

★专业、公平、  
公正的人力资源奖项

★汇聚标杆企业，发现优秀案  
例，引领行业发展



2016 | 中国

# 员工福利价值大奖 最佳案例集



# 前言

由智享会主办的第一届“中国员工福利价值大奖”于2016年5月正式开展。本次大奖延承“价值大奖”系列评选宗旨，旨在打造中国“权威、专业、广具公信力”的人力资源奖项，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，秉持公平、公正、公开、透明的原则，邀请了7位薪酬福利领域内的资深专家组成的评委团严格把关（排名不分先后，以姓氏拼音字母顺序排列）：时任世茂集团人力资源助理总监陈翌辉、时任迈图高新材料集团亚太区战略薪酬总监郭宏伟、时任通用电气大中华及蒙古区薪酬中心总监林靖、时任默沙东薪酬福利总监魏莉、时任喜利得集团大中华区人力资源总监平静、时任江森自控（中国）投资有限公司亚太区薪酬福利总监姚纾衡、时任上海拓新健康促进中心理事长王瑞。

本次评奖流程严谨，分为初选、复选和终选三个环节、历经交叉评审、小组审议、集中探讨三道关卡。评委们严格遵循评选原则，对所有参选案例进行严谨、细致的审读，以实际行动彰显了本次评奖的“公正、公平、公开、严谨、专业”。经过历时半年的“优中选优”，8家企业案例入围终选，分别获得“最佳创新奖”、“最佳实践奖”和“最具价值案例奖”。

为了表达我们对获奖企业的感谢与尊重、彰显优秀案例的华彩，我们再次深入各家获奖企业，对入围案例进行了全方位的采访与研究，在此过程中，我们对企业“员工福利”工作的认知又得到了提升。如今，我们将荣获“最佳创新奖”、“最佳实践奖”和“最具价值案例奖”的7篇案例撰写成章，汇编于此，愿将我们的感动与收获分享给读者。若各位能从中有所启示与感悟，那么这也算是我们为中国人力资源发展所尽的绵薄之力。

## 2016 中国员工福利价值大奖 评委会成员

---



### 陈翌辉

时任人力资源助理总监  
世茂集团



### 平静

时任大中华区人力资源总监  
喜利得集团



### 郭宏伟

时任亚太区战略薪酬总监  
迈图高新材料集团



### 姚纾衡

时任亚太区薪酬福利总监  
江森自控(中国)投资有限公司



### 林靖

时任大中华及蒙古区薪酬中心总监  
通用电气



### 王瑞

时任理事长  
上海拓新健康促进中心



### 魏莉

时任薪酬福利总监  
默沙东

---

## 2016 中国员工福利价值大奖 获奖名单

---



### 最佳实践奖

---

上海波特曼丽思卡尔顿酒店 (第 2 页)

微策略软件 (杭州) 有限公司 (第 5 页)

罗氏诊断产品 (上海) 有限公司 (第 10 页)

康明斯 (中国) 投资有限公司 (第 14 页)



### 最佳创新奖

---

上海瀚银信息技术有限公司 (第 18 页)

海航旅业集团有限公司



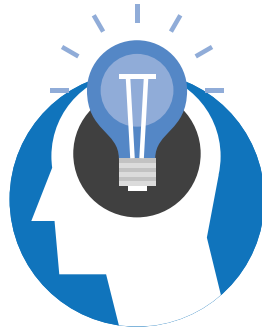
### 最具价值案例奖

---

诺和诺德 (中国) 制药有限公司 (第 24 页)

洲际酒店集团 (第 28 页)

---



# 最佳实践奖

**上海波特曼丽思卡尔顿酒店** (第 2 页)

**微策略软件(杭州)有限公司** (第 5 页)

**罗氏诊断产品(上海)有限公司** (第 10 页)

**康明斯(中国)投资有限公司** (第 14 页)

# “让我们宠爱你”

## 上海波特曼丽思卡尔顿员工关怀实践

上海波特曼丽思卡尔顿酒店（以下简称为“波特曼”）作为一家在行业内处于领先地位的五星级酒店，一直信奉“员工为先，以人为本”的理念，其座右铭为“以绅士淑女的态度为绅士淑女们忠诚服务”。波特曼在服务客人的同时也致力于为员工提供全方位的关怀，以提高员工对公司的情感投入。波特曼自2013年起便开始施行“让我们宠爱你”员工感谢周，这一项目至今已取得不错的成效，并深受员工喜爱。

文 / Cindy Zhu 本案例荣获 2016 中国“员工福利价值大奖”最佳实践奖

### 项目背景

一直以来，波特曼践行着信任、诚实、尊重、正直和承诺的原则，通过培养并充分发挥员工的能动性来实现个人与公司之间的互利，其致力于打造一个能够尊重差异、实现个人抱负、巩固公司成功秘诀的文化氛围。因此在寻找符合公司经营理念的员工的同时，也为所有员工提供更舒适的工作体验，使其在公司中能够不断地发展与成长。除了企业文化的要求，外部竞争激烈的市场环境也要求公司通过一系列措施来保留并吸引人才；此外，随着千禧一代进入职场，公司里年轻员工越来越多，而这部分员工的个性特征表现为大胆创新、具有强烈的个性色彩、更关注个人感受，因此对企业文化、福利以及发展空间等方面的要求也较为迫切。

基于以上原因，波特曼酒店开展了一系列员工福利项目，从各个方面为员工考虑，提升其幸福指数。这些项目涵盖了身体健康、身心愉悦、家庭幸福、财务安全以及职业发展等方面，而“让我们宠爱你”员工感谢周

波特曼根据马斯洛的需求层次理论，从员工的基本需求到自我实现的需求，逐步研究每个需求阶段员工真正需要的东西，然后有针对性地提供各项员工福利。

是众多项目中较为成熟的一个。在这一周中，波特曼会集中举办多种活动，给员工送去各种关怀和惊喜。

### 项目设计

“让我们宠爱你”员工感谢周在中国区范围内实施，并面向公司里的所有员工。每年选定5月份中的一个礼拜作为员工感谢周。之所以将感谢周定在5月份，一方面是因为5月份的天气比较舒适，适宜举办各项活动；另一方面是因为此时上一年度的年会已经结束，临近年中举办活动可以在一定程度上起到振奋人心的作用。感谢周的具体活动内容由人力资源部与总经理共同敲定，并且每年

都会对其进行更新，以达到满足员工的实际需要并提升其情感投入的目的。

波特曼设计感谢周主要从员工的角度出发，以提高员工的生活质量、实现员工抱负的主轴展开。波特曼根据马斯洛的需求层次理论，从员工的基本需求到自我实现的需求，逐步研究每个需求阶段员工真正需要的东西，然后有针对性地提供各项员工福利。如为满足员工最基本的生理需求，波特曼组织了员工健康饮食活动，并成立员工餐厅食品质量提高委员会来确保员工的健康饮食并满足员工基本的饮食需求，员工餐厅食品质量提高委员会里的委员由每个部门派出一人担任；为满足员工对于安全的需求，波特曼会定期

组织员工进行体检，并举办健康讲座向员工普及健康知识；为满足员工情感和归属的需要，举办各类关心员工身心健康及家庭幸福的讲座；为满足员工尊重的需求，在感谢周中安排表彰项目对部分员工进行表彰以达到激励的效果；为满足员工自我实现的需求，波特曼会安排组织各类培训，有针对性地提升员工各项能力，使其能够在公司内有更好的发展。

总而言之，波特曼最大化地利用内部资源为员工提供能满足其各层次需求的活动项目，并时时与员工保持畅通的沟通，确保公司能够及时得到项目反馈以便及时调整实践的频率和内容。

## ▶ 项目实施

波特曼自 2013 年开始，选择在 5 月中的某一周集中举办一系列感谢员工的活动，至今已举办过 4 次感谢周活动。在这一周中，主要举办以下几项活动：

### 1 员工餐厅美食节

因为员工比较喜欢美食，在这一周中，公司每天中午都会为员工准备特别加餐。加餐内容根据员工的口味进行选择，如四川麻辣烫、墨西哥塔可、美式汉堡、北京烤鸭等，以此照顾来自不同地域的员工的饮食需求，同时也显示了公司对多样性文化的尊重。此外，项目组提前跟公司高层领导沟通并达成共识，让高层积极参与感谢周活动，并在餐厅美食节中亲自为员工打菜。值得一提的是，波特曼在举办美食节之前都会通过员工餐厅质量委员会收集员工意见，进而改进菜单。

### 2 惊喜快递

在这一周中，波特曼的高层领导小组会装扮成快递人员，不时地为员工送上惊喜快递。如：早上为唤醒员工活力，为其送上养乐多；下午则送上鲜肉月饼、奶茶等为员工补充能量。在给员工送去惊喜的同时，增加其与高层领导面对面交流的机会。



“让我们宠爱你”员工感谢周在中国区范围内实施，并面向公司里的所有员工。每年选定 5 月份中的一个礼拜作为员工感谢周。之所以将感谢周定在 5 月份，一方面是因为 5 月份的天气比较舒适，适宜举办各项活动；另一方面是因为此时上一年度的年会已经结束，临近年中举办活动可以在一定程度上起到振奋人心的作用。

### 3 团结日

波特曼是一家尊重员工差异的公司，但同时也强调团队之间能够团结合作，以达到求同存异的理想状态。因此在感谢周中专门设置一天的活动来加强团队合作，波特曼称之为“团结日”。在团结日这一天，波特曼会举行一项与团队合作有关的活动，如“跳长绳比赛”。该比赛面向所有部门，并规定每个部门派出一支 10 人的小组参赛，经过几轮比赛，评选出冠亚季军，并颁发奖杯和奖品。此类比赛能够在很大程度上激发团队凝聚力，培养团队内部的协作精神。

