企业教育资助项目调研报告
Tuition Assistance Program Survey Report

调研主办方

HR 智享会 HR Excellence Center

@ 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、编辑或发布使用于其他任何场合。

@ 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员对此次调研的大力支持以及在采访过程中提出的宝贵建议和指导（顾问排名不分先后）。

李佳
人力资源总监
联英管理（上海）有限公司

曲海音
人力资源总监，亚太区普通照明营销
欧司朗企业管理有限公司

周晔
资深人力资源专家

赵永立
人力资源总监
阿米那能源环保技术（中国）有限公司

李冬青
人事行政部总监
奥特斯全球移动设备及封装载板事业部

都苗
人力资源及行政部高级经理
奥特斯（中国）有限公司

董艳
高级人力资源经理
蓝色光标传播集团

目录

第 1 部分 | **前言**
第 2 部分 | **主要发现**
第 3 部分 | **企业背景与项目概况**
第 4 部分 | **被资助员工的选拔条件**
第 5 部分 | **报销比例和补助模式**
第 6 部分 | **项目评估**
第 7 部分 | **前景展望**
第 8 部分 | **案例启示**

第1部分 | 前言

随着市场的不断变化和竞争的日益激烈，组织对于人才的培养和保留变得更为重要。为迎接接踵而来的各种挑战，除了需要源源不断地从外部向组织输送人才之外，培养内部员工成为管理者总是组织优先选择的途径。作为有效的员工激励和保留的方式之一，企业教育资助项目近年来被越来越多的企业所采纳，用于鼓励员工培养自我的专业技能和管理能力，满足其自我成长和发展的需要。

本次调研共回收 **301 份问卷**，从企业教育资助的**项目背景及概况、实施目的、选拔标准、资助内容、报销比例与补助模式等**多个方面进行分析，旨在给予企业一个全面的了解，为想要开展企业教育资助项目的企业提供风向标，也为正在开展中的企业提供数据分析和参考标准。

企业教育资助项目是指：企业为了鼓励员工不断学习，提升技能，由企业出资给予全额或部分金额的补助，使员工在服务年限范围内，在国内外院校或者培训机构进行学习，并获得资质证书或者学位证书的项目行为。

第2部分 | 主要发现

1 企业对于教育资助项目的重视程度、投资力度和覆盖面在日益扩大

57.48% 的参调企业表示内部提供至少一种或多种企业教育资助项目；在进入统计的 18 个行业中（“其它”除外），15 个行业（行业占比 83.33%）的资助企业比例达到了 50% 以上；

比起企业教育资助在 2014 年的预算情况，95.95% 提供教育资助的企业表示在 2015 年至少持平在这一领域的投入预算，有超过四成（40.46%）的企业表示会增加教育资助的预算；

在所有的学习内容中，企业对于岗位资质类和岗位技能类相关的基础技能类课程提供资助的比例最高，分别达到了 68.79% 和 64.16%，体现了企业对于基础技能和基层人员关注度的提高。

2 本土企业在员工培养上的意识不断提高，外商独资企业在这一领域的优势已不再明显，满足员工自我成长需要成为绝大多数企业推行此项目的目的和出发点

在所有参调的外商独资企业和合资企业中，60.28% 的外商独资企业和 58.70% 的合资企业提供教育资助项目；而在所有参调的国有企业和民营、私营企业中，60% 的国有企业和 51.39% 的民营、私营企业提供教育资助项目；

超过 90% 的企业推行此项目的目的为提升员工专业技能和管理技能，满足员工自我成长的需要；

3 对于金额较为昂贵的 MBA 学位与 EMBA 学位课程来说，仍有相当一部分企业愿意提供资助，然而其对于人员选拔的标准和要求颇高，岗位绩效成为企业最为看重的考核标准

对于金额较为昂贵的 MBA 学位课程，提供资助的企业比例占据所有参调企业半壁江山，约为 49.13%；而对于更为昂贵的 EMBA 学位课程，提供资助的企业比例也达到了 35.26%；

对于普通学位类课程的学习，资助企业对员工服务年限要求多为 1-3 年，而 EMBA 类课程对员工的服务年限要求则上升到了 5 年及以上；

“岗位绩效”和“高潜力员工”在任一类学位课程与任一职级的人员选拔标准中都身居第一、二位；在普通学位类课程的选拔标准中，“岗位绩效”的要求成为了企业选拔每一职级人员的首要标准和参考依据；

4 企业对于高级管理人员的资助项目覆盖面最为广泛，其次是中层管理人员，资助企业比例随着职级的降低而递减

对于高级管理人员而言，提供所有学位类资助企业的比例均达到 90% 以上，分别为 93.65%—普通学位类，92.94%—MBA 学位，96.72%—EMBA 学位，对于中层管理人员而言，这一比例分别为 92.06%—普通学位类，92.94%—MBA 学位，77.05%—EMBA 学位；而到基层管理人员，这一比例则将至 87.30%—普通学位类，63.53%—MBA 学位，39.34%—EMBA 学位；

5 绝大多数资助企业会与被资助员工按资助金额签订服务年限绑定协议，年限时长随资助金额的增长而增长，如员工未能履行协议内容，则多数资助企业会要求其偿还资助金额，金额比例按已履行的服务年限等比例递减

80.92% 的企业都会与被资助员工签订服务年限协议，而在签订协议的企业数量中，依据报销金额签订服务协议的占据了 80%；

随着报销金额的上涨，当企业报销金额到达 3-5 万人民币时，1/3 的企业与被资助员工所签订的服务年限延长到了 3 年，而当金额超过 5 万时，有 37.50% 的企业将服务年限延长到了 5 年；当金额超过 20 万时，要求员工在学成之后继续留任至少 5 年及以上的企业则达到了 51.79%；

对于未履行完服务年限的员工，78.57% 的企业表示会要求员工按已经履行的服务年份等比例递减的方式将报销金额偿还给企业；

6 超六成企业认为企业教育资助项目达到期望，学习内容与企业战略和岗位的匹配度成最大难点

60.69% 的企业认为企业教育资助项目达到了他们的预期效果，主要表现在员工的平均服务年限（62.86%）及员工的晋升比例（58.1%）上；

62.43% 的企业认为如何将资助项目及其内容与企业战略和岗位的需求结合、增强双方的匹配度是其目前遇到的最大挑战。

第3部分 | 企业背景与项目概况

图表 3.1 参调行业分布（N=301）

参调行业	参调企业数量	行业百分比	提供教育资助项目的企业数量	提供教育资助项目的行业百分比
机械制造	37	12.29%	22	59.46%
汽车及零部件	35	11.63%	25	71.43%
信息技术，半导体及通讯	30	9.97%	19	63.33%
快速消费品	20	6.64%	10	50.00%
建筑建材	19	6.31%	10	52.63%
互联网与游戏业	19	6.31%	11	57.89%
专业性服务（如，法律，咨询，教育，旅游，等等）	16	5.32%	6	37.50%
金融服务（如，银行，保险，财富管理，等）	15	4.98%	9	60.00%
生命科学（如，生物工程，医药，医疗器械，等）	15	4.98%	5	33.33%
化工与石化	15	4.98%	11	73.33%
电子电气	11	3.65%	6	54.55%
能源动力	11	3.65%	7	63.64%
零售业与电子商务	10	3.32%	3	30.00%
运输及物流	8	2.66%	6	75.00%
多样化生产	6	1.99%	4	66.67%
房地产	4	1.33%	2	50.00%
耐用消费品	3	1%	2	66.67%
造纸，包装及森林业	3	1%	2	66.67%
其它	24	7.97%	13	54.17%

本次调研共有 301 家公司和组织参与。从行业上来看，参调企业排名前三位的分别为机械制造企业、汽车及零部件企业与信息技术，半导体及通讯企业，分别占到了所有参调企业的 12.29%，11.63% 和 9.97%（如图表 3.1 所示）。同时，我们根据不同行业对“提供企业教育资助项目”的企业分别进行了统计。我们非常高兴地发现，在进入统计的 18 个行业中（“其它”除外），15 个行业（83.33%）的教育资助提供企业数量达到了 50% 以上。其中，运输及物流、化工与石化以及汽车及零部件企业提供此项目的比例最高，分别为 75%、73.33%、71.43%。

图表 3.2 参调企业规模（N=301）

参调企业规模	参调企业数量	企业规模百分比	提供教育资助项目的企业数量	提供教育资助项目的企业百分比
<100人	17	5.65%	5	29.41%
100 – 499人	69	22.92%	38	55.07%
500 – 2499人	101	33.55%	52	51.49%
2500 - 4999 人	35	11.63%	27	**77.14%**
5000 - 9999人	30	9.97%	16	53.33%
≥ 10000人	49	16.28%	35	**71.43%**

