



智享会

HR Excellence
Center

整体薪酬福利体系中的员工福利管理

Visiting us at  www.hrecchina.org





★ 人力资源智享会新浪官方微博

在新浪微博搜索：人力资源智享会HREC

在浏览器键入链接：e.weibo.com/hrec



★ 人力资源智享会微信公众账号

在微信查找微信公众账号：HRECChina

右侧二维码：扫一扫+关注



目录

- **新型商业环境推动整体薪酬的新内涵**
 - 快速变化的企业环境和新型雇佣关系
 - 整体薪酬的新内涵
 - 整体薪酬的有效性分析
- 如何在整体薪酬框架中系统化管理员工福利
 - 案例研究
 - 执行的要点
- 福利管理的趋势和未来可能的变革方向
 - 趋势和挑战
 - 矛盾的平衡和兼攻之道

快速变化的企业环境

高度工业化演变为虚拟、知识和服务为基础的商业环境

- 地球村，“工作”在世界范围流动以利用不同的要素优势
- 科技突飞猛进，自动化，远程办公和虚拟办公
- 女性在工作中的平等权利
- 快速决策和有效执行要求改变传统等级制度，扁平化和团队合作
- 雇员的流动性取代稳定性，美国一位雇员职业生涯平均经历**6**个雇主
- 性别、种族、年龄和宗教的差异化，多元化
- 员工不是车轮上可以互换的齿轮，而是生产效率的驱动力

新型雇佣关系的特点

传统工业化时代，劳动者作为可以互换的齿轮依附于规模化、标准化、由上而下控制式的流水线；知识和服务经济时期，劳动者被视为绩效的驱动力，雇主和雇员的关系、交易逐步变化：

- 雇佣格局开始多元化，分工协作、外包、项目制、兼职等更加灵活雇佣关系日渐显现
- 劳动者的需求和对于工作回报要求的多元化，更注重价值认可
- 多元化的雇佣关系弱化劳动者对组织的依附性，赋予劳动者更大的自由度和流动性，雇主的强势地位削弱
- 知识经济对自我管理、自我约束、自我激励、自我决策的要求不断强化，复杂科层体系的被动管理模式丧失竞争力

拓宽整体薪酬的新内涵

广义定义：

包括雇主为工作而回报员工的一切事物和价值

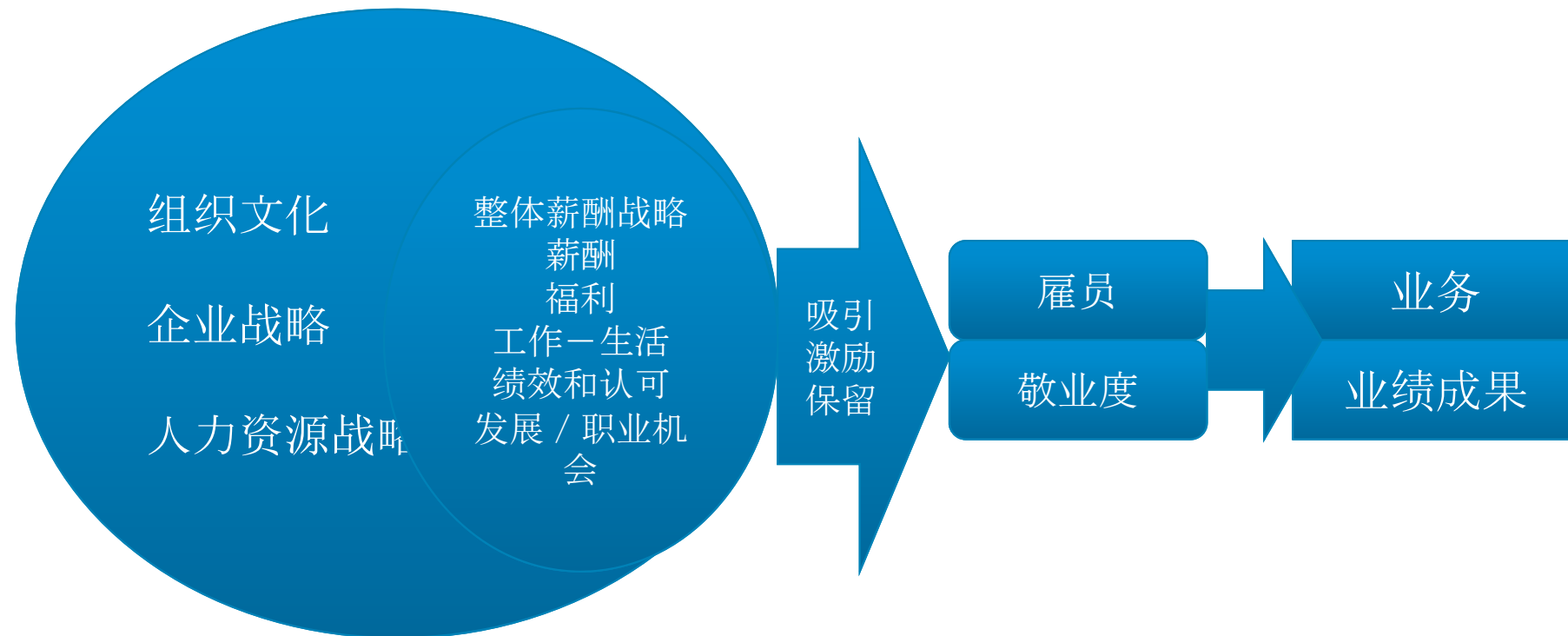
- 薪酬：工资、奖励
- 福利：健康关怀、退休金等
- 工作体验（认可、平衡）
- 组织文化
- 职业发展（职业、专业 / 培训）
- 工作环境

