



中国企业弹性福利实践调研报告

CHINA FLEXIBLE BENEFITS PRACTICES 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）



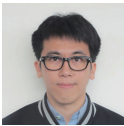
郭宏伟
亚太区战略薪酬总监
迈图高新材料集团



刘建新
人力行政总经理兼总裁助理
北京掌趣科技股份有限公司



陆悦舒
大中华区薪酬福利总监
美敦力（上海）管理有限公司



王龙
薪酬福利经理
李宁（中国）体育用品有限公司



张璐
资深薪资福利经理
罗氏诊断产品（上海）有限公司

文中分位值的定义

- 25 分位值：将所有统计数据从小到大排列，处于四分之一分位点的值，通常 25 分位代表所有数据中的较低或偏低水平。
- 50 分位值：通常代表所有数据中的中等水平。
- 75 分位值：通常代表所有数据中的较高或偏高水平。

前言

如今，中国企业人才争夺战愈演愈烈，人力资源成本逐年攀升。如何吸引和保留员工是各大企业面临的巨大挑战。员工福利，作为整体薪酬的一部分，它在人才吸引、激励和保留方面的功能正得到越来越广泛的关注和重视。尤其在新生代员工逐步占领劳动力市场的形势下，单靠薪资已难以吸引有想法的年轻人才。企业的福利成本不断上涨，传统福利投资回报率低，这就促使企业开始寻找新型有效的福利方案。

弹性福利，也叫菜单式福利，指企业确定对每个员工福利的投入（通常用积分形式体现）的前提下，由员工在福利菜单中选择适合自己的福利。弹性福利颠覆了传统福利的发放形式和管理模式。弹性福利的优势在于可以满足不同员工的个性化福利需求，提高员工的满意度，帮助企业解决福利成本和员工满意度之间的矛盾。虽然弹性福利是目前最热门的话题，也引起了众多关注，但是对于这一新兴且鲜有企业实施的福利方案，多数企业处在观望其他企业实施效果的状态。

人力资源智享会于 2014 年 12 月至 2015 年 4 月开展了弹性福利调研工作，459 家企业参与了调研。其中 52 家企业开展了弹性福利，我们对这些企业从**弹性福利的基本情况**、**弹性福利的设计**、**弹性福利的实施**和**弹性福利的评估**四大模块深入调研了其弹性福利的实践情况。同时，我们也对 20 家已开展弹性福利的企业人力资源管理者进行了访谈。报告中对弹性福利市场情况的介绍、数据分析以及案例呈现旨在帮助人力资源管理者更近距离了解弹性福利及其实际操作方法，为人力资源专业人士在员工福利方面提供一些启示。

目录

➤ 第 1 部分 | 主要发现

➤ 第 2 部分 | 数据分析

➤ 第 3 部分 | 我们的建议

➤ 第 4 部分 | 案例启示

PART ① 中国福利市场现状

PART ② 弹性福利简介

PART ③ 弹性福利的开展情况

PART ④ 实施弹性福利的关键因素

PART ⑤ 弹性福利的设计

PART ⑥ 弹性福利的实施

PART ⑦ 弹性福利的评估

PART ⑧ 弹性福利的未来发展趋势

📁 掌趣

📁 迈图

📁 罗氏诊断

📁 李宁

📁 美敦力

第1部分 | 主要发现

1 传统福利模式下，工作生活型福利和健康管理与风险保障型福利平分前五大热门福利；不同所有权性质的企业提供福利侧重不同。

- + 参与调研企业中，407 家企业未开展弹性福利，这些企业提供的热门福利是节日礼品或补贴（82.31%）、提供食堂或饭贴（72.73%）等工作生活平衡型福利和年度体检（82.06%）、补充医疗保险（65.60%）和意外险（65.11%）等健康管理与风险保障型福利。
- + 六成左右外商独资企业提供补充医疗保险（81.87%）、员工家属补充医疗保险（58.34%）和重大疾病险（58.82%）等健康管理与风险保障型福利，中国私营及民营企业提供比例不足其二分之一。然而，相比其他所有权性质的企业，中国私营及民营企业最看重辅助性货币的福利分配形式，他们在长期激励计划（股份期权等）、住房贷款、购车贷款和个人理财等财富积累型福利的提供比例最高。

2 弹性福利应用率低，福利预算是企业实施弹性福利最大的阻碍因素。

- + 参调企业中，仅 11.33% 的企业已开展弹性福利。
- + 49.02% 的企业近期内没有开展弹性福利的计划，主要原因是因为“福利预算不足以支持弹性福利”。另外，“弹性福利的市场成熟度低”和“不了解弹性福利及其价值”也是 25% 左右企业不开展弹性福利的原因。

3 福利对人才的吸引和保留作用受到关注，弹性福利的发展前景广阔。

- + 39.65% 的企业正在设计和筹备弹性福利，计划 1~2 年内即将开展。已经开展或计划开展弹性福利的 234 家企业中，近九成开展弹性福利的原因是为了满足员工多样化需求，提高员工的满意度（88.46%）和加强员工的吸引和保留（84.32%）。
- + 生命科学、互联网以及专业性服务等人才竞争激烈的行业开展弹性福利的比例较高，占同行业的 20% 左右。

4 大部分企业弹性福利启动核心加自选模式，基本保障成固定选项。

- + 86.11% 的企业弹性福利是核心加自选模式，而开展全自助式弹性福利的企业仅占 5.56%。
- + 开展核心加自选式弹性福利的企业中，八成左右的企业将年度体检、意外险、补充医疗保险和重大疾病险作为固定不可选的核心福利。

5 弹性福利趋于“普惠加激励”，半数企业差异化员工福利。

- + 八成左右企业弹性福利的受众是全体员工。其余企业弹性福利受众多为管理层人员。
- + 超过一半的企业按照一定标准为每位员工分配不同积分，多数将积分分配与职级（75%）和服务年限（55%）挂钩。近一半企业差异化员工的弹性福利菜单，根据员工人群不同，开放的弹性可选福利项目不同。

6 弹性福利的弹性范围有待提高；供需难以达到平衡，成为多数企业实施弹性福利的挑战。

- + 就弹性福利菜单所覆盖的福利类型来说，目前企业的弹性范围小，30.77% 的企业开展微型弹性福利，仅开放小范围福利菜单供员工选择，而开展全面弹性福利的企业仅占 25%。
- + “福利预算有限，可供选择的福利项目少”、“员工的福利需求太过多样化，企业设置的福利菜单无法满足所有人的需求”是实施弹性福利的企业面临的前两大挑战。

7 弹性福利的运营和管理挑战大，管理流程有待优化。

- + 30.77% 的企业开展弹性福利后，运营及管理成本（包括沟通、行政、运营以及供应商费用等）提高，平均提高的比例为 7.81%。
- + 开展部分弹性福利和全面弹性福利的 36 家企业中，40% 左右的企业表示开展弹性福利后大量的统计、核算和协调工作增加了福利部门的工作量，管理流程优化有待解决。

8 弹性福利实施效果良好，多数企业将持续开展。

- + 63.46% 的企业开展弹性福利前后，福利总成本（包括福利项目成本、运营及管理成本）维持不变。32.69% 的企业表示开展弹性福利后，福利总成本提高，提高的比例基本在 5~10% 的范围内。
- + 29 家将员工满意度作为弹性福利评估依据的企业中，全部表示开展弹性福利后，员工的满意度至少提高 5 个百分点。
- + 超过九成的企业未来将继续开展弹性福利。

第2部分 | 数据分析

人力资源智享会于2014年12月至2015年4月对各大企业人力资源管理者开展了弹性福利调研工作，经过在线问卷和现场调研渠道，共收集到486份《中国弹性福利调研问卷》，在除去重复（同企业）无效问卷后，共保留有效问卷459份。

图 表 1 未开展弹性福利的企业提供的福利项目 N=407

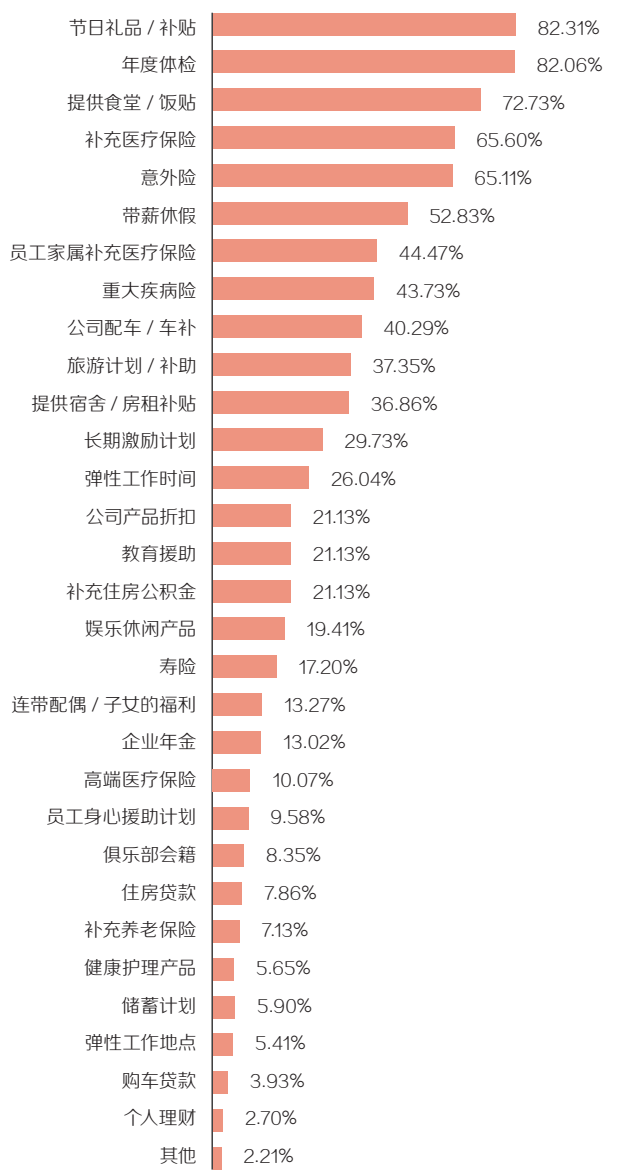
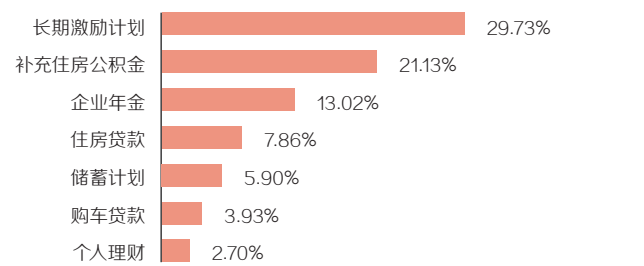


图 表 2A 企业提供的财富积累型福利项目 N=407



PART 1 中国福利市场现状

员工福利是薪酬体系的重要组成部分，也是企业激励和留住人才的重要方法。在人才竞争日益激烈的今天，企业不再只停留在薪资层面，越来越多的企业开始关注员工福利，因此福利占整个报酬体系的比重也日益增大。不少企业着力于优化和完善福利体系，争取在激烈的人才竞争战中夺得先机。

459家企业参与了智享会弹性福利调研，其中407家企业目前还没有开展弹性福利。对于这些企业，我们也深入了解了这些企业当前提供的福利项目（见图表1）。除了国家规定的五险一金和法定假期外，节日礼品或补贴（82.31%）、年度体检（82.06%）、提供食堂或饭贴（72.73%）、补充医疗保险（65.60%）和意外险（65.11%）是绝大多数企业普遍提供的福利项目。而财富积累型福利，如企业年金（13.02%）、住房贷款（7.86%）、储蓄计划（5.90%）、购车贷款（3.93%）、个人理财（2.70%）等福利企业提供的比例较低，可以作为差异性福利区别于竞争对手。不同类型福利的提供情况见图表2A~2C。

图 表 2B 企业提供的健康管理及风险保障型福利项目 N=407

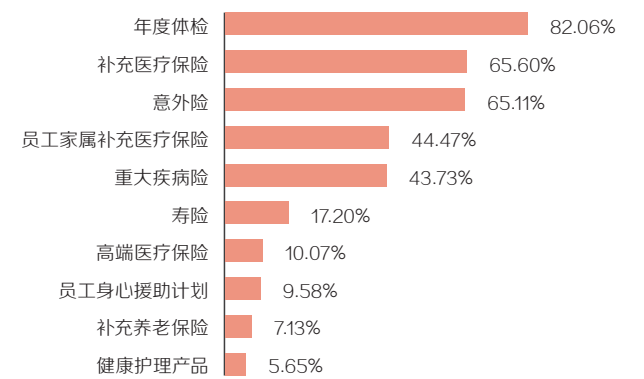
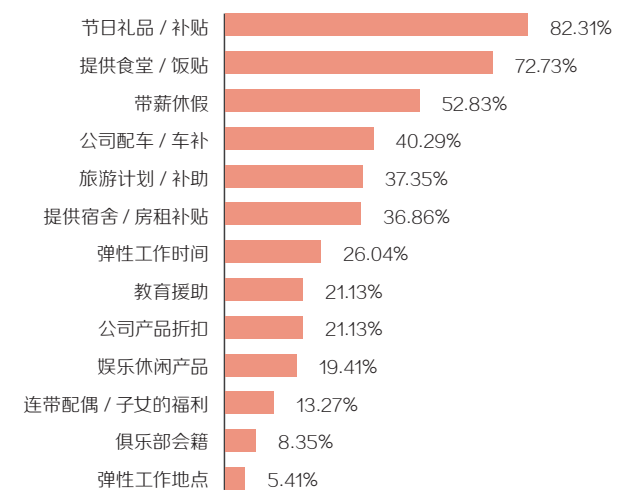


图 表 2C 企业提供的工作生活平衡型福利项目 N=407

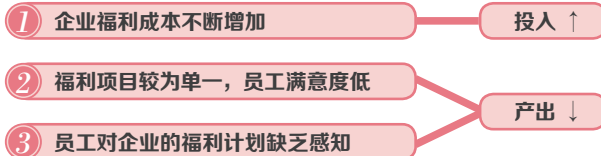


从不同性质企业福利提供情况的横向对比中,可以发现除了年度体检、节日礼品或补贴和提供食堂或饭贴是企业普遍提供的福利外,不同性质的企业在福利的提供上有不同的趋势。外商独资企业更偏向于关注员工的健康和风险保障,他们对于补充医疗保险、员工家属补充医疗保险、意外险、重大疾病险、寿险等健康管理和风险保障型福利的提供比例最高。而中国私营及民营企业对于以上福利的提供比例最低,相比其他类型企业,他们在长期激励计划、住房贷款、购车贷款和个人理财等辅助性货币福利的提供上更加突出。中外合资企业则较偏爱工作生活平衡型福利,对于旅游计划或补助、弹性工作时间和娱乐休闲产品等福利在四大性质企业中提供的比例最高。而国有企业更加关注员工交通、住房和养老问题,更多国企会提供公司配车或车补、补充住房公积金、企业年金和补充养老保险福利(见图表3)。

图表3 不同性质企业提供的福利项目 N=407

	外商独资 N=204	中外合资 N=55	国有企业 N=38	中国私营及民 营企业N=110
年度体检	87.26%	87.28%	92.11%	66.36%
节日礼品/补贴	83.82%	87.28%	65.79%	82.73%
提供食堂/饭贴	67.64%	74.55%	86.84%	76.36%
补充医疗保险	81.87%	67.27%	71.05%	32.72%
意外险	74.51%	67.27%	55.26%	49.99%
带薪休假	68.14%	54.54%	34.21%	30.00%
员工家属补充医疗保险	58.34%	41.81%	42.10%	20.91%
重大疾病险	58.82%	40.00%	36.85%	20.00%
公司配车/车补	31.38%	52.73%	60.53%	43.64%
旅游计划/补助	38.73%	49.09%	21.05%	34.55%
提供宿舍/房屋补贴	26.96%	43.63%	44.73%	49.09%
长期激励计划(持股计划、股份期权等)	26.47%	34.54%	15.79%	38.18%
弹性工作时间	28.43%	34.54%	5.27%	24.54%
教育援助	24.02%	21.82%	26.32%	13.64%
公司产品折扣	16.18%	21.82%	18.42%	30.91%
补充住房公积金	22.06%	25.46%	34.21%	12.73%
娱乐休闲产品(购物券、电影券等)	17.65%	30.90%	15.79%	18.18%
寿险	26.47%	21.82%	2.63%	2.73%
连带配偶/子女出的福利	14.71%	20.00%	10.53%	8.18%
高端医疗保险	12.74%	14.55%	2.63%	5.46%
企业年金	8.82%	9.09%	60.53%	6.37%
员工身心援助计划(H-EAP)	10.79%	12.73%	13.16%	4.54%
健康护理产品(牙科、药品券等)	5.39%	12.73%	2.63%	3.64%
俱乐部会籍	9.80%	7.27%	0.00%	9.09%
补充养老保险	5.88%	7.27%	21.05%	4.54%
住房贷款	3.44%	3.64%	10.53%	17.27%
储蓄计划	8.82%	5.46%	0.00%	2.73%
弹性工作地点	6.38%	1.82%	5.27%	5.46%
购车贷款	2.45%	5.46%	0.00%	7.27%
个人理财	0.49%	0.00%	2.63%	8.18%
其他	1.96%	1.82%	2.63%	2.73%

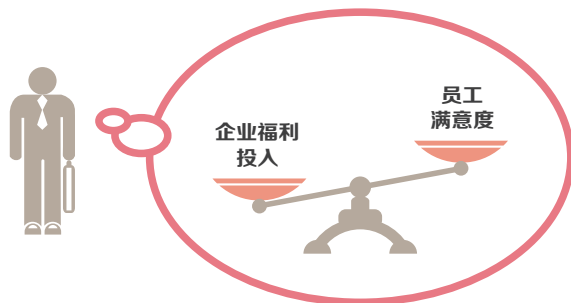
我们在《中国弹性福利实践调研报告》的前期策划阶段,和50位来自不同企业的薪酬福利负责人(其中20位负责人所在的企业已开展弹性福利)就员工福利进行了电话沟通和探讨,通过我们的归纳和总结,发现目前中国企业在员工福利方面普遍存在的三个问题:



1 企业福利成本不断增加:不少人力资源管理者表示如今企业在福利方面的投入正逐年上升,并随着医疗成本的上涨呈现快速增长的趋势。人力成本不断上涨,人才竞争日益激烈,单靠薪酬企业越来越难以在激烈的人才争夺战中保持竞争优势。如何使福利投入发挥更大的效用是许多企业面临的挑战。

2 福利项目较为单一, 员工满意度低:目前,很多企业提供的福利还是比较单一。除了国家规定的五险一金外,针对全体员工企业提供的福利大多是商业保险、体检、带薪休假、节日礼品等。而这种普惠型的福利既难以满足员工的需求,员工的满意度普遍偏低,更难以调动员工的积极性、创造性和主动性,这就导致了企业对福利的投入可能得不到相应的回报。

3 员工对企业的福利计划缺乏感知:一些企业在员工的福利投入不小,但是员工却不知道企业的投入,也不明白企业为什么提供这些福利。企业福利投入的非公开和不透明性,也导致员工不了解福利的价值。可能企业为员工提供了价值100元的福利,在员工心目中只值50元,甚至认为这种福利根本不值钱。



企业的福利成本年年攀升,但是企业的投入非但不能让员工感到满意,甚至有的员工压根不了解企业的福利,不明白福利的价值。这样的投入产出比,让各大企业在人力成本快速增长的形势下面临着严峻的挑战。企业管理者希望能够有一个福利方案,使成本和员工满意度获得平衡,并在可控的福利成本下,不断地提升员工的满意度。而弹性福利的出现,很大程度上,能够为企业解决这一难题,它的优势在于确定每位员工福利支出的前提下,给员工提供福利选择,员工可以根据自身的需求,私人定制自己的福利方案。

PART 2 弹性福利简介

什么是弹性福利？

弹性福利，又叫菜单式福利，是指企业确定对每个员工福利的投入（通常用积分形式体现）的前提下，由员工在福利菜单中选择适合自己的福利。弹性福利不是一种新的福利项目，而是一种新型的福利方案或福利管理体系。

弹性福利和传统福利的区别

传统福利

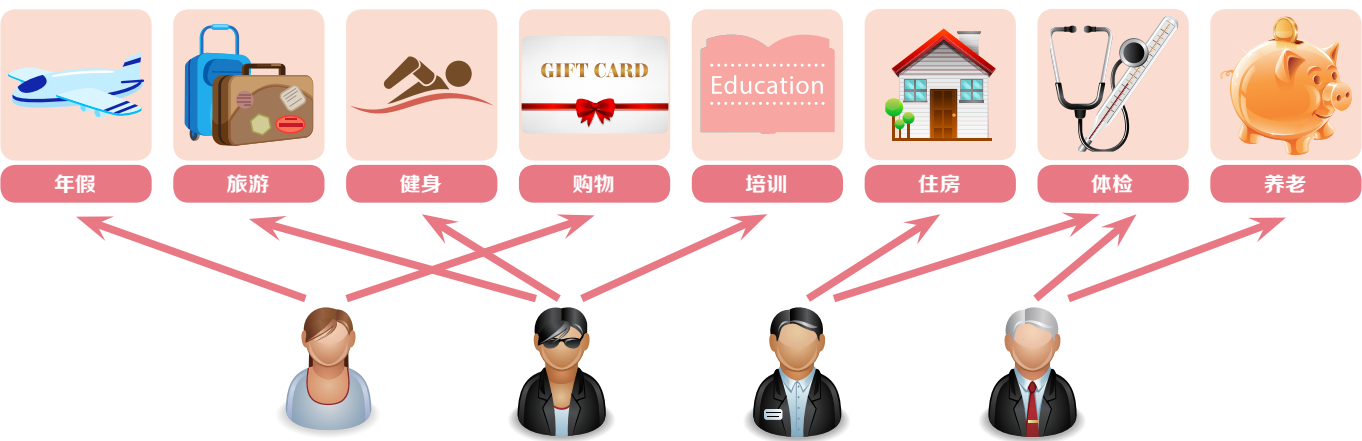
传统福利的模式一般是由企业在一定的福利预算内，根据企业人力资源战略或者市场上的福利提供情况，购买一些福利项目后统一分发给全体员工。处在不同生命阶段的员工，对福利的需求皆不相同。30岁以下的年轻员工可能更加喜欢假期、旅游、培训，刚成家立业有孩子的员工希望企业提供住房和儿女福利，而50岁以上年纪稍长的员工，则会看重养老福利。因此，全体员工统一的福利计划，无论企业投入多少，可能都无法令所有员工满意。（如上图所示）



