

优秀雇主 让福利“弹”起来

□ 李海强

【策划词】

没有什么是一成不变的,除了“变化”。随着时代的发展,我们发现,企业从业人员已经从60后、70后到现在新生代的80后乃至90后。不同的人群,对福利的需求是否一样呢?答案应该是否定的。因此,福利方案的设计再次考量人力资源部门的智慧。今天选编的这组文章,其中就闪烁着这样的智慧火花,相信能够带给读者一点点灵感。

——编者

1.现象 职场“剩”事

2.对策 团体 弹性 福利及其他

曾几何时,公司员工的标准化生活还是白天工作,晚上回到温馨的三口之家。不知道从什么时候开始,职场“剩男剩女”如雨后春笋般多了起来。不久前中华英才网就“职场大龄未婚”问题对全国近2300名企事业单位进行了网络调查。按“27岁以上的女性和30岁以上的男性如果没有对象,一般会将他们归为大龄青年”的界定,调查发现,受访者处于适婚年龄但又未婚的比例接近九成(88.7%)。在工作压力相对较大,人员相对密集的北京、上海、广州等大城市,大龄单身的情况更加普遍;从事IT行业的大龄未婚青年比其他行业更高。由此可以看出在我国职场“剩”事现象已经非常普遍。

中华英才网“职场大龄未婚”问题对全国近2300名企事业单位进行了调查,有近四成受访者认为“大龄未婚职员对于企业HR管理弊大于利”。同时也有专家分析指出,大龄未婚会造成雇员的失落感,困扰员工无心努力工作,甚至离开企业。因为家庭在人的一生当中起着很重要的作用,扮演着不可或缺的角色。这些都是企业在管理中面临的全新问题。因此如何帮助员工远离失落感,使企业的单身男女们不至于把单身进行到底也有必要成为管理者工作的一部分。



A 组织团体: 为“剩”下的员工谋福利

调查显示,58.4%的被调查者认为造成职场大龄未婚的主要原因是“生活圈子小,机会少”;“工作太忙,没时间谈朋友”的比例为16.9%;抱定“独身主义”的比例仅为4.1%;其余20.6%认为是“经济压力大”。调查还发现,企业协助雇员婚恋的情况不是很普遍。传统的公司给员工的福利更多地是把员工看成是家庭成员角度来进行的考虑。但是随着职场大龄单身者增多的事实,这些观点显然已经有所落后,不能满足当前的需要。对于当前大量的单身雇员来说,婚恋挫折感会损害生理和心理健康,妨碍工作。针对这些问题,企业如何改变相应的管理手段,克服员工的失落感提高工作效率呢?

比照上世纪的八九十年代,大企业的工会组织促成了许许多多男女的婚姻,现阶段工会组织在这方面仍可以发挥重大作用。其次是企业内部以及跨企业的亚文化团体的建立,例如依据人们的兴趣组成的户外运动、球类运动之类的运动团体以及其他类型的爱好者协会等。不同的亚文化团体可以把具有相同爱好的一群人聚集在一起,有助于解决员工圈子小的问题。同时,也可以充分考虑中介媒体的作用。为了解决单身问题,很多专业的中介机构已经出现并开始发挥越来越重要的作用。例如世纪佳缘、非常男女、百合网,还有单身俱乐部都是针对单身而产生的盈利组织模式。企业也可以考虑和这些中介机构合作或者自行组织一些单身会等手段为“剩”下的员工谋求福利。

B 情感疏导: 品牌主管充当“知心姐姐”

Grace是一家跨国化妆品公司中国区品牌主管。由于行业特殊,Grace所在的部门乃至整个公司的员工女性比例超过七成。现在,随着员工中的“剩女”越来越多,Grace经常会在晚上

或者周末和下属们通电话,“听她们倾诉或是对她们进行情感疏导”。这样一来,连Grace的孩子也觉得妈妈越来越像公司雇佣的“知心姐姐”而非品牌官了。

“如果在这个问题上公司不积极主动地去做些什么,员工最终多多少少都会将自己的感情现状归咎于公司,譬如抱怨公司内部的女性性别比例、接触范围以及工作强度等,久而久之,对工作难免有负面影响”,Grace说。因此,关注员工情感状态,帮助她们排遣因为情感问题带来的情绪波动,便成了Grace的一项工作内容。

今年开始,Grace开始试图和公司的人力资源部门沟通,期望为自己的员工争取更多“别致的福利”:譬如,针对下属们“工作忙没时间社交”的抱怨,去设计一些和男性员工占比较高的其他公司定期举办party、进行联谊的活动;针对“大龄女青年们”非常在



意的“天天坐办公室,容易身材走形、容颜早凋”的抱怨,去为她们提供适当的瑜伽、美容消费的报销额度。

虽然Grace的努力未得到公司积极的回应,但是,她的想法在某种程度上却和如今越来越被重视的“弹性福利”制度不谋而合。

C 弹性福利: 满足员工的个性需求

根据美世咨询医疗和员工福利中

国区总监范志华的介绍,所谓弹性福利,又称“自助餐福利(caféteria benefits)”,其定义为“由公司出资,并由员工自主进行福利项目选择的一种福利安排方式”。即员工可以依照自己的需求,在公司所提供的各种福利方案中,选择最能满足自己“个性化”需求的企业福利制度。

