

美世达信员工福利(MMB)

2023年中国企业 员工福利全景调研报告

Businesses of Marsh McLennan

并购家 免费行业报告网

IPOIPO.CN 每日更新 不用注册会员 无广告 永久免费

目录

前言	3	发现3：超一半企业错过借用福利与员工建立情感链接的机会	28
本次调研的核心目的	4	3.1 福利沟通效果不一，大部分企业缺乏福利沟通规划	28
方法论介绍	5	3.2 福利了解程度与认可度呈正向关系，25岁以下员工和45岁以上员工对福利的了解程度较低	32
调研样本	7	3.3 员工乐于分享企业优秀福利，数字化和场景化沟通已成趋势	33
主要发现	14	发现4：明确目标方可破解福利投入与产出之间的矛盾	35
发现1：为福利正名是提升福利效能的首要工作	15	4.1 福利数据的隐藏价值有待挖掘	35
1.1.有相当一部分企业缺乏对福利的清晰定义	15	4.2 大部分企业都关注福利的投入产出比，但衡量标准不明确	37
1.2 人口、社会、疫情等外部环境因素对福利设计会产生较大影响	17	4.3 大部分企业拥有健全的福利合规风险机制	38
1.3 包容的员工福利，可助企业增强对女性人才的吸引力	20	美世建议	39
发现2: 企业可多考虑 “未被看见的福利需求”	21	建议1：了解福利演变的过程和每个阶段的特征，从而明确企业自身福利优化的起点	40
2.1 35岁以上员工重视风险和健康福利，35岁以下员工关注财务健康福利	21	建议2：发现跨越福利发展阶段的关键要素，提升福利管理能力	41
2.2 员工对于硬核福利的需求大于软性福利，希望覆盖家属，且喜欢有自主选择权	23	2.1 从基础型跨越到综合型的优化路径建议	42
2.3 做好自购福利，需要重要关注价格及供应商管理	25	2.2 从综合型跨越到体验型的优化路径建议	44
		2.3 从体验型跨越到引领型的优化路径建议	47

前言

2020年至今，3年多的疫情让经济增长放缓了脚步，产业结构发生了变化，也影响了很多对于工作和生活的观念。对于雇主来说，员工福利的重塑是必然的事情。未来的福利设计，会更注重员工的全面健康、个性化需求和体验；未来的福利管理，会越来越重视效果和效率；也会有越来越多的企业，抓住重塑的机会，让福利变成雇主品牌的一部分。福利是企业一笔不小的投资（一般占总薪酬的5-10%），但有高达41%受访企业表示不了解员工对于福利的满意度。如何打造更有价值的福利，帮助企业更好实现福利投资背后的人才目标，将是本次调研的重点目标。

从2022年第三季度开始，美世达信员工福利（Mercer Marsh Benefits, MMB）发起了历时四个月、面向企业HR的企业员工福利全景调研，共收集有效企业问卷337份。问卷的内容涵盖了企业福利管理的价值定位、价值构建、价值传递和价值检验四个环节，这四个环节组成福利管理的闭环流程，企业依此可以有的放矢提升福利效能。

除此之外，了解员工的福利需求与偏好对于打造有价值的福利也尤为关键。2022-2023年美世达信员工福利调研邀请了猎聘作为合作伙伴，共收到了1500多名员工的反馈。丰富的员工样本让我们看到了不同城市、行业、企业类型、年龄、性别的员工对于福利的差异化需求，为我们的发现提供了宝贵的数据支持。

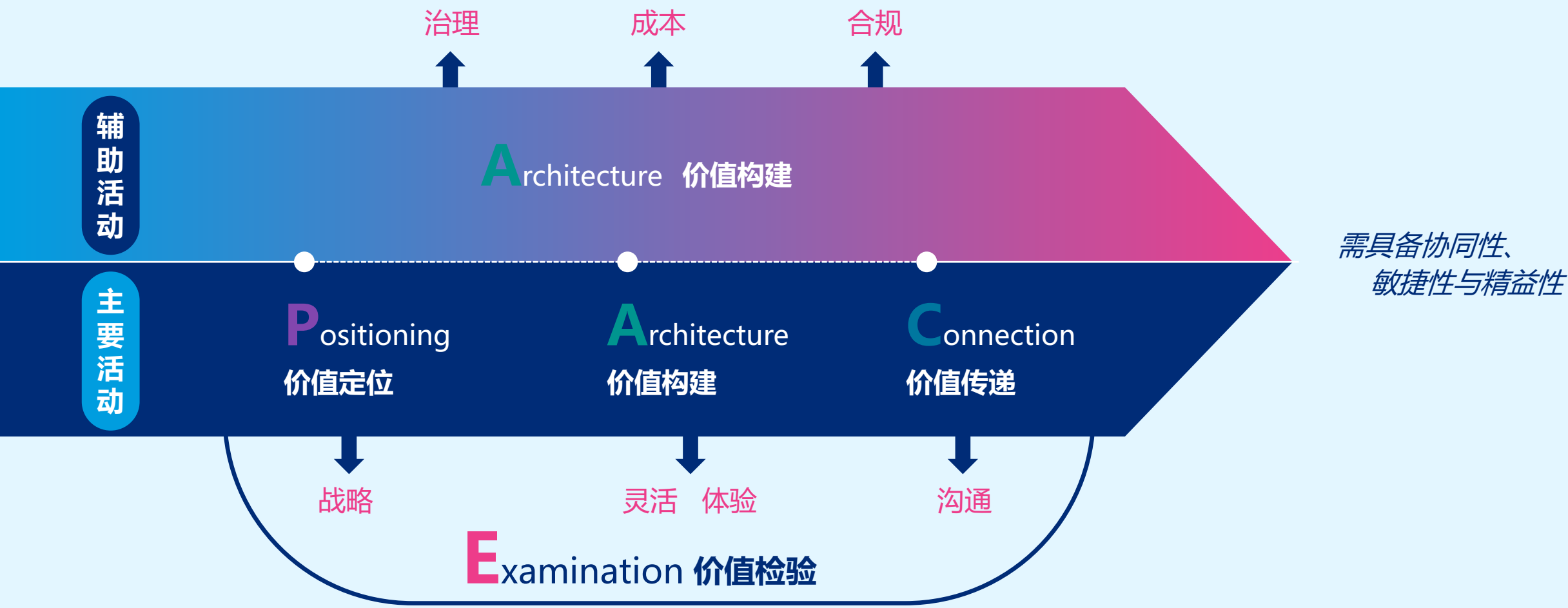


本次调研的核心目的

本调研致力于揭示在华企业福利管理现状、洞察福利发展趋势、为员工福利的设计、实施和日常管理提供参考依据，帮助企业打造更有价值的福利。**美世认为，福利管理涵盖四个主要步骤，这四个步骤组成了福利管理的价值链PACE。**只有在每一个环节都做到有效的情况下，福利效能才能最大化。本次调研将收集并分析在华企业在这四个福利管理环节的现状与提升机会。



美世福利管理PACE模型



PACE各维度释义

E 价值检验		维度	释义
	P 价值定位	战略	我们的使命、愿景是什么？我们的福利目标与定位是什么？我们选择做什么和不做什么？
	A 价值构建	治理	我们应该如何管理整个福利设计与运营的流程，从而保证敏捷管理？
		体验	员工是否可以轻松了解和使用企业的福利，从而保证良好的员工体验？
		灵活	我们是否有内外部完备的能力保证调整福利方案的灵活度？（例如.供应商网络、员工比特化数据）
		成本	我们是否对福利投入有清晰明确的定义和数据？（比如什么算做福利？直接成本与间接成本分别是什么？）我们是否可以有效衡量ROI？我们是否有中长期的投资规划？
		合规	我们是否清楚了解合规状况，并能够迅速应对外部变化，有标准和规范的流程？
	C 价值传递	沟通	我们是否结合福利定位有完整的沟通策略？我们是否有清晰的视觉系统增强员工联想？我们是否有高效的沟通渠道？我们的沟通是否形成了链路式传播？

7个维度可归纳为三大属性

1 协同

有清晰且和人才战略保持协同的福利战略，可以指引后续福利设计、运营、沟通与ROI衡量

对应子维度：战略

2 敏捷

以员工需求为出发点，快速应对市场变化，通过提升福利价值和价值感来不断提升员工体验

对应子维度：治理、体验、灵活、沟通

3 精益

用性价比最高的方式满足员工需求

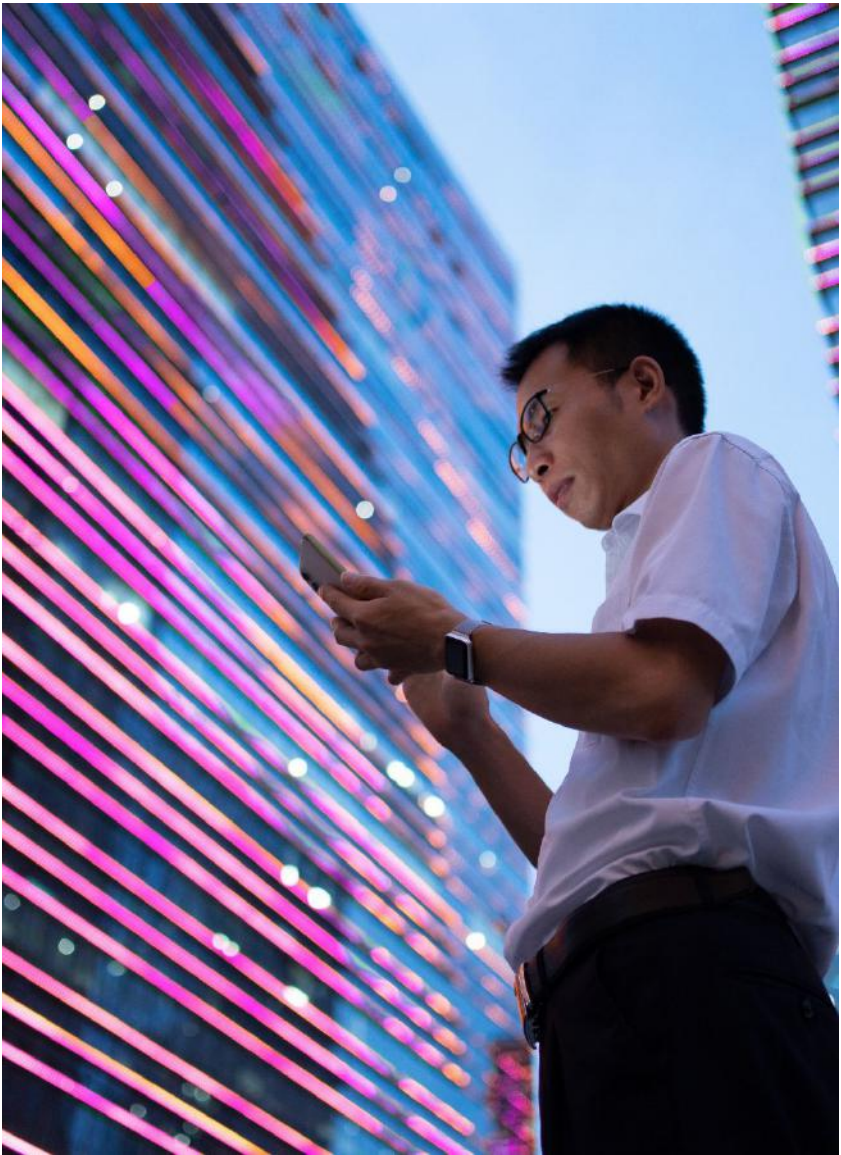
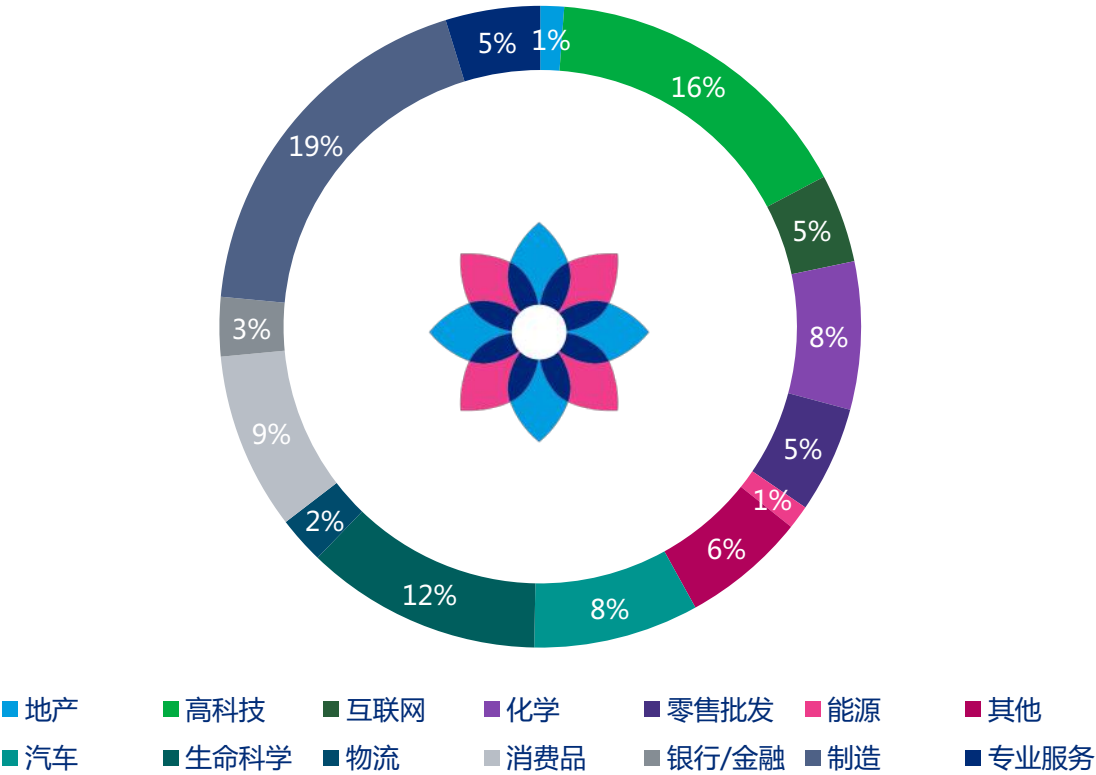
对应子维度：成本、合规

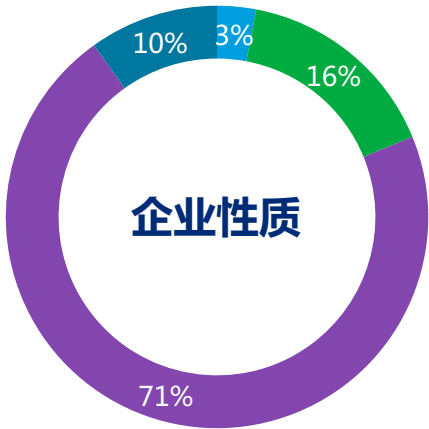
调研样本

调研样本-HR端

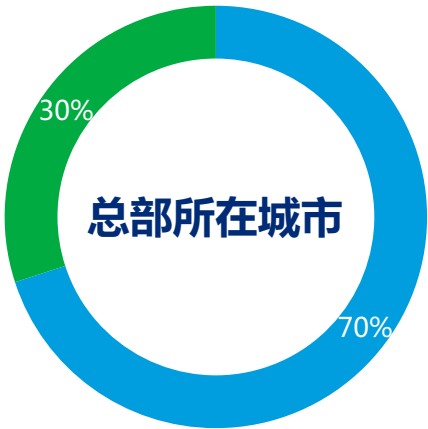
本次调研样本收集在2022年年中开展，共收集有效的企业问卷337份。参与调研的企业横跨超过15个行业领域，以外资和民营企业为主，企业员工规模和所处的发展阶段也各有所异，其中全球性的百年企业占比超过了25%。

参调企业行业分布占比

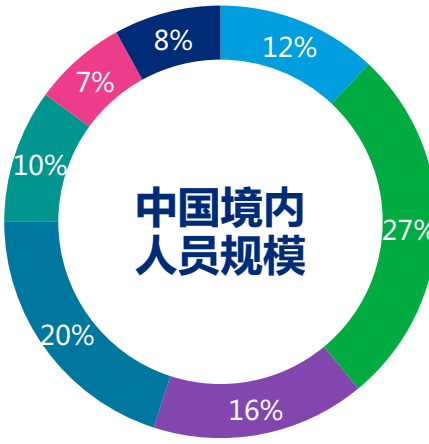




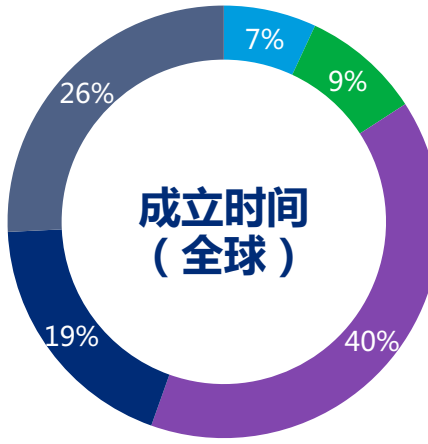
■ 国有企业 ■ 民营企业 ■ 外资企业 ■ 中外合资企业



■ 一线城市（北上广深） ■ 非一线城市



■ 0-99人 ■ 100-499人 ■ 500-999人
■ 1000-2999人 ■ 3000-4999人 ■ 5000-9999人
■ 10000人以上

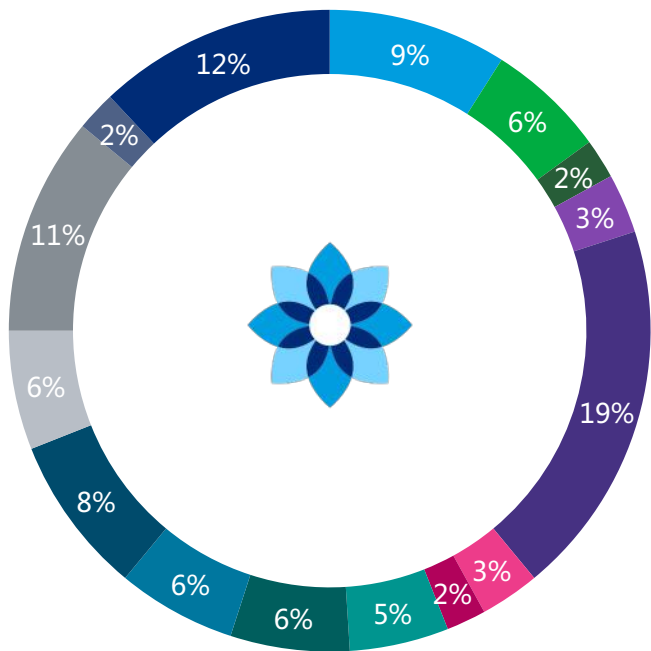


■ 0-5年 ■ 5-10年 ■ 10-50年
■ 50-100年 ■ 100年以上

调研样本-员工端

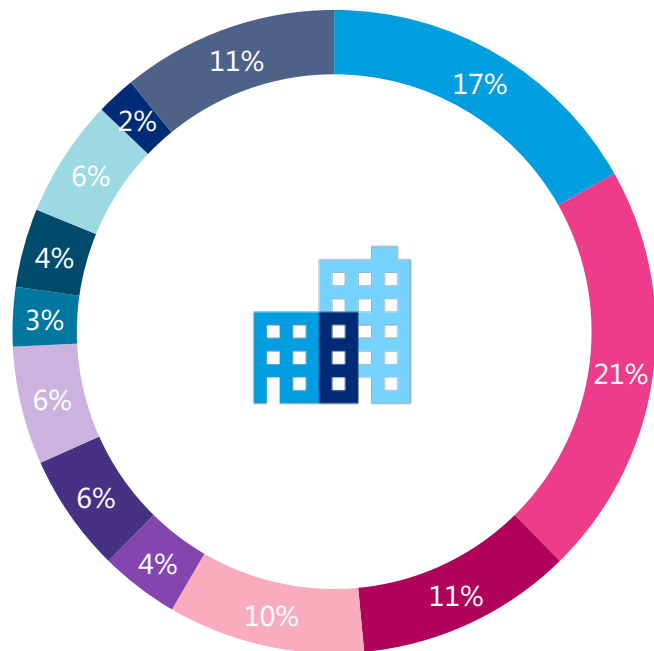
员工端的调研样本由猎聘提供，共有1500+员工提供了有效答卷。参与调研的员工来自多个行业，主要来自合资企业和外资企业，59%来自于一线城市。同时，员工样本男女比例均衡，覆盖不同的年龄段。

