



企业健康管理全景路线图研究报告

Research Report on the Panoramic Roadmap of Corporate Health Management

调研
主办方



联合
主办方



©版权声明 本调研报告属智享会和元化医疗所有。未经双方书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本报告的全部或部分转载、复制、编辑或发布于其他任何场合。

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

特别鸣谢

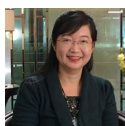


何鑫

CEO
元化医疗咨询服务(上海)有限公司

顾问团

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。



吴瑾 (Jean Wu MD.MBA)

企业/职场健康管理第一人
通用电气(GE) 可再生能源亚太区总监/大中华区
医疗总监
北大国发院大健康MBA导师/北京理工大学MBA
企业导师



秦晓楠

大中华区整体薪酬顾问
美敦力(上海)管理有限公司



宁爽黎

医学博士, 公共卫生学硕士
大中华区医疗经理
舍弗勒(中国)有限公司



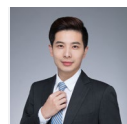
王昶珺

资深薪酬经理
罗氏诊断产品(上海)有限公司



陈慧

薪酬福利处高级经理
网龙网络控股有限公司



夏静洋

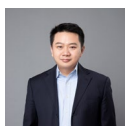
高级薪资福利经理
潘多拉珠宝(上海)有限公司



段君

员工关系经理
宜家(中国)投资有限公司

关于作者



金景 mark.jin@hrecchina.org

金景先生是人力资源智享会的创始人, 目前同时担任该组织的CEO。他不仅负责智享会商业模式的设计和战略的制定, 也同时带领核心管理团队将商业模式和业务战略落地运营, 并取得了丰硕和行业广为认可的商业结果。金景先生毕业于英国纽卡斯尔大学, 并取得了教育学管理硕士学位。本科毕业于南京师范大学, 取得了英语教育学士学位。



叶慧晴 Ashley.Ye@hrecchina.org

叶慧晴现任人力资源智享会(HREC) 调研顾问一职, 曾负责《蓝领工人内部推荐调研报告》、《员工心声调研报告》、《企业健康管理调研报告》。在本次调研报告中负责问卷设计、数据收集与处理、案例采访、报告撰写等工作。叶慧晴毕业于安徽中医药大学, 获得信息管理学士学位。

目录 CONTENTS

2 前言

5 健康管理的宏微观视角

5 / 宏观：政策层面的号召

6 / 微观：企业层面的响应

9 / 前情提要

10 健康管理体系建设要素

12 / 健康管理框架与维度

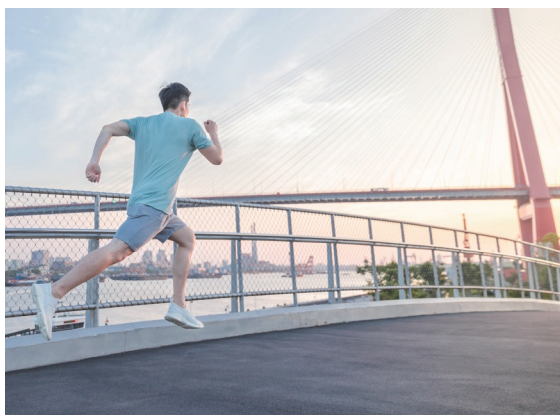
18 / 角色分工与部门协作

23 / 管理层重视与支持

26 / 数据应用与分析

31 / 方案与建议整合

34 / 前情提要



4 报告框架

35 健康管理内容与方案落地

35 / 工具 + 系统，促进健康项目联动

40 / 从体检和保险开始，保障身体健康

47 / 从 EAP 开始，关注心理健康

52 / 从环境和活动着手，让健康行为持续

57 / 方案与建议整合

60 值得思考的是

60 / 疫情为健康管理带来了什么？

62 / 健康管理市场将如何进一步发展？

65 标杆数据

70 案例启示

70 / A 公司

73 / 罗氏诊断

76 / 美敦力

78 / 网龙网络

81 / 宜家

84 专家洞察

84 / 元化医疗 何鑫

前言

良好的身心体魄是人们进行社会生活的前提和基础，健康则是人们最具普遍意义的美好生活需要，然而实际上在我们的生活和工作中，隐藏着诸多威胁健康的不良因素。

如果着眼于国民群体，健康大数据其实“不容乐观”，《中国国民健康与营养大数据报告》显示，70% 国人有过劳死危险，76% 的白领处于亚健康状态，20% 国人患慢性病，慢性病死亡率占 86%。^[1]“慢性病”已经成为威胁人类健康的首要“杀手”。对于企业而言，福利的提供是经营管理中的一项重要课题，每年的体检和保险费用也是一笔不小的支出。如果持续放任员工健康情况逐渐恶化，相关的健康福利费用只会越来越多。

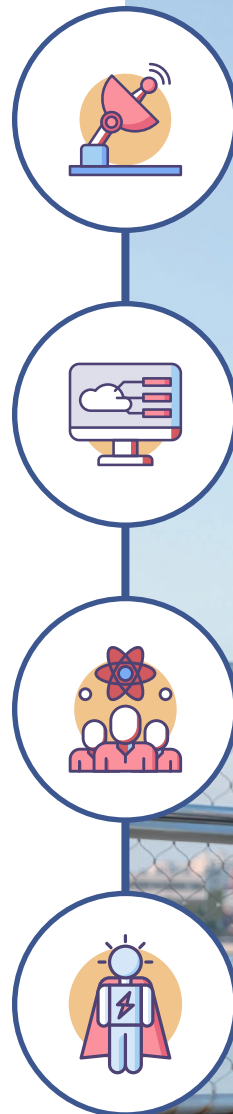
庆幸的是，人们的健康意识在不断提升，尤其 2020 年疫情的发生，给我们的生活和工作带来不便、给相关人员带来伤痛之时，却也如一记洪亮的警钟，提醒每个人健康的重要性。在我们的生活和工作中，职业风险因素的消除、慢性病的预防、自身健康情况的改善和促进均可以通过一系列行之有效的方式和手段来进行管理，从而达到预防、辅助治疗甚至治愈的目的。

既然健康是可以被“管理”的，那么如果聚焦在组织层面，究竟应该如何进行管理？对于企业而言，应该从哪些方面着手，又可以如何搭建健康体系？为了回答这些问题，智享会和元化医疗共同开展了“企业健康管理”调研研究。

在前期调研过程中，我们发现企业中健康管理负责人整体对于开展健康管理的必要性已经有所认知，并且认为外部大环境对健康的重视度也正在与日俱增，却困惑于如何体系化地开展健康管理，虽然企业自身情况和特色各不相同，但是在健康管理体系化的过程中我们可以找出一些共性因素，以及在具备了健康管理体系化的共性因素之后，还可以具体开展哪些项目以达到将健康管理落地的目的。所以本次健康管理调研报告主体内容分为以下四个部分：

[1] 光华博思特·中国国民健康与营养大数据报告 .2018.

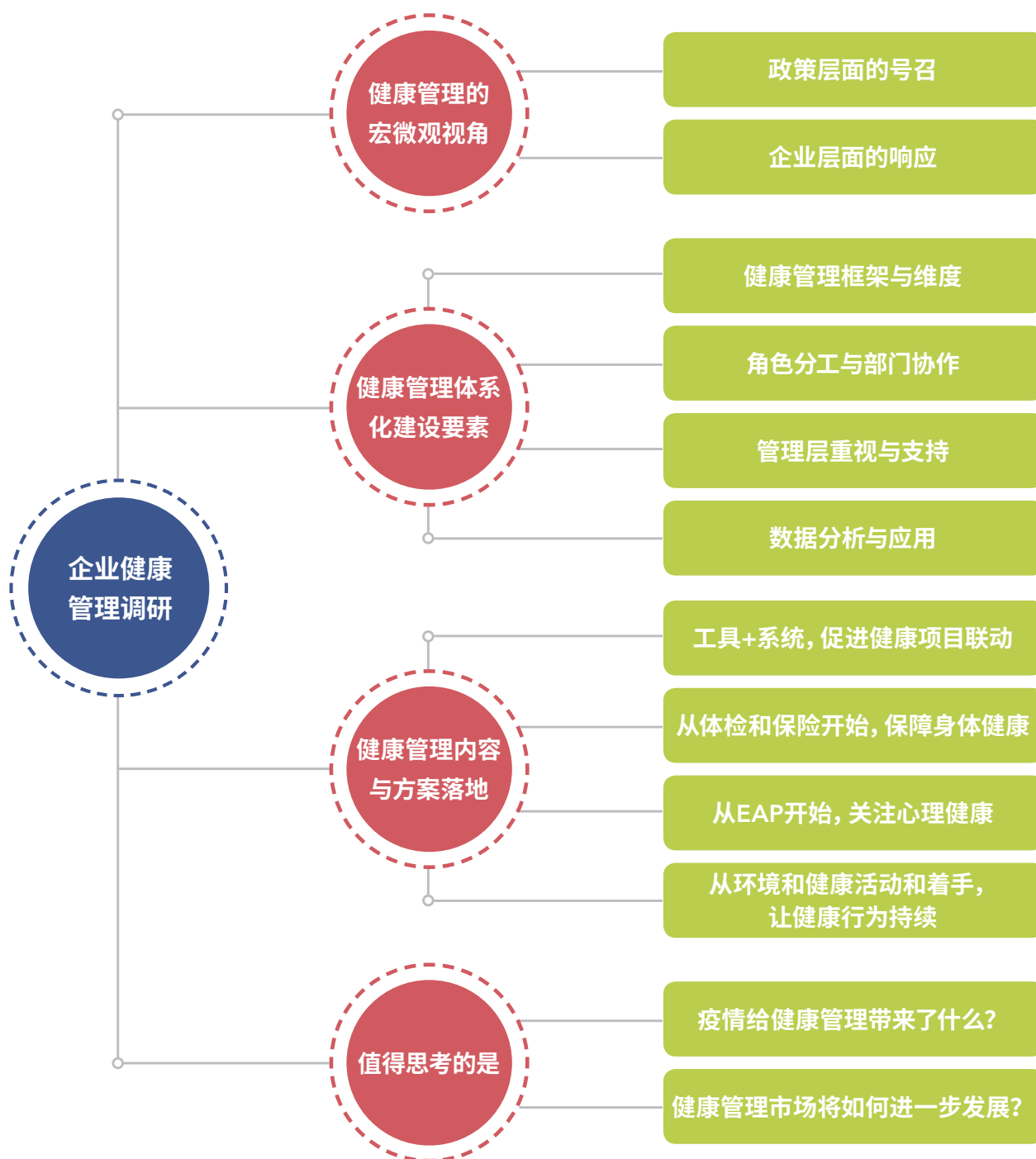
- 1. 健康管理的宏微观视角：**上至国家政策，下至企业内部，从宏观和微观两方面共同阐述为什么健康管理的开展显得愈发重要，为什么企业是健康管理开展的优良载体，以期提升健康管理内部感知度；
- 2. 健康管理體系化建设要素：**从组织支持层面归纳和梳理对于企业而言，开展健康管理过程中几项不可或缺的共性要素，并结合市场现状与企业实践两方面给予相关方案和建议；
- 3. 健康管理内容与方案落地：**从健康的不同维度出发，分别就当前较为常见的福利和项目进行分析，整理和总结出全面守护员工健康的建议和方案，从而真正让健康管理“落地”；
- 4. 值得思考的是：**探究疫情为企业健康管理带来的改变和留存，并展望健康管理市场的发展方向。



综上，本次《企业健康管理调研报告》将立足于企业端，基于当前企业进行健康管理的现状，以及企业对健康涵义的理解和践行，呈现健康管理项目落地情况，并讨论健康管理未来发展，希望能为促进企业内部健康管理的前进步伐“添砖加瓦”。



报告框架



方案与建议整合

方案与建议整合



健康管理的宏微观视角



宏观：政策层面的号召

近年来，大健康已经成为全球重点关注和鼓励的活动。虽然中国作为蓬勃发展中的大国在健康领域已经有所成就，但工业化、城镇化、人口老龄化、疾病谱变化、生态环境及生活方式变化等现状也给维护和促进健康带来一系列新的挑战。

党的十九大做出了实施健康中国战略的重大决策部署，为积极应对当前突出健康问题，必须“关口前移”，采取有效干预措施。2019年7月9日，健康中国行动推进委员会印发《健康中国行动（2019—2030年）》，文中明确指出开展和推进15项对健康促进有重大意义的行动，分别为：健康知识普及行动、合理膳食行动、全民健身行动、控烟行动、心理健康促进行动、健康环境促进行动、妇幼健康促进行动、中小学健康促进行动、职业健康促进行动、老年健康促进行动、心脑血管疾病防止行动、癌症防治行动、慢性呼吸系统疾病防治行动、糖尿病防治行动和传染病及地方病防控行动。

政策层面有了号召之后，企业当中实际的健康管理负责人对该项政策如何进行解读？企业可以从这样的外部大背景之下受到怎样的启发？我们对此进行了访谈。

专家 洞察

吴瑾 (Jean Wu MD.MBA)

政策层面对健康的解读

企业 / 职场健康管理第一人
通用电气 (GE) 可再生能源亚太区总监
/ 大中华区医疗总监
北大国发院大健康 MBA 导师
/ 北京理工大学 MBA 企业导师

最早是 2016 年 10 月 25 号，国家提出健康中国 2030 战略，这是一个比较关键的节点。从劳动人口曲线来看，从 2016 年开始，国家的劳动力人口开始下降。随着第一次全国卫生健康大会召开，国家就开始认识到老龄化和慢病问题。从前的人口红利正在逐渐消退，预计到 2050 年中国的劳动力会减少 2 亿左右，那时中国也会进入老龄化社会。

老人数量在增长，慢性病发病率在增长，医保开始入不敷出，所以这是健康中国 2030 战略背后的原因。因此健康不仅和个人息息相关，也和未来国家整体的发展相关。

后来十三五深化医药改革，十三五卫生健康规划，十三五老龄化规划相继出台，都在不断坚定健康管理规划发展的步伐。

2016 年提出健康中国 2030 战略之后，2018 年机构改革，分级诊疗，然后就 2019 年 6 月份开始实施健康中国，其中第一次明确提出“以治病为中心转向加快以预防为主”。针对企业，也推出了一套相应的标准。新冠疫情爆发之后，主要重心转向公共卫生建设，并且今年 6 月正式开始实施的《基本医疗卫生与健康促进法》，是我国卫生与健康领域的第一部基础性、综合性法律。“保基本、强基层、护健康”的理念被进一步凸显，也将会成为健康领域的新特点。近几年的发展均在传递一个信号，即未来健康的关注度将会逐步提升，当前对于企业而言也是一个非常好的在内部健康管理推行开的时机。

专家
洞察

宁爽黎

建设健康企业，共同助力健康中国行动

舍弗勒大中华区
医疗经理

健康中国行动整体对健康企业场所建设是一个外部利好的形势，国家，企业，社区都越来越多的在关注职业人群健康，现在就需要把这些资源整合在一起，包括像 2019 年“健康上海行动”中关于推进健康企业与社区健康服务的融合发展的项目。我们说健康管理，仅仅只靠企业会很难，融合国家、企业、社会，再加上员工个人意识的提高将会更易推进。

健康中国行动向下分解，会分为健康学校、健康餐厅、健康企业等等健康细胞的建设，通过五个健康维度：健康管理、健康环境、健康文化、健康服务、健康人群，具体进行实施和提高。落到企业端，首先企业需要有意愿，然后再加上政府去推动。当然我们也可以看到，健康中国行动出台之后，各省市地区均根据自己的情况和特色就新一步细化了政策，罗列了一些未来要重点建设的点，已经开始有具体的规划出来，这样在未来当地的企业与政府也将会有更多融合发展的可能性。



以上访谈我们可以感知并抓取一些关键词，如**老龄化、慢性病、资源整合、外部利好等**，这均充分表明，我们应该接收到由于社会大背景变化而导致国家政府对健康管理释放出的积极信号，将健康从重视到行动上提上日程。

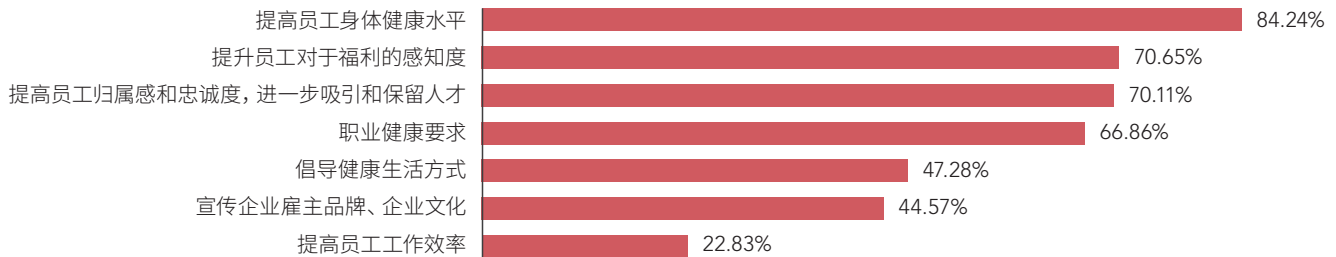
健康中国行动的出台，完善地规划了从 2019—2030 年中国应该达成的健康目标，在全社会形成了关注健康、重视健康的良好风气。对应到企业角度，健康中国 15 项行动中有很大一部分与企业开展健康管理的实践角度也不谋而合，健康企业同时是健康中国的重要组成部分，不仅可以帮助企业逐步从宣传到行动落地体现价值责任，未来在健康城市的建设中，可以相互借鉴和助力，从而实现共同发展。

微观：企业层面的响应

企业设立的初衷是谋求良好的经营结果和利益价值。那么究竟从企业层面出发，开展健康管理长久的收益点在哪？制定科学合理的健康管理计划对于企业会有怎样的优势呢？

从图表 1 调研数据可看出，市场上企业开展健康管理主要有四点原因，即基础的职业健康防护、吸引和保留人才、提升员工福利感知度、全面提升员工健康水平，它们层层递进、相互作用。那么企业的实践者们对于健康管理的开展带来的好处持有怎样的态度和看法呢？我们访谈了几位专家对企业层面开展健康管理的独到见解。

图 表 1 您企业进行健康管理的最主要的目的有哪些？ N=245



从市场普遍认知到专家独到见解



专家 洞察

吴瑾 (Jean Wu MD.MBA)

健康管理认知及为企业带来的长久效益

企业 / 职场健
康管理第一人

通用电气 (GE) 可再
生能源亚太区总监
/ 大中华区医疗总监

北大国发院大
健康 MBA 导师
/ 北京理工大学
MBA 企业导师

◎ 健康管理的认知和理解

健康管理拆开来，首先是“健康”，然后是“管理”。所以需要先明确健康的含义，再去和管理结合之后产生和延伸的更深层次内涵。就个人而言，现在对健康的认识很多还是疾病管理，个人觉得身体不舒服了去医院看病、进行检查。主要还是以病为主，并没有考虑到在真正职场中遇到的问题。当前的群体健康管理，市场上也涌现了一些健康管理公司，主要还是以提供健康产品和活动式服务为主。企业真正开展健康管理，需要融入公司发展、倡导健康文化，了解管理层和员工对于健康管理的真正需求和想法。

◎ 健康管理为企业带来的好处

从人力资本效能提升的角度来看，首先员工满意度的上升是最明显的表现，经过长时间的健康管理实践之后，如将员工满意度提升至 95% 以上，病假天数有明显下降。

同时企业还可以控制每年在保险费用上的支出，国家每年的医药通货膨胀在 7%-12%，如果员工的健康情况整体很平稳，报销率不是特别高，保险公司每年都按其正常流程进行价格调整会很少，甚至不变，相反如果员工整体健康情况不是很理想，则意味着每年公司要在保险费用上支出更高额的费用。

健康管理最大目的在于提高员工和家属全面的安全健康和幸福感。重视健康管理工作会议对公司的绩效和生产率产生促进作用，同时群体健康管理在大数据积累的有效支持下进一步形成健康管理。在健康管理越来越被重视的过程中，健康逐渐成为一种文化基因。员工感受到来自公司的关怀，企业能够提高组织生产力，双方都从健康管理中受益，健康管理才能实现效果最大化。

何鑫

企业是开展健康管理的有力抓手

元化医疗
CEO

近几年国家一直大力提倡健康管理，其背后隐含着社会大背景原因。不同于其他国家缓慢步入老龄化社会，预计十年左右，中国将会“断崖式”进入到老龄化社会，劳动力人口和需要养老的人口会直接逆转。届时老龄化问题对于整个社会形态、经济形态、家庭均会造成影响。随着老龄化的不断加剧，医疗体系承载的压力也越来越大，所以从国家层面提出健康中国计划，希望能够从现在开始改善全民健康。

人人都有保持、改善健康的意愿，但是时间一长大部分人却难以坚持。所以个人并不是一个很好的抓手。医疗和健康服务整体是一件低频的事情，不像吃饭订餐、出行打车、刷新闻和短视频等可以直接 to C 且容易培养习惯。理论上大家都认为健康非常重要，但仔细分析下来平均投入在看病上的概率不高、时间不长。而企业这一有组织的社会群体，使我们自然地宏观大背景聚焦到企业端，成为健康管理非常好的承载体和输出体。企业在其中有天然的优势，如安排体检、组织健康运动等，企业均是一个很好的切入点和组织形态。

综合市场调研数据和专家访谈，我们可以很清楚地看到，**健康需求本身非常低频，并不容易培养用户习惯，但是企业具有组织性，以企业为切入点，可以很好地解决个人在健康管理上无法持续的问题，同时在安排群体性活动上具有天然的优势。**所以我们需要进行“企业健康管理”。

落到企业健康管理之后：

首先，企业有责任消除由于环境和有害因素带来的健康隐患和风险，即劳动者依法享有职业健康保护的权利；

其次，国家统计局 2019 年 8 月发布的经济数据中显示，全国企业就业人员周平均工作时间为 46.5 小时，同比增加 0.5 个小时。除去睡眠时间，员工一周内停留在工作场所的时间已经远超过在家的时间。作为企业而言，不仅希望员工在工作过程中获得个人职业的成长，还希望在工作之外，员工是拥有幸福生活和健康身体的自然人，员工在企业中的成长不应该以牺牲个人健康为代价，因此**对健康的关注与公司的整体的福利策略密不可分。企业对员工健康的关注不仅是在积极向员工传达关怀的信号，全面有效的健康管理体系也为企业进一步吸引和保留人才做出有益贡献。**

最后，健康管理的实施本身作为人力资源管理的一环，不仅能改善员工健康，还能为实际的管理带来诸多益处。**全面而有效的健康管理体系不仅能降低员工病假率、提升生产力，更是对慢性病管理的有益探索。**员工拥有良好的健康状况，则既往理赔情况少，能够有效降低购买商业医疗保险时的保费，企业在员工购买商业医疗保险时的保费。在社会树立良好的品质、信誉和形象，**优秀的现代企业除了具备经济实力和技术能力之外，还应保持社会责任感，从而真正做到将企业文化深入人心。**

以上几点相互作用，使得企业开展健康管理既有必要性又有相应需求。当大家对于健康管理已有一定的认知，并且对于健康的重视已经成为未来的发展趋势，那么对于企业而言“是否开展健康管理”则不再是问题，接下来发人深思的则是应该如何开展健康管理？提及健康管理，基础的体检会映入脑海，但健康管理却不仅仅是体检那么简单，企业实践程度也参差不齐，因此下文我们着重阐述企业应如何进行体系化的健康管理建设。

前情提要：健康管理体系化建设要素

健康管理策略较为零散化，整体性布局尚有不足

1. 已形成体系化，整体布局（13.04%）：拥有完善的健康管理策略，包含体系化的规划、目标和效果评估，开展的健康项目之间互相渗透，为员工的全身心健康助力。
2. 未形成体系化，零散提供（67.93%）：尚未拥有完善的健康管理策略，现阶段更多以健康福利项目和服务为主，健康活动的开展缺乏整体主题。



健康管理
框架与维度

健康管理多由 HR 部门统筹，但随着体系化程度的提升，企业有专职医疗服务人员的比例在上升

1. 7 成多的企业均表示健康管理多由 HR 统筹，内容涉及如健康福利的提供、员工体检、各类健康活动和项目等。
2. 健康管理已形成体系化的参调企业中有专职医疗服务人员的比例为 58.33%，而未形成体系化的参调企业中这一比例则为 24.00%。



角色分工
与部门协作

管理层从态度支持到投入资源支持仍有空间可争取，支持程度高的管理层经疫情之后重视度提升最明显

1. 80% 以上企业的管理层对健康管理均持有正面态度，但相比之下，愿意为之投入资源的企业仅占 3 成。
2. 管理层原先支持程度越高，疫情之后重视度提升越明显，相应数据依次为：非常重视（80.00%）> 重视（49.12%）> 比较重视（45.65%）> 不太支持（20.00%）。



管理层
重视与支持

健康管理效果衡量成为最大挑战，员工参与度、满意度和保险报销数据仍然是最常用的效果衡量指标

1. 前三的效果衡量指标为：员工参与率（67.39%）、员工满意度（64.13%）、保险理赔（59.78%）。
2. 针对数据分析结果，企业最看重的为：健康情况分析（71.20%）、衡量企业健康福利效果（46.74%）。
3. 59.78% 参调企业认为健康管理见效慢，周期长，投入产出比不明显。



数据分析
与应用



健康管理体系建设要素

事实上如何搭建健康管理体系一定程度上与企业本身对于健康管理的定位有关。一般而言在有工厂的大公司，都需要做职业健康，他们遵循法律法规进行相应的建设，和工厂中的 HRBP 或者 EHS 携手，这样健康管理的定位更多则偏向职业健康。而一些企业由 HR 主导，从 HR 的组织建设角度来看，基于的是员工关怀、保留优秀员工的视角开展，这样的健康管理的定位更多则偏向员工福利的角度设计与落地。

既然企业需要进行体系化建设，并且本身的定位也会对体系化造成影响，那么我们在讨论如何进行体系化建设时，则需要找出一些共性的关键要素，这些共性的要素应具备以下特点：

- 无论定位和倾向性如何，这些要素均必不可少；
- 基于这些要素，企业能够打造出属于自身的健康管理体系。



前期调研过程中，我们收集和整理了一些企业健康管理负责人的看法和思考，结合他们当前的实践程度以及借助调研希望看到的内容，进行提取、归纳和总结，最终形成了本次调研报告将要阐述的健康管理体系化建设要素。



“健康管理首先我觉得需要有公司的政策支持和内部文化的支持，以及公司会不会对此有较长期的策略规划，一步到位肯定是不现实的。公司是否会有关于健康管理的框架，包含哪些内容，阶段性目标是什么，怎样通过战略分解一步步实现健康管理的目标。”

**健康管理策略与框架
引领目标开展**



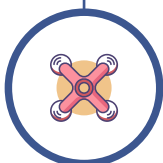
“目前关于健康管理我们还没有专门的部门，主要是 HR 在做。现在比较想了解的就是一些企业可能是有一个部门或者多个部门在做健康管理，他们如何进行管理定位，如何分工协作。因为我们现在做的还没有很细化，所以不知道健康管理开展到一定程度会不会细分到要独立部门去操作。”

人员定位和负责部门



“我们现在有一个全球健康战略，管理应该做什么、怎么做，公司一直在探讨。任何项目启动和运行都需要资源，不管是 role model 的支持还是从资金上的支持，所以管理层的认知和重视非常重要。我们管理层本身就对健康很关注，健康的生活习惯也好，工作生活平衡的理念也好，所以他们从理念支持到项目落地，均有很好的助力。”

**管理层支持
助力健康长期投入**



“在现有实践的基础上，现在就是想看怎么能让健康管理做的更加有效、更有规划。比如通过我们的体检数据，还有商保理赔数据去做大数据分析，通过数据看到现在员工健康面临的主要问题，然后再去组织相应的健康管理活动如减重，健康膳食，规律运动等等，当前的实践方向以及未来的发展趋势应该是将这些更有效地结合起来。”

**数据驱动
健康管理决策**

从以上大家的反馈中可以看出，企业如果想要将健康管理体系化：

- **首先，具有指导意义的整体性框架必不可少**，这直接决定企业健康管理将包含哪些内容，以及最终期望达到的目标。基于此指导性框架，企业可再向下开展有针对性的健康管理项目或者活动。
- 其次，不同定位导致企业中涉及到健康管理的人员众多，那么不同职能甚至不同部门之间应该如何**在健康管理上进行合作分工？分工和职责的明确，以及部门间的协同配合，可以更好地在企业内部共同搭建起适合自身长期发展的健康管理体系。**
- 再者，健康管理需要长期的投入，那么企业一定需要投入资源，所以**管理层的实际支持**对于健康管理的可持续性发展至关重要。
- 最后，健康的分析非常依赖于数据，企业只有真正掌握了员工整体的健康情况，才能有的放矢着手健康计划的开展。因此**健康数据的分析与应用**是长期化建设健康管理体系的强有力支持。



综上，在本部分我们将提取出以下关键要素，结合市场调研数据的现状和企业优秀实践，分别阐述其对健康管理体系搭建的重要意义，最后总结当前企业搭建健康管理体系的方案与建议。





