

工商管理经典译丛

人力资源管理系列

第 I 篇

员工福利计划的环境

The Handbook of Employee Benefits

员工福利是个人收入和经济保障的重要组成部分。它已经从以前的边缘利益发展成了员工 40% 的收入都通过员工福利体现出来。而且,提供此类福利计划也是雇主主要关注的内容。

个人利益应包括设计、定价、出售和管理员工福利,而且福利内容在过去 25 年间也发生了非常大的改变。在这段时间里,员工福利实际上超过了以前出现过的传统福利范围,而且总的福利框架也有了重大突破。

本手册的第 I 篇包括员工福利计划设计和操作的环境,第 1 章包括许多重要的员工福利计划的设计问题。第 2 章从设计和评估员工福利计划实用方法的角度延续了员工福利计划设计的概念,它提供了基于风险,并作为总收入一部分的不同的福利策略。第 3 章包括一些员工福利计划中涉及的所固有的风险和保险内容,以及贯穿全书的各种概念。

第 4 章是对员工福利计划法律法规环境的简单总结,其中的后半部分比较详细地介绍了员工福利计划中重要的有关法律法规。

发展员工福利计划的社会背景

Jerry S. Rosenbloom

1.1 概述

企业员工福利是一个极其重要的、涉及人们收入安全的问题。过去人们曾经因其比重相对小而认为它是边缘利益,但现在已经不那么认为了,因为它已经约占个人薪酬 37% 的比重,在有些企业这个比重更高。此外,随着雇主对高级雇员的需求。出现了许多新型员工福利项目,员工福利逐渐发展为企业人力资源战略的重要组成部分。为帮助员工和雇主有效地管理员工福利计划,本章介绍和研究包括福利信息在内的计划设计与管理、基金投资运营及相关知识,力求形成员工福利理论与实务的体系。本章通过讲述员工福利计划的概念、形成过程、雇主和员工各自的目标,以及计划运作,给出对员工福利剩余价值和社会意义的认识。

1.2 员工福利的定义

1.2.1 广义的员工福利

员工福利的定义包括广义内容和狭义内容。在广义上,员工福利是指雇主支付工资以外的所有形式的薪酬。^[1]美国商会一年

[1] Jerry S. Rosenbloom and G. Victor Hallman, *Employee Benefit Planning*, 3rd ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993), pp. 2-3.

一度的关于员工福利的调查表明,广义的员工福利包括以下内容:^{〔1〕}

- 雇主承担的法律规定的报酬。
- 雇主承担的法定退休金和雇主养老金储蓄计划的缴费。
- 雇主承担的人寿保险及死亡抚恤金。
- 雇主承担的医疗保险及相关的津贴。
- 非工作给付(带薪假,如周休日工资、病假工资、节假日工资、丧假工资等)。
- 各种混合的福利金(包括员工津贴、工龄补贴、教育开支、子女抚养费等)。

表1-1显示了企业所有福利开支在工资总额中所占的百分比,以及制造业和非制造业福利开支的细目。如表所示,员工福利是员工经济利益和经济安全的集合体。

1.2.2 狭义的员工福利

广义的员工福利既包括社会保障和其他政府福利项目之类的法定福利,也包括私人福利计划;而狭义的员工福利可简称为“任何由雇主和员工单方或双方共同发起或承担,旨在提供因雇用关系而出现的福利,但它不是由政府承保和直接支付”。^{〔2〕}

在这本手册中,员工福利主要指的是这个狭义的定义。但这绝不意味着法定福利是次要的。恰恰相反,它们非常重要,在制定广义福利计划时,必须考虑私人福利计划与政府福利计划的结合。本书特别重视三者之间的内在联系。另外,本书适当地介绍了政府提供的福利、雇用关系形成的福利及个体为个人财富而设置的福利。由这三者构成的个人和家庭利益保障体制,就是所谓的经济保障三支柱或三脚凳。