### 4 服务周年纪念派对

波特曼有很多服务公司近 10 年甚至 20 年以上的老员工，为了让这部分员工感受到公司对其工作的认可与激励，波特曼每年会借着感谢周的机会为其举办一场服务周年纪念派对。由公司的人事部以邀请卡的形式向

这些员工发出邀请，并提前收集其从进入公司到目前的新老照片，制作成幻灯片。在派对开始时放映这些幻灯片，让其他员工一起与这些老员工一起回顾他们的成长历程。幻灯片结束后，由总经理逐一为老员工颁发证书与服务周年徽章。波特曼在整个派对过程中为员工准备精美的食物，同时组织员工做游戏以及幸运抽奖等活动。此类活动能够充分表现出波特曼对员工的关怀，因此在员工中取得较好的口碑。

### 5 外部餐厅折扣

除了酒店业务外，波特曼还拥有对外营业的餐厅，在感谢周中对所有员工开放餐厅消费打折的福利。员工可以在感谢周中带着自己的家人朋友来餐厅用餐。

### 6 举办健康讲座

波特曼在感谢周中还会邀请中医研究所的理疗师为员工提供免费的中医咨询和理疗，

如关于肩周炎、脊椎等方面的治疗。此类健康讲座充分表现了公司对员工身体健康的关爱，为员工带来了身体健康方面的帮助。

## 7 养生课程

除了以上几个活动，波特曼还会在感谢周中为员工举办养生甜品课。由厨房部门的厨师现场向员工教授养生甜品的制作方法等。员工可以在现场试吃，还可以得到一份由厨师提供的原料单以方便其回家自己制作，这些甜品包括红豆糕、杨枝甘露等。这一活动由于贴近员工的生活，能够满足员工对于美食和养生的需求，因而深受好评。

## 项目评估

该项目主要从以下几方面进行效果评估：

### 1 员工满意度调查

波特曼每年都会对员工进行满意度调查，涉及工作内容、晋升机会、领导、工作环境等方面问题，当然也包含了员工对于感谢周的满意度评估。公司可以根据调查评估的结果来分析员工的满意程度，也能轻松地得到这项实践的效果和成绩。波特曼将员工满意度调查外包给某供应商，调查在每年6月份进行，且为匿名调查。调查结果显示，员工感谢周连续6年在员工满意度调查中得到总体100分的成绩，它使得员工对公司保持着较高的忠诚度和员工满意度。

### 2 员工反馈会

波特曼每月在公司内举办一次反馈会，反馈会根据主持部门的不同分为总经理反馈会、人力资源总监反馈会、经理级反馈会以及培训反馈会等。每次反馈会上，各部门派出一人作为代表，而且每个月挑选不同的代表参加。对于“让我们宠爱你”员工感谢周的反馈则放在当月的反馈会上，由总经理与人力资源总监共同主持，以下午茶的形式进行，员工可以在反馈会上畅所欲言，向领导提出他们的意见，帮助公司调整实践的变革和更新。公司则将员工的反馈问题做成会议记录，之后发给高层小组，由高层在下次会

上分别与员工跟进，并会将会议记录贴在公司的公告板上供员工查阅，确保员工的问题得到切实地解决。

### 3 员工离职谈话

为了全面了解员工对该项目的看法，波特曼会在每位员工离职时对其进行一对一离职谈话。在离职谈话中，除了会询问即将离职员工对于团队领导力、职业发展、薪酬福利等方面的看法，还会着重了解其对感谢周的意见与想法，帮助公司了解这项实践的实际效果。

波特曼通过以上方式对员工感谢周进行评估，评估结果显示这项实践提供给员工全方位的关爱，并且使员工的工作激情得到很大的提升。

## 项目经验

波特曼在实施“让我们宠爱你”员工感谢周的过程中也遇到过一些问题，但总体来说，该项目至今为止已取得不错的效果，其项目经验可总结为以下几点：

1 根据员工的具体情况及时调整项目活动举办时间。由于酒店行业运营类别的特殊性，有些时期业务很集中，对于一线员工而言，很多活动无法及时参加，或者已经报了名，但不得不因为突如其来的业务而放弃参加活动。对于这种情况，波特曼在制定活动计划前会事先了解酒店的业务状况，充分了解各部门员工的班表情况，错开繁忙时期，挑选最适合员工的时间段安排活动。另外，项目组与各部门总监和负责人保持沟通，及时调整活动进度。在需要与某些部门合作时，活动组织者会先与该部门的负责人制定并确认实施方案、职责分配等，以确保活动顺利进行。

2 针对需要借助外部供应商来实施的大型活动，公司会专门指派一人与其保持联系，并及时就活动进度和潜在问题与负责人沟通，一起协商解决出现的各类问题以确保活动正常进行。

3 获得高层领导小组的支持。感谢周中的

所有活动和项目都由上而下地推进，事先得到了总经理的支持，并由总经理下达至高层领导小组，然后将活动任务分配到各部门负责人。这样的逐层安排与支持能够使得公司各部门在项目实施过程中保持一致的步伐，也保证了公司人事部门与总经理和高层领导小组保持高效的沟通与协作，这对于整个项目的顺利实施是非常重要的。

4 获取丰富的资源和系统支持。波特曼内部各个部门职能较完善，与活动相关的部门都能够为感谢周提供相当的资源，比如厨房部门提供食材以及烹饪技能；餐饮部门则提供服务和场地等。丰富的内部资源不仅能够节约项目开支，而且能提高感谢周实践的效率。

5 公司文化的支持。波特曼是起源于美国的品牌，至今已积淀了深厚的文化历史背景。其公司文化已经深入人心，而且在行业中有着一定的影响力。员工感谢周则可以是对公司文化的贯彻以及延展，该项目的推行在印证开放、多元的企业文化的同时，也在强化这种文化氛围，因此能够得到员工的喜爱与支持。

“让我们宠爱你”员工感谢周的实施，使波特曼的员工流失率一直保持在市场上最低员工流失率的前三位，并分别在2011、2013、2015及2016年获得“怡安翰威特最佳雇主”的称号。为了进一步改善项目，项目组可能会在未来将投入更多资金，将更多的活动外包给供应商，以更专业、更优质的服务提升项目效果。HR

# 微福利，大健康

## 微策略软件健康福利管理实践

了解微策略健康福利项目的过程，有点像是在欣赏一处微缩景观，每一个物件的精细、真实都会让你不禁在心里暗暗感叹。对于这家在华员工约 300 人的小规模企业，这个案例对同规模、同行业的企业的借鉴意义很大；即使是更大型的企业，微策略在项目中对个中细节的考虑和照拂，相信也能给各位同仁带来启发。

文 / Emma Ren 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年兴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 ④

### 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。

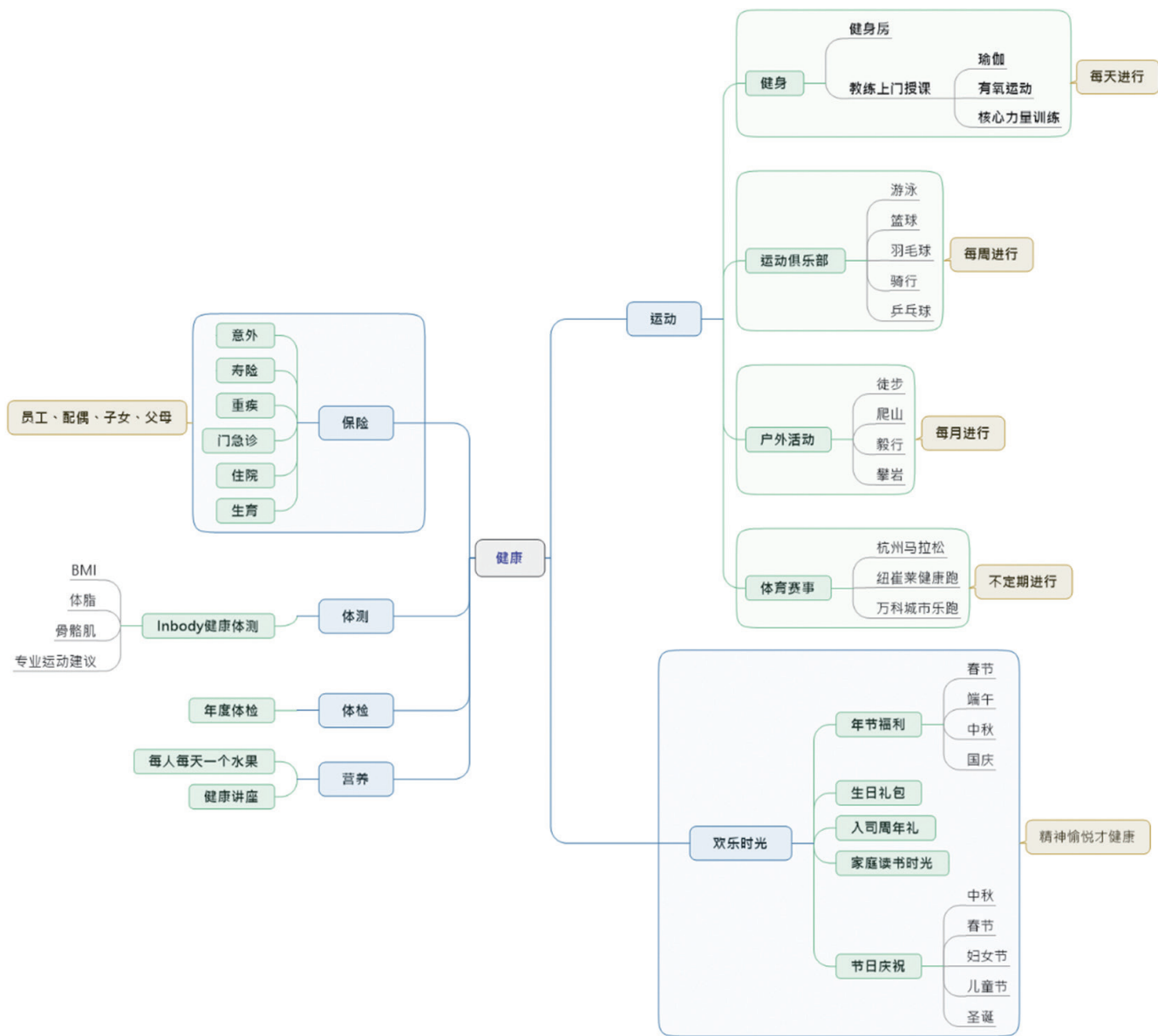
以商业保险为例，微策略HR了解到员工配偶群体存在着几种情况——无社保、仅有社保、既有社保又有商业保险，因此在提供给配偶的商业保险方案中，团队也相应设计了三种方案。

