

第四届中国企业弹性福利实践调研报告

The 4th China flexible benefit 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.

特别鸣谢



周金荣
首席顾问
鼎源万家

顾问团

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)



甘海颖
中国区人力资源总监
AECOM



黄静
中国区薪酬福利经理
AECOM



贺秋雨
Hub Benefits Manager – North East Asia
ABB 中国有限公司



Sarah Shen
高级人力资源顾问
拜耳中国



张慧
高级薪酬福利经理
玛氏中国

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。



李柯钦 kerrie.li@hrecchina.org

李柯钦现任人力资源智享会 (HREC) 调研顾问一职, 已出版《2020 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。李柯钦毕业于伦敦大学学院, 获得城市经济发展硕士学位。

Contents

5	前言	
6	主要发现	
7	参调企业	
8	宏观视角下的弹性福利	
	■ 弹性福利市场仍有较大的发展空间	8
	▲ 弹性福利未来持续发展的关键：充足的预算	8
	■ 企业对弹性福利的预算调整几乎持平	9
10	受预算限制下，如何提升员工对弹性福利的感知、满意度？	
	■ 项目设计	11
	▲ 弹性福利目前在整体福利当中占比不高	11
	√ “核心 + 自选” 仍是弹性福利开展最主要的形式	11
	√ 福利方案的项目选择——预算有限下，该如何选“对”项目？	11
	√ 健康保障类福利是目前企业开展最多的项目	13
	√ 健康保障类福利——基于“核心 + 自选”形式上的“弹性空间”增加	14
	▲ 一站式弹性福利平台的使用优化弹性福利的管理	15
	√ 适合使用弹性福利平台的企业	15
	√ 福利平台实现形式：自主搭建 or 外包？	15
	√ 企业在选择福利平台供应商时考量的维度	16
	■ 福利沟通—优化沟通全流程，发挥弹性福利最大价值	17
	▲ 挑战——如何在期望值把控下收集需求	19
	▲ 挑战——如何进行弹性福利的宣贯	23
	▲ 挑战——如何进行弹性福利的后期反馈与分析	27
29	精粹呈现	
	■ 项目设计	29
	■ 福利沟通	30
33	对弹性福利的一些思考	
36	标杆数据	
40	案例启示	



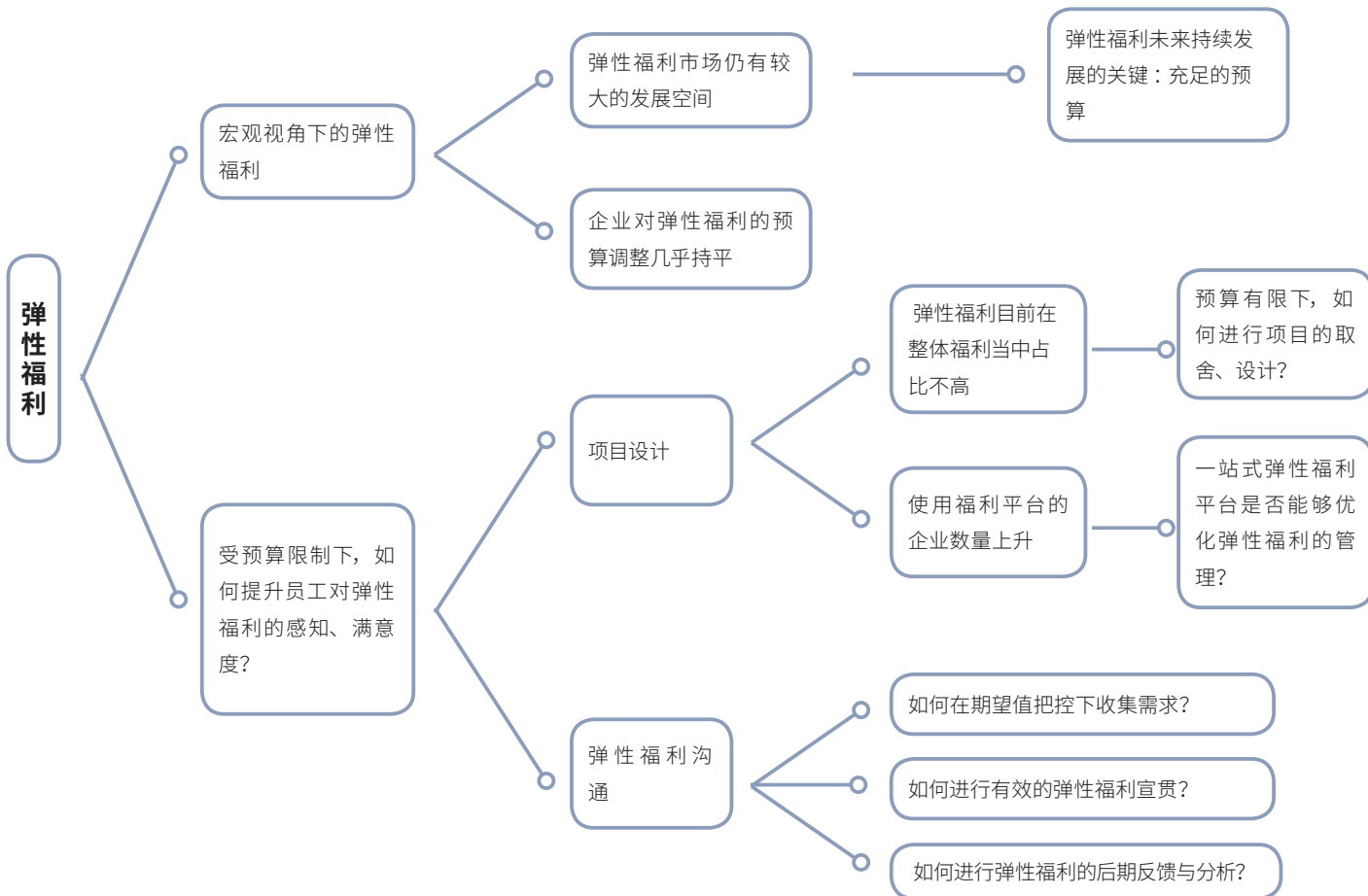
前言

“弹性福利”在中国市场上虽早已不是一个陌生的概念，但在引入中国市场的这些年里，弹性福利却仍未在市场上形成较为成熟的形态，国内多数企业目前对弹性福利也仍处于观望状态。

特别地，在受经济周期处于下行、疫情等因素影响的当下，企业对福利规划也将更为小心谨慎。那么，企业对开展弹性福利的态度是否有新的转变？对于弹性福利是否会有更多的冷思考？那些已经开展了弹性福利的企业是否会对弹性福利预算做出调整？

智享会通过调研发现，在外部环境并不明朗、充满不确定的当下，企业对使用弹性福利的“热度”也有下降的趋势。而对于那些已经开展了弹性福利的企业来说，多数不会调整弹性福利预算，或对已开展的福利模块进行大的改动，更多地会是在预算有限或不变的情况下，将弹性福利对员工的价值得到更大地发挥，去提高员工对于弹性福利的感知度及满意度。这也意味着企业对于弹性福利提出了更高的要求。

那么在预算可控下，该如何更好地对弹性福利项目进行改善呢？本报告将首先将抓取宏观视角下的弹性福利市场，再分别通过实施弹性福利中最至关重要的两大环节：项目设计与福利沟通，深入讨论如何在有限预算下去提升弹性福利对员工的感知、满意度。





主要发现

宏观视角下的弹性福利

弹性福利市场仍有较大的发展空间：

在智享会过去从2014-2018开展的三届弹性福利期间，开展弹性福利企业的数量一直处稳步上升的趋势。直至今年第四届，开展弹性福利的企业数量呈现出了下降的趋势。
但有近40%的企业在一年内已有开展弹性福利的规划与计划。

弹性福利未来持续发展的关键： 充足的预算

企业对弹性福利的预算调整几乎持平

今年企业对于整个弹性福利的规划，很少有企业做预算的调整，维持原有的弹性福利预算规划是大多数企业的选择。

受预算限制下，如何提升员工对弹性福利的感知、满意度？

项目设计

- 弹性福利目前在整体福利当中占比不高
 - 弹性福利的预算占总体福利比重并不算太高，平均值占比不到20%
 - “核心+自选”仍是弹性福利开展最主要的形式
- 企业在设计弹性福利菜单时最关注的三个要素：
 - 员工的个性化需求、企业文化与价值观、总体福利的成本控制
- 健康保障类福利是目前企业开展最多的项目
 - 体检、保险类的保障型项目是当下企业福利菜单中占比最高的两类项目
- 覆盖员工及其家属的福利保障
 - 越来越多的企业开始关注员工家属的健康福利保障，在上一届弹性福利报告中，将员工家属也纳入弹性福利投保对象企业的比例仅为31%，今年已上升至42%
- 使用弹性福利平台企业的数量上升
 - 使用弹性福利平台企业的比例从2018年44%的数据上升至今年的62%

弹性福利沟通

- 参调企业在福利沟通的各个阶段都面临着不同的挑战
 - 企业面临最大的挑战集中于前期对员工福利需求收集的阶段，但同时，在福利项目推广及福利反馈阶段也分别有接近半数的企业面临着较大的挑战
- 福利沟通的三个关键阶段的把握
 - 需求收集阶段除了调研的全面性，企业可能忽视了前期对员工期望值的把控
 - 企业进行福利宣贯时也应重视对员工选择的引导，如果员工选择了不是真正适合自己的福利项目，也将会影响其对弹性福利的满意度
 - 在弹性福利后期的反馈与分析阶段，企业正越来越重视对于福利数据的收集及分析，对员工需求进行复盘。与智享会2018年的市场调研数据相比，2020年参调企业会对员工福利数据进行专门分析的比例有了显著地上升，比例从52.8%上升至68%



参调企业

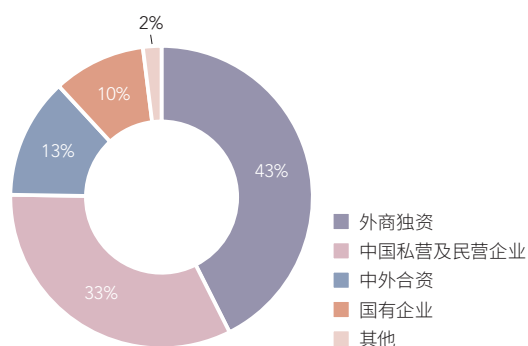
您公司所处行业为 N=317

汽车及零部件	12%
机械制造	11%
生命科学 (如, 生物工程, 医药, 医疗器械, 等)	11%
消费品	9%
信息技术, 半导体及通讯	7%
专业性服务 (如, 法律, 咨询, 教育, 旅游, 等等)	7%
金融服务 (如, 银行, 保险, 财富管理, 等)	6%
化工与石化	5%
零售业与电子商务	5%
互联网与游戏业	4%
电子电气	3%
房地产	3%
运输及物流	3%
能源动力	2%
建筑建材	2%
贸易业	2%
文化传媒	1%
环境科学	1%
农业	1%
造纸, 包装及森林业	0%
多样化生产	0%
其他	7%

您公司在华员工规模为 N=317

少于 100 人	9%
100 人到 499 人	27%
500 人到 999 人	16%
1000 人到 2499 人	16%
2500 人到 4999 人	12%
5000 人到 9999 人	6%
10000 人及以上	14%

您公司所有权性质是 N=317





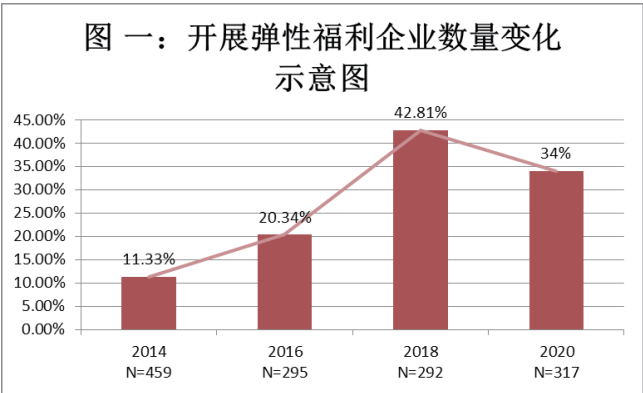
宏观视角下的弹性福利

弹性福利计划是基于市场经济背景下，企业管理理论与实践的发展而产生的一种企业员工福利管理模式。是企业在充分考量员工的实际需求基础上，而建立的一种个性化福利组合方式，并按照周期进行适当的调整与变更。企业员工能够根据个人需要进行调整进行自主选择，将员工福利进行“私人定制”。

为了更好的了解近弹性福利实践市场，智享会开展了第四届弹性福利的市场调研，向企业收集有关弹性福利的开展情况等信息。



弹性福利市场仍有较大的发展空间



图一呈现了自 2014 年至 2020 年开展弹性福利企业数量的变化，从数据可知，2014-2018 年间开展弹性福利企业的数量处于稳步提升的阶段，而到了 2018-2020 年间，数量呈现出了下降的趋势。

在分析其背后的原因后，智享会发现，不仅是新开展的企业数量有所下降，而且在过去已经开展弹性福利的企业中，有部分企业也选择了取消（见表 1），其中，预算限制成为了最大的原因。

当下弹性福利的市场占比不足半成，但在目前未开展的企业中，有近 40% 的企业在一年内已有开展弹性福利的规划与计划（见表 2），可见弹性福利市场在未来仍具有一定的发展空间，多数企业对弹性福利的态度也持观望状态。等疫情过去，经济恢复向好态势，企业业务发展良好，那么也将会有更多的企业向弹性福利投以关注的目光。

1. 您公司是否当前有弹性福利项目 N=317

否，尚未开展弹性福利	55%
是	34%
否，但曾开展弹性福利	11%

2. 您企业是否计划在未来一年内开展弹性福利项目？ N=209

否	60%
是	40%



弹性福利未来持续发展的关键：充足的预算

在细问企业不选择开展弹性福利或者开展过弹性福利后又取消的企业原因时，排名第一位的原因都是因为预算限制（见表 3、4）。可见，在外部经济周期处于下行，加上突如其来的疫情影响下，确实给部分企业的福利预算带来了比较大的挑战。

3. 您所在企业不开展弹性福利的原因是： N=175

预算限制，暂不支持开展弹性福利项目	44%
员工人群差异性不高，需求差异不明显	31%
暂未获得企业高管支持	27%
管理成本较高	27%
暂未找到满足需求的第三方合作平台	19%
与企业战略发展规划不相符	10%
其他	10%

4. 您所在企业取消开展弹性福利的原因是： N=34

预算限制	56%
员工满意度、感知度不高	32%
高管支持率低	18%
企业战略发展方向的变化	12%
其他	6%

弹性福利可能带来的管理成本增加。弹性福利实施要根据员工的需求进行福利设置，而每项福利的设置都需要有专业的人员进行管理与协调，这无形中就增加了企业人力资本和管理成本。同时，多元化的福利组合也对企业人资部门日常的工作提出了更多的要求，不仅带来了更多的工作量，而且对质量也有更高的要求，有些企业可能需要招聘新的人员以应对新增的工作，无形间就可能增加了企业的管理成本和人力成本。

其次，弹性项目在实施过程中的成本也较难取得控制。在确定开展弹性项目后，企业一般会进行弹性福利成本的核算，最大限度地降低弹性福利成本控制在企业预算之内。而在实际实施的过程中，企业面临的情况可能是多元化的，那么这就有可能造成弹性福利项目最终的支出会超出企业的年度预算，按需分配的弹性福利有时也会给企业带来额外的成本压力。这也能解释部分企业因预算限制在开展弹性福利后又取消的原因。



企业对弹性福利的预算调整几乎持平

从表 5 的数据显示，在可能受外部环境的影响下，今年企业对于整个弹性福利的预算规划几乎持平，没有变化。当下，企业更多想做的是如何尽量地去保有现有的福利，因此对预算也并不会做大的调整。

5. 您企业今年相较于去年，整个弹性福利的成本占总福利的成本比重是否发生了改变？N=108

否，没有改变	83%
是，比重减少	10%
是，比重增加	6%

在开展弹性福利的企业数量首次出现下降、企业对于弹性福利的预算规划也基本处于持平状态的当下，似乎表明企业对于弹性福利有了更多的冷思考，如企业开展弹性福利的真正目的是什么？弹性福利是否真的适合开展？等。而对于那些已经开展弹性福利的企业来说，如何保有现有的福利？如何在预算有限或不变的前提下，更好地提升弹性福利带给员工的价值，提升员工对弹性福利的感知、满意度，会是这些企业最关心的点。

想要在预算持平的基础上去优化弹性福利就要从现有的一些导致弹性福利效用价值下降的挑战点着手。在与企业的交流中，智享会发现，弹性福利的**项目**设计地符合员工的需求“口味”、企业对弹性福利的沟通全程到位，是两大最直接影响员工对弹性福利满意度高低的因素。下一章节将围绕方案设计及福利**沟通**深入探讨，如何在预算有限或不变的前提下，更好地提升弹性福利带给员工的价值，提升员工对弹性福利的感知、满意度。





受预算限制下，如何提升员工对弹性福利的感知、满意度？



成本会是实施弹性福利最基础的条件，如果有更多的预算，那么实行弹福的空间也就会越大，员工的选择性也会越多，但员工的需求是多种多样的，那么怎样在**有限的预算**内，尽可能地去满足员工对福利的需求，提升他们对福利的**满意度**？



