



第4届中国员工健康福利与健康管理的调研报告

THE 4th CHINA EMPLOYEE HEALTH BENEFITS AND HEALTH MANAGEMENT SURVEY REPORT

调研主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会与怡和汉深所有。未经智享会与怡和汉深的书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本报告的全部或部分内容转载，复制，编辑或发布适用于其他场合。

©Copyrights reserved by HR Excellence Center and JLT Essential. Reproduction in Whole or part without prior written permission from HR Excellence Center and JLT Essential 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)



程延
大中华区薪酬福利总监
微软



陈彤博士
首席健康官
IBM 大中华区



韩海良
人力资源高级经理
海尔集团



林仲东
薪酬福利副总监
网龙

关于作者



郭凯 Kai_Guo@jltasia.com

现任怡和汉深董事长, 负责公司发展策略, 产品和财务等管理工作。1997 年从美国加州大学洛杉矶分校安德森商学院获得工商管理硕士学位后, 郭凯先生加入美国霍尼韦尔增压技术公司成为全球市场经理, 2001 年转到上海, 担任霍尼韦尔增压技术公司亚太区市场总监。此后在美国罗门哈斯公司担任大中华区总经理等职务。2009 年郭凯先生和太太陈紫萍女士共同创立了汉深, 为企业提供健康管理和体检等服务。

2015 年汉深与怡和集团下属怡和保险经纪公司 (JLT) 合并, 成为 JLT 中国的员工福利保险经纪业务公司。郭凯先生对于企业管理和健康管理有着丰富的经验。



徐燕 Elsie.Xu@hrecchina.org

徐燕现任人力资源智享会 (HREC) 的高级咨询顾问, 调研和研究。主要负责的研究报告如: 招聘系统使用与优化调研报告, 第三届招聘渠道有效性及招聘成本调研报告, 中国企业内部招聘团队的搭建与管理调研报告, 第三届中国人力资源共享服务中心调研报告, 第三届中国工厂蓝领员工管理状况调研报告, 中国企业人才评鉴中心的搭建与管理调研报告, 第三届中国员工健康福利与健康管理调研报告等; 在此之前, 在智享会从事销售工作。徐燕毕业于上海第二工业大学, 获得管理学学士学位。



陈紫萍 Lily_Chen@jltasia.com

现任怡和汉深总裁, 陈紫萍女士是一位健康医疗管理专业人士, 她在中国高端医疗服务的市场营销和开拓, 企业健康管理以及保险经纪策略和服务创新上有着丰富的经验。目前担任怡和保险经纪员工福利部总裁, 汉深医疗网络创始人。

在创立汉深前, 陈女士是 World Link 瑞新医疗 (现名为百汇医疗集团) 的市场和客户关系总监, 她协助瑞新医疗从两家诊所发展到一家众所周知的外资医疗与齿科网络。在此之前, 陈女士在美国担任过医疗保险理赔负责人以及若干企业高层管理职位。

陈女士曾任香港商会(上海) 2008-2012 副会长并曾连任数界商会执委。陈女士在加州理工大学波莫纳分校取得学士学位, 主修酒店管理, 并在美国加州大学尔湾分校取得了工商管理硕士学位。



阮文翔 shawn_ruan@jltasia.com

现任怡和汉深高级市场经理, 在负责企业品牌, 产品宣传的同时, 为诸多企业客户设计领先市场的福利整合战略咨询, 员工福利沟通策略, 并从线下到线上完整的提供全方位的沟通方案与执行。在加入怡和汉深之前, 阮文翔先生拥有多年 500 强跨国企业市场营销, 员工沟通的管理经验。在项目咨询, 数据分析, 以及运用社交媒体进行员工沟通方面有着丰富的经验。

前言

人力资源智享会与怡和汉深再次携手合作，于2017年4月发起“第四届中国员工健康福利与健康福利管理调研”，研究报告从“员工福利与福利管理”、“健康福利与健康福利管理”、“商业保险项目管理”与“员工福利管理的趋势”等版块进行数据分析与解读，希望为企业人力资源管理者提供最具价值的员工福利数据与健康福利管理优秀实践。

快速导航 | 报告内容

 主要发现	3
 数据分析 关于本次调研	4
 员工福利与福利管理	5
+ 第1部分 福利定位	5
+ 第2部分 福利管理目标与福利沟通	7
+ 第3部分 员工福利概览	9
 健康福利与健康福利管理	13
+ 第1部分 健康福利管理策略与项目概览	13
+ 第2部分 特定健康福利管理项目及效果	15
+ 第3部分 体检项目管理	18
 商业保险项目管理	29
+ 第1部分 商业保险项目概览	29
+ 第2部分 自费升级计划	33
+ 第3部分 员工补充医疗保险方案	34
+ 第4部分 中高端医疗保险方案	36
+ 第5部分 商业保险标杆数据	37
 员工福利管理的趋势	43
 行业数据	44
 未来展望	47

快速导航 | 案例启示

福利宣传		
罗氏诊断产品	“全面报酬沟通”项目	10
微软	EAP 项目的更新和宣传——微软关怀	15
健康项目		
IBM	健康管理项目（疫苗、大病无忧）	41
一汽轿车	体检福利的优化	19
舍弗勒大中华区	员工健康风险评估项目	21
康明斯（中国）	健走项目实践	22
管理创新		
海尔	创客专属健康保险平台的创新实践	39
网龙	高管引领、以绩效为驱动力的健康行动	20
微策略软件	健康福利管理实践	24

快速导航 | 焦点关注

持续关注		热点追踪	
员工福利面临的主要挑战	7	税优健康险	29
福利宣传与沟通	7	父母保障	30
健康管理策略	13		
健康数据跟踪	14		
员工帮助计划（EAP）项目	15		
体检项目	18		
商业保险缴纳个人所得税	32		
自费升级计划的选择范围	33		
补充医疗险 APP 理赔	35		
意外险、定期寿险、重大疾病保险的额度	37		

主要发现

1 在财务压力下，企业的员工福利市场定位趋于更加保守。

- 无论外资、国有还是民营企业，优于市场水平定位的公司明显减少，而定位基本法定福利水平的企业明显增加；
- 福利预算与上一年持平的公司比率有所上升，从上一年的 64.7% 增加到今年的 75%。

2 福利成本攀升依旧盘踞员工福利管理头号挑战，现有福利与市场趋同，缺乏差异化成新的关注点。

- 高达 62.6% 的参调企业表示员工福利面对的主要挑战为“不断攀升的福利成本”；
- 员工对公司福利认可度低(56.9%) 与缺乏有效的福利沟通(46.1%) 两个位居前列的问题本质上相辅相成，是企业所面临的挑战；
- 现有福利与市场趋同，不具差异性(46.4%) 是今年报告中突显的新挑战。

3 员工福利沟通仍是关注焦点，社交媒体受重视程度提高，但大部分企业并没有针对福利沟通设立额外预算。

- 邮件沟通(88.5%) 依然是企业最主要的福利沟通手段，社交媒体(微信等)(39.3%) 相对去年两成的数据，有进一步的上升趋势；
- 仅有 13.8% 的企业在这一财年对员工的福利宣传及沟通项目设立了额外的预算，更有 51.8% 的企业表示并不打算对员工沟通投入预算；
- 随着员工年龄的年轻化以及社交媒体的发展，传统的福利沟通效果面临着严峻的挑战，让员工拥有更好的福利价值感受，将是未来福利沟通拥抱社交媒体的强大推动力。有 31.3% 的企业表示 1 年内考虑对福利沟通投入预算。

4 企业福利投入增幅放缓，民营 / 国有企业投入聚焦商业保险，高层管理人员的福利水平竞争激烈。

- 相比上一届报告中福利投入持平的企业(64%)，今年报告中福利投入持平的企业增长到 75%，福利投入增幅相对放缓；
- 民营企业及国有企业在商业保险的渗透率从上一届的 50.7% 大幅增长到 64%，连续两年保持迅猛增长，进一步拉近了与外企(87%) 的距离；
- 相比外企，民营企业的福利预算在薪资的占比依然较低，而外企在高管岗位福利预算于薪资占比超过 20% 的企业达到 10% (民营企业这一数据为 6%)，高端人才福利水平的竞争激烈程度可见一斑；
- 全部参调企业在带薪休假的福利上，相比去年 78.5% 的提供数据有大幅增长，达到了 90.6%，我们认为随着人才流动的多元化及政府政策的鼓励下，这一项福利上，民营企业，国企，外企之间的差距正在被缩小。

5 健康管理项目关注点开始聚焦，体系化的健康管理策略依旧缺乏，健康大数据引人关注。

- 72.7% 的企业根据数据结果优化健康福利方案或项目，相比前一年 62.9% 的数据有进一步的提升，整合健康大数据并围绕数据做出优化是企业未来制定健康管理策略的方向；
- 提供体检福利的企业有所增长，尤其是民营企业提供年度体检的占比达到 83.9%，相比上一年 67.6% 的数据有大幅增长；
- 未来 1-2 年计划提供给员工的健康管理项目中，压力管理与慢性病管理需求增加，正在提供给员工的健康管理仍以健康讲座类活动与员工帮助计划 EAP 为主，近五成有开展员工帮助计划 EAP 的企业表示使用的员工比率不高，但认为这项计划非常重要，将继续使用。

名词定义

25 分位值 将所有统计数据从小到大排列，处于四分之一分位点的值，通常 25 分位代表所有数据中的较低或偏低水平。

50 分位值 通常代表所有数据中的中等水平。

75 分位值 通常代表所有数据中的较高或偏高水平。

蓝领员工 包括生产工人，店员，司机等；

一般员工 包括行政，支持部门员工，技术员工，工程师，销售等；

管理人员 包括部门主管，子部门主管，职能部门经理等；

高层管理人员 包括总经理，事业部负责人等。

数据分析 | 关于本次调研

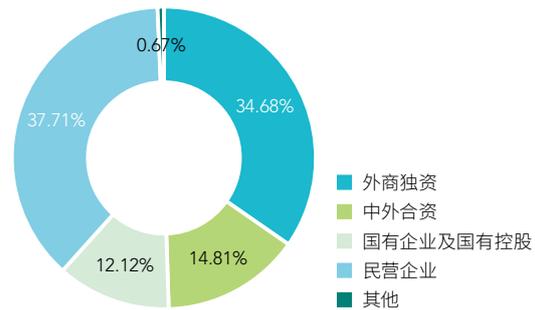
图表1 所属行业 N=297

所属行业	小计	百分比
汽车及零部件	42	14.14%
信息技术, 半导体及通讯	32	10.77%
互联网与游戏业	30	10.10%
金融服务(如银行, 保险, 财富管理等)	30	10.10%
生命科学(如医药, 医疗器械等)	24	8.08%
机械制造	19	6.40%
化工与石化	16	5.39%
地产	14	4.71%
消费品(含快消与耐消)	13	4.38%
专业性服务(如法律, 咨询, 公关等)	12	4.04%
运输及物流	8	2.69%
电子电气	7	2.36%
零售业	6	2.02%
文化娱乐	6	2.02%
能源动力	5	1.68%
环境科学	4	1.35%
造纸, 包装及森林业	3	1.01%
建筑建材	2	0.67%
其他	24	8.08%

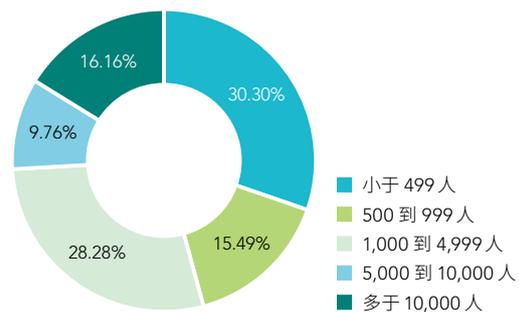
通过线下活动、微信和线上网站等方式, 本次研究收集超过320份样本, 去除重复数据、无效数据和未完成问卷, 有效样本为297份。相比较上一年的调研结果, 本次参调企业构成的最大变化是外商独资企业的数量减少, 占总体的比例由上一年的49.8%下降到34.7%, 民营企业的数量大幅上升, 占总体的比例由25.8%上升到37.7%。我们很高兴看到这一比例的变化, 这使调研的整体结果更接近市场总体水平。

汽车及零部件、信息技术、互联网与游戏业、金融服务行业企业参调者比例则均超过10%, 报告“行业数据”版块提供相应的行业参调数据, 供参考。

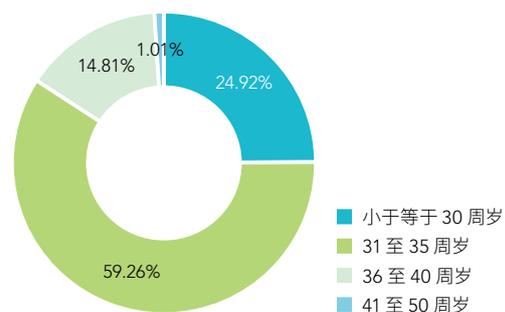
图表2 企业性质 N=297

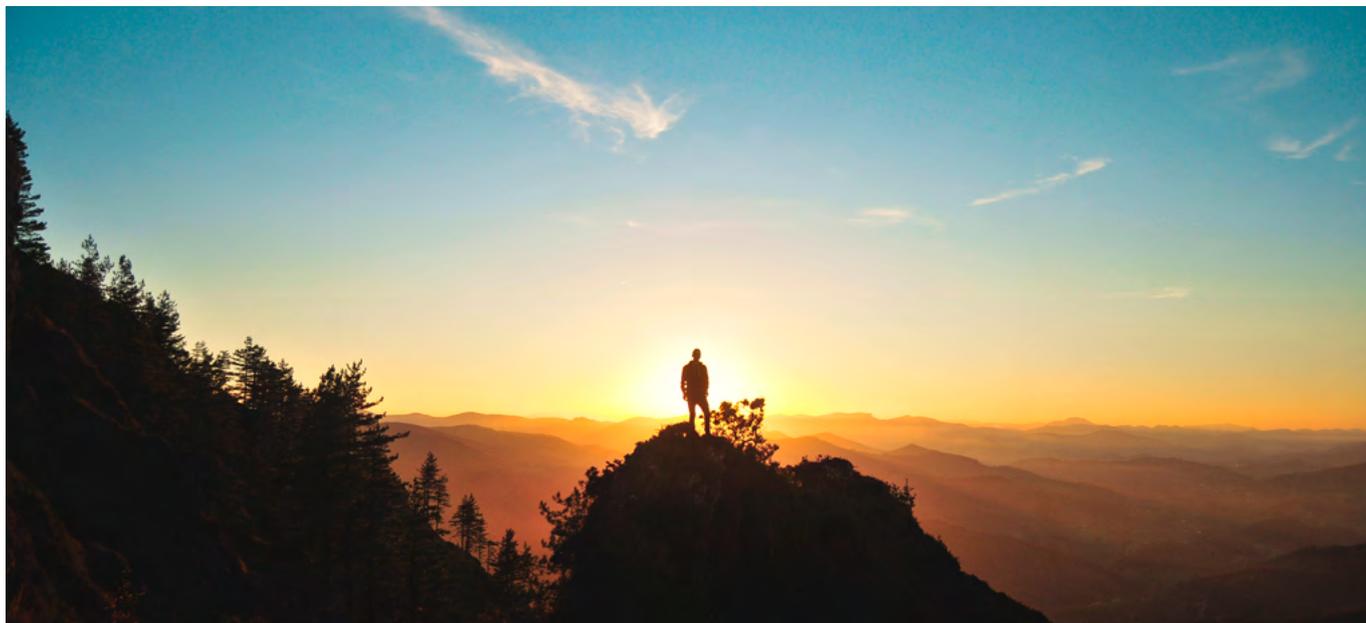


图表3 在华员工规模 N=297



图表4 员工平均年龄 N=297





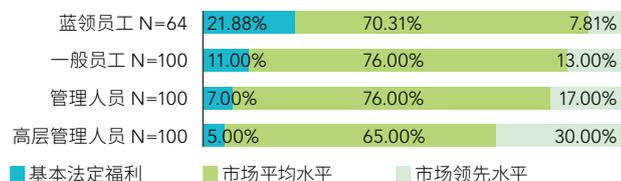
员工福利与福利管理

第 1 部分 福利定位

图表 5.1 整体福利的市场定位目标（整体福利包括社会保险及企业补充提供的福利）



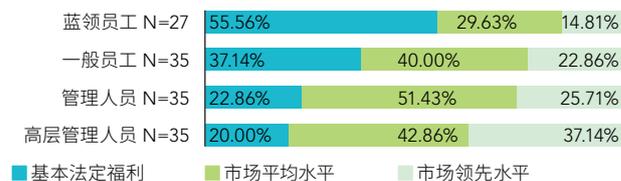
图表 5.2 外商独资企业整体福利的市场定位目标



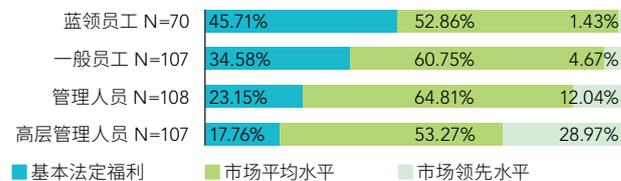
图表 5.3 中外合资企业整体福利的市场定位目标



图表 5.4 国有企业及国有控股企业整体福利的市场定位目标



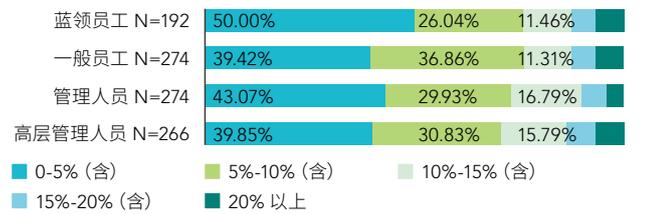
图表 5.5 民营企业整体福利的市场定位目标



对比上一届数据发现，外资、国有和民营企业的整体福利的市场目标定位相比较上一年均有明显的降低，优于市场水平的企业占比有较大幅度的降低（图表 5.1-5.5）。

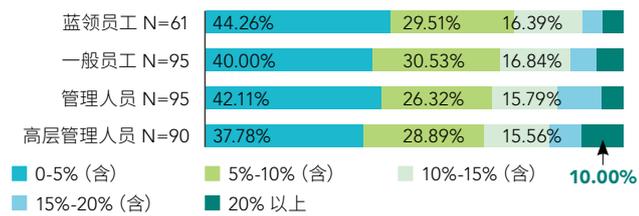
根据我们对市场的观察，不同性质企业在员工福利上趋于保守的原因不尽相同，外资企业近年受到本地企业更为激烈的竞争，面临

图表 6.1 上一财年除法定福利以外的员工福利预算在薪资(基本工资)的占比

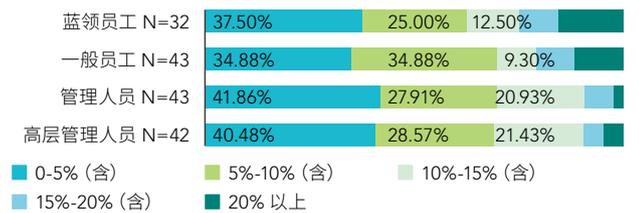


注：福利 / 薪资 %。员工福利预算包括年节福利、体检与商业保险等费用，不包括带薪年假、食堂、班车的支出。

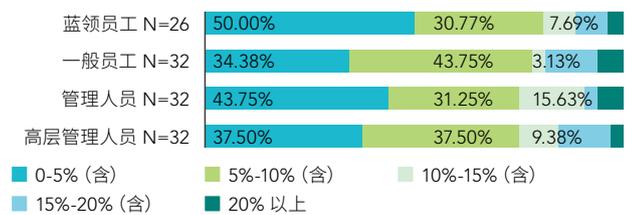
图表 6.2 外商独资企业上一财年除法定福利以外的员工福利预算在薪资(基本工资)的占比



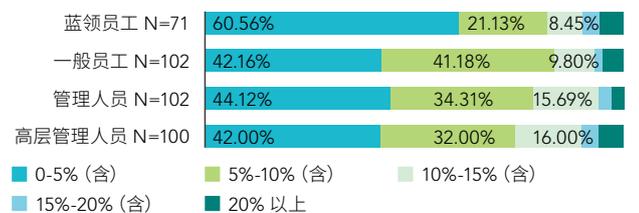
图表 6.3 中外合资企业上一财年除法定福利以外的员工福利预算在薪资(基本工资)的占比



图表 6.4 国有企业及国有控股企业上一财年除法定福利以外的员工福利预算在薪资(基本工资)的占比



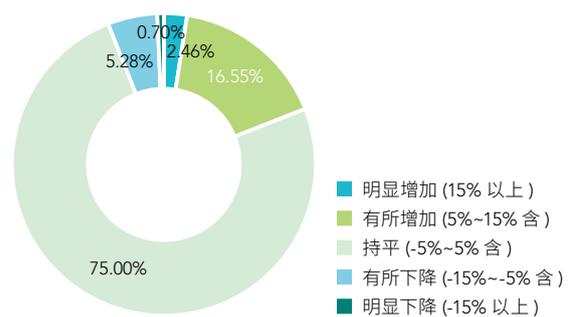
图表 6.5 民营企业上一财年除法定福利以外的员工福利预算在薪资(基本工资)的占比



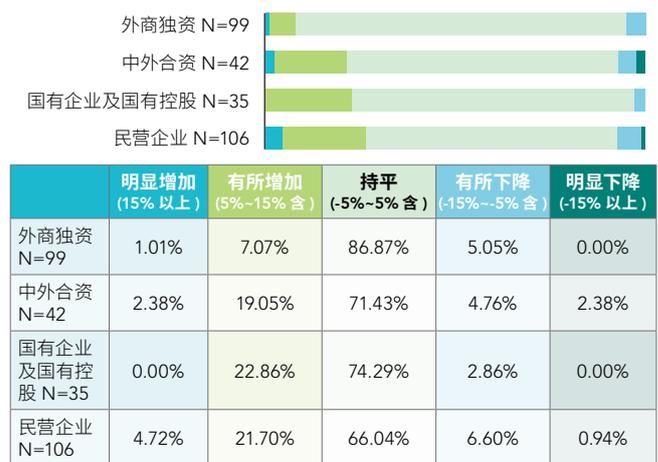
较大财务压力；民营企业受整体宏观经济影响，景气度不高；而国有企业主要受到国资委的新政，加强对于企业福利的管控。今年的调研中我们分出了中外合资企业作为一个单独的类别，值得注意的是，中外合资企业成为各个级别员工提供市场领先水平福利占比最多的企业类型，其中针对高管提供优于市场水平福利的占比高达 54.7%。

如图表 6.1-6.5 所示，上一财年除法定福利以外的员工福利预算在薪资(基本工资)的占比相对平稳，其中中外合资及民营企业对于管理人员及高管设计了相对较高的福利占比。同时外资企业高管福利预算在薪资(基本工资)的占比 20% 以上的企业数量达到了 10%，与其他类型企业拉开了较大的差距。

图表 7.1 本财年除法定福利以外的人均福利的预算与上一财年相比的变化 N=284



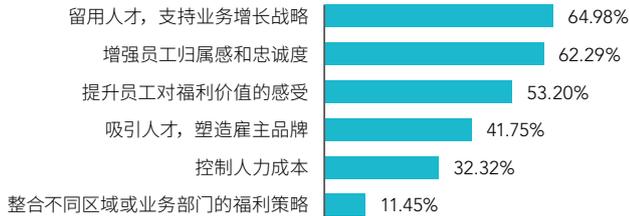
图表 7.2 不同性质企业本财年除法定福利以外的人均福利的预算与上一财年相比的变化



图表 7.1 可见，四分之三企业福利投入与上一年持平。相比上一届报告中福利投入持平的企业 (64%)，本届报告中福利投入持平的企业增长到 75%，福利投入增幅相对放缓。而根据企业性质来看，中外合资、国企和民企都有所增加，但超过 86% 的外商独资企业持平，远高于上届的 71.6%。

