



第二届中国弹性福利实践调研报告

2nd CHINA FLEXIBLE BENEFIT SURVEY REPORT

调研主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

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

特别鸣谢

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。
(顾问排名不分先后, 仅按姓氏首字母排序)



陈笛

人力资源运营部高级经理
勃林格殷格翰(中国)投资有限公司



陈翌辉

人力资源助理总监
上海世茂投资管理有限公司



戴莉莉

人力资源经理
斯凯孚(中国)



田天

薪资福利经理
安联全球救援



万润红

薪资福利经理
重庆延锋江森汽车部件系统有限公司



宋晓宇

薪酬福利经理
玛氏食品(中国)有限公司



张丽英

中国区薪酬福利高级经理
捷豹路虎中国

关于作者



董伟 Karen.dong@hrecchina.org

董伟现任人力资源智享会(HREC)调研专员一职。主要负责的调研报告有:第二届中国高潜力员工发展项目调研报告;第二届中国企业弹性福利弹性福利调研报告;建立业务导向的HRBP体系。

董伟毕业于上海海洋大学,获得经济学本科学位



福利战略对企业人才盈利和保留率等关键的企业目标的提升起着重要作用，但在持续不断的人才竞争和商业环境挑战下，企业在优化福利的道路上越走越难——福利成本不断在增加，员工却仍对福利无感。

而就福利优化的方式而言，“弹性福利计划”因其具有一些独有优势被愈来愈多的企业的选择。值得注意的是，虽然尝试开展弹性福利的企业越来越多，不过对此心存顾虑并处于观望状态的企业仍占主体，其主要顾虑在于福利基础薄弱、缺乏系统支持、管理繁琐及管理层不支持等问题；另外，对于已经开展的企业，其中部分在开展的过程中因遇到一些来自各方的挑战，最终所谓的弹性福利却没有“弹”起来。

针对企业的顾虑和挑战——弹性福利成本的控制、人力资本增加、沟通协调、积分管理和有效性评估，人力资源资源智享会于2016年7月至9月开展了第二届中国弹性福利实践的调研工作，并对调研结果进行了深入分析。同时我们也对15家企业进行了访谈，并选取部分企业的实践案例，以贴合数据讲解具体方式方法，尝试为人力资源专业人士在员工福利方面提供借鉴和参考。

目录

前言

主要发现

弹性福利的现状

- 正在开展 3
- 正在计划 4

实施弹性福利的关键

- 内部因素 5
- 外部因素 6

前期准备工作：高屋建瓴

- 供应商的选择 8
- 调查员工需求 8
- 体系化沟通 9

福利菜单设计：因事制宜

- 弹性福利开展程度 11
- 确定福利模式 11
- 一步到位还是试行 12
- 选定福利项目 14

优化积分管理：明确管理细则

- 积分分配 17
- 积分发放 17
- 积分使用 18

有效性评估，不可忽视

案例启示

- 捷豹路虎(中国) 21
- 玛氏(中国) 24
- 安联救援 27
- 重庆延锋江森 30
- 斯凯孚 32
- 勃林格殷格翰 34

标杆数据



主要发现

针对未开展和已开展弹性福利的企业，其面临的主要挑战存在差异。

- + 42% 的企业是因福利成本有限而未开展。
- + 超过 80% 已开展弹性福利的企业认为：成本不是实践过程中最主要的挑战。近半数企业表示：弹性福利未导致成本增加。

对于是否开展弹性福利，多数企业倾向于从企业 and 市场角度考虑，而非员工意愿。但就具体实践而言，企业仍以员工需求为导向。

- + 多数企业开展弹性福利并非因为员工对福利现状不满，而是受员工结构的变化、企业文化以及行业趋势的影响
- + 将近 90% 企业开展弹性福利最终目的是为提高员工满意度，保留员工。

“优化福利管理，加强工作效率”是企业开展弹性福利的主要目的。但事与愿违，人力资本增加却是企业所面临的主要挑战之一。

- + 与 2014 年数据相比，虽然开展弹性福利的企业有所增多，而实际上多数企业的弹性福利开展程度不高。
- + 70% 的企业都未开展全面弹性福利，而是微弹性福利或部分弹性福利。
- + 55% 的企业，其弹性福利模式为核心（固定福利）加自选式，且弹性部分所占的比例平均只有为 37%。

沟通机制的建立为企业所重视，其对员工满意度产生直接影响。

- + 开展弹性福利前期，70% 的企业会建立体系化的内部沟通机制。
- + 就建立内部沟通机制的企业而言，实施弹性福利后，将近 90% 的企业，其员工对福利的满意度有提升；与此相应，未建立沟通机制的企业，仅有 40% 的企业表示员工满意度有提升。

与全员调查相比，企业更倾向于随机访谈部分员工，以了解员工需求。

最初开展弹性福利时，企业更倾向于一步到位。

- + 就弹性福利覆盖的人群而言，80% 企业的弹性福利覆盖全体员工，20% 的企业只针对部分员工。
- + 就已开展的企业而言，60% 的企业会一次性覆盖目标员工群体，而非分区域 / 部门试行。

就积分的发放机制而言，63% 企业分阶段发放积分，而非一次性发放给员工；有关积分的处置问题，63% 企业的积分可累积使用，而非年末清零。

目前弹性福利实践有效性的评估机制仍不成熟，市场上缺乏较为准确有效评估的方式，并且评估方式较为单一，如员工满意度评估和福利成本。

弹性福利的现状

福利作为报酬的一部分，对企业长期保留员工有着不可忽视的作用，而随着人们生活水平的提高，以及生活品质追求更加多元化、个性化，同质化和单一化的福利计划越来越不得人心，在人才竞争愈演愈烈的今天，各企业开始着眼于福利体系的整体改革与优化。

在此背景下，弹性福利开始被企业所熟知，部分企业不再只停留在水深火热的讨论之中，而是将其付诸实践；部分企业曾有开展计划，但落地实施却遭遇各种阻碍；而多数企业仍心存疑问——弹性化的福利方案真的能解决企业难题，满足员工需求吗？

面对弹性福利复杂的发展趋势，人力资源智享会于2016年7月至9月对中国区域各企业的人力资源管理者展开了弹性福利实践的调研工作，通过在线问卷和现场调研的渠道，共收到295份有效问卷，其中60份来自于已开展弹性福利的企业。针对开展弹性福利企业的实践进和未开展企业的原因，我们进行了深入分析。

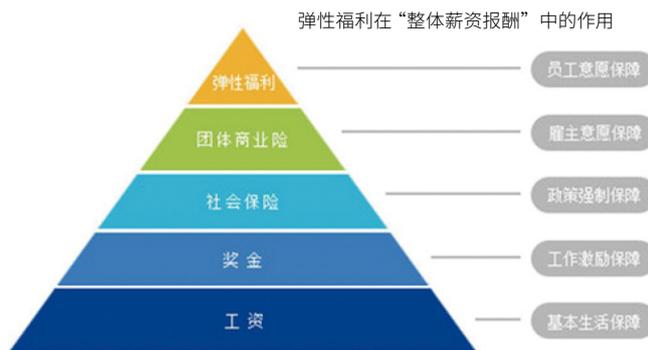


图1 弹性福利的开展情况 (单选题, N=295)

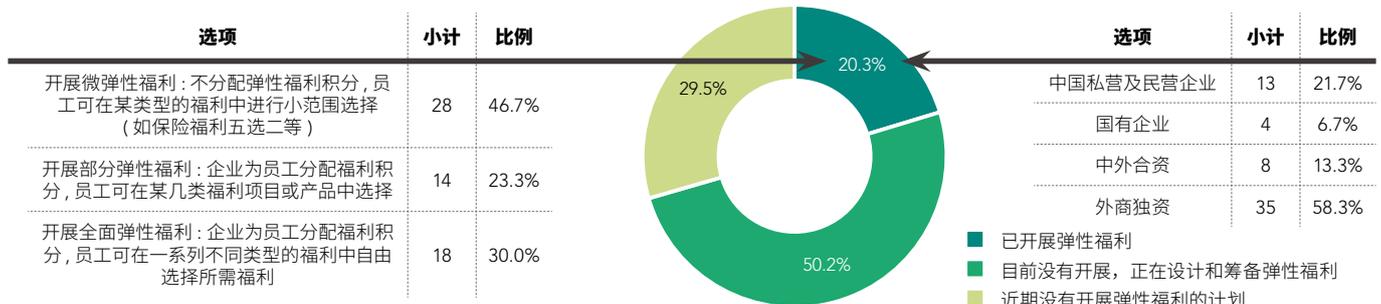


图2 企业实施弹性福利的推动性因素有 (多选题, N=60)



正在开展

在295家参调企业中，有60家企业在开展弹性福利，占比达到20.3%，其中外资企业占比达到58%（参考图1）。相比于人力资源智享会2014度的调研结果——参调企业中，11.3%的企业开展弹性福利，有大幅提升。企业对弹性福利的认可度为何提升的如此之快？

通过调研发现，企业开展弹性福利计划主要受三大因素影响（参考图2），即员工结构多样化、企业文化和市场趋势，仅有15家企业表示：员工对弹性福利制度不满。这意味着：尽管员工并未对福利制度表示不满，但企业会出于其他种种考虑，而决定改革福利制度，实施弹性福利计划。如此一来，企业实施弹性福利的出发点并非员工，这是否会影响弹性福利的落地和后期沟通？我们从两个角度来分析。

从决策层面讲，企业在决定是否要开展弹性福利时，考虑更多的是企业文化、员工结构分析以及市场分析，而不是员工意愿，主要是因为员工对福利和市场趋势的感知较为滞后。尽管企业在决策时，不以员工意愿作为主要考量因素，但企业会从员工的需求进行分析，以判断弹性福利是否为员工所需。

从福利方案设计层面讲，虽然企业在决策时未将员工意愿纳入主要考量因素，但在设计福利菜单时却以“满足员工需求”为导向。因此，尽管企业未将员工意愿作为决策的主要考量因素，但弹性福利方案的设计从员工的需求出发，而且与员工相比，企业的决策分

析更为全面理性。

总体而言，尽管企业实施弹性福利的决策不以员工意愿为出发点，但只要企业清楚员工需求，努力使弹性福利计划符合其需求，在落地过程中则不会遭遇阻碍。

在惊讶之中我们也发现，开展弹性福利的企业中，将近47%的企业弹性福利为“微弹性”，即不分配弹性福利积分，员工可在小范围内进行选择（参考图1）。

通过与参调企业的电话访谈，我们了解到企业之所以选择“微弹性”，主要出于以下考虑：一方面，不分配弹性福利积分，这有利于减少企业福利管理工作，如积分的分配、发放及离职员工的积分处理等；另一方面，小范围开放自选，这有利于企业控制成本。无论弹性福利的开展到何种程度，数据都反映越来越多的企业开始尝试将弹性福利付诸实践，至于怎么开始？何种模式？都各具优势。

正在计划

尽管开展弹性福利的企业越来越多，但不开展的企业仍占多数，大多数企业仍在观望。弹性福利计划实施在企业受阻，主要有几方面原因（参考图表 3）：

- **成本。**包括福利成本和人力成本。
- **人力资源管理水平。**部分企业的人力资源管理水平仍不成熟，原本的薪酬福利体系可能还存在漏洞，实施弹性福利的时机尚不成熟。
- **市场趋势。**就中国福利市场而言，开展弹性福利的企业占少数，行业内缺乏可作为参考的成功实践案例。
- **观念。**部分企业管理者对弹性福利的理解存在误区，认为弹性福利就是搞花样，势必会增加福利支出和管理难度。

就企业不开展弹性福利的原因而言，福利预算不足是主要原因。但进一步分析数据，我们却发现：已开展弹性福利的企业中，58%的企业实施弹性福利后，福利成本没有改变；部分企业成本虽有所上升，但均在可控范围之内（参考图表 4）。

在实施弹性福利后，企业的着眼点从福利成本转移至员工感受（参考图表 5）。主要因为从长期来看，当企业有更好的成长和业绩表现时，弹性福利计划所对应产生的成本可以忽略不计，相对于员工满意度的提升以及其他工作的改善，小幅的成本上升对企业来说可以接受；从短期来看，企业如打算开展弹性福利，在弹性福利计划操作的过程中，也可通过一些方法规避成本变化的不可控性，详见有关弹性福利具体实践的具体分析。

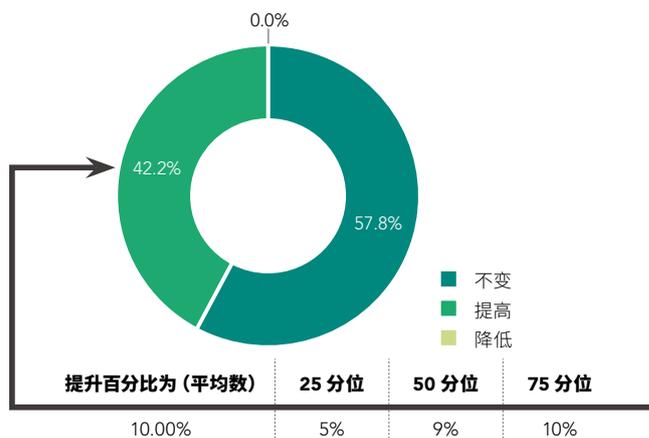
但多数企业对弹性福利的认知存在误区，认为弹性福利势必会带来成本增加，而实际上，在实施弹性福利的情况下，企业同样能够控制福利总成本。弹性福利能使员工的福利积分在企业的可控范围之内（除企业有条件地赠与或奖励积分），员工在有限的积分里，能够理性选择自己所需。因此，总体上企业仍可控制员工的福利额度，而且可通过对备选福利项目的优化设计来引导员工做出更有效率的选择，淘汰或削减一些不切实际的福利项目，以此达到降低福利成本的目的。

进一步与未开展弹性福利的参调企业进行电话访谈，部分企业仍表示：即使在成本不变的情况下，但福利预算仍然有限。对于这部分企业而言——福利的量难以满足员工需求，是否要开展弹性福利，需要企业慎重考虑。

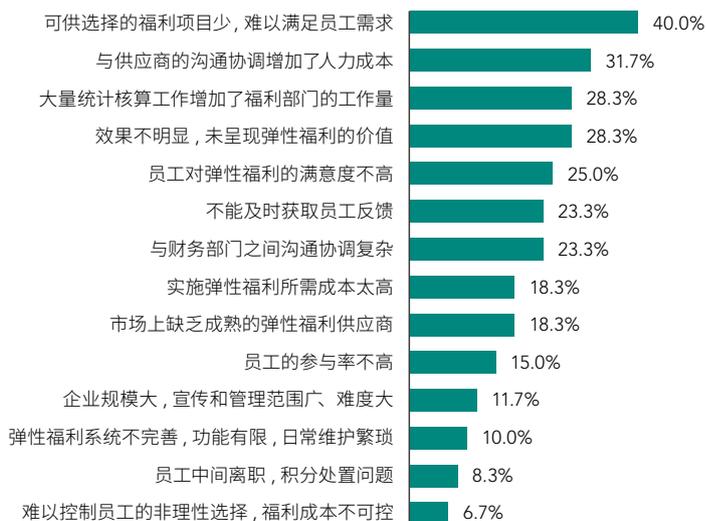
图表 3 企业不开展弹性福利的原因是（多选题，N=235）



图表 4 贵公司实施弹性福利后，福利成本较之传统福利的变动情况是：（单选题，N=45）

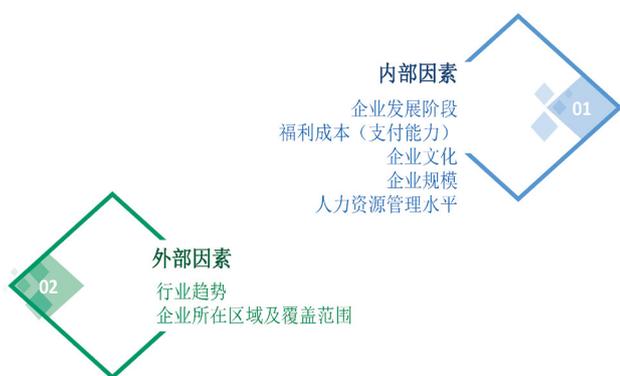


图表 5 贵公司实施弹性福利的挑战有（限选 5 项，N=60）



实施弹性福利的关键

尽管弹性福利计划的实施具有充分的基础和积极作用，但目前仍没有被大规模的推行。确实，并非所有企业都适合开展弹性福利，对于是否开展弹性福利，企业在决策前应该进行全面分析。在与将近 10 位来自不同企业（正在开展或曾计划开展的企业）的薪酬负责人及几位薪资福利专业人士进行访谈后，我们总结归纳了在开展弹性福利前，企业应注重考量的几大因素。



内部因素

◆ 企业发展阶段

企业在不同的发展阶段，其规模、组织架构和经营战略也将发生变化。与此相应，包括福利在内的薪资管理体系也应随之进行调整改革。

对参调企业进行进一步调查访谈后发现：能够一步到位，实施全面弹性福利的企业通常相对成熟，发展较为稳定。通常主要体现：**1** 除业务外，企业文化的培养也为企业所重视，如员工关系管理、员工福利制度的优化；**2** 管理水平相对成熟，面对突发问题，企业有相应团队迅速制定解决方案；而对于另外一些企业，其业务发展还不稳定，则企业在决策可能以业务为导向，对于弹性福利，其往往仍处于观望，或试水阶段（弹性福利菜单针对小范围福利）。因此，公司在设计弹性福利时要考虑自己所处的发展阶段。

◆ 成本

在实施弹性福利前，福利成本预算是企业考量的主要因素。尽管企业可以控制福利增加的额度，但福利支付能力短期内往往难以改变，即企业具有什么样福利基础已经定型。

站在传统福利成本的角度，如果企业能为员工提供较为优厚的福利，但福利成本的投入与满意度不成正比，那么企业需要思考是否需要优化福利制度；但如果企业为员工提供的福利有限，那么在此基础上，企业便无法保证弹性福利的多样性，弹性福利便也难以弹起来，

图表 6 本财政年度，企业人均弹性福利额度占人均基本工资百分比为（填空题，N=60）

平均数	25 分位	50 分位	75 分位
7.70%	2.8%	5%	10%

能否达到员工的期望，需要画一个问号。因此，企业在开展弹性福利前应参考市场的福利支出水平（参考图表 6）。

对于福利成本支付能力有限的企业，但又希望赋予员工自主权，可以考虑在原有福利项目的基础上，增加同类福利项目，小范围内让员工选择，或只针对需要员工自费部分的福利项目来设计弹性福利菜单。

◆ 企业文化

正如调研结果显示，企业文化是多数企业实施弹性福利的推动性因素（参考图表 2），与此同时，福利也是企业文化的载体。在继续访谈参调企业的薪酬福利负责人后，发现企业文化之所以重要，是因为其会影响企业的福利投入，也会影响弹性福利的落地，尤其是在获取管理层认可的过程中。

