中国企业高管福利管理与实践调研报告

CHINA EXECUTIVE BENEFITS MANAGEMENT AND PRACTICE SURVEY REPORT

调研主办方

HR 智享会 HR Excellence Center

© 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。

© 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）

陈笛
人力资源运营部高级经理
勃林格殷格翰

施利萍
人力资源副总监
世茂集团

吴梦琪
薪酬福利经理
通用电气

杨磊
中国区人力资源总监
U 企业

关于作者

董伟

董伟现任人力资源智享会（HREC）调研专员一职。主要负责的调研报告有：第二届中国高潜力员工发展项目调研报告；第二届中国企业弹性福利调研报告；HRBP 角色定位与能力要求提升调研报告；高管福利调研报告；社交媒体招聘调研报告；绩效管理调研报告。
董伟毕业于上海海洋大学，获得经济学本科学位。

目录 1：调研内容

前言 2

快速导航 3

主要发现 4

关于本次调研 5

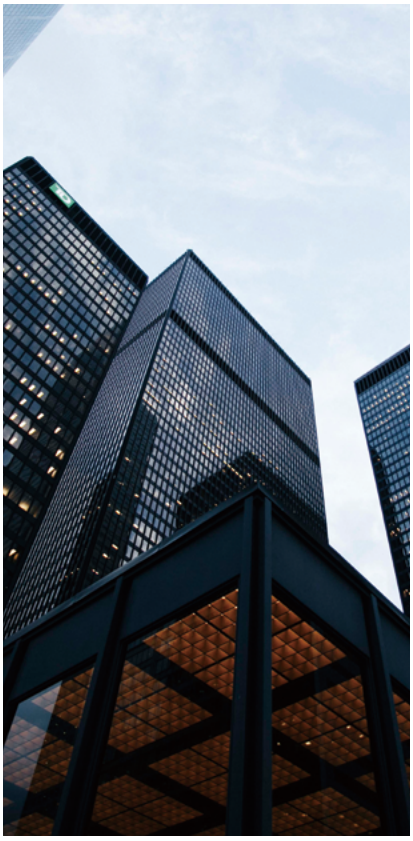
常见福利项目与市场实践 6

+ 家庭关怀 6
  - 连带家属医疗保险
  - 子女教育
+ 职务与生活福利 9
  - 高管用车
  - 带薪假期
+ 退休养老 11
  - 储蓄计划
  - 退休返聘
+ 健康管理 12
  - 补充医疗保险
  - 高端医疗

走进高管福利的挑战 15

+ 战略制定：成本控制最大化 16
  - 制定高管福利战略
  - 控制福利项目成本
+ 方案设计：福利方案差异化 18
  - 外部差异化：彰显企业特色内部
  - 差异化：满足高管差异化需求
+ 方案实施：福利沟通有效化 19
  - 福利沟通现状分析
+ 福利评估：数据利用充分化 21
  - 数据收集
  - 数据分析

标杆数据 22



目录 2 调研与案例

健康管理

观点萃取 14

战略制定：成本控制最大化

我们建议：福利战略及其关键因子 16

L 企业：福利方案设计——观“外”察“内” 17

我们建议：成本控制下最大化福利价值 18

方案设计：福利方案差异化

X 企业：福利“差异”自由“有度” 19

方案实施：福利沟通有效化

我们建议：福利沟通从心开始 20

世茂集团：高管福利沟通，“双管齐下” 20

案例小结

C 企业：高管福利“精益化” 24

U 企业：高管福利 25

X 企业：高管福利，用心“管理” 27

前言

福利在高管的整体薪酬中占比并不大，但是相比薪酬，对企业 HR 而言，其可操作空间更大，杠杆作用更为明显。也正是如此，“制定‘好的’高管福利方案”一直是企业吸引高端人才的重要途径之一。但高管福利如何是“好”，如何做“好”等一系列问题是企业在落实过程中予以高度关注的。在访谈中，我们也听到了一些企业在高管福利方案的制定和管理过程中所面临的处境：

1. 福利年年如此，高管对福利“无感”！
2. 高管背景不一，很难满足高管的不同需求！
3. 在福利成本不增的情况之下，很难提高高管对福利的感知度！
4. 成本有限，玩不出新花样！
5. 福利不是不好，而是高管没有深入了解！

基于市场反馈，人力资源智享会于 2016 年 12 月至 2017 年 4 月展开‘高管福利’的调研工作。本次调研采取线上调研和线下访谈的形式，共收集到 312 份问卷，去除无效问卷，共 286 份问卷计入分析；与此同时，共访谈了近 10 家企业的 HR，获取了其中部分企业的相关实践。

【注：本调研中的高管指副总裁以上级别管理人员。】

快速导航

综合线上调研和线下访谈结果，本份调研将从“福利项目选择”和“福利方案管理”两个角度展开分析。

福利项目选择　　**福利方案管理**

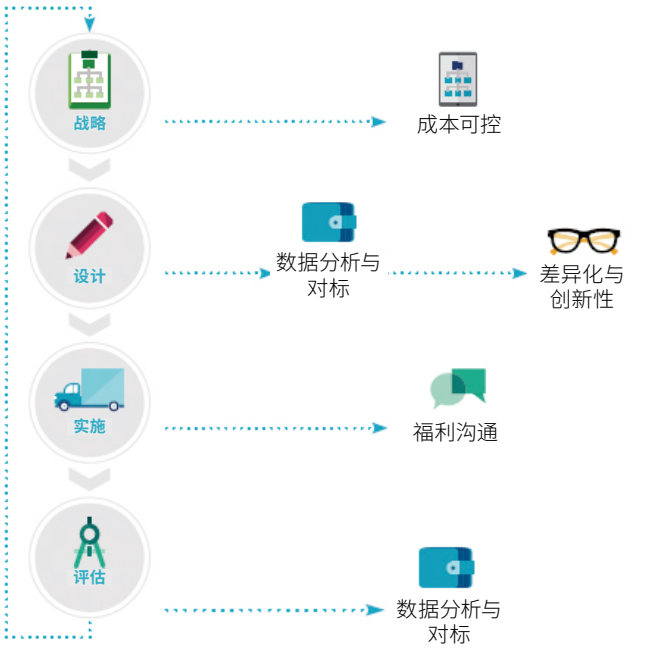
首先，调研会对市场上常见的福利项目和具体实践进行分析——包括健康管理、家庭关怀、职务与生活便利以及退休养老相关方面的福利项目（详见右表）。

其中针对健康福利，由于健康管理类福利是企业中常见的福利项目，多数企业较为熟悉，因此，我们未对其进行进一步的分析，更多地是为大家提供市场数据，以作为参考；但就家庭关怀、职务生活便利以及退休养老类福利而言，部分福利不是普遍存在的，但企业又较为关注，因此，报告将对其中几项福利进行具体分析，如子女择校、高管用车等。

同时，调研进一步总结了高管福利方案管理过程中——战略方向设定、福利方案设计、福利落地实施、高管福利评估，企业需要考量的四大关键因素，即成本可控、福利方案的差异化、有效的福利沟通、数据的有效利用：

- 福利战略制定与成本控制最大化：对标市场，同时要把握高管的实际需求，注意成本的控制，以确保所选福利的长期可持续性。
- 福利方案设计与福利方案差异化：福利方案要体现企业特色，与其他企业有所区别；也要体现不同高管的差异化需求，以使福利价值最大化。
- 福利方案实施与福利沟通有效化：与高管的福利沟通要贯穿始终，尤其是实施过程中，确保高管认可企业福利价值与投入。
- 福利效果评估与数据利用充分化：尽可能利用数据分析福利方案的有效果，将福利评估结果量化，以保证福利方案具有现实意义。

福利	数据参考	具体分析	企业实践
家庭关怀			
子女择校	√	为谁提供“子女择校”福利? 提供怎样的择校福利? 如何落实子女择校问题?	U 企业：择校要按“需”就班
职务与生活便利			
高管用车	√	高管用车服务的多样化选择	U 企业：自主选择用车福利 C 企业：滴滴专车服务
带薪假期	√	带薪假期类别的多样性 假期使用的灵活性	U 企业 &C 企业：带薪假期如何组合安排
退休养老			
储蓄计划	√	理财管理 留任基金	B 企业：长期保障计划 U 企业：退休保障计划
退休返聘	√	退休返聘担任角色 影响退休返聘落实的关键问题	X
健康福利			
高端医疗保险	√	X	X
补充医疗保险	√	X	X



主要发现

高管福利管理

1 有关高管福利方案设计，多数企业未能“内外兼顾”——“对标外部市场”与“了解高管需求”

+ 在识别和应对变化的高管福利需求的过程中，超过 75% 的企业会参考市场数据和外部其他企业的实践。仅有 30% 左右的企业会对内部数据进行分析（如医疗理赔数据、体检数据、福利使用率等）。

2 “缺乏福利战略和长期规划”是企业无法控制高管福利成本的重要原因之一

3 企业不仅追求“高管福利全面多样”，而且追求“福利方案差异化”

+ “全面多样的福利套餐”和“独特的福利项目”是 80% 的企业加强福利差异化的途径。
+ 30% 的受访企业意识到：在设计福利方案时，要利用“企业文化”和“福利品牌”实现差异化，以凸显企业特色。
+ 70% 的企业会根据高管不同背景提供差异化的福利方案，甚至 30% 的企业会应高管需求量身定制福利套餐。

4 在福利管理的过程中，企业与高管之间仍缺乏有效的沟通

+ 62% 的企业在高管福利方案设计过程中，存在“与高管沟通”的挑战，包括沟通内容是否全面、沟通频率是否合理、沟通方式是否灵活。
+ 仅有 20% 的受访者声称，自己对高管的福利需求偏好“很了解”或“极为了解”。

高管福利项目

5 高管福利不仅是高管自己的福利，家庭关怀也很重要

+ 超过一半的企业，其高管的医疗保险连带子女或配偶。其中，连带子女的企业占比更多。
+ 45% 的企业都有“子女教育”与“家庭旅游”类福利。

6 对于子女教育，企业投入的不仅仅是金钱，更是服务

+ 在子女教育方面，“教育补贴”不是终结点，近 50% 的企业还为高管提供子女择校或就业指导等服务。

7 “交通福利”的选择更加多样化，配车不是唯一选择

+ 不到 40% 的企业为高管提供配车。
+ 据访谈所知，除配车之外，企业还会为高管提供其他选择，如现金补贴、仅配司机，以及滴滴专车等。

8 退休管理类福利不是多数企业的重点选择，但其中部分项目也倍受企业关注

+ 相比于健康管理、工作生活及家庭关怀，企业对退休管理类福利重视程度较低——20% 左右的企业甚至完全没有相关福利。
+ 退休管理类福利中，针对“退休返聘”和“储蓄计划”，近 40% 的企业给予了关注。

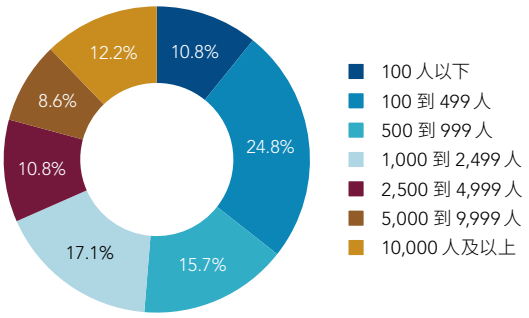
关于本次调研

人力资源智享会于 2016 年 12 月至 2017 年 4 月开展了‘高管福利’的调研工作，本次调研采取线上调研和线下访谈的形式，共收集 286 份有效问卷。就行业而言，本次参调企业中，“汽车及零部件”、“机械制造”、“生命科学”和“消费品”行业居多；就企业性质而言，本次参调企业中，外资企业和民营企业占比较大。参调企业信息详见以下样本数据（参考图表 1、2、3）。

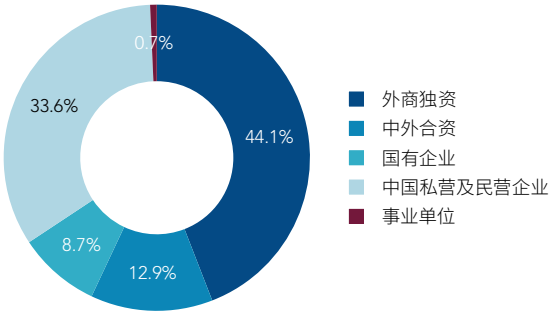
图表 1 公司所处行业（N=286，多选题）

行业类别	计数	百分比
汽车及零部件	46	16.1%
机械制造	42	14.7%
生命科学（如生物工程，医药，医疗器械等）	32	11.2%
消费品（含快消与耐消）	29	10.1%
专业性服务（如法律，酒店，广告，咨询，教育，旅游等）	26	9.1%
互联网与游戏业	24	8.4%
金融服务（如银行，保险，财富管理等）	22	7.7%
信息技术，半导体及通讯	21	7.3%
零售业与电子商务	17	5.9%
化工与石化	17	5.9%
房地产	15	5.2%
电子电气	12	4.2%
能源动力	10	3.5%
运输及物流	9	3.1%
建筑建材	7	2.4%
环境科学	5	1.7%
多样化生产	3	1.0%
造纸，包装及森林业	3	1.0%

图表 2 企业规模（N=286）



图表 3 企业性质（N=286）



常见福利项目与市场实践

就几大类别的福利项目而言——健康管理、家庭关怀、职务与生活便利以及退休养老，健康管理仍是高管福利的重要组成部分，据调研结果显示（参考图表 4）：选择率较高的前十项福利项目中，其中健康管理方面的福利占据四项。但根据线下访谈，我们也了解到：除不可缺少的“健康管理”，“职务与生活便利”与“家庭关怀”也是高管较为关心的福利问题，在下文中我们将就其中几项福利进行详细分析，如高管用车、子女教育等。