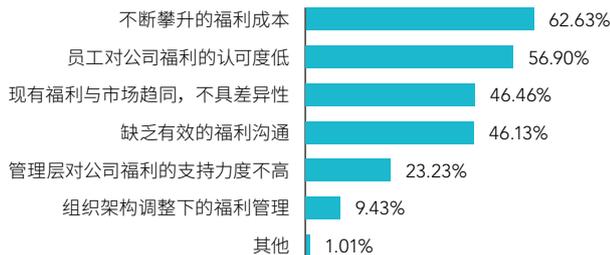
第 2 部分 福利管理目标与福利沟通

图表 8 在未来 12 个月内员工福利策略希望达到的主要目标 (至多限选 3 项) N=297



未来 12 个月内员工福利策略希望达到的主要目标 (图表 8), 大部分参调企业选择了留用人才, 支持业务增长战略, 控制人力的成本的目标仅有 32.3%, 相比上一年 53% 的占比有大幅的下滑。在人才竞争日趋激烈的情况下, 企业着重制定福利策略, 提升员工价值感受, 从而达到吸引人才, 留用人才的目的成为企业更为重要的优先考量。

图表 9 员工福利面临的主要挑战 (至多限选 3 项) N=297

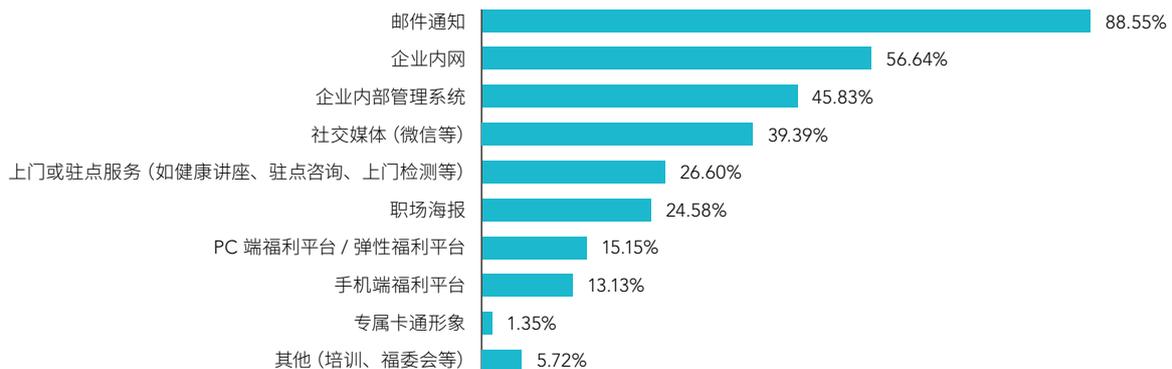


图表 9 中反映的现有福利与市场趋同, 不具差异性 (46.4%) 是本届研究报告中新出现的挑战。在留才越来越重要的情况下, 提升员工对福利的认可度、提供差异化的福利, 将是企业可着重关注的课题。

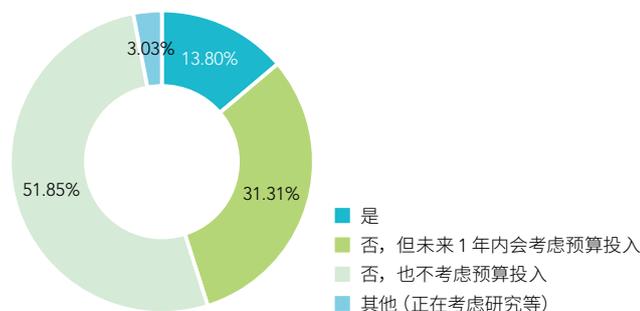
除了常规的邮件和内网通知, 越来越多的企业也开始运用社交媒体 (31.3%) 来进行更有创新性的员工沟通 (图表 10)。

我们认为, 除了对于员工福利本身的预算投入与设计, 员工沟通的预算投入也至关重要, 通过良好的沟通, 将现有福利包装地更具差异化, 提升员工对现有福利的认知与感受, 往往能起到事半功倍的效果。

图表 10 通过哪些方式向员工宣传福利项目 (多选) N=297



图表 11 本财年是否对于员工福利宣传和沟通项目设立额外预算 N=297



与此, 福利沟通需要重视“故事”和“体验”: 员工为什么不在意沟通内容? 沟通对象是否理解接受“HR 语言”? 沟通的力度是否足够? 沟通传达信息太多, 导致员工信息混淆吗……

对不同问题, 企业应有针对性地改变, 以提升沟通的效果。例如, 重新定义沟通要素; 精简沟通信息; 持续沟通、循环宣传; 加入营销的概念, 讲故事、重体验设计……

案例 微策略软件

微福利，大健康——

微策略软件健康福利管理实践

福利沟通和跟进

福利沟通是拉近产品本身和用户感知之间差距的主要桥梁。微策略一直坚持用 Marketing 的理念做福利沟通。沟通方式主要有以下三种：

◆ 邮件

邮件仍是受众广、效果快的最佳沟通渠道，但与以往不同的是，HR 团队对邮件发什么和怎么发重新进行了分析和定位：

- **主题清晰**：确立了清晰的沟通主题——“微福利 -Your Benefits, WE Care”。主题中包含了公司的中文名“微”和其拼音“WE”又指代英文的“我们”，传递了重视、在意和用心为员工做福利的核心内容，并将其贯穿在各种沟通渠道中；
- **引起兴趣、营造氛围为主，内容退居二线**：HR 的邮件很多时候希望内容面面俱到，但信息量很庞大，结果导致员工看了就“头大”，经常会被员工忽略，反而事倍功半。因此，在福利沟通邮件中，内容退居二线，邮件以引起员工的兴趣、营造氛围为主，并且尽可能精炼、简明；
- **有计划地多次发送，强化受众感知**：福利是大家喜闻乐见的好消息，多个好消息分开发送，起到强化作用；
- **语言趣味、年轻化，跟上时代、拉近距离**：公司 85 后、90 后员工越来越多，较之严肃刻板的公文腔，诙谐、逗趣的语言、流行的潮语更能瞬间拉近与他们的距离；
- **重视视觉、设计感，提升格调**：再好的产品都需要美化，为了提升“营销稿”的视觉效果，HR 邀请了设计部门对其进行了多次培训，从设计理念、构图、色彩，到公司设计理念、VI 要求，再到网站搜图、Photoshop、AI 修图、做图，确保发出来的内容从视觉上协助传递福利产品的核心价值；
- **中文发送**：对于外企来说，英文是约定俗成的邮件语言，由于公司中中国籍员工占到绝大多数，考虑到阅读感受和效果，HR 决定一改传统，福利相关的邮件采用中文发送，对外籍员工进行单独英文沟通；
- **有头有尾**：在一些福利活动中，除了通过邮件进行预告，HR 还会在活动结束后及时将活动照片、花絮等总结发放，除了让活动有头有尾，这些总结本身也是提升和加强福利效果的有效方法。

◆ 微信

- **福利专属 H5 页面**：较之邮件，微信的传播速度更快、范围更广，并且容易和公众号结合，用于雇主品牌建设和吸引组织外部的潜在候选人。微策略挑选了一部分福利内容，和公司设计团队合作设计了福利专属的 H5 页面——“微福利 -Your benefits, WE Care”，并将其整合到了公司的招聘公众号上，清晰、直接、有效地将福利内容推送和传播给潜在候选人，也得到了公司同事的广泛转发。
- **福利活动后续微信推送**：如上文提到的，福利发放完毕不是福利项目的终点，福利项目发生的每一个当下都是提高员工满意度和企业文化凝聚力的最佳时刻。在福利活动结束后，HR 也会将活动总结、花絮、照片、预告等整理成文章进行推送，并通过及时的鼓励保持员工热情。
- **通过微信群进行实时沟通**：各种运动俱乐部、不定期的福利活动、定期的运动项目，HR 都组建了相应的微信群，与参与员工实现实时沟通。微信群一方面便于发布信息，另一方面也有助于收集建议和反馈，同时也增加了同事之间沟通的机会，活跃了公司氛围。

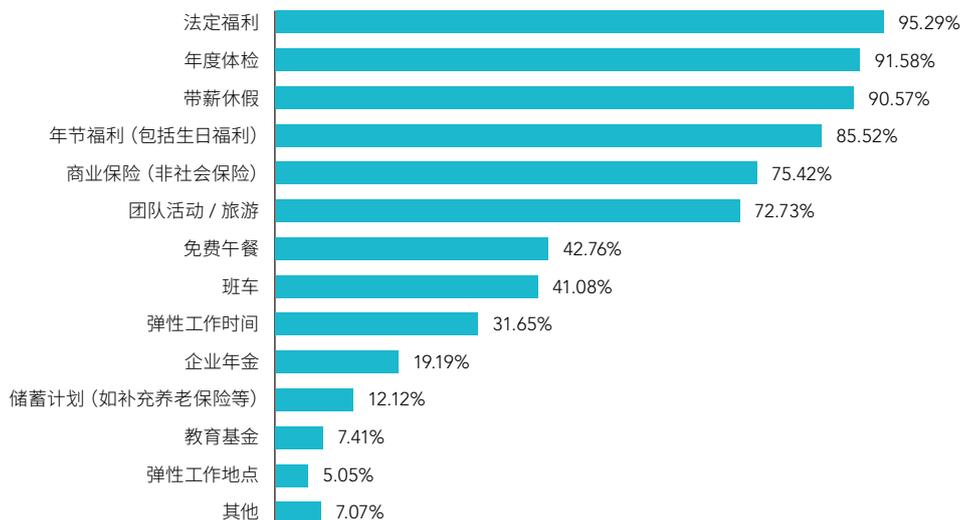
◆ Info Session

对于一些内容复杂的福利项目，如商业保险，微策略会组织多场次的 info session，邀请供应商和 HR 团队一起，为员工进行具体介绍，并针对常见问题进行答疑。这种方式较之邮件沟通和一对一解答更加清晰、高效。

详细内容请见报告第 24 页

第 3 部分 员工福利概览

图表 12.1 企业为员工提供的福利项目 N=297



图表 12.2 不同性质企业的常见福利项目 (前五)

外商独资	中外合资	国有企业及国有控股	民营企业
年度体检	年度体检	年度体检	年节福利
带薪休假	带薪休假	带薪休假	年度体检
年节福利	商业保险	年节福利	带薪休假
商业保险	年节福利	商业保险	团队活动 / 旅游
团队活动 / 旅游	团队活动 / 旅游	团队活动 / 旅游	商业保险

图表 12.3 不同性质的企业为员工提供的福利项目

	外商独资 N=103	中外合资 N=44	国有企业及国有控股 N=36	民营企业 N=112
年度体检	98.06%	97.73%	88.89%	83.93%
带薪休假	96.12%	95.45%	88.89%	83.93%
年节福利	89.32%	77.27%	86.11%	84.82%
商业保险	87.38%	86.36%	63.89%	64.29%
团队活动 / 旅游	81.55%	70.45%	55.56%	72.32%
免费午餐	43.69%	54.55%	50.00%	34.82%
班车	41.75%	68.18%	50.00%	27.68%
弹性工作时间	39.81%	27.27%	13.89%	31.25%
企业年金	13.59%	20.45%	47.22%	13.39%
储蓄计划	17.48%	20.45%	8.33%	4.46%
教育基金	8.74%	11.36%	5.56%	5.36%
弹性工作地点	10.68%	2.27%	2.78%	1.79%

图表 12.1 可见，提供的具体福利项目中，最主流的商业保险、年度体检及带薪休假的渗透率都有上升。民营企业体检的比率由上一年的 67.6% 上升到今年的 83.9%，涨幅惊人。国有企业及民营企业提供带薪休假的比例大幅上升分别达到了 88.3% 和 83.9%。民营企业最常见福利为年节福利 (图表 12.2)。

调研了解，所有企业的年节福利预算 50 分位值为 600 元 (年度人均)，市场领先水平为 1325 至 3000 元 (75 分位与 90 分位结果)。

我们认为这一比例的大幅提升，与近年来人才流动多元化，政府鼓励各单位加快落实职工带薪休假制度有关。同时，在财务压力和管控政策下，企业优先选择不需要增加现金预算的福利项目。图表 12.3 可见，国有企业提供企业年金的比率依然在各类企业中最高。弹性工作时间和地点是本届报告新增加的选项，外资企业中有超过 10% 采用弹性工作地点 (图表 12.3)，代表了企业管理的新趋势。

案例 罗氏诊断

罗氏诊断产品“全面薪酬沟通”项目

本案例荣获 2016“员工福利价值大奖”最佳实践奖

项目的诞生

◆ 员工咨询内容层次重复

罗氏公司内部设有服务中心电话为员工解答疑问或提供帮助，但罗氏发现，员工经常会拨打该服务电话询问有关于全面报酬的问题，虽然这些内容在此前的宣讲会或公司文本材料中均已经多次涉及。

因此，罗氏意识到：传统而正式的宣讲方式已经不能满足所有员工获取信息的需求，公司应该进行更接地气的交流和宣传的尝试。

◆ 员工 2015 年度满意度调查

罗氏员工 2015 年度满意度结果显示，员工对于自己的薪酬和福利的满意度相对较低。尽管员工对薪酬和福利的追求本就永无止境，但这依然在罗氏内部引发了思考：是公司给予员工的薪酬和福利不到位？还是员工不清楚自己享受到的全面报酬，因而感觉“拿少了”？

经过市场调研与比较后，罗氏发现答案是后者。员工关注的重点往往是自己获得的现金薪酬，却忽略了更多的非现金项目，因此低估了公司对员工的整体投入。

◆ 人员快速扩招，新鲜血液不断注入

在过去的十几年里，罗氏经历着快速发展的时期，从成立之初的仅 100 多人发展到目前的 2000 余人。随着近年来在中国业务的不断增长，公司人员招募的需求量也与日俱增，员工群体的构成趋向多样性，年龄、家庭状态等各不相同且需求多样化。

罗氏无法在每次进行扩招时都将业已成文的规定再次进行大规模的宣讲，同时面对更加年轻化的新员工，罗氏也在思考如何进行更符合其个人喜好的宣传。



图 1 罗氏全面薪酬报告

综合以上多种因素的考量，罗氏希望实施一个生动、活泼的“全

面报酬沟通”的项目，让员工更多地了解公司全面报酬战略以及公司在全面报酬领域为了满足员工多元化的需求所做的努力和投入。罗氏希望通过该项目让员工明白：公司的投入不仅仅只是现金薪酬，还有更多的非现金类的项目，希望员工知道公司为工作在各职级的员工提供的多维度职业发展路径和工作体验平台。

同时，全面报酬板块在吸引并保留优秀人才方面扮演着非常重要的角色。罗氏的管理层也希望借助此项目帮助公司吸引更多的优秀人才、增强市场竞争力并提高员工的敬业度，从而打造“理想工作场所”。

线上设计

“全面报酬沟通”项目自 2016 年初开始施行，目标受众群体为罗氏在中国的全体正式员工，预计实施周期为一年时间。

在设计项目的前期，罗氏对 2015 年度的员工满意度调研进行了回顾，分析并调研了当前采取的一系列沟通渠道的有效性与参与率，例如：部门会议、微信推送、邮件宣传等，同时罗氏采访了部分员工，了解到“全面报酬”对大多数的员工而言是一个相对专业的领域，内容相对较为枯燥。

因此，罗氏决定改变和优化现有的宣传形式，使宣传手段更为活泼生动，并且更加贴近员工，在保留基本的面对面互动的线下活动同时，增加更具趣味性和互动性的线上活动。

◆ 微信平台的构建

罗氏在原本的企业微信公众号下建立了一个全面报酬的账号，所有关注企业公众号的员工均默认关注该全面报酬微信平台，覆盖率接近 100%。

通过该微信平台，罗氏可以向员工推送各类线上活动和消息，持续地向员工宣传全面报酬的相关内容；员工也可以利用碎片化的时间浏览该平台上的各项内容，随时随地了解公司的最新资讯，回顾全面报酬的相关政策，以及参与线上的游戏互动等。

◆ 预热视频的设计

由于近年来罗氏关于全面报酬的宣讲形式都相对严肃，所以在本次的“全面报酬沟通”项目中，罗氏一改常态，以活泼轻松的卡通形象出现在员工的手机中。

预热的宣传视频中，故事主人公（一个大学毕业后加入罗氏的年轻人）亲身讲述自己在公司成长的过程中逐步享有的各种福利项目和职业发展等。第一人称的叙事手法让观看者仿佛身临其境，自己也化身成视频中的年轻人随着公司共同进步。

考虑到该视频将通过微信平台推送给员工，时间不能过长，否则观看者将会失去兴趣，因此罗氏花费了大量时间进行视频脚本的设计，使视频在尽可能短的时间内完整传递公司现有的全面报酬概

念，并突出公司特色。经过对视频脚本的不断完善和优化，罗氏最终将预热视频的时长控制在 2 分钟内。



图 2 五大板块：Give me Five

◆ 线上游戏的设计

全面薪酬共分为五大板块（薪酬、福利、工作与生活平衡、职业发展和奖励认可），罗氏根据这些板块分别设计了五种不同的线上互动游戏，并设置了年度积分榜激发员工的好胜心理，员工可以在玩游戏的同时与小伙伴争夺名次，赢取年度排行榜的冠军宝座。

所有线上互动游戏都是门槛极低、操作简单且易于入手的小游戏，防止员工因为畏难而不参与；同时游戏时长普遍在 2 分钟以内，因此员工可以利用碎片化的时间作为消遣玩乐其中。譬如薪酬板块的线上游戏是一款类似于“打地鼠”的游戏，每一关的问题提出后，屏幕上会陆续“跳跃”出各种答案选项，参与者就需要用手指“打击”属于薪酬类别的内容，同时避免干扰选项。

◆ H5 动画的辅助宣传

线上互动游戏推出的同时，H5 动画也会同期在微信平台推出，以文字、图片和动画的形式更为详细地阐述全面薪酬的各项内容。

不仅如此，H5 动画的内容与互动游戏的答案密切相关，相当于取得高分的游戏攻略。如果员工希望在游戏中取得高分荣登积分榜，就需要浏览对应的 H5 动画，熟悉游戏中可能出现的答案，从而在相同时间内更快速地累计分值。

📍 线上实施

罗氏与第三方供应商共同合作设计了五款线上游戏后，结合公司发放各类报酬的时间依次推送了相应内容的线上游戏和 H5 动画。

例如：借助半年度回顾的契机推出助力员工职业规划的线上互动活动，帮助员工更好地回顾上半年的工作情况，以及梳理未来的职业发展目标；在暑假期间推出着眼于工作与生活平衡的游戏，表达公司对员工的全面关怀，希望员工更好地平衡工作与生活，更多地照顾家人和孩子等。

通过与相关报酬和福利时间节点的结合，既可以使员工在当下或后续工作中有所借鉴，也可以使线上内容更深化记忆、更深入人心。

📍 线下推广

“全面报酬沟通”项目组联合其他活动的项目组，合作开展了诸多线下活动，与各地员工面对面交流，帮助他们解决困扰。

2016 年，罗氏前往十多个城市开展线下的企业文化宣传和分享活动，通过宣讲、互动、游戏的多种手段向员工宣传与公司文化相关的各项福利。参与者既可以面对面地向 HR 提出自己的疑问和困惑，交流自己的想法和建议，也可以在趣味横生的游戏环节大展身手，过五关斩六将，赢取最终的通关大奖。

罗氏的系列线下活动走访了全国各大城市，总共覆盖了约 80% 的员工，获得了积极的反响。



图 3 线下游戏活动卡片

📍 全面报酬报告

罗氏在 PC 端通过线上系统向员工发送了全面报酬报告，该报告包含了员工在过去 1 年内所享受到的全部报酬，例如非现金类福利项目、公共设施、职业发展等。员工可以通过罗氏线上系统重复查看该报告。



图 4 罗氏全面报酬报告

同时，由于不同的全面报酬项目有不同的负责人，为了防止员工在浏览报告的过程中产生疑问却不知道问谁，所以在报告中，罗氏贴心地加注了多个指引，告知员工在存有疑问时可以咨询的对象和沟通的途径。

不少员工对照全面报酬报告后才发现，原来自己不知不觉中竟然享受到这么多的报酬，从而更加了解了公司对于员工各类需求所做出的努力和投入。当然也有员工对某些数据存在疑惑，他们可以通过多种沟通渠道更好地理解全面报酬报告，打消自己的疑虑，例如：①通过报告上的指引找到项目负责人进行询问；②联系负责自己部门的 HRBP；③拨打员工服务中心电话进行咨询；④直接咨询“全面报酬沟通”项目组成员。

🗨️ 困难与挑战

在罗氏实施“全面报酬沟通”项目的过程中，在设计预热视频和线上游戏时遭遇了不少的挑战，因为这部分的内容对 HR 而言是相对陌生的，其中存在很多问题，例如：如何完整表现公司全面报酬的同时控制视频时长？如何刺激员工积极参与线上互动游戏、实现全面推广？如何将略显枯燥的内容融入游戏却不失趣味性？

同时，罗氏在与第三方供应商合作的过程中也面临着沟通的挑战：如何让一个外部供应商在最短的时间内了解罗氏的全面报酬架构和特点特色，以及“全面报酬沟通”项目期望达成的目标和视频、游戏的目的？

因此，罗氏采取了以下方法解决上述困难与挑战：

◆ 视频设计

为了使预热视频完整传递罗氏现有的全面报酬概念，突出罗氏的公司特色，罗氏在设计视频脚本时考虑用简单的主线贯穿全部的报酬项目，最终考虑以动画人物的第一人称视角展现他所感受到的报酬，以主人公在公司的服务年限和罗氏的生命周期作为脉络，让主人公讲述自己从新员工入职起经历的一段职场旅程，以及在这个旅程中逐步享有的各项福利项目、职业发展等。

◆ 游戏设计

由第三方供应商提供了多种游戏供罗氏进行参考，罗氏在其中挑选合适的游戏与对应的报酬板块进行互相匹配，将罗氏的全面报酬内容融入游戏的画面中，再由供应商评估实施的可能性。

◆ 与第三方供应商的沟通

为了让第三方供应商在最短时间内获得所需信息，罗氏为供应商制作了一份全面报酬的文档，其中包含了全面报酬五个大类的全部内容。同时，罗氏与供应商团队进行面对面的会议，由客户经理与其沟通后划出重点，让供应商团队作为员工，亲身体会了罗氏的福利平台，从而对罗氏的全面报酬有了更加深刻和直观的理解。

🗨️ 项目评估

“全面报酬沟通”项目通过线上活动参与率与员工调研进行效果评估。

线上互动活动以参与率作为主要评估标准，通过微信后台的实时数据可以进行统计。预热视频的点击率和游戏的参与度均达到了罗氏预先设定的目标；而线上活动的回顾与员工满意度的调研结果目前仍在进行中。

🗨️ 感悟分享

通过微信平台发布的线上互动游戏和宣传内容确实会在短期内成为热点，但微信的特点是时效性强而持续性弱，与正式文本相比较，其热度持续的时间会短很多。因此，对于需要持续宣传的任何信息，企业需要结合传统和新兴的多种宣传方式，花费更多的时间和精力。

🗨️ 未来计划

“全面报酬沟通”项目将于 2017 年继续在剩余的两个城市进行线下活动推广，并将于全部活动结束后进行全面的回顾和满意度调研。

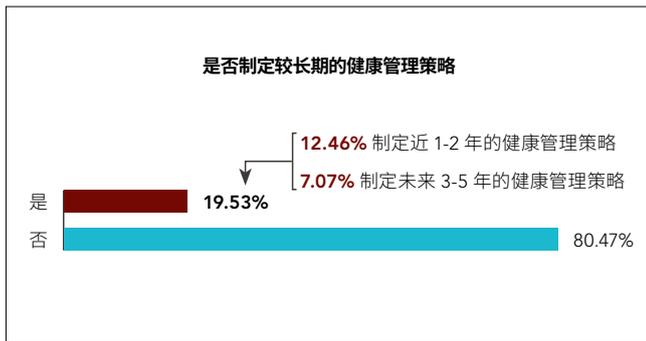
微信的全面报酬平台会持续地改进，在原有“大而全”的基础上做“小而细”的优化，将全面报酬细化的分项目做进一步地完善，更深入全面地进行讲解和宣传，可能会继续采用 H5 动画形式或其他方式。

同时，罗氏希望在 2017 年更多地倾听员工的想法，从原来的由公司向员工推广的方式转换成员工向公司表达自己的需求。罗氏或许会开展多个无门槛的午餐会，向员工开放午餐会的可选话题，由员工挑选自己感兴趣的话题在午餐会上进行讨论，对现有福利项目提出改进意见。活动将以一种互动而轻松的方式，让员工对公司的全面报酬有更多的话语权。