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。

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。



## 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——对外服务有限公司，团队照例进行了接触和了解，最终，团队通过对比选择了上海外服浙江分公司，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上海外服浙江公司统一进行采购，但仅有少数

分产品来自上海外服的福利产品库，绝大多数福利产品通过上海外服进行本地采购，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。通过上海外服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；同时对外服来讲，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

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。

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

### ❶ 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。

### ❷ 业务成本下降

❶ 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；

❷ 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。

### ❸ 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。

### ❹ 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。

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。”

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

### ❶ 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。

❷ 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。”

❸ 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。HR

# 罗氏诊断产品 “全面报酬沟通”项目

对于大部分的员工而言，“全面报酬”是一个陌生而模糊的概念。

在这个复杂而繁琐的体系中，员工可见的或许只是每月到手的工资以及节假日的各项福利，但更多的则是员工不曾意识到的项目。

对于大多数的 HR 来说，如何让员工更好地认识并且理解自己获得的全面报酬，诚然是一个不小的挑战。罗氏诊断产品（上海）有限公司（后文简称“罗氏”）在进行了多次关于全面报酬的正式宣讲后，仍然没有达成预期的效果，便重新思考了员工的架构和年龄，设计了一套以线上活动为主的“全面报酬沟通”项目。

文 / 沈迪 本案例荣获 2016 “中国员工福利价值大奖”最佳实践奖



## 项目的诞生

### 1 员工咨询内容屡次重复

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。

### 2 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。

### 3 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 罗氏全面报酬报告

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

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，员工群体构成趋向多样性。

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。

### 1 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。



图 2 五大板块：Give me Five

### 2 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，所以在此次的“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众者仿佛身临其境，自己也化身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。

### 3 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。

### 4 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报酬的各项内容。

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。

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。



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。



### 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。

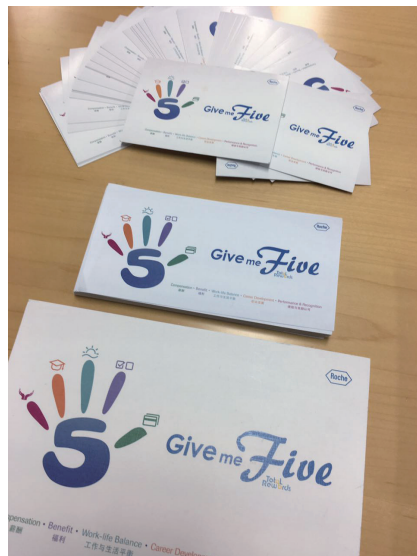


图 3 线下游戏活动卡片



### 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。

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。



### 全面报酬报告

通过CHRIS系统方便获取

#### 全面报酬项目一目了然

个人信息 长期激励计划 社会保险 生活便利  
现金薪酬 福利 学习与 发展 健康福祉



图 4 罗氏全面报酬报告



## 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：

### 1 视频设计

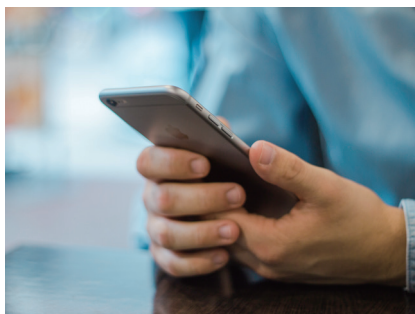
为了使预热视频完整传递罗氏现有的全面报酬概念，突出罗氏的公司特色，罗氏在设计视频脚本时考虑用简单的主线贯穿全部的报酬项目，最终考虑以动画人物的第一人称视角展现他所感受到的报酬，以主人公在公司的服务年限和罗氏的生命周期作为脉络，让主人公讲述自己从新员工入职起经历的一段职场旅程，以及在这个旅程中逐步享有的各项福利项目、职业发展等。

### 2 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。

### 3 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



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。

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，亲身体验了罗氏的福利平台，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。HR

# 健康管理的领跑者

## 康明斯（中国）健走项目实践

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到员工那里。

编辑整理 / Cindy Zhu 本案例荣获 2016 “员工福利价值大奖” 最佳实践奖



### 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 年开始面向全体员工，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则是出于以下几个原因考虑：

#### 1 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。

#### 2 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到员工健康的环境。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

#### 3 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，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。

#### 4 医疗成本控制

此外，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的人群，将帮助企业有效的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，目前已经进入第二个两年合同期。该项目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 = MC<sup>2</sup> (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、拥有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、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得员工参与率达到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

### 1 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了多方面的分析。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。

### 2 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。

### 3 落地实施

项目正式上线后，项目组配有专门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一些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：

1. 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，其更多地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。

**2. 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地管理与控制，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。

**3. 保持平台热度。**全球健走项目在康明斯（中国）已运行 4 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，项目组也在这个过程中积累了一定的经验，概括来说，其经验可以概括为以下几点：

### ① 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。

### ② 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。

### ③ 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。

### ④ 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。HR



# 最佳创新奖

**上海瀚银信息技术有限公司 (第 18 页)**

**海航旅业集团有限公司**

# “大家一起来积豆”

## 瀚银科技新型员工激励措施

上海瀚银信息技术有限公司（简称“瀚银科技”）是一家提供第三方支付及相关应用的专业化服务公司。其在职员工数为 156 人，整体人员结构相对年轻，80、90 后占比达 90%，其中 90 后占员工总数的 50% 以上。

为了满足年轻员工对个性化福利的需求、提升员工满意度，同时将企业文化与福利体系相结合、激励员工表现出更优秀的行为，瀚银科技于 2015 年 9 月起设计并实施了公司福利体系的变革，鼓励全体员工“一起来积豆”。

编辑整理 / 沈迪 本案例荣获 2016 “中国员工福利价值大奖” 最佳创新奖

### BEFORE

#### 福利体系变革

##### 传统福利的种种弊端

- ◆ **福利形式相对单一**：HR 会在节假日到来之际，统一向全体员工发放食品或消费卡，例如中秋节前向员工发放月饼礼盒；
- ◆ **领取方式传统**：HR 需要在发放礼品前统一进行采购，随后安排时间进行通知与发放，在这个过程中会耗费大量的人力和物力；
- ◆ **实用性差，满意度低**：员工收到食品类福利时，也许食品并不符合其口味偏好，那么他们只能把获得的食物转赠他人，甚至放置至过期。从实质上来说，员工并没有参与到福利的享受中，导致受众满意度降低；
- ◆ **被动接受福利**：员工对于所收到的福利没有选择权，即使对福利感到不满，也只能选择被动接受。

##### 推动福利变革的导火索

2015 年的中秋节前夕，瀚银科技为了给员工带来不一样的节日体验，别出心裁地定制了一款月饼礼盒，该礼盒不仅造型别致，成本花费也相当高昂。当 HR 将该月饼礼盒作为中秋福利发放给员工时，本以为员工会感动于公司的细腻用心，不曾想在后续的调查中却发现：不少员工都把月饼浪费了。

为此，瀚银科技的 HR 部门集体陷入了沉思中：如今是大信息大数据的互联网时代，市场在高速发展，社会在日益更新，人们每天接触的东西都在不断地发生变化，而瀚银科技的员工都是自小接触网络的年轻人，传统的福利体系难道不应该像市场一样不断革新吗？

### 新型员工激励措施

#### “大家一起来积豆”

##### 设计初衷

瀚银科技希望通过对福利体系的全面变革，达成以下目标：

- ① **让无形的福利变得有形**。年轻人普遍喜欢热点 IP (intellectual property, 知识产权)，瀚银科技可以通过创造一个属于企业自己的福利 IP，让员工能够看到并感受到福利的有形存在。
- ② **让被动的接受变得主动**。瀚银科技决定改变思路，让员工积极参与到福利的主动选择中。
- ③ **让福利变得新鲜好玩**。相较于循规蹈矩的规章制度，年轻人更喜欢新鲜好玩的事物，瀚银科技的福利体系可以把公司的福利社群和文体活动都融入其中，就像游戏通关积分一样，做到新鲜又好玩。

④ **让福利变得富有弹性。**社会在时刻发展和变化，员工所接触的事物在不断更新，福利体系也要做到有弹性，可以多变并不断地自我修正，这样才能达成有效持续的激励作用。

