



2019 员工健康福利与健康管理调研报告

2019 EMPLOYEE HEALTH BENEFITS AND HEALTH MANAGEMENT SURVEY REPORT

调研主办方



联合主办方



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

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

特别鸣谢

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



程菲
首席人力资源官
友邦保险有限公司上海分公司



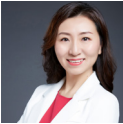
陈紫萍
总裁
凯悦汉深



宁爽黎
大中华区医疗经理
舍弗勒



吴瑾 (Jean) MD MBA
企业健康管理第一人
通用电气 (GE) 大中华区医疗总监
北京大学国家发展研究院大健康 MBA 导师



张思凡
人力资源高级顾问 (薪酬福利)
拜耳 (中国) 有限公司



张茁
总监 - 绩效及薪酬福利
友邦保险有限公司上海分公司



赵婷
亚太区薪酬福利总监
康明斯 (中国)



甄钰
人力资源部员工关系总监
联想 (中国)

关于智享会调研团队

智享会调研团队关注人力资源热点话题, 每年出版超过 20 份调研报告, 邀约、采访并撰写超过 120 个企业实践案例。每本调研报告通过对数据分析和案例的研究, 为企业人力资源专业人士提供数据参考和行业风向标, 助力企业战略决策。

如果您有任何疑问, 请联系智享会调研团队: rita.xue@hrecchina.org, 021-60561858。

前言

一直以来，健康福利与健康管理都是企业运营不可忽视的重要组成部分，无论是对于公司竞争力还是员工生产力，都不可或缺。发展至今，“以人为本”的核心理念已经深入人心，特别是在中国市场环境下，员工的健康管理已经逐渐形成了较为完善的体系，包括法定福利、商业保险、年度体检、沟通工具、健康场所等等。

时代的发展，不仅推动着技术的变革，同时也为健康管理提出了更多的难题。特别是如何在当前健康管理服务纷繁复杂的市场状况下，凸显企业的市场差异性，这不仅仅需要考虑到福利项目的分配问题，更多地也需要聚焦到方案设计和方向，其中就涉及到“员工日益增长的个性化需求”、“数据化管理”以及“健康效果衡量”等等。

HREC 智享会着眼于此，深挖市场动向，将研究的重点侧重于通过市场挑战，结合当下企业所关注的健康管理内容进行深入分析，并为广大企业在凸显市场差异性的前提下，从“如何管理”、“如何解决”的角度提供信息和合理建议，特别是通过对比分析，以及成功案例的剖析。

此外，我们利用“健康管理的体系化程度划分”作为一种重要的数据对比分析工具。通过问卷阶段的调研划分，将企业分为“拥有完善的员工健康福利管理策略（有体系化的规划、目标、实施和效果评估）”以及“只有较零散的员工健康福利管理策略（只购买健康福利项目和服务）”。

在内容选择上，我们利用八个板块进行市场差异性的分析展现，包括“市场挑战分析”、“员工个性化需求方案”、“健康效果衡量”、“数据化管理”、“福利沟通”、“福利预算”、“商保项目”以及“市场标杆数据”。



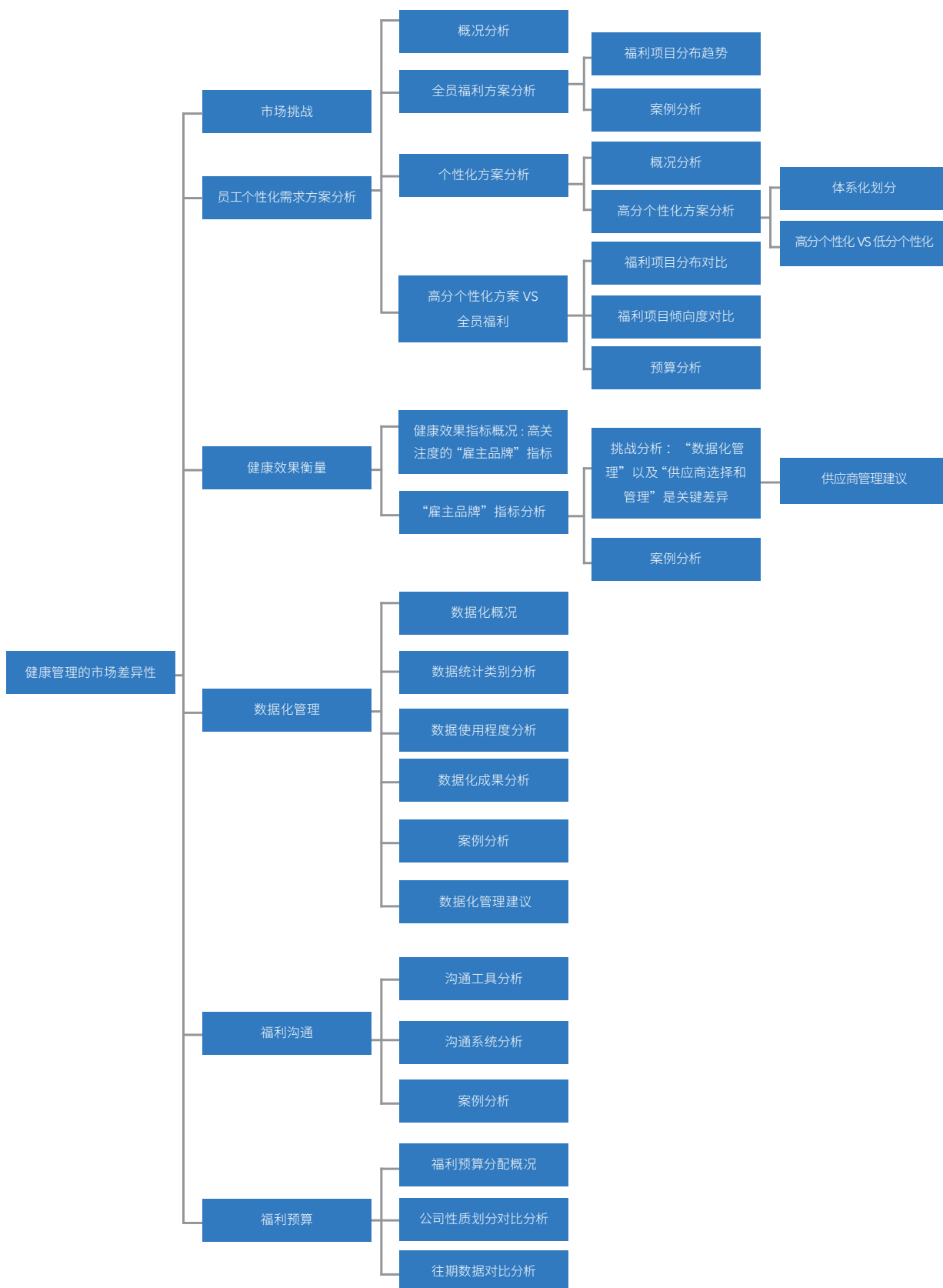
目录

主要发现	6	建议	47
研究架构和切入点	7	标杆数据	49
市场面临的挑战	8	+ 健康福利项目概况	49
+ 市场挑战的对比分析	8	+ 商保自费升级计划	51
员工个性化需求方案分析	10	+ 员工补充医疗保险方案	52
+ 概况分析	10	+ 中高端医疗保险方案	53
+ 全员福利方案分析	11	+ 健康效果指标衡量依据	54
+ 个性化方案分析	13	案例分享	55
+ 高分个性化方案 VS 全员福利	15	舍弗勒 : 数据化系统先行, 助力健康场所建设	55
健康效果衡量	19	通用电气 : 高效完备的健康管理体系化建设	57
+ 健康效果指标概况	19	联想 : 推行健康嘉年华, 以更好的健康生活为目标	59
+ 不可忽视的雇主品牌	21	友邦保险 : 为员工提供多元化选择, 全面实现一站式全方位健康管理	61
数据化管理	27	拜耳 : 围绕员工体验、员工个性化需求以及可持续性健康意识培养, 从自我驱动力层面进行健康理念植入	63
+ 数据化平台分析	27		
+ 数据类别分析	29		
+ 数据使用程度分析	30		
+ 数据化成果分析	31		
+ 案例综合分析	33		
+ 数据化管理建议	34		
福利沟通	36		
+ 沟通工具分析	36		
+ 沟通系统分析	37		
+ 案例分析	37		
福利预算	39		
+ 福利预算分配概况	39		
+ 公司性质划分分析	41		
+ 往期数据对比分析	42		
商业保险项目管理	43		
+ 商保预算	43		
+ 商业保险项目	44		

主要发现

市场挑战分析	<ul style="list-style-type: none"> 存在明显差异的挑战：“现有福利与市场趋同，竞争性不足”以及“员工福利需求（个性化）难以有效满足。” “健康效果衡量困难”是最普遍存在的挑战。
员工个性化需求方案	<ul style="list-style-type: none"> 市场概况：约半数企业使用全员福利方案来解决员工个性化需求。 全员福利方案分析：方案的项目分配侧重点比较聚焦，特别是“健康主题活动”。 个性化方案分析：个性化市场总体情况还是偏向与低效化和单一化（层级划分为主）。 完善体系化健康管理的企业：个性化方案以保守型为导向，侧重“预防”类福利。 健康管理体系化程度低的企业：多样化且高效的个性化方案情况，“预防”和“治疗”并重。 高分个性化方案 VS 全员福利：高分个性化方案存在“三高”，分别为“高选择率的福利项目分布”、“高预算”和“对健康预防类福利项目的高偏好性”。
健康效果衡量	<ul style="list-style-type: none"> 市场概况：“雇主品牌”和“健康改善程度”两项衡量指标受到更高的关注。 雇主品牌：“数据化管理”以及“供应商选择和管理”是不同体系化企业之中差异最大的衡量指标。
数据化管理	<ul style="list-style-type: none"> 数据化平台：健康管理外包化，也存在诸多问题，例如“项目种类不足”。 统计数据类别：愈是体系化健康管理的企业越倾向于拥有全面的数据统计。 数据使用程度分析：“健康情况分析”与“可能性病症预判”两项分析维度并重。 数据化成果分析：全面深化效果产出，留任率与公司吸引力为重点优化方向。
福利沟通	<ul style="list-style-type: none"> 沟通工具：线上线下整合使用。 沟通系统：PC 端依然是信息沟通的主要实现系统。
福利预算	<ul style="list-style-type: none"> 福利预算分配概况：预算偏好向完善方案企业以及高层管理者倾斜。 增加预算情况下：侧重数据化管理和个性化方案。 公司性质划分：外资企业福利预算倾向于低额化和均衡分布化，国有、民营企业则是高额化以及层级分布化。 往期数据对比分析：外商独资企业预算全面下降趋势明显，其余企业则呈现维稳状态，并开始层级区别化。

研究架构和切入点



市场面临的挑战

体系化程度划分

- **完善方案企业**：拥有完善的员工健康福利管理策略（有体系化的规划、目标、实施和效果评估）。
- **未有完善方案企业**：只有较零散的员工健康福利管理策略（只购买健康福利项目和服务）。

在日趋复杂的员工健康管理环境下，“如何凸显市场差异性”成为了市场的重点关注，在此基础上，不同体系化程度企业（详见“体系化程度划分”注解）所面临的挑战维度也逐渐拉开差异，这不仅意味着健康福利的执行和方案设计更需要精细化划分，并且也对企业的健康管理提出了更高的要求。从结果来看（图表 1），除却“供应商选择

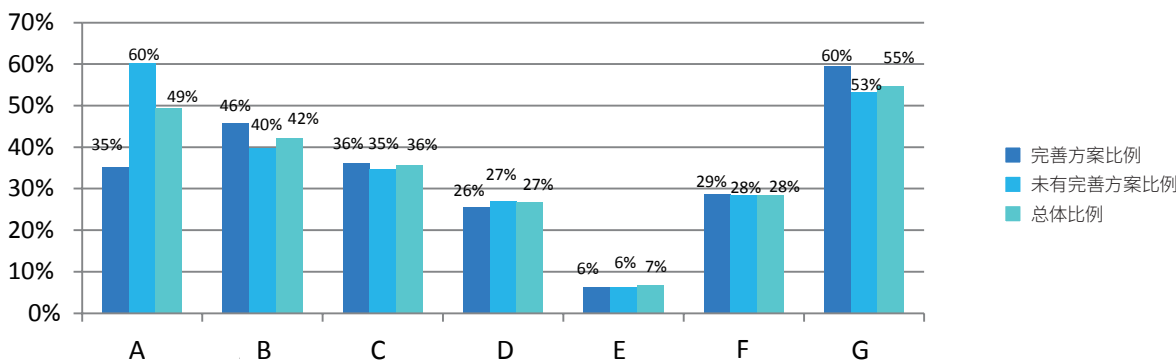
和管理”的问题，其余问题都是不可忽视的挑战。而根据不同挑战的严峻性排序，在体系化程度划分下，“现有福利与市场趋同，竞争性不足”、“员工健康福利个性化需求难以有效满足”、“缺乏有效的福利沟通”、“健康福利数据难以有效收集和分析”和“健康福利效果衡量困难”都存在着明显的差异。

根据此，本文结合五个版块的内容对“如何提升市场差异性”进行分析和建议，五个版块包括“员工个性化需求方案”、“健康效果衡量”、“数据分析”“福利沟通”、“福利预算”。

并且，体系化程度划分在市场挑战严峻性方面的差异化展现，也是非常值得玩味的结论。这些影响是如何体现在健康福利内容以及管理方案上的呢？对于企业又有何借鉴意义？为了解答这些问题，我们在接下来的内容版块中，将结合该划分依据进行对比分析。

市场挑战的对比分析

图表 1 主要市场挑战分布直方图（字母代表着选项）（N=239）



健康福利管理面临的挑战

- | |
|----------------------|
| A. 健康福利预算不足 |
| B. 现有福利与市场趋同，竞争性不足 |
| C. 员工健康福利个性化需求难以有效满足 |
| D. 缺乏有效的福利沟通 |
| E. 供应商选择和管理困难 |
| F. 健康福利数据难以有效收集和分析 |
| G. 健康福利效果衡量困难 |

在关于健康福利所面临的挑战分布直方图中，具体统计了完善方案以及未有完善方案企业中公司所面临的主要挑战（限 3 项）以及按照严峻性排序进行的评分均值，越接近 1 分表示越严峻（严峻性评分详见图表 2）。

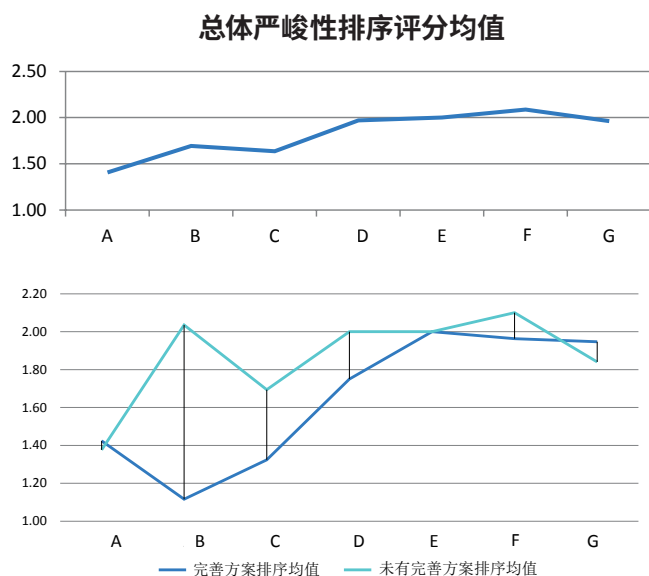
根据图表 1，面临的挑战分布在体系化程度划分的企业和总体企业中都遵循着相同的倾向配比。“健康福利效果衡量困难”会是面临的最主要挑战，无论是完善方案企业、未有完善方案企业还是总体企业，都占据着绝对性的选择比例。此外，除却“供应商选择和管理困难”的极低占比外，其余的市场挑战都是不可忽视的存在。

有趣的是，“健康福利预算不足”挑战虽然是主要挑战，特别在未有完善方案企业中，甚至是排名第一的要素，但是在完善方案企业

中却是低得多的占比。

结合市场反馈，单纯的员工满意度和保费减少远远不能满足企业对于健康效果衡量的要求，包括员工敬业度、雇主品牌以及健康效果改善等都是当前公司所希望的衡量方向。而也正是由于这些指标存在着长期性、衡量复杂性以及数据管理方向的难题，企业在进行健康效果衡量时阻力重重，逐渐成为市场所主要面临的挑战。

图2 2 主要市场挑战严峻性排序均值分布(字母代表着选项，排序均值代表着挑战的严峻性平均排序，统计来源为问卷中各项主要挑战的重要性排序得来，数值为1表示排序严峻性排序第一，以此类推)(N=239)



健康福利管理面临的挑战

- | |
|----------------------|
| A. 健康福利预算不足 |
| B. 现有福利与市场趋同，竞争性不足 |
| C. 员工健康福利个性化需求难以有效满足 |
| D. 缺乏有效的福利沟通 |
| E. 供应商选择和管理困难 |
| F. 健康福利数据难以有效收集和分析 |
| G. 健康福利效果衡量困难 |

在“挑战严峻性排序均值分布表”中，总体而言，每一项挑战都有着不可忽视的严峻性(中等严峻度或以下)，特别是健康福利预算、竞争力问题以及员工个性化需求。

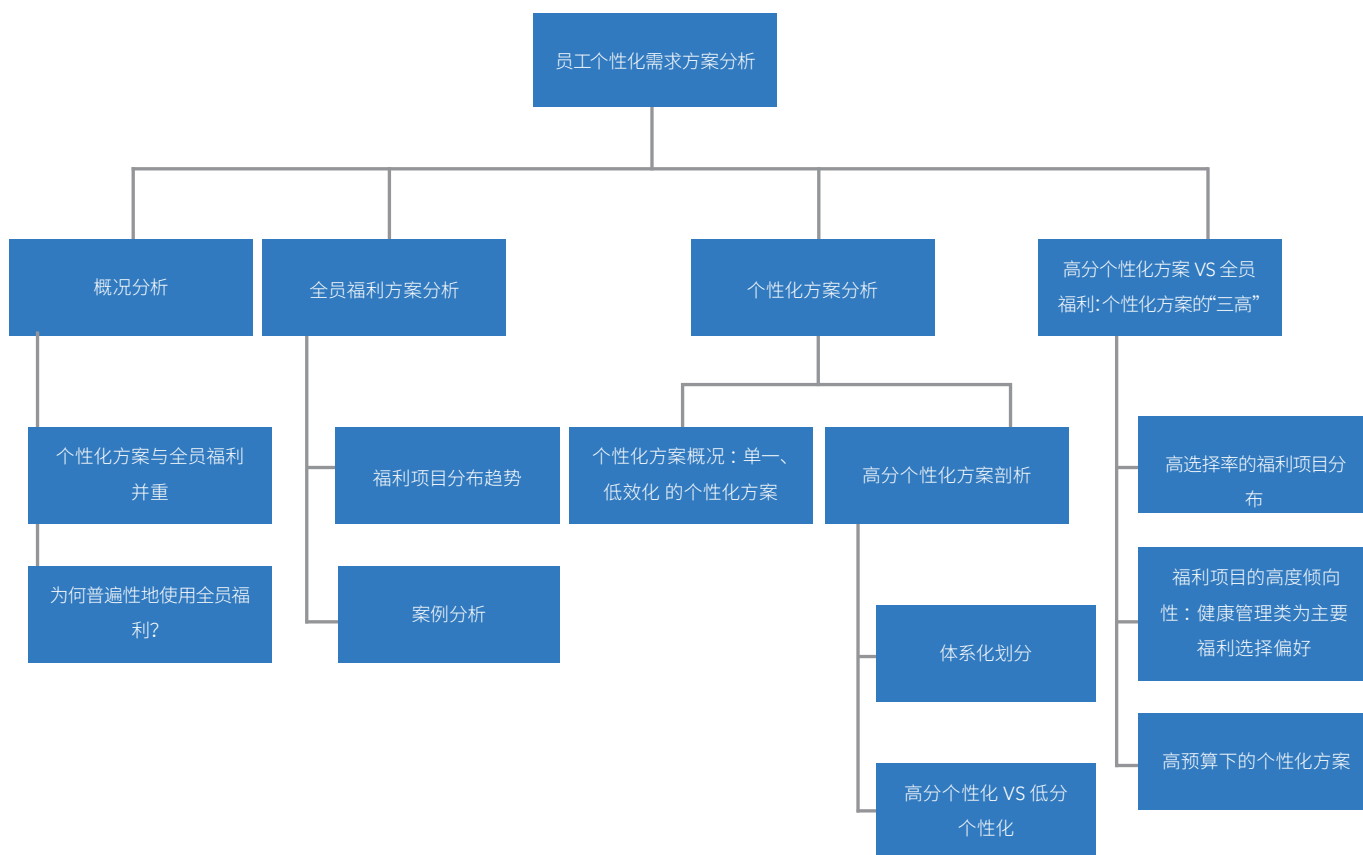
更多的，从体系化程度划分的基础上，通过分析，我们发现，除却“健康福利预算不足”以及“供应商选择和管理困难”外，其余选项在不同体系化程度的公司里有着明显不同的表现。特别是在“**现有福利与市场趋同，竞争性不足**”以及“**员工福利需求(个性化)难以有效满足**”方面，相比于其他企业，完善方案企业往往认为它们是更严峻的挑战，这表明如何满足员工个性化健康需求和凸显竞争性正是公司在建设体系化健康管理方案时不可忽视的重点。

究其原因，公司对于市场差异性的考量贯穿整个福利设计环节，吸引人才和保留人才是他们的基本诉求。其中，福利内容以及员工个性化需求方案作为目前市场上凸显差异性的有效工具，也存在着对于资源以及成本投入的高度依赖性，这是由于员工和公司的需求不一，如何管理多样化的福利设计来维持竞争力和个性化的程度就显得尤为复杂，其中涉及到福利项目与员工分类的匹配设计、供应商的议价能力建设以及规模效应的程度等等。尤其是在拥有体系化健康管理方案的公司，往往拥有着庞大的员工规模和多样化的员工群体，员工的诉求差异和要求也更具挑战性。

本文将就“如何凸显市场差异性”来进行深入分析，并且结合市场主要的挑战来进行内容划分，包括“员工个性化需求方案”、“健康效果衡量”、“数据化管理”、“福利沟通”以及“福利预算”，下文通过数据层面和案例分析，并且结合优秀 HR 的行业经验来进行深入剖析。

员工个性化需求方案分析

在员工个性化需求方案热度日益高涨的今天，无论是正在构建健康管理体系的企业，或者是运用传统全员福利作为方案模式的公司，个性化方案的运用已经出现普遍现象，也成为企业凸显市场差异性的重要工具之一。如何选择合适的模式来满足员工个性化需求以及如何抓住方案规划重点，正是企业在处理员工个性化挑战过程中所关心的主要方向。本节结合企业体系化程度（完善方案企业以及未有完善方案企业）的划分，对比全员福利以及个性化方案来进行深入剖析。



概况分析：

✓ 个性化方案与全员福利并重

个性化效果评分

在这里，我们结合市场反馈，将个性化需求方案划分为三种，分别为层级划分、年龄层划分和健康状况划分。每一种划分都将实施效果状况进行统计：

- “效果非常好”的为2分，
- “员工反应不一，需要进一步评估”的为1分，
- 未选择该分类的为0分，
- “效果不好，准备停止这类项目”为-1分（统计后发现并没有企业选这一项）。

因此得分范围为-3至6分，3分及以上我们定义为高分个性化企业。

图表 3 全员福利方案的占比分布情况 (N=239)

全员福利公司	比例
总体样本	40%
不存在个性化挑战的完善方案企业	56%
存在个性化挑战的完善方案企业	28%

优秀的个性化方案往往被认为是最有效的员工需求解决模式，为了探索在完善方案企业中的个性化效果，我们将“在完善方案企业中，是否将个性化需求作为主要挑战”作为划分依据，集合总体企业情况进行统计对比（见图表 3）。有趣的是，使用全员福利的公司比例在总体样本中达到了 40% 左右。

因此可以看出全员健康福利方案在目前的市场环境下，作为传统化的健康管理方案，在数据化以及员工个性化诉求愈发强烈的当今市场，依然占据着非常重要的份额。并且，数据还告诉我们，在完善方案企业中，全员福利方案在“不存在个性化挑战的企业”中达到了 56% 的占比，远远高于存在挑战的企业。这也表明，全员福利在帮助解决员工个性化需求上面有着可观的效果产出。

✓ 为何普遍性地使用全员福利？

拥有完善健康管理方案的企业作为健康管理的引导者，在个性化诉求愈渐风靡的市场环境下，还能坚持传统福利分配方式作为其方案根基，特别是在合理解决个性化问题的企业中，更是超过了半数。导致该现象的原因主要有以下四点：

- **为了避免员工歧视。**无论是根据健康状况还是年龄划分，都很难去平衡每一个群体，如果人为地进行健康福利划分，福利价值和项目都会产生差异，容易给予员工一种福利受限制的感受，特别是在健康状况上，科学的分配会倾向于使用更多的资源去服务



健康状况存在危机的员工，而这必然容易产生不公平对待健康员工的趋势，也就造成了歧视性的现象。

- **公司惯性使然。**作为长期以来行之有效的传统福利分配方案，特别是在预算相对充足的完善方案企业中，如果市场趋势并没有强烈到必须推动改革的时候，往往都是很难进行自我革新的。并且，在改善的过程中，也以稳健、循序渐进为主色调，例如在全员福利的基础上逐步对福利项目进行个性化划分，这也是市场上对于大型公司来说，非常实用的一种个性化转型方式。
- **方便进行市场对标。**全员福利模式在长期的使用过程中，已经形成了完善的理念和认可度，加上执行层面的简便性以及优秀企业中的高使用率，非常适合来进行对标参照。而在个性化方案上，由于其对员工分类精准度的要求，不同公司间的可参考性大打折扣。
- **个性化市场还不成熟。**个性化虽然近年来热度持续升温，但是实行难度上存在诸多限制，包括数据化程度、专业化医疗水平（公司管理以及供应商层面）、员工认可度以及供应商服务完善度等等，一个不够精准的个性化健康管理方案，对于员工的健康福利体验和改善甚至会产生恶化现象。

下面的部分将通过全员福利方案、个性化方案以及对比分析三个层面对员工个性化方案进行展现，结合数据和案例的维度，给予合理化建议。

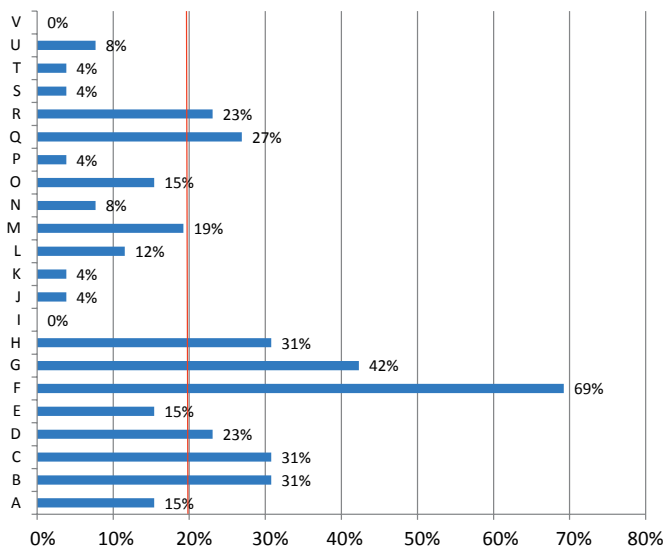
+

全员福利方案分析

全员健康福利方案可以划分为三种模式：全员固定、固定加自选、完全自选。在不同需求状况下，企业重点通过福利项目的合理铺排来进行方案设计。本节，我们通过分析完善方案企业中，全员福利作为员工健康福利方案的部分，结合福利项目数据及案例剖析来进行展现。

✓ 福利项目分布趋势

图表 4 全员健康福利项目分布直方图（字母代表着福利选项，红线代表均值划分线（19%））（N=96）



健康福利项目

A. 年度洗牙 / 牙科护理产品
B. 员工帮助计划 (EAP)
C. 健康风险评估 (HRA)
D. 个人健康档案
E. 医生电话咨询 / 第二诊疗意见
F. 健康讲座
G. 健康日 / 健康主题活动
H. 健身卡或补贴
I. 基因检测
J. 健康管理专项计划 - 减重计划
K. 健康管理专项计划 - 戒烟计划
L. 健康滚利专项计划 - 压力管理
M. 疫苗注射
N. 挂号服务 / 就诊预约安排 / 绿色通道
O. 紧急医疗救援 (SOS 的救援服务等)
P. 慢性病管理
Q. 健康饮食计划
R. 按摩 (颈椎、腰背等)
S. 特需门诊
T. 宫颈癌疫苗 (HPV)
U. 肿瘤检测
V. 海外医疗 / 外资医院

通过分析，发现全员健康福利方案的侧重点比较聚焦，约只有三分之一的福利项目达到了平均比例，其中只有 **EAP、HRA、健康讲座以及健康主题活动** 被着重选择 (比例超过 30%)，健康讲座更是被大家广泛选择，比例达到了 70% 左右，远高于其他选项。这与讲座的经济实惠、专业性知识以及运用范围广泛不无关系，那么如何结合创新性和实用性来利用好这个普适工具，更好地推广和践行健康福利，会是一个经济实惠的可行发力点。