弹性福利

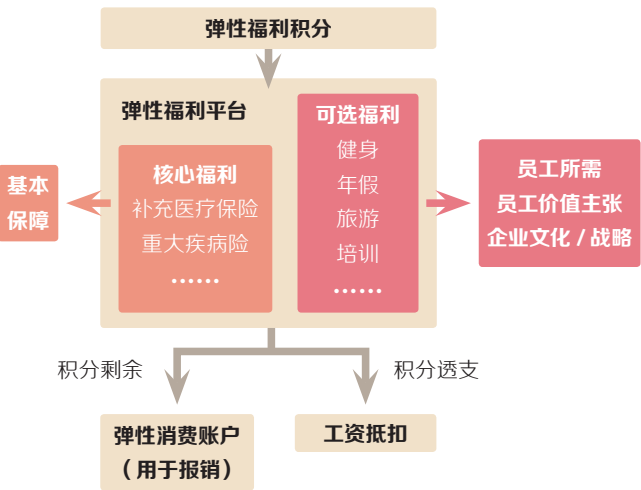
弹性福利的模式则是企业赋予员工选择的权利，并给不同员工分配固定数量的福利积分，员工可以在自己所拥有的积分范围内，在企业为员工设计的福利菜单内，挑选全部或部分自己所需的福利，私人定制个人专属的福利方案。

相比传统福利，企业会结合不同员工的福利需求进行弹性福利菜单的设计，员工可以根据自身情况进行选择。员工从福利的被动接受方被赋予了主动选择的权利，根据企业提供的福利菜单，喜欢旅游的年轻员工可以选择额外的带薪年假和旅游计划，年龄大的员工则可以选择养老，这种灵活自选的福利模式满足了员工和家人在不同生命阶段的不同需求。（如下图所示）



典型的弹性福利框架

典型的弹性福利框架如右图所示，一般企业会根据自身战略、员工价值主张、企业文化和员工需求等为企业员工量身定制福利菜单，并为每一个福利项目标上价格。在既定的福利成本下，企业明确对于每位员工的福利投入，并将每位员工可以享受到的福利金额折算为积分分配给员工，积分分配既可以体现公平，全员都一致，亦可以根据企业的战略和目标差异化处理，将积分和一些特定因素挂钩。在每个福利选择时间内，员工可以登录弹性福利平台，除了核心福利作为固定不可选的福利外，员工可以根据自身的需求在自行选择所需的福利项目。一般来说，典型的弹性福利方案设有弹性消费账户，员工若有剩余积分，可以用于企业指定项目的报销。积分透支则可以从员工的税后工资抵扣。



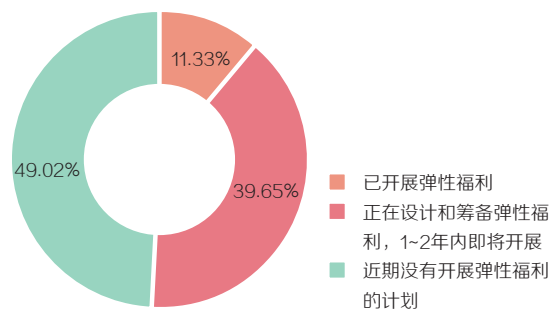
弹性福利和传统福利的区别不在于福利项目的本质性变化，而是在于福利理念和管理模式的改变。主要集中在六个方面：



PART 3 弹性福利的开展情况

弹性福利，20 世纪 70 年代兴起于美国，最初是为了应对企业员工结构变化应运而生。如今，弹性福利成为美国、英国、加拿大等西方国家盛行的福利方案。弹性福利从 2007 年开始进入中国市场，起初被一些跨国企业采用。目前，弹性福利在中国仍是一个新兴的福利方案，参调的 459 家企业中，仅 11.33% 的企业已经开展弹性福利。但是，弹性福利方案被越来越多人力资源管理者认识和接受，39.65% 的企业正处在设计和筹备弹性福利的阶段，并计划在 1~2 年内开展（见图表 4）。

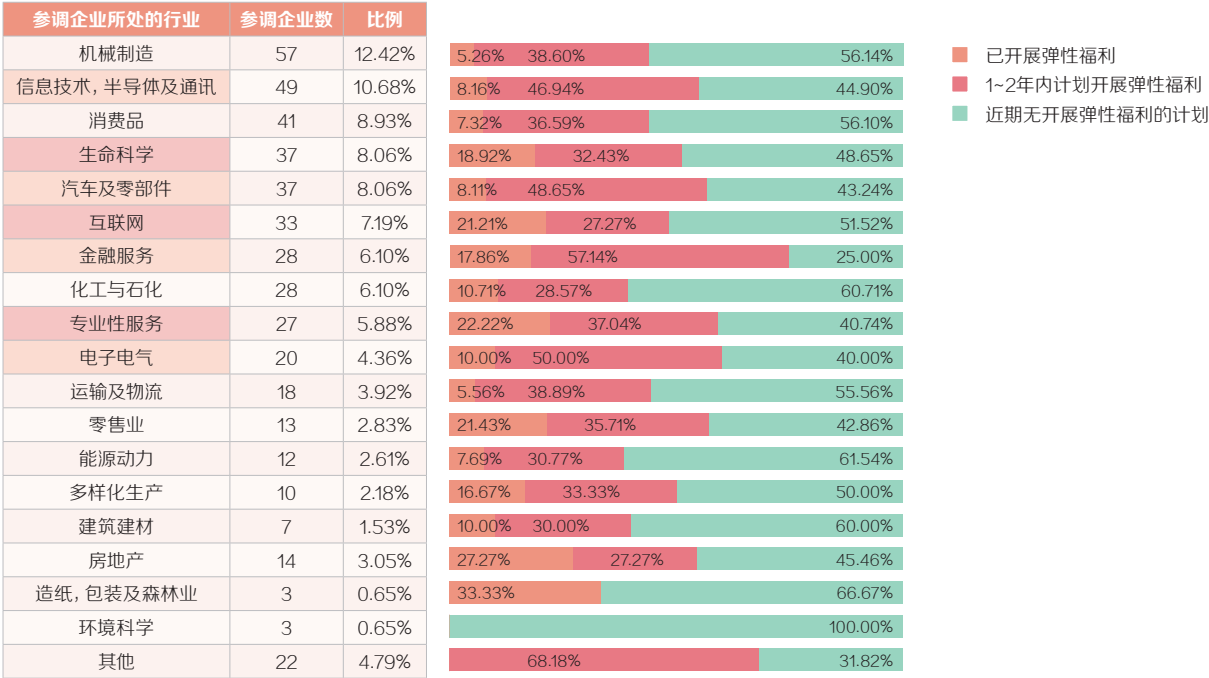
图表 4 企业弹性福利的开展情况 N=459



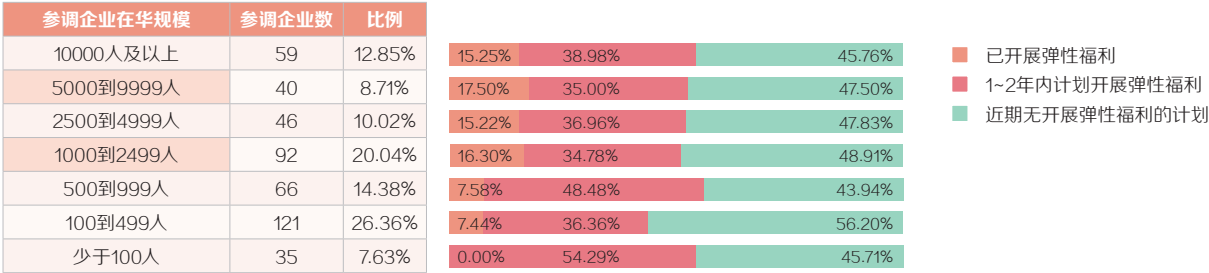
从参调企业所在行业来看,生命科学(如生物工程、医药、医疗器械等)、互联网(如电子商务、门户网站、视频网站、游戏等)以及专业性服务(如法律、咨询、教育、旅游等)这些人才竞争较为激烈的行业中开展弹性福利的企业比例较高,占同行业的20%左右,而一半左右来自金融服务(如银行、保险、财富管理等)、电子电气、汽车及零部件以及信息技术,半导体及通讯行业的企业表示近1~2年内计划开展弹性福利(见图表5)。

从参调企业在华规模来看,不同规模企业的纵向对比中可以发现,员工规模大于1000人以上的企业相比中小型企业开展弹性福利的比重高。然而,员工规模在500到999人和100人以下的中小型企业,计划开展弹性福利的比例较高,在同规模企业中占50%左右。从所有权性质来看,中外合资企业在同类企业中开展弹性福利的比例最高,中国民营及民营企业次之。虽然弹性福利是由外资企业引入中国,但是我们可以发现中国本土企业在这方面也正不断地吸收和接纳新的

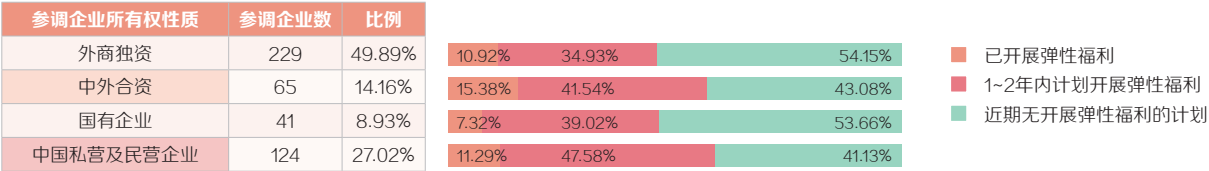
图表 5 参调企业所处的行业及弹性福利的开展情况 N=459



图表 6 参调企业在华规模及弹性福利的开展情况 N=459



图表 7 参调企业的所有权性质及弹性福利的开展情况 N=459



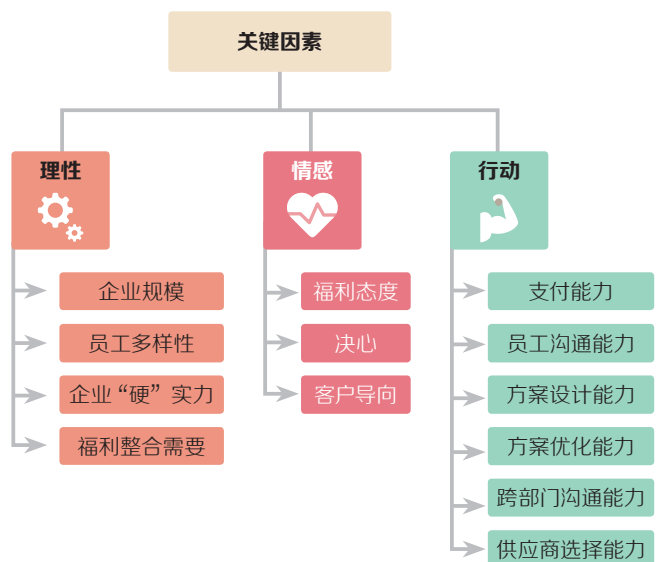
外来文化，在参调的私营及民营企业中近一半的企业计划近期内将开展弹性福利。（见图表 6~7）

弹性福利的优势被很多人力资源管理者认识和认可。开展了弹性福利的企业以及近期内计划开展弹性福利的企业开展弹性福利的动因主要是为了满足员工多样化需求，提高员工满意度；加强员工的吸引和保留；在既定成本下，最大化福利效用（见图表 8）。

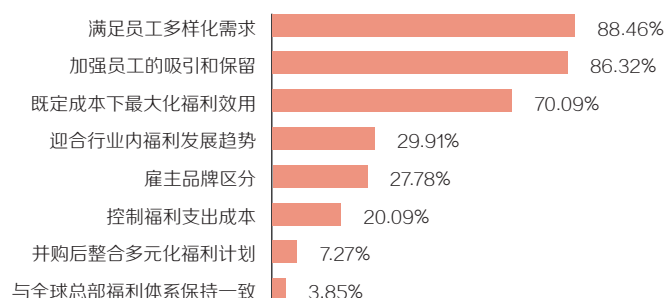
而超过一半不开展弹性福利的企业表示福利预算不足是其不开展弹性福利的主要原因。这些企业可能更加看重薪酬的竞争性，没有意识到员工福利的重要性，一直以来对福利的投入较少。另一方面，一些企业忙于解决其他更大的挑战，员工福利不是企业的关注重点。其次，开展弹性福利并非易事，在前期的准备、设计，中期的实施以及后期的维护都需要企业付出更多的时间和精力，而实施弹性福利的结果并不确定，没有一定的勇气和决心将难以开展弹性福利。对员工规模较大的企业来说，可能需要更大的付出，这也是阻碍其开展弹性福利的原因。另外，弹性福利的市场成熟度低，一些人力资源管理者表示不了解弹性福利及其价值，而一些企业持观望状态（见图表 9）。

PART 4 实施弹性福利的关键因素

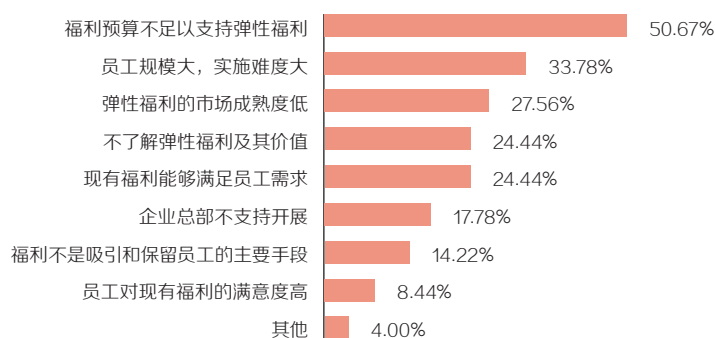
虽然，弹性福利是一个最新最热门的福利趋势，小部分企业已经实施弹性福利方案，也有很多企业计划开展，但是弹性福利并不适用于所有企业。我们对 50 位来自不同企业的薪酬福利负责人关于员工福利进行了沟通（其中 20 位负责人所在的企业已开展弹性福利），并对 5 家开展弹性福利的企业进行了深度采访，通过归纳和总结，我们认为企业在决定是否开展弹性福利的时候应该从理性、情感和行动三个层面去考虑。理性层面上，企业自身的客观情况是不是适合开展弹性福利，在开展弹性福利的时候是否具有先天的优势；情感层面上从主观角度企业有多大的意愿开展弹性福利；而行动层面则是企业应该具备哪些能力可以将弹性福利真正落地，即企业实施弹性福利需要具备哪些综合能力。（如下图所示）



图表 8 企业（计划）开展弹性福利的原因 N=234



图表 9 企业不开展弹性福利的原因 N=225



理性层面

► **企业规模**：企业规模是企业计划是否应该开展弹性福利需要考虑的一个非常关键的因素。员工规模越大，企业统一安排的传统福利更容易受到众口难调的挑战，企业高额的福利投入难以得到相应的回报。弹性福利可以在同样的成本下满足不同员工不同层次的个性化需求，然而面对弹性福利菜单上比以往更多的福利项目，分散的选择也将为企业带来成本的压力。对于员工规模较大的企业来说，它具备先天的议价优势，由于规模效应带来的优惠价格更能使这种压力减小到最低。如果企业的规模小，开展弹性福利就成本而言可能需要增加很多的投入，企业需要了解员工的需求是否存在差异，并在成本和员工满意度之间做好权衡。

另一方面，企业规模越大，业务覆盖区域可能越多。企业的地理位置分布也是不可避免必须考虑的问题。企业分布的城市越多，实施弹性福利难度和挑战也越大。各地区间的福利是否有所差异，福利整合是否易于操作？对不同城市的员工提供相同的福利菜单，福利供应商是否能够覆盖企业所在的城市区域？因此开展弹性福利是否可行需要企业进行考量。

► **员工多样性**：员工多样性是企业决定是否要开展弹性福利的一个关键要素。员工在不同的人生阶段对于福利的需求各不相同，不同年龄的员工对福利的需求会有较大的差异。如果企业的员工年龄层次比较丰富，福利需求较为多样化，通过弹性福利企业可以根据不同群体员工设计和制定弹性福利菜单，解决传统福利方案所面临的众口难调的挑战，提高员工对福利的满意度。如果企业员工的年龄相差不大，

对福利的需求也没有较大区别，这类企业相比其他企业可能没有太大开展弹性福利的需要。

员工多样性另一方面体现在工作岗位、工作环境以及家庭条件的差异，开展弹性福利前必须清晰了解员工的群体构成：企业内有多少员工是销售人员，多少员工是蓝领，多少员工家里没有电脑等。销售人员平时可能都在外奔波，有的蓝领工人可能家里没有电脑，他们在弹性福利认识和选择上会有所不便，因此企业开展弹性福利前需要考虑这种福利模式的变化是否能够让员工接受以及员工对福利的适应性如何。

➤ **企业“硬实力”**：福利从本质上来说是一种补充薪酬。作为整体薪酬的重要组成部分，弹性福利的开展必须结合企业的薪资策略进行全面通盘的考量。了解企业整体薪酬福利在市场上的竞争力，以及薪资和福利各自所占的比重。如果企业的薪资水平在市场上不具竞争力、奖金机制还不健全，仅从福利上做文章，很难达到预期效果。

从另一方面来说，弹性福利平台需要与企业人力资源系统对接并在线运营，这便需要企业内部具备完善的人力资源信息系统。如果企业内部的人力资源系统信息还不完善、员工信息不完整，外部再对接一个更复杂的福利管理系统势必会遇到较大的挑战。

➤ **福利整合需要**：在如今的经济形势下，很多企业会面临诸如并购重组、全球化等变革。在这些特定情境下，如何整合不同地区、不同部门甚至不同公司间不同的福利并且不引起员工的不满、不增加企业的福利成本，这是很多企业面临的一大难题。以企业并购重组为例，并购前两家公司原有的员工群体构成、福利标准和福利计划可能都不一样，无论企业就高还是就低福利计划亦或是重组福利，都可能引起员工的不满，同时还会给企业带来成本压力。这样的情况下，选择弹性福利——在既定的福利成本下，将不同企业的福利项目一并纳入福利平台将选择权交给员工，不失为一个良好的解决方案。

情感层面

➤ **福利态度**：企业的福利态度很大程度上决定了企业是否会开展弹性福利。有的企业从来不吝在员工的福利方面做投入，认为企业应该给员工更多的福利为他们提供保障。这种以人为本的态度，使企业决定即使需要投入更多的钱，为了满足员工的需求提高员工的满意度，也愿意开展弹性福利。而一些企业的福利态度是福利只是作为员工最基础的保障，无需太多的投入，薪酬更能够吸引、保留和激励员工，致力于保持薪酬的竞争力才是关键。当然也有一些企业，基于业务和外部市场的压力，忙于解决业务层面的各种问题和挑战，员工福利不是企业的关注重点。

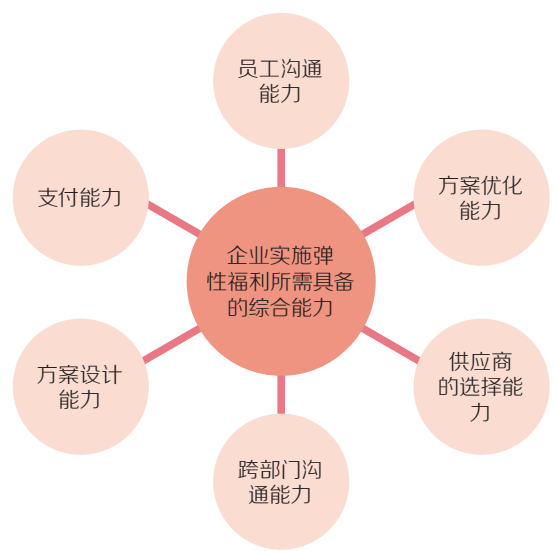
➤ **决心**：弹性福利的开展，尤其是全面弹性福利，从传统福利到弹性福利的转型需要做很多的工作，涉及员工需求的调研、供应商的选择、弹性福利菜单的设计、积分分配、员工沟通培训等等。而且，弹性福利的开展并非是一次性的工作，上线后还涉及后期的维护和管理，企业除了福利项目本身的费用外，可能还需要为每位员工每年需要额

外支付一笔费用作为管理费。因此企业在有一定的支付能力的基础上，应当明确自己开展弹性福利的目的，并有将弹性福利开展下去的决心。

➤ **客户导向**：企业的弹性福利能够成功开展并获得员工的好评，很大程度上，由企业的意愿和福利理念决定。企业需要以客户导向的理念运营弹性福利，将员工当作客户，以员工的满意度作为衡量弹性福利成功开展与否的重要指标之一。在弹性福利开展过程中，积极地与员工沟通，关心员工的选择情况，根据员工的反馈不断调整和完善弹性福利。以客户至上的心态对弹性福利进行设计、维护和管理，才能发挥弹性福利最大的效用。

行动层面

企业实施弹性福利所需具备的综合能力：



➤ **支付能力**：企业的支付能力是保证弹性福利开展的前提条件。相比传统福利，弹性福利丰富了许多福利选项来满足不同人群的个性化需求。若企业没有一定的支付能力，弹性福利难以弹得起来。除了福利本身的成本之外，开展弹性福利还涉及设计费用（包括供应商的费用、平台开发费等）、沟通成本以及后期的维护管理成本。在开展弹性福利前，企业需要确保企业的福利预算足以承担弹性福利计划，并可持续运营，在后期的维护管理中不会成为企业的负担。企业的福利定位若在市场的 50 分位水平及以上，从硬实力来说具备了开展弹性福利的条件。若企业的福利定位在 25 分位水平，有限的支付能力较难以大规模开展弹性福利，但企业如果希望能赋予员工福利自主权，不妨试着开展微型弹性福利，在原有的福利项目下增加几个福利选项让员工进行小范围的选择，详细内容见 P11。

➤ **方案设计能力**：无论企业的弹性福利是外包给供应商还是企业人力资源部门自己操作，企业都需要针对公司的情况和员工的需求，参与设计弹性福利方案。比起供应商，企业人力资源部门更加了解公司的情况和员工的状态，弹性福利方案的设计需要在员工的需求和企业的供给之间进行权衡，结合企业的战略和福利主张，为企业量身打造

独特的弹性福利方案。一个优秀的弹性福利方案，不仅能够让企业在经济可承担的范围内尽量地满足员工的需求，提高员工的满意度，而且能够让弹性福利刻上企业的标签，让员工通过弹性福利感知到企业以人为本的文化。

➤ **方案优化能力**：开展弹性福利不是一个一次性的工作，上线之后后期的维护和管理也非常关键。除了设计有吸引力的弹性福利方案外，如何去优化和完善弹性福利，使弹性福利成为可持续发展的方案尤为重要。尤其是在弹性福利开展的第一年，企业要定期回顾员工的选择，了解员工的反馈情况，不断地调整和优化弹性福利流程。在固定周期的回顾后根据员工的选择情况、员工的需求以及市场趋势，对福利菜单进行调整和更新，也需要对弹性福利管理供应商定期进行评估。每年做一些改变，翻陈出新，不断地优化弹性福利流程和菜单，使弹性福利可以更加贴近员工发挥最大的效用。

