

第二届中国企业高管福利管理 与实践研究

THE 2nd CHINA EXECUTIVE BENEFITS MANAGEMENT
AND PRACTICE SURVEY REPORT

调研主办方



联合主办方

鼎源万家
Insupro

© 版权声明 本调研报告属智享会 & 鼎源万家所有。未经双方书面许可，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內容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

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

首席顾问

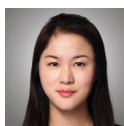


周金荣
首席顾问
鼎源万家

顾问团



刘义
人力资源经理
东风康明斯发动机有限公司



刘晨
物业与资产管理人事总监，华北区
北京仲量联行物业管理服务有限公司

关于作者



金景 Mark.Jin@hrecchina.org

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



金真瑞 Eric.jin@hrecchina.org

金真瑞现任人力资源智享会 (HREC) 的调研顾问一职，曾负责完成第二届中国企业雇佣前测评调研报告、2018 中国企业人才盘点调研报告、第三届中国企业弹性福利实践调研报告、2019 中国企业校园招聘实践调研报告。在本次调研报告中负责问卷设计、数据收集与处理、案例采访、报告撰写等工作。金真瑞毕业于上海对外经贸大学，获得人力资源管理本科学位。

目录

2

前言

4

主要发现

23

实践部分：高管福利方案设计与福利沟通

高管福利方案设计 23

高管福利沟通 27

33

清单一：高管福利项目设计

34

清单二：高管福利方案设计与福利沟通

3

参调企业

6

数据部分：具体福利项目设计

健康保障 7

家庭关怀 11

高管用车 14

退休保障 18

软性关怀与服务 20

36

标杆数据

41

案例启示

东风康明斯：高管福利设计与管理 41

仲量联行：多样的高管福利 42

C公司：高管福利灵活、慎重设计 44

X企业：与高管做好福利沟通 45



前言

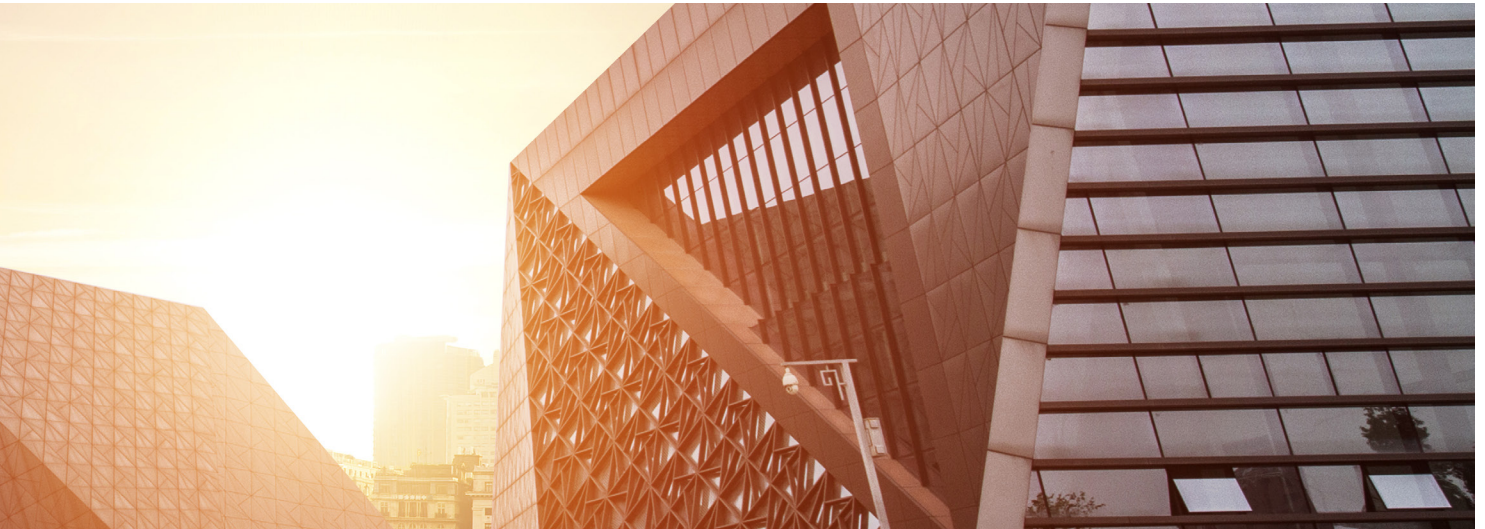
高管作为一家企业重要的管理人员，对于企业业务的开展、工作的进行都有着举足轻重的影响，因此对高管群体的福利管理也是薪酬福利 HR 尤为关注的事宜。良好的福利有助于减少高管花费宝贵的精力在日常工作、生活中的琐事当中，并将高管从中解放出来，更加全身心的投入到公司的管理和运营工作中去。与此同时，良好的福利也能帮助企业做好高管的人才保留工作。

在本次报告中，我们将主要基于参调企业调研数据和优秀企业案例实践，研究在设计和管理高管福利过程中遇到的挑战：

- **一些常见的高管福利项目中，市场中企业的主要实践和操作是怎样的？**在这一部分我们将主要为 HR 们呈现具体的调研问卷数据，并适当加以分析、解读。
- **高管福利方案如何设计以满足不同高管的福利需求？**同一家企业中可能存在不同年龄、不同婚育状况、不同身体健康程度的高管，那基于高管的多样性，如何做好福利的多样性？
- **如何与高管良好沟通，把控高管福利需求？**高管在入职时、日常工作时等时间，可能会根据个人情况变化、外部市场对标等，向 HR 提出自己对当前福利的改进意见，此时作为 HR 应当如何应对？怎样提高这些高管对企业福利的认知与感知度？

在研究方式上，本次报告将高管福利划分出“数据部分”和“实践部分”两大部分内容，分别探讨：

- **“数据部分”：**将高管福利按照健康保障、家庭关怀、高管用车、退休保障和软性关怀与服务，共五个部分，主要为读者在设计上述高管福利时提供数据参考；
- **“实践部分”：**主要探讨“高管福利方案整体设计形式”和“与高管福利沟通把控”两个方面的挑战，并结合参调数据与企业案例实践内容加以分析、提出我们的建议以供参考。



参调企业

参调企业所处的行业为 N=260

选项	比重
机械制造	21.15%
电子电气	11.15%
汽车及零部件	9.23%
信息技术, 半导体及通讯	7.31%
消费品 (含快消与耐消)	6.92%
生命科学 (如生物工程, 医药, 医疗器械等)	6.15%
金融服务 (如银行, 保险, 财富管理等)	6.15%
零售业与电子商务	5.38%
专业性服务 (如法律, 酒店, 广告, 咨询, 教育, 旅游等)	4.23%
运输及物流	4.23%
化工与石化	4.23%
互联网与游戏业	3.85%
建筑建材	3.46%
房地产	2.69%
能源动力	1.92%
环境科学	1.92%
多样化生产	0.77%
造纸, 包装及森林业	0.38%
其他	5.38%

参调企业在中国大陆的员工数量 N=260

选项	比重
100 人以下	5.00%
100 到 499 人	39.23%
500 到 999 人	18.85%
1,000 到 2,499 人	14.23%
2,500 到 4,999 人	9.62%
5,000 到 9,999 人	6.92%
10,000 人及以上	6.92%

参调企业所有权性质 N=260

选项	比重
外商独资	21.92%
中外合资	7.31%
国有企业	8.46%
中国私营及民营企业	61.54%
其他	1.92%

(关于本次调研私营及民营企业比重较高的原因：在收到调研问卷结果后，我们发现了这一现象，并按照不同企业性质加以回访，发现在“高管福利”方面有以下不同：外资企业在高管福利设计上通常由全球总部加以控制，中国本土则缺少决策权；大型的民营和私营企业当前仍然以股权、期权激励为主，在福利方面并不十分关注；真正在高管的“福利”方面有主导权，并在实践上可以对外有所参考的，以中小型企业为主并且集中于民营及私营企业部分。)

主要发现



福利方案设计

- **设计高管福利方案时,参调企业提高了方案灵活性。**
 - 设计高管福利方案时,采用完全固定福利形式的企业,19年较17年从66%下降至33%,在福利方案中增强弹性的企业比重上升约21%【详见第25页表6-6】。



健康保障类福利

- **参调企业中,依托高管的实际使用需求,补充医疗保障实际覆盖子女的比重不高。**
 - 参调企业中,设置高管补充医疗保障连带子女的比重仅为18.86%(N=228)【详见第9页表1-7】。
- **医疗保险与社/医保对接,是企业提升补充医疗保险年保额与报销比例的重要手段。**
 - 参调企业中,高管补充医疗保险普遍与社/医保对接,保险年保额及费用报销比例提升明显【详见第8页表1-1】;
- **“福利预算限制”和“企业文化要求一视同仁”是参调企业未采用高端医疗保险的主要影响因素。**



家庭关怀类福利

- 在众多家庭关怀类福利中，参调企业对“子女教育”福利较为重视，其他诸如“家庭主题聚会”、“家庭旅游”、“节日礼品”等福利虽保持一定重视但整体关注度下降。
 - 45%的参调企业为高管提供了家庭关怀类福利，对比17年数据，19年各类家庭关怀类福利中，除“子女教育”福利保持较高关注度外，提供其他诸如“家庭主题聚会”、“家庭旅游”、“节日礼品”的企业比重整体下降【详见第11页表2-1】。
- 子女教育福利尽管不能获取税务减免（对中国籍高管），但仍有企业为吸引高端人才，愿意为高管提供此类福利，且提供此类福利时，“承担费用”和“提供资源”两种方式中主要以前者为主。
 - 35%（N=117）有家庭关怀福利的企业愿意为高管提供子女教育相关福利，其中最主要的三类福利分别是子女教育补贴、子女择校费用和子女奖学金【详见第12页表2-4】。



高管用车福利

- 提供用车相关福利的企业（N=156）中，以公司名义购买（55.77%）商务车并独立承担日常用车费用形式为主流。
 - 上述以公司名义购买的企业（N=87）中，有83.72%为高管提供数额不同的交通补贴，弥补高管在车辆使用过程中各类费用（油费、过路费、停车费等）的支出【详见第14页表3-1、3-2】。



退休保障类福利

- 退休类福利中，“补充养老保险”、“补充退休保障金”和“终身寿险”等制度化和产品化程度高的福利项目更受青睐，相比而言，管理和运行较为复杂的“储蓄计划”使用率大幅下降。
 - 对比17年与19年参调企业数据，除“补充养老保险”外，“补充退休保障金”和“终身寿险”所采用的比重都有较大幅度上升【详见第18页表4-2】。
 - 相较17年数据，19年参调企业使用“储蓄计划”的企业比重下降了43.46%。

数据部分：具体福利项目设计

在展开具体福利项目设计的讨论之前，我们先从总体上来一起看下17年与19年数据中，使用率（此处指参调企业为高管提供了某福利项目的情况，而非参调企业员工实际使用了某福利项目的情况）最高的福利项目变化情况。对比17年与19年参调企业使用最多的前十项福利数据，以及未来计划新增的前十项福利数据，我们可以看到：



- ◇ **健康与安全保障持续受到关注**：年度体检、车补或其他交通补贴、补充医疗保险、重大疾病险和意外险是参调企业使用率最高的前五项福利；
- ◇ **养老与高端医疗更受重视**：补充养老与高端医疗保险使用率在19年参调企业中位列第8、9位，17年则未排入前10项，反映出参调企业对二者重视程度上升。
- ◇ **健康福利与养老福利是参调企业未来新增福利的重点**：参调企业未来计划新增的前十个福利项目中，体检、医疗险、疾病险、意外险等与健康相关的福利项目有七项。养老保险福利则在参调企业当下与计划新增的福利项目中持续受到关注。
- ◇ **高管用车受到持续性关注**：参调企业计划未来增加的福利项目中，“以公司名义购买商务车”占据第三位，在17年与19年使用率最高的福利项目中，“车补或其他交通补贴”也都在第三位。

- 1 补充医疗保险 (55.38%)
- 2 重大疾病险 (51.92%)
- 3 以公司名义购买商务车 (40.00%)
- 4 高端医疗保险 (38.85%)
- 5 医疗费用支付 (记账式) (38.46%)
- 6 意外险 (交通意外) (35.38%)
- 7 年度体检 (预防、保健性) (34.62%)
- 8 补充养老保险 (33.08%)
- 9 意外险 (人身意外) (29.62%)
- 10 子女择校 (29.23%)

(参调企业未来计划增加的福利项目, N=260)

综合上述数据现状,我们在接下来的高管福利数据分析、解读过程中,将针对受到关注较多的健康医疗、子女教育、高管用车、退休养老以及一些软性关怀福利等加以分类呈现数据及分析内容(尽管子女教育福利在参调数据中比重不高,但企业一旦提供则对高管有较强吸引力,因此也放入讨论之列)。这些不同类别如下:



为了便于内容呈现,我们将按照“数据呈现”和“企业实践”的顺序呈现出各个福利模块中企业关注度较高的福利项目实践和调研问卷数据。接着,我们将基于上述内容适度提出我们的福利项目设计建议供读者参考。

数据呈现

企业实践

福利设计建议

健康保障

健康保障类福利作为满足高管群体基本健康与安全需要的一大类福利项目,几乎是每一家企业都会为其高管群体提供的主要福利保障之一。在这一小节,我们将分以下两个部分呈现:

- 我们将把健康保障类福利中使用率较高且细节分类较多的补充医疗保险单独列出并做数据呈现,同时把与补充医疗保险对应的高端医疗保险也单独列出作数据分析与解读。



数据呈现——补充医疗保险

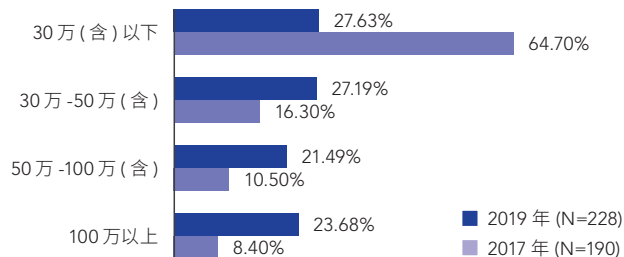
约占参调企业 87%

**参调企业高管补充医疗保险普遍与社 / 医保对接，
保险年保额及费用报销比例提升明显 (表 1-1、1-2、
1-3)。**

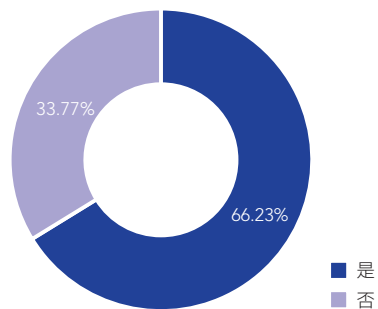
- 表 1-2 中，参调企业强制使用医保卡的比重超过六成，表 1-1 中了年保额 19 年较 17 年明显提升；
- 与医保卡对接就意味着可以在相同成本前提下获得更高的理赔率和保险年保额。
- 结合表 1-3，补充医疗与社保、医保卡对接后，在费用报销时能够理赔的比重更高，普遍接近 100% 报销。



图表 1-1 参调企业高管补充医疗保险年保额为



图表 1-2 参调企业补充医疗保险是否必须与社 / 医保对接 (是否强制使用医保卡) N=228



图表 1-3 门诊 / 住院费用赔付比例

		25 分位值	中位值	75 分位值	平均值
门诊	补充医疗保险的门诊赔付比例 (%) (报销时先走医保报销) N=77	80	90	100	83.1
	补充医疗保险的门诊赔付比例 (%) (报销时不走医保报销) N=52	30	80	92.5	74.55

		25 分位值	中位值	75 分位值	平均值
住院	补充医疗保险的住院赔付比例 (%) (报销时先走医保报销) N=61	85	100	100	88.94
	补充医疗保险的住院赔付比例 (%) (报销时不走医保报销) N=54	60	80	100	77.83

