

## 企业培训明减暗增, 成为留人首要手段

http://news.wuhan.net.cn 2009-09-29

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。

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,在成本压力下,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。

## 2009年企业狠抓绩效, 薪酬平均增幅5%

http://news.wuhan.net.cn 2009-09-29

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。