



THE 3rd CHINA EXECUTIVE BENEFITS MANAGEMENT AND PRACTICE SURVEY REPORT

—Limited Budget, Unlimited Possibility

第三届 中国企业高管福利管理实践研究

—有限预算，无限可能

调研主办方



联合主办方



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

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

首席顾问 CHIEF ADVISER GROUP

特别鸣谢，人力资源智享会感谢以下调研团顾问成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。
排名不分先后，仅按姓名首字母排序。



曹普卿

易才集团
商保产品副总经理



王媛媛

易才集团
高端医疗产品总监

作者 AUTHOR



金景 · Mark.Jin@hrecchina.org

金景先生是人力资源智享会的创始人，目前同时担任该组织的 CEO。他不仅负责智享会商业模式的设计和战略的制定，也同时带领核心管理团队将商业模式和业务战略落地运营，并取得了丰硕和行业广为认可的商业结果。金景先生毕业于英国纽卡斯尔大学，并取得了教育学管理硕士学位。本科毕业于南京师范大学，取得了英语教育学士学位。





目录 CONTENT

前言	4
◆ 研究背景	4
◆ 研究框架	4
主要发现一览	5
数据部分：高管福利的具体项目	7
◆ 数据洞察	7
◆ 健康保障	
◆ 高管生活	
◆ 更进一步的思考与小结……	15
实践部分：高管福利方案设计、沟通与持续服务	20
◆ 数据洞察	20
◆ 高管是谁	
关键词：年轻化	
◆ 企业的福利交付模式是怎样的	
关键词：聚焦核心高管 更注重公平性	
◆ 福利沟通的时间点	
◆ 更进一步的思考……	23
◆ 高管福利的定位——激励 VS 保障	
◆ 高管年轻化——我们的福利方案将如何调整	
◆ 高管福利的“两难境地”——预算 VS 差异化	
◆ 高管福利沟通——我们应当如何诊断、处理高管的个人需求	
◆ 小结——预算收紧的背景下，高管福利方案的整体思路应当注意什么？	32
建议汇总	34
◆ 小结 1：具体福利项目设置	34
◆ 小结 2：预算收紧的背景下，高管福利方案的整体思路应当注意什么？	36
参调样本	38
企业案例 & 专家洞察	39

前言 PREFACE

◆ 研究背景

员工福利在企业中的重要性毋庸置疑：一方面，员工福利是保障员工身心健康、生活便利性的重要补充；另一方面，员工福利还能增强企业雇主品牌吸引力，甚至激励员工、提升员工工作效率。

而高管在企业活动中扮演着极其重要的角色，其身心健康、工作状态与企业发展状况紧密相连。然而，随着疫情对业务的持续影响和市场竞争的加剧，高管也面临着更大的工作和生活压力，我们如何在有限的预算范围内帮助高管维护好身体状况，并且减少生活上的“后顾之忧”？同时，不同高管的身心状况、福利偏好都存在差异，我们又该如何“投其所好”，通过更为专业的沟通方式，精准了解高管需求，给出更为贴心、合理、个性化的福利方案？……这些都是亟待人力资源从业者解决的问题。

基于以上背景，本次调研我们将：

- ◆ **数据部分：**从健康保障和家庭生活两方面展开，深入分析如体检项目、医疗保险、家庭关怀与软性服务、高管用车、个人财富管理与退休保障等等具体福利，剖析这些福利项目的企业设置现状。
- ◆ **实践部分：**我们会从高管福利的基本现状着手，从高管画像、福利交付模式、高管福利沟通等角度进行分析，并且尝试剖析当前企业对于高管福利的定位；以及我们将会再谈谈针对高管群体，我们应当采用怎样具有持续性的服务策略。

总体来看，虽然企业在疫情的影响之下福利预算整体有所收窄，但是仍旧尝试在有限的预算范围内进行不断的探索和尝试，如：让福利项目和方案的设置更为精准，“花钱花在刀刃上”；提升福利项目的体验感，“微小处体现温度”；减少强制性，给予高管更大的灵活选择权。可以说，未来高管福利在企业中仍大有可为。

◆ 研究框架

数据部分：高管福利的具体项目	健康保障	◆ 体检项目 ◆ 医疗保险
	高管生活	◆ 家庭关怀与软性服务 ◆ 高管用车 ◆ 个人财富管理与财富保障
实践部分：高管福利方案设计、沟通及持续服务	高管画像：高管是谁？ 🔍 关键词：年轻化	◆ 不同画像的高管福利的定位——激励 VS 保障 ◆ 高管年轻化——我们的福利方案将如何调整
	企业的福利交付模式是怎样的 🔍 关键词：聚焦核心高管 更注重公平性	◆ 高管福利的“两难境地”——预算 VS 差异化
	福利沟通的时间点 🔍 关键词：企业需通过沟通更好地应对高管提出的额外需求	◆ 高管福利沟通——我们应当如何诊断、处理高管的个人需求

主要发现一览

高管画像

企业所定义的高管仍以核心高管为主，高管整体呈现年轻化趋势。

- ◆ 绝大多数企业对于高管的定义为：总裁、副总裁、总经理，即仍以核心管理者为主。
- ◆ 对比 2019 年调研结果，越来越多企业的高管人群出现在了“30-40 周岁”这一年龄段，存在年轻化的趋势。

福利方案交付模式

福利预算更多向核心高管倾斜，但除核心高管外，企业内的福利项目设置更注重公平性。

- ◆ 对比 2019 年调研结果，越来越多企业在设计高管福利项目时选择“不做区分，一视同仁”。
- ◆ 通过与人力资源从业者的访谈我们得知，在福利预算有限甚至进一步紧缩的背景之下，“不做区分，一视同仁”更多指的是针对非核心高管与普通员工的福利趋于一致。但是针对核心高管，企业仍会投入较多的资源、精力设计更具有针对性的福利方案。

健康福利概况

高管各项健康福利普及度有所提升，福利项目普及程度或成企业管理成熟度的标志之一。

- ◆ 相比 2019 年，针对高管的绝大多数健康福利在普及程度上都有所提升。其中，寿险、EAP、健康护理产品、失能险的普及率增幅较大。
- ◆ 企业规模与各项福利的普及度大致上呈正相关分布：随着企业规模的扩大，企业在各项福利的普及度上也随之上升。
- ◆ 在大规模的企业中，高端医疗保险、重大疾病险、寿险、员工身心援助计划（H-EAP）、健康护理产品（牙科、药品券）等福利项普及率普遍高于规模较小的企业。

体检项目

个性化程度不足，并且在数据应用上仍有较大的上探空间。

- ◆ 半数企业使用“统一定制的体检套餐”，对高管缺乏个性化的方案设计。
- ◆ 不到 2 成企业会结合高管的健康数据做出福利项目调整。这既与高管数量少，数据积累不足相关；也与高管健康数据的私密性更强有关。基于此，企业选择外部供应商时，更需要关注其数据积累、数据分析、定制化方案的能力。

医疗保险

理赔范围收窄，但灵活性更强。

- ◆ 从赔付范围看，越来越多企业的药品及诊疗赔付范围从“不限制用药”转变为“医保范围内药品”。
- ◆ 从就诊地点看，“公立医院的特需门诊、特诊、VIP 病房、外宾病房、干部病房或国际医疗部”对所有高管开放的企业比重对比 2019 年也有所下降。
- ◆ 对比 2019 年，更多企业在选用补充医疗保险方案时不再强制使用医保卡，高管的就医选择范围更为广泛，不需要再局限于医保定点的医疗机构。
- ◆ 高端医疗保险，以其保障范围更广，方案更灵活，体验更佳的特色，成为企业在设计高管医疗方案的新方向。



数据部分：高管福利的具体项目

在这一小节中，我们首先将探讨高管福利方案中最为核心的组成部分——健康保障。并且更为细分地分析健康保障之中，高管的体检项目、医疗保险的项目设置情况为何。其次，从高管的生活角度，分析家庭关怀与软性服务、高管用车、个人财富管理与财富保障福利的现状与趋势。

健康保障

- ◆ 总体概况
- ◆ 体检项目
- ◆ 医疗保险

高管生活

- ◆ 家庭关怀与软性服务
- ◆ 高管用车
- ◆ 个人财富管理与财富保障

数据洞察

健康保障

总体概况

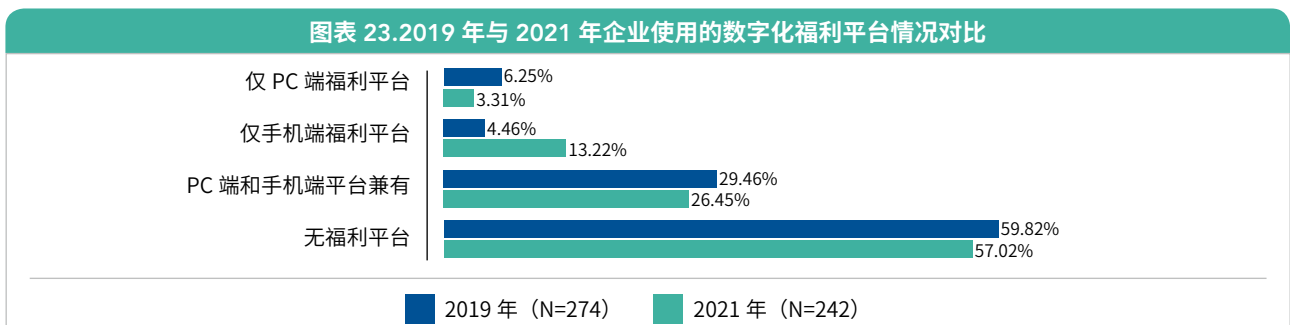
- ◆ **从各项健康福利的普及程度看：**相比2019年，针对高管的绝大多数健康福利在普及程度上都有所提升。其中，年度体检、意外险是企业目前选择率最高的福利项目；而寿险、EAP、健康护理产品、失能险的普及率增幅较大。结合企业规模，我们不难发现，随着企业规模的扩大，企业在各项福利的普及度上也随之上升，特别是在高端医疗保险、重大疾病险、寿险、员工身心援助计划（H-EAP）、健康护理产品（牙科、药品券）等福利项上，规模较小（500人以下）的企业与大规模（2500人以上）企业的普及率差异较大。可见，高管福利项目的不断完善，是企业管理迈向成熟的特质之一。
- ◆ **从项目的连带人群覆盖面看：**健康福利在子女和配偶的覆盖面上仍是少部分企业的选择。并且有越来越多企业的福利项目不再连带高管子女/配偶等。这或许与企业福利预算整体有所缩减有关，但通过访谈我们发现企业仍会通过一些方式尽可能减少高管体验感的下降，如：仍开放一定的优惠套餐、体检项目给到高管家人付费选择，等等。
- ◆ **从数字化管理的程度看：**企业在健康福利平台的搭建上仍“大有可为”。有近半数的企业已经针对全体员工搭建了福利平台。但是仅有约1成企业会针对高管人群专门搭建健康福利平台。从企业的角度来看，专门针对高管搭建福利平台短期内可行性往往不高，但这并不意味着说就不需要关注高管在平台使用时的体验感与个性化设计。企业不妨在现有平台的基础之上，设置高管的专门入口、专属客服等功能；另外，在初期选择供应商时，也更需关注平台产品的设计是否足够人性化和供应商的后续服务能力。

图表 1A 参调企业高管健康福利项目包括	2019 (N=260)	2021 (N=245)	(2021 年比重 - 2019 年比重) / 2019 年比重
选项	比重	比重	增幅
年度体检 (预防、保健性)	71.54%	87.76% ▲	22.67%
补充医疗保险	70.38%	69.39% ▶	-1.41%
重大疾病险	67.69%	73.47% ▶	8.54%
意外险	63.85%	81.63% ▲	27.85%
高端医疗保险	40.00%	42.86% ▶	7.15%
寿险	17.69%	44.90% ▲	153.82%
失能险	10.77%	22.45% ▲	108.45%
健康护理产品 (牙科、药品券)	10.00%	28.57% ▲	185.70%
员工身心援助计划 (H-EAP)	9.23%	32.65% ▲	253.74%

图表 1B 参调企业规模 / 高管福利项目开展情况 (N=245)									
选项	补充医疗保险	高端医疗保险	重大疾病险	意外险	失能险	寿险	年度体检 (预防、保健性)	员工身心援助计划 (H-EAP)	健康护理产品 (牙科、药品券)
100 人以下	46.15%	19.23%	38.46%	61.54%	7.69%	26.92%	61.54%	7.69%	3.85%
100 到 499 人	56.06%	25.76%	56.06%	71.21%	12.12%	46.97%	83.33%	12.12%	13.64%
500 到 999 人	67.65%	41.18%	76.47%	88.24%	17.65%	58.82%	88.24%	29.41%	32.35%
1,000 到 2,499 人	76.32%	47.37%	84.21%	84.21%	18.42%	31.58%	89.47%	50.00%	31.58%
2,500 到 4,999 人	75.00%	57.14%	89.29%	89.29%	25.00%	46.43%	96.43%	46.43%	46.43%
5,000 到 9,999 人	86.96%	60.87%	91.30%	91.30%	43.48%	47.83%	100.00%	56.52%	43.48%
10,000 人及以上	93.33%	70.00%	96.67%	96.67%	50.00%	53.33%	100.00%	50.00%	46.67%

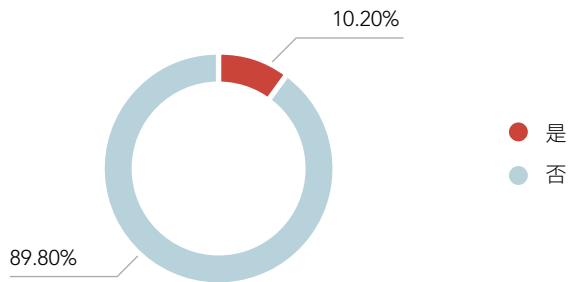
图表 2 贵公司是否存在福利项目连带高管子女 / 配偶等	2019 (N=183)	2021 (N=245)
选项	百分比	百分比
是	51.40%	34.69% ▼
否	48.60%	65.31% ▲

► 福利平台的使用率无明显变化，但越来越多的企业开始使用移动端福利平台



注：该数据来自《2021 员工健康福利管理研究报告》图表 23

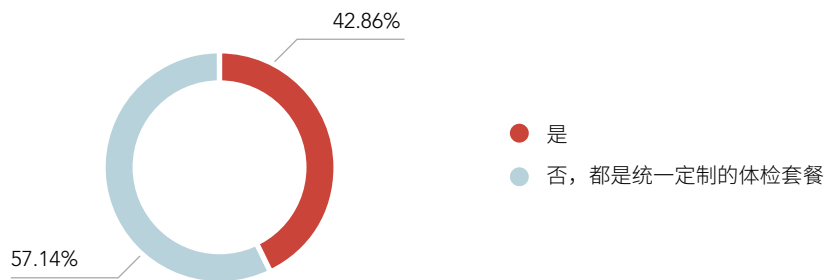
图表 3 针对高管，企业在健康福利方面是否有相应的系统平台（N=245）



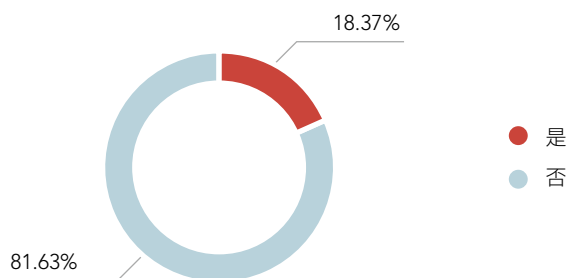
体检项目

- ◆ **体检项目的设计个性化趋势不明显：**约半数企业仍是“统一定制的体检套餐”，未针对高管进行个性化调整。
- ◆ **企业对高管体检数据利用不足，未能根据高管的健康数据做出福利项目的调整：**仅有不到 2 成企业目前会结合高管的健康数据做出福利项目调整。通过与 HR 从业者的探讨，我们发现原因可能包括以下几方面：大部分企业高管数量较少，难以进行收集或统计；另外，高管的健康数据往往私密性更强，因此获取难度也相对较大。正因企业自行进行数据分析，形成差异化的体检方案存在种种“壁垒”与挑战，所以在选择外部供应商时，更需要注重其数据积累、数据分析、定制化方案的能力，才不至于让体检仅流于形式。