19 年较 17 年数据，参调企业对高管的就医及用药限制有所放开，不限制用药的比重提升明显（表 1-4、1-5）。



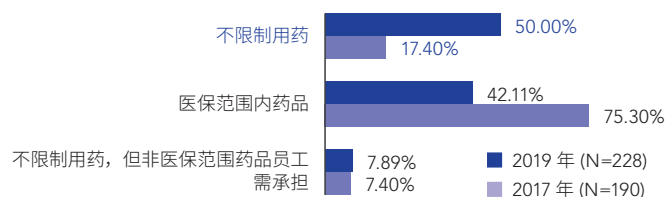
鼎源万家，首席顾问，周金荣：

市场中越来越多的企业对高管的限制在缩小，能够就医并且报销的范围更广了，体现在 VIP 病房、国际医疗部，还有社 / 医保用药范围（丙类药是纯自费，乙类药有一定的报销比例）等方面。例如放开用药限制，承担乙类用药的报销，甚至会涵盖一定比例丙类自费类用药的报销。

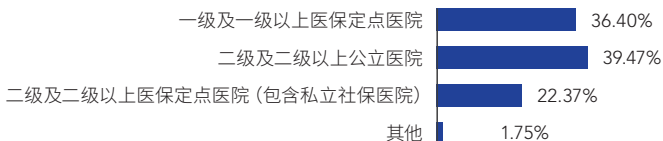
对公立医院特需门诊、特诊、VIP 病房、外宾病房、干部病房或国际医疗部等，参调企业对高管开放的比重增加（表 1-6）。

参调企业中，依托高管的实际使用需求，补充医疗保障实际覆盖子女的比重不高，赔付比例也较为有限（表 1-7，1-8，1-9）。

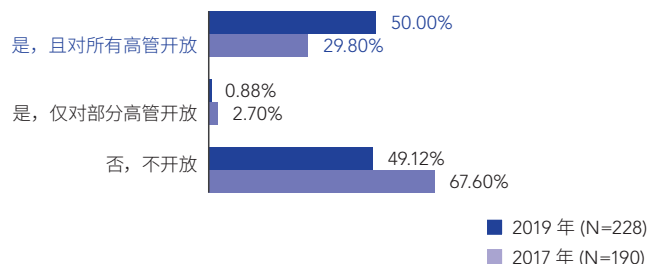
图表 1-4 补充医疗保险的药品及诊疗项目的赔付范围 N=228



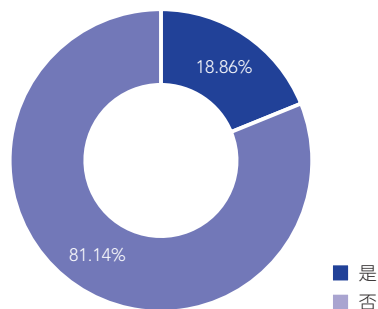
图表 1-5 补充医疗保险的就诊医院范围为 N=228



图表 1-6 补充医疗保险是否开放公立医院的特需门诊、特诊、VIP 病房、外宾病房、干部病房、或国际医疗部



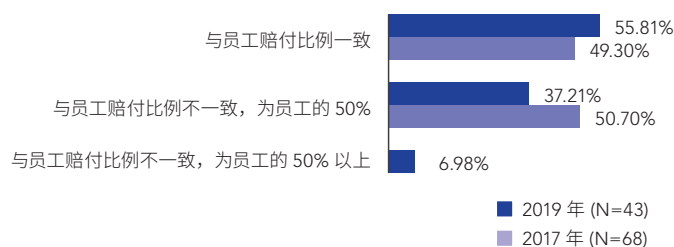
图表 1-7 补充医疗保障是否包含高管子女 N=228



图表 1-8 子女医疗保障的赔付限额为：_____ (万 / 人) N=39

25 分位值	中位值	75 分位值	平均值
2	2	10	18.58

图表 1-9 子女医疗保障的赔付比例为

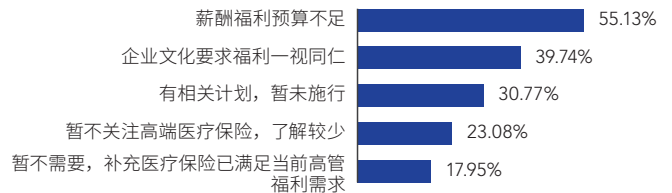


数据呈现——高端医疗保险

约占参调企业 40%

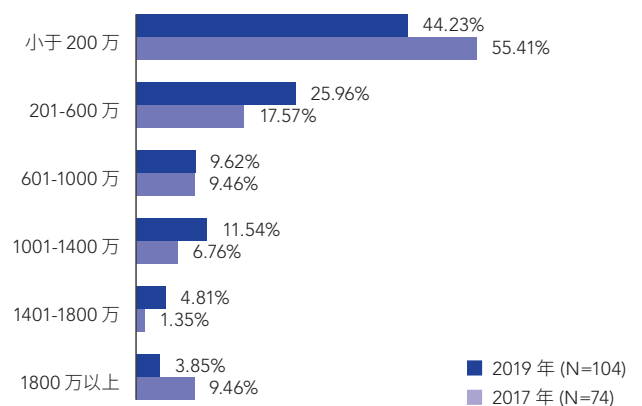
“福利预算不足”和“企业文化要求福利一视同仁”是参调企业未采用高端医疗保险的主要影响因素(表 1-10)。

图表 1-10 参调企业未给相应高管投保高端医疗保险的原因主要是 N=156



参调企业为了控制高端医疗保险的实际成本, 会选择将与社 / 医保保障范围重合的部分与社 / 医保挂钩(需报销时先走社 / 医保渠道), 剩余部分由高端医疗保险保单报销(表 1-11)。

图表 1-11 参调企业的高端医疗保险保单年保额为



- 从我们与薪酬福利 HR 的沟通中了解到, 采用此类做法也可视作对原有补充医疗保险的升级, 体现在保单年保额中便是年保额小范围上涨。如表 1-11, 高管医疗保险年保额小于 200 万的企业接近一半 (44.23%)



鼎源万家, 首席顾问, 周金荣:

表 1-11 中数据显示, 超过 90% 的调研企业的医疗保障额度在逐步提升。

在这个问题上, 提升保额不仅提高了高管的保障水平, 也能在福利沟通中加深高管对福利的感知。同时, 提升保额对于整体福利成本的影响并不是很大, 是一个“智慧的”通过方案设计改善福利和感知的手段。

在调研中, 我们也看到高于 1800 万保额的比重在下降。这在一定程度上与国内健康险市场和外籍在华工作人群的变化有关。一方面部分企业的外籍员工人数在减少, 另一方面外籍员工的健康保障逐渐倾向于本地化方案和实践。

家庭关怀

约占参调企业 45%

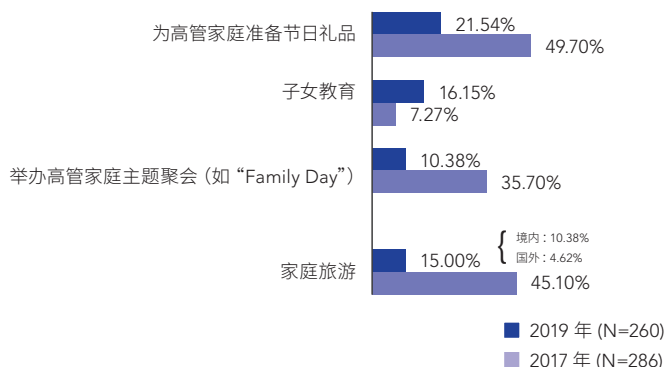
高管群体作为一个普遍成家立业的员工群体，在设置高管福利项目时，增加对高管家庭关怀的福利也是较为普遍的做法，且在众多高管家庭成员中，对高管子女的教育福利备受高管关注。在这一小节，我们将分两部分加以分析：

- **家庭关怀福利整体情况**，主要通过数据加以呈现；
- **子女教育福利设置**，分别通过数据、企业案例加以呈现，并给出设置高管子女教育福利时的建议。

数据呈现

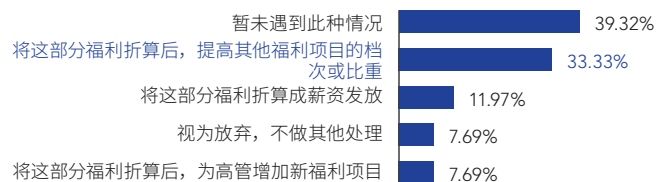
在众多家庭关怀类福利中，参调企业对“子女教育”福利较为重视，对其他家庭关怀类福利虽有一定重视但整体关注度下降（表 2-1）。

图表 2-1 在家庭关怀方面，参调企业为高管所提供的项目包括



当高管不需要家庭类福利时，参调企业多会将这部分福利费用折算后，升级其他福利项目档次，以便于管理（表 2-2）。

图表 2-2 当参调企业现有家庭关怀福利不契合高管实际需求时，将如何处理 N=117



子女教育

约占参调企业 16%

子女教育福利尽管不能有税务减免，但仍有企业为

吸引高端人才，愿意为高管提供：

- 子女教育福利对于中外籍高管的财务意义不同：外籍高管可将这部分费用做免税处理，而本土高管不行。企业愿意提供此类福利说明子女教育福利对高管人才有巨大的吸引力。

参调企业提供子女教育福利时，主要以费用承担为主，在其他方面则力所能及提供帮助（表 2-4、2-5、2-6）。

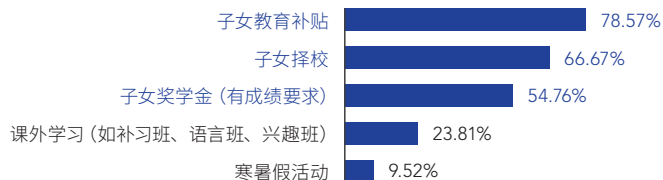
- 企业是否直接帮助高管子女完成入学工作多会从时间和费用成本上进行考虑，并会受到诸多因素影响，包括：
 - 1) 企业与当地政府和学校的关系；
 - 2) 高管本人是否认同企业 HR 选择的学校；
 - 3) 中介机构费用的高低等。

为了规避不必要的成本和矛盾，企业多会倾向于选择只承担费用，不干涉高管对学校的选择。

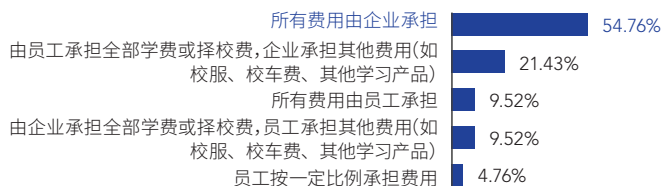
图表 2-3 不同性质参调企业高管子女教育福利的主要受众 N=42

	全球总部外派中国的外籍高管	中国本土雇佣的外籍高管	中国本土雇佣的中国高管	属于稀缺人才的中国高管	其他
外商独资	6.67%	6.67%	/	/	2.22%
中外合资	4.44%	2.22%	6.67%	2.22%	/
国有企业	2.22%	2.22%	6.67%	2.22%	/
中国私营及民营企业	15.56%	15.56%	62.22%	2.22%	/

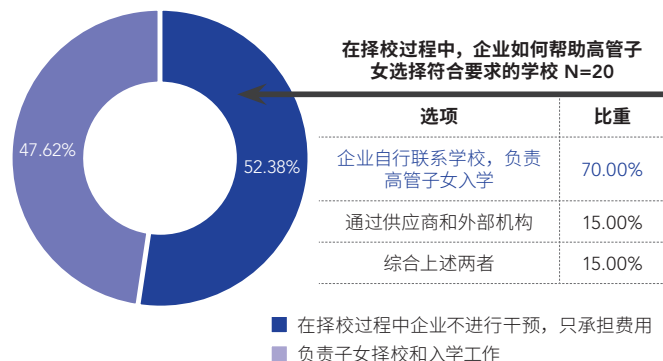
图表 2-4 有关子女教育，参调企业提供给高管的主要福利项目为 N=42



图表 2-5 如何承担子女择校时的费用 N=42



图表 2-6 在子女择校过程中，是否负责择校和入学的具体工作 N=42



企业实践

在表 2-1 中诸多家庭关怀类福利项目中，“子女教育”福利尽管在参调企业中真正应用的比重较低，但却并不影响该福利对高管的强吸引力。我们在与薪酬福利 HR 沟通中了解到，在涉及到家庭关怀方面的福利时，“子女教育”是最能牵动高管内心的一项福利，特别是对子女还未上大学的异地高管而言，需求更加明显。

对于子女教育福利的实际运行，我们可以先来了解 A 公司的做法以及鼎源万家首席顾问对子女教育的看法，之后我们将综合上文给出我们的福利项目设置建议。

A 公司：为本土雇佣的外籍高管提供子女教育类福利，且并未做详细的管理规定。包括“费用承担、付费方式、税务处理”等方面的操作全部根据 HR 与高管的面谈而定。

A 公司：

A 公司为高管提供的福利项目中包含了对高管子女教育的辅助与管理，主要适用于本土雇佣的外籍高管。并且 A 公司未对该福利的细节操作加以严格固定，而是在与高管充分商议之后才会确定。这些细节包括：

- 费用的承担：学费、择校费、住宿费、杂费等，公司与高管各自承担的比例 / 额度
- 付费的方式：公司直接向学校付费或高管提供发票到财务部门报销
- 额外税务优惠：即是否考虑将子女教育所产生的费用作为高管免税的收入处理

考虑到不同高管实际需求和偏好的不同，因此在这方面 A 公司保持了较高的操作灵活性。至于形成具体的方案则主要依据和高管商定的结果，有可能每位高管都不一样。



鼎源万家，首席顾问，周金荣：

数据显示，在所有的家庭关怀类的福利项目中，子女教育是最受欢迎的。教育本身是刚需，”教育资源”的稀缺性促生了这项炙手可热的福利。子女教育福利跟地域有一定关系，越是北、上、深等一线城市，优质教育资源的供求矛盾越高。一般政府机关、国有企业通过与学校共建等方式，资源相当丰富。外企、民企如果能帮助高管解决“子女教育”问题，特别是提供进入当地名校就读机会（类似学校通常会有严格的入学指标限制），无疑对高管是一个强有力的吸引点。

福利设置建议

家庭关怀类福利的设置可以按照“减轻高管生活压力、增加家庭成员感情”的原则出发进行设置，例如举办家庭聚会、家庭旅游基金、家庭成员生日礼物准备、子女教育福利等。其中子女教育福利对有需求的高管（尤其异地高管）具有很大的吸引力。企业 HR 可以在高管入职伊始便做好铺垫，确定以下内容：

- **费用的承担**：学费、择校费、住宿费、杂费等，公司与高管各自承担的比例 / 额度；
- **事务性工作的承担**：例如入学事宜、缴纳入学费用等工作是否由企业帮助完成；
- **付费的方式**：公司直接向学校付费或高管提供发票到财务部门报销；
- **额外税务优惠**：即是否考虑将子女教育所产生的费用作为高管免税的收入处理。

高管用车

约占参调企业 60%

在企业实际运行“高管用车福利”时，可加以应用的方式较多，在用车制度上也可根据自身实际需求有所区别和不同。结合调研问卷数据与企业实践，我们将在本小节从以下角度探讨高管用车福利的设置、给出我们的福利设置建议：

- 高管应当怎样配车，企业购买还是租赁（外包）？
- 配车后是否配备专车司机？
- 是否额外给予高管用车补贴？

数据呈现

提供用车相关福利的企业中，以公司名义购买商务车使用并独立承担日常费用为主流（如以交通补贴形式发放给高管）（表 3-1、3-2）。

- 表 3-1 中，参调企业中选择“以公司名义购买商务车”的企业中，这部分企业中有 83.72% 为高管提供交通补贴。

图表 3-1 参调企业高管用车属于以下哪种情形 N=156

选项	比重	给予高管交通补贴的比重 N=87
以公司名义购买商务车	55.77%	83.72%
以公司名义租赁商务车(含外包)	25.00%	
高管私车公用，给予车补	9.62%	
以高管个人名义购买商务车	7.69%	
以高管个人名义租赁商务车	1.28%	
其他	0.64%	

