

2020

中国企业福利管理策略与实践

调研报告

关于我们



中智关爱通旗下 专业人力资源前沿研究和数据洞察中心

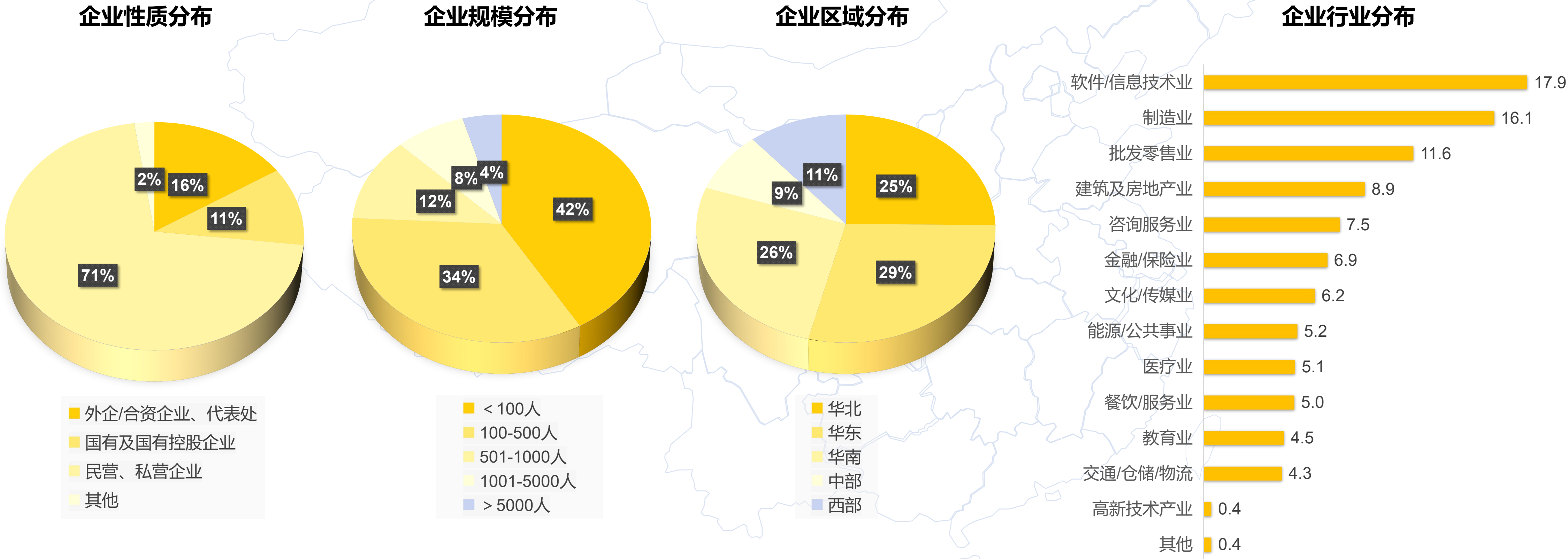
关爱通研究院秉持“思考·洞察·分享”的核心理念，依托关爱通在人力资源行业有深刻理解、丰富经验的咨询顾问，聚焦人力资源行业热点话题，致力于市场、政策等前沿信息的洞察与思考，定期开展调研并分享成果，助力企业实现对组织和员工的健康、良性、可持续发展。截至2019年底，关爱通研究院已连续5年为中国最有温度的雇主品牌评选活动“ α 优质职场”提供专业评审意见。

关爱通研究院长期致力于福利领域研究及前沿趋势探索，每年面向全国范围的企业开展福利深度调研并发布白皮书。



样本说明

本项调研共收集到有效样本2466份，即N=2466。



目录

CONTENT

01

主要发现

02

福利管理现状

03

福利实施现状

01

主要发现



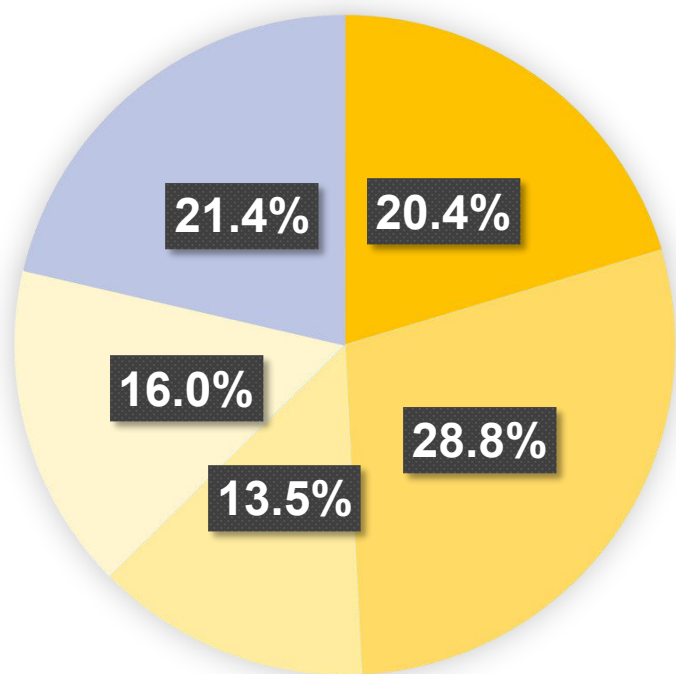
“福利金字塔”



福利战略层面：企业福利战略规划能力较弱

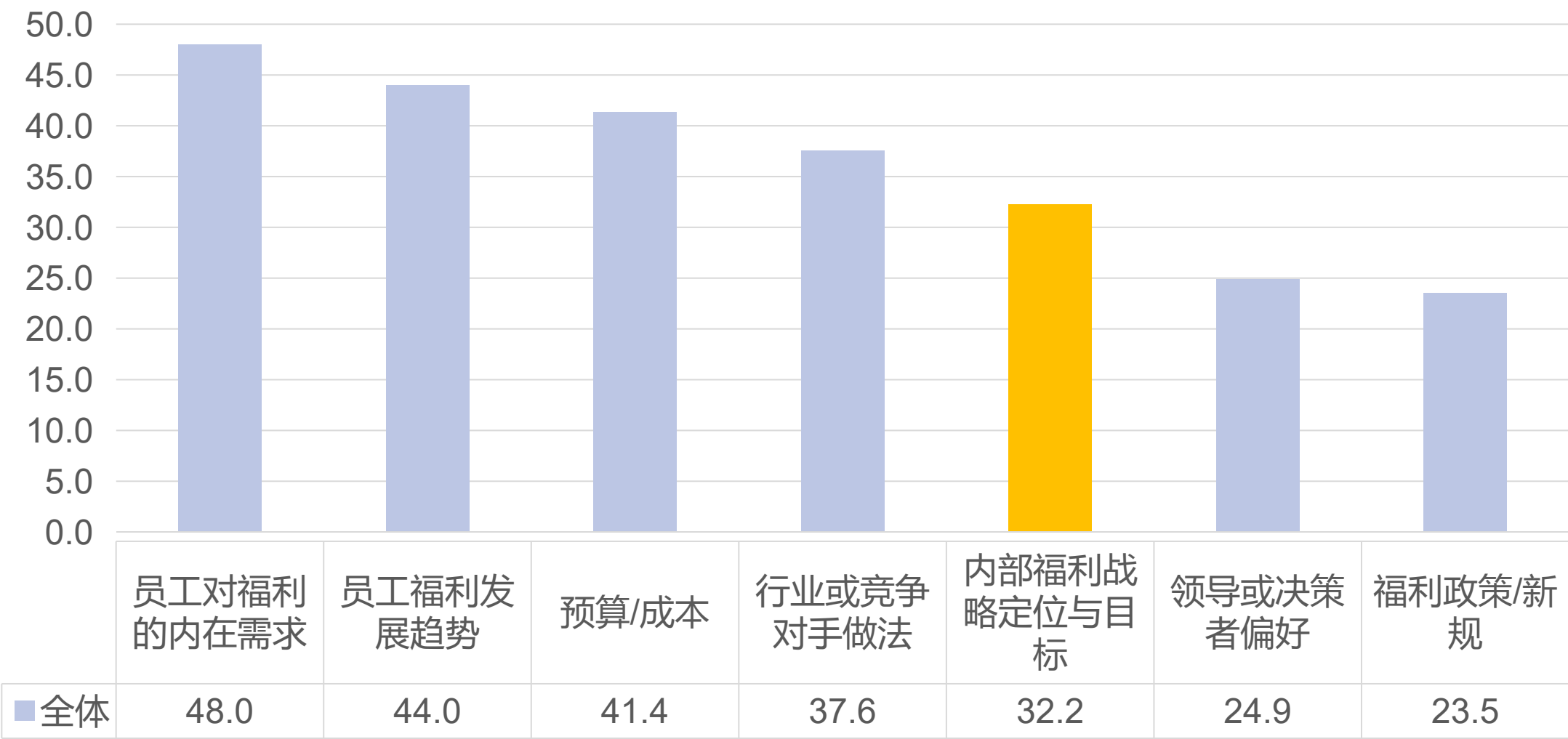
- 调研显示，制定了独立福利战略的企业超过6成，其中20.4%的企业福利管理取得理想效果，福利战略能真正有效支持目标达成；28.8%的企业福利战略与目标有一定错位，战略仅在一定程度上支持目标达成，出现这种情况的原因可能是福利设计偏离战略，或福利有效性把控做得不到位；还有13.5%的企业福利战略无实质内容，被束之高阁；剩余约4成企业没有单独的福利战略或规划，福利板块不太受重视，更多被看做是薪酬的补充；
- 从企业福利决策也可以看到，决策受内部福利战略指导的企业并不多，受员工需求、预算、同行影响更大，福利缺乏统筹规划，决策偏简单；
- 总体而言，大部分企业目前能意识到需要从战略高度来规划福利，但战略规划能力还比较弱，需要不断探索或借鉴外部经验，提升空间很大。

福利战略与目标达成情况



■ 有制定清晰完整的福利战略,并且战略能有效支持目标达成。
■ 有完整的福利战略,能主导福利设计,一定程度上支持目标达成
■ 有完整福利战略,但基本没有贯彻实施,与目标达成关系不大
■ 没有独立的福利战略,会与整体奖励战略合在一起,一定程度上支持目标达成。
■ 没有明确的福利规划,福利工作比较基础,按部就班

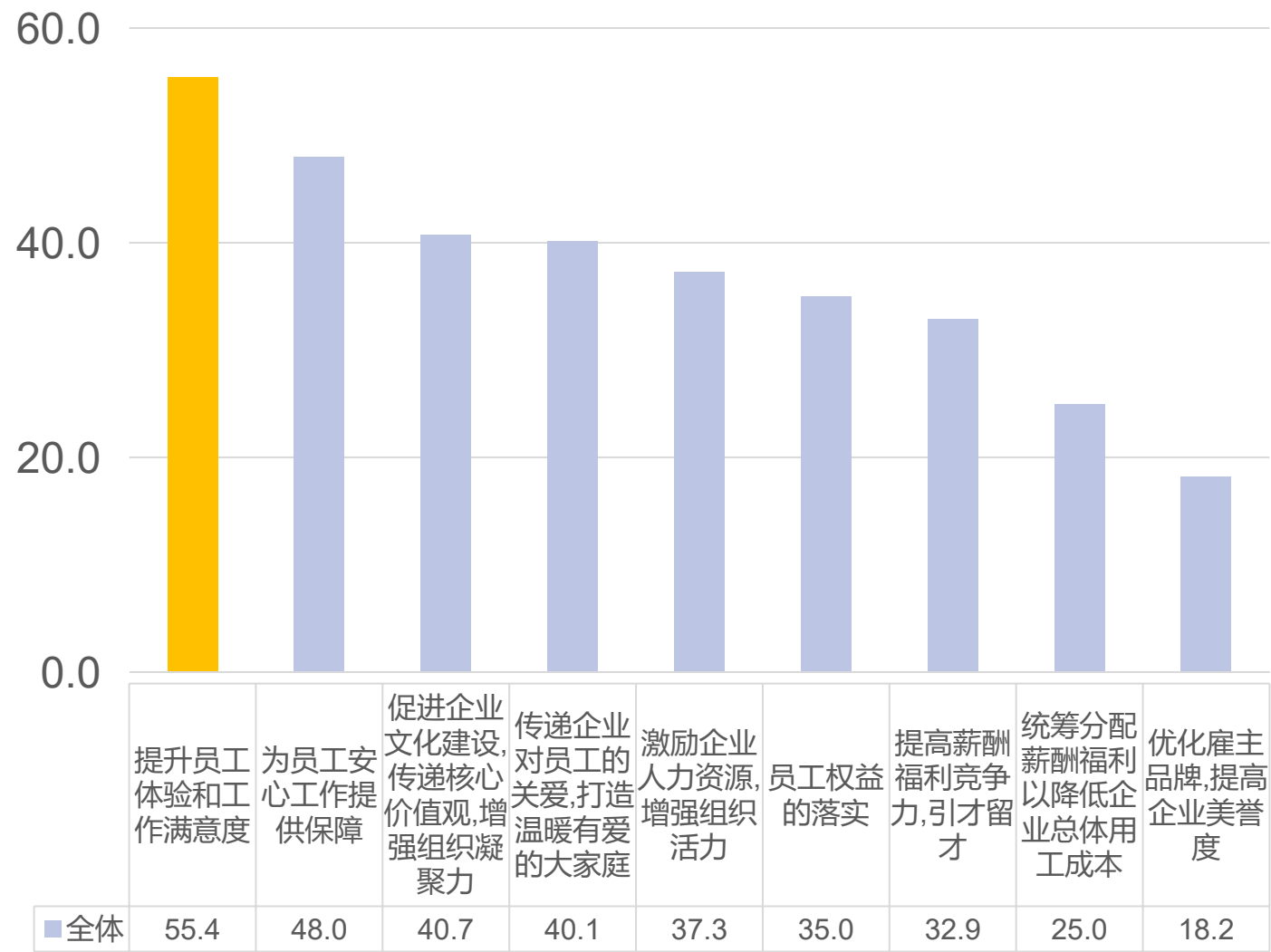
福利决策考量因素



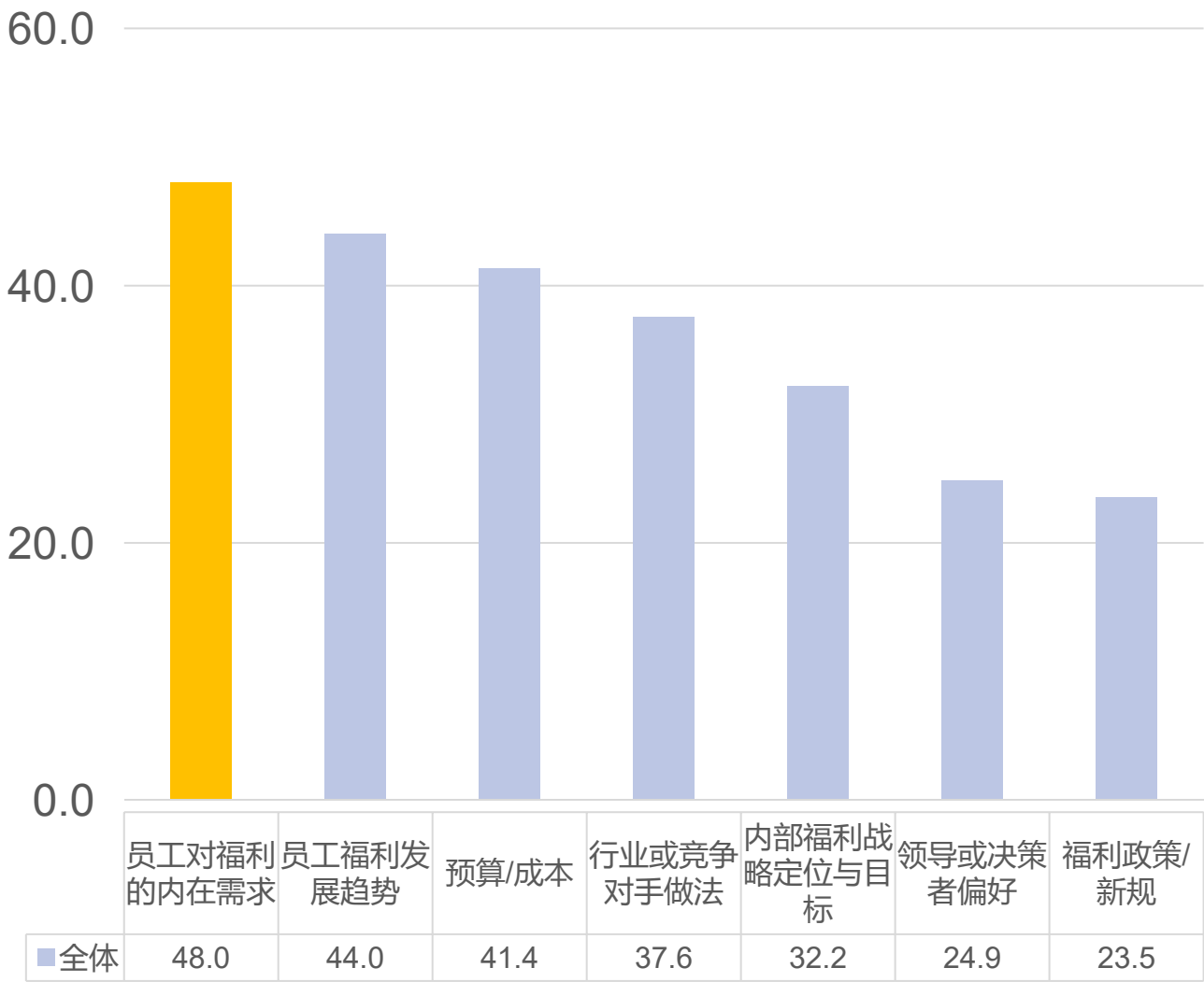
福利决策层面：总体表现出以“员工诉求”为先的趋势

- 从福利管理目标来看，以提升员工体验和工作满意度为目的的企业占比最高，超过一半；
- 从福利决策因素来看，比重最高的是员工对福利的内在需求（48%）；
- 而企业评估福利有效性的办法或指标中，最常见的也是员工满意度（68.2%）；
- 综上，可以明确感受到企业福利管理越来越从“员工诉求”（员工需求、体验、满意度）出发，换个角度来看，也反映了企业在考虑组织与员工不断发展的关系时，越来越重视福利手段的运用。

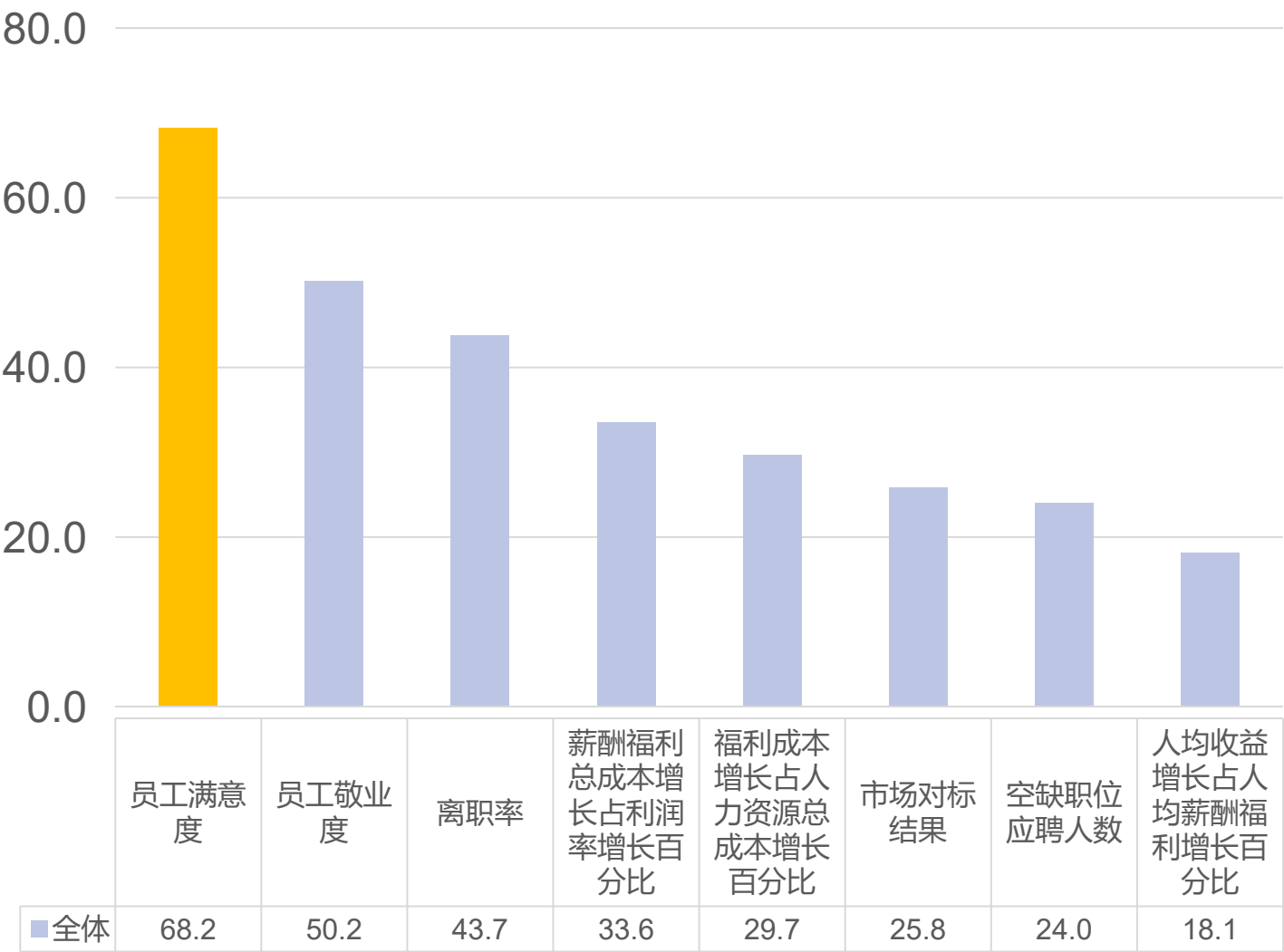
福利管理目的



福利决策考量因素



福利评估指标



外企

更关注“人”，因此福利决策偏重员工体验和留才引才

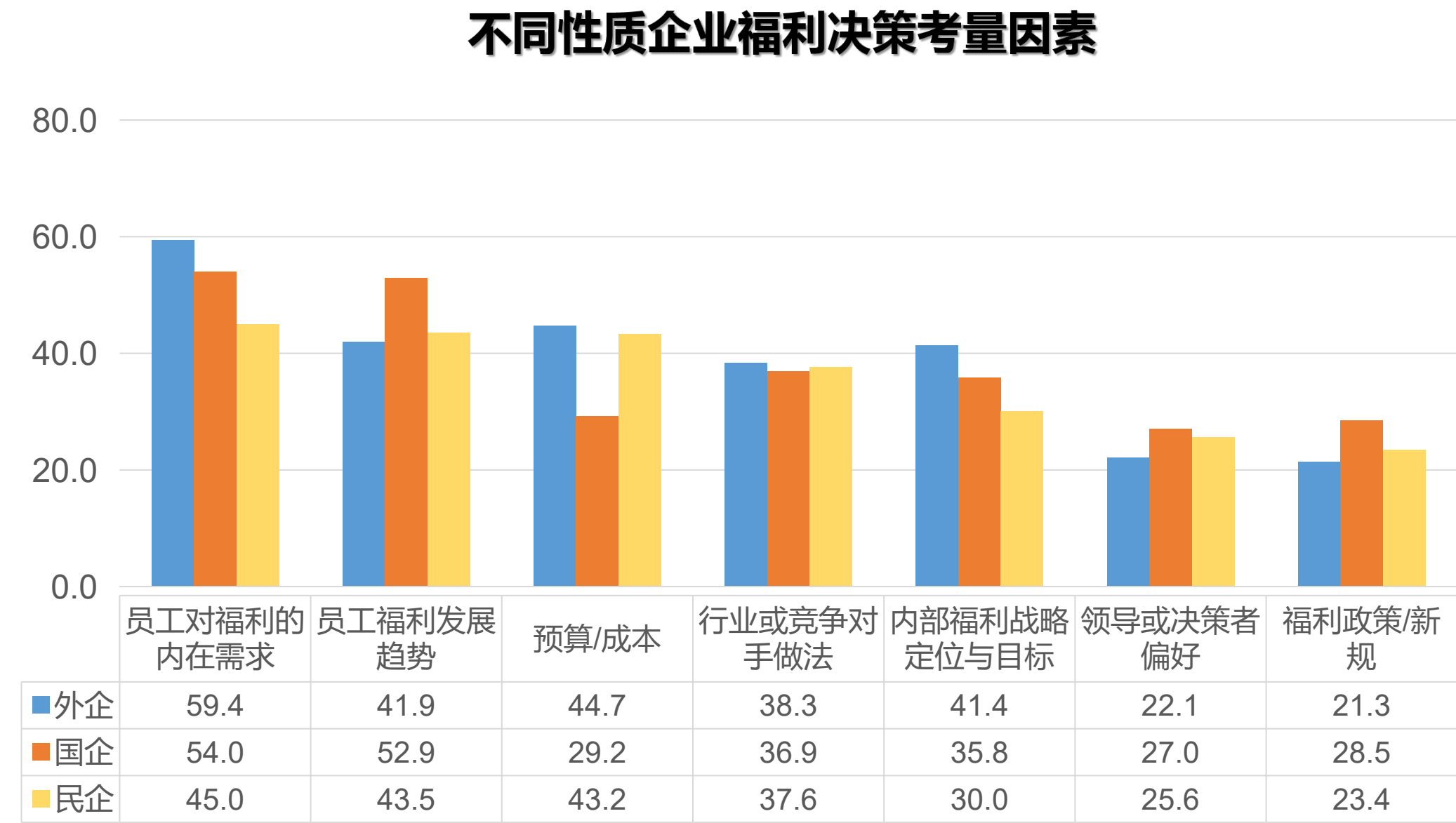
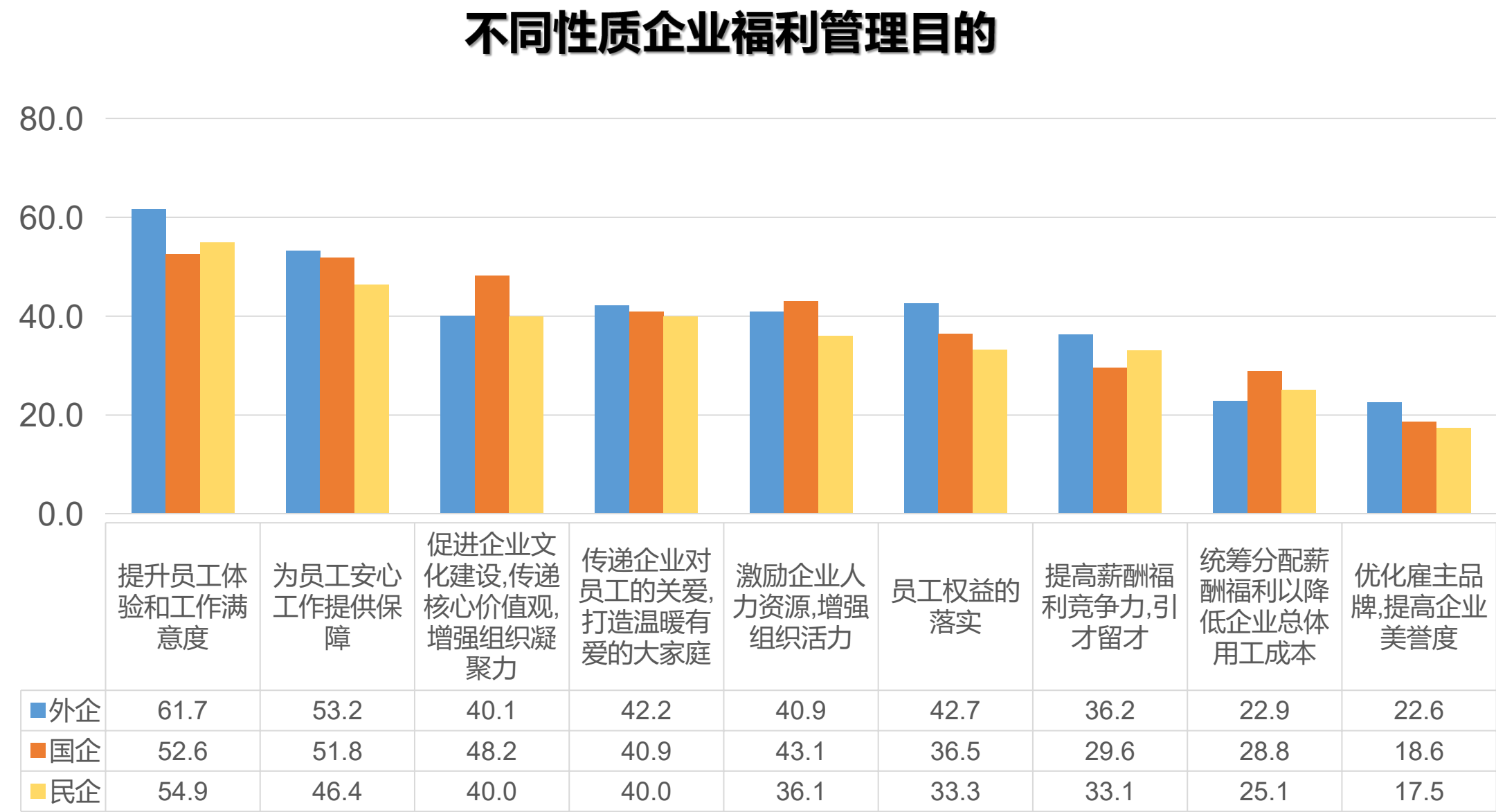
国企

福利决策兼顾企业文化、员工需求、外部变化众多方面

民企

关注员工体验，但福利决策受预算影响大

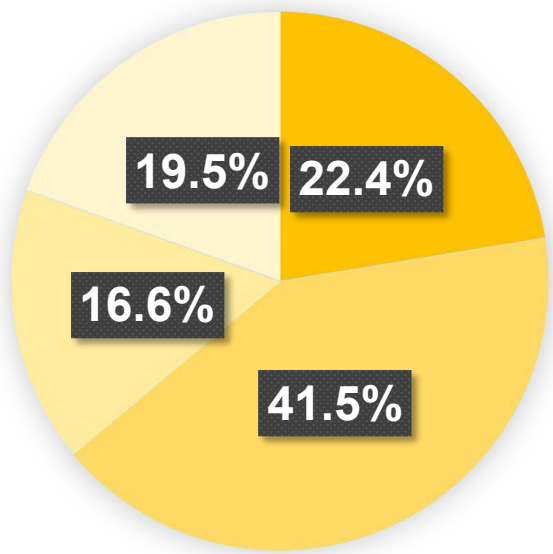
- 结合福利管理目的和决策考量因素，可以看到国企福利管理的统筹把控能力很强，对企业文化、组织活力、员工需求、福利趋势、决策者偏好、福利政策等都能更好兼顾，且福利决策受预算限制最小；
- 外企在员工需求/体验、引才留才方面比国企和民企表现出更高的倾向，体现了外企对“人”的重视，此外，对预算/成本关注度也较高；
- 民企表现比较中庸，不像外企、国企特性明显，从自身来看，呈现“对员工体验比较重视，但福利决策更多受预算限制”的特征。



福利落地层面：企业福利宣导沟通不足（福利管理两大短板之一）

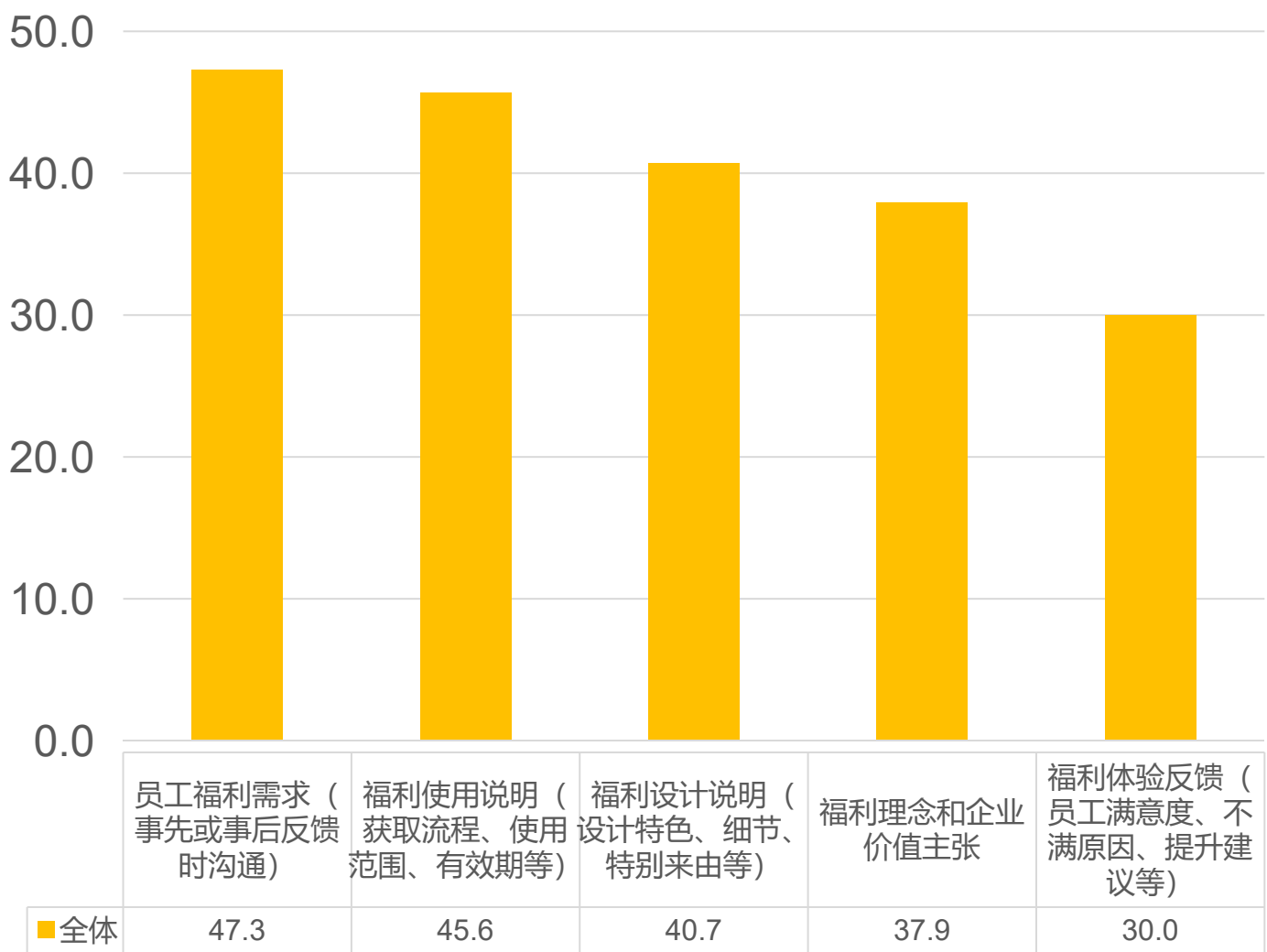
- 企业福利管理一直以来都有两块短板，福利宣导沟通不足就是其中一块；
- 福利宣导对员工福利感知很重要，但大部分企业对此并不重视；重视该环节、有整体福利宣导策略和规划的企业不到四分之一；58.1%的企业仅在福利上线或有需要时才进行基本的宣传沟通；
- 从福利沟通内容来看，偏重福利发放过程中对福利使用说明和设计亮点的介绍，对福利理念的包装和企业价值的宣传有所不足；事后对员工体验的反馈沟通的也比较少；
- 福利宣导方式来看，以线上为主，及时、便捷，触达率高，但氛围比较弱，最常见的是微信群/企业微信群和邮件；线下宣讲的情况不是很普遍，也反映出企业福利宣导/沟通内容比较简单。

福利宣导策略

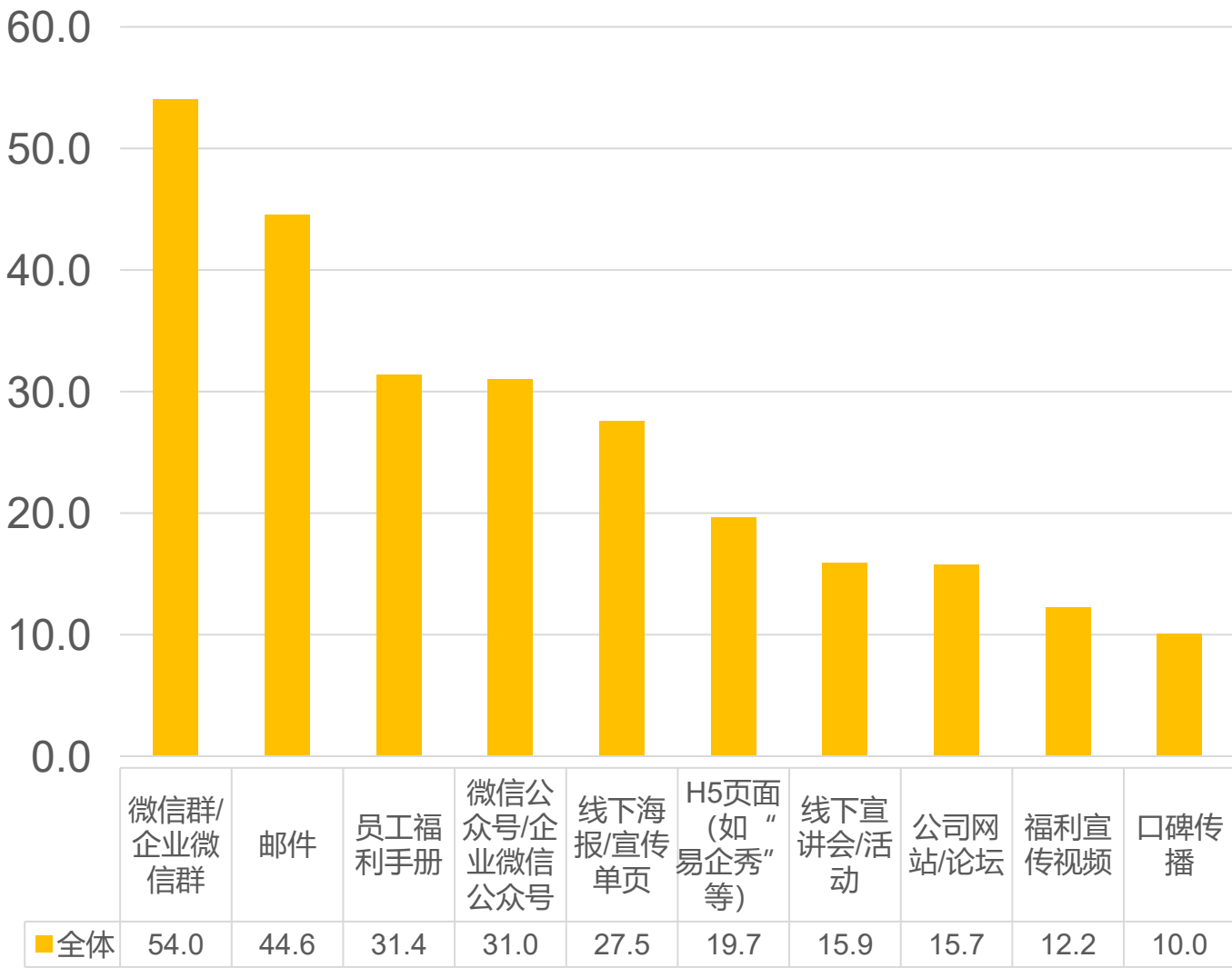


- 有整体福利宣导策略和规划，宣导手段丰富有特色，员工充分了解公司福利政策
- 福利宣导规划比较简单，仅在福利上线时进行基本的宣传沟通，员工关注度一般
- 没有规划，但在需要的时候会通过常规手段进行通知，没有了解过员工知晓情况
- 没有规划，基本不进行宣传沟通

福利沟通内容



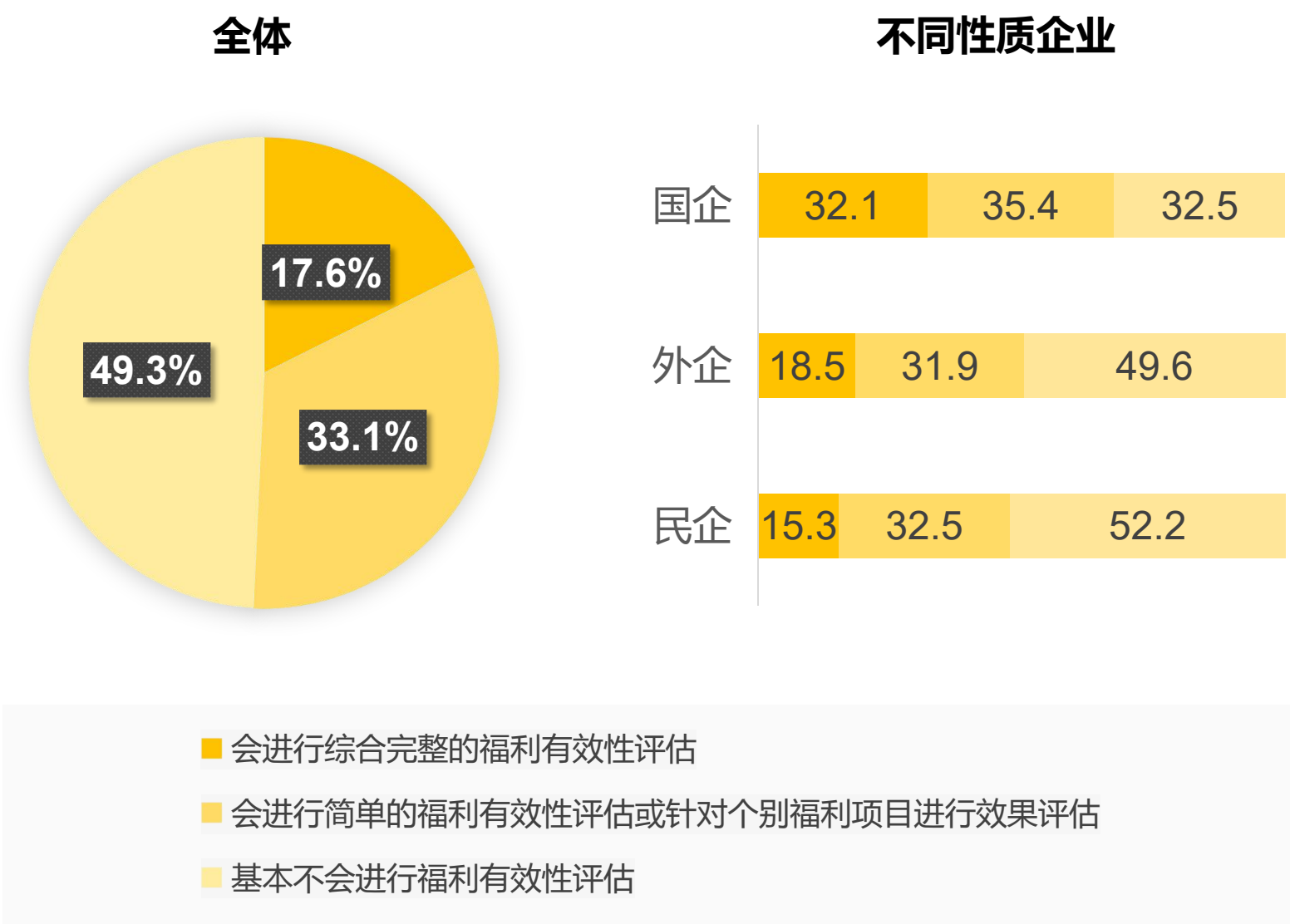
福利宣导方式



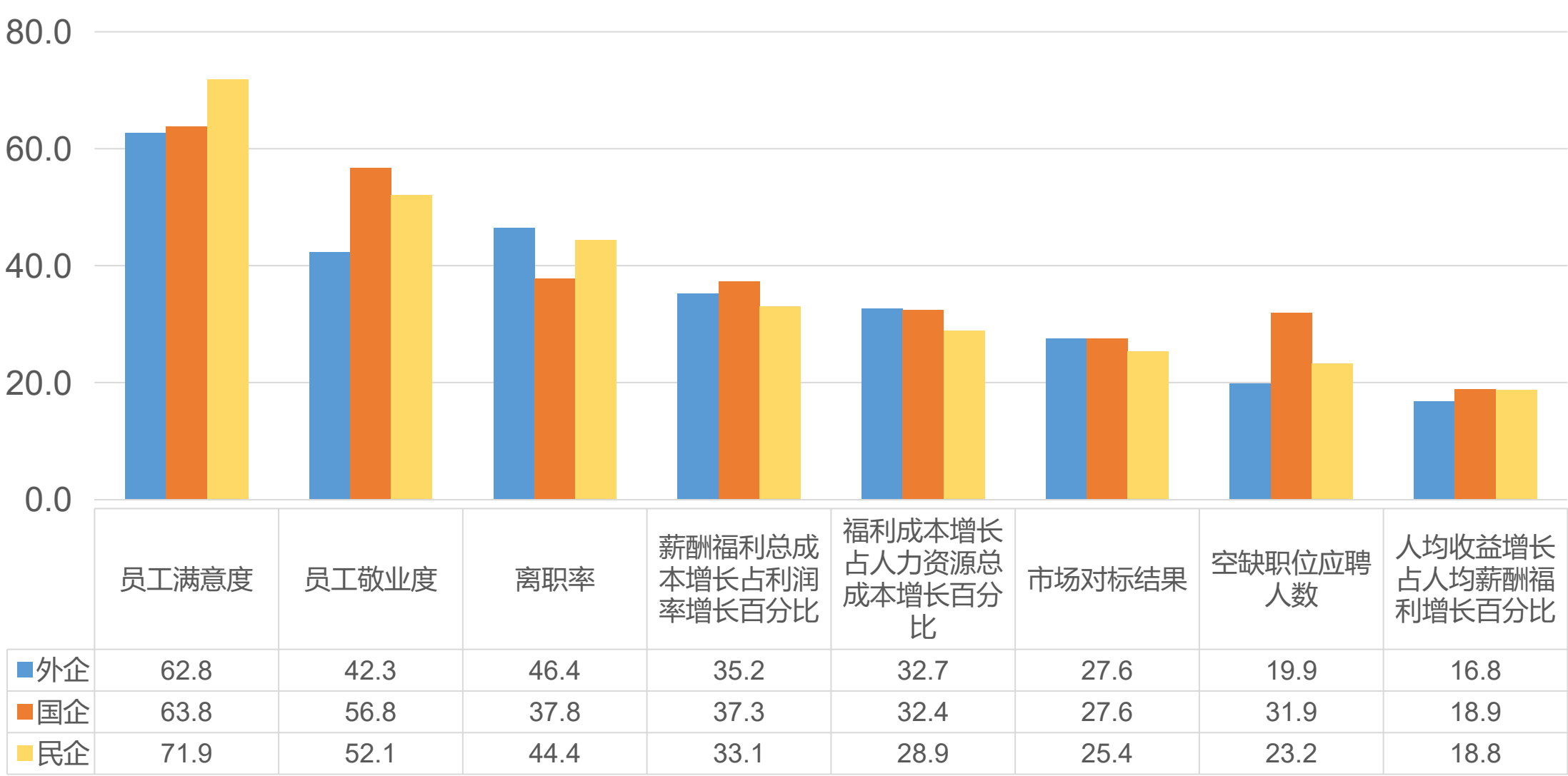
福利实施效果层面：福利有效性评估不足（福利管理两大短板之二）

- 企业福利管理的另外一块短板是福利有效性评估，企业福利实施偏重采购和发放，对实施效果关注度非常不足，调研显示，缺乏评估环节的企业占到近一半；
- 企业进行福利有效性评估，能检验是否达到福利实施的目的，短期来看，能提升下一轮福利决策的科学性，长期来看，一套良性循环的福利系统，能为企业创造更大价值；
- 福利有效性评估维度来看，目前企业比较常用的是员工满意度、敬业度和离职率；民企通过员工满意度评估的情况更普遍，一定程度反映民企评估指标较为单一；外企关注离职率超过员工敬业度；国企在员工敬业度、薪酬福利总成本增长占利润率增长百分比、空缺职位应聘人数三方面的考量要多于外企，国企福利有效性评估相对做得更好。

