



企业国内异地派遣政策调研报告

CORPORATE DOMESTIC RELOCATION SURVEY REPORT

调研主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

特别鸣谢

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。
(顾问排名不分先后, 仅按姓氏首字母排序)



李莉

人力资源总监, 中国区战略薪酬管理部
施耐德电气



罗晶

人力资源副总裁
齐家网



秦燕

中国薪酬福利负责人
辉瑞



李夏虹

全球人力资源中心副总经理
中兴通讯股份有限公司



孙筱奇

大中华区薪酬福利经理
杜邦



罗粤海

人力资源总监
梅思安(中国) 安全设备有限公司



苏晶

中国区薪酬福利负责人
空中客车集团

关于作者



余炳君

joseph.yu@hrecchina.org

余炳君 (Joseph) 现担任人力资源智享会 (HREC) 的高级会议经理一职, 目前主要负责调研项目。在此之前, 负责人力资源领域的大型研讨会策划工作, 诸如: “第六届中国薪酬福利最优秀”, “中国互联网行业人力资源论坛” 以及 “第七届中国薪酬福利最优秀”。在加入智享会之前, 负责大型研讨会的策划工作, 涉及流程工业、物流及供应链, IT 及生物制药等领域。

第 1 部分 | 前言

国内异地派遣一直以来都是大家很头疼的问题，在调研中我们了解到其中最大的挑战是来自于派遣期限的设置、合理的福利补贴选择以及派遣结束后员工的安排。我们希望通过这份《企业国内异地派遣调研报告》为您分享如何迎接这些挑战！

人力资源智享会于（HREC）2015 年 8 月至 12 月对三百多家企业的异地派遣福利政策的展开了深入调研，从区分长短期的临时性异地派遣福利项目提供情况、不区分长短期的临时性异地派遣福利项目提供情况、各项热门福利项目的提供情况以及永久调任的福利提供情况等方面揭示了企业的客观实践。在调研过程中我们同时与大量的企业 HR 进行了访谈，深入了解每项福利背后的薪酬逻辑及其目的。

本报告旨在为计划建立异地派遣政策以及正在完善异地派遣政策的企业 HR 以清晰的数据分析及参考标准。在福利补贴项目的选取、补贴目的、发放标准、补贴比例及发放方式等多个方面，提供切实可靠的数据以及专家建议。

*** “国内异地派遣” 不包含 “短期出差”。**

目录

第 ① 部分 | 前言

第 ② 部分 | 主要发现

第 ③ 部分 | 关于国内异地派遣

第 ④ 部分 | 临时性派遣的整体福利政策

第 ⑤ 部分 | 临时性派遣的各项补贴福利政策

第 ⑥ 部分 | 永久调任政策

第 ⑦ 部分 | 我们的建议

第 2 部分 | 主要发现

1 大部分企业已经开展员工异地派遣，其中有相当一部分企业并未制定异地派遣相关政策，企业在制定异地派遣政策方面存在一定空缺。

- + 超过 77.02% 的企业已经开展了国内异地派遣，但仅有 46.27% 的企业制定了完整的国内异地派遣政策，其余的企业由于派遣人员太少而不制定派遣政策，依据实际情况给予补贴。

2 在不同行业、企业性质和企业规模的比较中显示，传统型行业、国有企业及中大型规模企业在国内异地派遣政策制定上较为规范和完善。

- + 化工与石化、零售业与电子商务以及住宿和餐饮行业占据开展异地派遣的企业数量的前三甲，然而在国内异地派遣政策的制定上，政策制定比例最高的是化工与石化、房地产以及消费品三个行业。
- + 国有企业中有 89.47% 的企业开展了异地派遣，68.42% 有制定完整的异地派遣政策。
- + 从企业规模的角度来看，各规模的企业开展派遣比例都达到七成以上。然而，规模在 2,500 人以上的企业，其制定完整派遣政策的比例超过六成；规模在 2,500 人以下的企业，其政策制定的比例均低于五成。

3 不区分长、短期的临时性异地派遣政策中，更多企业将最短周期设定为 6 个月，最长周期设定为 3 年。区分长、短期分别制定异地派遣政策中，多数企业将长期派遣的最短期限设置为 1 年，短期派遣的最短期限设置为 1 个月；长期派遣的最长期限设定为 3 年，短期派遣的最长期限设定为 1 年。

- + 制定临时性派遣政策时不区分长短期的企业中，有 30.19% 的企业将最短派遣周期设定为 6 个月；有 35.85% 的企业最长派遣周期“根据项目和业务需要决定”，有 26.43% 的企业将最长派遣周期设定为 3 年。
- + 区分长短期制定的临时性异地派遣政策中，多数企业短期派遣最短周期 1 个月 (50.72%)，最长周期 1 年 (42.03%)；长期派遣最短周期 1 年 (52.17%) 最长周期 3 年 (44.93%)。

4 绝大多数企业在临时性异地派遣中仅为员工提供相应的福利补贴，不调整其薪资标准（工作内容发生改变的情况除外）。

- + 63.76% 企业仅为临时性异地派遣员工提供派遣福利补贴，不调整薪资标准。
- + 46.09% 的企业选择将部分派遣福利补贴一次性给付，部分派遣福利补贴按月或年发放。53.04% 的企业将所有派遣补贴及福利按月或年发放。
- + 如果员工在派遣期结束后永久留在派遣地，37.98% 的企业会将其薪酬设定为与派遣期持平，但取消所有相关福利，36.43% 的企业选择执行派遣地的薪酬福利政策。

5 因临时性异地派遣而给予的额外补贴项目中，企业更倾向于提供与原驻地产生“生活差异化”的补贴项目，如“临时酒店住宿”、“住房补贴 / 提供住房”、“额外带薪年假或探亲假期”及“探亲交通补贴”。对与原驻地产生“无差异化”补贴项目的青睐度不高。

- + 企业不区分长、短期提供的派遣福利中，选择最多的前五项依次是：“住房补贴 / 提供住房”，“探亲交通补贴”，“临时酒店住宿”，“异地生活补贴”以及“额外的带薪年假 / 探亲假期”。
- + 企业区分长、短期提供的派遣福利补贴中，长期派遣选择最多的前五项依次是：“住房补贴 / 提供住房”，“探亲交通补贴”，“异地生活补贴”，“安家费用”以及“临时酒店住宿”；短期派遣选择最多的前五项依次是：“住房补贴 / 提供住房”，“临时酒店住宿”，“探亲交通补贴”，“异地生活补贴”以及“搬迁费用”。
- + 额外提供艰苦补贴、当地交通补贴 / 公司配车、通讯补贴、餐费补贴、子女教育补贴的企业比例均不超过四成。
- + 在提供额外带薪年假或探亲假期、探亲交通补贴、安家费用、临时酒店住宿等福利项目的企业中，绝大多数企业的给予方式为“所有层级员工提供同样的补贴金额”。

第 3 部分 | 关于国内异地派遣

本次调研共有 322 家公司和组织参与。整体上来看 (如图表 1)，有近七成的企业开展国内异地派遣，但仅有 46.27% 的企业有制定国内异地派遣政策，另外的 31.06% 的企业虽然开展国内异地派遣，但是由于派遣人员太少而不制定派遣政策，依据实际情况给予补贴。

在与 HR 的访谈中我们了解到，开展异地派遣的主要原因是：

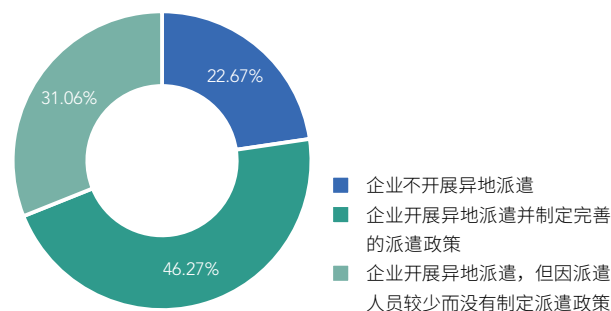
- ① 当地的招聘质量无法满足其业务需求
- ② 保持企业之间的文化一致性
- ③ 全新的业务拓展
- ④ 人员发展需求

