



中国社科院社会保障实验室

工作论文

SSL Working Paper Series

WP No. 032-20160429

中国社科院世界社保研究中心 主办



该文尚未公开发表，如引用，需注明出处并征得本实验室（世界社保研究中心）或作者本人的同意——编者的话

从员工满意度看国有企业福利制度改革

孙永勇

中国社会科学院社会保障实验室（世界社保研究中心）特约研究员

华中师范大学公共管理学院副教授

Email: yongyongs@126.com

石蕾

武汉大学生命科学学院

Email: 821607564@qq.com

摘要：我国国有企业员工通常享有较高水平的福利，然而，这不一定能够带来理想的效果，特别是，高水平福利并不意味着同等水平的员工福利满意度。从这个角度，可以量化地考察目前我国国有企业的福利状况，分析其特点和缺陷。本文设计并修正了新的福利量表，验证了我国国有企业福利满意度水平较低，主要表现是：员工公平感不高，非货币化福利满意度低于货币福利满意度，福利能力满意度低于福利功能满意度等。要改进国有企业员工福利制度，关键是要避免

福利均等化，科学分担福利成本，提升福利功能和福利能力。

关键词：员工福利；国有企业；满意度；功能与能力

[中图分类号]F244.3 [文献标识码] A [文章编号]

**On the State-owned Enterprise Welfare System Reform
from the Viewpoint of Employee Satisfaction**

Sun Yong-yong, Shi Lei

Abstract: The employees in Chinese state-owned enterprises usually enjoy the high-level staff welfare, which has not achieved the desired effects. Especially, the high-level staff welfare does not mean the full equivalent satisfaction. In this sense, it is feasible to investigate quantitatively the status of the staff welfare in Chinese state-owned enterprises and analyze its features and defects. A new welfare model is designed and improved in this paper to confirm that the employee welfare of State-owned Enterprises in China is short of satisfaction. Its manifestations are low fairness, lower satisfaction with non-monetary welfares relative to that with monetary welfares, lower satisfaction with welfare capacities relative to that with welfare functions, and so on. To improve the welfare system in Chinese state-owned enterprises, it is essential the equalization of welfare should be prevented, the cost of welfare should be shared scientifically, the welfare capacities and welfare functions should be promoted.

Keywords: staff welfare; state-owned enterprises; satisfaction; functions and capacities

一、引言

虽然计划经济体制下以福利分房、公费医疗为显著特征的“全包”福利体系已经不复存在，但与其他各种类型的企业相比，目前国有企业的平均福利水平仍然较高。根据《2012年度中国薪酬白皮书》统计显示，我国国有企业福利投入

占薪酬的比重是各类企业中最高的，达到了 21.8%，比平均水平高出了 8.9 个百分点^[1]。国有企业这种较高水平的福利制度是否取得了比较理想的激励效果，应该成为国有企业管理者与研究者关注的一个焦点。

国内学术界已经进行了一些员工福利满意度的研究，主要涉及三个方面：一是对员工福利满意度的内涵及其影响因素的研究。例如，孙凌杉、杨倚奇（2013）认为，员工福利满意度是员工对整个企业员工福利的数量、质量等方面的整体的、系统的认识，它取决于福利各种价值、承诺、弹性、满足需求程度等多个因素。^[2]二是对福利满意度测量的研究。例如，马晓蕾（2008）在将 PSQ 量表与 BSQ 量表相结合，从福利质量与费用、福利类别、福利信息满意度等三个维度验证了福利满意度对于工作倦怠具有负向的影响。^[3]三是有关改进员工福利制度的建议的研究。例如，李玉慧（2008）提出员工可根据自己的福利点数来选择福利项目的消费。^[4]李光（2010）则提出我国应该实行弹性福利制度。^[5]总的来看，国内的相关研究可以说还处于起步阶段，特别是对国有企业员工福利满意度这一重要问题的研究更是不足，亟待进一步强化。

国外学术界有关员工福利满意度的研究十分丰富，有很多值得我们学习和借鉴的地方。例如，在福利项目对于员工的价值方面，Weathington（2008）认为应该从五个方面衡量：福利重要性、一项福利与其他福利项目关系的重要性、一项福利制度对于组织其他雇员的重要性、一项福利制度是否应该面向全体雇员设立和从法律角度为何雇主应当向雇员提供这项福利制度。^[6]在员工福利满意度的测量方面，Heneman 和 Donald（1985）首次使用员工报酬满意度量表（PSQ）进行员工满意度的测算，该量表从水平、福利、增幅、结构、管理等五个维度来对薪酬满意度进行测量。^[7]后来的研究者们对该量表进行了继承和发展，并逐渐将福利满意度测量从薪酬满意度测量中区分出来，例如，Danehower 和 Hust（1995）从福利项目的支出结构和福利包质量等两个方面来定义福利满意度的测量，开发的一个包含 11 项内容的 BSQ 量表（Benefit Satisfaction Questionnaire）。^[8]在员工福利计划的设计方面，国外学者比较强调员工的参与，Miceli 和 Lane（1991）认为，如果员工可以有机会参与员工福利计划的建设与维护，将大大地提升其对于制度的满意度。^[9]Williams 等（2002）提出让员工参与到福利制度的制定中去，对外通过同类企业水平的比较，对内征集员工意见，

