



首页 → 学术文章 → 经济伦理

李黎明：福利越多越好吗？

福利，对于很多员工，尤其是国有企业的员工来说，是一种理所当然的事，比如班车、提供午餐等，并不觉得这是一种保障或是激励。同时，对于很多企业来说，福利只是一种成本，或者是基于法规和制度而不得不设立的，比如四险一金、五险一金。显然，上述的观点是错误或是片面的。员工在享受福利的时候没有想“企业为什么要给我这些福利？凭什么我会享受这些福利？”而企业在设置福利项目的时候也不去研究福利的功能，以及设置这些福利所要产生的效果。尤其是后者，员工对福利的认识不清，主要是企业在设置福利的时候目标不明确，设置的方法不科学，以致于福利的功能没有得到体现。

福利的功能到底是什么？

有人说是“保障”，保障员工应享受的权利，生活的稳定，以及解决后顾之忧；也有人说是“激励”，用福利项目将员工区分开来，体现多劳多得、能者多得。其实这两种说法都是正确的，现在我们说福利的功能就是保障与激励相结合。但这时又产生了一个问题，为什么企业要给员工上保险，为什么要分房、分车？直接把现金给员工，让他们自己去上保险，自己去买房买车，不也同样能起到保障和激励的作用吗？

为什么要设福利

一般来讲，当一个企业设立福利的时候，可能会基于以下两个方面的原因。第一，它有一个规模经济的问题，为什么很多情况之下人们要靠集体的力量去做一件事，而不是让每一个员工单独去做一件事？因为如果企业集中起来做，会做得非常专业，做得非常经济有效。所以这种情况之下不是给员工一百块钱让他自己去买一份东西，或者买一份保险，而是要由企业统一来做这件事情。这就是第一个原因，从经济有效性出发考虑。第二，设立福利往往更多隐含了很多企业文化的因素在里面，它有很多人性化的东西，这种人性化的东西对于企业保留吸引员工，都是非常重要的。给员工一百块钱和送员工一件礼物，或者带员工一起出去吃一顿饭，两者带来的感觉差异是非常大的。

有的企业知道为什么要设立福利，也明确福利的功能是保障和激励，但在福利设计和管理的实际操作中还是遇到了问题。一方面企业花了很高的成本，觉得已经做得很好了。但另一方面，调查显示，员工却不太满意，也就是福利项目和员工之间缺乏一致性，致使福利的功能不能很好地发挥。那么，如何去设计一个员工自己特别想要的福利，或者说如何建立具有保障与激励双重功效的福利体系呢？

目前企业福利设计的一般做法，主要有以下几类：

1、基于相关法规和制度，这是比例最高的一类。有的企业，设计福利体系只是保证自己不违法，按照法律和制度的要求提供给员工相应的保障，比如四险一金。

2、基于企业的承受能力，在符合相关法规制度的基础之上，根据企业的承受能力适当做一些调整，或者补充。

3、基于行业的一般做法，根据行业内其他企业的一般做法，其他企业设立了这个福利项目，我这个企业也要设。

4、基于企业文化，把企业建成一个家，让员工有归属感，让他们认同企业。在这种情况下企业就会增加很多补充项目，比如集体性活动等等。

中西方福利体系的差异，有两点是非常明显的：对于内资企业来讲，很多情况之下都是基于保障和劳动者权益的保护，它们从这个角度去设计自己的福利体系，主要的也就是四险一金，或者五险一金。以法规和制度为主要依据，而且很多情况之下把福利作为一种成本来看待，考虑的是怎么来控制成本。对于外资企业，包括一些合资企业来讲，在法定服务的基础之上，更多关注福利的有效性，如，能不能保证吸引优秀的员工，能不能使他们安心工作。也就是说，它们的福利设立主要是基于如何吸引、保留和鼓励员工，实现企业的发展目标，即以企业文化和人才竞争为主要依据。

目前中国人力资源市场正发生着巨大的变化。很多内资企业人才竞争意识逐步加强，开始和外资企业去竞争，很多人才从国外企业流进了内资企业，人才在国企和外资企业之间进行流动。而且很多企业的观念开始发生转变，开始更加关注如何通过有效的薪资福利体系保障实现企业性目标，来激励和留住人才。

但是，仍有很多企业没有认识到这一变化趋势，在以下几个方面存在着非常普遍的问题：福利体系建设不受重视，福利工作重视程度仍然不高；大量企业仍然主要从成本角度去看待福利；福利的激励作用发挥不够充分；许多中小企业法定福利制度还不完善；近半数被调查企业中，福利制度的改善需要经过员工与企业的反复谈判。

外企太和顾问公司对目前国内企业的福利状况进行了调研，得出以下主要结论：今天的福利管理对专业化要求越来越高，福利管理成本也呈上升趋势。现在的福利已经不是一些事务性的简单工作了，而是分析应该设立什么福利项目，项目投入之后，有效性到底如何。这些研究都是非常复杂的工作，它对专业化的要求越来越高。同时很多情况下一些小规模的企业做福利管理的成本是越来越高，而且规模越小，成本越高。福利提供和企业规模之间存在一定相关性，大企业的福利比较完整，小企业往往由于存在成本的问题，以及其他各方面的影响，福利不是非常完整。总体上福利成本呈上升趋势，即福利占工资的比例是呈上升趋势。