健康管理框架与维度

健康管理整体策略较为零散化，整体性布局尚有不足

图表 2 显示，67.93% 的参调企业会在开展健康活动，并为员工提供常规的健康福利（如体检、保险等），正处于计划制定长期的健康管理策略的过程中，**这表明企业当前在健康管理上更多的是零散化提供而非整体性布局，健康管理体系化仍然有较长的一段路需要走。**

如果按照健康管理策略的体系化程度进行划分，基本可以归类为以下两种：

- **已形成体系化，整体布局 (13.04%)**：拥有完善的健康管理策略，包含体系化的规划、目标和效果评估，开展的健康项目之间互相渗透，为员工的全面身心健康助力。
- **未形成体系化，零散提供(67.93%)**：尚未拥有完善的健康管理策略，现阶段更多以健康福利项目和服务为主，健康活动的开展缺乏整体规划。

值得注意的是，对于健康管理的战略性定位，其重要程度随着企业健康管理的体系化程度的提升而不断提升。

图表 2 您企业对于健康管理策略的制定与实施更加符合哪个描述？
N=245

选项	比例
已有体系化的健康管理策略，并就想要达成的目标进行了阶段划分，正在按照阶段划分稳步推进中	13.04%
仅在当下开展部分健康活动和常规健康福利(如体检、保险等)，暂无体系化的规划，但计划制定长期策略中	67.93%
目前不打算走长期策略路线，仅根据政策和企业实践进行动态调整	19.02%

图表 3 “健康策略制定与实施”与“健康管理战略定位”的交叉分析：
N=245

	非常重要	重要	一般
已有体系化的健康管理策略	66.67%	33.33%	/
仅在当下开展部分健康活动和常规健康福利(如体检、保险等)，暂无体系化的规划	10.40%	71.20%	18.40%
目前不打算走长期策略路线，仅根据政策和企业实践进行动态调整	/	48.57%	51.43%

兼顾深度与广度，定义健康管理框架

健康概念广泛且包含内容较多，从不同角度和定位出发，企业有着自己的理解和实践。对于企业而言，想要开展健康管理，首先需要明确健康管理包含的内容，对“健康”一词包含的元素进行统领性的定义，从而让此后开展的不同健康管理项目“师出有名”，并且相互之间进行联动，让体系化健康管理迈出第一步。以下为企业案例内容萃取和实践片段。

企业健康管理框架关键词提取

A 公司

保护 预防 高效

从健康的演变过程出发，“保护”是为了免受危害因素侵扰，“预防”注重消除危害因素，“促进”重点在于进一步提升当前的健康状态。

宜家

身体健康 心理健康 财务健康

从健康的定义和理解出发，选取三个维度上的健康，再从预防、干预和支持等细分角度，进一步明确了不同维度上健康管理落地的层次，从而形成了全面覆盖健康的体系。

网龙网络

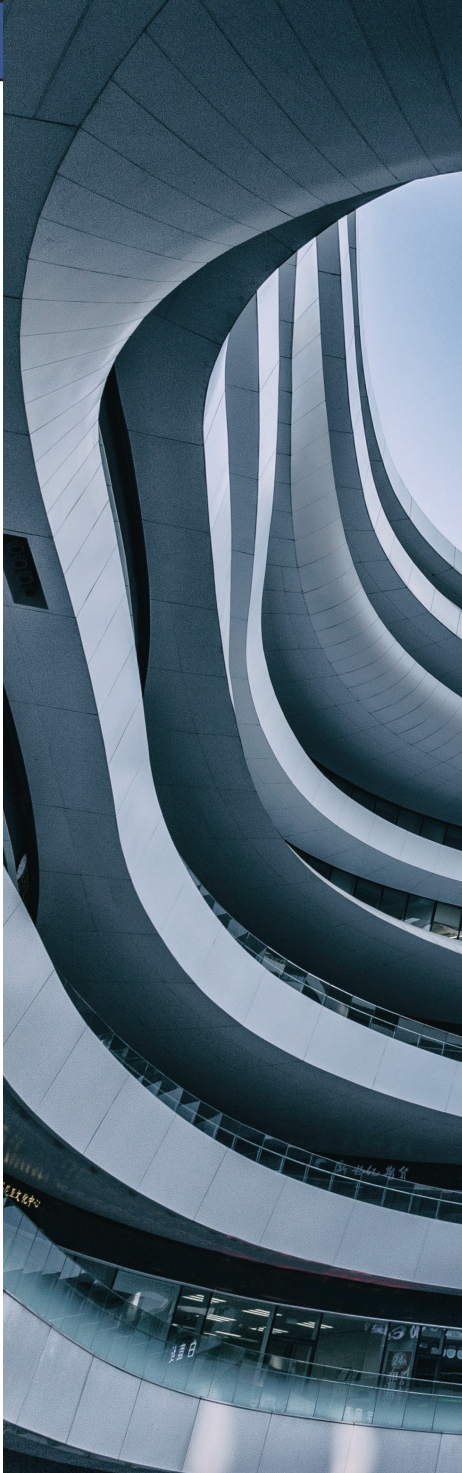
健康分析 健康行动 健康教育 疾病防治

健康管理的重点从事后管理（健康分析、疾病防治）转向事先干预（健康教育、健康行动）。

通用电气

职业健康风险 健康生产力 医疗应急管理

以职业风险控制为基础，结合公司特点和各种健康元素管理健康生产力，并对企业的医疗应急体系进行管理。



案例
启示

网龙网络

用健康管理框架全方位统领健康管理工作的

网龙的健康管理框架包含4个部分，分别为健康分析、健康教育、健康行动、疾病防治。



◎ 健康分析

健康分析主要是用来了解员工的个性化需求，帮助员工去发现自身行为产生的原因。

通过健康体检发现员工身体指标情况，依托健康报告的解读给出相应建议，并在每年的健康活动安排上依据体检和健康数据的分析来做相应的设计。

◎ 健康教育

健康教育主要分为线上和线下两大块。线上形式包括文章推送，广播推送，以及疫情期间开展的线上运动和锻炼的直播课。线下形式主要有讲座、健康咨询以及健康课程，如瑜伽课、运动减脂课、禅修课、塑形课等，同时康乐中心提供像潜水体验、高尔夫体验等。

◎ 健康行动

健康行动主要通过多样化的活动开展，以期帮助员工建立良好的健康生活习惯。网龙内部餐厅有健康膳食餐供员工预订，定期组织丰富多彩的健康运动、艺术相关的课程及展会、有趣的节日主题活动等。

◎ 疾病防治

疾病防治主要是通过健康管理室、专家义诊的方式，旨在让员工了解更多疾病预防的知识，从日常生活习惯中预防疾病。除此之外，网龙设立的99爱心基金，在员工患病的情况下，给予一定程度上的经济救助，并为需要的员工开设就医绿色通道（如协助安排专家门诊、提供快速住院通道、入住专家病房、安排专家为用户进行手术等）。

案例 启示

A 公司

健康管理的三大维度

就整个健康管理大的层面而言，A 公司会分为三大维度：**保护、预防和高效。**

- **保护：**如果一个危害因素会导致一个不良结果，员工保护的要点则在于，通过保护让该结果不发生。针对工作场所中可能会对员工产生危害影响的因素，公司会提供职业健康体检和职业健康防护。A 公司还有现场的健康中心，提供医疗服务，差旅健康项目为员工出差提供保障，这些均为提供给员工的健康保护。
- **预防：**如果存在一个危害因素，预防的目的则是直接去处理或针对该因素，从而使员工免受不良影响。从预防的角度出发，提升员工健康意识、倡导健康生活方式。被归类到该范畴有健康生活方式的建立、慢性病管理、EAP 服务等。
- **高效：**以前健康管理的终点可能在于预防到位或者健康促进，但是 A 公司希望员工能够做到“高效”，目标在于帮助员工塑造心理“韧性”，提高员工生活、工作的效率。A 公司主要通过开展精力管理这样一门特色课程来帮助员工更加“高效”。对于所有人而言时间都是一样的，如何更好地管理自身精力，这是 A 公司的员工在为期 1-2 天的线下课程中需要学习的。从最开始的面向管理层到推广至所有一线员工，不少员工表示从中受益良多。

A 公司开展健康管理基本遵循以上三大维度，在此基础上再进行健康管理战略的分解，基于策略分解制定长期的行动计划。

案例 启示

宜家

对于“健康与关爱”，我们这样理解

- 从健康的定义维度上，分为身体健康、心理健康和财务健康。
- 就具体开展的健康管理项目和内容而言，分为健康预防 & 教育、觉察与早期干预、获得健康支持、健康福利、长期健康支持

从这“三纵五横”的框架中，宜家会针对性开展和提供给员工多样化的健康项目与活动，以帮助员工拥有广义上的健康。

员工健康与关爱	身体健康	心理健康	财务健康
健康预防 & 教育			
觉察与早期健康干预			
获得健康支持			
健康福利			
长期健康支持			

<p>案例 启示</p>	<p>GE 中国</p> <h2>健康管理整体开展的三大维度</h2>
	<p>GE 中国的企业健康管理体系主要包括三大方面：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 职业健康风险管理：这里的职业健康不是通常意义上理解的职业健康，诸如噪音和粉尘的预防控制等，它指的是每天工作对健康产生的影响，即职业风险控制，包含职业健康管理和旅行健康等。 • 健康生产力管理：包含医疗保险、睡眠饮食、体检疫苗、心理健康、健身、戒烟、健康促进等内容。职业风险主要是由职业引起，生产力管理则跟每个人息息相关，与该公司本身的特点也密不可分。 • 医疗应急管理：这其中包含很多交叉性的东西，需要进行应急管理，如公共卫生事件应对、自然灾害应急等。当出现诸如此次疫情或当有医疗灾难时，企业应该如何应对将损失降至最小，如何保护员工安全、快速复工复产、和供应商人员沟通配合、保证企业正常运营，均属于医疗应急管理范畴中。

<p>专家 洞察</p>	<p>何鑫</p> <h2>企业内部通用的健康管理开展形式</h2>
<p>元化医疗 CEO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 体检 + 检后服务：绝大多数企业从体检入手开始健康管理，因为体检相对而言比较通用和标准化。体检实际上是个过程，其作用是早期发现，早期筛查，早期分析。体检完成之后，数据如何分析、后续如何提供更好的建议才是开展体检乃至开展健康管理的意义所在。 <p>检后服务是体检结束之后非常重要的延续，能够真正帮助员工改善健康情况，其重要性不言而喻。现在市场上对于检后服务的重视程度在不断增加，如提高套餐标准、增加服务内容和针对特种疾病检查等。</p> • 商业保险：保险与健康服务本身具有一定区别。保险一定程度上覆盖的还是“钱”的问题，无论是重疾、补充医疗保险、高端医疗保险等，提供的是“如果有问题发生”的一种保障机制。 • 心理健康：包括咨询、讲座、健康小贴士等内容。以心理咨询类服务为主的 EAP 项目进入中国虽然已经很多年，但其在企业中的应用整体并不广泛。很多员工出于个人隐私考虑不愿意使用，所以在关注员工心理健康时，数据保密非常关键。 • 健康促进活动：活动类的健康项目并不像健康服务本身针对个人开展和使用，而是针对集体开展和进行。这需要企业提供一定的平台和资源，形式如趣味比赛、营养膳食搭配、跑步、健走、减重、戒烟、球类运动等等。企业可以通过部署轻量级的集体性健康活动让员工在其中获得展示感，从而成为激励员工持续运动的原因之一，这能够帮助员工培养健康习惯，最后在企业内部形成良好的健康氛围。 • 职场健康基础设施：即办公场所的硬件配备，目的在于从物理环境上为全体员工打造健康工作场所。办公室职员每天久坐、面对显示屏成为常态，所以桌椅高度调节、可站立办公、升降办公桌越来越受到关注。不适宜的空气循环、灯光照明、色温均会对员工每天的工作状态产生影响，所以企业有必要打造良好的办公环境。如果企业尚未对这方面有硬件上的完善配备，可以将与工作环境相关的健康知识宣贯给员工。 • 针对中层或者高层的 VIP 类服务：此类服务为满足高管的顶级的时间需求和专家需求而开设，如私人医生、健康管家等，这一类服务是让高管获得良好的个人体验，从而能够最大程度地没有后顾之忧地安心处理工作。

企业开展的维度和覆盖范围或许会因为自身特性而有所不同，但是整体来看，企业的健康管理框架和维度的设置具有以下明显的特点：

- 正朝着被动的疾病筛选和治疗转向主动的健康预防和促进；
- 健康的内涵不断丰富，会关注除身体健康之外的其他健康方面，如心理、财务、社交等。

基于以上市场现状和企业实践，对于健康管理整体的框架制定与定义，我们有如下建议：



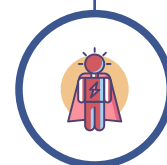
基于企业自身需要，选择健康管理需要定义的维度

从健康的自然人角度出发，考虑其可能实际置身的场景，明确应该给自己企业的员工提供哪些意义上的健康。首先需要保障员工最基础的职业安全和身体健康，其次重视和促进员工的心理健康，同时对财务和社交方面更广泛的健康也应该保持关注。



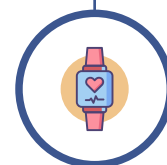
在健康维度之上，充分理解健康内涵，进一步充实内容

定义了健康管理维度之后，对于每个维度之下的健康项目需要进行分析 and 规划，如保证持续的健康教育和知识宣贯、提供觉察和保障的各项健康福利、给予物理或环境层面的长期支持、配备员工易于获取的工具和沟通渠道等。



通用和特色结合，完善符合自身企业的健康管理策略

对于企业而言健康管理的通用项有体检、心理咨询、各类健康促进活动项目、保险、职场健康服务措施等，特色项则是基于企业自身对于健康管理更高阶的需求，如职业健康中的预防和保护、医疗应急机制的响应和搭建、让员工在身心健康之余保持高效状态等。



角色分工与部门协作

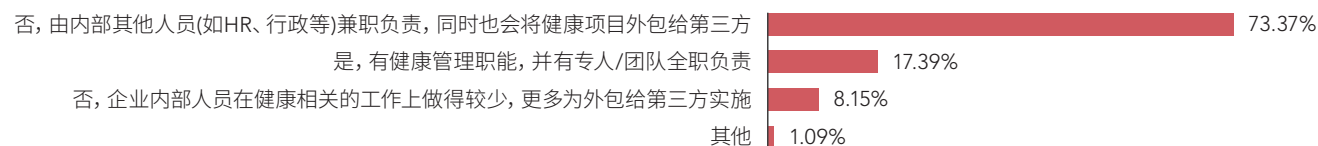
健康管理多由 HR 部门统筹，但随着体系化程度的提升，企业有专职医疗服务人员的比例也在上升

7 成多的企业均表示健康管理多由 HR 统筹，如健康福利的提供、员工体检、各类健康活动和项目等。仅有 17% 的参调企业有专门的团队或职能负责健康管理。此数据现状的背后可能存在以下原因：

首先在定位上，很多企业从福利提供角度理解健康管理，如体检方案的设计、保险的购买与调整、健康知识的宣贯与健康等，而不是主动地从预防医学角度对员工的健康状态进行管理和促进；同时专业的医疗服务团队对于企业而言成本较高，只有当企业具有一定规模才会考虑设置。

虽然健康管理的内容涉及多方人员，薪酬福利职能在健康管理中发挥作用较全面，但是专职医疗服务角色在体系化过程中不可或缺。**健康管理体系化建设的过程中，除了向员工提供保障性的健康福利之外，还需要对员工整体的健康情况进行改善，而这需要具有医疗背景和专职医疗服务团队或者健康管理运营人员的加入和专业性意见。**

图表 4 您企业是否有专门的员工健康管理部门 / 职能来开展健康管理事宜？ N=245



图表 5 健康管理各项内容与部门主导：N=245

题目\选项	专职健康管理 部门/医疗团队	工会	行政	安全健康环 境 (EHS)	薪酬福利 (C&B)	无此项内容
员工体检	10.87%	4.89%	18.48%	7.07%	58.15%	0.54%
各类健康福利 (除体检外, 如保险等)	2.72%	3.26%	13.04%	1.09%	78.26%	1.63%
各类健康活动和项目	6.52%	20.11%	23.91%	9.24%	32.07%	8.15%
职业健康	7.07%	3.80%	14.67%	47.28%	15.76%	11.41%

在图表 6 中可以非常直观看到的是，随着企业健康管理体系化程度的提升，企业有专职医疗服务人员的比例也在不断提高。

图表 6 “健康管理方案体系化程度”与“是否有专职医疗服务人员参与健康管理” N=245

	是	否
已有体系化的健康管理策略，并就想要达成的目标进行了阶段划分，正在按照阶段划分稳步推进中	58.33%	41.67%
仅在当下开展部分健康活动和常规健康福利(如体检、保险等)，暂无体系化的规划，但计划制定长期策略中	24.00%	76.00%
目前不打算走长期策略路线，仅根据政策和企业实践进行动态调整	14.29%	85.71%



专岗健康职能人员愈发重要，外部服务应和内部专业建议结合

前文中提到,为了全体员工的安全和健康,健康管理涉及到各方人员,但在这样一个过程中,有关健康、医学的专业建议必不可少,因此身怀专业背景、具有健康管理前瞻性视野的角色在开展健康管理的过程中显得愈发重要。因此以下我们将结合企业实践和专家建议,共同对如何更好把握和获取有关健康管理专业人员上提出解决方案。

案例 启示

网龙网络

健康管理人員配备与分工

在网龙的《员工福利管理办法》中,明确表明公司福利的各方面。健康福利作为其中的一部分,由人力资源部的薪酬福利处主导完成,同时下面有不同的分工:

- 活动类项目由企业传播与公共事务部来统筹和组织;
- 健康饮食会交由后勤保障部门;
- 公司各项福利项目由薪酬福利处来统筹,如员工体检等;
- 运动娱乐设施、休闲设施的管理和使用,如篮球场、网球场和高尔夫球场等,包括给员工配备的健康教练和服务人员则由康乐中心来负责。

此外在网龙内部,还有一种“BUG文化”,鼓励员工把自己的想法和和公司各个方面的建议放到“bug 舱”中,当中也包含了健康管理方面的建议,公司会针对员工的提议及时给出一些相应的反馈。

案例 启示

A 公司

专职健康团队，进行职能分工

A 公司专门的健康部门本身也会有职能职责的分工。一部分负责落地运行，一部分负责长短期的策略、目标的制定。

基于企业本身的规模和健康管理上的风险，在配备健康管理相关人员或团队时，至少需要两部分组成：一类类似于 COE 或者叫做专家团队，内部的专家咨询团队，负责制定方案和策略；一类专门负责健康管理落地运营。比如企业接下来需要搭建一个医务室，专家团队提供一些合规、必要的配置，或者有公共卫生背景的人进行数据分析。整体而言，应根据业务的需求构建健康管理团队。

案例 启示

康明斯

以体检为例，各方人员的保驾护航

以体检福利为例，康明斯有不少得力的助手：

① 民间因素自发引导：健康委员会及工会

人力部门不是孤军奋战，健康委员会的志愿员工们分布在各个角落，并发挥着至关重要的作用。健康知识的传播、督促员工参与体检活动，收集反馈员工对于体检套餐的建议。

② 官方因素的下沉：HRBP 参与助力

在实践中 HR 会发现有很多员工自身健康意识较为薄弱。此时，业务上的 BP 则会发挥关键作用。相对而言，健康委员会更多是在动作、实践层面起到助力，而 HRBP 拥有与员工最亲近的日常交互，也更了解业务环境。两股力量在鼓励员工重视和参与体检的实践上形成合力。无论是从福利实操角度还是人才管理角度来看，HRBP 都是一个很重要的官方因素，能够让体检福利从意识层面到操作实践上更见成效。

③ 领跑健康关注的专业资源：健康中心派驻全科医生

近年康明斯成立了自己的健康中心，这造就了其得天独厚的优势，能够为员工提供触手可及的健康福利。可得数据配合健康中心医生的专业建议，和日常员工在健康中心的咨询的信息管理，使得康明斯在配套的健康干预话题上与活动上游刃有余，更加有的放矢。

——【摘自智享会《员工体检研究报告》】

专家
洞察

吴瑾 (Jean Wu MD.MBA)

健康管理专家角色对于理顺健康管理体系至关重要

企业 / 职场健
康管理第一人通用电气(GE)可再
生能源亚太区总监
/大中华区医疗总监北大国发院大
健康 MBA 导师
/北京理工大学
MBA 企业导师

初听健康管理，估计很多人会认为是门槛很低的一件事，如个人跑步、健身、健康饮食等。但企业中的群体性健康管理实际上需要更多知识和实践的储备。

在这个过程中，需要有一个专家类型的人，从专业角度给予一些建议。同时企业健康管理也是一个混搭的过程，这中间需要联合 EHS、HR 等多方力量。

健康管理是一个比较宽泛的概念，内容多样决定了企业内部在开展的时候会涉及到很多部门。就我个人经历而言，相对特殊，应该是当时国内的第一位医疗总监。在非典期间出任公司医疗总监应对危机，需要最快最有效的解决方案以帮助公司，组织架构是直接汇报给大中华区 CEO，同时与各业务集团 CEO 建立直接联系，在被赋予高度重视和自由权的情况下，我得以领导 GE 中国医疗服务团队和公司各层面交流，拥有广阔的视野，更好的了解公司需求，进行全方位的思考给出相对最佳的评估 / 方案。由于一开始获得了很好的战略视角，GE 是多元化的国际企业，涵盖几乎所有行业，中国医疗服务经过长时间的实践行动在所有公司涵盖的行业均做出了优异的成绩。我本人也被誉为职场 / 企业健康管理第一人。

健康管理工作首先需要有一个部门去引领，不管是 HR 还是 EHS 还是……，要想更好的开展整个过程，建议有一个职场专家角色帮助梳理出所在公司健康管理价值点。这样的专家角色需要立足企业健康管理战略高度，帮助理顺健康管理体系。其次，还需要对公司的运营 / 设置明了，即对应的事情知道要找对应的人。还有就是专业领域知识的广泛涉猎，如慢病管理、职业健康等。

目前市场上有很多的健康管理公司，可以帮助企业做活动，讲座，但专业的高质量的职场专家角色少，因此经常效果不佳。有点叫的响但专业高质量的少，还需要市场企业的长期培训。

专家
洞察

何鑫

健康管理人員配备和部门协作

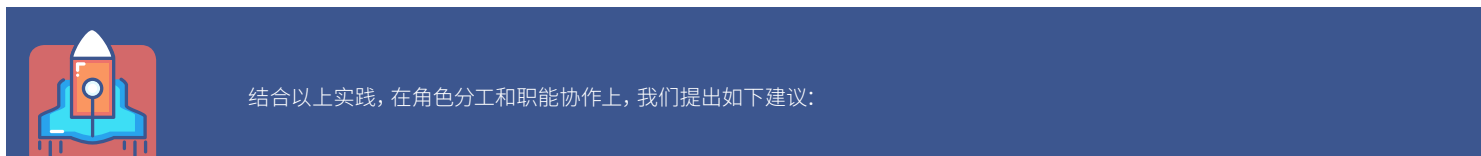
元化医疗
CEO

企业规模大小虽然不同，但整体来看，健康管理正在从以往的薪酬福利的一部分往外延申。根据企业的不同，人员的角色分工这一块，其实不用太模式化地套用别人的方式。中小型企业可能没有那么多额外的人力资源，或者基于其定位出发，放在薪酬福利部门当中。健康管理本身体系庞大，医疗专业也颇为复杂，因此在“什么人做健康管理”这个层面，个人主要有以下几点建议：

- **专岗的健康管理人员的重要性和作用未来将会进一步凸显：**企业中有个人专门来负责员工健康这件事非常具有价值。因为健康服务体系比较复杂，如何从中协调、提升宣传、部署战略和实施计划，兼职和专岗的效果将会有很大不同。从这个意义上说，企业设置这样的岗位是有价值的。这样的角色是否具有医疗背景可能本身并不为必要条件，但一定需要熟悉企业需求和特色，才真正在企业内部将健康管理服务串联起来。

如果专岗人员进一步扩大，变成一个健康管理部门，其中可能有数人来负责企业内部整体健康管理，在角色分工的过程中企业需要一个专家角色，形成以健康管理专家为核心的健康管理团队。专家角色在团队中需要运用其管理能力、营销能力、宣传、沟通等能力，既可以进行专业决策又可以全局观地审视健康管理。

	<p>除上述的通用能力之外，还需要很强的学习能力，迅速从各个供应商方面了解各种信息，面向管理层营销，扩大健康投入、逐步递进，从而能够很好地在企业内部将健康管理体系搭建起来。</p> <ul style="list-style-type: none"> 联合优质供应商的资源和服务体系：无论企业自身如何搭建、发展健康管理团队，在具体项目开展上仍然需要供应商，外部的供应商具有灵活性，可以提供专业化服务。稳定优质的供应商其实在市场上都是稀缺的。企业挑选到优秀的供应商与之合作，借助其服务和产品健康管理项目逐个落地，可以大量节省人力成本在内的项目成本。
--	---



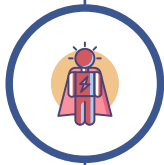
充分发挥各自所长，从各个方面充分助力健康管理工作机制

目前惯有模式下，公司的健康管理主要由 C&B 部门负责或统筹，然而一定程度上对于涉及的专业不够全面，不足以全面支持健康管理的落地和实施，因此企业健康管理工作机制必须联合相应的专业部门，进行职责分工，更好地配合健康管理工作的开展。如员工体检、商业保险、健康福利等政策的实施有 C&B 部门制定政策，EHS 部门负责公司环境安全中硬件设施的部署，医疗服务团队则可以根据专业知识、员工健康状况确定险种、体检项目以及保证健康项目的运营等。



基于健康管理战略高度，必要时可设置专岗健康职能人员甚至健康管理团队

专岗健康职能人员需要充当专家角色，其需要具备多元化能力，既可以进行专业决策又能以全局观审视健康管理。如果进一步发展或者扩展成健康管理团队，其中专家咨询角色和落地运营两部分的配置必不可少。



联合各方力量宣贯意识、收集反馈

企业可以号召对健康有持续兴趣的员工组建健康委员会，同时联合工会，聚集民间力量，一起动员内部员工对健康更加上心，同时借助 HRBP 的交互和日常接触，及时反馈员工当前公司内部健康管理方面的建议和心声。





管理层重视与支持

管理层从态度支持到投入资源支持仍有空间可争取，支持程度高的管理层经疫情之后重视度提升最明显

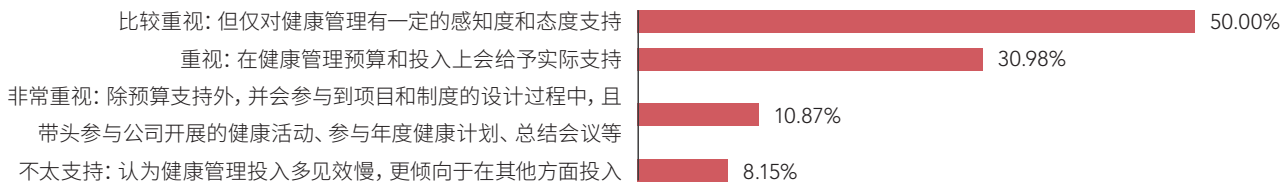
在和 HR 或者健康管理负责人沟通的过程中，我们发现大家不约而同地提到，**对于健康管理而言，获取管理层的支持非常重要。**

从以下数据中可以看到，80% 以上企业的管理层对健康管理均持有正面态度，但相比之下，愿意为之投入资源仅占 3 成，即剩下 5 成参与企业的管理层对于健康管理虽然持有正面态度，知道员工健康非常重要，但是可能实际的支持仍然尚有不足，那么在健康管理体系搭建过程中，如何获取管理层的实际支持便显得尤为重要，这也将成为企业能够对健康管理持续进行投入的因素之一。

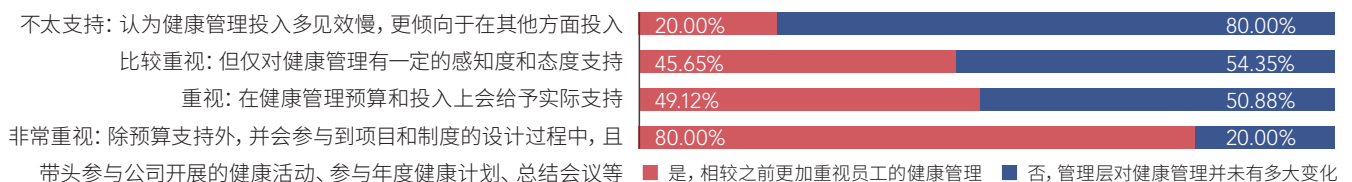
此外我们还发现，**原本就非常重视的企业经历过疫情之后，管理层的支持度进一步上升，形成了对“健康管理重视度”的正向反馈。**

历经疫情之后，健康管理重视度形成正向反馈，即原本就非常重视的企业将会因为疫情的发生更加审慎地思考其企业的健康管理实践，而原本对健康重视度尚有不足的企业，则并未过多体现出对于健康管理重视度的变化。

