



2018 | 中国

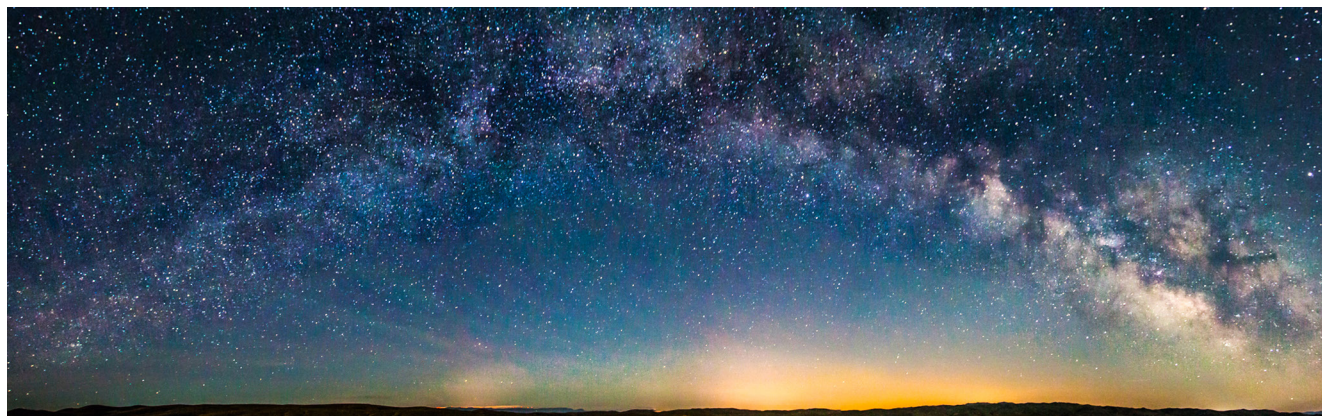
员工福利价值大奖
最佳案例集

主办方



全程合作伙伴





 | 背景 |

随着企业的快速发展与成熟，如何通过合理的薪酬福利策略做好吸引外部人才以及保留内部员工是企业人力资源部门长期需要考虑的核心问题。尽管许多企业投入了大量人力物力，但是在员工激励与保留方面依然存在着各种各样的困难。在当前人才市场活跃，各用人单位间竞争激烈的人力资源大环境下，企业制定有效的薪酬福利策略，进行有效的福利整合，做好内部员工的福利沟通，进行福利创新并有效实施变得极为关键与重要。

继成功举办 2016 中国员工福利价值大奖之后，评选将再次起航！人力资源智享会（HREC）将秉持“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，为企业提供展示平台，找到真正“员工福利”的实践标杆，打造权威、专业、具有公信力的人力资源奖项。

本次“2018 中国员工福利价值大奖”，我们将秉持一贯的原则和目标，确保企业在公平、公正、公信、公益的平台上评比，为行业找到真正优秀的“员工福利”实践标杆。

1 权威

高端、专业、广具影响力的人力资源会员制组织——智享会主办，并由汉深全程支持。

由第三方领先专业人士组成评委会。

2 专业

评选标准经过专家反复讨论通过，能全面公正地评估每一个参选实践案例，创造公平竞争环境。由 5 大模块组成：项目基于的业务战略背景、福利项目创新、福利项目设计、福利项目实施、福利项目评估。

严格的评审流程：**初选 - 复选 - 终选。**

奖项设置：以最佳实践为主，不设参奖门槛，只选优秀的实践案例，无论企业大小在相同平台上竞选。

3 公信力

评审过程与流程完全公开透明。全程不以任何形式收取参选费用。



前言

由智享会主办、凯悦汉深全程支持的“中国员工福利价值大奖”于2018年3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，全程不收取任何费用，秉持公平、公正、公开、透明的原则，邀请了7位员工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副总监陈翌辉
- 时任中国宝武钢铁集团薪酬福利总监计国忠
- 时任通用电气大中华及蒙古区薪酬中心总监林靖
- 时任喜利得集团大中华区人力资源总监平静
- 时任辉瑞前中国薪酬福利负责人秦燕
- 时任宝马汽车亚太区薪酬福利负责人翁涛
- 时任首旅如家酒店集团薪酬福利资深总监
- 并邀请时任凯悦汉深总裁，汉深创始人陈紫萍为评委团特别顾问参与评选。

本次评奖流程严谨，分为初选、复选和终选三个环节。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；在复选阶段，他们更是前往各家入选企业对案例的真实性和实践效果深入求证，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“最佳实践奖”、“最佳创新奖”、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，也将此次评选进一步沉淀和提炼，我们对获得“最佳实践奖”、“最佳创新奖”的案例进行了全方位的采访、研究与编写。如今，我们将此7篇案例汇编于此，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。



评选流程

报名

5月28日 - 8月3日

报名并提交参选材料

初选

8月4日 - 8月21日

根据企业提交申请材料，初步筛选

复选

8月22日 - 9月23日

评委会委员深入企业进行实地访谈

终选

9月24日 - 10月7日

评委会集中讨论，酝酿确定最终获奖名单

颁奖典礼

11月22日

分享

11月22日起

线上和线下的分享活动

最佳案例集
撰写

2018年11月23日 - 2018年12月31日

“中国员工福利最佳实践”最佳案例集撰写与发布

2018 中国员工福利价值大奖



评委会成员

(排名不分先后, 以姓氏拼音字母顺序排序)



陈翌辉

人力资源副总监
世茂集团



计国忠

薪酬福利总监
中国宝武钢铁集团



林靖

大中华及蒙古区薪酬中心总监
通用电气



平静

大中华区人力资源总监
喜利得集团



秦燕

前中国薪酬福利负责人
辉瑞



翁涛

亚太区薪酬福利负责人
宝马汽车



朱炜良

薪酬福利资深总监
首旅如家酒店集团



评委团特别顾问



陈紫萍

总裁, 汉深创始人
怡和汉深

评选照片



2018 中国员工福利价值大奖



获奖名单

◆ 最佳创新奖 ◆

百度

美敦力(上海)管理有限公司

延长壳牌(四川)石油有限公司

◆ 最佳实践奖 ◆

蒂森克虏伯电梯(中国)

唯品会(中国)有限公司

艺康(中国)投资有限公司

中国太平洋人寿保险股份有限公司

◆ 最具价值案例奖 ◆

上海赛科石油化工有限责任公司

2018 中国 员工福利价值大奖

最佳创新奖

百度

美敦力（上海）管理有限公司

延长壳牌（四川）石油有限公司



• 本案例荣获 •

2018 “中国员工福利价值大奖”
最佳创新奖

百度长期激励 关怀项目

对于绝大部分的读者而言，百度是一家并不需要用文字多加赘述的企业。它是中国尖端科技的孕育之地，也是互联网后辈们争相追逐的梦想。

那么，作为雇主的企业，又该如何回应员工的这份热爱和骄傲呢？通过人力资本指数（HCI）调研和员工访谈后，百度发现了员工关怀的新需求，便迅速着手启动了长期激励关怀项目，并于当年就获得了卓越的成效。

文 / 沈迪

➤ 项目背景

➤ 行业环境

百度隶属于互联网行业，因此很大程度上会受到行业市场制约和影响。相较于传统企业，互联网行业对尖端人才的需求更为紧迫，并且员工的流动性更大。在激烈的人才竞争的大环境下，企业不仅要关注员工的招聘问题，更要关注员工的保留问题。

对身处这个行业的人才来说，他们本就热衷于信息化时代的透明与快捷，因此会自发地对行业内各家企业的福利进行传播和比较。这种沟通对互联网行业的人力资源团队而言，既是压力，也是动力。企业应该如何更好地把握员工的需求，从而有针对性地提供创新的福利与关怀项目，让员工即便是在与他人的比较过程中，也能感受到百度——这个特别的企业与其他互联网企业的不同之

处和特殊关怀？因此，在整个互联网行业，人们对人才和雇主品牌口碑的关注度已经达到了空前的高度。

➤ 企业情况

百度向来推崇简单可信赖的企业文化，始终关注员工的成长与发展，希望实现“招最好的人，给最大的空间，看最后的结果，让优秀的人才脱颖而出。”与此同时，百度拥有较为浓厚的技术基因，并于2017年发布了全新的公司使命，希望能够与员工一起“用科技让复杂的世界更简单”。

2017年以前，百度的福利和关怀项目相对常规和传统。除了年假、股票期权、良好的工作环境等外，公司对员工的日常软性关怀的方式还是多以文体活动、节日礼品、生活关怀等为主。

➤ 员工特点

百度是一家相对“年轻”的企业。公司员工的平均年龄较为年轻，以80、90后员工居多；公司内部校园文化浓厚，很多员工刚毕业就来到百度工作。对于这群年轻人而言，金钱并不是他们考虑工作企业的唯一要素，工作时的自我体验和个人感受同样非常重要。百度对于他们既是工作的场所，也是成长的平台，他们希望在百度接触到最新鲜、最特别的事物，渴望被认同，也需要工作给予他们的使命感和成就感。因此，百度需要从多方面提高员工的感受度。

➤ 前期调研

2016年年底，百度通过人力资本指数（HCI）和关怀问卷调查发现，员工平均年龄较低，普遍渴望被认可，同时对新鲜事物颇感兴趣。在调研问卷的基础上，百度人力资

源部门决定更深层次地去探寻和界定员工的需求，便进一步组织了深度访谈。

深度访谈采取了分层抽样的方法，即针对不同工作种类、级别、性别和年龄段的员工进行深度访谈。项目组总共访谈了 16 名员工（样本构成与百度公司员工构成类似），进行了深入的关于关怀活动的沟通和交流。访谈主要集中在两个问题：①在现有的关怀体系中，你觉得公司在哪些方面仍有提升空间？②对于关怀活动的形式，你更倾向于具象的物质礼品还是上级领导的关怀认可？

百度人力资源团队整合员工的意见和建议后发现，目前百度的软性福利相对集中在文体活动和节日礼品等，而激励类的福利和关怀则相对较少。尤其是长期激励的部分，百度的长期激励仅关注于两个时间点：五年和十年，只有工作达五年/十年的员工才会得到长期服务奖的激励，但其他入职时间较短的员工则相对缺乏。

事实上，每年百度均会入职大量新人，这些都是大家关注的新生力量。为此，百度人力资源部门内部通过头脑风暴的方法，最终提出“长期激励关怀应该针对公司的每一名员工”的新颖观点。这个观点的出发点在于给予每一名员工认可，认可他们每一次的付出与成长。

同时，百度人力资源部门认为，应当将这种认可陪伴的概念具象化和可视化，一方面可以提升员工的用户感受，使其对公司的福利与关怀更有感知度；另一方面也便于企业对外宣传，从而树立良好的雇主品牌形象。

百度人力资源部门常年关注公司内部论坛中关怀相关的问题，通过长期的观察发现：①员工对于自身百度员工的身份认可度较高；②员工普遍比较喜欢“熊孩子”（百度品牌吉祥物）玩偶，对于含有公司形象的纪念品有一定的收集倾向。

综合以上各方面的调研、访谈、讨论和观察结果，本着感谢并认可每一位员工在百度的成长与付出的初心，满足年轻员工的认可和激励的需求，同时塑造和传播良好的

雇主品牌形象，百度人力资源部门开始着手设计并实施新的长期激励关怀项目，从一只“熊”开始。

项目设计

“百度熊”是深受员工喜爱的吉祥物，也是百度品牌与用户沟通的载体。早在这个项目设计之前，“百度熊”与其他四个小伙伴的形象已经诞生于百度贴吧，成为当代年轻人生活调性的一种表达。以“百度熊”为载体，能够让企业更有感知度地传递对员工的感谢和关怀。

项目设计共有两个方面的改进和创新，改进之处是对原有的长期服务奖杯的最终形式的提升；创新之处是将员工的度龄（司龄年限）与“百度熊”吉祥物结合，定制专属的百度形象玩偶“度龄熊”，同时将其与百度的公司使命与技术背景结合，在发放“度龄熊”和传递祝福的过程中融入科技的元素。

长期服务奖升级

2017 年以前，百度的长期服务奖杯是较为传统的玻璃奖杯。在福利关怀的市场中，这仅仅属于无功无过的常规操作。然而，百度希望能够向员工传递更加特别的心意，因此将长期服务奖杯升级为特制的代表百度的“金熊”和“银熊”奖杯，并增加定制了专属工卡套的身份标识礼品，以此来增强老员工的身份感和仪式感，以及他们对公司的使命感和荣誉感。

度龄纪念品与徽章

过去，百度激励认可员工的时间点主要



图 1 “金银熊”奖杯

集中在五年和十年，可通过调研、访谈等方式让百度意识到，每一名员工都需要公司的认可和激励。连续服务五年、十年的员工固然让公司特别感恩，但在百度平台上努力学习和成长的每一个年轻人，以及由于入职年限不同而处于不同阶段、奉献不同力量的百度人，同样值得公司的鼓励和认可。

因此，百度人力资源部门联合采购、品牌市场部、BPIT 与供应商共同设计出一年一个的纪念品“度龄熊”，即员工入职每满或增加一年，就可以领取一只代表自己度龄的专属纪念品。将“度龄熊”作为在百度奋斗时光的代表，使员工在百度的每一年都有了印记，这份小小的温馨举措可以极大地提升员工的感受度。

尽管“度龄熊”以“百度熊”为模板，但它还是要彰显出自己的特别之处，体现出



图 2 “度龄熊”

度龄的概念；并要拥有可爱趣味的外表，让员工乐于收藏和分享。为此，由多个部门组成的项目组开启了多轮的设计、打样和选样，在结合公司使命文化、传递陪伴成长概念的同时，也进行了小范围的投票调研（采取了分层抽样的方法，调研了约 30 人，男女比例

1:1, 覆盖普通员工至总监级别), 最终选择了太空版本的“百度熊”作为百度“度龄熊”的设计雏形, 直至大货生产。

在物质度龄纪念品的基础上, 项目组同时与内部的技术部门共同筹备了度龄 H5, 通过百度 hi (百度内部通讯工具) 传递给每一名员工, 并在其中融合了 AI 技术 (例如语音技术, 员工可以收到语音合成的 CEO 独家祝福), 用更多元化、个性化的方式向员工传递度龄祝福; 同时在内网通讯录和内部通讯工具上设计并上线了“度龄徽章”。

百度的 logo 颜色由红色和蓝色组成, 五年/十年的长期服务奖杯则分别为银色和金色。因此项目组选取了这四种颜色作为“度龄熊”和“度龄徽章”的主色调, 分别为: ①红色 (度龄 0-2 年), 象征热情积极; ②蓝色 (度龄 2-5 年), 象征笃定进取; ③银色 (度龄 5-10 年), 象征坚韧执着; ④金色 (度龄 10 年及以上), 象征相守传承。

不同的颜色让度龄变得温度化和可视化。不同颜色和数字的“度龄熊”、内网名片上不同颜色的“度龄徽章”, 以及前文提及的定制“金银熊”长期服务奖杯和工卡套, 都以具象化的存在增加了员工的身份认同感。

项目实施

2016 年底, 百度人力资源部门开始进行需求的界定和调研, 并在此基础上设计了项目的实施方案, 将项目 slogan 定为“仰望星空, 脚踏实地”, 寓意全体员工为了理想一步一个脚印, 践行使命、相伴而行。

2017 年第一季度, 百度人力资源部门联合其他多个部门 (如采购、品牌市场部) 和外部供应商开始进行长期服务奖杯的升级工作, 并在这个阶段完成了“金熊”和“银熊”奖杯的筹备和生产; 同年 3 月起, 这个跨部门协作的项目团队开始进行“度龄熊”的设计打磨和生产; 同年第二季度, 人力资源部门主动寻求 BPIT、AI 部门的技术支持, 共同进行祝福 H5 和“度龄徽章”的设计与开发。