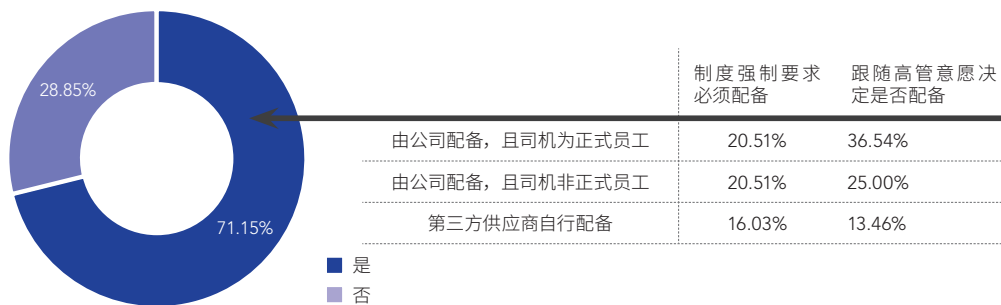
图表 3-2 “以公司名义购买”时费用承担情况 N=87

题目 \ 选项	供应商承担	公司承担	高管个人承担	公司和高管个人共同承担
停车费用 / 车位费用	3.49%	72.09%	5.81%	18.60%
过路 / 桥费	3.49%	72.09%	8.14%	16.28%
汽油费用	3.49%	84.88%	6.98%	4.65%
车辆保险	4.65%	91.86%	3.49%	/
车辆维修 / 养护	4.65%	90.70%	4.65%	/
其他	3.49%	46.51%	12.79%	37.21%
“以公司名义购买”时费用承担情况 N=87				
按办公地距离市中心远近每月给予补贴			9.30%	
按高管层级每月给予补贴			16.28%	
综合上述两个选项，每月给予补贴			58.14%	
无额外交通补贴			16.28%	

高管用车时，为高管配备司机是多数参调企业的选择，但也会尊重高管个人意愿（表 3-3 及附表）。

- 为高管配备司机同时也是为高管公务出行提供多一重的安全保障，对年纪较大的高管而言更是如此；

图表 3-3 参调企业是否为高管配备司机 N=156



高管用车时，78.46% 的参调企业会提供额外交通补贴，弥补高管用车期间的费用支出（表 3-4）。

图表 3-4 参调企业是否给予高管额外交通补贴 N=260



企业实践

在上文中，我们从调研数据角度分析了高管用车时企业选择的配车方式（购买或租赁）、配备司机方式和给予高管用车补贴的情况。接下来，我们将结合企业案例实践（东风康明斯、X企业和仲量联行）和某大型外企薪酬福利总监的洞察，从上述三个不同的方向出发，探讨：

- 当企业选择购买商务车使用时，高管用车应当怎样安排、怎样自主管理和配置司机；
- 当企业选择租赁 / 外包商务车使用时，为高管选择怎样的用车、司机配备方式。

最后，我们将结合企业实践与调研数据，提出我们对高管用车福利设置的建议。

东风康明斯：在企业内部设立“司机班”，专门负责全体员工公务用车。高管有需求时可向其申请用车。

东风康明斯：

“司机班”的设置：东风康明斯为了便于公司高管及其他员工用车，在内部专门设置了“司机班”，负责日常用车的维护和管理。出于公司机密保护的考虑，“司机班”的司机都是东风康明斯的正式员工，按照工人编制给予相应薪资福利待遇，这样在职业操守和职业素养上就能有较高保障。“司机班”内每位一般会有自己的专车，并负责该车日常的维护与管理，当包括高管在内的公司员工有用车需求时，即可向“司机班”申请用车。

车辆租赁：仅为“东风”和“康明斯”双方母公司派出的总经理提供车辆租赁服务，所租车辆的级别则跟随双方母公司的规定，租金由公司承担。但东风康明斯并未有固定的车辆合作租赁方，与车辆租赁公司的合作通常都是临时性质的，若不能找到合适的车辆租赁机构，才会酌情考虑配车或购车以供使用，由于本身是车企，这方面可以很容易解决。

X企业：行政部门管理，根据需求为高管配置车辆。为用车频繁的高管配置专车及专职司机，而偶尔用车的高管则需要向行政部门提前申请用车。

当内部车辆不够用时，还设置有私车公用情况下的交通补贴制度。

X企业：

用车制度与管理：

X企业的行政部门中设置有正式员工作为公司员工用车的专职司机，并配备有专门的商务车进行使用，由公司承担车辆日常的维护与保养。高管在用车方面通常有两种不同的用车需求：

- 当高管因业务、工作等原因需要配置全日制的专车时，会专门为其配置相应的专车及专职司机；
- 当高管仅是偶尔有用车需求时，可由其秘书提供行程单向行政部门申请用车，对于一些重要岗位的高管（例如CEO、总经理等），还会配有专职的司机。

对于行政部门的商务车，并非只有高管才能使用，其他部门员工有用车需求时同样可以申请使用，但当与高管时间冲突时，则会优先考虑为高管提供服务。如果同一时间需要使用商务车车辆的人数过多，X企业还有相应的私车公用补贴规定（相对其他员工而言，高管较少使用）：工作时间可向上级提交申请，并按照行车里程数给予一定交通补贴。

仲量联行：所有公务用车采用外包形式，并为高管提供车辆和司机的“一对一”服务。

仲量联行：

在高管出行用车方面，仲量联行采用与汽车租赁机构合作的方式。通过与租赁公司签订协议，由租赁公司提供车辆及专车司机，且司机与高管为一对一服务，服务期限包括工作日以及休息日的公务用车。

在费用结算上，车辆的路桥费、油费、保险等日常使用和维护费用由仲量联行加以承担并按月进行结算，而与租赁公司的整体费用结算则根据车辆出行记录按季度进行计算。也正是出行用车外包给第三方，因此仲量联行也不会再考虑私车公用和提供用车补助的情况。



某大型外企，薪酬福利总监：

我了解到的企业在高管用车方面，只要是能够配车的，就会配备一名相应的司机，司机基本都是第三方供应商提供。企业宁愿把这部分的费用用于购买第三方的服务，也不会直接去雇佣一名司机作为正式员工，这样做的成本较高。配备司机还有个好处就是可以降低高管安全风险，从高管角度也会感觉到企业对自己是十分重视的，心理上也更满足。现在很多大企业会把用车服务全部外包出去，为高管提供“专车”、“专用司机”的专项服务。

福利设置建议

1) 高管用车自主管理还是外包：

高管是否配车应当首先参考高管用车频率及高管群体数量，若高管数量有限且用车频率较高，可以考虑采用以公司名义购买车辆的方式。当高管数量增多时，企业预算也相应提高，此时为高管配车的方案就需根据实际成本灵活处理。此时需要考虑的因素如下：

- **租赁或外包时：**需要用车时是否能够及时满足、是否专车专用、配备的司机是否经验充足等；
- **自主管理用车时：**日常车辆保养及费用是否能够承担、企业是否有足够车位、行政部门管理成本（如司机的管理和雇佣成本）等；

2) 司机的配备：

考虑高管用车时是否配备专门的司机，企业可以从高管个人习惯、年龄、重要信息保密、安全性等角度加以考虑。通常，高管用车时应当遵循高管个人用车习惯（喜欢自己开车或需司机驾驶），但当高管个人年龄较大、运行素质下降，抑或需要对高管在车内的谈话提高保密性的时候，配备专车司机就是一个不错的选择。

3) 高管车补发放：

企业是否给高管发放车补与高管用车时一些常见费用（过路费、邮费、停车费等）的承担主体是否为高管本人相关，如有费用承担，则需发放。车补发放可采用以下方式：

- 按办公地距离市中心远近每月给予补贴，
- 按高管层级每月给予补贴，
- 综合上述两种方式，每月给予补贴。

退休保障

约占参调企业 60%

企业高管群体通常也是步入中年期管理人员，年龄普遍在 40 岁及以上，处于这一人生阶段的高管们，逐渐开始关注未来退休之后的个人生活。企业为了更好地吸引和保留企业高管人才，开始想高管之所想，为高管提供退休保障类福利。在这一小节，我们将结合参调企业数据企业实践，把退休保障类福利划分为两个部分：

- **正式退休前**，主要包含各类养老保险及关怀，以数据呈现；
- **正式退休后**，主要介绍退休返聘现状，以数据、企业实践呈现。

数据呈现

参调企业主要在高管距离退休年龄 10-20 年时提

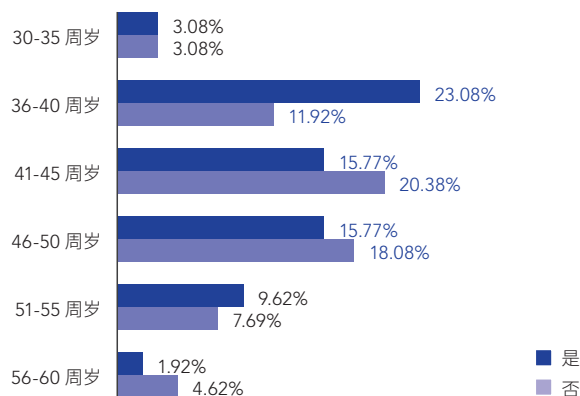
供退休保障相关福利 (表 4-1)。

- 通过与企业内部 HR 交流，我们了解到，之所以这样将退休保障类福利集中于还有 10 余年时间便面临退休的高管群体(见表 4-1)，主要出于人才保留目的，同时带有一定工作奖励和历史补偿(例如对缺少股权激励的高管的另一种补偿与激励)性质。

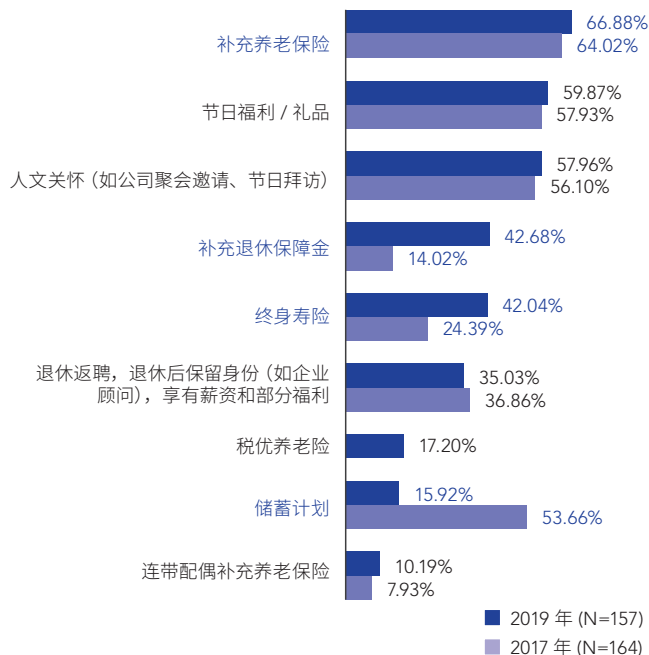
退休类福利中，“补充养老保险”、“补充退休保障金”和“终身寿险”等制度化和产品化程度高的福利项目受青睐 (表 4-2)。

- 结合报告前文“当前使用率最高的福利项目”数据可以看出，参调企业对高管养老相关福利的重视程度上升，因而“补充退休保障金”与“终身寿险”比重较 17 年上升明显。而一家企业中退休类福利的成本投入有限，上述两类险种比重上升，“储蓄计划”的比重下降 (见表 4-2)；

图表 4-1 不同平均年龄的企业是否提供退休保障福利 N=260



图表 4-2 参调企业退休保障相关福利设置



返聘的高管全职工作时多原岗位不变，非全职工作

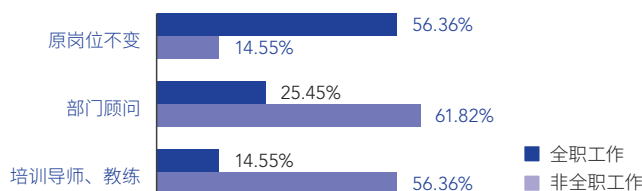
时多不再担任非原岗位职务(表 4-3、4-4)。

- 高管返聘后原岗位不变多数意味着企业需要该位高管继续发挥退休前的重要作用，以帮助企业渡过新旧高管变换的过渡期(表 4-3)。因此以全职工作为主，并能较大程度保留重大事务决策权(表 4-4,53.33%)。

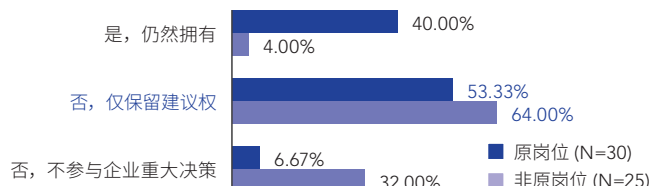
返聘的高管全职、原岗位工作较非全职、非原岗位

工作，持续工作的时间更短(表 4-5)：

图表 4-3 参调企业高管返聘后的职务设置是 N=55



图表 4-4 参调企业高管返聘后是否持续拥有企业重大问题决策权



图表 4-5 参调企业高管返聘持续时间通常为 _____ 年(原岗全职) N=30

25 分位值	中位值	75 分位值	平均值
1	3	5	3.1

参调企业高管返聘持续时间通常为 _____ 年(非原岗非全职) N=25

25 分位值	中位值	75 分位值	平均值
2	3.5	5	3.5

企业实践

与当前参调企业重视高管养老福利的现状对应，企业各类退休保障类福利中，“退休返聘”一项与其他在高管退休前施行的福利项不同，该福利项专门针对高管退休后企业继续雇佣，让高管能够有持续实现人生价值的机会。

因此我们在这里也单独将这一福利列出，从企业实践与调研数据中探讨“退休返聘”时的做法与应对，给读者以参考。下面我们先来看一看仲量联行的实践与鼎源万家首席顾问的观点。

仲量联行：对于一些业务部门的高管，退休后仍然会有最多一年的返聘期，用于工作交接、稳定业务运营。

仲量联行：

退休返聘与安排

仲量联行出于业务顺利交接和稳定运行的考虑，在一些业务部门的主要负责高管达到退休年龄后，还会有时长最多一年的返聘期。这段返聘期会与继任新高管的正式工作期并行。返聘期间，返聘的高管会担任“导师”的角色，为继任者提供业务、工作等方面的指导，直至全部工作交接完成、继任新高管熟悉岗位职责。

因此，返聘期的长短也会根据实际业务状况有所调整，但最长不超过一年。返聘期间，薪酬福利待遇与退休前基本一致。



鼎源万家，首席顾问，周金荣：

福利需求与个人的生命周期有强相关性，在养老保障方面尤其明显。通常 40 岁左右，养老的话题会提上日程。很多企业会根据高管团队的年龄结构，适时引入退休保障计划。基于人才的稀缺性、人才的保留和长期激励考虑，这类福利一定程度上发挥“金手铐”的作用，帮助企业与高管建立长期利益绑定机制，解决高管后顾之忧，全身心投入工作。

提供丰富的退休保障福利还有一类深层原因，是出于对高管的“历史补偿”。对于没有上市计划或没有采用股票期权激励的企业，通过退休保障计划对早期加入企业的高管给予实际补偿和回馈，一定程度上是对高管历史贡献的认可与回报。

我们确实看到这样的趋势：随着中国老龄化社会进程，越来越多的企业对高管或有特殊价值的人才做出系统性的退休保障计划安排。延长雇佣年限、灵活的反聘机制、丰富的退休保障计划会是 HR 们未来工作的一个方向。

福利设置建议

• 正式退休前，福利项目设置：

- **设置时间：**高管距退休年龄还有 10-20 年时提供退休保障福利为佳。通过长期的退休保障福利加强高管与企业联结关系，提前做好人才长期保留。
- **福利项目：**可选择长期福利且便于制度化管理的补充养老保险、补充退休保障金、终身寿险、终生重疾险等；

• 正式退休后，退休返聘设置：

- **退休返聘：**若原岗位全职工作，则决策权、薪酬、福利待遇方面建议与退休前保持一致；若非原岗位工作且非全职工作，例如作为教练或培训角色则可酌情适当降低薪酬及福利待遇。

