

南京理工大学泰州科技学院

毕 业 论 文

作 者：王亲哲 学 号：1801050236

学院(系)：商学院

专 业：人力资源管理

题 目：X 企业福利管理问题研究

指导者：刘琳 讲师

评阅者：王海峰 副教授

2022 年 6 月

毕业论文中文摘要

在当前新的人才竞争的格局下，薪金已经不再是员工唯一追求的目的，企业福利政策成为了企业吸收优秀员工、更好的提高员工的满意度、以及提升员工个人绩效的重要措施，家装行业是一个关注度极低的冷门行业，对于一般的消费者而言没有品牌的影响力在里面。家装行业目前逐渐走向大家居时代，优秀的人才流失和跳槽，新的人才难以培养，是目前橱柜行业面临极其巨大的问题，本文以X企业为研究对象，通过文献研究法，案例调查法和问卷调查法对该企业的福利管理问题展开了研究，分析了X企业当前福利状况下所存在的问题，并提出相对应的优化建议。

关键词 满意度 福利管理 优化

毕 业 论 文 外 文 摘 要

Title Research on Enterprise Welfare Management Issues
in X Enterprise

Abstract

In the current new pattern of competition for talent, salary is no longer the only purpose sought by employees, corporate welfare policy has become an important measure for enterprises to absorb outstanding employees, better improve employee satisfaction, as well as enhance the personal performance of employees, the home improvement industry is a cold industry with very low attention, for the general consumer no brand influence in it. The home decoration industry is now gradually moving towards the era of home furnishing, the loss of excellent talents and job-hopping, and the difficulty of training new talents are extremely huge problems faced by the cabinet industry at present. The paper analyses the problems of the current welfare situation and the policies that need to be optimised, and makes suggestions for optimisation within the limits of the company's capabilities.

Keywords Satisfaction Benefits administration Suggestions for optimisation

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景及研究意义	1
1.2 研究对象与主要问题	1
1.3 研究方法的研究思路	2
2 福利的相关理论	3
2.1 福利的概念	3
2.2 福利的作用	3
2.3 福利的种类	3
2.4 福利的分类	3
2.5 马斯洛需求层次理论	4
2.6 双因素理论	5
2.7 公平理论	5
3 X 企业员工福利现状	6
3.1 X 企业简介	6
3.2 企业员工现状	7
3.3 X 企业现有福利项目	8
4 X 企业福利管理存在的问题分析	11
4.1 问卷调查设计与基本信息设计	11
4.2 问卷调查结果与分析	11
5 提升 X 企业福利管理优化策略	16
5.1 增加多样化的福利项目	16
5.2 加强科学的福利制度	17
5.3 控制福利的成本	18
5.4 优化福利待遇项目	18

结束语	19
致 谢	20
参考文献	21
附录	23

1 绪论

1.1 研究背景及研究意义

1.1.1 研究背景

随着时代的发展，大数据时代的到来，无论是招聘或者应聘所面临的抉择会越来越广。一个企业的发展，不仅仅需要新血液的注入，更多的是原来精英人员的长久支撑和帮助。在这个当今的社会，交通便利，信息越来越发达的年代，人们的眼界越来越宽广，不再仅仅局限在某个地方或区域去工作，会有更多的选择，如何将优秀的人才吸引和保留在企业是目前面临较大的难题。

一个新的员工，从陌生到熟悉，从一无所知到无所不知，企业其实一直在处于负盈利的状态，员工带给企业的价值远远低于企业的对员工的输出资源，但是当员工成为精英人才的时候就要考虑用什么方式方法来维持和保存员工与企业的关系，单单用薪资待遇不能完全挽留员工的心。更多地依靠福利，来提高员工的归属感和满足感。

1.1.2 研究意义

理论层面上，通过实例说明了国外先进的员工福利方案的设计思想。国外先进的薪酬和福利理论正在慢慢地向国内渗透，对我国企业产生了较大的冲击，但是企业也不能照搬照抄，要不就会起到反作用。在员工福利方案的设计上，不仅要考虑到企业的特殊管理制度、企业文化、社会责任等，还要兼顾企业的产业特征和外部的市场环境；不仅要考虑制度、法律、文化等方面的因素，还要考虑到经济方面的问题。

实践层面上，对 X 企业职工福利的影响因素、存在的问题以及改变的方向进行了较为全面的探讨，以及对今后的职工福利制度的改革有所借鉴；此外，本论文还从 X 公司的角度，对全行业的员工福利管理问题进行了研究，以便于对其它公司的员工福利制度的改革有所帮助。本文通过对我国企业在借鉴国外先进工人福利思想的过程中发现的共性问题进行了分析，并提出了一些具体的设计思路。

1.2 研究对象与主要问题

1.2.1 研究对象

文章以 X 企业职工为研究对象，通过问卷调查与实例分析，了解当前企业的福利管理状况，以及发现现有福利管理的相关问题。

1.2.2 研究的主要问题

本文研究的主要问题是针对目前国内各大行业龙头实行个性化福利来保留员工的稳定性可以看出，一个企业想要壮大，必须有一批属于自己的忠诚的员工，这时企业在未来发展道路上的必要过程，根据 X 企业员工目前的福利状况和企业未来的发展需求，从而制定出合理有效地优化福利方案的建议，为加强福利制度建设有重要的理论指导作用。

1.3 研究方法及研究思路

1.3.1 研究方法

文献研究法。本文的研究是在大量搜集文献资料的基础上完成的。资料的来源有：国内外学者相关专著和论文；期刊；网络资料。

案例分析法。根据相关研究，研究企业相关问题。查阅大量资料并对案例存在的问题提出相关建议。

问卷调查法。依据论文的研究内容及方向，设计出一份企业福利状况调查问卷，并对 X 企业员工进行问卷调查，获取有关资料，以了解公司目前的福利状况及主要问题。

1.4.2 研究思路

第一部分：绪论。这一部分说明了研究背景和研究意义，提出了研究对象并提出研究的主要问题，以及论文研究所采用的研究方法与研究思路。

第二部分：相关理论。通过文献资料对员工福利的概念、作用、种类以及分类的相关概念进行明确的定义。

第三部分：案例企业简介及其福利现状介绍。简述企业发展历程、人员结构以及和现有的福利项目。

第四部分：案例企业员工福利管理存在的问题分析。首先设计问卷调查并且统计相关信息，通过问卷回收数据进行分析，最后对问卷的分析结果进行总结同时得出结论。

第五部分：员工福利计管理优化策略。本章针对在第四部分中分析得到的企业福利存在的问题，提出相应优化策略。

2 福利的相关理论

2.1 福利的概念

福利不同于按雇员工作时间来计算的报酬。相对于工资，福利具有两个不同的特征：支付方式与工资不同，工资以现金支付为主，而福利则以现金支付和延迟支付为主；薪资与雇员的工作时间及工作内容有关，而福利则与雇员的工作时间无关。从两个方面来看，福利又称为“中间接续报酬”，是公司整体薪酬体系中的一个重要内容，具有特殊的社会福利功能。