例如，一些企业倡导关爱员工、福利是企业产品之一以及员工自主等理念，那么弹性福利也将顺势而行；相反，相对于福利，一些企业重视利用薪酬吸引和保留员工，那么福利改革将难以提上日程。

◆ 企业规模

企业规模是企业实施弹性福利前需要考量的重要因素，正如数据所示（参考图 8），规模越大，员工数量越多的企业倾向于开展弹性福利。企业规模主要从以下几方面影响弹性福利的实施。

- 一方面，规模较小的企业，其成熟度和盈利水平相对较低，与此相应，福利水平和福利支付能力也相对较弱，往往不具备开展弹性福利的基础。
- 另一方面，对于规模较小的企业，其员工的福利需求差异化不明显，对企业来说，统一标准化的福利就能够满足员工的需求；而对于规模较大的企业，涉及的部门多，员工结构更加多样化，如不同年龄层、不同工作区域、不同婚姻状态、不同家庭背景等，员工的福利诉求也将更加多样化，那么企业便可通过弹性福利整合不同的福利或将员工的多样化需求“纳入囊中”。
- 此外，规模较小的企业，其不具有议价优势，对企业而言，可能会面临成本压力，因此，在实施弹性福利前，企业尤其需要平衡成本与收益，应该着眼于福利最终的性价比，而非仅仅是员工的自主选择权。

值得注意的是，规模较大的企业开展弹性福利并非没有阻碍。对于覆盖区域广，员工数量多的企业而言，沟通及信息传递、日常行政管

案例 玛氏弹性福利的开端：自选方案

2015年，玛氏中国开始计划开展弹性福利，与此同时也在计划改革企业原有的商业保险方案。但考虑到：弹性福利从无到有将会伴随大量的管理沟通工作、面临的时间和成本压力，玛氏因此没有立即开展全面弹性福利，而是选择以商保改革为切入点，对原有商业保险进行优化，开展“部分弹性福利”，以逐步过渡到全面弹性福利。2016年1月，玛氏针对商业保险，开展“部分弹性福利”——商业保险方案自选。

◆ 自选方案的诞生

商业保险方案自选（自选方案）是玛氏弹性福利的集中体现。自选方案设计由玛氏内部团队设计，与此同时，Broker 会为企业提供市场上相对普遍的方案。在方案设计之前，玛氏会明确员工的需求，针对不同员工的不同情况，不同情况下所具有的不同需求，具体情况具体分析进行选择，例如，单身员工与两口之家和三口之家的福利需求存在很大区别；同时，玛氏也会评估各保险方案的优劣势。

自选方案是继承原来方案基础上的改革。玛氏在保证成本变动不大的情况之下，对原来的保险项目进行整合，使其与员工的需求更为贴近（参考图表7）。整合后的商保方案分为固定部分和弹性部分（自选方案）。就自选方案中所提供的商保方案而言，其具有两个优势，其一，相对于市场价格，其价格优惠；其二，其中部分方案，员工个体在市场上不能购买。

员工可在弹性部分进行自主选择，在享受优惠价格的基础上需要员工自费；此外，员工不仅可为自己购买，而且可选择为配偶或子女购买，同时，员工可对弹性福利方案中的方案进行自费升级。



图表7 商保方案改革前后（A为变化前方案，B为自选方案）

◆ 自选方案平台

玛氏所使用的系统平台直接由供应商（保险公司）提供。在方案上线之前，为使系统达到易懂、易操作的目的，玛氏的HR团队以及Broker的相关负责人对系统进行了全面测试。通过测试，得到相应反馈后，保险公司相关负责人会对系统进行改善。

[【完整案例见案例启示部分】](#)

理和系统维护都将有更多意想不到的阻碍。因此，在开展前，企业需要做足准备工作，针对预期问题提出解决方案；在选择管理供应商时也要注意其是否能够支持企业的管理工作和未来的福利规划，避免后期频繁更换管理供应商，造成不必要的成本上升。

◆ 人力资源管理水平

根据调研结果显示，“弹性福利增加了企业的管理工作量”是企业实施弹性福利后的主要挑战之一（参考图表5），进一步与6家左右薪资福利的负责人交流，均表示：实施弹性福利后，管理工作繁琐。

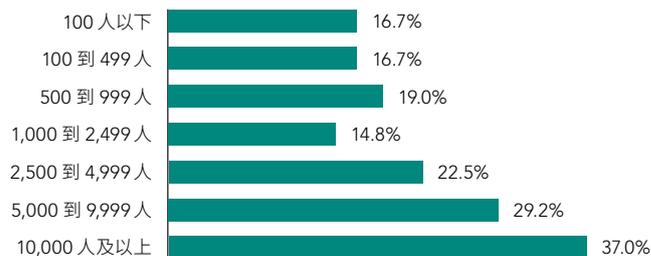
因此，在实施弹性福利前，企业需要反问自己：企业的人力资源是否能够承受弹性福利的管理工作。部分企业的人力资源管理水平还不成熟，缺乏体系。与此相应，人力资源管理工作可能还存在灰色地带——一人多责，甚至无专人负责薪资福利，原本的薪酬福利体系可能还不完善，那么对于该部分企业来说，实施弹性福利无异于雪上加霜。

外部因素

◆ 保持市场竞争优势

行业趋势是企业在做任何决策时都会关注的重要趋势，福利也不例外。为保持企业在同行业及所在市场的竞争优势，不落后于同行

图表8 贵公司在中国大陆员工的数量为（N=295）



或同类型的其他企业。企业在优化福利体系的过程中，不可避免地需要分析市场状况，正如调研数据所示（参考图表2, 9）：市场趋势及同行业的弹性福利案例是推动企业开展弹性福利的重要因素之一。

市场竞争因素主要包括同行业的市场福利水平、与本公司专业有关的人才的供给与需求情况、竞争对手的福利政策和福利水平、公司所在市场的特点等。企业在设计弹性福利制度时，要参考同行业或竞争对手的福利体系的优势和成功案例，尽量符合竞争性的标准，即在同地区、同行业保持一定的竞争性，以吸引和保留优秀的员工。

但需要注意的是，在参考行业及市场趋势的同时，企业也应着重考虑公司的发展战略、业务特点和核心优势。因为当福利计划与公司的发展战略和业务流程紧密结合而设计时，才难以被其他公司所复制。

就这一点而言，基于公司战略和企业文化而设计的弹性福利计划可能成为企业的一项竞争优势。

最后，企业应适当将企业的福利计划社会化，即通过适当宣传引起社会对企业的关注，从而达到吸引人才和引进人才的目的。

图表 9 贵公司所处的行业 (单选, N=295)

选项	参调企业总数	开展弹福企业	比例
消费品 (含快消与耐消)	20	5	25.0%
金融服务 (如银行, 保险, 财富管理)	22	5	22.7%
汽车及零部件	40	9	22.5%
机械制造	33	4	12.1%
多样化生产	8	3	37.5%
生命科学 (如生物工程, 医药, 医疗器械)	32	11	34.4%
信息技术, 半导体及通讯	22	3	13.6%
化工与石化	16	3	18.8%
电子电气	5	3	60.0%
运输及物流	8	1	12.5%
能源动力	2	1	50.0%
建筑建材	6	1	16.7%
房地产	8	3	37.5%
造纸, 包装及森林业	3	1	33.3%
环境科学	0	0	0.0%
零售业与电子商务	16	0	0.0%
互联网与游戏业	18	2	11.1%
专业性服务 (如法律、酒店、广告、咨询、教育及旅游)	11	5	45.5%

◆ 企业所在地及覆盖范围

企业所在地及覆盖区域很大程度上会影响弹性福利的质量以及后期落地，主要体现在管理供应商和福利项目的选择上。

就供应商的成熟度而言。通常情况下，企业所在地的发展程度与供应商的成熟度成正比，而供应商的成熟度会影响其服务水平和能够提供的福利项目。针对调研显示 (参考图表 5)，在实施弹性福利后，部分企业所遇挑战包括“市场缺乏成熟的弹性福利供应商”在内，进一步通过电话访谈参调企业，具体包括：供应商难以提供所需福利、供应商的服务水平以及平台难以适应企业弹性福利战略或未来规划的推进等。

就福利项目的选择而言。一方面，根据供应商的宣传，表面上提供的福利项目多样化，而实际上供应商所提供的福利不一定适用于所有区域，进而会使企业福利项目的选择受限，影响弹性福利的落地；另一方面，对于规模较大，企业覆盖区域较广的企业，各地的福利项目和供应商将存在差异，因此，对于企业来说，将不同区域的福利整合至同一系统平台，方案设计及管理难度将增加。

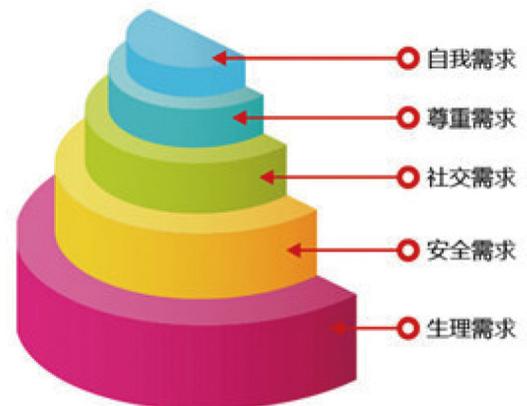
我们建议

关心和提高员工福利和满意度愈来愈为企业所重视，甚至成为部分企业的企业文化，但优化和改善员工福利的方式不局限于弹性福利，是否需要实施弹性福利？企业首先需要了解

清楚企业的现有福利水平。

根据马斯洛需求层次理论，人的基本生活需求 (刚性需求) 得到满足之后，才会关注其他需求。薪资福利也不例外 (参考图表 10)，当基本薪资、奖金和法定福利都不能让员工满意的情况下，员工一般很少会考虑福利的多样性、自主选择权。

因此，在考虑实施弹性福利前，企业应诊断员工对现有福利的感受度，并了解背后的原因和员工的真实期望——是希望企业增加福利额度，还是希望增加福利的选择空间。因为，在企业的福利不优厚的情况之下，是否能使福利“弹”起来，都需要画一个问号，可能会使企业费力不讨好。



图表 10 马斯洛需求层次理论

注：亚伯拉罕·马斯洛在《人的动机理论》中提出需要层次理论，将人的需求归纳为生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现五类需求。

前期准备工作：高屋建瓴

供应商的选择

管理供应商是弹性福利实施过程中的重要一方，对于成本有限的企业，是否应该增加这笔“额外”的支出？据调研结果分析（参考图表11、12），65%的企业与管理供应商合作，其中12%的企业表示：“成本太高”是其挑战之一，而未与外部供应商合作的企业中，29%表示成本预算是主要挑战之一。管理供应商的支持是否有助于企业节约弹性福利实施成本？针对这一问题，我们进一步访谈了参调企业。

究其原因发现：由于传统福利往往只是一种简单的采购行为，而弹性福利涉及到员工诉求的分析、福利菜单的设计、系统平台的搭建及日常维护等，因此企业往往不擅长弹性福利的整个流程操作，如果企业自行开发和管理，则需要企业投入额外的人力资本和财力。而相对于企业独立负责弹性福利的管理，在一定程度上，专业咨询公司的帮助和指导能帮助企业控制福利成本，主要体现在以下几个方面：

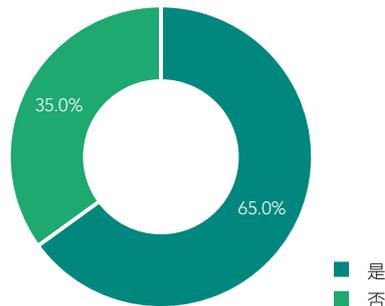
- 系统平台的搭建。在企业没有专业的IT团队的情况下，管理供应商可为企业搭建系统平台，为企业节约大量的人力成本。
- 规模议价能力。对于企业个体而言，尤其是规模较小的企业，在与福利供应商（Vendor）接洽时，管理供应商更具有规模效应，进而具有更大的议价优势，帮助企业争取更加优惠的价格。
- 沟通管理。通过与管理供应商合作，企业可将繁杂的管理沟通工作转嫁至管理供应商，包括与福利供应商的沟通及信息交换、与员工的沟通以及系统平台的日常维护。需要注意的是，在与员工沟通的过程中，企业仍担当主要角色，因此企业应适时地主动发起与员工的沟通，管理供应商（咨询公司）的相关福利负责人（Consultant）也可加入其中，为员工介绍各项福利项目；而相对而言，管理供应商与员工的沟通较为被动——员工所遇疑问可向管理供应商的团队寻求帮助。
- 资源互换。对有条件的企业而言，也可以与管理供应商进行资源互换，以降低实际成本支出。

调查员工需求

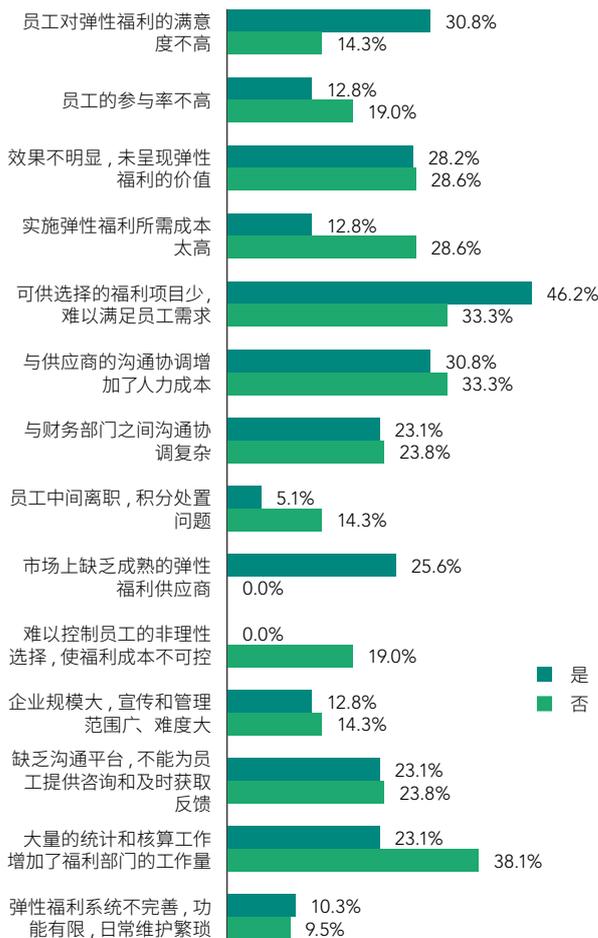
毋庸置疑，弹性福利重视员工的福利诉求，为员工提供多样性的福利选择空间。在设计福利菜单前，了解员工需求是企业的重要工作之一。

就了解员工需求的方式而言，超过一半的企业选择随机访谈不同员工，与全员调查相比，企业更青睐于随机的小规模调查（参考图表13）。究其原因发现，如企业针对弹性福利展开大规模的问卷调查，会有两方面忧虑：一方面，问卷内容具有一定导向性，难以使真正的问题浮出水面；另一方面，高调的调查会提高员工的期望值，而实际

图表 11 是否将弹性福利外包给专业福利管理供应商（单选题，N=60）



图表 12 是否与外部管理供应商合作与所遇挑战之间的关联分析



图表 13 定位员工需求的方式（多选题，N=60）



上企业很难满足所有员工的期望。

因此，在成本有限的情况之下，企业可考虑使用较为低调的调查方式，通过间接的途径倾听员工的声音，如随机访谈部门领导；另外，可结合后台数据进行分析，如某项福利员工的使用率、报销比例或保额等；在福利菜单完成后，再向员工公开，征求意见。如此以来，在一定程度上企业能将员工的期望值保持在企业的可控范围之内。

如企业更倾向于全员调查，企业可选择在不告知调查目的（开展弹性福利）的情况下让员工参与。在一定程度上，这有利于避免调查具有较强导向性，也有利于管控员工对福利菜单的期望值。

体系化沟通

传统福利机制往往是企业帮助员工选择，而弹性福利需要员工自己衡量各项福利的优势，自行选择，由于员工对福利计划的认识不足，常常做出错误选择。

员工可能会缺乏前瞻性，只挑选可以马上获利的短期福利项目，却忽视了企业年金、健康福利计划等保障其长远利益的福利项目。同时，由于逆向心理的存在，部分员工在选择福利时，只为享受金额最大化而实际上不需要的福利，一定程度上会增加公司的福利成本。

因此，弹性福利在给予员工更多自主性时，同时也给企业及员工自身带来了风险。为降低风险，在弹性福利实施的过程中，企业需要建

立体系化的沟通机制——包含几大因子（参考图表 14A），以保证各方信息对称。

据调研结果（参考图表 14B），企业是否建立内部沟通机制会影响员工对弹性福利实践的满意度。建立内部沟通机制的企业，员工的满意度往往更高，主要因为：有效的沟通能使员工对企业所提供的福利有更清晰地认识，使其意识到企业为改善员工生活质量所做的努力，进而改善公司与员工的关系。

- 1 **沟通需要达成目的**
明确沟通需要达到的目的和作用
- 2 **沟通对象**
针对工作实践需要确定沟通对象
- 3 **沟通内容**
根据不同对象制定不同的沟通内容
- 4 **沟通渠道**
针对不同沟通对象选择不同的沟通方式
- 5 **信息反馈**
各方反馈所获取的信息及问题
- 6 **评估&完善**
根据评估沟通的有效性并完善沟通机制

图表 14A 沟通机制具备的关键因子

图表 14B 是否建立沟通机制与员工满意度的变化情况



我们建议

尽管企业重视沟通，但弹性福利实施仍遇到很多因信息不对称而导致的问题，那么企业是否应该思考：企业的沟通是否体系化？

体系化的沟通不仅包含多方关键因子，而且各关键因子相互影响，相互关联（参考图表 14A）；体系化的沟通应先于实践而制定，而不是当问题出现才通过沟通进行补救。对企业而言，如何建立完善的体系化的沟通机制？建立沟通机制时，企业首先应该清楚在实践的什么阶段，针对哪些人，针对什么内容进行沟通，以及通过沟通需要产生什么结果或达到什么目的。

communication



针对不同阶段，沟通目的和对象将有所不同
针对不同目的，沟通内容有所不同
针对不同沟通对象，沟通内容和沟通方式有所不同

◆ 关于沟通阶段

一个完整的弹性福利实践具有不同阶段，包括：决策阶段（决定是否开展）、开展前的准备阶段、方案设计阶段、落地实施阶段及评估完善阶段。

在不同阶段，企业的沟通对象也将不同，例如，在决策阶段，主要涉及高层进行沟通，也可能涉及个别员工代表；在准备阶段更多涉及 HR 团队内部沟通；在方案设计、落地实施及评估完善阶段则可能涉及多方，包括不同员工群体及供应商（或咨询公司）。