在前期工作基本落实的情况下, 百度迎

来了一年一度的大型盛会“Summer Party” (年中活动), 这正是最适合向员工发布长期激励关怀活动的时机和传播渠道。在年中活动上, 百度 HRVP 宣布了此项活动, 对每位员工的付出表示认可和感谢; 同时, 现场配备有拍摄墙、不同度龄颜色的周边礼品等烘托气氛, 成功收获了来自全体员工的热烈反响。

HRVP 宣布关怀活动的当天, 项目组通过短信和内部 APP 向全员推送活动信息; 恰逢度龄纪念日的员工还会收到由系统自动推送的祝福 H5 和用以领取“度龄熊”的二维码。当天晚上, 趁着活动热度尚在, 项目组在公司内网上陆续发布了三篇活动相关的文案; 第二周的伊始, 项目组向全员推送邮件宣布项目开启和项目意义, 以强化概念; 周五, 项目组又乘胜追击, 发布度龄人物专题稿, 为员工树立起身边人的榜样力量, 拉近彼此之间的关系, 使激励关怀项目更有感知度……

在该项目实施落地的过程中, 百度人力资源部门积极寻求了内外部的支持。例如, 为了更好地吸引年轻员工的关注度, 同时展现“用科技改变生活”的公司使命, 人力资源部门主动与 ERP 系统技术团队建立了合作关系, 通过两周一次的会议更新进度和讨论业务, 共同协作推进项目, 力争达成更优的用户体验; 项目组还争取到内网等团队的支持, 携手分批次推进 H5 和邮件祝福、“扫脸”领“熊”、司龄徽章的上线。

由于百度的正式员工数目约为 40,000 人, 每天都有百余名员工满司龄, 且公司员工遍布多个地点和区域, 项目组没有相应的人力来及时发放“度龄熊”。因此, 项目组经过与公司礼品店和行政部门的协调, 最后由礼品店协助发放总部“度龄熊”, 外地则由各地 HR 共享服务中心完成。度龄日当天, 员工可以凭借系统自动推送的领取二维码, 或者直接“扫脸”领取。凡是第一次领取“度龄熊”的员工, 可以一次性领取往年和当年的度龄纪念品。

2017 年起, 项目组向 HRBP 和业务部

门发出倡议, 建议他们在部门和体系级场合 (如体系年会、季度会) 举行长期服务奖的颁奖仪式, 由 VP、总监级别的管理层向服务满五年/十年的员工颁发奖杯; 同时对服务满十年的员工, 公司会在年中 Summer Party 现场进行集中表彰, 以此来增加仪式感。

项目评估和总结

效果评估

项目落地实施后, 百度人力资源部门通过调查问卷, 以及项目宣传文章的点击量、度龄纪念品的领取比例等主要数据, 对项目效果进行了评估。

员工关注程度

此次长期激励关怀项目在公司级全员参加的大型年中盛会上由 HRVP 发布, 且 HRVP 并不是简单地传递一个活动消息, 而是发表了以“相信时间的力量”为主题的演讲, 声情并茂地肯定了每一名员工在百度的付出与成长, 现场收获了全体员工的热烈反馈。

项目组后续又接连在公司内网发布了四篇文章 (宣布当天的三篇活动相关的文案, 以及第二周发布的度龄人物专题稿), 累积点击人次逾十万, 员工评论点赞数超过 1500 条。

项目触达

自 2017 年 8 月该项目正式启动以来, 项目通过百度 hi 的 H5 祝福、邮件祝福、实物“度龄熊”礼物等多种形式, 已经成功触达员工四万多人, 在送去祝福的同时也有 80% 的员工主动领取了百度为大家准备的度龄纪念品。较高的领取比例也从侧面反映出员工自身对该项目的认可。

满意度调查问卷

2017 年年底, 百度人力资源部门对公司全年 9 项关怀活动进行了调研。该调查问卷以线上形式发布, 员工可以通过手机或 PC 端进行填写, 对百度全年的关怀活动进行盘点, 并对各个项目的满意度进行投票。

2017 年度的满意度调查问卷共计有 2059 名员工参与填写回答，其中有效填写问卷为 2059 份。针对本文描述的长期激励关怀项目，员工满意度（包含非常满意、满意）高达 92%。

项目亮点

▲ 充分考虑公司情况和员工特点

在该项目的设计前期，百度人力资源部门通过多种渠道方式，去充分了解目标人群的需求，例如年轻员工对新鲜事物的好奇心，以及渴望被公司认同和激励的心理。项目在设计过程中充分考虑了目标人群的特点，以员工喜爱的“熊”为载体和创作契机，定制了“度龄熊”和全新的长期服务奖奖杯，以及新媒体形式的更具创意的司龄祝福。

与此同时，百度人力资源部门也充分考虑了公司的文化背景和发展情况。项目 slogan、设计理念等均与百度的新使命和文化相互呼应，体现了百度“用科技改变生活”的新使命，以及始终关注员工成长与发展的公司文化。

▲ 将司龄变得温度化、具象化、可视化

员工的工作年限本身是不可见的，但在该项目中，司龄变得既有色彩又有形态。百度人力资源部门将度龄分为红色（0-2 年）、蓝色（2-5 年）、银色（5-10 年）和金色（10 年及以上），又以“度龄熊”、度龄徽章、“金银熊”长期服务奖奖杯等多种形式将司龄的概念变得具象化，使这份员工与公司相互陪伴、共同成长的时间变得可视、可触碰、可量化，提升员工对关怀活动的感知度，增强每个纪念日的仪式感。

▲ 结合公司技术基因，祝福也 AI

在项目的具体设计上，考虑到百度的技术基因和 AI 特点，项目组结合了人脸识别、语音合成等人工智能技术，让度龄祝福变得更有科技感，也让员工感受到科技改变世界的自豪感。

投入产出

百度长期激励关怀项目总体的成本投入相对较低，可从以下三个方面进行说明：

- ▲ 人力成本：该项目由人力资源部门发起，在设计实施过程中协调了内部采购、技术部门等人员；在后续的落地执行中，由公司礼品店负责支持度龄纪念品的发放工作。整体参与人数约为 15 人，核心参与人员 2 人。人力成本的投入相对较低。
- ▲ 财务成本：本次长期激励关怀项目的主要支出部分为“度龄熊”和长期服务奖奖杯的制作费用，以及项目宣传片的拍摄制作费用。财务投入成本较低。
- ▲ 运维成本：该项目除初期宣传外，后续以系统自动推送、员工自主领取和宣传为主要方式，运维成本相对较低。
- ▲ 尽管该项目的总体投入成本较低，但仍然收获了以下两个方面的超额回报：
- ▲ 员工满意度提高：项目启动于百度重要的年中盛会，由管理高层表达了公司对每一名员工的重视；度龄纪念品将陪伴与成长的概念具象化，增加了度龄日的仪式感，提升了员工的感受度和满意度。

- ▲ 雇主品牌形象提升：该项目得到了公司员工的广泛认可，员工自发地通过朋友圈晒图等形式主动对外传播，有助于百度雇主品牌形象的提升。

百度长期激励关怀项目是一个小中见大的项目。它的表面是“小”，背后是“大”，其中有很多值得我们思考和借鉴的地方。

说它“小”，是因为这个项目似乎一直在围绕着一只小小的“熊”。早在这个项目诞生的多年之前，“百度熊”作为公司的吉祥物，已经收获了众多员工自发的喜爱。员工真的只是对“熊”的本身偏爱吗？不见得，更多是因为它既代表了百度这家企业，同时又有点可爱。

说它“大”，是因为在整个项目的设计过程中，百度人力资源部门很好地整合了行业环境、企业情况与员工特点，同时积极地联动了内部其他部门和外部供应商的支持，使得整个项目没有产生过多的成本支出，满足员工需求和特点的时候，也在落地和执行公司的文化和战略使命，将百度倡导的陪伴与成长变得可视化、具象化，让员工更有感知、更加温暖。

百度人力资源部门很好地整合了行业环境、企业情况与员工特点，同时积极地联动了内部其他部门和外部供应商的支持，使得整个项目没有产生过多的成本支出，满足员工需求和特点的时候，也在落地和执行公司的文化和战略使命，将百度倡导的陪伴与成长变得可视化、具象化，让员工更有感知、更加温暖。

获奖企业风采



百度，全球最大的中文搜索引擎、最大的中文网站，创立于2000年元旦。

“百度”二字，来自于八百年前南宋词人辛弃疾的一句词：众里寻他千百度。这句话描述了词人对理想的执着追求。

百度是一家持续创新的，以“用科技让复杂的世界更简单”为使命的高科技公司。

百度拥有数万名研发工程师，这是中国乃至全球最为优秀的技术团队。这支队伍掌握着世界上最为先进的搜索引擎技术，使百度成为中国掌握世界尖端科学核心技术的中国高科技企业，也使中国成为美国、俄罗斯、和韩国之外，全球仅

有的4个拥有搜索引擎核心技术的国家之一。

从创立之初，百度便将“让人们最平等便捷地获取信息，找到所求”作为自己的使命，成立以来，公司秉承“用户至上”的理念，不断坚持技术创新，致力于为用户提供“简单可依赖”的互联网搜索产品及服务，全面覆盖了中文网络世界所有的搜索需求。根据第三方权威数据，在中国，百度PC端和移动端市场份额总量达73.5%，覆盖了中国97.5%的网民，拥有6亿用户，日均响应搜索60亿次。

作为一家以技术为信仰的高科技公司，百度将技术创新作为立身之本，着力于互联网核心技术突破与人才培养，在搜索、人工智能、云计算、大数据等技术领域处于全球领先水平。百度认为，互联网发展正迎来第三幕——人工智能，这也是百度重要的技术

战略方向。目前，百度人工智能研究成果已全面应用于百度产品，让数亿网民从中受益；同时，百度还将语音、图像、机器翻译等难度高、投入大的领先技术向业界开放，以降低大众创业、万众创新的门槛，进一步释放创业创新活力。

多年来，百度董事长兼CEO李彦宏，率领百度人所形成的“简单可依赖”的核心文化，深深地植根于百度。这是一个充满朝气、求实坦诚的公司，以技术改变生活，推动人类的文明与进步，促进中国经济的发展为己任，正朝着更为远大的目标而迈进。HR



• 本案例荣获 •

2018 “中国员工福利价值大奖”
最佳创新奖



美敦力生活平衡 计划

作为全球领先的医疗科技公司，美敦力致力于为慢性疾病患者提供终身的治疗方案，希望他们可以减轻病痛、恢复健康、延长寿命——这也是美敦力的公司使命。同样的，美敦力也珍视与关爱自己的员工，视他们为企业最有价值的资产，希望他们可以在这里收获最好的职业发展与个人成长。为了最大程度地缓解员工工作中的压力，营造一个敬业、包容、多元化的工作环境，帮助员工提高工作效率，支持工作生活平衡，美敦力自 2012 年起开始研究、酝酿并推出了“生活平衡计划”。

文 / 沈迪

▶ 项目背景

从宏观的角度出发，当前中国的经济增长形态正在向消费驱动型进行转型，中国生物医疗行业的消费预期将保持两位数增长；与此同时，国家对医疗行业的改革也在持续推行中，通过促进创新和引进竞争来确保行业的良性发展。因此，美敦力虽然是一家全球领先的医疗科技公司，但在中国的业务发展仍然同时面临着机遇与挑战，如何应对包括跨国企业与本土企业的行业加剧竞争，以及如何利用创新和本地优势来加速中国区的业绩增长，都是美敦力在当前的行业大环境下需要思索的问题。

从组织的角度出发，美敦力倡导创新、多元和包容的公司文化，鼓励员工为每天的工作带来不同的世界观、独特的背景以及各自的生活经验，希望员工在公司中收获快乐、

健康和成长；另一方面，美敦力深知员工是企业最有价值的资产，在中国这个竞争激烈的市场，想要实现公司使命的首要条件便是能够吸引并保留中国市场上最优秀的人才，并且帮助他们成功。

美敦力是一家使命驱使的公司，其使命第五项中明确规定：确认公司雇员的个人价值，建立优越的雇佣制度，使雇员获得对工作的满足感，使其职业有保障，并能够分享公司的成果。(To recognize the personal worth of employees by providing an employment framework that allows personal satisfaction in work accomplished, security, advancement opportunity, and means to share in the company's success.)

在以上因素的共同作用下，美敦力管理

层对人力资源的期望便不难归结，主要集中在以下三个方面：①文化，支持效率、客户导向、合作的企业文化，鼓励创新，增强组织的包容、多元化；②敬业度，提升员工的敬业度，吸引和保留员工；③绩效，提高员工生产力，支持大中华区业绩的快速发展。

美敦力大中华区的组织形态多样，既有商业部门，也有研发和工厂。同时，美敦力的员工分布较广，遍布在中国 100 多个城市。考虑到这种复杂、多样的组织形态，结合管理层有关于文化、敬业度和绩效的期望，人力资源从关心员工的健康和福祉出发，从“心”出发，向员工提供全面、有竞争力的福利计划。

“生活平衡计划”作为福利计划的一部分，主要从关爱员工、绩效奖励、长期服务员工关爱、社会责任感四个角度出发，满足员工“健康人”的需求。自 2012 年项目启动

以来，该计划针对美敦力中国区全体正式员工施行，且为持续性的员工福利项目，不断地完善以更好地满足员工和企业的诉求。

▶ 项目发展历程

2012年下旬，美敦力人力资源着手设计生活平衡计划。在项目的设计过程中，项目组摒弃了“跟随市场”或“对标市场”的做法，而是用心倾听业务部门和员工的需求，根据中国员工和业务部门的特别需求进行方案设计；同时借鉴了公司全球领先的创新假期政策，大胆进行创新和尝试，期望能够“领先市场”。

▶ 弹性工作安排 / 在家办公

为了更好地适应中国区员工和业务部门的需求，项目组首先进行了管理层和员工的调研和访谈，分析了员工的年龄段、家庭结构和人生阶段需求等，同时听取了员工和管理层的反馈和声音，并据此进行员工需求的提炼和满足。

内部调研数据显示，近一半美敦力中国区员工拥有自己的小家庭，因而有相当部分的员工需要在工作之余花费更多的精力去关注家庭，来更好地平衡工作与生活之间的关系；而访谈结果显示，销售员工和管理层普遍反馈存在压力管理的问题，由此可能会影响到员工的健康和生产力问题。

在进一步的HRA健康评估中，项目组发现“压力”是排名第一的员工健康风险。由此可见，如果公司漠视员工无法平衡工作与生活的焦虑，长期以往必然会造成员工健康的隐患。

因此，项目组根据员工和管理层的实际需求设计了“弹性工作安排 / 在家办公”方案：①弹性工作安排，员工在核心工作时间（10点至16点）之外拥有自主把握灵活度的2小时；②在家办公，员工拥有充分的自由度来安排工作的地点，但要求员工和主管定期对在家办公的有效性进行评估，来确定员工是否继续适用在家办公。

作为“生活平衡计划”的起始项目，该



项目在推行之初遭遇了预期之中的挑战，主要来自两个方面：①管理层的顾虑，“弹性工作安排”是一个全新的理念和操作，这种福利会不会影响员工的工作产出？②员工的担忧，“我如果真的弹性工作了，主管会不会对我的工作表现不满意？”在调研和观察的过程中，项目组也确实发现部分经理对“弹性工作安排 / 在家办公”认同度较低，认为这会减少员工的工作时间。

针对上述两种主流的顾虑和实际状况，项目组通过以下三个方面的方式予以化解：

◆ 研究分析，有理有据，充分沟通

项目组对公司员工的工作内容、绩效目标等进行分类与分析，并结合国外人力资本及生产力的研究（对于销售、专业服务、市场等需要个人发挥一定决策和创造力的工作岗位，基于自主性反而会激励员工），让管理层清楚地了解弹性工作安排对业务的影响。

