



北京外企人力资源服务有限公司
Beijing Foreign Enterprise Human Resources Service Co., Ltd.



CORPORATE WELFARE INCENTIVE AND ELASTIC WELFARE SITUATION

企业福利激励与弹性福利实施状况

RESEARCH REPORT

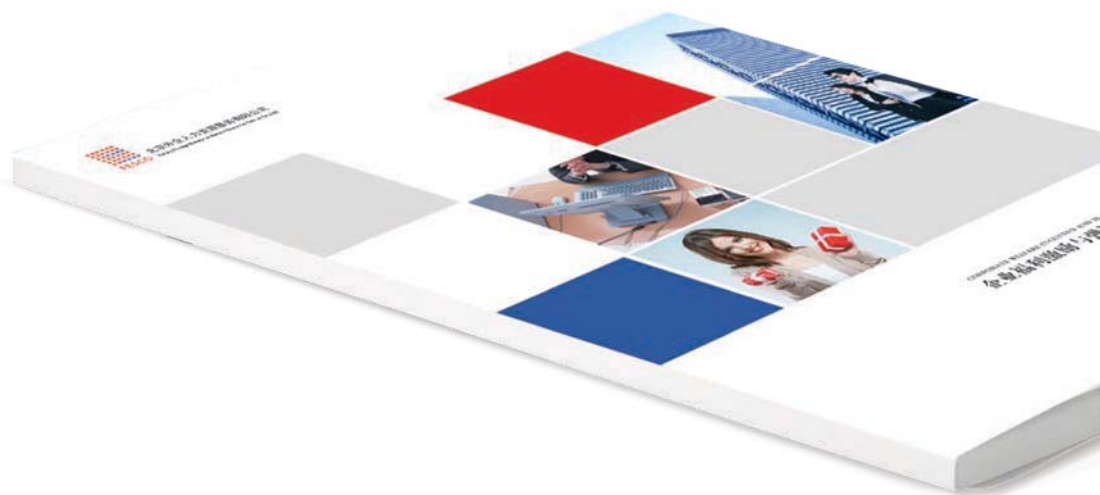
调研报告

前言

随着人才竞争的愈加激烈，吸引、激励和保留人才，成为人力资源管理的重要内容之一。其中，员工福利是企业激励和保留人才的重要手段，近年来备受关注。保障性福利可以解除员工的后顾之忧，体现企业关怀，而中长期福利则在一定程度上起到吸引保留人才作用。同时，享受着越来越丰富的福利项目的员工，对福利期望也在不断提升。

那么，行业内整体福利水平如何？哪些福利能让人才吸引、激励保留的效果更佳呢？员工对福利有哪些期望？近年来新的福利管理方式——弹性福利实施的情况如何，有哪些经验可以借鉴？

对此，北京外企人力资源服务有限公司（FESCO）发起了企业-员工福利调研，面向企业HR和员工分别开展调研，针对员工福利与弹性福利内容进行深入了解与分析，并形成了本报告，旨在为企业制定、改善福利政策提供参考，让企业能够更准确的进行福利策略定位，提供有竞争力的福利内容。



CONTENTS 目录



CORPORATE WELFARE INCENTIVE AND ELASTIC WELFARE SITUATION

企业福利激励与弹性福利实施状况

RESEARCH REPORT

调研报告

版权声明：

- 1、本报告中的所有内容，版权均属北京外企人力资源服务有限公司（下称FESCO）所有，任何媒体、网站或个人未经本公司授权许可不得转载、以其他方式复制发布/发表或以商业目的使用。经本公司授权许可转载使用的，须注明稿件来源，违者将依法追究责任。
- 2、转载或引用本报告内容不得进行如下活动：
 - a. 损害本公司或他人利益；
 - b. 任何违法行为；
 - c. 任何可能破坏公秩良俗的行为；
 - d. 擅自同意他人继续转载、引用本报告内容；
- 3、对于不当转载或引用本报告内容而引起的民事纷争、行政处理或其他损失，FESCO不承担责任。
- 4、对不遵守本声明或其他违法、恶意使用本报告内容者，本公司保留追究其法律责任的权利。

【前言】	02
一、调研概况	05
（一）调研内容	05
（二）名词解释	05
（三）调研样本构成	06
1、企业性质构成	06
2、行业分布	07
3、企业规模构成	09
4、企业总部所在地区	09
5、参与调研的HR和员工职级情况	10
二、调研发现	11
三、具体分析结论	12
（一）企业福利水平与员工喜好比较	12
1、企业福利内容与员工享受的福利比较	12
2、员工喜爱的福利与企业提供福利比较	17
3、不同性质企业提供福利比较	18
4、不同总部地区企业的福利差异对比	23
5、不同行业的福利差异对比	24
（二）企业吸引与保留作用分析	31
1、工资高、福利好、人际关系和谐是吸引员工的前三大因素	31
2、不同员工对长期留在公司的因素关注不同	32
3、对企业吸引与保留人才有重要作用的福利内容分析	34
4、企业认可激励制度的普及情况	35
（三）企业福利成本与效果分析	36
1、人均年度福利费用比较	36
2、不同分类企业的人均年度福利费用比较	37
3、员工福利满意度状况	39
（四）弹性福利实施情况及经验	41
1、弹性福利实施现状	41
2、弹性福利实施目的与效果	45
3、弹性福利实施过程中的运营问题、挑战与应对方案	47
4、弹性福利成本费用情况	54
5、弹性福利未来发展趋势	58
四、建议与展望	61
（一）建议	61
（二）展望	62
【调研专家】	63
【关于FESCO】	64
【弹性福利服务】	65

（一）调研内容

- 1、了解企业福利水平、管理中遇到的问题、员工福利满意度及偏好；
- 2、了解福利对员工保留作用、激励作用及吸引力；
- 3、了解弹性福利实施状况、操作经验、效果评估及员工反馈；
- 4、了解弹性福利的实施成本、人均福利费用、未来变化趋势。

（二）名词解释

弹性福利：本次调查中的弹性福利是员工能够根据自身情况自主选择希望享受的福利组合。

福利分类：本次调研延续2012年FESCO开展的《员工最喜爱的福利调研》中的福利分类，将福利分成三大类，包括安全与健康类福利、生活平衡类福利、职业发展类福利，其中，安全与健康类福利又分为健康类福利、储蓄类福利及其他。本次调查中的福利是指企业法定福利之外的福利。三大类福利包括的福利项目如下：

安全与健康类福利：

健康福利：年度体检/员工健康档案、补充医疗保障、人身意外保障、重大疾病医疗保障/大病救助金/住院补贴、子女（父母）医疗保障、配偶医疗保障、心理健康咨询/EAP/心理辅导、高端（特色）医疗保障、牙齿健康护理、人寿保险；储蓄类福利及其他：企业年金/商业补充养老保险、子女教育储蓄、住房补贴/购房贷款利息/补充公积金、股权及期权、家庭财产保障。

生活平衡类福利：节日福利（节假日、生日、生育等重大事件庆祝类的福利）、提供食堂/餐饮补助或限额报销、提供通讯设备/通讯费报销或补助、出差津贴、定期员工活动（家庭日、讲座、俱乐部、拓展等形式）、班车/公司配车/免费停车/交通补助/购车补贴、额外的带薪年假、旅游补贴/公司组织集体旅游/探亲津贴、防暑降温补贴、健身娱乐福利（健身、电影票等）、丧葬补助、供暖费报销/供暖补贴、弹性工作时间/弹性工作地点、置装费、子女看护。

职业发展类福利：内外部培训、岗位轮换机会、学历教育/教育资助、派遣到国外工作的机会、“继任者”/“接班人”计划、职业导师。

(三) 调研样本构成

本次调研面向企业HR和员工同时开展，分别获得HR样本数据1121份，有效样本993份，获得员工样本1192份，有效样本1041份。

1、企业性质构成：

从HR数据可见，参与调研的外资企业和民营企业比例最多，国企和港澳台企业比例较少。从员工数据可见，外资企业员工受访者比例最高，其次是民营企业员工，其他类型比例较少。（见图1、图2）

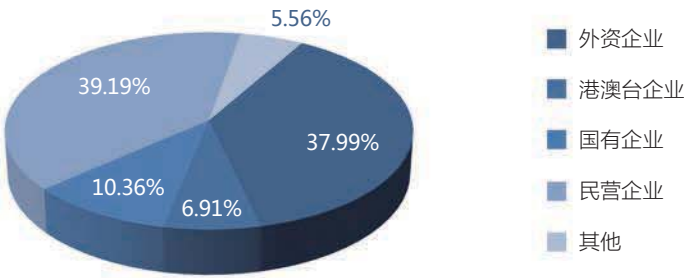


图1：调研样本企业性质--HR

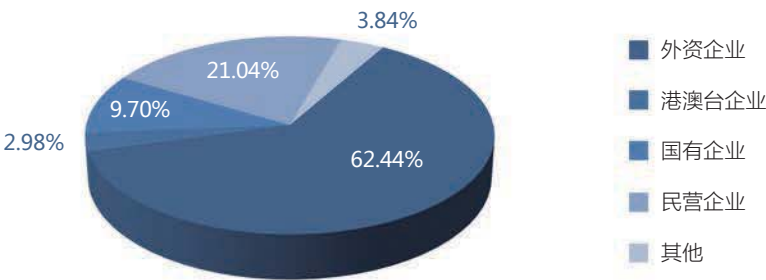


图2：调研样本企业性质--员工

调研概况

2、行业分布：

从HR数据看，计算机与信息技术、机械制造、金融、贸易、医疗保健、房地产、电信通讯、能源、汽车、工程建筑等行业样本较多，达到或接近30个样本，其他行业的样本量较低，行业分析结果仅供参考。（见图3）

12.61% 计算机与信息技术	8.71% 机械制造
8.11% 金融	5.86% 贸易
5.71% 医疗保健	5.71% 房地产
4.35% 电信通讯	3.60% 能源
3.45% 汽车	3.30% 工程建筑
2.70% 快速消费品	2.55% 零售
2.40% 媒体出版广告	2.10% 电气设备
1.95% 原材料（化学制品）	2.13% 旅游酒店餐饮
1.80% 公共事业	1.65% 耐用消费品与服装（家用电器及休闲用品）
1.50% 航空货运与物流	1.35% 半导体
16.82% 其他	0.90% 金属采矿

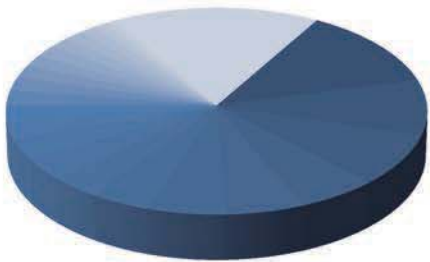


图3：调研样本行业分布--HR

调研概况

从员工数据看，计算机与信息技术、电信通讯、机械制造、金融、医疗保健、汽车、贸易、能源、公共事业、工程建设、电气设备、房地产、零售行业参与样本量达到30个以上，其他行业样本量较少，行业分析结果仅供参考。（见图4）

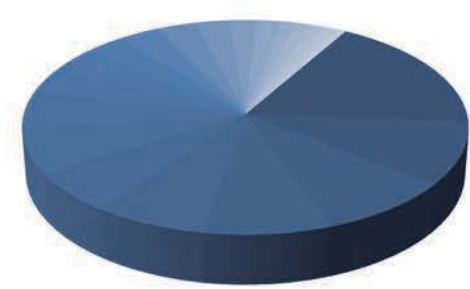


图4：调研样本行业分布--员工

调研概况

3、企业规模构成：

从参与调研的企业规模看，100人以下数量略多，约占参与调研企业的40%，2001-3000人以及3001-5000人比例较低，除此以外，其他规模的企业比例在6%至15%之间。（见图5）

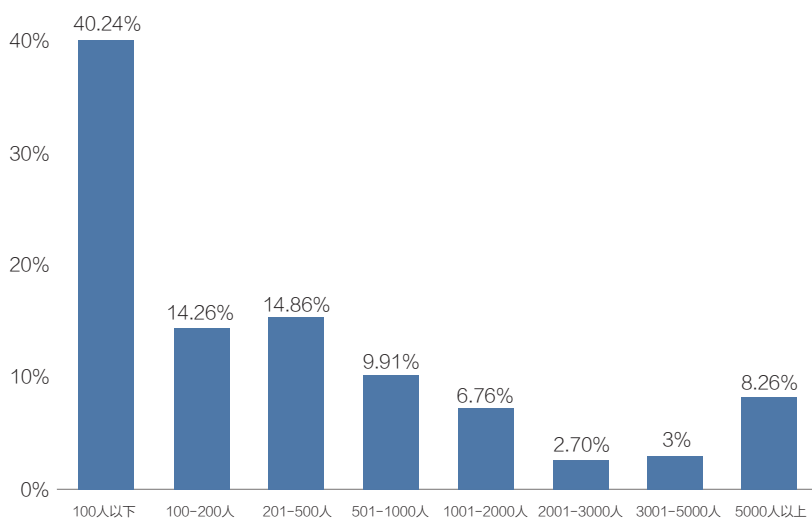


图5：调研样本的企业规模-HR

4、企业总部所在地区：

从HR样本所在企业的地区总分布看，中国企业比例最高，占本次调研样本的65.02%，欧洲、美国、日本和韩国企业比例在3%至13%不等。从员工样本分布看，同样是来源于中国企业的员工比例最高，其次是欧洲企业。（见图6和图7）

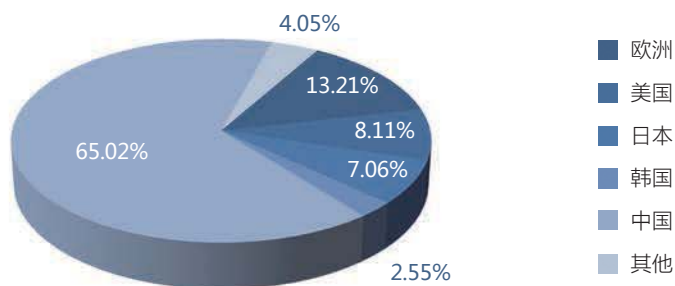


图6：企业总部所在地区-HR

调研概况

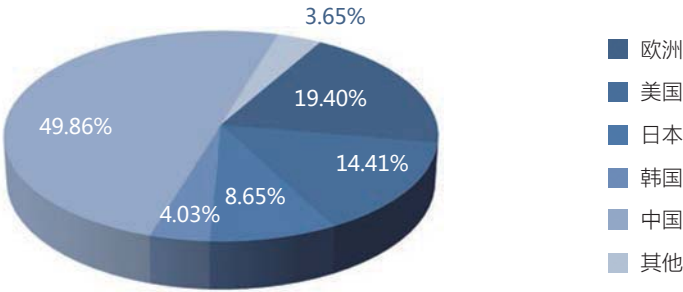


图7：企业总部所在地区--员工

5、参与调研的HR和员工职级情况：

从参与调研的HR样本看，公司领导层及人力资源主管级以上约占75%，从员工样本看，一般员工占半数以上。（见图8和图9）

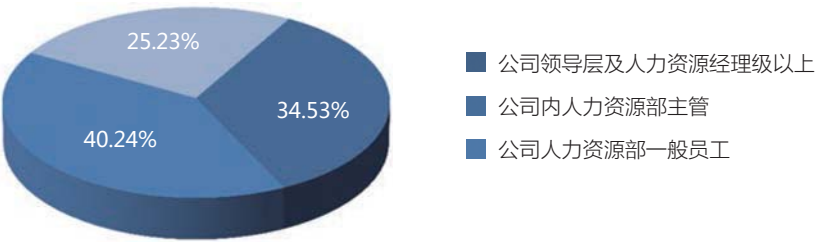


图8：调研样本职位--HR

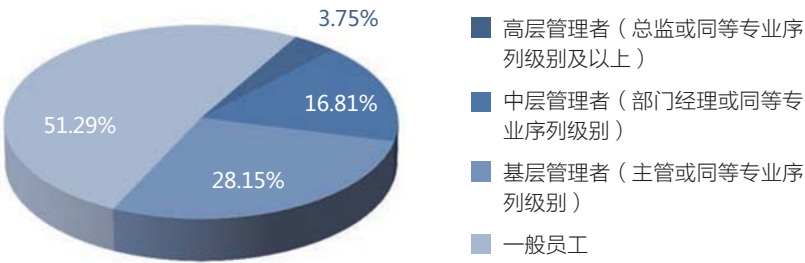


图9：调研样本职位--员工

调研发现

1、企业提供福利与员工意愿结合越来越紧密，在提供比例前5名的福利中，有4项是员工最喜爱的福利。不同企业性质福利内容差异明显，国有企业综合福利水平较高，注重对于员工重大健康及生活的保障，外资企业提供的员工健康福利水平较高；民营企业对生活福利的提供水平要好于健康福利的提供情况。

2、工资高、福利好、人际关系和谐是吸引员工的前三大因素，且不同级别员工对工资、福利、企业文化、人际关系和工作环境有不同要求；补充医疗保险、住房类福利、股票及期权、子女（父母）医疗保障4项福利对员工的激励和吸引作用最强，除此以外，额外的带薪年假、弹性工作时间以及派遣到国外工作的机会等对吸引员工也起到一定作用。

3、员工福利满意度相比2012年提升了8.3%，员工对福利不满意的原因主要包括“一些节日没有福利”、“福利过于单一不够丰富”和“一些福利价值不高”，是员工反馈不满意较多的情况。

4、弹性福利是一种较为新兴的福利管理方式逐渐被企业接受，已经实施和正在计划中的企业比例为25.58%，未来打算实施的约有20%。事实证明，实施弹性福利对员工满意度提升明显。

5、有接近半数（45%）企业通过定制的弹性福利系统平台实现，还有17%的企业通过非定制的弹性福利商城实现。与此同时，还有不少企业（约35%）实现弹性福利的手段较为初级，即通过邮件或纸质的商品目录进行选择。企业选择弹性福利供应商，会考察“福利的丰富程度和价格、服务实施费、行业经验、专业性、供应商整合能力、系统功能以及协调供应商解决问题”等诸多方面。

6、企业要求弹性福利平台“员工操作简便”，并希望将福利管理所有流程都能通过在线完成，但弹性福利实施之初，“员工会有较多问题需要人工解答”问题较为突出，需要配备足够的人员解答问题等一系列措施。

7、整体来看，弹性福利实施的初始成本均值为19.6万元，有近半数企业的初始成本构成在10万以下，有约1/3的企业初始成本费用在10-20万之间。企业人均弹性福利年费用均值为5077元，这些企业人均总年度福利费用均值约为17903元，且费用每年略微上涨。未来，企业在“扩大现有可选的福利范围”、“根据员工选择数据相应增减福利”以及“弹性福利平台整合所有员工福利”趋势较为明显。

具体分析结论

在本部分中，我们将分别针对企业HR与员工数据进行对比，从福利整体水平、福利成本、福利效果、弹性福利实施状况、实施经验（成本、运营、供应商选择等）和福利趋势等多方面做深入分析，让企业洞察行业数据，获知弹性福利实施的实践经验，从而在制定福利策略和实施弹性福利时有据可依。

（一）企业福利水平与员工喜好比较

1、企业福利内容与员工享受的福利比较

本次调研将企业提供的福利分成三大类，一是安全与健康类福利，二是生活平衡类福利，三是职业发展类福利。其中安全与健康类福利主要由健康类福利和储蓄类及其他福利组成。下面就不同分类对企业福利提供情况进行分析。

（1）安全与健康类福利：

从图10-1可见，在健康类福利中，体检、补充医疗保障和人身意外保障是企业优先提供的福利项目，提供比例约在六成以上。其次是重大医疗保障福利和子女（父母）医疗保障福利，提供比例在3成以上。其他类健康福利提供比例较低，比较适合定向人群的提供，比如为公司高管购买高端（特色）医疗保障等等，企业可结合公司福利激励政策有针对性的进行选择。

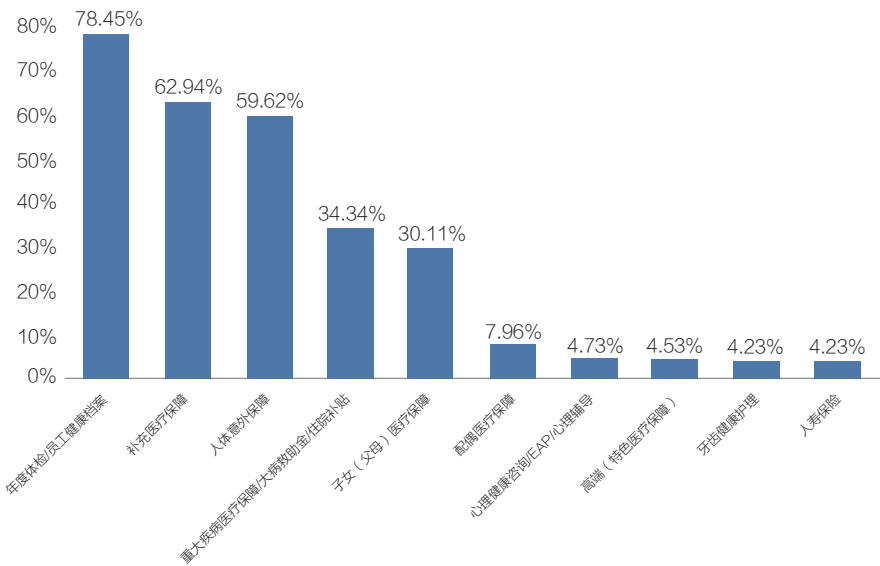


图10-1：企业提供的健康类福利情况--HR N=993

具体分析结论

从企业提供的储蓄类及其他福利看（见图10-2），整体提供比例较低，其中比例最高的住房类福利（即住房补贴/购房贷款利息/补充公积金）提供比例也仅有25.68%，这其中，国企起到了很大的拉动作用，国企此类福利提供比例在36.23%。

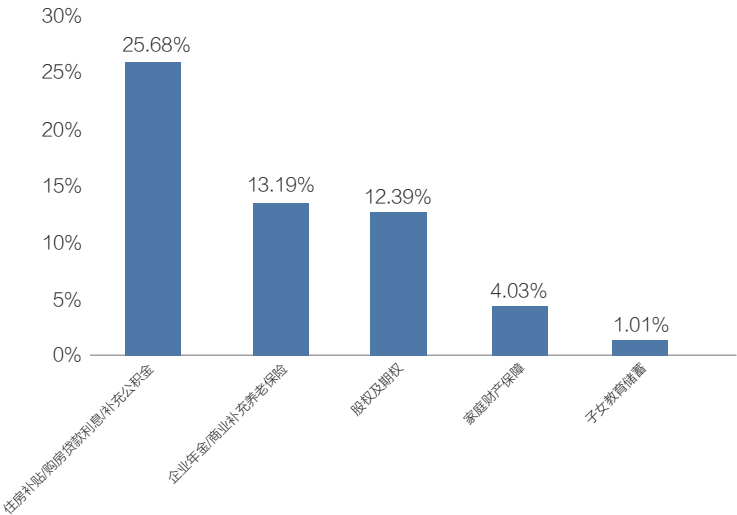


图10-2：企业提供的储蓄类及其他福利情况-HR N=993

（2）生活平衡类福利：

生活平衡类福利从节日福利、餐饮福利、交通福利、员工活动、旅游、健身、弹性工作时间等诸多与员工工作、生活息息相关的福利。这类福利中，企业提供比例较高的主要是节日福利、食堂/餐饮补助或限额报销、通讯设备/通讯费报销或补贴以及出差津贴四项福利，约在5成以上。