基于以上原因，企业会将相关人员派往需求地进行办公。在派遣期结束之后，企业依据最初的派遣目的和相关政策，结合员工个人意愿决定后续安排。在非永久调任的情况下，绝大部分员工会返回原办公地点，只有个别情况下员工会留在当下的派遣地工作。

我们从参调企业的所属行业、在大陆的员工数以及所有权性质三个维度进行了对比分析。

如图表 2 所示，我们对各行业“开展国内异地派遣”的企业进行了统计。在进入统计的 17 个行业中（“其它”除外），所有行业开展员

图表 1 企业开展异地派遣及制定完善的派遣政策的情况 N=322



工国内异地派遣企业百分比均超过 50%，但是其中仅有 5 个行业制定完整派遣政策的企业百分比超过 50%，说明企业异地派遣政策的制定方面还有待完善。通过统计发现，“制定异地派遣政策”前三个行业分别是化工与石化(82.35%)、房地产(78.57%)以及消费品(57.14%)行业。

在访谈中专家指出，在开展异地派遣的企业中，化工石化行业由于项目主要分布在比较偏远的地区，如同一些大型制造型企业一样，生产基地大多聚集在大城市中，因此会在员工临时性派遣方面做的更加频繁。住宿餐饮以及零售与电商行业由于发展迅速，公司扩张快，

图表 2 参调企业所属行业 N=322

所属行业	参调企业数量	开展异地派遣的企业数 / 参调企业数量	制定派遣政策的企业数 / 参调企业数量
消费品	28	82.14%	57.14%
零售业与电子商务	19	89.47%	47.37%
金融服务 (如, 银行, 保险, 财富管理, 等)	27	81.48%	44.44%
汽车及零部件	24	75.00%	41.67%
机械制造	31	77.42%	41.94%
多样化生产	4	50.00%	50.00%
生命科学 (如, 生物工程, 医药, 医疗器械, 等)	29	82.76%	51.72%
信息技术, 半导体及通讯	29	72.41%	31.03%
化工与石化	17	100.00%	82.35%
电子电气	9	66.67%	33.33%
运输及物流	10	50.00%	40.00%
建筑建材	7	85.71%	42.86%
房地产	14	78.57%	78.57%
住宿和餐饮业	9	88.89%	44.44%
造纸, 包装及森林业	5	60.00%	40.00%
互联网与游戏业	11	54.55%	36.36%
专业性服务 (如, 法律, 咨询, 教育, 旅游, 等等)	25	80.00%	28.00%
其它	24	66.67%	45.83%

图表 3 参调企业在大陆的员工数 N=322

企业在大陆的 员工数	参调 企业数	开展异地派遣的企业 数 / 参调企业数量	制定派遣政策的企 业数 / 参调企业数量
少于 100 人	28	82.14%	32.14%
100 人到 499 人	82	69.51%	26.83%
500 人到 999 人	45	71.11%	44.44%
1000 人到 2499 人	49	81.63%	42.86%
2500 人到 4999 人	41	87.80%	70.73%
5000 人到 9999 人	33	81.82%	60.61%
10000 人及以上	44	77.27%	63.64%

图表 4 参调企业所有权性质 N=322

参调企业所有权性质	参调 企业数	开展异地派遣的企业 数 / 参调企业数量	制定派遣政策的企 业数 / 参调企业数量
外商独资	116	77.59%	54.31%
中外合资	39	79.49%	46.15%
国有企业	38	89.47%	68.42%
中国私营及民营企业	119	72.27%	31.09%
其他	10	80.00%	50.00%

跨区域 / 城市的业务需求多，流动的比例高。然而，相比之下，化工石化、房地产和消费品等相对几个比较成熟的传统行业派遣政策的制定比例则更高。

从参调企业在大陆员工人数上来看（如图表 3），绝大多数规模的企业开展国内异地派遣比例超过七成。专家指出，这说明企业短期人才流动需求非常高。大陆员工人数在 2500 人以下的企业制定完整派遣政策的比例不足五成，相较之下，大陆员工人数在 2500 人以上的企业的明显高于前者。由此可见，派遣政策的制定与企业规模及其成熟度有一定的正相关性。

专家指出，人员规模越大的，派遣政策的制定会相对更加完善。同时，人员规模大也标志着企业发展相对成熟。然而，另有企业的 HR 提出，制造型企业本身会有大量的蓝领员工，所以其派遣政策不一定非常成熟。

从图表 4 可以看出，国有企业开展异地派遣的比例接近九成，制定完整异地派遣政策的比例为 68.42% 均为所有企业所有权性质中比例最高的，其次是外商独资企业。

为了更准确的了解已制定派遣政策的企业的实践情况，我们将企业的异地派遣政策分为三种情况：依据长、短期制定不同临时性异地派遣政策、不区分长短期制定临时性异地派遣政策以及永久调任的政策制定情况。

根据图表 5，应用“区分长、短期”（46.98%）与“不区分长、短期”（40.27%）的临时性异地派遣政策的企业百分比相差不大。于此同时，为永久调任制定政策的企业也超过三成。

在我们与 HR 的访谈中了解到，根据企业的业务性质，临时性异地派遣一般最长不会超过 3 年时间，否则将会考虑人才的本地化。

如图表 6 所示，三成企业将“6 个月”设定为最短的派遣周期。在进一步的与 HR 访谈中我们了解到，6 个月以内都会按照差旅政策来安排。35.85% 的企业异地派遣最长周期“根据项目周期及业务需要决定”，26.42% 的企业设定“3 年”为最长派遣周期。在访谈中我们了解到，部分企业会在派遣协议到期前（如 2 年期或者 3 年期），与派遣人员以及相关负责人一起讨论是否派遣周期需要续期。专家指出，“根据项目周期以及业务需要决定派遣”的企业占比超过三成，标志着企业拓展业务的规划性以及对于业务前景的预期有待加强，同时也反映了市场的不确定性和市场供给的不确定性。

图表 7、图表 8 所示，在区分长、短期的临时性短期派遣政策中，50.72% 的企业认为短期派遣的最短期限应为“1 个月”，31.88% 的企业认为应至少为“3 个月”。42.03% 企业认为短期派遣的最长期限应为“1 年”，34.73% 的企业选择“半年”。

长期派遣政策中，有 52.17% 的企业选择了“1 年”作为长期派遣的最短期限，44.93% 的企业选择了“3 年”作为长期派遣的最长期限。

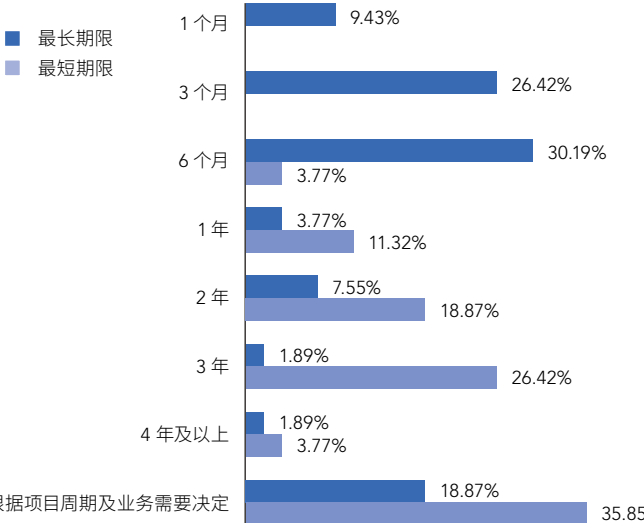
总体来看，企业在派遣周期的设定上差异不小。通过访谈我们了解到，这背后的原因很有可能是企业不同的业务特性、不同的项目需求以及不同的发展规模等对派遣周期会产生一定的影响。