➤ 员工沟通能力

• **接受、理解、参与**：从传统福利到弹性福利的转型，实际上是一种变革，福利模式的变化让原来不需要为福利费心的员工需要在指定时间内选择福利。每个人或多或少对于变革都会有抵触防御的心理，而这种变化能不能让员工理解和接受，能不能让员工感受到企业对他们们的关爱，需要企业与员工进行全面的沟通。不同年龄、教育背景和岗位的员工对弹性福利的接受度可能存在差异。企业需要具备一定的沟通能力，针对不同员工群体选择适合的沟通途径，确保他们能够理解和接受企业的弹性福利方案。而且让员工清楚知道企业有哪些福利，如何做出选择，根据企业的福利主张引导员工的福利选择。良好的员工响应是保证弹性福利成功开展的关键因素。在弹性福利的设计和实施过程中，企业应该关注员工沟通，尽量让员工能够参与进来。

• **感知**：员工沟通是企业薪酬管理的必要环节。传统福利模式下，企业虽然也会为福利项目与员工沟通，但这种沟通频率不高并且大多是单向的。而弹性福利的沟通是双向的，企业不再单方面决定提供哪些福利，而通过沟通倾听员工的声音，提供能够满足不同员工个性化需求的福利菜单以供选择。在弹性福利的运营过程中，通过弹性福利平台可以随时追踪了解员工的选择情况，并根据员工的反馈不断优化。弹性福利的沟通，无形之中加深了企业与员工之间的联系。通过沟通，告知员工企业开展弹性福利的目的，员工可以通过弹性福利收获什么，让员工真切地感受到企业设身处地为他们考虑的良苦用心和以人为本的文化。另一方面，通过沟通让员工更加了解企业的战略，引导员工更加关注企业的倡导，例如健康、个人发展和工作生活平衡等。

➤ **跨部门沟通能力**：实行弹性福利需要跨部门协调与合作沟通。1) 设计阶段：各企业的福利制定者不尽相同，有的企业由总部薪酬福利部门、工会统筹规划员工福利，而有的企业由各部门、各地区薪酬福利负责人根据自身情况制定。企业内部的弹性福利设计者需要和各部门相关人员、工会成员进行沟通协调，将原有福利进行整合。同时，设计者与税务、法务部门同事的沟通必不可少。弹性福利菜单的设计需要专业人士的参与，和弹性福利的设计者共同探讨专业性的税务和法律法规问题。同时，实施弹性福利需要系统的支持，无论企业外包

与否都需要 IT 部门同事的参与——自己建立弹性福利系统或者使企业的人力资源系统与供应商的系统对接。2) 实施阶段：弹性福利上线后，需要大力的宣传和推广。良好的沟通是弹性福利成功开展的关键。单靠人力资源团队的力量远远不够。HR 需要发挥良好的沟通能力，不仅得到高管的支持和重视，同时也要争取一线经理的配合和协助，通过全方位无间隙的沟通全面激发员工的福利意识，得到他们的响应。

➤ **供应商的选择能力**：所谓理想很丰满、现实很骨感。即使企业内部具备了开展弹性福利的条件和优势，如果外部的（弹性）福利供应商无法提供相应的服务，弹性福利可能也将功亏一篑。因此企业能否慧眼识英雄，在众多供应商中选择合适的供应商是企业能否成功开展弹性福利的决定性因素。弹性福利进入中国的时间不长，仍处在发展阶段，如果企业将弹性福利外包，更加应该选对弹性福利管理供应商，让供应商成为企业的一大助力，确保供应商能够设计出有吸引力的方案、具备一定的议价能力、提供成熟稳定的平台以及做好后期的维护管理工作。同时，福利提供商可以提供相应的产品，满足企业的需求并能够为位于不同城市的企业分支提供相同的服务。弹性福利管理供应商的选择标准请参考 Part 5 (P13)。

“若企业的福利定位在 25 分位水平，有限的支付能力较难以大规模开展弹性福利，但企业如果希望能赋予员工福利自主权，不妨试着开展微型弹性福利。”

试水弹性福利

虽然弹性福利在 2007 年便在中国兴起，直至 2015 年，较大规模开展弹性福利的企业并不占多数。然而，很多人力资源管理者心中已有建立可供员工选择的福利计划这个想法。一些企业抱着尝试的心态，让员工有小范围的福利选择权，开始试水微型弹性福利。

我们根据企业弹性福利的开展程度，将弹性福利划分为以下三种：

• 微型弹性福利：

不分配弹性福利积分，员工可在某类型的福利中进行小范围选择（如保险福利五选二等）。

• 部分弹性福利：

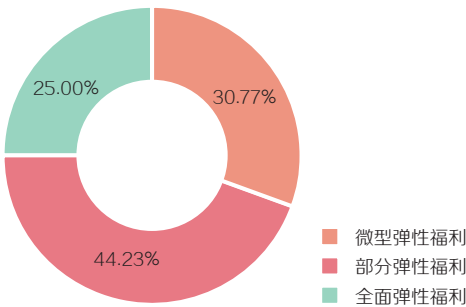
企业为员工分配弹性福利积分，员工可在某几类福利项目或产品中选择。

• 全面弹性福利：

企业为员工分配弹性福利积分，员工可在一系列不同类型的福利中自由选择所需福利。

调研结果显示, 30.77% 的企业开展了微型弹性福利, 员工可以在企业已提供的可选福利项目中, 选择一项或多项福利项目, 并享受公司所提供的优惠, 为自己或家人(额外) 购买(见图表 10)。然而, 福利的费用有的企业由员工自己承担。这类弹性福利在设计和实施上无需企业太多的投入, 操作上也并不困难, 福利预算不多的企业不妨尝试开展微型弹性福利以观后效。开展微型弹性福利的企业提供的福利选项, 多数为年度体检和(员工家属) 补充医疗保险、意外险、寿险以及重大疾病险等健康管理及风险保障型福利, 而节日礼品或补贴、提供食堂或饭贴、额外的带薪休假以及弹性工作时间等工作生活平衡型福利也是企业可供员工选择的福利(见图表 11)。

图表 10 弹性福利的开展程度 N=52



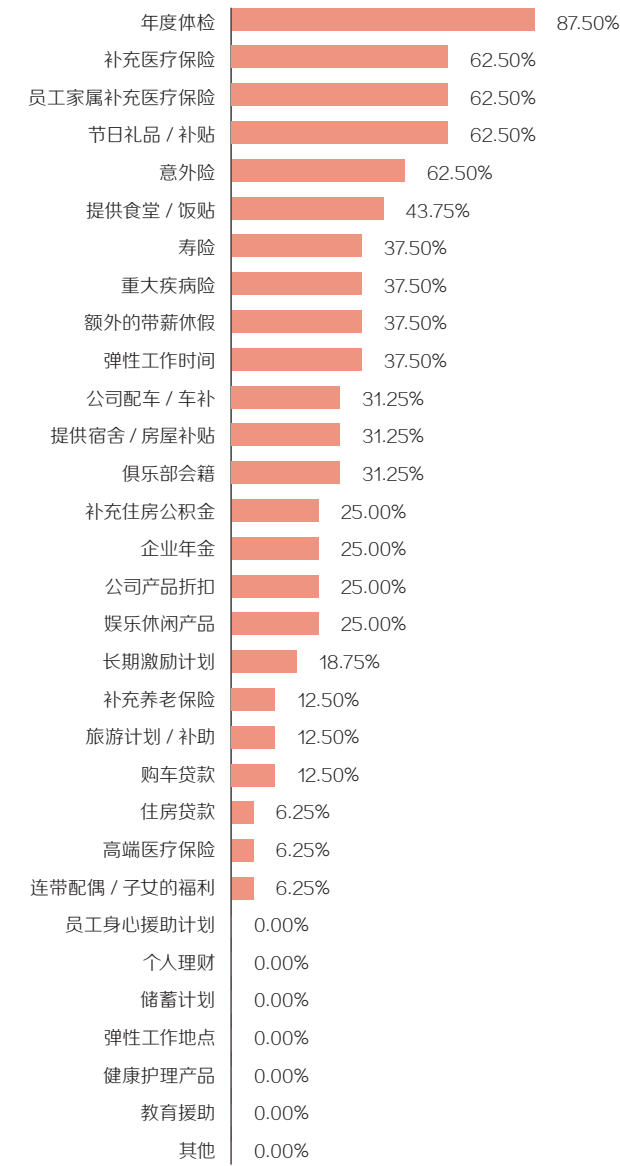
微型弹性福利引入了弹性的福利选择概念, 但是没有平台和系统的支持, 并不是真正意义上的弹性福利。除了了解员工的选择喜好和评估结果外, 我们并没有做深入的研究。开展部分弹性福利和全面弹性福利的企业对弹性福利的投入比较大, 福利转型也较为成熟, 我们对这些企业在弹性福利的设计、实施和评估阶段进行了深入的调研, 请参考 Part5~7。

PART 5 弹性福利的设计

准备阶段

- **现有福利盘点及财务分析。**在弹性福利的设计阶段, 企业首先要对原有福利进行梳理和盘点, 了解企业有哪些福利项目; 不同部门、不同地区间的福利差异; 每个福利项目是如何分配的。并对这些福利项目的成本和使用情况进行财务分析。掌握了原有福利的价值分布之后才能便于企业规划弹性福利方案。
- **高管访谈。**高管的支持对弹性福利的顺利开展至关重要。通过高管访谈, 不仅要取得管理层的支持、了解高管对福利的观察和期望, 而且要明确企业的战略、通过弹性福利实现哪些目标等。目标决定了企业应该如何设计弹性福利方案。弹性福利开展前, 企业应该制定合适的几个目标, 明确这些目标的优先顺序, 并根据企业的目标进行弹性福利方案的设计。
- **员工需求调研。**满足员工需求是实施弹性福利的核心, 在准备阶

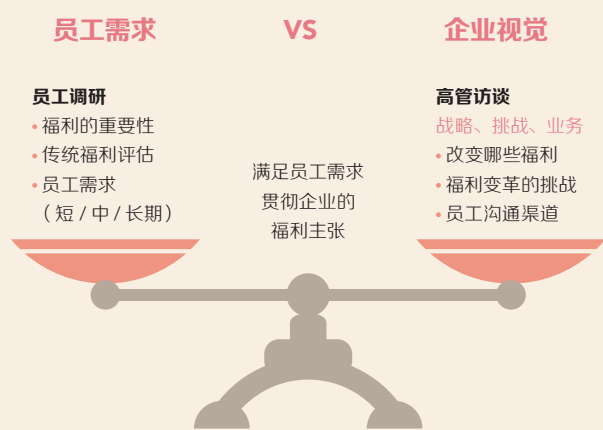
图表 11 开展微型弹性福利的企业提供的弹性可选福利项目 N=16



- 段, 企业要通过调研了解员工对公司福利的满意度、对现有福利的评估以及不同员工对福利的需求。调研可以面向全体员工, 也可以选取有不同岗位、不同职级具有代表性的员工进行调研。不同员工对福利的需求都不一样, 企业无法满足所有人的需求, 为避免员工预期和企业实际之间的落差造成员工的不满, 在问卷的设计上应当做好适当的引导和限制。例如在目前福利水平不变的情况下, 你希望有哪些福利选项; 你希望企业提供哪些保险福利等。
- **焦点小组访谈。**除了需求调研了解员工对现有福利的评估外, 也可以通过焦点小组访谈更加深入了解员工对每一个福利项目的喜好、评价和反馈, 以及其背后的原因。这些反馈结合员工的需求调研可以给企业在设计弹性福利菜单时提供以下参考: 哪些福利的使用率高可以继续保留; 哪些福利虽然使用率不高但是很有价值, 可以换一种形式更加弹性的使用; 哪些福利使用率不高, 不受员工的欢迎, 可以删除等。
 - **供应商选择。**企业决定要开展弹性福利后, 需要考虑要由企业内

来自罗氏诊断的案例

罗氏诊断在开始着手设计弹性福利方案时，十分注重员工的感受和建议。前期花费了相当多的时间对全体员工进行了线上调研分析，充分了解员工的想法，倾听他们的声音，了解他们对传统福利的适用评估，对福利的需求以及各项福利对他们的重要程度；同时也针对管理层进行高管访谈，从企业的角度，了解整体业务战略，目前的挑战及对于整体薪酬福利计划的期望。在细节上，与管理层更加具体地探讨变革后的福利模式以在行业内提高竞争力，福利变革的挑战以及员工沟通的渠道等。从中找出需求的共性和差异性，以帮助我们更好地设计整个计划，确保方案最终出炉能贴合大部分员工的需求，同时使弹性福利贯彻了企业的福利主张以切合企业的整体战略（如图所示）。



【完整案例请见本报告第 32 页】

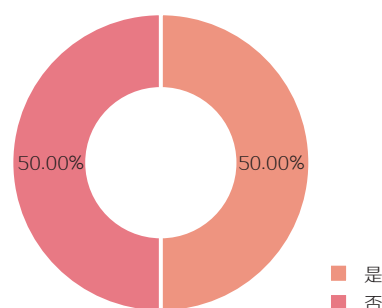
部的人力资源团队自己开展弹性福利还是将弹性福利外包给专业的弹性福利管理供应商。企业人力资源团队对公司自身的情况比较了解，自己设计和实施弹性福利，可以更加贴近员工需求，更加契合企业的战略和文化，也可以避免外包带来的额外费用。但是如果企业的方案比较复杂，可能会增加很多额外的工作量是当前的薪酬福利团队无法处理繁重的工作任务。另外，众多的福利选择减少了统一福利模式所具有的规模效应，可能会带来福利成本的上涨。

而第三方供应商在弹性福利方面有经验的积累，在方案的设计，平台搭建，弹性福利的实施以及后期的管理方面都可以协助企业发挥重要的作用，另一方面，供应商集合众多企业所形成的规模效应，使其具备一定的议价能力与下级的福利供应商谈判可以为企业带来更优惠的价格。但是外包势必会带来诸如方案设计、平台开发和后期管理等额外的费用。

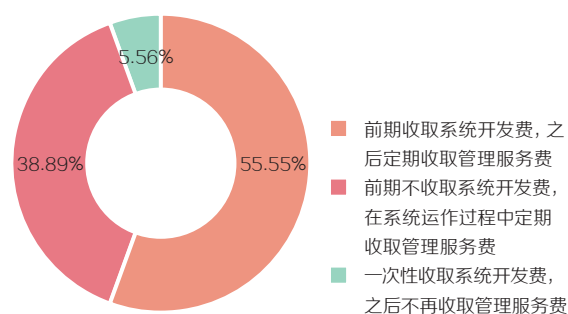
本调研中 36 家开展部分弹性福利和全面弹性福利的企业中，一半的企业将弹性福利外包给第三方供应商（见图表 12）。对于这些企业，我们深入了供应商的收费情况和企业第一年实施弹性福利的总成本构成（见图表 13~14）。94.44% 的企业都需要支付管理服务费。前期收取系统开发费，后期定期收取管理费用是目前主要的收费方式，

占 55.56%。而弹性福利的总成本构成中，运营管理服务费不可忽视，50 分位占据总成本的 9%，75 分位为 10%（见图表 14）。管理成本与企业的规模以及弹性福利计划的复杂度相关。员工规模越大，人均管理成本越低；计划越复杂，人均管理成本越高。是否应该将弹性福利外包出去，从成本上不仅要确保目前企业是否可以承担，而更需要预判弹性福利在未来不会成为企业的负担。

图表 12 企业弹性福利是否外包给专业弹性福利管理供应商 N=36



图表 13 弹性福利管理供应商的收费情况 N=18



图表 14 企业第一年实施弹性福利的总成本构成比例的分位值 N=18

	25分位	50分位	75分位	平均值
福利项目成本	81.25%	90.00%	90.00%	82.11%
方案设计费	0.00%	0.00%	5.25%	2.78%
系统开发费	0.00%	0.50%	5.00%	3.50%
运营管理服务费	1.75%	9.00%	10.00%	11.06%

如何选择弹性福利供应商

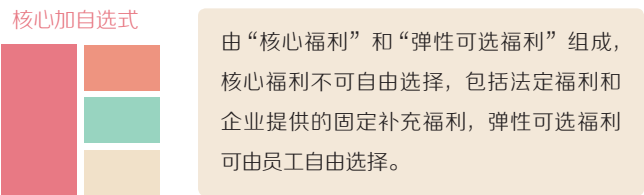
选择弹性福利供应商的时候要关注以下几个方面：

- **方案设计能力。**弹性福利供应商是否对中国以及亚太区的福利市场了如指掌？是否具备一定的弹性福利实践经验？是否可以根据企业的情况量身定制具备吸引力的福利方案？
- **平台。**供应商是否具备系统的支持？弹性福利平台信息处理能力如何？信息传递顺畅是否？是否便于大数据分析？能否与企业人力资源系统对接？
- **服务团队。**供应商服务团队能提供哪些服务？服务人员数量是否足够？能否及时处理大量员工信息？是否拥有高素质、专业化的团队？能否为员工答疑解惑？

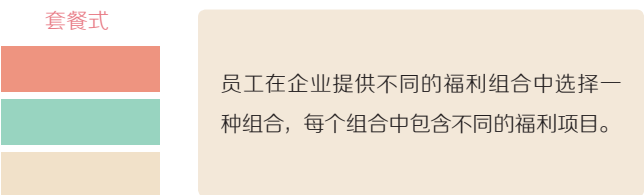
成本。弹性福利供应商如何收费？实施弹性福利的成本以及后期维护成本分布是多少？是否在企业的可承受范围之内？

设计阶段

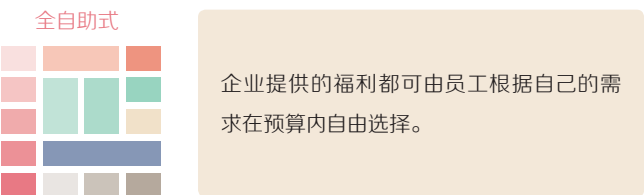
弹性福利模式：



核心加自选式弹性福利由核心福利和自选福利所组成，核心福利是企业提供的固定补充福利，员工不可以选择，而自选福利可以由员工自由进行选择。这个模式下，企业将最基础的保障作为固定福利提供给员工，将企业和员工可能存在的风险降为最低，而同时员工有一定的自由度可以根据自身的情况定制自己的福利方案。



套餐式弹性福利是企业为不同员工推出不同的福利组合，每一个组合所包含的福利项目或优惠水准都不一样，员工只能选择一种组合。福利组合中的福利项目不能自己选择和替换。相比其他模式的弹性福利，套餐式给员工的弹性比较小，但对于企业来说，易于实施，管理难度也比较低。如果企业的员工规模比较小，不具备议价能力，选择套餐式并将弹性福利外包可以减小实施弹性福利所带来的成本压力。企业可以从供应商制定的众多套餐菜单中以更优惠的价格选择适合企业员工需求的菜单。

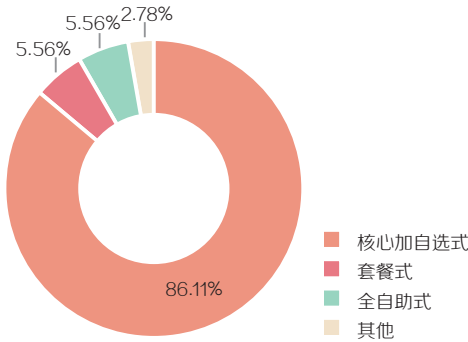


全自助式弹性福利是企业将除了五险一金外所有的福利项目都开放给员工让员工自己选择。相比其他弹性福利的模式，全自助式弹性福利给员工的选择范围非常大，但同时企业面临的风险也比较大。员工对福利项目并不十分了解，他们可能只会选择自己目前所需要的，例如年假、旅游、购物，有的员工也会认为自己身体非常健康，不需要任何保险计划。这样的非理性选择会为企业和员工带来一定的经济风险。所以在全自助式弹性福利模式下，企业必须和员工做好沟通工作，让员工明晰企业提供的福利项目的作用，将福利选择误区及其风险告知员工，及时纠正员工非理性消费的观点。

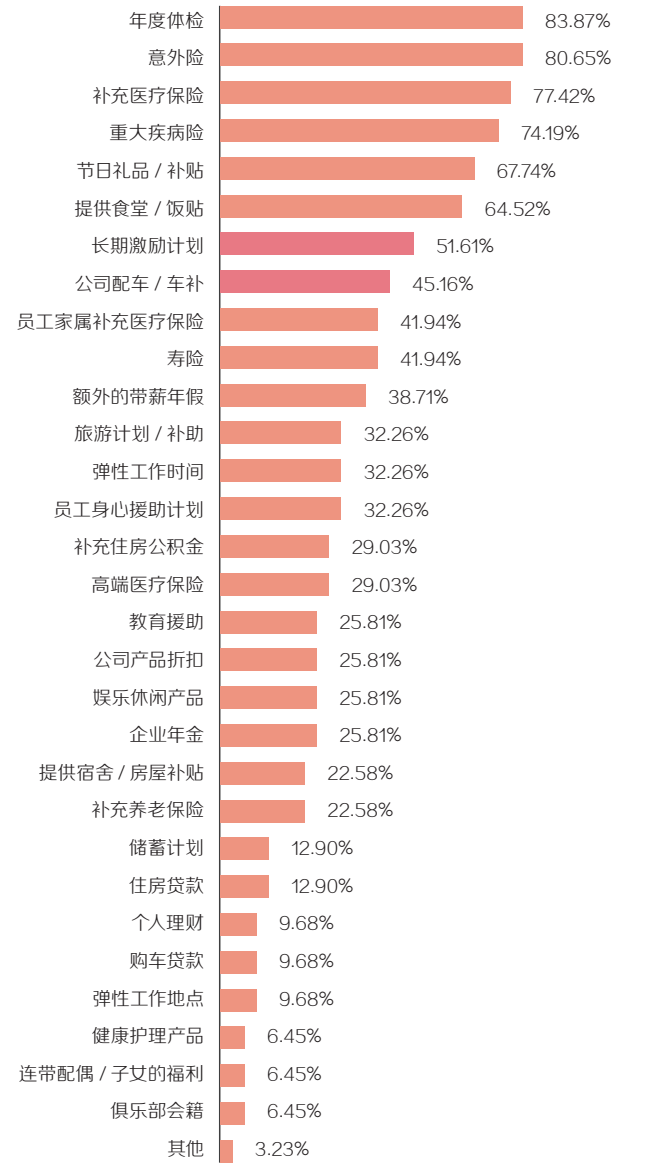
调研结果显示，目前核心加自选式弹性福利是绝大多数企业选

择的模式（见图表 15）。本调研中的核心福利不仅指全员一致的福利，也包含针对不同员工群体固定不可选择的福利。企业提供的核心福利项目最热门的是年度体检、意外险、补充医疗保险和重大疾病险。一半左右的企业也会提供如股份期权等长期激励计划（对特定人群）和交通福利，公司配车或提供车补（见图表 16）。