⑤ 最后一点，也是最重要的，**让福利和企业文化相结合。**瀚银科技可以让福利变成企业文化的“鼓动机”，让员工认可公司的福利体系，甚至向外宣传，成为雇主品牌的有效展示。

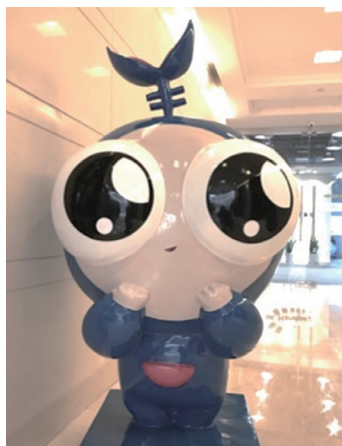


图1 福利IP：吉祥物“大眼豆豆”

### 福利IP的诞生

在瀚银科技全新的员工福利平台中，福利会以“瀚豆”的形式发放到员工的账户上，员工可根据获得的瀚豆数量进行个性化产品选择。

为了让虚拟的瀚豆变得有形，让员工更好地感受到福利的存在，瀚银科技为员工打造了全新的福利IP：吉祥物“大眼豆豆”，由大眼豆豆为员工发放福利积分——瀚豆。大眼豆豆穿着“瀚银蓝”的连帽衫，头顶着象征人民币的小苗，胸前红色“百宝袋”里装着五花八门的员工福利，一双水汪汪的大眼睛

传递着瀚银科技的公司理念：“大眼看世界”。

与此同时，瀚银科技制作了一座大眼豆豆的雕塑放置在公司门口，员工每天早上一踏出电梯门，就可以看见大眼豆豆睁着大眼睛欢迎自己，便明白了自己上班要做的3件事：“工作、吃饭、积豆豆”。

### 如何使用瀚豆？

瀚银科技为员工提供了定制的瀚豆弹性福利平台，员工可以通过微信客户端或数据同步的PC客户端，进行实物商品的购买，也可以对支付宝和各大电商平台进行现金充值（1颗瀚豆等值于1元人民币）。

### 获取瀚豆的渠道

员工可以通过两个主要渠道来获取瀚豆：公司基础福利 & 员工工作各种表现。

#### ① 公司基础福利

公司基础福利为员工全体享有的福利，包含节假日福利（100-150颗瀚豆）、员工体检（300-400颗瀚豆）、结婚礼金（500颗瀚豆）和生育礼金（500颗瀚豆）。

员工领取相应的福利瀚豆后，可以自由支配账户上的瀚豆，在福利平台的商城里自由购买自己需要的礼品。以员工体检为例，员工可以享有很大的自由度，他们可以根据自己的时间去支配体检时间，选择合适的体检套餐，这也极大地减轻了HR的工作量。

#### ② 员工工作各种表现

员工需要努力工作才能获得各种表现的奖励瀚豆，此部分属于弹性福利，包括企业文化豆、行为鼓励豆、工作激励豆。

#### 企业文化豆

企业文化豆不仅和企业文化相关，还和招聘、培训、考核息息相关。

##### 1 招聘

瀚银科技正处于发展壮大的阶段，仅仅依靠外部招聘来吸引人才已经不足以满足企业的发展速度，所以瀚银科技鼓励员工推荐公司所需的人才。

当员工成功向HR递交一份有效的简历，就可以获得5-10颗的瀚豆奖励。同时，瀚银科技每月向所有员工发放“重金悬赏令”（重金悬赏的招聘岗位需求），根据职级不同，“悬赏金额”为2000-10000颗瀚豆不等。员工推荐的人才一旦成功入职，就可以先得到50%的瀚豆；推荐人才成功转正后，员工就可以获得剩余的瀚豆奖励。

##### 2 文体捐赠活动

为了鼓励员工积极参与到公司的公益和文体（文化、体育）活动中，瀚银科技将文体捐赠活动囊括至全新的福利平台。员工每捐赠一本书或一件衣服，就可以得到2颗瀚豆；员工每参加一次公司的文体活动，可以得到10颗瀚豆；如果员工在活动中表现突出，还可以额外再获得100颗瀚豆的奖励。



图2 瀚银科技企业文化活动

##### 3 参加培训

为了激励员工参与公司的培训，瀚银科技将培训模块也引入全新的福利平台中。所有参加公司内外训的员工都可以得到5颗瀚

为了让虚拟的瀚豆变得有形，让员工更好地感受到福利的存在，瀚银科技为员工打造了全新的福利IP：吉祥物“大眼豆豆”，由大眼豆豆为员工发放福利积分——瀚豆。

豆；同时，在入职培训中获得第一名的新员工可以得到 10 颗瀚豆的奖励。

#### 4 企业讲师

瀚银科技为企业内训师提供额外的瀚豆奖励：初级讲师奖励 100 颗瀚豆，中级讲师奖励 200 颗瀚豆，高级讲师奖励 300 颗瀚豆。

#### • 行为鼓励豆

瀚银科技非常注重员工个人成长与企业成长相结合，以及员工的价值观和公司的核心价值观相匹配，所以为了鼓励员工有更好的行为，瀚银科技设立了行为鼓励豆的奖励。其中包含：

- 1 拾金不昧：员工捡到钱包、手机等上交给人事行政部，就可以在进行备案后获得 10 颗瀚豆的奖励。
- 2 合理化、创新建议：员工向部门主管提供合理化、创新建议一旦被采纳，就可以获得 50 颗瀚豆的奖励。
- 3 乐于学习：员工积极提升自我，通过学习获得相关资格证书，奖励 10 颗瀚豆。
- 4 行为激励制度：瀚银科技对若干具体行为制定了行为激励制度，员工在工作中只要体现相应的激励行为，即可获得 100-300 颗不等的瀚豆奖励。

#### • 工作激励豆

瀚银科技原本就设有专门的明星员工评选委员会（由总裁和高管共同组成的评选小组），负责评选季度明星员工、年度明星员工以及年度明星团队。新的福利平台设立后，明星员工和团队的奖励也都融入其中：季度明星员工奖励 1500 颗瀚豆，年度明星员工奖励 2000 颗瀚豆，年度明星团队奖励 2000 颗瀚豆。

同时，瀚银科技也非常重视有效的留人机制，为长期服务于公司的员工设立了年度服务奖，这部分的激励措施也归纳入全新的福利平台中。瀚银科技为服务年限满 5 年的员工提供 5000 颗瀚豆和银牌，奖励服务年

限满 10 年的员工 10000 颗瀚豆和金牌。

除了瀚豆的发放和鼓励外，为了更好地展示和激励员工，瀚银科技还会为明星员工、团队以及长期服务于公司的员工举行隆重的颁奖仪式。



图 3 瀚银科技年度服务奖颁奖现场

## 实施流程

### 1 前期调研

实施项目前，瀚银科技进行了广泛的调研工作，从多个维度进行了充分的调查研究，在这个过程中应用了多种调查方法：

#### • 市场调研法

瀚银科技调研了市场上大部分企业施行的福利和激励情况，尤其是同类型、同行业其他企业福利发放的情况，例如福利发放的途径、员工满意度、具体发放的福利产品、福利发放的便捷性等。随后发现当前 90% 左右的企业基本上做不到个性化福利产品的提供，且福利发放与员工激励很难做到密切的结合。

同时，瀚银科技对市场现有的弹性福利供应商也进行了调研，从用户操作的便捷度、操作有效性以及企业定制化服务等方面挑选出合适的供应商。

#### • 问卷调查法

设计最终产品前，瀚银科技向全体员工发放了福利满意度的调查问卷，询问他们对公司当前的福利和激励方式有无建议或者意见。70% 的员工参与了此次的问卷调查，瀚银科技最终收取了半数以上的有效数据，随

后对收集到的数据进行了汇总和分析。

#### • 离职员工面谈法

瀚银科技对每一位离职员工进行离职访谈时，会询问其对公司当前的福利和激励方式的想法和建议，并邀请离职员工对现有的福利体系进行评分（以 1-5 分为区间）。

#### • 随机回访法

瀚银科技随机抽取一定数量的员工进行询问，了解他们对公司发放的福利有无异议或建议。

### 2 供应商的选择

瀚银科技在选择弹性福利平台的供应商时，主要考量的是以下几个参考项：

- 费用成本：0 费用。
- 用户操作的便捷度：员工从微信客户端或电脑 PC 端即可领取和兑换瀚豆，无需额外安装任何手机应用软件；同时该平台可以与支付宝以及各大主要电商平台实现有效对接，员工可直接用瀚豆为支付宝等第三方支付软件进行现金充值。
- 企业定制化服务：在弹性福利平台的页面上随处可见瀚银科技的 LOGO 和标语，没有供应商的痕迹。



图 4 瀚豆福利平台微信客户端展示

### 3 宣传方式

瀚银科技通过多种新颖有趣的方式来宣

瀚银科技通过多种新颖有趣的方式来宣传全新的福利体系，来达成“让无形的福利变得有形”的项目目标，让无形的福利可以被员工看到和感受到。

传全新的福利体系，来达成“让无形的福利变得有形”的项目目标，让无形的福利可以被员工看到和感受到。除了设计和制作了福利 IP“大眼豆豆”的雕塑外，瀚银科技还采取了以下宣传方式：

