



# 第三届中国企业弹性福利实践调研报告

## THE 3<sup>rd</sup> CHINA FLEXIBLE BENEFIT PRACTICE 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)

---



### 陈祖容

课长 (经理级)  
电装 (广州南沙) 有限公司



### 项祺

薪酬绩效总监  
上海外服 (集团) 有限公司



### 谢睿

人力资源顾问  
拜耳中国



### 许默

人力资源员工关系负责人  
巨人网络集团



### 叶文玉

人力资源总监, 大中国 / 南韩  
奇华顿上海有限公司



### 赵炜

薪酬福利经理  
辉瑞投资有限公司

## 关于作者

---



### 金景

Mark.Jin@hrecchina.org

金景先生是人力资源智享会的创始人, 目前同时担任该组织的 CEO。他不仅负责智享会商业模式的设计和战略的制定, 也同时带领核心管理团队将商业模式和业务战略落地运营, 并取得了丰硕和行业广为认可的商业结果。金景先生毕业于英国纽卡斯尔大学, 并取得了教育学管理硕士学位。本科毕业于南京师范大学, 取得了英语教育学士学位。



### 金真瑞

Eric.jin@hrecchina.org

金真瑞现任人力资源智享会 (HREC) 的调研顾问一职, 曾负责完成第二届中国企业雇佣前测评调研报告、2018 中国企业人才盘点调研报告。在本次弹性福利调研项目中负责问卷设计、数据收集与处理、案例采访、报告撰写等工作。金真瑞毕业于上海对外经贸大学, 获得人力资源管理本科学位。

## 前言

现代社会商业竞争愈发激烈，人才毋庸置疑成为各家企业争取的对象，一方面是保留公司现有的优秀员工，另一方面则是吸引外部匹配的候选人。然而伴随着市场中同级别岗位的薪资差异不断缩小，同等薪酬水平下对人才的吸引、激励和保留就需另辟蹊径。在众多应对策略中，员工福利的改善开始受到越来越多 HR 的关注，“弹性福利”的概念也逐渐被 HR 们所熟知并在企业中加以运用。

**然而在企业开始真正推行弹性福利后，一些现实问题开始凸显：**

### ⊕ 预算和投入，如何把控：

相较传统福利而言，弹性福利的投入是与传统福利相同还是增加资金投入，这部分增加的资金又要从哪里来，资金有限时弹性福利菜单又该如何设计，就成为摆在企业 HR 面前最现实的问题；

### ⊕ 内部沟通，如何顺畅：

从传统福利转变为弹性福利，由固定不变到自由选择，企业要如何做好内部沟通，设计切合员工实际需求的弹性福利菜单，又如何在企业内部进行良好的宣贯，使员工能够理解和支持？这些内部沟通的问题在员工多、分布广的企业尤为明显；

### ⊕ 福利相关数据，收集哪些又怎样运用：

弹性福利项目的设置从出发点开始就决定了它不能永远一成不变，那又该怎样进行改善？此时员工福利相关数据的收集、分析及结果应用就成为其中的关键点，用员工选择福利的数据说话，更有说服力，也更容易看出趋势。那么，这些数据到底该如何使用？

上述三大方面呈现出的挑战和困难也是我们本次报告中主要研究和探讨的三个主要方向，即从企业福利预算、内部福利沟通及员工福利数据的着手，结合调研数据、企业最佳实践案例给出我们的行动建议。

### “产品化思维”应用初探

步入移动通信时代，互联网对我们的影响逐渐渗透到生活的方方面面，不仅互联网产品，互联网的产品思维也是。在我们与 HR 交流中，“产品化思维”在 HR 各个环节中的应用多次被 HR 们所提及乃至重点强调。在本次弹性福利调研报告中，我们也尝试就 HR 按照产品经理做一款产品的思路对设计、运行和优化弹性福利项目进行一定的探索和思考。

**(为方便表述，下文中将用“弹福”替代“弹性福利”)**

# CONTENTS

## 报告目录

### 前言 01

### 第一部分 关于本次调研

04 | 主要发现

05 | 参调企业

### 第二部分 弹福挑战概览 06

### 第三部分 弹福挑战分析与应对 08

#### + 弹福预算的限制……………我们的建议 →

- ◆ 福利预算总体比重不高 10
- ◆ 从固定到弹性，资金投入增幅有限 10
- ◆ 福利平台应用比例不高 10
- ◆ 员工选择空间有限 11

#### + 弹福内部沟通……………我们的建议 →

- ◆ 福利项目设计时对员工需求把握不准 14
- ◆ 弹福内部宣贯存在困难 15



- 福利内容选择：员工感知度高的项目优先 12
- 确定员工“自选”的福利项目数量 12
- 整合低效能项目的资金 12
- 福利平台使用：12
  - (一) 何时使用
  - (二) 允许员工自费升级
- \* “产品化思维”：如何与高管高效沟通 13

- 了解员工福利需求 17
  - 调研问卷设计 员工访谈
- \* “产品化思维”：平衡员工需求与弹福设计 18
- 收集员工反馈 18
  - 开设专用邮箱或热线
  - 畅通线上和线下交流渠道
  - 部门负责人集中反馈
- \* “产品化思维”：如何发现问题并解决问题 20
- 促进弹福内部宣贯 21
  - 宣传方式：（一）因人而异 （二）多管齐下
  - 设计宣传内容时的注意点
- \* “产品化思维”：如何持续地吸引用户 23

## + 员工福利相关数据的使用……我们的建议 →

- ◆ 福利数据的收集仍然以外部数据为主 24
- ◆ 福利数据的应用方式有限 24

- 数据收集时注重对员工隐私的保护 25
- 员工福利数据的收集、分析和应用 25
- \* “产品化思维”：管理资源，控制节奏 27

## 第四部分 标杆数据 28

- ◆ 弹福整体概况 28
- ◆ 弹福菜单设计 29
- ◆ 积分管理运用 30
- ◆ 评估弹福项目 32

## 第五部分 案例启示 33

- + 拜耳——用好弹福，点亮美好生活 33
- + 辉瑞——精心筹划，给员工以关爱 36
- + 奇华顿——弹性福利，想员工所想 38
- + 电装——福利改善进行时 40
- + 巨人网络——有温度、有调性的雇主品牌 43



## 第一部分 | 关于本次调研

### 主要发现

#### 约占一半

当前开展弹福项目的企业约占参调企业的一半。参调企业中，仅有 42.8% 的企业当前正在实行弹性福利项目，剩余部分企业中有 8.6% 曾经开展但后来放弃继续实行弹性福利项目，有 48.6% 尚未实行弹性福利项目。

相较 2014 年(11.33%) 和 2016 年(20.34%)，今年参调企业开展弹福的比例有较高的涨幅。

#### 预算限制

当前开展弹福项目的企业中，最大的挑战是预算有限，存在弹性福利项目数量和质量之间的矛盾 (70.4%)。有 3/4 的参调企业给出的福利预算总额占员工工资总额的比重都在 10% 以下，由此可见，福利预算在大多数企业中都并不算高，十分有限。

#### 效果难显性化

当前开展弹福项目的企业中，第二位的挑战是开展弹福的效果不明显 (31.2%)。背后的具体挑战呈现为福利项目设计与员工需求匹配度不高，以及弹福项目内部宣贯时存在困难，因此在提升员工满意度的“效果”上存在挑战。

#### 待充分利用

当前开展弹福项目的企业对员工的福利数据运用显得不够充分。开展弹福的参调企业都会搜集不同方面的福利相关数据，但仅有 47.2% 会对员工福利数据进行专门分析，且对数据的应用较为有限，员工福利数据在参调企业中的利用不够充分。

## 参调企业

图表 1 参调企业所处行业为 N=292

选项	比重
汽车及零部件	12.30%
机械制造	11.00%
零售业与电子商务	9.20%
消费品	7.50%
专业性服务 (如, 法律, 咨询, 教育, 旅游, 等等)	7.50%
信息技术, 半导体及通讯	6.80%
金融服务 (如, 银行, 保险, 财富管理, 等)	6.50%
生命科学 (如, 生物工程, 医药, 医疗器械, 等)	6.20%
互联网与游戏业	6.20%
化工与石化	3.40%
能源动力	3.40%
建筑建材	3.40%
运输及物流	2.70%
电子电气	2.70%
房地产	2.40%
多样化生产	1.00%
造纸, 包装及森林业	1.00%
文化传媒	0.70%
环境科学	0.30%
贸易业	0.30%
其他	5.10%

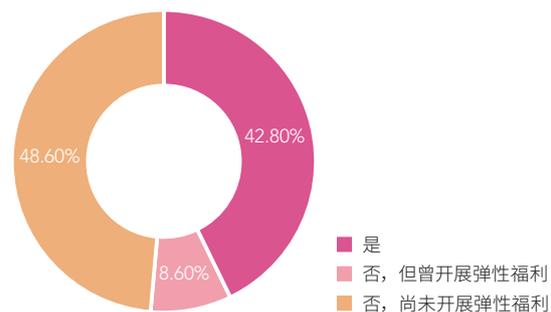
图表 2 参调企业在华员工规模 N=292

选项	比重
少于 100 人	9.90%
100 人到 499 人	20.50%
500 人到 999 人	15.40%
1000 人到 2499 人	16.40%
2500 人到 4999 人	12.70%
5000 人到 9999 人	8.60%
10000 人及以上	16.40%

图表 3 参调企业所有权性质 N=292

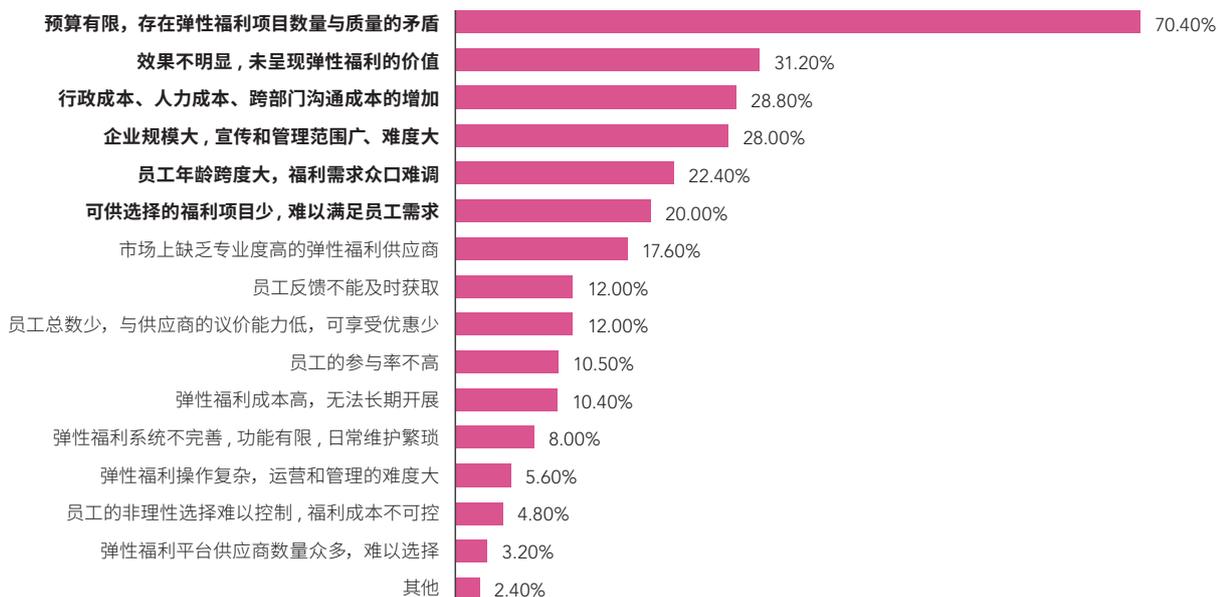
选项	比重
国有企业	9.20%
外商独资	37.30%
中国私营及民营企业	34.60%
中外合资	14.40%
其他	4.50%

图表 4 参调企业是否当前有弹性福利项目 N=292

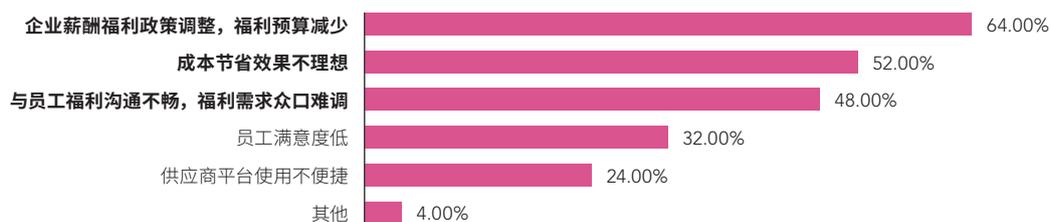


## 第二部分 | 弹福挑战概览

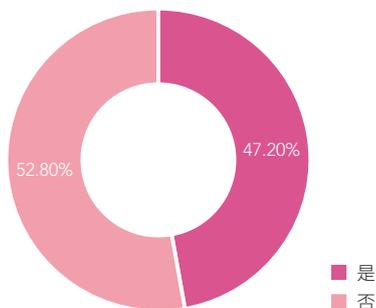
图表 5 参调企业实施弹性福利的最主要挑战 N=125



图表 6 参调企业曾开展, 但当前不开展弹性福利项目的主要原因是 N=25



图表 7 参调企业是否会对员工福利数据进行专门分析 N=125



企业开展弹性福利项目的过程中，很难做到真正的一帆风顺。作为公司成本支出的重要组成部分，必然受到公司经营状况和薪酬福利战略的影响，同时在福利项目开展过程中，员工沟通顺畅与否同样会影响弹福的落实和良好运营，因此存在一定的挑战在所难免。结合上述两表，我们发现企业开展弹福过程中有以下主要挑战：

## + 弹福预算限制较大

### ◇ 福利菜单设计时较难质量和数量兼顾

从表 5 参调企业实施弹性福利的主要挑战中，我们可以看到首要的挑战就是“预算有限，存在项目数量和质量的矛盾”，再结合表 6 中主要原因的首位，即福利预算减少，会发现：**弹性福利预算对福利项目开展有关键的限制作用**。在企业预算有限的前提下，增加弹性福利菜单中福利项目的种类数量就意味着要降低每种福利项目的档次，而提升每种福利项目的档次就意味着要适当减少弹性福利菜单中员工可以选择的福利项目种类数量。那么，这一矛盾该如何应对？

## + 内部沟通有待改善

“效果不明显，未呈现弹性福利的价值”作为第二大主要挑战（表 5），可见深受 HR 们的关注。在与薪酬福利 HR 的沟通中，我们了解到这一挑战所指的最主要内容就是企业内部员工对弹福项目的满意程度，而满意程度最直接的体现就是福利菜单设计在多大程度上满足员工实际需求，其次则是尽可能在公司内部进行彻底的宣贯，得到员工的理解、接受和认可。

### ◇ 福利菜单设计与员工需求匹配度不高

同时在表 5 其他名列前茅的主要挑战中“员工年龄跨度大，福利

需求众口难调”、“可供选择的福利项目少，难以满足员工需求”占据了较高比重，而在表 6 的主要原因中，“与员工福利沟通不畅，福利需求众口难调”也排名靠前。由此我们容易看到现实中弹性福利项目的设计与员工真实需求之间存在一定的差距，二者的匹配度并不高。那么，二者之间匹配度该如何提升？

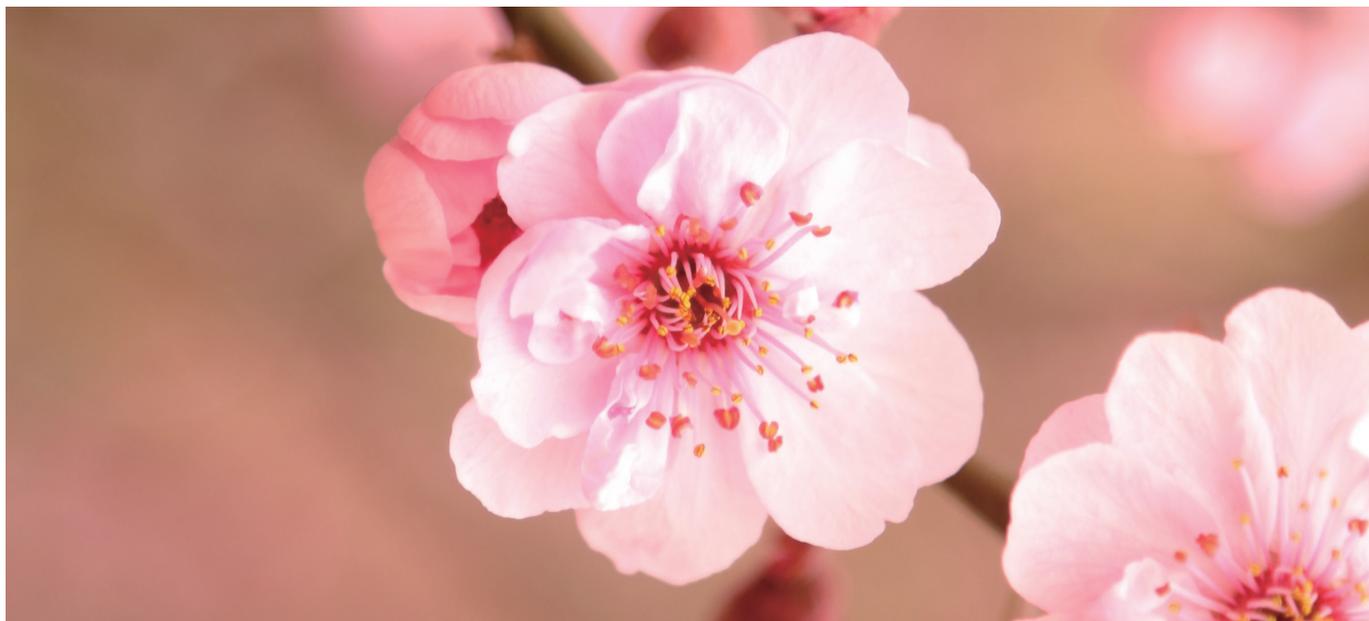
### ◇ 弹福内部宣贯存在困难

当企业规模较大、广泛分布在各地区时，要想确保全体员工都能很好的理解、认可和支持弹性福利的项目开展，并且能够在运行期间和 HR 有良好的反馈和交流，是一项不小的挑战。因此，在表 5 的主要挑战中“企业规模大，宣传和管理范围广、难度大”占据了较高的比重（28%）。那么，福利项目的宣传和反馈收集该如何做好呢？

