

Research on Design Elements, Flexibility and Effectiveness of State-Owned Enterprise Welfare Management

Sun Lichun^{1,a*}, Zhao Jian^{2,b}

¹State Grid Energy Research Institute CO. LTD, Changping District, Beijing, P.R.China

²State Grid Energy Research Institute CO. LTD, Changping District, Beijing, P.R.China

^{a*} sunlichun@sgeri.sgcc.com.cn

^b zhaojian@sgeri.sgcc.com.cn

ABSTRACT

The welfare management of state-owned enterprises is subject to relevant policies of state-owned asset and enterprises, and it also needs to follow the general laws of enterprise management. This study first sorts out the general elements that companies need to consider when carrying out the design of welfare management system, and then considers the characteristics of state-owned enterprises, and puts forward the design principles of state-owned enterprise welfare management. Under the guidance of the classification reform and classification management ideas, this study analyzes the influencing factors and influencing mechanisms of the flexibility and effectiveness of different types of state-owned enterprise welfare management, to provide decision-making reference for different types of state-owned enterprises.

Keywords: State-owned enterprises, welfare management, design elements, flexibility, effectiveness

国有企业福利管理设计要素及灵活有效性研究

孙李淳^{1, a*} 赵简^{2, b}

¹ 国网能源研究院有限公司, 昌平, 北京, 中国

² 国网能源研究院有限公司, 昌平, 北京, 中国

^{a*} sunlichun@sgeri.sgcc.com.cn

^b zhaojian@sgeri.sgcc.com.cn

摘要

国有企业福利管理既受到国资国企有关政策约束, 也需遵循企业管理一般规律。本研究首先梳理了企业开展福利管理体系设计工作需考虑的一般性要素, 进而考虑国有企业自身特点, 提出国有企业福利管理设计原则。在分类改革、分类管理思想指导下, 分析不同类型国有企业福利管理工作灵活性、有效性的影响因素、影响机理, 为不同类型国有企业开展福利管理工作提供决策参考。

关键词: 国有企业, 福利管理, 设计要素, 灵活性, 有效性

1. 前言

从国有企业管理实际出发, 福利有狭义和广义之分, 狭义福利指通过政策规定的职工福利费列支的各类福利项目; 广义福利则是全面薪酬的重要组成部分, 包括企业为员工提供的除工资、奖金之外的各种补充性报酬及服务。^[1] 依据国家法律法规设置部分福利项目之外, 在合法合规前提下确定法定福利的具体水平, 以及科学开展补充福利的规划、实施、分配等工作, 是国有企业

福利管理的核心内容, 对于充分发挥福利的激励保障功能、提高福利支出的效率效益、保证福利制度的可持续性及其有效性具有重要意义。

2. 国有企业福利管理设计思路

国有企业福利管理体系设计首先需要遵循一般管理逻辑, 进而审视自身资源条件及有关政策约束, 做出科学决策。

2.1 一般设计要素

2.1.1. 福利管理目标

企业提供员工福利、开展相关工作所响应的管理需求，即为企业福利希望达成的目标，不同的目标或多元目标都将导致企业福利管理及实施工作的各类决策不尽相同。

表 1 企业提供福利的目标及相关影响^[2]

影响福利目标的主要因素	福利目标	实施重点
企业战略、文化及人力资源管理策略； 全面薪酬的目标； 福利在全面薪酬中角色定位； 福利成本预算； 管理复杂程度和管理成本； 税收和会计问题 ……	保障、提高员工生活水平	实行普惠式的模式，依据当地的生活水平确定福利水平，福利项目侧重于实物及后勤服务
	提升员工生产效率及组织绩效	福利项目的享受与员工工作业绩挂钩
	保证全面薪酬激励的外部竞争性	福利水平的确定需要与市场水平挂钩
	提高员工满意度，尊重员工权益诉求	福利项目的设计充分响应员工的福利需求，在福利管理过程中推动员工充分参与
	吸引优秀员工、降低人才流失率	提供保障完备、水平较高的员工福利，福利项目具有针对性
	激励员工行为、提升员工士气	福利分配过程中加强激励导向，加强福利项目的人文关怀、文化建设等功能

2.1.2. 福利水平及福利分配

企业整体福利水平是反映企业激励水平的重要方面，企业决策时需考虑外部竞争性、内部公平性等，在与公开市场中其它企业相比较的视角下可划分为市场领先型、市场追随型、市场滞后型。市场领先型有利于吸引人才、降低员工对组织的不满意程度及离职率；有利于福利政策的稳定性，不必经常性调增，可减少管理成本。市场追随型决策简单、可相对减轻成本压力；但会使企业在吸引优秀人才、保持队伍稳定等方面不具备明显优势。市场滞后型可减少成本开支，但使得企业在吸引人才方面处于劣势、员工流失率相对较高；常见于管理不成熟、缺乏支付能力的中小企业，或者企业在整体薪酬其它方面有所补偿，但不利于体现对员工的关怀、不利于企业的凝聚力。

