



# 第二届企业国内异地派遣政策调研报告

THE 2<sup>nd</sup> CORPORATE DOMESTIC RELOCATION SURVEY REPORT

调研主办方



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

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

## 特别鸣谢

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



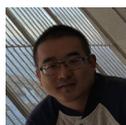
**邓丽雅**

亨通集团有限公司  
薪酬管理部经理



**李菁**

威士伯(上海)企业管理有限公司  
亚洲区薪酬福利副总监



**李震**

北京英雄互娱科技股份有限公司  
薪酬福利总监



**项祺**

上海外服(集团)有限公司  
薪酬绩效总监



**张森溢**

格雷斯贸易(上海)有限公司  
薪酬福利经理(亚太区, 欧洲, 中东及非洲)



**张苗**

友邦保险有限公司上海分公司  
绩效与薪酬福利总监

## 关于作者



**方麻迪** [May.Fang@hrecchina.org](mailto:May.Fang@hrecchina.org)

方麻迪现任人力资源智享会(HREC) 调研专员一职。目前所负责的调研报告有:2017 中国企业校园招聘实践调研报告;  
中国企业行动学习实践调研报告

方麻迪毕业于华侨大学, 获得管理学本科学位。



## 前言

异地派遣是企业在发展自身业务，拓展商业版图时不可避免的重要环节之一。异地派遣政策的完善度、合理性也在很大程度上影响着人才对于企业的忠诚度，一个好的异地派遣政策甚至可以成为人才职业发展的“催化剂”。然而，宏观环境却并不乐观。全国各地，尤其是一线城市，房价逐年上涨，生活成本一路飙升，这些情况结合下行的经济环境，都给企业在异地派遣政策的制定和调整上带来了挑战。

通过与大量企业 HR 的交流我们发现：**异地派遣各项福利补贴的金额设置、员工被派遣意愿的提升、异地派遣员工的选择、异地派遣预算的有效使用等已成为企业较为关注的话题。**为此，智享会于 2016 年 11 月至 12 月对近 300 家企业的异地派遣福利政策展开了调研，并且访谈了若干企业中在异地派遣中拥有大量实践经验的 HR，希望能为企业解决异地派遣中的种种挑战提供一定的思路。

**注：本次调研仅针对国内异地派遣，海外派遣暂不涉及。**

## 报告内容

- 📄 前言
- 📄 主要发现
- 📄 参调企业概况
- 📄 异地派遣概况
- 📄 临时异地派遣概况
- 📄 临时异地派遣  
各项福利补贴数据概览
- 📄 永久调任
- 📄 其他标杆数据
- 📄 观点萃取

智享会调研，期待您的参与！

更多研究请点击

<http://www.hrecchina.org/survey.aspx>



## 主要发现

大部分企业均会开展异地派遣并制定相应政策，且异地派遣的开展率、政策的制定率与企业规模成正比。

- + 约九成企业会开展异地派遣。
- + 在开展异地派遣的企业中，82.9%已经制定了成熟的政策。
- + 企业规模与异地派遣的开展率、政策的制定率呈正相关，即：规模越大，开展率与制定率越高。

绝大部分企业异地派遣的总预算额保持不变，即使有所增加，其幅度也并不大。

- + 68.3%的企业在异地派遣总预算额上保持不变，仅有近两成的企业总预算额相比上一年有所增加，增加幅度大部分在20%以内。

关于被派遣员工五险一金和劳动合同的归属权，绝大多数企业选择归于原公司管理。

- + 长期派遣、短期派遣、不区分长短期派遣的情况下，五险一金、劳动合同归于原公司管理的企业均占七成至九成。

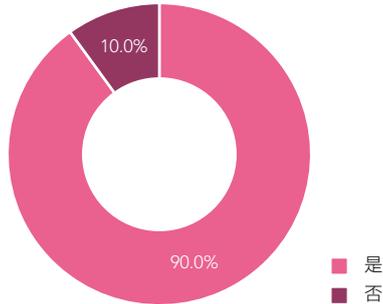
“职级”、“地域”依然是企业在制定福利标准时的主要参照维度。但是随着二胎政策的全面放开，已有小部分企业在制定福利政策时将“已有孩子数量”作为考量因素，这或成为未来企业制定异地派遣政策的考虑方向之一。

“住房补贴 / 提供住房”、“探亲交通补贴”、“临时酒店住宿”是企业在异地派遣政策中提供最多的三项福利。相比之下，与HR访谈过程中较受关注的“子女教育补贴”却在实际的落实过程中，依然不是绝大部分企业的选择。

- + 约有八至九成企业的异地派遣政策中包括了“住房补贴 / 提供住房”、“探亲交通补贴”、“临时酒店住宿”这三项福利。
- + 《第一届企业国内异地派遣政策调研报告》中，近八成企业不提供子女教育补贴。而在今年的调研中，这一数字依然接近七成。

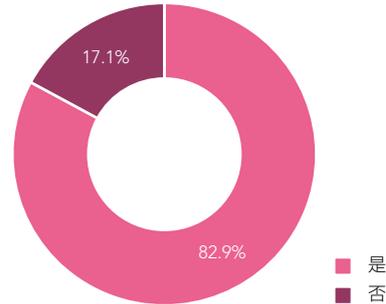
## 参调企业概况

图表 1 您所在公司是否开展员工异地派遣 (N=241)