◆ 争取支持，自上而下，领导魅力

项目组预先争取到较为开明、接受新事物的管理层的支持，特别是高层领导的支持，从而在项目设计审批的时候在管理层会议中顺利获批。

在获得管理层的支持后，项目组再接再

厉进行了自上而下的沟通。通过管理层的影响力，在不同场合、运用不同形式（口头与书面）对经理进行“弹性工作安排 / 在家办公”的倡导，使经理了解和认可“弹性工作安排 / 在家办公”对促进员工身心平衡、提升敬业度和生产力的作用等。

◆ 经理培训，介绍沟通，业绩支持

在经理培训的过程中，人力资源部门会详细介绍公司的“生活平衡计划”；同时组织相关的经理层级的沟通会，帮助经理更好地理解和认同“弹性工作安排 / 在家办公”，解答他们的疑惑，打消他们的顾虑，从而确保一线管理者不会质疑员工的弹性工作 / 在家办公。

更值得高兴的是，随着管理者的顾虑打消，员工也真正开始享受这份福利。伴随而来的是如前期研究分析可得员工敬业度提升、离职率降低以及强劲的业绩表现，既印证了这一计划的成功，也彻底打消了管理层与员工的顾虑。

“生活平衡计划”也因此顺利进入了正向的循环中，从管理层和员工都收到了良好的反馈，当年的业务增长目标也实现了超额完成。

▶ 绩效假期

自成功推行“弹性工作安排 / 在家办公”

计划后，项目组仍然在不断地优化“生活平衡计划”。项目组延续原有的设计思路，一方面用心倾听员工的需求和声音，结合实际需求完善现有计划；另一方面不断参考国际的创新理念，借鉴公司在其他国家的领先操作，“不做市场的跟随者”，力求提供创新、领先、能够真正满足员工需求的福利方案。

2014年，国家节假日规定调整后，经常会出现周末调休上班的情况，但员工在调休工作日的效率却并不是很高。观察到这一现象后，项目组在原有的设计思路的指导下，创新地设计推出了“绩效假期”方案：公司季度业绩达成目标后，全体员工都可以在下一个季度的国家规定节假日的调休日享受额外假期。

由于该方案以“公司季度业绩达成”为前提条件，因此在推行的过程中相对顺畅，几乎没有遭遇管理层和业务部门的挑战。对于员工而言，绩效假期则成为了额外的奖励，激励他们更好地完成业绩。

自该计划推出以来，美敦力的季度绩效目标完成情况始终很好；员工在享受绩效假期的时候，也乐于在多种渠道分享这份靠自己努力争取而来的喜悦，潜移默化地为公司的雇主品牌建设添砖加瓦，帮助公司吸引同领域内的优秀人才。

▶ 离岗假期

为了进一步丰富和优化“生活平衡计划”，做到真正的“领先市场”，项目组始终在关注其他国家领先企业的假期福利。2014年底，项目组通过研究美国的假期政策，以及关于员工假期和生产力的相关报道，在中国领先推出了“离岗假期”。

离岗假期(sabbatical leave)源于美国，由哈佛大学校长 Charles Elliot 于 1880 年率先提出，其本意是为了让教授可以有充分的时间去撰写书籍或深入研究，因此又被称为“教授休假”。后来，部分领先企业为了给员工提供一次“职业 break”或“充电假期”，也效仿学术界，开始提供离岗假期。截止至 2017 年，美国提供离岗休假的企业占比已达 17%。

然而在中国市场，大多数企业出于各种考虑并没有引入或尝试离岗假期，所以美敦力的这项福利仍然属于市场中极少数的“尝新者”。

美敦力认为，员工在长期的职业发展和职业生涯中，会产生倦怠期。他们或许会希望拥有一个较长的假期，抛却工作中的纷扰，调整和净化自己的身心，将能量重新积聚起来，从而能够再次精力充沛地迎接新的挑战；或是跳出原有的固化的日常轨迹，重新审视自己的生活和生命，将时间和精力花费在自己感兴趣的学习或事务上，提升内在的知识、技能和精神。

员工和企业都能从离岗假期中获益。从员工角度出发，离岗假期能够让员工从日常的工作中暂时脱离，从而获得“新的观点、新的思路”；从企业角度出发，美敦力一直倡导“多元、包容和创新”的文化，离岗假期可以成为该文化的具体落地政策之一。

离岗假期的受众为服务超过五年的员工，其本质是公司对老员工由心出发的关怀。在员工离岗休假期间，该员工的工资将暂时停止发放，但公司会继续为其交付社保。美敦力希望离岗假期可以让这部分员工能够获得一个难得的“充电期”，从而获得新的活力和激情。

当然，为了避免潜在的各项风险，美敦力在关爱老员工的同时，也设定了相对严格的流程和制度。员工需要与部门经理协调好工作内容，在不影响团队工作的前提下，亲自提交书面的离岗假期申请书，其中包含员工的工作安排、休假时长、薪酬安排、亲笔签名等。

由于员工在离岗期间会缺失重要的经济来源，因此员工在使用该假期时，也会相对保守和慎重。截止至目前，使用该福利的员工总数仍相对有限，但该福利将作为美敦力假期系统的一部分，作为公司对老员工表达关爱的一种方式，长久地保持下去。

▶ 志愿者假期

通过前几年的实施和经营，在这个阶段，

“生活平衡计划”已经成为员工非常具有自豪感和幸福感的福利。在这样的背景下，项目组以社会责任感为主要出发点，继续推出了“志愿者假期”政策，鼓励员工从社会服务中获得快乐和成就感，成就更加多元化的人生价值。

每名员工每年有 5 天的志愿者假期，可以用于参与外部的公益组织的活动。员工需事先提供由公益组织出具的邀请函或证明信，在获得部门经理的批准后投身公益活动。员工享受志愿者假期期间，公司会正常支付其工资，作为对公益事业的支持。

▶ 超弹星期五

为了更好地落地“多元、包容、创新”的企业文化，同时关心员工切实的生活需求，提升员工的敬业度，从而对公司业绩达成带来正向的影响，项目组于 2016 年设计并推出了“超弹星期五”政策：员工周五可提前 2 小时下班。

“超弹星期五”很快成为了员工的假期福利“新宠”。员工在安排好自己的工作后，可以在每周五下午提前 2 小时下班，或是进行身心的放松，或是陪伴自己的家人。

▶ 持续性跟踪评估

结合美敦力管理层对人力资源的期望(文化、敬业度、绩效)，项目组始终围绕以下四个方面进行持续性的跟踪评估：

▶ 文化

对“文化”的评估即是否助力公司“多元、包容、创新”的文化塑造。美敦力每季度会对员工进行敬业度调查，其中会涉及员工对公司文化的认同程度。

历年来的敬业度调查结果显示，员工对公司的文化认同感在逐年上升，敬业度调查中关于“多元包容”和“创新”的分数都达到 80% 以上。多样、灵活的假期安排以及弹性工作时间的政策，让员工自上而下地感受到公司对每一名员工自主性和个性化的尊重，也使得各级管理层在政策执行的过

程中变得更加认同公司的文化，对员工和业务的管理变得更加结果导向，而不是简单地在工作时间内进行管理。总体来说，“生活平衡计划”对中国员工切实感受到公司倡导的“多元、包容、创新”文化起到了很大的作用。

此外，美敦力还收获了不少外部的荣誉和认可。例如，2018年，美敦力在汤森路透公司全球100名最具多样化和包容性公司榜单中从第13名提高到第3名。

▶ 敬业度

敬业度包含两个维度，其一是提升员工的敬业度，该维度通过历年的员工敬业度调查的结果已经予以佐证。诚然，员工敬业度水平和多方面相关，但尤为相关的是公司文化和工作氛围，以及员工安排工作任务的自主性。自“生活平衡计划”实施以来，与这部分相关的敬业度分数始终保持在较高的水平，且呈稳定增长的态势。

其二是吸引和保留员工，美敦力每季度都会对员工的离职率进行监测，从而了解公司主动离职率的情况，并与行业平均水平进行对比。近两年来，美敦力的主动离职率始终稳定在较低的水平，远低于行业的平均水平。项目组也会经常听取人才吸引与招聘的反馈，该计划极大地增加了美敦力整体奖励的竞争力，特别是在面对80后、90后的人才，“灵活度、个性化、自主性”的弹性工作安排以及多样、丰富的假期非常能够吸引他们，也让在职员工对公司提供的福利充满优越感。

▶ 绩效

绩效同样包含两个维度，其一是提高生产力，“生活平衡计划”成功改善了员工的身心健康，提高了员工的生产力。员工在感受到工作压力大、自主性低的时候，会处于较高的损耗精力的水平，甚至会影响身心的健康状态，从而带来工作效率的低下。美敦力利用健康管理工具，如HRA健康评估，了解员工的身心平衡和压力水平，发现自“生活平衡计划”实施后，员工可以更加灵活地

安排自己的工作和生活，从而能够更好地应对工作压力，也更大程度地激发了员工作为个人贡献者，为组织带来更加高效和创新的解决方案。

其二是支持中国区业绩的快速发展。近年来，美敦力中国区业务每年都能够圆满达成业绩目标。这反映出“生活平衡计划”的实施不但没有减少生产力，反而让员工变得更加健康和快乐，实现了美敦力的员工价值主张，同时也能够更好地达成公司的业绩。

▶ 项目经验总结

自“生活平衡计划”诞生以来，项目组始终在用心维护和追踪着它的每一个环节，一方面倾听来自员工和业务部门的需求和声音，另一方面关注国际上的先进研究和领先实践，不断优化该计划，使其成长为美敦力福利体系中重要而闪亮的一环。

简单总结下该项目得以成功的经验，大致可归纳为以下四点：

▶ 方案设计要“活”

弹性工作安排及创新假期的方案设计要结合员工和业务工作安排的具体情况，相关的细则要可执行、可操作，既要考虑到员工的实际需求，也要考虑到业务工作的需求，只有完善的设计才能够使计划“活”起来，“活”下去。

例如，项目组在设计“在家办公”的方案时，要求员工和主管每3个月对在家办公的有效性进行评估，来确定其是否继续适用在家办公，这样就能很好地平衡员工的自主性和业务工作的实际需求。

▶ 发挥高层的影响力

弹性工作安排与企业文化、工作氛围较为相关，因此自上而下的沟通和带动效应尤为关键。例如，在推行“生活平衡计划”的最初阶段，项目组就争取到了诸多管理层的支持，才能确保该计划得以在管理层会议中顺利获批，经理层尝试去拥抱和践行这种新鲜的福利项目。

▶ 赢得内部的信誉度

自2013年成功实施了“弹性工作安排/在家办公”政策后，美敦力人力资源团队收到了很好的员工反馈，并且公司关注的业绩指标和敬业度水平等也都产生了预期内的良好结果，这为人力资源团队赢得了内部的信誉度，为后续推出“离岗假期”、“绩效假期”、“超弹星期五”等创新假期打下了良好的基础。

▶ 定期回顾，对员工需求保持敏锐度

美敦力人力资源团队始终定期回顾、关注员工和业务部门的需求，每季度进行员工敬业度调研、离职率监控等，实时接收来自人才吸引和招聘的反馈，并始终关注着欧美国家领先企业的假期福利，研读关于员工假期和生产力的相关研究。

项目组在考虑更加贴心、创新的福利假期时，始终不忘项目的初心，在敢于“领先市场”的同时，始终对员工需求保持敏锐度，从心出发地设计解决方案。

美敦力的“生活平衡计划”此次荣获了2018“中国员工福利价值大奖”最佳创新奖。它的创新之处不在大处，而在小处。每家企业都会有假期，但有多少企业忽略了员工的内在需求，仅仅满足于法律规定的年假而已。

假期是不是成本？在美敦力的“生活平衡计划”中，除去人力资源部门的人力成本外，其主要的成本无非是员工工作时间的“减少”或“可能减少”（即灵活性），但这类隐性成本对商业型组织是否有意义？美敦力的实践结果告诉我们，这些是没有意义的，至少在美敦力这样的商业型组织内是没有意义的。

从这个意义上说，该项目主要的成本投入是项目执行过程中的人力投入，而没有产生额外的实际成本支出，但这个计划推出后的回报却是满足预期的，实现了文化、敬业度、绩效三方面的落地与提升，达成了人力资源部门在企业中的重要使命。

获奖企业风采



1949年，厄尔·巴肯(Earl Bakken)和他的姐夫Palmer Hermundslie在美国明尼苏达州创建了美敦力公司。1957年，巴肯发明了世界第一台由电池驱动的便携式体外心脏起搏器，奠定了美敦力以医疗科技帮助全球患者“减轻病痛、恢复健康、延长寿命”的企业使命和领导地位。

如今，美敦力已经成为全球医疗技术、服务和解决方案的领导者，业务遍布约160个国家和地区，拥有370多个办公地点。美敦力在全球拥有84,000多名员工，包括9,600多名科学家和工程师，以及1,600多名专业临床工作者。美敦力的业

务已拓展至70余种疾病领域。每一秒钟，全球就有超过2位患者受益于美敦力的医疗技术或疗法。仅2017年，全球受益于此的患者就超过7,000万人。

1989年，美敦力在中国设立第一个办事处。1996年，美敦力在中国上海正式落户。目前，美敦力在中国14个城市设有办公室，拥有1个研发中心，1个医疗创新中心，4大生产基地，超过5,000名员工。美敦力在大中华区拥有四大业务集团，包括心脏及血管业务集团、微创治疗业务集团、恢复性疗法业务集团、糖尿病业务集团，已经连续五年实现双位数增长。针对中国本土不断增长的疾病需求和医疗负担，美敦力大中华区致力于充分发挥医疗科技的潜能，为更多中国患者带来创新、优质、可负担的医疗解决方案。HR



• 本案例荣获 •

2018“中国员工福利价值大奖”
最佳创新奖



美敦力生活平衡计划

项目根据员工的需求将福利产品分为三类：1. 家庭关怀，如员工父母、子女等；2. 与员工日常消费平台进行合作，为员工消费提供便利；3. 帮助员工培养专业技能或提升精神文化水平，满足员工心理需求。项目组从三个维度建立差异化员工福利体系，为员工提供全方位的福利关怀，以此提升满意度、降低离职率。

编辑整理 / Langley Yang

▶ 项目背景

随着业务的高速发展，企业在不断开疆拓土占领新市场、建立卓越的顾客口碑的同时，也在积极进行自身文化建设和员工满意度的提升。公司从 2015 年开始探索企业文化价值观，经过不断探讨、提炼、总结，最终形成了“绽放、挑战、悦动、荣耀”和“虽平凡，创非凡”的员工价值主张。同时，福利体系作为现金报酬外员工幸福感的来源渠道，深受公司重视。

公司现有的福利体系相对完善，涉及弹性工作制、商业保险、免费电影票、免费健身房、每日为员工提供豆浆、水果、酸奶等，内容丰富且覆盖人群较广，似乎已经可以满足大部分员工的需求。然而，通过员工调查和访谈，公司发现由于执行时间长且多常规福利，未能及时跟进员工需求的转变，为实现福利的二次迭代，进一步从福利角度提升员工满意度和敬业度，在项目组的努力下，差异化福利应运而生。

▶ 项目设计

▶ 分析员工需求

针对上述问题，项目组联合 HRBP，通过多维度的深入分析，结合马斯洛需求理论对员工进行“用户画像”。在公司正式员工有将近 3000 名，分加油站和办公室两个群体。加油站员工分布在不同地点，年龄相对以中年居多；而办公室员工则集中在总部，年龄平均在 30 岁左右。项目组根据两个不同群体的特点分别做画像，分析不同的员工特点和需求。在日常工作中，HR 观察、了解员工在工作与生活中的习惯和关注点，发放全员调查问卷征集员工意见，收集和提炼员工需求。以此为核心，结合 EVP 文化进行头脑风暴，形成最终的月度福利项目体系。

