

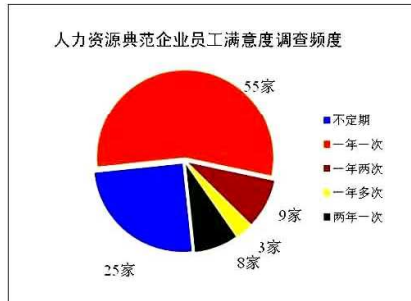
## 2009年企业狠抓绩效, 薪酬平均增幅5%

合肥热线 www.hefei.cc 浏览 11次 2009年09月29日 16:00 我要评论 (0) 【推荐给好友】 【大 中 小】

### 合肥热讯

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, 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绩效考核一年两次, 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家典范企业在今年的回顾、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说, 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28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绩效考核。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6家, 淘汰率6~10%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绩效考核中, 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16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。在预算紧张的时候, 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62家典范企业的薪酬增幅在6%~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12.18%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。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、股权激励计划等多按员工的职位等级而高低不同。

单纯或者首要依靠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, 最喜欢为拥有“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。