根据图表 1 和图表 2 我们可以了解到：约九成企业会开展员工的异地派遣工作，且在开展异地派遣工作的企业中，82.9% 的企业已经制定了异地派遣政策。对于那些拥有异地派遣需要却没有相应政策的企业而言，我们通过访谈了解到其原因主要是异地派遣的需求依然不大，通常一对一针对性地去解决。

图表 2 您公司是否有制定异地派遣政策 (N=217)



结合图表 3，我们可以进一步了解到：企业规模越大，开展异地派遣的可能性越高，也更多地制定较为成熟的异地派遣政策。规模较大的企业在业务扩张阶段，业务范围广，人员变动多，人才需求量大，这导致了异地派遣需求相应增加。而为了方便管理日益频繁的异地派遣工作，制定成熟、规范的政策便成为了企业的重要工作。

图表 4 参调公司行业分布概况

行业	该行业参调公司总数 (N=241)	该行业中有异地派遣政策的公司数量 (N=180)
消费品	22	21
零售业与电子商务	15	8
金融服务 (如, 银行, 保险, 财富管理, 等)	14	10
汽车及零部件	35	30
机械制造	25	19
多样化生产	5	5
生命科学 (如, 生物工程, 医药, 医疗器械, 等)	25	14
信息技术, 半导体及通讯	22	17
化工与石化	14	14
电子电气	8	6
运输及物流	7	5
能源动力	3	2
建筑建材	5	3
房地产	10	8
环境科学	1	0
互联网与游戏业	3	2
专业性服务 (如, 法律, 咨询, 教育, 旅游, 等等)	7	5
农业	3	2
文化传媒	1	0
贸易业	2	2
其他	12	8

图表 3 参调公司 (包括分公司和子公司) 在中国大陆的全职员工数量

员工数量	参调企业数 (N=241)	开展异地派遣的企业数 (N=217)	拥有派遣政策的企业数 (N=180)	开展异地派遣的企业 / 参调企业	拥有派遣政策的企业 / 开展异地派遣的企业
少于 100 人	19	15	9	78.9%	60.0%
100 人到 499 人	52	39	28	75.0%	71.8%
500 人到 999 人	33	30	25	90.9%	83.3%
1000 人到 2499 人	42	40	30	95.2%	75.0%
2500 人到 4999 人	32	31	28	96.9%	90.3%
5000 人到 9999 人	21	21	20	100.0%	95.2%
10000 人及以上	42	41	40	97.6%	97.6%

图表 5 公司的所有权性质

企业性质	参调企业数 (N=241)	开展异地派遣的企业数 (N=217)	拥有异地派遣政策的企业数 (N=180)	开展异地派遣的企业 / 参调企业	拥有派遣政策的企业 / 开展异地派遣的企业
外商独资	123	106	88	86.2%	83.0%
中外合资	28	26	23	92.9%	88.5%
国有企业	28	28	24	100.0%	85.7%
中国私营及民营企业	58	53	45	91.4%	84.9%
股份制	4	4	0	/	/



## 异地派遣概况

图表 6 异地派遣后，五险一金和劳动合同的归属情况 (N=180)

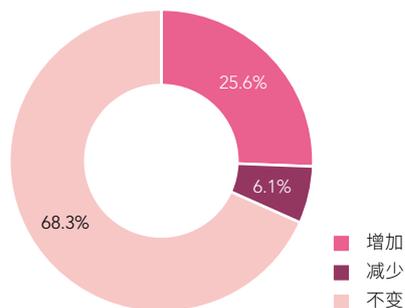
	原公司			外派当地公司		
	长期派遣	短期派遣	不区分长短期派遣	长期派遣	短期派遣	不区分长短期派遣
五险一金	71.4%	95.0%	91.3%	28.6%	5.0%	8.7%
劳动合同	71.4%	86.7%	89.0%	28.6%	13.3%	11.0%

根据图表 6 我们发现，无论是五险一金还是劳动合同，绝大多数企业在其归属问题上，依然选择将其归于原公司管理。这其中的原因可以归纳为：

- 被派遣地的公司没有用工资质。
- 员工的五险一金或劳动合同挂靠至外派当地公司后，相应的所有信息均可以被外派当地公司了解到。但是，其适用的薪酬福利体系与外派当地公司未必一致。此时，当其待遇高于当地同职级员工甚至上级员工，会不利于员工关系的良性发展。
- 公司也会尊重员工个人的意见，员工大部分会选择将五险一金和劳动合同继续挂靠在原公司。原因在于五险一金尤其是医疗保险，个人账户虽然已经能够实现异地互转，但是公司统筹账户的金额将会被当地社保单位吸收。