参调企业行业分布占比



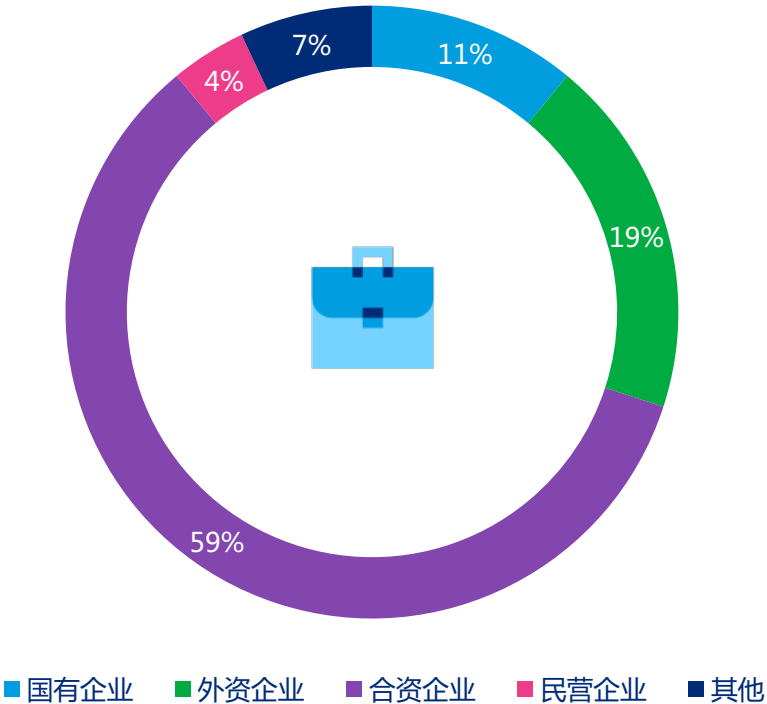
- 专业服务
- 高科技
- 化学
- 能源
- 制造
- 生命科学
- 物流
- 零售批发
- 消费品
- 银行/金融
- 互联网
- 汽车
- 地产
- 酒店文娱
- 其他

参调企业城市分布占比

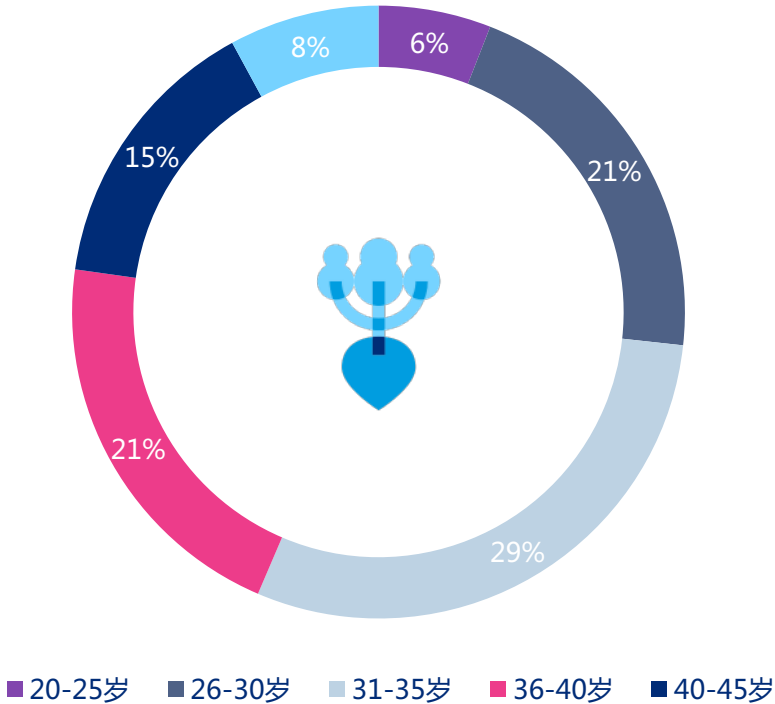


- 北京
- 上海
- 广州
- 深圳
- 天津
- 杭州
- 成都
- 南京
- 武汉
- 苏州
- 青岛
- 其他

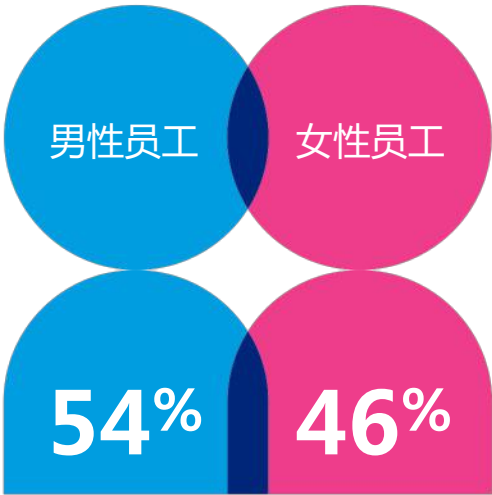
参调企业性质



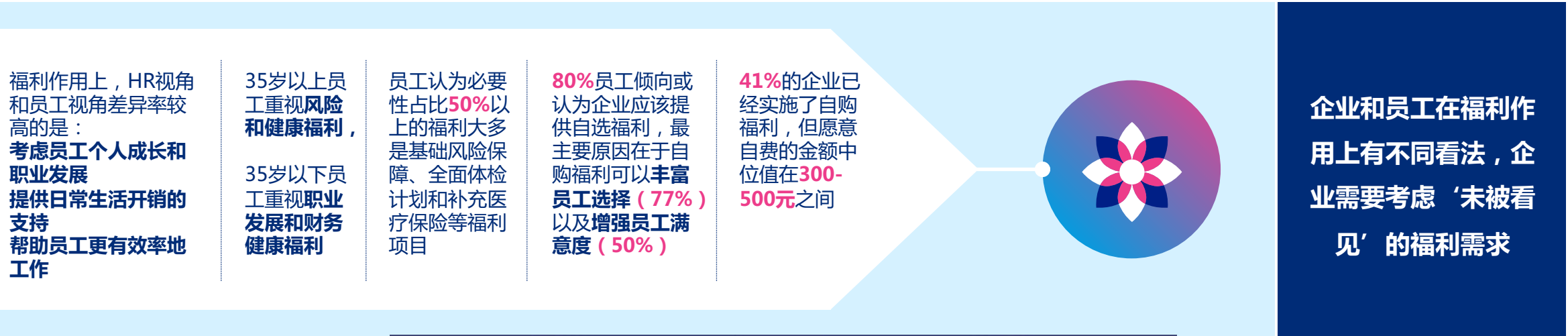
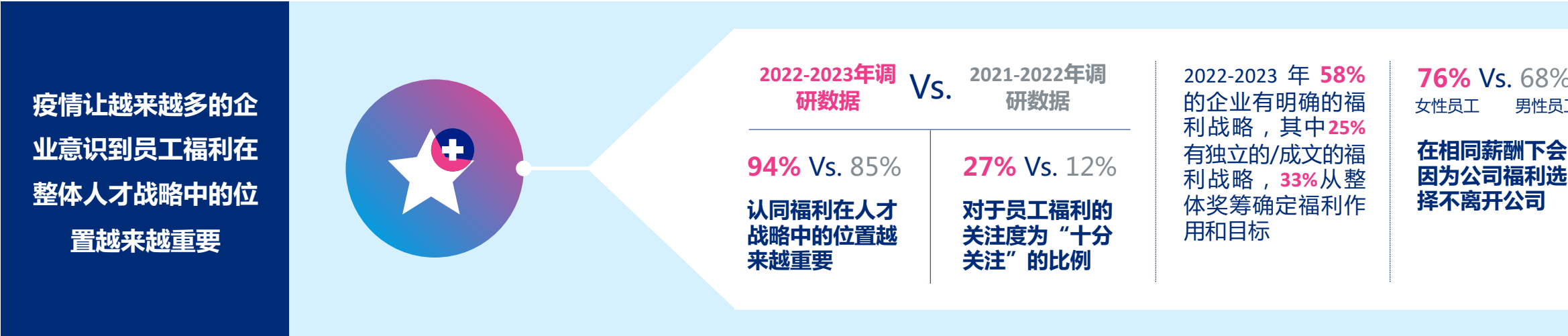
参调员工年龄分布



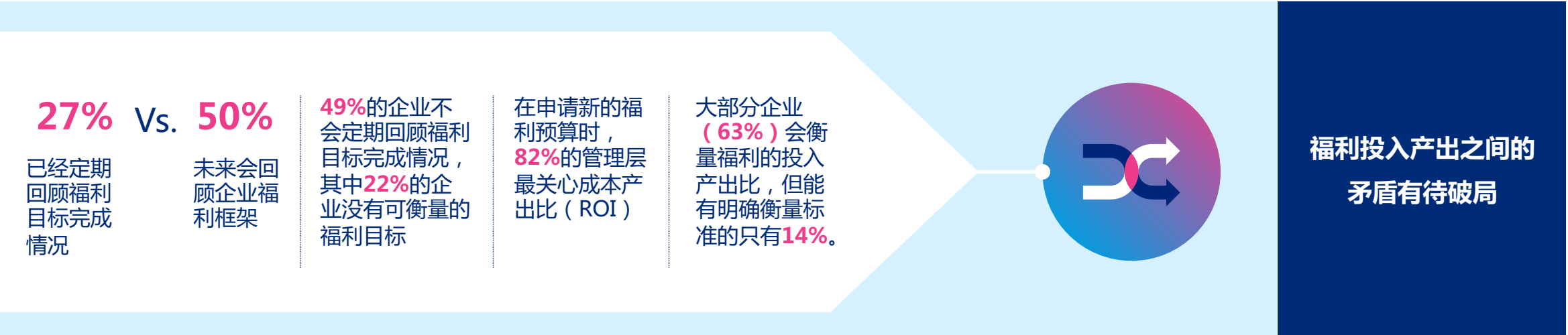
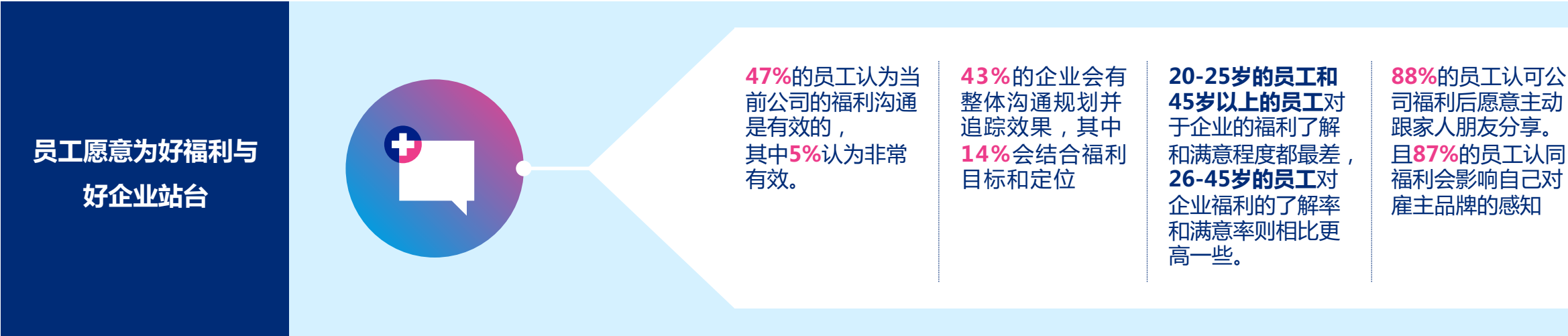
参调员工男性/女性占比



核心数据发现



核心数据发现



主要发现

2



发现1 “为福利正名” 是提升福利效能的首要工作



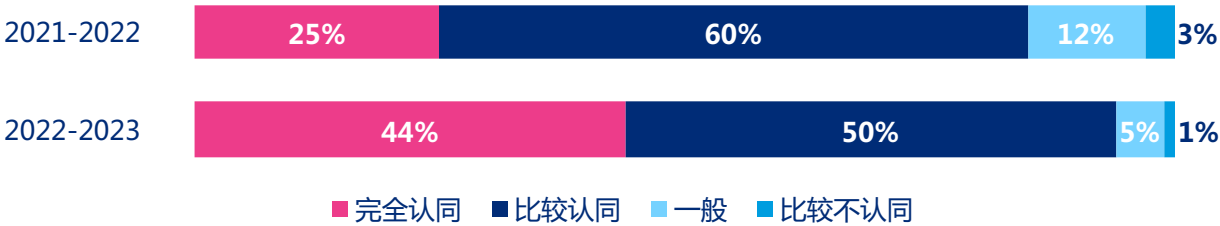
1.1 有相当一部分的企业缺乏对福利的清晰定义

名不正，则言不顺；言不顺，则事不成。在探讨福利优化之前，企业必须对福利有清晰的定义，才能制定相关的战略与目标。调研发现，尽管越来越多的企业赞同福利战略的重要性，但仅有58%的企业拥有明确的福利战略。

福利战略

从表中我们可以看出，相较于上一年（25%），2022-2023年有44%的企业完全认同福利在人才战略中的位置越来越重要。同时，52%的企业完全认同福利需要清晰明确的战略，上一年这一比例仅为39%。另外，在整个人才管理中十分关注福利的企业从上一年12%上升至本年的27%。

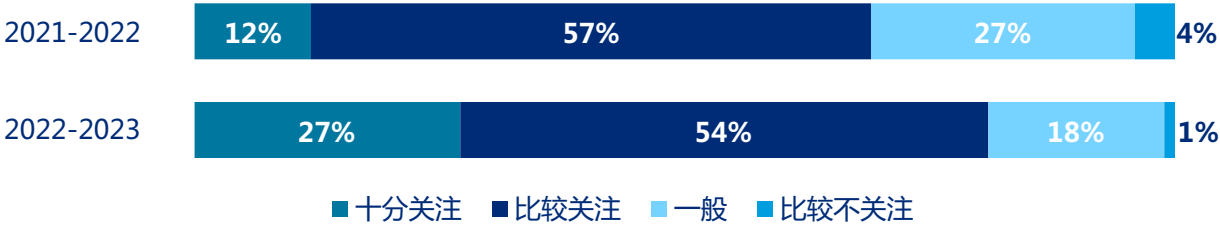
1. 请问您是否认同福利在人才战略中的位置越来越重要？



2. 请问您是否认同福利需要清晰明确的战略？例如清晰的定位与价值主张？

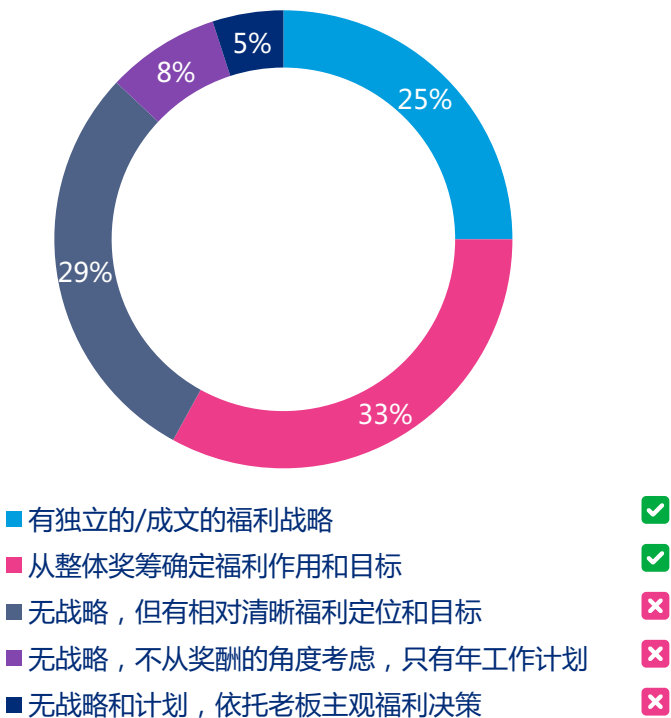


3. 请问您在整个人才管理工作中，对于福利的关注程度是多少？



不论是有独立的福利战略，还是将福利作为整体奖酬中的一部分，都可视为有明确的福利战略。我们发现，有明确福利战略的企业占比约58%。其余的企业无明确的战略，仅依靠工作计划或主观决策。

贵司是否有清晰完整的福利战略与目标？



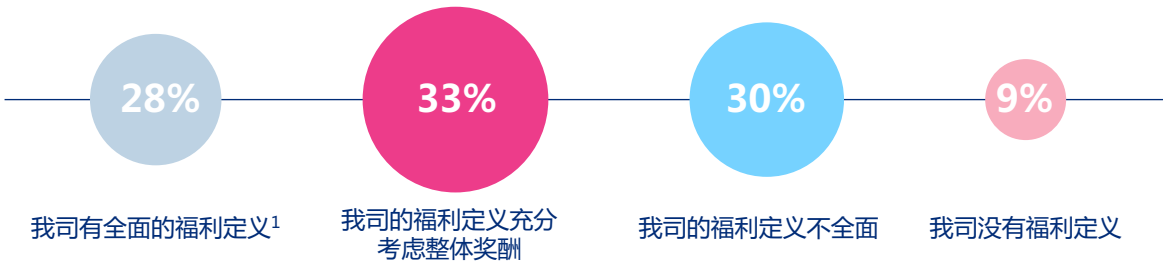
1. 福利定义指：福利的范围和福利项目



福利定义及福利支出

调研显示，有28%企业有全面的福利定义，33%企业的福利定义充分考虑整体奖酬，其余39%的企业表示缺乏全面或者任何的福利定义。

贵公司是否有清晰的福利定义？¹

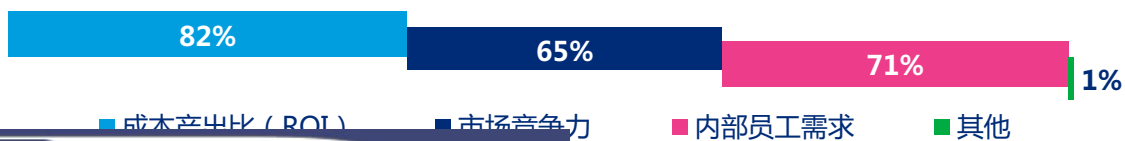


所有参与调研的企业中，83%的参调企业将补充福利支出（不含法定福利）控制在员工年度总体薪酬的10%以内。此外，有3%的企业福利投入超过15%。
而对于这些福利投入，管理层最关注的是它们的投入产出比(ROI)。