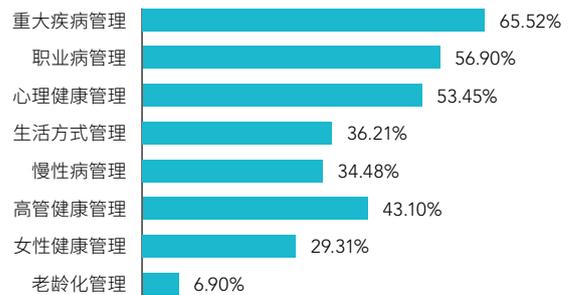


健康福利与健康管理的探索

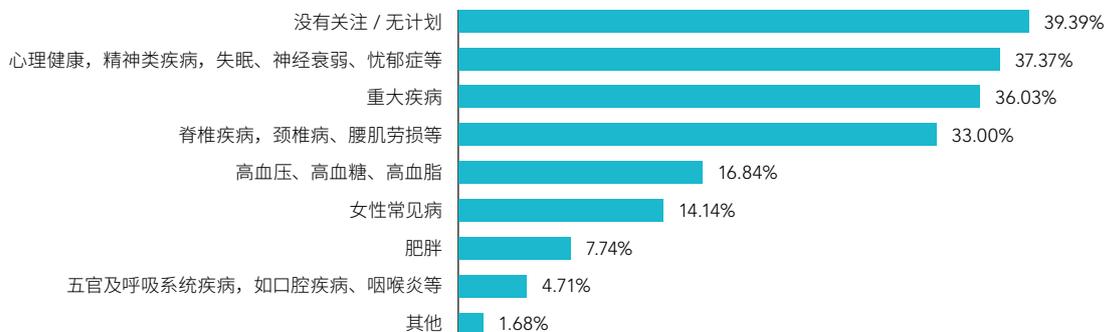
第 1 部分 健康管理策略与项目概览



图表 13 健康管理策略涵盖内容 N=58



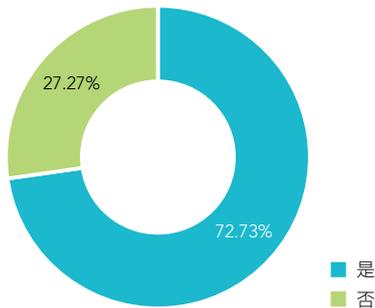
图表 14 最希望针对哪些疾病为员工提供干预手段 N=297



图表 15.1 健康数据跟踪统计 N=295



图表 15.2 是否根据数据结果优化健康福利方案或项目 N=198



相比上一届调研，依然只有 20% 的企业制定较长期的健康管理策略，但是根据数据结果优化健康福利方案或项目的比率有所增长 (图表 15.2)，这是我们一直大力提倡的员工健康管理方式，我们非常欣慰地看到更多企业意识到通过数据结果来规划项目和判断项目是否成功及回报的重要性。

除去企业关注最多的重大疾病，心理健康以及慢性疾病的干预也是企业希望提供给员工的福利项目 (图表 13)。这三项内容对于员工的生产力、企业组织的活力都密切相关，并且通过预防性质的健康管理，结合商业保险，能在降低企业福利支出的同时，提升员工的福利价值感受及生产效率。于此，我们采访了多家企业实践案例，IBM 为员工疫苗

案例 网龙

特色的健康行动

玩转健康——让运动“躁”起来

与传统的公司相比，游戏公司出身的网龙更注重创意，所以其对于运动项目的定位也是好玩有趣，2016 年网龙策划了一场健康训练营，评选“格子先生”和“马甲线小姐”。在活动当日，报名现场火爆异常，经过现场层层筛选，最终选出了 10 名员工进行为期三个月的训练。当然此次活动给员工留下了深刻的印象，“格子先生”和“马甲线小姐”也一度成为网龙同学们之间的流行语。HR 也顺势主推健康文化，再次彰显了企业、高管对于员工健康的重视。

除此之外，每年例行的主题健康项目还有：四分马拉松、518 运动会、球类运动季、弹性福利课程、亲子运动会、运动嘉年华。

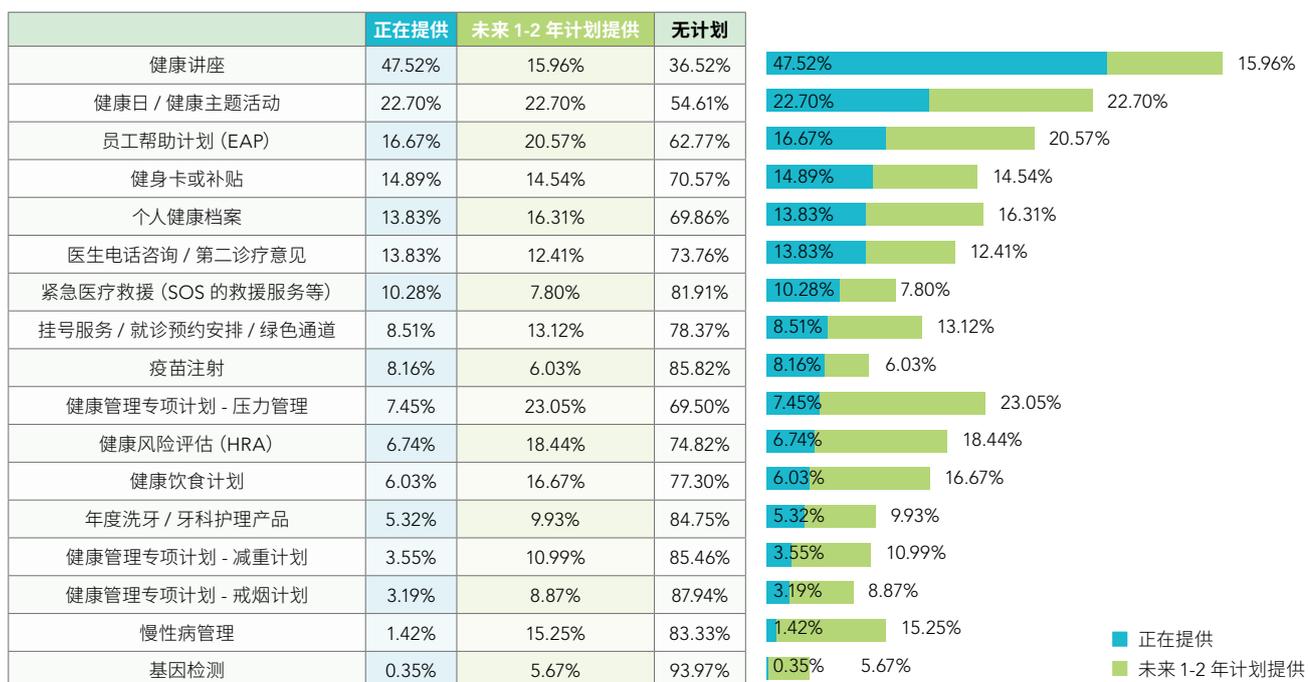
详细内容请见报告第 20 页

项目和大病无忧项目；微软更新 EAP 项目，打造“微软关怀”，读者可在案例启示章节浏览具体内容。

未来 1-2 年计划提供给员工的健康管理项目中，压力管理与慢性病管理需求增加，正在提供给员工的健康管理仍以健康讲座类活动与员工帮助计划 EAP 为主 (图表 16)。

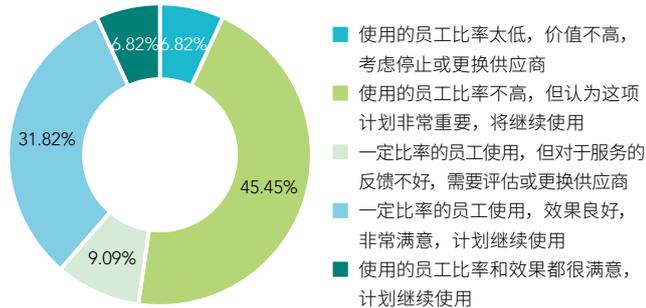
为员工提供疫苗注射的企业比率从上一年的 16.2% 大幅下降到了一半到 8.2%，这或许与去年的疫苗事故有直接关系。

图表 16 企业为员工提供的健康福利项目 (除体检以外) N=282



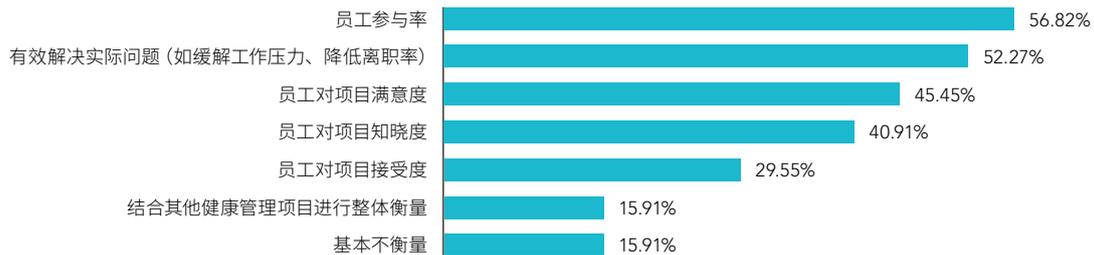
第 2 部分 特定健康管理项目及效果

图表 17.1 员工帮助计划 (EAP) 的反馈和效果 N=44



近五成有开展员工帮助计划 EAP 的企业表示使用的员工比率不高, 但认为这项计划非常重要, 将继续使用 (图表 17.1)。使用 EAP 企业主要通过员工参与率、有效解决实际问题衡量项目效果。

图表 17.2 员工帮助计划 (EAP) 实施效果的衡量维度 N=44



案例 微软

EAP 项目的更新和宣传——微软关怀

程延 | 微软 | 大中华区薪酬福利总监

“微软关怀”概览

微软为员工提供 EAP 服务 (EAP 即 Employee Assistance Program, 一般翻译为员工援助计划, 下文简称 EAP) 已经很多年了, 但 EAP 项目一直少有人问津。三年前, 当我们核查福利的使用率时, 我们意识到这一福利并没有被有效利用, 更难说发挥多大作用。

为此, 薪酬福利团队于 2015 年对 EAP 项目从设计到实施展开全面的回顾和分析, 诊断问题背后的症结, 经过一段时间的发酵, 将原来的项目做了改头换面的重装与更新, 化身为微软员工人人皆知的“微软关怀”, 服务更多的员工, 满足员工的实际需要, 让这项福利真正有了人文关怀的温度。

项目的更新

◆ 分析 EAP 项目存在的问题

薪酬福利团队发现历年员工使用 EAP 的比例非常低, 较少员工对 EAP 有关注和了解。我们从供应商处了解到的情况是, 这种现象在业内属于相对“正常”的现象, 不同企业的员工使用率普遍都不高, 这和国内对于心理咨询的认知和使用现状有很大关系。但是, 对企业来说, 一项福利的使用率持续很低, 那么是否还有必要提供这一福利项目就成为一个问题。对于微软来说, EAP 是在全球范围为员工提供的福利项目, 希望提供给员工从身体到心理的健康管理, 我们并不想轻易下结论去否定这一项目, 更愿意多尝试、关注能否改变这种现状。微软文化中的成长心态更让团队愿意去尝试一下我们过去没有走过的路。

回顾项目, 通过各种访谈和了解, 团队经过很多研究后发现 EAP 项目的几个问题:

① 对于心理咨询的理解, 存在文化上的差异。当时国内使用的项目介绍材料一般由英文直译而来, 出现在员工眼前的词汇常见如酒精药物、焦虑、自信心丧失、婚姻问题等, 很容易有负面消极的联想。并且, 在国内寻求“援助” (EAP 中文为员工援助计划), 容易联系成“我无法控制我的生活, 我需要帮助”等意思, 大家心理上普遍不能接受。大多数员工根本没有到这种程度, 可能只是有工作或生活的压力, 所以有可能这样的项目介绍并没有让员工感到我正常的生活和这个项目有何种关联。

② 项目没有很好满足员工多元化的需求, 而更是被动等待员工的

电话咨询。我们在思考，EAP项目除了等待员工的电话预约，我们是否应该更为主动地带给员工各种工作生活方方面面的贴士或指导。而来自于不同员工群体的压力源也大有不同，例如新生宝宝的家庭，或作为家有青春期孩子的父母，又或是有年迈长辈的员工等等。我们如何让这个福利能够照顾到不同员工的需求，如何有效地指导员工更加智慧有效地解决生活问题，其实就是不断消除他们的压力源，这成为我们在设计中特别关注的问题。

③ 员工通过电话或面对面和顾问沟通，可能会担心隐私安全，不确定这一沟通方式是否可行，是否会被公司知晓。

◆ 项目的全新设计与改变

针对以上问题，可以看到项目有巨大可优化的空间。团队联系了市场上的一些供应商，向他们提出新的需求，以符合中国员工的需要和文化特点。其中，最重要的变化之一是项目内涵的扩充，除了“被动”等待员工寻求一对一咨询，增加了“主动”积极地引导员工生活的部分。我们希望供应商将项目中的主动引导和倡导积极、健康的生活方式作为项目更主要的内容，同时能够配合很好的宣传方案与资料，为我们提供全面解决方案。通过对供应商的遴选，我们选择了更符合要求的供应商，并借此机会对此福利项目做了全面的升级和更新：

- 将员工援助计划更名为“微软关怀”。这个更名其实是对新的更广泛服务内容的诠释。我们将全新的“微软关怀”项目定义为：关爱员工，以情为怀，健康生活，快乐工作。
- 我们在新的服务内容中提供了大量的午餐会（lunch talk）等形式的现场培训与分享。从人际关系、压力管理、到子女教育、婚恋指导、健康饮食、医疗常识、职业发展等方面安排课程，便于员工从中找到适合自己的内容。这些课程每月都会通过专门的电子邮箱发布课程计划，由员工自由选择。现在这些课程每次的参与人数稳定在100-200人，话题都非常受欢迎。
- 除这些资源之外，还有一些在线学习园地，员工可以找到更多的自己感兴趣的资源去学习更多的生活技能。
- 另外，特别设计了新的宣传海报和手册，基调都特别活泼和快乐，传递积极的信号。让参与项目成为非常愉悦并且有吸引力的事。
- 员工与顾问的1对1预约沟通也从电话扩展到了邮件、微信等形式，让沟通更顺利、更私密。

🗨️ 项目的沟通与宣传

重新宣传“微软关怀”之时，团队把握几个主基调：① 宣传正面积极；② 宣传方式活泼多



元化；③ 持续规律的宣传频率。

宣传材料的反复打磨：材料设计主要与供应商合作，我们提出要求，帮助供应商清楚公司员工宣传的风格、图像、色彩等维度的要求以及希望达成的效果，初期需要一定的磨合过程，最终实现令人满意的效果。

年度在线课程的持续宣传：每月持续发布包含全年课表的内容，其一是让员工持续接收到“微软关怀”宣传资料，保持项目的热度；其二是达成整体效果，不是单次的话题推送，而是了解全部话题，满足员工多元化的要求。

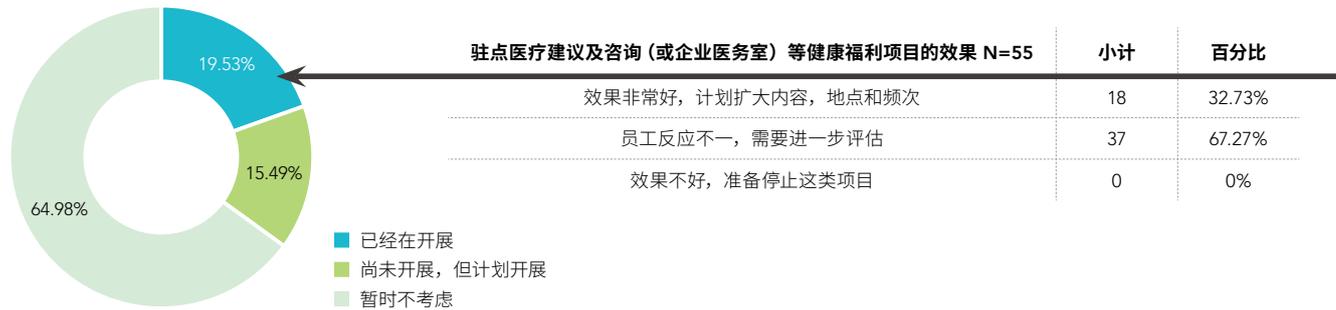
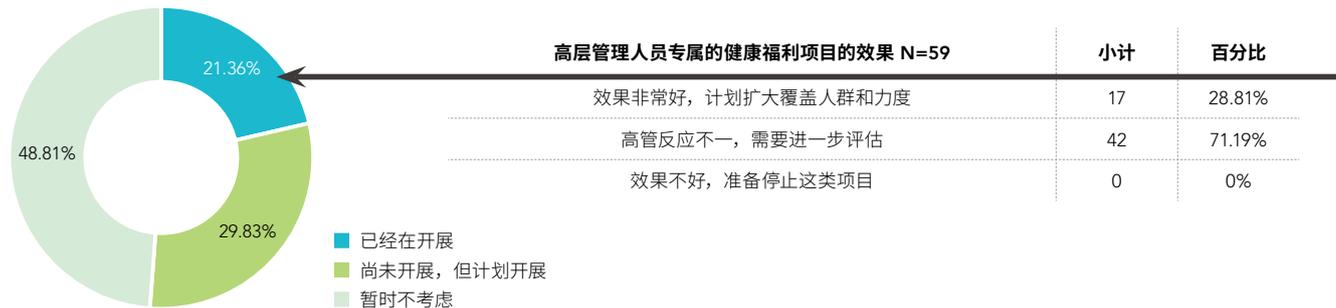
此外，每个年度的课程都会更新，保持员工对此的新鲜感。我们现在制定每年的计划时，会让员工参与进来，让员工有机会选择他们喜欢的、感兴趣的话题，也使得我们每年的课程分享内容常变常新。

🗨️ 项目效果及经验总结

更新后的“微软关怀”项目更能满足员工需求，项目价值大大提升。原来EAP项目在企业福利中可能是微不足道的一块内容，但现在很多时候，当员工被问到他们喜欢的福利时，不少人立刻想到的都是“微软关怀”，可见这个项目已经深入人心。

总结这其中的关键点，① 找准福利项目的问题所在，不断尝试积极有效的解决办法，有可能让一项少人问津的项目“火”起来。② 找到合适的供应商，能够在服务项目上更适合公司要求，对所有的服务内容都设有可衡量的标准，以供日后不断反思改进。③ 沟通非常重要，沟通的形式、内容和频度都会关乎沟通的效果和质量。④ 在员工有疑虑的方面，一定要主动沟通，例如EAP项目员工可能对是否有足够的隐私保护存有疑虑，那就一定要在宣传中主动说明，让员工更加清晰地了解公司在这些方面所采取的措施，以及时打消顾虑，提高参与率。

一分耕耘，一份收获。我们非常欣喜地看到，通过我们的努力，“微软关怀”这个福利项目已经得到了我们期望的结果，激增的员工参与率就充分证明了这个福利的有效性。这样的努力还需要一直持续下去，我们依然期望这个项目会成为福利中的长青树。

图表 18 对于在驻点医疗建议及咨询（或企业医务室）等健康福利项目的状况和态度 N=297**图表 19** 对于高层管理人员专属的健康福利项目（个性化体检，私人医生和医生专家门诊和住院预约等）的状况和态度 N=295

对于在驻点医疗建议及咨询（或企业医务室）等健康福利项目的状况和态度基本与上一年报告持平，已经在开展驻点医疗的企业从上一年的 15.6% 增长到了 19.5%，其中表示驻点医疗建议及咨询（或企业医务室）等健康福利项目的效果非常好，计划扩大内容，地点和频次的参调企业占 32.7%（图表 18）。更多的企业表示员工反应不一，需要进一步评估。

我们认为这样的情况与驻点医疗的定位与设计有关，企业往往缺乏有效运营、管理、推广驻点医疗的经验，可考虑引入专业供应商，进行顶层的方案设计及资源配置，来达到更好的效果。

图表 19 可见，近五成的参调企业已经或计划开展**高层管理人员专属的健康福利项目**。整体对于项目满意度高的企业不到三成，这也反应了满足高管个性化需求、整合配套资源、终端服务质量管控等方面可能依然存在挑战。

智享会 2017 年出版的《中国企业高管福利管理与实践调研研究》总结了企业高管福利规划与实施中的主要挑战和缺失环节，并提供建议。在此引用分享：

• **【缺失环节】**

1 缺乏福利战略规划；2 缺乏沟通和高管需求了解；3 缺乏有效评估

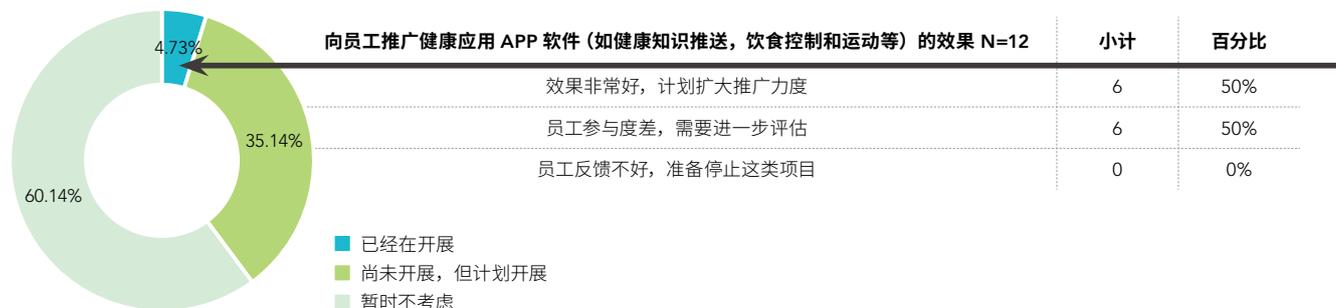
• **【主要挑战】**

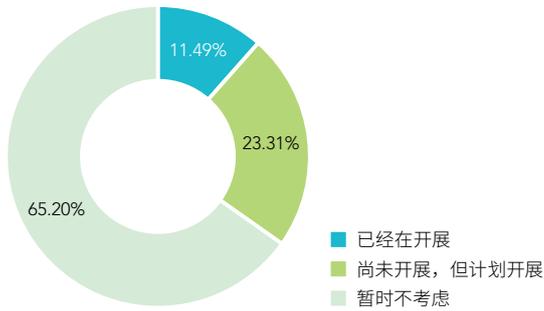
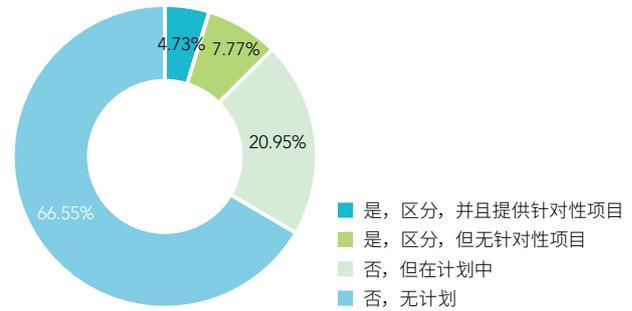
1 福利成本无法控制；2 与高管沟通不顺畅；3 福利效果不明显

解决问题的关键，即：

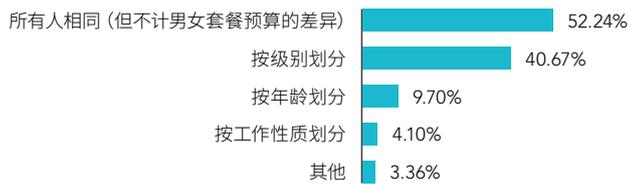
- **战略制定：成本控制最大化**
- **方案设计：福利方案差异化**
- **方案落地：福利沟通有效化**
- **方案评估：数据利用充分化**

详细内容请浏览《中国企业高管福利管理与实践调研研究》

图表 20 对于向员工推广健康应用 APP 或其它软件（如健康知识推送，饮食控制和运动等）的状况和态度 N=296

图表 21 健康管理项目是否依照疾病预防、治疗和管理三大项进行了区分和归类 N=296**图表 22** 是否具体区分员工健康状况(健康、亚健康、高危、重疾、慢性病等)并据此提供有针对性的健康管理项目 N=296