软性关怀与服务

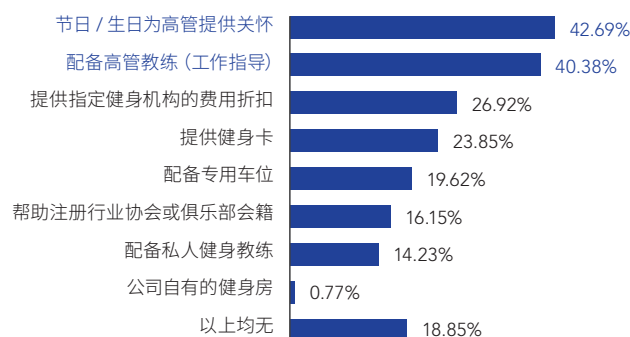
相较于医疗保险、意外险、子女教育、高管用车等较为“硬性”的福利项目，绝大多数企业都会为高管提供或多或少的软性关怀与服务。我们在本次高管福利调研中，将一些相对“软性”的福利项目加以罗列并收集数据。例如逢年过节的节日问候、健康卡、高管教练等。最后收集整理出如下数据结果：

在生活与工作方面，参调企业福利项目侧重生日关

怀和健身相关福利 (表 5-1)。

- 对于高管而言，高管教练、生日 / 节日关怀、健身和专用车位等相关福利，容易给高管带来最直接的身心体验，因而感知度较高，易留下深刻印象 (见表 5-1)。

图表 5-1 在生活与工作方面，参调企业为高管所提供的项目包括？ N=260

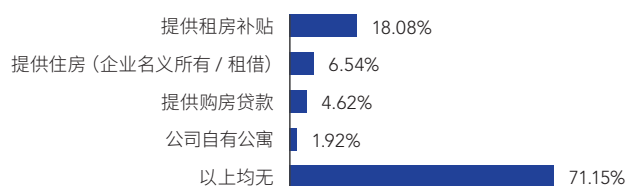


因成本预算较高，参调企业在高管居住方面提供福

利较少 (表 5-2)。

- 表 5-2 中，71.15% 的企业在居住方面没有提供福利
- 从实践费用来看 (表 5-2 附表)，高管层面的居住类福利预算普遍较高。在住房、租房、购房等方面的预算制定上，更加受企业经营状况、高管籍贯、稀缺性和重要性影响。

图表 5-2 在居住方面，参调企业为高管所提供的项目包括？ N=260



5-2 附表

提供住房 (企业名义所有 / 租借) 预算 (N=17) (万元)		租房补贴预算 (N=47) (万元)		购房贷款预算 (N=12) (万元)	
25 分位值	5	25 分位值	2	25 分位值	100
中位值	10	中位值	10	中位值	125
75 分位值	60	75 分位值	55	75 分位值	500
平均值	16	平均值	33	平均值	282

企业实践

从表 5-1 到 5-2 中的数据统计中我们可以发现，当前参调企业在一些“软性”服务方面的关注点多侧重实现较为简单，成本输出较低的福利项目。在上述数据中呈现的诸多“软性”福利之外，还有其他不同的做法与实践。在这一方面，还可以一起来参考仲量联行和东风康明斯的做法。

仲量联行：

就医便利：在高管的医疗保障计划中会包含三甲医院的专家资源、免排队服务、导医服务等，为高管减少就医流程所花时间提供便利。在给用结算上，也采用刷卡实时结算，省去了高管自费、就医后的费用报销环节。

健身福利：仲量联行在公司内部有自己的健身房，并配备有私教课程。高管到健身房健身时，可享受最高的私教课折扣。

特殊日期关怀：当高管生日，加入公司 N 周年时，会给予不同程度的慰问；

税务筹划：仲量联行公司内部设置有税务经理，并且与四大会计师事务所进行合作，主动为高管提供不同的税务优化方案，由高管根据自身需要进行选择。

家庭关怀与支持：当有异地高管入职时，仲量联行的 HR 会根据高管的实际情况，将搬家费用、探亲时往返交通费、子女当地入学、当地住房的租赁等因素加以全盘考虑，设计整体解决方案，提供给相应高管进行选择。



东风康明斯：

高管食堂：通常情况下，东风康明斯的高管都忙于各种事务的处理，彼此之间较难聚集在一起交流，久而久之，不利于内部沟通与公司发展。因此，东风康明斯特地在员工食堂中专门设置了一块仅供高管使用的自助餐用餐区域（其他员工虽然不能享受此项福利，但有餐补可以领取），并规定每周一的中午时间，高管必须到此用餐，以此促进高管之间信息互通和团队建设。

生日送花：所有员工过生日时都会收到以公司总经理名义送出的一束鲜花，普通员工按照 100 元的标准准备，而高管则按照 50 元的标准购买（其象征意义大于实际意义）。

探望生病员工：当高管的下属有生病或住院情况时，准备去探望的高管可同时向公司工会提出申请，工会则会根据相应规定准备一份探望礼品（礼品的购买及费用报销则完全由工会一手包办），并陪同高管一起探望员工并以高管名义送出。

福利设置建议

“软性”的关怀福利需要注重高管在使用福利项目过程中的使用体验，即**关怀为先，细节第一**，特别是在一些福利的细节上让高管感受到来自公司的关怀，帮助高管减少不必要的麻烦，让高管能有更多的精力专注于工作之中。这些细节可以包括：

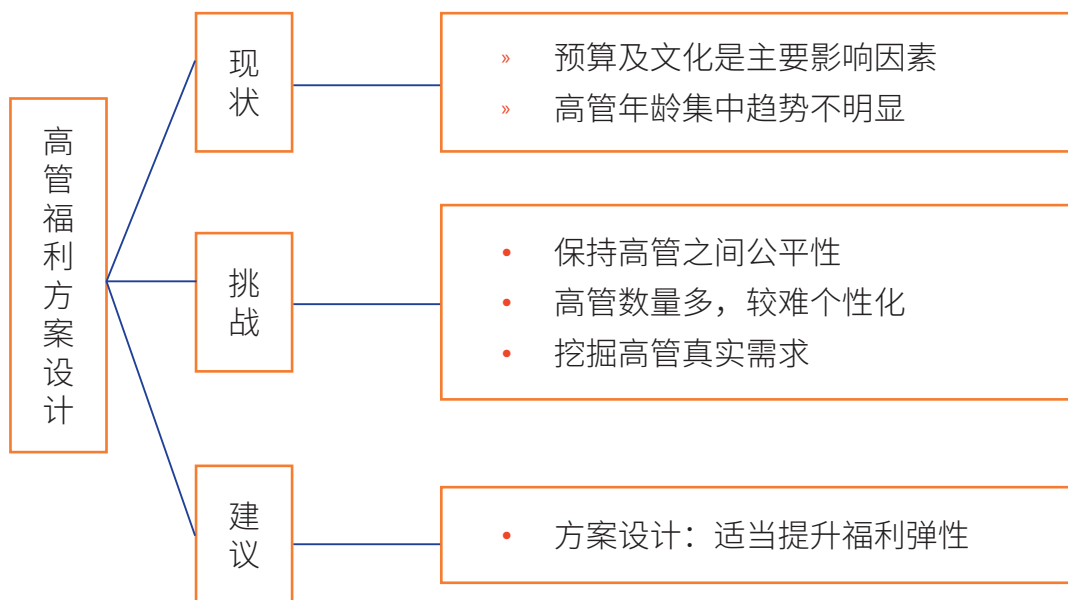
- 高管生日时的一束鲜花，一句祝福
- 使用车辆时的固定车位
- 医院就医时的导医服务、免排队服务、专家资源
- 提供子女教育福利时，直接帮助高管与学校进行事务性沟通
- 为外派高管提供税务缴纳建议等。

实践部分：高管福利方案设计与福利沟通

高管作为一家公司中重要的管理骨干，往往总数不高但却备受关注和重视。因此在设计高管福利方案时，HR 们也十分重视福利在高管工作和生活中的减压作用，以便高管能够更加身心愉悦的开展工作。但在设计高管福利方案以及后续高管福利方案的调整时，HR 也并非能够保持一番风顺。

在这一部分，我们将探讨高管福利管理中，福利方案设计和福利沟通时遇到的挑战及其应对。

高管福利方案设计



高管福利作为一项企业成本支出的内容，必然首先受到福利预算的限制；其次，对于高管而言，在福利方面还需符合企业文化主张和要求；最后在真正设计方案时，薪酬福利 HR 还需兼顾高管之间福利的公平性，并照顾彼此的个性化福利需求。

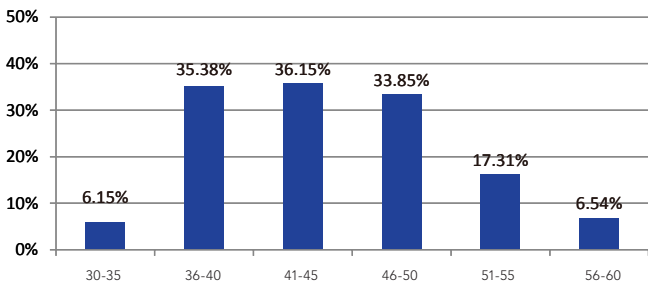
下面我们将从这三大方面入手，结合调研数据分析现状，并指出目前遇到的主要挑战。之后结合调研数据结果与案例，提出我们的高管福利方案设计建议。

现状

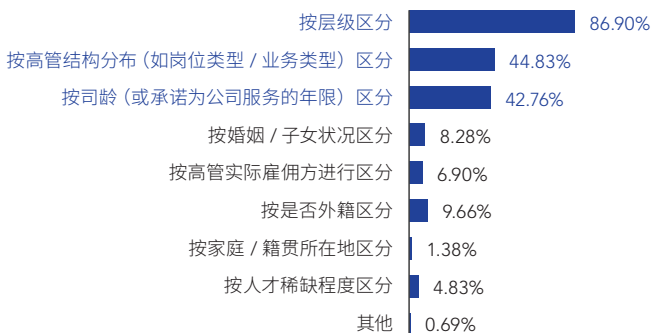
图表 6-1 参调企业设计高管福利项目时的主要考虑因素 N=260

选项	重要性分数
财务预算	5.05
企业文化和愿景	4.93
高管个人福利需求	4.71
市场对标数据	2.72
企业高管数量	2.66
主要竞争对手的实践	1.88
福利项目能够单个购买	0.52

图表 6-2 参调企业高管分布的年龄范围(周岁) N=260



图表 6-3 参调企业设计高管福利项目时如何区分 N=145



预算及文化是主要影响因素

高管福利作为一项成本支出的项目,HR在设计福利方案时,首先要考虑到的就是企业管理层给到高管的福利预算总量,作为高管福利的上限(见表6-2)。

第二点,则是“企业文化和愿景”对福利政策大方向的影响。高管作为企业重要管理成员,具有引领企业文化的“标杆”作用,因此在设计高管福利时,企业文化成为影响福利政策大方向的因素。例如,偏重平等文化的企业在高管福利上就可能趋于全员平等,受等级文化影响较深的企业则可能在福利上显示出较大的差异性。

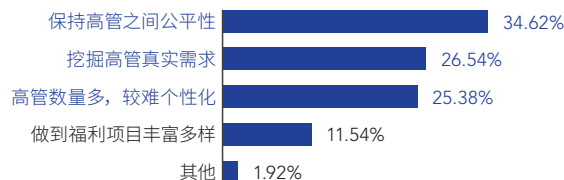
结合表6-1,在考虑预算和文化之后,才是高管个人的福利需求。因此HR在设计福利项目时会受到前两者的制约,进而在高管福利形式设计上有所不同,存在不同的挑战。

高管年龄集中趋势不明显

很长时间以来,大家印象中的“高管”多是对应中老年阶段的职场精英或德高望重的企业员工。时至今日,进入VUCA时代,外部环境变化迅速,企业对高管也提出了更高的要求以快速适应变化的环境。我们在与众多薪酬福利HR沟通过程中,多数人都明显感到高管群体正逐渐趋于年轻化。结合表6-2,我们可以很清晰的看到,参调企业超过半数的高管年龄区间在36-45周岁之间,整体上较为年轻且并未呈现出半数以上都集中于某一年龄段的情况。再结合表6-3中设计高管福利时常考虑的重要因素中,“层级”与“司龄”也常常与高管年龄挂钩,由此可以推断,在设计高管福利方案时,必然需要照顾不同高管差异化的福利需求。

挑战

图表 6-4 参调企业设计高管福利时的最主要挑战 N=260



从调研数据中看(表6-4),HR在设计高管福利方案时面临的最主要挑战中,公平性、个性化和挖掘高管真实需求占据前三的位置,而福利项目的多样性则显得影响力较小。由此可见,作为公司高管,对于公司能够提供何种程度的福利多是心中有数,不会强求多样化的福利,但是会对高管之间的福利公平性较为在意。

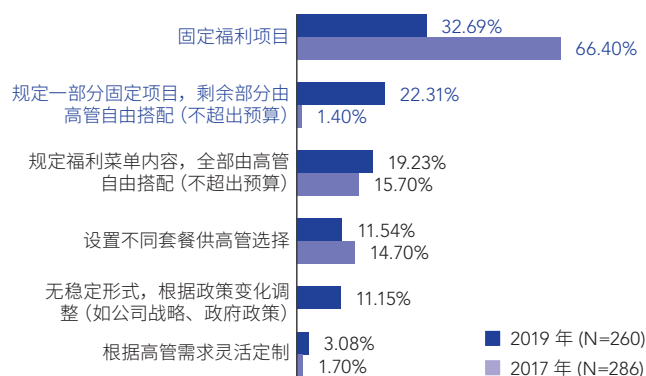
而对薪酬福利HR来说,做好公平性的同时要尽量提高福利项目设计兼顾不同高管需求,增强个性化,同样具有很大的挑战,其背后多会受到福利预算、企业文化、高管群体特征、福利体系设计要求等多方面因素的影响。

方案设计:适当提升福利弹性

图表 6-5 针对高管福利计划,参调企业已经/计划采取的福利措施有 N=260

	已经采取	计划采取	暂无计划
增强福利的弹性(定制化)	56.15%	27.31%	16.54%
引入弹性福利制度	46.92%	35.38%	17.69%
增加福利项目数量	45.38%	32.69%	21.92%
优化/减少福利项目数量	36.92%	24.62%	38.46%
加强与高管的沟通	63.46%	28.46%	8.08%

图 表 6-6 参调企业高管福利的设计形式为



针对企业高管们个体差异较大 (年龄、子女、籍贯、司龄、所在部门、个人喜好等) 的现状, 薪酬福利 HR 们在制定高管福利方案时很难用“一刀切”的固定福利项目的形式来满足高管们差异化的福利需求。从参调企业的做法中, 我们看到, 超半数企业已经开始增强高管福利的弹性、引入弹福利制度 (见表 6-5)。

不过我们也应当注意到增强高管福利项目的弹性并非是没有前提条件限制的, 需要考虑高管数量, 群体特征 (性别、年龄、爱好等), 以及福利成本支出。

从表 6-6 中, 我们可以看到, 参调企业中当前仍然采用“固定福利项目”形式的已经不足 1/3, 而在诸多灵活的高管福利形式中, “固定 + 弹性”的福利方案的比重占据首位。相较 17 年数据, 19 年诸多不同福利方案设计形式的比重变化中, 这一模式的上升比例也是最高, 由此推断该模式受到参调企业较高的关注度。在这一方面, 我们可以借鉴 C 公司、X 企业以及仲量联行做法:

C 公司:

- 全员享有的福利
- 高管专属福利 (如用车补贴)



- 高端医疗险可自费提档, 覆盖家人
- 提供“教育”、“旅游”两类专项费用补贴

X 企业:

- 全员享有的福利



- 个性化设计高管专属福利
- 对于不能满足的福利要求则转化为“货币”给到高管

仲量联行:

- 全员享有的福利
- 高管专属福利 (如税收筹划支持)



- 在offer阶段与高管单独确定, 如弹性工作时间、工作地点要求等

案例 C 公司

为了给高管提供多样的福利选择，C 公司按照“固定 + 弹性”的模式设计高管福利项目。“固定”部分不仅包括和普通员工一致的福利，如过年、过节时的礼品，还包括高管专属的福利，如每月固定额度的用车补贴。