在今年这种情况下，业务方面的压力是非常大的，如果说我们在福利上再做额外的投资是不太现实的，所以我的关注点更多的会在于说在**预算不变**的情况下，能够在现有的福利方案、沟通上做一些**优化**，使得员工对弹性福利的满意度更高。



在经济大环境的影响下，弹性福利不会去做提升，企业在增加福利上会比较严谨。在调整上，我会关注怎样更好地去利用手头的资源，让弹性福利更容易被员工感知，目前企业在**福利沟通**上可能还存在着一些问题，所以也想趁此机会好好地去改进福利沟通，从而提升员工对福利的**满意度**。



在 2019 年包括现在我们都对弹性福利更好地展开进行思考与调整，但实际上我们也会遇到一些挑战，比如说**预算有限**，当下，不会有额外的一些预算做福利了，所以，我会关注怎样更好地去利用**手头的资源**，让弹性福利更容易被员工**感知**。

在前期与 HR 们的沟通中，智享会也了解到，在当下，HR 们对于弹性福利的思考与关注点更多地聚焦到了福利的效用价值发挥上。特别是在预算紧缩的情况下，企业是否仍能够在有限的预算下将弹性福利的价值发挥到最优，提升员工对于弹性福利的感知及满意度是较挑战的点。

在对上述 HR 共同关注的问题深入解析后，智享会发现，在有限的预算下，提升员工对于弹性福利的感知及满意度，离不开弹性福利实施过程中最为关键的两个环节：一是弹性福利方案本身的设计、二是福利的沟通。所以，本章将围绕这两方面进行深入地分析，通过市场调研与案例实践数据的有效结合，给予 HR 更多有价值的参考，解答当下 HR 们共同最为关注的挑战。



项目设计



弹性福利目前在整体福利当中占比不高

由表 6 可知，在目前开展弹性福利的企业中，平均给到弹性福利的预算占总体福利比重并不算太高，平均值占比不到 20%。在与 HR 探讨数据背后的原因后，智享会发现，其中的部分主要原因可能来自于目前弹性福利市场在中国的成熟度还不够高、企业对弹性福利的重视程度也还不够高，对于弹性福利的定位也只处在“微弹”阶段，企业的预算除传统固定福利外很难再有额外更多的预算给到弹性福利。

6. 您企业弹性福利的预算占整个福利的预算约为：N=96

25 分位值	中位数	75 分位值	平均值
5%	10%	20%	19%



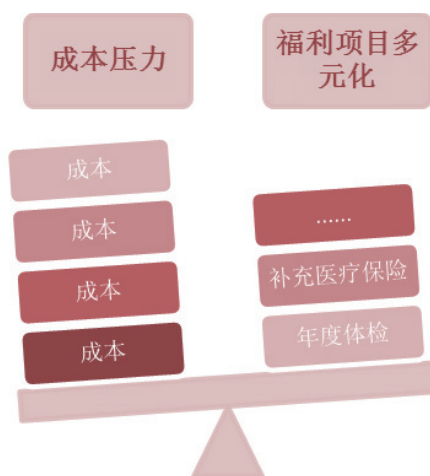
“核心 + 自选”仍是弹性福利开展最主要的形式

企业运营和管理弹性福利项目时为员工提供的选择模式中，“核心 + 自选式”仍是占比最高的模式（见表 7），企业将员工可以选择的福利项目加以限定，多是为了方便对全体员工福利的管理，在和供应商议价时也能基于“全员使用”的保证而获得更高议价能力，得到更多优惠，节省预算，但这也同样会缩减员工福利项目自由选择的空间。在企业规定的福利项目之外，剩余给员工自由选择的空间相对地并不会特别大，尤其是在预算不高，必选项目又占据较大比重的情况下。这也一定程度上造成了员工满意度的下降。

7. 您企业为员工提供的弹性福利模式是：N=108

核心 + 自选式：由“核心必选项目”和“自选项目”组成，核心项不可自由选择，自选项目可由员工自由选择	55%
套餐式：企业提供不同的福利组合（包），员工可任意选择一种组合	22%
全自助式：员工可根据自己的需求自由选择	15%
其他	8%

从弹性福利设计的角度来讲，要将弹性福利的菜单设计玩出花样，设置更多员工喜欢、满足员工需求的项目，将弹性福利真正地“弹”起来必定离不开有足够的预算支持作为前提条件。在预算不足的情况下，也较难将员工所有的多元化需求都考虑在内，那么该怎么样平衡好预算投入与项目设计之间的关系呢？在福利菜单设计时，又该首要考虑哪些维度？本小节将围绕这一挑战详细讨论。



福利方案的项目选择——预算有限下，该如何选“对”项目？

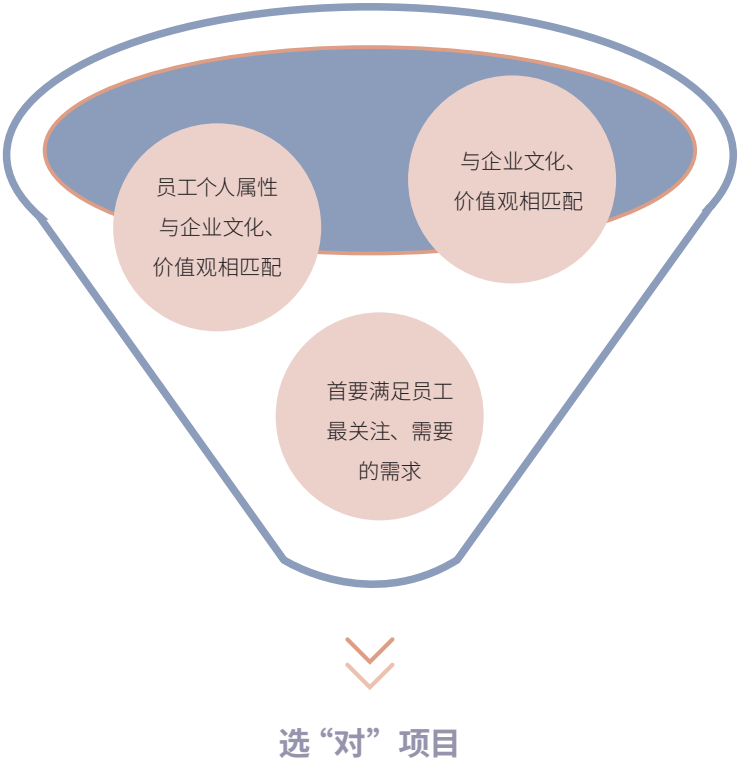
如表 8 所示，当企业在设计弹性福利菜单时，会主要从员工的个性化需求、企业文化与价值观、总体福利的成本控制这三个最关键的要素点出发。员工需求被排至成本控制之上的第一位，可见，在弹性福利项目设计时，员工需求是被企业完全重视并考虑在内的，但为什么部分企业还会面临如“弹性福利难以满足员工需求”，从而降低了对弹性福利满意度的挑战呢？

针对这一问题，企业首先应思考员工的诉求是什么，是企业提供的福利选择额度少？还是福利项目的可选空间少？如是福利额度不够，那么企业应该考虑企业是否能够增加福利投入；如是可选福利项目少，那么企业应该考虑企业是否真正了解多数员工的需求；**如企业清楚员工的多样性需求，但面临有限的预算，那么企业应该综合考虑其他因素，以对员工需求进行取舍，如下：**

8. 请将下列选项按照您企业在设计弹性福利菜单时参考的重要性从高到低排序：N=108

选项	平均综合得分	排序
员工的个性化需求	5.27	1
企业文化与价值观	4.89	2
总体福利的成本控制	4.64	3
企业的战略发展计划	3.39	4
当前或原有企业提供的福利项目	2.84	5
福利项目的适用范围（能否适用于各地区）	2.64	6
行业内比较成熟可选的福利项目	1.77	7
其他	0	8

（注：平均值得分越高表示综合排序越靠前，计算方法为：选项平均综合得分 = $(\sum \text{频数} \times \text{权值}) / \text{本题填写人次}$ 。权值由选项被排列的位置决定。例如有 3 个选项参与排序，那排在第一个位置的权值为 3，第二个位置权值为 2，第三个位置权值为 1。）



• **企业文化与价值观**

福利是传递企业文化的重要载体之一，那么在选择弹性福利项目时，企业也应该思考所选择的福利项目是否能够体现企业所彰显的文化和价值观。企业在选择福利项目时，也应充分利用部分福利项目对员工的引导作用。例如拜耳，其福利项目、商品、活动的推出，多是与企业一直所宣导的文化相关，引导其员工养成良好的健康生活的习惯（详见拜耳案例启示）。

• **员工个人属性及结构分布**

员工的个人属性是导致员工福利需求多样性的重要原因，个人属性涉及多方面，包括员工年龄、性别、教育水平、收入、婚姻、子女等。企业可从员工个人属性出发，分析员工提出的需求是否理性或合理。进一步对企业进行访谈后，智享会发现：年轻员工可能更倾向于短期

性可立即取得收益的福利，如健康管理、生活保障、休闲类方面的福利，而中老年员工和中高层则更倾向于长远利益保障的福利，如重大疾病或体检等福利项目的升级。

• **首要满足员工最关注、需要的需求**

企业在给员工提供弹性福利的同时要考虑到员工的需求，并不是企业提供给员工的福利就一定是员工所需要的。根据马斯洛需求层次理论，人的基本生活需求得到满足之后，才会关注其他需求。同理，员工对福利项目的选择也不例外，企业在设置福利项目时，首先应考虑一些员工最关注的基本需求。员工需求对弹性福利菜单设计的重要性可见一斑，那么，该如何更好地去获取、了解员工真实的需求想法呢？这一问题将在下面的沟通章节被着重地被讨论。



健康保障类福利是目前企业开展最多的项目

就参调企业的弹性福利菜单而言，除节日礼品外，在企业开展最多的前 10 项弹性福利项目中，**体检、保险类**的保障型项目是占比最高的两类项目，也是被设计进弹性福利菜单中最多的两类项目（见表 9）。对于员工来说，体检与保险类产品有助于个人的健康保障，只有在有一定的健康保障下，员工才能更好地在企业开展日常的工作；对于企业而言，将节日礼品以弹性福利的方式发放给员工，能够方便异地员工统一化礼品发放方式，也能够为员工提供更大的选择空间。

在外部环境不稳定，疫情影响的当下，员工对健康的保障意识也将会有提升，因此对于相关健康保障类福利项目的需求、关注度也将更高，适当地从健康保障类福利项目着手，增加员工的自主选择空间，能更好地满足员工不同年龄层级、职位等级、家庭状况等因素影响下对健康保障不同的需求。

9. 您企业（已开展弹性福利的）现有的弹性福利项有：N=108

选项	平均综合得分
年度体检	99%
补充医疗保险	85%
节日礼品	77%
意外险	60%
为员工家属购置保险（子女 / 配偶 / 父母）	59%
重疾险	50%
人寿保险	48%
补充养老保险	38%
长期激励计划（股权激励等）	31%
补充住房公积金	30%
旅游计划 / 补助	30%
高端医疗保险	24%
员工身心援助计划（H-EAP）	23%
企业年金	21%
饭贴	20%
交通补贴	19%
提供宿舍	19%
房租补贴	18%
公司配车	12%
储蓄计划	6%
其他	3%

那么在弹性福利实践的过程中，又有哪些福利商品是真正较受员工欢迎，生命力比较强的呢？来自于深耕弹性福利市场多年的鼎源万家，站在市场的视角，与智享会分享了他们所感知到的市场洞察。

鼎源万家专家洞察

■ 优秀的弹性福利项目在产品上要有所取舍

在调研中我们发现，中国企业所涉及的福利项目范围很广，且交付方式多种多样。在这种纷繁复杂的条件下，把握好福利的策略和大方向就显得尤为重要。如果不能根据企业自身特点做些必要的取舍，福利计划的回报、创新和员工满意度都很难保证。

● 优选“外面买不到、不好买”的福利产品

在弹性福利平台上，受欢迎的福利产品要具备 2 个属性：首先，这个产品具有排他性，即员工只有在企业内部平台上才能买得到，在外部 C 端市场是不容易买到。第二，在 2B 端采购有明显区别于 2C 端的采购优势，性价比优势明显。在这方面，医疗保险就是一个非常好的例子。虽然保险市场现在发展很快，但员工想以个人名义买到一份能涵盖“门急诊”的医疗保险并不容易。而企业以团体的方式与保险公司协商，可以很容易的解决这个问题。对于员工个人从市场上买不到的项目，员工对福利的价值感也会大大增强。

● 优选靠员工个体力量不好解决的问题

健康是第一生产力，是最值得关注的福利领域。在环境污染、食品危机，看病难、看病贵的大背景下，员工个人和家庭在健康与医疗上有明显痛点。当前全球疫情尚未有效控制，“健康”痛点尤为突出。

健康福利本身有一定的专业壁垒，在企业端安排更有优势。无论是方案设计、供应商选择与管理、还是落地实施，都需要一定的专业知识和经验，在这些方面，企业比员工个人占有更多的专业资源和优势，比员工个人安排更有质量保证，也更具采购效率。越来越多的企业在福利项目安排中，加大了对健康类福利项目的投入，比如：在线就医咨询、员工心理援助计划（EAP）、健康促进活动、大病就医支持等项目。



健康保障类福利——基于“核心 + 自选”形式上的“弹性空间”增加

除了选“对”适合企业自身开展的弹性福利项目，那么在预算有限的当下，在开展弹性福利的形式上，是否仍有一定改善的空间，从而满足员工更多的需求、为员工提供更大的选择空间？通过分析当下企业为员工提供最多的两类弹性福利项目：保险 + 体检类模块的开展形式，智享会发现，员工家属的健康福利保障也会是越来越多企业所关心的点。

• 覆盖员工及其家属的福利保障

由表 10、11 数据可知，弹性福利的覆盖面已逐步覆盖至员工的家属，在上一届弹性福利报告中，将员工家属也纳入弹性福利投保对象企业的比例仅为 31%，今年已上升至 42%。员工家属通常是员工最牵挂也是最关心的人，如果企业帮助员工更好地解决一些后顾之忧，将员工家属的健康也有所保障，那么员工也将更安心地在工作。

10. 您企业开展保险的形式是：N=108

核心 + 自选式：由“核心必选项目”和“自选项目”组成，核心项不可自由选择，自选项目可由员工自由选择	59%
员工可为家属投保	42%
员工可自费升级项目	34%
员工可自费增加项目	30%
套餐式：企业提供不同的福利组合（包），员工可任意选择一种组合	24%
全自助式：员工可根据自己的需求自由选择	12%
其他	8%

11. 您企业开展健康体检的形式是：N=108

核心 + 自选式：由“核心必选项目”和“自选项目”组成，核心项不可自由选择，自选项目可由员工自由选择	50%
员工可自费增加项目	40%
员工可自费升级项目	38%
套餐式：企业提供不同的福利组合（包），员工可任意选择一种组合	37%
员工家属也可参与体检	35%
全自助式：员工可根据自己的需求自由选择	8%
其他	4%

• 以自费形式增加的“弹性空间”

根据表 10、11 的数据显示，在企业选择开展保险与体检的形式上，以核心 + 自选模式开展的企业仍然占据市场的比重最大。同时，智享会也将各企业保险、体检展开的组合形式进行了细分并选出了前三项选择率最高的形式（表 10.2、11.2），除常规的仅开展“核心 + 自选”或套餐模式的企业外，也有越来越多的企业在原本“核心 + 自选”模式的基础上增加了员工自费升级、增加项目及为员工家属投保、体

检的服务项目，扩大了原本基础的福利菜单，并且不受积分等限制因素影响，仅根据员工自身的需求做选择，在不增加额外预算的基础上，为员工带来了更大的选择空间。

而员工家属参与保险及体检的形式，也是以自费为主（见表 12、13）。虽然是以自费的形式展开，但在与企业探讨的过程中，智享会也了解到：如果企业所提供的这些福利项目的性价比较高，那么员工即使是以自费的形式，参与率也是较高的。

这离不开员工自身对健康保障越来越高的意识。此外，如果员工在市场上自行购买，他可能会面临几个挑战：1. 本身这类产品在市场上就比较少见 2. 价格又很贵 3. 购买资格的附加条件又比较严苛。但如果是依托于企业整个团体采购的话，员工能够拿到相对性价比比较高的产品，同时又省去了自身搜索的时间。

10.2. 企业开展保险的组合形式 TOP3 N=108

核心 + 自选式	40%
套餐式	21%
核心加自选式 + 员工可自费升级项目 + 员工可自费增加项目 + 员工可为家属投保	18%

11.2. 企业开展体检的组合形式 TOP3 N=108

核心 + 自选式	47%
套餐式	35%
核心加自选式 + 员工可自费升级项目 + 员工可自费增加项目 + 员工可为家属购买体检	21%

12. 员工家属参与保险的形式是：N=38

自费	92%
员工积分兑换	26%
其他	8%

13. 员工家属参与体检的形式是：N=45

自费	87%
员工积分兑换	33%
其他	16%

企业在其中扮演的角色更多的是成为一个优秀资源的整合平台，将外部较有性价比、高质量的产品通过筛选，提供给到员工，再由员工根据需要，进行额外的自费升级、购买。值得一提的是，HR 们在与智享会分享实践经验中，智享会也了解到，如果企业能真正做到将一些商场上高性价比、高质量的福利产品提供给员工进行选择，并且占据价格优势，员工自费的参与率也是非常高的，反馈满意度也非常高。