## + 员工福利相关数据待充分利用

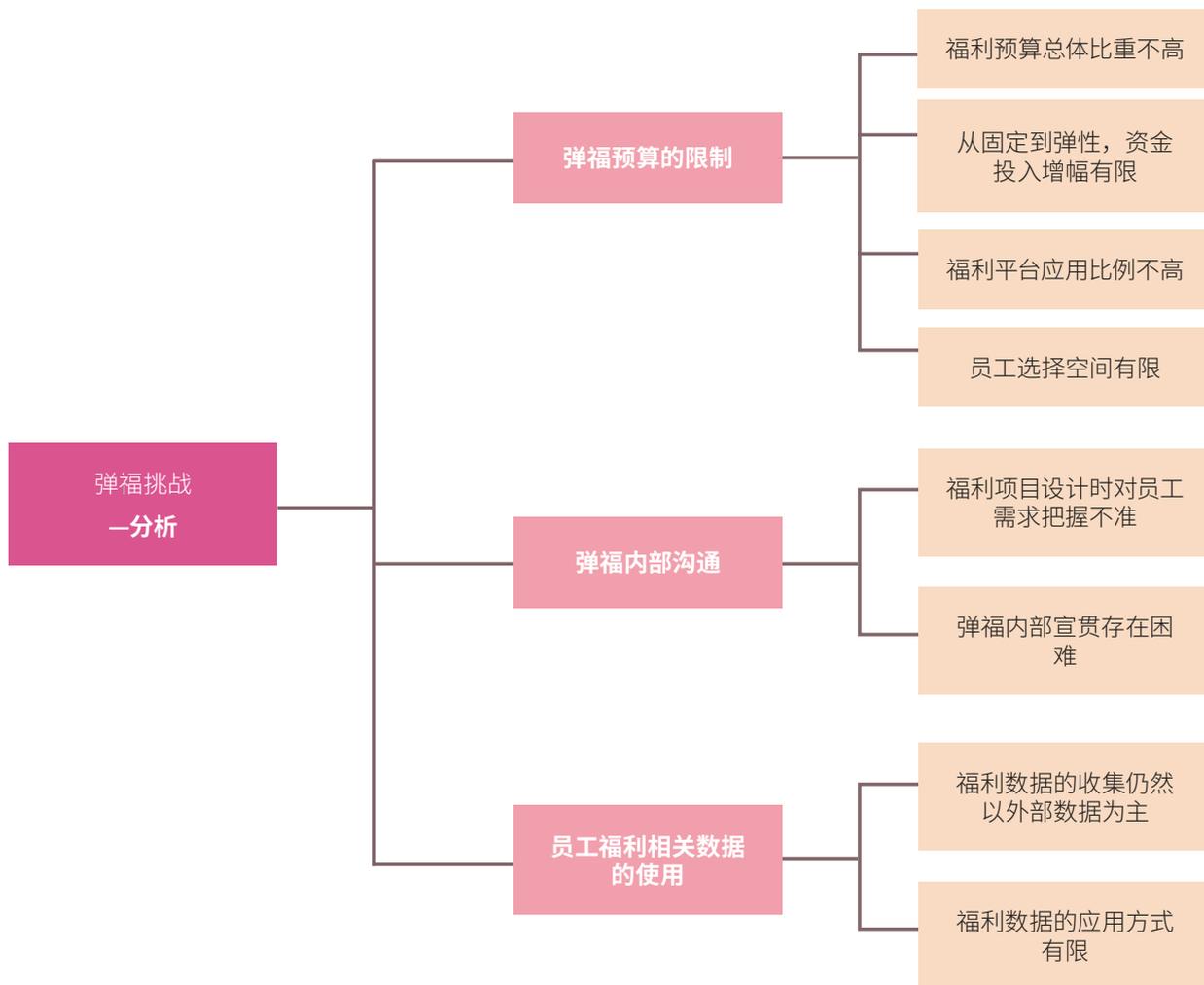
在与人力资源从业者的交流过程中我们发现，企业 HR 能够很轻易的从供应商处获取自己公司的员工福利数据，乃至直接从供应商处拿到按自身要求输出的数据统计与分析报告。对这些数据加以适当解读和分析，不仅能够从多方面了解企业员工，同时还能帮助进一步优化福利项目。但从表 7 我们可以看到仅有不到一半的企业会对员工福利相关数据进行专门分析，**由此可见开展弹福项目的企业对数据的重视程度不够，员工福利数据并未被充分的利用起来**。那么，对于这些数据该如何解读和利用呢？

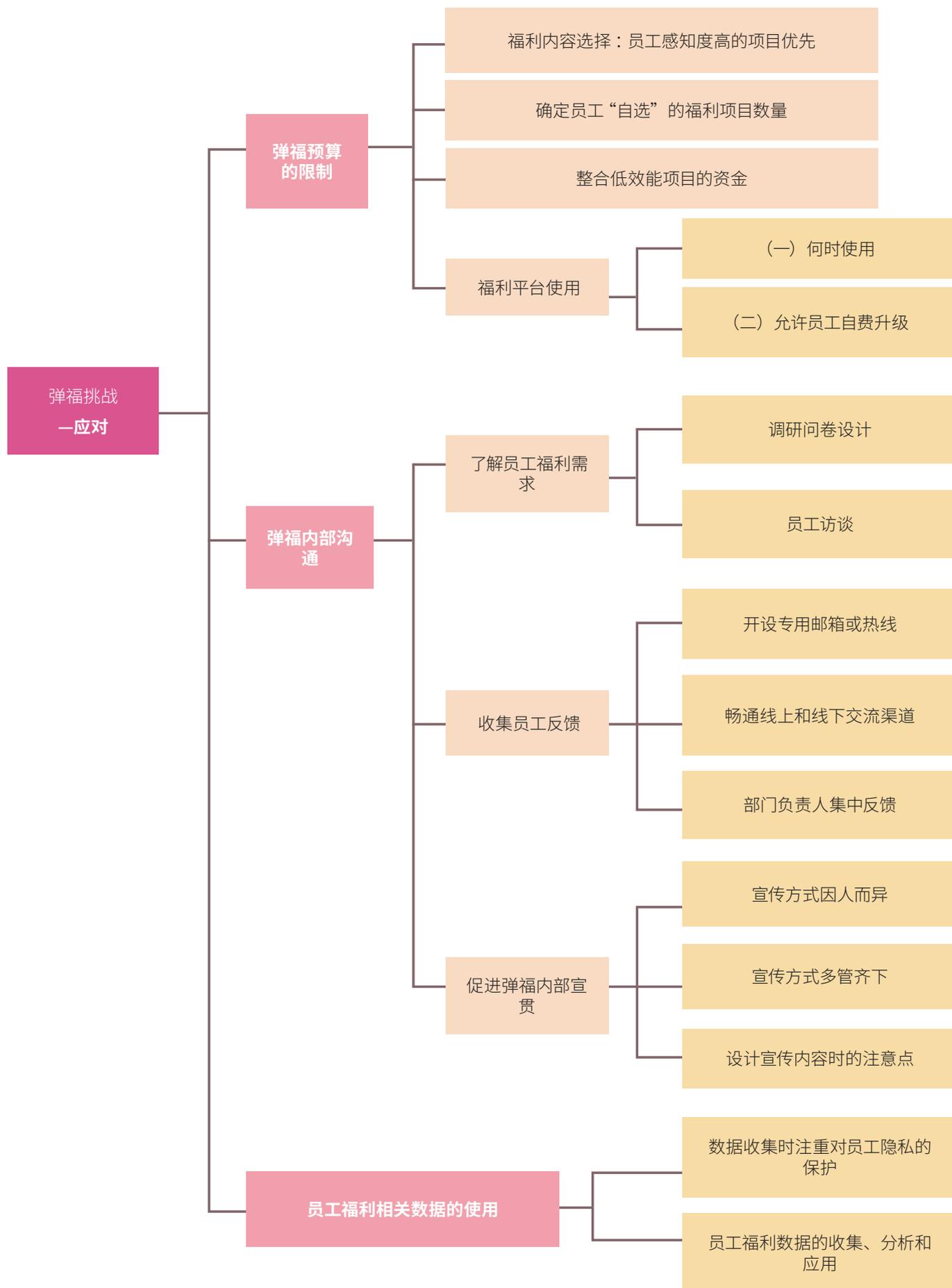
在本次报告中，我们将对上述开展弹性福利时的挑战逐一进行分析、解读并提出我们的应对建议。



## 第三部分 | 弹福挑战分析与应对

在这一部分，我们将针对企业开展弹性福利项目时，在弹福预算、员工沟通和员工福利数据使用等方面的挑战，结合调研问卷数据和企业实践经验加以分析和解读，并给出我们的行动建议。





## 弹福预算的限制

弹福作为企业成本的重要组成部分，自然会受到企业的严格控制，具体的体现就是预算总额有限，所有的弹福相关支出不能超出预算。然而我们会发现企业福利预算占员工工资总额的比重并不高，想要丰富弹福菜单的内容也显得捉襟见肘。

### 福利预算总体比重不高



从弹性福利项目设计的角度，在福利预算有限的前提下，弹性福利菜单中福利项目的档次和福利项目的数量必然会一涨一跌，相互矛盾，二者之间的平衡很难把握，尤其在预算不足时。从表 8 中，我们可以看到，有 3/4 的参调企业给出的福利预算总额占员工工资总额的比重都在 10% 以下，由此可见，福利预算在大多数企业中都不算高，十分有限。

预算有限，存在弹性福利项目数量和质量的矛盾就不可避免。

图表 8 参调企业弹性福利项目的预算占员工工资总额的比重 N=118

平均值	25 分位值	中值	75 分位值	最小值	最大值
7.92%	2%	5%	10%	0.60%	50%

### 从固定到弹性，资金投入增幅有限

企业弹性福利的成本总体上可分为福利成本和人力成本，前者主要花费在丰富弹福的福利项目种类和提升福利项目档次上，而后者则是辅助弹性福利项目开展的一系列行政事务、员工沟通事务，这部分人力成本必不可少。对于开展弹福的企业而言，作为主体的福利成本支出受到预算的严格限制。

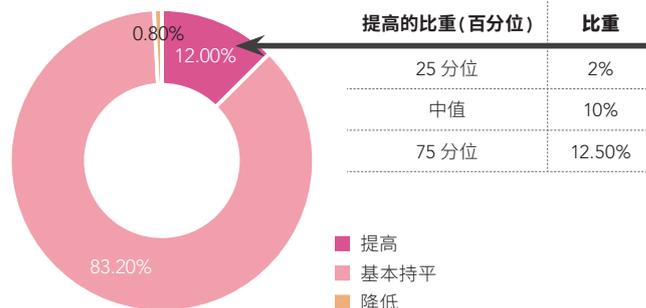
开展弹福的企业中，实施弹福项目前后的福利成本较传统福利整体上是持平的 (83.2%，见表 9)。此外也会有少部分企业的福利成本有所上升 (12%)，对于这两种情况，经过和 HR 的交流，我们会发现企业从传统福利转变至弹性福利后，通常会有两种变化：

第一种是弹福的福利成本支出与传统福利的支出一致；

第二种则在传统福利成本之外再投入部分资金以丰富福利项目

种类、增强福利对员工的吸引力。因此，我们可以看到参调企业中少部分企业 (12%) 的福利成本支出会有所上升，但受预算限制，能够增加的资金投入并不高，传导至弹福项目本身即是福利菜单种类和档次受限。

图表 9 参调企业实施弹性福利后，福利成本较传统福利 \_\_\_\_ N=125



### 福利平台应用比例不高

顺应弹性福利在中国发展方兴未艾的大趋势，许多专业化的弹性福利平台供应商在市场中出现。他们利用自身优势，将市场上众多独立的福利供应商整合至同一个线上平台之中，免去甲方企业逐个寻找供应商的繁琐流程而直接为客户提供弹性福利的平台，乃至做成类似电商平台的“福利商城”。

从福利平台来看，它既能节省企业 HR 寻找并与多个独立供应商洽谈合作的时间、精力和费用，同时也能借助自身优势为企业员工提供多样的福利项目，并且应用福利平台的方式也多种多样 (见表 11)。然而现实中，并非所有开展弹性福利的企业都会使用福利平台，参调企业中仅有 44% 的企业有所应用 (见表 10)。

#### 平台的优势

- 节省 HR 的时间、精力
- 方便弹福项目管理

#### 不使用的原因

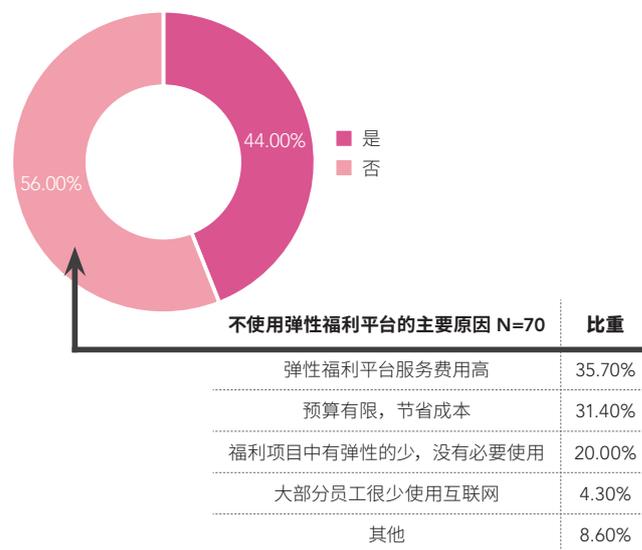
- 平台费用高
- 预算有限，节省成本

在参调企业不使用弹性福利的原因中，“平台使用费用高”占比最高（38.58%），其次是“预算有限，节省成本”（31.42%）和“福利项目中有弹性的少，没有必要使用”（20%，见表10附表）。由此我们可以发现：**众多开展弹福的企业常会基于两个方面的考虑而放弃应用弹福平台：**

**一方面自身企业弹性福利项目中有弹性的少，无需使用，这部分占比较少；**

**另一方面，由于弹福平台普遍会有服务费用（见表12），但企业弹福预算又很有限，于是便不考虑使用，这部分占比最高。**

图表10 参调企业是否使用弹性福利平台 N=125



图表11 参调企业运用弹性福利平台的方式 N=55



图表12 参调企业弹性福利管理供应商的收费情况 N=47

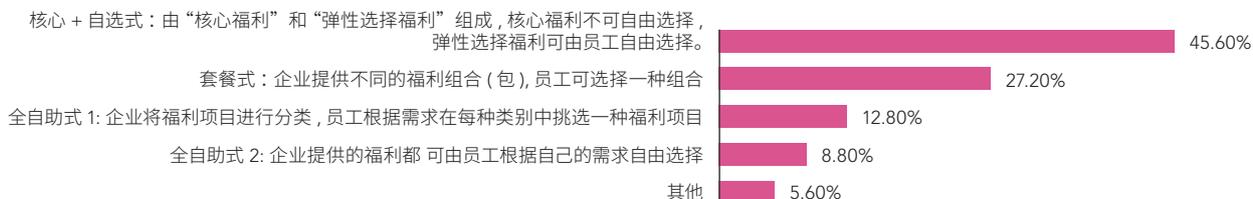


## 员工选择空间有限

企业运营和管理弹性福利项目时为员工提供的选择模式中，“核心+自选式”使用最多（45.6%），其次是“套餐式”和两种全自动式（27.2%，见表13）。这两种类型约占据了所有模式的4/5。通过与HR

沟通，我们发现企业将员工可以选择的福利项目加以限定，多是为了方便对全体员工福利的管理，在和供应商议价时也能基于“全员使用”的保证而获得更高议价能力，得到更多优惠，节省预算，但这也同样会缩减员工福利项目自由选择的空间。在企业规定的福利项目之外，剩余给员工自由选择的项目常常不多，尤其是在预算不高，必选项目又占据较大比重的情况下。这也一定程度上造成了员工满意度的下降。

图表13 参调企业为员工提供的弹性福利模式 N=125



## 我们的建议

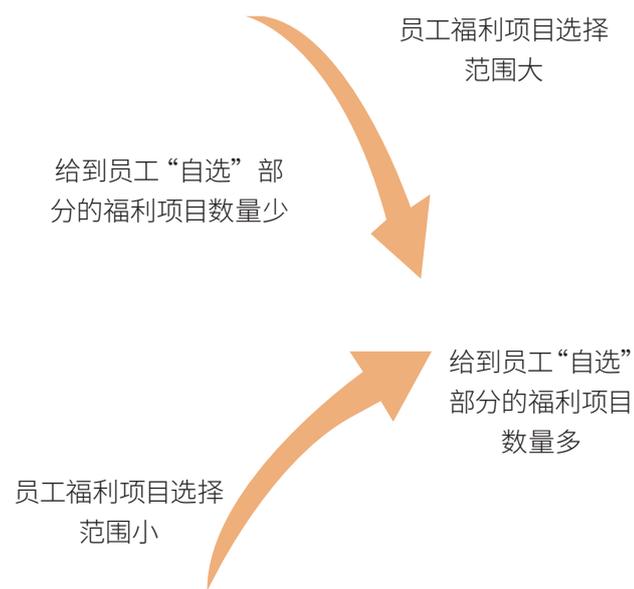
校准会议中，HR 作为专业的盘点支持人员，对会议的成有着举足轻重的促进作用，因此针对提升校准会议效率和质量方面的挑战，我们将从 HR 的角色和会议讨论两个方面给出建议。

