



员工集体生日会暖人心。



企业中的杰出贡献奖更能聚人心。



青年员工学习沙龙助职业成长。

企业方：想要留住人才
职工方：不仅仅是钱的事
专家：通过合同约定避免争议

年终奖，要发好不容易

又到年底，由于牵扯到个人利益，年终奖成为许多职工热切期盼的事情。企业领导对年终的发放也保持着谨慎的态度，希望与员工共同分享发展成果、激励员工更好工作的同时，也指望着用年终奖留住人才。为了留住员工，各家企业使出浑身解数，有的发年终奖，有的不断强化企业文化建设，用感情留人心。

□本报记者 刘欣欣 任洁 李一然

【探访】

精诚教育集团： 引进人才，破格奖励

北京精诚教育集团有近800名教职工，22年来累计培养学生40万人次。每年年底，总部、分校区都举办联欢会，把员工聚在一起抽奖、聚餐，每个人能领到一份年终奖。校领导一对一发放时，还会根据员工的工作表现，说一些鼓励和期许的话。“主要是通过这个时机谈谈心，为员工提供职业规划和导向，激励他们不断成长。发放人为员工的主管领导，这样谈话时少了一份拘束，指导起来更加有针对性。”副总裁宋维萌介绍。

宋维萌回忆，自己当初刚来集团时已经是10月，工作只有两个月，按照行业惯例是不能拿年终奖的，但董事长王国欣认为她属于人才引进，决定破格发放。当领导通知她去领钱时，她都愣了，心里涌起一股暖流。“发年终奖是在一个教室里，员工轮流进去。那天，主管教学的陈副校长把年终奖装在红包里递给我，说明缘由，告诉我‘你工作突出，领导很重视你。集团很看重年轻人的发展，希望你能带给集团新鲜活力，今后要好好干啊。’”

“当时，集团内名校长、名教师云集，我一个年轻人，又是新入职的员工，能得到大领导的如此相待，如此受重视，让我特别感动、觉得特别温暖，特别有干劲，很受鼓舞。所以一干就是这么多年，现在也成了集团的老员工。”宋维萌表示，员工对年终奖一般都有心理预期，发放年终奖是单位良性发展的一个体现，也符合中国传统文化习俗。让员工分享单位的劳动成果，可以借此团结士气、凝聚人心。只要人心齐，上下携手共同发展，多大风浪都能闯过去，因为人才是企业最大的资本。

燃气集团五分公司： 量化考核，激励员工

在燃气集团第五分公司，年终奖不是按人头分，即便是同一工种、同一性质、劳动强度基本一样的两名职工，年终奖数额也不一样。但年终奖发放后，职工

基本心服口服，这是为什么呢？

市燃气集团第五分公司人力资源部经理赵燕飞介绍说，首先，年终奖的发放与公司对各基层单位的组织绩效考核、各基层单位对职工的个人绩效考核挂钩，并根据基层单位人均工作量和组织绩效考核结果进行工资总额分配，其中年终奖包含在工资总额中。而由于各个基层单位的绩效考核结果不同，其年终奖的人均水平也就不同。即使是同一个基层单位的一般管理人员，其年终奖的人均数额，也会因单位的绩效考核结果不同而有高有低。

“这种考核有利于激励员工的团队协作精神，因为职工收入的高低，与单位的整体绩效水平密不可分，而一个单位整体绩效水平的提升，源于每一个职工的努力。”赵燕飞笑着说。

此外，各基层单位对每一名员工都有详细可行的年度绩效考核方案。如在五分公司客服一所制定的绩效考核方案中，对工作可量化的一线职工，与工作不易量化的职工，都有详细的考核内容及考核办法。像值班员、司机、库工、质检等工作不易量化的职工，每月的考核方法从“德、能、勤、绩、廉”五个方面打分，每项20分，总分100分，最终形成综合绩效评价分数。当月职工薪酬根据得分多少计算，年终奖的发放依据全年得分多少计算，绩效得分高年终奖自然高，反之则低。

另外，为了鼓励先进，鼓励职工提高劳动技能，职工被评为先进职工，在职业技能大赛中取得优异成绩等，都属于考核加分项目。

采访中赵经理还告诉记者，年终奖发放后职工之所以心服口服，是因为从发放的标准、方法、程序等都公开、公正、透明。首先职工的年度绩效考核方案，是经过几上几下征求职工意见建议，最终通过职工代表大会审议通过的。其次各基层单位都有详细的工作台账，职工每月的出勤情况、工作量多少、考核分数等都有据可查，一目了然，清清楚楚。

“职工所付出的劳动可以算作是一种商品，而商品都有价值，而价值就有大有小。因此，

五分公司依据职工日常的工作绩效，在年终发放有一些差距的年终奖，实际是对职工劳动付出的肯定。而事实也证实公正、公开、公平地向职工发放年终奖，在一定程度上确实也激发了职工的工作热情。”赵经理说。

另据记者了解，五分公司也在进一步优化日常绩效考核奖励与年终奖的比重，统筹考虑职工日常生活保障的需要与年终奖的即期激励作用的发挥，增强企业凝聚力，完善激励机制，坚持公开、公平、公正原则，覆盖企业全体职工的同时，也要与职工个人的贡献挂钩，促进企业经济效益持续增长。