- **宣传口号：**工作、吃饭、积豆豆。瀚银科技将宣传标语张贴在公司的宣传栏内，通俗、简单且朗朗上口的宣传语让员工很快就记住了“上班 3 件事”，这帮助员工更好地融入公司，提升员工的归宿感、认同感以及荣誉感。
- **微信宣传：**通过微信向员工介绍全新的福利体系和平台，告知其获取瀚豆的多种途径：不仅工作表现出色、节假日、生日 / 结婚 / 生育、内部推荐可以获得瀚豆，拾金不昧、捐献书籍 / 衣服、参加文体活动也能获取瀚豆奖励。让员工感受到：只要认真工作和生活，瀚豆就会无处不在。
- **2 个月的试运行：**瀚银科技的弹性福利平台于 2015 年 10 月开始试运行，经历 2 个月的试行时间后，于同年的 12 月正式上线。员工可以在试运行期间体验瀚豆的获取和兑换方式，提出修改意见。

#### 4 项目实施四阶段

为了让员工逐步认可瀚豆福利体系，观察员工对瀚豆适应性的同时收集各方反馈，瀚银科技循序渐进地实施了该项目，共分为以下四个阶段：

- **第一阶段：**将基础福利的发放由现金 / 礼品转化为瀚豆，包含节假日 / 生育 / 结婚 / 生日礼品等。该阶段单独实施了约 2

个月，期间瀚银科技根据员工的意见和诉求进一步完善了瀚豆福利体系。

- **第二阶段：**将弹性福利的发放转化为瀚豆，员工参与公司各类活动（培训、文化活动、内部推荐等）即可获得相应瀚豆。
- **第三阶段：**第二阶段实施逾半个月后，瀚银科技将对“员工工作表现出色”的激励融入了瀚豆福利体系，包含明星员工、申请专利等嘉奖行为。
- **第四阶段：**第三阶段实施近一个月后，瀚银科技进一步丰富员工获取瀚豆的渠道，将与工作生活相关的优秀行为纳入瀚豆福利体系中，例如拾金不昧、合理化建议等。

#### 5 优化措施

在全新福利体系开展后，瀚银科技会进行定期或不定期的回访，征询员工的建议、聆听员工的意见，对现有体系采取相应地调整，以更加贴合员工的需求。

##### • 小额瀚豆的兑换

在获取瀚豆的若干途径中，有些方式（如捐献图书 / 衣服、拾金不昧、参加培训等）获得的瀚豆相对较少（2 颗或 5 颗），这使得员工很难在福利平台上兑换到合适的产品。为了使小额瀚豆也能发挥自己的作用，瀚银科技先后与技术人员和供应商取得联系，将公司内零食和饮料的自动柜员机与福利平台的端口进行对接，员工可以利用小额瀚豆在自动柜员机上换购零食或饮料。此举不仅完美解决了小额瀚豆的“归宿”，也获得了员工的一致好评。

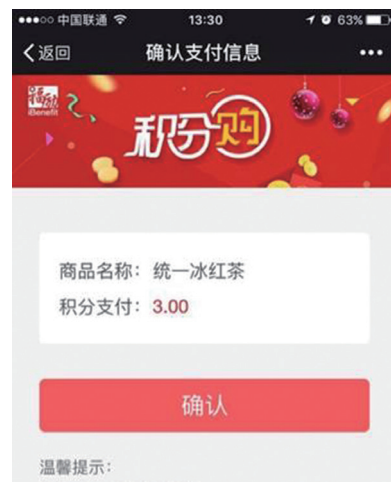


图 5 小额支付，物尽其用

##### • 员工家属购买体检套餐享受成本价

有位员工在挑选自己的体检套餐时“突发奇想”，提出是否能通过瀚豆福利体系为自己的家人购买体检套餐。瀚银科技接收到该员工的诉求后第一时间联系了供应商，通过多次的协商和价格争取后，员工家属可以通过瀚豆福利体系购买体检套餐，并享受到远低于市场价的成本价格。

#### 6 困难挑战

##### • 节日供货不足

2016 年端午节前夕，不少员工在领取了端午节瀚豆福利后都想要兑换粽子，但是由于短时间内换取粽子的员工数目太多，导致兑换平台上的粽子一时间断货了。

瀚银科技第一时间联系了粽子供应商，请他们迅速提供新的粽子；同时在公司内部组织了包粽子的活动，让员工自己动手包粽子，还可以将包好的粽子带回家和家人一起分享。通过以上两种方式，瀚银科技成功解决了节日产品供货不足的挑战。

##### • 福利预算不增加

瀚银科技在此次福利体系变革中并没有增加预算，公司要求在成本投入相同的情况下达成更好的效果。为此，在挑选福利平台供应商的过程中，瀚银科技进行了大量的调查和对比，最终选择了一家零成本且满足公司多项需求的供应商。

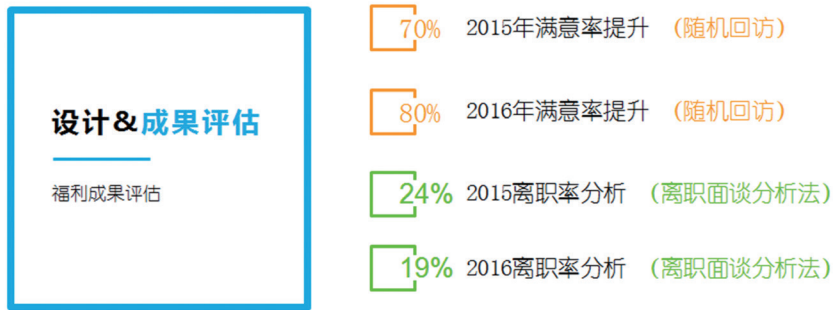


图6 瀚豆弹性福利平台成果评估

瀚银科技的员工大多是年轻人，想让福利真正深入人心，就要做到“投其所好”，让福利体系符合当代年轻人的喜好。

## AFTER

### 福利体系变革

#### 项目成果

#### 1 完善的福利体系

项目实施后，瀚银科技形成了一套完善的福利和员工激励体系，通过该体系可以达成对员工多方面的福利关怀和激励，包括节假日礼品、生日/结婚/生育礼金、员工体检等，不用像过去那样进行碎片式的福利发放。

#### 2 提升员工参与活动的积极性

瀚豆福利平台上线至今，已经累积发放了近千次的瀚豆奖励，员工参与度达到了100%；且所有获取瀚豆的渠道均有员工进行领取和兑换，获取方式的丰富性极大地增强了员工参与各类活动和培训的积极性，使员工对公司产生更强的凝聚力。如瀚银科技每周四开展的“天天向上”培训，自瀚豆福利平台上线以来，员工参与的积极性明显提升，每次培训的参与人数均在20人次以上。

#### 3 员工满意率提升

员工可以结合自身实际情况自由支配瀚豆，从原有的“被动接受”转变为“主动选择”。例如2016年的端午节，每位员工都收到了瀚银科技发放的100颗瀚豆，他们既可以选择在商城内兑换粽子、儿童玩具、护肤

品、家居用品等，也可以进行话费充值，甚至还可以用瀚豆直接充值Q币。

根据瀚银科技的调查数据显示：2015年的员工满意度为70%，2016年的员工满意度上升至80%，同比提升了10个百分点；2016年员工对福利发放的满意度平均得分为3.5分(以1-5分为区间)，高于正常平均分3分。

#### 4 员工离职率降低

瀚银科技2016年上半年的员工离职率较2015年下降了5个百分点，由原来的24%下降至19%。

与此同时，瀚银科技与2016年上半年离职的员工进行访谈后获知：没有员工因为福利不完善而选择离开。

#### 成功因素

#### 1 从员工的角度去思考福利

瀚银科技的员工大多是年轻人，想让福利真正深入人心，就要做到“投其所好”，让福利体系符合当代年轻人的喜好。瀚银科技在这方面做了多方努力，例如年轻人喜欢热点IP，公司就设计创造了福利IP大眼豆豆。

#### 2 有形的福利品牌

有形的福利品牌能帮助员工看到并感受到“无形”的福利关怀，同时这个福利品牌也可以作为公司的雇主品牌对外展示。

#### 3 弹性而变化的福利

在这个日新月异的时代，过于守旧的福利最终将会成为“无味的鸡肋”。福利本质上是为了激励员工、增强员工对企业的认同感和满意度，但若是“钱花了，效果却没达到”，那么这样的“鸡肋”是该舍弃还是保留？

瀚银科技全新的福利体系在成本不增加的情况下，赋予员工最大的自主选择权，让员工可以各取所需，也让公司福利的支出费用花在“刀刃”上。同时，瀚银科技会在瀚豆福利体系的实施过程中不断收集各方意见，进行持续地优化。

#### 未来发展

瀚银科技会不断聆听员工的声音，根据员工的切实诉求不断优化和改善瀚豆福利体系；同时瀚银科技未来考虑将考核激励的部分进一步丰富，分为两个方向：员工季度考核与瀚豆激励挂钩 & 明星员工评比和员工职位晋升与“工作表现豆”挂钩。

目前这两个方向的思索还在酝酿中，瀚银科技还需要多方思考、进行统筹规划，但瀚豆未来的作用会越来越显著，不仅在短期内让员工感受到公司关怀，更将长期支持和激励员工不断成为更好的自己。HR



# 最具价值案例奖

**诺和诺德（中国）制药有限公司**（第 24 页）

**洲际酒店集团**（第 28 页）

# 全面报酬沟通扑克牌

## 诺和诺德（中国）制药有限公司员工创新沟通实践

为了使得公司内部全面报酬相关的理念及政策更加深入人心，诺和诺德（中国）制药有限公司（下称“诺和诺德”）薪酬福利组利用多种渠道开展员工沟通工作，如邮件、短信、易拉宝、公司内网首页等。常规的沟通方式虽具有普适性，但已经无法立马抓住员工的眼球，因此薪酬福利组每年都会寻求具有创新性的沟通方式。2016年初，诺和诺德薪酬福利项目组通过借鉴行业优秀案例、团队头脑风暴等方式制定出全新的薪酬福利沟通方案，即利用“全面报酬沟通扑克牌”来进行相关理念、政策的宣扬。时至今日，虽然该团队已经拥有包括“全面报酬沟通扑克牌”在内的9种员工沟通方式，但其寻求创新脚步也并未停止。