图表 4 高管福利项目选择使用率前十项（N=286, 多选题）

TOP1	TOP2	TOP3	TOP4	TOP5
年度体检	意外险	车补或其他交通补贴	补充医疗保险	重大疾病险
TOP6	**TOP7**	**TOP8**	**TOP9**	**TOP10**
全薪病假	节日关怀	家庭旅游	健身卡	子女教育

家庭关怀

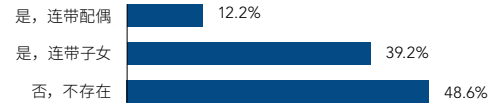
家庭是员工生活中的重要一部分，高管也不例外。因此，除了关注高管本人应享有的一些福利，企业也逐渐将视角转向其家庭，加大对其家庭的关怀，进而使其无后顾之忧，全心意为企业服务。尤其对于异地派遣的高管，其住房安置、配偶工作、子女教育、家庭医疗保险等都是企业需要考虑的范畴。除薪资之外，这些福利是吸引高管的重要环节。通过调研，不难发现，除了传统的“节日关怀”，“连带家属医疗保险”、“家庭旅游”以及“子女教育”也为企业所关注（参考图表 5）。

图表 5 在家庭关怀方面，贵企业提供的福利包括？（N=286, 多选题）

+ 连带家属医疗保险

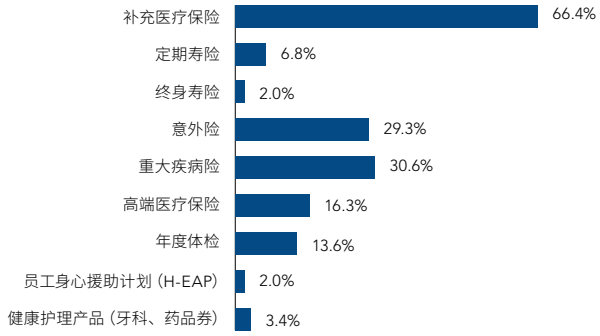
超过一半的企业，其商业医疗保险中的部分项目连带配偶或子女，其中，连带子女的居多（参考图表 6）。主要因为大部分高管，其配偶本身也享有所服务企业提供的相关医疗保险，不再需要双重保险。就覆盖家属的医疗保险项目而言，在连带家属的福利上，企业不会“面面俱到”，而是根据实际需求和使用频率“重点出击”——以“补充医疗保险”为主，其次是“重大疾病险”和“意外险”（参考图表 7）。

图表 6 是否存在福利项目连带高管子女 / 配偶？（N=286, 单选题）



通过采访进一步了解到：在企业提供和购买的基础之上，部分企业的高管可自费为家人购买其他商业保险。如此一来，一些在市场上无法购买的商业保险，高管可以通过企业以较低的价格进行购买，对企业而言，企业也无需支付额外的成本，也保证了高管对家庭的照顾。

图表 7 针对贵公司高管健康福利项目，其中有哪些覆盖（连带）其配偶或子女？(N=147, 多选题)



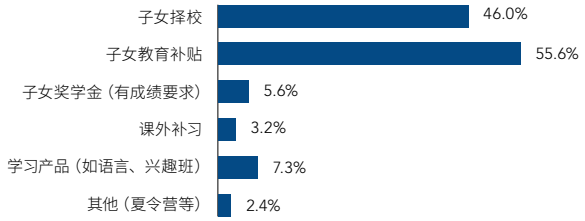
+ 子女教育

在上文中，我们已了解到超过 40% 的企业都为高管子女提供教育支持，在这些企业中，多数企业为高管提供的子女教育福利为“子女择校”与“子女教育补贴”（参考图表 8）。

相对而言，“子女奖学金”、“课外补习”、“学习产品（如兴趣班）”等福利却较少提供，究其原因：1. 不同高管的子女教育背景以及教育程度都不同，这几项福利很难确保高管之间的公平性 2. 对企业而言，上述福利的成本很难控制。因此，除非享有子女教育的人数极少的情况之下——企业完全可以满足高管的“特殊”需求，否则企业很难落地执行。

也正是为了避免一些所谓的“不公平现象”和管理难题，一些企业倾向于以“教育补贴”的形式为高管子女提供教育支持，即给予高管固定金额或实报实销。但这种直接货币化的形式虽然容易管理，但同时也存在一定弊端——很难体现福利的价值和高管的感知度，而且，对于大部分高管而言，其所需要的不仅是货币形式的补贴，更多的是需要企业无微不至的“服务”和“安排”，例如，帮助子女择校和入学。

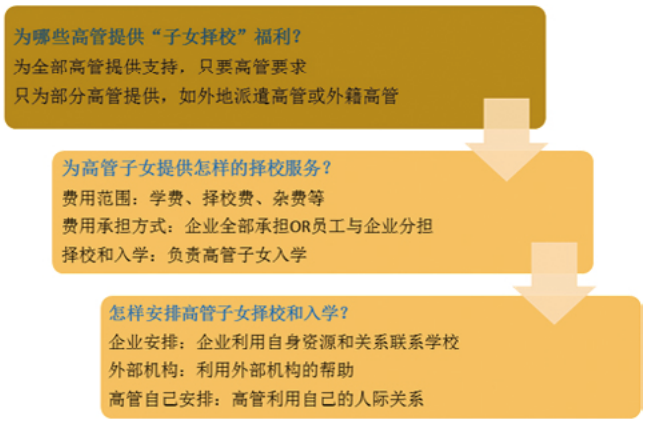
图表 8 有关子女教育，贵企业提供给高管的福利项目有哪些？(N=124，多选题)



子女择校

在上述子女教育福利中，值得一提的是子女择校，因为其不仅涉及经费，而且还会涉及一系列管理问题。因此，是否为高管提供子女择校福利，企业还需要思考（参考图表 9）：

- 为哪些高管子女择校福利？
- 提供怎样的择校福利？
- 怎样落实子女择校问题？



图表 9：子女择校相关问题

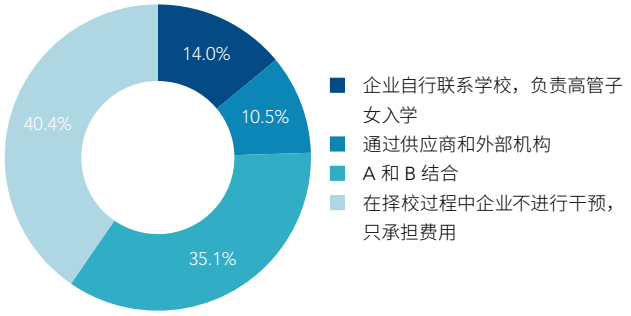
▸ 为哪些高管提供子女择校福利？

据调研发现，在高管子女择校的过程中，将近 60% 的企业不仅承担择校费用，对入学过程负责，包括选择学校、联系学校以及入学手续等工作（参考图表 10）。但对参调者进一步访谈发现，即使企业为高管子女提供择校支持，但并非所有企业都是无差别提供，而是只提供给部分高管，如外籍高管（带家庭）或异地派遣高管（带家庭），而对其他高管更多只是提供其他形式的教育补贴。

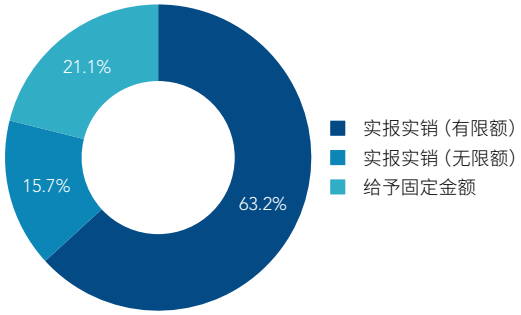
▸ 提供怎样的择校福利？

在前期电话调研过程中，我们了解到一些企业也为高管子女提供择校福利，但只是作为“顾问”为高管提供相关的信息支持和部分费用，并不负责相关入学过程；同时也有企业提供全面的服务，不仅包括全部的教育费用，而且负责子女入学的所有工作。由此可见，同样是提供择校福利，但福利的标准却有所不同。

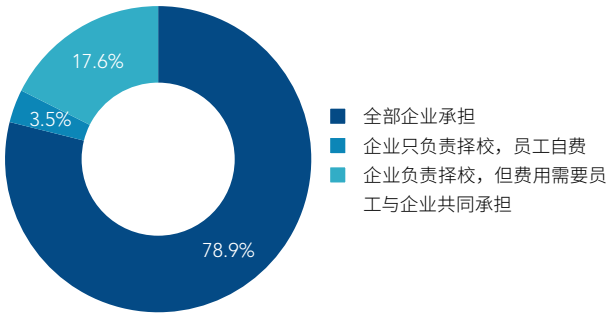
图表 10 在择校过程中，企业如何帮助高管子女选择符合要求的学校？(N=57)



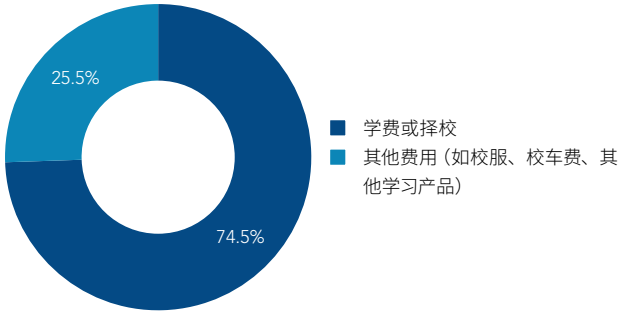
图表 11 如何确定高管子女择校的预算？(N=57)



图表 12 子女择校费用承担比例 (N=57)



图表 13 在择校过程中，企业承担的费用包括哪些？(N=47)



关于子女择校预算，调研显示（参考图表 11、12）：绝大多数企业会承担高管子女择校的全部费用；但也一部分企业负责择校，但费用需要高管自己承担或与企业共同承担。

就承担费用明细而言，学费或择校费是企业会承担的主要部分，也有 26% 企业会承担择校费及其他杂费（参考图表 13）。这一定程度上反映出企业对福利的支持不仅仅只停留在传统上的学费上，开始注重教育支持的全面性，甚至在一些企业，每位高管子女预算没有上限。但通过进一步了解，不设定子女教育预算上限的企业，其高管数量相对较少，因此容易管理高管之间的公平性，不会产生较多的管理问题。

▸ 怎么落实子女择校问题？

图表显示（参考图表 14）：虽然有将近 60% 的企业会负责子女择校和入学的工作，但其中仅有 23.5% 的企业会利用自身资源来完成，其他企业会利用外部机构的帮助。

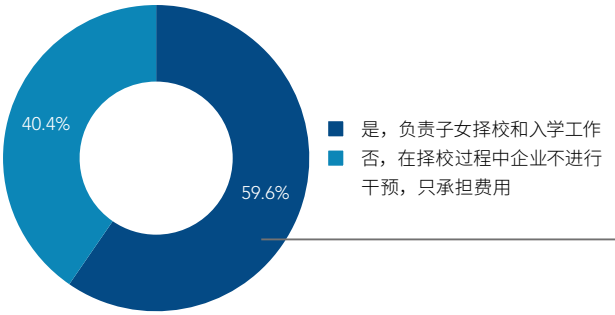
正如上文所述，择校和入学是一项较为繁琐的管理工作，尤其是对于不借助外部机构的企业。因为在某种程度上，这需要企业在当地具有一定的资源和影响力，或是承担较多的社会责任。通过进一步采访，我们获知：即使企业为高管提供择校的服务，但至于提供哪些服务，最终还是从高管的需求出发。

✓ 首先，征求高管是否需要企业帮助择校和入学，因为部分高管而言拥有自己的人际关系和资源。

✓ 然后，了解高管对子女学校的要求，即所倾向的学校。

✓ 最后，根据高管的需求决定采取的途径和方式，企业自身是否有资源和能力达成，是否需要借助于外部机构帮助，这也是部分企业两种方式结合的原因——不同背景高管的子女，其所要求学校的性质有所不同，需要的资源也不同（公立学校、国际学校及私立学校的解决途径有所不同）（参考图表 15）。

图表 14 在子女择校过程中，是否负责择校和入学的具体工作？（N=57）



图表 15 在择校过程中，如何帮助高管子女选择符合要求的学校？（N=34）

企业自行联系学校，负责高管子女入学	8	23.5%
通过供应商和外部机构	6	17.6%
A 和 B 结合	20	58.8%

案例 **子女教育案例实践**

USG Boral

子女教育是 USG 高管福利中较为重要的一部分，由于 USG 的企业规模相对较小，高管团队数量有限，因此在子女教育方面也能完全满足高管的个性化需求。由于高管的子女教育程度不同，对教育方面的需求也有所不同。面对这种情况，企业完全根据高管的实际需求为高管提供帮助，如果子女处于小学、初中和高中，公司则为其提供择校的服务，包括一切费用（一切应学校要求的费用，例如电脑或其他学习产品和教学资源）；如果子女处于大学及以上的教育，除费用外，企业更侧重于为其提供就业指导方面的服务。

子女择校：

在为高管子女进行择校时，企业通常会按照以下逻辑来开展工作：

- 了解高管择校需求：是否需要企业帮助其进行择校（部分高管会利用自己的人际关系完成择校）。
- 了解子女对学校的需求：在具体择校前，企业会向高管了解其所心仪的一所或几所学校，针对其需求提供帮助。
- 进行择校：应高管的需求，企业会利用与相关资源为高管提供择校及政策性指导。（注：USG 对社会责任的承担较为注重，因此与相关学校和政府都保持较好的关系。）