◆ 关于沟通目的

沟通目的是确定沟通内容的出发点，即在沟通前，HR 首先需要明确：通过沟通需要解决的问题。在不同的目的下，沟通内容也将不同：

- 在决策阶段，首先需要解决的问题是：决定是否开展弹性福利。那么 HR 与管理层沟通的主要内容则可能是行业及市场趋势的分析、企业的福利管理现状、员工的反馈及福利成本等。
- 在方案设计阶段，需要解决的问题是：确定福利模式和选择福利项目。HR 不仅需要与员工沟通，以了解员工需求，而且需要与供应商（或咨询公司）沟通，以了解其所能提供的福利项目和适合企业的福利菜单模式。
- 在落地实施阶段，HR 首先则需要解决的问题是：员工能够自行选择所需福利以及系统平台能保持正常运营等。HR 则需要将弹性福利方案和平台的操作使用流程传递给员工，以帮助员

工进行选择；而且需要与负责系统平台日常维护的团队保持沟通，以针对员工所遇问题，对平台进行完善。

◆ 关于沟通对象

针对不同的沟通对象，即使在同一目的下，沟通内容和沟通方式也会不同。在对员工进行沟通时，企业需要考虑：针对不同员工群体，制定不同内容版本，如高管版本、普通员工版本及 HR 内部沟通版本。同理，针对不同层级或不同群体沟通方式也会不同，例如：与秘书沟通、一对一沟通、小型沙龙、宣讲会、邮件、微信或公告栏等。

值得注意的是，对于不同员工群体，沟通方式的有效性将不同，因此企业在进行沟通时，应避免“一视同仁”或“以不变应万变”，而是应该清楚针对某些群体而言，企业所选择的沟通方式是否有效，是否高效。

◆ 关于反馈评估

沟通结束并不意味着沟通目的的达成，一个体系化的沟通应包括评估反馈的过程，即在沟通结束后，HR 应通过员工反馈或与员工的互动等途径，评估沟通的有效性。如沟通有效性低，HR 需进一步分析问题所在，是因为沟通内容不完善还是沟通方式失效等，并对现有的沟通机制进行完善。

通过电话访谈了解到，部分企业在弹性福利实施阶段，与员工的沟通结束后，HR 会实时监控员工的选择情况，通过后台数据分析（员工的选择情况）判断沟通是否有效，是否员工在沟通范围之外；部分企业在共享服务中心专门安排一位或多位 HR 以处理员工的反馈。

总而言之，企业需要重视沟通的反馈，因为弹性福利制度是一个复杂的动态制度，需要根据实施效果、员工的建议等适时做出调整。

福利菜单设计：因事制宜

弹性福利开展程度

虽然弹性福利在中国市场兴起多年，而且利用此方式来优化和创新福利体系的企业也越来越多，但正如调研所示，开展全面弹性福利的企业屈指可数，多数企业只是小范围对员工开放自主选择权。根据企业开展弹性福利的程度，在调研中我们将弹性福利分为如下几种：微型弹性福利、部分弹性福利和全面弹性福利（参考图表 1）。

值得注意的是，与部分和全面弹性相比，微弹性更受企业欢迎，主要因为微型弹性福利的两大特点，¹ 不分配福利积分；² 是自选范围有限。因此，总体而言，微弹性福利相对容易管理，即使在不采用系统平台的情况下，企业也可以：

- 针对某类福利给予员工的更加多样的选择。
- 针对某几类福利员工可自费升级。
- 针对某几类福利，员工选择自费购买，企业统一采购。

尽管微型弹性福利涉及弹性选择的概念，但没有系统平台的支持，因此不能称作完全意义上的弹性福利。但对于成本有限的企业，也不防是企业从传统福利向弹性福利过度的一个选择，企业可选择利用“微弹”进行试水，以了解员工的意愿及需求，进而为实施全面弹性福利积累更多管理经验。

确定福利模式

对于成本有限的企业来说，在有限的成本之下满足员工需求无疑是一个难题。但从根本上讲，弹性福利计划并不是一个新的独立的福利计划，而是整合和优化现有福利制度的一种方式。

因此，针对弹性福利设计，企业首先可在原有福利成本的基础上，从简单有效的设计入手，做好现有体系到弹性福利的接轨，将原本的福利项目进行调整，由简到繁，逐渐进行完善。就福利菜单模式而言，具体细分为核心加自选式、套餐式、打包式及全自助式四种。

核心加自选式

企业福利由“核心福利”和“可选福利”组成，核心福利不可自由选择，可选福利可由员工自由选择

据调研结果显示（参考图表 15A），将近超过一半的企业都采用“核心 + 自选”的福利模式，核心加自选式为何受企业如此青睐？主要因为对各企业来说，无论实施弹性福利与否，一些基础保障类的福利都是员工的首选，例如年度体检、补充医疗保险及家属补充医疗保险等。为减少不必要的沟通管理和统计核算工作，企业会将部分选择率接近 100% 的福利设置为固定不可选福利。

案例 斯凯孚的“微”弹实践

趋同一致的福利在企业中趋于淡化，面对这一市场趋势，2013 年斯凯孚计划并展开弹性福利计划，其目的之一是为使福利更具个性化和针对性，以满足不同年龄层次、不同家庭背景员工的需求。

对企业而言，频繁增加福利成本不可行，但企业确实需要增强福利的有效性，以获取员工对福利满意度。就这一背景，斯凯孚希望通过弹性福利实现“在有限的成本下，让员工有更多的选择”这一目标。

正如上文所言，斯凯孚在成本有限这一背景下进行弹性福利改革，企业想为员工提供更多选择，但同时又面对管理层的争议、企业效益以及福利成本的限制，斯凯孚的“微”弹实践实为夹缝中的一种解决方案，也是全面弹性福利的起步，其具有几大原则和特点：

- 尽量不占用员工和公司的资源。斯凯孚弹性福利方案最大特点之一是：弹性福利项目需要员工自费，即福利菜单中的项目需要员工自行选择，并且需要员工自费，再由企业集中采购。
- 弹性福利是传统固定福利“升级弹”。即对原有的福利项目进行升级，其不仅针对员工本人，也针对员工家属，所有员工的可选福利一致。
- 在企业成本充足的情况下，抓大放小。斯凯孚不主张一次性满足员工的所有需要，弹性福利菜单的设计并非一劳永逸，福利需要一步步完善和增加，以让员工对福利的体验度和幸福感更佳。



在开展弹性福利的第一年，不是特别成熟的情况下，斯凯孚的“微”弹方案不过分追求福利菜单的多样化和复杂化，而是以简单清晰为基调。然后每年进行回顾评估，依据员工的反馈进行调整。斯凯孚不主张福利项目的调整过于频繁，主要是受企业文化的影响，作为工业企业，员工观念相对保守；另外，调整过于频繁，对员工的适应能力要求更高；此外，频繁调整会降低员工的体验度。

【完整案例见案例启示部分】

◆ 套餐式

企业提供不同的福利组合(包),每种组合包含不同种类不同价格的福利,员工可选择一种组合

相比其他模式的弹性福利,套餐式给员工的弹性程度比较低,对于企业来说,易于管理和实施。企业可以在供应商制定的众多套餐菜单中,以更优惠的价格选择适合企业员工需求的菜单,这不仅可以减少实施弹性福利所带来的成本压力,而且可以降低与员工的沟通难度,以及员工的选择难度。

◆ 打包式

企业将同一类别的福利进行打包,员工可针对同类福利或针对同一价格的福利进行多选一

对于福利成本有限的企业,企业可在原有各项福利的基础之上,针对每项福利,提供价格不一的、不同等级的同类福利,员工在每种类别中选择一种。打包式模式增加的是员工的选择机会,而不是福利金额,员工所享有的积分等同于其原有的福利金额。因此,就某种角度而言,通过“打包式”,企业可使员工的福利积分总额度保持在可控的成本(扣除其他管理费用)之内,进而在提高员工和管理层对弹性福利认同度的基础上,减少推行弹性福利的难度。

◆ 全自助式:

除法定福利外,针对企业所提供的全部福利,员工均可根据需求自由选择

全自助模式适合福利管理较为成熟的企业——企业具有完善沟通机制,包括对内与员工的沟通,对外与供应商和咨询公司的沟通;员工对弹性福利的认知度较高,能够理性选择所需福利。

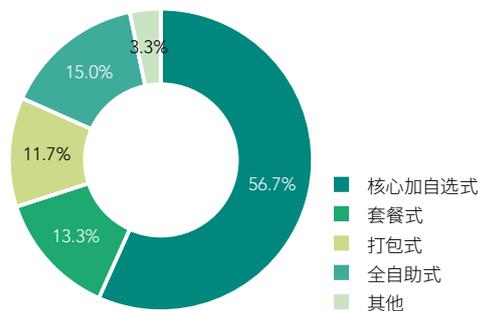
一步到位还是试行

由于弹性福利在中国还不完全成熟,对于一些员工来说还较为陌生,以至于一些还未实施的企业在犹豫:是不是可以根据不同部门或不同区域试行。

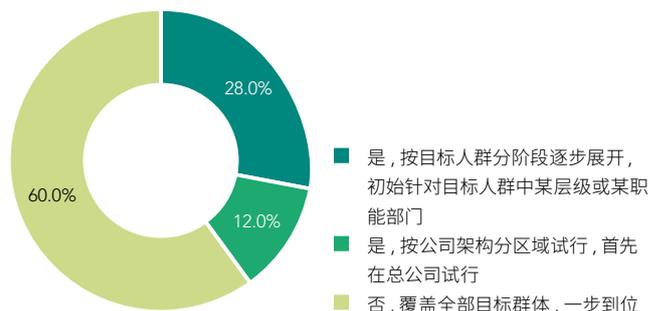
就已开展弹性福利的企业而言,60%的企业在最开始实施弹性福利时,都会一次性覆盖目标群体,一步到位,但仍有40%的企业选择分批覆盖(参考图表15B)。

对于选择分批覆盖的企业来说,应慎重。主要因为福利具有普惠性质,如果企业差别对待,部分员工才能享有弹性福利,可能引起员工不满,即使企业在相对保密的情况下操作,但企业不能保证员工会道听途说,反而出现负面信息;最重要的是因为无论企业按层级、按部门还是按区域试行,就某一群体而言,其福利需求具有趋同性,而弹性福利的初衷是满足员工多样化福利需求,针对趋同性的需求开展弹性福利,有违其初衷;此外,相对于一步到位,分批覆盖需要企业对福利菜单进行多次调整,相应地,其他管理工作也需变动,因此对企业来说,尤其规模较小的企业,分批覆盖反而可能会增加企业

图表 15A 贵公司弹性福利菜单的模式(单选题, N=60)



图表 15B 初始实施弹性福利时,是否分批覆盖目标群体(多选题, N=60)



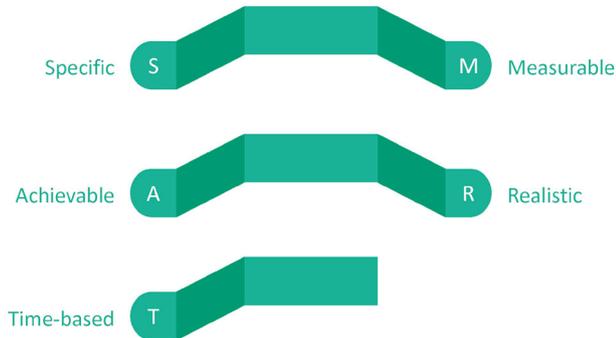
的管理成本。

针对分批覆盖的企业,我们进行了电话访谈,了解到:由于企业的组织结构和业务模块的特殊性,分批覆盖更有益于弹性福利的落地,例如:

- 一些企业的组织架构较为分散。传统福利体制下,各部门的福利分开发放,因此对企业来讲,与各部门的沟通协调,使其达成共识将是难题,一步到位很难使弹性福利落地,而以某部门为例先试行更为容易,然后利用实践经验影响其他部门,进而逐步将各部门福利整合至同一弹性福利平台。
- 一些企业的业务单元存在较大差异。相对于单一化生产的企业而言,一些企业涉及多行业,其业务差异度较大,进而会使:1 各业务单元的盈利水平不一,对福利的认知不同,福利投入也存在差异;2 各业务单元的员工福利具有跨越性,福利整合较难。因此,对此类企业而言,一步到位对企业来说,沟通较难,企业更倾向于先覆盖一个业务单元,当弹性福利方案更为成熟时,再为其他业务单元所利用。

我们建议

弹性福利方案的制定和福利菜单的设计应着眼于落地性和实操性，在此基础上企业才能追求多样和特色。企业在弹性福利实践初期，各方面管理还不完全成熟、不成体系化的情况之下，企业首先应使福利项目和操作流程切合实际，易于管理和理解，具体可以依据“SMART”原则来规划和实施弹性福利制度。



◆ S=Specific 明确性

调研显示（参考图表 16），将近 50% 的企业，其开展弹性福利是为了优化福利管理流程，做到节能高效，但事与愿违，就实践结果来看，企业所面临的主要挑战却包括：沟通和管理增加了企业人力资本和工作量。为什么会出现这样的差距，是否是因为福利方案不够清晰明确所致？值得思考。

首先，福利菜单、操作流程、使用规则和相关制度是否简单明了，清晰易懂。企业需要明确福利菜单的主题，使员工在选择和享受福利项目时，不会产生歧义，例如健康、生活、学习等主题，然后根据相应主题，将进行福利分区。尽管福利主题多样，但并不意味企业的福利菜单必须囊括所有主题，在实践初期，企业是否可从一个主题开始，逐步完善？

然后，相关负责人的职责是否明确，工作是否有序安排。在整个弹性福利工作流程中，对应的工作是否有相应的负责人，还是“一人多责”或“多人一责”的状态，值得企业思考。因为这关系到：在弹性福利实施过程中，员工遇到相应问题应该向谁反馈。另外，共享服务中心是否设置专门工作者，以应对员工所遇问题。

等等问题需要企业内部工作进行合理安排、明确分工，尽管部分工作可转嫁至管理供应商（咨询公司），但企业需与其保持沟通，并向员工说明，尽量保证三方信息对称。

图表 16 开展弹性福利的目的（多选题，N=60）



◆ M=Measurable 可衡量性

让各项福利明确有价。对员工而言，通过弹性福利能加强其对福利的量化感知，明确企业在福利方面的投入和成本支出。

◆ A=Achievable 可达性

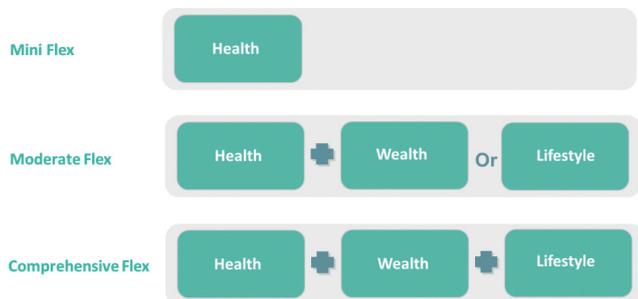
企业需要充分考虑自身发展阶段和经济实力，避免跟风出台弹性福利，对于已经实施的弹性福利计划，需要做好运行监控和效果评价，定期总结运行情况，并根据企业的经营和财务状况进行有效的自我调整。

◆ R=Realistic 相关性

弹性福利出台前做好充分的员工需求调研和数据分析，确保弹性福利计划能覆盖大多数员工的大多数需求，避免出现员工被动选择和参与、企业费力不讨好的局面。员工需求调研并不意味着一定要针对全员展开调查，可随机访谈部分代表性员工或通过某些渠道间接倾听员工声音，以避免员工对弹性福利持有过高或不合理的期望值。

◆ T=Time-based 时限性

针对部分福利，企业应设定开放选择期限，并在每次弹性福利计划调整时，以明确有效运行期，进而降低企业在弹性福利制度实施过程中的管理成本。但针对日常消费类福利（如网上超市），为方便员工消费，是否要设定开放选择期限，企业可根据员工需求及消费状况来决定。另外，需要注意的是，如果企业设定开放选择期限，应对员工进行提醒。



图表 17 弹性福利增加计划 (来自于斯凯孚实践)

针对此问题，我们建议：如果企业因为成本和管理压力，而选择按人群分阶段逐步展开，那么企业何不考虑按福利主题（模块）将福利项目分阶段上线（参考图表 17）？例如，第一阶段针对健康类福利开展弹性福利，第二阶段再增加生活类，如此类推，逐渐完善福利菜单和增加选择空间。与按人群逐步展开相比，按福利主题逐步展开同样有利于企业在前期积累沟通和管理经验，但对员工而言，对企业福利的感受将更好。

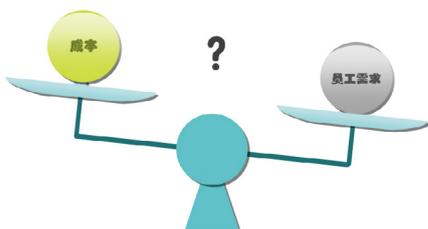
进一步对参调企业进行访谈，了解到：对分层级试行弹性福利的企业而言，大部分企业选择以中高管为目标试行。以中高管为目标试行，有其优势，一方面，中高管涉及的员工有限，企业易于沟通管理，其他员工也容易接受和理解

但同时也有几点问题值得注意，以腾讯的实践经验为例。腾讯在开展弹性福利初始，即针对中高管，尽管其目的并非是为试水弹性福利，而是为改善中高管的对福利的感受，但实践后，企业发现：1) 中高管并非需要弹性福利，对于一些中高管来说，其更希望企业为其安排一切，而不需要自己耗费精力选择，渴望弹性福利的反而是普通员工；2) 中高管对福利的品质和服务要求更高，这意味着企业对福利供应商的管控难度会加大。

选定福利项目

越来越多的企业开始选择通过弹性福利对现有福利进行整合和优化，原因在于：弹性福利从根本上解决的是福利成本和福利效用之间的矛盾，企业一方面需要机遇财务的压力，对成本加以控制；而另一方面也希望提供的福利为员工所需，提高福利的效用。如何在成本和效用之间达到平衡？福利项目的选择是关键。

就企业的考量因素而言，数据显示（参考图表 18A）：在制定福利项目时，从企业角度，在考虑成本的基础之上，企业还会关注企业



文化和参考以往的福利项目；从员工角度，在考虑员工的福利诉求的基础之上，企业还会分析员工的刚性需求和员工的个人属性、结构分布；此外，供应商是否能够提供的哪些福利项目以及福利项目的适用范围也值得企业关注。

数据和访谈结果均反映，企业在选择福利项目时，尽管已充分站在员工的角度来进行选择，但数据显示（参考图表 5），多数企业仍面临“福利难以满足员工需求”的问题。针对这一问题，企业首先应考虑员工的诉求是什么，是企业提供的福利少（福利额度不够）？还是福利的可选机会少？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，但面临有限的成本，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：