“在不同阶段,员工的需求差异也很大”,美世中国医疗和员工福利咨询总监孙蓓华介绍称,根据美世咨询此前的一项统计调研,一名员工从进入公司到退休的过程,基本上囊括了诸如恋爱结婚、建立家庭、养儿育女、儿女成人、安度晚年等等关键的人生节点。而不同年龄阶段的员工关注的需求也有明显的特征,譬如25岁左右的员工更加关注“金钱、假期、汽车以及事业培训”等话题;到了40岁左右,他们的目光便更多转移到了“寿险、财险、工作与家庭生活的平衡”等方面;而对于55岁左右的员工,诸如“退休金、医疗费用、子女大学教育及成人安家”等话题的重要性便凸显了出来。

“弹性福利通过为员工提供更多的选择性,尽量满足不同员工的需求”,美世咨询大中华区总裁郭鑫说。一般而言,“弹性福利”有以下两种形式:一是员工可用现有的部分或全部福利交换其他福利项目,或增加现有福利的额度;二是员工可以在授予的福利额度范围内,在公司提供的一揽子福利项目中自主选择。

一个完整的“弹性福利”体系通常由核心福利、可选福利、弹性福利额度和弹性消费账户组成。其中,企业为每个员工根据一定规则确定一定的弹性福利额度,除了核心福利是必选项外,其他可选福利员工则可以根据自身目前需求进行自主选择,甚至不做任何选择,而是由员工自主支配弹性消费账户中的余额,譬如去健身、上自己感兴趣的外部培训课程等,最终在账户中的余额范围内进行报销。

这样一来,企业付出的福利成本总额是固定的,而员工的个性需求也得到了最大满足。除了能帮助企业将“好钢用在刀刃上”之外,在郭鑫看来,



男女搭配工作不累,但也要“吃饱饭”!

弹性福利更重要的作用则是“可以成为企业提升内部福利管理效率,实现自身雇主形象差异化的有力工具”。

“弹性福利强调的是整体的眼光”,郭鑫说,有别于传统福利体系将不同福利项目的分散管理导致成本统一计价的难题,弹性福利将福利的管理分为两个方面,一方面是福利成本管理,另一方面是提供给员工的福利项目管理,二者可以独立运作,分别进行有效管理。

D 灵活管理: “整体把控”“统一管理”

“通过福利投入和福利项目的分离,企业则可以通过一系列的精确测算为每位员工确定弹性福利额度,员工可以使用其拥有的额度根据自身需求进行福利项目的选择”。孙蓓华说,事实上,弹性福利额度就是企业投入的福利货币成本,企业在决定员工弹性福利额度时,可以考虑不同的因素,如:工龄,级别,绩效水平,家属情况,地区等等。从而从成本的角度,企业在福利方面的投入将实现“整体把控”和“统一管理”。

在郭鑫看来,这尤其对于大型企业集团,在解决需要加强对下属单位福利管控、尽可能实现统一的员工福利管理体系和平台以及改善福利公平性这三方面难题,能够发挥更大作用。

例如,企业集团总部可以通过控制授予员工的福利额度来控制总体的成本投入,而设置怎样的福利项目组合的权力则可以下放至各个下属单位。其次,集团总部可以在所有或部分

下属单位的福利项目中规定核心福利项目,由下属企业自行决定可选福利项目。

“通过这种统放结合的方式,集团总部可以保持所有下属企业福利政策执行的一致性。”孙蓓华如此表示说。

事实上,于上世纪80年代产生于欧美的弹性福利制度,最早的初衷是帮助企业有效地控制福利成本,但在发展过程中却日渐成为企业打造优秀雇主品牌,将福利纳入“整体薪酬”框架管理的工具。美世《2009年全球弹性福利调研》结果显示,在英国、加拿大等较早开始普及弹性福利的国家,有14%的受访企业给予员工极大的福利选择权,另有28%的受访企业给予员工部分的福利选择权。而在中国,81%受访企业不提供给员工任何福利选择权。

其中,82%已经实施了弹性福利的受访企业认为弹性福利的实施效果达成了他们预期的目标,员工对弹性福利的反应非常正面。从成本角度而言,42%的受访企业表示他们的福利成本没有增加,30%的受访企业表示他们的福利成本有所降低(其中8%的企业表示福利成本显著降低)。

如今,面对逐渐走高的福利成本,员工日益强烈的福利需求,以及提高福利工作效率的压力,弹性福利的理念已经进入了中国企业人力资源管理者们的视线。根据《美世2009年全球弹性福利调研》结果,5%的中国受访企业已经制定了在未来两年内实施弹性福利的明确计划,29%的企业正在研究实施弹性福利的可行性。

用人之道 | Yongrenzhidao

把人才当成“河流”来管理

美国宾州大学华顿商学院教授卡培里(Cappelli)最近提出一个重要看法:不要把人才当作是一个水库,应该当成一条河流来管理;不要期待它不流动,应该设法管理它的流速和方向。

卡培里所提出的这个看法,给了几个值得思考的方向:

员工留下来才是好员工吗?