第3部分 体检项目管理

图表 23 年度体检预算的分配方式 N=268**图表 24** 年度体检方案的灵活性 N=272

体检的预算及方案灵活性方面, 如图表 23 至 24 所示, 超过一半的企业采取所有人相同(但不计男女体检项目的差异)的模式, 而按年龄对员工体检预算加以区分的企业不足 10%, 采用员工自选方案的企业仅有 6.25%。这反映企业 HR 过于关注员工福利的一致性, 而缺乏针对不同年龄和需求的员工设计方案的专业性和自信。我们认为通过合理设计的体检方案, 在更精准匹配不同员工需求的同时, 也能为企业节省成本。

另一个值得注意的变化是, 年度体检的预算相比较上一年有所提高, 特别是高层管理人员的预算(图表 25.1-25.3)。

图表 25.1 本届企业年度体检预算

	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位
所有人相同 N=135	300 元	400 元	550 元	870 元
蓝领员工 N=54	275 元	350 元	500 元	663 元
一般员工 N=96	300 元	400 元	550 元	800 元
管理人员 N=95	450 元	600 元	1000 元	1777 元
高层管理人员 N=93	800 元	1500 元	3000 元	4600 元

图表 25.2 上一届企业年度体检预算

	25 分位	50 分位	75 分位	90 分位
所有人相同 N=82	300 元	400 元	525 元	/
蓝领员工 N=43	200 元	300 元	400 元	/
一般员工 N=101	300 元	400 元	500 元	/
管理人员 N=68	350 元	500 元	850 元	/
高层管理人员 N=85	500 元	900 元	1500 元	/

图表 25.3 本届企业针对管理人员与高层管理人员的年度体检预算分布区间

	管理人员 N=95	高层管理人员 N=93
500 元或更低	46.32%	10.75%
500-600 元(含)	10.53%	4.30%
600-800 元(含)	11.58%	15.05%
800-1000 元(含)	15.79%	12.90%
1000-1500 元(含)	4.21%	8.60%
1500-2000 元(含)	7.37%	17.20%
2000-3000 元(含)	2.11%	15.05%
3000 元及更高	3.16%	16.13%

案例 一汽轿车

体检福利的优化

刘羿彤 | 绩效管理员 | 一汽轿车股份有限公司

项目背景

体检作为常规的福利项目之一，实施年份已久。但考虑到体检项目覆盖全员，涉及人数多，因而预算投入金额大，所以，企业在选择供应商时非常慎重。同时，我们关注福利成本投入达到的效果，希望更好地利用这一福利费用，对此有必要进行更合理的规划和使用预算。

体检项目基本现状

从4年前开始，公司的年度体检项目由固定项目检查，改变为基础项目和可选项两个部分。基础项目即基本的身体检查，如血常规、尿常规、彩超等检查。可选项则是两类，其一是针对不同重点部位的筛查项目，如针对肺部、头部等关键部位，检查是否罹患一些疾病，其二，男女员工的可选项有所不同，有妇科或男性疾病的针对性检查。

员工对体检可选项的选择情况，由体检供应商负责统计。这一改变方式实施至今，体检参与率保持很高的比例（原则全员参与，实际保持在98%以上）。同时，在健康教育上，人力资源部会和供应商协商，设计健康海报。

项目评估

◆ 员工健康满意度调研

近两年企业开展“健康满意度调研”，希望通过调研达到两方面的目的，其一、作为体检供应商管理的重要参考，影响是否续签服务，以保证服务水平。其二、确定福利的改善方向，优化体检项目。

透过健康满意度调研，听到员工的声音，了解员工对体检服务的满意度、对体检工作的意见与建议，其中包括员工未来希望检查哪些重点项目，体检报告如何解读……

根据员工建议，我们这两年有一些优化。例如，增加重点部位筛查项目；加入历年体检结果对比，根据员工的意见，企业对供应商提出要求，最新的体检报告上加入过去体检的异常项结果，与最新检查结果对比。确实满足了大多数员工的期望，提升了此项福利的价值。

◆ 整体分析报告

目前，我们要求供应商根据年度体检结果，形成整体分析报告，积累历史数据，帮助我们知晓员工所患的主要疾病。从中，企业可

以清晰地了解到有些疾病状况不太乐观，以此考虑调整和设置第二年的筛查项目。例如，在体检中设置肿瘤筛查，此为重点项目之一。因为过去确实通过体检筛查到员工一些情况，并且程度不容忽视。

同时，健康讲座的部分主题取自体检结果的整体分析报告。对于突出的健康问题，讲座将分享相关的预防和控制信息。健康讲座的另一部分内容则基于健康满意度的调研结果。例如，去年讲座有针对颈椎、腰椎的护理、理疗，今年将分享中医养生，主题都来自于员工的需求和意见。

通过供应商提供的整体分析报告和员工健康满意度调研结果，企业提供更符合员工需求的健康项目，优化现有体检方案。不过，企业对于健康数据的管理依然不太理想。在掌握员工健康数据后，筛查、管理和利用结果等方面做得不够，未来需要改善。

案例 网龙

高管引领、以绩效为驱动力的健康行动

林仲东 | 网龙 | 薪酬福利副总监

健康一直以来都是网龙公司追求的一种状态，包括健康工作，健康生活。在2017年年度，网龙公司更是把“健康”定为了员工福利的关键词。

健康项目全貌

在网龙公司，健康体检、健康讲座、健康行动项目以及健康情况调研这四个覆盖了全员的项目环环相扣，相辅相成，为员工的健康保驾护航。企业根据体检报告数据组织相对应的讲座，为员工普及高检出率的疾病预防与保健方法；根据体检报告数据和健康讲座知识，为员工设计当年健康运动项目，并制定健康计划（518运动会、四分马拉松、健身俱乐部、弹性福利课程等）。同时，企业每年进行健康情况调研，了解员工对于健康运动项目的好评度和认可度，并且根据调研结果优化健康体检方案，最终实现员工健康的科学化管理。这就是网龙公司的高管们一直在做并且在未来也将一直会做的事。

特色的健康行动

◆ 高管——企业健康的“代言人”

在网龙有这样一群管理者，他们不仅是网龙同学们眼中的“大神”，更是健康的“代言人”。他们身先士卒，自上而下引领着整个公司的健康风尚。高管们作为表率，积极组成“ND球类运动季”高管代言团，参与高管海豹突击竞技大赛。在网龙，你可以在四分马拉松跑道上看到他们，也可以在“518”运动会上偶遇他们，更会在亲子运动会上邂逅他们。

有了高管的支持，企业自上而下推动健康文化，HR顺势而为开展各项活动，使企业形成了积极锻炼的文化氛围。

◆ 健康单据——让健康不再是你一个人的事

网龙健康计划最特色的一点是把健康行动与企业文化进行紧密结合。企业发展至今，形成了独特的“下单文化”。企业运用下单系统进行日常管理，通过下单的方式安排工作任务，管理者和员工的工作任务都在系统上一目了然。任务单发出之后，系统自动跟踪任务结果。

网龙的下单文化结合健康项目，产生了“健康单据”。以任务单完成率考核工作绩效，完成率未达到任务要求的人，将会收到上级或合作伙伴的锻炼单据。通过这样的下单，让员工在运动中舒缓工作压力，在运动中调节自我情绪，在运动中获取工作能量，进而以最佳状态重新投入工作。

◆ 全套运动设施——为网龙同学的健康保驾护航

在健康配套设施方面，公司高管更是为员工全面考虑，现有运动项目几乎覆盖所有的运动领域。公司设有各类运动健身场所，包括跳水台、高尔夫球场、游泳池、健身馆、拳击台、室内网球场、室内篮球场、室内乒乓球台、室内足球场等。同时，公司还配有专业健身教练团队，为员工运动健身提供专业指导与建议。

◆ 玩转健康——让运动“躁”起来

与传统的公司相比，游戏公司出身的网龙更注重创意，所以其对于运动项目的定位也是好玩有趣。2016年网龙策划了一场健康训练营，评选“格子先生”和“马甲线小姐”。在活动当日，报名现场火爆异常，经过现场层层筛选，最终选出了10名员工进行为期三个月的训练。当然此次活动给员工留下了深刻的印象，“格子先生”和“马甲线小姐”也一度成为网龙同学们之间的流行语。HR也顺势主推健康文化，再次彰显了企业、高管对于员工健康的重视。

除此之外，每年例行的主题健康项目还有：四分马拉松、518运动会、球类运动季、弹性福利课程、亲子运动会和运动嘉年华。



◆ 健康饮食——把你的胃交给我

在网龙有一个地方——长乐基地，这里除了大家所熟知的外形酷似“星际迷航”中的“联邦星舰企业号”外，它还有一个富有清新与健康气息的农家田园。在那里有一片“任性”的菜地，为了控制重金属污染，不沾点滴化学物质；为了丰富土壤营养，宁愿闲置培土，也不批量高产。

此外，我们公司食堂也是从员工的健康出发，严管货源，所有食材统一从某供应商那里直接进货，员工使用的所有餐具都必须经过高温消毒和紫外线消毒两种消毒程序。

项目挑战

推出“锻炼单据”初期，一些员工观念上不太能够接受。为此，我们组织了各种活动对同学进行引导和沟通，高管的全力支持在其中也起到了非常关键的作用。

经验启示

◆ 自上而下的氛围营造。倡导健康，高管代言，为企业推动健康文化奠定了重要的基调。然后，结合各项健康项目设计和开展

活动，为员工营造轻松愉快又富有创新的健康工作氛围。

- ◆ 将企业文化与日常工作绑定。企业文化作为企业的灵魂，不应该仅仅存在于纸面上，让企业文化融入员工的日常工作才是网龙的高管们所追求的。这样才能将“倡导健康”的号召转化成具体的行为事项，员工养成锻炼习惯才有可能。

- ◆ 活动设计要有趣和创新。作为游戏公司，创新是我们一直以来在工作中的追求，我们一直致力于为员工营造一个敢于创新、勇于创新的文化氛围。因此，你可以看到公司的健康项目除了年度主题项目，每年还会有一些创新活动推出，以激发员工兴趣，吸引员工参与。

案例 舍弗勒大中华区

员工健康风险评估项目

宁爽黎 | 医疗经理 | 舍弗勒大中华区

项目背景

在员工健康管理方面，企业内部数据较单薄，以体检结果和病假信息为主，不能全面了解员工的健康状况，特别是潜在风险；员工参与健康项目的程度不高，健康知识也没有被很好地普及（以前不方便用手机普及）。因此，提高员工健康管理，有诸多不便之处，我们此次希望通过一个全方位的健康风险评估，获得员工健康管理的数据，从而影响和改善员工健康水平。

项目概览

职业医学的原则之一，以风险评估为前提。我们决定开展健康风险评估（health risk assessment HRA）项目，以关爱员工为核心，覆盖包括工厂、办公室所有员工，以分析诊断员工健康风险、积累全员健康数据为目标。（HRA 科普：描述和评估某一个体未来发生某种特定疾病或因为某种特定疾病导致死亡的可能性。）同时，这一评估项目将非常有助于全面提高员工健康意识，从而影响员工的生活方式。

此外，员工健康风险评估结果将有利于未来发起个性化的健康干预项目，针对性改善潜在风险问题。

实施与推广

◆ 前期准备与宣传

我们对 HRA 评测工具的提供商以及其服务的企业进行系统评估，学习整个项目的实施经验。我们向公司管理层会议做了专题介绍并得到批准。由于此次项目的目标人群覆盖 1 万余员工，HRA 测评开展前，我们筹备数月，测试系统稳定性和宣传准备。

为了使推广起到效果，我们邀请 CEO 作为发起者，以公开信

的方式，打响宣传第一炮。通过 HR 内部会议向大家介绍此活动并依托人事部网络来宣传，包括公司的微信平台、邮件、公共场所易拉宝，组织员工交流会、参与工厂的车间早会等多种方式向各个部门和员工推介，充分推广与预热，以确保正式开放 HRA 系统后的参与率。此外，每周公布幸运参与者，颁发健康礼品促进员工广泛参与，健康礼品如电子血压仪，体重秤等。

◆ 健康数据收集与分析

此次 HRA 测评包含身体代谢状态以及涵盖睡眠、饮食、运动锻炼、活力精力、个人成长与发展、工作职业、压力调解、亲密关系、家庭和谐度、娱乐等在内的多维度生活指数。其结果将是企业所有健康管理项目的重要基石，数据将帮助我们有据可依、科学规划、优化原有健康项目和活动。

在推广期的前四周共约 2500 名员工参与，相关数据已进行了分析，初步报告提示我们总体的平均结果略低于外部市场大数据；HRA 平台设置开放一年，员工可以比较自己的前后健康数据。根据数据反映的问题，未来将采取针对性的干预措施。

◆ 健康教育

作为综合的健康风险评估，多维度健康问题的回答以及个人评估结果的象限性描述，其本身带有健康教育的性质，使被测者意识到日常生活习惯与健康的关系。活动中不断有员工就自己的评估结果和公司医护人员交流。这样为公司制订针对性地团体健康干预和健康促进活动提供了良好基础。

项目挑战

◆ 员工参与度

项目覆盖的范围大，不同人群对健康的关注度不一。为了提升员工的参与度，在宣传上，既有高层 top-down 的影响，也有一些激励措施，包括赠送受人欢迎的健康产品，吸引员工。

另外，我们把往日其他时间举办的大小小的健康活动都集中安排到这一时间段，使得大家进一步关注健康，注意到 HRA 项目，从而提升参与率。

案例 康明斯(中国)

健走项目实践

本案例荣获 2016“员工福利价值大奖”最佳实践奖

赵婷 | 康明斯(中国)投资有限公司 | 薪酬福利总监 - 亚太区

作为全球最大的独立发动机制造商,康明斯通过其在全球 190 多个国家、地区的 600 多家分销机构和 6500 多个经销商网点向客户提供服务。在拓展公司业务的同时,康明斯(中国)也十分关注其员工的身体、心理健康,积极推动以健康、活力为主旨的企业文化,并开展了一系列项目活动来帮助员工获得更好的身体健康状态。“健走项目”即以此为出发点,推及公司内的所有员工。该项目基于全球采购的健康平台,由人力资源部与员工健康委员会共同参与设计丰富的比赛活动,并将活动信息通过在线平台传递至员工。

项目背景

康明斯(中国)的整体员工健康关注项目包括员工心理健康以及身体健康等全方位的项目实践。“健走项目”作为康明斯(中国)员工健康关注战略下的一部分,致力于帮助员工养成健康生活的习惯。该项目于 2012 年起面向全体员工,目前,员工在“健走项目”活动平台上的注册率已达 80%,且员工平均每日步数已近 6000 步。康明斯(中国)之所以举办这样的活动是出于以下几个原因考虑:

◆ 业务快速发展的需要

作为中国柴油机行业最大的外商投资者,康明斯与中国的商业联系自 1975 年始,至今已有 30 家在华机构,其中包括 19 家制造企业。其产品包括发动机、发电机组、交流发电机、滤清系统、涡轮增压系统、燃油系统等,共有员工 7000 多名,拥有由 12 家区域服务中心、33 个客户支持平台和 2000 多家授权经销商组成的服务网络。从战略重点情况来看,2015 年康明斯在华销售额已达到 38.09 亿美元,中国区已经成为康明斯全球规模最大、增长最快的海外市场。业务的快速增长要求公司提供充足的动力,而员工作为公司发展的关键,对员工健康福利的关注自然成为福利项目的重点。

◆ 企业文化使然

“以康明斯的动力建设更美好的生活”,这是康明斯全球员工为之奋斗的愿景目标。康明斯认为,其之所以能够满足全球各地客户多样化的需求并在市场中保持领先地位,离不开每一位员工的努力和奉献。因此康明斯将关爱员工及员工家属作为公司使命的一部分,并希望通过关注健康,减少员工个人带进工作场所的安全风险,如由不良饮食、缺乏活动锻炼引起的疲劳、压力等。公司致力于通过提供正确的教育和支持创造一个能够影响员工健康的环境。在康明斯看来,健康理念与项目不仅是一种福利,更是其保持组织竞争性的方式之一。

◆ 中国市场劳动力的整体健康状况

根据国际卫生组织发布的中国国民身体健康状况来看,在中国已经呈现出慢性病低龄化、重大疾病低龄化的趋势,身体健康状况直接影响到员工和家庭的幸福感。为了降低员工的患病风险,使员工以更好的精神状态面对工作、生活,康明斯希望能够通过开展健康项目给员工的生活带来实实在在的改变,这无论对于员工还是对于公司来说,都是富有价值和意义的一件事。

◆ 医疗成本控制

从企业的角度来看,中国的医疗费用受通货膨胀的影响以每年 5%-10% 的幅度上涨。有效减少企业中处于亚健康及患慢性病的人群,将帮助企业有效地控制医疗费用的增长。

此外,对于员工身体健康的关注有助于康明斯的雇主品牌建设。通过开展健康项目,公司能够传递给员工及潜在员工一种关于员工关怀的理念,即康明斯不仅关注员工的健康状况,而且有具体可操作的项目来帮助员工养成健康的生活方式。

项目设计

该项目自 2012 年开始在中国的各个事业部面向全体员工实施,以改变员工生活习惯为目标,并制定了自己的健康公式,即 Wellbeing Behavior Change = MC² (M = Motivation, C = Competencies, C = Culture)。也就是说,健康行为的转变需要坚定的内在动机驱动力、健康知识的武装与企业文化环境的支持。康明斯(中国)在设计该项目时综合运用了 6sigma、市场分析及对标、供应商分析评估等方法详尽分析了员工需求,同时利用健走平台上现有其他国家的运行数据做参考,结合中国员工地理位置的分布、年龄段特点及员工职能的侧重点分别设计各种比赛活动,并邀请各地区总经理或职能部门领导作为健走使者带领当地团队积极参与。

根据以上设计思想,项目组在设计时将该项目分为 3 个阶段:第一阶段,2012 年 9 月项目试运行启动,此阶段主要目标为广泛收集员工意见并积累项目操作经验,评估大规模实施的有效性;第二阶段,2013 年 6 月项目正式上线,此阶段主要目标为使员工参与率达到 50%;第三阶段,2013 年 12 月项目正常运行,此阶段的目标为员工参与率达到 80%。

项目实施

◆ 需求诊断

项目组结合康明斯(中国)的健康管理战略,通过学习了解中国员工的整体健康状况,并依照国际卫生组织的指标对其员工的健康状况进行多方面的分析。项目组主要通过通过对历年员工体检结果的跟踪以及医疗保险的索赔数据解析来了解其员工的健康状况。在员工体检结果分析环节中,项目组会请体检中心做相应的数据分析,主

要关注员工的 BMI(Body Mass Index 身体质量指数)、血压、胆固醇等指数。

◆ 项目推广

在该项目正式实施前，康明斯（中国）进行了相应的项目推广，如通过邮件、海报和平台广告等多种方式与员工沟通健康福利的相关信息，并与各地健康委员会、HRBP 联合起来在 1 个月内迅速将活动在员工中推广开来。

健康委员会分布在康明斯在各地的工厂、分公司里，在整个项目中扮演着重要的角色。最初，由于员工对于健康项目了解不多，所以健康委员会由公司的 HR 推动建立，其委员也主要由 HR 担任，且每年换一届。项目组在过去 4 年中不断吸引非 HR 员工入会，目前，该委员会已成长为康明斯（中国）内部的“民间组织”。健康委员会的成员须在员工中具备一定的影响力且愿意花时间与精力在与健康问题相关的活动上，在项目落实到各地时，该组织将领导当地员工自发地宣传、推广并积极参与。

◆ 落地实施

项目正式上线后，项目组配有专职员工负责平台的日常管理，并定期与美国的供应商进行项目回顾、问题梳理及系统更新。在全球健走项目开展的初期，公司会为每个员工发放一个由康明斯全球的供应商提供的计步器。后期经过供应商不断改进，康明斯（中国）将健走项目的平台转移至手机 APP 中。

项目组选择在康明斯（中国）的高管中试运行该项目，积累了一定的实操经验，避免了大规模上线时容易出现的风险。一方面取得高管的支持，由上至下推动项目能够减少很多阻力；另一方面，高管层普遍拥有较健康的生活方式，且影响力较大，能够在员工中起到榜样作用。健走活动在早期一般以主题活动的形式展开，此类活动由 HR 组织，邀请各部门员工积极参与。在后期，由于健走这一运动已经成为员工日常生活的一部分，且员工可以借助平台功能自发组织活动，向其他员工或部门发起挑战，HR 会渐渐退居幕后，并让员工意识到该平台是真正对员工开放的，不仅仅只有 HR 可以在平台上组织活动。

为了激励并吸引员工参与该活动，康明斯（中国）在平台中设置了抽奖激励环节。项目组将员工健走积分分为 5 个等级，员工每升一级就可获得一次抽奖机会。此外项目组将健走积分与企业现有的其他健康相关福利进行整合，员工不仅可以用健走积分参与抽奖，还可以将积分用于其他福利的更换与升级，如为家属换取体检套餐、为自己升级保险额度、为家属购买补充医疗保险等。

🗨️ 项目效果

目前，对于该项目的效果评估主要从员工参与率及平均步数这两方面看，员工参与率由最初的 50% 上升至 80%，每日平均步数也

从 3000 步左右上升至 5000-6000 步。项目组也会综合考虑员工的部分健康指数的变化来评估项目效果，如追踪员工在体重、高血压、胆固醇等方面的指数变化情况。项目实施后，康明斯（中国）员工的健康意识得到提高，运动量也明显增加，这主要表现在员工每日平均步数的增加。良好的生活习惯降低了员工的超重比例，且慢性病的发病风险有效降低。随着康明斯（中国）对员工健康知识普及的展开，员工及其家庭的饮食习惯得到改善，整体营造了一个良性循环的工作生活环境。

🗨️ 项目挑战

康明斯（中国）健康福利项目组在推行该项目时主要遇到以下三方面的挑战：

◆ 供应商的灵活变通问题

由于全球健走项目的供应商在美国，其更多的是按照大合同为项目组提供服务，与中国的供应商相比，少了些灵活性，因此在项目组想要根据具体情况调整项目时，很难得到供应商及时的支持。

◆ 项目的推广与平台管理

传统意义上负责薪酬福利或共享服务的 HR 其职责更多的是对流程进行精准的管理与控制，如及时为员工上社保、及时支付发票等。但是对于健走平台的管理，HR 要能够不断地推陈出新、做宣传吸引员工参与进来，他们在其中更像是产品经理。这不仅需要 HR 有较强的流程把控能力，而且要善于做项目设计、推广沟通等工作。因此，项目组需要在项目运作过程中不断培养自己这方面的能力，不得不说这对于 HR 是一个挑战。

◆ 保持平台热度

全球健走项目在康明斯（中国）已运行 5 年，如何让员工继续保持对于该项目平台的热度是项目组一直在思考的问题。为了给员工源源不断的新鲜感，项目组一方面推动供应商持续改进，使平台应用能够及时更新、不断升级，另一方面也通过一些激励措施使员工继续在健走平台中活跃。此外，项目组还在积极探索其他能够增加平台用户粘性的方式。

🗨️ 项目经验

“健走项目”运行至今已有 5 年时间，并在公司内产生了广泛的影响，受到员工的一致好评。这是一个不断修正的过程，项目组也在在这个过程中积累了一定的经验，简单来说，其经验可以概括为以下几点：

◆ 高层领导的支持

取得公司高层领导的支持对于整个健康福利项目的发展是至关重要的。领导的支持保证了该项目能够在经济环境低迷的情况下仍然得到公司充分的资金、人力、物力等各方面资源的支持，而且领

导的带头示范行为使得该项目在员工中的推广工作更加顺畅。

◆ 取得员工的支持与喜爱

比赛活动的设计更加多元化、本土化，奖励机制在不同阶段适度调整。初期更多的激励目标侧重在参与率上，之后是鼓励参与活动最积极的那部分员工，以提高和稳固其积极性为目的，并利用该群体影响和带动周围同事。目前的重点是增强员工在该活动中的自主行为，例如以个人为单位发起挑战赛，自由设置规则及奖励，旨在让健走的福利活动深入人心，帮助员工形成健康生活习惯。

