

2024 企业弹性福利 调研报告

2024 Flexible Benefits Survey Report

调研主办方



联合主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会 & FESCO 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 & FESCO. Reproduction in whole or part without prior written permission from HR Excellence Center & FESCO is prohibited.

首席顾问 · CHIEF ADVISOR



井冉

FESCO

弹性福利事业部总经理

顾问团 · ADVISORY GROUP



Stella Zhang

Mars China

Total Rewards Partner



王哲沂

欧加隆中国

Associate Director C&B

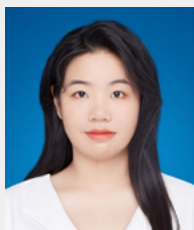


周欣然

卡夫亨氏

薪酬福利主管

作者 · AUTHOR



沈佳妮 Jenny.Shen@hrecchina.org

沈佳妮现任人力资源智享会 (HREC) 高级调研顾问一职, 曾负责完成《《企业 OKR 落地研究报告》《内部人才流动与人才市场研究报告》《教练技术助力人才发展与团队发展研究报告》《第五届人力资源信息化》《共享服务中心服务运营质量的提升与优化》等人力资源领域多项研究。

在《2024 企业弹性福利》项目中负责市场诊断、案例采访、数据分析与报告撰写等工作。

沈佳妮毕业于英国萨塞克斯大学, 获得管理学硕士学位。本科毕业于英国雷丁大学, 取得了食品工艺与生物加工学士学位。

目录 · CONTENTS

* 序言：当前弹性福利市场现状与研究重点	2
▶ 弹性福利市场概况与挑战解析	2
▶ 研究重点	4
* 福利方案优化助力成本可控	5
▶ 数字化助力福利综合成本降低	6
* 弹性福利价值塑造	10
▶ “重新定义”弹性福利价值	10
▶ 弹性福利价值打造	11
➔ 通过弹性福利管理模式，实现福利内容的灵活调整	12
➔ 弹性福利商城助力多样化实现，个性化需求满足	19
➔ 提升福利满意度与感知度	24
➔ 让福利成本更有效	40
* 参调企业	44



❁ 序言：当前弹性福利市场现状与研究重点

▶ 弹性福利市场概况与挑战解析

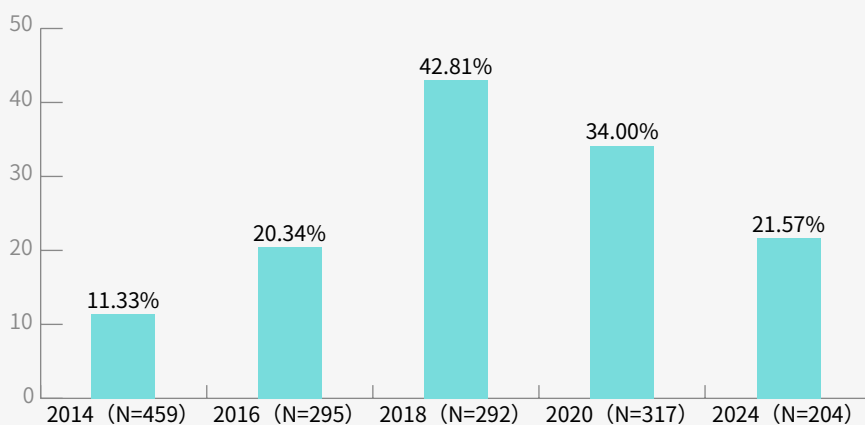
弹性福利市场概况

弹性福利市场概况：“预算不足”与“不了解弹性福利价值”是企业目前不开展弹性福利的原因与面临的挑战。

- » 目前市场弹性福利开展率为 21%，较 2020 年数据，下降约三成。
- » 8 成未开展的企业表示，“企业福利预算不足”“不明白弹性福利现在对自己的价值”是核心原因。
- » 这主要与外部经济形势、企业经营状况以及当前经营管理重点有关。
- » 现阶段很多企业的重点是业务开发与降本增效，而弹性管理需要占据企业更多的时间和人力运营成本。

距离智享会第一次发起弹性福利调研，距今已过去了十年。图表一呈现了自 2014 年至 2024 年间所开展弹性福利企业数量的变化。这十年间，弹性福利市场开展情况先升后降，整体呈现倒 U 形。而目前整体开展率约为两成。

图表一 弹性福利市场开展率



这说明目前 8 成企业选择不开展弹性福利，而从企业目前不开展弹性福利的原因，我们也可以了解，弹性福利管理制度目前所面临的困境是什么。

» **企业福利预算不足。**企业预算与企业经营状况息息相关，而对于企业经营状况造成直接影响的便是外部社会与经济环境。

为了度过严冬，现阶段，企业必须要将更多的人力与运力落在业务开发上。而相较于一般“一刀切”的福利项目，弹性管理需要占据企业更多的时间和人力运营成本，所以无形间造成了人力成本的增加。

» **不明白弹性福利的价值。**即，企业不知道现阶段，弹性福利对自己的价值是什么？

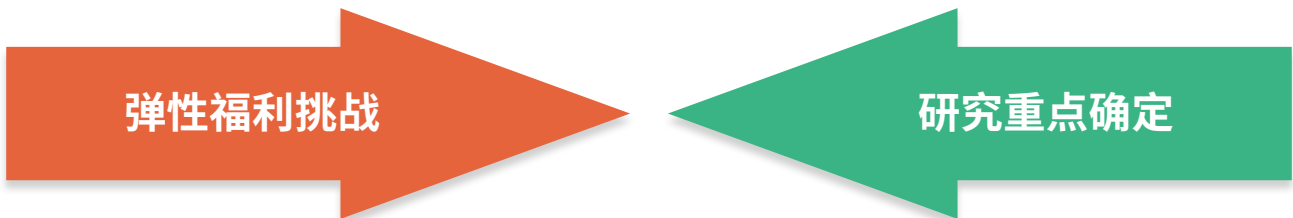
图表二 贵公司不开展 / 尚未开展弹性福利的原因是 (N=160)

企业福利预算不足		51.22%
不明白弹性福利对自己的价值		43.90%
现有福利能够满足员工需求，员工满意度高		29.27%
没有成熟的案例以供企业参考学习		29.27%
弹福日常运营投入人力高、管理难度较大		14.63%
企业员工规模大，弹性福利的实施难度大		12.20%
内部福利管理权限不集中，财务无法打通，由多个部门合作管理		12.20%
员工福利不是企业吸引和保留员工的主要手段		9.76%
弹性福利的市场成熟度低		9.76%
总部 / 高层不支持开展		9.76%



► 研究重点：助力福利成本可控 & 塑造弹性福利价值

在了解了弹性福利所面临的困难与挑战后，本届弹性福利研究报告，将直面以上两大挑战，从“福利方案优化助力成本可控”“弹性福利价值塑造”两大板块，结合市场数据与企业实践予以解答。



» **福利方案优化助力成本可控。**预算是企业开展福利计划时，必须考虑的因素。而弹性管理也确实对于人力投入有着更高的要求。那么我们可以从哪些角度考虑进行方案整体优化，从而使成本更加可控呢？

» 弹性福利价值塑造

1) **重新定义弹性福利价值。**首先我们需要回归本质，了解弹性福利的自身价值以及设计的初心。其次，在这样的背景下，我们应该如何看待弹性福利，此时的价值是否发生了变化？

2) **弹性福利价值打造。**在了解了弹性福利当下对于企业的价值体现所在之后，便需要回答，我们应该如何结合现在的背景，在更有限的成本与资源下，打造或实现这样的价值。此时的弹性福利应该怎么做？弹在何处？





❁ 福利方案优化助力成本可控

福利方案优化助力成本可控

数字化如何实现成本降低：产品成本、运营成本双管齐下。

通过数字化福利平台，一方面可以降低产品成本，也可以减轻员工在日常运营过程中的人力投入。福利综合成本是产品成本、人力运营成本等的综合体现。而数字化管理平台对于福利综合成本的降低，也体现在产品与人力运营成本的减少上。

- » **产品成本：**成熟的供应商与福利数字化管理平台背后集结了各种消费通路与“小”福利供应商。所有可以从源头上，通过平台优势与批量化集采压低产品成本，为企业提供更优惠的产品。
- » **人力运营成本：**为后台福利管理人员的管理体验与日常操作带来改良与优化，减轻运营成本。
 - 通过后台的系统控制和模块配置，使福利产品的选择以及弹性更易实现。同时，也免去了后续福利产品寄送等繁琐操作。（40.63%）
 - 为企业提供额外福利沟通渠道，将福利通知传递给每个员工。（83.33%）
 - 此外，基于数字化平台，福利管理者也更容易获取相关福利数据，如：各类福利项目的选择情况、员工的操作数据、产品偏好度等。（75.00%）

供应商平台与通路整合能力是首要考虑因素，其次为平台信息化与数字化能力与安全性。

- » 供应商平台是否打通了足够多的消费通路以长期稳定地满足企业的多样化与个性化需求是企业进行福利商城平台供应商选择时最为关注的重点。（81.82%）
- » 其次，为供应商平台提供资金安全保障（63.64%）以及信息化系统稳定性（63.64%）。

福利综合成本是产品成本、人力运营成本等的综合体现，是任何企业在开展福利计划时最为核心的考量因素。当经济环境不佳时，企业对于预算的投入就更加关注和小心。而弹性福利又确实需要在人力上有更高的投入。那么有没有办法尽可能地减轻这样的负担，降低或让福利成本更可控的办法呢？

我们发现，数字化就是一个行之有效的手段。

► 数字化助力福利综合成本降低

我们发现数字化对于降本增效以及控制成本费用上，可以起到较好的作用。但是对于数字化，我们发现企业也存在一些误解。这主要是开始使用数字化前，企业需要有一笔较大的投入用于数字化平台的建立与研发。但是对于福利数字化平台，企业大多选择直接使用供应商所提供的系统，整体来看更加轻量化且易实现。

» 数字化如何实现成本降低：产品成本、运营成本双管齐下。

数字化管理平台对于福利综合成本的减少会体现如下两个方面。

1) **产品成本**：成熟的供应商与福利数字化管理平台背后集结了各种消费通路与“小”福利供应商。所以，可以从源头上，通过平台优势与批量化集采压低产品成本，为企业提供更优惠的产品。

2) **人力运营成本**：为后台福利管理人员的管理体验与日常操作带来改良与优化，减轻运营成本。








- 通过后台的系统控制和模块配置，使福利产品的选择以及弹性的实现更易实现。同时，也免去了后续福利产品寄送等繁琐操作。（图表 18）

- 为企业提供额外福利沟通渠道，将福利通知传递给每个员工。（图表 19）

- 此外，基于数字化平台。福利管理者也更容易获取相关福利数据，如：各类福利项目的选择情况、员工的操作数据、产品偏好度等。（图表 20）




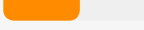


所以，通过数字化福利平台，一方面可以从降低产品成本，也可以减轻员工在日常运营过程中的人力投入。

图表三 贵公司对于弹性福利平台能够实现的具体功能和要求是？





员工使用体验	员工可通过企业内部系统 / 应用单点登录，如 OA 系统等		50.00%
福利沟通	福利通知宣传模块，当福利发布、调整、催办时及时通知传递给员工		50.00%
员工多样化需求满足	商城模块，供员工使用额度 / 积分进行商品兑换等消费		46.88%
企业管理体验	福利选择及提报模块，如商品、体检方案在线弹性自选		40.63%
员工使用体验	员工可通过办公通讯软件如钉钉等直接登录		25.00%
员工使用体验	福利兑换时提供补差功能，可提供支付宝、微信等支持用户自费补差		25.00%
信息化系统	多平台、多设备自适应网页技术		15.63%



图表四 您认为“数字化”对于福利，具有以下哪些特点？（N=32）

便捷： 让员工能够方便地获取 / 实现自己的所需所求，更快速高效地完成		91.67%
高效： 使用系统 / 平台更快速高效地完成		91.67%
触达： 采用系统工具，更易将福利通知、发放、变化等触达给每个员工		83.33%
互动有趣： 通过互动（游戏化、社交化）的方式增加员工之间的交流，提升参与度和好感		50.00%
个性： 可实现根据员工的兴趣爱好、搜索设置进行推送		41.67%
温暖： 通过积分、勋章、标签等设置，即时激励和肯定，拉近员工与公司的距离，带来认同感		41.67%

图表五 对于福利管理人员而言，数字化工具可以如何提升他们在进行福利管理时的便捷性与体验感？

通过系统数据整合，提高数据收集效率		75.00%
识别福利评估指标，搭建数据分析模型		58.33%
结合行业业务趋势，预测企业员工需求		58.33%
追踪福利管理效力，分析解读获取洞见		58.33%

L 公司

福利管理

在新平台上线后，供应商将一部分的平台管理工作转交了 HR 端。虽然这在一定程度上增加薪酬福利团队原有的工作量，但是团队却可以更及时地了解员工需求进行反馈，也更容易获得相关员工数据用于分析与方案的调整。所以一部分工作量的增加，换来了对于平台的操控与整体反馈速度的提升。

卡夫亨氏

数字化福利管理

» 对于福利管理团队的效率与体验的提升

在更换了供应商和平台以后，团队不再需要分散地对接多家供应商，只需要对接平台的专属客服。由平台方将资源进行集中整合并和前端客服所传达的企业需求进行匹配。

在去年中秋，福利团队第一次想要尝试为员工不同的实体礼物组合，因为对于员工而言，实体的礼品远比躺在账户里的积分更加真实可感。

由于，平台支持全国一键代发功能，在极大程度上节省了团队收集整理福利内容、进行实体打包快递的繁琐。



» 供应商选择：供应商平台与通路整合能力是首要考虑因素，其次为平台信息化与数字化能力与安全性。

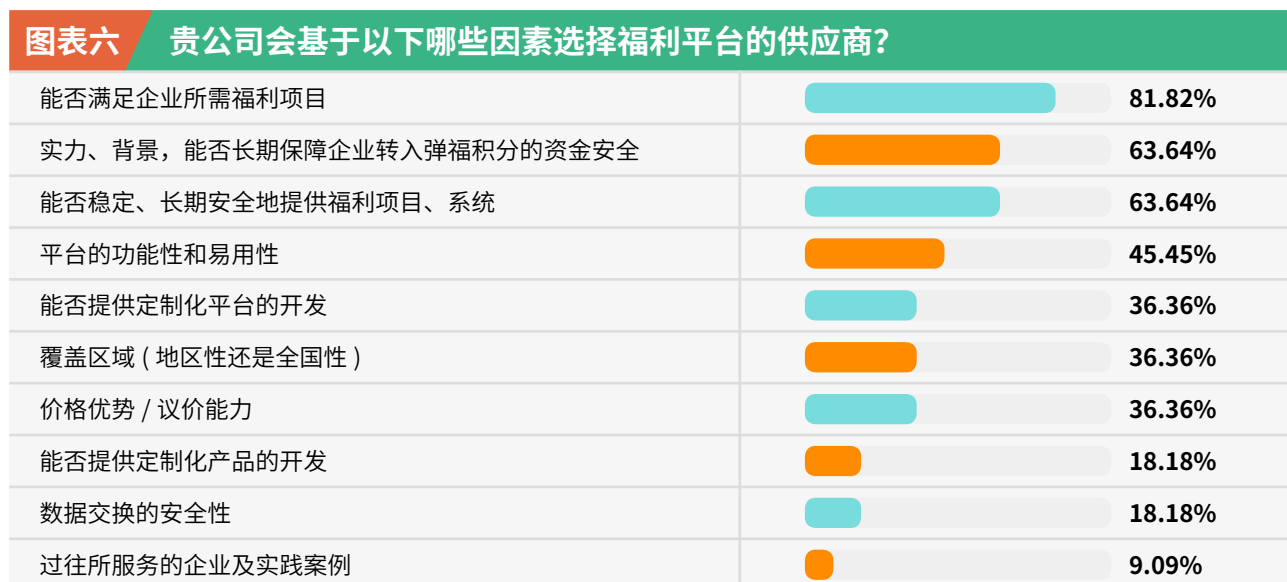
企业很难仅凭借自己的力量，实现成本的控制。与此同时，实现上述数字化优势，企业也需要依靠福利供应商的支持与协助。