程序公正、结果公正，保证员工能够及时表达自己的异议，提升员工对于福利制度的公平感的认知程度。^[10]国外学者还比较强调福利计划的弹性，Gomez-Mejia等（1995）提出三种最主要的弹性福利计划设计是模块计划、核心加选择计划，和弹性支付账户。^[11]

二、研究假设与模型

（一）研究假设的提出

虽然影响国有企业员工福利满意度的因素很多，但其中的主要因素可以被归纳为员工个体特征、员工福利形式、员工福利公平性和员工福利效果等四个方面。因此，可以从这四个方面的基本理论出发，寻求建立这些因素与国有企业员工福利满意度之间的关系。基于这样的考虑，下文分别以需求层次论、双因素理论、激励的公平理论和能力方法理论为基础提出了四个方面的假设：

1. 基于需求层次论的假设

马斯洛(1943)在其论文《人类激励理论》中首次提出需求层次理论(Maslow's hierarchy of needs)，也被称为“基本需求层次理论”^[12]。该理论认为人的行为是受需要而驱动的，人的生存与发展是一个需要不断被满足的过程。人的需要可以分为五个层次，按从低级到高级发展，分别是生存的需要、安全的需要、社交的需要、尊重的需要和自我实现的需要。其中生存的需要包括对呼吸、水、食物、睡眠、性、分泌等的需要；安全的需要包括对于人身和财产安全、家庭安全、健康等的需要；社交的需要则包含爱与归属的需要，例如爱情、友情、亲情等；尊重的需要则包括自尊、自信、被他人尊重和相信的需要；人类需求的最高层次是自我实现的需要，应当能够实现人的理想和抱负，尽己所能去完成人生目标。马斯洛认为这五个层次的需要是按照从低到高的顺序去依次出现和完成的，只有较低层次的需要得到满足，较高层次的需要才会出现。一旦新的需要出现，原先较低层面的激励因素就会丧失作用，需要新的激励手段来满足人们的需要。

马斯洛需求层次理论从物质和精神两个方面来总结人类的需求，强调人类需求的丰富化和发展化，这与员工福利的特点和应有的作用不谋而合。作为薪酬的一部分，福利的设置应当能够满足员工除生存外的多种需求，通过有形、无形多种福利项目的设置，满足不同年龄段、不同社会地位、不同性格特征员工的不同需要，才能达到最好的激励效果。一成不变、人尽适用的普适性福利设置是违背

人类需要的发展性和多样化的。与此同时，由于不同个体的需求在不同阶段各不相同，并且呈现阶梯式发展和变化，所以，个体差异对于个体需求有显著影响，进而会影响到其对于福利的满意度。通过研究不同人口统计变量对于员工福利满意度的影响，能够发掘和归纳不同类别员工个体的需求差异，进而在福利设计体系中实现差异化，对于丰富福利项目有重要意义，因此本文提出第一个假设：不同人口统计变量对于员工福利满意度的影响存在差异（假设 1）。该假设可进一步分解为：性别对于员工福利满意度的影响存在差异（假设 1a）；年龄对于员工福利满意度的影响存在差异（假设 1b）；学历对于员工福利满意度的影响存在差异（假设 1c）；职位对于员工福利满意度的影响存在差异（假设 1d）；工作年限对于员工福利满意度的影响存在差异（假设 1e）。

2. 基于双因素理论的假设

管理的功能有很多，其中非常重要的一环就是激励。美国管理学家贝雷尔森和斯坦尼尔认为激励的含义是：“一切内心要争取的条件、希望、愿望、动力、等都构成了对人的激励。……它是人类活动的一种内心状态”^[13]。激励，应该是通过满足人的某种需要，来达到激发或维持其某种行为动机的目的，促成其为了实现目标而发挥全部能力。简单的说，激励就是通过物质刺激、精神刺激来激发人们的行为动机，最大限度的调动他们的主动性、积极性、创造性，来更好的完成特定行为。好的激励模式，能够使人员潜力和积极性最大限度调动起来为组织服务，而无效的激励只能流于形式，甚至是组织资源的一种浪费。激励是个灵活的定义，凡是能对人起到调动作用的，都可以称之为激励，一句肯定的表扬，一份丰厚的奖金，成本看似一低一高，但起到的激励作用却很有可能是截然相反的。真正好的激励，应该是使各组织成员目标相统一，凝聚最大的组织力量来达成组织目标。