◆ 有效管理外部供应商等项目支持方

项目组在项目的整个过程中，与供应商定期沟通以确保项目组能够及时发现问题并积极解决，同时，从可持续发展与合作的角度

出发，为供应商提出可行的改进意见，并提供资源协助供应商优化管理流程和方法。

◆ 各人力资源部门明确分工

项目从设计到落地实施再到评估这个过程中，离不开各人力资源部门高效的协作分工。康明斯（中国）在员工福利项目中就对参与各方进行明确分工，如薪酬福利部门作为项目主要推动者负责整个项目的设计，包括员工健康状况分析、市场最佳实践等；人力资源共享服务中心则发挥其资源优势，协助将项目落实到各个地区；人力资源业务伙伴则会协助在其所在业务部门中做项目宣传，引起员工的重视。如此高效且明确的分工合作才使得项目快速在公司内得到推广并实施。

案例 微策略软件

健康福利管理实践

本案例荣获 2016 “员工福利价值大奖” 最佳实践奖

项目背景

在 2015 年年末、2016 年年初，微策略决定重新梳理原有的健康福利体系。这个决定背后有着涉及公司内外、客观和主观的诸多因素。

- **市场人才竞争的白热化。**微策略的员工群体一直是市场上人才抢夺战的重点对象。特别在 2014 年 -2015 年，在 IT 互联网大热的时代，尤其是在互联网行业最前沿的杭州，市场热钱涌动，各类创业公司层出不穷，微策略的普通员工可以轻松地拿到创业公司的更高职位和高额期权，因此公司一直以来高度重视的人才保留和激励在这一两年间变得更富有挑战性。
- **员工构成特点。**微策略是典型的智力密集型企业，各类工程师占到了员工群体的 90% 以上，且他们大多来自中国乃至全球顶尖高校，近 80% 拥有硕士及以上学历，自然形成了独特的精英文化。他们平均年龄 29 岁，年轻充满活力、收入高、追求生活品质、点子多、不拘泥于传统、引领和乐于尝试互联网时代各种新兴产品和趋势；同时，工作性质决定了员工大部分都是典型的“伏案族”，工作和休闲都不离 IT 产品，不少人以“宅男、宅女”自居，缺乏运动和必要的体力劳动。
- **公司文化使然。**微策略主张“work hard & play hard”、高效工作带来品质生活、工作生活平衡。此外，人性化的氛围也是微策略自然生态的一部分，其内部工作环境追求平等、开放，公司亦尊重个性、鼓励多样化。

在详细地分析了市场情况、公司战略规划、员工特点之后，微策略认为单纯的加薪、升职并非长久、理性、有效的手段，而福利因其灵活、操作空间大以及提供保障和关爱的特点，恰恰成为保留和激励员工的更佳选择，也符合微策略一直以来倡导的尊重、人性化的“人才价值主张”。

福利设计

◆ 定位需求

在设计全新的健康福利框架之前，在原先福利架构的基础上，微策略的人力资源部门开展了一次面向全员的调研，定位员工需求。例如关于运动健身，团队着重去了解员工健身的意愿以及对运动开展形式的期望等等。

在掌握员工基本需求的基础上，人力资源团队召集了不同层级的员工以及在自身团队内部开展了数次头脑风暴，为健康福利的优化、改善提供了不少有益想法。

◆ 三个问题的思考

在项目设计过程中，人力资源团队围绕三大问题进行了思考和探索：

问题 ①

HR 在福利管理中扮演什么样的角色？福利的产品经理

福利管理是人力资源工作的永恒议题之一。在新的挑战面前，微策略的人力资源团队在福利管理中到底需要扮演什么样的角色？是福利的采购员，组织活动的人，还是福利发放完成即万事大吉？在一家以产品管理为核心的软件公司里，微策略 HR 将自己定位为“福利的产品经理”，面向用户需求，用做产品的态度经营福利产品。

问题 2

形式探索，弹性福利是否行得通？“为弹而弹”失去意义

在福利的设计上，微策略不是没有考虑过弹性福利。弹性福利是将企业的福利预算转换为员工的福利积分，员工可根据积分在福利菜单中选择相应福利产品，其优势在于投入透明化、福利多样化、选择灵活，从 2007 年起便一直是市场的一大热点。但从众多渠道了解到的信息来看，弹性福利在实施中也会产生各种问题，例如，“福利预算有限，可供选择的福利项目少”、“员工的福利需求太过多样化，企业设置的福利菜单无法满足所有人的需求”等。更重要的是，通过约谈几家领先的弹性福利供应商，微策略发现弹性福利并不适合公司目前的情况，因为：

① **贵**：弹性福利平台的预算和积分之间的兑换比例一般是 1:1，而弹性福利平台上的产品，尤其是实物类产品，其价格往往高于京东等购物平台，企业采购福利的规模效应并未得到体现；

② **体量不够、运营成本高**：弹性福利往往适合大规模的企业。微策略以 300 人的规模，并不能构成足够的谈判力，想要增加本地供应商的可能性几乎为零，而固定的维护和运营成本却不会因为人数少而降低；

③ **选择有限、难以实现多样化**：弹性福利平台的客户往往集中在北上广等一线城市，对于像杭州这样的二线城市，很多体验类的福利项目并不适用，如此的弹性福利平台可能会最终变成一个封闭式的购物平台，失去了其最本质的多样化、多选择的意义。

综上所述，如果微策略选择弹性福利平台，一定程度上变成了“为弹而弹”，反而失去了弹性福利本身的价值和意义；即便预算充足，HR 团队还是决定摒弃弹性福利平台的形式，最终决定取其精髓，在具体的项目设计中体现“弹性”的概念，从公司和员工的需求出发，设计更适合微策略的微弹性福利。

问题 3

回归本质，福利的目的到底是什么？用户体验

微策略的 HR 认为，福利作为薪资的补充，不仅仅是为了给予员工想要的物品或体验，员工普遍更喜欢几乎等同于现金的福利（例如购物卡）；但更深层次上，福利其实是企业为了实现一定目的或传递一定信息而提供的。经过细致的分析，微策略确立了福利项目设计的几大原则：

① **投资健康为未来**：微策略的员工群体非常年轻，可能未必意识到健康的重要性，但健康一定是公司可以给予员工的、最宝贵的福利；通过倡导和支持员工运动保持健康的体魄，也一定会带来更高的工作产出。因此，健康是福利产品的核心 DNA；

② **关注员工需求，重视员工体验，提供多样性、个性化的选择**：是否采用弹性福利的形式不重要，但弹性的理念一定代表着更人性

化，也会在员工中更受欢迎。在处处强调整用户体验的时代，面向员工的福利也必然需要解决这个课题；

③ **让福利带有温度、用心做福利**：福利不单单是礼物本身，更应该是公司关怀的载体。发放完毕不是福利项目的终点，福利项目发生的每一个当下都是提高员工满意度和企业文化凝聚力的最佳时刻。所以，HR 作为福利的产品经理应当在产品周期的每一个阶段用心经营；

④ **关注家人，让员工后顾之忧**：员工的家人也是企业的重要一分子，有安定的后方，才有前线的冲锋；

⑤ **实现预算效用的最大化**：投资回报率始终是项目计划和实施中需要考虑的重要因素之一。

◆ 形成体系

经过进一步的分析整理，HR 团队确定从健康福利作为这次福利项目的突破点，并逐渐形成了由运动、营养、体测、体检、保险、精神快乐六大模块组成的全新的健康福利体系（如右图）。

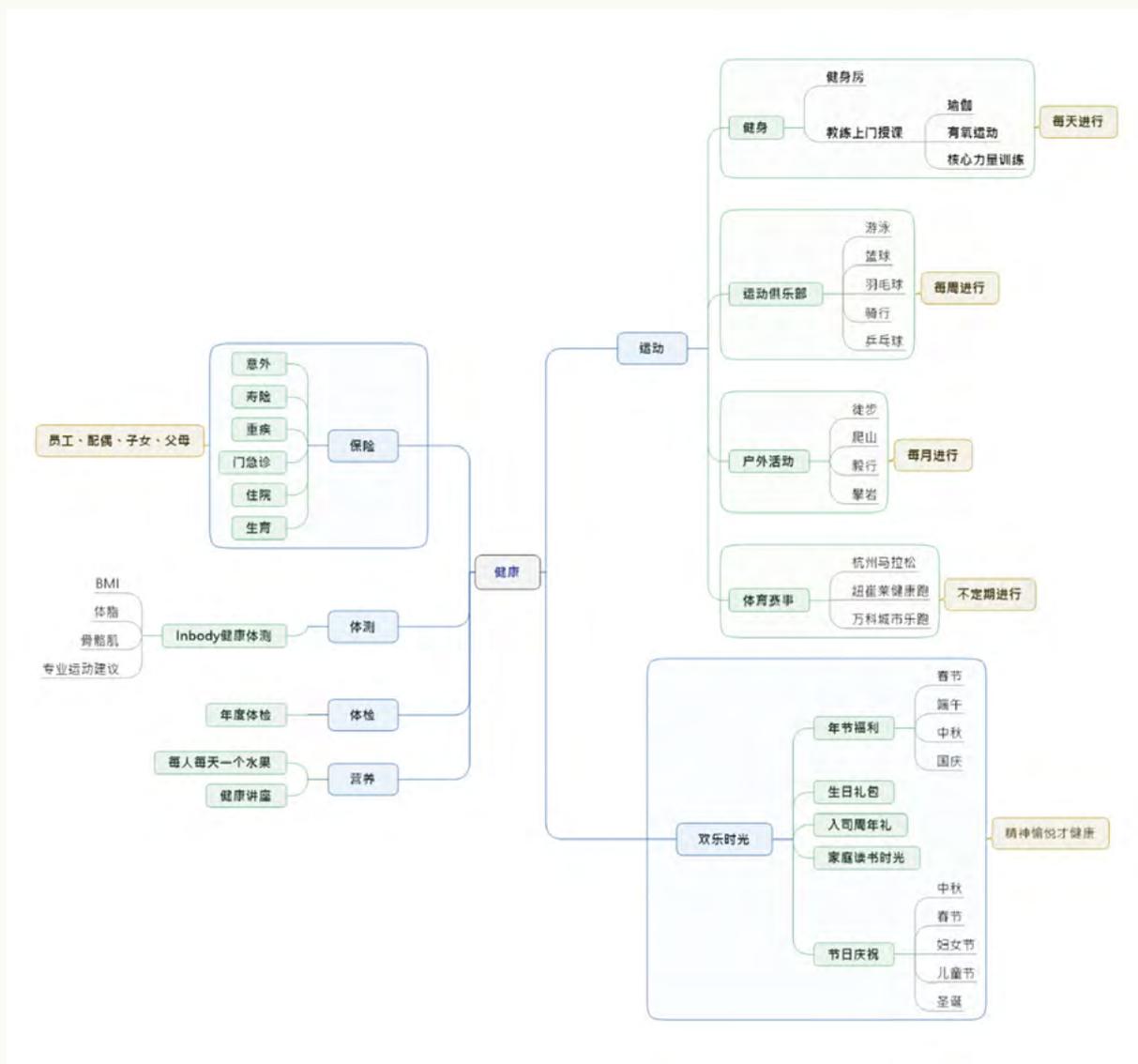
作为软件公司，微策略将产品迭代的理念移植到了福利的管理上。在年度计划的基础上，HR 团队每月、每季度、每一次福利活动后，都会适时收集反馈和建议，并以此为依据对福利产品作出调整、循环迭代，保证了各项福利贴近员工需求并持续保持新鲜感。

以商业保险为例，微策略 HR 了解到员工配偶群体存在着几种情况——无社保、仅有社保、既有社保又有商业保险，因此在提供给配偶的商业保险方案中，团队也相应设计了三种方案。

又以运动为例，虽然公司只有 300 名员工，但是众口难调。有人喜欢跑步，有人喜欢球类，有人喜欢游泳，有人喜欢塑形健身。HR 在福利方案的设计中也充分考虑到这些，采用了多样化的实现形式——通过健身房次卡满足专业健身需求；通过请教练上门授课实现省时、高效的运动，时间也有中午和晚上之分；通过俱乐部满足开展球类、游泳等专项运动的群体需求；通过户外活动让年轻父母可以实现运动和亲子的亲密结合。

又比如年度体检，由于员工群体整体偏年轻，微策略发现他们最在意的不是检查项目，关注更多的是环境、服务、体验。因此 HR 团队特别在 2016 年找了一家中高端的体检供应商，在员工关注的环境、服务、体验上均有了质的飞跃。

值得一提的是，微策略从实践中发现，多样化选择也是成本控制的有效手段。不同的商业保险方案一方面满足员工的不同需求，另一方面也节省了公司成本；健身房次卡的单价较高，而教练上门授课因参与人数多，平均成本可以低至非常经济的水平；俱乐部活动因开展频繁、专业性强，且活动费用采取了“公司预算 + 自付费”结合的形式；组织毅行、野餐、爬山等户外活动甚至可以实现零预算，极低成本带来极高收益。



◆ 选择供应商

方向确定后，供应商的选择是微策略 HR 面临的下一个挑战。

在过程中，团队首先接触了市面上比较知名的大型供应商，深入了解了各自的福利产品、解决方案，发现他们提供的标准化服务和产品并不是很适合处于二线城市、规模不大、存在灵活需求的微策略；也正因如此，公司就没有很大的谈判余地。

恰好公司在人力资源外包服务上采用了供应商——某公司，团队照例进行了接触和了解，最终，团队通过对比选择了某公司浙江分公司，主要原因在于它能够微策略的健康福利管理提供更多的灵活性，给予更多本地化的服务和选择。

其实和供应商的合作也是微策略和外服共同开发和实施福利项目的过程，形成了双方共赢的合作模式。所有的福利项目通过某公

司浙江公司统一进行采购，但仅有少部分产品来自某公司的福利产品库，绝大多数福利产品通过某公司进行本地采购，实现了通用产品和本地化产品、实物产品和体验类产品的平衡，将多样化的需求逐一落实为丰富的产品选择。通过某公司对多家二级供应商进行采购和管理，对微策略来说，一方面有效利用了规模化采购的谈判力优势，另一方面节省了大量的管理时间和成本；同时对某公司来讲，其福利产品库也更加丰富，可以便捷地移植到其它客户身上。

🗨 具体实施

◆ 与供应商的合作和沟通

执行的过程事无巨细，都落在了具体的操作细节上。虽然项目的执行外包给了供应商，但作为最了解微策略相关情况的人，HR 团

队会更多在与本地供应商的接触中处理一些突发性问题。例如，在健身项目中，若教练上门授课的课程需要临时发生变化，一般由微策略 HR 直接介入处理；若发生教练在一段时间内排课量无法得到保证，则需供应商出面解决。

和供应商的合作会随时面临挑战，无论是一级供应商还是二级供应商，用心沟通是解决所有矛盾和问题的不二法则。“比如，由于国家相关政策规定的变化，供应商会突然告知我们某个项目无法按以往流程操作，这种单方面的变化可能影响到公司全员。此时我们不仅需要去了解这些变化本身，更应该进一步挖掘一下深层原因。真正了解之后，很多情况下你会发现其实还是有操作余地的。因此遇到类似的情况，我们都是尽量坐下来协商、讨论，共同制定一个解决方案。”和本地供应商的沟通也是如此。比如“每人每天一个水果”由微策略公司附近的一家水果店提供。水果店的人员流动性很大，且与他们的沟通不会像与办公室人员的沟通那样那么简单直接，对于与他们的交流更多需要打“先拉近关系再谈事情”的感情牌。“我们可能没有特别的经验，关键还是在于用心沟通。很多问题乍一看觉得无法解决，但是真的去沟通之后会发现对方关注的方面，通过互相了解大家还是能往同一个方向走的。”

◆ 福利沟通和跟进

福利沟通是拉近产品本身和用户感知之间差距的主要桥梁，微策略一直坚持用 Marketing 的理念做福利沟通。沟通方式主要有以下三种：

① 邮件

邮件仍是受众广、效果快的最佳沟通渠道，但与以往不同的是，HR 团队对邮件发什么和怎么发重新进行了分析和定位：

① **主题清晰**：确立了清晰的沟通主题——“微福利 -Your Benefits, WE Care”。主题中“WE”既与公司中文名“微”字同音，又指代英文的“我们”，传递了重视、在意和用心为员工做福利的核心内容，并将其贯穿在各种沟通渠道中；

② **引起兴趣、营造氛围为主，内容退居二线**：HR 的邮件很多时候希望内容面面俱到，但信息量很庞大，结果导致员工看了就“头大”，经常会被员工忽略，反而事倍功半。因此，在福利沟通邮件中，内容退居二线，邮件以引起员工的兴趣、营造氛围为主，并且尽可能精炼、简明；

③ **有计划地多次发送，强化受众感知**：福利是大家喜闻乐见的好消息，多个好消息分开发送，起到强化作用；

④ **语言趣味、年轻化，跟上时代、拉近距离**：公司 85 后、90 后员工越来越多，较之严肃刻板的公文腔，诙谐、逗趣的语言、流行的潮语更能瞬间拉近与他们的距离；

⑤ **重视视觉、设计感，提升格调**：再好的产品都需要美化。为了提升“营销稿”的视觉效果，HR 邀请了设计部门对其进行了多次培训，

从设计理念、构图、色彩，到公司设计理念、VI 要求，再到网站搜图、Photoshop、AI 修图、做图，确保发出来的内容从视觉上协助传递福利产品的核心价值；

⑥ **中文发送**：对于外企来说，英文是约定俗成的邮件语言，但由于公司内中国籍员工占到绝大多数，考虑到阅读感受和效果，HR 决定一改传统，福利相关的邮件采用中文发送，对外籍员工单独进行英文沟通；

⑦ **有头有尾**：在一些福利活动中，除了通过邮件进行预告，HR 还会在活动结束后及时将活动照片、花絮等总结发放，除了让活动有头有尾，这些总结本身也是提升和加强福利效果的有效方法。

② 微信

① **福利专属 H5 页面**：较之邮件，微信的传播速度更快、范围更广，并且容易和公众号结合，用于雇主品牌建设和吸引组织外部的潜在候选人。微策略挑选了一部分福利内容，和公司设计团队合作设计了福利专属的 H5 页面——“微福利 -Your benefits, WE Care”，并将其整合到了公司的招聘公众号上，清晰、直接、有效地将福利内容推送和传播给潜在候选人，也得到了公司同事的广泛转发。

② **福利活动后续微信推送**：如上文提到的，福利发放完毕不是福利项目的终点，福利项目发生的每一个当下都是提高员工满意度和企业文化凝聚力的最佳时刻。在福利活动结束后，HR 也会将活动总结、花絮、照片、预告等整理成文章进行推送，并通过及时的鼓励保持员工热情。

③ **通过微信群进行实时沟通**：各种运动俱乐部、不定期的福利活动、定期的运动项目，HR 都组建了相应的微信群，与参与员工实现实时沟通。微信群一方面便于发布信息，另一方面也有助于收集建议和反馈，同时也增加了同事之间沟通的机会，活跃了公司氛围。

③ Info Session

对于一些内容复杂的福利项目，如商业保险，微策略会组织多场次的 info session，邀请供应商和 HR 团队一起，为员工进行具体介绍，并针对常见问题进行答疑。这种方式较之邮件沟通和一对一解答更加清晰、高效。

🗨️ 效果总结

① 员工离职率降幅高达 75%

2016 年 1-6 月和 2015 年同期相比，员工离职率由 21% 下降到 5%，降幅超过 75%；2016 年全年员工离职率保持在 12-13%，低于同行业水平，人才流失的问题得到一定程度的缓解。

② 业务成本下降

① 离职率的下降直接避免了招聘成本。保守估计，2016 年 1-6

月和2015年同期相比，由离职率下降带来的招聘成本节省将近100万；

② 公司产品的复杂性和高技术要求决定了巨大的培训成本，每一位技术类的新员工到岗之后都要接受长达一个半月的全封闭产品培训。仅就培训期间的薪资成本计算，2016年上半年和2015年同期相比，离职率的下降直接避免了超过150万的人工成本。

③ 招聘效率提升，精准度更有保证

员工更加愿意推荐自己的同学和朋友加入公司。仅以2016年上半年为例，通过社会招聘入职的新员工中，50%来自员工内部推荐；通过内部推荐加入的员工较之于其它途径，和职位有更高的匹配度，对公司和产品的了解、对企业文化的认同乃至工作产出方面都明显高于来自其它途径的员工。

④ 员工满意度提升，组织凝聚力更强，工作效率和产出也大幅提升

2016年年末，微策略HR团队统计了健康福利项目中各项活动的参与率，并面向全员开展了两项调研——员工对体检的满意度以及员工对公司福利的整体满意度。

从各项活动的参与率看，体检、体测、保险、营养、欢乐时光等相关活动均面向全员；在运动这一模块，以健身房和室内健身课程为例，两部分全年有将近5000人次的参与率，平均每位员工参加18-20次。

在员工对体检的满意度调研中，90%员工对体检体验感到满意或非常满意。不少员工在体检后反馈“今年的体检好舒服”、“今年体检好高大上”等。

在员工对公司福利的整体满意度调研中，在十分制的打分中，给出8分及以上的员工超过80%，其中10%员工甚至打出了10分满分。除此之外，调研显示，在升级和增加的几项福利中，年节、每天一个水果、健身是最受员工欢迎的；员工最有可能向朋友、家人推荐的公司福利是健身、每天一个水果、商业保险、年节以及休假制度。

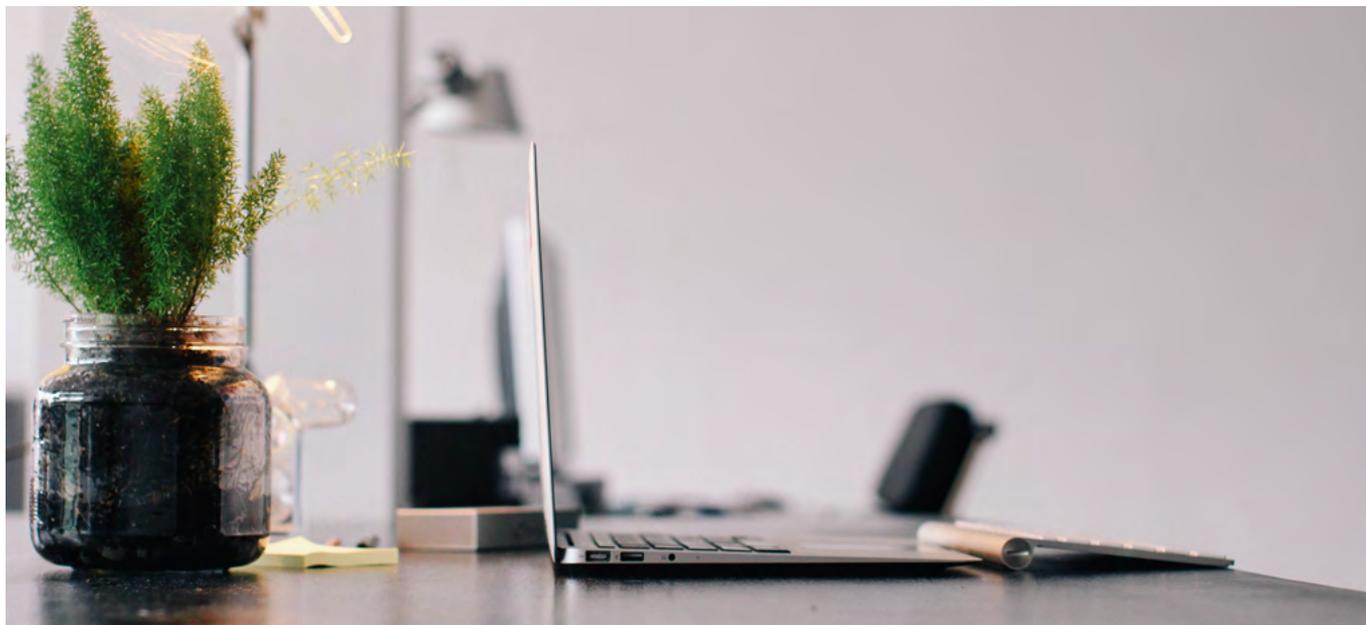
经验总结

① 企业和员工的特点直接影响福利项目的目的和实现形式。不同规模的公司显然需要不同的福利项目操作模式。在一些大型的企业中，对于健身项目，可能会直接建立一个健身房来满足员工需求；对于微策略这种类型的公司，知识型员工占据绝大多数，他们收入较好，更在意的是生活和工作的平衡。那么健康福利项目必然会将工作生活平衡放在重要位置。