编辑整理 / Emma Ren, Cindy Zhu 本案例荣获 2016“员工福利价值大奖”最具价值案例奖



### 项目背景

#### ① 员工特点

诺和诺德共有员工 2500-3000 人，分布在全国近 400 个城市中，且其中过半数的员工是不需要在办公室工作的销售人员。其员工较为年轻化，平均年龄在 33 岁，但员工年龄跨度较大（从 60 后到 90 后）。分散的员工及较大的员工年龄差决定了普通的内部沟通方式如海报、邮件及宣讲等很难在公司内大面积推广，且较难同时满足处于不同年龄层的员工的信息接收习惯。

#### ② 企业文化

诺和诺德致力于通过各种方式为员工提供一个健康且富有吸引力的工作场所。公司尊重每一个员工的发展，并希望员工不仅看到眼前的工资、奖金等即时回报，而且能看到公司为其提供的值得期待的未来。为此，诺和诺德正在不遗余力地构建“全面报酬”，

这包括用于保障员工及其家人身心健康的补充保险，提供员工各种培训机会，使其始终处于学习与发展的状态。公司希望使员工感受到被充分信任与尊重，进而构建富有活力的健康的工作环境。可以说“全面报酬沟通扑克牌”也是此种企业文化的产物。诺和诺德的企业文化更多地体现在其内部被广泛知晓的“诺和诺德之道”，诺和诺德将之总结为以下 10 条：

- 1 通过以患者为中心的经营方式来创造价值；
- 2 设定远大的目标并追求卓越；
- 3 注重公司财务、环境和社会表现；
- 4 不断创新，为利益相关方创造价值；
- 5 与主要利益相关方建立并保持良好的关系；
- 6 尊重每一个人；
- 7 注重员工个人业绩和发展；
- 8 构建一个健康且富有吸引力的工作场所；
- 9 优化工作方式，并力求简单；
- 10 在质量和商业道德方面从不妥协。



图 1 诺和诺德之道

#### ③ HR 工作重点

“吸引和保留员工”以及“有效地进行内部沟通”是诺和诺德的 HR 部门 2016 年的工作重点。其中“有效地进行内部沟通”是薪酬福利团队一直以来特别关注的问题，该团队也在不断寻找具有创新性的方式与员工进行内部沟通，来最大化地实现公司提供给员工的薪酬福利的价值，从而达到吸引、保留员工的目的。“全面报酬沟通”扑克牌这一沟通实践正是诺和诺德薪酬福利团队努力寻求创新突破的结果。



图2 “全面薪酬沟通” 扑克牌



## 项目设计

在项目实施之前，项目组全面深入地了解了行业内外具有创新性的沟通方式，并结合公司自身情况及员工特点用头脑风暴的方式得出几个创新沟通的方案，然后逐一评估这些方案的优劣势、有效性及可行性，最终得出一个最适合诺和诺德，且投入产出比最高的方案。此方案即成长为后来的“全面薪酬沟通”扑克牌项目。“全面薪酬沟通”扑克牌的发放对象为全国范围内所有公司正式编制的员工。该项目从设计实施至扑克牌全面发放共历时5个月。为了更有计划地推行“全面薪酬沟通”扑克牌项目，扎实地走好每一步，项目组做了如下规划：

2016年1月至2月，开始扑克牌的文案设计工作，并确认最终印在每张扑克牌上的文案；

2016年2月份，联系多家制作扑克牌的供应商，并在其中选择性价比最高的一家供应商与之合作；

2016年3月份，即开始扑克牌的打样工作，并在确认成品之后批量印刷，完成扑克牌的制作工作；

2016年4月份，按照部门或大区人数发放扑克牌，确保员工在5月份之前收到该扑克牌，同时由项目组开展“全面薪酬扑克牌”的宣传工作，使得员工感受到公司推行全面薪酬的用心；

2016年5月份，在扑克牌发放满一个月

后，由项目组负责展开员工对该种沟通方式的满意度调查，并有针对性地对项目进行改善，以提高员工满意度。



图3 扑克牌封面



## 项目实施

为了使公司的薪酬福利政策能够更好地被员工知晓并理解，诺和诺德薪酬福利团队一直在积极寻求新型的能够吸引员工注意力的沟通方式，而2016年针对全面薪酬的沟通渠道更是多达9种，这包括：

- 1 全面薪酬沟通平台（对内宣传）
- 2 邮件 Newsletter 宣传（对内宣传）
- 3 短信宣传（对内宣传）
- 4 易拉宝展架（对内宣传 + 对外推广）
- 5 内网首页 banner 宣传（对内宣传）
- 6 公司电脑屏保宣传（对内宣传：针对非销售人员）
- 7 公司 Ipad 桌面快捷方式宣传（对内宣传：针对销售人员）
- 8 微信 H5 宣传（对内宣传 + 对外推广）（在微信 H5 刚兴起的时候，项目组用该方法对全面薪酬进行了对内及对外宣传，起到了非常好的效果）
- 9 全面薪酬沟通扑克牌（对内宣传 + 对外推广）

其中，“全面薪酬沟通扑克牌”是最具创新性的一种沟通方式。扑克牌中的四种花色与诺和诺德全面薪酬的四大模块相对应，

这四大模块分别为：薪酬、福利、职业发展、企业文化。每个模块的内容都会以轻松易懂的图文形式印在每个花色的13张扑克牌中，大小王的内容则为全面薪酬体系的介绍（含全面薪酬的蝴蝶 logo），此外，每副扑克中均多出一张牌用于介绍公司全面薪酬的基本理念。



图4 诺和诺德全面薪酬理念

诺和诺德薪酬福利项目组将相关文案撰写完成后，由事先确定的供应商进行扑克牌具体的设计工作，并在最短时间内将扑克牌的打印小样送至薪酬福利项目组，经项目组确认后再大批量印刷，最后寄送至每个员工手中，并确保寄送工作在一个月内完成。



## 项目评估

### 员工满意度调查

诺和诺德薪酬福利项目组在扑克牌发放结束的一个月后即开展员工对于该扑克牌的满意度调查。满意度调查以网上问卷的形式开展，员工可通过电脑或手机微信参与问卷调查。项目组在该问卷中共设置了3个问题：

- 1 “全面薪酬沟通扑克牌”这种宣传方式很新颖，有创意？（“点赞”或“吐槽”）；
- 2 “全面薪酬沟通扑克牌”有助于我了解公司提供的全面薪酬？（“点赞”或“吐槽”）；
- 3 还想在其他方面“点赞”或“吐槽”？请写在这里：

此次满意度调查共有 400 名员工参与，收到的有效反馈数为 394。在所有反馈中，认为“全面报酬沟通扑克牌”这种宣传方式很新颖，有创意”的员工占比为 94.4%；认为“全面报酬沟通扑克牌”有助于我了解公司提供的全面报酬”的员工占比为 95.2%。该项目的出发点即为加强诺和诺德全面报酬的宣传，不仅让员工了解公司薪酬福利的理念，而且使其清楚全面报酬的所有组成、明细及其在行业内的竞争优势。员工满意度调查结果则说明该项目成功地实现了这一目标。



图5 扑克牌中的“员工股票计划”宣传



图6 扑克牌中的“心理加油站”宣传

项目的投入成本较低，在财务成本方面，仅有扑克牌的排版及印刷费用等财务成本支出，而在人员成本方面，薪酬福利项目组只需安排一名员工负责整个项目的方案设计、内外部协调及运作等工作。

- 2 从产出角度来看，该项目不仅达成了既定目标，即通过“全面报酬沟通扑克牌”加深员工对于公司全面报酬理念及政策的理解，而且同时兼顾了公司对外的雇主品牌建设，可以说是一举两得。

## 项目经验

诺和诺德薪酬福利项目组在实施“全面报酬沟通扑克牌”项目的过程中，积累了许多可供后来者参考的经验，并将这些经验总结为以下几点：

### ① 根据公司特点制定方案

在诺和诺德，信息沟通的难点为员工较为分散，且大部分员工不在办公室办公，所以一般的宣传方式，如易拉宝等只能放到分公司的前台，如此一来，很多信息就无法及时有效地传递给大部分员工。薪酬福利团队从公司这一特点出发，力求找到覆盖面广及时有效的内部沟通渠道，因此才有了“全面报酬沟通扑克牌”项目。

### ② 考虑项目受众人群特点

除了公司的特点，项目的受众人群也是一个项目最重要的组成部分之一，因此诺和诺德薪酬福利项目组在设计项目时也充分考虑了其员工的特点。实际上，每个公司的员工特点都不尽相同，新员工、老员工的组合会让一个面向全体员工的項目变得更加复杂。如果员工的平均年龄在 40 岁上，是否还要考虑以视频或游戏的方式传递信息？以何种方式才能充分调动员工参与的积极性？新老员工共存的情况下，如何切中他们共同的兴趣点？在诺和诺德，其主力员工为 70、80 后，90 后员工也越来越多地占据着更多的工作岗位，复杂的员工年龄结构使得项目组在做设计时需重点关注对公司政策不太熟悉的年轻员工，同时兼顾老员工对于信息的接收习惯。项目设计者只有在前期厘清这些问题，才能使项目在后期顺利发展并取得预期效果。

