**怎样健全员工福利体系**

薪酬福利激励是目前大多数企业中，最重要的激励手段，薪酬福利体系在企业中发挥着 重要的作用，尤其是福利体系的激励作用。相比于高薪，福利能够更持久地激励员工。而现实中，企业在福利体系上的投入很多，但员工则认为福利是企业应该给予自己的，使得福利 体系的激励机制根本没有发挥出来。企业做了投入，但员工却没感受到，为什么会这样呢？ 心理学研究表明人的需要会引发动机、有了动机之后才会引起行为，由此可以看出需要是人类行为的出发点。因此，企业要想最大程度的发挥福利体系的激励作用，就应该使福利的设置能够满足员工不同的需要。马斯洛需要层次理论是需要理论中最权威的理论之一。该理论将人的需要由低到高分为五个层次(见图)，分别是：生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要及自我实现需要。这五种需要是同时存在的，忽悠重叠，在不同的时期表现出来的迫切程度是不同的，人在某一时期会，只有一种需要占主导地位，其他则处于从属地位，只有未满足的需要才能够影响行为。



基于马斯洛需要理论对不同员工福利需要的基础分析

生理需要。人类最原始、最基本的需要，人们在对较高层次需求前，总是要先满足这类需求。虽然目前现代企业的薪资激励多数情况下已经可以满足员工的吃喝等最基本的生理需要，但对于生活困难的基层员工必要的经济福利补贴，刚入职经济基础较差的新员工的集体宿舍，适婚族员工无息购房、购车，长期室外工作员工的高温补助等福利也都在满组员工生理需求中发挥着作用。安全需要。生理需要的延伸，员工追求的是职位的保障及意外事故的防止。其可以分为两方面：员工现在与未来生活安全需要与员工身体和心理安全保健需要。企业可以通过养老保险、生育险、住房基金、工伤保险等国家政策鼓励的福利措施及住院慰问金、员工年度体检等企业具体福利措施确保员工具有相对安全的工作环境，满足安全需要。

社交需要。当员工的生理和安全需要得到满足后，上层的社交需要便凸显出来。此时员工追求的是良好的人际关系及组织内部的和谐相处。企业可以通过建立职工之家、公费旅游、互助金制度、技术交流、晨会分享、免费电影券发放、等方式增加团队凝聚力。

尊重需要。面对这一需要，员工追求的是地位、名分、权力责任。此种需要在中高层员工、技术骨干等身上表现最为突出，如期望私人办公室、股票分红等。

自我实现需要。此时员工追求的是能发挥自身特长和才华的组织环境及有挑战性的工作内容。企业可以通过提供外派、劳资会议等福利方式满足员工需求，达到激励作用。海尔公司为如何满足员工自我实现需要提供了很好视角：以员工名字命名小发明，激励员工创新。

了解满足员工以上五种需要的福利措施后，企业如何在此基础上建立合理的福利体系呢？可参看以下福利体系建设流程图及相应措施：

制定福利目标

明确福利对像

了解福利需求

福利项目选择

福利项目实

施及改进

首先，根据国家规定及企业自身发展需要设定适当的福利目标企业应该根据国家相关法律规定及企业具体发展情况，制定符合自身状况的福利目标。

此目标的制定应该在福利成本适当下对多数员工及其以上层次员工，具有激励作用。如，创业期企业，则可以采用高薪酬及较少福利的政策，随着企业发展到成熟期后可以提高福利比重。

第二、明确福利措施实施的对象明确福利对象，即明确福利实施的范围。每类员工当前的迫切需要是不同的，因此，在制定福利政策前明确福利实施对象是必须的。面对员工的不同需要，应该采取不同的福利项目，实施差异化福利管理策略。如企业可以将福利实施对象划分为：所有员工、骨干及上层员工、生活困难员工等，进而根据对象确定是采取全员福利、特殊福利还是帮扶福利。

第三、了解员工福利需求明确福利实施对象后，良好的福利沟通及时清楚的了解员工的福利需求可实现员工福利效用的最大化。了解员工需求时应该抓住认清员工的关键需求及尚未得到满足的需求，使公司的福利政策设法贴近员工不断变动的需求。企业可以公开向员工介绍有关的福利项目，尽量使公司每个员工都能详尽的了解公司福利计划，使员工的沟通成为福利工作的一个重要组成部分。如，上海贝尔公司结合其员工年龄，沟通了解到大部分员工对于购房置业的需求最为迫切，于是在上海房价高的情况下推出了无息购房贷款的福利项目，这个福利政策的制定是员工沟通的结果，这为企业更具有针对性的提出福利政策提供了很好的借鉴意义。

第四、福利项目选择根据员工需要选择相应的福利项目，不同福利待遇间应该保持适度的差距。企业应该结合薪酬政策及员工对企业的贡献值作为福利待遇的衡量的指标，相近福利项目间待遇差异不宜过大。

除此之外，福利项目的选择还应该具有弹性、多样性及“接地气性”。弹性是指在控制福利成本下，员工可以灵活制定或选择满足自身迫切需要的福利计划，使其参与到自身福利的设计中来，拥有对自身福利形式的发言权。企业可以设定福利清单，在清单中标明各个福利项目相应的金额，再根据员工的薪酬水平、职位高低等因素设定福利上限，在此基础上要员工自由选择福利项目。如，员工可以根据自身需要选择购房还是购车福利，是选择休假还是选择电影券等。

而福利项目的多样性是指企业在福利的实施形式上可以有多种形式供选择：经济性福利(工作餐补贴、住房补贴、带薪休假、健康检查、员工分红持股等)、设施性福利(员工餐厅、阅览室、疗养院、职工浴室等)与辅助性福利(探亲假、年休假、产假、员工旅行、社团活动、文艺汇演)等，可以是这些不同福利方式的组合。如国外比较流行的“奖励旅行”，对工作优秀的员工组织公费旅游，除了观光休闲外，旅行中会穿插晚宴、颁奖等一些创意性小活动，这种构思新颖富有新鲜感的多样化福利形式便可以获得更大的效果，满足员工多个层次的需求。

最后，福利项目的选择应更“接地气”，切实满足员工的真正需求。例如，比德文的福利内容有，遗嘱福利、购房福利及孝福利，这些福利贴近员工现实生活，从实际上减轻了员工压力。因此，福利项目的选择应该注意贴近员工现实需要。

第五、福利项目的实施及跟踪改进福利项目实施后企业应该对此进行跟踪，征询员工对于福利项目的反馈意见及建议，逐步调整改进不合适环节，进而建立满足员工需求、不断激发员工动力的动态福利体系。本篇文章根据马斯洛需要层次理论对如何设计对员工进行合理地福利体系进行了详细分析说明。利用需求理论对不同员工不同福利体系需求进行剖析后提出了制定福利目标、明确福利措施及对象、了解员工福利需求、福利项目选择、福利项目实施及改进的五步员工福利体系设计法。