福利有效性评估现状



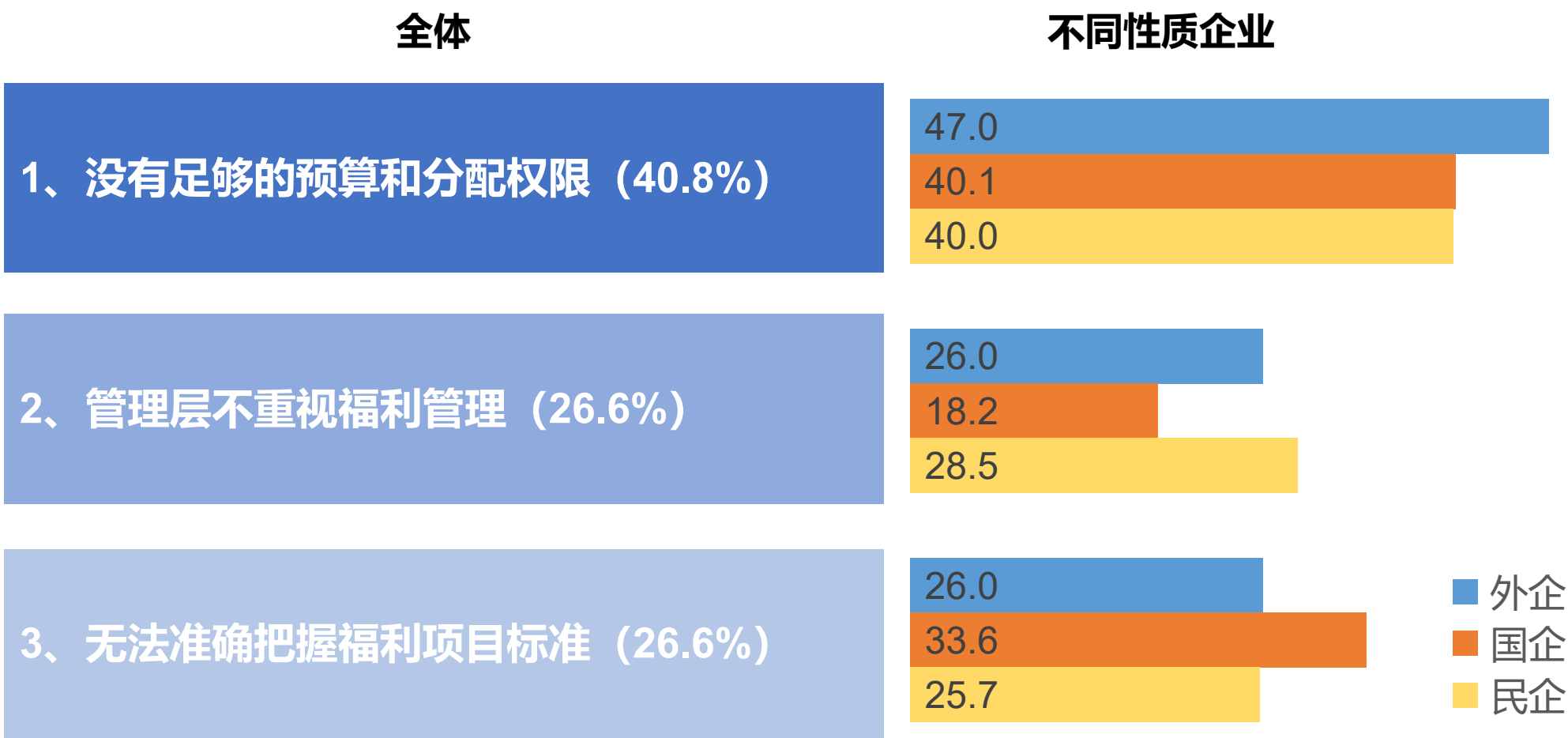
不同性质企业福利有效性评估指标



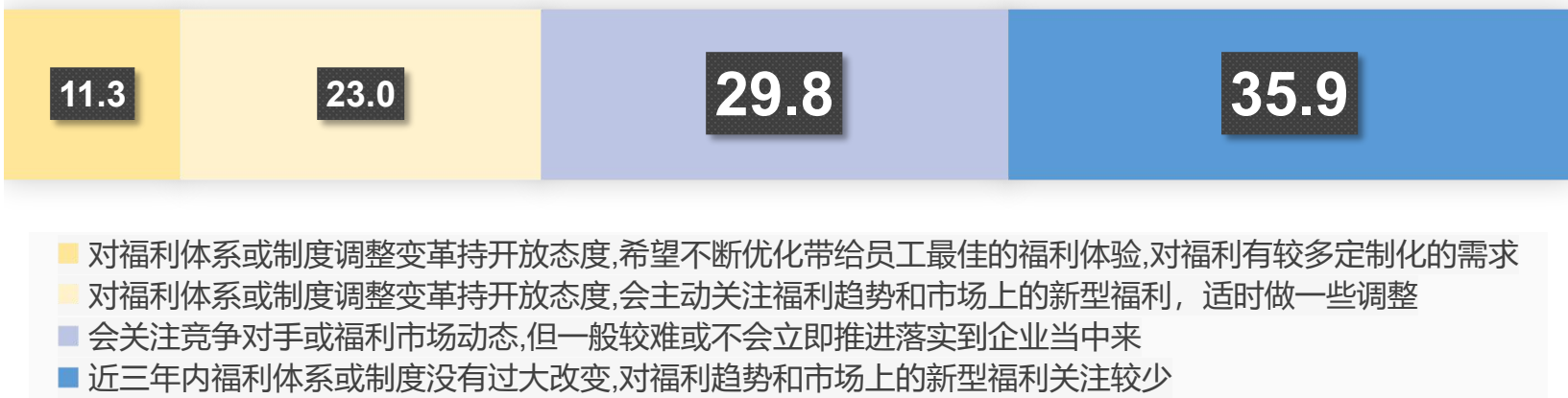
| HR的挑战：福利体系固化，HR发挥空间有限

- HR目前开展福利工作，面临一些更为实际的挑战，最突出的是没有足够的预算和分配权限（40.8%），其次是管理层不重视（26.6%）和无法准确把握福利项目标准（26.6%）；外企在福利预算方面的困扰更突出；民企管理层不重视的比例较高；国企在把握福利项目标准方面有一定挑战，可能源于合规性要求高、层级多标准多；
- 企业福利预算不足、分配受限的本质原因在于企业福利体系固化，在开展项目和发放标准上一般沿袭上一年的做法，HR发挥空间非常有限；调研显示，福利预算相较上年保持不变的企业占到65.6%；对福利体系变革持开放态度的企业仅为少数，而近三年福利体系没有过大改变的企业占到35.9%，另有三成虽然关注外部动态，但很难推动内部的变革；企业对福利变革的态度很大程度上取决于管理层的意志，HR更多时候处于一种心有余而力不足的状态。

企业福利管理面临的挑战 TOP3



对福利变革的态度



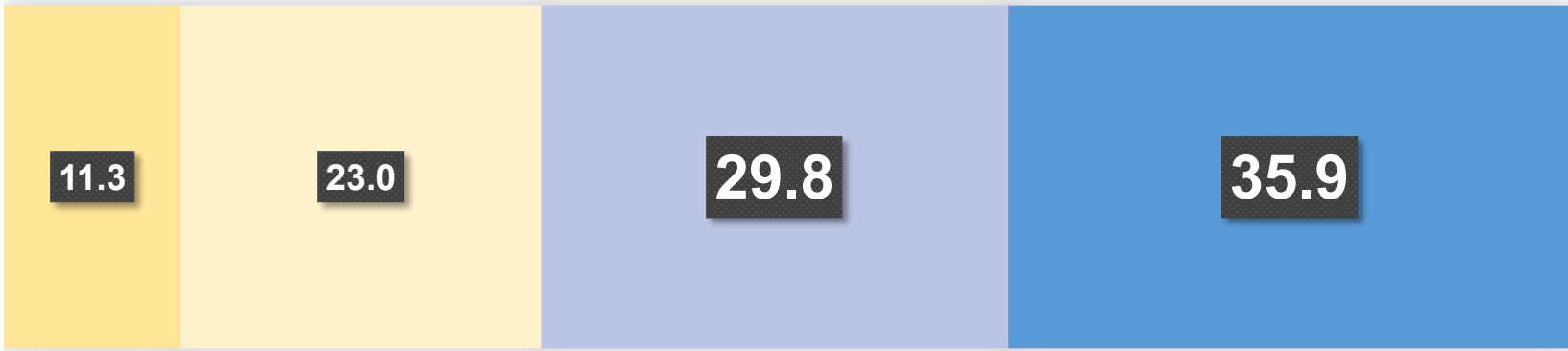
福利预算相较2019年的变化



| HR的机遇：数字化发展刺激企业福利变革

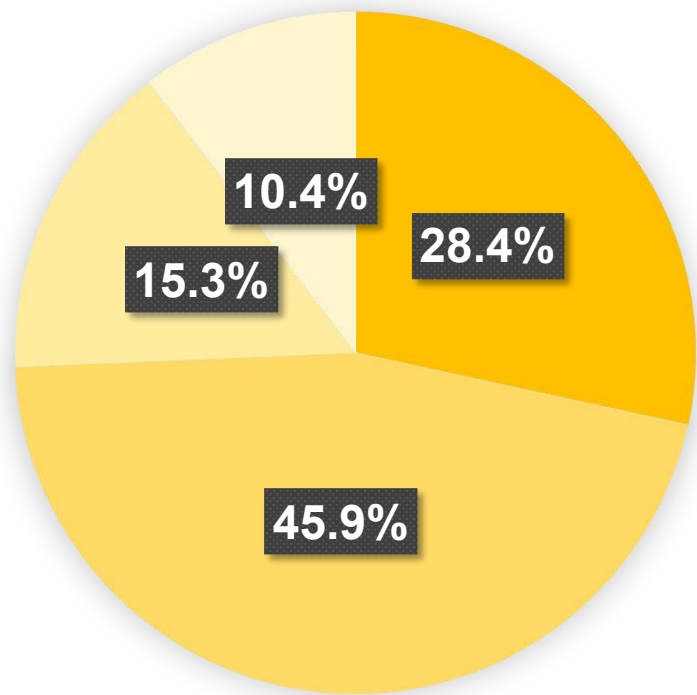
- 虽然大部分企业对变革福利体系意愿不高，但对变革福利实施方式还是持比较开放的态度，7成以上HR表示“很有必要”采用数字化的方式进行福利管理，HR或企业对人力资源数字化转型的必然趋势还是比较敏锐和认同；
- 企业可以借助数字化转型契机，重新审视自身福利在策略、实施流程、未来规划方面的表现，对福利体系适当变革或升级。

对福利变革的态度



- 对福利体系或制度调整变革持开放态度,希望不断优化带给员工最佳的福利体验,对福利有较多定制化的需求
- 对福利体系或制度调整变革持开放态度,会主动关注福利趋势和市场上的新型福利,适时做一些调整
- 会关注竞争对手或福利市场动态,但一般较难或不会立即推进落实到企业当中来
- 近三年内福利体系或制度没有过大改变,对福利趋势和市场上的新型福利关注较少

对“企业是否有必要采取数字化福利管理方式,以提高福利管理效率,改善福利体验,进行数字化决策”的态度

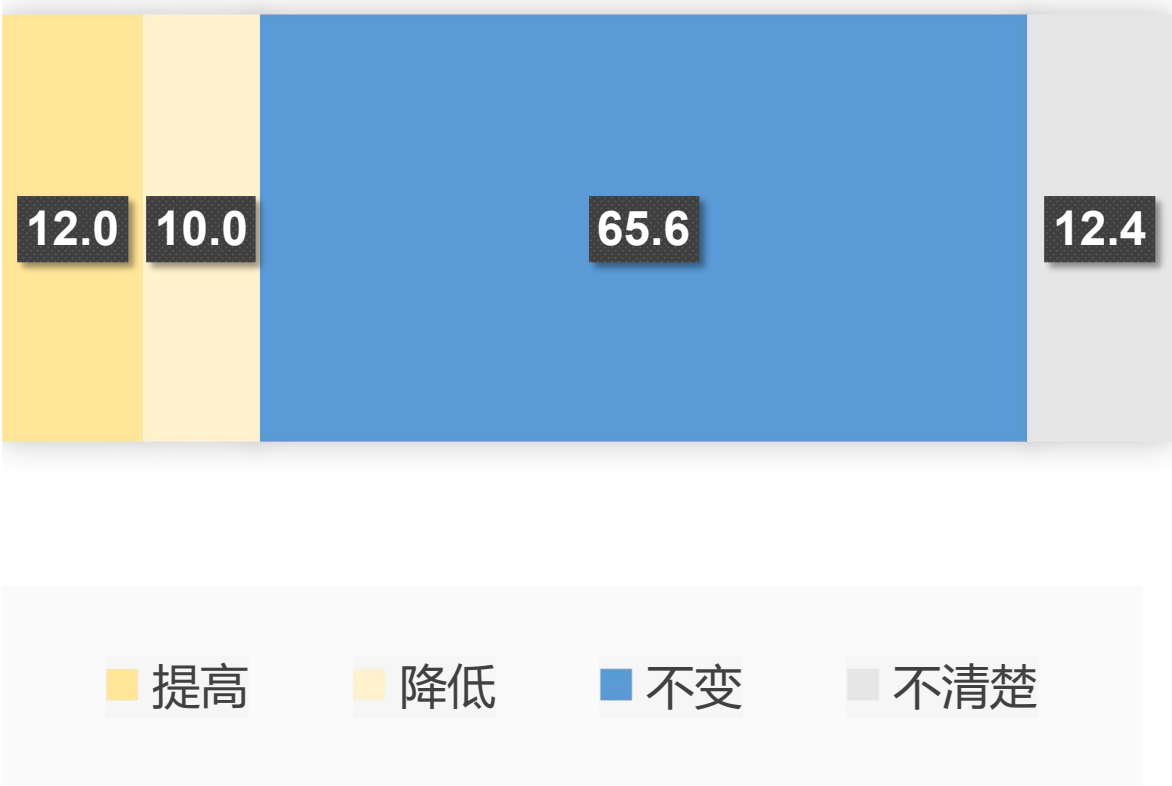


- 是,很有必要
- 是,有一定的必要性
- 没有必要,以人工为主的福利发放和管理方式工作量也不大
- 不清楚,对数字化管理不太了解

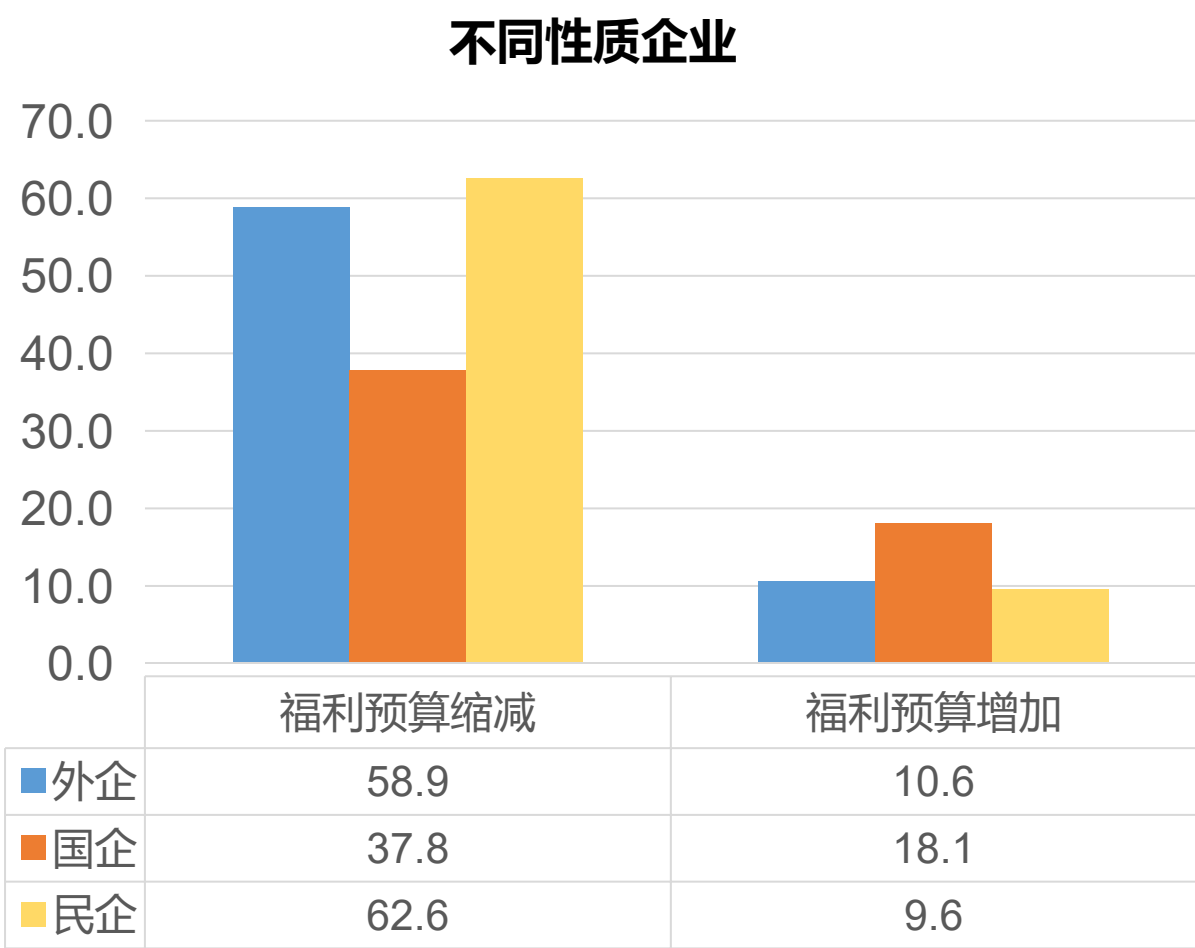
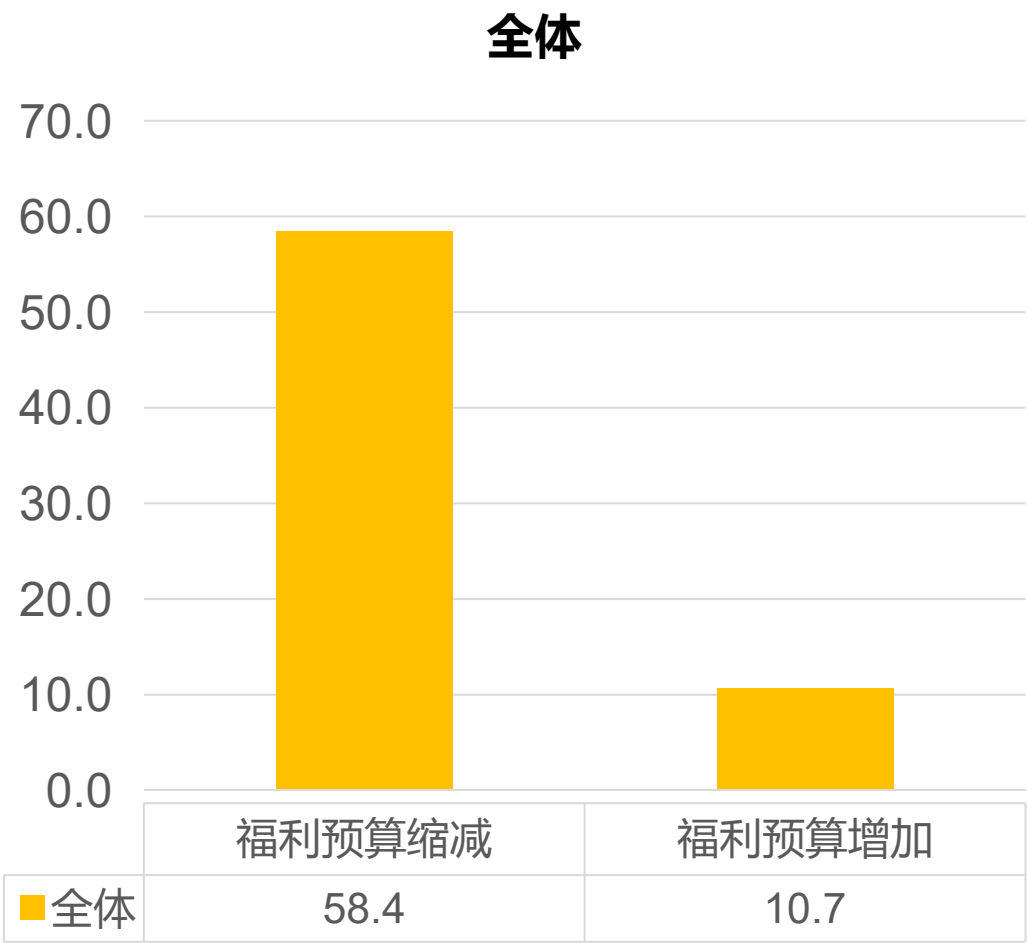
| 突发的外部影响：新冠疫情导致58.4%的企业缩减福利预算

- 如果没有此次疫情的影响，根据年前制定的预算情况，新一年预算与上年保持一致的情况最普遍，占比65.6%，福利预算提升的企业占比12%，预算缩减的企业占比10%；
- 受到疫情冲击后，预算缩减的企业比例大幅上升，达到58.4%；民企这一比例更高一些，国企受疫情的冲击最小。

福利预算相较2019年的变化
(新冠疫情前预算制定情况)



新冠疫情对企业福利预算的影响



| 风向标1： 国企积极求变，在福利领域已明显领先外企和民企

➤ 福利战略与目标达成情况	• 国企有独立完整福利战略并支持福利目标的企业占到70.4%，高于外企（59.4%）和民企（43.1%）
➤ 福利目标	• 国企对塑造企业文化、增强组织活力、统筹分配薪酬福利等目标关注倾向更高，这些方面跟企业整体战略关联更紧密
➤ 福利管理人员配置	• 国企有专门团队或专人负责福利管理的比例为80.6%，高于外企（68.4%）和民企（72.8%）
➤ 福利决策考量因素	• 国企福利决策受预算/成本的限制远小于外企和民企，受员工福利发展趋势的驱动明显高于外企和民企，意味着国企更有余裕进行福利改进和体验提升
➤ 福利有效性评估	• 国企进行福利有效性评估的企业占比为67.5%，高于外企（50.4%）和民企（47.8%）
➤ 福利评估指标	• 国企评估福利效果时，更侧重员工敬业度，对薪酬福利投入增加对利润的贡献的关注度也高于外企和民企，和在福利目标的表现一致，国企对福利是否匹配企业战略更为在意
➤ 对福利变革的态度	• 国企对此持开放态度的企业占比为42%，高于外企（32.1%）和民企（33.3%）
➤ 对福利管理“数字化”的态度	• 国企更愿意拥抱数字化转型，觉得“很有必要”采取数字化管理方式的企业占比为38.7%，高于外企（28.3%）和民企（26.9%）
➤ 福利预算趋势	• 国企福利投入相较上年“提高”的企业占比为21.2%，高于外企（14.9%）和民企（9.7%）
➤ 新冠疫情对福利策略的影响	• 国企抵御新冠疫情风险的能力更强，因疫情缩减福利预算的企业比例为37.8%，远低于外企（58.9%）和民企（62.6%），增加福利预算的比例为18.1%，高于外企（10.6%）和民企（9.6%），在其他企业关怀举措（如发放口罩、健康/医护品、提供疫情险）方面表现也更突出
➤ 提升员工体验的手段	• 国企更看重结合企业文化打造特色福利、将员工关怀延伸至员工家属、引入福利管理平台等员工体验提升手段，与大方向契合
➤ 福利宣导策略	• 国企有整体福利宣导策略和规划的企业占比为34.3%，高于外企（24.9%）和民企（20.1%）

| 风向标2：金融保险业福利管理走在所有行业前面

➤ 福利战略与目标达成情况	• 金融保险业“制定独立福利战略并有效支持或一定程度支持目标达成”的企业占比为61%，仅次于能源/公共事业（63.3%），在所有行业中排第二
➤ 福利目标	• 金融保险业对提升员工体验和满意度、促进企业文化建设、传递企业关爱、激励组织活力等福利目标的关注度都更高，表明该行业重视福利目标的制定，福利统筹规划能力强
➤ 福利管理人员配置	• 金融保险业福利管理“有专门团队负责”的比例为20.1%，医疗业这一比例为18.4%，其他行业都在10%以下，一定程度表明这两个行业在福利管理统筹方面的工作量更多、福利体系更完善
➤ 福利决策考量因素	• 对福利发展趋势、员工福利需求最为看重的行业是金融/保险业，且金融保险业受预算/成本的限制较小
➤ 福利有效性评估	• 金融保险业“会进行福利效果评估”的企业占比为60.4%，在所有行业中排第三
➤ 福利评估指标	• 金融保险业在各指标上的比例都较高，意味着他们的福利评估维度丰富，具体指标来看，在福利支出对利润和人均收益增长的贡献以及福利成本的把控上相较其他行业有更多考量
➤ 政策敏感度	• 金融保险业对政策法规“非常重视”的比例为27.2%，排第一
➤ 对福利变革的态度	• 金融保险业最愿意拥抱福利变革，“对福利变革持开放态度，希望不断优化带给员工最佳福利体验”的比例为23.1%，远超其他行业
➤ 对福利管理“数字化”的态度	• 觉得“很有必要”采取数字化管理方式的企业，也是金融保险业排第一（34.9%）
➤ 福利预算趋势	• 金融保险业福利预算相较上年提升的企业占比为11.8%，居于各行业中间水平，但福利预算下降的企业占比很低，总体行业福利水平还是呈较明显上升趋势
➤ 新冠疫情对福利策略的影响	• 金融保险业受新冠疫情影响相对较小，因疫情缩减福利预算的企业比例在各行业中处于偏低水平
➤ 提升员工体验的手段	• 金融保险业“能关注并一定程度响应员工需求”的企业占比为49.7%，在各行业中排第二
➤ 福利宣导策略	• 金融保险业“有整体福利宣导策略”的企业占比为30.8%，排第一

02

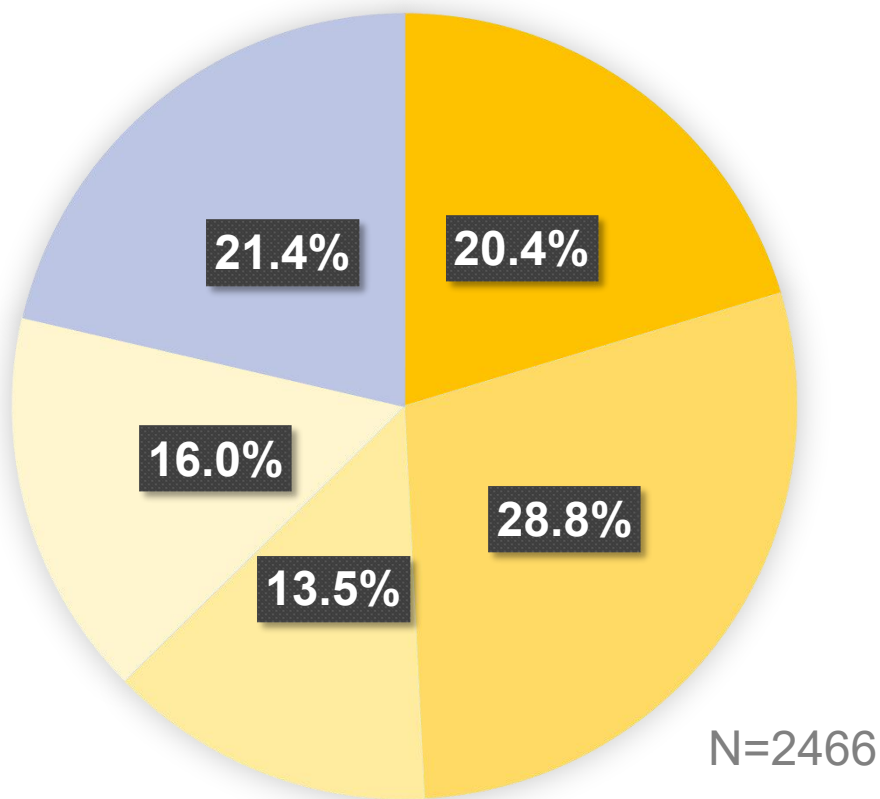
福利管理 现状



福利战略与目标达成情况

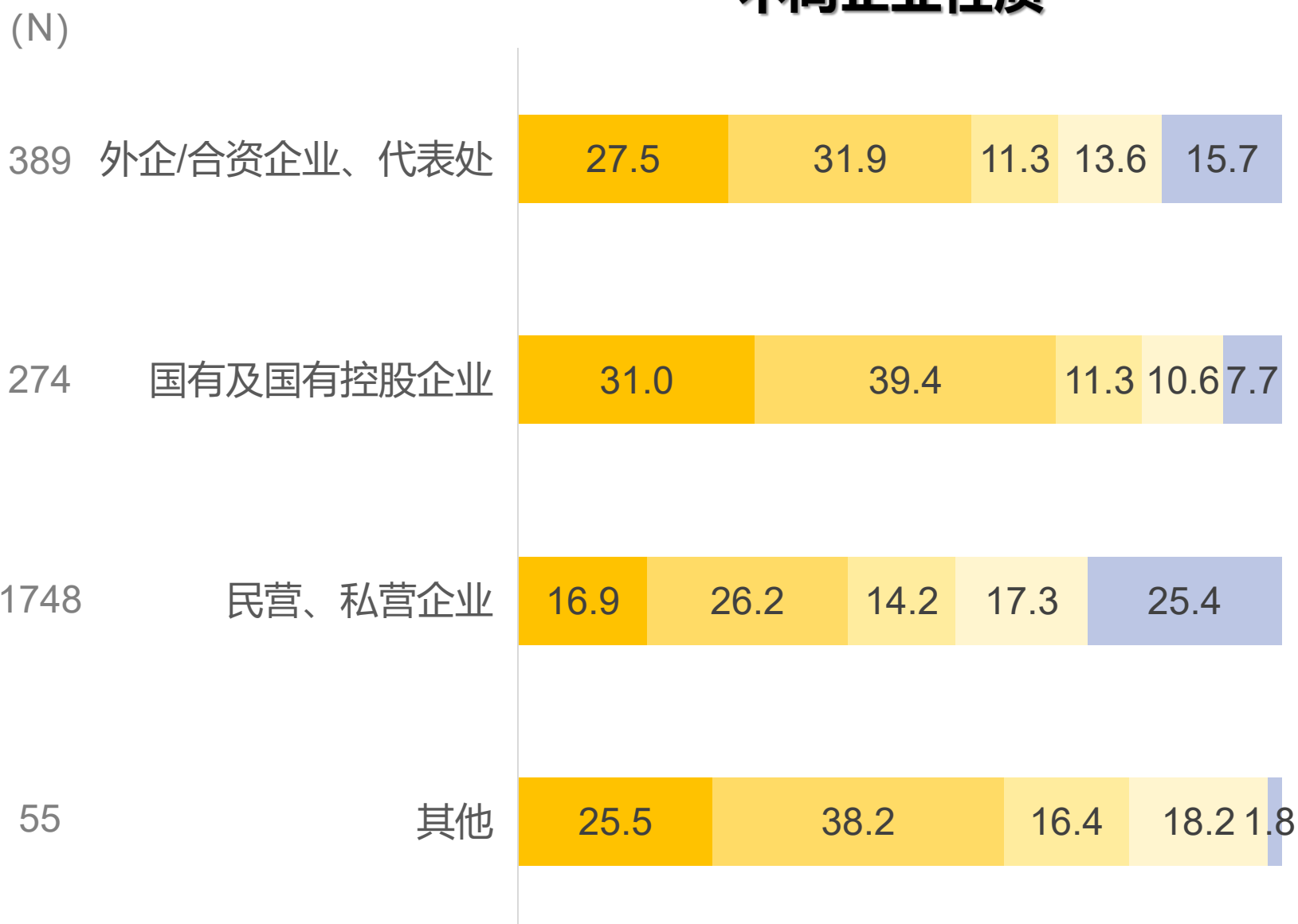
- 调研显示，制定独立完整福利战略的企业占比超60%，这一数据非常可观，另有16%的企业保持传统做法，将福利和薪酬统筹规划，剩余21.4%的企业福利工作比较基础，无明确福利规划。
- 虽然制定福利战略的企业占比很高，但从战略对目标达成的支持来看，能有效支持目标达成的企业仅占2成，无论企业是独立福利战略，还是整体薪酬战略，在战略有效性层面还有很大提升空间。
- 从企业性质的区分来看，福利管理水平从高到低依次是国企、外企、民企；从企业规模来看，随着企业规模的扩大，福利的管理水平也逐步提升，规模在5000人以上的超大型企业，福利战略完善且有效支持目标达成的比例超过40%。

全体

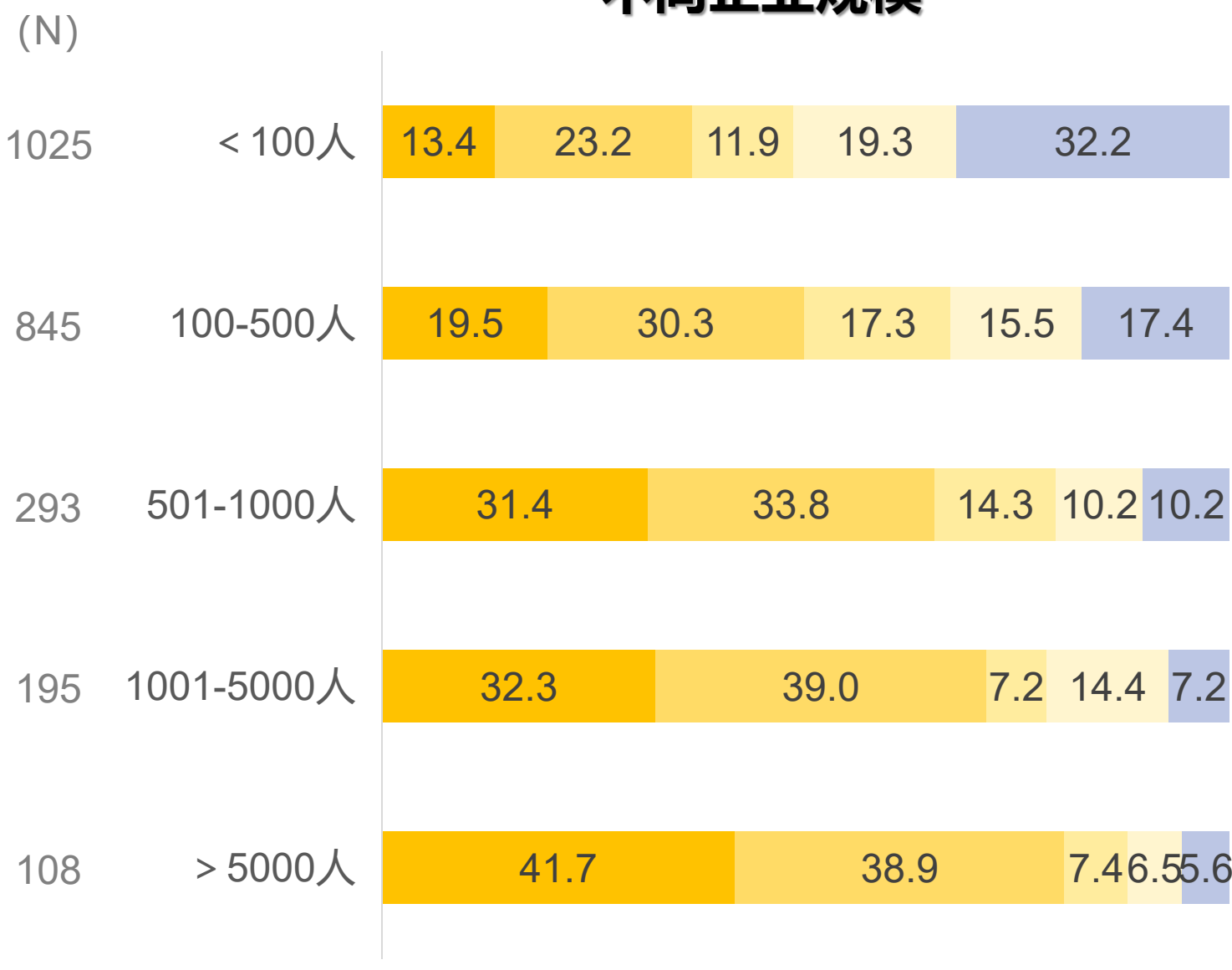


- 有制定清晰完整的福利战略,并且战略能有效支持目标达成。
- 有完整的福利战略,能主导福利设计,一定程度上支持目标达成
- 有完整福利战略,但基本没有贯彻实施,与目标达成关系不大
- 没有独立的福利战略,会与整体奖酬战略合在一起,一定程度上支持目标达成。
- 没有明确的福利规划,福利工作比较基础,按部就班

不同企业性质

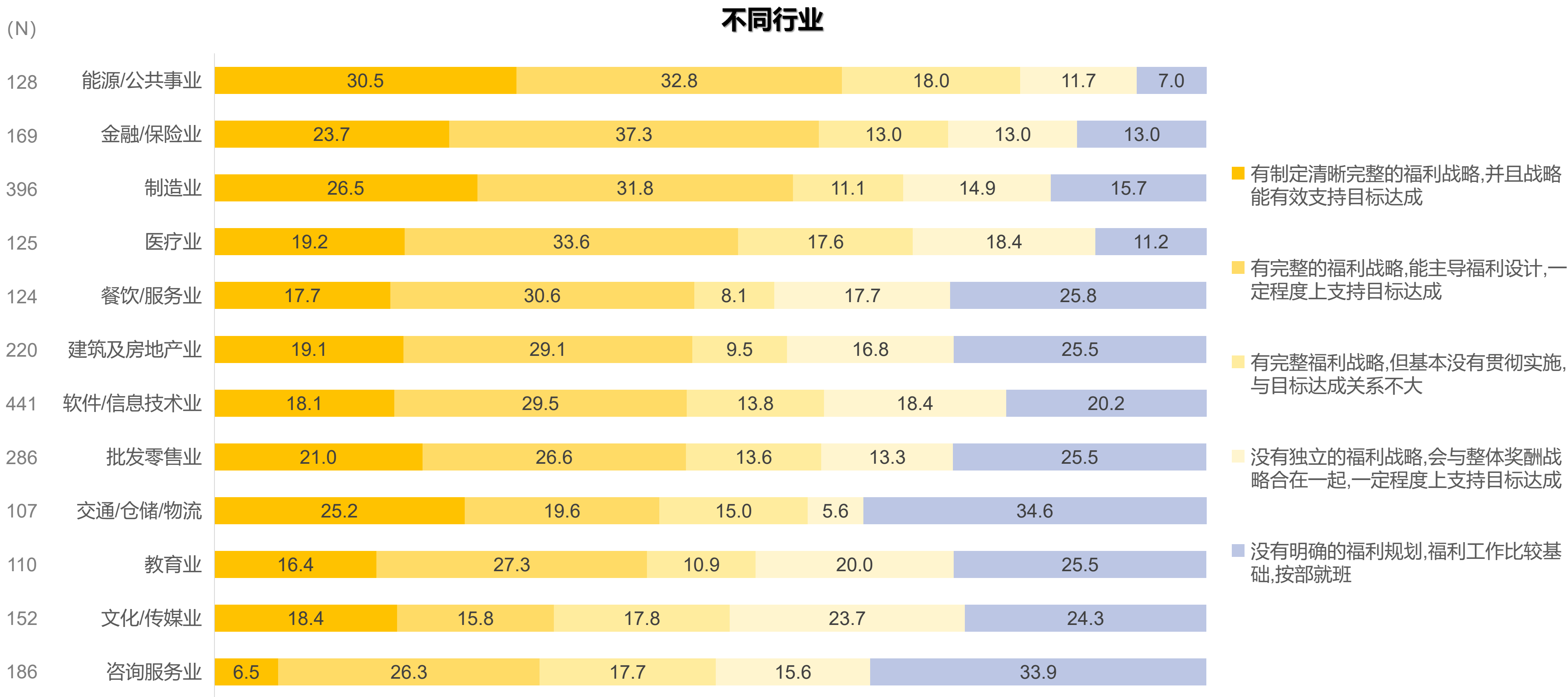


不同企业规模



福利战略与目标达成情况

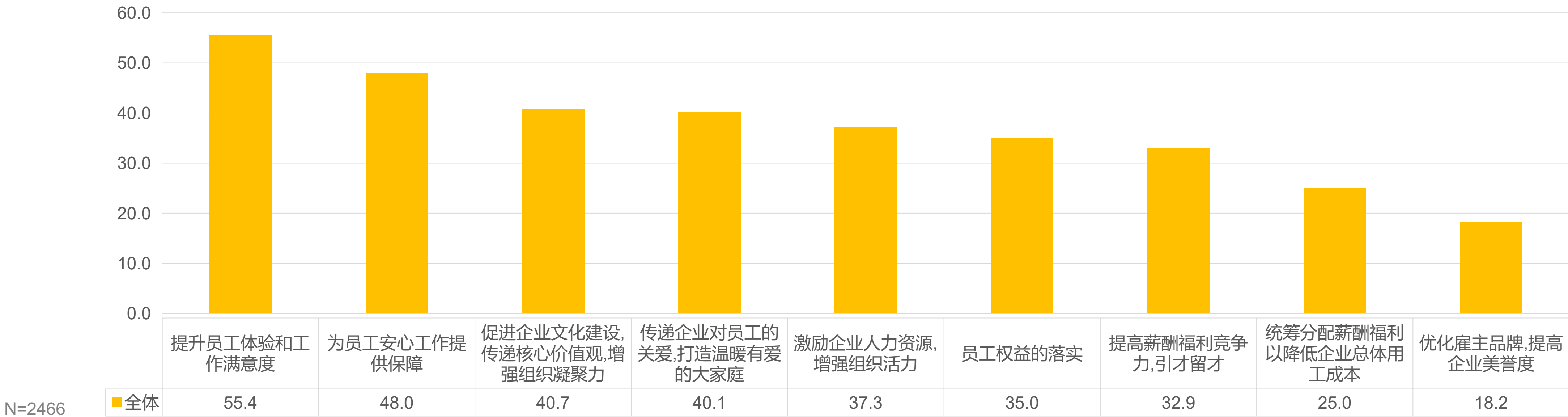
- 分行业来看，能源/公共事业、金融/保险业、制造业在福利战略规划和成效方面表现较好；咨询服务业表现相对最弱。
- 交通/仓储/物流行业的企业差异较大，福利管理水平较高和偏低的企业占比都较高。



福利目标

- 企业发放福利、实施福利管理的目的涉及员工诉求、组织建设、文化建设、人才招聘、人力成本优化等诸多方面，需要兼顾的方面较多，对福利管理统筹能力要求较高，如果企业在这方面能力有限，如福利投入较低或人员配置较少，建议采取明确福利定位的做法，有的放矢，优先满足某一方面的需求。
- 具体目标来看，提升员工体验和工作满意度这一目的相对比较突出，一半以上企业选择该项，其他比重较高、在40%以上的诉求还有保障员工安心工作、建设企业文化和传递企业温暖，而统筹分配薪酬福利以优化人力成本和打造雇主品牌在企业福利目标中的比重偏低；
- 总体而言，企业福利管理表现出以员工诉求为先的趋势，从“被动配置”向“主动经营”转变。

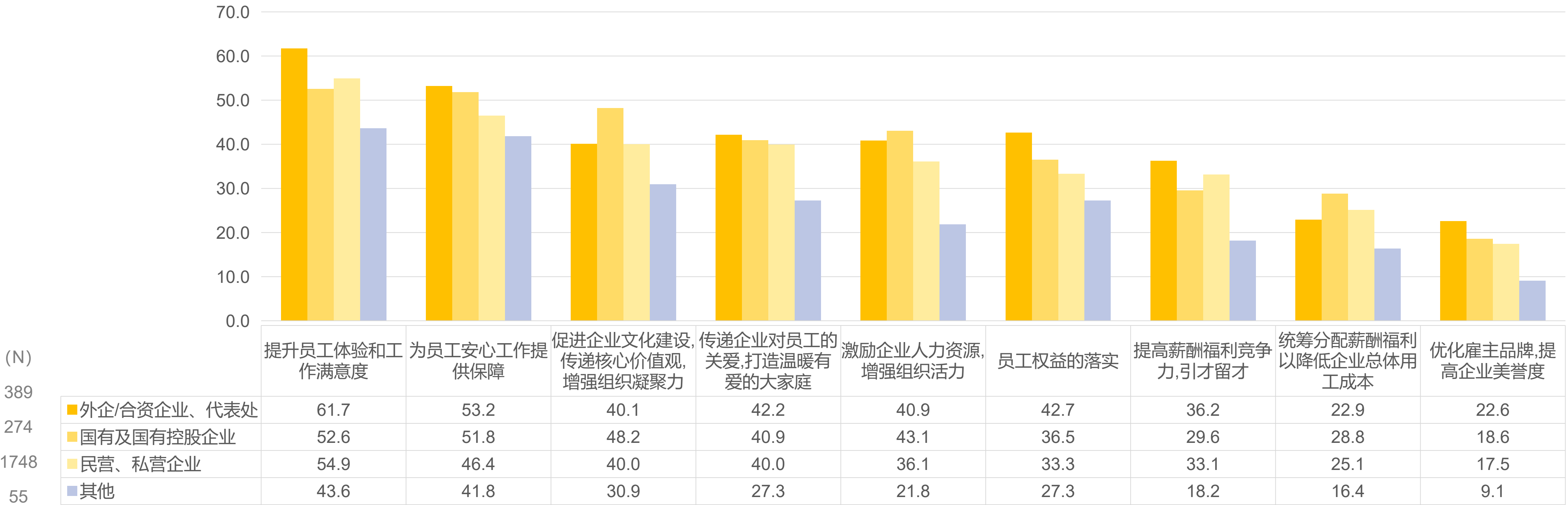
全体



福利目标

- 不同性质的企业比较来看，外企对“员工诉求”（员工体验&满意度、安心工作、员工权益）更为关注；为保持人才竞争优势，外企对福利在引才留才、打造雇主品牌方面的作用也比国企、民企更为看重；
- 国企相对而言对传递核心价值观、激励企业人力资源比较在意；
- 民企表现不是很突出，关注较高的是员工体验和满意度。