◆ 企业文化

福利是传递企业文化的重要载体之一，那么在选择福利项目时，企业应该思考所选择的福利是否能够引导员工关注企业文化和价值观。

一些企业，如 NIKE，其福利项目多与企业产品相关，引导员工关注运动和健康；一些企业希望向员工传递“关爱员工”的企业文化，其福利项目则涉及生活类福利；一些企业希望员工关注自身发展与学习，那么福利项目则会涉及个人进修与学习方面，等等。

总而言之，企业在选择福利项目时，应充分利用部分福利项目对员工的引导作用。

◆ 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。

进一步对参调企业进行访谈后，发现：就个人属性而言，企业考虑较多的是员工的年龄差别、家庭背景（婚姻和子女状况）和员工的收入水平。

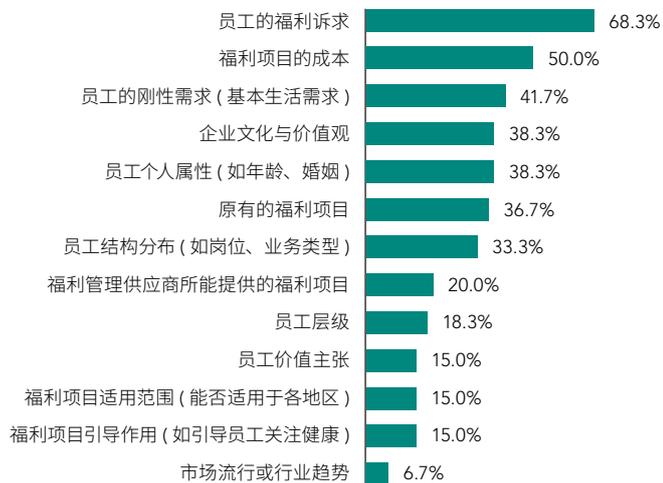
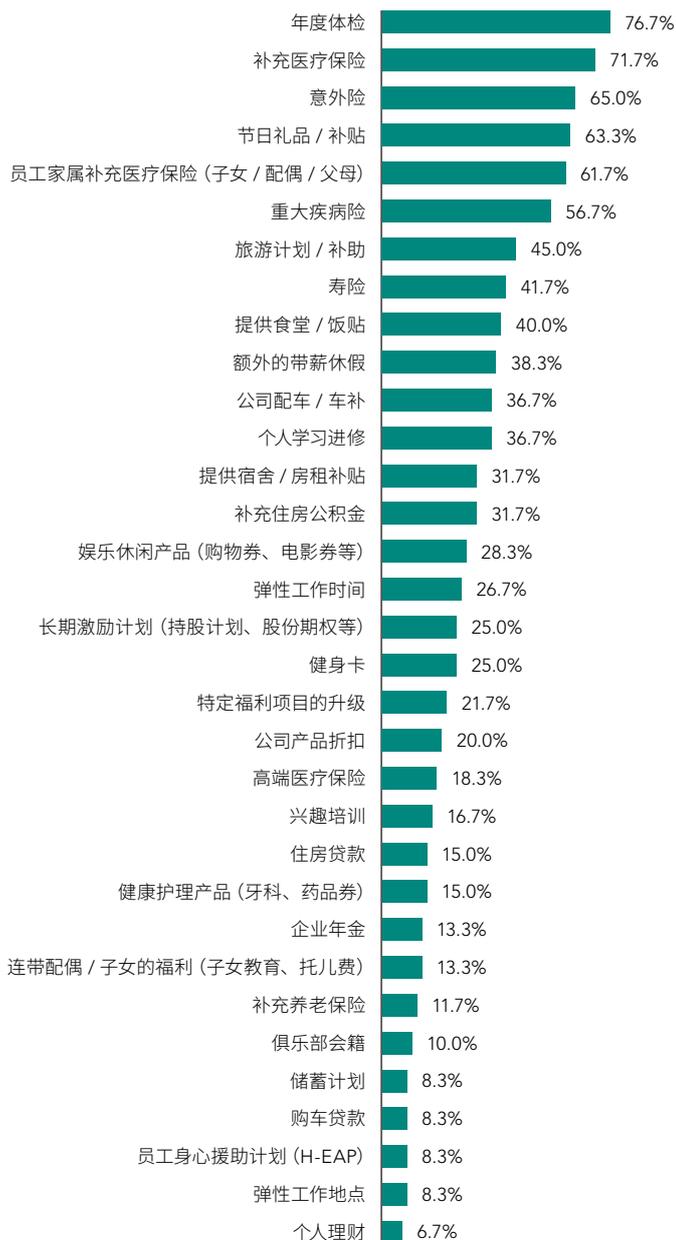
正如图表所示（参考图表 20、21），年轻员工更希望得到健康管理、生活保障、休闲类方面的福利，如健身、旅游等，而中老年员工则更希望得到门诊、住院、重大疾病或体检等福利项目的升级；另外，随着层级提高，个人学习进修的选择率更高，员工的自我提升意识有所变化。

换句话说，年轻员工和层级较低（收入水平较低）的员工可能更倾向于短期性可立即取得收益的福利，而中老年员工和中高层则更倾向于长远利益保障的福利。

◆ 员工的刚性需求

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的基本需要，如健康和医疗类保障。

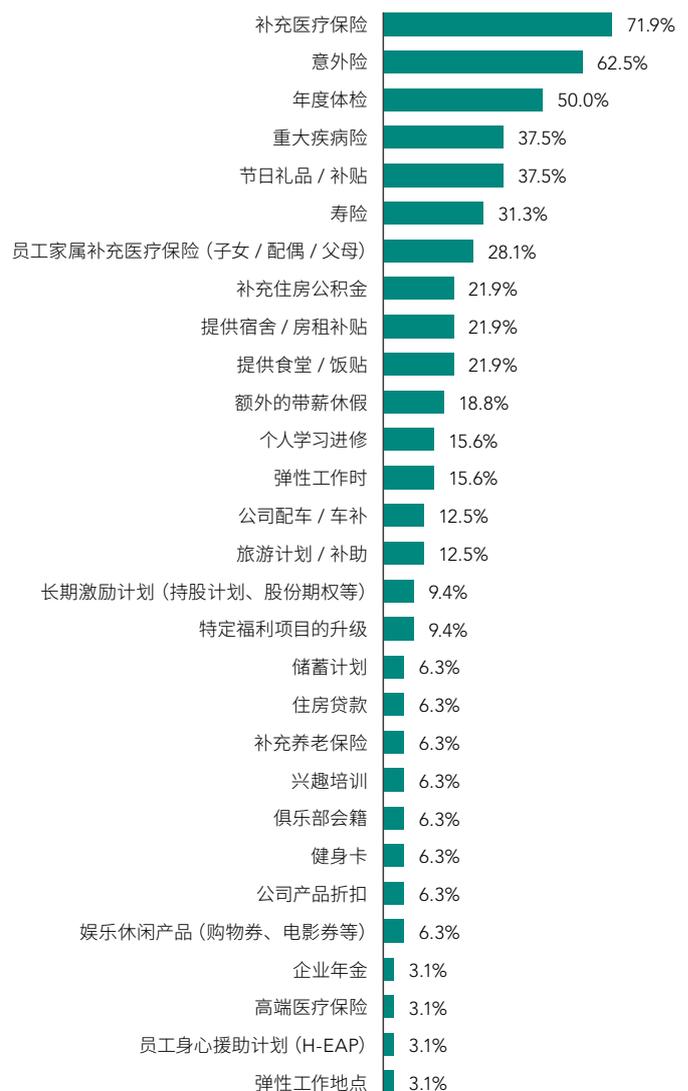
正如数据所示（参考图表 18、19）：福利项目即核心的选择率），

图表 18A 弹性福利菜单的设计时, 参考以下哪些因素 (多选题, N=60)**图表 18B** 企业 (开展弹性福利) 的福利菜单包含 (多选题, N=60)

提示

为尽可能不带来成本大幅变动, 在设置福利菜单和选定具体福利项目时, 企业可考虑:

- 取消不受欢迎、使用率低的原有福利项目, 将福利成本转移阵地, 有效利用。
- 适当增加非现金式福利, 如迟到券、早退券、立即休假券及在家办公券等, 以避免产生实际成本。但针对此类福利应限制员工购买的次数。
- 将一些现金补贴福利转化为福利积分, 让员工自由选择, 但为避免部分员工更青睐于现金补贴, 企业可考虑在一定额度内, 为员工提供积分转化现金的渠道。
- 部分福利可让员工自费——员工可自己补足差额或工资抵扣等。

图表 19 如企业的弹性福利菜单模式为“核心 + 自选”, 则核心福利项目 (固定不可选择的福利) 包括 (多选题, N=32)

图表 20 供员工选择的弹性福利项目中，不同层级员工选择频率较高的前五项福利项目是（多选题，N=60）

高层管理者	中层管理者	基层管理人员	个人贡献者	蓝领员工
长期激励计划（持股计划、股份期权等）	企业年金	公司产品折扣	饭贴	饭贴
公司配车 / 车补	旅游计划补助	补充医疗保险	员工家属补充医疗保险	公司产品折扣
购车贷款	公司配车 / 车补	年度体检	补充医疗保险	意外险
企业年金	年度体检	家属补充医疗保险	娱乐休闲产品	年度体检
补充住房公积金	补充医疗保险	补充住房公积金	公司产品折扣	补充医疗保险

图表 21 供员工选择的弹性福利项目中，不同年龄员工选择频率较高的前五项福利项目是（多选题，N=60）

90 后	80 后	70 后	60 及 50 后	蓝领员工
健身卡	购车贷款	俱乐部会籍	个人理财	饭贴
旅游计划 / 补助	兴趣培训	家属补充医疗保险	长期激励计划（持股计划、股份期权等）	公司产品折扣
公司产品折扣	健身卡	年度体检	俱乐部会籍	意外险
饭贴	房租补贴	长期激励计划（持股计划、股份期权等）	弹性工作地点	年度体检
房租补贴	俱乐部会籍	购车贷款	补充养老保险	补充医疗保险

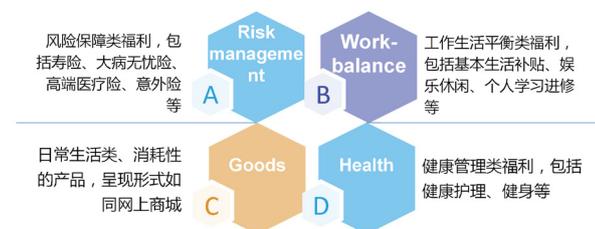
我们建议

从某种角度上，弹性福利更像是公司提供给员工的琳琅满目的产品供员工选择，员工恰恰是消费者。那么，在制定或完善福利菜单时，企业应该具备产品思维。

具体而言，企业应以获取消费者认可为目标，即员工是否积极地消费所拥有的积分；企业应尽可能吸引潜在消费者，即企业是否拥有某项较为特殊的福利，其有利于宣传企业的雇主文化，吸引人才，例如，腾讯通过“死后福利”（过世员工的家属可以领员工原有工资半薪十年），使企业雇主文化得到充分宣传。

弹性福利菜单通常包括风险保障、工作生活平衡、日用商品和健康管理几类（参考图表 22），每类都有多样选择。但从产品思维出发，企业在提供福利时不应是多而全，而应是少而精，一方面出于成本考虑，另一方面出于管理考虑。针对所选中几项福利，再给予不同年龄、不同层级或不同收入水平的员工更加多样化选择，如同类保险，员工需要的保额等级将不同；同是体检，员工需要体检的项目不同，企业可将不同项目打包供员工选择。

另外，企业可根据企业自身情况设置弹性激励项目，即季节性福利，如春节、中秋节等节假日福利，或公司活动，如公司年会、体育赛事、亲子活动等。



图表 22 福利项目基本分类

就参调企业的弹性福利菜单而言，医疗、体检和生活补贴仍是福利菜单的基础，甚至是部分企业的核心福利（固定不可选部分）。在此基础上，企业才会关注工作与生活平衡类福利。

◆ 原有福利项目

对于未开展过弹性福利的企业而言，在设计福利菜单的过程中，企业原有的福利项目是重要的基础和参考，一方面，原有福利项目同样也是针对员工需求和成本预算而设置的；另一方面，通过满意度调查或其他反馈，企业可以了解员工对各项福利的满意度和使用情况，以进行取舍。

通过采访及电话访谈了解到部分企业的弹性福利的菜单的设计即是对原有福利项目整合的过程，企业并未针对成本大幅调整，而是只针对同类福利，提供多样性的选择，重在改变福利提供的过程和方式。

◆ 福利的适用范围

对企业来讲，在选择福利项目时应考虑福利的实用性和适用范围。对于员工分布区域较广的企业，在选择福利的过程中，如企业选择消费受地域限制的福利。这意味着针对同一福利，企业可能需要管理多家福利供应商，进而可能造成员工对福利的感受也不同。

优化积分管理：明确管理细则

企业在制定有关积分分配和使用的规则时，应具有前瞻性。就积分分配而言，需要从弹性福利的目的出发而决定积分应是普惠成分更多，还是激励成分更多。就积分的发放而言，其将影响员工的感受和离职员工积分的处置方式，因此是应该一次性发放给员工，还是分阶段发放？就积分的使用规则而言，是否应该让员工透支使用？是否员工之间可以互赠积分？其中都有何利弊？

积分分配

对于分配福利积分的企业而言，积分额度的分配较为复杂的工作之一。

首先，企业需要将福利物品定价，对于有价值福利，企业只需将其折算成相应的点数作为价格，而对于不能用货币衡量的物品，则需要企业根据企业的标准折算成现值进行定价，如带薪休假的衡量，企业可将其等价于员工在休假期间的工资额加上因不工作而造成的损失进行定价，因此对不同员工而言，同类商品的价格可能不相同，需要企业做好沟通工作。

然后，企业需要将积分分配给员工，对于多数企业而言，不同员工可能拥有不同的积分额度，就影响积分额度的因素而言（参考图表 23）：

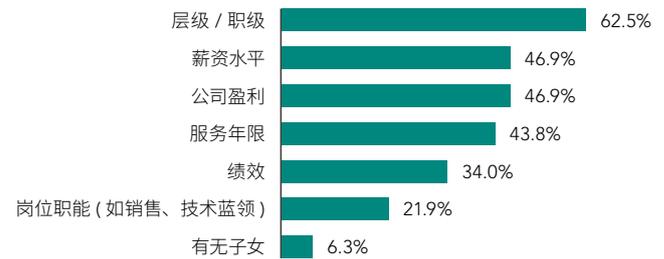
- 员工的职级是企业确定积分的首选考量因素，甚至为了简化积分分配工作，在部分企业，职级是决定员工积分多少的唯一因素。
- 员工的工资水平是积分分配的重要标准之一。对很多企业而言，员工的福利积分即是其工资的一定比例
- 公司盈利也是影响积分额度的重要因素，其主要影响员工的浮动积分部分（企业有条件地赠送或奖励员工的积分），并非是企业频繁调整福利支出。
- 另外，将服务年限和绩效与积分额度挂钩，也是不少企业的选择，但值得注意的是，福利的本质是普惠性，以保留员工而非激励，相比于福利，工资和奖金的激励作用更强。因此，关于是否将福利积分分配与员工绩效挂钩需企业视具体情况而定，如企业将福利作为保留关键 / 核心人才的一种方式，也无可非议。

积分发放

有关积分的发放，我们将其分为一次性发放和分阶段发放两种发放，通过调研可得，超过 60% 的企业选择分阶段发放积分（参考图表 26），毋庸置疑，仍有很多企业愿意一次性将积分发放给员工。确实，两种方式各有利弊。

就一次性发放而言

图表 23 影响积分分配额度的因素（多选题，N=32）



- 由于弹性福利较传统福利显得比较复杂，包含的福利种类较多，员工可能对弹性福利未理解透彻，进而可能导致一些员工的短视行为，即只照顾眼前利益或者考虑不周，从而过早地用完积分，而当其再需要购买其他的福利项目时，却无积分可用，因此会影响员工对福利的感受。因此，企业在福利上线之前，与员工沟通的过程中，应充分向员工介绍各项福利的价值，并针对不同属性的员工（不同年龄，有无子女等）给出相应的福利推荐。
- 由于部分员工的不稳定性和流动性，当企业将积分一次性发放给员工，员工则可能中间离职，而积分已使用完毕，由此导致企业需要承担不必要的风险和离职员工管理难度增加。

针对离职员工的超额积分处置方式，很多企业选择将其作为企业成本支出，对企业而言是最直接简单的处置方式；少数企业要求员工承担超额部分，针对该方式，部分企业表示：在实施弹性福利前，企业需要将该原则向员工明确阐述，避免后期出现纠纷。

就分阶段发放积分而言

- 对员工来说，分阶段发放积分意味着企业将全年度积分按月或季度分为等额，当其想购买的福利价格超过首次发放的积分时，则必须进行积攒才能购买；但从另一角度而言，积分的积攒有利于员工长期为公司工作——当其做出跳槽的决策时，需要考虑更多的因素。

如企业分阶段发放积分，则员工可一次性使用积分额度不多。面对这种情况，部分企业利用“员工之间互赠积分”来解决，但如数据所示，只有少量企业选择该方式。背后的原因值得我们思考——有些企业是因受系统平台的功能限制，有些企业是因为企业所有员工的可选福利项目相同，对应的积分价格也相同，但部分福利却因员工不同，实际价值也不同，如带薪年假（详见积分分配部分）。

- 对企业来说，分阶段发放积分意味着企业需要多次核算和发放积分，因此会增加企业人力资源部门的工作量。

积分使用

在积分的使用过程中，出于不同的目的，企业制定不同的规则（参考图表 24~29），帮助企业更好地管理积分或提高员工的满意度。

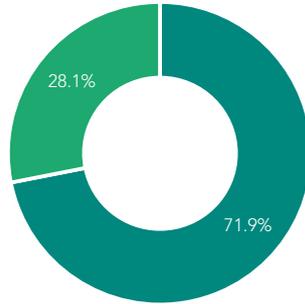
- 部分企业的员工可透支使用积分，但多数企业不支持员工透支使用，主要因为透支使用会占用公司资金。通过进一步对参调企业进行访谈，了解到：相对于透支使用，企业更倾向于为员工提供补充积分的渠道，如支付宝、网银等；另外，员工之间互赠积分也是一种选择，在平台支持的情况下，值得企业思考。
- 部分企业年末清零积分，少数企业折现发放给员工，而多数企业支持员工积分累计到下一年使用。显然，对员工而言，年末积分清零是一种简单粗暴的积分管理方式，但部分企业仍然选择，其顾虑主要在于：其一，积分可持续累积对企业来讲，管理难度更大；其二，持续累积使用可能引起员工不积极参与。