其次，定期员工活动、交通福利（班车/公司配车/免费停车位/交通补助/购车补贴等）、额外带薪年假、旅游福利（旅游补贴/公司组织集体旅游/探亲津贴等）以及防暑降温补贴等福利，企业提供比例在3成以上。（见图10-3）

具体分析结论

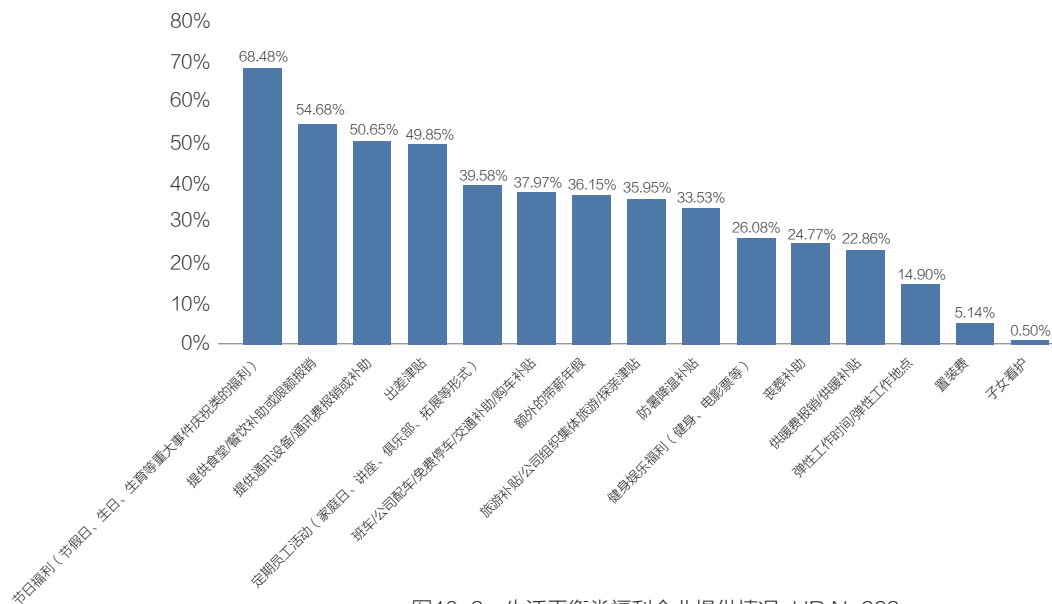


图10-3：生活平衡类福利企业提供情况-HR N=993

(3) 职业发展类福利：

从长远来看，能够提供更多职业发展机会的公司，是员工愿意留下工作的重要因素，因此，企业需要考虑此类福利的提供内容。从分析结果看，提供内外部员工培训的企业比例占5成以上，其他福利内容提供比例较低。适合的培训是个双赢结果，在有效提升员工自身能力的基础上，可以不断提高员工工作绩效，因此对员工职业发展起到有效推动作用。（见图10-4）

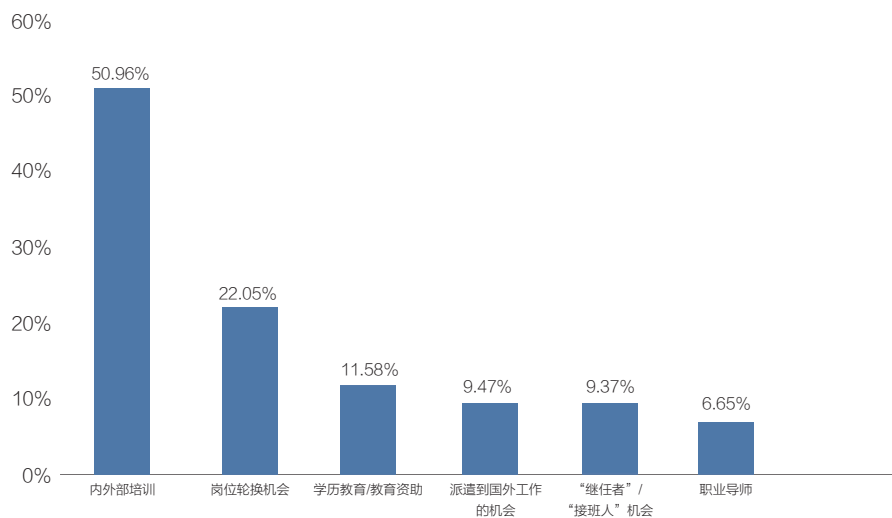


图10-4：职业发展类福利提供情况-HR N=993

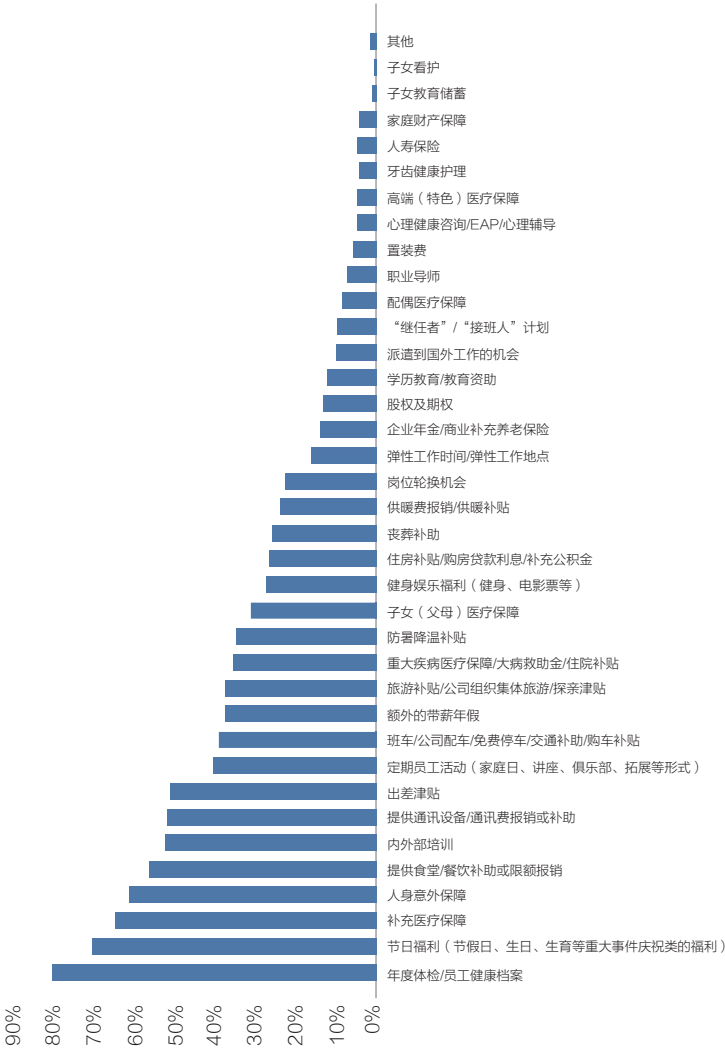
具体分析结论

（4）企业提供福利情况比较：

整体来看，企业对员工福利的投入，一般要综合考虑上述各类福利，提供每类最为必要的福利，其中，健康类福利和生活平衡类福利提供更为常见，然后在此基础上逐步优化和提升，更有利于平衡员工需求，提升员工感受。

综合来看，HR调查结果显示，提供比例前5位的福利是“年度体检/员工健康档案、节日福利、补充医疗保障、人身意外保、提供食堂餐饮补助或者限额报销”，其中三项是健康类福利，两项为生活平衡类福利。再看提供比例在30%-50%之间的10项福利，70%是生活平衡类福利（通讯费报销或补助、出差补贴、定期员工活动、交通福利、额外带薪年假、旅游福利、防暑降温费福利），20%是健康类福利（重大疾病医疗保障和子女（父母）医疗保障），10%是职业发展类福利（内外部培训）。由此可见，企业制定福利政策既要满足员工健康保障，给员工提供健康预警和防患于未然的保障，也要考虑员工生活工作的需要，让员工感受到企业的“人情味”。（见图10-5）

图10-5：企业提供的福利比较—HR N=993



具体分析结论

上述结果与员工反馈结果高度一致，也从侧面验证了本次调研数据的可靠性。见图11

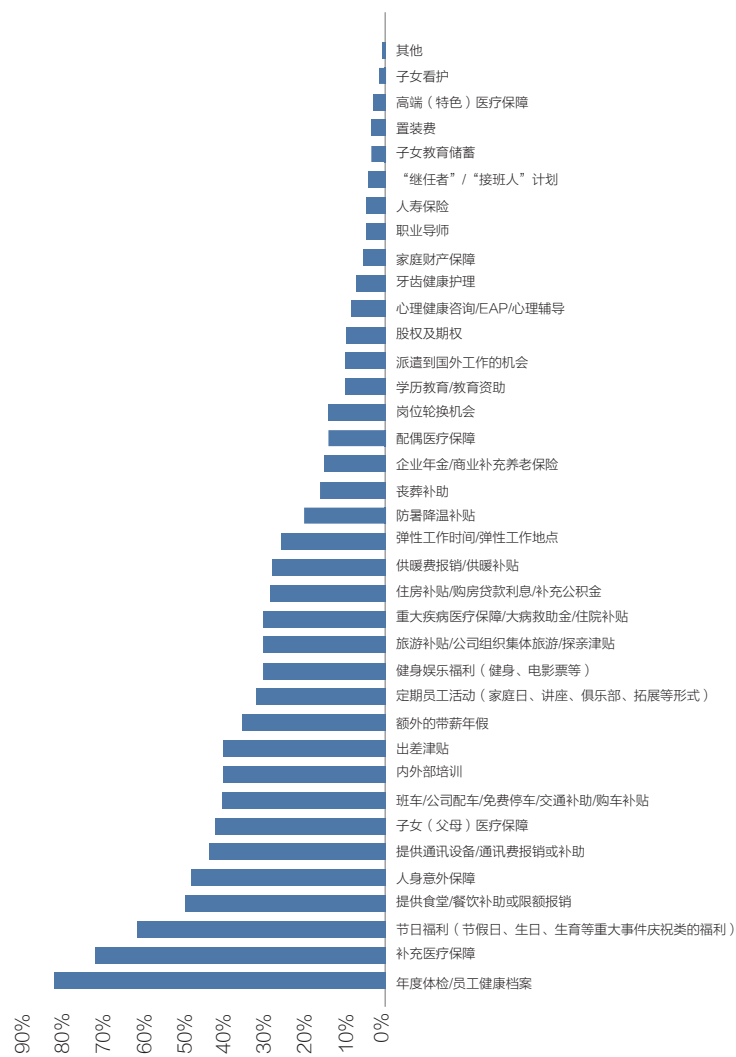
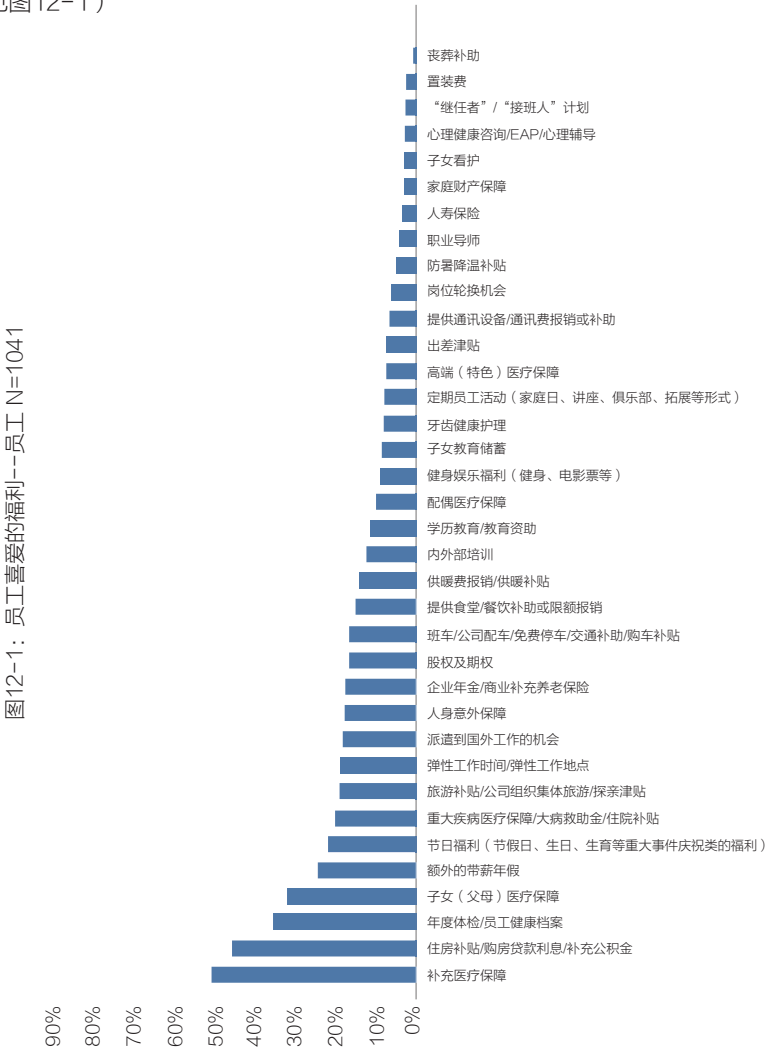


图11：企业提供的福利比较 - 员工 N=1041

2、员工喜爱的福利与企业提供福利比较

从上述结果可见，员工提供的福利内容相当丰富，但是否是员工喜爱的呢？企业若希望优化福利策略该从何入手？

本次对员工的福利偏好进行了调研，结果显示，员工喜爱的福利分布较广泛，选择人数占受访员工人数20%以上的福利仅有6项，分别是“补充医疗保障、住房补贴/购房贷款贴息、年度体检/员工健康档案、子女（父母）医疗保障、额外的带薪年假、节日福利”，其中4项是企业提供前五项的福利内容，说明企业提供的福利与员工意愿结合更紧密。同时，选择人数占比在10%-20%之间的福利有12项，选择人数在10%以下的福利达到17项之多。（见图12-1）



具体分析结论

将员工喜爱与企业提供的福利进行综合比较，企业提供比例为横坐标，员工喜爱的比例为纵坐标，画散点图，并用员工喜爱和企业提供比例的均值将图所有福利划分到四个象限中，第一象限是员工喜爱和企业提供比例在均值以上的区域，该象限内的福利企业可考虑优先提供，这些福利包括：补充医疗保障、年度体检、节日福利、人身意外、食堂/餐饮补助或限额报销的餐饮类福利、旅游福利、额外带薪年假、重大疾病医疗福利以及子女（父母）医疗保障等，其中补充医疗保障和年度体检较为突出，员工选择和企业提供比例均较高。同时，第二象限是企业有能力时可以继续考虑提供的福利内容，包括弹性工作时间/弹性工作地点、企业年金类福利、股票期权、供暖费报销以及派遣到国外工作。（见图12-2）

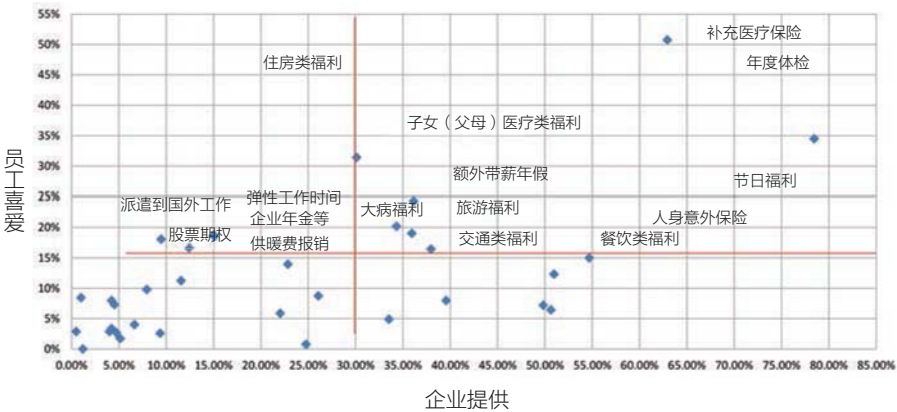


图12-2：企业提供与员工喜爱的福利比较

3、不同性质企业提供福利比较

（1）安全与健康福利比例：

整体来看，在员工健康类福利中，国有企业综合福利水平较高，注重对于员工重大健康及生活的保障，而外资企业提供的员工健康福利水平较高，几项重要福利外资企业提供比例均名列前茅；港澳台企业与外资企业提供的福利水平较为相似，但各项福利的提供比例低于外资企业。与这三类企业相比，民营企业的员工安全与健康福利水平稍逊一筹。（见表一）

具体分析结论

福利项目	外资企业	港澳台企业	国有企业	民营企业
健康类福利				
人身意外保障	74.31%	82.61%	63.77%	52.49%
补充医疗保障	89.33%	71.74%	69.57%	39.46%
年度体检/员工健康档案	90.91%	78.26%	92.75%	70.11%
牙齿健康护理	8.30%	2.17%	1.45%	0.77%
重大疾病医疗保障/大病救助金/住院补贴	46.64%	34.78%	49.28%	24.90%
高端（特色）医疗保障	8.70%	2.17%	5.80%	1.92%
配偶医疗保障	12.25%	10.87%	2.90%	3.83%
子女（父母）医疗保障	48.22%	39.13%	21.74%	15.71%
心理健康咨询/EAP/心理辅导	7.11%	2.17%	5.80%	1.53%
储蓄类及其他福利				
住房补贴/购房贷款利息/补充公积金	22.92%	10.87%	36.23%	26.82%
家庭财产保障	8.70%	4.35%	4.35%	0.77%
子女教育储蓄	0.40%	2.17%	0%	1.92%
企业年金/商业补充养老保险	7.91%	4.35%	36.23%	9.96%
人寿保险	5.53%	6.52%	1.45%	2.30%
股权及期权	7.51%	13.04%	7.25%	21.84%

表一：安全与健康类福利比较

具体来看，国有企业提供年度体检/员工健康档案福利比例最高，其次是外资企业，达到90%以上；外资和港澳台企业提供的人身意外保障福利和补充医疗保障福利比例较高，达70%以上；重大疾病医疗保障/大病救助金/住院补贴福利国有企业提供比例最高，外资企业其次，均在45%以上；子女（父母）医疗保障福利，外资企业提供比例最高，其次为港澳台企业，分别达到48.22%和39.13%。

从住房类福利看，由于高房价的影响，员工对住房补贴/购房贷款利息/补充公积金福利非常期待，然而由于实施成本等因素影响，仅有极少数企业提供这项福利，其中以国有企业最多，国企样本中有36.23%的企业提供该项福利。

具体分析结论

同时，企业年金也是员工比较关注的福利，随着人口老龄化趋势的加剧，社会养老负担不断增大，国家鼓励企业为员工提供社保以外的企业年金等商业养老计划，并出台相应的税收减免措施，以改变我国长期一元结构的养老方式。然而，从实际情况看，提供该福利的企业比例仍然偏低，平均提供比例仅为14.9%，与2012年FESCO开展的员工福利调查数据结果相比，比例仅上升了0.2%。从不同性质企业看，国有企业中提供的比例为36.23%，其他各类企业提供比例均不超过10%。

虽然国家大力号召，但建立企业年金的企业仍然微乎其微，这与政策的“自愿”原则有很大关系。2004，我国出台了《企业年金试行办法》和《企业年金管理试行办法》，规定：企业年金企业及其职工在依法参加基本养老保险基础上，“自愿”建立的补充养老保险制度。这就使得政策出台10余年，但效果仍不明显。据人社部2014年公布的数据，参加养老保险的职工中，仅有6.7%的人参加了企业年金。之所以国企提供比例较高，还要追溯到2007年国资委下发的《中央企业试行企业年金制度有关问题的通知》，同时，有些省市也下发了相关的通知，如北京市国资委也在2007年下发了《北京市国有企业试行企业年金制度的指导意见》通知，使企业年金在这些企业中开始实施，这也是国企、央企成为企业年金顶梁柱的重要推动因素。

股权激励，作为中长期激励的有效方式，被许多新兴企业所应用，尤其发展迅速的互联网新贵企业，在前期创业阶段，没有很好的薪酬福利吸引人才条件下，股票期权成为一个有力工具。本次调查显示，采用股票期权的企业普遍较少，民营企业提供比例最大，为21.84%，其他企业提供比例仅在10%左右。

（2）生活平衡类福利比较：

具体来看，节日福利、班车/公司配车/免费停车/交通补助/购车补贴、提供食堂/餐饮补助或限额报销三项福利，国企和民营企业均有较好表现。旅游补贴/公司组织集体旅游/探亲津贴福利中，民营企业提供的比例最高，其次是外资企业。定期员工活动民营企业提供比例最高，其次是港澳台企业。额外带薪年假福利，外资企业和港澳台企业提供比例最高。（见表二）

具体分析结论

福利项目	外资企业	港澳台企业	国有企业	民营企业
节日福利（节假日、生日、生育等重大事件庆祝类的福利）	58.50%	58.70%	75.36%	79.31%
班车/公司配车/免费停车/交通补助/购车补贴	39.53%	26.09%	52.17%	41.38%
提供食堂/餐饮补助或限额报销	43.08%	39.13%	81.16%	61.69%
供暖费报销/供暖补贴	34.78%	30.43%	46.38%	5.75%
防暑降温补贴	24.90%	19.57%	69.57%	31.80%
丧葬补助	24.51%	15.22%	39.13%	23.37%
旅游补贴/公司组织集体旅游/探亲津贴	35.97%	30.43%	30.43%	42.15%
置装费	2.37%	4.35%	23.19%	4.21%
定期员工活动（家庭日、讲座、俱乐部、拓展等形式）	33.60%	39.13%	36.23%	47.89%
健身娱乐福利（健身、电影票等）	28.06%	26.09%	31.88%	19.92%
弹性工作时间/弹性工作地点	20.16%	10.87%	4.35%	17.24%
额外的带薪年假	48.62%	45.65%	21.74%	32.18%
子女看护	0%	0%	0%	0%
出差津贴	47%	48%	62%	56%
提供通讯设备/通讯费报销或补助	51%	48%	62%	55%

表二：生活平衡类福利比较

随着员工素质和生活水平的提高，员工更期待较为自由的工作方式，而表现形式之一的弹性工作时间，体现了企业的人性化管理，对减少缺勤率、迟到率等有帮助，让员工感觉被尊重，更有利于提高工作效率，也是员工喜爱的福利排名前10的内容，但实际操作起来却并不容易。调查显示，外资企业提供比例最高，为20.16%。弹性工作时间的实现，与企业所属行业和工作岗位密切相关，在目前需要大量团队协作的工作背景下，弹性工作时间可能增加协作难度，需要员工安排好弹性时间，以免影响整体工作，从企业角度，也可以通过一些技术上的管理工具，确保在试行弹性工作时间的基础上保证员工每天工作满8个小时。