2.2 福利的作用

员工福利对于企业的作用，除了一些国家规定的法定福利项目之外，企业是否创立其他的福利项目是完全自主的。目前面对这个紧张型的人才市场，越来越多的企业提供着某种形式的自主福利，对于企业而言建立完善的福利制度可以减少劳动力市场竞争的压力。福利是一种吸引和保留员工的有效工具，有吸引力的福利计划既可以帮助企业招聘到高素质的员工，也可以挽留已经在企业任职的高素质员工继续在企业工作。

员工福利对于员工的作用，在福利中有很多的内容对于员工的工作及生活是必需的，就算公司不提供给员工，他们也要自己去买，而且，在大部分的商品和服务上，集体采购要比单独采购要便宜得多。大部分的雇员都是规避风险的类型，他们更喜欢稳定的薪水，不会有太大的波动，相对于薪水，稳定的薪水无疑会更有优势。对于同一个员工，在不同的年龄阶段，对于福利的偏好不同，对于年龄偏大的，福利的吸引力通常是比较大的。

2.3 福利的种类

国家规定的法定福利“五险一金”（养老保险、失业保险、医疗保险、工伤保险、生育保险和住房公积金），法定节假日（公休假日、法定休假日、带薪年假等等），目前国内的企业补充的有一些团队福利、员工援助计划（儿童看护帮助、老人护理服务、饮食服务、健康服务等等）。

2.4 福利的分类

2.4.1 即期性福利和延期性福利

根据雇员所能享有的时间长短，可以将其划分为短期和长期两种。前者是指雇员

当前或最近可以得到的利益，通常是在工作中可以得到的；后者是指雇员将来能得到的各种福利，通常是在退休之后才能得到的。短期与延期既能满足雇员的短期和长期的需求，又能兼顾雇员的职业生涯和退休后的生活需求。通常情况下，雇员退休后的收入要比在岗时的收入要低得多，延长养老金可以增加退休金，保证以后的收入。

2.4.2 现金型福利和非现金型福利

按支付方式分类，可以将福利分为现金型和非现金型两种。前者指以货币的形式给付的福利；后者指以非货币形式给付的福利。企业安全和健康福利，即企业年金、人寿保险、企业健康保险、住房援助计划以及各种补贴（如交通补贴、出差补贴、就餐补贴、教育补贴）等基本上是以现金形式支付的，属于现金福利。而企业设施性福利，如员工餐厅、浴室、阅览室、交通车（班车）、托儿所等、企业文娱性福利，如各种文化、体育活动、企业培训性福利，包括企业内部和外部培训计划、企业服务性福利，如雇员援助计划、雇员咨询计划、家庭援助计划、家庭生活安排计划等是以实物、活动和服务等形式提供的，属于非现金型福利。

2.5 马斯洛需求层次理论

马斯洛需求层次理论是美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛提出的一种关于人的需求结构的理论，该理论把人的需求分成生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求 5 个层次。

（1）生理需求。

生理需求是指个体维持生存的最基本的需求，如食物、睡眠、水，它是最低层次的需求。如果生理需求没有得到满足，个体思考能力和道德水平会变得很脆弱，比如在动荡时期抢夺食物的现象。组织可以采取提高薪酬、改善工作环境、提供休假等措施满足员工生理需求。

（2）安全需求。

安全需求是指个体追求安全的需求，如人身安全、工作稳定，它属于低级别的需求。当个体缺乏安全时会采取一定的措施寻求安全，比如在试用期的员工为了得到工作机会会非常努力地工作。组织可以采取提供工作保障、购买社会保险等措施满足员工安全需求。

（3）社交需求。

社交需求是指个体感情上的需求，如与人交往、交流，它属于较高层次的需求。每个个体都希望得到亲朋、同事的关心和关怀，否则就会质疑自己存在的价值。为满足员工社交需求，组织可以提供员工非正式交流的机会，如团队建设、文化活动、运动项目等集体活动。

（4）尊重需求。

尊重需要是个人想要独立自主、得到外界认同的需要，如自我尊重、尊重他人、被尊重等。个人的自尊需要得不到满足，就会虚荣，爱面子。对有高度尊敬要求的员工，企业可以采取公开表扬、奖励等方式来鼓励他们工作。

（5）自我实现需求。

自我实现需求是最高层次的需求，指个体最大程度实现理想、抱负，发挥个人能力的需求，只有前述 4 个层次的需求得到满足时，才会激发自我实现需求，它属于衍生需求。高自我实现需求的人可以为了实现自我价值、发挥个体潜能牺牲一些其他人认为重要的东西，比如休息时间。

2.6 双因素理论

本文还利用了赫兹伯格的“双因素”理论，指出人们的行为产生于两种动机：一是人们都需要避免不幸福；第二，每个人都有自己的需要。不开心的原因是工作环境不满意，不满意的原因有公司的管理、人际关系、监督、报酬和工作环境，而“保健因素”是与工作环境相关的，容易引起员工不满，不能激发员工的工作积极性。自我实现与工作自身有关的多种要素相对应，这些要素包括：成就感、责任感、认同感、成长与发展、挑战感和工作责任。这些与工作相关的要素，可以让他们满足并激发他们的工作热情，称为“激励因素”。

2.7 公平理论

此外，还应用了一种由约翰·斯塔希·觉斯在 1965 年提出的“关系”学说，它是一种“公平”理论，它是“社会比较”的基础。理论是对人的激励机制和激励机制的研究。同时，它还会更加积极地对待自己和被参考的人，以及在所能接受的范围之内的雇员的感觉。公平合理的工资报酬的分配，在一定程度上与公平有关，尤其是在同一工作类别或工作类别中，对自己的职位的公平性。长期以来，人们一直把分配作为一个重要的因素，也是人们在组织里辛勤工作的动力。