美国的行为科学家弗雷德里克·赫茨伯格（1959）在《工作的激励因素》一书中，^[14]初次提出双因素理论，并在以后的研究中分别从心理学和管理学的角度对双因素理论进行了深度阐释。其主要观点是将激励因素分为保健因素和激励因素两大类，其中保健因素主要是类似于维持人们基本需要的一些因素，这类因素的缺失会带来员工的不满意；而激励因素则是那些能够激发人们动力的因素，这类因素的提供会给员工带来类似于惊喜的效果，提升其满意度。总而言之，保健

因素缺失必然引致不满意，增加保健因素却也只能消除不满意，要增加满意，只能通过增加激励因素来实现。具体到工作中来说，保健因素可以包括组织决策和管理制度、监督机制、成员关系、薪酬、工作安全、工作条件、个人生活、在组织中的地位；而激励因素则可以归纳为组织成员被重视感、晋升、成就感、个人发展的期望和可能、工作的重要程度、责任意识。

双因素理论从保健和激励两个角度出发研究了如何使人们满意，工资、工作条件等物质因素作为保健因素，只能消除“不满意”，而真正的满意要通过激励因素来提升，大部分激励因素，如职业发展、组织地位等属于非货币福利项目。我国的国有企业福利制度设计相对单一，货币化倾向表现明显，对于这种非货币类福利项目的关注和目前投入相对较少，研究这类福利项目，是拓宽福利项目的一个重要口径，因此，本文提出第二个假设：我国国有企业员工在非货币福利项目的满意度低于货币福利项目的满意度（假设2）。

3. 基于激励的公平理论的假设

1963年，美国心理学家亚当斯提出了一种激励理论——公平理论，^[15]与之前的行为激励理论关注努力、绩效、报酬、期望等因素不同，公平理论认为还存在一种媒介因素，即公平、公正，员工在报酬福利分配过程中，会将自己及他人作为参照物，进行历史纵向和近期横向的比较，从投入和产出两方面来衡量奖酬分配的合理性，由此产生的公平感会影响到员工工作的积极性、对组织的认可与忠诚。公平理论从动态比较的角度解释了员工普遍存在的实际心理状况。根据亚当斯的公平理论，个人公平感是通过比较来实现的，这种比较包括横向的（即与他人的比较）及纵向的（即与自己过去的水平比较）两种，比较的对象是投入与产出的比值。设现在的投入为 I_n ，现在的产出为 O_n ，他人的投入为 I_t ，他人的产出为 O_t ，过去的投入为 I_p ，过去的产出为 O_p ，当 $I_n/O_n = I_t/O_t$ ， $I_n/O_n = I_p/O_p$ 时，个人会感觉到公平感；如果等式不成立，则员工会产生不公平感。

公平理论作为重要的激励理论，可以被用于研究员工对福利制度的满意度。按照该思路，影响福利满意度的因素可以大致分为三大类：投入因素、产出因素、外部因素。产出因素即指个人所得，一般包括货币报酬、奖励、职位晋升等等，投入因素则指个人损失，一般包括自身条件（教育程度等）、付出的努力、工作的时间、精力投入等等，而外部因素则指包括组织环境、岗位职责等在内的宏观

影响因素。需要注意的是，员工对于公平的衡量比较对象，既可以包括自己过去的水平、现在的水平，也可以包括同组织内的成员，或者其他组织内的成员。鉴于此，本文提出了第三个假设：我国国有企业员工福利的公平感较低（假设3）。

4. 基于能力方法理论的假设

1998年诺贝尔经济学奖获得者、福利经济学家阿玛蒂亚·森于20世纪八九十年代提出的能力方法理论获得了人们的普遍关注。该理论从“功能、能力、自由”等方面来衡量福利，从某个人实际能够做什么、处于什么样的状态来评价个人的生活质量。“能力方法理论”的核心概念是功能（functionings）和能力（capabilities）。^[16]功能指某个人在社会生活中所能做的和所处的位置，比如接受良好的教育、拥有舒适的住所等，代表了个人现实状态的各个部分。功能的概念重在表明某个人并非仅仅是占有商品或者资源，同时这种商品或者资源是被使用而发挥作用的。功能概念直接地表达了个人现实状况的水平，从而反映出状况的好坏。能力作为第二个核心概念，指的是个人能够将各种功能进行组合的控制力，以及在现实生活中进行不同选择的自由。如果说功能是基础，那么能力就是在功能的基础上选择自己想要的生活的自由程度和机会多少。如果个人的能力很少，那么他所接受的福利水平很大程度上是勉强而低水平的。从功能和能力两个核心概念出发，我们可以发现，功能概念衡量的是现实存在的福利水平，而能力概念则更多地去测量潜在的或可能有的福利水平。