▶ 福利项目宣传

项目的宣传通过项目组主动沟通和员工自发宣传等两方面实现。为增加趣味性和吸

引力，项目组的福利沟通宣传在线上线下同时展开——线上发放电子海报、鼓励员工晒朋友圈分享活动精彩瞬间，线下则在前台放置易拉宝、活动期间设置往期福利相关的问答及定期的内部期刊等活动进行总结性宣传。项目组通过线上线下联动宣传，不断对员工进行福利宣导，提高福利的体验度和感知度；员工的自发宣传通常源于项目设计的互动感和神秘感。如项目组为礼品设置悬念，员工仅提供收件地址，只有在拆开礼物后方能一窥“庐山真面”。员工在惊喜之余会自发分享朋友圈，利用朋友圈的优势，项目在全体员工中逐渐积累了知名度和影响力，促使员工关注下一期月度福利。

由于福利项目每月进行，HR 每期会通过员工报名或同事推荐等方式，邀请不同的业务部门同事组成项目组，在三名核心成员的引导下制定月度福利方案。项目组成员每期进行轮换，保证了福利项目的创新性，突破单一形式，吸引更多员工参与。

❶ 差异化月度福利体系内容

项目根据员工的需求将福利产品分为三类：1. 家庭关怀，如员工父母、子女等；2. 与员工日常消费平台进行合作，为员工消费提供便利；3. 帮助员工培养专业技能或提升精神文化水平，满足员工心理需求。项目组从三个维度建立差异化员工福利体系，为员工提供全方位的福利关怀，以此提升满意度、降低离职率。

根据员工的三类需求，人力资源部面向公司全体正式员工，设计了一系列精细化与个性化的月度福利活动，于2017年1月开始实施。福利项目围绕公司员工价值体系展开，结合内外部多平台互动，不断深化 EVP 文化，同时配合闭环管理，以多种宣传方式穿插进行，保证每一类福利项目均有较理想的员工参与度。



❶ 员工家庭关怀

• 父母

公司的福利活动从员工父母的养生及情感需要着手，为员工的家庭给予关怀。如提前收集员工母亲住址，在母亲节当天为其寄送神秘礼物和带有 EVP 文化色彩的感谢信；临近父亲节，公司分析了父亲沉默寡言、无私奉献的特征，请专业人员，为员工录制送给父亲的专属视频，父亲可以扫描二维码随时观看。针对部分员工父亲不了解二维码的使用方法，项目组邀请直线领导亲自走访员工家庭，为其赠送养生保健类礼品；此外，项目组会鼓励员工晒出与父母的温馨合影，讲述照片背后的动人故事，参加线上福利评选活动，在规定时间内赢得赞数最多的员工，即可为自己的父母赢取为期一次“说走就走”的旅行。此类项目充分利用网络社交平台的

优势，使福利覆盖到分布全省各地的加油站员工，围绕员工惠及父母，使其从亲密关系中深切感知公司福利的意义。至截稿前，该福利项目的点赞和转发已超 20 万次。

• 子女

对子女在 12 岁以内的员工，项目组致力于通过活动增强亲子互动，为员工的家庭营造温馨良好的氛围。如在儿童节前对有子女的员工需求进行调研统计，在节日当天统一发放定制化福利；在九月初开学季，公司组织开学“点”礼，帮助身为家长的员工盘点学生文具及日用品清单，同时，此类员工还额外拥有“开学福利假”，仅需提供简单的开学通知或报名缴费证明，即可在指定时间段内选取任意半天休假；“家庭日”是帮助员工家属实地了解其公司环境和工作内容、增加双方的自豪感而打造的“零距离”平台，通常选择周五进行。该活动分为上午和下午两个环节，有相应负责人带领，上午家属进行公司参观，现场问答互动，下午会根据参与者的需求，在公司外部组织趣味运动会、游园等项目，将互动游戏穿插在其中，通过游戏得分、排名发放奖品，增强了活动的趣味性。

❷ 员工个人关爱

公司为员工个人的健康和成长提供了良好的环境，从多角度提升员工的幸福感。如妇女节的花艺教室，鼓励女员工从一捧冰淇淋花束出发，探索生活艺术，发散女性之美；心理讲座以“职场压力管理与个人成长”为主题，帮助员工释放工作压力，舒缓紧张情绪，维护心理健康；读书分享会致力于丰富员工的文化生活，培养学习意识，树立终身学习的理念；健康夜跑则关注员工的身体健康，在繁忙的工作之余通过集体跑步，既强健了身体，也增加了员工之间的沟通交流。

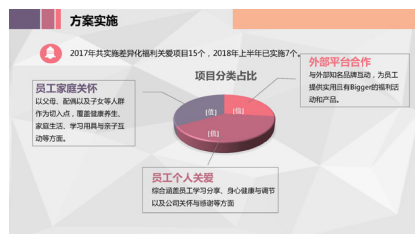
感恩节是特点鲜明的一项活动，以环环相扣的形式，兼具丰富度、完整性、神秘感和参与度，通过引导员工互递感恩来促进和谐共进的员工关系。感恩节当天，员工均可在早晨上班时领取感恩卡片，填写感恩卡片

的员工可获得一张礼品卡，在指定时间前往指定地点，为他人亲手包装礼品并写下祝福。遵循项目的神秘感原则，公司准备了百款不同礼品。按照要求包装礼品的员工又可换取一张抽取卡，在人力资源部门组织的工位巡游中，持有抽取卡的员工可随机抽取获得神秘礼品和未知同事的祝福。该活动由感恩自我、感恩同事延伸至感恩公司，将付出、回报和感恩串联在一起，再度宣导公司文化。

❸ 外部平台合作

项目组与外部知名品牌合作，结合员工日常群体行为偏好，增强企业合作的同时，提高员工参与积极性，如天猫下午茶、意树健康沙拉、星巴克咖啡教室、滴滴优惠券派送等。

以星巴克咖啡教室为例。项目组根据公司员工的需求和特点，确定合作供应商，并与供应商协商确认双方品牌要求，设计了“有腔调、多互动、文艺范、涨知识”的活动方案。在星巴克咖啡教室中，项目组减少了讲师面授的时间，加强互动体验。项目执行中进一步从细节优化员工体验，活动场地布置极具咖啡文化特色，大家在品尝咖啡的氛围中了解咖啡知识，更有咖啡师现场指导员工尝试研磨冲泡，打破了单向传递知识的模式，用新颖的环节抓住员工的兴趣点，提升福利项目的体验度。项目结束后，项目组将精彩瞬间制作成 H5 页面在朋友圈转发分享、企业内刊登文进行相关报道，对活动进行总结宣传，打造项目品牌知名度。



❹ 项目注意事项

• 月度福利项目大多安排在周四或周五下午三点左右的工作疲惫期，用一小时轻松的福利活动为员工赋能，保证工作核心输出。

- 涉及假期类的福利，项目组会先行与业务部门沟通，获取其支持；同时给出可选时间段，避免因集中休假对工作造成负面影响；申请休假的员工应与部门领导提前沟通，如休假时间对工作产生影响，部门领导会与其协商调整休假时间。
- 由于工作区域场地的限制，部分项目会对参与人数进行控制，员工通过二维码报名参与，先到先得。这一措施增加了福利项目的稀缺感，激发了员工的参与热情，对项目口碑的积累产生一定正面效应。
- 部分福利项目需要与供应商合作，如广告宣传、父母旅游、户外活动、外部平台参与的福利项目等，分别需要有相应的广告公司、旅行社及户外拓展公司等支持。公司以员工需求为导向，确定目标行业，首选与公司有长期合作的供应商以保证服务的质量和效果；针对特定活动的供应商，项目组倾向于选择行业内知名的企业，以其广泛的覆盖人群、家喻户晓的口碑为活动的参与度提供保障，且知名品牌拥有较成熟的项目运作体系和方式，在其中进行个性化调整，能够快速形成与企业文化相适应的模式。

▶ 项目成果

2017年1月公司正式成立EVP活动的落地项目小组，实施落地计划。当年共计实施差异化福利关爱项目15个，2018年上半年已实施7个，充分覆盖员工本人、子女、配偶、父母等，均匀分配于全年不同时间。项目实施后，员工满意度大幅提升，其中，2017年较上年度调查结果涨幅达到11.9%，同时离职率也大幅下降，2017年较2016年员工离职率下降28.3%。

项目受到员工及高管的好评。EVP员工福利关爱项目为员工提供了充足的福利选项，每一次活动都会带来不同的新鲜感，让员工感受到公司的人文关怀；从高管的角度，EVP员工福利关爱项目深度宣传了公司文化，

福利项目的主体不是人力资源部门，而是公司全体员工，因此在福利项目实施过程中，HR充分调动业务部门积极性，利用项目前期积累的新鲜感和好感度吸引业务人员，使其全程参与项目的方案策划、宣传动员、执行落地等多个环节，并引导各个业务单元形成良性竞争，推动福利感知度向员工敬业度、工作积极性和企业凝聚力的转化。

使文化深入人心，提高员工满意度的同时增强企业凝聚力和稳定性，为公司业务发展提供有力支持。在未来，人力资源部门将继续在有限资源内深度探索保留员工、激励员工、凝聚员工的方式方法，差异化福利在内容新颖、形式多样的基础上将持续助力公司发展。

▶ 经验总结

▶ 业务部门全程参与福利项目

福利项目的主体不是人力资源部门，而是公司全体员工，因此在福利项目实施过程中，HR充分调动业务部门积极性，利用项目前期积累的新鲜感和好感度吸引业务人员，使其全程参与项目的方案策划、宣传动员、执行落地等多个环节，并引导各个业务单元形成良性竞争，推动福利感知度向员工敬业度、工作积极性和企业凝聚力的转化。

人力资源部门在策划项目时赋予业务部门三个角色：项目的受众、参与者和推动者。业务部门是项目的受众，是项目的出发点和落脚点，邀请业务部门员工参与策划，有利于项目更贴近受众需求，抹除人力资源部门与业务部门之间的“代沟”。如母亲节活动中，身为母亲的员工会主动报名，根据对公司内部母亲群体的了解和自身需求设计该月的福利活动。同时，项目组将业务部门转化为项目的推动者，除借助互联网、朋友圈等进行自发宣传外，业务部门在项目执行落地中也起到助推作用。由于每个月度福利覆盖

人群不同，公司总部和加油站点的福利存在一定差别，部分一线业务领导得知总部福利项目后会主动向人力资源部门询问月度福利内容，并参考总部员工的福利发放方式，亲自走访员工家庭，代表公司送去问候和关怀，并拍照留念，在社交平台上再度宣传。如此，不仅员工心理状态得到平衡，更有利于其对公司福利的感知。

▶ 公司文化、福利的巧妙唤醒

公司原有福利体系较为细致完善，员工易习以为常，其体验度会有所降低。在差异化福利体系中，项目组通过多种方式不断对企业文化、福利进行唤醒，可分为道具宣传和互动传播。每场活动的海报、桌卡、贴纸或拍照框等道具均印有EVP文化Logo，在项目中不断出现，潜移默化中加深员工对企业文化的认同；活动主持人的串词中也会体现EVP文化内容，更有闯关环节，回答问题赢得大奖，引导员工对EVP文化、公司福利进行回顾。

以女王节“送大牌”为例，项目组准备了价值不等的名牌化妆品，将其划分为多个层次。参与者需在现场回答相关问题，按照答对问题的数量领取相应礼品，答对数量最多的员工成为大奖的获得者。问题设置与公司福利和文化相关，项目通过目视、耳闻、口述，从由外而内渗透到由内而外输出，提醒员工关注企业文化、感知公司福利。

获奖企业风采



延长壳牌（四川）石油有限公司前身为四川壳牌燃油有限公司，成立于2000年5月。2009年11月，由陕西延长石油（集团）有限公司、壳牌（中国）有限公司两家世界500强企业和陕西天力投资有限公司，三方鼎力合作重组更名为延长壳牌（四川）石油有限公司。

公司经营范围包括：加油站业务并配套销售其他石油产品（含润滑油），提供加油站内车辆维修、保养、清洗及食品、酒、日用杂品等综合零售、配套餐饮服务，对外提供经营加油站相关的技术及管理服务，销售加油站相关设备。目前，网络发展覆盖了川内最主要的19个地市，运营加油站超过200座。



公司秉承成为西南地区领先的油品零售企业的愿景，以安全与合规为业务发展基石，所有加油站都采用健康、安全、保安和环保管理系统及标准客户服务流程。通过引进壳牌全球领先的燃油配方科技，具有前瞻性的车用能源解决方案和全球领先经营管理模式，努力为消费者提供更清洁、高质的燃油和更便捷、友好的服务。HR

2018 中国 员工福利价值大奖

最佳实践奖

蒂森克虏伯电梯（中国）

唯品会（中国）有限公司

艺康（中国）投资有限公司

中国太平洋人寿保险股份有限公司



• 本案例荣获 •

2018 “中国员工福利价值大奖”
最佳实践奖



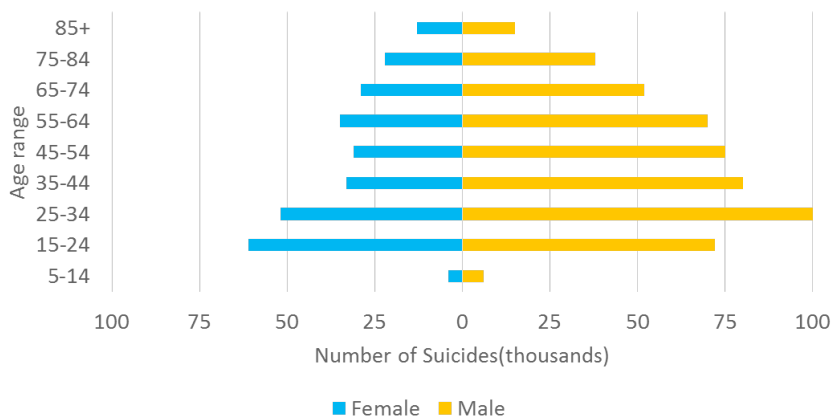
“递心快乐播” EAP 项目

针对日渐严峻的内外部情况，公司希望能够引导员工正视心理问题，为存在心理问题的员工营造宽容开放的环境，提供排解负面情绪的通道，及时有效地解决其困惑。2015年12月公司引入EAP项目，以职场压力为切入点，覆盖公司全员，对30-35岁的员工群体进行重点普及。EAP既可以帮助员工更好地维护个人生活和工作生涯方面的身心健康，同时健康的员工也能够帮助公司更好地实现目标，达到企业与员工双赢的目的。以此为基础，项目组贴合企业实际、员工需求，设计了“递心快乐播”（EAP）项目。

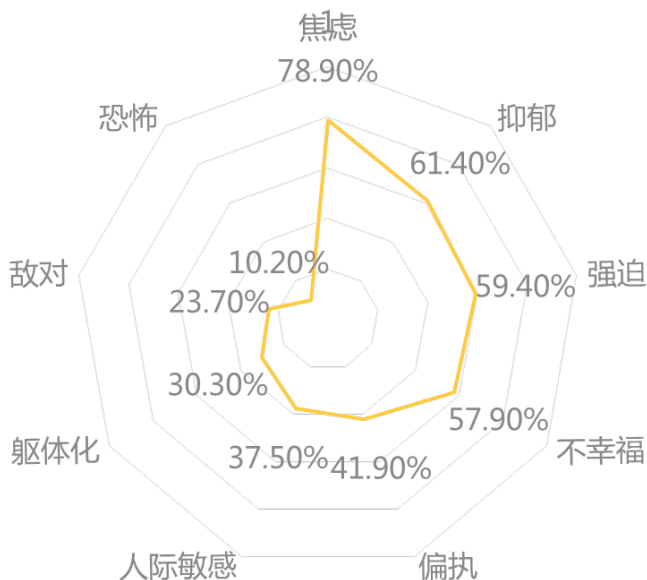
编辑整理：Langley Yang

项目背景

随着工作节奏不断加快、生活成本持续提高、新生代员工比例逐步上升，员工之间工作压力逐渐加大，个性被压抑，造成员工心理健康问题越来越突出。《2016年职场人心理健康数据报告》中显示，67.4%的职场人认为存在心理疾病，其中5.6%已确诊；一线城市（北上广深）职场人患病率近20%，相比其他省会城市高5倍左右；病因多是高强度的工作压力和不健康的生活习惯；在所有的症状中，78.9%的职场人饱受焦虑煎熬，另有61.4%忍受抑郁带来的痛苦，全球死于自杀的人数高达80万。心理患病率居高不下，而调查显示，真正能够寻求专业心理帮助的患者寥寥无几。