从图表 7A 中我们可以了解到，大部分企业 (68.3%) 在异地派遣总预算额上是保持不变的。当然，我们也发现有近两成的企业总预算额相比上一年有所增加，但增加的幅度大部分在 20% (参考图表 7B) 以内。在与 HR 的访谈中我们了解到预算相对持平的原因可能是：企业在无法较为精确地测算出未来异地派遣支出的情况下，选择与往年相近的预算额往往是较为保险、稳健的做法。但是此处我们也必须注意，随着生活成本、房价的增长，异地派遣的成本在未来很有可能会一路上涨，对于企业来说真正的挑战或许在于如何在这样的外部条件下控制成本，在预算范围内发挥各项补贴的最大效用 (具体措施请参考“观点萃取”部分)。

图表 7A 异地派遣的总预算额相比上一年 (N=180)



图表 7B 预算额增加幅度 (%) (N=42)

平均值	25 分位	50 分位	75 分位
16.6	10.0	13.0	20.0

图表 7C 各项异地派遣福利补贴的预算相比去年的变化情况 (N=180)

福利项目	无此项福利	增加	减少	不变
安家费用 (特指用于置办异地必要生活物料的费用或搬家费用)	26.4%	10.7%	1.3%	61.6%
临时酒店住宿	20.1%	8.8%	6.3%	64.8%
异地生活补贴 (艰苦补贴)	20.8%	18.2%	1.3%	59.8%
住房补贴 / 提供住房	8.8%	18.9%	4.4%	67.9%
探亲交通补贴	15.7%	10.7%	5.0%	68.6%
子女教育补贴	59.8%	2.5%	1.3%	36.5%

## 临时异地派遣概况

图表 8 用于划分异地派遣各项福利标准的因素 (N=180)

福利项目	无此项福利	职级	地域	婚否	是否带家属	已有孩子数量 (是否二胎)	统一发放, 无区分	其他
安家费用 (特指用于置办异地必要生活物料的费用或搬家费用)	30.2%	35.9%	34.0%	9.4%	17.6%	7.6%	5.0%	7.2%
临时酒店住宿	23.3%	34.6%	42.8%	5.0%	6.9%	3.8%	11.6%	5.6%
异地生活补贴 (艰苦补贴)	23.9%	44.7%	59.1%	5.7%	8.8%	3.8%	1.0%	2.8%
住房补贴 / 提供住房	5.7%	64.8%	73.0%	11.3%	24.5%	8.8%	1.1%	0.5%
额外的带薪年假 / 探亲假期	41.5%	22.6%	28.3%	7.6%	8.8%	1.3%	7.2%	2.8%
探亲交通补贴	15.7%	34.6%	44.7%	11.3%	17.6%	4.4%	5.6%	5.6%
子女教育补贴	75.5%	5.7%	6.3%	1.9%	10.1%	7.6%	0.0%	1.9%

图表 9 公司为不同层级 (临时性) 异地派遣人员提供福利项目的情况 (N=147)

福利项目	不提供	高管			中层			一般员工		
		长期派遣	短期派遣	不区分长短期派遣, 均提供	长期派遣	短期派遣	不区分长短期派遣, 均提供	长期派遣	短期派遣	不区分长短期派遣, 均提供
安家费用	36.6%	24.8%	13.1%	41.4%	22.8%	11.7%	40.0%	21.4%	11.7%	36.6%
临时酒店住宿	21.4%	17.9%	24.8%	55.2%	16.6%	22.1%	50.3%	16.6%	20.7%	49.7%
异地生活补贴 (艰苦补贴)	27.6%	24.8%	13.1%	51.0%	22.8%	15.9%	48.3%	24.1%	13.8%	45.5%
住房补贴 / 提供住房	9.7%	32.4%	17.2%	67.6%	30.3%	19.3%	64.8%	26.9%	16.6%	60.7%
额外的带薪年假 / 探亲假期	44.1%	18.6%	9.0%	41.4%	16.6%	9.7%	36.6%	15.9%	9.0%	33.1%
探亲交通补贴	21.4%	26.9%	14.5%	56.6%	25.5%	15.2%	53.1%	22.1%	14.5%	51.0%
子女教育补贴	73.8%	10.3%	3.5%	15.9%	6.2%	4.1%	13.1%	5.5%	4.1%	11.7%

企业在制定异地派遣福利政策时, 会根据部分维度确定发放的金额。根据图表 8 我们发现, **职级、地域依然是企业在制定福利标准时的主要因素**。不过值得注意的是:

- 随着二胎政策的全面放开, 已经有小部分企业在制定福利政策时将“已有孩子数量”作为考量因素之一, 未来这一趋势可能会日益明显。
- 临时酒店住宿这一补贴不少企业采取的办法是统一发放或规定固定的住宿天数, 实报实销。在与 HR 的访谈中我们也了解到, 大量企业在住宿天数上统一标准, 但是会根据被派遣员工的职级来确定房间的等级, 如: 豪华套间、普通标准间等。
- “是否带家属”这一维度在所有的福利项目中, 对住房补贴的影响最大。其原因可能是家属人数会直接决定异地住房的面积大小, 从而对房租有一定的影响。
- 基本上所有企业均会为员工提供住房补贴或提供住房, 仅 9.7% 的企业不提供这一福利项目。
- 超过七成企业至今未提供子女教育补贴。企业在这一补贴项目上的提供比例偏低的原因可以归纳为:
  - 部分被派遣到一线城市的员工, 其孩子的入学在当地主要受到户口政策限制, 难以通过给予补贴来解决。
  - 学费的额度受借读费、所在地区、就读年级等诸多因素影响, 难以制定出较为统一的标准, 操作难度大。
  - 部分企业选择将这笔费用统一折算入安家费用或异地生活补贴发放, 不单独列出。
- 在长期派遣、不区分长短期派遣的情况下, 各项福利补贴的提供比例整体上根据职级依次减少, 即高管的提供比例 > 中层的提供比例 > 一线员工的提供比例。
- 除临时酒店住宿外, 其他福利补贴项目均是长期派遣提供比例高于短期派遣。而临时酒店住宿这一福利补贴项目之所以呈现相反的趋势, 在于短期派遣常常以项目制的形式进行, 员工在当地的停留时间不会过长, 往往仅为几个星期或一个月。此时, 提供临时酒店住宿往往在执行上会更加快捷方便, 项目制的异地派遣通常也不太会涉及到安家、租房、探亲、子女教育等问题。