### 福利内容选择：员工感知度高的项目优先

对 HR 群体来讲，在福利预算有限的前提下，设计弹性福利菜单时添加福利项目必须有所选择和舍弃，此时就可以优先添加一些员工感知度最高的福利项目。

例如，员工体检、补充医疗保险（子女 / 配偶 / 父母）、旅游计划 / 补助、个人学习进修、年假和衣食住行等方面。这些需求与员工每天的生活和工作最相关，也是员工感受度最高的部分。弹性福利菜单设计时，首先覆盖员工的这部分刚性需求，往往能获取更高的员工满意度和支持。

### 确定员工“自选”的福利项目数量



在总的弹福预算不变的前提下，企业若采用“核心 + 自选”的弹福项目管理模式，就会发现企业给予员工“自选”部分的福利项目数量多少与员工福利项目选择范围的大小之间呈现反比的关系。当员工福利项目选择的范围（无论是可选的单个福利项目数量的多少，还是单个福利项目中可选档次的多少）较大时，“自选”部分的福利项目数量应当相对“核心”部分较少一些；反之，“自选”部分的福利项目数量应当相对较多一些。

## 整合低效能项目的资金

伴随企业不断成长与发展，吸收的不同年龄层的员工增多，也可能会出现员工福利需求的多样化。此时，部分企业旧有的项目就会显得有些不合时宜。例如，原先企业有各部门团体出游的项目，但实际操作时总会有很多员工出于个人爱好和时间安排等原因不能参加，而这些缺席的员工往往会产生“吃亏”的微妙心理。此时对于这一低效能项目的费用支出即可加以整合，并入弹福项目的资金投入中。

### 福利平台使用

#### （一）：何时使用

从前文中我们得知企业之所以使用福利平台的比重较低，根本原因还是在平台服务费用较高、福利预算少、福利项目弹性小三个方面。从这一角度看，以下两类企业可尝试使用福利平台：

◇ **员工规模较大的企业**：这类企业在员工注册、注销、福利项目选择等方面需要花费更多的精力，应用弹性福利平台可以很好的帮助这些企业管理海量的员工，减轻人力资源部门的工作负担。与此同时，由于企业员工规模大，企业对供应商的议价能力就会明显提高，即可以为员工争取更加优惠的福利项目。从这一角度来看，亦可适度的降低企业弹性福利的费用和成本。

◇ **福利项目弹性大的企业**：福利项目的弹性增大乃至全部由员工自由选择时，其中的不确定性会迅速升高，要求福利项目种类要有较高的丰富性，并且在福利项目最终的费用结算时也会更加复杂，此时若完全由薪酬福利 HR 操盘全局，无疑会带耗费巨大的时间成本。此时应用福利平台则更为合适。

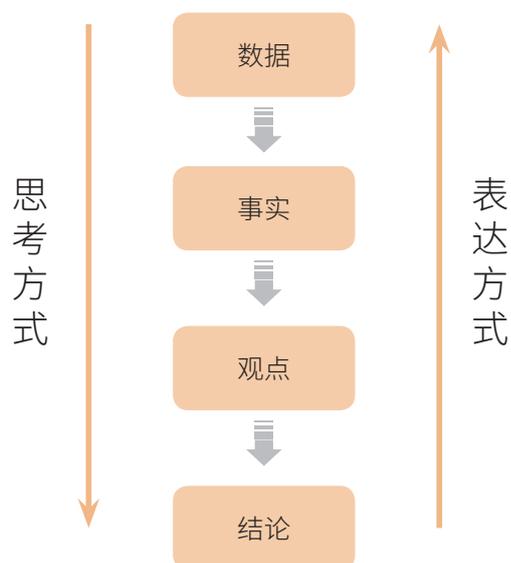
#### （二）：允许员工自费升级

对于使用弹性福利平台的企业而言，从企业角度来看，弹性福利平台方便了 HR 们运营和管理整个企业内部的弹性福利项目，极大地减轻了工作负担，同时也一定程度的展示了企业提供的多样化福利。

但站在员工角度想，倘若**企业允许员工自费升级在福利平台中选择的福利项目，那么，对于这些员工而言，他们获得了用远低于个人价格的团体价格购买商业保险、高端医疗等福利的好机会，而企业则是这个契机的提供者**。虽然在预算限制下，企业能提供给员工选择和使用的福利项目有限，但是企业为员工争取到了用优惠的团体价格自费购买众多福利项目的契机，对员工而言，这也同样可以算是一种别样的“福利”，且对公司福利费用的支出影响甚微。

## “产品化思维”：如何与高管高效沟通

作为造福公司某一群体乃至整个公司的弹性福利系统，自然少不了来自公司的顶层设计，也即相关高管的干预和支持，同时还要与公司的人力资源战略规划相匹配。HR 在于高管沟通公司弹福运行时，也需要采用更加高效率的沟通方式。



上图是产品经理常用的一种结构化的表达方式。从逻辑线可以看出，当思考所要表达的内容时，产品经理通常会基于现实中获取的种种数据，而后解析出事实现状，形成对事实现状的看法和观点并得出最终的结论。但当与他人沟通时，这一逻辑则完全颠倒，变为“结论导向”，率先阐述结论，而后论证。作为薪酬福利的 HR，也可借鉴这种思考和表达的方式，特别是与高管沟通时，能够直击重点，引起重视，在论证过程中增强说服力。不仅可以迅速提升沟通效率，也能尽最大可能获取高管的理解与支持。



## 弹福内部沟通

从传统福利过渡到弹性福利，企业 HR 自然少不了对弹福的开展效果有诸多的期待。其中最重要的就是满足员工多样化福利需求，提升员工满意度。然而在实践中，很多企业并未达成这些期望，其背后的原因值得我们思考。

## 福利菜单设计时对员工需求把握不准

企业开展弹性福利的目的主要在于满足员工多样化需求 (71.2%，见表 14) 和提升员工福利质量 (65.6%)，两大最主要的目的都与提升员工对福利的满意度紧密相关，但在企业真正的实践中，真的做到提升员工对现有福利的满意度了吗？

图表 14 参调企业考虑开展弹性福利的主要目的 N=125



企业在线上弹福项目前，会预先设计弹福项目的菜单，菜单的设计一方面源自传统福利项目的设置，另一方面源自对当前员工福利需求的调研。但也会有企业为图省事，仅仅根据传统福利项目就决定了弹福项目的设置，因此表 15 中才会有不调研员工的福利需求情况的出现 (21.6%)。

从表 15 可知，有近 4/5 的企业会在弹福项目上线之前或多或少的调研员工需求情况，调研时更是将员工的福利诉求放在了首位 (69.6%，见表 16)。不过，在这样的调研之后设计出的福利菜单就真的能匹配员工的福利需求了吗？显然尚有不足：从表 17 中我们可以看到，“福利项目缺乏多样性，不能满足需求”的挑战占据首位 (64.8%)。

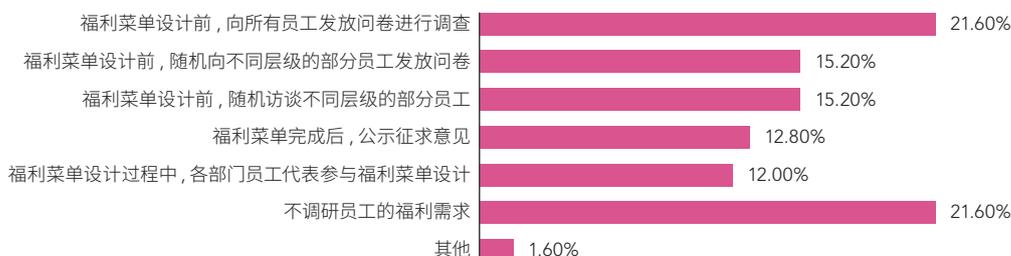
从对 HR 的访谈中我们获悉，在开展员工福利需求调研时，企业 HR 会担忧出现在需求调研时，员工胡乱表达福利需求而出现企业无法满足，反而发生降低员工对福利满意度的尴尬情况。但这也从侧面

反映出企业 HR 在进行弹性福利设计时，并非都能对员工福利需求了解做得十分到位，福利项目与员工需求匹配度并不高。

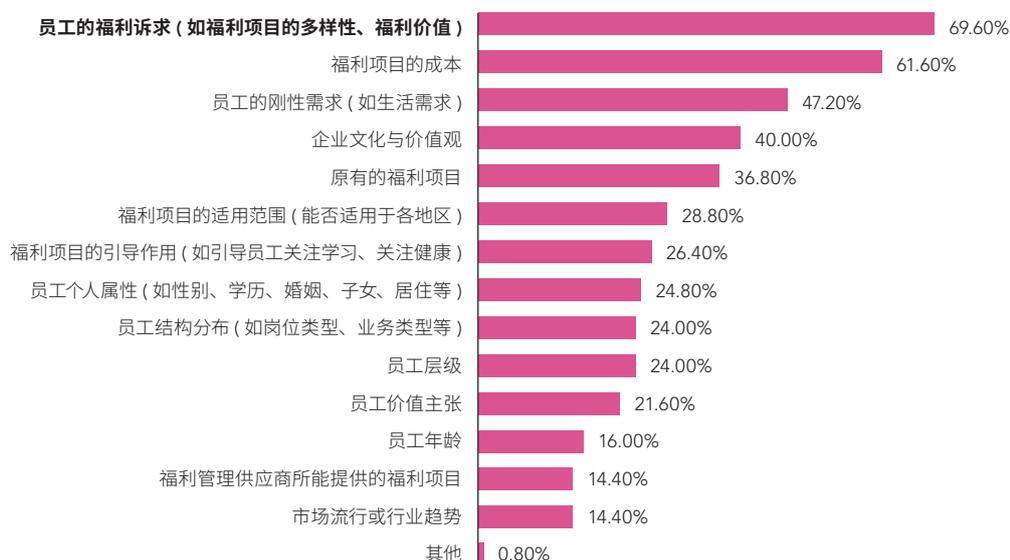
通过和 HR 们沟通，我们发现，每当企业 HR 在对员工进行弹性福利需求的调研时，企业 HR 难免会有两种担忧而不愿过于深入的开展调研：

- **随意表达福利需求。**各个部门的员工并不一定能真正提出符合市场福利趋势的福利要求，甚至对自身的福利需求没有一个清晰的认知，在填写调研问卷时难免显得较为随意。这种情况对 HR 来说就会很难明确把握员工福利需求的方向。
- **拔高员工“胃口”。**当企业福利预算有限时，对员工做福利需求调研会某种程度上拔高员工的“胃口”，而此时企业未必能达到员工的期望，很可能会适得其反。

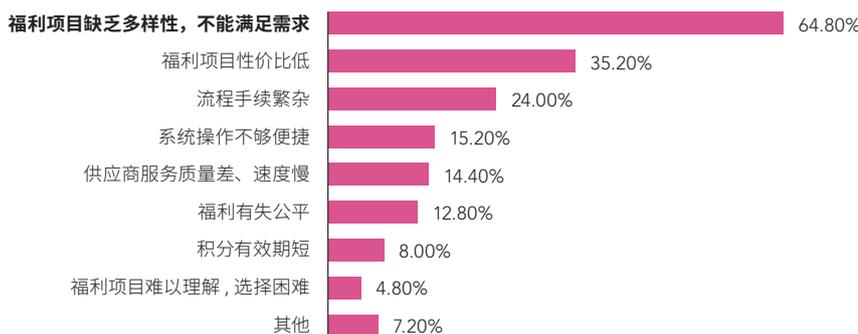
图表 15 参调企业定位员工福利需求的方式 N=125



图表 16 参调企业设计弹性福利菜单时主要考虑因素 N=125



图表 17 导致参调企业员工对弹性福利满意度不高的原因 N=125



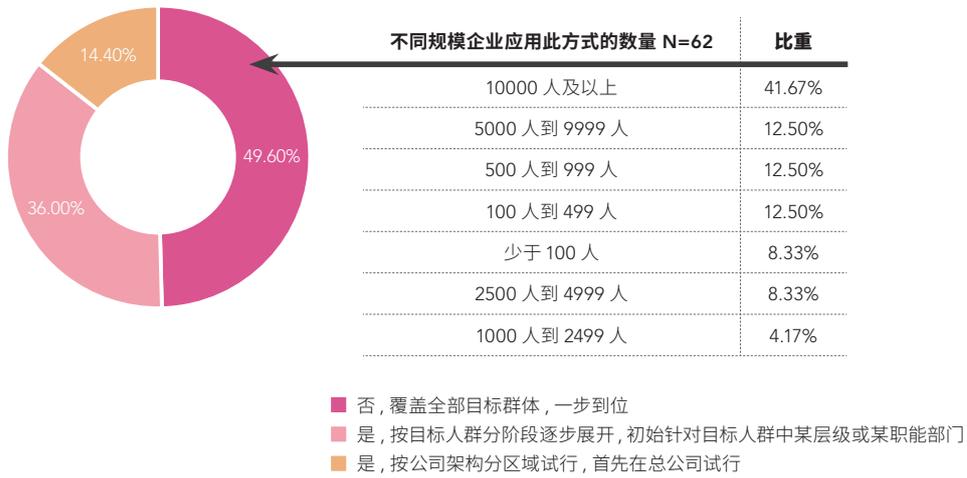
## 弹福内部宣贯存在困难

企业开展弹性福利时从始至终都少不了和各个部门的企业员工的交流,特别是当企业要将弹性福利覆盖至全体员工时,HR如何向目标员工群体宣贯弹福项目并获取员工理解、认可和支持,显得十分重要。

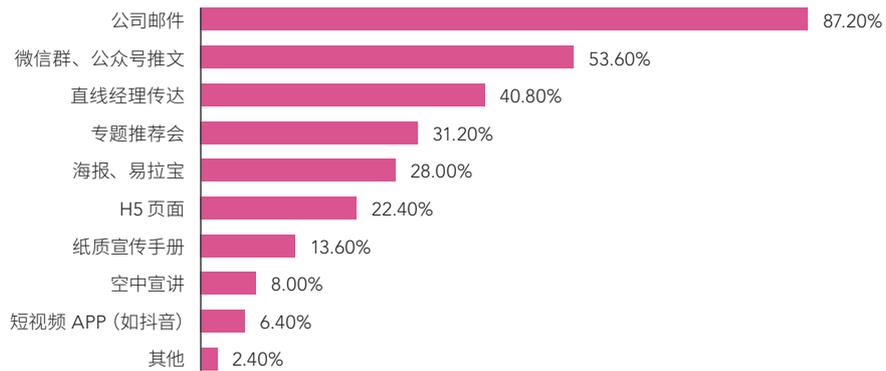
弹福项目上线后,需要让目标员工群体在最短的时间内理解弹性福利项目,并获得认可与支持。但当企业在各个城市有广泛的分布且员工总数众多时,对HR而言就是一项十分艰巨的任务。从表18中我们可以看到,半数的企业都选择对目标群体进行一步到位的宣传,这样虽然能很明确的体现企业对目标员工群体的一视同仁,但要真正做到并且做好宣贯工作,显然有着极大的难度。

在宣传过程中,HR们最先想到的无疑是公司内部邮件(87.2%,表19)、微信群和公众号推文(53.6%)以及直线经理传达(40.8%)这些较为传统的宣传方式,诚然这些方式简单而直接,但当HR们面临多地域、大规模的员工需要宣传到位时,就会发现:有员工会忘记看邮件、有员工忽视微信公众号的推文等情况出现的数量激增,也许这部分员工的比例很低,但其总数并不一定会小。因此,对于在内部推广弹福项目的HR来说,一两种宣传方式显然并不足够,需要多管齐下。

图表 18 初始开展弹性福利时，是否分批覆盖目标群体 N=125



图表 19 参调企业在推广弹性福利项目时，主要采用的宣传方式 N=125



## 💡 我们的建议

针对上述开展弹性福利的企业在弹福人工成本和在内外部沟通中的挑战，我们将从**了解员工福利需求、收集员工反馈和促进弹福内部宣贯**三个角度给出我们的行动建议。

### 📌 了解员工福利需求

总的来看，在多种员工福利需求调研的方式中，最简单直接的方式即是：调研问卷和员工访谈的形式。下面我们就这两方面给出我们的一些建议。

#### ▲ 调研问卷设计

##### （一）问题言简意赅

问卷调研作为一种简便有效的调研方式，被广泛的加以运用。但相信绝大部分的公司员工都不太会喜欢长篇累牍的问卷，因此，在设计问卷时，

- **应尽量使用简单的题目设计。**例如使用选择题，避免问答题；
- **问卷的题目数量也应该尽可能的精简。**避免员工填写问卷时失去耐心或者随意敷衍而降低调研质量。

这样进行问卷设计可以事先结合公司预算，把能够提供的福利项目组合设计到问卷中，让员工进行选择。同时避免开放性的问题下员工发挥天马行空的思维，提出公司完全不能提供的福利需求而带来尴尬。问卷设计时，

- **开放性的问题可以包括：**

哪些福利是你知道的？你知道的这些福利当中，最有用的前三个是？

当前你最想增加的福利是哪些？

……

- **细节性的问题可以包括：**

你觉得哪些福利项目最能在生病时帮助减轻经济压力？

公司安排的体检项目中哪些对你来说最有用？

你最想增加的体检项目是？

##### （二）线上问卷为主

相信对于使用过调研问卷的 HR 来说，问卷的数据收集和统计也是一项较为繁重的工作，尤其是当使用纸质版问卷时。因此，在企业内部使用调研问卷时，用线上问卷能够快速发送问卷链接，员工在移动设备填写后也方便 HR 做最终的福利数据统计，可以大大减轻 HR 回收统计的工作负担。

#### ▲ 员工访谈：以业务部门负责人为重心

对员工的访谈，企业可以以各个业务部门的负责人为重心。对业务部门负责人，一对一的访谈较为合适，能够很好地体现 HR 部门的尊重，也能引起部门负责人的重视。这样做至少有两个好处：