图表 15 弹性福利的模式 N=36

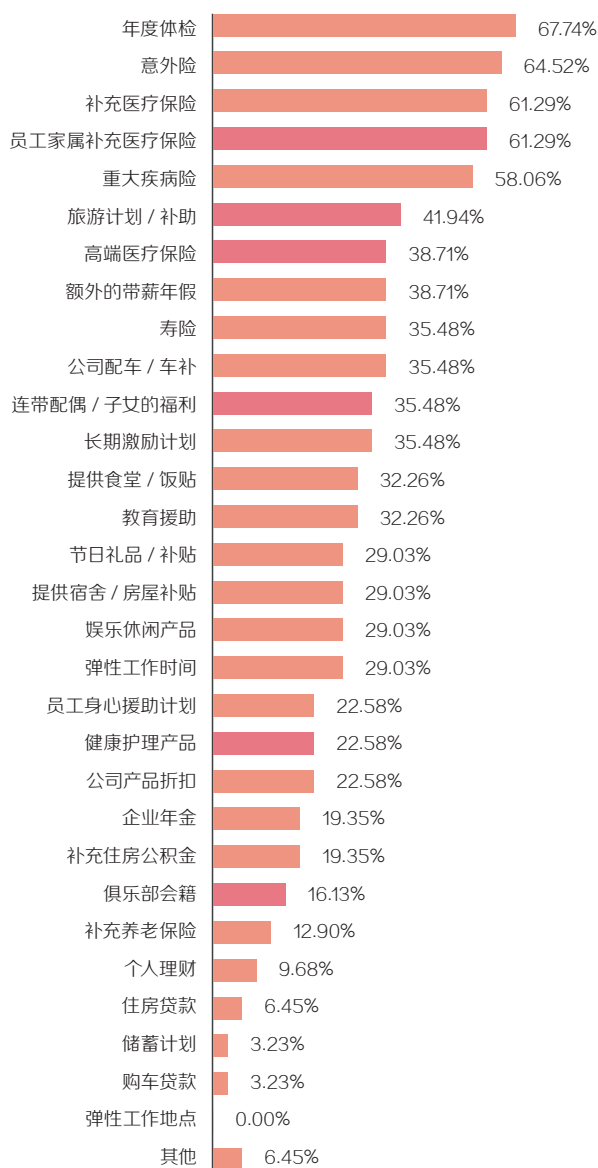


图表 16 企业提供的核心福利项目 N=31



核心福利中热门的年度体检、意外险、补充医疗保险以及重大疾病险福利或其升级计划同时也被大多数企业纳入弹性可选的福利菜单中。除此之外，相比核心福利，更多企业将员工家属补充医疗保险或其升级计划、旅游计划或补助、高端医疗保险、工作生活平衡型福利中的连带配偶或子女的福利、健康护理产品和俱乐部会籍放到可选福利平台（见图表 17）。个别企业开展套餐式和全自助式弹性福利，他们普遍都提供的可选福利项目包括补充医疗保险、员工家属补充医疗保险、年度体检和意外险。

图表 17 企业提供的可选福利项目 N=31

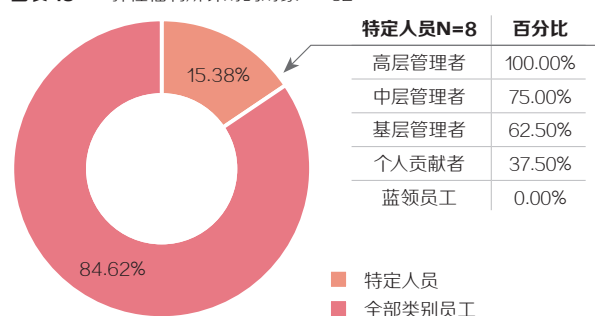


弹性福利受众

在前期的电话调研阶段，我们发现 20 家已开展弹性福利的企业中大部分企业弹性福利是面向全体员工，也有少部分企业只针对中高管或高管，调研结果亦是如此，84.62% 的企业弹性福利面向全部类别员工（见图表 18）。对于这些企业来说，福利体现的是企业对员工的责任与关怀，人人都应该享受弹性福利。

如今，福利的概念正在慢慢地改变：福利不单是企业义务提供给员工的基本保障，更可以成为一种激励手段。根据智享会《第二届员工健康福利调研报告》中的数据显示，41.96% 的企业认为对于高层管理人员福利激励比现金激励更重要。如何保留中高层管理人员是一些企业所面临的挑战。本调研中，15.38% 的企业针对特定人员开展弹性福利，其中，多数企业只针对高管或中高管开展弹性福利，有的企业只针对管理层人员，对他们而言，实施弹性福利最主要的目标是吸引和保留人才。因此企业不太会计较弹性福利的成本问题，更希望能够通过弹性福利提供的高端福利计划吸引和保留人才。有的企业没有将蓝领员工作为弹性福利的受众，蓝领员工的年龄分布、教育程度和家庭条件（是否有电脑）都可能会影响弹性福利的可行性。

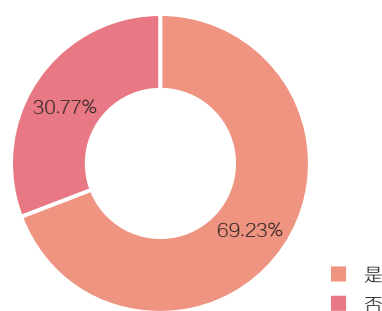
图表 18 弹性福利所针对的对象 N=52



图表 19 企业内可享受弹性福利的员工人数及比例 N=52

	25分位	50分位	75分位	平均值
人数	423	1300	3500	3190
比例	68%	100%	100%	78%

图表 20 弹性福利对象是否包括试用期员工 N=52

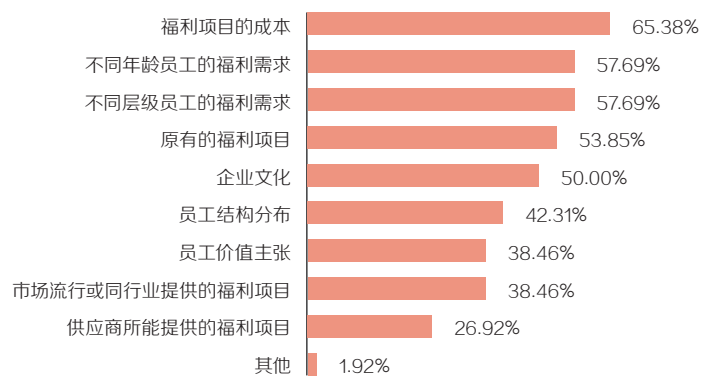


弹性福利菜单

弹性福利菜单的制定需要企业从多个角度进行综合考虑，从企业角度，弹性福利菜单要契合企业战略、企业文化和员工价值主张（EVP）；福利预算足以支持。从员工角度，弹性福利可以满足大部分不同岗位、不同年龄、不同职级的员工的需求。从供应商的角度，基于企业的福利方案供应商可以提供相应配套的福利，并为位于全国不同省市的企业分支提供相同的服务。基于准备阶段企业所做的高管访谈、员工需求调研、焦点小组访谈等工作，了解员工对现有福利不满意的地方以及对福利的需求，对症下药进行弹性福利菜单的设

计。经过多方权衡，找到企业能够提供的福利和员工的需求之间寻找最佳结合点，不仅能够满足员工的需求，同时贯彻企业的福利主张。调研显示，福利项目的成本、不同年龄、层级员工的福利需求、原有的福利项目以及企业文化等因素是大多数企业制定弹性福利菜单时会考虑的问题（见图表 21）。

图表 21 弹性福利菜单的设置参考以下哪些因素 N=52



弹性福利菜单制定注意要点：

1 将员工的群体构成和福利需求纳入考虑：

弹性福利菜单的设计前首先要了解企业内部员工的群体构成情况，不同年龄、不同家庭条件和不同岗位的员工对福利的诉求可能都不一样，所以企业在设计弹性福利方案以及弹性福利菜单的时候，应该对员工的情况进行调查和分析。了解员工的年龄分布、地理区域分布、家庭成员和婚姻状况、不同岗位的员工人数等，这可能都关系到弹性福利菜单内应该放入哪些福利项目。另外，企业要通过调研或者其他途径了解不同员工的福利需求，并结合员工的群体构成情况制定弹性福利菜单。

2 结合企业的福利主张和战略：

目前市场上，弹性福利的模式以核心加自选型为主。即弹性福利并非 100% 供员工进行全自由的选择。企业会在固定福利和弹性可选福利之间找到一个平衡点，开放一定比例的福利项目可供员工进行选择。因此，弹性福利菜单的制定也需要参考企业的福利主张。虽然对于员工来说，他们更希望福利可以百分百进行选择，但是从企业的角度，需要固定一部分福利，特别是健康管理和风险保障型福利，为员工提供保障并降低潜在的风险，因为任何一种意外的造成对企业的品牌、公司形象以及成本都会有影响。

因此，除了员工需求外，企业在指定弹性福利菜单的时候更应该做好一些保障工作，将某些福利作为基础保障提供给员工。另外，企业所处的环境以及企业文化，也是企业在制定弹性福利菜单时应该考虑的因素。例如，像医药行业，可能比较注重员工的健康，企业给员工固定某些健康福利或提供一些健康福利以供选择。另外，有的企业希望通过弹性福利起到保留人才的作用，例如互联网行业，人才竞争非常激烈，提供例如储蓄计划的福利，在工作满足一定条件下可以领取福利。

来自美敦力的案例

美敦力的弹性福利方案有一个朗朗上口的名字“美福汇”。美福汇包括核心福利（Flexible Benefit）、自选福利（Optional Benefit）和弹性消费账户（Flexible Saving Account，简称 FSA）三个部分（如图所示）。核心福利是美敦力为员工提供的必选福利项目，包括补充住房计划、补充保险计划和年度体检。自选福利是核心保险和体检计划的升级计划。美敦力为员工设计了不同等级的寿险，医疗险和体检菜单，员工可以根据自己的情况，使用福利积分自己或家人升级保险或体检项目。自选福利后剩余的福利积分可用在 FSA 的指定项目报销上。FSA 的设定不仅考虑到员工的需求，也贯彻了美敦力的企业员工价值主张（Employment Value Proposition，简称 EVP）的宗旨。美敦力的 EVP 是开心、进步、健康、收获，企业希望员工在公司工作可以带给他的感受是工作生活平衡开心，事业上有进步，身体保持健康，并获得事业和财富的收获。所以 FSA 的设计是围绕 EVP 进行的。鼓励员工进修来发展自己，通过健身保持健康体魄，提供牙科、中医作为额外的医疗补充，在旅行中找到工作生活的平衡。员工可以根据自己的需求，将积分使用于与个人发展、健康管理、休闲旅游这三个方面相关活动的报销。

核心福利 Core Benefit	自选福利 Optional Benefit	弹性消费账户 Flexible Spending Account
补充住房计划 Supplementary Housing Plan	保险项目升级 Upgraded Insurance Plans	个人发展 Personal Development
补充保险计划 Supplementary Insurance Package	体检项目升级 Upgraded Medical Check-up	健康管理 Health Management
年度体检 Medical Check Up		休闲旅游 Leisure Travel

【完整案例请见本报告第 37 页】

3 了解市场或同行业的福利供应情况：

无论是传统福利还是弹性福利，企业在开展的过程中都可以参考市场上或者同行业企业目前的福利提供情况：哪些福利是如今比较热门的福利；员工偏爱的福利有哪些等。这些外部信息，结合企业内部信息（企业内部员工希望企业提供市场上的哪些福利等），不仅可以帮助企业了解其福利定位和自身竞争力，了解市场对员工的影响，也可以帮助企业在开展弹性福利时把握自身特色，做雇主品牌区分，打造具有吸引力的弹性福利方案。

4 了解国家相关法规：

弹性福利菜单的设计必须要考虑国家法律法规和地区规定的限制。在中国，国家强制规定企业必须为员工提供的社保企业必须依法缴纳，这个部分，企业就不能作为弹性的部分让员工进行选择。在不同地区之间对福利的规定有所不同，各种福利项目的税务问题各不相同，在弹性福利菜单设计阶段人力资源团队最好能够联合财务、法务等相关部门共同探讨和设计弹性福利菜单。

5 了解供应商的提供情况：

除了企业内部的福利需求和外部的影响之外，供应商的提供情况也是企业必须考虑的因素之一。在弹性福利菜单的设计阶段，企业也需要和供应商进行沟通和谈判，了解以下问题：福利供应商能否提供企业所需的产品；服务和质量能否达到企业的要求；供应商所覆盖的区域是否包含了企业的业务范围等等；是否可以在不同的城市提供同样的服务；不同员工规模相对应的价格等。

福利种类

一般来说，福利可以分为年度福利和即时福利。年度福利为保险、体检、年假、储蓄计划等福利以及这些项目的升级计划，在每个福利选择阶段，企业开放一段时间让员工进行注册并选择所需要的福利。若员工不做选择，则视为员工选择了企业设置的默认计划。

即时福利则是节日礼品、娱乐休闲产品、旅游等福利，员工可以随时或者在福利发放点（国庆节、端午节等）到弹性福利平台选择所需福利。另外，有的企业提供现金补贴型的福利，通过员工可以通过弹性消费账户报销公司指定项目，如旅游、培训等。

福利价格

福利菜单制定后，要给每个福利项目标上价格，以积分形式呈现。实物类福利（如购物卡、节日礼品等）和产品类福利（如保险、旅游、健身卡等）可以根据采购的价格，并根据积分所对应的现金价值制定，而一些非物质性福利（如额外的带薪休假、弹性工作制等）则需要企业根据自身的情况定价，并做适当的限定，例如每位员工最多只能购买五天额外的带薪休假等。

诸如一些保险计划、高端医疗等福利，员工个人无法在市场以企业提供的价格购买到相同的产品或服务，这类福利往往备受员工关注。通过弹性福利，员工可以享有企业所提供的优惠，并为自己或家人购买，这个时候，这些福利项目的价值其实超越了福利项目本身所花费的金额。企业可以通过各种沟通方式，无论是定价时标明福利的市场价和企业优惠价，还是在员工沟通阶段面对面的宣讲，让员工了解福利的价值，提高员工对福利的感知。

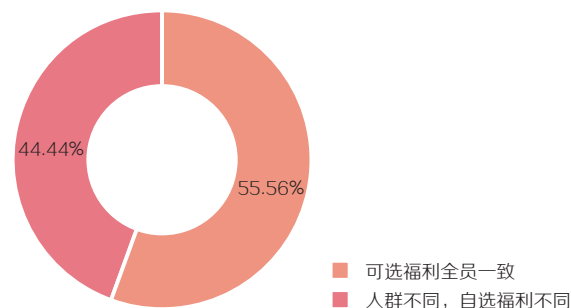
福利菜单可视界面

企业员工的积分分配和消费水平的设计很大程度上和弹性福利菜单的开放情况相关联。调研显示，55.56%的企业全体员工看到的弹性福利菜单一致，这类企业在积分的分配上并没有明显的偏好，按

照一定标准分配积分和全员积分一致的比例都在 50% 左右（见图表 22~23）。但是这些企业在菜单的设计、福利项目定价、积分分配的时候需要更加注意。需要计算不同员工的积分水平可以购买的福利项目，确保员工基本能够消费企业提供的大部分福利，避免高昂的福利费用让员工承受不起，从而引发员工的不满。

44.44% 的企业面向不同人群开放不同的弹性福利菜单。这类企业中，68.75% 的企业将积分分配与一些特定因素（如职级、工作年限、绩效等）挂钩，这种刻意为之的差异化福利，一方面可以很好地避免了普通员工享受不起高端福利可能带来的不满（见图表 22~23）。另一方面，一些员工能够享受别人不能享有的福利带来一定的优越感，这种“人无我有，人有我优”的感受一定程度上能够使福利起到激励作用。

图表 22 弹性可选福利项目的开放情况 N=36



图表 23 弹性可选福利项目开放情况与积分分配的关系 N=36

	按照一定标准分配积分	全员积分一致
可选福利全员一致	45.00%	55.00%
人群不同，可选福利不同	68.75%	31.25%

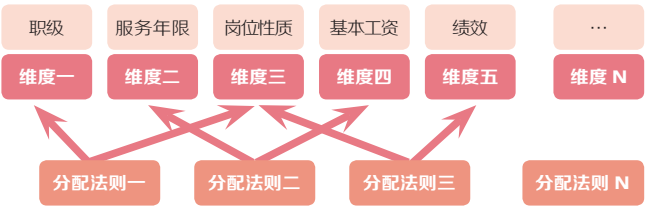
弹性福利积分

弹性福利与传统福利最大的区别在于将福利选择的自主权交付于员工。而弹性福利积分则是宣示员工自主权的形式，通过电子化货币，让员工以虚拟信用的形式在弹性福利商城进行自由的消费。企业可以根据战略和目标设计积分的分配方法。企业可以通过福利积分差异化员工的福利购买力，将积分和员工的职级、岗位性质或绩效挂

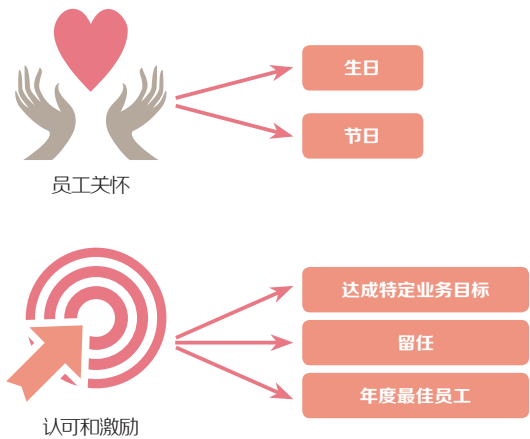
钩,帮助激励员工;也可以和服务年限挂钩,鼓励员工对企业保持忠诚。当然,积分的设置可以不是单维度或双维度的,企业也可以选择多个维度,设定主维度和辅助维度,并设置每个维度的系数,综合计算出每位员工的积分。

积分分配：

- 1 全员一致
- 2 人员不同,积分不同

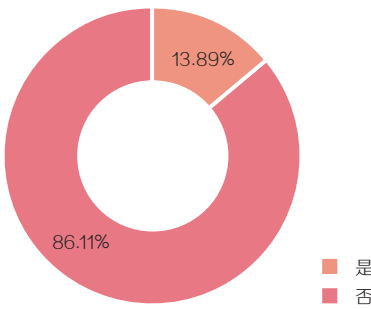


另外,通过积分也可以更好地传播企业的文化和倡导,向员工传达企业对其的关怀、认可和激励。例如,在特定的节假日(春节、中秋节、端午节、妇女节等)或员工生日通过弹性福利平台向特定员工发放积分体现公司的关怀;当员工达成特定的业务目标,或者员工被评为年度最佳员工或留任时,通过发放额外的积分表达企业对他们们的认可,并可以在弹性福利平台上滚动公告,强化员工的关键行为。

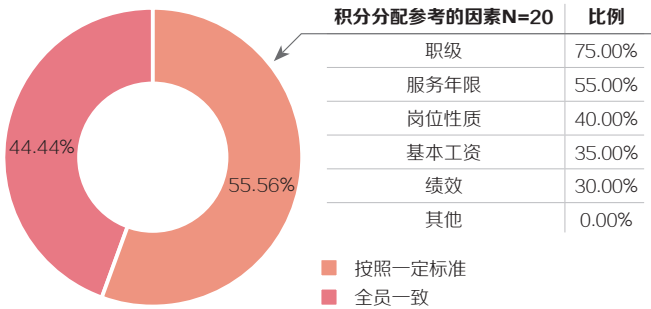


调研结果显示,绝大多数企业(86.11%)弹性福利积分不可以折现(见图表24)。从积分的分配情况来看,44.44%的企业全员积分一致,这类企业更加注重福利的公平性,福利是企业对员工的保障和关爱(见图表25)。55.56%的企业在可享受的福利额度上做了差异化处理,将福利与一些特定因素挂钩,希望福利除了给员工提供保障之外发挥更大的效用。其中,绝大多数(75%)企业都将积分分配与职级挂钩,服务年限(55%)和岗位性质(40%)也是多数企业分配积分时参考的因素(见图表25)。在问卷设计阶段,我们也希望能够具体了解企业的积分分配规则。但是我们发现每个企业的积分分

图表 24 弹性福利积分是否可以折现 N=36



图表 25 弹性福利积分的分配情况 N=36

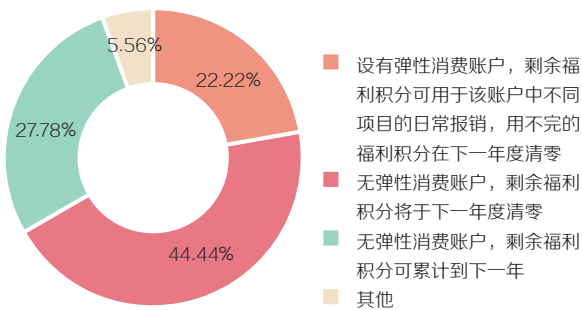


积分分配参考的因素N=20	比例
职级	75.00%
服务年限	55.00%
岗位性质	40.00%
基本工资	35.00%
绩效	30.00%
其他	0.00%

图表 26 平均每位员工的弹性福利积分的现金价值 N=36

	25分位	50分位	75分位	平均值
福利积分的现金价值(RMB)	1500	3000	9250	6687.94

图表 27 剩余福利积分的处理情况 N=36



配规则大不相同,有的企业只和职级挂钩,有的只和服务年限相关,有的只和基本工资相关,有的既和服务年限又和基本工资挂钩,每家企业的积分设置没有统一的标准。因此我们只好通过企业平均每位员工可享受的福利额度帮助企业了解积分的价值(见图表26)。

参调企业中仅22.22%的企业设有弹性消费账户,可以报销的形式处理剩余积分,用不完的积分在下一年度清零。72.22%的企业没有弹性消费账户,而且66.66%的企业弹性福利积分不可累积使用(见图表27)。

PART 6 弹性福利的实施

确保有效的员工沟通

良好的员工沟通与弹性福利的成功开展紧密相关。一个好的福利方案，若员工不能了解公司美意，参与率不高，对于企业来说将得不偿失。弹性福利上线时，全面有效且持续的沟通是必要的。对于刚实行弹性福利的企业员工来说，对企业多种多样的福利项目了解不多，更加难以抉择。因此企业在弹性福利上线时或者福利选择阶段，要通过福利手册、宣讲、邮件等各种渠道，让员工了解企业的福利项目以及如何选择对他们更有利。有效的沟通，第一，可以让员工更加了解弹性福利，提高员工的参与率和福利感知。第二，增加员工对福利项目的认识，让员工的福利选择变得相对更加容易，不需要人力资源介入其中，耗费额外的人力成本。第三，可以避免员工非理性选择的出现以及其可能为企业带来的风险。

明确职责分工

弹性福利在实施过程中，人力资源要明确各职能部门以及外部供应商的职责分工，明确弹性福利项目的所有者、落实者以及协助者，并使每个环节相关人员明确自身职责，确保后期顺畅的执行。以人力资源三支柱为例，人力资源领域专家负责设计阶段的事务，包括设计弹性福利方案、建立弹性福利平台并设置完善的运营流程；人力资源共享服务中心负责实施阶段的工作，负责回顾弹性福利的开展情况、福利核算、升级后续方案等；而由人力资源业务伙伴作为协助者，承担与员工沟通的责任。而供应商服务中心，帮助员工选择福利，解答员工的疑惑。在弹性福利开展的第一阶段，对于焕然一新的福利方案，员工会有非常多的问题需要咨询。例如“如何选择适合我的福利项目？”“福利升级计划是什么，和普通福利有什么区别？”“哪些项目可以报销？”“如何进行报销？”“如何开报销发票”等等。企业也需要和供应商进行磨合，明确哪些问题要问供应商，哪些问题问企业内部 HR。

