

## 弹性福利体系的应用

传统的福利属于固定式福利，强调平均分配，更多是起到保障的作用。新的弹性福利体系目标是为了提升公司福利的激励效果，体现公司对绩效优秀员工的奖励，达到留住人才和激励人才的目的，所以更多地强调与绩效挂钩，提倡有针对性地有效发放。

### 一、福利的特点

**物质激励性：**员工福利为员工提供了经济保障，使企业具有更强的吸引和留住人才的能力；

**风险保障性：**员工福利具有对员工基本生活的保障作用，有效地帮助员工抵御各种意外伤害或损失；

**成本利用性：**有针对性的员工福利计划可以有效利用企业资金，以较少的成本使企业和员工都获得较多的收益。

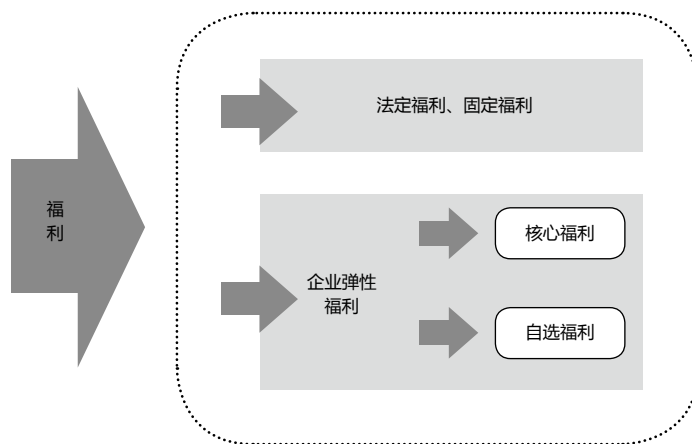


图1 福利的分类

## 二、福利体系

公司福利体系包括法定福利、企业自定福利两个方面；在企业自定福利可以使用弹性福利计划，这是目前经国内多个企业验证实施效果最好的福利计划。

核心福利：是弹性福利计划中最基本的福利，是必选项。

自选福利：是可以根据自己需求自由选择的福利项目，公司将给予员工一定的福利额度，在此福利额度的范围内可以选择自选福利中所列的项目。

## 三、弹性福利的概念

人的需求是多方面的，不同的人需求层次与需求内容也不尽相同，这导致了企业员工对于福利期望的差异化。因此，单一的福利无法满足所有员工的需求，也就不能产生应有的激励效果。

弹性福利的形式，是在现有良好福利现状的基础上，对现有福利体系进行改进。弹性福利采用了类似菜单的方式，给予员工自由选择的机会，每个员工可以根据自身的需求偏好从企业提供的众多福利项目中挑选出最理想的项目。

这种差异化的福利项目组合既满足了员工的主要需求，又能从更大程度上起到福利应有的作用。

## 四、弹性福利的意义

弹性福利的意义除了上述内容外，还在于：

- 员工选择自己适用的福利项目，从而能够增加员工的满意度；
- 给予员工一定的参与空间，提高了对员工的激励作用；
- 提高福利发放有效性，降低成本开支；
- 减轻福利规划与管理人员的工作负担；
- 更加有助于企业广泛吸引优秀人才。

## 五、知名企业弹性福利介绍

成熟型企业的福利具有以下特点：

- 关注员工健康，为员工购买了人身意外险和商业医疗保险，作为对法定医疗保险的必要补充；
- 开发新型福利项目，比如健身、运动、发放电影票等使员工在业余时间能够放松身心的方式；
- 不仅关注员工的身体健康，也将员工的心理健康卫生作为重要的福利项目，比如员工心理援助计划作为缓解巨大工作压力的途径；
- 重视员工的培训，会以成立企业大学、或者报销培训费用的形式支持员工在工

作之余促进个人的发展和成长；

- 各福利项目的开展形式更灵活，不仅局限在发放现金、报销等传统模式；还包括讲座、团队建设、外部辅导等多种形式；
- 使用弹性福利制度，给予员工更大的自主选择权，使得员工能够根据不同年龄、不同需求“自取所需”。

在当今企业人力资源管理中，福利在人力资源吸引和保留方面越来越发挥这重要的作用。以下是部分企业的福利举例：

### 1. 宝洁公司

分类	福利项目名称	说明
弹性时间	弹性工作时间	8小时工作日，保证10点-下午4点在公司办公
	在家工作计划	每周有一天在家办公
平安计划	年度健康体检	
	牙齿健康	
	流感疫苗接种	
	女性健康检查	
	眼睛护理	
	医院挂号预约卡	
	女性健康讲座	
	睡眠健康讲座	
	个人理财建议	
	免费健身俱乐部会员资格	
	半价游泳	
活动	舍宾、瑜伽、动感单车培训	
	儿童发展计划	
	运动会	
	歌咏比赛	
	篮球、羽毛球俱乐部	