图表 7 您企业管理层对于健康管理的支持程度最接近于以下哪一种描述 N=245



图表 8 “管理层对健康管理支持程度”与“疫情之后重视度”之间的关系：N=245



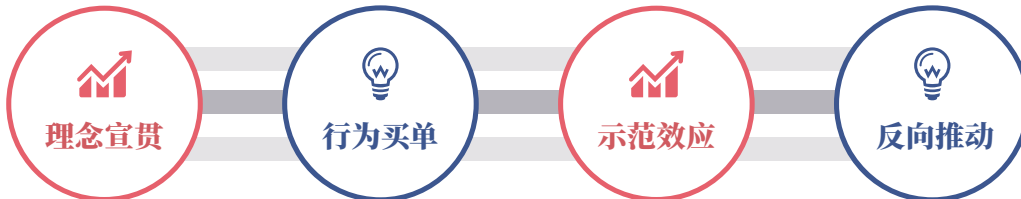
自上而下，高管带动与促进

我们认为，高管自上而下的带动和促进会在内部形成良好的示范效应和宣传效果。通过高管影响力自上而下引领整个公司的健康风尚，以高管榜样的力量驱动员工运动，具体企业实践和专家建议如下：

案例 启示	<p>A 公司</p> <h3>健康委员会助力，自上而下动员</h3> <p>在大型的健康项目落地时，A 公司会有非常通畅的自上而下的沟通，其中健康委员会发挥了不可磨灭的作用。首先，依据总部、国家、地区等不同地域划分组建健康委员会，其成员均由业务领导或资深管理层担任。其次，将促进员工健康这一目标设置成年度 KPI 对业务领导进行下放，再逐层向下推进。每当有关于健康的项目需要落地执行时，健康委员会在其中能够快速响应、自上而下动员和沟通。</p> <p>A 公司期望如此能够促进健康管理理念的转变，不再由健康管理部门单线推行，而是员工需要来自健康管理部门的支持。</p>
------------------	--

专家 洞察	<p>何鑫</p> <h3>如何“营销”领导，获取支持</h3> <p>元化医疗 CEO</p> <ul style="list-style-type: none"> <p>◎ 要获取管理层支持，首先投入的增加必须具体</p> <p>健康的重要性每个人都了解，以至于大家忽略了细节，致使需要在哪方面投入是模糊的。如何让投入用在刀刃上，需要在重视和投入之间看到等号，尤其在健康促进实施效果上还会存在滞后效应，</p> <p>◎ 需要警惕无用预算的增加，注重性价比</p> <p>以体检为例，比如体检预算从今年的 500 到明年涨至 600，其中的涨幅用在何处则需要审慎，体检项目需要警惕非预防医学角度的无效增加，如简单依靠体检项目数来计算和衡量，从 32 项增加至 35 项，加项包的宣传噱头等，而是真正从专业角度提改进和升级有价值的地方。</p> <p>体检作为一种初步筛查手段，如果发现问题，很多深度检查需要进一步的专业检查，体检也是健康管理市场上“火力”非常集中的地方，但是检后服务涉及到更多资源较难部署，很难标准化和全国覆盖，相当于是深水区。企业不要将思路固定在在项目增加上，在“营销”领导的过程中，不应是简单重复而是提供新的选择，并注重性价比。</p> <p>◎ 促进和提升领导对于健康的实际体验感</p> <p>高管健康服务体系如果能够将领导及其家人很多的问题解决，他会更加愿意去在这方面有所投入。在健康这件事上，问题人人会碰到，健康人人都需要，所以当企业提供的健康服务具有良好的体验感之后，对于进一步推广健康管理会有促进和推动作用。</p>
------------------	---

对于如何实际获得管理层的支持，其实是一个循序渐进的过程，我们对此给出如下建议：



结合业务战略和人力资源战略，找准入场时机，让健康管理重要性的宣贯深入人心

从提纲挈领的企业战略，到人力资源战略需要从中寻求结合点，让管理层首先具有意识上的转变和重视。比如以疫情为契机，将健康是一种生产力的观念注入到管理层的共识当中，疫情期间经历的“一罩难求”现象和后续防护物质的采购企业其实已经为员工健康进行了较大的投入，而这期间员工的积极反馈声音同样令人印象深刻。所以让健康成为一种投资，从而提高生产力的观念应该被管理层所深知，继而营造重视健康的内部良好氛围。



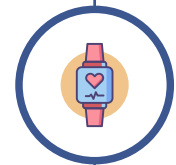
项目预算增加需要具体且注重性价比，提升管理层买单行为

随着健康管理体系化的不断成熟，企业在其中投入的精力和资源也将会越来越多，但一定程度上健康管理效果又具有滞后效应，因此在获取管理层的预算投入时，项目的预算增加应该具体，如以体检为例，不应该简单追求项数的增加、加项包的宣传噱头等而忽略预防医学角度的科学性，做到不是简单重复而是提供新的选择。



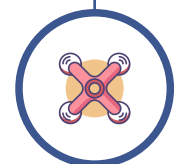
促进管理层健康体验感，身体力行形成示范效应

健康和疾病是每个人都需要面临的问题，因此公司为管理层提供的健康保障措施或者健康福利如果很好地帮助管理层解决了问题，让其没有后顾之忧可以安心工作创造价值，那么其对健康的体验感则会进一步提升。同时邀请高管感兴趣甚至擅长的运动进行代言和内部宣传推广，可以自上而下形成健康风尚，形成示范效应。



健康文化先行，反向推动健康管理目标达成

当企业内部的健康文化已经较为成熟之时，对于健康管理已经形成一定自觉性，企业则可以考虑将健康管理的项目分解和目标达成设置为管理层的 KPI 之一，形成向下凝聚力，让各业务领导反向推动和督促健康管理的落地。



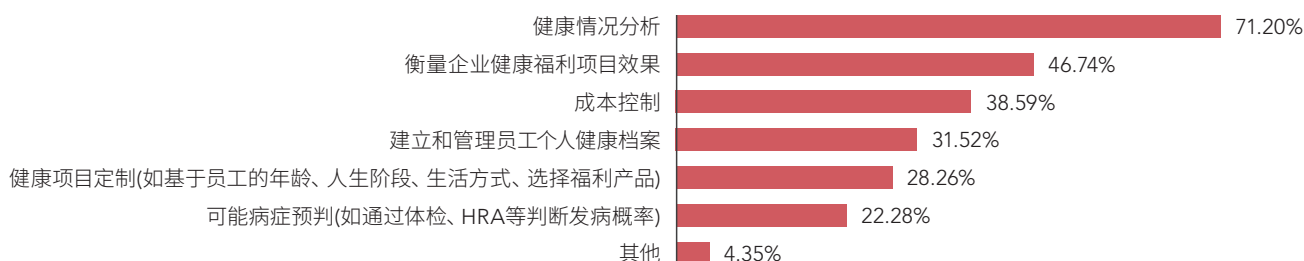


数据应用与分析

健康管理效果衡量成为最大挑战，员工参与度、满意度和保险报销数据为最常用的效果衡量指标

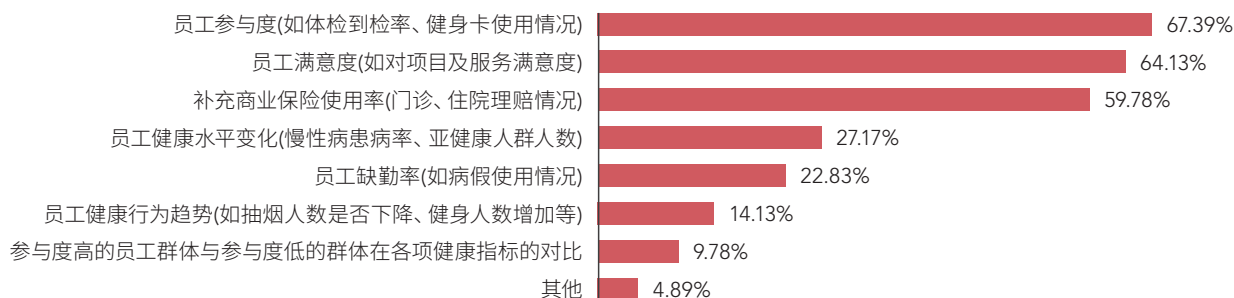
健康管理是一门大数据科学，因此需要长期的积累才能看到成效。就数据分析结果而言，用于分析员工健康情况、衡量企业健康福利项目效果是当前企业应用最为广泛的方式。企业内部收集的关于员工的健康数据一方面可以被用来溯源原因，另一方面则又可以被用来衡量结果。

图表 9 对于数据分析结果，您企业主要应用于：N=245



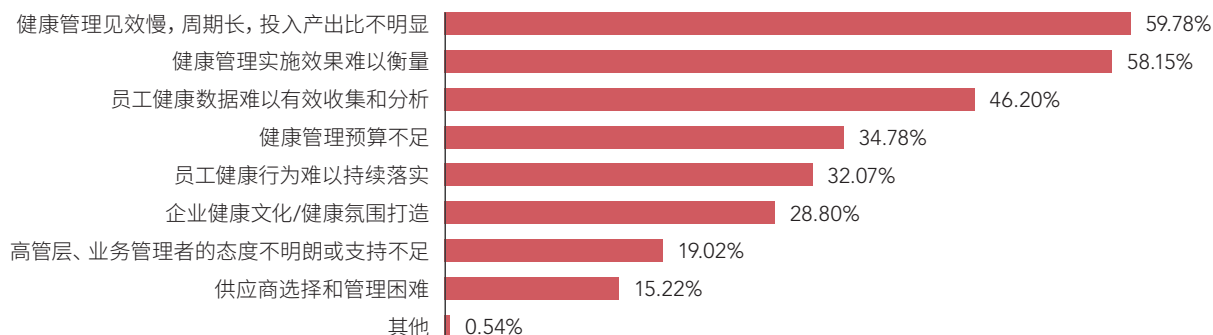
市场整体现状表明，参与度、满意度和保险报销数据仍然是企业当前最常用的衡量指标。这些数据较易获取，相对来说，员工行为趋势和健康水平变化在时间序列上的不易衡量性和效果不显著性均使得企业对这一块的内容较少涉及。

图表 10 为了衡量健康管理的效果，您企业会针对以下哪些指标进行衡量？N=245



企业实际在开展健康管理的过程中，难以明确项目可量化实施目标和投入产出比不明显是当前企业实践中遭遇的最大挑战。如果将健康管理的实施看作是对员工健康的促进，它确实是一个需要时间来显示效果的过程。59.78%的企业认为健康管理见效慢，周期长，投入产出比不明显，58.15%的参调企业认为健康管理的实施效果难以衡量，归根结底，当前困扰企业健康实践者们最多的仍然是效果难以量化的问题。

图表 11 您在健康管理方面遇到的主要挑战为： N=245



长短期指标结合，衡量健康管理效果

市场现状表明，健康管理效果难以衡量是最大痛点，但是企业已经在健康数据的积累和利用上进行了一些有益探索，帮助企业在健康管理开展过程中获得较好的标度来进行企业内部的评估和衡量。

案例 启示

宜家

用数据与效果来说话

作为一家全球化公司，宜家在不同的国家地区进行健康管理的目的也会有所不同。总体而言，助力工伤数据的减少是宜家进行健康管理的目的之一。因此在内部收集和分析数据时，主要从以下角度出发：

- **体检数据、工伤数据：**针对检出前三的疾病，并分析历年来体检数据的趋势和走向，增长和放缓的数据分别源于哪些方面。宜家的员工每年也是在流动的，因此会有一定的偏差性，但是会作为参考依据之一，通过总结上一年的数据更好地促进今年健康管理的开展。
- **医保报销数据和健康室药品流量：**我们每家店的健康室会收集、汇总该店的医疗报销费用，健康室的药品流量。如果某药品的使用量非常高，可以去追溯原因，进而发现问题及着手进行改善。
- **EAP 数据：**通过定期的 EAP 报告、员工反映出来的在使用 EAP 过程中的反馈心声，针对性开展跟员工健康与关爱相关的项目，比如亲子关系，恋爱关系以及职场困惑等。

我们正在朝着将健康数据形成闭环的过程中，从而做到对健康管理层面的“降本增效”，助力业务。

◎ 效果衡量

在每一个活动和项目之后，公司会给员工发送二维码，以收集对此次活动的评价，同时将工伤数据作为指标去衡量健康管理的成效。其次，年度的员工敬业度调研也是一个很好的衡量点，如果数据衡量中有“低分区”，宜家会非常注重补短板，进行改进和创新，力求让大部分的员工处于满意状态。



案例
启示

A 公司

大规模健康风险评估，定位健康改善点

A 公司在 2012 年左右花了 2 年的时间调查了全球 8 万名员工，通过覆盖全球员工健康风险分析收集了大量的数据，在足够的样本量基础上进行数据分析，并从分析结果中找出整个公司最主要的风险点，然后制定改善策略和措施。

基于数据分析，A 公司洞悉了未来几年健康管理的关键落脚点。健康风险评估之后，A 公司从数据中识别了 8 点健康风险，再挑出其中 4 项分别为健康饮食、健康运动与工作场所、健康心理、职业健康、接下来便制定五年计划，通过诸如硬件设施、工作场所安全性、健康文化等角度切入风险点进行改善。

专家
洞察

何鑫

健康数据收集和积累

元化医疗
CEO

- **外部健康数据:** 体检数据，但是其要求保密性，需要脱敏，所以当前流行的方法是员工整体的团检报告，有价值的地方在于时间序列，如果持续做 2-3 年，横向对比，就会得到员工整体的健康水平变化情况。其中如果某一项如果有异常数据，企业则需要特别关注，当然客观而言，随着员工平均年龄的增长，一定是会变化的。所以数据的细致程度和维度显得很重要，这是体检数据的收集的应用。
- **就诊信息和理赔数据:** 企业会为员工商业保险或者补充医疗保险等，从保险公司除可以获得员工看病报销的整体数据，其中值得关注的如重大疾病、保险赔付情况等。
- 企业内部如病假情况，但是这些数据整体而言颗粒度较粗。

可穿戴设备的实时检测: 随着技术的发展，我们也可以看到一些比较好的趋势，比如现在可穿戴设备越来越多，企业如果开展跑步活动等，可穿戴设备会直接记录步数、解每天运动情况。当然现在也会有更先进的电子产品如手表、手环等不仅可以监测心率，还可以解心率变异性，心率变异性反映个人心率变化的波曲线，这个一定程度上可以直接反映员工的疲劳程度，这个在未来在条件允许的情况下，或许也是一个可参考的指标。

专家
洞察

宁爽黎

分阶段，结合不同指标衡量效果

舍弗勒大中华区
医疗经理

健康管理的效果衡量一定程度上不应该从 ROI 角度来看，而是从企业文化角度。开展健康管理之初就追求健康管理的投入产出比是不现实的。我们在和同行探讨的时候也会讨论，比如员工病假率实际上受影响因素较多，因为健康管理落地时均是以项目制在运行，因此单个项目的实施效果、员工满意程度、参与率是比较直接的反馈。

长期的健康促进并不像“开关”一样灵活，可以及时打开关闭，员工健康情况的改善需要时间来见证。比如在做慢性病管理时，当前阶段不一定能够通过这样的管理让慢性病显著地减少，但是可以通过慢性病管理，让员工的治疗依从性有明显地提高，如愿意定期规范治疗的员工数量有所增长，员工培养了良好的定时服药的习惯，这样的指标对于现阶段的慢性病管理就是有成效的。

依据开展项目，逐渐培养员工的意识和积极性，这样则会形成良好的对健康保持持续关注的气氛。所以说健康管理应该用真正适应健康的维度来评价，不能仅仅依靠企业管理的指标去衡量，组织层面的效益产出可以衡量但是不应该“急功近利”。

专家
洞察

吴瑾 (Jean Wu MD.MBA)

健康管理效果衡量需对接企业经营过程

企业 / 职场健
康管理第一人
通用电气 (GE) 可再
生能源亚太区总监
/ 大中华区医疗总监
北大国发院大
健康 MBA 导师
/ 北京理工大学
MBA 企业导师

健康管理方案应该根据公司情况进行改善，开展健康管理，在计划时期，首先需要基于公司背景，了解文化和人群特点，其次设定具体目标，不管是提升员工满意度，还是降低病假天数，方向性和目标一定要明确。站在公司的战略层面，与公司的运营融合才可以得到最大的效果。

企业健康管理是个长期过程，很复杂，要细致，要有耐性。健康指标的衡量需要数据的长期积累、分析和应对，这要求企业做好几乎所有的健康促进、戒烟、营养、保险、睡眠、健身、体检项目，才能最后取得整体效果。就我的经历，8 年的积累到质变，可持续一段时间，会变化如果不能坚持。

企业健康管理工作的衡量必须对接企业的运营过程，例如在健康管理体系中医疗应急管理，像此次出现的新冠肺炎的公共卫生事件，如何快速响应，实际解决如员工差旅上的健康保障，不仅要保证以员工健康同时确保企业的正常经营。



以上企业实践和专家洞察的结果表明，员工健康数据分析是一项长期工程，企业既用这些数据分析健康管理实施差距，也用这些数据衡量成效，因此首先我们将阐述应该如何正确看待健康管理效果衡量这件事，再综合企业实践和专家洞察梳理出当前企业可以着手收集和利用的健康数据，用以衡量健康管理效果。

**对健康管理
效果具备正确
认知**

**健康数据
的收集与管理**

量化指标不足以覆盖全部的健康管理有效性，还应关注可持续改善过程中的定性指标

健康管理由于体系的多样和项目内容的丰富性决定了不能够仅仅以量化指标来衡量健康管理的有效性，除此之外企业还可以关注一些健康管理过程中可用于持续改善的定性指标。

如针对员工进行慢性病管理，当前阶段不一定能够通过这样的管理让慢性病显著地减少，但是可以通过慢性病管理，让员工的治疗顺应性有明显提高、愿意定期规范治疗的员工数量有所增长，员工培养了良好的定时服药的习惯，这样的指标对于现阶段的慢性病管理就是有成效的。



跳出非健康指标圈，着眼健康管理为企业经营和运转带来的有力助益

如在健康管理体系中或许包含医疗应急管理这一项，此次疫情的爆发，企业快速通过应急响应机制快速反馈，对员工有序复工、员工高风险地区差旅健康做了强有力的保障，也是一次针对健康管理的痛点解决。



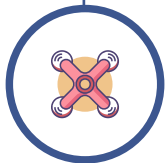
根据项目和内容及时对健康数据进行收集

企业实际开展的有关健康管理的项目和服务内容均可以产生及时反馈性数据和服务后记录的健康数据，这些可以收集健康数据的项目有：员工体检、健康风险评估、商业保险 / 补充医疗保险、EAP 项目、各类健康活动的开展等



结合不同颗粒度的健康数据进行管理

不同的项目有着不同的数据管理的角度，如员工体检和 EAP 项目使用情况，考虑隐私保护问题，企业端能够利用的有针对全员进行分析的团检报告和咨询频率较高的问题类型，健康风险评估则可以定位员工整体健康风险，这些整体性数据对于企业而言可以明确较为明显的健康风险和最值得关注的员工健康问题。还有一类为员工反馈回来的对于项目和健康福利的评价和满意程度，如员工参与度、满意度、员工敬业度中的福利与关怀得分项，这些数据有效反映出员工心声，是对健康管理开展整体情况的综合性评价。





方案与建议整合

1

健康管理框架与维度



1. 基于企业自身需要，选择健康管理需要定义的维度：

从健康的自然人角度出发，考虑其可能实际置身的场景，明确应该给自己企业的员工提供哪些意义上的健康。首先需要保障员工最基础的职业安全和身体健康，其次重视和促进员工的心理健康，同时对财务和社交方面更广泛的健康也应该保持关注。

2. 在健康维度之上，充分理解健康内涵，进一步充实内容：

定义了健康管理维度之后，对于每个维度之下的健康项目需要进行分析 and 规划，如保证持续的健康教育和知识宣贯、提供觉察和保障的各项健康福利、给予物理或环境层面的长期支持、配备员工易于获取的工具和沟通渠道等。

3. 通用和特色结合，完善符合自身企业的健康管理策略：

对于企业而言健康管理的通用项有体检、心理咨询、各类健康促进活动项目、保险、职场健康服务措施等，特色项则是基于企业自身对于健康管理的需求，如职业健康中的预防和保护、医疗应急机制的响应和搭建、让员工在身心健康之余保持高效状态等。

2

角色分工与部门协作



1. 充分发挥各自所长，从各个方面充分助力健康管理工作机制：

目前惯有模式下，公司的健康管理主要由 C&B 部门负责或统筹，然而一定程度上对于涉及的专业不够全面，不足以全面支持健康管理的落地和实施，因此企业健康管理工作机制必须联合相应的专业部门，进行职责分工，更好地配合健康管理工作的开展。如员工体检、商业保险、健康福利等政策的实施有 C&B 部门制定政策，EHS 部门负责公司环境安全中硬件设施的部署，医疗服务团队则可以根据专业知识、员工健康状况确定险种、体检项目以及保证健康项目的运营等。

2. 基于健康管理战略高度，必要时可设置专岗健康职能人员甚至健康管理团队：

专岗健康职能人员需要充当专家角色，其需要具备多元化能力，既可以进行专业决策又能以全局观审视健康管理。如果进一步发展或者扩展成健康管理团队，其中专家咨询角色和落地运营两部分的配置必不可少。

3. 联合各方力量宣贯意识、收集反馈：

企业可以号召对健康有持续兴趣的员工组建健康委员会，同时联合工会，聚集民间力量，一起动员内部员工对健康更加上心，同时借助 HRBP 的交互和日常接触，及时反馈员工当前公司内部健康管理方面的建议和心声。

3

管理层重视与支持



1. 结合业务战略和人力资源战略，找准入场时机，让健康管理重要性的宣贯深入人心：

从提纲挈领的企业战略，到人力资源战略需要从中寻求结合点，让管理层首先具有意识上的转变和重视。比如以疫情为契机，将健康是一种生产力的观念注入到管理层的共识当中，疫情期间经历的“一罩难求”现象和后续防护物质的采购企业其实已经为员工健康进行了较大的投入，而这期间员工的积极反馈声音相信也同样令人印象深刻，所以让健康成为一种投资、从而提高生产力的观念应该被管理层所深知，从而营造重视健康的内部良好氛围。

2. 项目预算增加需要具体且注重性价比，提升管理层买单行为：

随着健康管理体制化的不断成熟，企业在其中投入的精力和资源也将会越来越多，但一定程度上健康管理效果又具有滞后效应，因此在获取管理层的预算投入时，项目的预算增加应该具体，如以体检为例，不应该简单追求项数的增加、加项包的宣传噱头等而忽略预防医学角度的科学性，做到不是简单重复而是提供新的选择。

3. 促进管理层健康体验感，身体力行形成示范效应：

健康和疾病是每个人都需要面临的问题，因此公司为管理层提供的健康保障措施或者健康福利如果很好地帮助管理层解决了问题，让其没有后顾之忧可以安心工作创造价值，那么其对健康的体验感则会进一步提升。同时邀请高管感兴趣甚至擅长的运动进代言和内部宣传推广，可以自上而下健康风尚，形成示范效应。

4. 健康文化先行，反向推动健康管理目标达成：

当企业内部的健康文化已经较为成熟之时，对于健康管理已经形成一定自觉性，企业则可以考虑将健康管理的项目分解和目标达成设置为管理层的 KPI 之一，形成向下凝聚力，从而达到由各业务领导等反向推动和督促健康管理的落地。

4

数据应用和分析



1. 量化指标不足以覆盖全部的健康管理有效性，还应关注可持续改善过程中的定性指标。

健康管理由于体系的多样和项目内容的丰富性决定了不能够仅仅以量化指标来衡量健康管理的有效性，除此之外企业还可以关注一些健康管理过程中可用于持续改善的定性指标。

如针对员工进行慢性病管理，当前阶段不一定能够通过这样的管理让慢性病显著地减少，但是可以通过慢性病管理，让员工的治疗顺应性有明显提高、愿意定期规范治疗的员工数量有所增长，员工培养了良好的定时服药的习惯，这样的指标对于现阶段的慢性病管理就是有成效的。

2. 跳出非健康指标圈，着眼健康管理为企业经营和运转带来的有力助益：

如在健康管理体系中或许包含医疗应急管理这一项，此次疫情的爆发，企业快速通过应急响应机制快速反馈，对员工有序复工、员工高风险地区差旅健康做了强有力的保障，也是一次针对健康管理的痛点解决。

3. 根据项目和内容及时对健康数据进行收集：

企业实际开展的有关健康管理的项目和服务内容均可以产生及时反馈性数据和服务后记录的健康数据，这些可以收集健康数据的项目有：员工体检、健康风险评估、商业保险 / 补充医疗保险、EAP 项目、各类健康活动的开展等。

4. 结合不同颗粒度的健康数据进行管理：

不同的项目有着不同的数据管理的角度，如员工体检和 EAP 项目使用情况，考虑隐私保护问题，企业端能够利用的有针对全员进行分析的团检报告和咨询频率较高的问题类型，健康风险评估则可以定位员工整体健康风险，这些整体性数据对于企业而言可以明确较为明显的健康风险和最值得关注的员工健康问题。还有一类为员工反馈回来的对于项目和健康福利的评价和满意程度，如员工参与度、满意度、员工敬业度中的福利与关怀得分项，这些数据直接有效的反映出员工心声，是对健康管理开展整体情况的综合性评价。

前情提要：健康管理内容与方案落地



工具 + 系统，
促进健康项目联动

88.04% 参调企业尚未应用健康管理平台

实践方向

- 弹性福利平台
- 健康管理 APP
- 健康评估系统



从体检和保险开始
开始，保障身体健康

体检方案个性化难以实现，检后服务与健康促进结合不紧密，并对标市场商保方案现状

实践方向

- 体检方案个性化
- 商保方案个性化
- 体检之外，更多方式守护身体健康



从 EAP 开始，
关注心理健康

EAP 项目开展率约为 3 成，员工感知度低、发展方向不明朗成为最大挑战

实践方向

- 让 EAP 融入员工关怀
- 如何提升员工对于 EAP 项目的感知度



从环境和活动着手，
让健康行为持续

组织开展员工感兴趣的运动项目较为常见，同时针对办公室人员久坐问题，企业则会设计促运动标语

实践方向

- 办公场所健身休闲设施支持
- 塑造健康榜样，凝聚运动力量
- 运动会 / 健康嘉年华
- 慢病管理与持续改善

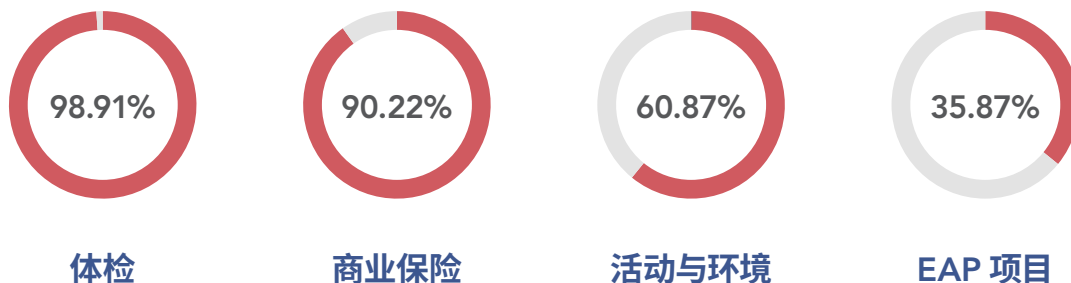


健康管理内容与方案落地

聚焦企业健康管理实践中选中率最高的内容，从调研数据中我们可以看到，体检和商业保险是健康管理最为普及的方式。其次是企业会注重对环境的打造和活动的开展、心理健康的关注和重视在不断提升，不少企业在逐步将心理健康纳入健康管理范围当中。

因此以下内容我们将**首先会探讨健康管理项目的开展和落地如相互之间如何联动，从而为健康管理体系添砖加瓦，之后则分别按照体检和保险、EAP、活动与环境三大块分别阐述企业可以怎样从身心健康到让健康行为持续给出方案和建议，从而让企业整体的健康管理高效运营、最终达到提高健康水平的目标。**

各健康管理内容普及度 N=245

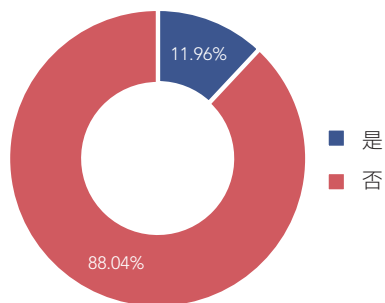


工具 + 系统，促进健康项目联动

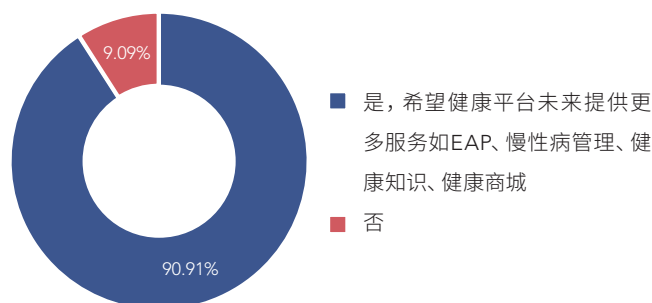
时代的发展不仅推动着技术的变革，同时也为健康管理提出更多的难题，特别是在当今健康管理市场纷繁复杂的市场状况下，凸显企业实践的差异性，同时还要企业在实际开展健康管理的过程中，充分联系项目，从而真正做到将健康管理体系化，而这一点则不得不提到各种健康管理工具的应用和整合。