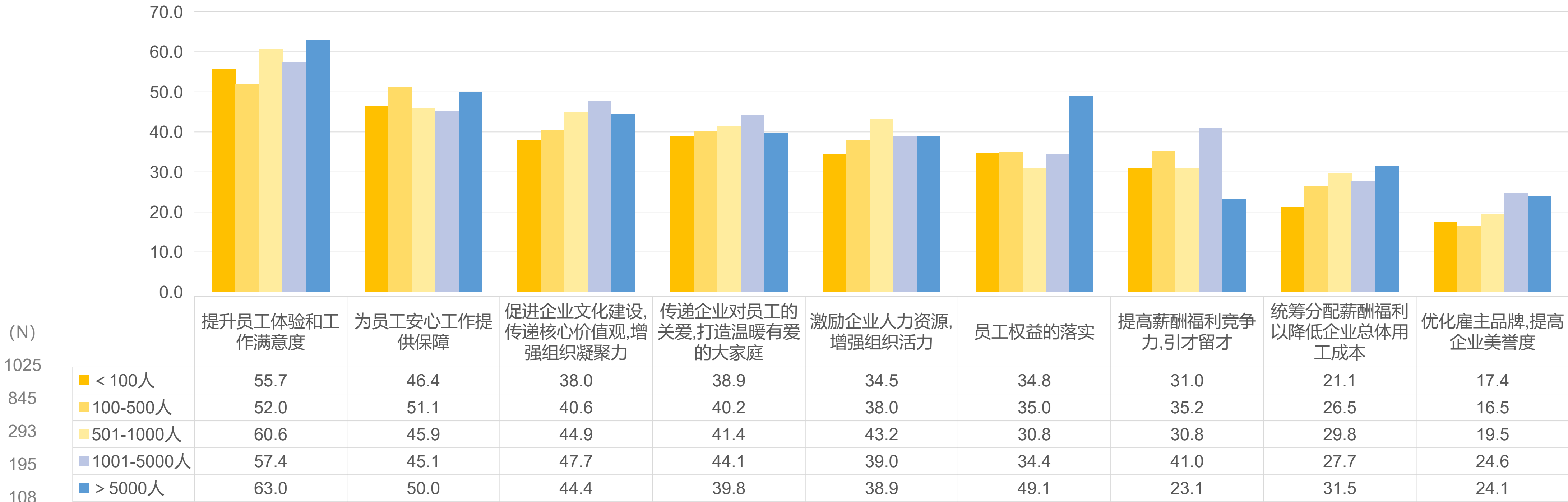
不同企业性质



福利目标

- 分企业规模来看，5000人以上企业对员工诉求最为重视，1001-5000人企业对福利在引才留才方面的关注倾向高于其他规模企业；
- 企业规模越大，优化人力成本的需求越高。

不同企业规模



福利目标

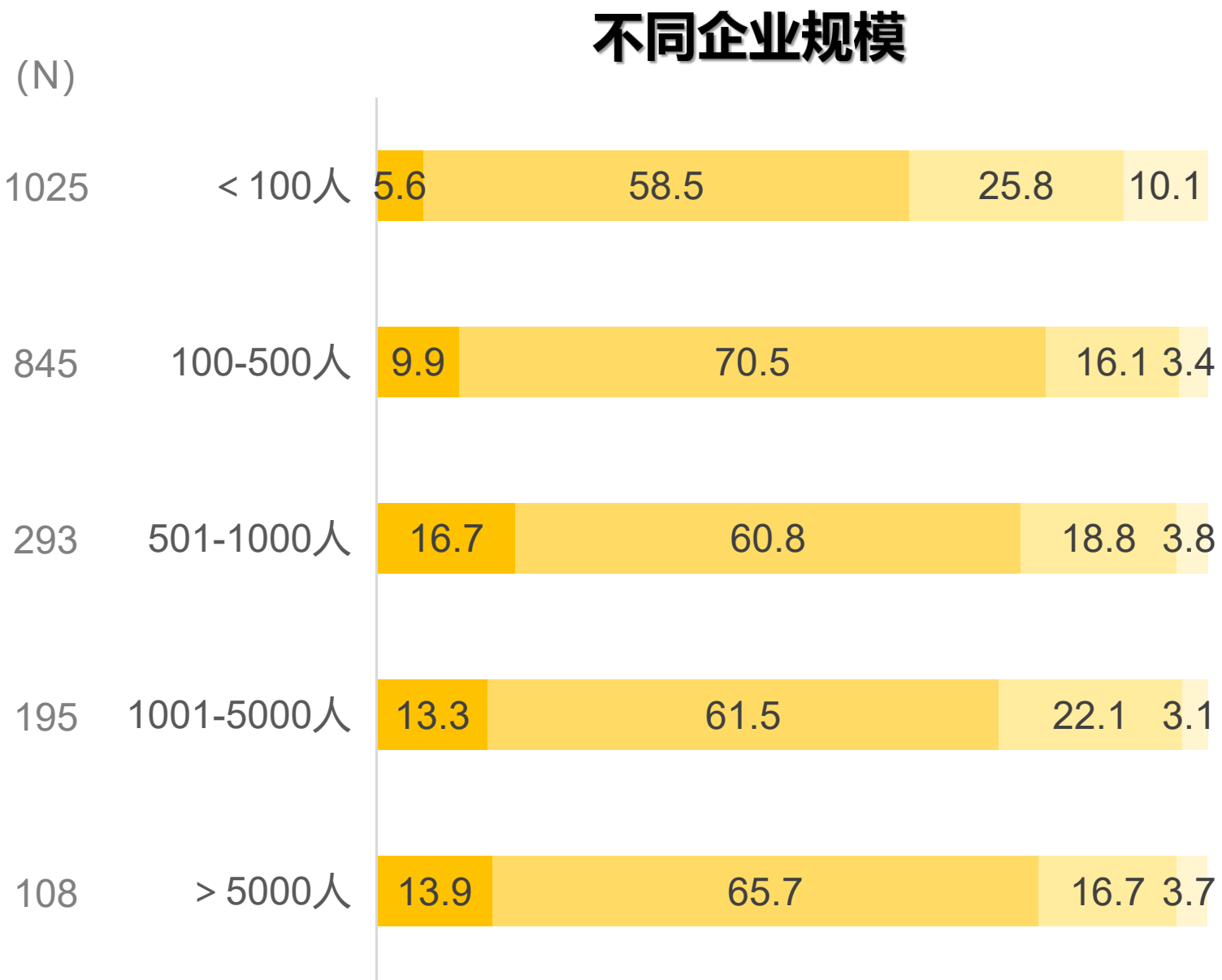
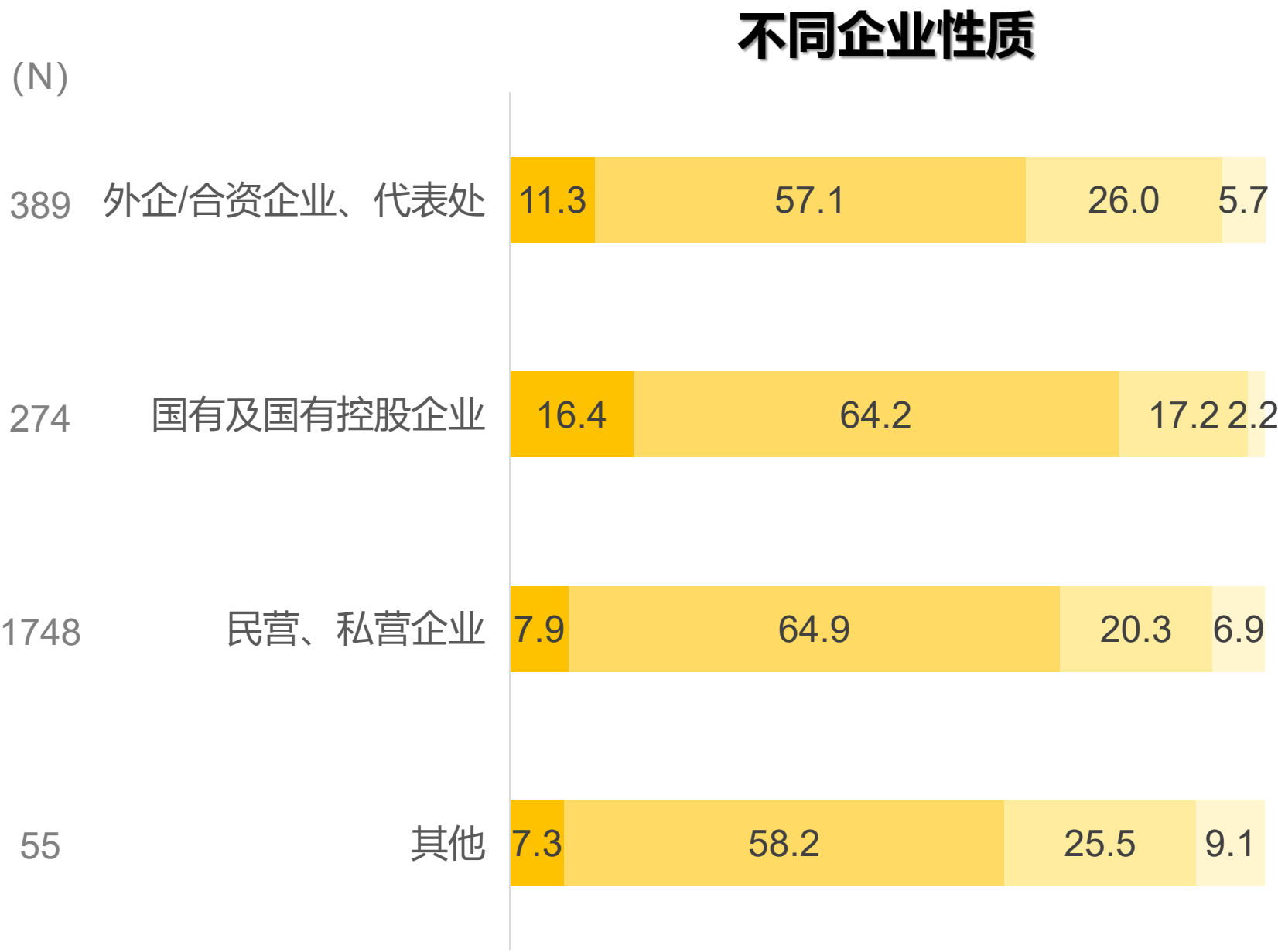
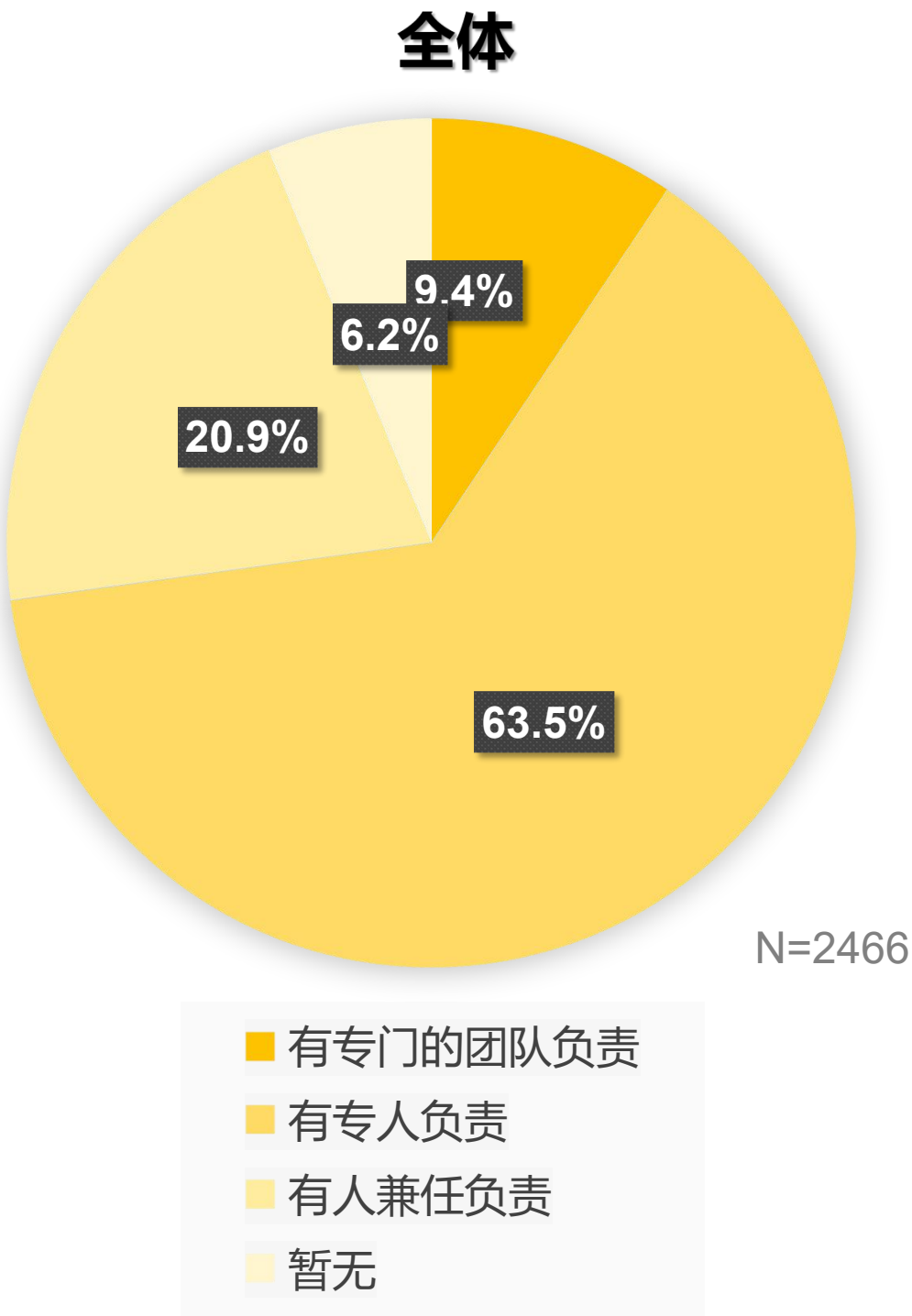
- 从行业差异来看，金融/保险行业在福利目的各方面的比例都较高，尤其在提升员工体验和满意度、促进企业文化建设、传递企业关爱、激励组织活力等方面，表明该行业重视福利目标的制定，福利统筹规划能力强；
- 文化/传媒业和教育培训业在福利目标制定方面表现较弱。

不同行业

(N)		提升员工体验和工 作满意度	为员工安心工作提 供保障	促进企业文化建 设,传递核心价 值,增强组织凝聚 力	传递企业对员工 的关爱,打造温暖有 爱的大家庭	激励企业人力资 源,增强组织活力	员工权益的落实	提高薪酬福利竞争 力,引才留才	统筹分配薪酬福利 以降低企业总体用 工成本	优化雇主品牌,提 高企业美誉度
441	软件/信息技术业	56.6	48.0	41.6	44.8	38.6	33.6	33.9	28.2	20.2
396	制造业	56.2	48.9	41.3	37.0	34.7	39.5	35.7	25.8	20.0
286	批发零售业	51.7	48.6	39.9	39.2	35.3	35.0	28.0	22.0	16.8
220	建筑及房地产业	57.8	48.6	41.7	39.4	39.9	36.2	29.4	20.6	19.3
186	咨询服务业	58.6	52.7	31.2	37.1	33.9	30.6	35.5	18.8	19.9
169	金融/保险业	62.1	49.1	48.5	48.5	46.7	33.1	35.5	20.7	20.7
152	文化/传媒业	49.3	38.2	37.5	35.5	32.9	32.9	28.3	23.7	11.8
128	能源/公共事业	49.2	48.4	40.6	38.3	39.1	38.3	25.0	24.2	13.3
125	医疗业	51.2	52.0	44.8	40.0	47.2	36.0	36.8	30.4	17.6
124	餐饮/服务业	61.0	42.3	43.9	43.9	33.3	39.0	31.7	30.9	17.1
110	教育业	50.0	44.5	38.2	35.5	26.4	27.3	38.2	28.2	12.7
107	交通/仓储/物流	57.9	50.5	36.4	35.5	37.4	33.6	32.7	29.9	19.6

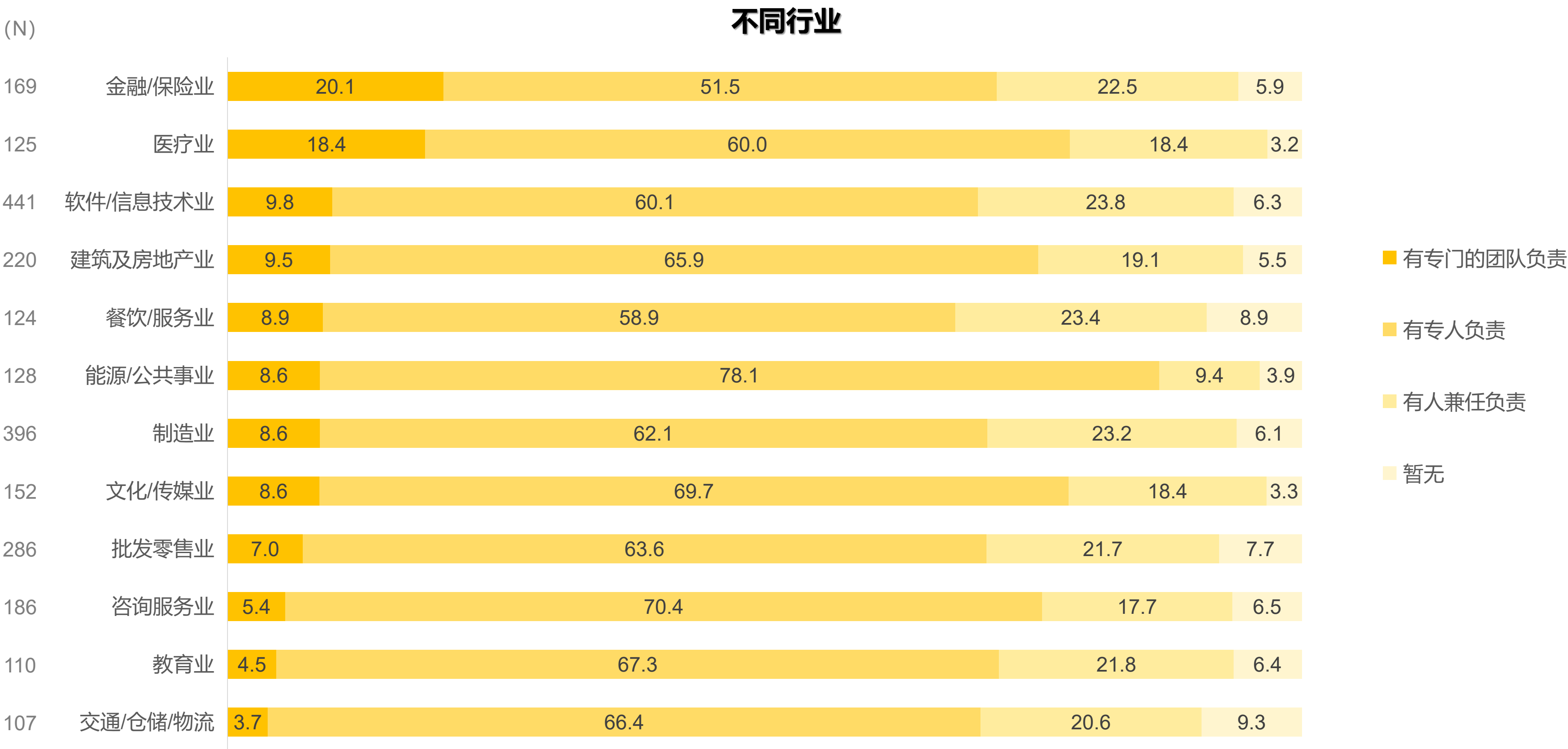
福利管理人员配置

- 调研显示，7成以上企业有专门的团队/人员负责福利管理工作；
- 国企这一比例更高；
- 福利管理人员配置与企业规模一定程度成正比。



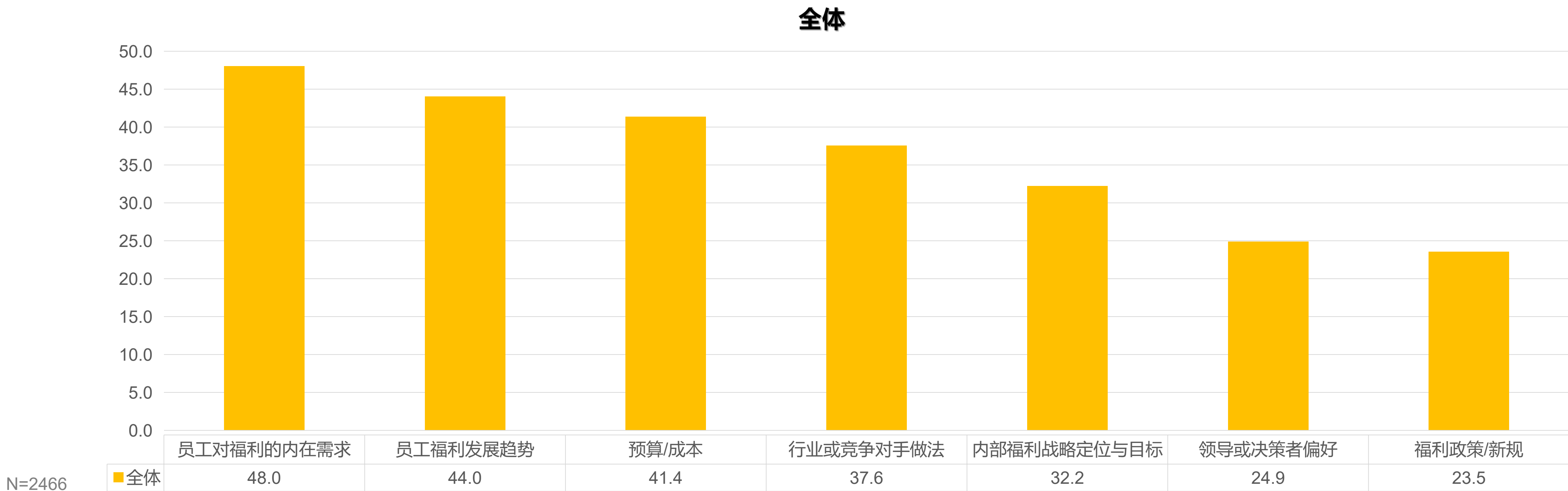
福利管理人员配置

- 分行业来看，金融/保险业福利管理“有专门团队负责”的比例为20.1%，医疗业这一比例为18.4%，其他行业都在10%以下，一定程度表明这两个行业在福利管理统筹方面的工作量更多、福利体系更完善；
- 交通/仓储/物流、教育培训、咨询服务三个行业“有专门团队负责”比例在各行业中偏低。



福利决策考量因素

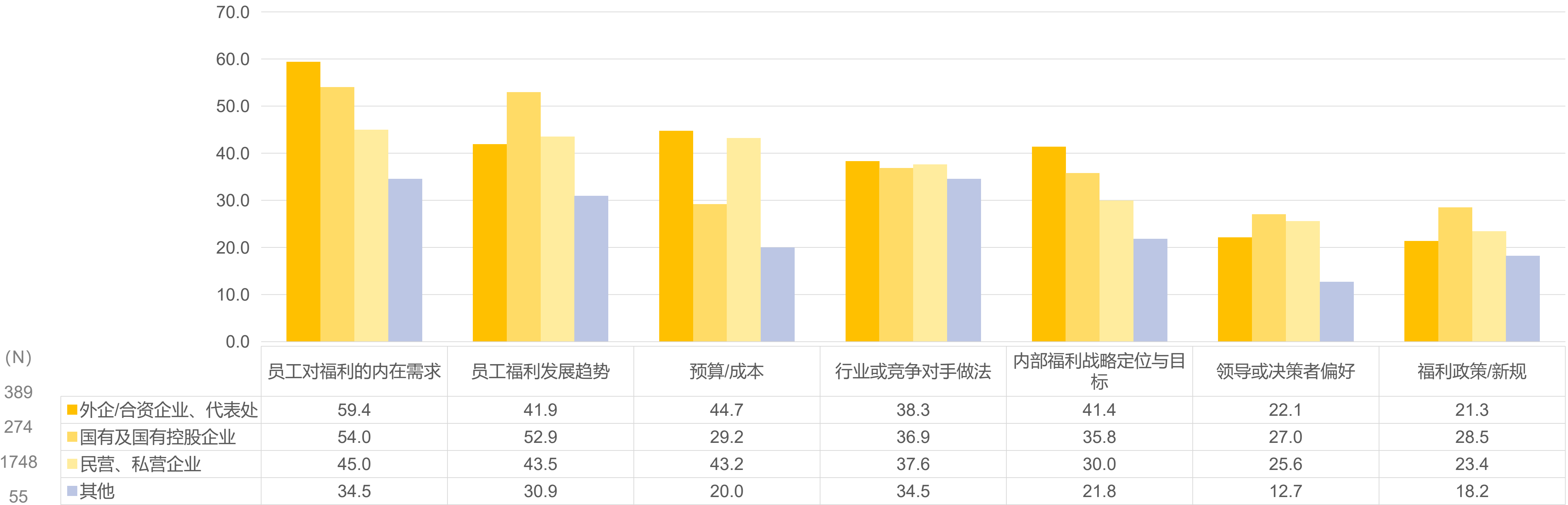
- 企业福利决策受内外部因素共同驱动，调研显示，当下福利决策因素中，比重最高的是员工对福利的内在需求（48%，内部因素），其次是员工福利发展趋势（44%，外部因素）、预算/成本（41.4%，内部因素）、行业或竞争对手的做法（37.6%，外部因素）；
- 企业福利决策越来越从“员工诉求”出发，且外部驱动因素中，企业关注市场发展趋势要超过关注行业或竞争对手已有的做法，也透露出企业对福利工作的态度逐渐由“被动”向“主动”转变；
- 还有一点值得注意：福利决策因素中，内部福利战略定位与目标排序较为靠后，说明企业福利战略与福利决策有所脱节，企业在福利统筹规划及效果把控方面还有很长一段路要走。



福利决策考量因素

- 分企业性质来看，外企对员工福利需求关注度更高，福利决策也更多受到福利战略的指导，且更关注成本把控；
- 国企福利体系相对完善、福利标准也比较确定，因此对预算/成本的关注不是很高，更多关注现有福利施行时的改进和体验提升（对员工福利发展趋势的关注明显高于外企和民企）；
- 民企整体表现不是很突出，但在预算/成本方面的关注还是比较明显的。

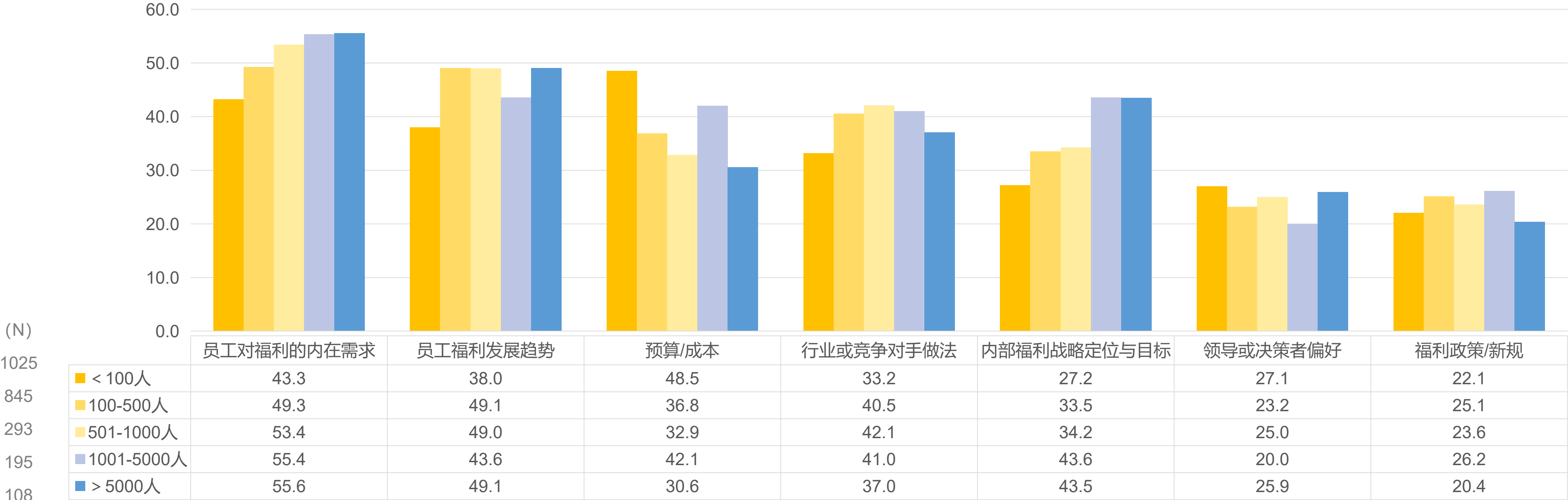
不同企业性质



福利决策考量因素

- 100人以下企业福利决策主要由预算/成本决定；
- 企业规模越大，福利决策越由员工需求和福利战略/目标来驱动。

不同企业规模



福利决策考量因素

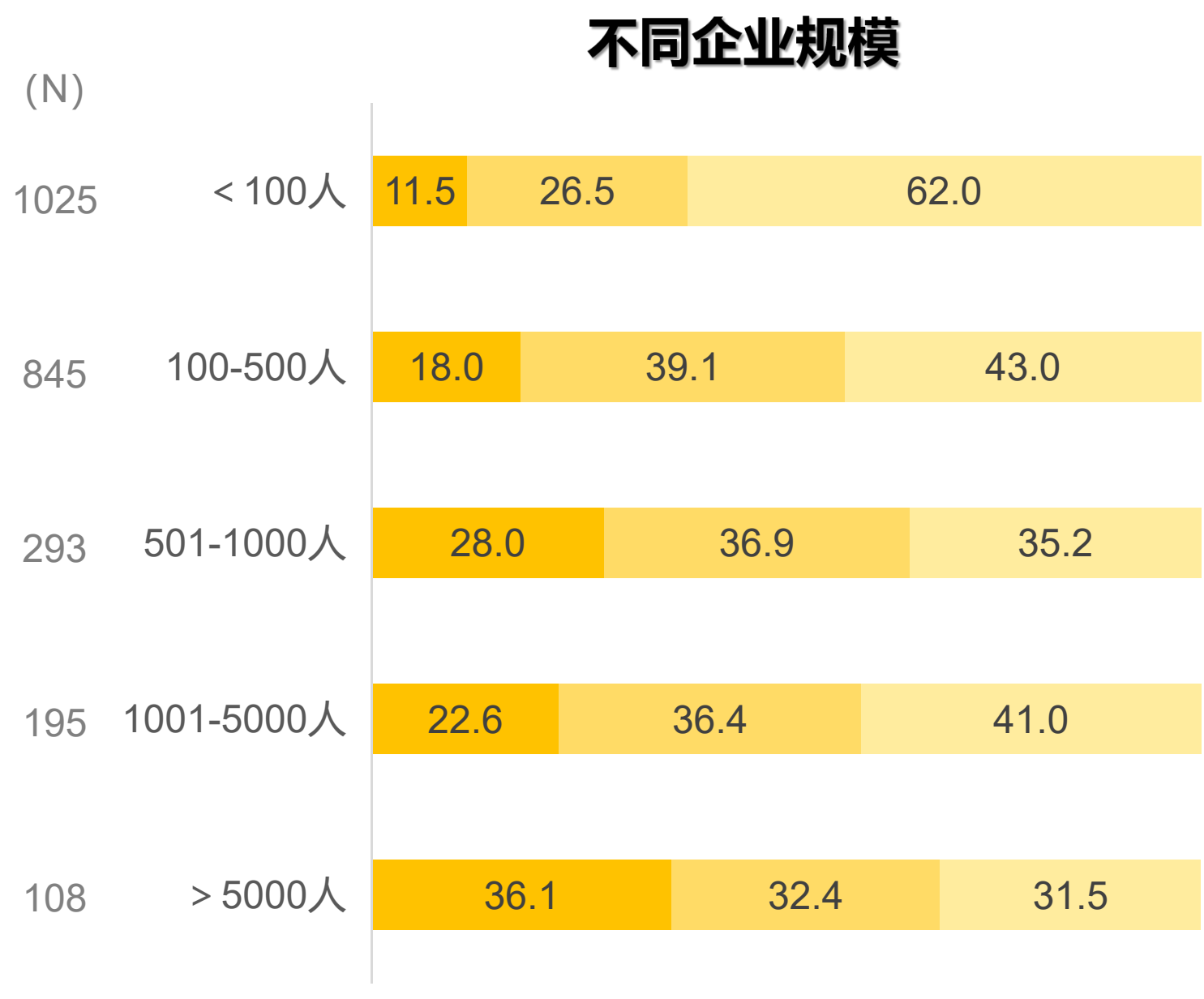
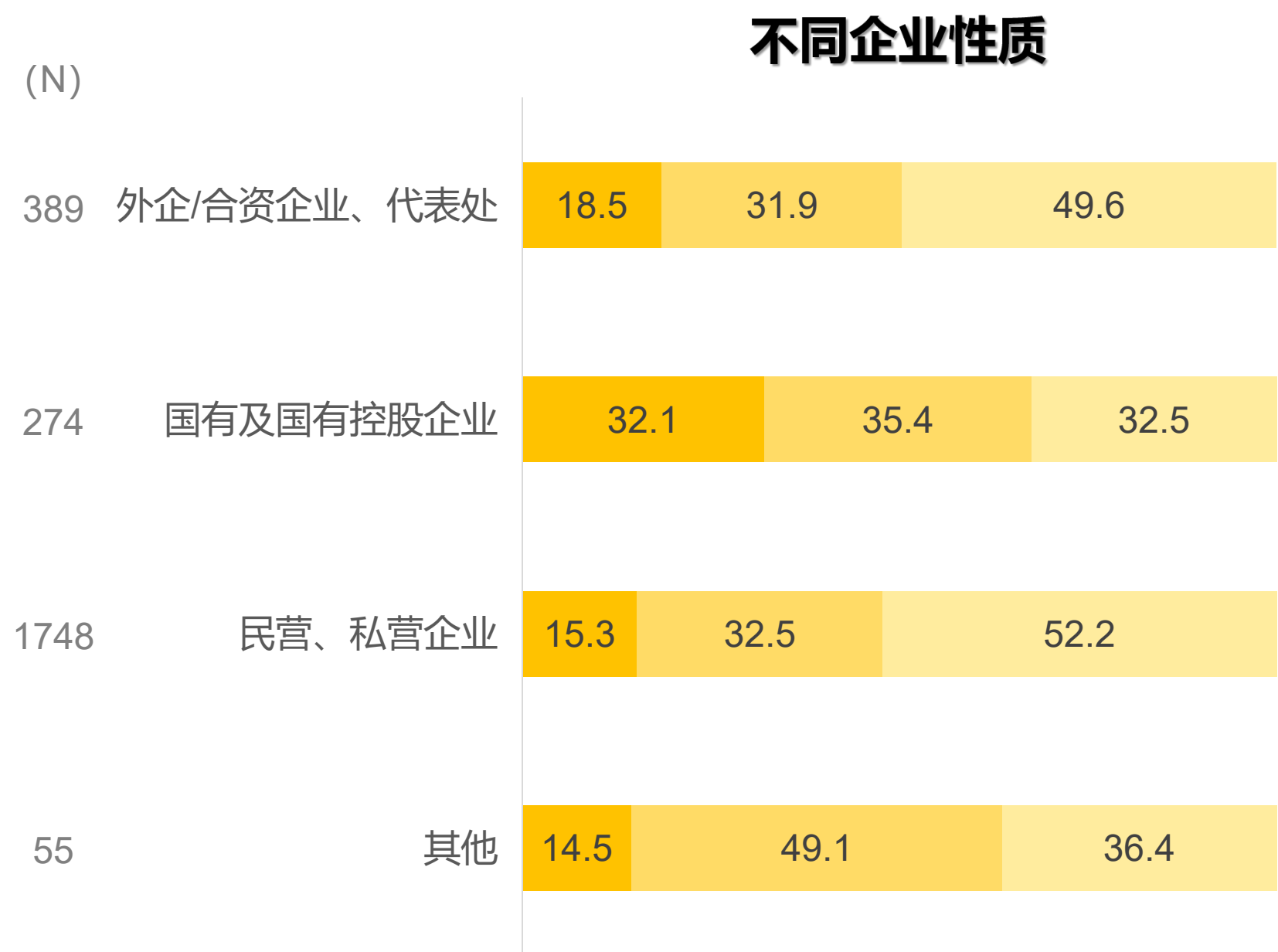
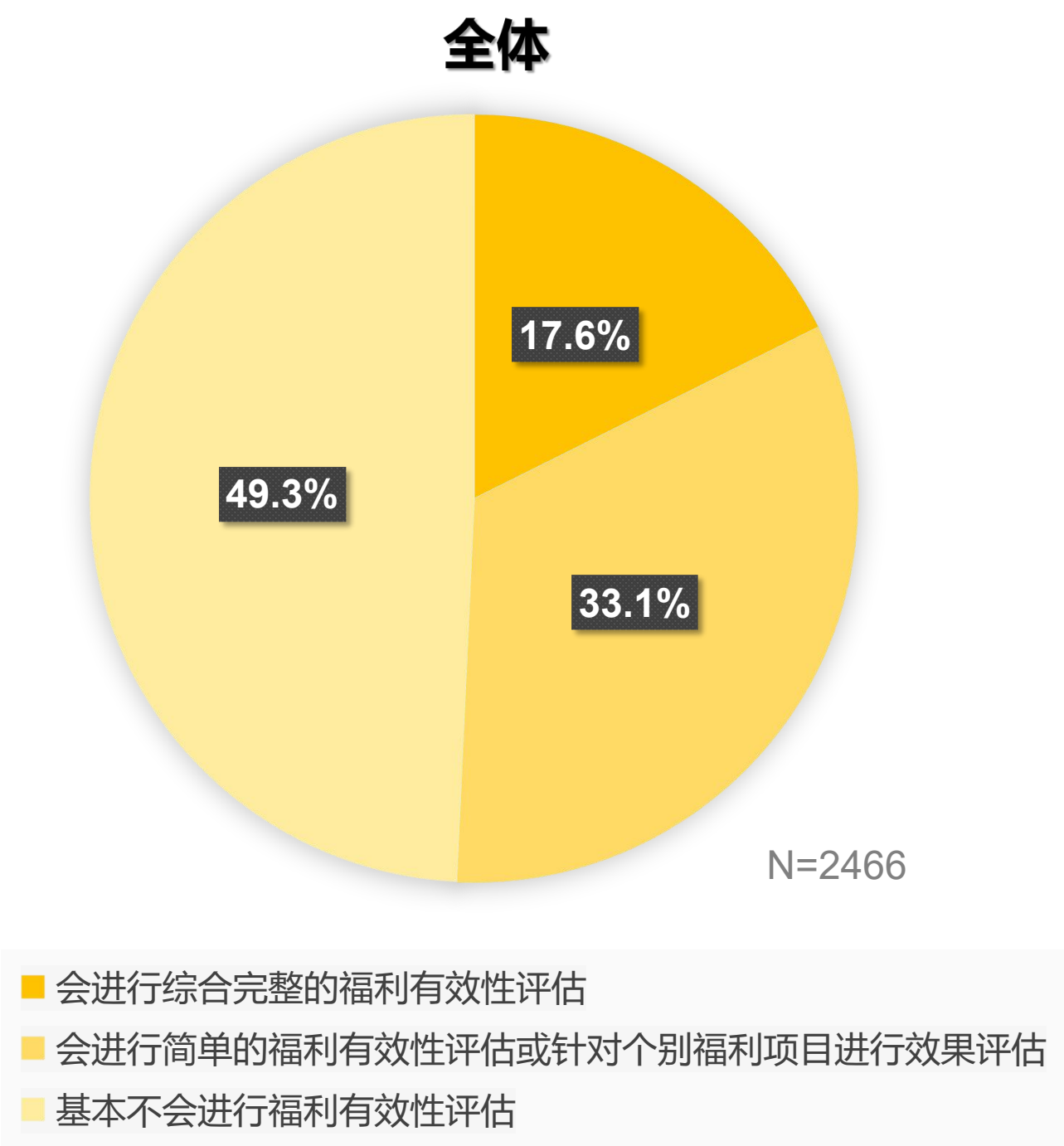
- 分行业来看，对福利发展趋势、员工福利需求最为看重的行业是金融/保险业，其次是医疗行业；
- 此外，医疗行业人才竞争激烈，福利决策考量的一个重要方面是薪酬福利竞争力；
- 咨询服务业和餐饮/服务业则更多考虑福利预算/成本。

不同行业

(N)		员工对福利的内在需求	员工福利发展趋势	预算/成本	行业或竞争对手做法	内部福利战略定位与目标	领导或决策者偏好	福利政策/新规
441	软件/信息技术业	48.8	45.1	41.5	34.2	34.5	25.9	24.3
396	制造业	54.9	43.5	41.5	41.0	38.2	22.8	19.2
286	批发零售业	49.3	39.9	37.1	38.8	30.1	23.4	17.5
220	建筑及房地产业	50.9	39.1	44.5	35.9	25.9	26.4	29.5
186	咨询服务业	41.1	38.9	52.4	34.6	21.6	21.1	25.9
169	金融/保险业	58.6	60.9	39.6	36.7	37.9	25.4	26.6
152	文化/传媒业	34.9	46.7	42.8	31.6	27.0	27.6	25.0
128	能源/公共事业	46.1	49.2	30.5	44.5	28.1	24.2	22.7
125	医疗业	52.8	53.6	36.0	52.0	40.8	23.2	23.2
124	餐饮/服务业	46.8	34.7	50.8	40.3	29.8	30.6	29.8
110	教育业	31.8	30.0	38.2	34.5	28.2	25.5	22.7
107	交通/仓储/物流	40.2	45.8	39.3	30.8	37.4	29.9	21.5

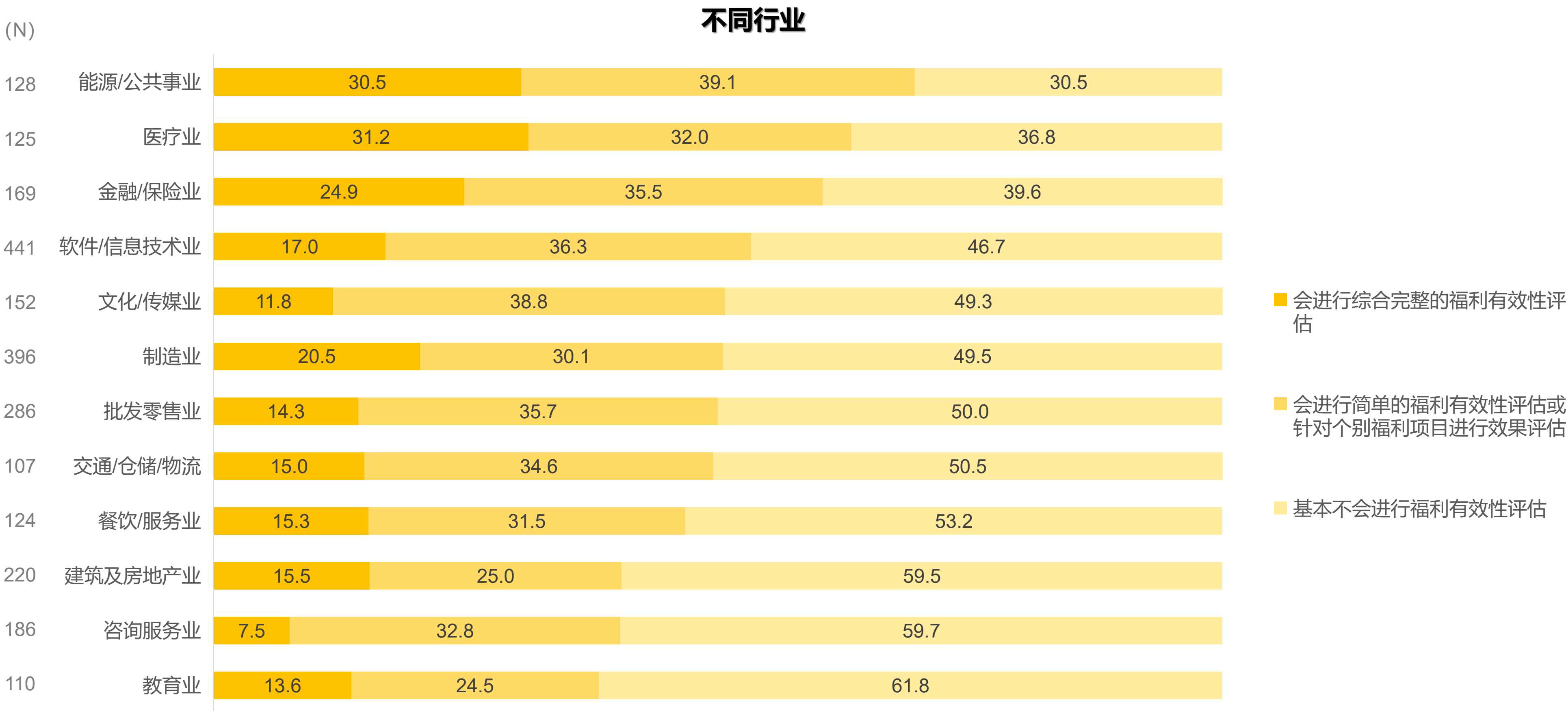
福利有效性评估

- 调研显示，近一半企业福利实施缺乏闭环管理，即不对福利有效性进行评估；33.1%的企业会进行简单的福利有效性评估或针对个别福利项目进行效果评估，进行综合完整评估的企业仅有17.6%；
- 国企在福利效果评估方面的表现要好很多，进行福利效果评估的总比例占到67.5%；外企稍好于民企；
- 500人以上企业中，1001-5000人规模的企业在福利效果把控方面需要加强。