新华联集团： 财富账号，记录成长

“为职工提供长期的事业发展平台、使用股权作为激励等办法，比单纯的年终奖力度更大，也更能够吸引职工。”新华联集团执行董事、助理总裁、工会主席杨运辉表示，在新华联，年终奖只是企业与职工分享发展成果、激励员工的一小部分。

为了鼓励员工长期为企业发展做贡献，集团早在13年前就创建了积分奖励俱乐部，精心规划员工的财富生涯，让员工的每一分付出和贡献都记入他们的财富账号中，使他们的个人财富与企业财富同步增长。

“大家都喜欢出去旅游，但很多人不是因为没钱，而是因为没假期。在新华联，我们每年为优秀员工提供带薪旅游，不仅给他们组织最豪华的旅游团出行，还给他们假期，让他们放心游玩。”杨运辉告诉记者，新华联除了物质奖励外，功勋之旅是最吸引人的部分。

为了与核心员工结成价值共同体和命运共同体，集团于1997年就提出了“耕者有其田、经营者有其股”的口号，并多次推行员工持股计划，让近300个中高层管理人员和专业技术人员持有集团的股份，充分享受企业发展的成果。

此外，新华联还斥巨资帮助职工在京安家，按成本价卖房给内部职工，并建造了职工宿舍，按市场租金的一半收费，通过多种

方式解决外地职工的后顾之忧。

除了眼前就能实现的奖励外，为职工提供多种培训，也让年轻职工来了就不愿意走。

为了构建人才孵化器，集团于2002年投入巨资，兴建了新华联培训中心，用于企业内部培训。2006年11月，集团成立了新华联管理学院，并每年拨付1000万元以上的培训费用，仅集团总部组织举办的各种培训就在20期以上。

2010年，集团又在北京新华联工业园兴建了更完善的培训中心，用于全面提升员工的综合素质。集团还与湖南大学、英国牛津大学、新加坡国立大学等名校联合办学，对中高层管理人员进行系统培训。

为了创造各类人才脱颖而出、人尽其才的良好环境，集团采取公开选拔、竞聘上岗、轮岗交流等措施，加强对管理者尤其是青年管理者的锻炼，并推行“新动力计划”、“一二三人才工程”，加快企业人才培养。集团还拨款500万元成立了成才奖励基金，每年对学习成绩突出的员工进行表彰奖励。

今年，集团工会开创性地设

立了青年学习沙龙，专门培养新招收的优秀毕业生。“集团每年都会招收一批高校的学生会主席，其中包括全国学联主席等。我们培养的目标是让他们成为企业未来的高管人员。”杨运辉告诉记者，工会牵头整合了企业内部最好的资源，让现任高管与年轻毕业生交流，给他们传经送宝，今年已经开展了5期活动。

不仅在工作上吸引职工，工会还在生活上凝聚职工。“亲情、友情是人生中一盏明灯！”这是新华联集团总裁傅军告诫员工崇尚人情、义利兼顾的经典话语，也是新华联集团工会开展工作的最高理念。

从今年开始，工会为员工集体举办生日聚餐会，不仅买来蛋糕，给每人送上一张手写祝福语的贺卡，还邀请集团的领导和员工共同庆祝、合影留念。有的职工感动地说：“我一辈子都没有人给我做过生日，工会想得真周到啊！”

“我们还要在此基础上不断创新，今年我们只请职工一个人来，明年计划请上员工的家里人，陪他们一起过生日。”杨运辉笑着说。

【建议】

专家：合同中约定年终奖发放方式

针对年终奖问题，常鸿律师事务所主任常卫东律师指出，能否通过年终奖留住员工，归根结底不是钱的问题，关键要看单位文化能否把人才留住。企业要诚实守信，不是停留在口头上，如果能够信守承诺，把员工当成平等的人来尊重，创建温馨的工作环境，提供很好的发展平台，让员工能够最大程度地发挥出自身价值，员工的付出、能力与报酬相匹配，员工自然不愿离开。“有的企业还没发年终奖，员工就急着跳槽，说明这样的企业文化留不住人。”

常卫东表示，如果企业制定了很多指标，出台了绩效标准，承诺完成就发年终奖，到年底自然要结算清楚，程序上也要做到公开、公正、透明。如果出现经营困难，一时间无法兑现，不妨

和员工说清楚，争取员工的理解。

年终奖属于工资以外的报酬，如果签的合同或协议上没有提到发年终奖的方式、时间，企业可以不发。但如果给部分员工发，部分不发又没有合理的解释，员工可以向企业主张权利，用“同工同酬”理由来维权。一旦证实是企业搞歧视、差别化对待员工，则属违法，要承担相应的责任。“如果走到这一步，劳动者即使能打赢也会极大耗费精力，最好能在合同中注明与企业的种种约定，学会保护自己。”常律师表示。

他提醒，涉及劳动报酬、保险福利等职工切身利益的规章制度或者重大事项，应向职工代表大会审议，通过后才能实行。