（3）职业发展类福利比较：

从职业发展类福利情况看，国有企业提供的内外部培训的比例最高，其次是民营企业。（见表三）

福利项目	外资企业	港澳台企业	国有企业	民营企业
学历教育/教育资助	11.07%	13.04%	14.49%	11.88%
内外部培训	48.62%	41.30%	69.57%	52.87%
岗位轮换机会	21.34%	23.91%	28.99%	23.37%
派遣到国外工作的机会	16.60%	8.70%	8.70%	3.45%
“继任者” / “接班人” 计划	11.86%	6.52%	8.70%	9.96%
职业导师	5.93%	4.35%	4.35%	9.20%

表三：职业发展类福利比较

(4) 不同企业性质的横向比较:

数据结果显示：外资企业提供补充医疗保障、高端医疗保障、配偶医疗保障、子女医疗保障、弹性工作时间、额外带薪年假、心理健康咨询与辅导、派遣到国外工作等员工福利的企业比例高于其他性质企业比例。港澳台企业在提供人身意外保障福利上的企业比例略高于其他性质企业；国有企业在提供住房补贴、企业年金、供暖费报销、防暑降温费、丧葬费、提供食堂或餐费补贴等方面的企业比例高于其他性质企业比例；民营企业在股权激励上的提供比例远高于其他性质的企业比例。（见如图13）

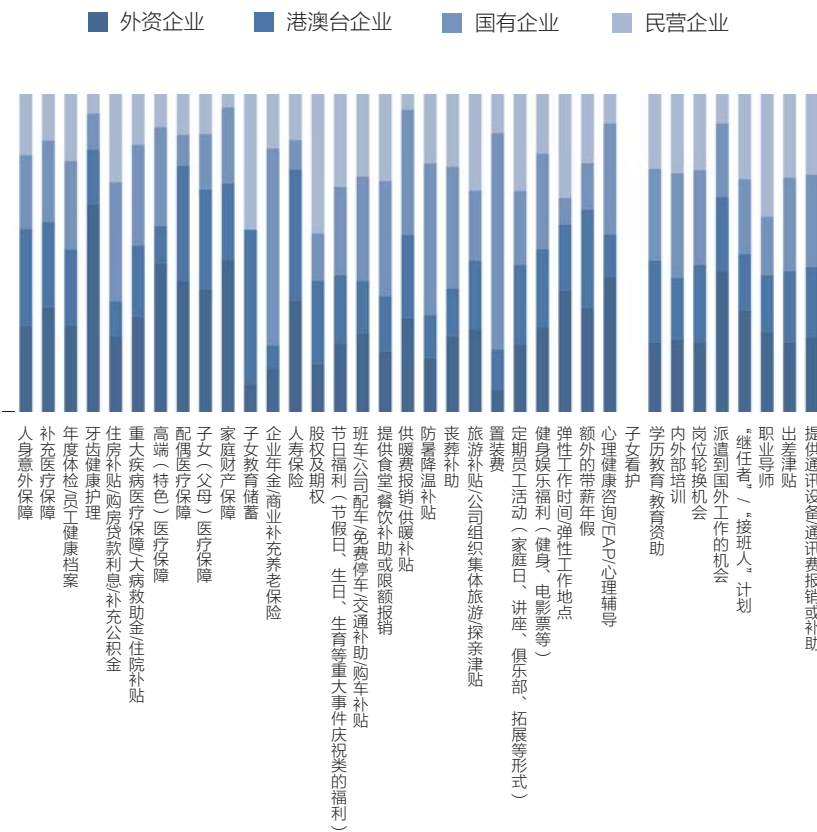


图13：不同企业性质的福利差异比较--HR N=666

4、不同总部地区企业的福利差异对比

本次调研，还对不同总部企业提供的福利水平进行分析，结果发现，欧洲企业在重大医疗保障、配偶医疗保障、子女（父母）医疗保障、心理健康咨询和辅导、派遣到国外工作等福利方面表现优于其他地区的企业；美国企业在为员工提供高端医疗保障、住房补贴、学历教育福利上优于其他地区企业；日韩企业在体检、旅游补贴，出差津贴福利上优于其他地区企业；而中国企业在中国企业年金、股权激励、提供食堂或餐费补贴等方面提供比例高于其他地区企业。（见图14）

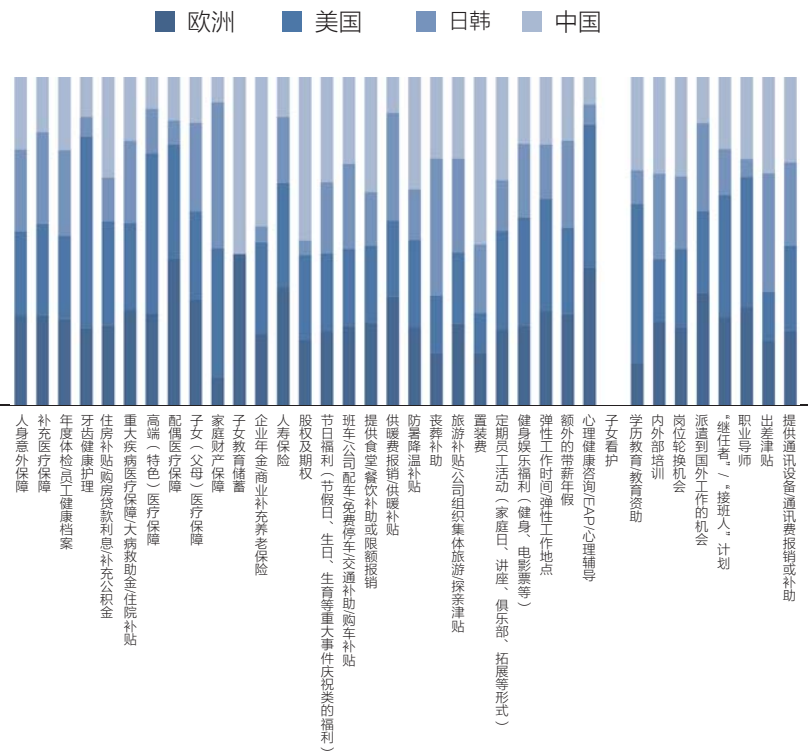


图14：不同地区企业提供的福利差异比较--HR N=666

5、不同行业的福利差异对比

本次调研只针对14个行业的员工福利进行分析，以HR数据为主，员工数据（包括电气工程、媒体出版、零售行业和公共事业）作为行业数据补充，将选择比例在20%以上的福利进行呈现，给企业以行业数据参考。