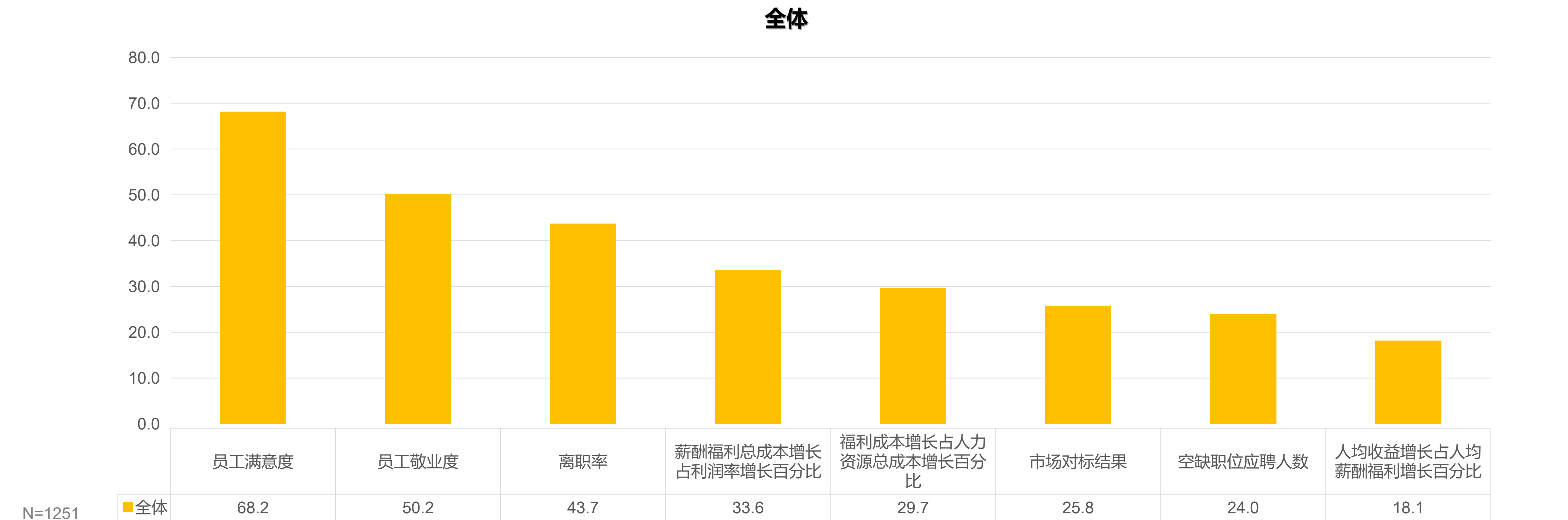
福利有效性评估

- 在福利有效性评估方面，也是能源/公共事业、医疗业和金融/保险业表现突出；
- 教育培训、咨询服务、建筑及房地产三个行业表现偏弱，基本不进行福利有效性评估的企业占比都在60%左右，改进空间大。



福利评估指标

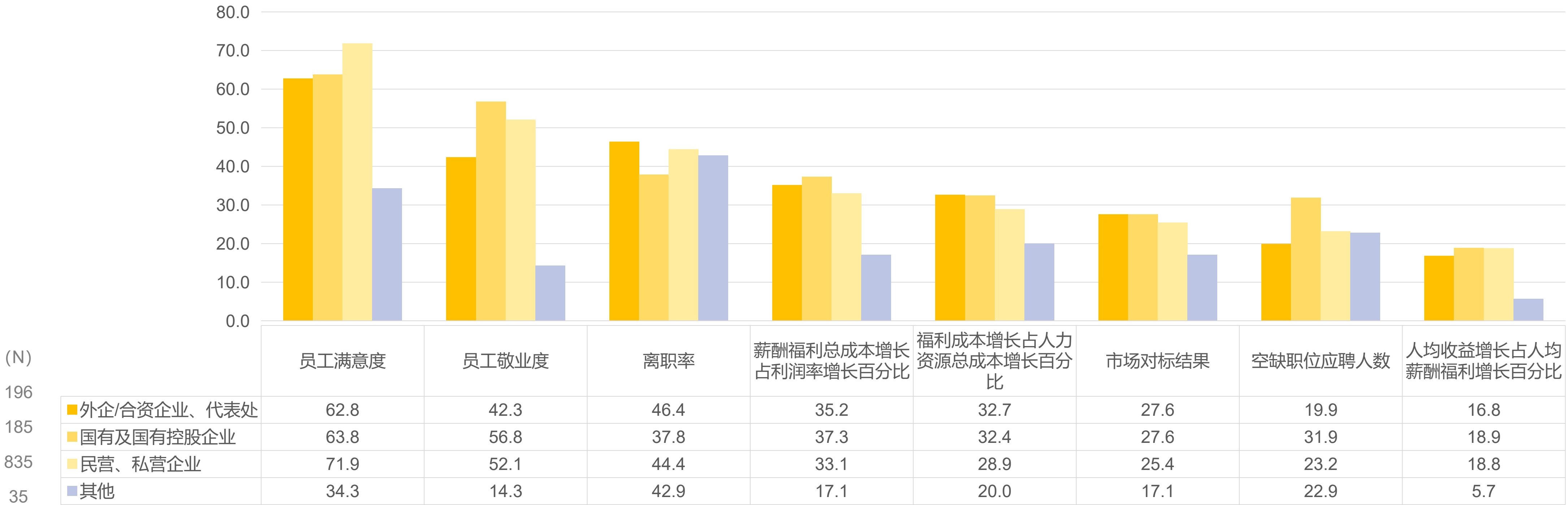
- 企业评估福利有效性的办法或指标，最常见的是员工满意度（68.2%），其次是员工敬业度（50.2%）；
- 其他评估指标中，提及率较高的还有人才保留相关指标（“离职率”，43.7%）和薪酬福利总成本增长对利润的贡献率（“薪酬福利总成本增长占利润率增长百分比”，33.6%）。



福利评估指标

- 不同企业性质来看，民企通过员工满意度来评估的情况更普遍，一定程度反映民企评估指标较为单一；
- 外企关注离职率超过员工敬业度；
- 国企在员工敬业度、薪酬福利总成本增长占利润率增长百分比、空缺职位应聘人数三方面的考量要多于外企和民企。

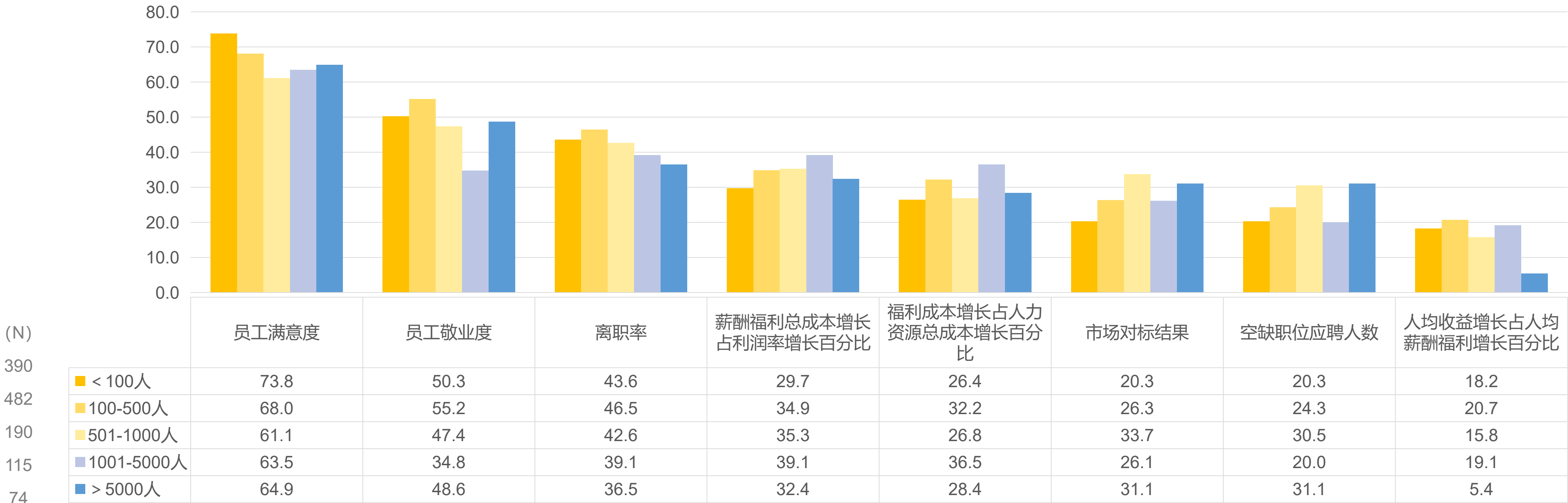
不同企业性质



福利评估指标

- 随着企业规模的增长，企业在福利评估中就越能兼顾到一些非常规指标，如薪酬福利增长对利润率的贡献、市场对标结果、空缺职位应聘人数等。

不同企业规模



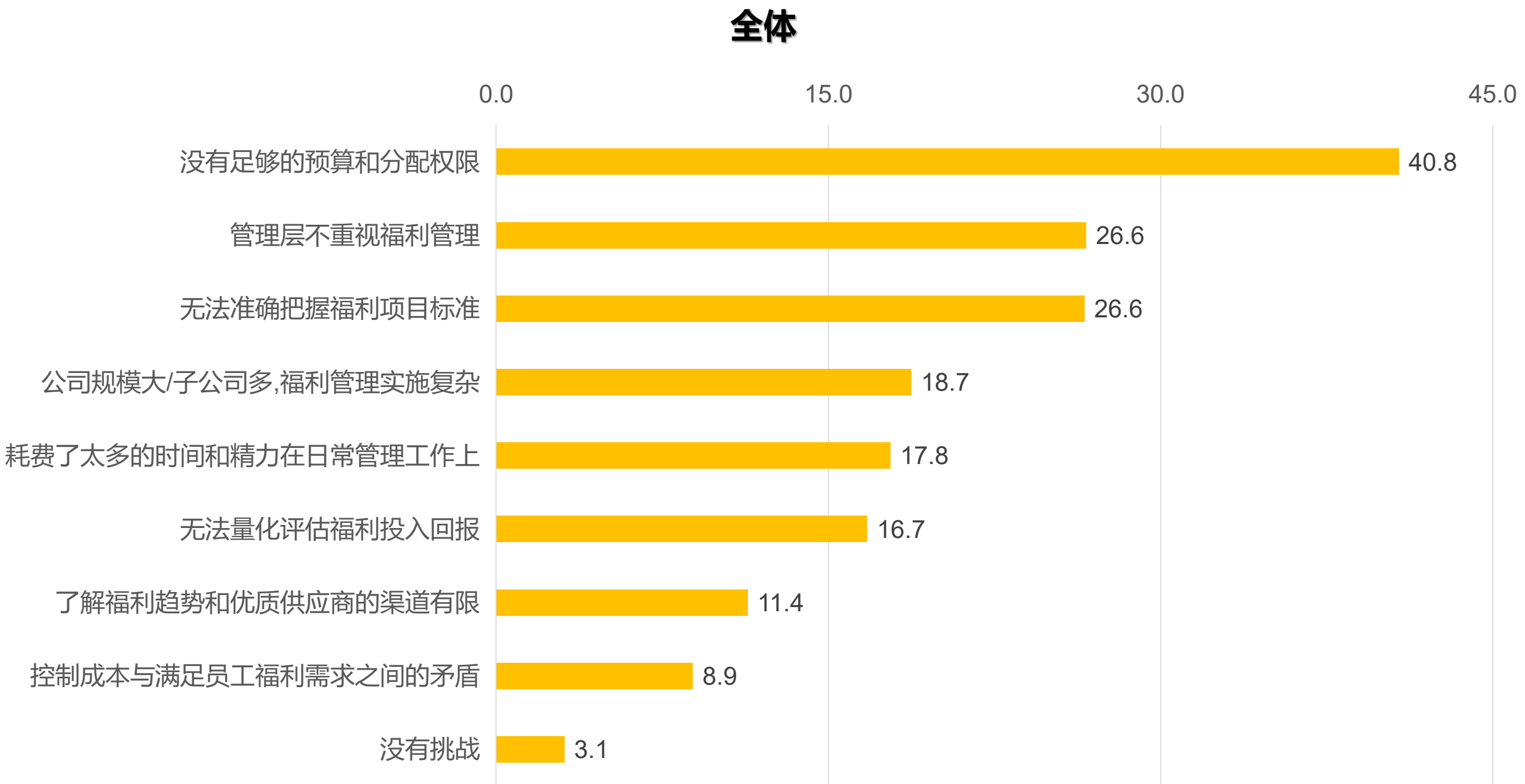
- 金融/保险业和医疗业在各指标的表现都比较突出，意味着他们的福利评估维度更丰富；
- 具体指标来看，这两个行业在福利支出对利润和人均收益增长的贡献以及福利成本的把控上相较其他行业有更多考量。

不同行业

(N)		员工满意度	员工敬业度	离职率	薪酬福利总成本增长占利润率增长百分比	福利成本增长占人力资源总成本增长百分比	市场对标结果	空缺职位应聘人数	人均收益增长占人均薪酬福利增长百分比
235	软件/信息技术业	72.8	48.1	43.8	31.9	28.5	31.5	22.1	14.9
200	制造业	60.0	47.0	44.5	33.5	30.5	24.0	22.0	15.5
143	批发零售业	59.4	47.6	42.7	30.8	31.5	31.5	30.8	18.2
89	建筑及房地产业	67.4	50.6	43.8	31.5	15.7	18.0	20.2	13.5
75	咨询服务业	80.0	60.0	42.7	22.7	20.0	12.0	14.7	10.7
102	金融/保险业	73.5	60.8	49.0	51.0	44.1	26.5	31.4	32.4
77	文化/传媒业	76.6	49.4	45.5	32.5	32.5	19.5	19.5	16.9
89	能源/公共事业	53.9	48.3	32.6	37.1	27.0	32.6	36.0	27.0
79	医疗业	81.0	53.2	55.7	45.6	46.8	24.1	16.5	29.1
58	餐饮/服务业	70.7	69.0	41.4	25.9	24.1	32.8	29.3	17.2
42	教育业	61.9	38.1	50.0	26.2	11.9	9.5	19.0	9.5
53	交通/仓储/物流	67.9	37.7	34.0	30.2	34.0	32.1	24.5	13.2

福利管理中的挑战

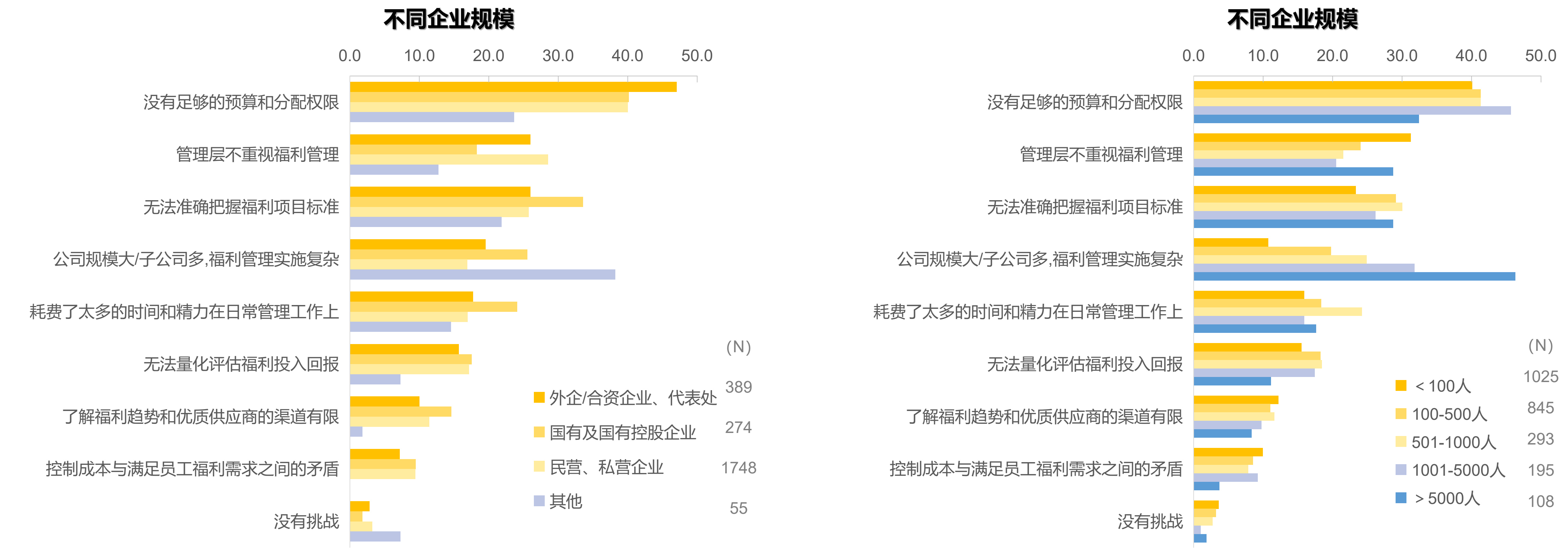
- HR表示福利管理中的挑战主要是没有足够的预算和分配权限（40.8%），可能跟此次调研的HR层级分布有一定关系，但也透露出企业福利项目或标准，即福利体系/制度比较固定，HR发挥空间不大；
- 其他挑战较高的有管理层不重视（26.6%）和无法准确把握福利项目标准（26.6%）。



N=2466

福利管理中的挑战

- 企业性质的差异来看，外企在福利预算方面的困扰更突出；民企管理层不重视的比例较高；国企在把握福利项目标准方面有一定挑战，可能源于合规性要求高、层级多标准多，加上内部流程复杂，在日常福利管理工作上也耗费了更多时间和精力。
- 企业规模来看，有一点值得关注：501-1000人企业在日常福利管理工作上的困扰反倒高于千人以上企业，福利工作效率有待提升，可考虑优化福利项目，优化人员配置，引进福利管理工具或平台。



福利管理中的挑战

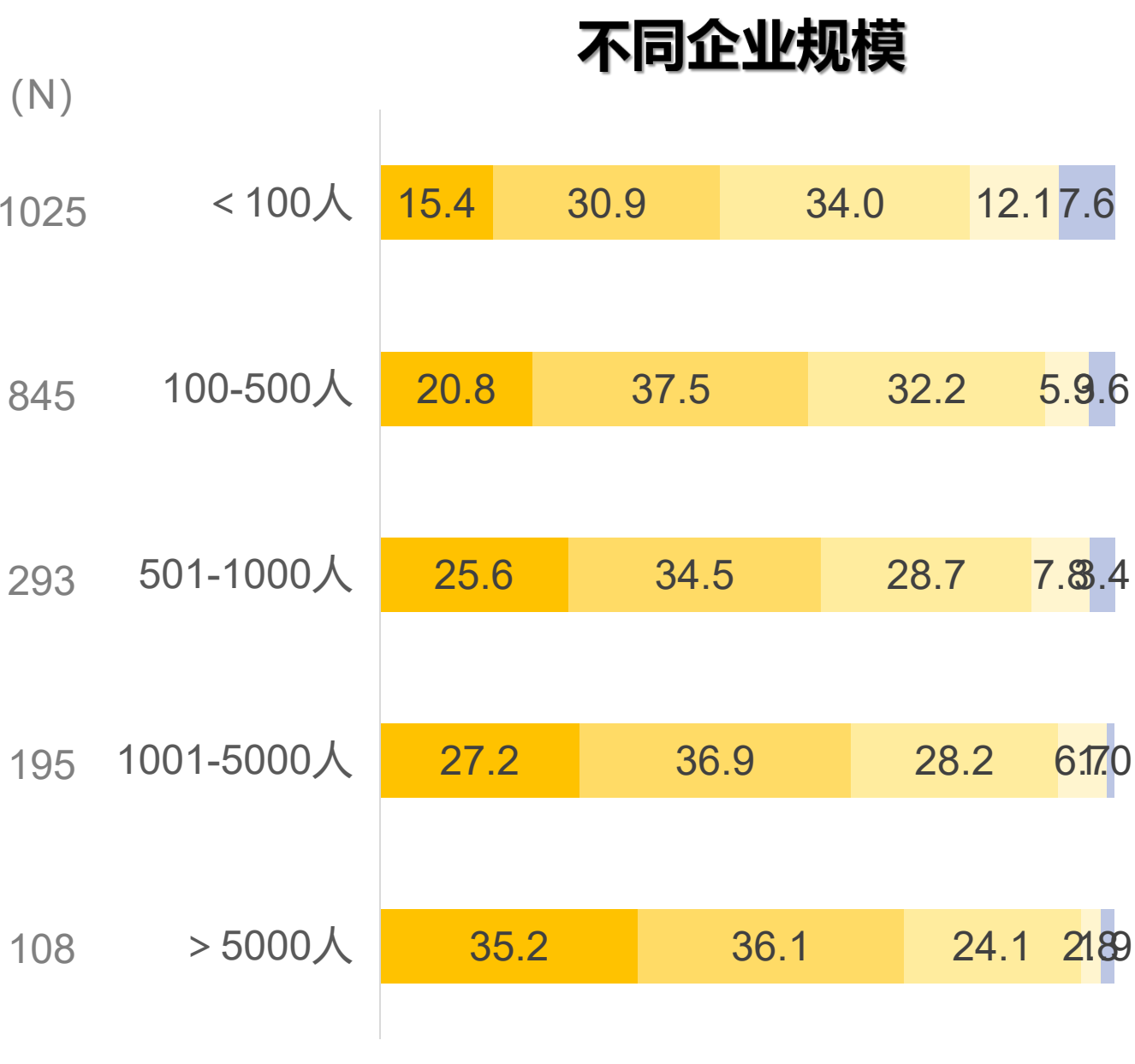
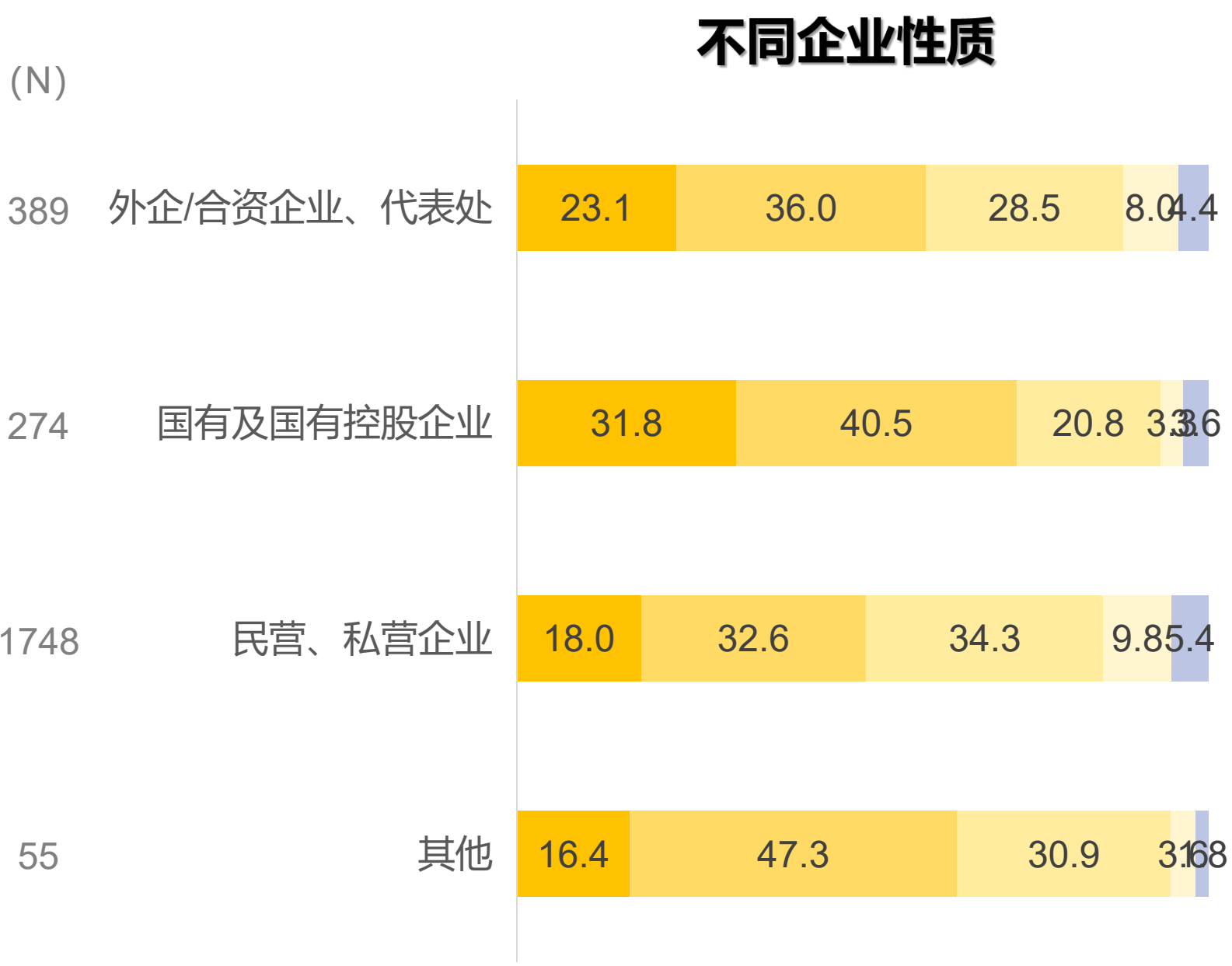
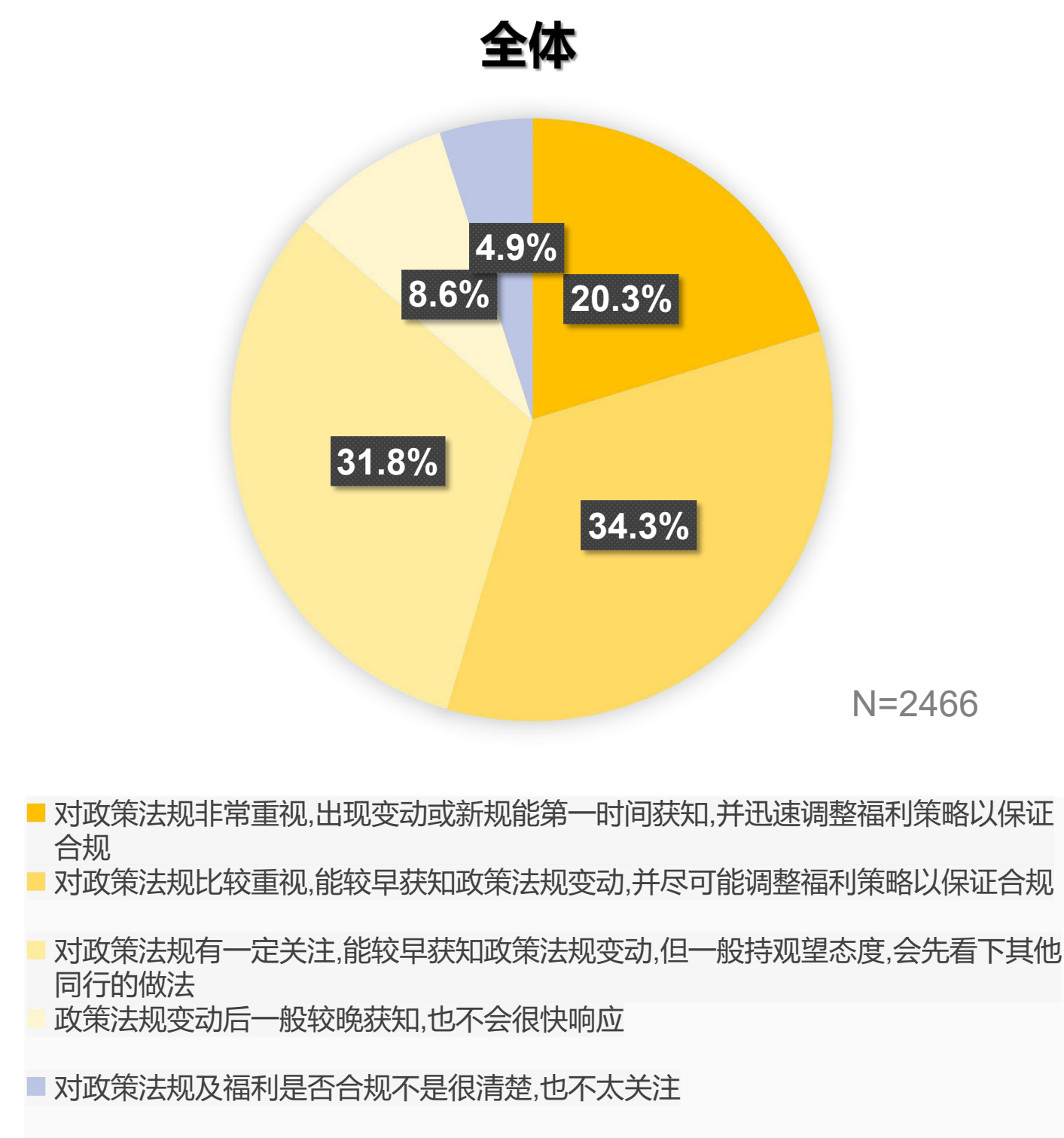
- 不同行业来看，制造业、餐饮/服务业在福利预算方面的困扰较多；
- 金融/保险业和医疗业在无法量化福利投入回报方面的困扰明显高于其他行业，表明这两个行业对福利投入回报颇为看重。

不同行业

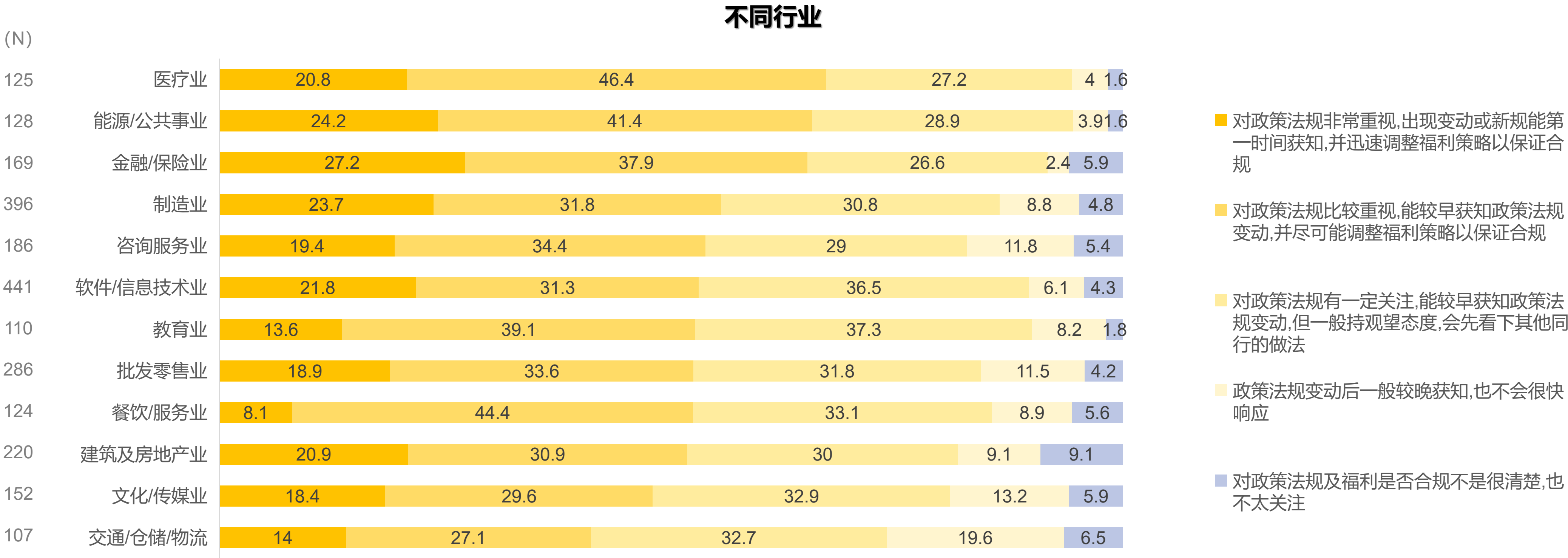
(N)		没有足够的预算和分配权限	管理层不重视福利管理	无法准确把握福利项目标准	公司规模大/子公司多,福利管理实施复杂	耗费了太多的时间和精力在日常管理工作上	无法量化评估福利投入回报	了解福利趋势和优质供应商的渠道有限	控制成本与满足员工福利需求之间的矛盾	没有挑战
441	软件/信息技术业	42.2	31.7	28.3	15.9	17.5	17.7	10.0	8.6	1.4
396	制造业	47.0	27.5	28.0	21.7	16.7	12.9	11.9	6.6	2.0
286	批发零售业	37.4	27.3	29.7	24.1	12.2	15.0	8.7	6.6	2.1
220	建筑及房地产业	37.7	30.9	25.9	22.7	22.3	18.6	14.5	10.5	2.3
186	咨询服务业	39.8	19.4	23.7	5.9	11.8	12.4	7.5	10.8	9.1
169	金融/保险业	38.5	23.7	19.5	21.9	19.5	27.8	18.9	13.0	1.2
152	文化/传媒业	33.6	23.0	28.3	11.8	20.4	18.4	9.9	9.9	5.3
128	能源/公共事业	35.9	17.2	28.9	23.4	14.1	14.8	15.6	8.6	3.9
125	医疗业	44.0	20.0	25.6	21.6	17.6	25.6	11.2	12.0	5.6
124	餐饮/服务业	49.2	27.4	24.2	21.8	25.0	16.9	12.1	10.5	0.8
110	教育业	37.3	24.5	21.8	11.8	23.6	11.8	8.2	6.4	4.5
107	交通/仓储/物流	38.3	35.5	24.3	19.6	22.4	12.1	9.3	8.4	5.6

➤ 政策敏感度

- 企业的政策敏感度还是比较高的，86.4%的企业都能较早获知政策法规的变动，但对合规性的要求存在差异：54.6%的企业会根据政策变动调整福利策略以保证合规，31.8%的企业则更多持观望态度；
- 民企在政策敏感度/合规性方面表现较弱；
- 企业规模越大，对政策的关注和合规性要求越高。

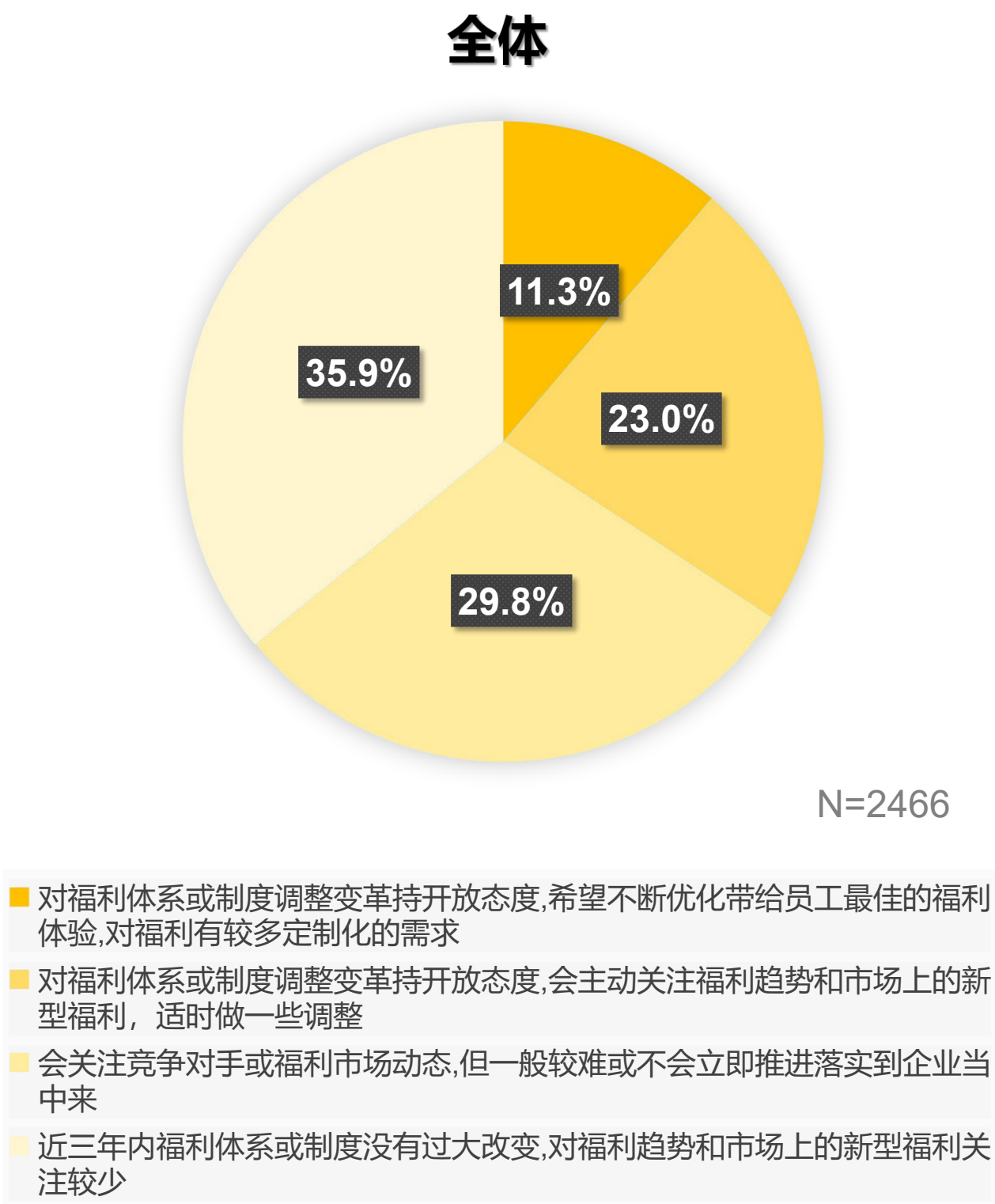


- 医疗业、能源/公共事业、金融/保险业企业对政策的敏感度相对更高。



对福利变革的态度

- 对福利变革持开放态度的企业占比并不高（34.3%），大部分企业福利革新的意愿较低，29.8%的企业会关注外部环境的变化但一般较难推动自身体系的革新，有更高比例（35.9%）的企业近三年福利体系或制度都没有过大改变，一般而言，福利体系保守或一成不变对福利体验、福利有效性和福利竞争力都有明显的负面作用；
- 相比之下，国企福利变革态度更开放，其次是民企，外企福利体系三年不变的比例更高；
- 501-1000人企业在福利革新方面更主动。

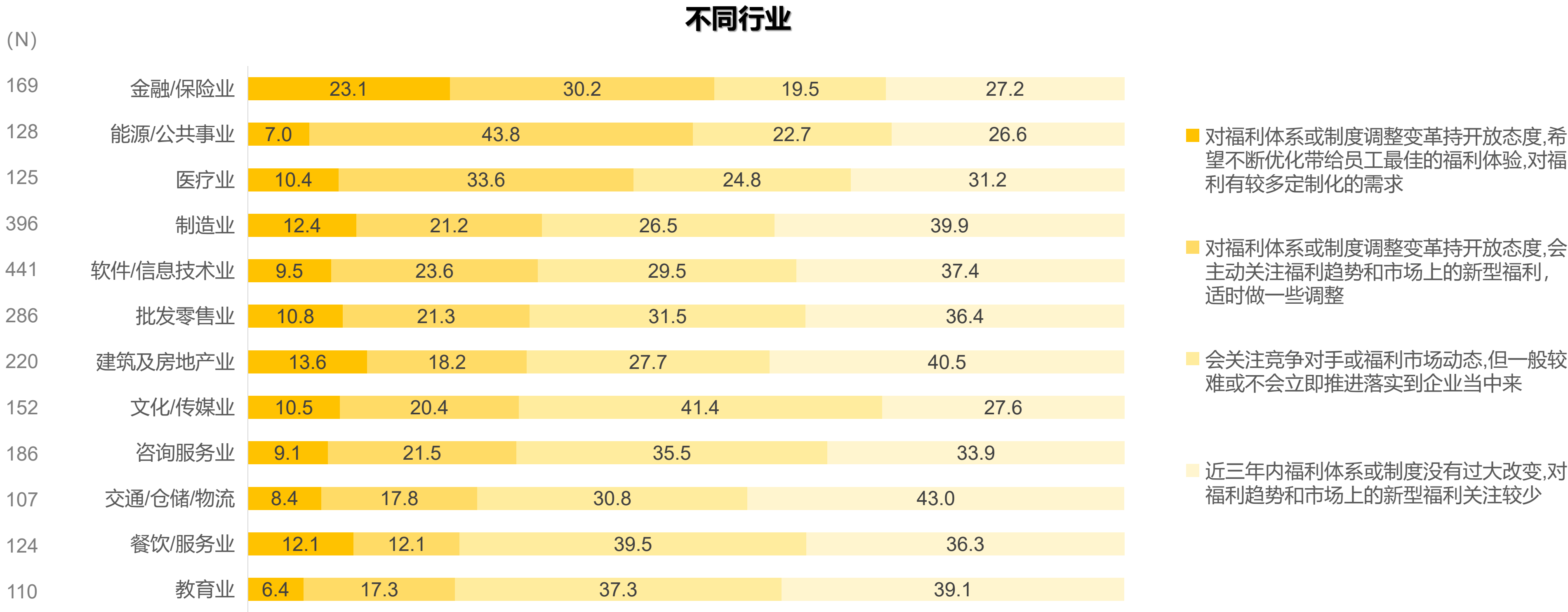


		不同企业性质			
(N)					
389	外企/合资企业、代表处	10.0	22.1	26.2	41.6
274	国有及国有控股企业	13.5	28.5	29.9	28.1
1748	民营、私营企业	11.2	22.1	30.7	36.1
55	其他	12.7	30.9	29.1	27.3

		不同企业规模			
(N)					
1025	< 100人	12.1	17.9	29.0	41.1
845	100-500人	10.4	25.6	32.2	31.8
293	501-1000人	10.6	35.2	27.3	27.0
195	1001-5000人	11.3	22.1	30.3	36.4
108	> 5000人	12.0	20.4	25.9	41.7

对福利变革的态度

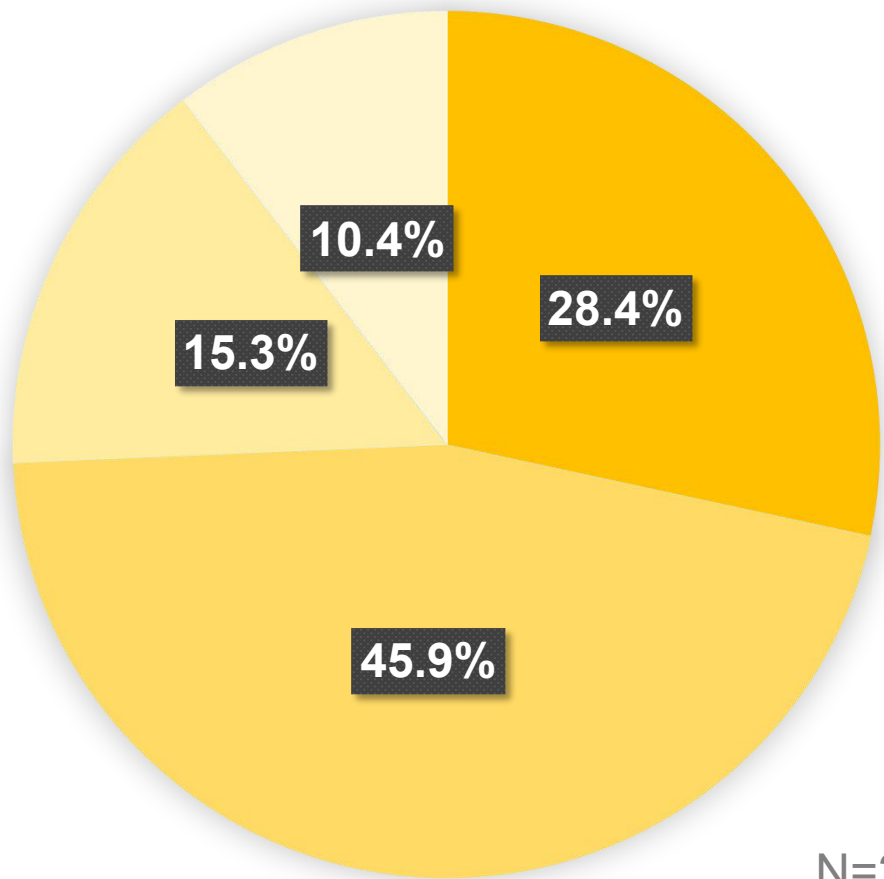
- 金融/保险业最愿意拥抱福利变革，结合它在福利管理各方面的突出表现，一定程度可以认为中国企业福利的发展主要由金融/保险行业引领；
- 交通/仓储/物流、建筑及房地产、制造业、教育培训几个行业福利体系一成不变的情况较普遍。



对福利管理“数字化”的态度

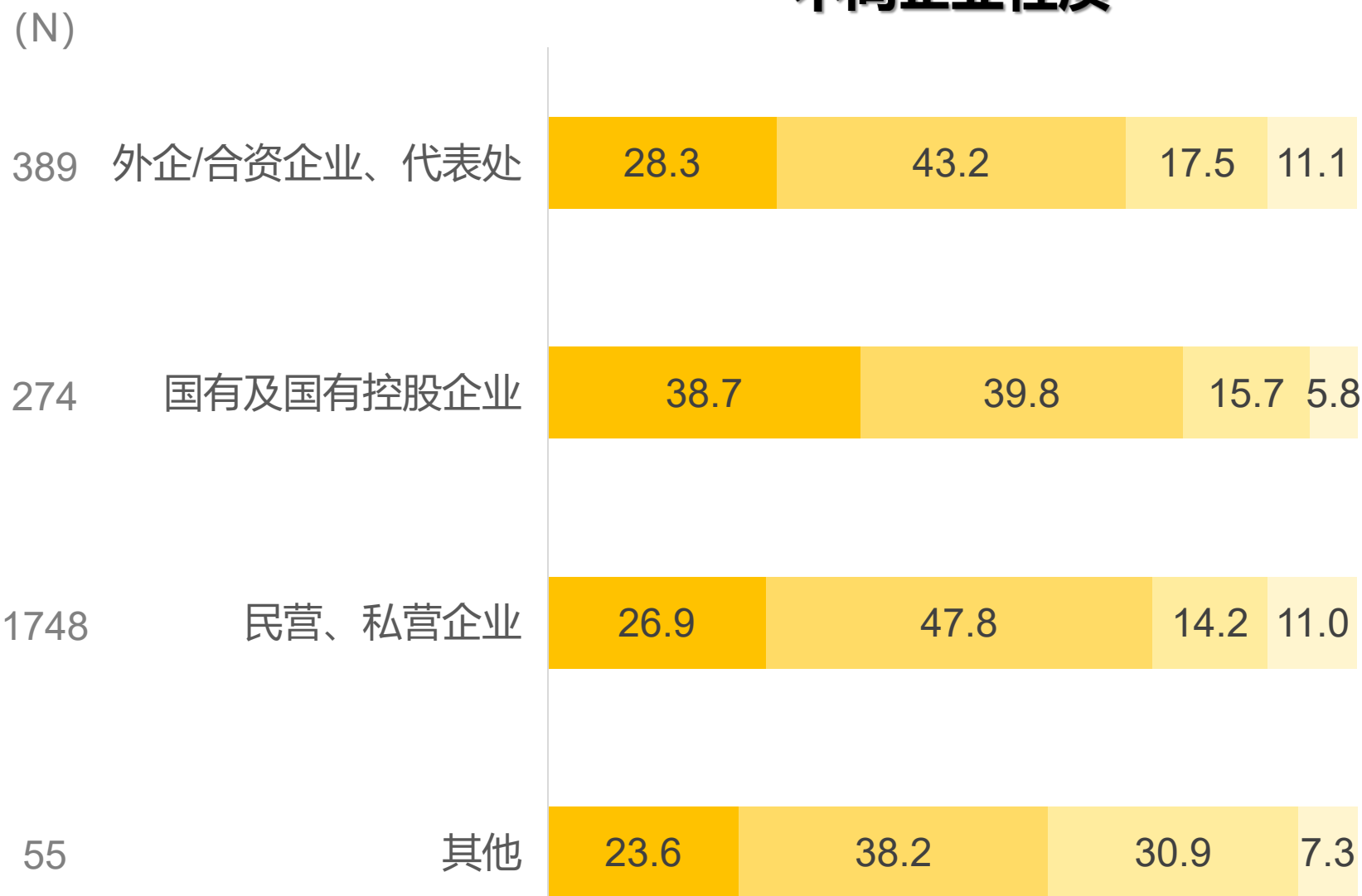
- 人力资源数字化转型的话题越来越热，本次调研也询问了HR对福利管理数字化的态度：7成以上HR表示有这个必要，其中，觉得很有必要的企业占比28.4%，有一定必要性的企业占比45.9%；
- 国企在数字化转型方面的需求更迫切，认为很有必要的比例接近4成；
- 从很有必要和有一定必要的综合比例看，不同规模企业对数字化的态度并无明显差异，小规模企业对数字化管理方式接受度也很高。