### ③ 选择最优传播渠道

选择最优传播渠道可以说是整个项目中最为关键的一步了。项目组了解了行业内外比较经典的、反响较好的做法，并结合诺和诺德的人员结构及偏好，最终选定了用扑克牌作为 2016 年沟通全面报酬的宣传方式。考虑到传播的广泛性，项目组也曾想过通过网络视频的方式传播，这种方式虽然易于传

实际上，每个公司的员工特点都不尽相同，新员工、老员工的组合会让一个面向全体员工的项目变得更加复杂。如果员工的平均年龄在 40 岁上，是否还要考虑以视频或游戏的方式传递信息？以何种方式才能充分调动员工参与的积极性？新老员工共存的情况下，如何切中他们共同的兴趣点？在诺和诺德，其主力员工为 70、80 后，90 后员工也越来越多地占据着更多的工作岗位，复杂的员工年龄结构使得项目组在做设计时需重点关注对公司政策不太熟悉的年轻员工，同时兼顾老员工对于信息的接收习惯。

## ROI 评估

除了通过员工满意度调查来了解项目的效果外，诺和诺德薪酬福利项目组也从投资回报的角度评估了该项目的 ROI (return on investment)，即投资回报率，通过对比投入成本与项目产出来衡量“全面报酬沟通扑克牌”的 ROI。评估结果显示，该项目有着较高的 ROI：

- 1 从投入角度来看，“全面报酬沟通扑克牌”

播但由于同行公司中大多采用这种方式来进行某项政策的宣传，其新颖度因此下降，很难再引起员工的注意。此外，视频还具有一次性传播的特点，即只在宣传高峰期能够收获较高的点击量，但是很少有人会将其收藏起来供以后查阅相关信息点。相比之下，扑克牌这种传播形式虽然传统，但具备以下优势：

在定案初期，项目组随机抽访了一些公司内各个年龄段的同事，这些同事均表示他们在扑克牌这项娱乐益智活动上并不存在代沟。这说明作为传统的娱乐方式，扑克牌具有“老少咸宜”的特点，不存在“过时”这一说法，且其体积小，便于携带。这些特点让它成为对内宣传的首选，员工可以在娱乐中加深对公司全面报酬理念及项目的了解，这种寓教于乐的方式可以说是一举两得的做法。此外，扑克牌这一沟通渠道能够同时取得对外宣传的效果，因为跟员工一起玩牌的人不一定是同事，更有可能是家人或朋友，这样，在娱乐中就可以让非本公司员工的人了解到诺和诺德具有竞争力的全面报酬体系


级项目。这无疑加强了诺和诺德的对外雇主品牌推广。



图7 诺和诺德“个人发展计划”宣传

#### ④ 持续创新以吸引员工

“全面报酬沟通扑克牌”作为一种创新性的沟通方式，是诺和诺德推行全面报酬过

程中较为重要的一环，也是为了吸引员工的注意，项目组才会不断寻找关于员工沟通的新玩法。扑克牌作为一种媒介，为员工提供一种接触并深入了解公司全面报酬政策的机会。一旦员工对扑克牌中的某项政策感兴趣并想深入了解，那他可以登录公司内部的全全面报酬平台，这时候就完成了员工注意力由扑克牌至全面报酬平台的转移，这也是全面报酬沟通扑克牌在公司薪酬福利沟通工作中最重要的作用，即吸引员工注意力并完成其注意力的转移工作。但是随着员工对这种媒介新鲜感的消失，其发挥的作用也会越来越小，因此诺和诺德薪酬福利项目组也在一直寻找新的方式来吸引员工注意力。比如，在控制成本的前提下以游戏或者卡通漫画的方式向员工介绍全面报酬的政策等。薪酬福利项目组会根据项目的特性对其进行调整，近期来看，扑克牌项目不会有太大调整，但是当这副扑克牌被员工淡忘或公司内的福利政策有较多调整，项目组会重新考虑对其进行更新升级。

# 将弹性福利进行到底

## 洲际酒店集团的员工福利项目提升实践

中国的酒店行业正在经历高速发展阶段，越来越多的人才争相涌入这个行业的同时行业之间的竞争也日趋激烈。各大酒店竞争的对象不仅是市场，更是能够一批批能够给市场带来活力的人才。洲际酒店集团作为行业中的领先者也必然以积极的姿态加入这场争夺战。为了给日后的发展储备足够的人才动力，从吸引、保留和激励人才的目的出发，洲际酒店集团在现有的福利项目的基础上实施了一系列优化提升措施。

编辑整理 / Cindy Zhu 本案例荣获 2016 “员工福利价值大奖” 最具价值案例奖



### 业务战略背景

#### 1 业务发展需要

洲际酒店集团在全球有洲际、皇冠假日、假日酒店等 12 个酒店品牌，在中国拥有超过 270 家酒店，其目标是努力成为宾客心目中第一位的酒店品牌、业主首选的酒店投资项目以及员工认可的酒店行业内首选的雇主。业务的快速发展要求公司吸引更多的人才为实现公司的业务目标而努力，同时也需要保留和激励现有人才，而单纯依靠高薪不能有效吸引和保留人才，因此公司内部开始了一系列人才保留项目，在现有基础上提升员工福利便是人才保留项目的核心之一。

#### 1 日新月异的外部环境

中国的酒店行业正在经历高速发展与繁荣的阶段，洲际酒店集团作为一个国际酒店管理公司正处于行业前线。中国旅游经济蓝皮书《2015 年中国旅游经济运行分析和 2016 年发展预测》中显示，2015 年中国接待国内外游客人数超过 41 亿人次，旅游总收入突破 4 万亿元，比 2014 年分别增长 10% 和 12%。旅游行业的发展必然带来酒店行业的繁荣，二者正是这种共生的关系，因此这

种繁荣的局面促使越来越多的人才涌入酒店这个行业。

有关福利项目的市场调研结果显示，越来越多的公司正在寻求满足员工福利需求的方法。洲际酒店集团意识到，如果想在激烈的人才争夺战中取得领先地位，就必须先人一步采取措施保留人才，而进一步深化提升全面薪酬福利战略正是其中关键的一环。洲际酒店集团相信，具备一定弹性的福利政策能够使员工自主根据个人需求去选择福利项目从而更能达到吸引人才、保留人才，激励人才从而提升公司绩效的效果，因此，整个福利项目的提升均贯穿着“弹性福利”的理念。

#### 1 新一代员工的需求特征

根据相关的福利项目调研结果，员工的人口特征变化很快，80、90 后逐渐成为职场的主流大军，其需求特征也发生着很大的变化。较之老一辈员工，80、90 后有着更为鲜明的个性，他们有很多自己的想法，而且其需求各不相同。为了在满足员工的多样化需求的同时控制福利成本，洲际酒店集团采取了快速行动以提升现有福利的灵活度。此外，洲际酒店集团在设计福利架构时，不仅要确保其与我国发布的相关最新法律法规保持一致，还要凸显其福利项目的独特性，以便与其他竞争公司区分开来。



### 基础福利项目

在介绍洲际酒店集团新提升的福利项目之前，了解其原有的福利项目更有助于我们全面看待提升之后的福利政策：

- 20 天带薪年假（不包含国家法定假期），及 1 天生日弹性假期供员工自主安排。另有额外多 1 天春节假期，及 1 天圣诞节假期。
- 可申请在家办公。
- 一笔固定金额的结婚津贴和生育津贴。
- 表彰员工的“Bravo”系统。在此系统中，如员工 A 对员工 B 表示认可，B 可获得一定虚拟货币，兑换成优惠券或在网上根据自己的需求直接购买商品。
- 酒店房间员工价
- 酒店房间亲友价
- 酒店餐饮员工价
- 每月一次的员工派对
- 其他：家庭日、运动日、每月穿牛仔献爱心日等等…

在以上员工福利的基础上，洲际酒店集团的薪酬福利团队从业务需求、人才需求以及公司发展战略出发，积极获取外部市场对

于福利领域的专业洞察，同时，与 HRBP 展开内部讨论，收集 HRBP 从员工身上得到的反馈，全面了解员工的需求和期望。通过以上方式，洲际酒店集团薪酬福利团队对搜集到的资料进行详尽的分析并了解到福利发展趋势，由此得到吸引、保留、激励员工的最佳方式。综合考虑各类因素后，洲际酒店集团着手同第三方经纪公司和供应商开展合作。



## 福利项目的优化及实施

自 2015 年开始，洲际酒店集团优化提升的福利项目包括：员工的人寿险、意外险、医疗险、年度体检、节日礼包（中秋节、端午节、儿童节等节日），且这些项目每年都会审核一次。

### 1 商业保险的提升

商业保险提升项目主要适用于中国内地集团办公室的中国籍员工，员工入职之后便由公司自动为其投保。商业保险的提升，即在现有寿险、意外险、子女险以及医疗险的基础上提升寿险、意外险、医疗险的保额，且员工可以按照个人需求进行再升级选择，此外，也提升了员工子女险的保额，同时增加了员工为配偶或父母额外选择保险的权益。

### 2 员工体检的提升

洲际酒店集团一直对员工健康较为重视，提升前的体检项目对所有员工都是统一的，无法满足员工的多样化需求，而自 2015 年开始，洲际酒店集团便将预算提高至以前的 3 倍，将普通体检套餐统一升级为高端体检套餐，同时给予员工更多选择权。提升后的体检项目分为默认高端体检计划和再升级高端体检计划，并提供普通体检区以及 VIP 体检区。员工可根据自己的需要进行额外体检项目选择，即如果员工除了基本的检查项目之外还有其他体检项目需要，员工可以按需选择，公司与体检供应商就员工自费部分协定了较优惠的价格。此外，洲际酒店集团