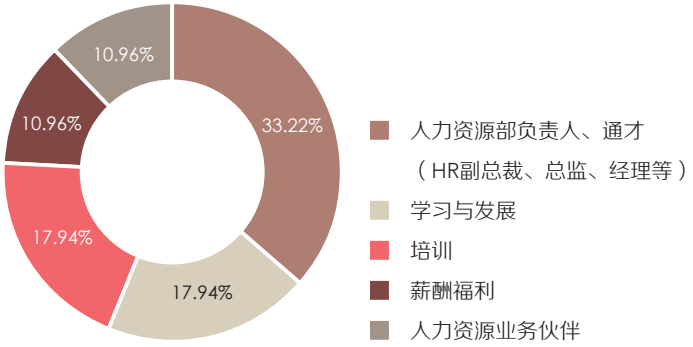
从参调企业规模上来看，500-2499 人这一规模企业的数量占据比例最高，达到所有参调企业的 33.55%（如图表 3.2 所示）。2500-4999 人这一规模企业与 10000 人以上规模企业提供此类项目的比例最高，均达到了 70% 以上，而小于 100 人的小型企业提供企业教育资助项目的数量则相对较低，仅为 29.41%。

图表 3.3 参调企业性质（N=301）

参调企业性质	参调企业数量	企业性质百分比	提供教育资助项目的企业数量	提供教育资助项目的企业百分比
外商独资	141	46.84%	85	60.28%
中外合资	46	15.28%	27	58.70%
国有企业	30	9.97%	18	60.00%
私营民营企业	72	23.92%	37	51.39%
其它	12	3.99%	6	50.00%

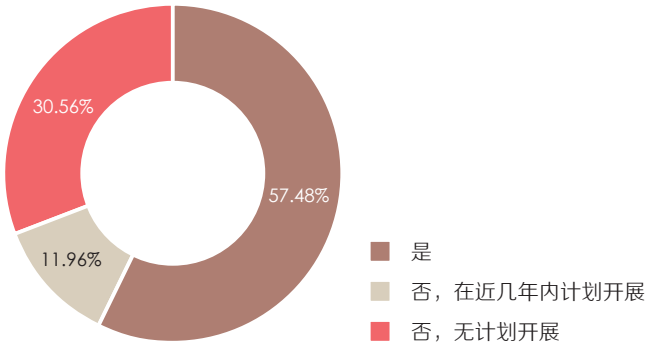
外商独资型企业的参调数量在企业性质这一板块占据近半壁江山（46.84%，如图表 3.3 所示）。然而，我们发现，提供此类项目的企业数量并未因企业性质而有较大差异，其提供比例皆在 50%-60% 这一范围内。可见目前外商独资企业在这一领域的优势已然没有那么明显，也体现了本土企业在内部员工培养上意识的提高。

图表 3.4 参调人员负责领域（N=274）



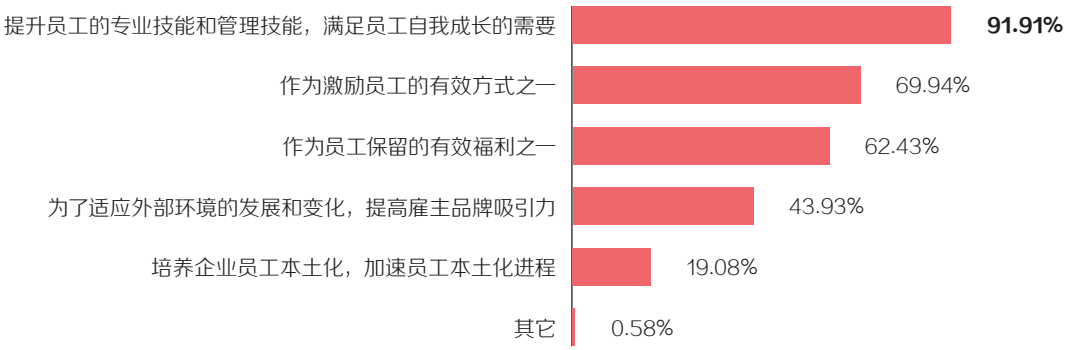
在参调人员的负责领域这一板块，有超三成（见图表 3.4）的参调人员为人力资源部负责人、通才，紧随其后的为学习与发展及培训这一领域的人力资源从业者，共占据了所有参调职能的 35.88%。

图表 3.5 参调企业项目开展情况（N=301）



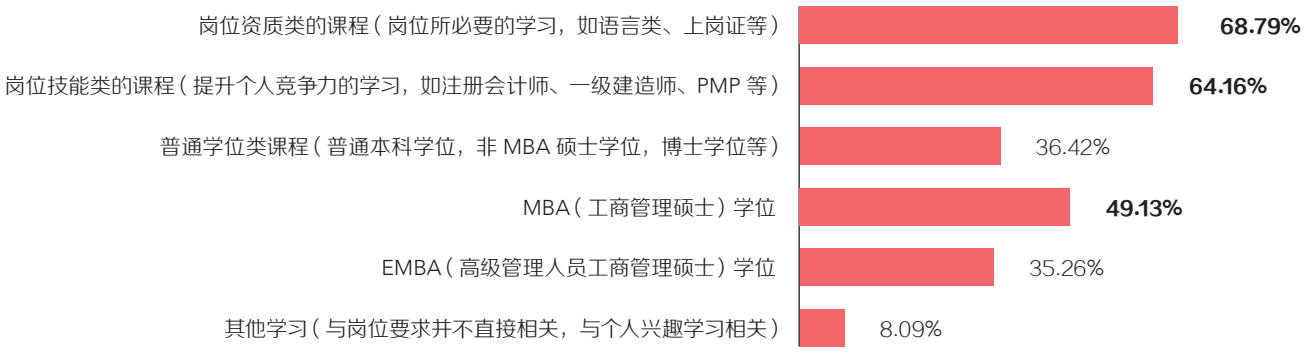
从总体来看（如图 3.5 所示），半数以上（57.48%）的企业会为员工提供教育资助项目，而有近三成（30.56%）的企业则明确表示并无计划开展这一类项目。通过对一定数量的企业进行访谈，我们发现企业无计划开展教育资助项目的原因主要为“目前企业内部已有完善的培训体系或已有培训学院”、“企业教育资助的经费不足”与“担心提供此类项目无法达到理想结果”。

图表 3.6 企业开展教育资助项目的目的（N=173）



我们对企业开展教育资助项目的目的进行了统计，超过 90% 的企业（如图表 3.6 所示）将此项目作为提升员工专业技能和管理技能的渠道之一来满足员工自我成长的需要，其次提到的最多的则是将其作为员工激励和保留的福利项目开展，此比例分别为 69.96% 和 62.43%，而有近一半（43.93%）的企业认为教育资助项目也可以提升雇主品牌影响力。

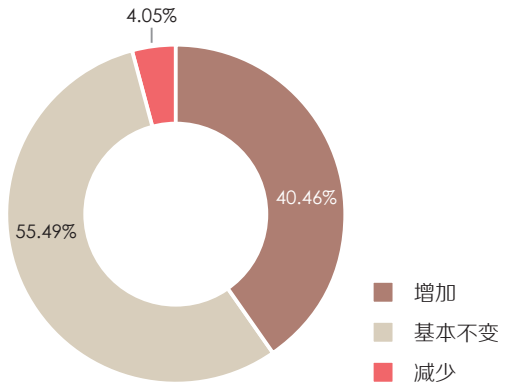
图表 3.7 企业提供教育资助的学习内容（N=173）



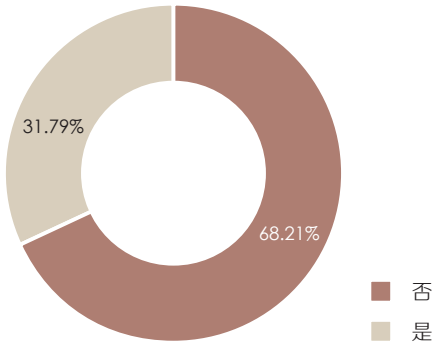
调研发现，对于岗位资质类和岗位技能类相关的基础技能类课程，企业提供资助的比例相对较高，分别达到了 68.79% 和 64.16%（如图表 3.7 所示），而对于学位类的学习，企业资助的比例要远低于前两种，可见对于岗位所需要专业技能，2/3 以上的企业还是会给予资助，这也体现了企业对于基层人员关注度的提高。在与业内人士沟通的过程中，大家普遍认为目前基层员工，尤其是蓝领员工的留职率颇高，从以上数字可见，对于基层员工的培养和激励已成为越来越多企业所关注的重点。

另一点值得关注的是企业对于 EMBA 学位的资助也达到了 35.26%。由于 EMBA 金额的确非常昂贵，在此高昂的学习费用下仍有超过 1/3 的企业愿意提供资助，这充分反映了企业对于中高层员工的发展还是愿意花本钱投入的。

图表 3.8A 2015 年度在教育资助项目方面的预算比之 2014 年的情况（N=173）



图表 3.8B 企业是否依据职位高低进行预算分配（N=173）



由图表 3.8A 可见，比起 2014 年的预算情况，95.95% 提供教育资助的企业选择增加或持平预算，有超过四成（40.46%）的企业表示会增加教育资助的预算，这也显示资助企业在这一领域的重视程度，以及希望通过这一项目的推广来帮助员工实现自主学习、员工激励保留的意愿，而图表 3.8B 则显示 68.21% 的资助企业并不依据职位高低将其预算进行分配，这也与“促进员工自主学习”的目的相呼应。

