



# 第三届中国员工健康福利与健康管理的调研报告

3<sup>rd</sup> CHINA EMPLOYEE HEALTHCARE BENEFITS AND HEALTHCARE MANAGEMENT SURVEY REPORT

调研主办方



战略支持



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

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

# 特别鸣谢

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



**陈翌辉**  
人力资源助理总监  
世茂房地产控股有限公司



**葛立**  
大中华区绩效管理 & 薪酬福利总监  
通力电梯有限公司



**吴瑾**  
大中华区医疗总监  
通用电气(中国)有限公司



**周雯斐**  
员工福利经理  
罗氏制药

## 目录

第 1 部分 | 主要发现

第 2 部分 | 参调企业信息

第 3 部分 | 数据解读

第 4 部分 | 展望未来

第 5 部分 | 行业数据

第 6 部分 | 案例启示

- ⊕ 员工福利策略
- ⊕ 员工福利概览
- ⊕ 健康福利与健康管理
- ⊕ 商业保险福利与保险管理
- ⊕ 整体福利管理



## 前言

2015年随着经济结构的调整,中国经济逐渐进入“常态化”发展,经济增速放缓,很多企业面临着不小的财务压力。对一些人力资源管理者而言,福利成本如何控制这一问题迫在眉睫;与此同时,优秀管理人才的争夺依然激烈,薪酬福利水平是吸引人才的重要条件之一。其次,“福利的投入产出是否成正比?”经常是企业管理者的一大疑问;也常有人力资源管理者表示,员工对福利不认可或并未意识到企业提供了很好的福利。再者,企业内员工重大疾病个案数逐年增多、保险理赔率居高不下,员工健康问题越来越突出,企业不得不重视健康管理以控制成本。

人力资源智享会第三年与怡和汉深合作,希望通过《第三届中国员工健康福利与健康管理的调研报告》,为企业薪酬福利管理者提供最具价值的员工福利数据与健康管理的优秀实践。报告将从“员工福利策略”、“员工福利概览”、“健康福利与健康管理的”、“商业保险福利与保险管理”与“整体福利管理”五大版块进行数据分析与解读,并附上行业数据供参考。同时,报告中的案例呈现不同企业员工福利管理与健康管理的实际操作方法与思路。相比前两届报告,本次报告内容更全面和深入,相信会给读者带来更多的价值。

# 第 1 部分 | 主要发现

## 福利成本攀升被视为员工福利管理的最大挑战，同时企业开始重视从额度管理转向价值发掘。

- + 高达 70.2% 的参调企业表示未来一年内“不断攀升的福利成本”是福利管理的重要挑战；
- + 员工对公司福利的价值认可度低 (51.6%)，员工缺乏对福利的理解 (46.9%) 同样是参调企业不得不面对的问题；
- + 超过六成的企业选择“提升员工对福利感受的价值” (63.7%) 作为未来 12 个月内员工福利策略希望达到的主要目标，价值发掘已然成为福利管理的关键。

## 员工福利沟通受到重视，但仍以传统手段为主，移动端沟通渠道的使用比例有待提高。

- + 50.5% 的企业选择员工福利沟通项目作为“未来 12 个月内员工福利方面最关注的项目”，在所有项目中关注度居第二位；
- + 近九成的企业把邮件通知 (89.1%) 作为员工福利沟通的方式；职场海报也得到 43.3% 的企业的采用；
- + 仅逾两成的企业使用移动端沟通手段；在未来几年中，很多企业会被推动着采用线上和手机端的沟通方式，这是行业的大势所趋。员工沟通对于提升福利的使用，增加员工感受的价值有极大的作用。

## 无论是外资、国企还是民企，福利管理更具弹性化将成为主流。

- + 无论是外资、国企还是民企，都选择弹性福利项目作为“未来 12 个月内员工福利方面最关注的项目”，在所有项目中关注度最高；
- + 提供商业保险员工自选升级计划的企业比例从上一届调研的 16.5% 提升到 37.1%，商业保险自选升级的模式给予员工更多的选择权，形成微弹性福利；
- + 近七成的企业将“福利管理更具弹性化”列于未来福利管理发展趋势的首位。

