

调研结果显示,有超过 40%的公司表示,在第一季度主动离职的员工群体中,绝大部分是在本企业工作 1 - 3 年的员工以及企业中层管理和专业技术人员。

“福利创新”留住“关键员工”



“如果是意想不到的惊喜,即便是高收入者也会表示感激。”

激励员工 未必需要花费重金

去年,39岁的詹妮弗·莱帕德(Jennifer Lepird)在一个大项目上花了几个星期时间,时常加班到深夜。她是位于图森市一家人力资源公司的职员,作为财捷公司(Intuit)快速并购团队的成员参与工作;财捷当时正在并购它的竞争对手 Paycycle 公司,而她的工作就是将这家公司的员工并入财捷的工资薪酬结构中。项目快要结束时,她通宵熬夜改进和完善她的电子表格。

这项工作非常紧张和疲劳的工作给她带来的直接回报是什么呢?她收到来自并购项目组经理发来的一封附带价值几百美元礼券的邮件。她为此感到十分兴奋。她说,“有人花时间认可我付出的努力,这驱散了辛苦熬夜的疲惫感。”

此事似乎让人觉得有些荒唐。难道所有付出的时间和精力就值这么几个钱?但是,在波士顿一家名叫 Globoforce 的咨询公司的专家帮助下,财捷公司发现,认可员工良好业绩表现的标准方法——只针对高层管理人员的奖金、新职称和高额季度奖等,并不能十分有效地激励一般员工。

Globoforce 公司创始人兼首席执行官艾里克·莫斯里(Eric Mosley)说,真正有效的是那些你也许不会考虑的东西——像幼儿园为鼓励孩子们而不断使用的、发给每个孩子的小奖品,对一家预算比较紧张的公司来说尤其如此。“如果是意想不到的惊喜,即便是高收入者也会表示感激。”他说。

莫斯里发现最佳激励机制具有非常令人吃惊的点:80%-90%的公司员工应该每年得到一些奖励;每周 5% 的员工应该得到奖励——持续的小额奖励使他们会为下一次奖励而更努力工作;平均奖金应该只是 110 美元——再小的奖金似乎可能没有什么意义,而再大的奖金也没有对员工起到更好的激励作用。“亿万富翁也重视他母亲送的圣诞节毛衫礼物。”莫斯里说。

斯坦福大学组织行为学专家哈雅格列耶娃·拉奥(Hayagreeva Rao)认为,虽然这些激励办法也许与人们的直觉相反,但 Globoforce 公司的看法还是有道理的。在一项研究中,拉奥的研究小组给三组人出了三道智力测验题。第一小组在解完一道题后,每个成员马上得到一美元;第二小组的成员知道在解完每一道题后,会得到一美元,但不知道什么时候得到;第三小组只知道小组成员会随机性地被奖励,然而却完成了绝大部分测试题。“真正打动人的是令人意外的因素,而不是奖励的大小。”拉奥说。

财捷公司人力资源部副总裁吉姆·格雷尼尔(Jim Grenier)说,自从他们公司改变了奖励办法,员工对认可他们工作业绩的满意度提高了 4 个百分点。

虽然有 Globoforce 公司所有这些研究结果,但要说服公司经理们相信发小额奖金管用,可不是件容易的事。莫斯里说,大部分公司仍旧不合时宜地深受韦尔奇著名的“中子杰克”格言——奖励公司 10% 的优秀员工,开掉公司 10% 不称职员工——的影响而不能自拔。“人们误解了这句话。”莫斯里说,“他们忘记了杰克·韦尔奇(Jack Welch)还说过一句话:奇(这两者之间 80% 的员工都是真正干活的人。”

去年,39岁的詹妮弗·莱帕德(Jennifer Lepird)在一个大项目上花了几个星期时间,时常加班到深夜。她是位于图森市一家人力资源公司的职员,作为财捷公司(Intuit)快速并购团队的成员参与工作;财捷当时正在并购它的竞争对手 Paycycle 公司,而她的工作就是将这家公司的员工并入财捷的工资薪酬结构中。项目快要结束时,她通宵熬夜改进和完善她的电子表格。

