

基于消费行为变化的员工福利激励模式研究

□ 颜爱民 朱红波

(中南大学 商学院, 湖南 长沙 410083)

摘要: 知识经济的到来,传统的福利模式逐渐失去了激励作用。本文从消费行为变化的角度出发,分析了消费行为变化的趋势,指出弹性福利可以适应这种变化的原因,并对弹性福利模式的设计实施进行了初步研究。

关键词: 消费行为;激励;弹性福利

中图分类号: F126; C913.7

文献标识码: A

文章编号: 1007-5682(2006)02-0074-03

在人才竞争日趋激烈的今天,提供更具竞争力的员工福利计划,成为公司人力资源战略中至关重要的一个环节。中国人力资源开发网调查显示,目前中国企业福利结构不合理,它对企业员工的激励作用有限,管理者将福利视为成本而非投入的观点亟须改变。如何构建更为有效的员工福利体系成为企业争夺和留住优秀员工的关键,本文试图从消费行为变化的角度对员工福利模式进行研究。

一、福利的激励有效性分析

根据中国人力资源开发网的调查表明:72.33%的受访者表示金钱性福利更有激励作用;58.74%的受访者认为,机会性福利对其更有激励作用;而法定性福利被认为最不能激励员工的福利,仅有38.11%的受访者觉得它有激励作用。可见,福利的激励效果主要取决于员工个人的特定需要。

心理学研究认为:需求产生动机、动机引发行为,影响人类行为的根本点在于其内在的需求状况,只有针对需求设置激励模式方能有效激发人的内在潜能、改变人的行为模式、提高效率^[1]。在传统的企业运行模式下,激励主要体现在雇主(兼经营者)与雇员之间,激励的重心在雇员基本生存需求的满足上。“胡萝卜加大棒”实质上就是针对基本需求能否给予满足而设定的有效激励手段。

员工作为企业一个特殊的“顾客”,企业福利对

员工来说类似于员工的日常购物,因此,对员工消费行为的了解,进而了解其需求状况,并针对性的进行福利方案设计,可以很大程度上提高企业福利的激励有效性。当然员工的消费行为也并不是一成不变的,随着社会经济文化水平的提升,社会整体物质富裕程度大大提高,员工的需求层次普遍提高,需求复杂程度大大增加,引起员工的消费行为不断变化^[2]。

二、消费行为变化的趋势

知识经济的到来对人们的消费生活将发生巨大的根本性的变革。首先,高新技术渗透到消费领域,人们的生活空间更广阔,使消费的内容更加丰富多彩;其次,由于整个社会向知识化发展,促进了对精神文化消费的追求;再次知识经济刺激了新的消费需求,带动了消费结构的升级,具体体现在以下几个方面:

1. 消费动机个性化

在知识经济条件下,消费品和劳务更加丰富多彩,同时随着人们收入水平的提高和消费观念的更新,越来越多的人开始摆脱大众化、趋同化的传统消费观念,逐渐追求个性化的消费方式。个性化消费的典型特征是消费者在购买决策过程中,希望所选择和使用产品能够体现自我个性,能够表达特定时期个体特定的心境,或者能够在较大程度上实现自我理想。信息高速公路网、计算机和多媒体技术

收稿日期: 2006-01-14

作者简介: 颜爱民(1963—),男,湖南邵东人,中南大学商学院教授,主要研究方向:人力资源管理;朱红波:中南大学商学院研究生,研究方向:人力资源管理。

的出现,消费的选择性更加增强,更能根据自己的爱好、个性进行消费,更能实现消费个性化,因此,消费个性化是发展的必然趋势^[3]。

2 消费方式日趋多样化

商品的多样化为人们的消费提供了更为广阔的选择空间。消费层次逐渐增多,消费内容更加丰富,使得市场发展呈现出很大的活力。一些独具魅力和能展现独特个性的产品备受消费者青睐。各种新颖奇特、具有挑战性和刺激性、个人参与性强的产品和服务项目,越来越多地受到消费者的欢迎,形成市场上新的亮点和热点。而新产品的开发与创新、IT产业的迅速发展极大地满足了人们日益拓展消费领域的需要^[4]。