② 并不一定完全给员工想要的。相比于多样化的福利产品，员工大部分更倾向于现金或购物卡等类似现金的福利。作为HR，在设

计福利项目的时候，其实没有必要给员工他们想要的，而应在他们需求的基础上，再往上走一步，站在整体的角度去设计。比如，关于健身课程，员工在前期的调研中曾提出“最好每人一张健身卡”的想法，这其实并不利于实现培养员工健身习惯、带动组织活力的根本目的。HR在健康福利项目中落脚点应更多放在帮助员工培养健康习惯上，“相当于我们是要从他们的需求出发，但是一定要高于他们需求的感觉。”

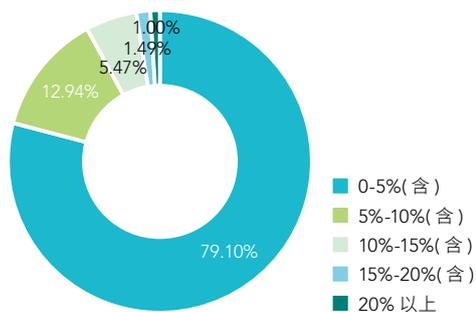
③ 设计及时、细致的跟进计划。微策略HR在每一项活动执行前便制定了从落地实施到后期跟踪的计划，例如，利用微信群，每月提前公布当月活动安排，并在活动前与员工保持互动；在活动过程中拍摄照片等，及时在微信群中进行分享或总结；对于某项活动中表现优秀者进行奖励。通过一系列细致、妥帖的跟进活动，不断营造氛围、强化员工习惯。



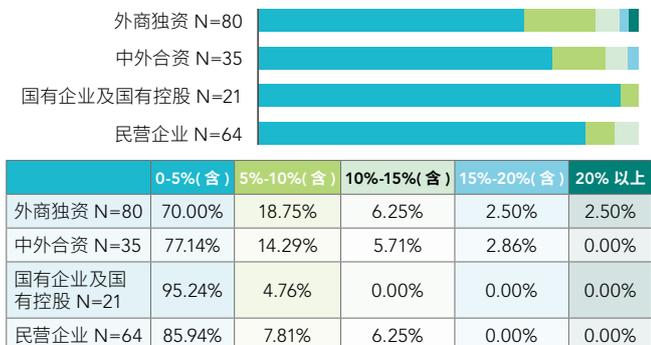
商业保险项目管理

第 1 部分 商业保险项目概览

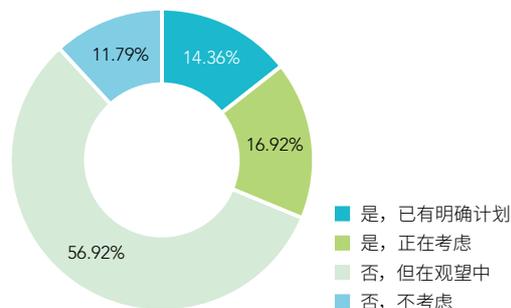
图表 26.1 商业保险福利费用占员工工资总额（基本工资）的百分比 N=201



图表 26.2 不同性质企业商业保险福利费用占员工工资总额（基本工资）的百分比



图表 27.1 商业健康保险个税新政（税前可扣除 200 元 / 月）7 月起全国实施，公司是否将为员工选购此相关产品 N=195



图表 27.2 商业健康保险个税新政 7 月起全国实施，不同性质企业是否将为员工选购此相关产品

	外商独资 N=78	中外合资 N=31	国有企业及国有控股 N=21	民营企业 N=63
是，已有明确计划	14.10%	3.23%	33.33%	14.29%
是，正在考虑	11.54%	29.03%	9.52%	20.63%
否，但在观望中	60.26%	51.61%	52.38%	55.56%
否，不考虑	14.10%	16.13%	4.76%	9.52%

图表 26.1 可见，和去年结果比较相似，商业保险费用普遍占薪资的 5% 以内，商业保险福利占员工工资总额 5% 以内的企业可以充分享受所得税税前列支的税优政策。特别是国有企业，超过 95% 的企业在此列。外商独资以及中外合资的百分比相近，也有个别企业更看重商业保险福利。

对于新的个税优惠的商业健康保险，超过 30% 的企业有计划或正在考虑实施。同时，观望气息较浓，无论是哪种企业性质，都有超过一半持观望态度。我们咨询了企业不考虑的原因。主要原因如下：

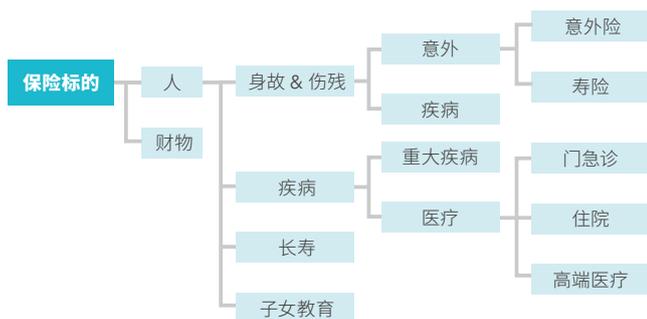
- 与已有商业保险有重叠
- 优惠太低、性价比低
- 操作复杂，产品尚不成熟

我们相信这些原因也是造成企业观望的主要因素。

商业保险的选择

如图所知，针对不同需求，可选择适合的保险。企业在控制成本的基础上，可考虑不同阶段员工的刚需。医疗险主要为报销型，满足日常就医报销。而重大疾病或意外险，尽管发生理赔概率较低（相比医疗），但提供重大事件的经济补偿，是真正意义上的健康风险保障。

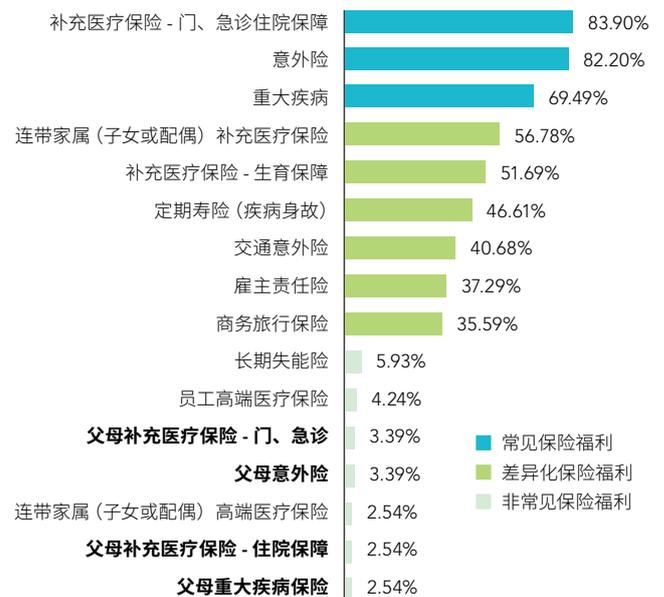
如不能同时覆盖多种需求，建议企业管理者衡量优先性。



部分企业为全体员工提供相同的商业保险方案，结果见图表 28.1。另一部分根据不同层级，选择提供不同的商保（图表 29）。图表 28.2 可见，不同性质企业最常见保险项目（详细数据可见报告第 46 页）。

本届调研在各类企业参加调研的比例和去年有了比较大的区别，特别是外企参与度下降了 16%，而民企上升了 12%。因为民企在商业健康保险福利的投入不如外企成熟，所以总体的数据相比去年有了总体下降。

图表 28.1 全员商业保险方案 N=118



图表 28.2 不同性质企业的全员商业保险方案【前五位】

外商独资 N=54	中外合资 N=23	国有企业及国有控股 N=11	民营企业 N=28
补充医疗保险 - 门、急诊住院保障	补充医疗保险 - 门、急诊住院保障	意外险	意外险
意外险	意外险	重大疾病	补充医疗保险 - 门、急诊住院保障
重大疾病	重大疾病	补充医疗保险 - 门、急诊住院保障	重大疾病
连带家属 (子女或配偶) 补充医疗保险	连带家属 (子女或配偶) 补充医疗保险	交通意外险	交通意外险
补充医疗保险 - 生育保障	补充医疗保险 - 生育保障	定期寿险 (疾病身故)	补充医疗保险 - 生育保障, 雇主责任险

图表 29 不同层级员工的商业保险方案

	蓝领员工 N=32	一般员工 N=81	管理人员 N=61	高层管理 人员 N=88
意外险	84.38%	82.72%	78.69%	79.55%
补充医疗保险 - 门、急诊住院保障	34.38%	75.31%	72.13%	67.05%
重大疾病	43.75%	71.60%	75.41%	70.45%
连带家属(子女或配偶)补充医疗保险	31.25%	54.32%	55.74%	52.27%
补充医疗保险 - 生育保障	21.88%	51.85%	45.90%	47.73%
定期寿险(疾病身故)	43.75%	49.38%	52.46%	50.00%
交通意外险	31.25%	49.38%	50.82%	50.00%
商务旅行保险	12.50%	34.57%	39.34%	45.45%
雇主责任险	43.75%	32.10%	26.23%	22.73%
长期失能险	0.00%	4.94%	3.28%	5.68%
连带家属(子女或配偶)高端医疗保险	0.00%	4.94%	8.20%	26.14%
员工高端医疗保险	3.13%	3.70%	11.48%	42.05%
父母补充医疗保险 - 住院保障	0.00%	3.70%	3.28%	4.55%
父母补充医疗保险 - 门、急诊	0.00%	1.23%	3.28%	4.55%
父母重大疾病保险	3.13%	1.23%	3.28%	4.55%
父母意外险	0.00%	0.00%	0.00%	3.41%

图表 30.1 外商独资企业不同层级员工的商业保险方案

	一般员工 N=29	管理人员 N=21	高层管理 人员 N=29
补充医疗保险 - 门、急诊住院保障	93.10%	71.43%	82.76%
意外险	82.76%	76.19%	82.76%
重大疾病	75.86%	71.43%	75.86%
连带家属(子女或配偶)补充医疗保险	75.86%	57.14%	68.97%
补充医疗保险 - 生育保障	68.97%	47.62%	65.52%
定期寿险(疾病身故)	58.62%	52.38%	58.62%
雇主责任险	51.72%	42.86%	44.83%
商务旅行保险	51.72%	57.14%	72.41%
交通意外险	34.48%	33.33%	44.83%
长期失能险	6.90%	0.00%	10.34%
员工高端医疗保险	3.45%	19.05%	55.17%
连带家属(子女或配偶)高端医疗保险	3.45%	14.29%	44.83%
父母补充医疗保险 - 门、急诊	0.00%	0.00%	3.45%
父母意外险	0.00%	0.00%	3.45%
父母重大疾病保险	0.00%	0.00%	3.45%
父母补充医疗保险 - 住院保障	0.00%	0.00%	0.00%

根据企业性质，图表 30.1-30.4 呈现不同企业的商业保险方案。在针对每个类型企业的数据库中，对于一般员工层级，补充医疗保险 - 门、急诊住院保障，意外险和重疾保险依旧是在各类型企业都占其比较大的比例，均超 60%，依然为“常见保险福利”——这几项保障属于基础型保障。

高端医疗保险在不同性质企业高层管理人员的渗透率分别是：

外商独资 55.17%

中外合资 69.23%

国有或国有控股 8.33%

民企 33.33%

图表 30.2 中外合资企业不同层级员工的商业保险方案

	一般员工 N=9	管理人员 N=10	高层管理 人员 N=13
意外险	100.00%	90.00%	84.62%
重大疾病	100.00%	100.00%	76.92%
补充医疗保险 - 门、急诊住院保障	88.89%	90.00%	69.23%
补充医疗保险 - 生育保障	66.67%	60.00%	46.15%
定期寿险(疾病身故)	66.67%	80.00%	53.85%
交通意外险	66.67%	60.00%	53.85%
连带家属(子女或配偶)补充医疗保险	55.56%	70.00%	61.54%
商务旅行保险	55.56%	60.00%	61.54%
雇主责任险	33.33%	20.00%	7.69%
连带家属(子女或配偶)高端医疗保险	22.22%	20.00%	30.77%
长期失能险	11.11%	10.00%	7.69%
员工高端医疗保险	11.11%	30.00%	69.23%
父母重大疾病保险	11.11%	20.00%	15.38%
父母补充医疗保险 - 门、急诊	0.00%	10.00%	7.69%
父母意外险	0.00%	0.00%	7.69%
父母补充医疗保险 - 住院保障	0.00%	0.00%	7.69%

连带家属(一般为子女)补充医疗保险、生育保障、定期寿险、交通意外四项渗透率在各类型企业的 33%-75% 之间，构成了“差异化保险福利”，其中交通意外在总企业数据以及各个类型企业中比例上升幅度最明显。从数据上来看，意外险明显比交通意外险投保比例高。一般来说，意外伤害险包含交通意外，但如果只投交通意外险，就只有交通意外保障。如果同时投意外伤害和交通意外，发生交通事故时将获得意外伤害和交通意外双重赔付。

图表 30.3 国有企业及国有控股企业不同层级员工的商业保险方案

	一般员工 N=10	管理人员 N=7	高层管理 人员 N=12
意外险	90.00%	100.00%	83.33%
交通意外险	80.00%	85.71%	66.67%
重大疾病	70.00%	85.71%	58.33%
连带家属(子女或配偶)补充医疗保险	60.00%	71.43%	50.00%
补充医疗保险 - 门、急诊住院保障	50.00%	57.14%	50.00%
补充医疗保险 - 生育保障	50.00%	71.43%	50.00%
定期寿险(疾病身故)	40.00%	42.86%	41.67%
商务旅行保险	40.00%	42.86%	33.33%
雇主责任险	20.00%	0.00%	8.33%
长期失能险	0.00%	0.00%	0.00%
员工高端医疗保险	0.00%	0.00%	8.33%
父母补充医疗保险 - 门、急诊	0.00%	0.00%	0.00%
父母意外险	0.00%	0.00%	0.00%
连带家属(子女或配偶)高端医疗保险	0.00%	0.00%	8.33%
父母补充医疗保险 - 住院保障	0.00%	0.00%	0.00%
父母重大疾病保险	0.00%	0.00%	0.00%

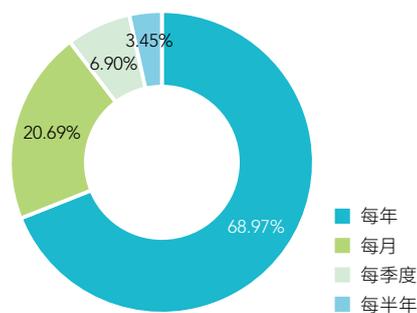
图表 30.4 民营企业不同层级员工的商业保险方案

	一般员工 N=33	管理人员 N=23	高层管理 人员 N=33
意外险	81.82%	73.91%	81.82%
补充医疗保险 - 门、急诊住院保障	63.64%	69.57%	60.61%
重大疾病	60.61%	65.22%	72.73%
交通意外险	48.48%	52.17%	48.48%
定期寿险(疾病身故)	39.39%	43.48%	45.45%
连带家属(子女或配偶)补充医疗保险	33.33%	43.48%	36.36%
补充医疗保险 - 生育保障	33.33%	30.43%	33.33%
雇主责任险	18.18%	21.74%	15.15%
商务旅行保险	12.12%	13.04%	21.21%
父母补充医疗保险 - 住院保障	9.09%	8.70%	9.09%
长期失能险	3.03%	4.35%	3.03%
员工高端医疗保险	3.03%	0.00%	33.33%
父母补充医疗保险 - 门、急诊	3.03%	4.35%	6.06%
连带家属(子女或配偶)高端医疗保险	3.03%	0.00%	15.15%
父母意外险	0.00%	0.00%	3.03%
父母重大疾病保险	0.00%	0.00%	3.03%

图表 31.1 商业保险福利是否缴纳个人所得税 N=214



图表 31.2 支付频率——员工承担 N=29

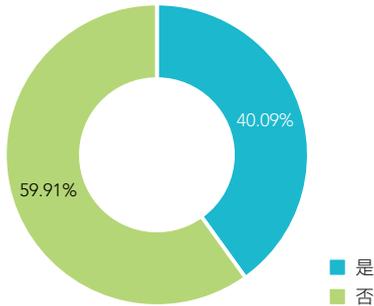


参照去年数据，从去年 36% 企业缴纳个人所得税，到今年 47.20%，有了非常大的增长(图表 31.1)。表明企业对于福利缴纳个人所得税的认识有了很大的提升。

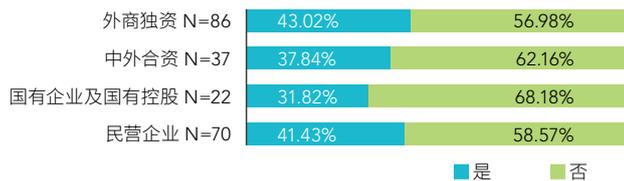
在上升的缴纳个人所得税的企业，企业承担为员工支付个人所得税和去年数据相比同比例上升，从去年 47.9% 到今年 62%，愿意就此为员工的应缴个人所得税买单。而且现在已经成为主流的方式。

第 2 部分 自费升级计划

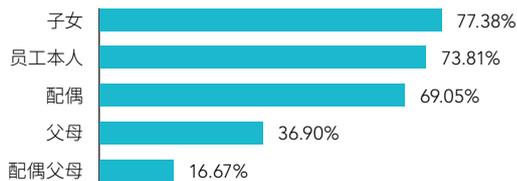
图表 32.1 是否提供自费升级计划 N=217



图表 32.2 不同性质企业是否提供自费升级计划



图表 33 自费升级计划的涵盖人群 N=84

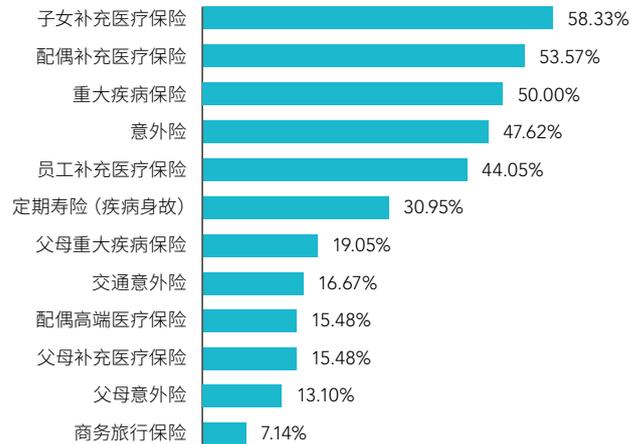


各类型企业都愿意提供员工自费升级计划(图表 32.2), 总体来看, 2015 年 16.5% 企业提供, 到去年 37.1%、今年的 40.09%。虽然今年相对去年提供的企业增量不大, 但自费升级保险项目仍然是未来企业在可控成本下需要考虑和关注的重点之一。同时, 升级方案条件和价格与个人渠道产品相比仍然有竞争力, 且投保手续相对简单便利, 对员工确有价值。

另一方面, 相比前两年的高速, 我们认为这个增幅的缓慢增长和企业意识的变化有关, 提供员工自费计划会对于企业本身赔付率造成影响。

图表 34.1 可见, 列入自费升级计划的前五项保险责任依然是子女和配偶医疗保险、重大疾病、意外险及员工自己的补充医疗险升级。其他保险险种的提供比例和去年差距不大。企业提供给员工的选择, 应规避和控制逆向选择风险。

图表 34.1 员工自费升级可选择的保险项目 N=84



图表 34.2 不同性质企业员工自费升级可选择的保险项目 N=84

	外资 N=51	本土企业 N=33
子女补充医疗保险	60.78%	54.55%
配偶补充医疗保险	60.78%	42.42%
重大疾病保险	43.14%	60.61%
意外险	45.10%	51.52%
员工补充医疗保险	39.22%	51.52%
定期寿险(疾病身故)	31.37%	30.30%
父母重大疾病保险	17.65%	21.21%
交通意外险	13.73%	21.21%
配偶高端医疗保险	15.69%	15.15%
父母补充医疗保险	13.73%	18.18%
父母意外险	13.73%	12.12%
商务旅行保险	3.92%	12.12%

典型案例：企业对员工的子女提供赔付比例为 50% 的补充医疗保险, 员工可选择自费升级到 100%。一般员工选择自费升级的假设, 即子女就医可能性较高, 所以愿意自费升级到 100%。因此, 理赔率高的话, 保险成本就上涨。到第二年保险续费时这一情况会更严重, 曾经有理赔的员工更愿意够买, 反而没有发生过理赔的不再续费, 因而理赔率进一步增加, 影响下一年保费上涨, 企业的商业保险的保费也上涨。

未来趋势：

企业提供个险团做作为员工自费升级选择, 例如终身重疾、子女特色的方案, 企业既提供给员工优惠的产品或市场上没有的产品, 但不再与公司的整体保费关联, 赔付率也不再以单个企业来计算, 因此不会对公司成本造成影响。目前员工对于终身重疾保险比较关注, 终身重疾险基本和个人保险产品一样, 但费率却是以团体规模计算, 所以比员工单独在市场上购买的个人保险产品优惠很多。

图表 34.3 员工自费升级可选择的重大疾病保险的保额范围 (上限) N=28

	保额范围 (上限)
25 分位	10 万元
50 分位	20 万元
75 分位	30 万元
90 分位	50 万元

注：部分企业 (N=3) 的重大疾病保险的保额无上限

此数据而言，20 万元保额类似过往的典型做法，很可能是与企业团体商业保险关联，额度依然较有限。“个险团做”将可改变这一限制，将是自费升级计划的未来趋势。

第 3 部分 员工补充医疗保险方案

图表 35 一般员工的补充医疗险方案

常见方案	
年度限额	门诊与住院共用年度限额 2 万元
赔付比例	门诊：方案一 90%；方案二 100%
	住院：100%
是否与社保对接	是，与社保对接 (强制使用医保卡)
赔付范围	方案一甲类药品及诊疗项目 方案二甲类和乙类自付部分药品及诊疗项目
生育保障责任的保额	8000 元
公共保额	如有，30 万 (含) 以下
就诊医院范围	二级及以上公立医院
子女医疗责任	
年度限额	门诊与住院共用年度限额 2 万元
赔付比例	50%

常见一般员工的补充医疗险方案是根据参调企业中提供补充医疗险的企业选择的数据结果。图表中各项答案皆为企业选择比例最高或最少 50 分位值，保留两个方案选项的是选择比例几乎相等的选项。此常见方案与去年保持一致，没有任何改变。

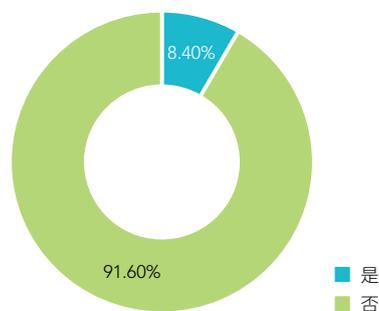
基于控费的需要，也有企业选择设免赔额，但是占比例相对比较小。随着医改而带来的医疗费用通胀预期，我们将继续关注。

一般员工补充医疗保险方案中，企业提供突破社保范围，覆盖公立医院特需、特诊、VIP 病区、高干病区、国际医疗部的都在个位数。现阶段，这类高覆盖保障还没有纳入“差异化保险福利”范围。

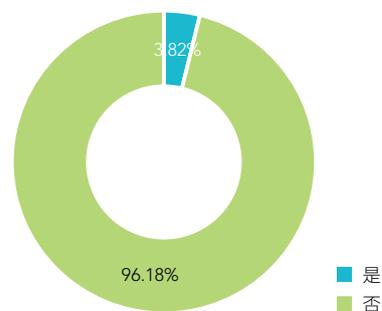
图表 36.1 是否设置免赔额 N=118

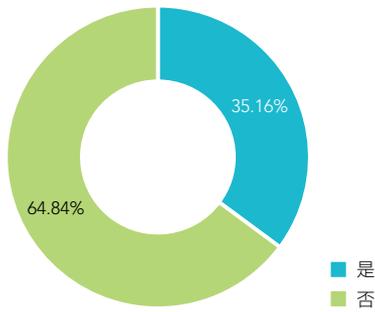


图表 36.2 开放公立医院的特需、特诊、VIP 病区和高干病区 N=131



图表 36.3 开放公立医院的国际医疗部 N=131



图表 37 员工可使用保险公司 APP 客户端提交理赔申请 N=128

在互联网+的国策驱动下,使用 APP 提交理赔申请将会是趋势(图表 37)。对于考虑启动 APP 提交理赔申请的企业,我们建议评估赔付率增加的风险(员工理赔更便利,可能产生使用率提高的问题)。我们也会在未来的调研中做跟进。