第4部分 | 被资助员工的选拔条件

对于不同层级、不同学习内容，企业对员工的选拔标准也不尽相同。本次调研将不同的学习内容进行分类，分别了解对于每一种学习内容，企业是如何对员工进行选拔的。另外，本次调研仅依据学习内容的特性，对其主要适用人群进行统计和分析，并不完全针对所有层级员工。

图表 4A 岗位资质类的课程（岗位所必要的学习，如语言类、上岗证等）（N=119）

	基层管理人员	资深专业人员	普通员工	蓝领员工（高级技工）	蓝领员工（操作工）
提供资助的企业比例	**91.60%**	**93.28%**	84.87%	65.55%	62.18%
员工性质					
全职员工	79.83%	77.31%	68.07%	42.02%	34.45%
兼职员工	0.84%	0.84%	4.2%	0.84%	1.68%
编制内员工	10.92%	10.08%	10.08%	10.92%	7.56%
编制外或派遣员工	3.36%	3.36%	5.88%	5.04%	8.4%
对员工性质无要求	7.56%	6.72%	7.56%	5.04%	6.72%
服务年限					
试用期 < Y ≤ 1年	10.92%	11.76%	13.45%	5.88%	6.72%
1年 < Y ≤ 3年	20.17%	21.85%	21.01%	22.69%	16.81%
3年 < Y ≤ 5年	13.45%	13.45%	11.76%	4.20%	3.36%
5年 < Y	10.08%	12.61%	7.56%	5.04%	2.52%
对服务年限无要求	36.97%	33.61%	31.09%	27.73%	32.77%

图表 4B 岗位技能类的课程（提升个人竞争力的学习，如注册会计师、一级建造师、PMP 等）（N=111）

	基层管理人员	资深专业人员	普通员工	蓝领员工（高级技工）	蓝领员工（操作工）
提供资助的企业比例	**90.09%**	**93.69%**	77.48%	54.05%	50.45%
员工性质					
全职员工	76.58%	82.88%	62.16%	21.62%	18.02%
兼职员工	0%	1.8%	2.7%	0%	0%
编制内员工	10.81%	10.81%	9.91%	4.5%	2.7%
编制外或派遣员工	1.8%	1.8%	3.6%	0%	1.8%
对员工性质无要求	3.6%	4.5%	4.5%	0.9%	1.8%
服务年限					
试用期 < Y ≤ 1年	7.21%	6.31%	7.21%	4.50%	9.91%
1年 < Y ≤ 3年	32.43%	36.04%	34.23%	27.93%	20.72%
3年 < Y ≤ 5年	12.61%	17.12%	10.81%	7.21%	4.50%
5年 < Y	10.81%	11.71%	6.31%	4.50%	3.60%
对服务年限无要求	27.03%	22.52%	18.92%	9.91%	11.71%

我们综合考虑了不同性质企业的员工编制情况，分别从全职、兼职、编制内和编制外 / 派遣员工多个纬度进行调研。从图表 4A、4B 中我们可以看到，对岗位资质类、岗位技能类的课程提供资助的企业比例非常高，尤其对于基层管理人员和资深专业人员的资助企业数量均超过了 90%，对蓝领员工的资助企业也达到了 50% 以上，可见在这两个学习类别上，企业其对资助对象所设置的门槛却并不高。

图表 4C 普通学位类课程（普通本科学位，硕士学位，博士学位等，注：此处硕士学位并不包含 MBA 学位）（N=63）

	高层管理人员	中层管理人员	基层管理人员	资深专业人员	普通员工	蓝领员工（高级技工）	蓝领员工（操作工）
提供资助的企业比例	**93.65%**	**92.06%**	87.30%	87.30%	76.19%	60.32%	61.90%
服务年限							
试用期 < Y ≤ 1年	7.94%	6.35%	7.94%	6.35%	7.94%	9.52%	9.52%
1年< Y ≤3年	**41.27%**	**39.68%**	**39.68%**	**36.51%**	**31.75%**	**25.40%**	**25.40%**
3年< Y ≤5年	19.05%	23.81%	17.46%	22.22%	14.29%	9.52%	7.94%
5年 < Y	14.29%	12.70%	9.52%	9.52%	7.94%	4.76%	4.76%
对服务年限无要求	11.11%	9.52%	12.70%	12.70%	14.29%	11.11%	14.29%
其他选拔标准							
需学习能力选拔	12.7%	14.29%	14.29%	15.87%	11.11%	7.94%	11.11%
需岗位绩效评估	**42.86%**	**52.38%**	**49.21%**	**50.79%**	**36.51%**	**19.05%**	**22.22%**
需是高潜力员工	30.16%	33.33%	25.4%	25.4%	17.46%	12.7%	11.11%
需上级经理推荐	30.16%	34.92%	36.51%	39.68%	23.81%	14.29%	14.29%

图表 4D MBA（工商管理硕士）学位（N=85）

	高层管理人员	中层管理人员	基层管理人员	资深专业人员	普通员工
提供资助的企业比例	**92.94%**	**92.94%**	63.53%	55.29%	40.00%
服务年限					
试用期< Y ≤1年	2.35%	2.35%	2.35%	1.18%	2.35%
1年< Y ≤3年	**28.24%**	**31.76%**	18.82%	**17.65%**	**11.76%**
3年< Y ≤5年	25.88%	25.88%	**21.18%**	12.94%	9.41%
5年 < Y	23.53%	21.18%	11.76%	10.59%	7.06%
对服务年限无要求	12.94%	11.76%	9.41%	12.94%	9.41%
其他选拔标准					
需学习能力选拔	23.53%	23.53%	11.76%	8.24%	8.24%
需岗位绩效评估	**47.06%**	**54.12%**	**32.94%**	**21.18%**	**17.65%**
需是高潜力员工	**49.41%)**	**55.29%**	**28.24%**	**20%**	**16.47%**
需上级经理推荐	38.82%	48.24%	28.24%	17.65%	14.12%

图表 4E EMBA（高级管理人员工商管理硕士）学位（N=61）

	高层管理人员	中层管理人员	基层管理人员
提供资助的企业比例	**96.72%**	77.05%	39.34%
服务年限			
试用期< Y ≤ 1年	6.56%	4.92%	3.28%
1年< Y ≤3年	19.67%	16.39%	6.56%
3年< Y ≤5年	21.31%	19.67%	8.20%
5年< Y	**29.51%**	**24.59%**	**11.48%**
对服务年限无要求	19.67%	11.48%	9.84%
其他选拔标准			
需学习能力选拔	27.87%	18.03%	8.2%
需岗位绩效评估	**39.34%**	**29.51%**	**14.75%**
需是高潜力员工	**54.1%**	**32.79%**	**11.48%**
需上级经理推荐	44.26%	31.15%	13.11%

我们在与企业的访谈中了解到，针对学位类的人员选拔标准往往更趋于“高标准、高要求”，并需与企业的战略相匹配，所以与之前的“岗位资质类”和“岗位技能类”的相比，我们应多数企业的要求，增设了其他的选拔标准，其中包括学习能力、岗位绩效、是否为高潜力员工及上级推荐四个方面来对进行筛选。

从提供资助的企业比例来看，企业毫无意外地对于高级管理人员的满足度是最高的，所有学位类的资助企业比例均达到 90% 以上（分别为 93.65%—普通学位类，92.94%—MBA 学位，96.72%—EMBA 学位），其次为中层管理人员（分别为 92.06%—普通学位类，92.94%—MBA 学位，77.05%—EMBA 学位），而自基层管理人员以下级别的资助企业比例则随着学费金额的递增而递减。同时，我们可以发现，由于 EMBA 金额较高的关系，对于中层管理人员的企业资助比例较之普通学位和 MBA 学位而言降低了 15 个百分点。（从 92.06%、92.94% 至 77.05%）

从服务年限来看，“普通学位类课程”与“MBA 学位课程”的服务年限要求多为 1-3 年，而“EMBA 类课程”的年限要求则上升到了 5 年以上，可见对于费用高昂的 EMBA 学位的学习，企业对于员工忠诚度的要求还是相对较高的。

从其他选拔标准来看，“岗位绩效”和“高潜力员工”在任一类学位课程与任一职级的人群中都身居第一、二位。在普通学位类课程的选拔标准中，“岗位绩效”的要求成为了企业选拔每一职级人员的首要标准和参考依据。如此看来，对于费用比例较之之前的“岗位资质”和“岗位技能”类课程明显上一档次的学位类课程，企业会将机会更多给予绩效表现优异或企业重点发展的核心资产——高潜力员工这一目标人群。

第5部分 | 报销比例和补助模式

图表 5.1A 岗位资质类的课程（岗位所必要的学习，如语言类、上岗证等）报销比例（N=119）

	填写人次	50%	100%	其他比例/上限金额
基层管理人员（主管、经理级别）	109	10.09%	**78.90%**	11.00%
资深专业人员	111	9.01%	**81.98%**	9.01%
普通员工	101	10.89%	**83.17%**	5.94%
蓝领员工（高级技工）	78	10.25%	**78.20%**	11.53%
蓝领员工（操作工）	74	9.46%	**78.39%**	12.16%