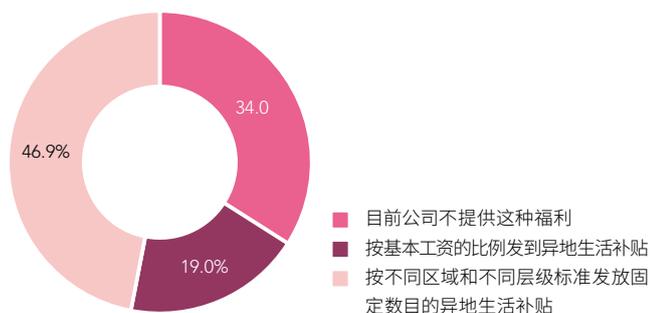
对公司为不同层级 (临时性) 异地派遣人员提供福利项目的情况进行统计后, 我们发现: (参考图表 9):



## 临时异地派遣各项福利补贴数据概览

### 异地生活补贴 (艰苦补贴)

图表 10 公司为 (临时性) 异地派遣人员发放异地生活补贴 (艰苦补贴) 的标准为 (N=147)



图表 11A 提供异地生活补贴(艰苦补贴)的情况(占基本工资的平均比例) (N=28)

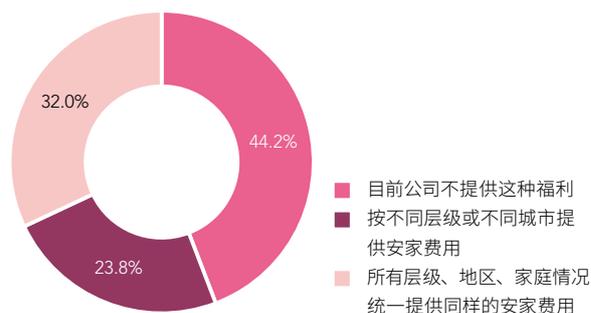
	一线城市	二线城市	三、四线城市
高管 (%)	16	17	17
中层 (%)	16	17	18
一般员工 (%)	17	16	17

图表 11B 提供异地生活补贴(艰苦补贴)的情况(固定数目) (N=69)

	一线城市	二线城市	三、四线城市
高管 (元/月)	4940	4818	3903
中层 (元/月)	3224	2804	2405
一般员工 (元/月)	2146	1900	1752

### 安家费用

图表 12 公司是如何为 (临时性) 异地派遣人员提供安家费用 (注: 特指用于置办异地必要生活物料的费用或搬家费用) 的 (N=147)



图表 13 所有层级、地区、家庭情况统一提供同样的安家费用值 (N=37)

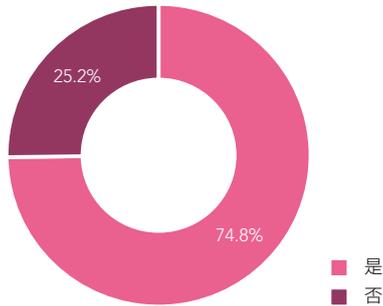
平均值	25 分位	50 分位	75 分位
6349	2000	5000	6000

图表 14 公司为不同层级在不同城市提供的安家费用约为 (N=35)

	一线城市	二线城市	三、四线城市
高管	9202	7731	6820
中层	6671	5728	4946
一般员工	5455	4702	3898

## 临时酒店住宿

图表 15A 在派遣初期,公司是否为异地派遣员工提供临时酒店住宿 (N=147)

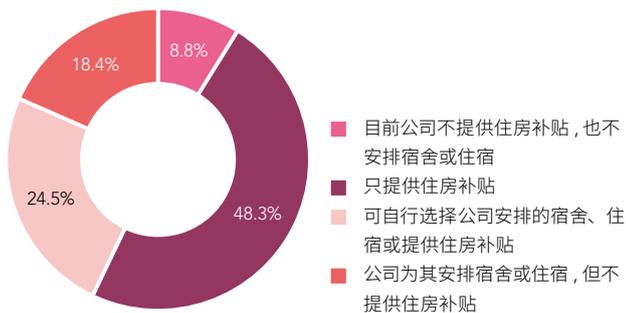


图表 15B 公司为异地派遣员工提供临时酒店住宿天数 (N=95)