1.3 发起员工福利计划的原因

员工福利计划从额外利益演变为今天保障利益的主要组成部分有很多原因,它们的成长有客观原因,也有雇主与员工期望目标的主观原因。

1.3.1 经营原因

员工福利的建立和发展壮大出于多种经营需要。雇主要吸引和留住有能力的员工,必须有较好的员工福利来帮助实现这一目的。在很多情况下,他们的竞争策略中员工福利是重要组成部分;而留住现有员工也需要有既公平又具有激励作用的福利制度。另外,雇主希望用一个完善的员工福利计划来提高改善劳资关系、增加产出、鼓舞员工士气。同时,雇主提供的员工福利既增加了员工财富,也促进了社会公正原则的实现。

〔1〕 U. S. Chamber of Commerce, *Employee Benefits* 1999 (Washington, D. C., 1999).

〔2〕 Martha Remy Yohalem, "Employee Benefit Plan—1975," *Social Security Bulletin* 40, no. 11 (November 1977), p. 19.

1.3.2 团体谈判

工会团体谈判制度对员工福利计划的发展产生了主要影响。美国劳动关系委员会(NLRB)监督《劳动管理关系法》(LMRA, 又称 Taft-Hartley 法)的实施,它要求劳资双方对工资、工时和其他雇用条件进行忠实的团体谈判。值得注意的是,国家劳动关系委员会在 1948 年规定的当期工资制度应包括养老金计划,这一具有里程碑意义的事件在同一年就得到美国钢铁公司劳动关系委员会承认。不久,团体谈判的内容在 1949 年又延伸到工作地卫生和事故处理问题(W. W. Cross & Co. vs. National Labor Relations Board)。后来,这两个决定被清楚地写进劳动关系行动条款中,适用于退休金和福利计划的设计和制订。随后,二者进入互动发展的历史阶段。

众所周知,《劳动管理关系法》,在员工福利计划发展的过程中起着重要作用。随着国内《税收法》(IRC)的完善,它区分了退休金与一般福利之间的不同。《劳动管理关系法》分别阐明了二者的基本结构,及它们在团体谈判机制中的互动发展规则。这是在劳资关系双方之间建立员工福利信用制度的法律基础(表 1-1)。

表 1-1 员工福利,福利类型:所有员工,1999 年

%

福利类型	所有福利 企业	所有福利 制造业	所有福利 非制造业
所有员工福利在工资总额中所占的百分比	37.2	33.1	38.2
1. 法定报酬(雇主单独承担):	8.4	8.5	8.4
a. 养老、遗属、病残、健康保险(联邦保险税特别税法)和铁路退休运输业税收	6.9	6.8	6.9
b. 失业补偿金	0.5	0.6	0.5
c. 工人补偿金(包括自我保险的估计成本)	0.9	1.0	0.9
d. 国家疾病福利保险	0.0	0.0	0.0
e. 其他类型	0.1	0.0	0.1
2. 退休和储蓄计划缴费(雇主单独承担)	8.7	6.5	9.3
a. 福利确定计划的缴费	3.3	1.2	3.9
b. 缴费确定计划的给付(401(k)及类似条款)	1.9	1.4	2.1
c. 利润分享	1.4	2.3	1.2
d. 股票收益及雇员持有公司股票退休年金制	0.1	0.6	0.0
e. 保险和养老合同内的养老金计划保险费(保险和信托)	0.1	0.1	0.1
f. 管理及其他费用	1.9	1.0	2.1
3. 人身保险及死亡抚恤金(雇主单独承担)	0.3	0.4	0.3
4. 医疗及其相关福利金(雇主单独承担)	8.5	8.3	8.6
a. 医院、手术、药品和主要体检保险费(净)	5.5	5.7	5.4
b. 短期内失去工作能力,患病或事故的保险金(企业计划或保险计划)	0.2	0.2	0.2
c. 长期失去工作能力或工资继续(被保、自保或信托)保险金	0.2	0.2	0.2
d. 退休人员(其退休费)的住院、手术、药品及主要体检费用(净)	0.9	1.0	0.9