✓ 案例分析

案例 联想：实用与关怀并重的讲座方案

+ 结合需求，内容聚焦

讲座作为健康理念和福利沟通的有效推动方式，在嘉年华中也是重点涉及的方案内容。联想结合员工实际需求和健康情况，聚焦在职场常见问题和 EAP 课程上进行讲座内容设计。

例如，颈椎问题一直是行业顽疾。联想在嘉年华期间会请专业的人士，以讲座形式传递相关护理知识和教授办公室健身操。在 EAP 项目上，戒烟课程是一个非常成功的尝试，贯穿整个嘉年华主题月，先以讲座形式进行专业性知识和理念传递，并且会征集自愿参与计划的同事，跟踪治疗和定期回访，从行为和关怀上有效促成戒烟。此外，联想根据公司的员工平均年龄分布在 30 岁左右的实际情况，了解到员工子女多处在幼儿园到小学阶段，工作之余，亲子教育是很迫切的需求，由此设立的亲子讲座服务也被包括进热门项目的序列。

+ 合理时间划分

对于讲座而言，时间点的合理安排也是直接影响参与率的重要因素。在联想，讲座曾经一度在下午举行，员工由于工作原因而无法参加的情况非常普遍。为了解决此问题，公司引入微课，允许员工在下班时间可以进行讲座内容跟进。或者，联想也会把短小的讲座 (1 小时以内) 安排在午休时间，给大家订购简餐，边听边吃。

这些实用性与关怀并重的讲座方案，在联想获得员工的一致好评，满意度可以达到 98%。

就健康讲座项目而言，**联想**认为，内容聚焦需求以及时间合理安排是做好此项目的关键。在结合员工需求时，需要综合考虑到员工健康状况、职场常见问题、心理健康、年龄段需求以及可持续性操作等层面，全方位涉及生活工作的方方面面，同时，也是健康管理方案个性化以及多样性的综合体现。并且，也会配合联想每年的主题活动 (健康嘉年华) 的时间来进行相关讲座内容匹配，例如在体检期间穿插“体检报告解读”类的健康讲座，双管齐下，最大化地进行健康效果输出。

⊕ 个性化方案分析

个性化方案的最终形态是可以达到按需分配福利资源，通过数据化以及智能化管理手段精准地为每一位员工量身定做包含生活和工作的全方位健康管理计划，同时也避免了资源的浪费，达成高效利用、节约成本的目的。这也是市场公认的健康管理发展方向。

虽然市场对于健康管理个性化的重视程度日趋强烈，但限于技术以及发展阶段的限制，目前还是只能以普适类别进行划分，包括层级、年龄段以及健康状况，其中健康状况以亚健康、重疾以及职业病症为主分类。

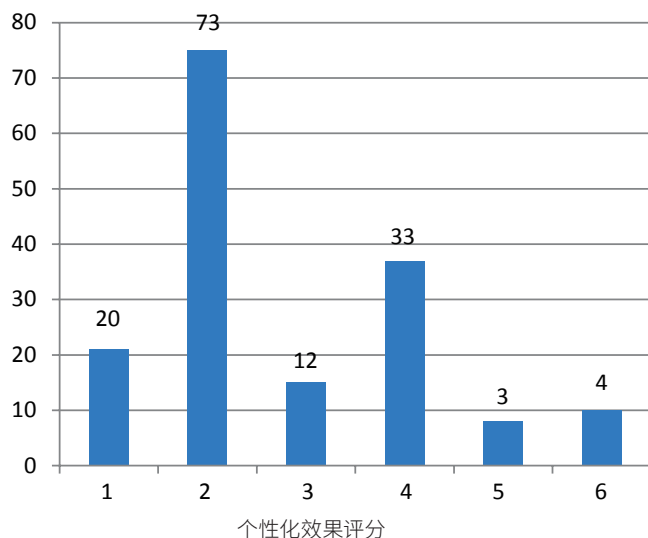
综合市场反馈，层级划分依然是主要的划分方案，也不偏向于选择多类别的划分，这一特性更多的展现在完善方案企业中（见图表 8），并且总体而言，个性化效果还并不高效。具体分析详见下文内容。

✓ 个性化方案概况：单一、低效化的个性化方案

图表 5 个性化效果评分均值 (N=145)

	平均值
个性化效果评分	2.50

图表 6 个性化效果评分分布直方图 (纵坐标为频率，横坐标为个性化效果评分数值) (N=145)



根据个性化评分均值 (图表 5)，统计之后，我们发现进行个性化效果评分的均值为 2.5，结合个性化效果评分的频率分布直方图，可知，大部分企业在个性化效果的实现上还是以低效化为主（倾向于低分段 (1-2 分)，特别是 2 分，作为众数，达到了半数以上。这对于 0-6 分的分值分布来说，表明个性化效果总体偏向于低效化）。

图表 7 个性化分类的比例分布统计表 (N=145)

	比例
多种个性化分类	36%
一种个性化分类	64%

不仅如此，我们结合图表 7，发现在可能存在多种个性化划分的企业（个性化评分高于 1 分的企业）中只有 36% 的样本是拥有着两个及以上的个性化划分标准的，表明市场也并没有倾向于实行多种个性化划分，单一划分还是目前的主流趋势。

下面我们将就市场上的高分个性化方案（评分 3 分以上）进行深入分析。

✓ 剖析高分个性化方案

为了进一步了解个性化方案，我们通过分析不同体系化程度划分以及对比与低分个性化方案，剖析拥有高分个性化效果 (3-6 分的个性化评分) 的企业在划分类别、多类别划分倾向和个性化效果上的具体展现，结合市场反馈进行分析归纳。并且，对比低分个性化方案与高分个性化方案在项目选择上的差异，获得更进一步的结论。

体系化划分

结合图表 8，完善方案企业在个性化方案上会更倾向于保守型的模式：单一化个性化划分倾向（聚焦层级划分）。而在未有完善方案的企业中，则相对偏好于使用多项个性化划分，特别是年龄划分方向上的加强，同时也在个性化效果方面有着更好的体现。

图表 8 高分个性化方案（3-6 分个性化评分）下，不同个性化划分比例分布统计表（N=31）

	完善方案企业	未有完善方案企业
层级划分	92%	81%
年龄划分	58%	69%
健康状况划分	25%	31%

图表 9 高分个性化方案下，多项个性化划分倾向和效果均分分布表（数值越高，表示倾向性越大，数值代表倾向的划分类别数）（N=31）

高分个性化	完善方案企业	未有完善方案企业
多项个性化划分倾向	2.15	2.46
个性化效果均分	4.08	4.78

图表 10 在不同体系化程度企业中分布差异明显的福利项目分布表（差值为完善方案企业相较于未有完善方案企业的增加比例，差值比 = (完善方案企业比例 - 未有完善方案企业比例) / 未有完善方案企业比例）（N=145）

差异明显的项目	差值	差值比
健康风险评估 (HRA)	21%	62%
健康日 / 健康主题活动	28%	85%
紧急医疗救援 (SOS 的救援服务等)	27%	142%
慢性病管理	23%	288%
健康滚利专项计划 - 压力管理	12%	78%

图表 11 不同体系化企业福利项目平均项目数（差值比 = (完善方案企业平均项目数 - 未有完善方案企业平均项目数) / 未有完善方案企业项目数）（N=145）

	完善方案企业	未有完善方案企业	差值比
平均项目数	8.15	5.67	44%

1 个性化方案以保守型为导向的完善方案企业，侧重“预防”类福利

结合图表 8，在高分个性化企业中，最主要的个性化划分选项是层级划分，并且在完善方案企业中更是有 90% 左右的比例，这是由于层级划分存在着管理便捷和员工高接受度的特性，并且也不是员工隐私范畴，运用层级划分可以有效避免歧误解的产生。

而在年龄划分以及健康状况划分上，满足不同群体需求所需要的福利成本不一，并且相同群体中的每个个体依然存在着健康需求差异，这些都会导致对福利预算、供应商服务精准度、公司战略的高度依赖，特别是体现在健康效果层面，还需要更多地考虑到可持续性的数据收集和福利施行的长期效果。

此外，集合图表 10 和 11，我们也发现完善方案企业在福利项目选择数上有着显著的优势，特别是注重“健康预防”方向上的资源投入（各项目差值比远远大于平均项目数的差值比），同时，在治疗类别上，医疗救助方面的福利投入也有被重点关注。

因此拥有完善健康管理体的公司虽然开始注意到个性化方案是大趋势所在，但是在传统惯性思维以及避险意识下，亦步亦趋，更倾向于在使用全员福利的基础上，先结合层级划分这种已经被市场所普遍接受的个性化方式，再谨慎的逐步推进其他方向的个性化尝试，同时，也注意尝试在“预防”和“治疗”方面的福利项目投入，而在此过程中，往往伴随着更高的成本花费以及更多的福利项目（试验用，甚至是无用的项目）施行。

2 非完善方案企业，多样化且高效的个性化方案情况，“预防”和“治疗”并重

综合“多项个性化划分倾向”以及“个性化效果均分”（图表 9），在未有完善方案的企业中，不仅个性化划分倾向于愈加多样化，并且也在个性化效果的展现上有着显著的优化。

这是由于，正在发展健康管理体的企业，往往也存在着年轻化的年龄优势以及较为迷你的员工规模，这些特性往往降低了企业在个性化过程中的分类复杂性以及施行难度，并且由于预算上的限制，也迫使着企业在追求健康管理的精准性上走的更远，尽管高精度的追求也不可避免的会产生更高的失败危险，这一点同样可以从图表 11 看出，明显低于完善方案企业的平均项目数，正表明了高精度的趋向以及预算上的更多限制。因此这类企业相比于完善方案企业，倾向于使用多样化的使用个性化划分，力求在满足员工健康需求的基础上也可以尽可能地保持经济型的预算计划。

从效果上看，拥有合理个性化计划的企业中，未有完善方案的企业在多项个性化划分倾向以及效果展现上全面超越完善方案企业。

图表 12 未有完善方案企业重点关注的项目（相比于完善方案企业）(N=27)**未有完善方案企业重点关注的项目**

员工帮助计划 (EAP)
个人健康档案
健康讲座
健身卡或补贴
健康饮食计划
按摩 (颈椎、腰背等)
宫颈癌疫苗 (HPV)
肿瘤检测
疫苗注射
医生电话咨询 / 第二诊疗意见
挂号服务 / 就诊预约安排 / 绿色通道

此外,着眼于具体福利项目,我们发现未有完善方案企业倾向于“治疗”与“预防”并重的均衡分布,详见图表 12。

➔ 高分个性化 VS 低分个性化：项目选取上，“预防”侧重，“治疗”下调

图表 13 高分个性化方案相较于低分个性化方案，明显增长部分 (>=10%) 的福利项目统计表 (N=112)

	比例改变量
健康日 / 健康主题活动	26%
健康风险评估 (HRA)	18%
健康滚利专项计划 - 压力管理	14%
员工帮助计划 (EAP)	12%
健康讲座	10%

图表 14 高分个性化方案相较于低分个性化方案，明显下降部分 (<=-10%) 的福利项目统计表 (N=145)

	比例改变量
肿瘤检测	-20%
年度洗牙 / 牙科护理产品	-18%
紧急医疗救援 (SOS 的救援服务等)	-15%
挂号服务 / 就诊预约安排 / 绿色通道	-13%
按摩 (颈椎、腰背等)	-12%

图表 13-14 详细统计了高分个性化方案相对于低分方案存在明显差异的福利选项。可以发现,高分个性化方案更多的关注于健康管理类(“预防”)的福利输出,特别是健康活动和 HRA,而在医疗治疗方向上的项目,企业关注度明显降低。

数据的变化也正反应出市场的反馈情况。这是由于企业长期以来的健康管理方向主要集中在健康治疗层面,而员工的常见病症往往源自于生活和工作上的压力、不健康行为方式和理念,仅仅关注如何治疗,治标不治本。由于愈发不健康的生活和运动方式,导致亚健康职业慢性病盛行,特别是超重、高血压、糖尿病、心理压力危机等富贵病越来越多,极大地增加了企业医疗负担,并且诸多的病症可以通过个人生活方式和运动有效预防,通过早期的理念强化以及干预,可以有效的避免后期患病的可能性,因此企业健康管理重点前倾,聚焦“病症预防”已经成为众多公司不可避免的选择,集中在个人健康管理类项目的管理和选取上。其中,优秀的个性化方案由其资源使用高效性和项目投放精准性,以及一定的强制性,因此更适合发挥效用。

图表 13-14 正是通过数据层面给予我们,关于拥有高效个性化方案的企业,是如何进行“治疗”和“预防”方面的具体项目取舍的参考,包括高度选取倾向的健康主题活动、HRA 和压力管理,以及重点减弱投入的肿瘤检测、紧急医疗等。

总结来说,高分个性化企业作为个性化方案的高效践行群体,不同体系化程度的企业在个性化划分类别以及效果上都存在着差异,具体的区别集中在多项个性化划分倾向以及具体项目分布上。同时,对比与低分方案企业,我们更是可以了解到预防相关的福利已经是高效个性化的普遍着力点,而在健康治疗方向上的投入,则视公司的体系化程度差异而有所区别,总体而言,高分个性化方案更倾向于减少治疗类福利项目。

➔ 高分个性化方案 VS 全员福利：个性化方案的“三高”

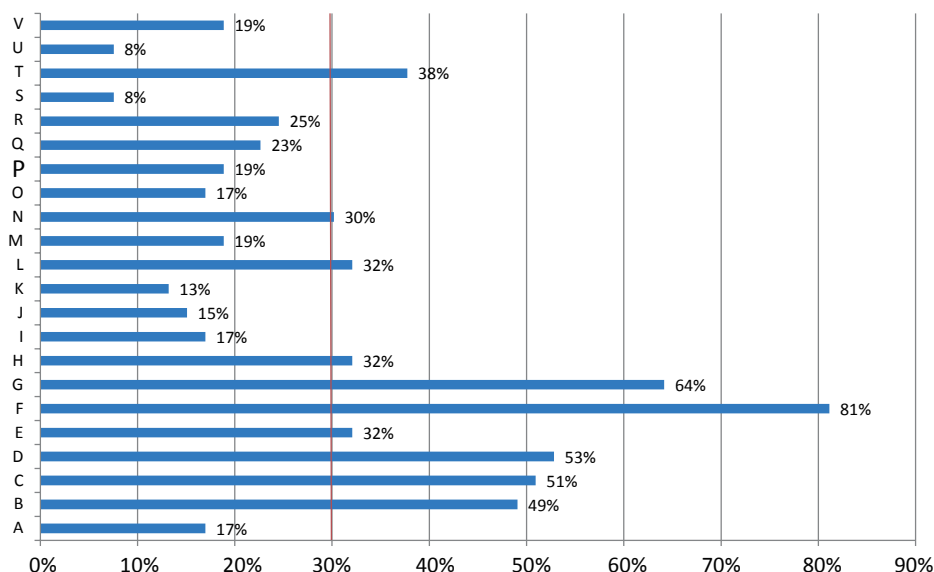
全员福利与个性化方案作为市场上健康管理模式的主流选择,企业在如何合理选择福利项目以及预算如何分配上的关注日益强烈,特别是对比与高效果产出的个性化方案。

以下内容将会就这个方向进行深入剖析。我们围绕着三个方面进行全员福利与高分个性化方案的对比,总结现今市场上高分个性化方案的的特性,包括项目选择、项目倾向和预算分配。

而通过诊断,我们发现高分个性化企业有着“三高”的特性,分别为:**高项目选择率**、**福利类别高度倾向性(健康管理类福利项目)**以及**高预算**。详细分析可见下文具体内容。

✓ 高选择率的福利项目分布

图表 15 高分个性化福利项目比例分布图 (字母代表着相应福利选项, 红线代表均值划分线 (30%)) (N=52)



健康福利项目

- | |
|-------------------------|
| A. 年度洗牙 / 牙科护理产品 |
| B. 员工帮助计划 (EAP) |
| C. 健康风险评估 (HRA) |
| D. 个人健康档案 |
| E. 医生电话咨询 / 第二诊疗意见 |
| F. 健康讲座 |
| G. 健康日 / 健康主题活动 |
| H. 健身卡或补贴 |
| I. 基因检测 |
| J. 健康管理专项计划 - 减重计划 |
| K. 健康管理专项计划 - 戒烟计划 |
| L. 健康滚利专项计划 - 压力管理 |
| M. 疫苗注射 |
| N. 挂号服务 / 就诊预约安排 / 绿色通道 |
| O. 紧急医疗救援 (SOS 的救援服务等) |
| P. 慢性病管理 |
| Q. 健康饮食计划 |
| R. 按摩 (颈椎、腰背等) |
| S. 特需门诊 |
| T. 宫颈癌疫苗 (HPV) |
| U. 肿瘤检测 |
| V. 海外医疗 / 外资医院 |

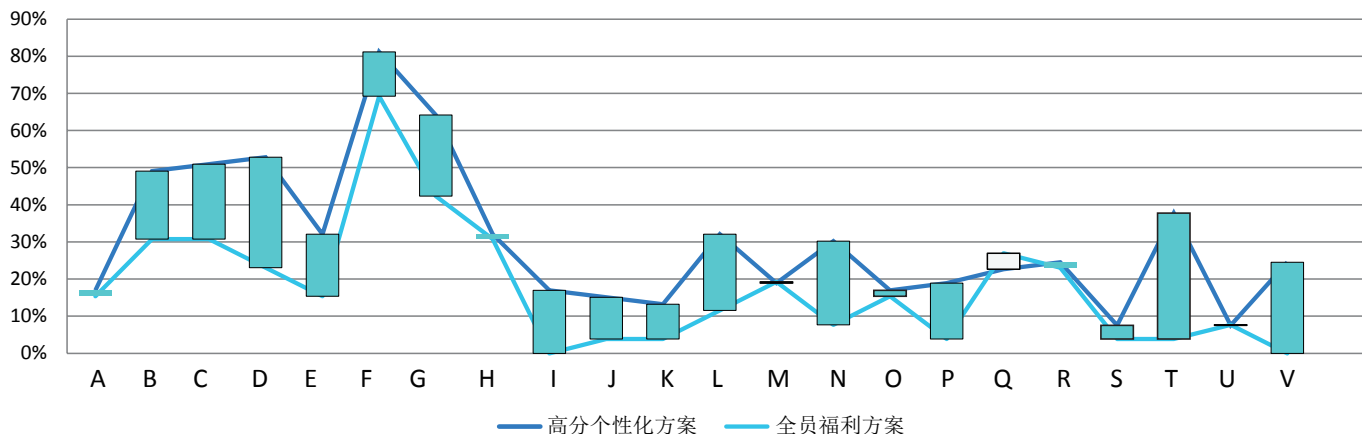
图表 15 展现的是 3-6 分的高分个性化样本方案 (以下简称高分个性化方案) 的福利项目分布, 均值为 30%, 其中最受关注的项目分别为“健康风险评估 (HRA)” (51%)、“个人健康档案” (53%)、“健康讲座” (81%)、“健康日 / 健康主题活动” (64%)。相较于全员福利, 高分个性化方案有着 8 项福利项目超过 30% 比例, 而前者只有 5 项, 可以体现高分个性化划分在项目选择上更加广泛, 并没有遵循精准化投放的原理, 这也往往伴随着更高的预算。

可是这与我们的常理认知有所出入, 原因在于个性化管理还存在不成熟性, 缺乏数据支撑、市场健康管理机制以及经验上也都还不足, 还没有在福利分配标准上统一, 因此导致公司在个性化的福利设计上往往存在着偏差, 在发展过程中逐渐形成了必要和不必要福利的混合搭配, 总体来看, 反而增加了福利项目和花费。舍弗勒认为, 针对这一点, 专业的医疗成本分析 (Cost Effective) 是必须的。



福利项目的高度倾向性：健康管理类（“预防”）为主要福利选择偏好

图表 16 高分个性化方案以及全员福利方案的福利项目分布折线对比图(选项对应相应选项,见图表 15) (N=184)



图表解析

图表 16 是高分个性化方案对于全员福利的各项比例对比图,柱形部分代表了其中的差值,绿色部分表示个性化方案比例高于全员福利,白色部分则相反。图形很清晰的表明了高分个性化企业全面高于全员福利企业的福利选择比例。

从图中可知,除了普遍高选择率的项目外(健康讲座、健康日/健康主题活动),高分个性化方案也更多地考虑到了高端福利以及员工健康管理类福利的作用,在选择率上有着显著的增加,包括员工帮助计划(EAP)、健康风险评估(HRA)、个人健康档案、健康福利专项计划-压力管理、挂号服务/就诊预约安排/绿色通道、宫颈癌疫苗(HPV)、海外医疗/外资医院。而以健康管理类福利为主要倾向,正符合当前市场急需重点建设“病症预防”的趋势,也是高分个性化方案企业对比与低分企业,所着重选取的项目方向。

图表 17 相比于全员福利,重视程度排名前十的高分个性化方案福利项目分布,排名不分先后,蓝色字体部分为以上总结出的重点关注项目,绿色字体部分为高分个性化方案相较于全员福利所附加着重关注的项目(N=184)

高分个性化倾向重视的前十项福利项目

海外医疗/外资医院
基因检测
宫颈癌疫苗(HPV)
慢性病管理
挂号服务/就诊预约安排/绿色通道
健康管理专项计划-减重计划
健康管理专项计划-戒烟计划
健康滚利专项计划-压力管理
个人健康档案
医生电话咨询/第二诊疗意见

图表 18 高分个性化企业中,高层管理者在高端福利项目上的占比分布(N=52)

	高层管理者占比
宫颈癌疫苗(HPV)	84%
基因检测	67%
海外医疗/外资医院	67%
员工帮助计划(EAP)	12%
健康讲座	10%

结合图表 17 的福利项目列表,高分个性化方案对于三项高端福利有着明显的偏好,包括“海外医疗/外资医院”、“基因检测”、“宫颈癌疫苗”,其中,前两项也是高分个性化方案所附加关注的新兴项目。考虑到层级划分中对于高层管理者的特殊福利倾向,通过数据比对,发现此倾向明显,大部分的高端福利分配只给予了高层管理者,特别是 HPV 项目(详情可见图表 18),由于其强烈的层级偏好性,因此对于方案优化的参考存在局限。

图表 17 中剩下的项目都可以归为健康管理类,而在双方都注重的福利项目上面只有“个人健康档案”进入排名前十。相比于“高分个性化 VS 低分个性化:项目选取上,‘预防’侧重,‘治疗’下调”部分的结论,在健康管理类项目选取上,除了压力管理部分,其他选项还是存在着较大差异。

综合图表 16 来看,“病症预防”福利项目是高分个性化方案区别于全员福利所着重发展的方向。也正如我们之前所提到的,在中国,健康管理发展至今,一直以来我们都侧重于在病症发生的治疗阶段。而由于生活习惯以及工作因素而产生的慢性病和职业病,病症的发生运用单纯的治疗并不能解决根本性的健康问题,可以说是“野草吹不尽,春风吹又生”。

如何从根本上管理健康以及改善病症？这个问题的解决就需要将“预防”和“治疗”进行有机整合，甚至相对而言，“预防”正是最为重要的一个环节。为了实现这一目的，全方位地合理利用市场上现有的健康管理类福利项目，就成为企业的不二选择。特别是在个性化方案建设上，高度的灵活度也为企业可以精准的释放项目效能提供了便利。

那么在更广泛的福利选择以及聚焦的个性化方案下，预算成本又是如何表现的呢？

✓ 高预算下的个性化方案

图表 19 综合权重预算薪资比分布表（根据蓝领员工、个人贡献者到高层管理者针对预算对于薪资占比 0-5% 到 20% 以上的选项数据，考量到样本量的分布区别，而进行权重计算得出的综合权重预算薪资比。差值百分比 = (高分个性化方案 - 全员福利) / 全员福利) (N=57)

	高分个性化方案	全员福利	差值百分比
综合权重预算薪资比	8.19%	6.64%	23%

由图表 19 可知，高分个性化方案的健康福利预算相对于全员福利，增幅明显（等比增加 23%），预算薪资占比均值也达到了 8.19% 的比例。

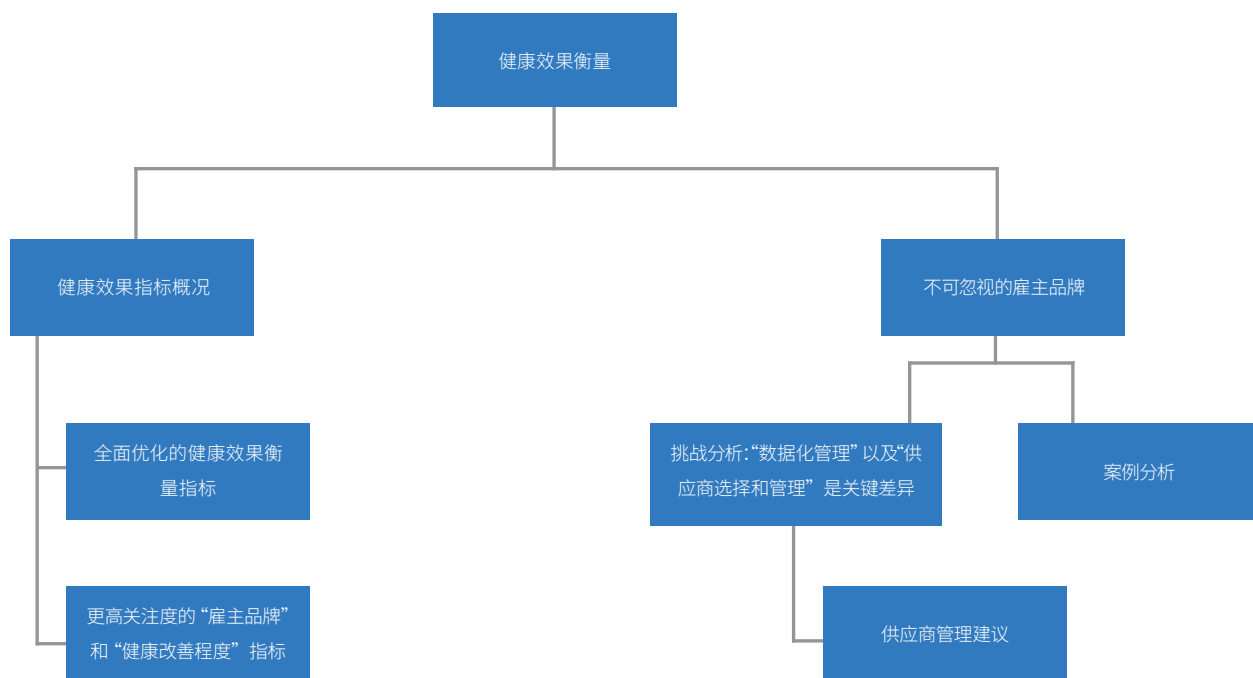
员工个性化需求解决方案作为凸显市场差异性的有效工具，特别是高效的个性化方案，在提升公司吸引力以及切实改善健康管理的效果方面无可厚非。

通过总结，对比与全员福利企业，高分个性化企业趋向于完善健康管理层面的福利项目，也愿意花费更高昂的成本。并且，在完善方案企业中，聚焦化的个性化指标是他们的普遍选择，其中传统的层级划分是近乎必选的分配工具，此外，年龄划分也是重要的选择方向。而在个性化效果层面，相对于更能接受不同个性化划分的企业（未有完善方案的样本），考虑到多项个性化划分倾向会影响效果反馈，通过计算可得，完善方案企业的个性化的效果反馈有着更低的展现（全员福利相比于高分个性化方案，个性化评分的降低比例为 7%，而个性化划分倾向降低比例为 3%，并不是 1:1 的关系。表明后者并不能说明前者的改变）。



健康效果衡量

企业作为以商业价值为导向的综合体，投入产出是其最为看重的一点。在健康管理层面，也是如此，不仅仅涵盖传统意义上的直接性产出（成本花费、员工满意度），也包括间接的效益（员工敬业度、雇主品牌、健康改善情况）。间接性产出由于其长期性和衡量复杂性，而在操作上带来非常大的挑战性，然而，雇主品牌的增益作用在拥有体系化健康管理方案的企业中，已然成为主要的衡量指标，接下来的内容，我们会就此模块进行重点分析。