## 民营企业的福利投入大幅增加，福利导向更加关注高层管理人员的福利水平。

- + 民营企业在商业保险的渗透率从上一届的约 40% 大幅增长到 50.7%，上升迅猛；
- + 25.4% 的民营企业本财年福利预算比上一财年增长 5-15%，2.8% 的企业更是增长超过 15%，这两项比例明显高于外企与国企；

+ 相比外企与国企，民营企业的福利预算在薪资的占比依然较低，我们认为民营企业福利增长的主要原因是民营企业与外资企业的竞争加剧，从而需要在福利上向外资竞争对手看齐；

+ 民营企业对高层管理人员的福利定位优于外企与国企，福利导向更加关注高管的福利。其原因可能是民营企业在竞争中更依赖高管的个人资源、能力和对团队的掌控。

## 健康管理项目仍然单纯被作为一项福利支出，停留于简单地应对员工需求与疾病，缺乏体系化的健康管理策略。

- + 仅 20.0% 的企业制定了健康管理策略；对比 70.2% 的企业面临福利成本上涨的压力，说明大部分企业尚未意识到健康管理福利成本中最大的一项医疗保险保费之间的关联性，从而未能将健康管理提升到福利管理策略的层面；
- + 年度体检是普及度最高的健康管理项目，在外企、民营企业与国企的普及率分别为 93.8%、67.6% 与 88.5%；
- + 超过 90% 的企业希望为员工提供健康干预手段；
- + 约二分之一企业关注“员工健康管理项目” (49.8%)。

## 高端医疗保险的渗透率明显增长，但针对管理人员的健康福利项目却不多，健康管理缺失事前干预或后续管理。

- + 管理人员和高层管理人员的高端医疗保险渗透增长迅速，分别由上一届的 6.4% 和 35.3% 增至 12.2% 和 61.6%，高端医疗保险正在逐渐成为企业高管的标准化福利；
- + 仅 20.0% 的企业为高层管理人员提供专属的健康福利项目；对比提供高端医疗保险的比例，说明企业在高管的健康问题上，更多是提供保险福利，而缺失事前干预或后续管理。

### 名词定义

- + **25 分位值** 将所有统计数据从小到大排列，处于四分之一分位点的值，通常 25 分位代表所有数据中的较低或偏低水平。
- + **50 分位值** 通常代表所有数据中的中等水平。
- + **75 分位值** 通常代表所有数据中的较高或偏高水平。



## 第 2 部分 | 参调企业信息

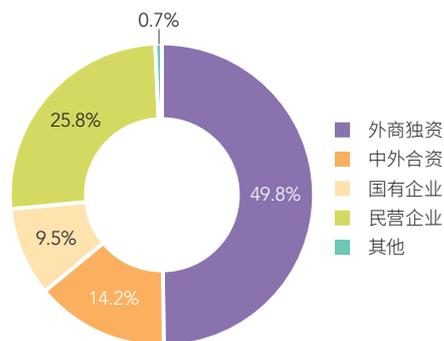
人力资源智享会与怡和汉深于 2015 年 9 月至 2016 年 2 月在中国大陆联合开展了“第三届中国员工健康福利与健康”调研工作，通过在线问卷和现场调研渠道，共收集到 297 份问卷。在除去重复(同企业)、无效、以及未完成的问

卷后，共保留有效问卷 275 份。我们将参调企业所属行业、企业性质和企业在华规模进行了统计，统计结果如图表 1 至图表 3 所示。超过七成的参调企业在华员工规模超过 500 人。