“弹性”部分则主要覆盖两个方面：首先，C 公司会为所有高管购买高端医疗保险，高管可自由选择是否将该高端医疗保险覆盖到自己的配偶或者子女。当高管选择覆盖自己的配偶或子女时，C 公司仅向保险公司支付高管个人的保险费用，而高管子女或配偶的保费，则需要高管本人自费。但由于是团体购买，因此高管的子女或配偶的保费可以享受团险的优惠价格。其次，C 公司为高管群体提供了“教育”和“旅游”两类专项费用的补贴，为高管个人学习进修和旅行放松提供关照和支持。例如，高管考取专业证书或职业证书的费用、旅行中的住宿和交通费用等，都可以提供相应发票从公司获取“补贴”。至于上述两类费用的比重则完全由高管个人灵活掌握。

案例 X 企业

X 企业从人才的吸引和保留出发，在设计高管福利项目时没有从制度上对公司应当给予的福利项目做出严格的规范，并且也并未专门针对高管群体设计出普惠性的高管福利方案。因此，X 企业的高管在拥有全体员工都有的福利之外，还会有高管独有的福利（适用副总及以上级别）。由于高管总数较少，因此这部分高管独有的福利项目通常会基于高管需求做个性化设计，彼此之间会有一些的差异。

入职前的福利沟通

新管入职前，X 企业的 HR 会在正式签订 offer 之前专门留出一段时间用于福利项目的设计和沟通：

- HR 将把自己能够想到的、高管可能会有需要的福利项目向高管提出，听取高管反馈，并标明公司对某项具体福利项目的态度和处理方式；
- 高管将自己有需要的、想要公司提供的福利项目向 HR 提出，并进行协商和处理；

对于高管提出的福利需求，X 企业的 HR 会根据公司现行的福利政策，予以灵活应对：

- 在不违背福利政策的前提下，高管提出的福利需求能够“货币化（转化为薪酬加成）”的就尽可能货币化，由高管自行外部采购。
- 对于不能“货币化”的福利需求，X 企业的 HR 会制定方案，通过专门的审批渠道进行审核，但碰到此类情况的经历不多。

案例 仲量联行

仲量联行的高管福利项目设置可以划分为“固定部分”和“有弹性的部分”。“固定部分”包括医疗保障、生活保障，以及提供税收筹划支持等，“有弹性的部分”则会包括根据高管实际情况提供不同类型的培训课程、弹性工作地点、弹性工作时间，以及通常每年都会有所调整的其他软性关怀福利（例如参加高端论坛、沙龙等，这方面弹性及变化较大）。

综合上述实践，我们发现“固定 + 弹性”模式的方案设计较为受到当前参调企业的关注和推崇。再参考调研数据结果、案例实践，以及鼎源万家首席顾问的建议，我们归纳得出以下高管福利设计的方案并给出我们的设计建议：**在规定一部分“固定”福利的同时，适当提升“可选部分”的“弹性”。**

固定部分：“刚需”的福利：补充医疗保险（包括连带家属）、高端医疗保险（包括连带家属），以及其他意外险、重疾险（同样包括连带家属）等健康保障类的福利。

- **当文化限制（侧重一视同仁）较大时：**提供与全员一样的福利；
- **当预算限制较大时：**固定部分的福利应占据较高比重。



可选部分：高管彼此需求差异较大的福利：例如高管用车、子女教育、娱乐健身等福利。

- **当文化限制（侧重一视同仁）较大时：**适当提升各类福利项目的保额及保障范围；
- **当预算限制较大时：**弹性部分福利所占比重尽量低一些，同时可以允许高管自费升级或连带家属；
- **仅极个别高管有需求时：**可考虑折算为“货币”给予高管或提升高管其他部分福利的比重。



鼎源万家，首席顾问，周金荣：

现在市场上企业对弹性福利的理解要比十年前上升不止一个档次，涉及为高管提供弹性的福利，要优先解决哪些是有共性需求的，而且是通过供应商端口进行采购和安排整体效率更高的一些项目，才能够真正给到高管最大的实惠。如果本身企业高管数量就少，还要追求个性化，那么这个效率可能就没有了。

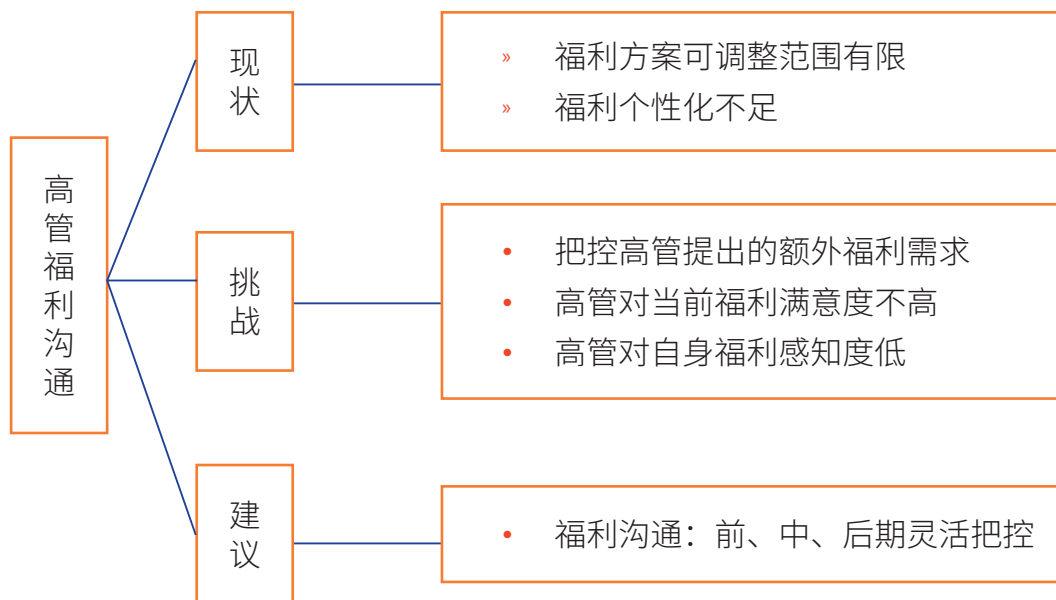
对很多 HR 来说，福利能够个性化是很有利的（例如与高管沟通方面），不过还是要回到供应端去看，哪些福利项目交给供应商管理效率更高，哪些自己管理为佳，做两者之间的平衡。

设计高管福利方案时，如果是把注意力聚焦在养老和健康方面，其实人与人的需求差别会缩小很多。而如果说是子女教育、高管用车、个人娱乐这些方面，高管间的个性差别就非常之大。因此福利方案设计时前者差别小的和部分可以相对固定，后者则可以相对灵活。

从我们实践中的经验来看，应对高管多样化需求，增强高管福利个性化程度时，较为有效的做法便是采用一部分项目固定，一部分项目弹性选择的做法。那么哪些项目适合作为“固定”部分，哪些项目适合作为“弹性”部分呢？我们的建议是将“刚需”的福利作为固定部分福利提供，例如补充医疗保险（包括连带家属）、高端医疗保险（包括连带家属），以及其他意外险、重疾险（同样包括连带家属）等健康保障类的福利作为固定的福利项目提供给高管群体。因为这些福利是各个年龄层的高管都需要的，团队购买有很大的优惠，并且可以很大程度上降低保险公司的“逆选择风险”，来年再次购买相同福利时价格不会过高上升。（倘若将此类福利作为弹性选择的福利，就难免会发生“带病投保”现象，提升保险公司理赔率进而来年保险公司费用涨价的情况。）

除了上述“刚需”的健康保障类的福利之外，其他诸如子女教育、高管用车、养老保险等都可以作为弹性选择的福利给到高管。

高管福利沟通

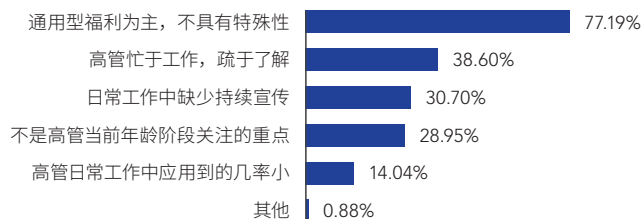


与高管福利沟通一方面向高管详细介绍福利内容并管理高管对福利的期望值；另一方面则是从高管现行福利方案的使用反馈中寻找改进方向，并尽可能加以实现、改善福利。

接下来，我们将从福利方案可调整范围、福利项目设计个性化的角度分析与高管福利沟通的现状，并指出 HR 当前遇到的主要挑战，综合数据及案例实践归纳与高管福利沟通时的一些要点。

现状

图表 6-7 参调企业高管对福利项目感知度低的主要原因是 N=114



福利方案可调整范围有限

高管福利方案自设计完成之后，通常在很长一段时间内都不会轻易改动。一来是薪酬福利政策往往是经过综合考虑后的结果(如预算、总部与 BU 的规定、年龄等)，本身就具有较强的稳定性；

二来是福利项目采购和运行对最低人数的要求，人数少的福利常常意味着折扣少和高预算。因此，当高管向薪酬福利 HR 提出个人福利需求时，对于 HR 而言则需综合考虑多方面因素，很难轻易改变现有福利政策，于是更多的情况是 HR 需说服高管接受现有福利政策。

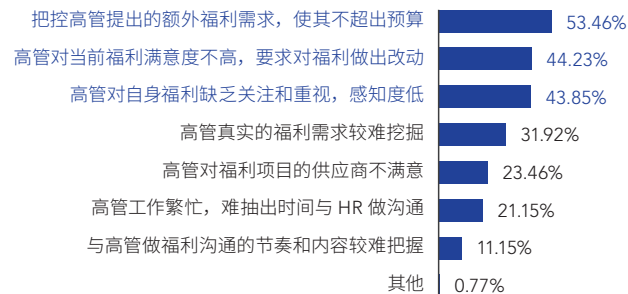
福利个性化不足

作为福利沟通中的第三位挑战(见表 6-8)，高管对自己享有的福利项目感知度低的主要原因中，福利“不具有特殊性”是参调企业普遍认为的首要因素(见表 6-7)。结合我们与薪酬福利 HR 沟通的结果，我们发现，很多企业的高管虽然占公司全体员工的小比例，但是高管之间常常有着较大的个体差异。诸如年龄、子女、籍贯、司龄等等，个体差异越大，也就意味着福利政策愈发众口难调。

于是，薪酬福利 HR 常常做出这样的选择：提升高管福利的一致性，降低灵活性。尽管这样做可能意味着高管对福利的认可度、满意度的下降，但也可较大程度上避免提升高管福利的灵活性之后，使得高管之间福利出现不公平，预算面临“突破天际”。

挑战

图表 6-8 参调企业在与高管进行福利沟通时的最主要挑战是 N=260



因为高管在公司管理及业务上的重要性，在与高管进行福利沟通时，HR 多会较其他普通员工更加重视对方的想法和意见。然而对高管想法和意见的重视并不等同于高管的意见和想法一定能够实现，HR 在制定高管福利方案时，受预算等因素限制，能提供的福利可能多以通用型的福利项目为主，且受供应商产品的限制，一些福利必须要达到最低人数要求才可提供。

于是，从我们的调研数据中可见(见表 6-8)，与高管福利沟通时的前两大挑战都与平衡福利预算与高管个人福利需求相关，第三位挑战则表现为高管对福利感知度不高，对自身福利不重视(例如不知道一些福利项目的使用条款)。

福利沟通：前、中、后期灵活把控高管需求

在与高管进行福利沟通时，不同企业的做法多有不同，总体而言可以分为三个不同的阶段：

高管入职前商讨福利方案时；

高管入职后日常工作期间；

年度 review 高管福利项目时；

对于企业内部薪酬福利 HR 而言，与高管的福利沟通大多从高管正式入职前的 offer 确认阶段就已经开始了。相应的，HR 也可以从一开始就做好与高管的福利沟通，让高管对企业能够提供的福利项目有一个清晰的认知和了解，这样同时也能够一定程度上做好对高管福利需求的把控。

在不同阶段，A 公司、C 公司、X 企业等企业在具体实践中有各自不同的做法：

A 公司：

入职期间	年度 Review 时
<ul style="list-style-type: none"> 整体介绍福利范围、目前市场价值等 给予高管每项福利的具体负责人 / 联络人清单 	<ul style="list-style-type: none"> 预算确定前, HR 会参考内外部资料 (外部咨询机构报告、内部高管使用福利情况), 对比是否需要调整或更新福利 若准备调整 / 更新, 则会划定沟通期限, 与高管达成一致后联系供应商落实

C 公司：

入职期间	日常工作中	年度 Review 时
<ul style="list-style-type: none"> 整体介绍高管福利内容 	<ul style="list-style-type: none"> 记录下所有高管提出的意见、建议和期望, 待年度 Review 时, 商讨实现可能性 	<ul style="list-style-type: none"> 召开高管层的薪酬福利沟通会, 复盘上一年福利运行, 探讨下一年福利是否调整 HR 从高管团队中抽取不超过 10 位面谈, 听取意见, 帮助完善下一年福利方案

X 企业：

入职前谈 offer 阶段	日常工作中
<ul style="list-style-type: none"> HR 做高管福利整体介绍, 高管提出的福利需求不能满足的尽量转化为薪酬 	<ul style="list-style-type: none"> 当高管遇到问题时, HR 安排专人对接, 必要时寻求供应商帮助 若高管提出暂时不能满足的福利要求时, HR 会制定方案提交上级审核

案例 A 公司

■ 入职福利沟通

A 公司的 HR 会首先为高管介绍当前其拥有的全部福利项目及其覆盖范围, 目前的市场价值等。而对于其中具体福利项目的细节操作, HR 则会给到高管每项福利对应的联络人 / 负责人。

当高管用到其中某项福利时, 可以从联络人处获得专业的答复(如报销细则、使用限制等)。例如, 医疗保险福利可以询问供应商处的顾问, 子女教育、报税处理等可以咨询对应的 HR 或财务负责人。

■ 福利调整与更新

A 公司的高管福利方案在确认后并不会一直保持不变, 同时也

考虑到保持福利的适用性, 在下一年度福利预算确定前, HR 会参考内外部资料, 决定是否调整或更新福利项目。

这其中包括从外部咨询机构、服务机构获取的调研报告, 从内部获取的高管各个福利项目的使用率、保险理赔情况等。基于内外部数据和资料, 分析得出可能需要对福利做出的调整和更新的内容。

在得出结果之后, 如若需要调整福利, 则会与高管做福利沟通(通常会划定沟通期限), 列举福利做出调整的内容及其判断依据。达成一致后, 再与供应商接洽, 完成落实。

案例 C 公司

■ 福利沟通节奏把控

由于高管福利政策相对固定，且高管本身职务繁忙，因此 C 公司的 HR 并不会花费太多时间和精力用于与高管的福利沟通。因此，C 公司当前主要在三个不同的阶段与高管做其福利项目及内容的沟通，并就实际情况考虑是否对福利项目内容进行调整。

- **新高管入职时**，C 公司的 HR 会为新高管做公司整体的薪酬福利内容介绍。
- **日常工作中**，高管也会主动提出福利诉求。高管会基于自己看到和了解到的其他公司福利情况等向薪酬福利 HR 提出改善高管福利的意见和建议。当 HR 收到高管提出的一系列想法和建议的时候，会认真做下记录，待下一年度制定福利预算时看是否有进行调整的可能。
- **年度 review 时**，C 公司的 HR 会例行召开全公司层面的薪酬福利政策沟通会。对于高管层面，HR 会结合一年以来高管福利的运行情况、期间高管提出的福利调整建议、公司战略调整和政府政策与税收的变化等内容，先对过去一年的情况进行复盘，再对下一年度的福利项目做调整 and 变化。期间，C 公司的 HR 会从高管层随机抽取不超过 10 位的高管进行一对一的访谈，听取看法与建议，以帮助完善下一年度高管福利方案。

需要强调的是，在年度 review 期间、与高管进行福利沟通前，C 公司的 HR 会先对下一年度的高管福利预算总额进行预估（结合公司当年的经营成本、利润、业务战略等）。待对预算有较清晰的了解后才会与高管开展年度的薪酬福利政策沟通会。这样一来，HR 一方就可以做到心中有数，避免向高管许下“承诺”而又无法兑现的情况。