这项工作非常紧张和疲劳的工作给她带来的直接回报是什么呢?她收到来自并购项目组经理发来的一封附带价值几百美元礼券的邮件。她为此感到十分兴奋。她说,“有人花时间认可我付出的努力,这驱散了辛苦熬夜的疲惫感。”

(哈国成)

根据全球最大的人力资源管理咨询公司——美世咨询 2010 年第二季度 China Monitor 调研显示,今年第 2 季度企业员工招聘率为 92%,自愿离职率为 56%,分别高出上一季度 0.3 和 1.6 个百分点。这表明,企业在争夺人才的同时,人才也在选择企业。

如何留住关键员工正是目前许多企业在经济复苏急需解决的问题。美世医疗和员工福利中国区总经理范志华先生根据美世的经验和研究,对未来福利创新的十大趋势进行了预测,包括通过福利创新打造优秀雇主品牌,提升员工敬业度,引入弹性福利或员工选择权,加强预防性保健,为员工的健康和财富提供保障,降低风险。

同时,在员工基本薪资越来越同质化的今天,福利策略逐渐成为企业独特的、难以被复制的人力资本战略之一。

美世医疗和员工福利中国区总经理范志华先生根据美世的经验和研究,对未来福利创新的十大趋势进行了预测,包括通过福利创新打造优秀雇主品牌,提升员工敬业度,引入弹性福利或员工选择权,加强预防性保健,为员工的健康和财富提供保障,降低风险。

美世中国区医疗和员工福利咨询总监孙蓓女士认为,福利体系的创新并不意味着推翻所有现行的福利体系。在基于传统福利体系上的创新重点在于创造一种企业关怀员工的氛围,平衡员工福利保障和激励功能,适当赋予员工福利选择权,并与员工进行有效的沟通。同时,企业可结合自身的人才策略在福利额度授予上创新,如引入绩效因素,或对企业鼓励的员工行为进行奖励,如参加整体健康风险评估、提升体能素质等;以及在福利项目设计上创新,如提供更多的企业可获得较大团体折扣的可选福利项目,例如体检套餐、家庭成员医疗保险等。

如何通过福利保障创新让员工感觉享有与其他企业员工不同的特权待遇,并提升员工的安全感?这些都是福利保障创新过程中的关键问题。

美世中国区医疗和员工福利客户拓展总监周以杰先生提出,福利保障的创新可分为三个步骤。首先,适当细分员工群体。明确企业针对不同

员工群体的人才策略,找出不同员工群体对保障和服务的需求。其次,发现员工需求与现有保障间的差距。第三,提供与竞争对手差异化的福利保障。差异化不是单纯地提供尽可能多的福利保障,而是另辟蹊径。

福利计划管理的成功与否影响着企业的福利成本、员工满意度、企业形象甚至企业战略的实现。

美世中国区医疗和员工福利咨询总监梅燕女士表示,福利管理创

新包括管理员工健康、管理福利成本和管理福利供应商三个方面。整体员工健康管理通过创造组织健康文化,提升员工体能素质,降低未来健康风险,比为员工报销医疗费用更能体现企业的人文关怀;通过数据分析找出福利成本的驱动因素,能够有效管理福利成本,实现福利成本价值最大化;为福利供应商设立福利服务水平考核指标,并对达成情况进行监控和审计,能在不增加成本的前提下,提升管理效率和员工对福利的满意度。

福利管理创新

福利计划管理的成功与否影响着企业的福利成本、员工满意度、企业形象甚至企业战略的实现。

美世中国区医疗和员工福利咨询总监梅燕女士表示,福利管理创

新包括管理员工健康、管理福利成本和管理福利供应商三个方面。整体员工健康管理通过创造组织健康文化,提升员工体能素质,降低未来健康风险,比为员工报销医疗费用更能体现企业的人文关怀;通过数据分析找出福利成本的驱动因素,能够有效管理福利成本,实现福利成本价值最大化;为福利供应商设立福利服务水平考核指标,并对达成情况进行监控和审计,能在不增加成本的前提下,提升管理效率和员工对福利的满意度。