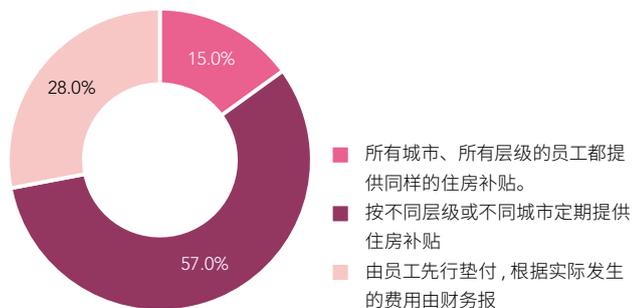
平均值	25 分位	50 分位	75 分位
18	10	14	25

## 住房补贴

图表 16A 公司为异地派遣员工提供住房补贴的情况 (N=147)



图表 16B 公司为异地派遣员工提供住房补贴的方式 (N=107)

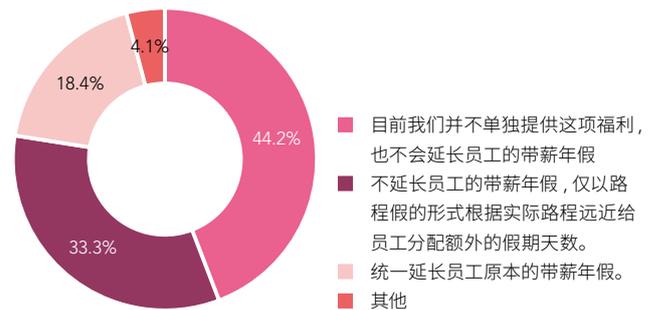


图表 16C 公司为不同层级异地派遣员工每个月提供的平均住房补贴值(N=61)

		一线城市 (元/月)	二线城市 (元/月)	三、四线城市 (元/月)
高管	长期派遣	6564	4834	3947
	短期派遣	5706	4606	3730
	不区分长短期发放补贴	6473	5017	3973
中层	长期派遣	4715	3503	2733
	短期派遣	4519	3544	2763
	不区分长短期发放补贴	4932	3705	2814
一般员工	长期派遣	3607	2758	2104
	短期派遣	3875	2990	2357
	不区分长短期发放补贴	3893	2483	2182

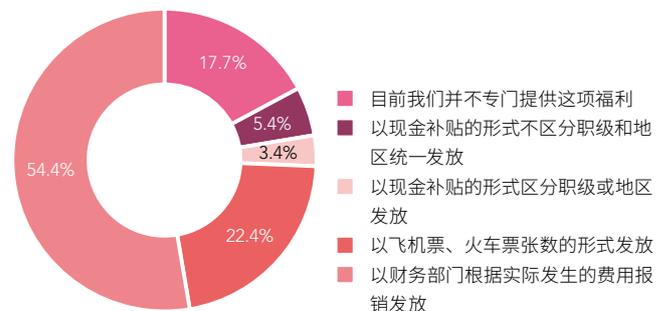
## 额外探亲假期

图表 17 公司为异地派遣员工提供额外探亲假期的情况 (N=147)



## 探亲交通补贴

图表 18A 公司为异地派遣员工提供探亲交通补贴的形式 (N=147)



## 永久调任

图表 18B 交通补贴提供火车票的最短距离 (N=114)

距离	小计	比重
100 公里以内 (包括 100 公里)	103	71.0%
100 公里以上	10	6.9%

图表 18C 交通补贴提供火车票的最长距离 (N=75)

距离	小计	比重
100 公里以内 (包括 100 公里)	2	2.7%
100 公里至 500 公里 (包括 500 公里)	34	45.3%
500 公里至 1000 公里 (包括 1000 公里)	32	42.7%

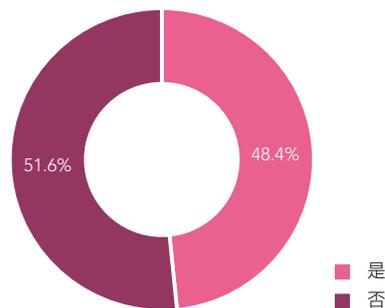
图表 18D 交通补贴提供飞机票的最短距离 (N=113)

距离	小计	比重
100 公里以内 (包括 100 公里)	47	41.6%
100 公里至 500 公里 (包括 500 公里)	31	27.4%
500 公里至 1000 公里 (包括 1000 公里)	30	26.5%
1000 公里以上	5	4.4%

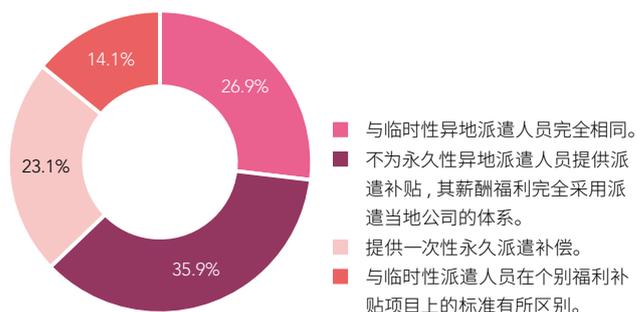
图表 18E 交通补贴提供飞机票的最长距离 (N=103)