所有企业在员工福利方面的投入情况：



在申请新的福利预算时，贵司的管理层最关心什么？（多选）





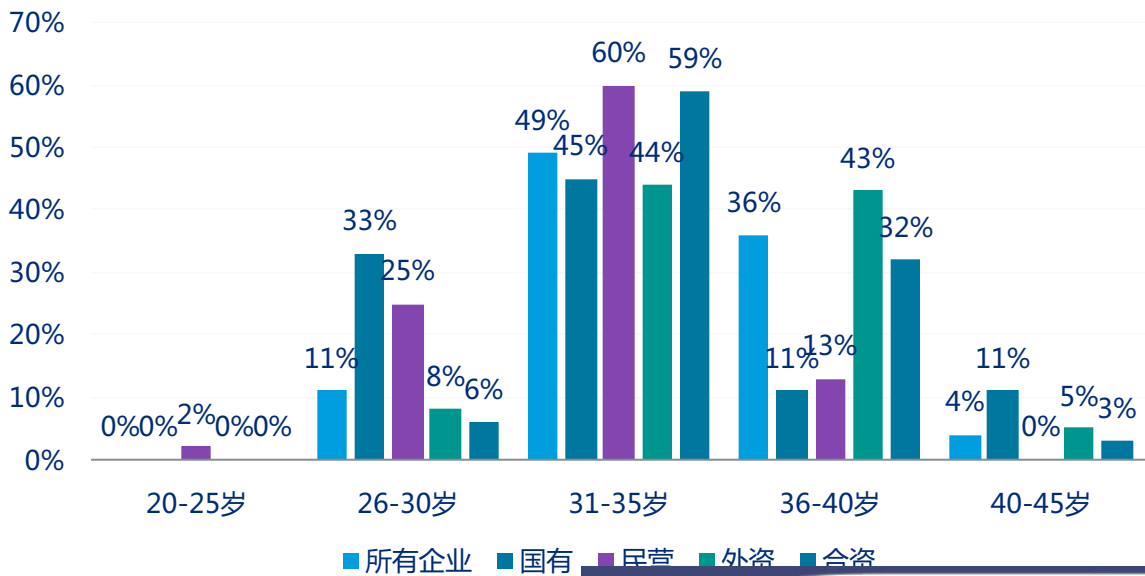
1.2 人口、社会、疫情等外部环境因素对福利设计会产生较大影响

1. 老龄化

平均年龄增加带来了新的福利需求，**68%**的参调企业表示，在提供福利的时候会考虑年龄结构带来的需求变化，比如补充养老储蓄的需求。

值得注意的是，对于外资企业和合资企业来说，平均年龄30岁以下的企业仅占6%-8%。超过90%的企业的平均员工年龄为30岁以上。对于这些企业来说，养老不仅是社会问题，也是员工越来越关注的话题。

员工的平均年龄

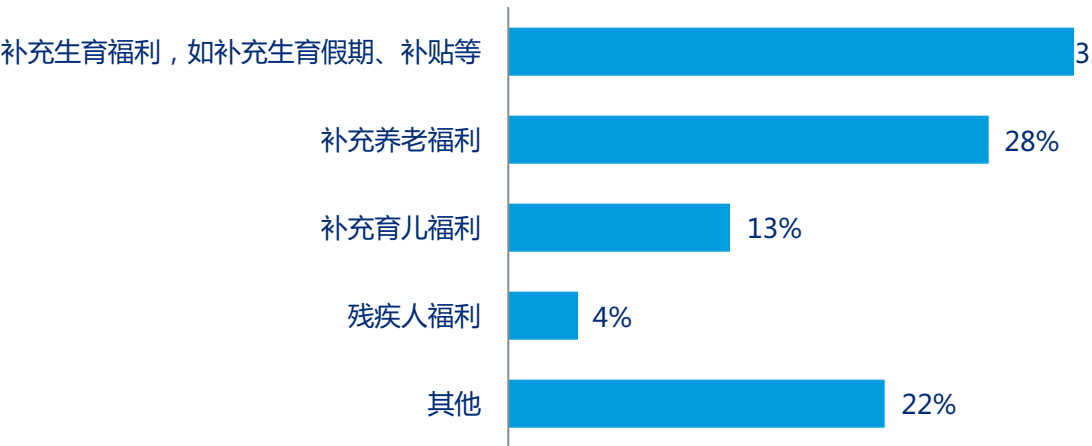


2. 社会责任

社会越来越多提倡企业承担社会责任，强调企业在ESG方面的承诺，其中包含企业要善待员工，让员工获得妥善的照顾并为之提供成长的机会。

77%的HR表示在提供福利时也会将ESG纳入考虑因素。相应的福利项目有补充生育福利（如补充生育假期、补贴），补充养老福利、补充育儿福利等。

如果贵司会将社会责任作为一个考虑因素，提供的相应福利项目有？



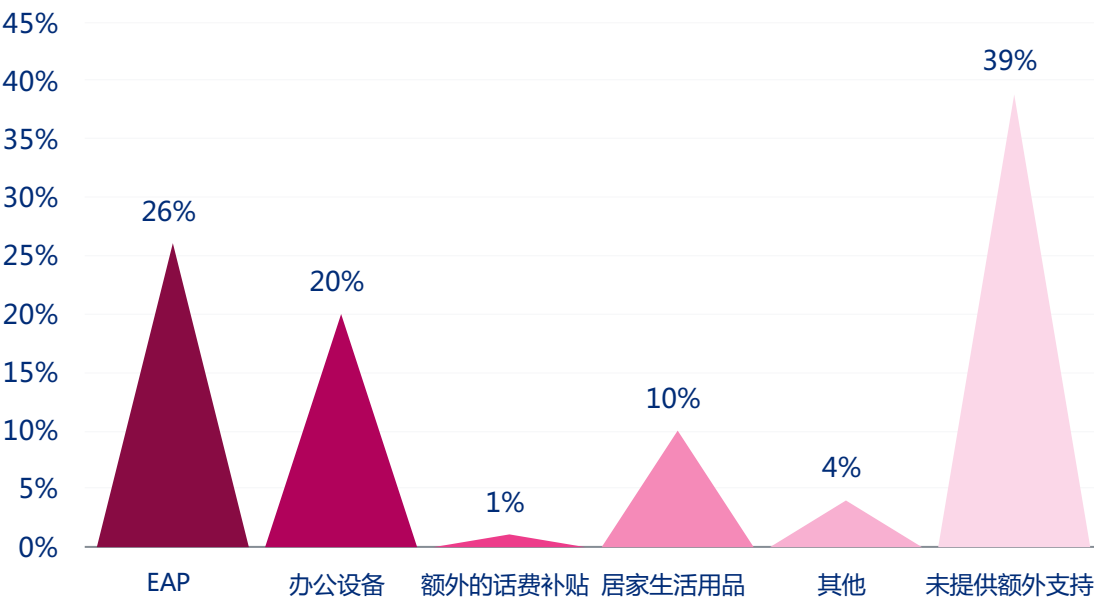
1.2 人口、社会、疫情等外部环境因素对福利设计会产生较大影响



3. 居家办公

后疫情时代，**据统计的企业中已有83%的企业都提供了居家办公的选择。**因为居家办公而提供的额外支持主要集中在EAP和办公设备。也有39%的企业未提供额外支持。

贵司为支持员工居家办公额外提供的福利有？



4. 工作生活平衡

当今的员工面临着身心压力，作为雇主，很多企业采取各种各样的措施，提供工作生活平衡，**最普遍的做法是提倡使用完年假和提供工作生活类福利。**

贵司是否采取以下举措，以提倡工作生活平衡？（多选）



1.2 人口、社会、疫情等外部环境因素对福利设计会产生较大影响

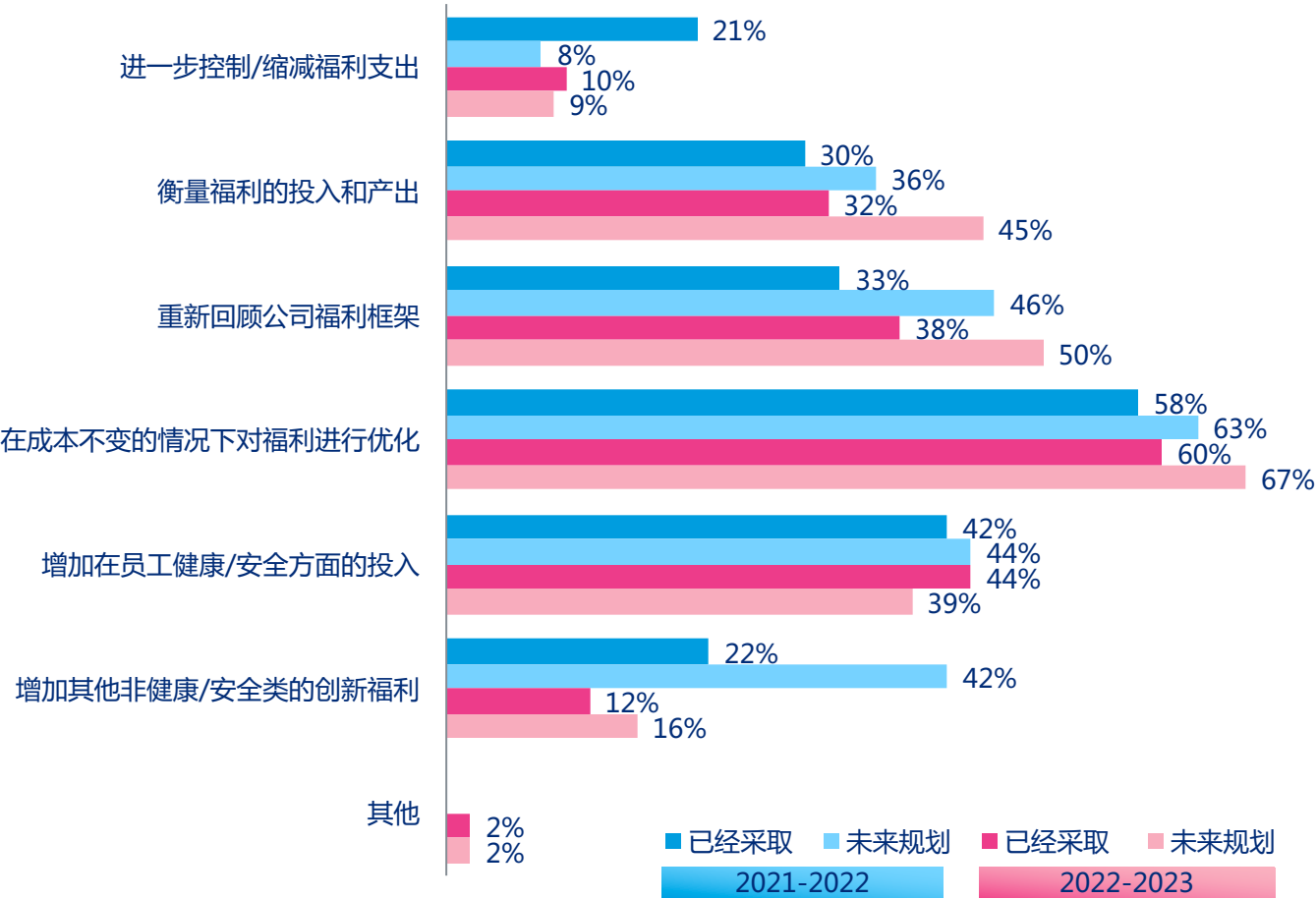


后疫情时代，企业采取的福利措施

2021-2022年和2022-2023年的调研一致显示：在后疫情时代，企业在福利方面已经采取的措施最普遍的为“**在成本不变的情况下对福利进行优化**”和“**增加在员工健康/安全方面的投入**”；而“**在成本不变的情况下对福利进行优化**”和“**重新回顾公司福利框架**”将会成为未来规划的重点。



在过往的一年，贵司在福利方面有没有已经采取了以下措施：（多选）



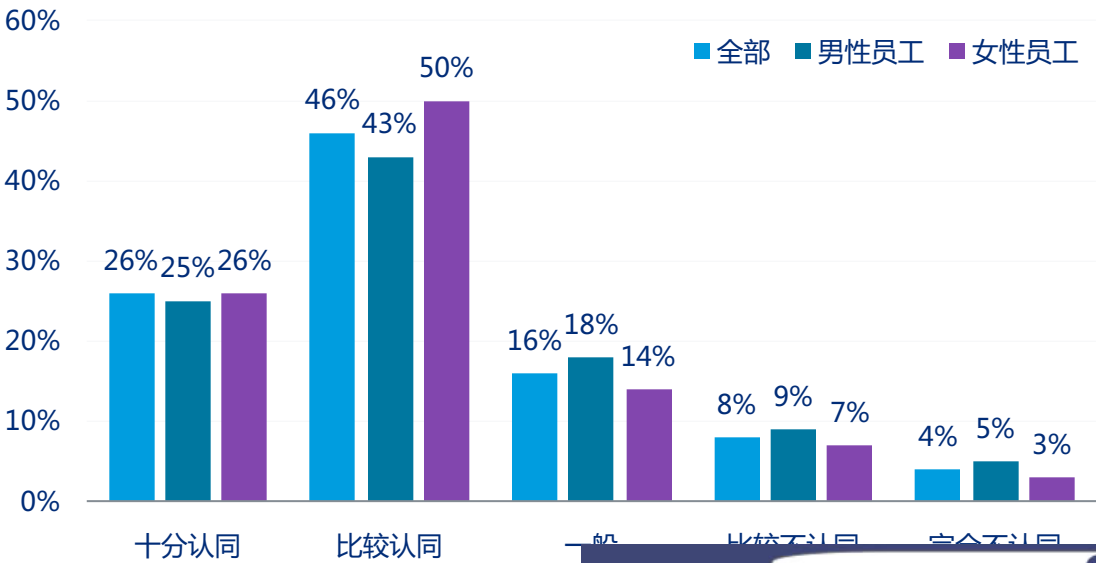
1.3 包容的员工福利，可助企业增强对女性人才的吸引力



如今，员工对于雇主在多样性、平等性和包容性(DEI)方面的期待更高。在员工福利管理方面，也呼吁企业提供更具包容性质的员工福利。

从数据中我们可以看出，女性对于福利的在乎程度要高于男性。在面临同等薪酬水平的offer时，76%的女性员工愿意因为福利不选择离开，而男性员工的比例为68%。

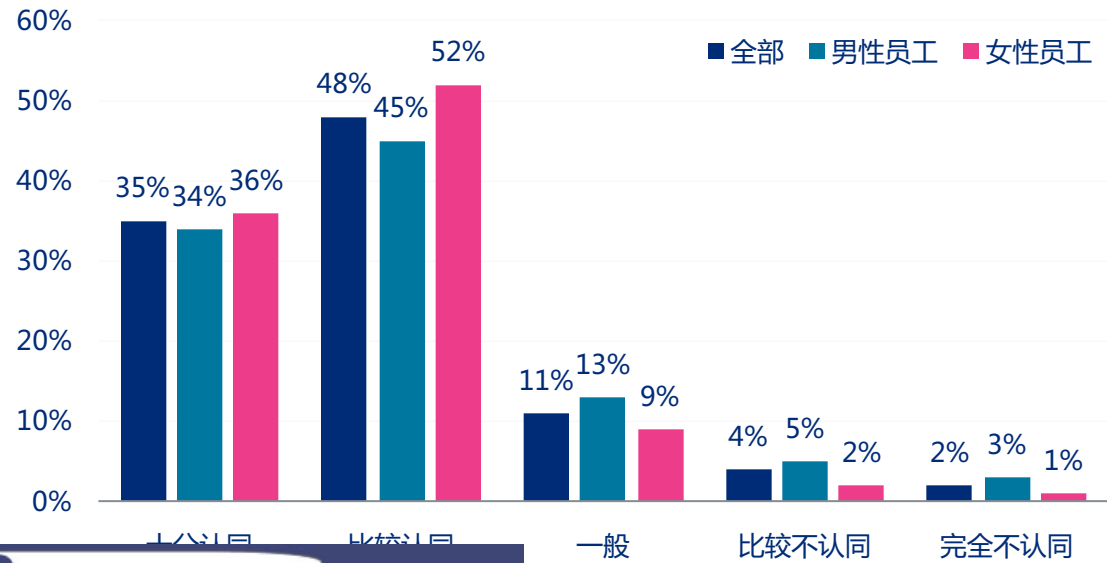
我愿意因为福利在面临同等薪酬水平的offer时不选择离开？



在薪酬水平相差10%以内的情况下，88%的女性员工愿意因为福利好而加入这家企业，而男性员工的比例为79%。可以看出，在其他条件不变的情况下，福利对于女性员工的吸引和留用作用更为明显。

针对这一结果，我们对多名女性员工进行了深入访谈，访谈结果再一次印证了调研的结果。同时，受访女性员工表示，由于家庭责任以及情感因素的考量，包容的员工福利会显著增加该企业对她们的吸引和留用作用。

福利水平会影响我选择offer的倾向，在薪酬水平相差不大（10%）的情况下，我会因为一家企业福利好而选择加入这家企业？



发现2

企业可多考虑“未被看见的福利需求”



2.1 35岁以上员工重视风险和健康福利，35岁以下员工重视职业发展和财务健康福利

35岁以上员工重视风险和健康福利：

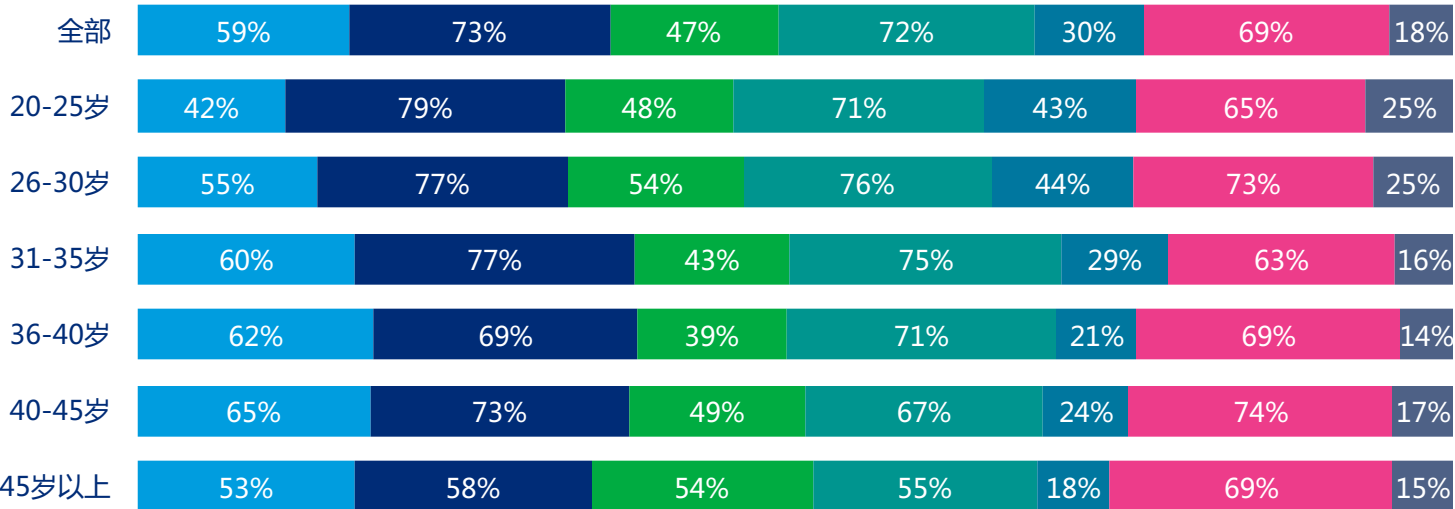
- 35岁以上的员工选择“员工和家人的健康”，以及“提供基本的风险保障，让员工安心”这两个选项的比例明显高于35岁以下员工，这体现了这部分员工对于健康及风险保障方面的需求。同时，这部分的需求不仅涉及员工本身，对于家人的保障也在员工的需求范围之内。