那么如何挑选到合适的供应商呢？我们也基于下方图表总结了企业目前对于供应商的要求。

1) **通路整合能力**：供应商平台是否打通了足够多的消费通路，长期稳定地以优惠价格提供福利商品满足企业诉求。这是企业进行福利商城平台供应商选择时最为关注的重点。(81.82%)

2) **资金安全保障与系统稳定性**：供应商是否能够为平台提供资金安全保障（63.64%）以及是否能够长期提供稳定的系统（63.64%）供员工进行使用。

同时，从企业对于福利平台的诉求，我们也可以发现，现阶段大部分企业对于数字化福利并没有过多的需求，只需要满足基本要求即可。而在基本诉求之上的体验类需求：如：平台易用性、个性化开发等并不在目前大多数企业的考虑范畴之内。



除了以上在数据图表中所体现出来的要求，部分企业对于供应商所提供的 APP 端口的 UI 设计以及是否能够灵活满足企业的个性化需求也有所要求。您可以借助企业案例进一步了解。

L 公司

供应商调整: 新的平台基于手机 APP 端实现，更大程度地贴近中国用户的消费与使用习惯。整体界面也契合中国消费者的使用习惯。平台已经打通了大部分的国内主流消费通路，为员工提供了更大的选择空间。

玛氏

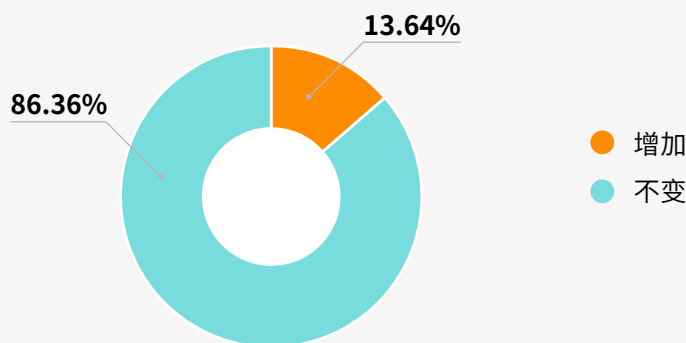
2021 年 1 月，玛氏福利优选正式上线。员工可以通过福利优选平台将各类积分予以兑换。其中积分的来源多样化，可能是从体检商保方案中所释放的多余积分、也可能是由学习发展部门所发放的激励积分。

而积分的全模块打通与流转，在一定程度上，也对供应商提出了更高的要求。所以在进行供应商采购与挑选时，**福利供应商可以在多大程度上为玛氏提供可定制化服务**便是玛氏最重要的考量方向之一。

而从结果层面，我们也可以看到已经开展弹性福利的企业，在福利成本与控费方面表现良好。在不考虑保险理赔等的变化情况下，绝大部分企业实施弹性福利后，**福利成本并无较大变化，控制良好。这说明实施弹性福利和成本上涨之间并无直接关系。企业更需要考虑的是，我有多少成本？以及在此之前，我需要的是什么样的福利与管理方式。**

图表七

贵公司实施弹性福利后，福利成本及对应关联的人力成本，较此前的变动情况是（不考虑保险、医疗等本身受往年使用率影响的福利成本）（N=44）





✿ 弹性福利价值塑造

弹性福利价值塑造

- » **“重新定义”弹性福利价值：**弹性福利管理方式在设计之初便具有灵活调整福利内容、满足个性化多样化需求、提升福利感知度与满意度的特性。而现在弹性福利对于企业的价值更加体现在让福利成本更有效，让福利可以去到更加需要他们的人手中。
- » 而为了实现这些原有与现有的价值，企业会从“弹性福利模式和内容打造”“弹性福利商城使用”“提升福利满意度”“提升福利成本效用”几个方面开展。

▶ “重新定义”弹性福利价值

为了回答弹性福利价值以及现在有什么价值这个问题，我们需要从“**弹性福利的固有价值**”以及“**弹性福利现在对于企业的价值**”两个方面进行诠释。

➔ 弹性福利的固有价值

固有价值指的是，弹性福利一直以来存在的特性和价值。

对于很多企业而言，福利是每年都需要投入成本，开展的项目。但是因为没有办法面面俱到地照顾到所有员工的需求，福利被很多员工所诟病：不实用、不适用、不需要。

而弹性福利的设计初衷，正是在整体薪酬福利确定的范围内，员工根据自己的需求，**灵活地调整福利配置，从而实现更多样化，更人性化的福利项目选择，突破福利同质化，员工无感化的困境，提升员工对于福利的感知度与体验感。**

➔ 弹性福利现在对于企业的价值

现有价值指的是，在现在的时代背景下，弹性福利尤其凸显的价值。

在经济向好，蓬勃发展的时代，业务需要扩张，企业需要发展，那么便势必需要吸引更多的优秀人才加入，此时丰富福利菜单的多样性与差异性便是吸引手段之一。

但在经济放缓的当下，**企业推行弹性福利则是希望在更有限的成本下，让福利去到更需要它的人手中，尽可能地发挥福利的保障属性，提升福利成本的利用率。**

因为每个人的需求都是不同的。这样的不同可能是由于因为年龄、背景、个性、身体状况、个人追求等各种原因。企业无法面面俱到照顾所有的需求，但是也同样不能直接忽视。那么如何在兼顾成本的同时又给予满足？

此时，就体现了员工自选的必要性。**弹性福利的价值不是锦上添花地提供更多创新，而是雪中送炭地让员工真的获得他所需要的福利，让福利成本的支出更有效。**

▶ 弹性福利价值打造

而当我们理清了弹福的固有与现有价值后，我们便需要回答，这样的价值应该如何体现。**在现有环境下，应该从哪些方面入手，实现员工所需的弹性福利？弹性的重点落在哪里？和过往的锦上添花的弹性福利，区别体现在何处？**

对于弹性福利的固有价值，我们会从弹性福利模式与内容、福利商城以及提升福利满意度与感知度三个角度对于其灵活、多样化以及提升体验的价值予以阐述。

对于弹福现在特有的价值，我们则会从如何让福利成本更有效的角度进行展开。



→ 通过弹性福利管理模式，实现福利内容的灵活调整

通过弹性福利管理模式，实现福利内容的灵活调整

弹性福利模式：核心 + 自选模式仍为主流弹性福利模式，但由于企业有限的管理精力，套餐式弹性福利比例较过往也有所攀升。

- » 在已开展弹性福利的企业中，“核心 + 自选式”仍是占比最高的弹性福利管理模式。（43.18%）
- » 但该模式占比较过往有所下降，取而代之的是套餐式福利包提供。（31.82%）

现有福利内容情况 VS 过往弹性福利内容：企业现阶段更加注重基础常规福利的打造。

- » 我们将福利内容按照其所属类别与属性进行了分类划分，共分为 5 类：常规基础福利、身心健康福利、财富健康、个人生活以及弹性工作制与假期。
- » 福利的范围较往年有所扩大。多见于弹性工作与个人生活场景。
- » 其中常规基础类福利内容有较大比例上升。如：年节福利、车补、餐补、住房补贴等。
- » 多款财富健康场景内弹性福利产品出现了一定比例的下滑，尤其是以中长期为设计理念的相关产品。

现有福利内容情况 VS 企业希望实现弹性管理的福利内容：目前企业内部多有实现且希望未来持续引入的多为基础性福利产品。

- » 目前实现度高，且未来希望持续引入多为基础性福利产品，如：年节福利（100.00%）、体检（93.18%）、补充医疗保险（90.91%）等。
- » 目前实现度低，且未来希望引入的福利项目，如：储蓄计划、企业年金、长期激励计划（27.27%）、高端医疗保险（18.18%）。
- » 目前实现度低，且暂时不希望引入的福利产品，多带有一定的长期主义属性。如：补充住房公积金（11.36%）、补充养老保险（18.18%）、房贷（6.82%）、车贷（6.82%）等。另有部分产品，如旅游补贴（36.36%）、健身卡（0.00%）等，并不符合现在企业的核心福利诉求和环境。



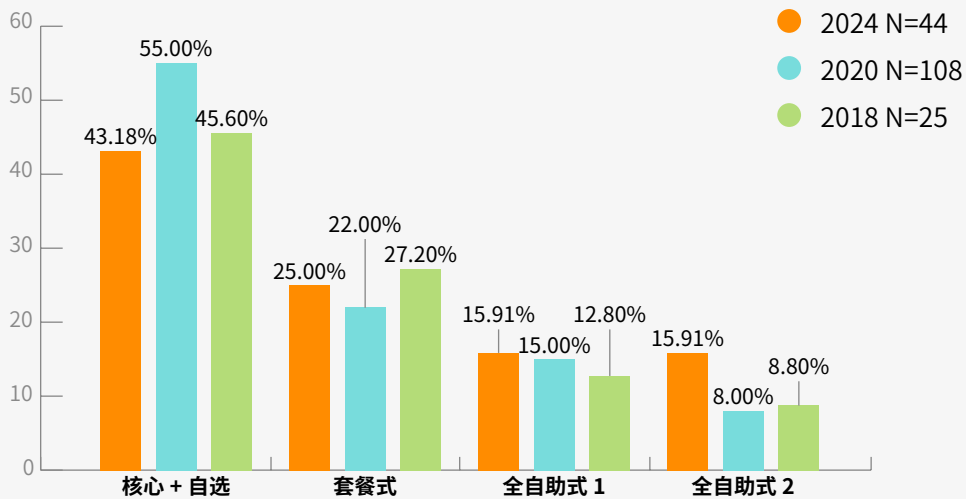
» **弹性福利模式：核心 + 自选模式仍为主流弹性福利模式，但由于企业有限的管理精力，套餐式弹性福利比例较过往也有所攀升。**

在已开展弹性福利的企业中，“核心 + 自选式”仍是占比最高的弹性福利管理模式。核心 + 自选的模式既满足了企业希望推行自身福利理念的诉求，也满足了员工个性化的福利追求。但即使如此，我们也可以看到较 2020 年该模式占比有所下降。

与此同时，取而代之的是套餐式福利包提供。这说明虽然为了员工个性化差异化的需求，企业在核心福利内容之外会为员工留出一定的自由度与空间，但是这样的空间较往年也有所缩减。结合外部环境，我们推测是因为，对于套餐式弹性福利的提供，企业可以掌握更高的议价权，以及在后续管理环节更加易执行。

所以，对于那些可以支持的企业，核心与自选仍是最能体现弹性福利特色的模式。但是对于那些希望实现微弹，在有限的成本下，尽可能提供一些选择给到员工的企业，则可以考虑一下套餐式福利包提供。

图表八 贵公司弹性福利的模式是



核心 + 自选：由“核心福利”和“弹性选择福利”组成，核心福利不可自由选择，弹性选择福利可由员工使用自己的额度（积分 / 点数）于可兑换的福利商品中自由选择。

套餐式：企业提供不同的福利组合（包），员工可选择一种组合。

全自助式 1：企业将福利项目进行分类，员工根据需求在每种类别中挑选一种 / 一组福利项目

全自助式 2：企业提供的福利全部发为福利额度，（积分 / 点数）同时为每个可兑换的福利产品定义对应的积分 / 点数值，由员工根据自己的需求，使用自己的积分 / 点数进行兑换。

» 现有福利内容情况 VS 过往弹性福利内容：企业现阶段更加注重基础常规福利的打造。

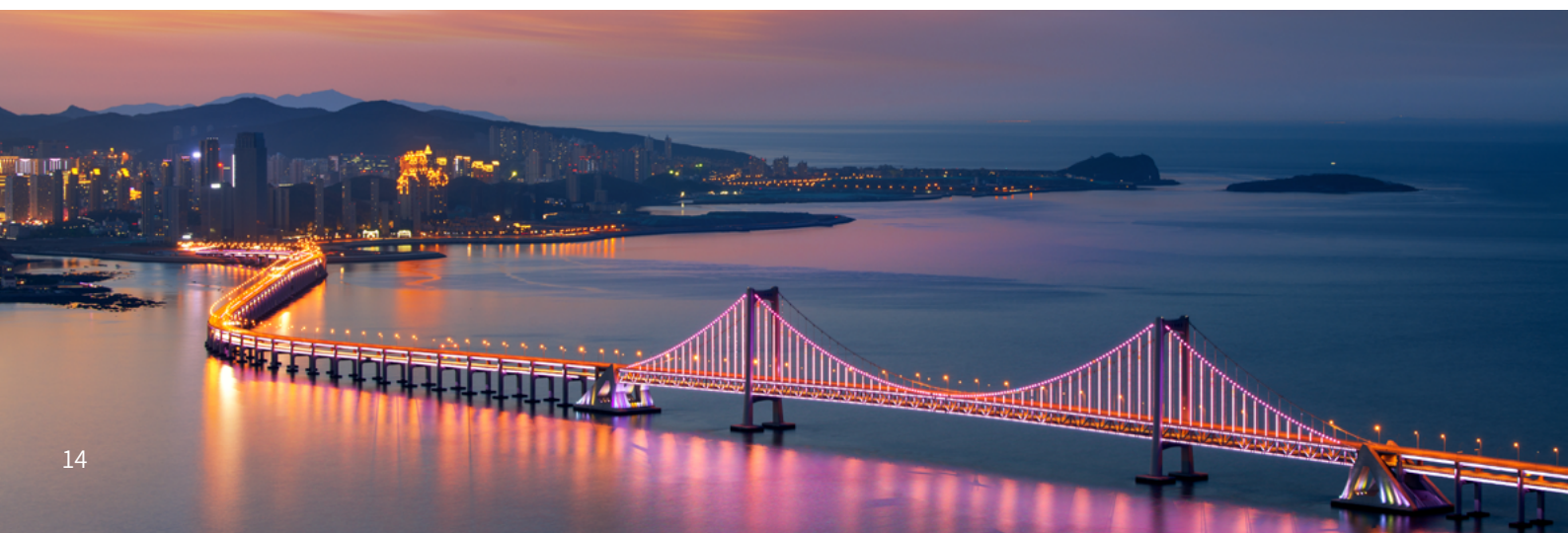
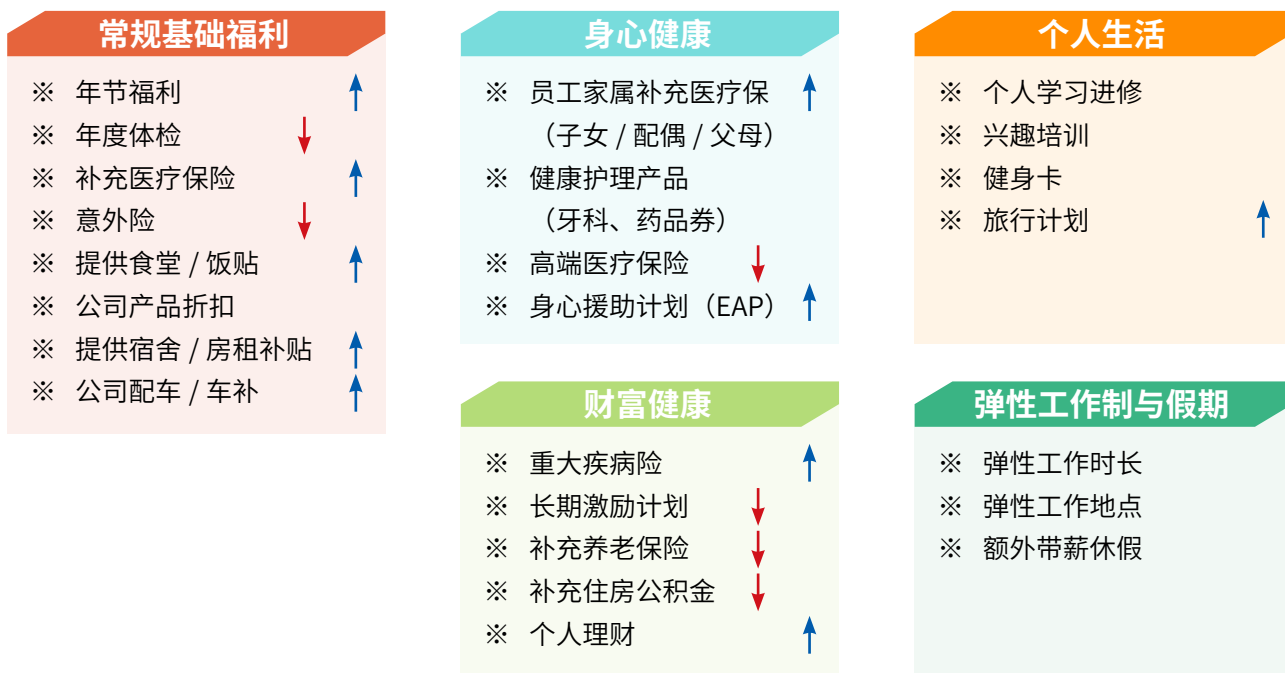
我们将福利内容按照其所属类别与属性进行了分类，共分为 5 类：**常规基础福利、身心健康福利、财富健康、个人生活与弹性工作制与假期。**