可见，能力方法理论开创了一种新的福利测量视角，不仅仅关注福利效用和水平，同时还综合考虑了人与人之间的差异和个人的自由选择，这对于福利的测量有着重要的启示。员工福利的满意与否将无法局限于成本投入和价值大小，还应当考虑不同员工的不同需求、员工进行福利项目选择的自由、员工参与福利管理的程度等等，考察福利不是只停留在员工占有了什么财富或者资源，还应当考量员工个人能够实现的功能和拥有的自由与机会。这种自由与机会体现在员工福利能力上。福利能力包含参与福利制定、福利管理、福利未来预测等多方面的能力，能力满意度不高既可能是因为福利信息渠道的不畅通，也可能是因为福利管理体制的不健全，从某种程度可以解释为何我国国有企业“高福利”仍旧存在不满意的问题，因此，提出第四个假设：我国国有企业员工福利能力满意度低于福利功能满意度（假设4）。

(二) 研究模型

本文的研究模型如图 1 所示，从福利水平、福利项目、福利质量、福利管理、组织氛围五个维度来测量福利满意度，验证了四个假设，假设 1 从性别、年龄、学历、职位、工作年限五个统计变量来验证对福利满意度的影响，假设 2 针对福利项目进行分类，分为货币型福利和非货币型福利，比较两者的满意度，假设 3 通过纵向和横向比较员工福利的公平感，假设 4 从功能和能力两方面比较了员工福利满意度。总体模型描述我国国有企业员工福利满意度的基础上，验证四个假设。

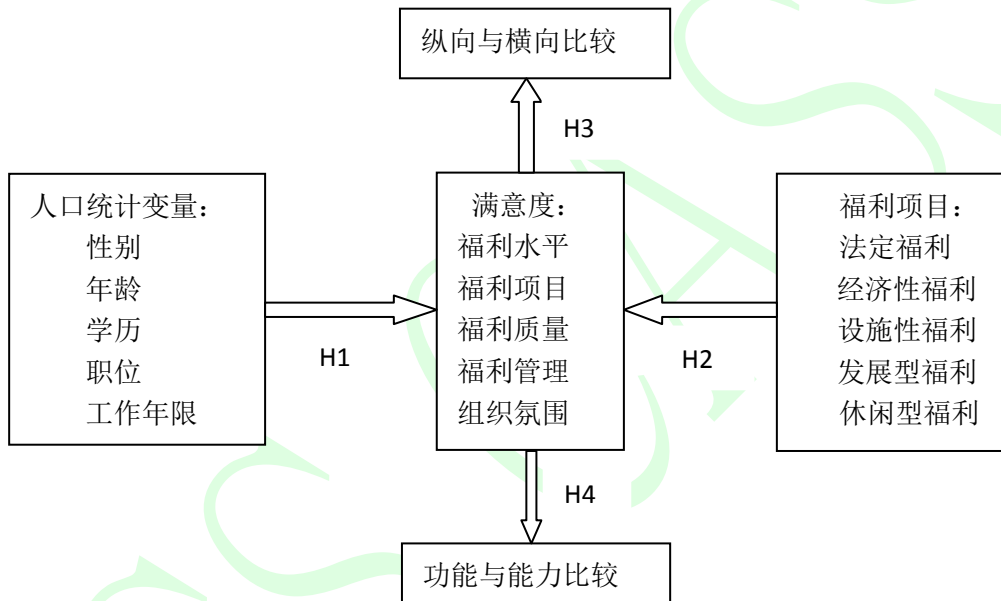


图 1 本文国有企业员工福利满意度研究模型

三、研究设计与分析

(一) 量表设计

关于福利满意度的测量已有很多较高质量的量表，但是为了结合我国国有企业的现实情况，本文将马斯洛需要层次理论、公平理论、双因素理论、阿玛蒂亚·森能力方法理论与西方的 PSQ、BSQ 量表相结合，从五个维度构建了 20 个福利测量评价指标，见表 1。一级指标包括基本信息和满意点，基本信息对应的二级指标分别是性别、年龄、学历、职位、工作年限，满意点对应的二级指标分别是福利水平、福利项目、福利质量、福利管理和组织氛围。

表 1 问卷内容分布表

代码	一级指标	二级指标
A	基本信息	性别 年龄 学历 职位 工作年限
B	满意点	福利水平 福利项目 福利质量 福利管理 组织氛围

构建的福利满意度评价指标体系见表 2，从五个维度测量满意度，五个维度细分为 B1-B20 的评价指标，同时五个维度分为功能和能力两个大方面，根据 PSQ、BSQ 量表的评价选项略作修改，从非常满意、比较满意、基本满意、不太满意、非常不满意五个维度对被试的感受进行测量，五个维度分别对应的分值为 5 分、4 分、3 分、2 分、1 分。