人力资源领域专家 COE

设计弹性福利方案，搭建平台，设置运营流程

人力资源共享服务中心 SSC

福利核算，弹性福利的回顾和升级

人力资源业务伙伴 HRBP

直接与员工沟通弹性福利事项

供应商服务中心 Call Center

帮助员工选择福利，解答员工的疑惑

供应商的沟通和管理

在弹性福利的开展初期，对于全新的福利选择体验，员工会遇到比较多的困惑和疑问。在此过程中，企业需要定期与弹性福利管理供

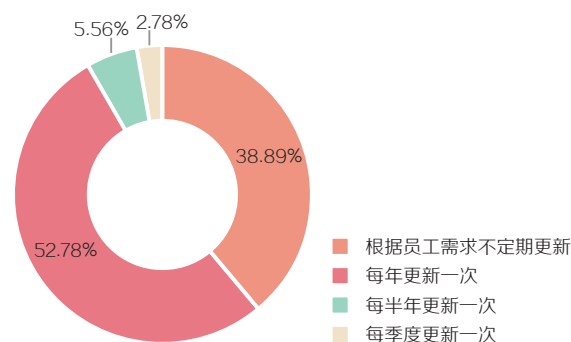
应商进行沟通和回顾，了解员工的反馈和疑问，全程监控弹性福利的开展情况，并不断优化实施流程。同时，各种各样的福利提供商也需要企业在实施过程中对其进行有效的管理和监督，确保员工能拥有良好的福利体验。

每年员工重新选择福利，企业需要对上一年福利项目进行考察，了解员工的选择情况并结合员工的反馈和福利需求，对受欢迎的、使用率低的以及企业还未提供而广大员工需要的福利项目分别进行保留、删除和添加，适当调整和更新弹性福利菜单，让弹性福利更加贴近员工的需要。

“企业需要定期与弹性福利管理供应商进行沟通和回顾，了解员工的反馈和疑问，全程监控弹性福利的开展情况，并不断优化实施流程。同时，各种各样的福利提供商也需要企业在实施过程中对其进行有效的管理和监督，确保员工能拥有良好的福利体验。”

从弹性福利菜单的更新频率来看，一半以上的企业每年更新一次弹性福利菜单，而有的企业（38.89%）则根据员工需求变化不定期更新（见图表 28）。图表 29~30 显示了企业不同层级、不同年龄员工可选福利的选择偏好。从不同层级员工纵向的比较中可以发现，（员工家属）补充医疗保险、年度体检和节日礼品或补贴是不同层级员工普遍喜欢的三大福利。而横向比较中可以发现，除了以上三大福利外，蓝领员工偏爱教育援助，个人贡献者更喜欢额外的带薪休假，基层管理者喜欢工作生活平衡型福利，如额外的带薪休假、娱乐休闲产品和俱乐部会籍，中层管理者既关注健康也注重工作生活的平衡，重大疾病险、健康护理产品以及连带配偶子女的工作生活平衡型福利、旅游计划或补助和弹性工作时间的选择频率较其他层级的员工高，而高层管理者则更喜欢高端的福利计划如股权期权等长期激励计划和高端医疗保险。

图表 28 弹性福利菜单的更新频率 N=36



图表 29 不同层级员工偏好的弹性福利项目 N=52

		蓝领 员工	个人 贡献者	基层 管理者	中层 管理者	高层 管理者
财富 积累型	补充住房公积金	13.46%	11.54%	11.54%	11.54%	9.62%
	储蓄计划	3.85%	3.85%	3.85%	5.77%	5.77%
	企业年金	9.62%	9.62%	9.62%	13.46%	11.54%
	个人理财	0.00%	1.92%	3.85%	5.77%	5.77%
	住房贷款	1.92%	1.92%	1.92%	1.92%	0.00%
	购车贷款	1.92%	3.85%	1.92%	1.92%	1.92%
	长期激励计划	5.77%	3.85%	7.69%	9.62%	17.31%
健康 管理与 风险 保障型	补充医疗保险	34.62%	3.85%	40.38%	40.38%	28.85%
	员工家属补充 医疗保险	19.23%	25.00%	30.77%	34.62%	30.77%
	补充养老保险	3.85%	3.85%	3.85%	3.85%	3.85%
	年度体检	40.38%	40.38%	44.23%	50.00%	44.23%
	寿险	13.46%	13.46%	15.38%	19.23%	17.31%
	意外险	23.08%	21.15%	23.08%	26.92%	25.00%
	重大疾病险	17.31%	17.31%	19.23%	26.92%	21.15%
	高端医疗保险	0.00%	0.00%	1.92%	7.69%	15.38%
	员工身心援助 计划	0.00%	1.92%	1.92%	0.00%	0.00%
	健康护理产品	1.92%	5.77%	9.62%	11.54%	7.69%
工作 生活 平衡型	额外的带薪休 假	15.38%	19.23%	19.23%	17.31%	17.31%
	节日礼品/补贴	32.69%	32.69%	32.69%	32.69%	30.77%
	提供宿舍/房屋 补贴	17.31%	15.38%	13.46%	11.54%	13.46%
	提供食堂/饭贴	25.00%	21.15%	25.00%	19.23%	21.15%
	教育援助	19.23%	7.69%	5.77%	3.85%	3.85%
	公司配车/车补	7.69%	7.69%	13.46%	19.23%	25.00%
	连带配偶/子女 的福利	3.85%	3.85%	5.77%	11.54%	9.62%
	旅游计划/补助	7.69%	11.54%	15.38%	17.31%	15.38%
	俱乐部会籍	5.77%	7.69%	11.54%	9.62%	9.62%
	弹性工作时间	5.77%	9.62%	9.62%	15.38%	13.46%
	弹性工作地点	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	公司产品折扣	15.38%	13.46%	13.46%	15.38%	15.38%
	娱乐休闲产品	11.54%	13.46%	17.31%	15.38%	13.46%
	其他	0.00%	0.00%	0.00%	1.92%	1.92%

从不同年龄员工的偏好情况来看，年度体检和节日礼品或补贴依然是不同员工喜欢的福利项目。从横向对比可以发现，员工本人或其家属的补充医疗保险对 90 后不具吸引力，而除 90 后以外，30% 左右的企业该福利受到了其他年龄员工的欢迎。除以上福利外，相比其他年龄员工，90 后、80 后更加喜欢带薪年假、旅游计划以及食宿福利，而 70 后、60 后及 50 后，更加喜欢公司配车或车贴、高端医疗保险以及股份期权等长期激励计划（见图表 30）。

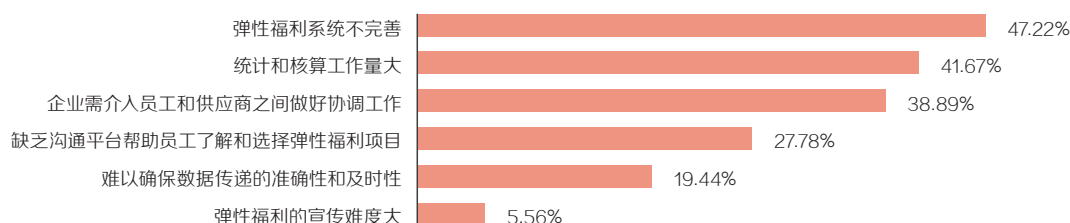
弹性福利系统不完善，能够实现的功能有限是多数企业（47.22%）在运营弹性福利过程中遇到的挑战（见图表 31）。弹性福利在中国的应用远比西方国家复杂许多，福利不仅限于保险，而且每个企业的

图表 30 不同年龄员工偏好的弹性福利项目 N=52

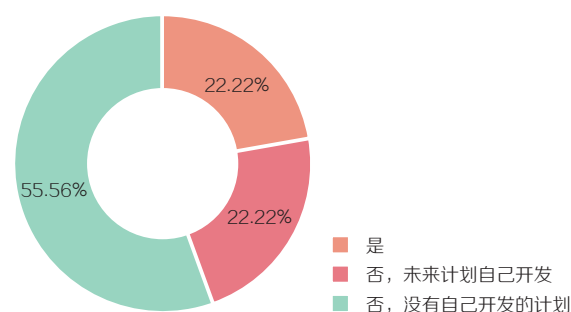
		90后	80后	70后	60及50后
财富 积累型	补充住房公积金	5.77%	11.54%	13.46%	13.46%
	储蓄计划	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	企业年金	5.77%	7.69%	9.62%	11.54%
	个人理财	0.00%	1.92%	5.77%	5.77%
	住房贷款	3.85%	3.85%	1.92%	0.00%
	购车贷款	1.92%	0.00%	0.00%	1.92%
	长期激励计划	1.92%	7.69%	15.38%	15.38%
健康 管理与 风险 保障型	补充医疗保险	1.92%	34.62%	38.46%	32.69%
	员工家属补充 医疗保险	3.85%	32.69%	40.38%	26.92%
	补充养老保险	1.92%	5.77%	5.77%	3.85%
	年度体检	32.69%	42.31%	48.08%	40.38%
	寿险	5.77%	15.38%	19.23%	13.46%
	意外险	13.46%	23.08%	26.92%	21.15%
	重大疾病险	11.54%	21.15%	19.23%	25.00%
	高端医疗保险	5.77%	11.54%	17.31%	15.38%
	员工身心援助 计划	0.00%	5.77%	9.62%	1.92%
	健康护理产品	5.77%	11.54%	11.54%	3.85%
工作 生活 平衡型	额外的带薪休 假	23.08%	21.15%	19.23%	13.46%
	节日礼品/补贴	34.62%	36.54%	32.69%	30.77%
	提供宿舍/房屋 补贴	21.15%	19.23%	11.54%	7.69%
	提供食堂/饭贴	23.08%	23.08%	19.23%	15.38%
	教育援助	5.77%	9.62%	3.85%	1.92%
	公司配车/车补	11.54%	13.46%	21.15%	21.15%
	连带配偶/子女 的福利	0.00%	5.77%	9.62%	7.69%
	旅游计划/补助	17.31%	17.31%	15.38%	9.62%
	俱乐部会籍	9.62%	5.77%	5.77%	9.62%
	弹性工作时间	11.54%	11.54%	13.46%	13.46%
	弹性工作地点	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	公司产品折扣	13.46%	11.54%	9.62%	11.54%
	娱乐休闲产品	19.23%	15.38%	13.46%	9.62%
	其他	0.00%	1.92%	1.92%	0.00%

弹性福利方案各具特色，不完善的系统可能为企业后台系统管理（积分分配、交易数据等）以及员工的用户体验带来不便。尤其对于弹性福利外包的企业来说，供应商的系统统一化的应用模块、数据管理以及逻辑思维等，较难以满足企业个性化的需求。根据我们前期调研发现一些企业表示未来将会自己开发弹性福利系统，定制化福利平台的计划，尤其是互联网行业。调研显示，参调企业中，已有 22.22% 的企业自己开发弹性福利系统，22.22% 的企业表示计划未来将自己开发系统（见图表 32）。而 40% 左右的企业在运营过程中的挑战是开展弹性福利后，大量的统计、核算和协调工作增加了福利部门员工的工作量。

图表 31 弹性福利运营过程中的挑战 N=36



图表 32 企业是否自己开发弹性福利系统 N=36



来自李宁的案例

一般企业都有人力资源系统, 在这个系统上可以实现员工管理、薪酬核算、假期管理和考勤管理等功能。李宁弹性福利平台是人力资源系统中员工自助服务中的一部分, 平台设计和搭建之初企业希望可以通过这个平台实现以下功能: 第一, 可以给员工开通一个弹性福利账户, 在账户中可以储存积分, 员工可以自由使用积分进行福利的兑换。第二, 弹性福利平台可以像网上商城一样呈现企业提供的各种福利项目, 员工可以在平台上选择自己需要的福利, 点击提交之后员工可以看到自己的兑换清单。而员工点击兑换后账户可以实现类似信用卡的功能进行积分的扣除。第三, 这个平台可以给员工的账户进行充值。每到积分发放点, 平台可以给员工的账户发放积分并动态入账, 使他们的福利账户得到充值。第四, 企业可以在平台上看到员工的福利选择记录, 之后可以根据员工的选择进行福利的采购。

在弹性福利的设计阶段, 恰逢公司正在更新企业内部的 IT 系统, 因此借由这个机会人力资源团队向 IT 服务商提出以上需求, 把弹性福利的模块加到人力资源系统之下, 因此弹性福利平台的开放没有产生额外的费用。经过测试和漏洞修复等环节, 在人力资源系统的基础上建立了弹性福利的平台, 使这个平台可以实现福利积分发放、福利选择以及福利选择和兑换记录等功能。

【完整案例请见本报告第 35 页】

PART 7 弹性福利的评估

企业对弹性福利开展情况的评估主要围绕员工参与率(或注册率)、员工对福利的满意度和福利成本三个方面进行。

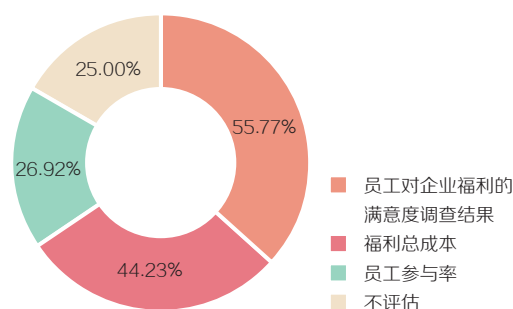
- 员工参与率是企业弹性福利开展情况最直观的评估依据, 参与率的高低反映了企业在弹性福利方案的设计、员工沟通、员工对福利的感知等方面所存在的问题。
- 员工对福利的满意度也是很多企业评估弹性福利开展是否成功的评估指标之一。有的企业会针对员工福利进行满意度调研(或者不仅限于员工福利), 了解弹性福利的开展情况。从员工对福利满意度的评估, 或者从弹性福利开展前后, 员工对福利满意度的变化, 能够看到弹性福利的成败与否。
- 很多企业也会评估福利成本, 开展弹性福利后, 福利成本是否有增加, 而这增加的成本是否有带来满意度的提高, 这是企业非常关注的。

除了以上三个方面之外, 有的企业也会参考员工敬业度的变化, 虽然员工的敬业度与企业提供的福利并不直接相关, 但是有的企业会在供应商提供的敬业度调查中了解开展弹性福利前后对员工敬业度的影响。

从调研结果来看, 员工对企业福利的满意度调查结果(55.77%)和福利总成本(44.23%)是企业评估弹性福利开展情况的主要依据。然而 25% 的企业不对弹性福利进行评估(见图表 33), 经过我们深入的研究发现, 这些企业多数开展微弹性福利, 弹性福利只是员工福利中的一小部分, 因此企业并不会对此进行深入的评估。

29 家企业将员工对福利的满意度调查结果作为评估弹性福利的依据, 从结果中我们发现开展弹性福利 100% 可以提高员工对福利的

图表 33 弹性福利的评估依据 N=52

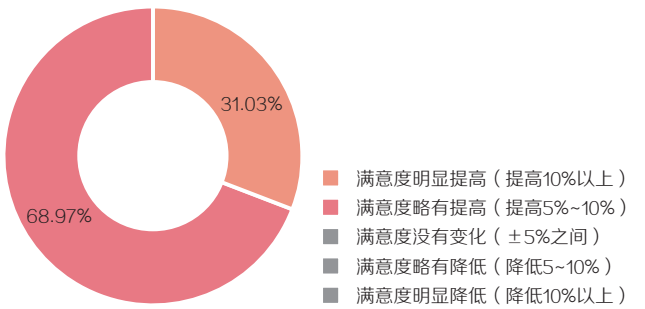


满意度，并至少提高 5 个百分点，其中 31.03% 的企业显示开展弹性福利可以大幅提高员工对福利的满意度（大于 10 个百分点），见图表 34。从 14 家将员工参与率作为评估依据的企业数据中，可以发现一些企业在弹性福利的沟通工作做得比较到位，能够获得大部分员工的参与，员工参与率 50 分位为 80%，75 分位为 90%。也有一些企业的员工参与率比较低，不足 50%（图表 35）。这个时候，企业需要检讨自己是否弹性福利方案设计得太过复杂，难以让员工理解和接受；是否是因为弹性福利的默认方案已能够满足员工的需求；还是企业在沟通方面没有做到位，员工不知道企业开展了弹性福利或者在该做福利选择的时候没有及时地提醒员工。在弹性福利开展的每个阶段，我们建议企业可以让员工尽可能地参与进来，倾听员工声音，了解员工真正需求的同时，也让员工了解企业设身处地为员工考虑的苦劳用心。

开展弹性福利前后，福利项目成本（指采购福利项目的成本）、运营及管理成本（包括沟通、行政、运营以及供应商费用等）以及福利总成本（包括福利项目成本、运营及管理成本）的变化情况见图表。60% 以上的企业开展弹性福利后，福利总成本，运营及管理成本以及福利项目成本都保持不变。32.69% 的企业开展弹性福利后福利总成本提高，30.77% 的企业表示开展弹性福利后会提高企业运营及管理成本（见图表 36）。个别企业表示开展弹性福利后可以降低成本，降低的比例在 2% 到 5% 的范围内。从福利成本提高比例的分位值来看，开展弹性福利后福利总成本、运营及管理成本以及福利项目成本是提高比例基本在 5~10% 左右（见图表 37）。

成本是许多企业在弹性福利面前望而却步的一个重要原因。实施弹性福利作为一次福利的全新转型，弹性福利平台的建立、员工沟通以及后期的管理都可能推动福利成本的上涨。一些开展弹性福利的企业薪酬福利负责人表示不认为开展弹性福利能够降低成本，调研结果也的确如是。对于实施弹性福利是否能够提高福利成本的利用率，许多负责人也表示了认同。从图表 34 中我们也可以看到弹性福利对员工满意度的影响。我们认为企业不应该只关注开展弹性福利短期上对福利成本的影响，更应该从长远考虑弹性福利的投资回报率以及其未来对财务的正向影响。因为对于传统福利来说，企业一定不难发现其中不受欢迎、使用率低的福利项目，这些福利投入便成了无效成本，而且员工传统福利的感知度相对较低。实施弹性福利不仅是将无效成本转移阵地有效利用

图表 34 开展弹性福利后，员工对福利满意度的变化 N=29



图表 35 福利的员工参与率分位值 N=14

	25分位	50分位	75分位	平均值
参与率	40.00%	80.00%	90.00%	68.21%

图表 36 福利成本的变化情况 N=52

	提高	不变	降低
福利总成本	32.69%	63.46%	3.85%
运营及管理成本	30.77%	61.54%	7.69%
福利项目成本	23.08%	75.00%	1.92%

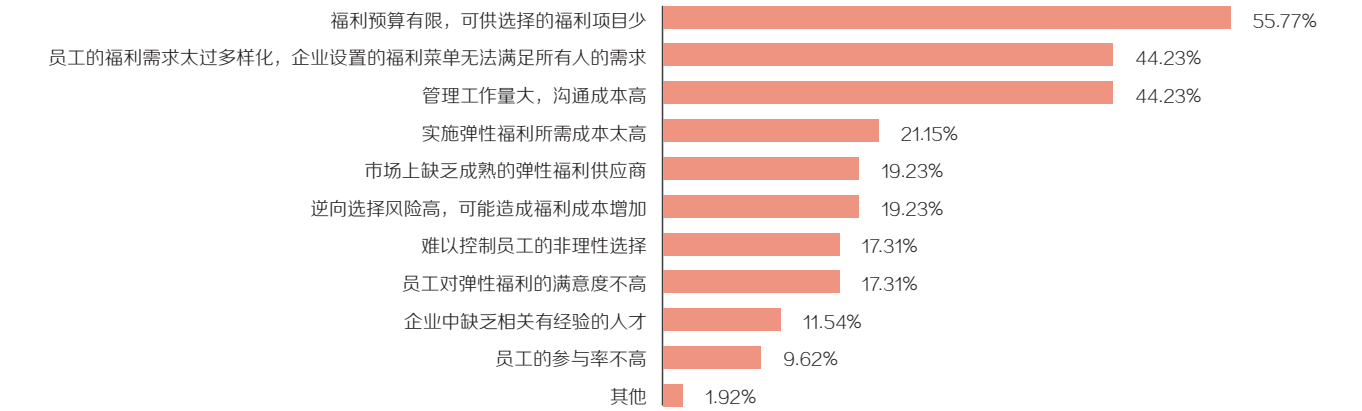
图表 37 福利成本提高比例的分位值

	25分位	50分位	75分位	平均值
福利总成本N=17	5.00%	10.00%	10.00%	9.03%
运营及管理成本N=16	5.00%	6.50%	10.00%	7.81%
福利项目成本N=12	5.00%	9.00%	12.75%	9.42%

起来，在良好的沟通下更能够直线提升员工的感知度。

50% 左右的企业表示实施弹性福利的前两大挑战是基于弹性福利菜单的问题，挑战一是福利预算有限，可供选择的福利项目少，挑战二是员工的福利需求太过多样化，企业设置的福利菜单无法满足所有人的需求（图表 38）。虽然开展弹性福利最大的目的是解决福利成本和员工满意度之间的矛盾，弹性福利的实施也的确将不同员工的不

图表 38 实施弹性福利的挑战 N=52

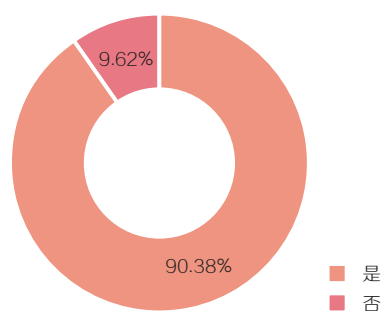


同需求纳入了弹性福利菜单设计的考虑,但是基于企业客观的支付能力,要完全满足所有员工的需求对于任何一个企业来说都不是一件容易的事。所以企业需要更加明确哪些人群是企业的关注重点,是中高层管理人员,核心员工,还是广大普通员工。弹性福利菜单要最大程度上能够满足这些人群的福利需求。对于普通员工,虽然难以满足所有人的需求,但是企业可以通过沟通员工的需求来降低福利需求的多样化程度。

另外,44.23%的企业表示实施弹性福利的挑战是管理工作量大,沟通成本高。实施弹性福利所伴随的复杂的行政管理工作不可避免,我们建议企业在实施弹性福利的过程中更加明确人力资源团队的职责分工,不断优化弹性福利的实施流程、开辟创新低成本的沟通方式或者将弹性福利的管理工作外包给专业的供应商等方式来应对该挑战。

我们调研了52家开展弹性福利的企业未来是否会继续开展弹性福利(见图表39)。从结果来看,90%以上的企业表示未来仍然会继续开展,而近10%的企业未来将放弃开展弹性福利。其中两家企业不继续开展弹性福利的原因是弹性福利管理难度太大,另有两家不评估弹性福利开展情况的企业表示实施弹性福利后,员工对企业福利的满意度没有提高。