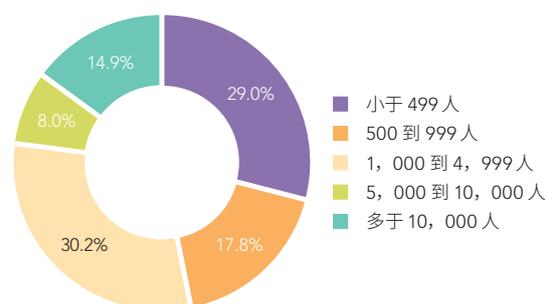
图表 1 所属行业 N=275

所属行业	计数	百分比
机械制造	37	13.5%
信息技术, 半导体及通讯	31	11.3%
消费品 (含快消与耐消)	30	10.9%
汽车及零部件	26	9.5%
生命科学 (如医药, 医疗器械等)	22	8.0%
互联网与游戏业	16	5.8%
金融服务 (如银行, 保险, 财富管理等)	16	5.8%
零售业	15	5.5%
电子电气	12	4.4%
运输及物流	11	4.0%
专业性服务 (如法律, 咨询, 公关等)	9	3.3%
化工与石化	8	2.9%
建筑建材	8	2.9%
地产	8	2.9%
造纸, 包装及森林业	6	2.2%
能源动力	4	1.5%
酒店	3	1.1%
环境科学	2	0.7%
多元化集团	2	0.7%
休闲娱乐	2	0.7%
其他	7	2.5%

图表 2 企业性质 N=275



图表 3 企业在华规模 N=275



## 第 3 部分 | 数据解读

### 员工福利策略

图表 4.1 可见，企业整体福利的市场目标定位与上一年相比完全一致。超过二分之一企业的定位是普通市场水平，企业福利定位的差异不大，或可推论福利并未被视为中国人力资源管理的核心要素之一，企业普遍只希望保持平均水平而已。

外资企业更注重员工福利的一致性(图表 4.2)，而民营企业则更愿意为高管提供优于市场水平的福利(图表 4.3)。其原因可能在于外资企业强调平等公正的企业文化，开展业务更多依靠品牌、技术和管理体系；而民营企业往往更依赖高管的个人资源，能力和对团队的掌控。

对于员工福利策略，大部分企业只有较为宽泛的员工福利策略(图表 5)。基于员工需求调研和政策变化，并对福利项目进行市场对标的企业仅占全部企业的 17.8%，显示企业在福利工作中仍有进一步精细化管理的空间。

我们对比外资企业、民营企业与国有企业在未来 12 个月内员工福利策略的主要目标，结果发现答案基本趋同。增强员工对企业的归属感、员工对福利价值的感受是参调企业最主要的目标。换言之，企业提供福利的目标很明确，逐渐从由成本管理转向价值管理。

图表 6 可见，超过七成企业员工福利面临的主要挑战是福利成本的攀升，这反映了中国经济增速放缓和市场竞争加剧给企业带来超过以往的成本压力。

未来计划而言，弹性福利项目是企业最关注的福利项目，也有超过五成的企业关注员工福利沟通项目。这与“员工对公司福利的价值认可度低”、“员工缺乏对福利的理解”等挑战息息相关，企业如何提升员工对福利价值的感知度？是否急需对原有福利进行重新包装，改变福利的传播和沟通方式？而弹性福利即是改变福利管理模式和发放形式。值得注意，国有企业在员工养老项目和出国外派人员的健康管理项目上的关注度远高于外资和民营企业。

图表 6 未来 12 个月内员工福利策略希望达到的主要目标

未来 12 个月内员工福利策略希望达到的主要目标	外资企业 N=174	民营企业 N=70	国有企业 N=24	所有企业 N=275
增强员工归属感和忠诚度	73.60%	74.30%	75.0%	74.1%
提升员工对福利价值的感受	62.60%	68.60%	58.3%	63.7%
吸引人才，塑造雇主品牌	53.40%	57.10%	54.2%	54.1%
控制人力成本	52.90%	51.40%	58.3%	53.0%
统一不同区域或业务部门的福利策略	17.80%	15.70%	12.5%	16.7%

图表 4.1 参调企业整体福利的市场定位目标

参调企业整体福利的市场定位目标	蓝领员工 N=222	一般员工 N=274	管理人员 N=274	高层管理人员 N=273
基本法定福利	21.20%	11.30%	7.30%	5.90%
普通市场水平	55.90%	66.10%	61.30%	51.60%
优于市场水平	23.00%	22.60%	31.40%	42.50%