（1）电信通讯行业：

该行业中有8项福利提供的企业比例在50%以上，提供比例最高的是年度体检，有86%的电信通讯行业企业提供该项福利。（见图15）

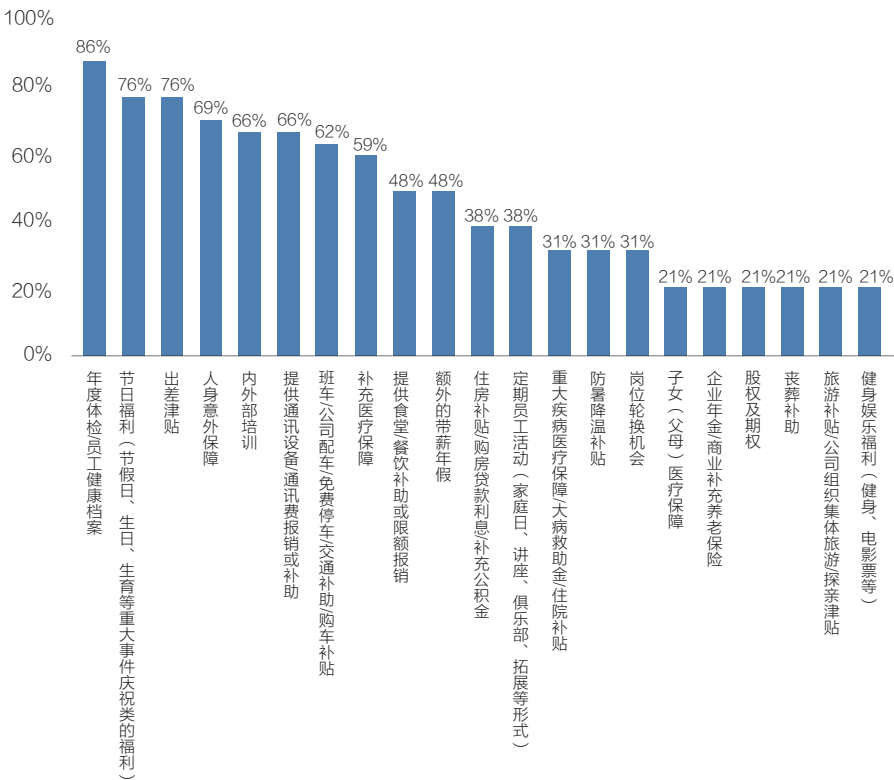


图15：电信通讯行业-HR

具体分析结论

（2）计算机与信息技术行业

该行业福利提供比例最高的是年度体检，占受访企业的83%。（见图16）

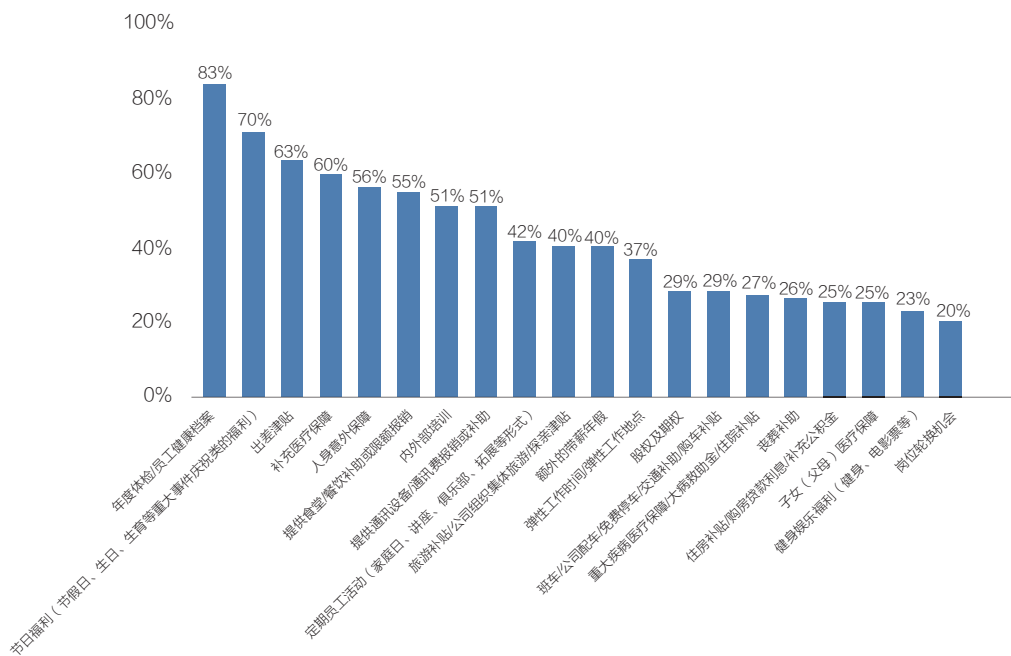


图16：计算机与信息技术行业-HR

（3）能源行业

该行业的员工健康类福利提供比例较高，补充医疗保障和年度体检位居并列第一位，且提供比例均在90%以上。（见图17）

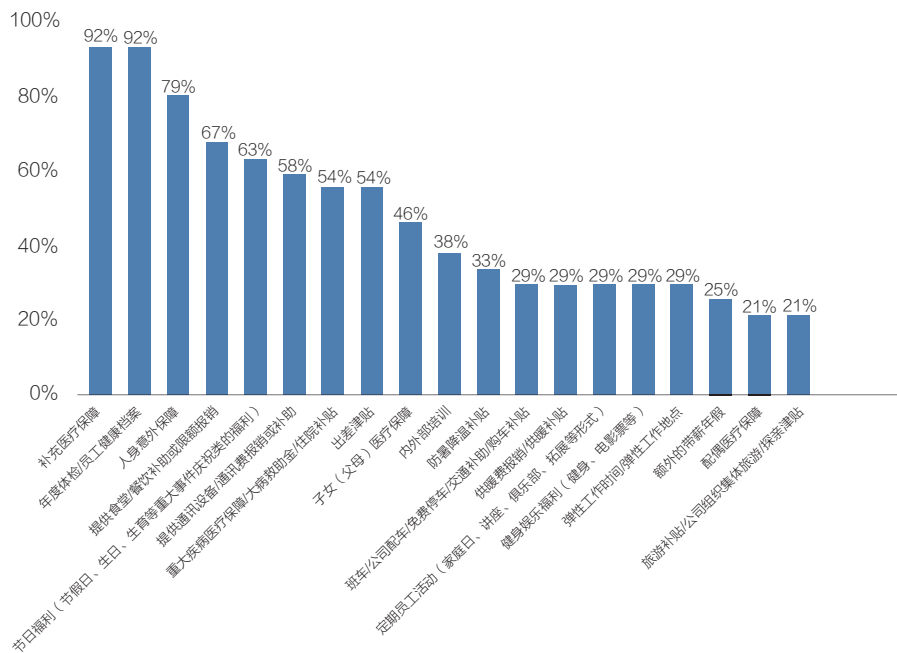


图17：能源行业-HR

具体分析结论

（4）工程建筑行业

该行业提供比例在50%以上的福利项目包括6项，其中普及率最高的年度体检提供比例仅为受访者的73%，福利水平相对略低。（见图18）

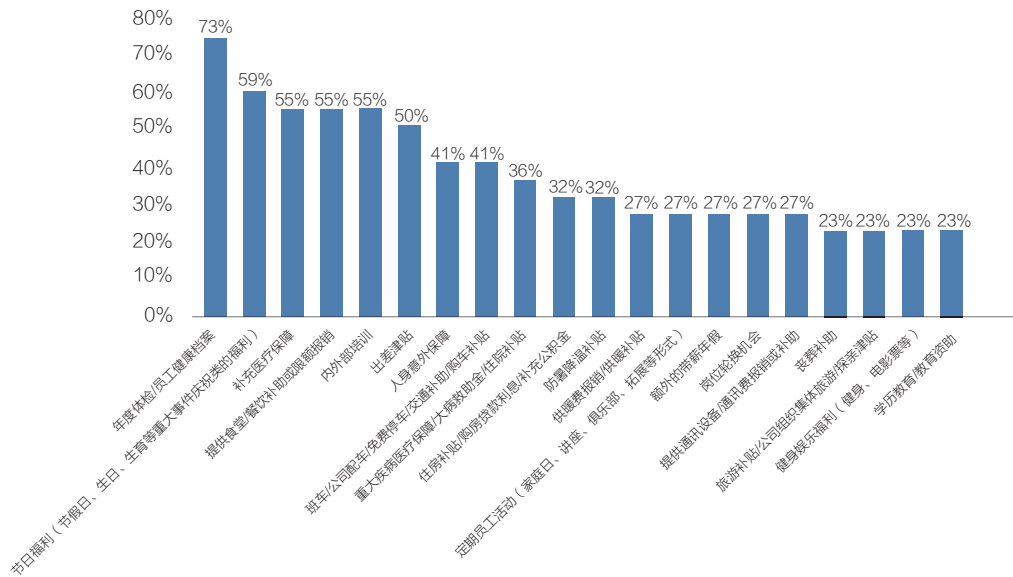


图18：工程建筑行业-HR

（5）机械制造业

从图19可见，该行业福利提供优先考虑员工健康需求，比例最高的前三项福利均属于此类。

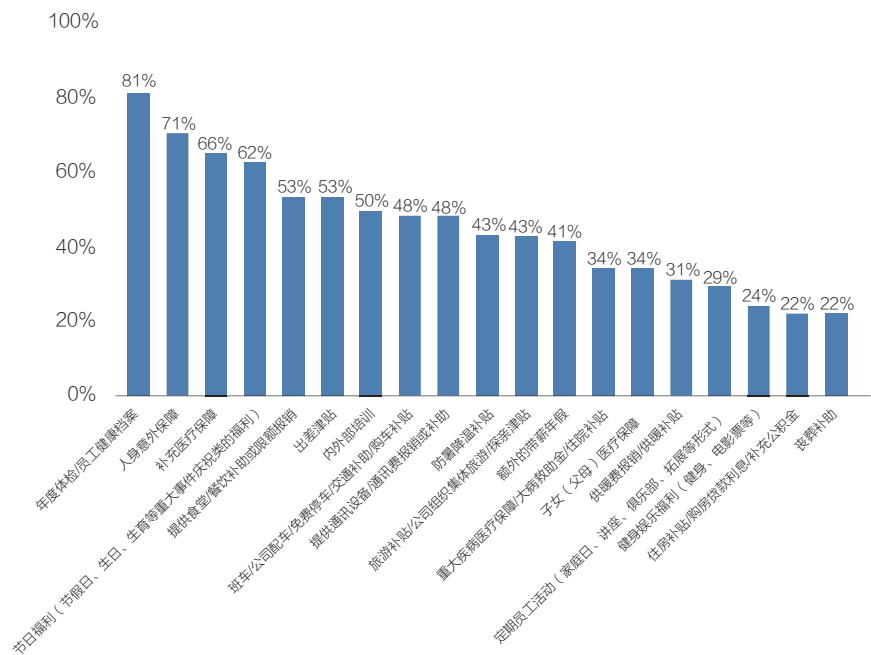


图19：机械制造业-HR

具体分析结论

(6) 汽车行业

从图20可见，该行业的福利内容相对丰富，提供比例在50%以上的福利项目有11项。

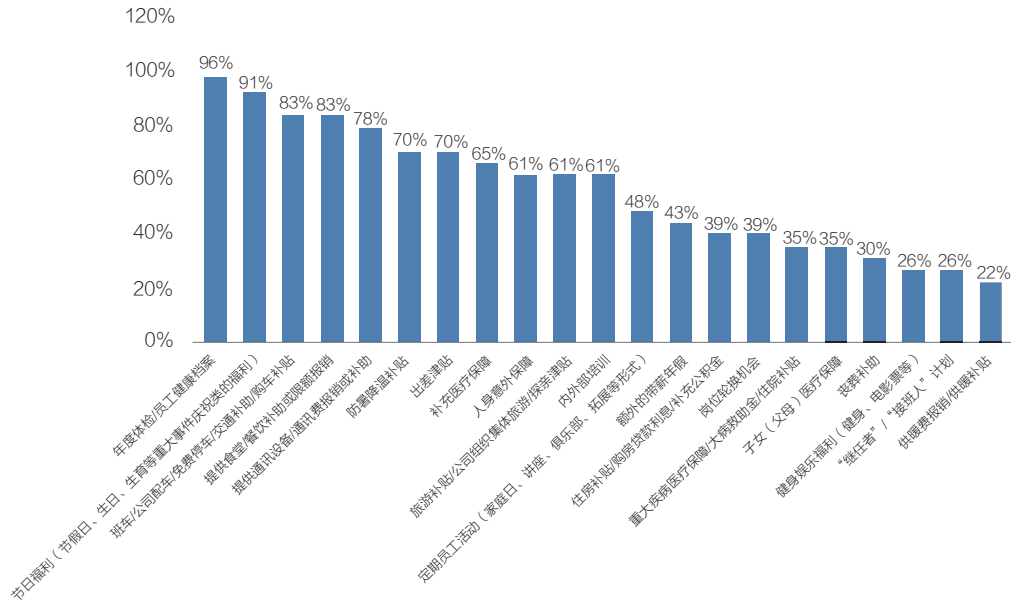


图20：汽车行业-HR

(7) 贸易行业

从图21可见，该行业的福利水平略低，提供比例在50%以上的仅有4项福利，且该行业较为重视员工健康福利的提供，前三项福利均是该类福利。

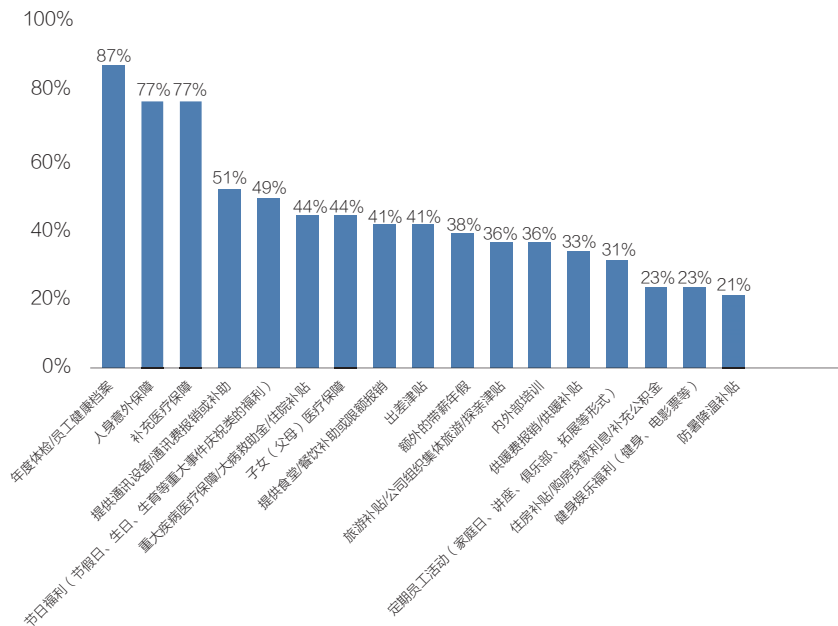


图21：贸易行业-HR

具体分析结论

（8）医疗保健行业

从图22可见，医疗保健行业提供比例最高的是节日福利，其次是年度体检。

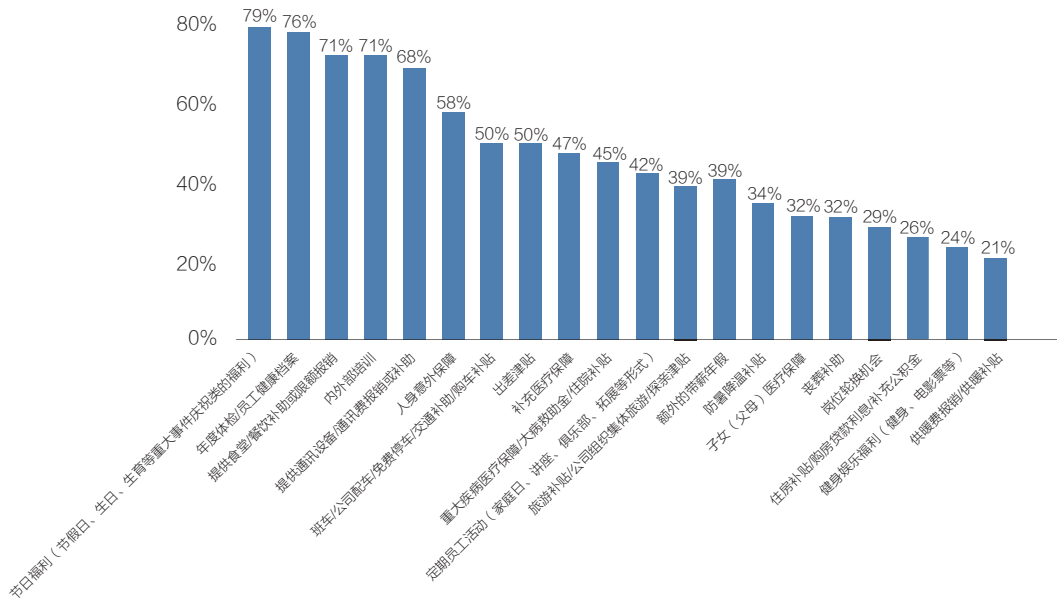


图22：医疗保健行业-HR

（9）房地产行业

从图23可见，该行业节日福利和年度体检提供比例明显高于其他福利提供比例。

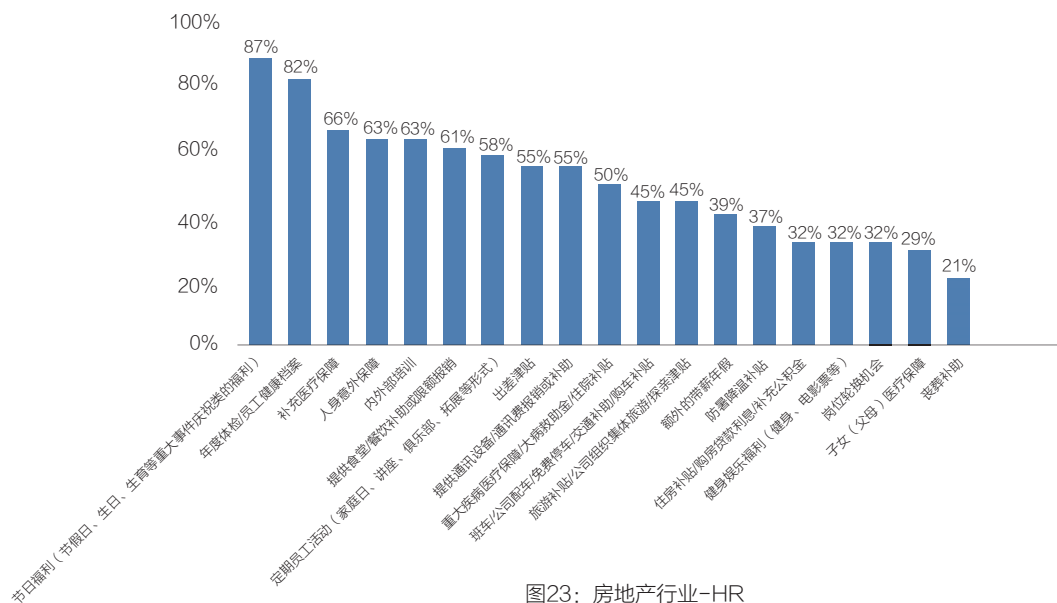


图23：房地产行业-HR

具体分析结论

(10) 金融行业

从图24可见，该行业企业首先考虑员工健康福利，前三位福利都与此有关。

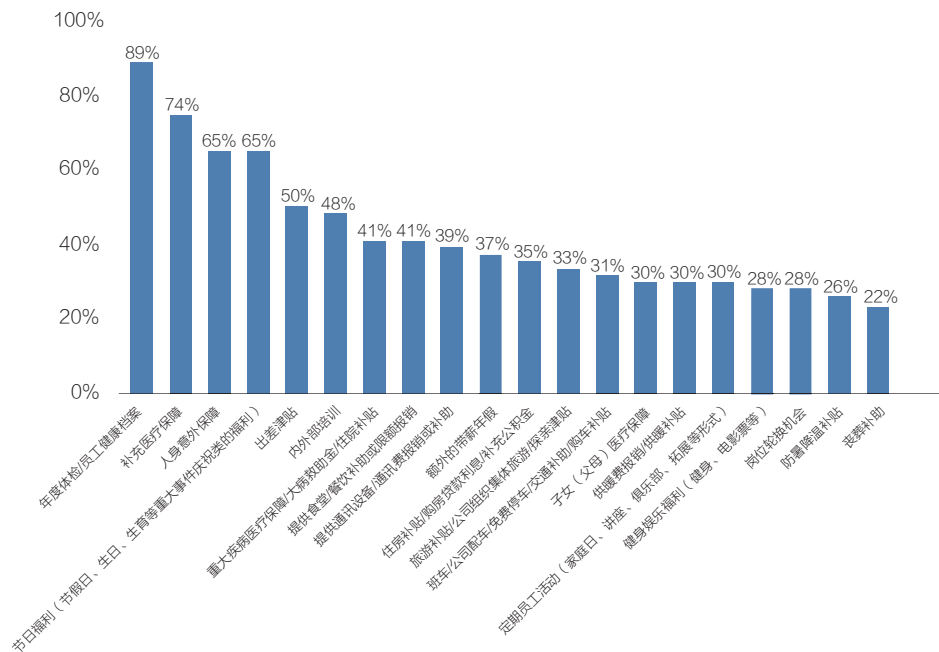


图24：金融行业-HR

(11) 电气工程行业

从图25可见，电气工程行业的福利提供比例中，年度体检比例最高，其次是补充医疗保障。

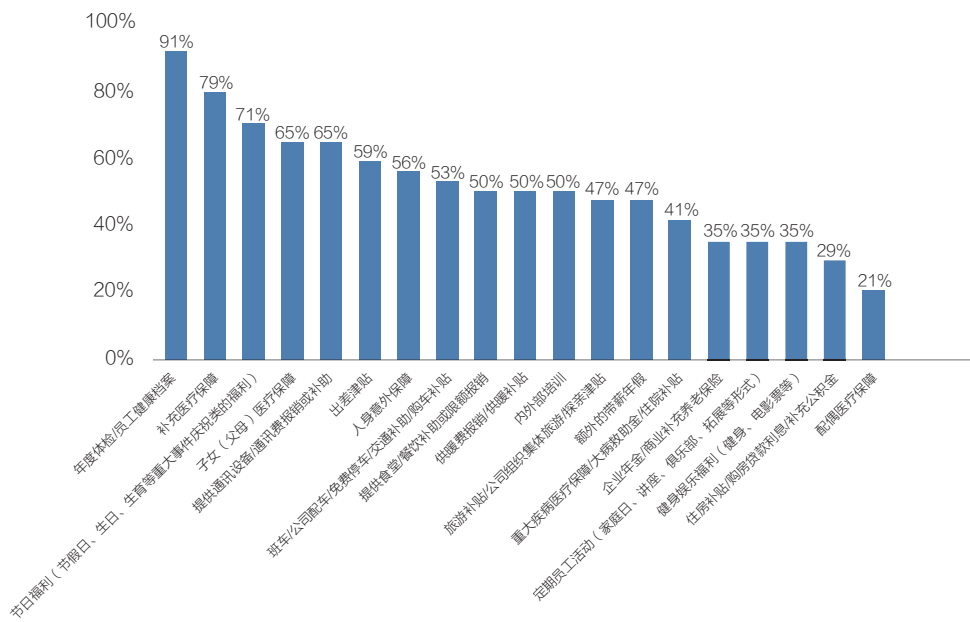


图25：电气工程行业-员工

具体分析结论

(12) 媒体出版业

从图26可见，该行业的年度体检福利提供比例最高，其次是补充医疗保障。

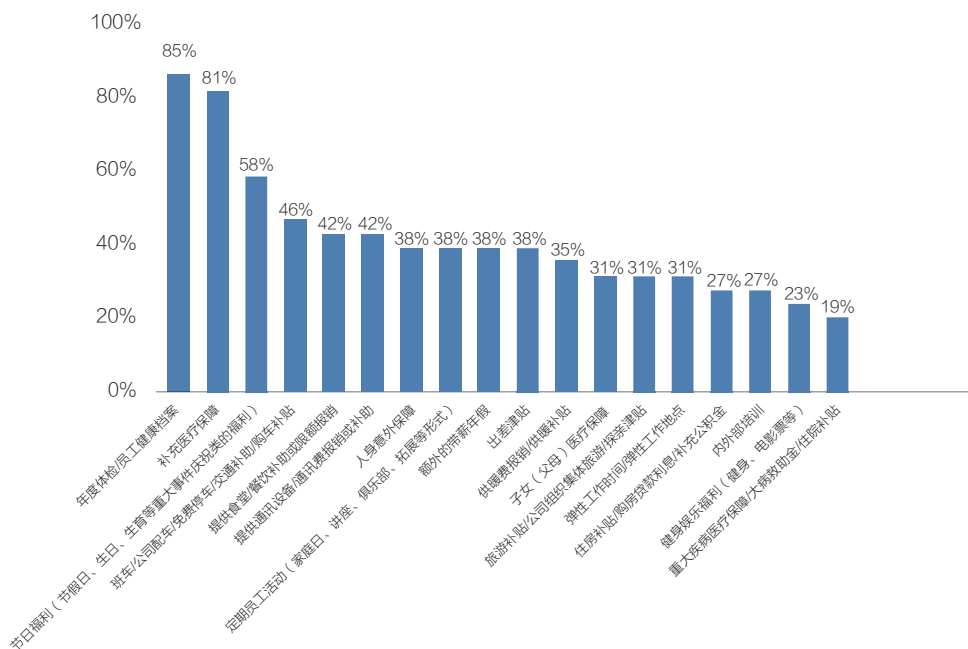


图26: 媒体出版业——员工

(13) 零售行业

从图27可见，该行业福利水平与其他行业比有些偏低，节假日福利提供比例在73%，年度体检福利提供比例仅在70%。

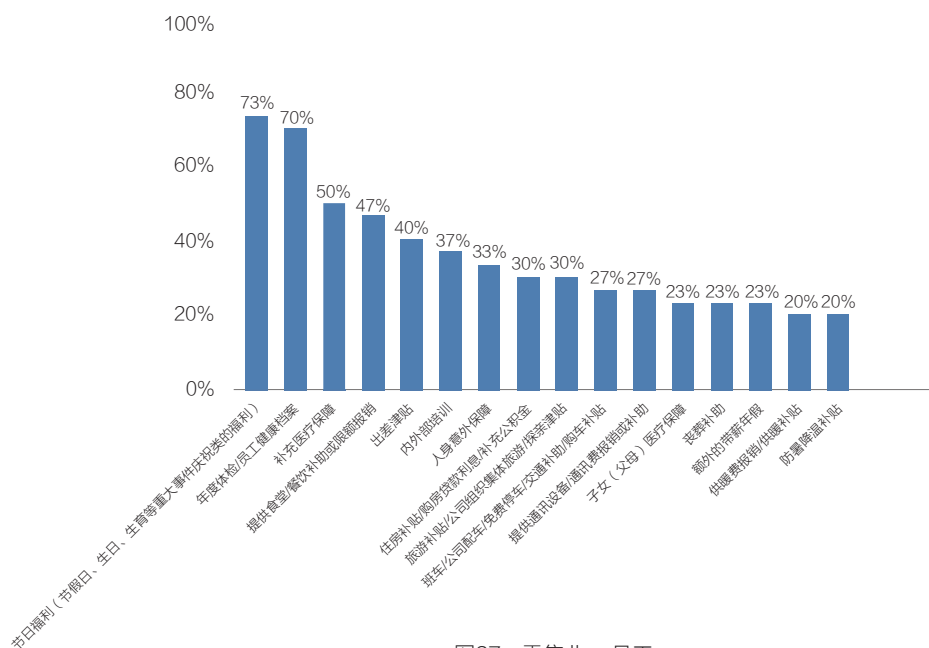


图27: 零售业--员工

具体分析结论

(14) 公共事业行业

从图28可见，该行业福利提供水平与其他行业相比，也略微偏低，年度体检提供比例最高，为72%，其次是节假日福利。

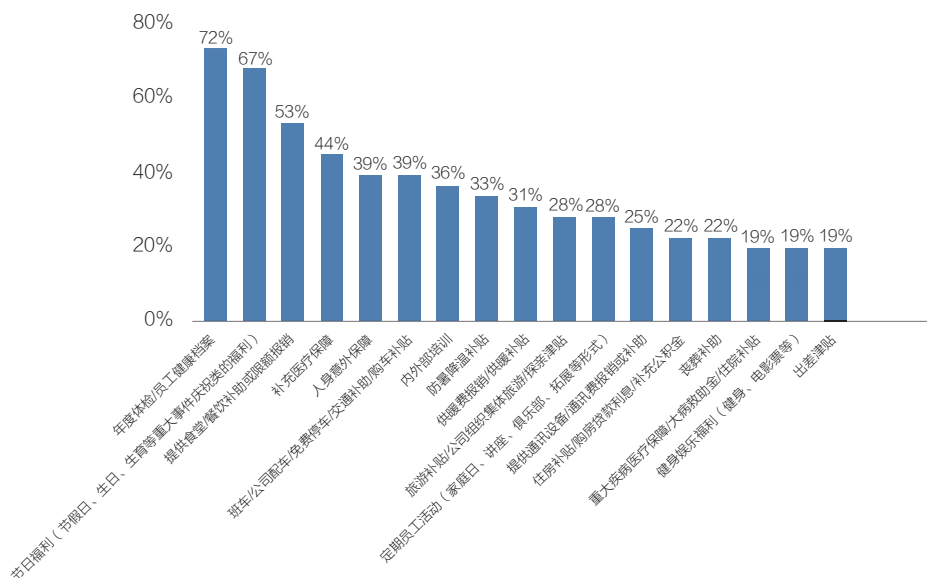


图28：公共事业--员工

（二）企业吸引与保留作用分析

1、工资高、福利好、人际关系和谐是吸引员工的前三大因素

本次调研询问了吸引员工长期留在公司的因素，结果发现，工资高、福利好、人际关系和谐是前三大因素，在参与调研的员工中，有40%以上选择了这三项内容。福利作为吸引员工的第二大因素，在其中起到重要的作用。（见图29）

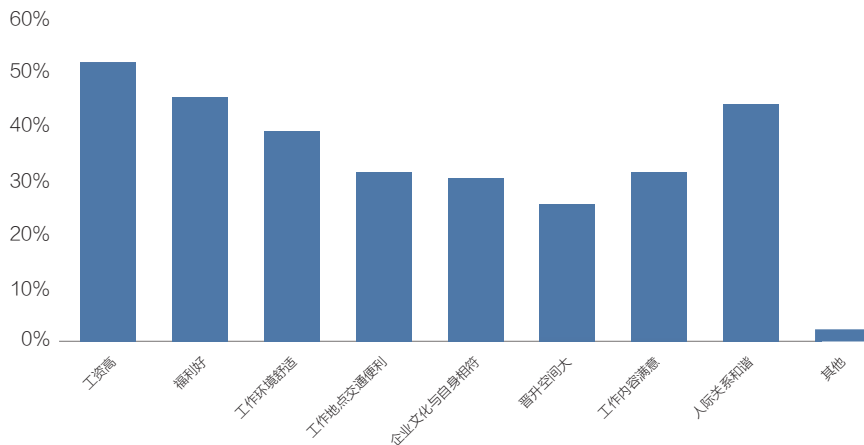


图29: 吸引员工长期留在公司的因素-员工 N=1041

具体分析结论

2、不同员工对长期留在公司的关注因素不同

本次调研分别针对不同级别、男女、年龄、婚姻状况等吸引员工长期留在现在公司工作的因素进行比较分析，并得出以下结论。

（1）从不同级别员工对工资、福利、企业文化、人际关系和工作环境有不同要求。

调查显示，高管对工资高和企业文化与自身相符的要求高于其他级别员工；中层对于工资高的要求低于高管，但高于基层主管和一般员工，同时还要求“福利好”和“企业文化”，而对其他因素要求不突出；基层主管和一般员工对工资高、福利好、人际关系和谐、工作环境舒适等要求高于其他因素要求，且一般员工对这四项目的要求更高。企业应根据员工的不同需求，制定整体吸引保留人才策略。（见图30）。

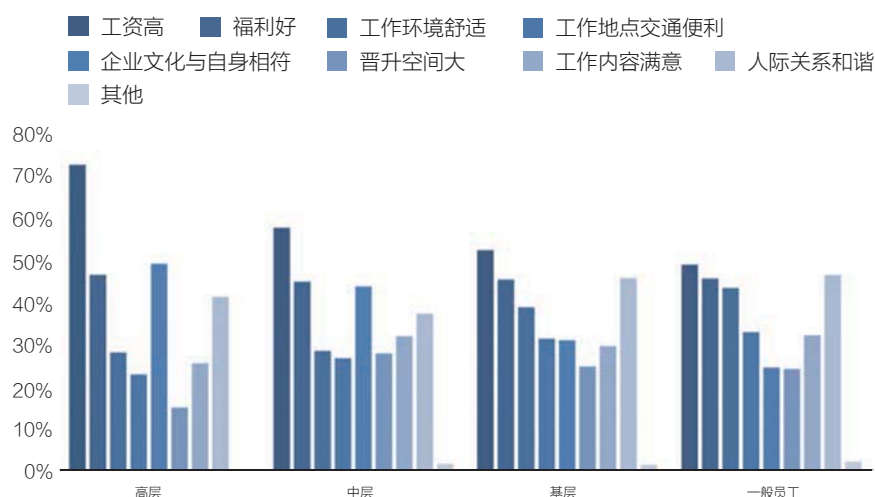


图30：不同级别对于福利吸引的关注点--员工 N=1041

（2）不同性别对于福利的要求略有差异性

从图31看，男性员工对工资高、企业文化与自身相符、晋升空间大、工作内容满意几项因素的要求略高，而女性员工对工作环境、交通便利、人际关系和谐等方面要求略高。

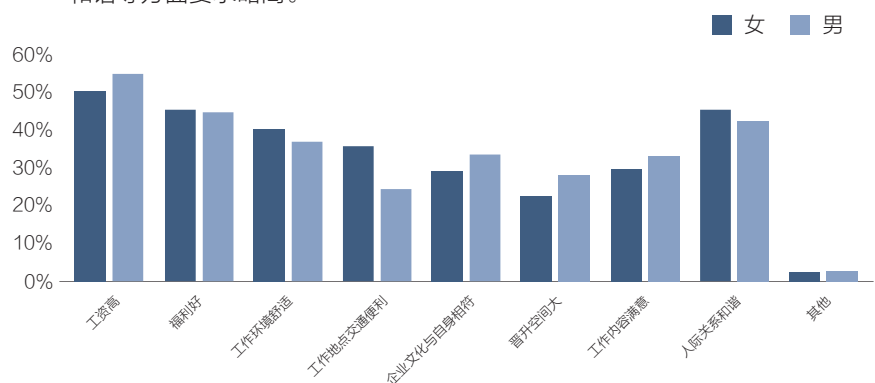


图31：不同性别对福利吸引的关注点--员工

（3）不同年龄员工对长期留在公司工作的因素要求不同

结果显示，25-40岁员工对福利好的要求均比较高；26-40岁、46-50岁员工对工资高的要求较高；51岁以上对工作环境舒适和工作地点交通便利要求最高；26-30岁及51岁以上员工对人际关系和谐的要求较高；同时，25岁以下对晋升空间大的要求较高，如图32。

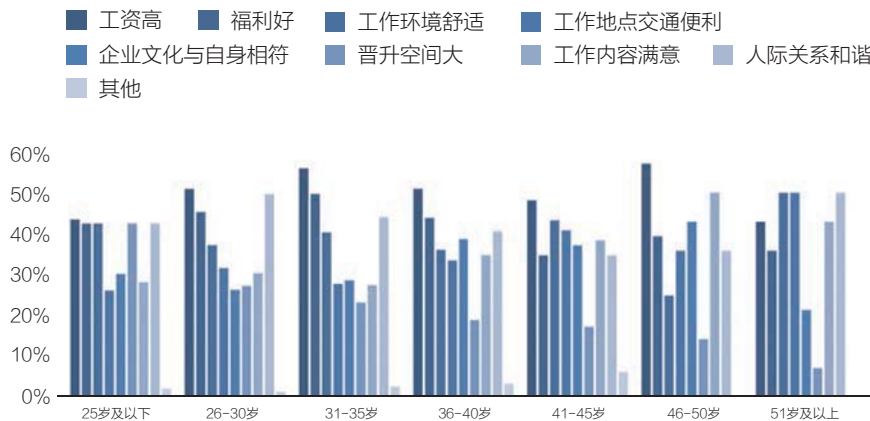


图32：不同年龄对福利吸引的关注点--员工

（4）不同婚姻状况均认为福利好是吸引他们的重要因素

调查显示，已婚有子女员工对人际关系和谐的要求更高，其次是工资高和福利好；已婚无子女员工对工作环境舒适的要求高于其他员工；未婚员工对工资的要求高。同时，福利好对于三类员工影响较为一致，即全部认为福利好是比较重要的吸引因素，如图33。

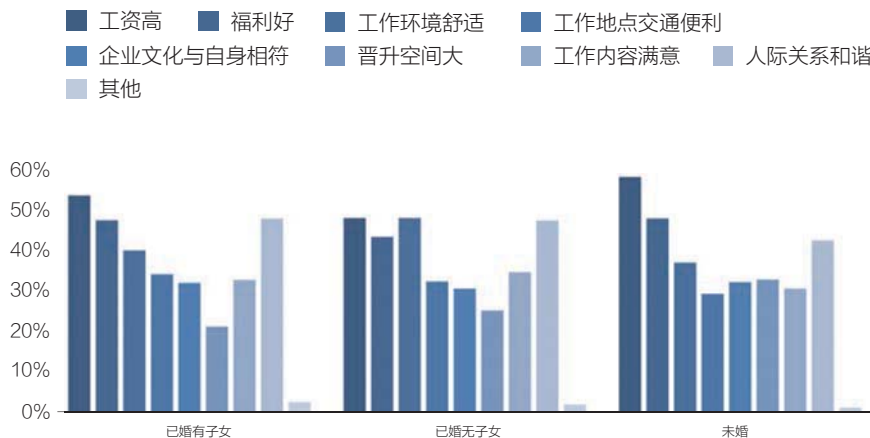
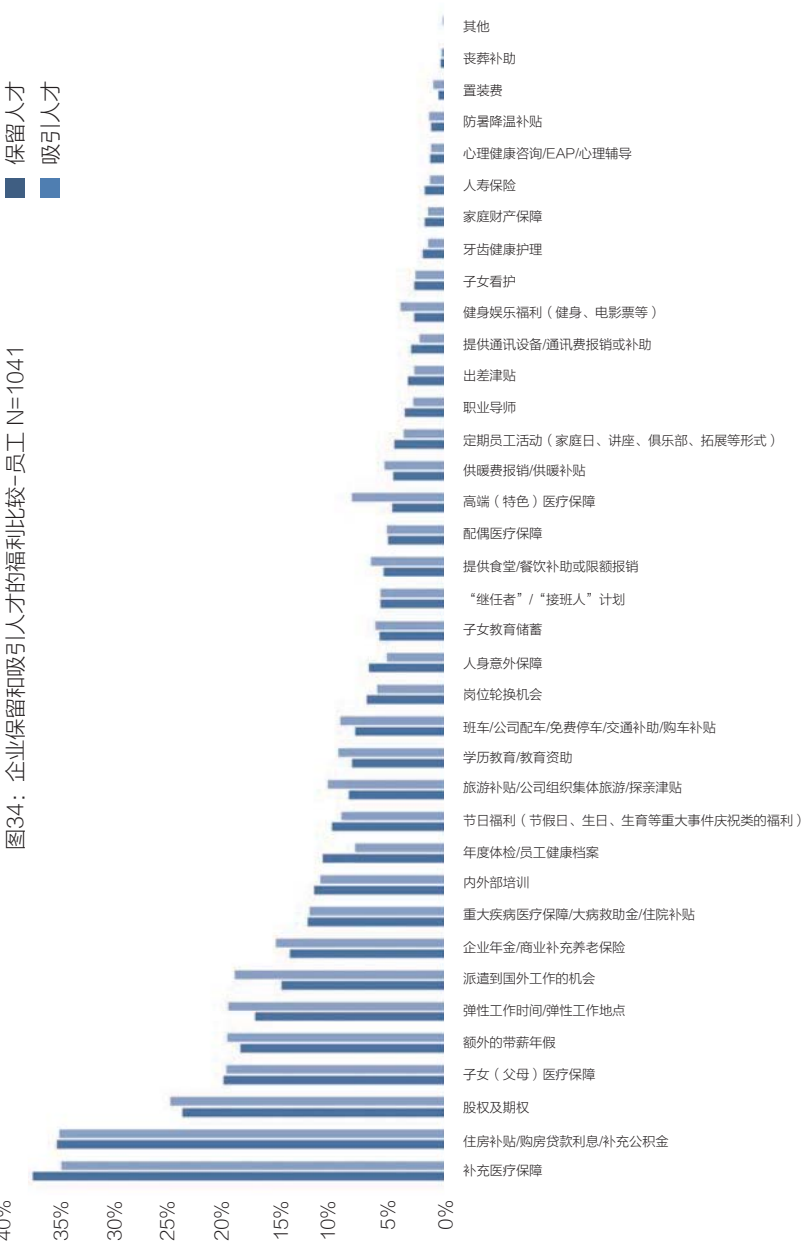