35岁以下的员工重视职业发展和财务健康福利：

- 从图表中我们可以看出，35岁以下的员工更在乎“个人成长和职业发展”、“提供日常开销和长期储蓄”以及“帮助员工长期储蓄”。这体现了年轻员工对于职业规划及财务健康的需求。

此外，20-30岁及40岁以上需要“更有效率地工作”，26-35岁更关心“工作生活平衡”。

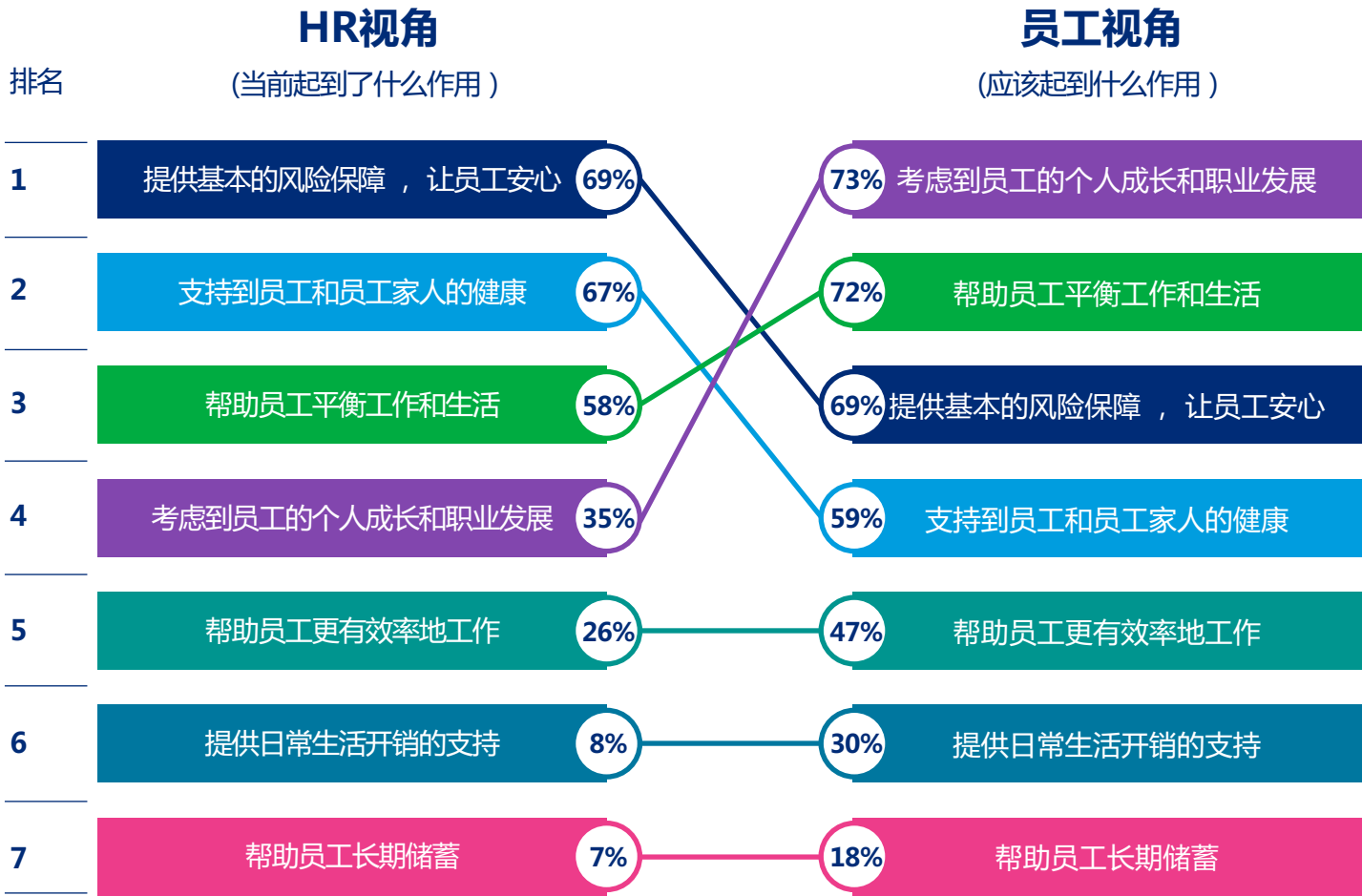
您认为企业为员工提供福利的作用是（多选）？



■ 支持员工和员工家人的健康 ■ 考虑到员工的个人成长和职业发展 ■ 帮助员工更有效率地工作
■ 帮助员工平衡工作和生活 ■ 提供日常生活开销的支持 ■ 提供基本的风险保障，让员工安心 ■ 帮助员工长期储蓄



您认为当前企业福利有起到哪些方面的作用（多选）？





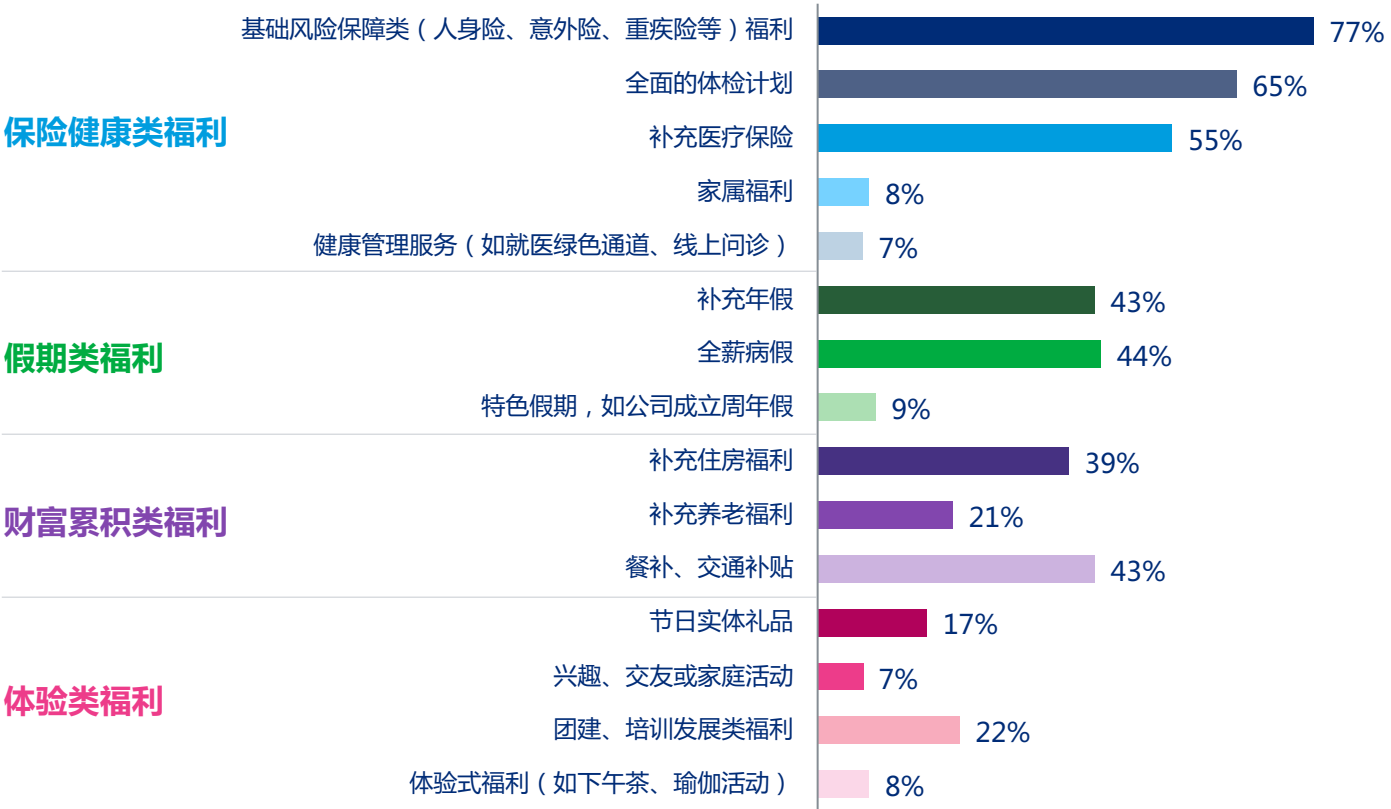
2.2 员工对于硬核福利的需求大于软性福利，希望覆盖家属，且喜欢有自主选择权

在形形色色的福利项目中，**有一些福利项目是必要的，有一些是锦上添花的，了解员工对这些福利的看法至关重要。**从调研中我们看出，不同福利项目的必要性有所差别：

- **占比50%以上的福利项目：**基础风险保障、全面的体检计划、补充医疗保险
- **占比20%-50%的福利项目：**补充年假、全薪病假、补充住房补贴、补充养老福利、餐补交通补贴、团建培训发展类福利
- **占比20%以下的福利项目：**特色假期、节日实体礼品、兴趣交友家庭活动、体验式福利、家属福利以及健康管理服务

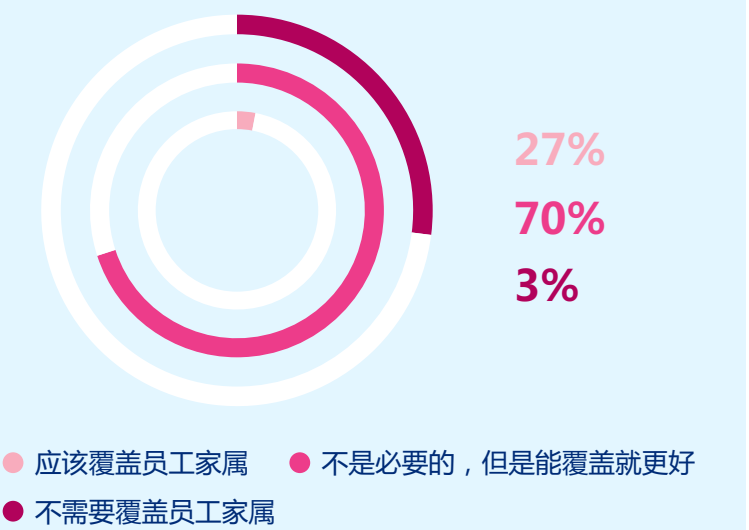
可以看出，**员工认为必要性较高的项目都是一些现金价值较高的“硬核”福利，比如保险、体检，如果缺少这类项目，将会影响员工对于福利的满意度。**而员工认为必要性较低的则是一些偏体验式的“软性”福利，比如兴趣、交友，这些属于差异性福利，企业可以结合自身属性、员工画像进行针对性选择。

您认为以下哪些类型的福利是必要的？（多选，最多选5个）

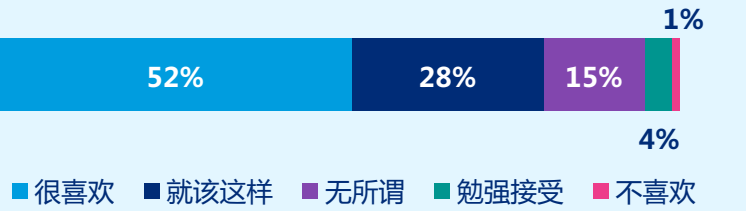


有27%的员工认为企业福利应该覆盖家属。另外，70%的员工认为覆盖家属虽然不是必要，但是能覆盖更好；还有80%的员工很喜欢或者认为就该提供企业福利的自主选择。

您是否觉得企业福利应该覆盖您的家属？

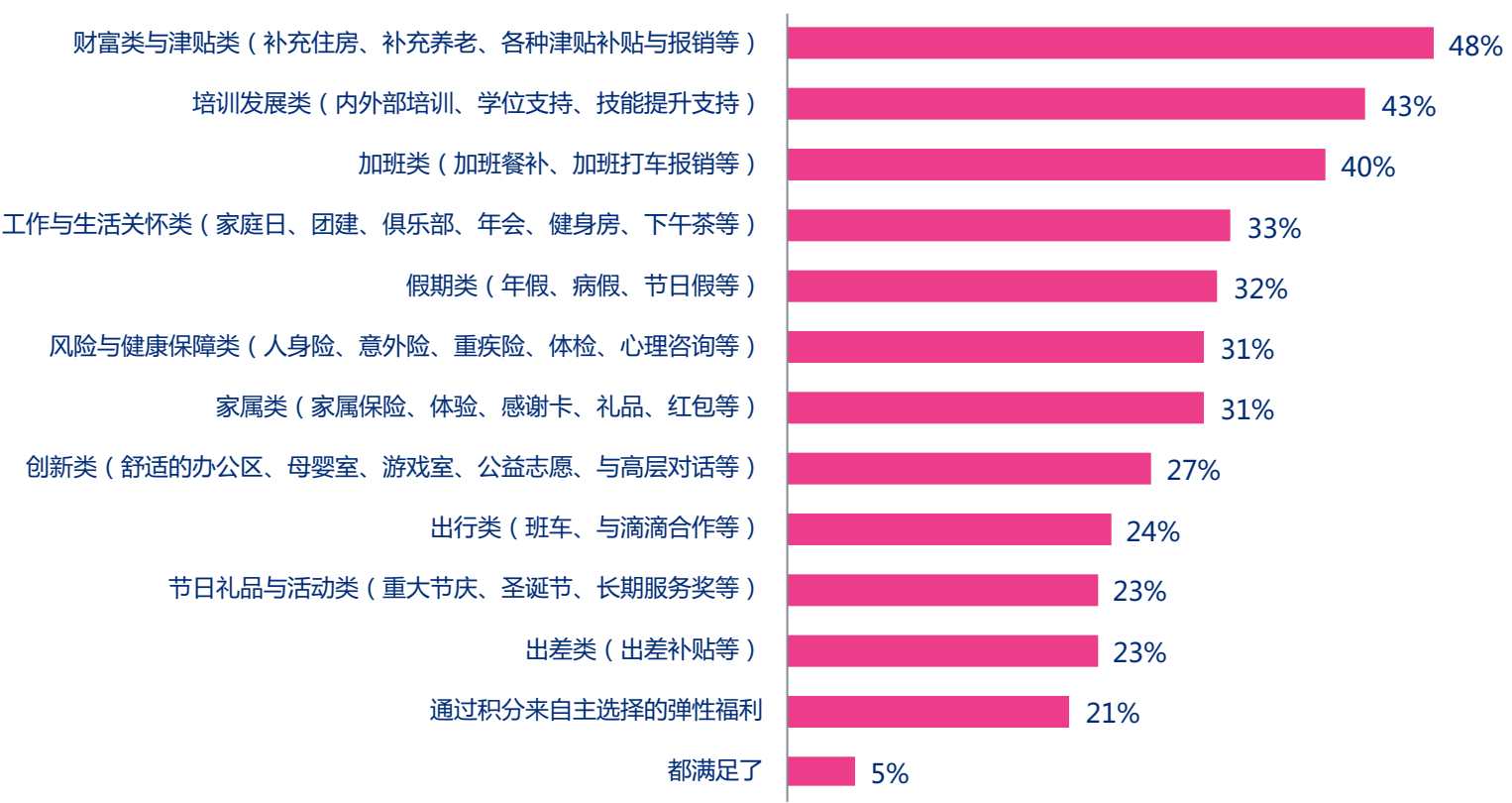


如果企业的福利可供自己自主选择，我会？



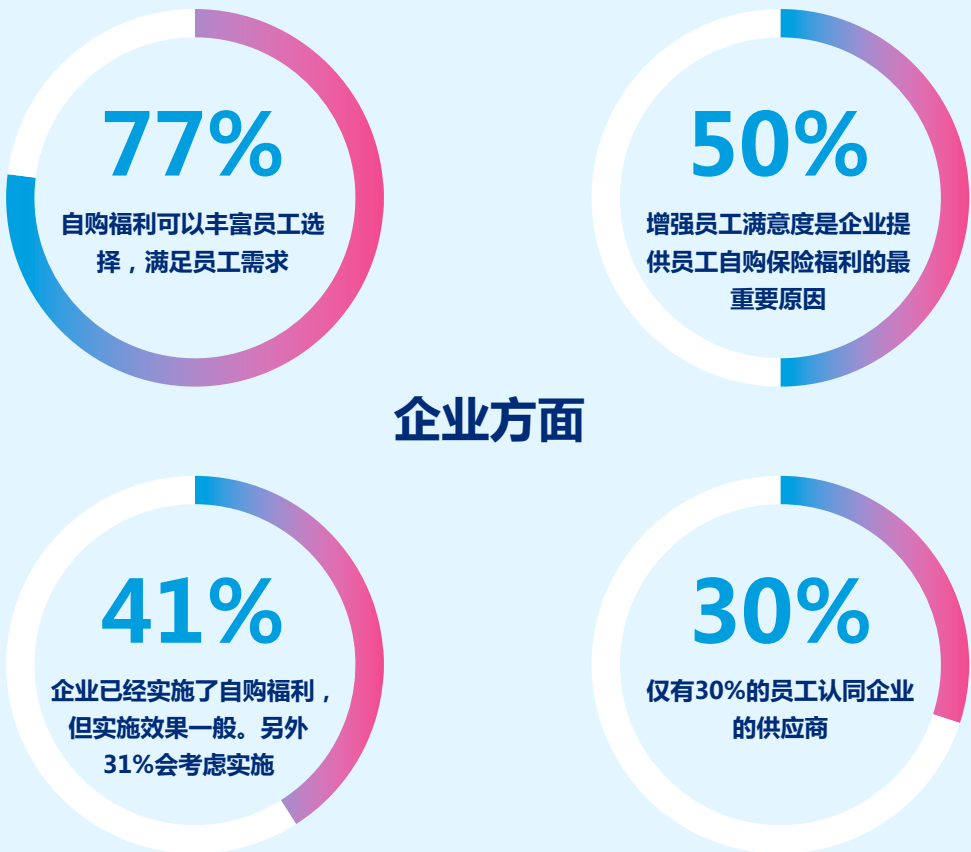
同时，调研也反馈了员工对于目前企业提供的福利有哪些不满意。可以看出员工对财富类和津贴类的不满意率高达48%，其次为培训发展类和加班类。