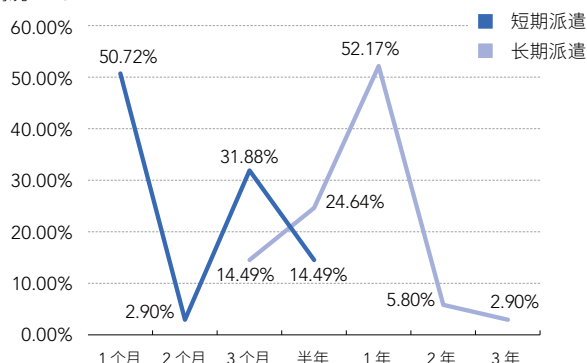
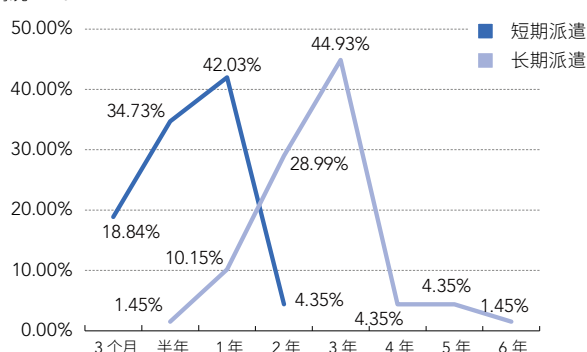
在我们与 HR 的访谈中了解到，在企业的具体实操中，针对 3 个月以内的异地派遣需求，企业一般会考虑通过出差的方式进行操作。从薪酬的角度看，相较于派遣，出差的补贴更加丰厚。也有企业的 HR 表示，在操作层面上而言，选择差旅补贴会更加简单，不用考虑派遣补贴的复杂计算方式。

图表 5 有派遣政策的企业制定的政策类别 N=148



图表 6 不区分长、短期的临时派遣政策中，企业派遣周期的制定情况 N=53



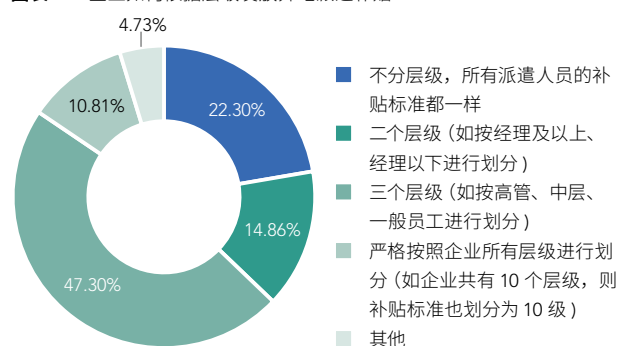
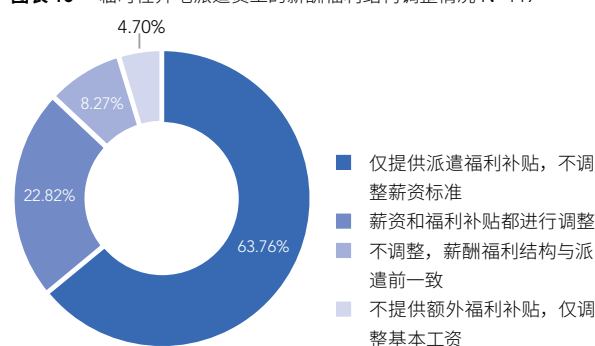
图表 7 区分长、短期的临时性派遣政策中，长期派遣与短期派遣的最短期限设定情况 N=69**图表 8** 临时性派遣区分长、短期的企业，长期派遣与短期派遣中最长期限的选择情况 N=69

如图表 9 所示，我们对企业制定派遣补贴的层级划分依据进行了调研，有七成左右的企业区分层级提供派遣补贴。47.30% 的企业是按照三个层级来进行划分。可见，大多数企业在发放派遣补贴时，会考虑不同层级的贡献而区别发放。

在与企业的访谈中，有企业提到派遣的主要目标还是管理层的人员，相对于一般员工，管理层员工在被派遣地的招聘难度更大。同时有企业表示，由于业务需求，会派遣大量基层技术人员长期驻扎在客户处。因此，派遣是否区分层级，需要综合考虑企业所处的行业特性、业务需求以及企业本身的薪酬架构而决定。

由图表 10 可见，63.76% 的企业仅为异地派遣员工提供福利补贴不调整薪酬标准，22.82% 的企业会同时调整薪酬和福利标准。通过对企业的访谈，我们了解到，一般情况下，临时性派遣人员会在派遣结束后回到原来的岗位，此时的福利补贴会停止，整体的薪酬也会回到原有水平。如果在派遣时调整了被派遣人的薪酬水平，当他回到原来岗位时就比较难恢复到原有标准。这样的设定能够更好地保证薪酬的弹性。

我们在与 HR 的访谈中了解到，员工的薪酬是否调整主要取决于其对应的工作内容和职责是否发生改变。如果其工作内容或者职责没

图表 9 企业如何依据层级发放异地派遣补贴 N=149**图表 10** 临时性异地派遣员工的薪酬福利结构调整情况 N=149

有发生变化，企业因异地派遣而改变员工的薪酬的可能性则较低。然而，也有企业表示，如果需要让原本在原驻地不负责管理职责的员工在派遣地担负一定的管理职责，则企业会考虑将员工的薪酬进行一定程度上的调整。专家指出，薪酬的调整应该依据企业自身的调薪原则来做出决定，不建议仅因为派遣而调整薪酬。

薪酬的调整应该依据企业自身的调薪原则来做出决定，不建议仅因为派遣而调整薪酬。

第 4 部分 | 临时性派遣的整体福利政策

如图表 11 所示，在临时性异地派遣补贴的发放方式的选择上，绝大多数的参调企业选择“所有派遣补贴及福利按月或者按年发放”（53.04%）或者“部分一次性发放，部分按月或者按年发放”（46.09%）。

在和一定数量的企业 HR 的沟通中我们了解到，部分项目如“搬迁费用”，会由企业一次性给付；另一部分项目，如“艰苦补贴”、“异地生活补贴”会按年或者按月发放。

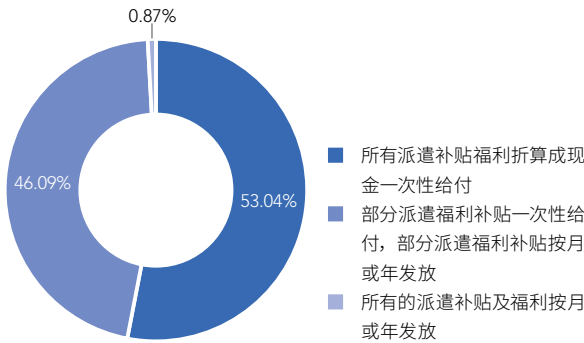
专家指出，企业之所以不愿意选择将所有派遣福利一次性发放的主要原因是：如果员工在派遣期间离职，企业仍需考虑是否需要制定相关补贴返还政策及返还金额是否需加税金等一系列问题。于此同时，对于员工来说，一次性发放补贴也同样意味着员工将承担比较高的税费。因此，选择部分福利一次性给付，部分福利分期给付是一个比较好的方式。

如图表 12 所示，我们调研了针对不同期限及层级的临时性异地派遣政策中，企业所提供的福利项目情况。

在区分长短期的临时性异地派遣中，企业为长期派遣员工提供最多的前 5 项的福利项目分别为，“住房补贴 / 提供住房”，“异地生活补贴”、“安家费用”、“临时酒店住宿”以及“探亲交通补贴”；相较于长期派遣，企业为短期派遣员工更多会提供“搬迁费用”的补贴，而非“安家费用”。

在不区分长短期的临时性异地派遣中，企业为三个层级的员工提

图表 11 临时性异地派遣补贴及福利的发放方式 N=115



供的福利项目前 5 项相同，依次为“住房补贴 / 提供住房”、“探亲交通补贴”、“临时酒店住宿”、“异地生活补贴”以及“额外的带薪年假 / 探亲假期”。在与企业 HR 的访谈中我们了解到，这三项福利为临时性异地派遣的基本配备，企业可依据层级给予不同的金额补贴。