通过和过往数据的比较，我们会发现，

1) 福利的范围较往年有所扩大，多见于弹性工作与个人生活场景。

2) 其中常规基础类福利内容有较大比例上升。如：年节福利、车补、餐补、住房补贴等。此类福利内容多为刚性福利内容，且员工日日可见。所以“只可升，很难降”。贸然降低，会动摇员工对于企业运营的信心。

3) 多款财富健康场景内弹性福利产品出现了一定比例的下滑，尤其是以中长期为设计理念的相关产品。同时，我们可以发现，虽然企业正在收缩财富健康场景内的预算，但是也在平衡对于员工及其家属的关爱与“兜底保护”。这点从重大疾病险开展情况的增长可见一斑。因为一旦员工个人出现重大疾病且没有提前进行规划对于员工个人及家庭都将是重大健康与财务风险。而企业设置该项福利的目的便是为员工规避风险，提供保障。



企业可结合自身需求，进行对标。如果现阶段资源有限，可将重点放在常规基础福利的打造上。若尚有余力，其余四个场景内的产品，可根据员工需求、反馈适当性调整添加。

图表九 贵公司目前弹性福利的主要内容有 (N=44)

	2024 (N=44)	2020 (N=108)	差值
年节福利	100.00%	77%	23.00%
年度体检	93.18%	99%	-8.09%
补充医疗保险	90.91%	85%	5.91%
员工家属补充医疗保险 (子女/配偶/父母)	63.64%	59%	4.64%
意外险	54.55%	60%	-5.45%
重大疾病险	54.55%	50%	4.55%
额外的带薪休假	54.55%		
提供食堂/饭贴	54.55%	20%	34.55%
个人学习进修	54.55%		
特定福利项目的升级	47.73%		
员工身心援助计划 (EAP)	45.45%	23%	22.45%
弹性工作时长	45.45%		
健康护理产品 (牙科、药品券)	43.18%		
公司产品折扣	43.18%		
提供宿舍/房租补贴	36.36%	19%	17.36%
公司配车/车补	36.36%	19%	17.36%
旅游计划/补助	36.36%	30%	6.36%
长期激励计划 (持股计划、股份期权等)	27.27%	31%	-3.73%
兴趣培训	27.27%		
补充养老保险	18.18%	21%	-2.82%
高端医疗保险	18.18%	24%	-5.82%
弹性工作地点	18.18%		
补充住房公积金	11.36%	30%	-20.91%
健身卡	11.36%		
个人理财	9.09%	6%	3.06%
住房贷款	6.82%		
购车贷款	6.82%		

» 现有福利内容情况 VS 企业希望实现弹性管理的福利内容：目前企业内部多有实现且希望持续引入的**多为基础性福利产品**。

我们将表格内的弹性福利产品按照目前已实现程度以及未来希望引进的程度进行了分类，则会出现以下四种情况。

<p>目前实现度高，且未来希望持续引入</p> <ul style="list-style-type: none">※ 年节福利※ 年度体检※ 补充医疗保险※ 员工家属补充医疗保险（子女 / 配偶 / 父母）※ 重大疾病险※ 额外的带薪休假※ 提供食堂 / 饭贴※ 健康护理产品（牙科、药品券）※ 提供宿舍 / 房租补贴※ 个人学习进修	<p>目前实现度低，未来希望引入</p> <ul style="list-style-type: none">※ 储蓄计划※ 企业年金※ 长期激励计划（持股计划、股份期权等）※ 高端医疗保险
<p>目前实现度高，但暂时不希望引入</p> <ul style="list-style-type: none">※ 意外险※ 弹性工作地点※ 员工身心援助计划（EAP）※ 公司配车 / 车补※ 兴趣培训	<p>目前实现度低，且暂时不希望引入</p> <ul style="list-style-type: none">※ 旅游计划 / 补助※ 公司产品折扣※ 弹性工作时※ 补充养老保险※ 补充住房公积金※ 个人理财※ 住房贷款※ 购车贷款※ 健身卡※ 连带配偶 / 子女的福利（子女教育、托儿费）



1) **目前实现度高，且未来希望持续引入。**其中实现度较高的多维基础性福利产品，如：年节福利、体检、补充医疗保险等。

2) **目前实现度低，未来希望引入。**其中储蓄计划与企业年金，虽然现阶段企业内部无引入，但是市场却很感兴趣且希望引入。这背后可能反应了 i 虽然这些理念已经出现多年，但是大部分企业并不十分了解；ii 这些计划都带有一定的保留核心员工的设计原理。虽然现阶段人才保留并非企业重点，但是待市场逐步回暖，企业仍然存在这方面的需求。这同样可以印证企业对于长期激励计划的高兴趣度。而高端医疗保险，由于其成本较高，企业一般只为高管准备。

3) **目前实现度低，但暂时无法引入。**这些产品中，部分产品带有一定的长期主义属性。如：补充住房公积金、补充养老保险、房贷、车贷等。而现在很多企业对于未来充满不确定性，无法顾及更长远的需求。另有部分产品，如旅游补贴、健身卡等，是较为锦上添花的产品，对于很多企业而言，现阶段并不必须。



图表十 贵公司弹性福利内容

	已经引入 (N=44)	预计引入 (N=33)
补充住房公积金	11.36%	16.67%
储蓄计划	0.00%	23.33%
企业年金	0.00%	46.67%
个人理财	9.09%	13.33%
住房贷款	6.82%	13.33%
购车贷款	6.82%	6.67%
长期激励计划 (持股计划、股份期权等)	27.27%	46.67%
补充医疗保险	90.91%	63.33%
员工家属补充医疗保险 (子女 / 配偶 / 父母)	63.64%	46.67%
补充养老保险	18.18%	23.33%
年度体检	93.18%	60.00%
意外险	54.55%	13.33%
重大疾病险	54.55%	40.00%
高端医疗保险	18.18%	43.33%
员工身心援助计划 (EAP)	45.45%	6.67%
健康护理产品 (牙科、药品券)	43.18%	46.67%
特定福利项目的升级	47.73%	13.33%
额外的带薪休假	54.55%	40.00%
节日礼品 / 补贴	100.00%	40.00%
提供宿舍 / 房租补贴	36.36%	46.67%
提供食堂 / 饭贴	54.55%	43.33%
公司配车 / 车补	36.36%	13.33%
连带配偶 / 子女的福利 (子女教育、托儿费)		16.67%
个人学习进修	54.55%	30.00%
兴趣培训	27.27%	6.67%
旅游计划 / 补助	36.36%	13.33%
健身卡	0.00%	16.67%
弹性工作时	11.36%	13.33%
弹性工作地点	45.45%	13.33%
公司产品折扣	18.18%	6.67%

→ 弹性福利商城助力多样化实现，个性化需求满足

弹性福利商城助力多样化实现，个性化需求满足

通过福利商城满足弹福多样化诉求是企业对于数字化福利平台的核心功能之一。

- » 已有超 7 成企业开始使用弹性福利平台。
- » 其中商城模块（46.88%）内部系统直接登录（50.00%）、福利通知模块（50.00%）以及福利选择后台提报（40.63%）等是目前弹性福利实现率最高的功能。

福利积分配置：年节福利最常以福利积分的形式发放，但是积分各模块打通程度仍然较为有限。

- » 年节祝福、员工关怀类福利是最普遍采用积分形式发放的福利。（63.64%）
- » 其次为日常激励类福利积分发放。（36.36%）
- » 对应年节福利积分发放，所以最普遍的发放形式也都是对应节日分阶段地发放。（75.00%）
- » 积分模块之间的打通仍较为有限。只有少部分企业会选择两项以上的福利积分发放模式。

福利商城产品选择：带有现金属性的产品，更加受到员工欢迎。

- » 在线上弹福商城中，员工对于带有现金属性的产品更感兴趣。如：卡券类产品（63.64%）以及各类平台与消费渠道的商品（40.91%）。
- » 且这些产品多为线上消费渠道产品。（58.33%）








数字化福利平台功能多样，其中的商城模块也是诸多企业体现福利多样化，实现个性化需求满足的手段。对于员工而言，可以根据自己的消费习惯进行配置，对于企业而言，运营也更为方便。



» 通过福利商城满足弹福多样化诉求是企业对于数字化福利平台的核心功能之一。

目前已有超 7 成企业开始使用弹性福利平台，其中商城模块（46.88%）内部系统直接登录（50.00%）、福利通知模块（50.00%）以及福利选择后台提报（40.63%）等是目前弹性福利实现率最高且企业最为关注的功能。

图表十一 贵公司对于弹性福利平台能够实现的功能具体要求是？

员工使用体验	员工可通过企业内部系统 / 应用单点登录，如 OA 系统等		50.00%
福利沟通	福利通知宣传模块，当福利发布、调整、催办时及时通知传递给员工		50.00%
员工多样化需求满足	商城模块，供员工使用额度 / 积分进行商品兑换等消费		46.88%
企业管理体验	福利选择及提报模块，如商品、体检方案在线弹性自选		40.63%
员工使用体验	员工可通过办公通讯软件如钉钉等直接登录		25.00%
员工使用体验	福利兑换时提供补差功能，可提供支付宝、微信等支持用户自费补差		25.00%
信息化系统	多平台、多设备自适应网页技术		15.63%

» 福利积分配置：年节福利最常以福利积分的形式发放，但是积分各模块打通程度仍然较为有限。

通过积分实现在弹福商城的在线选购，是福利商城的基本模式。那么目前福利积分的现状如何呢？






年节祝福、员工关怀类福利是最普遍采用积分形式发放的福利。一方面因为年节福利是最基础的福利内容，一旦取消，容易让员工对于企业经营状况产生怀疑。另一方面，正是由于这样的必要性，年节福利采购量大，企业只需和供应商平台事前达成协作，由供应商统一寄送即可免去企业端大量事务性劳作。而且由于众口难调，所以将选择权给到员工可以更大程度地满足员工多样化的需求。

其次第二名为日常激励类福利积分发放。一方面此类认可激励十分讲究及时性，福利积分及时到账既可以体现企业认可的及时性，另一方面企业操作上也更易实现。

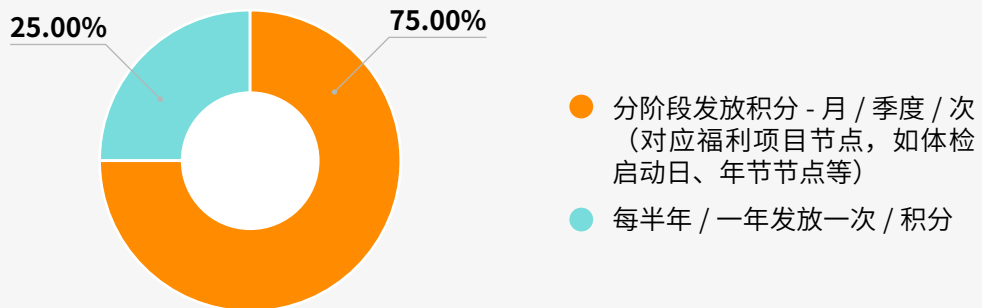
由于企业福利积分来源大多是年节福利积分，所以最普遍的发放形式也都是对应不同的节日分阶段地发放。

积分模块之间的打通仍较为有限。只有少部分企业会选择两项以上的福利积分发放模式。这说明一方面积分来源较为有限，员工若想将年节类福利“省下来”用于体检商保类项目升级也较难实现。这背后的原因可能是因为积分来源于不同部门，所以其支出、管理、记账模式都存在不同，企业需要在事前拉通多个相关方。虽然在项目品类上，积分打通情况较为有限，但是在时间跨度上，超过半数企业允许积分顺延累计至下一自然年，但是其中 6 成左右企业会设立有效期。





图表十二 贵公司哪些福利使用积分发放：（N=44）

年节祝福、员工关怀类福利（如年节福利、结婚生子福利、送温暖等）		63.64%
日常激励（如优秀员工、季度之星、文化价值观之星、活动参与奖励等）		36.36%
商保		18.18%
体检		18.18%
餐补等各类补贴		9.09%

图表十三 贵公司福利积分的发放形式为（N=44）



图表十四 贵公司年末，将会如何处置剩余积分（N=44）

积分可累计到下一年度使用，但有使用有效期		38.64%
积分将会清零，不可累积至下一年度使用		25.00%
积分可累计到下一年度使用，且无有效期		22.73%
工资折现 / 报销的形式发放		13.64%

玛氏

福利升降级与福利积分模块打通

不同于常规只设置升级的方案，玛氏在此基础上，设置了升降级。而玛氏之所以设计了可升可降的福利方案，就是希望可以在控制总成本与预算的情况下，为员工提供更多的选择与可能性。员工可根据自身情况，自主地配置与选择自己更加需要的内容，既丰富了员工的参与感，也提升了员工对于福利的感知度。