艾奕康

弹性福利之商业保险的自费升级

在延续提供完善的保险套餐的基础之上，AECOM 开始给员工提供一些额外的自费升级选项，例如重疾、意外险和寿险配额、保额升级等，覆盖人群也从员工自己逐步扩大至其配偶、子女、父母。特别地，通过 AECOM 的弹性福利平台购买保险，员工能够以比市面上低的价格买到市面上较好的产品，所以项目推出以来，员工的参与率、满意度还是较高的，公司能提供给他及其家人有较高性价比的产品，省去了其在市场上的对比、比价，加上员工之间的经验分享与越来越强的健康风险管理意识，每年通过自费进行保险升级的员工数量也越来越多。



一站式弹性福利平台的优化使用

企业使用福利平台的情况，从 2020 已达到了 62%（见表 14），而这个数据在 2018 年只有 44% 的参调企业使用了弹性福利平台，增幅达到 18%。可见，越来越多的企业近年来开始应用弹性福利平台，帮助企业达成统一化的福利管理模式，从长远的角度帮助企业达成成本控制的目的。那么，什么样的企业更适合使用弹性福利平台？又该以怎样的形式进行搭建？在预算紧缩及数字化的当下，企业对于福利平台供应商又有了怎样更高的要求？这些内容将在本小节被重点讨论。

14. 您企业实现弹性福利的方式是：N=108

定制的弹性福利系统平台	38%
定制的弹性福利平台 + 弹性福利商城（部分定制）	24%
福利各模块使用不同的第三方服务平台（非定制）	19%
不通过平台，制作纸质或邮件形式的可选商品目录	15%
其他	4%



适合使用弹性福利平台的企业

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

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

将弹性福利计划作为重点运行、长期计划的企业：如果企业对弹性福利的重视程度不是很高，并没有将其作为企业未来长期的重点项目去推进，弹性空间较小，属于“微弹”并在未来未有详细规划将其成熟度逐步提升，那么这类企业对于搭建一站式福利平台的需求程度也会相对较低。只有那些将福利计划作为未来长期重点项目去推进的企业，福利平台从长期看，能够更好地帮助其完成目标，实现弹性福利的统一化管理。



福利平台实现形式：自主搭建 or 外包？

通过调研，智享会发现在福利平台的实现形式上，选择自主搭建或者经由外部供应商搭建的企业数量不相上下（各组占比 54%）（见表 15）。自主搭建福利平台的企业通常在内部搭建好统一的福利平台后，再接入外部各福利商品供应商，这样做的好处是自适应、可造性强、方便统一管理、掌握一手后台数据。但同时，对企业自身的 IT 研发能力、研发资金等硬件方面都会有一定的要求，在平台搭建完成后，后期一系列繁琐的平台运行、管理，以及挑选市场上的福利商品、对接供应商等工作也都需由企业自主地完成，这也会在一定程度上加大员工的工作量及成本上的压力。

而选用外包的形式，由福利平台供应商来搭建弹性福利平台的企业虽然也会面临如适应、费用成本、服务质量等方面的挑战，但是，如选择了市场上较适合自己的福利平台供应商，它们能够较好地帮助企业省去一系列繁琐的运行工作，如实现各弹性福利各模块之间的打通、平台的运行与管理、数据收集与分析、也能够利用自身资源优势，将市场上性价比较高、质量较好的福利商品以较优惠的价格接入至平台上，企业不再需要自己花时间、精力去市场上搜寻、筛选。

可见，企业选用哪种福利平台的搭建方式，还是得视企业自身的需求及情况而定，找到最适合企业自身运营的方式才能有助于弹性福利计划更好地运行。

15. 您企业运行弹性福利平台的方式是：N=41

自主搭建、接入外部福利商品供应商	54%
外包，由供应商搭建、运营	54%
其他	5%

鼎源万家专家洞察

■ 优秀的弹性福利项目需要“安全、灵活、可扩展”的系统支持

弹性福利计划的成功实施离不开灵活、可扩展的系统平台支持。调研显示，8 成以上的参调企业都在使用弹性福利平台。

对于有开发能力充足、定制化要求高的超大型成熟企业来说，可以考虑自建平台的方式。对于快速成长型企业，考虑需求变化多，方案迭代速度快的特点，选择 Saas 布署模式的外部平台，对部分功能进行定制化不失为更好的选择。与企业内部 OA/ 钉钉 / 企业微信 / 飞书等应用通过接口方式单点登录，可以实现省时省力、快速上线。此外，还有很多具体功能也会影响运营效率，比如是否可以便捷嵌入企业内部各种应用程序，支持单点登录、灵活适配各类终端设备，支持不同风险页面定制、支持中英文双语、提供多种自定义产品模板，确保福利产品灵活快速上架、支持定制化的购买规则与流程设定，满足企业弹福政策要求；更为重要的是，可以支持福利积分、企业内部虚拟货币与员工现金的混合支付。为企业弹性福利方案设计提供了更大的设计空间。



企业在选择福利平台供应商时考量的维度

• 注重性价比

在当下，多数企业正面临着预算方面的压力，从企业对平台供应商最看重的五大要素看（见表 16），除了福利种类及产品内容供给的丰富程度上，与企业福利支出成本相关的要素成了企业在对平台供应商进行选择时最为看重点，如合作费用、费用与服务之间的性价比、平台上各福利板块下福利商品的价格，在市场上是否有竞争力。

从数据上也反映出：在当下，外部环境并不稳定的情况下，企业更多想做的会是在预算不增长的情况下去提升弹性福利，所以对供应商也会提出更高的要求，希望供应商不仅能够提供多元化的福利商品，也要在价格上具有一定的优势性。

16. 您企业在选择平台供应商时最看重的五个要素是：N=108

福利种类与商品内容的丰富程度	58%
合作费用与提供服务的性价比	53%
福利的价格	50%
服务经验	41%
整合各种员工福利的供应商	37%

• 企业对福利平台数字化提出了更高的要求

在越来越数字化的今天，企业对于弹性福利平台能够实现的数字化功能需求也有了更为高的要求（见表 17）。更为数字化的福利平台也有助于员工更便捷地进行操作，不再仅限于电脑登入选择福利的方式，平台可通过多渠道进行登入、操作。

17. 您企业对于弹性福利平台能够实现的功能具体要求是：N=108

员工可通过微信端直接登录	69%
员工可通过企业内部单点登录	47%
多平台、多设备自适应网页技术	38%
可提供支付宝、微信等在线支付功能	34%
员工社交、激励模块	28%
信息交互与管理模块	18%
不考虑使用弹性福利平台	6%
其他	1%





福利沟通—优化沟通全流程， 发挥弹性福利最大价值

在前期与 HR 们的访谈中，智享会发现，影响员工对弹性福利的满意度还有一个非常关键的点：福利沟通。福利沟通几乎参与了弹性福利计划的各个阶段，从前期对员工福利需求的收集、福利宣贯、到后期的福利反馈调研，每一步都离不开沟通发挥的作用，任何一个环节的沟通没做到位都将影响员工最终对弹性福利的评价、体验满意度。

HR 访谈片段：



目前企业对员工的福利沟通与理解方面的操作挑战非常大，整个弹福的方案体系比较复杂、难理解，我们企业在弹性福利沟通上遇到的挑战会是：可以怎么样清晰地沟通给员工，让员工能够把相对复杂的福利方案有一个比较好的理解程度。

提高员工对福利感受度的难点，会是在沟通，沟通这个点特别难。公司结构复杂，层级多，沟通起来对 HR 的工作量非常大，沟通如果不到位，有时即使公司花了钱，员工也可能不知情。



福利沟通会是一个非常重要的一点，如果员工在做选择前对弹性福利项目、商品还没有一个完整的了解，那么他选择的商品与他真实需求度之间契合度会有一定的落差，加上他对产品理解上的差异，也可能导致他在之后使用过程中对商品满意度的降低。

沟通对于弹性福利来说还是会比较重要的，除了来自前期对员工需求把握的挑战，还有后期对员工满意度的调研，什么是比较有效的反馈渠道、有些什么样好的形式会是我比较想了解的。



在深入分析、总结 HR 们所提出的关于目前企业在实施弹性福利方案当中所遇到的一些主要挑战后，智享会发现，“沟通”一次被提及的频率特别高，并将在弹性福利在沟通上的挑战主要总结为以下四个方面，出现的阶段分别是：前期需求收集、福利宣贯、反馈阶段。

1. 需求收集
- a) 员工提出的需求较天马行空，对福利的期待值过高
2. 福利宣贯
- a) 员工不知道企业整个福利项目的设置、具体有哪些福利商品
- b) 员工不理解企业为什么要提供这些福利，无法意识到与自己需求的挂钩

3. 反馈阶段
- a) 对员工反馈意见收集、分析不及时
- 在对企业进行有关福利沟通的挑战调研时，智享会发现，目前企业面临最大的挑战集中于前期对员工福利需求收集的阶段，但同时，在福利项目推广及福利反馈阶段也分别有接近半数的企业面临着较大的挑战(见表 18)。本章将依据沟通在实施弹性福利中的三个关键节点，从前至后，具体分析企业在需求收集阶段、项目推广与反馈跟进阶段所面临的一些困惑并给出建议参考。

18. 您企业的员工沟通挑战主要存在于弹福项目开展的哪个 / 些阶段？ N=108

员工福利的需求收集阶段	69%
弹性福利项目推广阶段	49%
弹性福利项目的反馈与跟进阶段	49%
其他	2%



- 需求收集

- 结合 HR 的人才和薪酬福利战略，有针对性地了解不同员工群体的需求
 - 对员工对福利的期望值进行一定的把控
 - 保持开放的心态，不要局限于企业当前的福利架构和体系
- 福利宣贯

- 用营销的方式做福利沟通
 - 将福利作为一个品牌去打造
- 反馈阶段

- 多维度数据收集
 - 打通“自上而下”+“自下而上”双通道的收集方式
 - 建立数据库



挑战——如何在期望值把控下收集需求



是否应该开展员工需求了解

在了解员工需求之前，企业可能都会先理清一件事情：了解员工需求的重要性在弹性福利方案中究竟有多大？是不是一件非做不可的事情？

在调研的过程中，智享会发现企业似乎都明白需求收集的重要性，需求收集关乎于整个项目运行的成功与否。因为更好地满足员工的需求、提高员工对于福利的满意度是大部分企业应用弹性福利的最主要目的之一，所以如果连前期需求收集都出现问题的话，整个弹性福利最终便很难达到预期的效果。加之，外部环境影响下，福利对人才吸引与保留的作用得到了进一步体现，员工的需求也呈多样化趋势发展，那么员工的需求是否有被关注和响应会直接影响到其对福利的参与度和感知度，进而影响福利的有效性。



如何了解员工需求

面对员工越来越多样化的需求，意味着企业在了解、收集员工需求方面的挑战也会相应地变大。

企业目前最常用的员工需求收集方式是向所有员工发放问卷进行调研，或者按照不同层级、职能的员工进行随机访谈（见表 19）。发放问卷给到所有员工的方式，虽然比随机访谈不同层级、职能员工的方式覆盖面更广，最终收集到的结果也可能会比随机的方式更为全面，但是这种覆盖全员的方式在开展过程中面临的挑战也将更大，将影响最终的效果。例如，企业在面对员工天马行空的需求难以满足时，员工可能会由于前期对弹性福利的期望值过高而导致最终对弹性福利项目有心里落差，从而影响满意度。可见，在对员工需求调研时，如果没有讲究方式方法或者没有将一些关键点做到位，那么即使两家企业采用的是同一种调研方式，结果也将大相径庭。

19. 您公司会用哪些方式收集、了解员工福利需求 N=108

福利菜单设计前，向所有员工发放问卷进行调查	34%
福利菜单设计前，随机访谈不同层级的部分员工	30%
福利菜单设计前，随机访谈不同职能的部分员工	29%
福利菜单设计前，选取员工代表了解员工需求并邀其共同参与福利菜单设计	21%
福利菜单完成后，公示征求意见	21%
福利菜单设计前，随机向不同层级的部分员工发放问卷	19%
福利菜单设计前，随机向不同职能的部分员工发放问卷	19%
不调研员工的福利需求	15%
其他	2%





方案建议

为什么关注员工需求



- **福利的重要性进一步得到了凸显**
 - 外部环境影响下，福利对人才吸引与保留的作用进一步体现
 - 福利在薪酬福利策略中地位的提
升，推动福利管理理念发生变革
- **员工对福利的诉求也日渐强烈**
 - 随着雇佣形式的多元化以及劳动群体的变化，员工的需求也越来越多样，其对福利的选择和个性化方案的要求日渐强烈
 - 员工的需求是否有被关注和响应会直接影响到其对福利的参与度和感知度，进而影响福利的有效性

如何了解员工需求



- 结合 HR 的人才和薪酬福利战略，有针对性地
了解不同员工群体的需求
- 给员工做个简单的画像，从员工的工
龄、年龄、性别、民族、地域等
维度对不同的员工群体进行分析
- 通过各种方式收集、整理员工相关
数据并交叉分析、归纳和总结不同
员工群体的需求，如员工访谈、敬
业度调查等，还有一些间接收集数
据的方式，如员工就餐情况、礼品
选择情况等
- 对员工需求期望值进行一定的把控，
在前期调研时，企业引导与把控员
工的需求

开放心态，洞察员工需求



- 保持开放的心态，不要局限于企业
当前的福利架构和体系
- 福利的内涵已经逐渐被拓宽，员工
开始关注工作、生活、家庭之间的
平衡、健康、保障
- 福利开始逐渐向员工的生命周期及
其家庭做延展





案例启示



联想

为什么必须关注员工需求？

首先，随着社会发展、科技进步和人力资源管理理念的不断演变，福利的内涵和作用已经发生了很大的变化。经济增长放缓，企业开始加大成本管控，单纯通过薪酬来吸引和保留人才的传统方式已经远远不能满足企业的需求，福利的作用体现得越来越明显，正由小额优惠逐步扩大为全面回报的核心要素，成为吸引与保留人才的重要手段。

其次，福利在薪酬福利策略中地位的提升，推动福利管理理念发生变革，由被动管理逐渐转换为主动创新，最主要的变化体现在，福利管理正由最初的提供琐碎分散的计划转变为制定并围绕理念和战略、有规划且需主动创新的整体管理。

再次，随着雇佣形式的多元化以及劳动群体的变化，员工的需求也越来越多样，其对福利的选择和个性化方案的要求日渐强烈。

最后，员工的需求是否有被关注和响应会直接影响到其对福利的参与度和感知度，进而影响福利的有效性。薪酬跟福利非常大的一个区别是：薪酬的价值是固定的，100 块钱薪酬的投入在各个公司的价值非常接近；但福利的价值是通过员工的感知度体现的，100 元的福利投资放在不同的公司，可能会带来不同的创造价值，是 80，100，还是 120，很大程度上取决于员工的福利感知。但在这方面，HR 和员工容易存在理解上的偏差。一方面，HR 会认为公司已经给员工提供了非常多、非常好的福利；另一方面，员工可能并不买账，因为公司的很多福利可能并不是他所需要的，或者不能帮助他解决他最关注的问题。员工的福利感知是跟他们的需求紧密联系的，因此提高福利有效性，要求我们要积极关注员工需求，有的放矢，才能把有限的资源精准投放到能满足员工需求的地方，进而让福利的回报最大化。

如何了解员工需求——员工画像

在具体了解员工需求阶段，要结合 HR 的人才和薪酬福利战略，有针对性地了解不同员工群体的需求。我们可以通过各种方式收集、整理员工相关数据并交叉分析、归纳和总结不同员工群体的需求，如员工访谈、敬业度调查等，还有一些间接收集数据的方式，如员工就餐情况、礼品选择情况等。在此之前，我们可以给员工做个简单的画像，从员工的工龄、年龄、性别、民

族、地域等维度对不同的员工群体进行分析，抓住不同群体的员工的特点可以帮助我们更精准地抓住他们的需求。比如，从年龄的划分来看，70 后员工更关注家庭和孩子，追求工作生活的平衡；80 后各方面压力最大，对安全感的需求特别突出；而 90 后员工则更渴望表达和认可，追求成长等。如此，我们可以通过参考外部市场调研数据以及内部的信息积累不断补充和优化，形成精准的公司员工画像，并挖掘和捕捉到不同员工群体的福利需求。

开放心态，洞察员工需求

在洞察不同员工群体的福利需求时，建议大家一定要保持开放的心态，不要局限于企业当前的福利架构和体系。从策略上来看，有两大趋势值得注意：其一，福利的内涵已经拓宽，涵盖范围有了较大的延伸。从下图可以看到，最初员工是否加入一家公司最主要的影响因素是薪酬，慢慢地福利加入进来，有了用车福利、EAP、退休计划、休假这些传统的福利项目，再后来，随着全面回报体系的引入，有更多的福利要素被考虑进来，人们开始关注工作生活平衡、弹性工作时间等。可以看出，福利的内涵已经得到很大的拓展。

