

取消额外福利引发员工不满

2008年07月30日



《纽约时报》刊文称，今年夏初，谷歌（Google）改变日托政策，大幅增加日托费用，闻此变化员工纷纷表示不满。沃顿教授和福利专家认为，谷歌此举其实并不算非常突然。取消任何形式的额外福利都可能让员工感觉到被辜负，甚至对公司心生报复之意。但是目前在经济滑坡的影响下，更多的企业可能会减少员工额外福利。

谷歌的婴儿日托费用从每月1,425美元涨至2,500美元，幼儿每年的日托费用从33,000美元涨至57,000美元。原来有700人需要排队两年才能入托，涨价后这个数字下降了一半多。谷歌这个曾经在媒体享有盛誉的公司，现在被《纽约时报》称为“笨手笨脚”地改革日托政策。

沃顿教授和福利专家认为，人们对于谷歌改变日托政策的激烈反应折射出取消员工福利的难度之大。沃顿管理学教授南茜·罗思巴德（Nancy Rothbard）说，“一旦你给了员工福利，再把它拿走就似乎是违反了你和员工之间签订的心理合约。”

员工额外福利包括传统的公司派车、公司提供私人飞机、各种充裕的退休福利，到一些极为个性化的福利，譬如私人教练、洗衣服务和允许带宠物上班等。在谷歌，父母在小孩最初降生的几周内可以得到500美元用来买外卖食品。

2006年，美国证监会为约束过分慷慨的员工福利，出台更加严格的信息披露法规，导致企业的员工福利逐步缩水。证监会颁布这些新法规部分也是因为媒体对通用电气前CEO杰克·韦尔奇（Jack Welch）离婚官司的负面报道，包括公司支付给他的丰厚退休福利，譬如月租金8万美元的曼哈顿公寓和观看纽约尼克斯队（New York Knicks）比赛的内场最佳座位。泰科（Tyco）前CEO丹尼斯·科佐洛斯基（Dennis Kozlowski）的福利包括位于纽约特朗普大楼（Trump Tower）价值250万美元的公寓，以及15,000美元的小狗造型雨伞架等。就连华伦·巴菲特（Warren Buffett）也未能免俗。他称公司给他买飞机的理由是“站不住脚的”，并且还有一家澳大利亚新闻媒体说过，“我用我能找到的最小字体把它写在年报中。”

“属于我的福利”

眼下经济局势不佳可能引发新一轮“缩减福利”风潮。沃顿管理学教授彼得·卡普利（Peter Cappelli）说，“董事会反驳这种做法，因为他们认为削减福利有损公司形象。但现在的问题是这种做法对于人才招聘和保留是否具有重要意义。假如经济局势缓和，领取丰厚福利的风潮又会卷土重来。2001年经济好转的时候我们曾经看到过这种局面。”

卡普利认为一些成本不高，甚至没有成本的福利，譬如允许员工穿着休闲服上班，免费提供咖啡以及打折餐饮等，可能对提高员工士气和增加生产力的作用不大，但这些措施同样也不会消耗利润。企业在削减或者取消福利的时候必须非常当心。“不论你要取消什么，你都必须向员工解释取消的理由。假如这个理由是外部因素，员工就会更容易谅解。为提高股价而削减福利通常都无法获得大家的谅解。”

沃顿管理学教授西格尔·巴塞德（Sigal Barsade）对此表示同意。他说，“我不建议公司取消福利，但如果公司有迫不得已的理由，管理层一定不要忘记，取消员工福利会让员工觉得不公平。”因为他们通常认为哪怕再小的福利也是他们所“拥有的。”取消福利是最容易直接激怒员工的手段之一，感到愤怒的员工会失去努力工作的动力，甚至产生报复行为。报复可以是心理形式，譬如减少对工作的热情，也可以是行为上表现出来，譬如不如以前工作认真。“假如管理层确实选择取消福利，他们必须非常非常清楚地向员工解释这样做的必要性，并且要以一种让员工觉得公平的形式来解释。”

以前额外福利一般是发放给高级管理人员，但罗思巴德指出，盈利不错的时候企业福利也会惠及层级较低的员工。谷歌的问题部分在于，以前的日托服务是很多员工都可以享受的，或者说至少公司是面向很多员工提供的，而现在员工认为日托价格大幅上涨减少了可以享受这个福利的人数。

《纽约时报》的文章称，谷歌最早是三年半以前通过一家公司承包开办日托服务的。一年以后，这家公司又开设了一家日托机构，这家机构比第一家更加高档，由谷歌自己经营。后来谷歌意识到自己每年为每名员工子女的日托要补贴37,000美元，而其他硅谷大公司平均补贴12,000美元。但它并没有逐步减少费用让更多的员工子女可以入托，而是选择关闭第一家相对便宜的日托中心，大肆扩张第二家昂贵的日托机构，造成价格大幅上涨。罗思巴德说，“很难说他们是故意要将级别降低的员工拒之门外。我认为他们应该是想强调质量，希望给员工提供档次更高的服务，只不过价格也上涨了而已。”

取消公司用车

哈佛商学院商业管理教授朱莉·沃尔夫（Julie Wulf）认为，并不是所有的福利都需要很多的成本，而这些福利也能起到激励员工和提高员工生产力的目的。2006年，朱莉还在沃顿当教授时曾与他人合著“福利是否纯粹为了满足管理层的奢侈需求？”（*Are Perks Purely Managerial Excess?*）。这篇论文对1986至1999年期间上市的300多家公司进行了调查研究，结果发现许多福利的目的是提高管理层的业绩和整个公司的业绩。沃尔夫说，“我们发现虽然福利在人们眼中是满足管理人员的奢侈需求，但我们的结论显示，虽然有些极端情况下给予管理层的福利确实是奢侈无度，但也有证据表明公司提供福利的目的是改善他们的生产力。”