表 2 满意度评价指标

满意点		功能		能力		
福利水平	福利水平	与过去福利对比	B1	福利管理	福利水平的确定	B14
		与自己的付出相比	B2		福利计划设计	B15
		与组织中同等职位的他人相比	B3		福利计划的执行	B16
		与当地生活水平相比	B4		福利计划弹性程度	B17
福利项目	福利项目	法定福利	B5	福利管理	福利信息发布与获得途径	B18
		经济性福利	B6			
		设施性福利	B7			
		发展型福利	B8			
		休闲型福利	B9			
福利质量	福利质量	企业为福利项目支付成本	B10			
		自己为福利项目支付成本	B11			
		福利满足需要的程度	B12			
		福利是否与绩效挂钩	B13			

		组织氛围	上下级关系 B19 意见反馈渠道 B20
--	--	------	-------------------------

(二) 数据收集

本研究发放问卷的样本来自湖北省武汉市、安徽省合肥市、湖南省长沙市以及广东省深圳市的 7 家国有企业，涉及烟草、建筑、电力、航空、制造等多个行业，总共发放问卷 170 份，回收 168 份问卷，其中有效问卷 146 份，有效回收率为 86.9%。问卷涉及的人口变量包括性别、年龄、学历、职位、工作年限五项。从整个样本分布情况表中可以发现以下特点：首先，样本中男女比例约为 2:1，体现了国企中男性比女性人数多的现状；其次，随着国家普及九年义务教育以及大学的扩招，国企员工的学历水平中大学大专和本科的占比较高；第三，样本中各类职位的人数分布比较均匀，这保证了本文对国企员工福利满意度调查的可靠性；最后，工作年限上以 1-3 年的员工占大多数，其他年龄段的员工都有所涉及。另外，由于福利属于薪酬的一部分，出于对隐私或商业秘密的保护，很多国有企业员工不愿意接受调查，特别是岁数稍大的员工，因此，所取样本企业接触到的调查对象中 22-30 岁群体所占比重比较大。

(三) 因子分析

如果采用 KMO 检验，统计量值为 0.952，这说明变量之间的相关性很强，适合做因子分析。表 3 是旋转后的因子载荷矩阵，其中因子 1 可以被定义为“福利质量与管理”，包含 B11、B14、B15、B10、B12、B13、B16；因子 2 可以被定义为“福利环境”，包含 B19、B20、B18；因子 3 可以被定义为“福利项目”，包含 B7、B6、B9、B17、B5、B8；因子 4 可以被定义为“福利水平”，包含 B1、B2、B3、B4。

表 3 旋转后的因子载荷矩阵

题项	成份			
	1	2	3	4
B11	.776			
B14	.639			
B15	.622			
B10	.616			
B12	.583			
B13	.556			
B16	.502			

B19	.833
B20	.659
B18	.625
B7	.808
B6	.632
B9	.602
B17	.523
B5	.500
B8	.495
B1	.802
B2	.743
B3	.710
B4	.666

注：表中只显示负荷量大于 0.5 的项目

按照以上分析，可以对满意度指标进行一定的修改（如表 4），其中，按功能与能力区分的满意度评价指标，与前文中的评价指标保持一致。

表 4 修改后的满意度评价指标

满意点	福利水平	与过去福利对比 B1 与自己的付出相比 B2 与组织中同等职位的他人相比 B3 与当地生活水平相比 B4
	福利项目	法定福利 B5 经济性福利 B6 设施性福利 B7 发展型福利 B8 休闲型福利 B9
	福利质量与管理	福利计划弹性程度 B17 企业为福利项目支付成本 B10 自己为福利项目支付成本 B11 福利满足需要的程度 B12 福利是否与绩效挂钩 B13 福利水平的确定 B14 福利计划设计 B15 福利计划的执行 B16
	组织氛围	福利信息发布与获得途径 B18 上下级关系 B19 意见反馈渠道 B20

接下来，根据因子分析的得分系数矩阵表（略），可以得到每个因子由各个变量组成的得分函数 F_1 、 F_2 、 F_3 和 F_4 （略），并根据表 4 得到的结果，取四个因