我们特别注意到一些比较熟悉的补贴（诸如“餐费补贴”和“交通补贴”等）因派遣单独提供的百分比并不高。在与企业 HR 的访谈中我们了解到，这类补贴多是根据派遣地的政策决定，若被派遣地有，则派遣人员与派遣地其他员工一样的享有该福利；若被派遣地没有，则派遣人员也不特殊享有该福利。

图表 12 针对不同期限的临时性异地派遣，企业为不同层级的员工提供福利项目的情况

福利项目	区分长、短期 (N=60)						不区分长、短期 (N=54)		
	长期派遣			短期派遣					
	高管	中层	一般员工	高管	中层	一般员工	高管	中层	一般员工
安家费用	66.67%	61.67%	58.33%	45.00%	45.00%	45.00%	50.00%	48.15%	48.15%
搬迁费用	56.67%	56.67%	53.33%	48.33%	48.33%	48.33%	38.89%	37.04%	37.04%
临时酒店住宿	66.67%	66.67%	66.67%	71.67%	70.00%	70.00%	68.52%	68.52%	66.67%
艰苦补贴	23.33%	25.00%	23.33%	18.33%	16.67%	16.67%	7.41%	7.41%	7.41%
异地生活补贴	70.00%	70.00%	70.00%	61.67%	60.00%	60.00%	62.96%	64.81%	61.11%
住房补贴 / 提供住房	86.67%	80.00%	80.00%	73.33%	73.33%	71.67%	90.74%	90.74%	88.89%
额外的带薪年假 / 探亲假期	66.67%	58.33%	55.00%	43.33%	43.33%	41.67%	53.70%	51.85%	50.00%
探亲交通补贴	81.67%	73.33%	71.67%	61.67%	61.67%	58.33%	79.63%	81.48%	79.63%
当地交通补贴 / 公司配车	38.33%	23.33%	21.67%	26.67%	25.00%	23.33%	31.48%	27.78%	22.22%
通讯补贴	50.00%	48.33%	46.67%	46.67%	45.00%	45.00%	35.19%	33.33%	29.63%
餐费补贴	35.00%	35.00%	35.00%	38.33%	36.67%	36.67%	37.04%	37.04%	37.04%
子女教育补贴	30.00%	18.33%	15.00%	11.67%	11.67%	11.67%	14.81%	12.96%	12.96%
家属随调补贴	16.67%	13.33%	11.67%	10.00%	10.00%	10.00%	16.67%	14.81%	12.96%
额外的医疗补充福利	28.33%	21.67%	21.67%	20.00%	20.00%	20.00%	7.41%	5.56%	5.56%



第 5 部分 | 临时性派遣的各项补贴福利政策

本部分我们将对各项其他福利项的调研结果进行具体分析，其中包括企业发放补贴的方式、制定补贴的维度（层级 / 城市 / 是否带家属等）。福利项目包含：

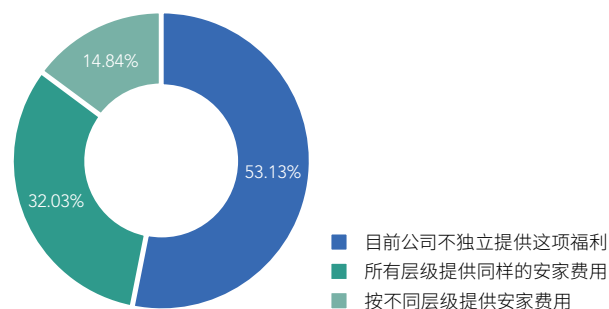
- 安家费用
- 临时酒店住宿
- 艰苦补贴
- 异地生活补贴
- 住房补贴
- 当地交通补贴 / 公司配车
- 通讯补贴
- 餐费补贴
- 子女教育补贴
- 家属随调补贴

注：“目前公司不独立提供这项福利”是指企业不额外提供此项福利或者企业将这一部分福利补贴包含在每月发放的固定补贴金额中。

✚ 安家费用

我们对企业为异地派遣人员提供的“安家费用”进行了统计（图表 13）。我们发现，近五成的企业会提供“安家费用”。32.03% 的企业为所有层级提供相同的补贴金额。从图表 13.1 中可以看到，补贴金额的 50 分位值为 5,000 元。除此之外，在我们回收的问卷中，我们

图表 13 企业给予临时性异地派遣人员“安家费用”的补贴情况 N=128



图表 13.1 企业不区分层级，为临时性异地派遣人员提供的“安家费用”的金额 N=41

分位值	最小值	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位	最大值
金额 (元)	500	2,000	5,000	10,000	16,500	30,000

还发现部分企业对于“安家费用”的发放标准会参照其基本工资的比例进行发放，或以实报实销的方式进行补贴。

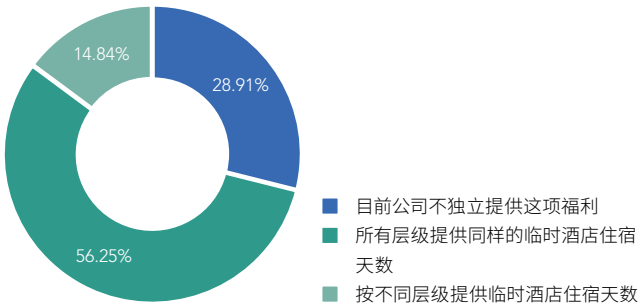
在与企业 HR 的访谈中我们了解到，企业在派遣初期会更倾向于以一次性支付的方式发放此项补贴。专家指出，该福利设置的初衷是为了补贴由于派遣给员工带来的不便，在设置上往往不会考虑的特别复杂，出于管理和沟通的便利性考虑会给出员工一个固定的金额。

临时酒店住宿

我们对提供企业比例较高的“临时酒店住宿补贴”（图表 14）做了调研，约七成的企业为员工提供该项福利。其中，有 56.25% 的企业为所有层级提供同样的“临时酒店住宿”天数，其 50 分位值为 14 天(图表 14.1)；另有 14.84% 的企业区分层级为临时性派遣人员提供“临时酒店住宿”补贴。

专家指出，一般来说 2 周的酒店住宿天数比较合理。这些时间可以基本满足员工在派遣地寻找租房所需的时间，在国际派遣中，这一时限则会放长到 30 天。

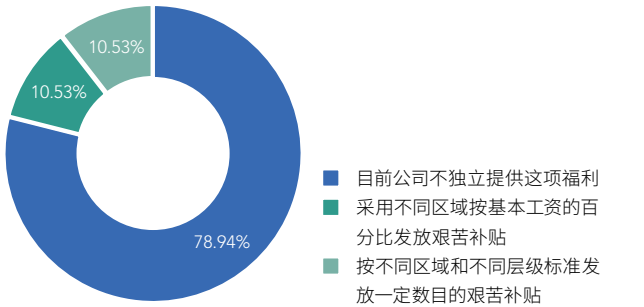
图表 14 派遣初期，企业为异地派遣员工提供“临时酒店住宿”的情况 N=128



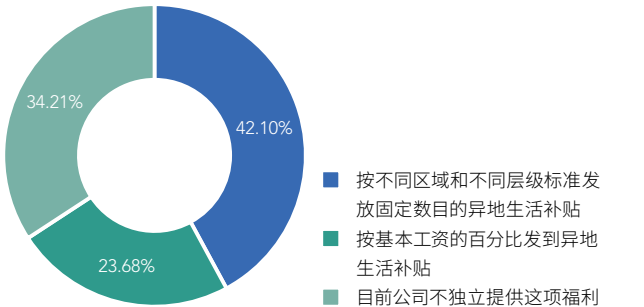
图表 14.1 企业不区分层级，为临时性异地派遣员工提供的“临时酒店住宿”天数 N=72