图表 5.1B 岗位技能类的课程（提升个人竞争力的学习，如注册会计师、一级建造师、PMP 等）报销比例（N=111）

	填写人次	50%	100%	其他比例/上限金额
基层管理人员（主管、经理级别）	100	18.00%	**68.00%**	14.00%
资深专业人员	104	17.31%	**69.23%**	13.46%
普通员工	86	18.60%	**65.11%**	16.28%
蓝领员工（高级技工）	60	13.34%	**65.01%**	21.67%
蓝领员工（操作工）	56	12.51%	**62.50%**	25.00%

图表 5.1C 普通学位类课程（普通本科学位，非 MBA 硕士学位，博士学位等）报销比例（N=63）

	填写人次	50%	100%	其他比例/上限金额
高层管理人员（副总裁、总裁、首席执行官）	59	23.73%	**42.37%**	33.90%
中层管理人员（总监、大区经理）	58	22.41%	**41.39%**	36.20%
基层管理人员（主管、经理级别）	55	25.45%	34.55%	40.00%
资深专业人员	55	29.10%	34.55%	36.37%
普通员工	48	31.25%	33.34%	35.41%
蓝领员工（高级技工）	38	26.31%	31.58%	42.11%
蓝领员工（操作工）	39	25.64%	33.33%	41.03%

图表 5.1D MBA（工商管理硕士）学位报销比例（N=85）

	填写人次	50%	100%	其他比例/上限金额
高层管理人员（副总裁、总裁、首席执行官）	79	16.45%	**51.90%**	31.64%
中层管理人员（总监、大区经理）	79	20.25%	**46.84%**	32.91%
基层管理人员（主管、经理级别）	54	24.07%	35.18%	40.74%
资深专业人员	47	21.27%	38.31%	40.42%
普通员工	34	17.65%	38.23%	44.13%

图表 5.1E EMBA（高级管理人员工商管理硕士）学位报销比例（N=61）

	填写人次	50%	100%	其他比例/上限金额
高层管理人员（副总裁、总裁、首席执行官）	59	11.87%	**61.02%**	27.12%
中层管理人员（总监、大区经理）	47	21.27%	44.69%	34.04%
基层管理人员（主管、经理级别）	24	16.68%	41.66%	41.66%

从图表 5.1 系列可以看到，岗位资质类课程的报销比例（图表 5.1A）和岗位技能类学习的报销比例（图表 5.1B）普遍较高，采取了“或则不报，或则全额报销”的方式，报销部分（包括 50%）金额的企业比例并不多。除此之外，全额报销的比例随着职级的降低而减少，这一现象也毫不意外地出现在了学位类课程的报销比例中。然而，我们发现学位类课程（图表 5.1C-5.1E）全额报销的比例较之岗位资质类和岗位技能类要下降不少（从之前针对不同层级的 62.50%-83.17% 的全额报销下降到了 31.58%-61.02%），企业给予其他比例或封顶（上限）金额的报销比例数呈明显上升趋势，由此说明企业在资助金额较高的学位类课程时仍会希望能够尽量控制预算或希望员工本人承担部分费用。即便如此，企业给予中高层管理人员全额报销的比例依旧要高于其他职级员工多个百分点，尤其在 MBA 与 EMBA 的学位（图表 5.1D-5.1E）资助上，中高层管理人员全额报销的比例比其余职级人员均高出 10 个百分点以上。

图表 5.2 针对不同地域的学习，公司给予报销的学费范围（N=173）

地域	课程费	教材费	食宿费	交通费	考试费	其他费用
本地就学	**94.8%**	**79.77%**	24.28%	32.37%	**74.57%**	2.31%
异地就学	**79.77%**	**65.90%**	35.26%	41.04%	**63.58%**	17.34%
海外就学	**68.21%**	**56.65%**	35.26%	35.84%	**53.76%**	30.06%

无论是本地就学、异地就学还是海外就学，课程费、教材费、考试费均依次位居前三，而这三个板块的资助企业比例依因由近到远的地理位置而减少，本地就学在这三个板块的企业资助数要远高于异地和海外就学。

图表 5.3 根据不同的学习项目，企业是否为员工提供年假以外的额外带薪假期（如考试假，上课假，路程假等）（N=173）

学习内容	是	否
岗位资质类(岗位所必须的)的学习）	34.1%	65.9%
岗位技能类（提升个人竞争力）的学习	27.17%	72.83%
普通学位学习（普通本科学位，非MBA硕士学位，博士学位学习）	18.5%	81.5%
MBA（工商管理硕士）学位学习	17.34%	82.66%
EMBA（工商管理硕士）学位学习	18.5%	81.5%
其他学习（与岗位要求并不直接相关，与个人兴趣学习相关的学习）	13.87%	86.13%

在企业员工进行资质、技能和学位学习期间，往往会因为考试或上课需要而利用到上班时间，另我们颇感意外的是，无论是针对哪种学习内容，不提供额外带薪假期的企业比例要远远大于提供带薪假期的企业比例，而只有对“岗位资质类”这一岗位所必须的（多数情况下为企业所要求的）学习时其比例才会有些许提升（如图表 5.3）。在我们与部分人力资源人士的访谈中，他们表示这其实是有讨论空间的，因为一般企业不会公开宣称为员工提供年假以外的带薪假期，而若在上级经理允许的情况下，经人力资源部审批，员工也可获得此额外带薪假期。此外，因多数企业倾向于在员工学成之后进行报销（如图表 5.4 所示），故在其学成之前，企业并无金额支出，双方无“实质性捆绑”。如此一来，员工无需履行服务协议（如企业要求签订），企业也无需提供与此相关的带薪福利。

图表 5.4 根据不同的学习项目，学费报销发放的时间（N=173）

	前期：企业提前将学费支付给学校	分期：由于周期较长，公司分期发放报销	后期：学成之后，员工根据毕业证书、资质证书和发票，向公司统一报销	其他
岗位资质类(岗位所必须的)的学习	24.28%	8.67%	**60.12%**	6.94%
岗位技能类（提升个人竞争力）的学习	17.92%	9.83%	**63.01%**	9.25%
普通学位学习（普通本科学位，非MBA硕士学位，博士学位学习）	13.29%	17.92%	**50.29%**	18.5%
MBA（工商管理硕士）学位学习	17.34%	16.76%	**47.98%**	17.92%
EMBA（工商管理硕士）学位学习	19.65%	13.87%	**46.24%**	20.23%
其他学习（与岗位要求并不直接相关，与个人兴趣学习相关的学习）	9.83%	8.67%	**51.45%**	30.06%

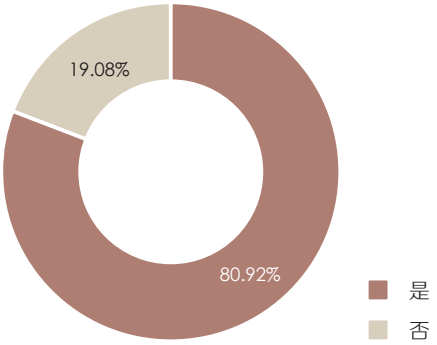
如图表 5.4 所示，企业对于学费报销的发放时间并未因学习内容的不同和金额的不同而有较为明显的差异。企业更多倾向于在员工学成之后，凭借毕业（学位）证书、资质证书和发票向公司进行统一报销，如此便意味着员工需在前期自己垫付学费，靠自身努力完成学习（业）后，凭借企业所要求的证明文件才可获得报销。这样一来，既推动了员工自主学习的积极性，又降低了企业支付了学习费用而达不成结果的风险。

图表 5.5 依据不同的学习项目，企业报销采取的发放的模式（N=173）

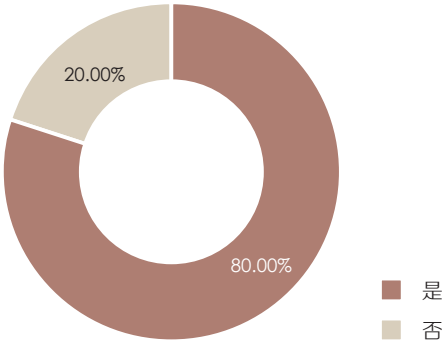
	工资形式发放	学费报销形式发放	年终奖形式发放	购物卡或礼品的形式发放	其他渠道
岗位资质类(岗位所必须的)的学习	6.36%	**86.71%**	1.16%	0.58%	5.2%
岗位技能类（提升个人竞争力）的学习	4.05%	**86.13%**	0.58%	0.58%	8.67%
普通学位学习（普通本科学位，非MBA硕士学位，博士学位学习）	5.2%	**76.3%**	0.58%	1.16%	16.76%
MBA（工商管理硕士）学位学习	4.62%	**74.57%**	1.73%	0.58%	18.5%
EMBA（工商管理硕士）学位学习	4.62%	**70.52%**	1.73%	0.58%	22.54%
其他学习（与岗位要求并不直接相关，与个人兴趣学习相关的学习）	4.05%	**65.9%**	0.58%	1.16%	28.32%