图表 4.2 外资企业整体福利的市场定位目标

外资企业整体福利的市场定位目标	蓝领员工 N=145	一般员工 N=176	管理人员 N=176	高层管理人员 N=175
基本法定福利	18.60%	9.70%	7.40%	5.70%
普通市场水平	<b>57.20%</b>	<b>67.00%</b>	<b>63.10%</b>	<b>54.90%</b>
优于市场水平	24.10%	23.30%	29.50%	39.40%

图表 4.3 民营企业整体福利的市场定位目标

民营企业整体福利的市场定位目标	蓝领员工 N=51	一般员工 N=70	管理人员 N=70	高层管理人员 N=70
基本法定福利	29.40%	14.30%	5.70%	5.70%
普通市场水平	<b>54.90%</b>	<b>67.10%</b>	<b>60.00%</b>	44.30%
优于市场水平	15.70%	18.60%	34.30%	<b>50.00%</b>

图表 4.4 国有企业整体福利的市场定位目标

国有企业整体福利的市场定位目标	蓝领员工 N=24	一般员工 N=26	管理人员 N=26	高层管理人员 N=26
基本法定福利	20.80%	15.40%	11.50%	7.70%
普通市场水平	<b>50.00%</b>	<b>53.80%</b>	<b>53.80%</b>	<b>50.00%</b>
优于市场水平	29.20%	30.80%	34.60%	42.30%

图表 5 参调企业整体福利的市场定位目标 N=275

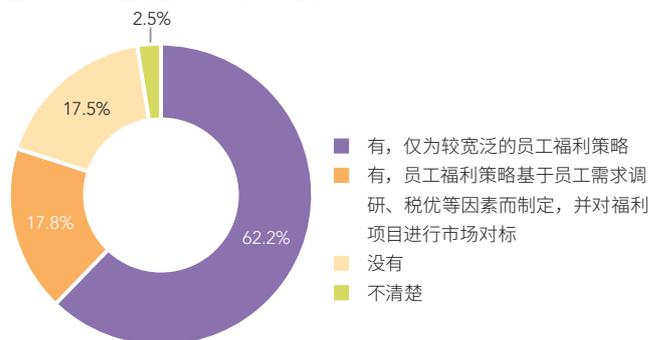


图7 未来12个月内员工福利面临的主要挑战 N=275

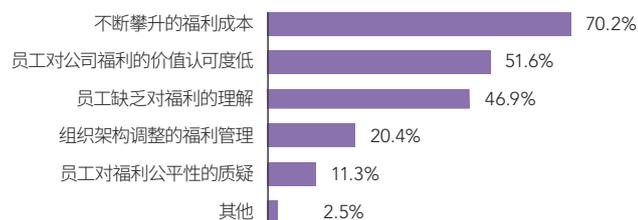


图8 未来12个月内员工福利方面最关注的项目

未来12个月内员工福利方面最关注的项目	外资企业 N=176	民营企业 N=71	国有企业 N=26	所有企业 N=275
弹性福利项目	63.1%	64.8%	57.7%	62.5%
员工福利沟通项目	50.0%	50.7%	50.0%	50.5%
员工健康管理项目	50.0%	47.9%	53.8%	49.8%
基于医疗保险税优政策的员工福利项目	35.8%	36.6%	34.6%	35.6%
高层管理人员的健康管理项目	17.0%	22.5%	23.1%	18.9%
员工养老项目	13.1%	4.2%	26.9%	12.0%
出国外派人员的健康管理项目	3.4%	2.8%	19.2%	4.7%



## 员工福利概览

### 员工福利预算

图表9、10可见，对比外资企业、民营企业与国有企业，发现其中：  
1、国有企业福利在薪资的占比最高；2、民营企业福利预算增加的比

例明显高于其他企业，反映民营企业对福利的重视程度增加。这与我们观察到的民营企业更多地尝试吸引外资企业的人才有一定关联。

图9 上一财年除法定福利以外的员工福利预算在薪资（基本工资）的占比

上一财年除法定福利以外的员工福利预算在薪资（基本工资）的占比	外资企业 N=176	民营企业 N=71	国有企业 N=26	所有企业 N=275
0-5%(含)	36.4%	40.8%	26.9%	36.7%
5%-10%(含)	23.3%	28.2%	19.2%	24.0%
10%-15%(含)	12.5%	7.0%	23.1%	12.0%
15%-20%(含)	4.0%	0.0%	3.8%	2.9%
20%以上	3.4%	1.4%	3.8%	2.9%
不清楚	20.5%	22.5%	23.1%	21.5%