距离	小计	比重
1000 公里以内 (包括 1000 公里)	45	43.7%
1000 公里至 10000 公里 (包括 10000 公里)	54	52.4%
10000 公里以上	4	3.9%

图表 20A 公司是否有永久性派遣 (永久调任) 员工 (N=161)

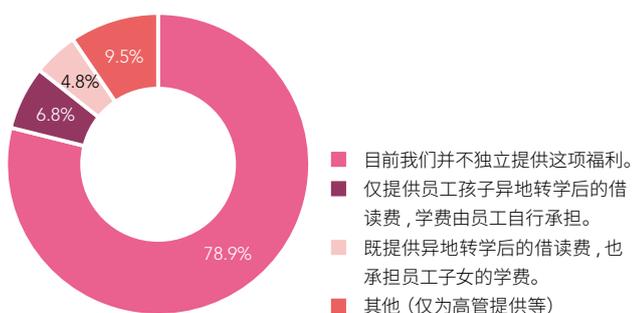


图表 20B 公司为永久性异地派遣人员提供派遣福利补贴的情况 (N=78)



## 子女教育补贴

图表 19 公司为异地派遣员工提供子女教育补贴的情况 (N=147)



约一半企业 (参考图表 20A) 会进行永久调任, 并且超过三成的企业 (参考图表 20B) 在永久调任中, 选择“不为永久性异地派遣人员提供派遣补贴, 其薪酬福利完全采用派遣当地公司的体系”。

永久调任可以视为将人才本土化的一种做法, 此时若该名员工的薪酬福利体系与当地员工并不一致, 并且长期享有额外的福利补贴, 这对员工关系会造成一定的影响。因此, 完全采用派遣当地的薪酬福利体系成为了绝大多数企业的选择。

当然, 我们也可以发现, 依然有 26.9% 的企业选择“与临时性异地派遣人员完全相同”, 23.1% 的企业“提供一次性永久派遣补偿”。这样的做法更多会出于保留员工, 促使员工有更高的派遣意愿, 并且在派遣过程中有较好体验度。



## 其他标杆数据

附表 1 异地派遣政策的时长划分情况 (N=180)

企业性质	小计	比重
不区分长短期的临时性派遣政策	79	43.9%
区分长短期的临时性派遣政策	165	91.7%
永久性派遣政策 (永久调任)	56	31.1%

附表 2A 不区分长短期的异地派遣的最短期限 (N=75)

期限	小计	比重
1 个月	19	25.3%
2 个月	1	1.3%
3 个月	18	24.0%
6 个月	21	28.0%
7 个月	1	1.3%
1 年	12	16.0%
2 年	2	2.7%
3 年	1	1.3%

附表 2B 不区分长短期的异地派遣的最长期限 (N=78)

期限	小计	比重
3 个月	1	1.3%
半年	3	3.8%
1 年	17	21.8%
1 年半	1	1.3%
2 年	14	17.9%
3 年	34	43.6%
4 年	3	3.8%
5 年及 5 年以上	5	6.4%

附表 3A 短期派遣的最短期限 (N=75)

期限	小计	比重
半个月	1	1.3%
1 个月	32	42.7%
2 个月	3	4.0%
3 个月	26	34.7%
6 个月	13	17.3%

附表 3B 短期派遣的最长期限 (N=86)

期限	小计	比重
1 个月	3	3.5%
2 个月	1	1.2%
3 个月	10	11.6%
5 个月	1	1.2%
半年	34	39.5%
1 年	37	43.0%

附表 4A 长期派遣的最短期限 (N=91)

期限	小计	比重
1 个月	4	4.4%
3 个月	7	7.7%
6 个月	21	23.1%
7 个月	4	4.4%
1 年	38	41.8%
13 个月	8	8.8%
2 年	2	2.2%
25 个月	2	2.2%
3 年	4	4.4%
5 年及 5 年以上	1	1.1%

附表 4B 长期派遣的最长期限 (N=86)

期限	小计	比重
1 个月	1	1.2%
1 年	10	11.6%
1 年半	1	1.2%
2 年	22	25.6%
3 年	44	51.2%
4 年	2	2.3%
5 年及 5 年以上	6	7.0%

附表 5 (临时性) 异地派遣员工的薪酬福利结构会如何进行调整 (N=180)

调整方式	小计	比重
不提供额外福利补贴, 仅调整基本工资	5	2.8%
薪资和福利补贴都进行调整	33	18.3%
仅提供派遣福利补贴, 不调整薪资标准	128	71.1%
不调整, 薪酬福利结构与派遣前一致	14	7.8%

附表 6 对于所有派遣补贴福利是否折算成现金一次性给付 (N=161)

选项	小计	比重
是	14	8.7%
否	147	91.3%

## 观点萃取

对于异地派遣各项福利补贴的金额设置、政策制定维度，通过数据可以有一定的展现。但是，在异地派遣过程中，有大量的挑战或问题并不仅限于薪酬福利模块，还可能会涉及到企业的政策、文化、人才培养策略等多方面。为此，智享会同时访问了薪酬福利模块的HR和部分人力资源总监，并且萃取他们的观点呈现在报告中，以求从各角色的定位、派遣前、派遣中、派遣结束后这几个方面给予企业一定的启示。