2022年，玛氏也实现了积分在不同模块之间的打通与实时流转。即各类激励积分可用于保险项目的升级，而保险降级所多出的积分也可用于商城中的消费。

积分模块打通的核心

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。

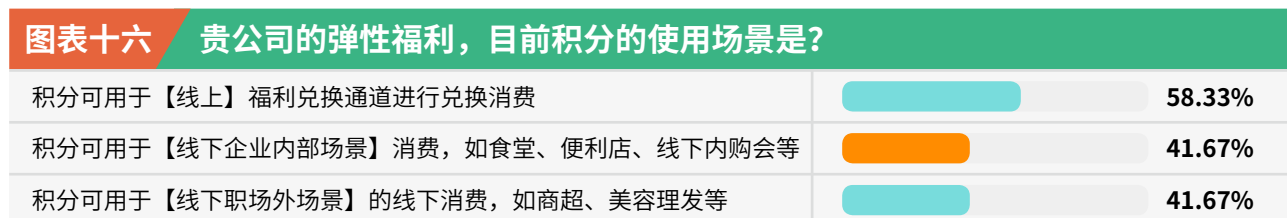
» 福利商城产品选择：带有现金属性的产品，更加受到员工欢迎。

在线上弹福商城中，我们也发现，员工对于带有现金属性的产品更感兴趣。如：卡券类产品（63.64%）以及各类平台与消费渠道的商品（40.91%）。结合图表 12，这样的产品多为线上消费渠道产品。

除现金属性的产品外，部分企业的体检与保险类产品的选择也可以通过商城实现。

此功能得以实现，意味着：

- 1) 商城与体检保险类供应商为同一家，或不同供应商之间已经打通，形成了福利生态。
- 2) 这些企业的体检与保险存在一定的弹性，可以支持员工自费对自己的产品包进行升级或覆盖子女家庭甚至老人的健康体检保险产品。



→ 提升福利满意度与感知度

弹性福利满意度提升

弹性福利满意度提升可以从哪些维度考虑？

» 福利数字化平台 (65.91%)、福利方案调整 (38.64%)、福利沟通双向机制的打造 (38.64%) 是企业通用的满意度提升的维度和抓手。

数字化助力满意度提升

» 6 成企业表示数字化方案的引入，是弹性福利满意度与体验感提升的重要抓手。体现在高效便捷以及互动有趣的特性上。

福利方案调整

» 企业已经意识到对于弹性福利内容进行周期性调整，让其保持新意，贴合员工需求，有助于提升福利满意度。

福利沟通双向机制打造

» 基于当下的需求，开展不定期的临时的问卷调研是企业最常使用的手段。相较于周期性长调研，更易收获及时的数据，用于了解员工心声。

» 企业已经意识到对于弹性福利内容进行周期性调整，让其保持新意，贴合员工需求，有助于提升福利满意度。

» 企业已经了解到，事事有回音对于员工满意度的重要性。

» 丰富的福利活动有助于福利价值宣传以及满意度提升，但是受制于有限的运营管理精力，现阶段无额外成本投入的福利宣传形式更受到青睐。



通过市场数据，我们可以看到，**上线福利数字化平台**提升效率与满意度与效率是 7 成企业都会采用的手段。其次是**福利方案调整**以及**福利沟通双向机制**的打造。

所以我们会从这三个维度结合企业实践看看大家具体是如何开展的。

图表十七 结合实践现状，贵公司如何着手提升以及改善员工弹性福利体验与满意度？(N=44)	
通过上线福利系统 / 平台提升效率，以此改善体验，如 Co-HR 等	65.91%
设置双向沟通机制，定期进行满意度调查，通过深入倾听深入员工心声来持续改善员工福利体验	38.64%
福利内容与方案调整。如：根据员工需求、市场趋势等增加福利产品内容	38.64%

◎ 数字化助力福利满意度提升

» **绝大多数都认同，数字化平台能提升弹性福利的操作体验，在此基础上，为员工提供更加有趣的参与体验。**

6 成企业纷纷表示数字化方案的引入，是弹性福利满意度与体验感提升的重要抓手。

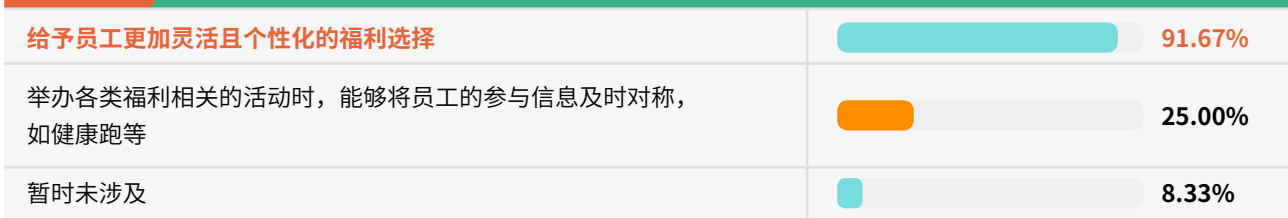
结合市场数据，数字化对于体验与满意度的提升体现在两个维度上。

1) **便捷高效**：这是大多数企业第一时间会想起的关键词。而此处的敏捷高效也有两层含义，员工使用体验 & 团队管理体验。既代表了员工可以更便捷地查看，选择，获取自己所需的福利内容，也代表了企业与 C&B 团队可以更加便利地规划管理福利项目。后者已经在福利成本章节“数字化助力福利综合成本降低有所展开。

2) **互动有趣**：通过数字化的手段提升员工在福利项目开展过程中的参与度与体验感。

图表十八 您认为“数字化”对于员工福利满意度与体验提升，具有以下哪些特点？(N=32)	
便捷 ：让员工能够方便地获取 / 实现自己的所需所求，更快速高效地完成	91.67%
高效 ：使用系统 / 平台更快速高效地完成	91.67%
触达 ：采用系统工具，更易将福利通知、发放、变化等触达给每个员工	83.33%
互动有趣 ：通过互动（游戏化、社交化）的方式增加员工之间的交流，提升参与度和好感	50.00%
个性 ：可实现根据员工的兴趣爱好、搜索设置进行推送	41.67%
温暖 ：通过积分、勋章、标签等设置，即时激励和肯定，拉近员工与公司的距离，带来认同感	41.67%

图表十九 贵公司在开展弹性福利管理的过程中，数字化会体现在哪些应用中？



卡夫亨氏

▶ 数字化福利管理对于员工体验感的提升

目前，卡夫亨氏员工通过网页版以及手机端的线上平台实现福利产品的选择，对于整体选择情况以及员工个人的体验感都有了很大程度的提升。

卡夫亨氏与去年开始与新供应商开展合作。供应商可以帮助团队实现福利短信推送。在一定程度上，拓宽了原有宣传渠道。原来福利沟通主要借助内部沟通邮件，但是对于销售部门的同事而言，无法很好地触达。而短信推送就很好地解决了这一问题。

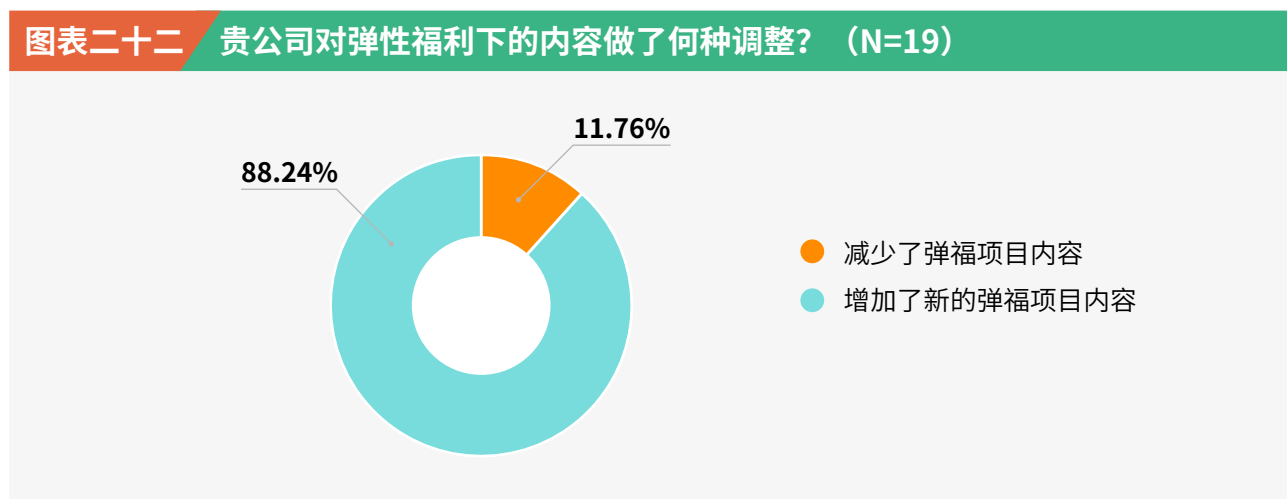
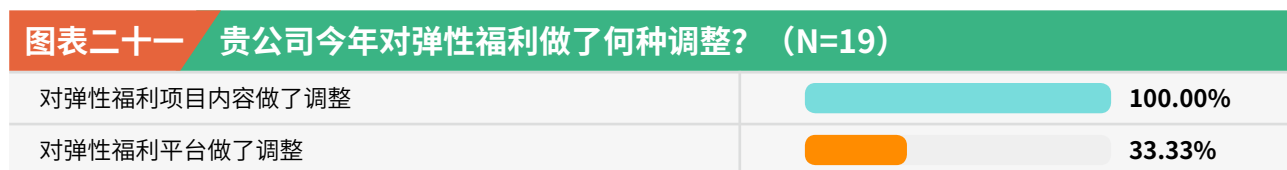
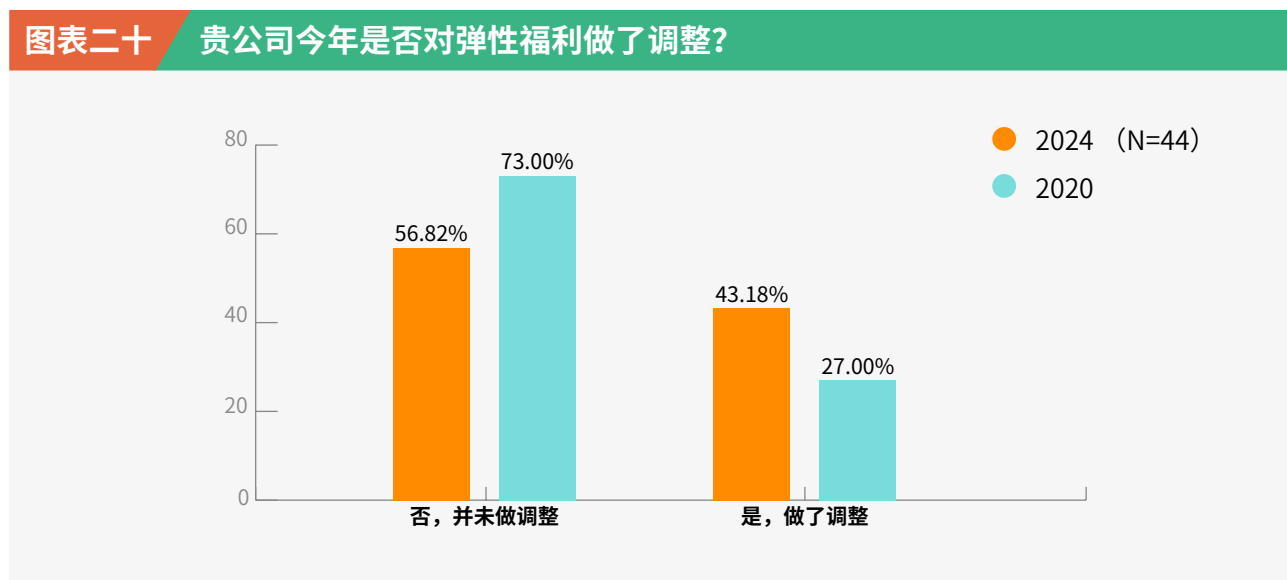


◎ 福利方案调整

» 企业已经意识到对于弹性福利内容进行周期性调整，让其保持新意，贴合员工需求，有助于提升福利满意度。

根据市场数据（图表 33—图表 35），43% 的企业今年对自己的弹性福利项目进行了调整。和过去相比，有所调整的企业比例呈现上升趋势。其中，大家都会对福利项目方案进行调整，三分之一的企业会对于平台进行调整。其中 88% 的企业会增加新项目。

这说明，企业对于弹性福利项目需要进行周期性调整已经具备成熟的认知，了解到让福利项目保持新意，根据员工需求的变化而变化对于满意度提升的重要性。此外，这也有助于更合理地分配调节福利成本支出。



图表二十三 贵公司弹性福利菜单的设置中，除预算因素下，会主要参考以下哪些因素 (N=44)

哪些福利项目转为弹性福利可更大化提升现有福利价值（付出较少或相同的成本，达成同等或更多的福利感知度、满意度）		70.45%
员工个体的福利诉求与需求（如不同年龄、性别、学历、婚姻、子女、地域的员工有不同的福利诉求）		68.18%
通过弹性福利中的模块及功能，如何协同企业文化落地，辅助引导员工的行为 / 意识，增加员工互动（如发起文化之星评比，引导员工践行企业价值观，并给予公示及奖励；发起健步走活动，公示排名及奖励等）		50.00%
是否能覆盖所有职场所在地（一般为中国大陆地区内），保障全员都可参与、使用		50.00%
供应商 / 福利产品是否具备足够成熟、安全、可长期稳定的提供服务，保障企业资金安全及员工服务不间断		40.91%
供应商是否提供弹性福利开启后的长线运营支持，如：客户服务（沟通咨询、售后处理）、功能优化迭代、产品更新、宣传物料制作支持等		15.91%
市场流行或行业趋势		15.91%
企业侧的福利设置需求（如，需要依据不同岗位类型、业务类型、层级、司龄的员工需求配置不同的福利项目）		15.91%

我们也针对性和企业采访了应该如何进行福利项目调整。

玛氏

- 结合企业福利政策与侧重，在现有基础上进行延展与调整。同时主要关注外部情况对于员工健康与需求的影响，进行适当调整。

欧加隆

- 结合当下热点与市场情况，针对员工痛点和诉求，将福利成本花在员工更关心的事项上。

拜耳

- 新瓶装旧酒：如何结合当下的环境和状态为旧项目增添新故事。

玛氏

而从 2022 年到现在，玛氏则更加专注于延展福利项目的宽度与边界。例如：上线个险专区。其中包含了各类险种，如：商业养老险与百万医疗，供员工自行挑选。

玛氏在今年四月上线的专属健康专区。这既响应了国家对于将个人作为自己财务健康与身体健康的第一责任人的倡导，也体现了玛氏对于福利定位的调整，逐步从商保体检商城向健康福利的转变。

玛氏的健康共分为四块：身体健康、心理健康、财务健康与社交健康。每年 5 月是玛氏能量月，号召大家一同参与运动，此时工会与福利团队也会同步推进各类健康促进活动。同时商城中也会配合上线。如：健身卡、体脂秤等各类运动相关器材。

个险专区在满足员工对于保险的个性化需求外，也承担了倡导财务健康的角色与功能。员工可以通过个险专区，选购如个人养老金等产品。而针对相关产品，玛氏也会邀请供应商开展专题讲座，将个人养老金、养老社区等一系列产品进行介绍，为员工普及财务健康知识。

在健康专区中，玛氏为员工提供了一些可供居家检测的项目，如：螺旋杆菌的检测、HPV 监测、粪便检验等。与此同时，员工也可从健康专区发现家庭医生与专业陪诊服务。

▶ **家庭医生：**全科医生 + 中医 + 客服人员的三人团队配置，在了解员工家庭情况下，可以为员工家庭成员提供体检报告解读、营养咨询服务等各类专属定制化的健康保障。

▶ **专业陪诊服务：**而对于无法常年陪伴父母左右的员工而言，专业的陪诊服务可以帮助他们远在家乡的父母获得更加便利的就医服务)