Quality of Work & Life (Work From Home + Flexibility)	Other Non-Cash Rewards	TOTAL			
Affiliation					
Development					
Car benefits	Benefits				
Employee Assistance Programmes					
Retirement					
Health & Welfare Programmes					
Time Off					
Statutory Programmes					
Stock/Equity	Long Term Variable				
Cash					
Incentive (Long-Term)					
Incentive (Short term)	Short Term Variable				
Sign-On Bonus					
Recognition Awards					
Base Salary	Base Cash				
Allowances (Shift allowance, On-call Allowance, Overtime Allowance)					

其二，福利向员工的生命周期及其家庭做了延展，如下图。

家庭	个人		
	短期	中期	长期
节假日礼品	现金津贴 餐补	人身险 意外险 住房补贴	终身重大疾病
		补充医疗险 长期贡献奖励	企业年金 终身重疾保险

我们可以用以上这张表来规划对员工个人及其家庭的短期以及中长期的投入，也可以进行更多的福利分析，如投资回报比例、预算比例等。

从关注员工需求角度设计福利体系能充分体现对员工的重视和尊重，那它对企业具有怎样的意义和价值呢？首先，关注员工需求，可以有效增强员工对福利的感知度，进而形成口碑传播和品牌效应，对企业的雇主品牌建设有帮助；其次，推动福利差异化能增强组织弹性与灵活性，员工的敬业度与忠诚度将同步提升；再次，在提升组织运营效率与可持续性这方面，要求组织与时俱进，可以通过平台、系统和新兴工具为员工提供更为丰富的福利体系；最后，有效的福利设计能够助力企业的成本管控，保证资源的精准投放，花最少的钱，收获最大的回报。我们需要通过有心的福利设计来知其所需，想其未想，让员工充分感受到他们被重视、被响应，如此，企业的福利效能也就得到了最大的释放。



AECOM

对员工需求的捕捉——深入了解员工心声

在有限的成本下，提高员工对福利的满意度，离不开推出的产品与员工需求之间的高匹配度，所以前期对员工需求的捕捉工作至关重要。

AECOM 会有常规性的与员工做有关福利话题的探讨，在此期间是倾听、了解员工心声、对福利想法、需求非常好的机会。此外，AECOM 今年也推出了保险福利的问卷调研，AECOM 员工平均的年龄层是比较偏年轻的，所以问卷的调研方式也是员工很愿意去接受的方式，通过在问卷上设计一些有针对性的问题将员工的福利的需求了解彻底。

今年在使用了调研问卷的形式了解员工需求的方式下，员工整个的满意度也有明显的提升，在收集到员工的问卷反馈后，AECOM 在福利设计中也认真参考了员工心声，并更有针对性地推出了一些福利产品，员工的反馈也都不错，今年还会在原有的基础上进一步地做改善，更具针对性，对于那些前期对弹性福利感兴趣，最终却没有选择产品的员工，AECOM 也打算就这一方面进行线下访谈，深入倾听员工的心声。

前期对员工需求的把控

值得一提的是，在调研问卷的题目设计上也需要有一定的把控，因为如果在前期问许多员工开放性的问题，那么可能会造成员工在并没有太了解福利的情况下，对福利项目有过高的期待，有些需求可能会显得有些不切实际，当最终的结果与员工前期的期待有落差时，就会导致员工对福利满意度不高的风险。所以 AECOM 在问卷的设计上也是花了一定的心思，不能放置过多的开放性问题，更多的是会设置一些倾向性的问题，给员工一个合理的心里预期，并引导其做出最正确的期待与选择。

提高前期员工对福利产品的了解度

在福利的宣贯方面，除了前期加强员工的健康保险意识的认知度、深入了解员工需求并对员工的期望值做一定的管理之外，增加员工对福利产品配置方面的了解，也是提高员工对福利感知、满意度至关重要的一环。



ABB

前期做好需求调查兼顾员工的期望值管理——正确引导员工关注福利的方向

在提升弹性福利对于员工的感知度方面，我觉得首先得去辨识员工的需求，有时，企业想要给予员工的福利其实并不是员工真正所需要的，辨识员工的需求需要根据企业员工不同的年龄结构、家庭结构、所处的人生阶段去做一些重点性的设计。辨识的方法可以通过调研的方式有针对性地获取员工的相关想法，或者通过分析员工过往福利选择的数据。在做前期调研时，企业也需要兼顾管理员工对于弹性福利的期望值，因为站在员工的角度，他可能会五花八门的需求提出，但企业在员工需求调研时需要**把握一个度**，不光是无限制地去满足员工的需求，也要考虑企业本身想要传递一些怎样的福利价值理念。例如 ABB 的理念之一是鼓励年轻员工去为自己的财务做长期规划，所以 ABB 将储蓄计划纳入到了核心福利项中。所以，在整个弹性福利方案的设计里，一方面需要考虑员工的需求，另一方面也要考虑公司价值文化的传递，引导员工选择，关注福利的方向，比如说健康管理、长期财务规划等大方向。



挑战——如何进行弹性福利的宣贯

当前期对员工的需求完成收集，并有完整的弹性福利方案设计后，企业便会进入宣贯的阶段，如何能够让员工了解弹性福利计划并让他们开始使用？成了这个阶段企业所最为关心的问题。

如果福利的宣贯工作没有做到位，就会造成员工对弹性福利项目了解度不够或者对各福利项目的效用不明确的情况出现，从而导致其在后续做选择时盲目选择。有些员工可能为享受最大化的金额，从而选择了并不最为需要的某种福利项目，出现“逆选择”的风险。此外，让每个员工自己进行选择，还有可能出现非理性选择，员工可能只着眼于当前利益、考虑不周，过早用完自己的限额，于是，如果在他再需要另外的福利项目之时，就没有办法进行购买或需要进行透支。那么自然对于员工的体验、满意度来说便会大打折扣。



方案建议

那么该如何尽量地避免类似情况的发生呢？首先，要让更多的员工知道企业弹性福利项目的推出并对整个计划的内容与操作有详细的了解，特别是对于那些刚开展弹性福利计划的企业来说，良好的宣传渠道与方式就显得尤为重要。其次，对于推出的各项福利商品也需要使员工对于产品的效用有一定的了解，只有在具体了解各福利商品的作用后，员工才能选择那些最适合自己的项目，也能避免因前期对商品效用的高预期而导致的落差感。在采访了目前在宣贯方面做得几家企业后，智享会总结了在福利宣贯阶段需要注意的点：

用营销的方式做福利沟通



- **大量重复出现在宣传上的主视觉**
- **改变思维 重塑行为**，通过良好的沟通改变员工对于福利原本固有的思维，改变员工去使用福利的行为。
- **“我要了解”**：分整体福利的介绍和弹性福利项目的引入两条线，主要通过线上渠道，通过抓眼球的内容和宣传方式，进行大规模地推送和触达。
- **“我会使用”**：在成功引发员工的好奇心，关注点就在于指引同事正确操作福利平台，信息覆盖只是基础，而渠道精准推送才是关键。不同工种的员工有不同的获取信息的渠道偏好，所以相对应的宣传渠道也应当有所不同的侧重。
- **“我很喜欢”**：通过员工之间的宣传效应进行相互间的宣传推广。
- **推出福利宣传大使 IP**：以员工的视角为出发点，用动画的形式为，更好地向员工宣传福利。
- **转变思维，挖掘更多福利宣传的机会点**：把员工作为我们用户来看待，以逆向思维来重新思考福利宣传。
- **数字化，让沟通变得更加有效**：通过游戏的形式真正起到引导员工一些健康的生活方式。

宣贯与引导并存



- **提高前期员工对福利产品的了解度**：在福利的宣贯方面，除了前期加强员工的健康保险意识的认知度、深入了解员工需求并对员工的期望值做一定的管理之外，增加员工对福利产品配置方面的了解，也是提高员工对福利感知、满意度至关重要的一环。
- **别开生面的线上福利空中宣讲会——员工选择前的宣贯指导**：通过宣讲会，让员工有一个对福利产品概念性的认知并帮助员工在做选择时，能够有一些更多的专业知识作为指导，以便帮助其做出最佳的选择项。
- **线上线下紧密结合的宣贯方式**：良好的沟通效果，线下紧密地配合的一系列宣贯工作也必不可少。
- **不同工种间的不同宣贯方式**：便于员工操作与理解。



案例启示

鼎源万家专家洞察

■ 优秀的弹性福利项目要有“深入人心”的沟通策略

福利方案是企业文化塑造的重要元素，好的福利方案还要配合“深入人心的沟通策略”。与薪酬不同，员工体验和感知是评估福利项目投入产出的重要指标。而沟通是提升员工体验和感知的重要手段。在报告的案例分析中，可以看到，领先的企业非常重视福利沟通，并在了解员工需求、用营销的方式进行沟通等方面采取了很多专业的做法。此外，福利传播与沟通策略还要把握以下三点：

● 福利沟通要触发情感

从本质上，福利不仅提供了保障，提供了便利，福利也在传递企业对员工的关爱，是企业文化价值观的表达。在这个意义上，福利沟通不能仅仅讲产品、讲功能。更要讲关爱，要触发情感。一旦员工情感被触发，这个记忆和体验是非常持久的，沟通的效果也会非常好。例如，我们在福利沟通中秉承“Touch the heart to teach the Mind”走心方能入脑的理念，并结合故事的方式，也达到非常好的效果。

● 擅用数字化手段进行福利沟通

在服务众多互联网新经济企业过程中，我们发现沟通手法也必须与时俱进，擅于利用数字化的手段来进行沟通变得非常关键。考虑员工多线程、碎片化获取信息的特点，我们的福利沟通，除了员工手册、全员邮件、内网专栏等传统的沟通方式，会更多使用 H5、长图、海报、短视频、云课堂、漫画等员工喜闻乐见的沟通方式，沟通的场景也从会议室延伸到工位、电梯间、茶水间、餐厅等。

● 全生命周期的福利沟通

弹性福利一般以年度为周期开展。通过企业会把弹性福利年度自选开通前的时段定义为福利沟通的黄金窗口期，大量的沟通资源也会落在这个时间段。但窗口期一过，热点随之消失。很多福利项目并不具“高频”使用的场景，所以宣传期一过，员工就忘了，等需要用到的时候，又无法迅速了解相关信息，影响体验。因此，福利沟通需要贯穿福利计划的全生命周期，不同时段，沟通的话题与重点不同，使用的方法和渠道不同，以确保员工在不同的时段都可以获得福利相关信息。



玛氏

■ 关于福利沟通——用营销的方式做福利沟通

● 大量重复出现在宣传上的主视觉 (KV)

推出弹性福利较有代表性的图案并重复地使用宣传，使员工能够在工作中或闲暇时间能够有机会看到，在员工面前进行多次曝光。可能员工在看到的当下只是一眼路过，但在多次曝光的效应下，久而久之，当员工在此有意无意地看到相同图案时，大脑会自动地关联出弹性福利；或者当员工想到弹性福利字样时，也能立马联想到这些标志性、有代表性的图案。比如说弹性福利的宣传 IP 玛小福去做一些宣传及内容讲解，包括福利树都是会经常出现在沟通材料上的图案。



玛氏弹性福利宣传大使 IP：玛小福



玛氏弹性福利标志性图案：玛氏福利树

● 弹性福利的沟通，就是一次以“同事”为导向的变革管理



这个变革管理的目标是：改变思维 重塑行为，希望能够通过良好的沟通改变员工对于福利原本固有的思维，改变员工去使用福利的行为，从被动接受公司所给予的各种福利安排，转变为从自身所需出发，个性地定制自己喜欢的福利形式。

为了达到这一目标，玛氏通过三个支柱来采取行动，进行福利的沟通：“我要了解”“我会使用”“我很喜欢”。

▲ “我要了解”

分整体福利的介绍和弹性福利项目的引入两条线，主要通过线上渠道，通过抓眼球的内容和宣传方式，进行大规模地推送和触达。

整体福利介绍，通过视频的小有事将公司的福利做整体化介绍，然后根据内部调研，让大家选出最想了解到的福利项目，做跟进式地深入讲解。

第二条线引入弹性福利项目，再一次高效利用线上渠道，抓眼球的方式去进行沟通（宣传形式、文案、排版布局等方面进行创新），引起员工的好奇心，让员工觉得好玩、有趣，有了解的兴趣度，例如，推出了15秒的小视频，方便员工在朋友圈进行转发。



▲ “我会使用”

在成功引发员工的好奇心，关注点就在于指引同事正确操作福利平台。关键点在于有针对性地去进行触达，所以信息要简单明了，宣传渠道也将更为精准。

在实践中，玛氏发现微信信息覆盖只是基础，而渠道精准推送才是关键。不同工种的员工有不同的获取信息的渠道偏好，例如，办公室员工会更倾向于通过邮件的方式获取信息，邮件被阅读率是很高的，此外，玛氏还通过自行开发的机器人，将信息通

过员工电脑弹窗的方式进行推送，以提醒员工关注和采取行动。而对于一线销售人员来说，他们使用电脑的概率相对来讲比较低，他们常用的是销售渠道专用的微信公众号，因此，需要与此专用渠道进行打通，将宣传内容放置在这些员工经常会看的渠道端进行推送。同时，销售人员经常会有销售会议，通过销售经理在会议上进行上传下达，也是一个非常好的信息传递渠道。对于工厂工人来说，上述的几个渠道都不适用于他们，反而，易拉宝、驻场路演、在饭堂设置专用电脑会是比较精准的投放渠道。



▲ “我很喜欢”

最后在员工使用弹性福利之后，如果他觉得好用，他才会推荐给他的同事们。

要让员工喜欢，那么一定要重视个人体验，同时，也希望能够基于大数据分析，发现福利政策盲点，引导公司制定未来福利的方向。玛氏在商业保险模块上线前就实行了3次的内部测试，测试人数层层扩大，系统平台功能快速迭代。



AECOM

● 提高前期员工对福利产品的了解度

在福利的宣贯方面，除了前期加强员工的健康保险意识的认知度、深入了解员工需求并对员工的期望值做一定的管理之外，增加员工对福利产品配置方面的了解，也是提高员工对福利感知、满意度至关重要的一环。

● 别开生面的线上福利空中宣讲会

在弹性福利实践的过程中，AECOM发现其实许多员工对于福利的产品该怎样配置了解度并不是太高。正好适逢疫情，无法开展一些线下的活动，于是今年AECOM就开展了有关

弹性福利别开生面的线上空中宣讲会。在空中宣讲会上就家庭、个人产品配置展开了详细的介绍，并邀请了有关的专业人士为员工答疑解惑，AECOM 希望通过线上讲座能够让员工有一个对福利产品概念性的认知。同时就今年根据问卷调研设计出的产品与员工进行具体的沟通，帮助员工在做选择时，能够有一些更多的专业知识作为指导，以便帮助其做出最佳的选择项。

在空中宣讲会之后，应员工的要求，也单独地组建微信群，员工如果有进一步的问题可以随时在微信群上得到进一步地解答。从员工参与宣讲会的效果来看，今年员工更加积极地参与提问互动，最终使用弹性福利的人数比往年有所增长。

● 线上线下紧密结合的宣贯方式

在宣贯方式方面，AECOM 也是会使用邮件、H5 界面，微信等配合线上线下的宣讲的方式进行全方位地宣贯。在前期宣贯过程中也是会遇到，例如邮件浏览率不高，宣讲会参与度不高的情况。AECOM 采取了更为紧密沟通方式，让 HR 与业务团队的距离更为贴近，深入员工内部进行更进一步宣贯、沟通工作。此外，也需要加强线下沟通的布局，相较于线上，如邮件，员工确实存在比较容易忽略信息的情况，所以为达成良好的沟通效果，线下紧密地配合的一系列宣贯工作也必不可少。



拜耳

■ 挖掘用户体检，全面提升员工满意度

▲ 转变思维，挖掘更多用户体验机会点

以往传统的角度通常是思考公司可以给员工什么，用怎样方式和流程去做，但拜耳以一个设计化思维，把员工作为用户来看待，分析整个福利周期中不同用户体验，从用户角度分析和评估可能出现负面体验接触点，深入挖掘可以提升体验的机会点并加以调整优化。

▲ 多维度收集反馈，让员工为自己的福利发声

拜耳每年都会追踪员工满意度调研以及各项活动的反馈数据，用以判断福利项目的成果，并为之后的优化调整明确方向。2019 年员工福利满意度为 88%，2020 年满意度又进一步提升，超过了 90%。这样高的满意度对于大体量公司的福利项目来说非常不容易。再次验证从用户体验来进行健康管理战略优化，利用数字化、游戏化的方式运营福利项目的成效。



ABB

■ 全方位的弹性福利宣贯

● 集中式大力宣传——渠道多样、时间段集中

ABB 的弹性福利较为大力度集中式的宣传时间段会在每年年底和各季度选择期内展开，全方位地从海报、邮件、短信、H5 推送到内部的网页、线上、线下宣讲会、员工活动等方式大规模地去和员工做弹福计划的宣贯。在日常的培训和员工沟通活动中，也会加入弹性福利相关的宣传材料做宣导，例如新员工的入职培训、经理人员培训、企业文化培训等。