福利发放的形式及目的方面：过去福利主要以保障为主要目的，现在也开始和绩效挂钩以及个人的能力挂钩，而且开始出现一些倾向性的偏斜；同时提倡福利要进行有针对性的、有效的发放。

福利体系发展趋势——弹性福利

时下，弹性福利计划被越来越多的企业采用，补充福利受到越来越多企业的重视。弹性福利，或者说“自助式福利”、“弹性福利计划”，即员工可以从企业所提供的列有各种福利项目的菜单中自由选择其所需要的福利。相对于过去的福利制度来讲，它体现的是一种弹性化，动态化，而且强调员工的参与。

据调查，24%企业为员工提供弹性福利制度，尤其是在年营业额1亿元以上的企业比例更高；弹性部分占福利总额的比例平均在10%左右。不同公司的弹性福利方案在结构和方式上的差距很大，但往往是由几种核心的福利形式、以及多种可选的辅助的福利形式来组成。这其中核心的几种是固定的，相对来讲是针对所有的员工的，但还有些弹性的部分、辅助性的部分，并不是所有员工都能享受的。

一般来讲，弹性福利有四种形式。一、附加型，即在现有的福利计划之外，提供其他不同的福利措施或扩大原有福利项目水准，让员工选择。二、核心加选择，即将原有福利剥离出可选部分，在企业福利支出总额和员工享有福利额不变的情况下，可提高福利方法有效性、节约成本。三、套餐型，即企业根据员工服务期、婚姻状况、年龄、家属情况等设计不同类型套餐供员工选择，但套餐的内容不能选择。这是目前企业采用比较多的类型，因为它有针对性，操作起来比较简单。四、积分型，即员工暂不享受当年的部分福利，人力资源部负责积分，积分到一定程度后，可享受价值更大的福利。

弹性福利的优点非常明确，主要有以下几点：员工选择自己适用的福利项目，增加员工满意度；给员工一定参与空间，提高激励作用；提高福利发放有效性，降低成本开支；减轻福利规划人员(HR)的负担；员工喜欢实施弹性福利制的组织，有助企业网罗优秀人才。

但同时，我们也看到弹性福利有一定不足，主要体现在：规模经济性降低；逆向选择；导致经济性行为超过人性行为；自选项目要有市场竞争力，否则员工不满意；对于不了解福利项目内容及含义的员工，自选福利项目比较盲目；员工有可能丧失与公司讨价还价的机会；给福利制定者和操作者增加工作量。

如何实施弹性福利计划

做好弹性福利的设计，首先必须明确福利制度设计的原则，因为高福利并不等于高绩效。如果盲目设计福利体系，人力资源部将成为烧钱部门。福利设计的原则为遵纪守法，有限的成本、效益最大化，简化行政工作以及法律、企业、员工个人利益的关系与平衡。这些原则贯穿于整个设计过程，对设计起着指导性的作用。其次，弹性化福利设计有一定的流程，因为如前所述，福利成本是呈上升趋势的，尤其对一些小规模企业来说，成本确实是一个不容忽视的问题。讲求设计的流程化，就是通过一些技术的处理，对成本进行控制。

当然，弹性福利也不是一成不变的，往往也要定期地进行调整，这就需要高效的公司福利体系设计的一般流程。一般流程基于两个基础，一是要获取市场的数据，二是福利体系有效性诊断，看市场的竞争性、内部的公平性、以及集体的有效性、针对性是不是达到了要求；在这两个基础之上，制定公司的福利策略，确定公司的福利预算规划，最后来设计福利体系的方案。

诊断福利体系是否有效，主要从几个方面进行：一个是福利制度总体的状况是不是有效；然后在这个基础之上对一些福利项目做评价，一是重要性，二是现有水平的满意度，还有就是沟通，公司和员工认为比较重要的项目分别是什么、有多少，找出差距；在前两项工作的基础之上，从四个角度来确定不同指标的趋势，一是从满意度的情况，二从重要性的角度，三从竞争性角度，即和行业对比，企业的水平如何以及企业的承受能力。对每一个福利项目，都要从这四个方面来看它将来的发展趋势，对一些现有的项目，就看它将来趋势如何；对一些现在没有的项目，就要分析需不需要设、或者什么时候设。

实施福利计划的时候，应注意以下几个问题：与企业整体薪资计划结合起来通盘考虑，福利设计不仅仅是人力资源管理策略的重要组成部分，更是整体经营管理策略的重要组成部分；强化个性化福利观念与团队合作结合；处理好实现企业福利目标和引导员工享受福利的关系；支持企业经营目标的实现；降低福利要有足够的理由。

目前实现企业特殊性福利项目的几个策略，主要有：积分制福利计划，自我筛选式福利计划，沟通，聘请顾问公司，充分利用社会性福利项目，外包和适度提高福利管理人员的地位。

文章来源：<http://www.hroot.com/publish/html/20986.htm>