图33：不同婚姻状况对福利吸引的关注点--员工

具体分析结论

3、对吸引与保留人才有重要作用的福利内容分析

通过上述分析可以看出，福利对吸引员工起到重要作用。那么，哪些福利作用更大呢？本次调查分别向员工询问了“公司提供哪些福利对自己有激励作用”以及“若在薪酬职位等同等条件下，哪些福利对他在跳槽时选择新公司有吸引力”，调查显示，员工认为补充医疗保障、住房类福利、股票及期权、子女（父母）医疗保障四项福利对他有激励作用，而吸引员工的福利更为广泛，选择在20%以上的福利既包括这四项福利，还包括：额外的带薪年假、弹性工作时间以及派遣到国外工作的机会等，如图34。对不同层级员工有激励、保留作用的福利内容详见表四和表五。



具体分析结论

管理者职位	第一因素及比例	第二因素及比例	第三因素及比例	第四因素及比例	第五因素及比例
高层管理者	股权及期权 46.15%	补充医疗保障 25.64%	住房补贴/购房贷款利息/ 补充公积金 25.64%	高端（特色）医疗保障 23.08%	额外的带薪年假和派遣 到国外工作的机会 20.51%
中层管理者	补充医疗保障 36.57%	股权及期权 32.57%	住房补贴/购房贷款利息/ 补充公积金 31.43%	子女（父母）医疗保障 22.29%	企业年金/商业补充养 老保险 19.43%
基层管理者	补充医疗保障 37.2%	住房补贴/购房贷款利 息/补充公积金 31.4%	股权及期权 25.6%	额外的带薪年假 19.45%	子女（父母）医疗保障 18.77%
一般员工	住房补贴/购房贷款 利息/补充公积金 39.51%	补充医疗保障 38.95%	子女（父母）医疗保障 20.6%	弹性工作时间/弹性工作 地点 19.48%	额外的带薪年假 18.73%

表四：不同层级员工对认为能够激励他们的福利选择前5位内容

管理者职位	第一因素及比例	第二因素及比例	第三因素及比例	第四因素及比例	第五因素及比例
高层管理者	股权及期权 51.28%	企业年金/商业补充养 老保险 28.21%	补充医疗保障 23.08%	住房补贴/购房贷款利息/ 补充公积金 23.08%	派遣到国外工作的机会 23.08%
中层管理者	补充医疗保障 35.06%	股权及期权 32.18%	住房补贴/购房贷款利息/ 补充公积金 29.31%	重大疾病医疗保障/大病 救助金/住院补贴 18.97%	企业年金/商业补充养 老保险 17.82%
基层管理者	补充医疗保障 33.9%	住房补贴/购房贷款利 息/补充公积金 33.56%	股权及期权 29.11%	额外的带薪年假 23.97%	派遣到国外工作的机会 22.6%
一般员工	住房补贴/购房贷款利 息/补充公积金 38.76%	补充医疗保障 36.33%	子女（父母）医疗保障 22.85%	弹性工作时间/弹性工作 地点 22.66%	额外的带薪年假 19.1%

表五：不同层级员工认为，在薪酬职位等相同条件下，
可以吸引他们选择该公司的福利前5位内容

4、企业认可激励制度普及情况

激励员工，仅有高工资和好福利还不够，需要从物质和精神两方面激励效果更好，而即时奖励和认可，就像阳光和水，非常自然的给员工带来良好感受，成为传统薪酬福利激励的有效的补充。在本次调研中，这种方式被称作“认可激励制度”。

本次调研结果显示，有认可激励制度的企业占六成左右。在互联网思维影响下，企业人力资源管理也在不断进行创新，通过即时认可激励，潜移默化影响员工满意度和忠诚度。（见图35）

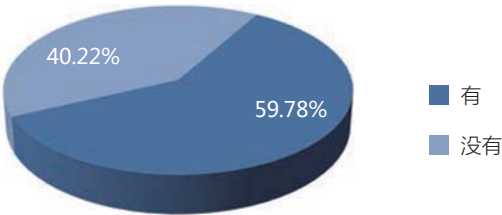


图35：是否有相应的认可与激励制度--HR N=982

(三) 企业福利成本与效果分析

1、人均年度福利费用比较：

本次调研了解了企业员工福利的年人均费用，HR结果显示，企业年人均福利费为7056元。员工数据与其较为接近，为6409元/人/年。见图36和图37。

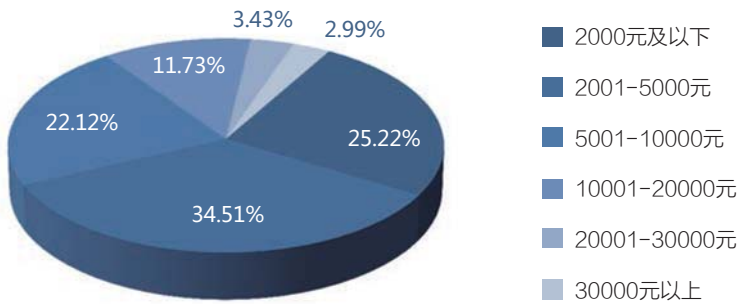


图36：员工福利人均成本费-HR 均值=7056元 N=904

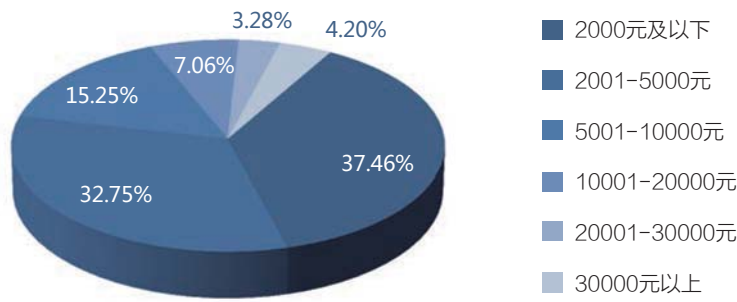


图37：员工福利人均成本费-员工 均值=6409元 N=977

基于员工和HR反馈较为相似的前提下，我们又通过员工调查数据，了解了员工享受的福利金额占其工资收入的百分比，结果显示，有近半数企业人均年度福利费仅占工资的5%以下，其次是占工资比例的6%-10%，综合来看，员工福利费占员工年工资比例均值为7.88%，如图38。根据我国《企业所得税法实施条例》，企业发生的合理工资薪金支出和职工福利费支出以不同方式在计算缴纳企业所得税前进行扣除。合理的工资薪金准予全额扣除，职工福利费不超过工资薪金总额14%的部分准予扣除。可见，企业提供的福利费标准均值远低于国家规定的福利费扣除比例上限，有些企业还有上浮空间。

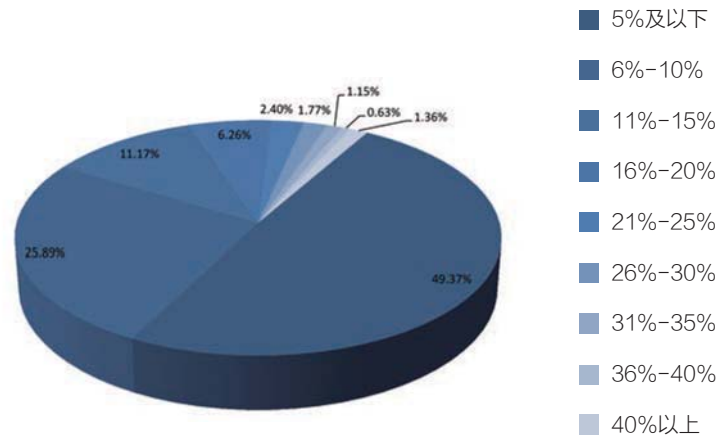


图38: 福利费用占年工资的比例-员工
均值=7.88% N=958

2、不同分类企业的人均年度福利费用比较:

从不同性质企业看，国有企业的人均年度福利费用均值最高，外资企业其次，港澳台企业第三，民营企业人均年度福利费最低，如图39。

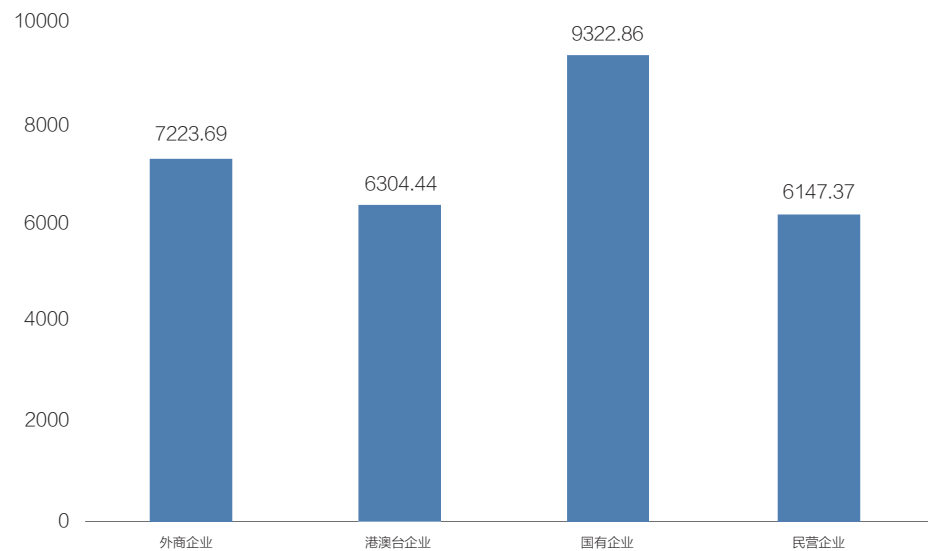


图39: 不同企业性质人均年福利费比较 (元) -HR N=666

具体分析结论

从不同总部看，欧洲企业的人均年度福利费用最高，其次是韩国企业，再次是中国企业，如图40。

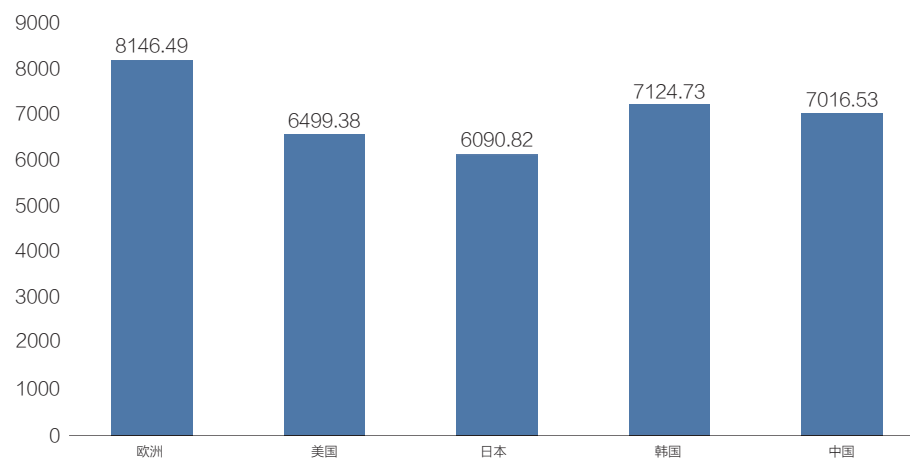


图40：不同总部企业人均年福利费比较(元) -HR N=666

从不同企业规模看，3001-5000人的人均年度福利费最高，其次是501-1000人。2001-3000人的人均年度福利费用最低，如图41-1。

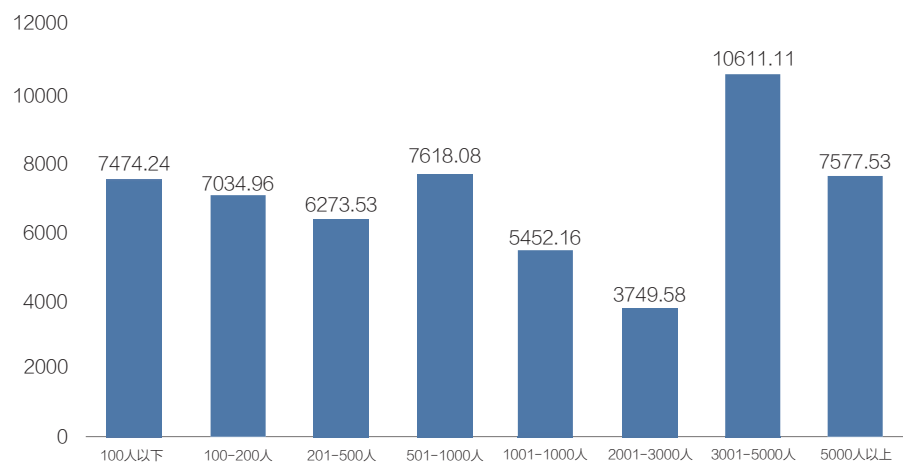


图41-1：不同规模企业人均年福利费（元）-HR N=666

具体分析结论

从HR反馈的不同行业数据看，金融行业遥遥领先，电信通讯业其次，再次是能源、汽车、贸易和医疗保健行业。从员工反馈的数据看，房地产行业人均年度福利费较高。（见图41-2，41-3）

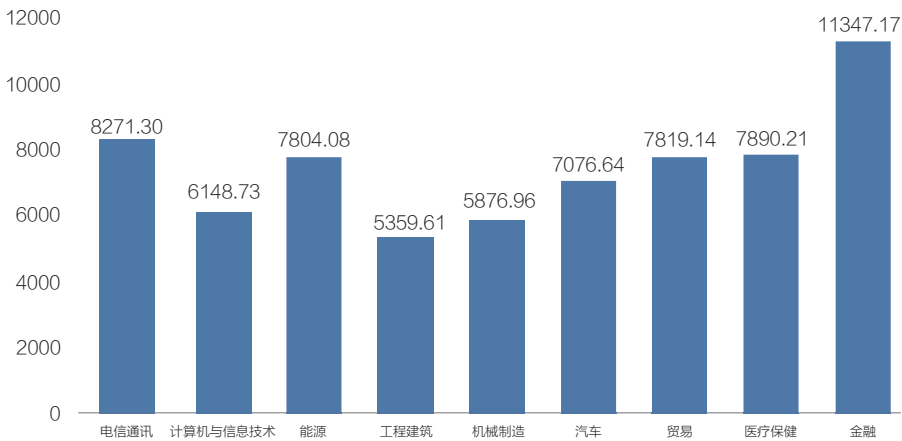


图41-2：不同行业企业人均年度福利费-HR（元）

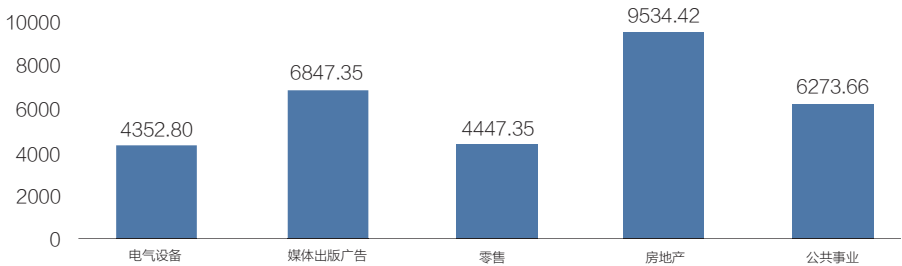


图41-3：不同行业企业人均年度福利费--员工（元）

3、员工福利满意度状况

本次调研还向员工询问了对福利的满意度，结果显示，满意员工比例达到28%，与2012年调查结果的19.7%相比有一定提升，升幅达8.3%，而不满意员工的比例也相应下降了1%。（见图42）

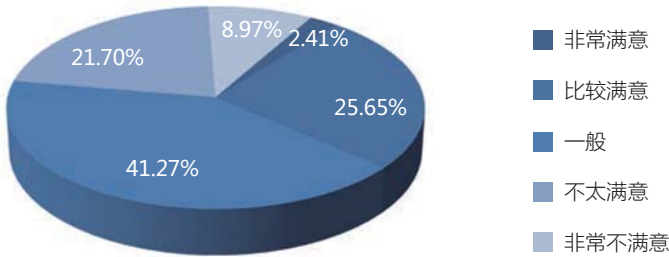
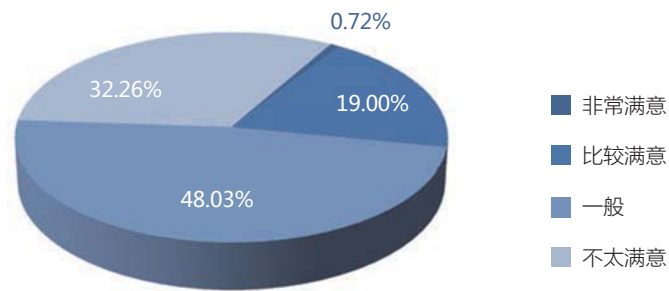


图42：员工对福利的满意程度-员工-2015年 N=1037

具体分析结论



员工对福利的满意程度-员工-2012年

同时，对员工对福利不满意的原因进一步了解发现，“一些节日没有福利”、“福利过于单一不够丰富”和“一些福利价值不高”，是员工反馈不满意的主要原因，占受访者的45%以上。同时“一些福利对我而言没有实用性”、“不清楚公司的福利政策”以及“工作地点经常更换，不方便领取”等内容，也是不满意的原因之一。由此可见，员工对于福利个性化的要求较高。（见图43）

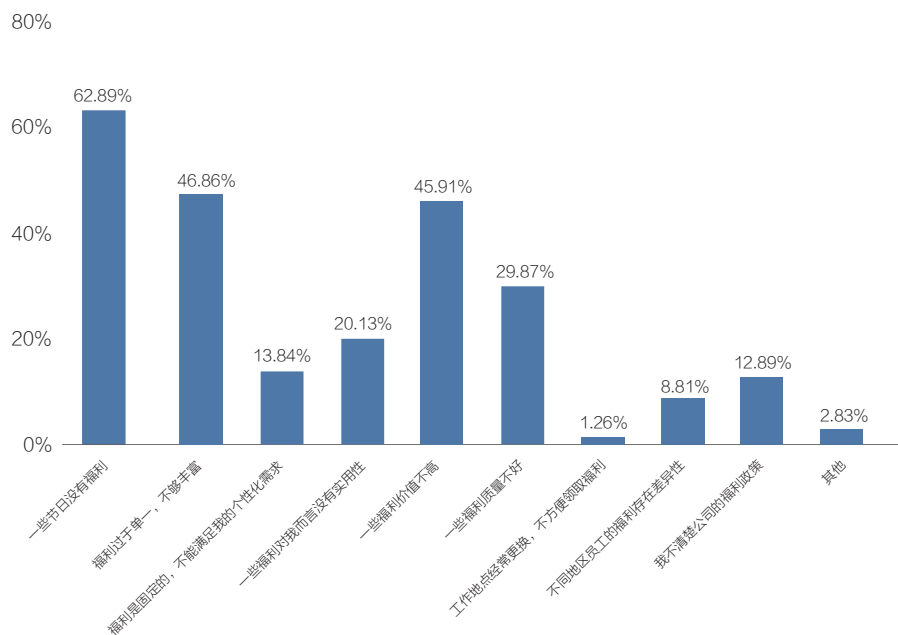


图43：员工对福利不满意的原因--员工

具体分析结论

从上述结果可见，很多都是对于节日福利不满意度，因此，我们又进一步对已经享受节日福利的员工进行分析，结果发现，员工认为“一些福利价值不高”和“福利过于单一，不够丰富”以及“一些福利质量不好”等比例均比整体有所提升，说明节日礼品的发放在诸多方面需要进一步改善。（见图44）

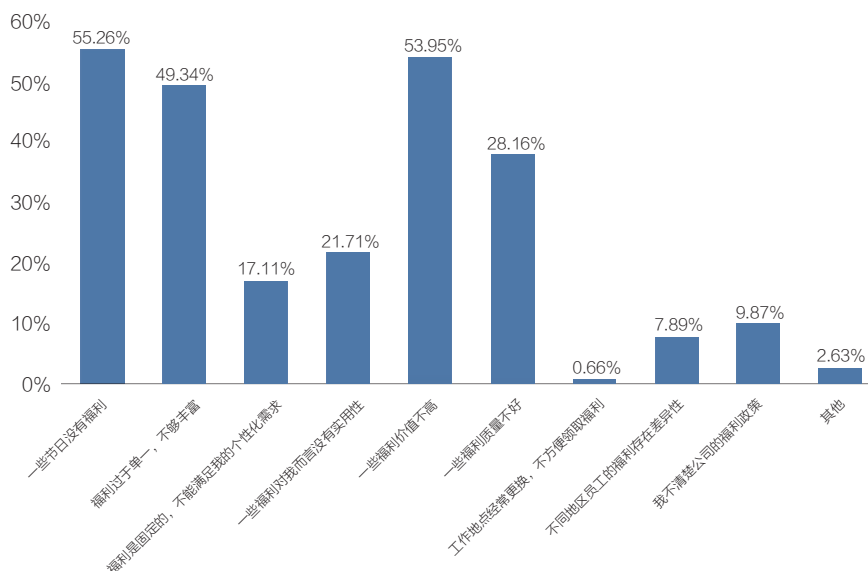


图44：享受节日福利的员工不满意的原因-员工

（四）弹性福利实施情况及经验

1、弹性福利实施现状：

弹性福利作为一种新型福利管理方式已经有相当一部分企业尝试应用。

从员工对福利不满的原因，反映出员工的个性化需求，然而传统福利大多是由公司统一提供，很难实现个性化。随着社会的发展和员工要求的多样化，这种统一的福利政策不能很好满足员工需求，此时，弹性福利被越来越多企业采用，以期在控制福利成本的情况下提高员工满意度。