3 X 企业员工福利现状

3.1 X 企业简介

志邦橱柜（下文简称 X 企业），成立于 1998 年，由孙志勇和许邦顺两人共同创办，是中国橱柜行业的早期开拓者，是中国厨房生活的专业品牌。自 2009 年起，X 企业与央视等多家主流媒体达成战略合作关系，并在 2015 年登陆纽约的时代广场，在 2015 年邀请到国家世界级跳水运动员郭晶晶女士作为 X 企业的品牌代言人，并先后与郎平、黄旭等世界冠军和罗嘉良、陈小春、许茹芸等众多的明星合作诠释美好生活。2017 年 7 月在 A 股成功上市进驻资本市场，目前 X 企业拥有三个超大现代化橱柜制造基地，一个在建的最新生产基地，保守估计年产量超过 50 万套，全国加盟商超过 1000 家，销售额突破 20 亿。企业结构如图 3.1 所示。

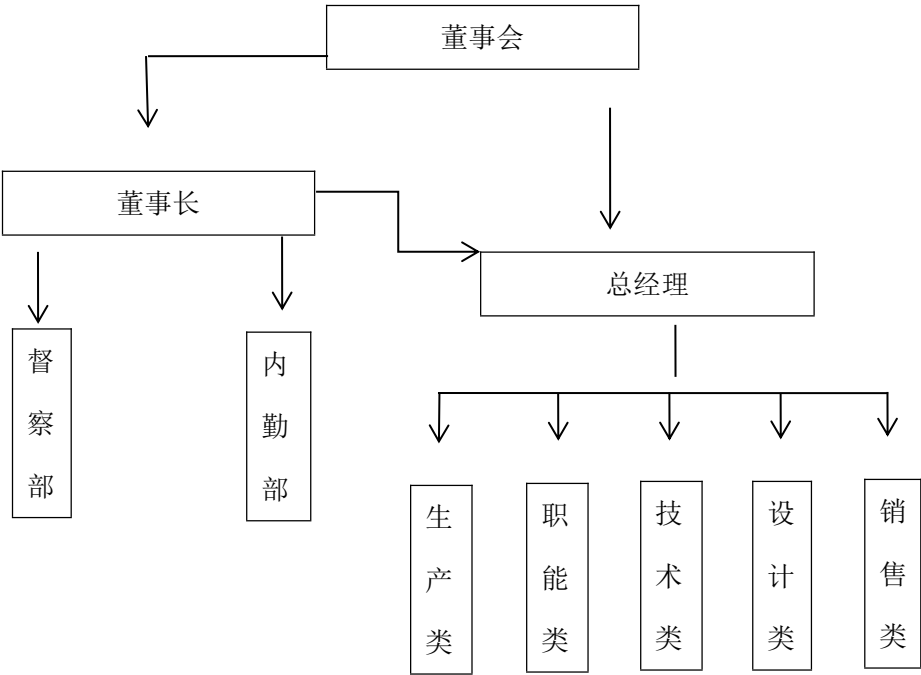


图 3.1 X 企业组织结构图

资料来源：根据 X 企业人事部门员工给的资料整理而来

企业的大致组织构架分为两个部分，公司内部的生产、设计、销售、及行政部门由公司的总经理直接负责参与管理，董事长主要对于公司大方向的发展和开拓大面积的市场空白，对内部主要负责督察员工的行为和对于公司内勤的考核。

X 企业成立于 1998 年，企业成立初期员工少，工作任务重、压力大，福利政策较

为完善和人性化。例：节日福利、定期体检、年底双薪、结婚礼金、周末双休、交通补贴、通讯补助等等。但随着企业的发展规模越来越大，人员和计划逐渐完善可扩大，原本的福利计划过于老旧，员工习以为常，公司负担过重，起不到正常的激励作用。

X 企业是生产型企业，每一块原料的质量、板材的大小、品质的好坏，是 X 企业的立足之本，这些步骤都是生产人员掌控和把握的，因此公司对于生产员工的福利计划比较重视，生产员工每月有住宿、工餐、班车、口罩、手套、热水等福利项目。

X 企业将一块块板材组合成多样化的整体橱柜，设计部门的工作任务是极其重要的，但是对于设计部门，福利政策就极其缺乏，每日由于工作任务重，通常会加班到深夜，定制化产品注重沟通和客户的满意度，经常去客户家里实地考察，搭公交来回，既费时又费力，尤其是有雨雪的天气，更是难以完成当日计划，拖延工期。

X 企业的销售部门分为 X 企业分公司、外贸部（不在本文的考虑范围）和大市场部，X 企业分公司主要针对安徽合肥（X 企业公司所在地）的客户群体服务，大市场部主要针对国内各地的经销商代表的是公司的，将产品的优势、卖点和设计理念灌输给经销商的销售团队，带领各地经销商团队做联盟、活动，提高团队的信心，增加团队的凝聚力。对于销售部门而言，福利基本不存在，常年出差在外，只有最基本的餐饮和交通补助。

机械化已经逐步替代人工，机械的维修和保养，保证机器正常运转是技术部门的主要任务，由于 X 企业的所有大型生产设备是德国豪迈进口的全自动机器，虽然故障率低，但是返厂维修的周期和成本高，技术部门就是在机械出问题时及时维修，每月定期保养。技术部门的任务少，突发事件较多，维修时危险程度较高。

职能部门是辅助企业能正常运行下去，包括财务部、人力资源部、后勤部等等，对于这些部门需要较高的技能水平，逻辑要清晰，做事要规范。虽然工作环境高于其他的岗位，但是在办公室久坐，长时间面对电脑，对于他们的身体也会有巨大的负担。

3.2 企业员工现状

X 企业目前主要有生产、技术、职能、销售、设计五类人员，其中小于 28 岁的员工占比最大，达到了 60%，作为企业的后备骨干，他们不仅要具备良好的学习意识，而且还能不断地提升自己的工作能力和工作热情，成为公司的重要力量；29%的员工年龄在 28-38 岁之间，他们中的大多数都是从公司创立之日起就跟随着公司发展的，

如今的公司能有今日的成就，离不开他们中的大多数人，他们中的很多人都担任过中、高级别的职位，都是公司的领导，有着丰富的工作经验。但是存在大于 38 岁员工只占 10%，作为企业资质最老的一批员工，公司的发展与他们也有密不可分的关系。