对于公司的长期奉献,是决定一个员工是否杰出的重要条件。因此,很多公司以年资作为重要的绩效考核标准。然而在这个环境变动极为迅速的时代,却可以经过设计,让低承诺的员工变得有高奉献度。例如,如果你的某个部门员工流动频繁,始终猜不透究竟谁会待多久,那么为什么不干脆倒过来,要求这个部门的每个人,一做满两年就得离职。这么一来,员工在一上任时,就清楚知道自己的承诺以及公司对自己的期待,反而可以解决公司管理上的一大难题。华尔街的投资公司,对于初级分析师就采取这样的做法。

据宾州大学华顿商学院对企管硕士班学生的一项调查,问他们对于过去工作的满意度,结果发现,如果是固定期限的工作,对于原来任职

公司的评价反而较高。

要员工对公司忠诚还是对专业忠诚?

对新一代员工来说,越来越多的人是对自己的专业忠诚,不是对企业忠诚。因此,员工可以不对公司做出承诺,但在公司期间,却对工作有很高的投入,对负责的专案充分奉献。因此,以专案和工作团队为基础的工作设计,变成让员工充分投入的一个很好的方式。当员工不把自己视为“组织”的一分子,而是“专案”的负责人,他就觉得自己有更多的自主感。同时,在看待工作时,往往会因为对其他团队成员的责任感,让他有更大的动力,把工作做得更好。

需要以同样的殷切来留住每种职位的员工吗?

坦白地问自己,你希望营销部经理在这个工作上做多久?又希望公司研发部的工程师在公司里任职多久?如果是财务部的会计,或者是总经理秘书,你又希望他或她待多久的时间?答案一定不一样。如果我们认定,“流动”已经是这个时代人力资源管理本质,那么公司要做的,恐怕不是降低整体流动率,而是控制哪些人该留下来,留下来多久。(未完)

阿里巴巴 HR 管理的核心内涵

任何一个企业家的成功,都需要一种特立独行的精神。换言之之,他一定是坚持自己独特的观点,才能够真正走到成功。在中国企业家群体中,马云就是这样一个特立独行的人。他在不同场合的讲话和演讲激情、幽默,带给人们的不仅有听觉上的冲击,更有智慧和灵感的碰撞。马云对管理的深刻认识和实践让我们有理由相信,阿里巴巴的文化管理绝不是一句虚言。

小企业:培养文化也是关键

管理绝不是简单的1+1。俗话说,大企业靠文化,中型企业靠规章,“小企业靠老板自己来管”。当众多中小企业经营者抱怨“管人太难”,抱怨公司员工“对待遇总不满足,人心不齐,没有为企业考虑得失”的时候,马云却提出不同的意见。他说,“小企业也要讲文化,不能到大了以后才开始讲文化,到了中型企业才开始讲制度”,他告诫小企业经营者,第一天当老板,要培养的就是一种文化,才有可能把企业做大,“大”了以后,文化才有作用。他说,阿里巴巴的文化不是靠标语贴出来的,“不是管理者贴给大家,而是员工的自我激励”,而大企业的这种激励



文化是从最初就开始建立起来的。

马云认为,小企业老板也要多去倾听员工的想法,使员工基本生活保障得到满足,让员工工作得到荣耀和成就感。他特别指出,对员工的物质激励,只能满足员工的物质需求,不能让他有幸福感。“幸福感是让他们有信仰,让他们相信公司对社会和客户是有贡献的,而自己对公司是有所贡献的——这样的员工容易管理”,而这样

的企业文化也水到渠成。

人性化管 理: HR 管理的核心内涵

“抓住人性的本真!”这并不是一个空泛的口号,而是阿里巴巴自创立来一直自上而下践行的HR管理精神内核。对于员工,马云曾有段话这样表

述:“我们对进来的员工都给予他们三样东西,一是良好的工作环境(人际关系),二是钱(今天是工资,明天是资金,后天是每个人手中的股票),三是个人成长。第三点是非常重要的,公司要成长首先要让员工成长,人力资源不是人力总监一个人的事,从CEO到每个员工都要认真对待的事。要让员工成长是件很困难的事,要很长的一段时间,我们还要做到的是帮助外面刚进来的员工怎样融入我们这个团队。”在他的带领下,在他“抓住人性本真”思想的践行过程中,阿里巴巴的人力资源管理不断折射出人性的本真光芒,绚烂而朴实。

马云告诉所有人:阿里巴巴的团队已经能造血,并且有信心战胜一切。这个目标为持续发展102年的企业,正抓住人性的本真,用心地做着人力资源这档事。(钟鸣)

遗失启事

兹有李红洲《经理日报》社新闻工作证(编号:5100982010012)、身份证(编号:512921196609283056)、离婚证、川大成教文凭遗失。