	最小值	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位	最大值
天数	1	7	14	30	30	150

图表 15 企业是否为临时性异地派遣人员发放“艰苦补贴” N=114



图表 16 企业发放“异地生活补贴”的情况 N=114



艰苦补贴

注：此处艰苦补贴是指被派遣到不发达城市或偏远山区而导致生活质量下降所提供的额外补贴。

由图表 15 可见，约两成的企业提供“艰苦补贴”。10.53% 的企业会根据不同区域按照工资百分比发放“艰苦补贴”，10.53% 的企业按不同区域和不同层级标准发放一定数目的“艰苦补贴”。

在我们与企业 HR 的访谈中了解到，企业是否提供这一补贴取决于企业的业务性质以及被派遣人员的派遣地点。某跨国制造型企业表示会为被派遣到偏僻地点的基层技术代表提供“艰苦补贴”，然而对派遣至 CBD（中央商务区）的白领员工则不提供该项福利。

专家指出，大部分企业开展的外派过程中，生活并没有体现出非常明显的“艰苦”。常见差距最大的一线城市到四线城市的派遣也往往不能算是“艰苦”。因此，除非业务需要，企业必须派遣员工去更为偏远的地方，否则很少提供此类补贴。

异地生活补贴

从图表 16 可以看到，在发放异地生活补贴的超过六成的企业中，更多的企业选择按照不同区域和层级标准发放固定数目的异地生活补贴。

我们对不同城市和层级发放的“异地生活补贴”金额进行了调研(如图表 16.1)。从 50 分位值来看，相同层级和派遣周期的员工在不同水平的城市，补贴金额随着城市水平的降低略有减少；相同派遣周期和城市水平的不同层级员工，补贴金额随着职级的递减而减少。

住房补贴 / 提供住房

我们对企业临时性异地派遣的“住房补贴 / 提供住房”进行了多个维度的调研，其中包括层级、城市和是否带家属情况等。如图表 17 所示，超过八成的企业提供“住房补贴 / 提供住房”。在提供该项福利补贴的企业中，50% 的企业只提供“住房补贴”，19.53% 的企业为员工安排住宿，但不提供“住房补贴”，12.5% 的企业员工可以自行选择公司安排住处或者“住房补贴”。在访谈中我们了解到企业会出于操作及管理便利性的考虑，更倾向于仅提供住房补贴，而不是提供住房。

如图表 17.1 所示，我们调研了企业为员工提供“住房补贴”时所考虑的因素，我们发现 88% 的企业会考虑到派遣人员的层级提供不同的补贴，80% 的企业会考虑到派遣城市的水平提供不同的补贴。派遣人员是否带家属是企业相对较少考虑的因素，但也占到了近五成。

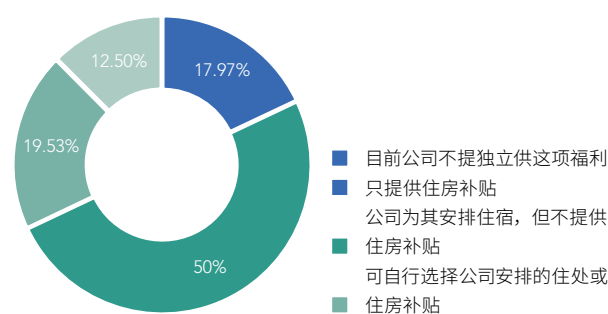
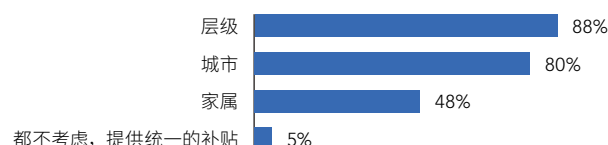
我们对不同层级、不同城市以及是否带家属情况下企业提供的“住房补贴”金额进行了统计(图表 18)。从 50 分位值来看，在员工层级和派遣城市相同的情况下，企业对带家属的员工补贴金额略有提高。在同样带家属情况下，企业为相同层级的员工提供的补贴金额，随着派遣城市水平的降低而减少；企业为派遣至相同城市的员工提供的补

图表 16.1 不同层级、城市和期限的“异地生活补贴”补贴金额

城市	期限	参调企业数 N	最小值	50 分位	最大值
高层管理					
一线城市(元/月)	长期	19	1,000	3,600	17,000
	短期	15	1,500	3,000	10,000
二线城市(元/月)	长期	19	1,000	3,300	14,000
	短期	15	1,000	3,000	8,000
三、四线城市(元/月)	长期	17	1,000	3,000	14,000
	短期	13	1,000	3,000	8,000
中层管理					
一线城市(元/月)	长期	21	1,000	3,000	7,000
	短期	18	1,000	3,000	9,000
二线城市(元/月)	长期	22	1,000	2,650	6,000
	短期	18	800	2,900	8,000
三、四线城市(元/月)	长期	18	1,000	2,000	6,000
	短期	15	800	2,000	4,000
一般员工					
一线城市(元/月)	长期	19	1,000	3,000	7,000
	短期	17	1,000	3,000	9,000
二线城市(元/月)	长期	19	1,000	2,650	6,000
	短期	16	800	2,900	8,000
三、四线城市(元/月)	长期	18	1,000	2,000	6,000
	短期	15	800	2,000	4,000

图表 18 区分不同城市、层级以及是否带家属的异地派遣政策中，提供住房补贴的金额情况 N=80

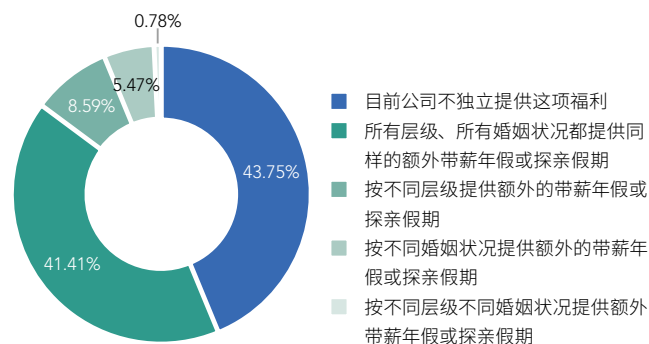
派遣城市	是否带家属	参调企业数 N	最小值	25 分位	50 分位	75 分位	最大值
高层管理							
一线城市(元/月)	带家属	75	800	3,000	5,000	6,625	20,000
	不带家属	75	800	3,000	4,500	6,125	20,000
二线城市(元/月)	带家属	74	800	2,700	4,100	6,000	20,000
	不带家属	74	800	2,700	4,000	6,000	20,000
三、四线城市(元/月)	带家属	67	800	2,000	3,600	5,125	20,000
	不带家属	67	800	2,000	3,500	5,000	20,000
中层管理							
一线城市(元/月)	带家属	76	800	2,500	4,000	5,000	16,000
	不带家属	76	800	2,600	3,750	5,000	11,500
二线城市(元/月)	带家属	77	400	2,000	3,000	4,800	12,800
	不带家属	77	400	2,000	3,000	4,000	9,000
三、四线城市(元/月)	带家属	72	200	1,900	2,750	4,000	9,000
	不带家属	72	200	1,900	2,500	4,000	9,000
一般员工							
一线城市(元/月)	带家属	72	150	2,000	3,000	5,000	13,000
	不带家属	72	150	2,000	3,000	4,000	8,000
二线城市(元/月)	带家属	72	100	1,500	2,450	4,000	10,400
	不带家属	72	100	1,500	2,400	3,500	8,000
三、四线城市(元/月)	带家属	68	500	1,000	2,000	3,600	8,000
	不带家属	68	500	1,000	2,000	3,000	7,000

图表 17 临时性异地派遣中为员工提供“住房补贴/提供住房”的情况 N=128**图表 17.1** 企业为临时性异地派遣人员提供住房补贴时会考虑的因素 N=80

