

# 市场导报

敏锐 / 智慧 / 新力量

星 期 2 YOUR BUSINESS NEWS  
2009.10.27

共 24 版 第 86 期 ( 总 第 2532 期 ) 市场导报社 出版 国内统一刊号 CN33-0072

## 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”。

### 绩效管理:加强频率

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业绩考核一年两次,这一数字大大超越了 2008 年 15 家的结果。

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

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。

### 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。

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。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 5 种以上福利项目。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。

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、员工发展计划等方式,增强员工对企业的依赖度和忠诚度。

周颖