

基于自助式福利组合的知识型企业福利点数方法研究

倪 伟

(西安电子科技大学, 西安 710071)

摘 要: 本文以自助式福利与传统福利之比较为切入点, 分析了自助式福利是福利的一种创新形式, 认为基于自助式福利组合的福利点数方法是激励知识型员工的有效手段, 能够实现多赢, 本文构建了知识型企业福利点数方法设计模型, 并对福利点数方法实施进行实例探讨。

关键词: 福利点数方法; 自助式福利; 组合; 设计与实施

中图分类号: C913.7 **文献标识码:** A **DOI:** 10.3772/j.issn.1009-8623.2009.01.009

我国知识型企业现行的福利体系大多是一种强制性的法定福利, 主要是保险、生活用品等为代表的实物福利品^[1]; 目标单一, 为员工提供单一的物质保障; 无法实现公平, 且容易造成人才的流失。

知识型员工有其自身的特点, 如素质高、个性强、蔑视权势、自主性强、拥有知识创新能力、创造性、强烈的自我价值实现愿望等,^[2] 他们追求的是一种个体成长和自我价值实现, 现行的福利体系对知识型企业员工没有太大的吸引力, 因此, 建立一套以知识型员工为主体、以产生最大激励效果的福利形式势在必行。

一、自助式福利是福利的一种创新形式

(一) 自助式福利概况

自助式福利又称弹性福利, 其核心是“员工可以从企业所提供的各种福利项目菜单中选择所需要的一套福利方案”。^[3] 自助式福利强调员工福利选择的自主性, 重视员工需求的差异性与层次性, 对激励知识型员工具有重要作用。

自助式福利横向包括软硬两部分, 如图1:

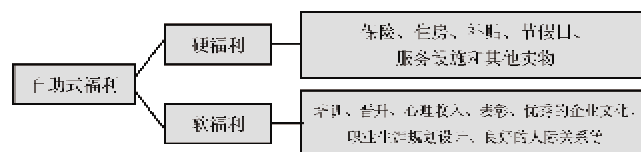


图1 自助式福利横向组成

结合马斯洛的需求层次理论, 自助式福利纵向可划为以下几个层次, 如图2:

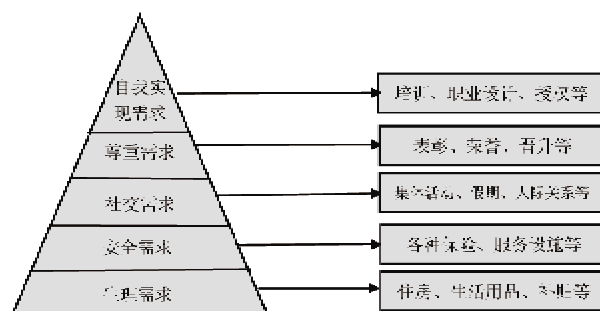


图2 自助式福利纵向组成

(二) 传统福利体系与自助式福利之比较

见下页图3。

(三) 自助式福利的创新表现

通过分析, 我们可以看出自助式福利的创新

作者简介: 倪伟 (1981-), 男, 山东莱阳人, 西安电子科技大学人文学院技术经济管理专业, 硕士研究生。研究方向: 技术创新、创业管理和风险投资管理。

收稿日期: 2008年12月3日

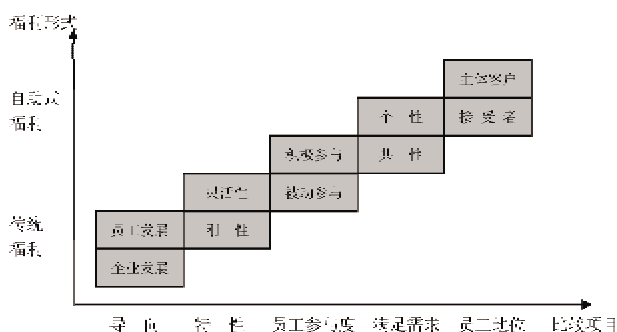


图3 传统福利与自助式福利之比较

点主要表现在以下几个方面：

首先，内涵和形式更加丰富，传统福利仅指工资奖金之外的物质待遇，而自助式福利不单纯在物质方面，而是多元化的，既包含了硬福利的形式，也包含软福利的形式，软福利形式突出对知识型员工的尊重、关心、理解与企业的长远发展。^[4]

其次，支付方式的个性化。如自助餐一样，自助式福利倡导员工可以根据自己的需求自由选择和组合，增强了员工的归属感，提高员工的工作积极性。

再次，符合目标管理的三精髓，自助式福利是一种原则、责任和管理哲学。^[5] 由于自助式福利可以预支，员工选择某项福利超过其购买力时，相当于“欠”公司一笔“福利债”，需要积累足够的福利点数。^[6] 员工变“要我做”为“我要做”，既能满足员工需求又取得绩效。

二、基于自助式福利组合的知识型企业福利点数方法

(一) 知识型企业福利点数方法设计模型

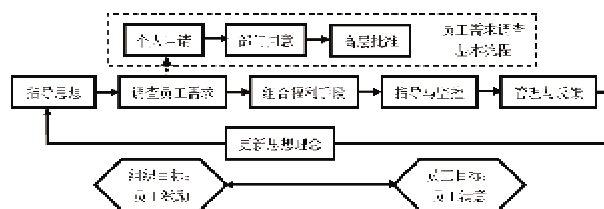


图4 知识型企业福利点数方法设计模型

(二) 福利点数方法能够实现多赢

福利点数方法，是根据员工业绩、年限、岗位、能力、贡献等指标进行评点，计入其福利账

户，同时按照价值对等的原则，以各项福利所花费的金额为基础，为福利赋予一定的点数，员工根据福利账户点数组组合福利的一种行为方式。运用福利点数方法组合自助式福利可以实现多赢：

