

从弹性福利的动态博弈中挖掘激励因素 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/253/2021_2022__E4_BB_8E_E5_BC_B9_E6_80_A7_E7_c70_253499.htm 对“弹性支出账户”

实施方案的探讨 案例：A企是华东地区的一家大型船用柴油机制造企业，随着近几年国际市场对船用柴油机需求量的大幅增长，公司的效益也呈现出稳步上升的趋势。为了稳定和吸引内外部人才，提高企业竞争力，公司先后出台了一系列有关福利政策的改革方案和措施，如增加福利项目的种类，提高福利项目的额度等。然而，在随后的民意调查中，许多员工却仍然反映对新的福利政策有着诸多的不满，归总起来主要表现在以下两个方面：首先，不同年龄、不同岗位的员工群体对于福利的需求不尽相同，总有部分福利项目对某些员工群体而言没有太大需要，比如正处适婚阶段的年轻员工，迫切需要解决住房问题，对补充养老则没有兴趣；而临近退休的老员工关注养老生活，多数对住房补贴不太关注，但如果员工不使用这些福利内容，则多半会作废这种福利项目则变成了让员工食之无味，弃之可惜的鸡肋；其次，有些福利项目，比如住房补贴，员工现在很需要，可是公司在这方面给予的福利额度太低，如果员工现在享受的话，自身的负担又会很大这类福利项目对改善员工环境所起的作用总会让人产生隔靴搔痒之感。同样，面对基层员工的不满，公司领导也有诸多的难处和困惑：过去，在福利方面的大额投入，并没有在核心员工的使用和保留方面起到预想的激励与约束作用，尽管福利额度很高，员工该走的还是要走；现在，外部市场竞争愈发激烈，企业投在员工福利方面的钱比以前也

花的更多了，可大家还是会有这样那样的牢骚与不满，怎样才能把投向福利方面的资金用在刀刃上？如何才能更好地满足不同类型员工的需求，有计划、有步骤地调动他们的积极性？分析：近年来，人才的激励与去留问题一直是众多企业最为关注的焦点，谁能吸引和留住人才，谁就能在未来的商战中取得更多的胜算。目前，影响员工去留的因素有很多，福利虽然不是最重要的，但却是企业所必需的：有着较高福利水平的企业，往往能够在行业中树立良好的知名度，从而达到更好地吸引人才的目的。遗憾的是，许多企业过分关注了福利水平的高低，却常常忽略了员工自身的需求与感受。该案例中，员工之所以对新旧两套福利制度都不满意，原因就在于改革前后福利制度的实质内容并没有发生太大的变化都是采用固定福利项目的操作思路：不论男女老少，一律享有大体相同的福利项目，并且只有在员工实际参与该项活动时才能凭发票予以报销，否则便视为对该项福利的自动放弃。事实上，不同员工在对待福利内容方面有着不同的需求。年轻职员正处于适婚年龄，住房紧张，比较关注住房公积金等项目；老员工退休在即，又很少有房贷压力，则主要关注养老方面的福利；而企业的业务骨干由于工作节奏紧张，经常面对公费旅游的机会无奈放弃，同时企业也并未给予适度的补偿……长此以往，自然会引发许多员工的不满。事实上，员工对待福利的态度其实是“各有侧重，各取所需”的，大家更愿意根据自己的实际需求来有针对性地选择福利项目，显然案例中的福利制度难以满足不同员工的特定需求。一项好的福利制度，首先要从员工自身出发，通过人性化的设计，来发挥“保健因素”的作用，即能够消除员工不满的情

绪。弹性福利则不失为一种较好的激励模式，它有别于传统的固定福利，允许员工根据需要，自由组合自己“专属的”的“福利套餐”。弹性福利制度非常强调“员工参与”的过程，希望从别人的角度来了解他人的需要。这其实就是一个充分授权与信任的过程，在实施初期，会极大地激发员工的自主性与积极性。所以，企业实施弹性福利制度比固定福利制度对员工所起的激励效果要大的多，企业应该从满足员工需求的角度出发，实行针对性更强的弹性福利制度。由于企业经营环境的多样化和企业内部的特殊性，弹性福利制在实际的操作过程中会逐渐演化出多种不同的运作模式。然而，不管哪种模式，如果所有的福利条款在期初就设定好而不根据员工日后表现做出后续调整的话，则会形成一种静态博弈。只要员工以后不犯什么大的错误，所选福利项目基本不变，这样对员工并不会起到多大的约束作用；只有在实施过程中，根据员工的表现而做出不同的反应来，员工的行为才能在与企业进行的动态博弈中，受到一定程度的约束和限制。企业需要通过长效的保障，在一定程度上影响人才的去留选择，同时再辅以分阶段累积变现，从而起到较高的激励作用。弹性支出账户法就是顺应这种动态约束的需要而设计的一种弹性福利方案。方案设计：A企在随后的福利方案改造中，重新定位并采纳了“弹性支出账户”福利方案，经过前期的大力宣传和实施讲解，逐步得到了员工的认同，并在随后的运转过程中，取得了良好的成效。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com