案例 IBM

大病无忧项目

陈彤博士 | 首席健康官 | IBM 中国

前期调研与分析

在 2013 年正式推出“大病无忧”保障计划前,市场上未见类似产品。IBM 健康团队对外、对内进行了不少调研。当时,中国保险市场上重大疾病保障主要就是重疾险。但重疾险覆盖的病种有限,理赔条件苛刻,并只是一次性理赔。根据 IBM 中国员工近 10 年的保险理赔数据分析结果,采用当时市场上的重疾险,实际发生率很低。为员工购买重疾险,企业的投入产出价值并不高。

对内而言,IBM 健康福利的原则是“无疾病歧视”。换言之,不应该某些疾病纳入保障范围,另一些疾病就排在外。例如,ICU 重症监护也会有很高的医疗费用,但重疾险通常就不覆盖。而 IBM 希望要一视同仁,无论何种疾病,都该保障。

项目方案设计与确定

项目初衷主要有三点:1、覆盖所有疾病;2、覆盖所有病情需要的药物和治疗,突破社保范围;3、为员工大病提供足够保障。经过数据分析,内部团队的反复研究,与外部专业人士的探讨,在保险供应商的大力支持下,最终确定了“大病无忧”的方案。“大病无忧”方案很简单,即只要员工就医自付支出超过 2 万元(扣除社保和商保),超过部分的 80% 由“大病无忧”保险计划覆盖。

项目挑战与成果

初期的成本顾虑

对企业和供应商,费用是不容回避的问题。是否医疗费用会大涨这是双方都担忧的问题。由于当时市场上没有类似的保险产品,保险公司,保险咨询公司没有这方面的精算数据,也没有承包经验。因此,保险公司一开始提出了非常保守的报价,原保险计划费用上涨 50%。这样大的费用涨幅,对于企业而言比较难通过。但我们也理解缺乏数据和经验,保险公司的担忧并非毫无道理。幸好,IBM 有非常好的历史理赔数据,员工人数也足够多。我们内部做了测算。测算下来,新方案导致价格上涨幅度不会超过 10%。我们将精算结果呈现给了保险供应商。并答应保险公司在此基础上留出足够的缓冲。最终以双方都能接受的涨幅,愉快地达成一致。

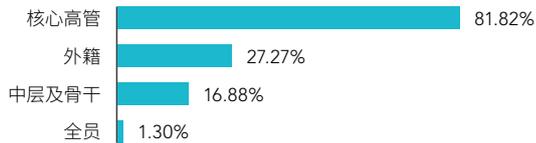
可控的实际支出

分析这些年“大病无忧”推出后的数据,我们发现“大病无忧”项目确实能实实在在地帮到员工和家属,免去因病财务破产的后顾之忧。同样令人欣慰的是,“大病无忧”的实际费用与我们当年精算极其接近,误差不超过 0.5%。企业投入成本完全在控制范围,保险公司也没有吃亏,员工和家属获得了更好保障,使之真正成为了可持续的“大病无忧”。

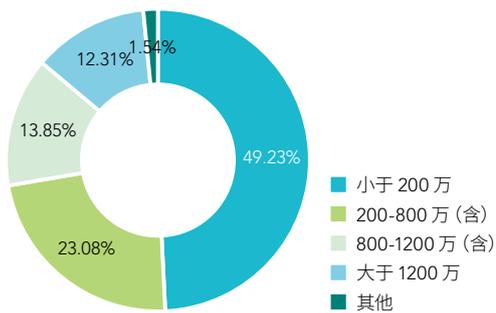
详细内容请见报告第 41 页

第4部分 中高端医疗保险方案

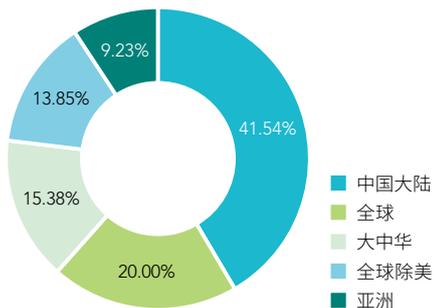
图表 38 中高端医疗保险覆盖的人群范围 N=77



图表 39 中高端医疗保险的年度保额 N=65



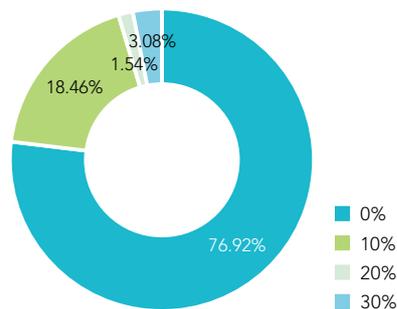
图表 40 中高端医疗保险的保障地域 N=65



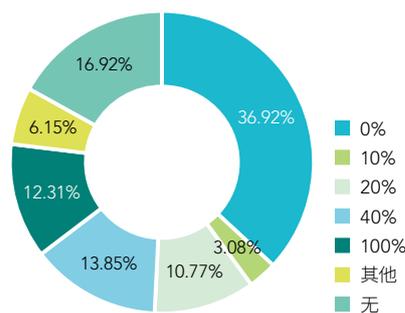
对于中高端医疗保险覆盖，调研结果和去年比较，核心高管比例从去年占比 73% 到上升到今年 81.82%，有不到 8% 的升幅，企业对于核心高管的重视加大，外籍和中层级骨干相对变化不大。

约 50% 的企业选择提供小于 200 万的年度保额，大于 200 万的年度保额，以 200 万到 800 万为主。这个数据也基本和保障地域范围以中国大陆为主相对应。全球和全球除美年度保额相对比较高，足以赔付国外相对国内更高的医疗费用。大多数企业不设门诊自付，只有 18.46% 企业设 10% 门诊自费。包含特定昂贵医院而不设自付费的仍不算少数，但还是以设有 20% 或以上自付比例的做法为主流（合计 43% 左右）。

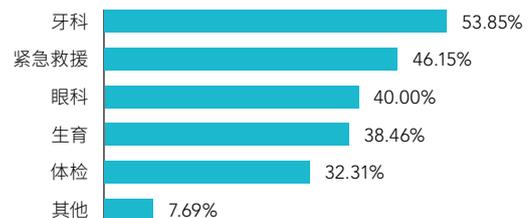
图表 41 门诊自付百分比 N=65



图表 42 特定昂贵医院自付百分比 N=65



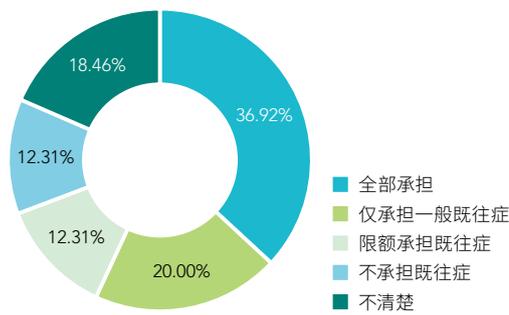
图表 43.1 可选保险项目 N=65



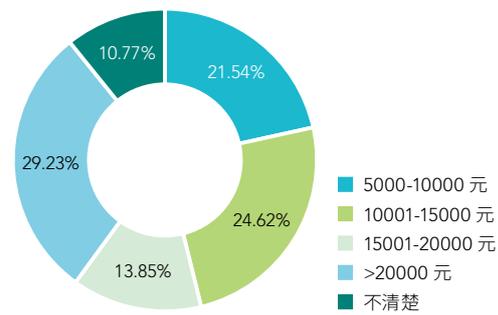
图表 43.2 可选保险项目的年度额度

	牙科额度 N=20	生育额度 N=14	体检额度 N=15
25 分位	4000 元	27500 元	1400 元
50 分位	6500 元	60000 元	2000 元
75 分位	10000 元	80000 元	3000 元
90 分位	10000 元	80000 元	4400 元

图表 44 既往症承保条件 N=65



图表 45 员工单人费率 (元/年) N=65



第 5 部分 商业保险标杆数据

图表 46 不同性质企业的全员商业保险方案

	外商独资 N=54	中外合资 N=23	国有企业及国 有控股 N=11	民营企业 N=28
补充医疗保险 - 门、急诊住院保障	98.15%	95.65%	63.64%	53.57%
意外险	90.74%	82.61%	100.00%	75.00%
重大疾病	81.48%	73.91%	72.73%	46.43%
连带家属(子女或配偶)补充医疗保险	72.22%	73.91%	36.36%	21.43%
补充医疗保险 - 生育保障	61.11%	65.22%	36.36%	28.57%
定期寿险(疾病身故)	59.26%	47.83%	45.45%	25.00%
交通意外险	33.33%	56.52%	63.64%	32.14%
雇主责任险	44.44%	39.13%	27.27%	28.57%
商务旅行保险	44.44%	52.17%	18.18%	10.71%
长期失能险	5.56%	8.70%	18.18%	0.00%
员工高端医疗保险	7.41%	0.00%	9.09%	0.00%
父母补充医疗保险 - 门、急诊	3.70%	4.35%	9.09%	0.00%
父母意外险	3.70%	4.35%	9.09%	0.00%
连带家属(子女或配偶)高端医疗保险	7.41%	4.35%	9.09%	0.00%
父母补充医疗保险 - 住院保障	1.85%	4.35%	9.09%	0.00%
父母重大疾病保险	1.85%	4.35%	9.09%	0.00%

在提供全员商业保险的企业中，以外资企业占总比例最高，其中，外商企业更注重门诊、意外、重疾、连带家属（一般为子女）、女性生育、定寿为主；中外合资与外商独资比较类似。除民营企业外，各类型企业都有个别企业提供父母保险和员工高端保险。民营企业在商业保险方案中相对比较落后，这个表现应该和民营企业现阶段更注重现金为主的福利有关，要和其他类型企业竞争，在此方面还有提升空间。

⊕ 人身险方案

员工的职位越高，对于健康风险保障额度要求越高。更高职位的员工更可能是其家庭主要收入的来源，意外险、定期寿险、重大疾病保等保障性保险保额分层将是趋势。

图表 47.1 人身险方案 (全体员工相同)

	意外险 - 固定保额 N=42	意外险 - 薪资倍数保额 N=23	定期寿险 - 固定保额 N=18	定期寿险 - 薪资倍数保额 N=19	重大疾病 - 固定保额 N=43
25 分位	100000	36	100000	36	100000
50 分位	200000	36	200000	36	100000
75 分位	325000	36	300000	36	150000
90 分位	740000	48	410000	48	200000

图表 47.2 按级别划分，一般员工的人身险方案

	意外险 - 固定保额 N=38	意外险 - 薪资倍数保额 N=21	定期寿险 - 固定保额 N=19	定期寿险 - 薪资倍数保额 N=12	重大疾病 - 固定保额 N=34
25 分位	100000	24	100000	24	50000
50 分位	200000	36	200000	36	100000
75 分位	300000	36	400000	36	112500
90 分位	500000	39.2	500000	36	225000

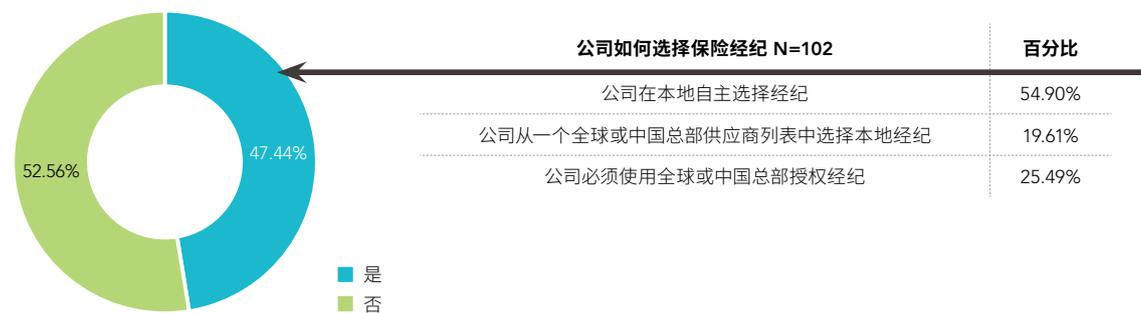
图表 47.3 按级别划分，管理人员的人身险方案

	意外险 - 固定保额 N=27	意外险 - 薪资倍数保额 N=13	定期寿险 - 固定保额 N=15	定期寿险 - 薪资倍数保额 N=10	重大疾病 - 固定保额 N=28
25 分位	120000	24	200000	24	100000
50 分位	200000	36	400000	36	200000
75 分位	400000	36	500000	36	275000
90 分位	720000	43.2	1000000	46.8	328000

图表 47.4 按级别划分，高层管理人员的人身险方案

	意外险 - 固定保额 N=39	意外险 - 薪资倍数保额 N=26	定期寿险 - 固定保额 N=18	定期寿险 - 薪资倍数保额 N=19	重大疾病 - 固定保额 N=43
25 分位	200000	34.5	175000	24	100000
50 分位	400000	36	500000	36	200000
75 分位	1000000	36	1000000	36	500000
90 分位	1000000	48	2000000	48	500000

图表 48 是否使用保险经纪公司管理保险项目 N=215



+ 保险经纪

总体来看，因为参与调研的企业在类别上占总的变化，使用经纪公司的比例从去年 53.8% 下降到 47.44%；不使用经纪公司的企业从去年 46.2% 上升到 52.56% 基本上是和去年数据相反。从细分数据上显示民营企业使用保险直销比较多，从而此数据总体反应，我们解读为和去年基本持平。

案例 海尔

创客专属健康保险平台的创新实践

韩海良 | 人力资源高级经理 | 海尔集团

项目设计与实施——一个有温度的平台

创客专属健康保险平台是海尔集团平台人力自2015年起，搭建的多元、开放的保险自选平台。平台以大资源吸引大资源的方式，引入优质外部健康、保险资源，员工可根据自身实际需要，自行选择适合的健康保障方案。

“与创客同行，助健康无忧”是平台的宗旨，之所以搭建这个平台，一方面是因为雾霾、空气污染、食品安全的外部大环境下，员工面临的健康风险日益加大；另一方面是承接海尔“企业平台化、用户个性化、员工创客化”的战略路径，通过提供优质保险资源来呵护海尔创客的健康，保障创客的生活，解决创客的后顾之忧，为创业创新之路保驾护航，确保员工的工作、生活不因疾病和意外发生重大变化，充分体现企业对员工有价值的、人性化的关怀。



图1：创客专属健康保险平台PC端

平台自上线以来，就受到了员工的热烈关注，2015年首次启动，在一周时间内，便有1000余名员工参与购买。经过近两年的运营，平台操作模式日渐成熟，支持员工家属（父母配偶子女）购买，以人身保险为主，产品种类不断丰富，平台的员工使用量逐渐上升，参与度不断提高，产品的累计交易量超过5000人次，越来越多的海尔员工通过该平台获得了无忧的健康保障。

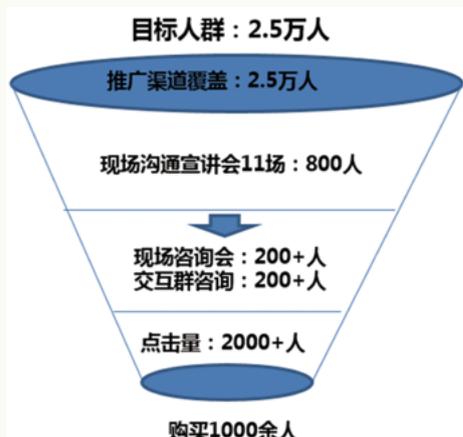


图2：2015年项目第一期，员工参与情况

项目设计与实施——生态圈资源全流程参与

平台搭建起来以后，该如何运营，如何引入优质保险资源，助力创客健康无忧呢？海尔采用了与资源方（Broker、供应商）并联，交互员工需求，整合生态圈资源（员工、HR、Broker、保险供应商）定制个性化产品，通过平台线上线下渠道推广实施，最终实现利益攸关方共赢的模式：



图3：创客专属保险项目的设计实施流程

◆ 以员工为中心，交互明确员工需求

员工需求是我们工作的出发点，然而员工的需求到底是什么？这个千万不要去臆想推测，一定要通过真实的交互沟通去明确。在项目正式启动之前，集团人力会通过问卷调查、平台的线上交互区、邮件、线下活动等多元化的交互渠道去了解并明确员工需求与偏好。经过交互调研，项目第一年平台推出了终身给付型的重疾险、一年期给付型的人身险及一年期报销型的防癌险，这三款产品，各有侧重、相互补充，全方位助力员工及家人的健康保障。

对交易数据进行分析也是发现员工需求的重要渠道。通常情况下，人力会根据产品交易数据，从员工性别、年龄段、婚姻家庭状况、保障额度选择等维度进行综合分析，以此了解员工的购买偏好，作为开展下一步工作的依据。前不久，对一款医疗保险的历史成交数据进行了汇总分析，除了为自己购买保险外，为员工为父母购买保险的比例最高，达18.4%，分析数据和我们之前的调研结果（现在很多年轻员工需要父母在身边帮忙照顾孩子，而父母在子女工作地又无其他健康保障，所以他们希望平台能够提供父母保险以供选择）不谋而合。



图4：平台线上交互区 表1：以某款医疗保险历史成交数据为例

◆ 资源方协助设计方案，PK 竞出供应商

明确员工需求后（如针对父母的短期意外保险），为确保引入的保险产品具有竞争力，我们至少会委托一家专业的保险经纪公司协助设计保险方案，并到市场上去寻找合适的保险产品，要求同一类型的保险产品至少提供两家供应商（保险公司）备选。

◆ 组织全流程评标团队，对产品进行评选

保险经纪公司完成初步甄选后，海尔内部会组织具有一定保险知识的普通员工代表、以及业务 HR、财务、IT、法务等职能部门代表对产品进行评选，所有的保险产品必须经过评标团队议后才能上线。

◆ 线上线多元化推广，引爆员工需求

配合产品的上线、宣传推广是至关重要的一项工作。集团人力会通过线上线下、PC 端移动端等多元化的渠道，在产品上线前、上线初期进行集中地宣传，力图将产品种类、特点、购买路径等有效信息精准地传达到员工那里、引爆员工的需求。



图 5: 线上线下推广渠道

◆ 员工在线自助购买，周期化运营

评选入围的产品即可在自选平台上线，员工登录人力系统，自助下单购买，流程简单快捷。同时，根据产品的形态及性质，实行周期化运营，如有的产品天天开放购买，有的则只在固定时间段开放购买。产品的开放时间不能随意改变，如遇特殊情况需要进行变动，则会以醒目的方式（邮件、登录页轮播图等）提前告知员工。如出现产品供应商违反协议或违背平台的宗旨（不能继续体现产品价格、服务优势或专属性）等情况，则会启动产品的下线程序。

平台运营经验——探索中不断总结

◆ 调动各方资源，平台化运营

HR 作为平台搭建者，用平台化思维去运营项目，调动各方资源很重要。在推进创客专属保险项目的过程中，从员工需求交互、到产品设计评选、再到产品营销推广，集团人力调动了整个生态圈资源（员工、HR、Broker、保险供应商）的力量，全流程同一目标，让他们共同参与。保险经纪公司参与方案设计与甄选，员工作为内部智囊团参与评选，保险供应商一同参与产品的营销宣传，HR 借助各方力量推进项目，大大减少了沟通阻力和运维成本。

◆ 不断对标，确保产品的专属性与竞争力

创客专属保险与其他保险的不同之处在于对海尔员工的专属性，只有海尔员工及其家属才能购买，是海尔员工的专属福利。为了体现这种专属性，海尔设置了平台产品的准入门槛，只有价格或服务优于市场同类的产品才能进入平台。

要确保产品具有竞争力，还要不断进行市场对标，根据市场变化动态更新产品：如 2015 年平台引入的一款终身重疾产品，在保费水平和服务方面都非常具有竞争力，但它不包含轻症责任。而目前市场上的很多重疾产品都推出了轻症责任，有的员工就想购买包含轻症责任的重疾保险，对此，我们已经考虑引进一款新的重疾产品，满足员工的多样化需求。

◆ 打造信息化平台，确保入口统一、系统可对接

创客专属健康保险平台是海尔集团人力平台借助 IT 科技，在海尔人力资源信息网中搭建起来的信息化系统。不同保险供应商提供的保险产品都集中列示在平台上，员工登录人力网站后即可下单购买，确保了员工购买入口统一、路径固定。只要保险供应商提供的产品链接能与平台对接，HR 就可以根据实际情况灵活上线、下线产品，配置产品开放周期。互联网时代，打造员工自选平台，信息化平台及系统对接能力是必不可少的硬件条件。

◆ 多维度宣传推广，HR 需要具有营销思维

如之前所述，在产品上线初期，我们会匹配员工需求、提炼产品卖点、制作具有新引力的推广方案，进行覆盖线上线下、PC 端移动端全渠道的宣传营销。线上推广既有传统的邮件、短信，也有移动端的微信 h5、PC 端的轮播图、飘窗等；当然，信息化时代，每个人周围都充斥着大量信息，线上信息的宣传沟通作用有限。因此，我们也非常注重线下与员工的沟通互动，会根据员工需求定制专场宣讲会，提高宣传的有效性。

图 6: 创客专属保险宣传页

平台未来发展——海尔弹性福利自选平台

以保险为起点，以“与创客同行，助健康无忧”为宗旨，平台将会继续强化健康主题、不断丰富产品形态。一方面，定期组织健康知识讲座、健康日活动、并发布相关健康、保险知识，对员工健康数据进行分析，从多个维度出发将平台打造成为海尔员工健康管理的载体。另一方面，将着手引入其他与员工需求相关的健康类、生活类产品，在自选保险的基础上，引入更多的内部、外部专属优惠产品，打造成为员工需求驱动的海尔弹性福利自选平台。

案例 IBM

健康管理项目

陈彤博士 | 首席健康官 | IBM 中国

前期干预——疫苗项目

◆ 项目背景

罹患癌症是员工普遍担心的问题。但是，大多数企业不知道什么样的职场健康项目才能有效预防癌症。不过，这并非说企业就没有任何干预手段。

研究表明，国人 80% 的肝癌可由乙肝引起。但乙肝是可以预防的。中国年青人群中，肝癌死亡率排在所有癌症的前列。中国目前约有慢性乙肝病毒携带者 9,300 万，占全球乙肝病毒携带者总数的 1/3。所以对于中国人而言是一个非常需要重视的重大疾病。

因此，IBM 在分析研究职场健康干预的目标时，将乙肝做为重要目标。预防乙肝，降低肝癌发生率，控制了有关医疗费用，员工也满意，实现了三重好处。

◆ 管理创新——疫苗接种和报销

• 员工自行接种疫苗

乙肝疫苗接种全程需要 3 针。对于一个有几十个分布各地分公司的企业，找到有资质的医疗机构，给员工接种是个不小挑战。为了解决这一问题，我们将原来主要上门接种的方式改为了可由员工自行前往任意医院接种的方式。通过这样的改变，降低了组织成本，也使这一项目可持续开展。

• 商业保险理赔疫苗支出

企业希望做到既能使员工快速便捷报销疫苗接种的费用，又不额外增加企业的行政工作。但 2010 年以前，中国商业保险中通常并不覆盖疫苗接种。但我们认为预防乙肝意义重大，确保乙肝疫苗的财务保障，对员工、企业和保险公司都是非常值得推动的事情。因此，经过与承包的保险公司共同努力，终于将乙肝疫苗的覆盖纳入了中国商业保险方案。

将商业保险主要用于诊疗的理赔，扩展到疫苗接种。将预防疾病概念引入商保，这样的变化也拓展了商保的价值。类似地，我们在商保中还引入了流感接种的覆盖。

◆ 健康教育

• 科普正确的肝癌预防和乙肝知识

调查发现，员工中对乙肝疾病有正确认识的不足 30%。因此，

我们通过各种教育方式，向大家科普正确的乙肝和肝癌预防知识，转变大家对此疾病的观念。在一个大型企业，要实现成功的员工健康教育是不小的挑战。为此，我们想了很多办法，开展了宣传‘战役’，开展了很多活动。比如，我们将乙肝教育放入了新员工培训。每个新员工一进 IBM 就能获得正确的知识。分公司覆盖困难，我们就培训每个分公司的代表，由他们再将培训传播下去。为了吸引更多人，我们也搞了有奖健康测验等。加入员工关心而有容易有误区的问题。例如，乙肝是否会通过办公场所日常接触（如一起吃饭）传染等。当时有近 40% 的员工参与了测试。不仅增加了员工对健康活动的兴趣，同时也增加了重要的健康知识。