3.3 X 企业现有福利项目

在 2006-2021 年期间，公司逐步的取消一部分福利政策，例如：定期体检、节日福利、结婚礼金、交通补助等等。在现在人力市场在大数据时代的冲击下，人才选择的方向越来越广阔，好的福利制度，可以吸引更多的人才和更好的挽留人才。

3.3.1 企业劳保福利

X 企业根据《中华人民共和国劳动法》、《中华人民共和国安全生产法》、国家经贸委（国经贸安全[2000]189 号）文件精神和国家有关员工劳动防护用品发放管理规定，结合日常生产工作的特点，特别制定劳保福利，人均标准：500 元/人，人员范围，2021 年 10 月在册员工（合同制—长期、劳务派遣），企业拟定劳保福利也是为贯彻执行安全生产工作方针，加强公司劳动防护用品管理，确保公司员工在劳动过程中的安全，并且员工劳动防护用品由各级安全生产主管部门负责管理，对于各个不同工种的员工按照从事该工种时的实际防护需要配发，同种防护用品可按高标准工种的执行。

3.3.2 员工培训与教育福利

X 企业为了激励员工参与各类培训活动，以提升自己的专业技术和能力，并制订了与员工培训、教育有关的福利计划，同时，公司的所有人员都有权接受培训和教育，在不影响自己的工作的前提下，坚持学习与工作需要相结合。X 公司目前的培训方式包括：公司组织的职前培训；在岗培训；脱产培训；雇员的个人学习时间。培训教育内容：系统地教授专业技术；开展业务知识讲座；信息交流；示范教学；案例模拟；实习。同时，人力资源部门将按照公司的发展需求，制定公司的培训和教育计划。每半年制订一次培训方案，各部门按照公司的发展规划和业务范围，制订部门的培训与教育方案，公司的中级（专业技术）人员每年脱产进修时间累计不低于 72 小时，初级（专业技术）人员每年脱产进修时间累计不低于 42 小时，且按每 3 年 1 个知识更新周期，实行继续教育计划。学位证书审核。培训、教育结束、毕业后，凭学校证明、证书、学费收据，30 日之内由人力资源部批准，由财务部门办理。

3.3.3 五险一金

X 企业养老保险实行根据国务院印发的《关于机关事业单位工作人员养老保险制度改革的决定》（国发[2015]2 号）文件精神，全国的机关事业单位工作人员已纳入新型社会保障体系，退休后享受国家统一的社会统筹养老保险金。在养老保险“多缴多得”的原则基础上，并且人力资源部门必须每个月核实职工保险购买情况不得缺少任何一个有。再次，协助正常流动的职工办理养老保险转入转出手续，以及对接工作，确保退休人员老有所养、有所依靠。

X 企业失业保险随着国家的改革陆续进行，“失业”也已经常态化，根据国务院《事业单位人事管理条例》（2014 年 7 月 1 日施行）的相关规定，因此，所有的雇员都会购买失业保险，而且会有专门的人员，主动了解和处理员工之间的矛盾，及时将集体纠纷和个人的诉求纳入法律的轨道。如果有雇员因种种原因而失去工作，则要及时联络社会保障机构，确保其合法权益的落实。在下岗职工最艰难的时刻，为他们提供最强大的保护。

X 企业工伤保险是根据《国务院关于修改〈工伤保险条例〉的决定》（2010 年国务院令 586 号）文件精神拟定，因为企业装配工在工作中面临相对其他岗位更大的风险所以 X 企业相关部门对于装配工工伤设立单独的部门，以及设立专人负责后续手续的跟进和办理。

生育对每个人来说都是人生头等大事，因此，X 企业基层工会组织在努力减轻生育后员工的各方面压力。除了帮助员工调班以及处理手续之外，还指派专人帮助处理生育保险的相关事宜。工会委员将报销生育保险的注意事项提前打印出来交给孕期员工，如果在企业内发生解聘怀孕女性的情况，工会组织必须根据《妇女权益保障法》和《劳动法》的相关规定为相关员工做好善后工作。

国家政策使得现在领取住房公积金过程简单许多，X 企业要求基层工会组织必须详细了解公积金的提取条件，每年定期向新购买的家庭或新装修的家庭雇员发出通知。同时，他们也会主动与当地的公积金管理机构保持联系，让他们知道自己的账户余额。X 企业也会定期找来相关人事对公积金项目进行讲解，确保人人了解，人人熟知。

在 X 企业中，现有社会医疗保障体系报销规则是，统筹账户（单位缴纳）+个人账户（单位+个人），统筹账户使用范围：住院、异地转诊、门诊慢性病、特殊病等。个人账户：定点药店买药、门诊看病、报销后的个人自付部分。统筹账户报销规则：

1、医保药品目录：甲类药品+乙类药品+自费药品 2、诊疗项目费用：临床诊疗必须的、安全的、有标准定价（ Tips： 挂号费、诊疗加急费、美容、增高等项目不能报销）

医疗服务设施费：床位+水电+门诊留观。关于 X 企业员工住院的医疗保险如表 3.1。

表 3.1 住院补充医疗保险责任简表

保险项目	住院医疗费金额	理赔比例
补充医疗保险	1. 社保起付线且不高于 500 元以上至统筹基金最高支付限额	50%
	2. 统筹基金最高支付限额以上至大病医疗救助金最高支付限额金最高支付限额	
高额补充医疗保险	大病医疗救助金最高支付限额以上	90%

资料来源：根据 X 企业资料整理而来

4 X 企业福利管理存在的问题分析

4.1 问卷调查设计与基本信息设计

4.1.1 调查问卷概况

本文章使用的是问卷调查方式，问卷调查的题目是借用陈鑫（2018）的《Q 公司福利体系的优化方案研究》已做过信效度检测，信效度较高。问卷调查的设计分为两个部分，第一个部分是对于自身信息的填写和完善，第二部分是调查对于员工福利员工的满意度。该问卷的设计中有 10 道题调查福利相关问题，有 6 道题调查工作环境、工作压力、工作性质以及自身价值实现的问题。本文对其中反应的福利问题进行研究和分析，主要分析员工对于现有福利措施的意见以便于后期的优化。本次问卷在 X 企业共发放 200 份，问卷填写以匿名形式发放，并且当场回收，其中有效的为 176 份。有效回收率为 88%。