员工对于哪些福利不满意？（多选）

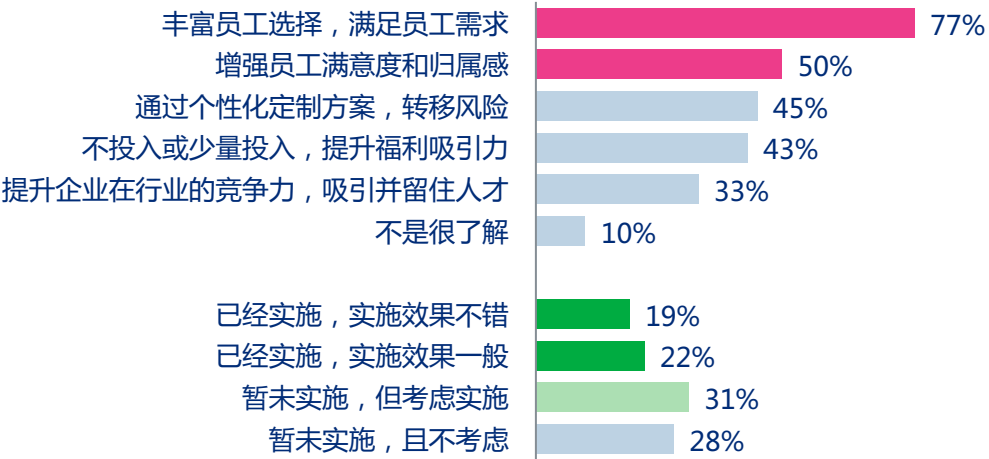


2.3 自购福利实施效果不一，或受自付金额及供应商管理影响

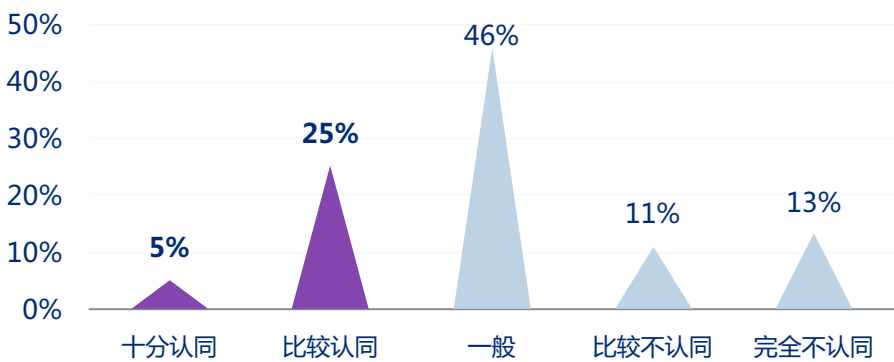
员工自购福利是近年来市场的关注焦点之一。自购福利可以帮助企业在不增加企业成本的情况下丰富员工的选择。然而，自购福利的效果却不一定尽如人意。通过调研分析发现，员工对于企业的供应商认同率较低。同时，调研数据也显示了员工的付费意愿。把握好自负金额并管理好供应商，可以帮助提升自购福利的效果。



请问您认为员工自购保险福利对企业及员工有什么作用？（多选）

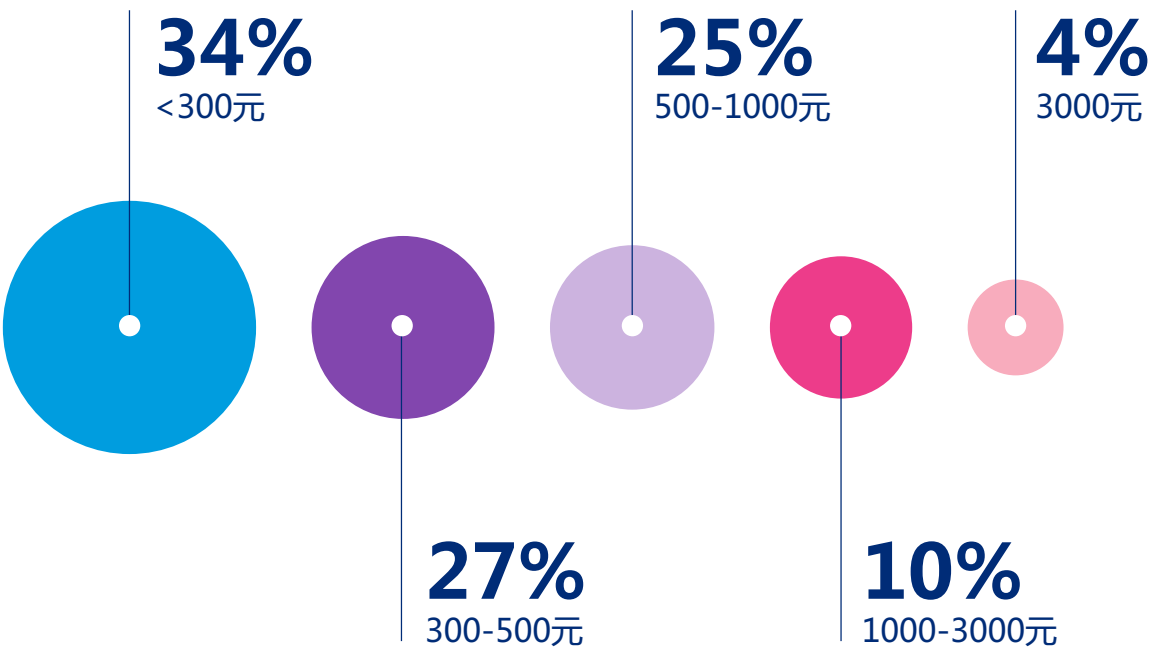


我信任和满意企业目前使用的外部供应商，比如保险和体检供应商？



如果企业提供自购保险福利，员工更倾向于选择**医疗报销型保险、风险保障型保险和养老储蓄型保险**。如果企业提供自费渠道的福利，愿意自费的金额中位值在**300-500元之间**。

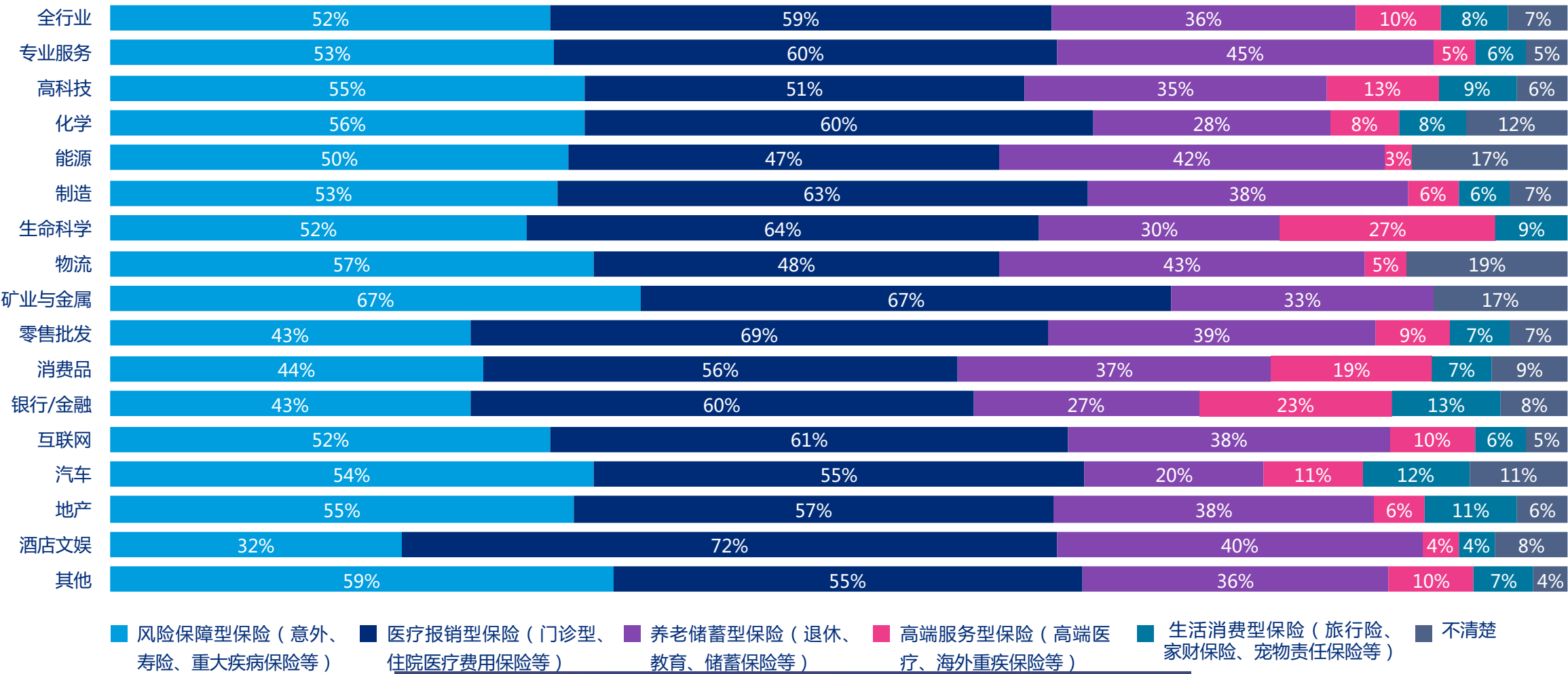
公司如果提供自费福利的渠道，您愿意自费的金额？（全行业）





值得注意的是，**生命科学行业、银行/金融行业以及消费品**行业对于**高端服务型保险**的需求明显高于其他行业。

如果您所在的企业为您提供自购保险福利，您会倾向选择哪一类产品？（多选，最多2个）





发现3

超一半企业错过借用福利与员工建立情感链接的机会

3.1 福利沟通效果不一，大部分企业缺乏福利沟通规划

福利沟通是福利落地过程中不可缺少的一个步骤，任何福利都要通过沟通才能够让员工知晓、了解，从而让员工认可雇主提供的福利，因此福利的沟通非常关键。

调研显示，有47%的员工对雇主提供的福利很了解且认为当前的福利沟通是有效的，其中认为非常有效且愿意主动帮忙宣传的占比5%。剩下超过50%的员工对企业的福利项目只有基本了解且认为一般有效或者不是很有效。而认为无效且完全不了解福利的员工占比2%。



当前的沟通是否有效？即员工是否充分了解与理解企业提供的福利项目是什么、如何使用以及背后的价值主张？

	非常有效	比较有效	一般	比较无效	基本无效
了解福利品类	✓	✓	✓	✓	✗
知道如何使用	✓	✓	✓	✗	✗
理解背后原因	✓	✓	✗	✗	✗
满意公司福利	✓	✗	✗	✗	✗
百分比	5%	42%	36%	15%	2%



从员工的反馈我们可以发现，企业的福利沟通不一。那么企业的做法之间有什么差别呢？

在福利沟通策略和整体规划方面，调研显示：43%的企业会有整体沟通规划并追踪效果，其中14%会结合福利目标和定位。其余57%企业缺少沟通规划且没有或很少追踪效果；4%的企业没有任何规划，也基本不沟通。



在福利沟通的方式上，37%的企业塑造了统一的福利品牌形象和理念，沟通是持续且场景化的，沟通渠道比较多元。58%的企业不仅没有统一的品牌形象和理念，也没有持续的沟通且沟通方式比较单一。5%的企业甚至没有福利沟通。

是否有沟通策略和整体规划？

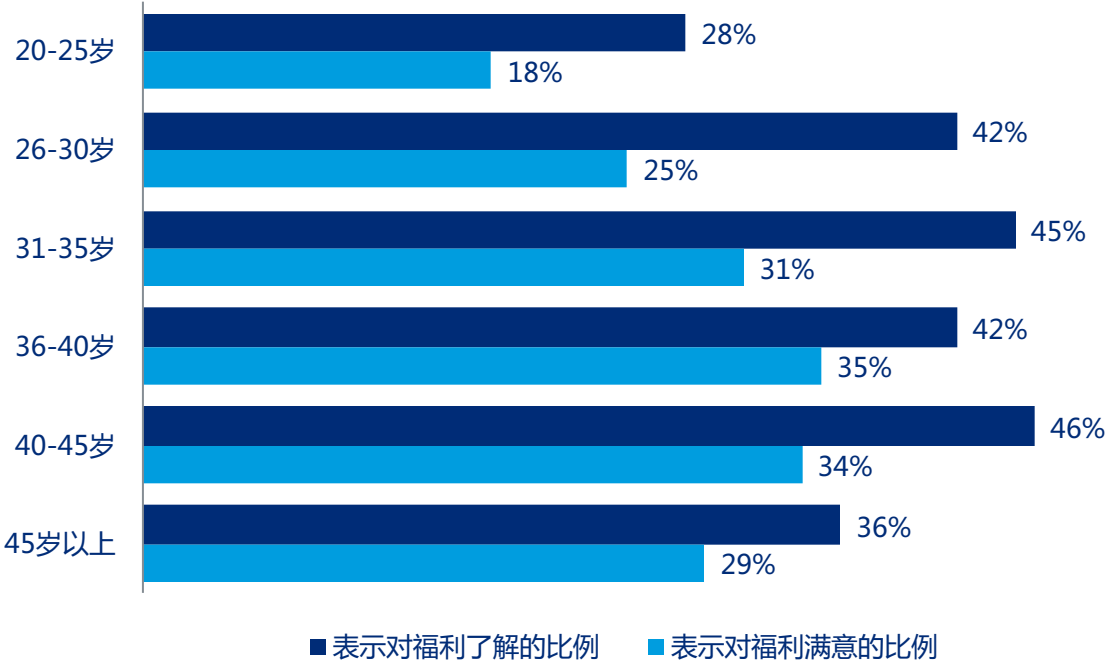
	完整	较好	一般	较差	缺失
是否沟通	是	是	是	是	基本无沟通
基于福利目标	✓	✓	✓	✗	✗
基于福利定位	✓	✗	✗	✗	✗
有沟通策略	✓	✗	✗	✗	✗
有沟通规划	✓	✓	✗	✗	✗
追踪效果	✓	✓	✗	✗	✗
百分比	14%	29%	32%	21%	4%

福利沟通是否采取科学、精准的方式？

	完整	较好	一般	较差	缺失
是否沟通福利	是	是	是	是	基本没有沟通福利
塑造了统一的福利品牌形象和理念	✓	✓	✗	✗	✗
福利沟通是场景化的	✓	✓	✓	✗	✗
沟通是持续的	✓	✓	✗	✗	✗
沟通方式和渠道较多元化	✓	✓	✗	✗	✗
设置员工反馈通道	✓	✗	✗	✗	✗
持续观察员工感知变化	✓	✗	✗	✗	✗
百分比	17%	20%	35%	23%	5%

3.2 福利了解程度与认可度呈正向关系， 25岁以下员工和45岁以上员工对福利的了解程度较低

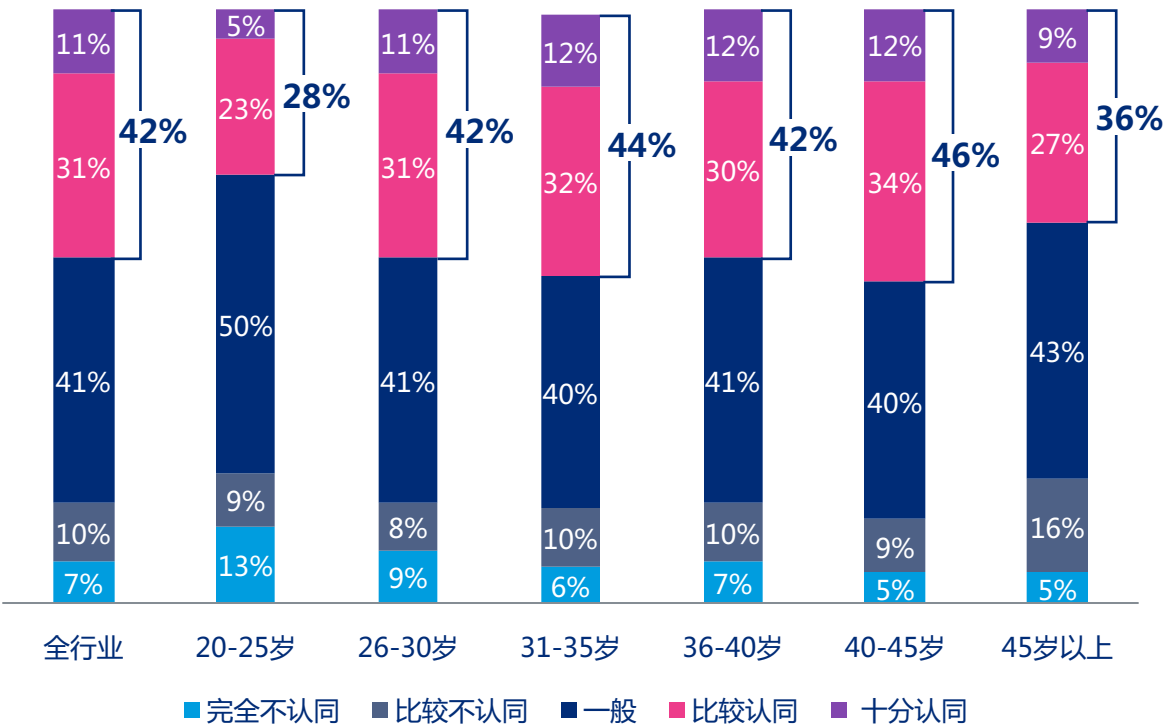
一般来说，员工对福利了解越多，认可程度越高，两者呈正向关系。



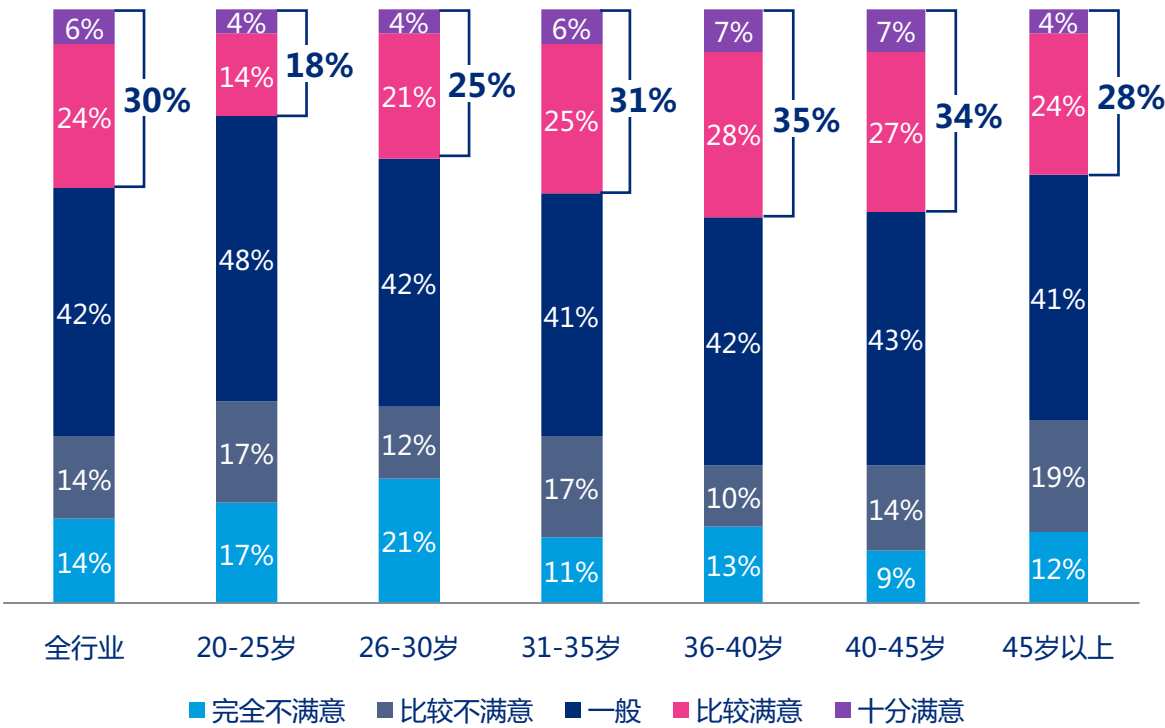


从调研中我们也能发现：20-25岁的员工和45岁以上的员工对于企业的福利了解和满意程度都最差，26-45岁的员工对企业福利的了解率和满意率则相比更高一些。针对满意度较低的员工群体，企业可尝试合适的沟通方式，提高这部分员工对福利的了解程度，使其知道福利的价值、理解背后的原因，或能提高员工的满意程度。