拓宽整体薪酬的新内涵

广义定义：

包括雇主为工作而回报员工的一切事物和价值

World@work整体薪酬模型



整体薪酬广义化演进的原因

趋势：企业的整体薪酬活动取向于广义化

- 薪酬包的核心要素被侵蚀
 - 传统报酬的构成（工资、福利、股票等）不再是组织差异化的报酬部分：工资定位趋于中位数，福利成本上升，股票计划不再向以前那样有吸引力
- 运营效率和效果的压力
 - 成本控制要求投入进行合理计划和管理，通过拓宽薪酬把成本集中用于为组织创造最大效益的方面，提高运营效率
- 满足多样化需求
 - 多元化员工群体的多元化需求，员工需要选择权的弹性
- 巩固商业策略的需要
 - 通过整体薪酬的组成部分和业务远景联系起来，从而传递公司信息，确保员工和公司目标行为一致

整体薪酬的有效性分析

大量数据表明，职业机会、领导力和认可是员工敬业度和保留度的核心驱动要素，而未必是工资。

整体薪酬与马斯洛需求层次的关系



整体薪酬的有效性分析

- 整体薪酬解决了当今商业环境中对于成本快速增长进行管理的需求问题
 - 越是狭隘的薪酬观越是消耗成本，因为组织不得不用金钱解决问题；整体薪酬的计划则将投入转向能够推动公司成功的要素
- 整体薪酬满足当今员工不断发展的需要
 - 员工群体多样，期望值不断变化（丰富、弹性等）
- 整体薪酬契合企业看淡现金和股票的趋势
 - 企业越来越不强调股票的作用，重新界定差异化的要素来吸引和保留人才
- 整体薪酬五大优势
 - 提高组织弹性
 - 提高招聘和保留人才的效率
 - 降低人工成本 / 流动成本
 - 加速提高金桥劳动力市场中的竞争力
 - 提高盈利能力
- 整体薪酬并不意味着更多的福利，更高的工资；而是迎合公司业务战略的重新组合和分配，提升员工对价值的感知。将资金放在有价值的位置比增加资金本身更有效。
- 抛弃鼓励并且与战略和成本目标不一致的工资、福利和其他预算。



目录

- *新型商业环境推动整体薪酬的新内涵*
 - 快速变化的企业环境和新型雇佣关系
 - 整体薪酬的新内涵
 - 整体薪酬的有效性分析
- 如何在整体薪酬框架中系统化管理员工福利
 - 案例研究
 - 执行的要点
- 福利管理的趋势和未来可能的变革方向
 - 趋势和挑战
 - 矛盾的平衡和兼攻之道

如何在整体薪酬框架中系统化管理员工福利

案例研究(To be presented)

核心要点

- 系统的、整体的战略思路
- 系统的、整体的管理执行
 - 福利管理是整体薪酬和员工价值主张的一部分
 - 整体的方案设计和执行
 - 整体的员工沟通
 - 整体的成本和预算管理



目录

- *新型商业环境推动整体薪酬的新内涵*
 - 快速变化的企业环境和新型雇佣关系
 - 整体薪酬的新内涵
 - 整体薪酬的有效性分析
- 如何在整体薪酬框架中系统化管理员工福利
 - 案例研究
 - 执行的要点
- 福利管理的趋势和未来可能的变革方向
 - 趋势和挑战
 - 矛盾的平衡和兼攻之道

发展趋势和挑战

- 以整体的和相互联系的视野管理福利（**EVP-TR- Benefits – Wellness- Health**）
- 借助福利计划传递企业战略、文化和员工行为导向
- 福利创新缺少创新，拿来主义，外企福利的本土相关性有待提高
- 提升弹性和员工参与，风险共担
- 成本管理：投入产出分析（**ROI**）、成本共担、集中采购、统筹管理、共保
- 沟通和满意度管理：公开、客观、透明、引导
- 大数据和量化管理
- 福利计划管理的简化和高效

矛盾的平衡和兼攻之道

(一) 雇主vs雇员

- ▣ 强势工会和高福利国家：美国汽车行业

工会消灭美国汽车企业， <http://www.infzm.com/content/24601/>

2006年，美国三大汽车公司工人的平均年薪超过14万美元（通用是14.1万；福特14.6万，克莱斯勒15.1万），同年的美国大学教授平均年薪9.6万美元。通用提供的数据显示，综合工资、福利、养老等方面费用，通用每名员工每小时的生产成本为69美元，而最大竞争对手、日本丰田汽车公司则为53美元。