4.1.2 问卷调查对象

本研究选择了 X 企业的员工作为调查对象。

表 4.1 本研究有效问卷人员样本结构

年龄区间	人数	比例
小于 28 岁	106	60.2%
28 岁-38 岁	51	29.0%
大于 38 岁	19	10.8%
总数	176	100%

资料来源：根据调查问卷数据整理而来

从表 4.1 中可以看出共 176 人中，此次调查 60.2%是 28 岁以下的年轻人，39.8%员工在 28 岁以上。X 企业的员工年龄比例 28 岁以下的占 60%左右，说明该企业处于蓬勃发展的时期，是需要吸收大量优秀人才的时期，而 28 岁以下的劳动力，多数经济负担较小，稳定性较低，容易受外界因素离职，传统的福利政策对于这些年轻人而言并没有太大的吸引力，所以新颖独特的福利政策可能会挽留部分年轻员工。

4.2 问卷调查结果与分析

4.2.1 企业对于福利政策宣传力度不够

企业福利政策是企业能否留住员工的一个主要方式，通过问卷信息整理可看出 X 企业员工能够明确了解公司的各项福利的人数仅仅只有 25.57%，对福利制度有疑惑或者

意见的人数仅仅只占 13.06%。

公司目前的福利制度的通知和完善制度并没有做到位，付出了大量资金在员工的意识里没有体会出来，自然福利制度的激励效应也无法展现，应该开设员工信箱或办理一个专线电话能够及时的反映目前最紧急的需求品。

4.2.2 企业福利项目设计缺乏弹性

从收集到的结果来分析，最被员工认同的是工餐、活动经费和法定假期这三个满意度分别是 71.59%、70.45%和 86.93%，最认同的是法定节假日，在这个方面 X 企业看来是做的相当好的。

表 4.2 福利项目满意程度

问题（在员工心目中志邦最到位的福利项目）	选择人数
1. 住宿	52
2. 工作餐	126
3. 公司活动	23
4. 午休时间	98
5. 部门活动经费	124
6. 定期体检	26
7. 社保、公积金	64
8. 法定假期	153
9. 供应水果及茶歇	42
10. 节日的慰问和礼品	123

资料来源：根据调查问卷数据整理而来

从表 4.2 中，可以看到极端的现象，对于住宿、公司活动、定期体检、供应水果及茶歇等员工的满意度可以从表格中反向证明公司对于这方面的投入或者说重视程度比较低，导致员工对于这方面福利的感知度低。

对于员工满意度比较低这几个点，其实更多地是对于员工自身生活息息相关的福利，因为平时的工作压力大，任务中，多数的精力和时间都奉献给了公司，公司会把资金着重分配在员工在公司内部所享受到的合理福利制度，将员工在公司之外的员工福利资金分配量很低。这样做有助于员工全身心的投入工作中，但是这样并不能提高员工的忠诚度留住各种各样的人才。

4.2.3 企业福利缺乏一定的针对性

福利制度在职业生涯的重要性是逐步递增的。并且在表中可以看出 38 岁以上的人，对于他们而言，稳定性需求远远大于 28 岁以下的年轻人。福利的重要性提升上

来。

表 4.3 福利对于不同年龄段人群的影响

因素	28 岁以下		28 岁-28 岁		38 岁以上	
	留下	离开	留下	离开	留下	离开
福利水平	22	18	8	9	9	11
职业发展机会	41	51	25	27	8	10
弹性的工作时间	48	37	10	9	0	0
与主管，同事的关系	17	22	26	31	12	13
适当的工作量	13	16	4	5	0	0
有良好的培训	21	15	6	2	0	0
机会发挥所长	45	26	7	4	0	0
理想的工作地点	8	15	11	7	0	0
公平的绩效管理系统	38	53	19	21	13	4
有机会去追求其他个人兴趣	15	6	7	5	0	0
公司有良好的发展前景	39	57	25	30	12	11
在工作与生活中取得一个良好的平衡	11	2	5	1	3	8
总计	318	318	153	153	57	57

资料来源：根据调查问卷数据整理而来

从表 4.3 可以看出对于福利政策对于公司 38 岁以上的人更有吸引力，福利政策对于员工离职对于中龄的人来说福利对于他们的留任有一定的作用。年轻人因为福利水平考虑留下的有 20.75%，而 38 岁以上因为福利水平考虑留下的有 47.36%，因为福利水平而考虑离开的年轻人有 16.98%，而由于福利水平考虑离开企业的中龄人中占 57.89%。38 岁以上的员工基本属于中高层的领导层面了，手中掌握着广阔的人脉和客户资源，每一个的流失，都是企业的巨大损失。完善的福利制度可以提高员工对于企业忠诚度。对于 28 岁以下的年轻人而言考虑最多的是自身的发展空间、自身所擅长和拥有一定的弹性工作时间，并且相对于年轻人自身的经济负担不是很重，所以多数的福利政策对于年轻人而言是对于福利的要求和水平相对而言不是特别的高。但对于中龄的人来说需要一个稳定的收入和相对较好的福利对他们更加有利。

4.2.4 企业福利体系尚不健全

企业没有建立完善的福利体系，导致很多员工认为公司的待遇是比较差的，因此选择离开公司，跳到其他福利待遇好的公司，员工的流失对企业的影响是比较大的，一方面影响企业对员工的培养成本，同时导致很多优秀人才流失，甚至流向自己竞争对手的公司，在这样的情况下，直接对公司的发展体系和发展方向影响是非常严重的。

表 4.4 应增加或改善大部分的福利政策

福利项目	选择人数	选择占比
社会保险和住房公积金。	58	32.9%
休假制度。	19	10.8%
劳动安全与健康福利。	8	4.5%
经济性福利。	35	19.9%
设施性福利。	10	5.7%
娱乐性福利	23	13.1%
服务性福利	10	5.7%
职业发展性福利。	13	7.4%
总计	176	100%