欧加隆

在引入弹性福利之初，欧加隆也曾追求以广度以及项目丰富程度取胜，然而由于公司成本与预算有限，所以每一个项目只能蜻蜓点水地一带而过。

然后由于方案点状，不聚焦，福利内容缺乏记忆点，导致员工对于弹性福利方案认知度与感知度较低。与此同时，由于国内尚处于 6%~8% 的发展增速，员工对于短期利益的追求相对较高。所以员工对于周期与时间跨度较长的项目感知度不高，个体体验感较差。

当意识到上述两大痛点与员工诉求后，欧加隆便开始精简福利方案设计，通过做减法实现聚焦，并将助力点向中短期项目进行迁移。与此同时，作为一家主打女性健康的生命科学企业，欧加隆也致力于在有限的成本内，尽力推广与女性健康与保障相关的福利项目。

► 福利方案调整与迭代

在进行年度福利方案调整时，欧加隆会从几个角度出发。

1) **基于项目理赔情况进行调整。**欧加隆每年会回顾各项保险服务中理赔率较低的几项福利内容，并适当降低将成本挪去今年想要加强的项目上，如：牙科、女性重疾、女性生育健康险等。

2) **基于人群属性特性。**作为一家年轻的医疗企业，欧加隆 70% 的员工均为销售，除高管外的员工年龄平均为 28~29。对于他们而言，5% 到 8% 的增加将直接体现为每月的工资增长，这也较为迎合现当代年轻人更加看重当下的心理。

► 疫情后调整

在疫情期间，欧加隆上线了在线诊疗与报销服务，为员工的就诊提供了极大的便利。当员工感染了新冠病毒后，欧加隆也会为员工实行全额理赔。除此以外，欧加隆也组织了两到三场员工心理健康方面的培训，给予员工心理支持，帮助他们度过这段特殊时期。

► 基于员工个性化需求和企业成本的考量

欧加隆每年会通过年度敬业度调研了解员工对于福利项目的满意度与个性化需求，并结合欧加隆希望倡导或加强的部分和供应商进行沟通与共创。例如：基于团检的体检报告了解不同层级员工总体的健康情况，并针对性地调整来年的保险方案。

拜耳

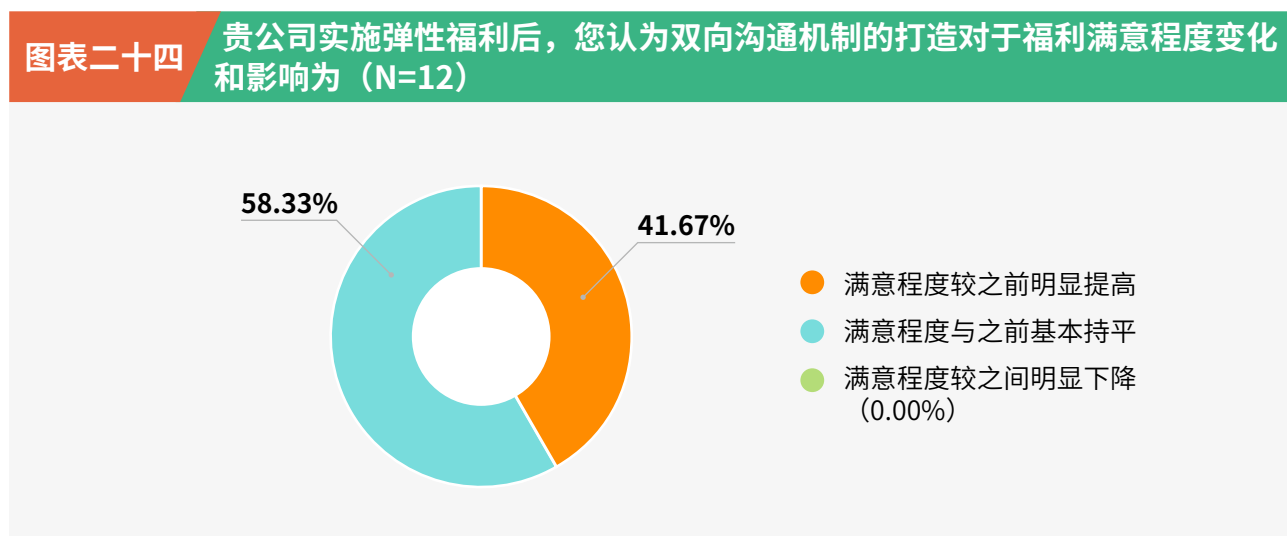
► 推陈出新，让好产品持续引流

如何提高福利产品的使用率，让好产品持续引流，提升员工对公司福利的感知度，也是拜耳一直在思考的。以最新上线的心灵关爱计划（EAP）为例，其实早在 2011 年，拜耳已经开始开展员工心理援助项目。然而随着时间的推移，不少渐渐地遗忘了这项宝藏福利。拜耳乘着后疫情时代与全民关注心理健康的大背景，将心灵关爱项目重新包装推出后，开展了一系列线上线下的“心理健康之旅”为主题的活动，有超过 1000 千多位员工参与了线上宣讲会。重启宣传后，EAP 的员工使用率和新用户注册率都有了大幅提高。这足以证明，员工福利的迭代并不只意味着增加福利投入、引入新产品，将原有的产品赋予全新的故事线，重新推出，同样是提升员工福利体验有效方法。

◎ 福利沟通双向机制打造

企业表示建立双向沟通是加强或至少维持福利感知度与满意度的良好途径。（图表 35）而双向的沟通机制应该贯穿于福利沟通的各个阶段与环节。

前文中，我们已经涉及了弹性福利后端满意度评估环节，所以此处，我们会重点针对“前期：需求调研”以及“中期：福利项目推广与宣传”两个阶段中的双向沟通展开。



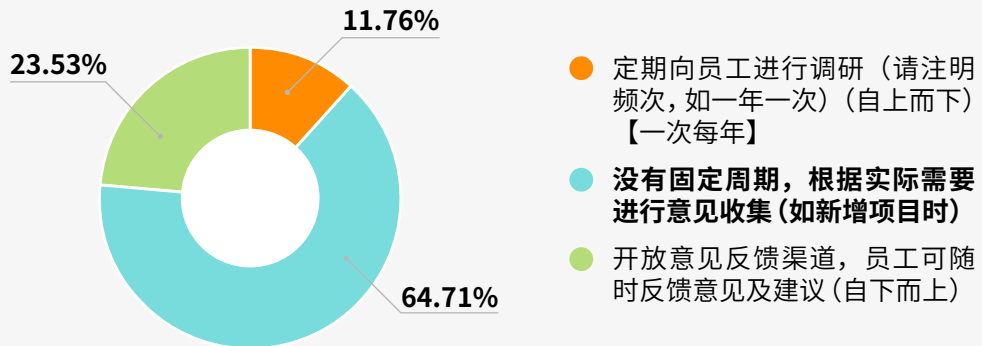
» 前期需求调研：基于当下的需求，开展不定期的临时的问卷调查是企业最常使用的手段。相较于周期性长调研，更易收获及时的数据，用于了解员工心声。

在开始福利菜单设计与调整前，进行问卷调查 (35.29%) 以及员工访谈 (58.82%) 仍是最主要的员工需求调研方式。而其中问卷的形式，企业现阶段更倾向在需要的时刻基于需求进行脉冲调研 (64.71%) 而不是周期性的员工调研。从开展的角度，更易实现，员工更易填写，所回收的数据也更具有及时性。

图表二十五 贵公司会通过什么方式收集员工需求（N=17）

福利菜单设计前，向所有员工发放问卷进行调查	35.29%
福利菜单设计前，随机向不同层级的部分员工发放问卷	23.53%
福利菜单设计前，随机访谈不同层级的部分员工	58.82%
福利菜单设计过程中，各部门员工代表参与福利菜单设计	23.53%
福利菜单完成后，公示征求意见	17.65%

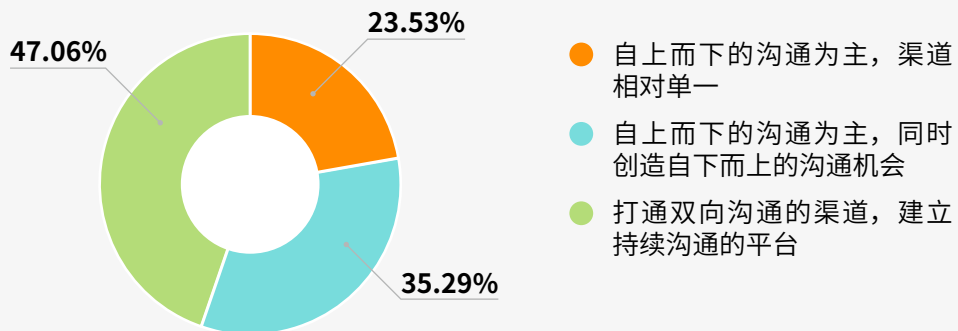
图表二十六 贵公司收集反馈的频率是？（N=17）



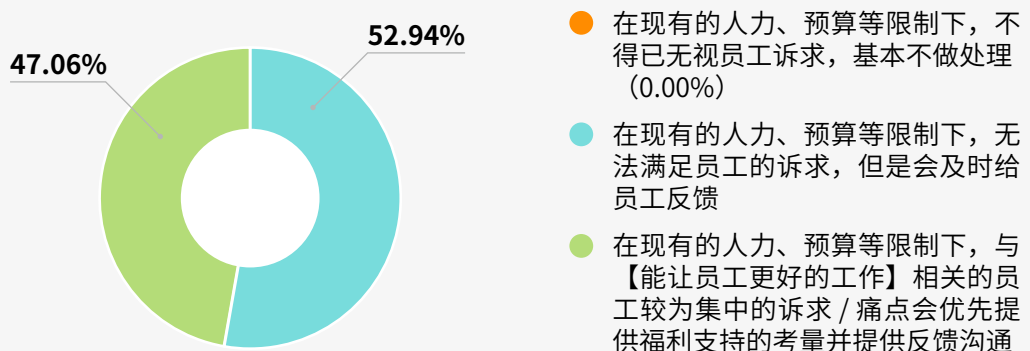
» 前期需求调研：企业已经了解到，事事有回音对于员工满意度的重要性。

双向的沟通渠道意味着有来有回。在了解员工需求的基础上，企业也需要对于需求做出反馈，我们发现，企业目前都已经了解到了反馈的必要性，做到了“事事有回音”即使现阶段无法满足企业也会做出反馈（52.94%）。另有 47% 的企业会基于员工需求进行福利方案调整。

图表二十七 贵公司员工对弹性福利提出诉求时，所采用的沟通方式为（N=17）



图表二十八 贵公司员工对弹性福利提出诉求的处理方式为（N=17）



联想

- 关注员工需求对于企业规划福利的意义与重要性。
- 企业可以从哪些维度观察分析员工的潜在需求？

ABB

- 如何识别员工真正的需求，并在过程中引导员工发现自己的切实需求。并在福利设计环节，有效地将员工需求、企业福利理念等有机地结合起来。

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。

联想

► 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。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。

其二，福利向员工的生命周期及其家庭做了延展，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。

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。

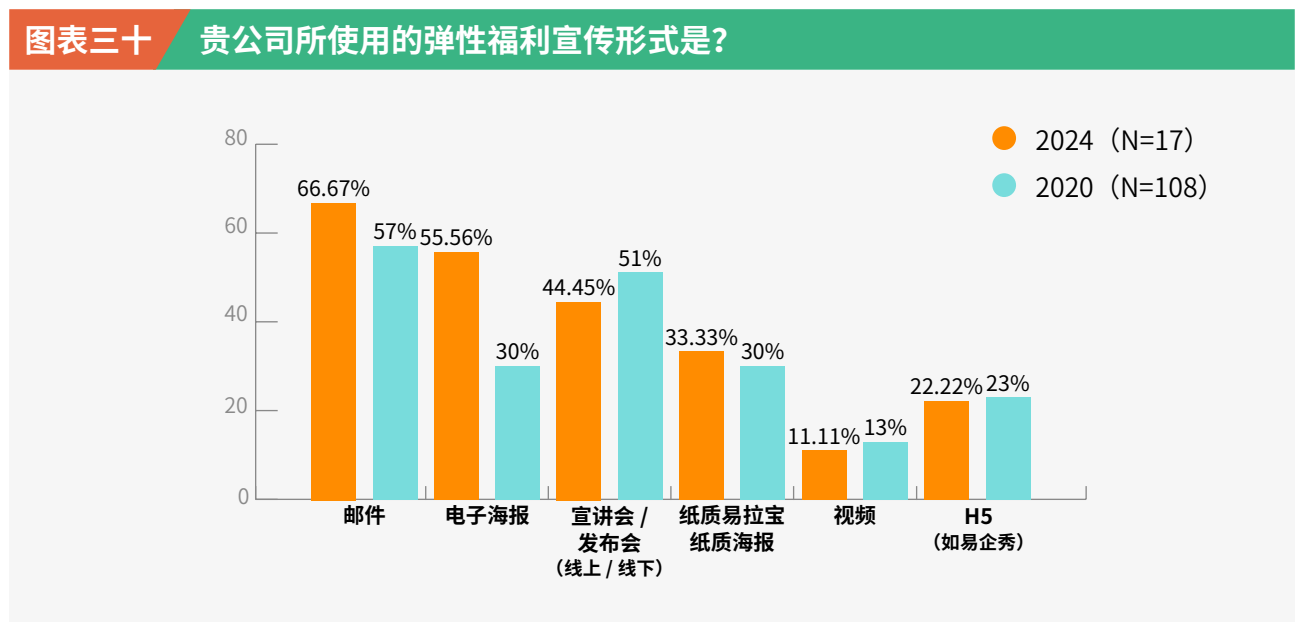
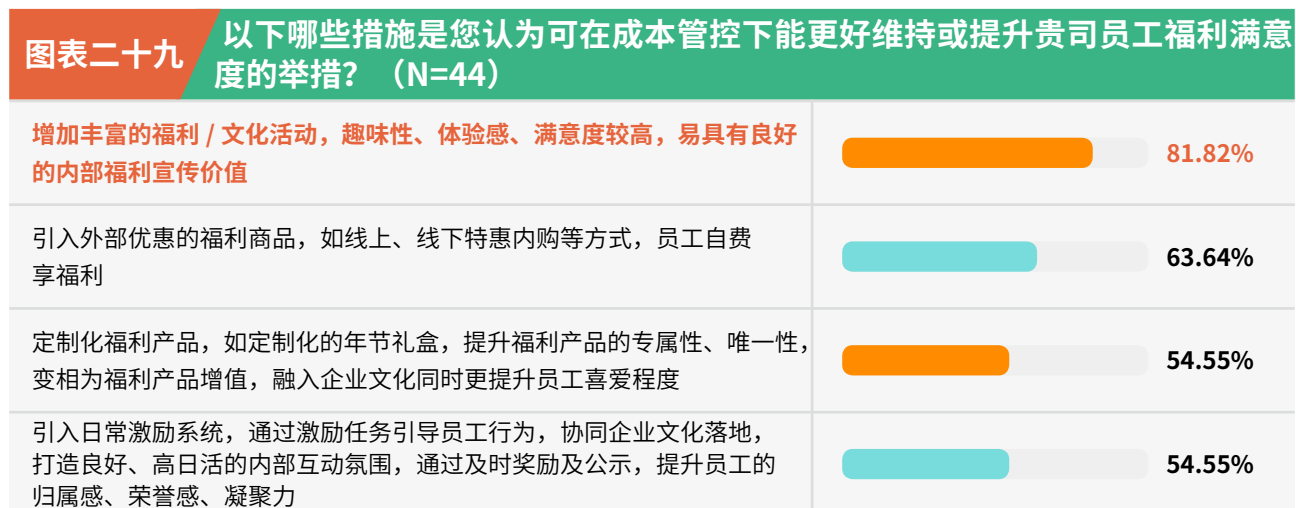
在做前期调研时，企业也需要兼顾管理员工对于弹性福利的期望值，因为站在员工的角度，他可能会五花八门的需求提出，但企业在员工需求调研时需要把握一个度，不光是无限制地去满足员工的需求，也要考虑企业本身想要传递一些怎样的福利价值理念。例如 ABB 的理念之一是鼓励年轻员工去为自己的财务做长期规划，所以 ABB 将储蓄计划纳入到了核心福利项中。所以，在整个弹性福利方案的设计里，一方面需要考虑员工的需求，另一方面也要考虑公司价值文化的传递，引导员工选择，关注福利的方向，比如说健康管理、长期财务规划等大方向。