3 消费需求层次不断提升

第一、转向服务消费

随着社会生产的跨越式发展,我国居民消费的需求结构不断升级。消费需求结构变化表现为,居民消费中生存资料比重不断下降,享受资料与发展资料比重日趋上升。20世纪90年代以来,随着人们收入水平的提高,我国城镇居民家庭恩格尔系数2004年已下降到37.7%,农村居民家庭的恩格尔系数已下降到47.2%^[5]。正是恩格尔系数的不断下降促进了家庭用品、体育健身等服务消费支出逐渐上升,居民消费呈现服务化的发展态势,并跃升为社会生活的主流。近年来,麦当劳、肯德基食品风靡中国市场,众多消费者的光顾显然绝非填饱肚子这么简单,消费者更多的是希望感受一下国际知名品牌一流的服务,体验一下异域饮食文化的乐趣。

第二、重视文化消费

文化消费的地位不断上升,成为人们消费的重要组成部分。文化消费是指用文化产品或服务来满足人们精神需求的一种消费,主要包括教育、文化娱乐、旅游观光等方面。

知识经济条件下,文化消费被赋予了新的内涵,呈现出以下三个特点^[6]:第一,文化消费主流化,知识经济的基本特征决定了文化消费将成为社会消费的主流;第二,文化消费高科技化,知识经济把物质生产和知识生产结合起来,充分利用知识和信息资源,大幅度提了产品的知识含量和高文化附加值;第三,文化消费大众化,精神文化消费是人类消费极重要的内容,是消费的最高层次。

文化消费不仅仅是一种文化现象,更是一种经济关系。在知识经济时代,经济文化一体化成为社会发展的趋势,而文化消费则成为经济文化一体

化的重要结合点。目前中国城镇居民的文化消费比重平均已提高到15%左右^[7]。

第三、倡导绿色消费

人们绿色消费意识日益强化^[8]。绿色消费方式是一种综合考虑环境影响、资源效率和消费者自身环境与权益的现代消费模式,它指的是人们为了满足自身生态需要,而选择符合环境保护标准的消费资料和服务的高层次理性消费方式。绿色消费方式意味着追求一种接近自然的生态消费方式,这种消费方式不以获得某种具体产品和服务的使用价值为主要目的,而是通过优先选择购买和使用绿色产品和环保水平较好的企业生产的产品,追求一种返璞归真、有益健康的现代生活方式,并从中感悟“人与自然共生”的更高的消费境界。

三、弹性福利模式的选择

1 弹性福利模式

福利(benefit)是企业支付给员工的间接报酬。传统的福利管理是向所有员工提供单一、固定的福利组合,并且以满足员工的基本生存需要为主的模式^[9]。弹性福利模式,又称为“自助式福利”是一种有别于传统固定式福利新的员工福利制度,即企业提供一个列有各种福利项目的“菜单”,员工可以从自由选择其所需要的福利项目,组合自己“专属”的福利“套餐”。^[10]另外,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。这种福利制度起源于70年代的美国,从80年代中期开始在西方流行,Hewitt(1995)对美国组织调查显示,有三分之一的组织采取了这种模式^[11]。现已成为许多东西方企业福利制度变革的一个方向。

由于企业经营环境的多样化和企业内部的特殊性,弹性福利制度在实际的操作过程中逐渐演化为附加型、套餐型、核心加选择型、积分型、自助福利账户型、浮动型六种有代表性的类型^{[12][13]}。企业可以根据自身特点选择合适的类型。

第一、附加型

“附加型”福利是在现有的福利计划之外,根据消费行为的变化,再提供其他不同满足员工需求的福利措施或扩大原有福利项目的水准,让员工去选择,是最普遍的弹性福利。其优点是,提供额外福利,增加了员工的选择范围,可以满足员工的不同需求。不过它会导致行政作业繁杂,从而增加成本。

第二、套餐型

“福利套餐型”是指由企业同时推出不同的“福利组合”,每一个组合所包含的福利项目或优惠水准

都不一样,员工只能选择其中一个“套餐”。其行政作业比较简单,但选择弹性较小。

第三、核心加选择型

“核心加选择型”福利是“核心福利”和“自助选择福利”组成的福利类型。“核心福利”是所有员工都可以享有的基本福利,不能自由随意选择;可以随意选择的福利项目则全部在“自助选择福利”中,这部分福利项目都附有价格,可以让员工选购。