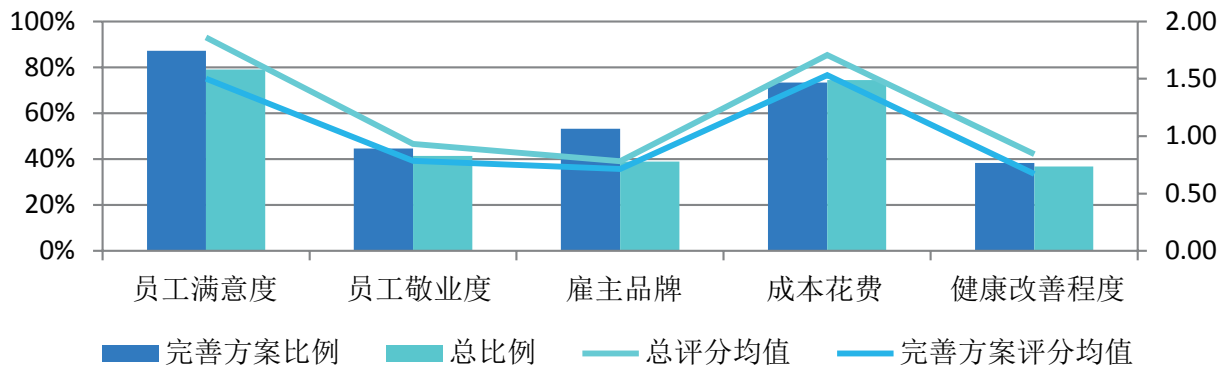
健康效果指标概况：

全面优化的健康效果衡量指标

健康效果重要性评分：

根据问卷结果对于健康效果衡量指标的重要性进行排序，最重要为3分，重要为2分，仅供参考为1分，不选为0分。

图表 20 健康福利衡量 (完善方案下的福利衡量标准比例和重要度均分，与总体情况的对比图)



参照图表 20，整体来说，“员工满意度”以及“成本花费”是最为主要的衡量指标，存在短期可收集且直接可观测的特性，而其余三项衡量复杂且需要长期作用的指标也同时达到了不可忽视的比例，这表示市场对于健康效果衡量已经开始走向高指标以及可持续性的方向。

此外，从高体系化程度的完善方案企业角度来看，对比与总体市场，**雇主品牌、员工满意度、员工敬业度和健康改善程度**则有着更高的健康效果衡量指标选择率，特别是雇主品牌的上升，尤为明显，上升比例经过计算达到了 35%，也因此打败员工敬业度而成为了在成本花费以及员工满意度之后最受关注的健康效果指标。

而从重要性评分上分析，完善方案企业的重要性评分全面高于总体市场，但是也存在着相同的分布趋势。这说明健康效果衡量的指标在市场上已经存在一个普遍的认知标准，也凸显出，如何高效地分配资源和精力去完善健康效果的衡量系统，才是体系化健康管理的一个重要着力点。

同时，不同健康管理系化程度的企业，在效果衡量指标上有着什么样的差异依然也是一个值得深入关注的角度。图表 21 的结果可以给我们一些启示。



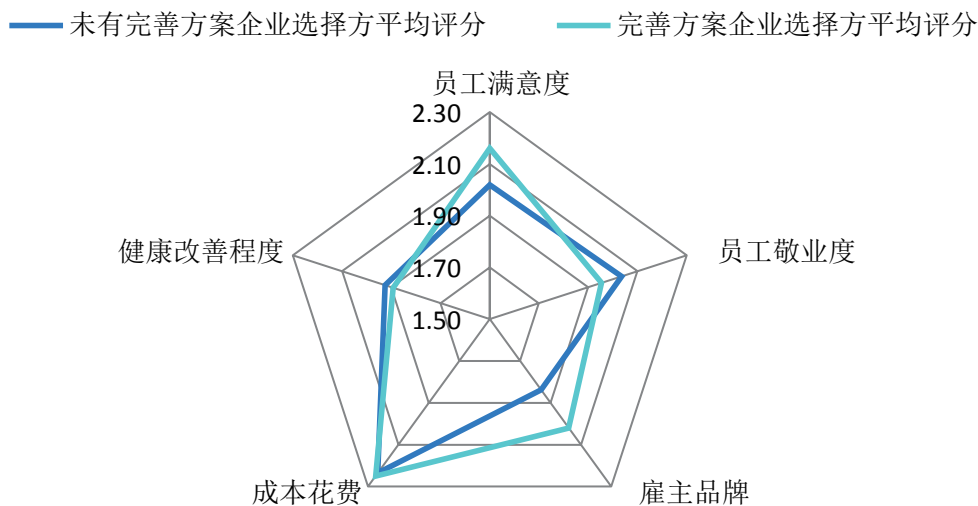
✓ 更高关注度的“雇主品牌”和“健康改善程度”指标

从重要性评分雷达图（图表 21）来看，“成本花费”不管是在完善方案企业还是在未有完善方案企业中都是所有分类中最重要的衡量标准。而在“雇主品牌”以及“员工满意度”上的关注缺失，则明显地体现在未有完善方案的企业中，成为最主要的差异项（详细内容可见下文“不可忽视的雇主品牌”部分）。

另一个不可忽略的结果是，“健康改善程度”作为一种长期性的效果衡量指标，却是不被重点关注的方向（重要性评分上未有差异）。这是由以下四方面原因导致的：

- **衡量的复杂性。**健康改善的主观能动性在员工身上，与员工的健康理念以及身体素质都有着不可分割的关系，福利项目的作用效果有限且也很难以定量，目前也只能停留在定性的层次，对于公司战略来说是，是一个不小的挑战。
- **健康改善对于吸引人才的刺激作用不明显。**职场上的不健康因素主要来自于工作压力和工作方式。而员工在招聘时，往往处于相对健康的状态，对于健康改善的诉求不高，更多的关注点还是集中在薪资水平、公司文化以及福利享受上。
- **公司对于员工健康状况的需求并不高。**站在企业的角度，它们需要的是可以持续保持良好工作效率的员工，这个范畴内的健康状况，较为宽泛，这也导致追求高健康目标的改善方案并无法成为公司的重点关注。例如，肥胖率会影响员工的工作效率，但是在一个合适的范围内就可以保持正常工作，公司并不会花费精力来敦促员工拥有好身材。
- **员工个人因素的影响。**病症的发生除了与外部环境所给予的工作压力以及工作强度有关外，也同时受到员工自身健康理念和身体素质的作用，健康改善难以根除这些隐患从而准确的杜绝病症的发生。这也是导致“健康改善”指标性价比偏低的主要原因。

图表 21 重要性评分对比（完善方案企业选择方平均评分为只统计选择相应指标并且也有完善方案的企业样本，存在健康效果衡量挑战的选择方平均分为统计选择相应指标并且存在健康效果衡量挑战并且未有完善方案的企业。1分—“仅供参考”，2分—“重要”，3分—“最重要”）

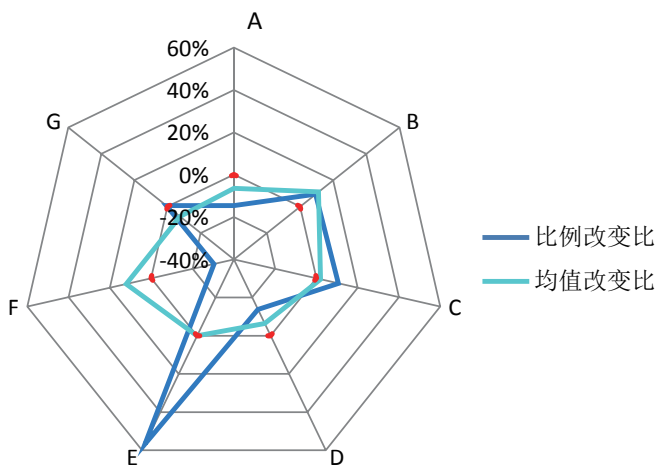
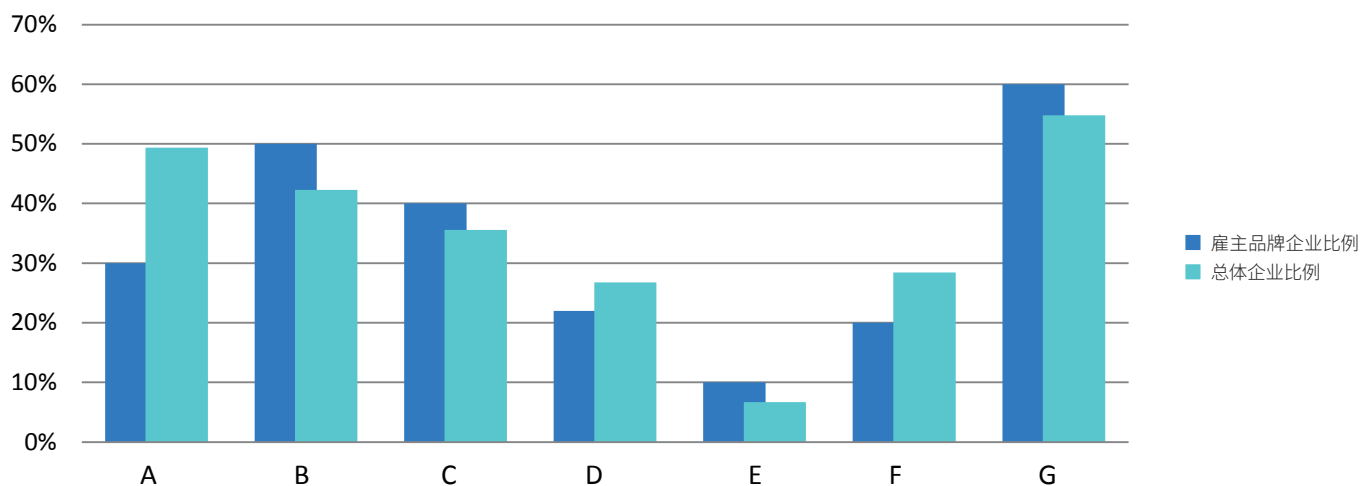


⊕ 不可忽视的雇主品牌

雇主品牌作为间接性健康效果衡量指标，在完善方案企业中受到更显著的关注。我们通过企业挑战层面来进行对比分析，结合比例和健康效果衡量的重要性数值，发现企业在进行雇主品牌建设时，往往更多的面对来自于“健康福利数据难以有效收集和分析”以及“供应商选择和管理困难”上的挑战。

✓ 挑战分析：“数据化管理”以及“供应商选择和管理”是关键差异

图表 22 面临的健康挑战的多重对比（字母对应不同的衡量依据选项，雷达图表明总体企业和雇主品牌比例与均值改变对比，改变比 = (雇主品牌比例 - 总体企业比例) / 总体企业比例) (N=64)



面临的挑战

- A. 健康福利预算不足
- B. 现有福利与市场趋同，不具差异性
- C. 员工健康福利需求难以有效满足
- D. 缺乏有效的福利沟通
- E. 供应商选择和管理困难
- F. 健康福利数据难以有效收集和分析
- G. 健康福利效果衡量困难

从直方图（图表 22）可知，选择雇主品牌作为健康效果衡量的企业中（以下简称雇主品牌企业），与总体分布相比，“福利预算”上是存在明显优化的挑战，这是由于雇主品牌建设具有长期性以及复杂性的特征，必然需要丰厚的预算支撑，而公司往往会在有计划地进行雇主品牌建设前，就相应规划好合理的预算支出。

结合比例改变差值比以及重要性均值改变比，我们深入分析企业在运用雇主品牌作为衡量标准时，将会面临的挑战变化。

从雷达图中可知，严峻的挑战主要集中在“健康福利数据难以有效收集和分析”以及“供应商选择和管理困难”上。结合比例改变比，“健康福利数据难以有效收集和分析”急剧下降的比例和上升的评分改变比表明雇主品牌企业相较来说会更注重数据化管理的建设，也往往具备更完善有效的数据化体系，并且，这部分挑战更是来源于供应商和企业双方的问题所致，如何改善，趋势又是如何？我们会在数据化管理部分进行详细分析。

“供应商选择和管理困难”虽然占比有大量上升，但是评分均值却未有改变，保持在一个较为重要的程度上，这表明其重要性的认知有着普遍共识，但不会是企业最主要的效果评判标准。在建设雇主品牌的过程中，如何管理供应商并提供优质的服务会变成更加凸显的问题。以下部分我们会通过归纳总结资深 HR 以及优质供应商的自身经验来进行呈现。

体系化划分

鉴于自建系统的高额成本以及技术限制原因，市场上对于供应商服务的需求已经不单单是体现在福利项目的供应上，附加服务包括数据分析、智能推荐以及福利平台搭建等，都成为了企业的主要诉求，也同时被众多的供应商所接受并提供。但也由于发展时间短，市场现状纷繁复杂的原因，如何选择适合自己的供应商？如何衔接供应商的服务？这些问题也逐渐开始困扰广大企业。我们结合资深 HR 顾问团的长期经验以及优秀实践，总结出几点供应商管理的建议。

- **自上而下的健康管理，对于供应商服务进行精准的部门分工筛选和监督。**进行健康管理不仅仅需要供应商提供的外部服务，也在于公司内部执行和决策匹配，具体来说，不同部门利用各自专业优势，进行分工合作，进而全面、体系化地衔接供应商所提供的服务，以及建立监督机制。例如市场部负责团险；HR 负责寻找符合公司员工需求的合作伙伴；C&B 部门制定政策以及 EHS 部门负责公司环境安全中硬件设施的部署；医疗部依据数据提供以及员工健康状况进行合作方案的改进，并且进行服务的定期全方位评估，专业把控健康福利服务的质量和风险。GE 的案例就清晰地展现了部门精准分工的重要性。

案例 GE：部门间联动协作以及供应商的选择。

部门间联动协作的重要性。目前的惯有模式下，公司的健康管理主要由 C&B 部门或工会负责，然而，这些部门所涉及的专业领域不够全面，不足以支持全面健康管理解决方案。GE 中国医疗服务团队充分考虑到这个因素，建立了**由医疗服务团队主导，各部门间联动协作的企业健康管理工作机制**。例如在医疗保险、员工体检，疫苗接种等工作中，由 C&B 部门制定政策，医疗服务团队在公司政策的基础上，根据专业知识、员工健康状况等确定险种、体检项目和疫苗种类；再比如，EHS 部门负责公司环境安全中硬件设施的部署，而医疗服务团队则负责针对人群的专业评估和方案把控。总而言之，医疗服务团队始终与其他部门保持紧密合作，只要与员工健康相关的事宜都需参与。

供应商的选择应从公司需求出发，加强供应商监管工作。GE 中国企业健康管理的优秀成果离不开与各种外包机构的高效协作。但是，外包机构存在着专业性有余但是对于企业情况理解不足的问题，要解决这个问题就需要根据公司需求选择供应商。例如在引进企业诊所时，首先，要对公司员工健康情况进行整体性调研，结合数据支撑，找到公司主要需求。其次，对供应商进行定期的全方位评估（如医疗水平等）和合理的培训，促使供应商适应公司文化，了解员工情况，最大程度满足公司需求。

对供应商的监管工作要贯穿始终。例如，GE 中国医疗服务团队对供应商进行的每一项活动都会反复评估，以确保活动确实能够有效服务于企业健康管理体系。再例如，在选择医疗保险时，团队会认真评估各项条款，严格把控质量和风险。秉持着从需求出发，GE 中国在选择外包机构和与之合作的过程中加强监管，注重质量，多年来保持着骄人的工作成绩。以 GE 中国上海园区的诊所为例，诊所每年接待治疗员工一万多人次，帮助公司节省了 5250 个工作日，而员工对诊所的满意度更是达到 96%，同时还获得了政府的高度肯定。这一结果给予了企业高层管理者非常直观的认识，使之更加支持医疗服务团队的工作。

- **合理把控公司的福利需求和定位。**供应商的选择同样需要匹配公司的实际需求和定位，特别是预算上的匹配度。目前供应商的服务弹性极大，多数以基础平台为基本，进行模板化的服务配给。在福利预算充足的情况下，可以考虑与平台进行定制化的服务制定，包括战略匹配以及个性化划分。以下是舍弗勒与供应商平台合作的案例展现。

案例 舍弗勒与第三方服务平台的合作：

目前大部分的公司将健康管理的项目外包给第三方健康平台，也包括保险公司。因此第三方保险公司的服务很大程度上也就直接决定了公司的员工健康管理成效。舍弗勒所合作的第三方平台，与公司进行全面合作，从健康指标的统一、项目完整度到智能化项目定制。例如，健康风险评估会为员工个人提供多维度健康问题的详细问答，根据结果智能推送适合的项目给相应员工，包括线上线下的活动。

- **根据目标供应商的长期合作方以及成功案例，来判断与公司定位的匹配度。**一个适合企业的供应商，往往也是好的合作伙伴，存在互相学习以及成长的特性，长期的合作更是可以让公司从理念和服务上达成高服务效率上的默契。因此，从长期合作伙伴身上往往也就更能体现出供应商的理念和服务倾向，进而判断对于本公司需求和文化的匹配程度。
- **注重数据支撑。**这里的数据支撑不单单只是统计分析类的专业性，也需要公司运营方面的深入了解以及公共卫生学的背书。
- **注意供应商的财政状况。**健康管理福利服务往往是与供应商的一个长期共同合作关系，只有拥有稳定财政的供应商才能保证服务的质量以及持续性的合作。
- **低价陷阱。**优质的服务虽然并不能表明其价格的高昂，但是在健康福利服务上来说，低廉的价格却往往指代着高度缺陷性的供应商服务，并且非专业性的人士也很难发现其根本症结。避免低价诱惑，相对来说也是筛选健康福利管理服务的一个高效方法之一。

✓ 雇主品牌在健康管理建设中的案例分析

雇主品牌是企业文化的综合体现，直接影响公司吸引力，企业通过健康管理和健康福利来体现员工关怀和公司价值观，凸显市场差异性。雇主品牌与健康管理存在着良性互动的促进作用，雇主品牌的建设离不开员工健康福利的引导，而优秀的健康管理也会直接高效促进雇主品牌的效果，用以更好地吸引人才和留住人才。以下是拜耳、舍弗勒以及友邦的品牌建设案例，从中我们可以进行剖析。

案例 拜耳：建立福利品牌为导向

拜耳深知，福利对于员工来说，不单单只是给予，更重要的是从意识层面上健康理念的灌输，引导员工如何更好的认知健康福利价值和培养积极参与的意识。从这一点出发，拜耳通过强大的福利品牌。站在员工认知的角度，可以极具战略性地将产品化思维作用在后续的福利设计指导和沟通中，全方位地指引健康理念的灌输。

+ 品牌发展三步骤

拜耳为此建立健康品牌“Bewell”，结合以下三方面来进行发展：

- ◆ **结合公司的利益和价值观，确立福利价值定位。**成功的价值定位，可以体现公司的理念和文化，在市场上的纷繁环境下做到差异化区分，帮助公司建立独有的辨识度。

拜耳是一个生命健康层面的公司，围绕健康和人类生命的大健康层面确立公司理念，一以贯之，员工的 Better Life 同样被高度重视。为此，拜耳将品牌发展战略划分为五个要素来进行建设，将其命名为 BeWell@Bayer 体系，并将这个体系作为公司福利设计及评估的指导框架，围绕这个体系中的五个核心要素来规划建立公司内部的整体健康福利方案。该体系定义了公司对于不同层次健康打造的理念，其核心理念分别有以下五点：

1. **职业健康与安全：**职业健康，是员工健康中最基本的一环。这里不仅包含法律法规所涵盖的职业健康内容，拜耳在公司内部也制定了专属的职业健康标准，有效的降低公司风险，可以说是整个健康福利管理的根基。
2. **更好的工作环境：**定义了个人总体的满意度和幸福感，通过采取一系列措施来帮助员工平衡工作和生活的关系，将福利的范围扩展到员工的家庭，为员工提供咨询服务和建设性的反馈。帮助我们的员工在公司同时实现职业和个人目标。
3. **注重健康的行为：**公司支持员工去追求健康生活，希望通过开展一系列健康相关的活动来增强员工的健康意识。
4. **健康保障：**享受医疗的基本权利不应受限于员工所处的地点或自身收入，所有公司员工都应该获得适当的健康保障。在给予员工医疗保障，涵盖人身、意外、补充医疗等健康福利的同时，更关怀到员工的家属，让员工切实做到“病有所医，家有所顾”。
5. **领导力与健康：**健康的工作氛围对个人和整个公司都极具价值。因此，公司致力于将健康的理念植入进领导力的打造中，通过强化管理层的健康理念，来孕育出符合 Bewell 品牌价值的领导者，推动这种健康的理念，并将其传递给员工。

- ◆ **拜耳的福利设计高度重视价值观的体现。**“Health &

Wellbeing”作为拜耳宣扬的“Bewell”的品牌文化，同样也是其价值观的直观展现，所以不管是核心福利、员工自选福利还是健康福利相关的活动，都紧密围绕着它来进行输出，指引着健康方案的推进。拜耳在福利体系的搭建过程中，曾没有目的性的给予员工弹性机制，只是把福利看作金钱输出，投入的几乎都是健康价值转换率极低的项目，比如节日发放礼金卡、现金化福利以及电影券等等。但是项目本身并不存在着贴合员工需求的价值取向，因而也没有激起员工重视，对于福利的认知感依然存在欠缺。

经过思索与调整，拜耳现今围绕员工幸福度以及品牌化建设为核心来设计健康福利，使福利能真正体现出公司的价值观所在，其中的特色有：

- 工作与生活的平衡

拜耳认为员工需要自己的自由时间以及良好的家庭氛围，因此提供弹性工作时间制度，员工在完成规定工作任务的前提下，可以灵活安排时间，让员工能够更好地平衡自己的工作与生活。一个稳定温暖的大后方，才能为员工源源不断的提供动力支持，对于工作效率的维持也有着非常重要的作用。

- 全面完善的健康保障

作为公司风险保护机制的重要一环，拜耳尊重也遵循着员工源于幸福感知度的福利选择，根据不同人生阶段的员工需求区别，包括单身期、亲子期等，通过弹性福利平台来保障员工健康。险种上的划分是拜耳重点关注的领域，具体分为三大类：

第一类，团队保险的更新升级，比如重大疾病方面的升级，拜耳提供完善的医疗平台以及多样化的产品选择进行强力支持；第二类，员工在拜耳所得到的个人保险，支持员工在离开公司后也可以受益；第三类，老年防癌险的推出，保障了拜耳员工父母的健康，切实解决员工后顾之忧。

此外，私人医生以及正面管教（关于如何处理孩子与家人关系的课程）的服务也包括在其中。

- 体检计划的升级

公司为员工定制符合员工不同年龄和职位特征的体检套餐，并将其打包成适合员工的套餐组合。比如银发计划（针对于部分年龄偏大员工，年纪渐长的父母）、重疾卫士（重疾相关的筛查指标）、差旅达人（对于销售部门相关的员工）。拜耳非常重视市场调查的重要性，对于市场上的体检指标会进行比较和筛选，确保体检结果切实有效。如果员工对于这些套餐没有需求，则会以积分形式进行积累，可以使用这些积分在商城上购买健康产品，比如牙科服务、非处方药产品（拜耳生产的维生素、钙片等等）、书籍等。

- 丰富多彩的福利活动

拜耳根据综合年度体检的结果，推出**年度健康项目**。在每年

的5月25日举办员工**健康日**活动。通过嵌入富有新意但又同时实用性并重的主题项目来引导员工，比如肺活量检测、平衡类和反应能力检测等，为员工提供关键性的生理风险防范。

趣味性与互动性并重的**21天健康挑战赛**也围绕着习惯培养理念而展开，不同于传统的走步方案，公司用游戏化的视角进行活动设计，每年推出不同主题，并融入数据化的分析以及展现形式，利用微信的功能进行互动性游戏化的同步健身项目。新颖的线上项目设计让越来越多的员工加入到21天健康挑战赛活动中来，跳出了传统的奖金奖品激励方式，真正用乐趣激发员工运动的热情。

今年，拜耳还推出了**健康操活动**，用数据化工具，为员工提供合适的、在办公室就可以施展的健康操。同时结合EHS内容，根据员工兴趣，邀请外部专家进行专业讲座，比如腰椎按摩的知识等。

- ◆ 确保产品本身的质量的同时，沟通也是不可或缺的工具。

拜耳在日常员工沟通方式上进行着重发力，形成**全方位全渠道的沟通策略**。主要的形式结合传统沟通工具（邮件、海报、短信等）与现代化宣传途径（微信、公众号推文、小程序、千聊等）。其中，从员工的感知度出发，拜耳提供一幅贯穿全年的专属健康项目路径地图，包含一整年的健康福利项目与活动，让员工对公司健康福利有了更直观的了解，感知到公司所作的努力。

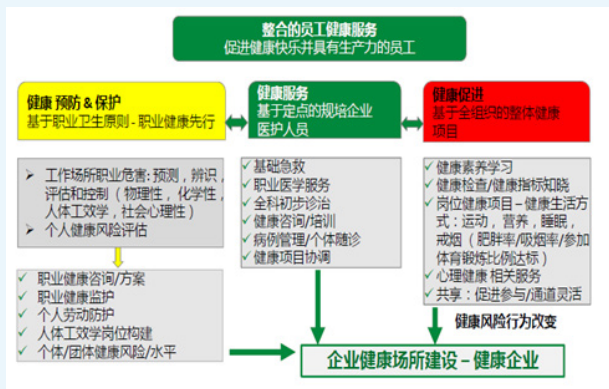
为了让员工更好感受到福利的存在，团队在福利项目的设计中植入了**游戏化思维和数字化的手段**。在“21天健康挑战赛”项目中，公司借助微信小程序将活动设计成简单轻松的游戏形式，增强活动趣味性，用游戏化的概念激发员工参与度。例如在2017年的活动设计中，员工需要每天输入步数和虚拟动画人物拜小帅（公司卡通形象）进行PK，只有PK过关才员工才能移动到地图上的下一个城市，这在一定程度上增加了结果的不确定性，激发了员工的成就感和参与感。在2018年的活动设计中，员工当日步数会形象地转化为对应卡路里的食物，将运动的效果具体化，个人与球队的排行榜更是能激起员工间的相互鼓励与踊跃参与。

除了传统的福利满意度调查，公司今年也新探索了**即时反馈系统**，并于21天健康挑战赛中首次试用。在微信小程序内开辟了一个实时反馈平台，将其打造为一个有专门的管理员维护的社区，员工能够在这个平台上随时留言发表自己对于整个活动的看法和问题，促进了公司和员工间的沟通。

此外，公司**健康大使**的作用也是日趋显著。公司会通过评选健康大使，配合内刊的事迹介绍，进行全公司范围内的共同推广，加上HR、EHS、工会和行政部门联合助力，形成强大的健康品牌化建设体系机制。对于品牌化价值输出而言，只是公司层面的倡导还不足以形成意识形态的稳固建立，如果可以让员工知道身边就有这样的健康倡导者，能够零距离的向他们学习，也能带动自己身边的人参与，从生活层面进行健康意识的灌输，在潜移默化中唤醒大家的健康意识，建立内心驱动力。

案例 舍弗勒：完备的员工健康服务体系，助力健康场所建设

舍弗勒的员工健康服务，致力于培养健康快乐并具有生产力的员工，整体体系建设结合三个部分的整合形成完备的服务内容，包括给予职业卫生原则基础上的“健康、预防和保护”部分、给予定点规培企业医护人员的“健康服务”部分以及基于全组织的整体健康项目的“健康促进内容”。所有内容都将结合福利电子平台的功能服务于每一位员工。



案例 友邦：线下健康员工活动，精彩纷呈百花齐放

+ 员工需求为主导的创新活动

健康活动的设计依托员工的声音，结合实用和创新元素来制定，包括全国性的足球比赛（友邦冠军杯足球赛）、赞助世界乒乓球赛、全国同步运动会、计步器跑步比赛、音乐长跑、健康友行操等。其中，公司充分利用了乒乓球赛的赞助，举行了全国公司内部的乒乓球比赛，把各个地区的冠军邀请到深圳再进行总决赛，获胜者被邀请亲临 2018 国际乒联世界巡回赛（中国站）比赛现场，与世界顶级球员一对一互动。

在今年上半年，友邦还邀请过许多球星和世界冠军，参与到各项主题活动中。比如江嘉良，应邀来到上海友邦大厦，参加“健康友行”杯乒乓球联赛开幕式，暨与冠军合影打球的活动。健康大使利用其明星效应和人气来更有效的传导健康理念和知识，很重要的一点是，让大家看到公司为了让大家全面关注健康所付出的巨大努力。

再比如，**健康友行操**的设计，就充分考虑到职场人的运动需求，操作起来简单易学，通过持续、强度适中的运动，增强训练者的心肺功能，锻炼肌肉群，帮助通过训练有效控制体重、提高身体协调性，增强身体素质。不仅如此，季节性的适合性运动也是活动方案考虑的重点，例如秋季健康跑，与阿迪达斯的夏季战略合

作（夏练国度）等。各个地区也会用适合当地的形式组织员工活动。同时业余运动小组（羽毛球、网球等）的建立，支持员工下班之后充分运动起来。

+ 身边的健康大师

推选公司内部**健康大师**，作为内部福利沟通的切入点，往往更是公司健康理念和“以人为本”文化渗入的关键。公司会定期邀请在健康管理方面做得非常优秀的同事，进行现身说法。他们的理论和实践都非常扎实到位，可以基于自己的成功经验，告诉大家如何健康管理和其重要性，以及如何在工作压力和健康管理两者之间寻找平衡。

+ 内在推动，健康讲座和俱乐部管理

健康讲座管理，针对理念教育，是友邦传导健康意识的重要一环。例如颈椎病是友邦健康管理的一大挑战，公司会依此请中医进行健康的保健课，瑜伽也是被选择的重点，还有健康饮食讲座、运动类讲座等。并且，友邦为每位员工提供**健康俱乐部**的参与机会，让志同道合的健康伙伴在同一个俱乐部里面定义健康，管理健康，分享健康经验。