图表 4 企业的体检项目设计上是否会体现个性化（N=245）



图表 5 企业是否根据高管的健康数据做出福利项目的调整（N=245）



医疗保险

企业在为高管选择医疗保险方案时，有两大思路：对原有补充医疗方案进行升级，以区别普通员工方案，或选择更为高端的医疗保险，来提升高管的保障，使高管体验更佳。

- ◆ **越来越多企业在选用医疗保险方案时，通过对补充医疗的升级，不再强制使用医保卡。**我们通过与人力资源从业者的访谈，发现绝大多数企业在给高管配备补充医疗保险时，会配合“百万医疗保险”，拉高整体保额。同时，企业还会将原有补充医疗方案进行升级，不再强制使用医保卡。其所带来的效应更多取决于该保险方案所涵盖的范围：若该保险方案涵盖私立医院等范围，则说明能够让高管在选择就医时，不再局限于公立医院，自由度更高；若该保险仅覆盖公立医院，仅仅就是否医保范围内的赔付率有所差异（通常非医保范围内的药物、治疗赔付比例是低于医保范围的），那这样的变化意味着保险的整体赔付率会有所下降。
- ◆ **药品赔付范围、可使用的门诊及病房范围进一步收窄：**越来越多企业的药品及诊疗赔付范围从“不限制用药”转变为“医保范围内药品”；另外，“公立医院的特需门诊、特诊、VIP 病房、外宾病房、干部病房或国际医疗部”对所有高管开放的企业比重对比 2019 年也有所下降。通过与人力资源从业者的访谈，我们得知“药品赔付范围、可使用的门诊及病房范围进一步收窄”背后的原因往往是受预算限制的影响，但这也会让高管的就医体验变差。为了仍确保高管的体验感维持在一定的水平，更多企业选择“不再强制使用医保卡”，这意味着高管的就医选择范围更为广泛，不再局限于医保定点的医疗机构，从而达成医疗保险方案的折中。
- ◆ **保险方案的保额更多向住院倾斜：**企业医疗保险方案中，对比 2019 年，门诊限额进一步降低，而住院限额有所上升。一方面，这得益于国家社保的逐步完善，门诊基础病能够得到很好的保障；另一方面，企业在成本受到控制的前提下，也倾向于将更多资源向大病保障倾斜。
- ◆ **高端医疗保险：接受度增加，开始替代传统补充医疗保险：**高端医疗保险保障范围更广，方案更灵活，为提升核心高管健康福利体验，超 5 成企业已经会给高管提供高端医疗保险。根据高管对健康项目的需求与关注，有半数企业会在高端医疗保险方案基础上根据高管不同群体特性，设定不同的方案。

图表 6 参调企业补充医疗保险是否必须与社保对接（是否强制使用医保卡）	2019 (N=228)	2021 (N=245)
选项	比重	比重
是	66.23%	34.69% ▼
否	33.77%	65.31% ▲

图表 7 补充医疗保险的药品及诊疗项目的赔付范围	2019 (N=228)	2021 (N=245)
选项	比重	比重
不限制用药	50.00%	26.53% ▼
医保范围内药品	42.11%	69.39% ▲
不限制用药，但非医保范围药品员工需承担	7.89%	4.08%

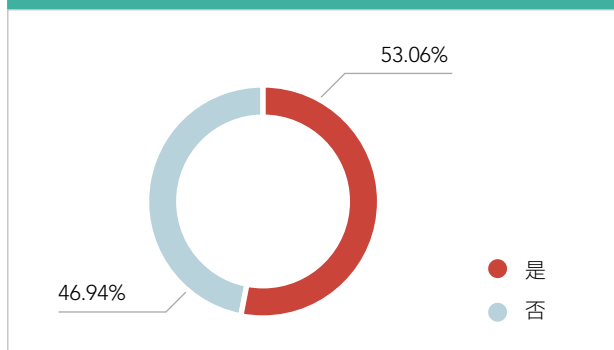
图表 8 补充医疗保险是否开放公立医院的特需门诊、特诊、VIP 病房、外宾病房、干部病房或国际医疗部

	2019 (N=228)	2021 (N=245)
选项	比重	比重
是，且对所有高管开放	50.00%	38.78% ▼
是，仅对部分高管开放	0.88%	2.04%
否，不开放	49.12%	59.18% ▲

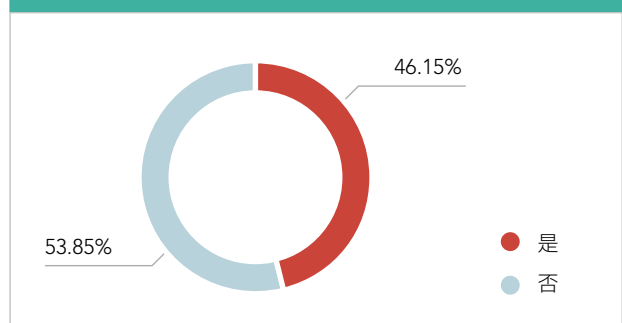
图表 9 补充医疗保险限额情况（单位：万元）

	2019 (N=228)	2021 (N=245)
选项	平均值	平均值
补充医疗险门诊限额	40.17	17.60 ▼
补充医疗险住院限额	45.10	73.56 ▲

图表 10 企业是否给高管提供高端医疗保险（N=245）



图表 11 企业提供的高端医疗保险给不同群体高管的方案是否相同（N=130）



在与企业进行访谈时，我们发现在健康保障相关的福利项目上，大量企业对于百万医疗保险、补充医疗保险、高端医疗保险方案难以有一个比较清晰的认知，并且不少企业存在将百万医疗保险等同于高端医疗保险的情况。那么，这三种保险方案到底涵盖怎样的报销范围？适用于何种企业管理场景？我们不妨结合下文专家访谈，对其概念进行更为清晰的梳理。

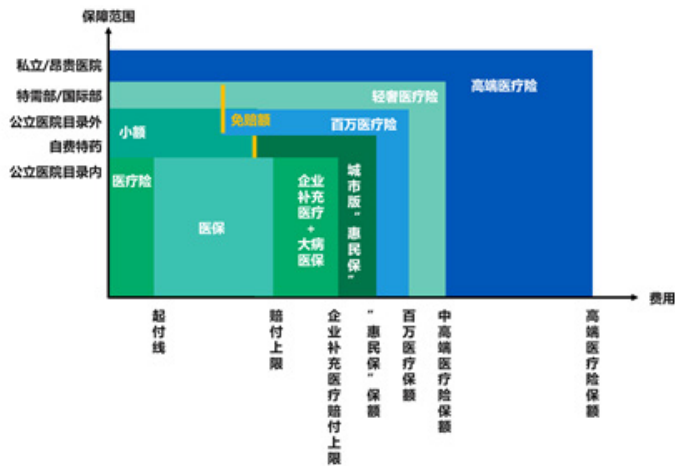


专家
访谈

曹普卿 易才集团 商保产品总经理 | 王媛媛 易才集团 高端医疗产品总监

◆ 常见医疗保险方案

	报销范围	免赔	报销上限	附加服务	适用	价格
补充医疗	<ul style="list-style-type: none">◆ 社保附加险，与社保范围相同◆ 含门诊和住院◆ 社保起付线以下，及超出社保限额部分	0 元	一般 1-5 万		员工的日常医疗	百元至千元
百万医疗	<ul style="list-style-type: none">◆ 住院费用（包含前 7 后 30 的门急诊费用），含自费药及进口药◆ 不含私立医院费用	5000-1 万元	一般 600 万		疾病大额住院费用	百元至千元
高端医疗	<ul style="list-style-type: none">◆ 覆盖门急诊、住院◆ 不受社保限制，不强制使用社保卡◆ 含公立医院国际部、私立医院及昂贵医院	0 元	1000 万以上	体检、疫苗、紧急就医、全球医疗、保险直付、就医绿通等	高管医疗保障	万元以上



注：分类如图所示，易才根据网络资料整理修订

◆ 不同方案如何进行搭配组合

企业在为高管配置医疗保险方案时，如果预算充足，推荐优先选择高端医疗产品，能最大范围涵盖高管日常就医的各类需求。对于需要长期在境内境外频繁出差的高管，更有相关的全球医疗保障。

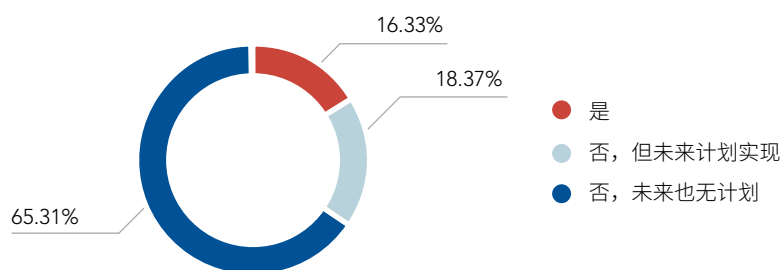
需要控制福利预算的企业，可以考虑在保险方案的报销上限、报销范围中做限制，如去除私立医院、公立医院国际部，及降低补充医疗的保额，并搭配百万医疗，以防御重疾风险，同时控制医疗保险成本。

高管生活

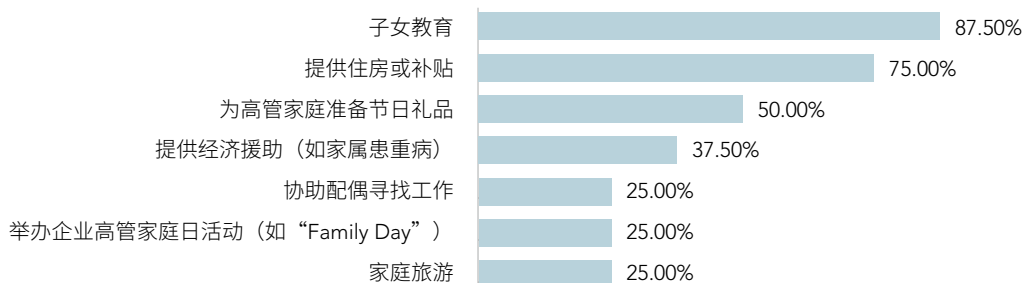
家庭关怀与软性服务

- ◆ **覆盖面较小：**仅有约 2 成企业目前有针对高管设置家庭关怀与软性服务相关福利。
- ◆ **具体福利项目应用情况：**子女教育、提供住房或补贴、为高管家庭准备节日礼品是企业目前提供最多的家庭关怀福利项目。

图表 12 企业健康福利是否连带设置有家庭关怀与软性服务相关福利（N=245）



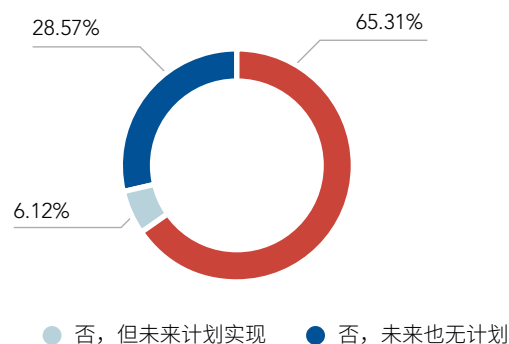
图表 13 企业已经采取的高管家庭关怀福利项目有（N=40）



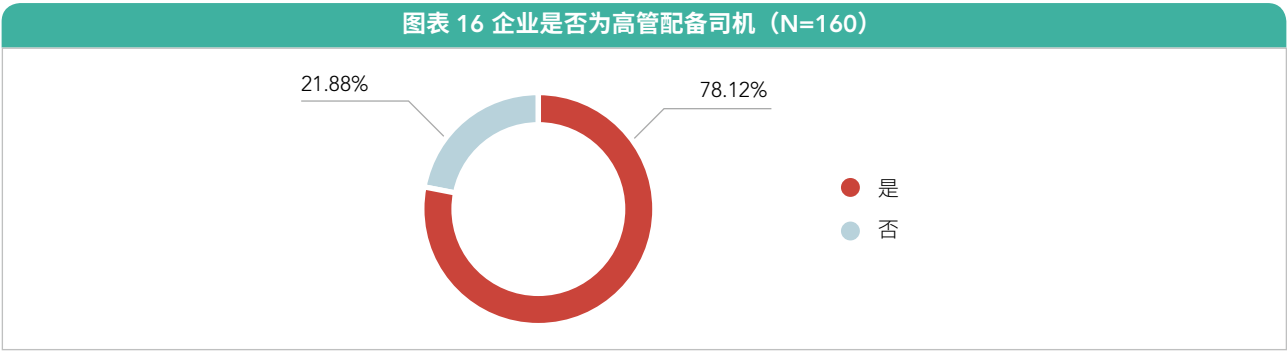
高管用车

- ◆ **覆盖面较广：**有超 6 成的企业已经设置高管的用车福利。
- ◆ **高管用车福利提供方式：**以公司直接提供用车、车费补贴为主流。
- ◆ **司机配备情况：**大部分提供高管用车福利的参调企业均会为高管配备司机，并且在具体的配备方式上，已经有较多的企业会尊重高管个人意愿，而非强制跟随企业制度配备。

图表 14 企业是否设置有高管用车的相关福利（N=245）



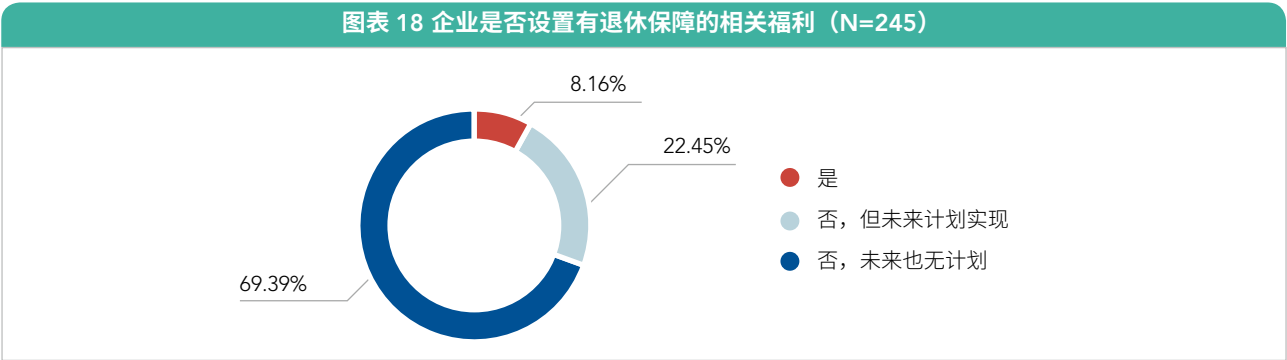
图表 15 企业已经采取和未来计划增加的高管用车福利提供方式有 (N=160)	已经采取	计划采取	暂未采取且无计划
公司提供用车	78.13%	9.38%	12.50%
高管私车公用	37.50%	31.25%	31.25%
高管车费补贴	56.25%	25.00%	18.75%
和第三方平台合作，如滴滴打车企业版等	18.75%	46.88%	34.38%



图表 17 贵公司为高管配备司机的情况是 (N=125)	制度要求	跟随高管意愿决定	不清楚
由公司配备，且司机为正式员工	40.00%	36.00%	24.00%
由公司配备，且司机非正式员工	28.00%	48.00%	24.00%
第三方供应商自行配备	36.00%	32.00%	32.00%

💬 个人财富管理与退休保障

◆ **覆盖面：**只有极少部分企业为高管设置财富管理或者退休保障相关的福利（如：个人财富管理、补充养老保险、终身寿险等。）



更进一步的思考与小结……

预算收紧的背景之下，在具体高管福利项目上企业有哪些值得探索的方向

通过数据分析，我们大致了解了企业在高管福利具体项目设置上的现状。可以看到，虽然企业在疫情的影响之下福利预算整体有所收窄，但是仍旧尝试在有限的预算范围内进行不断的探索和尝试，如：

- ◆ 结合数据让福利项目的设置更为精准；
- ◆ 提升福利项目的体验感，“微小处体现温度”；
- ◆ 减少强制性，给予高管更大的灵活选择权；
- ◆ ……

我们在与企业访谈的过程中，发现企业在若干福利项目的设置上也有一定的心得与值得借鉴之处，我们总结如下：

针对具体项目，企业的哪些举措可以兼顾“预算”与“体验”