2016 年全球自杀死亡年龄和性别统计



蒂森克虏伯电梯公司作为德国工业巨头、世界财富 500 强跨国公司，拥有领先的电梯行业技术。电梯行业关系到使用者的安全，属于特种行业之一，工作本身具有高危性，要求一线技术员工 24 小时待命。作为一个关注员工身心健康成长，关注员工良好体验和满意度的企业，公司为了缓解员工的工作压力，让负面情绪和消极心理状态得以缓解和宣泄，正确认识身边患有心理疾病的同事情况及了解自己及周围员工隐藏或爆发的情绪问题，递心快乐播（EAP）项目随之而生。

▶ 项目设计

针对日渐严峻的内外部情况，公司希望能够引导员工正视心理问题，为存在心理问题的员工营造宽容开放的环境，提供排解负面情绪的通道，及时有效地解决其困惑。2015 年 12 月公司引入 EAP 项目，以职场压力为切入点，覆盖公司全员，对 30-35 岁的员工群体进行重点普及。EAP 既可以帮助员工更好地维护个人生活和职业生涯方面的身心健康，同时健康的员工也能够帮助公司更好地实现目标，达到企业与员工双赢的目的。以此为基础，项目组贴合企业实际、员工需求，设计了“递心快乐播”（EAP）项目。

该项目从员工的视角看问题，致力于提

升员工工作体验，避免流于形式化，作为员工持有的长期福利项目由三名兼职人力资源部员工及外部供应商共同为中国区运营七个区域、两个工厂，近万名员工提供心理援助服务，帮助员工营造包容氛围，树立健康心态。项目不会强制员工参与，员工在其有需要时可自愿享受福利。项目组与供应商签署了《保密协议》，项目实施中严格遵循“保密原则”，维护员工隐私，取得员工信任。

▶ 项目内容

“递心快乐播”（EAP）项目从不同角度和需求为员工服务，分别包含员工抽样访谈服务、危机干预服务和网站服务、预约咨询服务、微信群沟通、心灵大师课程服务等，全面覆盖了 EAP 项目的初级预防（消除诱发问题的来源）、二级预防（教育和培训）和三级预防（心理咨询与辅导）的服务内容。并从主动出击和被动等待两种类型设立服务内容，不仅被动等待员工的使用和求助，而且在必要时期主动提供心理危机干预、访谈，缓解甚至消除员工的心理障碍，提高员工满意度。

▲ 网站服务

公司在员工自助系统中设立“递心快乐播”板块，内容包括自我认知、心理建设、

人际关系、职场动态等，项目组随时发布项目动态信息，员工进入页面后可根据关键词搜索内容，及时了解项目情况和相关活动。还有“今天不开心”线上年主题摄影展，引导员工关注自身心情，营造健康氛围。

▲ 预约咨询服务

公司开通预约咨询邮箱及热线电话，员工可以预约任何时间和方式与心理咨询师沟通，工作日晚间及双休日也在可选时间范围内。心理咨询同样以电话或邮件的方式进行，员工可自行选择在任意场所在约定时间与咨询师沟通，如办公区域较隐蔽的角落、咖啡厅、户外场所等，方便员工的同时充分保护员工的个人隐私，使其免受他人影响。

▲ 危机干预服务

经历突发事件的员工，易产生急性心理应激反应，在认知、情感和行为上出现功能失调及团队关系的混乱。一旦发生紧急事件（或伤亡事故），项目组立即关注事件进展，以便迅速启动危机干预。在识别紧急事件对员工心理情绪造成的影响后，项目组与心理专家组成危机小组，对事件的开展全盘调查，迅速制定危急干预方案。专家会依据员工心理状态进行群体辅导，必要时开展一对一辅导，及时给予因事件产生心理危机的员工以适当的心理援助，使之尽快摆脱困难。从突发事件的发生至项目组介入进行危机干预，时间控制在一周以内。辅导结束后，项目组在半月至一月间进行回访，保证辅导的有效性，评估项目效果。

▲ 抽样访谈服务

新进员工刚进入陌生的工作环境，其心理状态不同程度会发生变化，承受来自各方的紧张情绪或者压力。项目组从该群体作为切入点，关注其心理变化，每月从系统中随机抽选 40 名新进员工，由心理咨询师对其进行抽样访谈。抽样访谈服务以获取需求、解决疑问、宣传项目为目的，利用心理咨询师的沟通技巧循序渐进地引导员工讲出自己对心理问题的相关看法和需求，将抵触率控制在合理范围内。同时，新进员工群

体也通过该方式了解咨询方式，在有需求时能够及时获得帮助。在项目组与心理咨询师共同努力下，抽样访谈的即时咨询率在3%-5%，员工从被动接受项目向主动寻求咨询转变。在总体数据较理想的基础上，未来项目组将扩大访谈范围，计划将新晋升的人员也陆续纳入抽样访谈范畴，为其心理角色的变化提供支持。

▲ 微信群沟通服务

微信群是当下使用率最广的即时沟通平台，项目组设立“递心快乐播”服务群，坚持每个工作日早晚两次分享心灵文章，解答日常项目问题，在潜移默化中传递心灵正能量。

▲ 心灵大师课程服务

项目组从普通员工视角出发，每月邀请心理咨询师在千聊平台进行对社交沟通、亲子教育、夫妻相处、情绪管理和职场行为等方面进行深入浅出的讲解。为吸引员工参与，项目组在每期课程开课前会设计新颖前卫的宣传海报，如：邀请关键同事成为课程形象代言人、贴合节日氛围及祝福、抓住流行事件或词语等以便吸引员工关注及乐于转发分享。千聊平台提供无限次回听功能，错过或

希望重温课程内容的员工可在平台上多次回听内容。

▶ 项目宣传

尽管EAP充分体现了人文管理精神——关注人、尊重人、注重人的价值、帮助人面对困难、开发潜能以及保持人的心理健康和成熟等，但作为一个起源于西方社会的服务模式，在本土化落地过程中也经历了与当地文化、人群相适应的过程因此项目组在宣传设计中想方设法降低来自员工的阻力使得员工乐于接受并参与使用。首先，项目组努力避开“心理”字眼。虽然心理常识在现阶段普及程度较高，大众心理健康意识逐步建立，但是仍然有很多人将“心理”怀有戒心，将心理问题、心理疾病与精神病混为一谈。因此，从项目名称、形式到项目的宣传、讲解，都会弱化“心理”字眼，避免员工产生不必要的误解和排斥，取而代之以“心情”、“情绪”、“心情”等词语；其次，项目对“保密原则”作为重点宣传，不同于生硬官方的宣传词，项目组致力于实现与员工零距离的温馨传递，如“知道你的小秘密却不会出卖你的人”，以员工喜爱的方式，使其了解并信任“保密原则”，在有需求时能够敞开心扉与咨

询师沟通；最后，为让每一位员工了解“递心快乐播”（EAP）项目，从员工抽样访谈、微信公众号、公司E-沟通平台、员工入职培训、区域/职能会议、播粉（参加项目的员工）线上活动等渠道进行宣传讲解，达到了众所周知的效果。

“递心快乐播”（EAP）项目的宣传工作由项目组直接面向万名员工展开，以此避免了经过各个部门层级的传达而造成的信息流失和效果递减，或让员工感到被强迫、被自愿，由此产生抵触情绪。项目组从公司的角度进行项目宣传，让员工理解该福利项目的设置意义和使用方法，在有相关困惑时能够及时咨询疏导，保持心理健康。

▶ 供应商选择

多数企业的EAP项目有两种模式，即内部EAP和外部EAP。内部EAP指由公司内部的专业团队负责项目的运营，对员工进行心理咨询，该模式对公司内部有深刻的了解，便于项目组有针对性地提供服务，然而保密性常常无法保证；外部EAP则指企业将EAP项目全盘外包给供应商实施，使用该模式的公司买断供应商的服务，员工信息能够得到严格保密，供应商却无法对公司情况、





企业文化有充分把握。综合考虑后，公司决定采取内外部结合的模式，在企业内部成立项目组，由人力资源部三名负责人兼职运营，供应商提供预约咨询、危机干预、心理大师课程等单项专业服务，与项目组合作开展项目。如此，在项目实施过程中，供应商能够有针对性地掌握企业和事件的关键信息，员工的隐私得到严格保密，同时有效控制了项目成本，用远低于市场费用的标准，达到最佳效果，产生最大价值。

在选择供应商方面，项目组依据供应商所提供的咨询师的证书、学历、个案小时数等作出判断，且不同的咨询类型，供应商会推荐不同资历的专家提供心理健康服务。如预约咨询的专家解决日常问题即可，提供危机干预服务的为有着丰富危机干预经验的专家，以大学教授、省市级医院心理科的专家为主，保证服务效果和质量。

▶ 项目成果

专业研究中表明，EAP 项目的效果评估需要从四个层面着手，分别是 EAP 使用情况和服务满意度、EAP 对个人改变的影响、EAP 对组织运行的影响、EAP 的投资回报率分析等。项目组经过研讨，确定从中选取

可衡量的三项作为“递心快乐播”（EAP）项目的评估标准，即项目使用率（通过使用率评估推论项目服务的便捷性、及时性和有效性）、满意度调查（员工满意度和管理层满意度）、核心粉丝沟通（了解项目参与者在知识、技能、态度、行为、心理健康、心理成长等方面的改变）。

2017 年底，项目组对项目的参与情况进行了总结。“递心快乐播”（EAP）项目的参与超过 5000 人次，其中微信群成员超过 400 人，分享文章不少于 600 篇；咨询治疗预约服务全年共计预约 129 例，咨询诉求集中在家庭生活、焦虑和抑郁情绪等，有 81 人次得到有效治疗；危机干预启动 2 次，干预 13 人，其中一对一辅导 5 人，团体辅导 2 次，效果超过预期；心灵大师课程每月开课，参加人数 3731 人 / 次，满意度高达 93%；抽样访谈中，访谈 312 人，达成率为 81%，有部分同事进行了即时咨询；此外，线上摄影活动“今天不开心”在 2017 年 8 月启动，有 300 余人参加。

迄今为止，递心快乐播（EAP）项目使用率已超过 10%，超过国际标准的每年 4%-8% 的使用率。项目也得到了员工群体的认可，参与调查的员工有 87% 认为项目对自

身工作和生活有帮助，其中半数曾享受过该福利，并愿意推荐其他同事使用。

▶ 项目未来优化方向

▶ 引入心理测评系统

心理测评系统在国外已经有较高的普及度，国内的政府机关和特殊机构（如公安局、检察院、医院等）也会有相应的心理测评系统，而面向企业员工的心理测评大多包含在入职测评、人才测评中，专业性和指向性有待提高。项目组在未来将引入线上心理测评系统，从新入职的员工着手使用，循序渐进地推广，避免因对“心理”的敏感引起员工不适和抵触。

▶ 开放对家属的使用

目前项目仅对公司员工开放，后续将继续对员工家属开放。员工家庭生活直接影响到员工的精神状态，一方面，家属在心理方面遇到问题却得不到适当的解决，会给员工带来压力；另一方面，员工出现心理问题后最亲近的人无法理解，会加剧员工的痛苦。项目组通过对员工家属开放项目，将开放包容的氛围延伸至公司以外、员工家庭中，使其家属对心理问题有正确的了解认识，在必要时渠道可供疏导，帮助形成健康和谐的家庭环境，为员工提供生活方面的保障。

▶ 参与变革管理项目

当企业为适应市场环境而进行组织架构的调整，人员安排也会随之发生变动，员工可能被拆分到陌生的组织里，甚至部分员工将面临离职风险。员工对自身前途的关注多于对变革目的的重视，对变革的理解势必落后于变革本身，因此变革发生时，员工的心理往往较敏感，小的变动都可能成为心理问题的诱因。为帮助员工树立良好心态、平稳度过企业变革期，项目组将推动 EAP 项目参与企业变革，在企业变革遭遇较大阻力时启动变革管理，配合业务层面对处于变革中心的员工进行背景介绍、未来规划的宣讲，从心理层面引导员工接受新鲜事物、积极迎接变革。

获奖企业风采



蒂森克虏伯电梯 1995 年进入中国，随着业务和生产能力的快速增长，我们现在全国有约 10,000 名员工，四个生产基地，公司产品包括客用及货用电梯、自动扶梯、自动人行步道、旅客登机桥、座椅电梯及升降平台，并为各种产品提供量身定制的服务方案。

依靠密集的分公司、办事处网

络、技术雄厚的本地化工厂和全球技术中心，蒂森克虏伯电梯（中国）为所有的产品系列提供新梯安装、更新改造和维修保养服务。我们的目标就是始终致力于成为客户至上的电梯和自动扶梯解决方案供应商。随时随地，无处不在。

电梯行业关系到使用者的安全，属于特种行业之一，工作本身具有高危性，要求一线技术员工 24 小时待命。作为一个关注员

工身心健康成长，关注员工良好体验和满意度的企业，公司为了缓解员工的工作压力，让负面情绪和消极心理状态得以缓解和宣泄，正确认识身边患有心理疾病的同事情况及了解自己及周围员工隐藏或爆发的情绪问题，递心快乐播（EAP）项目随之而生。HR



• 本案例荣获 •

2018“中国员工福利价值大奖”
最佳实践奖



唯品会会员工综合福利体系

作为一家互联网电商企业，公司一直秉承“传承品质生活，提升幸福体验”的使命，在致力于为外部用户制造惊喜和幸福的同时，也努力让公司的内部用户（员工）成就自我，收获幸福生活。基于此，公司以提升员工生活品质、提高幸福指数为导向，从员工需求出发，建立了员工幸福感模型，借此打造了“有福、有爱、有成长”的员工综合性福利体系。

编辑整理：Langley Yang

项目背景

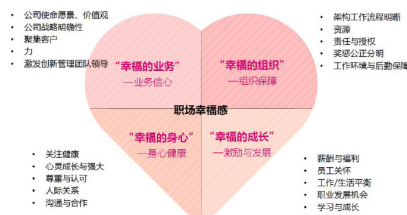
作为一家互联网电商企业，公司一直秉承“传承品质生活，提升幸福体验”的使命，在致力于为外部用户制造惊喜和幸福的同时，也努力让公司的内部用户（员工）成就自我，收获幸福生活。基于此，公司以提升员工生活品质、提高幸福指数为导向，从员工需求出发，建立了员工幸福感模型，借此打造了“有福、有爱、有成长”的员工综合性福利体系。

根据马斯洛需求层次理论，员工的幸福感是比敬业度更深一层的概念，它不仅着眼于员工的工作效率、满意度和员工敬业度，更在于发掘提高员工工作效能、敬业度的内在动力，对影响工作体验的生理、心理、社会等因素进行剖析，关注公司在每一天带给员工总体感受。员工的幸福感将影响其活力、敬业度、满意度、凝聚力、竞争力及客户服

务能力。公司人力资源部通过自主研究梳理，形成公司特色幸福感模型，主要由职场幸福感、社会幸福感两部分组成。

社会幸福感，即公司为员工开拓渠道，提供参与各式各样社会公益活动的机会；而职场幸福感作为打造公司福利体系的关键，由四个维度构成（见下图）：业务信心、身心健康、组织保障、激励与发展。