友邦的全面健康管理勇于创新 and 持续资源投入，包括员工的家庭生活也被纳入了健康战略。公司会结合家庭层面上的健康理念灌输和服务，告诉大家，管理健康不仅仅是对自己，对于家人来说一样重要，只有管理好了自己的身体，才能从专业性和精力上帮助家人来调节健康。

- 品牌建设围绕健康理念以及企业价值观。**拜耳**重视健康管理在雇主品牌中的建设作用，重点着力在健康理念的引导，配合企业价值观，制定品牌发展三步骤：确立福利价值定位、围绕价值观的福利设计以及沟通建设。其中，在福利价值定位阶段，围绕五个要素进行战略内容编排，包括职业健康与安全、工作环境、注重健康的行为、健康保障和领导力与健康，进而全方位地运用到健康活动、体检、商保以及沟通的设计中。
- 企业健康场所建设助力健康服务落地化。**舍弗勒**致力于建设拥有完备员工健康服务体系的健康场所，作为品牌建设展现的重要环节，基于专业角度以及企业实际情况，从“健康、预防和保护”、“健康服务”以及“健康促进”三个方向进行系统化整合。
- 健康理念与公司价值观为导向，同时也需要创新性与实用性的双双集合，内外兼修。**友邦**深入研究员员工的健康管理诉求，刚性的需求基础上也同样不可忽视员工理念的建设，输出模式上的革新是他们的主要发力方向。包括基于员工需求而举行的创新健康活动、可以感同身受的健康大使以及经验传输和运动两不误的健康俱乐部。

针对雇主品牌进行案例归纳总结, 展现如下:

案例总结	关键词	案例
企业健康场所建设助力健康服务落地化	<ul style="list-style-type: none"> 健康场所 专业性 企业实况 体系化的健康服务健康场所 	<ul style="list-style-type: none"> 舍弗勒建设体系化健康场所的三方向:“健康、预防和保护”、“健康服务”以及“健康促进”
健康理念与公司价值观为导向, 同时也需要创新性与实用性的双双集合, 内外兼修	<ul style="list-style-type: none"> 健康理念 公司价值观 创新性 实用性 员工诉求 	<ul style="list-style-type: none"> 友邦重视健康管理输出模式上的革新:包括基于员工需求而举行的创新健康活动、可以感同身受的健康大使以及经验传输和运动两不误的健康俱乐部
品牌建设围绕健康理念以及企业价值观	<ul style="list-style-type: none"> 健康理念 企业价值观 品牌发展 福利价值定位 	<ul style="list-style-type: none"> 拜耳品牌发展:确立福利价值定位、围绕价值观的福利设计以及沟通建设 拜耳福利价值定位五要素:职业健康与安全、工作环境、注重健康的行为、健康保障和领导力与健康

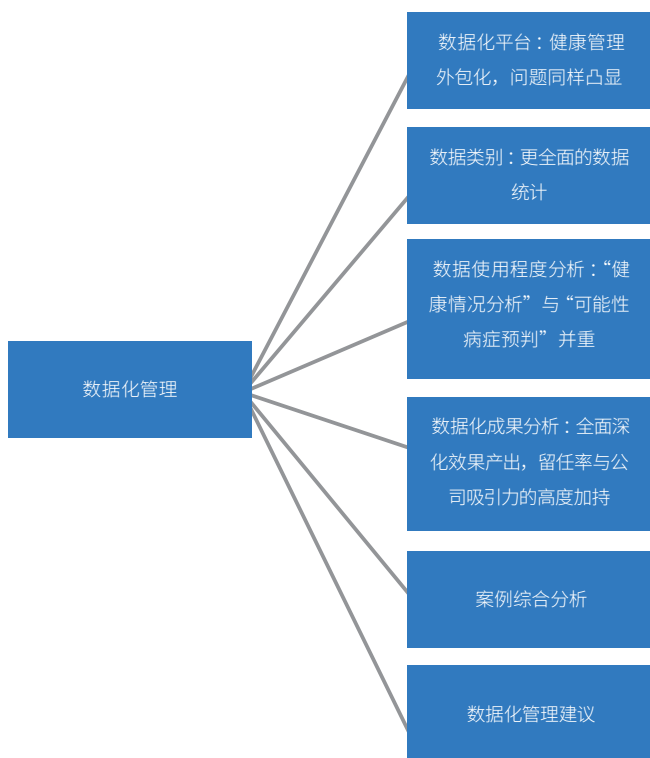


数据化管理

数据化管理已然成为当今市场最热门的健康管理工具之一，无论对于员工个性化方案、以及雇主品牌的建设来说，都对凸显市场差异性有着非常重要的作用。目前，数据化管理的模式主要分为公司自建系统以及外包服务，其中后者已然成为主流导向。

外包服务虽然在数据化管理上已经非常普遍，但也由于发展时间短，服务参差不齐。因此公司如何选择数据化外包服务以及如何管理数据化流程，就成为了大家的重点关注。

本节会集中分析外包方系统的数据化管理，而由于完善方案企业在外包方问题上有着显著的优化，因此我们会通过对比完善方案企业与未有完善方案企业在面临的挑战、统计数据类别、数据分析程度以及数据化效果产出上的差异来深入剖析，集合数据化程度较高的优秀企业案例进行指引，总结体系化健康管理的企业在数据化方案上的侧重点，以及为大家提出数据化管理流程中的合理建议。



数据化平台：健康管理外包化，问题同样凸显

图表 23 数据化系统使用划分下，拥有完整健康管理方案与未有完善方案企业的比较 (N=154)

	完整方案比例	未有完整方案比例	总体比例
外包	67%	71%	69%
公司系统	33%	29%	31%

	完善方案比例	未有完善方案比例
选择了数据化	67%	36%
未选择数据化	33%	64%

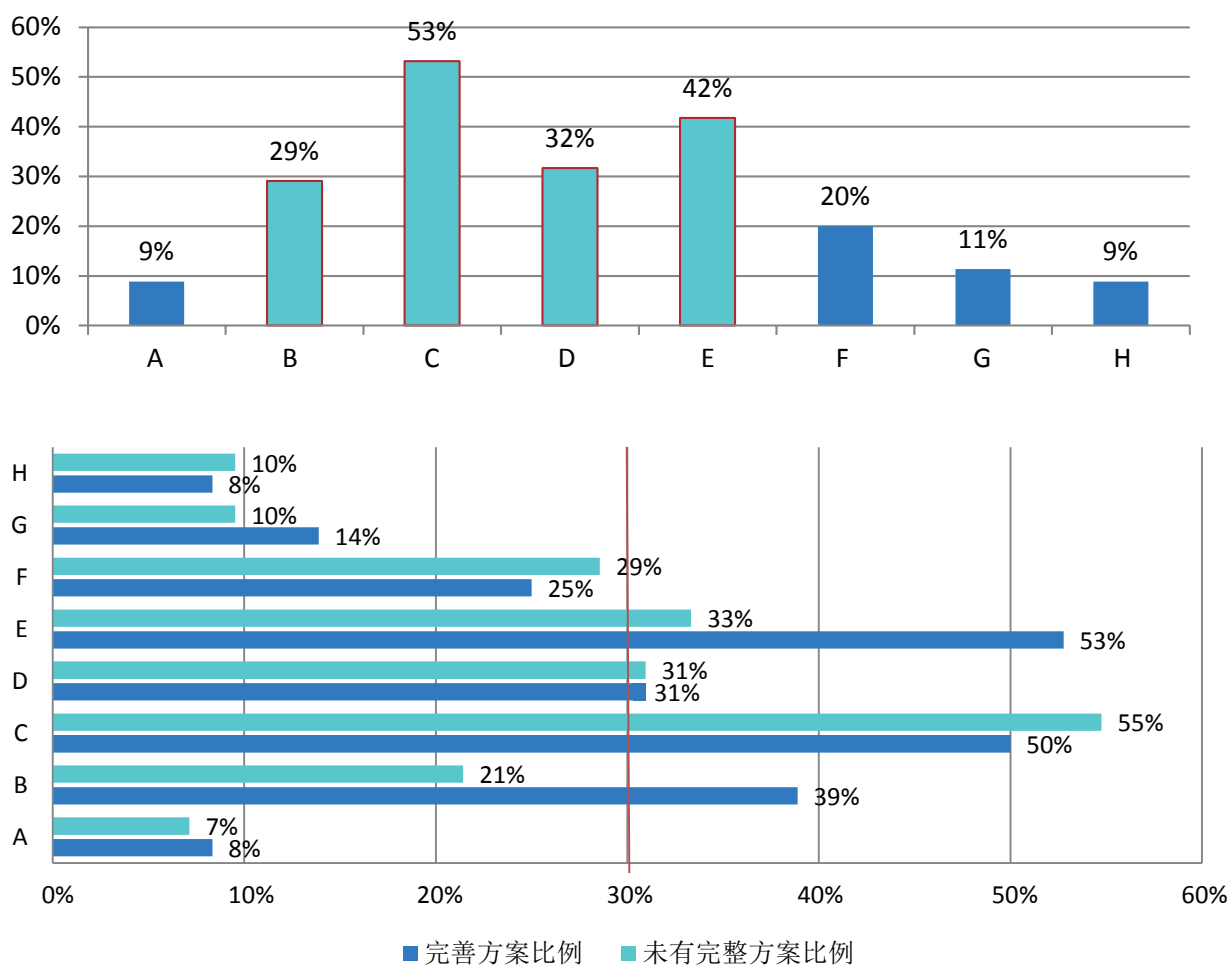
市场上的健康福利外包服务琳琅满目，作为一种新兴的福利管理形式，也愈来愈成为公司健康管理的重要组成部分。通过统计，结果显示这一趋势已经成为主流，总体比例达到了69%，无论是完善方案企业还是未有完善方案的企业，也都有将近70%的外包使用率。

而在是否选择数据化的区分下，却有着显著差别。完善方案企业非常注重数据化的使用，而未有完善方案的企业在这一点上的选择率不高，这表明数据化对于健康管理体的必要性已经被普遍认可，结合外包平台的使用率情况，我们可以发现，不提供数据化的外包服务在未有完善方案企业中占据很重要的位置，这是因为大部分的非体系化公司往往还是依赖于“单独提供福利服务”这一简单基础的方式。

由于公司自建系统的成效与技术支撑、高额预算计划、数据基础以及健康理念息息相关，缺一不可，因此对于众多公司来说，外包服务自然就成为一种合理选择。而外包市场由于其发展的不完全，也同样存在诸多挑战。以下我们通过体系化程度划分的对比分析，来进行剖析。

外包服务存在的问题

图 24 外包方存在的问题分布图和主要问题差值比 (字母对应不同的问题选项, 差值比 = (完善方案 - 未有完善方案) / 未有完善方案) (N=154)



外包方存在的问题

- A. 虚假宣传其服务和成效
- B. 项目种类不足
- C. 数据化管理程度不足
- D. 成本过高
- E. 对于员工健康情况改善和健康福利花费减少没有帮助
- F. 项目种类繁多, 但是不能有效满足员工需求
- G. 使用繁琐
- H. 系统不稳定

外包方主要问题

差值比

外包方主要问题	差值比
B. 项目种类不足	-45%
C. 数据化管理程度不足	10%
D. 成本过高	1%
E. 对于员工健康情况改善和健康福利花费减少没有帮助	-37%

在外包服务快速发展并占据主要市场的同时，也凸显出众多的问题。通过数据剖析，外包方的服务缺陷主要集中在：

- 项目种类不足
- 数据化管理程度不足
- 成本过高
- 对于员工健康情况改善和健康非花费减少没有帮助

其中**成本问题**虽然也是主要的缺陷体现，但其比例却是四大问题中最不明显的，这是由于外包服务琳琅满目，价格分布范围广泛，不同需求的公司都能找到适合自己预算需求的服务。但是也正是由于外包服务的不规范不透明，导致服务质量良莠不齐，价格的低廉也往往带来服务商的软性和硬性缺陷。

数据化管理程度的缺陷是所有企业都公认的主要问题，在完善方案企业中为甚。对比与“**对于员工健康情况改善和健康福利花费没有帮助**”这一问题的比例展现，我们发现，虽然这也是企业所面临的一个严峻外包缺陷，但是完善方案企业在这一点上的困扰反而要低得多。同样的，完善方案企业在“**项目种类不足**”方面的挑战也是远远低于未有完善方案的企业。

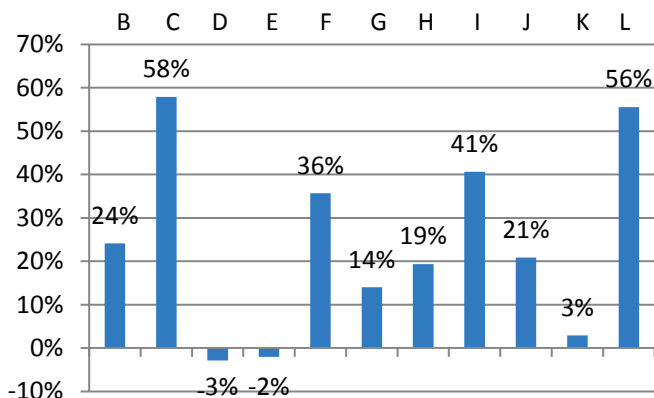
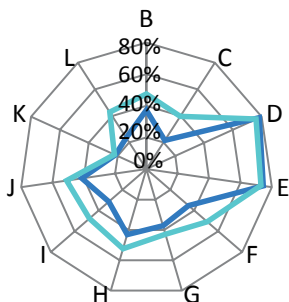
由此可见，结合所有外包问题的比例展现（图表 24 中主要问题差值比），可以知道合理的第三方平台管理，通过企业健康福利项目规划和优质供应商资源，可以有效减少外包渠道的项目种类不足问题，以及员工健康改善和福利花费的建设。但是这也会使项目过分繁多，让员工难以简单明了的筛选自己所需。此外，完整的方案管理也带来了大量的数据以及更专业的数据分析需求，加大的数据化难度也带来了管理上的麻烦。

由于完善方案企业往往在外包方数据化管理方面有着更成熟的体系，也存在着显著减少的外包系统问题比例，因此下面将着重通过与未有完善方案企业的对比分析来剖析，从数据类别、使用程度、成果分析进行展现外包方的数据化管理层面。

⊕ 数据类别：更全面的数据统计

图表 25 定期统计的健康数据类别统计图（雷达图为完善方案与未有完善方案的比例占比分布，直方图为差值比分布图，差值比 = (完善方案比例 - 未有完善方案比例) / 未有完善方案比例，排除去 A 选项（不统计数据）的样本，字母对应不同类别的健康数据，平均差值比为 24%）（N=55）

— 未有完整方案比例 — 完整方案比例



定期统计的健康数据

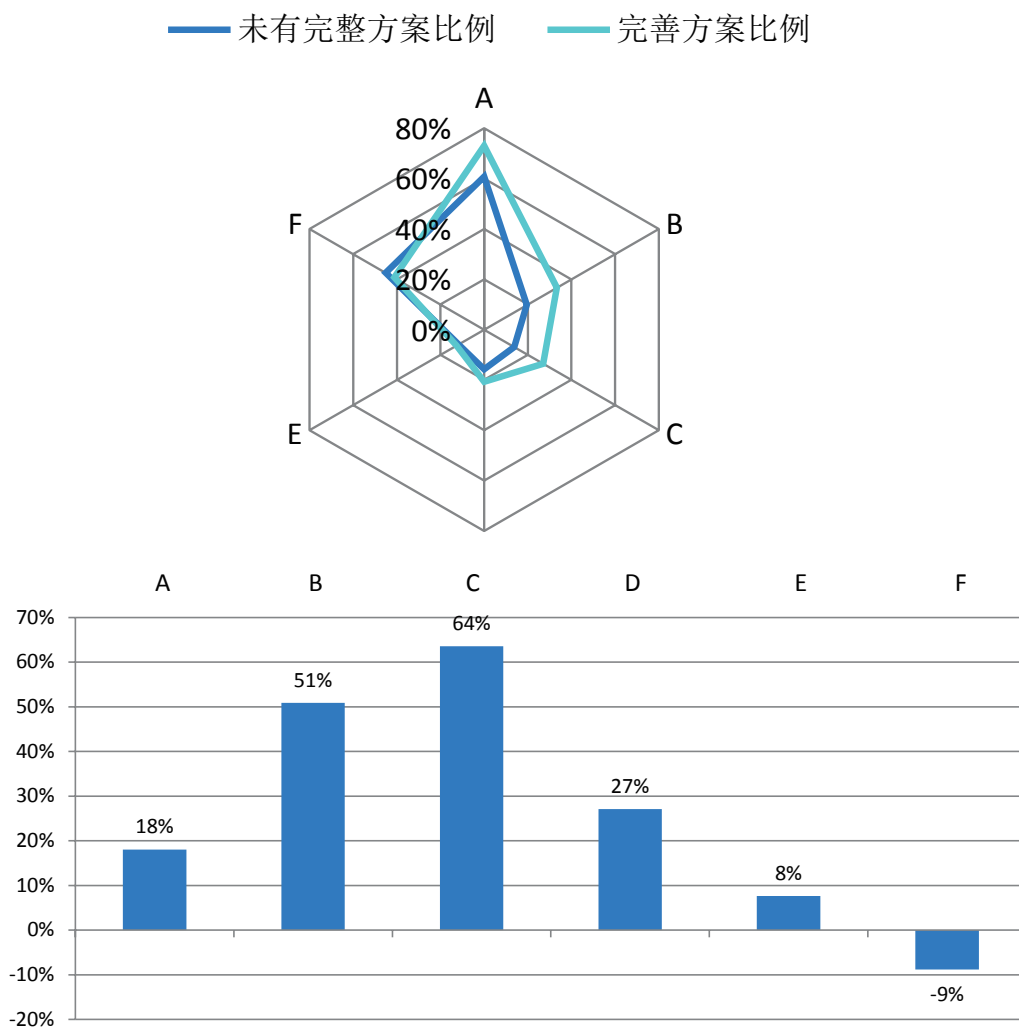
B. 员工反馈
C. 健康活动参与率
D. 保险理赔率
E. 体检参与比例
F. 健康情况 (健康测试、体检结果)
G. 病假缺勤率
H. 重大疾病个案数量
I. 保费与医疗报销成本
J. 重大疾病数量
K. 离职率
L. 病假率

由雷达图可知，完善的健康管理方案需要更多的健康统计数据，只有在供应商为统计主导以及对于员工健康相关性不明显的部分，未曾加强关注（保险理赔率、体检参与比例、离职率）。结合差值比直方图，可以发现，“**健康情况 (健康测试、体检结果)**”、“**保费与医疗报销成本**”、“**健康活动参与率**”和“**病假率**”是完善方案企业在定期数据化统计方面重点优化的部分，尤其是后两项，是未有完善方案的企业最容易忽视的部分。

从中可以看出健康活动在企业建设健康管理方案时，有着怎样的重视程度，同时，由于员工的慢性病症和长期职业病对于病假率有着很深的联系，图中关于该选项的高差值比也正反应出完整体系化的企业对此的关注度。

⊕ 数据使用程度分析：“健康情况分析”与“可能性病症预判”并重

图表 26 第三方机构对于数据的归纳和分析的程度分类图（雷达图为完善方案与未有完善方案的比例占比分布，直方图为差值分布图，差值比 = (完善方案比例 - 未有完善方案比例) / 未有完善方案比例，字母对应不同类别的数据归纳分析程度，平均差值比为 26%）(N=55)



数据的归纳和分析的程度

- | |
|------------------|
| A. 健康情况分析 |
| B. 健康改善情况跟踪 |
| C. 可能性病症预判 |
| D. 健康项目智能定制 |
| E. 根据公司情况智能推荐供应商 |
| F. 成本控制 |
| G. 使用繁琐 |
| H. 系统不稳定 |

由雷达图可知，完善方案企业相比于其他企业更加重视在“健康情况分析”、“健康改善情况跟踪”以及“可能性病症预判”方面的数据归纳和分析。结合直方图，我们可以看出后两者的优化幅度巨大，这表明完善方案企业在数据化的功能实现上倾向于以病症预防为主。有意思的是，成本控制反而比例有所下降(-9%)，从侧面也反映出数据化的进程需要较大的成本投入。

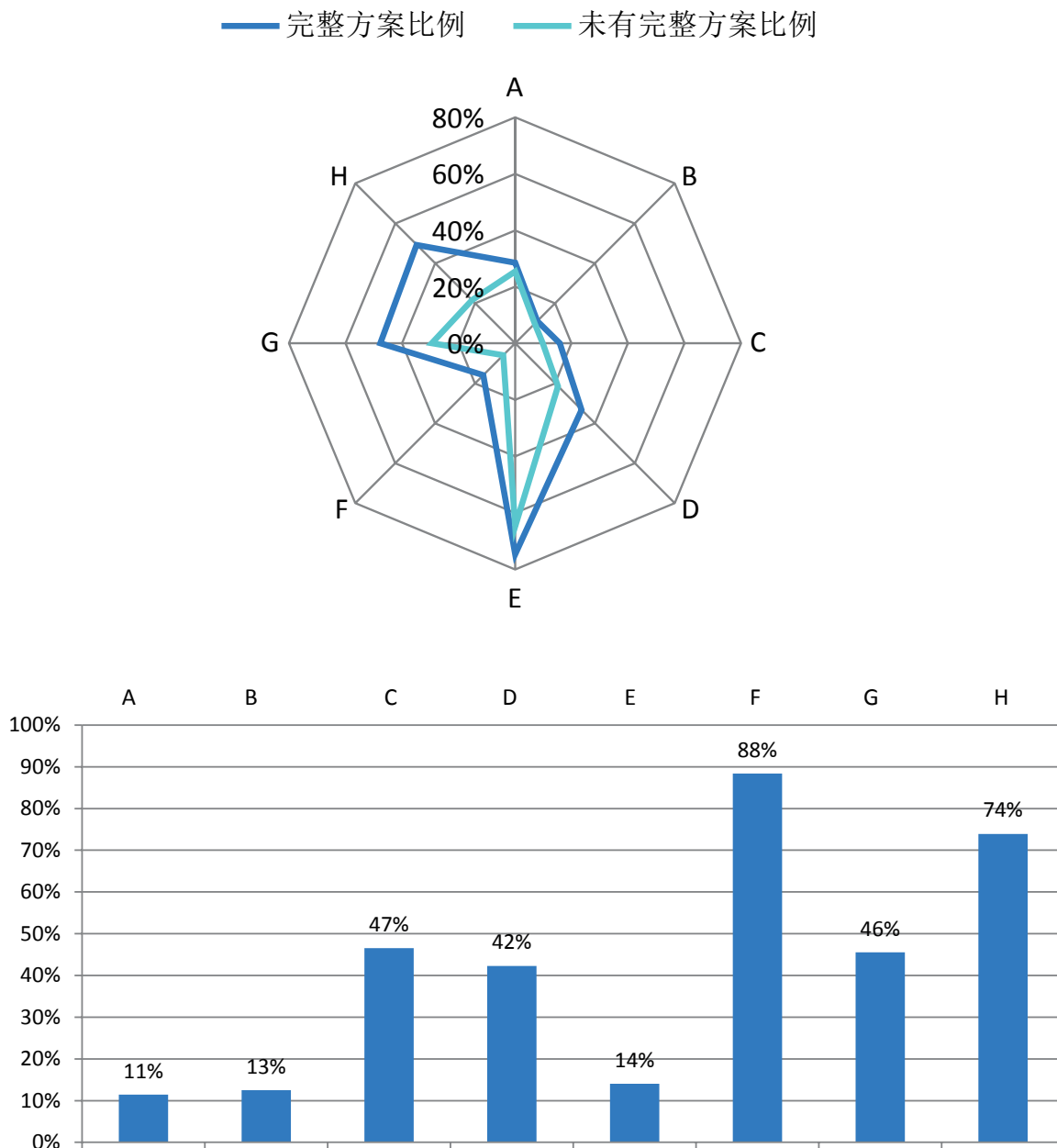
集合市场现状，“健康情况分析”作为企业把握公司员工健康状况的有效工具，在数据来源多元化以及数据收集便捷的特性下，已然成为企业数据化需求的第一选择。并且，作为数据化健康管理方案的基础依据之一，无论是方案的改进以及健康效果的评估都离不开这一方面，也因此更加加重了其重要性。

另一方面，“可能性病症预判”的功能需要医学专业人士的辅助，并结合公共卫生、预防医学以及公司管理理念，然而，医学背景的人才在公司中总是稀缺，供应商以及公司在经营理念上也是以商业价值为主，而且“可能性病症预判”在操作上也存在判断失误的风险。综

合起来，不具备体系化健康管理方案的企业在这一功能实现上存在着极大的难度，在未准备好进行战略侧重的情况下，也并不适合加大该方面的投入。而完善方案企业在资源和技术的加持下，实现员工病症的及时预判，这样则可以帮助他们进行更优化更加精准的健康管理，推进体系化进程的升级。

⊕ 数据化成果分析：全面深化效果产出，留任率与公司吸引力的高度加持

图表 27 数据化的健康管理成果分类图（雷达图为完善方案与未有完善方案的比例占比分布，直方图为差值比分布图，差值比 = (完善方案比例 - 未有完善方案比例) / 未有完善方案比例，字母对应不同类别的健康管理成果，均值为 42%）(N=55)



数据化的健康管理成果

A. 保费减少
B. 重疾发生率减少
C. 员工病假率减少
D. 员工健康状况改善
E. 员工满意度提升
F. 员工留存率提高
G. 健康活动参与率
H. 公司吸引力(雇主品牌)

从雷达图上可知，体系化的健康管理方案对于健康数据化的成果有着全面且显著的影响，特别是“**健康活动参与率**”和“**公司吸引力(雇主品牌)**”。这表明健康数据化管理的主要着力点在于公司的员工体验和企业品牌建设上。

分析每一个成果的比例改变量，从差值比直方图可知，所有的健康数据化成果都在完善方案企业中得到更高比例的实现，平均增加比例达到了42%之多。尤其体现在员工留存率与公司吸引力方向。当然，不可忽视的是，完善方案的数据化管理对于**保费、重疾发生率以及员工满意度**改善效果，相比之下并不明显。

深入剖析来看，保费的增减和重疾发生率的改善是需要长期作用的成果，在数据化实行时长普遍较短的市场环境下，成效自然偏向于不足。而员工满意度的情况则恰恰相反，作为市场长期公认的效果衡量指标，本身增加其原有成效就存在很高的边际难度。而**留存率和公司吸引力**的高增长则体现了健康管理的数据化对于公司在品牌化方面的奇效。员工留存率代表着对公司的高度认可程度，包括企业文化的认可以及自身价值展现的认可，公司吸引力更是于雇主品牌直接相关，所有这些都是公司品牌化建设所关注的重点。

✓ 更完善的数据类别，引导更高效成果产出

图表 28 数据化部分平均选项量统计表 (N=55)

平均选项量	完善方案	未有完善方案	增加量百分比
定期统计的健康数据	5.48	4.51	21%
第三方机构对于数据的归纳和分析的程度	2.10	1.69	24%
数据化的健康管理成果	2.78	1.94	43%

通过统计不同数据化维度方向的平均选项量，包括“定期统计的健康数据”、“第三方机构对于数据的归纳和分析的程度”以及“数据化的健康管理成果”，我们可知 21% 的数据种类增加，在体系化且数据化的健康管理方案引导下，可以产生 24% 的数据归纳分析维度增

加以及 43% 的管理成果达成，这说明，建立健康管理方案的过程中，好的数据化配置往往可以得到更高的效果产出，其中就包括多层次的数据量和分析程度。



案例综合分析

案例 舍弗勒：数据化系统多元化

舍弗勒将数据化管理划分为几个方面：

- + **健康体检数据和职业健康数据。** 这里的数据主要来源于舍弗勒根据不同情况所选择的服务供应商，包括当地医疗机构、全国性的体检中心。其中职业健康数据是舍弗勒重点关注的基础数据，每年收集的数据数量覆盖 4000 人左右。
- + **定价数据。** 数据来源于日常员工病假和病因数据，医疗团队在此需要专业的病因划分和系统归类，如感冒归属与呼吸道系统疾病、胃溃疡属于消化道系统疾病等。结合员工的病假率，在一定的数据积累基础上，就能初步描绘员工整体健康状况。
- + **商业保险数据。** 商业保险公司的数据导入是一项比较传统的数据来源。对于舍弗勒，这类数据渐渐屈居二线，这是因为保险公司在医学领域并不专业，往往以商业数据角度出发，虽然可以提供对于员工及家属的数据信息，但是所搜集的所有样本并无法按照医疗标准进行划分，也很不规范，非常不利于系统化的归集健康数据。
- + **健康风险评估。** 通过员工的自身客观数据反馈，获得健康指标。例如，身高体重计算的身高体重比，血压、血糖、血脂等指数（员工可以通过体检获得）。同时主观指标（包括运动数据、吸烟频率等）也是评估的内容之一。客观和主观数据多维度集合组成了员工的个人健康数据，进而建立起团体健康风险评估系统。

案例 友邦：深耕员工健康大数据，精准寻求员工健康需求的突破口

友邦借助员工团险的大数据服务平台，建立大数据分析机制，将保险、健康、运动、膳食、休息等方面的数据进行整合分析，支持员工在平台上实时了解自身的健康状况，引导员工构建健康生活方式。例如，我们通过梳理员工团险医疗理赔数据中的就医次数以及就医内容，可以进行族群归类，统计出常见疾病类别，比如颈椎病就是我们员工中的高发疾病。通过精确的数据指引，可以激发大家对于自身健康状况的重视，有利于提升健康意识鼓励大家进行系统的健康管理规划。