● 员工选择前的宣贯指导

当员工做年度 / 季度福利选择之前，ABB 会开展关于弹性福利的宣传活动或讲座，给员工做关于弹性福利方案的讲解，也会邀请相关的专业人士为员工带去针对于不同福利产品的专业知识讲解。但确实，每个员工对于福利产品配置的认识受限于教育程度、消费习惯、风险意识、健康理念等多种因素，所以在前期的宣贯上，ABB 会比较强调日积月累的重要性，只有员工慢慢地增强对于健康管理、财务规划、风险管控等方面的认知，才会对弹性福利方案的选择上有更多、更深层次的思考，选择那些对自己真正有帮助、适合自己的福利产品。这也是 ABB 长期坚持做弹性福利宣贯的初衷之一。

● 不同工种间的不同宣贯方式——便于员工操作与理解

此外，针对于不同的工种：白领员工与蓝领员工，ABB 也相对应地设置了不同的方式做宣贯，方便员工接受、理解。

无论是白领还是蓝领员工，都会被邀请参加宣讲会，区别点在于，由于蓝领员工分布集中在工厂，所以 ABB 会根据其所处的不同地域安排不同的宣传场次供他们选择。

此外，对于蓝领员工来说，由于无法利用电脑参加线上宣讲会，ABB 特别利用了内部人力资源管理 APP，在福利选择期推送 APP 信息引起蓝领员工的关注并提供必要的信息。此外 ABB 在 APP 上会放上一些简短易懂的小视频，内容涵盖每年弹性福利计划的具体内容、福利产品介绍并且有针对性地指导蓝领员工一步步地进行操作。蓝领员工们还可以在福利选择期内随时随地地通过手机 APP 去进行操作福利选择。



挑战——如何进行弹性福利的后期反馈与分析



企业对数据分析的重视度上升

与智享会 2018 年的市场调研数据相比，2020 年参调企业会对员工福利数据进行专门分析的比例有了显著地上升（见表 20）。在具体询问企业主要收集的福利数据项时，智享会发现，企业会以外部加内部数据相结合的方式去进行全方位的数据分析（见表 21），外部数据有助于企业了解整个市场的发展趋势，而内部数据则能使企业更好地了解、复盘企业运营弹性福利的现状，并与整个市场进行对标。

20. 参调企业是否会对员工福利数据进行专门分析

	2018 N=292	2020 N=317
是	47.20%	68%
否	52.80%	32%

21. 您公司会收集哪些相关的福利数据 N=73

外部调研数据	70%
员工体检数据	59%
员工医疗理赔数据	58%
员工保险数据（除医疗外）	47%
福利平台商品兑换数据	47%
公司其他内部调研中与福利相关的数据	29%
其他	0%
不调研员工的福利需求	15%
其他	2%



与了解员工需求紧密相关联的弹性福利数据分析

企业进行数据的收集与分析的最主要原因还是为了更全面地了解员工对福利的需求并对未来设计新一轮的弹性福利方案设计时提供一些有价值的参考意见（见表 22）。可见，企业对于了解员工需求的重视性，不仅会从自上而下地需求调研方式主动地去了解员工需求，也会通过员工们最终的选择去复盘现有的一些弹性福利项是否以满足员工的需求。

22. 您公司数据分析结果通常有哪些用途 N=73

全面了解员工福利需求	90%
预测未来弹性福利需求	58%
了解员工健康状况	49%
预测未来弹性福利成本	47%
协助制定针对性的健康管理方案	30%
衡量项目有效性和投资回报率	29%
分析对生产力与绩效的影响	14%
其他	0%





方案建议

多维度数据收集



- 如询问员工对现有福利项目的满意程度、对现有供应商的满意程度、点击率、员工参与率，登入、注册率、包括对每个子项：保险、体检等的满意度询问、沟通渠道偏好性等
- 员工通过打分的方式来表达他们对于弹福的满意度，企业也可通过综合打分情况来了解员工对于弹福的知晓度、满意度及期望值

收集方式



- **自上而下：**
 - 调研问卷
 - 面对面地邀请部分员工进行访谈，更好地了解员工想法
- **自下而上：**
 - 设置统一的平反馈台、频道，员工可自行反馈
 - 设置 24 小时的员工热线

福利的高满意度离不开每年对福利的深入复盘



- 建立数据库，经过综合的分析能够帮助企业更好地收集数据，分析数据，基于数据去做决策、做预测，更好地去完善每年的福利项目



案例启示

鼎源万家专家洞察

■ 优秀的弹性福利项目需要基于大数据分析的快速迭代

数字化时代下，所有的决策都要基于大数据支持。本次调研中，参调企业对福利数据进行专门分析的比例相较于 2 年前提升了 16 个百分点，也充分印证了企业对数据分析的重视程度。

对数据的收集和分析的关键在于能产生洞察，对福利方案、沟通方案、或是运营管理、成本控制等的提升进行有价值的建议。对数据的收集和分析，可以不仅仅局限于福利项目的整体满意度福利平台登录率、产品、弹性福利参与率、弹选择偏好等常规维度，还可以结合员工年龄组别、福利积分情况、平台浏览习惯等进行交叉分析，结合历史数据分析，对员工的选择偏好做出预测，为下一年度弹性福利方案优化提供数据支持和决策依据。

此外，对弹性福利计划中占比较高的健康保险类，也可以结合不同保险责任项下的赔付数据、就医行为进行颗粒度更细的分析，为企业提供更精准的数据参考。

弹性福利是一个持续的多年期计划，在长期运营中通过多年期、全维度的数据积累，可以有效支持企业对福利方案进行不断迭代优化，从而将福利投入产出持续扩大。



ABB

● “自上而下” + “自下而上” 双通道反馈形式的打通

▲ “双向互动”，加深员工对弹性福利的认知

在日常的工作中，HRBP 会利用每次与员工沟通的机会收集员工们对弹性福利的使用感受及建议（**自上而下**）。同时，员工如果任何时候有任何对于弹性福利的想法、问题，都可以随时地到企业内部的自助服务平台去提出反馈，收到反馈的 HR 同事会逐一进行回复，同时这些反馈也是每年规划新一年弹性福利计划时最有价值的信息（**自下而上**）。

通过每年对弹福计划地不断升级、调整，ABB 也收获了员工的好评及对整个弹性福利项目的较高认可度。



精粹呈现



项目设计

• 预算有限下的福利项目选择：

▲ 如何选“对”项目？

√ 首要满足三大要素：

- 1) 与企业文化、价值观相匹配
- 2) 员工个人属性及结构分布与企业文化、价值观相匹配
- 3) 满足员工最关注、需要的需求

√ 市场上生命力较强的福利商品通常满足两大特性：

- 1) **排他性**：员工只有在企业内部平台上才能买得到，在外部市场是不容易购得的
- 2) **性价比优势明显**：在 2B 端的采购有明显区别于 2C 端的采购优势

▲ 健康保障类福利是目前企业开展最多的项目

√ 基于“核心 + 自选”形式上的“弹性空间”增加

- 1) **弹性福利项目正开始逐渐向员工的生命周期及其家庭做延展**：企业正对员工及其家属的健康保障投以更高的关注度。
- 2) **以自费形式增加的“弹性空间”**：在原本“核心 + 自选”模式的基础上增加了员工自费升级、增加项目及为员工家属投保、体检的服务项目，扩大了原本基础的福利菜单，并且不受积分等限制因素影响，仅根据员工自身的需求做选择，在不增加额外预算的基础上，为员工带来了更大的选择空间。

• 一站式福利平台的选用

良好的福利平台供应商不仅能够帮助企业实现福利的统一化管理，而且也能够提供企业多样化、高性价比的福利商品，省去了大量企业在市场上自行搜索、对比以及日常对系统进行管理 etc 系统、流程性工作，释放大量人员的精力与时间，从长期的视角上看也能够起到一定的节约成本的作用。

但并非每个企业都适合使用弹性福利平台，每个企业都有不同的企业状况，对弹性福利的规划也不尽相同，所以智享会建议企业在思考是否使用、引入弹性平台时从以下三个维度进行衡量：

▲ 适合选用福利平台的企业：

- 1) 员工规模较大的企业
- 2) 福利项目弹性大的企业
- 3) 将弹性福利计划作为重点运行、长期计划的企业

▲ 选择外部福利平台供应商时应考虑的维度：

- 1) 第一个层面：**平台：“安全、灵活、可扩展”**，平台本身的应用性、成熟度、服务体验、安全性、与企业内部的对接、数据交换、平台扩展性等都是值得思考的维度。
- 2) 第二个层面，平台能够为企业额外提供的**附加价值**是什么？比如说，是否本身就有相对比较丰富的产品，产品本身迭代的情况，供应商是否具备长期规划设计的能力？因为福利一旦上线很难暂停或被搁置，所以供应商本身的**迭代能力、深入研究的能力**都非常重要。



福利沟通

挑战



解决方案建议



需求收集



为什么关注员工需求

- 外部环境影响下，福利对人才吸引与保留的作用进一步体现
- 福利在薪酬福利策略中地位的提升
- 员工需求的多样化趋势
- 员工的需求是否有被关注和响应会直接影响到其对福利的参与度和感知度，进而影响福利的有效性



如何了解员工需求

- 结合 HR 的人才和薪酬福利战略，有针对性地了解不同员工群体的需求
- 给员工做个简单的画像，从员工的工龄、年龄、性别、民族、地域等维度对不同的员工群体进行分析
- 通过各种方式收集、整理员工相关数据并交叉分析、归纳和总结不同员工群体的需求，如员工访谈、敬业度调查等，还有一些间接收集数据的方式，如员工就餐情况、礼品选择情况等



开放心态，洞察员工需求

- 保持开放的心态，不要局限于企业当前的福利架构和体系
- 福利的内涵已经逐渐被拓宽，员工开始关注工作、生活、家庭之间的平衡、健康、保障
- 福利开始逐渐向员工的生命周期及其家庭做延展



弹性福利的宣贯



用营销的方式做福利沟通

- **大量重复出现在宣传上的主视觉**
- **改变思维 重塑行为**,通过良好的沟通改变员工对于福利原本固有的思维,改变员工去使用福利的行为。
- **“我要了解”**:分整体福利的介绍和弹性福利项目的引入两条线,主要通过线上渠道,通过抓眼球的内容和宣传方式,进行大规模地推送和触达。
- **“我会使用”**:在成功引发员工的好奇心,关注点就在于指引同事正确操作福利平台,信息覆盖只是基础,而渠道精准推送才是关键。不同工种的员工有不同的获取信息的渠道偏好,所以相对应的宣传渠道也应当有所不同的侧重。
- **“我很喜欢”**:通过员工之间的宣传效应进行相互间的宣传推广。



用营销的方式做福利沟通

- **推出福利宣传大使 IP**:以员工的视角为出发点,用动画的形式为,更好地向员工宣传福利。
- **转变思维,挖掘更多福利宣传的机会点**:把员工作为我们用户来看待,以逆向思维来重新思考福利宣传。
- **数字化,让沟通变得更加有效**:通过游戏的形式真正起到引导员工一些健康的生活方式。



宣贯与引导并存

- **提高前期员工对福利产品的了解度**:在福利的宣贯方面,除了前期加强员工的健康保险意识的认知度、深入了解员工需求并对员工的期望值做一定的管理之外,增加员工对福利产品配置方面的了解,也是提高员工对福利感知、满意度至关重要的一环。
- **别开生面的线上福利空中宣讲会——员工选择前的宣贯指导**:通过宣讲会,让员工有一个对福利产品概念性的认知并帮助员工在做选择时,能够有一些更多的专业知识作为指导,以便帮助其做出最佳的选择项。
- **线上线下紧密结合的宣贯方式**:良好的沟通效果,线下紧密地配合的一系列宣贯工作也必不可少。
- **不同工种间的不同宣贯方式**:便于员工操作与理解。



后期反馈与数据分析



多维度数据收集

- 如询问员工对现有福利项目的满意程度、对现有供应商的满意程度、点击率、员工参与率，登入、注册率、包括对每个子项：保险、体检等的满意度询问、沟通渠道偏好性等
- 员工通过打分的方式来表达他们对于弹福的满意度，企业也可通过综合打分情况来了解员工对于弹福的知晓度、满意度及期望值



收集方式

- **自上而下：**
- 调研问卷
- 面对面地邀请部分员工进行访谈，更好地了解员工想法
- **自下而上：**
- 设置统一的平反馈台、频道，员工可自行反馈
- 设置 24 小时的员工热线



福利的高满意度离不开 每年对福利的深入复盘

- 建立数据库，经过综合的分析能够帮助企业更好地收集数据，分析数据，基于数据去做决策、做预测，更好地去完善每年的福利项目





对弹性福利的一些思考

在调研的过程中，智享会也发现许多企业对于弹性福利的推行仍采取保留的态度，特别是在外部环境也并不友好的当下。回顾弹性福利在中国的发展史似乎也并没有如在国外那样发展地顺畅。主要原因可能在于弹性福利的具体实施需要硬件、软件方面的支持，并且伴随着复杂的行政管理工作，这给设计者及操作者增加了工作量，造成了一定的规模经济性降低。此外，实行弹性福利需要跨部门协调与合作沟通，员工因对弹性福利了解不够，而做出错误的选择，产生了逆向选择。再加上企业和员工对弹性福利的认识都不够清晰等因素导致了弹性福利的最终效果并不如预期。虽然目前弹性福利还存在着诸多挑战点等待突破，但是企业至少可以改变一下态度与方式，探索出适合中国企业自己的弹性福利。

弹性福利作为一个能够促进员工福利体验的工具是否能够在每一家企业都能发挥其最佳的效应呢？在实施弹性福利的过程中该重视哪些关键的节点？未来，又该怎样更好地去发展、规划弹性福利？这些问题可能是企业对弹性福利留在最后的一些思考，智享会采访了部分弹性福利的标杆企业，希望通过他们根据实践得出经验的声音，为弹性福利的未来带去更多地可能性与思考。

实施效果不如预期



可能的原因：

• 实施前：

- ◇ 企业对弹性福利认知度不够高，开展目的不明确
- ◇ 实施弹性福利的基础条件较高：
 - 1) 需硬件、软件方面的双重支持
 - 2) 复杂的行政管理工作

• 实施过程中：

- ◇ 对福利沟通的要求较高：需跨部门协调与合作沟通，员工对弹性福利的认识都不够清晰
- ◇

重新思考



- 弹性福利作为一个能够促进员工福利体验的工具是否能够在每一家企业都能发挥其最佳的效应呢？
- 在实施弹性福利的过程中该重视哪些关键的节点？



为什么要开展弹性福利？

国内的弹性福利计划相较于国外起步较晚，最早仅在国内的一些外资企业中进行推行，后弹性福利的概念逐渐被国内的一些互联网、金融、医药等行业企业所借鉴、采纳、应用。在弹性福利市场上，也已经积累了许多企业实践的成功案例，一些实施弹性福利的优势理论也能够通过总结别家企业的成功实践经验获得参考。例如，对于企业而言，弹性福利计划的实施能够有效调整公司人力结构以及员工对企业的满意程度，能够增强员工的企业归属感，同时，也可以作为一项制度在企业中实施，对于调动员工工作积极性，提高员工工作效率具有良好的促进作用。而对于员工个人而言，弹性福利的实施能够满足员工个性化需求，员工可以根据自身情况进行福利合理组合，从而提高员工的满足感和成就感，同时，面对新时期企业员工，员工的需求不断多元化，而为了满足这种多样化的需求，企业就要根据不同的实际情况制定多元化的福利措施，从而满足员工这种需求，更好的为企业工作，有效调动员工工作积极性。

然而，每个企业所面临的情况都有所不同，可能处于不同的发展阶段、行业背景、员工不同的年龄层级、职位类别等等不同的境况，所以如果仅是参考市面上成功案例的实践结果而盲目地顺应大趋势开展弹性福利，最终弹性福利在企业中所发挥出的价值可能会与预期有较大的落差。智享会发现，有超过半数的企业在选择开展弹性福利时，会将其作为顺应行业内福利发展的趋势为目的去开展，脱离了自身需求为目的，而顺应大势，可能就会降低弹性福利的效用。

福利表面看，差异虽不是很大，但是门槛会大相径庭，企业不同的情况，实施弹性福利所需的门槛要求也会较不同。所以，企业也需

在前期有一个较为清晰的概念，做弹性福利并不是在前期引入一个垂直电商而已。企业福利本身它是承载着许多企业自身的文化、员工关怀、还有特定的功能。

此外，实施弹性福利的目的也将影响最终项目的成熟度。弹性福利能做成什么样的成熟度也是会基于前期企业做弹性福利目的、初衷，对弹性福利的规划而定，每一家企业都会有不同的答案。比如说，有些企业是从长期成本的层面考虑，未来企业可预期的福利发展会是什么样的情况，对福利的成本能够支持到什么样的程度；有些企业可能未来承受不了随着弹性福利不断升级所带来的成本上升的压力，企业的投入是比较固定的，但仍希望员工可以以自费的形式参与进弹性福利的项目；对本身福利就做得不错的企业来说，希望有创新，考虑不同代际员工的需求变化也是实施弹性福利的目的。