本次调研从HR数据显示，已经实施和正在计划中的企业比例为25.58%，这说明在企业看来，弹性福利还是一种较为新兴的福利管理方式，大部分企业接受还需要一段时间，但已经有相当一部分企业尝试应用，如图45。

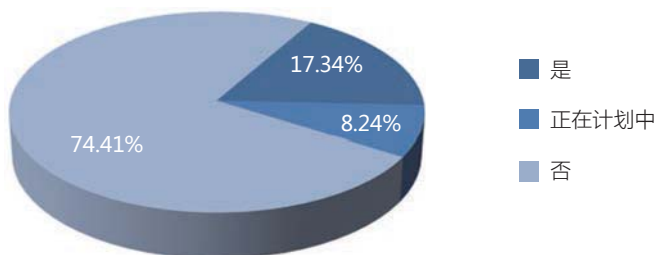


图45：是否实施弹性福利--HR N=934

具体分析结论

从行业看，电气设备行业、航空货运与物流业、媒体出版广告行业、房地产行业、耐用消费品与服装行业、及零售行业的实施的企业比例较高，高于整体均值，如图46。

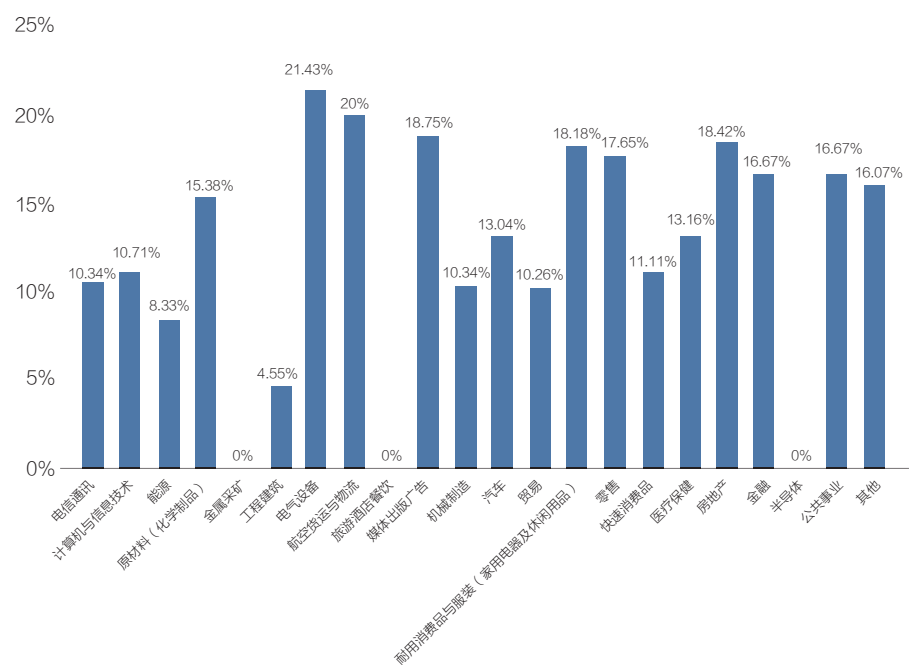


图46：实施弹性福利的行业情况 N=162

从不同企业性质看，外资企业和民营企业的弹性福利实施比例略高，国企和港澳台企业的实施比例稍低，如图47。

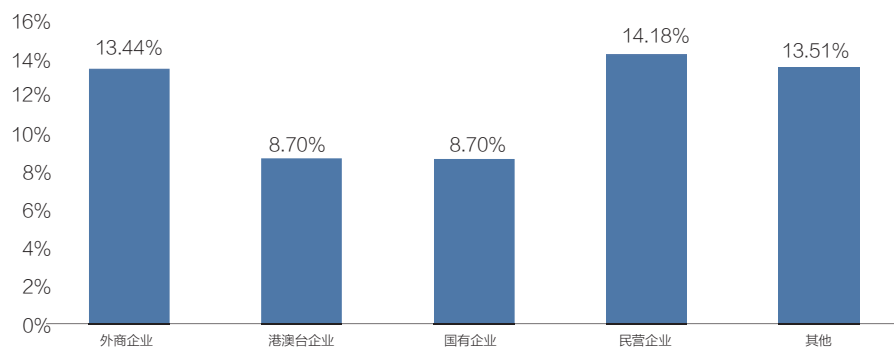


图47：不同性质企业实施弹性福利的比例情况 N=162

具体分析结论

从不同企业规模看，500人以上的企业实施弹性福利比例整体高于500人以下的企业实施比例（见图48）。（注：因2001-3000人的分类数据较少，导致结果可能有偏差。）

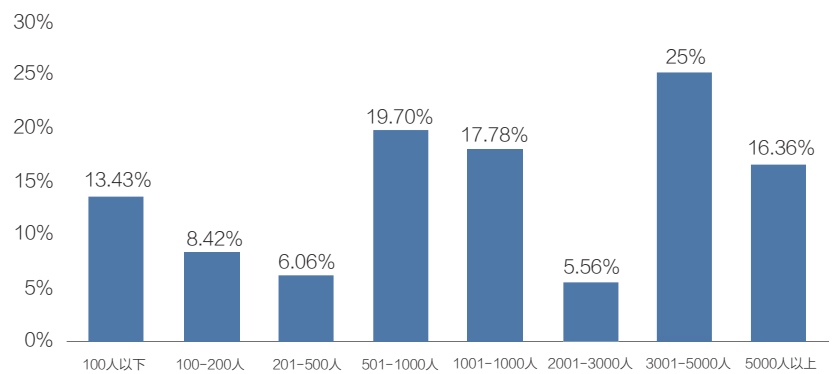


图48：实施弹性福利的企业规模情况 N=162

进一步分析未实施弹性福利企业情况发现，对弹性福利不了解占半数以上，其次是预算有限没有可弹空间，也有近四分之一的客户认为弹性福利初次实施成本高，希望维持现状，如图49。

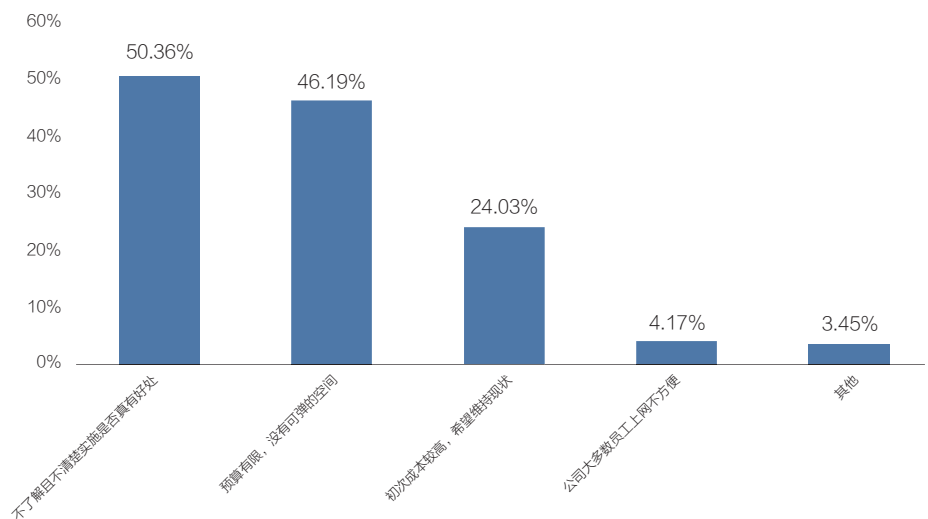


图49：没有实施弹性福利的原因 N=695

具体分析结论

对未实施弹性福利企业，节日礼品的发放形式主要是实物礼品和购物卡的手工形式发放，分别占66.8%和57.86%，如图50。

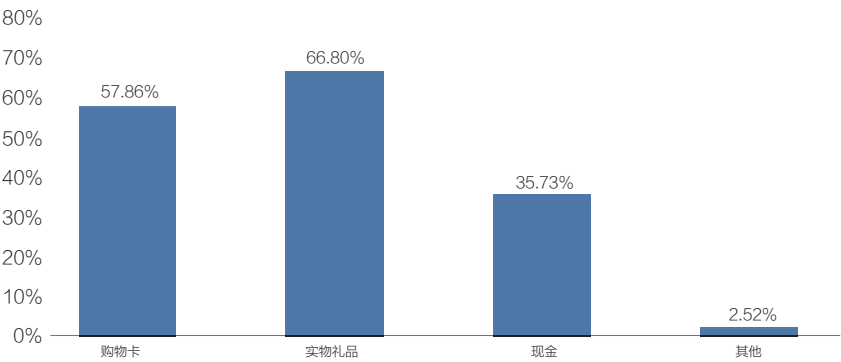


图50：未实施弹性福利节日礼品发放形式 N=519

他们在发放过程中，也出现一些困难，以“选购员工满意度的福利很难”为主。从侧面反映出，传统节日福利发放形式的局限性，如图51。

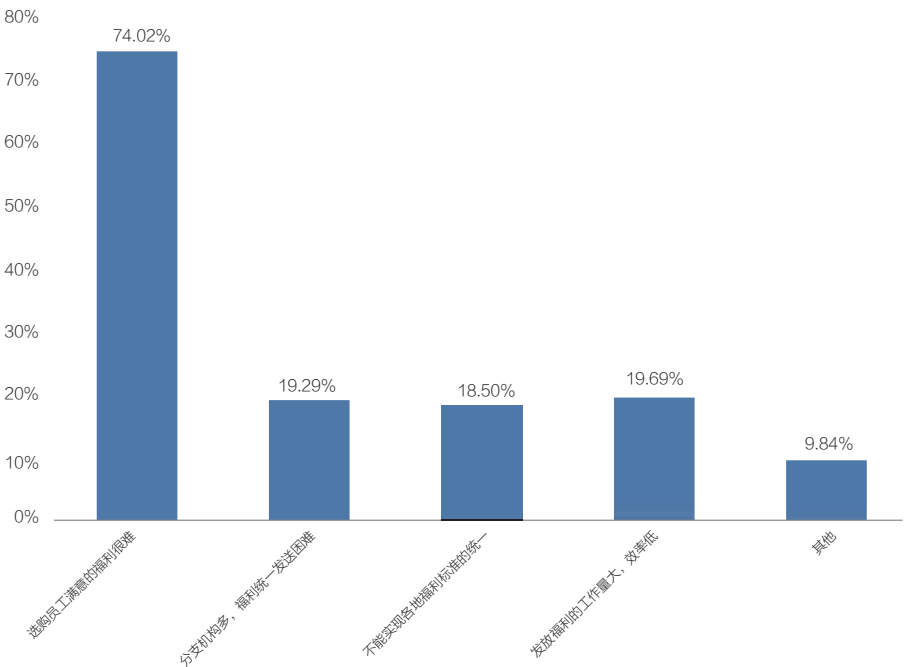


图51：节日福利发放时的困难 N=508

具体分析结论

同时，还有受访者反馈，预算有限，人数基数大，福利质量不高也是发放困难的原因之一，以及机构政策不允许，环境影响以及个税问题等，均是制约企业节日礼品发送的诸多因素。

在仍然使用传统节日礼品发放的企业中，有约70%的企业希望优化节日福利发放形式，如图52。

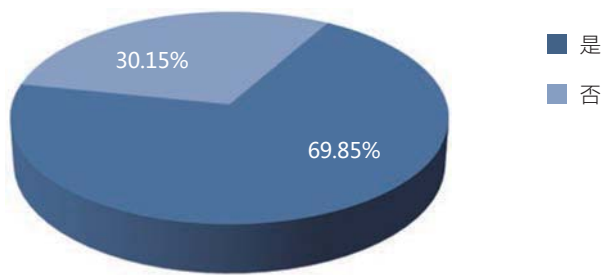


图52：希望优化节日福利发放的比例 N=524

2、弹性福利实施目的与效果

弹性福利，可以在一定程度上满足员工的差异化需求，是企业实施弹性福利最主要的目的，选择该原因的企业比例在60%以上。与此同时，弹性福利还可以帮助企业实现福利创新、员工即使激励和认可，充分利用福利成本，实现福利价值最大化，以及统一各地员工福利政策，实现福利待遇的公平等众多管理目的，成为企业福利管理的有效方式。（见图53）

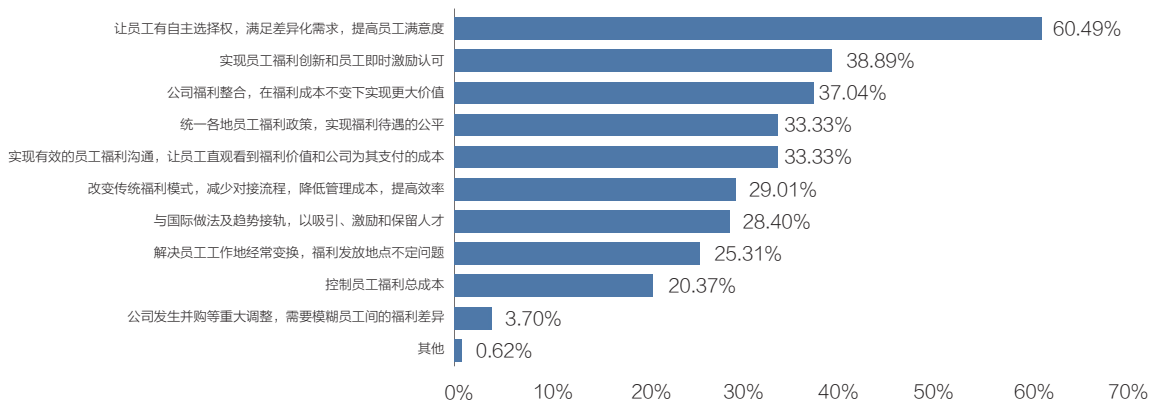


图53：实施弹性福利目的（价值） N=162

具体分析结论

通过满足员工个性化需求，提高福利满意度，是企业最希望达到的效果，那么，实际情况如何呢？本次调研的HR数据显示，实施弹性福利后，员工满意度有提升的企业占92%；员工数据显示，员工认为企业实施弹性福利后其满意度有提升的比例达75%。可见，弹性福利对改善员工满意度效果明显。（见图54和图55）。

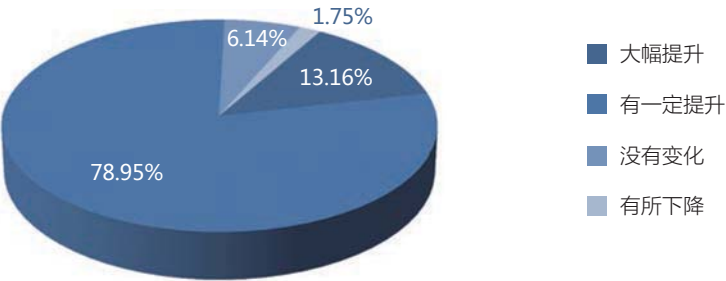


图54：实施弹性福利后员工满意度的变化--HR N=114

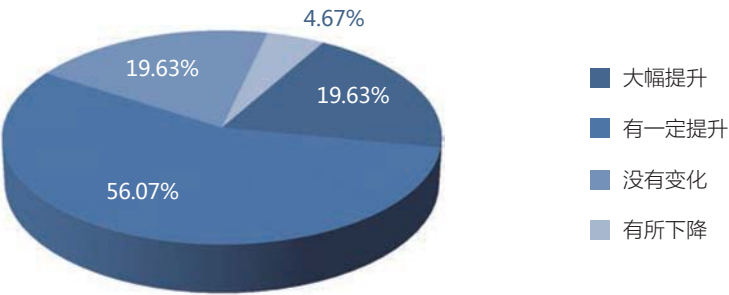


图55：弹性福利实施后的员工满意度变化--员工 N=107

3、弹性福利实施过程中的运营问题、挑战与应对方案

(1) 弹性福利实施形式

调查显示，固定福利+部分福利自选是目前企业主要采用的弹性福利形式，这种方式好处在于企业既可以从全局考虑为员工提供福利，又可以满足员工一定的个性化需求，若全部福利由员工选择，可能员工会倾向于选择增加自己现金价值的福利，但这些福利不一定最合适于员工自己。（见图56）

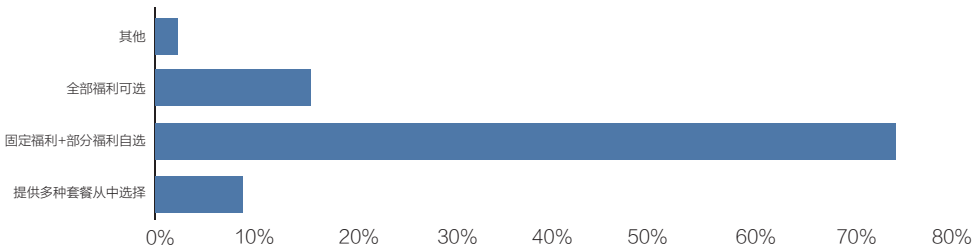


图56：弹性福利实施形式--HR N=150

(2) 弹性福利可选范围与设计原则

企业提供哪些可选福利能满足员工多元化需求呢？从HR反馈结果来看，提供比例在20%以上的福利包括年度体检/员工健康档案，节日福利，补充医疗保障，人身意外保障、定期员工活动、出差津贴、旅游补贴、住房补贴、食堂、内外部培训、子女（父母）医疗保障、额外带薪年假、提供通讯设备或话费补助。其中前4项比例明显较高，约占40%以上，如图57。

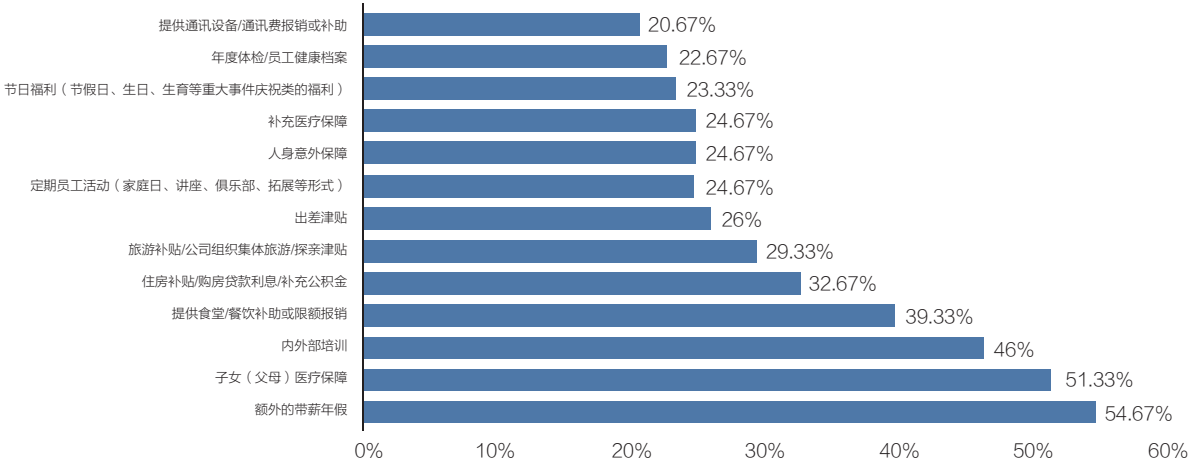


图57：常见的可选福利范围--HR N=150

具体分析结论

从员工反馈结果发现，由于员工选择个性化较强，分布差异较大，因此，仅选取了比例在20%以上的7项福利来看，其中5项均在上述企业HR反馈数据中，尤其是补充医疗保障，员工选择该福利的比例在半数以上。但交通类福利和重大疾病医疗福利不在其中，企业可在扩充可选福利项目时考虑这两项内容。（如图58）

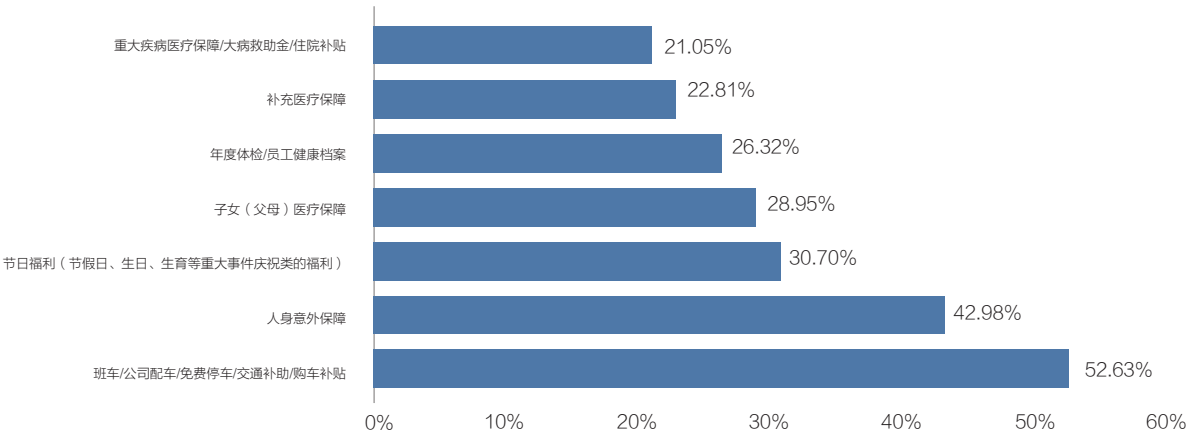


图58：自己选择的福利内容--员工 N=114

那么企业在设计弹性福利是应该考虑哪些因素呢？

本次调研前期通过HR访谈，了解了企业在设计弹性福利时考虑的因素，又通过定量调查，得到如图59结果，即企业设计弹性福利时，将依次考虑“员工个性化需求分类”、“目前或原有公司（或部门）提供的福利内容”、“行业上比较成熟的可选福利项目”、“总体福利成本的控制”、“从公司角度需要员工选择的福利内容”、“原有的福利分配规则”和“积分的折算标准”等内容。