职场幸福感模型（子维度）



职场幸福感模型

根据对这四个维度的深入剖析，公司选择了以幸福的身心、幸福的组织保障、幸福的成长三个维度打造员工福利产品，搭建“有福、有爱、有成长”的员工综合福利体系。整个福利体系并非福利项目的简单相加组合，而是专注于员工对公司方方面面的幸福感知，其致力于推动员工由被动接受公司福利，转变为主动感受福利带来的愉悦，提升工作体验，成就公司的同时实现自我价值。

项目规划

公司员工整体年龄结构呈现年轻化，是一群有活力、有朝气、敢于表达想法、易于接受新事物的个性群体，对自身的体验和感受有足够重视。因此，项目组根据幸福感模型，将现有福利产品进行分析整合，以幸福的身心、幸福的组织保障、幸福的成长三个维度配置福利产品，打造“有福、有爱、有成长”的综合福利体系；通过有温度的创新运营方

让员工幸福的综合福利体系

01

有福

- 免费一日三餐
- 特色餐、健康餐、孕妇餐
- 穿梭巴士
- 年度体检+健康V站+睡眠舱
- 健身房+舞蹈室+淋浴室+健身课程+心理咨询室
- 全薪病假+补充商业医疗保险+意外险
- 休闲咖啡厅、音乐果汁吧、树屋休闲区、引入星巴克、瑞幸咖啡
- 北上广落户+居住证办理+子女入学支持
- 各类政府人才奖励的申办支持

02

有爱

- 安居免息借款
- 唯爱基金
- VFUN认可积分平台
- 年节假日定制礼品
- 福利年假+家长会假+公益假
- 集体婚礼
- 员工活动协会
- 部门生日会
- 年度公司运动会

03

有成长

- 个人培训成长计划
- 学历补助申请(内部+外部)
- V-Learning24小时学习平台
- 夜校
- 司龄礼物
- 公司大学讲师制度
- 各类成长社团
- 图书馆
- 团队建设

式，将公司关怀传递给每一位员工，以此实现员工对幸福感的感知转化，提升职场幸福感，让员工感受幸福。

在福利项目及福利产品的甄选上，公司从员工需求出发，合理配置公司福利产品，科学进行分层覆盖，项目惠及已婚、未婚、应届毕业生等不同人群。公司通过内部 BBS、邮件投票、海报宣传、地推活动、问卷调查、HRBP 及部门反馈等渠道收集了解员工需求，从中分析出员工关注的福利产品族群。通过合理性评估，结合公司的发展战略，将资源投放到员工最为关注的福利项目中。

有福——基础福利多而全，科学设置灵活高效

“有福”是员工综合福利体系的基础，从工作环境和后勤等基础保障上为员工提供支持，福利项目多样而全面，关爱员工身心健康，让员工获得更舒适的工作体验。

- 免费一日三餐 + 特色餐、健康餐、孕妇餐 + 穿梭巴士
- 年度体检 + 健康 V 站 + 睡眠舱
- 健身房 + 舞蹈室 + 淋浴室 + 健康课程 + 心理咨询室
- 全薪病假 + 补充商业医疗保险 + 意外险

- 休闲咖啡厅、音乐果汁吧、树屋休闲区、引入星巴克、瑞幸咖啡
- 北上广落户支持 + 居住证办理 + 子女入学支持
- 各类政府人才奖励的申办支持

公司基础福利体系庞大，但依然保持了高度的灵活性。配合业务需求、战略变化及员工反馈，公司对福利项目进行快速迭代及调整。比如，互联网公司工作节奏快、压力大，基于业务模式和业务周期（大促活动上线）的特性，加班熬夜的情况较为常见。经过调研，公司在工作区域配置了舒适安静的睡眠舱、专业中医按摩理疗服务及驻场理发洗发服务，以供员工调整充电，保持精力充沛，劳逸结合。目前，睡眠舱、中医按摩理疗服务、专业理发洗发服务的使用率均达到 100%，深受员工喜爱。

使用便捷也是公司基础福利产品的一大亮点。项目组开发了福利平台的线上系统——唯你平台，该平台入口简单、结构扁平、使用便捷，员工可以通过 PC 端及移动端查看福利产品的可用时间及预约情况。该类福利产品在一定时间内数量有限，预约过程公开透明，保证资源的合理分配；更设有 HR 人工服务热线、HR 智能客服多种沟通渠道，让员工获得实时反馈。员工方便地获得所需

福利，才能实现基础福利产品的有效使用，便人之所便，将有温度的福利运营模式在潜移默化中推送。

有爱——特色福利鲜活创新，粘性活性兼备

“有爱”，作为员工综合福利体系的中间层，肩负着让员工感受到温度和关注，营造有爱的氛围，引导员工爱自己、爱他人、爱社会的体验转化的重任。

公司从关注员工的尊重需求出发，以鲜活创新的福利产品、生动有趣的交互体验，引导员工肯定他人的价值，同时帮助其获得自我价值认同，增强员工对自我价值实现的内驱，强化公司内部协作及凝聚力，以公司使命感提升员工归属感。有爱的福利产品的亮点抽取以下三个为例。

▲ 有爱交互——V-fun(行为认可)积分系统，为 Ta 点赞

公司在 2017 年底，上线了 V-fun（行为认可）积分平台，通过打赏的方式鼓励和引导正向的员工行为。公司跨组织间的交流很多，很多项目都是跨二级、一级部门合作，不同的专业、部门、职级之间的合作容易产生沟通配合上的障碍。公司根据需要进行月度宣传推广，引导和鼓励部门之间积极协作、员工与员工之间相互支持的正能量行为，通过即时激励的方式让正能量行为快速传播，通过趣味的玩法让各级员工之间乐于分享协作的快乐。

V-fun 系统将员工个人成长与公司成长相结合，鼓励与公司的核心价值观相匹配的行为，鼓励员工成为更好的自己。平台上所有的认可行为、点赞及留言均公开透明，所有员工均可看到哪些同事获得了点赞，了解到哪些行为获得了认可，哪些行为符合公司价值观而受到鼓励。员工之间各种正能量的行为被挖掘出来，如项目上的支持、活动中的点赞、大促时的相互帮助等，员工被点赞认可后，消息会实时推送给员工的直属领导，以此增强系统的互动性和使用率。通过正能量行为的传播，V-Fun 系统在公司营造了相

多渠道收集分析信息，实现对福利项目的甄选。根据员工的需求选择福利项目，针对关注重点对项目进行精准设计，保证福利产品能够满足员工需求、优化用户体验。

• 简单的操作

福利操作平台入口简单，使用方式和工具多样，福利信息的查询和预定操作便捷。例如，员工可以选择在 PC 端、移动端、或人工查询方式进行福利查询、福利预定及申请，可以实现 24 小时无障碍申办，福利反馈实时获得。

▲ 使用中感受到转换

福利项目中是否能让员工在使用中获得幸福感，关键在于是否能帮员工实际解决需求。福利产品的设置站在员工角度思考，急人之所急，真实解决问题，如员工需要安居置业，有公司的安居免息借款帮其解决首期和高利息；员工看病贵有急需，公司的唯爱基金解员工燃眉之急。这些产品都可以快速便捷地为员工解决问题，让员工感受到公司的关注和温暖。

▶ 如何拓展供应商渠道，实现产品多元化及成本效能

福利产品的成功，良好的供应商资源起着关键影响因素。而公司的主营业务是特卖产品，良好的供应商资源优势及众多的供应商资源渠道是公司的先天优势，那么利用这些供应商资源、进行成本效能管理成为项目组需要解决的问题。

2017 年开始，公司在节日礼品的甄选和配送等环节，尝试拓展内部选品及配套配送体系。项目组选择自有产品优选业务，一方面优选产品的品类全面，品质优良，覆盖了从母婴美妆到家居服饰等方方面面；另一方面，其所有产品都印有公司的商标，在员工使用中可以很容易的唤起大家的归属感。

但一开始业务部门出于业务投入产出比的考虑，对该提议并不认可。在与业务部门磋商后，通过礼品上架的方案，将所有礼品收入转化为部门的营收款，解决业务的后顾

之忧；同时在员工及其家属中进行优选品牌的推广，引入了流量，达成了双赢。供应商内部转换，在提高成本效能的情况下，也给予员工归属感及自豪感。

▶ 福利产品如何体现公司特色，吸引和保留员工

市面上，互联网行业公司的福利产品同质化强，如何将福利产品玩出新意，创新福利产品，体现公司特色，吸引和保留员工也是一项挑战。

作为一家特卖商品平台公司，项目组结合公司的业务特色和优势，创新和优化员工福利项目，包括设置员工特卖专场活动、举行品牌供应商活动与现场和明星见面会、大宗商品员工团购专场、CEO 买手在自有优选商品中为员工定制节日礼品，释放自有快递物流的优势配送到家等方式为员工缔造惊喜，提升幸福指数等。

通过结合公司自身业务及资源，项目组以创新的方式设计和运营福利项目，在福利产品中融合和渗透公司基因，提升员工对公司的认同感和归属感。

▶ 项目评估

对于员工综合福利体系实施的效果，项目组通过多种方式收集员工反馈，结合外部市场情况，对项目进行评估。

▶ 收集反馈

专人实时监控公司 BBS 中员工对于各福利项目的反馈及吐槽，结合公司多信息渠道端口接收的员工反馈意见，分析判断后及时进行修正调整，如穿梭巴士的班次、餐厅的调整和增设睡眠舱；项目组对实施过程中遇到的问题进行复盘及记录，如员工吐槽上下班时间段穿梭巴士的等待时间较长，即时调整穿梭巴士的往返密度。

▶ 利用系统监控数据

每月通过各个系统监控数据评估员工对相关福利产品的喜爱程度，以评估及调整福利项目的实践推进，数据包括员工福利平台

日活率、V-fun 积分系统日活率、员工申请礼金、安居免息借款的人次。

▶ 调研评估

项目组会对全员进行调研，包括年度员工敬业度调查及人力资源部年度工作满意度调研，公司的福利产品也在调研中涉及，最终根据调研结果进行评估。

▶ 项目成果

从内部项目成果来看，通过常规系统监测获取的参与率以及实时访问月活量的数据呈现，可看出员工对于福利项目的使用率均维持在较高水平；而在 2016--2017 年的人力资源部的年度工作满意度调查结果中显示，在 HR 的八大类服务中，其中关于公司提供的健康服务、福利项目、社团及公益活动的项目，得分排名均在前三，满意人数占比超过 80%，实现了项目效能的有效转化。

从外部来看，各项奖励也证实了公司幸福感工程的成效。在 2018 年上半年，公司获得奖项如下：

- 获得智联招聘 2017 年度中国最佳雇主 30 强。

根据智联招聘《2016 中国年度最佳雇主广州报告》显示，广州地区受访者认为最佳雇主最应具备的特征是完善的福利待遇，其次是企业具有良好的发展前景、尊重员工的企业文化、积极健康的工作氛围、与员工贡献匹配的薪酬回报以及提升个人核心能力的机会。

- 入选了“2017 广东最佳雇主企业”，公司在依法用工、劳资协调、人才培育、人文关怀、社会责任等方面有出色的表现，树立群众口碑，赢得社会认可。

从内部及外部的反馈可知，公司“有福，有爱，有成长”的员工综合福利体系，全方位支持公司员工的幸福感打造工程，让公司的员工在感受幸福、提升幸福感指数等方面颇有成效。

获奖企业风采



唯品会成立于2008年08月，总部设在广州荔湾，旗下网站（www.vip.com）于同年12月8日上线，定位于品牌特卖。主营业务为互联网在线销售品牌折扣商品，销售产品涵盖服饰、美妆、亲子、居家等品类。2012年3月23日，公司在美国纽交所上市，是华南首家在美国纽交所上市的电子商务企业。

唯品会通过“名牌折扣+限时抢购+正品保险”的商业模式，超低折扣，限时抢购，开创了中国品牌特卖的先河。

唯品会现有58500多名员工，网站日独立访客超过2000万，注册会员数3.2亿，合作品牌超过20000家。

唯品会在国内设有6大物流中心，15个前置仓，在境外拥有9个海外仓，全球总

仓储面积超过290万平方米。唯品会拥有自营的物流配送网络，在全国拥有76个分拨中心，4300个直营站点，208条干线物流，13211条支线物流。

自2012年第四季度以来，已连续24个季度实现盈利，是全球最大的特卖网站。HR



· 本案例荣获 ·

2018 “中国员工福利价值大奖”
最佳实践奖



“指尖”上的福利

艺康项目组的宗旨为：在有限的成本内最大化员工对于福利的感知度，即“花小钱打造温情的共鸣”。其认为，增加福利是较受员工欢迎的举措，但如何在没有提高预算的情况下将员工福利做得更细致、走心是很多 HR 面临的挑战。为了改变“福利 = 预算”的固有思维模式，项目组在该宗旨的指导下，通过对项目设计的优化、供应商洽谈、竞标等市场化手段，基本保持了预算的持平，且给福利项目增加了更多的乐趣，也给员工带去了更多实惠。

编辑整理 / Cindy Zhu

▶ 项目背景和设计

艺康（中国）投资有限公司（以下简称“艺康”）是全球水、卫生、公众健康、能源技术和服务领域的领导者，致力于保护与生命息息相关的重要资源 - 清洁的水、安全的食品、丰富的能源和健康的环境。其员工分布在中国 130+ 个城市的业务地点，其中接近 80% 的员工为非上海总部的销售和服务人员，为客户提高运营效率。除了人员分布广泛，其人员组成也具备一定的复杂性，如，既有常驻北上广的办公室员工，也有分布在三、四线城市的现场服务员工；既有在石油勘探平台驻守的员工，也有引领行业尖端技术的科学家。除了工作地点、工作岗位的不同，他们的工作经验、年龄、喜好、驱动力等方面均存在着较大的差异。面对如此差异化的群体，艺康的福利项目组为了使每个员工的需求都能得到关注，开展了一系列针对员工个性化需求的福利项目，并将此系列福利项

目冠之以“‘指尖’上的福利”在全公司范围内进行推广。

项目组的宗旨为：在有限的成本内最大化员工对于福利的感知度，即“花小钱打造温情的共鸣”。其认为，增加福利是较受员工欢迎的举措，但如何在没有提高预算的情况下将员工福利做得更细致、走心是很多 HR 面临的挑战。为了改变“福利 = 预算”的固有思维模式，项目组在该宗旨的指导下，通过对项目设计的优化、供应商洽谈、竞标等市场化手段，基本保持了预算的持平，且给福利项目增加了更多的乐趣，也给员工带去了更多实惠。

▶ 项目实施

在对内外部信息进行分析之后，项目组确定了员工的实际需求，并从这些需求出发制定完整的年度福利策划。为使福利计划更好地落地实施，其充分利用资源，利用数字

化手段对各个福利项目进行宣传推广。

项目组从员工需求及体验出发，结合市场数据及内部人员偏好分析，充分利用供应商的资源 and 系统，将所有福利放在移动平台中，让员工享有“一机在手轻松搞定”的福利体验。比如：Aon 私立网络医院、全国三甲医院挂号预约、体检等。在员工团体医疗方面，项目组于去年将关于重大疾病的福利内容由一次性现金福利调整为一次性现金福利加更高额度的理赔限额，并扩大保险对于真正高风险重大疾病的涵盖范围。项目组认为，相对于锦上添花，员工更需要的是雪中送炭，具体来看，其主要从以下几个方面入手来推进、宣传福利项目：

▶ 前期宣传——营销理念助力员工福利

项目组在 2018 年年初即对本年的福利项目进行了完整的年度策划，该策划主要包

含两部分内容，一是品牌效应为该福利项目取个响亮的口号——“E家福利从心启程”。将这个简单易记、朗朗上口的口号与具体的福利项目结合，放在各个宣传平台，如，邮件、海报、微信中进行项目的预热、推广；增加与员工的接触频率，有效地吸引了员工的关注。例如，在关于福利宣传的H5在微信中推出后，当日点击量达900+，相比于大陆的员工数（2200人），已是一个不错的开始。二是公布全年福利大事表，员工看到的是实打实的整年福利项目和活动的安排。因为真实存在，所以必定值得期待！