图表 39 企业未来是否会继续开展弹性福利 N=52



PART 8 弹性福利的未来趋势

福利理念

如今,面对不断增加的劳动力成本和愈演愈烈的人才争夺战,单靠有竞争力的薪酬无法满足各年龄层员工的差异需求,也越来越难以吸引和保留人才。在这严峻的形势下,福利的概念从传统意义上认为的是一种对员工的保障,也渐渐地转变为一种人才吸引、激励和保留的有效手段,协助人力资源的其他战略在激烈的人才竞争战场上发挥更大的作用。通过弹性福利平台将员工的福利进行差异化处理(积分分配和职级、绩效、工作年限挂钩;不同人群的弹性福利菜单不同),在理想的情况下可以最大化福利的效用,发挥其吸引、激励和保留人才作用。

弹性福利的出现很大程度迎合了全面薪酬回报的理念。弹性福利改变了传统的行为模式,以往企业会和员工沟通薪酬,却很少沟通福

利。开展弹性福利后,企业和员工之间双向的沟通、透明化的福利投入,不仅让企业更加了解员工的需求和偏好,更能够让员工了解企业开展弹性福利的意义和企业对他们的付出。弹性福利让福利的沟通更加频繁更加全面。如今,薪酬福利一体化的趋势日益凸显,一些企业已经展开全面的薪酬福利沟通,薪酬福利的全面沟通也将会是未来的趋势。

积分

福利成为激励和认可的有效手段是未来的必然趋势。目前,已有企业将积分的分配与员工的职级、工作年限、工资以及绩效挂钩,利用积分这种电子化货币的虚拟信用形式,通过对员工的福利购买力的限制来激励员工。我们可以预见,也许未来福利的发展趋势可能亦如薪资,将会与员工的工作年限、职级、岗位性质、人才稀缺度等因素相关。而弹性福利的出现提高了这种可能的可实现性和可操作性。企业无需另外开辟新的福利体系或项目,弹性福利平台具备先天的优越性,通过改变积分的发放规则、对特定员工发放奖励积分、对特别人员扩大弹性福利的可选菜单等方式即可发挥福利的激励作用。

除此之外,弹性福利也给了企业更大的空间去发挥。除了固定发放的积分外,弹性福利积分也可以由员工在企业制定的规则下主动获取或通过一些活动赢得积分。积分的获取给企业提供了一种可能性:弹性福利积分获取活动可以协助企业实现一些人力资源战略和倡导(如关注个人发展和健康等),鼓励员工通过自己的努力完成企业设定的目标去获得积分。

弹性福利菜单

传统意义上,福利承载的是企业对员工的责任与关爱。调研中可以发现,无论是传统福利还是弹性福利,年度体检、补充医疗保险和意外险等健康管理和风险保障型福利都是多数企业固定给员工提供的基础保障。福利的激励作用正被越来越多的企业看重,调研中近40%的企业将长期激励计划(股份期权等)、高端医疗保险等高端福利作为弹性可选福利让(部分)员工进行选择。我们也询问了开展了弹性福利的企业未来计划把哪些福利纳入到弹性可选福利中,许多企业表示是长期激励计划、企业年金和高端医疗保险等。可见,福利的激励趋势日益凸显。弹性福利平台给了企业非常大的发挥空间,创造了更多的可能性,未来,福利项目可能并不会局限于实物类、产品类福利。一些非物质性的福利,例如额外的带薪休假和弹性工作制,可能也会是未来的发展趋势,可以帮助员工实现灵活的时间安排。另外,弹性福利可以加入更多的想象力和创造力。福利不应该只局限于传统意义上的物质性产品,福利菜单中可以加入更多激励、认可和荣誉的元素,使弹性福利可以更加鼓舞人心、有趣地开展。

来自巨人网络的案例

系统搭建

在弹性福利系统的搭建上,很多企业会选择外部供应商,但我们公司自己的IT部门具有很强的研发能力,可以独立搭建该系

统，因此我们最终没有选择外部供应商与咨询公司的介入。

我们将这套新的弹性福利体系定位为小额奖励的首选，将过往直接发放实物的办法转化为以电子货币 G 币换购的新型模式，提升福利的趣味，增强互动。以前如果员工参与某项活动获得的奖励是 10RMB，员工没有被激励的感觉，但现在我们换成奖励 10 个 G 币，虽然与 10RMB 是等额的，但员工的感受就完全不同了。

G 币在巨人网络是以一种正向激励的形式来推动员工（尤其是 90 后员工）的热情，因此我们在设计中注意不将 G 币的获取与绩效挂钩，以免造成适得其反的后果，失去“自由、活泼、好玩”的初衷。

G 币的获取途径

- 访问公司内网 GNN 浏览新闻

GNN 是我们公司的内网，企业内部的咨询和信息都会实时发布在上面。以前员工对浏览 GNN 的热情不高，我们就采用了电脑开机后新闻窗口强制弹出的办法，但此举在员工中的反响并不好；开通了新的弹性福利系统后，我们将访问 GNN 与 G 币奖励结合起来：访问一次奖励 0.5G 币，发帖奖励 1G 币，同时设置每日获取 G 币的上限，这样员工访问 GNN 的热情大增，而每月我们实际付出的成本并不高。

- 参与公司活动：参与公司组织的各类员工活动，如植树节植树等均可获得 G 币奖励。
- 内部培训：参与内部培训、担任内部培训讲师可获得 G 币奖励；课程获得良好反馈的内部讲师还获额外的 G 币奖励。
- 员工间转赠：员工之间可转赠 G 币，这使得 G 币成为加深员工间交流和感情的工具。

福利商品的选择

我们的弹性福利系统中拥有近百件可换购的产品，并会结合商品的受欢迎程度与时下热点不断更新，以获得员工更高的满意度。有时我们还会做一些电子消费或者健康产品的消费引导，发掘员工尚未关注的领域，这类“酷炫”的新视角也深受他们的好评。

目前，系统商城内的产品主要分两大类。

- 第一类是实物产品：实物产品中也分为两类，一种是在外面可以花钱买到的，如手机、摄影器材、运动类产品等；另一种是外面花钱买不到的，如一些比较优惠和稀缺的商业保险。
- 第二类是企业内部荣誉性的：比如拍卖我们的老大史玉柱先生的两小时时间，所有员工都能使用 G 币去竞拍获得与他面对面的机会。这一类商品由于内部的稀缺资源与附加荣誉，把福利系统变得好玩了。

不过值得注意的是，虽然我们的员工总体上年龄相近，但从需求上来说还是存在许多不同之处，有些爱闹，有些爱宅；试图在

弹性福利系统中满足所有人需求是不切实际的，所以 HR 要重点关注你核心服务人群的需求，在面对无法实现的需求时要和员工做好沟通，告诉他们为什么这些需求无法满足。有时员工要的不是一个“结果”，他们需要的是 HR 重视他们的声音。

巨人网络集团有限公司高级 HR 经理陈玲
完整案例请见智享会《HR Value》第 27 期

员工沟通

有效的员工沟通对弹性福利的高效开展至关重要。有别于传统福利的单向统一提供的模式，弹性福利更加关注员工的满意度，注重员工的福利感知。通过沟通，让员工清晰企业实施弹性福利的目的、感受企业对他们的关怀以及深入了解企业的倡导和文化。有效的沟通可能会带来更多意想不到的收获。

对于沟通方式，一些企业的人力资源管理者表示，目前一些正式的沟通方式和渠道效果不如预期。而员工间的口耳相传可能会带来更高的信度，更容易让员工接受。弹性福利的沟通并非单向的，企业不妨多让员工参与进来。尤其在第一年弹性福利的推广期，企业可以组织一些活动，例如邀请员工参与弹性福利的海报设计、视频 / 动画制作、“弹性福利知多少”有奖问答等方式，激起员工对弹性福利的兴趣，加深他们对弹性福利的认知，并帮忙人力资源部门进行推广。另外，企业也可以利用社交化（如论坛、微信、QQ 等）、游戏化的方式展开沟通工作。人力资源部门发起沟通工作的过程中，也不要忽视普通员工的传播力量，有时不妨请员工来代言宣传或帮忙收集员工反馈，可能会收到更好的效果。

用户体验

弹性福利平台为企业的福利管理提供了方便。但是，许多企业表示弹性福利系统不完善，能够实现的功能有限。弹性福利在中国企业的应用不同于西方国家。每个企业的方案都不尽相同，弹性福利计划也相当复杂，供应商的系统或者企业自己开发的系统也越来越难以满足企业和员工的需求。弹性福利某种程度上来说是以客户为导向的思维在运营，更加关注员工的体验。未来，弹性福利平台有更大的发展空间。一些企业表示未来将会自己开发弹性福利平台，不仅对于企业能够便于管理，更重要的是能够给员工更好的用户体验。

此外，如今，弹性福利的选择已不局限在 PC 端。一些弹性福利供应商已实现可以在手机客户端进行福利选择的功能。弹性福利平台作为线上运营的平台，未来势必也会紧跟互联网的发展节奏，不断升级福利选择的方式。未来，弹性福利供应商可能将会开发一些新的功能，实现员工的一些畅想，例如弹性福利手机客户端和社交平台对接，实现“扫一扫”选福利或语音选福利的功能，更加简便易行，为员工打造更加舒适的用户体验。



第6部分 | 我们的建议

福利转型需要诸多考虑和准备，任何一次转型并非易事，不仅需要理性的思考、充分的准备，更需要怀抱将弹性福利开展下去的决心。

① 在决定是否开展弹性福利前，企业应明确自身福利现状，并对开展弹性福利的可行性进行分析。

虽然弹性福利和传统福利在福利项目上没有本质性的区别，但在福利发放形式和管理模式上却是极大的颠覆。在决定开展弹性福利前，企业需要对各方面进行分析，在理性思考的基础上，怀抱将弹性福利开展下去的决心。应重点考虑以下几方面：

① **企业福利现状** 决定是否开展弹性福利前，首先要对现有福利进行盘点，了解企业目前所有的福利项目是哪些、福利成本及员工的使用情况。传统福利模式下福利的投入产出比的分析有助于企业发现现有的问题，明确企业现阶段是否有必要开展弹性福利。

② **企业“硬实力”** 企业整体薪酬福利水平如何？是否薪资水平已饱和？福利转型是否有助于提升企业的竞争力？企业的福利预算是多少？是否足够支持开展弹性福利？

③ **员工需求** 开展弹性福利前，HR 应该对企业内部员工群体构成有所了解，包括员工的年龄分布、不同层级和岗位的员工数量、地域分布等，并需要调研员工的需求。这些有助于企业分析员工的需求是否存在差异，也能够为弹性福利菜单设计提供参考。

② 鼓起尝试的勇气，将弹性福利从话题走向实践。

随着 80 后、90 后逐步占领劳动力市场，相比其他员工，新生代们更具自主意识。而弹性福利的概念很大程度上迎合了目前市场的发展趋势。观望是必要的，但是我们建议企业可以小规模地尝试起来以观后效。有福利预算但是对弹性福利的效果存在担忧的企业可以先将一部分人群（如高管）或一个部门作为试点，观察实施效果后再决定是否扩大规模。而福利预算不多的企业不妨试着开展微型弹性福利，开放一小范围的福利菜单让员工选择。即使企业近期内没有开展弹性福利的计划，顺着弹性福利的发展趋势，企业也可以提前做好准备，慢慢地将弹性消费福利的理念传达给员工。

以人为本，多方权衡，弹性福利的设计要更贴近员工也要具备企业特色。

③ 弹性福利的设计不仅要站在员工的立场，也要考虑企业的供应情况，在供需之间寻找最佳平衡点。

弹性福利的设计很大程度上需要站在员工的立场为他们考虑，响应员工的需求赋予员工选择的权利是必须的，但是自由的背后往往存在很大的风险。因此企业需要在大方向上进行把控，首先应该固定一部分福利作为核心福利，规避掉对企业和员工来说可能存在的风险，同时，再倾听员工的声音考虑员工的需求。员工的需求可能非常多样化，企业成本有限，弹性福利必然不能满足所有员工的需求。企业需要在供需之间进行权衡，考虑哪些是多数员工想要的福利，哪些福利虽然不是主流但却是关键人才所需的。其次，福利的转型要考虑员工的适应性，弹性福利的设计应该从简单做起。开展弹性福利初期，福利菜单应在原有福利的基础上稍作调整，不宜做太大的改动。而后期员工熟悉了弹性福利后，企业可以再逐步优化弹性福利方案。

④ 充分结合企业特色，定制化企业专属的弹性福利方案。

弹性福利方案，如果能够根据企业自身的特色进行定制化设计，可以达到事半功倍的效果。因此企业在弹性福利开展前，要充分了解企业员工的群体构成和特点，结合企业的战略、福利主张以及企业文化，打造专属的弹性福利方案。例如互联网企业，员工普遍比较年轻，便可以更新奇好玩的方式设计弹性福利，以游戏化等方式让员工主动获取积分，使弹性福利在激烈的人才争夺战中发挥激励和保留的作用。医疗企业，因为行业特性，会更关注客户和员工的健康，在弹性福利菜单的设计上可以和企业战略结合，将健康管理类福利如体检、眼科护理、牙齿护理、健身等福利纳入弹性福利平台。若企业员工的离职率较高，弹性福利积分的设计上便可以与员工的服务年限等因素挂钩，协助人力资源的其他战略发挥人才保留的作用。

福利不只是企业义务给员工提供的保障，更是吸引、激励和保留人才的一把利器。企业要妥善应用弹性福利，使其发挥更大的作用。

⑤ 充分利用员工沟通，提高员工的福利感知并引导员工的福利选择。

无论是弹性福利的设计、实施和管理过程中，企业都不可避免需要和员工沟通，此时不妨利用这些机会更好地向员工传达企业的想法。一方面可以通过沟通，让员工了解企业开展弹性福利的目的，提高员工的福利感知。另一方面，也可以通过沟通引导员工的福利选择并强化企业认可的关键行为。弹性福利的沟通是双向的，企业可以通过互动性更强的方式，将福利和企业倡导的理念相结合，引导员工的福利选择（如鼓励员工关注健康、关注个人职业发展等），并

通过如额外积分的获取、使用弹性福利平台的滚动公告等表示对员工的认可强化这些行为。

⑥ 差异化员工福利，最大化弹性福利的效用。

作为薪酬的一部分，福利对人才的吸引、激励和保留作用不可小觑，而弹性福利提供了更大的发展空间。通过积分差异化员工福利，将积分和员工职级、服务年限、基本工资、绩效等因素挂钩，有利于企业鼓励员工保持忠诚度或者激励员工的工作表现。企业也可以针对不同人群（特别是不同职级）开放不同的弹性福利菜单来激励员工。当然，企业也可以针对不同人群，例如核心员工、高绩效员工或年度最佳员工，额外发放一些福利积分，表示对他们的认可和激励，通过弹性福利最大化福利的效用。

要用发展的眼光看待弹性福利，确保弹性福利的可持续运营。

⑦ 通过弹性福利将无效的福利成本有效地利用起来。企业不能只关注短期的福利成本，更应该从长远上考虑福利投入的有效性。

相比传统福利，短期来看弹性福利的开展可能会带来成本的提高。但需要明确的是传统福利模式下，员工的感知度低且一定存在使用率低、不受欢迎的福利项目，部分福利成本的投入是无效的。而弹性福利可以将原本无效的成本更好地利用起来。弹性福利，通过丰富员工的福利选择、充分与员工沟通、后期的运营管理，能够提高员工的满意度和感知度，使福利成本的利用率得到提升。员工对福利满意度的提升无需企业重金打造弹性福利方案，而可以在福利成本可控的情况下，在不断完善弹性福利体系的过程中逐步实现。而且对于未来，弹性福利给了企业很大的操作空间。企业可以在成本不变的前提下改变福利项目，未来随着福利成本的不断提高，企业也可以控制福利投入，选择和员工共担福利成本的上涨。

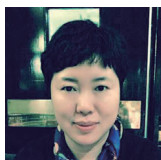
⑧ 动态管理弹性福利，在发展中克服困难，不断完善和优化弹性福利方案。

弹性福利是一种全新的体验，在开展前期势必伴随着许多额外的工作，例如需要许多人力核对员工的福利选择、需要介入供应商和员工之间进行协调、维护和管理一系列福利供应商等。弹性福利更加关注员工的感受，很多时候需要以“客户至上”的态度运营。在实施过程中，动态管理非常必要。不仅要了解员工的反馈，包括了解供应商的产品和质量是否能够让员工满意、员工的客户体验如何、员工的需求有何变化等，而且要对这些信息进行分析和处理，筛选福利供应商、完善弹性福利菜单并对弹性福利管理流程进行优化，确保弹性福利的可持续运营。

第4部分 | 案例启示

案例启示

北京掌趣科技股份有限公司



员工福利新视角 --- 弹性福利方案

刘建新 | 北京掌趣科技股份有限公司 | 人力行政总经理兼总裁助理

刘建新女士，现任北京掌趣科技股份有限公司人力行政总经理兼总裁助理。刘女士在互联网及信息技术行业拥有二十年的人力资源管理工作经验。在加入掌趣之前，刘女士先后在完美世界、艺龙、甲骨文和中国网通从事人力资源管理工作，在招聘、组织与人才发展、薪酬福利以及人力资源信息系统等方面拥有丰富的经验。刘女士曾在完美世界担任人力资源高级总监，负责弹性福利的优化工作，如今她所在的掌趣集团也正在设计和筹备弹性福利计划。下文是她关于弹性福利的设计和管理方面分享了她的经验和看法。

弹性福利为谁而生？

引用 Dave Ulrich 的一句话，价值是由接受者而非提供者决定的。Ulrich 认为 HR 部门要清楚谁是 HR 服务内容的接受者，以及他们将从 HR 部门的服务中接受到什么。对于 HR 部门而言，最要紧的不是宣布一项政策、公布一项计划，而是要考虑清楚，接受者从这些活动中得到了什么。是的，价值由接受者决定，除非他们认为 HR 部门的服务创造了价值，否则 HR 部门的工作就变得毫无意义。回到弹性福利，它和所有的 HR 服务一样，只有弹性福利的接受者——员工认为有价值，才是做好弹性福利的最关键点。

福利作为薪酬体系的重要组成部分，与工资和奖金并称为薪酬体系的三大支柱，越来越受到企业的重视，也成为企业吸引员工、挽留员工、激励员工的一把利剑，大家对福利的研究也上升到了战略的高度。企业如何设计合适的福利计划以吸引和挽留人才？——员工要有一定的选择自由，可以选择他喜欢的产品。

弹性福利的设计

什么样的福利是可以让员工满意的？我们需要再温习一个最基本的经济学名词均衡价格，它是市场中一种商品的需求价格和供给价格相一致时的价格。根据该原理，我们要在企业降低运营成本和满足员工对福利项目需求之间寻找最佳点，达到企业和员工之间的双赢。

设计弹性福利，企业要先进行测算。一般企业在福利方面都会有一些自己的积累，所以设计弹性福利之前，要先盘点一下自己有多少福利项目和总成本，如果在成本不变的基础上变成弹性福利，一般操作是固定加自选，即员工福利分为两部分，一部分是固定的福利，这些福利员工不能选择，另一部分福利可由员工自己选择。刘女士认为，明确了在员工福利的投入之后，在预算的基础上，企业应该计划固定福利和弹性自选福利的比例。而企业需要根据自身行业情况、员工特点如年龄等，确定固定部分，该部分是最低保障，基本是属于不能没有的；弹性自选福利部分是补充和增值部分，可以满足不同员工的需求的。

弹性福利菜单

传统福利到弹性福利的转型过程中需要做一些分析，考虑哪些福利应该继续保留，哪些福利可以纳入弹性福利菜单中供员工进行选择。弹性福利菜单的设置不仅要考虑到员工的需求，企业也要为员工做好保障，规避一些潜在的风险。比如，可能一些员工不认为自己需要意外险或商业医疗保险，但是对于企业来说，如果没有为员工投保，一旦发生意外，就将带来较大的成本。因此，刘女士认为即便员工可能不在乎意外险或商业医疗保险，企业仍应该将这些保险作为固定福利提供给员工。对于体检，则可以将其拆分成基础的体检（不可选）和增值体检，增值部分提供不同层次的体检项目以及家属体检供员工选择。就刘女士的经验来看，互联网企业员工所在的群体大约是在

30 岁左右，处于上有老下有小的年龄阶段，因此家属体检项目（父母、配偶和孩子）选择频率是比较高的。另外一些节日和生日的礼品，也可以放在菜单中多提供一些不同类型的产品供员工选择。

弹性福利平台

开展弹性福利同时还能不增加人力资源管理成本，一个弹性福利管理平台是必要的。但是对于企业来说，即使是互联网企业，自己搭建平台的能力相对会弱一些。因此刘女士认为，企业可以选择一个比较成熟的弹性福利外包商，直接使用他们的平台。将弹性福利外包，一方面可以直接使用外包商的平台，另一方面，外包商有整合福利供应商的能力，客户也比较多，因此对于同一个福利项目他们可以拿到比较优惠的价格。选择弹性福利外包商的时候应该关注两个主要方面：一、该弹性福利外包商有没有系统支持。二、该弹性福利外包商的客户量是否足够多，这决定了其产品的价格是否有竞争力。

弹性福利的运营维护

从刘女士的过往经验来看，企业在选择了合适的弹性福利管理供应商的前提下，实施弹性福利后，企业人力资源薪酬福利部门人员的工作量并不会增加，甚至可以减少。一般来说，企业制定弹性福利菜单后需要和供应商确定产品类型，之后由供应商在弹性福利平台上实施。在企业弹性福利系统开放后，每个月和供应商核对员工的选择即可。员工所购买的福利将在福利账户上进行积分的扣除，若员工在其相应的积分外，欲自费购买更多的福利，超出积分的部分每个月将从

工资内扣除。如果弹性福利平台比较稳定和成熟的情况下，这些信息的核对是比较方便简单的。

弹性福利在实施过程中，如果一些细节没有处理好可能会引起员工的不满。比如，信息传递问题，有的员工在弹性福利管理供应商的平台上为家人选择了体检，他们去体检中心的时候发现没有他们的信息，可能员工家属的体检信息没有及时到达体检中心。而这样就因为信息的不及时传递导致了员工的不满。员工良好的福利体验非常重要，因此企业在弹性福利的实施过程中要更加关注诸如信息及时传递等细节问题。

总结

- ① 明确企业的情况，是否需要做弹性福利，不必为做弹性福利而做弹性福利。
- ② 在企业可承受的福利预算内，把握固定福利成本和弹性福利成本的平衡点，保证企业最低的风险并能够让员工对福利满意。
- ③ 福利菜单的设计，需要对员工进行调研，了解员工的需求和偏好。同时，福利菜单的选择范围不要太分散，不然难以满足集体购买的效果。
- ④ 选择弹性福利供应商时，要关注其是否有系统支持。系统支持非常重要，稳定良好的系统支持能够减少企业人力资源薪酬福利负责人不少的工作量。