表1 知名企业的福利项目名称—宝洁公司

### 2. 味全公司

福利项目	福利项目
员工健康体检	员工紧急贷款
团体人寿保险	社团活动
癌症保险	旅游补助
商业医疗保险	教育补助
特别假	生日、节日礼品
退休金制度	员工购买公司产品补助

表2 知名企业的福利项目名称—味全公司

### 3. 雀巢公司

每年全国各区域公司都举办一次“快乐家庭日”，活动的主题是“雀巢员工和家庭齐聚在一起，享受雀巢大家庭的美好生活”。员工生孩子后，按人工喂养标准发放一年雀巢奶粉和米粉。

### 4. 西门子公司

分类	福利项目名称
员工健康关怀	商业 / 人寿人身意外保险
	商业医疗保险
	牙齿健康
员工生活方式	交通福利
	进修费用报销
	冬季采暖费报销
员工养老	企业年金
员工子女保险	子女意外险
	子女医疗险
	子女重大疾病险
个人成长培训	西门子公司培训计划

表 3 知名企业的福利项目名称—西门子公司

### 5. 微软公司

分类	福利项目名称	说明
健康关怀	体检	
	人寿、意外伤害 保险	
	健身俱乐部	游泳、滑雪、球类、瑜伽
带薪年假	带薪年假和年资假	
	带薪假日	
	全薪病假	
	志愿者服务假	
员工援助计划	职业及工作咨询	
	婚姻及家庭咨询	
	调迁及文化适应咨询	
	精神健康及心理咨询	
	法律及财务咨询	
其他福利	免费的水果、咖啡、苏打水	

表 4 知名企业的福利项目名称—微软公司

## 六、项目背景情况介绍

某快速消费品企业，业务范围包括食品的生产、供应、销售。在全国各个区域都建有生产基地，销售网络覆盖全国大部分地区，销售业绩处于国内的行业领先水平。公司共有员工1万人，人员包括生产、供应、营销、技术、职能管理人员。

公司对于员工福利体系方面的定位是提供多方位的福利项目，能够提高员工的满意度，从而增强员工对企业的归属感和忠诚度。随着企业成立时间增长，福利项目也越来越多，相应的福利成本也越来越大。而员工已经将现有福利作为常规的项目，而且对于福利“一视同仁”的现状表达了不满，事业部总经理和一线操作工人的福利项目一致、完全以入职时间为福利标准选取的依据。

在这种情况下，企业希望引入专业的人力资源咨询公司，基于企业当前面临的人力资源问题，提供科学有效的福利体系解决方案。

## 七、客户存在主要问题

在调研人数中，有71%的员工对于现有福利是满意的，仅有6%的员工对现有福利不满意。

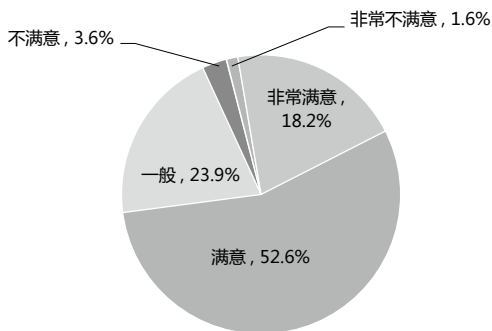


图2 企业满意度调研结果

在访谈调研中，虽然大多数员工对现有福利比较满意，但是对福利体系还是提出了几方面的建议和期望：

- 如何不让福利成为惯例，更具有激励性；
- 如何保障现有福利的实现；
- 对于中高层的福利，一方面应该保证可实现性；另一方面提到希望能够增加关于学历教育方面的培训；而中高层对于心理辅导方面的诉求则表现的更为强烈，这从

另一个角度表明，中高层存在较大的工作压力。

- 要考虑对于特殊工种的激励。
- 该公司现实行福利体系的特点：
  - 福利具有项目全、覆盖面广的特点，即福利的项目能够满足员工的基本需要，应用于全体员工；
  - 关注员工健康，体现在对员工的健康检查进行了多维度的区分；
  - 但是也具有针对性较低的情况，即绝大部分的福利项目没有区分职位等级、岗位，采用统一的项目和标准；
  - 重视员工家庭福利，独生子女费标准高于国家标准；
  - 现有项目对员工的基本需求提供了较为全面的保障，但是还缺少一些更具有企业特色和更具有现代感的福利项目；
  - 缺少鼓励员工学历教育方面的福利项目，尤其在企业高速发展阶段，对于高层管理人员的工商管理培训就显得尤为重要；
  - 福利制度更多是标准化、格式化的项目。

