

北京晚报

2009年10月21日 星期三
农历己丑年 九月初四

BEIJING EVENING NEWS
北京日报报业集团出版

人力资源管理追求投资回报

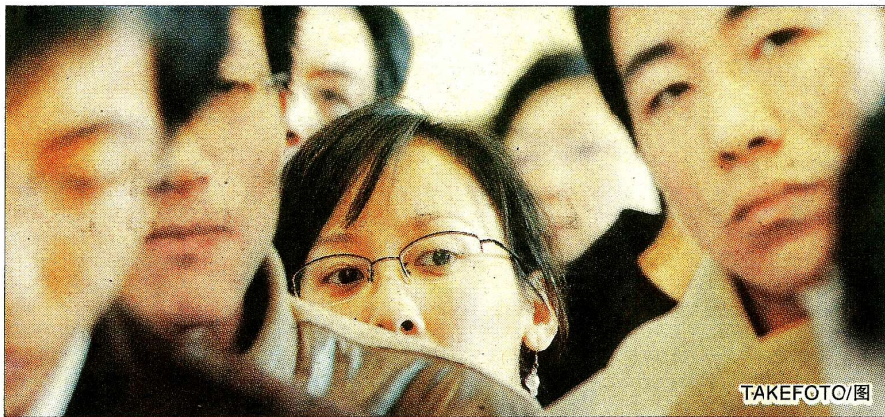
百家名企员工薪酬平均增长5%

由于遭受金融危机的影响,企业绩效管理在人力资源管理中被上升到前所未有的高度。据前程无忧调查显示,“2009中国最佳人力资源典范企业”评选出的IDM、万科、微软、通用电气等百家典范企业均一方面努力不裁员减薪,另一方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。

绩效考核淘汰率增加

在高成长时期,企业大多注重人才的竞争和吸引。而在经济低迷时期,追求人力资源的投资回报率成为企业的重点。2009年“高绩效文化”成为不少典范企业的“文化主旋律”。除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改为一年两次,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),32家典范企业在今年回顾、调整了绩效管理工具、流程和考核指标。特别值得一提的是,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。

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,45家企业会为不合格员工增加一次业绩考核机会。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至10%的典范企业有40家,只有4家企业淘汰率在1%以内,还有67家典范企业绩效考核的淘汰率超过上一年度。

薪酬差异进一步拉大

绩效管理的强化带来了薪酬结构的变化。74家典范企业的薪酬定位在50至75分位间,26家企业薪酬水平较高,超过了75分位。2008年的结果显示,只有15家企业的薪酬在75分位以上。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。与此同时,企业内的员工薪酬差异有进一步拉大的趋势。多数典范企业对不同职位等级的员工实行有差异的定位,职级越低,薪酬越接近市场平均水平。在预算从紧的时候,企业更倾向高绩效和高潜力的员工。

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%,其中52家典范企业的薪酬增幅在5%至10%之间,但也有9家典范企业薪酬增幅为0,薪酬增幅远低于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。从投资属性比较,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。

福利待遇趋向稳定性

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。2009年福利设计的稳定

性明显优于激励性。所有的典范企业提供四种以上的福利项目。其中,68家典范企业的福利制度包含六种以上的福利项目,94家典范企业提供5种以上福利项目。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。不少典范企业还利用自己的产品和服务,奖励员工成为企业的消费者,激励员工业绩达标。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,典范企业正在通过提供各种培训机会、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多名受访者表示,在薪酬福利之外,最喜欢为具有“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。本报记者 郑勇