我了解所在企业提供的福利项目和使用方法？



我对所在企业目前提供的福利感到满意？

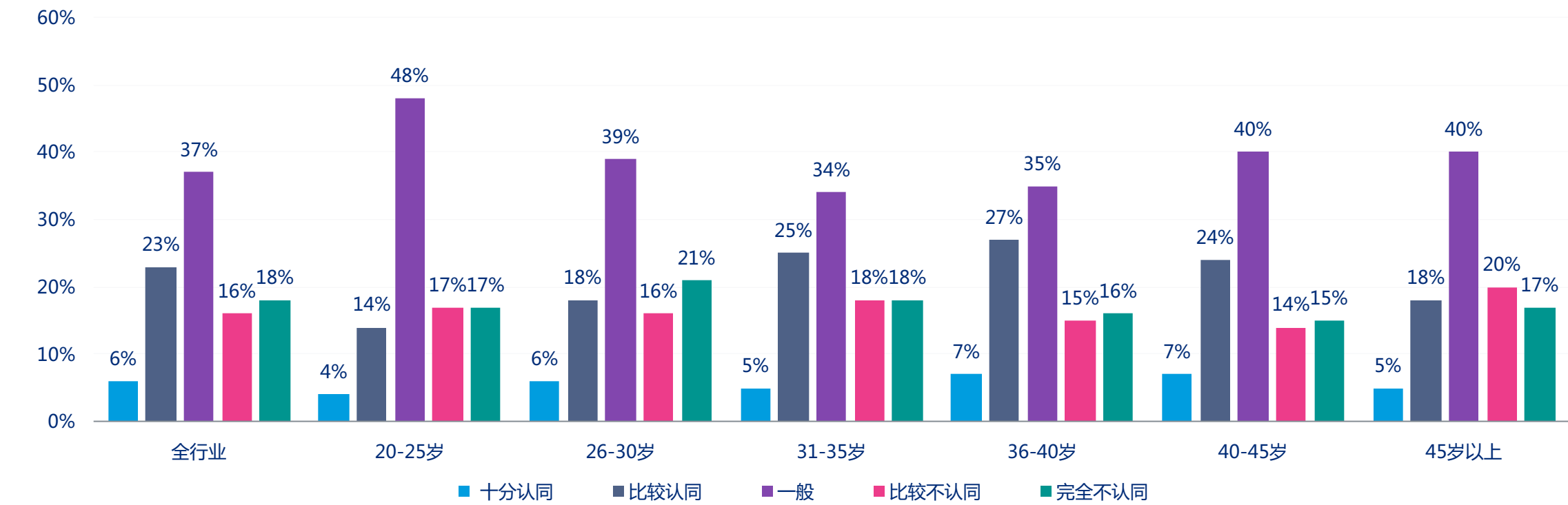




3.2 福利了解程度与认可度呈正向关系， 25岁以下员工和45岁以上员工对福利的了解程度较低

对于企业福利沟通的规划和渠道、方式，同样呈现“两头低、中间高”的趋势。25岁以下的员工和45岁以上的员工对于企业福利沟通的规划和渠道、方式认可程度较低。

企业的福利沟通是有规划的，并且采用多种有意思的方式和渠道？





3.3 员工乐于分享企业优秀福利，数字化和场景化沟通已成趋势

员工福利是企业形象的展示窗口

88%的员工表示：如果企业有好的福利项目，非常愿意主动和家人朋友分享。

分享形式主要为口述。其次是微信聊天、以文字的方式沟通。企业可以多尝试微信公众号等推文展示福利，方便员工分享，因为朋友圈也是其三重要的分享平台。

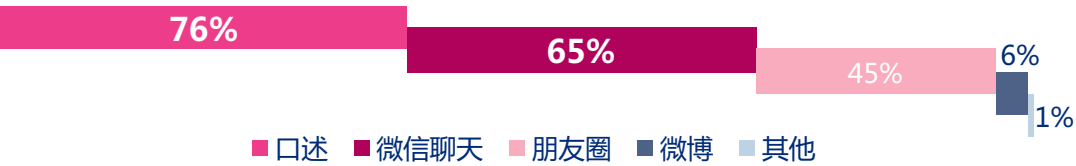
此外，也有87%的员工认同福利会影响自己对雇主品牌的感知。好的福利项目不仅可以提升员工的满意度，也会在一定程度上增加员工主动对外的分享和宣传，从而能有效地支持雇主品牌的搭建。



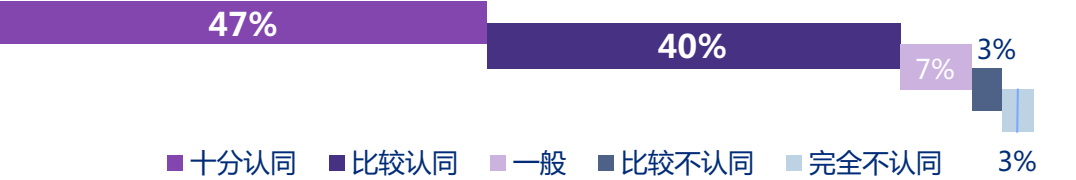
企业如果有好的福利项目，你会愿意主动跟家人朋友分享吗？



如果您愿意将企业好的福利项目跟家人朋友分享，会通过什么形式？（多选）



福利会影响员工对雇主品牌的感知？

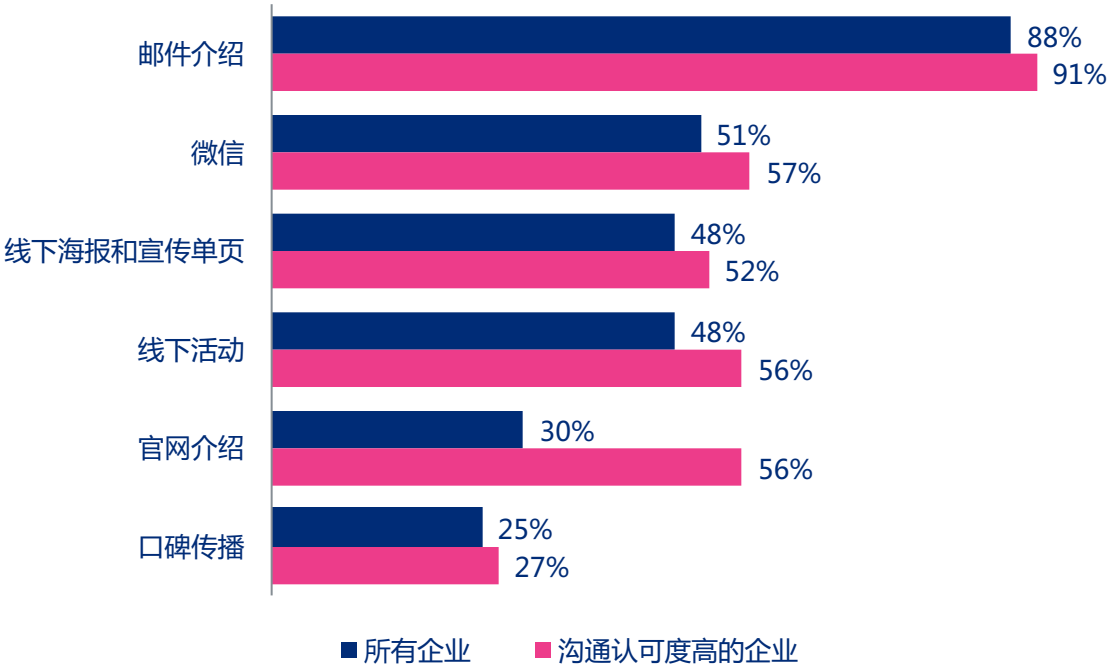




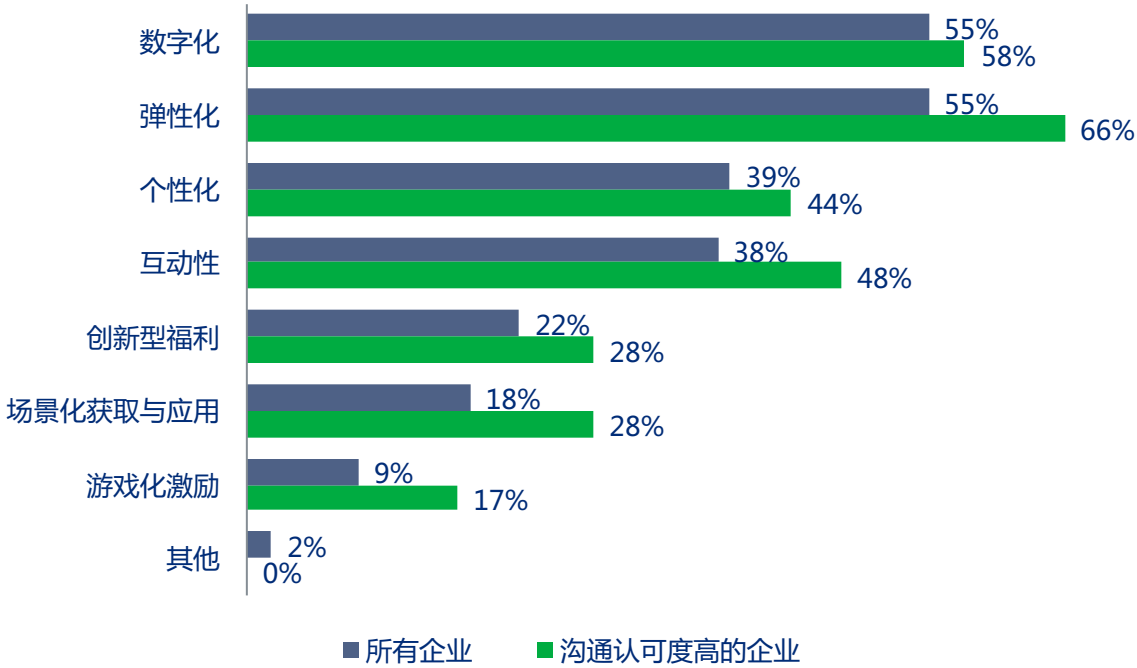
重点把握数字化和场景化沟通手段

从图表我们可以看出，沟通认可度高的企业在沟通的渠道方面更为多样化，同时也会更多使用数字化、弹性化和个性化的方式来提高员工体验。

沟通方式和渠道包括？（多选）



采用的提升员工体验的手段（多选）





发现4

明确目标方可破解福利投入产出之间的矛盾

4.1 福利数据的隐藏价值有待挖掘

第一部分“福利定位”章节中，有50%的企业都表示未来会回顾企业的福利框架。但调研显示：48%的企业不会定期回顾福利目标完成情况（其中22%的企业没有可衡量的福利目标）；仅27%的企业会定期回顾目标完成情况，并据此进行复盘，制定优化计划和新的目标，而另外73%的企业则没有充分利用回顾过程中收集的福利数据。

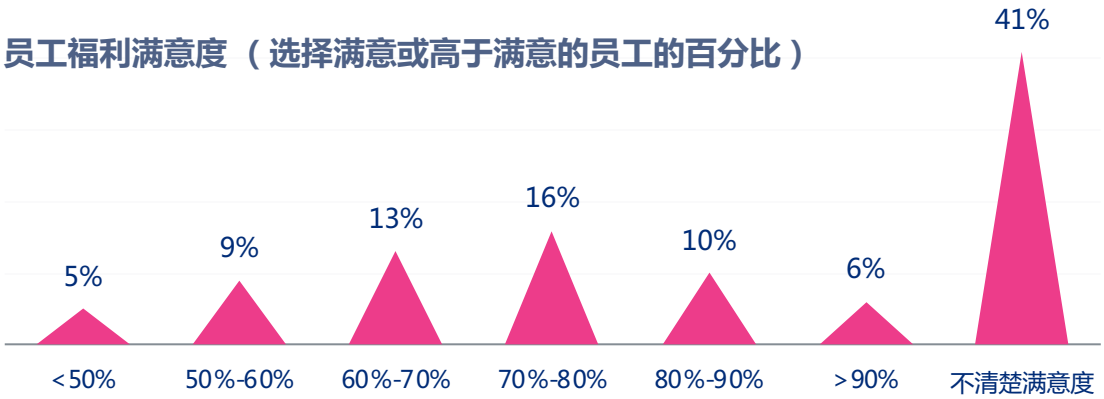
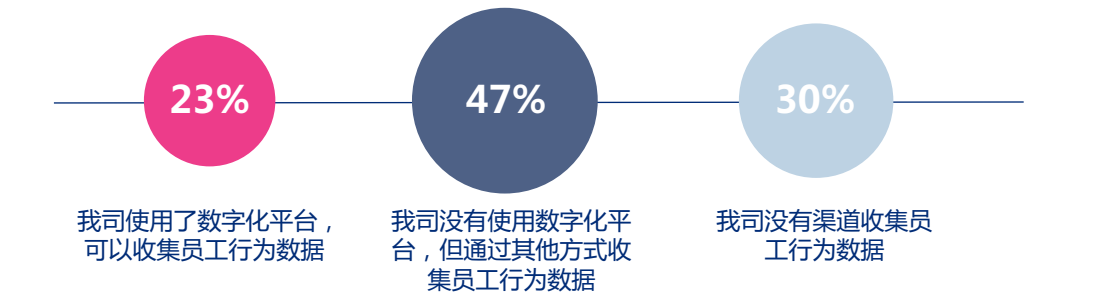
是否会定期对目标的完成情况进行回顾并重新设计？

	全盘考虑	都会	定期回顾	只有目标	不会
有目标达成的衡量标准	✓	✓	✓	✓	✗
会定期回顾目标完成情况	✓	✓	✓	✗	✗
根据回顾情况制定优化计划和新的目标	✓	■	✗	✗	✗
百分比	27%	15%	10%	26%	22%

■ 偶尔会回复但是不会定期回顾 ✓ 定期回顾 ✗ 不回顾

另外，30%的企业没有渠道收集员工行为数据；41%的企业不清楚员工福利满意度。这说明如果需要进行福利回顾工作，还需要做更多的准备。

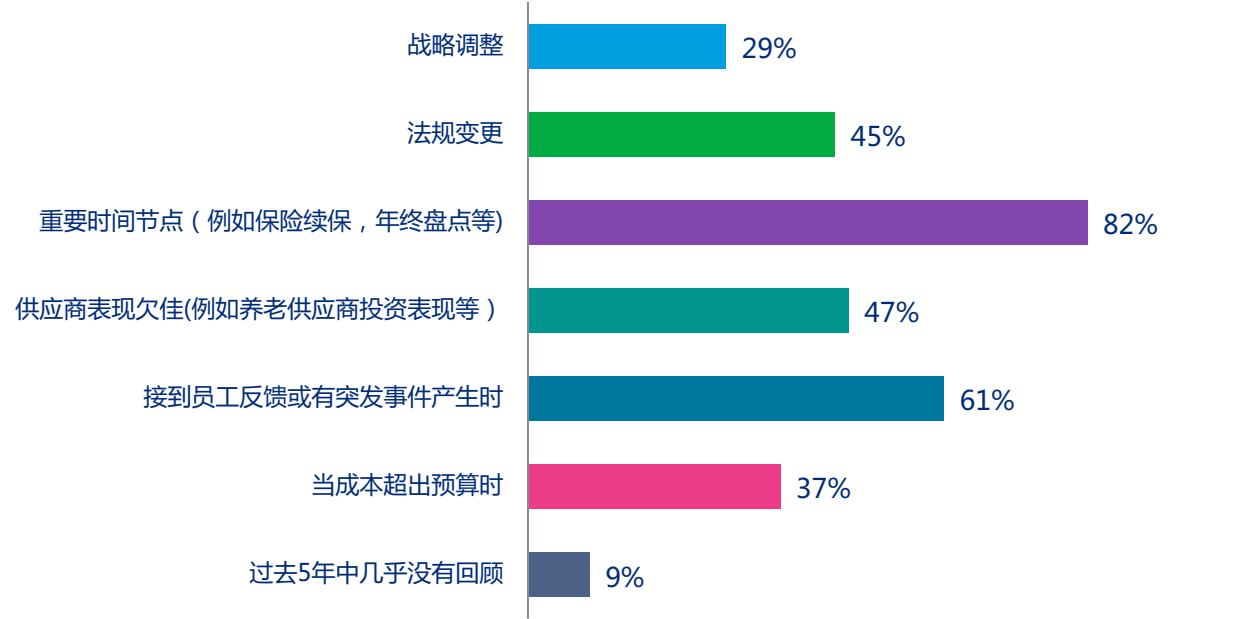
是否可以收集员工行为数据？





对于有定期回顾机制的企业，回顾的时间点主要是在年度续保等重要时间节点、突发事件产生、供应商表现欠佳、法规变更等其他时点；也有9%的企业在过去5年中几乎没有回顾。

定期回顾与报警机制是什么？请选择符合贵司情况的选项（多选）





4.2 大部分企业都关注福利的投入产出比，但衡量标准不明确

计算福利ROI

第一部分的调研显示，在做福利决策时，领导层最关注的是福利的投入产出比（ROI），但福利投入产出比的衡量并不是一件简单的事情。大部分企业（63%）会衡量福利的投入产出比，但能有明确衡量标准的只有14%。