图10 本财年除法定福利以外的人均福利的预算与上一财年相比是否有所变化

本财年除法定福利以外的人均福利的预算与上一财年相比是否有所变化	外资企业 N=176	民营企业 N=71	国有企业 N=26	所有企业 N=275
明显增加(15%以上)	0.0%	2.8%	0.0%	0.7%
有所增加(5%~15%含)	15.9%	25.4%	19.2%	18.5%
持平(-5%~5%含)	71.6%	52.1%	50.0%	64.7%
有所下降(-15%~-5%含)	5.1%	5.6%	7.7%	5.5%
明显下降(-15%以上)	0.6%	1.4%	3.8%	1.1%
不清楚	6.8%	12.7%	19.2%	9.5%

## 员工福利方案

与上一年相比，外资企业和民营企业商业保险的比例均有提高，其中民营企业的渗透率增加将近 10%。年节福利和年度体检福利市

图表 11 员工福利方案的分类

员工福利方案的分类	外资企业 N=176	民营企业 N=71	国有企业 N=26	所有企业 N=275
不区分员工层级，全体员工福利相同	42.0%	33.8%	42.3%	40.4%
区分员工层级，员工福利有所不同	58.0%	66.2%	57.7%	59.6%

图表 12 企业为员工提供的福利项目

福利项目	外资企业 N=176	民营企业 N=71	国有企业 N=26	所有企业 N=275
法定福利	96.6%	95.8%	100.0%	96.4%
年节福利(包括生日福利)	89.8%	87.3%	84.6%	88.4%
年度体检	93.8%	67.6%	88.5%	86.5%
带薪休假	85.2%	66.2%	65.4%	78.5%
商业保险	83.5%	50.7%	57.7%	72.4%
现金补助	25.0%	31.0%	15.4%	25.5%
留才计划	25.0%	12.7%	26.9%	21.8%
企业年金或储蓄计划	17.0%	8.5%	53.8%	18.2%

图表 13 年度体检的年度预算

年度体检的年度预算(元)	区分员工层级				全体员工福利相同 N=82
	蓝领员工 N=43	一般员工 N=101	管理人员 N=68	高层管理人员 N=85	
25 分位	200	300	350	500	300
50 分位	300	400	500	900	400
75 分位	400	500	850	1500	525

场普及率最高。图表 13-16 则是年度体检、年节福利的预算金额与执行方式。三类企业中,国有企业提供企业年金或储蓄计划的比率较高。

图表 14 年度体检的执行方式

年度体检的执行方式	区分员工层级				全体员工福利相同 N=100
	蓝领员工 N=51	一般员工 N=115	管理人员 N=81	高层管理人员 N=103	
直接通过体检中心	66.7%	59.1%	59.3%	50.5%	69.0%
通过体检第三方	31.4%	32.2%	29.6%	41.7%	26.0%
采购体检卡	2.0%	8.7%	11.1%	7.8%	5.0%

图表 15 年节福利的年度预算

年节福利的年度预算(元)	区分员工层级				全体员工福利相同 N=82
	蓝领员工 N=41	一般员工 N=98	管理人员 N=68	高层管理人员 N=88	
25 分位	200	200	200	300	200
50 分位	500	500	500	640	600
75 分位	1000	1000	1050	1250	1200

图表 16 年节福利的执行方式

年节福利的执行方式	区分员工层级				全体员工福利相同 N=92
	蓝领员工 N=56	一般员工 N=120	管理人员 N=89	高层管理人员 N=113	
购物卡	32.1%	29.2%	31.5%	29.2%	34.8%
第三方服务	7.1%	9.2%	3.4%	12.4%	9.8%
实体产品	19.6%	16.7%	14.6%	17.7%	17.4%
多种方式	41.1%	45.0%	50.6%	40.7%	38.0%