1. 实际效用最大化，相对成本最小化：自助福利适时提供员工所需要的福利，员工可以根据自身购买力自由选择，使员工的需求得到真正的满足，使福利的总效用最大化。

2. 对知识型员工而言，他们选择福利会倾向于选择横向的软福利和纵向的“尊重需求”和“自我实现需求”的层次，对应的福利偏好主要包括职业生涯设计、授权、培训、晋升等。自助式福利可以满足各层次员工的需要，对员工有维持作用。

3. 自助式福利组合对知识型企业纳税筹划创造了较大空间。福利点数方法注重节税福利组合的设计，指导员工选择具有节税功能的福利项目。

三、知识型企业福利点数方法的实施

(一) 福利点数方法实施的基本步骤

某知识型企业实施福利点数方法主要包括以下几个步骤：第一，明确设计思想和理念，实现福利与知识、硬福利与软福利、自助式福利与人力资源战略的结合；第二，调查员工需求，注重被访者的代表性^[7]；第三，在调查员工需求的基础上将收集的福利进行组合，该企业设立了如表1的福利项目（附有点数）。

从表1中可以看出，该企业提供的自助式福利项目组合中，较合理地设置了硬福利与软福利的比例，硬福利占了稍大比重，软福利包括授权、培训与晋升等项，总的来说，考虑了知识型员工的特点，对知识型员工具有较大的激励作用，除了交通补贴和午餐补助外，都是具有节税功能的项目。

第四，指导与监控，这是福利点数方法实施的关键步骤。自助式福利的指导与监控应注意以下几点：保持与员工的沟通，保证员工积极参与，发挥员工主体作用；坚持自助式福利体系执行与组织发展战略一致；执行和监控的过程中应随变化而调整；运用标杆管理，结合自身情况，向优秀企业学习，准确进行福利对标。

表1 某知识型企业福利项目设计一览

福利项目	点数	福利项目	点数
基本保险	50/年	旅游	10/100元
报销资料费	8/100元	公交卡(100元)	20
培训	150	统一午餐	20/100元
授权	200	发放交通补贴	30/100元
晋升	600/级	统一午餐补助	30/100元
·袋米+一桶油	8/100元	化妆品(500元)	80
带薪休假	10/天	住房(3000元)	260

第五,反馈与总结。通过员工反馈,更新福利点数设计流程与软硬福利搭配,人力资源部与财务部协调做好控制、统计、核算与备案等工作。

(二) 福利点数方法实施应注意的几个问题

1. 组合福利项目时硬福利组合不宜太多。为降低成本,可以利用集体购买的优惠,以及考虑与超市、商店等形成合约实现规模经济性。例如,员工选择商业医疗保险,企业可以利用人多的优势与保险公司进行谈判,争取一定优惠。^[7]

2. 福利点数方法可以采取点数分期付款与点数储蓄。比如福利点数分期付款,公司一方面可以为新员工提供租房福利,租金暂由公司统一垫付,日后从员工福利点数中按时间扣除;另一方面可以直接为老员工提供分房福利,或公司自建住房,提供给员工,按市场价格的标准配点,员工日后进行分期付款“点”。

3. 运用福利点数方法组合福利项目须有一定的协调约束机制,要形成一套行之有效的管理办法。运用福利点数方法是基于自助式福利组合的核心

环节,只要知识型企业合理运用福利点数方法来进行自助式福利的设计与组合,其对知识型员工的激励很容易取得显著的成效。

四、结论

通过上面的分析,可以得出以下结论:第一,自助式福利是福利的一种创新形式,突出表现在内容、支付方式、作用形式等三个方面。第二,福利点数方法基于自助式福利组合,本文设计福利点数方法模型,并分析了福利点数方法能够实现多赢。第三,通过实例分析得出结论,福利点数方法是激励知识型员工的重要途径,其实施必须坚持全程化。■

参考文献:

- [1] 爱得华·拉齐尔.人事管理经济学.三联书店,2000.1
- [2] 张章.知识型企业如何开展员工激励.世界经理人,2005.12
- [3] 郑琴琴,李志强.自助餐式福利.行政人事管理,2000年第8期
- [4] 王志国.知识型企业员工特点浅析.商场现代化,2007年2月
- [5] 黄建东.目标管理的精髓.中外管理,2006年09月
- [6] 应广智,邱训荣.企业自助式福利计划浅析.南通纺织职业技术学院学报(综合版),2004年12月
- [7] 王淑荣.解析企业自助餐式福利设计.合作经济与科技,2007年3月
- [8] 黄健,庄长远.浅谈企业自助式福利计划.市场周刊·财经论坛,2004年10月

Research of Knowledge-based Enterprises' Welfare Points Method Based on Self-service Welfare's Combination

NI Wei

(Xidian University, Xi'an 710071)

Abstract: The paper first makes a comparison between self-service welfare and the traditional welfare, then points out that welfare points method based on self-service welfare's combination is an innovative form of welfares. Being an effective means of encouraging knowledge-based employees, welfare points method can achieve win-win-win. The paper constructs a model for designing welfare points method, and discusses its implementation.

Key words: welfare points method; self-service welfare; combination; design and implementation