折现发放对员工来说更为人性化，但却有失福利存在的意义。但考虑到员工在年末不可避免剩余部分积分，企业是否能够给予员工一定额度的折现？或按一定比例折现（根据折现金额，扣除一定费用）？



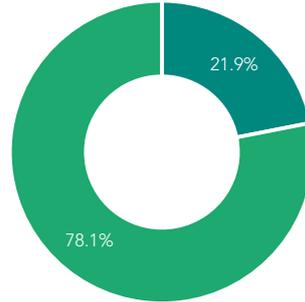
- 积分的累计是员工不积极参与弹性福利的体现，但却不是员工不积极参与的原因。
- 当员工的积分累计过多时，HR 需要思考：企业福利对员工来说是否具有吸引力？
- 从该角度出发，积分累计制与福利方案的完善两者之间相辅相成，积分的累计会推动 HR 优化弹性福利方案，而随着福利方案的优化，员工积分的累计也将减少。

无论是员工互相赠送、折现还是清零，其共同的焦点都在于为剩余积分提供出口。而实际上，除剩余积分外，另外一部分积分即是员工所消耗的积分，积分出口也应主要以消费为主。因此，企业的首要工作是优化福利，提高被消费积分的比例，使消费成为积分的主要出口。



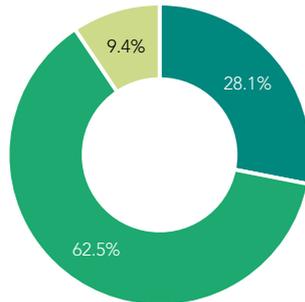
图表 25 积分是否可以折现 (单选题, N=32)

■ 否
■ 是



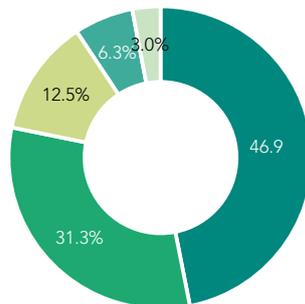
图表 26 是否可以透支使用积分 (单选题, N=32)

■ 否
■ 是



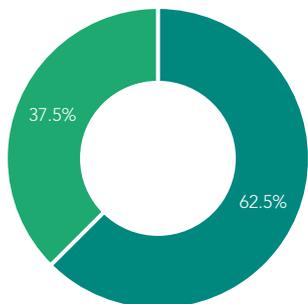
图表 27 年末如何处置剩余积分 (单选题, N=32)

■ 积分下一年度清零, 不可累积使用
■ 积分可累计到下一年使用
■ 折现发放



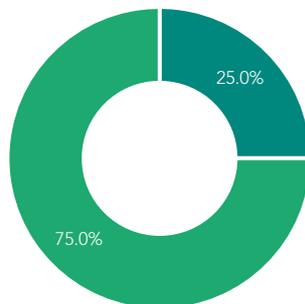
图表 28 员工中间离职, 如何处置其积分 (单选题, N=32)

■ 未使用积分作废
■ 作为企业福利成本支出
■ 员工需承担所使用的部分或全部积分
■ 未使用积分将折现被发放
■ 企业未出现此问题



图表 24 积分的发放形式为 (单选题, N=32)

■ 分阶段发放积分 (按月、按季度、按年、按次等)
■ 一次性发放积分



图表 29 用户是否可以互赠积分 (单选题, N=32)

■ 否
■ 是

案例 启示1 安联救援的积分管理实践

安联救援 (AGA) 自 2014 年开始针对全员开展全面弹性福利计划, 当时弹性福利成为市场上的热度话题, AGA 在内外部因素的推动下决定实施弹性福利在积分的分配与管理方面。就 AGA 的弹性福利实践而言, 积分管理经验值得一提。

◆ 积分来源——把钱花在刀刃上

所谓积分来源, 即福利预算。为不增加额外的福利成本, AGA 是在传统福利成本预算的基础之上, 安排弹性福利的成本预算。考虑到补充医疗保险的保额不能为员工充分利用, 企业便减少补充医疗保险的预算, 将剩余预算转化为积分, 除此之外, 企业将过去的部分固定福利所产生的成本也转化为积分, 如饭贴及电影票, 以让员工自由消费。

◆ 积分分配——普惠与激励并存

分配积分前, AGA 会将员工的级别、家庭成员、服务时间及业绩纳入考量的主要因素, 进而决定员工的积分额度。补充医疗保险选择页面上会显示员工整个福利年度的总积分, 在将员工补充医疗保险消费的积分将从总积分中扣除后 (补充医疗保险为企业的固定不可选福利), 企业剩余积分分摊到 12 个月, 按月发放 (每月 × 日发放上月积分), 其他福利积分 (如节日福利) 根据公司通知不定期发放, 新入职的员工积分按比例计算 (参考图表 30)。积分余额会显示在员工账户。

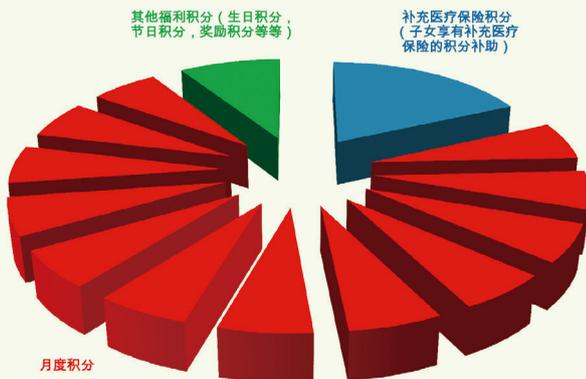


图 30 福利积分分配

◆ 积分使用——人性化管理

员工的积分可累计使用, 如不离职, 积分永远有效; 如账户积分不足, 员工可通过网银为福利账户充值; 员工之间也可通过个人转账功能进行福利账户之间的积分转账 (参考图表 31)。如员工离职, 离职员工的福利账户将于离职月次月 X 日关闭, 账户内所有余额将统一清零, 但平台会通过邮件提醒员工尽快在账户关闭前登录平台使用积分。

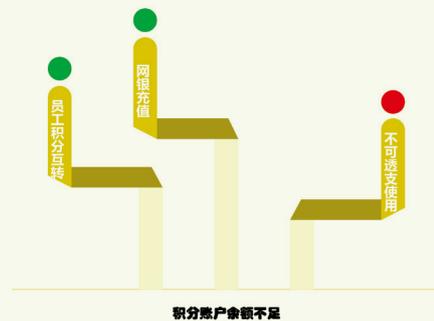


图 31 补充积分余额的方式

【完整案例详见案例启示部分】

案例 启示2 勃林格殷格翰积分管理实践

◆ 积分的发放与使用

BI 一般在 4 月底 5 月初的时候去发放积分, 进行注册。年末未使用积分是可以累积使用。但一般情况下员工账户不会有积分累积, 主要因为:

在最开始, 员工可选择放入储蓄计划的积分比例, 而且可以随时进行调整, 所以对于自己将要花费多少积分, 员工自己有预算; 另外, 长期计划的资金可以取得收益, 而积分账户的积分不会取得收益。

反而, 员工就希望可以工资去贴补积分。但当时在考虑这个问题时, HR 比较谨慎, 需要考虑可行性以及有多少员工有这个需求, 最终在在 5 月份开始, 员工如果积分不够, 可透支使用, 将从其工资里扣。

◆ 是否可以透支使用积分?

有关积分透支使用的原则, 在前期, BI 做了可行性分析, 具体针对允许透支的额度, 透支使用的范围等等。企业不可能让员工无限制透支使用, 因为透支额度过高时可能会影响员工的积极性和对福利的感受, 也可能使员工认为公司发放的积分不够。因此, 在考虑透支额度时:

首先, BI 会考虑员工愿意把投资的钱放到哪里? 对于长期保障, 员工可将其工资投放在市场上很多其他的理财项目, 同理, 工作与生活平衡类福利在市场上, 员工也会有更多选择。所以, BI 最终分析认为员工愿意利用工资透支的是体检和保险。

然后, 当知道员工愿意透支其的积分在哪部分福利时, 企业可以预算投资金额——如果该部分福利员工全选, 金额为多少。

最后, 再回到员工工资水平——工资额度及积分与税后工资的比例等。最终决定员工可以使用透支使用的积分占总积分的比例。

【完整案例详见案例启示部分】



有效评估，不可忽视

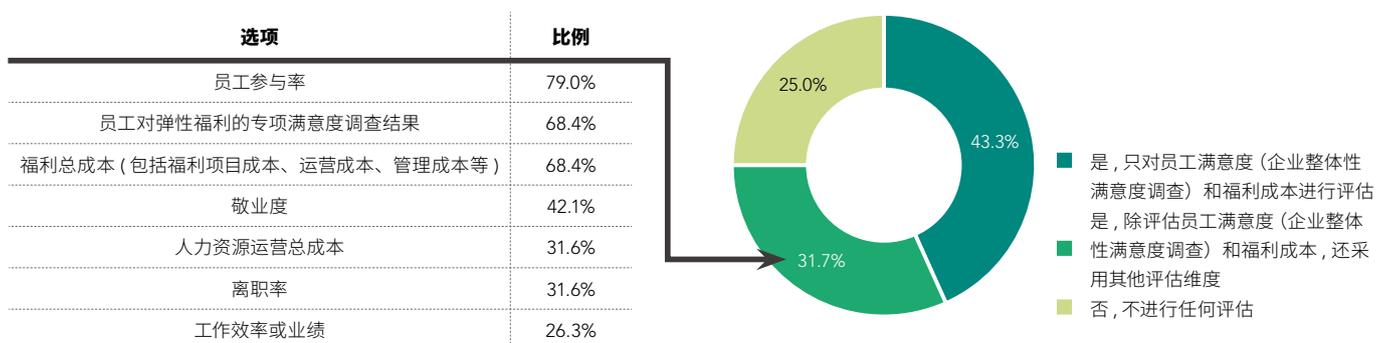
弹性福利具有极大的灵活性和动态性，需要企业根据员工需求的变化，以及其他方面因素的变动而进行调整。那么，调整变动之前，企业不可避免地需要评估弹性福利实践的有效性，即是否能够做到低成本投入、常态化运行以及员工满意度的提高。

就调研显示（参考图表 32），员工满意度、福利成本和参与率是评估弹性福利的主要方式，主要因为这些方式具有较强的针对性，而敬业度、离职率及工作效率的变量因子较多，针对性相对较弱。但对企业来说，相对于数据，其更要重视数据背后的成果——从企业自身角度，弹性福利是否与企业的奖励计划以及企业整体战略紧密结合，相互补充并推动绩效提升；从员工角度，是否能提升他们的满意度，为其生活方式带来正面的改变；从成本和风险管理角度，福利工作及流程的管理是否得到优化，以及福利项目成本和风险是否得到控制；其他，如雇主文化的建立、雇主品牌的宣传等。

面对弹性福利评估机制还不成熟、仍缺乏准确有效的评估方式这一市场现状，企业不妨有效地利用现有可行的方式。从弹性福利实践的前端到终端，企业应对各阶段工作保持持续性跟进，进行评估和调整，而不是仅仅在结束后，通过 1~2 个浅显的指标总结实践。

具体而言，在决策阶段，开展目标是否清晰；方案上线前，通过什么方式了解员工需求，是否了解到位；方案设计完成后，各方沟通是否有效，员工的意愿度是否很高、积极参与，会选择哪些福利项目；在落实过程中，如何与员工和供应商保持实时沟通、确保供应商提供服务没有问题以及 HR 如何做好中间的调节者，保持各方之间的信息对称；完成之后，是否能将满意度和成本方面的分析回顾到各个阶段，以明确产生问题的原因和下一年的调整方向。

图表 32 贵公司是否评估弹性福利的最终效果（单选题，N=60）



案例启示

案例启示

捷豹路虎（中国）弹性福利实践之“爱福利”（i-Benefits）



张丽英 | 中国区薪酬福利高级经理 | 捷豹路虎中国

捷豹路虎（中国）在 2015 年下半年启动弹性福利项目，2016 年 4 月项目第一阶段正式上线。从公司三年薪资福利战略来看，弹性福利是其中重要的一部分，作为长期规划的第一阶段（Phase1），弹性福利即是起点也是基础，而第一阶段的弹性福利方案突出表现为健康管理。

背景 & 目标

项目背景

- 企业文化的宣导，突显“爱”的主题

一直以来，捷豹路虎（中国）都致力于表达和传递“最优品牌”，在关爱员工这方面也不例外，企业推崇“Love for Life”的文化理念，“爱福利”（i-Benefits）得以体现该核心理念，企业希望通过“爱福利”（i-Benefits）帮助企业建立最优的雇主文化和品牌。通过将福利选择权交给员工来体现公司对员工的关爱，通过增加家人的福利选择来体现员工对家人的关爱。弹性福利的 Logo 设计也体现了以爱为主题（如下图）。



- 福利项目的整合，体现内部公平性

捷豹路虎在中国包括两部分——一部分为捷豹路虎（中国），另一部分为合资公司奇瑞捷豹路虎，因为在过去 5 年的快速发展过程中，这两部分的福利并没有进行过整合。因此，公司希望通过这一项目能对福利项目进行统一并整合，体现规模优势和内部公平性。

- 福利管理平台的整合，以提升员工认知度

近几年汽车行业的发展迅速，捷豹路虎（中国）也不例外，与此同时，管理层也非常重视员工的价值，因此企业的福利投入比较多样化。在企业内部，除 HR 部门，还有员工组织 EDC（Employee Development Committee）都会涉及到员工福利部分的管理和发放，多渠道的管理使得员工对福利的来源和目的没有很好的认知度，并不清楚公司在福利方面对自己的整体投入。面对这一背景，捷豹路虎（中国）希望把所有的福利通过一个整合的平台来进行统一管理，提升员工的认知度和认可度。

项目目标

捷豹路虎（中国）弹性福利方案设计的原则是用同样的企业成本，为员工提供更好的福利体验——企业花同样的钱给员工更好的保障，以此提高员工对福利的认知度、满意度和敬业度。

为此企业在原来预算的基础上对各部分福利的投入进行架构优化。以保险为例，优化保险保障结构，重新构架后，加大对员工健康风险的保障，在新方案中，捷豹路虎（中国）新增了“大病无忧”险，“大病无忧”根据企业需求而量身定制，真正解决有需要的员工的后顾之忧，让员工能够在企业安心工作。

弹福启动前，充分沟通

全员沟通

首先，在弹性福利方案设计和启动前，企业会花费了数月时间展开了针对全员的调查，通过线上问卷的形式展开。

调查内容主要涉及三个模块，第一部分调查员工对现有福利的知晓程度，之前企业未开展过有关福利的全员沟通，因此部分员工对并不完全知晓企业的福利、用途及优势，企业借此机会进行调查；第二

部分针对现有福利的满意度；第三部分有关未来福利设计的展望——期待公司提供哪些福利项目？福利的提供方式应该是自主选择还是企业“打包式”？就现有福利，哪一方面考虑更多？

线上问卷发布后，一周内，72%的员工参与了该调查，其中94%的员工希望福利能够自由选择，而不是一刀切，59%的员工希望自己购买，不仅为自己也能为家人购买。需要注意的是，该调查不具有导向性，企业未在问卷中暗示员工企业即将开展弹性福利。



图表 1：员工意愿调查结果

◆ 管理层面谈

其次，在弹性福利方案设计与启动前，HR 也会与管理层进行面谈。在与管理层沟通过程中，HR 会明确向其陈述弹性福利计划及目的，以听取管理层的想法、建议和支持度，由于部分管理者之前有弹性福利的相关经历，因此能提出较为中肯的想法和建议。

从沟通反馈的结果看，对于在公司内部实施弹性福利的想法，管理层基本一致表示支持。值得一提的是，HR 在与管理层沟通的过程中，一方面，会利用数据说话，即向管理层说明员工的反馈结果；另一方面，虽然员工未对现有福利方案表示不满，但 HR 会从 C&B 专业的角度，利用实际发生在企业内部的实际案例解读现有福利方案仍需完善之处，例如需要增加健康风险管理的投入。

🎯 宣传和沟通

◆ 方案上线前与员工的沟通

在弹性福利方案正式上线前期，为了让员工具有充分意识和参与即将到来的弹性福利，捷豹路虎（中国）积极“造势”——利用多样化手段进行宣传，并达到了超出预期的效果。在注册首日，员工的积极参与一度导致福利平台网络拥堵，60%的员工在首日登录系统，30%的员工在首日完成了注册。企业所利用的宣传方式有：

- 利用公司全员大会的机会，请公司领导做项目启动的介绍。
- 制作有创意的简短视频，在各办公区和餐厅进行循环滚动播放。视频会在短短 3 分钟之内告知员工即将开展什么？为什么开展？以有新意和简要的语言做铺垫介绍，视频在各办公区持续性播放，吸引大家的高度关注。
- 在各楼层放置易拉宝，张贴海报。并在整个注册期内定期更换，以保持新意。

- 在上线首日，HR 会通过邮件进行提醒，并告知率先完成注册的前一百名员工能够领取公司精品作为礼品。
- 在各阶段，利用微信平台发布相应信息和文章，以进行宣传和提醒（参考图表 2）。



图表 2：微信平台宣传资料截取示例

◆ 方案上线后与员工的沟通

方案上线后，与员工沟通弹性福利方案。这是企业在方案落地实施过程中相对重要的一部分工作。捷豹路虎（中国）在各地区的办公区举办了十余场沟通会，由管理供应商的相关负责人（Consultant）和企业的 HR 一同主持。

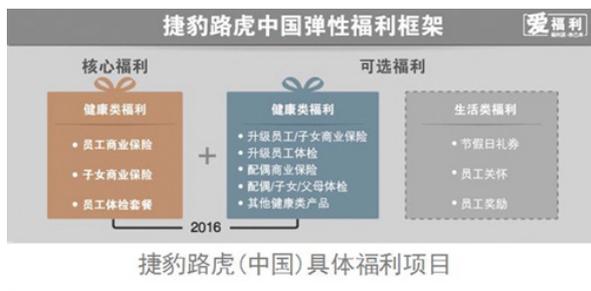
至于沟通内容，捷豹路虎（中国）把沟通会当作对员工进行“教育”的过程。一方面，企业会向员工说明方案设计以及福利项目的缘由；另一方面，由于保险和体检项目较具多样性（分别有几十种组合），尤其是商业保险，更为复杂，因此 Consultant 会向员工说明各福利项目的特点，如何为自己选择，如何为家人选择，如何进行组合；此外，有关弹性福利系统平台的使用，也会通过沟通会向员工详细说明。

除此之外，在注册期间，针对员工第一周普遍关心的问题，及时的收集分析，并制作 Q&A 手册，第二周发给所有员工，以帮助员工更好的理解和选择方案。

🎯 弹性福利方案设计

- ◆ 根据前期员工的反馈，捷豹路虎（中国）展开弹性福利方案的设计（参考图表 3）。
- ◆ 企业以提高员工健康和满意度为出发点，因此本阶段的弹性福利方案以健康管理类福利为主，以保持成本不变为立足点，调整优化原有方案。