案例启示

迈图高新材料集团



迈图集团弹性福利之道

郭宏伟 | 迈图高新材料集团 | 亚太区战略薪酬总监

郭宏伟，现任迈图高新材料集团亚太区战略薪酬总监，曾任摩根士丹利人力资源总监，欧莱雅中国人力资源总监，法国施耐德电气战略薪酬经理、顾问。毕业于美国明尼苏达大学人力资源与劳动关系专业，获得硕士学位及全额奖学金。在中美两国人力资源领域长达 15 年的工作经验让他积累了丰富的跨文化人力资源管理和薪酬管理经验。根据他丰富的薪酬福利管理经验，本文将分享迈图弹性福利的实践以及他对弹性福利的见解和看法。

迈图的弹性福利实践

迈图高新材料集团 2014 年起开展部分弹性福利计划，即将一部分的福利成本外包，由第三方供应商来提供。迈图将原有的节日补贴，货币化的福利，以及实物福利，通过积分的形式发给员工，员工可以用这些积分在第三方的平台上自己选择所需的产品，而原有的其他福利也同时开展。弹性福利面向全体员工，福利积分上至管理层，下至工厂工人都相同。而积分的发放是阶段性的，逢过年过节，企业便会把部分积分发放给员工。

弹性福利开展前的准备阶段

开展弹性福利的初衷

以前，传统的福利方案一般是企业参考市场上的标杆以及其他企业开展的福利方案决定企业的福利方案。而现在，随着劳动力大军的不断多元化，人们对福利的需求也变得不一样。尤其是现在的 80 后、90 后进入职场，以前进入公司的员工产生老龄化的状况，整个企业劳动力年龄层次多且差距大，不同员工对福利的需求不同。因此企业会考虑一个问题，那就是在同样的福利成本下，怎样使用这笔资金以满足不同员工的需求。而以往单一福利方案并不能兼顾到各个阶层、各个年龄层的员工，所以公司开展弹性福利，从成本有效性的角度来看，希望同样的福利成本能够发挥更大的作用。

明确目标选择适合企业的弹性福利方案

企业决定开展弹性福利前首先要明确实施弹性福利的目的是什么？是想控制成本？提高员工的满意度、敬业度？哪个目的是最优先的？明确了开展弹性福利的目标之后，再进行弹性福利方案的选择和设计。如果企业开展弹性福利的目的是给员工提供选择的权利，同时不希望让成本上升，或者让管理变得复杂，就可以选择微弹性福利计划，在某个类型的福利科目下提供有限的选择。如果企业内部没有资源和人手，可以把一部分成本外包，用一个第三方平台，让供应商来做。而企业如果更加关注员工，希望通过弹性福利提高员工的满意度和敬业度，而不太关注福利成本和管理流程问题，那么就可以选择

管理难度相对比较高的全面弹性福利计划，把不同类型的福利都放在一个平台上让员工进行选择。

弹性福利的设计阶段

企业设计弹性福利方案时要考虑以下因素

- 福利方案不能变成企业未来的负担，必须在企业能够承受的范围内。尤其要注重未来可能产生的潜在成本。
- 从管理的角度上，弹性福利必须是易于管理，易于实施，易于监督的。实施弹性福利后，在弹性福利平台上，企业可以获得需要的数据报告，可以掌握企业现阶段的福利投入情况以及员工选择偏好的情况等等。
- 从员工的角度上，企业的弹性福利要让他们易于理解。企业开展弹性福利时要让员工清楚地知道这是什么东西，企业开展弹性福利对他们有哪些好处。应该简单明了、易于理解，太复杂会让员工难以理解，弹性福利也可能会遭到排斥。
- 保证员工的参与率。开展弹性福利最关键的一点就是要保证员工的参与率，这样才能让企业为员工提供的福利发挥效用。对不同群组、不同年龄的员工应该选择不同的沟通方式，让他们清楚地知道企业为他们设计了一个和以往都不同的福利计划并让他们积极参与其中。积极的使用社交媒体、碎片化的时间以及游戏化的方式把重要的信息传递给员工。

弹性福利菜单的设计

弹性福利菜单的设计首先要考虑到中国法律法规的限制，国家强制规定企业必须为员工提供的社保企业必须依法缴纳，不能作为可选的福利让员工选择。其次设计弹性福利菜单要考虑公司所处行业和企业文化。例如化工行业特别关注健康、安全和环境，员工处于这种企业文化下，对自身健康的关注度可能会比来自其他行业的员工高，所以会比较倾向于选择一个比较好的医疗保险，甚至把配偶、子女都包括进来，员工愿意在这方面投入。如果企业在设计弹性福利的时候恰恰医疗保险比较弱，这样员工可能就不会很满意。另外，企业在设计

弹性福利菜单前应该对员工进行调研，了解员工群体的福利需求，确定他们的需求是否存在差异以及差异程度。如果差异不大，可弹性的东西不多的话，那么企业要慎重考虑是否有必要开展弹性福利。

企业设计好弹性福利菜单后，要给福利项目定价，为每个福利项目折算成相应的积分作为价格，使不同的福利项目之间产生可交换性。如此，员工就可以根据自身需求使用自己的积分，例如员工可以选择基础的医疗保险，将省下的积分用于购物产品或者额外的带薪年假上。

► 供应商的选择

选择适合企业的弹性福利供应商要考虑以下几个方面：

- 弹性福利平台：供应商提供怎样的平台以及这个平台的处理能力，是否能够处理几千、几万名员工。数据交换的安全性，各种报告的及时性。
- 平台的功能性及易用程度：员工是否在任何情况下都能登陆，必须在企业内网还是在任何因特网环境下都可登陆，或者可以用手机APP软件登陆。
- 弹性福利供应商及下层供应商的联系：弹性福利供应商和下层供应商的联系是否紧密，从弹性福利平台上跳转到下层供应商的网站是否便利，提供的选择是否充分。
- 成本问题：弹性福利平台前期的实施成本和后期的维护成本大概是多少，是否在企业的可承受范围之内。
- 平台的覆盖区域：是地区性的还是全国性的。

弹性福利的实施阶段

► 积分分配 & 发放

迈图集团弹性福利积分是全员统一并分阶段发放的。例如春节到了，员工就会收到公司的邮件和短信：公司祝你春节快乐，特此送上多少积分。企业在每年的端午节、国庆节、春节等节日都会发放积分和祝福，这就不断让员工感受到公司对他们的关怀，加强他们对公司福利的感知。如果只是合并工资，发放现金的形式，员工的感知度会比较低。而从操作层面来说，发放积分和祝福比以往发放节日礼品方便了许多。公司只需要将节日祝福和积分打成一个包发到员工的邮箱和手机上即可。

相较于以往每逢过年过节发礼品的众口难调，如今以积分形式发放给员工的福利有两个优势：一个是弹性福利平台上有很多商家和产品，员工有很大的空间进行选择。二是员工可以以低于市场的折扣价购买所需产品。对于公司而言，福利成本不变。而对于员工来说，他们有了自主权可以选择自己想要的东西，并且可以以团购价购买。这种形势下，员工会觉得公司提供的福利对他的日常生活是有帮助的，因此也乐于接受这种福利模式。

► 弹性福利管理的便捷性

迈图实施弹性福利后，企业省去了很多工作，比如以前每到过年过节的时候，采购部门需要去购买礼品或优惠券，然后发放给每位员工。现在，企业不需要做采购和发放礼品的工作，只需和弹性福利供应商联系，将积分发放到员工的账户就可以。而每个员工如何使用积分、购买什么礼品，属于员工的个人行为，他可以在弹性福利平台上去购买自己所需的东西。如果遇到积分或者产品的问题，员工可以通过弹性福利供应商的客服热线直接供供应商联系来尽快解决。从管理的角度来看，弹性福利更加简单便捷。

弹性福利的评估

► 弹性福利的参与率

实施弹性福利后，迈图 90% 以上的员工都进行了注册和使用。因为迈图的弹性福利模式是给员工发放积分，员工可以自行购买所需产品。一些企业的弹性福利，如果员工不注册或不选择弹性福利可被视为选择了默认计划。公司会定期收集员工的反馈，并根据反馈及时增减所提供的福利项目，所以参与率比较高。

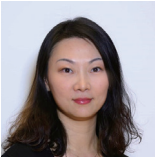
► 弹性福利成本

弹性福利的成本包括前期一次性的平台开发及实施费用，福利项目的定价（或购买积分的费用）以及后期的计划变更及维护管理费用。对于一个几千人的企业，平台开发实施费其实是一笔不小的费用，大概需要几十万。而这个一次性的实施成本比较大，无法从一个现有成本中排出一部分来。因此决定开展弹性福利时需要获得管理层的支持。企业实施弹性福利的原则是不能让福利变成企业的负担，弹性福利应该在企业成本可控的范围内，健康地、可持续地运营。虽然现在很多企业在福利方面的投入并不少，但是如果对现有的福利计划进行分析，企业一定会发现其实有一部分投入是无效的。如何聪明得花钱，把福利投入花得值得，是企业需要考虑的。例如，企业给员工提供很好的医疗保险，但是一年后通过现有的分析之后发现，员工对这项保险的利用率非常低。这笔成本就变成了无效成本。那么企业就可以把原有的医疗保险计划降下来，把这些钱花在别的福利项目上或者花在平台、福利的运营和维护上。企业应该寻找无效的成本空间，把它用在有效的地方，这样才能让福利发挥更大的作用。

而后期的维护成本，企业需要为每位员工每年交一笔维护费用。后期每年固定所产生的成本是否会成为企业的负担，等于在福利成本上你又加了一个百分比作为管理费用，所以如果企业本身的目标是把费用降低的话，那么可能要考虑一个折中的办法，处理这些平衡。

从弹性福利维护成本的角度来讲，因为迈图的弹性福利供应商现在处在高速发展的阶段，这方面不作为其主要收入，因此费用不高。其次，公司并没有实施全面的弹性福利计划，复杂度相对较低。总体而言，迈图集团实施弹性福利后，除了增加少量的平台实施费、员工培训以及沟通成本之外，企业的福利成本基本没有显著增加。

案例启示 罗氏诊断产品（上海）有限公司



“i-Benefits 福满罗氏” 弹性福利计划
张璐 | 罗氏诊断产品（上海）有限公司 | 资深薪资福利经理

弹性福利开展背景

罗氏诊断一直以来都在体外诊断领域保持市场领先。随着近年来在中国业务的不断快速增长，人员招募的需求量也日益增加，公司员工群体的构成趋向多样性，年龄、家庭状态等各不相同且需求多样化，企业希望通过弹性福利平台在员工福利方面赋予员工更多选择的权利以满足员工多元化的需求。同时，薪酬福利板块在吸引、激励和保留人才方面扮演着非常重要的角色，罗氏诊断也希望借此帮助吸引更多人才、增强市场竞争力并提高员工的敬业度，打造“理想工作场所”。另外罗氏集团在中国有数家独立运营公司，集团也建议在中国地区有相对统一的福利制度，弹性福利制度也提供了一个平台以进行福利整合。因此罗氏诊断联合其他在华公司于 2012 年启动了“i-Benefits 福满罗氏”弹性福利计划项目并于 2013 年正式实施。

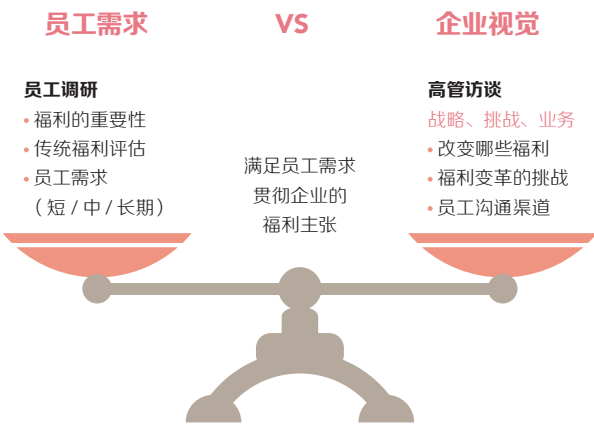
罗氏诊断弹性福利特点

作为一家医疗企业，罗氏诊断始终非常关注员工的身心健康。传统的福利里一般包括很多与此相关的福利项目，例如意外险，医疗险及年度健康体检等。弹性福利的开展，企业依然秉承一贯的福利主张，基于“核心 + 可选”的设计理念提供菜单式的福利方案，让员工可以在既定的福利成本内根据自身需求自主选择合适的福利计划且延展至家人，同时“弹性福利报销账户”（Flexible Spending Account，以下简称 FSA）的建立也使得员工可以将选择后的剩余积分进行指定项目的报销。

由于弹性福利涉及了不同领域的福利项目，罗氏诊断的优势在于员工规模较大，规模效应使企业具备议价能力，在与各福利供应商的谈判中能获得一定的价格优势，同时企业也有自主权去定制化企业的福利方案。

福利转型前的准备

罗氏诊断在开始着手设计弹性福利方案时，十分注重员工的感受和建议。前期花费了相当多的时间对全体员工进行了线上调研分析，充分了解员工的想法，倾听他们的声音，了解他们对传统福利的适用评估，对福利的需求以及各项福利对他们的重要程度；同时也针对管理层进行高管访谈，从企业的角度，了解整体业务战略，目前的挑战及对于整体薪酬福利计划的期望。在细节上，与管理层更加具体地探讨变革后的福利模式以在行业内提高竞争力，福利变革的挑战以及员工沟通的渠道等。从中找出需求的共性和差异性，以帮助我们更好地设计整个计划，确保方案最终出炉能贴合大部分员工的需求，同时使弹性福利贯彻了企业的福利主张以切合企业的整体战略（如图所示）。

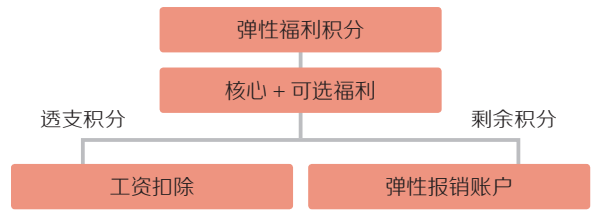


福利转型阶段，弹性福利的成本控制和后期运作管理问题，例如开展弹性福利在福利成本上是否有增加，企业是否能够承担，以及后期如何管理运作及其复杂程度等，都是企业需要考虑的因素。传统福利到弹性福利的转型，福利项目和模式产生了变化，这样的变革是否能够让员工理解和接受也是企业非常关注的。考虑到员工的接受度，企业在弹性福利的设计上，一开始并没有做得太过复杂，而是从简单做起。

弹性福利菜单的设计

在设计弹性福利时，罗氏诊断秉持着“start from simple”原则，在充分听取员工“声音”的基础上，第一阶段的主要设计方案是将现有福利按需归整到新的平台上，而并没有设置太多创新性的内容。弹性福利计划是一个长期的开展过程，在最初的阶段，企业以简单的方案和更易使员工理解的方式将弹性福利的概念灌输给员工，同时给企业也给员工一些适应和磨合的时间。在后续计划的升级中，企业会将员工的一些建议及合理而“强烈”的需求逐步采纳并酌情添加，以避免最初阶段“颠覆性”的改革带来的难以落地和管理以及员工难以理解的情况发生。

弹性福利适用于全体员工，采取“核心 + 可选”的模式。员工可享受的弹性额度是基于弹性福利计划的设计授予每位员工既定的福利积分，一积分等于人民币 1 元。积分可用于核心福利、自选福利和弹性消费账户。核心福利是员工必选的福利，涵盖了风险保障类和健康管理类的项目。风险保障类项目基于对员工同时也是对企业的财务保障，包括了寿险、意外险等。同时，企业对员工的健康非常关注，也提供了年度健康体检、医疗险、癌症险等福利作为必选项（如图所示）。



可以将此账户内的积分用于公司指定项目的申请，主要以报销的形式。罗氏诊断将指定的报销项目定位在员工健康、个人发展和工作生活平衡三大方面，鼓励员工关注自己的健康、个人职业发展并在工作和生活方面取得平衡。

一般来说，福利可以进行自主选择之后，有的员工可能会因为只看到目前需要的或者自己喜欢的福利，出现非理性选择的情况，为自己或企业带来风险。而对于罗氏诊断来说，由于企业对于核心福利部分的选择设置了最低要求以保证基础保障，所以无论员工的偏好如何，一般都不会为企业或员工本身带来其他风险。

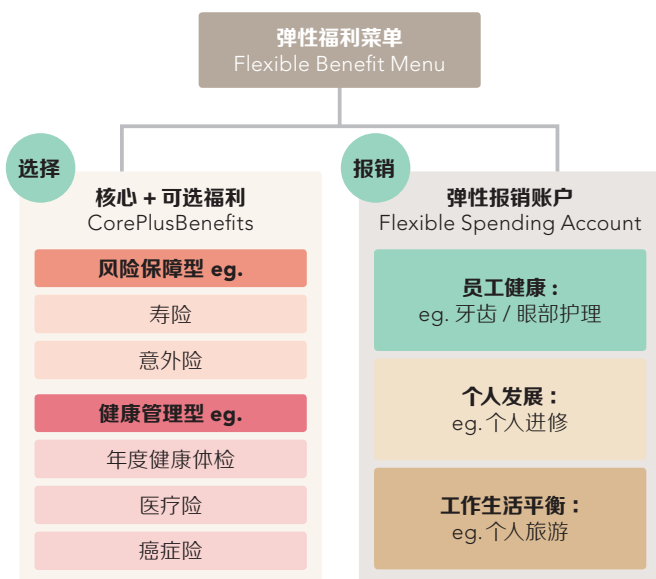
员工认知

一个新方案的实施，尤其是涉及全员切身利益的福利方案，沟通是成功的关键。除了在方案设计方面从简单做起之外，在员工沟通方面，在弹性福利的设计初期人力资源部门就进行了大范围的讨论，如何让员工循序渐进地接受和关注弹性福利概念，接受并参与弹性福利计划，让员工感受到企业以人为本的企业文化等都是企业关注的重点。所以在弹性福利开展前期，企业通过一系列的预告，与员工的积极互动，鼓励参与并进行了相关的推广活动。弹性福利计划实施时，也借助视频、邮件、员工宣讲、宣传手册等各沟通渠道确保员工的认知度。

提高员工对企业福利的感知度是企业弹性福利希望能够达到的目标之一。在弹性福利实施前，从相关调研中可以看到员工对福利的认知有所欠缺。虽然企业一贯都在福利上具有较大投入，但员工往往并不这么认为，大多数员工对福利的认知较为简单，他们不太清楚企业给他们提供了哪些福利，或者对福利的认知是碎片化的，许多客观存在的福利并不为员工所知。开展弹性福利后，通过弹性福利平台可以体现出所有福利的内容，员工全面了解了公司的投入以及自己享有的福利内容，那些福利中的“隐形者”也将被彰显出来，对福利的感知度有了很大的提升。另一方面，员工可以看到企业的福利模式从统一提供（one for all）到赋予员工权力选择的转变，以及每年弹性福利菜单根据员工需求和福利选择情况的调整和更新，能够让员工感受到企业的重视和关怀。

供应商的角色

目前来说，弹性福利在中国仍是一个相当较新的方案。弹性福利供应商专业的设计能力、经验以及管理平台在弹性福利的设计、实施和运作管理上发挥着重要的作用，他们往往要担当辅助设计者、实际



注：每个具体福利项目均提供不同保障水平的选择但必须有最低保障要求；部分福利可以延展至家庭成员（包括配偶，子女和父母）。

企业根据各层级员工的需求设计了不同的福利菜单，提供员工多样化的可选福利项目，并且在每个具体福利项目上都提供不同的保障水平选择。员工可以根据自身需求对各个福利项目进行升级、降级或将福利延伸到家庭成员中。若员工做完福利选择后积分仍有剩余，可将剩余积分转入 FSA，用于公司指定项目的报销；若积分不足，积分透支的部分则会在工资里扣除（如图所示）。

FSA 是企业用来处理员工未使用完的弹性福利积分的账户，员工

操作员、后续问题解决者等角色。如何选择合适的供应商为企业量身打造独特的弹性福利方案并使弹性福利真正落地非常关键。罗氏诊断从供应商的方案设计能力、沟通策略、系统、定制化程度，经验值和执行力各个方面进行评估，经由人力资源部和其他相关部门的谨慎综合考量，选择了现在的弹性福利管理供应商。

在企业弹性福利的设计、实施和后期维护的阶段，弹性福利管理供应商都协助企业做了一系列工作。

① 基于供应商在弹性福利设计和管理的经验，对中国福利市场的熟知及亚太地区甚至全球市场趋势的预判，在企业弹性福利设计期间，配合人力资源部了解各层级员工的福利需求和建议。了解了公司状况后，与企业共同制定弹性福利框架，菜单和运作流程等。

② 在变革管理方面，供应商也会配合企业共同设定各阶段的沟通策略并加以执行，包括福利计划手册、常见问题（FAQ）、员工宣讲材料的准备等以辅助企业的宣导工作，同时提供统一的邮箱和热线服务中心为员工提供较为详细的答疑。

③ 弹性福利的后续运作。弹性福利平台正式上线之后，通过标准化的流程，供应商作为福利管理员与本地共享服务中心共同承担着后续运作工作。

④ 弹性福利的各层级供应商管理。由于供应商比较了解企业的弹性福利方案且对于整体市场的情况比较了解，他们往往可以站住企业的角度与下一级福利供应商进行方案的探讨和价格谈判。

⑤ 系统管理。具备足够的“弹性空间”可以根据实际情况而进行更改，完善以及未来计划升级后的系统可执行性，同时维护进行日常管理。

弹性福利实施后的变化

成本

弹性福利的成本主要还是福利本身的费用，企业基于原有福利进行优化整合并转换成积分，在成本上有微小的增加。开展弹性福利，企业需要倚靠供应商的专业设计、建议及后期执行，相关系统的费用及后期的管理费等不可避免，企业应在确保自己的支付能力的基础上，尽量维持在可控水平之内。在弹性福利开展的第一年，方案还是比较简单的。未来，企业将会根据员工的需求和企业的福利主张，将目前尚未满足员工的项目逐渐进行评估增加至弹性福利平台。随着企业的持续快速发展，也将争取能够带给员工更多的福利以打造“理想工作场所”。

福利规划

对于企业来说，传统的福利模式下，企业一般开展 1~2 年后根据市场趋势改变福利项目。而对于弹性福利，企业可以更多的贴合员工需求。弹性福利平台使企业能够对员工的选择倾向进行定期分析，了解各项福利的关注度等，明确今后需要做哪些改变、增加哪些福利项目，为未来的福利规划提前做好准备。

弹性福利的评估

罗氏诊断弹性福利开展的成功与否主要从员工注册率（Enrollment Rate）、弹性福利和传统福利的变化程度，即项目的有效性以及员工的敬业度（Employee Engagement Rate）这三个维度进行评估。

从员工注册率来看，第一年有超过 90% 的员工登陆了弹性福利平台，可见员工意识到了企业福利模式的变化，而且近 70% 的员工做了福利选择。另外，罗氏集团的定期敬业度调研（Employee Engagement Survey）中也有相关福利方面的问题，从调研结果可以看到员工对福利的认知度是持续上升的。