■ 慎重增加福利项目

从 C 公司薪酬福利 HR 设计高管福利方案的经验来看，在决定是否增加某项福利时，HR 可以从以下三个角度进行考虑：福利成本、市场 / 同行使用率、内部员工需求。其中“内部员工需求”的了解是影响高管群体是否高度重视与认可企业福利项目的重要因素，需要薪酬福利 HR 花更多心思进行梳理：在高管年龄阶段、婚育状况、所在业务部门工作情况等这些常用的考虑维度之外，HR 还需要考虑未来企业人员扩张情况与高管群体特征变化（年龄、婚育、喜好等）。

高管福利作为一种成本支出的项目，在设计之初多会考虑公司成本费用的支出与福利本身的人才激励、保留作用。但随着福利上线之初的条件改变（如高管年龄普遍增加、公司扩张后人数增多

等），符合条件的受众群体扩大，福利成本也随之快速上升，此时若想维持福利项目运转就需要不断增加成本投入，而调整或取消又会面临巨大阻力。因此，在为高管增加某项福利项目时，不仅要从现在考虑，还需慎重思考未来可能面临的福利状况。

案例 X 企业

■ 入职前后的福利沟通

入职前：

新管入职前，X 企业的 HR 会在正式签订 offer 之前专门留出一段时间用于福利项目的设计和沟通：

- HR 将把自己能够想到的、高管可能会有需要的福利项目向高管提出，听取高管反馈，并标明公司对某项具体福利项目的态度和处理方式；
- 高管将自己有需要的、想要公司提供的福利项目向 HR 提出，并进行协商和处理；

对于高管提出的福利需求，X 企业的 HR 会根据公司现行的福利政策，予以灵活应对：

- 在不违背福利政策的前提下，高管提出的福利需求能够“货币化（转化为薪酬加成）”的就尽可能货币化，由高管自行外部采购。
- 对于不能“货币化”的福利需求，X 企业的 HR 会制定方案，通过专门的审批渠道进行审核，但碰到此类情况的经历不多。

入职后：

高管入职后，与高管福利沟通的内容就以具体福利项目内容的细则介绍和使用指导为主（由于入职前做过充分的福利项目设置的沟通，因此在入职后，X 企业的高管基本上不会再提出额外的福利需求）。

当高管在使用某项福利项目时遇到问题，X 企业的 HR 会安排专人与高管对接，进行一对一的服务，倘若涉及到一些专业性较强的内容（如某项特殊的医疗服务的操作），还会邀请具体的供应商参与，为高管做专业的介绍和指导。

经验及建议：

当高管因为种种原因向 HR 部门提出自己的个性化福利需求时，HR 部门可以根据高管提出的具体福利项目，结合市场使用情况、所需大概成本等制定相应的具体福利方案，之后提交相应的管理层加以审批。最后，审批的结果以及能够何种程度实现高管的福利要求，都可以由对应的 HRBP 与高管进行沟通。



某大型外企，薪酬福利总监：

我们的高管是在签合同的时候就已经把所有福利项目全都签好了，轻易是不会发生变动的。我们薪酬福利部门会有专门的人员去了解市场上的福利待遇和福利需求，之后调整福利方案中不适合的部分。日常工作中如果提出了一些自己的福利要求，我们首先会记录在案，如果符合我们市场上的情况，会对方案加以调整，如果仅仅是少数个人需求的话，我们只是作为高管的一个个人意见处理。

我们做市场了解的周期是两年，这些福利方案内容的调整也是在这个时间点。

鼎源万家，首席顾问，周金荣：

应对提出的福利需求

高管在入职后，可能会根据个人情况变化、外部市场对标等，向 HR 提出自己对当前福利的改进意见，此时作为 HR 永远都要在公平性和个体需求之间做平衡。我们经历的案例中有很多会为个别高管特别安排福利（多基于该高管个体情况，如稀缺程度、重要程度等），这也是很多大企业在薪酬福利团队中为什么需要专人负责高管的福利。

当高管提出福利要求时，HR 怎样识别出来哪些是高管最需要的，比如说健康、养老的事情，有共性的、可以做制度安排的、找供应商管理比自身管理便利的，HR 就可以优先考虑，带着经营性的思维加以思考和应对。

提升高管福利感知度

高管平时比较忙，很少会花时间仔细深究福利的细则。我们会更多强调在沟通时把福利介绍做的高度结构化与简洁化，利用视觉设计让高管对自己的福利一目了然（例如做成一张简洁结构图，高管存在手机里，需要的时候直接拿出来看就可以），这样高管本人对自己的福利很快在脑海中建立清晰架构。后续则可以为高管提供对应负责人的联系方式，真正使用某项福利时提供帮助即可。



下面，我们将综合上述不同企业的实践，以及鼎源万家首席顾问与某大型外企薪酬福利总监的市场洞察，按时间顺序，把从入职前到年度福利政策 review 时的不同阶段与高管沟通福利的关键点加以整理，以供参考与借鉴：

	入职前谈 offer 阶段：	<ul style="list-style-type: none"> • 已有的福利：作福利政策整体介绍，展示当前企业高管福利特点及优势； • 暂无的福利：可列出清单，阐述暂无此类福利的背后原因； • 听取高管意愿：划分福利类别：当前希望企业一定有的福利（刚需）、有就更好的福利（提升满意度）； • 双方结合福利政策与高管需求敲定最终福利方案
	入职后短时间内：	<ul style="list-style-type: none"> • 对已有福利做详细的介绍：内容、使用方式、问题反馈渠道等； • 给予高管联系清单：每一类 / 项福利对应的负责人 / 联络人；
	日常工作中：	<ul style="list-style-type: none"> • 收集高管建议：包括福利使用体验（赞许、抱怨等）、对福利项目的建议和期望等，在对高管福利进行年度 Review 时即可参考这些反馈意见作调整； • 给予高管反馈：包括和高管沟通时 HR 的即时反馈、收到福利需求或建议后，HR 经过内外部调查之后给予的反馈。以便让高管明确知道自己的想法能否实现、实现的可能性有多大，同时感受到 HR 对自己的重视，增强信任； • 给予高管提醒：对于一些有时限的福利项目，如体检。HR 可以在时限内的不同时间点（如设定 3 个提醒时间），提醒高管不要错过时间； • 非正式沟通为主：包括办公室见面的闲聊、微信交流等。高管普遍工作繁忙，非正式的沟通不用限定严格时间地点，信息传达及时快捷，高管也多乐得接受； • 正式沟通为辅：包括正式的邮件、会议等，多用于三言两语无法说清问题时；
	年度 Review 时：	<ul style="list-style-type: none"> • Review 的内容：包括外部咨询机构与供应商处的报告（福利趋势）、上一年度高管福利使用情况（理赔率、使用率等）、日常工作中收集的高管意见与反馈等； • 福利方案没有变动时：通知高管无变化即可； • 福利方案内容变化时：可先用正式邮件通知，阐述调整的主要内容、调整的原因、对高管的影响等，之后再用非正式的沟通渠道进行双重提醒； • 慎重增加福利项目：与其他福利项目类似，高管福利项目增加易，减去难。因此在线上福利项目时不仅要关注短期的费用支出，还需慎重考虑未来企业人员扩张情况与未来高管群体特征（年龄、婚育等）变化对福利政策的影响大小。

清单一：高管福利项目设计：

<p>高管用车类福利</p>	<ul style="list-style-type: none"> 高管用车自主管理还是外包： <p>高管是否配车应当首先参考高管用车频率及高管群体数量，若高管数量不多且用车频率较高，可以考虑采用以公司名义购买车辆的方式。当高管数量增多时，企业预算也相应提高，此时为高管配车的方案就需根据实际成本灵活处理。此时需要考虑的因素如下：</p> <ul style="list-style-type: none"> 租赁或外包时：需要用车时是否能够及时满足、是否专车专用、配备的司机是否经验充足等； 自主管理用车时：日常车辆保养及费用是否能够承担、企业是否有足够车位、行政部门管理成本（如司机的管理和雇佣成本）等； 司机的配备： <p>考虑高管用车时是否配备专门的司机，企业可以从高管个人习惯、年龄、重要信息保密、安全性等角度加以考虑。通常，高管用车时应遵循高管个人用车习惯（喜欢自己开车或需司机驾驶），但当高管个人年龄较大、运行素质下降，抑或需要对高管在车内的谈话提高保密性的时候，配备专车司机就是一个不错的选择。例如东风康明斯的做法便是如此。</p> 高管车补发放： <p>企业是否给高管发放车补与高管用车时一些常见费用（过路费、邮费、停车费等）的承担主体是否为高管本人相关，如有费用承担，则需发放。车补发放可采用以下方式：</p> <ul style="list-style-type: none"> 按办公地距离市中心远近每月给予补贴， 按高管层级每月给予补贴， 综合上述两种方式，每月给予补贴。
<p>退休保障类福利</p>	<ul style="list-style-type: none"> 正式退休前，福利项目设置： <ul style="list-style-type: none"> 设置时间：高管距退休年龄还有 10-20 年期间时提供退休保障福利为佳。通过长期的退休保障福利加强高管与企业联结关系，提前做好人才长期保留。 福利项目：长期福利且便于制度化管理的补充养老保险、补充退休保障金、终身寿险、终生重疾险等， 正式退休后，退休返聘设置： <ul style="list-style-type: none"> 退休返聘：若原岗位全职工作，则决策权、薪酬、福利待遇方面建议与退休前保持一致；若非原岗位工作且非全职工作，例如作为教练或培训角色则可酌情适当降低薪酬及福利待遇。
<p>软性关怀与服务</p>	<ul style="list-style-type: none"> 福利设置原则： <p>“软性”的关怀福利需要注重高管在使用福利项目过程中的使用体验，即关怀为先，细节第一，特别是在一些福利的细节上让高管感受到来自公司的关怀，帮助高管减少不必要的麻烦，让高管能有更多的精力专注于工作之中。这些细节可以包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> 高管生日时的一束鲜花，一句祝福 使用车辆时的固定车位 医院就医时的导医服务、免排队服务、专家资源 提供子女教育福利时，直接帮助高管与学校进行事务性沟通 为外派高管提供税务缴纳建议等。



清单二：高管福利方案设计与福利沟通

福利方案设计：

固定部分：“刚需”的福利：补充医疗保险（包括连带家属）、高端医疗保险（包括连带家属），以及其他意外险、重疾险（同样包括连带家属）等健康保障类的福利

- **当文化限制（侧重一视同仁）较大时：**提供与全员一样的福利；
- **当预算限制较大时：**固定部分的福利应占据较高比重。



可选部分：高管彼此需求差异

大的福利：例如高管用车、子女教育、娱乐健身等福利

- **当有文化限制（侧重一视同仁）较大时：**适当提升各类福利项目的保额及保障范围；
- **当预算限制较大时：**弹性部分福利所占比重尽量低一些，同时可以允许高管自费升级或连带家属；
- **仅极个别高管有需求时：**可考虑折算为“货币”给予高管或提升高管其他部分福利的比重。

福利沟通：



入职前谈 offer 阶段：

- **已有的福利：**作福利政策整体介绍，展示当前企业高管福利特点及优势；
- **暂无的福利：**可列出清单，阐述暂无此类福利的背后原因；
- **听取高管意愿：**划分福利类别：当前希望企业一定有的福利（刚需）、有就更好的福利（提升满意度）；
- **双方结合福利政策与高管需求敲定最终福利方案**



入职后短时间内：

- **对已有福利做详细的介绍：**内容、使用方式、问题反馈渠道等；
- **给予高管联系清单：**每一类 / 项福利对应的负责人 / 联络人；



日常工作中：

- **收集高管建议：**包括福利使用体验（赞许、抱怨等）、对福利项目的建议和期望等，在对高管福利进行年度 Review 时即可参考这些反馈意见作调整；
- **给予高管反馈：**包括和高管沟通时 HR 的即时反馈、收到福利需求或建议后，HR 经过内外部调查之后给予的反馈。以便让高管明确自己的想法能否实现、实现的可能性有多大，同时感受到 HR 对自己的重视，增强信任；
- **给予高管提醒：**对于一些有时限的福利项目，如体检。HR 可以在时限内的不同时间点（如设定 3 个提醒时间），提醒高管不要错过时间；
- **非正式沟通为主：**包括办公室见面的闲聊、微信交流等。高管普遍工作繁忙，非正式的沟通不用限定严格时间地点，信息传达及时快捷，高管也多乐意接受；
- **正式沟通为辅：**包括正式的邮件、会议等，多用于三言两语无法说清问题时；



年度 Review 时：

- **Review 的内容：**包括外部咨询机构与供应商处的报告（福利趋势）、上一年度高管福利使用情况（理赔率、使用率等）、日常工作中收集的高管意见与反馈等；
- **福利方案没有变动时：**通知高管无变化即可；
- **福利方案内容变化时：**可先用正式邮件通知，阐述调整的主要内容、调整的原因、对高管的影响等，之后再非正式的沟通渠道进行双重提醒；
- **慎重增加福利项目：**与其他福利项目类似，高管福利项目增加易，减去难。因此在线上新福利项目时不仅要关注短期的费用支出，还需慎重考虑未来企业人员扩张情况与未来高管群体特征（年龄、婚育等）变化对福利政策的影响大小。



标杆数据

图表 7-1 参调企业健康福利是否连带高管家属

题目 \ 选项	连带子女	连带配偶	连带父母	不连带家属
补充医疗保险 N=183	23.50%	24.59%	2.73%	49.18%
高端医疗保险 N=104	32.69%	23.08%	1.92%	59.62%
重大疾病险 N=176	41.48%	23.30%	5.68%	47.73%
意外险 N=166	40.36%	20.48%	4.82%	54.22%
定期寿险 N=46	36.96%	17.39%	6.52%	56.52%
年度体检 (预防、保健性) N=186	37.63%	33.33%	19.35%	50.00%
年度体检 (病理性) N=50	30.00%	46.00%	28.00%	52.00%
年度体检 (海外) N=9	55.56%	33.33%	22.22%	33.33%
员工身心援助计划 (H-EAP) N=24	29.17%	29.17%	20.83%	62.50%
健康护理产品 (牙科、药品券) N=26	26.92%	30.77%	7.69%	57.69%



补充医疗保险

图表 7-2 门诊 / 住院限额

		25 分位值	中位值	75 分位值	平均值
门诊	补充医疗险门诊限额(万元) N=212	4	20	90	40.17
住院	补充医疗险住院限额(万元) N=212	9.5	50	50	45.1

图表 7-3 参调企业高端医疗保险的主要使用对象是 N=104

选项	比重
全体高管	79.81%
一定层级及以上高管	15.38%
不清楚	4.81%



高端医疗保险

图表 7-4 高端医疗保险的保障区域为 N=104

题目 \ 选项	中国大陆	大中华(包括港澳台)	亚洲	全球	全球 (除美国外)	全球 (除美、加外)	其他
全体高管一致	68.27%	12.50%	5.77%	7.69%	6.73%	6.73%	3.85%
外籍高管	25.00%	11.54%	8.65%	15.38%	7.69%	8.65%	34.62%
异地高管	57.69%	9.62%	8.65%	13.46%	5.77%	5.77%	8.65%
本地高管	66.35%	10.58%	4.81%	7.69%	4.81%	5.77%	7.69%

图表 7-5 高端医疗保险的就医区域为 N=104

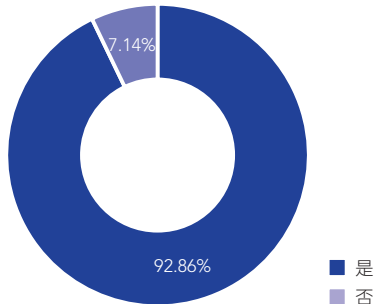
选项	2019	2017
	比重 (N=104)	比重 (N=74)
高端私立医院	38.46%	41.90%
指定医院特需门诊、特诊、VIP 病房、外宾病房、干部病房或国际医疗部	24.04%	52.70%
综合上述两种情况	34.62%	4.10%
其他	2.88%	1.40%