子最终因子解的方差贡献率，可得到：

$$F=19.461\%F_1+19.201\% F_2+18.647\% F_3+17.167\%F_4$$

这样，就可以得到F的最终表达式为：

$$F=0.021B_1+0.024B_2+0.023B_3+0.022B_4+0.022B_5+0.022B_6+0.019B_7+0.024B_8+0.023B_9+0.026B_{10}+0.020B_{11}+0.026B_{12}+0.025B_{13}+0.024B_{14}+0.026B_{15}+0.025B_{16}+0.025B_{17}+0.025B_{18}+0.022B_{19}+0.025B_{20}$$

对B1、B2…B20的重要性排序，可以发现B10、B12、B15、B13、B16、B17、B18、B20、B2、B8、B14这几个变量的重要性高于平均值，其余几个变量的重要性低于平均值。其中，B10、B12、B13、B14、B15、B16均集中在福利质量与管理，表明这一类变量对于福利满意度的影响程度较高。

（四）信度、效度检验（略）

（五）假设检验（略）

四、结论与对策

（一）结论

本文最终得到如下的研究结论：

1. 通过对不同人口统计变量对员工福利满意度的影响的差异分析发现，假设1：（不同人口统计变量对于员工福利满意度的影响存在差异），进一步分解为假设1a-1e 部分成立。通过均值分析，验证了假设2、3、4均成立。

2. 通过以上分析，验证了四个假设，深刻揭示出我国国有企业员工福利制度存在一些问题，总结为以下四个方面：

第一，员工福利公平感较低，仍重“保障性福利”。较低的福利公平感会降低员工对于福利制度的满意度，基础性的“人均”保障福利非但起不到激励作用，反而可能会使一些人产生“干多干少都一样”的逃避心理。而且，纵向差距大，横向差距小，即不同岗位级别的员工其福利待遇差别是很大的，但是同一级别的不同职位上的员工福利待遇相差不大，易造成员工的不公平感的产生。

第二，福利功能不足，未能充分考虑员工各种需求。我国国有企业的福利项目陈旧，大都延续传统的福利模式。伴随着经济水平发展和社会进步，最基本的生存、生活的福利项目已经不能满足人们日益提升的需求了，人们对于自我提升、

职业发展等方面的需要催促着福利制度的改革。同时，以发展型福利项目为代表的非货币型福利项目供给不足，无法满足员工自我发展、丰富生活的需要。

第三，福利能力欠缺，发展趋势缓慢。福利能力满意度低于福利功能满意度，一方面可能由于员工对于福利参与的意识不足、对福利的感知度低，传统的薪酬认识仍占据人们的思想，更多对于福利的认可停留在保障层面，而不是从满足需要的激励层面入手。另一方面也说明员工对于福利机会的把握和潜在福利的控制不够，福利管理能力差。能力的欠缺会造成福利的激励效果下降，福利应有的重视度降低，未来的发展趋势缓慢。

第四，国企福利投入不菲，效果并不匹配。从近几年的薪酬福利报告中都可以看出国有企业的福利水平是最高的，但是调查的结果显示员工福利满意度并不高，这表明国有企业较高的福利投入并没有获得高满意度的回报。福利成本较高也体现在国企福利项目较为全面，仅从住房公积金支付标准来看，烟草等垄断企业的支付标准远远高于一般企业。

之所以国有企业员工福利会出现这些问题，原因是多方面的。首先，国有企业的稳定性高，这种稳定性不仅仅体现在企业运营管理的过程中，还体现在员工的稳定性高于其他类型企业。根源在于经济改革前政企不分的局面，国有企业的市场地位、员工待遇、工作稳定性远远高于其他类型企业，这使得企业、员工都对于“均等化”、“保障性”有着独特的情感依赖，传统的货币化、实物化福利已经成为一种福利惯性认识，过往的高福利会成为福利改革的巨大阻力。其次，我国国有企业的人力资源管理仍旧存在传统人事管理与行政管理不分的局面。第三，相比其他类型企业，国有企业受到的行政干预仍旧较多，创新改革面临的阻力也会较大。国有企业的层级制度较为森严，行政领导拥有决断权、掌控权，而基层员工难以有机会参与到企业管理的过程中去。第四，国有企业组织活力有限，新的人力资源管理方法和手段难以在短时间内得到运用与创新。

（二）对策

1. 切实转变观念，避免福利均等化。转变对员工福利的观念，重新进行员工福利规划，对于提升员工福利满意度有着重大意义。员工福利规划应当突出战略性、整体性、操作性、动态性，考虑到企业战略、员工需求、市场福利水平、政府政策法规、社会保障政策等多个因素，力求从提升员工的公平感、激励感、满

足感三个方面来提升员工福利满意度。首先，公平感的实现不仅仅是结果的公平，更重要的是过程的公平。应当赋予员工参与到福利体系的制定、选择、执行过程中的权利，在资源获取方面，独立个体的能力应当是均等的，即信息对称，避免了机会的不公平。其次，激励感旨在提升员工对于企业的忠诚度，愿意为更高的工作要求、企业发展目标而加倍努力工作。第三，满足感强调的是福利制度能够满足员工不同类型、不同阶段的需求，这就要求福利制度具有多样性、动态性，才能适应员工的需求。这种满足感是基于基本保障作用的一种良好的心理激励状态，有益于企业人力资源稳定性提升。