» 中期福利推广与宣传：丰富的福利活动有助于福利价值宣传以及满意度提升，但是受制于有限的运营管理精力，现阶段无额外成本投入的福利宣传形式更受到青睐。

在福利项目开展过程中，持续的宣传可以帮助员工了解福利项目并提升员工在过程中的参与感与满意度。通过市场调研数据，我们也可以看到，大部分的企业（81.82%）都认同，提升福利活动与过程中的趣味性与体验感有助于提升福利满意度。

但是，我们也必须承认的是，这样的活动与宣传是需要企业的额外投入的。但是很多企业现阶段，并无法支持。市场数据也印证了这一看法，目前最常使用的渠道是电子邮件（66.67%）。同时，无需额外成本投入的福利宣传渠道的使用率都有了一定幅度的上涨，如：电子与纸质版海报。

其中双向的沟通方式为：宣讲会以及 H5 页面。其中宣讲会整体开展率更高。一方面只需要邀请供应商对于部分福利内容进行解释与宣传，整体投入较少；另一方面宣讲会的形式可以有效地在第一时间为在场员工答疑解惑，增强员工对于项目的了解。



针对如何更好地实现福利沟通的触达，我们也采访了相关案例。您可以借助案例导航了解到每家企业不同的特色。

欧加隆

- 多方联动。和供应商达成合作共同制作宣传视频，以 HRBP 为抓手，形成集中性的宣传与推广，和员工介绍福利方案。
- 集中性宣讲会，构建互相交流沟通的渠道。

L 公司

- 以为员工答疑解惑，建立双向沟通为核心，同时保持高频的沟通频率，持续性地影响员工。

卡夫亨式

- 针对自家员工群体属性，协同供应商，扩宽有效宣传沟通渠道。

玛氏

- 基于人群属性，在现有渠道的基础上，让每个渠道都能实现更好的宣传效果。
- 基于员工构成，刻画不同群体画像，开展针对性场景化地宣传与沟通，帮助员工更好地代入自身情况，确定自己究竟需要什么样的福利与产品。



欧加隆

▶ 员工沟通

员工对于福利感知度低，主要是因为员工并不会全用到各类福利项目，而对于没有使用的项目，时间一长，员工自然很难有很强的感知。

所以为了让福利“可见”，让员工可以感知到福利，欧加隆每年会为福利沟通与宣传进行设计，对员工进行感官上的刺激。每年 11 月月底到 12 月初是欧加隆年度的福利沟通季。其中会包含两场集中性宣讲会，各类海报与宣传视频，集中性地和员工介绍今年的福利方案。例如：今年欧加隆邀请福利供应商制作了三分钟的视频，从弹性福利的整体结构到适用性范围作了全方位的介绍。并在欧加隆的微信公众号与所有办公区域以及餐厅的屏幕上连续滚动播放了一个月。与此同时，福利部门联动了 HRBP，要求他们在所有业务会上进行弹性福利方案的介绍。

L 公司

由于 L 公司整体销售属性的员工偏多，他们有大半的时间都不在办公室办公。所以内部沟通平台与微信公众号成为了开展内部福利宣贯的重要途径。在每年体检季或需要员工确定今年的保险方案时，L 公司都会通过微信推文与海报等形式帮助员工了解，今年福利方案的特色。

卡夫亨式

卡夫亨式与去年开始与新供应商开展合作。供应商可以帮助团队实现福利短信推送。在一定程度上，拓宽了原有宣传渠道。原来福利沟通主要借助内部沟通邮件，但是对于销售部门的同事而言，无法很好地触达。而短信推送就很好地解决了这一问题。

玛氏

▶ 福利沟通

» 基于人群属性，聚焦触达模式

玛氏针对不同职能属性的员工，会通过不同的沟通渠道触达员工。针对销售，主要会通过一线销售经理与微信公众号进行福利方案的宣传。针对工厂工人，通过易拉宝以及在食堂电视中轮播宣传方案则是更有效的方式。而针对办公室白领，一般会用过有限与微信朋友圈等途径进行宣传与触达。

» 基于人群画像，提供“自由的福利方案”

随着福利方案的不断丰富，玛氏也在开始调整自己的福利沟通策略。过去，福利团队对于福利方案的宣贯更多是以福利项目为脉络进行宣贯。而在 2021 年，玛氏开始基于人群画像开展针对性的福利沟通，推出了以《福利的自由》为主题的专题性推文，获得了极高的点击率与宣传效果。其核心在于从福利项目中走出来，更接近更代入员工的自身处境。

福利团队基于玛氏自己的员工构成，刻画了三类人群：二十多岁北漂的年轻人、30 岁家中有下一代的父母以及 45 岁以上的“中年人”。通过刻画人群画像，玛氏进一步细分了，不同属性员工对于福利的深层次需求，从而开展针对性宣传。此外也便于员工可以基于自己的情况，进行福利与保障的选择。

玛氏

» 场景化宣传

而今年，玛氏正在尝试按照场景进行宣传与沟通：“当我们想到健康的时候，我需要的是？”并以此为主题构思了几个与健康相关的场景。

- 当我身强力健的时候，我需要的健康是什么？此时可能需要一位医生，提前告诉我，我的身体状况有没有什么地方需要注意。我可能需要社交健康。
- 但我有一些病痛的时候，我需要的健康是什么？便捷的保险报销
- 当我需要进行长期规划的时候，我需要的健康是什么？此时的健康就可能意味着财务健康。

不论是基于个人画像还是场景化的福利沟通，玛氏都是旨在让员工有更强的代入感，为员工提供更强的便利性。



双向沟通机制，是企业提升员工在福利项目开展过程中的良好手段，它贯穿于福利沟通全程（前期需求了解、中期推广宣传），对于福利满意度与体验提升起到了积极正面的影响。我们也基于市场数据与企业实践总结了具体的做法，为您提供参考。

◆ 前期：需求调研与反馈

了解员工需求并保持对于需求的反馈，其本身对于保持或提升弹性福利满意度已具有积极影响。

具体做法 tips:

* **建立多维度的需求反馈和收集渠道：**问卷、员工访谈、敬业度调研、脉冲调研。但是这对于员工自身的健康意识与风险规避意识提出了一定的要求。所以在被动等待需求出现的基础上，企业也需要主动出击

* **主动出击，基于员工画像进行共性需求分析：**通过进行员工画像分析甄别员工群体的共性需求。其中可供参考的甄别维度：性别、年龄、工龄、地域、岗位、层级。

* **注意建立反馈渠道，做到事事有回应。**企业无法满足员工全部的诉求。但即使如此，企业也应该对于员工提出的诉求做出回应，将现阶段无法满足或遭遇挑战原因和员工阐述。避免将来出现，员工不再愿意提出建议的情况出现。

◆ 中期：推广宣传

中期推广与宣传是让员工了解福利项目，以及企业为何如此设置的基础。感知、体验、满意都是以知道与了解为基础的。

具体做法 tips:

* **“高频轰炸”。**

福利沟通不应是一次性的，可尝试基于现有渠道，保持高频沟通对员工进行持续性“刺激”。

* **聚焦人群属性，“多频齐发”。**

福利沟通的第一步是触达员工，然而不同的目标群体，有着不同的信息偏好渠道。通过不同的渠道，可以更有效地触达不同目标群。目前较为常见的沟通渠道包括但不限于：邮件、海报、官微 & 微信群、宣传视频、易拉宝、宣讲会、弹性福利平台。

• 对于白领群体：邮件微信更为常用。

• 对于工厂群体而言：餐厅是每天都一定出现的地方。所以在餐厅布置各类易拉宝或在食堂电视中轮播更为有效。

• 而对于类似销售群体都常年在外的人群而言，微信、直线经理以及 HRBP 则是更有利的抓手。

* **联动合作方。**与福利供应商联动，了解供应商是否能帮助进行宣传推广，如：在弹福平台进行内容宣传或者发送短信通知员工等。

（如您尚有余力投入福利项目宣传与活动中，可以尝试以下思路）

* **刻画人群画像，场景化宣传，便于员工“抄作业”。**

由于福利方案不断的丰富、深化、细化，势必会带来沟通难度与理解成本的增加。而场景化的福利沟通可以更大的程度，让员工知道，和你一样的人，他们所面临的处境与需要的保障是什么，也在一定程度上让员工可以“抄作业”。

* **宣传内容由事务性操作转为体验式内容。**

福利沟通内容由传统的事务性通知，即包含何时需要做何种操作，如何做哪种操作等实操性流程信息逐渐转变为注重员工感受的体验性信息，包括福利价值，为什么会有这项福利，以及这项福利对于员工将产生的影响等信息。

而且近年来，随着自媒体的兴起和内容产业的繁荣发展，以个体为中心的舆论环境被不断强化，若希望更有效地触达用户，福利沟通内容便需要提升自身的吸引力、交互性及趣味性（例如：H5 小游戏，第一人身代入感 vlog/plog 等）以符合年轻员工，尤其是 90 后群体的信息消费习惯。

→ 让福利成本更有效

而在调研过程中，我们也发现企业目前为了让弹性福利更有效，也在思考，设计一些新思路。

本小节，我们主要将结合一些企业具体的实践做法，归纳一些新的思路，供您参考。

◎ 对于体检固定套餐的降级以及再设计。

i. 提供固定体检套餐可降级的选择

体检方案降级的好处显而易见。员工可以根据自己的需求，省出部分积分用于他认为的更重要的事项上。而且对于企业而言，总体的产品成本并没有增加。但是这也同样存在一些问题。

1) 沟通成本增加，在开展福利沟通时，福利团队、BP 等需要更清楚仔细地进行说明。

2) 所增加的运营复杂度与产出效果之间的平衡。如果选择进行方案降级的员工较少或少于预期，那是否还要保留这个选择，这是企业需要在实施降级这个选项之前就要考虑清楚的。

ii. 对于供应商所提供的体检固定方案的再思考与设计。

确定供应商所提供的体检方案里的检查指标是不是都有必要，将一些不具代表性的指标删除。再根据过去团检数据，了解员工的身体情况，筛选出在各个群体内发生率高重复度高的疾病，并将这些重复性高的疾病的筛查指标加入固定体检套餐内，将差异性更大的疾病的筛查指标划入加项包的范围内。实现将原本默认的基础套餐中的项目成本，转移至更有针对性、更加深入的检查上。

卡夫亨氏

- 弹性积分可用于项目升级或连带家属升级。购置体检套餐等。同时为了让落地机制更加有效直接，福利沟通更易传达，卡夫亨氏今年简化了体检方案，取消了体检套餐降级的选择。

玛氏

- 玛氏为员工提供了固定 + 弹性的体检方案，体检开窗期长达 7 个月。
- 玛氏没有基于年龄或者职级对于体检固定方案进行分级。这主要因为健康是一个很个性化的事情，并不主要因为年龄而有区分。综合来看，真正的弹性不应该以年龄为区分，而是应该让员工按照自己的状态选择自己所需要的健康福利内容。

企业案例：卡夫亨氏

▶ 体检

弹性积分可以用作体检项目的升级或兑换加项包或为家属购置体检套餐等。福利团队一般会结合年节，将年节福利以福利积分的形式向员工发放。

此外今年体检方案也进一步进行简化，取消了体检套餐降级的选择。往年，卡夫亨氏曾尝试过给员工简易套餐与常规套餐进行选择。最终发现大部分员工还是更倾向于常规完整套餐。为了让落地机制更加有效直接，福利沟通更易传达，卡夫亨氏在今年选择取消了简易套餐的选择。

企业案例：玛氏

玛氏员工可以通过弹性福利平台，进行体检的选择与升降级。不同于其他公司两至三周的开窗期，玛氏体检的整体开窗期会持续 7 个月（从每年的 4 月持续至 11 月）。这主要是便于员工可以根据自己的工作安排与身体情况进行体检项目的选择、预约与调整。

玛氏为员工提供了一致的基础套餐。在基础套餐上，设有加项包，从过去的三选一也扩展到六选一，员工可以免费兑换其中一两个加项包，并用折扣的价格或者积分兑换购买更多的加强包。

此外，玛氏这两年增加了一个新的项目叫做 buy up，自费升级。因为企业发现体检机构能够提供的深度检查是有限的，员工的健康需求不仅仅限于普查，也会关注重点筛查的项目比如，比如 :HPV /TCT。因为这些单价较高很难被企业覆盖到标准套餐，所有玛氏会对这类项目进行折扣，让员工自费升级。体检套餐适用范围涉及员工及其家人。

▶ 为什么不按职级和年龄分类：

玛氏的内部互相称为同事，这种同事文化导致玛氏不会用职级差别对待不同的员工。在年龄方面，随着员工年龄的增长，身体状况会有差异，但健康状况是一个很个性化的事情。比如从一些互联网行业的数据中会发现从业年龄相对年轻的群体的健康指标异常率并不低，另外年轻人的健康意识较差，比较容易忽视自己的健康状况。**因此，综合来看，真正的弹性不应该以年龄为区分，而是应该让员工按照自己的状态选择自己所需要的福利内容。**

所以，玛氏今年的体检方案也做了设计上的验证，在市场数据、医疗数据上面划人群看，在不同的年龄阶段，以不同的性别，他们所面临的最通常的常见疾病和重大疾病类型，以及这些疾病在体检行业里面可以通过哪些体检指标去进行早筛。

当企业综合了这些方案之后，会将绝大部分群体可以重合的早筛项目，涵盖在基础方案中。而其他差异性的内容，主要是由于个体的差异性，而非年龄的差异，所以会被划入加项范围中。

而且这样的设计，体检套餐在成本上会更优。因为市场上的体检数据大部分是乙方设计的标准化体检套餐方案的结果。但是如果从医学意义和对于企业员工的健康意义来讲，并非所有人都需要检查每个基础套餐里的每个项目。所以经过分析以后，玛氏就会把那些不具有代表意义的项目删除，这样就可以把原本的那些企业默认的既定的基础套餐当中的项目成本，转而增加到更有针对性、更加深入的检查上。

◎ 商业保险

商业保险是疾病或者意外发生时，对于个体在费用层面上的保障。

根据图表 7，我们可以发现补充医疗保险（门、急诊及住院保障）、重大疾病险、意外险是开展最普遍的商业保险方案。目前半数企业会依照职级的不同差异化地提供商业保险方案。这样的差异化主要体现在保险多样化内容以及保额上。但是不论职级如何，只有少数企业会允许商业保险自费升级或连带家属的情况。

图表三十一 贵公司为员工所购置的商业保险是否全员一致？

	2024 (N=128)	2022 (N=154)
A. 是，全员一致	45.31%	39.61%
B. 否，分为普通员工与高层管理	50.00%	53.90%
C. 其他，请注明：	4.69%	6.49%