## 健康福利与健康管理

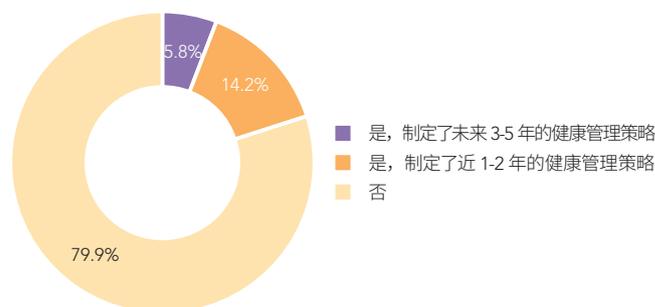
### 健康管理策略

图表 17 所示，仅有 20% 的公司制定了健康管理策略。考虑到参与调研的企业中 70.2% 的公司将不断攀升的福利成本列为首要的挑战，这一结果侧面说明近 80% 的企业尚未看到健康管理与福利成本之间的关联性，从而未能将健康管理提升到福利管理策略的层面。很多企业尚未认识到预防性健康管理的重要。

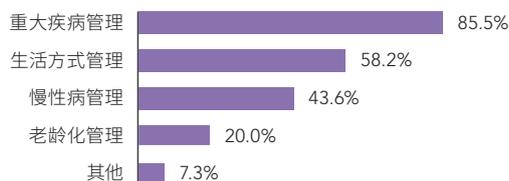
而在制定了健康管理策略的公司中，重大疾病管理和慢病管理占据健康管理策略内容前三项的两项(图表 18)，说明企业制定健康管理的一个主要驱动因素是医疗保险的赔付。

超过 90% 的企业希望为员工提供健康干预手段(图表 19)，鉴于 80% 的企业没有制定健康管理策略，说明多数企业的健康管理还停留在简单地回应员工的健康问题的层面。