- **相对于基层员工，部门负责人对行业的敏锐度更高。**他们对于发挥弹福对员工吸引、激励、保留的作用能提供更好的建设性意见。
- **能寻求后期的协助。**在访谈过程中，一方面加深部门负责人对弹福项目的理解，另一方面也为后期弹福项目在企业内部的推广运营获取部门负责人的支持与协助。

#### 在访谈时，可以重点询问：

现有福利中哪些可以进一步改进？

弹福对员工吸引、员工保留、员工激励可能的作用有哪些？

从成本和预算角度有哪些考虑？

设计弹福项目时还有哪些要点要注意？

……

## 👁️ 案例启示

在收集员工需求方面，我们可以参考辉瑞的实践：

### 案例 辉瑞：三方调研，了解需求

在弹福项目正式上线和生效之前，辉瑞的 HR 在咨询公司的帮助下经过一年多的时间精心准备，采用向业务部门负责人、HR 团队做访谈，对全体员工做问卷调研等方式进行了福利需求调研，并听取了全球总部的薪酬福利部门的意见，最终使该项目逐渐完善。

**对全体员工，问卷调研。**此时具体弹福项目尚未完全规划出炉，基于这样的问卷调研结果，辉瑞的 HR 就可以把握全体员工对弹福理念的认知和对公司开展弹福的态度，同时也能一定程度上预知真正开展弹福后，是否能够提升员工对公司福利的满意度。

**对业务部门负责人，一对一访谈。**相较于基层员工，业务部门的负责人对行业现状的敏锐度更高，话题也可以涉及更大的广度与深度，能获得的建设意见也更多。现有福利中哪些可以进一步改进、弹福对员工保留的激励作用有哪些、设计弹福项目时要注意哪些要点、从成本和预算角度的考虑等方面的问题都可以在访谈中进行探讨并听取意见。

**对 HR 团队，灵活沟通。**根据 HR 所在部门的不同，沟通方式也可以多种多样。沟通内容首先依然是对福利本身有哪些满意和需要改进的地方，其次则是从 HR 专业的角度对弹福项目设计、流程设置等方面给出意见。

## “产品化思维”：平衡员工需求与弹福设计

对于设计和运行弹福的 HR 而言，弹福的使用对象就是我们的“用户”，他们的需求是需首要关注的重点，与之相对应的是，HR 的“产品”也即弹福项目同样也有设计的要求和限制，并非所有员工需求都能够设计和满足，那么，这二者之间该如何平衡？我们可以参考下图做法：

对于员工当前最紧迫的需求要绝对满足；

对于员工感到可有可无，有就更好的福利，可以满足一部分；

而对与员工完全意料不到的福利项目，则可以适当挖掘与满足，作为弹福项目的加分项和创新点。



## 收集员工反馈

提升员工满意度除去在弹福项目上线前开展广泛的员工福利需求调研外，在弹福项目上线后，并不意味着可以一劳永逸，还需要做好对员工反馈意见的收集，以便不断优化弹福项目，保持员工较高满意度。

### ▲ 开设专用邮箱或热线。

- 企业 HR 和福利项目的供应商可以为员工开放收集反馈意见的专用邮箱或电话热线，方便员工及时反馈和寻求问题解决。通常在弹福系统开放，员工集中选择个性化福利项目的时间就是员工问题发生最集中的时间，此时保证反馈渠道的畅通，往往能集中解答大量员工疑问，并能一定程度上帮助改善弹福系统的运行和操作。



### ▲ 畅通线上和线下交流渠道。

- 在线上，企业 HR 可利用企业微信或其他的内部沟通软件与员工交流，收集反馈意见；在线下，倘若企业 HR 员工面对面给正式交流的机会和时间较多（例如办公场地相近，就餐时经常碰面等），亦可以此为收集员工使用体验和改善意见的主要方式。在技术条件和文化氛围允许的前提下，企业还可以搭建自己的内部匿名交流平台，给员工一个畅所欲言的机会。

### ▲ 部门负责人集中反馈。

- 对于部分没有 HR 常驻的工厂和线下门店，可要求部门负责人将下属员工的意见进行集中整理，之后与相关负责的 HR 进行一对一访谈，集中反馈和解决问题。



## 案例启示

关于收集员工反馈的有效方式，我们也可以参考拜耳开通热线、年度调研、员工座谈、与意见领袖保持沟通的方式，以及巨人网络的利用线上和线下综合多样的方式收集员工反馈的相关实践。

### 案例 拜耳：收集反馈以优化弹福项目

#### ◇ 弹福项目日常运营时：开设热线，收集反馈

弹福运营过程中，拜耳的 HR 为员工开设专门的弹福热线，专门解答相关的困惑和疑问，另一方面，拜耳的弹福供应商也同样开设电话热线，用于为员工答疑解惑、指导操作。同时，从上述渠道也可以收到诸多员工使用过程中的用户体验反馈，对弹福项目的优化有重要的参考价值。

#### ◇ 年度员工福利满意度调研

拜耳的 HR 通常会在每年年中（约 6-8 月）开展常规的弹福计划满意度调研。此时的问卷调查主要用于了解：

- 1) 员工对弹福项目整体的感知，对平台中各个弹福项目的满意程度；
- 2) 了解员工对未来的一些期望；
- 3) 未来公司可能会做的一些改变，对这些改变员工的意向如何；
- 4) 员工集中反馈的问题以及提出的可行性建议也会设计到问卷中，了解员工意见。

#### ◇ 跨部门员工福利座谈会

拜耳的 HR 在设计调研问卷时一般会在最后加上一道“是否愿意参加面对面座谈”的题目，问卷收集完成后，HR 会邀请自愿的员工参加专门的弹福项目座谈会，当面沟通以获得一手反馈。为确保座谈会实际效果，拜耳的 HR 还会有以下做法：

- 1) 邀请供应商处的负责人担任座谈会主持人，给出专业和客观的应答；
- 2) HR 在座谈会中侧重倾听角色，注意营造畅所欲言的氛围了解员工实际需求；
- 3) 从自愿的员工中选择参加座谈会的员工代表时，首先兼顾拜耳各个不同的业务部门（拜耳业务部门包括销售、市场、工厂、医学等，员工差异化明显），其次考虑员工代表的年龄段，以尽可能提高与会员工的代表性。

#### ◇ 与工会和员工意见领袖保持日常沟通

拜耳的工会和员工意见领袖是最能代表员工诉求的两个群体，与之保持日常顺畅的沟通，可以及时发现和解决员工在弹福项目运行过程中的实际问题；也可以从另一个方面提供员工对公司福利的期望与诉求，为拜耳优化福利，提升员工满意度给予支持。

### 案例 巨人网络：互联网化、年轻化的沟通渠道

#### ◇ 线上问卷调查

在线上，巨人网络主要采用两类调研问卷进行员工意见和建议的收集：

- 年度敬业度调研问卷。公司每年与权威、专业的第三方独立调研机构合作，通过匿名问卷形式，听取员工真实、客观的声音。
- 日常 HRBP 部门阶段性问卷。相对年度调研，该类型问卷更有针对性，可根据特定部门、特定维度的需求收集员工反馈。

#### ◇ 内部反馈（平台 / 邮箱 / 新媒体）

- “该找谁”平台：



“该找谁”是一个完全开放、匿名的平台，巨人网络希望通过这个开放平台，真实地了解员工的心声。在“该找谁”上，员工可以畅所欲言，大胆地吐槽、表白、发声。“该找谁”平台已形成自然、健康的生态平衡，具有匿名讨论、双向交流、氛围活跃、公平开放等特点。经过一段时间的沉淀，平台日均活跃度已达到 60%。

- ER 邮箱：

即员工关系邮箱。巨人网络开设了专门收集员工意见反馈的邮箱，员工对福利、公司活动等方面的意见和建议可以通过 ER 邮箱传达给相关负责人。

- 内部沟通软件：

巨人网络配置内部沟通软件，其功能与聊天软件相似，

员工可通过该软件及时交流、反馈对于公司福利等方面的意见和建议。

• **GNN (Giant News Network)**

GNN 是巨人网络设立的内部新闻动态、规章制度、行政资讯、福利等信息发布平台。通过 GNN，员工可以便捷、快速地了解公司动态、福利等资讯，并评论、交流、点赞等。

◇ **访谈**

• **日常 HRBP 访谈**

日常工作中，HRBP 会和员工交流当前公司内部开展的品牌活动、福利活动等，听取员工的反馈。同时在沟通中了解不同员工群体的不同需求，为内部活动的设计与开展汲取灵感。

• **品牌活动满意度回访**

巨人网络每年制定当年的品牌活动主题，并围绕该主题开展一系列的品牌活动。每当活动结束后，HR 团队会对活动参与人员进行回访，收集员工对活动的反馈和建议。

• **内部员工交流活动**



除了常规的沟通渠道之外，HR 团队希望突破传统的沟通方式，用新颖的方式与员工互动、交流，了解员工对福利、公司活动的意见与反馈，“我想对你说 Shall We Talk” 活动因此展开。

活动的方式是，HR 在公共区域设置“便利贴墙”，并定制大面积便利贴、记号笔等工具。员工可以随时写、随时贴，且可选择匿名，员工所写的意见和建议会由相关负责人及时回复。当看到自己的“声音”得到回应时，员工参与的积极性也随之提升，整体活动取得了很好的效果。

◆ **“产品化思维”：如何发现并解决问题**

※ **既当“产品经理” 又当“用户”**

在弹福设计阶段，HR 作为弹福项目的设计者，而在弹福项目设计完成，上线运营之后，HR 亦可转变成为自己的“用户”。此时 HR 就需完全忘记自己设计者的身份，放空大脑，把自己变成一名什么也不懂的“小白”，一步步探索和使用自己设计的“产品”——弹福项目。思考：

“我要如何知晓和接触弹福项目”

“我为什么要使用弹福项目，能获取怎样的价值”

“这个弹福项目有没有满足我最重要、最急迫的需求”

“我有没有发现什么惊喜？”

.....

通过这样自我沉浸式的方式，体会弹福项目的运行与管理，不断发现员工的真实需求，发现项目设计时存在的缺陷，及时纠正和解决。

※ **注重用户体验**

在使用智能手机时，人们常常会因为一个应用按钮和操作界面的不便捷、不顺畅而选择卸载和弃用某一款 APP。弹福项目也是如此，很多时候，薪酬福利 HR 的着眼点和关注点会习惯性的放在预算和使用成本上，而往往会忽略员工在弹福项目中的使用体验。在我们与 HR 广泛交流时，就有公司因为员工经常忘记福利平台登录密码而登录密码找回和修改困难而给员工留下十分糟糕的使用体验，间接导致更多员工的抱怨与不满，最后整体满意度下降。

因此，当员工抱怨使用体验时，无论是平台使用的流程顺畅、还是福利供应商的服务体验，都应引起足够重视并设法及时解决。否则不佳的使用体验很容易导致员工对整个弹福项目的否定。

## ✎ 促进弹福内部宣贯

### ▲ 宣传方式

#### (一) 因人而异

在弹福项目宣传期间，与不同的角色沟通方式应因人而异。对于办公室员工，可采用常用的公司邮件、宣传海报和直线经理传达等方式为主；而对于工厂员工，特别是工作时间不方便上网查看公司邮件的员工，就需以微信平台、直线经理传达、宣传海报等宣传方式为主。

办公室员工	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 公司邮件</li> <li>• 宣传海报</li> <li>• 直线经理传达</li> </ul>
工厂员工	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 微信平台</li> <li>• 直线经理传达</li> <li>• 宣传海报</li> </ul>

#### (二) 多管齐下



公司邮件、微信、直线经理传达、H5 页面等渠道经常是 HR 在公司内部做宣传时的首选。诚然，这些方式能迅速起到有效的宣传作用，尤其是在员工群体不大的时候，但对于一些在国内普遍分布，员工众多的公司而言，可能就需要其他一些辅助的宣传方式：

- **供应商到公司宣讲**：最初上线福利项目时，HR 不一定

有太多的精力全面了解每个福利项目，特别是对于一些操作较为复杂的商业保险项目。此时，就可以邀请保险项目的供应商跟随 HR 团队一起到各个主要分部进行宣讲，面对面给予员工专业的解答与回复。即使遇到特别的问题，也能直接和供应商交流，迅速解决。

- **空中宣讲会**：HR 们可以在公司弹性福利平台开放给员工做选择时，同步召开空中宣讲会。员工一边听取宣讲会的讲座，一边直接打开福利系统进行实际操作和选取。相对于系统开放前的多样宣传，此时员工会更加积极认真的“听讲”，参与度也会更高。
- **层层递进式宣传**：当弹性福利项目设计多个方面、多个领域、多种操作时，即可采取层层递进式宣传。HR 们可事先拟定宣传计划，把需要向员工介绍的多种福利项目、福利积分获取和使用、系统注册和操作等信息分散在不同的时间段进行宣传，一步步向员工宣贯。宣传的时间段可以放在弹性福利平台正式开放前的半年或几个月内，这样一来员工也能循序渐进的理解与接受。

### ▲ 设计宣传内容时的注意点



在沟通过程中，去除必须大力宣传的内容，包括对福利菜单设计、福利系统运行、积分获取和使用等方面的详细介绍之外，还需注意以下几点：

#### 员工福利意识的灌输

- 弹性福利是企业尊重员工福利个性化需求，在成本允许的前提下提供给员工的福利，HR 在宣传时需要注意引导员工建立相应的认知：如福利是针对所有人的平等的无差别的（适

用于对全员一视同仁的企业)、公司能提供的福利是有限的,但给力员工一个优惠购买福利的平台(员工能在弹福平台中用团体优惠价格为自己和家人买到远低于市价的保险、医疗保障等)。

#### 相应市场和经济常识

- 市场经济规律决定了所有商品的价格都不会是一成不变的,企业的福利项目亦然。企业 HR 在宣传时同样可以向员工介绍自己从供应商或其他渠道掌握的市场现状和常识,帮助员工理性看待公司福利项目的调整 and 价格变化。例如,当选某个保险的人增加,理赔率上升,保险企业不得不提升该险种的保费以使自己免于亏损。

#### 反馈渠道和联系方式

- 在员工大批量的使用过程中,原先企业 HR 在设计和宣传过程中忽略的或设计不严谨的地方就会显现出来,此时就需要为员工提供发泄不满和寻求解决的渠道。不管是企业相关负责人的联系方式也好,福利项目供应商的客服热线也好,都是一定要提前告知员工的,以便于后期问题解决和矛盾化解。

#### 项目阐述言简意赅

- 倘若各类宣传渠道中对福利的介绍内容过于繁琐,员工就很难真正耐心的阅读和了解,即便有人可以耐着性子阅读,也很可能“拜倒”在各种专业名词之下,这样做的宣传效果很可能会适得其反。

## 案例启示

对于弹福项目在企业内部宣传、推广的做法,我们可以参见拜耳在推广时明确福利意义并分享相关数据和经济常识的具体实践,以及辉瑞在内部推广时从理念出发,逐步宣传框架和具体项目内容的“层层递进”式的做法。

### 案例 拜耳：良好沟通辅助弹福推广

#### ◇ 明确福利的意义

拜耳与员工沟通中的第一步是向员工阐明弹福的意义,包括弹福将福利选择权返还员工实现个性化健康需求,将具有集团价格优势的福利受益人从员工拓及家人等,以此树立员工对弹福的品牌形象。在制度上,拜耳逐步减除了弹福制度中剩余积分转工资发放的规则,引导员工积极使用弹福用于健康规划。

#### ◇ 分享弹福相关的数据

拜耳在员工沟通中会将两个方面的数据向员工呈现:第一个是弹福平台中所包含的福利项目数量(尤其是保险和体检等方面),在项目权益和价格上为员工带来的附加价值和费用节省;第二个是分享主要福利项目的员工偏好和选择率(同样以保险和体检为主),以此为基础向员工介绍不同福利项目的内涵与区别,例如:

哪些体检和保险的计划深受大家关注?

不同地区、职能员工偏好的福利项目特点是什么?