资料来源：根据调查问卷数据整理而来

一些中龄的高层领导甚至也开始离职，高层领导离职对员工的影响也较大，不仅带走了相关的企业内部机密，同时也了解企业目前经营状况，如果一旦到了对手公司，那么必然会给企业致命的打击。从表 4.4 可以看出由于，19.9%的员工对于经济性福利比较不满意，企业员工几乎只有固定的工资收入，并没有因为额外的努力或者好的效益而赢得一些内在报酬，导致逐渐失去工作动力，工作效率大大降低。多数企业制定的福利规定具有平均化倾向，致使企业员工将企业福利的普惠性当作了企业支付薪酬的一部分，视其为理所当然，导致福利激励作用削弱，根本不是企业对员工的关怀。这样很难有效的提高员工对企业的满意度，也大大的减少了员工工作的积极性，同时也会导致了企业成本支出的加速上涨。此外，许多公司仅注重“高级员工”的福利，而忽视了高层主管的福利，忽视了中低层员工的福利，造成了公司内部各个阶层的矛盾，打击了基层员工的积极性。

4.2.5 企业福利功能不足，未能充分考虑员工各种需求

住房是员工的基本保障，但是从员工的实际情况和表 4.4 来看，企业 32.9%员工对于住房公积金现状十分不满，这证明企业并没有为员工提供一些寝室或者其他方面的住房，以及做不到在住宿方面的福利让员工认同，这样直接导致了大量的员工在外地租房，而高额的房租已经占据了总体工资的一大部分，导致员工的生活压力和生活

成本急剧增加，在没有住房的情况下，直接导致员工的流动性较大，很多员工认为，作为企业员工应该为企业，企业应该为员工提供寝室解决住宿问题，但是从企业实际来看，企业只针对企业的领导层进行公寓方面的安置，并没有对基层员工进行住房方面的处置。

在节假日中，我国规定针对员工要进行休假，但是从实际情况进行分析，虽然节假日国家要求企业进行休假，但是依旧与大部分员工进行加班工作，而在加班工作过程中，员工并没有获得双倍工资或者三倍工资，依旧是保持原来的基本工资不变，甚至出现了义务加班的情况，而面对着其他企业推出的旅游福利政策，也直接导致了企业员工是望而却步，而长期高负荷的工作导致员工压力增加的。员工的福利成本问题差不多是每个中小企业都会遇到的问题。福利支出对中小企业的人力成本支出有很大的影响，因此，为了降低福利带来的成本压力，公司可能会雇用更多的临时工或兼职。与此同时，随着企业规模的扩大，福利统计、会计和管理费用也在不断增加。此外，福利计划的增加和规模的提高，也会使公司的成本上升。

4.2.6 企业福利缺乏激励效应

当前 X 公司的职工福利管理缺乏应有的激励作用，这是由于公司在制订福利管理体系时没有考虑到公司的发展与职工的实际需要，这就造成了福利管理不能充分发挥其作用。在制定福利管理体系的过程中，如果没有对员工的需要进行深入的调研和分析，那么，福利管理体系就不可能实现公司与员工之间的和谐，更别说是激发员工的积极性了，这就会阻碍公司的发展。

4.2.7 企业福利投入高效果低

X 企业的员工福利管理是需要成本的控制的，企业员工福利管理存在很严重的成本控制问题，没有结合企业自身的发展状况来进行福利管理制度的建立，经营与发展也会受到市场的影响，公司的员工福利管理并没有根据市场情况进行及时的调整，从而使员工的福利开支对公司的运营产生了一定的压力，从而对公司的财务状况产生不利的影响，从而对公司的发展产生不利的影响。X 企业福利投入不菲，效果并不匹配。从最近的薪酬福利报告中可以看出福利投入很多，但是相应福利未让员工真实感受到。

5 提升 X 企业福利管理优化策略

5.1 增加多样化的福利项目

5.1.1 增加单身员工相亲福利项目

X 企业是一个年轻人占多数的企业，90 后占公司总人数已经超过半数，单身也是高居不下，婚姻是每个人人生的大事，常年高强度的工作任务、压力和固定的办公地点，员工活动交往的圈子非常小，让多数的员工找不到心仪的伴侣。我个人认为，公司可以在每年的劳动节、国庆节举行相亲会，让单身男女有更多接触、认识的机会，如果有成功并且结婚的，公司要以公司的名义送彩礼。

首先，参加相亲的都是公司内部的人员，如果成功，他们会互励互勉，为公司创造更高的价值，提高对公司的忠诚度；如果失败，由于工作地点的不同，可能一辈子也无交集，也避免了尴尬和难堪。然后，员工单身的问题，只有最亲近的家人才会帮忙考虑和思索，公司帮他们安排和大力支持，我认为可以拉近员工与企业之间的联系，升华两者之间的关系，增强员工对公司的认同感和归属感。最后，婚姻是人生的大事，很多人会因为自己的另一半去改变自己原有的生活状态，从而离开工作岗位，去适应新的生活，这个相亲会会帮忙解决这样的问题。

5.1.2 增加员工住房福利

现在法律规定的住房公积金，与高高在上的房价不成正比，满足不了目前员工的需求。这个福利主要是针对公司和企业有突出贡献的新一代年轻人，他们的经济收入低，解决住房问题属于雪中送炭，在未来可以为公司付出更多更久的时间和精力。并且能够激励和吸引更多优秀的有抱负的年轻人，进行人力资源的良性循环。

对于目前的企业情况，住房问题是无法得到妥善的解决，但是员工的集体宿舍需要准备充分。由于 X 企业面临的不仅仅是合肥当地的劳动力，而是面临来自各地的人才，所以提供基本的住宿是首要的任务，提供住宿，不仅节约了员工的开支，也避免了找房难、租房贵的问题。集体住宿的基本素质应该具备，才允许入住。也提高了企业的凝聚力。

5.1.3 增加员工休假福利

对于现在多数的企业来说通常每年的劳动节或者国庆节都会有相对应的旅游安排，但是都是一概而论的旅游，并没有将职务和层级区分，每个年龄段的人，喜欢旅

游的地方不同，年轻人喜欢刺激、新奇、冒险的地方去游玩，而年纪中等偏上的就喜欢人文、历史、风情的地方去享受。公司统一安排，多数会更加尊重年龄偏大的，年轻人虽说人数多一些，但是玩的并不尽兴，可以根据不同年龄段，选择不同的旅游地点。这样才能使员工更好放松，玩的更加尽兴。

5.1.4 及时供应四季急需品

对于员工而言，希望能够在企业找到家的感觉才是最好的。所以企业应多关注员工的生活方面的问题。春秋季流感和过敏多发的季节，企业应该提供热水和一些流感和过敏药品，来预防员工可能会发生的疾病。在夏季高温的季节，企业应该准备解暑的物品和水果（盐水、西瓜、冰块），防止员工在夏季高温天气产生的不适现象。冬季天冷地滑，企业应该准备一些感冒药、热水、以及采取一些防滑措施。在车间内常备口罩、耳塞，做好保护员工的措施，员工才能更好的工作。