◆ 保险方案——精准定位，打好组合拳

- ◆ 对于百万医疗保险、补充医疗保险、高端医疗保险所面向的人群、所适用的场景，企业应先进行梳理，避免保险方案的“错用”或不恰当应用所造成的资源浪费。



常见医疗保险方案（内容来源：易才）

	报销范围	免赔	报销上限	附加服务	适用	价格
补充医疗	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 社保附加险，与社保范围相同 ◆ 含门诊和住院 ◆ 社保起付线以下，及超出社保限额部分 	0 元	一般 1-5 万		员工的日常医疗	百元至千元
百万医疗	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 住院费用（包含前 7 后 30 的门急诊费用），含自费药及进口药 ◆ 不含私立医院费用 	5000-1 万元	一般 600 万		疾病大额住院费用	百元至千元
高端医疗	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 覆盖门急诊、住院 ◆ 不受社保限制，不强制使用社保卡 ◆ 含公立医院国际部、私立医院及昂贵医院 	0 元	1000 万以上	体检、疫苗、紧急就医、全球医疗、保险直付、就医绿通等	高管医疗保障	万元以上

- ◆ 针对高管，若预算充足，可以优先选择高端医疗产品，能够实现最大范围涵盖高管日常就医的各类需求，让一笔预算发挥出最大的价值与效用。
- ◆ 若预算相对有限，则可以对于保险方案做更为精细化的“取舍”，一定程度上限制保险方案的报销上限与报销范围，如：从就医机构来说，减去私立医院、公立医院国际部；降低补充医疗的保额，并搭配百万医疗，以防御重疾风险，同时控制医疗保险成本。

◆ 体检项目——更为精准、有弹性

- ◆ **如何结合数据提供更为精准的体检项目：**若难以获得较为聚焦、精准的高管人群数据，可以从年龄段分布着手。首先可以先了解企业内高管主要分布于哪个年龄段，再将所有员工的体检数据根据年龄进行划分，寻找到最贴近高管年龄段的数据结果后进行大致的预判。另外，在选择外部供应商时，更需要注重其数据积累、数据分析、定制化方案的能力。
- ◆ **如何让体检方案更具备“弹性”：**
 - ✓ 基础体检方案更多从共性出发，尽可能“全面”；辅之以部分“加项包”，加项的内容可以根据高管较为多发的疾病来设定，如：骨密度检测、癌症筛查、齿科检查、心脑血管检查等等。高管可按需选购与搭配。
 - ✓ 体检方案可考虑覆盖父母、配偶与子女。若企业预算较为充足，可以承担一部分家庭成员的体检费用；若企业预算较为有限，则需要高管家庭成员自行承担费用，但可以争取一定的套餐价格优惠，让高管的家人用比外部更为优惠的价格享受体检服务。
 - ✓ 将部分体检项目纳入企业弹性福利方案，允许高管能够在限定项目范围内，用福利积分进行兑换。

◆ 家庭关怀与软性服务——让高管更无“后顾之忧”

- ◆ **针对子女：**提供子女教育福利时，提供一定的教育补贴或帮助高管择校、与学校进行事务性沟通。一方面，补贴的形式更为灵活，让高管有更大的选择空间，体验感更好；另一方面，高管在日常工作中已经花费了较多精力，协助高管进行择校、与学校沟通，也能使得高管的精力得到更好的管理。
- ◆ **针对父母：**高管的父母已经进入高龄阶段，身体健康状况需要获得更多的关注。企业不妨考虑在高管福利方案中增加慢病管理服务。从就诊、治疗、用药、到作息、饮食等诸多环节着手，对高管父母的健康状况进行管理。

◆ 高管用车——更为灵活、个性化

- ◆ **从高管配车到提供用车补贴：**高管的工作形式包括有会议、外勤、加班等，因此给到高管用车方面的福利支持能够更好地提升其工作的便利性。然而除了直接给高管配车，企业还可以考虑提供购车补贴，让高管用车的自由度更大，也能减少企业管理车辆的成本。提供补贴的额度可以考虑以下因素：办公地距离市中心远近、高管层级等等。
- ◆ **如何考虑是否仍需要配备司机：**由于不同高管个人行程的私密性、生活习惯、安全性要求、应酬频次、是否需要饮酒、身体状况是否适合开车等均会有不同的偏好与考量，在是否配备司机这点上，“一刀切”的方式可能并不可取。企业不妨综合上述因素后，再确定是否需要为高管配备司机。

◆ 个人财富管理与退休保障——锦上添花的福利设置

- ◆ **助力高管保留：**高管距退休年龄还有较长时间时，企业可以考虑为高管提供补充养老保险、补充退休保障金、终身寿险等福利项目，从而助力高管的保留。

若您对企业的具体实践及人力资源从业者的观察洞见感兴趣，不妨具体参考下文的专家访谈以及 M 集团、Y 集团、X 集团的实践。

易才

- ◆ 利用体检数据，设计更为精细化的高管体检方案
- ◆ 做好家庭关怀与软性服务，让高管“无后顾之忧”
- ◆ 帮助高管更好地进行个人财富管理

Y 集团

- ◆ 灵活的高管配车政策
- ◆ 高管退休福利政策设置

M 集团

- ◆ 体检机构与套餐的灵活选择与搭配
- ◆ 健康体检数据的管理与应用
- ◆ 多维度的数据对标，精细化调整，完善高端医疗福利体系

X 集团

- ◆ 高管用车福利政策
- ◆ 高端医疗福利

专家访谈以及 M 集团、Y 集团、X 集团的实践。

专家访谈

曹普卿 易才集团 商保产品副总经理
王媛媛 易才集团 高端医疗产品总监

◆ 如何利用体检数据，设计更为精细化的高管体检方案

如果企业有足够的体检数据可供分析应用，我们可以通过分析、测评来了解该企业中员工肥胖、高血压等病症的员工比重，从而设计更为精准的、有针对性体检方案套餐，起到预警的作用。

对于企业来说，即使已经根据数据要实现高管体检方案的定制化，但由于量的不足，难以寻找到愿意满足点状特殊需求的供应商，谈判的空间也较为有限。而易才本身就有足够多客户的积累，方案也较为全面，因此即使有企业存在定制化的需求，也可以将这些需求“打包”，通过“一揽子”的高管福利解决方案，在“量”上帮助企业来解决这样的定制化需求。

◆ 如何做好家庭关怀与软性服务，让高管“无后顾之忧”

高管每天需要将大量时间和精力投入到工作上，但他们同时又扮演着子女、父母、妻子/丈夫等多重角色，如何在事业精进的同时能够兼顾到家庭，是困扰着诸多高管的难题。尤其高管的

父母已经进入高龄阶段，身体健康状况需要获得更多的关注。那么从高管福利的角度切入，如何能够帮助高管解决这一问题，帮他们“尽一份孝心”，让他们工作时更加“无后顾之忧”？针对以上问题，企业不妨考虑在高管福利方案中增加慢病管理服务。所谓慢病管理，是指诸如高血压、高血脂等慢性疾病的系统化管理，从就诊、治疗、用药、到作息、饮食等诸多环节着手，对高管父母的健康状况进行管理。作为高管父母，既有时间遵照这些生活习惯和饮食方面的建议调整，也有一定的经济条件。

◆ 如何帮助高管更好地进行个人财富管理

高管的个人财富状况大部分时候是私密性较高的信息，因此作为人力资源的角色很可能是难以获得的，但这并不意味着说在高管的个人财富管理方面 HR 便“束手无策”。除了传统的企业年金的方式，企业还可以在具备合规性的基础之上，考虑短期团险方案，将其作为一种收益率较为可观的理财产品。在内部推广时，人力资源可以从“强制储蓄”的理念着手，让员工或高管每个月可以存入一部分的薪资或奖金，培养其储蓄的习惯。

企业实践

M 集团

◆ 高管的健康管理——高端医疗

◆ 体检机构的灵活选择

除了正常的体检项目之外，M 集团高管有其专属的高端医疗福利，通过和第三方的体检机构合作，高管可以在线上平台选择不同地区的体检中心，不同地区具体的体检机构不一样，因此机构属性有公立也有私立的。

◆ 套餐式与自选式相结合

在具体的体检项目中，M 集团会给高管提供一个套餐式的体检包，高管可以自行选择不同的体检套餐，如果有另外的需求，在一定额度内，高管可以自行选择体检项目。

◆ 健康体检数据的管理与应用

M 集团会对高管体检的数据进行管理和应用，由第三方体检服务商提供给公司高管的体检数据报告，公司通过报告中的数据，注意一些重大疾病、高发疾病在员工中的情况。另一方面，不同年龄段的人群健康情况不同，体检和医疗的侧重点也不同，M 集团会结合高管的不同年龄段，对后期的体检项目进行调整，优化福利体系，使其更符合员工的需求。

◆ 多维度的数据对标，精细化调整，完善高端医疗福利体系

在对高管提供高端医疗的福利项目上，M 集团对相关额度和比例的精准把控也体现了对高管福利严谨的态度和专业的能力，不仅仅是从成本角度出发，而是从内外多维度进行对标和评估，得到最合适的医疗福利体系，具体可以分为以下几个方面：

◆ **外部对标：**参考行业内的咨询公司出的高管福利报告，通过第三方提供的报告，对标市场上的数据，评估本企业的福利方案在市场上的状况；

◆ **内部评估：**考虑内部的福利成本预算。对很多企业来说，福利的开支对企业人工成本的

影响是很大的，因此 M 集团在对高管医疗项目的数据设置时，也要参考内部的成本预算，在有限的成本下实现福利提供的最大化；

◆ **参考内部福利项目的历年通用惯性：**M 集团同时以历年的数据为基础，结合市场上的变化，综合做出相应的调整。如历年福利项目的使用率，通过看哪个福利项目的使用频率更高，来判断是否是高管刚需的，以此来对相应的额度进行调整。

企业实践

Y 集团

◆ 福利管理机制的灵活转化—从高管配车到补贴购车

Y 集团高管用车的主要形式是私车公用，所以会涉及到高管购车，公司会提供一定的购车补助，以及日常用车的补助。

Y 集团曾经也设置过高管配车的福利，后来出于多方面考量进行了用车方案的调整。一方面公司的车辆管理成本很高，而且作为一个全国性的企业，各地区也会有车辆出行限号的情况。另一方面，公司雇佣的司机也会面临年龄增长的问题，而且高管有时候也会觉得自己开车更方便。但是对于销售部门的总经理等，未必是高管，但相关人员的工作可能需要经常出差，这种情况下公司会考虑配车。所以 Y 集团决定对于一定层级的高管，直接提供定额的购车补贴，补贴额度也是根据高管职级确定的，分几年兑现。但是公司对高管用车的级别和价位会有要求，毕竟高管用车也是一种身份象征。除了购车补贴之外，高管用车的日常费用和维修保养费用公司也可以报销。这样从公司和高管双方的角度出发，将高管配车调整为补贴购车，Y 集团实现了在高管用车福利上的迭代优化。

◆ 不止关注于当下，高管退休后的福利不容忽视

Y 集团高管福利还包含养老保障，主要是为了解决高管退休的问题，高管 45 岁之后，也就是比正常的早交十年，公司会对不同级别的高管提供年金、补充养老保险。如果高管继续在公司任职，就能享有这个

福利，如果高管在任职期间职位有晋升，养老保险的标准也会相应提高；如果高管中途离职，公司可以分年度兑现。前提是符合一定的服务年限，高管五年以内离职的话，这部分养老保险就不能归属到个人账户。

从上文可见，Y集团更多是从刚需的角度设置福利方案，利用其本身在系统设计方面的先天优势，实现全弹方案的落地，更好地满足高管对福利的需求。



X 集团

◆ 高管用车 --- 实用性和象征性并举的福利

在高管用车上，X集团出于考虑高管的工作形式，经常有会议、外勤、加班等，公司配车能给高管的工作带来便利，实现生活和工作的平衡，另一方面，高管用车也是公司身份的象征。而X集团当下的高管用车方案是将高管分两个层级，不同级别的支持形式不同，公司会为更高级别的高管配车，而其他层级的高管，公司就直接提供相应的补贴来提升福利的竞争力，以此把两个层级区分出来。

但X集团的用车政策不是由来已久的，而是经过了一系列的修改和优化，才有了现在的高管用车方案。之前各个部门高管用车的方案并不统一，享受公司配车的层级在各子业务部门之间有很大差异。X集团当

时在做政策调整的时候，也遇到很多问题，提出公司高管配车背后的原则是什么？目的是什么？而且高管配车是十分特殊的显性福利，所以公平性的管理和政策的逻辑解释更加重要。在明确这些问题后，X集团才把新的高管配车政策落实。

这个方案在X集团已经顺利运行多年，层级一旦划分好，跟市场对标清晰之后，内部矛盾的发生概率就会大大降低。X集团在设计的时候就把内部的公平性和竞争力放在首位，如果在政策治理的时候没有控制好，随着时间的推移，会产生很多潜在的问题。

另外，如果高管自身有车的话，公司也可以给予补贴，但在政策中默认是公司高管配车，高管也会理解公司的设计理念。X集团提到，不管是直接配车还是给予补贴，同一标准下同一级别的员工如果要开放两种不同的选择，在选择上不能有引导性，不管是配车还是补贴，都要确保公司支出的预算是相对平等的，即遵循公平性原则。

◆ 高端医疗

X集团提供给高管的高端医疗，目前是覆盖到高管本人和子女，在一些访谈和反馈当中，高管对这方面的需求是比较大的。由于公司为高管购买的是团保，保险条款、价格和服务都有非常大的优势，公司合作的保险公司也会有专人跟进提供专业的帮助，所以高管在医疗保障方面满意度较高的。在预约体检、理赔服务、咨询服务，还有一些就医与健康附加服务，高管的需求呼声都比较高，也能体现出高管对健康的重视。因此X集团未来也会考虑从健康相关福利方向探索高管福利的优化。



实践部分：高管福利方案设计、沟通与持续服务

正如前文所提到的那样，不同高管的身心状况、福利偏好都存在差异，这对于人力资源从业者来说，仅仅是将高管福利方案落地执行已经远远不够，我们更应该思考的是如何“投其所好”，那么如何精准了解高管需求，给出更为贴心、合理、个性化的福利方案？当前市场上企业开展的高管福利情况是否足够个性化？……在这一模块中，我们会从高管福利的基本现状着手，从高管画像、福利交付模式、高管福利沟通与服务等角度进行分析，并且尝试剖析当前企业对于高管福利的定位；以及我们将会再谈谈针对高管群体，我们应当采用怎样的沟通及服务策略。

高管画像：高管是谁？

🔑 关键词：年轻化

◆ 不同画像的高管福利的定位——激励 VS 保障

◆ 高管年轻化——我们的福利方案将如何调整

企业的福利交付模式是怎样的

🔑 关键词：聚焦核心高管 更注重公平性

◆ 高管福利的“两难境地”——预算 VS 差异化

福利沟通的时间点

🔑 关键词：企业需通过沟通更好地应对高管提出的额外需求

◆ 高管福利沟通——我们应当如何诊断、处理高管的个人需求

数据洞察

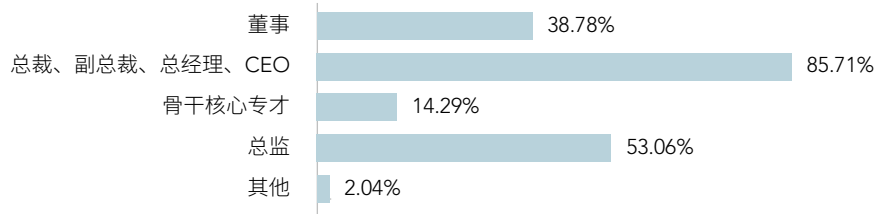
高管是谁

🔑 关键词：年轻化

◆ 绝大多数企业对于高管的定义为：**总裁、副总裁、总经理、CEO**



高管年龄分布仍以“41-50 周岁”为主；但对比 2019 年调研结果，**企业高管存在年轻化趋势**，越来越多企业的高管人群出现在了“30-40 周岁”这一年龄段。

图表 19 企业对高管的定义级别为（N=245）



图表 20 贵公司高管年龄范围主要集中在以下哪个年龄段	2019 百分比 (N=260)	2021 百分比 (N=245)
30-40 周岁	6.15%	18.36%
41-50 周岁	70.00%	67.35%
51-60 周岁	23.85%	14.29%

基于上述研究发现，我们将在“更进一步的思考……”中，探讨如下问题：

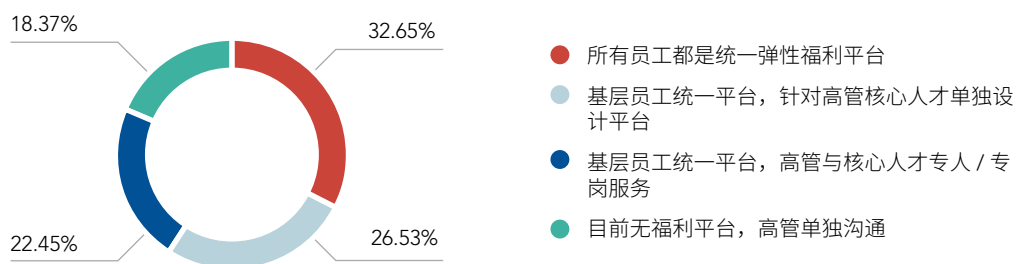
- ◆ 针对不同高管人群，企业所提供的福利应当是怎样的定位？（ 高管福利的定位——激励 VS 保障）
- ◆ 如何看待、应对高管年轻化的趋势？我们的福利方案在调整时应当注意什么？（ 高管年轻化——我们的福利方案将如何调整）

