65 家典范企业提高绩效指标中的可量化比例。同时 54 家典范企业反馈,除了关注考核的结果外,对绩效取得的合理性、合法性和合乎商业伦理予以高度重视。

以往对绩效不理想员工,多数典范企业会辅以再培训、转岗等缓冲手段,而今年 23 家典范企业表示会直接淘汰或者调离原工作岗位。数据显示,2009 年上半年,因业绩不佳而淘汰员工达 10% 以上的典范企业有 5 家,淘汰率 5-10% 的典范企业有 40 家。只有 4 家企业淘汰率在 1% 以内。67 家典范企业绩效考核的淘汰率超过上一年度。

人力资源典范企业 2009 年提供员工福利



人力资源典范企业 2009 年新增员工福利

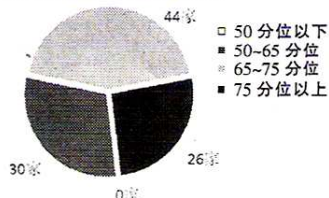


### 薪酬:平均增长 5%

绩效管理的强化带来了薪酬结构的变化。数据显示,在 2009 年经济低迷的时候,典范企业仍保持了较高的薪酬水平。26 家企业薪酬水平超过了 75 分位,而 2008 年的结果是只有 15 家企业在此水平以上。与此同时职级越低,薪酬越接近市场平均水平。在预算从紧的时候,企业更倾向向高绩效和高潜力的员工投资。

2009 年上半年 100 家人力资源典范企业的员工薪酬比 2008 年同期增长平均为 4.92%,远低于 2008 年 12.16% 的水平。从行业来看,互联网和快销行业保持较高增长,但是 IT、金融、汽车和房地产行业增长十分有限,与以往领先增长、两位数增长的现象形成鲜明对比。以投

人力资源典范企业薪酬水平



资属性比较,国有、国营企业的增幅较大,外资企业的增幅最小。

2009 年薪酬中的浮动比例也有所增加。100 家典范企业中有 36 家增加了员工薪酬中奖金部分比例,以呼应企业在绩效管理上的变革。28 家企业增加了奖金的设置,将年终奖拆分成季度奖、创新奖和服务奖等,增强绩效奖励的及时性。

在薪酬增长放缓的时候,福利意义变得重大。9 家薪酬没有增长的典范企业在 2009 年都增加了福利的投入。数据显示,以补充医疗保险为主的商业保险、住房补贴(补充公积金)和补充养老金对人才保留最有效用。而年终奖之外的各种奖金、股权计划等对员工的激励作用最大。此外,子女教育或者医疗保险、购书补贴等也有逐渐普遍的趋势。2009 年的典范企业中有 11 家的福利项目有所减少,减少项目主要是“团队建设费”。

单纯或者首要依赖薪酬来吸引和保留的时代已经不再。几乎所有的典范企业都在实施“全面薪酬”战略。在薪酬、期权等激励之外,典范企业正在通过各种培训机会、更多晋升机会、企业文化建设、员工发展计划、工作的乐趣、提高雇主品牌以及对员工价值的认可等,增强员工对企业的依赖度和忠诚度。数据显示,2009 年上半年 100 家典范企业中有 25 家员工晋升率达到或超过 10%。与人力资源典范企业评选同时进行的“最具人气雇主”的投票显示,13000 多受访者表示,在薪酬福利之外,最喜欢为剧有“好的工作声望”、“有表现自己能力的机会”、“有意思的工作”和“有机会得到提升”的企业服务。

人力资源典范企业绩效考核频度