全体

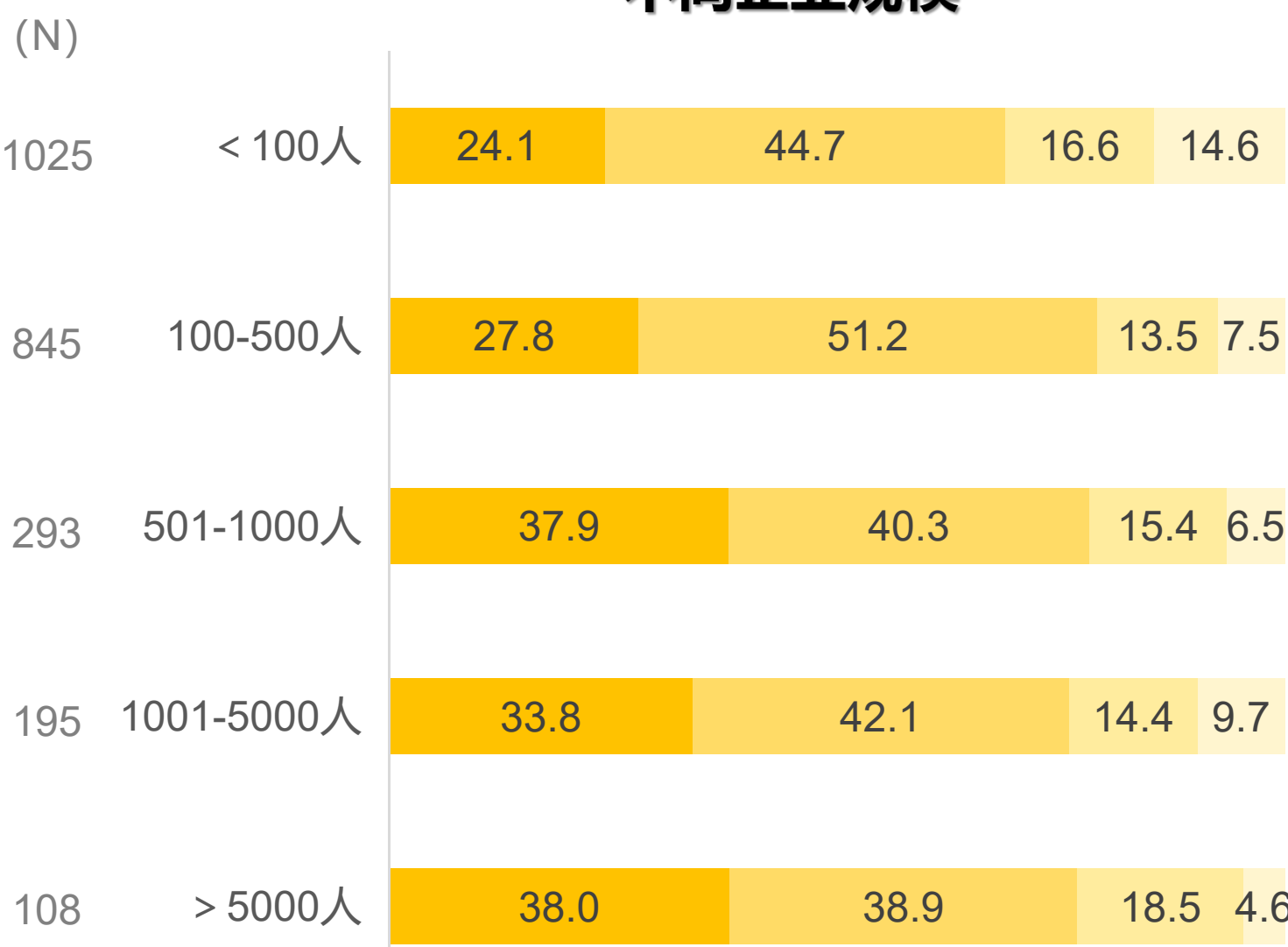


■ 是，很有必要
■ 是，有一定的必要性
■ 没有必要，以人工为主的福利发放和管理方式工作量也不大
■ 不清楚，对数字化管理不太了解

不同企业性质

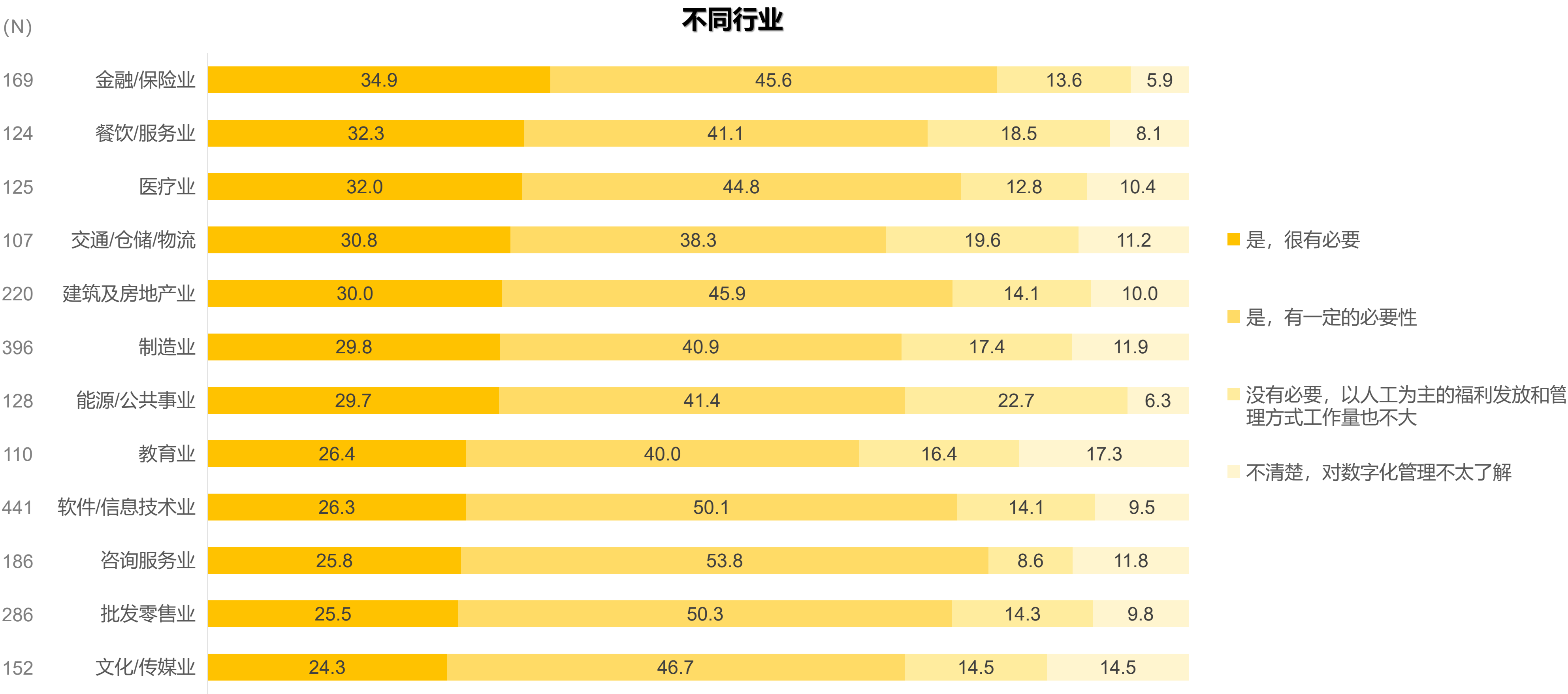


不同企业规模



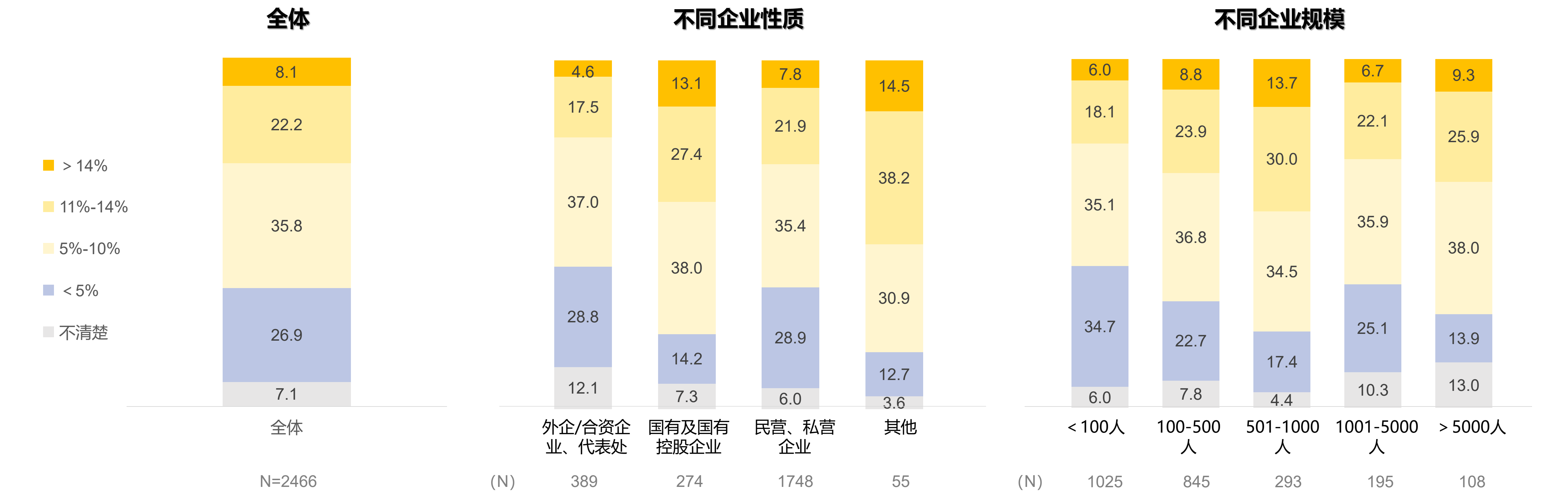
➤ 对福利管理“数字化”的态度

- 金融保险业、餐饮/服务业、医疗业对福利管理数字化持更开放的态度。



补充福利成本占工资总额的比例

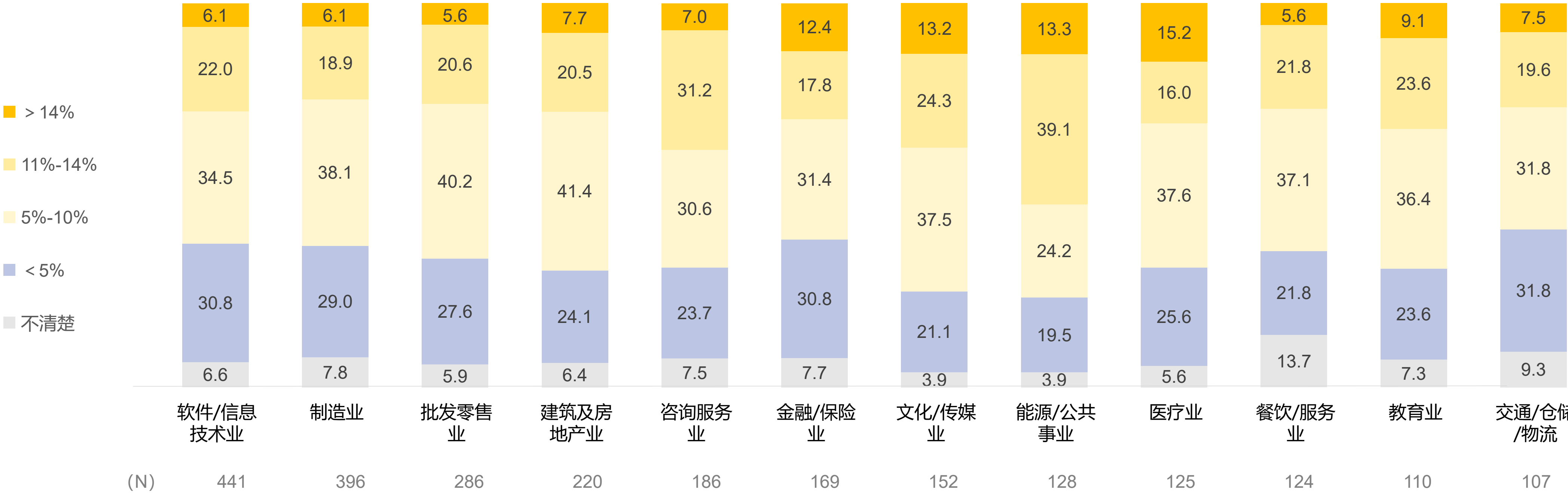
- 6成企业补充福利成本占工资总额的比例在10%以下，其中在5%-10%区间的企业更多一些（35.8%），福利水平很高、投入大于14%的企业目前有8.1%；
- 国企福利支出占工资总额的比例高于外企、民企；
- 501-1000人规模的企业福利支出相对较高。



补充福利成本占工资总额的比例

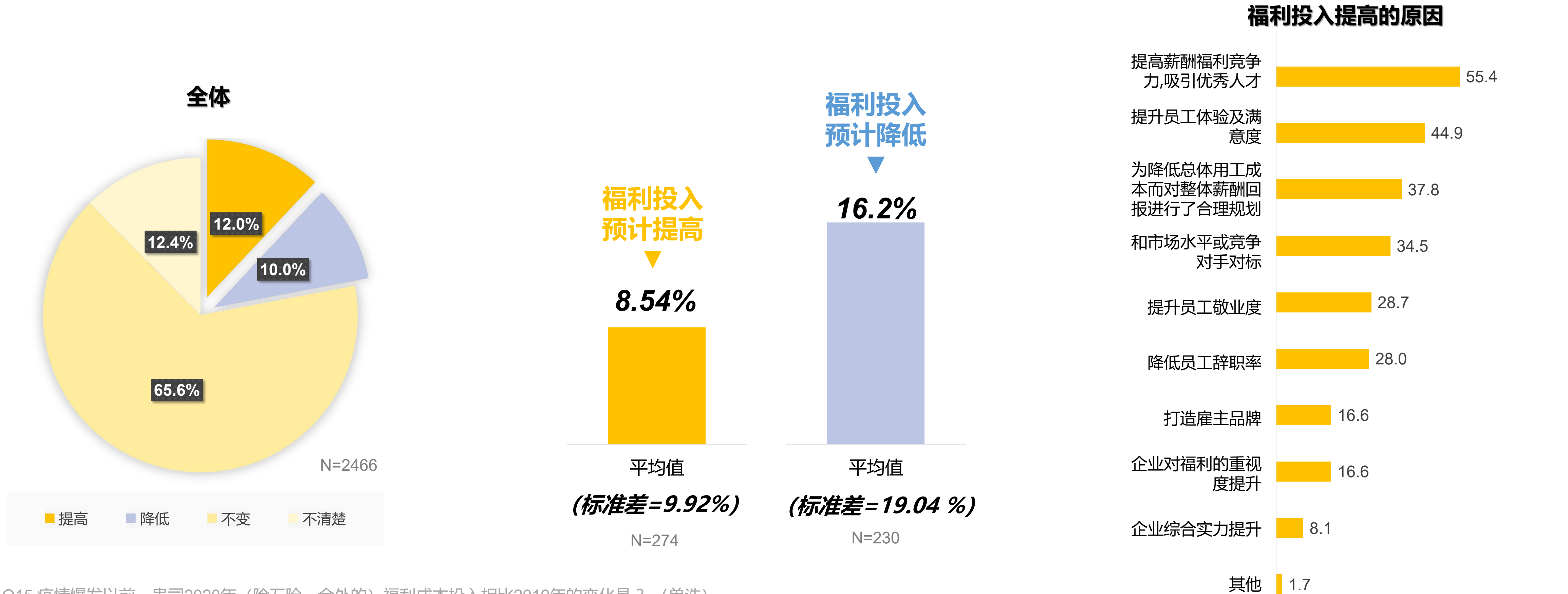
- 从福利成本占工资总额10%以上的企业比例来看，能源/公共事业的福利投入是最高的（52.4%），其次是咨询服务业（38.2%）、文化/传媒业（37.5%）；
- 虽然金融保险业和医疗业在福利管理方面的表现很突出，但其福利投入占工资总额的比例并不是很高，这跟其工资水平、福利管理、成本把控能力都有较大关系。

不同行业



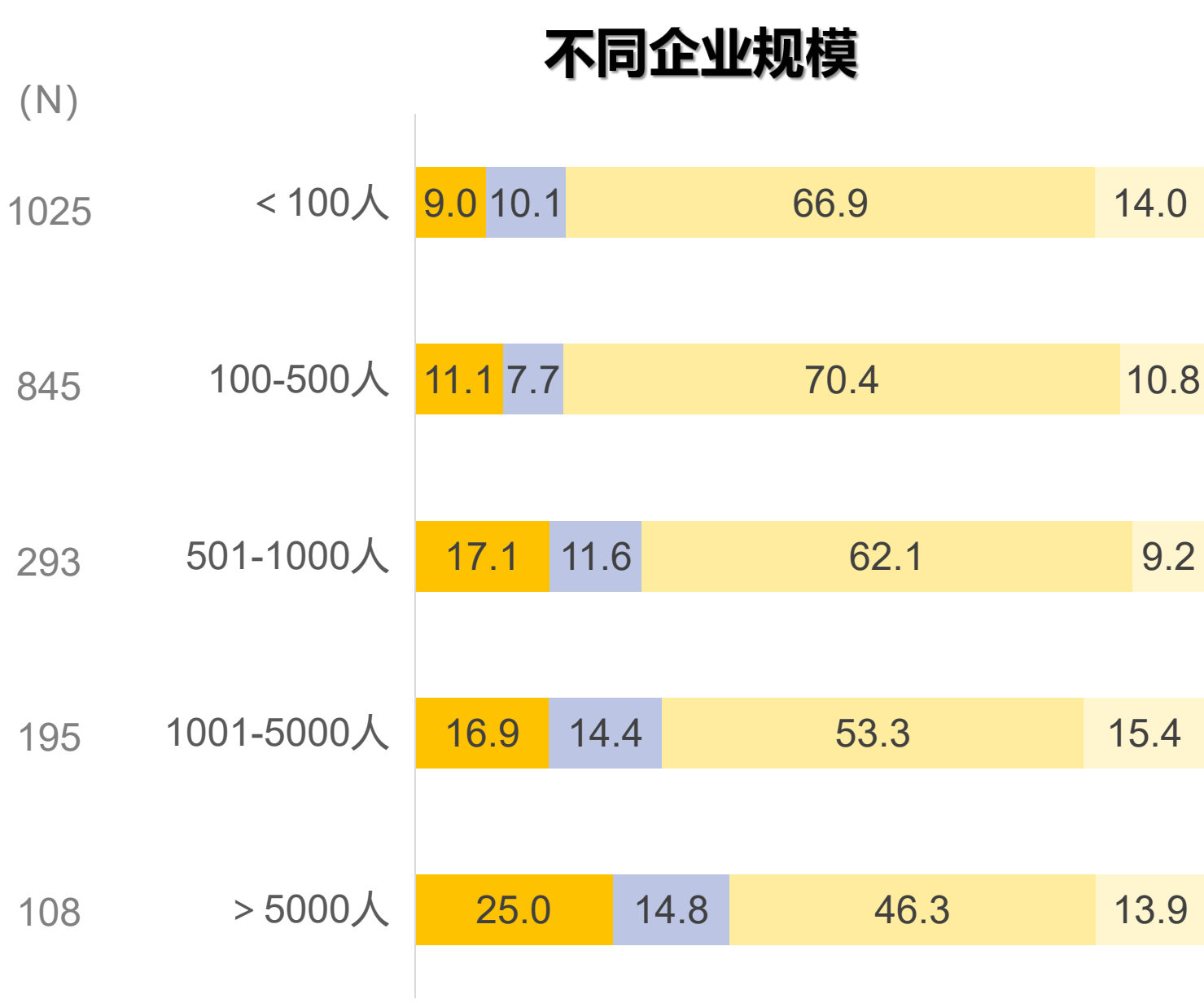
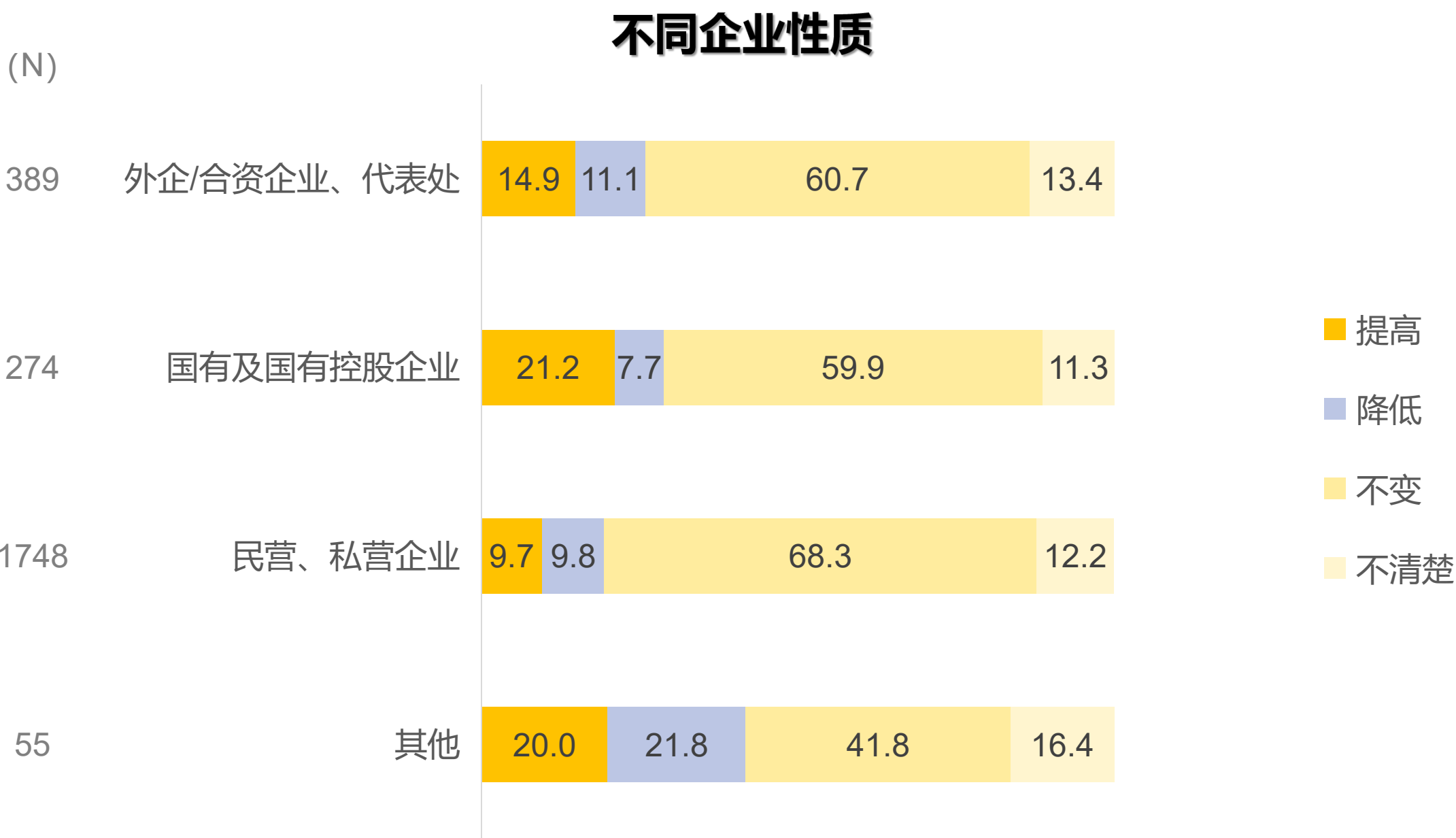
福利预算趋势

- 如果没有此次疫情的影响，根据年前制定的预算情况，新一年预算与上年保持一致的情况最普遍，占比65.6%，福利预算提升的企业占比12%，平均预算涨幅8.54%，预算缩减的企业占比10%，平均降幅16.2%（但后者的标准差较大，说明各企业下调的比例差异较大）；
- 企业福利投入增加的原因主要是提高薪酬福利竞争力、提升员工体验及满意度、为降低总体用工成本对薪酬福利回报重新规划。



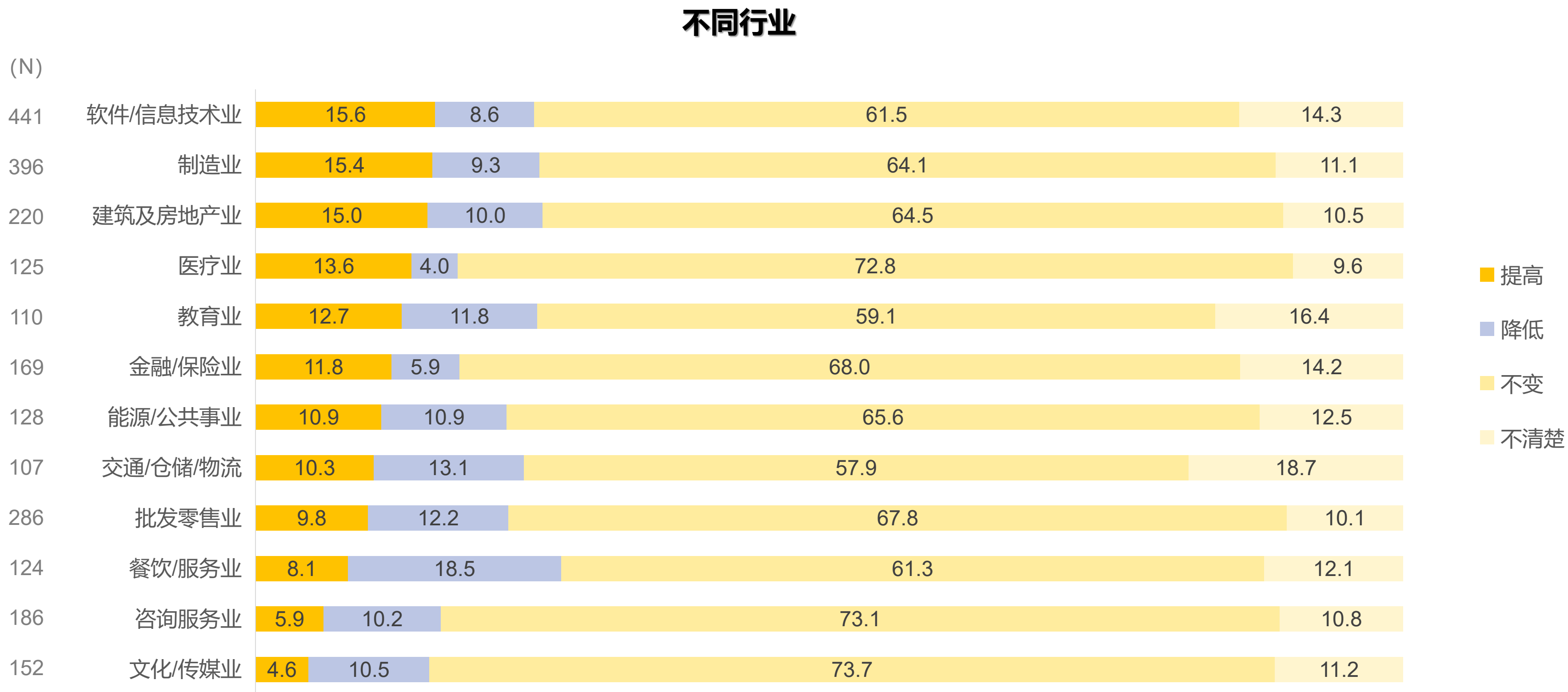
Q15.疫情爆发以前，贵司2020年（除五险一金外的）福利成本投入相比2019年的变化是？（单选）
Q15-1 福利成本投入提高，预计增加____%（开放题） Q15-2 福利成本投入降低，预计减少____%（开放题）
Q16.贵司福利成本投入提高的原因是（多选题）

- 分企业性质来看，福利投入提升的企业占比依次为：国企21.2%、外企14.9%、民企9.7%，国企势头最好，民企提升和降低的企业占比基本持平；
- 大规模企业更有可能增加福利预算。



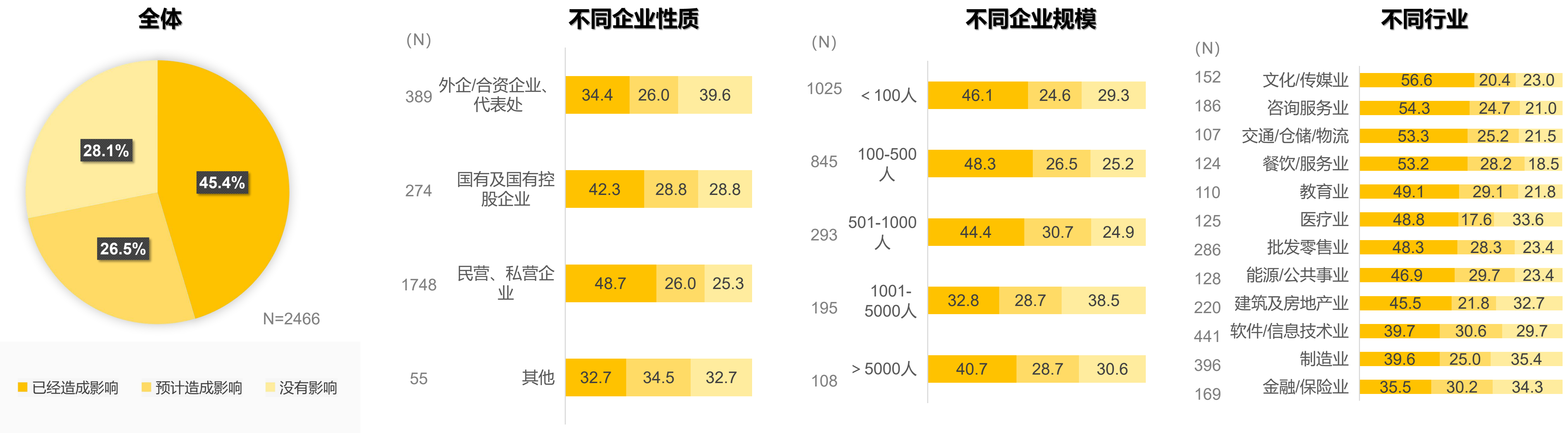
福利预算趋势

- 软件/信息技术业、制造业、建筑及房地产业福利预算提升的企业占比较高，在15%或以上；
- 金融/保险业、医疗业预算下降的企业比例在所有行业中偏低，在6%以下；
- 下降企业比例明显高于提升企业比例的行业有餐饮/服务业、文化/传媒业、咨询服务业，这几个行业总体福利水平呈下滑趋势。



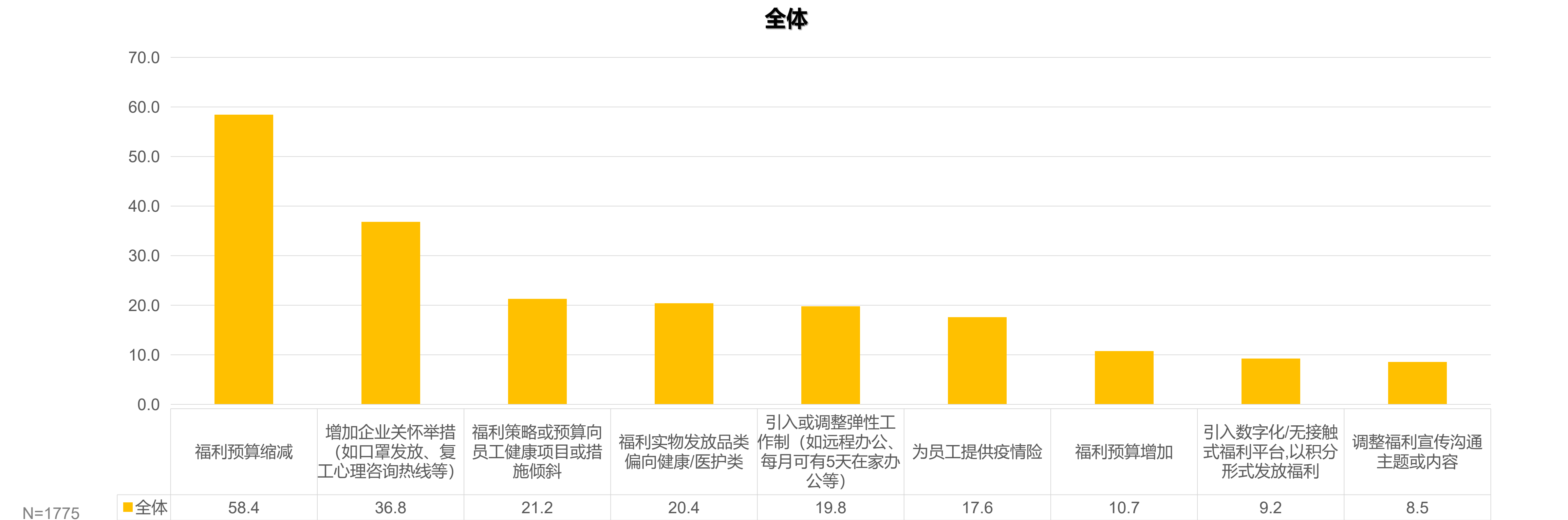
新冠肺炎疫情对福利策略的影响

- 本次调研时间段为2020年3月到6月，疫情对企业方方面面的影响陆续显现，从对企业福利策略的影响来看，45.4%的企业表示已经受到影响，26.5%的企业表示预计受到影响；
- 疫情对民企福利策略的影响更明显；
- 千人以下企业受影响更大；
- 文化传媒业、咨询服务业、交通/仓储/物流、餐饮/服务业受影响较大，金融/保险业受影响最小。



新冠疫情对福利策略的影响

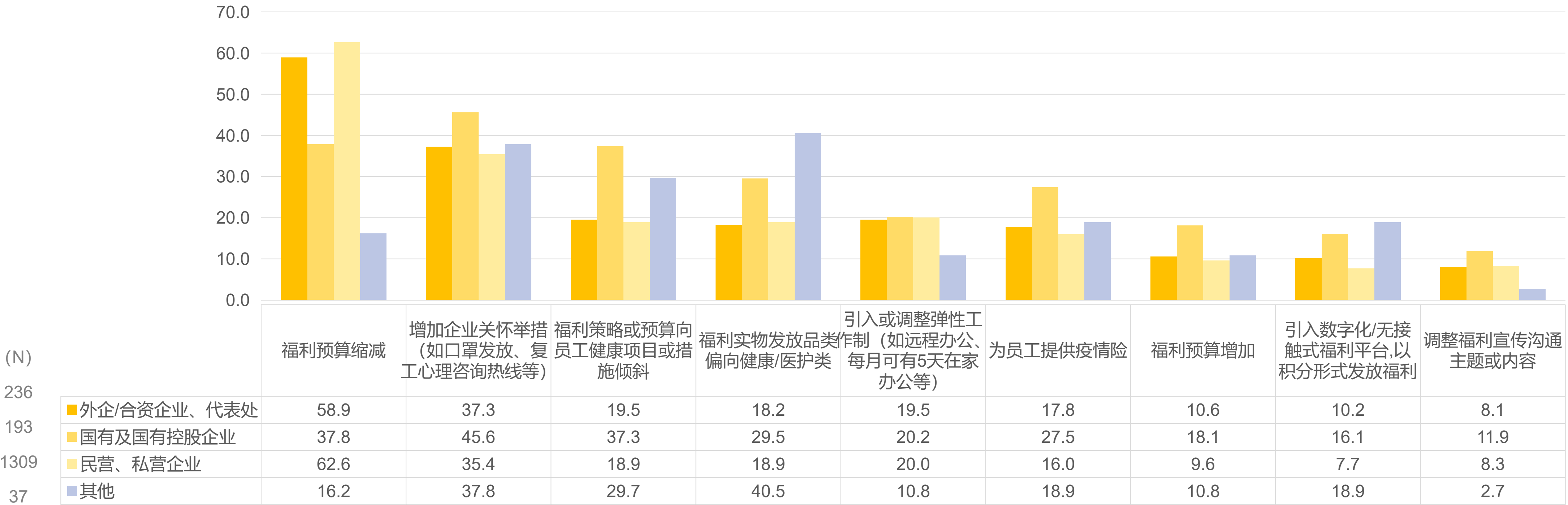
- 疫情对福利策略的影响主要在福利预算，58.4%的企业因为疫情缩减了预算，10.7%的企业因为疫情增加了预算，剩余30.9%的企业福利预算没有发生变化；
- 在复工复产过程中，36.8%的企业新增了诸如口罩发放、复工心理咨询热线这样的员工关怀举措，21.2%的企业的福利策略或预算向员工健康方面倾斜，20.4%的企业在发放实物福利时会偏向健康/医护类。



新冠肺炎疫情对福利策略的影响

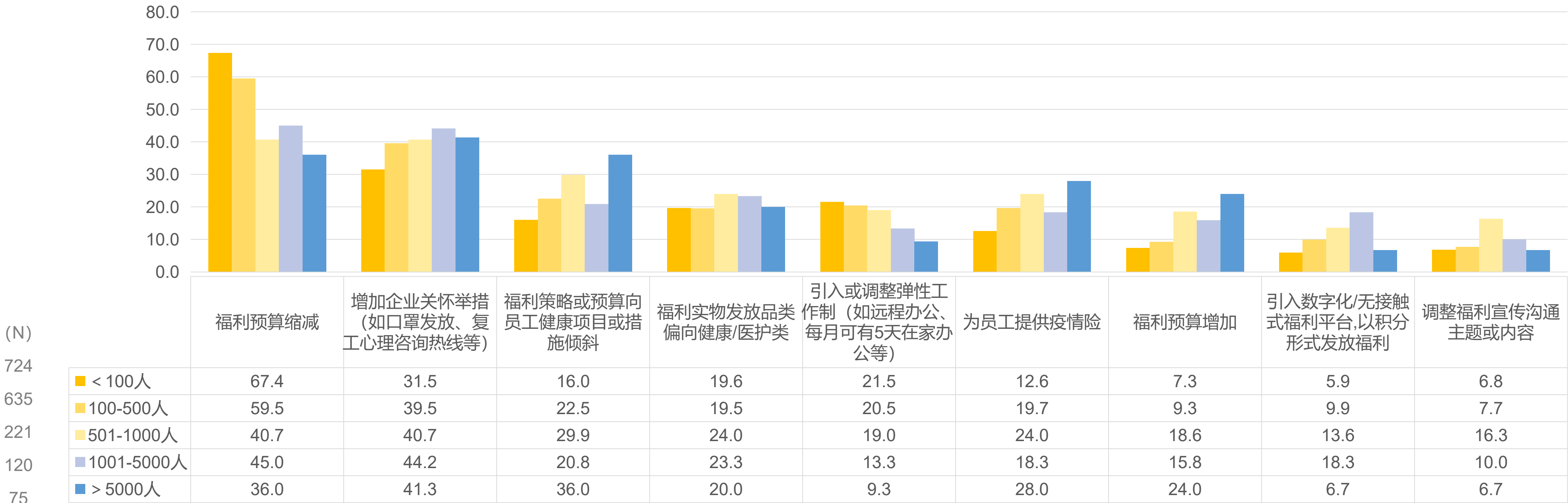
- 疫情对国企福利预算的影响较小，外企、民企缩减预算的比例都在6成左右，国企在增加员工关怀举措等方面的表现也更突出。

不同企业性质



- 总体而言，企业规模越大，抗疫情风险的能力越强。

不同企业规模



新冠疫情对福利策略的影响

- 咨询服务业、医疗业、文化/传媒业缩减福利预算的企业比例较高；
- 医疗业在增加企业关怀举措方面表现突出。

不同行业

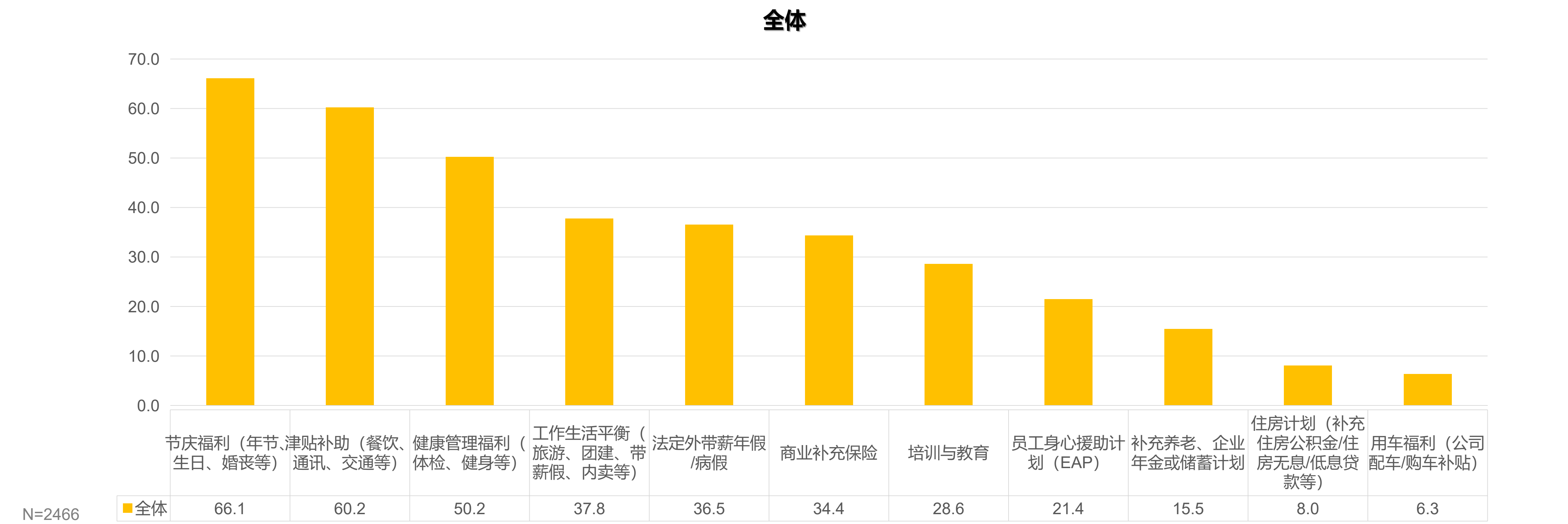
(N)		福利预算缩减	增加企业关怀举措 (如口罩发放、复工心理咨询热线等)	福利策略或预算向 员工健康项目或措施倾斜	福利实物发放品类 偏向健康/医护类	引入或调整弹性工作制 (如远程办公、每月可有5天在家办公等)	为员工提供疫情险	福利预算增加	引入数字化/无接触式福利平台,以积分形式发放福利	调整福利宣传沟通主题或内容
310	软件/信息技术业	62.6	38.7	21.9	20.3	22.6	17.1	8.7	6.5	8.4
262	制造业	51.9	41.2	27.1	20.6	13.4	19.1	13.0	10.3	8.8
213	批发零售业	59.6	31.9	21.1	16.4	14.1	16.9	15.5	11.3	7.5
152	建筑及房地产业	53.3	44.1	11.2	19.7	19.7	21.7	13.8	7.2	10.5
150	咨询服务业	70.0	29.3	14.7	16.0	26.0	10.7	4.0	6.0	6.7
110	金融/保险业	51.8	34.5	31.8	21.8	25.5	20.9	12.7	13.6	12.7
118	文化/传媒业	65.3	35.6	20.3	22.9	24.6	15.3	8.5	8.5	5.1
98	能源/公共事业	44.9	27.6	35.7	25.5	13.3	21.4	14.3	13.3	5.1
84	医疗业	66.7	52.4	19.0	22.6	27.4	19.0	6.0	6.0	14.3
99	餐饮/服务业	56.6	31.3	14.1	26.3	21.2	16.2	14.1	12.1	9.1
86	教育业	61.6	29.1	17.4	22.1	19.8	11.6	4.7	8.1	9.3
81	交通/仓储/物流	55.6	42.0	17.3	16.0	17.3	24.7	8.6	11.1	4.9

03

福利实施现状



- 调研显示，节庆福利、津贴补助、健康管理三类福利项目面向全员开展的情况更普遍，占比依次为66.1%、60.2%、50.2%；
- 其他开展率偏低或企业虽然开展但仅面向特定群体员工的项目有：培训、EAP、补充养老、住房、用车等。

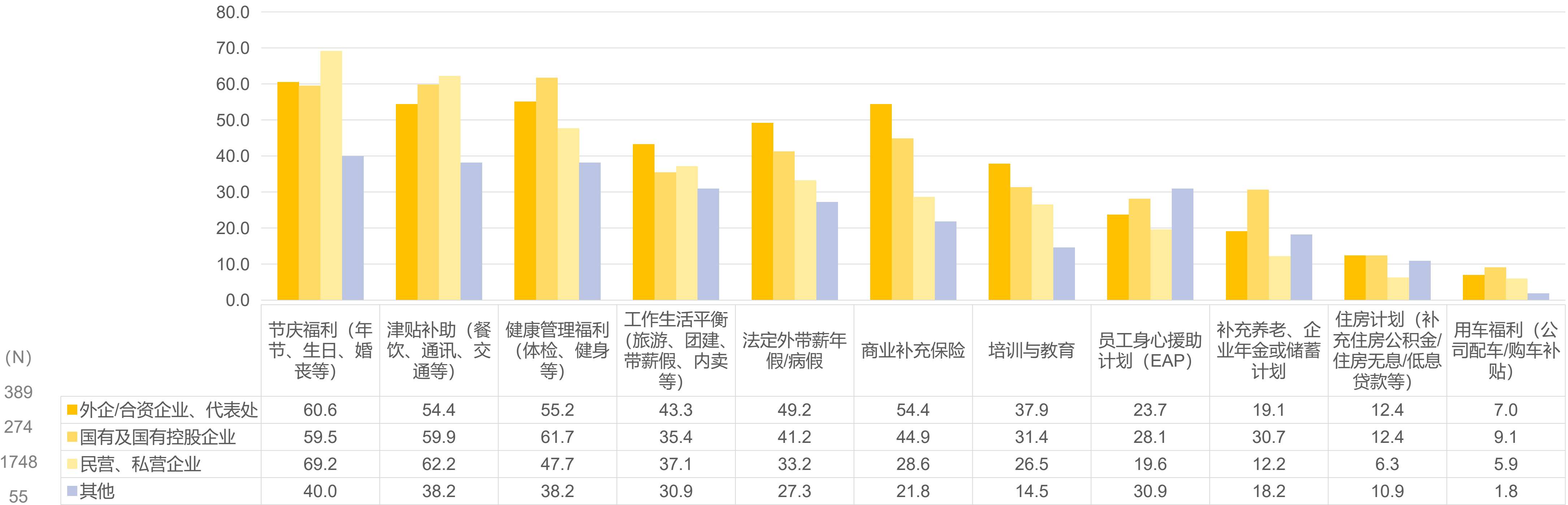


注：这里的百分比指的是上述福利“面向全员”开展的企业占比，不包含“面向部分员工”开展的企业在内。

➤ 全员福利

- 外企、国企福利体系相对比较完善，在各福利项目上的比例相较民企要更为平均，民企则集中在节庆福利和津贴补助两类；
- 外企在商业补充保险、法定外带薪假、工作生活平衡方面的全员开展率要高于国企和民企；
- 国企开展补充养老/企业年金/储蓄计划的比例明显高于外企、民企。