意见与建议

虽然 2009 年的时候中国就有企业开始实施弹性福利，但是近几年，弹性福利的市场才比较成熟。现在有很多咨询公司或本土的弹性福利供应商有自己的资源并提供不同的弹性福利方案让企业选择。如果企业的员工规模不是很大，并没有太多的福利预算，企业在咨询公司或弹性福利供应商提供的不同弹性福利方案中进行选择是一种比较好的解决方案。因为他们能够集合其客户资源和下级的福利供应商谈价格，企业可以得到一定的价格优势。如果员工规模足够大，因为规模效应和价格谈判能力，企业就可以有自主权定制化企业专属的弹性福利方案。

开展弹性福利并不是要推翻原有的福利项目“重启炉灶”，而是改变了福利的提供方式。从传统福利到新型福利计划的转型，变革管理非常重要，HR 要施展自身的变革管理能力。一方面，在设计阶段应该从简单做起，最初致力于基础和框架的搭建，然后再逐步地增添新的内容。另一方面，企业要重视员工沟通，能够让员工充分理解和接受弹性福利。

弹性福利作为一种热门的福利方案，很多企业都计划开展。企业开展弹性福利时首先必须明确自己的目标，弹性福利计划的设计要与企业的业务、人力资源战略紧密联系在一起，不要盲目追随潮流，为了“开展”而“开展”。

案例启示

李宁（中国）体育用品有限公司



用自己的弹性福利平台，让员工福利弹起来

王龙 | 李宁（中国）体育用品有限公司 | 薪酬福利经理

区别于传统固定式的福利，弹性福利是一种全新的管理模式，将各种多样化的福利项目放在平台上让员工进行选择。基于弹性福利供应商具有科学专业的方案设计能力，稳定成熟的弹性福利平台，购买福利项目的优惠价格，以及平台维护管理能力等优势，很多企业都将弹性福利外包给专业供应商。然而，一般来说，将弹性福利外包给专业供应商，企业第一阶段实施弹性福利需要支付一定的实施开发费，后期的管理也要为每位员工每人每年交一笔维护管理费。这对于没有额外预算的企业来说，可能会是一个负担，也让一些企业止步于弹性福利的一个原因。而李宁的弹性福利实践案例将给企业的启示是：通过人力资源团队也能够将搭建弹性福利平台，让员工福利弹起来。

和很多实施弹性福利的公司将弹性福利外包的做法不同的是，李宁的弹性福利从设计、实施和后期管理都由人力资源团队自己操作。实施弹性福利不是传统福利的彻底颠覆，而是在于内部管理过程的改变。2014年李宁人力资源团队开始设计弹性福利方案，通过IT外包商建立弹性福利平台，并在原有传统福利的基础上结合员工的需求进行小范围的增加和调整制定出弹性福利菜单后，弹性福利于2015年1月上线了。

李宁传统的福利项目包括体检、商业保险和实物福利等，弹性福利菜单在此基础上做了一些增加和调整，整合之后放入到弹性福利平台上。这些福利项目并不涉及很多福利供应商，也没有涉及各种保险、医疗、培训、养老等等那么多样化的福利科目，因此在企业的弹性福利平台上也较容易实现员工选择和兑换等功能。弹性福利开展的第一阶段，企业的福利项目没有做太大的改变，但是和传统固定式的福利常常遭受众口难调的挑战不同的是，弹性福利给员工分配积分，把选择的权利交给员工，能够更好地满足员工在不同年龄段和时期对于福利的个性化需求，提高员工的福利感知。

弹性福利平台的搭建

一般企业都有人力资源系统，在这个系统上可以实现员工管理、薪酬核算、假期管理和考勤管理等功能。李宁弹性福利平台是人力资源系统中员工自助服务中的一部分，平台设计和搭建之初企业希望可以通过这个平台实现以下功能：第一，可以给员工开通一个弹性福利账户，在账户中可以储存积分，员工可以自由使用积分进行福利的兑换。第二，弹性福利平台可以像网上商城一样呈现企业提供的各种福利项目，员工可以在平台上选择自己需要的福利，点击提交之后员工可以看到自己的兑换清单。而员工点击兑换后账户可以实现类似信用卡的功能进行积分的扣除。第三，这个平台可以给员工的账户进行充值。每到积分发放点，平台可以给员工的账户发放积分并动态入账，使他们的福利账户得到充值。第四，企业可以在平台上看到员工的福利选

择记录，之后可以根据员工的选择进行福利的采购。

在弹性福利的设计阶段，恰逢公司正在更新企业内部的IT系统，因此借由这个机会人力资源团队向IT服务商提出以上需求，把弹性福利的模块加到人力资源系统之下，因此弹性福利平台的开放没有产生额外的费用。经过测试和漏洞修复等环节，在人力资源系统的基础上建立了弹性福利的平台，使这个平台可以实现福利积分发放、福利选择以及福利选择和兑换记录等功能。

同时，在弹性福利的设计阶段，通过对员工主数据的运用，公司根据司龄，性别，有无子女等维度在成本预算不变的前提下最大限度设计符合不同员工全体的需求的福利方案与项目，以更好满足员工多样化的福利需求。

弹性福利方案的设计

弹性福利菜单

李宁在了解员工需求的基础上，结合公司人力资源战略和工会意见后对弹性福利菜单进行了设计。弹性福利的模式是核心加自选型，一部分是固定的福利，这些福利员工不能选择，自选福利部分可由员工自己选择。除了法定福利外，为了保障员工的切身利益，同时降低公司存在的潜在风险，李宁将商业保险作为核心固定的福利提供给员工。

自选福利菜单的设计，企业在传统福利的基础上做了一些调整和增加，将员工非常希望的额外的带薪年假等也纳入到自选福利中。自选的部分相对比较多，企业希望给员工更多的选择。核心福利能够给员工提供基础的保障并能够规避企业的经济风险，其余的项目都可以纳入自选福利中让员工进行自由选择，包括年假、体检等。

积分的发放

李宁弹性福利的发放不是年度选择型，即每年在规定时间内选择好所需福利后统一发放所有福利，而是基于传统福利的模式下，改变

了福利发放的形式，在每年的特定福利积分发放点对在职员工进行发放。这样，就弹性福利的成本而言，实施弹性福利并没有增加额外的预算，只是将传统福利的成本转化为福利积分发给员工。而至于员工选择哪些福利，何时进行选择都由员工自己决定。

弹性福利的实施

实施弹性福利和传统福利相比事实上没有本质的变化，区别在于各福利数量及所对应的的员工名单的变化和福利发放周期的调整。实施弹性福利后，人力资源依然需要选择供应商、购买福利，只是从以前每逢节假日企业要购买和发放福利，而现在企业只需要通过弹性福利平台发放积分。福利的购买也从节假日前的购买变成每两个月的固定周期购买。因为积分可累计使用，因此员工可以在节假日前，或任何时候都可选择所需要的福利，并在企业每两个月购买福利后进行发放。所以对于人力资源薪酬福利部门负责人来说，除了前期的弹性福利宣传和员工沟通工作的增加，没有增加其他额外的工作量。而统一采买，也让公司享有了集团的规模优势。

➡ 员工认知

企业弹性福利开展的成功与否和员工对弹性福利的认知有很大的关联。因此企业在弹性福利开展前期需要通过各种途径使弹性福利让员工理解和接受。开展弹性福利以前，公司工会组织了工会会议，通

过工会委员的讨论和建议，公司发现员工对于弹性福利制度是持欢迎态度的。

对于李宁公司来说，弹性福利较容易获得员工的认知和认可。企业员工有一卡通，员工可以用一卡通在企业内吃饭、乘坐班车等，类似于弹性的实物卡。而弹性福利是一卡通的扩展延伸版，员工可以通过弹性福利账户实现更多的功能。在福利的弹性消费概念被员工认知的基础上，员工比较容易地接受了企业的弹性福利方案。在弹性福利开展之后，员工也表现出了开放的态度，有不少员工还会建议公司增加一些福利项目，以更好的满足大家的多样化需求。

结束语

弹性福利的开展在企业规模大、员工需求多样化的前提下，需要IT系统的支持。实施过程中，从简单做起，通过各种途径使弹性福利获得员工的认知和认可，让全部员工都参与进来。而弹性福利的管理则是动态的过程，首先制定一个员工可接受的弹性福利菜单，随着员工需求和偏好进行不断的调整，逐渐丰富弹性福利菜单。目前李宁的弹性福利菜单可选择的范围还不是特别大，但是未来，随着时代的变迁，员工需求的变化，李宁也将扩大弹性的范围，不断调整弹性福利菜单，提供给员工更多方面的选择。

案例启示

美敦力（上海）管理有限公司



美敦力弹性福利设计实施之经验分享

陆悦舒 | 大中华区薪酬福利总监 | 美敦力（上海）管理有限公司

美敦力是全球领先的医疗科技公司，致力于为慢性病患者提供科学的治疗方案。每3秒钟，世界上就有一位病人的生命因为美敦力的产品或疗法而得到挽救或改善。在人才吸引和保留方面，美敦力致力于打造优越的雇佣制度。确保全面薪酬的竞争力不是简单的提升薪酬福利的支付水平，更重要的是形成独特性，在令员工感受到保障和激励的同时，体会到公司对员工的关爱，从而提升员工的敬业度和归属感，最大化全面薪酬的有效性。

从2011年开始，美敦力就开始探索弹性福利计划实施的可行性。美敦力员工整体的教育程度比较高，90%的员工都是本科以上学历，员工有较强的自主选择意识。所以弹性福利一直是企业薪酬福利部门为之努力的方向，但是当时市场准备度不够，供应商不成熟。在经过1年左右时间，市场供应可以满足企业的需求后，美敦力弹性福利开始立项并于2013年开始正式上线了。

弹性福利的前期准备阶段

了解员工需求明确企业福利定位

弹性福利给了员工根据自身需求选择福利方案的权利。那么，什么是员工的需求，企业能够提供哪些方案，则需要通过不断的沟通进行诊断和分析，找到供需之间的契合点。美敦力通过高管面谈（Leadership Interview）、员工调研（Employee Survey）和焦点小组（Focus Group）访谈三个渠道，去倾听员工的声音，了解员工所需，并根据这三个维度的反馈，明确弹性福利的设计方向和原则（如图所示）。

高管面谈 Leadership Interview	高管对员工福利有效性的观察和期望
员工调研 Employee Survey	员工对目前福利的评价以及对福利项目的需求
焦点小组访谈 Focus Group	深入了解员工对福利的需求找到无效的福利成本

首先，通过高管面谈让管理层了解企业开展弹性福利的目的，在获得管理层支持的同时，也征询管理层对目前员工福利有效性的评价以及对弹性福利的期望。美敦力当时明确了开展弹性福利的几个基本原则：满足员工个性化需求；福利成本基本保持不变；福利管理成本可控；提升员工对福利项目的认知度。

其次，美敦力对全体员工通过问卷调查的形式进行了调研，倾听员工的声音。问卷的设计非常关键，对于员工来说，当然希望福利多多益善，不同员工可能提出各种不同的需求，如果企业提供不了，会给员工带来消极的影响。因此问卷的设计既要体现公司的福利定位，也要引导员工的需求。开放式问题和选择性问题要有效结合。通过问卷，不仅了解员工对原有福利项目的喜好，更精确定位他们的福利需求。

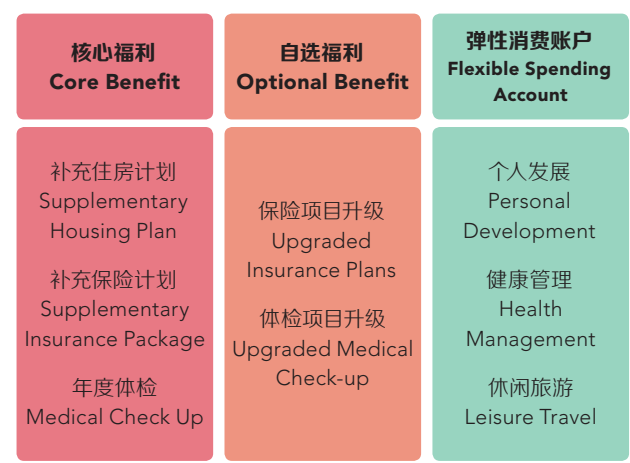
另外，美敦力也组织了不同部门、岗位和区域的员工代表，进行了几场焦点小组访谈。不仅借此机会跟他们分享公司目前的薪酬福利定位，深入了解员工对目前福利的需求，也对原有福利进行逐一评估，找到无效的福利成本，即原有福利中使用率和满意度低的福利项目及其背后的原因。

弹性福利的设计阶段

弹性福利菜单：贯彻企业员工价值主张

美敦力的弹性福利方案有一个朗朗上口的名字“美福汇”。美福汇包括核心福利（Flexible Benefit）、自选福利（Optional Benefit）和弹性消费账户（Flexible Saving Account，简称FSA）三个部分（如图所示）。核心福利是美敦力为员工提供的必选福利项目，包括补充住房计划、补充保险计划和年度体检。自选福利是核心保险和体检计划的升级计划。美敦力为员工设计了不同等级的寿险，医疗险和体检菜单，员工可以根据自己的情况，使用福利积分自己或家人升级保险或体检项目。自选福利后剩余的福利积分可用在FSA的指定项目报销上。FSA的设置不仅考虑到员工的需求，也贯彻了美敦力的企业员工价值

主张 (Employment Value Proposition, 简称 EVP) 的宗旨。美敦力的 EVP 是开心、进步、健康、收获, 企业希望员工在公司工作可以带给他的感受是工作生活平衡开心, 事业上有进步, 身体保持健康, 并获得事业和财富的收获。所以 FSA 的设计是围绕 EVP 进行的。鼓励员工进修来发展自己, 通过健身保持健康体魄, 提供牙科、中医作为额外的医疗补充, 在旅行中找到工作生活的平衡。员工可以根据自己的需求, 将积分使用于与个人发展、健康管理、休闲旅游这三个方面相关活动的报销。



弹性福利菜单：去芜存菁 花钱花在刀刃上

弹性福利并非一个新的福利项目, 而是一个全新的福利平台。在这个平台上, 美敦力保留了所有具有竞争力和高使用率的传统福利项目, 作为核心福利提供给员工。对于其他福利, 企业通过员工调研、焦点小组访谈, 对每一项福利进行评估, 了解员工的使用率和满意率; 同时也从财务部门的报告中, 看到这些福利预算的使用情况, 去其糟粕取其精华。将原来使用率低不受员工欢迎的福利预算折算为福利积分, 由员工自己来决定福利积分的使用。同样的福利成本下, 增大了福利成本的利用率, 花钱花在刀刃上。

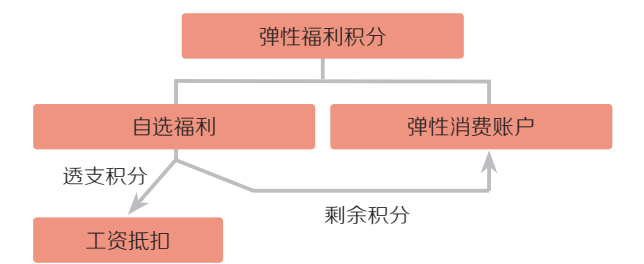
例如, 以前美敦力有教育基金 (Education Sponsorship), 用于个人培训和学习费用的报销, 但是因为企业限定这部分基金的使用必须和工作相关, 例如财务部门同事只有考 ACCA 等财务证书才能使用, 因此历年的使用率都比较低。实施弹性福利后, 企业将教育基金的预算转为福利积分, 同时扩大的 FSA 中用于个人学习发展的报销范畴, 员工可以根据个人需求, 报销相应的费用, 甚至包括才艺培养, 子女教育等。

弹性福利积分：公平自主 福利消费由你选择

弹性福利积分用于自选福利和 FSA, 所有员工积分额度一样。在公司工作每满五年, 当年可获得额外的积分。企业关注的是整体薪酬全面回报, 这其中不同的成分都扮演着各自的角色, 起到不同的作用。比如有竞争力的薪酬可以体现员工的工作价值, 吸引和激励人才; 长

期激励方案与员工的级别, 和绩效挂钩, 起到人才保留和激励的作用。而对于弹性福利 (美福汇) 来说, 它的角色是让员工感受到公司对员工的关爱, 消除员工的后顾之忧, 令员工收获开心、进步和健康。

福利积分的使用完全自主, 企业不限定员工是花在自选福利还是 FSA 上。他们可以将积分全部用于自选福利, 为自己或家人升级保险或体检项目, 若积分不足, 可以用税后工资抵扣。如果升级好保险或体检项目后, 积分仍有剩余, 便可与花在 FSA 指定项目的报销上 (如图示)。



弹性福利供应商：选择合适供应商 打造独特美福汇

对于弹性福利这个全新的福利方案, 在方案的设计、实施和管理阶段需要供应商的协助和参与。弹性福利进入中国的时间并不长, 在市场不完全成熟的情况下, 美敦力在弹性福利开展前期经过多方面的考量, 寻找合适的供应商以打造独特的弹性福利方案。美敦力在选择供应商的时候非常关注以下三个方面:

- 产品设计能力。美福汇中涉及各类保险, 所以供应商必须具备一定的保险产品设计能力和议价能力。因为美敦力弹性福利供应商也是他们的保险经纪人 (Insurance Broker), 所以他们对公司员工比较了解, 清楚美敦力员工的需求是什么, 可以根据员工的情况设计美敦力员工所需的保险方案。
- 管理平台。弹性福利是通过在线系统进行管理的, 员工需要在线上进行福利选择, 了解福利项目, 查询报销进度等, 所以供应商的平台是一个非常重要的因素。平台选择的界面是否友好, 沟通流程是否顺畅, 后台技术支持是否到位等都是企业要考量的要素。
- 服务团队。弹性福利实施过程中供应商要不断地与员工沟通答疑解惑, 处理员工 FSA 的报销等, 供应商服务团队服务人员数量和数量以及服务质量是否达标, 能否满足公司的需求也是企业要考量的因素之一。

弹性福利的实施阶段

弹性福利上线时：集中宣传推广 确保员工认知

对于弹性福利这种全新的福利方案, 无论是概念还是福利选择的模式上都焕然一新。推出这个方案的时候, 如何有效的沟通确保员工的认知非常关键。在美福汇上线的时候, 美敦力做了非常集中的宣传和推广, 通过现场讲座、电子报 (Newsletter)、餐厅里放置弹性福利

宣传手册等方式，让员工了解到企业开展弹性福利的目的，美福汇的福利项目和功能，员工如何使用等，各种渠道各种形式全面出击，让员工认知美福汇。美敦力员工普遍的教育水平比较高，有比较强的自我意识，因此很快能够认识并接受弹性福利的概念。

➡ 弹性福利选择前夕：详细介绍及时提醒 确保员工选择

美福汇的自选福利是年度选择，企业在每个福利年度会开放一段时间供员工选择福利。自选福利内涉及各种不同的保险及体检的升级计划，为确保员工能够正确及时的选择，在注册（Enrollment）阶段企业会通过各种途径进一步沟通美福会。除了公司的电子报（Newsletter），供应商也会一对一的推送，详细的介绍自选福利的保障金额，涉及项目，比普通保险或体检好在哪里，FSA 里面有哪些项目等等，也会提醒员工进行福利的选择截止时间到什么时候。两种方式双管齐下，确保员工的选择。

➡ 弹性福利进行中：日常宣传 定期回顾

在第一年的实施阶段，员工没有弹性福利这方面的体验，对于怎么去操作，如何做决定等会有比较多的问题。这个时候企业要做好沟通和执行工作。第一年，美敦力每个季度都会和供应商进行回顾，了解到他们收到员工的哪些问题，哪些是项目设计的问题，哪些是服务质量的问题以及他们是如何处理的，进行全程监控和跟进，不断地磨合。现阶段，员工对美福汇有了深刻的认识，弹性福利操作起来也变得相对容易。美福汇的宣传也融合在很多场合，每时每刻会被提到，变成了一个日常宣传的项目。

弹性福利的评估阶段

➡ 弹性福利的评估

美敦力从员工敬业度调研结果（Employee Engagement Survey Result）、员工的福利选择度以及员工反馈三个方面对弹性福利的开展情况进行评估。敬业度调研结果显示，开展弹性福利后，有很多员工在开放式问题中提到美福汇，员工对薪酬福利维度的评价每年都有提升。

员工的福利选择度也是评估弹性福利的指标之一。如果员工没有选择任何自选福利，而只是通过 FSA 报销单一项目，说明自选福利的设置没有满足到员工的需求。企业希望美福汇提供的福利方案能够迎合不同员工的不同需求，发挥它的有效性。从目前美敦力员工的福利选择情况来看，体检升级项目、尤其是为父母配偶购买体检、大病保险升级项目以及休闲旅游都广受欢迎，其他福利项目的选择情况较为平均，达到了企业的期望。另外，企业也会从供应商提供的报告得到的员工的反馈，无论是员工的提问还是其他方面的信息，来评价弹性福利开展的有效性。

➡ 弹性福利成本

弹性福利的开展在短期内可能会带来管理成本的上升，如系统维护，供应商服务费等。但是从长期来看，弹性福利对福利成本的增长

可进行有效管控。开展弹性福利的企业未必需要不断提高福利成本来提高员工的感受，而可以在福利成本既定的情况下，达到提升员工感受度的目的，并为未来调整福利项目创造了更大的空间。

意见和建议

开展弹性福利要在定位好企业财务的支付能力的前提下，倾听员工的声音，了解员工的需求，通过不断的沟通在企业与员工的供需之间取得平衡。将弹性福利和企业文化链接在一起，贯彻企业的员工价值主张，让员工感受到企业对他们的关爱。

随着中国的人力资源成本的不断增加，很多企业渐渐失去了人力成本的竞争优势，目前更要关注的是最大化薪酬福利的投资效用。而弹性福利是目前公认的最大化投资回报率的有效方法。短期来看，开展弹性福利似乎会增加福利成本，但是从长远来看它对企业财务有正向的影响。开展弹性福利不仅是给了员工弹性选择福利的空间，也给企业长期的财务规划提供了更大的自由度。未来，企业的薪酬福利也要不断地创新，通过新的沟通手段或新的支付手段去满足员工未被开发的需求。薪酬福利从业人员也要更加敏感和创新，不断地发现新的产品甚至是帮助供应商开发新的产品去满足或者引导员工的需求，以最有效的福利解决方案最大化投资回报，应对人力资源成本快速增长的挑战。



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 2014 年 6 月, 智享会的付费会员企业超过 1,600 家, 汇聚了大量世界 500 强、福布斯 2000 强及本土领先的上市企业。

人力资源智享会 (HREC) 每年举办超过 170 场活动, 每年有超过 2 万名人力资源领域专业人士参与到智享会活动中。其中薪酬与福利最优秀、学习与发展最优秀、招聘与任用最优秀、组织发展年会、人才管理与领导力发展年会、人力资源业务伙伴年会、人力资源共享服务中心年会等活动已成为各自领域中最具规模、层次最高、最受专业人士欢迎的年度盛会。

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”, 这一人力资源业内的“奥斯卡奖项”, 是业界最具影响力、最受瞩目的人力资源豪华盛典。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会, 旨在为企业寻找“学习与发展”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

中国企业弹性福利实践调研报告

CHINA FLEXIBLE BENEFITS PRACTICES 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调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布使用于其他任何场合。