贴金额，随着员工层级的降低而减少。由此可见，派遣人员的层级以及派遣城市对补贴金额的影响更大。

✚ 额外带薪年假或探亲假期

图表 19 显示，近六成的企业为员工提供“额外带薪年假或探亲假期”。41.41% 的企业为所有层级、婚姻状况都提供相同的“额外带薪年假和探亲假期”，可见额外带薪年假或探亲假期并不因层级、婚姻状况的不同而有明显差异。企业提供的“探亲假期”的 50 分位值为 7 天/年 (图表 19.1)。

图表 19 企业为临时性异地派遣员工提供“额外带薪年假或探亲假期”的情况 N=128**图表 19.1** 企业为临时性异地派遣员工提供统一“额外带薪年假或探亲假期”的天数 N=53

	最小值	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位	最大值
额外带薪年假或探亲假期 (天/年)	2	5	7	12	23	84

探亲交通补贴

如图表 20 所示, 有超过六成的企业为员工提供“探亲交通补贴”。45.31% 企业为所有层级和婚姻状况的员工提供同样的“探亲交通补贴”。其中, 75.86% (如图表 20.1) 的企业以提供火车票 / 机票的形式补助, 其 50 分位值为 4 张 / 年 (如图表 20.2)。

在与企业 HR 的访谈中, 这一情况也得到了大多数企业的肯定, 企业一般都有自己的差旅供应商或者预订渠道, 所以企业通过差旅供应商帮助员工预订机票 / 火车票是比较普遍的做法。也有个别企业表示, 会采取对员工差旅费用实报实销或者将该项补贴金额归入员工生活费中。

当地交通补贴 / 公司配车

如图表 21 所示, 约三成的企业为员工提供“当地交通补贴 / 公司配车补贴”这项福利, 更多企业选择区分被派遣者的层级或者派遣城市水平提供不同的补贴 (个别企业实报实销或者将此类费用归入生活费用中)。

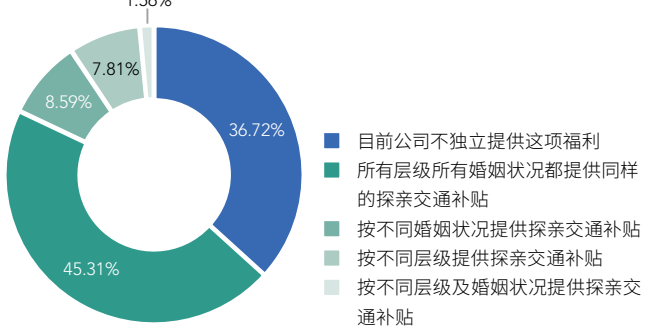
在与企业 HR 的访谈中我们了解到, 现在员工出行方面有了更多的选择, 企业可以不用承担高昂的配车成本, 改为提供定额的补贴, 由员工自主选择交通工具。

专家指出, “当地交通补贴 / 公司配车补贴”主要会向高管和中层管理人员提供。一般情况下, 派遣人员如果原来就享有“交通补贴 / 公司配车补贴”, 派遣地会同时也为该层级的员工提供此项福利, 则被遣人员有机会继续享有此项福利。否则, 企业不会因为派遣而为员工额外提供此项福利。

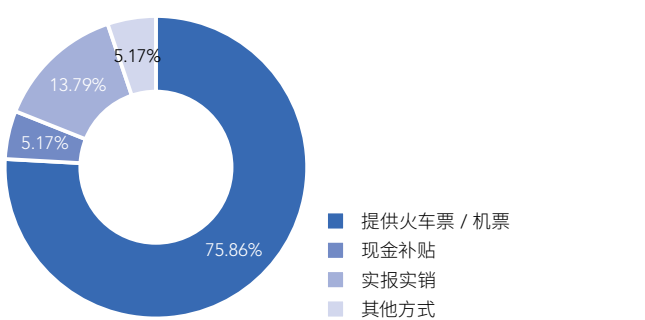
通讯补贴

图表 22 显示, 约四成的企业为员工提供“通讯补贴”。在与企业 HR 的访谈中我们了解到, “通讯补贴”多会根据派遣地的政策而决定是否提供, 如果派遣地本身就提供通讯补贴, 则被派遣人员也享有此项福利。否则, 一般不会因派遣而特别提供此项补贴。除此以外, 部分企业对员工的通讯费用实报实销, 且仅提供给高管和中层管理人员。

图表 20 企业为临时性异地派遣员工提供“额外带薪年假或探亲假期”的情况 N=128



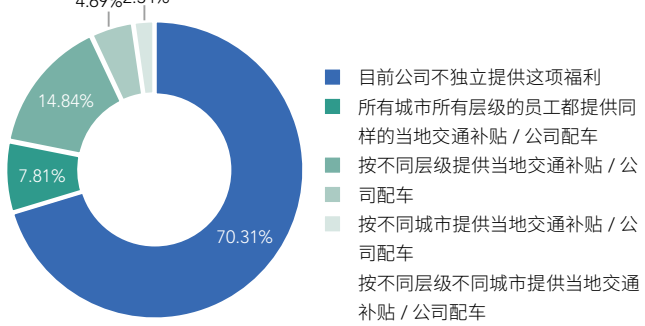
图表 20.1 所有层级和婚姻状况提供同样的“探亲交通补贴”方式 N=58



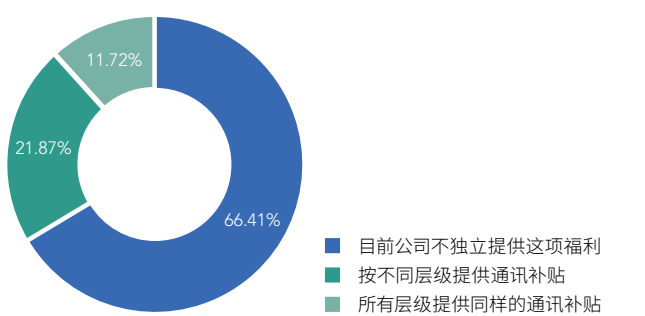
图表 20.2 不区分层级和婚姻状况每年提供火车票 / 机票张数 N=44

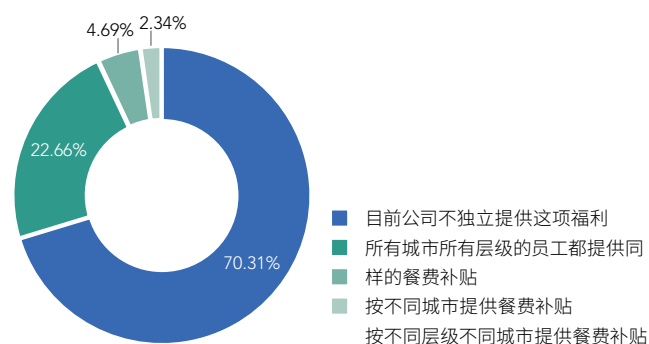
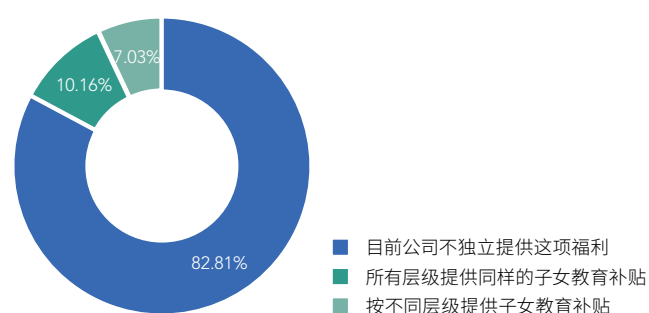
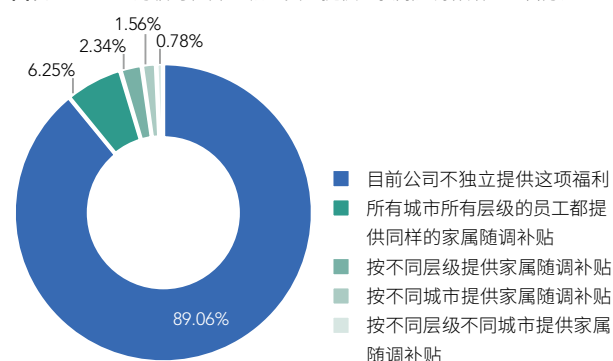
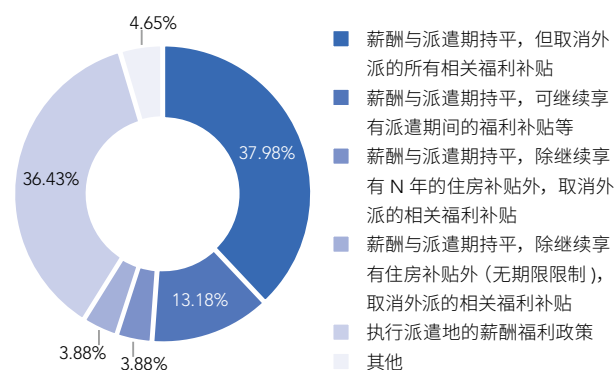
项目	最小值	25 分位	50 分位	75 分位	最大值
火车票 / 飞机票(张 / 年)	1	2	4	8	24