……

#### ◇ 灌输经济常识

在与员工沟通弹福项目时,拜耳会将从外部渠道中知悉的当前福利选择趋势变化、市场价格的变化、理赔率对险种费用的影响等等这些常规的市场经济变化及其背后的逻辑一并分享给员工,丰富员工在这些方面的见识,增进理解和认知。这样一方面可以引导员工顺应趋势,在选择弹福项目时有相应的意识而不会大惊小怪,另一方面,还能结合外部变化向员工解释弹福项目的调整原因,减少抵触情绪。

#### ◇ 线上宣传为主,线下为辅

每年年末是拜耳下一年度弹福计划进行注册的时间,同时也是拜耳集中宣传弹性福利的时间。拜耳的线上宣传以微信端(公众号推文、H5 页面等),邮件端和短信端为主,线下则会由

HR 团队到拜耳主要的办公地点和工厂开展宣讲会，与员工直接面对面的交流。但无论是线上传播还是线下当面交谈，拜耳都会努力的避免信息华而不实，而尽可能的使用言简意赅的表达传递给员工最关键、最准确的信息，确保员工能够迅速了解、记忆和使用。

### 案例 辉瑞：弹福推广，层层递进

弹性福利作为对福利的一个颠覆性设计，无论是理念还是设计都需要员工慢慢去消化和理解。因此，在首次上线弹福平台时，辉瑞的 HR 在 11 月弹福平台正式使用前 4、5 个月就开始展开对全体员工的福利沟通。

**第一步，宣传弹性福利的理念。**最初的时候，员工对弹性福利并没有很清晰的概念和认知，在此时需要先向告知员工公司会将哪几部分放入弹性福利之中，这些弹性福利项目由哪几大类项目组成，弹福积分可以做什么，用不完怎么办等等。通过这些宏观的介绍，让员工了解初步的理念和操作。

**第二步，介绍主要弹福项目的框架和内容。**此时，员工已经对弹福有了一定的认知，可以向其介绍每个大类的项目框架和具体内容了。例如，商业保险和体检各自包含哪些具体的项目，这些项目又分别适合哪些不同的人群。

**第三步，介绍其他的弹福项目。**例如，如何转一部分长期储蓄作为福利积分，辉瑞为员工开辟了福利费用报销账户（FSA），每当员工在现有的弹性福利项目中无法满足需求时，就可以通过提供发票的形式进行报销等等。

**第四步，介绍弹福相关的实际操作。**包括弹福系统的登录、注册、页面操作、开放和关闭时间，FSA 的具体报销条件及流程，福利积分使用不完或使用超出时的处理等等，为年底弹福平台正式开放使用打好基础。

**最后，在员工选择期间开设线上沟通渠道。**即使通过上述的宣传推广，员工仍难免会存在各种疑问。弹福平台开放期也同样是员工讨论弹福的火热期。员工的参与度相较以往会有大幅提升，所反映的问题更加全面，此时做好员工沟通对弹福推广和应用能有更好的效果。

## ◆ “产品化思维”：如何持续地吸引用户

### ※ 精心设计广告

弹福项目设计完成后，下一步就需要广而告之，让目标用户能够迅速知晓和了解，此时就需要在公司内部做大量广告。在广告设计时，可借鉴以下流程，

- + 确定广告类型：如微信推文、海报、短视频等
- + 确定广告风格：如青春活力、严肃庄重、煽情暖心等
- + 确定文案设计：如讲故事、列数据、幽默风趣
- + 执行设计方案
- + **检测和修改：集中少数员工代表，收集其对广告设计的反馈与建议，再次完善设计方案，并与其确定最佳投放时间、地点和频次**
- + 正式投放广告，内部宣贯

### ※ 先占领市场，再丰富功能

对于很多公司来说，从传统的福利形式转变成弹性福利形式，不仅 HR 需要一定的接受时间，员工也同样需要一定适应期。公司若决定开展弹福项目，想一步到位可能有较大挑战，此时就可以尝试先在核心福利项目上运行弹福项目，例如弹性可选的体检项目。从某一点切入，占领员工“市场”，让员工熟悉、了解和接受弹性福利，当这些少数的弹福项目运行成熟后，再考虑逐渐扩展公司福利中弹性项目的比重。如此一来，不会突兀，员工也能迅速接受和认可，HR 也不用再花费大量时间精力在内部宣贯上。

### ※ 不断迭代和更新

正如在上文“如何发现问题并解决问题”中提到的员工体验一样，不断迭代和更新一方面持续优化和提升员工使用体验，另一方面也给员工持续的新鲜感，不断的在员工脑海中“刷存在”，最终持续的吸引员工使用弹福，提升使用满意度。

## 员工福利相关数据的使用

随着互联网时代“大数据”理念的兴起，数据的作用被人们广泛关注 and 重视。在企业弹福项目开展后，员工选择和使用弹性福利的过程中所产生的大量数据，对企业 HR 而言，同样具有进行收集和分析、解读的重要价值。在这些数据背后，反映的不仅仅是当前企业员工选择福利项目的喜好与倾向，还能从侧面分析出员工当前的身心健康状况、家庭负担、工作生活理念等等，了解这些，对于改善员工福利状况、做好员工关怀能起到极好的辅助作用。然而受传统薪酬福利管理思维的影响，当前许多企业的 HR 并未对员工福利相关数据的收集和解读有更多的重视和应用。

### 福利数据的收集仍然以外部数据为主

从表 20 中可见，企业内部员工选择和使用弹性福利项目的数据并非 HR 们收集的最重要对象，而是外部调研数据占据首位(61.6%)。不可否认的是，企业开展弹性福利项目、设计弹性福利菜单多会受到外部市场大环境的影响：

- 大势所趋时，企业 HR 们要了解弹福的主流做法；
- 仅部分企业开展时，企业 HR 们需要知道自己企业的实践处于何种水平，相较于竞争对手占据多大优势；当新项目推出时，是否已经在市场上呈现趋势等。

凡此种种对企业 HR 而言，是其是否坚持和持续改善弹福项目的主要动力。因此，外部调研数据显得十分重要，当前仍然是企业 HR 收集的重点对象。

图表 20 参调企业所收集的福利相关数据 N=125



但是企业内部相关的福利数据也同样重要，包括员工体检数据、理赔数据、福利平台商品兑换数据等。除此之外，在与人力资源管理者交流时，我们也发现在上述数据之外，还有多种数据值得 HR 加以收集、分析和应用。例如通过员工登录和使用企业弹性福利平台次数和时长，以了解平台的用户粘性；对于一些将员工剩余积分转入长期储蓄账户的企业而言，可以通过查看员工投入到长期储蓄账户的积分数量和利息收入等，来了解员工对现有福利的需求状况、为后期员工沟通多做准备。

### 福利数据的应用方式有限

结合表 21 的数据用途我们可以发现，对当前开展弹福的一众企业而言，员工福利数据有为数不多的应用范围：全面了解员工需求(88.1%)、预测未来需求(74.6%)、预测未来成本(57.6%)；从员工体检数据、医疗保险理赔数据中了解员工健康状况(45.8%)，以针对性的制定员工健康管理方案(37.3%)等。

但仅仅这些分析和应用仍然是十分有限的。综合我们与薪酬福利领域 HR 的沟通，我们会发现当前开展弹福项目的参调企业普遍会对“数据”的利用缺少十分高的重视程度，对数据的使用多是从各个供应商处获取福利项目的统计数据，以此调整福利菜单，所收集的员工相关数据类型以及应用的范围都相对狭窄。其实，对员工福利相关数据的收集和分析并非一定要应用于增减福利菜单中的福利项目，数据分析结果的应用还可以更广泛。例如以数据分析结果为基础优化现有的工作环境、工作模式、工作流程，提升 HR 部门的工作效率。

图表 21 参调企业数据分析结果的用途 N=59



## 💡 我们的建议

### ✎ 数据收集时注重对员工隐私的保护

凡事有利就会有弊，企业收集和使用员工福利相关数据的初衷是为了更好的优化弹性福利项目，给到员工更好更贴心的福利使用体验，但是在数据收集时也难免会触及到员工个人隐私，员工也会有“我生病了被公司发现会不会削弱公司对我重视程度”等类似的隐忧。因此，企业 HR 应当注意：**在数据收集时，以统计性的大数据为主，避免触及单个员工个体的具体数据以免侵犯员工隐私而带来糟糕的负面影响。即使由于某些特殊原因必须这么做也应提前征得员工本人的同意。**

### ✎ 员工福利数据的收集、分析和应用

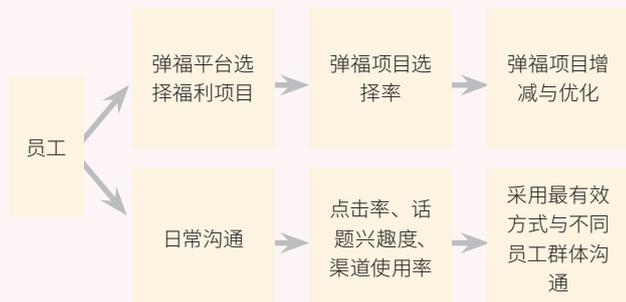
对参调企业掌握的内外员工福利数据的分析和应用，我们可以从两个角度加以概括：**员工角度和企业角度**。收据数据的种类、从两个角度的具体分析与应用方向可见下表：

收集的数据种类	数据分析和应用方向	
	员工角度	企业角度
<b>外部福利数据：</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>当前市场弹福应用趋势、主流的福利项目、受欢迎的新福利项目等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>考虑是否为企业员工引入新福利项目</li> <li>向员工解释企业弹福调整的原因</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>考虑是否继续开展弹福项目</li> <li>考虑弹福项目是否覆盖全员</li> <li>考虑是否增减弹福项目预算</li> </ul>
<b>福利宣传数据：</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>微信等后台统计的弹性福利相关话题的推文点击率、话题兴趣度</li> <li>不同宣传渠道的使用率</li> <li>员工参与互动最多的形式</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>确定员工最喜爱的话题和宣传方式并提高使用量</li> <li>采用员工最喜爱的宣传内容表达方式进行福利宣传</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>使用最有效的宣传渠道和方式，提高宣传资源利用率，减轻 HR 工作负担</li> </ul>
<b>福利应用数据：</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>福利项目选择情况</li> <li>弹福平台点击率和登录时长</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>了解员工福利选择、平台使用基本情况</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>考虑与供应商沟通，在预算允许前提下考虑增加或减少某方面的福利项目种类和数量</li> <li>了解平台用户粘性，考虑是否改善平台使用体验，或者更换新平台</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>弹福平台费用调整较大的项目，如某种保险费用变高</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>注重对员工普及经济常识</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>内部做福利宣贯时，为员工解释背后经济规律，减少员工对福利项目调整的误解</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>员工保险数据：购买商业保险和医疗保险及其理赔情况</li> <li>员工体检数据：体检结果的统计，是否有集中反应的问题</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>了解企业员工健康状况和风险保障情况</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>针对反应的问题针对性开展心理或生理健康讲座等活动</li> <li>估测员工工作和生活压力，帮助改善业务部门的管理</li> </ul>

## 案例启示

在收集和运用员工福利相关数据方面，我们可以参考拜耳从员工出发，分别从福利项目选择、应用和日常沟通两个角度收集、分析和应用数据的详细操作，以及奇华顿收集和分析员工福利选择收据，员工福利收益数据等，并利用数据与员工沟通的做法。

### 案例 拜耳：发挥员工福利数据的价值



#### ◇ 弹福平台的统计数据

拜耳的员工基数大，每年都会产生大量弹福相关的员工使用数据。最大的一部分就是弹福平台的统计数据，这些直观展示拜耳全体员工福利倾向的统计数据多会应用到设计下一年度的弹福项目过程中。拜耳的 HR 会与供应商讨论分析各项弹性福利的选择率和人群特点。结合员工调研数据，每年拜耳的弹性福利平台中都会有福利项目的增加或减少。

#### ◇ 日常沟通积累的数据

拜耳的 HR 在与员工日常沟通的过程中，会注意收集不同员工的弹福相关数据，包括：

- 1) 宣传推文点击率、阅读率和活动参与率（以帮助 HR 把握沟通的效果）；
- 2) 员工感兴趣的话题（哪些话题与员工切实利益相关度高，后续沟通中就增加相关的话题）；
- 3) 员工参与互动 / 获取信息的常用方式（哪些互动方式、宣传方式员工参与度高，后续就侧重发展这类方式用于宣传和交流）。

### 案例 奇华顿：利用福利数据，与员工沟通

奇华顿的 HR 会借助供应商收集公司员工弹福相关的统计数据，一方面帮助 HR 把控员工福利选择现状，另一方面也帮助员工了解公司福利选择情况，以便规划好福利项目的选择。

需收集的数据	数据主要应用
<ul style="list-style-type: none"> <li>弹福平台各个项目的选择率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>在员工大会中做展示，为员工呈现公司福利应用的整体情况</li> <li>为来年2、3月份的调研的问卷题目设计提供参考。例如某一类福利项目选择率高，即可询问员工还想在这类项目中还可增加哪些选择</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>弹福平台费用调整较大的项目，如某种保险费用变高</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>在员工大会、员工访谈、日常交流过程中可以有目的地为员工解释费用变化背后的政策、经济原因，以获得员工的理解，减少不必要的误解。例如，某个保险的险种因为选的人数增加，报销的费用随之增加，保险公司理赔得多了，费用就跟着上涨。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>员工投入储蓄计划中的总金额及其利息收入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大家都会格外关注储蓄计划中可获取的受益。这部分数据的公布能够让这部分员工有所了解，也为员工对自身福利积分的管理提供参考。例如，来年可能选择的福利产品少一些，放入储蓄计划的多一些。</li> </ul>

## ◆ “产品化思维”：管理资源，控制节奏

从“产品化思维”角度出发，当“产品”——弹福项目在公司成功上线并且能够平稳运行时，此时作为“产品经理”的 HR 团队成员可在以下角度有所作为：

### ※ 熟悉现有资源

立足于弹福项目，了解当前 HR 团队能够掌握并投入到项目运营和管理的时间、资金、数据、跨部门协作、供应商合作等等资源，确保在弹福项目运行时一旦出现问题，能够迅速整合资源，理出最佳解决方案。

另一方面，对既有资源的熟悉和掌握，也能在分析弹福项目未来（短期 or 长期）发展和优化的可能性并据此调整工作内容时有足够可靠的依据和支撑。

### ※ 形成理论体系

从弹福项目上线开始，就存在一个不断进行优化、更新以不断适应和满足员工福利需求的要求。因此，对于 HR 团队来讲，需要在优化和迭代福利项目时记录和总结各种工作方法的优劣势，逐渐形成在面临各种问题和突发事件时的最佳解决方案。

### ※ 把握工作节奏

在弹福项目运行过程中，各个流程和阶段开始和结束的时机都应加以把握。例如，每过多长时间开展一次反馈意见收集，收集的对象分别是哪些员工、什么时候上线新的福利项目、什么时候从福利菜单中去掉某种福利项目、什么时候开始大规模的新福利项目宣传，宣传持续的时长和重点如何把握等等，这些流程性的内容开展的时间和运行节奏需要结合当前员工的和公司的状态予以灵活把握。

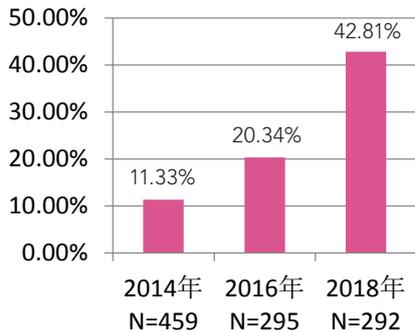
工作节奏太快会让员工应接不暇，成效甚微，工作节奏太慢难以勾起员工足够的兴趣和积极性，因此，灵活、有序的工作节奏很有其必要性，并且当 HR 团队结合公司和员工状态形成一定做事规律和节奏之后，也能更好的做相应的工作时间安排和规划。