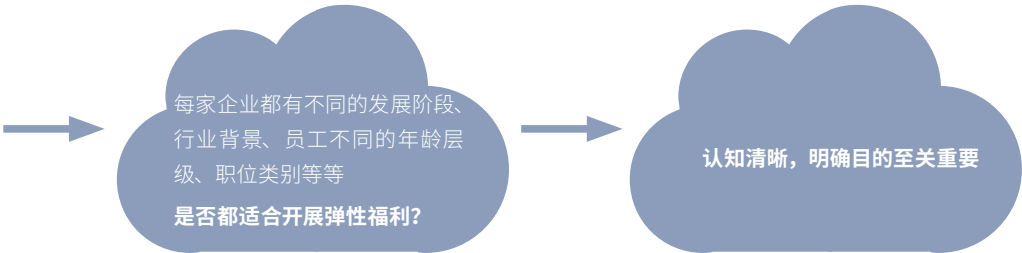
23. 您企业开展弹性福利的主要目的是：N=108

让员工有自主选择权，满足其差异化需求	80%
在有限的福利成本下，实现福利价值最大化	76%
树立优秀雇主品牌形象，提升竞争力，以起到吸引与保留人才的作用	75%
顺应行业内福利发展趋势	57%
实现各地员工福利的统一化管理，体现便捷性与公平性	44%
合理避税	3%
其他	2%

开展弹性福利可能带来的积极影响



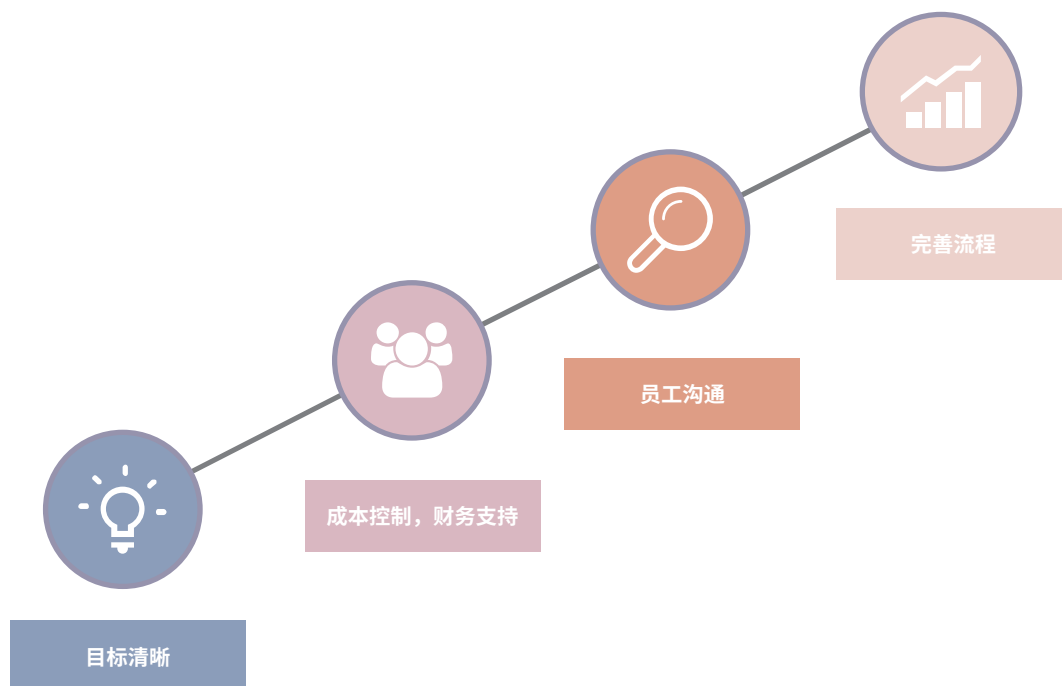
- 调整公司人力结构
- 提升员工对企业的满意程度
- 增强员工的企业归属感
- 满足员工个性化需求，提高员工的满足感和成就感
- 调动员工工作积极性，提高员工工作效率
-





实施好弹性福利的关键节点

在确定开展弹性福利项目后，为更好地运作弹性福利，又有哪些关键节点值得注意呢？玛氏通过自身的实践经验，按照项目的运作流程。从前至后将其具体分为了四个关键阶段：清晰目标、尽早获得财务支持（做好成本规划）、注重员工沟通及后期的不断完善必不可少。



玛氏

1. 弹性福利是能够促进员工福利体验的一个工具，但它是否适用于每一家企业呢？玛氏认为，弹性福利是一个工具而不是一个目的，在考虑是否需要做弹福之前，需要考虑清楚的问题是：企业需要通过弹性福利达成什么？弹性福利能够为企业带来什么？

2. 企业是否能全面地实现弹性福利的关键在于——财务，在于财务流程的可实现性。例如，商保、体检、年节福利在财务是记在不同的账目上的，如果想要打通全部的福利模块，对财务记账的流程会有很大的影响，所以计划上线全弹的企业应尽早地得到财务强有力的支持，这一点非常重要，是至关重要的一环。

3. 那在实施了弹性福利后，企业可能会面临提高弹性福利使用率的挑战，解决这个问题的关键在于**员工沟通**，重视

基层人员的沟通，特别是不能忽视对工厂及一线销售员工的沟通策略与执行。

4. 在推出弹性福利计划后，企业与 HR 们也要有一定的心理预期，因为弹性福利较透明，它将所有的福利产品都摆在了线上，正因这种透明性，也会反过来促使公司进一步地去完善福利和人事的制度及流程。所以上线弹性福利项目之后，不仅仅是要做到每年的推陈出新，也是一个好的时机去重新审视、梳理内部的流程。

始终保持对于**目标**的清晰：

- 为什么需要弹性福利
- 弹福能带来怎样的目标

能否实现全面弹性的关键——**财务**，尽早获得财务的支持。

提高弹性福利使用率的关键：面向基层人员（工厂和一线销售）的**沟通**策略和执行

心理预期：弹性福利的“透明”性，将促使公司进一步**完善**福利和人事的制度及流程



标杆数据

24. 您企业是否使用今年的预算对弹性福利做了调整？ N=108

否，并未做调整	73%
是，对弹性福利模块数量的设置做了调整（注：模块指的是体检、保险等弹福下设置的种类模块）	18%
是，对弹性福利平台做了调整	10%
其他	1%

25. 您企业初始开展弹性福利时，采用的宣传渠道、推广方式是： N=108

企业邮件	57%
微信群、公众号推文	55%
开设专题推荐会、讲座	51%
由直线经理传达	31%
海报、易拉宝	30%
员工与员工之间的推广：由前期选取的员工代表向其他员工进行宣传	25%
H5 页面	23%
视频宣传	13%
纸质宣传手册	10%
其他	2%

26. 您企业收集反馈的频率是？ N=108

没有固定周期，根据实际需要进行意见收集（如新增项目时）	44%
开放意见反馈渠道，员工可随时反馈意见及建议（自下而上）	37%
定期向员工进行调研（请注明频次，如一年一次）（自上而下）	22%
其他	1%

27. 您企业员工对弹福的意见主要集中在哪些方面？ N=108

福利项目缺乏多样性，不能满足需求	53%
福利项目性价比比较低	29%
弹福使用规则、操作流程较复杂，不易理解	27%
供应商服务质量有待提高	27%
员工使用满意度高，并无意见	24%
其他	3%

28. 您企业提供节日礼品的方式是： N=108

发放积分，线上福利商城兑换	55%
实物礼品	55%
购物卡	28%
现金	10%
其他	1%

29. 您企业在弹性福利商城上最受员工欢迎、选择率较高的是以下哪类产品（以实物福利为主的体系平台） N=108

电子产品类	33%
并不使用弹性福利商城	30%
健康保健类	25%
食品饮料类	24%
休闲娱乐类	24%
家居类	18%
其他	13%
健身类	6%

30. 您企业在制定弹性福利方案时，员工之间是否存在一定的差异性？ N=108

否，实施全员统一的弹性福利方案	55%
是，会根据员工不同的职级制定不同的方案	41%
是，会根据员工不同的服务年限制定不同的方案	10%
是，会根据员工不同的绩效表现制定不同的方案	6%
其他	3%

31. 您企业是否已使用积分兑换福利的机制？ N=108

是	53%
否	47%

32. 您企业积分构成的来源是： N=108

每人设定应有的固定积分份额	65%
节假日发放的积分	56%
绩效奖励通过积分的方式发放	25%
通过员工互动认可与点赞等方式换来的积分	18%
年休假未休部分可折算成积分	5%
加班补贴以积分的方式发放	4%
其他	4%

33. 您企业给员工发放福利积分的频次是 N=108

按年发放	42%
按月发放	21%
按季度发放	19%
其他	18%

34. 您企业对于年度积分的管理方式是：N=108

永久有效，不清零，即使员工离职也能继续使用兑换	33%
不清零，但员工离职后需在规定时间内使用兑换完毕	28%
不可累计，到期清零	19%
剩余积分可累计，但需在规定年限内使用完毕	14%
剩余积分可无限累计使用	2%
积分到期后可转入其他储蓄计划（如企业年金，养老金等）	2%
其他	2%

35. 您企业对员工积分使用的范围是否有限定：N=108

否，员工可用积分在弹福平台上的任意模块下兑换福利项目	86%
是，员工仅可在弹福平台上的部分模块下兑换福利项目	11%
其他	4%

36. 您公司会从哪几个主要维度去评估弹性福利开展的效果 N=108

员工的参与率	61%
员工对企业福利的满意度调查结果	52%
福利总成本（包括福利项目成本、运营成本、管理成本等）	36%
人力资源运营总成本	27%
不评估	21%
敬业度	15%
工作效率或业绩	14%
离职率	12%
其他	1%





专家洞察

□ 周金荣 鼎源万家联合创始人



周金荣 首席顾问 鼎源万家

过去十年，弹性福利逐渐从“话题走向实践”。早期，外资 500 强企业在在中国率先推行弹性福利。现在，越来越多的中国企业引入弹性福利，也打造出很多中国市场的创新实践。

通过调研我们看到，企业对弹性福利的认识逐渐深入，从探讨为什么要开展弹性福利，什么类型的企业适合弹性福利，逐渐转向探讨弹性福利的深层实施话题，重点关注如何选择“对”的福利产品、深入人心的沟通策略、基于大数据分析方案迭代、灵活可扩展的系统平台。

鼎源万家一直深耕于企业员工保险与健康领域。结合本次调研聚焦的话题，分享我们的市场实践与洞察。

■ 优秀的弹性福利项目在产品上要有所取舍

在调研中我们发现，中国企业所涉及的福利项目范围很广，且支付方式多种多样。在这种纷繁复杂的条件下，把握好福利的策略和大方向就显得尤为重要。如果不能根据企业的自身特点做些必要的取舍，福利计划的回报、创新和员工满意度都很难保证。

▲ 优选“外面买不到、不好买”的福利产品

在弹性福利平台上，受欢迎的福利产品要具备 2 个属性：首先，这个产品具有排他性，即员工只有在企业内部平台上才能买得到，在外部 C 端市场是不容易买到。第二，在 2B 端采购有明显区别于 2C 端的采购优势，性价比优势明显。在这方面，医疗保险就是一个非常好的例子。虽然保险市场现在发展很快，但员工想以个人名义买到一份能涵盖“门急诊”的医疗保险并不容易。而企业以团体的方式与保

险公司协商，可以很容易的解决这个问题。对于员工个人从市场上买不到的项目，员工对福利的价值感也会大大增强。



▲ 优选靠员工个体力量不好解决的问题

健康是第一生产力，是最值得关注的福利领域。在环境污染、食品危机，看病难、看病贵的大背景下，员工个人和家庭在健康与医疗上有明显痛点。当前全球疫情尚未有效控制，“健康”痛点尤为突出。

健康福利本身有一定的专业壁垒，在企业端安排更有优势。无论是方案设计、供应商选择与管理、还是落地实施，都需要一定的专业知识和经验，在这些方面，企业比员工个人占有更多的专业资源和优势，比员工个人安排更有质量保证，也更具采购效率。越来越多的企业在福利项目安排中，加大了对健康类福利项目的投入，比如：在线就医咨询、员工心理援助计划（EAP）、健康促进活动、大病就医支持等项目。



■ 优秀的弹性福利项目要有“深入人心”的沟通策略

福利方案是企业文化塑造的重要元素,好的福利方案还要配合“深入人心的沟通策略”。与薪酬不同,员工体验和感知是评估福利项目投入产出的重要指标。而沟通是提升员工体验和感知的重要手段。在报告的案例分析中,可以看到,领先的企业非常重视福利沟通,并在了解员工需求、用营销的方式进行沟通等方面采取了很多专业的做法。此外,福利传播与沟通策略还要把握以下三点:

▲ 福利沟通要触发情感

从本质上,福利不仅提供了保障,提供了便利,福利也在传递企业对员工的关爱,是企业文化价值观的表达。在这个意义上,福利沟通不能仅仅讲产品、讲功能。更要讲关爱,要触发情感。一旦员工情感被触发,这个记忆和体验是非常持久的,沟通的效果也会非常好。例如,我们在福利沟通中秉承“Touch the heart to teach the Mind”走心方能入脑的理念,并结合故事的方式,也达到非常好的效果。



▲ 擅用数字化手段进行福利沟通

在服务众多互联网新经济企业过程中,我们发现沟通手法也必须与时俱进,擅于利用数字化的手段来进行沟通变得非常关键。考虑员工多线程、碎片化获取信息的特点,我们的福利沟通,除了员工手册、全员邮件、内网专栏等传统的沟通方式,会更多使用H5、长图、海报、短视频、云课堂、漫画等员工喜闻乐见的沟通方式,沟通的场景也从会议室延伸到工位、电梯间、茶水间、餐厅等。



▲ 全生命周期的福利沟通

弹性福利一般以年度为周期开展。通过企业会把弹性福利年度自选开通前的时段定义为福利沟通的黄金窗口期,大量的沟通资源也会落在这个时间段。但窗口期一过,热点随之消失。很多福利项目并不具“高频”使用的场景,所以宣传期一过,员工就忘了,等需要用的时候,又无法迅速了解相关信息,影响体验。因此,福利沟通需要贯穿福利计划的全生命周期,不同时间,沟通的话题与重点不同,使用的方法和渠道不同,以确保员工在不同的时点都可以获得福利相关信息。

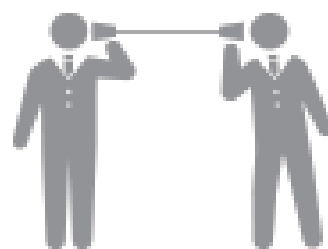
■ 优秀的弹性福利项目需要基于大数据分析的快速迭代

数字化时代下,所有的决策都要基于大数据支持。本次调研中,参调企业对福利数据进行专门分析的比例相较于2年前提升了16个百分点,也充分印证了企业对数据分析的重视程度。

对数据的收集和分析的关键在于能产生洞察,对福利方案、沟通方案、或是运营管理、成本控制等的提升进行有价值的建议。对数据的收集和分析,可以不仅仅局限于福利项目的整体满意度性福利平台登录率、产品、弹性福利参与率、弹选择偏好等常规维度,还可以结合员工年龄组别、福利积分情况、平台浏览习惯等进行交叉分析,结合历史数据分析,对员工的选择偏好做出预测,为下一年度弹性福利方案优化提供数据支持和决策依据。

此外,对弹性福利计划中占比较高的健康保险类,也可以结合不同保险责任项下的赔付数据、就医行为进行颗粒度更细的分析,为企业提供更精准的数据参考。

弹性福利是一个持续的多年期计划,在长期运营中通过多年期、全维度的数据积累,可以有效支持企业对福利方案进行不断迭代优化,从而将福利投入产出持续扩大。



■ 优秀的弹性福利项目需要“安全、灵活、可扩展”的系统支持

弹性福利计划的成功实施离不开灵活、可扩展的系统平台支持。调研显示,8成以上的参调企业都在使用弹性福利平台。

对于有开发能力充足、定制化要求高的超大型成熟企业来说，可以考虑自建平台的方式。对于快速成长型企业，考虑需求变化多，方案迭代速度快的特点，选择 SaaS 布署模式的外部平台，对部分功能进行定制化不失为更好的选择。与企业内部 OA/ 钉钉 / 企业微信 / 飞书等应用通过接口方式单点登录，可以实现省时省力、快速上线。此外，还有很多具体功能也会影响运营效率，比如是否可以便捷嵌入企业内部各种应用程序，支持单点登录、灵活适配各类终端设备，支持不同风险页面定制、支持中英文双语、提供多种自定义产品模板，确保福利产品灵活快速上架、支持定制化的购买规则与流程设定，满足企业弹福政策要求；更为重要的是，可以支持福利积分、企业内部虚拟货币与员工现金的混合支付。为企业弹性福利方案设计提供了更大的设计空间。



案例启示

□ 玛氏中国：弹弹我的福利——用弹性福利释放福利新能量



张慧 高级薪酬福利经理 玛氏中国

■ 实施弹性福利的背景

▲ 过往 HR 多关注“薪酬”，如今 HR 更重视“福利”

从中国市场逐年降低的薪酬调薪率能看出，中国已经从高薪资增长转化为越来越谨慎的薪资增长模式，因为薪资一旦被调高就很难再降低了，随之而来的还有相应增长的社保、加班费等，代表着更高的用人成本。当企业对薪酬增长越来越谨慎，但同时仍有吸引、保留人才的要求时，HR 又能用怎样的方式去应对呢？柔性的“福利”正在被越来越多的企业所重视及运用。