福利管理创新

福利计划管理的成功与否影响着企业的福利成本、员工满意度、企业形象甚至企业战略的实现。

美世中国区医疗和员工福利咨询总监梅燕女士表示,福利管理创

新包括管理员工健康、管理福利成本和管理福利供应商三个方面。整体员工健康管理通过创造组织健康文化,提升员工体能素质,降低未来健康风险,比为员工报销医疗费用更能体现企业的人文关怀;通过数据分析找出福利成本的驱动因素,能够有效管理福利成本,实现福利成本价值最大化;为福利供应商设立福利服务水平考核指标,并对达成情况进行监控和审计,能在不增加成本的前提下,提升管理效率和员工对福利的满意度。

福利管理创新

福利计划管理的成功与否影响着企业的福利成本、员工满意度、企业形象甚至企业战略的实现。

美世中国区医疗和员工福利咨询总监梅燕女士表示,福利管理创

新包括管理员工健康、管理福利成本和管理福利供应商三个方面。整体员工健康管理通过创造组织健康文化,提升员工体能素质,降低未来健康风险,比为员工报销医疗费用更能体现企业的人文关怀;通过数据分析找出福利成本的驱动因素,能够有效管理福利成本,实现福利成本价值最大化;为福利供应商设立福利服务水平考核指标,并对达成情况进行监控和审计,能在不增加成本的前提下,提升管理效率和员工对福利的满意度。

福利管理创新

福利计划管理的成功与否影响着企业的福利成本、员工满意度、企业形象甚至企业战略的实现。

美世中国区医疗和员工福利咨询总监梅燕女士表示,福利管理创

新包括管理员工健康、管理福利成本和管理福利供应商三个方面。整体员工健康管理通过创造组织健康文化,提升员工体能素质,降低未来健康风险,比为员工报销医疗费用更能体现企业的人文关怀;通过数据分析找出福利成本的驱动因素,能够有效管理福利成本,实现福利成本价值最大化;为福利供应商设立福利服务水平考核指标,并对达成情况进行监控和审计,能在不增加成本的前提下,提升管理效率和员工对福利的满意度。

(孙颖)

哪些福利最受员工欢迎

北京某外企人力资源服务有限公司一份针对 685 家企业进行的“最受员工欢迎的福利调查”显示,最受外企员工欢迎的福利是住房补贴,占了受访员工总数的 76%,在这个高房价的时代,外企员工一样也愁房。

住房补贴:外企职工最喜欢

早晨 7 点,鲁明扬(化名)从在南三环外的租房乘上上班车,大概一个小时才能到达位于新国展附近的单位。7 点半,坐上上班车的鲁明扬开始打盹。作为一名工程师,鲁明扬的工资扣除个人所得税、住房公积金、“三险”后,每月能拿到手的现金不到 5000 元。由于没有北京市户口,鲁明扬享受不了北京市的各项保障政策,29 岁的他上个月一咬牙贷款买了套房,平均每月还要还贷 2000 多元。

在北京某外企人力资源服务有限公司日前开展的“最受员工欢迎的福利调查”中,在众多选项中鲁明扬一眼就看到了住房补贴这 4 个字,他毫不犹豫地打上了钩。和鲁明扬一样,76%的受访者认为“住房补贴”是最希望得到的福利。

弹性工作:激发员工斗志

刘强(化名)是个铁杆球迷,他的年假还剩 10 天,已经被他安排在决赛的那几天。刘强说,他从没这么期盼过弹性工作制,“这两天上班总是犯困,还得打起精神来,生怕被领导抓包。”

针对员工生活福利方面的调查显示,“休年假”是员工目前享受率最高的项目,普及率达到 88%,受访员工最喜爱的生活福利是“弹性工作时间”,65%的员工希望能够享受弹性工作,而真正能够享受到的只有 19%。

北京某外企人力资源服务有限公司专家分析认为,从对弹性工作的强烈要求可以看出员工对“工作与生活相平衡”的极度渴望,员工希望通过这些生活福利释放工作与生活中的压力。

医疗保障:希望“武装”到牙齿

调查显示,在医疗保障福利方面,大多数外企能够提供“年度体检”、“补充医疗保障”和“人身意外保障”3 类福利来满足员工基本医疗需求。但是基于对健康的重视,员工已经不满足于传统的福利内容,对新型医疗保障福利更加青睐,有 6%的企业甚至提供了“牙齿医疗保障”,而 66%的受访员工希望能够享受到“武装”到牙齿的福利。