也在升级后的体检项目中增加了员工自费的家属体检计划，洁牙计划。员工体检项目的提升适用于中国（内地）集团办公室的员工。

每年的 3-4 月份，洲际酒店集团根据上一年度员工的反馈情况和体检数据，与第三方经纪公司和供应商共同探讨下一年度的体检套餐并确定价格，之后由薪酬福利团队确定体检的具体执行方案，并将有资格参加体检的员工名单录入供应商的线上预约系统。5 月初，以邮件的形式告知其新一年体检套餐与上一年度的区别，并附上详细的体检套餐内容、体检流程、体检注意事项等材料，确保员工可以顺利登陆个人账号进行体检预约。10 月份，也就是体检结束后，公司结清相关账款，并着手了解本年度体检的总体情况，如体检人数、员工整体健康状况、体检项目需求度以及下一年度注意事项等。洲际酒店集团每年会对基础套餐里的项目进行评估和回顾，并及时更新项目内容以确保体检套餐包含市场高需求的并适用公司员工的体检项目。

### 3 节日礼物的增加

洲际酒店集团提升后的员工福利也包括每年在节假日，如中秋节、端午节、儿童节等节日为员工准备礼物。节日礼物适用于中国（内地）集团办公室的中国籍员工，部分也适用于中国（内地）集团办公室的外籍员工。

洲际酒店集团通过与礼物供应商合作，使用其线上系统来实现礼物的选择和领取，整个操作流程实现智能化。相关供应商会在节假日前，即礼物开放领取 2 周前告知洲际酒店集团礼物领取开放时间，并由洲际酒店集团薪酬福利团队测试礼物领取系统是否正常，之后准备相关电子海报告知员工礼物领取时间及方式，员工可通过用户名和密码登陆系统，进行礼物选择，下单之后由供应商寄送到指定地址。可供选择的商品多种多样，如小家电、酒、饮料等，员工可根据自己的需求自行选择，非常便利。

### 4 “为你喝彩周”、健康关爱日

除了以上提到的福利项目，洲际酒店集

团也通过举办更多样、更有趣、有意义的员工活动来提升员工的幸福感。

“为你喝彩周”一直以来都是洲际酒店集团全球性的活动，该活动出发点是为了对其员工过去一年的服务、努力和付出进行表彰并感谢。“为你喝彩周”为期一周，一般选择在年中，即每年 6 月份举办。每一年，洲际酒店集团各地区集团办公室，各酒店都会为这一周的活动举办而积极准备，希望以此提升员工工作的幸福感，表达对员工工作的认可。在这一周中，洲际酒店集团每天为员工提供丰富多彩的员工活动，包括互写感谢信、DIY 制作、观影活动、调酒、品茶等，员工可根据个人需求选择自己喜欢的活动参加。健康关爱日适用于中国集团办公室的员工，与员工体检相对应，洲际酒店集团每年邀请在健康管理方面有丰富临床经验的医生到公司举办 2-3 次健康讲座，向员工普及健康知识，并解答员工在体检后遇到的健康问题。此外，洲际酒店集团也开始与专业机构开展合作，邀请专业医生和护士到公司为员工进行流感疫苗注射。

为了确保以上活动能够如期顺利进行，洲际酒店集团相关活动策划团队在活动开始的 2-3 个月前，通过员工反馈、HRBP 反馈等方式了解员工感兴趣的类型，明确活动主题，并与相关供应商（食品供应商、产品供应商、活动组织供应商等）就活动、费用、实施形式进行讨论；确定明确实施方式及所需物品和人员分工分配；活动开始前 2 周，将活动信息以图文的形式通过邮件发送至员工，同时以口口相传的方式将活动信息传递给员工，鼓励员工参与；有些需要报名预约的活动会在网上建立报名表格，员工自行按照需求进行报名，随后由系统发送邀请至员工邮箱，确保活动有较高的参与度和融入度。



## 问题及解决办法

洲际酒店集团的福利项目真正实施起来并非看起来那样简单，这个过程中也存在着一

些需要及时解决的障碍。如员工对系统操作不熟悉、系统数据差错等等，但是洲际酒店集团能够及时发现并解决问题。具体来说，福利项目在运行的过程中曾出现以下几个问题：

» **问题 1：**员工对新实施的福利项目不够熟悉，会觉得太复杂。

» **解决方法：**洲际酒店集团薪酬福利团队坚信，沟通是解决问题的首要方法，并且也一直坚持使用切实有效的沟通方式，如，通过面对面的沟通会向员工介绍新提升的福利项目，同时在会后将相关材料发给他们，让他们有时间去进一步了解；针对没有参加面对面沟通会的同事召开电话、视频会议，以确保他们对新的福利项目有更好的理解。同时，将有关福利活动的信息通过邮件发送给员工，吸引其关注并了解福利活动。此外，辅以宣传单等方式将活动内容制作成海报并打印出来供员工传阅，使得福利项目更加深入人心。

» **问题 2：**尽管薪酬福利团队在项目开始之前就预料到可能会有一些系统或数据上的差错，但由于员工数量众多，还是会发生一些意料之外的问题。如，供应商没有将某位员工的基本信息准确录入系统，导致该员工无法进行个人福利项目操作等。

» **解决方法：**在快速了解和诊断问题后，薪酬福利团队会及时联系供应商，并与之一起将问题解决，使员工能够尽快正常使用系统，享受福利。

» **问题 3：**成本问题。

» **解决方法：**成本一直是一个无法回避的问题。福利的提升就意味着员工成本的增加，薪酬福利团队尝试增加员工福利的时候就必须要与公司首席财务官进行沟通，申请经费。为了控制成本，薪酬福利团队采取了与多个供应商合作的方案。如原来打算将员工保险、节日礼品等全权委托给 A 供应商，但经过成本对比并预估福利效果后决定将员工保险委托给

B 公司，节日礼品项目则与 A 供应商合作，如此，才能在提高员工满意度的同时控制成本。



## 获取员工满意度反馈

为了及时了解员工对福利项目的真实想法及满意度，薪酬福利团队除了通过各种方式获得员工反馈，如人力资源合作伙伴、员工微信朋友圈、面谈等方式，此外，公司也会开展正式的员工满意度调研。公司满意度调研每年开展两次，一次在 4 月份，一次在 10 月份。该调研以网上问卷的形式开展，问卷内容围绕员工对公司工作环境，文化，薪酬福利，个人发展等满意度展开。每年 4 月份的调研结果出来之后，每个部门都会拿到一份报告，并在内部做分享；10 月份的调研报告除了常规的报告结果，也同时包含了与 4 月份的结果对比。该调研报告能够指导薪酬福利团队于次年制定更贴合员工需求的计划，从而提高员工对于福利项目的满意度。

洲际酒店集团 2014-2016 年员工满意度调研结果显示，2014 年至 2015 年员工对福利项目部分的评分增长了 4%，2015 年至 2016 年上半年评分增长了 7%。满意度的增长不仅是对项目推动者的肯定，而且成为其不断改进自身工作的动力。



## 经验总结

回顾整个福利项目提升过程，薪酬福利团队积累了丰富的经验，并将其概括为以下 8 点：

- 1 了解员工的需求是建立整个项目的基础。只有明确员工对薪酬福利的期待，才能有针对性地设计出符合需求的福利项目。
- 2 了解市场及竞争环境。要在竞争激烈的酒店行业赢得人才战，必须准确把握市

场的现况和趋势，如此才能为保留现有员工和吸引新员工设计出最佳薪酬福利计划。

- 3 了解公司的业务目标、人才需求和发展计划，有针对性地制定有效方案。
- 4 明确经费预算，合理设计福利项目，并寻求节省开支的方法。在既定的预算范围内制定最优化的福利项目，是取得项目成功的重要因素。
- 5 获得管理部门对员工福利项目的支持，使项目更顺利推进。在设计和执行福利项目的过程中，需要解决不同方面的困难和问题，因此，获得管理部门的支持，可以让团队更有效率地设计和执行项目。
- 6 与第三方经纪公司 / 供应商在项目的设计、实施等细节上沟通协作，获取专业意见。
- 7 与员工积极有效地沟通，帮助他们更快地了解并适应新的福利项目。
- 8 积极有效的项目管理，确保沟通顺畅，各方顺利进行。在项目管理的过程中，需要把握各项项目的进度，及时解决导致项目延迟的问题，积极推进项目的实施。

洲际酒店集团的福利项目已经达到既定目标，这离不开各职能部门的紧密协作。薪酬福利团队、HRBP、第三方经纪公司以及供应商在福利项目的设计、管理、沟通和实施上投入了相当的时间和精力，才使得中国办公室的本地员工能够享受到更加丰富的福利项目。这些项目提升了员工的幸福感，从而间接提升了公司绩效。2015 年中国大陆地区每间可售房收入上涨了 2.9%，在行业中处于领先地位。同时，根据公司员工满意度调研结果，自 2014 年至 2016 年上半年，员工的工作满意度提升了 8.3%，有关薪酬福利方面的满意度提升了 11%。洲际酒店集团坚信，只有先了解员工的多样化需求再做福利设计，才能在控制成本的同时最大化福利效应。HR



# 2016 中国 员工福利价值大奖 最佳案例集



**联系我们：HREC / Marketing**

---

地址：上海市武宁路 99 号我格广场办公楼 1701 室 电话：+86 21 6056 1858 传真：+8621 6056 1859  
邮箱地址：marketing@hrecchina.org 网站：www.hrecchina.org