- ◆ 该方案分为核心福利（不可自主选择）和自选福利两部分。与核心福利相比，自选福利所占比例较大，达到 70%，并且将福利对象拓展到员工的配偶、父母及子女（之前的方案只能包含一位子女，现在增加到两位并可自费继续增加）。
- ◆ 高层的福利项目与其他员工有所区别，由不同供应商提供。
- ◆ 自选福利由三部分组成，即体检、保险和网上商城（企业专区），自选福利超额部分由员工自费。
 - 体检分为套餐和加项包，共有 50~60 种组合。为方便员工选择，捷豹路虎（中国）将体检组合按年龄层明确划分，如青年计划 A、青年计划增项（注明所赠内容）以及老年计划等，另外，系统平台也会自动告知各组合之间的差异。加项包括癌症体检、骨骼体检等，员工易于理解。
 - 相对于体检，商业保险相对复杂，需要与员工详细沟通。例如，哪些项目如果一人选择，全部家人也需选择（One In, All In）；哪些如果员工自费，哪些家人自费；哪些员工可以单独选择和购买；重大疾病险和大病无忧险的区别等问题。
 - 值得一提的是，大病无忧险是捷豹路虎（中国）特有的方案，与重大疾病险不同的是，大病无忧险不限制疾病的具体种类，也不限制医药类别（是否在医保范围之内），除涵盖医保范围内的医药，还包括进口药以及营养品，主要根据员工的经济承受能力决定是否支付保额，当疾病花费超出员工的经济承受能力，公司会介入启动大病无忧险，以切实解决员工的后顾之忧。而且这一方案是作为员工的核心方案来提供。
 - 考虑到部分员工（如单身员工）无法在商业保险和体检上用完所有积分，捷豹路虎（中国）开设了企业专区，即网上商城。员工可利用积分在网上商城购买有关健身、洗牙、水果以及健康穿戴在内的健康产品。如员工剩余福利积分额度不足，其可用支付宝 / 网银补足差额，并可查看购买记录。



积分分配

- ◆ 有关积分的分配，捷豹路虎（中国）弹性福利第一阶段以职位等级来分配积分，未来也会综合考量服务年限（Service Years）和绩效（Performance）在不同福利项目上的体现。
- ◆ 有关积分的发放，捷豹路虎（中国）将积分一次性发放给员工，如员工中间离职，企业将与其清算，按工作时间计算，未使用的积分将作废，超额部分将从其工资中扣除，同样，针对员工自费购买的产品（无法带走），企业会补给员工。
- ◆ 有关积分的使用，员工可将积分累计到下一年度使用。下一阶段公司可能也会考虑：员工之间可互赠积分。

供应商的选择 & 平台和福利组合定制化

捷豹路虎（中国）在选择管理供应商（Vendor）时，除关注供应商所覆盖的区域、议价能力、过往实践案例、平台的功能性以及数据交换的安全性等基本情况之外，更为关注其能否满足企业所需的福利项目和调整更新的能力，主要因为企业的着眼点不只是第一阶段的弹性福利计划，而是最终的整体薪资福利方案（分为三个阶段）。

企业所使用的系统平台是管理供应商根据捷豹路虎（中国）的方案和需求完全定制化，在方案上线后，管理供应商的相应负责人（Consultant）将配合企业的 HR 一同到各区域各城市与进行员工沟通，有关平台使用，除在沟通会上向员工介绍，企业还将通过海报、微信、邮件和平台使用手册向员工详细说明。

评估

- ◆ **参与率 & 自费购买率**：93.5% 的员工登录并使用了新的弹性福利系统，其中 85.5%（所有员工的 85.5%）的员工选择了自己喜欢的方案，80.1% 的员工升级了方案的选择。

未参与弹性福利的员工中高层管理者居多，主要因为在不进行自主选择的情况之下，高层管理者对所拥有的体检和商保方案已较为满意，但即使未参与体检和商业保险的自选，其仍会参与企业专区的健康商品选购。

- ◆ **成本变化**：捷豹路虎（中国）没有因为开展弹性福利而带来福利成本的额外增加。主要因为企业的弹性福利方案是在原来预算的基础上进行整合，优化福利架构，而非增加福利项目的投入。

- ◆ **员工满意度**：由于本期弹性福利刚刚实施，捷豹路虎（中国）还未就整体实践对员工进行调查，但在开展过程中，就不定期的随机访谈结果来看，员工对弹性福利具有很高的积极性，并提出自己的想法和改进建议，希望继续开展。本阶段结束后，企业也将开展系统的调查，一方面是为了解员工上一阶段的满意度和想法，另一方面是为下一阶段的改进提供参考依据。

案例启示

企业在进行福利方案改革时，可根据目标逐渐推进，分阶段展开，如捷豹路虎（中国），将2016弹性福利作为其整体薪资福利方案的第一阶段，有明确的3年分阶段实施方案，并得到公司领导层的认可和支持。

据此，企业应以最终目标为基础制定长期规划，进而在制定福利菜单以及选择福利供应商的过程中，企业能够站在长期战略的基础上进行决策。

例如，企业的弹性福利方案在第一阶段可能只针对某部分福利项目启动，但最终目标是丰富福利选择项目，真正让福利弹起来，并且将其作为实现长期整体福利方案的基础平台，如在项目第三阶段要考虑纳入认可激励奖励、整体薪酬沟通，甚至节假日管理等。因此，在选择管理供应商时，也需具有全局观，考虑其是否能够支持长期计划落地，以避免在后期计划落地过程中再为更换供应商而烦恼。

案例启示 玛氏弹性福利的开端：自选方案



宋晓宇 | 薪酬福利经理 | 玛氏食品（中国）有限公司

弹性福利方案的开始

2015年，玛氏中国开始计划开展弹性福利，与此同时，其也在计划改革企业原有的商业保险方案。但考虑到：弹性福利从无到有将会伴随大量的管理沟通工作、面临的时间和成本压力，玛氏因此没有立即开展全面弹性福利，而是选择以商业保险的优化为切入点，开展“部分弹性福利”，以逐步过渡到全面弹性福利。2016年1月，玛氏针对商业保险，开展“部分弹性福利”——商业保险方案自选。

自选方案的诞生

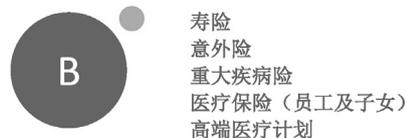
商业保险方案自选（以下简称“自选方案”）是玛氏弹性福利的集中体现。自选方案设计由企业内部团队设计，同时Broker会为企业提供市场上相对普遍的方案。在方案设计之前，玛氏会明确员工的需求，针对不同员工的不同情况，不同情况下所具有的不同需求，具体情况具体分析进行选择，例如，单身员工与两口之家和三口之家的福利需求存在很大区别；同时，玛氏也会评估各保险方案的优劣势。

自选方案是继承原来方案基础上的改革。玛氏在保证成本变动不大的情况之下，对原来的保险项目进行整合，使其与员工的需求更为贴近（参考图表1）。整合后商保方案分为固定部分和弹性部分（自选方案）。就自选方案中所提供的商保方案而言，其具有两个优势，其一，相对于市场价格，其价格优惠；其二，其中部分方案，员工个体在市场上不能购买。

员工可在弹性部分进行自主选择，在享受优惠价格的基础上需要员工自费；此外，员工不仅可为自己购买，而且可选择为配偶或子女购买，同时，员工可对弹性福利方案中的方案进行自费升级。



图表1: 商保方案改革前后(A为变化前方案,B为自选方案)



自选方案落地实施

◆ 与供应商的沟通

与供应商（保险公司）的沟通是玛氏自选方案实施前的重要工作，在方案设计前，玛氏会向保险公司陈述公司的现有方案和将要执行的调整计划，供应商按其要求安排保险项目并进行上线。

在推进过程中，Broker和玛氏都将对保险公司进行持续跟进。但具体在与供应商沟通的过程中，为避免信息不对称，后期与供应商

的沟通频率加大。

下期实践，在与供应商进行沟通过程中，玛氏主张：首先由保险公司的负责人向玛氏介绍企业的情况和将要完善调整之处，然后由玛氏的相关负责人根据实际需求进行佐证。

◆ 与员工的沟通

沟通方式

- 通过启动会 (Kick Off) 向大家公告。在自选方案上线前，玛氏会对对自选方案进行宣传，即采用一些较能吸引人眼球的问题和语气向大家宣传，例如，你是否曾经想给配偶、子女购买意外保障？你是否也想给自己和家属购买重大疾病保障？你是否曾经纠结门诊检查费和药费年年增长，不到年底门诊保费就超额怎么办？
- 宣传工作持续两周左右，之后企业会把相关的沟通材料和沟通计划发送给员工。针对不同的员工群体，玛氏的沟通方式会有所变化，由于不能保证销售和工厂的员工都能查看邮件，企业会印刷纸质材料，投放在销售办公室和工厂，以进行宣传。
- 同时，企业会安排 10 场左右沟通会，沟通会在不同办公区域开展，如销售办公室、工厂等，各区域的员工均可参与其中，玛氏的 HR、Broker 以及供应商(保险公司)的相关负责人(Consultant)共同主持沟通会，以向员工介绍自选方案 and 如何进行更好的选择，同时也会回答员工的疑问。
- 在方案上线后，员工进行选择时，如遇问题，由员工主动向 HR 咨询，员工会向 HR 告知家庭情况，主动寻求推荐方案。(粉红色图表在 PPT 第 17 页)



沟通内容

首先，针对自选方案本身，包括方案内容、方案特点、操作方式等，玛氏会充分利用各种方式进行沟通。

然后，除自选方案之外，HR 也会为员工做出推荐选择。在进行推荐的时，玛氏同样会将员工分为不同的类别，会向其说明：在什么样的情况下合适什么样的选择，例如，对于员工子女经常生病的三口之家，则会向其推荐自选方案中的子女(小朋友)的医疗保险，并且可以升级保额。这不仅加强了员工对商保项目的认知，而且易于理解。同时，在沟通的过程中，员工也会集中关注与其相关部分，员工会意识到：公司站在他们的立场来设计自选方案，进而会对自选方案特别表示认可。

此外，针对不同员工，玛氏会将员工旧的商保方案和商保自选方

案进行分析对比，并与员工沟通，以评估自选方案的价值和成果，并使员工明确自选方案的优势。同时，玛氏会向员工分享市场上的商业保险方案计划以及价格，以体现自选方案的价格优势，进而获取员工对自选方案的认可。

总而言之，玛氏在与员工沟通的过程中，努力做到公开透明，主动和员工分享，员工也会主动向 HR 寻求帮助。

▶ 自选方案平台

玛氏所使用的系统平台直接由供应商(保险公司)提供。在方案上线之前，为使系统达到易懂、容易操作的目的，玛氏的 HR 团队以及 Broker 的相关负责人对系统进行了全面测试。通过测试，得到相应反馈后，保险公司相关负责人会对系统进行改善。最终，员工能够在短时间内完成自选方案的选择——在明确购买意向的情况下，员工可在 5~6 分钟之内可以完成选择。

如何登陆系统平台？有关系统的操作使用方式，在沟通会议上，HR 会向员工进行细介绍，另外，每一步如何操作，会印刷在纸质材料上供员工参考。企业将员工的账号和密码发送给员工之后，员工可通过个人电脑登陆网页。

另外，为方便工厂及各地的销售员工进行选择，一方面，系统平台可通过手机扫描二维码登陆；另一方面，企业会发放纸质表格让其填写选择，公司进行收集之后，会由保险公司的相关负责人进行统计。

▶ 优化弹性福利实践

实施自选方案以来，就具体实践而言，玛氏认为某些方面的工作仍有待完善。

前期宣传工作。由于玛氏的商业保险已经很久未进行调整更新，有关福利，员工的思维较为固定，部分员工对福利改革工作的意识不强，表示难以理解，以至于当企业突然向大家介绍自选方案的时，员工不能很好地认知自选方案。因此，改革前的宣传工作是玛氏的重要工作之一，但本次福利改革可利用的时间和精力有限，从而在宣传工作上所投入的时间和精力被压缩，在下期推进时，在宣传沟通方面，玛氏将投入更多精力，以让员工充分认知，帮助其进行选择。

选择期限。在本次自选方案上线后，员工需在两周时间内登陆网页进行选择，但最终结果反映出的问题是：预留期限过短，当员工意识到此自选方案时，系统平台已经关闭。因此在下期推进过程中，首先，企业会延长自选时间；然后，在系统平台开通前和关闭前，对员工加以提醒，以让员工能够及时进行选择，避免错过。

自选系统平台。随着科技发展，各大保险公司终端软件可集合很多功能，如平日费用报销，健康信息提示，方案选择越来越多，企业可以利用平台来更好的宣传等。

弹性福利的评估

玛氏判断自选方案的成功与否，主要从成本变动、员工的参与率、以及员工的认可度三个维度进行评估。

- 在对福利进行整合的过程中，未带来成本的增加。
- 针对参与选择自选方案的员工进行访谈交流，基本都对自选方案都表示满意。
- 20%的员工选择了自选方案，未选择自选方案的员工仍采用原来的商业保险方案。

案例启示

◆ “渐入佳境”

弹性福利的开展需要投入巨大的人力财力，尤其在规模较大的企业中，还伴随着大量的管理工作。为规避弹性福利所带来的一些负面效应，玛氏选择从自费商业保险这一部分作为切入点，渐渐过渡到全面弹性福利，将前期的实践作为最好的宣传方式。

◆ 弹性福利并非“推翻重来”

开展弹性福利并非一定要企业推翻传统的福利项目“一切重来”。

正如玛氏的弹性福利实践，其并未舍弃原有福利方案，只在各项目的投入进行了调整，并根据员工需求增加部分方案，因此，在实施弹性福利初始，企业首先需要了解员工真正需求——员工的需求是想要提高福利项目的多样性？是想要加强福利项目的性价比？是想要提高福利项目的价值还是其他？在此基础上，企业将发现，实施弹性福利并非一定要摒弃原有的一切福利项目，可在改变福利提供方式的前提下，对传统福利项目进行整合，调整各项的比重。

◆ 沟通机制“先行一步”

玛氏的自选方案实践之所以能短时间内快速落地，主要原因之一是能够站在员工的立场上进行有效沟通，无论是在开展前还是开展过程中，能够赢取员工的信任。

然而，另一方面，自选方案的后期准备工作执行过程中，时间较为仓促，主要因为：供应商与其的沟通过程中出现了疏忽，以至于其不能及时发现问题。

从玛氏的经验得以看出建立完善的沟通机制非常重要，值得注意的是，沟通机制不是“边走边看边进行”，而是需要“先行一步”，即在制定弹性福利方案时，企业应同时建立完善的沟通方案，包括沟通对象和对应的沟通方式、沟通内容、沟通时机、沟通频率以及由谁进行沟通，以配合弹性福利方案的落地实施。

案例启示

AGA 的福利管理创新



田天 | 薪资福利经理 | 安联全球救援

为什么要改革福利机制？

安联救援（以下简称“AGA”）自 2014 年开始针对全员开展全面弹性福利计划，当时弹性福利成为市场上的热度话题，AGA 在内外外部因素的推动下决定实施弹性福利（参考图表 1）：

- **外部因素**，市场竞争较为激烈，企业需要通过创新福利吸引保留员工。
- **内部因素**，AGA 的一线员工占员工的比例较大，如客服及销售，而且一线员工趋于年轻化，而对于企业投入资金较多的福利——医疗保险，一线员工使用较少，对企业的福利的感知度低。

面对以上背景，AGA 对企业福利进行整合，在福利预算有限的情况下，企业选择通过弹性福利对企业的福利管理进行创新，而不是大幅度增加福利项目。



图表 1：福利管理现状

怎么把握员工的福利诉求？

在安排福利项目和福利菜单设计之前，AGA 并没有大规模正式的调查员工的想法，而是在一切准备就绪和福利菜单已经成型之后，企业才告知员工。相对于其他而言，AGA 这种“特立独行”的做法到底出于怎样的考虑？

- 由于弹性福利预算有限，企业预计难以满足员工多样的需求，而强大的“造势”（大规模正式的调查）容易拔高员工的期望值，而针对员工所提出需求，企业若无法满足，反而会令员工失望。相对而言，AGA 认为：一切准备就绪之后，直接告知员工福利

项目有所更新，对员工而言，更为惊喜。

- AGA 员工的年龄层次分明、职业跨度大，而且工作所在地点不一。如进行大规模的调研不仅需要耗费大量的人力、及物力财力，而且调研结果的分析难度大。

不采用调研的方式，AGA 又采用什么方式把握员工需求？首先，企业会通过低调的非正式的调查了解员工想法，HR 会私下与员工交流有关福利的想法和建议，也会通过部门领导了解员工的声音；另外，企业也通过往年数据分析员工的需求，如往年各项福利的员工选择率、市场标杆数据等。

系统平台的搭建与维护谁来负责？

AGA 的弹性福利平台由管理供应商设计，并由其进行日常维护，因此企业在选择管理供应商时，十分注重管理供应商的系统平台开发能力，包括新项目新功能开发，但首要关注的是服务费及所提供的服务。

管理供应商会提供现有的系统平台，然后根据企业的需求开发新的新的项目和功能。目前，AGA 的平台具有消费（免费申请和购买）和理财（积分充值）的功能。在系统运营过程中，员工如有任何疑问和反馈，其可直接与管理供应商进行沟通。

“打造”福利菜单

◆ 积分的分配与使用

- 积分来源——把钱花在刀刃上

为不增加额外的福利成本，AGA 是在传统福利成本预算的基础上，安排弹性福利的成本预算。考虑到补充医疗保险的保额不能为员工充分利用，企业便减少补充医疗保险的预算，将剩余预算转化为积分，除此之外，企业将过去的部分固定福利所产生的成本也转化为积分，如饭贴及电影票，以让员工自由消费。

- 积分分配——普惠与激励并存

分配积分前，AGA 会将员工的级别、家庭成员、服务时间及业绩纳入考量范围，进而决定员工的积分额度。补充医疗保险选择页面

上会显示员工整个福利年度的总积分，在将员工补充医疗保险消费的积分将从总积分中扣除后，企业剩余积分平摊到 12 个月，按月发放（每月 × 日发放上月积分），其他福利积分（如节日福利）根据公司通知不定期发放，新入职的员工积分按比例计算（参考图表 1）。积分余额会显示在员工账户。