高管薪资福利咨询公司韬睿咨询（Towers Perrin）的分析显示，财富500强企业中有11%透露他们在2007年股东签署的委托书中削减了福利，削减最多的就是公司用车，其次是俱乐部会员资格，财务规划服务，保险福利和安保措施。

证监会的新法规要求企业披露总价值超过10,000美元的额外津贴及个人福利。超过25,000美元（或超过所披露总价值10%）的额外津贴必须以脚注形式注明金额。此外，证监会还明确了临时津贴或个人福利的定义，即授予任何个人的直接或间接福利，即使是与业务相关的支出也属于此范畴。

韬睿咨询位于康涅狄格州斯坦福德市，其高管薪资福利咨询师保拉·托德（Paula Todd）指出，多数公司已经“取消”一些不必要的额外津贴。有时公司需要汇报作为高管个人福利发放的额外津贴，但这种津贴并不是员工要求或希望的。譬如，有些公司经常在国外召开董事会，要求高管的配偶也参加，帮助主持一些社交活动。假如他们的配偶乘坐公司的飞机前往，那这部分飞机的花费就必须披露。她说，“许多配偶并不认为这样的出国是度假。坦白的说，有许多证监会称为“额外津贴”的福利，其实接受福利的人并不认为它是福利，他们会说，‘谢谢你，可我不想要。’”

另一个常见的例子就是公司为保护高管的人身安全，也可以说保护公司的业务安全，安装在他们家里的造价高昂的安保系统。托德说，“安保系统的造价不菲，但这些高管却认为，‘谢谢你，我情愿要现金。’”另一方面，合理的额外津贴却是“物有所值。”她曾经见过有些高管

拒绝现金福利，希望获得公司派车，虽然公司派车的价值比现金福利少得多，原因只是因为他或他与这个额外福利之间具有情感联系。选择合理的额外福利是有秘诀的。

托德指出，要求额外福利个性化的呼声日益强烈，因为高管队伍现在越来越多样化。“以前的高管队伍都是清一色的白人男性，他们喜欢的东西也相同。而现在有些高管的孩子还年幼，比起俱乐部会员资格他们更喜欢公司提供的日托服务。”罗思巴德认为，员工和公司经常制定他们自己的“个性福利计划”，即由员工提出他们需要的额外福利。她说，“通常这些计划都是不对外宣传的，因为大家会互相对比然后觉得自己的福利不如他人。”不论是对员工还是公司，这种个性化的福利计划比“给所有人提供完全一样的福利”要诱人得多。

在工作场所创造家庭般的氛围是吸引员工和提高生产力的重要工具。虽然最近媒体有关于谷歌的负面报道，但谷歌的确推出了许多旨在让员工安心工作的福利措施，譬如在上下班的班车上安装无线上网端口，这样员工可以在车上继续工作，另外还有24小时开放的咖啡厅，为加班的员工服务。硅谷的高科技公司在提供创新福利方面一直走在前列，因为硅谷的竞争非常激烈，员工和公司之间的双向流动非常频繁。

食品、鲜花与电话

Perkspot.com是芝加哥一家管理企业员工优惠计划的公司，其CEO克里斯·希尔（Chris Hill）指出，有些公司推出的额外福利计划是由员工自行选择接受或放弃。移动电话公司，本地餐厅，鲜花及礼品公司1-800-FLOWERS等企业希望向企业提供折扣优惠，然后企业再把这些优惠转让给自己的员工。这样可以实现双赢，对企业而言，不花任何成本就可以向员工提供福利，对销售商来说他们可以借此招徕新顾客。“现在提供自愿福利的企业越来越多。随着医疗保险等传统福利的成本上涨，企业正在寻找一些不用花钱但深得员工欢心的福利。”

约瑟夫·戈拉克斯（Joseph Gerakos）在他的沃顿博士学位论文中写道，其实公司高管愿意以薪水换取退休福利的。戈拉克斯目前是芝加哥大学的会计学教授，2005年他对标准普尔500家公司的CEO进行了抽样调查，结果发现这些人的工资每减少48美分可以换取增加1美元的退休福利。另外，他还发现与对董事会的控制较弱的高管相比，对董事会影响力大的高管以工资减少换取更多退休福利的更少。“我们应当考虑员工在多大程度上愿意以工资换取福利。鉴于没有纳税福利，员工可能宁愿要涨工资而不要福利，可能愿意少拿1美元的福利也不愿工资减少1美元。”

罗思巴德还提到企业不愿取消额外福利的另一个原因：即他们希望自己被评为最佳雇主。“不提供额外福利的公司就不在最佳雇主的名单之列。”但她也认为“福利不是公司唯一的武器。”谷歌已连续两年当选《财富》杂志评选的“最佳雇主”。

卡普利认为，虽然废除额外福利要承担风险，但有些经理却希望公司这样做。他说多数额

外福利都是由公司高层统一决定，但一线经理需要对这些福利的发放进行监督。“一线经理通常希望对员工进行更多直接的控制，他们不喜欢这种高层统一决定的福利以及管理的方式。”以弹性工作时间为例，其实直接对这个福利进行管理的是一线主管，假如多数员工都想在星期一上午和星期五下午享受弹性工作时间，他们就必须想办法保持公司的运作。“比起公司高管，这些主管的任务更艰巨。而且他们认为在经济下滑，没有员工辞职的时候无需提供这些额外福利。”