需要注意的是，享受子女教育的大部分高管均为外籍高管。这主要因为企业需要外籍具有一定流动性。为了保证这种流动性，在福利方面需要提供必要的支持，保证其家庭各方面的稳定性——除子女教育外，企业也会为高管提供住房、搬家服务、家庭安置费、社交活动安排等等。如果本土高管也需要进行流动，企业也会进行相应安排，但目前仍以外籍高管为主。

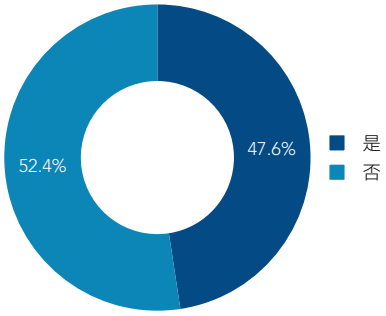
子女教育预算

但无论通过什么福利为高管的子女提供教育支持，对企业而言，都意味着成本支出，而预算如何安排，所有高管是否应该一致？在这里没有标准答案，部分企业倾向于：所有高管一致；而部分企业却倾向于：视情况而定。确实，预算一致与否，都无可厚非，关键是企业要确保公平性和员工认可度（参考图表 16）。

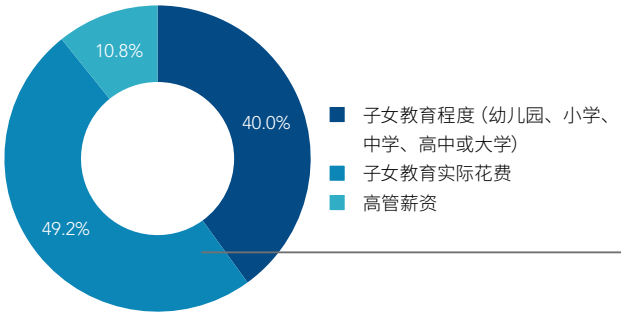
从调研结果上看（参考图表 17），我们不难发现：“教育程度”是决定子女教育预算的重要标准，其次是“教育的实际花费”，这两个维度一定程度上都体现出子女教育福利的本质作用；而与“高管薪资”挂钩则暗含着一定激励因素。

与此同时，为了有效控制成本支出，即使企业按照子女教育的实际花费决定预算，其中 50% 的企业都具有一定限额，34% 的企业会让高管承担部分比例的支出（参考图表 18）。

图表 16 有关子女教育预算，各高管是否一致？(N=124)



图表 17 如企业子女教育预算不一致，按什么方式决定？(N=59)



图表 18 如果按照子女教育实际花费决定预算，属于以下哪种情况？(N=28，单选题)

子女教育实际花费 (无限额)	5	15.6%
子女教育实际花费 (有限额)	16	50.0%
子女教育经费实际花费（企业承担部分比例）	11	34.4%

职务与生活福利

除去健康和家庭因素，工作生活便利是影响员工工作效率的另一重要因素，尤其是对于高管，相对于普通员工，其承担更多的责任，进而面临更大工作压力。因此，尽可能的为高管的工作和生活提供便利也成为企业的不可缺少的福利。从调研结果分析（参考图表 19）：

- 相对于住房，更多企业关注与高管的交通福利。但这并意味着高管住房安排不重要，主要仍要取决于高管需求。对于本土企业或高管流动性不强的企业而言，高管对住房福利的需求不强，住房福利主要针对异地派遣的高管，而相对于住房，交通福利更具有普遍的需求性，无论是交通补贴还是配车。（有关住房和配车的预算，请参考标杆数据部分）

- 愈来愈多的企业开始重视高管的工作生活平衡。通过调研数据，不难发现：在工作生活福利中，“旅游计划 / 补助”和“健身卡”是企业提供的主要福利。

- 带薪假期安排更为灵活——对于高管的带薪假期，在法定的基础上，企业安排的更为灵活多样。在一些企业，高管的带薪假期不仅仅局限于传统的年假和法定病假，还为高管提供了“探亲假”、“全薪病假”和“全薪事假”。

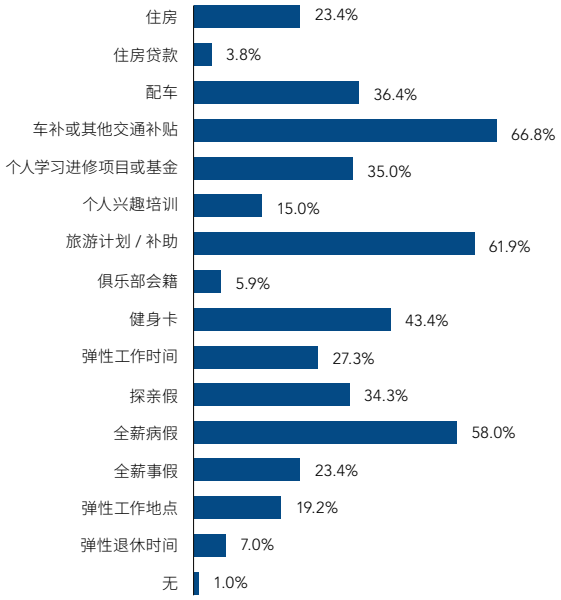
通过问卷调研及采访结果，我们发现高管的“带薪假期”和“用车福利”的安排灵活多样，下文将对这两类福利进行详细介绍。

+ 高管用车

在传统观念中，为高管配车似乎是高管用车福利的标配，但据调研结果分析，为高管配车的企业只占 36%，而为高管提供车补或其他交通补贴的企业更多，近 67%（参考图表 19）。进一步访谈部分参调企业，我们发现：企业在为高管提供用车福利时，在同样的成本支出下，选择性有所增强——在过去，企业可能为高管配备司机和某类型的车，**但现在，考虑到高管各自的情况有所不同，因此对企业而言，在成本可控的情况下，会尽可能尊重高管意愿——在原来的成本预算内提供多种选择，高管可以自己选择是配车、还是现金补贴或其他交通形式。**

就高管用车选择的多样性而言，在所采访的企业实践中，值得一提是 USG Boral 和 C 企业。**在 USG，对于是否配车、配什么类型的车以及是否配司机，高管可随意选择，但企业给每位高管的预算是固定的，高管选择之后，“多退少补”；与 USG 不同的是，在 C 企业，如果高管配车就必须要配司机，换言之，在“不需要公司配车，但也不想开车”的情况之下，高管不能只选择配司机，面对这种情况，C 企业通过与滴滴合作——利用滴滴企业版为高管提供专车服务。（案例详情见下方案例实践）**

图表 19 针对“高管工作生活平衡福利”，包含哪些福利？(N=286，多选题)



案例 **高管用车案例实践**

USG Boral

高管配车是很多企业都会提供给高管的一项福利，USG 也不例外，但与多数企业不同的是，USG 在交通福利选择方面给到高管极大的自主选择性——高管可选择是否配车、以及是否配司机。例如，高管自己有车的情况之下，其可以选择公司为其仅配司机。但无论高管如何选择，企业所支付给每位高管的配车预算都不会改变，高管进行选择之后，剩余预算将作为交通补贴发放给高管自由支配。

注：公司统一配置别克商务车；但高管也可自己选择，但须承担车价的差额部分。

选项	配司机	不配司机
配车	配车且配司机	配车不配司机
不配车	不配车，仅配司机	既不配车，也不配司机

案例

高管用车案例实践

C 企业

C 企业拥有众多工厂，一般都分布在郊区。因此，考虑到高管工作及生活的便利性，企业较为重视高管出行方面的福利。在高管用车方面，C 企业为高管提供三种选择：

- 高管使用自己的车，企业以货币化形式进行补贴；
- 企业为高管配车和司机，无其他货币化的补贴；
- 另外一种方式相对较为特殊：当高管既不想使用公司车，也不想自己开车的情况下，C 企业引入了滴滴的企业版——每位高管拥有自己的滴滴账户，可随时使用滴滴专车，企业以月结的形式直接向滴滴付款。相对于传统打车的方式，滴滴企业版具有以下优势：
  - ✓ 相对于出租车，滴滴可提供不同标准的车，服务和条件较好，而且全天候开放，时间可控（可提前预约）。总而言之，对高管而言，感受更好。
  - ✓ 关于费用支付问题，企业和滴滴直接对接，避免高管拿票报销等一系列工作。
  - ✓ 使用范围：滴滴企业版账户覆盖全国，无区域限制。对 C 企业而言，高管能在三个区域内可以使用——工作驻地、出差所在地、家庭所在地（探亲假期间）。不能长途使用，高铁和动车能够抵达的地点，高铁动车优先。

带薪假期

无论是对于普通员工还是高管，假期是调节工作与生活的重要法宝，也是企业备有福利项目之一。但透过一些企业的实践，我们发现：与普通员工有所不同的是，企业在安排高管福利项目时，除了假期天数上具有优势之外，具有以下特点：

- **假期性质的多样性**：就调研结果显示（参考图表 19），除了常见的带薪年休假与带薪病假之外，企业还会为员工提供带薪探亲假与带薪事假。但一些企业表示，每年只需给予高管既定的休假天数的带薪假期，不需要对假期的性质进行区别。**针对这个问题，进一步访谈得知，企业对带薪假期进行区别的原因主要是：不同假期的使用条件有所不同，以某企业的带薪年假、事假和探亲假使用条件为例：**

假期 \ 享用条件	需要提前 X 工作日申请	附带其他福利	必须连续使用	连续使用天数有限制	是否可累计使用
带薪年假	√			√	可累计到次年 3 月
带薪事假	×				×
探亲假		探亲往返差旅费用	√		

- **制度的灵活性**：与普通员工不同的是，高管在工作和生活的自我管理能力相对较强，因此对于假期能够自主安排，不需要过多的制度限制。通过访谈，我们了解到：企业往往为高管提供的是一个完整的休假计划——将休假、病假和为一体的综合性计划。在这个计划下，高管能够更自由和灵活性管理其假期，不需要利用制度和规定告诉高管是否符合休假的某些条件、应该什么时候休假以及休几天等等问题，高管往往具有较大的自主性。

案例

带薪假期案例实践

USG Boral

虽然，从带薪年假的总天数来看，USG 带薪假期似乎并不能充分吸引高管的眼球，但是企业总体的带薪假期组合却不失合理，受到企业高管的青睐。USG 的高管带薪假期主要由三部分构成，一是国家法定的年假；二是带薪事假；三是带薪病假：

- 法定年假：对于法定年假，高管首年 10 天，服务每满一年增加 1 天，20 天为止。
- 带薪事假：主管以上级别的员工享有额外的 6 天带薪事假，相对于年假，带薪事假不需要提前安排，员工能够随时请假。
- 病假：高管享有一周以内的全薪病假；超出一周则按法定病假薪资计算。

案例

带薪假期案例实践

C 企业

在 C 企业，高管的带薪假期主要有三部分组成，即年假、带薪病假与探亲假。尽管对于大多数企业而言，这些假期再为普通不过，但在具体安排上，却体现出 C 企业人性化安排和照顾，这也与 C 企业的文化息息相关。

- 年假：从年假的角度看，C 企业并没有给予高管“丰厚”的年假——高管首年拥有 12 天年假，随服务年限增加。
- 带薪病假：高管每月拥有 1 天带薪病假（全薪），可累计使用，全年共 12 天。超出 12 天则按法定程序扣取一定比例的薪资
- 探亲假：对于探亲假，在 C 企业，只有外派的高管才能享有。高管每年有两周的探亲假，另外，公司覆盖高管及一位亲属的探亲差旅费用。但与年假不同的是，探亲假需连续休假，不可拆分休假。

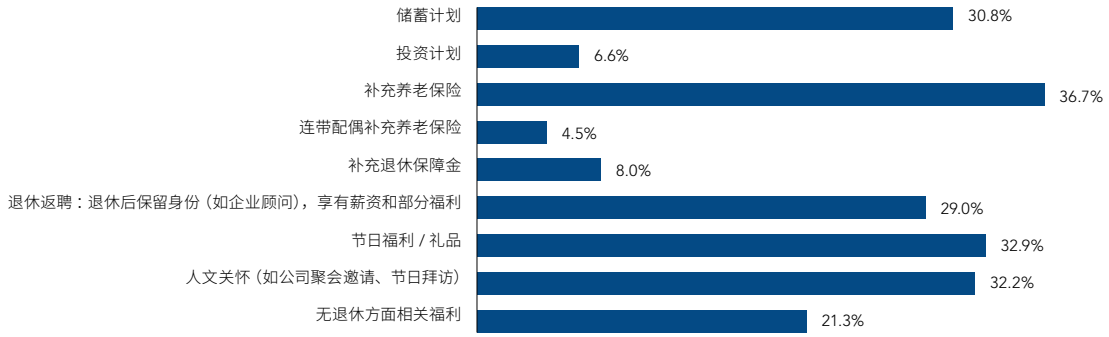
退休养老

据数据显示，在高管退休后，企业给予的相关福利较少，20% 左右的企业甚至完全没有相关福利；相比于健康管理、工作生活及家庭关怀方面的福利，企业对高管退休生活方面的重视程度较低（参考图表 20）。通过一些参调企业的反馈，我们了解到背后的一些原因，主要集中在两方面：

- 货币化的退休福利往往是保留人才的措施。而对部分行业而言，高管的流动性较高，以至于高管和企业都更重视高管在职期间的短期激励和福利。
- 就关怀方面的退休福利而言，如节日礼品、节日拜访、公司聚会等，在退休后，一些高管并不希望企业过度关怀和打扰。

除了关怀类的福利和补充养老保险之外，企业较为关注的退休福利还有“储蓄计划”和“退休返聘”，就这两方面福利，我们做了进一步的访谈和分析。

图表 20 在退休保障方面，企业为高管所提供的项目包括哪些（N=286，多选题）



+ 储蓄计划

储蓄计划往往是企业为保留高管制定的退休保障方案，目前而言，有该项计划的企业中，多数企业会给予高管一定比例的资金停留，待高管退休后一次性给予。这种方式，对高管的保留确实发挥一定作用，因为这一定程度上加大了高管的离职成本。就所采访的企业中，“储蓄计划”主要有两种方式：