企业的福利交付模式是怎样的

关键词：聚焦核心高管 更注重公平性


- ◆ “所有员工统一弹性福利平台”仍是主流。
- ◆ 对比 2019 年，高管福利项目设计的灵活性有所下降，越来越多企业开始采用“固定福利项目”。
- ◆ 越来越多企业在设计高管福利项目时选择“不做区分，一视同仁”通过与人力资源从业者的访谈我们得知，在福利预算有限甚至进一步紧缩的背景之下，“不做区分，一视同仁”更多指的是针对非核心高管与普通员工的福利趋于一致。但是针对核心高管，企业仍会投入较多的资源、精力设计更具有针对性的福利方案。

图表 21 如何实现对不同层级员工交付和福利沟通（N=245）




图表 22 参调企业高管福利的设计形式为	2019 (N=260)	2021 (N=245)
选项	比重	比重
固定福利项目	32.69%	59.18% 
规定一部分固定项目，剩余部分由高管自由搭配（不超出预算）	22.31%	14.29% 
不固定福利项目，全部由高管自由搭配（不超出预算）	19.23%	2.04% 
设置不同套餐供高管选择	11.54%	4.08%
无稳定形式，根据政策变化调整（如公司战略、政府政策）	11.15%	8.16%
根据高管需求灵活定制	3.08%	12.24%

图表 23 贵公司设计高管福利项目时是否有所区分	2019 比重 (N=260)	2021 比重 (N=245)
是	55.77%	38.78% 
否，不做区分，一视同仁	44.23%	61.22% 

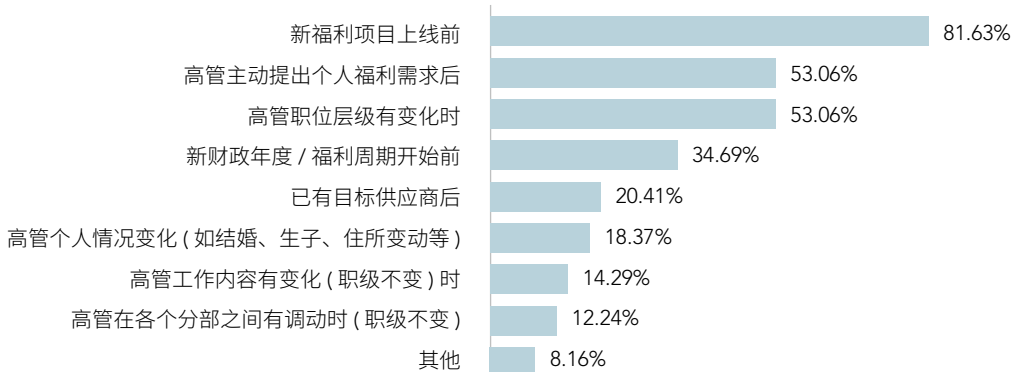
◆ 基于上述研究发现，我们将在“更进一步的思考……”中，探讨如下问题：如何在预算有限的情况下，适当地针对高管进行一定程度的定制化？如何看待企业“弱层级化”的趋势？（  高管福利的“两难境地”——预算 VS 差异化）

福利沟通的时间点

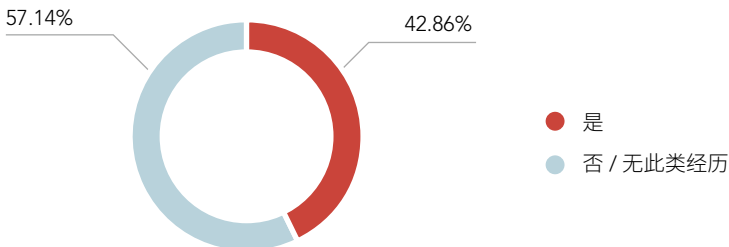
 **关键词：企业需通过沟通更好地应对高管提出的额外需求**

- ◆ 企业进行福利沟通的时间点主要集中于新福利项目上线前，其次便是“高管主动提出个人福利需求后”及“高管职位层级有变化时”。
- ◆ 当高管提出的额外福利要求超出预算时，绝大部分企业仍是会较为重视高管的这一需求，选择“制定专门方案，由管理层决定是否增加预算”。

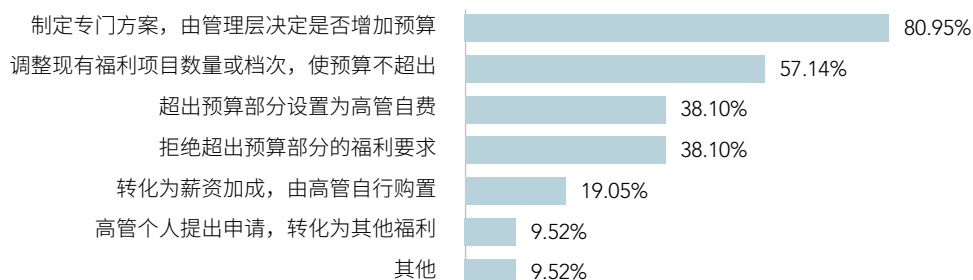
图表 24 企业在下列哪些情况下会与高管进行福利沟通（N=245）



图表 25 高管是否会提出额外的福利要求 (现有福利中没有的) (N=245)



图表 26 当高管提出的额外福利要求超出预算时，将如何处理（N=105）



更进一步的思考……

针对上述数据发现，我们也与行业内专家、企业 HR 进行了更为深入的访谈，并且将我们的访谈内容整理、呈现在下文。此章节内容我们主要基于前文的数据洞察结果，从以下几个话题展开：

高管福利的定位——激励 VS 保障

高管年轻化——我们的福利方案将如何调整

高管福利的“两难境地”——预算 VS 差异化

高管福利沟通——我们应当如何诊断、处理高管的个人需求

在本小节结尾处，我们也会针对这几大议题，结合案例与专家访谈中的“精华内容”，梳理出具体的解决方案及思路。

高管福利的定位——激励 VS 保障

易才

- ◆ 高管福利开展现状
- ◆ 福利对于核心高管和中高层管理者的不同定位

Y 集团

- ◆ 长期激励和高管福利的平衡

M 集团

- ◆ 长期激励与高管福利的关系

专家
访谈

曹普卿 易才集团 商保产品副总经理
王媛媛 易才集团 高端医疗产品总监

◆ 高管福利企业开展现状

现在绝大多数企业的高管福利方案与普通员工仍是较为一致的，真正面向高管使用到高端医疗服务的企业并不多。因此，企业在高管福利方面仍有较大的探索空间。对于人力资源这一角色而言，根据高管的需求来推荐、选择真正能帮他们解决问题的服务产品，也能为他们的工作“加分”，让企业的每一笔钱都能“花得有意义”。

◆ 激励 VS 保障——核心高管和中高层管理者大不同

针对高管的福利到底是应该作为一种激励还是一种保障是很多企业都会提出的问题。在易才看来，具体是什么定位关键要看企业的高管是何种类型。

- ✓ 对于企业中极其少数的核心高管，高端医疗与保险服务更多就是起到保障的作用，因为从整个公司的角度看，他们对于公司的贡献也是最大的。
- ✓ 而对于中高层或者普通管理层来说，这部分人群相对核心高管来说数量较多，从预算角度考量不可能与核心高管的方案一致，但他们一方面对于公司有着较大的贡献，另一方面也希望能够与普通员工之间在方案上有一定的差异化，因此搭配高端医疗等福利对这些人群而言更多起到的是在预算允许的范围内起到激励的作用。



企业
实践

Y 集团

◆ 关怀和激励并举，即使长期激励盛行，福利的地位依然不可替代

福利的效益虽然是有限的，但由于福利的特殊性，是不会被轻易取代的。Y 集团认为，公司在设置福利的时候有相当一部分是因为雇主责任，基于这个原因福利也会一直存在。比如高管在工作强度大的情况下身体出现问题，如果不转嫁到保险上，企业就只能负担高管的家庭。另外，当高管的家庭出现困难，高管也还是会用他的资源去解决，也会希望借用公司的平台，那不如在一开始公司就提供给高管相应的福利保障，这是长期激励不能实现的。高管只有安心工作，所创造的价值对一个企业来说才是更高的。所以不管是从高管个人的角度还是从企业责任的角度，福利的保障性始终都会有需求的。

企业
实践

M 集团

◆ 长期激励和高管福利的平衡

M 集团认为长期激励和福利都是需要的，但也要根据高管的个人情况，比如长期激励中的年金计划，这是给到高管退休之后的保障，希望能更好地保留高管等稀缺人才，但是这在高管入职或者期间工作的时候，高管本人和公司都不能确定是否能留任到退休。而且很多高管对持续性的福利接受度不太高，比如退休类型的福利，高管自己也会考虑自身在职的延续性。如果高管在一个企业享有这种退休福利，但是去了其他企业之后没有这种福利，或者是有区别，那中断了的养老福利意义也不是特别大，进而高管可能更倾向于选择短期的福利。这种福利对于高管的吸引和人才的保留作用也不是特别大。

因此，M 集团指出长期激励的效果不能替代日常的福利，两者的侧重点不同，更不是非此即彼的结果，福利还是需要继续做的。

高管年轻化——我们的福利方案将如何调整

M 集团

- ◆ 年轻化趋势下，高管福利设置应当注意什么

企业实践

M 集团

- ◆ 年轻化趋势下的敏锐洞察

面对很多企业中高管年轻化的趋势，M 集团表示未来在对高管的福利方案设计上也会充分考虑高管年轻化带来的多样化的福利需求。在个性化设计这方面做更多的尝试，比如补充养老保险和税筹、税优这两方面。同时，因为 M 集团所属传统型行业，和高管之间可以实现一对一的沟通，未来希望能有更多样的沟通方式。因为年轻高管的需求和沟通方式可能都是不一样的，相应的福利沟通和宣贯也应该跟上步伐。

Y 集团

- ◆ 如何看待高管年轻化趋势
- ◆ 高管福利设置的注意点是什么

企业实践

Y 集团

- ◆ 年轻化趋势下，福利方案调整仍需多方面考虑

员工对福利多样化的需求是普遍存在的情况，但从操作角度来讲，Y 集团首先考虑的是合法性的问题，如税务合法性，公司不能因为增加个性化的福利给高管带来额外的成本压力。Y 集团认为，高管福利其实只是一个享受型福利，如果公司增加一些感知型福利，可能高管会更满意，但从财务角度上公司很难去解决。另一方面，公司在设计方案的时候，也会考虑到可行性的问题。目前的福利目的是想让高管安心工作，保证即使在出现意外的情况下，也能维持高管的家庭稳定，从另外一个角度来说也是体现了企业责任，即雇主责任，所以公司还是选择把剩余资源更多地倾向于长期激励。

而且在健康保障这方面，任何一个年龄段的高管都会有需求。高管年轻的时候，可能关注的是父母的健康状况，高管在中年的时候，可能会更关注子女和配偶，年龄再往上，高管可能更关注自己和整个家庭，因此各个阶段的高管对于健康保障都是有需求的。不管年轻化趋势与否，Y 集团表示都还是从保障角度出发，而且 Y 集团本来就已经是全弹的方案，所以年轻化的趋势不会对健康福利保障这方面有很大的影响。



高管福利的“两难境地”——预算 VS 差异化

易才

- ◆ 把握外部趋势，根植健康理念
- ◆ 设身处地从高管的角度出发，了解高管在使用福利项目时候的痛点
- ◆ 将更多预算保留给核心高管，提升普通员工福利灵活性
- ◆ 如何让高管切实感受到福利

Y 集团

- ◆ 全弹福利健康保障的设计
- ◆ 不同覆盖面、年龄段、职级高管福利如何设置

M 集团

- ◆ 弱层级化趋势的感知和践行
- ◆ 个性化福利的定制

X 集团

- ◆ 如何应对高管多样化的需求
- ◆ 如何判断高管需求的合理性

专家访谈

曹普卿 易才集团 商保产品副总经理
王媛媛 易才集团 高端医疗产品总监

◆ 预算收紧，企业如何“稳住”高管福利

在疫情爆发后，不少企业的业务状况的确是受到了一定的挑战，很多企业在福利预算上都受到了较大的限制。在这样的情况下，人力资源从业者在设计高管福利方案的时候，不仅要“花钱”，更需要的是“花心思”，“为保障而保障”、“为体检而体检”的设计思路很可能会越来越难以适应当前的环境。

易才认为，人力资源要破局可以从以下几个方面着手：

- ◆ **把握住当前的大趋势，将“健康理念”更好地在企业内根植：**疫情爆发至今，员工对于健康的重视度相比过往是有所提升的。另外，我国也提出了 2030 健康计划，从国家政策层面也鼓励大家更为重视健康这件事。人力资源从业者可以“借势”在企业内先做好“健康理念”的宣贯。
- ◆ **设身处地从高管的角度出发，了解高管在使用福利项目时候的痛点：**以体检为例，很多企业会为高管配备体检机构的 VIP 权益。但即使是作为 VIP，高管在预约体检时仍需要

与上百人一起排队、检查，这对于高管来说体验仍是较差的。人力资源部门如果能够体察到这样的痛点，对于高管的福利体验来说，会带来质的提升。

- ◆ **将更多预算保留给核心高管，提升普通员工福利灵活性：**在预算有限的情况下，人力资源更需要将“钱花在刀刃上”。核心高管的福利预算不可轻易削减，甚至应该适度有所增加。而对于普通员工以及中层管理人员，可以以基本套餐 + 自选的模式，确保覆盖面的同时，在可控预算的范围内给予员工更多的选择空间。

- ◆ **让高管切实感受到“福利”：**在预算有限的情况下，企业要达到福利的效益最大化，就需要精细化运营，让高管在福利上体验最优化，感知最大化，服务个性化。企业在寻找高管福利供应商时，除了考量方案的性价比，及项目设计能力，还需要关注供应商在落地服务上，是否能灵活针对高管痛点，提供优质、细致的服务，让高管切实感到福利“用得上”。比如在就医上，能解决高管本人及家人在挂号、诊疗上的问题，在就诊后，能充分利用保障方案，实现保额充分利用。



企业实践

M 集团

◆ 弱层级化趋势的感知和践行

M 集团认为，弱层级化的福利改革和企业的定位情况有关，福利作为给员工提供的一个额外保障，企业是希望起到激励的作用，在薪酬上普通员工和高管已经有所区分，在福利上再体现出等级森严的感觉的话，对普通员工来说体验也不会很好。M 集团作为传统行业，更多还是想要提供一些普惠性的福利，这个和企业的价值观是紧密相连的，所以在已有的福利上就体现了普惠性原则。

◆ 个性化福利的定制

千篇一律的福利缺乏灵活性和针对性，也会使福利的效果大打折扣。因此 M 集团和很多企业一样，注意到个性化福利的实施不但可以满足员工的多样化和个性化的福利需求，提高福利计划的适应性，还可以提升员工满意度。而个性化意味着需要企业投入更多的资源和成本，不同高管的需求不同，这和高管的经历、年龄、家庭等都息息相关，去做到一个真正个性化的福利是挑战也是机遇，但不是一蹴而就的，在未来的福利方案设计中，个性化将会是重要的命题。

企业实践

Y 集团

◆ 全弹福利健康保障的设计初衷——我的福利我做主

Y 集团高管福利的第一部分是关于高管的健康保障和家庭关怀，针对高管职级，公司会设计全弹性的福利方案，在一定额度之内，高管可以去自选。整体方案涵盖得比较全面，定期寿险、重大疾病保险，常规医疗加高端医疗，正常体检和健康账户等都有，这些项目既可以用于高管本人，也可以覆盖到高管的配偶、子女，或者父母、岳父母等。