续表

福利类型	所有福利企业	所有福利制造业	所有福利非制造业
e. 牙科保险费	0.5	0.5	0.5
f. 视力保护和处方药物费	0.3	0.3	0.4
g. 其他费用	0.9	0.4	1.0
5. 非工作时间工资	10.6	8.8	11.0
a. 休息时间、喝咖啡间歇的工资	1.7	1.9	1.6
b. 休假日工资	4.6	3.6	4.8
c. 节日工资	2.9	2.5	3.0
d. 病假工资	1.1	0.5	1.3
e. 丧事假工资	0.0	0.0	0.0
f. 其他	0.3	0.3	0.3
6. 各种杂费(雇主承担)	0.6	0.7	0.6
a. 员工从企业购置货物或服务的贴现	0.0	0.1	0.1
b. 服务支出	0.3	0.3	0.3
c. 看护孩子(父母看护)	0.0	0.0	0.0
d. 看护孩子(第三方看护)	0.0	0.0	0.0
e. 员工教育经费(学费退回等)	0.2	0.2	0.2
每个员工每小时工作所得的福利总额/美分	710.9	681.2	719.2
每个员工每年所得的福利总额/美元	14 655	14 414	15 034

资料来源: U. S. Chamber of Commerce, *Employee Benefits* 1999 (Washington, D. C., 1999), p. 10.

1.3.3 有效的税收立法

多年以来,有效的税收法律是促进员工福利制度的关键因素。这种有效的税收立法大大促进了员工福利计划的发展及其规模。因为,许多员工福利计划的基点是员工福利或税收结果的最大化。员工福利计划的主要优税福利包括:①大多数雇主为举办员工福利计划提供费用,可以列入正常经营成本;②在一定限度内雇主为员工福利的缴费不能被认为是员工应期收入;③退休金计划账户资产在发放养老金之前是免征所得税的。也有一些员工福利在支付时,如果符合一定条件即享有免税福利。总之,税收优惠立法大大促进了员工福利计划的发展和壮大。

1.3.4 提高员工福利计划效率的渠道

工业革命使城市和商业企业的员工与雇主分别形成了各自的组织,员工组织同雇主签订团体协议,以协调劳动关系,而不仅仅是签订个人劳动合同,这就使得员工福利的概念蓬勃发展起来。在雇用关系中提供简洁便利的保险项目有多种动机。员工福利的提供和支持机构,如保险公司、银行和各种类型的医疗保健组织,他们发现通过雇主举办团体员工福利计划,扩大了保险市场的规模,减少了保险业市场营销的成本。

1.3.5 其他因素

许多其他因素对员工福利计划的形成也产生了一定影响。例如,在第二次世界大战和朝鲜战争期间,强制限定工资增长幅度。工资是固定的,而员工的福利则不是。因此,通过增加员工福利提高员工薪酬,在这两个时期员工福利得以大幅度扩展壮大。

有些观点认为,多年来的不同立法激励了员工福利计划的发展,这些立法不仅包括优惠的税收福利,还包括政府“道义上的劝告”——当员工福利不是雇主和员工自愿建立时,就需要政府介入和协调。企业员工福利同政府福利的结合也是促进员工福利发展的原因,就是说,在员工福利计划设计中要综合考虑社会保障的诸多因素,使二者得以协调发展。

某些员工团体福利手段和技术在促进员工福利制度扩展壮大中起了一定的作用。在个体选择时期,如医疗福利,常常是先由雇主提前垫支;后来产生了员工福利计划的团体选择程序,情况就大不一样了。

1.4 团体福利的处理技巧

诸多类型的团体保险项目,如团体人寿保险和团体健康保险,因为其实施过程中的团体福利处理技巧的运用才被引进员工福利计划。^{〔1〕}不像个人保险,团体保险以整体为单位,而不以个体员工为单位。通常,一项员工福利计划中对员工符合个体保险所做的要求在团体保险中却不需要。^{〔2〕}团体员工福利的理论和实践是用来抵制保险市场中的“逆向选择”——一些被个体保险条件排除的不够健康的员工可以随团体健康保险计划得到保障。