+ 线上健康管理平台，塑造全面健康新理念

“健康友行”是友邦面向中国大陆市场的首个移动健康管理平台，把保险、健康、移动互联网紧密结合，着眼于客户的日常健康生活管理，帮助客户在体验和分享中养成健康生活的良好习惯。平

台服务分为健康饮食、健康睡眠、健康类运动和问答，也会结合丰富的任务卡与健康奖励等机制。“健康友行”员工版 - 手机端是公司重点发力的渠道，将员工作为公司的重要客户，通过平台发布互动性活动和 7 日健康任务模式，员工只要完成每周任务，就会得到相应的奖励礼券，把健康的知识和健康的习惯（运动和日常休息）潜移默化地融入到日常生活中，最终把健康的理念全面推广到所有员工。友邦借助“健康友行”这个专业平台，增强了健康管理的趣味性和实用性，同时配合奖励刺激机制，把枯燥乏味、难以坚持的健康管理理念转化为能给予友邦人热情和动力的内在激励因素。

+ 未来方向：数字化体系化一站式健康管理整体方案

友邦认为，数据分析以及收集，需要三年以上才能卓有成效。并且，健康管理的大数据对于数据的完整度有着极高的要求，包括补充商业医疗保险、活动数据、体检数据以及平台的用户反馈和健康情况变化等等维度。

足够的资金投入和管理层支持也是数据化管理必须有的关键一步。数据化是一个长期、不间断的收集、挖掘、分析过程，不管是自建还是外包，资金的持续投入，管理层的足够耐心，充足的团队精力付出都在这里举足轻重，直接决定了数据化的程度和精准度。今年是友邦中国进行全面健康管理的第一年，我们希望未来几年，共员工的需求出发，以服务的理念让健康管理成为一项重要的人事战略举措，使用数据的收集和分析，为员工的总体健康体验深耕落地细节，让员工的健康指数和健康生活方式处于行业领先状况，为员工提供多元化选择，全面实现一站式全方位健康管理。

(1) **多元化数据体系，全方位立体式健康管理覆盖。** 舍弗勒的数据化结合了企业自我分析以及外包平台双合作的模式，在数据系统多元化方向上有着自己的深刻思考，透过五方面的数据归集来进行体系化分析体制建立，包括健康体检数据和职业健康数据、定价数据、商业保险数据、健康风险评估。

(2) **包括大数据分析机制的服务平台，精准抓取员工需求，塑造健康新理念形成。** 友邦借助员工团险平台，将保险、健康、运动、膳食、休息等方面的数据进行整合分析，支持员工在平台上实时了解自身的健康状况，引导员工构建健康生活方式。并且，建立移动健康管理平台，着眼于客户的日常健康生活管理，分为健康饮食、健康睡眠、健康类运动和问答，也会结合丰富的任务卡与健康奖励等机制，帮助客户在体验和分享中养成健康生活的良好习惯。

针对数据化管理,进行案例归纳总结,展现如下:

案例总结	关键词	案例
多元化数据体系,全方位立体式健康管理覆盖	<ul style="list-style-type: none"> 自我分析以及外包平台双合作 多元化数据体系 	<ul style="list-style-type: none"> 舍弗勒数据归集体系化分析体制:健康体检数据和职业健康数据、定价数据、商业保险数据、健康风险评估。
包括大数据分析机制的服务平台,精准抓取员工需求,塑造健康新理念形成	<ul style="list-style-type: none"> 精准抓取 员工需求 数据整合 构建健康生活方式 	<ul style="list-style-type: none"> 友邦的健康管理服务:将保险、健康、运动、膳食、休息等方面的数据进行整合分析,支持员工在平台上实时了解自身的健康状况,引导员工构建健康生活方式

⊕ 数据化管理建议

案例 友邦建议:未来方向,数字化体系化一站式健康管理整体方案

友邦认为,数据分析以及收集,需要三年以上才能卓有成效。并且,健康管理的大数据对于数据的完整度有着极高的要求,包括补充商业医疗保险、活动数据、体检数据以及平台的用户反馈和健康情况变化等等维度。

足够的资金投入和管理层支持也是数据化管理必须有的关键一步。数据化是一个长期、不间断的收集、挖掘、分析过程,不管是自建还是外包,资金的持续投入,管理层的足够耐心,充足的团队精力付出都在这里举足轻重,直接决定了数据化的程度和精准度。今年是友邦中国进行全面健康管理的第一年,我们希望未来几年,共员工的需求出发,以服务的理念让健康管理成为一项重要的人事战略举措,使用数据的收集和分析,为员工的总体健康体验深耕落地细节,让员工的健康指数和健康生活方式处于行业领先状况,为员工提供多元化选择,全面实现一站式全方位健康管理。

舍弗勒的建议:数据不规范问题普遍存在,专业化的统一势在必得

数据的不规范在市场上比比皆是,普遍存在于健康体检、保险公司数据以及健康风险评估中。主要问题就是第三方机构的非专业性以及过度商业化形式,导致健康数据分类笼统化,不符合国际标准的规范,例如血压衡量用偏高偏低来代替,而不是使用临界数值来划分。并且不同的机构的衡量指标还有差别,对于公司来说,这些指标不统一的数据无法进行整合使用,也就无从谈起数据化了。

舍弗勒今年开始通过与第三方机构全国范围内的全面合作,并且对健康数据进行专业化的统一,从而达到规范化的数据收集。

数据化管理近年来一直是热门所在，也是健康管理愈来愈绕不过的重要一环，结合市场现状和优秀经验分享，我们发现数据化管理所需要重点关注的四个要素：

(1) 3 年以上的数据量收集

(2) 数据收集的完整度非常重要，需要包括补充商业医疗保险、活动数据、体检数据以及平台的用户反馈和健康情况变化等等维度。同时，也需要考虑到健康风险评估方面的数据，例如，客观健康数据方向上的身高体重计算的身高体重比，血压、血糖、血脂等指数（员工可以通过体检获得）。同时主观指标（包括运动数据、吸烟频率等）也是评估的内容之一。

(3) 数据平台的完善度以及数据挖掘能力。

(4) 市场上的数据化标准问题。

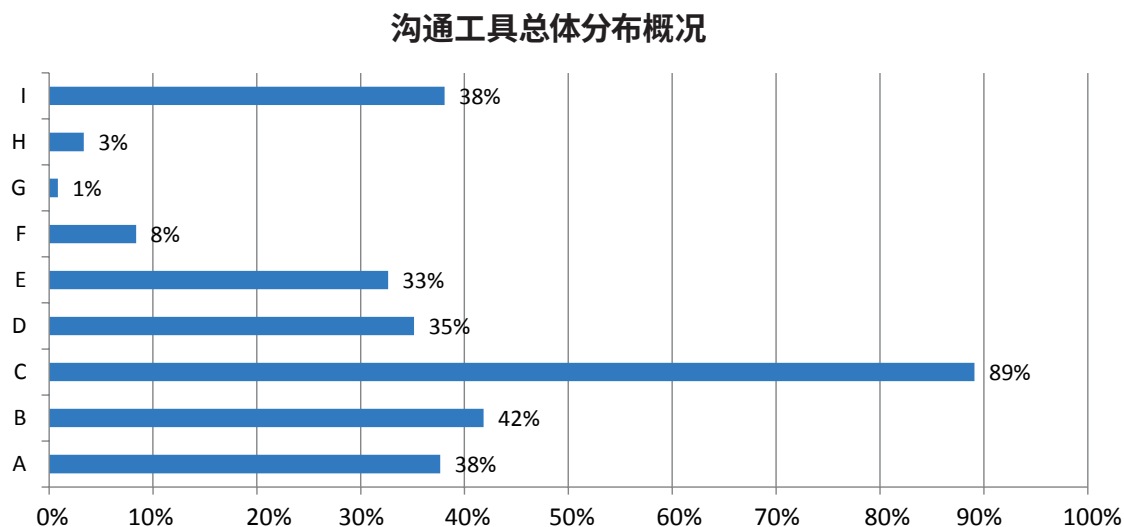


福利沟通

福利沟通作为衔接员工和公司决策层的桥梁，在健康管理方案的制订和改进中起到举足轻重的地位。本节，我们通过沟通工具的使用以及沟通系统概况来进行分析总结，结合优秀案例，给予企业参考和建议。

沟通工具：线上线下整合使用

图表 29 沟通工具总体分布概况 (字母对应相应选项) (N=239)



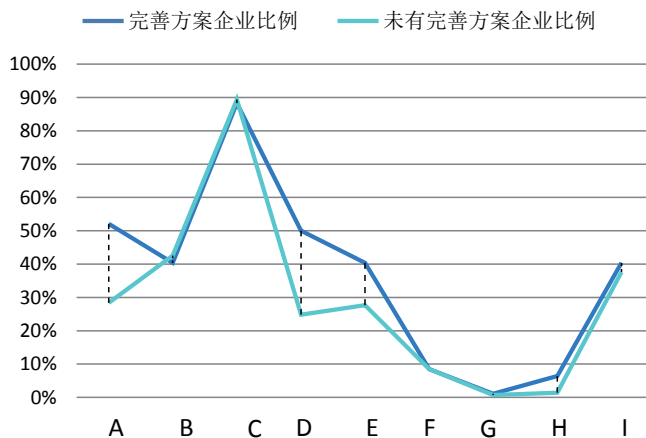
福利沟通工具

A. 职场海报、易拉宝
B. 人为传达
C. 邮件通知
D. 福利平台上信息发布和提醒
E. 社交媒体 (微信等)
F. 反馈机制 (团建等)
G. 时下流行模式 (如抖音视频、快手等)
H. 专属卡通形象
I. 上门或驻点服务 (如健康讲座、驻点咨询、上门检测等)

总体来看，企业对于沟通工具的使用呈现线上线下均衡使用的特性，**除却专属卡通形象、时下流行短视频以及反馈机制(团建)**的使用率低于10%，并且“**邮件通知**”模式占据了绝对优势(88%)之外，其余选项都有着趋同的比例占比，大约为35%。

那么，不同体系化程度公司对于沟通工具的使用又有怎样的不同倾向呢？

图表 30 福利沟通工具对比分布图 (折线图为完善方案与未有完善方案的比例占比折线分布，垂直虚线连接为差值连线，字母对应不同类别的沟通工具) (N=239)



通过折线图以及差值连线，我们可以了解到在沟通项目上，完善方案企业与非完善方案企业有着与总体市场类似的趋势选择，除却传统型高选择率的一些沟通工具，更重视线上线下的配合使用。而完善方案企业会更明显地重视加强线上工具的使用，包括**社交媒体和福利平台**，并且，有意思的是，“**职场海报和易拉宝**”作为传统线下宣传手段之一也成为其重点优化项目。

由此可见，完善的健康管理方案，更重视利用网络工具进行线上

沟通，原因在于人们的生活方式日益互联网化，加上移动工具的功能和内容呈现愈加丰富多彩，网络沟通就不可避免的成为公司与员工高效便捷的沟通方式，好的健康管理方案也会更加倾向与这一方面的挖掘。同时，也不可忽视线下渠道对于宣传沟通的助力作用，特别是对于一些企业，存在分公司多城市分布、年龄分布中年化以及存在大量蓝领员工，传统线下工具的使用可以弥补部分员工线上工具使用频率低的沟通缺陷，并且，全方位线上线下的沟通工具组合也可以确保沟通高效率的保持。

⊕ 沟通系统：PC 端依然为主流

图表 31 沟通系统选择性以及实现沟通功能的主要福利系统分布表 (N=239)

是否选择沟通系统	完善方案	未有完善方案	差值
使用沟通系统	72%	48%	24%
不使用	28%	52%	-24%

实现沟通功能的主要福利平台	完善方案	未有完善方案	差值
PC 端福利平台	63%	57%	6%
手机端福利平台	37%	43%	-6%

福利沟通所使用的系统由 PC 端和手机端组成，其中由于手机的高度使用率和功能的日益完善下，逐渐成为公认的未来福利沟通发力点。

而从图表 31 中，我们可以发现一个很值得玩味的现象，在完善方案的企业中，虽然沟通系统的使用率明显高于未有完善方案的企业（差值 24%），但是使用手机端沟通系统作为主要载体的使用率反而低于后者，传统平台 PC 端的使用率反而大幅度增加。

综合市场反馈，60% 的企业选择 PC 端作为沟通实现的主要系统，其实存在着高度合理性。这是由于五方面原因：

- 手机端虽然灵活度高，但是也存在着数据泄露的高风险。在手机端平台中，平台汇集着公司员工大量的健康信息，而在 pc 端，公司就可以自己留住数据。
- 手机平台的成熟度问题。目前的外包方存在着数据化标准不统一、福利服务质量层次不齐以及市场发展还不成熟的特点，特别是在手机端，更是新兴领域，往往是外包方的薄弱所在。

- 手机端投入成本高昂。手机端版本包括 Iso 和 Android，也需要考虑到年龄和用户习惯的差异性，多版本的划分不仅增大了平台的稳定程度，并且也极大地上涨了使用成本。
- PC 可以实现更多的功能。手机由于页面大小以及使用者的使用时间碎片化的特性，也导致展现内容不全面，而 PC 段则可以弥补这一问题。并且，PC 端还可以涵盖邮件、OA 系统的功能。手机端由于技术以及发展局限，许多功能还未能完整提供。

⊕ 案例分析

好的方案，成功实行的第一要素便是及时以及准确无误的信息传导，正是因为此，好的沟通战略，对于健康管理方案的有效推行意义重大。本节，我们截取了**拜耳**以及**友邦**在福利沟通中所做出的优秀实践，了解到线上线下的综合策略正是他们沟通方案的核心方针，同时重视将实用性与创新性有机集合，配合内部深化宣传渠道，在长期的实践中形成他们行之有效的沟通体系。

案例 拜耳：全方位全渠道的沟通策略

拜耳在日常员工沟通方式上进行着重发力，形成全方位全渠道的沟通策略。主要的形式结合传统沟通工具(邮件、海报、短信等)与现代化宣传途径(微信、公众号推文、小程序、千聊等)。其中，从员工的感知度出发，拜耳提供一幅贯穿全年的专属健康项目路径地图，包含一整年的健康福利项目与活动，让员工对公司健康福利有了更直观的了解，感知到公司所作的努力。

为了让员工更好感受到福利的存在，团队在福利项目的设计中植入了**游戏化思维和数字化的手段**。在“21天健康挑战赛”项目中，公司借助微信小程序将活动设计成简单轻松的游戏形式，增强活动趣味性，用游戏化的概念激发员工参与度。例如在2017年的活动设计中，员工需要每天输入步数和虚拟动画人物拜小帅(公司卡通形象)进行PK，只有PK过关才员工才能移动到地图上的下一个城市，这在一定程度上增加了结果的不确定性，激发了员工的成就感和参与感。在2018年的活动设计中，员工当日步数会形象地转化为对应卡路里的食物，将运动的效果具体化，个人与战队的排行榜更是能激起员工间的相互鼓励与踊跃参与。

除了传统的福利满意度调查，公司今年也新探索了**即时反馈系统**，并于21天健康挑战赛中首次试用。在微信小程序内开辟了一个实时反馈平台，将其打造为一个有专门的管理员维护的社区，员工能够在这个平台上随时留言发表自己对于整个活动的看法和问题，促进了公司和员工间的沟通。

此外，公司**健康大使**的作用也是日趋显著。公司会通过评选健康大使，配合内刊的事迹介绍，进行全公司范围内的共同推广，加上HR、EHS、公会和行政部门联合助力，形成强大的健康品牌化建设体系机制。对于品牌化价值输出而言，只是公司层面的倡导还不足以形成意识形态的稳固建立，如果可以让员工知道身边就有这样的健康倡导者，能够零距离的向他们学习，也能带动自己身边的人参与，从生活层面进行健康意识的灌输，在潜移默化中唤醒大家的健康意识，建立内心驱动力。

案例 友邦：全方位健康沟通，多角度专业管理

健康沟通的重点是对员工本人和家人的一个可持续的理念植入和指导过程。友邦注重信息的及时沟通，定期就会将总公司和分公司做过的所有活动，用精准简洁的方式，运用动画、海报等形式反馈给全体员工，进而确保信息与员工的全对称。

+ 自下而上，站在员工的角度上的沟通思维

沟通形式自下而上，决策层充分听取员工的声音，设计出符合员工需求的合理方案。友邦相信，自下而上的员工真实反馈，加

上公司层面的战略整合，才能将健康管理的效能发挥最大。例如，友邦运动会刚刚结束，活动时间都是在周末进行，但是参与率却达到了80%以上。究其原因，是因为我们通过采访获得员工反馈，得知这是大家认可并且想要的一种模式。竞争中寻找持续运动的动力，互动中形成乐趣所在，并且友邦对于健康领域的重视，也支持其在战略上愿意进行高投入，基于此基础上的运动会组织，才可以得到员工的高度认可，获得高参与率。我们通过健康大使的推广，对他们的健康实践案例进行分析和宣传，告诉员工正是健康大使日复一日的健康坚持给予他们健康快乐的工作与生活。友邦管理层也坚信榜样的作用，开启健康挑战赛，亲身参与到员工的健康活动中来，起到带头作用。

员工大会在健康管理计划制定中也起到了很关键的作用。在员工大会上，管理层会亲自宣讲健康对于个人、家庭和社会的作用，HR展示健康展板数据，让大家了解公司全员所面对的健康挑战是什么。员工代表、工会代表、HR以及市场部一起根据情况再制定活动规划。

1. 线上线下全渠道覆盖。拜耳集合了传统沟通工具(邮件、海报、短信等)和现代宣传途径(微信、公众号推文、小程序、千聊等)，从员工的感知度出发，全方位地传递公司健康福利项目与活动，让员工对公司健康福利有更直观的了解，感知到公司所作的努力。

2. 设计上植入游戏化和数字化等手段增强沟通效率。拜耳借助微信小程序将活动设计成简单轻松的游戏形式，增强活动趣味性，在健康理念以及信息传递层面上，充分调动起员工兴趣以及了解热情，用游戏化的概念激发员工参与度。

3. 内部宣传渠道。拜耳的“健康大使”以及友邦的员工大会，都是基于公司内部的表率作用进行健康信息的传递。“健康大使”项目通过宣传员工身边的健康实践优秀者事迹，将这些健康的理念传递给员工，从心理以及高度匹配的生活工作模式上，让员工更容易接受。员工大会则是通过管理层的言传身教以及专业性数据的展示，使员工可以切实地了解公司的健康状况和挑战，以及公司对于员工健康的决心和付出。

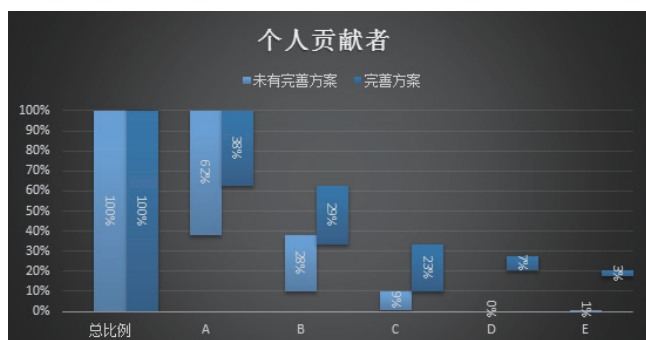
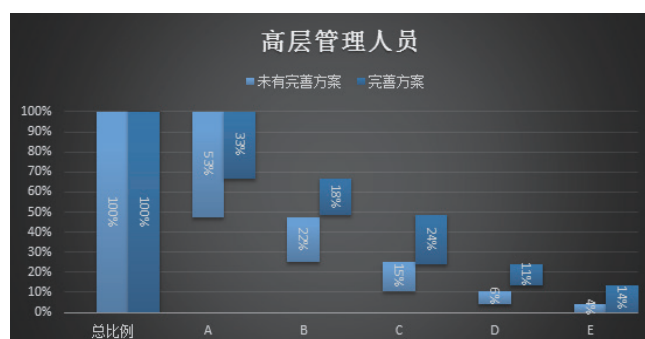
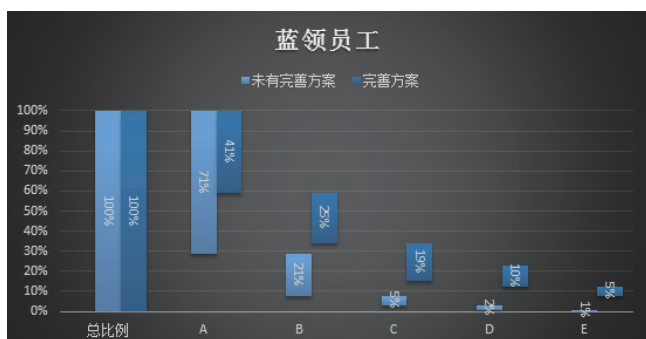
4. 自下而上的沟通思维。沟通并不仅仅取决于工具和渠道上的使用，还需要充分结合员工的声音和公司的战略计划，从沟通方式以及内容设计上的双向去匹配方案，才能保证高效合理和实施。这一点上，通过自下而上的沟通形式，真实地了解到员工反馈是关键。

福利预算

本次报告，我们通过是否拥有体系化健康管理方案、公司性质以及往届对比来进行健康福利预算的分布分析。

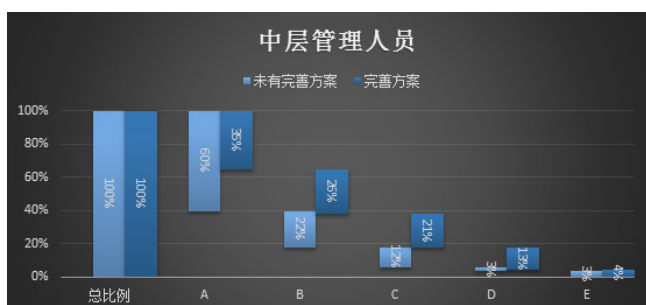
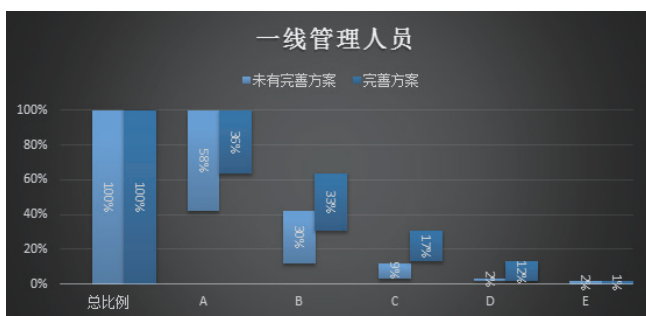
福利预算分配概况：预算偏好向完善方案企业以及高层级划分倾斜

图 32 健康福利预算薪资占比依据层级划分分布图 (柱形图的大小以及位置表示该选项在对应颜色的公司样本中的占比和排序, 同颜色 A-E 的柱形图大小相加等于总比例 100%, 字母对应相应的选项) (N=239)



员工健康福利预算在薪资(基本工资)的占比

- | |
|----------------|
| A. 0-5% (含) |
| B. 5%-10% (含) |
| C. 10%-15% (含) |
| D. 15%-20% (含) |
| E. 20% 以上 |



从阶级图上可知, 体系化健康管理方案中, 预算分布与非完善方案 (大部分集中在薪资(基本工资)的占比“0-5%”之间) 不同, 除去在薪资占比“0-5%”区间内 30% 左右的比例分布, 也很倾向于在“5-15%”之间的均衡配比, 特别是随着层级的增高, 这一趋势愈加明显 (在薪资占比“10-15%”区间中的比例持续递增, 在高层管理者部分达到了 24%)。这一趋势也发生在未有完善方案的企业中, 只是增加幅度相对小得多。很特别的是, 14% 的完善企业选择“20% 以上”的工资占比作为健康福利预算, 而未有完善管理的企业则只有 4%。

由此可见预算的分配倾向, 遵循随着层级提升而相应提升, 并且主要提升范围还是以薪资占比“5-15%”区间为主, 并且体系化健康管理的企业更是愿意花费高额的预算。

图表 33 层级划分权重健康福利预算薪资比例（除去不清楚预算占比的样本，根据薪资占比选项的中位数进行权重计算）（N=239）

	完善方案	未有完善方案
蓝领员工	8%	5%
个人贡献者	8%	5%
一线管理人员	8%	5%
中层管理者	9%	6%
高层管理者	10%	7%

为了更进一步从数据层面进行印证，我们除去样本数量以及比例差异的影响，进行层级划分下的统计归纳，详情见图表 33。

我们发现，体系化健康管理企业愿意投入更多的预算值来完善员工健康管理，结合图表 33 的权重预算薪资比例，我们可知，完善方案企业在增大预算投入的基础上同样也注重层级上的均衡分配。这一点在未有完善方案的企业中也同样重视，其分布趋势也都雷同，遵循着三个等级的占比分配规律（高层管理者 > 中层管理者 > 其余员工），其中，每一个层级间的增长比率都很小，但是相对于来说，完善方案的分布会更加均衡，增加比例占比也更小。

同时，在了解到如今的预算分配概况的时候，我们也希望可以知道，企业对于预算的预期如何以及对于增长的预算分配又有何侧重点。这些我们可以通过下面的部分得到答案。

✓ 增加预算情况下：侧重数据化管理和个性化方案

图表 34 增加健康福利预算的公司的比例分配情况（N=124）

增加预算的公司	比例
总体企业	52%

“是否增加健康福利预算”也同样困扰着广大的企业管理者。经过统计，我们发现，有着超过半数的企业计划增加健康福利预算。

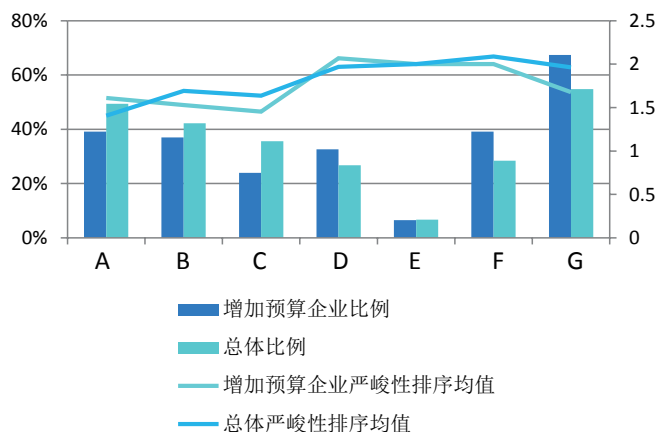
原因在于，健康管理理念的高速发展，对于企业进行市场对标以及保持公司吸引力都造成了不小的推动压力，特别是处于市场摸索阶段时，在个性化建设以及数据化管理方面，成本的增长都是不可避免的部分。

到底这些企业为何要增加预算成本呢？我们将通过分析不同预算方案的企业，对于当前预算下所面临的挑战及挑战的严峻性来进行分类分析，详情见图表 35。

严峻性分值：

严峻性分值越低，表明该挑战越急需解决

图表 35 增加预算企业的福利挑战分布情况（字母对应相应的选项，折线为严峻性分值）（N=239）



健康福利管理面临的挑战

- A. 健康福利预算不足
- B. 现有福利与市场趋同，不具差异性
- C. 员工健康福利需求难以有效满足
- D. 缺乏有效的福利沟通
- E. 供应商选择和管理困难
- F. 健康福利数据难以有效收集和分析
- G. 健康福利效果衡量困难

上图可以表明，计划增加健康福利预算的企业，往往更多的面临着福利沟通、健康福利效果衡量以及福利数据收集和分析方面的挑战，特别是后两者，已经成为日益增长的严峻挑战。

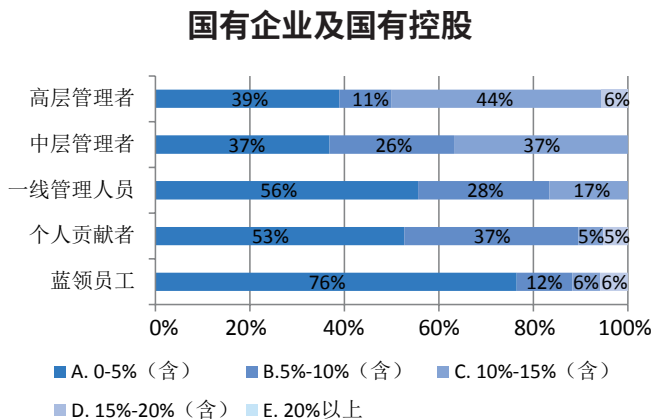
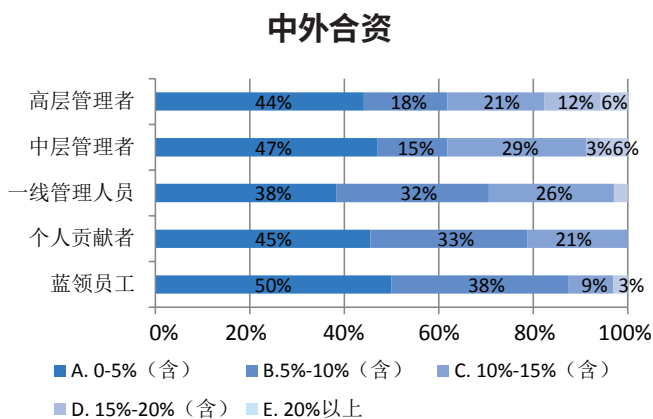
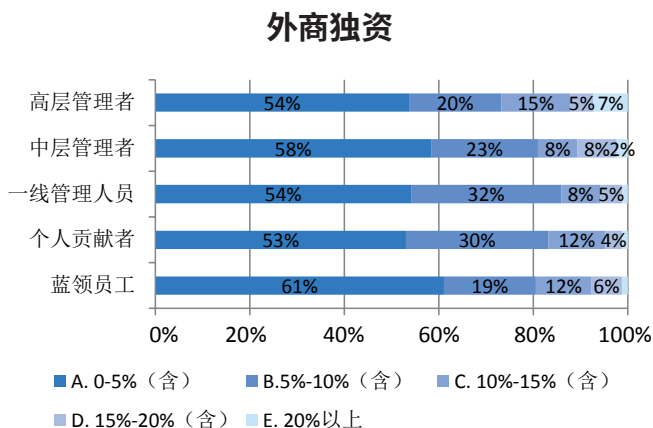
从总体来看，福利预算不足也是主要的问题，无论公司是否计划增加福利成本。而计划增加福利预算的企业对于成本的使用会偏向于宽松，将最多的目光集中在如何改善员工的个性化健康管理方案上。