和很多公司一样，Y 集团也表示如何让高管满意是福利方案设计时很棘手的问题，因为公司高管的年龄段跨度很大，从 20+ 到 40+、50+ 都有，各自的家庭状况也各不相同，有一些高管的配偶可能也有工作，也可能完全是居家的。所以公司再怎么去设计不同的福利套餐，都可能会有高管不满意，就会造成公司的钱花出去了，但是高管的体验感却没有多好的情况。因此，全弹性的福利设计方案被提上日程。Y 集团是在 2010 年开始实施全弹的健康保障福利，到现在已经有十多年的经验。这个方案不仅只针对高管，还覆盖到核心人群，扩展到员工级别人群。这样做出于两方面的考虑：一方面是公司的预算有限，另一方面是希望在有限预算的情况下，实现超过已有预算的员工体验。

公司会根据高管不同的职级来确定健康保障的额度，考虑到高管对家庭的保障，这一项福利高管是必选的，里面的具体内容和保额等级可以自己挑选，如定寿额度从 50 万到 500 万不等，和重疾、体检和高端医疗一样，不同职级的高管公司会有不同底线的保额要求。高管可以根据自己的身体状况自行选择额度，也可以覆盖到自己的配偶、其他家人等。除此之外公司还提供一些自选项，自选项就由高管自己定制，希望高管的感知度会更好。这也体现了 Y 集团采取全弹福利的设计初衷，即“我的福利我做主”，充分尊重高管的个性需求。

企业
实践

X 集团

◆ 如何应对高管对福利的更多需求？

福利一直是个众口难调的话题，公司要有预期地去认同这一点，员工对福利多样化的需求是很正常的，X 集团认为可以从几个方面去看待这个问题。

- ◆ 福利的变化要从使用者的角度出发，听取员工的真正诉求，再决定是否去开展。作为政策的制定者，在采取行动之前，首先要聆听高管的声音，挖掘高管真正的需求点在哪。
- ◆ 其次要分辨高管提出的需求是否合理，或者是否符合公司要去拓展的福利方向，是否是普适性的需求，这些问题公司要想清楚，不能盲目地听取需求后就立马去做，要综合评估福利的可行性和有效性。需求是与时俱进的问题，高管的需求可能随时变化，而且越来越多的年轻高管，市场的竞争也更激烈。

企业除了通过薪酬来提高竞争力，还可能通过投入更多福利来提升员工体验，福利对企业和员工来说应该是双向的利好。

- ◆ 在实际去开展福利的时候，要从长远角度看，当下的福利项目，几年后未必适用，所以公司要认同需求的变化是一定存在的，在设计福利时具有前瞻性思维。
- ◆ 企业在做福利时要考虑成本的问题，以什么样的代价去做，是值得相应的回报的，甚至是超出投入的福利体验感。并且要看同样的投入，投入在哪个方面是最能提升高管体验感的。福利不一定完全是增加，也可以是现有福利方案的转换和优化。福利作为企业运转不可或缺的一部分，是在潜移默化地发挥它的作用，并且作为员工体验的加分项，更需要从整体上去布局福利方案，更好地满足高管需求。

高管福利沟通——我们应当如何诊断、处理高管的个人需求

易才

- ◆ 高管福利沟通的关键角色及时间节点

Y 集团

- ◆ 多样化的沟通方式
- ◆ 如何应对高管对健康保障的认知差别大的问题

A 集团

- ◆ 如何在福利改革中通过沟通提升高管对于福利方案的接受度

M 集团

- ◆ 如何提升高管对福利的接受度
- ◆ 高管福利的沟通和宣贯
- ◆ 在福利的设计和沟通上提升高管的参与感

X 集团

- ◆ 贯穿全年的福利跟进与沟通

专家访谈

曹普卿 易才集团 商保产品总经理 | 王媛媛 易才集团 高端医疗产品总监

◆ 与高管就福利的沟通，需要专业人员，贯穿福利选择到享受的全流程

时间点	专业角色	职责
福利启动前	福利顾问	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 沟通福利需求：福利偏好、家庭情况、历史福利项目等； ◆ 建立健康档案：体检数据、家庭病史、压力情况、保险理赔情况等； ◆ 配置健康方案：根据企业预算、高管健康情况、福利需求，综合市面优质保障方案，配置适合的健康方案。
日常沟通	私人医生	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 健康咨询：专业医师一对一沟通，随时回答高管的健康问题； ◆ 就诊规划：根据高管自述病状，提供详细就诊规划； ◆ 就医绿通：帮助高管快速预约适合的医院及专家，高效就医。
疾病就医	专业陪诊	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 诊前：根据私人首长保健医的诊疗规划挂号并协助取号； ◆ 诊中：医疗专业人员全程就医陪诊，并与医生进行专业沟通，获得更全面的医疗指引，并对高管进行详细说明，使看诊更有效，降低心理压力； ◆ 诊后：完成取药，并指导高管准确用药。
问诊结束	私人医生	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 生活：提供生活习惯、作息、运动、营养、饮食等建议； ◆ 就医：及时跟踪高管身体恢复情况，做好后续诊疗规划； ◆ 保障：完成保险理赔相关工作，无需高管操心事务性工作。

通过日常、疾病中、诊疗后的全程沟通，使得高管真正在“关键时刻”，实现福利“用得上”，“用得好”。

在易才的服务实践中，曾有某集团高管因腹痛自行看诊，医院初步判断为肠胃问题，服用肠胃药后病情并未缓解。通过与经验丰富的私人医生进行详细沟通后，判断为心脏问题。高管依据私人医生的详细就医建议，及时排查，发现了相关疾病隐患，避免了病情的加重。



企业实践

M 集团

◆ 在高管福利的沟通上迎难而上

制定完善的高管福利体系离不开企业和高管之间的沟通，M 集团也意识到这一点，进而从问题出发，注重高管个体的协调，多维度满足高管的福利需求。

◆ 高管对于福利的接受度

福利方案制定的最终目的是通过执行，实现对员工的激励，使企业和员工共同进步，所以高管对于福利方案的接受与否至关重要，这也对福利方案的设计和沟通提出了更高的要求。毕竟福利不是为了存在而存在，一定要员工需要企业再去提供，这种互动和成本的投入才是更加持久的。福利相对于薪酬来说不是决定性因素，但却是不可或缺的，如果没有那就会是一个减分项。

◆ 福利方案的沟通和宣贯

在福利方案执行之前，企业和高管之间达成共识直接影响福利的最终效果。高管作为企业发展中的重要力量，日常工作很忙，甚至很多时候会忘记自己享有的福利，或者不记得去使用，这就造成福利资源的浪费和高管对福利体验感的缺失。M 集团认为需要通过多层次的宣讲来增强福利的沟通效果，提醒和告知高管享有的福利项目，从服务层面出发，给到高管一个提前的支持。这样也能确保提供的福利是高管所刚需的，避免出现资源的错配和浪费，让高管也能参与到自身的福利设计中。

◆ 在福利的设计和沟通上提升高管的参与感：

通过以上对福利设计沟通中的重难点分析，M 集团也积极地应对并优化福利方案的设计路径。

- ◆ 首先从公司层面给出一个整体的策略，这是从公司的层面和高管的需求出发制定的；
- ◆ 然后通过和高管的沟通交流，采用不同层级的意见，让高管在方案制定的时候就参与进来，而不是被动地接受；
- ◆ 通过双方的沟通和交流，企业对福利的框架进行一个补充和修改，最后完成方案的确定。

企业实践

Y 集团

◆ 完善体系下提升福利体验的思考 --- 挑战中合理匹配沟通模式

由于 Y 集团的高管福利起步早，体系完善，经过了十几年的优化和迭代，高管的体验容易变得习以为常，而且很多保障性的福利只有在很少情况下才会体现其作用，难免会使高管的福利感知逐渐趋于平缓，同时也迎来了一些挑战。

◆ 系统化操作的双面性

Y 集团当下高管福利的选择都是依靠系统线上选择，这一方面很方便快捷，但也会出现每年和高管沟通过福利项目之后，高管自己在系统里操作时觉得太繁琐复杂的情况，完全弹性的情况下选择太多反而会很纠结，最后可能会出现选错等情况。

◆ 多样沟通方式的需求

每年 Y 集团福利的内容都会有变动，结合大家的需求增加可自选的项目。Y 集团在前几年尝试过在福利选择前通过宣讲会、讲座等方式，给高管们去介绍福利项目，但这种方式并没有太大效果。因为高管的日常工作繁忙，很难抽出时间在公共状态下听讲座。另一方面高管们更享受定制化的贴身服务，也更加高效和快捷。

◆ 对健康保障的认知差别较大

一部分高管对于福利保障的风险意识并没有那么强，这一点为公司和高管之间的沟通增加了难度。同时，不同年龄段对于公司提供的健康保障福利接受度不一样。一些年长的高管自己可能已经买过了相关保险，当地的银行也会送一些高额的保障，就会出现不被买账的状况；另一方面，较为年轻的高管更多的想要给自己的家人更多的保障，反而会忽略自己的健康保障，但是 Y 集团的健康保障设计是本人的保障额度必须比家属要高，不能逆向选择，这一点在沟通上也会有阻碍。

为了解决这些问题，公司在高管福利选择

完成后，相关人员会结合高管的实际情况，进行单独的沟通，给高管更合适或者更划算的建议，帮助其规划福利项目选择，这样的沟通效果很明显，从高管整体的体验感知度和后来的满意度来看都很好。但另一方面也会增加额外的沟通成本，需要公司投入更多的资源去做这件事。未来在沟通上Y集团依然会继续探索更为高效的方法，实现沟通效果和效率的平衡。

企业实践

X 集团

◆ 福利的沟通和宣贯

对员工福利的沟通和宣贯一直是X集团福利实施的重点，通过福利的精心设计与宣传，满足不同类型员工，包括高管个性化的福利需求与福利体验。在这里我们以员工身心健康为例。

◆ 贯穿全年的福利跟进与沟通——X集团对员工身心健康的关注

X集团致力于让员工认识到健康的重要性，通过科普与各类活动帮助员工在日常工作与生活中培养健康意识，养成健康习惯，打造健康生活方式。公司也会为每个员工配置较高级别的重疾保险，并且鼓励员工自己去升级保险额度，预防他们遇到医疗上的困难。公司会引导员工如何为自己与家人根据自身情况配备保险，在员工需要用到医保或商保的时候，公司会帮忙对接相应的资源，落实员工的福利保障，并且通过保险公司、体检服务机构或者其他专业团队渠道提供咨询服务，推荐医疗资源等。目的就是为了在员工遇到健康风险时，公司能为其提供兜底的保障。



企业实践

A 集团

◆ 福利改革的方案沟通

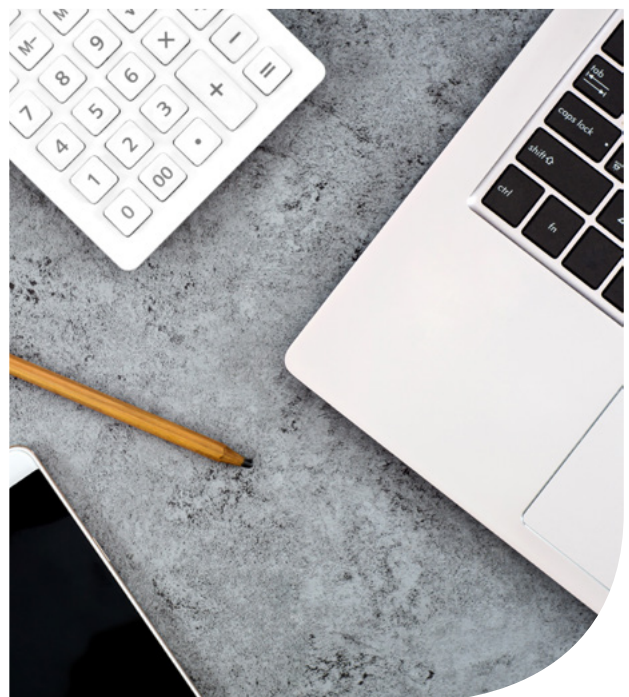
在进行福利改革的过程中，如何让高管接受新的福利方案，前期和高管的沟通至关重要，在这里，A集团分别从三个方面着手。

首先，注重和高管的contact，让其认可福利改革。一定要和高管达成共识，前期进行充分有效的沟通，让大家意识到公司未来的福利导向。

其次，以强有力的数据做支撑。在对福利中一些设计和金额的变动中，从对市场的分析和员工需求的调研中，用客观的数据和计算方法，来提升高管的认可度。

最后，沟通方式的选择至关重要，沟通方式的选择不能仅仅局限于一种或者几种，可能需要不同方式结合的方法增加高管的接受度，对于不同的人也需要不同的沟通方法，除了和全员的公开沟通外，可能还需要单独的沟通，给高管前置性信息的介入。

在改革的过程中不断和高管达成共识，最终的接受效果也会大大提高。



小结——预算收紧的背景下，高管福利方案的整体思路应当注意什么？

◆ 结合高管的不同群体重新审视高管福利的定位，“把钱用在刀刃上”

- ◆ **区分不同高管画像：**针对核心高管，福利定位以保障为主，项目可包含高端医疗与保险；针对中高层或者普通管理层，福利定位则以激励为主，其福利项目可以与普通员工适度形成差异化。
- ◆ **长期激励与高管福利不可互相替代：**虽然高管福利对于部分高管存在激励作用，但福利与长期激励并不能互相替代。福利往往还承担着一部分规避风险、“兜底”的作用，而长期激励并没有这样的功能。

◆ 做好预算与差异化需求之间的平衡

- ◆ **聚焦核心高管人群，**将更多的预算向这些人群倾斜。
- ◆ **提升员工福利方案的弹性化程度，**如：采用全弹福利、基本套餐 + 自选福利项模式等。
- ◆ **理性、深入理解高管需求，**针对高管提出的特殊福利需求，要综合考量这些需求是否合理，如：是否符合公司要去拓展的福利方向，是否是普适性的需求，从长远来看是否具有适用性，等等。
- ◆ **精细化运营，让高管在福利上体验最优化、感知最大化：**企业在寻找高管福利供应商时，除了考量方案的性价比，及项目设计能力，还需要关注供应商在落地服务上，是否能灵活针对高管痛点，提供优质、细致的服务，让高管切实感到福利“用得上”。

◆ 关注高管群体本身所发生的变化，拥抱高管年轻化趋势

- ◆ **宣传方式差异化：**针对不同年龄的群体，其福利宣传的方式也应当有所差异化。较为年轻的高管可能会更愿意接受一些新颖的、线上化的宣传方式。
- ◆ **福利方案“求同存异”：**健康保障这方面是所有年龄段的高管都会有的福利需求。因此可以从健康保障的“共同点”出发，再进一步细化不同年龄层高管的福利需求，如：年轻高管更关注父母健康状况；中年高管则可能还会关注子女和配偶；随着高管步入中老年，他们会更关注自己和整个家庭。

◆ 重视特定情形下（如：额外福利需求、福利改革等）的高管福利沟通，用软性手段提升高管福利的“价值感”

- ◆ 若高管提出的福利需求目前企业暂时无法提供，可以先阐述暂无此类福利的背后原因。此外，对于高管所提出的需求，企业也不能“视而不见”，要让高管感受到自己的想法是受到重视的，因此可以将这些需求汇总后提交至管理层，综合讨论后，由管理层决定是否增加预算。
- ◆ 若高管福利方案出现了改革或变动，则需要结合正式沟通与非正式沟通的多种方式：先用正式邮件或会议通知，阐述调整的原因、方向、可能会造成的影响、与原本方案的对比等，若高管提出了疑义，可再用非正式的沟通渠道私下进行答疑。
- ◆ 在福利启动前、日常沟通、疾病就医及问诊结束等关键时间节点，都需要专业人员与高管进行深度沟通。

建议汇总

小结 1：具体福利项目设置

预算收紧的背景之下，在具体高管福利项目上企业有哪些值得探索的方向

通过数据分析，我们大致了解了企业在高管福利具体项目设置上的现状。可以看到，虽然企业在疫情的影响之下福利预算整体有所收窄，但是仍旧尝试在有限的预算范围内进行不断的探索和尝试，如：

- ◆ 结合数据让福利项目的设置更为精准；
- ◆ 提升福利项目的体验感，“微小处体现温度”；
- ◆ 减少强制性，给予高管更大的灵活选择权；
- ◆

针对具体项目，企业的哪些举措可以兼顾“预算”与“体验”