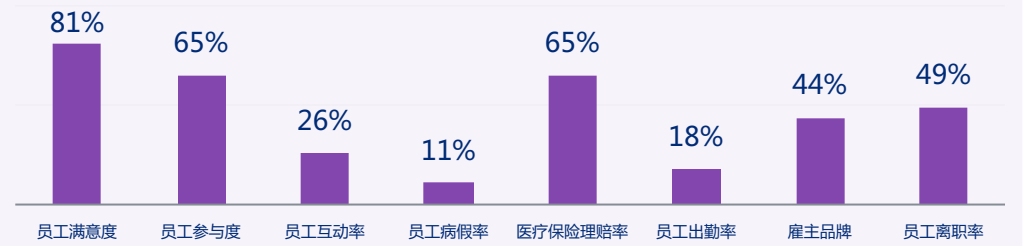
是否主动衡量福利的投入产出（ROI）？



评估福利效果

对于福利的产出效果，并没有一个很标准的衡量方式。目前大部分企业会用员工满意度、员工参与度、医疗保险理赔率、员工离职率、雇主品牌等指标进行衡量。

目前福利的产出效果包括？请根据企业自身情况选择相应的选项（多选）



定义福利投入

对于福利的投入，54%的企业能准确了解所有福利的投入，42%的企业仅能了解部分，还有4%完全不了解。

是否准确了解相应定义下的福利投入？

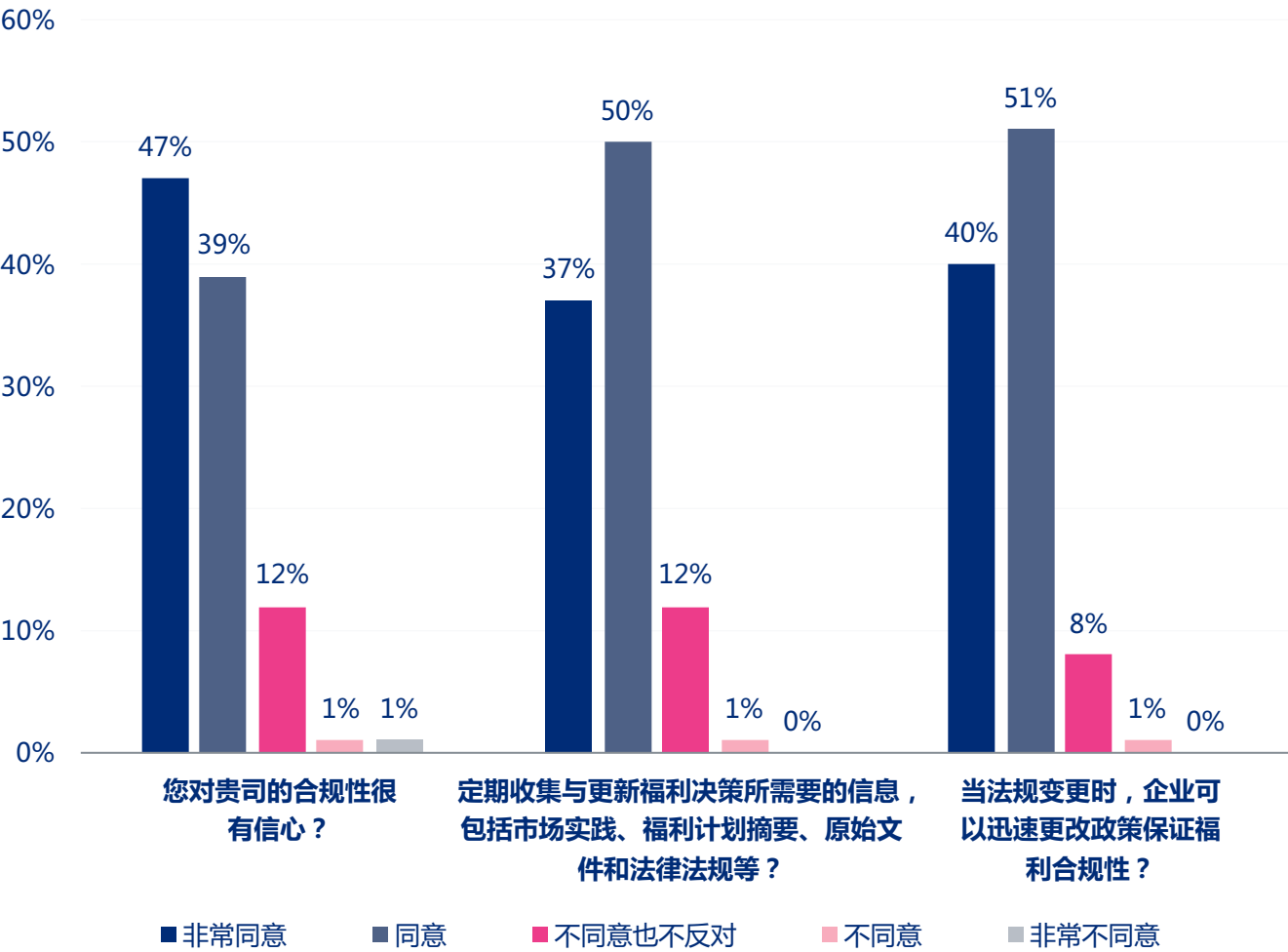
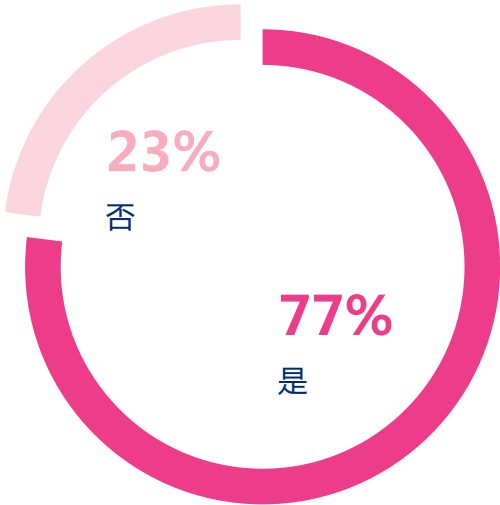




4.4 大部分企业拥有健全的福利合规风险机制

在合规的大趋势下，对于合规性的定期回顾也越来越重要。我们发现，86%的企业对自身的合规性很有信心，**87%的企业能定期收集和更新福利决策所需要的信息**。对于这两年备受关注的个人信息保护法，77%的企业已经重新审核了现有福利运作方式的合规性，且91%的企业认为在法规变更时，企业可以迅速更改政策以保证福利的合规性。未来国家可能会有其他会影响员工福利的政策，比如延迟退休等，企业需对相关政策的保持关注，及时检验和调整相关的操作，保持合规性。

对于个人信息保护法的发布，贵司是否已经重新审核现有福利运作方式的合规性？

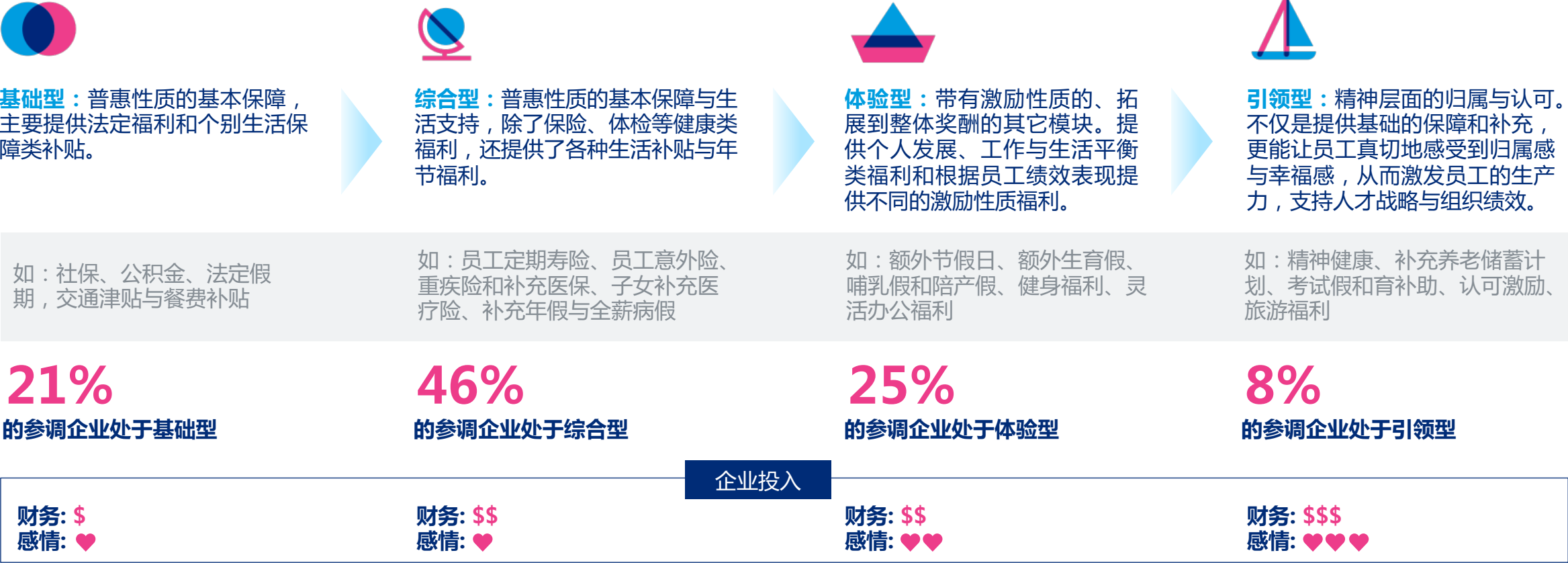


美世建议

3

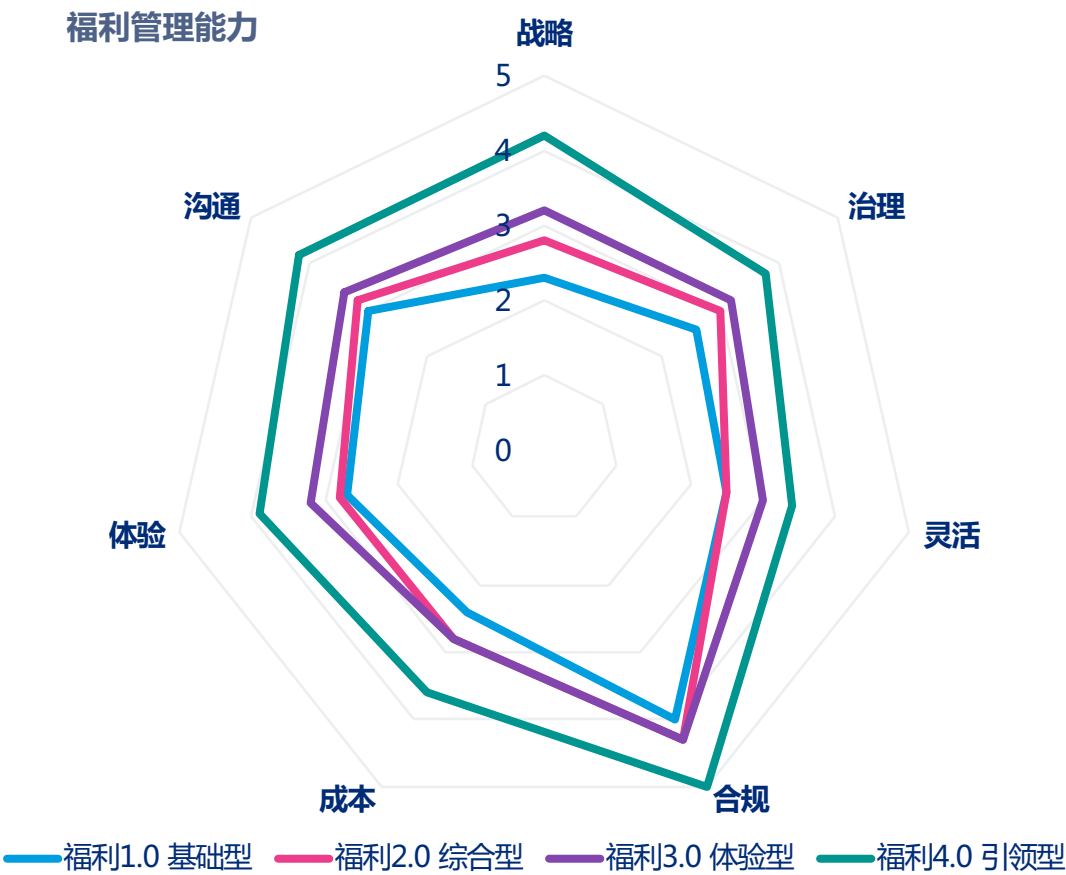
建议1： 了解福利演变的过程和每个阶段的特征，从而明确企业自身福利优化的起点

如前文提到，有相当一部分企业缺乏对于福利的明确定义。针对此，美世依据337家参与此次调研的企业提供给的福利科目，划分了4种当下主要的福利形态。鉴于福利易加难减的特征，下图呈现了福利形态循序渐进的演变过程。每个福利形态之间，除了福利科目有异，企业的投入重心也会有差异。发展阶段越是靠后的企业，其对福利价值感的关注度越高。好的福利，是要靠企业把其意义说明白给员工听的。



建议2：

发现跨越福利发展阶段的关键要素，提升福利管理能力



信息来源：美世基于337家参与调研的企业的数据分析

- 福利1.0 基础型** 1.0基础型福利管理简单，聚焦在满足最低合规要求，在其他管理维度（如战略，治理，成本，体验等）关注度偏低
- 福利2.0 综合型** 相比1.0基础型，2.0综合型的福利管理复杂度提升了，更加关注战略、治理和成本这三个维度：渐渐形成建立福利战略的初步意识，有一些简单的定位或价值主张，同时福利构成更加丰富了从而对于福利设计，运营和管控的需求进一步提高，并且福利成本总投入有所增加所以需要更加关注治理和成本维度
- 福利3.0 体验型** 相比2.0综合型，3.0体验型的福利管理量增加，复杂度更进一层，聚焦在战略、灵活和体验这三个维度的提升：福利战略变得更加明确，有较为清晰的价值主张和定位；福利构成更为复杂，可以有效满足员工个性化需求和支持员工在职体验，企业需要有灵活的内部流程和外部网络去承接
- 福利4.0 引领型** 相比3.0体验型，4.0引领型的福利管理聚焦在战略、成本和沟通维度：福利战略提升到与人力资源战略乃至企业整体战略进行协同，传递企业文化和核心价值观的高度，基本建成相对成熟的福利投入和成本管理的机制，同时会更加注重福利沟通这个维度，通过福利沟通的强化去更好地传递福利价值，使员工更有效地感知并认同福利以及企业文化

2.1 从基础型跨越到综合型的优化路径建议



1 丰富核心福利构成，加强员工福利的意识

依据行业现状，先补漏大部分企业都提供的福利，能有效提升员工对于福利满意度。例如，在大部分行业，保险和体检福利都是标配，企业不提供的话容易被员工诟病。

另外，企业可以尝试跳出依照福利功能将福利归类的思维，并从战略的高度梳理目前提供的福利科目。以图中的福利分类方式为例，企业可以关注在业内标配的福利（核心福利）以外，有哪一些福利是能够有效影响人才吸引和留用的。

核心福利	带有条件的福利
渠道福利	差异化福利

核心福利

可以视为必备福利，因为大部分公司都提供这些福利。

- 津贴
- 班车
- 宿舍
- 员工保险
- 体检
- 年会
- 假期

带有条件的福利

只有满足特定条件（如绩效、行为、工龄等）的员工才可以享受的福利。

- 加班津贴
- 公司配车
- 教育补助
- 庆贺性质福利
- 长期服务奖

渠道福利

企业通过自身供应链优势或者规模优势提供性价比高的自费福利给到员工选购，有些时候会通过第三方供应商提供。

- 自费父母保险
- 公司折扣

差异化福利

基于企业福利定位于员工需求特定的亮点福利项目，贵精不贵多，用于构建差异化优势。

- 托儿服务
- 父母慢性疾病管理服务
- 住房贷款

2.1 从基础型跨越到综合型的优化路径建议

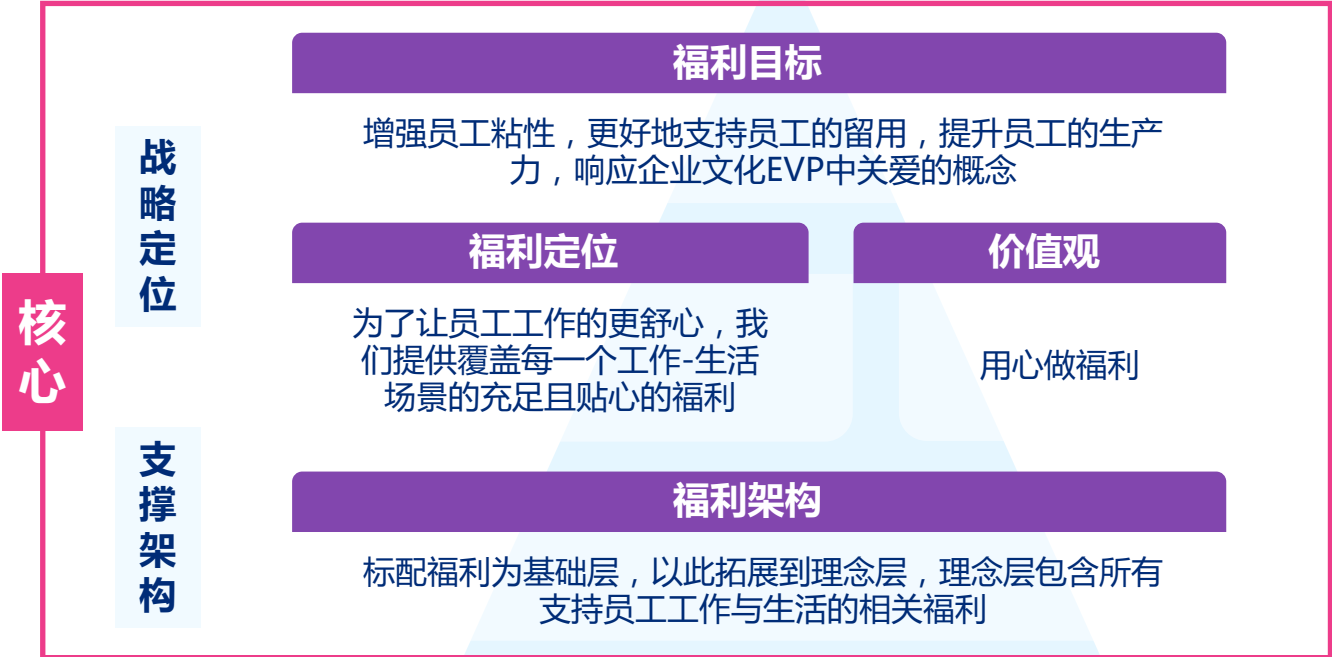


2.2 从综合型跨越到体验型的优化路径建议



- 1 进一步明晰福利战略，明确福利定位，从而搭建出相对成型的福利体系，将丰富的但散点化的福利项目收入一个框架，同时根据福利定位和框架，制定出福利沟通的主题词和脉络及全景图

福利战略的核心是福利的目标和定位，就是企业HR需要去思考，为什么要提供福利或为什么要做福利？想要员工在企业工作中有什么样的体验？企业的优势是哪些？也就是说，相比于与外部进行市场对标，反而是需要企业HR静下来向内进行思考和梳理：自身企业业务的性质，渴望的人才的特点以及用人的策略等，体系化地思考福利应发挥的作用和价值，最终形成一些较为清晰的价值主张。



2.2 从综合型跨越到体验型的优化路径建议



员工画像包含以下四个模块：

基础员工信息及第一印象

- 角色
- 人口特征
- 社会学特征
- 工作场景与情况
- 性格及行为模式

管理及沟通

- 员工管理和沟通的方式与渠道

需求与体验

- 福利认知
- 需求偏好
- 需求原因

环境

- 经常提起的福利/经常使用福利的场景

2 建立较为清晰的员工画像，深入了解，识别和挖掘员工需求，可尝试利用弹性福利去满足员工差异化的需求，提升员工体验

企业能调动的投入在员工福利上的资源是有限的，所以HR在思考如何提升员工的福利体验的时候，无法同时满足也不应该一味地满足员工所有的需求，因此需要通过构建员工画像，去充分了解员工，提供合适的真正需要的福利，才可以平衡员工期望与福利体验；此外，HR也可以考虑用做产品的思维来做福利，福利是可以视为HR提供给消费者（员工）的一个产品；对于福利这个产品来说，不同的福利项目其实就是提供了不同的性能，但我们观察到并非所有的性能（福利项目）都真正契合员工的需求，HR可以通过员工调研识别和分析对应的属性，才能更有针对性地提升福利体验。