就市场现状而言，当前健康管理平台的应用并不广泛。以下调研数据显示，仅有 11.96% 的企业当前在使用健康管理平台，并且多由企业和供应商共同搭建。近年来，体检作为一项越来越普遍的员工福利，如果企业在员工地域上分散分布，单一供应商品品牌仍然无法覆盖所有员工所在城市，因此对于企业来说，统一服务质量和流程的需求日益迫切，健康平台的使用应运而生。

图表 12 您企业是否有用健康管理相关工作的系统 / 平台用以整合各项健康服务和内容? N=245



图表 13 您企业未来是否会考虑将健康服务进一步在系统 / 平台上进行整合? N=29



虽然健康平台可以整合人员分布较为分散的体检业务,但综合企业实践来看,当前企业还在探索和应用更多健康管理系统工具的使用。以下为企业实践的方向:

<p>案例 启示</p>	<p style="color: #c00000;">美敦力</p> <h2 style="color: #c00000;">工具 + 激励, 持续塑造员工健康行为</h2> <p>美敦力在全球范围内有一项名为“一起更健康” (Healthier Together) 的健康管理项目,将公司的健康激励计划嵌入专门定制的健康管理 APP上,向所有员工开放。员工可以在 APP上了解每日健康资讯、打卡健康习惯,还可以进行健康风险评估,APP上还有压力管理、戒烟管理、慢病管理等功能旨在帮助员工变得更加健康。</p> <ol style="list-style-type: none"> 运动打卡,促进员工养成健康习惯。员工下载该健康 APP,绑定设备后,每天可以打卡自己的健身记录、运动步数、体重、睡眠等健康数据。 组队参加全球健步挑战赛。美敦力每年都会组织两次的全球健步挑战赛。在健康管理 APP上,员工自行组队,实时看到自己团队的总步数和排名。通过开展健身挑战赛,既能培养团队协作能力,又可促进员工本身的运动积极性。 每日定制推送健康贴士。APP上有很多的健康话题,员工选择自己感兴趣的话题之后,每天就会收到自动推送的健康卡片。 除此以外,美敦力还在 APP上为员工提供了很多免费的健康管理资源 <ul style="list-style-type: none"> • 健康风险评估:员工随时可以参与并看到个人健康风险评估报告。 • 戒烟管理:员工如果有戒烟意向,可以在 APP上设立目标,并借助 APP 来监督和记录自己的行为,同时 APP 也会提供戒烟建议。 • 瑜伽及冥想视频等 <p>美敦力的健康激励计划将游戏、挑战和激励等元素融合,通过实时激励对员工的健康行为进行反馈。通过健康激励计划,员工既可养成健康习惯,又可以将自己“赚”的健康积分在公司的认可平台上兑换自己喜欢的商品。</p>
-------------------------	---



案例 启示

A 公司

健康评估系统及时跟进落地情况

为了促进员工运动，A 公司专门设立了评估系统，每年就需要达成的目标在该系统上进行规划和设置，比如需要进行员工健康教育、对工作场所硬件建设提出要求、动员员工家属共同参与等。之后再根据评估系统中的各项指标完成率进行比对评分，不断推进计划的完成。

- 在硬件设施上，要求在工作场所设置 energy space，员工可以进行身体舒展、体能恢复，在较大的办公室或办公地点，A 公司则会配备健身房，鼓励员工每天进行“seven minutes workout”
- 定期举办健步走活动，每年会设置不同的主题，如今年的主题为“move with friends”，同时评估系统中还会设置员工家属参与的指标，其主要目的在于通过让员工和家人都参与其中，从而带动和感染身边人的保持持续的健康行为。涉及的形式则多种多样如亲子活动、家庭日活动，同时还会为员工家属提供健康教育、健康活动等。

案例 启示

罗氏诊断

依据弹性福利平台，实现更大健康管理自由度

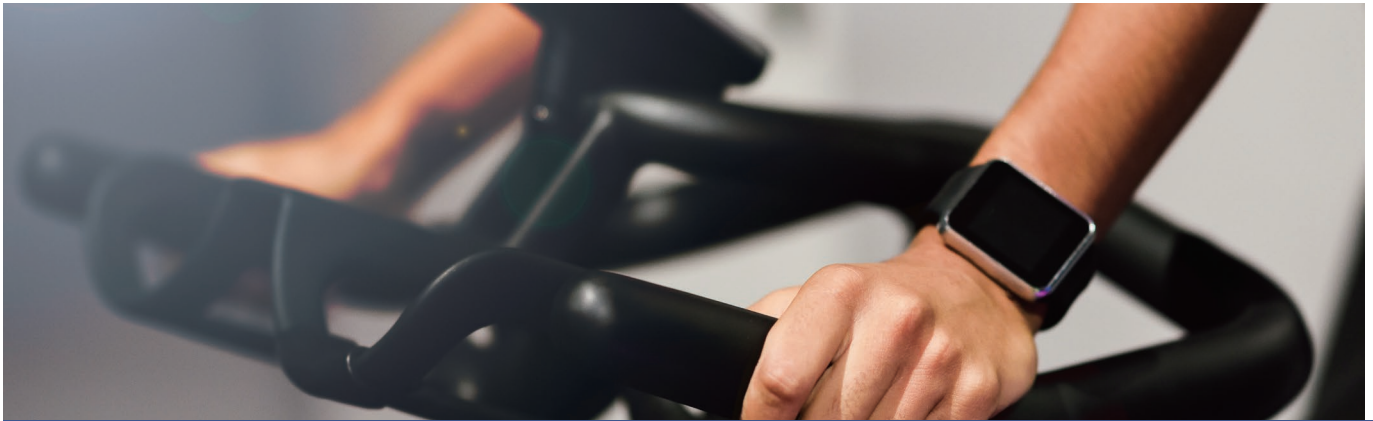
“福满罗氏”是自 2013 年启动的弹性福利计划，提升了员工福利设计的灵活度，将员工个性化需求与灵活选择多元福利组合的权力有机结合，同时，可根据员工需求延伸至员工的家人，实现“我的福利我做主”。



- **风险保障**福利为员工在发生疾病或意外等不幸时，提供经济支持。
- **健康管理**福利为员工及其家人提供更好的医疗保障，员工可根据个人及家庭的实际需求为自己或家人选择相应福利，从而在需要支付医疗费用时获得财务支持，而员工也可以在年度体检项目中为自己以及

	<p>父母、配偶、配偶父母和子女等亲属选择合适的套餐。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 悠享生活福利帮助员工实现工作与生活更好的平衡: 在年假模块中,员工可以根据需求,以“购买”或“出售”的方式合理安排年假。根据自己的喜好,选择丰富多样的悦享生活礼包,旅行、电影、话剧、健身、影视会员应有尽有。 • 补充福利则是根据员工的基本工资和一定的供款比例为员工进行补充财富积累,供款额根据员工在罗氏的服务年限所对应的归属比例,每年进行归属,这也为员工及其家庭提供了更灵活的财务支持。 <p>罗氏诊断弹性福利开展的成功与否主要从员工注册率 (Enrollment Rate)、员工的敬业度 (Employee Engagement Rate) 以及市场竞争力这三个维度进行评估。</p> <p>从员工注册率来看,计划一经推出就有超过 90% 的员工登陆了弹性福利平台,近 70% 的员工做了福利选择,大家都意识到了企业福利模式的变化。罗氏集团的定期敬业度调研 (Employee Engagement Survey) 结果则显示员工对福利的认知度在不断持续上升。</p> <p>最后,为保证整体福利更具市场竞争力,罗氏每年都在原有框架的基础上调整弹性福利计划,透过搜集员工的福利选择结果、员工反馈等信息,根据员工的需求和选择偏好增设新的福利项目来丰富弹性福利菜单,从而满足员工多元化的需求,譬如年假买卖、家庭财产险等新增福利项目。这些调整或更新的结果,都是充分考虑了员工需求和企业成本两者的平衡。</p>
--	--

<p>专家 洞察</p>	<p>何鑫</p> <p>关于健康管理平台化</p>
<p>元化医疗 CEO</p>	<p>健康管理平台化肯定是一个趋势,首先入口比较统一,然后数据比较完善。整合成一个入口一个平台,这样的趋势也需要供应商和客户共同来推进,一方面客户需求会更加丰富,而且企业打开更多的权限,员工可自付费购买。灵活性是平台的价值所在,在平台化的过程中将员工家属纳入,这也是重要趋势之一。</p> <p>福利平台中应为健康福利、健康服务单独规划模块: 如果企业借助弹性福利平台,在其中融入多样化的医疗服务或者健康福利,建议需要单独规划模块,即健康类内容和其他福利兑换内容应该分开,不应混在一起。比如企业向员工发放 2000 点券,1000 可用于兑换东西,另外一部分必须用于健康方面。</p> <p>大型企业自建内部健康体系平台,同时通过业务联动将健康管理平台面向市场应用: 现在很多大型企业想要进军医疗、健康行业和领域,大健康是他们想要投资的方向。无论是投资药厂还是业务联动,有抱负的企业可以先在企业内部实行好健康管理,将内部健康体系和对外竞争体系融合在一起。</p>



由以上实践可以看到，工具、系统或者平台的使用可以为健康管理提供更多增值服务，而不是仅仅单一的内容，实时性、灵活性、融合性是企业使用健康管理系统、平台最显著的特点和优势。如果企业接下来想要健康管理实践上有此尝试，我们给出如下建议：

弹性福利平台

健康管理 APP

健康管理评估系统

借助弹性福利平台，延伸更多健康管理服务，同时也可让员工关怀拥有更大发挥空间

从企业角度来看，福利的选择和提供正朝着越来越个性化的方向在发展，本身存在一定的用户粘性，因此很多企业会考虑搭建弹性福利平台，而健康管理中本身也包含一部分健康福利，为了能够让员工在健康福利上也拥有更多自主权，企业不妨也可以考虑将选择众多的健康福利和健康服务，如体检、各类保险等整合至弹性福利平台，不仅方便预约、统一服务内容，还可以灵活选择项目、获取相关体检报告。



启用健康管理 APP，设置激励计划，全方位整合健康知识、促进健康持续行为

正如我们日常生活中用于记录锻炼和运动的众多 APP，企业也可以打造属于自己的健康 APP，一站式的整合健康监测、运动记录，同时打造专属的激励计划，如设置不同等级，联合认可平台，给予一定奖励。



健康评估系统设置健康管理目标，记录和督促各项健康管理项目落地

如果说健康平台更多地用于使健康项目实现弹性并且可结合，那么健康评估系统的使用更多在于帮助企业在体系化建设健康管理、朝着年度甚至阶段性目标前进时进行规划和安排。设置年度目标后，定期在评估系统中进行评估以实时跟进完成进度、确保年度计划的实现。





从体检和保险开始，保障身体健康

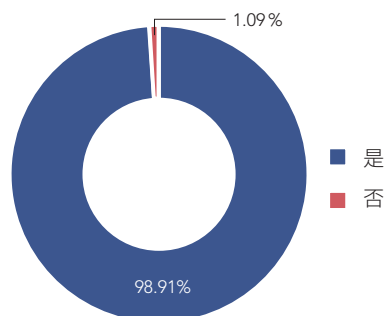


体检方案个性化难以实现，检后服务与健康促进结合不紧密

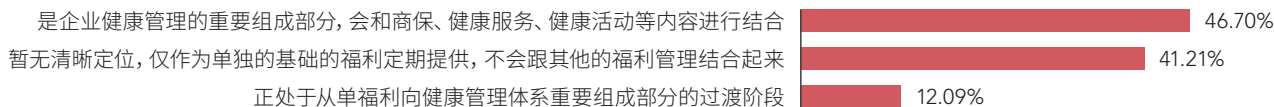
调研数据显示，体检仍然是企业开展频率最高的健康项目，其在了解员工身体健康上发挥了不可磨灭的作用。从定位来看，绝大多数企业将体检定位成健康管理重要组成部分，体检本身是一项检查的方式和手段，但是体检之后，如何以体检为切入口，借助其呈现出来的员工健康现状，进一步提供健康服务则更为关键。

当前企业开展体检最显著的挑战是体检方案的个性化难以实现。员工对于体检的需求多种多样，较难统一和穷尽，当企业员工数量较多，个人健康状况又因工作性质、环境、生活习惯和疾病史等因素影响呈现出复杂性时，对于企业而言，如何在有限的预算之下，在科学合理的基础上，尽可能地实现体检方案的多样性成为接下去我们要讨论的问题。

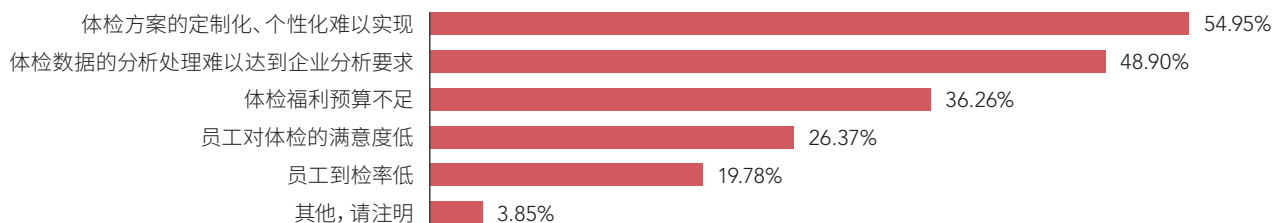
图表 14 您企业是否开展年度福利体检？ N=245



图表 15 您企业对于年度体检的定位是什么？ N=242



图表 16 您企业进行体检过程中遇到了哪些挑战？ N=242



但是我们应该注意到的是，个性化的体检方案设计固然很好考虑到了员工的需求和感受，同时个性化的体检方案选择一定程度上能够让更多地员工了解自己的身体状况，**但体检本身是一项检查身体机能与状态的手段和方式，并不对员工的健康促进直接起作用**，因此对于企业来说还需要考虑的是，**体检之后的后续服务和活动设计如何促进员工健康**。通过以下数据我们可以看到，后续优化体检套餐和商保方案、开展预防和改善类活动为体检之后较为关注的内容。

图表 17 您企业针对根据体检数据结果还会有哪些后续动作？ N=242



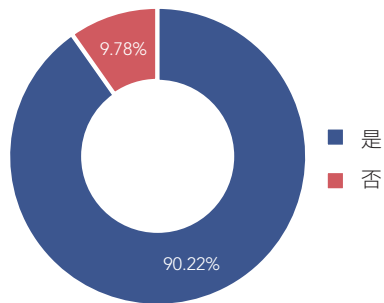
对标核心保险福利，并通过个性化不断完善商保方案

和医疗服务本身不同，商业保险一定程度上是疾病或者意外发生在个体身上时在费用层面上的保障，完善的商业保险方案免除了员工实际需要面临的后顾之忧，因此成为企业健康管理中不可缺少的一环。

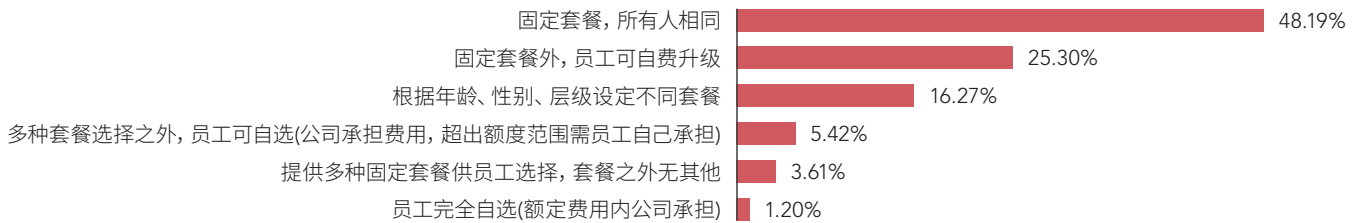
就市场现状而言，当前商业保险方案仍然以“固定套餐，所有人相同”为主流。关注度最高的商业保险前四项分别为：**补充医疗保险——门、急诊及住院保障、重大疾病险、意外险（人身、交通意外）。**



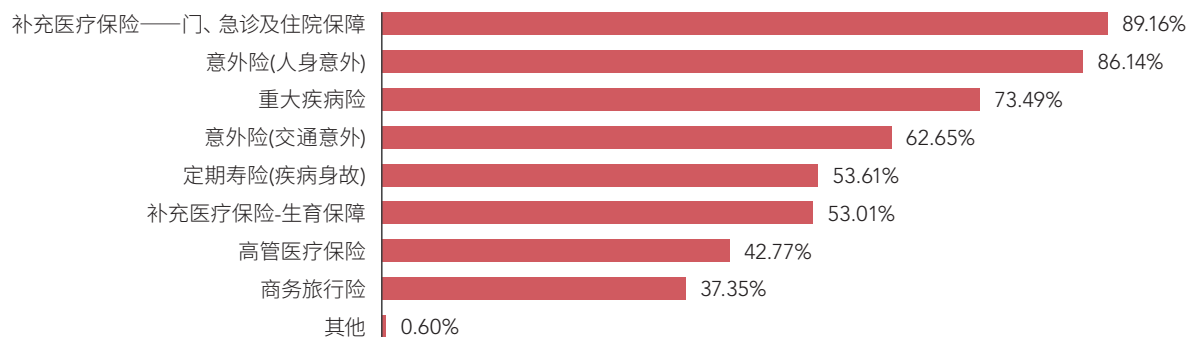
图表 18 您企业是否为员工购买商业保险（除法定福利外）？ N=245



图表 19 您企业的商业保险方案的灵活情况为：N=221



图表 20 您企业商业保险方案包含？ N=221



以上为市场流行度层面对标的商业保险方案，对于企业而言，商保方案的设计还可进一步个性化，以下我们摘取了部分建议。

商保方案设计时个性化切入点及相关建议

关注核心福利基础上，从深度、广度和涵盖人群上提升个性化

1. **深度**：在原有企业套餐基础上的自费升级：如单个福利项目提升、单个福利项目保障范围的扩展、允许购买额外服务等；
2. **广度**：增加原有套餐之外额外险种的购买。可事先与供应商协调好团体折扣价格，开放给员工自费购买；
3. **涵盖人群**：考虑或允许员工连带家属，包括员工子女、配偶与父母等，凭团购价购买商业保险。



增加个性化选择的同时，从员工需求、险种性价比和员工沟通角度把控成本与风险

企业在为员工提供商保方案的个性化选择窗口时，同时也需要从以下几个方面做好成本把控与风险预防。

1. **确保企业员工需求与投保数量**。一定的投保基数是供应商提供团体保险方案的前提，因此在开放自费升级与连带家属，或者增加额外险种给员工购买之前，需事先开展内部调研，通过了解员工年龄、婚育现状、关注的保险等情况明确员工需求；
2. **增加额外险种购买时注重险种的性价比**。通常开放员工购买额外险种采用员工自费购买方式较多，高性价比的险种更能吸引员工，可以少而精，避免多而泛。
3. **注重内部沟通与宣传**。相对而言，保险操作较复杂，员工了解较少，于是在提供个性化险种的选择时，大量的宣传必不可少，必要时还可邀请供应商顾问当场宣讲。在宣传时一方面注重对商保方案和险种进行介绍，另一方面注重对常见违规行为的介绍与警示，降低因员工违规行为引起年度保费上涨的风险。



——摘自智享会《第六届员工健康福利与健康管理调研报告》

如何设计个性化体检方案

不变：体检方案的整体基调与方向的设定

注意点

01 / 立足健康管理的战略高度：

体检作为企业健康管理的关键一环，在方案设计之初便要立足健康管理的战略高度，与宣传健康知识时的主题、商保类型、健康活动设计等要素串联起来，形成“一站式”的管理流程，提升员工对体检的理解度和感知度。


02 / 重视专业意见：


体检所涉及到的具体检查项目常常需要具备专业的医学临床知识才可以有深入的理解，因此企业 HR 在选择体检项时，充分理解并准确决策往往存在一定的挑战。此时，不妨考虑向医疗机构、医学专业人士、相关供应商进行咨询，获得专业建议后再做定论。


03 / 员工的基本健康诉求不宜忽视：


虽然不少企业希望能够在体检方案上有定制化的设计，但受制于预算等原因，短期内难以实现。此时，企业需要考量的是面向全体员工的基础体检方案是否能尽可能覆盖大部分人的诉求，借助内部的调研广泛收集员工的心声与反馈，同时参考外部的市场标杆数据，或许能够较好地实现这一目的。


可参考的信息清单


 企业历史体检数据

 特定职业的职业疾病数据

 内部商业保险的理赔情况

 内部调研所收集的员工反馈

 企业所在城市、地域的高风险疾病项目



变：方案中可以有所调整与个性化的地方

可以考虑进行个性化的关键节点

01 / 个性化依据：职级（包括是否为高管）、性别、年龄、工种、工作地区、婚否、育儿状况等；

02 / 套餐模式：除固定的“基础包”外，提供一定的“加项包”，供员工按需自行选择；

03 / 体检机构选择面：公立医院、私立医院、私立体检机构等；

04 / 体检方案覆盖人群：可包含父母、配偶、子女等亲属；

05 / 体检费用支付方式：除企业固定支付的部分，可考虑“Co-pay”的模式，让员工在自主选择的体检项上自费一部分，兼顾预算限制与自由度。

部分人群如何个性化

01 / 性别维度——女性：

近年来随着 HPV 疫苗的逐渐普及，女性对于宫颈癌的预防意识日益增加。但 HPV 疫苗无论是在企业的操作层面还是市场资源的供给层面，仍存在较大的挑战，难以直接提供给女性员工。企业不妨在体检项目中加入 TCT 或 HPV 的筛查项目，帮助女员工提前识别宫颈癌风险。

02 / 职级维度——中高层：

这部分人群通常面临着较大的工作压力，并且处于企业的关键岗位，其健康状况很可能会影响到企业的正常运转。另外这部分人群收入较高，对于健康的重视度也较强。综上，在具体的体检项上，可以更为侧重肠胃、心脑血管疾病方面的检测；而在提供的体检服务上，可以提供体检机构的 VIP 服务，提升体验度；最后，就部分对体检质量要求较高的员工，可以协调三甲公立医院的资源进行体检。

03 / 工种维度——白领与蓝领：

白领常常在颈椎、腰椎、视力方面会出现慢性疾病，而蓝领的常见疾病常常与工作场所条件（如：长期处于粉尘较多的环境，肺部会出现疾病等）、业务性质（如：较多的粗重体力活会对肢体、骨骼带来一定的损耗等）息息相关，企业可以根据这两大人群在健康风险上的不同侧重来调整体检套餐。

04 / 业务性质维度——差旅较多的岗位（如：销售等）：

这部分人群的作息通常因为差旅安排的原因，会存在不规律的情况。因此，企业可以适度在肠胃的体检项目上，加大一定的投入比重。

05 / 年龄维度——年轻员工：

年轻员工在健康问题上会存在重视度不足的现象，并且对待体检的态度对比中老年群体积极性较低。结合部分企业的实践，我们发现年轻群体对于口腔方面的检查会较有兴趣（年轻群体通常会有智齿所带来的口腔问题），因此可以将口腔相关的检查设计到体检方案中，提升年轻群体对体检的关注度与到检率。

——【摘自 2020 智享会员工体检研究报告】



体检之外，更多方式守护身体健康

企业在体检套餐的灵活性和弹性上不断做文章虽然有助于提升员工的自主选择性和福利感知度，但同时也应对体检之后可以保障员工身体健康的服务予以重视，而在这一点上，企业仍然有很多可以优化的地方。

案例 启示

罗氏诊断

多维度入手，保障员工身体健康

◎ 身体健康风险评估

公司为员工提供在线“个人健康风险问卷”调查，从生活方式，包含运动，饮食习惯和血液生化指标等方面来帮助员工全面了解身体状况。许多疾病特别是慢性病，如高血压，冠心病，糖尿病等代谢性疾病，70% 和我们的生活习惯密切相关并且可以提前预防。通过该问卷可以了解自己的生活方式并获悉在哪些方面需要做改进。

◎ 健康体检

公司为每一位员工提供年度健康体检福利，通过健康检查全面了解个人的身体健康状况，在身体尚无明显疾病出现前，及早发现影响健康的危险因素或常见疾病的高危族群，改变不良生活习惯，促进健康，拥有健康。

◎ 健康咨询服务

公司引入专业职场医疗企业服务机构，设立医疗咨询室，配置全科医生，为员工提供了职场诊疗、慢病干预、紧急救护、健康数据管理、药品服务、传染病防控等综合性职场医疗服务，并对员工各类转诊与外出就医提供协助。公司定期邀请不同医院不同专科的医生提供专题健康讲座，定期开展院前急救技能培训和演习。

在体检方案个性化之后，围绕体检前中后的全面健康服务和健康促进计划，我们梳理出以下维度和内容，供全面保障身体健康做参考：

✓ 健康宣导：

- 检前宣讲，专家在线直播释义，体检套餐项目对潜在疾病筛查作用和价值
- 宣传资料设计和制作，包括易拉宝、海报、H5 等宣传材料

✓ 体检安排：应用体检平台，注重信息化管理

✓ 体检分析

- 专业的医生报告解读
- 包含团检报告数据的员工健康信息分析，健康风险评估等。

✓ 健康干预

- 协助员工门诊，复诊，住院等就医服务关怀
- 通过配备医疗咨询室或医生线上平台，为企业内部员工提供健康咨询服务

- 提供员工可自付费通道的医疗健康福利，如特种检查，居家检测产品，动态心电等

✓ 健康教育

- 定期的健康知识宣教音频、海报等等
- 邀请专家健康互动直播

✓ 健康管理

- 开展血压、血糖、血脂等慢病管理
- 提供中医调理、营养方案、居家康复等健康服务
- 通过运动手环、运动课程、工间操等进行健康督促

✓ 评估成果

- 回访调研员工健康状况
- 结合企业多方面健康数据跟踪进行评估
- 提出下一年度整体体检服务的改进计划

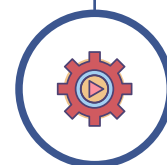


结合以上企业实践，我们给出如下建议：



体检方案的个性化，企业可以考虑进行个性化的关键节点

- 个性化依据：职级（包括是否为高管）、性别、年龄、工种、工作地区、婚育情况等
- 套餐模式：除固定基础包之外，提供一定的加项包，让员工自行选择
- 体检机构选择面：公立医院、私立医院、私立体检机构等
- 体检方案覆盖人群：可包含父母、配偶、子女等亲属
- 体检费用支付方式：除企业固定支付的部分，可考虑让员工在自选项目上自费，兼顾预算限制和自由度



商保方案设计时个性化切入点

关注核心福利基础上，从深度、广度和涵盖人群上提升个性化

- 深度：在原有企业套餐基础上的自费升级：如单个福利项目提升、单个福利项目保障范围的扩展、允许购买额外服务等；
- 广度：增加原有套餐之外额外险种的购买。可事先与供应商协调好团体折扣价格，开放给员工自费购买；
- 涵盖人群：考虑或允许员工连带家属，包括员工子女、配偶与父母等，凭团购价购买商业保险。
- 增加个性化选择的同时，从员工需求、险种性价比和员工沟通角度把控成本与风险



形成从宣导到评估的闭环，全面保障身体健康

形成“健康宣导 - 体检安排 - 体检分析 - 健康干预 - 健康教育 - 健康管理 - 评估成果”闭环

- 健康干预：协助员工门诊、复诊，住院等就医服务关怀；提供员工可自费通道的医疗健康福利，如特种检查，居家检测产品、动态心电图等引入健康咨询服务，通过配备医疗咨询室和全科医生，为企业内部员工提供职场诊疗、慢病干预和药品服务等职场医疗服务。
- 健康教育：定期向员工宣传健康知识，开展针对性的健康讲座，如睡眠、饮食、颈椎保护等职场员工普遍需要和关心的话题
- 健康管理：开展血压、血糖、血脂等慢病管理；提供中医调理、营养方案、居家康复等健康服务；通过运动手环、运动课程、工间操等进行健康督促
- 评估成果：回访调研员工健康状况，结合企业多方面健康数据跟踪进行评估，提出下一年度整体体检服务的改进计划。





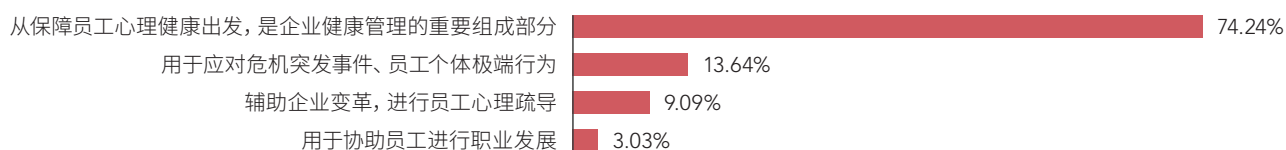
从 EAP 开始，关注心理健康



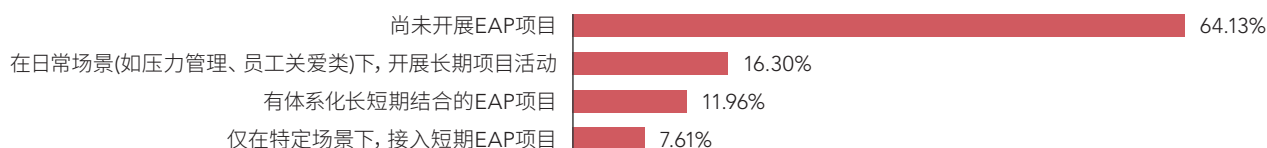
EAP 项目开展率约为 3 成，员工感知度低、发展方向不明朗成为最大挑战

首先就 EAP 使用目的而言，当前企业认为其能够保障员工心理健康，是健康管理的重要组成部分。但调研数据显示 6 成多的参调企业仍然未开展 EAP 员工援助计划，相较于企业对员工身体健康的关注，在心理健康上的关注仍有很大不足。在应用场景上，虽然很多企业引入 EAP 有更广泛的应用，就图表来看，当前更多的应用重点在于实际帮助进行。