## 八、问题解决基本思路

企业处于不同发展阶段，根据企业的发展需求，薪酬结构也会进行相应的变化，而福利的作用和比例在企业发展阶段不同，也具有各自特点。

企业发展阶段		初创期	快速成长期	成熟稳定期	衰退期	再造期
薪酬构成	基本工资	低	较高	高	较高	低
	绩效工资	较高	高	较高	低	较高
	福利	低	较高	高	高	低
	长期薪酬	高	较高	高	低	较高

表 5 企业不同发展阶段的薪酬体系

根据前期的调研和访谈，总结该公司福利现状和员工的反馈，参考国际大型企业的经验，太和顾问提出了优化福利项目，将现有的福利一部分作为统一福利，一部分与新增的福利项目一并构成为自选福利。

- 保持现有的福利项目；
- 增加新型的福利项目，充分发挥福利的吸引力和激励效果；
- 鼓励员工进行个人学历教育成长，尤其是关注高层管理人员的培训；无论是在对调查问卷的收集，还是在对重点人员访谈的过程中，大家都不约而同的提到并强调；在知识经济时代，作为生产力发展的重要资源—人力资源，员工素质的提升对企业发展具有至关重要的意义和作用。
- 优化福利结构，同时在确保公司福利成本的前提下，建议实行弹性福利制度。

## 九、部分咨询成果展示

### 1. 弹性福利额度设计

岗位等级	11级	12级	13级	14级	15级	16级	17级	18级	19级	20级	21级
弹性福利基数(月度)	417	500	583	667	750	833	917	1000	1083	1167	1250
弹性福利基数(年度)	5000	6000	7000	8000	9000	10000	11000	12000	13000	14000	15000

表6 弹性福利设计额度

### 2. 弹性福利库

类别	现有福利项目	弹性福利	必选/自选建议	备注
礼金	生日贺金、婚礼贺金、住院慰问金、死亡慰问金、佳节礼品		现有	
补贴	员工采暖补贴、员工旅游补贴、防暑降温费、劳保费、免费午餐、女员工卫生费		现有	
补充保险	员工商业意外伤害保险	差旅交通意外保险、商业养老保险、大病商业保险	自选	差旅交通意外险：适用于需要经常出差，乘坐各种交通工具的险种；商业养老保险：是对法定养老保险的补充，用于弥补退休后养老金与退休前工资的较大差距；大病商业保险：是专门针对各种特殊的病种进行的一种保险。员工可根据自身需求购买后报销
健康护理	特殊工种员工体检、已婚女员工体检、管理人员体检、员工健康体检检查	牙齿健康、眼睛健康、流感疫苗接种报销	自选	在常规的国家法定医疗保险和商业医疗保险中对于牙齿和眼睛的报销条件比较苛刻，因此需要个人承担较大部分费用。此项福利主要对员工用于牙齿、眼睛治疗和护理自费部分的费用报销。
生活福利		图书报纸费、物业管理费、服装费、交通补助、通讯费、购物卡、家庭朋友聚会报销	自选	
女工关爱		美容卡、保健卡	自选	
员工援助		法律援助、心理咨询、理财咨询	自选	用于满足员工多元化的需求
家属福利	员工子女商业医疗保险、独生子女费	家属保险、家属探亲费用报销、家属电话费报销	自选	企业对家属的概念给予限定，比如，家属保险可以限定自己的直系亲属；探亲费仅限于配偶和子女等。
健身福利		健身费、健身俱乐部会员卡费用报销	必选	用于丰富员工的业余生活，鼓励员工通过运动强身健体，舒缓压力；可以选择呼市较大的连锁健身中心、或者健身会所。

续上表

类别	现有福利项目	弹性福利	必选 / 自选建议	备注
学习成长		与个人岗位相关内容的培训和学位攻读费用报销	必选	参照企业发展阶段，公司正处于快速发展的阶段，不仅企业对于员工的素质具有较高的要求，而且在访谈和调研中，不同层级的员工也都表达了此方面的需求；在双方目标一致的前提下，为构建学习型企业创造了良好的基础。

表 7 弹性福利数据库

注：在弹性福利包中，必选项比例为 40%–60%，必须使用规定的发票进行报销；自选项可对报销票据不进行特定的要求。

### 3. 相关表单

基本信息					
姓名	所在部门	所在岗位	本岗位弹性福利基数	上年度考核等级	本年度弹性福利总额
弹性福利使用情况					
编号	报销时间	福利类别	报销金额	剩余金额	备注

表 8 年度个人弹性福利消费额度备查账