1 从高管薪资中抽取一定比例，帮助高管进行理财管理。采用这种方式，企业需要注意的是：该部分资金的所有权属于高管，无论高管是否在本企业退休，高管都有支取的权力。就这种方式而言，我们采访到勃林格殷格翰（BI）的相关实践。

2 按年 / 月额外给予高管的资金，相当于留任奖金，但不立即兑现，而是作为储蓄，待退休后给予。如果采取该方式，企业往往需要考虑问题是：如果高管中间离职，是否应该给予，给予比例应该是多少？就这个问题而言，我们可以通过 USG Boral 公司的实践获取一些启示。

案例 **长期保障计划**

勃林格殷格翰

长期保障计划是一种保留人才储蓄计划，BI 中国会委托信托公司进行管理及投资员工（参考图表 21）。员工可自主选择投入长期保障计划的积分比重（BI 实施弹性福利计划，员工可从全部福利积分中抽取一定比例作为储蓄）。

然后公司会为员工缴纳该部分的费用至公司账户，账户金额会根据员工参与计划的年限进行归属至员工个人账户。在离职、退休及发生人生重大事件（如结婚、子女出生、罹患重疾等）时，员工可以领取账户当中的已归属部分，当然从公司的角度，企业希望员工到退休才领取。

案例 **退休保障计划**

USG Boral

在 C 企业，高管的带薪假期主要有三部分组成，即年假、带薪病假与探亲假。尽管对于大多数企业而言，这些假期再为普通不过，但在具体安排上，却体现出 C 企业人性化安排和照顾，这也与 C 企业的文化息息相关。

- 年假：从年假的角度看，C 企业并没有给予高管“丰厚”的年假——高管首年拥有 12 天年假，随服务年限增加。
- 带薪病假：高管每月拥有 1 天带薪病假（全薪），可累计使用，全年共 12 天。超出 12 天则按法定程序扣取一定比例的薪资。
- 探亲假：对于探亲假，在 C 企业，只有外派的高管才能享有。高管每年有两周的探亲假，另外，公司覆盖高管及一位亲属的探亲差旅费用。但与年假不同的是，探亲假需连续休假，不可拆分休假。

+ 退休返聘

数据显示，针对高管退休管理，有将近 30% 的企业都采取了退休返聘制度（参考图表 20）。就我们了解，对高管采取退休返聘制度，企业主要希望通过退休返聘来帮助他们向退休生活过渡，感受到企业的关怀，逐渐适应退休的过程。

就高管退休返聘的过程中主要担任的角色而言，不同企业会有所不同，主要根据企业具体需求和高管的意愿进行安排，主要的一些角色包括：人才培养、企业顾问、导师。

注：在实施退休返聘制度时，以下问题是被访谈企业的考虑范畴：

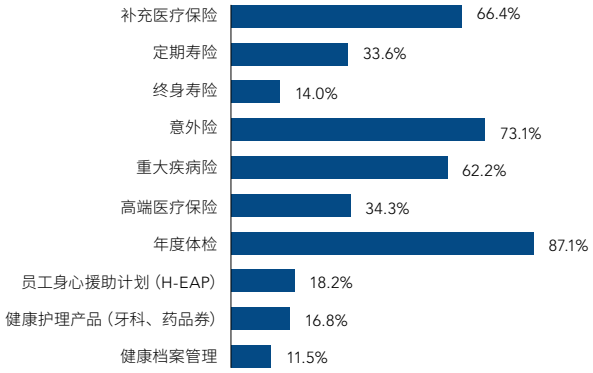
- 是否针对所有高管？
- 退休返聘的持续时间为期多久？高管是否可自主选择？
- 退休返聘的高管享有的福利和薪资是否保持不变？
- 退休返聘的高管的股权如何处置？是否在企业重大问题上享有决策权？
- 退休返聘高管的工作任务安排及工作时间安排是否特殊管理？

健康管理

高管的健康状况往往被视为企业风险的一部分。当一个上市企业的 CEO 传出身患重症突然住院的时候，股市往往会担忧这个企业管理层的潜在不稳定性，从而导致股价的波动。因此，确保企业高管的身体健康，不仅是对员工的关怀，更是对企业风险的管控。

正如图表 21 所示，我们不难发现：健康管理类福利项目仍是高管福利方案的基础，如年度体检、补充医疗保险、高端医疗保险是多数企业会提供给高管的医疗保险。就“补充医疗保险”和“高端医疗保险”而言，我们进一步进行了详细的调研和分析，详见下文。

图表 21 贵公司高管健康福利包括（N=286，多选题）



+ 补充医疗保险

据图表 21 显示：66% 的企业都为高管购买了补充医疗保险，也正是因为补充医疗保险是较为常见的福利项目，多数企业较为熟悉，无具体的问题和挑战，因此，我们未对其进行具体的分析。但不同企业的“补充医疗保险”，其标准和相关条件也有所不同，因此针对赔付限额、赔付比例、就医区域、用药范围等具体问题，我们进一步进行了调研，并呈现了调研数据（详情参考下页图表）。

图表 22.1 补充医疗保险是否与社保卡对接（是否强制使用医保卡）

- 是
- 否

图表 22.2 补充医疗门诊限额（N=190，填空题）

门诊限额	计数	百分比
1 万及以下	77	40.5%
1 万 ~5 万	54	28.4%
5 万 ~10 万	30	15.8%
10 万 ~50 万	17	8.9%
50 万以上	8	4.2%
NA	4	2.1%

图表 22.3 补充医疗住院限额（N=190，填空题）

住院限额	计数	百分比
1 万及以下	42	22.1%
1 万 ~5 万	76	40.0%
5 万 ~10 万	51	26.8%
10 万 ~30 万	11	5.8%
50~100 万	3	1.6%
100 万以上	2	1.1%
NA	5	2.6%

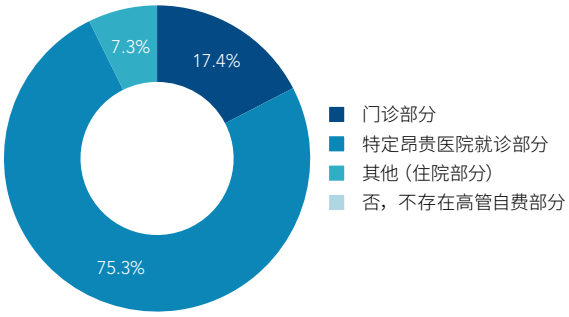
图表 22.4 补充医疗保险门诊赔付比例（N=190，单选题）

门诊赔付比例	计数	百分比
100%	59	31.1%
90%~100%	47	24.7%
90%	39	20.5%
80%	26	13.7%
60%	17	8.9%
60% 以下	2	1.1%

图表 22.5 补充医疗保险住院赔付比例（N=190，单选题）

住院赔付比例	计数	百分比
100%	86	45.3%
90%~100%	41	21.6%
90%	26	13.7%
80%	23	12.1%
60%	12	6.3%
60% 以下	2	1.1%

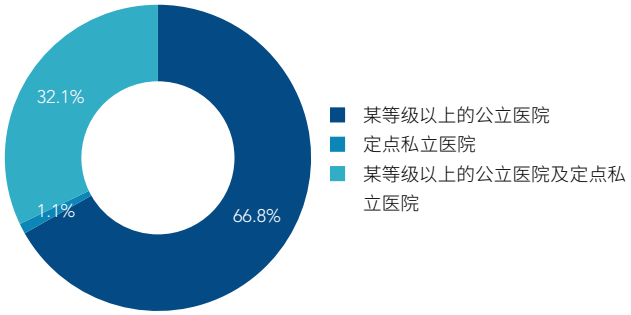
图表 22.6 补充医疗保险的药品及诊疗项目的赔付范围（N=190）



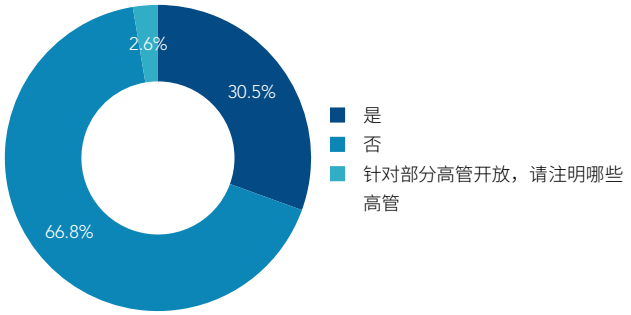
图表 22.7 不限制用药，但非医保范围药品员工需承担一定比例，比例为多少？（N=190，单选题）

员工承担比例	计数	百分比
10% 及以下	3	21.4%
10%~30%	4	28.6%
30%~50%	3	21.4%
50%~80%	2	14.3%
80% 以上	2	14.3%

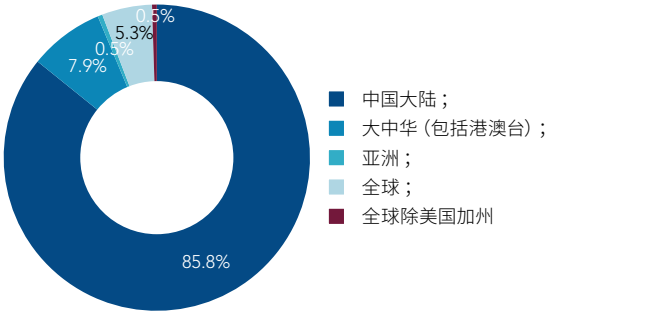
图表 22.8 补充医疗保险的就诊医院性质（N=190）



图表 22.9 补充医疗保险是否开放公立医院的特需门诊、特诊、VIP 病区、高干病区、或国际医疗部（N=190）



图表 22.10 补充医疗保险的就诊区域（N=190）



+ 高端医疗

值得注意的是，除补充医疗保险，高端医疗保险是高管健康管理的另一选择（参考图表 21）。这从侧面反映出企业愈来愈重视高管的就医条件，中高端医疗逐渐成为企业高管医疗管理的选择。但各企业会根据自身情况和高管需求设计不同的高端医疗保险方案，而就方案中会涉及的具体问题我们进行了详细调研，具体数据图表 23.1-23.9。

图表 23.1 高端医疗保险单年保额(N=74,单选题)

保单保额	计数	百分比
小于 200 万	41	55.4%
200-600 万	13	17.6%
600-1000 万	7	9.5%
1000-1400 万	5	6.8%
大于 1400-1800 万	1	1.4%
1800 万以上；	7	9.5%

图表 23.2 高端医疗保险的保障区域（N=74，单选题）

选项	计数	百分比
全球除美国	1	1.4%
亚洲	4	5.4%
大中华（包括港澳台）	5	6.8%
全球	16	21.6%
中国大陆	23	31.1%
不同高管不同保障区域	25	33.7%

图表 23.3 外籍高管高端医疗保险保障区域(N=46,单选题)

选项	计数	百分比
全球除美国	2	4.3%
大中华（包括港澳台）	3	6.5%
亚洲	4	8.7%
中国大陆	8	17.4%
全球	29	63.0%

图表 23.4 高端医疗保险的就医区域为（N=74，单选题）

选项	计数	百分比
其他（某等级以上公立医院）	1	1.4%
A 与 B	3	4.1%
高端私立医院（如和睦家）	31	41.9%
指定医院特需门诊、高干 /VIP 病区、或国际医疗部	39	52.7%

图表 23.5 高端医疗项目中，是否存在高管自费部分（N=74，单选题）

选项	计数	百分比
门诊部分	15	20.3%
特定昂贵医院就诊部分	38	51.4%
其他（住院部分）	2	2.7%
否，不存在高管自费部分	19	25.6%

图表 23.6 高端医疗保险的门诊自付比例为（N=15，单选题）

选项	计数	百分比
10%~15%	5	33.3%
15%~20%	7	46.7%
20%~30%	1	6.7%
30% 及以上	2	13.3%

图表 23.7 高端医疗特定昂贵医院自付比例（N=38，单选题）

选项	计数	百分比
10% 及以下	5	13.2%
10%~20%	7	18.4%
20%~40%	14	36.8%
40% 及以上	12	31.6%

图表 23.8 高端医疗保险包含以下哪些项目（N=74, 多选题）

选项	计数	百分比
紧急救援	22	29.7%
生育	28	37.8%
牙科	41	55.4%
眼科	50	67.6%
体检	62	83.8%

图表 23.9 高端医疗保险中既往症承保条件为（N=74，单选题）

选项	计数	百分比
全部承担	30	40.5%
仅承担一般既往症	17	23.0%
限额承担既往症	9	12.2%
不承担既往症	18	24.3%

观点萃取

为高管提供怎样的医疗福利？

中国医疗资源紧张由来已久，尤其在北上广这些一线城市，看病难是多数人有目共睹的问题。在这种情况之下，如果企业想要提高高管的工作效率，避免花上半天时间在公立医院排队挂号，企业需要为高管提供更好的就医条件。但在高管眼里什么样的医疗福利才算好呢？

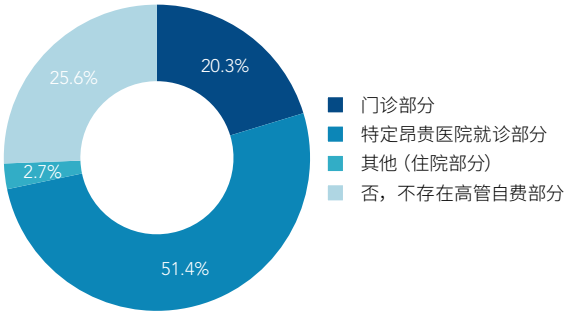
据美世调研反馈（2016 本土高管中高端医疗福利调研），我们发现高管对中高端医疗的需求非常明显，特别集中在医院范围、专家资源、方便就医、涵盖自费药品方面（参考图表 24）。