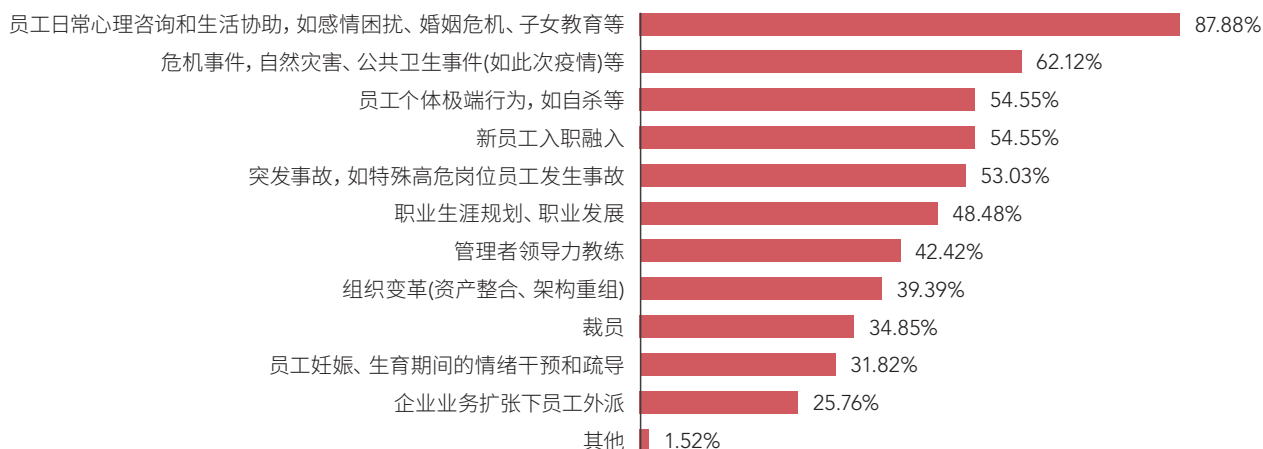
图表 21 您企业开展 EAP 项目的最主要目的是什么？ N=88



图表 22 您企业 EAP 项目开展情况最接近与以下哪一种描述？ N=245

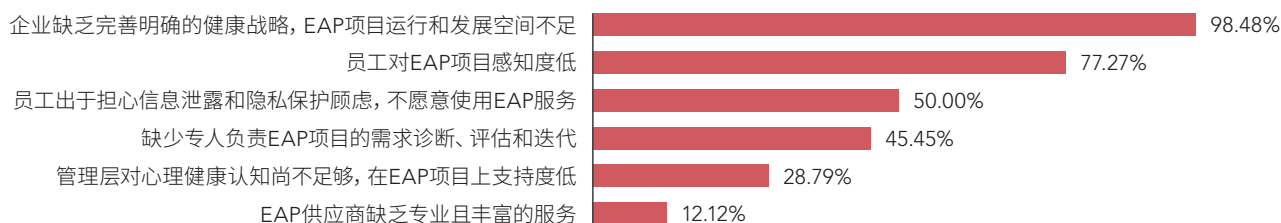


图表 23 您企业当前 EAP 项目的应用场景有？ N=88



员工对于 EAP 的感知度低、EAP 发展方向不明朗是当前最大的挑战。究其背后原因，其一是推广时缺乏重点，另外一点是员工顾虑隐私泄露的问题而影响了使用率。非常值得注意的一点是企业推行 EAP 项目时，如果缺乏较高的健康战略来引导的话，EAP 长久的发展将会受到限制。

图表 24 您企业 EAP 项目开展期间遇到的挑战有哪些？ N=88



让 EAP 融进员工关怀

案例 启示

宜家

EAP 项目实践

EAP 项目在宜家内部又叫做 I-Care 员工关爱项目。以帮助员工做得更好、获知知识与激励为出发点，通过这样的意识宣贯来消除员工对 EAP 项目使用上的顾虑。

- 公司会定期推送健康主题的电子期刊供员工阅读。员工及家属可以进行心理咨询和沟通。
- 结合员工实际需求开展工作坊，如情绪管理和压力管理。当代人背负的生活和工作的压力可能会很大，压力管理则主要告诉员工当有压力出现如何正确化解、以及在商场中如遭遇客户无理投诉应该如何调整心情、继续工作。
- EAP 项目中有部分内容会对财务健康给予支持。人在社会生活中一旦产生财务方面的困扰，各方面的负面影响会接踵而来，因此宜家认为财务健康是健康状态的重要一环。
- 当前的实践主要分为两大方向：财务管理和预算管理，旨在帮助员工正确规划财务、提高抗风险能力。之后还计划引进沙盘模拟训练，通过模拟和风险评估提升合理分配薪资、资产的意识，树立正确合理的理财观。

在项目运行与反馈上，根据 EAP 提供的季度与年度报告进行数据分析以及针对重点问题采取针对性的跟进措施，同时结合员工满意度，不断完善员工关爱项目，全方位地提升员工三个维度的健康体验。



案例
启示

罗氏诊断
心理健康

“i-Well 悦 * 心晴”罗氏员工关爱项目旨在为员工提供专业的心理咨询服务，从而助力员工享受快乐的工作和生活。“i-Well 悦 * 心晴”罗氏员工关爱项目的所有服务都是由第三方专业机构提供，会绝对保护员工的隐私。员工可以通过多种渠道了解更多心理健康方面的信息：

- 拨打 24 小时心理咨询热线
- 微信线上平台“答心”
- 心理健康讲座
- 电子快报

i-Well 聚焦在帮助员工获得生活中的成长、工作成长和个人成长：

生活	工作	成长
<ul style="list-style-type: none"> • 家庭关系 • 婚姻关系 • 育儿技巧 • 生理健康 	<ul style="list-style-type: none"> • 压力和情绪管理 • 职场适应 • 工作教练 • 管理咨询 	<ul style="list-style-type: none"> • 压力情绪应对技巧 • 人际沟通技巧 • 心理弹性 • 个人成长

如何提升员工对于 EAP 项目的感知度

企业进行前期推广时,为了提高 EAP 项目在员工中的感知度,可以考虑从重点人群的差异化推广和消除员工隐私担忧两个侧重点出发。我们节选了之前《EAP & Mental Wellbeing 研究报告》的方案建议如下,从中获得相应的启发和思考。

EAP 项目应如何宣传和推广

人群差异化推广,应关注重点的人群有管理者和新员工

1. 针对管理者:向管理者提供材料,如对于企业内部需求诊断和痛点部门试运行形成报告;对于外部供应商及其客户情况形成报告;让管理者体验,体检允许情况下,定制只用于管理者的 EAP 项目,助其理解 EAP 项目;
2. 针对新员工:在员工入职时,像新员工介绍和解释 EAP 项目是什么,有哪些具体的活动。通过入职时的培训,在员工入职后的一段时间,企业根据自己的情况,可以为新员工定制化项目安排员工更好地融入。



消除隐私泄露担忧:

1. 在合同中钦定保密协议和保密例外(员工有自伤或者商人风险时);
2. 在心理辅导过程中,将员工与管理者分开进行;
3. 双顾问制度,两个顾问分别与员工、HR 和直线经理沟通,避免不经意的隐私泄露;
4. 隐私保护宣传:在项目宣传、进行中、进行后,都强调隐私保护概念,消除其顾虑。



——【摘自 2019 智享会《EAP & Mental Wellbeing 调研报告》】



EAP 项目发展程度或有不同，对于如何利用 EAP 切入员工对心理健康的关注，我们给出如下建议：

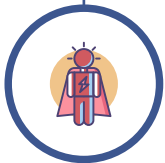
项目之初进行
宣传和包装

消除隐私
担忧，提高使
用率

丰富形式，
答疑解惑



EAP 项目刚开始推广之时，需要进行宣传和包装以帮助员工打消对其使用上的顾虑，人群差异化推广不可少，如针对管理者形成企业内部需求诊断和痛点部门试运行报告、联合外部供应商及其客户情况形成报告，让管理者亲身体验，新员工入职时也可将此项目具体介绍帮助其进一步融入。同时对 EAP 项目进行包装，打消员工不敢或不愿意使用的顾虑，不是以“援助”的形式开展的计划而是为了帮助变得更加好。



进一步消除员工对隐私泄露的担忧，提高使用率：在合同中签订保密协议、在心理辅导过程中将员工于管理者分开进行，同时不断向员工宣贯和强调隐私保护概念。



以多种形式帮助员工答疑解惑：

- 可实践的形式维度有：健康讲座 / 一对一心理咨询 / 心理健康知识推送等；
- 可考虑的员工需求维度有：生活（婚姻、亲子、家庭关系等）、工作（压力和情绪管理、预算和财务管理等）、个人成长（人际沟通技巧、心理韧性建设等），同时企业还可考虑将员工家人也纳入 EAP 支持当中，即如果员工家人有需要，也可以通过公司提供的渠道进行相应的咨询。

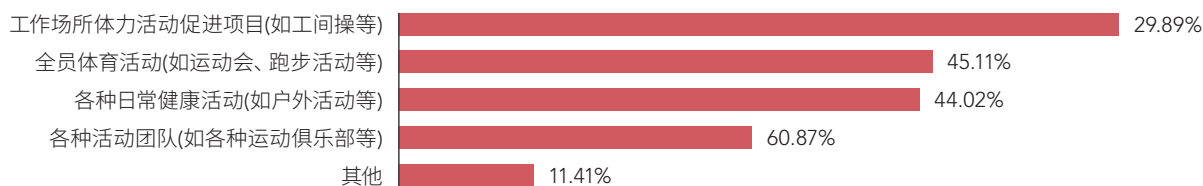


从环境和活动着手，让健康行为持续

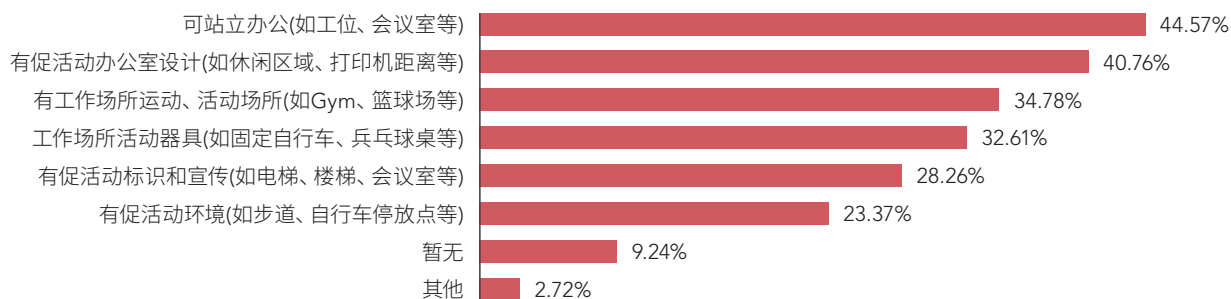
健康环境从字面意义看，可以理解为企业为员工提供的物理层面的办公环境和一系列可被员工利用的硬件配套设施，这一点相信也成为企业开展健康管理的基石。但是它也可以指，企业可以提供怎样的资源、开展健康促进活动、让健康的行为得以延续，为形成健康生活方式奠定良好的基础。

从调研数据来看，组织开展员工感兴趣的运动项目较为常见，同时针对办公室人员久坐问题，企业则会设计促运动标语，并提供可站立办公环境给到员工。除此之外，企业还致力于营造健康幸福的文化氛围，并围绕此宗旨开展诸多活动项目。

图表 25 您企业会开展以下哪些健康促进活动？ N=245



图表 26 对于办公室人员，您企业会采取或鼓励哪些措施？ N=245



除了以上市场数据之外企业的实践也从不同层次给予了我们不一样的视角。

案例 启示

罗氏诊断

悦工作，悦生活

Live Well 倡导在罗氏员工中培养一种健康、幸福的文化。全球超过 110 个国家和地区参与罗氏员工关爱活动。“Live Well - 悦工作，悦生活”员工关爱活动围绕四大主题：提倡健康的生活方式、关注疾病预防、关注员工心理健康、提升员工生活品质展开多种多样丰富的活动，帮助同事获取健康生活理念。如：瑜伽课堂、减脂大挑战、戒烟承诺行动、9月 Live Well Month 等。

● 员工俱乐部

为进一步增进公司的凝聚力，营造健康的文化氛围，公司组织了多种多样的员工俱乐部：摄影俱乐部、羽毛

球俱乐部、篮球俱乐部、桌球俱乐部、足球俱乐部以及罗氏乐队，以丰富员工的业余生活。每个俱乐部都有固定员工担任队长，负责组织开展日常活动；公司也会不定期举办运动竞技赛。

◎ 办公场所健身休闲设施与支持

为满足员工多样化的健康需求，帮助员工利用碎片化的时间运动起来，公司在办公场所内提供各类健身设施：健身单车、划船机、乒乓球、台球桌、桌上足球等。除此以外，公司还开设了罗氏瑜伽教室，由专业的瑜伽老师定期为员工提供健身指导。



公司也鼓励员工在办公时间做一些简单的伸展运动锻炼，少乘坐电梯多走楼梯，减少久坐的危险。健康生活，从在办公室多走几步开始！自 2017 年起，公司为员工提供定期按摩福利，由专职按摩师到办公室为大家提供专业的按摩服务，帮助员工舒缓头部、肩颈等因久坐引起的不适感，放松身体，缓解压力。

案例 启示

网龙网络

多种方式促使员工投身健康行动

- **免费运动设施：建设大量运动设施，免费为员工健康行动提供硬件基础。**
- **运动社交圈：通过打造运动社交圈，让运动成为员工的社交名片**

主要从以下几方面着手，

1. 依据兴趣特长建立运动关系圈，如游泳、足球、篮球、跆拳道等各项运动俱乐部；
2. 让员工掌握运动技能的多彩福利课堂，如增肌、减肥、瑜伽、太极等，专业教练带班开课；
3. 让员工展现运动实力的竞技平台，如 518 运动会、四分马拉松、各类球类比赛等；
4. 将运动融入各种工作场景，如办公室健身操、会前运动热身、团建拓展游戏等，从而真正做到将运动融入方方面面。

对于网龙而言，公司在提供给员工运动实力展现平台的同时，也在思考如何让传统运动更有趣？因此四分马拉松和海豹突击队应运而生。

◎ 海豹突击队

网龙有一项非常有特色的活动——海豹挑战赛。在网龙长乐园区，有一个一比一还原美国海豹特种兵训练场打造的拓展中心，共有 15 个训练项目。每年夏天，网龙都会组织一批员工以 PK 赛的形式锻炼体能、力量和毅力。

赛事起初由高管每年带头组织参与一次，后来逐步扩散至高级管理人员再到普通员工。由于这些项目比较具有挑战性，因此出于安全考虑，受邀员工参加之前都需要经过一个月的训练。

员工在这个过程中不仅得到体能的锻炼，也能得到意志的磨炼，同时，还可以培养自己的团队协作能力。大家就像真正的海豹突击队员一样，勇敢地突破自我，接受挑战。

◎ 借助健康达人的传播力，通过“造星计划”驱动员工运动

近年来，网龙开启了一项“健身特训营”活动。活动形式为：通过各种渠道宣传鼓励员工积极报名参加，再通过 5 项任务测试，选拔出 10 名通关者获得入营资格。接下来，专业教练根据个人不同的情况给予私人订制，打造专属于自己的为期 3 个月的健身计划。在 3 个月结束之后，会对参加训练营前后，自身各项生理指标进行对比。并且会拍摄时尚大片展示在训练营中取得的健身效果。健身特训营活动以运动真人秀的形式，打造出健康达人“格子先生”和“马甲线小姐”，一方面可以帮助入营的员工得到很好的锻炼，另一方面积极带动周围的同事一起加入健康运动中，起到号召学习的作用，一起通过运动为自己带来蜕变。

案例 启示

宜家

开展深度和广度并重的健康管理项目

◎ 健康室

宜家在几乎每个商场都配备了健康室作为长期的健康支持。商场员工在工作过程中会涉及很多物流、搬运、组装等工作，因此在人机工程学的健康知识和与预防之上，一旦员工因操作不当等问题而受伤，健康室的保健师第一时间可以为员工提供健康支持。除此之外，健康室也为员工提供感冒等小疾病的非处方药品及就医指导，紧急外伤处理等线上及线下的全方位支持。

◎ 人体工程学指导

针对宜家现有的不同工种，由人力资源部联合安全与风险团队一起制作出了职业健康指导手册，考虑到商场一线员工的工作特性，公司还拍摄了一支视频用来讲解，部分商场会选择在新员工入职的时候会安排统一培训与观看，旨在规范员工在日常工作中的作业姿势，降低意外受伤与工伤的可能性。



除了以上这些每年都会启动的项目，我们也会根据员工的需求和收集上来的健康大数据，针对性地开展一些健康管理项目，例如：

◎ 健康嘉年华

宜家今年在全国范围内开展为期一周的健康嘉年华，通过健康饮食、人体工程学、健康运动会等健康活动，提升员工整体健康意识。每年一次的健康嘉年华，充分动员员工参与，让大家在趣味性和知识兼具的活动中学习和领略到健康预防和教育。

此次嘉年华活动首次采用线上线下结合方式。线上发布了关于亲子关系和健康饮食的微课，以及一支人机工程学的视频，线上的形式能够让全体员工均参与进来，线下活动公司会给出几大主题如亲子关系、趣味运动、健康饮食等。不同地域、不同商场可以根据自身特色开展，如佛山员工组织了划龙舟比赛、重庆员工开展了健康运动会等。

◎ 咕咚健步走（线上小程序）

通过上传员工每日行走步数，鼓励员工“动起来”，助力员工运动与身体健康。此次健康嘉年华中，公司更是发起了“健康‘宜’一起走”的健康公益活动，鼓励所有员工坚持每天健步打卡，公司会根据一定的比例换算成等额的宜家产品，悉数捐赠予上海儿童医学中心公益空间。在给住院部的小朋友带来快乐的同时，也用宜家的健康与安全的理念，给予了他们最大限度的安心。



专家 洞察

宁爽黎

慢性病管理思路

舍弗勒大中华区
医疗经理

对于中大型企业而言，有时可能三高人群比例非常小，但是乘以员工总数之后，就不是一个小数字。因此对于慢性病管理的把握，不仅要看相对的比率，还要看绝对值。

我们对于慢性病管理的思路是这样的：

当下的慢性病存在青年化、年轻化的趋势，年轻人在面对慢病时整体的治疗顺应性很差，比如隔三差五忘记吃药等。慢性病管理就是针对这些已经出现问题的人群，指导他们合理用药、规范检查治疗等。三高人群会分为一二三级，针对二级和三级的人员还要进行随访。这几年在做的尝试是，借力社区的力量开展慢性病管理，社区的慢病管理整体比较规范，联合社区开展针对目标人群的随访。

以上是针对个人的，还会建立一个管理小组，经常开展普及慢病管理知识的活动。如组织线上竞答致力于提升大家的健康素养，将健康知识在这样的形式中推广和普及。

通过个体化管理和管理小组“双管齐下”的方式，共同对慢病进行管理，这是我们当前整体的思路和实践，当然未来和外部力量的结合将会是一个非常好的探索。

如何从环境和活动着手，让员工的健康行为持续，基于以上企业实践的归纳和总结，我们梳理出如下值得关注的切入点：



物理环境
支持与建设

打造运动
社交圈，定期
组织活动

定期的运动
展示与露出

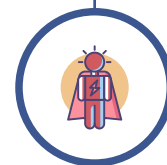
物理环境支持与建设，为健康行动提供硬件设施

对于办公室人员而言，他们每天久坐、面对电脑是常态，值得关注的物理因素有桌椅高度调节甚至可升降办公桌的配备，办公室通风、绿植、灯光照明和色温等细节均会对全天候的连续工作状态具有一定影响，不论是一线员工还是办公室职员，人体工程学的知识和指导也颇为关键，正确掌握不仅可以降低甚至避免工作中出现的不当操作而受到的肌肉、颈椎方面的伤害。如果条件允许，企业还可以在办公场所配备健身与休闲措施，如单车、划船机、台球桌等，或者在空间较小时也可开辟一块运动伸展放松区，让员工进行简单伸展、放松舒缓。



依据员工兴趣，打造运动社交圈，定期组织活动

公司可以根据员工实际兴趣倾向选择组建不同的运动俱乐部，如篮球、足球、羽毛球、游泳、跆拳道、瑜伽等等，同时还可以树立健康榜样，设置一定规则，评选出健康榜样并进行宣传，在员工之间创造和形成相互鼓励和激发的氛围。



定期的运动展示与露出，展现运动风采

企业可以定期组织运动会或者健康嘉年华，提供平台和资源，让员工的运动技能和成果得以相互交流和展示。同时随着形式的多样化，可采用线下和线上结合方式，如线上知识科普与宣贯，线下如果存在员工分散不易集中，则可以给出纲领性指示和原则，具体活动形式和参与方式则由当地员工因地制宜开展。





方案与建议整合

1

工具 + 系统，促进健康管理项目联动



1. 借助弹性福利平台，延伸更多健康管理服务，同时也可让员工关怀拥有更大发挥空间：

从企业角度来看，福利的选择和提供正朝着越来越个性化的方向在发展，本身存在一定的用户粘性，因此很多企业会考虑搭建弹性福利平台，而健康管理中本身也包含一部分健康福利，为了能够让员工在健康福利上也拥有更多自主权，企业不妨也可以考虑将选择众多的健康福利和健康服务，如体检、各类保险等整合至弹性福利平台，不仅方便预约、统一服务内容，还可以灵活选择项目、获取相关体检报告。

2. 启用健康管理 APP，设置激励计划，全方位整合健康知识、促进健康持续行为：

正如我们日常生活中用于记录锻炼和运动的众多 APP，企业也可以打造属于自己的健康 APP，一站式的整合健康监测、运动记录，同时打造专属的激励计划，如设置不同等级，联合认可平台，给予一定奖励。

3. 健康评估系统设置健康管理目标，记录和督促各项健康管理项目落地：

如果说健康平台更多地用于使健康项目实现弹性并且可结合，那么健康评估系统的使用更多在于帮助企业在体系化建设健康管理、朝着年度甚至阶段性目标前进时进行规划和安排。设置年度目标后，定期在评估系统中进行评估以实时跟进完成进度、确保年度计划的实现。

2

从体检和保险开始，保障身体健康



1. 体检方案的个性化，企业可以考虑进行个性化的关键节点

- 个性化依据：职级（包括是否为高管）、性别、年龄、工种、工作地区、婚育情况等
- 套餐模式：除固定基础包之外，提供一定的加项包，让员工自行选择
- 体检机构选择面：公立医院、私立医院、私立体检机构等
- 体检方案覆盖人群：可包含父母、配偶、子女等亲属
- 体检费用支付方式：除企业固定支付的部分，可考虑让员工在自选项目上自费，兼顾预算限制和自由度

2. 商保方案设计时个性化切入点

关注核心福利基础上，从深度、广度和涵盖人群上提升个性化

- **深度**：在原有企业套餐基础上的自费升级：如单个福利项目提升、单个福利项目保障范围的扩展、允许购买额外服务等；
- **广度**：增加原有套餐之外额外险种的购买。可事先与供应商协调好团体折扣价格，开放给员工自费购买；
- **涵盖人群**：考虑或允许员工连带家属，包括员工子女、配偶与父母等，凭团购价购买商业保险。
- **增加个性化选择的同时，从员工需求、险种性价比和员工沟通角度把控成本与风险**

2

从体检和保险开始，保障 身体健康



3. 形成从宣导到评估的闭环，全面保障身体健康

形成“健康宣导 - 体检安排 - 体检分析 - 健康干预 - 健康教育 - 健康管理 - 评估成果”闭环。

- **健康干预**：协助员工门诊，复诊，住院等就医服务关怀；提供员工可自付费通道的医疗健康福利，如特种检查，居家检测产品，动态心电等；引入健康咨询服务，通过配备医疗咨询室和全科医生，为企业内部员工提供职场诊疗、慢病干预和药品服务等职场医疗服务
- **健康教育**：定期向员工宣传健康知识，开展针对性的健康讲座，如睡眠、饮食、颈椎保护等职场员工普遍需要和关心的话题
- **健康管理**：开展血压、血糖、血脂等慢病管理；提供中医调理、营养方案、居家康复等健康服务；通过运动手环、运动课程、工间操等进行健康督促
- **评估成果**：回访调研员工健康状况，结合企业多方面健康数据跟踪进行评估，提出下一年度整体体检服务的改进计划

3

从 EAP 开始，关注心理健康



1. EAP 项目刚开始推广之时，需要进行宣传和包装以帮助员工打消对其使用上的顾虑：

人群差异化推广不可少，如针对管理者形成企业内部需求诊断和痛点部门试运行报告、联合外部供应商及其客户情况形成报告，让管理者亲身体验，新员工入职时也可将此项目具体介绍帮助其进一步融入。同时对 EAP 项目进行包装，打消员工不敢或不愿意使用的顾虑，不是以“援助”的形式开展的计划而是为了帮助变得更加好。

2. 进一步消除员工对隐私泄露的担忧，提高使用率：

在合同中签订保密协议、在心理辅导过程中将员工于管理者分开进行，同时不断向员工宣贯和强调隐私保护概念。

3. 以多种形式帮助员工答疑解惑：

- 可实践的形式维度有：健康讲座 / 一对一心理咨询 / 心理健康知识推送等。
- 可考虑的员工需求维度有：生活（婚姻、亲子、家庭关系等）、工作（压力和情绪管理、预算和财务管理等）、个人成长（人际沟通技巧、心理韧性建设等），同时企业还可考虑将员工家人也纳入 EAP 支持当中，即如果员工家人有需要，也可以通过公司提供的渠道进行相应的咨询。

4

从环境和活动着手，让健康行为持续



1. 物理环境支持与建设，为健康行动提供硬件设施：

对于办公室人员而言，他们每天久坐、面对电脑是常态，值得关注的物理因素有桌椅高度调节甚至可升降办公桌的配备，办公室通风、绿植、灯光照明和色温等细节均会对全天候的连续的工作状态具有一定影响，同时不论是一线员工还是办公室职员，人体工程学的知识和指导也颇为关键，正确掌握不仅可以降低甚至避免工作中出现的不当操作和受到的肌肉、颈椎方面的伤害。如果条件允许，企业还可以在办公场所配备健身与休闲措施，如单车、划船机、台球桌等，或者在空间较小时也可开辟一块运动伸展放松区，让员工进行简单伸展、放松舒缓。

2. 依据员工兴趣，打造运动社交圈，定期组织活动：

公司可以根据员工实际兴趣倾向选择组建不同的运动俱乐部，如篮球、足球、羽毛球、游泳、跆拳道、瑜伽等等，同时还可以树立健康榜样，设置一定规则，评选出健康榜样并加以宣传，在员工之间创造和形成相互鼓励和激发的氛围。

3. 定期的运动展示与露出，展现运动风采：

企业可以定期组织运动会或者健康嘉年华，提供平台和资源，让员工的运动技能和成果得以相互交流和展示。同时随着形式的多样化，可采用线下和线上结合方式，如线上知识科普与宣贯，线下如果存在员工分散不易集中，则可以给出纲领性指示和原则，具体活动形式和参与方式则由当地员工因地制宜开展。



值得思考的是



疫情为健康管理带来了什么？

2020 年的新冠肺炎疫情，来势迅猛，波及面广，与每个人息息相关。而健康一词，一定程度上作为疫情的波及之下人们的心声和期许，个人对健康的意识和重视度有了大幅度地提升。那么企业对于而言，员工对健康管理的要求也会有所提升，为此，企业做出的改变和留存又有哪些？

疫情虽然迫使企业不得不做一系列防护和改变，而正是在这样的改变中，蕴含了发展方向。我们可以预见，首先因为疫情带来的办公环境的消毒防控将成为常态，同时将健康管理的内容和开展线上化比例将会有所提升，企业将会建立更加完善的应急响应机制，将突发事件对企业经营的影响进一步降低。

案例 启示

宜家

疫情之下，宜家的员工健康管理之法

◎ 疫情之下，健康管理之变

- 线上医生：**由于疫情的反复以及不确定性，宜家不鼓励大家第一时间直接去医院就医。但是为了满足员工的就医需求，缓解员工的健康焦虑，公司第一时间开通了线上问诊模式，宜家的员工可以通过电话和 APP 与医生直接进行线上咨询。与此同时，为了进一步疫情期间宜家特别注重针对线上的沟通，期间共发布数篇关于健康福利的推文，充分让员工感受到公司给予的健康关怀。
- 保险覆盖：**我们为员工提供的商业保险覆盖了新冠相关的所有治疗费用，如果政府有对新冠治疗费用不能包含的部分，我们也会全部会覆盖免除员工后顾之忧。
- 健康打卡：**疫情期间，通过开展线上培训与健康活动打卡，宜家让员工即使在闭店期间也能过得充实。同时公司也在所有的工作场所进行定期的消毒与维护，并将这些动态都及时与员工进行沟通，保持信息对等，最大限度地给予员工安心。门店重新开店后，我们分批次、限流引导员工与顾客入场，对办公室员工，实施居家办公与公司办公相结合的政策，安全渡过了疫情的爆发期及增长期。

◎ 疫情之后，健康管理之留

经此一“疫”后，就形式而言，我们会逐步增加线上健康管理的比例，但考虑到不同年龄层级的员工的接受度和使用率的角度，所以我们在线上化的过程中仍然会保留线下活动的开展让员工具有更好的体验。

就内容而言，我们将会更加注重对于不可抗力因素造成的影响的有效应对。如疫情期间针对武汉的员工，给他们一些工具增强他们心理上的抵抗能力、信心重建。同时，宜家也通过健康午餐会的形式，给员工科普一些



关于遇到地震或者火灾时正确逃生的知识。

此外，宜家还将进一步开展对于特殊群体的关爱，比如残疾人、抑郁症或失去重要亲人的员工等。针对残疾人这个话题，宜家会邀请专业的第三方公司来做第一轮评估，以了解当前公司员工的针对残疾人雇佣和工作处于怎样的状态。通过后期针对性地培训和学习，让大家学会如何正确地同他们对话，尽量避免出现无意识的歧视和伤害。我们希望通过这些细小但重要的关怀让员工时刻感受到自己处于健康的组织文化氛围中。

专家 洞察

何鑫

疫情对健康管理的影响

元化医疗
CEO

我个人认为疫情的影响不一定会持续特别长，但确实为健康管理带来了很好的入场时机，整体重视程度得到了提升。此外未来一段时间内健康管理产业将会得到发展，资本的重视和加入，健康管理企业或许会如雨后春笋般涌现出来，那在未来健康将会是一个持续向上的发展态势，这是在宏观的市场层面。

从企业内部的微观的疫情影响来看，以后以下几点将会被进一步关注：

- **常规防控动作的形成：**如消毒液和洗手液配备等，甚至有些企业会因此配备上消杀体系，如空气净化与过滤、测温门等。
- **保护层面的急救药品、设备配备：**企业会常备一些急救的设备药品和防护设备，并且对于急症或者急性问题的重视，如采购体外除颤仪等。同时，疫情的突发性可以启示人们对于心梗、脑梗甚至急救培训的关注和重视，并在企业推广和开展一些专业的指导。

健康管理市场将如何进一步发展?