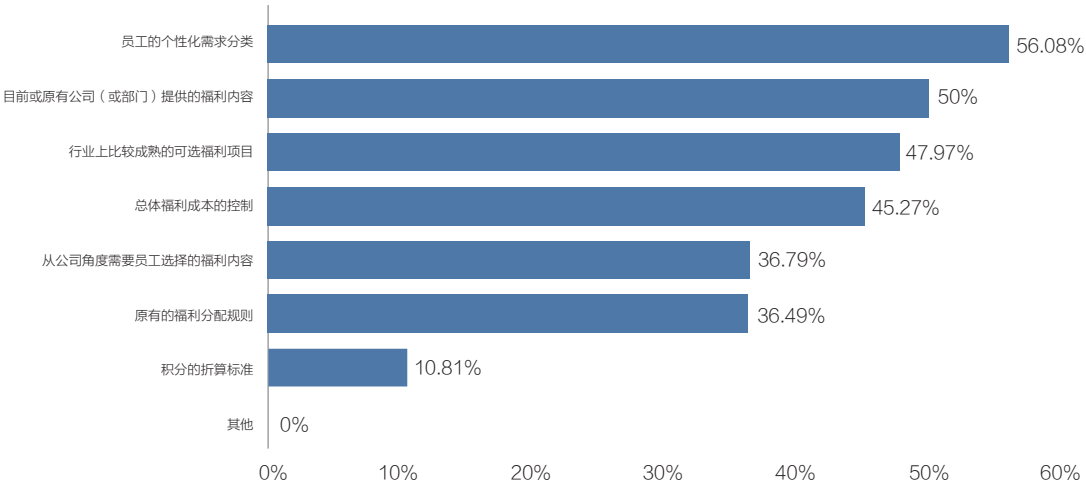


图59：设计可选福利时考虑的因素--HR N=148

（3）积分的规则：

有些企业为了员工选择和兑换福利方便，会通过给员工分配积分实现。因此，我们对积分的使用比例、构成来源、分配方法、年度清零规定等进行了了解。

结果显示，通过弹性福利平台或商城方式实施弹性福利的企业中，有1/3以上企业通过积分进行福利兑换。（如图60）

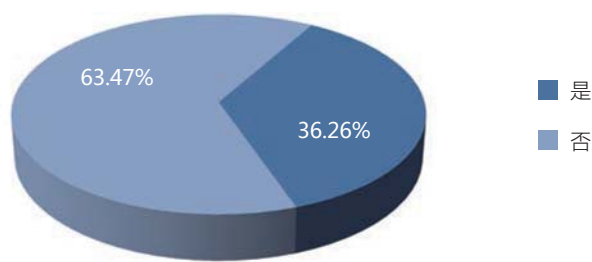


图60：通过平台和商城实施弹性福利通过积分兑换的比例 N=91

在进一步分析采用定制平台或者弹性福利商城方式实施弹性福利的企业，发现积分的实施比例与整体接近，在30%-36.92%左右，其中采用定制平台的积分实施比例略高于弹性福利商城。（见图61）

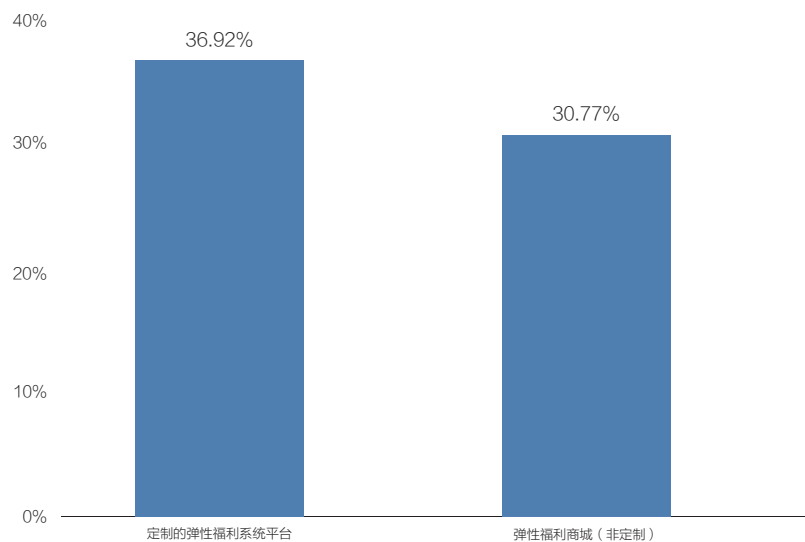


图61：不同实施方式的积分使用比例

具体分析结论

积分的构成主要是 “每个人应有的福利费折算后的积分”，其次，有部分企业“将年休假未休部分”、“加班补贴”、“员工互动认可点赞”，以及“小额绩效奖励”等也折算成积分。可见，企业通过积分，可以实现即时激励，以及小额的奖励、兑换等多种项目，让员工体会到企业的人性化管理方式和灵活的管理制度。（如图62）

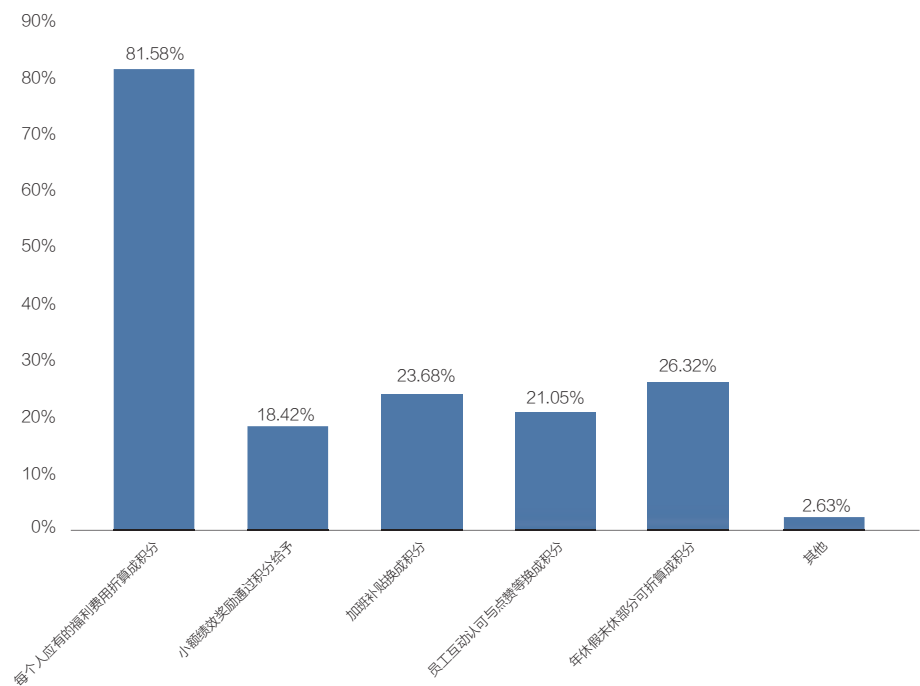


图62：积分的构成 N=38

从积分分配方法看，大部分企业采用所有员工给予统一积分的政策，同时，在级别和绩效上有些区别，其他分配方法，如工资比例、岗位、年龄、服务年限等方式企业则采用较少，比例仅在10%上下。（如图63）

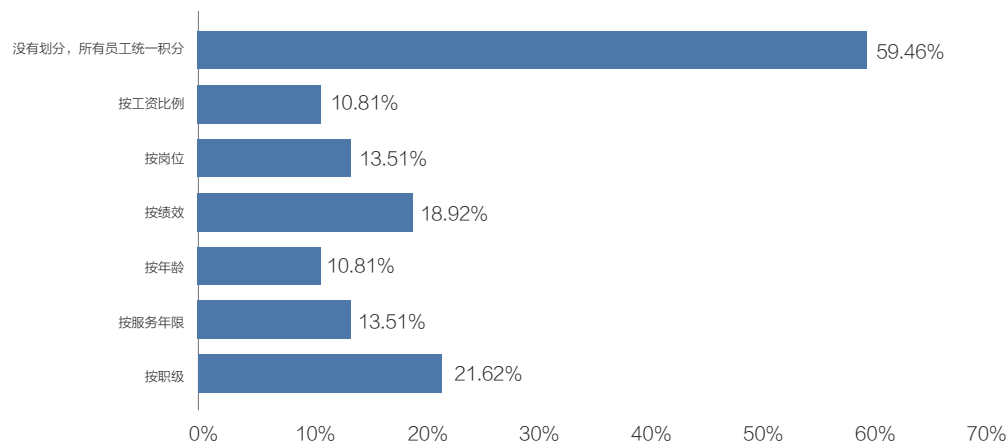


图63：积分分配方法 N=37

具体分析结论

同时，对员工年度积分的处理方式也有多种形式，其中“年度积分不清零，但离职后需要在一段时间内用完”、“年度积分不清零，即使离职也永久有效”和“年度积分到期清零”三种方式比例相当，各约有近30%的企业采用；还有一些企业年度积分可以转成工作相关的报销或者现金等，为员工提供更多便利，如图64。

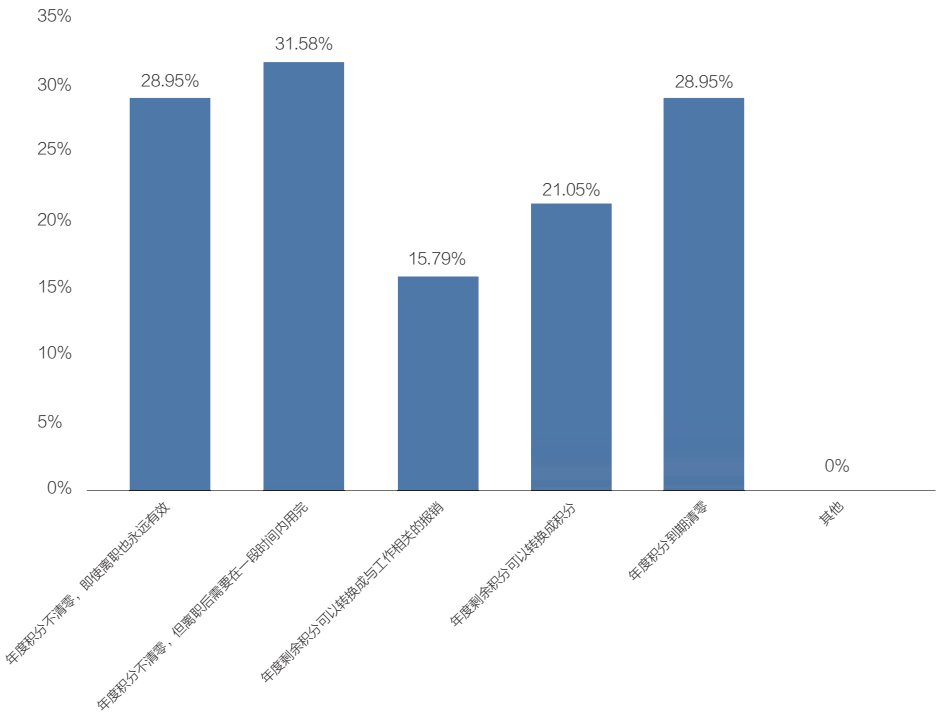


图64：年度积分清零规定 N=38

（4）弹性福利实施中的问题与状况

弹性福利作为一种新型福利发放模式，强调的是员工自主选择，这离不开技术的支持。本次调研显示，在弹性福利实现方式上，有接近半数（45%）企业通过定制的弹性福利系统平台实现，还有17%的企业通过非定制的弹性福利商城实现。与此同时，确实也还有不少企业（约35%）实现弹性福利的手段较为初级，即通过邮件或纸质的商品目录进行选择，在信息化和大数据时代，即使有供应商负责进行手工操作，采用这种线下方式，对员工数据的持续记录以及后续员工福利优化分析等都难以有效支持。因此，企业需要考虑通过技术手段实现，如图65。

具体分析结论

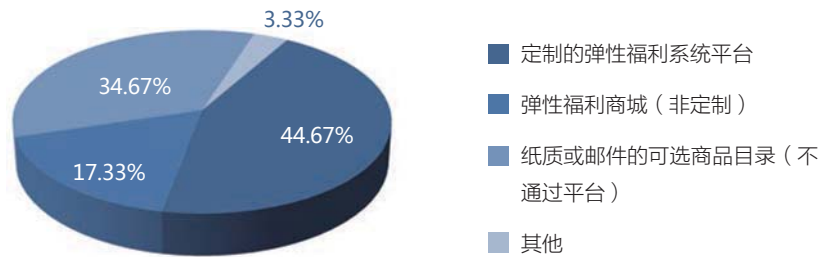


图65：弹性福利实现的方式 N=150

进一步了解对弹性福利供应商的要求可见，企业对“福利的丰富程度和价格、服务实施费”最为看重，其次是“行业经验、专业性和供应商整合能力以及系统功能”，再次是“专业建议和协调供应商解决问题”。（见图66）

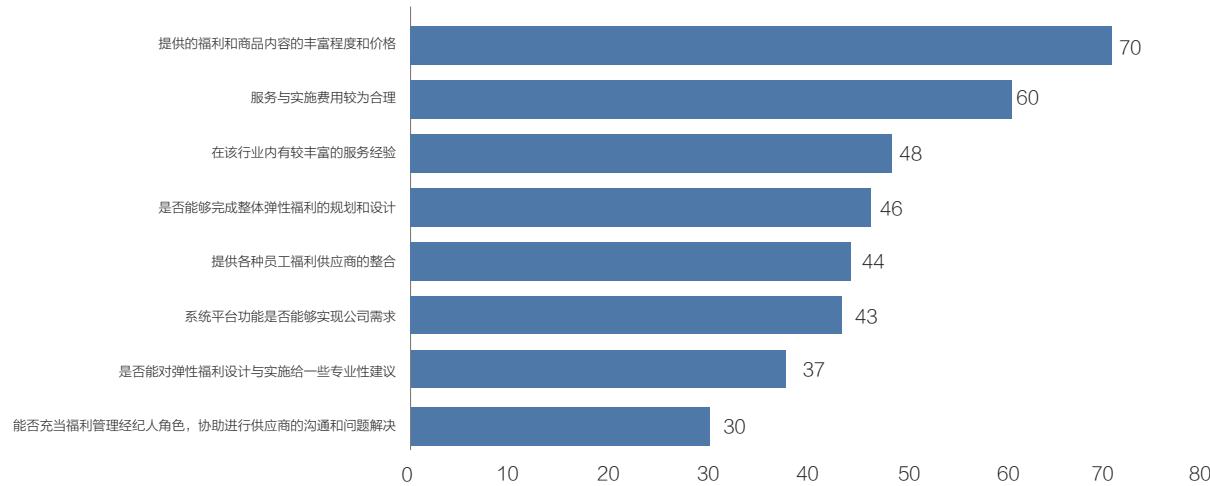


图66：供应商的选择要素（人/次）

以下为企业选择的三大要素比例结果：

选择要素	第一要素	第二要素	第三要素
是否能够完成整体弹性福利的规划和设计	34.78%	32.61%	32.61%
是否能够对弹性福利设计与实施给一些专业性建议	40.54%	27.03%	32.43%
系统平台功能是否能够实现公司需求	30.23%	30.23%	39.53%
能否充当福利管理经纪人角色，协助进行供应商的沟通和问题解决	23.33%	33.33%	43.33%
提供各种员工福利供应商的整合	31.82%	36.36%	31.82%
提供的福利和商品内容的丰富程度和价格	42.86%	25.71%	31.43%
服务与实施费用较为合理	30%	38.33%	31.67%
在该行业内有较丰富的服务经验	27.08%	43.75%	29.17%

具体分析结论

同时，本次调查询问了企业对弹性福利系统平台的要求，结果显示，“员工操作简便”最重要，57.52%的企业这样认为；其次，员工可在线完成所有操作、员工数据后台管理可以随时查看，可通过移动端进行选择、可将平台的活动通知等以邮件形式发给员工，可提供支付宝、网银等在线支付功能以及生成各种HR需要的报表功能，也有40%以上的企业选择，具体见图67。

由此可见，HR希望将福利管理和执行工作都通过在线完成，以提高工作效率。

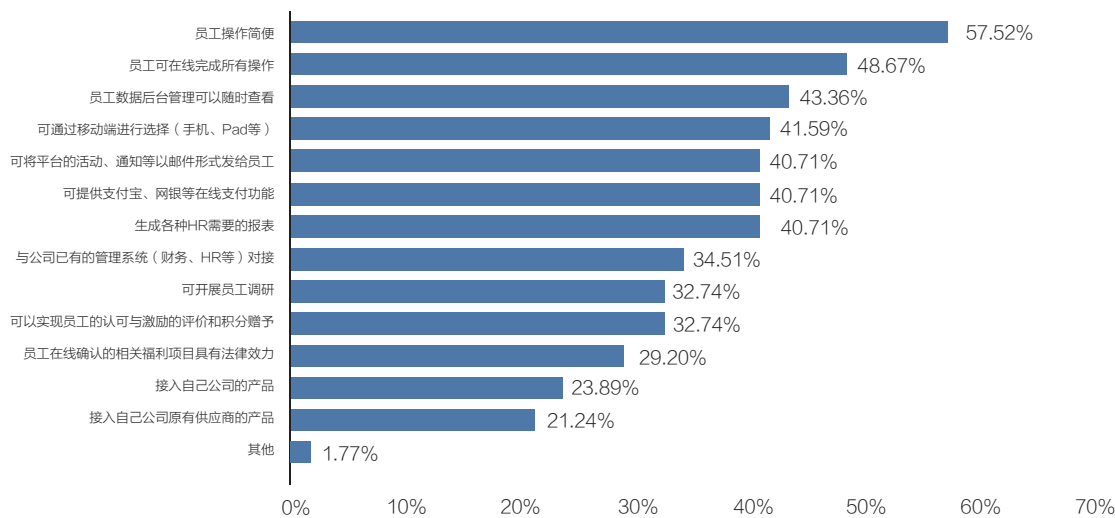


图67：弹性福利系统平台实现的功能要求 N=113

弹性福利平台上线前后，HR需要做哪些准备呢？

调研发现，企业在弹性福利实施之初要做好充分准备，其中，“员工会有较多问题需要人工解答”问题较为突出，这需要提前配备足够的人员解答问题，在前期做好平台使用宣传，使员工使用更顺畅。同时，在平台上线后，可能遇到使用频率不高或者员工没有按期选择，以及积分对账较为繁琐等问题，也需要HR提前做好应对措施。（见图68）

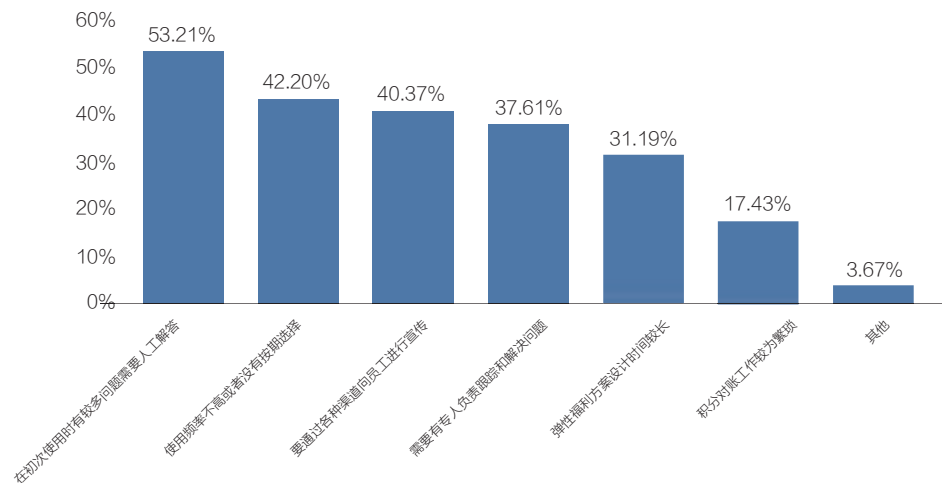


图68：企业实施弹性福利平台遇到或要注意的问题 N=109

具体分析结论

同时，我们也向员工了解了自己在体验企业弹性福利过程中遇到哪些问题，结果显示，有一半以上员工认为“弹性福利项目较少”问题反馈较多，如图69。

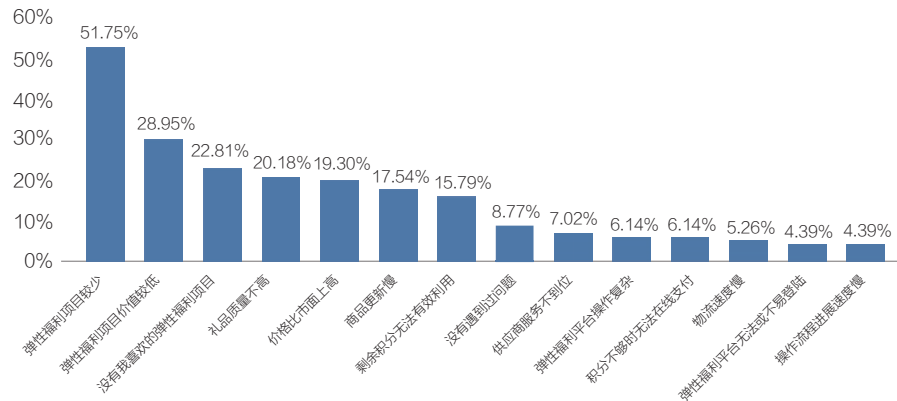


图69：弹性福利系统平台实现的功能要求 N=113

4、弹性福利成本费用情况

(1) 弹性服务实施的初始成本构成及费用范围

本次调查显示，弹性福利初始成本构成最主要的是服务费，占71.25%，同时，还有近三分之一的项目会包括咨询费和系统建设费，如图70。

进一步了解弹性福利实施的初始成本发现，有近半数企业的初始成本构成在10万以下，有约1/3的企业初始成本费用在10-20万之间，整体来看，初始成本均值是19.6万元，这里不排除有些企业将弹性福利第一年的福利费算在之内，如图71。

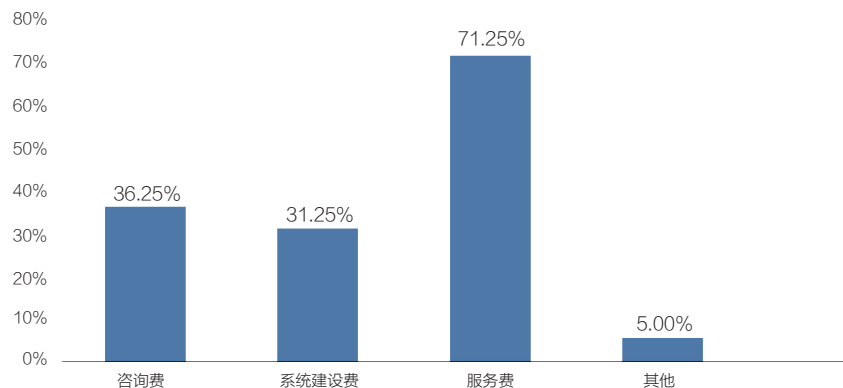


图70：弹性福利初始成本构成项目 N=109

具体分析结论

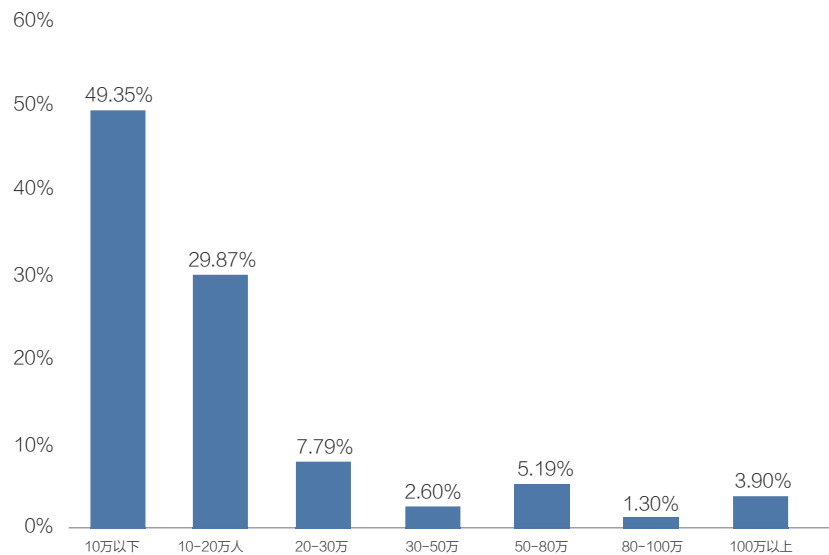


图71：弹性福利初始成本范围 均值=19.6万 N=77

同时，在弹性福利每年的维护成本中，大部分是服务费，有86.67%企业这样反馈，还有37.33%的企业会支付供应商管理费，25.33%的企业会支付系统升级费，如图72。