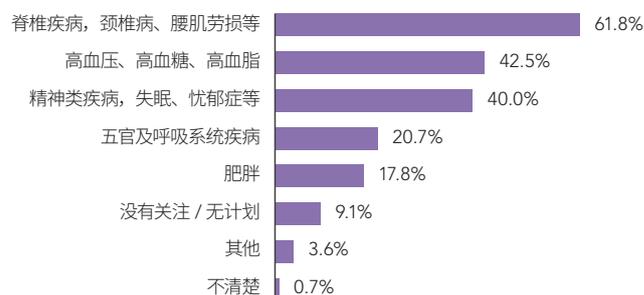
图表 17 是否制定了较长期的健康管理策略 N=274



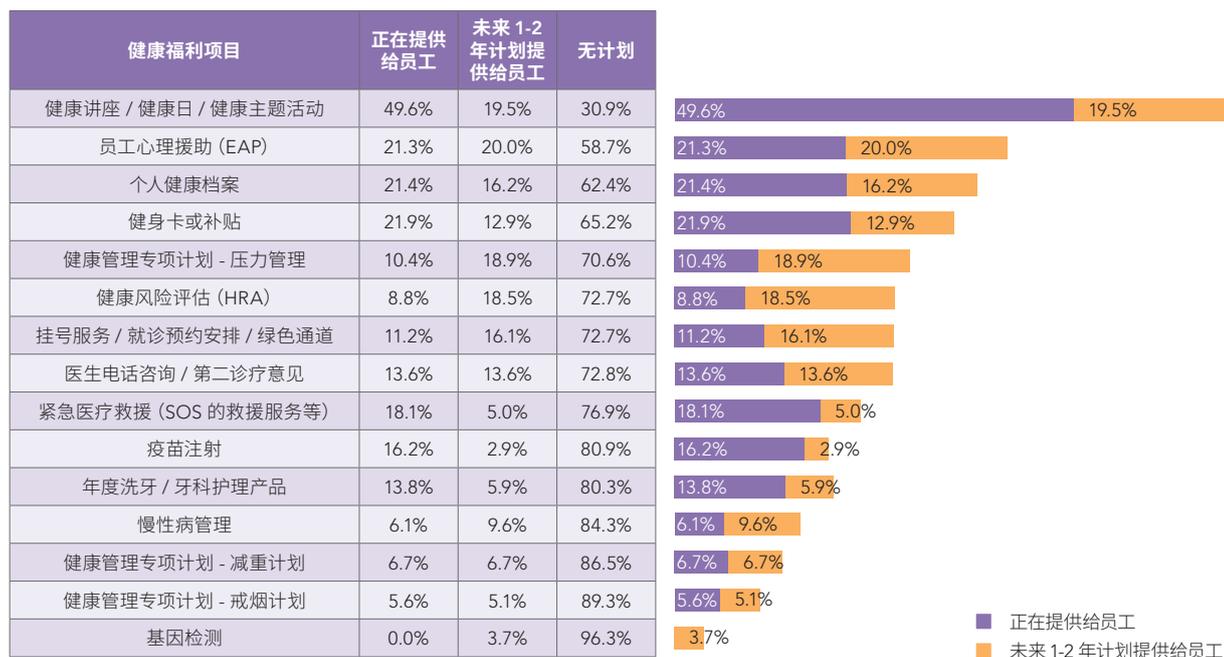
图表 18 健康管理策略涵盖内容 N=55



图表 19 最希望针对哪些疾病为员工提供干预手段 N=275



图表 20 企业为员工提供的健康福利项目 (除体检以外)

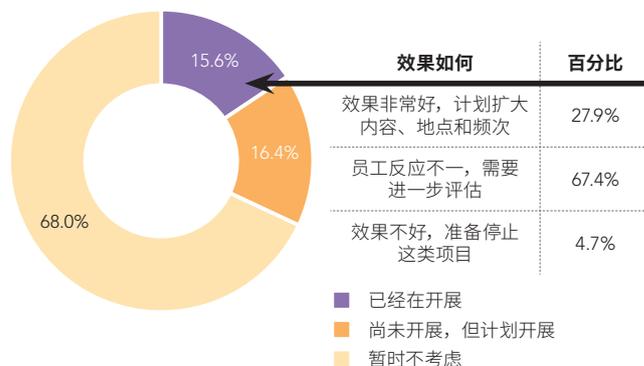


## 健康管理项目

除体检以外, 最普遍的健康管理项目是健康讲座, 其他健康管理项目呈相对分散的情况。企业未来计划提供的项目中, 员工心理援助、压力管理、健康风险评估、健康档案和挂号就诊服务处于上升势头, 由此可预见企业员工健康管理的两个未来趋势: 关注心理健康、关注风险预防。与国外相关健康管理调研结果对比, 员工心理援助和戒烟项目的普及率差距较大。

而挂号服务或就诊预约安排, 则突出体现中国医疗资源短缺的问题。未来医疗资源除社区医院分流之外, 企业医务室如何开展将值得关注, 从图表 21 可见, 目前企业提供驻点医疗的比例并不高。

图表 21 对于在驻点医疗建议及咨询 (或企业医务室) 等健康福利项目的状况和态度 N=275



图表 21-23 所示，对于特定健康福利项目的运用或者实现移动端管理，企业目前的普及度不高，还处在磨合或者观望状态。在 15.6% 的已经开展驻点医疗咨询或企业医务室的企业中，27.9% 的企业认为效果非常好，但高达 67.4% 的企业认为员工反应不一，需要进一步评估。剖析背后原因，极有可能是受到前期是否正确规划和选择合适供应商等因素的影响。

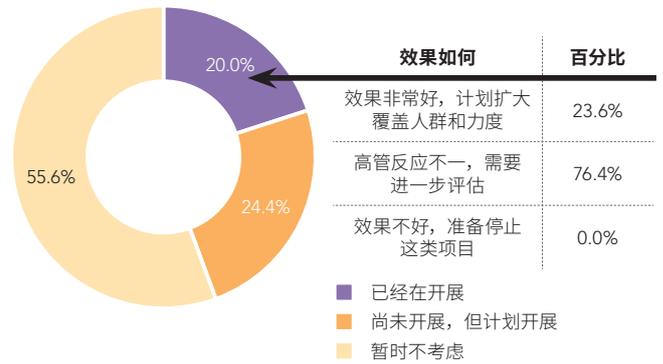
在 20% 的已经开展高管健康项目的企业中，23.6% 的企业认为效果非常好，76.4% 的企业认为高管反应不一，需要进一步评估，没有企业认为效果不好准备停止。这主要是由于高管需求的差异化，需要在设计此类项目时充分考虑到这种差异性，提供足够多地选择，才能获得更多高管的满意。