◆ 保险方案——精准定位，打好组合拳

- ◆ 对于百万医疗保险、补充医疗保险、高端医疗保险所面向的人群、所适用的场景，企业应先进行梳理，避免保险方案的“错用”或不恰当应用所造成的资源浪费。



常见医疗保险方案（内容来源：易才）

	报销范围	免赔	报销上限	附加服务	适用	价格
补充医疗	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 社保附加险，与社保范围相同 ◆ 含门诊和住院 ◆ 社保起付线以下，及超出社保限额部分 	0 元	一般 1-5 万		员工的日常医疗	百元至千元
百万医疗	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 住院费用（包含前 7 后 30 的门急诊费用），含自费药及进口药 ◆ 不含私立医院费用 	5000-1 万元	一般 600 万		疾病大额住院费用	百元至千元
高端医疗	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 覆盖门急诊、住院 ◆ 不受社保限制，不强制使用社保卡 ◆ 含公立医院国际部、私立医院及昂贵医院 	0 元	1000 万以上	体检、疫苗、紧急就医、全球医疗、保险直付、就医绿通等	高管医疗保障	万元以上

- ◆ 针对高管，若预算充足，可以优先选择高端医疗产品，能够实现最大范围涵盖高管日常就医的各类需求，让一笔预算发挥出最大的价值与效用。
- ◆ 若预算相对有限，则可以对于保险方案做更为精细化的“取舍”，一定程度上限制保险方案的报销上限与报销范围，如：从就医机构来说，减去私立医院、公立医院国际部；降低补充医疗的保额，并搭配百万医疗，以防御重疾风险，同时控制医疗保险成本。

◆ 体检项目——更为精准、有弹性

- ◆ **如何结合数据提供更为精准的体检项目：**若难以获得较为聚焦、精准的高管人群数据，可以从年龄段分布着手。首先可以先了解企业内高管主要分布于哪个年龄段，再将所有员工的体检数据根据年龄进行划分，寻找到最贴近高管年龄段的数据结果后进行大致的预判。另外，在选择外部供应商时，更需要注重其数据积累、数据分析、定制化方案的能力。
- ◆ **如何让体检方案更具备“弹性”：**
 - ✓ 基础体检方案更多从共性出发，尽可能“全面”；辅之以部分“加项包”，加项的内容可以根据高管较为多发的疾病来设定，如：骨密度检测、癌症筛查、齿科检查、心脑血管检查等等。高管可按需选购与搭配。
 - ✓ 体检方案可考虑覆盖父母、配偶与子女。若企业预算较为充足，可以承担一部分家庭成员的体检费用；若企业预算较为有限，则需要高管家庭成员自行承担费用，但可以争取一定的套餐价格优惠，让高管的家人用比外部更为优惠的价格享受体检服务。
 - ✓ 将部分体检项目纳入企业弹性福利方案，允许高管能够在限定项目范围内，用福利积分进行兑换。

◆ 家庭关怀与软性服务——让高管更无“后顾之忧”

- ◆ **针对子女：**提供子女教育福利时，提供一定的教育补贴或帮助高管择校、与学校进行事务性沟通。一方面，补贴的形式更为灵活，让高管有更大的选择空间，体验感更好；另一方面，高管在日常工作中已经花费了较多的精力，协助高管进行择校、与学校沟通，也能使高管的精力得到更好的管理。
- ◆ **针对父母：**高管的父母已经进入高龄阶段，身体健康状况需要获得更多的关注。企业不妨考虑在高管福利方案中增加慢病管理服务。从就诊、治疗、用药、到作息、饮食等诸多环节着手，对高管父母的健康状况进行管理。

◆ 高管用车——更为灵活、个性化

- ◆ 从高管配车到提供用车补贴：高管的工作形式包括有会议、外勤、加班等，因此给到高管用车方面的福利支持能够更好地提升其工作的便利性。然而除了直接给高管配车，企业还可以考虑提供购车补贴，让高管用车的自由度更大，也能减少企业管理车辆的成本。提供补贴的额度可以考虑以下因素：办公地距离市中心远近、高管层级等等。
- ◆ 如何考虑是否仍需要配备司机：由于不同高管个人行程的私密性、生活习惯、安全性要求、应酬频次、是否需要饮酒、身体状况是否适合开车等均会有不同的偏好与考量，在是否配备司机这点上，“一刀切”的方式可能并不可取。企业不妨综合上述因素后，再确定是否需要为高管配备司机。

◆ 个人财富管理与退休保障——锦上添花的福利设置

- ◆ **助力高管保留：**高管距退休年龄还有较长时间时，企业可以考虑为高管提供补充养老保险、补充退休保障金、终身寿险等福利项目，从而助力高管的保留。

小结 2：预算收紧的背景下，高管福利方案的整体思路应当注意什么？

◆ 结合高管的不同群体重新审视高管福利的定位，“把钱用在刀刃上”

- ◆ **区分不同高管画像：**针对核心高管，福利定位以保障为主，项目可包含高端医疗与保险；针对中高层或者普通管理层，福利定位则以激励为主，其福利项目可以与普通员工适度形成差异化。
- ◆ **长期激励与高管福利不可互相替代：**虽然高管福利对于部分高管存在激励作用，但福利与长期激励并不能互相替代。福利往往还承担着一部分规避风险、“兜底”的作用，而长期激励并没有这样的功能。

◆ 做好预算与差异化需求之间的平衡

- ◆ **聚焦核心高管人群，**将更多的预算向这些人群倾斜。
- ◆ **提升员工福利方案的弹性化程度，**如：采用全弹福利、基本套餐 + 自选福利项模式等。
- ◆ **理性、深入理解高管需求，**针对高管提出的特殊福利需求，要综合考量这些需求是否合理，如：是否符合公司要去拓展的福利方向，是否是普适性的需求，从长远来看是否具有适用性，等等。
- ◆ **精细化运营，让高管在福利上体验最优化、感知最大化：**企业在寻找高管福利供应商时，除了考量方案的性价比，及项目设计能力，还需要关注供应商在落地服务上，是否能灵活针对高管痛点，提供优质、细致的服务，让高管切实感到福利“用得上”。

◆ 关注高管群体本身所发生的变化，拥抱高管年轻化趋势

- ◆ **宣传方式差异化：**针对不同年龄的群体，其福利宣传的方式也应当有所差异化。较为年轻的高管可能会更愿意接受一些新颖的、线上的宣传方式。
- ◆ **福利方案“求同存异”：**健康保障这方面是所有年龄段的高管都会有的福利需求。因此可以从健康保障的“共同点”出发，再进一步细化不同年龄层高管的福利需求，如：年轻高管更关注父母健康状况；中年高管则可能还会关注子女和配偶；随着高管步入中老年，他们会更关注自己和整个家庭。

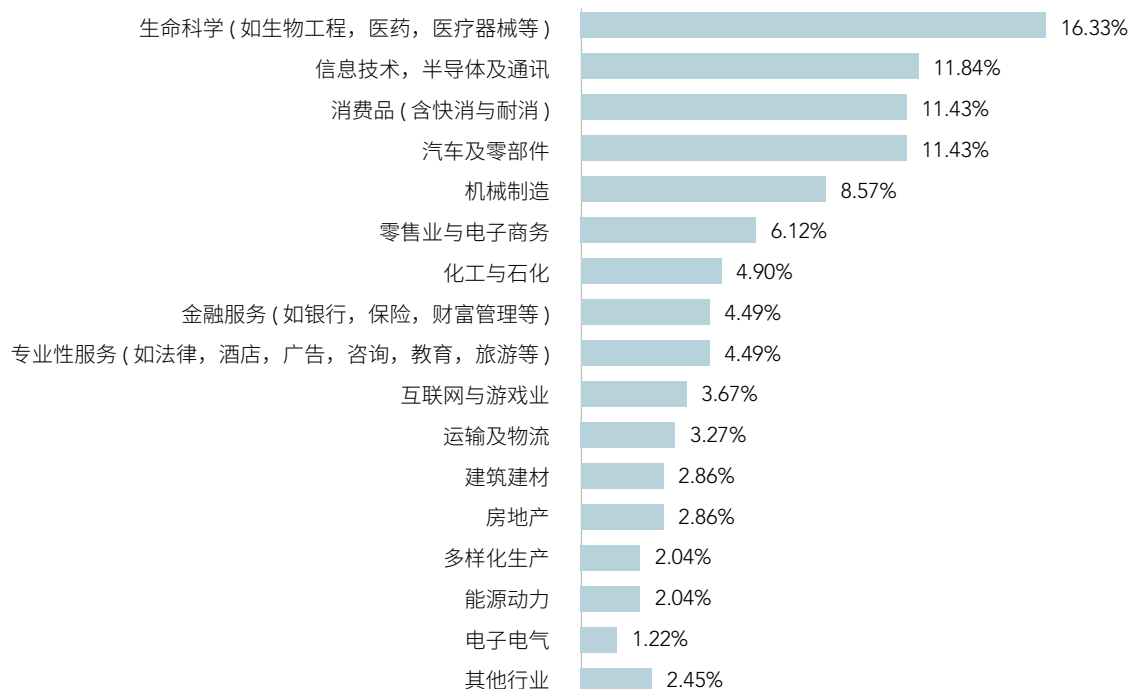
◆ 重视特定情形下（如：额外福利需求、福利改革等）的高管福利沟通，用软性手段提升高管福利的“价值感”

- ◆ 若高管提出的福利需求目前企业暂时无法提供，可以先阐述暂无此类福利的背后原因。此外，对于高管所提出的需求，企业也不能“视而不见”，要让高管感受到自己的想法是受到重视的，因此可以将这些需求汇总后提交至管理层，综合讨论后，由管理层决定是否增加预算。
- ◆ 若高管福利方案出现了改革或变动，则需要结合正式沟通与非正式沟通的多种方式：先用正式邮件或会议通知，阐述调整的原因、方向、可能会造成的影响、与原本方案的对比等，若高管提出了疑义，可再用非正式的沟通渠道私下进行答疑。
- ◆ 不同关键时间节点的关节角色及沟通策略：（内容来源：易才）

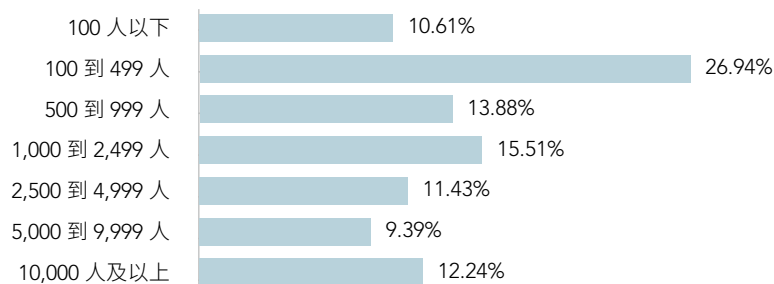
时间点	专业角色	职责
福利启动前	福利顾问	<ul style="list-style-type: none">◆ 沟通福利需求：福利偏好、家庭情况、历史福利项目等；◆ 建立健康档案：体检数据、家庭病史、压力情况、保险理赔情况等；◆ 配置健康方案：根据企业预算、高管健康情况、福利需求，综合市面优质保障方案，配置适合的健康方案。
日常沟通	私人医生	<ul style="list-style-type: none">◆ 健康咨询：专业医师一对一沟通，随时回答高管的健康问题；◆ 就诊规划：根据高管自述病状，提供详细就诊规划；◆ 就医绿通：帮助高管快速预约适合的医院及专家，高效就医。
疾病就医	专业陪诊	<ul style="list-style-type: none">◆ 诊前：根据私人首长保健医的诊疗规划挂号并协助取号；◆ 诊中：医疗专业人员全程就医陪诊，并与医生进行专业沟通，获得更全面的医疗指引，并对高管进行详细说明，使看诊更有效，降低心理压力；◆ 诊后：完成取药，并指导高管准确用药。
问诊结束	私人医生	<ul style="list-style-type: none">◆ 生活：提供生活习惯、作息、运动、营养、饮食等建议；◆ 就医：及时跟踪高管身体恢复情况，做好后续诊疗规划；◆ 保障：完成保险理赔相关工作，无需高管操心事务性工作。

参调样本

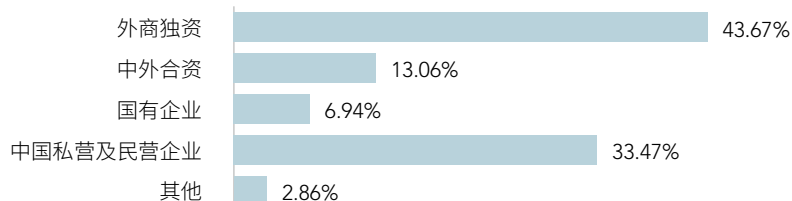
参调企业所处行业 (N=245)



参调企业规模 (N=245)



参调企业性质 (N=245)



企业案例

M 集团：新趋势下传统行业的高管福利探索

M 集团在对福利方面秉持一种普惠性原则，从项目类别上尽可能给高管和其他员工提供更多的福利，也是为了更大程度上发挥福利的激励作用。但在医疗健康方面，M 集团提供给高管高端医疗福利，并在医疗机构的选择、数据的精准对标以及方案的设计和沟通上给予更多的关注。

◆ 高管的健康管理——高端医疗

◆ 体检机构的灵活选择

除了正常的体检项目之外，M 集团高管有其专属的高端医疗福利，通过和三方的体检机构合作，高管可以在线上平台选择不同地区的体检中心，不同地区具体的体检机构不一样，因此机构属性有公立也有私立。

◆ 套餐式与自选式相结合

在具体的体检项目中，M 集团会给高管提供一个套餐式的体检包，高管可以自行选择不同的体检套餐，如果有另外的需求，在一定额度内，高管可以自行选择体检项目。

◆ 健康体检数据的管理与应用

M 集团会对高管体检的数据进行管理和应用，由第三方体检服务商提供给公司高管的体检数据报告，公司通过报告中的数据，注意一些重大疾病、高发疾病在员工中的情况。另一方面，不同年龄段的人群健康情况不同，体检和医疗的侧重点也不同，M 集团会结合高管的不同年龄段，对后期的体检项目进行调整，优化福利体系，使其更符合员工的需求。

◆ 多维度的数据对标，精细化调整，完善高端医疗福利体系

在对高管提供高端医疗的福利项目上，M 集团对相关额度和比例的精准把控也体现了对高管福利严谨的态度和专业的能力，不仅仅是从成本角度出发，而是从内外多维度进行对标和评估，得到最合适的医疗福利体系，具体可以分为以下几个方面：

◆ **外部对标：**参考行业内的咨询公司出的高管福利报告，通过第三方提供的报告，对标市场上的数据，评估本企业的福利方案在市场上的状况；

◆ **内部评估：**考虑内部的福利成本预算。对很多企业来说，福利的开支对企业人工成本的影响是很大的，因此 M 集团在对高管医疗项目的数据设置时，也要参考内部的成本预算，在有限的成本下实现福利提供的最大化；

◆ **参考内部福利项目的历年通用惯性：**M 集团同时以历年的数据为基础，结合市场上的变化，综合做出相应的调整。如历年福利项目的使用率，通过看哪个福利项目的使用频率更高，来判断是否是高管刚需的，以此来对相应的额度进行调整。

◆ 年轻化的趋势下的敏锐洞察

面对很多企业中高管年轻化的趋势，M 集团表示未来在对高管的福利方案设计上也会充分考虑高管年轻化带来的多样化的福利需求。在个性化设计这方面做更多的尝试，比如补充养老保险和税筹、税优这两方面。同时，因为 M 集团所属传统型行业，和高管之间可以实现一对一的沟通，未来希望能有更多样的沟通方式。因为年轻高管的需求和沟通方式可能都是不一样的，相应的福利沟通和宣贯也应该跟上步伐。

◆ 在高管福利的沟通上迎难而上

制定完善的高管福利体系离不开企业和高管之间的沟通，M 集团也意识到这一点，进而从问题出发，注重高管个体的协调，多维度满足高管的福利需求。

◆ 高管对于福利的接受度

福利方案制定的最终目的是通过执行，实现对员工的激励，使企业和员工共同进步，所以高管对于福利方案的接受与否至关重要，这也对福利方案的设计和沟通提出了更高的要求。毕竟福利不是为了存在而

存在，一定要员工需要企业再去提供，这种互动和成本的投入才是更加持久的。福利相对于薪酬来说不是决定性因素，但却是不可或缺的，如果没有那就会是一个减分项。

◆ 福利方案的沟通和宣贯

在福利方案执行之前，企业和高管之间达成共识直接影响福利的最终效果。高管作为企业发展中的重要力量，日常工作很忙，甚至很多时候会忘记自己享有的福利，或者不记得去使用，这就造成福利资源的浪费和高管对福利的体验感不足。M集团认为需要通过多层次的宣讲来增强福利的沟通效果，提醒和告知高管享有的福利项目，从服务层面出发，给到高管一个提前的支持。这样也能确保提供的福利是高管所刚需的，避免出现资源的错配和浪费，让高管也能参与到自身的福利设计中。