图表 24：高管对中高端医疗的期待
（出自美世调研：2016 本土高管中高端医疗福利调研）

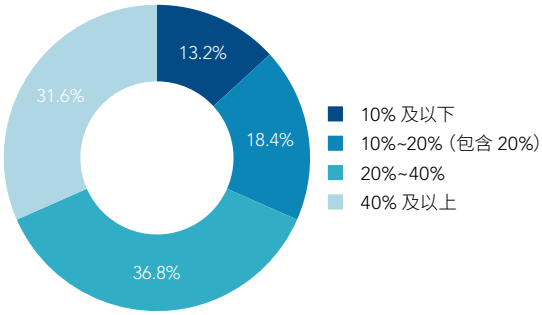
但对大多数企业而言，其未选择中高端医疗保险，并非是因为不了解高管的医疗福利需求，而是因为预算空间存在一定缺口（参考图表）。面对这种情况，企业不妨尝试：

- 中高端医疗福利成本与雇员共同承担的方式。通过调研，我们发现超过 70% 的企业的高端医疗都存在员工自费部分（参考图表 25、26），并且超过 30% 的企业，其员工自费部分为 40% 或以上。一方面，可减少该部分福利的成本支出；另一方面，可提高雇员对健康负责的意识；并且，通过企业团体购买的医疗险价格明显低于市场价格，对雇员而言，某种程度上具有一定的吸引力。但需要注意的是，如果采用自选自费的方式，企业首先需要了解高管的意愿以及愿意承担的费用额度。
- 覆盖部分有需求的高管。在成本有限的情况之下，企业不妨“差别对待”——根据高管不同的人生阶段、身体状况、工作区域、健康观念，第一步仅仅为部分高管购买中高端医疗保险，例如，仅为外籍高管或经常跨国出差的人提供了境外就医的高端医疗、仅为某年龄层以上的高管提供高端医疗。

图表 25 高端医疗项目中，是否存在高管自费部分（N=74）



图表 26 高端医疗特定昂贵医院自付比例（N=38）



走进高管福利的挑战

在高管整体的薪酬战略下，福利的作用不言而喻。多数企业已认识到福利的重要性调研，但与其同时，在高管福利实施的过程中，企业也面临这诸多阻碍因素。通过调研和访谈，我们找到了企业高管福利实践中面临的主要挑战和几大缺失环节（参考图表 27、28、29）。

缺失环节

1. 缺乏福利战略规划
2. 缺乏沟通和高管需求了解
3. 缺乏有效评估

主要挑战

1. 福利成本无法控制
2. 与高管沟通不顺畅
3. 福利效果不明显

如今大部分企业都把精力放在市场对标、供应商谈判和市场询价上，但成功的高管福利方案设计，需要做的远不止这些。在调研该过程中，我们对当今企业的高管福利实践进行了详细研究，综合分析了企业所面临的挑战和缺失环节，并针对如何弥补这些缺失环节，找到了解决问题的关键，即福利成本控制、福利方案差异化设计、福利沟通与相关福利数据有效利用。

福利战略制定与成本控制最大化

福利方案设计与福利方案差异化

福利方案落地与福利沟通有效化

福利方案评估与数据利用充分化

图表 28 高管福利实施中的主要挑战（N=286，多选题）

选项	计数	百分比
福利成本无法控制	221	**77.3%**
市场对标（与外部企业和市场进行对比，导致对福利不满）	101	35.3%
福利效果不明显	180	**62.9%**
福利项目少，无新意	165	**57.7%**
与财务部门之间沟通协调复杂	40	14.0%
高管结构复杂（所在区域、国籍等），管理难度大	98	34.3%
与供应商的沟通协调繁琐	15	5.2%
与高管沟通不顺畅	177	**61.9%**
组织变革	33	11.5%
税收负担重	3	1.0%
公司总部（Global）政策限制	10	3.5%
暂无相关挑战	1	0.3%

图表 29 针对高管福利计划，企业已经 / 计划采取的措施（N=286，多选题）

福利措施	已经采取	计划采取
制定福利战略	33.2%	29.0%
加强与高管的沟通	27.6%	17.1%
增加福利计划数目	53.5%	27.3%
引入弹性福利制度	18.9%	28.0%
改善成本透明度	14.0%	19.6%
减少 / 优化福利计划数目	12.6%	22.7%
效果追踪与评估	17.1%	37.1%

战略制定：成本控制最大化

从调研结果反馈来看（参考图表 30），“福利成本无法控制”是企业在高管福利实践中的首要挑战。就带来这一挑战的原因而言，分别包括“福利项目本身（如价格上涨、福利增加）”、“缺乏福利战略”、“政策法规变化”。但抛开政策法规变化等不可控的因素，我们将分析重点放在与人力资源息息相关的两项主要因素：福利项目本身和福利战略——“缺乏福利战略”是导致 67% 的企业无法控制福利成本的原因之一；与此同时，在福利战略制定的过程中，福利项目本身的成本控制也是企业需要考虑的最重要的因素。

图表 30 无法控制成本的原因主要是？（N=221，多选题）

选项	计数	百分比
福利项目本身导致（如福利项目价格上涨、福利增加）	176	79.6%
缺乏福利战略，无长期规划（变动因素多）	145	65.6%
政策法规变化	96	43.4%

+ 制定高管福利战略

调研结果分析

在访谈过程中，我们会听到两种声音，一种是：高管福利很少出现大的调整；另一种是：根据变化经常调整和改善高管福利。似乎第二种行为更值得认可，但更深入的了解之后，我们发现福利的经常变动、缺乏可持续性是因为企业在制定福利方案时往往忽略一些因素，缺乏考虑。**简而言之，即是缺乏完整的福利战略，在福利的设计阶段产生短期行为，没能预见福利发展到一定时期后对企业福利成本的影响；福利实施阶段不能有效的进行成本控制。这是企业福利成本上升过快的主要原因，相对于其他两点因素，这也是企业可以进行改革的主要方面。**

我们的建议

福利战略及其关键因子

企业在制定高管福利方案的过程中，不仅要了解现下的需求和挑战，更重要的是能够了解企业和员工的发展趋势、业务发展目标、竞争格局、法规和政策变化等等都会影响福利变化。尤其对于分布区域分散的企业，既要考虑本地区的发展趋势，还要与总部福利战略保持一致，以保证福利项目的可持续性。

在采访过程中，我们归纳了有效的福利战略中一般会包含的因素主要有：

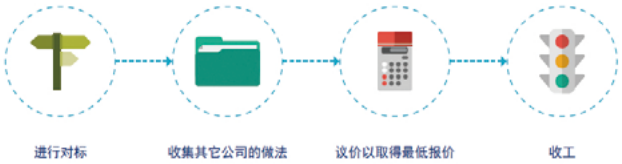
- **总体方针和目标：**阐明福利的价值和作用，怎样有助于业务目标实现，如敬业度和忠诚度提升、人才吸引或人才保留等等。
- **福利评估：**明确评估福利方案的评估标准（受福利目标的影响），例如成本控制、高管流动率、工作效率、员工满意度等。
- **市场定位：**明确企业比较的目标，即企业想要与谁比较，以及在同行业中期望达到的竞争位置。
- **指导原则：**概述方案设计理念；确定福利方案必须涉及的元素（如自主选择性、健康、工作生活平衡、家庭、养老）。
- **实施方法：**确定福利方案实施的对象、内容、时间及方式。

+ 控制福利项目成本

调研结果分析

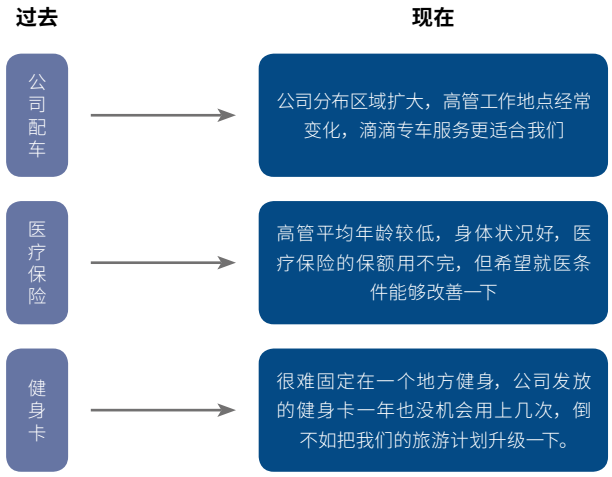
从调研结果反馈来看（参考图表 30），“福利成本无法控制”是企业在高管福利实践中的首要挑战。就带来这一挑战的原因而言，首要原因即是“福利项目本身（如价格上涨、福利增加）”。

在采访的过程中，通过询问“在高管福利方案制定的过程中，会经历那些过程?”，我们发现企业惯用的路径是：首先与市场或其他企业进行对标，以了解企业福利是否需要完善；找到不足之处之后，企业一般会收集其他公司的做法；然后寻找供应商，与供应商议价。但如何定义好的福利，真的是“在市场上的福利水平越高，福利就越好吗?”

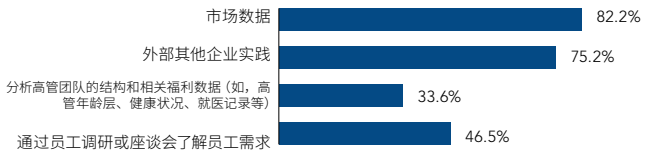


仔细分析企业的“路数”，**我们会发现企业在高管（甚至是所有员工）福利方案设计和评估的过程中，企业会过分依赖外部市场数据和其他企业的相关实践，但忽略了“了解高管的真正需求”。**正如图表所示（参考图表 31），在识别和应对变化的高管福利需求的过程中，超过 75% 的企业会参考市场数据和外部其他企业的实践，但却只有不到一半的企业会从员工需求出发，甚至只有 30% 左右的企业会参考内部数据（高管团队结构和相关福利数据），如医疗理赔数据、体检数据、福利项目选择使用率等。

而实际上，如果企业只是以外部数据和其他企业为参照标准，来定义好的高管福利，而忽略企业内部数据和实际情况。这往往会带来的结果是：企业成本投入增加，但员工并不“买账”，尤其是对于高管，成本的小幅度变化很难真正的使高管有所感知。**在这种情况之下，企业不妨从高管的需求出发，在成本控制下，对现有各项福利的成本投入比例和提供方式进行调整。因为对高管而言，好的福利并非成本越高越好，成本只是对企业而言，高管能够感受的是福利最终能为其带来什么，以几项福利和一些企业高管的反馈为例。**



图表 31 如何识别并应对高管不断变化的福利需求？（N=286，多选题）



案例 福利方案设计——观“外”察“内

L 企业

L 企业在制定高管福利时，秉承着“人员配置紧缩化，成本控制严谨化”的理念。正是如此，在 L 企业，企业不强调高管福利过于差异化和优越化，更重视的是“适合”。针对不同背景、不同区域的高管，企业尽可能具体问题具体分析，使福利贴合高管的需求，针对性安排。

从以下具体福利项目的安排和设计反映出：企业在选取福利项目时，并不只是盲目地与其他企业对标，与市场水平对比，更多地是从企业的实际情况和高管的实际需求出发。

福利项目	具体安排
住房	对于异地派遣的高管，企业将为其安排住房，但就安排的方式而言，企业有过调整。 在过去，企业会以企业的名义为高管租房，签署合同，以及日常的生活缴费都由企业管理。但这种管理模式存在一个问题是：企业签署的租房协议一般是中长期，但高管的任期并非与租房协议一致，而下一任高管并非愿意居住原来的住房，这种情况之下，会为企业带来一定的成本损失和管理问题。 面对这种问题，现在，企业改变了原有的管理模式，企业不再决定高管的居住地点，也不再为高管签署居住合同，只承担房屋费用——按照合同提供住房补贴，如此，企业规避了一定的管理风险，也不需要安排专门的行政管理人员管理相关事宜。
交通	对于交通方面的相关的福利，L 企业为高管提供交通补贴，而并非是为高管配车配司机，主要因为企业办公地点方面的原因——停车难，以及其他交通问题，如交通拥堵，为高管配车不仅会对高管带来一些不必要的麻烦，也会为企业带来不必要的损失。因此，原则上企业不为高管配车和司机，对于外派高管，在签署任职合同时，如有特殊要求，企业会尽力满足，如果无法满足，企业将从薪资方面进行弥补。
医疗保险	高级别高管（如亚太区、中国区）：针对该部分高管，由于大多具有海外背景，因此其享有高端医疗保险，就医区域和医疗条件较为优越，如私立医院、国际医疗部、高级病房等。 普通高管：大部分高管享有的是补充医疗保险，补充医疗保险的限额是 2 万元——确定该限额之前，企业做了充分分析——根据不同年龄层级，分析各位高管的每年的就医状况和消费。因为考虑到，当就医金额超出限额时，一般属于重大疾病，企业为高管购买了重大疾病险和寿险，因此并没有盲目将补充医疗保险的保额确定的过高。 一线城市高管：针对上海、北京等一线城市，企业为高管购买了子女补充医疗保险，但报销比例与高管本人有所不同，并非是 100% 报销，而是 50%。为什么只覆盖一线城市？一是因为企业传统，一直以来，企业在这些区域都有该项福利，企业尽量避免福利出现大的变动；二是因为医疗消费水平——相对于其他地区，一线城市，医疗消费水平较高。
子女教育	针对异地派遣高管，企业将承担其子女的教育费用，包括寒暑假往返的差旅费用。如高管需要企业提供相应的咨询和信息服务。
生活	家庭日：企业每年为员工安排 2 次家庭日及一次圣诞聚会。 健身卡：由于高管经常处于出差状态，企业并没有为每位高管都提供健身卡，而是提供几张公用健身卡，供高管共同使用。
收购兼并下的福利管理	面对收购兼并的企业，原来企业高管的福利如何安排？ 针对该部分高管，收购兼并之后，HR 首先向原有企业的福利负责人了解原有企业的福利，企业会进行针对性安排，尽量保持其原有福利不变。但部分企业无法满足的福利，企业则会与高管进行进一步沟通协商，利用其他福利进行弥补。