提供员工福利的团体福利处理技巧包括下列部分或全部特征:^{〔3〕}

- 只有部分团体合格。通常,大多数团体的成立需要经过资格认证,这种要求目的是为了确保获得保险只是成立团体的一个附带目标,而成立团体为了集体更多保障得以实现。因此,成立一个团体不能仅仅是为了获取保险。
- 通过团体促进人员合理流动(稳定与流动合理性)。其理论基点是,年轻员工愿意加入和年老员工放心离开,使企业保持一个相对稳定的流入和流出率。如果一个企业不保持这样的人员合理流动和合理结构,其平均年龄不断增长,它的劳动力成本的增长将是惊人的。
- 构成团体的最少人数要求。构成合格团体福利计划的最低人数要求一般是 10 人,也有放宽到 2~3 人的事例。规定人数要求是为了保持计划的筹资规模,以减

〔1〕 详情请参见第 15 章有关员工福利计划中“团体机制”讨论。

〔2〕 有关保险技术和它如何及为何运作的讨论请参见第 3 章。

〔3〕 See Rosenbloom and Hallman, *Employee Benefit Planning*, pp. 15-20.

少成本和提供保障力度。^{〔1〕}

- 团体福利的最低权益保障。如果福利计划是非缴费型计划(费用完全由雇主承担),这样的计划通常是团体寿险和健康保险计划,那么它应当覆盖 100% 的合格的员工;如果计划属于缴费型(由雇主和员工共同分担成本),应当覆盖 75% 的员工。这个规定的合理性也在于减少逆向选择,通过规模效益降低管理成本。^{〔2〕}
- 资格要求。团体福利计划实施的资格要求通常还是为了防止逆向选择。该款要求只适用于福利生效日在职的全职员工^{〔3〕}。某些福利计划可能存在等待期或资格审查期的要求。而且,如果已经合格的员工没有立即参与计划,那么后来想要参与时,必须要提供某些健康状况的信息。
- 受益人最高福利待遇的限制。在某些情况下,人身和健康福利有封顶线,主要是用来防止重病患者受益过多,影响计划的公平性。
- 惯例在福利项目中的运用。为防止重病患者福利项目成本过高,团体福利计划的具体项目通常根据惯例规定受益资格——员工的薪水、工龄、职位等,也可能包括他们住房情况等诸多因素——将被综合考虑。
- 建立集中和有效的管理机构。降低管理费用和规范管理行为是建立有效的员工福利管理机制的必需条件。雇主应当具备这样的条件,因为他们掌握着所有员工的工资及其他信息,这些信息是履行税收法律的基础数据,是必须妥善保存的记录。^{〔4〕}

随着福利提供者管理经验的丰富及外部竞争压力的加大,上述很多要求变得更富有弹性。然而,我们在理解为何员工福利计划可以基于团体运作以及探讨如何纠正当前员工福利计划中的问题时,这些基本的团体选择技巧是必不可少的。

1.5 员工福利涉及的问题

因为员工福利(像前面提到的)为社会提供了重要经济安全保障,因此,有必要对它所涉及的各种事物加以研究,在综合考虑中促其发展并有所创新。在本手册后面的章节中将分析员工福利的设计、运营成本、投资、管理和信息发布及贯穿这些领域基本原则,本节只简要提及。^{〔5〕}

〔1〕 See Rosenbloom and Hallman, *Employee Benefit Planning*, p. 17.

〔2〕 See Rosenbloom and Hallman, *Employee Benefit Planning*, p. 17.

〔3〕 在出版时,1996 年颁布的《健康保险携带与账户管理法》(HIPAA)(它将被布什新政府暂时推迟实施)废除了“在职”的要求。

〔4〕 在出版时,1996 年颁布的《健康保险携带与账户管理法》(HIPAA)(它将被布什新政府暂时推迟实施)废除了“在职”的要求。

〔5〕 Some of the ideas presented here are based on Rosenbloom and Hallman, *Employee Benefit Planning*, 3rd ed., Chapter 23. For a more detailed analysis, Consult this publication.