### 企业、直线经理（上级）、人力资源部门在异地派遣这一环节各自的角色定位

要较好地解决异地派遣过程中遇到的各种问题，往往需要多方的共同配合与相互支持。这其中涉及的角色通常是：人力资源部门、直线经理（上级）、企业。当然，这三大角色的定位与所负责的工作在异地派遣中也有所不同。

#### ◆ 人力资源部门

员工被派遣后，除了日常的KPI考核等工作，实际的业务状况HR通常很难深入了解，也难以进行直接的干预。但是人力资源部门可以了解员工在派遣时的真实需求并匹配相应福利津贴项目，对员工在当地的生活进行了解与关注，必要时提供指导，另外也需对员工的心理状态保持一定的敏感度，帮助员工更好地适应生活环境。因此，人力资源部门在这一工作中更多扮演的是一个“关怀者”。

#### ◆ 直线经理（上级）

作为最贴近员工业务状况的人员，直线经理需要对员工的业务完成情况、KPI达标与否、技能运用情况等做好跟踪与监督，员工到达新岗位后难以在短时间内胜任时，直线经理可以给予技能、工作经验上的指导，帮助员工更好地适应工作环境。可以说，直线经理是“业务的监督者与指导者”。

#### ◆ 企业

异地派遣最终能否顺利进行，员工异地派遣的意愿是否强烈很多情况下有赖于企业的政策、流程、文化、战略。从政策与流程上看，企业需要具备系统、合理的异地派遣制度，并且根据外部环境和内部需求不断更新。从文化和战略上看，企业需要营造一种“派遣是为了发展员工”的氛围，并且给员工灌输这样的意识，鼓励开拓创新。综上，企业是“政策最终的制定者”，也是“派遣的催化器”。

### ▶ 异地派遣前

异地派遣尚未发生时，企业也常常会面临一定的挑战。首先“安土重迁”的传统观念对于员工派遣意愿度的提升会有一些影响。其次，在员工的意愿问题初步解决后，如何精确定位被派遣员工、了解被派遣员工的需求，也是未来异地业务能否顺利开展的关键。

#### ◆ 提升员工被派遣的意愿度——植入“发展”意识，将职业发展融入异地派遣

- 从员工意识转变的角度看，在平时的培训、与上司的沟通中，强调异地派遣的重要性以及其对员工发展的意义，给员工“植入”异地派遣有助于自身发展的意识，让员工将异地派遣本身视为发展的手段之一。
- 从企业政策的角度看，在员工的职业生涯发展路径中嵌入异地派遣，给予员工一定的派遣后职业路径展望，对其下一个继任岗位做出规划。但是，若员工被派遣后未必能获得相应的升职或薪酬福利提升，企业则最好对员工的期望值进行管理，不应该给出确切的承诺，防止承诺未兑现而伤及员工的积极性，甚至造成人员流失。另外，也可将员工的升职、竞聘环节与异地派遣相挂钩，推广异地间的轮岗机制。

#### ◆ 找到适合派遣的员工——提前了解员工意愿，清晰定义新职位，选出软硬实力兼备的员工

- 在异地派遣尚未发生时，每年与员工进行职业生涯规划相关的访谈时，了解员工在这方面的态度与意愿。方便企业能快速、精准地筛选出愿意进行异地派遣的员工。这能从“内驱力”上筛选出若干候选人。
- 企业形成异地派遣的需求后，新职位的定义、胜任力要求需清晰，从而能够按图索骥，通过外部雇佣、内部调动、公开竞聘等渠道找到符合要求的员工。这能从“硬实力”上保证员工的匹配度。
- 确定部分人选后，人力资源部门需要对其进行面对面访谈，也可以对员工进行一定的性格测试或其他行为风格测评(如:OPQ等)，这可以从“软实力”上甄选出适合被派遣的员工。这些员工往往具备以下特质：
  - ✓ 具有强烈的职业发展意向
  - ✓ 其成功基于不断开拓新领域而非依赖熟悉的环境和已有人脉

- ✓ 适应新环境的能力较强

#### ◆ 了解不同员工的需求——通过访谈多方面考量

在与大量企业的 HR 沟通后，我们发现员工的需求企业目前主要还是通过访谈来了解。在访谈过程中，不妨围绕以下几个方面来得出员工在异地派遣中的需求：

- 对于职业发展、薪酬的期望
- 派遣期长短的看法
- 家庭观念（对亲属探望、子女教育等的需求）
- 生活习惯、对生活质量的要求

### ▶ 异地派遣中

#### ◆ 满足不同员工在异地派遣过程中不同的福利、津贴需求——设置弹性福利机制或适当对部分福利灵活处理

不同年龄、层级的员工对于福利、津贴的需求均会有一些的差异。若不做任何区分一刀切处理，往往会使员工的感受度下降，从而对派遣产生不利影响。因此，在具备规范性的前提下，对员工的需求适当“定制化”，能够大幅提升员工的幸福感，让异地派遣有更好的效果。通常年纪较大、层级较高的员工对于家庭、健康的关注程度高，而年轻、资历浅的职员则会更加关注现金补贴、额外休假等。针对人群需求的差异，政策、流程允许的企业可以在限定总成本的前提下，以弹性福利的形式，让被派遣员工自行选择适合自己的福利与津贴，或者将员工自身不需要的福利折算成现金发放（如：未婚未育的员工可以将子女、婚姻相关的福利折现）。