从发放模式来看（如图表 5.5），学费报销形式的发放仍是企业所采用的主流模式，其余三种发放模式虽有企业采用，但比例却非常低。

图表 5.6A 企业是否与被资助员工签订服务年限协议（N=173）



图表 5.6B 企业是否按报销金额和员工签署服务年限协议（N=140）



图表 5.6A 和 5.6B 显示，80% 的企业都会与被资助员工签订服务年限协议，而在签订协议的企业数量中，依据报销金额签订服务协议的占据了压倒性的比例。由此可见，绝大多数的企业仍要求与被资助员工签订绑定协议。

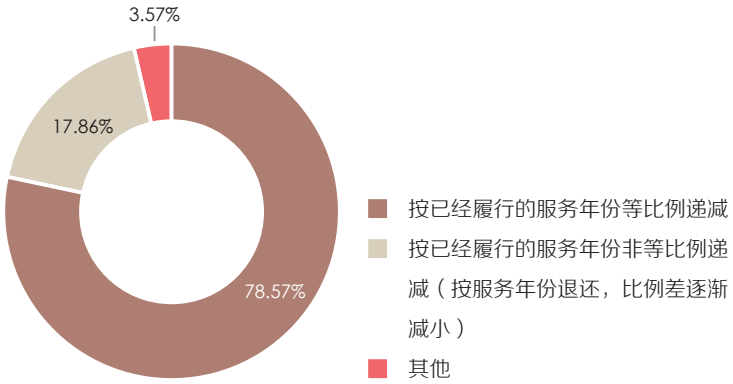
然而，也有一些人力资源人士反映，如员工学成归来想在其签订的服务年限内离开公司，也并不一定会完全因为协议的约束而留任下来，这是因为职场上常会发生“新东家”为员工能顺利到自己公司任职而愿意将员工的违约金偿还给“老东家”，将员工的服务年限“买过来”的情况。

图表 5.6C 报销金额与服务年限要求的对比情况（N=140）

报销金额	无服务年限要求	1年	2年	3年	4年	5年	其他年限
M<1万	**36.61%**	**33.93%**	11.61%	9.82%	0%	1.79%	6.25%
1万≤M<2万	11.61%	**33.93%**	25.89%	16.07%	2.68%	6.25%	3.57%
2万≤M<3万	3.57%	15.18%	**33.04%**	28.57%	4.46%	10.71%	4.46%
3万≤M<4万	2.68%	6.25%	25.89%	**30.36%**	13.39%	16.07%	5.36%
4万≤M<5万	1.79%	5.36%	19.64%	**31.25%**	9.82%	25%	7.14%
5万≤M<10万	0%	2.68%	10.71%	33.04%	8.04%	**37.50%**	8.04%
10万≤M<20万	0.89%	1.79%	8.04%	24.11%	7.14%	**46.43%**	11.61%
M≥20万	0.89%	0.89%	7.14%	24.11%	3.57%	**51.79%**	11.61%

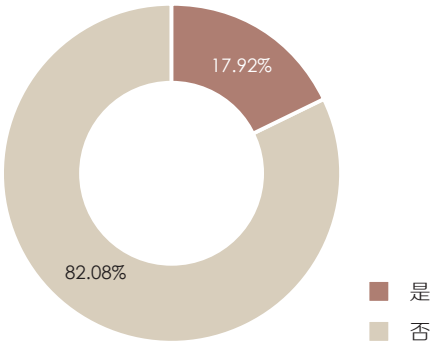
从图表 5.6C 来看，服务年限随着报销金额的增长而增长。在与员工签订服务年限的企业中，36.61% 的企业并不对金额在 1 万元人民币以下的资助项目与员工签署协议，而 1 万元以下的资助项目多为岗位资质或技能类的学习项目，由此可见，企业对于“基础类”学习项目并不会对员工在服务年限上有非常高的要求。随着报销金额的上涨，当企业报销金额到达 3-5 万人民币时，1/3 的企业与被资助员工所签订的服务年限延长到了 3 年，而当金额超过 5 万时，有 37.50% 的企业将服务年限延长到了 5 年。当针对金额超过 20 万的高端学习项目的时候（如 MBA 学位课程等），要求员工在学成之后继续留任至少 5 年的企业超过了一半，达到了 51.79%。

图表 5.7 对于未履行完协议服务年限的员工，学费的退还方式（N=140）

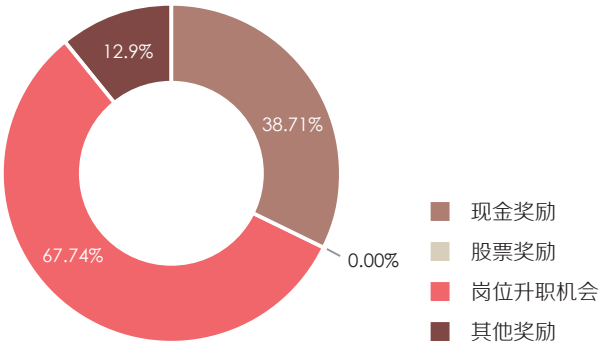


对于未履行完服务年限的员工，78.57% 的企业（如图表 5.7 所示）表示会要求员工按已经履行的服务年份等比例递减的方式将报销金额偿还给企业，即遵循的服务年限越长，偿还的金额越小。然而，正如之前所说，服务协议的签订虽能起到一定的留任效果，但若“新东家”“诚意”邀请员工加盟，则其约束作用会小很多。

图表 5.8A 企业在员工学成之后是否提供额外的奖励（N=173）



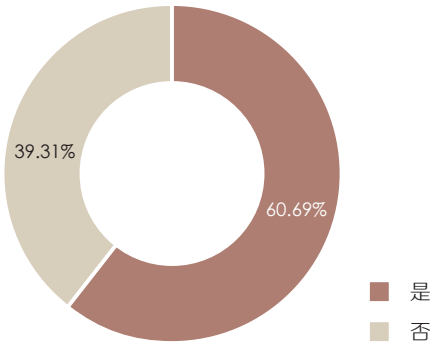
图表 5.8B 员工学成之后（如有提供），企业所提供的额外奖励（ N=31）



82.08% 的企业（如图表 5.8A 所示）并不在员工学成之后提供额外奖励，这是因为多数企业本就将员工教育资助项目作为员工激励和保留的方式之一，而在提供额外奖励的这 17.92% 的企业中，67.74% 的企业给学成员工提供的奖励为岗位升职机会，可见也有部分企业将其作为员工晋升前的准备项目而开展。从图表 5.8B 中我们不难发现，也有相当一部分的企业（38.71%）会给予学成员工现金奖励的方式，据一些人力资源人士所反映，这多是因为员工所学的为企业所鼓励或要求的，能帮助企业在市场上获得一定的资质或提升竞争力的学习内容（如工程承包企业需有一定数量的一级建造师在其公司任职才能有资格获得某些重点工程的承包工作）。

第6部分 | 项目评估

图表 6.1 教育资助项目是否达到公司预期的效果（N=173）

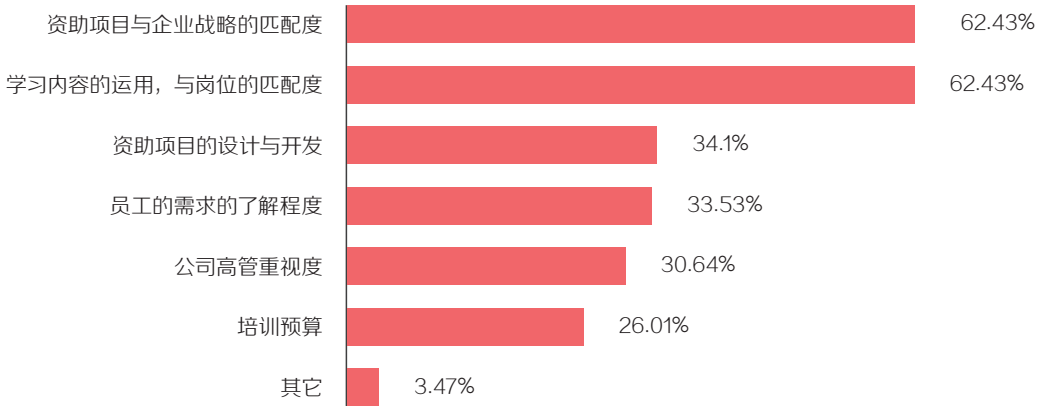


从评估效果来看，60.69% 的企业（如图表 6.1 所示）认为企业教育资助项目达到了他们的预期效果，主要表现在员工的平均服务年限（62.86%）及员工的晋升比例（58.1%）上（如图表 6.2 所示），可见企业教育资助项目的开展对员工的保留和培养还是起到了一定积极的作用，这也是多数企业在最开始开展此项目的目的和希望达到的结果。从图表 6.3 中我们不难发现，推行这个项目所普遍遇到的问题是如何将资助项目及其内容与企业战略和岗位的需求结合，增强双方的匹配度，这对许多企业的人力资源人士来说并不是一个容易解决的问题。

图表 6.2 从投资回报率（ROI）来看，企业通过开展教育资助项目后的改善情况（N=105）

	有显著提升	有些许提升	并无太大变化	不清楚
招聘吸引力	9.52%	36.19%	**45.71%**	8.57%
员工的平均服务年限	17.14%	**62.86%**	14.29%	5.71%
员工晋升比例	18.1%	**58.1%**	17.14%	6.67%
企业员工本土化进程	9.52%	38.1%	**40.95%**	11.43%