图表 7-7 险中还会包含以下哪些保险项目 N=104

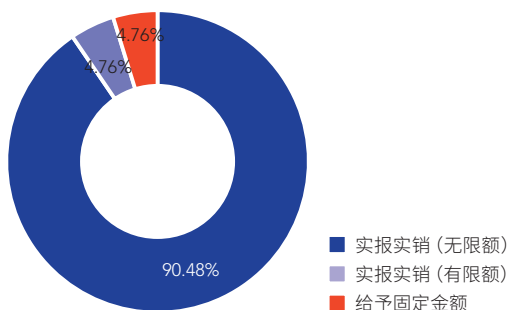
选项	2019	2017
	比重 (N=104)	比重 (N=74)
体检	71.15%	83.80%
牙科	56.73%	55.40%
紧急救援	53.85%	29.70%
生育	47.12%	37.80%
眼科	35.58%	67.60%
以上均无	4.81%	/

子女教育

图表 7-8 有关子女教育预算, 各高管是否一致 N=42



图表 7-9 如何确定高管子女择校的预算 N=42



图表 7-6 高端医疗保险的门诊限额为 N=104

选项	比重
固定限额, 为 ----- 万元 / 人	38.46%
无上限	61.54%

固定限额额度 N=35

25 分位值	中位值	75 分位值	平均值
5	30	100	183

高管用车

图表 7-10 参调企业还会承担哪些高管用车的相关费用 N=156

	供应商承担	公司承担	高管个人承担	公司和高管个人共同承担	不清楚
停车费用 / 车位费用	6.41%	64.74%	8.33%	12.18%	8.33%
过路 / 桥费	7.69%	62.82%	10.90%	10.90%	7.69%
汽油费用	6.41%	73.08%	8.33%	3.85%	8.33%
车辆保险	9.62%	76.28%	5.77%	/	8.33%
车辆维修 / 养护	10.90%	72.44%	7.69%	0.64%	8.33%

图表 7-11 以公司名义租赁 " 时费用承担情况 N=39

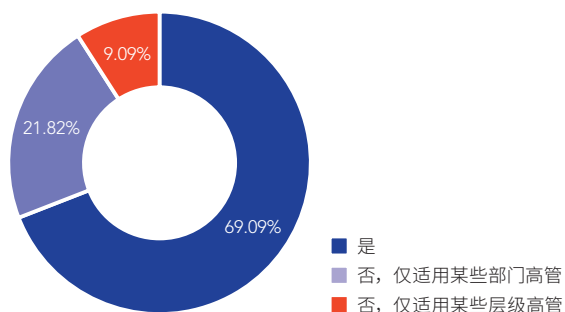
题目 \ 选项	供应商承担	公司承担	高管个人承担	公司和高管个人共同承担
停车费用 / 车位费用	10.81%	81.08%	5.41%	2.70%
过路 / 桥费	16.22%	70.27%	13.51%	/
汽油费用	10.81%	83.78%	5.41%	/
车辆保险	21.62%	78.38%	/	/
车辆维修 / 养护	27.03%	64.86%	5.41%	2.70%
其他	18.92%	70.27%	5.41%	5.41%

" 以公司名义租赁 " 时交通补贴情况 N=39

按办公地距离市中心远近每月给予补贴	24.32%
按高管层级每月给予补贴	24.32%
综合上述两个选项, 每月给予补贴	18.92%
无额外交通补贴	32.43%

退休保障

图表 7-12 参调企业高管返聘是否适用于全部高管 N=55



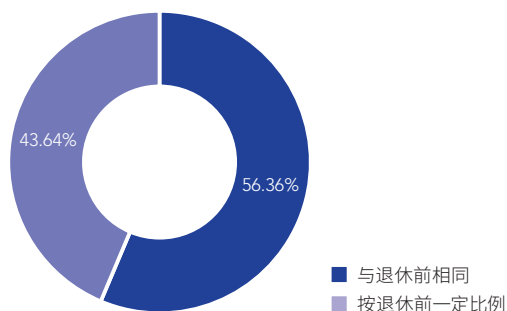
图表 7-15 参调企业高管是否能在退休前领取储蓄计划的资金 N=25

选项	比重
是	68.00%
否	32.00%

7-15-1 参调企业高管哪些情况下可在退休前领取储蓄计划的资金 N=17

选项	比重
离职	40.00%
结婚	32.00%
子女出生	28.00%
罹患重疾	16.00%
购买房产	12.00%
其他	5.00%

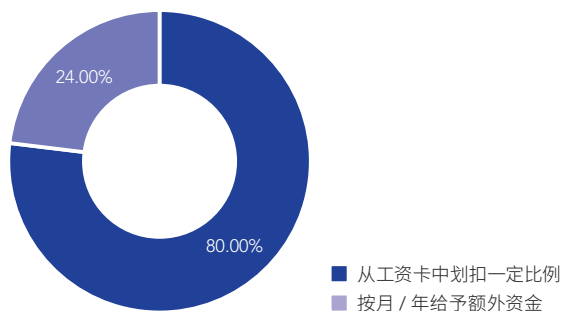
图表 7-13 参调企业高管返聘后的薪酬待遇为 N=55



图表 7-16 参调企业高管补充养老及寿险的费用承担方式是

	企业承担	高管个人承担	企业和个人共同承担
补充养老保险 N=105	89.52%	3.81%	6.67%
连带配偶补充养老保险 N=16	87.50%	6.25%	6.25%
税优养老保险 N=27	70.37%	14.81%	14.81%
终身寿险 N=66	78.79%	12.12%	9.09%

图表 7-14 参调企业高管储蓄计划的资金来源是 N=25



图表 7-16-1 终身寿险的保险保额占其月薪的倍数为 N=66

	24 倍	36 倍	48 倍	固定额度
终身寿险	21.21%	30.30%	39.39%	9.09%

软性服务

图表 7-17 在就医便利方面，参调企业为高管所提供的项目包括 N=260

选项	比重
医疗费用支付（记账式）	53.08%
导医服务	23.08%
医院免排队	22.69%
医院专家资源	20.00%
以上均无	32.31%

图表 7-18 在财务管理方面，参调企业为高管所提供的项目包括？ N=260

选项	比重
税务筹划	21.92%
汇款支持	11.92%
多币种应用支持	10.38%
不清楚	0.77%
以上均无	70.77%

高管福利设计与沟通

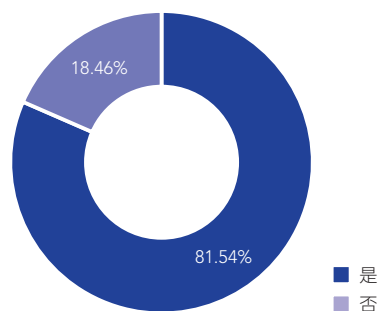
图表 7-19 参调企业在下列哪些情况下会与高管进行福利沟通 N=260

选项	比重
新福利项目上线前	72.31%
高管主动提出个人福利需求后	52.31%
新财政年度 / 福利周期开始前	49.62%
高管职位层级有变化时	41.54%
高管工作内容有变化（职级不变）时	22.31%
已有目标供应商后	19.23%
高管个人情况变化（如结婚、生子、住所变动等）	12.31%
高管在各个分部之间有调动时（职级不变）	11.92%

图表 7-20 当高管提出的额外福利要求（现有福利中没有的）超出预算时，将如何处理 N=260

选项	比重
制定专门方案，由管理层决定是否增加预算	33.08%
调整现有福利项目数量或档次，使预算不超出	11.54%
超出预算部分设置为高管自费	6.15%
拒绝超出预算部分的福利要求	6.15%
转化为薪资加成，由高管自行购置	2.69%
无此类经历	40.38%

图表 7-21 参调企业与高管福利沟通时是否会灵活准备材料 N=260



图表 7-22 参调企业主要采用哪些方式与高管进行福利沟通 N=260

选项	重要性分数
HR 与高管面对面沟通	4.33
公司邮件沟通	2.91
邀请供应商一起做介绍	1.37
高管福利宣传手册	1.28

图表 7-23 参调企业在日常工作中是否会持续向高管宣传福利项目 N=260

选项	比重
固定时间向高管做福利内容宣传	31.92%
仅新高管入职前后做专门沟通	26.54%
跟随全体员工福利宣传进度做安排	21.15%
仅当高管对某项福利有疑问或需要时具体介绍	19.62%
不考虑做持续宣传	0.77%

图表 7-24 参调企业提供给高管日常了解福利具体细节的渠道是 N=260

选项	比重
联系负责高管福利的同事	76.15%
高管福利宣传手册	37.31%
供应商网站福利页面	33.85%
官网中的高管福利页面	31.92%
拨打供应商处热线电话	26.54%
与高管福利相关联的手机 app	7.31%

图表 7-25 参调企业本财务年度中国本土雇佣的外籍和中国高管的福利项目成本是否一致 N=260

选项	比重
是	50.77%
否, 不一致	10.00%
否, 中国本土未雇佣外籍高管	39.23%

7-25-1 参调企业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比重为 _____% N=228【福利人均成本 / 高管人均工资】

25 分位值	中位值	75 分位值	最高值	最低值	平均值
10	18	25	35	0.5	18.42

7-25-2 参调企业本财务年度高管福利项目人均成本约占高管人均基本工资的比重为

中国高管 (N=24) : 约 _____%, 【福利人均成本 / 高管人均工资】

25 分位值	中位值	75 分位值	最高值	最低值	平均值
9.5	12.5	20	50	1	16.76

外籍高管 (N=21) : 约 _____%, 【福利人均成本 / 高管人均工资】

25 分位值	中位值	75 分位值	最高值	最低值	平均值
7.8	17.5	37.5	50	0.5	18.57

案例启示

案例启示 高管福利设计与管理



人力资源经理 | 东风康明斯发动机有限公司

项目背景

东风康明斯的高管福利设计并未采用弹性福利或者灵活定制的形式，而是本着从高管实际需求出发的原则，结合促进组织建设与发展的目标，有所限制的设计高管的福利项目。这样做的原因有二：

首先，公司的高管已经在薪酬上与其他员工有较高的区分度，一些额外的社会保险、保障等，高管完全可以自行购置；

其次，高管与其他员工福利上没有较大的差别，也有利于公司内部员工之间和谐融洽关系的维系。

高管健康体检

总体而言，在健康保障方面，东风康明斯的高管与其他公司员工的医疗保险基本一致，仅在员工体检设置上有所不同。由于公司内部的高管普遍上了一定年纪，对个人身体健康都较为关注和重视，因此，对高管的体检类型特地从原有的健康、保健性的体检，转变为病理性的体检，体检地点也更改为当地三甲医院。这样一来，病理性体检的结果即可直接用于相关病症的诊断及治疗，而不用再做重复检查，为高管提供了很大的便利，且体检的成本也并未有较高提升。

除此之外，在体检的具体项目上，高管还增加了一项牙科体检（其他的与普通员工一致），为高管的牙齿健康和形象提供保障与支持。

“司机班”与高管用车

“司机班”的设置：东风康明斯为了便于公司高管及其他员工用车，在内部专门设置了“司机班”，负责日常用车的维护和管理。出于公司

机密保护的考虑，“司机班”的司机都是东风康明斯的正式员工，按照工人编制给予相应薪资福利待遇，这样在职业操守和职业素养上就能有较高保障。“司机班”内每位一般会有自己的专车，并负责该车日常的维护与管理，当包括高管在内的公司员工有用车需求时，即可向“司机班”申请用车。

汽车租赁：仅为“东风”和“康明斯”双方母公司派出的总经理提供汽车租赁服务，所租车辆的级别则跟随双方母公司的规定，租金由公司承担。但东风康明斯并未有固定的车辆合作租赁方，与汽车租赁公司的合作通常都是临时性质的，若不能找到合适的汽车租赁机构，才会酌情考虑配车或购车以供使用，由于本身是车企，这方面可以很容易解决。

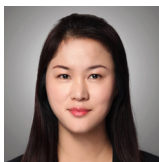
其他关怀与服务

高管食堂：通常情况下，东风康明斯的高管都忙于各种事务的处理，彼此之间较难聚集在一起交流，久而久之，不利于内部沟通与公司发展。因此，东风康明斯特地在员工食堂中专门设置了一块仅供高管使用的自助餐用餐区域（其他员工虽然不能享受此项福利，但有餐补可以领取），并规定每周一的中午时间，高管必须到此用餐，以此促进高管之间信息互通和团队建设。

生日送花：所有员工过生日时都会收到以公司总经理名义送出的一束鲜花，普通员工按照 100 元的标准准备，而高管则按照 50 元的标准购买（其象征意义大于实际意义）。

探望生病员工：当高管的下属有生病或住院情况时，准备去探望的高管可同时向公司工会提出申请，工会则会根据相应规定准备一份探望礼品（礼品的购买及费用报销则完全由工会一手包办），并陪同高管一起探望员工并以高管名义送出。

案例启示 多样的高管福利



刘晨 | 物业与资产管理人事总监, 华北区 | 北京仲量联行物业管理服务有限公司

福利整体设计

仲量联动的高管福利项目设置可以划分为“固定部分”和“有弹性的部分”。“固定部分”包括医疗保障、生活保障, 以及提供税收筹划支持等, “有弹性的部分”则会包括根据高管实际情况提供不同类型的培训课程、弹性工作地点、弹性工作时间, 以及通常每年都会有所调整的其他软性关怀福利 (例如参加高端论坛、沙龙等, 这方面弹性及变化较大)。

福利沟通重心前置

对于仲量联行的 HR 而言, 在高管入职前的 offer 沟通环节是一个与高管沟通福利项目设置的重要时间段, 在此期间, 仲量联行的 HR 会与高管进行较为深入的交流和沟通:

- 首先, 由 HR 详细介绍仲量联行给予高管的各类福利;
- 接着, 由高管根据现有福利项目设置、结合自身实际, 提出自己对福利个性化的要求或条件, 例如弹性的工作地点、弹性的工作时间等等, 包括一些较难满足的需求; HR 则会根据管理层的期望、高管福利预算及客户方的要求等予以灵活应对。

医疗保障计划

仲量联行的医疗保障计划是由专业的保险机构根据公司职级划分出三个不同的档次之后才加以设计完成的, 其中, 高管 (各个业务线的负责人) 是第一档, 其次是各个业务线所属的高级经理, 之后是其他公司员工。

高管作为第一档医疗保障的受益群体, 可就医的医院范围不仅有公立医院, 还包括部分私立医院及境外就医服务; 牙科、眼科等特别课属也在保障范围内; 在费用结算上, 高管可以全程刷卡就医 (费用

实时结算, 不与社保卡、医保卡关联), 银行卡由保险公司提供, 高管无需自费。

高管用车管理

在高管出行用车方面, 仲量联行采用与汽车租赁机构合作的方式。通过与租赁公司签订协议, 由租赁公司提供车辆及专车司机, 且司机与高管为一对一服务, 服务期限包括工作日以及休息日的公务用车。

在费用结算上, 车辆的路桥费、油费、保险等日常使用和维护费用由仲量联行加以承担并按月进行结算, 而与租赁公司的整体费用结算则根据车辆出行记录按季度进行计算。也正是出行用车外包给第三方, 因此仲量联行也不会再考虑私车公用和提供用车补助的情况。

退休返聘与安排

仲量联行出于业务顺利交接和稳定运行的考虑, 在一些业务部门的主要负责高管达到退休年龄后, 还会有时长最多一年的返聘期。这段返聘期会与继任新高管的正式工作期并行。返聘期间, 返聘的高管会担任“导师”的角色, 为继任者提供业务、工作等方面的指导, 直至全部工作交接完成、继任新高管熟悉岗位职责。