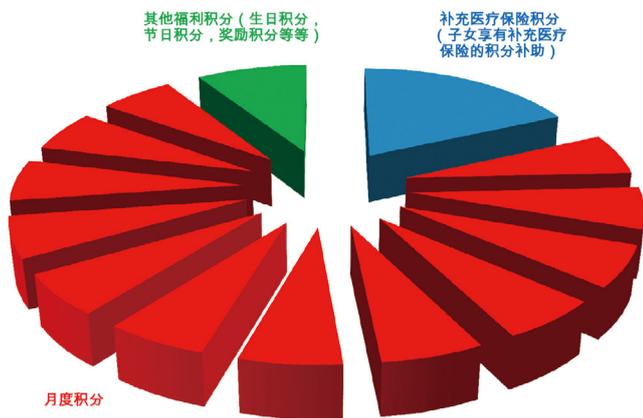


图 2：福利积分分配

• 积分使用——人性化管理

员工的积分可累计使用，如不离职，积分永远有效，如账户积分不足，员工可通过网银为福利账户充值，员工之间也可通过个人转账功能进行福利账户之间的积分转账（参考图表 3）。如员工离职，离职员工的福利账户将于离职月次月 X 日关闭，账户内所有余额将统一清零，但平台会邮件提醒员工尽快在账户关闭前登录平台使用积分。

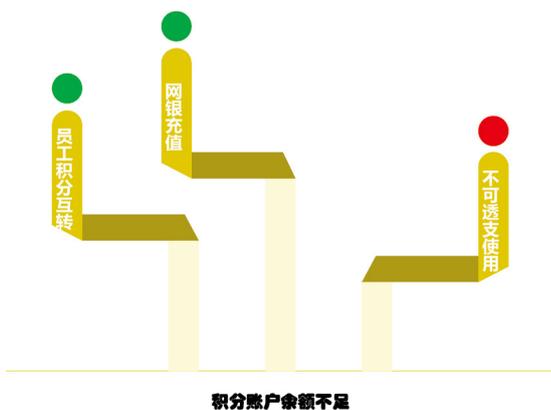


图 3：补充积分余额的方式

◆ 上线福利项目

AGA 福利项目主要分为三大模块（参考图表 3）：

- **基础保障。**包括补充医疗保险和体检计划，无论是医疗保险还是体检计划，均分三个等级——医疗保险的报销比例分为 50%、70% 和 100% 三个等级（70% 的报销比例意味着医疗保险部分还剩余 30% 的积分，员工可用于其他消费）；体检计划分为基础体检、

终端体检和高端体检。企业为员工提供 x 积分的体检补贴（传统保险方案的预算为 x 元），如员工选择基础体检，补贴积分将有剩余，可用于其他消费。

- **公司产品。**包括道路救援和旅行保险，企业为员工提供一辆车一年的免费道路救援服务和一次旅行保险。同时，员工可利用自己的积分为自己、家人和朋友购买。
- **福利兑换。**包括账户充值（如话费、支付宝、中石化油卡及大众点评）、兑换电子卡（如各大网上商城卡、水果店铺卡等）、兑换实体卡（如银联标志卡、超市购物卡和礼品卡等）。需要注意的，利用积分充值支付宝，系统会加收 3% 的手续费，企业不鼓励员工将积分充值支付宝。

由于 AGA 的员工不集中分布在北京，而是全国各地，包括成都、上海、广州、深圳等。而福利平台是供全国的员工使用，所以在设置福利菜单时，企业需要考虑各地员工的消费需求和福利的适用范围，尽力使福利产品多元化。同时，企业也会根据员工需求反馈，不定期对福利产品进行小规模调整。

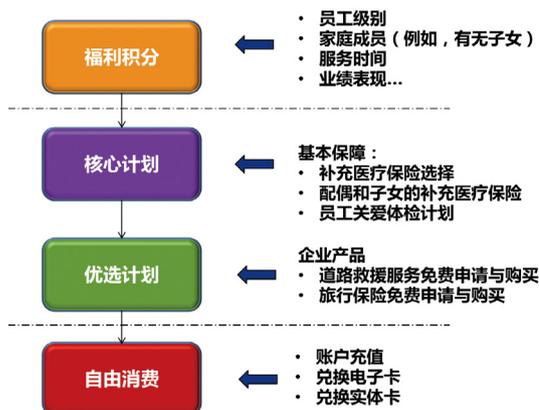


图 4：弹性福利架构设计

🎯 福利方案广而告之

在弹性福利方案设计完成后，AGA 会通过各种方式告知员工。

- 针对企业现有员工，企业首先会通过邮件的方式告知员工，另外企业会举办多场培训会为员工进行培训，以具体介绍有关平台的操作使用。
- 针对新员工，企业会通过入职培训，向员工介绍弹性福利制度、方案、平台的操作使用流程以及一些注意事项。
- 同时，为避免部分员工因故不能参加培训会，或不能通过培训会完全了解，AGA 制定了详细的平台使用手册，涵盖福利项目的介绍和选择流程、积分的分配和使用原则和常见问题及解答等内容。即使员工未参与培训会，通过平台使用手册，其也可完全理解操作使用流程和原则。

有效性评估

与前期调查相应，在评估方面，AGA也“低调行事”。首先企业会通过例行的满意度调查了解员工对现有福利的满意程度，满意度调查不刻意针对弹性福利，而是涉及企业各个方面的工作，因此不会调动员工对未来福利更新的期望值，企业会根据员工的满意程度，再着重分析福利项目的选择率，以了解员工的偏爱项目。

就上一年度的满意度调查结果而言，员工对企业福利的满意度提高了13%。

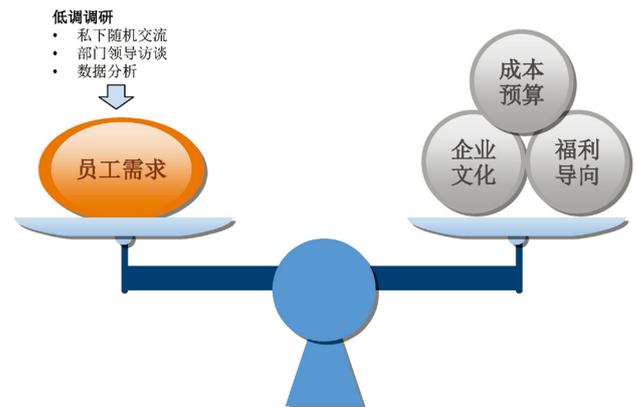
面临挑战

- 弹性福利开展一年后，AGA对弹性福利方案和平台系统进行了二次开发——增加了公司产品、体检计划由单一方案调整为多样化方案、开发了系统的新功能。在二次开发过程中，企业遇到了前期未知的挑战，AGA表示：想法和计划能够快速成型，但真正落地实施需要跨越很多障碍，包括福利项目与平台的结合、福利上线后的运营等过程中会出现意想不到的问题。
- 相对于传统福利机制，弹性福利方案为人力资源管理增加了很多额外的工作量。在平台前期开发的过程中，管理供应商会帮助企业开发系统，但平台运营之后，内部工作以及一些 workflows 的管理需要企业独自承担，例如每月积分的计算和发放、员工离职和新员工入职后积分的分配和处置、有关系统平台的培训以及定期与员工的沟通等工作。

案例启示

相信企业都认可：开展弹性福利需要倾听员工声音，了解员工需求。但这并不意味着企业在开展弹性福利前必须展开大规模、“造势”强、影响大的调查，因为制定福利方案不仅需要从员工的需求出发，而且需要从企业实际出发，如福利成本预算、企业文化等，因此在成本有限的情况下，企业应慎重大规模的展开有关员工需求的调查，一方面，在有限成本下，企业很难满足员工多样化的需求，另一方面，大规模的调查使企业不易管理员工的期望值，最终可能会使弹性福利适得其反。

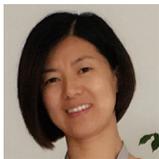
那么，不开展员工调研，企业又如何了解员工需求？除了“高调的”调研，企业可以低调进行调研，HR可私下与员工进行随机的交流访谈，以倾听员工声音；可对部门领导进行访谈，以了解员工的想法；可对员工福利项目的选择率进行分析，以把握员工的偏好。



图表 5：福利菜单设计的影响因素

案例启示

福利你做主：重庆延锋江森的弹性福利之道



万润红 | 薪资福利经理 | 重庆延锋江森汽车部件系统有限公司

弹性福利实施之背景 & 目标

至 2016 年，重庆延锋江森已开展弹性福利 3 年。为什么开展弹性福利？主要归因于重庆延锋江森当时面临的两大背景：

- **员工对企业福利的满意度有待提高。**无论是福利发放方式，还是福利项目本身，企业都需要得到员工的认可，一方面，在实施弹性福利前，重庆延锋江森的部分福利发放需要发票报销，此方式面临的挑战主要是流程复杂，因为企业对各类发票的性质有明确要求；另一方面，在实施弹性福利前，重庆延锋江森的福利的选择性较低，例如，就交通补贴而言，对于无车一族，其所需要的并非油卡，而是其他形式补贴。
- **福利管理工作有待优化。**随着重庆延锋江森的规模增大、员工数量增多以及员工结构越来越多样化，企业的福利的管理工作趋于繁琐，不同年龄阶段、不同层级的员工对福利诉求不一致，传统的福利项目设置使员工对福利的感知较低。因此，对重庆延锋江森来说，实施弹性福利实为大势所趋。

弹性福利开展前，各方沟通

对于企业来讲，开展弹性福利是一次福利改革，因此在正式开展前，在沟通方面，重庆延锋江森进行了大量的准备工作。

- 首先，HR 会随机与不同层级的员工进行面对面访谈，了解员工的意愿及需求。就员工意愿而言，正如企业预期，员工对弹性福利十分期待；就员工的福利需求而言，员工积极提出自己的想法，并推荐其他企业（之前所工作的企业）的特色福利。
- 然后，在开展弹性福利前，就成本预算，弹性福利实践目的，员工意愿以及福利菜单设计，HR 会与管理层的沟通。由于弹性福利深获人心，而且未带来成本大幅增加，因此就获取管理层支持而言，重庆延锋江森未遭受挑战。

管理供应商的选择之道

在实施弹性福利过程中，由于管理供应商的管理服务不能满足需求，重庆延锋江森不得不另换其他供应商。企业所遭遇的问题主要是：

- **供应商库存管理工作不完善，物流较慢。**员工所选取的福利会遇缺货断货的问题，不能及时到货，拖延时间较长，而且不能及时与企业及员工进行沟通反馈情况，进而使员工对企业表示不满。
- **供应商服务态度不友善。**无论是企业 HR 还是员工在与管理供应商接洽的过程中，对管理供应商服务态度都有所质疑和抱怨。
- **供应商福利性价比低（成本较高）。**由于企业的福利是由管理供应商采购后再向重庆延锋江森提供，故管理供应商会赚取中间差价，以至于福利的质和量都与福利支出不相匹配，员工对此表示不满。

基于以上原因，重庆延锋江森在 2016 年换与其他管理供应商合作，在此次选取管理供应商的过程中，重庆延锋江森首先了解了其企业文化，除此之外，企业也会关注其系统平台能否满足企业需求、提供福利的流程以及过往实践案例。

在系统平台制定过程中，管理供应商会提供统一的框架，重庆延锋江森可自主选择页面，具体福利项目也由重庆延锋江森拟定，管理供应商同时也会提供相应福利项目，以供企业选择补充。

福利菜单的设计之道

重庆延锋江森在不增加或少量增加福利成本的基础上，将目前福利设置为自由选择的弹性福利。福利主要包括健康保障、学习成长、生活补贴及运动健康，具体福利项目（参考图表 1）。总体而言，重庆延锋江森的弹性福利菜单具有以下特点或原则：

- **员工需求与企业文化并重：**在设定福利菜单中具体福利项目的过程中，正如上文所提，在开展弹性福利前，重庆延锋江森会了解员工对福利的需求，以使福利菜单能够符合企业需求。但企业并非只根据员工需求确定福利项目，也注重结合企业文化和福利项目的导向性，如福利项目是否能够引导员工关注学习或关注健康，同时，企业也会考虑福利的实用性和适用范围。
- **不同层级的可选福利不同：**企业会将福利按不同层级进行分类，高层拥有更高级别的福利。最高级别员工可知所有级别员工的福利范围，换言之，员工可看到较其级别低的福利范围。
- **员工自费升级：**针对企业所提供的福利，员工可自费升级，如需要自费升级，员工首先需向企业表明诉求，由企业与管理供应商

进行沟通确认是否可行，然后再由员工本人自行向管理供应商缴纳额外的费用。

- 除可选福利按层级分类，重庆延锋江森的福利积分也根据层级进行分配。

就积分的发放和使用而言。

最初，重庆延锋江森将积分一次性发放给员工，但在发放时，企业会向员工说明积分额度与其工作期限相关，如员工中间离职，积分超额使用，企业会从工资中扣除，额度内未使用的积分，员工仍可以兑换相应的福利，由于重庆延锋江森的福利适用范围广和实用性较高，员工即使离职也不会影响其使用，例如油卡在全国各地都能使用，员工容易做出选择。

现在，积分已改为按月进行发放，如员工需要购买的福利超过本月度，其可进行累计后再购买。本年度未使用积分，不可累计到下年度，也不可折现



图表 1：弹性福利项目设置

宣传推广，加强认知

在弹性福利开展前后，重庆延锋江森会通过各种方式向员工宣传和介绍新的弹性福利方案，主要采取的方式有：

- 培训沟通会**：每年在弹性福利正式启动前，重庆延锋江森会举办8-9场培训沟通会，每场持续30分钟左右。在举办沟通会前，企业首先会统一安排沟通会的时间，并将时间安排向员工公布，然后由员工根据自身时间安排选择参与。在沟通会中，就弹性福利开展目的、福利项目使用说明（包括使用地点、使用方式、使用流程和注意事项）、积分的发放使用规则以及系统的操作使用，HR会向员工详细说明。
- 微信公众号**：企业也会在微信公众号上发布有关弹性福利的信息，进行宣传推广，以及提醒或补充说明和相关介绍。
- 分层级发送邮件**：在弹性福利启动前，企业会分层级发送邮件给员工，向各层级员工详细介绍弹性福利的内容和方式。在邮件中，

企业会强调新方案与往年的差异、优势以及一些原则，例如积分使用原则和违反原则后的应对措施。

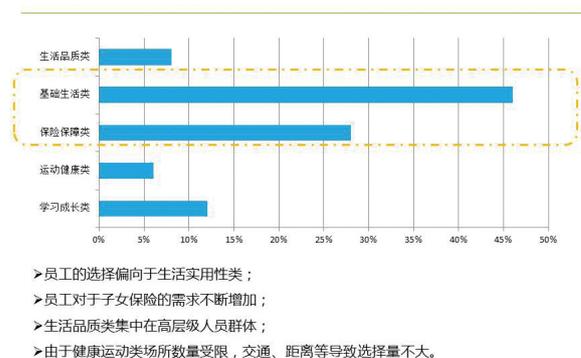
挑战 & 解决措施

在开展弹性福利多年的过程中，重庆延锋江森也面临过一些问题及挑战：

- 相对突出的挑战是员工福利会出现缺货断货的情况、福利配送过程长。这一问题主要是由管理供应商的工作管理流程所致，因此企业首先向供应商反映问题，在了解缘由后及时向员工解释，另外要求管理供应商严格按照合同要求配送福利，多次发生类似情况后重庆延锋江森最终更换了管理供应商，与更加专业的、规范的管理供应商合作。
- 弹性福利菜单“一成不变”是另一挑战。作为开展弹性福利多年的企业，员工对福利菜单的新意提出更高要求，在开展前两年，重庆延锋江森只对福利采访进行了微调，未进行大规模更新，员工对此提出意见。面对这一挑战，重庆延锋江森每年将根据员工反馈，积极与供应商沟通，再一同对福利菜单进行更新。

有效性评估

- 满意度**：访谈结果反映，员工基本都对弹性福利表示认可和满意。
- 参与率**：就目标群体的参与度而言，员工100%参与弹性福利。另外，就员工的参与情况，企业会对上一年度福利项目的选择情况进行分析（参考图表2）。



图表 2：弹性福利项目选择情况分析

- 雇主品牌**：弹性福利已成为企业吸引新员工的企业文化和亮点，新员工对此表现积极。
- 福利管理**：在实施弹性福利后，由于与管理供应商的合作，使企业福利管理工作得到梳理，工作量减轻。
- 成本变化**：实施弹性福利未造成企业福利成本上升，重庆延锋江森在原来的福利预算和额度分配的基础上，为供应商那所提供的预算是固定的。

未来计划

2016 年底前，重庆延锋江森的弹性福利将覆盖到公司全体员工，但企业将面临挑战，一方面，覆盖员工数量快速增加，管理和沟通将更加困难；另一方面，一线员工的福利需求和 Office 员工的需求会有明显差异，需要重新整合福利项目，“区别”对待。

面对以上挑战，重庆延锋江森将采取不同的沟通方式与一线员工进行沟通，其一，企业首先会与工厂区域的 HR 和一线班组长管理者召开详细说明会，再由其逐层沟通反馈；其二，详细信息宣传将通过

纸质版的文件集中张贴在公告栏；其三，企业仍会采取微信公众号、全员邮件等进行推广，因为对于一线员工，该沟通方式仍有效。

案例启示

重庆延锋江森用切身经验告诉你：在设计福利菜单的过程中应重视员工结构，针对不同级别、不同年龄层以及不同工作区域的员工进行调查，清楚不同员工的不同需求。但重视员工的需求并非意味着企业要一一满足，而是把握重点和方向，尤其在确定福利项目时，企业应结合企业文化以及福利导向，进而把福利作为一种企业“品牌”进行打造，使其具有企业的印记。

案例启示

斯凯孚的弹性福利实践：“微”弹性



戴莉莉 | 人力资源经理 | 斯凯孚(中国)

背景 & 目标

- 就市场行情而言，趋同一致的福利在企业中趋于淡化，面对这一市场趋势，2013 年斯凯孚计划并展开弹性福利计划，其目的之一是为使福利更具个性化和针对性，以满足不同年龄层次、不同家庭背景员工的需求。
- 就企业而言，频繁增加福利成本不可行，但又需要增强福利的有效性，以获取员工对福利满意度。就这一背景，斯凯孚希望通过弹性福利实现“在有限的成本下，让员工有更多的选择”这一目标。

原则

正如上文所言，斯凯孚在成本有限这一背景下进行弹性福利改革，企业的弹性福利方案具有几大原则和特点：

- 尽量不占用员工和公司的资源。
- 福利菜单中的项目需要员工自行选择，并且需要员工自费，再由企业集中采购。
- 弹性福利是传统固定福利“升级弹”，即是对原有的福利项目的升级，不仅针对员工本人，也针对员工家属，所有员工的可选福利一致。



福利菜单设计

就福利本身而言，斯凯孚并未开展全面弹性福利，而是从“微”弹为入手，首先针对健康类福利开展弹性福利计划（参考图表 1），以了解大家的反映如何以及企业文化的适应度如何。

