

# 新闻信息报

NEWS AND INFORMATION JOURNAL

2009年10月27日 第080期 国内统一刊号 CN42-0096 全国发行 邮发代号 37-83

## 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”。对业务部门的绩效考核保持一月一次的频率,今年42家典范企业对财务、市场、人力资源等职能部门的绩效考核一年两次,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。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。员工满意度调查频率比例与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5种以上福利项目。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、股权计划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同等,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“好的工作声望”、“有表现自己能力的机会”和“有机会得到提升”的企业服务。

□前程