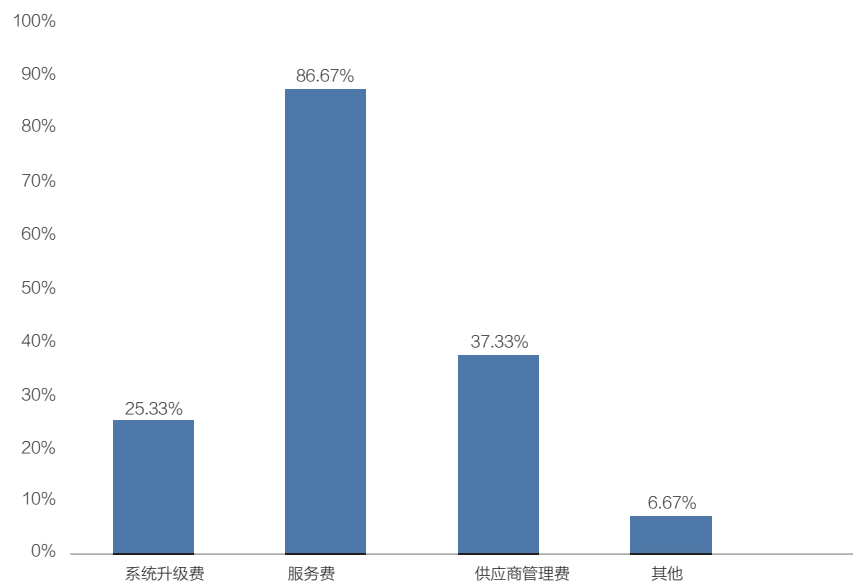


图72：后续每年的成本构成 N=75

（2）弹性福利的人均成本比较及变化情况

本次调查对员工弹性福利费用进行了解，数据显示，员工人均弹性福利年费用均值为5077元，在500至3万元之间呈右偏正态分布，2001-5000元之间的比例最高，比例达到26.36%，2000元以下和5000元以上的比例逐渐下降，见图73。

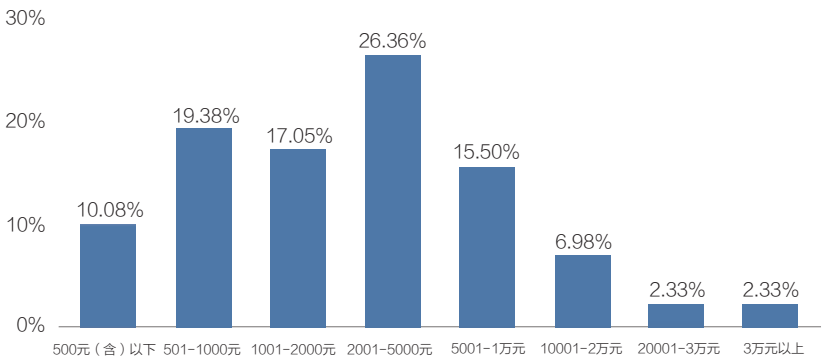


图73：弹性福利人均年费用--HR 均值=5077元 N=140

进一步了解已经实施弹性福利的企业人均年度福利费用发现，其均值已经提高至17903元（整体均值是7056元）。（见图74）

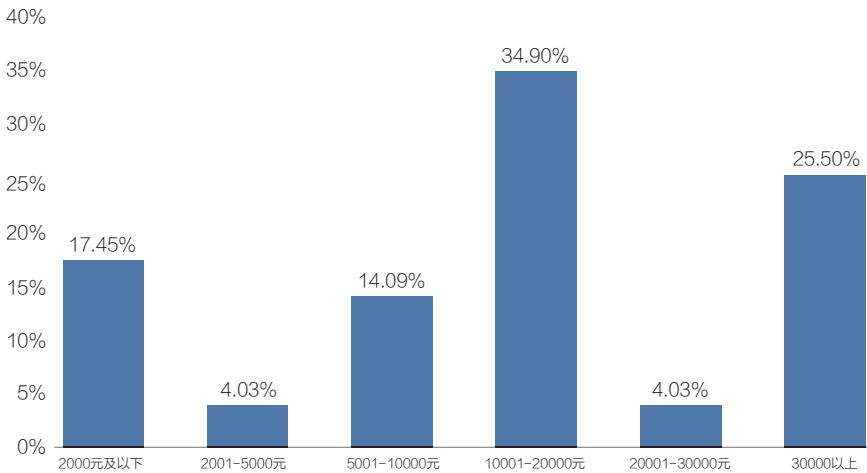


图74：实施弹性福利企业的人均福利年费 均值=17903元 N=149

具体分析结论

同时，本次调研向HR了解了人均年度弹性福利费占员工总福利费用的比例，结果显示，有近1/3的企业人均年弹性服务费占员工总福利费的6%~10%。平均来看，占比均值约为19%，如图75。

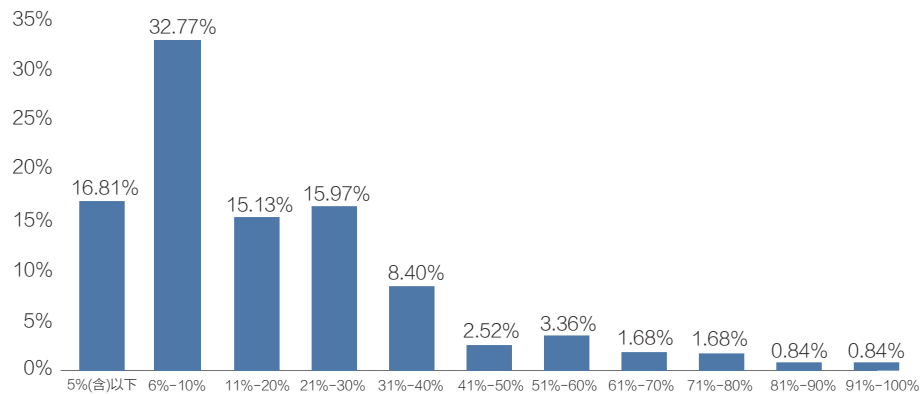


图75：弹性福利成本占总福利成本费用比例 均值=19% N=119

（3）弹性福利的费用变化情况

调查显示，企业提供给员工的弹性福利费用每年变化幅度不大，有45%的企业2014年弹性福利成本增长在5%以内，有24%的企业增长比例在6%~10%之间（见图76）。此结果与员工福利总成本变化保持一致，即近半数企业福利总成本变化比例在5%以内，如图77。

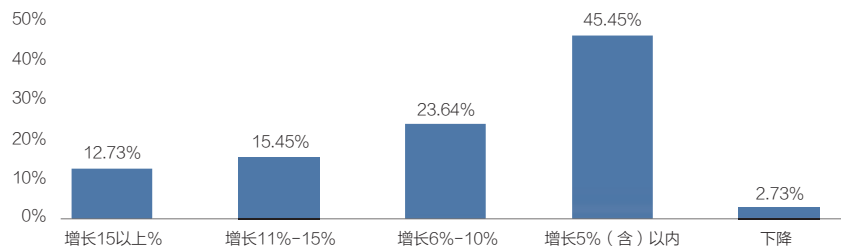


图76：2014年弹性福利成本变化比例 N=110

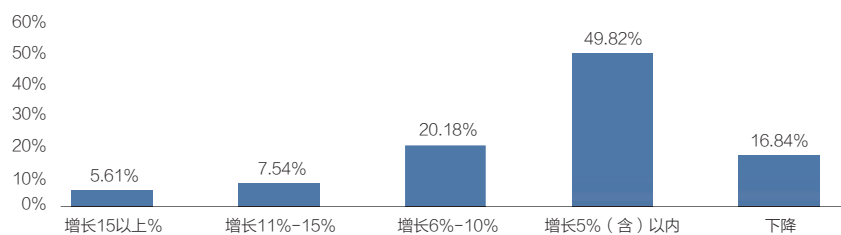


图77：2014年福利总成本变化比例 均值=4.26% N=570

5、弹性福利未来发展趋势

已经实施了弹性福利的企业未来会做哪些调整？本次调查结果显示，“扩大现有可选的福利范围”、“根据员工选择数据相应增减福利”以及“弹性福利平台整合所有员工福利”趋势较为明显。可见，在未来，企业希望扩大可选福利范围，将更多福利整合到平台上，以满足员工需求，同时，在扩大或调整福利内容时，会根据过去1-2年员工福利选择的大数据结果，有的放矢的调整。同时，还有近1/3企业计划增加积分用途和互动激励内容。而不再采用弹性福利的企业比例非常少，说明企业对弹性福利还是较为认可。（见图78）

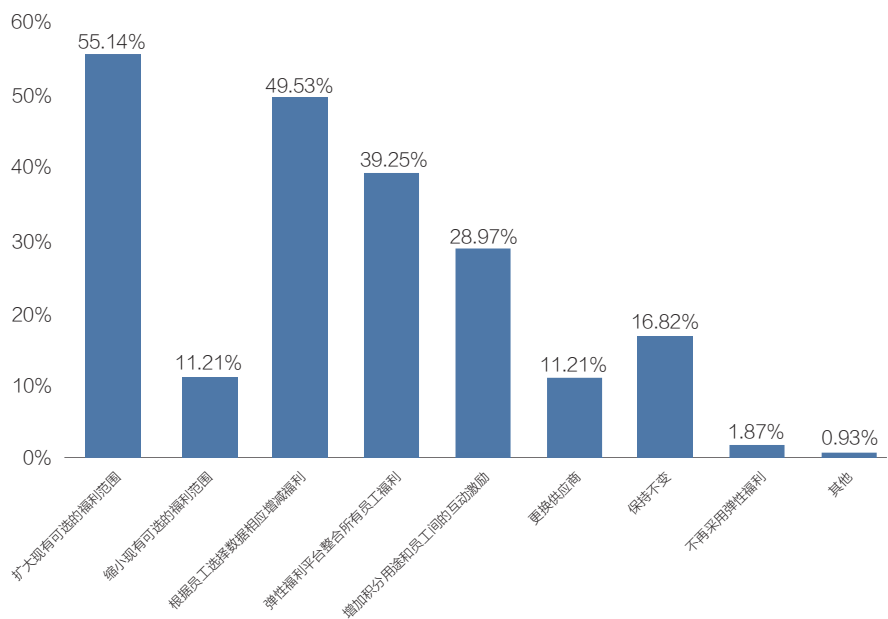


图78：未来弹性福利的调整方向 N=107

同时，进一步询问没有实施弹性福利的企业未来打算后发现，约有20%的企业计划实施，从员工层面了解到，员工对此非常期待，有89%的员工希望公司实施弹性福利。如图79和图80。

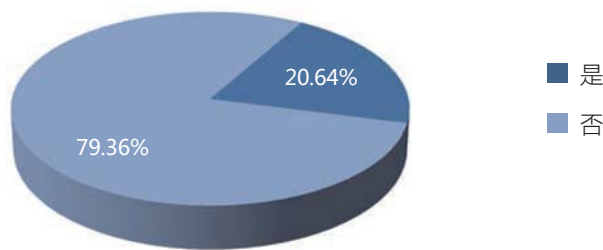


图79：未来1年打算实施弹性福利的比例--HR N=722

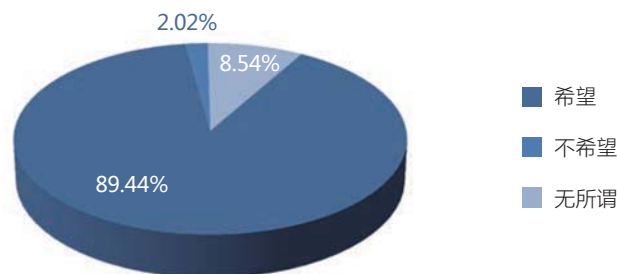


图80：员工对弹性福利的期望-员工 N=890

从不同企业总部来看，打算实施弹性福利的企业中，美国、韩国和中国企业比例高于欧洲和日本企业，从不同企业性质看，民营企业在未来更愿意实施弹性福利，占比近30%，这与民营企业善于尝试新事物以及愿意进行福利创新有关。（见图81和图82）

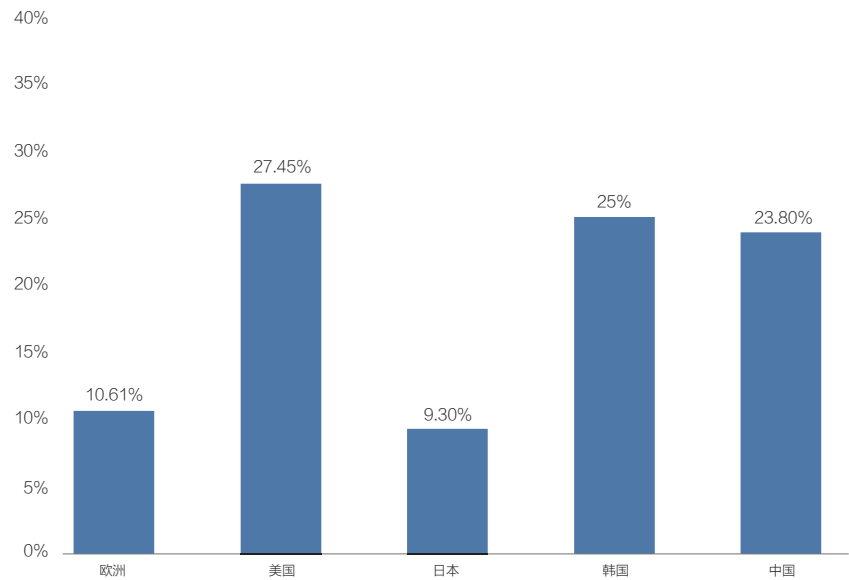


图81：不同企业总部实施弹性福利意向 N=580

具体分析结论

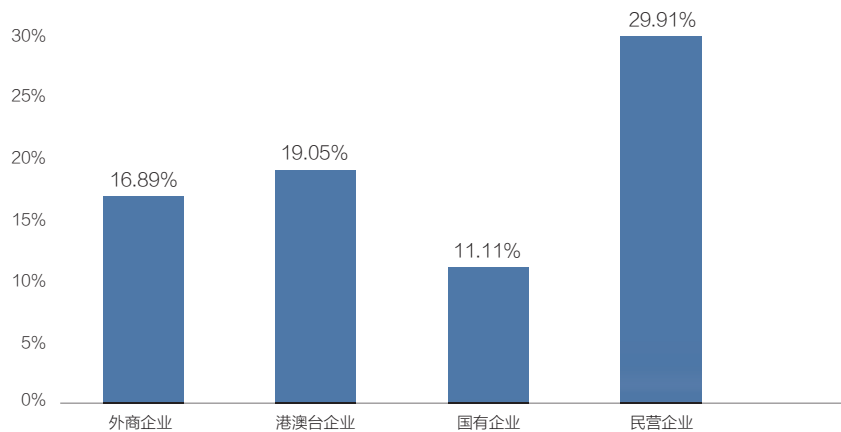


图82：不同性质企业实施弹性福利的意向 N=580

对有打算实施弹性福利的企业进一步询问，结果显示，有四成以上企业计划先将节假日礼品类实施弹性福利，同时，还有近四成企业会将所有福利变成可弹的福利，而从商业保险开始实施弹性福利的企业比例略低，仅有18%。（见图83）。

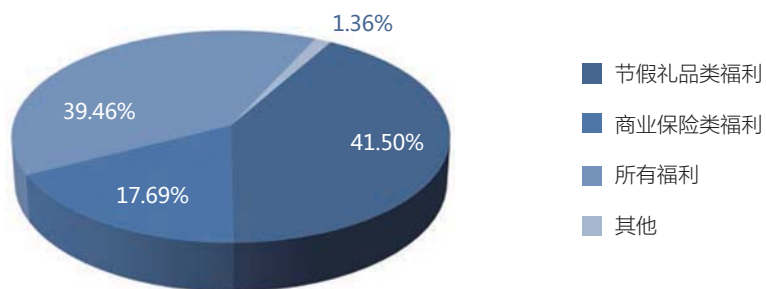


图83：考虑实施弹性福利计划的范围 N=147

（一）建议：

1、福利作为员工收入的一部分，对激励保留人才起到重要作用，尤其对于新生代员工，更注重工作和生活的平衡，更需要感受企业人文关怀的情况下，福利显得更加重要。企业在设计福利政策时，要考虑员工需求，将短、中、长期福利合理结合，将健康安全福利和生活平衡福利进行搭配、提供员工需要和关注的福利组合，才能发挥福利的最大作用。

2、随着人口素质和生活水平的提升，员工选择企业的要求已经不再局限于有没有提供完善的法定福利，同时也期望公司能够提供法定福利以外的福利项目，且这些福利符合自己的意愿。传统福利模式难以满足员工需求，弹性福利不仅可以满足员工需求，还能加强企业与员工之间的沟通，因此，提供了法定福利以外福利的企业，应考虑实施弹性福利，提升福利价值和员工感受。

3、弹性福利作为一种满足员工个性化需求、提高员工参与度和积极性的福利提供方式，确实受到员工的喜爱，尤其对企业及工作有更高要求、追求个性的85后、90后一代更是如此。弹性福利不同于传统的福利管理模式，实施起来相对复杂，企业在实施弹性福利前，要做好充分准备，在设计福利过程中，提前做好员工调查，提供真正员工喜欢的和需要的福利内容，在设计时还要考虑公司、预算、行业特点、员工结构等方面的情况，同时结合企业战略，考虑市场竞争性以及体现灵活性。

4、员工沟通，也是员工了解公司关怀和“苦心”的有效途径。弹性福利实施之初，需要通过各种渠道和方式，对公司管理层和员工进行宣传和沟通，借助弹性福利使用手册、邮件、部门传达等手段，确保每位员工都能了解弹性福利的好处，从而积极参与、自主选择的福利，及时完成公司提供的各种有期限的福利的选择。企业HR需要引导员工切实选择自己最需要的福利，而不是以价值最大化为目的，以达到福利的保障效果。同时，HR要做好充分准备，在弹性福利实施前配备相应的人员，包括公司内部和供应商的人员支持，及时解决实施之初，员工遇到的问题。

5、弹性福利平台系统搭建要以员工操作的简单化、傻瓜化为基础，同时满足HR对福利管理自动化、电子化需求，设计的功能即满足现有需求，也需要考虑未来的需求与计划，以帮助员工和HR搭建起高效、方便的福利管理平台，为提升员工满意度提供积极作用。



建议与展望

（二）展望：

人才是企业发展和竞争的重要支撑，吸引、激励、保留人才尤为重要，企业提供丰富的福利，希望员工能够感受企业关爱，从而更投入的为企业工作。然而，在实际工作中，福利被许多员工认为是理所当然的事，并未真正起到应有的作用，企业的成本却在不断增加。实施弹性福利，通过员工参与福利选择，了解企业在员工福利上的付出，从而发挥福利的效用最大化，并最终实现薪酬福利管理的支持和激励。因此，弹性福利是在互联网环境下企业福利管理创新的有效方式，预计采用弹性福利的企业比例还将逐渐增加。



调研团队

调研专家团队

金 珊 诺和诺德（中国）制药有限公司

张 岩 微软（中国）有限公司

李 莲 凯德商用房产管理咨询（上海）有限公司北京分公司

感谢诸位HR资深人士对本次调研的支持，在调研问卷设计期间，接受FESCO调研顾问访谈，并对调研给予了专业的建议。



关于FESCO

关于FESCO

北京外企人力资源服务有限公司（简称FESCO），成立于1979年，是中国率先为外商驻华代表机构、外商金融机构和经济组织提供专业化人力资源服务的公司，拥有36年的人力资源专业化服务历史、丰富的市场经验以及完备的服务资质，是跨国企业在华的首选人力资源战略合作伙伴，是中国人力资源业界具有竞争力和品牌价值的企业，是中国500强企业。目前服务于来自上百个国家和地区的2万余家客户，以及在这些机构中工作的130万中外雇员，服务内容涵盖招聘、岗位外包、共享服务、弹性福利、派遣、员工人事福利外包、财务外包、外籍人员服务等多重领域，服务网络覆盖全国31个省市自治区300余座城市。



弹性福利服务



服务简介：

作为企业吸引和保留员工的重要手段，员工福利越来越受到众多企业的广泛关注。而弹性福利作为一种新型福利解决方案，能够有效解决企业成本控制和员工满意度之间的矛盾，吸引和保留关键人才，改善企业文化，提升雇主品牌。

FESCO弹性福利服务可根据企业和员工的个性化需求，提供各类福利套餐，涵盖健康管理、节日慰问礼品、福利卡、培训、旅游、员工关爱等多个方面，员工可根据自身需求自主选择适合自己的福利套餐和产品，更大程度上满足企业和员工的个性化需求，让员工时刻感受到企业的贴心关怀。

FESCO弹性福利服务提供先进的网络服务和管理平台，为企业减少福利管理中繁杂的事务性工作，使企业能够专注于核心业务，增强企业的盈利能力。同时，FESCO集合众多优质的供应商资源，以庞大的员工数量发挥集中采购的优势，为员工提供更加丰富、实惠的福利产品，有效地为企业节省成本。

服务内容：

根据客户需求量身定制弹性福利方案及积分计划
客户定制专属福利平台搭建及日常福利管理
客户自主选择福利种类
员工福利分析报告、积分消费及员工喜好数据分析报告
弹性福利方案设计，积分规则制定

服务优势：

全天候7*24小时弹性福利在线管理
覆盖全国的服务网络
多年供应商管理经验，有效管控风险
在线留言、热线电话及电子邮件等多种服务方式
灵活的积分管理方式，简化操作流程
丰富多样的福利选择
员工在线选择和兑换福利，方便快捷



北京外企人力资源服务有限公司
Beijing Foreign Enterprise Human Resources Service Co., Ltd

CORPORATE WELFARE INCENTIVE AND ELASTIC WELFARE SITUATION

企业福利激励与弹性福利实施状况

RESEARCH REPORT

调研报告

【联系我们】

如欲了解更多调研报告/参与调研，请联系FESCO市场部 张小姐

电话：010-85691917，邮箱：zhang.shu.yan@fesco.com.cn

如需业务咨询，请拨打电话：85692930

网 址：www.fesco.com.cn

微信号：FESCO官方

本报告由FESCO市场部出品