2. 科学分摊福利成本，减轻企业福利负担。国有企业员工福利制度的完善，同时应当合理分散成本问题，充分做到国家、企业、个人三方共同分担。设计合适的福利计划，需要慎重考虑财务层面提供的福利成本预算，包括两个方面，一方面是每个员工个人可享有的福利点数（与业绩、资历紧密挂钩），另一个方面是整个组织总体用于福利支付的成本预算。设总成本为 C ，每项福利价格为 P_i ， $i=1, 2, 3, \dots, n$ ，每项福利的选择人数为 N_i ，必选福利总成本为 B ，那么可以得到 $C = (P_1 * N_1 + P_2 * N_2 + P_3 * N_3 + \dots + P_n * N_n) + B$ 。设本年度福利成本预算为 M ，上一年度福利成本为 0 ，上一年度个人福利成本为 L_i' ，那么本年度个人福利成本的增减幅可以确定为 $L_i = M/0 * L_i'$ 。设个人固定福利额度为 b_i ，那么个人可选福利额度即为 $a_i = L_i - b_i$ 。此时 a_i 仅仅为个人可选福利额度的成本，在确保员工可选福利项目总额不超过 a_i 的前提下，结合员工的绩效考核分数、工龄、技术等级等项目确定员工的可选福利点数。采取选择性福利，一方面结合国家主导支付的社会福利政策等规定，可以提高企业福利体系的合法性，另一方面在此之外开发独有的福利项目，更具有吸引力。

3. 力求满足基本需要，倡导福利功能的提升。福利货币化的趋势无法体现作为薪酬一部分的福利与工资的区别，这就要求福利制度设计全局考虑。首先，在福利项目的种类选择上丰富化。加大包括企业各类培训、良好的工作氛围、通畅的职业晋升渠道等非货币福利项目的供给势在必行，这类福利项目真正满足了员工对于“福利”改善“存在环境”的需求，体现了薪酬“保障”功能之外的激励作用。其次，满足福利需求，提升福利功能还应当体现在较为广泛的福利覆盖面上。这种较为广泛的覆盖面一方面要求福利满足需求的种类多样化，另一方面要

求福利享受主体广泛化，即符合条件的员工都应当享受相应级别的福利待遇。可以有两种区别模式，一是对应不同职位有着不同的福利设定，二是不同的绩效评定结果对应不同的福利设定。再次，福利水平的设定直接关系到福利功能的感受，进而影响员工福利满意度。前文提到福利享受的两种区别模式，进一步可以阐述为福利水平的制定应当和职位、绩效紧密挂钩，通过可量化的指标使每个员工可以获得的福利水平是可以衡量的。

4. 鼓励自主选择，注重福利能力的提高。国有企业员工目前对于福利管理的参与是非常有限的，福利选择权范围狭窄，对未来福利发展的控制力量较弱，这也是造成国有企业员工福利满意度水平不高的一个重要原因。因而，国有企业员工福利应当增加员工可以参与的程度，从计划制定到福利选择，再到效果反馈都应当做到信息对称、沟通畅通、流程透明。福利计划制定前设置福利需求分析环节，通过问卷调查、走访沟通等方式，收集各层次员工对于现有福利制度的意见和建议，了解其福利期许和需求，同时进行企业福利现状分析、岗位分析、人员分析。这个环节的关键就是掌握福利需求到底是什么，按岗位类别、职级类别进行分类，并为福利项目的变革提供依据，通过分析掌握到底设置何种福利制度。在福利选择过程中，改变以往的单纯给予式福利供给模式，让员工参与到福利选择的过程中，例如设置福利菜单，总体上分为核心福利和选择性福利两大块。员工在选择了核心福利后，可以根据自己通过绩效考核获得相应的福利点数和需要自行搭配福利组合。而在福利的反馈和效果评估过程中，尤其要注意信息沟通，包括决策制定和修改时的信息收集，以及对于福利制度推行过程中对于员工选择进行指导。

参考文献

- [1] 正略钧策商业数据中心. 2012 年度中国薪酬白皮书 [EB/OL]. http://wenku.baidu.com/link?url=T10Dfg1NFJ9dzUp_TAp_ZN3S7i0mqiW19PR5LTPWwHwprkfIbCjMnJjw96nlScdYhqaFNsSzZAsSb_GUWPTrP34ffMh9AQoRDotYMO47E87, 2013-02-19/2015-06-11.
- [2] 孙凌杉, 杨倚奇. 高科技企业员工福利满意度的决定因素分析[J]. 企业家信息, 2013 (7): 58-59.

