

2009年企业狠抓绩效 薪酬平均增幅5%

2009年10月13日 14:06:10 华龙网

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 (MS2462) 3085 调查显示，2009年中国最佳人力资源典范企业”评选出的百家典范企业 (上榜企业包括海尔、万科、联想、通用电气等)，均一面致力不裁员减薪，一面运用绩效考核实施“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，典范企业一面致力不裁员减薪，一面运用绩效考核实施“换血”。在经济低迷时期，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考核一年两次，这一数字大大超过了2008年16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)。

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，68家企业增加了绩效管理的透明度，65家典范企业提高考核指标中的可量化比例。同时64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，即时绩效取得的合理性、合法性和合乎商业化伦理予以高度重视。38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。

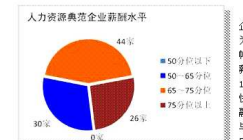
以往对绩效不理想员工，多数典范企业会辅以再培训、转岗等缓冲手段，而今年23家典范企业表示会直接淘汰或者调离工作岗位。48家企业提供了合格员工多一次的绩效考核，数据显示，2009年上半年，因业绩不佳而淘汰员工达10%以上的典范企业有5家，淘汰率5~10%的典范企业有40家，只有4家企业淘汰率在1%以内。67家典范企业绩效考核的淘汰率超过上一年度。

65家典范企业一年进行一次员工满意度调查，并调查调查结果计入相关员工或者部门的绩效考核中，员工满意度调查比例与2008年相近，其中6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6%

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。在预算从紧的时候，企业更倾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82家典范企业的薪酬增幅在5%~10%之间，但同时8家典范企业薪酬增幅为负，薪酬增幅低于2008年12.26%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、两位数的现象形成鲜明对比。以投资属性比较，国有、

国有企业的增幅较大，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投资。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8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、餐补、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、提高自主品管以及对员工价值的认可等，增强员工对企业的忠诚度和归属感。数据显示，2009年上半年100家典范企业中有36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”的结果显示，13000多受访者表示，在薪酬福利之外，最看重的是“好的工作声誉”、“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。