综合市场反馈，我们可以窥见目前市场上的福利额外预算已经呈现出较高倾向度，在逐步往数据化管理以及满足多样化需求方向倾斜，这也间接呈现出市场的未来发展态势。

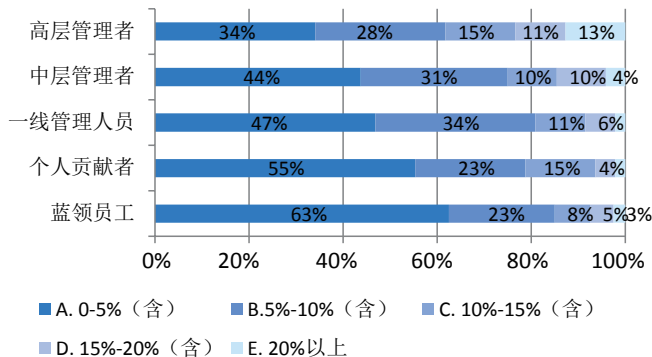
公司性质划分：外资企业低额均衡分布化，国有、民营企业高额层级分布化

在进行福利预算考量的同时，也需要考虑到不同公司性质分类下的市场对标情况。

图表 36 根据公司性质划分的福利预算薪资占比在不同层级划分下的分布图 (N=239)



民营企业



图表 37 根据比例分布进行权重计算后，福利预算薪资占比在不同公司性质以及层级划分下的统计表 (N=239)

	外商独资	中外合资	国有企业及国有控股	民营企业
蓝领员工	6%	6%	5%	6%
个人贡献者	6%	6%	6%	6%
一线管理人员	6%	7%	6%	7%
中层管理者	6%	8%	8%	8%
高层管理者	7%	8%	8%	10%

图表 36 展现了不同性质的公司在层级划分下的预算分布表现，结合健康福利预算薪资权重占比分布表，我们可以发现，外商独资公司倾向于在不同层级上实行均衡化的福利预算分配，并且预算水平也偏低。而其他性质的公司，在预算计划上往往更偏好管理层的福利给予，偏好程度由低到高排序为“中外合资 < 国有企业及国有控股 < 民营企业”。其中，民营企业在不同层级的具体比例分布上（图表 36）是较为均衡的，这一点，在国有企业及国有控股企业中，则是恰恰相反，特别是在中高层，偏好集中在预算薪资占比“10-15%”的比例范围中。

往期数据对比分析：外商独资全面下降趋势明显，其余企业则维稳型为主基调，层级趋向严重

往届的数据对比可以帮助我们了解健康福利预算方案近年来变化情况，也能给予我们关于预算趋势的倾向。

图表 38 本届对比与上届的预算薪资比差值分布表差值 = 今年比例 - 上届比例，绿色表格表示差值为正，也就是今年高于上届的选项，星星图案表示数值高于 10%，红色下箭头表示数值低于 -10% (N=239)

外商独资	A. 0-5% (含)	B. 5%-10% (含)	C. 10%-15% (含)
蓝领员工	★ 17%	-10%	-5%
个人贡献者	★ 13%	0%	-5%
一线管理人员	★ 12%	5%	-8%
中层管理者	★ 16%	-4%	7%
高层管理者	★ 16%	-9%	1%

中外合资	A. 0-5% (含)	B. 5%-10% (含)	C. 10%-15% (含)
蓝领员工	★ 13%	★ 13%	-3%
个人贡献者	★ 11%	-2%	★ 12%
一线管理人员	-4%	4%	6%
中层管理者	5%	-13%	8%
高层管理者	4%	-11%	-1%

国有企业及国有控股	A. 0-5% (含)	B. 5%-10% (含)	C. 10%-15% (含)
蓝领员工	★ 26%	-19%	-2%
个人贡献者	★ 18%	-7%	2%
一线管理人员	★ 12%	-3%	1%
中层管理者	-7%	-5%	★ 21%
高层管理者	1%	-26%	★ 35%

民营企业	A. 0-5% (含)	B. 5%-10% (含)	C. 10%-15% (含)
蓝领员工	2%	1%	-1%
个人贡献者	★ 13%	-18%	5%
一线管理人员	3%	0%	-5%
中层管理者	0%	-3%	5%
高层管理者	-8%	-4%	1%

图表 38 详细统计了不同公司性质划分下，预算的层级分布情况，其中的数值表示的是今年与往届的差值情况，正数代表预算增加。

综合图表，我们可以发现今年在预算分配分布有着以下的趋势：

- **外商独资企业**中，低预算比例 (0-5%) 有着全方位的提升，相对的高预算比例部分有所下降。总体可以看出，外商独资企业今年趋向于全面降低健康福利预算。
- **中外合资企业**中，比例上涨的部分平均分布在薪资占比“0-15%”区间内，但是预算依然存在下降趋势，而且主要集中在中高层部分，尤其是高层管理者部分。
- **国有企业及国有控股公司**中，薪资占比分布分化明显。中高层管

理者有着极大幅度的预算上涨，而且集中在“10-15%”的高占比区间内，反之，其他层级的员工健康福利预算则有着大幅下降，并且主要体现在“0-5%”预算薪资占比区间内。

- **民营企业**今年的健康福利预算薪资占比分布上涨比例不明显，只在中高层员工范围内有着普遍的小幅下降。这表明民营企业今年的健康福利预算基本保持不变。

总体看来，预算方案趋势在不同性质公司中有着截然不同的体现。下降倾向只集中在外商独资公司，其余公司则以稳定为主，调整方向主要以层级间分化为主，中高层开始获得更多的福利资源，而底层员工的福利趋向于减少。

商业保险项目管理

商业保险项目管理一直以来都是健康管理中必不可少的一个环节，也是最早进入大家视野的健康福利部分。在长久的发展探索期后，市场机制已经趋向成熟，企业也可以通过丰富的渠道和自身的经验来进行合理的方案设计。

通过市场诊断，我们发现，商业保险项目管理在今年的关注热度有所下降，更多的声音集中在个性化以及数据化管理的层次上。在本文中，我们对于商保的版块会侧重在数据展现，特别是通过对比划分，包括往届对比、公司性质对比、不同体系化程度的公司对比。

在内容的选择上，我们主要集中在五个方面上：

- 商保预算
- 保险项目（具体项目、方案分类以及不同分类下的项目对比）
- 自费升级计划
- 员工补充医疗保险
- 中高端医疗保险

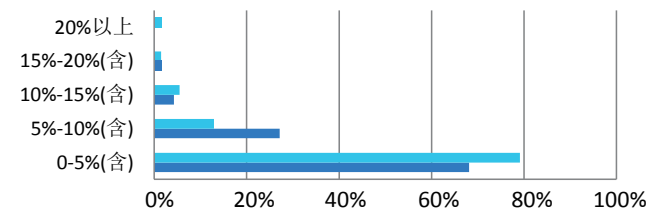
（后三部分将放在标杆数据中）

商保预算：

✓ 往届商保预算对比

图表 39 往届商保预算薪资对比图以及权重预算薪资占比表 (N=239)

往届商保预算对比



	A. 0-5%(含)	B. 5%-10%(含)	C. 10%-15%(含)	D. 15%-20%(含)	E. 20%以上
■ 往届比例	79%	13%	5%	1%	1%
■ 本届比例	68%	27%	4%	1%	0%

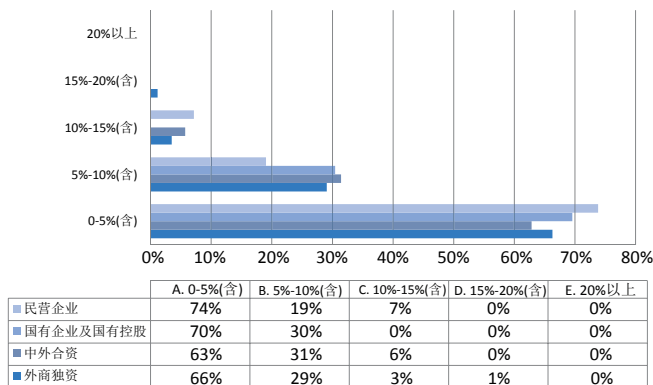
本届比例	往届比例
4.36%	4.12%

今年的商保预算分布相对于上一届有着明显的倾向性，但预算成本并未有明显增加，总体来说，主要还是分布上的一些优化。例如“0-5%”预算薪资占比额虽然依然占据着大部分的分配，但是在“5-10%”区间也有着明显的增加。此外在高预算占比的选项上则比例有所下降。

✓ 公司性质划分下的商保预算对比

图表 40 按公司性质划分的商保自费比例分布图以及权重预算薪资占比表 (N=239)

商保预算企业性质划分对比



外商独资	中外合资	国有企业及国有控股	民营企业
4.48%	4.64%	4.02%	4.17%



企业性质划分下，商保预算分布并未有明显的趋势差别，最大的不同在于国有企业及国有控股公司有着更强的低占比倾向，例如完全未选择“10-15%”区间作为预算薪资占比。而从权重预算成本来看，却是并未有大的差别。

图表 41 不同公司性质划分下的商保保费比例往届差值对比图(数值为差值, 差值 = 本届比例 - 往届比例) (N=239)

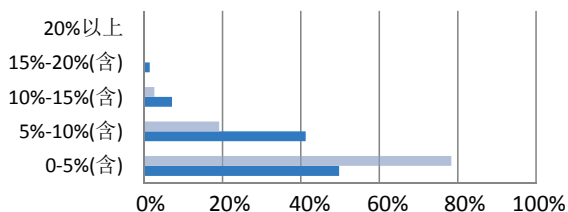
	外商独资	中外合资	国有企业及国有控股	民营企业
0-5%(含)	-4%	-14%	-26%	-12%
5-10%(含)	10%	17%	26%	11%
10-15%(含)	-3%	0%	0%	1%
15-20%(含)	-1%	-3%	0%	0%
20%以上	-3%	0%	0%	0%
预算平均改变量	0%	0%	1%	1%

对比于往届数据，我们发现今年的商保预算虽然在不同公司性质下都是保持不变态势，但是在分布上明显趋向于“5-10%”预算薪资占比比例。

✓ 体系化程度划分下的商保预算对比

图表 42 商保福利费用占比在完善及非完善健康管理方案企业中的分布以及权重预算薪资占比表 (N=239)

商保预算体系化程度划分占比



	A. 0-5%(含)	B. 5-10%(含)	C. 10-15%(含)	D. 15-20%(含)	E. 20%以上
■ 未有完善方案的比例	78%	19%	3%	0%	0%
■ 完善方案比例	50%	41%	7%	1%	0%

完善方案企业	非完善方案企业
5.38%	3.75%

商保福利费用薪资占比在不同体系化程度的企业中，有着明显的差异化倾向。在完善方案企业中，虽然低占比(0-5%)和未有完善方案企业一样，占据着最主要的比例，但是不同之处在于，完善方案企业也很重视在中高占比比例的分配，特别是“5-10%”区间的占比比例，明显有增幅。

结合权重预算薪资占比表，我们发现完善方案企业大幅增加了商保福利费用薪资占比。

⊕ 商业保险项目

✓ 往届项目对比

图表 43 往届付费商业保险方案分布对比(差值 = 本届比例 - 往届比例, 红色选项表示差值前三的项目) (N=239)

付费商业保险方案	本届	往届	差值
雇主责任险	43%	37%	6%
定期寿险(疾病身故)	42%	47%	-5%
意外险	82%	41%	42%
重大疾病	80%	69%	10%
补充医疗保险 - 门、急诊住院保障	85%	84%	1%
补充医疗保险 - 生育保障	50%	52%	-2%
连带家属(子女或配偶)补充医疗保险	59%	57%	2%
父母补充医疗保险 - 门、急诊	5%	3%	2%
父母补充医疗保险 - 住院保障	4%	3%	2%
父母重大疾病保险	5%	3%	3%
父母意外险	5%	3%	2%
员工高端医疗保险	4%	4%	0%
连带家属(子女或配偶)高端医疗保险	4%	3%	2%
商务旅行保险	28%	36%	-8%
交通意外险	38%	41%	-3%
长期失能险	3%	6%	-3%
其他	1%	0%	1%
人均选项量	5.37	4.87	0.50

在付费商业保险方案上，今年的选择率有着全面的上升，但是基本以小幅上涨为主，显著的增幅趋势只集中在“**意外险**”上。另一方面，保险方案的选择量也有着小幅上涨，上涨大约 0.5 个选项，达到 5.37 项的数目。

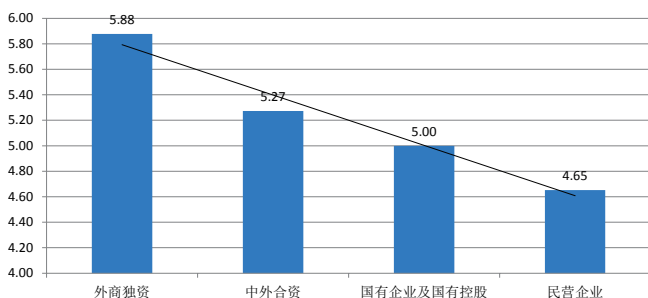
✓ 公司性质划分下的项目对比

图表 44 不同公司性质下，占比最高的付费商业保险分布 (N=239)

外商独资	中外合资	国有企业及国有控股	民营企业
意外险	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	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	意外险
重大疾病	意外险	意外险	补充医疗保险 - 门、急诊住院保障
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	补充医疗保险 - 生育保险	连带家属(子女或配偶)补充医疗保险
补充医疗保险 - 生育保险	补充医疗保险 - 生育保险	交通意外险	交通意外险

图表 44 展现出不同性质的企业所重点关注的前五项付费商业保险，总体来看，险种选择呈现集中化，仅在排序上存在着差别。

图表 45 不同公司性质下，平均险种选择量的分布图 (N=239)



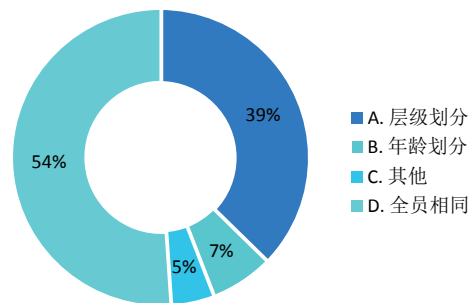
在付费险种选择量上，呈现出阶梯状分布情况，顺序为“外商独资 > 中外合资 > 国有企业及国有控股 > 民营企业”。外商独资的公司可以达到平均 6 项左右的选择量，而最少的民营企业则只有 4.65 项。

✓ 体系化程度划分下的项目对比

付费商保在分类上倾向于全员福利以及层级划分，它们共同组成了方案分类的两大主要模式。本节将会围绕分类概况以及主要的分类模式来进行数据展现，结合完善方案企业以及未有完善方案企业的对比分析。

◆ 方案分类概况

图表 46 付费商保方案分类分布 (N=239)



图表 47 不同体系程度下，付费商保方案分类分布 (N=239)

	层级划分	年龄划分	全员相同
完善方案企业比例	37.63%	7.53%	52.69%
未有完善方案企业比例	37.50%	6.62%	50.00%

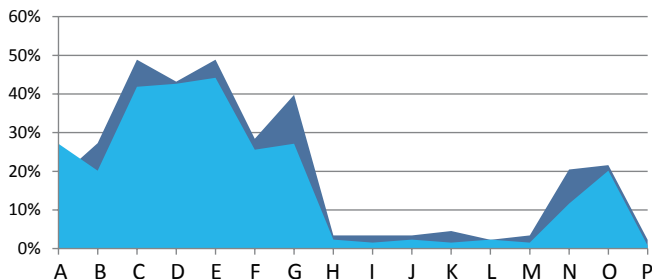
图表 46 统计了不同商保方案划分下的企业分布情况，可以发现全员福利和层级划分占据了绝大部分的比重，是付费商保额主要分配形式，结合图表 47，我们可知，完善方案以及未有完善方案企业遵循相同的分布规律。

◆ 全员福利项目对比

图表 48 全员方案下的付费商业保险方案在完善以及非完善方案企业中的分布 (字母对应相应选项) (N=120)

付费商业保险方案

■ 完善方案 ■ 未有完善方案



付费商业保险方案

A. 雇主责任险
B. 定期寿险 (疾病身故)
C. 意外险
D. 重大疾病
E. 补充医疗保险 - 门、急诊住院保障
F. 补充医疗保险 - 生育保障
G. 连带家属 (子女或配偶) 补充医疗保险
H. 父母补充医疗保险 - 门、急诊
I. 父母补充医疗保险 - 住院保障
J. 父母重大疾病保险
K. 父母意外险
L. 员工高端医疗保险
M. 连带家属 (子女或配偶) 高端医疗保险
N. 商务旅行保险
O. 交通意外险
P. 长期失能险

图 49 全员福利下不同体系程度公司的险种选择均值 (N=120)

	完善方案企业	未有完善方案企业
人均选项量	3.19	2.74

完善方案企业在付费商业保险方案中,存在着资源的高度投入,相对于非完善方案企业,每一种保险方案的选择比例都有所增加,尤其是在“**连带家属 (子女或配偶) 补充医疗保险**”、“**商务旅行保险**”、“**意外险**”以及“**定期寿险 (疾病身故)**”部分。而在平均项目选择量上,并没有太大差异。

◆ 层级划分下项目对比

图 50 层级划分下, 付费商业保险方案分布表 (红色选项处表明比例前五的选项) (N=239)

	完善方案	未有完善方案
雇主责任险	46%	47%
定期寿险 (疾病身故)	63%	71%
意外险	80%	71%
重大疾病	74%	65%
补充医疗保险 - 门、急诊住院保障	77%	57%
补充医疗保险 - 生育保障	51%	49%
连带家属 (子女或配偶) 补充医疗保险	54%	37%
父母补充医疗保险 - 门、急诊	11%	8%
父母补充医疗保险 - 住院保障	9%	6%
父母重大疾病保险	6%	4%
父母意外险	6%	4%
员工高端医疗保险	49%	33%
连带家属 (子女或配偶) 高端医疗保险	26%	25%
商务旅行保险	31%	35%
交通意外险	31%	29%
长期失能险	0%	4%
人均选项量	6.14	5.45

付费商业保险方案分布表很清晰的展现出不同体系化程度企业对于商保项目的偏好度。总体来看,两种企业都存在着相似的选择倾向,特别是选取率前五的项目,集中在“**定期寿险 (疾病身故)**”、“**意外险**”、“**重大疾病**”、“**补充医疗保险 - 门、急诊住院保障**”、“**补充医疗保险 - 生育保障**”以及“**连带家属 (子女或配偶) 补充医疗保险**”中。

建议

这个世界唯一不变得就是变化本身。在技术的革新与市场发展的洪流下,员工健康福利与健康管理的更是如此。作为企业经营管理的重要组成部分,也更是凸显市场差异性的强力工具,本文针对凸显市场差异性的思考,进行深入分析,集合数据层面、市场反馈以及优秀案例,给出合理建议。

版块	建议方向	建议
员工个性化需求方案	方案设计	<ul style="list-style-type: none"> 对于使用全员福利作为员工个性化方案且效果良好的企业,不建议盲目的推行个性化方案,在技术以及数据管理上都还存在着限制。特别是完善方案企业,如果进行个性化方案的建设,可以以保守型为主,从单一层级划分以及健康预防类福利入手,逐步发展。(推荐福利项目可见图表 10) 在规模较小以及年龄年轻化且健康管理方案也偏向于简单的企业,在追求高效的个性化方案过程中,可以尝试使用多项个性化划分,特别是层级划分和年龄划分。而在福利项目分布上,“治疗”与“预防”类均衡配比也会是值得被建议的方向。(推荐福利项目可见图表 12)
	项目分配	<ul style="list-style-type: none"> 在改进员工个性化方案的福利项目分配时,可以参考高分个性化方案的关于如何进行“治疗”和“预防”方面的具体项目取舍,包括高度选取倾向的健康主题活动、HRA 和压力管理,以及重点减弱投入的肿瘤检测、紧急医疗等。 为了有效改善愈发不健康的生活和运动方式而导致的亚健康职业慢性病,“病症预防”类福利项目需要被重点关注。
健康效果衡量	管理和选择好供应商	<ul style="list-style-type: none"> 自上而下的健康管理,对于供应商服务选择进行精准的部门分工筛选和监督。 合理把控公司的福利需求和定位。 根据目标供应商的长期合作方以及成功案例,来判断与公司定位的匹配度。 注意供应商的财政状况。 注意数据支撑。 小心低价陷阱。
	建设雇主品牌	<ul style="list-style-type: none"> 品牌建设围绕健康理念以及企业价值观。 健康理念与公司价值观为导向,同时也需要创新性与实用性的双双集合,内外兼修。 企业健康场所建设助力健康服务落地化。

数据化管理	建设数据化系统	<ul style="list-style-type: none"> 建立多元化数据体系，全方位立体式健康管理覆盖。 结合包括大数据分析机制的服务平台，精准抓取员工需求，塑造健康新理念形成。
	如何管理数据化系统	<ul style="list-style-type: none"> 数据收集的完整度非常重要，需要包括补充商业医疗保险、活动数据、体检数据以及平台的用户反馈和健康情况变化等等维度。 需要使用有着三年以上收集量的数据。 改进数据平台的完善度以及数据挖掘能力。 统一数据化收集标准。
	数据选择和分析方向	<ul style="list-style-type: none"> 参照完善方案企业的对比情况，建议使用外包方系统时，重点统计“健康情况（健康测试、体检结果）”、“保费与医疗报销成本”、“健康活动参与率”和“病假率”（集中在慢性病以及职业病）上，重视“健康情况分析”与“可能性病症预判”的分析。但是对于不具备体系化健康管理的企业，“可能性病症预判”在实现上存在着极大的难度，在未准备好进行战略侧重的情况下，并不适合加大该方面的投入。
福利沟通	沟通方案设计	<ul style="list-style-type: none"> 线上线下全渠道覆盖。 设计上植入游戏化和数字化等手段增强沟通效率。 重视内部宣传渠道，比如健康大使。 自下而上的沟通思维。 手机端福利传达是未来的主流发展趋势，在保证福利沟通效率的同时，需要重视这一方面的发展。



标杆数据

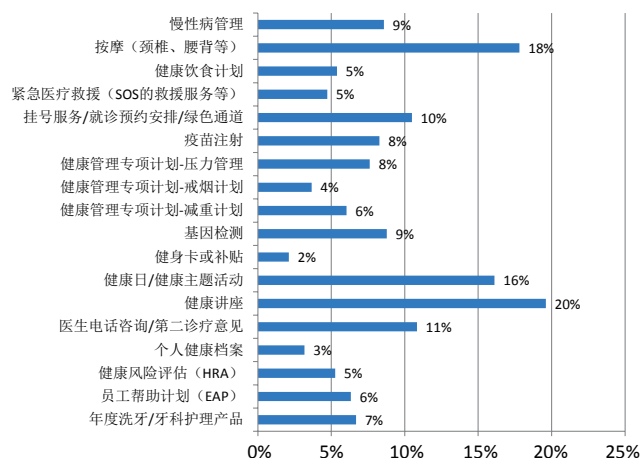
健康福利项目概况

✓ 往届对比：

图表 51 对比上届数据，健康福利项的分布情况 (N=239)

福利项目	往届	本届
年度洗牙 / 牙科护理产品	5%	12%
员工帮助计划(EAP)	17%	23%
健康风险评估 (HRA)	7%	12%
个人健康档案	14%	17%
医生电话咨询 / 第二诊疗意见	14%	25%
健康讲座	48%	67%
健康日 / 健康主题活动	23%	39%
健身卡或补贴	15%	17%
基因检测	0%	9%
健康管理专项计划 - 减重计划	4%	10%
健康管理专项计划 - 戒烟计划	3%	7%
健康管理专项计划 - 压力管理	7%	15%
疫苗注射	8%	16%
挂号服务 / 就诊预约安排 / 绿色通道	9%	19%
紧急医疗救援 (SOS 的救援服务等)	10%	15%
健康饮食计划	6%	11%
按摩 (颈椎、腰背等)		18%
慢性病管理	1%	10%
人均项目量	1.90	3.42

图表 52 今年福利项相对于往届的增长比例分布图 (N=239)



结合往届的统计数据，我们发现今年的健康福利分布比例有着全面增长的趋势，主要集中在**健康讲座**、**健康日 / 健康主题活动**上，增长比例都达到了15%以上，结合其他的福利项数据，我们不难发现，企业对于今年的健康福利更多的关注落在了**健康管理（病症预防）**类别上。并且**按摩服务**作为新兴热门选项，选择率也能达到18%的比例。

通过平均项目量的对比，我们也发现今年的福利项目有着明显增长。

✓ 不同公司性质对比

图 53 不同公司性质划分下，健康福利项的分布情况（红色选项表示为比例超过 30%）（N=239）

福利项	外资公司	中外合资	国有企业及国有控股	民营企业
A. 年度洗牙 / 牙科护理产品	29%	26%	4%	15%
B. 员工帮助计划 (EAP)	28%	38%	64%	24%
C. 健康风险评估 (HRA)	24%	33%	40%	33%
D. 个人健康档案	33%	54%	56%	39%
E. 医生电话咨询 / 第二诊疗意见	19%	28%	28%	30%
F. 健康讲座	64%	77%	76%	63%
G. 健康日 / 健康主题活动	37%	46%	44%	33%
H. 健身卡或补贴	28%	18%	24%	31%
I. 基因检测	5%	3%	8%	20%
J. 健康管理专项计划 - 减重计划	8%	8%	8%	13%
K. 健康管理专项计划 - 戒烟计划	7%	5%	4%	7%
L. 健康管理专项计划 - 压力管理	10%	21%	12%	20%
M. 疫苗注射	19%	23%	16%	7%
N. 挂号服务 / 就诊预约安排 / 绿色通道	25%	28%	40%	30%
O. 紧急医疗救援 (SOS 的救援服务等)	30%	15%	12%	19%
Q. 健康饮食计划	6%	18%	20%	11%
R. 按摩 (颈椎、腰背等)	14%	23%	20%	19%
S. 特需门诊	30%	21%	20%	33%
T. 宫颈癌疫苗 (HPV)	9%	15%	8%	9%
U. 肿瘤检测	12%	23%	28%	24%
V. 海外医疗 / 外资医院	20%	10%	12%	20%
W. 其他	14%	8%	20%	20%
X. 慢性病管理	21%	10%	20%	24%
人均项目量	4.92	5.51	5.84	5.46

综合公司性质划分，我们发现主要的福利项目划分集中在健康管理类。此外，从具体的公司性质来看，外资公司的福利项目分布分散，选择率高的只存在于“个人健康档案”“健康讲座”以及“健康日/健康主题活动”上，并且，平均福利选择量也在所有性质公司中是最低的数值。这表明外资企业在健康福利上的资源投入相对较低。而在其余的公司中，“国有企业及国有控股”以及“民营企业”不仅在健康管

理类福利中重视投入，在某些高端福利类也有很大的关注，包括“特需门诊”和“挂号服务/就诊预约安排/绿色通道”。

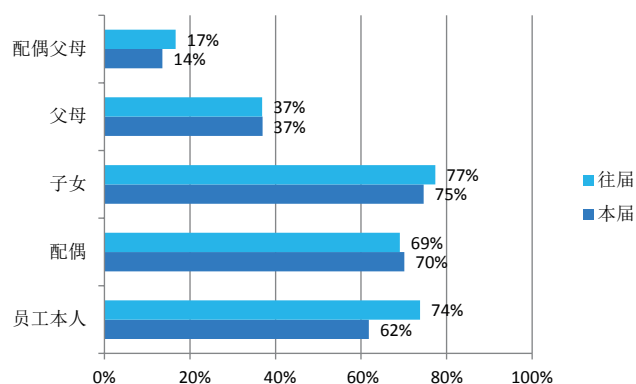
而在平均项目选择量上，不同公司性质差别不明显，都集中在5项左右的数目。

⊕ 商保自费升级计划

图表 54 总体企业员工自费升级可选择的重大疾病保额范围分布表 (N=81)