现有福利项目	整体	年龄区间1	年龄区间2	年龄区间3	司龄区间1	司龄区间2
员工援助计划	无差异属性	无差异属性	无差异属性	无差异属性	无差异属性	无差异属性
员工补充医疗保险	期望属性	期望属性	期望属性	期望属性	期望属性	期望属性
子女医疗保险	魅力属性	无差异属性	魅力属性	魅力属性	无差异属性	魅力属性
健康体检	必备属性	期望属性	必备属性	期望属性	无差异属性	必备属性
补充住房公积金	期望属性	魅力属性	期望属性	期望属性	期望属性	期望属性

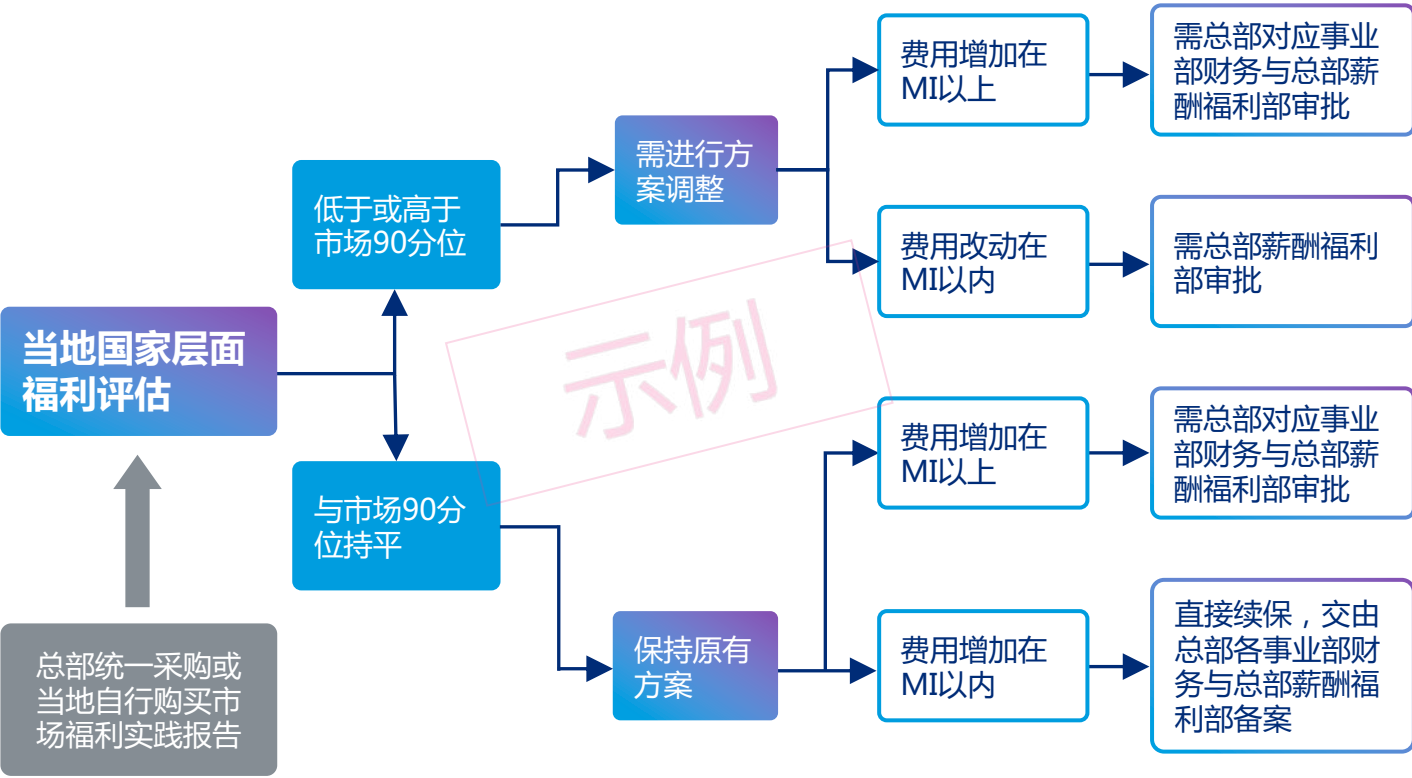
2.2 从综合型跨越到体验型的优化路径建议



3 优化内部福利管控及运营流程，完善供应商管理，从而能更灵活响应更新或新增的员工需求

我们观察到随着企业发展壮大，内部管理流程的复杂度也相应增加了，这同样适用于福利管理流程（管控及运营），由此带来的问题是在灵活性上的削减；建议企业可以优化内部福利管控及运营流程，在风险和成本可控的情况下，简化审批流程，给予适当的赋权，更加灵活快速地响应更新或新增的员工需求；此外，建议企业逐步积累完善自身的外部福利供应商库，通过统一标准进行管理，从而保证可以灵活应对福利需求。

续保方案审批规则示例，目的是简化审批流程。每年由总部获取海外地区医疗成本通胀幅度（MI），费用增长在MI值以内只需要由总部薪酬福利部审批。



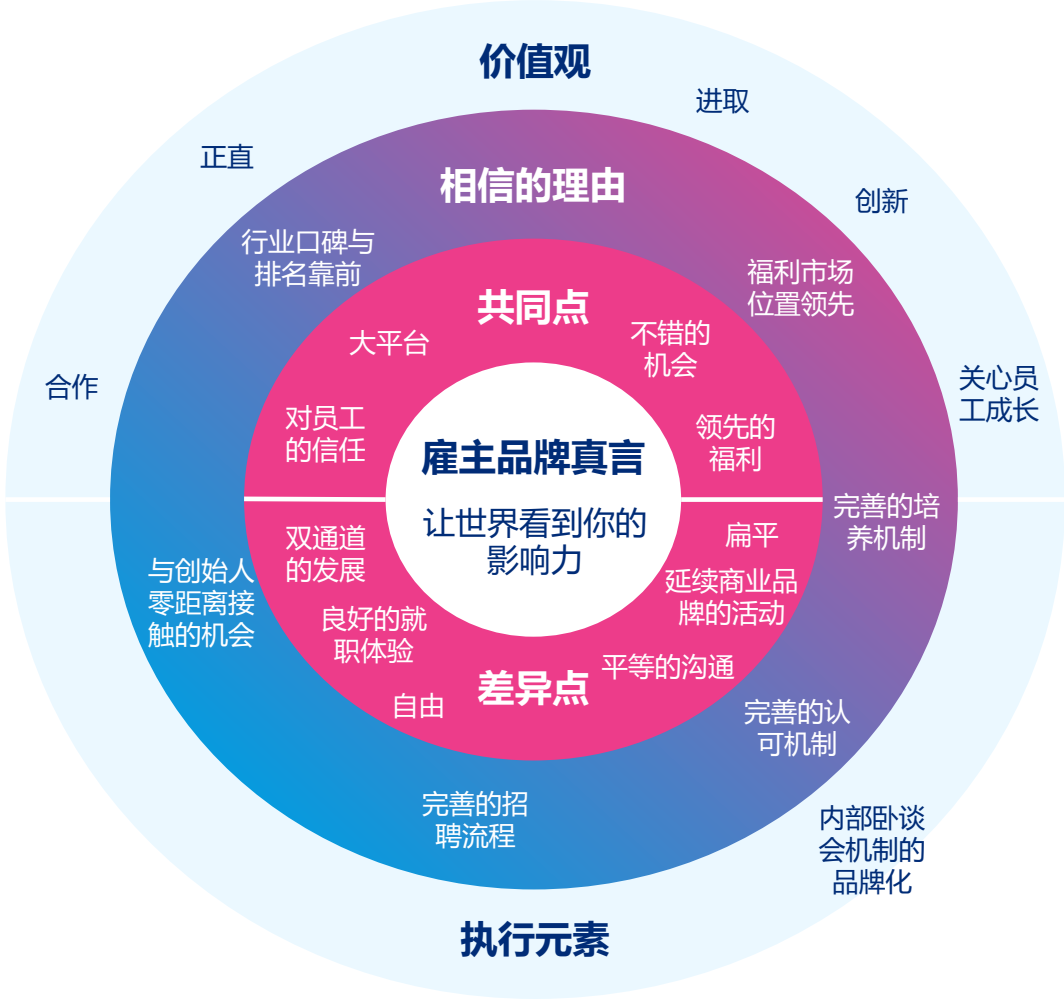
2.3 从体验型跨越到引领型的优化路径建议

福利价值主张的示例，目的是分析企业自生优势与劣势，从而构建差异化的卖点吸引挽留员工。



1 建立与时代相符，与企业文化、人才战略紧密相连的清晰的员工价值主张

引领型企业的福利战略，做到清晰和明确还不够，还需要和企业文化，企业的核心价值观相呼应，同时福利战略需要与人才战略和人力资源战略紧密相连，充分协同，从战略高度阐述并指导企业的所有福利管理工作。



优势

- 商业品牌力强
- 品牌真言有号召力
- 福利质量受到多数员工认可
- 关怀传递到位，受到员工认可与自发传播
- 文化被员工认可

劣势

- 没有单独的福利品牌，但福利成为雇主品牌传播重要的一部分

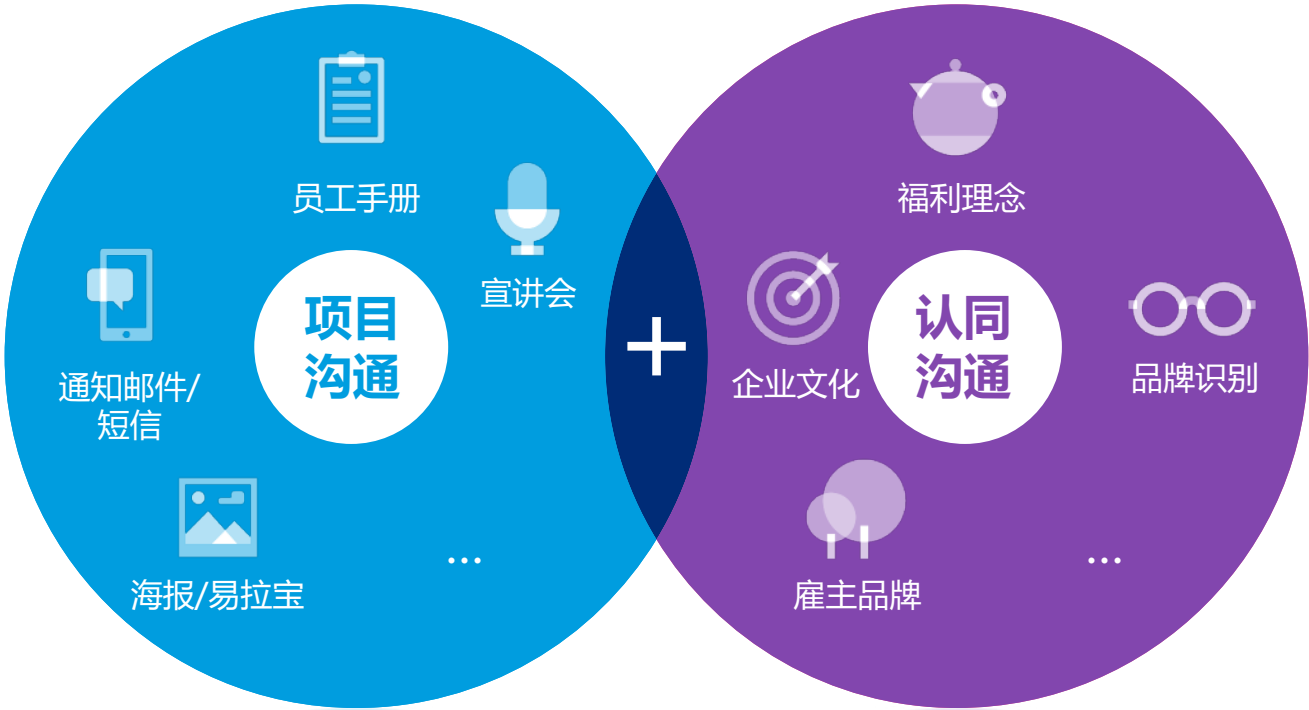
2.3 从体验型跨越到引领型的优化路径建议



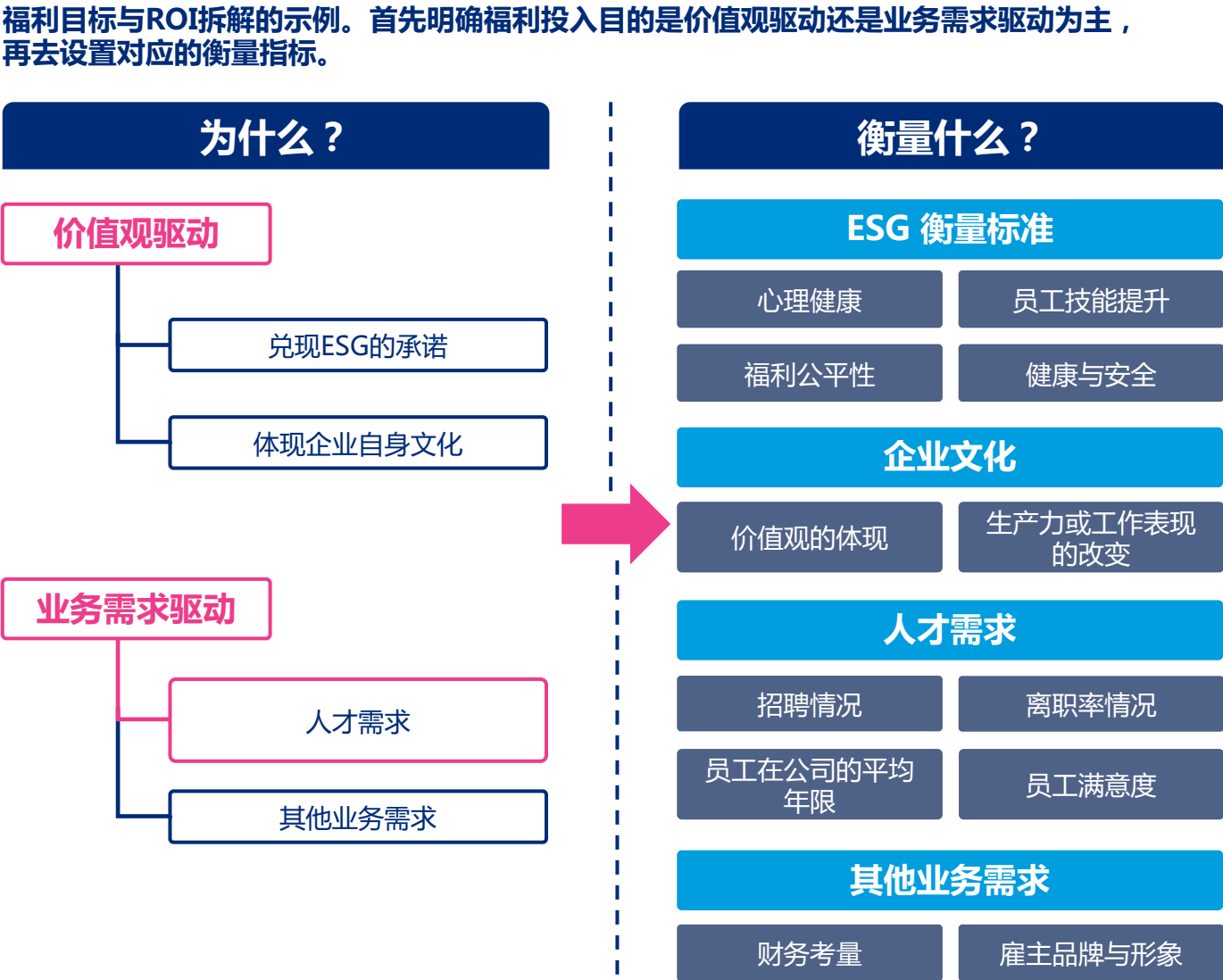
- 2 提供全面完善的弹性福利，在此基础上拥有映射企业经营目的，文化价值观的福利项目，并通过有效福利沟通向员工传递，增强员工对企业的认同和情感归属

企业发展至引领型，对于福利管理工作，重要的不再是福利项目的优化、福利项目的丰富，而是面向用户群体（员工）的福利沟通，即更重要的不是做了什么，而是员工了解企业在员工福利上做了什么，并对此产生认同；我们观察到市场上大多数企业的福利沟通主要是做了浅层的项目沟通，但更深层次的认同沟通，增强员工对于福利对于企业的认同和情感归属，才是在这个阶段的福利沟通的重中之重。

福利沟通由项目及认同沟通两部分组成，缺一不可



2.3 从体验型跨越到引领型的优化路径建议



3 建成完善的成本管控及评价体系

福利的投入和产出比（ROI）是HR做福利管理无法回避的一个难题。由于福利科目多，目标不聚焦/清晰和实施周期长等原因，大部分企业很难衡量福利的投资回报。美世认为，企业可以把把全福利拆分成个别福利模块独立衡量ROI，这样能够在更小的一个场景看到成效。

同时，外界对于企业（尤其是上市企业）的社会责任有越来越明确的要求和指标，当中不少牵涉到员工福利设计（例如福利是否兼顾多元劳动力的需求，照顾全体员工的健康等）。企业投入福利的主要问题，从‘为什么’变成‘做什么’。应对这种变化，美世建议企业以“价值观驱动”与“业务需求驱动”两个分类区分投入福利目标，再拆解对应的衡量标准。

关于美世达信员工福利

美世达信员工福利（Mercer Marsh Benefits，以下简称MMB）是由全球备受推崇的人力资源咨询公司之一、全球人力风险咨询的头部企业和一流的福利技术公司共同组建的一家企业。他们联手为小型公司、成长型企业和跨国公司塑造了在世界各地都颇受欢迎的员工福利体验。MMB 拥有7,000 多名员工，遍布73 个国家，为150 多个国家的客户提供服务。公司将本地的专知推广到更多地方，并与客户以及美世和达信在世界各地的同事并肩工作。美世（Mercer）和达信（Marsh）是威达信（NYSE:MMC）旗下的两家公司，另两家公司分别是佳达（Guy Carpenter）和奥纬咨询（Oliver Wyman）。威达信拥有85,000名员工，年收入逾200亿美元，并通过旗下公司帮助客户驾驭日益活跃和复杂的市场环境。

关于猎聘

同道猎聘集团，是以科技和大数据驱动的人才服务智能平台。通过科技赋能，猎聘沿着人力资源价值链，持续升级产品和拓展业务布局，向企业和个人提供更专业、更完善、更优质的人力资源服务。截至2023年6月，猎聘拥有超过9,000万的注册个人用户，已服务超过117.5万家优质企业，并吸引超过21.6万名认证猎头加入猎聘生态*。2018年6月29日，同道猎聘成功登录港交所，成为港股科技人力资源领域第一股，股票代码6100.HK。

法律声明:

美世达信员工福利《2023年中国企业员工福利全景调研报告》（下称“报告”）的知识产权以及衍生的任何相关权利均归美世（中国）有限公司和上海美世保险经纪有限公司（下称“美世”）所有。个人和公司通过美世官方渠道或美世授权的合作伙伴渠道（合称“美世授权渠道”）下载取得。未经美世的许可，任何个人或公司不得以商业化的目的引用报告中的内容，或将其取得的报告以其他区别于美世授权渠道的方式进行宣传、传播，或向公众和其他第三方提供报告的下载服务。就任何侵犯美世权利的行为，美世将追究其法律责任。本报告的内容仅供一般参考，美世不对任何因参考本报告内容而作出的商业决策的结果负责。如需引用报告中的数据或转载报告中的内容，请联系我们获取授权。



扫描二维码

联系美世顾问



扫描二维码

关注美世达信员工福利