员工个人福利水平方面，在均等式福利之外，企业为提高福利的激励效果、针对性、精准性，可提供差异化福利，个人福利水平差异是其重要内容。综合考虑不同员工价值性、稀缺性，从而确定员工个人福利水平有利于企业吸引优秀人才、合理控制福利成本。但只有企业文化、其它管理机制能有效化解部分员工的不平衡感等负面感受，全体员工对差异化给付的公平性达成共识时，该模式才能发挥最好效果。

2.1.3. 企业、员工的角色作用

企业福利需考虑企业目标、利益与员工需求、利益

的匹配与平衡，在福利管理工作中，企业、员工不同程度地发挥作用，表达诉求，存在企业主导、员工主导、共同参与等三种模式。实践中常见的弹性福利系统、菜单式福利系统，由员工在一定成本条件下自主选择福利产品、服务，可看做在福利实施环节加入了员工参与。

2.1.4. 福利覆盖范围

企业提供的各类福利可能面向全员，也可能面向部分员工。若全体员工享受一样的福利项目，可大幅降低福利体系设计的复杂性、福利管理成本，但缺乏对员工需求的针对性考虑。企业也可向不同员工群体提供不同的福利项目，以满足员工的差异化需求。

2.1.5. 福利发放形式

企业发放的福利在形式上可划分为实物型、货币型、非经济型三类。实物型是指直接发放实物或直接提供服务，具备一定的经济性优势（企业集中采购产品、服务的议价能力更强）。福利货币化改革后，实物型福利有明显收缩，被保留的部分主要为员工工作生活提供支撑保障、体现关怀等，若能响应员工个性化需求，则能够起到较好的效果。

货币型是指企业以货币或准货币的形式向员工提供福利，有利于降低管理成本，同时为员工提供了满足个性化需求的自主权。如国内外资企业常选择将餐饮/交通/住房/节日补贴等货币型福利与工资一起发放，另提供各类准货币形式的福利，如补充养老保险、消费卡

券等。

非经济型，包括心理层面的组织支持、职业环境方面的机制设计、无成本费用的人文关怀类福利等，有利于满足员工深层次需求、提高组织凝聚力、提升全员工作效率。^[3]

2.1.6. 福利享受条件

普惠性、无条件享有的福利之外，为增强福利的激励作用，企业需考虑在什么时机为员工提供福利，员工需付出什么努力来获得福利。员工享受福利的条件主要有绩效、资历两类。

绩效条件下，员工想获得一定的福利水平或者福利项目，必须达到一定的工作绩效标准，福利有无、福利水平提升、福利项目扩展与员工工作绩效评价结果有机结合。资历条件下，员工在企业的工作时间成为福利享受或改善的标准，有利于维护员工队伍稳定、保留核心骨干人才，主要适用于强调终身雇佣的企业。

2.2. 国有企业福利管理设计原则

十九大报告指出，我国社会的主要矛盾已经转变为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾。现代企业人才竞争愈发激烈，各类市场主体为争夺人才、留住人才，不断推陈出新、创新手段。国有企业福利管理工作应加强对企业改革发展的支撑，与人才队伍建设紧密结合起来，激励先进与惠及大众共举，吸引、留住核心人才，为企业发展壮大提供强有力的人才保障。福利管理设计应遵循如下原则：

2.2.1. 在企业发展中发挥人力资本价值

福利在现代企业竞争人才和增强核心竞争力方面的作用逐渐加强，已成为企业管理创新和战略发展的必要手段。国有企业需要突出福利“以人为本、服务员工需求”的作用，围绕有效激发员工价值创造、准确评价员工价值以及合理分配价值等方面进一步探索，以激发人力资本潜力、动力和活力，让福利变成积极的生产力。^[4]

2.2.2. 在依法治企中规范健康发展

国有企业福利工作政策性强，牵涉面广，热点、难点和焦点问题多。福利管理要主动适应新形势新要求，增强法律意识和风险防范意识，提升风险防控能力。各项政策和制度安排既要立足实际，更要着眼长远，确保福利管理取得实效。

2.2.3. 在工作实践中加强分类管理

福利体系设计需要与企业不同业务板块管理特点和发展需求相适应，在国资国企分类改革、分类管理的背景下，逐步建立与不同业务特点相适应的分类管理策略，凸显福利管理在支撑业务发展、服务企业战略方面的价值。针对市场化程度较低、相对劳动密集型的业务板块及单位，以普惠性福利、规范性管理为主，注重发挥福利的保障作用、维持队伍稳定；针对市场化程度较高、相对知识密集型的业务板块及单位，适度增加激励性福利比重，发挥福利的激励作用，激发队伍活力、吸引保留人才。^[5]

3. 福利管理的灵活有效性

3.1 成本灵活性及管控灵活性

福利管理机制、福利水平及成本支出的灵活性对于企业福利体系的适应性、有效性、可持续性具有重要意义。福利成本支出因受到企业盈利能力的制约，通常有较为严格的预算限制；内部管控方面相较于成本管控更易实现较高的灵活性，成为企业重要的福利管理工具。