▲ 多代际对同事体验带来挑战

此外，劳动力市场的年龄层也在发生着变化，在发展中国家的劳动力分布已出现较为平均的态势。20-30 岁、30-40 岁、40 岁以上，在很多公司都有着越来越平均的趋势，这种多代际、“几代同堂”的现象，让公司不得不重视每一个群体的呼声。

在调查中，玛氏也发现不同年龄层的员工，他的需求心声也是不一样的，喜欢的福利也不一样。介于每个年龄阶段的员工需求、心声、福利爱好都不一样，而企业又不能忽视任何一个年龄阶层员工的需求，企业是否能在兼顾成本的同时又满足不同员工的需求呢？所以，员工的自选就成为了必须，弹性福利就成为了雪中送炭而不是锦上添花。

不同年龄段员工喜欢的福利项目各有不同



▲ 未来的工作方式和职场，需要我们更积极主动地应对

此外，我们未来所面临的工作方式和职场，都有很多的变化和未知，像职场的老龄化，人员的多代际和多元化，灵活的雇佣等等，人力资源需要更为积极主动地去应对这种变化，而不是等到问题出现了才去想方案，所有这种外部的因素都在给玛氏的薪酬福利提出了新的挑战，提前做出完善准确的计划、解决方案。



▲ VUCA 时代下，玛氏期待有更多薪酬福利的创新

从内部来看，玛氏的薪酬福利方案一直以来也在做着不断地调整，每个阶段都有每个阶段的战略目标。在 2013 年及以前，玛氏更多着重在薪酬福利的投资，提供能体现竞争力的薪酬福利方案；在 2014-2018 之间，薪酬福利则更侧重于标准化的效率与不同薪酬福利方案的整合；从 2019- 至今，在这个 VUCA 的年代，玛氏对于薪酬福利也提出了新的要求，重点是灵活性与创新性兼备的方案。



所以在以上 4 点综合背景的驱动因素下（“柔和”的福利市场、多代际带给企业端的新思考、更加积极主动地去应对未来可能存在的挑战、玛氏自身创新、多元化的要求）弹性福利的方案成了顺应外部市场及内部人员发展的必然产物。

“弹弹我的福利”是玛氏弹性福利的口号，生动形象、简单易懂的口号将玛氏整个弹性福利计划的优势跃然纸上，整个方案就如同口号中所说的那样，是真的做到了将福利弹了起来。



■ 玛氏的弹性福利方案

▲ 弹性福利设计的原则

1. 保持现有的福利策略定位以及福利预算不变，因为设计的初衷就将成本考量作为重要考虑的因素之一，所以弹性福利方案的推出也不应给企业成本带来额外的压力。
2. 要将福利真正“弹”起来，达到多元化、个性化、定制化、灵活化，这是玛氏福利变革的要求，所以弹性福利的方案设计上，要让每一位同事都能够通过个性化调整来决定自己的福利选择。
3. 福利要有所弹，有所不弹。福利还有一个功能对于每一位员工的保障功能，所以，要保障每一位员工规避掉重大风险，所以要区分适合做弹性的福利与不适合做成弹性的福利选择项。
4. 增强整体福利可视性，使福利项目发挥更大价值。
5. 不过分复杂，易被同事理解。

以上五点设计原则，指引着玛氏所有方案的设计。

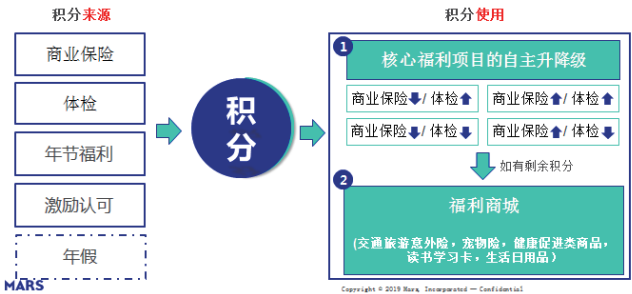
▲ 玛氏弹福的特点

1. 覆盖多样化的人群：覆盖约 10,000 同事 / 13 个职能部门 / 遍布 200+ 城市的一线销售 / 7 间工厂的工人和管理人员
2. 没有额外成本的增加：不增加公司福利成本，不影响现有福利规则，不改变福利预算定位
3. 大胆创新，玩出新花样：打通各个福利项目，提供补充医疗和体检的降级计划
4. 整合福利和短期激励项目：10-15 个福利项目上线平台，4 个激励项目通过平台发放认可奖励。

▲ 弹性福利的项目设计

+ 使用规则：通过积分的引入，打通福利项目之间的壁垒

积分来自商业保险、体检、年节福利、激励认可等项目的累积，将各个项目进行打通，员工可用积分对核心福利项目进行自主的升级或降级，如有剩余积分，也可在福利商城中进行自主兑换。



+ 项目实施的重要节点

2020 第三季度，玛氏从年节福利开始着手，逐步推进弹性福利的展开，因为年节福利是每一位员工都会去兑换、应用的福利，通过年节福利能够引来大量员工对弹性福利平台的关注。在四季度开始商业保险的年度注册，在未来的 2021 各季度也将逐步上线福利商场、激励认可以及健康体检。



■ 关于福利沟通——用营销的方式做福利沟通

▲ 大量重复出现在宣传上的主视觉 (KV)

推出弹性福利较有代表性的图案并重复地使用宣传，使员工能够在工作中或闲暇时间能够有机会看到，在员工面前进行多次曝光。可能员工在看到的当下只是一眼略过，但在多次曝光的效应下，久而久之，当员工在此有意无意地看到相同图案时，大脑会自动地关联出弹性福利；或者当员工想到弹性福利字样时，也能立马联想到这些标志性、有代表性的图案。比如说弹性福利的宣传 IP 玛小福去做一些宣传及内容讲解，包括福利树都是会经常出现在沟通材料上的图案。



玛氏弹性福利宣传大使 IP：玛小福



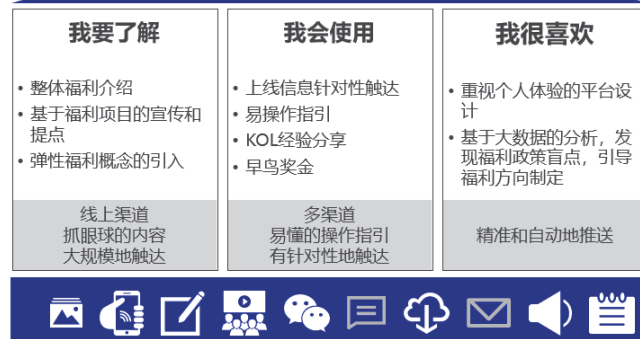
玛氏弹性福利标志性图案：玛氏福利树



▲ 弹性福利的沟通，就是一次以“同事”为导向的变革管理

目标：改变思维 重塑行为

以“同事”为导向的变革管理



这个变革管理的目标是：改变思维 重塑行为，希望能够通过良好的沟通改变员工对于福利原本固有的思维，改变员工去使用福利的行为，从被动接受公司所给予的各种福利安排，转变为从自身所需出发，个性地定制自己喜欢的福利形式。

为了达到这一目标，玛氏通过三个支柱来采取行动，进行福利的沟通：“我要了解”“我会使用”“我很喜欢”。

+ “我要了解”

分整体福利的介绍和弹性福利项目的引入两条线，主要通过线上渠道，通过抓眼球的内容和宣传方式，进行大规模地推送和触达。

整体福利介绍，通过视频的小有事将公司的福利做整体化介绍，然后根据内部调研，让大家选出最想了解的福利项目，做跟进式地深入讲解。

第二条线引入弹性福利项目，再一次高效利用线上渠道，抓眼球的方式去进行沟通（宣传形式、文案、排版布局等方面进行创新），引起员工的好奇心，让员工觉得好玩、有趣，有了解的感兴趣度，例如，推出了 15 秒的小视频，方便员工在朋友圈进行转发。

弹性福利的介绍示意图



+ “我会使用”

在成功引发员工的好奇心，关注点就在于指引同事正确操作福利平台。关键点在于有针对性地去进行触达，所以信息要简单明了，宣传渠道也将更为精准。

在实践中，玛氏发现微信信息覆盖只是基础，而渠道精准推送才是关键。不同工种的员工有不同的获取信息的渠道偏好，例如，办公室员工会更倾向于通过邮件的方式获取信息，邮件被阅读率是很高的，此外，玛氏还通过自行开发的机器人，将信息通过员工电脑弹窗的方式进行推送，以提醒员工关注和采取行动。而对于一线销售员工来说，他们使用电脑的概率相对来讲比较低，他们常用的是销售渠道专用的微信公众号，因此，需要与此专用渠道进行打通，将宣传内容放置在这些员工经常会看的渠道端进行推送。同时，销售人员经常会有销售会议，通过销售经理在会议上进行上传下达，也是一个非常好的信息传递渠道。对于工厂工人来说，上述的几个渠道都不适用于他们，反而，易拉宝、驻场路演、在饭堂设置专用电脑会是比较精准的投放渠道。



+ “我很喜欢”

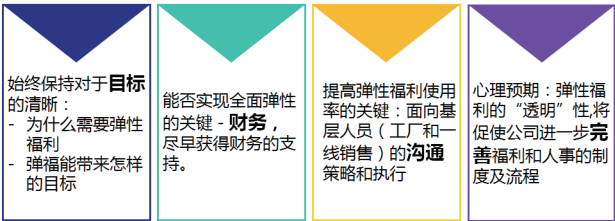
最后在员工使用弹性福利之后，如果他觉得好用，他才会推荐给他的同事们。

要让员工喜欢，那么一定要重视个人体验，同时，也希望能够基于大数据的分析，发现福利政策盲点，引导公司制定未来福利的方向。玛氏在商业保险模块上线前就实行了3次的内部测试，测试人数层层扩大，系统平台功能快速迭代。

▲ 以同事体验为核心的 Test & Learn : 快速地测验，不停地迭代

Test & Learn 重点	涉及人数	历时
测试平台参数和逻辑搭建的合理性	10人	6工作日
平台跳转和操作指引	60人	4工作日
从测试环境转移到正式环境，正式开窗试运行，允许小范围同事上线使用，并对于沟通指引宣传材料给予反馈	900+人	5工作日
全范围上线，全员体验	9000+人	

经验小结



- 弹性福利是能够促进员工福利体验的一个工具，但它是否适用于每一家企业呢？玛氏认为，弹性福利是一个工具而不是一个目的，在考虑是否需要做弹福之前，需要考虑清楚的问题是：企业需要通过弹性福利达成什么？弹性福利能够为企业带来什么？
- 企业是否能全面地实现弹性福利的关键在于——财务，在于财务流程的可实现性。例如，商保、体检、年节福利在财务是记在不同的账目上的，如果想要打通全部的福利模块，对财务记账的流程会有很大的影响，所以计划上线全弹的企业应尽早地得到财务强有力的支持，这一点非常重要，是至关重要的一环。
- 那在实施了弹性福利后，企业可能会面临提高弹性福利使用率的挑战，解决这个问题的关键在于**员工沟通**，重视基层人员的沟通，特别是不能忽视对工厂及一线销售员工的沟通策略与执行。
- 在推出弹性福利计划后，企业与HR们也要有一定的心理预期，因为弹性福利较透明，它将所有的福利产品都摆在了线上，正因这种透明性，也会反过来促使公司进一步地去完善福利和人事的制度及流程。所以上线弹性福利项目之后，不仅仅是要做到每年的推陈出新，也是一个好的时机去重新审视、梳理内部的流程。

ABB 中国弹性福利案例分享



贺秋雨 Hub Benefits Manager – North East Asia ABB中国有限公司

■ 实施弹性福利的背景与历程 ——从补充养老着手并不断完善、提升

2007 年，ABB 开始向全体员工推行补充养老计划，但随着时间的推移，ABB 也渐渐发现，每一个员工受多种因素的影响，如年龄、家庭背景、所处生活阶段的不同等，对于福利的需求是存在差异化的，会有一些个性化的诉求。所以 ABB 开始尝试将补充养老计划转变为一个可为员工提供多种选择的福利方案。

在实践的过程中，ABB 会每年对弹性福利计划里的产品及方案进行调整与升级，并稳步地加入更多的福利选项，从逐步扩充商业保险模块开始着手，除了原先的长期储蓄方案，加入了员工自主升级商业保险的方案，受益对象不仅覆盖员工本人，更全方位地覆盖了员工家人。其中，商业保险升级方案里包括了医疗保险、寿险、意外险、重疾险等多种保险产品。此外，ABB 也开始引入了健康相关的产品及在线福利商城，以多样化选择的形式让员工根据自己及家庭的实际需求灵活地配置福利方案。

ABB中国弹性福利内涵



■ 弹性福利计划实施的主要形式——积分制

ABB 开展弹性福利的形式主要是以积分的形式给到员工，积分的计算是根据每位员工每个月月薪而设定的一个固定比例，员工每个季度都可以根据自身积分池的多少灵活配置福利产品。

▲ 积分的使用规则：核心 + 自选

积分的使用会分为核心 + 自选两部分，核心积分直接进入必选的固定项目，剩余自选积分员工可自由使用，可以在保险、在线福利商城、体检、自选储蓄计划模块里做自由灵活地选择。

固定项目是核心的“储蓄计划”，通过“储蓄计划”，公司帮助员工建立长期储蓄，特别是对于一些比较年轻的蓝领员工来说，他们更多地福利配置会倾向于即时消费，公司希望引导并助力员工以健康的理念进行规划财务、规避长期财务风险，所以这也是 ABB 设定核心“储蓄计划”的初衷。

ABB 的积分管理现阶段是每个季度清零结算一次，大家只能在每个季度期间使用当季度的积分，如果积分到期，员工还没有使用完毕，未使用的积分会自动地进入到员工的“储蓄计划”中。这也意味着，所有员工都能完全地享用完这些积分，区别在于，如果员工能够更积极地在积分到期前将积分使用完毕，那么他能够更灵活地做出选择分配，将积分对自己的效用价值尽量地发挥到最大。但如果员工错过积分的使用期限了，这些积分会默认地进入到员工的“储蓄计划”中去。

■ 全方位的弹性福利宣贯

▲ 集中式大力宣传——渠道多样、时间段集中

ABB 的弹性福利较为大力度集中式的宣传时间段会在每年年底和各季度选择期内展开，全方位地从海报、邮件、短信、H5 推送到内部的网页、线上、线下宣讲会、员工活动等方式大规模地去和员

工做弹福计划的宣贯。在日常的培训和员工沟通活动中，也会加入弹性福利相关的宣传材料做宣导，例如新员工的入职培训、经理人员培训、企业文化培训等。

▲ 员工选择前的宣贯指导

当员工做年度 / 季度福利选择之前，ABB 会开展关于弹性福利的宣传活动或讲座，给员工做关于弹性福利方案的讲解，也会邀请相关的专业人士为员工带去针对于不同福利产品的专业知识讲解。但确实，每个员工对于福利产品配置的认知受限于教育程度、消费习惯、风险意识、健康理念等多种因素，所以在前期的宣贯上，ABB 会比较强调日积月累的重要性，只有员工慢慢地增强对于健康管理、财务规划、风险管控等方面的认知，才会对弹性福利方案的选择上有更多、更深层次的思考，选择那些对自己真正有帮助、适合自己的福利产品。这也是 ABB 长期坚持做弹性福利宣贯的初衷之一。

▲ 不同工种间的不同宣贯方式——便于员工操作与理解

此外，针对于不同的工种：白领员工与蓝领员工，ABB 也相对应地设置了不同的方式做宣贯，方便员工接受、理解。

无论是白领还是蓝领员工，都会被邀请参加宣讲会，区别点在于，由于蓝领员工分布集中在工厂，所以 ABB 会根据其所处的不同地域安排不同的宣传场次供他们选择。

此外，对于蓝领员工来说，由于无法利用电脑参加线上宣讲会，ABB 特别利用了内部人力资源管理 APP，在福利选择期推送 APP 信息引起蓝领员工的关注并提供必要的信息。此外 ABB 在 APP 上会放上一些简短易懂的小视频，内容涵盖每年弹性福利计划的具体内容、福利产品介绍并且有针对性地指导蓝领员工一步步地进行操作。蓝领员工们还可以在福利选择期内随时随地地通过手机 APP 去进行操作福利选择。

■ 弹性福利的完善

▲ 增加员工的使用频次——加深员工对弹性福利的粘性与认知

从 2015 年正式推行弹性福利计划开始，ABB 会根据员工的选择偏好、外部福利市场的趋势、与核心福利的对接等因素，不断地去升级、完善整个弹性福利计划。为了使员工通过每次的参与，加深对弹性福利项目的理解与感知度，ABB 在员工的选择频次、选择时间限定上也做了相应的调整，从原本一年一次的弹性福利选择频次上更改为了每季度选择一次。

从员工使用的角度来说，从原先一年一次选择弹福的频率增加到每季度一次，员工可以根据每季度不同的生活需求更及时地调整福利

配置。从员工对于弹性福利的感知度来说，季度选择增加了弹性福利在员工面前的曝光度。在每一次的季度弹性福利选择开放之前，员工都会及时地收到信息提醒及相关的弹性福利手册，也就意味着员工在每次做选择前，都有机会更进一步深入了解弹性福利计划和福利产品内容。员工每多一次使用体验，将会加深其对弹性福利的认知程度，增加员工使用弹性福利的粘性。