就弹性福利菜单的设计而言，在开展弹性福利前，斯凯孚不仅进行了小型调查，即针对企业内部的 HR 团队进行了访谈沟通，而且对市场情况和趋势进行了分析和选择。此外，管理供应商会分析企业不同年龄层次、不同家庭背景员工的需求以及不同员工适合什么样的升级计划，同时也会分析公司性质、运营层次以及群体收入水平所需要的福利方案有何不同。简而言之，在访谈沟通和调查分析的基础上，管理供应商负责选择福利项目、设计福利菜单和搭建系统平台。

斯凯孚的弹性福利菜单主要由两部分构成，医疗保险和体检，医疗保险不覆盖员工父母，主要因为市场仍不成熟以及之后这块理赔对于公司主计划影响的未知性。但值得一提的是，在体检方案中，斯凯

乎推出了父母体检套餐，由于针对性较强、价格优惠，推出之后，员工的选择率较高。

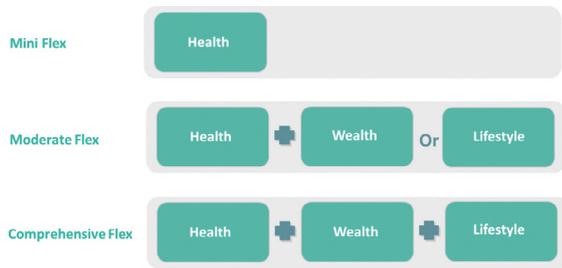


图 1：弹性福利增加计划

在第一年不是特别成熟的情况下，斯凯孚的“微”弹方案不过分追求福利菜单的多样化和复杂化，而是以简单清晰为基调。然后每年进行回顾评估，依据员工的反馈进行调整。斯凯孚不主张福利项目的调整过于频繁，主要受企业文化的影响，作为工业企业，员工观念相对保守；另外，频繁地调整福利，这不仅对员工的适应能力要求更高，而且会降低员工的体验度。

就弹性福利整体的运营管理而言，主要涉及企业 HR 团队和咨询公司 (Broker) 相关管理者两方责任人 (参考图表 2)。就福利菜单设计而言，首先由公司向咨询公司表明员工的基本需求，然后由咨询公司为员工设计福利项目，并交由 HR 确认之后，会与相关供应商洽谈。福利平台由咨询公司提供和维护，在运营过程中，员工如遇问题可直接拨打咨询公司的服务热线进行询问。

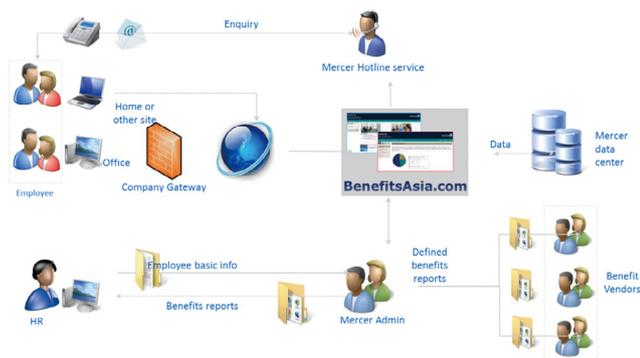


图 2：整体运营管理体系

挑战及未来打算

在实施弹性福利过程中，沟通的有效性是斯凯孚所面对的一大挑战，主要因为工厂分布较为分散，进而使沟通的有效性降低。

为提高沟通的有效性，企业会与供应商共同推进，在每年弹性福利方案启动前，HR 会与管理供应商的顾问一同进行宣讲，为员工介绍福利项目并进行推荐；另外，工厂 HR 会进入各车间进行介绍和问题解答 (Q&A)；同时，为避免信息不对称，当员工遇到有关福利项目等专业性问题时，员工可直接与管理供应商的相关负责人沟通。

就下一阶段计划而言，企业暂时不会大规模地调整弹性福利方案，仍以巩固目前方案为主，进行微调。主要因为在未实施弹性福利前，企业的福利水平较好，因此福利项目大规模调整空间较小；另一方面，斯凯孚正在经历业务方面的调整，企业的精力更多将投入业务，而福利不会有大的变动。

但斯凯孚的最终计划是将“微”弹性转向全面弹性，但目前还面临挑战，其一，领导层的支持，在现在的经济环境下领导层的决策以业务导向为主；其二，员工需求，就目前的反馈而言，员工对当前福利方案较为满意，对全面弹性的无迫切需求。

评估标准

每年弹性福利结束之后，就上一年度实践的基本情况，管理供应商帮助企业进行分析，包括市场状况、参与率等。

就参与率而言，每年都有小幅提高，但相对比较稳定，未出现大的变化，就最近一年的而言，医疗保险为 15% 左右。因医疗保险不涉及员工父母及配偶，因此相对于体检而言，选择率相对较低，体检的选择率达到 30%~40%。

案例启示

谨慎慢行

由于前几年经济形势较好，弹性福利成为很多企业的选择，多数企业希望将弹性福利覆盖到全面薪酬。但面对现在的经济形势以及现实的一些挑战，对于计划开展弹性福利的企业，斯凯孚的弹性福利实践告诉我们：实施弹性福利仍需谨慎慢行，首先需要明确企业开展弹性福利的用意和目的，然后需要思考弹性福利将会为企业带来的挑战 and 压力，企业是否具备应对这些挑战的条件基础。

斯凯孚弹性福利方案最大特点之一是：弹性福利项目需要员工自费。对于想为员工提供更多选择但又面对管理层的争议、企业效益以及福利成本的限制，斯凯孚的“微”弹实践实为夹缝中的一种解决方案，也是全面弹性福利的起步。

抓大放小

为什么实施弹性福利后，还是满足不了员工的需求？斯凯孚表示：员工的想法很多，而企业实施弹性福利其实受很多现实因素控制的，如成本和员工所在地区，面对员工的需求，企业不可能一一接招，只能抓大放小，符合大众需求，使福利方案逻辑清晰、简单易选，而非面面俱到，使福利方案变得复杂化，以至于员工不清楚福利方案的导向性。面对员工争议，企业能做的是让员工的声音小一点，而不可能消除声音。

即使在企业成本充足的情况下，斯凯孚同样不主张一次性满足员工的所有需要，弹性福利菜单的设计并非一劳永逸，福利需要一步步完善和增加，以让员工对福利的体验度和幸福感更佳。

案例启示

勃林格殷格翰中国弹性福利计划（2016 年度）



陈笛 | 人力资源运营部高级经理 | 勃林格殷格翰（中国）投资有限公司

为什么要推行弹性福利？

秉承着公司“尊重，信任，同理心和热情”的价值观，同时也为员工提供更全面灵活的福利并激励员工与公司共同成长的原则，勃林格殷格翰中国（Boehringer Ingelheim China，以下简称 BI 中国）人力资源部一如既往地倾听员工的声音，充分利用公司的资源，为促进员工福利创新不懈努力，来满足员工的需求。

BI 中国自 2013 年 5 月 1 日起正式向员工推行全新的弹性福利计划，BI 中国希望弹性福利计划能为员工提供多种风险与健康的保障，以进一步实现员工的工作生活平衡并满足其积累财富的需求。

如何推行弹性福利？

BI 中国人力资源部为了向员工全面地推行弹性福利计划，每年会按以下几步实行推进方案：

福利计划调研

在弹性福利方案设计和启动前，BI 中国人力资源部会展开针对全员的福利问卷调查。

调研内容主要涉及三个模块，第一部分调查员工对现有福利的满意程度；第二部分了解员工的福利需求和关注点；第三部分让员工提出对弹性福利的意见和想法。除此之外，公司也会随机访谈不同层级的部分员工，以获取更为直观的想法建议。

福利方案设计

每一年的福利优化时，BI 中国人力资源部会参考行业市场基准、对过往弹性福利数据进行分析，BI 中国的管理层也会从整个公司发展及规划的角度提出建议，BI 中国人力资源部还会结合员工福利调研的结果，制定新一年的弹性福利方案。

福利计划宣传

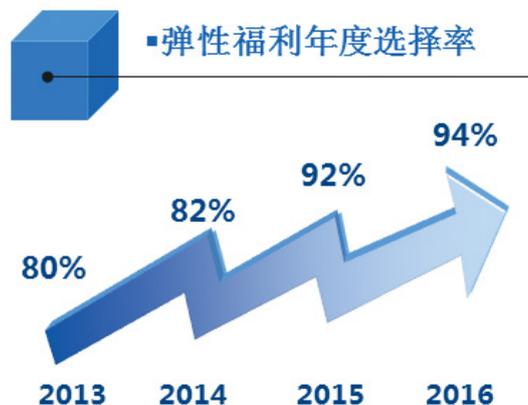
在每年度的弹性福利计划上线之前，BI 中国人力资源部会展开一系列全方位的宣传沟通。不仅有电子邮件、面对面交流，还有社交媒体、宣传手册等多样化的沟通手段让员工对新一年的弹性福利计划有全面深入地了解。

福利计划上线

BI 中国的年度弹性福利计划会在每年的 5 月 1 日上线，员工通过在弹性福利平台选择适合自己及家人的弹性福利产品来满足多样化的需求。员工选择弹性福利完成之后，即可享受弹性福利计划产品。

福利计划评估

除了弹性福利计划调研，员工还可以通过弹性福利专属热线（BI 热线团队）及邮箱反馈意见及建议。BI 中国人力资源部会通过员工的反馈及员工选择率评估弹性福利计划的可行性、实践性及对于员工的激励和保留作用。BI 中国弹性福利的年度选择率呈现逐年递增的趋势（参考图表 1）。



图表 1：弹性福利年度选择率

福利方案介绍

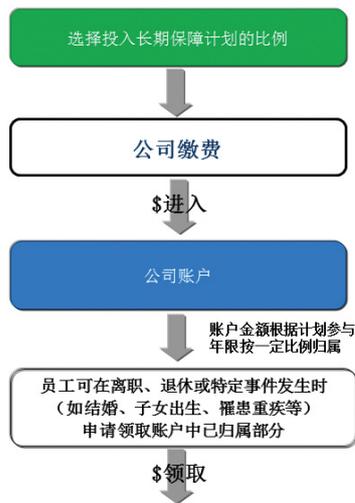
BI 中国的福利方案由基础福利和弹性福利组成（参考图表 2）。加入公司的员工即可享有基础福利，当员工入职满 18 个月后，便能参与弹性福利计划。弹性福利计划包括三大模块，各模块的福利主张清晰、目的明确：一是长期保障计划，旨在为员工积累财富；二是商业保险和年度体检升级计划，为员工及其家人提供更好的健康风险保障；三是工作生活平衡福利，让员工愉悦工作、愉悦生活。



图表 2：弹性福利计划概况

◆ 第一模块

长期保障计划。长期保障计划是一种保留人才储蓄计划，BI 中国会委托信托公司进行管理 & 投资员工（参考图表 3）。员工可自主选择投入长期保障计划的积分，公司会为员工缴纳该部分的费用至公司账户，账户金额会根据员工参与计划的年限进行归属至员工个人账户。在离职、退休及发生人生重大事件（如结婚、子女出生、罹患重疾等）时，员工可以领取账户当中的已归属部分。



图表 3：长期保障计划介绍

◆ 第二模块

商业保险及年度体检升级计划。BI 中国人力资源部充分了解员工及其家人健康的重要性，为了向员工及其家人提供更好的风险保障，除了基础商业保险及年度体检计划外，员工还可以使用弹性福利积分为自己或家人升级这些计划（参考图表 4）。商业保险及年度体检升级计划不仅覆盖员工本人，还覆盖员工的父母、配偶及子女，更好地满足了员工及其家人不同的健康需求。



类型	套餐适用人群
基础体检套餐	适用于饮食、作息较为规律、体质较好人群
升级套餐1	适用于有消化道疾病或肿瘤家族史人群
升级套餐2	适用于经常伏案工作以及应酬人群
升级套餐3	适用于年纪较大以及有糖尿病、心脏病家属史或检出史人群
体检自选加项	消化系统、呼吸系统、内分泌系统、生殖系统等加项

图表 4：商业保险和年度体检计划

◆ 第三模块

工作与生活平衡福利。BI 中国人力资源部认为员工工作与个人生活的平衡是公司成功和职业满足感的关键，因此提供了多种工作生活平衡福利，帮助员工实现两者的平衡。该部分福利主要涉及生活休闲的产品，包括健康管理、教育培训、家庭关爱和休闲娱乐（参考图表 5）。员工需求差异化在该部分福利体现最为明显，不同年龄、有无家庭及有无子女等等都会影响员工需求的变化。BI 会不断收集员工的意见及反馈，针对员工不同的需求，向员工提供不同的工作与生活平衡福利。

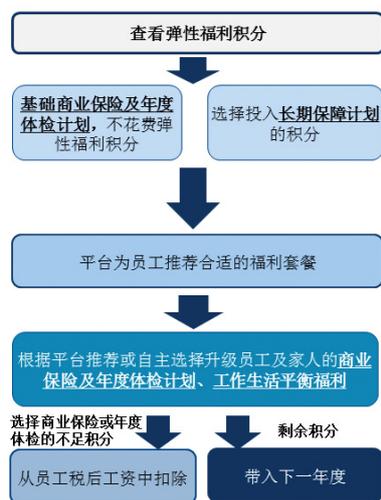


图表 5：工作生活平衡福利介绍

👉 员工如何选择适合自己的弹性福利?

除了员工自主选择之外，BI 中国人力资源部还充分利用大数据，通过对过往四年员工的弹性福利数据分析，将员工类型（如年龄、家庭状况、福利选择倾向等）划分成不同纬度，当员工登录弹性福利平

台进行福利选择时，弹性福利平台会自动根据员工个人及家属信息结合数据库进行匹配，为员工推荐最适合他们及其家人的福利套餐（参考图表 6）。



图表 6：弹性福利计划选择流程

如何更好地满足员工的福利需求？

BI 中国弹性福利计划向员工提供具有市场竞争力（如有些产品只能通过团险的形式享受、有些产品的价格优势很大）的商业保险及年度体检等健康类产品，受到员工的积极响应及广大好评。但有些员工的弹性福利金额不足于选择这些健康类产品，为了更好地满足员工对于规避健康风险的追求，BI 中国人力资源部针对是否可以透支使用弹性福利金额、透支使用弹性福利金额的额度及范围等做了全面的分析，最终的透支额度将根据员工工资及积分水平有所不同。

该方案的原则是既能满足员工的需求、同时又能保证员工正常的生活不受影响。在此方案下，员工健康风险的保障得到了进一步的提升，同时，员工对于公司的福利满意度和参与度也有了更大的提高。

标杆数据

在这部分，我们提供此次调研过程中所得到的一些关键数据（图表），仅供读者参考。

图表 1 企业已实施弹性福利几年？（填空题，N=60）

选项	平均数	25 分位	50 分位	75 分位
年份	2.6	1	2	4

图表 2 基于以下哪些因素选择管理供应商？（多选题，N=39）

选项	小计	比例
能否满足企业所需福利项目	37	94.9%
覆盖区域（地区性还是全国性）	30	76.9%
平台的功能性和易用性	30	76.9%
价格优势 / 议价能力	26	66.7%
过往所服务的企业及实践案例	19	48.7%
知名度	16	41.0%
数据交换的安全性	16	41.0%
及时回应反馈、调整更新	14	35.9%
提供采、代购服务	13	33.3%
能兼容公司原有的福利供应商	11	28.2%

图表 3 弹性福利的管理供应商是（选择率较高的前五项，单选题，N=39）

选项	比例	比例
中智关爱通	28.2%	94.9%
怡安翰威特	17.9%	76.9%
美世	12.8%	76.9%
FESCO（北京外企）	12.8%	66.7%
外服	10.3%	48.7%

图表 4 弹性福利管理供应商的收费情况是（单选题，N=39）

选项	小计	比例
一次性收取所有费用，之后不再收取管理服务费	10	25.6%
前期收取固定费用，之后定期收取管理服务费	9	23.1%
前期不收取费用，在系统运作过程中定期收取管理服务费	15	38.5%
只收取福利费用，不收取其他费用	5	12.8%

图表 5 在开发弹性福利系统过程中，企业所遇挑战（多选题，针对自己开发弹性福利平台的企业，N=34）

选项	小计	比例
内部沟通协调	17	50.0%
缺乏专业技术团队	16	47.1%
供应商的收集与谈判	14	41.2%
无可参考的标杆案例（成熟的做法）	13	38.2%
费用	12	35.3%
日常维护管理繁琐	12	35.3%



关于人力资源智享会

人力资源智享会 (HREC) 是高端、专业、广具影响力的, 面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2015 年 6 月: 智享会付费会员企业超过 2,100 家, 已经进入中国的世界 500 强和福布斯全球 2000 强企业中, 超过 90% 是智享会的会员。

人力资源智享会 (HREC) 每年举办超过 220 场活动, 每年有超过 3 万名企业人力资源中高层管理者参与到智享会活动中。

人力资源智享会 (HREC) 旗下《HR Value》杂志, 是具有深远影响力的人力资源专业刊物, 兼具理论性和实践性, 读者人数超 2 万名。

人力资源智享会 (HREC) 每年出版超过 18 份权威研究报告, 撰写超过 150 个案例, 覆盖人力资源相关领域: 管理培训生项目、共享服务中心、人才管理、蓝领员工管理、招聘流程外包、校园招聘等等, 提供人力资源行业优秀的实践分享和数据分析, 帮助人力资源从业者做出相应科学决策, 为业务贡献更大价值。

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

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

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

图表 6 弹性福利菜单的更新频率 (单选题, N=60)

选项	小计	比例
根据员工需求不定期更新	27	45.0%
每年更新一次	22	36.7%
每两年更新一次	7	11.7%
每季度更新一次	3	5.0%
每半年更新一次	1	1.7%

图表 7 弹性福利对象是否包括试用期员工 (单选题, N=60)

选项	小计	比例
是	34	56.7%
否	26	43.3%

图表 8A 贵公司弹性福利的目标人群为 (单选题, N=60)

选项	小计	比例
全体员工	48	80.0%
部分员工	12	20.0%

图表 8B 可享受弹性福利的员工人数占大陆地区总员工人数的比例 (填空题, N=12)

选项	平均数	25 分位	50 分位	75 分位
百分比	35.4%	18.75%	30%	40%

图表 9 本财务年度弹性福利项目人均成本占人均基本工资的比例 (填空题, N=60)

平均数	25 分位	50 分位	75 分位
7.70%	2.8%	5%	10%

图表 10 贵公司弹性福利项目的开放情况 (单选题, N=60)

选项	小计	比例
可选福利全员一致	35	58.3%
人群不同, 可选福利不同或可选范围不同	25	41.7%



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

第二届中国弹性福利实践调研报告

2nd CHINA FLEXIBLE BENEFIT SURVEY REPORT

定价：¥5800（非会员）| 智享会会员：免费

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

© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本报告的全部内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。