（附）年度计划表



沟通到位——福利价值最大化

紧跟潮流的福利活动，强化福利渗透，提高员工感知度

- 福利微课堂让碎片化时间变得充实

为了发挥员工碎片时间的价值，项目组会邀请私立儿科的著名医生直播、录制微课放到微信中供员工学习，并为其免费提供一次健康服务，参加此次直播微课学习的员工超过160人。此外，为了使该项福利覆盖全区域，保持微信群的热度，医生会在微课直播结束后继续为员工提供微信咨询服务。不管身处何地的员工都可以拿起手机参加微课，也可以回听课程、向医生咨询健康问题等。微课这一形式使得三四线城市的员工也能享受最优质、便捷的医疗资源。

- 蹭热点进行保险福利知识普及和渗透

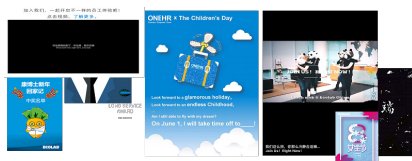
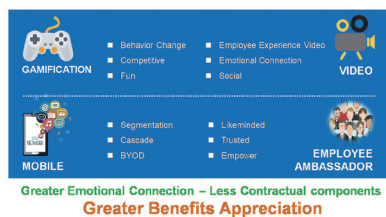
为了增加福利项目的宣传热度及员工的参与度，项目组会将当下的热点话题融于宣传之中，如，其结合当时最火的电影——《我不是药神》，邀请保险界精算师大咖录制了一

期关于购买保险的微课以宣传、普及相应的保险知识，同时强化员工保险意识。不仅如此，项目组会在微课结束后对员工观看、使用、讨论等数据进行分析，以更加准确地了解其学习习惯与喜好。同时，这些数据也会为企业培训提供一定的数据支持。

情感交流迭代契约式沟通，强调精准定位，提高员工认可度

千禧一代正在成为职场的主力军，其自信开放，积极乐观，崇尚自由，善于表达，更喜欢尝试新鲜事物，也更加注重体验。他们追求的个人生活和职场工作的双重美好体验。所以无论是面对候选人还是员工，体验都已然企业成为吸引并留住优秀人才的核心内容。在艺康，70%的员工属于千禧一代，为了提升员工的福利体验，项目组在福利沟通中投注了较大的精力和心思。为了全面迎合各类人群的信息使用偏好，其不仅坚持使用海报、邮件、易拉宝等传统的沟通宣传方式，还会为特定的福利项目录制微电影，或者制作小游戏、H5或快闪来吸引员工的注意力。多样化的沟通渠道有效地将福利信息传递至员工，同时也提升了其参与、使用的积极性。

Make a Difference with Powerful Communication



沟通到位——福利价值最大化

小变化，大感受

- 你的福利你做主

为了增加福利的弹性，项目组取消了固定的现金福利，同时，推出了“关爱通”平台。在该平台中，员工可以根据自己个人的喜好

及需要选择相应的福利产品。便捷的积分兑换及礼物寄送方式调动了员工在平台中兑换福利的积极性。

- 给工作加点儿仪式感

项目组在此次福利计划中新增入职纪念福利，希望以此来加深员工与公司的情感联结，具体来看，自2018年开始，公司会在员工入职日为其送上短信、邮件祝福等，同时给到员工可用于兑换礼物的卡券。公司会在每一年的入职纪念日这个关键节点点亮员工的记忆，通过有仪式感的场景来帮助员工回顾其在艺康的工作经历，并配合5年、10年、15年、20年以及更长年限的长期服务奖增加这种仪式感，为其授予代表不同服务年限的胸针以标识每一位员工的成长印记，为其制造美好的回忆。



- 春运假初体验

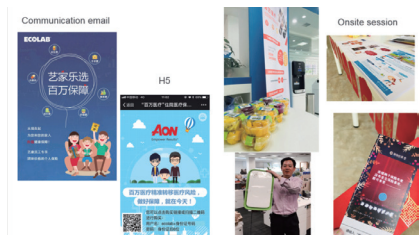
项目组看到了员工在春运这个关键节点的特殊难题——一票难求，便直击该痛点，向公司申请提前一天放假，让员工更容易买到回家的车票。这一福利设身处地地从员工需求出发，为其带来了实在的温暖，也解决了他们的“燃眉之急”。不仅如此，为了进一步提高“春运福利”的热度，同时给员工带去一些实惠，项目组还推出了一款带有公司卡通形象的手机端小游戏，员工在春运途中通过玩游戏便可以赢得一些“路费”。趣味性实用性并存的小游戏也收获了很多员工的喜爱。

● 增加体检项目

对于常规的员工体检，项目组也做了一些调整，比如，增加 40 岁以下员工的慢病筛查及与第三方平台合作开放全品牌体检机构。这体现了公司对于员工身体健康的关怀。为了深化员工的健康意识，项目组会就体检等健康项目对员工进行全方位的宣传，以最大程度地吸引其关注，如，通过海报、邮件、易拉宝、微信群、H5 等方式将相应的健康信息传递给员工。经过宣传沟通，艺康 2018 年的员工体检参与率已达 89%。

▶ 我们关爱的不只是你，还有你的家人

艺康原有的保险计划已涵盖了员工及其子女、配偶的补充医疗保险。但对于特大风险保障和高额治疗费及社保未覆盖的进口药仍然不能全方位覆盖，为了解决这一需求，项目组于向员工开放了百万医疗保险和终生重疾保险产品的自选服务。员工可用团体保单的保费买到个人自选产品，并且可以同等价格为家人选购保险。为方便员工选购保险，提升服务体验，项目组开放移动端平台。在该福利推出之后的 3 周内，首次开放的购买人数已达 163 人，达到了 3.5% 的自选率。在体检项目中，员工也可以用公司团体的折扣价格为家人预约体检服务。



▶ 优化就医体验

为进一步优化员工和员工家属的就医体验，同时满足不同员工的差异化需求，项目组在公司核心福利项目的基础上开放部分私立医院网络及专项折扣、保险赔付。此外，项目组还与市场上著名的牙科诊所合作，如，与瑞尔、德真会齿科合作，拿到远低于市场的优惠价格，使员工能够 0 成本在私立牙科诊所享受洗牙服务。经过充分的沟通宣传，

该洗牙福利的使用率在短短一个月之内便提升了 86%，且覆盖了 17 个城市的员工。



▶ 项目评估

一般来说，福利项目与健康项目都是难以用具体的 KPI 来追踪效果的，更多地是通过员工满意度调查来了解员工的意见。在艺康，其最新的雇主品牌调研结果显示，2018 年大中华区的员工最喜爱的事项中，福利赫然在列，且位居第 3。

雇主品牌调研中的信息侧面反映了该福利项目的效果，此外，项目组还会通过员工访谈、文化大使季度会议等形式来深入了解员工内心的真实想法，并展开不定期员工会议，对公司近期的大事件或活动进行效果追踪并优化、调整。

| Status | Preference |
|--------------------------------|---|
| Personalized Benefits Platform | Employee using ratio >95% (above market) Market data: 80-90% |
| Self-purchase Program | Establish voluntary buy ratio: 3-4% (at market) Market data: 2-3% |
| Wellness Activities | Long term medical saving More provisions for healthy body |
| Census Profile | Consider all china employees via mobile technology |
| Vendor | Leverage vendor's resource to support benefits activities Area Tap 1 vendors in china market |
| Business Affordability | Cost fit for benefits activities |

▶ 项目关键

2018 年项目组对福利项目进行了以下设计，用营销理念打造温情的共鸣，通过现在营销工具（线上平台）充分渗透，积极造势。

- ✓ 完整的年度策划
- ✓ 响亮的口号“E 家福利 重心启程”设定
- ✓ 移动端的推广和预热

项目组认为，该福利项目之所以能获得员工的喜爱并达到预期目标，可以归结为以下关键因素：

- ✓ 重视员工体验：项目组从员工体验出发，设身处地地考虑员工对于福利的需求，

并给予其表达福利需求的平台，真正做到“投其所好”。

- ✓ 及时了解市场趋势：艺康每年会参加外部的分享活动以及及时了解市场中最新的福利动态与趋势，并在评估之后对公司内部福利进行调整、优化。

- ✓ 专人负责：艺康是一家看重员工福利的公司，为了给员工提供专业化的福利服务，优化其福利体验，公司组建专职福利团队对福利项目进行开发、宣传推广等。

- ✓ 选择优质供应商：项目组在选择供应商时，对其规模、资质、价格等均会仔细甄别，重点关注供应商的创新能力及协调全国资源的能力。此外，还会定期与供应商进行项目计划、回顾以及及时发现并解决问题。经过长期的磨合，项目组已与供应商培养了较大的合作默契。

▶ 经验总结

项目组在整个项目中面临的主要挑战为员工在地理位置上的分散性。艺康有一部分员工会被长期外派在当地客户那里，且每个外派地点仅有 1-2 名员工，这部分员工基本上享受不到总部的福利。在移动互联网还未如此普及之时，公司曾利用 WebEx 等技术手段实现远程分享，但始终无法做到便捷、有效的沟通，也无法将公司的福利项目真正送到外派员工手中。而在移动互联网时代，其依靠微信招聘号、企业号及 UMU 等新的沟通渠道，可以让各地员工享受相同的福利。但在快餐文化的影响下，员工浏览信息的速度越来越快，其更喜欢通过短、平、快的方式来了解相关信息，各种自媒体、APP 的兴起也让注意力资源变得越来越稀缺。项目组会在未来考虑继续使用 UMU、微课等新兴的沟通方式来调动员工的兴趣及参与意愿，同时也需要培训部等部门在公司内部协同培养员工使用微课的习惯，最终使得沟通效果最大化。此外，项目组计划在 2019 年细化福利项目，更加精准地抓住员工需求，使得每场活动都深入人心，同时，走出总部办公室，将福利送到不同的城市。

获奖企业风采



艺康集团(纽交所代码:ECL)是全球水、卫生、公众健康、能源技术和服务领域的领导者,致力于保护与生命息息相关的重要资源。2017年,艺康集团销售额达140亿美元,全球汇聚了48,000名员工。作为值得信赖的合作伙伴,艺康集团为分布于全球170多个国家的食

品饮料、医疗保健、能源、酒店和工业客户提供全方位的解决方案,数据驱动的洞察和现场服务,保障食品安全,维护清洁的环境,最大限度地优化水和能源的利用以提高运营效率。

艺康(中国)投资有限公司是艺康集团在中国设立的大中华区域总部。自1975年

进驻大中华区,艺康凭借40余年服务本土市场的专业经验和雄厚的科研能力,奠定了中国食品安全和可持续发展领域的领先地位。目前,我们共有近3,600名员工,5家生产基地,1所世界级研发中心,40余家办事处遍布全国各地。HR



· 本案例荣获 ·

2018 “中国员工福利价值大奖”
最佳实践奖



“太享福”计划—— 以产品思维打造“有 温度”的弹性福利

VUCA 时代的到来，不仅让企业在战略定位和战术选择上举步维艰，事业、生活、个人选择方面的不确定性也为这个时代的员工带来了许多焦虑。中国太平洋人寿保险股份有限公司（以下简称“中国太保寿险”）推行福利体系变革的初衷在于帮助员工更好地抵御 VUCA 时代的不确定性，降低员工的焦虑感，增强员工对公司的情感归属，让员工能够放心地将个人发展融于企业的长期发展之中。

编辑整理 / 朱欣鑫

▶ 项目背景

VUCA 时代的到来，不仅让企业在战略定位和战术选择上举步维艰，事业、生活、个人选择方面的不确定性也为这个时代的员工带来了许多焦虑。中国太平洋人寿保险股份有限公司（以下简称“中国太保寿险”）推行福利体系变革的初衷在于帮助员工更好地抵御 VUCA 时代的不确定性，降低员工的焦虑感，增强员工对公司的情感归属，让员工能够放心地将个人发展融于企业的长期发展之中。

结合公司福利体系的基本面来看，其面临的挑战之一是，为抱持多元化价值主张的员工提供个性化的解决方案。相较于过往，员工的个性和自我主张更为张扬，焦虑与不

安也更为明显，青年员工有成家置业的焦虑，中年员工有子女就医安全的焦虑，异地就业的员工有父母医疗保障的焦虑。而传统的福利体系以产品为中心，强调通用性，难以匹配员工差异化需求。因此，如何针对员工的差异化痛点精准施策显得至关重要。挑战之二，即如何在现有投入的水平之上，获得更优的福利体验。公司对福利的资源投入受到经营水平与人力成本预算的限制。传统的做法有两种：一是将员工的福利额度控制在适中水平，二是提供价格适中但性价比不高的产品。这两种做法不仅没有使员工的福利体验最优化，而且在一定程度上削弱了福利对人才的吸引和保留效果。

项目组认为价值主张明确的福利体系是人才战略的关键环节，并在雇主品牌的建设、

市场化人才的引进、关键人才的保留等方面有着重要的作用。由此，其重塑了公司福利的价值主张，将弹性福利的价值体现在更经济的价格、更优质的服务、更有温度的体验上，采用公司议价，员工自费为主的消费模式，实现了福利计划的可持续发展的同时满足了员工的需求。此外，其运用了福利价值公式、同理心、用户体验地图等独创的福利设计方法论，大幅度提升了员工的福利体验。

▶ 项目设计

整个项目分为 4 个阶段，即准备阶段、启动阶段、产品推动阶段、收官阶段。具体来看每个阶段的主要工作内容及阶段目标分别为：

准备阶段：2017 年 10 月至 2018 年 5 月，

此阶段主要工作内容为需求调研、项目设计、政策制定、内部沟通、供应商选择、内外部流程改造、产品设计、宣传策划、平台开发、用户体验调研等。主要为达成以下目标：1. 确定项目方案；2. 确定供应商及产品形态；3. 完成 APP 开发测试及内外部流程改造；4. 形成项目执行方案。

启动阶段：2018 年 6 月，此阶段主要完成平台启动仪式、政策可视化宣导、情感互动式授予、产品推广预热、用户体验调研等工作。主要为达成以下目标：1. 政策落地；2. 平台启动；3. 情感互动；4. 产品预热。

产品推动阶段，此阶段又可分为 4 小阶段，分别为产品推动阶段一、阶段二、阶段三、阶段四。具体来看，产品推动阶段一，即 2018 年 6 月，启动应急金融计划；推动阶段二，即同年 7 月，启动“太安心”家庭保障计划，此外，同期同时启动的家庭保障计划还包括“太关心”、“太放心”、“太贴心”“太顺心”计划，此为产品推动的第三阶段；推动阶段四，即 2018 年 9 月启动员工成长计划。整个产品推动阶段的主要工作内容为：宣传推动、主动沟通、辅助员工选购、对公结算、个税代扣代缴、服务对接、用户体验调研等，主要为达成以下目标：1. 员工体验提升；2. 宣传覆盖率 100%；3. 进一步收集员工需求；4. 完成员工选购及结算。

收官阶段：计划于 2018 年 12 月收官。此阶段的主要工作内容为：员工满意度调研、追踪数据分析、复盘总结、优化迭代决策等。主要达成以下目标：1. 总结项目成效；2. 执行产品退出/优化决策；3. 下一年度产品计划；4. 项目设计优化；5. APP 及流程优化。

▶ 项目简介

本项目现处于总部试点阶段，每年根据员工需求及产品用户调研结果进行优化迭代。

项目组以产品思维为核心逻辑，对公司代表性群体进行细分（如：中青年员工、女员工、异地求职人员等），针对焦虑源进行了用户画像。具体来看，项目组通过问卷调

研的形式对员工进行画像，意在通过调研更深入地了解员工当下的处境并抓住其需求，并以员工需求为中心再造公司弹性福利体系。根据用户画像与公司福利价值主张的契合度，项目组找到了福利变革的三个突破方向：家庭成员健康管理、应急金融财富管理、员工自我成长管理。