图表 6.3 企业在教育资助项目中面临最大的困难（N=68）



第7部分 | 前景展望

1 教育资助项目已成为“一石多鸟”的学习项目，并被企业广泛采纳

激发员工自主学习能力、保留激励员工、提高企业雇主品牌吸引力、培养本土化员工……企业教育资助项目所带来的益处已在实践中不断被证明。此外，超过 95% 的实践企业表示会继续或扩大在这一项目上的投入。在全球经济还未复苏的情况下，企业在其有限的预算中仍坚持在这一领域的投入，除了了解到项目所能带来的以上效果之外，也越来越明白通过资助教育项目培养员工为未来员工发展的趋势之一，并已逐渐被企业所接受。

2 基层、蓝领员工的培养和发展被企业所日益重视

随着新一代员工慢慢融入社会，基层员工乃至蓝领员工已不再将薪资作为对衡量一份工作的唯一标准，对于个人的职业发展和公司所能给予的培养体系也被其所日益重视。近年来，蓝领员工的高离职率成为众多制造型企业普遍关注的问题，除了在薪资福利上动脑筋之外，资助企业中超过 60% 的企业选择为基层、蓝领员工提供岗位资质类、岗位技能类等学习项目的补助，以此提高基层、蓝领员工的技术水平和能力，从而更好地保留员工。

3 高潜力员工、岗位绩效优异者成学位类课程首要资助对象

是否是高潜力员工和岗位绩效水平是所有学位类课程资助的首要考核标准。作为公司的核心资产，此类人员的培养无疑是企业最为优先考虑的。相比岗位资助类和技能类学习内容，金额明显高出多倍的学位类课程的覆盖面则没有那么广泛，对资助对象的选择也更为谨慎。

4 通过学成之后凭借证书和发票进行报销，帮助企业适度规避风险

企业教育资助项目的推行目的在于激发员工的资助学习意识，使其自发地去培养自身技能。无论对于哪一种学习内容，绝大多数企业都采取让员工在前期报名并获得补助资格，在学有所成之后再凭借资质或毕业证书和发票来企业进行报销，这很大程度上减小了其他学习项目中员工自主学习积极性不高的问题，也帮助企业适度规避了企业有所投入而员工无所成的风险。

5 签署服务年限协议并不能完全起到绑定员工的作用

80% 以上的资助企业都会选择与被资助员工签订绑定协议。然而，一些人力资源人士反映，员工学成归来之后不履行服务协议，赔偿金额后离职的案例却也比比皆是。若员工真想离开公司，也并不一定会完全因为协议的约束而留任下来。“新东家”为员工能顺利到自己公司任职，会愿意将员工的服务年限“买过来”，将员工的违约金偿还给“老东家”，由此可见仅靠这种方法留任员工对企业来说并不是一个最佳的选择。

6 与企业战略和岗位要求的双匹配度成企业教育资助项目的应用瓶颈

企业教育资助项目多为学校或培训机构的标准项目，尤其是学位类课程，并无法成功为企业进行“量身定做”，使其完全符合企业的需求。企业虽有利用学校资源，通过邀请老师到公司上定制化课程的方式来解决这一问题，但一旦将课程进行定制化，学校便无法提供学位或资质证明等证书，这也从一定程度上转变了企业教育资助的性质。

在推行教育资助的项目时，企业应了解清楚推行此项目的目的是什么？若是为了更好的培养员工的能力和技巧，此方法也不失为一个好的选择，可以将学习内容与企业战略和岗位高度匹配起来，但若是为了保留员工，作为福利项目，通过“官方认证”的学习项目也许更能起到此作用。

第8部分 | 案例启示

案例启示 企业MBA和资质类项目案例分享

某大型外资工程企业人力资源总监

项目开展初衷

1 接班人计划培养

组织当初在制定企业教育资助项目的计划时是将其放在“五年战略计划——接班人计划”中、作为人才储备计划中的一部分来推行的。组织内部有很多自上而下的发展项目，有些是从全球推下来的，有些是从亚太推下来的，然而对于中国员工来说，有些资质认证是无法纳入全球体系里的，例如一级注册结构工程师等。

2 组织学习文化环境的培养

从企业环境来看，组织是很鼓励员工去学习的，内部有非常好的学习文化氛围，在这种情况下，企业是愿意拨出一部分经费给员工去学习与发展的。从整体来看，组织内部高潜力员工的离职率要远远低于同行业。组织每一年都会进行员工敬业度调研、员工访谈和离职率分析。员工普遍认为组织内部的学习氛围是非常吸引人的，即使是离职的员工在面谈时也表示，即便自己没有参与到这个项目，组织能提供资助项目给员工是非常好的，这给了组织将此项目进行下去的信心。

实践信息

1 组织背景

- 技术为先导的年轻、成长型、创新型公司，公司鼓励创新、不断学习的精神；
- 2012 年起开展一系列活动创建学习型的企业氛围，注重员工的个人职业素养、知识技能的培养和提升，为公司在中国的长期发展培养人才和后备力量；
- 作为一家国际化的企业，各个专业工程技术人员以及研发人员占到公司整体人数的 75%；

2 预算分配

占年度学习与发展预算的 20%

3 资助内容及对象

- MBA 学位：部门经理级别以上，无工作年限限定
- 一级建造师和一级注册结构师：工程技术人员符合学历都鼓励报考；
- 项目管理认证（PMP）：工程技术人员
- IT 技能认证：IT 部门系统架构人员
- 技能证书：电工、电焊等技术工人

4 学习方式

以员工利用周末学习为主，如果有个别课程需要占用上班时间，在上级经理同意的条件下公司是允许的

5 审批流程：

MBA 学位证书：员工本人在年度 IDP（个人发展计划）中制定计划、之后本人找到合适的培训机构后向上级经理申请、并由人力资源部审批

资质类证书：一级建造师和一级注册结构师需符合学历鼓励报考；

⑥ 补助金额：

负担 50% 学费 / 培训费，经批准后报销 100% 考试费、教材费、异地食宿费（按出差标准）、交通费

⑦ 补助模式：

通过考试取得证书后凭发票进行报销，人力资源部留存员工所取得的证书复印并进行学习记录

⑧ 服务协议的签订

MBA 学位签署 3 年的服务协议

⑨ 违约返还：

按服务年份等比例递减退还

⑩ 实施效果：

从员工对待学习的认真程度、以及工作表现、学成后对工作的贡献以及员工敬业度等方面看，公司的投入收效很好

项目启示

① 高层支持很重要，不应期望教育资助项目能给到短期回报

如果企业要推行这一项目，必须要组织最高层能够从内心接受这一理念，任何培训不能只看近期回报，要从组织长远发展的角度来看，毕竟这一项目并不会有即时的回报。如果员工很愿意学习，但是高层并不支持，建议还是延缓一下。

② 资助内容应以组织需求为主，企业预算要充足

推行项目前首先还是要满足组织需求，审核制定的人员选择标准和学习覆盖内容是否真的对企业有帮助，如果所学内容并无法让员工在组织发展上作出贡献，那一定是徒劳的。另外，企业一定要了解清楚组织内部的预算是否充足，资助类项目一旦展开费用还是比较昂贵的。

③ HR 应在过程中给予员工阶段性的帮助和鼓励，适时跟进其学习进展

当项目推行后，HR 内部一定要有人员跟进，无论是由 HRBP 还是组织发展的负责人负责都可以，要在每个阶段进行学习记录，让学员感受到学习过程中所带给他们的帮助。公司每年都会有 IDP 计划（个人发展计划），并对人才进行评估。在半年的追踪中，HR 要了解学员的感受是什么？有哪些进展？并适当给予一些鼓励，让员工能够坚持下去，把课程学完。

④ 企业不应太看重绑定协议，给员工创造一个自由、被信任的工作和学习环境最为重要

对于绑定协议并不建议太过于看重，公司内部很多都是较为年轻的员工，各个行业也慢慢迎来了新生代人群，员工的感受是很重要的。如果非常执着地去用协议和一些法律条款去制约和绑定员工，员工会觉得公司并不信任他。如此即使他拿到了资质或学位，工作动力反而会变得很差，如此也无法达到组织的最初目的。与其用协议和法律条款去限制员工，不如给其更大的发展空间，让他看到公司的发展前景和个人的发展方向，员工的感受会更好。虽然有些学习内容，尤其是学位类的学习内容所需时间很长，但是在员工开始参与这个项目的时候，他的能力就在提高，对于组织的贡献是同步进行的。组织对于一定金额以下的学习项目虽然并不设定绑定协议，但是从历史记录来看，员工在短时间内离职的机率很小。协议归根到底并无法在根本上对员工进行限制，相反，如果企业并不信任员工，且其种种表现不那么吸引人的话，又如何能吸引到高素质人才呢？

案例启示 蓝色光标MBA、EMBA案例分享

董艳 | 高级人力资源经理 |蓝色光标传播集团

项目背景

❶ 外界环境：蓝色光标所在行业正处于高速发展与战略转型期，为应对外部挑战，抓住时代机遇，企业管理层应及时“充电”。

❷ 集团战略：“To be global, To be digital”的战略也对公司管理层提出了更高要求；

❸ MBA 的独特性：蓝标大学为员工提供业务、战略、价值观及领导力等多种学习发展项目，但在拓宽视野、拓展人际关系、帮助管理层从更高角度了解当下行业进展和变局方面，MBA 却发挥着至关重要的作用。