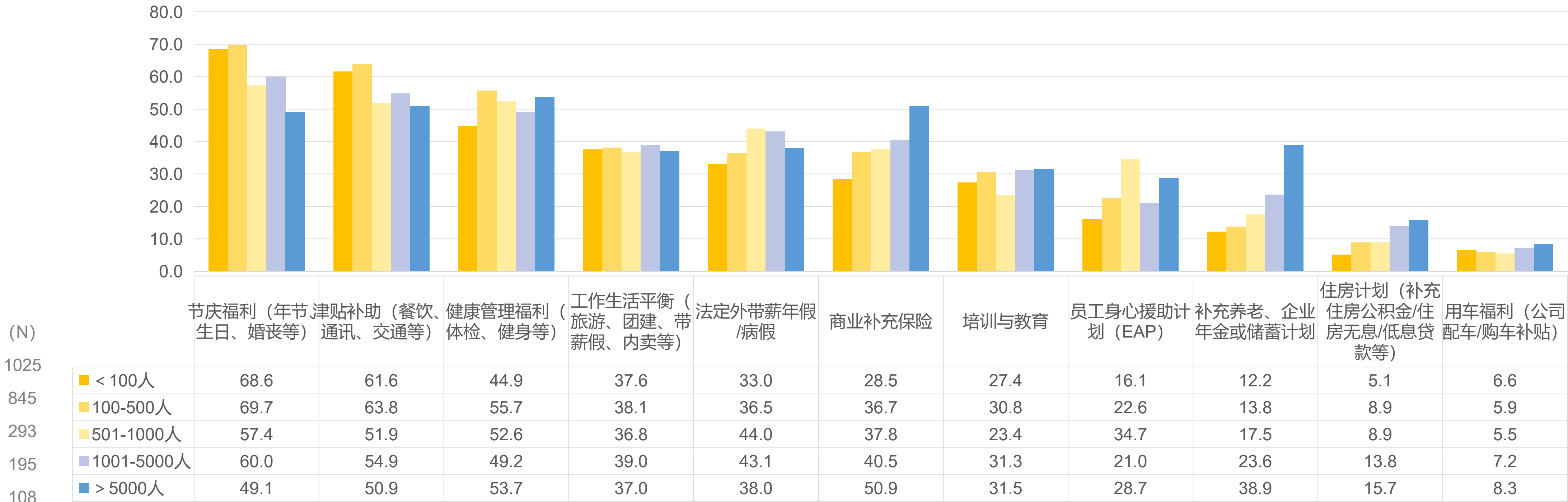
不同企业性质



➤ 全员福利

- 500人以下企业的全员福利项目更多集中在节庆、津贴两类；
- 5000人以上企业在商业补充保险、补充养老/企业年金/储蓄计划两类项目上的全员开展率明显高于其他规模企业。

不同企业规模

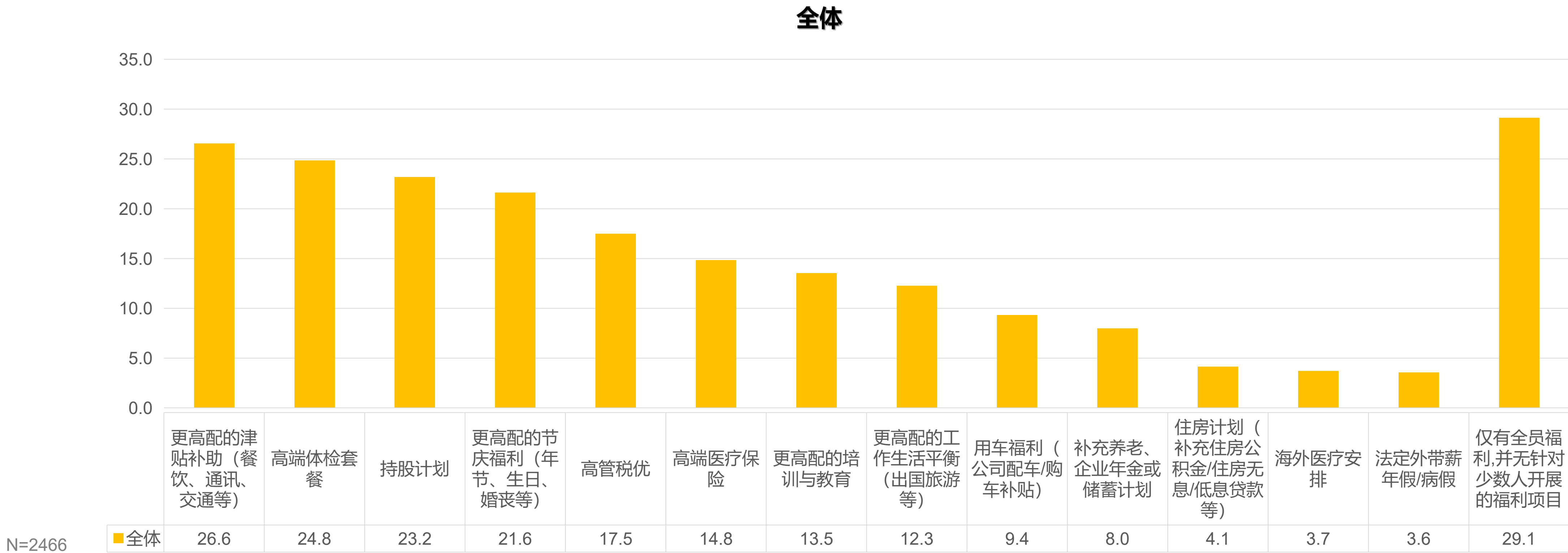


- 咨询服务业、医疗业对节庆福利重视度高；
- 金融/保险业在商业补充保险方面的倾向高于其他行业；
- 住房计划来看，能源/公共事业开展率最高。

不同行业

(N)		节庆福利 (年节、生日、婚丧等)	津贴补助 (餐饮、通讯、交通等)	健康管理福利 (体检、健身等)	工作生活平衡 (旅游、团建、带薪假、内卖等)	法定外带薪年假/病假	商业补充保险	培训与教育	员工身心援助计划 (EAP)	补充养老、企业年金或储蓄计划	住房计划 (补充住房公积金/住房无息/低息贷款等)	用车福利 (公司配车/购车补贴)
441	软件/信息技术业	69.0	63.8	48.7	41.9	38.0	34.4	28.5	20.7	12.1	9.6	4.6
396	制造业	56.9	51.8	46.9	31.4	40.3	38.8	30.4	21.4	19.6	9.9	7.1
286	批发零售业	61.5	57.3	47.2	36.4	33.9	38.8	27.3	20.6	12.9	7.7	6.3
220	建筑及房地产业	70.9	70.5	56.8	36.8	39.1	35.5	32.3	19.1	18.6	8.6	10.5
186	咨询服务业	79.6	65.1	51.6	39.8	30.6	27.4	25.3	22.0	9.1	3.2	4.3
169	金融/保险业	69.6	60.1	60.1	45.2	43.5	47.6	31.0	26.2	23.8	7.7	8.3
152	文化/传媒业	65.8	60.5	48.0	34.9	34.2	27.0	23.7	22.4	16.4	7.2	4.6
128	能源/公共事业	60.2	61.7	54.7	34.4	30.5	37.5	20.3	29.7	16.4	15.6	7.0
125	医疗业	76.8	66.4	57.6	45.6	38.4	29.6	32.0	26.4	14.4	5.6	8.8
124	餐饮/服务业	59.7	53.2	42.7	33.9	37.1	27.4	33.9	12.9	14.5	4.8	6.5
110	教育业	66.4	58.2	40.9	32.7	26.4	23.6	29.1	18.2	11.8	5.5	2.7
107	交通/仓储/物流	63.6	55.1	52.3	43.9	36.4	26.2	22.4	17.8	16.8	5.6	3.7

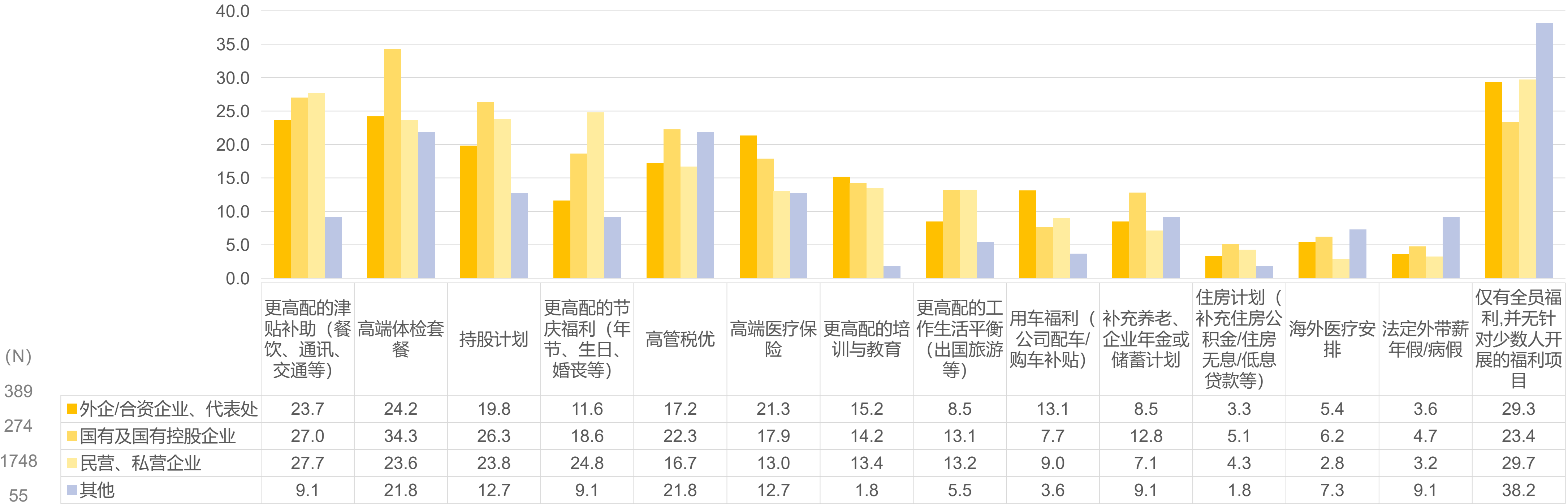
- 7成企业面向高管施行差异化福利，常见的做法有更高配的津贴补助、高端体检套餐、持股计划、更高配的节庆福利。



➤ 高管福利

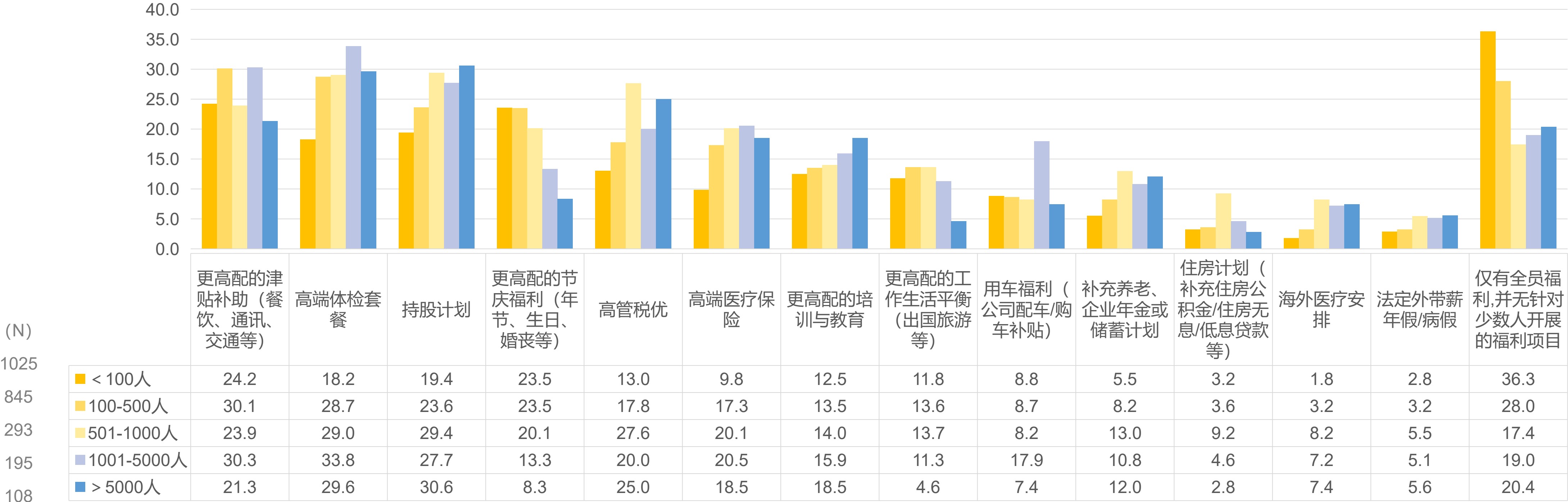
- 高端医疗保险和用车福利更受外企青睐；
- 国企更倾向高端体检套餐，在补充养老/企业年金/储蓄计划上的实施率也较高；
- 民企的做法主要是提供更高配的津贴补助和节庆福利。

不同企业性质



- 500人以下企业高管福利的差异化更多体现在福利预算标准上，如更高配的津贴补助、更高配的节庆福利、更高配的工作生活平衡；
- 500人以上企业更青睐提供差异化福利项目的做法，如高端体检套餐、持股计划、高管税优、补充养老/企业年金/储蓄计划、海外医疗。

不同企业规模



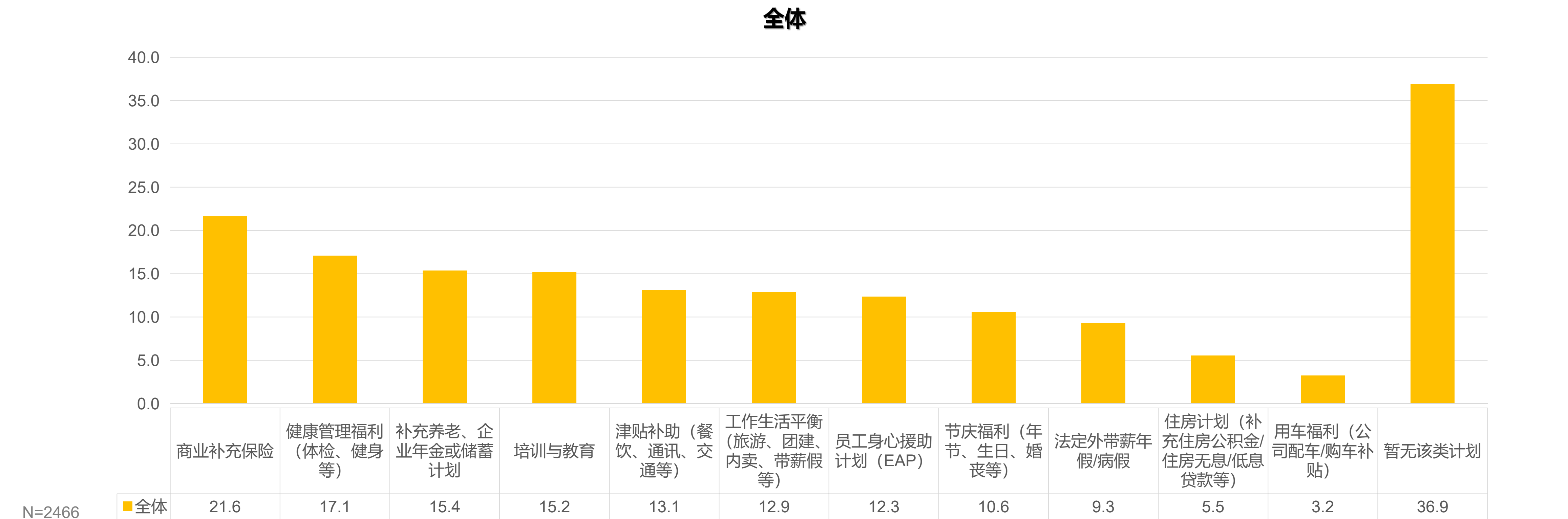
- 教育培训企业开展高管福利的比例较其他行业要低；
- 金融/保险业比较青睐高端体检套餐；
- 医疗业实施持股计划的比例稍高于其他行业。

不同行业

(N)		更高配的津贴补助（餐饮、通讯、交通等）	高端体检套餐	持股计划	更高配的节日福利（年节、生日、婚丧等）	高管税优	高端医疗保险	更高配的培训与教育	更高配的工作生活平衡（出国旅游等）	用车福利（公司配车/购车补贴）	补充养老、企业年金或储蓄计划	住房计划（补充住房公积金/住房无息/低息贷款等）	海外医疗安排	法定外带薪年假/病假	仅有全员福利,并无针对少数人开展的福利项目
441	软件/信息技术业	23.4	24.1	27.0	19.8	18.2	10.7	12.0	9.3	7.5	6.6	4.1	4.5	2.7	30.9
396	制造业	23.5	22.2	26.5	15.4	19.7	15.9	16.2	9.6	14.1	10.4	4.8	4.0	3.3	23.0
286	批发零售业	30.1	18.9	22.0	25.5	13.6	13.6	11.9	11.9	9.1	12.2	4.5	5.2	2.4	27.3
220	建筑及房地产业	32.0	29.7	16.9	20.5	12.8	16.9	16.0	12.8	13.2	7.8	4.1	0.9	4.1	26.9
186	咨询服务业	28.8	28.3	19.0	28.8	15.8	15.2	14.1	19.6	9.2	2.7	6.0	0.0	3.3	31.0
169	金融/保险业	26.0	34.9	25.4	21.3	20.7	20.1	11.8	13.6	10.7	8.9	4.7	4.1	5.3	32.5
152	文化/传媒业	28.9	21.7	16.4	25.7	17.8	15.1	12.5	15.8	5.3	3.9	2.6	3.3	4.6	33.6
128	能源/公共事业	28.1	30.5	19.5	30.5	23.4	18.0	12.5	16.4	5.5	9.4	2.3	5.5	3.9	25.8
125	医疗业	31.2	24.8	32.0	26.4	23.2	16.0	14.4	16.0	9.6	10.4	4.0	6.4	2.4	26.4
124	餐饮/服务业	27.0	25.4	22.1	19.7	19.7	17.2	11.5	11.5	6.6	4.9	3.3	0.8	3.3	31.1
110	教育业	16.4	15.5	16.4	20.0	11.8	10.9	10.9	9.1	5.5	6.4	1.8	1.8	4.5	46.4
107	交通/仓储/物流	29.9	29.9	23.4	16.8	15.9	16.8	18.7	10.3	7.5	7.5	4.7	6.5	7.5	24.3

福利项目趋势

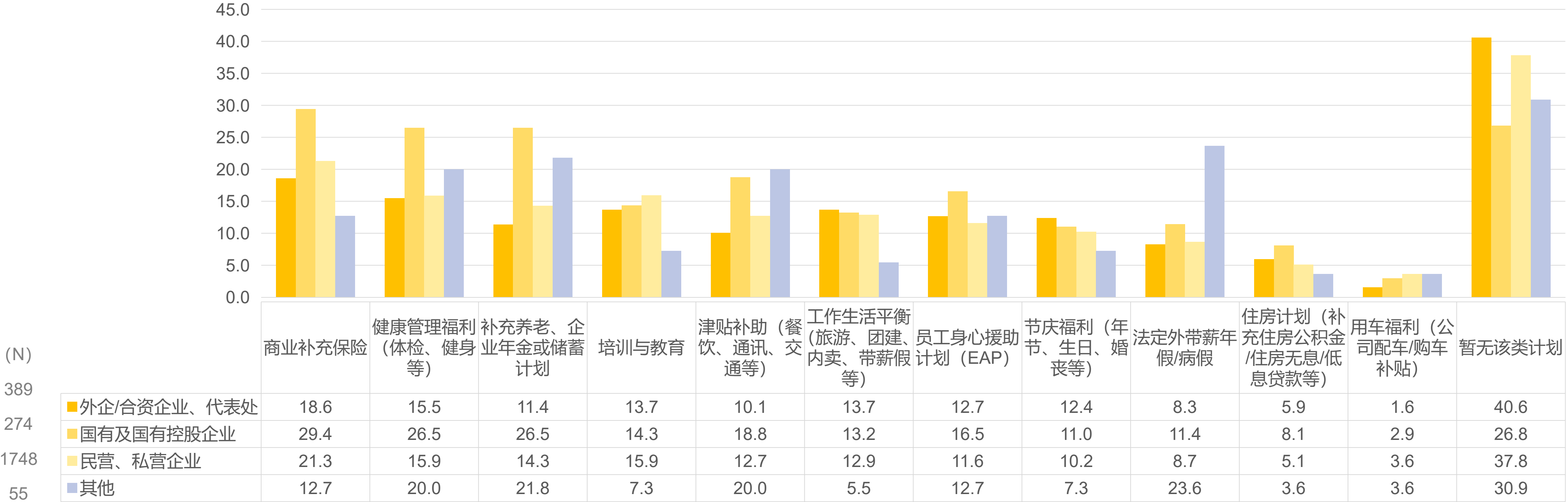
- 6成以上的企业表示未来两年会增设福利项目或加大福利投入；
- 商业补充保险和健康管理类福利关注度较高，紧随其后的还有补充养老/企业年金/储蓄计划和培训教育。



福利项目趋势

- 表示未来要加大福利投入的企业更多来自国企；
- 福利项目倾向上，国企比较关注商业补充保险、健康管理、补充养老/企业年金/储蓄计划、津贴补助和EAP；外企看重商业补充保险、健康管理、培训教育和工作生活平衡；民企对商业保险也比较关注，此外最关注培训教育。

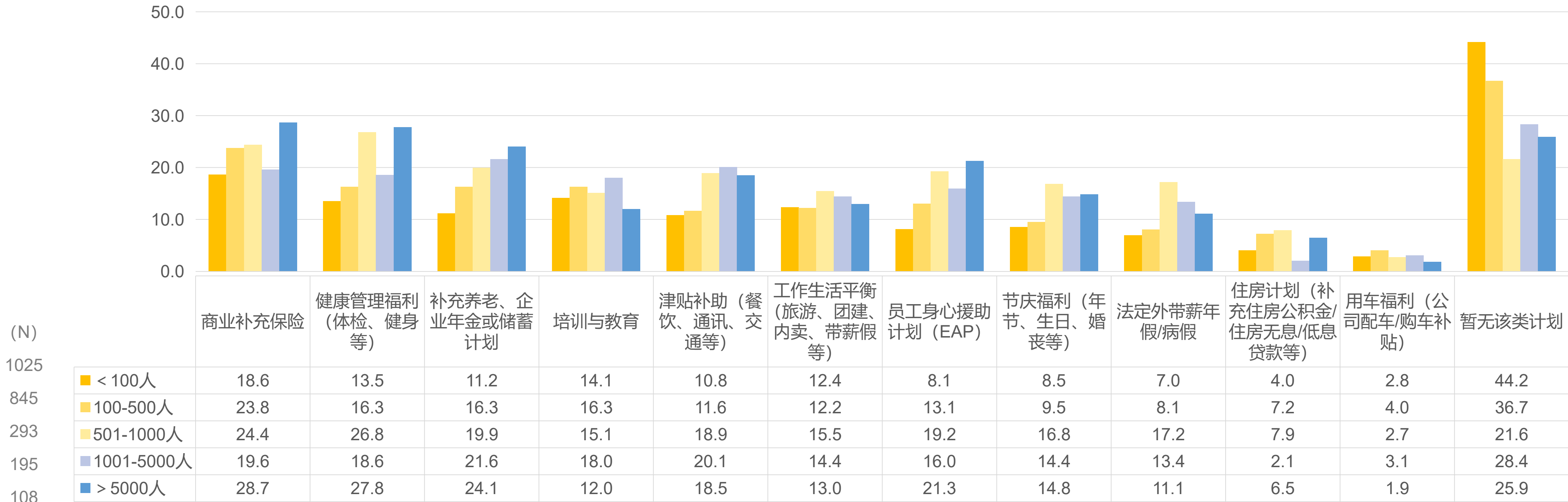
不同企业性质



福利项目趋势

- 500人以上企业未来增设福利项目或加大福利投入的意愿更高，其中5000人以上企业比较关注商业补充保险、健康管理、补充养老/企业年金/储蓄计划和EAP；501-1000人企业除以上几方面外，对节庆福利、法定外带薪假、津贴补助关注也较多。

不同企业规模



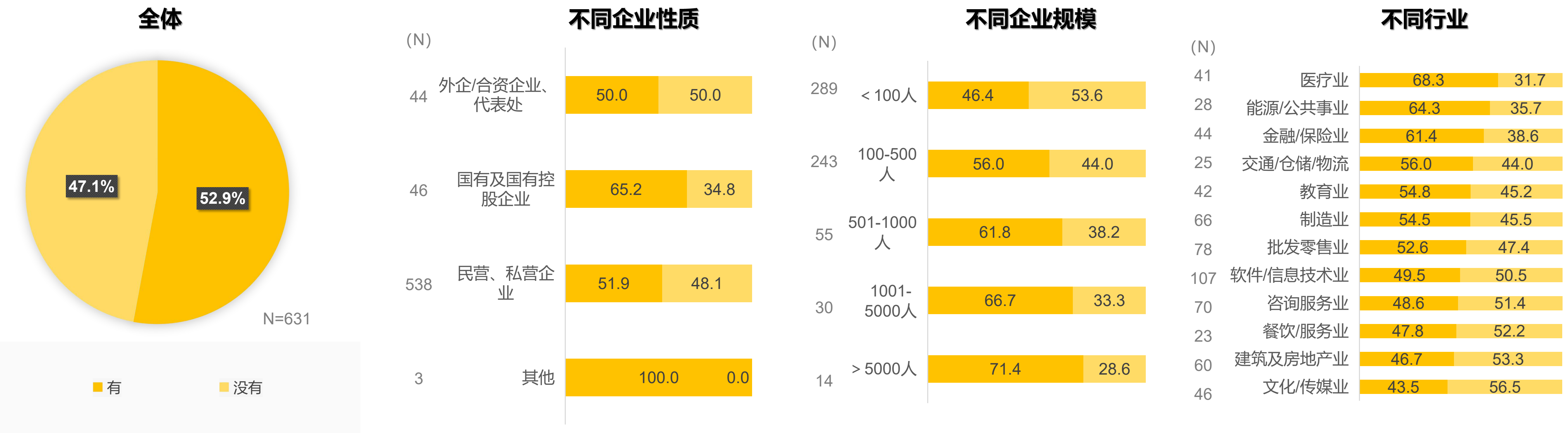
- 未来福利水平提升较快的行业可能是能源/公共事业，提升的项目主要是商业补充保险、健康管理类、补充养老/企业年金/储蓄计划。

不同行业

(N)		商业补充保 险	健康管理福 利（体检、 健身等）	补充养老、 企业年金或 储蓄计划	培训与教育	津贴补助 （餐饮、通 讯、交通 等）	工作生活平 衡（旅游、 团建、内卖 、带薪假 等）	员工身心援 助计划 （EAP）	节庆福利 （年节、生 日、婚丧 等）	法定外带薪 年假/病假	住房计划 （补充住房 公积金/住 房无息/低 息贷款等）	用车福利 （公司配车 /购车补 贴）	暂无该类计 划
437	软件/信息技术业	22.4	16.2	14.2	15.6	14.0	13.7	13.7	9.4	8.2	3.7	2.3	40.0
395	制造业	20.5	20.8	17.2	12.9	15.9	14.7	13.9	14.2	9.9	6.6	3.8	32.2
285	批发零售业	19.6	18.2	16.1	17.2	16.5	13.3	11.9	12.3	14.0	3.9	1.8	33.7
218	建筑及房地产业	21.6	13.8	16.5	16.5	10.6	10.1	13.3	9.6	6.0	5.5	3.2	39.9
185	咨询服务业	23.2	7.6	9.2	18.9	3.8	9.2	6.5	4.9	5.9	5.9	4.3	43.8
168	金融/保险业	20.2	17.9	14.9	15.5	13.7	13.1	8.9	9.5	8.9	6.0	3.6	42.9
152	文化/传媒业	17.1	14.5	15.8	17.1	12.5	15.8	13.8	12.5	8.6	7.2	2.6	36.8
128	能源/公共事业	25.8	28.1	27.3	9.4	13.3	12.5	17.2	7.0	14.8	8.6	6.3	24.2
125	医疗业	28.0	16.0	12.0	14.4	10.4	9.6	10.4	9.6	8.8	8.8	3.2	35.2
123	餐饮/服务业	21.1	21.1	16.3	13.8	8.9	13.0	8.9	7.3	5.7	7.3	1.6	36.6
110	教育业	17.3	9.1	10.9	17.3	14.5	12.7	9.1	12.7	8.2	2.7	3.6	39.1
107	交通/仓储/物流	24.3	20.6	15.0	12.1	17.8	14.0	17.8	15.0	12.1	3.7	3.7	38.3

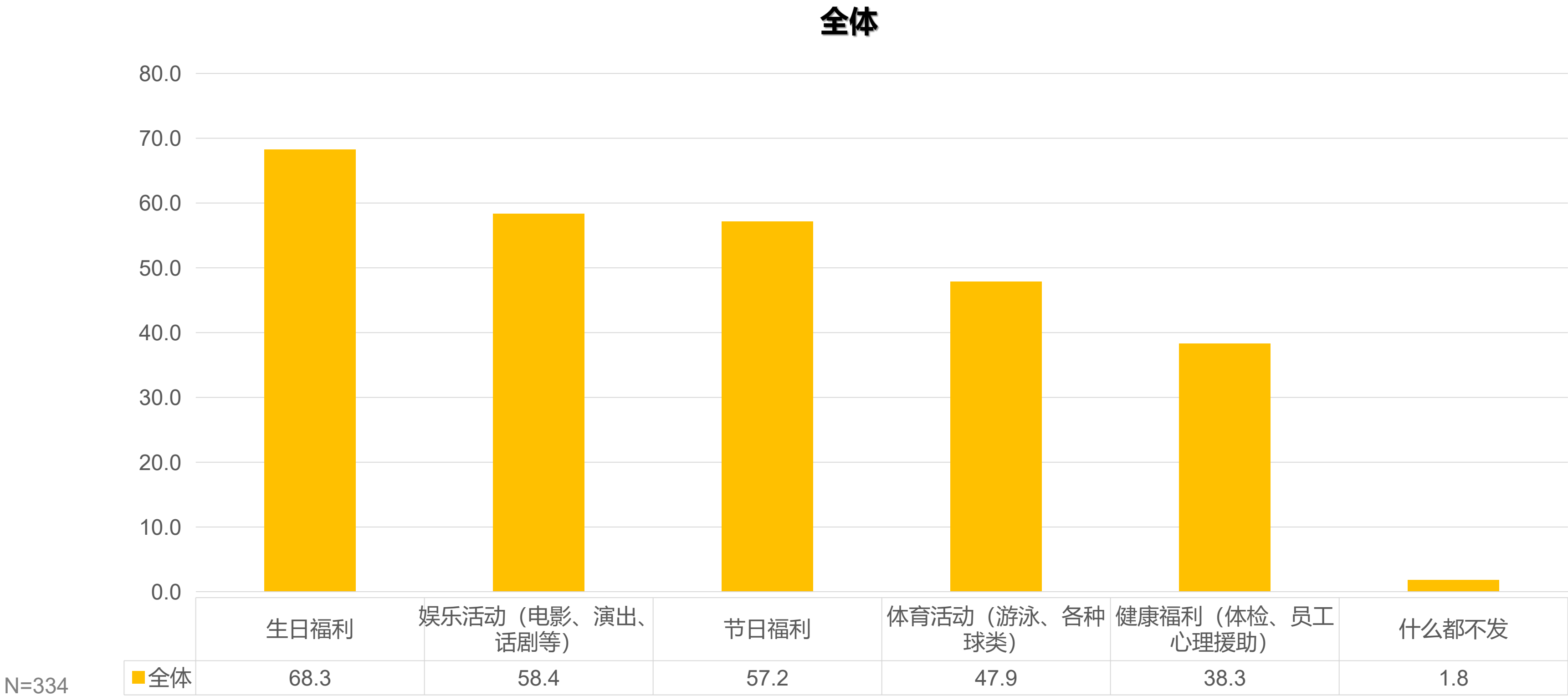
工会福利实施情况

- 调研显示，52.9%的企业内部有工会组织；
- 国企这一比例更高；
- 大公司建立工会的情况更普遍；
- 医疗、能源/公共事业和金融/保险业在设立基层工会方面更积极。



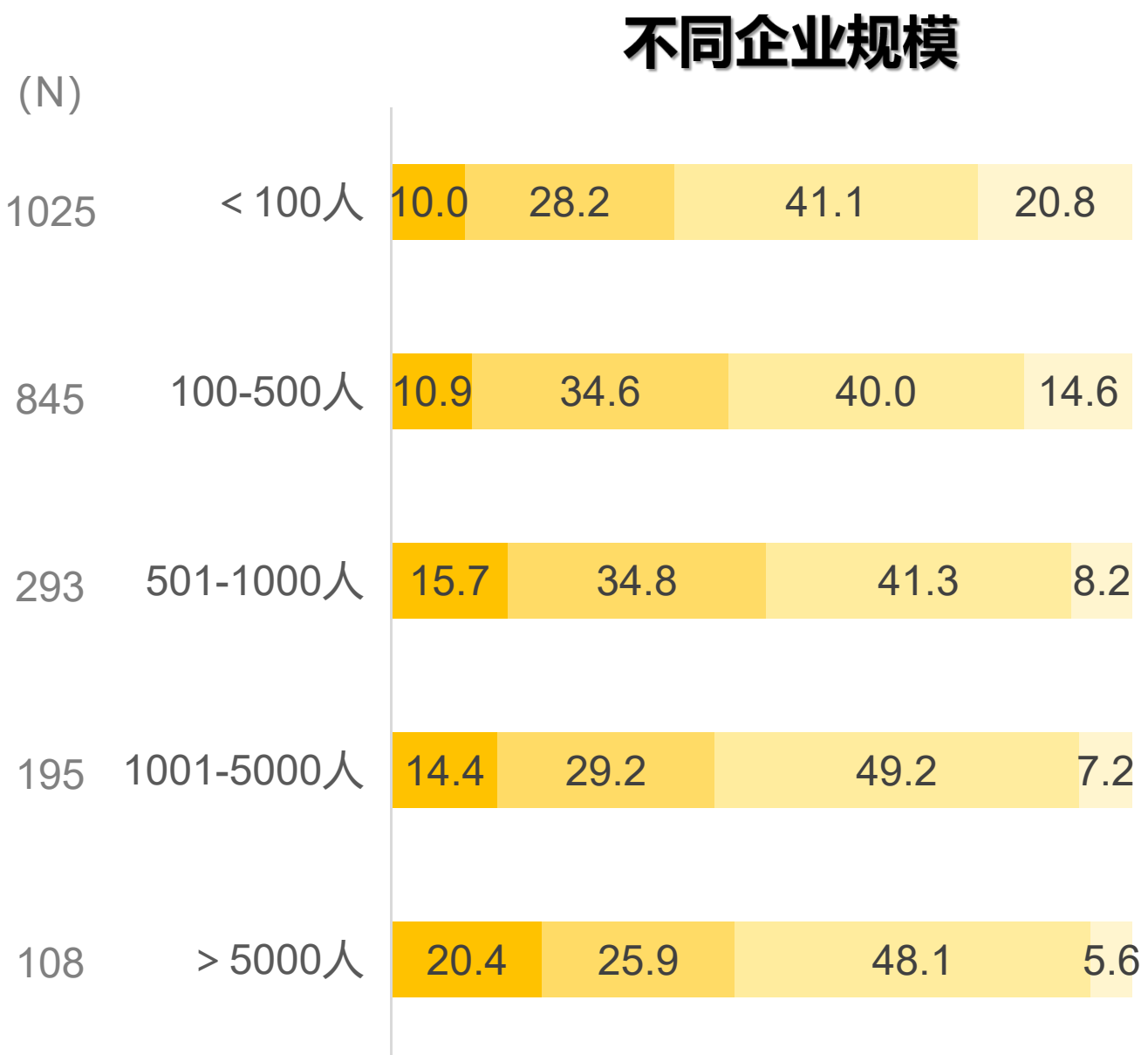
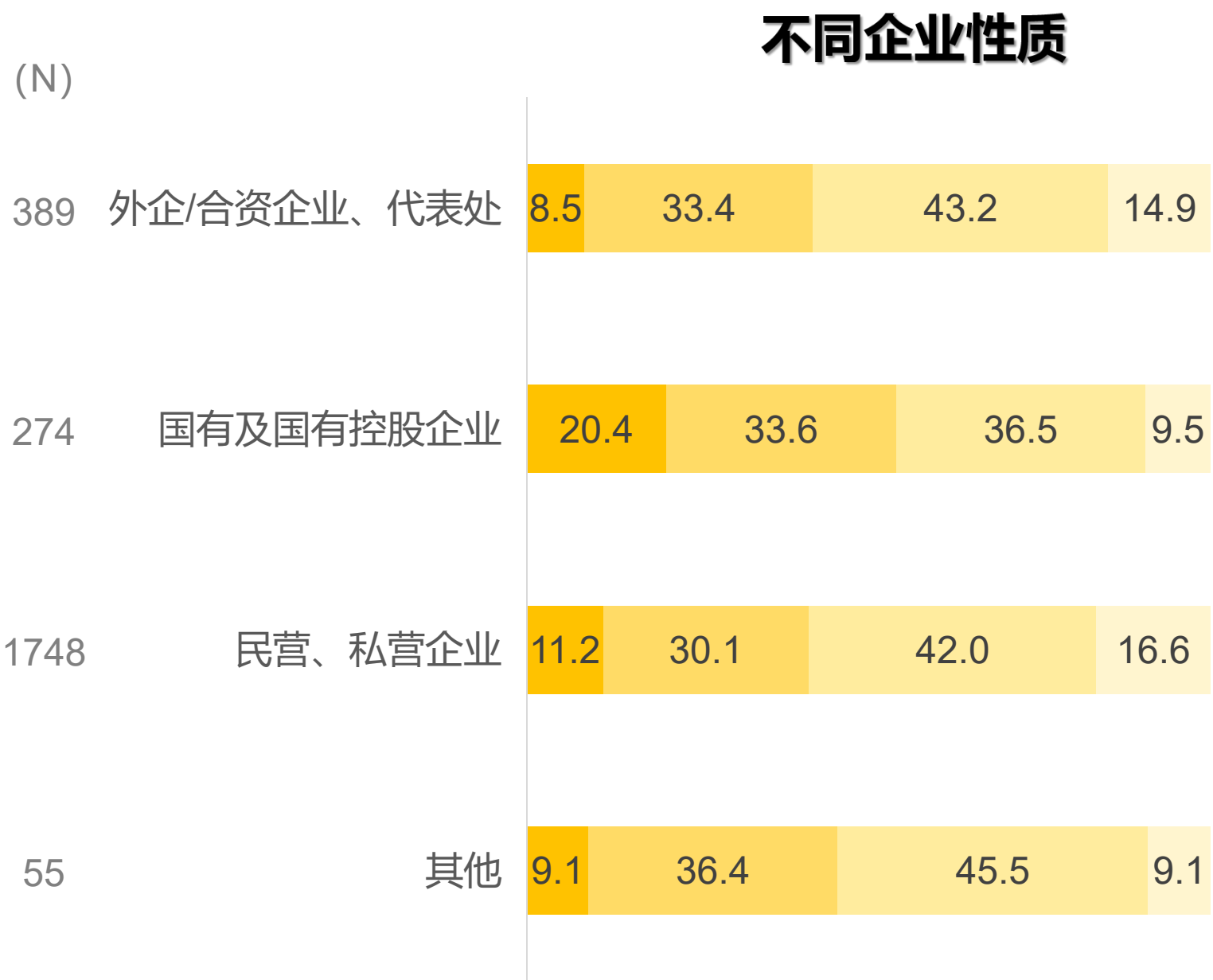
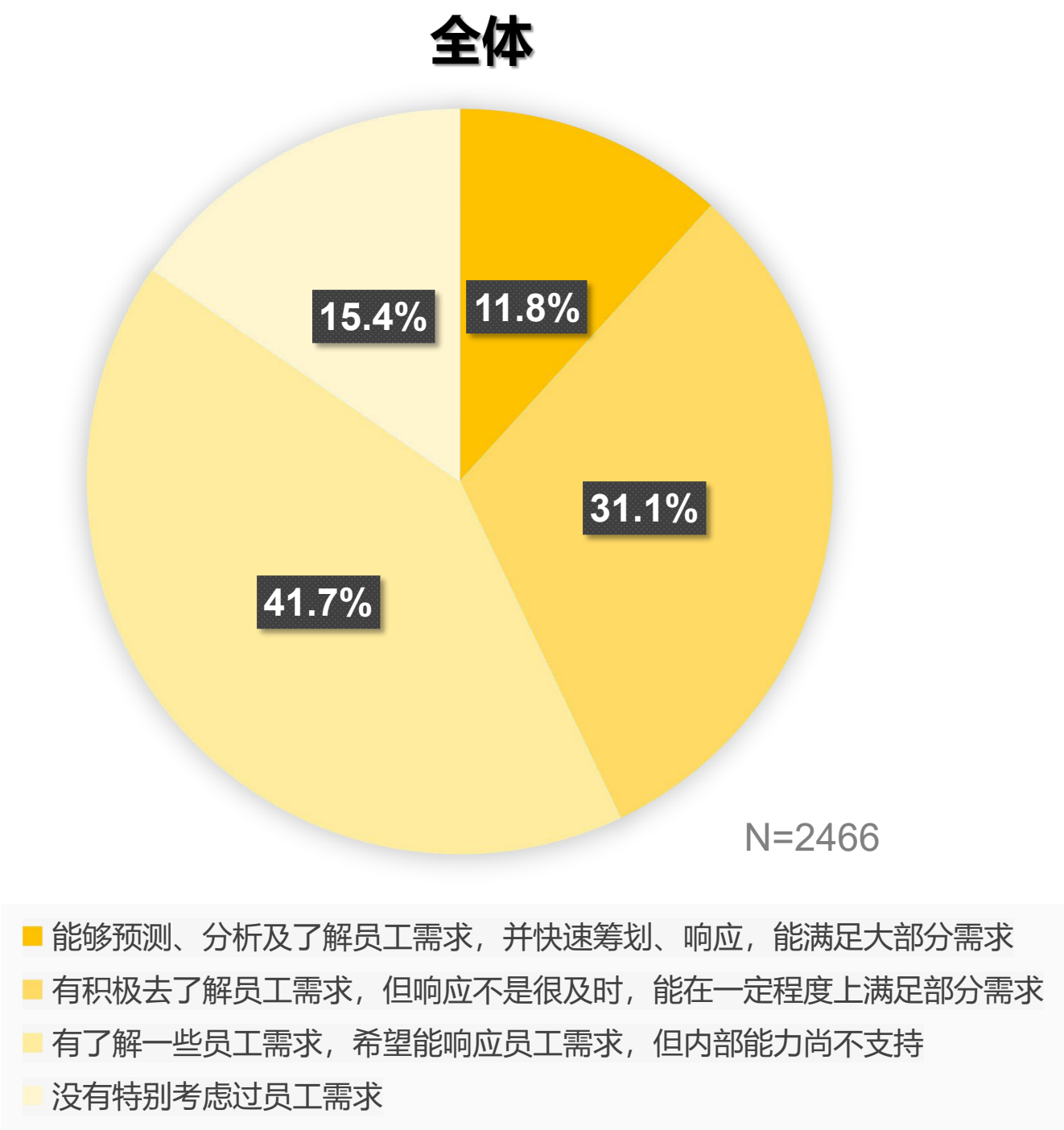
➤ 工会福利实施情况

- 工会开展最多的福利项目是生日（68.3%），其次是娱乐活动（58.4%）和节日福利（57.2%）。



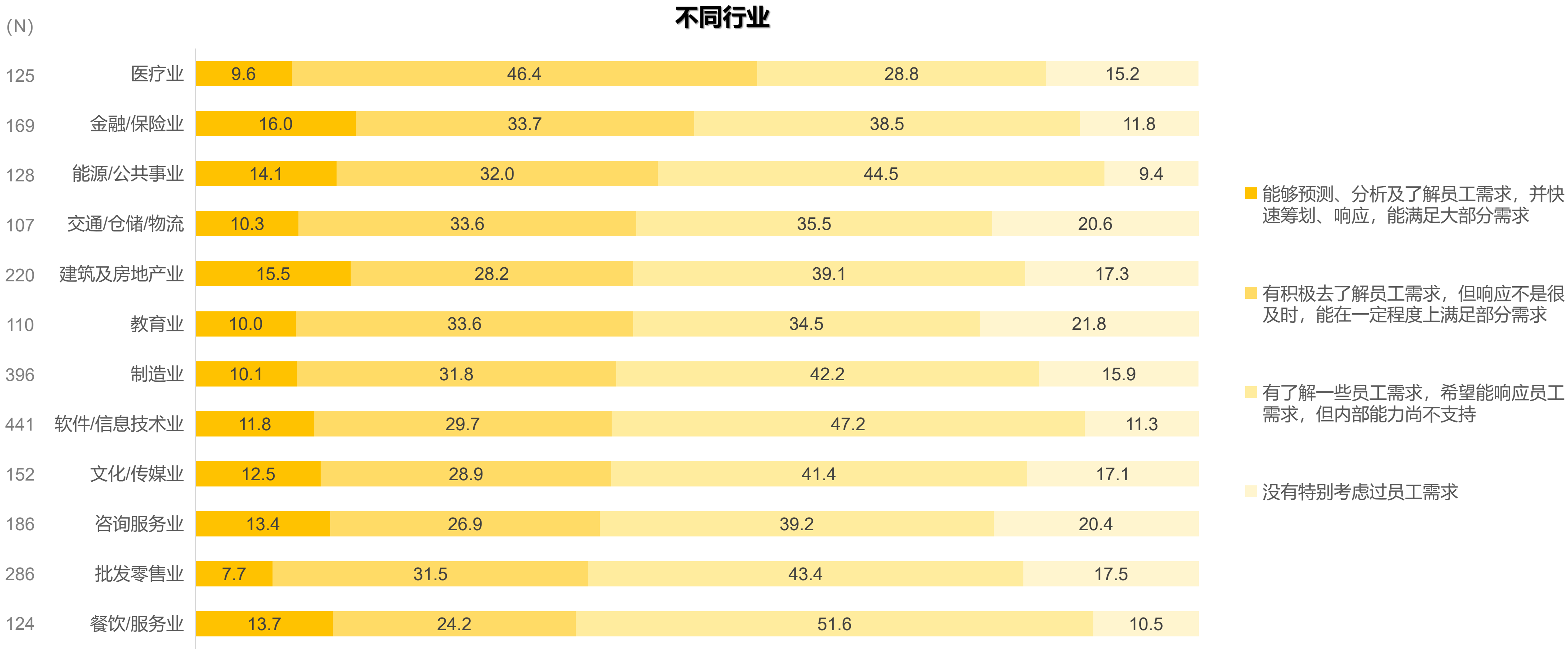
对员工需求的态度

- 8成以上企业对员工的福利需求表示关注，但并不是所有企业都能回应员工的需求，调研显示，能快速响应、满足大部分需求的企业仅占11.8%，能满足部分需求的占比31.1%，而41.7%的企业希望能响应但内部能力尚不支持；
- 国企表现相对较好；
- 500人以上企业对员工需求更关注，从响应程度来看，501-1000人企业的表现更突出。