在调研过程中，我们听到一种声音，即企业健康管理负责人认为，当前的健康管理市场整体发展程度尚不够成熟，需求仍然无法满足。所以针对健康管理市场发展的话题，我们分别访谈了甲乙双方的观点，以期在这样的交流和碰撞中进一步明晰未来的发展，提供相应的思考和启发。



专家洞察	健康管理负责人 健康管理未来展望
A 公司	<p>◎ 公司内部: 数字化健康管理工具</p> <p>数字化健康管理工具的使用基于一个很好的出发点。首先，我们可以看到市场上有很多工具帮助了解运动步数或者其他身体健康的指标，从企业层面而言也可以把所有工具都集中在一个平台上，并在此平台上定制所有员工健康资料和公司有关健康的资料，同时还可以整合如体检、EAP 等其他健康医疗服务，员工如果想查看自己的体检报告，就可以在此平台上直接查询和获取，为员工了解自己的身心健康带来很大的便利。</p> <p>其次，现在网络上的健康知识鱼龙混杂，人们在搜索时会跳出来很多资讯，如何判断信息的准确性？如果公司有这样的工具，通过在 APP 上做一些筛选，把权威的信息放到平台中，就可以更好地帮助员工判断这些资讯、数据的准确性。</p> <p>此外，当企业内部开展健康管理项目时，可以以此 APP 为线上平台设计一些环节，如员工互相 PK、进行前期健康宣传等，相当于将此 app 打造一站式的健康管理的终端。基于这样美好的出发点，很多公司也在朝着这个方向前进，但是当前在软件的成熟度上面可能还会有些欠缺。</p>

A公司的设想是全球共用一个平台。但是从用户使用体验角度可能没有那么便捷，同时中国本身会有一些规定如存储健康数据的服务器不能放到国外。因此虽然是全球视角，但是落地过程中依然有一些障碍需要跨越。

◎ 外部市场: 期望经验之士打造共享模式

未来我们希冀着市场上会出现类似于“健康管理的共享模式”——在不是每个企业都能养得起一支专业健康管理团队时，供应商可以培养一批有经验的团队在企业间实现共享。如现在也会有企业将医务室外包，但是市场上很难找到这样合理的资源。就健康管理市场现状而言，距离真正实现或许还有一段路要走。

专家 洞察

宁爽黎

健康管理市场或可进一步发展和完善

舍弗勒大中华区
医疗经理

当前市场上出现了大型的保险公司推出“在线医生、问诊就医”模式相当于是一个趋势。健康管理的服务商和供应商应该建立起更加完善的体系。现在是企业配备相应的资源，自己进行规划。

健康管理如果要从慢病管理、健康水平的促进和提升来看，还是需要一些专业的医疗团队给予支持和配合。当企业内部的医疗资源并不丰富时，如果供应商搭建起了较为完善的体系，拥有良好的资源，企业通过外包就可以获得更好的医疗服务。

专家 洞察

何鑫

如何看待企业人员对健康管理市场的期许

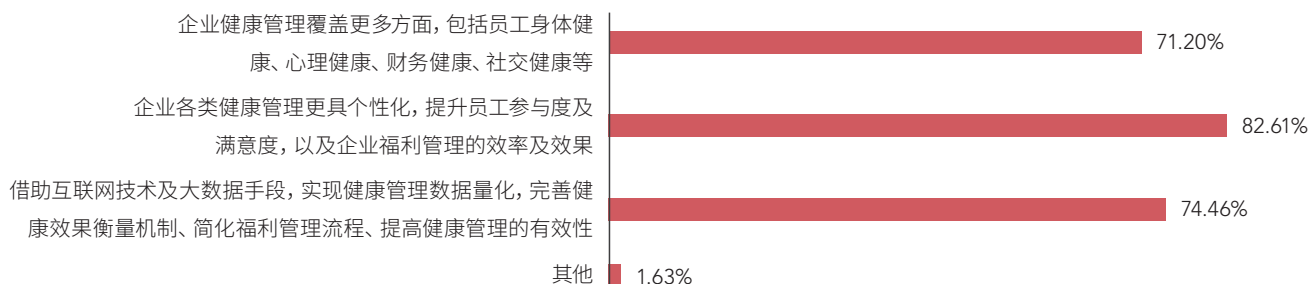
元化医疗
CEO

无论是专业健康管理外派或者共享，目前市场的成熟程度尚不足够。当前的健康市场整体处于低水平基础，但是正在由“卖服务”向“卖整体解决方案”发展。供应商们不仅提供健康管理服务，同时还具有体系化整合能力和部署能力，可以结合企业实际需求、融合企业特色进行全年规划和安排。既告诉企业可以怎么做，又能帮助企业将这件事做到。

同时我们也认为在健康管理市场发展的过程中，甲乙双方需要互相匹配脚步，从而促进共同进步。而且这也是优秀企业在开展健康管理时的一个趋势。作为医疗健康综合服务商，很高兴看到市场上对我们整个行业寄予的期许，并且已经有企业想要了解这样的服务内容。今年的疫情是很好的契机，员工和企业决策层都意识到这样的公共卫生事件一旦出现，员工的安全与健康对企业的经营至关重要。防疫过程企业已经为员工的健康与安全进行了诸多资源投入，不妨也可借此机会上线和推广医疗服务或者健康福利等，提升健康生产力。

调研数据整体显示参调企业相关人员对健康管理的发展长期看好，并且不约而同地认为差异化、针对性强、借助互联网技术和大数据手段健康管理将是未来的发展方向。

图表 27 您认为贵公司未来健康管理的发展趋势和可能的变革方向为：N=245



专家洞察	健康管理负责人 健康管理未来展望
A 公司	<ul style="list-style-type: none"> <p>◎ 健康管理在企业内部未来的关注度会进一步提高。</p> <p>如果说一开始是外企更加重视健康管理，那么现阶段越来越多的民营企业也会逐步搭建起一些健康管理框架，未来愿意为之持续投入。</p> <p>◎ 健康管理的范畴和覆盖范围会越来越广泛。</p> <p>以前提及员工健康，更多地指保持身体健康，当含义被进一步扩大之后，如今的健康管理还包括心理健康、社交健康、财务健康等。所以未来健康工作的开展可能更加需要和其他部门或人员密切合作，比如进行员工的职业生涯管理，通过规划职业生涯使其拥有更好的职业满意度；联合财务部同事会跟财务的同事一起关注员工的财务健康，配合一些举措让员工怎么更好地融入社会。这些都在延展健康管理的内涵。</p> <p>◎ 未来不同的行业将会显现出自己的健康管理特点。</p> <p>A 公司是从预防、保护和高效三方面着手的，各自的比重相差不大。但在其他行业比如化工可能“保护”的比例会更高。因此未来的健康管理会在不同行业中呈现出多样性。而且现在重视健康的企业，不是把健康的防护、改善和促进作为单纯的健康项目，而是会上升到企业整体的战略。</p>

同样我们可以注意到的是，在健康管理的理念越来越深入人心、企业人才竞争越来越白热化的今天，健康管理也必将会进一步发展。展望健康管理未来发展，健康的涵义将会进一步丰富，未来各企业的健康管理也会逐渐显现出各自的特点。

结合企业健康管理负责人的想法和建议，我们首先期待着未来在行业内可以出现数字化健康管理工具，帮助企业从员工自身监测的角度出发，记录和维度健康数据、开发团队运动激励方案等。同时我们还希冀外部供应商市场的发展，出现新的科技手段，助力健康管理领域，并打造一支专业水准高超的医疗团队，为企业提供关于医疗咨询和诊疗服务，让我们共同拭目以待。

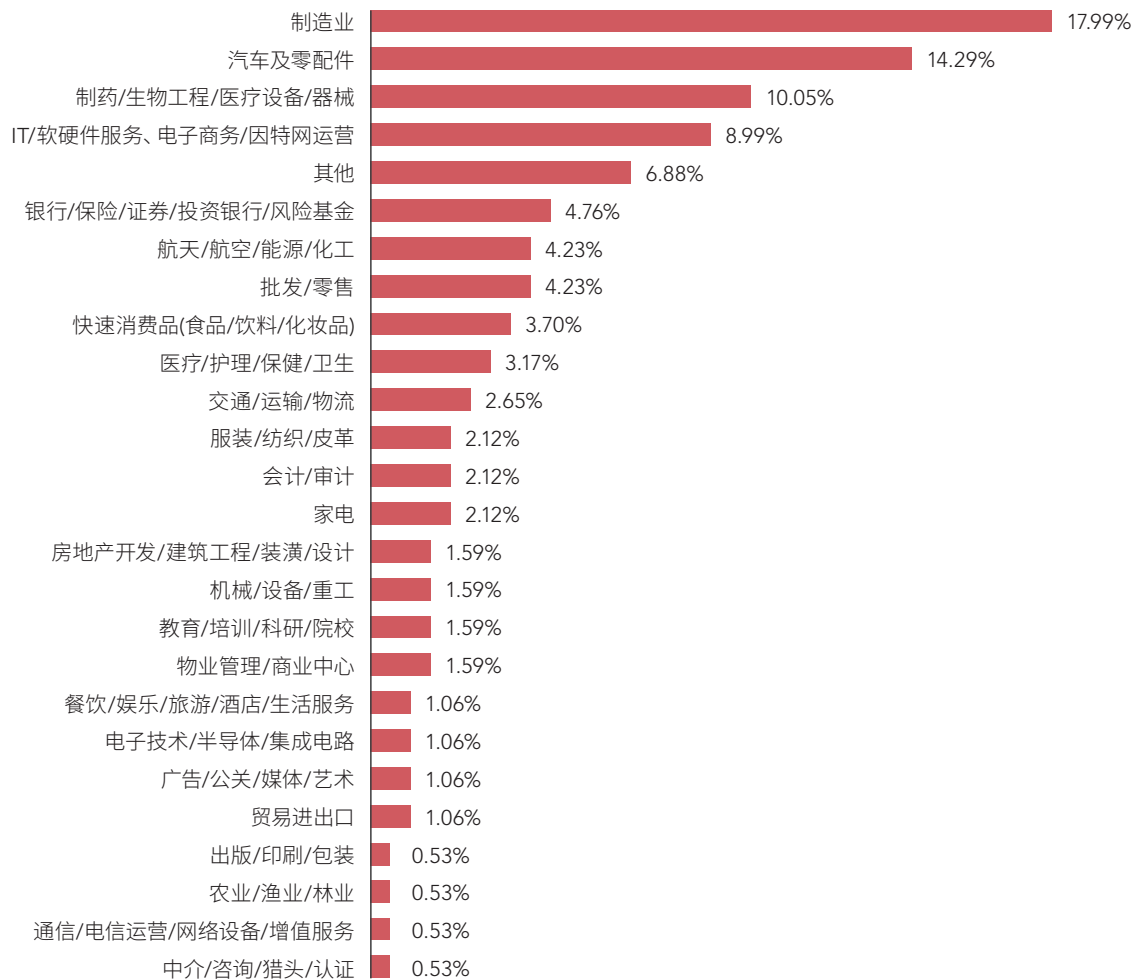


标杆数据

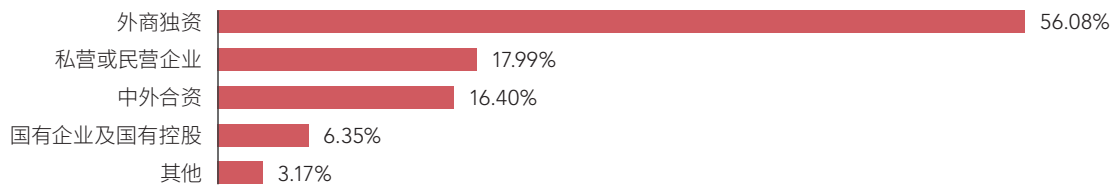


参调企业信息

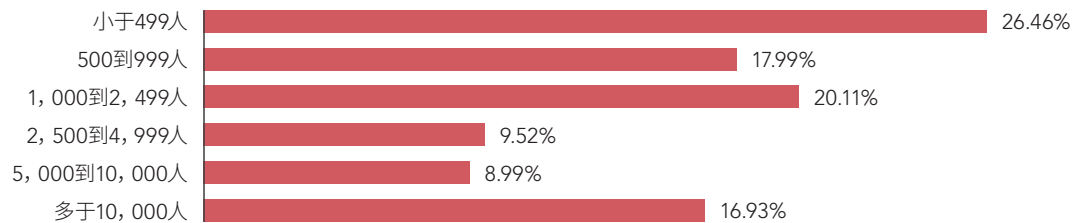
图表 1 参调公司所属行业：N=252



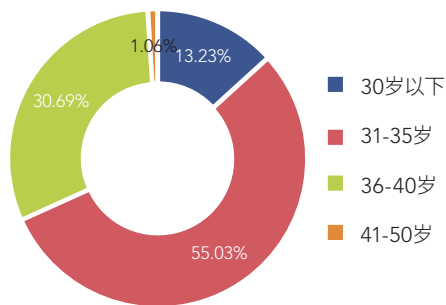
图表 2 参调公司所属性质：N=252



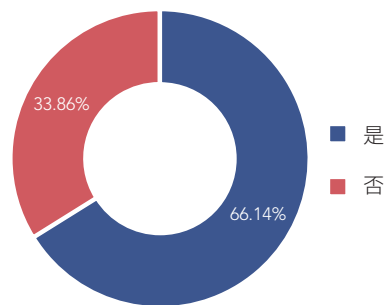
图表 3 参调公司在华员工规模：N=252



图表 4 参调公司员工平均年龄：N=252



图表 5 参调公司在华是否有工厂：N=252

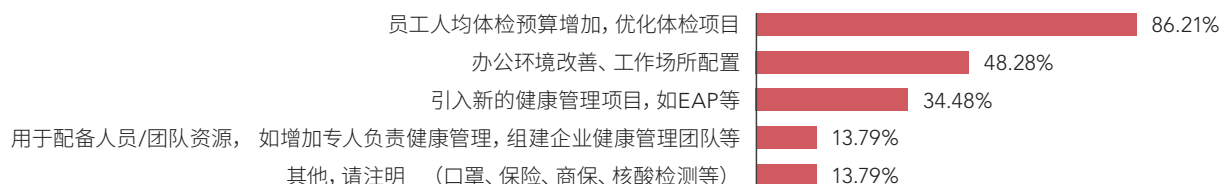


健康管理基本概况

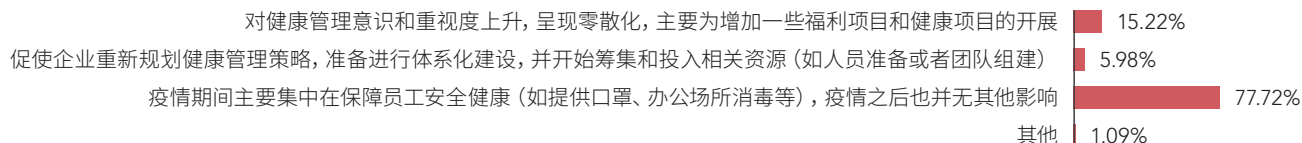
图表 6 您企业健康管理的预算同期比 (2020 财年 VS 2019 财年) 变化趋势为：N=245



图表 6.1 预算上升主要将用于哪些健康管理的内容? N=39



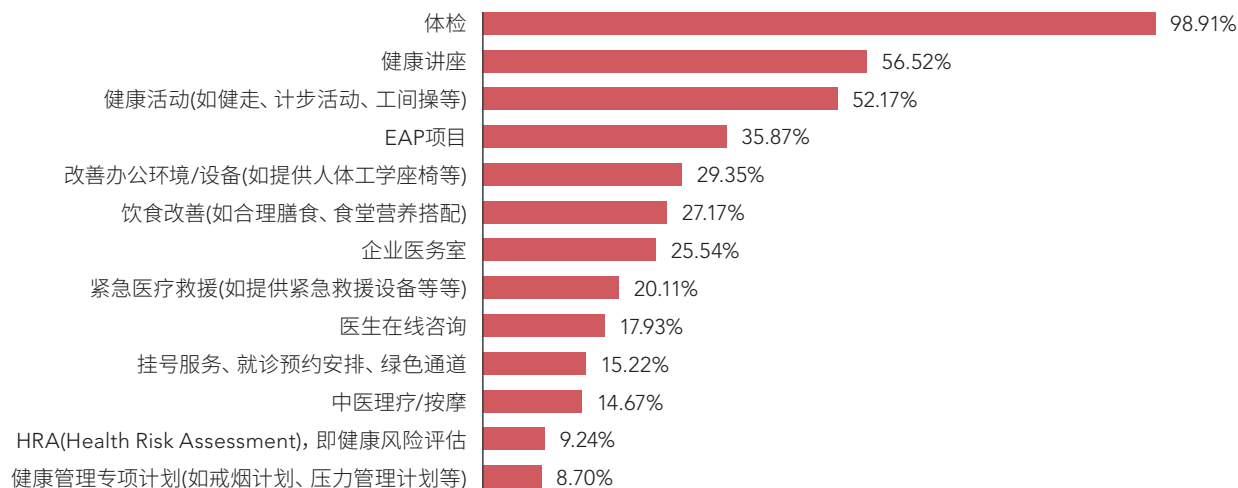
图表 7 新冠疫情的爆发对您企业之后的健康管理产生了哪些影响? N=245



图表 8 您企业在健康管理方面的组织架构属于以下哪一种情况? N=245

选项	比例
总部统筹和管理, 下属与健康相关的职能呈直线汇报关系, 各分公司/BU/工厂等并无决策权	26.63%
充分放权, 总部政策和建议可作参考, 并不一定要执行, 健康管理由各分公司/BU/工厂等自行统筹和管理	34.78%
总部制定和统筹政策制度, 再由各分公司/BU/工厂等执行	33.70%
其他	4.89%

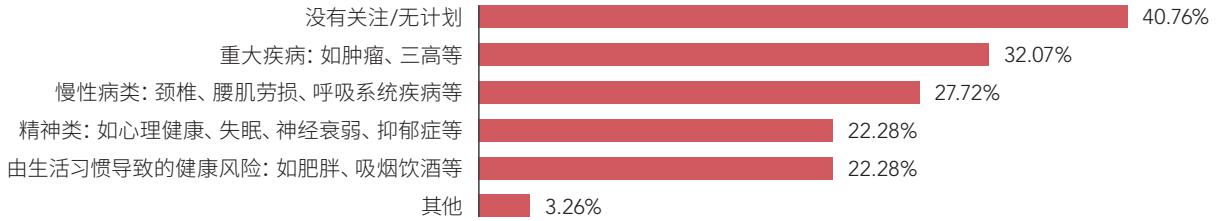
图表 9 您企业目前实践了哪些关于健康管理的内容? N=245



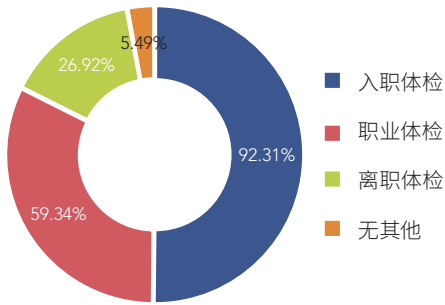


健康管理项目 (体检、EAP、保险等)

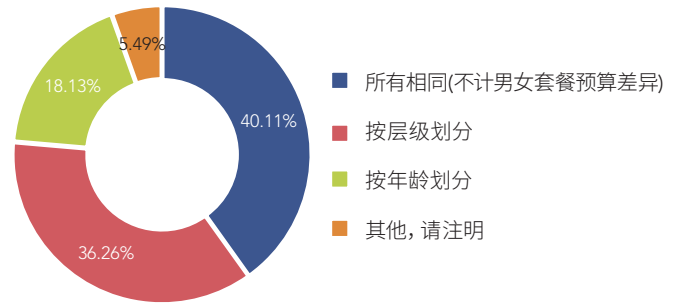
图表 10 基于员工的相关健康数据, 您企业已经对哪些疾病进行了干预 / 采取了措施 / ? N=245



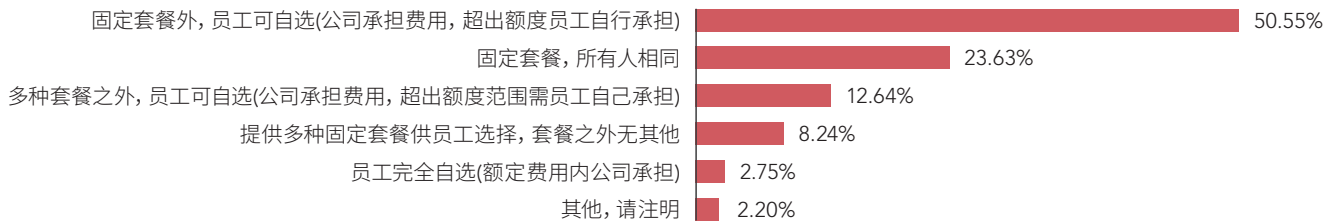
图表 11 除年度福利体检之外, 还组织和开展哪些体检项目? N=245



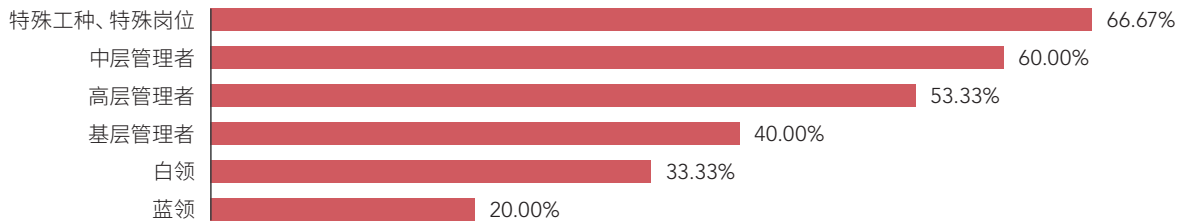
图表 12 您企业年度体检预算的分配方式为 N=242



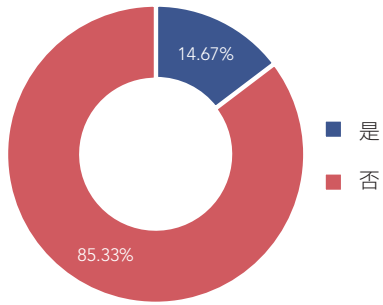
图表 13 您企业员工年度体检方案的弹性情况为: N=242



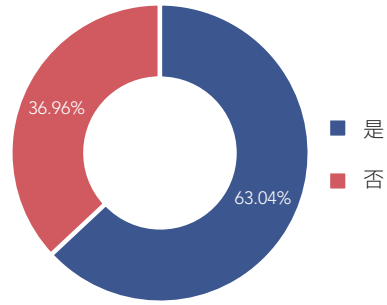
图表 14 您企业针对以下哪些对象开展 EAP 项目? N=20



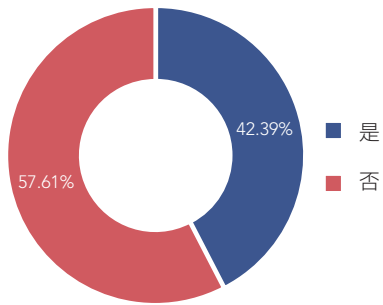
图表 15 针对女性员工, 您企业是否有孕产健康项目 (如教育、资讯、心理等)? N=245



图表 16 针对女性员工, 您企业是否有办公场所哺乳支持 (如哺乳室等)? N=245



图表 17 外部供应商提供的健康数据是否满足您企业现在的健康数据管理需求? N=245



图表 18 您企业员工健康相关数据的主要来源是? N=245





案例启示

案例启示 A 公司健康管理实践分享

健康管理的开展背景

A 公司自身业务中涉及健康产品，对健康一直以来保持着高关注度和高敏感性。同时公司信条中明确规定了要向员工负责，因此公司非常关注员工的健康，此外 A 公司在健康管理上具有非常明确的目标，希望成为健康管理市场的标杆。因此不管是企业内部信条还是外部市场定位，对健康管理的要求始终清晰。基于想要达成的内外目标，A 公司会进一步制定策略，具体实施的政策、梳理流程上的支持。

从外部大环境来看，健康中国 2030 战略中有一条是建立健康企业，并指出健康企业应该满足的条件和要求，如职业健康、慢性病管理等，企业对健康管理的关注度不断提升，不仅满足政策层面的一些要求同时也积极承担起了社会责任。政府在制定该政策方针时也会深入到企业中了解实践，这是一个相互借鉴的过程。

健康管理框架

就整个健康管理大的层面而言，A 公司会分为三大维度：**保护、预防**和**高效**。

1. **保护**：如果一个危害因素会导致一个不良结果，员工保护的要点则在于，通过保护让该结果不发生。针对工作场所中可能会对员工产生危害影响的因素，公司会提供职业健康体检和职业健康防护。A 公司还有现场的健康中心，提供医疗

服务，差旅健康项目为员工出差提供保障，这些均为提供给员工的健康保护。

2. **预防**：如果存在一个危害因素，预防的目的则是直接去处理或针对该因素，从而使员工免受不良影响。从预防的角度出发，提升员工健康意识、倡导健康生活方式。被归类到该范畴有健康生活方式的建立、慢性病管理、EAP 服务等。
3. **高效**：以前健康管理的终点可能在于预防到位或者健康促进，但是 A 公司希望员工能够做到“高效”，目标在于帮助员工塑造心理“韧性”，提高员工生活、工作的效率。A 公司主要通过开展精力管理这样一门特色课程来帮助员工更加“高效”。对于所有人而言时间都是一样的，如何更好地管理自身精力，这是 A 公司的员工在为期 1-2 天的线下课程中需要学习的。从最开始的面向管理层到推广至所有一线员工，不少员工表示从中受益良多。

A 公司开展健康管理基本遵循以上三大维度，在此基础上再进行健康管理战略的分解，基于策略分解制定长期的行动计划，在实践和落地的过程中，以下几方面的助力不可或缺。

健康管理落地运营

- ◎ **专职健康团队，进行职能分工**

A 公司专门的健康部门本身也会有职能职责的分工。一部分负责落地运行，一部分负责长短期的策略、目标的制定。

基于企业本身的规模和健康管理上的风险，在配备健康管理相关人员或团队时，至少需要两部分组成：一类类似于 COE 或者叫做专家团队，内部的专家咨询团队，负责制定方案和策略；一类专门负责健康管理落地运营。比如企业接下来需要搭建一个医务室，专家团队提供一些合规、必要的配置，或者有公共卫生背景的人进行数据分析。整体而言，应根据业务的需求构建健康管理团队。