我们的建议

成本控制下最大化福利价值

提到高管福利方案设计与福利项目选择时，成本控制是企业考虑的重要因素，甚至是首要因素，这无可厚非，毕竟对企业来说，成本预算是一条红线。但成本控制不应该以牺牲以下两方面为代价：1. 适应不断变化的业务和多样化的员工需求；2. 确保福利的长期可持续性。

毕竟对于高管，成本往往不是福利不可逾越的红线。为了最大化福利的效果和价值，高管福利需要关注对高管个人的影响——即每位高管认为对自己和家庭最有价值的福利是什么，企业需要根据每位高管所处的环境不同并了解如何帮助他们在工作和生活方面更幸福、更健康和更成功。而且，我们在企业 HR 工作中了解到，考虑全面的福利方案能够适应不断变化的业务和多样化的员工需求，确保福利的长期可持续性，更有利于企业管理长期成本。

企业必须明白，福利优化并非一味的增加不同的福利项目，而是要从每位高管的角度去思考福利的价值，为其提供全面的福利组合——把量化数据（员工偏好、对标数据、与商业目标一致的成功标准等等）融入福利方案，以福利组合的形式提供给高管，进而以相同或更低的总成本让员工更好地认知福利价值。在制定高管福利组合时，为确保福利组合的适应性、可持续性以及成本控制，企业不妨尝试：

- 在与供应商谈判时，明确其服务标准，服务范围，审核其财务能力。
- 探索多种方案，适当时可选择利用国际共保。
- 定期开展服务和理赔审计，确保服务标准得到执行，理赔裁定准确无误。
- 分析高管健康数据，识别健康风险，实施健康管理方案，积极改变高管的生活和行为方式。
- 在行业和市场状况允许时，考虑以驻点医务室作为集中化健康中心。

方案设计：福利方案差异化

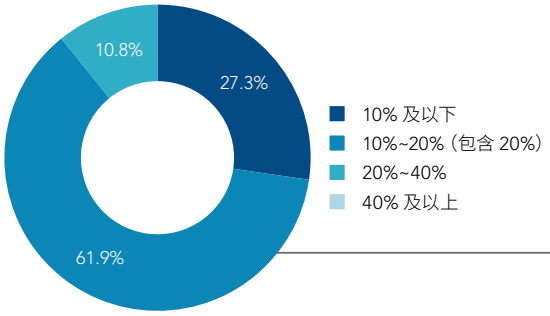
+ 外部差异化：彰显企业特色

为了在竞争激烈的人才市场中占据一席之地，尤其是高级人才市场，企业必须在众多的竞争者中脱颖而出。在我们的调研中，几乎所有的受访者均认为实现福利的差异化对于制定成功的福利方案至关重要，最想从调研中了解市场上新颖的福利项目和做法。而且，据数据显示（参考图表 32、33），就高管对福利不满意的原因而言，“福利项目缺乏特色”是主要原因之一——超过 60% 的企业认为：“福利方案缺乏特色”是导致高管不满的原因之一。

另外，值得注意的是，通过线下访谈我们发现：有超过 10% 的企业，其高管对现有福利无明确反馈。究其原因，一是因为：企业未主动了解员工意见；二是因为：员工对企业福利无感，已形成福利“惯性”，对福利无新的期待。

总而言之，福利如果没有新意、缺乏特色，很难虏获高管“芳心”，但问题的关键是：企业如何才能使福利独树一帜呢？

图表 32 高管对福利是否存在不满意？（N=286）



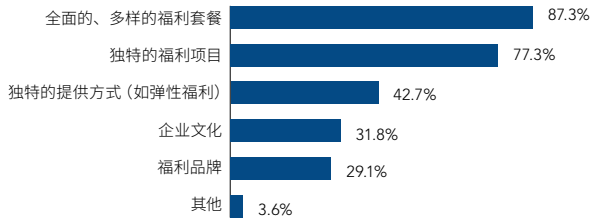
图表 33 贵企业高管对福利不满意的原因主要包括哪些？（N=177，多选题）

福利项目性价比低	55	31.1%
福利项目不够多样	145	81.9%
福利项目不符合需求	59	33.3%
福利提供和使用不够便利、服务质量差	77	43.5%
流程手续繁杂	29	16.4%
福利方案缺乏特色	110	62.1%
个税过高	7	4.0%
不清楚	59	33.3%

为了实现差异化，企业会采用最多的一项措施是“提供全面的或特色的福利项目”。这无疑是最直接的方式（参考图表 33），但这种途径势必会带来成本的增加，企业也应慎重，在增加福利项目时，应该清楚员工的需求和企业希望通过福利达到的目的，而并非盲目增加福利。

值得欣慰的是，部分受访企业已经意识到：在设计福利方案时，“企业文化”和“福利品牌”对实现差异化的重要性（参考图表 34）。

图表 34 打算如何实现福利差异化？（N=110，多选题）

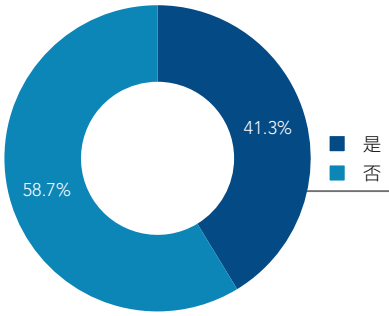


+ 内部差异化：满足高管差异化需求

上文所述更多的是与其他企业或外部市场相比，本企业的福利如何实现差异化、凸显企业特色。而就如何实现的差异化的途径而言，“全面的、多样的福利套餐”和“独特的福利项目”成为绝大多数企业的选择，这种方式意味着企业要根据不同背景的高管制定全面多样的、差异化的福利方案，满足高管差异化需求。

据调研结果所示（参考图表 35），在 40% 的企业中，高管之间的福利都存在差异，但需要注意的是，企业将高管之间福利差异化的目的是为了根据高管的不同需求制定福利方案，使福利价值最大化，但前提是保证公平、知晓度和透明度。进一步分析，企业在差异化高管福利的过程中，主要考虑的因素包括“是否为外籍”、“是否异地”、“层级”，以及“家庭因素”，这些因素某种程度上都会影响高管的对福利的实际需求。而且通过我们进一步访谈了解，企业在制定福利方案时，会向所有高管说明差异化的原因和区分标准，以避免产生高管所认为的“不公平”。

图表 35 企业高管之间的福利是否存在差异？（N=286）



图表 36 企业高管福利的差异化的体现为？（N=118，多选题）

应各高管需求量身定制福利套餐	36	30.5%
是否为外籍（国籍非中国国籍）	83	70.3%
是否异地（籍贯或家庭非在工作所在地，包括异地派遣高管）	59	50.0%
层级	102	86.4%
婚姻或有无子女	83	70.3%
司龄（或承诺为公司服务的年限）	42	35.6%
高管结构分布 / 工作强度（如岗位类型、业务类型等）	21	17.8%

值得注意的是，据图表 36 所示：**只有 30% 的企业会应高管需求量身定制福利套餐。究其原因，主要是因为量身定制套餐意味着要满足每位高管的不同需求，这对企业来说，意味着成本难以控制、管理难度加大。**因此，一般情况下只有规模相对较小，高管数量极少的企业会以这种方式最大化地满足高管需求。

另外，福利的提供方式的改变也是企业实现福利差异化的途径之一（参考图表 33），如弹性福利。但仍只是少部分企业针对高管开展了弹性福利，通过图表 29，我们发现针对高管福利，引入弹性福利制度的企业只有 19% 左右，而且多数企业是针对全员，而并非仅仅针对高管。针对数据背后的原因，我们进一步与相关企业的 HR 讨论发现：1. 高管数量有限，企业没必要也很难只针对高管开展弹性福利制度，这对企业而言，将面临更大的成本压力；2. 就高管感受而言，高管一定就喜欢弹性选择的方式吗？对他们而言，选择意味着他们需要清楚了解每项福利，进行分析比较，反而会更麻烦，这也是为什么某些企业即使实施了弹性福利，但还是会根据高管的背景和情况制定不同套餐，以降低高管的选择难度（参考 X 企业案例实践）。因此是否针对高管开展弹性福利，企业还是需要具体问题具体分析，不同企业不同高管的需求都有所不同。

案例 **福利“差异”，自由“有度”**

X 企业

在业务多元化的背景下，X 企业在设计福利方案的时候需要针对人群来源不同、背景不同、对福利的认知不同，这都需要企业进行协调。与此同时，还要使高管福利在企业福利统一的弹性福利模式下开展。但企业发现高管具有一个很大的特点，即是其很难有时间听取有关福利的具体细节，再进行选择。面对这种情况，薪酬福利团队与高管的沟通机会有限，那么其该如何帮助高管完成福利方案呢？

- 针对大部分福利意识不强的高管，企业会制定固定套餐给到他们。预先让供应商了解高管以往的就诊记录、本人的年龄、家庭构成，以及以往的福利使用情况，然后设计 A、B、C 等不同类别的套餐。企业会根据每位高管的具体情况和背景，判断和推荐合适的套餐。但需要注意的是，除固定套餐之外，高管可以叠加其他福利项目，超出积分可自费购买。
- X 企业认为提高高管对福利，尤其是保险的认知是一个循序渐进的过程，为其做推荐也是提高其认知程度的一种途径。
- 对于个人福利和保险意识非常强的高管，企业无需为其做任何推荐，其自身非常清楚公司提供的保险包含哪些、自己需要哪些，因此完全依赖于其自己进行选择。但企业也会担心所提供的保险产品对他们而言不够好、不够多样。所以，企业一方面会设计套餐，针对性地引导这部分高管；另一方面，企业也会从市场上对标寻找一些竞争性较强的产品，以让其感受到企业给到他们的保障在不断的加固。

方案实施：福利沟通有效化

+ 福利沟通现状分析

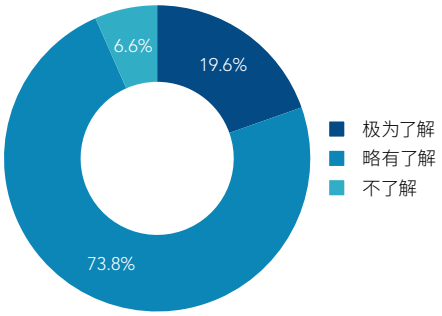
调查结果显示（参考图表 29），尽管高管们认识到员工福利对公司竞争力的重要影响，但他们并没有设法了解员工们希望从公司提供的福利中获得什么，也没有切实地评估考量高管福利的效果，在高管福利管理的过程中，企业与高管之间仍缺乏有效的沟通。

80% 的受访者承认，他们对员工偏好于获得哪些福利只是“略有了解”甚至是“完全不了解”（参考图表 37）。只有 20% 的受访者认为，他们对员工的福利需求偏好“极为了解”。进一步的调查发现，绝大多

数受访者并不会比照福利目标来考量公司福利政策的效果。

值得注意的是，当公司能够更好地了解员工的福利需求偏好时，他们更有可能得到福利投资带来的回报（参考图表 38）。20% 的受访者声称，企业对员工的福利需求偏好“很了解”或“极为了解”，在这些受访者中，有 59% 的企业认为，企业在员工福利上的投资有着令人满意的回报，高管对福利很满意；而在“略有了解员工福利需求偏好”的受访者中，这一比例却只有 32%。

图表 37 贵公司对企业高管需求的了解程度：(N=286)



图表 38 “不同了解程度”与“对福利表示满意的企业数量”之间关联分析

极为了解 (N=56)	33	58.9%
略有了解 (N=211)	67	31.8%
不了解 (N=19)	1	5.3%

我们的建议

福利沟通从心开始

在调研过程中，我们发现针对高管福利沟通，虽然大多数企业都给予重视，是企业必须有的工作，但却少有企业“用心”在做，以至于在具体工作中仍存在一些不足之处，值得注意：

- 沟通内容不全面
- 沟通方式不够灵活
- 沟通结果不被利用

就沟通内容而言，企业仍将沟通的重点放在福利项目本身上，而缺少有效的福利需求了解、福利价值和福利品牌沟通。让高管知晓福利如何使用及其作用固然重要，但了解高管需求、向其传递福利方案设计宗旨和福利品牌同样重要，这有利于其在市场上传递企业的雇主品牌和企业文化。企业应该告诉高管可以从中获取什么、如何提高他们的生活质量，甚至在传递过程中，应因人而异，专注于个人信息，这样才能提高高管的感知度和认可度。而且，通过这种信息的传递，能帮助高管了解企业的福利战略，促进其对福利工作的支持。

就沟通方式而言，与普通员工相比，与高管的沟通存在更大挑战——无论是一对一沟通还是集体沟通，因为高管工作压力大工作繁忙，与其沟通需要见缝插针，沟通方式也需要更加灵活。根据不同的沟通目的采取不同的沟通方式，线上与线下结合、全员与抽样结合、一对一与集体沟通相结合。在采访过程中，我们发现：对于高管数量少的企业而言，与高管的沟通方式相对随意非正式；但对与高管数量较多较为分散的企业，在高管福利沟通方面会有相应计划和制度的规范，沟通方式相对正式（但会根据具体情况灵活选择）。在高管福利沟通方式方面，世茂的相关实践能够为大家带来一些启示，请参考“福利沟通案例实践：双管齐下”。