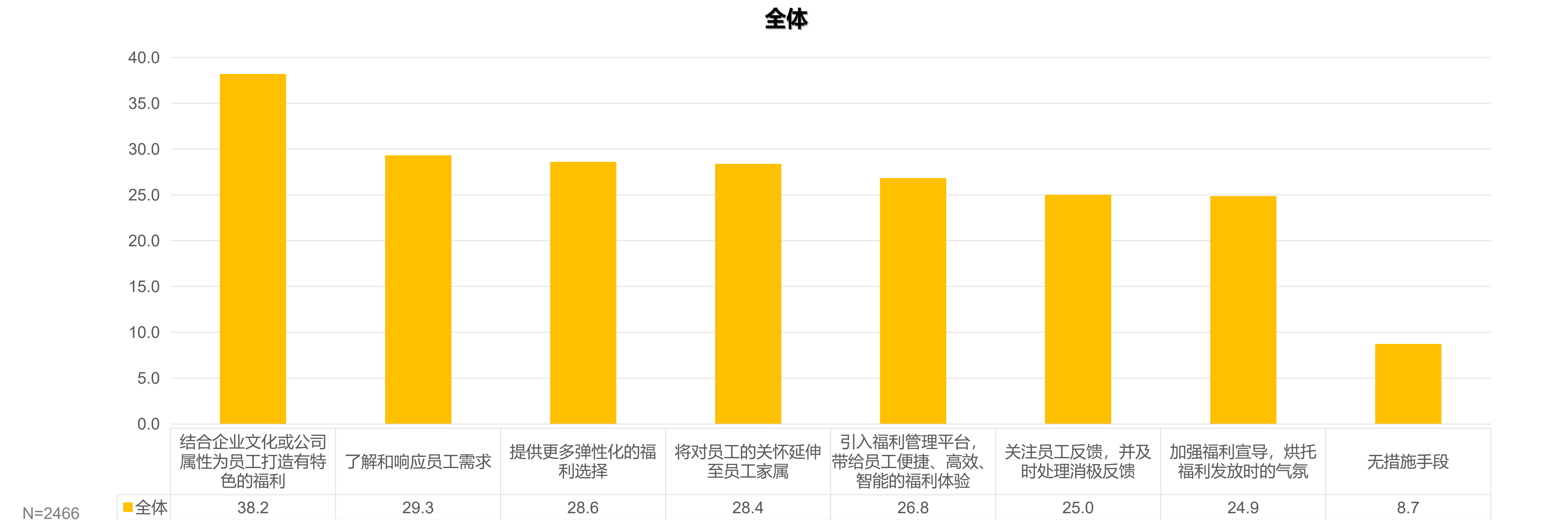
➤ 对员工需求的态度

- 从关注且能响应员工需求的比例来看，医疗业表现最突出，其次是金融/保险业；
- 教育业、交通/仓储/物流、咨询服务三个行业对员工需求重视度较低，不关注员工需求的比例都在20%以上。



提升员工体验的手段

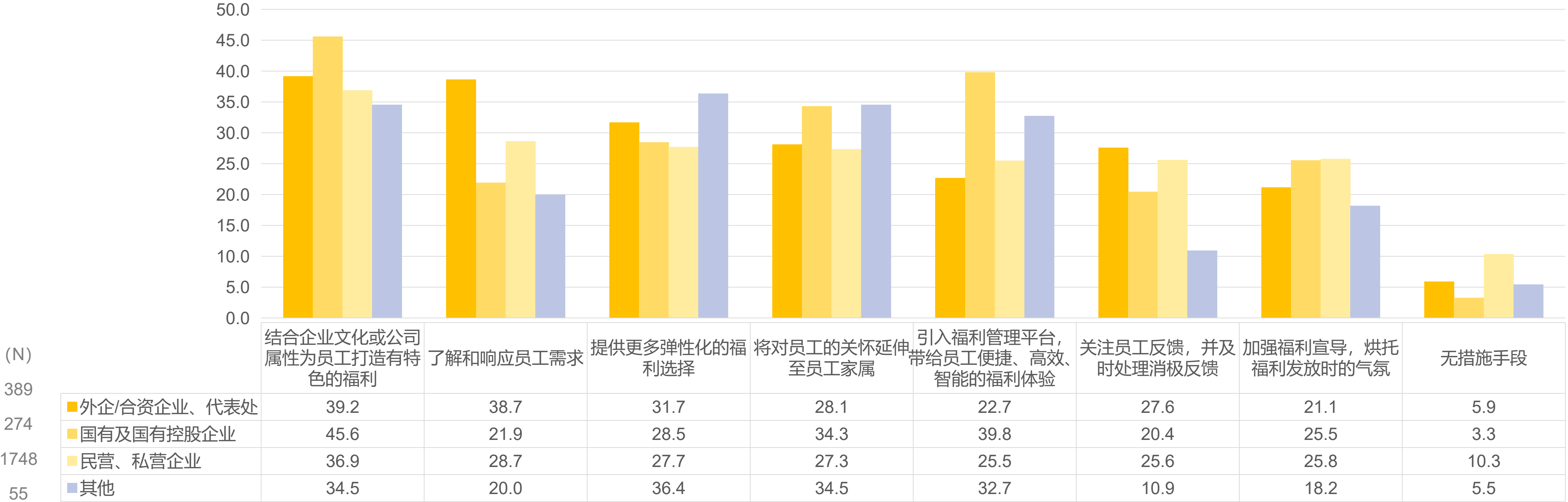
- 企业提升员工体验，最倾向的做法是结合企业文化或公司属性为员工打造有特色的福利，这种做法的确能一举多得：带给员工专属体验，加强员工对公司的认同和与公司的粘性，也容易形成良好口碑，提升企业美誉度，加持雇主品牌；
- 其他一些手段的使用上，从总体样本来看，比较平均。



提升员工体验的手段

- 分企业性质来看，国企和外企在提升员工体验的手段上各有偏好，民企则无明显倾向；
- 国企更倾向于从企业角度出发为员工安排和设计，如打造有企业文化的特色福利、引入福利管理平台、将企业关怀延伸至员工家属；
- 外企更倾向于从员工角度出发改善和提升，如了解和响应员工需求、提供更多弹性化的福利选择、关注员工反馈并及时处理。

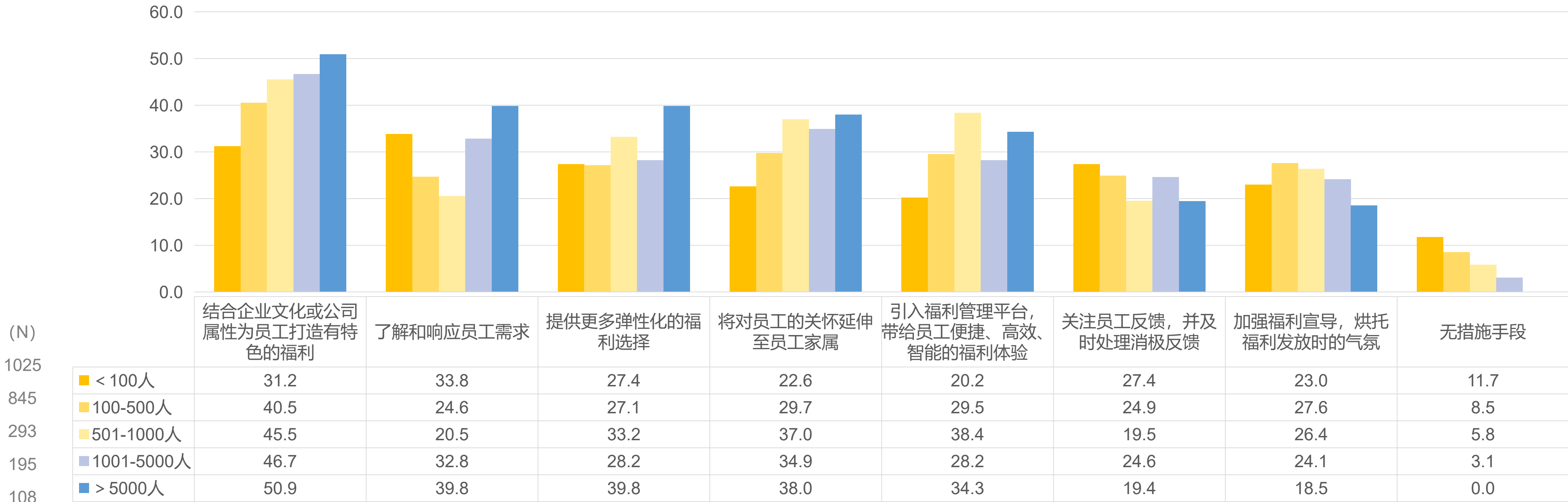
不同企业性质



提升员工体验的手段

- 企业规模越大，越乐于为员工提供结合了企业文化的特色福利或定制福利；
- 100人以下企业比较倾向通过响应员工需求和反馈来提升员工体验；
- 501-1000人企业对引入福利管理平台这一做法的青睐度高于其他规模企业。

不同企业规模



➤ 提升员工体验的手段

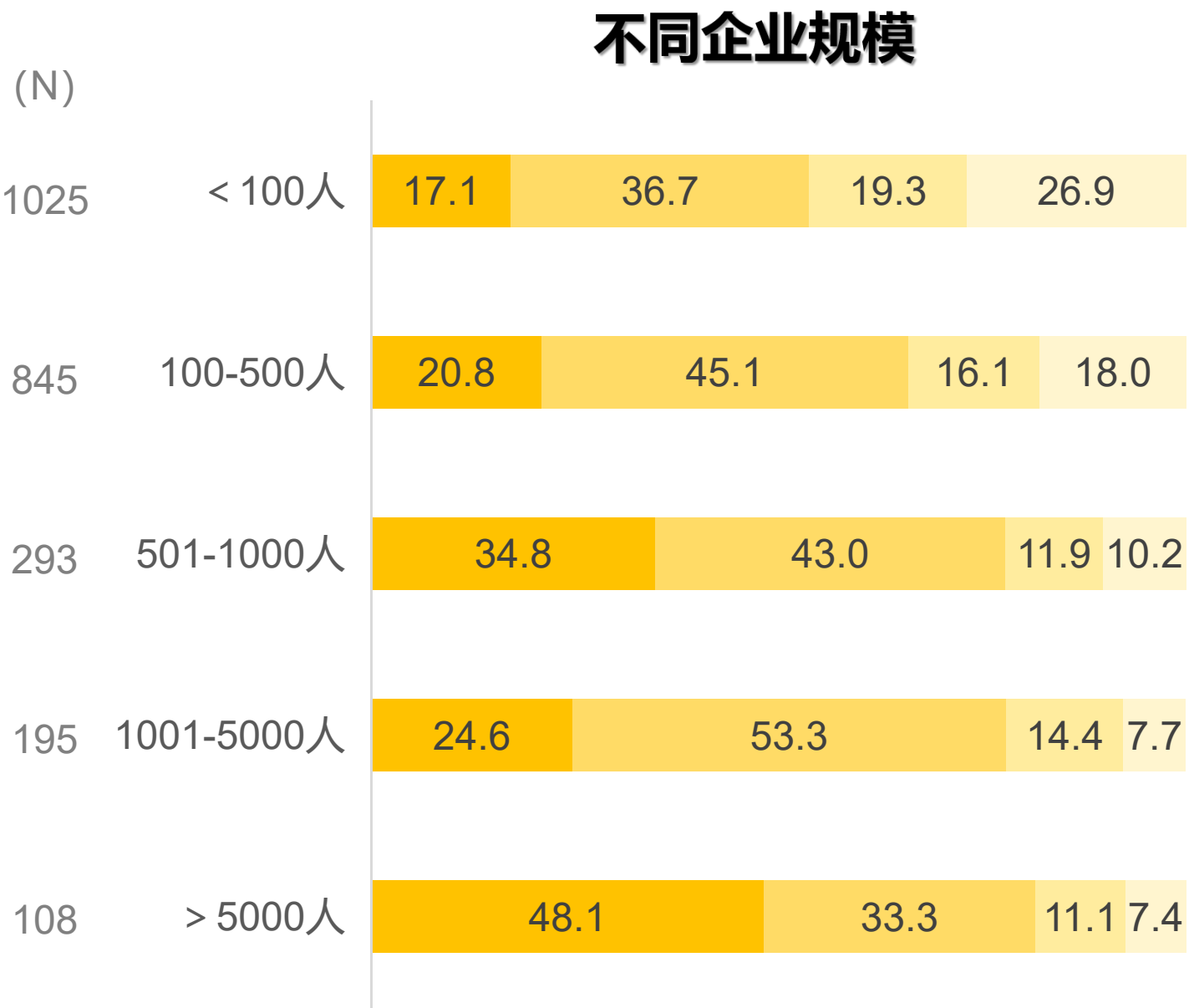
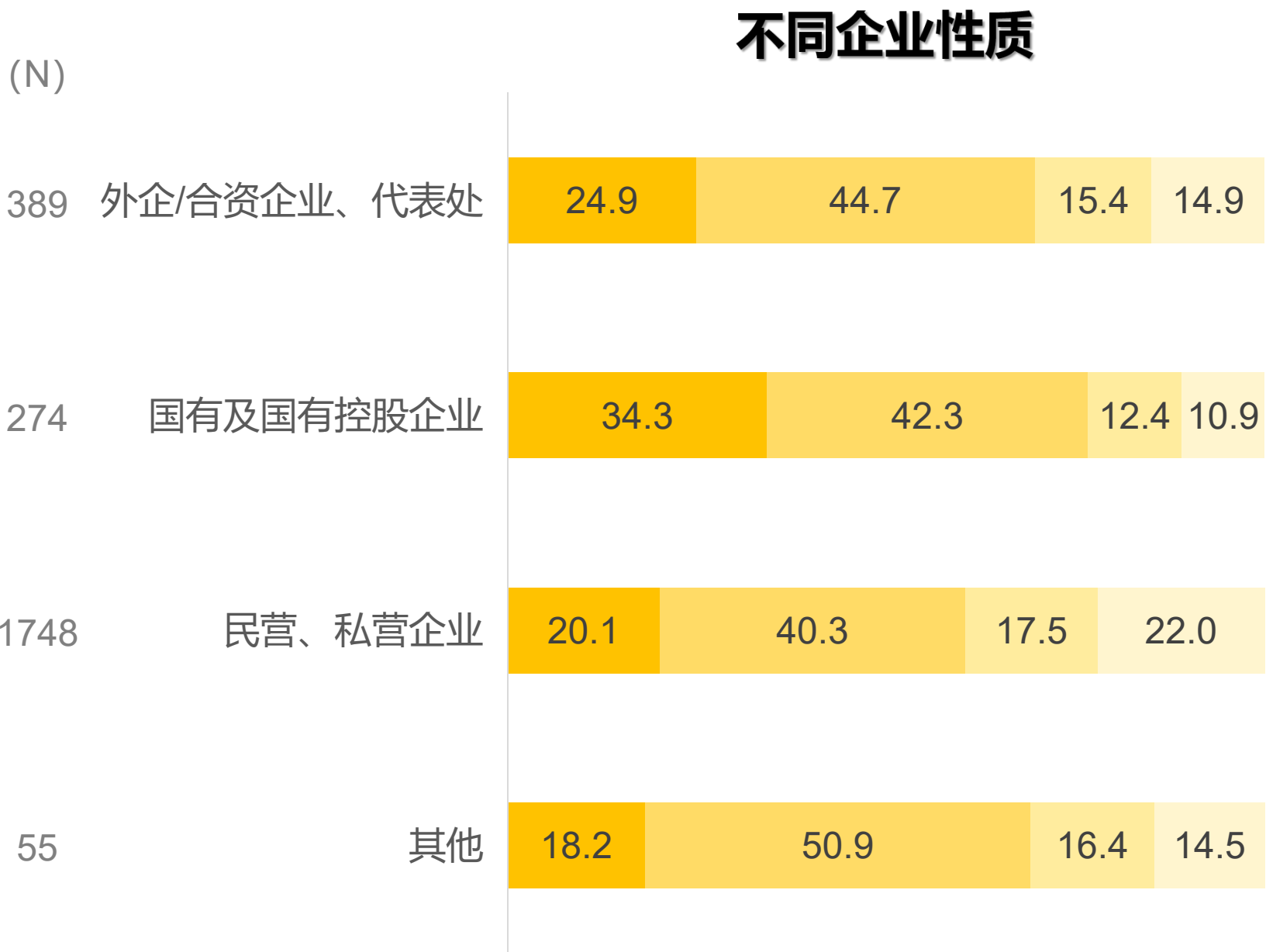
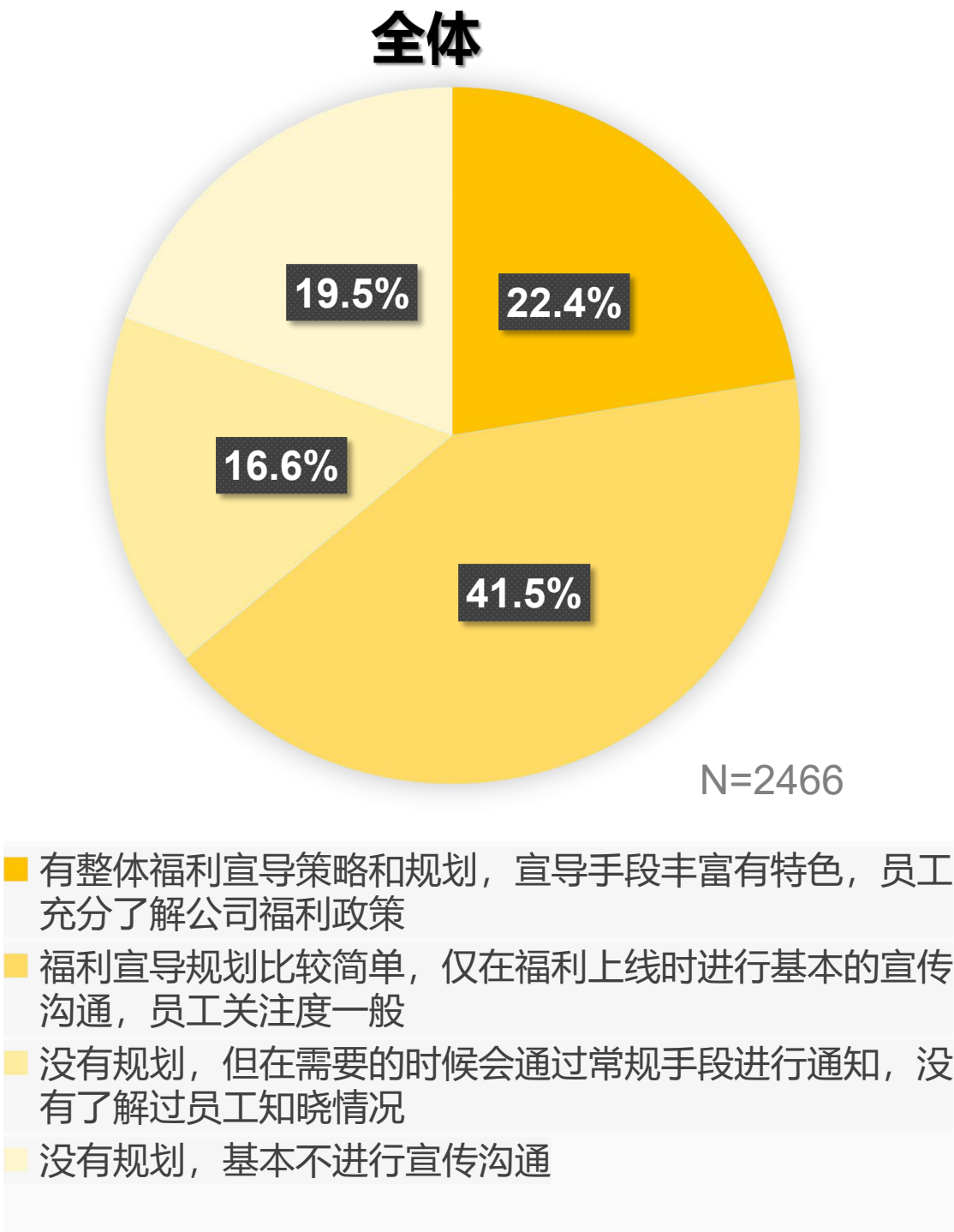
- 金融/保险业对员工需求关注较高；
- 能源/公共事业、软件/信息技术业、咨询服务业在提供更多弹性选择方面的倾向相对比较明显；
- 餐饮/服务业、能源/公共事业、医疗业、教育业对烘托福利发放时的气氛比较看重。

不同行业

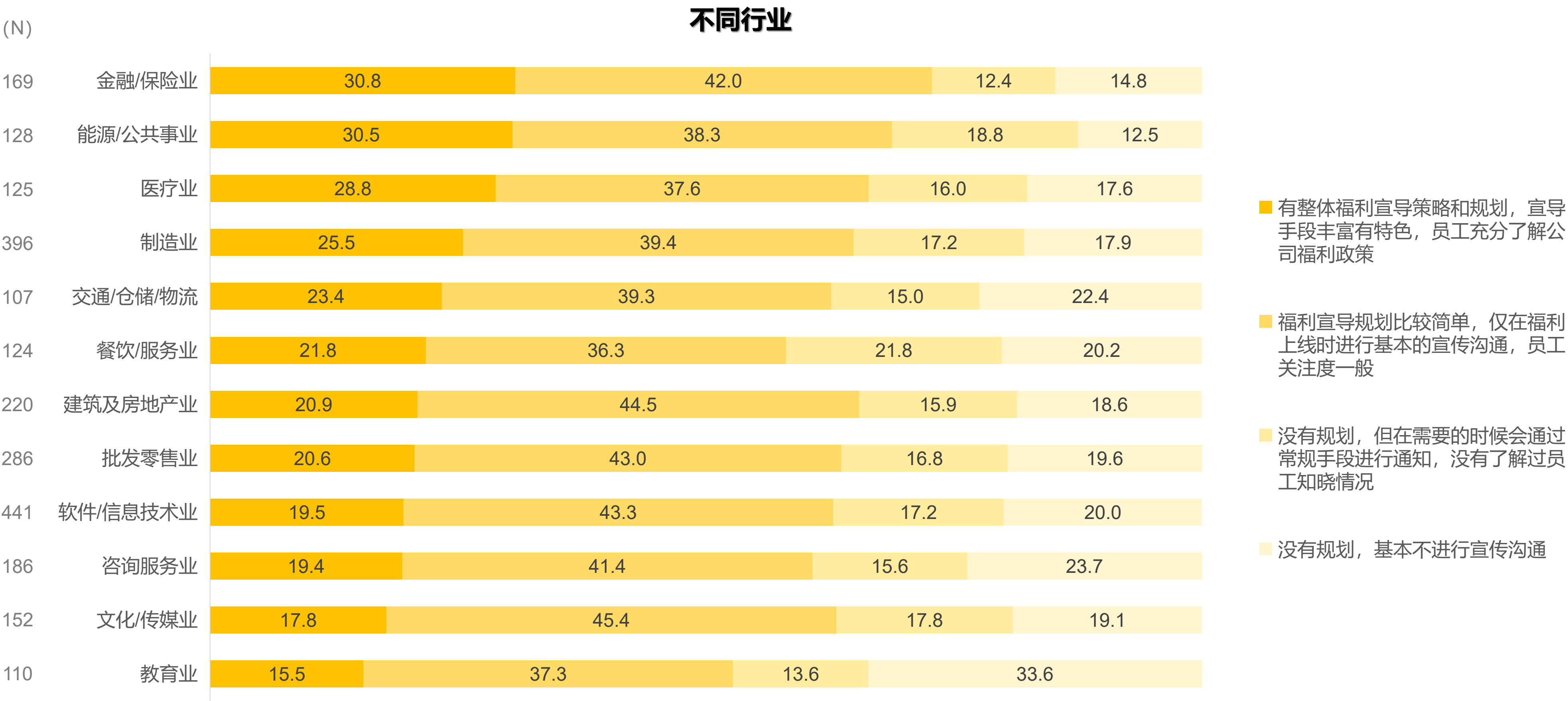
(N)		结合企业文化或公司属性为员工打造有特色的福利	了解和响应员工需求	提供更多弹性化的福利选择	将对员工的关怀延伸至员工家属	引入福利管理平台，带给员工便捷、高效、智能的福利体验	关注员工反馈，并及时处理消极反馈	加强福利宣导，烘托福利发放时的气氛	无措施手段
441	软件/信息技术业	39.6	29.6	32.8	26.9	23.9	24.6	23.5	7.3
396	制造业	38.6	31.3	25.8	29.3	27.5	24.7	19.7	8.6
286	批发零售业	36.5	29.5	22.1	29.1	25.6	23.5	23.2	7.4
220	建筑及房地产业	39.5	27.7	26.8	31.4	27.3	26.4	24.1	9.1
186	咨询服务业	31.2	28.0	32.8	23.1	25.3	25.3	25.3	14.0
169	金融/保险业	39.1	37.9	30.2	33.1	33.1	29.6	27.8	5.9
152	文化/传媒业	40.1	29.6	30.9	22.4	27.0	19.7	23.7	12.5
128	能源/公共事业	40.6	18.8	37.5	35.2	33.6	19.5	32.0	3.1
125	医疗业	44.8	28.8	30.4	35.2	30.4	26.4	31.2	7.2
124	餐饮/服务业	39.8	30.1	26.8	24.4	22.8	28.5	34.1	8.1
110	教育业	35.5	24.5	24.5	24.5	23.6	23.6	30.0	13.6
107	交通/仓储/物流	32.7	27.1	26.2	26.2	28.0	28.0	21.5	11.2

福利宣导策略

- 福利宣导对员工福利感知很重要，但大部分企业对福利宣导环节都比较轻视；重视该环节、有整体福利宣导策略和规划的企业不到四分之一；58.1%的企业仅在福利上线或有需要时才进行基本的宣传沟通，员工感知弱；
- 国企在福利宣导沟通方面的表现好于外企，民企最弱；
- 5000人以上企业对福利宣导最重视，有完整福利宣导策略的企业占到近一半。

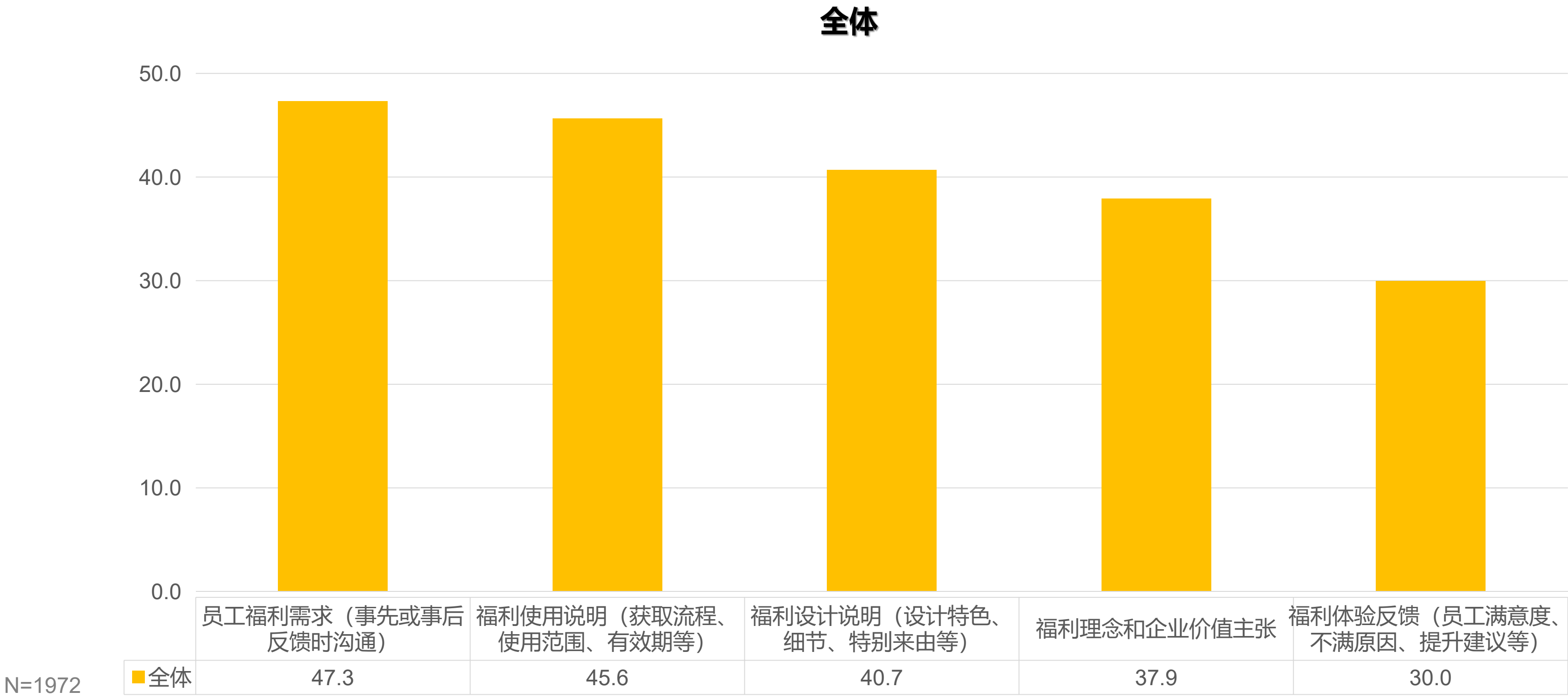


- 金融/保险业、能源/公共事业、医疗业在福利宣导方面做得比较好。



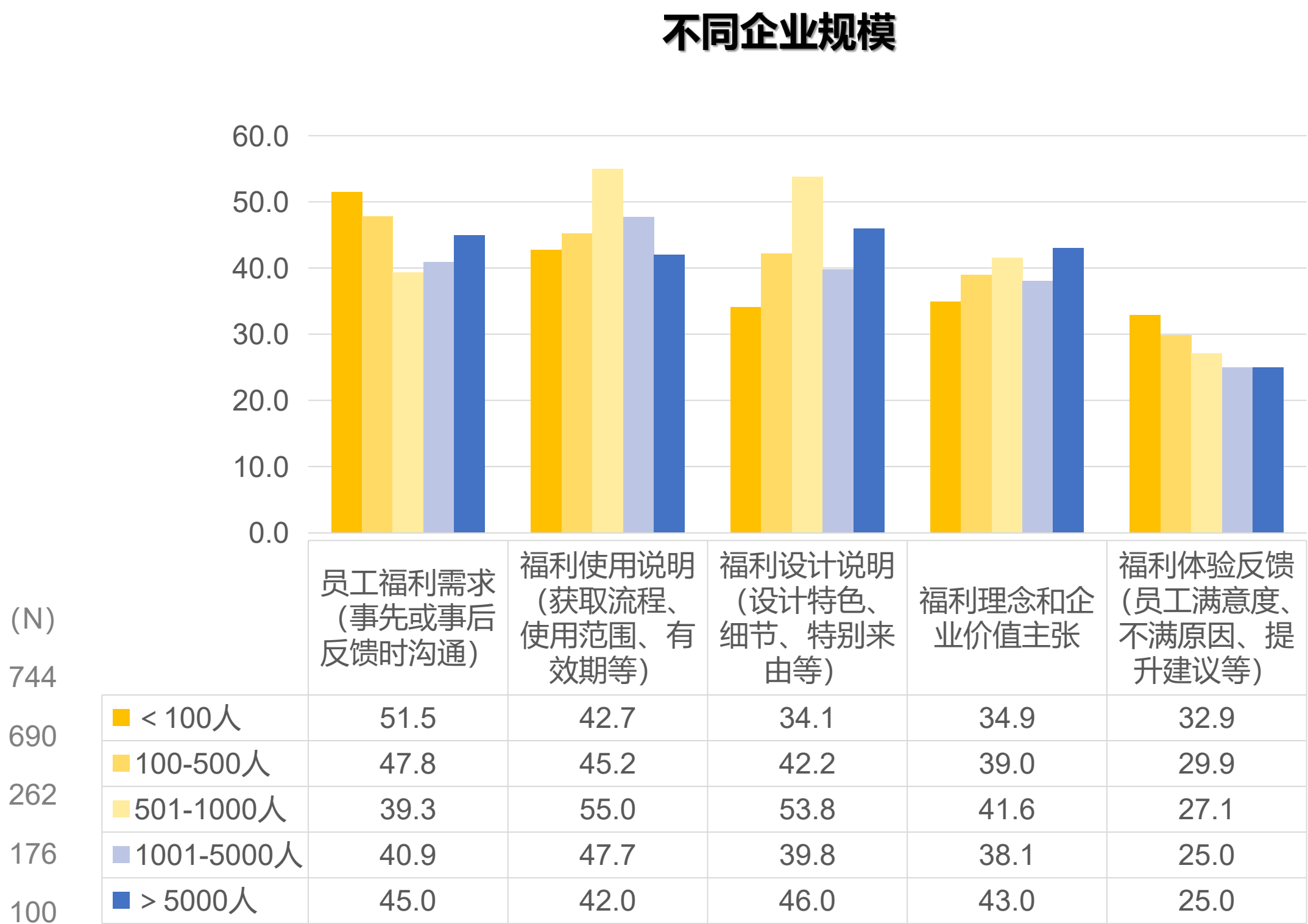
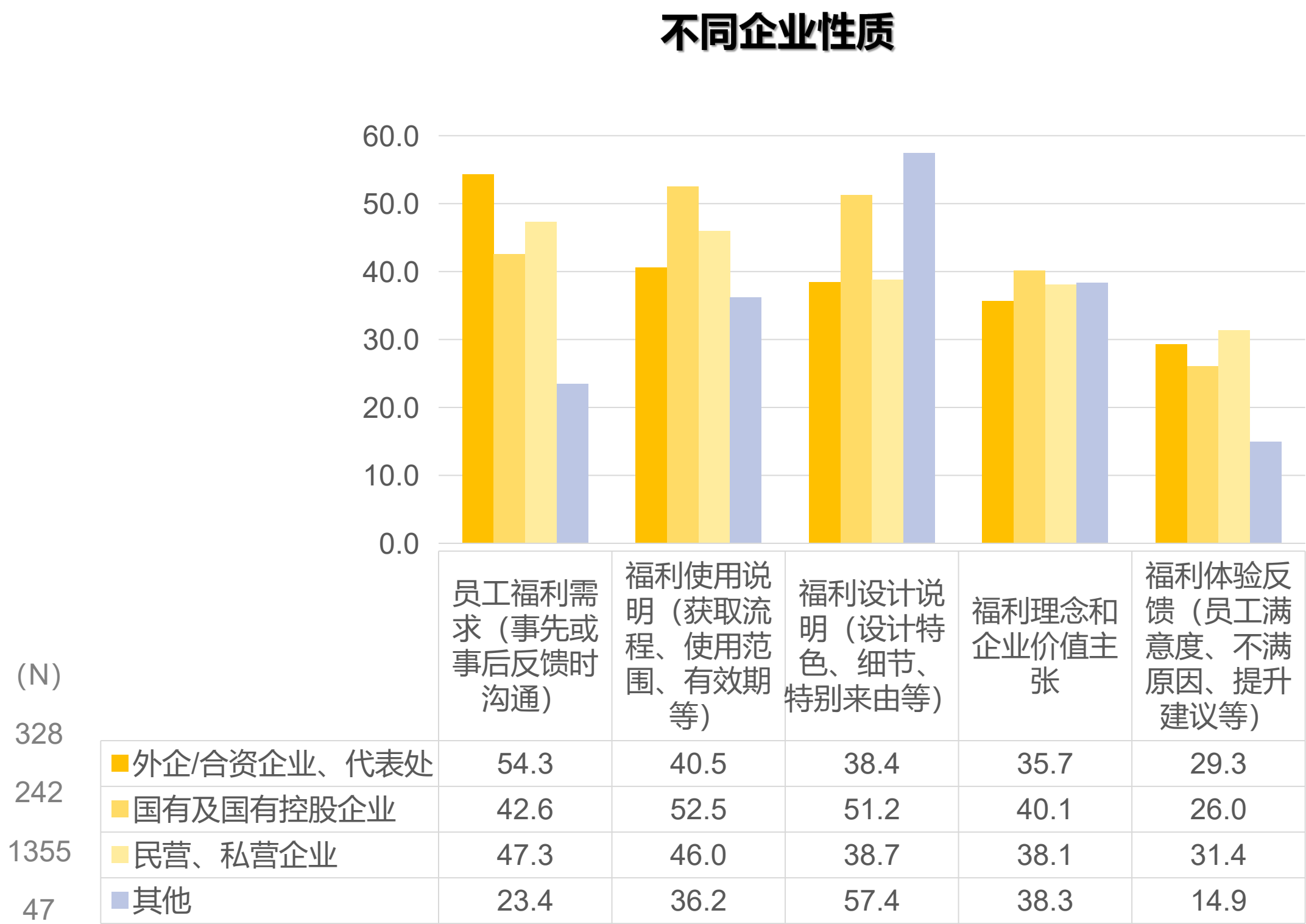
福利沟通内容

- 从企业福利沟通内容来看，也能看到企业对员工福利需求的重视；
- 在福利发放过程中，对福利使用说明和设计亮点的介绍比较侧重，对福利理念的包装和企业价值的宣传有所不足；
- 完整的福利沟通应该覆盖事前、事中、事后三个环节，形成闭环，但事后的沟通（了解员工福利体验反馈）一直是企业福利沟通中的短板。



福利沟通内容

- 外企更侧重沟通员工福利需求，国企更倾向在发放时介绍福利项目详情，虽然民企对事后的员工体验反馈关注也不足，但要稍好于外企和国企；
- 501-1000人企业对福利使用和设计亮点的说明非常看重，对福利需求的关注低于其他规模企业。



福利沟通内容

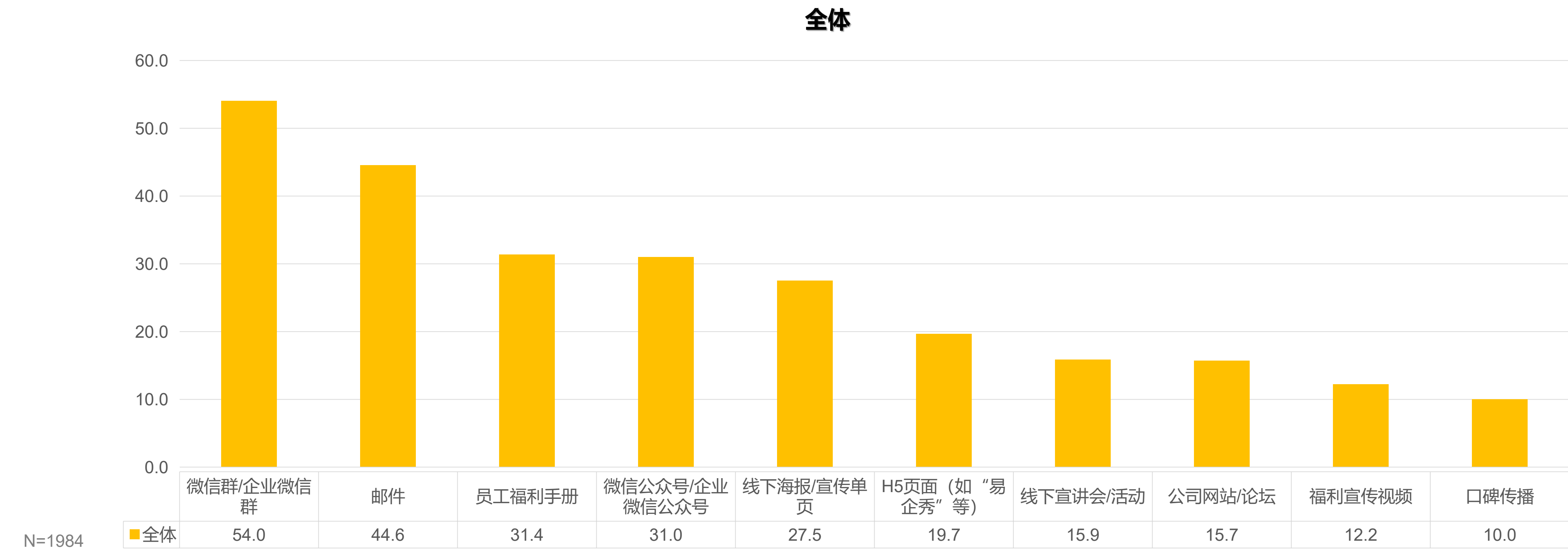
- 能源/公共事业对员工福利需求的关注有所不足；
- 医疗业在福利理念沟通方面做的比较好。

不同行业

(N)		员工福利需求（事先或事后反馈时沟通）	福利使用说明（获取流程、使用范围、有效期等）	福利设计说明（设计特色、细节、特别来由等）	福利理念和企业价值主张	福利体验反馈（员工满意度、不满原因、提升建议等）
351	软件/信息技术业	46.2	43.3	37.3	37.3	31.6
324	制造业	47.8	40.4	37.7	38.3	27.5
230	批发零售业	41.7	45.2	40.9	34.8	27.4
177	建筑及房地产业	46.9	50.3	43.5	27.1	39.0
141	咨询服务业	52.5	44.7	32.6	43.3	31.9
143	金融/保险业	52.4	49.0	47.6	39.9	32.2
122	文化/传媒业	45.9	47.5	44.3	44.3	28.7
111	能源/公共事业	34.2	53.2	52.3	40.5	19.8
102	医疗业	53.9	43.1	46.1	50.0	35.3
98	餐饮/服务业	51.0	52.0	32.7	33.7	31.6
73	教育业	47.9	43.8	34.2	37.0	30.1
81	交通/仓储/物流	54.3	49.4	48.1	39.5	19.8

福利宣导方式

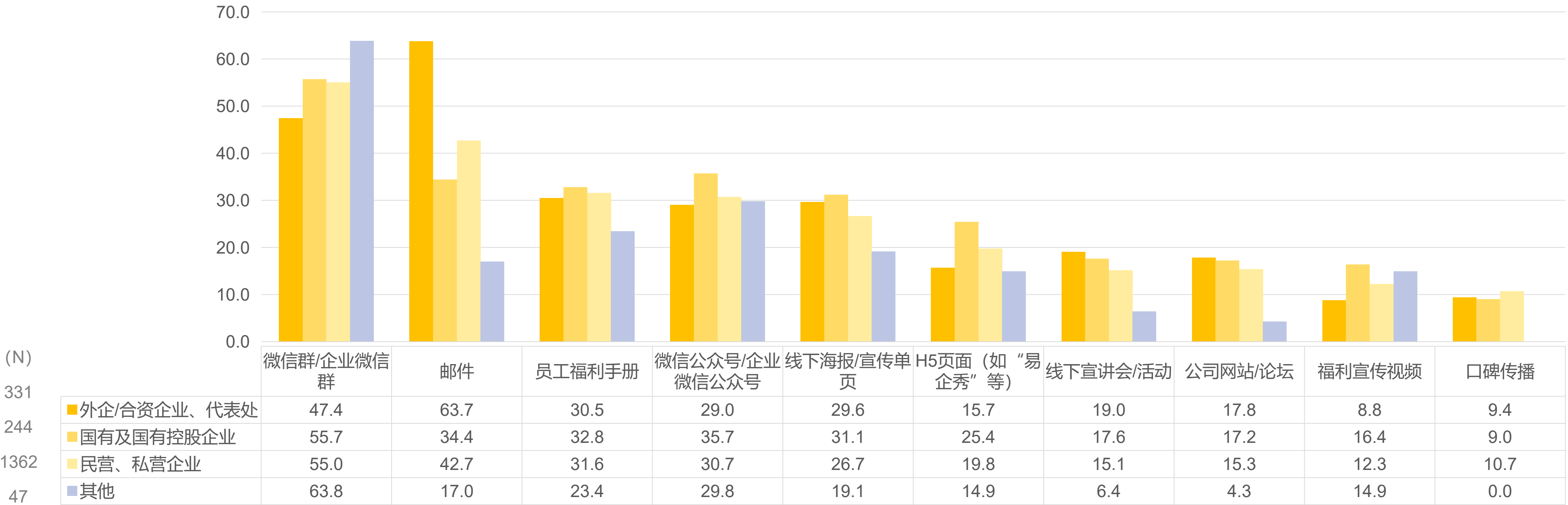
- 福利宣导方式来看，以线上为主，及时、便捷，触达率高，但氛围比较弱，最常见的是微信群/企业微信群和邮件；
- 线下宣讲的情况不是很普遍，一方面也反映出企业福利宣导/沟通内容比较简单。