	保额范围 (上限)	频数 (<=)
25 分位	2 万元	23
50 分位	10 万元	21
75 分位	30 万元	38
均值	28 万	57

图表 55 往届商保自费升级计划涵盖人群分布对比图 (N=239)



图表 56 员工自费升级可选择的保险项目往届对比 (N=161)

	往届	本届	差值
定期寿险 (疾病身故)	31%	17%	-14%
意外险	48%	29%	-18%
重大疾病保险	50%	31%	-19%
员工补充医疗保险	44%	26%	-18%
子女补充医疗保险	58%	40%	-18%
配偶补充医疗保险	53%	35%	-18%
配偶高端医疗保险	15%	7%	-9%
商务旅行保险	7%	4%	-4%
交通意外险	17%	11%	-6%
父母意外险	13%	6%	-7%
父母补充医疗保险	15%	10%	-6%
父母重大疾病保险	19%	13%	-6%



图表 57 不同公司性质下，员工自费升级可选择的保险项目 (N=164) 红色部分为各公司性质下，比例排名前五的保险项目

	外商独资	中外合资	国有企业及国有控股	民营企业
定期寿险 (疾病身故)	21%	10%	3%	12%
意外险	32%	23%	19%	18%
重大疾病保险	30%	23%	16%	29%
员工补充医疗保险	28%	21%	10%	19%
子女补充医疗保险	41%	33%	19%	30%
配偶补充医疗保险	37%	31%	10%	26%
配偶高端医疗保险	6%	8%	10%	1%
商务旅行保险	2%	4%	0%	4%
交通意外险	8%	8%	10%	11%
父母意外险	5%	8%	3%	4%
父母补充医疗保险	9%	4%	6%	11%
父母重大疾病保险	11%	13%	10%	8%

⊕ 员工补充医疗保险方案

图表 58 往届常见方案对比 (N=164)

	往届常见方案
年度限额	门诊与住院共用年度限额 2 万元
赔付比例	门诊：90%
	住院：100%
是否与社保对接	是，与社医保对接 (强制使用医保卡)
赔付范围	甲类药品及诊疗手段
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%

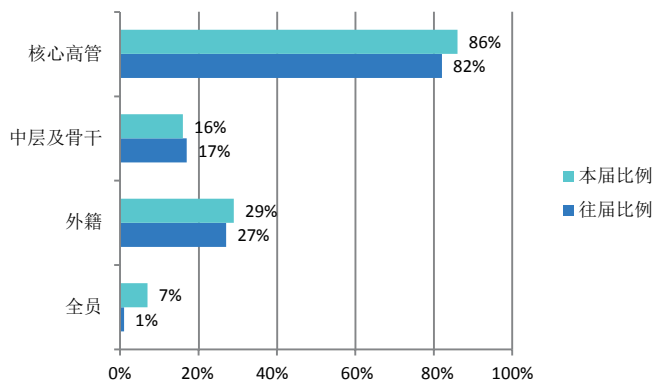
	今年常见方案
年度限额	门诊与住院共用年度限额 2 万元
赔付比例	门诊：90% 或 100%
	住院：100%
是否与社保对接	是，与社医保对接 (强制使用医保卡)
赔付范围	甲类药品及诊疗手段
生育保障责任的保额	8000 元
公共保额	如有，30 万 (含以下)
就诊医院范围	二级及以上公立医院
	子女医疗责任
年度限额	门诊与住院共用年度限额 1 或 2 万元
赔付比例	50%

图表 59 不同公司性质下的补充医疗方案的费率分布 (N=139)

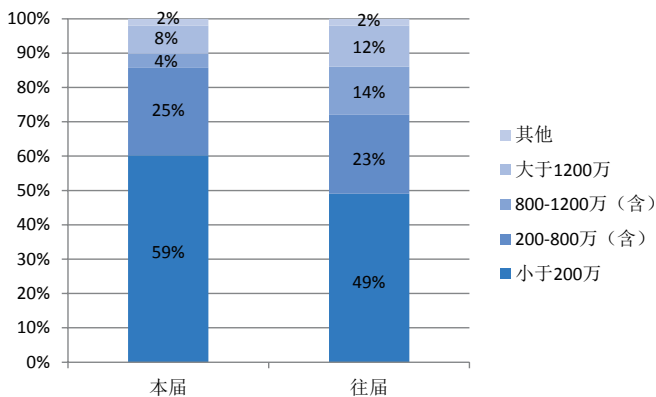
外商独资	中外合资	国有企业及国有控股	民营企业
81%	45%	28%	38%

中高端医疗保险方案

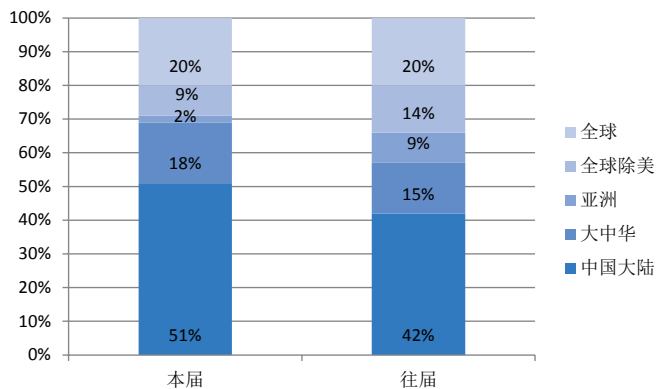
图表 60 中高端医疗保险覆盖的人群范围 (N=122)



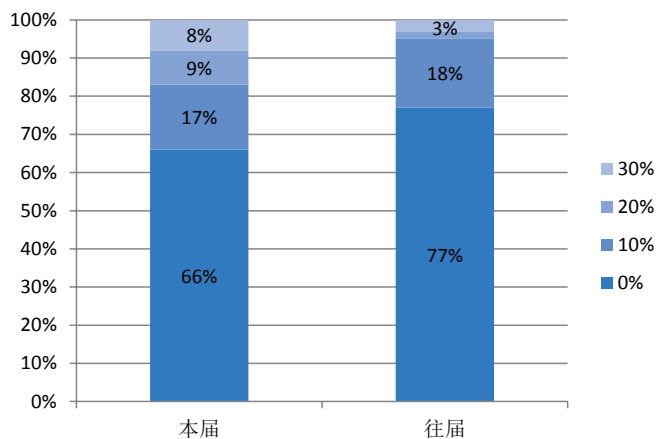
图表 61 中高端医疗保险的年度保额往届对比图 (N=91)



图表 62 中高端医疗保险的保障地域往届对比图 (N=92)



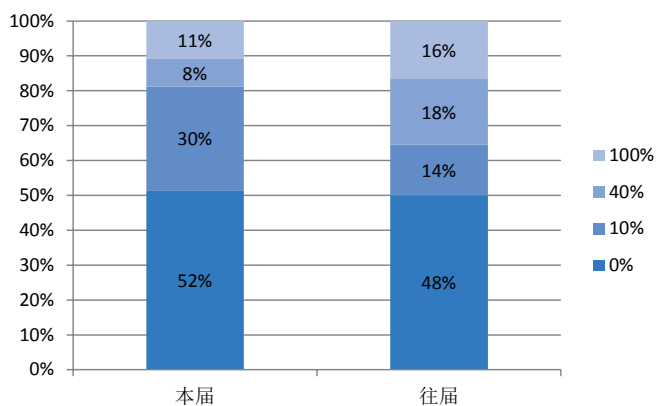
图表 63 门诊自付百分比往届对比图 (N=88)



图表 64 门诊自付百分比权重平均值 (N=88)

本局	往届
6%	3%

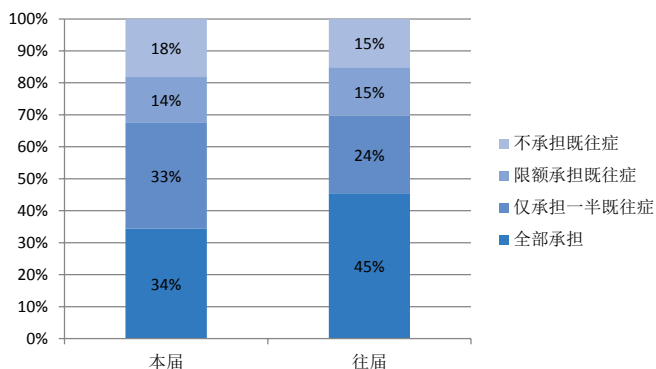
图表 65 特定昂贵医院自付百分比往届对比图 (N=66)



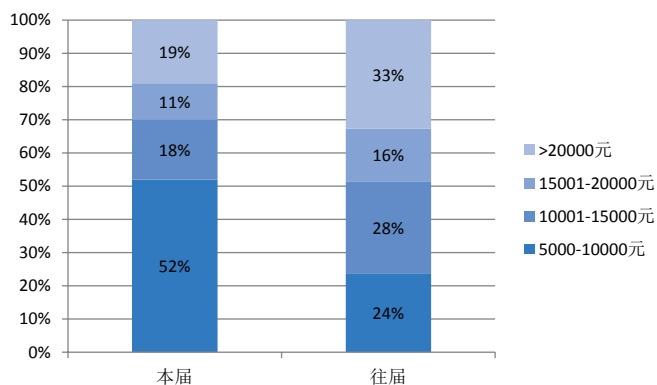
图表 66 特定昂贵医院自付百分比权重平均值 (N=66)

本局	往届
17%	25%

图表 67 既往症承保条件往届对比 (N=81)

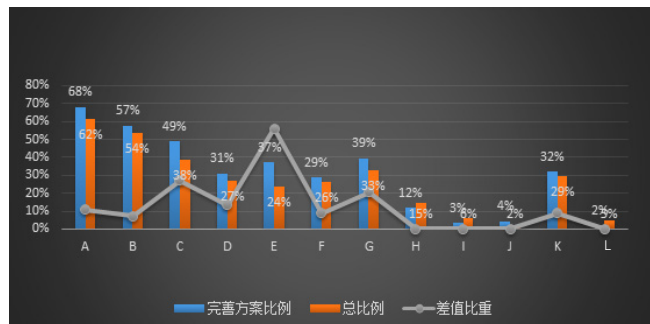


图表 68 员工单人费率(元/年) 往届对比图 (N=90)



健康效果指标衡量依据

图表 69 字母对应不同的衡量依据选项, 差值比重 = (完善方案比例 - 总比例) / 总比例, 去除数据量低于 10 个的选项: 离职率、员工绩优、简历收取量。(N=239)



衡量依据选项

A. 员工调查反馈 (满意度)
B. 理赔率
C. 重大疾病数量
D. 保费改变量
E. 健康活动参与度
F. 病假缺勤率
G. 健康情况 (健康测试、体检结果)
H. 离职率
I. 员工绩优
J. 简历收取量
K. 医疗报销费用
L. 其他

从图表可知, 总体企业以及完善方案企业都极其重视的衡量依据为**员工调查反馈**、**理赔率**、**重大疾病数量**, 作为早已普适化的直观衡量性的指标, 最低的也有 38% 的选择率, 最高能达到 60% 以上。而完善方案企业的健康数据指标优化体现在**健康状况**、**健康活动参与率**、**重大疾病数量**三项中, 其中**健康活动参与率**是最主要的统计项目, 可见拥有完善健康管理方案的企业对于健康效果衡量依据的偏好方向。



案例启示

案例启示

数据化系统先行，助力健康场所建设



宁爽黎 | 大中华区医疗经理 | 舍弗勒

项目介绍

来自德国传承 100 余载的舍弗勒集团，一家世界领先的精密轴承和汽车零部件制造供应商。作为活跃在全球的集团化公司，早在 20 年前舍弗勒就开始中国的征程，现已覆盖全国 22 个省市，拥有近 13000 余名员工。对于技术的精益求精不仅仅在研发和制造上面发力，同样重视投入在员工健康福利这一影响企业可持续发展的重要一环中。

项目优势

专业医疗团队，专业的健康管理

经由集团培训，舍弗勒核心战略医疗团队目前由专业性突出的三名企业医生和三名企业护士组成，按照区域和员工数量来分配，统筹运作着 13000 名中外员工健康管理。

数据化系统多元化

舍弗勒将数据化管理划分为几个方面：

- ◆ 健康体检数据和职业健康数据。这里的数据主要来源于舍弗勒根据不同情况所选择的服务供应商，包括当地医疗机构、全国性的体检中心。其中职业健康数据是舍弗勒重点关注的基础数据，每年收集的数据数量覆盖 4000 人左右。
- ◆ 定价数据。数据来源于日常员工病假和病因数据，医疗团队在此需要专业的病因划分和系统归类，如感冒归属与呼吸道系统疾病、胃溃疡属于消化系统疾病等。结合员工的病假率，在一定的数据积累基础上，就能初步描绘员工整体健康状况。
- ◆ 商业保险数据。商业保险公司的数据导入是一项比较传统的数据来源。对于舍弗勒，这类数据渐渐屈居二线，这是因为保险公司

在医学领域并不专业，往往以商业数据角度出发，虽然可以提供对于员工及家属的数据信息，但是所搜集的所有样本并无法按照医疗标准进行划分，也很不规范，非常不利于系统化的归集健康数据。

- ◆ 健康风险评估。通过员工的自身客观数据反馈，获得健康指标。例如，身高体重计算的身高体重比，血压、血糖、血脂等指数（员工可以通过体检获得）。同时主观指标（包括运动数据、吸烟频率等）也是评估的内容之一。客观和主观数据多维度集合组成了员工的个人健康数据，进而建立起团体健康风险评估系统。

政策背书，大环境健康指标给予明确目标导向

舍弗勒的主要生产基地集中在江苏省，各级政府对于企业健康场所的建设非常重视，根据 WHO 标准，卫生管理部门按照分级达标管理原则制定了系统的健康场所建设标准，如 12% 以下的肥胖率控制、经常运动比例需要达到 40% 以上的促进。这些人群健康硬性指标就需要通过健康大数据的支撑来进行衡量和评估。在政府推进和倡导的健康场所建设的大环境下，包括第三方机构在健康管理方面的服务和数据也会相对完善许多，企业不仅可以有明确的目标导向，也可以从社会获得更好的服务去支撑和促进健康建设。

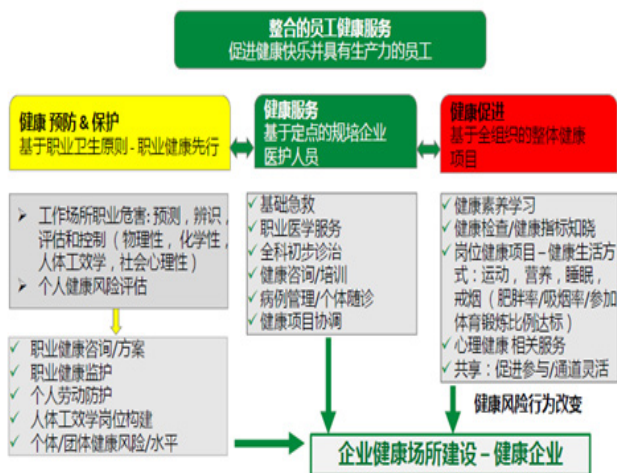
员工特殊情况和慢性疾病的健康持续跟踪

舍弗勒会定期根据健康数据来筛选出有重大疾病或者特殊健康状况的员工，进行持续性的个体健康随访，包括诊治情况、心理疏导、康复情况、返岗情况等；对于常见的慢性病员工如高血压和糖尿病，建立个体内部监护记录；当然这些工作需要医疗部的医学专业支撑。

完备的员工健康服务体系，助力健康场所建设

舍弗勒的员工健康服务，致力于培养健康快乐并具有生产力的

员工，整体体系建设结合三个部分的整合形成完备的服务内容，包括给予职业卫生原则基础上的“健康、预防和保护”部分、给予定点规培企业医护人员的“健康服务”部分以及基于全组织的整体健康项目的“健康促进内容”。所有内容都将结合福利电子平台的功能服务于每一位员工。



舍弗勒的健康管理系统挑战

数据不规范问题普遍存在

数据的不规范在市场上比比皆是，普遍存在于健康体检、保险公司数据以及健康风险评估中。主要问题就是第三方机构的非专业性以及过度商业化形式，导致健康数据分类笼统化，不符合国际标准的规范，例如血压衡量用偏高偏低来代替，而不是使用临界数值来划分。并且不同的机构的衡量指标还有差别，对于公司来说，这些指标不统一的数据无法进行整合使用，也就无从谈起数据化了。

舍弗勒今年开始通过与第三方机构全国范围内的全面合作，并且对健康数据进行专业化的统一，从而达到规范化的数据收集。

商保公司的意识问题

市场上的商业保险公司对于如何进行员工健康改善的意识浅薄。目前，商保的赔付率非常高，但是保险公司的解决办法倾向于进行更加精准的数学建模，通过概率学以及数据分析，来调整保费和项目，进而降低赔付率。然而，站在长远以及可持续化的角度，治标不治本。

参考欧美的普遍做法，保险公司非常注重对于企业的健康战略咨询与互动来真正减少赔付率。具体的话，它会根据自己对于企业的完整数据分析来给予企业相应的健康管理调整建议，比如职业相关的疾病在赔付比例上升的时候，保险公司会系统化的进行归纳分析，然后和企业一起进行投保项目方案的调整，并且制定一些措施来帮助企业缓解相关健康问题。这是目前国内商业保险公司所欠缺的，也是真正解决赔付率的良方。

员工的年龄福利日趋严峻

中国企业目前病假率普遍相较于发达国家的 4-5% 的比例来说，

要低很多，这并不是因为我们在健康管理上做的远远优于其他国家，而是因为中国的企业多为上世纪九十年代后期之后成立，员工年龄层分布也比较年轻化。但是随着时间的推移，员工老龄化问题逐渐凸显，不仅是病假率的提升，也挑战到健康管理的各个方面。

在这一点上，健康管理方案中慢性病管理以及职业病管理是必须重点加强的方面，数据化管理手段也是不可避免的一块发展方向。不管是方案的优化还是数据化的建设优化，都是一个长期投入并且极需领导层支持的方面。

对于舍弗勒来说，也有着同样的问题，领导层的支持力度以及公司的投入虽然相较于市场水平已经很高，不过对于未来十年的员工年龄增长情况来说，依然需要更多的持续投入。

市场建议

专业性的医疗技能介入是必须

健康管理方案已经不仅仅只是管理员工工作息以及提供基本保险的范畴，随着员工健康状况的日趋复杂化以及家庭的医疗需求逐渐受到重视，更多的，科学专业贴合企业实际的健康服务和健康促进已经是目前中国企业的必备考量。

舍弗勒认为，企业医疗部的成立、第三方服务平台的专业化选择以及企业工会等群团组织的统一管理都会是该问题的有效解决途径。

◆ **医疗部。**对于企业来说，医疗部的作用包括评估和策划健康管理方案和项目、检测员工健康状况、日常医护处理、健康数据指标体系的建立和运行等。根据舍弗勒的情况来看，成效显著，特别是对于生产型企业，在公司足够的支持和可持续性的数据完善下，可以为企业建立专业、完整以及高效的健康管理的体系，其代价就是比较高的成本花费，对于大多数公司来说，资金不是很充足，员工数目也未上较大规模，并不是一个非常具有性价比的选择。

◆ **第三方服务平台。**目前大部分的公司将健康管理的项目外包给第三方健康平台，也包括保险公司。因此第三方保险公司的服务很大程度上也就直接决定了公司的员工健康管理成效。舍弗勒所合作的第三方平台，与公司进行全面合作，从健康指标的统一、项目完整度到智能化项目定制。例如，健康风险评估会为员工个人提供多维度健康问题的详细问答，根据结果智能推送适合的项目给相应员工，包括线上线下的活动。

◆ **企业工会等群团组织。**企业工会作为一个以员工为管理主体的群众组织，目的性很明确的就是维护员工权益，在企业内部有着更灵活的员工交流、组织渠道。大型公司的工会组织以及区域性的工会联合体系，在与企业进行协商管理的前提下，不仅能为公司的健康管理增加助力，为公司的健康文化建设增加活力，也可以在成本上减少负担（工会群团组织有自己的独立经费）。同样的，员工在健康管理中的主人翁精神也会相应体现，极大的助力参与度与认知度的建立。

案例启示

高效完备的健康管理体系化建设



吴瑾 (Jean) MD, MBA 企业健康管理第一人 | 通用电气 (GE) 大中华区医疗总监 | 北京大学国家发展研究院大健康MBA导师

项目介绍

通用电气中国有限公司 (以下简称 GE 中国) 是一家多元化发展的大型 500 强企业, 涉及几乎所有行业, 如电力、基础设施、采掘、可再生能源、航空、医疗、运输、油气等。早在 2004 年, GE 中国就认识到了企业健康管理的重要性, 也是在同年设立了大中华区医疗总监, 并聘请吴瑾女士担任该职务。吴瑾具有 9 年三甲医院主治医师经历和 5 年 SOS 国际机构管理工作经历、拥有 MBA 学位、曾参与创办和管理一家私立诊所并取得了不俗成就, 是同时具备临床经验和全面型管理经验的全面型医疗人才。入职当年正逢 SARS 肆虐, 吴瑾的任务是在公司内部建立医疗相关危机应急体系, 而后进一步建立企业健康管理体系, 为员工提供科学合理的健康管理及干预计划。然而, GE 中国涉及领域广阔, 业务环境多元, 员工情况复杂, 要在这样一个庞大的公司中建立行之有效的企业健康管理体系无疑是一个极具挑战的任务。在 15 年的从业生涯中, 吴瑾根据公司状况, 逐步建立起 GE 中国医疗服务团队, 并带领团队在 GE 中国庞大的员工总数以及复杂的业务环境下, 披荆斩棘, 从无到有, 从基础到完备, 引领 GE 中国的企业健康管理走向成熟, 使得 GE 中国成为企业健康管理的领航者。

GE 中国企业健康管理体系

围绕四方面, 形成体系内容

GE 中国的企业健康管理体系包括四个方面, 分别为**职业健康风险管理** (职业健康管理、旅行健康等)、**健康生产力管理** (医疗保险、企业诊所、诊所早期预防、体检疫苗、健康促进推广、EAP 等)、**企业医疗应急管理** (公共卫生事件应对、自然灾害应急等)、**健康服务部门对业务部门的协助**。其中, 前三项是 GE 中国企业健康管理体系中的主要内容。

对于建立企业健康管理体系的建议

虽然许多公司对于企业健康管理的内容有着清晰地认识, 在金钱以及人力上也不遗余力, 可是成效依然不明显。对此吴瑾总监给出几点建议:

- ◆ **企业健康管理需要得到足够的重视。**作为 GE 中国的医疗总监, 吴瑾带领医疗服务团队深入不同的部门和工厂, 充分考察实际情况, 制定有针对性的企业健康管理方案, 并且在重大疾病流行期间, 例如 SARS、流感等, 她可以与公司的 CEO、HR 负责人以及 CFO 建立直接联系甚至当面汇报, 确保公司高层最直观以及即时地了解到各个行业、层级和部门中员工的想法和需求, 以及公司的实时准备情况。在集团公司赋予的高度重视以及自由权下, GE 中国医疗服务团队拥有了市场和公司各层面的广阔视野, 凭借专业的医疗知识和丰富的实践经验, 团队可以进行全方位的思考和方案评估, 从而获得其他公司的相同职能部门所无法做到的策略精确度。

并且, **企业健康管理工作需要不断地探索与完善**, 以人为本, 与时俱进。例如, 从 2017 年起, GE 中国改变了原本每年固定一次的体检频率, 因为从医学专业和人群特征的角度出发, 建议 30 岁以下的健康人群三年体检一次, 45 岁以上建议每年体检一次, 有特殊健康需求的人群可以根据自身情况选择体检频率, 这样的体检频率不仅最符合人体需求, 同时也有效节约了成本, 避免资源浪费。在医疗相关的保险服务上, 通过与人力资源的 C&B 团队协作, 医疗服务团队会提供一份指南, 例如建议年轻的员工除了公司常规提供的商保外, 可额外购买大病保险。在员工存在特殊健康需求时, 医疗服务团队可以根据公司医疗情况给予相应的帮助。

- ◆ **健康管理方案需根据公司情况进行完善。**经过多年实践, GE 中国医疗服务团队总结出企业健康管理的金字塔理论, 根据决定性程度从上至下分别为**整体策略、涉及领域、健康元素、健康活动**。科学完善的健康管理体系, 要求在充分联系涉及领域、健康元素的基础上, 策划健康活动。而大部分着力发展健康管理体系建设的企业往往将重点只集中在健康活动部分, 并没有为此确立明确的目的, 特别是忽略了与涉及领域和健康元素的联系。

GE 中国医疗服务团队非常重视**金字塔理论**的实际应用。从整体策略角度出发, GE 中国医疗服务团队以明确的目的为导向, 在遵守国家法律法规的前提下, 基于企业健康管理体系的实际情况, 制定整体策略。GE 中国医疗服务团队将职业健康风险管理作

为体系的根基，通过医疗服务团队与现场 EHS 团队的密切合作，制定流程，进行风险预防和管控。例如，在考察了周边医院设施及救护车到达时间，经过数据分析和医生的综合评估后，GE 中国医疗服务团队在办公区域中科学地配置紧急救护设备，包括急救箱、自动体外除颤器等，并且根据员工数量、健康程度、地域医疗资源等条件决定是否开设园区诊所并配备驻场医生。除外部医疗设施保障外，GE 中国的健康管理也包括员工转岗和离岗过程中的健康风险监控等。

金字塔理论以整体策略为中心，其他三个方面围绕其进行由上至下的关联分层，形成树状图形式的逻辑链。相对于整体策略，涉及领域和健康元素牵扯选项繁多，主要依据公司的具体情况来围绕策略进行制定。例如在 GE 中国，健康元素划分为可多达 30 种左右，其中的很多元素可以划分出数种二级元素（如健康评估、团体活动），甚至三级元素。GE 中国医疗服务团队在实践中了解到，单纯的活动设计并不能真正的诠释健康管理方案。行之有效的是，在细分领域和健康元素的基础上，再以此设计健康活动的方案。例如，根据不同的健康元素，GE 中国医疗服务团队策划开展了戒烟项目、“21 天计步挑战赛”、体重管理等活动，帮助员工养成健康生活的方式。

通过对上述的企业健康管理方案长期践行和不断完善，GE 中国企业健康管理发挥出了持续而深远的作用。以 GE 中国位于北京的一家千人规模的工厂为例，通过 2005-2008 持续三年的系统化健康管理，该工厂员工整体的病假率从原先的每年 6.8 天下降至 3.5 天左右，相当于每人每年多了 3 天的有效工作日。经过团队从 2004 年起，长达 8 年的健康管理实践，在医疗费用每年通胀 7-12% 的情况下，GE 中国曾保持 4 年商保费率几乎不变，直接节约费用达数百万。更不要说员工在健康改善的情况下，所增幅的工作效率。吴瑾告诉我们：“**公司的核心竞争力就是健康的人才！**”，GE 中国的理念尽显无疑。

- ◆ **部门间联动协作的重要性。**目前的惯有模式下，公司的健康管理主要由 C&B 部门或工会负责，然而，这些部门所涉及的专业领域不够全面，不足以支持全面健康管理解决方案。GE 中国医疗服务团队充分考虑到这个因素，建立了**由医疗服务团队主导，各部门间联动协作的企业健康管理工作机制**。例如在医疗保险、员工体检，疫苗接种等工作中，由 C&B 部门制定政策，医疗服务团队在公司政策的基础上，根据专业知识、员工健康状况等确定险种、体检项目和疫苗种类；再比如，EHS 部门负责公司环境安全中硬件设施的部署，而医疗服务团队则负责针对人群的专业评估和方案把控。总而言之，医疗服务团队始终与其他部门保持紧密合作，只要与员工健康相关的事宜都需参与。
- ◆ **供应商的选择应从公司需求出发，加强供应商监管工作。**GE 中国企业健康管理的优秀成果离不开与各种外包机构的高效协作。但是，外包机构存在着专业性有余但是对于企业情况理解不足的

问题，要解决这个问题就需要根据公司需求选择供应商。例如在引进企业诊所时，首先，要对公司员工健康情况进行整体性调研，结合数据支撑，找到公司主要需求。其次，对供应商进行定期的全方位评估（如医疗水平等）和合理的培训，促使供应商适应公司文化，了解员工情况，最大程度满足公司需求。

对供应商的监管工作要贯穿始终。例如，GE 中国医疗服务团队对供应商进行的每一项活动都会反复评估，以确保活动确实能够有效服务于企业健康管理体系。再例如，在选择医疗保险时，团队会认真评估各项条款，严格把控质量和风险。秉持着从需求出发，GE 中国在选择外包机构和与之合作的过程中加强监管，注重质量，多年来保持着骄人的工作成绩。以 GE 中国上海园区的诊所为例，诊所每年接待治疗员工一万多次，帮助公司节省了 5250 个工作日，而员工对诊所的满意度更是达到 96%，同时还获得了政府的高度肯定。这一结果给予了企业高层管理者非常直观的认识，使之更加支持医疗服务团队的工作。