5.2 加强科学的福利制度

5.2.1 科学的制定福利管理制度

要想加强 X 企业员工福利管理的激励效应，就要结合企业的实际情况和员工的实际需求来制定科学的员工福利管理制度，首先，应该加强和员工之间的沟通，要知道员工的实际需求，他们的福利并不是单纯的社会保险，而是员工的宿舍、食堂等等，都要符合实际情况，第二，通过福利制度来建立自己的企业文化，让员工对公司产生信任 and 好感，只有这样，他们才能真正的融入到公司的发展之中。

5.2.2 提升员工身心健康关注度

员工的身心健康问题不仅仅是医疗保险就可以简简单单的解决，医疗保险只是在疾病产生后对其经济上面的补救，从日常生活中，是无法感觉和体会到这方面的福利，就算投入了大笔的资金也无法让员工深刻地感受到公司对于他们的身心健康是关心的，销售类中有部分长期出差于外地，为了行程可能日夜不眠，应酬不断一日三餐不定时，通常都会有胃病。公司可以每半年去做统一的身体检查，让员工了解自己现在的身体状态，提倡合理的规划自己的饮食和行程规划，减轻员工的对自己身体的不确定性的恐慌，增加了员工对公司的依赖性和认同感，员切身地体会会到公司是真的为他们着想。而设计类是一个猫头鹰行业，在夜深人静的时候也是人们灵感最为活跃的时候，通常他们的作息是昼伏夜出的形式，他们的工作形式给身体带来巨大的负担和

影响，也要一年两检，来提高员工的忠诚度。设计师的培养周期和难度是巨大的，一定要做好后期的维护工作来避免设计师的跳槽和离职，并且会提高设计师的工作年限。

5.3 控制福利的成本

企业应该结合自身的发展情况来制定福利制度，控制好福利的投入成本，福利待遇是很重要的，但是也不要因为过分重视福利待遇而加大企业运营的负担，只有和企业的实际发展情况相结合福利管理才能够起到促进企业发展的作用。在制定福利待遇的时候可以让员工参与进来，这也是一种有效的方法，不但能够让员工充分的发挥自身的潜力，让员工有更多的工作积极性，促进企业和员工之间的信赖，还可以达到合理的控制福利管理成本的目的。

5.4 优化福利待遇项目

企业在制订职工福利计划时，可以根据企业的发展情况，参照同行业、同规模企业的优秀福利，同时还可以对员工的需要进行调研，从而对企业的福利制度进行优化。职工的福利事业应能持续改善。X企业的内部和外部环境都在发生着变化，员工的福利制度也必须相应地调整，这样才能保证员工的福利制度能够持续地支持公司的发展。企业应定期了解企业社会福利状况，了解企业职工的福利需求变化情况，从社会福利管理的视角进行动态调整。通常，以一年为一个周期，从福利总额、福利项目等角度，对企业福利状况进行全面的了解，从而为公司制定福利政策提供依据。企业职工的需要变化，可以采用问卷调查等方式，对企业的福利计划进行定期的补充和更新。

结束语

福利的激励作用没有薪酬的那么强大，但是福利的稳定性是远远高于薪酬的，并且它与你的工作时间无关，与你的日常生活息息相关，可以有效的提高员工的忠诚度和对企业的归属感，一个企业想要快速发展，不仅仅需要吸收新鲜的血液，原有的骨干力量是必不可少的，而福利更多的是保护和维系骨干力量，对于吸收新鲜血液，也是提供一些帮助。

福利是提高公司的品牌和声誉的一种极好的方式，它是一条无形的锁链，也是公司与员工的交流的一种重要方式。对于任何一家企业而言，一向人性化贴近员工生活的福利，往往会让员工感受到公司的关爱和呵护，精神层面的支持会远远地超过物质上的付出。目前国内的阿里巴巴、腾讯、华为等著名的 IT 行业福利已经远远的超出国内福利范畴的平均水平，对于制造业中格力的福利指数已经远远超过了同行业当中各个指标。

X 企业现在已经是一个面向全球化出口的上市公司，并且现代化的设备极大降低了人工的成本，员工福利成本可以适度的增加。从上面种种数据中可以得知福利降低员工的流动性，提高员工的忠诚度和对于公司的归属感。从小的生活方面入手，体贴和呵护属下的员工，不会提高太多的成本，但是细致体贴的福利能让员工感觉到公司对其自己的关怀。

致 谢

转眼间，几年时间就飞逝而过，就到要毕业的时候了!回想这几年的坚持，既有前期挑灯苦读带来的收获，又有后期教学实践带来的喜悦，感触非常多，成熟许多，这些都是在老师和同事的教诲及帮助下取得的。在此，我必须诚挚地对帮助过我人表达我的感谢，就是我的导师和各科老师。

在论文的指导中，我感受到了老师的认真细致的工作作风，对我的影响是比较大的，还有就是在老师的指导与批注中追求卓越的治学态度让我的感触很大，让我久久不能忘记老师的教诲，他们用渊博知识对我的谆谆教诲，让我收益匪浅。在论文的形成过程中，他们给予我很大的帮助，同时，也非常感谢老师节省休息的时间为我的论文一遍一遍的指导，无论是论文的错别字、论文的结构、段落等都细心的指导，在老师的指引帮助下我的论文才能不断地完善。

对于论文中的实践案例形成过程中，我的同事给予了很大的帮助，一起探索本课题的资料，帮助我查找相关的数据等，并修改一些思路，在此向你们表示诚挚谢意!