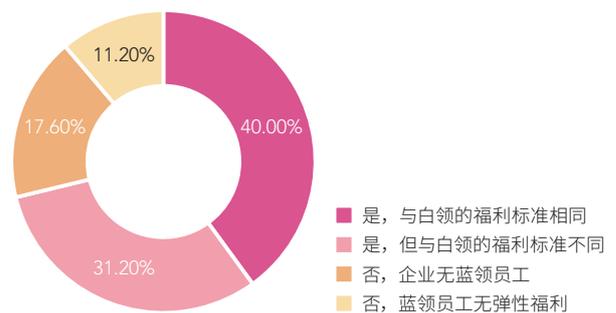
## 第四部分 | 标杆数据

### 弹福整体概况

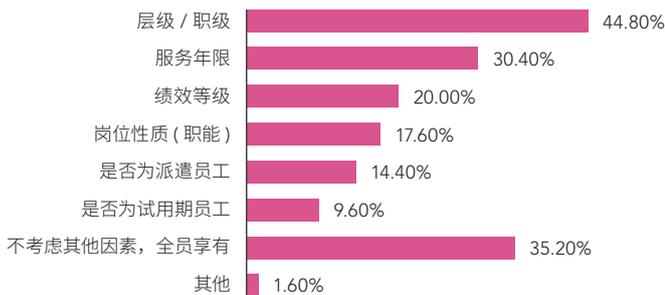
图表 22 开展弹性福利企业比重变化



图表 25 参调企业弹性福利项目是否涵盖蓝领员工 N=125



图表 23 参调企业判定员工是否享有弹性福利的资格的因素 N=125



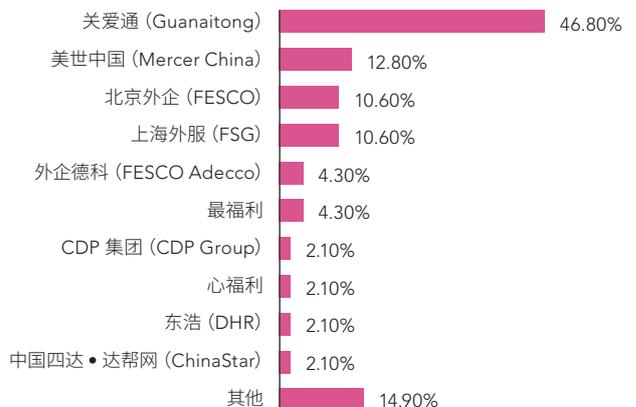
图表 26 参调企业设计弹性福利菜单时如何应对地域的影响 N=125



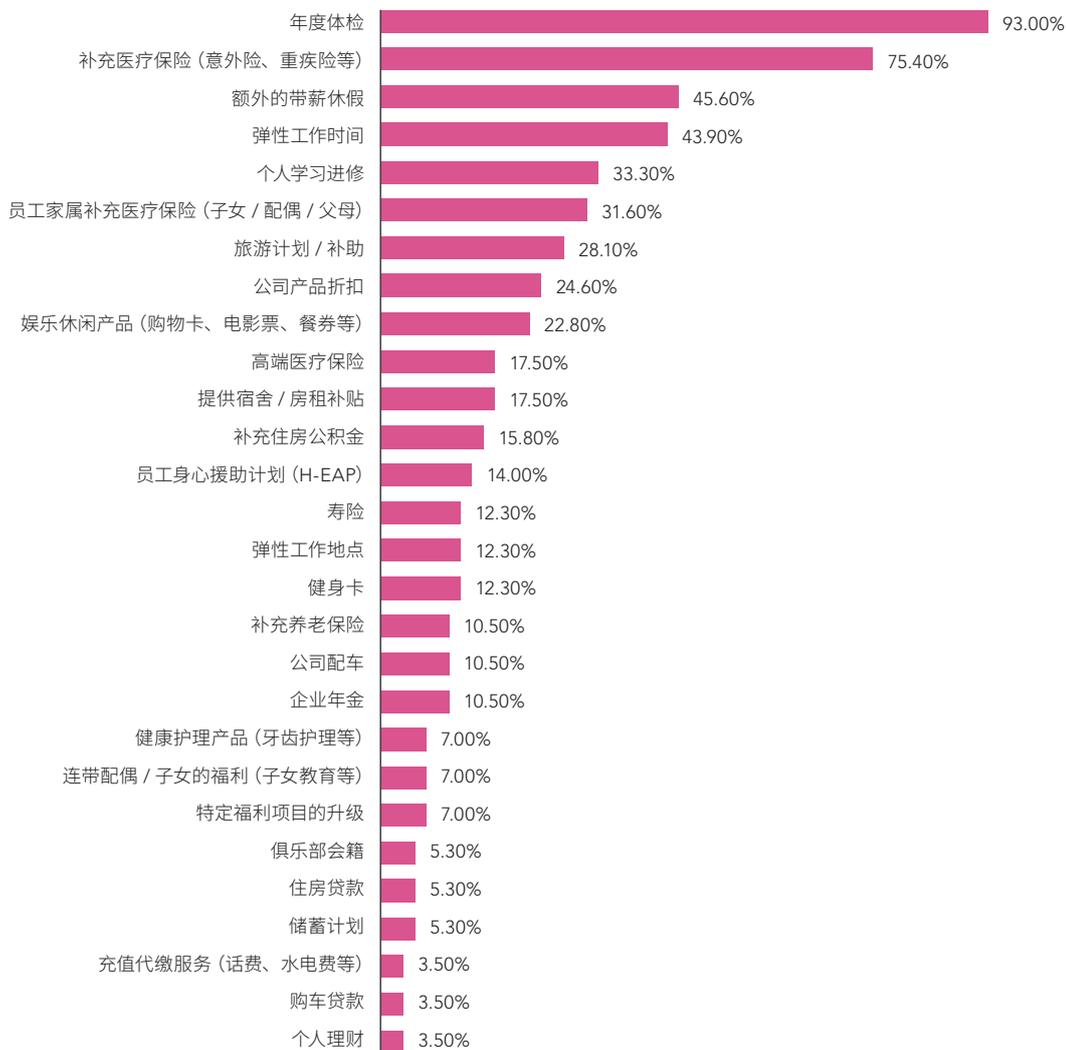
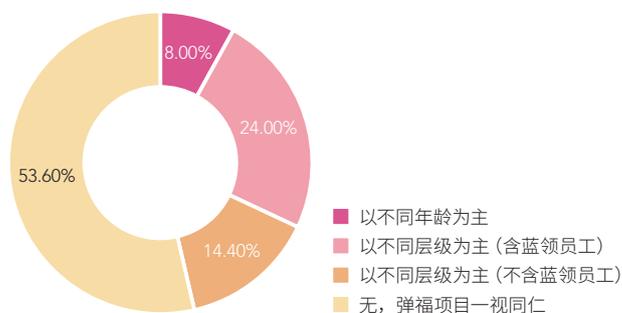
图表 24 参调企业弹性福利项目主要覆盖的员工 N=125



图表 27 参调企业弹性福利平台的供应商 N=47



 弹福菜单设计

**图表 28** 在“核心 + 自选”福利模式中，参调企业“核心”的福利 N=57

**图表 29** 参调企业主要以年龄还是层级为主划分不同员工的弹性福利项目 N=125


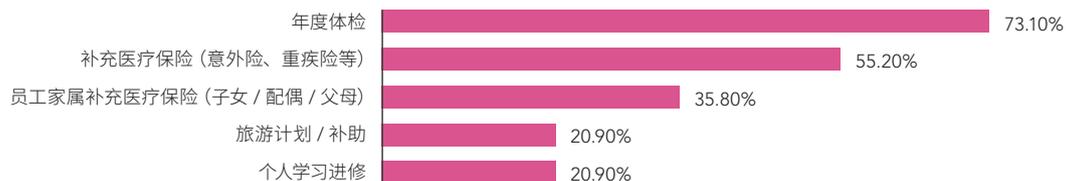
**表 29A** 参调企业目前可供员工选择的弹性福利项目中，不同年龄层员工选择频率最高的前 5 项是 N=10

50 或 60 后	70 后	80 后	90 后	00 后
补充医疗保险 (意外险、重疾险等)	年度体检	弹性工作地点	弹性工作时间	年度体检
高端医疗保险	补充医疗保险 (意外险、重疾险等)	年度体检	弹性工作地点	弹性工作时间
弹性工作时间	员工家属补充医疗保险 (子女 / 配偶 / 父母)	补充医疗保险 (意外险、重疾险等)	个人学习进修	旅游计划 / 补助
年度体检	补充养老保险	员工家属补充医疗保险 (子女 / 配偶 / 父母)	旅游计划 / 补助	弹性工作地点
员工家属补充医疗保险 (子女 / 配偶 / 父母)	寿险	旅游计划 / 补助	健身卡	额外的带薪休假

**表 29B** 参调企业目前可供员工选择的弹性福利项目中，不同层级员工选择频率最高的前 5 项是 N=48

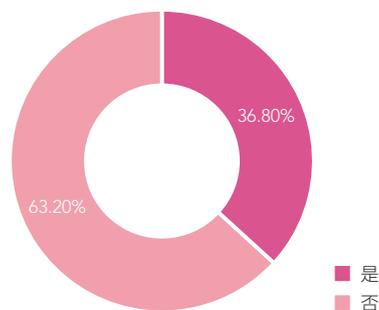
高层管理者	中层管理者	基层管理人员	个人贡献者	蓝领员工
年度体检	年度体检	年度体检	年度体检	年度体检
补充医疗保险 (意外险、重疾险等)	补充医疗保险 (意外险、重疾险等)	补充医疗保险 (意外险、重疾险等)	补充医疗保险 (意外险、重疾险等)	补充医疗保险 (意外险、重疾险等)
弹性工作时间	额外的带薪休假	额外的带薪休假	旅游计划 / 补助	娱乐休闲产品 (购物卡、电影票、餐券等)
额外的带薪休假	个人学习进修	旅游计划 / 补助	娱乐休闲产品 (购物卡、电影票、餐券等)	旅游计划 / 补助
高端医疗保险	弹性工作时间	娱乐休闲产品 (购物卡、电影票、餐券等)	额外的带薪休假	公司产品折扣

**图表 29C** 参调企业目前可供员工选择的弹性福利项目中，员工选择频率最高的前 5 项是 N=67【未按年龄和层级区分】

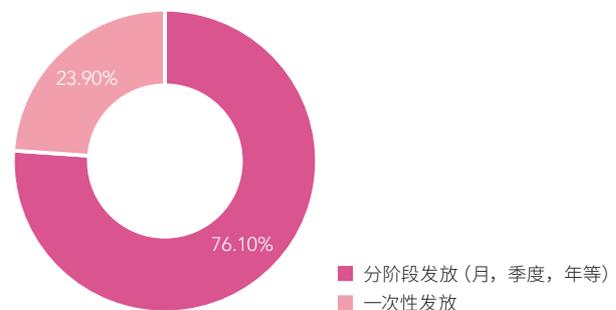


## 积分管理运用

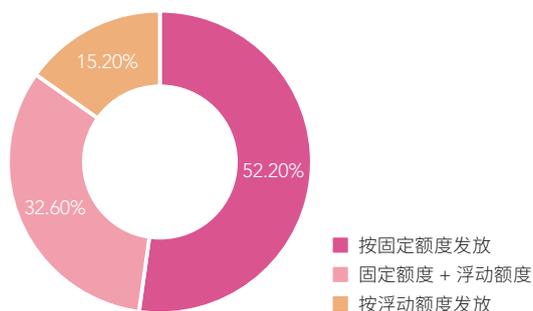
**图表 30** 参调企业是否运用弹性福利积分 N=125



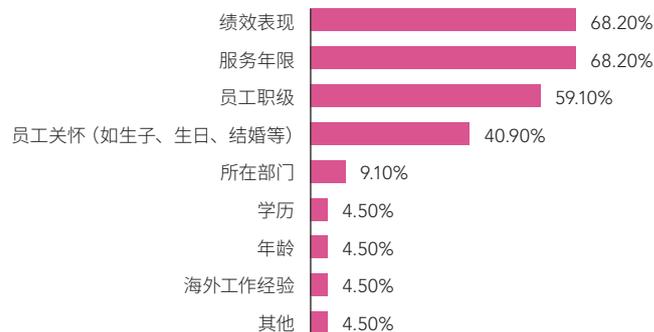
**图表 31** 参调企业给员工发放福利积分的方式 N=46



图表 32 参调企业给员工发放福利积分的形式是 N=46



图表 33 参调企业设定浮动额度时主要考虑哪些因素 N=22



图表 34 参调企业管理员工福利积分的方式 N=46

选项	比重
建立弹性支用账户, 剩余积分可累积	52.20%
使用超出时员工可自费补足	43.50%
规定积分有效期: ____ 月	23.90%
禁止员工内部交换	23.90%
允许员工内部交换	15.20%
给予管理层可自由支配的积分额度, 用于奖励下属	13.00%
规定每年最低积分消费百分比	10.90%
存在多个弹性福利平台时, 积分可以通用	8.70%
给予一定积分折现率	4.30%

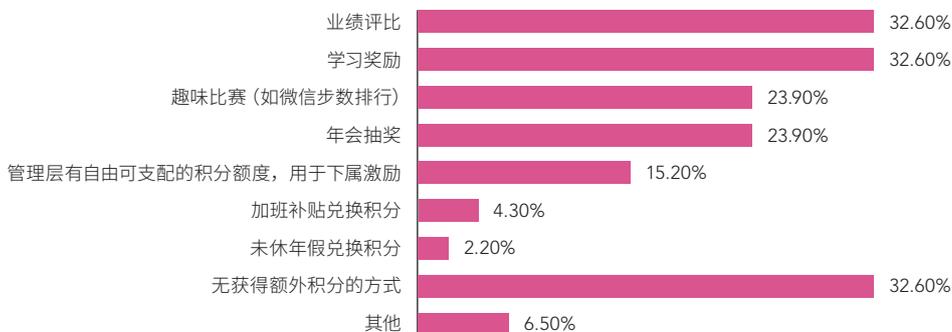
规定积分有效期, 时长为 \_\_\_\_ n=11

时长	比重
半年	9.10%
一年	72.72%
两年	18.20%

图表 35 参调企业员工离职后, 福利项目积分处理方式 N=46

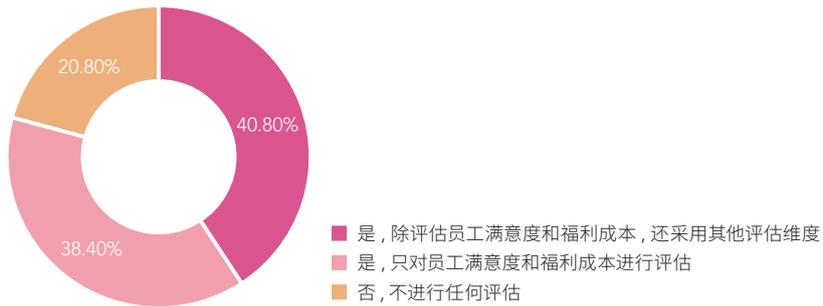


图表 36 参调企业员工获得额外弹性福利积分的方式 N=46

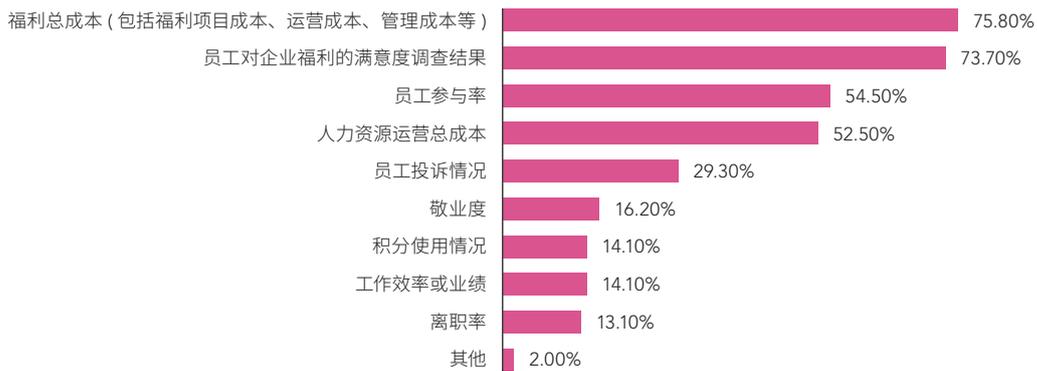


评估弹福项目

图表 37 参调企业是否评估弹性福利的最终效果 N=125



图表 38 参调企业评估弹性福利的指标 N=99



图表 39 参调企业收集员工反馈意见的时间是 N=125



图表 40 参调企业收集员工反馈意见的角度 N=90



## 案例启示

### 案例启示

## 用好弹福，点亮美好生活



谢睿 | 人力资源顾问-拜耳中国

### 项目背景

拜耳中国弹性福利项目是随集团“HR 三支柱”转型一并展开的。由于拜耳旗下业务涉及多个行业，各子公司的既有福利制度和福利水平各有千秋。因此，在整合各子公司薪酬福利的过程中，拜耳将一些有普遍性的福利项目作为公司核心福利项目，而差异化的福利项目则被融合到弹性福利项目当中进行管理。随着弹性福利的开展和内外环境的变化，拜耳看到了弹性福利对于公司成本有效可控的作用；另一方面，拜耳也希望通过弹性福利项目的引入，帮助员工实现健康和风险保障的个性化需求。在福利持续改进和创新的大方向下，2016年拜耳进一步对弹性福利菜单设计与计划管理进行了整体升级，使其更加符合员工多样化的需求。



### 良好沟通辅助弹福推广

#### 明确福利的意义

拜耳与员工沟通中的第一步是向员工阐明弹福的意义，包括弹福将福利选择权返还员工实现个性化健康需求，将具有集团价格优势的福利受益人从员工拓及家人等，以此树立员工对弹福的品牌形象。在制度上，拜耳逐步减除了弹福制度中剩余积分转工资发放的规则，引导员工积极使用弹福用于健康规划。

#### 分享弹福相关的数据

拜耳在员工沟通中会将两个方面的数据向员工呈现：第一个是弹福平台中所包含的福利项目数量（尤其是保险和体检等方面），在项目权益和价格上为员工带来的附加价值和费用节省；第二个是分享主要福利项目的员工偏好和选择率（同样以保险和体检为主），以此为基础向员工介绍不同福利项目的内涵与区别，例如：

哪些体检和保险的 plan 深受大家关注？

不同地区、职能员工偏好的福利项目特点是什么？

#### 灌输经济常识

在与员工沟通弹福项目时，拜耳会将从外部渠道中知悉的当前福利选择趋势变化、市场价格的变化、理赔率对险种费用的影响等等这些常规的市场经济变化及其背后的逻辑一并分享给员工，丰富员工在这些方面的见识，增进理解和认知。这样一方面可以引导员工顺应趋势，在选择弹福项目时有相应的意识而不会大惊小怪，另一方面，还能结合外部变化向员工解释弹福项目的调整原因，减少抵触情绪。



拜耳爱·福利“21天健步挑战赛”宣传海报

### ◇ 线上宣传为主，线下为辅

每年年末是拜耳下一年度弹福计划进行注册的时间，同时也是拜耳集中宣传弹性福利的时间。拜耳的线上宣传以微信端（公众号推文、H5 页面等），邮件端和短信端为主，线下则会由 HR 团队到拜耳主要的办公地点和工厂开展宣讲会，与员工直接面对面的交流。但无论是线上传播还是线下当面交谈，拜耳都会努力的避免信息华而不实，而尽可能的使用言简意赅的表达传递给员工最关键、最准确的信息，确保员工能够迅速了解、记忆和使用。

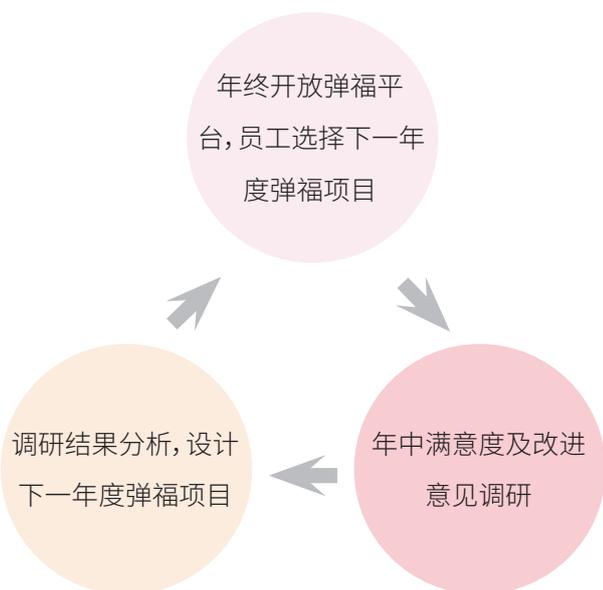
### 🎯 积分管理规则

拜耳的弹福项目主要在体检、商业保险、生活平衡类产品三个方面，集中于同一线上弹福平台之中，并通过福利积分的形式进行管理：

- 所有员工的福利积分额度一致，没有层级和部门的差异
- 当选择弹福过程中员工个人的积分不足时，可直接在平台中在线支付不足部分
- 员工离职后，其未使用完的积分直接作废处理

除此之外，拜耳还专门开放员工使用剩余积分进行报销的渠道。对于员工旅游、读书、使用拜耳公司产品等一些限定内的项目，员工可以提供发票至福利平台，用人民币和积分 1:1 的方式进行报销，以员工剩余积分总额为报销上限。报销后的积分予以扣除，报销所得费用则以工资形式发给员工。