国外工作机会:最受欢迎但实现最低

职业发展类的福利很受员工的关注与喜爱,68%的员工希望得到培训,但调查同时显示,仅有 35%的员工表示公司为其提供了培训。与此同时,为员工提供到国外的工作机会成为员工职业发展方面最受欢迎的项目,不过只有 10%的员工曾经有过这样的机会,而“晋升机会”、“岗位轮换”和“学历教育”等其他形式的福利内容供需差距更大,均超过 50 个百分点。

(孙颖)

高薪低成本——薪酬战略的最高境界

一位北大 MBA 同学近日跳槽,行业没变,变的是平台、职级和薪酬,按他的说法是“一跳三得”:事业空间大了,职业生涯通了,经济待遇涨了。同学有出息,我们也都为他高兴,可他却表现得有些郁郁寡欢。

一问之下才知道,原来他本意并不想离开原公司,领导对他器重有加,同事关系和谐,业务符合自己兴趣,专业特长得以发挥,工作成绩也是芝麻开花节节高,猎头之所以开出好于现职数倍的条件挖他,看重的正是他职业素养出众和创造性解决问题的能力。他把情况

向公司做了说明,并表示在公司任职多年,很感谢公司栽培,对公司感情深厚,仍想继续留任公司,但也提出希望公司能够此时重新评估他的价值,只要给予适当调整也就心满意足,并无猎头给出条件那样的过分奢望。领导虽几经挽留,但 HR 最终还是没能满足他的要求,理由是公司薪酬体系的内部平衡不希望因他而打破,两害相权取其轻,只能对他表示遗憾。

话说到这个份儿上,这位同学感到进退两难,本来可有可无的事,终于演变得唯走一途了。听到这,我内心不禁响起了周华健的老

“职商测评”并非万能

职商,顾名思义就是一种从事某种职业的智慧、能力,内容包括教育水平、人生经验、精神气质等,关乎个人综合能力与应征职位的契合度。

目前,“职商测评”深受大学生欢迎,今年就有许多人进行了“职商测评”。“职商测评”测试结果具有一定的参考价值,而国内一些企业,更是开始利用“职商测评”进行人才选聘。

“职商测评”是“人才测评”的一个方面,被测者通过一系列的网上题目测试,电脑自动得出相关

评价报告。在“百度”搜索引擎中输入“职商测评”,一共显示出 6 万多个相关网页。选择一个测评网站注册后,便可以开始“职商测评”。题目涉及到工作、生活、价值观等方面,答案没有对错之分,考察的是被测者对于这些问题的看法。

题目完成之后,会出现一个测评报告。报告分 7 页,采取打分制,并辅以大量文字分析,分为职业兴趣、职业价值观、职业能力结构、职业人格和职业规划 5 部分。其中职业兴趣分管理型、社会型、艺术型

等,职业能力则分为语言能力、数理能力、推理能力、分析能力等。综合分析之后,得出参与测试者的职业类别定位,同时还做出被测者人近期及中长期的职业规划。

有人通过测评找到了自信,明确了目标,但也有人“在“职商测评”后感受到了危机感。“职商测评”很受大学生追捧。但测评只是一种辅助手段,只具有参考价值,不能代人做决策。

目前已有企业在使用“职商测评”选聘人才。某公司在招聘营销人员时,已把“职商测评”作为辅助

手段之一。公司招聘人员说:“从实施效果来看,职商测评提高了企业在人才选聘过程中甄选的效率和准确度,降低了录用不适当人员的风险与成本。”

(周韩)

等,职业能力则分为语言能力、数理能力、推理能力、分析能力等。综合分析之后,得出参与测试者的职业类别定位,同时还做出被测者人近期及中长期的职业规划。

有人通过测评找到了自信,明确了目标,但也有人“在“职商测评”后感受到了危机感。“职商测评”很受大学生追捧。但测评只是一种辅助手段,只具有参考价值,不能代人做决策。