1.5.1 雇主及员工的目标

任何员工福利计划的设计工作都要从其基本目标开始,而这些目标既来自于雇主的立场也来自于员工的立场。

1.5.2 应提供哪些福利项目

员工福利计划应该清楚地描述其提供的员工福利类型及它们的原因或目标,原因和目标既是政府政策的结果,也是员工个人需求的结果。

1.5.3 员工福利计划应覆盖哪些人

如果员工福利计划仅仅覆盖全职员工,已退休员工或其供养者怎么办?已故员工的遗属怎么办?这一系列问题必须认真对待。当然,需要依据有关法律和规章来解决这些问题。

1.5.4 员工是否有选择福利的权利

这个问题在员工福利计划中变得越来越重要。随着弹性福利计划和自助福利计划的发展,员工的选择权也在增强。但在没有弹性的福利计划中,员工是否还有自由选择福利计划的可能?

1.5.5 如何为员工福利计划筹集资金

在决定员工福利计划资金的筹集方案时,有几个重要问题必须解决。福利资金是完全由雇主提供(非缴费式方案),还是以共同分担的形式由员工和雇主共同支付(缴费式方案)?如果选择分担的方式,那么,雇主和员工各自分担的比例是多少?

选择什么样的基金管理方式?从完全保险方案到完全自我投资方案,这之间存在着多种选择的可能性。甚至在选择了某种管理方式之后,还需要使用特殊的管理手段去处理深层次的问题。

1.5.6 如何管理员工福利计划

企业是自行管理其福利计划,委托保险公司或是其他基金管理公司来管理,还是由第三方经办机构(TPA)等其他组织来管理?员工福利计划一旦确定,其特定的管理实体就必须选定。

1.5.7 如何对福利计划进行沟通

没有良好的信息沟通机制,即使是最优秀的员工福利计划也是无法达到预期目标的。近几年来,有关法律和政策开始要求员工福利计划建立信息披露制度,需要通报和公布的信息不断增加。因为员工福利计划是贯穿员工全部职业生涯的延期支付,信息披露对保障受益人的合法权益非常重要,是检验一个员工福利计划成熟度的重要标准。现代科技已经为这个领域的发展提供了许多可供选择的传递方式。

1.5.8 员工福利的发展趋势

大量法律法规正在对员工福利计划产生影响,市场对劳动力需求也在不断变化,许多政府的社会福利正在被社会化(外包),一些专家已经看到和总结出福利计划的变化特征。某些新项目、新方法和新技巧将会不断出现和被利用,员工福利计划正在向社会的每个角落渗透,但它的基本特征和重要性不会改变。由于企业间的市场竞争,福利计划成本正在上升,提供福利的手段变得更为有效,福利项目的灵活性和薪金的个性化要求不断调整员工福利计划以适应个人需要和企业人力资源战略。并且,员工福利制度的改革还推动着其他方面的变革。员工福利制度的成长不会像以前那样快,但它的地位是不可动摇的。这就要求人们有渊博的知识,使员工福利计划的设计、投资、管理和信息发布等各个环节运行得更有效,以实现其最大限度地为社会提供经济保障的目的。

员工福利计划设计与 评估的实用方法

G. Victor Hallman III

2.1 概述

本章介绍分析现行员工福利计划和评估员工福利需求的实用方法。实用方法,即对员工、其受供养人以及其他各类员工的福利需求和风险损失进行分析、归类和评估的组织体系。这些风险和损失可能包括医疗费用、死亡、短期或长期失去工作能力造成的损失、退休收入保障、资金积累需求、短期或长期失业保障和被监护人护理(长期护理)需求等。

2.2 实用方法的概念

如上所述,实用方法即雇主举办员工福利计划所运用的系列分析方法。在企业总薪酬计划中,雇主必须将满足员工需求和控制成本统筹加以考虑。这种实用方法适用于员工福利计划的设计、新的或修正的福利项目的评估、成本控制的评价,以及信息共享的有效性检验。可见,实用方法即统筹考虑薪酬计划的系统方法。对此,本章后面有进一步的解释。

员工福利的实用方法并不是新概念。1967年,George C. Foust