就沟通结果而言，虽然企业一般都会与高管进行福利沟通，但部分企业却未有效利用沟通结果，最终使福利沟通沦为“例行公事”。为什么企业不能有效利用沟通结果？

- 一方面，是因为不清楚每次沟通的目的、需要解决什么问题。据访谈所知，企业进行福利沟通的目的一般包括：

  传达信息——提高员工对福利计划或对福利变化的认识和理解

  提升满意度——增加员工对福利投入的认可

  提升形象——塑造与提升雇主品牌形象

- 另外，在明确沟通沟通目的后，企业也需要将沟通结果数据化，根据数据化的沟通结果评估是否达到沟通的目的。这有利于帮助企业制定“有理有据”的福利决策。

案例

高管福利沟通，“双管齐下”

世茂集团

+ 为高管找一位 HR“管家”

在世茂，企业会有一位专门的 HR 对接高管的所有事务。某种程度上，这位 HR 更像高管的“管家”，因此无论是资历还是司龄，企业对这位 HR 都有着很高的要求，以确保其对企业本身和高管都有着全面的了解。其属于 HRBP 团队，工作职责之一就是负责高管的个人事务。为什么高管会有“管家”？

在最初，企业希望通过专门的福利管理机构帮助企业解决所有的福利管理问题，包括高管福利，以及与高管的沟通；但在落地过程中，发现高管直接与供应商沟通时存在一些不尽人意之处：

- 外部管理机构不清楚每位高管的背景，以至于其在应对高管提出的问题，不能合理地做出解答或及时做出解答，最终还是需要企业内部 HR 介入。在这种情况下，这位 HR 逐渐成为高管的“管家”，是与高管沟通不可缺少的环节。

- 另外，就沟通内容而言，涉及到高管的问题，会存在一些敏感信息，与外部沟通会有不便；就沟通方式而言，外部机构对待所有的客户会一视同仁，沟通方式相对“公式化”，一定程度上会影响高管的感受，相比较而言，内部 HR 会因为高管的身份调整沟通方式，相对灵活婉转。

- 而且，相对于外部机构的人员，高管更信任他的“管家”，对于企业内部 HR，高管往往更容易表达全部的真实想法和意见。但前提是高管与这位 HR 关系足够密切，这正是如此，在世茂，高管的“管家”较为资深，能清楚了解每位高管的信息。

值得注意的是，在与高管沟通的过程中，HR 不仅需要非常明确了解高管的需求和想法，而且需要清楚了解企业的一些合规、制度和理念，进而在面对高管提出的需求时，能够合理地做出解答，毕竟企业不可能无条件地满足高管所有需求。

+ 在“管家”帮助下，与高管直接沟通

在上文提到，企业薪酬福利团队与高管直接进行沟通福利的机会有限，时间有限。这是薪酬负责人面临的一大挑战，但这并不意味着企业不与高管直接进行沟通，其仍会尽力通过一些可行的方式技巧来解决与高管之间的信息传递的问题。

薪酬福利团队在与高管直接进行沟通前会事先征询高管“管家”的意见、征询他们所收集的信息，例如高管家庭状况的变化啊等等。获取这些信息之后，再结合高管在理赔或是积分分配比例进行初步分析，以在与高管进行直接沟通时进行有效引导。

有关福利方案的确定，相关福利负责人每年会只与高管进行一次正式的不可缺少的沟通，HR 会通过“管家”与高管提前预约时间，逐一进行面对面沟通，特殊情况下会通过电话进行沟通。正式的沟通虽然一年只有一次，但平时若有相关问题，高管可直接向专门对接高管的 HR 反馈。

福利评估：数据利用充分化

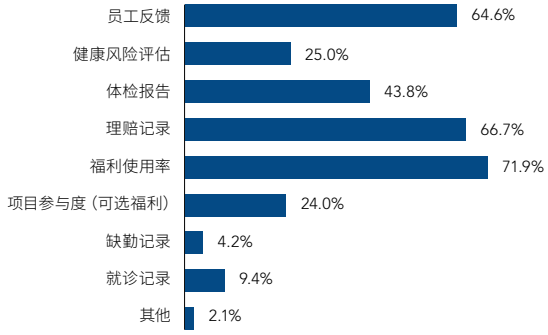
+ 数据收集

在上文的分析中，我们发现企业在数据收集的过程中常见的误区是：过度依赖外部数据和其他企业的相关实践——如竞争对手或同行正在做什么，并对标其福利，但却忽略了对企业内部数据的利用（参考图表 39）。如有效利用内部数据，那么企业需要关注哪些数据呢？

数据结果显示（参考图表 40），“福利使用率”、“理赔记录”以及“员工反馈”是大多数企业会利用或参考的数据。**这些数据一定程度上都能反映高管的需求，但企业应该注重主观性数据和客观性数据相结合进行分析**——“高管反馈”实际上是高管本人主观提出的一些意见或需求，但某些情况之下，高管并不一定清楚其真正需要什么，其需求和意见也并非合理；而“理赔记录”、“就诊记录”以及“福利使用率”等等都客观反映了高管的实际需求，企业应客观对待，帮助高管分析其实际需求。

图表 39 如何识别并应对高管不断变化的福利需求？（N=286，多选题）

图表 40 在设计福利方案时，企业会利用哪些内部数据（N=96, 多选题）



+ 数据分析

对企业而言，HR 的作用不仅在于收集数据，还包括对数据进行详细的分析。本次线上调研未涉及“企业利用每种数据的主要目标”，但通过访谈所得，企业对数据进行有效分析往往会帮助企业解决一系列问题：

- 我们的业务需要什么？
- 我们的成本（资源利用情况、供应商、管理成本）包括什么？
- 我们的员工需要什么？
- 我们和谁比较？竞争地位如何？
- 我们福利的有效性如何？投资回报率怎样？
- 我们成功的因素是什么？优势在哪里？评估标准是什么？

通过对外部数据和员工数据的有效利用，才能帮助企业不偏离公司发展目标的指南针，尤其是对待高管福利，由于高管福利是高管了解公司福利政策和福利战略的窗口，更需要做到有理有据，用数据说话。

标杆数据

图表 1 目前高管福利的市场定位为：(N=286，单选题)

市场定位	计数	百分比
基本法定福利	43	15.0%
普通市场水平	166	58.0%
优于市场水平	77	26.9%

图表 2 本财务年度高管福利项目人均成本占高管人均基本工资的 ___%(N=271，填空题)

企业规模	平均值（高管福利成本占薪资成本比例）
100 人以下	14.7%
100 到 499 人	18.7%
500 到 999 人	14.0%
1,000 到 2,499 人	13.1%
2,500 到 4,999 人	12.6%
5,000 到 9,999 人	12.8%
10,000 人及以上	14.1%

图表 3 配车预算为（单位：人 / 年，N=104，单选题）

选项	计数	百分比
10 万及以下	33	31.7%
10~30 万（包含 30）	43	41.3%
30~50 万（包含 50）	17	16.3%
50 万以上	8	7.7%
其他	3	2.9%

图表 4 福利项目产生的个人所得税由谁承担？（N=286，单选题）

选项	计数	百分比
公司承担	136	47.6%
员工承担	145	50.7%
共同承担，员工承担比例为多少？	5（员工承担比例分别为 85%、70%、70%、60%、50%）	1.7%
50 万以上	8	7.7%
其他	3	2.9%

图表 5 是否将高管福利整体外包给专业福利管理供应商？（N=286，单选题）

选项	计数	百分比
是，公司所有福利（包括高管福利）都进行外包	37	12.9%
是，仅将高管福利外包	11	3.8%
否	238	83.2%

图表 6 风险类保险保额占薪资倍数（数字为企业计数）

选项	24 倍	36 倍	48 倍	NA
定期寿险（N=61）	20	31	5	5
终身寿险（N=25）	7	13	3	2
意外险（N=104）	33	51	15	5

图表 7 所使用的商业保险供应商为（N=286，仅呈现前五项）

选项	计数	百分比
美亚 AIG	72	25.2%
史带 STARR	77	26.9%
平安保险	93	32.5%
永安	99	34.6%
安盛 AXA	131	45.8%

图表 8 对保险供应商的评价为（N=286, 单选题）

选项	计数	百分比
反馈较好，继续使用	126	44.1%
反馈不一，有待评估	119	41.6%
反馈差，将换取其他	41	14.3%

图表 9 企业对保险供应商不满意的原因主要有（N=286, 多选题）

选项	计数	百分比
成本	18	43.9%
理赔流程	8	19.5%
沟通反馈效率及效用	6	14.6%
服务人员的专业度	6	14.6%
项目多样性	13	31.7%
宣传工作有效性（帮助企业宣传福利项目）	11	26.8%
数据分析	15	36.6%
线上系统（APP）服务	13	31.7%

行业数据：针对健康福利（仅呈现参调数量前五位行业）

图表 10 全行业：高管健康福利包括（N=286，多选题）

健康福利项目	计数	百分比
补充医疗保险	190	66.4%
定期寿险	96	33.6%
终身寿险	40	14.0%
意外险	209	73.1%
重大疾病险	178	62.2%
高端医疗保险	98	34.3%
年度体检	249	87.1%
员工身心援助计划（H-EAP）	52	18.2%
健康护理产品（牙科、药品券）	48	16.8%
健康档案管理	33	11.5%

图表 11 汽车及零部件行业：企业高管健康福利包括（N=46，多选题）

健康福利项目	计数	百分比
补充医疗保险	34	73.9%
定期寿险	17	37.0%
终身寿险	11	23.9%
意外险	33	71.7%
重大疾病险	32	69.6%
高端医疗保险	18	39.1%
年度体检	39	84.8%
员工身心援助计划（H-EAP）	8	17.4%
健康护理产品（牙科、药品券）	9	19.6%

图表 12 机械制造行业：企业高管健康福利包括（N=42，多选题）

健康福利项目	计数	百分比
补充医疗保险	31	73.8%
定期寿险	14	33.3%
终身寿险	7	16.7%
意外险	32	76.2%
重大疾病险	26	61.9%
高端医疗保险	19	45.2%
年度体检	34	81.0%
员工身心援助计划（H-EAP）	7	16.7%
健康护理产品（牙科、药品券）	4	9.5%

图表 13 生命科学（生物工程、医药、医疗器械等）行业：企业高管健康福利包括（N=32，多选题）

健康福利项目	计数	百分比
补充医疗保险	23	71.9%
定期寿险	12	37.5%
终身寿险	5	15.6%
意外险	21	65.6%
重大疾病险	22	68.8%
高端医疗保险	16	50.0%
年度体检	26	81.3%
员工身心援助计划（H-EAP）	6	18.8%
健康护理产品（牙科、药品券）	6	18.8%

图表 14 互联网游戏行业：企业高管健康福利包括（N=24，多选题）

健康福利项目	计数	百分比
补充医疗保险	19	79.2%
定期寿险	8	33.3%
终身寿险	1	4.2%
意外险	14	58.3%
重大疾病险	12	50.0%
高端医疗保险	10	41.7%
年度体检	22	91.7%
员工身心援助计划（H-EAP）	3	12.5%
健康护理产品（牙科、药品券）	3	12.5%

图表 15 消费品行业：企业高管健康福利包括（N=29，多选题）

健康福利项目	计数	百分比
补充医疗保险	13	44.8%
定期寿险	7	24.1%
终身寿险	3	10.3%
意外险	19	65.5%
重大疾病险	13	44.8%
高端医疗保险	6	20.7%
年度体检	26	89.7%
员工身心援助计划（H-EAP）	5	17.2%
健康护理产品（牙科、药品券）	5	17.2%

案例启示 C 企业 | 高管福利“精益化”

在 C 企业，对高管的激励更多的体现在薪资方面，而在福利方面，高管特殊化和优越性的因素较少。企业未向高管提供个性化、定制化福利的原因主要是基于：

一是，企业规模较大，高管群体也相对较大，统一的、标准化的福利更有利于管理。

二是，避免高管之间进行对比，造成高管所认为不公平的存在。

相对而言，在 C 企业，高管福利的优越性主要体现在补充商业保险、高管用车及带薪假期几方面。

补充医疗保险

对高管而言，补充商业保险的“特殊性”主要在于：

- 覆盖人群：高管的补充医疗保险连带子女——企业为高管购买连带子女的补充医疗保险套餐，如高管有子女，补充医疗保险自动覆盖其子女。
- 使用区域：由于高管的工作地点变化、出差情况较多，而且企业本身也鼓励高管的流动，因此企业需要确保高管的补充医疗保险在全国（不包括港澳台）任何地方都能就医，不受地域限制，在医保卡受限不能使用的情况下直接私用补充医疗保险。

另外，与普通补充医疗保险不同的是，普通补充医疗保险只是作为社保的补充，当超出社保卡的限额之后才能使用补充医疗，而 C 企业的补充医疗保险不受社保卡的限制，高管可灵活使用。

高管用车

C 企业拥有众多工厂，一般都分布在郊区。因此为了高管工作及生活的便利性，企业较为重视高管出行方面的福利。在高管用车方面，C 企业为高管提供三种选择：

- 高管使用自己的车，企业以货币化形式进行补贴；
- 企业为高管配车和司机，无其他货币化的补贴；
- 另外一种方式相对较为特殊：当高管既不想使用公司车，也不想自己开车的情况下，C 企业引入了滴滴的企业版——每位高管拥有自己的滴滴账户，可随时使用滴滴专车，企业以月结的形式直接向滴滴付款。相对于传统打车的方式，滴滴企业版具有以下优势：

1. 相对于出租车，滴滴可提供不同标准的车，服务和条件较好，而且全天候开放，时间可控（可提前预约）。总而言之，对高管而言，感受更好。
2. 关于费用支付问题，企业和滴滴直接对接，避免高管拿票报销等一系列工作。
3. 在税收和预付费方面具有优惠。
4. 使用范围：滴滴企业版账户覆盖全国，无区域限制。对 C 企业而言，高管能在三个区域内可以使用——工作驻地、出差所在地、家庭所在地（探亲假期间）。不能长途使用，高铁和动车能够抵达的地点，高铁动车优先。