◎ 大规模健康风险评估，定位健康改善点

A 公司在 2012 年左右花了 2 年的时间调查了全球 8 万名员工，通过覆盖全球员工健康风险分析收集了大量的数据，在足够的样本量基础上进行数据分析，并从分析结果中找出整个公司最主要的风险点，然后制定改善策略和措施。

基于数据分析，A 公司洞悉了未来几年健康管理的关键落脚点。健康风险评估之后，A 公司从数据中识别了 8 点健康风险，再挑出其中 4 项分别为健康饮食、健康运动与工作场所、健康心理、职业健康、接下来便制定五年计划，通过诸如硬件设施、工作场所安全性、健康文化等角度切入风险点进行改善。

◎ 健康评估系统及时跟进落地情况

为了促进员工运动，A 公司专门设立了评估系统，每年就需要达成的目标在该系统上进行规划和设置，比如需要进行员工健康教育、对工作场所硬件建设提出要求、动员员工家属共同参与等。之后再根据评估系统中的各项指标完成率进行比对评分，不断推进计划的完成。

* 在硬件设施上，要求在工作场所设置 energy space，员工可以进行身体舒展、体能恢复，在较大的办公室或办公地点，A 公司则会配备健身房，鼓励员工每天进行“seven minutes workout”

* 定期举办健步走活动，每年会设置不同的主题，如今年的主题为“move with friends”，同时评估系统中还会设置员工家属参与的指标，其主要目的在于通过让员工和家人都参与其中，从而带动和感染身边人的保持持续的健康行为。涉及的形式则多种多样如亲子活动、家庭日活动，同时还会为员工家属提供健康教育、健康活动等。

◎ 健康委员会助力，自上而下动员

在大型的健康项目落地时，A 公司会有非常通畅的自上而下的沟通，其中健康委员会发挥了不可磨灭的作用。首先，依据总部、国家、地区等不同地域划分组建健康委员会，其成员均由业务领导或资深管理层担任。其次，将促进员工健康这一目标设置成年度 KPI 对业务领导进行下放，再逐层向下推进。每当有关于健康的项目需要落地执行时，健康委员会在其中能够快速响应、自上而下动员和沟通。

A 公司期望如此能够促进健康管理理念的转变，不再由健康管理部门单线推行，而是员工需要来自健康管理部門的支持。

◎ 结合岗位适应性评估，提升员工改善健康意愿

每年一度的职业体检，会发现可能有部分员工不太适合当前的岗位，如噪声导致员工听力下降、高血压患者高处作业等。如果单纯地从慢病管理的角度看，维持血压正常、养成良好习惯，这是一个健康促进的过程。企业会根据自身的健康管理目标来选择是否开展，但是如果将健康促进和岗位适应性结合在一起，不仅仅是关乎健康，更是关乎到现有的工作。岗位适应性实际进行评估时参照标准较多，如需要临床医学知识评估员工健康状况，更需要内部团队了解健康体能和心理的要求，双方需要综合来看是否仍能匹配、接下来需要调整的部分是什么等。

这两种情况下，员工改善自身健康的意愿度也是不一样的。如果单纯做健康促进，这个是自愿行为，主要取决于自身健康习惯的养成、健康行为的持续，但是如果和岗位适应性相联系，就会从“可做可不做”转变成“不得不做”的一件事情，这时候员工更易于理解，更愿意为之付出心力。

◎ 健康管理效果衡量

A 公司基于全球员工足够的样本量，进行大量的数据分析，总部得出公司开展健康管理的投入产出比约为 1:1.8。

如果企业内部中长期样本不足的话，可以借助国际上专业协会的统计分析数据，如 NBHC 会调研企业管理层对健康管理的认识、公司对健康管理的投入、不同行业当前对健康管理的关注点以及健康管理未来可以完善之处等。

◇ 健康管理未来展望

◎ 公司内部：数字化健康管理工具

数字化健康管理工具的使用基于一个很好的出发点。首先，我们可以看到市场上有很多工具帮助了解运动步数或者其他身体健康的指标，从企业层面而言也可以把所有工具都集中在一个平台上，并在此平台上定制所有员工健康资料和公司有关健康的资料，同时还可以整合如体检、EAP 等其他健康医疗服务，员工如果想查看自己的体检报告，就可以在此平台上直接查询和获取，为员工了解自己的身心健康带来很大的便利。

其次，现在网络上的健康知识鱼龙混杂，人们在搜索时会跳出来很多资讯，如何判断信息的准确性？如果公司有这样的工具，通过在 APP 上做一些筛选，把权威的信息放到平台中，就可以更好地帮助员工判断这些资讯、数据的准确性。

此外，当企业内部开展健康管理项目时，可以以此 APP 为线上平台设计一些环节，如员工互相 PK、进行前期健康宣传等，相当于将此 app 打造一站式的健康管理的终端。基于这样美好的出发点，很多公司也在朝着这个方向前进，但是当前在软件的成熟度上面可能还会有些欠缺。

A 公司的设想是全球共用一个平台。但是从用户使用体验角度可能没有那么便捷，同时中国本身会有一些规定如存储健康数据的服务器不能放到国外。因此虽然是全球视角，但是落地过程中依然有一些障碍需要跨越。

◎ 外部市场：期望经验之士打造共享模式

未来我们希冀着市场上会出现类似于“健康管理的共享模式”——在不是每个企业都能养得起一支专业健康管理团队时，供应商可以培养一批有经验的团队在企业间实现共享。如现在也会有企业将医务室外包，但是市场上很难找到这样合理的资源。就健康管理市场现状而言，距离真正实现或许还有一段路要走。

◎ 健康管理发展的未来展望

✓ 健康管理在企业内部未来的关注度会进一步提高。

如果说一开始是外企更加重视健康管理，那么现阶段越来越多的民营企业也会逐步搭建起一些健康管理框架，未来愿意为之持续投入。

✓ 健康管理的范畴和覆盖范围会越来越广泛。

以前提及员工健康，更多地指保持身体健康，当含义被进一步扩大之后，如今的健康管理还包括心理健康、社交健康、财务健康等。所以未来健康工作的开展可能更加需要和其他部门或人员密切合作，比如进行员工的职业生涯管理，通过规划职业生涯使其拥有更好的职业满意度；联合财务部同事会跟财务的同事一起关注员工的财务健康，配合一些举措让员工怎么更好地融入社会。这些都在延展健康管理的内涵。

✓ 未来不同的行业可能还会显现出自己的健康管理特点。

A 公司是从预防、保护和高效三方面着手的，各自的比重相差不多。但在其他行业比如化工可能“保护”的比例会更高。因此未来的健康管理会在不同行业中呈现出多样性。而且当前重视健康的企业，不是把健康的防护、改善和促进作为单纯的健康项目，而是会上升到企业整体的战略。

◎ 依从行业特性，搭建健康管理模式

首先，识别企业内部健康管理必须要做的事情，即“must to have”，打好根基。健康管理部门可以基于公司的业务分析，在其健康管理体系中哪些是基础。如传统生产制造业、化工行业等，职业健康与安全是健康管理体系的根基，可能对于其他性质的企业，员工的健康福利保障是其基础。

其次，结合行业特性，推动健康管理从 nice to have 到 must to have。聚焦员工在过去几年最突出的健康风险、最关心的问题等，在基础和根基之上，根据不同行业的特性来搭建属于自己的健康管理模式。比如有些企业愿意选择平行模式，在员工的保护、预防和促进上一手抓，三大块的比重分布较为均衡，也可以选择依据自身特性，在健康管理的不同维度上权重不同、进行不同程度的投入。

◎ 疫情之下，健康管理专业性和价值性需要进一步凸显

就个人角度而言，疫情对健康管理会带来以下影响：

疫情爆发早期企业或许意识到确实需要这样一支团队，或者需要有专业的建议给出，因为早期疫情来得太突然，很多公司在应对时没有明确的、完整的流程。在如何应对此类公共卫生事件上，需要有专业人士给到意见。同时，疫情对经济造成了较大的影响和冲击，在成本紧缩的情况下，如何有效提升健康管理的价值性成为一个值得思考和实践的话题。

◇ 健康管理经验与思考

案例启示

罗氏诊断健康管理实践分享



王晔珺

资深薪酬经理
罗氏诊断产品(上海)有限公司

行业：医疗器械制造业

在华员工人数：3,200

罗氏诊断珍视每一位员工，“成就员工快乐工作、幸福生活”是我们一直以来追求的目标。我们秉承以人为本、关爱健康的理念，致力于为员工打造更健康、舒适的工作场所。由公司管理层确立公司整体的健康管理策略与方向，自上而下地推进并践行健康管理方案及贯彻执行改善员工健康和福祉的政策。

◇ 身体健康

◎ 身体健康风险评估

公司为员工提供在线“个人健康风险问卷”调查，从生活方式，包含运动，饮食习惯和血液生化指标等方面来帮助员工全面了解身体状况。许多疾病特别是慢性病，如高血压，冠心病，糖尿病等代谢性疾病，70% 和我们的生活习惯密切相关并且可以提前预防。通过该问卷可以了解自己的生活方式并获悉在哪些方面需要做改进。

◎ 健康体检

公司为每一位员工提供年度健康体检福利，通过健康检查全面了解个人的身体健康状况，在身体尚无明显疾病出现前，及早发现影响健康的危险因素或常见疾病的高危族群，改变不良生活习惯，促进健康，拥有健康。

◎ 健康咨询服务

公司引入专业职场医疗企业服务机构，设立医疗咨询室，配置全科医生，为员工提供了职场诊疗、慢病干预、紧急救护、健康数据管理、药品服务、传染病防控等综合性职场医疗服务，并对员工各类转诊与外出就医提供协助。公司定期邀请不同医院不同专科的医生提供专题健康讲座，定期开展院前急救技能培训和演习。

◎ 悦工作 * 悦生活

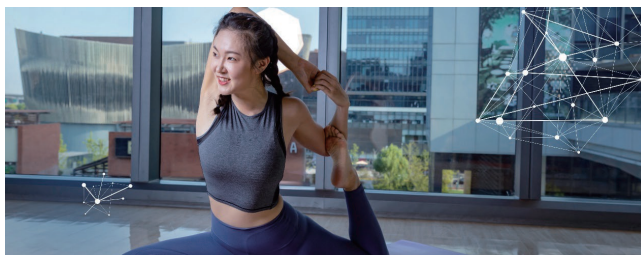
Live Well 倡导在罗氏员工中培养一种健康，幸福的文化。全球超过 110 个国家和地区参与罗氏员工关爱活动。“Live Well - 悦工作，悦生活”员工关爱活动围绕四大主题：提倡健康的生活方式、关注疾病预防、关注员工心理健康、提升员工生活品质展开多种多样丰富的活动，帮助同事获取健康生活理念。如：瑜伽课堂、减脂大挑战、戒烟承诺行动、9月 Live Well Month 等。

◎ 员工俱乐部

为进一步增进公司的凝聚力，营造健康的文化氛围，公司组织了多种多样的员工俱乐部：摄影俱乐部、羽毛球俱乐部、篮球俱乐部、桌球俱乐部、足球俱乐部以及罗氏乐队，以丰富员工的业余生活。每个俱乐部都有固定员工担任队长，负责组织开展日常活动；公司也会不定期举办运动竞技赛。

◎ 办公场所健身休闲设施与支持

为满足员工多样化的健康需求，帮助员工利用碎片化的时间运动起来，公司在办公场所内提供各类健身设施：健身单车、划船机、乒乓球、台球桌、桌上足球等。除此以外，公司还开设了罗氏瑜伽教室，由专业的瑜伽老师定期为员工提供健身指导。



公司也鼓励员工在办公时间做一些简单的伸展运动锻炼，少乘坐电梯多走楼梯，减少久坐的危险。健康生活，从在办公室多走几步开始！自 2017 年起，公司为员工提供定期按摩福利，由专职按摩师到办公室为大家提供专业的按摩服务，帮助员工舒缓头部、肩颈等因久坐引起的不适感，放松身体，缓解压力。

弹性福利

“福满罗氏”是自 2013 年启动的弹性福利计划，提升了员工福利设计的灵活性，将员工个性化需求与灵活选择多元福利组合的权力有机结合，同时，可根据员工需求延伸至员工的家人，实现“我的福利我做主”。



*Flexible, Integrated, Tailor-made
and Meet our Expectation*

1. 风险保障福利为员工在发生疾病或意外等不幸时，提供经济支持。
2. 健康管理福利为员工及其家人提供更好的医疗保障，员工可根据个人及家庭的实际需求为自己或家人选择相应福利，从而在需要支付医疗费用时获得财务支持，而员工也可以在年度体检项目中为自己以及父母、配偶、配偶父母和子女等亲属选择合适的套餐。
3. 悠享生活福利帮助员工实现工作与生活更好的平衡：在年假模块中，员工可以根据需求，以“购买”或“出售”的方式合理安排年假。根据自己的喜好，选择丰富多样的悦享生活礼包，旅行、电影、话剧、健身、影视会员应有尽有。
4. 补充福利则是根据员工的基本工资和一定的供款比例为员工进行补充财富积累，供款额根据员工在罗氏的服务年限所对应的归属比例，每年进行归属，这也为员工及其家庭提供了更灵活的财务支持。

罗氏诊断弹性福利开展的成功与否主要从员工注册率(Enrollment Rate)、员工的敬业度 (Employee Engagement Rate) 以及市场竞争力这三个维度进行评估。

从员工注册率来看，计划一经推出就有超过 90% 的员工登陆了弹性福利平台，近 70% 的员工做了福利选择，大家都意识到了企业福利模式的变化。罗氏集团的定期敬业度调研 (Employee Engagement Survey) 结果则显示员工对福利的认知度在不断持续上升。

最后，为保证整体福利更具市场竞争力，罗氏每年都在原有框架的基础上调整弹性福利计划，透过搜集员工的福利选择结果、员工反

馈等信息，根据员工的需求和选择偏好增设新的福利项目来丰富弹性福利菜单，从而满足员工多元化的需求，譬如年假买卖、家庭财产险等新增福利项目。这些调整或更新的结果，都是充分考虑了员工需求和企业成本两者的平衡。

心理健康

“i-Well 悦*心晴”罗氏员工关爱项目旨在为员工提供专业的心理咨询服务，从而助力员工享受快乐的工作和生活。“i-Well 悦*心晴”罗氏员工关爱项目的所有服务都是由第三方专业机构提供，会绝对保护员工的隐私。员工可以通过多种渠道了解更多心理健康方面的信息：

- 拨打 24 小时心理咨询热线
- 微信线上平台“答心”



- 心理健康讲座
- 电子快报

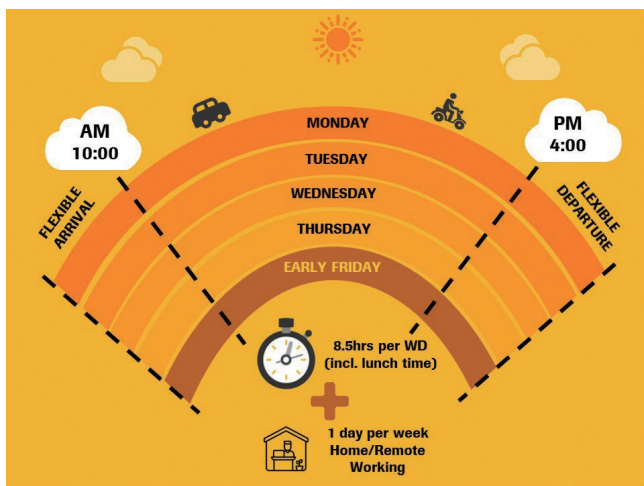
i-Well 聚焦在帮助员工获得生活中的成长、工作成长和个人成长：



弹性工作时间

罗氏诊断尊重员工的个人工作偏好，鼓励员工以工作成果为导向。在对员工的工作自主性和自律能力充分信任的前提下，全新升级了更加灵活的工作时间制度：员工不必遵循固定上下班时间，可以选择错峰出行，仅需确保每日工作时长及核心工作时间在岗；另外，罗氏还推出了“超弹星期五”，以及每周一天的远程工作选择。

灵活工作时间制度致力于在切实可行的情况下，为员工提供更好的平衡工作与生活的机会，营造一个更舒适和包容的工作氛围来调动员工的工作积极性，从而提升工作效率。



案例启示

美敦力：一起更健康，打造员工自主健康管理平台



秦晓楠

大中华区整体薪酬顾问
美敦力(上海)管理有限公司

美敦力作为一家全球领先的医疗科技公司，其公司使命是“减轻病痛、恢复健康、延长寿命”，在使命的驱使下，他们除了关注改善病患的健康及生命质量，对员工自身的健康也非常重视。美敦力的员工价值主张中的三大主题之一，就是打造员工的物质、身体及精神的健康富足，因此公司的管理层一直很推崇健康文化，HR 部门在开展健康管理时也会收到来自业务部门的支持。

健康管理的工作主要由 EHS 和 HR 共同负责，EHS 主要负责一些硬件设备以及职业安全，HR 部门的整体薪酬团队负责健康福利计划的设计与执行，员工俱乐部的管理交由员工关系部门。同时公司还会招募对员工中的“健康达人”以志愿者的身份加入进来，成立健康委员会，每年共同参与年度健康计划的设计、健康活动的策划及执行。通过健康委员会来发动更多员工的力量，来促进公司的健康文化，提高员工的健康意识。

工具 + 激励，持续塑造员工健康行为

美敦力在全球范围内有一项名为“一起更健康”(Healthier Together) 的健康管理项目，将公司的健康激励计划嵌入专门定制的健康管理 APP 上，向所有员工开放。员工可以在 APP 上了解每日健康资讯、打卡健康习惯，还可以进行健康风险评估，APP 上还有压力管理、戒烟管理、慢病管理等功能旨在帮助员工变得更加健康。



1. 运动打卡，促进员工养成健康习惯。员工下载该健康 APP，绑定设备后，每天可以打卡自己的健身记录、运动步数、体重、睡眠等健康数据。

2. 组队参加全球健步挑战赛。美敦力每年都会组织两次的全球健步挑战赛。在健康管理 APP 上，员工自行组队，实时看到自己团队的总步数和排名。通过开展健身挑战赛，既能培养团队协作能力，又可促进员工本身的运动积极性。



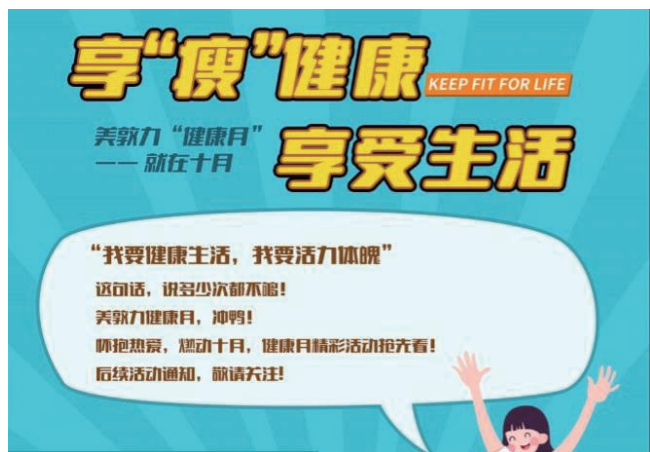
3. 每日定制推送健康贴士。APP 上有很多的健康话题，员工选择自己感兴趣的话题之后，每天就会收到自动推送的健康卡片。
4. 除此以外，美敦力还在 APP 上为员工提供了很多免费的健康管理资源

- 健康风险评估：员工随时可以参与并看到个人健康风险评估报告。
- 戒烟管理：员工如果有戒烟意向，可以在 APP 上设立目标，并借助 APP 来监督和记录自己的行为，同时 APP 也会提供戒烟建议。
- 瑜伽及冥想视频等

美敦力的健康激励计划将游戏、挑战和激励等元素融合，通过实

时激励对员工的健康行为进行反馈。通过健康激励计划，员工既可养成健康习惯，又可以将自己“赚”的健康积分在公司的认可平台上兑换自己喜欢的商品。

健康月是美敦力在中国自行发起的线下活动，每年一次在健康月内集中举行一些健康相关的直播、讲座、运动等，目的在于能够引导员工更多的关注到公司的健康项目。比如健康月的直播间，从去年开始初步尝试邀请员工中的“健康达人”，从不同的角度向广大同事分享他们亲身经历的故事和健康秘笈，让大家一同享“瘦”生活，享受健康。为了吸引更多的员工加入到直播间活动，他们还会邀请管理层参加健康直播间活动，从而带动员工的积极性。



EAP（员工帮助计划）项目是美敦力健康管理框架中重要的组成部分，EAP 是美敦力为员工及家属提供的一项福利计划，EAP 咨询热线及服务帮助员工解决个人健康、工作或生活中遇到的各种困扰或问题。公司还结合员工需求，利用 EAP 的心理咨询师资源为员工提供小组团体辅导、健康讲座以及培训等。

疫情之于健康管理

疫情是对组织的一场考验，美敦力通过强有力的防疫措施、部门间的配合很好地应对了疫情，为员工的身心健康提供了坚强的后盾。

公司成立员工健康应急小组，制定了完善的应对措施，包括每天员工健康状态打卡、安全防疫通知、居家办公及差旅政策等，都非常及时地根据政府相关部门规定进行响应。疫情蔓延之后，美敦力第一时间延长春节假期，并发布居家办公政策。复工后，为每一位员工提供口罩、酒精棉球、洗手液等防疫物品，并提供核酸检测费用报销。

在疫情期间，公司非常关注员工及家人的心理健康，及时安排了心理咨询师提供在线心理讲座，指导员工应该如何以正确的心态去面对突如其来的疫情。24 小时免费心理咨询热线可以对有情绪困扰的员工及家人进行具体的指导和干预。同时，一些家庭关系问题也会在疫情期间产生，HR 部门就这些员工困扰的话题组织了小组团体辅导，

邀请专业的心理咨询师对员工具体的困扰和行为的辅导。

健康管理效果

美敦力开展的健康项目整体参与率在逐年提高，目前已经有 2000 多人积极参与到“一起更健康”激励计划中。每年体检的参与率也一直稳定 80% 左右的较高水平，弹性福利计划里的体检和医疗险的注册率每年高达 75%，这些都能体现员工的健康意识的提升以及对公司健康福利的较高的感知度。

关于健康管理的思考与经验

企业如果要做健康管理，首先要了解自己公司员工的特点，不同的组织适合的形式也不一样，不同人群的健康管理重点不一样。同时需要配合一些比较新颖的方式去做一些宣传沟通，技术平台的支持也是做好健康管理越来越重要的一部分。

其次是持续的、多方位的沟通和推广。健康管理不是一蹴而就的，需要持续的管理和推广。

最后，管理层的支持很重要，在健康活动中更需要邀请业务领导来宣传和亲身参与会，起到很好的示范作用，也会引起员工广泛地关注。

案例启示 网龙网络——让健康管理更有趣



陈慧

薪酬福利处高级经理
网龙网络控股有限公司

开展背景

网龙认为员工健康是企业重要的资产，员工保持身心健康能提高工作效率，也有利于打造员工与公司之间良好的关系。员工拥有健康的身心体魄能够节约疾病成本，也是公司吸引和保留人才的手段。

从公司特点来看，网龙最初以游戏起家，后转向在线移动互联网教育行业发展，现已是游戏和教育两方面业务齐头并进，作为“中国互联网企业百强榜”之一，网龙十分重视设计思维，设计思维渗透到工作的方方面面。

从员工特点来看，公司员工的平均年龄在 30 岁左右，他们是新生代、具有想法的年轻化群体。基于以上两个层面，网龙在推进健康管理工作时非常注重融入“设计感”和“趣味性”这两项元素。

因此，网龙在持续探索如何打造富有设计感和趣味性的员工健康管理，从而驱动员工投身于健康行动之中。

健康管理组织支持

人员配备与分工

在网龙的《员工福利管理办法》中，明确表明公司福利的各方面。健康福利作为其中的一部分，由人力资源部的薪酬福利处主导完成，同时下面有不同的分工：

1. 活动类项目由企业传播与公共事务部来统筹和组织；
2. 健康饮食会交由后勤保障部门；
3. 公司各项福利项目由薪酬福利处来统筹，如员工体检等；
4. 运动娱乐设施、休闲设施的管理和使用，如篮球场、网球场和高尔夫球场等，包括给员工配备的健康教练和服务人员则由康乐中心来负责。

此外在网龙内部，还有一种“BUG 文化”，鼓励员工把自己的想法和和对公司各个方面的建议放到“bug 舱”中，当中也包含了健康管理方面的建议，公司会针对员工的提议及时给出一些相应的反馈。

健康管理框架：全方位统领健康管理工作的



网龙的健康管理框架包含 4 个部分，分别为健康分析、健康教育、健康行动、疾病防治。

✓ 健康分析

健康分析主要是用来了解员工的个性化需求，帮助员工去发现自身行为产生的原因。

通过健康体检发现员工身体指标情况，依托健康报告的解读给出相应建议，并在每年的健康活动安排上依据体检和健康数据的分析来做相应的设计。

✓ 健康教育

健康教育主要分为线上和线下两大块。线上形式包括文章推送，广播推送，以及疫情期间开展的线上运动和锻炼的直播课。线下形式主要有讲座、健康咨询以及健康课程，如瑜伽课、运动减脂课、禅修课、塑形课等，同时康乐中心提供像潜水体验、高尔夫体验等。

✓ 健康行动

健康行动主要通过多样化的活动开展，以期帮助员工建立良好的健康生活习惯。网龙内部餐厅有健康膳食餐供员工预订，定期组织丰富多彩的健康运动、艺术相关的课程及展会、有趣的节日主题活动等。

✓ 疾病防治

疾病防治主要是通过健康管理室、专家义诊的方式，旨在让员工了解更多疾病预防的知识，从日常生活习惯中预防疾病。除此之外，网龙设立的 99 爱心基金，在员工患病的情况下，给予一定程度上的经济救助，并为需要的员工开设就医绿色通道（如协助安排专家门诊、提供快速住院通道、入住专家病房、安排专家为用户进行手术等）。

网龙最初做健康行动的灵感来源于一本叫做《运动改变大脑》的书籍。书中提到，运动有助于减压和缓解情绪，同时也有助于大脑的学习，因此运动其实是推进健康的推手，是撬动健康的支点。此外，公司还希望将健康管理从事后的管理转向事前的干预，并从积极塑造健康文化着手，使员工重视运动。在网龙的价值观当中，有一项是激情，运动恰恰是激情的一种体现，希望员工带着激情使自己的身心处于健康的状态中从而高效工作。基于这些背景和想到达成的目的，以下将具体介绍网龙如何驱动员工投身健康行动之中。

◇ 四大驱动力，促使员工投身健康行动



✓ **免费运动设施：建设大量运动设施，免费为员工健康行动提供硬件基础。**

✓ **运动社交圈：通过打造运动社交圈，让运动成为员工的社交名片**

主要从以下几方面着手，

- 依据兴趣特长建立运动关系圈，如游泳、足球、篮球、跆拳道等各项运动俱乐部；
- 让员工掌握运动技能的多彩福利课堂，如增肌、减肥、瑜伽、太极等，专业教练带班开课；
- 让员工展现运动实力的竞技平台，如 518 运动会、四分马拉松、各类球类比赛等；
- 将运动融入各种工作场景，如办公室健身操、会前运动热身、团建拓展游戏等，从而真正做到将运动融入方方面面。

对于网龙而言，公司在提供给员工运动实力展现平台的同时，也在思考如何让传统运动更有趣？因此四分马拉松和海豹突击队应运而生。

◎ 从四分马拉松到主题周跑

该活动来源于公司在朋友圈中发起的十公里挑战，在员工中掀起了下班快走和跑步的热潮。随后发展成了由高管领跑，参加一年一度的四分马拉松活动，后来进一步扩展至新员工体验中。每年入职的新员工，都需要完成一场 10 公里跑，感受专属于网龙的运动活力。

四分马拉松秉承“低要求、高参与、有创意、无约束”的原则鼓励员工在跑步中获得激励、超越自己。

此后跑步逐渐成为网龙约定成俗的活动。每周以特色主题形式展开，提升活动的趣味性。如酣畅暴雨跑、热血国旗跑、激情光猪跑、童真泡泡跑、夏日香气跑等。



◎ 海豹突击队

网龙有一项非常有特色的活动——海豹挑战赛。在网龙长乐园区，有一个一比一还原美国海豹特种兵训练场打造的拓展中心，共有 15 个训练项目。每年夏天，网龙都会组织一批员工以 PK 赛的形式锻炼体能、力量和毅力。

赛事起初由高管每年带头组织参与一次，后来逐步扩散至高级管理人员再到普通员工。由于这些项目比较具有挑战性，因此出于安全考虑，受邀员工参加之前都需要经过一个月的训练。