第四、积分型

“积分型”的弹性福利是一种体现业绩激励的弹性福利。它是按福利项目不同与成本不同设立不同分数,然后结合业绩考核评价分数抵兑福利项目分,次年积分累计。员工随时可以根据抵兑的福利分选择相应的福利项。这样不仅与业绩挂钩,同时也与贡献年限相关,增强企业的留人机制。

第五、自助福利账户型

这种福利类型是员工每年从其税前总收入中拨取一定数额的款项作为自己的“福利账户”,并以此账户去选择购买雇主所提供的各种福利措施。这种福利类型的优点是福利账户的钱免缴税,增加了净收入,所以对员工极有吸引力,不过行政手续较为繁琐,每一个员工的支用账户必须随时登入资料,以保持其正确性。

第六、浮动型

浮动型福利一般会提供几种项目不等、程度不同的“福利组合”给员工做选择,以组织现有的固定福利计划为基础,再规划数种不同的福利组合。这类型福利与套餐型福利相比,对员工较为有利,不过相关部门的行政作业程序将大为增加。

2 选择弹性福利动因

知识经济的到来,传统固定式的福利模式已渐渐地显出弊端,而弹性福利模式作为一种较新的管理理念在国外已经相当流行。下面我们将从消费者行为变化的角度谈论中国企业选择弹性福利模式的必要性。

第一、消费个性化与多样化的影响

随着收入的增加和物质日益丰富,人们的消费逐渐倾向追求个性化和多样化,需求表现更为复杂。传统福利支付模式实际上假定所有员工在福利方面有完全相同的单一需求,还只是停留在原来物质极度缺乏的基础上的,已不符合现在人们的消费行为变化,因此这种模式也达不到其应有的激励作用。而弹性福利更具灵活、动态性,可以满足不同员工的不同需求,达到福利的激励作用。

第二、消费需求层次提升的影响

传统福利大多是针对员工的最基本需求来设计的,它具有一定保健性,但起不到激励作用。消费者在追求个性化和多样化的同时,也开始朝高层次的消费需求发展,服务、文化消费的比重不断增加,因此传统的满足低层次需求的福利观念已经不适合了。弹性福利在提供多种“套餐”时,可以灵活地加入高层次的消费需求选择,同时员工对自尊的要求不断提高,消费者要求自主的愿望强烈,而弹性福利可以让员工在选择符合自己的福利项目时有了自己做主的被尊重的感觉。

因此,在福利方案设计时,企业必须依据消费行为的变化,向员工提供多种福利组合,让员工自己选择喜欢的福利项目,来满足员工多样化的需要,使福利的效用最大化。这样企业管理者既使福利投入获得最大的回报,又使员工满意。

四、弹性福利的设计与实施

在选择了弹性福利模式后,如何合理地设计、实施、管理这个弹性福利制是非常重要的。下面我们就弹性福利的应用做些研究^{[14][15]}。

1 确定企业总的福利支出

因为企业的规模、经济实力及所处发展阶段等都会影响福利支付能力,所以企业应根据自身实际情况,对福利支出进行评估。福利总支出的确定为具体的福利方案设计提供了依据。

2 调查员工的福利需要

根据人们消费行为的变化,通过问卷调查、访谈等方法对员工进行调查,了解他们所需物品或服务的信息,并将所收集的信息加以分类汇总,确定员工需求的种类层次。

3 选择弹性福利类型并进行方案设计

企业所处的发展阶段,员工的心态也不一样,从而其消费行为也不同。根据现有企业实施弹性福利状况,一般处于成长阶段的企业选择附加福利模式较为合适,而处于成长和衰退阶段选择其他弹性福利类型效果更好。所以企业应选择适合自身情况的福利类型并进行福利方案设计。

4 计算各种福利的点数

根据福利商品的市场价格,将其折算成相应的福利点数。对于那些不易衡量的物品,如带薪休假、在职学习等,则需要依据相应的标准折算成现值进行定点。

5. 确定员工选择福利项目权限

通过资历审查、绩效考核等有关(下转第 79 页)

