



热门文章

用多元线性

国外汇储备

何加强会计

国衍生金融

间借贷利率

章

章

品市场竞争

业银行走混

国存款保险

国创业板市

华夏并购案

[2006年12月]浅谈如何构建竞争性薪酬体系

【字体: 大 中 小】

作者: [孙 蓓] 来源: [本站] 浏览:

作为薪酬体系的一部分,福利是企业人力资源管理中一个容易被忽视的组成部分,但是对现实而言,福利却又在整个人力成本中占据相当大的一块份额。社会保障体系日益发展与提高的结果福利成为薪酬理念中一个不可或缺的机体而固化下来,但同时,对企业和员工来说它又是那和复杂。

很多企业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,对福利工作重视高;大量企业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;许多中小企业法度还不完善。

福利失去激励作用,罪不在其本身,而应归责于我们的管理者,没有深刻地认识福利的功能工夫去研究福利如何管理,更没有随着环境形势的变化,及时地去改善我们在福利管理上存应之处。对于外资企业,包括一些合资企业,在法定服务的基础之上,更多的是关注福利的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。这一我们借鉴的。随之,国内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保障实现企业性目标,来激励和留住人才。

一、福利的改革势在必行

1.福利政策正确导向:企业采取福利措施,目标是使员工行为与企业行为保持高度一致,有大员工团结在一起,实现企业利润最大化。福利从本质上讲又是一种补充性报酬,既然是报以员工支付合理劳动为代价。

2.履行告知义务:企业应当采取恰当的传播渠道,将企业的福利政策告诉所有员工,比如把写进员工手册。一定要让员工知道企业有什么福利,不同的福利对自己的要求是什么,明确朝什么方向去努力。这是企业应尽的义务,也是尊重员工知情权的需要。

3.区分福利层次:要按对企业贡献程度,将福利设定不同的等级层次。要规定什么样的福利性福利,是全体员工都应享有的;什么样的福利属于绩效性福利,只有工作绩效达到时才能且达到不同的绩效,享受不同的绩效福利。

4.适时增减福利项目:企业绩效随着市场环境变化会有起落,企业的福利一定要及时反映企变化。企业绩效转好,应当适时地增加一些新的福利项目;企业绩效下降了,也要相应地暂部分福利项目。

5.特色福利:企业必须搞自己的特色福利,有特色才有吸引力。企业有能力增加福利投入时着“人无我有、人有我精”的原则,设定福利项目。如果在福利投入既定不变的情况下,则“集中使用投资”的原则,创新一丝不苟同于别的企业的福利项目,保持福利的新颖特征。

6.自助餐式分配:不同员工有不同的需要,福利分配应当充分尊重员工的需要,采取“自助餐式分配方式是最好的选择,对员工和企业两全其美。

7.公正兑现:一方面,要求企业管理者说到做到,对员工作出的许诺,在时机成熟时一定要能当企业绩效不好时取消员工福利,要求员工理解;而当企业绩效见增时,对员工的呼声却闻。另一方面,企业奖励员工福利时,要让群众心服口服。

二、福利的新趋势——弹性福利制

对任何规模的企业而言,设计一套薪酬和福利制度都不啻是一场挑战,对中小企业来说就更中小企业的优势在于,它没有已经成型的模式,因此具有明显的创新灵活性。然而,设计、理福利机制的成本是昂贵的,其间充满了风险。

(一)弹性福利制的内涵、分类及特点

1.何为弹性福利制。弹性福利制(又称自助餐式的福利)是一种有别于传统固定式福利的新制度,即员工可以从企业所提供的一份列有各种福利项目的“菜单”中自由选择自己所需要的福利制制强调让员工依照自己的需求从企业所提供的福利项目中来选择组合属于自己的一套餐”。每一个员工都有自己“专属的”福利组合。另外,弹性福利制非常强调“员工参与”希望从别人的角度来了解他人的需要。但事实上,实施弹性福利制的企业,并不会让员工毫挑福利措施,通常公司都会根据员工的薪水、年资或家眷等因素来设定每一个员工所拥有额。而在福利清单在所列出的福利项目都会附一个金额,员工只能在自己的限额内购买喜欢