• 无歧视雇用政策和隐私保护

IBM 是中国最早不做任何入职乙肝筛查的公司之一。我们对是否乙肝感染的员工一视同仁。IBM 内部也有严格的隐私保护政策和一系列的相关措施。除了医疗团队在必要时外，所有人包括经理，人力资源人员都不可获得员工疾病信息。公司有相关培训，并要求所有人严格遵守。同时也大力宣传这一政策让患病员工安心。

◆ 项目效果

目前，IBM 在中国的员工和直系家属可在任意的医院接种，然后通过商业保险的理赔报销。IBM 员工的乙肝筛查结果显示，2005-2011 年间，其罹患乙肝的概率大大下降。2005 年时 64% 的公司员工无免疫保护，到了 2011 年，仅有 10% 的员工无保护。这让员工实实在在地享受到企业对他们的关怀。

由于乙肝疫苗的价格费用便宜，且接种预防效果也很好（国际上一般认为只需一次全程接种，国内每 10 年接种），因此，提供乙肝疫苗接种，不仅防病防癌，又为企业节省了员工患病医疗费以及因病损失的生产力。这一有利员工，企业，社会的健康项目，已多次放入社会责任报告，传递正能量。

后期保障——大病无忧项目

在医疗保障方面，大病是员工最担忧和关心的。很多企业都有补充医疗保险，但一般限额不高，且往往只覆盖社保范围内的药物和治疗。员工真患了大病，往往保障不足。员工和家庭不仅遭受疾病痛苦，财务危机也雪上加霜。IBM 经过研究，设计和推出了“大病无忧”保障计划。大大提高了员工和家属的保障，深受员工的欢迎和好评。

◆ 大病无忧项目概览

• 前期调研与分析

在 2013 年正式推出“大病无忧”保障计划前，市场上未见类似产品。IBM 健康团队对外、对内进行了不少调研。当时，中国保险市场上重大疾病保障主要就是的重疾险。但重疾险覆盖的病种有限，

理赔条件苛刻，并只是一次性理赔。根据 IBM 中国员工近 10 年的保险理赔数据分析结果，采用当时市场上的重疾险，实际发生率很低。为员工购买重疾险，企业的投入产出价值并不高。

对内而言，IBM 健康福利的原则是“无疾病歧视”。换言之，不应该某些疾病纳入保障范围，另一些疾病就排出在外。例如，ICU 重症监护也会有很高的医疗费用，但重疾险通常就不覆盖。而 IBM 希望要一视同仁，无论何种疾病，都该保障。

• 项目方案设计与确定

项目初衷主要有三点：1. 覆盖所有疾病；2. 覆盖所有病情需要的药物和治疗，突破社保范围；3. 为员工大病提供足够保障。经过数据分析，内部团队的反复研究，与外部专业人士的探讨，在保险供应商的大力支持下，最终确定了“大病无忧”的方案。“大病无忧”方案很简单，即只要员工就医自付支出超过 2 万元(扣除社保和商保)，超过部分的 80% 由‘大病无忧’保险计划覆盖。

◆ 项目挑战与成果

• 初期的成本顾虑

对企业和供应商，费用是不容回避的问题。是否医疗费用会大涨这是双方都担忧的问题。由于当时市场上没有类似的保险产品，保险公司，保险咨询公司没有这方面的精算数据，也没有承包经验。因此，保险公司一开始提出了非常保守的报价，原保险计划费用上涨 50%。这样大的费用涨幅，对于企业而言比较难通过。但我们也理解缺乏数据和经验，保险公司的担忧并非毫无道理。幸好，IBM 有非常好的历史理赔数据，员工人数也足够多。我们内部做了测算。测算下来，新方案导致价格上涨幅度不会超过 10%。我们将精算结果呈现给了保险供应商。并答应保险公司在此基础上留出足够的缓冲。最终以双方都能接受的涨幅，愉快地达成一致。

• 可控的实际支出

分析这些年‘大病无忧’推出后的数据，我们发现“大病无忧”项目确实能实实在在地帮到员工和家属，免去因病财务破产的后顾之忧。同样令人欣慰的是，“大病无忧”的实际费用与我们当年精算极其接近，误差不超过 0.5%。企业投入成本完全在控制范围，保险公司也没有吃亏，员工和家属获得了更好保障，使之真正成为了可持续的‘大病无忧’。

• 来自员工的感谢

这个保险计划推以来，已经有了很多 IBM 员工和家庭深受其益，享受到公司的福利和关怀。项目推出后，也多次收到员工的感谢信。其中一位 IBM 员工，在新年回来的第 1 天给我们写到：

“2013 年对于我的家庭来说是最艰难的一年。我爱人于 2013 年 5 月查出患有直肠癌恶性肿瘤，治疗花费接近 16 万元。突如其来的重病，举步维艰的治疗，高额的治疗费用，给我的家庭造成巨大的压力。

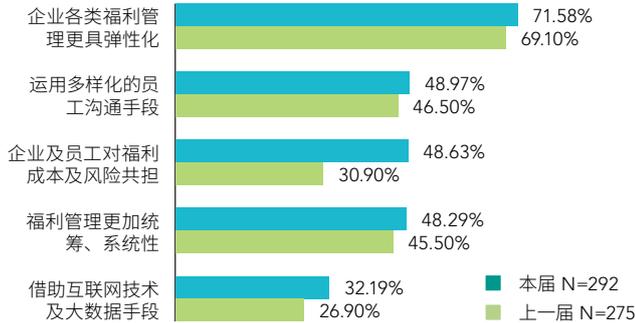
庆幸的是 IBM 为员工制定了完善的医疗保险保障计划，特别是今年新增的“大额医疗无忧保障”保障，让我爱人这样自费较多的患者受益匪浅。在我和爱人最无助的时候，是你们给了我们温暖。是公司的商业保险报销，减轻了我们的经济压力，解决了我们的后顾之忧。

最后，再一次衷心的感谢你们无私的帮助，感谢公司为我们提供的保险福利制度。特别感谢今年新福利——大额医疗报销。当医疗费用高昂的时候，这项保险给我们员工又增加了一重重要的保障。”

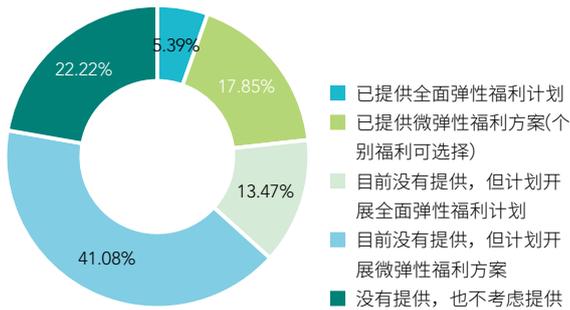
没有什么比员工的话语对大病无忧更好的概括了，也没有什么能比帮到员工更令人欣慰的了！

员工福利管理的趋势

图表 49 您认为贵公司未来福利管理的发展趋势和可能的变革方向



图表 50.1 是否提供弹性福利计划 N=297



图表 50.2 不同性质企业是否提供弹性福利计划

	外商独资 N=103	中外合资 N=44	国有企业及国有控股 N=36	民营企业 N=112
已提供全面弹性福利计划	7.77%	4.55%	5.56%	3.57%
已提供微弹性福利方案(个别福利可选择)	19.42%	11.36%	22.22%	17.86%
目前没有提供,但计划开展全面弹性福利计划	7.77%	18.18%	16.67%	16.07%
目前没有提供,但计划开展微弹性福利方案	37.86%	43.18%	30.56%	45.54%

对于企业未来福利管理发展趋势及变革方向,数据和去年相比均有了提升,参调企业对于福利管理创新、弹性化,从而增加员工满意度,传递企业战略和文化的趋势没有改变。各类企业对管理创新发展方向基本认同。

对于“互联网+福利”的理念,简化福利管理流程,提高福利管理有效性上也有所提高。

最主要的变化在企业及员工度福利成本及风险共担中,从去年 30.9% 上升了几乎 18 个百分点。企业越来越期望企业和员工对于福利成本及风险共担,从而控制福利成本增长。从趋势上来看,再一次充分说明了福利管理已经从单纯的额度管理转向价值追求的趋势没有改变。

超过七成的企业认为企业各类福利管理更具弹性化,提升员工参与度及满意度,是未来福利管理的发展趋势和可能的变革方向,但是仅有两成企业已经在提供全面弹性福利或微弹性福利方案。弹性福利计划的上线会颠覆企业过往的福利模式,在提升员工满意度及管理效率的机会面前,风险也一样存在,相信这是更多企业在现阶段选择观望的主要原因。

以此趋势看来,选用微弹性福利的企业将会是主流。微弹性在操作上、实施上以及管理上的可行性更容易被大部分企业接受和优先采纳。

我们建议企业可以先从员工需求调研入手,运用多样化的沟通手段,先把福利沟通“弹性化”,帮助员工更好地理解企业提供的福利计划,再逐渐经过“知道”,“了解”,“喜欢”,“有选择”的过渡流程,让真正有效的弹性福利可以“软着陆”。

行业数据

汽车及零部件 N=42

附表1 整体福利的市场定位目标（整体福利包括社会保险及企业补充提供的福利）

	基本法定福利	市场平均水平	市场领先水平
一般员工	17.07%	63.41%	19.51%
管理人员	9.76%	70.73%	19.51%
高层管理人员	7.32%	56.10%	36.59%

附表2 上一财年除法定福利以外的员工福利预算在薪资（基本工资）的占比

	0-5% (含)	5%-10% (含)	10%-15% (含)	15%-20% (含)	20% 以上
一般员工	35.90%	28.21%	15.38%	12.82%	7.69%
管理人员	35.90%	38.46%	15.38%	5.13%	5.13%
高层管理人员	42.11%	34.21%	13.16%	5.26%	5.26%

附表3 企业为员工提供的福利项目

	百分比
法定福利	97.62%
年度体检	97.62%
带薪休假	95.24%
年节福利（包括生日福利）	88.10%
班车	83.33%
免费午餐	80.95%
商业保险（非社会保险）	78.57%
团队活动/旅游	69.05%
弹性工作时间	35.71%
企业年金	23.81%
储蓄计划（如补充养老保险等）	19.05%
教育基金	11.90%
弹性工作地点	0.00%

附表4 对于高层管理人员专属的健康福利项目（个性化体检，私人医生和医生专家门诊和住院预约等）的状况和态度

	百分比
已经在开展	26.19%
尚未开展，但计划开展	28.57%
暂时不考虑	45.24%

附表5 是否提供弹性福利计划

	百分比
已提供全面弹性福利计划	7.14%
已提供微弹性福利方案（个别福利可选择）	14.29%
目前没有提供，但计划开展全面弹性福利计划	14.29%
目前没有提供，但计划开展微弹性福利方案	38.10%
没有提供，也不考虑提供	26.19%

信息技术、半导体及通讯 N=32

附表1 整体福利的市场定位目标（整体福利包括社会保险及企业补充提供的福利）

	基本法定福利	市场平均水平	市场领先水平
一般员工	16.13%	74.19%	9.68%
管理人员	9.68%	70.97%	19.35%
高层管理人员	9.68%	74.19%	16.13%

附表2 上一财年除法定福利以外的员工福利预算在薪资（基本工资）的占比

	0-5% (含)	5%-10% (含)	10%-15% (含)	15%-20% (含)	20% 以上
一般员工	50.00%	35.71%	7.14%	3.57%	3.57%
管理人员	53.57%	17.86%	21.43%	0.00%	7.14%
高层管理人员	48.15%	22.22%	18.52%	3.70%	7.41%

附表3 企业为员工提供的福利项目

	百分比
法定福利	100.00%
年度体检	90.63%
带薪休假	90.63%
年节福利（包括生日福利）	87.50%
团队活动/旅游	81.25%
商业保险（非社会保险）	68.75%
班车	50.00%
弹性工作时间	40.63%
免费午餐	25.00%
企业年金	21.88%
储蓄计划（如补充养老保险等）	15.63%
弹性工作地点	9.38%
教育基金	6.25%

附表4 对于高层管理人员专属的健康福利项目（个性化体检，私人医生和医生专家门诊和住院预约等）的状况和态度

	百分比
已经在开展	18.75%
尚未开展，但计划开展	31.25%
暂时不考虑	50.00%

附表5 是否提供弹性福利计划

	百分比
已提供全面弹性福利计划	6.25%
已提供微弹性福利方案（个别福利可选择）	37.50%
目前没有提供，但计划开展全面弹性福利计划	9.38%
目前没有提供，但计划开展微弹性福利方案	37.50%
没有提供，也不考虑提供	9.38%

互联网与游戏业 N=30

附表 1 整体福利的市场定位目标（整体福利包括社会保险及企业补充提供的福利）

	基本法定福利	市场平均水平	市场领先水平
一般员工	20.69%	68.97%	10.34%
管理人员	13.79%	75.86%	10.34%
高层管理人员	10.34%	65.52%	24.14%

附表 2 上一财年除法定福利以外的员工福利预算在薪资（基本工资）的占比

	0-5% (含)	5%-10% (含)	10%-15% (含)	15%-20% (含)	20% 以上
一般员工	32.00%	60.00%	4.00%	0.00%	4.00%
管理人员	40.00%	40.00%	12.00%	4.00%	4.00%
高层管理人员	36.36%	45.45%	9.09%	4.55%	4.55%

附表 3 企业为员工提供的福利项目

	百分比
法定福利	96.67%
年度体检	96.67%
年节福利（包括生日福利）	83.33%
带薪休假	80.00%
商业保险（非社会保险）	76.67%
团队活动 / 旅游	73.33%
弹性工作时间	66.67%
免费午餐	20.00%
班车	20.00%
企业年金	13.33%
教育基金	3.33%
储蓄计划（如补充养老保险等）	0.00%
弹性工作地点	0.00%

附表 4 对于高层管理人员专属的健康福利项目（个性化体检，私人医生和医生专家门诊和住院预约等）的状况和态度

	百分比
已经在开展	33.33%
尚未开展，但计划开展	30.00%
暂时不考虑	36.67%

附表 5 是否提供弹性福利计划

	百分比
已提供全面弹性福利计划	3.33%
已提供微弹性福利方案（个别福利可选择）	23.33%
目前没有提供，但计划开展全面弹性福利计划	20.00%
目前没有提供，但计划开展微弹性福利方案	43.33%
没有提供，也不考虑提供	10.00%

金融服务 N=30

附表 1 整体福利的市场定位目标（整体福利包括社会保险及企业补充提供的福利）

	基本法定福利	市场平均水平	市场领先水平
一般员工	24.14%	62.07%	13.79%
管理人员	17.24%	48.28%	34.48%
高层管理人员	10.34%	37.93%	51.72%

附表 2 上一财年除法定福利以外的员工福利预算在薪资（基本工资）的占比

	0-5% (含)	5%-10% (含)	10%-15% (含)	15%-20% (含)	20% 以上
一般员工	51.85%	22.22%	11.11%	3.70%	11.11%
管理人员	55.56%	33.33%	11.11%	0.00%	0.00%
高层管理人员	40.74%	33.33%	22.22%	3.70%	0.00%

附表 3 企业为员工提供的福利项目

	百分比
法定福利	96.67%
带薪休假	96.67%
年度体检	86.67%
商业保险（非社会保险）	76.67%
年节福利（包括生日福利）	76.67%
团队活动 / 旅游	66.67%
免费午餐	26.67%
企业年金	23.33%
弹性工作时间	20.00%
储蓄计划（如补充养老保险等）	13.33%
教育基金	6.67%
班车	6.67%
弹性工作地点	3.33%

附表 4 对于高层管理人员专属的健康福利项目（个性化体检，私人医生和医生专家门诊和住院预约等）的状况和态度

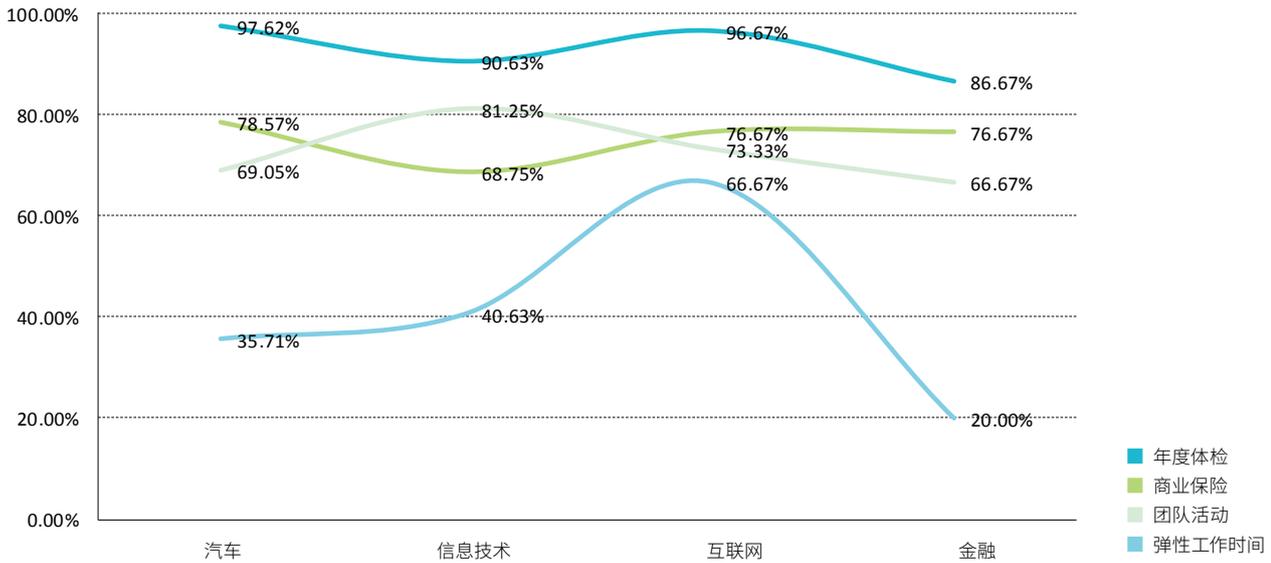
	百分比
已经在开展	20.00%
尚未开展，但计划开展	30.00%
暂时不考虑	50.00%

附表 5 是否提供弹性福利计划

	百分比
已提供全面弹性福利计划	6.67%
已提供微弹性福利方案（个别福利可选择）	10.00%
目前没有提供，但计划开展全面弹性福利计划	13.33%
目前没有提供，但计划开展微弹性福利方案	43.33%
没有提供，也不考虑提供	26.67%

附表6 对比四个行业福利的普及度

汽车		信息技术		互联网		金融	
年度体检	97.62%	年度体检	90.63%	年度体检	96.67%	带薪休假	96.67%
带薪休假	95.24%	带薪休假	90.63%	年节福利	83.33%	年度体检	86.67%
年节福利	88.10%	年节福利	87.50%	带薪休假	80.00%	商业保险	76.67%
班车	83.33%	团队活动 / 旅游	81.25%	商业保险	76.67%	年节福利	76.67%
免费午餐	80.95%	商业保险	68.75%	团队活动 / 旅游	73.33%	团队活动 / 旅游	66.67%
商业保险	78.57%	班车	50.00%	弹性工作时间	66.67%	免费午餐	26.67%
团队活动 / 旅游	69.05%	弹性工作时间	40.63%	免费午餐	20.00%	企业年金	23.33%
弹性工作时间	35.71%	免费午餐	25.00%	班车	20.00%	弹性工作时间	20.00%
企业年金	23.81%	企业年金	21.88%	企业年金	13.33%	储蓄计划	13.33%
储蓄计划	19.05%	储蓄计划	15.63%	教育基金	3.33%	教育基金	6.67%
教育基金	11.90%	弹性工作地点	9.38%	储蓄计划	0.00%	班车	6.67%
弹性工作地点	0.00%	教育基金	6.25%	弹性工作地点	0.00%	弹性工作地点	3.33%



展望未来

在今年的调研中,我们可以感觉到企业在福利额度上承受的压力,员工福利管理向价值挖掘转化的趋势已经确立。这从企业对于体检、保险和弹性福利等各个项目的管理当中都有所体现。

我们认为未来企业员工福利与健康管理的有以下几个发展趋势:

健康管理更加体系化, 针对员工痛点, 解决实际需求。

关键词 | 体系化、数据分析、效果衡量

经过近几年健康管理在企业中的普及,越来越多的企业开始从实践中找到更加适合企业员工的健康管理项目。企业最初的盲目跟从和执行总部的指令,转向更加关注员工的痛点,希望健康管理项目能够解决员工的实际问题。项目设计:具体的项目设计中,企业更加关注健康相关的数据,包括福利使用率、员工反馈、体检结果和保险理赔,甚至引入健康风险评估(HRA),并对这些数据进行分析,从中找到员工的需求和痛点。项目实施:不仅是通知式推广,更多企业利用社交媒体、故事化的包装,更好地与员工沟通,让他们知道企业的意图,促使他们更多参与。项目评估:在项目结束后,希望能通过参与率和满意度调查等方式衡量项目的结果。同时,对于多数项目而言,评估需要找出实际项目结果与最初预期之间的差距,及产生这些差距的原因,逐个击破。

在今年的调研中,员工心理援助、驻点医疗、体检项目和高管健康等项目是企业加大力度的健康项目。我们认为这些项目比较成熟,解决员工实际问题,在未来几年仍将是企业健康管理的重点。

在健康管理开展较早,项目运行成熟的企业已经开始用保险理赔的数据来验证健康管理项目的结果,虽然现在这样做的企业数量还较少,但我们相信这代表了未来的方向。

福利项目更加注重实际, 力求达到员工满意和费用管控的最佳平衡。

关键词 | 可操作性、费用管控、最佳效果

很多企业意识到过于全面和复杂的弹性福利项目在实行中会遇到一些挑战。例如将员工补充医疗保险弹性化可能引起逆选择,给企业保险理赔和保费带来负面影响。同时这类弹性福利的费用和管理成本都比较高。企业更倾向于开展基于积分的操作性强的微弹性福利平台,同时提供创新的福利项目。开放员工自选升级计划是一个受到广泛欢迎的创新,提供员工参与福利、行使选择权的机会。未来更多的企业会将保险等福利设计为核心计划(企业付费)+自选升级(员工自费)的模式,体现员工的选择权。在员工自选项目中,企业可以引入创新的福利项目,例如开放给员工家属的个险团做,包括重疾、定期寿险和旅行险等。即可通过企业的优势提供比市场上个险更有竞争力的保费,又可以给员工提供更多的保障。

企业更加关注如何通过健康管理和医疗服务控制保费。

关键词 | 保费控制、预防、有效性

对于一些企业,保费的上涨已经是相当一段时间以来困扰企业员工福利管理的重大问题。随着企业费用管控的需求进一步升级,保费控制也被提升到了新的高度。如何通过健康管理和医疗服务提升员工健康,减少医疗赔付正在成为越来越多企业关注的焦点。医生咨询、驻点医疗和高管健康等项目被更多的采用,正是因为这些项目在管控保费上有明显的效果。

未来企业在选择健康管理和保险的服务商时会更加关注他们的服务在保费管控上的有效性。保费管控的结果也将成为企业福利管理的一个重要指标。



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价值大奖”颁奖盛典, 这三个奖项作为中国力资源业内的“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, 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
 智享会官方微博: <http://weibo.com/hrec>
 智享会微信公众账号: HRECChina



关于怡和汉深

怡和汉深是怡和保险经纪集团中国子公司。怡和汉深为众多企业提供高品质的员工福利解决方案, 帮助他们降低成本的同时改善员工健康水平。怡和汉深的员工福利业务包括保险经纪 (在怡和立信保险经纪公司属下), 健康体检, 企业健康管理及咨询和弹性福利方案设计。怡和汉深的客户包括上百家世界 500 强企业及国有、民营众多致力于改善员工福利的企业。

今天, 怡和汉深已经成为员工健康和福利领域受到尊敬的公司, 我们将通过不断的创新和不断提升的服务, 为客户提供更高的价值。



欲了解更多详情

电话: 021-8023 1900
 怡和汉深官方网站 www.jltessential.com
 怡和汉深微信公众账号: hanshenyiliao

第4届中国员工健康福利与健康管理调研报告

THE 4th CHINA EMPLOYEE HEALTH BENEFITS AND HEALTH MANAGEMENT SURVEY REPORT