- ▣ 强势雇主和人力资本流动不畅的国家和地区

沃尔玛常德关店， <http://www.linkshop.com.cn/web/archives/2014/285988.shtml>

工会维权**VS**政府维稳

考虑到沃尔玛作为跨国企业，要“讲政治”，“还是应该欢送的，不能过河拆桥”。

韩国/台湾 vs 澳大利亚/香港

中国(法律很严格，执行很灵活)

矛盾的平衡和兼攻之道

(二) 薪酬和福利

薪酬 vs 福利

- 福利是贯彻公司文化、理念和战略的工具
- 福利投入和收益 $1 > 1$; $1 < 1$; 薪酬的投入和收益 $1 = 1$



VS



矛盾的平衡和兼攻之道

(三) 工作和家庭

工作 vs 家庭

- Work-Life 平衡呈现前所未有的重要性

吸引保留人才、鼓舞士气、留住女性雇员、提升工作满意度、提高生产力、提升员工敬业度和承诺、降低医疗成本、环节‘职业枯竭’、吸引投资者、成为优秀的企业公民

弹性工作、阶段性退休

收养的支持

职业规划

儿童看护、家庭病假

子女教育支持

老年护理方案

供家庭使用的休闲场所

志愿者和社区服务假

健身课程

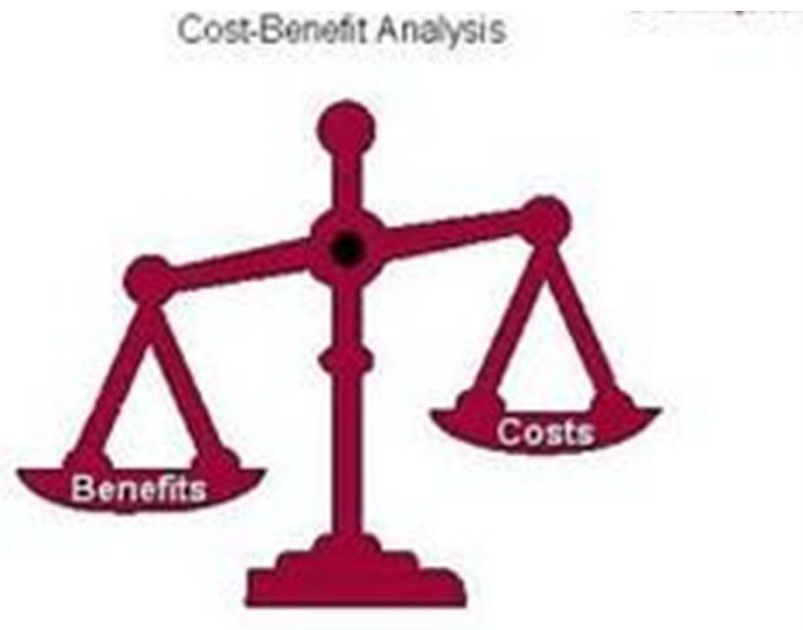


矛盾的平衡和兼攻之道

(四) 成本 vs 收益

成本 vs 投资 (把人力的成本视为投资，人力资本)

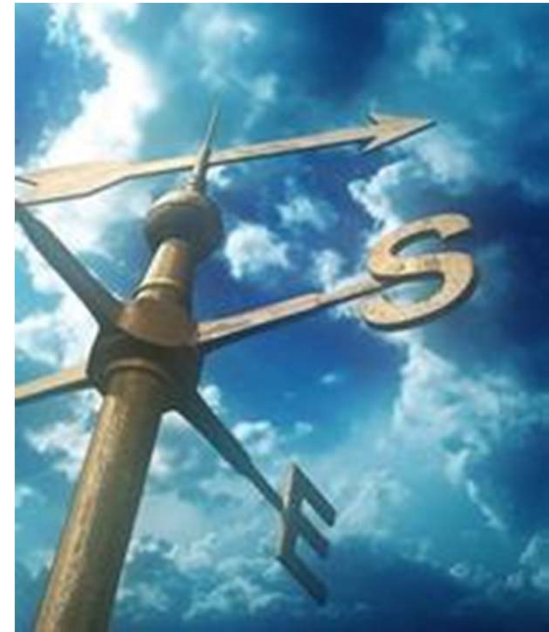
- 企业战略、业务战略、人才战略、市场定位
- 成本投入和收益分析
- 中国属于“高福利成本”国家



矛盾的平衡和兼攻之道

(五) 短期 vs 长期

- 放眼长期，兼顾短期
- 长期 > 短期



矛盾的平衡和兼攻之道

(六) 整体（统一） vs 局部（分散）

整体和局部结合

- ❑ 全球一致和地方特色
- ❑ 内部公平和快速相应
- ❑ 确定治理模式和分工

矛盾的平衡和兼攻之道

(七) 隐性 vs 显性

隐形成本、福利显性化

- ▣ 便于发现问题，形成共识
- ▣ 便于正确决策，改进优化