2.弹性福利制的分类。由于企业经营环境的多样化和企业内部的特殊性,弹性福利制在实际的操作过程中逐渐演化为以下几种有代表性的类型:

“附加型弹性福利计划”是最普遍的弹性福利制,就是在现有的福利计划之外,再提供其他不同的福利措施或扩大原有福利项目的水准,让员工去选择。例如某家公司原先的福利计划包括房租津贴、交通补助费、意外险、带薪休假等,如果该公司实施此类型的弹性福利制,它可以将现有的福利项目及其给付水准全部保留下来当作核心福利,然后再根据员工的需求,额外提供不同的福利措施,如国外休假补助,人寿保险等,但通常都会标上一个“金额”作为“售价”。

“核心加选择型”的弹性福利计划由“核心福利”和“弹性选择福利”所组成。“核心福利”是每个员工都可以享有的基本福利,不能自由选择,可以任意选择的福利项目则全部放在“弹性选择福利”之中,这部分福利项目都附有价格,可以让员工选购。

“弹性支用账户”是一种比较特殊的弹性福利制。员工每年可从其税前总收入中拨取一定数额的款项作为自己的“支用账户”,并以此账户去选择购买雇主所提供的各种福利措施。拨入支用账户的金额不需扣缴所得税,不过账户中的金额如未能于年度内用完,余额就归公司所有;既不可在下一个年度中并用,亦不能够以现金的方式发放。各种福利项目的认购款项如经确定就不能留用。

“福利套餐型”是由企业同时推出不同的“福利组合”,每一个组合所包含的福利项目或优惠水准都不一样,员工只能选择其中一个的弹性福利制。就好像西餐厅所推出来的A餐、B餐一样,食客只能选其中一个套餐,而不能要求更换餐里面的内容。在规划此种弹性福利制时,企业可依据员工群体的背景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。

“选高择抵型”福利计划一般会提供几种项目不等、程度不一的“福利组合”给员工做选择,以组织现有的固定福利计划为基础,再据以规划数种不同的福利组合。这些组合的价值和原有的固定福利相

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell

Meet face-to-face with top investment experts

Acquire a global market perspective

Discover profitable investment insights...

The WORLD MONEY SHOW
Uniting the Global Investment Community

insights... investment boutique discover

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell

Meet face-to-face with top investment experts

Acquire a global market perspective

Discover profitable investment insights...

The WORLD MONEY SHOW
Uniting the Global Investment Community

insights... investment boutique discover

比，有的高，有的低。如果员工看中了一个价值较原有福利措施还高的福利组合，那么他就需要从薪水水中扣除一定的金额来支付其间的差价。

“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。企业提出一份可供选择的福利清单，企业给员工一定的福利点数，允许员工在一定要求下，可在点数范围内随意挑选自己的福利项目。这种弹性自助福利计划的最大优点就是富有柔性，让员工清楚他们所享受的福利（特别是保险）值多少钱，有利于强化福利的激励作用；另外可以体现参与精神，提高员工对组织的认同感和主人翁意识。

3. 弹性福利制的特点。弹性福利的优点非常明确：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；提高企业福利发放的有效性，雇主不用齐头式地提供员工不需要的福利项目，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。

(二) 弹性福利制的设计

设计企业的弹性福利系统，必须明确设计的原则，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。一般要建立在以下规则上：

1. 在这样一个系统中对物质奖励和非物质奖励进行整合。
2. 清晰地界定各种奖励之间的关系，例如一笔100元的奖金等价于一天额外休假或两次双人晚餐或一个为期两天的培训等。
3. 绩效薪酬要调整为一个整体，它的基础是绩点，绩点累积到一定数目可以获得相应的某项福利，绩点不可以转让，但可由员工自己决定何时兑现，员工可用自己的绩点“购买”弹性福利系统中的福利项目。
4. 绩效薪酬依据年度评估结果或根据某位员工年内的特殊贡献来实施，每位上级都掌握一定的绩点预算，这样他就可以依据预先设定的标准进行绩点分配。
5. 弹性福利系统中的福利项目也可能售罄，所以人力资源部门必须拒绝一些不当的绩点累积，同时也应最大限度的尊重灵活性。
6. 激励内容应根据员工们的需求而进行调整，这可以通过员工调查来了解。员工也可以随时对新的福利种类提出建议，只要是合理的都应得到重视。