情认定,以减轻消费者证明困难。

3 增设小额诉讼程序

近年来,随着法院积案压力的增大和司法贴近民众理念的增强,一些国家或地区纷纷在诉讼制度上设立小额诉讼程序,以进一步减轻法院负担和提高诉讼效率。现代消费者实际上也是社会中的弱势群体,法律知识的欠缺、诉讼成本的负担、实力对比的悬殊都可能构成其实效性接近司法救济的障碍。而现代司法救济的理念要求司法能有效地为所有人接近,而不仅仅是在理论上对于所有人可以接近。小额诉讼程序在解决消费纠纷方面功能明显,可以最方便、最经济、最快捷地解决纠纷。从我国民事诉讼简易程序的基础中分流出小额诉讼程序,对于大大提高司法功能,解决消费纠纷等现代“扩散性利益的救济”,是一种必然的选择。

4 完善群体诉讼制度

我国代表人诉讼制度要求具有相同利害关系的所有权利主体到法院登记并推选代表人进行诉讼,

这在解决现代大规模的消费纠纷时存在一定的制度障碍。因为消费纠纷涉及的众多主体往往居住分散,缺少必要联系,难以组织起来以和经营者相对抗。而且,代表人诉讼判决的伸展性与预决性难免使消费者产生“搭便车”心理,对诉讼采取观望态度而不愿积极参与。因此有必要借鉴美国集团诉讼制度的合理因素,明确原告可以自愿声明代表所有权益受损的消费者提起诉讼,法院应按所有消费者受损数额判定经营者承担责任。此外,借鉴德国团体诉讼制度,赋予消费者保护组织以起诉资格,在我国也是有现实基础的制度选择。

〔参考文献〕

[1] 徐昕.论私力救济[M].北京:中国政法大学出版社 2005—5: 171
[2] 张为华.美国消费者保护法[M].北京:中国法制出版社.2000—6: 199.
[3] 陈秀萍.消费者权益保护途径之比较[J].当代法学,2003,(7): 159

(上接第 76 页)手段,确定出评价标准,并根据标准评定出员工的购买点数。在确定点数时加大能动因素的权重,可以更好地发挥福利的激励功能。这样员工根据自己的福利点数,选择适合自己的福利项目。

此外,企业中的人力资源及相关部门还要针对福利实施过程中发生的各种意外情况采取处理措施,如员工跳槽时的点数处理等,同时应对福利类型及福利方案的实施进行调查和反馈信息收集,以便根据情况对福利模式进行定期调整。

五、结论

福利一直被视为报酬中的重要元素。随着社会经济的发展,消费行为在不断的发生变化,只有根据消费行为的变化制定出满足员工不同消费需求的福利方案,才能达到既降低福利成本,又增强福利激励的功能。弹性福利作为一个新的管理理念,能够适应消费行为的变化,增强企业的吸引力。

〔参考文献〕

[1] 颜爱民,陈易健,朱诚良.企业激励机制有效性分析[J].中南工

业大学学报(社会科学版).2001,(3):22—24
[2] 徐薇.基于消费行为变化的企业营销策略研究[J].理论与现代化,2005,(7):88—90
[3] 尹世杰.知识经济与居民消费[J].消费经济,1998,(5):3—8
[4] [8] 张金梅.转轨时期中国居民消费行为规律及调整对策[J].人文地理,2005(3),35—38
[5] 《中国统计摘要》[R].中国统计出版社,2005:101.
[6] [7] 张玉玲.知识经济时代文化消费的特征[J].理论与实践,2005,(9):112—113
[9] 颜爱民等.人力资源管理理论与实务[M].中南大学出版社,2004:237—242.
[10] 欧明臣.自助餐式的员工福利——弹性福利制[J].中国人力资源开发,2003,(7):25—27
[11] Hewitt Associates Flexible compensation programs and practices Lincolnshire IL 1995.
[12] 钱振波.人力资源管理[M].清华大学出版社,2004:282—286.
[13] 王伟玲.弹性福利:强化企业向心力[J].人才资源开发,2005,(8):51—52
[14] 金继红.员工福利的新模式——弹性福利[J].人才资源开发,2004,(10)24—25
[15] Haslinger John A., Sheerin Donna Well—designed tools ease implementation of flexible benefits[J]. Journal of Compensation & Benefits Jul/Aug93, Vol 9, Issue 1, p52—67