因此, 返聘期的长短也会根据实际业务状况有所调整, 但返聘协议一般一年一签。返聘期间, 基于其工作职责薪酬福利待遇会有相应的调整。

软性关怀与服务

就医便利: 在高管的医疗保障计划中会包含三甲医院的专家资源、免排队服务、导医服务等, 为高管减少就医流程所花时间提供便利。

在给用结算上，也采用刷卡实时结算，省去了高管自费、就医后的费用报销环节。

健身福利：仲量联行在公司外部为员工提供健身房，刷卡进入并有每日的人数限额，私教课程可以享受折扣优惠。

特殊日期关怀：当高管生日，加入公司 N 周年时，会给予不同形式的慰问；

税务筹划：仲量联行公司内部设置有税务经理，并且与四大会计师事务所进行合作，为高管提供不同的税务优化方案，由高管根据自身需要进行选择。

家庭关怀与支持：当有异地高管入职时，仲量联行的 HR 会根据高管的实际情况，将搬家费用、探亲时往返交通费、子女当地入学、当地住房的租赁等因素加以全盘考虑，设计整体解决方案，提供给相应高管进行选择。

案例启示 高管福利灵活、慎重设计

▶ “固定 + 弹性”的福利设计

为了给高管提供多样的福利选择，C公司按照“固定 + 弹性”的模式设计高管福利项目。“固定”部分不仅包括和普通员工一致的福利，如过年、过节时的礼品，还包括高管专属的福利，如每月固定额度的用车补贴。

“弹性”部分则主要覆盖两个方面：首先，C公司会为所有高管购买高端医疗保险，高管可自由选择是否将该高端医疗保险覆盖到自己的配偶或者子女。当高管选择覆盖自己的配偶或子女时，C公司仅向保险公司支付高管个人的保险费用，而高管子女或配偶的保费，则需要高管本人自费。但由于是团体购买，因此高管的子女或配偶的保费可以享受团险的优惠价格。其次，C公司为高管群体提供了“教育”和“旅游”两类专项费用的补贴，为高管个人学习进修和旅行放松提供关照和支持。例如，高管考取专业证书或职业证书的费用、旅行中的住宿和交通费用等，都可以提供相应发票从公司获取“补贴”。至于上述两类费用的比重则完全由高管个人灵活掌握。

▶ 福利沟通节奏把控

由于高管福利政策相对固定，且高管本身职务繁忙，因此C公司的HR并不会花费太多时间和精力用于与高管的福利沟通。因此，C公司当前主要在三个不同的阶段与高管做其福利项目及内容的沟通，并就实际情况考虑是否对福利项目内容进行调整。

- **新高管入职时**，C公司的HR会为新高管做公司整体的薪酬福利内容介绍。
- **日常工作中**，高管也会主动提出福利诉求。高管会基于自己看到和了解到的其他公司福利情况等向薪酬福利HR提出改善高管福利的意见和建议。当HR收到高管提出的一系列想法和建议的时候，会认真做下记录，待下一年度制定福利预算时看是否有进行调整的可能。
- **年度review时**，C公司的HR会例行召开全公司层面的薪酬福利政策沟通会。对于高管层面，HR会结合一年以来高管福利的运行情况、期间高管提出的福利调整建议、公司战略调整和政府政策与税收的变化等内容，先对过去一年的情况进行复盘，再对下一年度的福利项目做调整 and 变化。期间，C公司的HR会从高管层随机抽取不超过10位的高管进行一对一的访谈，听取看法与建议，以帮助完善下一年度高管福利方案。

需要强调的是，在年度review期间、与高管进行福利沟通前，C公司的HR会先对下一年度的高管福利预算总额进行预估（结合公司当年的经营成本、利润、业务战略等）。待对预算有较清晰的了解后才会与高管开展年度的薪酬福利政策沟通会。这样一来，HR一方就可以做到心中有数，避免向高管许下“承诺”而又无法兑现的情况。

▶ 慎重增加福利项目

从C公司薪酬福利HR设计高管福利方案的经验来看，在决定是否增加某项福利时，HR可以从以下三个角度进行考虑：福利成本、市场/同行使用率、内部员工需求。其中“内部员工需求”的了解是影响高管群体是否高度重视与认可企业福利项目的重要因素，需要薪酬福利HR花更多心思进行梳理：在高管年龄阶段、婚育状况、所在业务部门工作情况等这些常用的考虑维度之外，**HR还需要考虑未来企业人员扩张情况与高管群体特征变化（年龄、婚育、喜好等）。**

高管福利作为一种成本支出的项目，在设计之初多会考虑公司成本费用的支出与福利本身的人才激励、保留作用。但随着福利上线之初的条件改变（如高管年龄普遍增加、公司扩张后人数增多等），符合条件的受众群体扩大，福利成本也随之快速上升，此时若想维持福利项目运转就需要不断增加成本投入，而调整或取消又会面临巨大阻力。因此，在为高管增加某项福利项目时，不仅要从现在考虑，还需慎重思考未来可能面临的福利状况。

案例启示 与高管做好福利沟通

▶ 个性化的福利设计

X 企业从人才的吸引和保留出发，在设计高管福利项目时没有从制度上对公司应当给予的福利项目做出严格的规范，并且也并未专门针对高管群体设计出普惠性的高管福利方案。因此，X 企业的高管在拥有全体员工都有的福利之外，还会有高管独有的福利（适用副总及以上级别）。由于高管总数较少，因此这部分高管独有的福利项目通常会基于高管需求做个性化设计，彼此之间会有一些的差异。

▶ 入职前后的福利沟通

入职前：

新管入职前，X 企业的 HR 会在正式签订 offer 之前专门留出一段时间用于福利项目的设计和沟通：

- HR 将把自己能够想到的、高管可能会有需要的福利项目向高管提出，听取高管反馈，并标明公司对某项具体福利项目的态度和处理方式；
- 高管将自己有需要的、想要公司提供的福利项目向 HR 提出，并进行协商和处理；

对于高管提出的福利需求，X 企业的 HR 会根据公司现行的福利政策，予以灵活应对：

- 在不违背福利政策的前提下，高管提出的福利需求能够“货币化（转化为薪酬加成）”的就尽可能货币化，由高管自行外部采购。
- 对于不能“货币化”的福利需求，X 企业的 HR 会制定方案，通过专门的审批渠道进行审核，但碰到此类情况的经历不多。

入职后：

高管入职后，与高管福利沟通的内容就以具体福利项目内容的细则介绍和使用指导为主（由于入职前做过充分的福利项目设置的沟通，因此在入职后，X 企业的高管基本上不会再提出额外的福利需求）。

当高管在使用某项福利项目时遇到问题，X 企业的 HR 会安排专人 与高管对接，进行一对一的服务，倘若涉及到一些专业性较强的内容（如某项特殊的医疗服务的操作），还会邀请具体的供应商参与，为高管做专业的介绍和指导。

经验及建议：

当高管因为种种原因向 HR 部门提出自己的个性化福利需求时，HR 部门可以根据高管提出的具体福利项目，结合市场使用情况、所需大概成本等制定相应的具体福利方案，之后提交相应的管理层加以审批。最后，审批的结果以及能够何种程度实现高管的福利要求，都可以由对应的 HRBP 与高管进行沟通。

▶ 高管与普通员工健康保障区别

在健康保障方面，X 企业的高管与普通员工在就医范围、金额报销、保障范围上都有不同。在就医范围上，高管还会包括私立医院和境外就医服务，特别的，还可以申请加入昂贵医院；在金额报销上，高管能够报销的医药费用比重都是全额，而普通员工则不是（按照一定比重）；在保障范围上，高管在年度体检、意外险等项目之外，还增加了牙科、眼科等特殊保障。

▶ 用车制度与管理

X 企业的行政部门中设置有正式员工作为公司员工用车的专职司机，并配备有专门的商务车进行使用，由公司承担车辆日常的维护与保养。高管在用车方面通常有两种不同的用车需求：

- 当高管因业务、工作等原因需要配置全日制的专车时，会专门为其配置相应的专车及专职司机；
- 当高管仅是偶尔有用车需求时，可由其秘书提供行程单向行政部门申请用车，对于一些重要岗位的高管（例如 CEO、总经理等），还会配有专职的司机。

对于行政部门的商务车，并非只有高管才能使用，其他部门员工有用车需求时同样可以申请使用，但当与高管时间冲突时，则会优先考虑为高管提供服务。如果同一时间需要使用商务车车辆的人数过多，X 企业还有相应的私车公用补贴规定（相对其他员工而言，高管较少使用）：工作时间可向上级提交申请，并按照行车里程数给予一定交通补贴。

智享会人力资源实践研究院

研究院介绍与定位

智享会人力资源实践研究院关注人力资源热点话题，每年为智享会会员呈现 24 份研究报告。努力为人力资源专业人士提供市场洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享，帮助人力资源从业者做出科学决策。

- ◆ 数量：全年 24 份研究报告，涵盖人力资源各模块的热点话题。
- ◆ 类型：针对不同人力资源热点问题，采用不同的研究方法并产出不同类型的报告
 - Benchmarking (数据对标)：针对市场的热点问题，以数据对标为主的调研研究
 - Practice Mapping (实践地图)：梳理、总结和归纳人力资源某一特定领域最佳实践的研究报告
 - Blue Print (行动蓝图)：针对某一人力资源实践领域，提供模型、体系及步骤性指导的调研研究
 - Trends Exploration (趋势探索)：聚焦人力资源行业趋势性话题，提供趋势解析与洞察以及行动指南的调研研究
 - Deep Topic (深度话题)：深度话题研究，主要针对更为聚焦和精专的话题
- ◆ 定位：客观、前沿、落地、专业
- ◆ 人员：10+ 位全职专业资深顾问，多年致力于人力资源行业性研究。

广受行业赞誉的旗舰报告

◆ 招聘

- 招聘技术路线与效能提升研究报告
- 企业校园招聘实践调研报告
- 企业入职管理与培训管理实践调研报告
- 社交媒体与人才招聘调研研究
- ……

◆ 人才发展与培训

- 企业移动学习项目调研报告
- 企业内部讲师团队搭建与培养调研研究
- 中国企业国际化人才发展与培养实践研究
- ……

◆ 薪酬福利

- 企业员工健康福利与健康管理调研报告
- 企业高管福利管理与实践调研研究
- 企业弹性福利管理与实践调研研究
- ……

◆ 信息技术

- 人力资源共享服务中心研究报告
- AI 技术在人力资源领域的发展与应用研究
- 离职风险管理与流动预测研究报告
- 人力资源数字化转型调研研究
- People Analytics 的发展与应用研究
- 人力资源信息化管理调研研究
- ……

◆ 其他

- 弹性工作制与灵活用工研究报告
- HRBP 能力发展提升研究
- 变革沟通管理实践调研研究
- 企业绩效管理改善与优化调研报告
- 企业工厂蓝领员工管理状况调研报告
- ……



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 2019 年 6 月 30 日: 智享会付费会员企业超过 3800 家, 已经进入中国的世界 500 强和福布斯全球 2000 强企业中, 超过 90% 的企业正在享受智享会的各项服务。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域, 且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求, 采购需求, 激励和认可需求”。

智享会满足学习需求

- **线下学习渠道:** 每年 (1) 举办超过 40 场的大型品牌年会及展示会; 众多细分领域的品牌盛会已深入人心, 成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。(2) 超过 30 场 HR Frontier 活动与标杆企业探访带您深入剖析领先企业的最佳人力资源实践。(3) 覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过 100 场的公开课培训和内训, 提供会员企业一站式的学习解决方案。(4) “享问”微咨询平台, 帮助 HR 找到指定领域的专家, 在碎片时间中获得专业咨询、靶向指导。(5) Member Bridge 一对一会员互访服务, 每年帮助超过 200 家会员企业对接搭桥, 促进企业会员之间的深度交流, 满足会员之间经验分享的需求。(6) 智享会公益教练俱乐部, 致力于教练技术的实践和应用, 并通过教练技术帮助企业或个人实现突破、找到方法、达成目标, 过去 4 年已经累计招募经过专业认证教练 50+, 服务超过 500 名会员, 满意度超过 99%。
- **线上学习渠道:** 70 多场空中课堂与网络会议使会员足不出户就能了解管理前沿、法规动态。
- **阅读和深度学习渠道:** (1) 6 期《HR Value》杂志兼具理论性和实践性, 读者人数超 3 万名。(2) 24 份权威研究报告, 200+ 中国本地实践案例, 覆盖人力资源各个领域: 管理培训生项目、人力资源共享服务中心、人才管理与领导力发展、蓝领员工管理、社交媒体与人才招聘、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理、人力资源数字化转型、弹性工作制与灵活用工、企业绩效管理改善与优化、企业员工健康福利与健康管理等等, 提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享, 帮助人力资源从业者做出科学决策。

智享会满足采购需求

- 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源数字化各主题的大型专业研讨会和展示会, 吸引超过 500+ 中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商, 全面满足会员企业采购需求。
- 线上供应商采购指南 (The Purchasing Guide), 基于行业内上千位人力资源专业人士的用户真实评价形成, 帮助人力资源从业者在采购服务时节省时间、降低风险。
- 内训咨询服务平台, 每年帮助超过 200 家公司找到服务好、质量高、满足企业定制需求的经智享会认证的咨询和培训服务提供商。
- 智享会会员共保池, 结合会员集体采购力量, 降低保费。

智享会满足激励和认可需求

- 智享会以“汇聚优秀企业, 发现最佳实践, 引领人力资源行业发展”为目标, 每两年举办的“中国学习与发展价值大奖”、“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, 作为中国人力资源业界的“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会, 打造出专业、公平、公正的人力资源奖项, 以激励和认可行业中的优秀企业、优秀团队、优秀实践和优秀人物。
- 《HR Value》杂志、调研报告及案例、会议论坛等汇聚大批行业领先企业, 成为展示优秀实践和团队成果的舞台。



欲了解更多详情

电话: 021-60561858 传真: 021-60561859

智享会官方网站: www.hrecchina.org

智享会官方微博: <http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号: HRECChina



源于中国的企业福利专家

鼎源万家创建于 2002 年，是国内起步早、产品设计领先的企业健康保险福利专业提供商，是国际福利网络组织（International Benefits Network）在中国的唯一成员。鼎源万家源自中国，了解本土文化，具备国际视野。十几年来我们陪伴众多优秀本土企业共同成长，能够以创新和灵活的解决方案响应本土企业的福利需求，是**以人才为本的企业都希望合作的员工健康和养老福利专家**。

行业经验

互联网、高科技、高端生产和制造、生命科学和医疗健康、金融和专业服务、文化和创意产业

福利产品

高端医疗保险计划、中端医疗保险计划、社保补充型医疗保险、大病住院医疗保险、员工父母医疗保险计划

中小企业集合计划、员工身故与雇主责任险、健康体检、健康管理、企业养老和退休计划

标杆方案

高端医疗共保池：小团体也能共享大保单超高性价比方案和参保条件，特别提供 VIP “顾问 + 管家式” 贴心服务。

员工父母住院医疗保险：2015 年由鼎源万家首创的员工父母医疗保险，不限父母年龄、不限户籍和社保地、不限制健康状况。目前已有多家知名企业参与。

员工大病住院医疗保险：2016 年由鼎源万家首创的员工大病报销型医疗保险，特点是保额高、保费低、自费项目也可以报销、不限制健康状况、不限制疾病种类。

一份福利保全家：2018 年由鼎源万家首创的员工家庭大病医疗保险，特点是全家共享超高保额、不限制健康状况、自费项目也可以报销。

特色服务

有温度有创意的福利沟通宣传

好的福利方案还要通过好的沟通方式才能让员工充分感知，鼎源万家凭借对福利本质的洞察、脑洞大开的创意设计团队，能够提供独有的妙趣横生又感人的福利沟通服务。

高管的私人医生服务

对已购买高端医疗的企业核心成员，我们提供一对一的私人医生服务，实现高管成员“入院前和离院后”的全程健康管理。

源于中国、立足本土



电话：010-86468333

网址：www.insupro.com

邮箱：dingyuan@insupro.net

商业保险 | 弹性福利 | 高端医疗 | 父母医疗 | 健康管理 | 云福利平台

第二届中国企业高管福利管理与实践研究

THE 2nd CHINA EXECUTIVE BENEFITS MANAGEMENT AND PRACTICE SURVEY REPORT

© 版权声明 本调研报告属智享会 & 鼎源万家所有。未经双方书面许可，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 & Insupro Insurance Agency Company. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC & Insupro Insurance Agency Company is prohibited.