#### ◆ 最大程度地利用好有限的预算，发挥各项福利津贴的有效性——企业协助员工处理生活问题并提供指导，必要时可寻找供应商定制方案

随着房价、物价的一路攀升，异地派遣员工在派遣当地的生活开销也相应增加。而企业每年给予的预算却往往维持不变，即使增加，幅度也相当有限。这对如何在预算范围内发挥好各项福利津贴的有效性、节约成本提出的更大的挑战。

- 企业不妨利用公司内部的专业团队或专家，为员工提供生活指导或直接出面处理部分事宜，减少员工在非工作领域所投入的时间和精力。如：提供一定的租房、生活用品购置的建议，或协助谈判；公司直接出面为员工寻找合适的居住地，并且以公司的名义与房东签订租房合同，同时，若公司产生的需求是批量的，可以以协议价获得一定的优惠。
- 预算允许的情况下可以寻找资深、经验丰富的供应商负责异地派遣这一过程。但选择供应商时首先要考虑员工到了新公司与岗位后可能会面临的问题，如：住房问题、生活采购问题、保洁服务、子女教育等。在充分考虑到员工面临的问题后，再根据需求匹配

相应的供应商。另外，不妨在异地派遣员工数量较大的情况下寻找供应商，这样往往平均费率会有所下降。

#### ◆ 在异地派遣中考核被派遣员工——不单纯以绩效指标论英雄

通常企业对于员工均会进行绩效考核，但是就异地派遣而言，不可以只通过简单的绩效指标对员工进行考量。被派遣员工面对复杂的新环境，企业还需从心理因素、生活习惯、当地团队的满意度等多方面综合评估员工的表现，即企业对异地派遣人员要有特殊化的考核，不能以简单的绩效指标“论英雄”。

#### ◆ 使福利津贴项目的发放及时适应员工自身情况的变化——更多地培养员工的能动性，使其主动告知自身情况

员工在被派遣的过程中，尤其是长期派遣，与福利津贴相关的一系列自身条件难免发生变化，如：结婚、离婚、生育等。人力资源部门若跟进不及时，极易使其所匹配的福利津贴出现滞后性。但往往在繁杂的日常事务中，人力资源部门并不能时刻保证面面俱到。员工在派遣过程中自身状况发生改变，除了通过直线经理、人力资源部门在跟进员工时直接了解到，还应培养、鼓励员工主动汇报的习惯或意识，对于隐瞒自身真实情况而骗取福利津贴的员工给予一定的惩罚措施。这样一方面可以减少人力资源部门的工作量，让员工更好地对自己负责，同时也可以使异地派遣政策的运用更具有时效性，让政策能够及时跟上员工状况的变化。

### ▶ 异地派遣结束后

#### ◆ 安排派遣期结束的员工——兑现派遣前的承诺或适当予以肯定、激励

针对派遣后仍然回到原公司的员工，员工的适当安置是企业不得不思考的问题之一。异地派遣意味着离开原本熟悉的环境甚至是家庭，若派遣地条件较为艰苦，被派遣员工甚至可以说做出了一定的贡献与牺牲。因此，能否对这部分员工妥善处理，会直接影响到员工是否会流失、其他员工在下次有派遣机会时是否还会有较高的意愿度。

若在派遣前企业有给出相应的职业发展承诺，那么结合公司内部的实际状况、员工在派遣期的表现、员工派遣归来后的实际意愿，企业应对承诺予以兑现。

若企业并未给出明确承诺，作为肯定，可以在未来晋升、薪酬提升、股权比例上给予一定的倾斜与加成。这也能有效地激励未被派遣的员工，为企业将来的异地派遣提升员工的意愿度。



## 关于人力资源智享会

人力资源智享会 (HREC) 是高端、专业、广具影响力的, 面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2016 年 6 月: 智享会付费会员企业超过 2,700 家, 已经进入中国的世界 500 强和福布斯全球 2000 强企业中, 超过 90% 是智享会的会员。

人力资源智享会 (HREC) 每年举办超过 170 场活动, 每年有超过 3 万名企业人力资源中高层管理者参与到智享会活动中。

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

人力资源智享会 (HREC) 每年出版超过 20 份权威研究报告, 撰写超过 120 个案例, 覆盖人力资源相关领域: 管理培训生项目、共享服务中心、人才管理、蓝领员工管理、招聘流程外包、校园招聘、在线学习与移动学习、等等, 提供人力资源行业优秀的实践分享和数据分析, 帮助人力资源从业者做出相应科学决策, 为业务贡献更大价值。

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

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

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



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](http://www.hrecchina.org)

智享会官方微博: <http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号: HRECChina



# 第二届企业国内异地派遣政策调研报告

THE 2<sup>nd</sup> CORPORATE DOMESTIC RELOCATION SURVEY REPORT

定价：¥5800（非会员）| 智享会会员：免费

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

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