员工在这个过程中不仅得到体能的锻炼，也能得到意志的磨炼，同时，还可以培养自己的团队协作能力。大家就像真正的海豹突击队员一样，勇敢地突破自我，接受挑战。



运动造星：塑造榜样，提升运动影响力

运动造星主要分为 2 大部分：

通过高管影响力自上而下引领整个公司的健康风尚，以高管榜样的力量驱动员工运动。

公司会邀请喜欢并擅长某项球类运动的高管，请他们代言，从而带动员工的积极加入。



借助健康达人的传播力，通过“造星计划”驱动员工运动

近年来，网龙开启了一项“健身特训营”活动。活动形式为：通过各种渠道宣传鼓励员工积极报名参加，再通过 5 项任务测试，选拔出 10 名通关者获得入营资格。接下来，专业教练根据个人不同的情况给予私人订制，打造专属于自己的为期 3 个月的健身计划。在 3 个月结束之后，会对参加训练营前后，自身各项生理指标进行对比。并且会拍摄时尚大片展示在训练营中取得的健身效果。健身特训营活动以运动真人秀的形式，打造出健康达人“格子先生”和“马甲线小姐”，一方面可以帮助入营的员工得到很好的锻炼，另一方面积极带动周围的同事一起加入健康运动中，起到号召学习的作用，一起通过运动为自己带来蜕变。



绩效牵引：工作小失误，“奖励”3 千米健康跑。

在网龙内部有一种下单文化，完成率未达到任务要求，将会受到上级和合作伙伴的锻炼单据。让员工在运动中去舒缓工作压力，并调节自我情绪，同时在运动中获取接下来的工作能量。

健康管理成效

- 员工健康数据展现良好：在网龙，虽然员工的平均年龄逐年增长，但体检异常数据逐年呈下降趋势。网龙体检的参与率从前两年的 80% 左右提升了去年的 90%，说明员工健康意识不断提升，同时体检机构的服务品质也在提升。
- 运动参与率提升：在网龙运动文化影响下，各项运动员工参与率不断提高，说明员工健康管理的意识不断增强，和良性的企业文化形成循环。
- 助力文化落地：运动使人充满激情，勇于超越自己，这与网龙文化中的激情、创新、追求卓越等十分契合。

案例启示

宜家：让“健康与关爱”走到每一位员工身边



段君

员工关系经理
宜家(中国)投资有限公司

作为家居行业的领导者，宜家一直以来都是以稳定的福利和有温度的员工关怀在行业内闻名。那么这样一家非常聚焦于员工关怀的企业，是怎么来践行员工健康与关爱的理念呢？

首先，对于“健康与关爱”，我们这样理解

- 从健康的定义维度上，分为身体健康、心理健康和财务健康。
- 就具体开展的健康管理项目和内容而言，分为健康预防 & 教育、觉察与早期干预、获得健康支持、健康福利、长期健康支持。

从这“三纵五横”的框架中，宜家会针对性开展和提供给员工多样化的健康项目与活动，以帮助员工拥有广义上的健康。

员工健康与关爱	身体健康	心理健康	财务健康
健康预防 & 教育			
觉察与早期健康干预			
获得健康支持			
健康福利			
长期健康支持			

其次，开展深度与广度并重的健康项目也是一大亮点

在确定了从多个维度开展健康管理之后，宜家从保障性的健康福利、硬件设施的配备、多样化与体系化兼顾的促进员工健康的项目与活动等三大方面着手，将对员工的健康关怀落到实处。

● EAP 项目



EAP 项目在宜家内部又叫做 I-Care 员工关爱项目。以帮助员工做得更好、获知知识与激励为出发点，通过这样的意识宣贯来消除员工对 EAP 项目使用上的顾虑。

- 公司会定期推送健康主题的电子期刊供员工阅读。员工及家属可以进行心理咨询和沟通。
- 结合员工实际需求开展工作坊，如情绪管理和压力管理。当代人背负的生活和工作的压力可能会很大，压力管理则主要告诉员工当有压力出现如何正确化解、以及在商场中如遭遇客户无理投诉应该如何调整心情、继续工作。
- EAP 项目中有部分内容会对财务健康给予支持。人在社会生活中一旦产生财务方面的困扰，各方面的负面影响会接踵而来，因此宜家认为财务健康是健康状态的重要一环。
- 当前的实践主要分为两大方向：财务管理和预算管理，旨在帮助员工正确规划财务、提高抗风险能力。之后还计划引进沙盘模拟训练，通过模拟和风险评估提升合理分配薪资、资产的意识，树立正确合理的理财观。

在项目运行与反馈上，根据 EAP 提供的季度与年度报告进行数据分析以及针对重点问题采取针对性的跟进措施，同时结合员工满意度，不断完善员工关爱项目，全方位地提升员工三个维度的健康体验。

● 商保 + 体检: 保障员工身体及就医

- 商保：面向员工及其子女提供覆盖门诊、住院、重疾、意外等全面的补充商业保险，同时开放员工家属（配偶、子女、父母）加保及保险升级通道，为员工及其家人的看病就医提供保障和支持。
- 体检：为员工提供每年一次的健康体检，体检内容针对不同年龄段，全面而灵活，在标准套餐的基础上增加了有针对性的可选体检包，同时也开放员工自费升级体检套餐或购买家属体检套餐，帮助员工及其家人及时关注身体健康状况。

● 健康室

我们在几乎每个商场都配备了健康室作为长期的健康支持。商场员工在工作过程中会涉及很多物流、搬运、组装等工作，因此在人机工程学的健康知识与预防之上，一旦员工因操作不当等问题而受伤，健康室的保健师第一时间可以为员工提供健康支持。除此之外，健康室也为员工提供感冒等小疾病的非处方药品及就医指导，紧急外伤处理等线上及线下的全方位支持。

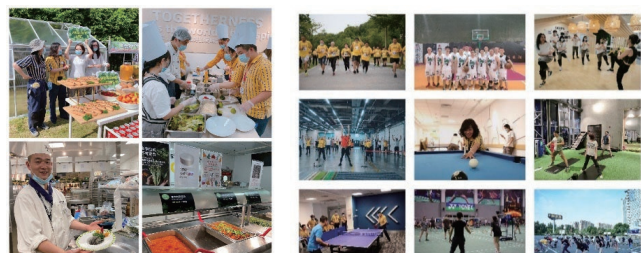
◎ 人体工程学指导

针对宜家现有的不同工种，由人力资源部联合安全与风险团队一起制作出了职业健康指导手册，考虑到商场一线员工的工作特性，公司还拍摄了一支视频用来讲解，部分商场会选择在新员工入职的时候会安排统一培训与观看，旨在规范员工在日常工作中的作业姿势，降低意外受伤与工伤的可能性。



除了以上这些每年都会启动的项目，我们也会根据员工的需求和收集上来的健康大数据，针对性地开展一些健康管理项目，例如：

◎ 健康嘉年华



宜家今年在全国范围内开展为期一周的健康嘉年华，通过健康饮食、人体工程学、健康运动会等健康活动，提升员工整体健康意识。每年一次的健康嘉年华，充分动员员工参与，让大家在趣味性和知识兼具的活动中学习和领略到健康预防和教育。

此次嘉年华活动首次采用线上线下结合方式。线上发布了关于亲子关系和健康饮食的微课，以及一支人机工程学的视频，线上的形式能够让全体员工均参与进来，线下活动公司会给出几大主题如亲子关系、趣味运动、健康饮食等。不同地域、不同商场可以根据自身特色开展，如佛山员工组织了划龙舟比赛、重庆员工开展了健康运动会等。

◎ 咕咚健步走（线上小程序）

通过上传员工每日行走步数，鼓励员工“动起来”，助力员工运动与身体健康。此次健康嘉年华中，公司更是发起了“健康‘宜’一起走”的健康公益活动，鼓励所有员工坚持每天健步打卡，公司会根据一定的比例换算成等额的宜家产品，悉数捐赠予上海儿童医学中心公益空间。在给住院部的小朋友带来快乐的同时，也用宜家的健康与安全理念，给予了他们最大限度的安心。





最后，用数据与效果来说话

作为一家全球化公司，我们在不同的国家地区进行健康管理的目的也会有所不同。总体而言，助力工伤数据的减少是宜家进行健康管理的目的之一。因此在内部收集和分析数据时，主要从以下角度出发：

- **体检数据、工伤数据：**针对检出前三的疾病，并分析历年来体检数据的趋势和走向，增长和放缓的数据分别源于哪些方面。宜家的员工每年也是在流动的，因此会有一些的偏差性，但是会作为参考依据之一，通过总结上一年的数据更好地促进今年健康管理的开展。
- **医保报销数据和健康室药品流量：**我们每家店的健康室会收集、汇总该店的医疗报销费用，健康室的药品流量。如果某药品的使用量非常高，可以去追溯原因，进而发现问题及着手进行改善。
- **EAP 数据：**通过定期的 EAP 报告、员工反映出来的在使用 EAP 过程中的反馈心声，针对性开展跟员工健康与关爱相关的项目，比如亲子关系，恋爱关系以及职场困惑等。

我们正在朝着将健康数据形成闭环的过程中，从而做到对健康管理层面的“降本增效”，助力业务。

效果衡量

在每一个活动和项目之后，公司会给员工发送二维码，以收集对此次活动的评价，同时将工伤数据作为指标去衡量健康管理的成效。其次，年度的员工敬业度调研也是一个很好的衡量点，如果数据衡量中有“低分区”，宜家会非常注重补短板，进行改进和创新，力求让大部分的员工处于满意状态。

个人对于健康管理的思考和看法

员工的健康与关爱应该兼顾“显性”与“隐性”。通过这两方面来共同达到保留人才、宣扬企业责任的目的。隐性的如体检、补充商业保险，显性的每位员工看得见摸得着的线下活动，如健康嘉年华、人机工程学指导以及安全与健康的工作环境。这二者在前期的沟通和宣传上都非常重要，前者用于让员工“安心”，后者着重于让员工“开心”。

我们希望当员工一想到“健康”这个词，关联的并不仅仅是生病与吃药，而是一个更广泛、更深刻的理解，真正将“健康”与“幸福感”贯彻到自己的生活当中。

此外，疫情之下，宜家的员工健康管理之法



疫情之下，健康管理之变

- **线上医生：**由于疫情的反复以及不确定性，宜家不鼓励大家第一时间直接去医院就医。但是为了满足员工的就医需求，缓解员工的健康焦虑，公司第一时间开通了线上问诊模式，宜家的员工可以通过电话和 APP 与医生直接进行线上咨询。与此同时，为了进一步疫情期间宜家特别注重针对线上的沟通，期间共发布数篇关于健康福利的推文，充分让员工感受到公司给予的健康关怀。
- **保险覆盖：**我们为员工提供的商业保险覆盖了新冠相关的所有治疗费用，如果政府有对新冠治疗费用不能包含的部分，我们也会全部会覆盖免除员工后顾之忧。
- **健康打卡：**疫情期间，通过开展线上培训与健康活动打卡，宜家让员工即使在闭店期间也能过得充实。同时公司也在所有的工作场所进行定期的消毒与维护，并将这些动态都及时与员工进行沟通，保持信息对等，最大限度地给予员工安心。门店重新开店后，我们分批次、限流引导员工与顾客入场，对办公室员工，实施居家办公与公司办公相结合的政策，安全渡过了疫情的爆发期及增长期。

疫情之后，健康管理之留



经此一“疫”后，就形式而言，我们会逐步增加线上健康管理的比例，但考虑到不同年龄层级的员工的接受度和使用率的角度，所以我们在线上化的过程中仍然会保留线下活动的开展让员工具有更好的体验。

就内容而言，我们将会更加注重对于不可抗力因素造成的影响的有效应对。如疫情期间针对武汉的员工，给到他们一些工具增强他们心理上的抵抗能力、信心重建。同时，宜家也通过健康午餐会的形式，给员工科普一些关于遇到地震或者火灾时正确逃生的知识。

此外，宜家还将进一步开展对于特殊群体的关爱，比如残疾人、抑郁症或失去重要亲人的员工等。针对残疾人这个话题，宜家会邀请专业的第三方公司来作第一轮评估，以了解当前公司员工的针对残疾人雇佣和工作处于怎样的状态。通过后期针对性地培训和学习，让大家学会如何正确地同他们对话，尽量避免出现无意识的歧视和伤害。我们希望通过这些细小但重要的关怀让员工时刻感受到自己处于健康的组织文化氛围中。



专家洞察

专家访谈 元化医疗：企业健康管理的实施路径



何鑫

CEO

元化医疗咨询服务(上海)有限公司

从老龄化社会背景到企业健康管理

近几年国家一直大力提倡健康管理，其背后隐含着社会大背景原因。不同于其他国家缓慢步入老龄化社会，预计十年左右，中国将会“断崖式”进入到老龄化社会，劳动力人口和需要养老的人口会直接逆转。届时老龄化问题对于整个社会形态、经济形态、家庭均会造成影响。随着老龄化的不断加剧，医疗体系承载的压力也越来越大，所以从国家层面提出健康中国计划，希望能够从现在开始改善全民健康。

人人都有保持、改善健康的意愿，但是时间一长大部分人却难以坚持。所以个人并不是一个很好的抓手。医疗和健康服务整体是一件低频的事情，不像吃饭订餐、出行打车、刷新闻和短视频等可以直接 to C 且容易培养习惯。理论上大家都认为健康非常重要，但仔细分析下来平均投入在看病上的概率不高、时间不长。而企业这一有组织的社会群体，使我们自然地宏观大背景聚焦到企业端，成为健康管理非常好的载体和输出体。企业在其中有天然的优势，如安排体检、组织健康运动等，企业均是一个很好的切入点和组织形态。

从重要性认知到健康管理实施路径

疫情的爆发生动地表明，健康实际上是一种生产力。企业对员工健康进行投资不仅能够体现员工关怀，还可以获得良好的收益回报，继而创造生产力。员工精神状态好、精力旺盛、思维敏捷，工作效率可能也会随之提高，员工将良好的健康风貌转化为企业的生产力，甚

至演变成企业文化的一部分。不同于其他类型的福利，健康是一项当下对未来的投资，所以企业首先应该投资自身员工的健康，同时鼓励员工对自己的健康进行投资，甚至鼓励对其家人健康进行投资，这一点应相辅相成。企业认识到健康管理的价值所在，健康管理才有根基。

企业内部通用的健康管理开展形式

- **体检 + 检后服务**：绝大多数企业从体检入手开始健康管理，因为体检相对而言比较通用和标准化。体检实际上是个过程，其作用是早期发现，早期筛查，早期分析。体检完成之后，数据如何分析、后续如何提供更好的建议才是开展体检乃至开展健康管理的意义所在。

检后服务是体检结束之后非常重要的延续，能够真正帮助员工改善健康情况，其重要性不言而喻。现在市场上对于检后服务的重视程度在不断增加，如提高套餐标准、增加服务内容和针对特种疾病检查等。

- **商业保险**：保险与健康服务本身具有一定区别。保险一定程度上覆盖的还是“钱”的问题，无论是重疾、补充医疗保险、高端医疗保险等，提供的是“如果有问题发生”的一种保障机制。
- **心理健康**：包括咨询、讲座、健康小贴士等内容。以心理咨询类服务为主的 EAP 项目进入中国虽然已经很多年，但其在企业中的应用整体并不广泛。很多员工出于个人隐私考虑不愿意使用，

所以在关注员工心理健康时，数据保密非常关键。

- **健康促进活动**：活动类的健康项目并不像健康服务本身针对个人开展和使用，而是针对集体开展和进行。这需要企业提供一定的平台和资源，形式如趣味比赛、营养膳食搭配、跑步、健走、减重、戒烟、球类运动等等。企业可以通过部署轻量级的集体性健康活动让员工在其中获得展示感，从而成为激励员工持续运动的原因之一，这能够帮助员工培养健康习惯，最后在企业内部形成良好的健康氛围。
- **职场健康基础设施**：即办公场所的硬件配备，目的在于从物理环境上为全体员工打造健康工作场所。办公室职员每天久坐、面对显示屏成为常态，所以桌椅高度调节、可站立办公、升降办公桌越来越受到关注。不适宜的空气循环、灯光照明、色温均会对员工每天的工作状态产生影响，所以企业有必要营造良好的办公环境。如果企业尚未对这方面有硬件上的完善配备，可以将与工作环境相关的健康知识宣贯给员工。
- **针对中层或者高层的VIP类服务**：此类服务为满足高管的顶级的时间需求和专家需求而开设，如私人医生、健康管家等，这一类服务是让高管获得良好的个人体验，从而能够最大程度地没有后顾之忧地安心处理工作。

● 健康管理人員配备和部門协作

企业规模大小虽然不同，但整体来看，健康管理正在从以往的薪酬福利的一部分往外延伸。根据企业的不同，人员的角色分工这一块，其实不用太模式化地套用别人的方式。中小型企业可能没有那么多额外的人力资源，或者基于其定位出发，放在薪酬福利部门当中。健康管理本身体系庞大，医疗专业也颇为复杂，因此在“什么人做健康管理”这个层面，个人主要有以下几点建议：

- **专岗的健康管理人员的重要性和作用未来将会进一步凸显**：企业中有个人专门来负责员工健康这件事非常具有价值。因为健康服务体系比较复杂，如何从中协调、提升宣传、部署战略和实施计划，兼职和专岗的效果将会有很大不同。从这个意义上说，企业设置这样的岗位是有价值的。这样的角色是否具有医疗背景可能本身并不为必要条件，但一定需要熟悉企业需求和特色，才真正在企业内部将健康管理服务串联起来。

如果专岗人员进一步扩大，变成一个健康管理部门，其中可能有数人来负责企业内部整体健康管理，在角色分工的过程中企业需要一个专家角色，形成以健康管理专家为核心的健康管理团队。专家角色在团队中需要运用其管理能力、营销能力、宣传、沟通等能力，既可以进行专业决策又可以全局观地审视健康管理。除上述的通用能力之外，还需要很强的学习能力，迅速从各个供应商方面了解各种信息，面向管理层营销，扩大健康投入、逐步递进，从而能够很好地在企业内部将健康管理体系统搭建起来。

- **联合优质供应商的资源和服务体系**：无论企业自身如何搭建、发展健康管理团队，在具体项目开展上仍然需要供应商，外部的供应商具有灵活性，可以提供专业化服务。稳定优质的供应商其实在市场上都是稀缺的。企业挑选到优秀的供应商与之合作，借助其服务和产品健康管理项目逐个落地，可以大量节省人力成本在内的项目成本。

● 管理层重视和支持程度

- ✓ **要获取管理层支持，首先投入的增加必须具体。**

健康的重要性每个人都了解，以至于大家忽略了细节，致使需要在哪方面投入是模糊的。如何让投入用在刀刃上，需要在重视和投入之间看到等号，尤其在健康促进实施效果上还会存在滞后效应。

- ✓ **需要警惕无用预算的增加，注重性价比**

以体检为例，比如体检预算从今年的500到明年涨至600，其中的涨幅用在何处则需要审慎，体检项目需要警惕非预防医学角度的无效增加，如简单依靠体检项目数来计算和衡量，从32项增加至35项，加项包的宣传噱头等，而是真正从专业角度提改进和升级有价值的地方。

体检作为一种初步筛查手段，如果发现问题，很多深度检查需要进一步的专业检查，体检也是健康管理市场上“火力”非常集中的地方，但是检后服务涉及到更多资源较难部署，很难标准化和全国覆盖，相当于是深水区。企业不要将思路固定在在项目增加上，在“营销”领导的过程中，不应是简单重复而是提供新的选择，并注重性价比。

- ✓ **促进和提升领导对于健康的实际体验感**

高管健康服务体系如果能够将领导及其家人很多的问题解决，他会更加愿意去在这方面有所投入。在健康这件事上，问题人人会碰到，健康人人都需要，所以当企业提供的健康服务具有良好的体验感之后，对于进一步推广健康管理会有促进和推动作用。

● 健康数据收集和积累

- **外部健康数据**：体检数据，但是其要求保密性，需要脱敏，所以当前流行的方法是员工整体的团检报告。价值点在时间序列，如果持续做2-3年，横向对比，就会得到员工整体的健康水平变化情况。其中如果某一项如果有异常数据，企业则需要特别关注，当然客观而言，随着员工平均年龄的增长，一定是会变化的。所以数据的细致程度和维度显得很重要，对于体检数据合规性的收集，专业的综合分析和健康干预方案，这是体检数据的应用。
- **就诊信息和理赔数据**：企业会为员工商业保险或者补充医疗保险

等，从保险公司除可以获得员工看病报销的整体数据，其中值得关注的如重大疾病、保险赔付情况等。企业内部如病假情况，但是这些数据整体而言颗粒度较粗。

- **可穿戴设备的实时检测**：随着技术的发展使得可穿戴设备有了用武之地。企业如果开展健康促进活动等，可穿戴设备可以直接记录步数、了解每天运动情况。当然现在也会有更先进的电子产品如手表、手环等不仅可以监测心率，还可以解心率变异性，心率变异性反映个人心率变化的波曲线，这个一定程度上可以直接反映员工的疲劳程度，在未来在条件允许的情况下，或许也是一个可参考的指标。

◎ 健康管理平台

健康管理平台化肯定是一个趋势，首先入口比较统一，然后数据比较完善。整合成一个入口一个平台，这样的趋势也需要供应商和客户共同来推进，一方面客户需求会更加丰富，而且企业打开更多的权限，员工可自付费购买。灵活性是平台的价值所在，在平台化的过程中将员工家属纳入，这也是重要趋势之一。

福利平台中应为健康福利、健康服务单独规划模块：如果企业借助弹性福利平台，在其中融入多样化的医疗服务或者健康福利，建议需要单独规划模块，即健康类内容和其他福利兑换内容应该分开，不应混在一起。比如企业向员工发放 2000 点券，1000 可用于兑换东西，另外一部分必须用于健康方面。

大型企业自建内部健康体系平台，同时通过业务联动将健康管理平台面向市场应用：现在很多大型企业想要进军医疗、健康行业和领域，大健康是他们想要投资的方向。无论是投资药厂还是业务联动，有抱负的企业可以先在企业内部实行好健康管理，将内部健康体系和对外竞争体系融合在一起。

◇ 健康管理思考与展望

◎ 疫情健康管理的影响

我个人认为疫情的影响不一定会持续特别长，但确实为健康管理带来了很好的入场时机，整体重视程度得到了提升。此外未来一段时间内健康管理产业将会得到发展，资本的重视和加入，健康管理企业或许会如雨后春笋般涌现出来，那在未来健康将会是一个持续向上的发展态势，这是在宏观的市场层面。

从企业内部的微观的疫情影响来看，以后以下几点将会被进一步关注：

- **常规防控动作的形成**：如消毒液和洗手液配备等，甚至有些企业会因此配备上消杀体系，如空气净化与过滤、测温门等。

- **保护层面的急救药品、设备配备**：企业会常备一些急救的设备药品和防护设备，并且对于急症或者急性问题的重视，如采购体外除颤仪等。同时，疫情的突发性可以启示人们对于心梗、脑梗甚至急救培训的关注和重视，并在企业推广和开展一些专业的指导。

◎ 如何看待企业人员对健康管理市场的期许

无论是专业健康管理外派或者共享，目前市场的成熟程度尚不足够。当前的健康市场整体处于低水平基础，但是正在由“卖服务”向“卖整体解决方案”发展。供应商们不仅提供健康管理服务，同时还具有体系化整合能力和部署能力，可以结合企业实际需求、融合企业特色进行全年规划和安排。既告诉企业可以怎么做，又能帮助企业将这件事做到。

同时我们也认为在健康管理市场发展的过程中，甲乙双方需要互相匹配脚步，从而促进共同进步。而且这也是优秀企业在开展健康管理时的一个趋势。作为医疗健康综合服务商，很高兴看到市场上对我们整个行业寄予的期许，并且已经有企业想要了解这样的服务内容。今年的疫情是很好的契机，员工和企业决策层都意识到这样的公共卫生事件一旦出现，员工的安全与健康对企业的经营至关重要。防疫过程企业已经为员工的健康与安全进行了诸多资源投入，不妨也可借此机会上线和推广医疗服务或者健康福利等，提升健康生产力。



关于人力资源智享会

截止至2020年6月30日:

- 智享会付费会员企业超过 3800 家
- 遍布20 个行业门类和超过60 个行业大类
- 其中本土领先企业约占 60% ，外资企业约占 40%
- 已经进入中国的世界500 强和全球2000 强企业中, 超过90%的企业正在享受智享会的各项服务
- 注册会员代表中, 人力资源总监及以上级别占 24.1% ，人力资源经理级别占 54.9%
- 人力资源智享会 (HREC) 每年举办超过200 场会员专享活动, 包括: 近40 场大型年会与展示会
- 70+ 场空中课堂和网络会议
- 14 场标杆企业实地探访活动
- 超过100 场人力资源专业培训与各类版权课程
- 人力资源价值大奖以及人力资源供应商价值大奖
- 人力资源智享会 (HREC) 旗下双月刊《HR Value》杂志, 读者人数超3万名
- 人力资源智享会 (HREC) 每年出版超过24 份研究报告
- 人力资源智享会 (HREC) 每年邀约、采访并撰写超过200 个企业实践案例
- 人力资源智享会 (HREC) 旗下“供应商采购指南 (The Purchasing Guide)” 集合了市场上兼具知名度和美誉度的近200 家人力资源服务商帮助人力资源从业者在采购服务时, 节省时间, 降低风险



欲了解更多详情

电话:021-60561858 传真:021-60561859

智享会官方网站www.hrecchina.org

智享会官方微博:<http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号:HRECChina

智享会人力资源实践研究院

研究院介绍与定位

智享会人力资源实践研究院关注人力资源热点话题，每年为智享会会员呈现 24 份研究报告。努力为人力资源专业人士提供市场洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享，帮助人力资源从业者做出科学决策。

- ◆ 数量: 全年24份研究报告, 涵盖人力资源各模块的热点话题。
- ◆ 类型: 针对不同人力资源热点问题, 采用不同的研究方法并产出不同类型的报告
 - Benchmarking (数据对标): 针对市场的热点问题, 以数据对标为主的调研研究
 - Practice Mapping (实践地图): 梳理、总结和归纳人力资源某一特定领域最佳实践的研究报告
 - Blue Print (行动蓝图): 针对某一人力资源实践领域, 提供模型、体系及步骤性指导的调研研究
 - Trends Exploration (趋势探索): 聚焦人力资源行业趋势性话题, 提供趋势解析与洞察以及行动指南的调研研究
 - Deep Topic (深度话题): 深度话题研究, 主要针对更为聚焦和精专的话题
- ◆ 定位: 客观、前沿、落地、专业
- ◆ 人员: 10+位全职专业资深顾问, 多年致力于人力资源行业性研究。

广受行业赞誉的旗舰报告

- ◆ **招聘**
 - 招聘技术路线与效能提升研究报告
 - 企业校园招聘实践调研报告
 - 企业入职管理与培训管理实践调研报告
 - 社交媒体与人才招聘调研研究
 - ……
- ◆ **人才发展与培训**
 - 企业移动学习项目调研报告
 - 企业内部讲师团队搭建与培养调研研究
 - 中国企业国际化人才发展与培养实践研究
 - ……
- ◆ **薪酬福利**
 - 企业员工健康福利与健康管理调研报告
 - 企业高管福利管理与实践调研研究
 - 企业弹性福利管理与实践调研研究
 - ……
- ◆ **信息技术**
 - 人力资源共享服务中心研究报告
 - AI技术在人力资源领域的发展与应用研究
 - 离职风险管理与流动预测研究报告
 - 人力资源数字化转型调研研究
 - People Analytics的发展与应用研究
 - 人力资源信息化管理调研研究
 - ……
- ◆ **其他**
 - 弹性工作制与灵活用工研究报告
 - HRBP能力发展提升研究
 - 变革沟通管理实践调研研究
 - 企业绩效管理改善与优化调研报告
 - 企业工厂蓝领员工管理状况调研报告
 - ……



关于元化医疗

元化医疗,于2005年,由美国著名的私募投资基金AvantaLion(埃文特朗)投资创建。元化借鉴美国成熟的“管理式医疗(HMO)”服务模式,汲取先进的健康资产管理理论,引进国际主流医疗健康服务机构的服务标准与质量控制体系,融合中国传统医学的精髓思想,专注为中国大陆主流人群提供一站式、全方位、专业化的顾问式医疗健康服务,提升其生命和生活质量。

元化医疗作为国内领先的医疗健康综合服务提供商,为客户提供全方位的健康服务,为企业 provide 一站式的健康福利解决方案,帮助企业更好地为员工提供体系化的健康关爱。元化经过多年的发展和积累,拥有全国15家分公司、46个办事处,专业医疗服务人员超过600人,服务网络覆盖90多个城市。元化服务大型机构客户数量超百家,服务高端客户及企业职工数量超过300万人,得到客户的广泛认可和好评。

<http://www.yuanhua.com/>



关于上海联合健康管理研究院

“上海联合健康管理研究院”由上海元化信息技术有限公司捐助,联合复旦大学、上海同济大学、海军医学院、上海中医药大学、上海健康教育协会共同创建。并于2008年1月29日通过上海市社会团体管理局登记注册,取得民办非企业单位(NGO)法人登记证书;业务主管单位是上海市科学技术协会。

“上海联合健康管理研究院”是为促进中国健康管理事业发展承担和研究人群健康全过程与健康管理服务学术机构;从事非盈利性社会服务活动:开展与健康管理相关的科普教育、课题咨询与研究、有关各类培训和学术交流……搭建为全社会提供高品质健康管理咨询与服务的平台。

企业健康管理全景路线图研究报告

Research Report on the Panoramic Roadmap of Corporate Health Management