- ◆ **进行长期的数据积累。**因为健康管理属于大群体科学，需要大数据的积累才能产生深远成效。GE 中国医疗服务团队 15 年的实践经验表明，往往 4-8 年的数据量才能挖掘出符合企业员工真实情况的体系化匹配模型，并且领导层的支持和理解也是实现可持续性数据积累的关键。GE 中国也有过同样的发展期，从 2004 年至 2012 年，经过八年的数据积累，GE 中国的企业健康管理体系才得以建立，并在员工健康管理中发挥作用。

在健康中国的背景下，GE 中国积极响应国家对疾病防控“关口前移 重心下沉”的号召，致力于建立科学系统的企业健康管理体系。十几年的实践证明，这不仅能够改善职场员工的健康状况，提高生产力，增加员工对企业的信任，还能为企业节省可观的成本（cost effective）。同时，对健康管理的关注彰显了企业的社会责任，为企业传递出良好的品牌效应。从长远而言，扎实的企业健康管理，能够促进社会经济又快又好地发展，并助力于国家养老服务和慢病管理工作。因此，做好企业健康管理无疑是一项造福个人、家庭、企业乃至国家的事情，并值得为其努力的事业。员工身心健康是构成企业核心竞争力的重要部分，GE 中国也愿意与广大企业分享健康管理的经验，一同守护员工健康，构建健康、高效、幸福的企业工作环境。

案例启示

推行健康嘉年华，以更好的健康生活为目标



甄钰 | 人力资源部员工关系总监 | 联想(中国)

▶ 项目背景

联想作为中国大型信息产业多元化发展的科技企业集团，创新精神贯穿始终。在员工健康管理领域，也是如此。

2015年，联想发现：“如何改善员工福利接受度”、“提升互动性”以及“健康活动可持续性”是健康福利管理所面对的三大难点。因此，企业以此为初心，结合身心健康的双方位考量，在7月正式推出以“身健康，心悦动”为主旨的健康嘉年华主题月活动，为期一个月，结合有趣生动的活动形式来展现健康福利政策和员工关怀的活动（例如：咨询、讲座、游戏等），力求将品牌化塑造融入福利的输出中，切实的让员工感受到参与感和公司关怀，解决三大难点问题。而健康嘉年华作为联想健康活动的主要展现，也成为健康管理闭环中不可或缺的重要一分子。

▶ 了解健康嘉年华

▶ 实用与关怀并重的讲座方案

◆ 结合需求，内容聚焦

讲座作为健康理念和福利沟通的有效推动方式，在嘉年华中也是重点涉及的方案内容。联想结合员工实际需求和健康情况，聚焦在职场常见问题和EAP课程上进行讲座内容设计。

例如，颈椎问题一直是行业顽疾。联想在嘉年华期间会请专业的人士，以讲座形式传递相关护理知识和教授办公室健身操。在EAP项目上，戒烟课程是一个非常成功的尝试，贯穿整个嘉年华主题月，先以讲座形式进行专业性知识和理念传递，并且会征集自愿参与计划的同事，跟踪治疗和定期回访，从行为和关怀上有效促成戒烟。此外，联想根据公司的员工平均年龄分布在30岁左右的实际情况，了解到员工子女多处在幼儿园到小学阶段，工作之余，亲子教育是很迫切的需求，由此设立的亲子讲座服务也被包括进热门项目的序列。

• 合理时间划分

对于讲座而言，时间点的合理安排也是直接影响参与率的重要因素。在联想，讲座曾经一度在下午举行，员工由于工作原因而无法参加的情况非常普遍。为了解决此问题，公司引入微课，允许员工在下班时间可以进行讲座内容跟进。或者，联想也会把短小的讲座（1小时以内）安排在午休时间，给大家订购简餐，边听边吃。

这些实用性与关怀并重的讲座方案，在联想获得员工的一致好评，满意度可以达到98%。

◆ 线上线下结合，多角度全方位福利体验

• 区域化

联想根据公司员工分布情况制定了线上线下结合的健康活动方案。由于70-80%的员工分布在总部，所以线下活动会以总部区域为主。在方案设计上，联想充分结合趣味性与实用性，在重视员工体验度基础上，推出mini健康小游戏，包括跳绳比赛、平板支撑、摩登自行车等简单快捷的运动模式。项目设计在容易上手的同时，也将运动的乐趣融入，传递给了每一个员工，鼓励大家在工作的闲暇时间，并不是惯性的坐在桌前对着电脑，而是能够自发的运动起来。

由于小部分比例的员工分布在大范围的地域广度上，所以分公司对于本区域的健康福利活动开展被允许有足够的自主权，由行政部门根据自我情况，在符合公司理念和“身健康，心悦动”的主旨下，安排线下活动。例如，深圳举行的行政嘉年华，以挑战赛形式进行福利活动的推行，如爬楼梯挑战赛。

线上活动是总公司作为全国性联立健康嘉年华的主要方式，全国员工可以通过公司Online系统直接观看以讲座形势展现的福利内容和活动。在主要的大型城市，包括深圳、上海和北京，公司会邀请EAP和体检的专家进行现场讲座，给予面对面的专业指导。相对于总部的落地活动，线上活动的设计就显得单调许多，联想为此今年推出了全国性的线上活动——“不跑就出局”。同时结合了世界杯的热点能量，用十支球队来命名跑步队伍，活动范围覆盖全国，共记300人。每人每天在规定的时间内坚持跑两公里以上，为期一个月，完成目标的可以得到公司奖励。联想的热点大事件结合趣味、互动性与实在奖

励，不断激发员工运动的积极性。

- 事半功倍，福利方案时间点合理把控

健康嘉年华作为联想高效的福利品牌践行，在改善员工福利接受度、互动性、以及健康活动可持续性三大难点的同时，也渐渐演变成整个福利方案的轴心。联想紧紧围绕此来规划福利方案，特别是福利项目的时间点把控。例如，体检一直是员工健康福利的重要一环，但是如何解读专业性的体检报告以及如何后续根据体检报告来调整自我身体健康，却让员工伤神不已。为此，联想的体检启动时间被规划为与嘉年华重合，在此期间，体检供应商被邀请，同步结合进程来举办体检相关的专业性讲座，特别是体检报告解读。

不仅如此，联想将健康活动分散在一个较长的周期内，促进员工的健康运动延续性，以“21天养成习惯”的规律，帮助员工建立长期运动的意识。

- 员工老龄化需求不可或缺

考虑到不同年龄和性别员工对于体检需求的差异性，联想在体检设计上设立了老龄化的方案。以35岁为界限，结合普适健康问题在年龄上的区分情况，划分体检套餐，例如针对35岁以上员工的多普勒和颈动脉检测。针对特殊情况，目前主要还是集中在公司员工平均年龄（30岁）所面对的常见需求，特别是亲子方面，为此联想设立准爸妈训练营以及亲子教育课程，工作的繁忙也不会阻碍健康幸福生活。

- 员工关爱社区化，微信群建立零距离双向沟通

员工的沟通反馈一直以来都是联想福利方案不可或缺的设计参考。为此，联想建立将员工关爱作为主题的微信群，以普通员工为主体，所有人都可以参与健康讲座主题以及话题的选择讨论，集思广益，重视反馈。方案充分吸收员工的声音，这样的双向沟通，也是联想的福利参与度和员工认可度持续走高的一个重要因素。

项目总结

对于联想而言，健康福利的初衷就是为了促使员工可以真正的在生活中动起来，以更好的健康生活为目标，结合公司的健康资源和企业文化，建立适合自己的健康管理和持续性运动的概念。公司在此过程中，矢志不渝的在员工福利接受和改善健康服务方面不断创新，在公司健康资源的完善以及沟通上也不惜余力，结合健康嘉年华的成功推行，源源不断的为员工健康体系化提供动力。

案例启示

健康长久好生活，友邦员工健康管理



程菲 | 首席人力资源官 | 友邦保险有限公司上海分公司

▶ 友邦简介

友邦保险是最大的泛亚地区独立上市人寿保险集团，覆盖亚太区内 18 个市场，友邦保险提供一系列的产品及服务，涵盖寿险、意外及医疗保险和储蓄计划，以满足个人客户在长期储蓄及保障方面的需要。此外，友邦保险亦为企业客户提供雇员福利、信贷保险和退休保障服务，为超过 3,000 万份个人保单的持有人及逾 1,600 万名团体保险计划的参与成员提供服务。

▶ 共筑健康梦想，开启健康长久好生活

在疾病发病率越来越高且趋向于年轻化的今天，健康问题已经引起了社会的普遍关注，友邦深知健康是每位员工能全身心投入工作的起点，是每个家庭幸福的基石，公司希望用全方位的健康管理手段，让员工在日常中积累一点一点的小改变，逐渐成就大的健康升级。健康管理致力于为守护员工健康提供 360 度关注点，激发员工管理健康的自发性和积极性，最终能让员工主导自身的健康旅程，带领身边的家人和朋友共同迈向健康长久好生活。

▶ 深耕员工健康大数据， 精准寻求员工健康需求的突破口

友邦借助员工团险的大数据服务平台，建立**大数据分析机制**，将保险、健康、运动、膳食、休息等方面的数据进行整合分析，支持员工在平台上实时了解自身的健康状况，引导员工构建健康生活方式。例如，我们通过梳理员工团险医疗理赔数据中的就医次数以及就医内容，可以进行族群归类，统计出常见疾病类别，比如颈椎病就是我们员工中的高发疾病。通过精确的数据指引，可以激发大家对于自身健康状况的重视，有利于提升健康意识鼓励大家进行系统的健康管理规划。

▶ 线上健康管理平台，塑造全面健康新理念

“健康友行”是友邦面向中国大陆市场的首个移动健康管理平台，把保险、健康、移动互联网紧密结合，着眼于客户的日常健康生活管理，帮助客户在体验和分享中养成健康生活的良好习惯。平台服务分为健康饮食、健康睡眠、健康类运动和问答，也会结合丰富的任务卡与健康奖励等机制。“健康友行”员工版-手机端是公司重点发力的渠道，将员工作为公司的重要客户，通过平台发布互动性活动和 7 日健康任务模式，员工只要完成每周任务，就会得到相应的奖励礼券，把健康的知识和健康的习惯(运动和日常休息)潜移默化地融入到日常生活中，最终把健康的理念全面推广到所有员工。友邦借助“健康友行”这个专业平台，增强了健康管理的趣味性和实用性，同时配合奖励刺激机制，把枯燥乏味、难以坚持的健康管理理念转化为能给予友邦人热情和动力的内在激励因素。

▶ 线下健康员工活动，精彩纷呈百花齐放

▶ 员工需求为主导的创新活动

健康活动的设计依托员工的声音，结合实用和创新元素来制定，包括全国性的足球比赛(友邦冠军杯足球赛)、赞助世界乒乓球赛、全国同步运动会、计步器竞步比赛、音乐长跑、健康友行操等。其中，公司充分利用了乒乓球赛的赞助，举行了全国公司内部的乒乓球比赛，把各个地区的冠军邀请到深圳再进行总决赛，获胜者被邀请亲临 2018 国际乒联世界巡回赛(中国站)比赛现场，与世界顶级球员一打一互动。

在今年上半年，友邦还邀请过许多球星和世界冠军，参与到各项**主题活动中**。比如江嘉良，应邀来到上海友邦大厦，参加“健康友行”杯乒乓球联赛开幕仪式，暨与冠军合影打球的活动。健康大使利用其明星效应和人气来更有效的传导健康理念和知识，很重要的一点是，让大家看到公司为了让大家全面关注健康所付出的巨大努力。

再比如，**健康友行操**的设计，就充分考虑到职场人的运动需求，操作起来简单易学，通过持续、强度适中的运动，增强训练者的心肺功能，锻炼肌肉群，帮助通过训练有效控制体重、提高身体协调性，增强身体素质。不仅如此，季节性的适合性运动也是活动方案考虑的重点，例如秋季健康跑，与阿迪达斯的夏季战略合作（夏练国度）等。各个地区也会用适合当地的形式组织员工活动。同时业余运动小组（羽毛球、网球等）的建立，支持员工下班之后充分运动起来。

👉 身边的健康大师

推选公司内部**健康大师**，作为内部福利沟通的切入点，往往更是公司健康理念和“以人为本”文化渗入的关键。公司会定期邀请在健康管理方面做得非常优秀的同事，进行现身说法。他们的理论和实践都非常扎实到位，可以基于自己的成功经验，告诉大家如何健康管理和其重要性，以及如何在工作压力和健康管理的两者之间寻找平衡。

👉 内在推动，健康讲座和俱乐部管理

健康讲座管理，针对理念教育，是友邦传导健康意识的重要一环。例如颈椎病是友邦健康管理的一大挑战，公司会依此请中医进行健康的保健课，瑜伽也是被选择的重点，还有健康饮食讲座、运动类讲座等。并且，友邦为每位员工提供**健康俱乐部**的参与机会，让志同道合的健康伙伴在同一个俱乐部里面定义健康，管理健康，分享健康经验。

友邦的全面健康管理勇于创新 and 持续资源投入，包括员工的家庭生活也被纳入了健康战略。公司会结合家庭层面上的健康理念灌输和服务，告诉大家，管理健康不仅仅是对自己，对于家人来说一样重要，只有管理好了自己的身体，才能从专业性和精力上帮助家人来调节健康。

👉 全方位健康沟通，多角度专业管理

健康沟通的重点是对员工本人和家人的一个可持续的理念植入和指导过程。友邦注重信息的及时沟通，定期就会将总公司和分公司做过的所有活动，用精准简洁的方式，运用动画、海报等形式反馈给全体员工，进而确保信息与员工的全对称。

👉 自下而上，站在员工的角度上的沟通思维

沟通形式自下而上，决策层充分听取员工的声音，设计出符合员工需求的合理方案。友邦相信，自下而上的员工真实反馈，加上公司层面的战略整合，才能将健康管理的效能发挥最大。例如，友邦运动会刚刚结束，活动时间都是在周末进行，但是参与率却达到了80%以上。究其原因，是因为我们通过采访获得员工反馈，得知这是大家认可并且想要的一种模式。竞争中寻找持续运动的动力，互动中形成乐趣所在，并且友邦对于健康领域的重视，也支持其在战略上愿意进行高投入，基于此基础上的运动会组织，才可以得到员工的高度认可，获得高参与率。我们通过健康大使的推广，对他们的健康实践案例进

行分析和宣传，告诉员工正是健康大使日复一日的健康坚持给予他们健康快乐的工作与生活。友邦管理层也坚信榜样的作用，开启健康挑战赛，亲身参与到员工的健康活动中来，起到带头作用。

员工大会在健康管理计划制定中也起到了很关键的作用。在员工大会上，管理层会亲自宣讲健康对于个人、家庭和社会的作用，HR展示健康展板数据，让大家了解公司全员所面对的健康挑战是什么。员工代表、工会代表、HR以及市场部一起根据情况再制定活动规划。

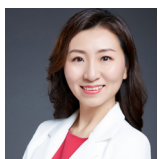
👉 未来方向：

数字化体系化一站式健康管理整体方案

友邦认为，数据分析以及收集，需要三年以上才能卓有成效。并且，健康管理的大数据对于数据的完整度有着极高的要求，包括补充商业医疗保险、活动数据、体检数据以及平台的用户反馈和健康情况变化等等维度。

足够的资金投入和管理层支持也是数据化管理必须有的关键一步。数据化是一个长期、不间断的收集、挖掘、分析过程，不管是自建还是外包，资金的持续投入，管理层的足够耐心，充足的团队精力付出都在这里举足轻重，直接决定了数据化的程度和精准度。今年是友邦中国进行全面健康管理的第一年，我们希望未来几年，从员工的需求出发，以服务的理念让健康管理成为一项重要的人事战略举措，使用数据的收集和分析，为员工的总体健康体验深耕落地细节，让员工的健康指数和健康生活方式处于行业领先状况，为员工提供多元化选择，全面实现一站式全方位健康管理。

案例启示

围绕员工体验、员工个性化需求以及可持续性健康意识培养，
从自我驱动力层面进行健康理念植入

张思凡 | 人力资源高级顾问--薪酬福利 | 拜耳(中国)有限公司

▶ 项目介绍

拜耳是一家具有 150 年历史的世界级创新企业，产业集中在医药保健和农业领域。一直以来，拜耳从福利的品牌建设和员工感知度出发，结合自身专业优势，不断为员工的健康生活而努力着。一直以来，公司的健康福利思维聚焦在福利的具体设计上，全部精力集中在具体项目、成本划分、供应商选择和 KPI 设置。近年来，拜耳对福利开始有了新的领悟，他们意识到员工个性化需求、员工福利的认知以及健康价值观的重要性，通过结合产品化思维，着重在员工福利的选择，进一步完善健康福利管理机制。

▶ 产品化思维

每一款热卖产品，都由其贴近消费者需求的主要品质作为核心支撑，辐射到设计和推广的方方面面，直击消费者的购买欲望。拜耳认为商业产品的思维模式，对于健康福利管理存在着很有价值的借鉴意义。

明确理念重心是关键的一步。拜耳以品牌化和创新力为导向，在员工福利选择性上着力，与员工体验和实用性紧紧结合，沟通渠道为先行，在数据化的分析帮助下，内外兼修，在合理的成本规划中，为员工创造切实有用的福利方案。

在产品化思维中，产品的**交流和探索**也是不可或缺的一环。拜耳深知这一点，根据数据化的使用情况，集合行业中的优秀企业组成交流俱乐部，通过每一个会员的优势专业方向，来分享经验和思索，创造全方位的总和和人力资源探讨系统，建立体系化的行业对标指标，结合供应商的配合合作打造健康管理的完整生态圈。

▶ 建立福利品牌为导向

拜耳深知，福利对于员工来说，不单单只是给予，更重要的是从意识层面上健康理念的灌输，引导员工如何更好的认知健康福利价值和培养积极参与的意识。从这一点出发，拜耳通过强大的福利品牌。站在员工认知的角度，可以极具战略性地将产品化思维作用在后续的

福利设计指导和沟通中，全方位地指引健康理念的灌输。

▶ 品牌发展三步骤

拜耳为此建立健康品牌“BeWell”，结合以下三方面来进行发展：

- ◆ **结合公司的利益和价值观，确立福利价值定位。**成功的价值定位，可以体现公司的理念和文化，在市场上的纷繁环境下做到差异化区分，帮助公司建立独有的辨识度。拜耳是一个生命健康层面的公司，围绕健康和人类生命的大健康层面确立公司理念，一以贯之，员工的 Better Life 同样被高度重视。为此，拜耳将品牌发展战略划分为五个要素来进行建设，将其命名为 BeWell@Bayer 体系，并将这个体系作为公司福利设计及评估的指导框架，围绕这个体系中的五个核心要素来规划建立公司内部的整体健康福利方案。该体系定义了公司对于不同层次健康打造的理念，其核心理念分别有以下五点：

1. 职业健康与安全：职业健康，是员工健康中最基本的一环。这里不仅包含法律法规所涵盖的职业健康内容，拜耳在公司内部也制定了专属的职业健康标准，有效的降低公司风险，可以说是整个健康福利管理的根基。

2. 更好的工作环境：定义了个人总体的满意度和幸福感，通过采取一系列措施来帮助员工平衡工作和生活的关系，将福利的范围扩展到员工的家庭，为员工提供咨询服务和建设性的反馈。帮助我们的员工在公司同时实现职业和个人目标。

3. 注重健康的行为：公司支持员工去追求健康生活，希望通过开展一系列健康相关的活动来增强员工的健康意识。

4. 健康保障：享受医疗的基本权利不应受限于员工所处的地点或自身收入，所有公司员工都应该获得适当的健康保障。在给予员工医疗保障，涵盖人身、意外、补充医疗等健康福利的同时，更关怀到员工的家属，让员工切实做到“病有所医，家有所顾”。

5. 领导力与健康：健康的工作氛围对个人和整个公司都极具价值。因此，公司致力于将健康的理念植入进领导力的打造中，通过强

化管理层的健康理念，来孕育出符合 Bewell 品牌价值的领导者，推动这种健康的理念，并将其传递给员工。

- ◆ **拜耳的福利设计高度重视价值观的体现。**“Health & Wellbeing”作为拜耳宣扬的“Bewell”的品牌文化，同样也是其价值观的直观展现，所以不管是核心福利、员工自选福利还是健康福利相关的活动，都紧密围绕着它来进行输出，指引着健康方案的推进。拜耳在福利体系的搭建过程中，曾没有目的性的给予员工弹性机制，只是把福利看作金钱输出，投入的几乎都是健康价值转换率极低的项目，比如节日发放礼金卡、现金化福利以及电影券等等。但是项目本身并不存在着贴合员工需求的价值取向，因而也没有激起员工重视，对于福利的认知感依然存在欠缺。

经过思索与调整，拜耳现今围绕员工幸福度以及品牌化建设为核心来设计健康福利，使福利能真正体现出公司的价值观所在，其中的特色有：

- **工作与生活的平衡**

拜耳认为员工需要自己的自由时间以及良好的家庭氛围，因此提供弹性工作时间制度，员工在完成规定工作任务的前提下，可以灵活安排时间，让员工能够更好地平衡自己的工作和生活。一个稳定温暖的大后方，才能为员工源源不断的提供动力支持，对于工作效率的维持也有着非常重要的作用。

- **全面完善的健康保障**

作为公司风险保护机制的重要一环，拜耳尊重也遵循着员工源于幸福感知度的福利选择，根据不同人生阶段的员工需求区别，包括单身期、亲子期等，通过弹性福利平台来保障员工健康。险种上的划分是拜耳重点关注的领域，具体分为三大类：

第一类，团队保险的更新升级，比如重大疾病方面的升级，拜耳提供完善的医疗平台以及多样化的产品选择进行强力支持；第二类，员工在拜耳所得到的个人保险，支持员工在离开公司后也可以受益；第三类，老年防癌险的推出，保障了拜耳员工父母的健康，切实解决员工后顾之忧。

此外，私人医生以及正面管教（关于如何处理孩子与家人关系的课程）的服务也包括在其中。

- **体检计划的升级**

公司为员工定制符合员工不同年龄和职位特征的体检套餐，并将其打包成适合员工的套餐组合。比如银发计划（针对于部分年龄偏大员工，年纪渐长的父母）、重疾卫士（重疾相关的筛查指标）、差旅达人（对于销售部门相关的员工）。拜耳非常重视市场调查的重要性，对于市场上的体检指标会进行比较和筛选，确保体检结果切实有效。如果员工对于这些套餐没有需求，则会以积分形式进行积累，可以使用这些积分在商城上购买健康产品，比如牙科服务、非处方药产品（拜耳生产的维生素、钙片等等）、书籍等。

- **丰富多彩的福利活动**

拜耳根据综合年度体检的结果，推出**年度健康项目**。在每年的5月25日举办**员工健康日**活动。通过嵌入富有新意但又同时实用性并重的主题项目来引导员工，比如肺活量检测、平衡类和反应能力检测等，为员工提供关键性的生理风险防范。

趣味性与互动性并重的**21天健康挑战赛**也围绕着习惯培养理念而展开，不同于传统的走步方案，公司用游戏化的视角进行活动设计，每年推出不同主题，并融入数据化的分析以及展现形式，利用微信的功能进行互动性游戏化的同步健身项目。新颖的线上项目设计让越来越多的员工加入到21天健康挑战赛活动中来，跳出了传统的奖金奖品激励方式，真正用乐趣激发员工运动的热情。

今年，拜耳还推出了**健康操活动**，用数据化工具，为员工提供合适的、在办公室就可以施展的健康操。同时结合EHS内容，根据员工兴趣，邀请外部专家进行专业讲座，比如腰椎按摩的知识等。

- ◆ **确保产品本身的质量的同时，沟通也是不可或缺的工具。**

拜耳在日常员工沟通方式上进行着重发力，形成全方位全渠道的沟通策略。主要的形式结合传统沟通工具（邮件、海报、短信等）与现代化宣传途径（微信、公众号推文、小程序、千聊等）。其中，从员工的感知度出发，拜耳提供一幅贯穿全年的专属健康项目路径地图，包含一整年的健康福利项目与活动，让员工对公司健康福利有了更直观的了解，感知到公司所作的努力。

为了让员工更好感受到福利的存在，团队在福利项目的设计中植入了**游戏化思维和数字化的手段**。在“21天健康挑战赛”项目中，公司借助微信小程序将活动设计成简单轻松的游戏形式，增强活动趣味性，用游戏化的概念激发员工参与度。例如在2017年的活动设计中，员工需要每天输入步数和虚拟动画人物拜小帅（公司卡通形象）进行PK，只有PK过关才员工才能移动到地图上的下一个城市，这在一定程度上增加了结果的不确定性，激发了员工的成就感和参与感。在2018年的活动设计中，员工当日步数会形象地转化为对应卡路里的食物，将运动的效果具体化，个人与战队的排行榜更是能激起员工间的相互鼓励与踊跃参与。

除了传统的福利满意度调查，公司今年也新探索了**即时反馈系统**，并于21天健康挑战赛中首次试用。在微信小程序内开辟了一个实时反馈平台，将其打造为一个有专门的管理员维护的社区，员工能够在这个平台上随时留言发表自己对于整个活动的看法和问题，促进了公司和员工间的沟通。

此外，公司**健康大使**的作用也是日趋显著。公司会通过评选健康大使，配合内刊的事迹介绍，进行全公司范围内的共同推广，加上HR、EHS、公会和行政部门联合助力，形成强大的健康品牌化建设体系机制。对于品牌化价值输出而言，只是公司层面的倡导还不足以形成意识形态的稳固建立，如果可以让员工知道身边就有这样的健康倡导者，能够零距离的向他们学习，也能带动自己身边的人参与，从生

活层面进行健康意识的灌输，在潜移默化中唤醒大家的健康意识，建立内心驱动力。

项目总结

在拜耳，健康福利可由员工通过弹性福利平台自主升级购买。员工对于健康的意识显著增长，无论是各项活动参与率、健康贴士阅读量还是员工的满意度，从健康管理方案升级以来得到了显著增加，公司福利总体满意度达到 86%。

以上结果正是由于拜耳以” Bewell” 为品牌导向，核心围绕员工体验、员工个性化需求以及可持续性健康意识培养，在产品化思维的指导下，内外兼顾，从员工自我驱动力层面进行健康理念植入。

不可忽视的是，拜耳对于全面沟通渠道建立上的不遗余力。好的沟通，才能在员工和公司之间塑造牢固的联接纽带，源源不断输入公司的健康文化和关怀，员工的即时反馈也可以畅通无阻地传达到有关部门。

走在健康管理前沿的拜耳，依然没有停止自身的脚步，不仅仅是自身的福利建设，他们也致力于帮助行业建立相关指标，结合大家的力量，让体系化健康管理指标在不久的将来发挥充分的作用，从而帮助每一家企业的每一名员工，获得健康幸福的职场生活。



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 2018 年 6 月 30 日: 智享会付费会员企业超过 3500 家, 已经进入中国的世界 500 强和福布斯全球 2000 强企业中, 超过 90% 的企业正在享受智享会的各项服务。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域, 且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求, 采购需求, 激励和认可需求”。

智享会满足学习需求

线下学习渠道: 每年 (1) 举办超过 40 场的大型品牌年会及展示会; 众多细分领域的品牌盛会已深入人心, 成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。(2) 超过 30 场 HR Frontier 活动与标杆企业探访带您深入剖析领先企业的最佳人力资源实践。(3) 覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过 100 场的公开课培训和内训, 提供会员企业一站式的学习解决方案。(4) “享问” 微咨询平台, 帮助 HR 找到指定领域的专家, 在碎片时间中获得专业咨询、靶向指导。(5) Member Bridge 一对一会员互访服务, 每年帮助超过 200 家会员企业对接搭桥, 促进企业会员之间的深度交流, 满足会员之间经验分享的需求。(6) 智享会公益教练俱乐部, 致力于教练技术的实践和应用, 并通过教练技术帮助企业或个人实现突破、找到方法、达成目标, 过去 4 年已经累计招募经过专业认证教练 50+, 服务超过 500 名会员, 满意度超过 95%。

- **线上学习渠道:** 60 多场空中课堂与网络会议使会员足不出户就能了解管理前沿、法规动态。
- **阅读和深度学习渠道:** (1) 6 期《HR Value》杂志兼具理论性和实践性, 读者人数超 3 万名。(2) 20+ 权威研究报告, 200+ 中国本地实践案例, 覆盖人力资源各个领域: 管理培训生项目、人力资源共享服务中心、人才管理与领导力发展、蓝领员工管理、招聘流程外包、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理等等, 提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享, 帮助人力资源从业者做出科学决策。

智享会满足采购需求

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

智享会满足激励和认可需求

- 智享会以“汇聚优秀企业, 发现最佳实践, 引领人力资源行业发展”为目标, 每两年举办的“中国学习与价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”, “中国人力资源共享服务中心”和“中国薪酬与福利价值大奖”颁奖盛典, 作为中国人力资源业内的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则, 邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委团, 打造出专业、公平、公正的人力资源奖项, 以激励和认可行业中的优秀企业、优秀团队、优秀实践和优秀人物。
- 《HR Value》杂志、调研报告及案例、会议论坛等汇聚大批行业领先企业, 成为展示优秀实践和团队成果的舞台。



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

2019 员工健康福利与健康管理调研报告

2019 EMPLOYEE HEALTH BENEFITS AND HEALTH MANAGEMENT SURVEY REPORT

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

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