▲ “自上而下” + “自下而上” 双通道反馈形式的打通

+ “双向互动”，加深员工对弹性福利的认知

在日常的工作中，HRBP 会利用每次与员工沟通的机会收集员工们对弹性福利的使用感受及建议（**自上而下**）。同时，员工如果任何时候有任何对于弹性福利的想法、问题，都可以随时地到企业内部的自助服务平台去提出反馈，收到反馈的 HR 同事会逐一进行回复，同时这些反馈也是每年规划新一年弹性福利计划时最有价值的信息（**自下而上**）。

通过每年对弹福计划地不断升级、调整，ABB 也收获了员工的好评及对整个弹性福利项目的较高认可度。

■ 对于弹性福利的未来规划

目前来说，ABB 的弹性福利从原来的补充养老到现在弹性福利的全面展开，已经经过多年的历程，员工本身的认可度是非常高的。在经济大环境处于下行的当下，ABB 会每年根据市场变化、员工反馈，提升弹性福利项目的吸引力，使员工从心底觉得福利的适用度提升，将每一分在弹性福利上的投入都花在刀刃上。

对于弹性福利的大类别模块，ABB 暂时不会去做大调整，但针对于每个模块下的各项福利产品 ABB 每年都会推陈出新，将一些选择方案做优化、增加或者剔除。主要从三个维度去做考虑，一是**公司的福利价值主张**，二是**福利产品的重要性与员工的适用度**，三是**内部管理、操作的复杂性**。

■ 如何提升员工对弹性福利的感知度？

▲ 前期做好需求调查兼顾员工的期望值管理——正确引导员工关注福利的方向

在提升弹性福利对于员工的感知度方面，我觉得首先得去辨识员工的需求，有时，企业想要给予员工的福利其实并不是员工真正所需要的，辨识员工的需求需要根据企业员工不同的年龄结构、家庭结构、所处的人生阶段去做一些重点性的设计。辨识的方法可以通过调研的方式有针对性地获取员工的相关想法，或者通过分析员工过往福利选择的数据。在做前期调研时，企业也需要兼顾管理员工对于弹性福利的期望值，因为站在员工的角度，他可能会五花八门的需求提出，但企业在员工需求调研时需要把握一个度，不光是无限制地去满足员

工的需求，也要考虑企业本身想要传递一些怎样的福利价值理念。例如 ABB 的理念之一是鼓励年轻员工去为自己的财务做长期规划，所以 ABB 将储蓄计划纳入到了核心福利项中。所以，在整个弹性福利方案的设计里，一方面需要考虑员工的需求，另一方面也要考虑公司价值文化的传递，引导员工选择，关注福利的方向，比如说健康管理、长期财务规划等大方向。

▲ 宣传的重要性不可小觑——多样化的沟通形式

在整个计划制定完成后，另一个在弹性福利计划中非常重要的关键步骤是宣传。如果宣传做的出色且到位，能够极大地提高员工对于弹性福利的感知度。全方位且高密度地去和员工进行宣贯与沟通，宣传形式可以是多样化的，对于不同的员工也可采用不同的沟通方式与方法。

▲ 配合后期进一步完善并兼顾运营成本

在实施弹性福利后的每年，也要不断地根据员工的一些反馈和实际市场的实践，去调整弹性福利计划，同时兼顾企业内部在运营时的成本和效率。

□ AECOM 弹性福利实践



甘海颖 中国区人力资源总监 AECOM



黄静 中国区薪酬福利经理 AECOM

■ 实施弹性福利的背景

AECOM 本身提供给员工的整体福利就已是大而全，整个预算的分配也已近饱和。但在平时通过与员工的沟通过程中，HR 了解到员工对于弹性福利是有一定需求的，特别是在保险这块的需求也是每年都在增长，加之今年的疫情催动，员工对于保险的认知度有了更高的提升，随之而来还有对保险更定制化的需求。

那么在预算限制下，该如何更好的将福利价值最大化，给到员工最好的福利体验呢？AECOM 想基于传统福利的迭代、升级，并在预算不变的情况下，最大限度地给到员工一些弹性的福利选择。从员工需求度最高的商业保险入手，逐步推进弹性福利计划。

■ 弹性福利之商业保险

在延续提供完善的保险套餐的基础之上，AECOM 开始给员工提供一些额外的自费升级选项，例如重疾、意外险和寿险配额、保额升级等，覆盖人群也从员工自己逐步扩大至其配偶、子女、父母。特别地，通过 AECOM 的弹性福利平台购买保险，员工能够以比市面上低的价格买到市面上较好的产品，所以项目推出以来，员工的参与率、满意度还是较高的，公司能提供给他及其家人有较高性价比的产品，省去了其在市场上的对比、比价，加上员工之间的经验分享与越来越强的健康管理意识，每年通过自费进行保险升级的员工数量也越来越多。

■ 对员工需求的捕捉——深入了解员工心声

在有限的成本下，提高员工对福利的满意度，离不开推出的产品与员工需求之间的高匹配度，所以前期对员工需求的捕捉工作至关重要。

AECOM 会有常规性的与员工做有关福利话题的探讨，在此期间是倾听、了解员工心声、对福利想法、需求非常好的机会。此外，

AECOM 今年也推出了保险福利的问卷调研，AECOM 员工平均的年龄层是比较偏年轻的，所以问卷的调研方式也是员工很愿意去接受的方式，通过在问卷上设计一些有针对性的问题将员工的福利的需求了解彻底。

今年在使用了调研问卷的形式了解员工需求的方式下，员工整个的满意度也有明显的提升，在收集到员工的问卷反馈后，AECOM 在福利设计中也认真参考了员工心声，并更有针对性地推出了一些福利产品，员工的反馈也都不错，今年还会在原有的基础上进一步地做改善，更具针对性，对于那些前期对弹性福利感兴趣，最终却没有选择产品的员工，AECOM 也打算就这一方面进行线下访谈，深入倾听员工的心声。

■ 前期对员工需求的把控

值得一提的是，在调研问卷的题目设计上也需要有一定的把控，因为如果在前期问许多员工开放性的问题，那么可能会造成员工在并没有太了解福利的情况下，对福利项目有过高的期待，有些需求可能会显得有些不切实际，当最终的结果与员工前期的期待有落差时，就会导致员工对福利满意度不高的风险。所以 AECOM 在问卷的设计上也是花了一定的心思，不能放置过多的开放性问题，更多的是会设置一些倾向性的问题，给员工一个合理的心里预期，并引导其做出最正确的期待与选择。

■ 提高前期员工对福利产品的了解度

在福利的宣贯方面，除了前期加强员工的健康保险意识的认知度、深入了解员工需求并对员工的期望值做一定的管理之外，增加员工对福利产品配置方面的了解，也是提高员工对福利感知、满意度至关重要的一环。

■ 别开生面的线上福利空中宣讲会

在弹性福利实践的过程中，AECOM 发现其实许多员工对于福利的产品该怎样配置了解度并不是太高。正好适逢疫情，无法开展一些线下的活动，于是今年 AECOM 就开展了有关弹性福利别开生面的线上空中宣讲会。在空中宣讲会上就家庭、个人产品配置展开了详细的介绍，并邀请了有关的专业人士为员工答疑解惑，AECOM 希望通过线上讲座能够让员工有一个对福利产品概念性的认知。同时就今年根据问卷调研设计出的产品与员工进行具体的沟通，帮助员工在做选择时，能够有一些更多的专业知识作为指导，以便帮助其做出最佳的选择项。

在空中宣讲会之后，应员工的要求，也单独地组建微信群，员工如果有进一步的问题可以随时在微信群上得到进一步地解答。从员工参与宣讲会的效果来看，今年员工更加积极地参与提问互动，最终使用弹性福利的人数比往年有所增长。

■ 线上线下紧密结合的宣贯方式

在宣贯方式方面，AECOM 也是会使用邮件、H5 界面，微信等配合线上线下的宣讲的方式进行全方位地宣贯。在前期宣贯过程中也是会遇到，例如邮件浏览率不高，宣讲会参与度不高的情况。AECOM 采取了更为紧密沟通方式，让 HR 与业务团队的距离更为贴近，深入员工内部进行更进一步的宣贯、沟通工作。此外，也需要加强线下沟通的布局，相较于线上，如邮件，员工确实存在比较容易忽略信息的情况，所以为达成良好的沟通效果，线下紧密地配合的一系列宣贯工作也必不可少。

■ 强调员工体验度的弹性福利

AECOM 对整个弹性福利的预算控制是比较严格的，所推出的弹性福利会非常强调员工的体验度，所以 AECOM 在设计弹性福利规划时肯定是从员工的需求点出发，并依托于供应商的实力，将市场上最好的、性价比最高的一系列福利产品给到员工。企业作为提供员工福利的平台，将市场上最好的一些福利保险产品给到员工进行选择，AECOM 首先会在市面上的供应商中做出筛选，将最优质的福利产品供应商带给员工，大量省去了员工在市场上自行选择、比较的时间。

在提供优质产品的保障下，也会引导员工去做一个最适合与他的产品选择，告诉员工这是什么，让员工对这些产品的效用都有一定的了解，等到他有需求时就会第一时间想到相适配的产品。

在日常工作中，也会安排正式或非正式的面对面访谈、沟通，了解员工的需求反馈。让员工感受到企业所提供这些产品的高性价比，应用下来，目前 AECOM 员工的反馈非常高，员工的感知在逐渐上升，逐步意识到企业所供的产品会比他自己在商场上搜寻的产品性价比高出许多，所以员工的使用率也在逐步提升。

□ BeWell@Bayer 数字化运营福利品牌



Sarah Shen 高级人力资源顾问 拜耳中国

■ 清晰的健康福利目标与框架

拜耳是一家具有 150 多年历史的创新企业，在生命科学领域的健康与营养方面具有核心竞争力，致力通过创新来改善人们的健康与生活。在实现这一目标的过程中，拜耳也十分重视在员工健康方面的投入，并把“员工健康”为目标指导整个福利项目的设计与运营。

“BeWell@Bayer”是拜耳的健康福利框架，从“职业健康与安全”“更好的工作环境”“注重健康行为”“健康保障”及“领导力与健康”五个维度，为公司福利设计提供可持续的长期战略。围绕员工健康展开福利整体设计与沟通，在清晰传递公司福利目标的同时为现有福利产品组合的优化指明方向。

■ 先进的健康福利设计方案

从 2013 年拜耳弹性福利项目上线到现在，拜耳从未停止过福利项目的升级。从设计到实施，一直是在往超前化、市场标杆的方向迭代。传统方式下的福利项目设计和落地，通常会去考虑市场上有什么样的项目，然后看成本与预算、流程怎么走、选怎样的供应商怎么进行考核和管理。但大家发现这些点不是从员工角度出发的，很难聚焦员工作为福利用户对象的需求与体验。往往员工满意度、积极性不高，出现的反馈主要是“不理解”“不喜欢”“不了解”。拜耳中国的员工健康福利项目设计围绕这三个难点，从“用户体验”出发解决问题，并通过“数字化”方式优化公司的福利项目。现已形成三大核心板块：

1. 核心福利保障全体员工共性需求；
2. 弹性福利赋能员工个性选择；
3. 品牌健康活动塑造员工健康行为。

三大板块相互联结、协同、配合，从员工的切身需求出发，为员工打造了一个能满足各类健康、生活平衡需求的多元化平台。



■ 创新的健康福利品牌打造

在整体福利框架的指引下，拜耳福利团队以“爱健康、乐生活”为主题，通过数字化创新，推出了一系列健康产品和活动，在公司内部形成了鲜明的品牌和口碑效应。

▲ “健康日”：数字化推广，引导健康的生活方式

拜耳选定每年 5 月 25 日为健康日 (Well-being day)，寓意“我爱我”。每年结合员工关注的健康内容，通过为期几周的活动，帮助员工了解健康知识，引导健康的生活方式。2020 年健康日的主题为“齿科健康”，因为疫情的关系取消了原本线下开展的一系列活动，取而代之的是推出了线上直播活动，邀请专业齿科医生借助于直播平台的优势，为全国各地的员工带去相关齿科知识。为确保直播内容聚焦，并且有趣、有料，在直播之前福利团队推出一款齿科健康主题的 H5 小游戏，为直播预热同时，通过小游戏科普了日常生活中大家需要关注齿科知识，收集员工们想要了解的内容。在小游戏推出的第一天，就收到了近 400 条员工反馈，并最终形成了直播间分享主题儿童护齿、牙齿美白、牙齿种植等。整个直播活动总计吸引了 3000 多人次的线上参与。

整个活动通过数字化媒介的串联吸引员工关注，收集和聚焦员工需求，再用有趣有料的形式输出去引导健康生活的方式，从“用户体验”出发，有效的提高了员工的福利体验。

▲ “21 天健步走”：游戏化体验，塑造良好健康习惯

每年 8、9 月份拜耳都会开展健步走活动，到 2020 年已经是第四季。为期 21 天的健步走挑战赛，通过游戏化的机制，鼓励全国各地的员工线上打卡，团队协作，用 21 天养成一个健康习惯。每年健步走都会定制出别出心裁的主题和游戏规则，例如第一年的规则是“找到另一个 TA”，在健步走的过程去寻找与自己随机匹配的队友完成任务；以及在赛程中加入竞争的元素，活动最后会 PK 出最强战队，连续打卡 21 天选出最强个人。2020 年的主题是“助力公益”，每位参与健步走的同事或团队在达成一定步数目标后，就能收获一个实物健康包。最终 21 天健步走获得的所有健康包，都会被拜耳员工志愿者团队带到对口乡村、偏远地区孩子们，成为他们的健康教育的一部分。去年的公益主题吸引了近 3000 位员工和员工家属们参与健步走。在健步走小程序的社区里，每天都能看到员工和家属们分享各种有意思的图片，互相激励、互动打气。一起走过的 21 天，每一个参与者走的每一小步，都是守护健康的一大步！



■ 挖掘用户体检，全面提升员工满意度

▲ 转变思维，挖掘更多用户体验机会点

以往传统的角度通常是思考公司可以给员工什么，用怎样方式和流程去做，但拜耳以一个设计化思维，把员工作为用户来看待，分析整个福利周期中不同用户体验，从用户角度分析和评估可能出现负面体验接触点，深入挖掘可以提升体验的机会点并加以调整优化。

▲ 多维度收集反馈，让员工为自己的福利发声

拜耳每年都会追踪员工满意度以及各项活动的反馈数据，用以评估福利项目的成果，并为之后的优化调整明确方向。2019 年员工福利满意度为 88%，2020 年满意度又进一步提升，超过了 90%。这样高的满意度对于大体量公司的福利项目来说非常不容易。再次验证从用户体验来进行健康管理，利用数字化、游戏化的方式运营福利项目的成效。



2021 年，拜耳的“爱·福利”计划将以“健康不止步”为主题，继续为员工带来有料、有趣、有爱的健康福利产品、服务和体验，持续提高员工的健康意识，推动健康行为。

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

截止至 2020 年 6 月 30 日：

- 智享会付费会员企业超过 3800 家
- 遍布 20 个行业门类和超过 60 个行业大类
- 其中本土领先企业约占 60%，外资企业约占 40%
- 已经进入中国的世界 500 强和全球 2000 强企业中，超过 90% 的企业正在享受智享会的各项服务
- 注册会员代表中，人力资源总监及以上级别占 24.1%，人力资源经理级别占 54.9%
- 人力资源智享会（HREC）每年举办超过 200 场会员专享活动，包括：近 40 场大型年会与展示会
- 70+ 场空中课堂和网络会议
- 14 场标杆企业实地探访活动
- 超过 100 场人力资源专业培训与各类版权课程
- 人力资源价值大奖以及人力资源供应商价值大奖
- 人力资源智享会（HREC）旗下双月刊《HR Value》杂志，读者人数超 3 万名
- 人力资源智享会（HREC）每年出版超过 12 份研究报告
- 人力资源智享会（HREC）每年邀约、采访并撰写超过 200 个企业实践案例
- 人力资源智享会（HREC）旗下“供应商采购指南（The Purchasing Guide）”集合了市场上兼具知名度和美誉度的近 200 家人力资源服务商帮助人力资源从业者在采购服务时，节省时间，降低风险



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

鼎源万家创建于2002年，以创新和灵活的解决方案响应企业的健康福利需求，是国际福利网络组织 (International Benefits Network) 在中国的唯一成员。十几年来我们服务400+家新经济细分领域头部企业，陪伴他们从天使轮到独角兽，从百人初创到万人规模，更懂企业成长的人才健康需求，以专业角度提供从咨询、方案实施到项目运维的一站式综合服务，是成长型企业的安心之选。

陪伴他们从**天使轮**到**独角兽**

从**百人**初创到**万人**规模

更懂企业成长的人才健康需求

以专业角度提供从咨询、方案实施到项目运维的

一站式综合服务



【鼎源万家的使命】

促进企业的健康文化，为企业打造有吸引力的员工保险与健康福利
让企业人的身心健康成为推动企业发展的源动力

传递安心和感动

www.insupro.com

北京 · 上海 · 广州 · 西安

电话：(8610) 86468333、88136885



第四届中国企业弹性福利实践调研报告

The 4th China flexible benefit 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.