福利宣导方式

- 外企更倾向于邮件告知；
- 国企对微信/企业微信公众号、H5的使用率高于外企和民企；
- 民企主要利用微信群/企业微信群和邮件。

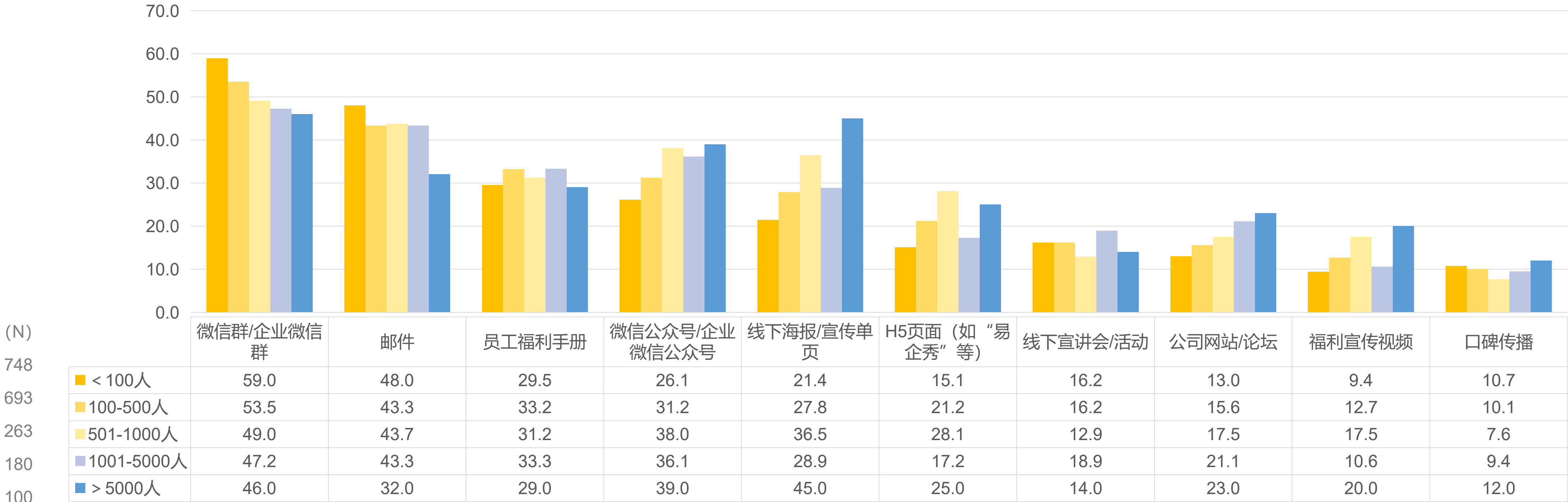
不同企业性质



福利宣导方式

- 5000人以上企业非常注重线下的曝光（海报/单页的方式）。

不同企业规模



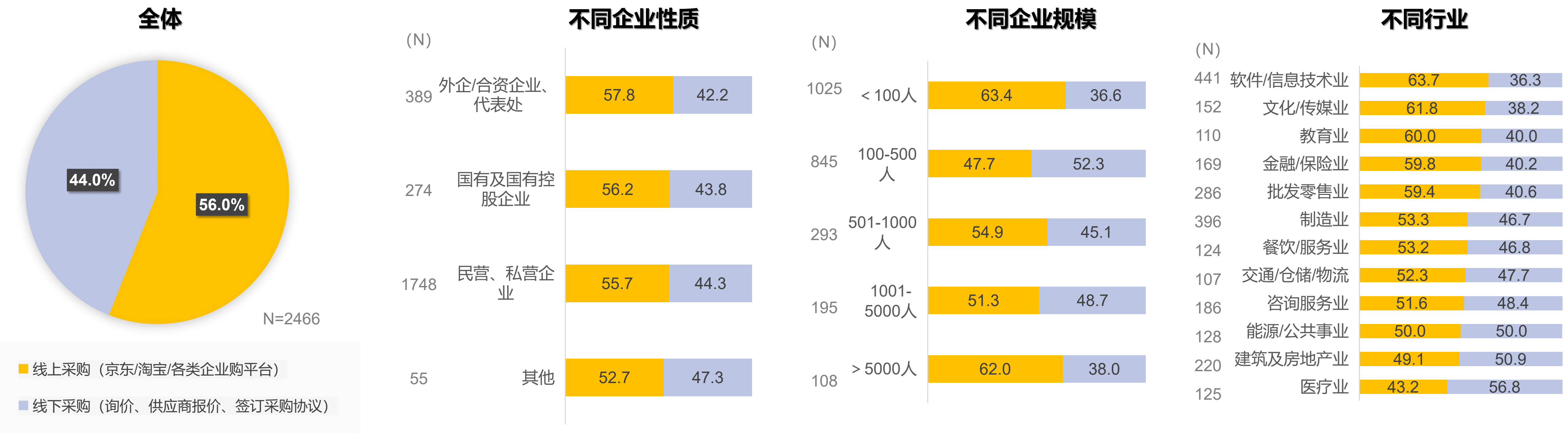
- 能源/公共事业、医疗业的线下宣传做得相对较好。

不同行业

(N)		微信群/企业微信群	邮件	员工福利手册	微信公众号/企业微信公	线下海报/宣传单页	H5页面 (如“易企秀”	线下宣讲会/活动	公司网站/论坛	福利宣传视频	口碑传播
353	软件/信息技术业	54.4	50.4	27.8	28.0	27.5	16.7	15.9	13.0	11.9	10.5
325	制造业	58.5	44.0	33.2	30.8	28.3	20.0	16.6	20.9	11.7	8.0
230	批发零售业	49.6	42.2	32.6	29.1	23.0	15.7	13.0	17.8	11.7	11.3
179	建筑及房地产业	53.6	44.1	32.4	29.6	31.8	18.4	21.2	12.8	11.7	13.4
142	咨询服务业	57.0	54.2	28.9	38.0	21.8	16.9	12.7	20.4	11.3	9.2
144	金融/保险业	52.8	52.8	32.6	33.3	29.9	25.0	15.3	14.6	13.9	6.9
122	文化/传媒业	55.7	34.4	31.1	34.4	21.3	23.8	17.2	15.6	18.0	12.3
112	能源/公共事业	50.9	31.3	29.5	40.2	36.6	25.0	10.7	10.7	17.0	7.1
103	医疗业	52.4	47.6	39.8	24.3	35.0	23.3	20.4	17.5	8.7	10.7
99	餐饮/服务业	53.5	35.4	34.3	28.3	27.3	17.2	15.2	13.1	8.1	15.2
73	教育业	46.6	37.0	26.0	32.9	26.0	20.5	16.4	9.6	9.6	6.8
83	交通/仓储/物流	53.0	44.6	31.3	28.9	24.1	24.1	15.7	15.7	16.9	9.6

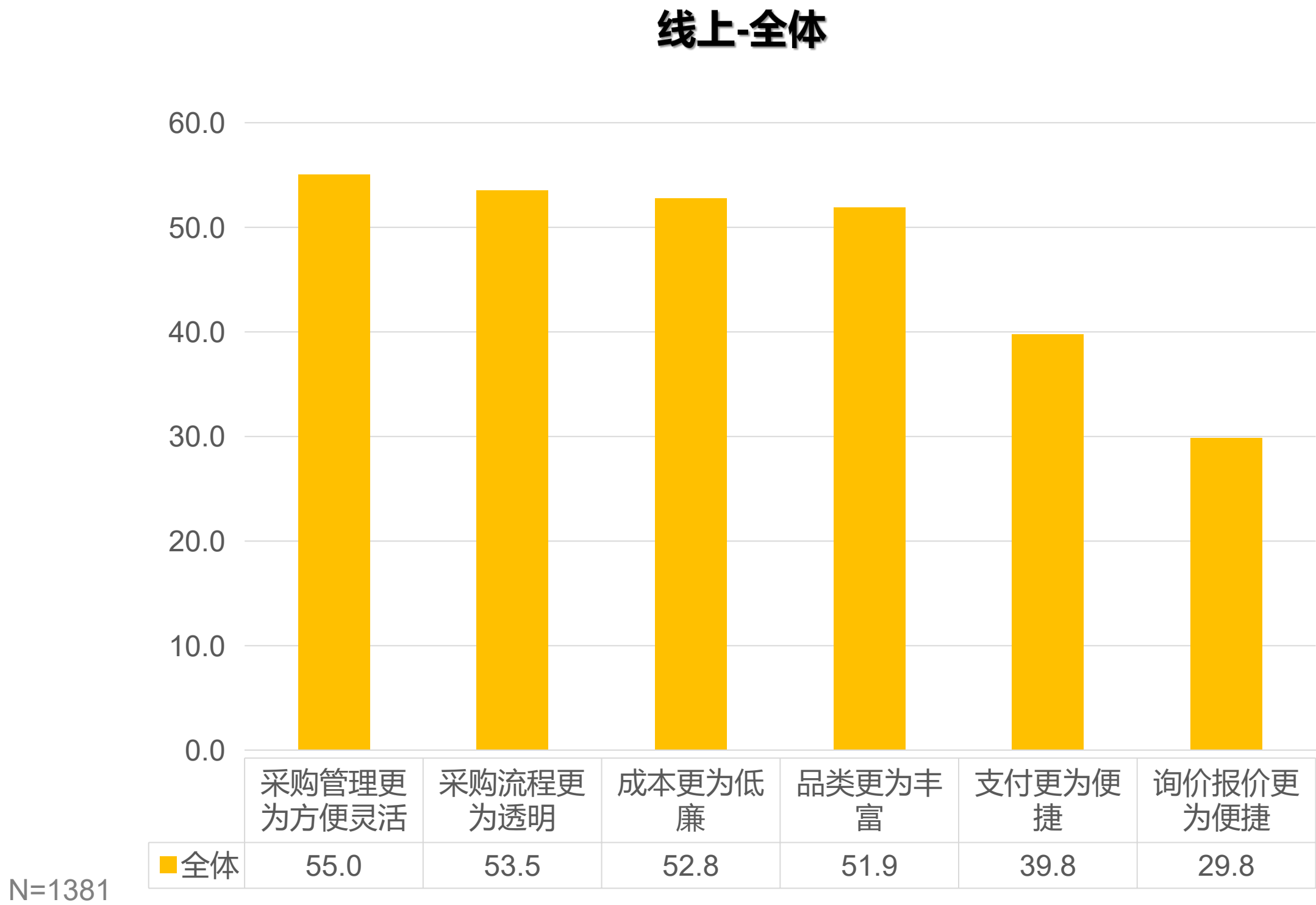
福利采购方式

- 56%的企业更倾向线上采购福利，剩余企业更喜欢线下的方式；
- 不同性质企业差异不大；
- 100人以下、5000人以上企业对线上采购的方式比较青睐；
- 软件/信息技术、文化/传媒、教育培训、批发零售、金融/保险几个行业更倾向线上采购。

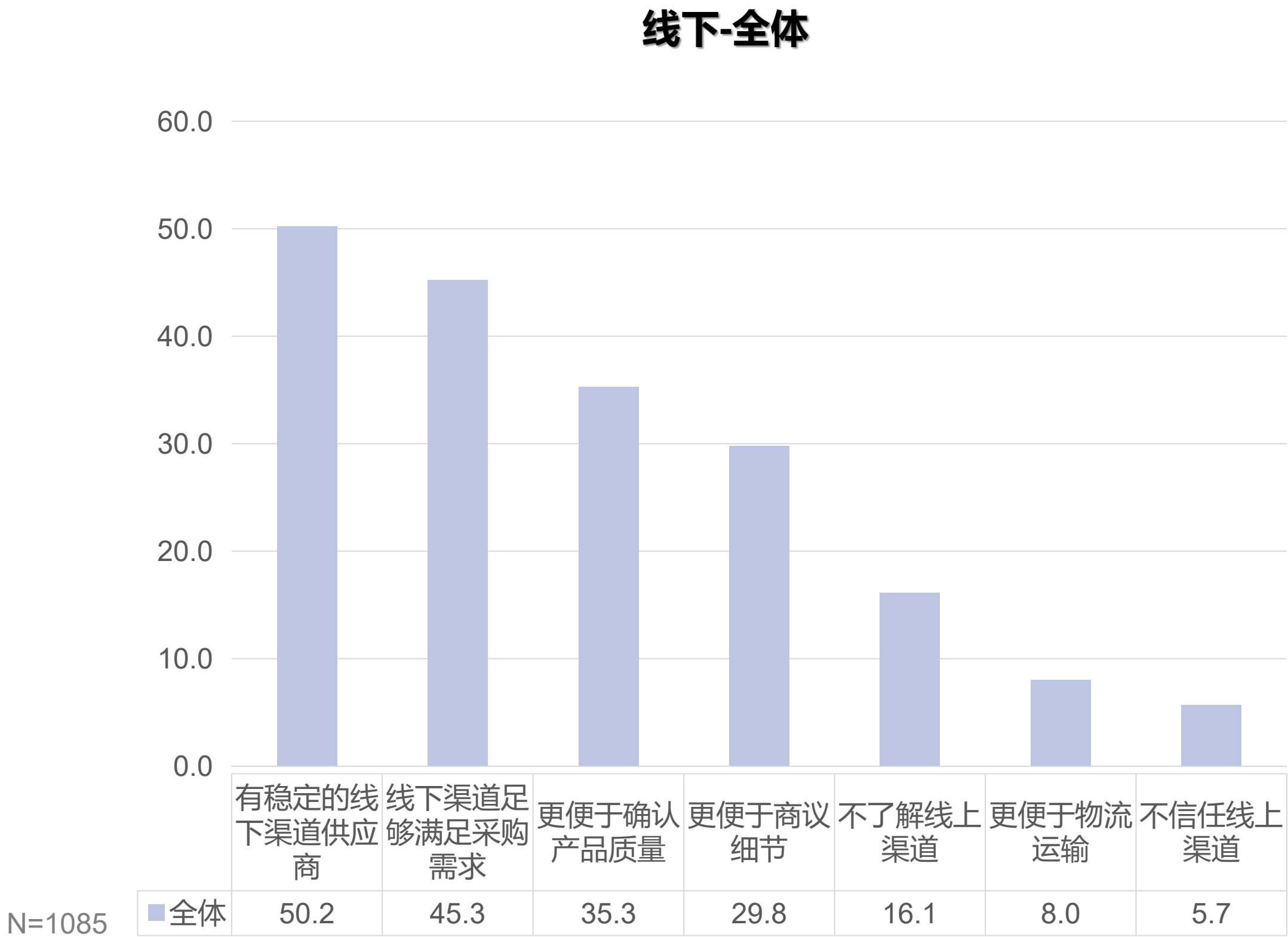


➤ 选择原因：线上vs线下

- 线上采购的优势比较突出，采购管理方便灵活、采购流程透明、成本低、品类丰富等都是HR 比较看重的；
- HR选择线下采购的原因主要集中在有稳定的供应商、线下渠道足够满足采购需求、便于确认产品质量。



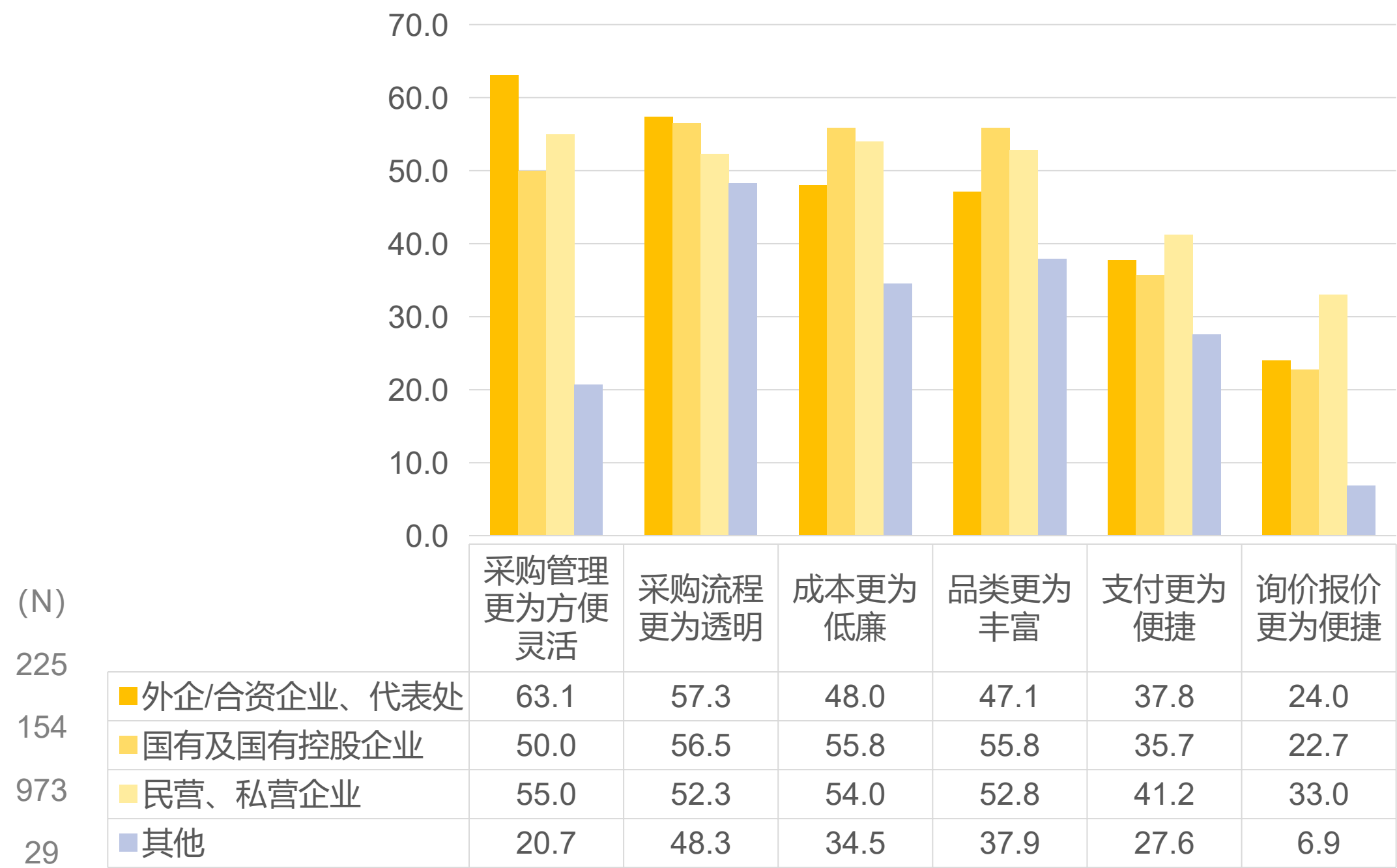
Q35.贵司选择线上采购时,主要是因为 (多选题)
Q37.贵司选择线下采购时,主要是因为 (多选题)



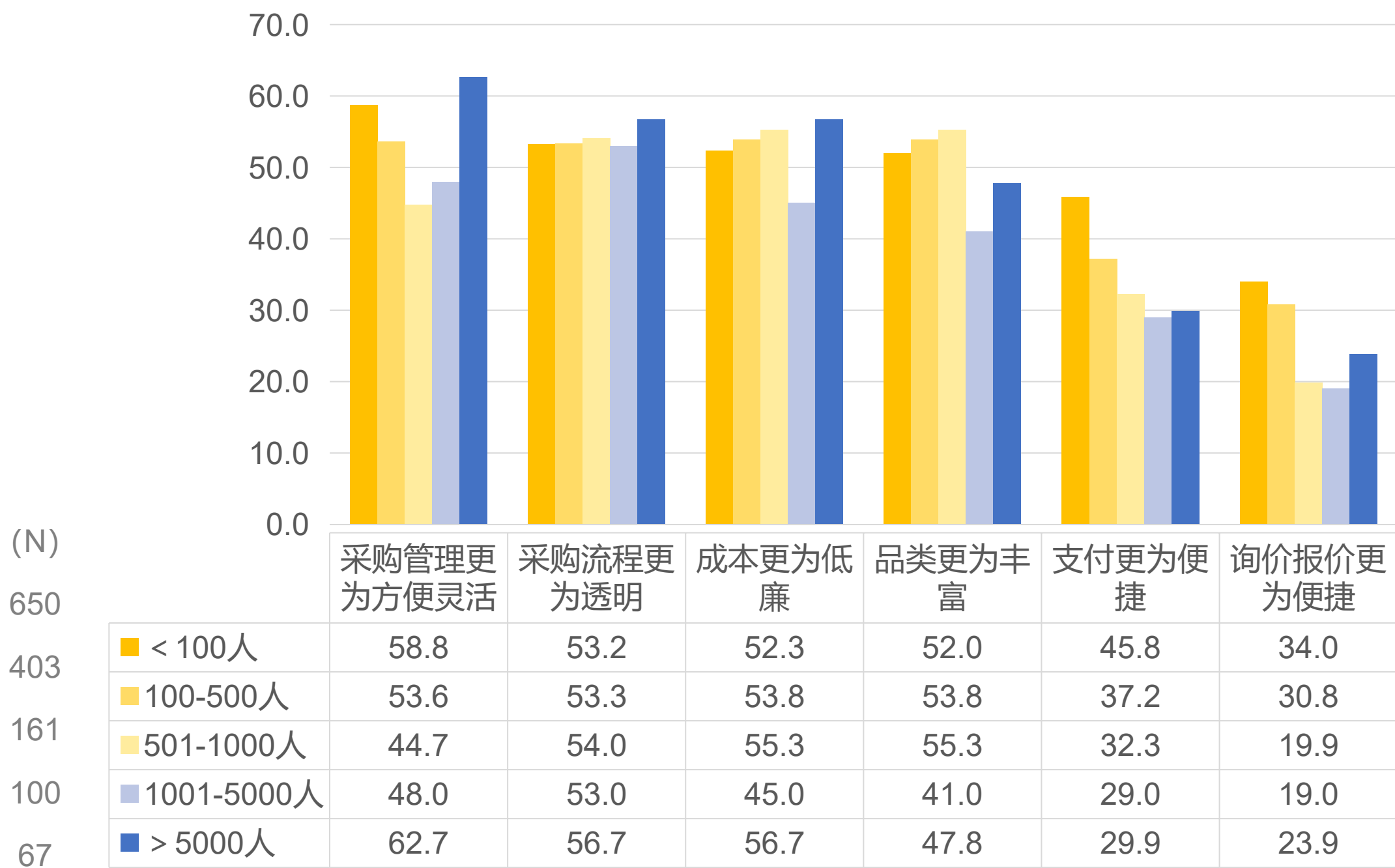
线上采购原因

- 外企考虑线上采购的原因更倾向采购管理方便灵活、流程透明；国企相对外企、民企更认可线上采购在性价比和可选择性广方面的优势；民企对便捷性的要求非常突出，如采购、支付、询价等具体环节都希望能便捷处理；
- 前面提到100人以下和5000人以上企业对线上方式表现出更高倾向，细看具体原因，100人以下企业更多评估综合优势，此外对便捷性也很看重，5000人以上企业对管理方便、透明、成本管控的需求很突出。

不同企业性质



不同企业规模



➤ 线上采购原因

- 金融/保险业对采购流程透明重视度高；
- 文化/传媒业对可选择性广和性价比高的需求比较突出。

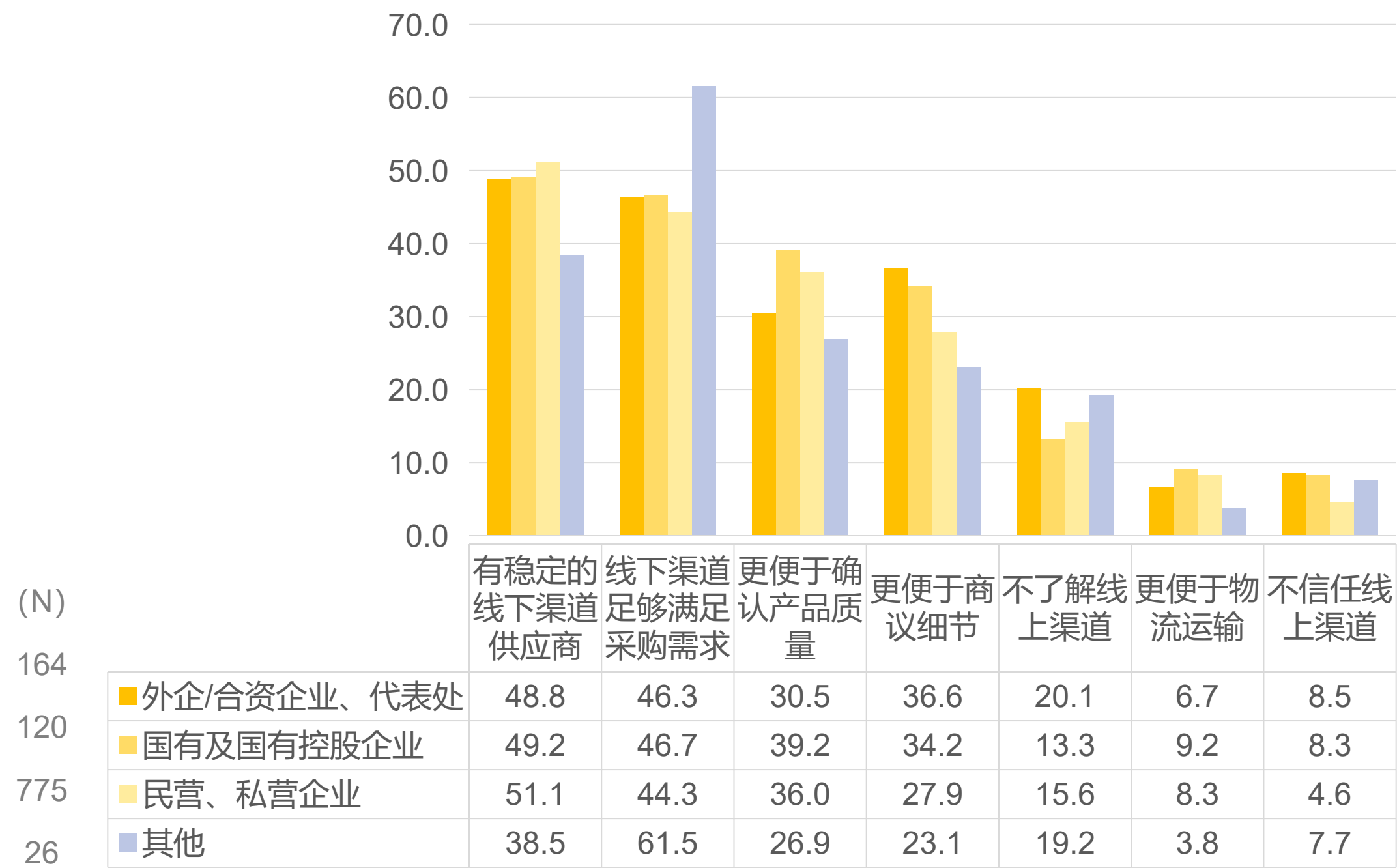
不同行业

(N)		采购管理更为方便 灵活	采购流程更为透明	成本更为低廉	品类更为丰富	支付更为便捷	询价报价更为便捷
281	软件/信息技术业	59.1	53.0	55.2	54.4	41.6	33.5
211	制造业	51.2	56.9	55.5	48.8	32.7	27.0
170	批发零售业	48.2	52.9	53.5	50.0	37.1	27.6
108	建筑及房地产业	53.7	53.7	53.7	49.1	40.7	26.9
96	咨询服务业	60.4	46.9	47.9	56.3	46.9	29.2
101	金融/保险业	62.4	64.4	49.5	49.5	44.6	33.7
94	文化/传媒业	53.2	52.1	60.6	68.1	42.6	30.9
64	能源/公共事业	48.4	54.7	53.1	45.3	28.1	20.3
54	医疗业	61.1	48.1	57.4	48.1	42.6	29.6
66	餐饮/服务业	56.1	51.5	43.9	40.9	40.9	28.8
66	教育业	45.5	50.0	42.4	51.5	42.4	40.9
56	交通/仓储/物流	62.5	46.4	39.3	57.1	41.1	25.0

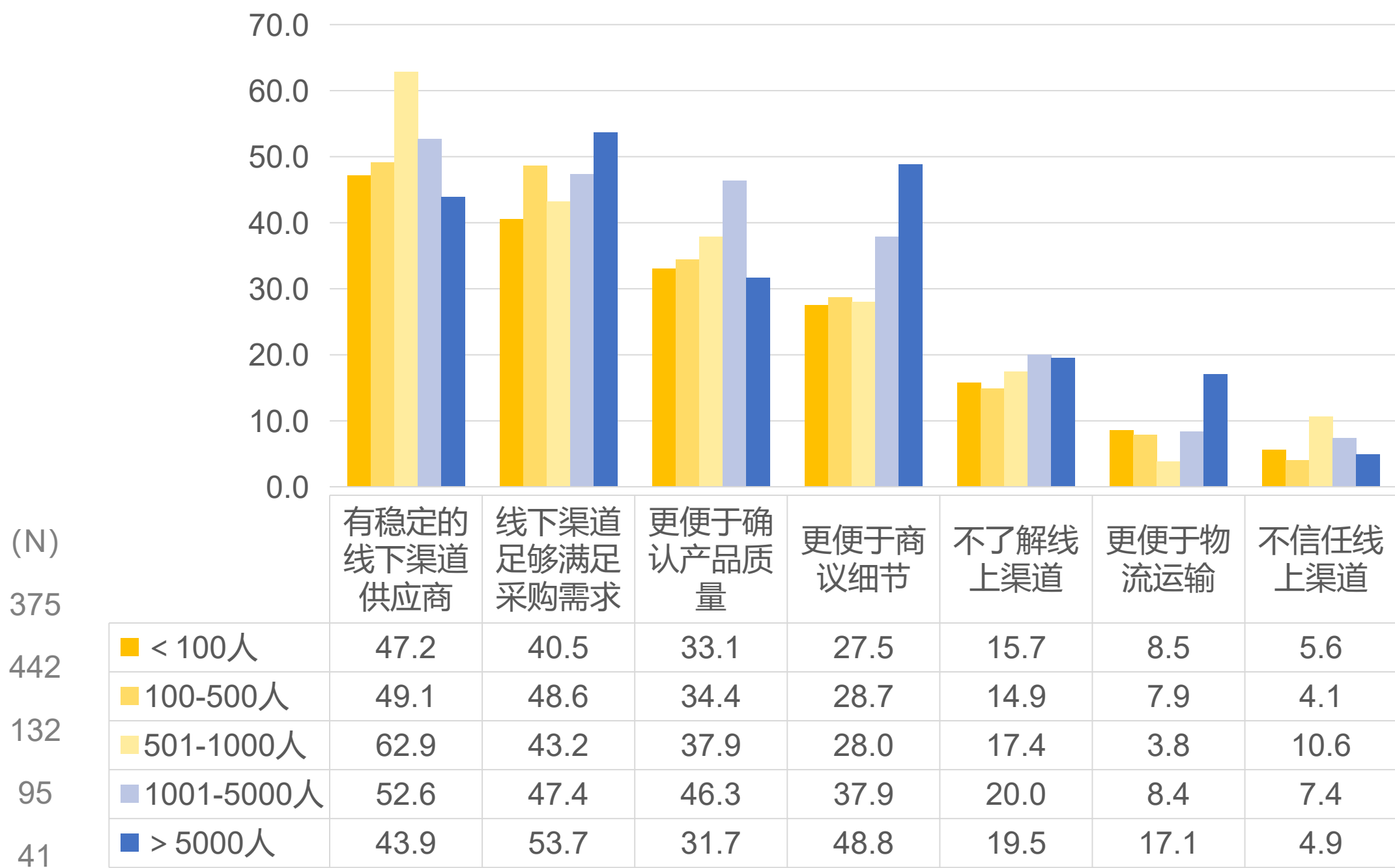
线下采购原因

- 选择线下采购的原因，不同性质企业差异不是很大，外企对商议采购细节有一定需求，国企希望把控产品质量；
- 501-1000人企业主要是因为有稳定的线下渠道供应商，5000人以上企业对商议产品细节的需求较突出。

不同企业性质



不同企业规模



➤ 线下采购原因

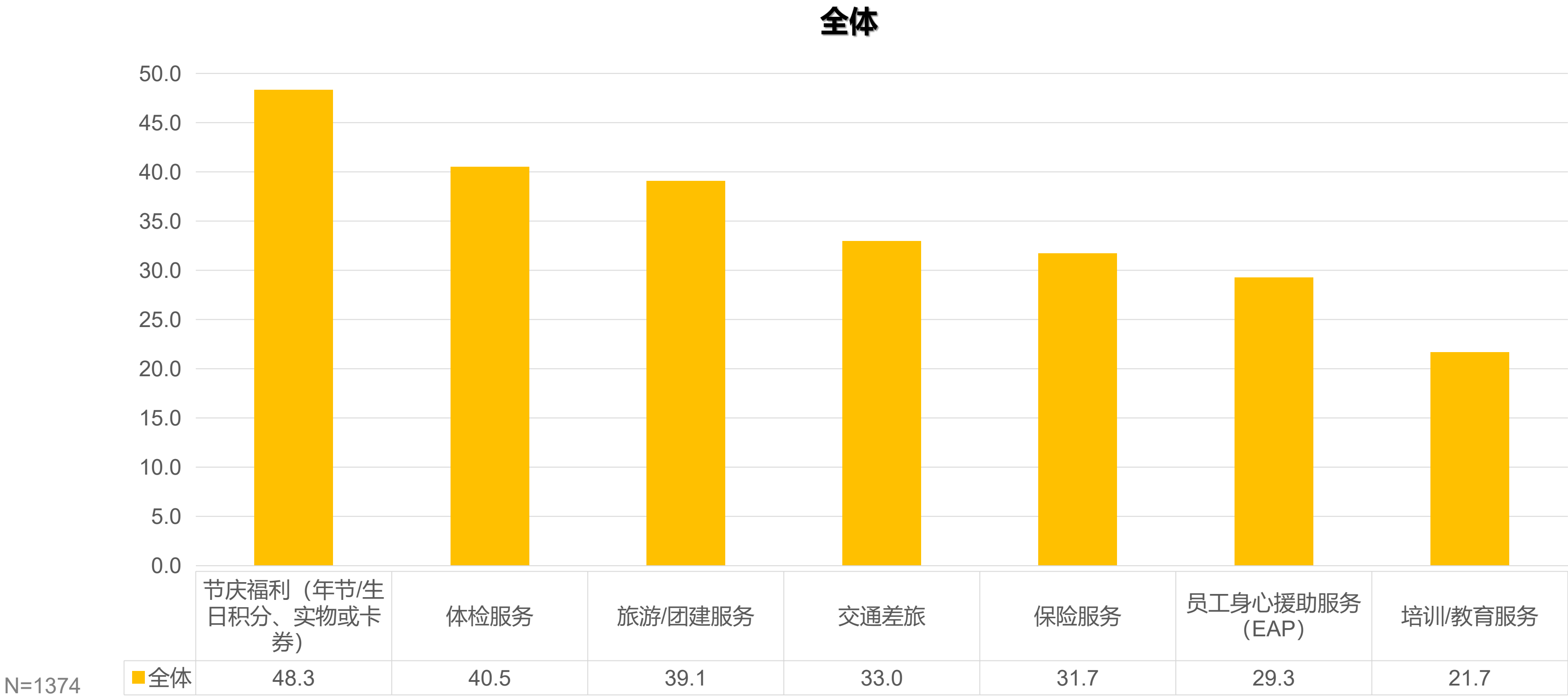
- 选择线下采购的金融/保险业和餐饮/服务业企业更多是因为有稳定的线下渠道供应商；
- 交通/仓储/物流行业对线上购买渠道不太了解的企业占比较高。

不同行业

(N)		有稳定的线下 渠道供应商	线下渠道足够 满足采购需求	更便于确认产 品质量	更便于商议细 节	不了解线上渠 道	更便于物流运 输	不信任线上渠 道
160	软件/信息技术业	51.3	41.3	41.3	30.6	15.6	5.6	3.8
185	制造业	50.8	45.9	33.5	34.6	16.8	10.3	7.6
116	批发零售业	44.8	42.2	35.3	25.9	16.4	6.9	3.4
112	建筑及房地产业	46.4	43.8	35.7	30.4	21.4	8.0	5.4
90	咨询服务业	51.1	43.3	31.1	24.4	8.9	6.7	8.9
68	金融/保险业	63.2	51.5	38.2	32.4	13.2	8.8	4.4
58	文化/传媒业	37.9	46.6	43.1	34.5	17.2	10.3	5.2
64	能源/公共事业	48.4	57.8	35.9	18.8	17.2	6.3	3.1
71	医疗业	54.9	46.5	31.0	23.9	15.5	9.9	5.6
58	餐饮/服务业	62.1	56.9	31.0	41.4	6.9	3.4	3.4
44	教育业	47.7	40.9	36.4	20.5	11.4	11.4	15.9
51	交通/仓储/物流	43.1	33.3	25.5	37.3	31.4	9.8	3.9

期望线上采购的项目

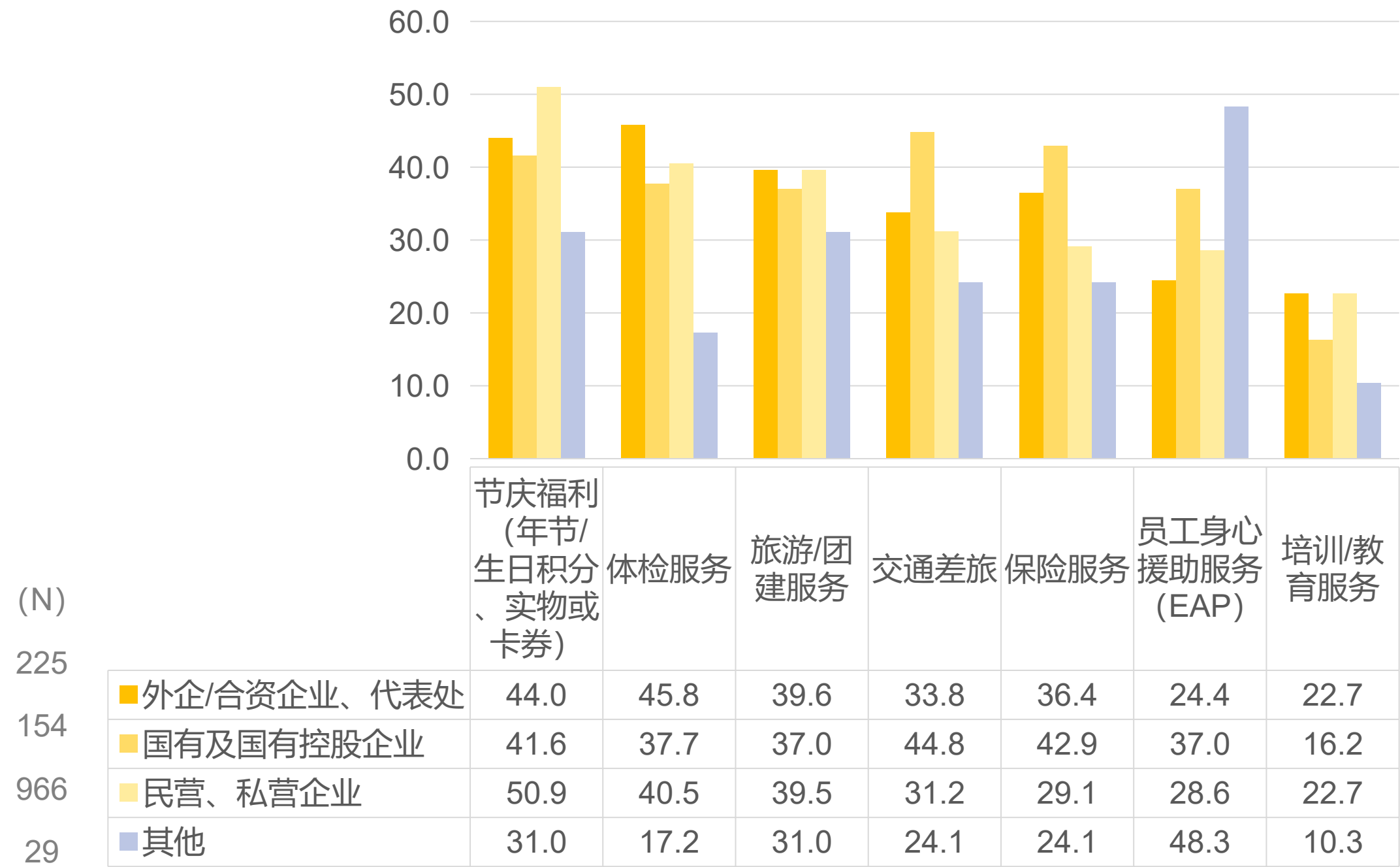
- 随着B2B集采电商（如各类企业购商城）的成熟和企业自身数字化的转型，未来企业偏常规或标准化的福利采购需求都有望通过线上快速完成，基于此前提，企业期待尽早实现线上采购的福利项目有节庆福利、体检和旅游/团建；侧面也反映出企业在采购这三项福利时，对便捷性的要求较高，希望简化流程，减轻工作量。



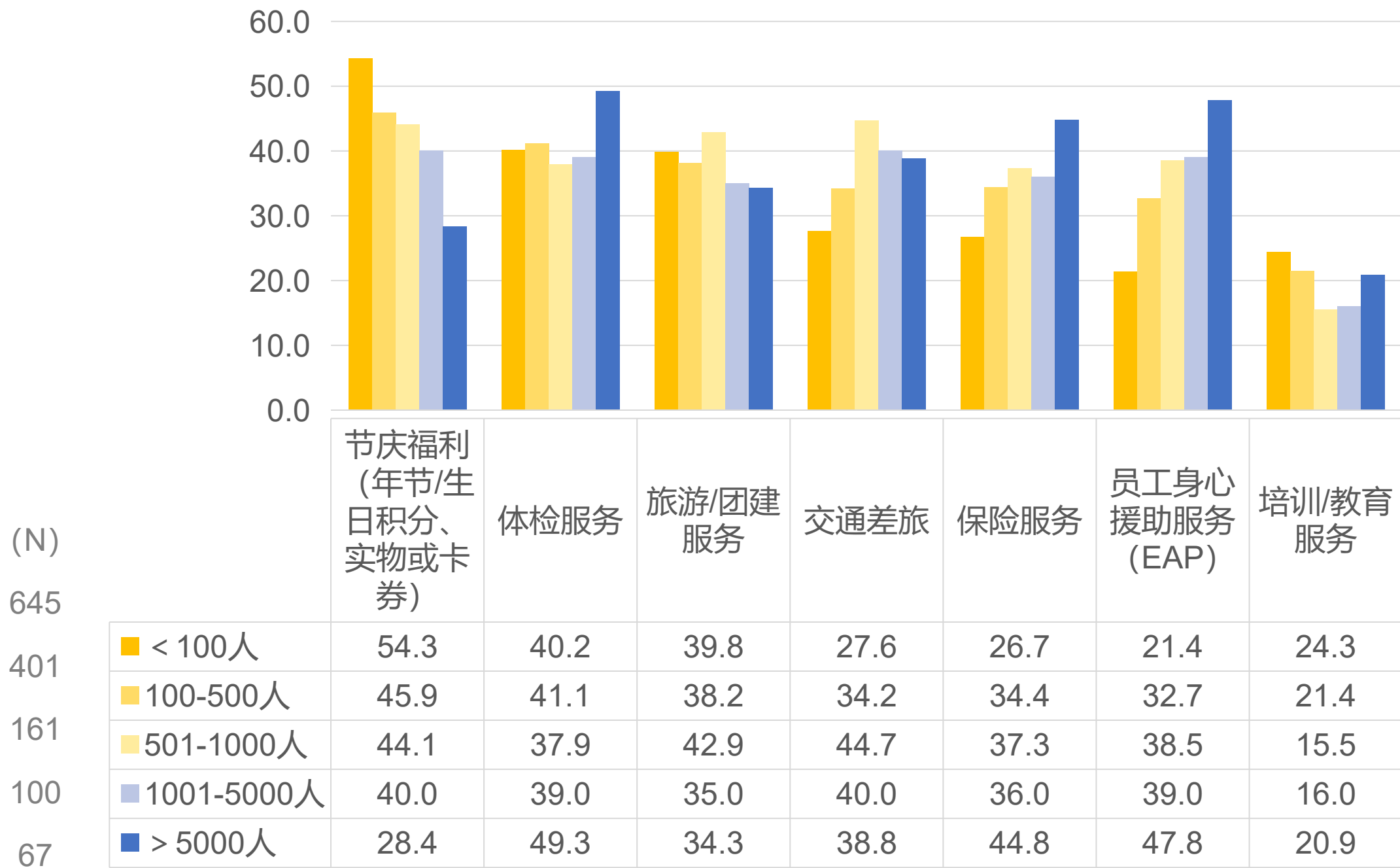
期望线上采购的项目

- 国企对交通差旅和保险服务能实现线上采购的期待也较高，外企更希望体检服务尽早实现线上采购，民企比较关注节庆福利；
- 100人以下企业最期待节庆福利，501-1000人企业关注旅游/团建和交通差旅的采购效率，5000人以上企业对体检、保险、EAP能线上采购的期待都较高。

不同企业性质



不同企业规模



- 能源/公共行业对交通差旅实现线上采购的期望最高，医疗业对线上采购体检服务的需求比较突出，其他行业差异不是很明显。

不同行业

(N)		节庆福利（年节/生日积分、实物或卡券）	体检服务	旅游/团建服务	交通差旅	保险服务	员工身心援助服务（EAP）	培训/教育服务
279	软件/信息技术业	50.9	38.0	43.0	31.5	31.2	26.5	22.6
210	制造业	47.1	44.3	35.2	36.7	37.6	33.8	19.5
170	批发零售业	47.6	40.0	40.6	32.9	33.5	25.3	21.2
108	建筑及房地产业	45.4	41.7	47.2	35.2	25.9	35.2	26.9
94	咨询服务业	52.1	37.2	39.4	25.5	21.3	25.5	22.3
101	金融/保险业	51.5	38.6	41.6	28.7	34.7	28.7	25.7
93	文化/传媒业	46.2	44.1	39.8	28.0	34.4	24.7	19.4
64	能源/公共事业	35.9	39.1	28.1	45.3	28.1	37.5	9.4
54	医疗业	51.9	50.0	35.2	37.0	25.9	33.3	13.0
65	餐饮/服务业	52.3	38.5	27.7	32.3	35.4	36.9	26.2
66	教育业	47.0	37.9	34.8	21.2	27.3	19.7	27.3
56	交通/仓储/物流	46.4	37.5	35.7	46.4	35.7	30.4	25.0

关爱通研究院

中智关爱通旗下 专业人力资源前沿研究和数据洞察中心

1. 持续输出人力资源行业专业内容
2. 研究院讲师团线上线下持续发声
3. 连续5年为雇主品牌评选活动“i优质职场”提供专业评审意见
4. 每年面向全国开展“福利管理策略与实践深度调研”并发布白皮书



[] 持续输出人力资源行业专业内容



政策解析

热点探讨

数据洞察

案例分享



[] 研究院讲师团线上线下载持续发声



[] 连续5年为雇主品牌评选活动 “i优质职场” 提供专业评审意见



评选标准模型

健康共行

在健康共行的战略实施上，

成长共赢

企业在支持员工自身成长发展的同时，提供发挥每位员工长处和潜能的发展空间

首页 关于优质职场 细分奖项 优职大师团 企业案例 媒体动态

优职指数报告 ↓

100个系列 ↓

微信扫码 关注该公众号

2020
新人力
聚合共生
第五届*αi*优质职场评选全面启动

2017 *αi*优质职场榜单

最佳实践奖 (2017年*αi*优质职场获奖企业)

价值共创类	成长共赢类
朗诗绿色地产集团 东方证券股份有限公司 华住酒店集团 爱茉莉太平洋中国	液化空气（中国）投资有限公司 联邦快递（中国）有限公司 银科投资控股有限公司 震旦（中国）有限公司 （中国）餐饮有限公司

2019 *αi* 优质职场计划 年度榜单

健康力 优质职场新势力

αi 优质职场计划 年度盛典

健康力 优质职场新势力

人民网 people.cn

智力支持：

[] 关爱通研究院

2020第五届评选正在进行中！

*αi*优质职场，自2016年启动，是聚焦中国职场范畴，寻找、评选并推广中国最优质职场模式和品牌的大型公益项目，由人民网上海、中智上海、中智关爱通三方共同主办。

[] 每年面向全国开展“福利管理策略与实践深度调研”并发布白皮书



- 2017企业福利管理策略调研
- 2018-2019企业福利管理实践白皮书
- 2019-2020企业福利管理实践白皮书
- 2020-2021企业福利管理实践白皮书

关 爱 通 研 究 院

更多关爱通研究院内容，请扫描下方二维码



中智关爱通

中智关爱通（上海）科技股份有限公司（证券代码：871282）是中央管理的国有重点骨干企业中智旗下公司。关爱通在员工福利、激励、企业文化建设及相关人力资源预算管理领域，专业从事资源整合、平台开发和外包服务。



集团总公司： **ciic**

战略投资方：  中信产业基金 | 人民网产业基金 | 国鑫创投

THANKS FOR WATCHING