同时还要感谢我的爸爸妈妈，他们默默支持是我坚持读下去的力量源泉。他们承担了家里的重任，让我安心读书与研究，在此祝愿他们永远健康快乐。

参考文献

- [1]高森. A 电网公司员工福利方案优化研究[D]. 沈阳大学, 2020.
- [2]杨頔. 国有企业员工福利满意度对主观幸福感的影响研究[D]. 云南财经大学, 2019.
- [3]陈鑫. Q 公司福利体系的优化方案研究[D]. 首都经济贸易大学, 2018.
- [4]康丽娥. 浅谈员工福利管理优化[J]. 空运商务, 2018(10):32-34.
- [5]王园. T 公司福利现状分析及优化方案设计[D]. 云南财经大学, 2017.
- [6]林新奇, 苏伟琳. 经济新常态下企业员工福利管理创新研究[J]. 中国劳动, 2017(07):47-52.
- [7]张霞. 国有企业员工福利对员工激励效应的研究[D]. 首都经济贸易大学, 2017.
- [8]企业员工福利计划管理业务实践探索[J]. 上海国资, 2013(09):88-89.
- [9]马俊贤, 杨振立. 民营企业员工弹性福利计划研究[J]. 中小企业管理与科技(上旬刊), 2021(09):164-166.
- [10]余训琳. 基层供电企业员工的福利保障管理分析[J]. 企业改革与管理, 2016(20):83.
- [11]李晓明. 中小企业员工福利问题分析及对策建议[J]. 时代经贸, 2020(21):31-32.
- [12]刘亚静, 邢跃洪. 当前电力企业员工福利管理存在的问题[J]. 企业改革与管理, 2015(20):62.
- [13]王少华. 当前电力企业员工福利管理问题探讨[J]. 黑龙江科技信息, 2015(16):285.
- [14]康立芮. 企业员工福利需求及满意度的措施研究[J]. 环渤海经济瞭望, 2018(11):148.
- [15]唐晓蓉. 当前电力企业员工福利管理问题研究[J]. 人力资源管理, 2014(10):77-78.
- [16]陈思然, 周爱秋. 员工福利需求与员工福利满意度的研究[J]. 经贸实

践, 2017(05):143.

[17]International Journal of Engineering and Management Research e-ISSN: 2250-0758 | p-ISSN: 2394-6962 Volume- 9, Issue- 4 (August 2019)

[18]刘子悦. 互联网行业员工福利的问题和对策研究——以 TX 公司为例[J]. 现代商业, 2019(29):70-72.

[19]徐倩. 弹性福利计划实施的问题与对策分析[J]. 智库时代, 2018(40):248+250.

[20]肖锦良. 地勘单位职工福利制度现状及规范化建设思路[J]. 现代经济信息, 2020(12):30-31.

附录

福利需求问卷调研

非常感谢您参与本次福利需求问卷的调研活动，本次调研活动采取匿名填写方式，请选择与您相符合的选项。本调研问卷的调查结果只用于学术研究，请放心填写。再次感谢您参与本次调研。

1. 您的性别(单选题，请选择 1 项)

A、男

B、女

2. 您的年龄(单选题，请选择 1 项)

A、小于 28 岁

B、28-38 岁

C、大于 38 岁

3. 您入职公司的时间(单选题，请选择 1 项)

A、不满 1 年

B、满 1 年不满 3 年

C、满 3 年不满 5 年

D、满 5 年不满 10 年

E、10 年以上

4. 您的工作类别(单选题，请选择 1 项)

A、生产类

B、职能类

C、销售类

D、设计类

E、技术类

请您选择对下列问题独立完成进行评价：

1. 您是否了解企业提供的各项福利措施，并能很快地列举出来？

A、是. B、否

2. 当您对企业福利有疑问或意见时，您是否知道应该找谁反映？

A、是 B、否

3. 集团所提供的福利满足了您的需求和期望:

好() 中() 一般() 较差() 差()

4. 您觉得目前的和工作场所(亮度、噪音、环境、配套休闲设施等方面)

好() 中() 一般() 较差() 差()

5. 您觉得目前所指定的作息时间的合理性:

好() 中() 一般() 较差() 差()

6. 您对觉得目前的薪酬水平:

好() 中() 一般() 较差() 差()

7. 您觉得在目前的福利制度完善程度:

好() 中() 一般() 较差() 差()

8. 您觉得现在的保险及福利待遇

好() 中() 一般() 较差() 差()

9. 您觉得最该增加或改善大方面的福利政策:(从中选择最重要的三项)

A、社会保险和住房公积金。(包括养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险、生育保险和住房公积金。)

B、休假制度。(如法定假日、带薪年假、旅游假等。)

C、劳动安全与健康福利。(如定期体检、商业保险、员工疾病与意外给付等。)

D、经济性福利。(如分红入股、企业贷款、家属补助等。)

E、设施性福利。(如提供员工宿舍、员工食堂、幼儿园、班车等)

F、娱乐性福利。(如郊游、晚会、各种球类活动、电影欣赏、提供运动设施等。)

G、服务性福利。(如法律咨询、财务咨询、家政服务 etc)

H、职业发展性福利。(如为员工提供在职培训的机会、根据员工获得的职位证书来奖励员工等。)

10. 您认为企业目前哪些福利让您比较满意?(多选)

() 住宿 () 工作餐

() 企业活动 () 午休时间

() 部门活动经费 () 定期体检

() 社保、公积金 () 法定假期

() 供应水果及茶歇 () 节日的慰问和礼品

11. 您目前对企业不满意的因素有哪些？（请选出三个主要原因）

- | | |
|---|------------------------------------|
| ☐ 福利水平 | ☐ 职业发展机会 |
| ☐ 弹性的工作时间 | ☐ 良好的培训 |
| ☐ 有机会发挥所长 | ☐ 适当的工作量 |
| ☐ 工作与生活取得一个良好的平衡 | ☐ 与主管，同事的关系 |
| ☐ 公平的绩效管理系统 | ☐ 理想的工作地点 |
| ☐ 有机会去追求其他个人兴趣 | ☐ 企业的发展前景 |

12. 你认为员工享受的福利应该与哪些因素有关?(多选题，请选择 2-3 项)

- A、入职时间(入司年龄)
- B、管理层级
- C、专业层级
- D、个人绩效、团队绩效
- E、年龄
- F、家庭、婚姻状况
- G、其他请说明

13. 根据您的实际情况选择您最喜欢的实务型福利项目(多选题)(请选择 2-3 项)

- A、人寿保险
- B、意外保险
- C、重大疾病保险
- D、补充医疗(员工门诊、住院报销)
- E、子女补充医疗保险(门诊报销)
- F、免费就餐、班车
- G、福利假期
- H、公司为员工提供的娱乐设施(健身、攀岩、篮球等设备及场地)
- F、其他请说明

14. 针对集团现有福利项目，您认为哪些需要重点改善并写出改善意见。

您的意见 _____