

企业培训明减暗增,成为留人首要手段

前程无忧公布 2009 中国最佳 100 家人力资源典范企业

国内领先的人力资源服务商前程无忧(NASDAQ: JOBS)“2009 中国最佳人力资源典范企业”近日以 100 家上榜企业为典范(上榜企业包括 IBM、万科、微软、通用电气等),展开调研。该报告显示,如果培训投入以货币化体现,2009 年企业人均培训成本高达人民币 2580 元,略高于 2008 年 2100 元的均值。在企业成本控制的压力下,培训的货币支出并无明显增长,有些企业甚至有所减少,但培训形式的丰富

性大大超越了 2008 年。在薪酬增长和晋升幅度收窄的情况下,企业以增加培训,帮助员工发展作为人才保留的首要手段。

员工培训:明减暗增

2009 年是企业培训的“大年”。100 家典范企业在 2009 年均已经提供超过 25% 以上员工的培训。其中 68 家(2008 年是 65 家)企业有完整的培训体系,覆盖全员培训。培训内容涉及通用技能、业务技能和领导力等全方位的内容。培训投入货币

化体现,人均培训成本高达人民币 2580 元,高于 2008 年 2100 元的均值,其中 14 家企业人均培训投入 5000 元以上,28 家企业人均培训投入 2000~5000 元。

值得注意的是,在本压力下,培训的货币支出并没有明显增长,甚至有所减少,但培训方式的丰富大大超越了 2008 年。46 家企业同时进行外部机构培训、自己课程开发、海外培训、商学院等学校进修等。22 家企业拥有自己的企业大学。但同

时,78 家企业 2009 年减少了外部培训,通过增加内部培训师和自己开发培训课件实施培训,参加外部培训的员工须承担内部分享的职责,扩大培训的覆盖率。76 家典范企业更充分地运用自身的 e-learning 平台(2008 年为 54 家),提供员工自我学习的资源。与此同时,典范企业在 2009 年更重视了在岗培训的效用。70 家企业在今年实施了更大范围的转岗和轮岗,培训课程的设置更关注员工短期业绩提升和行为改

善,55 家企业缩减了福利性培训的投入,比如取消原有的社交礼仪等培训。

“员工关怀”成为 2009 年企业培训的一个亮点。在薪酬增长和晋升幅度收窄的同时,企业以增加培训,帮助员工发展作为人才保留的首要手段。68 家典范企业为每一位员工设计了员工发展计划,提供管理类、专业类和职称类等多轨制的专业发展通道,使员工可以根据自己特点和意愿在企业内选择自己的职业方向。

几乎所有的典范企业在 2009 年加强了员工与管理者的沟通的频率。数据显示,在诸多不确定的经济环境下,员工更渴望从管理者口中获知企业实情和发展目标。81 家典范企业的人力资源部门帮助设立了员工与管理者的定期沟通,比如会议、餐会等。23 家典范企业的全球 CEO 在 2009 年来到中国与中国员工会面,46 家典范企业管理者定期在企业内部沟通平台上发言,透明企业经营状况,稳定员工心态。

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

绩效管理在 2009 年的人力资源管理中被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。2009 年“高绩效文化”成为典范企业的“文化主旋律”。

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 50~75 分位间,26 家企业薪酬水平较高,超过了 75 分位。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。绩效管理,加强频率

绩效管理在 2009 年的人力资源管理中被上升到前所未有的高度。典范企业一面努力不裁员减薪,一面运用绩效杠杆实施“换血”。在高成长时期,企业更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”。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)。

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。同时 54 家典范企业在采访中,除了关注考核的结果外,对绩效达成的过程,即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。35 家典范企业提高了企

业、部门业绩结果与员工业绩的关联度。

以往对绩效不理想员工,多数典范企业会辅以后再培训、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 家企业提供不合格员工多一次的业绩考核。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。

55 家典范企业一年进行一次员工满意度调查,并将调查结果计入相关员工或者部门的业绩考核中。员工满意度调查频度比例与 2008 年相近。其中 5 家典范企业缩小了调查范围,将调查对象集中在核心员工上。薪酬:平均增长 5% 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 50~75 分位间,26 家企业薪酬水平较高,超过了 75 分位。2008 年的结果是只

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%,其中 52 家典范企业的薪酬增幅在 5%~10% 之间,但同时 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。以投资属性比较,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。

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 家典范企业提供五种以上的福利项目。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。而年终奖之外的各种奖金、股权激励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”。

与薪酬一样,企业内员工福利的差异也在拉大。货币性的福利项目如车贴、房贴、节日费、股权激励等多按员工的职位等级而高低不同。

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 多受访者表示,在薪酬福利之外,最喜欢为具有“好的工作声音”、“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。