(三) 企业在设计弹性化的福利体系时，一般可以先遵循以下步骤

1. 系统地清点企业目前所有提供的法律的、税制的和自行设立的福利项目。
2. 查明自行设立的福利项目的原因。
3. 对向员工个人和员工整体按规定提供和自行设立的福利项目进行精确的年度预算，包括绝对数值和所占的百分比（例如占工资总额、销售额、赢利和行业平均数的比例）。
4. 定期开展员工调查和问询，了解他们对所设立的福利项目的重要性和满意程度的意见。
5. 定期将自己的福利政策与工会和其他行业协会政策，以及人力资源市场上存在竞争关系的公司的政策（依据相关的薪酬和福利调查）进行比较。
6. 为了达到随时为员工提供有吸引力的福利的目标，需要不断调整企业的福利政策以适应环境条件的变化，当然这样做必须符合经济原则，要注意福利导向与直接报酬相抵触。
7. 为保证福利政策和实践的统一，必须将其全面系统地编写到员工手册中。

(四) 如何实施弹性福利计划

若要顺利弹性福利制进行到底，首先需要树立如下几种理念：

1. 客户理念。它和旧的福利方案最本质的区别是从以雇主为中心转变为以雇员为中心，雇员从一项福利的接受人转变为福利的客户。
 2. 业绩的理念。这种福利模式是偏重业绩的一种福利制度，业绩指员工工作的成果，在进行整体福利方案设计时，要求员工充分参与。
 3. 个性化理念。对于一位母亲来说，她希望福利组合中现行的福利比例大一些，如更长的假期、弹性的工作时间；而对于一个还没有成家的年轻人来说，他可能希望奖金的比例大一些，退休保险的比例小一些。
 4. 薪酬的补充——额外津贴。它是一些比较特殊的工作，或者在企业界担任特殊的职务，因而有权接受的特殊优惠待遇。这部分虽然是薪酬领域里比较模糊的部分，但对提高员工忠诚度有很好的效果，可以让员工对企业产生认同感，提高凝聚力。
- 传统的福利制度缺乏针对性和灵活性，员工不得不接受企业提供的福利形式，有时可能根本不需要，而巨大的福利支出给企业造成沉重的负担，企业犹如被套上绳索，无法解套。弹性福利制是个革命性的突破，目前越来越受到欢迎。员工在规定的的时间和范围内，有权按照自己的意愿组合自己的一揽子福利计划，他们享受的福利待遇将随着他们的生活改变而改变。员工们喜欢自助式福利方案是因为它的灵活性和可选择性，同时这个方案也减少了企业成本的投入，这是个双赢的方案。从长远的角度来看，以员工为导向的企业，要迈向员工薪资福利化，以员工量身订作的福利为规划蓝图，留住企业所需要的核心人才，得到双赢。将绩效管理制度与福利制度作联结、整合，使未来员工的福利额度能够与绩效表现有密切相关，进而留住核心人才，提升人员品质及效率。

(作者单位：抚顺中宇建设(集团)有限责任公司)

【评论】【推荐】

评一评

正在读取...



笔名:



评论:

发表评论

重写评论

[评论将在5分钟内被审核，请耐心等待]

【注】发表评论必需遵守以下条例：

- 尊重网上道德，遵守中华人民共和国的各项有关法律法规
- 承担一切因您的行为而直接或间接导致的民事或刑事法律责任
- 本站管理人员有权保留或删除其管辖留言中的任意内容
- 本站有权在网站内转载或引用您的评论
- 参与本评论即表明您已经阅读并接受上述条款