图表三十二 贵公司商业保险方案弹性为？

	2024 (N=128)	2022 (N=154)
A. 不可以自费升级，不可以连带家属	57.81%	57.79%
B. 可以自费升级，不可以连带家属	10.94%	
C. 可以自费升级，可以连带家属	23.44%	24.03%
C. 不可以自费升级，可以连带家属	7.81%	18.18%



商业保险弹性程度低，主要是由于其成本较高。所以对于现阶段无法负担更高福利成本的企业而言，则更应该思考，如何在现有成本下，让方案和福利成本更加有效。

欧加隆、卡夫亨氏、玛氏都从不同的维度为我们提供了思路。

欧加隆

- 基于商保项目理赔情况进行调整。将理赔率较低的几项福利内容的成本挪去想要加强的项目上。

卡夫亨氏

- 对核心人群实现差异化的福利管理。如核心员工、高管等。在满足福利实现员工基础保障的情况下，让成本更有效，起到一的保留的作用。

玛氏

- 通过积分打通各模块。在保持总体成本不变的情况下，让员工获得自己更需要的内容，实现让福利成本更为有效的目的。

企业案例：欧加隆

在进行年度福利方案调整时，欧加隆会**基于项目理赔情况进行调整**。欧加隆每年会回顾各项保险服务中理赔率较低的几项福利内容，并适当降低将成本挪去今年想要加强的项目上，如：牙科、女性重疾、女性生育健康险等。

企业案例：玛氏

在福利平台上线的大半年时间中，玛氏陆续将福利相关模块都相继实现了上线。而从2022年到现在，玛氏则更加专注于延展福利项目的宽度与边界。例如：上线个险专区。其中包含了各类险种，如：商业养老险与百万医疗，供员工自行挑选。

2022年，玛氏也实现了积分在不同模块之间的打通与流转。即各类激励积分可用于保险项目的升级，而商报降级所多出的积分也可用于商城中的消费。

企业案例：卡夫亨氏

疫情三年，对于企业的业务发展与经营都带来了不小的压力。我们也观察到市面上许多公司现在基本都是**以维稳为主**，适当地调整福利方案，控制整体成本支出。其中保险尤为突出。

保险和其他项目较为不同一点是，随着员工年龄的升高，大家会更加习惯这项消费，整体消费频次会变高，所以便会直接体现为保费的上涨。我认为企业应该理性地为保险计划的提升设立终点或适当做出调整，因为对于大部分员工而言，并不会敏感地感受到变化。

目前，卡夫亨氏的保险计划设计基本为市场中位数水准。主要会分为两类。

第一类面向普通员工；第二类面向高管。两类项目除了配置上的差异，人群覆盖面也存在一定的差异性。如，高管计划除了本人和子女外还会配偶。在自选保险产品方面，卡夫亨氏福利团队的主要责任是挑选优质的产品，并和保险公司协商普惠价格，供员工自己自费升级选购。



✿ 参调企业

贵公司所处的主要行业为 (N=204)	
生命科学 (如医药, 医疗器械等)	16.67%
汽车及零部件	13.24%
机械制造	12.25%
IT 信息技术, 半导体及通讯	8.82%
快速消费品	7.84%
耐用消费品	5.88%
金融服务 (如银行, 保险, 财富管理等)	5.39%
化工与石化	3.43%
互联网与游戏业	2.94%
零售业与电子商务	2.45%
电子电气	2.45%
运输及物流	2.45%
文化、体育和娱乐业	2.45%
能源动力	1.96%
专业性服务 (如法律, 公关, 教育等)	1.96%
房地产业	1.96%
建筑业	1.47%
造纸, 包装及森林业	1.47%
住宿与餐饮业	1.47%
农、林、牧、渔业	0.98%
其他, 请注明 (必填) :	2.45%

贵公司在大陆的员工数量为 (N=204)	
少于 499 人	32.84%
500 人到 999 人	16.18%
1000 人到 2499 人	18.63%
2500 人到 4999 人	12.75%
5000 人到 9999 人	8.82%
30000 人及以上	10.78%

贵公司的企业所有权性质为 (N=204)	
外商独资 (包括港澳台)	36.77%
中外合资	6.86%
国有企业	8.82%
私营或民营企业	47.55%

企业案例





卡夫亨氏



周欣然

卡夫亨氏 薪酬福利主管

► 卡夫亨氏公司介绍

卡夫亨氏是全球最大的食品和饮料公司之一，拥有 8 个年营收逾 10 亿美元的品牌，是全球消费者信赖的食品生产商，现有超过 200 个备受消费者喜爱的品牌在全球 200 多个国家和地区销售。

► 弹性福利定位、概况与变化

卡夫亨氏对于自身福利定位为平台与桥梁，以较为优惠的价格为员工以及家属提供保障。基于这样的自身定位，卡夫亨氏目前的福利水平为市场中位数及以上水准。

做出这样的选择一方面是基于自身定位，另一方面则是出于理性以及投入产出有效性的考量。而在进行整体福利方案设计时，卡夫亨氏的侧重点会放在对于家属的支持以及员工假期等方面。

目前卡夫亨氏中国的弹性福利方案会面向三类群体：总部办公室员工、工厂员工以及销售群体。卡夫亨氏全球总部设置了统一的福利体系结构。中国区福利团队则会在这个基础上，按照季度开展不同主题性的福利活动，如：身体健康、心理健康、社交健康与财富健康。

卡夫亨氏见证了福利市场的变化与跃迁。从最初的年节福利发放到 2019 年开始正式引入弹性福利方案，并上线了数字化福利管理方案。这一方面是便于

福利团队进行管理；另一方面也是为了提升员工在进行福利选择时的体验感与感知度。

在 2022 年初，结合国家政策，卡夫亨氏也整合并上线了两个福利特色项目：家属支持服务。其中针对与家庭相关的假期，如：陪产假、陪伴假等假期统一进行了升级换代与整合。

► 疫情三年来对于福利管理上的变化

疫情三年，对于企业的业务发展与经营都带来了不小的压力。我们也观察到市面上许多公司现在都是以维稳为主，适当地调整福利方案，控制整体成本支出。其中保险尤为突出。

保险和其他项目较为不同一点是，随着员工年龄的升高，大家会更加习惯这项消费，整体消费频次会变高，所以便会直接体现为保费的上涨。我认为企业应该理性地为保险计划的提升设立终点或适当做出调整，因为对于大部分员工而言，并不会敏感地感受到变化。

另一项更为直观的感受之一是企业与市场对于灵活办公的接受程度。在疫情前，只有部分福利配置特别好的公司才会开展定期灵活办公制度。但是当疫情来临后，企业与员工不得不面临在家办公的现状，而与此同时企业也逐步发现，在家办公的模式其实也可以满足日常工作开展的需求。大家也逐步可以接受将灵活办公作为一个长期政策而非临时举措来开展。

此外，三年以来的疫情对于企业盈利与管理也是产生了极大的冲击。大部分的企业都觉得生意越来越难做了。而在这样的情况下，也势必会对企业福利的管理与定位产生影响与变化。在过去每年中秋节，各大互联网大厂都会在月饼礼盒的定制和定制化福利上下足功夫，但是这两年这样的实践似乎已经不太常见了。

因为不论是薪酬还是福利方案，都是需要紧跟企业整体的发展状况、战略方向与盈利状况的。当公司处于快速扩张期，那它势必是需要吸引更多的人加入，那么提高薪酬竞争力，完善福利方案配置便是这些吸引手段其中的一些方向。

但是当经济大环境不佳，此时企业对于福利的定位也会发生变化。以卡夫亨式自己为例，我们所崇尚的文化是“pay for performance”，所以我们也更倾向于将资源投入对于员工的激励上，而非普适性的福利发放。

► 具体弹性福利项目

» 保险方案

卡夫亨式的保险计划设计基本为市场中位数水准。主要会分为两类。

第一类面向普通员工；第二类面向高管。两类项目除了配置上的差异，人群覆盖面也存在一定的差异性。如，高管计划除了本人和子女外还会配偶。在自选保险产品方面，卡夫亨式福利团队的主要责任是挑选优质的产品，并和保险公司协商普惠价格，供员工自己自费升级选购。

» 弹性工作制

2022年的7月1号，卡夫亨式正式上线了弹性工作制。这一方面是顺应疫情的发展状况，另外一方面也是因为在大面积地尝试了远程办公，希望可以将这样的制度延续下来成为常规制度。

今年，卡夫亨式更将弹性工作制度进一步完善，增设核心工作时间标准。即标准的上下班时间为9点~6点，然后上下班各有一个小时的弹性时间。（8点—17点；10点—19点）。一方面可以保证10点到5点的核心工作时长，同时也可以给到员工一些弹性，错开高峰期。

为了不因为远程办公影响日常工作交付与工作效率，卡夫亨式在开始上线弹性工作制之前就已经进行了充分的考虑。一方面从公司政策上予以限定。C&B团队主要负责框定哪些岗位不适弹性工作政策，例如：工厂类、前台等需要现场完成的工作，但将最终决定权放权至部门管理者自行决定。

» 体检

弹性积分可以用作体检项目的升级或兑换加项包或为家属购置体检套餐等。福利团队一般会结合年节，将年节福利以福利积分的形式向员工发放。

此外今年体检方案也进一步进行简化，取消了体检套餐降级的选择。往年，卡夫亨式曾尝试过给员工简易套餐与常规套餐进行选择。最终发现大部分员工还是更倾向于常规完整套餐。为了让落地机制更加有效直接，福利沟通更易传达，卡夫亨式在今年选择取消了简易套餐的选择。

» 各类假期

除了各类法定假期外，卡夫亨式也为员工提供了各类其他假期。如生日假、春节彩蛋日、陪产假等。

在最初，卡夫亨式的陪产假一般都会直接遵循当地法律法规的规定。而为了更加积极响应国家鼓励生育的大政策，卡夫亨式也将原来平均为两天的陪产假提升为六天。

与此同时，春节彩蛋日的设置也是为了鼓励员工可以与家人有更多的时间相处。从各类新增假期的设计原理中，我们也可以看到，卡夫亨式一直以来都秉持着对于员工家庭的支持与重视。



► 数字化福利管理

» 对于员工体验感的提升

目前，卡夫亨氏员工通过网页版以及手机端的线上平台双渠道实现福利产品的选择，对于整体选择情况以及员工个人的体验感都有了很大程度的提升。

卡夫亨氏自去年开始与新供应商开展合作。供应商可以帮助团队实现福利短信推送。在一定程度上，拓宽了原有宣传渠道。原来福利沟通主要借助内部沟通邮件，但是对于销售部门的同事而言，无法很好地触达。而短信推送就很好地解决了这一问题。

» 对于福利管理团队的效率与体验的提升

在统一了供应商和平台以后，团队不再需要分散地对接多家供应商，只需要对接平台的专属客服。由平台方将资源进行集中整合并和前端客服所传达的企业需求进行匹配。

在去年中秋，福利团队第一次想要尝试为员工提供实体礼物组合，因为对于员工而言，实体的礼品远比账户里的积分更有实感。

同时，平台支持全国一键代发功能，因此在极大程度上节省了团队收集整理福利物料、进行实体打包快递的繁琐流程。

» 福利数据助力体验提升

平台会为企业提供福利数据报表。企业可以很直观地看到员工的使用情况与使用偏好。每一次积分的发放与兑换，团队也会要求供应商进行选品兑换数据反馈以准确获悉员工偏好，便于后续调整。

卡夫亨氏独立团队也会自行结合相关健康福利数据并对于数据进行分析与解读。虽然企业无法拿到员工个人数据，但是可以将团检数据基于年龄、性别、城市地域等维度进行群体画像分析，并识别其中所暴露出来的问题。如果是甲状腺或者乳腺发生比例增高，这样较为常见且员工很感兴趣的情况，企业便会安排对应的健康讲座。

虽然受限于个人隐私政策，企业无法开展颗粒度更加细致的分析与研究，但即便如此，卡夫亨氏也在努力通过福利数据提升员工对于弹性福利的感受度。





L 公司弹性福利计划

► L 公司介绍

L 公司是一家有百余年历史的医疗企业，其治疗方案与产品遍布全球 50 多个国家，为超过 5000 万患者提供帮助。

► 过去以报销为核心的“弹性”福利方案

L 公司于 2015 年便开始启动弹性福利计划。当时弹性福利窗口每年会有两次开窗期，L 公司则会给到员工一定的点数与积分用于各类消费报销。其中包含，如：交通、酒店、健身、学习培训、子女培训等在内的各种品类。

由于直接采取报销的模式，带有一定的现金属性，导致员工对于其“福利”的属性缺乏感知度。而且由于不是每位员工都会有这些消费场景，所以也导致了一些福利公平性的缺失与不规范的操作。

在发现了这样的挑战与问题后，在 2019 年，L 公司对于市场上的弹性福利供应商开展了调研，并上线了全新的弹性福利平台。这一方面是由于弹性福利概念的普及与本土化厂商的进场；另一方面则是 L 公司希望借此提升员工对于福利的感受度；让每位员工可以基于自身情况个性化配置属于自己的消费场景。

► 弹性福利方案设计

L 公司的弹性福利包主要会从身体健康与员工消费体验两个层次出发。身体健康板块包含了补充医疗保险、意外险与年度体检。其中 L 公司为员工的年度体检服务提供了两种方案。员工既可以选择公司已经提供的体检福利包，也可以选择购买体检卡或自行去公立医院进行体检。

供应商调整：新的平台基于手机 APP 端实现，更大程度地贴近中国用户的消费与使用习惯。整体界面也契合中国消费者的使用习惯。平台已经打通了大部分的国内主流消费通路，为员工提供了更大的选择空间。



► 福利感知度提升

由于 L 公司整体销售属性的员工偏多，他们有大半的时间都不在办公室办公。所以内部沟通平台与微信公众号成为了开展内部福利宣贯的重要途径。在每年体检季或需要员工确定今年的保险方案时，L 公司都会通过微信推文与海报等形式帮助员工了解，今年福利方案的特色。

此外，在 2021 年底，L 公司曾经开展过直播沟通会。福利团队邀请了薪酬福利、行政、以及员工关爱等职能的同事共同聚在一起，和员工一同在云上互动对于公司的薪酬福利计划以及关爱计划等进行梳理与问答。

福利沟通的有效性核心并不在于单一一次的福利沟通如何有效，而是保持高频的沟通频率持续性地影响员工。

► 整体评估

新平台上线后，针对福利消费点数的使用情况，L 公司也开展了内部评估与分析。目前，个人自选保险与平台消费总金额约占所发放的个人积分的二分之一。与更换平台之前相比，预算的使用有效性得到了提升，也提升了员工在其中的参与感与体验感。

► 福利管理

在新平台上线后，供应商将一部分的平台管理工作转交了 HR 端。虽然这在一定程度上增加薪酬福利团队原有的工作量，但是团队可以更及时地了解员工需求进行反馈，也更容易获得相关员工数据用于分析与方案的调整。所以一部分工作量的增加，换来了对于平台的操控与整体反馈速度的提升。





拓展福利的内容边界，做基于画像和场景的引导和沟通



Stella Zhang

Mars China Total Rewards Partner

► 弹性福利发展历程

玛氏自从 2020 年 9 月便开始逐步推广弹性福利与弹性福利平台上线。在上线的初期，便迅速地推广至包括工厂与销售在内的 9000 多名同事。工会会通过线上商城发放年节福利积分，在方便员工自行选择想要的福利内容的同时，也免去了工会需要采购与寄送的问题。同年 11 月，玛氏也将商业保险的注册、开窗、升降级搬至线上商城实现，不再接受员工线下的商保方案选择与确认。