❹ 蓝标管理层特点：多为业务人员快速成为管理者，较少经过管理方面系统训练。在自身业务实践中，已认识到横向了解行业的重要性和紧迫性，该需求反馈得到高层支持。

覆盖人群：总监（含）以上级别

鉴于总监层级是未来集团发展的中流砥柱，蓝标大学率先为总监层级人群建立了 B.L.U.E.A.D 领导力模型，同时也为这类人群推荐 MBA 和 EMBA 课程，帮助总监层级人群能更加系统地学习战略规划、市场营销等理论与实践，以期提高总监层级人群的领导力和战斗力。

截至目前，蓝标集团一年共资助 10 余位员工（MBA 资助人数占 40%，EMBA 占 60%）。

资助条件：

❶ 任职年限：鉴于蓝标在人员培养上的迫切性，管理者任职总监（含）以上层级 2 年即可申请。

（注：符合条件的员工每隔 2 年可申请 1 次资助项目）

❷ 工作绩效：因攻读学位课程需耗费较多精力，故绩效表现优异，并具备高潜力方可申请；

申请流程

本人申请→业务负责人认可→ HR 制定学习安排（推荐学校、课程、专业）→业务负责人和集团 CEO 审批

（注：蓝色光标会和众多专业教育机构建立合作伙伴关系，就近推荐符合需求的学校及项目）

资助类别及其他福利

予以资助学费、课程费、考试费，同时提供带薪学业假。

总监以上层级实行弹性工作制。

资助额度

公司资助 50%-70%，剩余额度由申请人自行承担。

资助流程及服务协议：

学员学成后，签完“培训服务协议”（见下表）后凭以下证件申请资助：

ⓐ 已审批通过的《在职 MBA/EMBA 等领导力学习项目资助申请表》

ⓑ 听课证 / 入学通知书

ⓒ 与培训服务机构签订的培训合同

ⓓ 结业证书 / 学位证书

ⓔ 培训发票（需提供所属子公司抬头发票）。

服务年限的计算标准

级别	可申请的教育资助补贴（RMB 元）	签署培训服务协议年限
总裁级	-	-
	80，000（含）-120，000	至少 1 年
	120，000（含）-200，000	至少 3 年
	200，000（含）-300，000（含）	至少 5 年
总监级	-	-
	30，000（含）-80，000	至少 2 年
	80，000（含）-150，000（含）	至少 5 年
	150，000（含）-300，000（含）	至少 8 年

项目启示

❶ 计划制定应结合公司业务发展和被资助者学习发展

政策制定应与公司战略及未来发展相匹配，更加有效地利用资源并形成利益共享体：如员工本身没有意愿和需求去学习，或员工需求已在内部培训体系被满足，则不需要被资助。

❷ 教育资助项目不等于员工福利

教育资助项目应基于员工自己的主动意愿和发展需求，将有限资源分配给最迫切想要和需要成长的员工。项目致力于激发员工主动性和创新性，促进其不断成长。

❸ 员工成果应有展示的平台

蓝色光标内部有展示平台（类似 TED）“Blue-Ted Show”，可为学成归来的管理层提供展示的平台。通过展示，被资助者能够对自身的成长和心态的变化有一个具象的认识。

❹ MBA、EMBA 理论性课程应与组织实践性课程相辅相成

蓝标大学与 MBA 侧重点不同：蓝标大学从解决公司实际问题出发，更重实战；MBA 则从理论渗透，更重体系。与蓝标大学提供基础技能课程不同，MBA 知识点涉及各个层面，体系化特征较为明显。但值得一提的是，公司大多数员工更注重近期能力的培养。因此，我们应积极为员工创造开拓视野、进行外界交流的机会。

❺ 公司更重员工能力而非学位

在蓝色光标内部，整体员工素质较高，高学历、教育背景良好的人群占绝大多数。但本公司更注重员工的能力，对 MBA 类课程的需求和重视主要来自课程本身的质量和实质帮助，选择高端项目的趋势非常明显，比如已有员工攻读了香港科技大学的 MBA。对多数普通员工来说，轮岗、有针对性的项目对自身职业发展更有帮助。

案例启示 学位类资助项目分享

某大型外资制造企业亚太区人力资源总监

项目开展初衷

❶ 无法比拟的特质：综合性教育体系

随着组织的发展，企业对管理人员的需求呈增长趋势。然而，无论是从职能要求还是组织现有的培训体系而言，企业都无法提供外部学校所能提供的综合性教育体系，使得未来的接班人、管理者除了能成为各自领域的专家，也能在其余的各个维度，包括财务、市场、人脉、行为表现等各方面都有提高，于是组织决定出具一部分资金以满足员工的需求，同时以签署绑定协议的形式来让员工通过业余时间加大知识面，扩大视野，增加曝光度和工作能力；

❷ 保留、稳定员工

对于员工来说，换工作是有一定风险的。如果一个员工换一份工作能有 30% 的涨薪，这就意味着比起原工作而言，他将多拿到 4 个月的薪水。如果组织能用其 2-3 个月的薪水让其去进行进修和学习，配上一年的绑定协议，这就成为了一个很好的人员保留项目；

除此之外，如果没有组织经费上的支持，部分员工也希望寻求一个更好的发展，如果员工所寻求的是公司外部的渠道，学成之后他也有可能会离职。然而，对于企业来说则很有可能错失了一个具有潜力的员工。对于一些潜力员工，在还没有将其培养成能真正胜任的管理者之前，通过提供企业教育资助项目，配合绑定协议提供给到员工，如此会在一定程度上达到稳定员工的目的；

项目相关数据

❶ 项目涵盖范围

① 专科学习

② 本科、学士学位学习

③ 普通硕士学位学习

④ MBA（工商管理硕士）学习

❷ 年均申请人数统计

每年 6-7 个员工申请，占所有员工人数 1-2%

❸ 申请条件

① 任职满两年

② 前一年 PMP（绩效评估）结果达到第一名、有发展潜力

③ 已被学校录取

❹ 申请流程

满足以上条件可向公司提供学校介绍、学费信息、录取通知书进行申请，由公司对学校和专业相关度进行审批，员工也可直接向其

直线经理人事先了解学校和专业度是否符合　公司标准。员工申请需由其直接经理人审批之后才能向上提交。

❺ 报销金额

申请金额的 80%，同时对不同的学习类别有上限报销金额，对比之后对相对较低的金额进行报销。

❻ 报销时间

学成之后凭毕业证和学费发票，在签订服务协议之后一次性给到与申请金额等同的报销费用

❼ 服务协议的签订

学习时长 +12 个月，如学习时长共为两年（24 个月），则协议年限为 24+12=36 个月

❽ 违约返还

按服务年份等比例递减退还

项目启示

❶ 企业环境的考量：以组织需求为出发点、流动性较大的企业需谨慎

任何企业在投资之前都是为了满足组织发展的需要。针对企业教育资助项目，组织应优先考虑组织目前的状态和发展需求再来决定是否要展开此项目，如对于人员流动性非常大的行业来说，组织本身就很难做到人才储备，管理人员若以外部招聘而非内部培养为主，企业就需从组织和员工需求的角度慎重考虑是否应当开展资助项目；

❷ 投资回报率分析：仅为附加砝码、短期回报不明显

在当今世界经济环境还未完全复苏的情况下，对于企业的利润要求会更高，投资回报率会更为看重。然而，企业教育资助项目无论是在员工发展、激励与保留还是雇主品牌建设、组织发展等各个方面都不是一个能够百分之百起到作用的工具，它永远都是作为一个附加的砝码所存在。通过项目的推行，你可以看到员工素质的提高和员工保有率的上升，但不能期望他成为组织达成某种目的的唯一项目而存在。任何投资都会追求回报，但回报也分短期和长期。组织需要了解项目开展的目的是为了满足当前需要还是未来需要，毫无疑问，企业教育资助项目的展开是为了长期回报。对于 MBA 学位课程而言，它的针对性并不那么强，和工作的紧密度和结合度也没有那么高。在企业经费较为充足的情况下开展全体员工都喜闻乐见的举措，在某种程度上也能给员工提供一个良好的学习环境；

❸ 绑定协议在实践中的确起到限制作用，但约束效果并不绝对

绑定协议绑定协议能一定程度留任员工，帮助企业降低风险。为了招募员工把其服务年限买过来的情况在组织内部并不多见。在分享者近 20 年的从业经验中也屈指可数。除了针对一些顶尖人才或是拥有特殊技能的人才而言会考虑。然而在多数情况下，员工的涨薪幅度本身就能覆盖掉这一部分的违约金，企业在操作过程中可以适当考虑此风险的存在；

❹ 教育资助项目可为员工保留的有效工具，然而对中高层管理者的吸引力却不高

企业教育资助项目在雇主品牌上也能作为一个很好的工具，但是在此之前，企业要了解此项目的推行是否真的对目标潜在员工有吸引力。对于新人或工作经验不多的人员来说，他们非常看重学习和发展的机会，会相对比较有吸引力；对于中层人员来说会更为看重岗位和才能的匹配度、与公司的关系、上升通道等，而对于高层人员来说，这种项目对她们的吸引力可能就没那么大了。