### 🎯 收集反馈以优化弹福项目



### ◇ 弹福项目日常运营时：开设热线，收集反馈

弹福运营过程中，拜耳的 HR 为员工开设专门的弹福热线，专门解答相关的困惑和疑问，另一方面，拜耳的弹福供应商也同样开设电话热线，用于为员工答疑解惑、指导操作。同时，从上述渠道也可以收到诸多员工使用过程中的用户体验反馈，对弹福项目的优化有重要的参考价值。

### ◇ 年度员工福利满意度调研

拜耳的 HR 通常会在每年年中（约 6-8 月）开展常规的弹福计划满意度调研。此时的问卷调查主要用于了解：

- ▲ 员工对弹福项目整体的感知，对平台中各个弹福项目的满意程度；
- ▲ 了解员工对未来的一些期望；
- ▲ 未来公司可能会做的一些改变，对这些改变员工的意向如何；
- ▲ 员工集中反馈的问题以及提出的可行性建议也会设计到问卷中，了解员工意见。

### ◇ 跨部门员工福利座谈会

拜耳的 HR 在设计调研问卷时一般会在最后加上一道“是否愿意参加面对面座谈”的题目，问卷收集完成后，HR 会邀请自愿的员工参加专门的弹福项目座谈会，当面沟通以获得一手反馈。为确保座谈会实际效果，拜耳的 HR 还会有以下做法：

- ▲ 邀请供应商处的负责人担任座谈会主持人，给出专业和客观的应答；
- ▲ HR 在座谈会中侧重倾听角色，注意营造畅所欲言的氛围了解员工实际需求；
- ▲ 从自愿的员工中选择参加座谈会的员工代表时，首先兼顾拜耳各个不同的业务部门（拜耳业务部门包括销售、市场、工厂、医学等，员工差异化明显），其次考虑员工代表的年龄段，以尽可能提高与会员工的代表性。

### ◇ 与工会和员工意见领袖保持日常沟通

拜耳的工会和员工意见领袖是最能代表员工诉求的两个群体，与之保持日常顺畅的沟通，可以及时发现和解决员工在弹福项目运行过程中的实际问题；也可以从另一个方面提供员工对公司福利的期望与诉求，为拜耳优化福利，提升员工满意度给予支持。

## 发挥员工福利数据的价值



### ◇ 弹福平台的统计数据

拜耳的员工基数大，每年都会产生大量弹福相关的员工使用数据。最大的一部分就是弹福平台的统计数据，这些直观展示拜耳全体员工福利倾向的统计数据多会应用到设计下一年度的弹福项目过程中。拜耳的 HR 会与供应商讨论分析各项弹性福利的选择率和人群特点。结合员工调研数据，每年拜耳的弹性福利平台中都会有福利项目的增加或减少。

### ◇ 日常沟通积累的数据

拜耳的 HR 在与员工日常沟通的过程中，会注意收集不同员工的弹福相关数据，包括：

- ▲ 宣传推文点击率、阅读率和活动参与率（以帮助 HR 把握沟通的效果）；
- ▲ 员工感兴趣的话题（哪些话题与员工切实利益相关度高，后续沟通中就增加相关的话题）；
- ▲ 员工参与互动 / 获取信息的常用方式（哪些互动方式、宣传方式员工参与度高，后续就侧重发展这类方式用于宣传和交流）。

## 案例启示 精心筹划，给员工以关爱



赵炜 | 薪酬福利经理-辉瑞投资有限公司

### ▶ 项目背景

辉瑞致力于运用科学以及全球资源来改善每个生命阶段的健康状况。在药品的探索、开发和生产过程中，辉瑞致力于设定品质、安全和价值标准。辉瑞多样化的全球保健产品包括生物药品、小分子药品和疫苗，以及许多世界知名的健康药物。每天，世界各地的辉瑞员工致力于推进健康，以及能够应对我们这个时代最为棘手的疾病的预防和治疗方案。辉瑞还与世界各地的医疗卫生专业人士、政府和社区合作，支持世界各地的人们能够获得更为可靠和可承受的医疗卫生服务。这与辉瑞作为一家生物制药公司的责任是一致的。160多年来，辉瑞一直努力为人们提供更好、更优质的服务。

目前辉瑞在华员工总数过万人，分布于销售、研发和生产等领域。为了满足不同年龄，不同人生阶段，不同部门员工的多样化需求，更好的发挥公司福利吸引与保留员工的作用，同时也顺应医药行业发展趋势，辉瑞经过一年多的认真筹备后，最终在16年初弹性福利项目正式生效。相对于传统福利设计，弹性福利更为灵活，受到了辉瑞员工的普遍认可和欢迎。

### ▶ 辉瑞弹性福利项目的三大特色

- ▲ 结合市场调研的结果，实施全面弹性福利，涵盖了福利的方方面面，包括财富积累，风险保障，健康管理和工作生活平衡。
- ▲ 引进了当时市场比较先进的弹性福利报销的做法。员工的积分如果在福利选择之后没有使用完毕，可以通过弹性福利报销账户，把本年度用于旅游，子女教育，健身等福利的消费进行报销。
- ▲ 在行业中率先实现了数据的系统自动对接。每个月员工和家属的数据会自动从辉瑞的HR系统对接到弹性福利平台，保证了数据传输的安全性，及时性，有效性。

### ▶ 正式上线前的全盘准备

#### ◇ 三方调研，了解需求

在弹福项目正式上线和生效之前，辉瑞的HR在咨询公司的帮助下经过一年多的时间精心准备，采用向业务部门负责人、HR团队做访谈，对全体员工做问卷调研等方式进行了福利需求调研，并听取了全球总部的薪酬福利部门的意见，最终使该项目逐渐完善。

**对全体员工，问卷调研。**此时具体弹福项目尚未完全规划出炉，基于这样的问卷调研结果，辉瑞的HR就可以把握全体员工对弹福理念的认知和对公司开展弹福的态度，同时也能一定程度上预知真正开展弹福后，是否能够提升员工对公司福利的满意度。

**对业务部门负责人，一对一访谈。**相较于基层员工，业务部门的负责人对行业现状的敏锐度更高，话题也可以涉及更大的广度与深度，能获得的建设意见也更多。现有福利中哪些可以进一步改进、弹福对员工保留的激励作用有哪些、设计弹福项目时要注意哪些要点、从成本和预算角度的考虑等方面的问题都可以在访谈中进行探讨并听取意见。

**对HR团队，灵活沟通。**根据HR所在部门的不同，沟通方式也可以多种多样。沟通内容首先依然是对福利本身有哪些满意和需要改进的地方，其次则是从HR专业的角度对弹福项目设计、流程设置等方面给出意见。

#### ◇ 弹福宣传，信息“轰炸”

辉瑞的HR在宣传弹福项目时，线上、线下结合，多种方式同步进行，甚至可以说是“轰炸”。在线上，电脑端的公司邮件、官网，手机端的微信推送、H5页面都加以运用，并且为此专门制作了宣传视频；在线下，大量使用海报、易拉宝，并且带上保险项目、体检项目的供应商一起到辉瑞各个城市员工集中的分部开展宣讲会，做具体详细的介绍。

## ◇ 弹福推广，层层递进

弹性福利作为对福利的一个颠覆性设计，无论是理念还是设计都需要员工慢慢去消化和理解。因此，在首次上线弹福平台时，辉瑞的 HR 在 11 月弹福平台正式使用的前 4、5 个月就开始展开对全体员工福利沟通。

**第一步，宣传弹性福利的理念。**最初的时候，员工对弹性福利并没有很清晰的概念和认知，在此时需要先向告知员工公司会将哪几部分放入弹性福利之中，这些弹性福利项目由哪几大类项目组成，弹福积分可以做什么，用不完要怎么办等等。通过这些宏观的介绍，让员工了解初步的理念和操作。

**第二步，介绍主要弹福项目的框架和内容。**此时，员工已经对弹福有了一定的认知，可以向其介绍每个大类的项目框架和具体内容了。例如，商业保险和体检各自包含哪些具体的项目，这些项目又分别适合哪些不同的人群。

**第三步，介绍其他的弹福项目。**例如，如何转一部分长期储蓄作为福利积分，辉瑞为员工开辟了福利费用报销账户 (FSA)，每当员工在现有的弹性福利项目中无法满足需求时，就可以通过提供发票的形式进行报销等等第四步，介绍弹福相关的实际操作。包括弹福系统的登录、注册、页面操作、开放和关闭时间，FSA 的具体报销条件及流程，福利积分使用不完或使用超出时的处理等等，为年底弹福平台正式开放使用打好基础。

**最后，在员工选择期间开设线上沟通渠道。**即使通过上述的宣传推广，员工仍难免会存在各种疑问。弹福平台开放期也同样是员工讨论弹福的火热期。员工的参与度相较以往会有大幅提升，所反映的问题更加全面，此时做好员工沟通对弹福推广和应用能有更好的效果。

## ▶ 福利费用报销

辉瑞为每位员工都设置了个人的福利费用报销账户 (FSA)，在弹性福利平台中未使用完的积分能够以剩余积分总额为限进行报销，其要求如下：

- ▲ 可以进行报销的项目包括：运动 / 健身、子女教育，个人培训、旅游、牙齿和视力保健、书籍购买等。
- ▲ 每年的前三个月报销上一年度的积分

## ▶ 收集多方信息，做好优化

辉瑞每年都会根据员工上一年度的选择，员工意见调查的结果来回顾弹性福利计划新增和删减一些弹福项目，以保持弹福项目的活力，不断的符合员工当前的实际需求，以持续的吸引员工，提升员工满意度。其选择和确定改进方向主要依据以下信息：

**员工主动反馈的信息。**辉瑞的 HR 会想把负责弹福项目运行和管理之间的联系渠道和方式公布给全体员工，遇到相应问题时即可寻找相应的帮助。

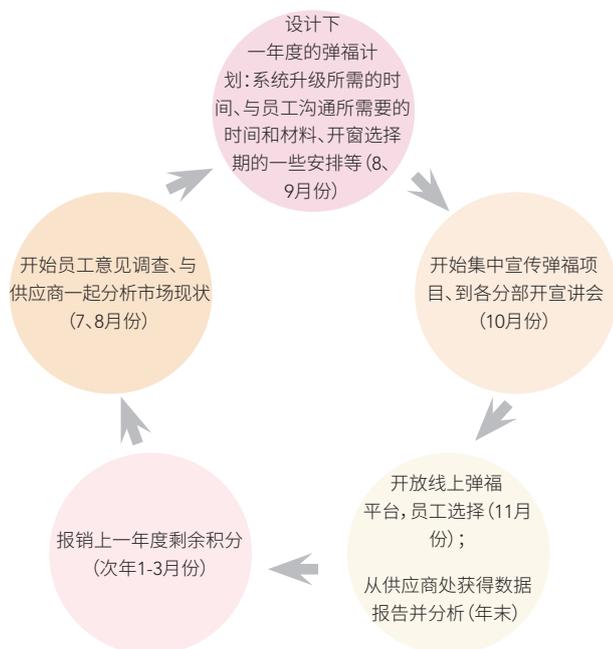
**年中员工意见调查。**每年年中，辉瑞的 HR 会向全体员工做调研，了解员工对弹福项目的使用体验、对供应商的满意程度、需要进一步改善的地方、希望提供的新福利项目等内容。

**市场现状的分析。**每年年中，辉瑞的 HR 会和供应商一起分析市场中的现状，讨论是否需要结合市场现状对现有福利做出调整，以及做出的改变与计划是否对福利平台有所影响，若有，则需及时升级平台。

**员工福利数据的解读。**每年 11 月底弹福平台关闭后，辉瑞的 HR 可以从供应商处获得员工选择福利项目的统计数据以用作参考，其相关操作如下：

- ▲ 辉瑞的 HR 将自身对数据报告的要求给到供应商平台，由平台进行数据的统计和整理。
- ▲ 员工选择的数据会从各个维度进行剖析：年龄、性别、婚姻状况 HR 会重点察看这些不同类型员工福利项目的选择倾向，以及选择率较高和较低的福利项目分布。
- ▲ HR 会和供应商一起结合上述途径收集的信息，进行年度弹性福利计划的回顾。

## ▶ 稳定期的弹福运行周期



## 案例启示 弹性福利，想员工所想



叶文玉 | 人力资源总监, 大中国/南韩-奇华顿上海有限公司

### ▶ 项目背景

奇华顿作为世界领先的食用香精和日用香精企业，一直致力于为消费者提供最佳的味道与气味，奇华顿的香味是消费者每日生活的亲密伴侣。同样的，对于自己的员工群体，奇华顿也持续关注他们的身心健康，给予员工及其家庭尽可能多的关爱。截至目前，弹性福利作为奇华顿中国的一项主要福利措施已运行了近十年，为中国本土的员工及其家属提供住房、保险升级、体检、储蓄计划、继续教育、亲子活动、购物卡等多种多样的福利选择。虽然其目前在中国的员工总数尚不足千人，但却能保持员工对福利较高的满意度，很好地推动了其员工的保留和激励工作。

### ▶ 福利菜单设计及积分管理

**简介：**奇华顿中国的弹性福利项目是一个福利项目而不是现金项目，其主要目的是为员工及其家庭提供中、长期的生活支持，体现公司对员工和家属的关爱。其中大的项目包括住房和储蓄计划，小的项目包括医疗保险升级（含家属）、体检（含家属）之外，还有各种类型的消费卡，例如加油卡、购物卡、继续教育、亲子活动等放在供应商的弹福平台上供员工按需选择，购物卡和消费卡都设有上限。

#### 套餐式与自选式相结合。

奇华顿的体检和保险项目通常按照套餐式的设计，而其他礼品类的福利则完全由员工自主选择，并且不会设置核心项目要求员工必须选择。大的项目（比如住房）都有固定比例和终止日期，小的项目（如购物卡等）均设有上限。

**弹福选择不超过积分总额。**奇华顿每年都会按照员工个人工资的固定比例发放福利积分，员工可在供应商的平台上选择自己需要的体检项目、保险项目、各类现金卡等，但其选择的项目总额不能超过自己拥有的积分总额。员工的积分总额随着工资总额的上升而同比例增加。

**剩余积分进入储蓄计划。**每当员工年度的福利积分有剩余时，这些积分即可进入公司的储蓄计划，即交由合作的信托公司管理和运作，员工可自行选择保守或激进的项目以获取收益。

### ▶ 良好沟通，赢得支持

#### ◇ 员工注册之前，多种形式宣传

在年底（11月）弹福平台开放、员工注册和选择福利项目之前的一个月，奇华顿会例行开展一系列的福利宣传，包括福利菜单设计、弹福平台注册流程等。在线上，利用公司邮件、官网等渠道发布信息；在线下，利用召开员工大会的契机提醒员工注意，并在办公区、食堂等地的电子屏幕滚动播放，再次提醒员工弹福即将进行注册，当前要开始规划福利项目的选择。

对于一些其他城市的分部，奇华顿上海总部的HR团队除线上宣传外，还会专门到各大工厂和销售、研发办事处开展弹福专场宣讲会，为大家做详细介绍，因为每年都会有新会员加入，福利计划内容也有更新。

#### ◇ 注重收集意见反馈

##### ● 两次调研

为及时获取员工使用意见，改善现有弹福项目设计和供应商服务，奇华顿每年都会例行开展两次弹福相关的员工调研。在年底11-12月份弹福平台开放，员工选择各自弹福项目后，第一次调研会在来年2、3月份开展，第二次调研会在来年弹福平台开放前的10月份进行。

第一次调研，基于员工平台开放期间各个福利项目的选择率，主要向员工了解供应商平台的整体使用体验（如操作便利性）、以及哪些项目比较受欢迎；第二次调研，则主要侧重于在弹性福利注册过程中出现的问题，以及对更新过的项目反馈。

#### 正式、非正式交流结合

奇华顿的员工群体主要分为办公室职员和工厂工人两大类，因此在做弹福调研时也相应地采用了不同的方式。

**线上、线下问卷同步发放：**由于办公室职员使用电脑较多，对这部分员工主要通过公司邮件发放线上问卷的方式，而工人上网的时间较少，对工厂工人就会以发放纸质问卷为主。考虑到填写问卷的时间不宜过长，因此 HR 在设计问卷时很少多于 5 道题。题目设置多为：“你觉得当前的弹福项目哪些比较好？、你希望继续增加哪些弹福项目？、弹福项目运行中有哪些环节需要改善？”等较为简单，员工能够快速选出答案的题目。

**员工访谈：**奇华顿的 HR 会根据办公室职员和工厂工人的职位有选择地进行意见收集。同时，也会按照不同的部门和职级选取一定人数进行焦点小组或个人访谈，

**非正式的谈话：**由于员工的总数少，HR 与员工之间的关系很密切，经常可以在食堂、茶水间等地相遇，也就为彼此提供了大量非正式交流的机会。HR 能够快速获取大量员工的即时使用体验、福利需求和其他的反馈内容。

#### ◇ 利用福利数据，与员工沟通

奇华顿的 HR 会借助供应商收集公司员工弹福相关的统计数据，一方面帮助 HR 把控员工福利选择现状，另一方面也帮助员工了解公司福利选择情况，以便规划好福利项目的选择。

需收集的数据	数据主要应用
<ul style="list-style-type: none"> <li>弹福平台各个项目的选择率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>在员工大会中做展示，为员工呈现公司福利应用的整体情况</li> <li>为来年2、3月份的调研的问卷题目设计提供参考。例如某一类福利项目选择率高，即可询问员工还想在这类项目中还可增加哪些选择</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>弹福平台费用调整较大的项目，如某种保险费用变高</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>在员工大会、员工访谈、日常交流过程中可以有目的地为员工解释费用变化背后的政策、经济原因，以获得员工的理解，减少不必要的误解。例如，某个保险的险种因为选的人数增加，报销的费用随之增加，保险公司理赔得多了，费用就跟着上涨。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>员工投入储蓄计划中的总金额及其利息收入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大家都会格外关注储蓄计划中可获取的受益。这部分数据的公布能够让这部分员工有所了解，也为员工对自身福利积分的管理提供参考。例如，来年可能选择的福利产品少一些，放入储蓄计划的多一些。</li> </ul>