- [3] 马晓蕾. 中小企业员工福利满意度对工作倦怠的影响[D]. 大连理工大学, 2008.
- [4] 李玉慧. 员工福利的激励模式[J]. 人口与经济, 2008 (S1): 156-157.
- [5] 李光. 序数效用理论在薪酬配比方式决策中的应用[J]. 中国软科学, 2010 (10): 186-192.
- [6] Weathington, B. L. Income Level and the Value of Non-Wage Employee Benefits [J]. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2008, 20:291-300.
- [7] Heneman, H. G., and Donald, P. S. Pay Satisfaction: Its Multidimensional Nature and Measurement [J]. *International Journal of Psychology*, 1985, 20 (2): 129 – 1411.
- [8] Danehower, C., and Lust, J. A. Understanding and Measuring Employee Benefit Satisfaction [J]. *Benefits Quarterly*, 1995, 11(1): 69-75.
- [9] Miceli, M. P., and Lane, M. C. Antecedents of Pay Satisfaction: A Review and Extension [A]. Ferris, G. R., and Rowland, K. M. (Eds.). *Research in Personnel and Human Resources Management* [C]. Greenwich, CT: JAI Press: 1991, (9). 235-309.
- [10] Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., and Cardy, R. L. *Managing Human Resources* [M]. Prentice Hall, 1995.
- [11] Williams, M. L., Stanley, B. M., and David, K. P. Benefit System and Benefit Level Satisfaction: an Expanded Model of Antecedents and Consequences [J]. *Journal of Management*, 2002, 28 (2): 195 – 215.
- [12] 马斯洛. 人类激励理论[J]. 1943 年版, 2009.
- [13] 小詹姆斯等. 管理学基础[M]. 中国人民大学大学出版社, 1982 年.
- [14] Frederick, H., Bernard, M., Barbara B.S. *The Motivation to Work* (2nd ed.) [M]. New York: John Wiley, 1959.
- [15] Adams, J.S. Towards An Understanding of Inequality[J]. *Journal of Abnormal and Normal Social Psychology*. 1963, (67): 422-436.
- [16] Sen, A. Capability and Well-being [A]. Nussbaum, M., and Sen, A. (Eds.). *The quality of life* [C]. Oxford: Oxford University Press: 1993, 1 (9). 30-54.
- [17] 方福前, 吕文慧. 中国城镇居民福利水平影响因素分析——基于阿马蒂亚·森的能力方法和结构方程模型[J]. *管理世界*, 2009 (4): 17-26.

声 明：

中国社会科学院世界社保研究中心(简称“世界社保研究中心”)英文为 The Centre for International Social Security Studies at Chinese Academy of Social Sciences, 英文缩写为 CISS CASS, 成立于 2010 年 5 月, 是中国社会科学院设立的一个院级非实体性学术研究机构, 旨在为中国社会保障的制度建设、政策制定、理论研究提供智力支持, 努力成为社会保障专业领域国内一流和国际知名的政策型和研究型智库。

中国社会科学院社会保障实验室(简称“社会保障实验室”)英文为 The Social Security Laboratory at Chinese Academy of Social Sciences, 英文缩写为 SSL CASS, 成立于 2012 年 5 月, 是我院第一所院本级实验室。“社会保障实验室”依托我院现有社会保障研究资源和人才队伍, 由“世界社保研究中心”直接领导, 日常业务运作由“世界社保研究中心”管理, 首席专家由“世界社保研究中心”主任郑秉文担任。

“社会保障实验室”于 2013 年 2 月开始发布《快讯》、《社保改革动态》、《社保改革评论》和《工作论文》四项产品。其中,《快讯》、《社保改革动态》和《社保改革评论》三项产品版权为“社会保障实验室”所有, 未经“社会保障实验室”许可, 任何机构或个人不得以任何形式翻版、复制、上网和刊登, 如需使用, 须提前联系“社会保障实验室”并征得该实验室同意, 否则, “社会保障实验室”保留法律追责权利;《工作论文》版权为作者所有, 未经作者许可, 任何机构或个人不得以抄袭、复制、上网和刊登, 如需引用作者观点, 可注明出处。否则, 作者保留法律追责权利。

如需订阅或退订《快讯》、《社保改革动态》、《社保改革评论》和《工作论文》, 请发送电子邮件至: cisscass@cass.org.cn。

地址：北京东城区张自忠路 3 号, 北京 1104 信箱 (邮编 : 100007)

电话：(010) 64034232

传真：(010) 64014011

网址：www.cisscass.org

Email: cisscass@cass.org.cn

联系人：董玉齐