带薪假期

在 C 企业，高管的带薪假期主要有三部分组成，即年假、带薪病假与探亲假。尽管对于大多数企业而言，这些假期再为普通不过，但在具体安排上，却体现出 C 企业人性化安排和照顾，这也与 C 企业的文化息息相关。

- 年假：从年假的角度看，C 企业并没有给予高管“丰厚”的年假——高管首年拥有 12 天年假，随服务年限增加。
- 带薪病假：高管每月拥有 1 天带薪病假（全薪），可累计使用，全年共 12 天。超出 12 天则按法定程序扣取一定比例的薪资。
- 探亲假：对于探亲假，在 C 企业，只有外派的高管才能享有。高管每年有两周的探亲假，另外，公司覆盖高管及一位亲属的探亲差旅费用。但与年假不同的是，探亲假需连续休假，不可拆分休假，包括周末双休在内。

案例启示

C 企业这种规模大，高管人数多企业，福利管理及与高管的沟通无疑也是一项重要的工作，为了使工作有序开展，C 企业的经验主要在于三方面：一是福利简单统一；二是最大化利用第三方服务；三是尽量使用纸质化沟通，减少口头信息传达。

福利简单统一：由于企业高管人数较多，很难根据每位高管的需求和背景定制福利方案，C 企业尽力使福利简单化、标准化，进而避免福利管理沟通工作过于繁琐。

最大化利用第三方服务：在 C 企业，高管的大部分福利都由外部供应商管理和跟进，例如，补充医疗保险，每位高管会有与其对接的专业人员；与滴滴的合作也是为了减少企业本身的管理工作，尽量将沟通管理工作转移至第三方。

采用书面沟通，减少口头沟通：在与高管沟通福利的过程中，C 企业会尽量使用书面文件介绍和传递福利信息，而减少口头沟通。一来是因为，与众多高管一对一进行面对面沟通，对 HR 而言，是一项艰巨的任务；二来是因为在沟通量大的情况之下，口头沟通容易造成信息不对称和差异化。因此，关于每项福利的介绍、使用及目的，企业都尽量采用书面形式向高管传达。

案例启示 U 企业 | 高管福利

【U 企业成立于 1902 年，总部位于美国芝加哥，是著名的建筑材料制造商和分销商，财富 500 强企业之一。】

高管虽然只是公司的一小部分群体，但是高管的稳定对公司发展却起着重要作用，这是对任何一家企业都适用的道理，当然，U 企业也不例外。也正是如此，U 企业对高管福利这块工作极为重视，尽可能发挥福利的作用——稳定“军心”。得益于企业的福利，U 企业的高管团队流动率极低，那么，U 企业的高管福利是否有“异于常人”之处？

相对于大多数企业而言，企业在高管的家庭保障福利、退休保障（储蓄计划）、配车和带薪假期安排上具有自身企业的优势和特色。

家庭保障

相对于普通员工而言，高管福利更侧重于家庭保障，尤其是异地派遣的高管，企业主要是想为高管提供充分的保障，尽量使高管无后顾之忧。

- 一方面，有关家庭的商业医疗保险比较全面，偏重较大，高管本人能够享有的商业医疗保险和健康福利，均会覆盖到其配偶和子女，由高管自行进行选择。由于每位高管的需求不一致，U 企业的处理方式是：
  - A 首先由供应商提供基础的统一的套餐；
  - B 然后，需要自费的部分由高管自行选择和添加——高管根据家庭需求，选择额外的商业保险项目及额度。在高管选择的过程中，外部供应商会为各高管提供建议和咨询。
- 另一方面，子女教育也是 U 企业高管福利中较为重要的一部分，由于 U 企业的企业规模相对较小，高管团队数量有限，因此在子女教育方面也能完全满足高管的个性化需求。由于高管的子女教育程度不同，对教育方面的需求也有所不同。面对这种情况，企业完全根据高管的实际需求为高管提供帮助，如果子女处于小学、初中和高中，公司则为其提供择校的服务，包括一切费用（一切应学校要求的费用，例如电脑或其他学习产品和教学资源）；如果子女处于大学及以上的教育，除费用外，企业更侧重于为其提供就业指导方面的服务。

需要注意的是，享受子女教育的大部分高管均为外籍高管。这主要因为企业需要外籍具有一定流动性，那么为了保证这种流动性，在福利方面需要提供必要的支持，保证其家庭各方面的稳定性——除子女教育外，企业也会为高管提供住房、搬家服务、家庭安置费、社交活动安排等等。如果本土高管也需要进行流动，企业也会进行相应安排，但目前仍以外籍高管为主。

+ 子女择校：

在为高管子女进行择校时，企业通常会按照以下逻辑来开展工作：

- 了解高管择校需求：是否需要企业帮助其进行择校（部分高管会利用自己的人际关系完成择校）。
- 了解子女对学校的需求：在具体择校前，企业会向高管了解其所心仪的一所或几所学校，针对其需求提供帮助。
- 进行择校：应高管的需求，企业会利用与相关资源为高管提供择校及政策性指导。（注：U 企业对社会责任的承担较为注重，因此与相关学校和政府都保持较好的关系。）

退休保障（储蓄计划）

为了能为高管提供退休后的长期保障，企业为高管制订了不同的储蓄计划，同时也不失为人才保留的方式。

储蓄计划具体指：企业会有一部分资金停留，然后按照不同的岗位级别、服务年限确定分配系数，最终以养老保险的形式为高管存留，需要等到其退休进行领取。但如在退休前因不同原因离职，企业会根据不同情况发放不同比例的资金，但如果属于被辞退，将不予发放）。

就目前而言，企业主要依照一些硬性条件决定各高管每年的储蓄金额，如岗位级别、服务年限。但为了使储蓄计划具有更好的激励性质，实现企业更好的发展，U 企业计划将储蓄计划将与高管的绩效、潜力关联。因为 U 企业认为：储蓄计划的本质是员工保留，提高员工的忠诚度，如果员工的表现不为企业所需，那便失去了保留的必要——企业应适当保证企业高管的流动性，保持一定的弹性，使企业具有活力。

配车

高管配车是很多企业都会提供给高管的一项福利，U 企业也不例外，但与多数企业不同的是，U 企业在交通福利选择方面给到高管极大的自主选择性——高管可选择是否配车、以及是否配司机。例如，高管自己有车的情况之下，其可以选择公司为其仅配司机；无论高管如何选择，企业所支付给每位高管的配车预算都不会改变，高管进行选择之后，剩余预算将作为交通补贴发放给高管自由支配。

Question：配什么类型车？不同级别高管是不是不一样？高管可以自己选吗？

Answer: 别克商务车，由公司统一配置；高管也可自己选择，但须承担车价的差额部分。

选项	配司机	不配司机
配车	配车且配司机	配车不配司机
不配车	不配车，仅配司机	既不配车，也不配司机

带薪假期

虽然，从带薪年假的总天数来看，U 企业似乎并不能充分吸引高管的眼球，但是企业总体的带薪假期组合却不失合理，受到企业高管的青睐。U 企业的高管带薪假期主要由三部分构成，一是国家法定的年假；二是带薪事假；三是带薪病假：

- 法定年假：对于法定年假，高管首年 10 天，服务每满一年增加 1 天，20 天为止。
- 带薪事假：主管以上级别的员工享有额外的 6 天带薪事假，相对于年假，带薪事假不需要提前安排，员工能够随时请假。
- 病假：高管享有一周以内的全薪病假；超出一周则按法定病假薪资计算。

经验萃取

总体而言，U 企业高管的福利会最大程度上听取高管的建议，根据高管的实际需求进行安排，与高管的沟通也贯穿于工作和生活的方方面面，随时随地进行，并不局限于正式的沟通，主要依赖于日常与高管的访谈和非正式交流。

当然，这主要得益于 U 企业企业自身的特性——企业规模和企业文化，一方面，企业规模有限，高管群体较小，以至于 HR 能与高管进行小范围的深入沟通；另一方面，U 企业的企业文化较为轻松，员工的流动性也较低，员工关系都较为融洽，各方面工作和制度的开展较容易落地。

案例启示 X 企业 | 高管福利，用心“管理”

企业背景

随着 X 企业的业务也越来越多元化，而不再是只停留在原来的业务板块，企业高管背景也愈加多样化，来自于不同行业。由于不同行业的福利市场水准有所不同，高管对福利的要求也存在差别；而且，新加入的高管倾向于与过往服务过的企业进行对比。种种情况都给 X 企业的高管福利管理工作带来一定挑战。

面对这些挑战，在原有弹性福利的基础上，企业对高管福利的管理方式进行了优化。对高管而言，薪酬福利团队也更像是福利顾问，而不是福利的决定者。

福利方案管理

在业务多元化的背景下，X 企业在设计福利方案的时候需要针对人群来源不同、背景不同、对福利的认知不同，这都需要企业进行协调。与此同时，还要使高管福利在企业福利统一的形式和模式下开展；另外，企业发现高管具有一个明显的特点，即其很难安排时间沟通有关福利的具体细节，再进行选择。面对这种情况，薪酬福利团队与高管的沟通机会有限，面对这种情况，企业该如何帮助高管完成福利方案呢？

针对大部分福利意识不强的高管，企业会制定固定套餐给到他们。首先会预先让供应商了解高管以往的就诊记录、本人的年龄、家庭构成，以及以往的福利使用情况，然后设计成为 A、B、C 等不同类别的套餐。根据每个高管的具体情况和背景，相关负责人可以判断哪种标准套餐更适合，进而为其推荐。但需要注意的是，除固定套餐之外，高管可以叠加其他福利项目，超出积分允许自费购买。

X 企业认为提高高管对福利，尤其是保险的认知是一个循序渐进的过程，为其做推荐也是提高其认知程度的一种途径。

对于个人福利和保险意识非常强的高管，企业不需要为他们做任何推荐，其自身很清楚公司提供的保险包含哪些、自己需要哪些，因此完全依赖于其自己进行选择。但企业也会担心所提供的保险产品对他们而言不够好、不够多样。所以，企业一方面会设计套餐，针对性地去引导这部分高管；另一方面，企业也会从市场上对标寻找一些竞争性较强的产品，以让其感受到企业给到他们的保障在不断的加固。

沟通管理

在上文提到，企业薪酬福利团队与高管直接进行沟通福利的机会有限，时间有限。这是企业的一大挑战，但这并不意味着企业不与高管进行沟通；相反，企业尽力通过一些可行的方式技巧来解决与高管之间的信息传递的问题。

+ 避免频繁性沟通

有关福利方案的确定，相关负责人每年只与高管进行一次正式的不可缺少的沟通。薪酬福利团队在与高管直接进行沟通前，会事先征询与高管直接对接的 HR 的意见和信息，例如高管家庭状况的变化啊等等。获取这些信息之后，再结合高管在理赔或是积分分配比例进行初步分析，以在与高管进行直接沟通时进行有效引导。正式的沟通虽然一年只有一次，但平时若有相关问题，高管会直接与专门对接高管的 HR 进行沟通。

+ 灵活执行沟通计划

X 企业的高管团队共有几十位高管，而薪酬福利团队却不到 5 人，因此与高管一对一进行沟通的工作存在一定挑战。面对这种情况，薪酬福利团队会与专门和高管对接的 HR 协作（企业内有一位专门的 HR 对接高管的所有事务），预先安排好与各高管沟通的时间，并按计划落实。但仍不能保证每年完全按计划进行沟通，不可避免个别高管临时有紧急事务处理，此时，HR 会灵活运用其他方式完成于高管的沟通。

经验萃取

+ 要新颖，也要使用率

福利在推的过程中，在做福利满意度调查的时候企业发现：不是没有东西，而是员工不知道企业有什么东西。所以在这 1~2 年内企业要把东西秀出去，企业希望通过弹性福利平台将碎片化的福利聚集在一个平台上，更加凸显福利的多样性，进而让员工了解公司的所有福利，加强对福利的认知。

高管也一样，企业需要根据高管的需求不断的优化，要一年一变，通过新产品吸引高管，因为没有好的福利项目就不会引起高管的重视。另外，知晓程度也为企业所重视，因为其认为即使有好的项目给到高管，但高管却知道好处在哪里，也无任何价值。

+ 即为员工所知，也为员工所用

企业推出的福利项目，员工为什么不用或使用率为什么非常低，企业需要深挖——是不需要还是不好用，以及在什么情况下才会用等等。然后，根据员工的实际需求或工作状态安排福利项目。例如，由于高管出差较为频繁，而且航班的问题也比较多，X 企业就增加了航班延误险，对高管来说有需求。总而言之，只有高的点击率和使用率，才能说明福利的成功。

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 2016 年 6 月：智享会付费会员企业超过 2,700 家，已经进入中国的世界 500 强和福布斯全球 2000 强企业中，超过 90% 是智享会的会员。

人力资源智享会（HREC）每年举办超过 170 场活动，每年有超过 3 万名企业人力资源中高层管理者参与到智享会活动中。

人力资源智享会（HREC）旗下《HR Value》杂志，是具有深远影响力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 20 份权威研究报告，撰写超过 120 个案例，覆盖人力资源相关领域：管理培训生项目、共享服务中心、人才管理、蓝领员工管理、招聘流程外包、校园招聘、在线学习与移动学习、等等，提供人力资源行业优秀的实践分享和数据分析，帮助人力资源从业者做出相应科学决策，为业务贡献更大价值。

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

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

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

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

中国企业高管福利管理与实践调研报告

CHINA EXECUTIVE BENEFITS MANAGEMENT AND 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。