图表 21 企业为临时性异地派遣员工提供“当地交通补贴 / 公司配车”的情况 N=128



图表 22 企业为临时性异地派遣员工提供“通讯补贴”的情况 N=128



图表 23 企业为临时性异地派遣员工提供“餐费补贴”的情况 N=128**图表 24** 企业为临时性异地派遣员工提供“子女教育补贴”的情况 N=128**图表 25** 企业为临时性异地派遣员工提供“家属随调补贴”的百分比 N=128**图表 26** 在派遣期结束后，如果派遣员工永久留在派遣地，其薪酬福利结构的变化情况 N=129

餐费补贴

图表 23 显示，约三成的企业为派遣员工提供“餐费补贴”。22.66% 的企业不区分层级和城市提供相同的“餐费补贴”。

在与企业 HR 的访谈中我们了解到，大多数企业更倾向于为派遣人员提供与驻地政策一致的“餐费补贴”方案。

子女教育补贴

图表 24 显示，近二成的为员工提供“子女教育补贴”。其中，10.16% 的企业不区分层级提供同样的“子女教育补贴”，另外有 7.03% 的企业区分层级提供“子女教育补贴”。

在与 HR 的访谈中我们了解到，“子女教育补贴”对于企业而言是一笔不小的补贴费用，一般情况下企业仅会在派遣高管员工的时候考虑提供此项福利项目。

专家指出，子女教育补贴的问题是无法从根本上解决员工异地子女入学的问题。员工关心的是子女在异地是否能够进入好的学校，补贴往往不能从根本上解决这个问题。与此同时，大多数企业又不具备支持员工子女入学方面的资源。

家属随调补贴

如图表 25 所示，约一成的企业为派遣员工提供“家属随调补贴”。6.25% 的企业不区分层级和城市都提供相同的“家属随调补贴”。

专家指出，对家属的支持会更加倾向针对高层人员。高层人员往往由于工作原因非常忙碌而无暇照顾家人，针对高管家属的补贴和福利会有助于高管人员专注工作。然而，现在的员工家庭普遍都是双职工，比较少有另一方会辞掉工作短期移居另一城市，这也是多数企业不单独提供的原因。

图表 26 显示，如果派遣期结束后员工永久留在派遣地，37.98% 的企业选择薪酬与派遣期持平但取消外派所有相关福利；36.43% 的企业表示将执行派遣地的薪酬福利政策。

在我们与企业 HR 的访谈中了解到，派遣人员永久留在派遣地很有可能是派遣本身是返回原地或者派遣期限过长员工已经习惯在派遣地工作，在这种情况下，企业会优先选择执行派遣地的薪酬福利政策或保持原有薪酬水平但是取消所有外派的所有相关福利的方式进行操作。

专家指出，如果员工在派遣结束后会永久留在派遣地，该员工的薪酬水平一定是逐步向派遣地的薪酬福利水平靠拢的。如果该员工本身的薪酬比派遣地的薪酬标准高，短期内薪酬水平可保持不变，但在后期调薪的时候应适当降低调薪比例，最终与本地薪酬持平。如果该员工本身的薪酬比派遣地的薪酬水平低，则建议直接执行派遣地的薪酬福利水平，取消派遣地的福利。



第 6 部分 | 永久调任

本部分调研企业永久性异地派遣（永久调任）的实践情况，其中包含了永久性派遣的：

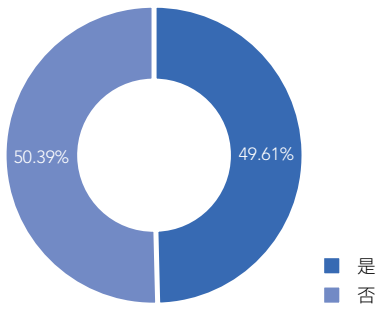
- 永久调任开展情况
- 派遣补贴相对于临时性派遣的调整情况

如图表 27 所示，参调企业中有近 49.61% 开展永久调任。在图表 27.1 中，35.94% 的企业为永久调任的人员提供的福利补贴情况与临时性异地派遣人员完全相同，29.69% 的企业为不为永久调任人员提供派遣补贴，23.44% 的企业派遣补贴情况与临时性派遣不完全相同。

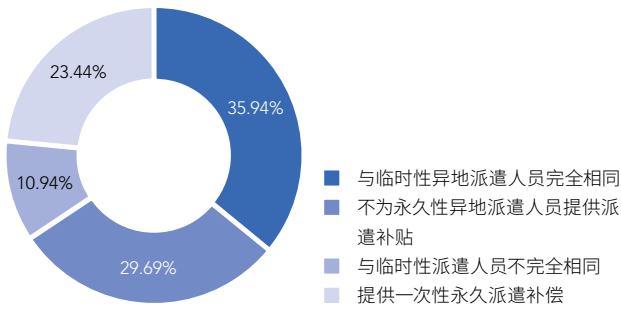
通过一定数量的企业访谈我们了解到，“临时酒店住宿”、“住房补助 / 提供住宿”以及“探亲交通补贴”也是企业在为永久调任员工提供的福利项目中最多的前三项福利。“额外的带薪年假 / 探亲假期”、“当地交通补贴餐 / 公司配车”以及“子女教育补贴”三项则更多的提供给高管。

在与 HR 的访谈中我们了解到，部分企业会为异地无法满足的业务需求而集中招聘新的职位，在招聘时就已经很明确告诉员工是永久调任。在员工本地化过程中，薪酬及福利政策的调整上会参考两地的薪酬标准差距。比如说，对于一线城市去二线城市的员工，原有薪酬不变，在以后的调薪过程中会逐渐缩短与本地员工之间的差距；对于由二城市去一线城市的员工，企业将采取提高该员工的薪酬以到达 CR 值（Comparison 值，即市场偏差率 = 员工实际薪酬 / 薪酬中位值 * 100%）与原城市相一致的水平。总的两个原则为：不降低工资；CR 值不变。

图表 27 企业是否有实行永久调任 N=129



图表 27.1 企业为永久调任人员提供派遣福利补贴的情况 N=64





第 7 部分 | 我们的建议

1 在派遣初期应与业务部门确认好一个合理的派遣周期。一般来讲，临时派遣的周期最好能在 3 个月以上，3 年以内。

- + 临时性派遣前应当和员工沟通好派遣结束后返回原驻地的岗位安排。如果派遣时间延长，也应该及时的与该员工沟通返回时的岗位将做怎样的调整。
- + 派遣期如果在 3 个月内，按照临时性出差进行操作和处理会更加方便。
- + 考虑到派遣的目的和成本控制等因素，临时性派遣的周期一般不超过 3 年。这种派遣通常是在当地找不到合适的人选而设置的。在派遣期间，企业应该努力寻找或培养当地人才。如果 3 年还是没有合适的当地人才，应考虑把被派遣的员工本地化或换一个员工过来。本地化应逐步让员工的全部薪酬接近当地水平。可以考虑一次性补偿或递减过渡等方法
- + 派遣结束期不应超过劳动合同结束的期限。如果需要，应该同时延长劳动合同。