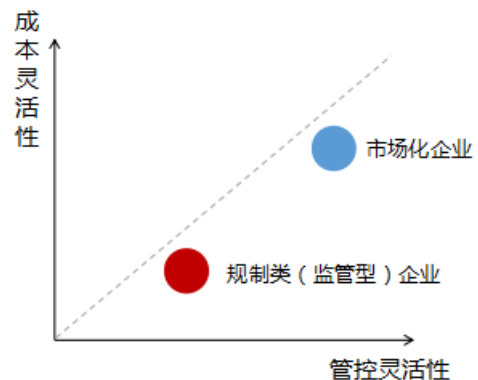


图 1-1 不同类型国有企业的福利管理机制灵活性

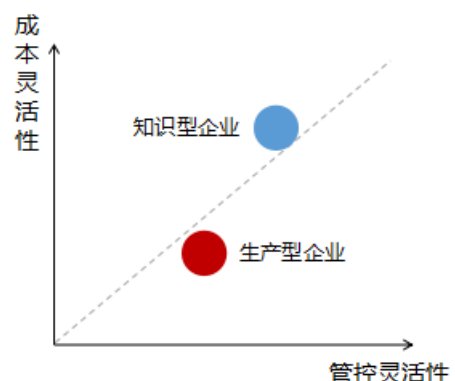


图 1-2 不同类型国有企业的福利管理机制灵活性

市场化程度更高的企业相较于处于规制、监管领域的企业能有更多的自主权来开展福利管理与实施工作，

成本灵活性、管控灵活性都能相对更高一些。在设置福利水平、进行福利分配过程中，对于市场化程度更高的企业，成本支出应更多地考虑与经营效益挂钩，建立各经营主体、各机构挣福利预算的机制；对于市场化程度低、更具规制性特点的企业，成本支出应重点考虑企业的价值定位、客观的激励保障需求等，同时与企业绩效考核适当挂钩。

知识资本密集型、知识型员工占比更高的企业，需考虑知识型员工在劳动力市场上更高的流动风险，以及知识型员工群体的高价值特性、对尊重的高度需求。应相应投入更多的福利成本、在福利管理与实施过程中进行针对性考量，因此在管控、成本支出方面都需要更高的灵活性。

劳动力密集型、生产型员工占比更高的企业，业务流程效率、投入产出效率效益是企业管理的重点，强管控、注重规范性的福利管理方式能较好地匹配其经营管理特点；大部分员工的技能复杂性小、可替代性相对较高，引才留才压力、福利支出的需求相对较小；因此在管控、成本支出方面的灵活性都可以相对低一点。

3.2 主观有效性及客观有效性

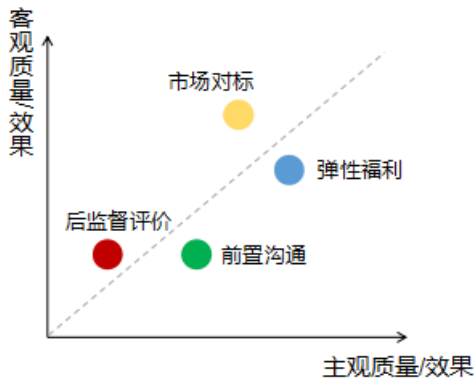


图2 不同福利管理机制的有效性

以图2中的典型机制为例，为最大化福利支出的效率效益，切实发挥福利的激励保障作用，需从福利管理与实施工作的最终界面着手，关注员工体验，从主观、客观两方面考虑福利管理的有效性。

推动员工参与福利管理过程，充分沟通、多收集意

见将有利于提高福利管理的质量和效果；前置性的沟通更有利于员工的正面情绪感受、满足员工的尊重需求，相较于后监督评价将带来更好的主观性效果。

采取弹性福利模式，给予员工更多的自主权，员工可基于自身需求来建立一揽子福利体系设计计划，主观体验和客观效果上都十分有利于员工福利发挥效用。

在劳动力市场更加开放、信息流通更便捷的时代背景下，企业福利体系是否具有足够的外部竞争力更为重要、也更加受到员工关注，科学开展福利体系的市场对标工作，能为福利管理的动态优化提供良好支撑、为福利助力企业战略目标实现提供良好支撑，十分有利于提升员工体验、保证福利项目及福利水平的市场竞争力和实际效果。

项目基金

本文为国家电网有限公司科技项目《国资国企改革背景下公司“做强、做优、做大”发展理论与评价体系研究》的阶段成果之一。

REFERENCES

[1] Zhao J., Sun L.C., Kang Y.B., 2019. Research on the Connotation and Theory of State-owned Enterprise Welfare, In: 4th International Conference on Humanities Science and Society Development, Xiamen, pp. 492-495..

[2] Stoesz D., Corporate Welfare: The Third Stage of Welfare in the United States, Social Work, vol.31, pp. 245-249, 1986.

[3] Cheng M., Problems and Normative Strategies in Corporate Welfare Management, Enterprise Reform and Management, vol.12, pp. 46-47, 2017.

[4] Lin X. Q., Su W.L., Research on Enterprise Employee Benefit Management Innovation under the New Economic Normal, China Labor, vol.7, pp. 47-52, 2017.

[5] Chen J., Analysis of Problems and Solutions in the Management of State-owned Enterprise Welfare, Human Resource Management, vol.9, pp. 146-147, 2017.