▶ 家庭成员健康管理

家庭成员健康管理即家庭保障计划，该计划由项目与太平洋保险集团内的子公司合作推进。包括“太安心”重疾保险计划、“太放心”父母关爱计划、“太关心”子女关爱计划、“太贴心”配偶关爱计划以及“太顺心”员工关爱计划。虽然这些保险计划均由保监会定价，员工在价格上享受不了多少优惠，但其优势在于可以针对员工群体对保险产品进行客制化开发。如，市场中一般面向老人的保险产品、医疗服务产品相对较少，而通过专业团队的客制化开发，该保障计划可以为员工提供最高投保年龄高至 75 岁、包含医疗服务的保险产品，提供异地陪诊等服务。又如，通过与高端医疗机构合作，为员工的孩子提供高端医疗机构医院挂号、就诊服务，提升员工及其家人的就医体验。此类产品覆盖了员工及其家人，增加了员工与公司之间的情感纽带。

▶ 应急金融财富管理

即应急金融计划，由公司与商业银行展开合作，对商业银行的公开服务进行客制化开发，主要针对员工的特定融资需求为其提供相应的应急金融服务。目前，该项目中主要包括：

- ✓ 应急救急贷，即当员工家庭遭遇重大疾病或灾害，出现紧急资金需求时，由公司相关部门、工会对具体情况进行核实后，由员工向商业银行申请应急贷款，商业银行在政策范围内，为员工在贷款审核、放款等方面提供最大的便利与最贴心的帮助，切实缓解员工的燃眉之急，也让员工感受到来自公司的关怀。

- ✓ 专属消费贷，即公司员工申请消费贷款可获得专享服务及一定的优惠利率，贷款可用于符合政策规定的个人正常消费需求，商业银行为公司员工配置专属客户经理，在流程、速度、服务上提供最大帮助，提升员工体验。

▶ 员工自我成长管理

即员工成长计划，希望通过与外部供应商的合作为员工提供相应的学习成长机会，如给予其一定的福利额度用于选购外部学习资源等，该计划目前处于积极设计阶段。

▶ 项目方法论

项目设计借鉴了产品思维的逻辑，形成了三项独特的方法论，并将之运用于每个福利计划中。这些方法论分别为：

▶ 福利价值公式

福利价值公式是项目组最核心的方法论，在该方法论的指导下，项目组以员工自费模式、情感互动式授予、精准化主动沟通三项举措带动员工需求的全面满足，同时释放公司在福利设计上的灵活性和成本上的可持续性。

福利价值 = 员工需求的满足（自主选择 + 情感归属 + 主动沟通）

项目组根据福利价值公式，来设计具体的福利项目。首先，变传统的由公司提供固定数额积分为员工自费为主的消费模式。在该模式中，公司凭借规模优势和市场影响力，从福利的提供者转变成为福利需求的交易平台，为员工提供尽可能全面的、精准的、实惠的、灵活的需求满足方式，并为员工在产品、定价、服务品质提升上争取到更多的主导权。同时，员工自费为主的消费模式能最大限度地赋予其自主选择权，使其选择真正需要的福利，而公司也能将预算控制在合理范围内。

其次，在项目组的设计中，弹性福利积分仅作为公司与员工间情感互动的媒介，目的在于提升员工对公司的情感归属。因此，

项目组会选择对员工具有特殊纪念意义的场景，进行极具仪式感的情感互动式授予。至于积分是否使用、使用多少，则完全尊重员工的意愿，不存在强制购买要求。

最后，新型福利沟通的方向和形态也发生了变化。相比过去单向的、标准格式的沟通，数字化的、具有社交属性的、可反馈的、个性化的精准沟通形式，更能够迎合员工主动沟通的需要。因此，在进行福利沟通时，项目组鼓励员工主动发声并参与到福利设计中来为福利解决方案建言献策，从而提升员工对福利计划的整体满意度。

▶ 同理心运用

运用同理心是福利设计最重要的方法论，项目组运用同理心使产品设计与员工痛点相契合、用户体验与员工爽点相契合，使福利的价值主张准确有效地被员工接纳。首先，产品与用户痛点的契合体现在产品设计方面，运用同理心能够让产品和服务直指员工的焦虑核心。例如，在家庭保障计划中，为给员工提供全方位的家庭健康管理方案以降低员工在家人健康管理和就医方面的焦虑，项目组根据员工家庭成员的年龄、社会角色、健康风险水平等方面的特点，结合需求访谈，将其归纳为四大类痛点人群：

- 家庭经济支柱缺少重疾风险保障的员工；
- 父母身在异地无法陪诊照顾的员工；
- 子女年龄较小处于频繁就医期的员工；
- 工作繁忙无暇照顾小病的员工本人和配偶；

在设计产品时，为直指四大类人群的痛点，项目组与市场领先的健康管理供应商反复多次地沟通、探讨个性化的解决方案：

- 为家庭经济支柱提供重疾范围广、价格有优势的“太安心”终身重疾保险；
- 为员工父母提供异地专人陪诊、特需门诊VIP就诊、住院绿通、接收一般既往症投保、75周岁投保年龄上限、质子重

离子医院预约治疗等为主打的“太放心”父母关爱计划；

- 为员工子女提供24h健康顾问咨询、免排队就诊三甲医院、专家预约（部分档次产品可支持高端医疗机构）为主打的“太关心”子女关爱计划；
- 为员工本人和配偶提供年度体检、五星级高端医疗、特需预约为主打的“太顺心”（员工本人）、“太贴心”（员工配偶）关爱计划，提升员工的就医效率和健康水平。

同时，为确保员工福利体验的流畅性，项目组采用了产品经理制，即为每一个福利产品配备了专属的产品经理，负责产品的研发、设计、选型、内外部流程改造、策划、宣传，及全流程的用户体验调研、优化、和迭代。产品经理制能够最大程度地提升公司对用户痛点的重视程度，并确保痛点经过每一个环节的努力得到最终的解决。

▶ 用户体验地图

用户体验地图，即重视每一个与员工互

动的瞬间，让员工能够顺畅地深入理解弹性福利想要传递的价值主张。项目组会通过倾听员工的声音、塑造场景化的情感互动、和提供一站式无忧服务来提升员工体验。

▲ 时刻倾听员工的声音

项目组利用数字媒体化的、社交属性的、双向反馈的、个性化的、精准式沟通形态，时刻了解员工的情绪和感受，从而不间断地优化服务流程和交互界面。在沟通中用员工熟悉的语言介绍其喜爱的产品，并通过用户画像、产品预选会等形式，让员工参与到产品形态的设计中来，针对员工痛点策划精准营销的宣传方案。

具体来看，项目组在宣传阶段，通过OA、微信群、纸媒等多个渠道，分阶段投放多媒体（H5、海报等）宣传素材，并通过供应商对员工点对点的地推模式，提高沟通的覆盖率和效率。同时，为每个产品设置宣传窗口期，让员工的注意力在一个时段内得以聚焦，引发员工间的热议，促成员工间的口碑传播。



此外，在宣传投放及选购的关键节点，项目组通过互动营销的方式，实时收集员工的行为数据来了解员工对各环节的满意度以及遇到的问题等，以排查整个流程中的“槽点”，及时将问题环节加以优化。未来，通过搜集到的员工大数据，项目组将针对员工个性化需求进行产品升级，甚至为员工个性化推荐产品，帮助员工做出明智的选择。

▲ 塑造场景化的情感互动

为了给员工提供“有温度”的归属感，项目组在具有特殊纪念意义的场景，设计了极具仪式感的情感互动式福利积分授予。包括“五周年纪念日授予”（每五年一个里程碑）、“结婚授予”、“子女诞生授予”、“新员工转正授予”等，通过场景化情感互动加强了公司与员工的情感纽带。



▲ 提供一站式无忧服务

为确保员工的使用体验最佳，在用户界面方面，人力资源部会同公司 IT 部门组成联合项目组，根据员工的使用习惯，针对福利设计的需要进行用户 APP 的自主研发。同时，

通过共建“IT 问题协调小组”微信群，在员工遇到系统问题时，帮助员工快速解决疑难，提升员工使用的流畅度。

在流程设计方面，为确保员工一站式选购的流畅性，对公结算、个税缴纳等环节均在后台完成操作。员工在提供必要的信息后，就不必为缴费、个税等环节花费精力，就如同在电商平台上购买心仪商品一样便捷。同时，为确保员工的利益和知情权，所有环节均对员工本人透明公开。项目组会在员工弹性福利积分有任何变动时及时通过 APP 通知员工本人。

在服务方面，其制定了供应商公约，以确保服务质量和响应速度。包括：供应商必须设置专职服务人员与服务电话，必须指定专人负责日常运营及追踪分析，服务范围必须覆盖全国（确保可扩展性）等。同时，为帮助员工快速获取所需的服务信息，项目组为每一个产品设计了专属的服务手册，形成统一的服务品牌形象。



最后，在供应商管理方面，项目组执行严格的产品准入和退出机制，确保产品性价比和产品持续活力，降低整体管理成本。对于受欢迎度较低或维护成本较高的项目，严格执行退出。未来会逐步将员工感受差、感受弱的固化福利弹性化，从而提升福利成本的投产效能。

▶ 项目挑战

在项目设计与执行过程中，项目组遇到的挑战主要来自两方面：

一方面，部分员工对于“员工自费为主”

的创新福利模式比较陌生，认为福利应遵循传统的“公司买单”形式。为解决这一问题，项目团队投入了很大的精力，通过宣导会、一对一访谈等方式，与员工深入沟通，帮助员工转变固有看法，让员工理解“员工自费为主”的消费模式是员工与公司的双赢。

另一方面，供应商初始提供的用户体验与需求存在差距，产品经理为确保产品设计与员工痛点相契合，针对如何抓住员工痛点、爽点的方法论与供应商展开多轮沟通，并组织了多场员工需求调研、体验调研，通过用户画像和数据分析，不断总结、提炼员工痛点，持续与供应商就优化产品设计交流意见。随着合作的深入，逐渐与供应商在产品设计的思路上一致意见，并最终通过绘制用户体验地图的方式，与供应商一同确定了产品的形态和整体推广方案。

▶ 项目评估

项目组会通过 3 种方式对项目进行评估，追踪节奏由短期到长期，评估范围由微观到全面：

- 项目组在员工参与弹性福利的整个过程中植入员工互动，实时收集员工的行为数据，包括各个渠道的点击量、员工购买数据等。目的在于了解员工对各环节的满意度情况及其在各环节中遇到的问题等，以帮助项目组排查整个流程中的“槽点”，及时将问题环节加以优化。
- 在项目开展过程中穿插员工满意度调研，并对宣传前/后、选购前/后、服务前/后进行了实验对照组的设计。通过实验对照数据，追踪反映项目成效。
- 在每个项目周期结束时，进行一次大规模的员工体验度调研。目的在于收集员工在整个项目中的认知、情绪、行为方面的数据，及其在体验流畅性、便利性等方面的评价，以此全面反映项目在福利体验方面的效果。



▶ 项目成果

“太享福”弹性福利计划是一项长期的福利体系变革项目。太平洋寿险从降低员工的焦虑感，增强员工对公司的情感归属，提升员工的福利认知度、参与度和满意度三方面评估了项目的阶段性成效，具体来看该项目已收获了如下成效：

▲ 降低员工的焦虑感

根据弹性福利员工满意度调研，购买弹性福利产品的员工中，98%的员工认可弹性福利计划为其本人及家人提供了实际的保障。

▲ 增强员工对公司的情感归属

截至评奖初选材料提交，在获得场景化弹性福利额度授予(包含“五周年纪念日授予”、“结婚授予”、“子女诞生授予”、“新员工转正授予”等)的员工中，93%的员工在情感互动式授予中感受到公司对其切身利益的关怀，

79%的员工表示较过去他更愿意为公司长期效力。71%的员工表示他们在接受授予后和家人或同事分享了他们的喜悦。

▲ 提升员工的福利认知度、参与度和满意度

“太享福”计划上线前，项目组针对员工的福利满意度调研结果显示，仅13%的员工认为公司福利有较大的吸引力；而该计划上线后，调研结果显示这一数字上升至87%。

同时，员工对福利的使用率也大幅增加：弹性福利员工专属平台“太享福”APP的安装率、登录率达100%、福利产品点击率最超9成。作为员工自费为主的福利计划，仅家庭保障计划的“太安心”这一产品，共计103位员工自费参与，参与率达14.7%（供应商数据显示市场平均投保率为10%左右），此系列计划共计为191位员工及家属（含父母、配偶、子女）提供了终身的重疾保障。而应急金融计划（涵盖员工应急低息贷款、优惠消费贷款、

专属房贷）共计为119人次提供家庭消费方面的风险保障，首期覆盖率达17%。

▶ 未来方向

项目组认为，明确的价值主张对于福利价值的实现有着不可或缺的作用。项目初衷在于帮助员工更好地抵御VUCA时代的不确定性，降低员工的焦虑感，增强员工对公司的情感归属，使其能够放心地融个人发展于企业的长期发展之中。这一价值主张贯穿在项目的整个设计和实施过程之中，且逐渐深入人心。未来，项目组会将此弹性福利计划品牌化，使其成为公司在吸引、保留人才等方面的优势；其次，继续开发新的福利平台，同时不断开发满足员工需求的保险产品；最后，项目组会在各个环节中强化对于服务效率、管理效率的要求，并利用系统进行大量的数据分析，不断优化、迭代，最终带给员工更加流畅、便捷的服务体验。

获奖企业风采



中国太平洋人寿保险股份有限公司（以下简称“太平洋寿险”）成立于2001年11月，是中国太平洋保险（集团）股份有限公司（以下简称“中国太平洋保险”）旗下专业寿险子公司，总部设在上海。中国太平洋保险是在1991年5月13日成立的中国太平洋保险公司的基础上组建而成的保险集团公司，是国内领先的“A+H”股上市综合性保险集团。

2017年公司实现新业务价值267.23亿元，同比增长40.3%；实现保费收入1756.28亿元，同比增长27.9%；实现净利润100.7亿

元；总资产达到9771.86亿元；偿付能力充足率245%，高于充足II类公司监管要求。公司在全国设有2800多家分支机构，拥有4万名员工和80余万名营销员。主要经营指标在国内寿险市场上继续保持领先地位。

太平洋寿险以“做一家负责的保险公司”为使命，坚持价值可持续增长、坚持协调平衡发展、坚持客户需求导向、坚持科技创新驱动，建立了跨全国的销售网络和多元化服务平台。公司致力于提供基于客户全生命周期的风险保障解决方案，覆盖人寿保险、年金保险、健康保险、意外伤害保险等多个领域。公司积极探索和实践基于新技术应用的模式创新和流程再造，加快布局企业级移

动应用，聚焦客户端，形成了以“神行太保”、“太平洋寿险”APP、“太平洋寿险”官微及“科技个险”四大应用平台为主要构成的企业级移动应用体系，推动销售和服务模式在业内率先转型，带给客户便捷贴心的服务体验。公司坚持诚信经营，认真履行保险责任，切实保障保险消费者的合法权益。

未来，太平洋寿险将坚持保险业姓保的发展理念，以供给侧结构性改革为主线，推动高质量发展，全面落实转型2.0，为客户、股东、员工、行业、社会、环境等利益相关方持续创造共享价值。HR



2018 中国员工福利价值大奖 最佳案例集

敬请关注
智享会订阅号



联系我们: HREC / Marketing

地址: 上海市武宁路 99 号我格广场办公楼 1001-1003 室 电话: +86 21 6056 1858 传真: +8621 6056 1859
邮箱地址: marketing@hrecchina.org 网站: www.hrecchina.org