2021 年 1 月，玛氏福利优选正式上线。员工可以通过福利优选平台将各类积分予以兑换。其中积分的来源多样化，可能是从体检商保方案中所释放的多余积分、也可能是由学习发展部门所发放的激励积分。而积分的全模块打通与流转，在一定程度上，也对供应商提出了更高的要求。所以在进行供应商采购与挑选时，福利供应商可以在多大程度上为玛氏提供可定制化服务便是玛氏最重要的考量方向之一。

2021 年 4 月，弹性福利平台功能进一步丰富。玛氏员工可以通过弹性福利平台，进行体检的选择与升降级。不同于其他公司两至三周的开窗期，玛氏体检的整体开窗期会持续 7 个月（从每年的 4 月持续至 11 月）。这主要是便于员工可以根据自己的工作安排与身体情况进行体检项目的选择、预约与调整。

不同于常规只设置升级的方案，玛氏在此基础上，设置了升降级。而玛氏之所以设计了可升可降的福利方案，就是希望可以在控制总成本与预算的情况下，为员工提供更多的选择与可能性。员工可根据自身情况，自主地配置与选择自己更加需要的内容，既丰富了员工的参与感，也提升了员工对于福利的感知度。

2021 年 5 月 弹性福利平台接入了玛氏企业微信端。员工不再需要收藏微信链接，只需要点击进入企业微信，即可找到弹福平台专属 icon。

► 现阶段，玛氏弹性福利的重心

在福利平台上线的大半年时间中，玛氏陆续将福利相关模块都相继实现了上线。而从 2022 年到现在，玛氏则更加专注于延展福利项目的宽度与边界。例如：上线个险专区，其中包含了各类险种，如：商业养老险与百万医疗，供员工自行挑选；上线了专属健康专区，这既响应着国家对于将个人作为自己财务健康与身体健康的第一责任人的倡导，也体现了玛氏对于福利定位的调整，向全面健康福利的转变。

2022 年，玛氏也实现了积分在不同模块之间的打通与实时流转。即各类激励积分可用于保险项目的升级，而保险降级所多出的积分也可用于商城中的消费。

全面健康共分为四块：身体健康、心理健康、财务健康与社交健康。每年5月是玛氏的健康锻炼能量月，玛氏号召大家一同参与运动，此时工会与健康福利团队也会同步推进各类健康促进活动。同时商城中也会配合上线。如：健身卡、体脂秤等各类运动相关器材。

个险专区在满足员工对于保险的个性化需求外，也承担了倡导财务健康的角色与功能。员工可以通过个险专区，选购如个人养老金等产品。而针对相关产品，玛氏也会邀请供应商开展专题讲座，将个人养老金、养老社区等一系列产品进行介绍，为员工普及财务健康知识。

在健康专区中，玛氏为员工提供了一些可供居家检测的项目，如：螺旋杆菌的检测、HPV监测、粪便检验等。与此同时，员工也可从健康专区发现家庭医生与专业陪诊服务。

- **家庭医生：**全科医生 + 中医 + 客服人员的三人团队配置，在了解员工家庭情况下，可以为员工家庭成员提供体检报告解读、营养咨询服务、病痛意外等的初级诊断等各类专属定制化的健康保障。
- **专业陪诊服务：**而对于无法常年陪伴父母左右的员工而言，专业的陪诊服务可以帮助他们远在家乡的父母获得更加便利的就医服务。

► 福利沟通

» 基于人群属性，聚焦触达模式

玛氏针对不同职能属性的员工，会通过不同的沟通渠道触达员工。针对销售，主要会通过一线销售经理与微信公众号进行福利方案的宣传。针对工厂工人，通过易拉宝以及在食堂电视中轮播宣传方案则是更有效的方式。而针对办公室白领，一般会用邮件与企业微信等途径进行宣传与触达。

» 基于人群画像，提供“自由的福利方案”

随着福利方案的不断丰富，玛氏也在开始调整自己的福利沟通策略。过去，福利团队对于福利方案的贯宣更多是以福利项目为脉络进行宣贯。而在2021年，玛氏开始基于人群画像开展针对性



的福利沟通，推出了以《福利的自由》为主题的专题性推文，获得了极高的点击率与宣传效果。其核心在于从福利项目中走出来，更接近更代入员工的自身处境。

福利团队基于玛氏自己的员工构成，刻画了三类人群：二十多岁北漂的年轻人、30岁家中有下一代的父母以及45岁以上的“中年人”。通过刻画人群画像，玛氏进一步细分了，不同属性员工对于福利的深层次需求，从而开展针对性宣传。此外也便于员工可以基于自己的情况，进行福利与保障的选择。

» 场景化宣传

而今年，玛氏正在尝试按照场景进行宣传与沟通：“当我需要健康时，我究竟想要什么”并以此为主题构思了几个与健康相关的场景。

- 当我身强力健的时候，我需要的健康是什么？我需要锻炼、社交、学习健康知识、以及有效的体检；
- 但我有病有痛的时候，我需要的健康是什么？第一时间找到对的医生，便捷的医疗保险报销，父母就诊有专人陪同和指引，不幸重疾时有金钱和就医的保障
- 当我需要进行长期规划的时候，我需要的健康是什么？此时的健康意味着财务健康，对家庭的承诺，以及对个人养老的规划。
- 不论是基于个人画像还是场景化的福利沟通，玛氏都是旨在让员工有更强的代入感，为员工提供更强的便利性。由于福利方案不断的丰富、深化、细化，势必会带来一定的沟通难度与理解成本。而场景化的福利沟通可以更大的程度，让员工知道，和你一样的人，他们所面临的处境与需要的保障是什么，也在一定程度上让员工可以“抄作业”。

► 数字化福利管理

在开展弹性福利的三年以来，玛氏积累了大量相关员工数据。而数据的打通和利用成为企业接下来的挑战和重点。玛氏希望在此基础之上，做更多的数据分析和研究，为今后的决策提供方向。首先也是最初步的，数据看板功能，比如薪酬福利部门、工会委员等可以看到即时的福利使用数据；其次，数据的垂直分析以及交叉分析，比如体检的检出数据与保险的赔付数据的交叉分析，相信一定会对于福利方案的改善和设计有很大的指导意义。





欧加隆弹性福利实践



王哲沂

欧加隆中国 Associate Director C&B

► 企业介绍

欧加隆是一家从默沙东中拆分出来的全球化医疗企业，其产品涵盖生殖健康、心脏病、乳腺癌、过敏和哮喘等领域的逾 60 种药物和治疗方案。欧加隆目前将自己定义为生命科学企业，在推广治疗方案与药物的基础上，也会推广器械类产品。欧加隆致力于以多元化的业务为可持续发展的动力引擎，为患者解锁健康。

► 弹性福利“心路历程”与现状

在引入弹性福利之初，欧加隆也曾追求以广度以及项目丰富程度取胜，然而由于公司成本与预算有限，所以每一个项目只能蜻蜓点水地一带而过。

然后由于方案点状，不聚焦，福利内容缺乏记忆点，导致员工对于弹性福利方案认知度与感知度较低。与此同时，由于国内尚处于 6%~8% 的发展增速，员工对于短期利益的追求相对较高。所以员工对于周期与时间跨度较长的项目感知度不高，个体体验感较差。

当意识到上述两大痛点与员工诉求后，欧加隆便开始精简福利方案设计，通过做减法实现聚焦，并将助力点向中短期项目进行迁移。与此同时，作为一家主打女性健康的生命科学企业，欧加隆也致力于在有限的成本内，尽力推广与女性健康与保障相关的福利项目。

► 方案设计

欧加隆会按照员工级别与家庭组成为不同层级的员工配置相应的核心方案，其中会包含寿险、意外险、医疗险、体检等内容。并按照员工基本工资的 20% 为其投入积分。20% 的积分共由三部分组成，8% 的住房津贴（该部分将合并进员工工资中合并计税发放）、8% 补充养老保险以及 4% 的积分用于对于现有方案中的内容进行升级。欧加隆会帮助员工将这 8% 的补充养老保险进行无风险投资，当员工离职或退休后可以支取。此外当员工遭遇下列情况，也可以提前支取补充养老保险（子女海外留学、员工自身重疾、员工家属重疾、身故、永久残疾、房屋购置）。

员工可基于自身需求与家庭情况，使用 4% 的积分在现有的档次中升级福利方案。例如：增加体检项目、提升意外险理赔上限等。在此基础上，欧加隆内部设有认可计划，员工可以为所认可的员工赠送一定额度的积分。与此同时，工会也会为员工发放年节积分。这些积分都可以通过商城与 APP 进行兑换

除了核心方案以及可供升级的部分以外，欧加隆也会为员工提供其他福利内容。如：为女性以及男性家属提供额外的 12 天生育假与 6 天陪产假。

► 员工福利体验感

为提升员工对于福利的体验感与感知度，欧加隆会从“方案的调整与迭代”以及“加强福利沟通”等角度进行调整。

» 福利方案调整与迭代

在进行年度福利方案调整时，欧加隆会从几个角度出发。

- 1) 基于项目理赔情况进行调整。欧加隆每年都会回顾各项保险服务中理赔率较低的几项福利内容，并适当降低将成本挪去今年想要加强的项目上，如：牙科、女性重疾、女性生育健康险等。
- 2) 基于人群属性特性。作为一家年轻的医疗企业，欧加隆 70% 的员工均为销售，除高管外的员工年龄平均为 28~29。对于他们而已，5% 到 8% 的增加将直接体现为每月的工资增长，这也较为迎合现代年轻人更加看重当下的心理。

» 疫情后调整

在疫情期间，欧加隆上线了在线诊疗与报销服务，为员工的就诊提供了极大的便利。当员工感染了新冠病毒后，欧加隆也会为员工实行全额理赔。除此以外，欧加隆也组织了两场员工心理健康方面的培训，给予员工心理支持，帮助他们度过这段特殊时期。

» 基于员工个性化需求和企业成本的考量

欧加隆每年会通过年度敬业度调研了解员工对于福利项目的满意度与个性化需求，并结合欧加隆希望倡导或加强的部分和供应商进行沟通与共创。例如：基于团检的体检报告了解不同层级员工总体的健康情况，并针对性地调整来年的保险方案。

» 员工沟通

员工对于福利感知度低，主要是因为员工并不会全用到各类福利项目，而对于没有使用的项目，时间一长，员工自然很难有很强的感知。

所以为了让福利“可见”，让员工可以感知到福利，欧加隆每年会为福利沟通与宣传进行设计，对员工进行感官上的刺激。每年 11 月月底到 12 月初是欧加隆年度的福利沟通季。其中会包含

两场集中性宣讲会，各类海报与宣传视频，集中性地和员工介绍今年的福利方案。例如：今年欧加隆邀请福利供应商制作了三分钟的视频，从弹性福利的整体结构到适用性范围作了全方位的介绍。并在欧加隆的微信公众号与所有办公区域以及餐厅的屏幕上连续滚动播放了一个月。与此同时，福利部门联动了 HRBP，要求他们在所有业务会上进行弹性福利方案的介绍。

» 理赔报销

此外，理赔报销难流程手续繁琐也是极其影响员工对于福利的体验感与满意度。在疫情前，欧加隆与供应商确定的理赔限额为 500 元，当超过 500 元时则需要员工手动填写表格。由于欧加隆超过 70% 的员工都是销售人员，频繁要求员工返回办公室填写理赔单并不现实。为了提升员工在理赔环节的体验感，欧加隆在疫情后提升了整体理赔额度与理赔范围。而理赔的医院也从一般的甲级医院拓展至街道医院与互联网医院。

► 运营管理

为了给员工提供更加优异的福利产品与体验，背后的运营管理也不可或缺。其中就离不开如何对于供应商进行管理与沟通。

» 供应商管理

由于弹性福利项目需要供应商的深度合作，且涉及到了大量的员工信息与数据的交互，所以如何进行供应商管理便是弹性福利项目管理过程中极其重要的部分。目前，供应商每月会和欧加隆内部的支持团队每月都会开展规律的沟通和同步。而其中双方需要提交的信息和报告内容，在年初和供应商确认合作时，已经商议并确定，如：员工入离职加减保信息等。



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提供会员制服务的企业。截至2020年6月30日: 智享会付费会员企业超过 3,800 家, 已经进入中国的世界500强和福布斯全球2000强企业, 超过90%的企业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. 14场标杆企业探访带您深入剖析领先企业的优秀人力资源实践。
 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. Member Bridge一对一会员对接服务, 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。
- **线上学习渠道：**
 1. 70+空中课堂直播和录播: 平均每月6次, 每次1-1.5个小时, 足不出户地进行更有效率地学习。
 2. HR线上专题视频课: 每一门专题课150-300分钟, 5-8个模块。
 3. 云上嘉年华系列: 为期2-3天的全天线上不间断直播, 覆盖学习发展、薪酬福利、数字化等细分主题。
- **深度学习渠道：**
 1. 12+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, 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。
 2. 6期《HR Value》会员通讯内参兼具理论性和实践性, 坚持原创内容。

智享会满足采购需求

1. 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, 辅助你精准定位出适合自己的乙方服务。
2. 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源技术各主题的大型专业研讨会和展示会, 吸引超过500+中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商, 全面满足会员企业采购需求。
3. 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

1. 智享会以“汇聚优秀企业, 发现杰出实践, 引领人力资源行业发展”为目标, 每两年举办的“学习与发展价值大奖”、“招聘与任用价值大奖”和“人力资源共享服务中心”奖项评选, 作为人力资源业界的“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团, 打造出专业、公平、公正的人力资源奖项, 以激励和认可行业中的优秀企业、优秀团队、优秀人物。
2. CHW健康工作场所认证: 智享会 (HREC) 与多家健康领域的专业机构将联合宣传和倡导健康工作场所的认证, 共同推进健康企业、健康中国。



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

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。

- ◆ 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FESCO

FESCO是中国第一家人力资源服务机构，是中国体量最大的综合性人力服务企业之一。FESCO前身成立于1979年成立并派出第一名中国雇员，自此中国人力资源服务行业应运而生。40多年来，FESCO从北京走向全国迈向海外，一直引领着中国人力资源行业的发展。

FESCO拥有完备的服务资质、专业的服务水平和丰富的市场经验，在业界极具竞争力和品牌价值。40多年来，FESCO始终深耕人力资源服务行业，为各类组织和中外企业提供人事管理、业务外包、薪酬福利、招聘及灵活用工、咨询与综合服务等。服务的客户涵盖信息通信、新能源、新材料、航空航天、生物医药、消费零售、智能制造等众多领域。

作为中国人力资源服务行业领军企业，FESCO致力于为社会实现人才市场高效配置，为企业提升人力资本商业价值，为员工提供幸福职场生活体验，成为最可信赖的全球人力资源服务伙伴。

目前，FESCO服务于数万家客户、数百万中外人才，服务网络覆盖全国34个省市自治区的400余座城市，触达100余个国家和地区。

未来，FESCO将继续以温暖的服务与先进的技术，为各种组织和企业提供全领域、全流程、综合性的人力资源服务解决方案和一站式、多场景、跨边界、高效便捷的服务体验，不断赋能组织和行业发展。



FESCO

官网：<https://www.fesco.com.cn/>

咨询：400-8000-800

2024 企业弹性福利 调研报告

2024 Flexible Benefits Survey Report

调研主办方



联合主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会 & FESCO 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 & FESCO. Reproduction in whole or part without prior written permission from HR Excellence Center & FESCO is prohibited.