◆ 个性化福利的定制

千篇一律的福利缺乏灵活性和针对性，也会使福利的效果大打折扣。因此M集团和很多企业一样，注意到个性化福利的实施不但可以满足员工的多样化和个性化的福利需求，提高福利计划的适应性，还可以提升员工满意度。而个性化意味着需要企业投入更多的资源和成本，不同高管的需求不同，这和高管的经历、年龄、家庭等都息息相关，去做到一个真正个性化的福利是挑战也是机遇，但不是一蹴而就的，在未来的福利方案设计中，个性化将会是重要的命题。

◆ 在福利的设计和沟通上提升高管的参与感

通过以上对福利设计沟通中的重难点分析，M集团集团也积极地应对并优化福利方案的设计路径。

- ◆ 首先从公司层面给出一个整体的策略，这是从公司的层面和高管的需求出发制定的；
- ◆ 然后再通过和高管的沟通交流，采用不同层级的意见，让高管在方案制定的时候就参与进来，而不是被动地接受；
- ◆ 通过双方的沟通和交流，企业对福利的框架进行一个补充和修改，最后完成方案的确定。



◆ 弱层级化趋势的感知和践行

M集团认为，弱层级化的福利改革和企业的定位情况有关，福利作为给员工提供的一个额外保障，企业是希望起到激励的作用，在薪酬上普通员工和高管已经有所区分，在福利上再体现出等级森严的感觉的话，对普通员工来说体验也不会很好。M集团作为传统行业，更多还是想要提供一些普惠性的福利，这个和企业的价值观是紧密相连的，所以在已有的福利上就体现了普惠性原则。

◆ 高管福利的标签化兴起

在给高管提供福利的同时，很多企业开始另辟蹊径，将福利和企业文化结合，形成一个福利标签，以此来增强员工的归属感和企业文化的宣扬。M集团认为，将福利做成标签肯定是一个好的想法，这也和企业所想要去引导的价值观和文化有关，M集团也提出在未来想去尝试。但是作为传统行业，M集团提出要考虑人工成本，目前相比于同行业还处于一个观望状态，而薪酬激励依然还是会作为企业激励员工的主线。

◆ 长期激励和高管福利的平衡

M 集团认为长期激励和福利都是需要的，但也要根据高管的个人情况，比如长期激励中的年金计划，这是给到高管退休之后的保障，希望能更好地保留高管等稀缺人才，但是这在高管入职或者期间工作的时候，高管本人和公司都不能确定是否能留任到退休。而且很多高管对持续性的福利接受度不太高，比如退休类型的福利，高管自己也会考虑自身在单位在职的延续性。如果高管在一个企业享有这种退休福利，但是去了其他企业之后没有这种福利，或者是有区别，那中断了的养老福利意义也不是特别大，进而高管可能更倾向于选择短期的福利。这种福利对于高管的吸引和人才的保留作用也不是特别大。

因此，M 集团指出长期激励的效果不能替代日常的福利，两者的侧重点不同，更不是非此即彼的结果，福利还是需要做好的。

◆ 福利更强调的是务实还是体验？ ----- 结合公司情况，因地制宜

M 集团认为福利应该在务实和体验上两方面都要兼顾，还要做平衡。比如在住房方面，因为公司高管人数比较少，一方面公司附近是提供住宿的，有免费的别墅和公寓，也有部分高管本身是有住房的，就不需要相应的房补。公司附近的宿舍高管和普通员工都可以住，高管的居住条件会好一点。另外一方面是 M 集团的公司总部地理位置比较偏，高管未必都住在总部，那么高管来回出差就是正常差旅的报销，如果总部有会议的话，管理层过来会有公司提供的公寓，常住员工有自己的职工宿舍。因此在 M 集团的住房福利中，房补和住房提供都有涉及，这样的住房方案目前来说也是比较灵活的。所以福利不管是从务实角度还是从体验角度，都是要结合公司的实际情况去平衡。



Y 集团：以保障为核心的福利体系

Y 集团高管福利的基本原则是从保障出发的，为高管在生活和家庭上尽可能多地提供支持，将福利当作是有情感温度的人性化投资，目的是为了让高管能没有后顾之忧地工作，也为企业的发展提供了稳定的战略支撑。在一些项目上我们也能看到，Y 集团在福利设计上体现出的“以人为本”的价值文化，如高管用车的方案优化、全弹的健康保障体系、家庭关怀等等，虽然起步早，但 Y 集团在高管福利体系上却一直保持着高水准的姿态和持续探索的前瞻性思维。Y 集团的福利项目具体可以分为三大部分，第一是高管的健康保障，第二部分是高管用车，以及高管的养老保障。

◆ 全弹福利健康保障的设计初衷——我的福利我做主

Y 集团高管福利的第一部分是关于高管的健康保障和家庭关怀，针对高管职级，公司会设计全弹性的福利方案，在一定额度之内，高管可以去自选。整体方案涵盖得比较全面，定期寿险、重大疾病保险，常规医疗加高端医疗，正常体检和健康账户等都有，这些项目既可以用于高管本人，也可以覆盖到高管的配偶、子女，或者父母、岳父母等。

和很多公司一样，Y 集团也表示如何让高管满意是福利方案设计时很棘手的问题，因为公司高管的年龄段跨度很大，从 20+ 到 40+、50+ 都有，各自的家庭状况也各不相同，有一些高管的配偶可能有工作，也可能完全是居家的。所以公司再怎么去设计不同的福利套餐，都可能会有高管不满意，就会造成公司的钱花出去了，但是高管的体验感却没有多好的情况。因此，全弹性的福利设计方案被提上日程。Y 集团是在 2010 年开始实施全弹的健康保障福利，到现在已经有十多年的经验。这个方案不仅只针对高管，还覆盖到核心人群，扩展到员工级别人群。这样做出于两方面的考虑：一方面是公司的预算有限，另一方面是希望在有限预算的情况下，实现超过已有预算的员工体验。

公司会根据高管不同的职级来确定健康保障的额度，考虑到高管对家庭的保障，这一项福利是高管必选的，里面的具体内容和保额等级可以自己挑选，如定寿额度从 50 万到 500 万不等，和重疾、体检和高端医疗一样，不同职级的高管公司会有不同底线的保额要求。高管可以根据自己的身体状况自行选择额度，也可以覆盖到自己的配偶、其他家人等。除此之外公司还提供一些自选项，自选项就

由高管自己定制，希望高管的感知度会更好。这也体现了 Y 集团采取全弹福利的设计初衷，即“我的福利我做主”，充分尊重高管的个性需求。

◆ 福利管理机制的灵活转化——从高管配车到补贴购车

Y 集团高管福利第二部分就是高管用车，主要形式是私车公用，所以会涉及到高管购车，公司会提供一定的购车补助，以及日常用车的补助。

Y 集团曾经也设置过高管配车的福利，后来出于多方面考量进行了用车方案的调整。一方面公司的车辆管理成本很高，而且作为一个全国性的企业，各地区也会有车辆出行限号的情况。另一方面，公司雇佣的司机也会面临年龄增长的问题，而且高管有时候也会觉得自己开车更方便。但是对于销售部门的总经理等，未必是高管，相关人员的工作可能需要经常出差，这种情况下公司会考虑配车。所以 Y 集团决定对于一定层级的高管，直接提供定额的购车补贴，补贴额度也是根据高管职级确定的，分几年兑现。但是公司对高管用车的级别和价位会有要求，毕竟高管用车也是一种身份象征。除了购车补贴之外，高管用车的日常费用和维修保养费用公司也可以报销。这样从公司和高管双方的角度出发，将高管配车调整为补贴购车，Y 集团实现了在高管用车福利上的迭代优化。

◆ 不止关注于当下，高管退休后的福利不容忽视

Y 集团高管福利的第三部分就是养老保障，主要是为了解决高管退休的问题，高管 45 岁之后，也就是比正常的早交十年，公司会对不同级别的高管提供年金、补充养老保险。如果高管继续在公司任职，就能享有这个福利，如果高管在任职期间职位有晋升，养老保险的标准也会相应提高；如果高管中途离职，公司可以分年度兑现。前提是符合一定的服务年限，高管五年以内离职的话，这部分养老保险就不能归属到个人账户。

从上文可见，Y 集团更多是从刚需的角度设置福利方案，利用其本身在系统设计方面的先天优势，实现全弹方案的落地，更好地满足高管对福利的需求。

◆ 年轻化趋势下，福利方案调整仍需多方面考虑

员工对福利多样化的需求是普遍存在的情况，但从操作角度来讲，Y 集团首先考虑的是合法性的问题，如税务合法性，公司不能因为增加个性化的福利给高管带来额外

的成本压力。Y集团认为，高管福利其实只是一个享受型福利，如果公司增加一些感知型福利，可能高管会更满意，但从财务角度上公司很难去解决。另一方面，公司在设计方案的时候，也会考虑到可行性的问题。目前的福利目的是想让高管安心工作，保证即使在出现意外的情况下，也能维持高管的家庭稳定，从另外一个角度来说也是体现了企业责任，即雇主责任，所以公司选择把剩余资源更多还是倾向于长期激励。

而且在健康保障这方面，任何一个年龄段的高管都会有需求。高管年轻的时候，可能关注的是父母的健康状况，高管在中年的时候，可能会更关注子女和配偶，年龄再往上，高管可能更关注自己和整个家庭，因此各个阶段的高管对于健康保障都是有需求的。不管年轻化趋势与否，Y集团都表示还是从保障角度出发，而且Y集团本来就已经是全弹的方案，所以年轻化的趋势不会对健康福利保障这方面有很大的影响。

◆ 关怀和激励并举，即使长期激励盛行，福利的地位依然不可替代

福利的效益虽然是有限的，但由于福利的特殊性，是不会被轻易取代的。Y集团认为，公司在设置福利的时候有相当一部分是因为雇主责任，基于这个原因福利也会一直存在。比如高管在工作强度大的情况下身体出现问题，如果不转嫁到保险上，企业就只能负担高管的家庭。另外，当高管的家庭出现困难，高管也还是会用他的资源去解决，也会希望借用公司的平台，那不如在一开始公司就提供给高管相应的福利保障，这是长期激励不能实现的。高管只有安心工作，所创造的价值对一个企业来说才是更高的。所以不管是从高管个人的角度还是从企业责任的角度，福利的保障始终都会有需求的。

◆ 完善体系下提升福利体验的思考 --- 挑战中合理匹配沟通模式

由于Y集团的高管福利起步早，体系完善，经过了十几年的优化和迭代，高管的体验容易变得习以为常，而且很多保障性的福利只有在很少情况下才会体现其作用，难免会使高管的福利感知逐渐趋于平缓，同时也迎来了一些挑战。

◆ 系统化操作的双面性

Y集团当下高管福利的选择都是依靠系统线上选择，这一方面很方便快捷，但也会出现每年和高管沟通通过福利项目之后，高管自己在系统里操作时觉得太

繁琐复杂的情况，完全弹性的情况下选择太多反而会很纠结，最后可能会出现选错等情况。

◆ 多样沟通方式的需求

每年Y集团福利的内容都会有变动，结合大家的需求增加可自选的项目。Y集团在前几年尝试过在福利选择前通过宣讲会、讲座等方式，给高管们去介绍福利项目，但这种方式并没有太大效果。因为高管的日常工作繁忙，很难抽出时间在公共状态下听讲座。另一方面高管们更享受定制化的贴身服务，也更加高效和快捷。

◆ 对健康保障的认知差别较大

一部分高管对于福利保障的风险意识并没有那么强，这一点为公司和高管之间的沟通增加了难度。同时，不同年龄段对于公司提供的健康保障福利接受度不一样。一些年长的高管自己可能已经买过了相关保险，当地的银行也会送一些高额的保障，就会出现不被买账的状况；另一方面，较为年轻的高管更多的想要给自己的家人更多的保障，反而会忽略自己的健康保障，但是Y集团的健康保障设计是本人的保障额度必须比家属要高，不能逆向选择，这一点在沟通上也会有阻碍。

为了解决这些问题，公司在高管福利选择完成后，相关人员会结合高管的实际情况，进行单独的沟通，给高管更合适或者更划算的建议，帮助其规划福利项目选择，这样的沟通效果很明显，从高管整体的体验感知度和后来的满意度来看都很好。但另一方面也会增加额外的沟通成本，需要公司投入更多的资源去做这件事。未来在沟通上Y集团依然会继续探索更为高效的方法，实现沟通效果和效率的平衡。

X 集团：福利背后严谨的政策逻辑

X 集团整体的福利体系在行业内都是比较完善的，一部分是会覆盖到全员，如家庭关怀和储蓄计划，这是高管和普通员工都会享有的福利，X 集团十分注重福利前期的沟通和宣贯。另一部分福利项目是偏向于高管的，比如高管用车、高端医疗等等，集团都给到高管足够的重视。

X 集团福利方案的设计遵循着严谨的政策逻辑，其背后是秉持两个原则，一是要保持公司在市场上的竞争力，二是要维护公司内部的公平性，其中还要关注福利的使用价值，员工的使用感受等。一方面不仅要看福利实际的成本是多少，更要看员工感知到的福利的价值是多少，才能使福利具有竞争力。另一方面，过于定制化的福利不一定是完全公平的，在具体操作上也会有困难，所以 X 集团即使会给高管一定的选择性，也还是以原本的政策框架作为指导。

在对高管的代表性福利——高管用车和高端医疗上，X 集团一直给予足够的重视，也为此制定了详细的方案，下面我们以该集团具体的方案为例。

◆ 高管用车 --- 实用性和象征性并举的福利

在高管用车上，X 集团出于考虑到高管的工作形式，经常有会议、外勤、加班等，公司配车能给高管的工作带来便利，实现生活和工作的平衡，另一方面，高管用车也是公司身份的象征。而 X 集团当下的高管用车方案是将高管分两个层级，不同级别的支持形式不同，公司会为更高级别的高管配车，而其他层级的高管，公司就直接提供相应的补贴来提升福利的竞争力，以此把两个层级区分出来。

但 X 集团的用车政策不是由来已久的，而是经过了一系列的修改和优化，才有了现在的高管用车方案。之前各个部门高管用车的方案并不统一，享受公司配车的层级在各子业务部门之间有很大差异。X 集团当时在做政策调整的时候，也遇到很多问题，提出公司高管配车背后的原则是什么？目的是什么？而且高管配车是十分特殊的显性福利，所以公平性的管理和政策的逻辑解释更加重要。在明确这些问题后，X 集团才把新的高管配车政策落实。

这个方案在 X 集团已经顺利运行多年，层级一旦划分好，跟市场对标清晰之后，内部矛盾的发生概率就会大大降低。X 集团在设计的时候就把内部的公平性和竞争力放在首位，如果在政策治理的时候没有控制好的话，随着时

间的推移，会产生很多潜在的问题。

另外，如果高管自身有车的话，公司也可以给予补贴，但在政策中默认是公司为高管配车，高管也会理解公司的设计理念。X 集团提到，不管是直接配车还是给予补贴，同一标准下同一级别的员工如果要开放两种不同的选择，在选择上不能有引导性，不管是配车还是补贴，都要确保公司支出的预算是相对平等的，即遵循公平性原则。

◆ 高端医疗

X 集团提供给高管的高端医疗，目前是覆盖到高管本人和子女，在一些访谈和些反馈当中，高管对这方面的需求是比较大的。由于公司为高管购买的是团保，保险条款、价格和服务都有非常大的优势，公司合作的保险公司也会有专人跟进提供专业的帮助。所以高管在医疗保障方面满意度较高的，在具体的预约体检、理赔服务、咨询服务，还有一些就医与健康附加服务，高管的呼声都比较高，也能体现出高管对健康的重视。因此 X 集团未来也会考虑从健康相关福利方向探索高管福利的优化。

◆ 福利的沟通和宣贯

对员工福利的沟通和宣贯一直是 X 集团福利实施的重点，通过福利的精心设计与宣传，满足不同类型员工，包括高管的个性化的福利需求与福利体验。在这里我们以员工身心健康和财务健康为例。

◆ 贯穿全年的福利更进与沟通——X 集团对员工身心健康的关注

X 集团致力于让员工认识到健康的重要性，通过科普与各类活动帮助员工在日常工作与生活中培养健康意识，养成健康习惯，打造健康生活方式。公司也会为每个员工配置较高级别的重疾保险，并且鼓励员工自己去升级保险额度，预防他们遇到医疗上的困难。公司会引导员工如何为自己与家人根据自身情况配备保险，在员工需要用到医保或商保的时候，公司会帮忙对接相应的资源，落实员工的福利保障，并且通过保险公司、体检服务机构或者其他专业团队渠道提供咨询服务，推荐医疗资源等。目的就是为了在员工遇到健康风险时时，公司能为其提供兜底的保障。