目前已有企业在使用“职商测评”选聘人才。某公司在招聘营销人员时,已把“职商测评”作为辅助

手段之一。公司招聘人员说:“从实施效果来看,职商测评提高了企业在人才选聘过程中甄选的效率和准确度,降低了录用不适当人员的风险与成本。”

有人通过测评找到了自信,明确了目标,但也有人“在“职商测评”后感受到了危机感。“职商测评”很受大学生追捧。但测评只是一种辅助手段,只具有参考价值,不能代人做决策。

目前已有企业在使用“职商测评”选聘人才。某公司在招聘营销人员时,已把“职商测评”作为辅助

手段之一。公司招聘人员说:“从实施效果来看,职商测评提高了企业在人才选聘过程中甄选的效率和准确度,降低了录用不适当人员的风险与成本。”

有人通过测评找到了自信,明确了目标,但也有人“在“职商测评”后感受到了危机感。“职商测评”很受大学生追捧。但测评只是一种辅助手段,只具有参考价值,不能代人做决策。

目前已有企业在使用“职商测评”选聘人才。某公司在招聘营销人员时,已把“职商测评”作为辅助

手段之一。公司招聘人员说:“从实施效果来看,职商测评提高了企业在人才选聘过程中甄选的效率和准确度,降低了录用不适当人员的风险与成本。”

有人通过测评找到了自信,明确了目标,但也有人“在“职商测评”后感受到了危机感。“职商测评”很受大学生追捧。但测评只是一种辅助手段,只具有参考价值,不能代人做决策。

目前已有企业在使用“职商测评”选聘人才。某公司在招聘营销人员时,已把“职商测评”作为辅助

手段之一。公司招聘人员说:“从实施效果来看,职商测评提高了企业在人才选聘过程中甄选的效率和准确度,降低了录用不适当人员的风险与成本。”

(赵克欣)

招聘的关键是对岗位的理解

招聘的关键是要实现人岗匹配,即要知道人是什么样的人,岗是什么样的岗,然后对人是否适岗作出判断。

很多时候,解决这个问题,靠的是主观性经验判断。比如在工作说明书的任职资格部分,显性的学历、经验等内容都是比较容易描述的,对于更为重要的能力部分就比较麻烦了,你会看到这样的写法:较强的沟通能力;但在企业里对于什么是沟通能力,各级人员的理解未必完全一致;对于什么是较强,则更难以相同。

所以,在招聘中实现人岗匹配仍然面临非常大的挑战。企业招聘中的问题并没有因为各种甄选手段、以及素质模型理论和实践的发展取得本质性突破。在我看来这一困境的侧重方面仍然是“岗是什么岗”的问题。当然,这并不表示在“人是什么人”方面的甄选手段和技术已经不成问题,只是相对而言是一个次要问题。

基于此种认识,作为甄选者的招聘人员对岗位的理解就非常重要了。招聘人员必须深刻理解岗位

到底需要怎样的能力素质,虽然这种理解可能难以通过某种模型的方式描述出来,但是招聘人员必须理解这一问题。

比如,某一个工业制造企业 A,招聘了一位市场总监,是由某国内猎头公司从某知名家电企业挖角而来,此前为该企业市场营销部负责人,但其在新岗位上业绩平平。我们分析认为,虽然同为市场营销,但此营销非彼营销,该企业产品为高科技通信线缆,是现有光纤产品的升级产品。该产品是一种



典型工业中间品,该产品用于通信工程,通信终端用户并不关心该通信工程使用的哪种产品,他们只关心功能的实现;而且,由于国内通信产业格局的垄断性特征,该产品的大客户是有限的,即少数通信服务提供商;该产品由于是现有光纤产品的升级产品,这就存在替代传统产品的问题,而由于传统厂商与电信企业已经形成了较为成熟的客户关系,作为替代者进入难度相当大。

通过以上分析我们发现,A公

司新招聘的市场总监所面对的新市场不同于完全竞争的,强调品牌差异的家电市场,两者所要求的人的能力也是根本不同的。A 公司所面对的垄断市场需要市场营销人员具有综合分析和利益平衡能力。具体来说,营销切入点是打破上述利益格局,建立一种双方分享该产品价值的合作模式,实现这种利益分享机制下的长期、重复购买。

(朱国成)