- + 如果派遣周期无法准确的确定，可以先拟定一个较短的周期（比如一年），然后在到期前回顾是否需要续期。这样既可以有效地避免派遣期跨合同期的法律风险，也可以在一定程度上控制补贴的成本。

2 派遣期员工的薪酬发放和调整应根据派出地的标准，为派遣人员提供的福利可参考派驻地的标准。

- + 派遣人员的工作内容和级别没有改变的情况下，不建议因为异地派遣而调整其薪酬水平，应该依据企业本身的调薪原则在适当的时间进行调整。
- + 相较于单纯的给派遣员工加工资，“可取消的”福利项目组合可以更好的帮助企业从长期角度控制成本。
- + 在处理员工派遣人员年度调薪的时候，如果该员工是根据派出地的水平配薪，则要按照派出地的薪酬水平调薪；如果是按照派驻地的薪酬水平配薪，则要按照派驻地的薪酬水平调薪。

3 提供福利项目时，优先补贴由于派遣产生的额外基本生活费用，诸如“住房补贴 / 提供住房”以及“探亲交通补贴”。

- + 在制定区分层级及派遣期限的临时性异地派遣政策时，要与派遣地的薪酬福利政策结合起来。优先补贴由于派遣产生的额外成本，在确保基本福利（“异地生活补贴”、“住房补贴 / 提供住房”和“探亲交通补贴”等）提供的前提下，再考虑其他福利是否提供。
- + 为员工提供“临时酒店住宿”的天数一般不超过 2 周。出于成本控制的考虑，两周时间足够员工在派遣地租房。
- + 有争议的补贴诸如“餐费补贴”，“通讯补贴”以及“交通补贴”等，可以根据派遣地的福利补贴标准决定是否提供。
- + 可以考虑为异地派遣员工提供工作生活平衡方面的补贴，鼓励员工在工作 / 生活方面的平衡，提高工作效率。

4 派遣员工的子女教育问题仅用补贴是无法从根本上解决解决的，对于关键员工可以考虑安排专人去申请相关的福利。

- + 子女教育补贴本身无法从根本上解决员工子女教育的问题，派遣员工的子女依旧面临着学籍方面的种种问题。
- + 当企业的派遣人员达到一定的数量的时候，建议安排专人依照教育政策协助员工的去办理必要的手续。
- + 5. 良好的 IT 系统可以帮助更好的提升操作的效率，但其本身并不是决定性因素。
- + 大多数的公司还是人工利用 Excel 表格来操作，在设计派遣周期的时候也应当考虑跟进员工派遣周期的方式。
- + 以设定派遣周期 1 年并每年回顾为例，如果有 IT 系

统的有效支持，比如在合适的时间提醒相关人员，就会有效的减少执行上方面的负担。

5 企业可以用好异地派遣政策来适应员工职业发展需求，达到吸引和保留员工的目的，让员工在职业发展上有更多的选择。

- + 在派遣中企业可以结合人才的发展计划，适当的给到员工更多的权限，以此来鼓励员工承担更多的职责，从而达到鼓励员工的目的。
- + 从某个角度来讲，派遣本身其实不单纯是业务的需要，其实也是职业发展和员工留用的有效途径。

6 如果员工在派遣结束后会永久留在派遣地，应当通过一定的政策使得派遣员工的薪酬水平逐步向派遣地的薪酬福利水平靠拢。

- + 如果该员工本身的薪酬比派遣地的薪酬标准高，短期内薪酬水平不变，但在后期调薪的时候降低调薪比例，最终与本地薪酬持平。
- + 如果该员工本身的薪酬比派遣地的薪酬水平低，则直接执行派遣地的薪酬福利水平，取消派遣福利。
- + 此外，可以考虑一次性补偿的方式。不建议保留原有薪酬框架体系外的个例，确保薪酬体系的一致性和完整性。
- + 总的来说，对于派遣员工的薪酬调整，应当综合其职业发展以及员工留用等因素考虑。

关于智享会调研团队

智享会调研团队关注人力资源热点话题，每年为智享会会员呈现 20 本以上调研报告。每本调研报告由数据分析与企业优秀案例两部分组成。努力为人力资源行业人士提供市场对比数据、前沿趋势和优秀实践方案。

智享会目前已经出版以下智享会调研报告：

- 中国企业人才评鉴中心的搭建与管理调研报告
China Talent Assessment Center Building and Management Survey Report
- 中国企业内部招聘实践调研报告
China Corporate Internal Hiring Practices Survey Report
- 中国人力资源信息化管理调研报告
China HR Information System Management Survey Report
- 2015 中国人才管理状况调研报告
2015 China Talent Management Landscape Survey Report
- 中国企业内部猎聘团队的搭建与管理调研报告
China Corporate Internal Recruitment Team Building and Management Survey Report
- 企业离职员工管理状况调研报告
China Employee Exit Management Survey Report
- 员工保留及留用奖金计划调研
Employee Retention Strategy and Retention Bonus Survey Report
- 中国企业弹性福利实践调研报告
China Flexible Benefits Practices Survey Report
- 中国企业雇佣前测评调研报告
China Pre-Hire Assessments Survey Report
- 企业教育资助项目调研报告
Tuition Assistance Program Survey Report
- 企业导师制发展与实践调研报告
Survey Report for the Development And Practice of Mentoring Program
.....

如果您有任何疑问或需求，可以通过以下方式与调研团队成员取得联系：

Rita Xue
021-60561858*850
Rita.Xue@hrecchina.org



关于人力资源智享会

人力资源智享会（HREC）是中国最大和最具影响力的，面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2015 年 6 月：智享会付费会员企业超过 2,100 家，已经进入中国的世界 500 强和福布斯全球 2000 强企业中，超过 90% 是智享会的会员。

人力资源智享会（HREC）每年举办超过 220 场活动，每年有超过 3 万名企业人力资源中高层管理者参与智享会活动中。

人力资源智享会（HREC）旗下《HR Value》杂志，是最具价值的人力资源专业刊物，兼具理论性和实践性，读者人数超 2 万名。

人力资源智享会（HREC）每年出版超过 18 份权威研究报告，撰写超过 120 个案例，覆盖人力资源相关领域：管理培训生项目、共享服务中心、人才管理、蓝领员工管理、招聘流程外包、校园招聘等等，提供人力资源行业最佳实践分享和数据分析，帮助人力资源从业者做出相应科学决策，为业务贡献更大价值。

人力资源智享会（HREC）与以 Saint Joseph's University（圣约瑟夫大学）、Human Capital Management Institute（HCMI）为代表的全球 10 多家人力资源专业教育领域的知名大学和组织合作，为中国人力资源从业人员提供高端前沿的学术教育及认证课程。

人力资源智享会（HREC）内训咨询服务平台每年帮助超过 200 家公司找到服务好、质量高、满足企业定制需求的经智享会认证的咨询和培训服务提供商。

人力资源智享会（HREC）每两年举办“中国学习与发展价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”和“中国人力资源共享服务中心”颁奖盛典，这三个奖项作为中国人力资源业内的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则，邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委团，旨在为企业寻找“学习与发展”、“招聘与任用”和“共享服务中心管理”领域的实践标杆，以“汇聚优秀企业，发现最佳实践，引领人力资源行业发展”为目标，打造出最权威、最专业、最具公信力的人力资源奖项。



欲了解更多详情

电话：021-60561858 传真：021-60561859

智享会官方网站 www.hrecchina.org

智享会官方微博：<http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号：HRECChina

企业国内异地派遣政策调研报告

CORPORATE DOMESTIC RELOCATION SURVEY REPORT

定价：¥5800（非会员） | 智享会会员：免费

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本报告的全部内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。