◆ 资产管理意识的树立 ---X 集团对员工财务健康的关注

X集团设置相应的储蓄金计划来引导员工中长期的财务规划，作为一种公司出资的稳健投资。但打造财务健康，不仅仅是设立储蓄金计划，更重要的是借投资理念的教育和宣传让员工能合理使用与分配个人财富，当中还要考虑到员工个人的投资偏好与计划。公司并不是通过强制手段干预员工的个人财富，而更多的是财富意识的培养把主动权交到员工手中。

◆ 如何应对高管对福利的更多需求？

福利一直是个众口难调的话题，公司要有预期地去认同这一点，员工对福利多样化的需求是很正常的，X集团认为可以从几个方面去看待这个问题。

- ◆ 福利的变化要从使用者的角度出发，听取员工的真正诉求，再决定是否去开展。作为政策的制定者，在采取行动之前，首先要聆听高管的声音，挖掘高管真正的需求点在哪；
- ◆ 其次要分辨高管提出的需求是否合理，或者是否符合公司要去拓展的福利方向，是否是普适性的需求，这些问题公司要想清楚，不能盲目地听取

需求后就立马去做，要综合评估福利的可行性和有效性。需求是与时俱进的问题，高管的需求可能随时变化，而且有越来越多的年轻高管，市场的竞争也更激烈等。企业除了通过薪酬来提高竞争竞争力，还可能通过投入更多福利来提升员工体验，福利对企业和员工来说应该是双向的利好。

- ◆ 在实际去开展福利的时候，要从长远角度看，当下的福利项目，几年后未必适用，所以公司要认同需求的变化是一定存在的，在设计福利时要具有前瞻性思维。
- ◆ 企业在做福利时要考虑成本的问题，以什么样的代价去做，是值得相应的回报的，甚至是超出投入的福利体验感。并且要看同样的投入，投入在哪个方面是最能提升高管体验感的。福利不一定是增加，也可以是现有福利方案的转换和优化。福利作为企业运转不可或缺的一部分，是在潜移默化地发挥它的作用。并且作为员工体验的加分项，更需要从整体上去布局福利方案，更好地满足高管需求。





A 集团：完善福利体系下的弱层级化改革

◆ 项目背景

A 集团在中国地区的高管，一部分是从韩国外派到中国的外籍高管，另一部分是中国的本土高管。在异地高管的福利上，A 集团整体的体系比较完善，而且因为是异地高管，集团提供的福利更多地体现在生活方面。在市场人才竞争加剧、企业追求降本提速的趋势下，对于中国本土高管的福利方案，A 集团积极探索新的提升路径，进行了一系列的改革，以期能取得更好的福利效果。

◆ 外籍高管福利的主要项目

在 A 集团，所有 VP 以上的高管都能享受用车福利，公司也会配给相应的司机；在子女教育上 A 集团做的也比较成熟，外籍高管子女的求学问题公司都会帮忙去解决，以此减少高管工作的后顾之忧。另外，高管在为子女选择学校的时候，会倾向偏私立的、偏国际化的学校，公司也会提供一些资源，公司会对高管子女（18 岁以内）的教育费用实行实报实销；医疗保险方面，方案上高管和普通员工差异较小，更多是体现在保险金额上，对干部以上的人员公司给予额外的意外险，包括医疗险的支付，同时 A 集团对于高管也会实行住房的实报实销等。

◆ 中国本土高管福利的改革

◆ 福利改革的背景：弱层级化的趋势

之前 A 集团福利的金额大都是按职级划分的，但是传统的方案已经不能满足当下需求，在对整个福利方案做调整的时候，A 集团强调弱化级别的概念，进行了对福利体系的改革。

在 A 集团，中国本土高管和普通员工在福利的项目上大致相同，但是在金额上会有一些倾斜，差补上

体现比较明显，包括出差的条件、用车安排上，都存在金额的差异。在通讯和交通补助方面也都趋向减少层级。因为这类福利的需求和级别没有太大关联，这也是一个理念的迁移。

◆ A 集团福利改革的挑战

A 集团决定弱化福利级别，包括福利金额和内容丰富度的调整两个方面，在方案实施和高管沟通的过程中必定会有挑战，这里的挑战主要来自两个方面：

✓ **挑战高管的既得利益：**和高管自身利益相关的。

A 集团之前每个月会给高管发放取暖费等一定金额的福利，如果取消，就直接影响到高管的实际收入，可能让高管的感受非常不好。因此 A 集团决定把这个福利转化成高管的月薪收入，未来实行全新的福利政策，即未来的高管不会享有这个福利，但是以前的高管可以将该福利转化为工资。

✓ **影响日常的费用报销：**没有直接影响高管自身利益的。

在一些差旅、通讯、交通等方面的费用报销问题上，A 集团在和高管直接沟通之后，采取了“一刀切”的方案。比如在通讯费的报销上，A 集团以前会分几个档位，未来会去制定一个相对公平的标准，在整个公司推进。按照公司的政策，统一去说明方案改变背后的逻辑以及测算，再取一个具体数值。据此跟高管解释，是能够容易被接受的。

因为高管也意识到福利改革的趋势，包括背

后的逻辑，以及公司所创造的理念，只要去沟通清楚是可以实施的。集团也是评判了此项福利对于大家的一个影响，才决定改革。

◆ 福利改革的方案沟通

在进行福利改革的过程中，如何让高管接受新的福利方案，前期和高管的沟通至关重要，在这里，A集团分别从三个方面着手。

首先，注重和高管的 contact，让员工认可福利改革。一定要和高管达成共识，前期进行充分有效的沟通，让大家意识到公司未来的福利导向。

其次，以强有力的数据做支撑。在对福利中一些设计和金额的变动中，从对市场的分析和员工需求的调研中，用客观的数据和计算方法，来提升高管的认可度。

最后，沟通方式的选择至关重要，沟通方式的选择不能仅仅局限于一种或者几种，可能需要不同方式结合的方法增加高管的接受度，对于不同的人也需要不同的沟通方法，除了和全员的公开沟通外，可能还需要单独的沟通，给高管前置性信息的介入。

在改革的过程中不断和高管达成共识，最终的接受效果也会大大提高。

◆ 福利项目的调整选择

在对福利体系进行改革过程中，若要对不同的项目进行调整、取消层级概念，在对这些项目的选择上，A集团从多维度进行了考量。

- ✓ **对标市场数据：**A集团在对福利项目进行筛选时，通过外部调研来了解市场上同行业公司的福利情况。如A集团在调整通讯费的时候，就对标了华为、小米，还有一些家电公司等，调研之后，再去筛选具体的福利项目。
- ✓ **福利的使用率：**除了对标市场数据，A集团还会看公司目前福利的使用情况，通过利用率来评估福利的效果，如果利用率高说明大家真的是刚需，如果利用率低，说明是有可调整的空间，那就可以把这项福利的费用用在其他方面。
- ✓ **同企业文化的结合：**在进行福利设计的时候，A集团也会去看福利带来的额外的东西，做福利更多的是对员工的价值观或者心理上的一种牵引，也就是看福利跟公司价值导向的契合度，包括公司未来的战略导向，公司想要去倡导的文化等等。



字节跳动：强调务实的理念和效率的提升

随着企业高管年轻化的趋势凸显，我们也借鉴了一些互联网企业的思路，在这些企业福利方案中，呈现出无差别化和更为务实的特点，在这里我们以字节跳动为例。

字节跳动的福利理念是很明显的，几乎所有的福利都没有区分层级。其次就是比较务实，如在吃饭这件事情上，字节给员工提供食堂，这样可以避免员工自己花时间订餐。这可以给员工更多的便利，而不是说直接给餐补。因为其实直接“给钱”是很容易的，但是要把食堂建设好，让员工吃饭有幸福感，这个是员工更关注的。另外，字节的福利不是追求精致体验，而是希望能便于员工更好地工作，包括给员工提供的住房的距离都是会有限制的，根本目的是希望给员工提供方便，提升工作效率。

◆ 字节的福利更多是从效率的角度上去做，是否会对员工的体验有影响呢？

结果可能恰恰相反，以餐补来说，若企业给员工发餐补的话，在二线城市一个月能发六七百，一线城市可能是一千多，但是要给员工准备一份精致的午餐可能还是不够。因为大家工作比较忙，中间休息又少，特别是在互联网公司，员工能坐下来安静地吃一顿饭，其实是一个非常享受的事情。如果公司给员工去提供一个比较好的食堂，在餐饮的质量上有足够的保障，员工的幸福指数会更高。而且字节的食堂逢年过节根据不同的主题，会在餐饮上做一些调整，比如餐厅限定的福利，旺季的时候还会有大闸蟹等，这些都是可以提升员工幸福感的事。



专家洞察

◆ 福利改革之后，如何针对高管反馈做出调整？

首先要看员工的感受，以及外界对于企业福利的评价。

现在谈到很多公司就能想到某种福利，那这个福利标签就代表了这个公司。如：腾讯有员工住房的低息贷款，这就相当于一个标签，想到腾讯就能够让人想到这个特别明显的福利标签。我觉得很多企业需要持续挖掘出企业代表性的福利项目。第二个就是福利的宣贯，福利如果做了但不去宣传的话，员工甚至可能都不一定会知道这个福利的存在，也就谈不上体验了。

而且现在福利改革在弱化层级概念，从福利内容的广度和普通员工更接近，企业在和高管宣贯福利的时候，如果没有一些特殊的福利标签，没有在很大程度上体现是高管独有福利的话，也就不能很好地发挥保留或激励高管的作用。所以福利标签我觉得是非常有必要的。

◆ 一方面我们会觉得福利的标签很重要，另外一方面，大家又在弱化层级概念，让更多的福利在普适化，那这两者会矛盾吗？

我觉得两者不冲突，福利的标签可能不一定仅限于高管，其他成员也可以享有。你想到这个标签，就能想到这个公司所牵引的某种导向，比如腾讯的低息贷款，字节的租房补贴等等。而对于一些关怀类福利，如何能够迅速地传递给员工？A集团整个保障体系是非常完善的。A集团给员工买了非常多的保险，但是员工不使用的时候是没有感知的，而且员工并不觉得这些保险对自己很有用，所以在员工的感知上我觉得是需要去做进一步强化的。而某些福利是没有必要去做层级的区分的，这种情况就可以去做成普适性的福利，而标签其实更多的有是从雇主品牌的这个角度上去设计的。





关于人力资源智享会

人力资源智享会（HREC）是高端、专业、广具影响力的，面向中国人力资源领域专业人士提供会员制服务的企业。截至2020年6月30日：智享会付费会员企业超过 3,800 家，已经进入中国的世界500强和福布斯全球2000强企业中，超过90%的企业享受智享会的各项服务。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域，且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求，采购需求，激励和认可需求”。

智享会满足学习需求

• 线下学习渠道：每年

1. 举办超过40场的大型年会及展示会；众多细分领域的品牌盛会已深入人心，成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。
2. 14场标杆企业探访带您深入剖析领先企业的优秀人力资源实践。
3. 覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过100场的公开课培训和内训，提供会员企业一站式的学习解决方案。
4. Member Bridge一对一会员对接服务，每年帮助超过200家会员企业对接搭桥，促进企业会员之间的深度交流，满足会员之间经验分享的需求。

• 线上学习渠道：

1. 70+空中课堂直播和录播：平均每月6次，每次1-1.5个小时，足不出户地进行更有效率地学习。
2. HR线上专题视频课：每一门专题课150-300分钟，5-8个模块。
3. 云上嘉年华系列：为期2-3天的全线上不间断直播，覆盖学习发展、薪酬福利、数字化等细分主题。

• 深度学习渠道：

1. 12+权威研究报告，200+中国本地实践案例，覆盖人力资源各个领域：管理培训生项目、人力资源共享服务中心、人才管理与领导力发展、蓝领员工管理、社交媒体与人才招聘、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理、人力资源数字化转型、弹性工作制与灵活用工、企业绩效管理改善与优化、企业员工健康福利与健康管理等等，提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享，帮助人力资源从业者做出科学决策。
2. 6期《HR Value》会员通讯内参兼具理论性和实践性，坚持原创内容。

智享会满足采购需求

1. 线上供应商采购指南（The Purchasing Guide），基于行业内上千位人力资源专业人士的用户真实评价形成，帮助人力资源从业者在采购服务时节省时间、降低风险，辅助你精准定位出适合自己的乙方服务。
2. 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源技术各主题的大型专业研讨会和展示会，吸引超过500+中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商，全面满足会员企业采购需求。
3. 智享会会员共保池，结合会员集体采购力量，降低保费。

智享会满足激励和认可需求

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



欲了解更多详情

电话：021-60561858 传真：021-60561859
智享会官方网站 www.hrecchina.org
智享会官方微博：<http://weibo.com/hrec>
智享会微信公众账号：HRECCChina

智享会人力资源实践研究院

研究院介绍与定位

智享会人力资源实践研究院关注人力资源热点话题，每年为智享会会员呈现 24 份研究报告。

- ◆ 数量：全年24份研究报告，涵盖人力资源各模块的热点话题。
- ◆ 类型：针对不同人力资源热点问题，采用不同的研究方法并产出不同类型的报告
 - Benchmarking（数据对标）：针对市场的热点问题，以数据对标为主的调研研究
 - Practice Mapping（实践地图）：梳理、总结和归纳人力资源某一特定领域最佳实践的研究报告
 - Blue Print（行动蓝图）：针对某一人力资源实践领域，提供模型、体系及步骤性指导的调研研究
 - Trends Exploration（趋势探索）：聚焦人力资源行业趋势性话题，提供趋势解析与洞察以及行动指南的调研研究
 - Deep Topic（深度话题）：深度话题研究，主要针对更为聚焦和精专的话题
- ◆ 定位：客观、前沿、落地、专业
- ◆ 人员：10+位全职专业资深顾问，多年致力于人力资源行业性研究。

广受行业赞誉的旗舰报告

- ◆ 招聘
 - 招聘技术路线与效能提升研究报告
 - 企业校园招聘实践调研报告
 - 企业入职管理与培训管理实践调研报告
 - 社交媒体与人才招聘调研研究
 -
- ◆ 人才发展与培训
 - 企业移动学习项目调研报告
 - 企业内部讲师团队搭建与培养调研研究
 - 中国企业国际化人才发展与培养实践研究
 -
- ◆ 薪酬福利
 - 企业员工健康福利与健康管理调研报告
 - 企业高管福利管理与实践调研研究
 - 企业弹性福利管理与实践调研研究
- ◆ 信息技术
 - 人力资源共享服务中心研究报告
 - AI技术在人力资源领域的发展与应用研究
 - 离职风险管理与流动预测研究报告
 - 人力资源数字化转型调研研究
 - People Analytics的发展与应用研究
 - 人力资源信息化管理调研研究
 -
- ◆ 其他
 - 弹性工作制与灵活用工研究报告
 - HRBP能力发展提升研究
 - 变革沟通管理实践调研研究
 - 企业绩效管理改善与优化调研报告
 - 企业工厂蓝领员工管理状况调研报告
 -



关于易才集团

易才集团成立于2003年，总部位于北京，截至2022年，易才服务网络覆盖全国500余座城市，为超过2.4万家企业的240余万名客户员工提供高效协同的人力资源外包服务，拥有出众的全国网点覆盖数量与百万级落地服务能力。

全面薪酬福利 全景智慧人力

在数字经济时代，基于强大的新一代HR SaaS综合平台，易才集团正在全力打造以薪酬福利为核心的全链路一体化HR SaaS+综合服务。我们致力于提升人力资源运营效能，成就极致员工职场体验，为客户提供涵盖薪酬社保、用工管理、职场健康、弹性福利、海外PEO等服务在内的一站式人力资源综合解决方案。

予实力者 专注未来

深耕人力资源服务行业19年中，我们始终秉持客户需求为导向，奉“以人为本，与企业、与社会共赢未来”为使命，坚持以卓越的服务质量赢得客户满意，超越客户期望，不断为客户创造价值。

THE 3rd CHINA EXECUTIVE BENEFITS MANAGEMENT AND PRACTICE SURVEY REPORT

——Limited Budget, Unlimited Possibility

第三届中国企业高管福利管理实践研究

——有限预算，无限可能



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

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