案例启示 奥特斯蓝领员工校企合作项目

李冬青
人事行政部总监
奥特斯全球移动设备及封装载板事业部

都苗
人力资源及行政部高级经理
奥特斯（中国）有限公司

项目背景：

❶ 产业升级快，人员要求需紧跟产业变化

电子制造业的市场变动较大，产业升级也快。为了做出迎合市场需要的产品，同时亦能保持市场占有率，达到客户的新要求，电子制造企业需持续进行资本投入，更新设备。在此情况下，高新技术行业的快速升级同时对企业内部员工，尤其是技术人员的整体素质和知识技能水平的要求也逐步提高。如何让这些技术人员、生产人员通过积极持续地学习，使其有意愿和能力跟上产业升级成为了电子制造业所面临的共同挑战。

❷ 蓝领员工的离职率颇高，关键技术人员的保留和培养成电子制造业共同的挑战

在整个电子制造业中，部分企业的蓝领员工离职率达到了近乎100%。为了应对高流失率的问题，企业分别开始采取不同的策略，其中就包括生产自动化，即在生产中多使用自动化系统，尽可能减少人的干预，以此减少对蓝领员工的需求数，这在不久的将来的确能带来积极的影响，但在当下，企业仍希望能够多保留些一线的技术人员，为以后的技术领导层奠定基础。

❸ 人员招募竞争激烈，招聘成本高，外部招聘短时间内无法满足企业需求

虽同是制造业，同是蓝领员工，不同行业之间还是存有差距的，如汽车行业的操作员和电子行业的操作员在薪资层面和技术要求上就有着差距，跨行招募并不是一个有效的方式。由于工作内容颇具技术含量，并且需要尽快熟悉流程、了解企业文化，员工招募过来之后的融入尚需一定时日，而招来的员工也并不能在短时间内完全符合企业需求，现有员工的人才储备成为企业不得不考虑的问题。

奥特斯将电子制造业与其他行业的技术人员作了一个对比。奥特斯的技术人员从进公司开始到能够独立运作机器，并在整个运作过程中不会产生危害或制造出不合格产品，其培养周期要3-6个月，这就意味着如果员工短期内离职，企业前期的培训成本投入并无实质性产出，而对于制造业数量如此庞大的蓝领员工而言，企业无法总是通过加薪的方式去挽留员工。那么，如何通过一些激励机制让员工能够在企业里工作得更久，了解企业能给他带来的好处？这也成为奥特斯决定开启这个项目的原因之一。

❹ 满足企业“提高单人效率，降低人员成本”的发展战略

为了匹配未来5-8年的发展战略，企业需要通过不同程度的优化提升单人效率。为了支持这一策略，人员素质必需进行提升，如企业能给到蓝领员工职业发展路径，让其单人职责和单人效率、单人产出相挂钩，这将为企业发展免去后顾之忧，提供强大的人员基础。

校企合作

在此背景下，奥特斯将60%的培训预算用于蓝领员工的培养与保留，希望通过与一些学校的合作，为其线长（操作员上一级）、小领班、大领班以及技工提供定制化课程的学习。在学校的选择上，奥特斯公司着实下了一番功夫。为了配合企业的需求，同时不给蓝领员工更大的学习压力和负担，奥特斯要求学校除专业要

对口之外，还能够在课程设置和时间安排上更具灵活性。在此基础上，奥特斯公司选择了上海开放大学。

上海开放大学前身为上海电视大学，现在正逢转型时期，正在推动一些校企合作项目。由于上海开放大学在全市各个区都有培训基地，员工可以在下班后就到离公司不远处的分校进行上课，大大提升了交通的便利性。考虑到蓝领员工“四班三运转”的工作性质，企业会为员工提供食堂。对于一些机械设备类的课，老师还可以到企业进行授课。课时设置还可依据企业的要求进行调整，如避开春节、工厂大修等时间段，很好地结合了企业内部的运作机制。

员工在 2-2.5 年四个学期的学习之后，修满学分，经过统一的考核标准之后可获得政府认可的大专文凭，这对这些外来务工者来说具有非常大的吸引力，对于其留任上海，子女在上海读书都很有帮助。从另一角度来说，即使员工愿意自己花全额款项去念，学校也不会提供如此定制化服务，而这对于“四班三运转”的蓝领员工来说，在工作机制上也很难实现。

奥特斯公司共有 3500-4000 名操作员，而这两期校企合作的大专学历资助项目目标人群主要为线长、大小领班、技术人员为主，符合要求的目标人群约为 700 人。这些人员在公司有一定的服务年限，要做到线长级别至少要三年以上。同时，企业还会要求报名的员工有学习的愿望，在企业内部表现尚佳，符合上海开放大学的入学基本要求。

在制造业，这么大规模的开展针对蓝领员工的校企合作项目还是比较少见的。奥特斯对蓝领员工的大学合作项目已开展到了第二期，已有近 540 名蓝领员工参与。

课程设置

到第二期为止，上海开放大学一共为奥特斯班学员设置了四个专业的课程，分别为：计算机信息管理、机电一体化、行政管理和物流管理。每个专业的员工在每一学期需修满六门课，每门课时长约 2 个半小时。专业中的一半课程都是由奥特斯公司的 HR 和生产经理进行内部讨论、和学校负责人协调后，由学校校长向教育部门进行申请和沟通，确保课程的设置既能符合大专教育体系，又能满足企业的定制化需求。由于人数众多，需求又很多样化，这就要求企业和教育机构双方都能够有足够的耐心不断进行协调。即便是行政管理的专业，奥特斯也在和上海开放大学协调之后融入了材料化学、计算机信息、材料一体化等课程在辅修课程中，使课程的设计更加合理化，同时满足公司需求和个人需求。

除此之外，企业会将课程表发给员工，明确其开课名称、开课时间、开课地点、授课老师的联系方式等，并进行滚动开班，满足蓝领员工“四班三运转”的工作环境需求。

项目评估

在开展第一期校企合作项目时，企业并没有百分之百的把握能够保证这次大规模的校企合作项目能够顺利、完整地进行下去。然而，在整个项目开展过程中，组织发现这些员工对企业的归属感、责任感、工作的积极性和对项目的认同度有了显著的提升。通过基层员工的口耳相传，员工从心底里意识到企业对蓝领员工的培养和支持，更愿意努力工作，回报企业和社会。

随着校企合作项目的开展，员工内部形成了很好的学习氛围，员工学习意识不断提高，这种学习意识给企业带来了很多正面的能量。为了适应企业的发展需求，员工也必须跟上步伐，否则就会被企业所淘汰。

项目启示

1 蓝领员工的职业发展应逐渐被企业所重视

在新一批员工开学前，企业和大学会举办开学典礼，邀请政府领导和校长参与，让蓝领员工感受到企业对他们的重视程度。由于学员在学成之前需自己负担一部分学费，在学成之后才由公司进行返还，这就为员工修完两年课程提供了动力。即便如此，仅通过服务协议的签订并不能完全绑定员工。除了让员工获知大专文凭所能带来的好处之外，公司也应制定针对蓝领员工的发展路径，使其可以学有所用。如果员工在学有所成之后能

够看到自己未来的发展，并愿意承担更多的责任，再由企业配有与市场平均水平相当的薪酬条件，如此便能起到员工保留的作用。

② 通过内部影响和传播提高蓝领员工的学习意识

中高层级别的管理者往往对蓝领员工的接触并不多。管理层的理念和政策的传播需靠线长、小领班、技术人员等一线的核心团队传达下去，这种传达方式比高层传达更为有效。只有员工内心真正感受到企业的关心，员工间的影响才会形成。在整个教育过程中，员工之间形成了很好的互动，一线员工之间的沟通和摩擦变小了，工作中减少了推诿和官僚作风，在员工关系间形成了一种润滑剂，对后期产出效率的提高提供了很多的帮助。一旦树立了“榜样”，员工的自主学习意识就会形成，为了不被企业所淘汰，员工的积极主动性则会更高。

关于人力资源智享会

人力资源智享会（HREC）是中国最大和最具影响力的，面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2013 年 12 月，智享会的付费会员企业超过 1,200 多家，汇聚了大量来自世界 500 强、福布斯 2000 强及本土上市的领先企业。

人力资源智享会（HREC）每年举办超过 170 场活动，每年有超过 2 万名人力资源领域专业人士参与到智享会活动中。其中薪酬与福利最优秀、学习与发展最优秀、招聘与任用最优秀、组织发展年会、人才管理与领导力发展年会、人力资源业务伙伴年会、人力资源共享服务中心年会等活动已成为各自领域中最具规模、层次最高、最受专业人士欢迎的年度盛会。

人力资源智享会（HREC）旗下《HR Value》杂志，是最具价值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 18 份研究报告，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、校园招聘等等，提供人力资源行业最佳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 家以上公司找到服务好、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。

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：HRECChina

企业教育资助项目调研报告

Tuition Assistance Program Survey Report

定价：¥3800（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。