## 案例启示 福利改善进行时



陈祖容 | 课长 (经理级)-  
电装 (广州南沙) 有限公司



郭楚强 | 薪酬福利专员-  
电装 (广州南沙) 有限公司

### 项目背景

电装公司每两年都会开展一次全公司范围内的员工调查，调研员工对公司各个方面的满意程度并做出改善。



正是借此电装的 HR 发现了员工在福利个性化选择方面存在较强的诉求，为满足员工差异化需求、提升福利感受和满意度，同时提升 HR 部门工作效率，电装于 13 年前后开展了弹性福利项目，并逐步由办公室职员扩展至工厂职员，最终覆盖全公司。

### 弹福项目的运营

电装的弹福福利平台既包含体检、商业保险、医疗等各类不同的福利项目供员工选择和搭配，也包含 24H 开放的福利品平台，内有众多品类的商品供员工花费积分购买。



### 弹福推广、宣传

电装弹性福利导入前，既面向 TOP 经营层、管理者们做过专业调研，了解经营层对公司福利的定位、希望推进的改善方向等。同时，深入职场现地了解一线员工做调查，把握其对于公司福利的感知度、需求情况。

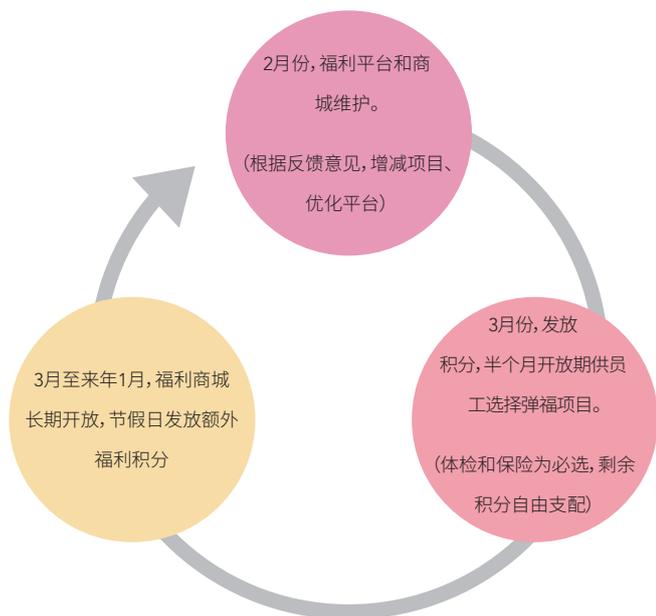
### 人生不同阶段的需求



在弹性福利导入时，HR 首先充分利用了管理层作为宣传媒介，面向公司内部的众多部长、课长、系长等有一定管理权限的员工群体，进行弹性福利项目的宣导，利用这部分员工向全体员工做广泛的渗透和推广。

此外，电装的 HR 也充分利用了公司线上、线下的宣传媒介：包括线上的邮件、企业微信、H5 页面，线下的食堂电视机、宣传海报等，并特地在工厂为蓝领员工设置了咨询点，直接进行面对面的交流。

### ◇ 弹福运行周期



电装的弹福项目运行与其财务管理的周期相匹配。每年的3月26日是电装新财年的第一天。在此之前，线上弹性福利平台将开放半个月的时间供员工做个性化福利项目的选择。新财年开始，则平台关闭。不同于平台限期开放的是，电装的员工可以长期登录福利商城使用积分选购商品（除2月份的维护期外）。

### ◇ 福利积分管理

<b>积分发放：</b> 一视同仁	<b>员工离职：</b> 已使用不追缴 未使用不发还
<b>积分折现：</b> 设置上限	<b>员工转正：</b> 补足未发积分
<b>积分剩余：</b> 整百部分→京东卡 其他→累积至来年	<b>积分超出：</b> 个人在线支付补足

**积分发放一视同仁：**电装的积分发放本着一视同仁的原则，各个子公司内部为每名员工所发放的积分数额都是相同的，而额度高低则由各个子公司根据当地实际情况进行调节。除去在每年年初3月份统一发放积分之外，电装的HR还会在节假日来临时发放额外福利积分，供员工在福利商城选择节假日礼品。

对于试用期的劳务工，电装的HR会先发给50%福利积分，待转正后，再补发之前未全部发放的积分，以此激励员工为转正而努力进取。

**允许折现但有上限：**电装的HR在设计弹福的过程中，针对部分员工对福利商品低需求，对现金高需求的现状，为员工设定了积分年底变现的规则：员工可以将公司发放的积分转换为现金，但是员工当年转换成现金的积分总额以个人总积分的40%为上限，如商城魅力度高，员工愿意消费，相应积分转换现金总额也能低减，促进福利商城业者不断推出更有性价比的商品。

**应对积分剩余：**每年电装都会有一部分员工未将手中所有积分使用完毕，对剩余积分，自然不能轻易作废。电装的HR会将员工剩余积分中满整百的部分转换成相应数额的京东卡给到员工，不满整百的部分则允许员工带入下一财年使用。

**应对积分超出：**电装的弹福项目选择是按照“核心+自选”的模式操作，“核心”部分即基础的员工体检和医疗保险，在福利平台中自动为员工选择，除此之外员工可自由支配。当员工选择为自己的福利项目升档或选择多种福利项目但却超出个人积分数额时，可在平台中个人在线支付补足差额。

**当员工离职时：**对于离职的员工而言，截止离职当天，手中的积分已使用的部分公司不会追缴，未使用的剩余积分公司亦不会折现发放。

### ▶ 把握需求，收集反馈

#### ◇ 礼品发放后即时调研

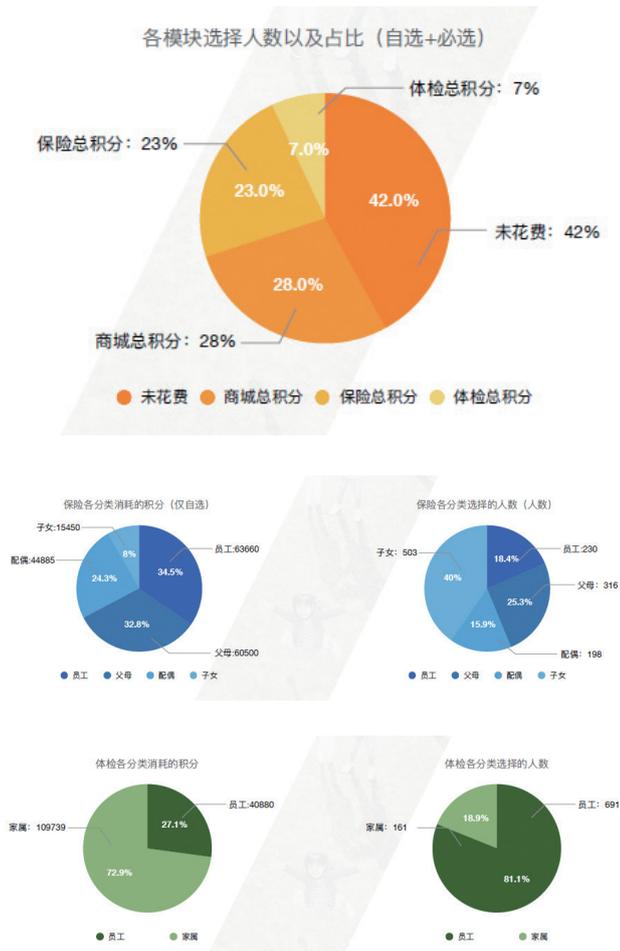
每当发放节假日礼品完毕之后，电装的HR都会对员工开展针对性的问卷调查。调研员工对节假日礼品的品类、数量、领取方式等的满意度，同时征询不满意者的意见和建议，将整理后的反馈内容向管理层反映，以调整优化来年的礼物选购与发放。

#### ◇ 线上、线上多渠道沟通

在线上，电装的员工可以将自己对弹福的意见通过企业微信和内部邮件的方式直接传达给电装的HR。在线下，电装的员工可以先将意见集中反馈到部门负责人处，由负责人整理后再与HR做一对一的交流。

### ◇ 员工福利数据应用

每年电装的 HR 都会从供应商处获取公司员工使用弹福的统计数据，并针对这些统计数据进行解读和分析，查看全公司员工的福利使用现状：



数据	分析	应用
<ul style="list-style-type: none"> <li>公司员工在弹福平台和福利商城所做选择的统计数据</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各类福利项目中员工选择做选择时的倾向</li> <li>不同性别员工的福利偏好</li> <li>不同部门、年龄的员工更喜欢哪些福利</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>增加员工更偏好的福利项目，减少使用频率低、效果差的福利项目</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>公司员工登录弹福平台和福利商城频率和时长的统计数据</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>了解员工使用弹福平台和福利商城的现状</li> <li>掌握线上平台对公司员工的“粘合力度”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>评估、改善线上平台的使用体验，包括登录、操作的便捷、舒适度等</li> </ul>

## 案例启示

## 有温度、有调性的雇主品牌



许默 | 人力资源员工关系负责人-巨人网络集团

### 项目背景

巨人网络是一家以网络游戏为发展起点的综合性互联网企业，公司拥有互联网娱乐、互联网金融科技、互联网医疗三大核心业务。巨人网络坚持精品战略，自主研发《征途》系列、《球球大作战》等受玩家喜爱的精品游戏。在员工关怀方面，巨人网络设计了丰富多彩的员工活动，提供灵活多样的员工福利，并建立平等、开放的沟通、互动渠道，受到员工好评。

### 互联网化、年轻化的沟通渠道

#### 线上问卷调查

在线上，巨人网络主要采用两类调研问卷进行员工意见和建议的收集：

年度敬业度调研问卷。公司每年与权威、专业的第三方独立调研机构合作，通过匿名问卷形式，听取员工真实、客观的声音。

日常 HRBP 部门阶段性问卷。相对年度调研，该类型问卷更有针对性，可根据特定部门、特定维度的需求收集员工反馈。

#### 内部反馈（平台 / 邮箱 / 新媒体）

“该找谁”平台：



“该找谁”是一个完全开放、匿名的平台，巨人网络希望通过这个开放平台，真实地了解员工的心声。在“该找谁”上，员工可以畅所欲言，大胆地吐槽、表白、发声。“该找谁”平台已形成自然、健康的生态平衡，具有匿名讨论、双向交流、氛围活跃、公平开放等特点。经过一段时间的沉淀，平台日均活跃度已达到 60%。

#### ER 邮箱：

即员工关系邮箱。巨人网络开设了专门收集员工意见反馈的邮箱，员工对福利、公司活动等方面的意见和建议可以通过 ER 邮箱传达给相关负责人。

#### 内部沟通软件：

巨人网络配置内部沟通软件，其功能与聊天软件相似，员工可通过该软件及时交流、反馈对于公司福利等方面的意见和建议。

#### GNN (Giant News Network)

GNN 是巨人网络设立的内部新闻动态、规章制度、行政资讯、福利等信息发布平台。通过 GNN，员工可以便捷、快速地了解公司动态、福利等资讯，并评论、交流、点赞等。

#### 访谈

##### 日常 HRBP 访谈

日常工作中，HRBP 会和员工交流当前公司内部开展的品牌活动、福利活动等，听取员工的反馈。同时在沟通中了解不同员工群体的不同需求，为内部活动的设计与开展汲取灵感。

##### 品牌活动满意度回访

巨人网络每年制定当年的品牌活动主题，并围绕该主题开展一系列的品牌活动。每当活动结束后，HR 团队会对活动参与人员进行回访，收集员工对活动的反馈和建议。

## 内部员工交流活动



除了常规的沟通渠道之外，HR 团队希望突破传统的沟通方式，用新颖的方式与员工互动、交流，了解员工对福利、公司活动的意见与反馈，“我想对你说 Shall We Talk”活动因此展开。

活动的方式是，HR 在公共区域设置“便利贴墙”，并定制大面积便利贴、记号笔等工具。员工可以随时写、随时贴，且可选择匿名，员工所写的意见和建议由相关负责人及时回复。当看到自己的“声音”得到回应时，员工参与的积极性也随之提升，整体活动取得了很好的效果。

## 定制化的员工福利商城

### 定制化特色专区

巨人网络 HR 联合内部技术团队搭建了 PC 端、移动端福利商城，分为品牌折扣区、生日专区、巨人专属区和品牌特卖区四个主要部分，更加针对年轻人，以定制化的概念进行员工福利配置。其中，品牌折扣区与京东、网易严选、1号店等大型电商平台合作，提供优惠折扣的商品以供选择；生日专区会在员工生日当天提供给员工专享的特别优惠价，用于购买生日区的商品；品牌特卖区结合节日、活动等节点，进行商品特卖；巨人专属区涵盖了体检、保险、医疗等方面的多种产品，部分项目还可覆盖到员工家属，例如员工家属可与员工一起享受体检的优惠价。



## 管理工具：“G 币”

“G 币”是巨人网络用于管理和运营福利商城而创造的虚拟货币。在福利商城中，“G 币”可以与人民币按照 1:1 的比例使用，其作用类似于弹性福利平台中常见的积分。员工可以在福利商城中使用“G 币”，选择心仪的商品和福利项目。

### “G 币”：串联福利商城与公司活动

巨人网络员工可以通过多种渠道获得“G 币”，例如参加各种培训、健身、讲座、品牌活动、生日等，员工不仅能在各类活动中收获成长，并且获得的“G 币”奖励可在福利商城中换取自己需要的商品。因此，公司各类活动都有较高的参与率。

## 有温度、有调性的雇主品牌活动

每一年度，巨人网络会结合公司战略、企业文化、价值观等制定年度雇主品牌活动，为员工创造有温度、有调性的活动。2019 年正值巨人网络 30 周年，巨人网络 HR 将在全年铺设与 30 周年庆典相关的文化落地活动。

### 多样化的活动类型

#### 家庭日 (Family Day)

11 月 18 日是巨人网络创立的日期，公司每两年会在这一天举办“家庭日”活动，邀请员工家属参与，感谢员工及其家属对公司的付出与支持。

#### 萌宝日：

每年 9 月 1 日是巨人网络“萌宝特权日”，这一天，有孩子的员工可以送孩子开学且无需上班考勤。

#### 1024 程序员节：

10 月 24 日是互联网“程序员节”，同时也是巨人网络的“男神节”。这一天，全体男员工可提前两小时下班。同时，HR 组织“男神改造计划”，邀请化妆师、造型师为程序员们定制造型、拍摄影棚大片等。

### 年轻化、多渠道传播

在年轻人才涌现的时代，巨人网络一直在不断挖掘年轻人更喜欢、更易接受的宣传方式，巨人网络采用“抖音”、“微信公众号”等年轻化的渠道，通过短视频、评论互动等方式，让 HR 成为全体员工信赖、喜爱的群体。在轻松、快乐之余，更好地达到交流、分享及服务员工的目的。



## 关于人力资源智享会

人力资源智享会 (HREC) 是高端、专业、广具影响力的, 面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2018 年 6 月 30 日: 智享会付费会员企业超过 3500 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% 的企业正在享受智享会的各项服务。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域, 且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求, 采购需求, 激励和认可需求”。

### 智享会满足学习需求

**线下学习渠道:** 每年 (1) 举办超过 40 场的大型品牌年会及展示会; 众多细分领域的品牌盛会已深入人心, 成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。(2) 超过 30 场 HR Frontier 活动与标杆企业探访带您深入剖析领先企业的最佳人力资源实践。(3) 覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过 100 场的公开课培训和内训, 提供会员企业一站式的学习解决方案。(4) “享问” 微咨询平台, 帮助 HR 找到指定领域的专家, 在碎片时间中获得专业咨询、靶向指导。(5) Member Bridge 一对一会员互访服务, 每年帮助超过 200 家会员企业对接搭桥, 促进企业会员之间的深度交流, 满足会员之间经验分享的需求。(6) 智享会公益教练俱乐部, 致力于教练技术的实践和应用, 并通过教练技术帮助企业或个人实现突破、找到方法、达成目标, 过去 4 年已经累计招募经过专业认证教练 50+, 服务超过 500 名会员, 满意度超过 95%。

- **线上学习渠道:** 60 多场空中课堂与网络会议使会员足不出户就能了解管理前沿、法规动态。
- **阅读和深度学习渠道:** (1) 6 期《HR Value》杂志兼具理论性和实践性, 读者人数超 3 万名。(2) 20+ 权威研究报告, 200+ 中国本地实践案例, 覆盖人力资源各个领域: 管理培训生项目、人力资源共享服务中心、人才管理与领导力发展、蓝领员工管理、招聘流程外包、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理等等, 提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享, 帮助人力资源从业者做出科学决策。

### 智享会满足采购需求

- 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源技术各主题的大型专业研讨会和展示会, 吸引超过 500+ 中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商, 全面满足会员企业采购需求。
- 线上供应商采购指南 (The Purchasing Guide), 基于行业内上千位人力资源专业人士的用户真实评价形成, 帮助人力资源从业者在采购服务时节省时间、降低风险。
- 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。
- 智享会会员共保池, 结合会员集体采购力量, 降低保费。

### 智享会满足激励和认可需求

- 智享会以“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, 每两年举办的“中国学习与价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”, “中国人力资源共享服务中心”和“中国薪酬与福利价值大奖”颁奖盛典, 作为中国人力资源业内的“奥斯卡奖”而备受瞩目。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, 打造出专业、公平、公正的人力资源奖项, 以激励和认可行业中的优秀企业、优秀团队、优秀实践和优秀人物。
- 《HR Value》杂志、调研报告及案例、会议论坛等汇聚大批行业领先企业, 成为展示优秀实践和团队成果的舞台。



#### 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](http://www.hrecchina.org)

智享会官方微博: <http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号: HRECChina

# 第三届中国企业弹性福利实践调研报告

---

THE 3<sup>rd</sup> CHINA FLEXIBLE BENEFIT PRACTICE SURVEY REPORT

© 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。