对于健康应用 APP，虽然已经开展的企业数量较少，值得欣慰的是没有企业认为效果不好准备停止，并且超过三成企业未来计划开展。

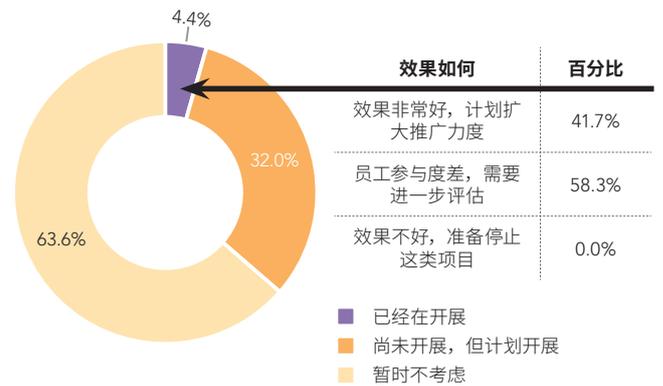
**健康数据跟踪**

企业层面拥有不少员工健康数据，如何使用和分析值得思考。数据所示，73.5% 的公司对保险理赔、体检结果、病假缺勤、重大疾病案例等健康数据进行分析，并且超过六成企业据此数据优化健康福利方案(图表 25)，这比 2013 年我们首次进行这项调研时 40% 左右的比例有了大幅度的提升。我们相信这也是本调研一直倡导数据分析的直接结果。

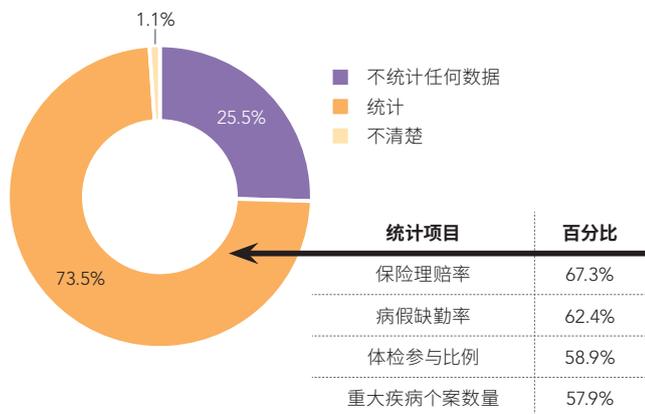
**图表 22** 对于高层管理人员专属的健康福利项目的状况和态度 N=275



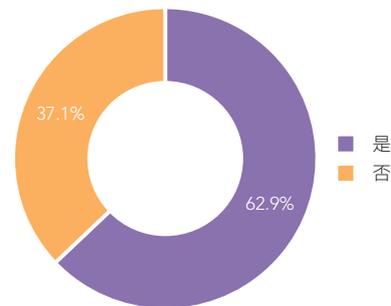
**图表 23** 对于向员工推广健康应用 APP 软件的状况和态度 N=275



**图表 24** 是否对保险理赔率、体检参与比例、病假缺勤率、重大疾病个案数量等健康数据进行跟踪 N=275



**图表 25** 是否根据数据结果优化健康福利方案或项目 N=202

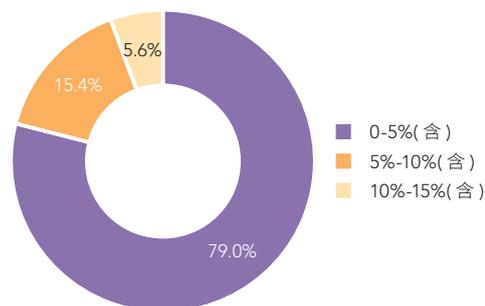




## 商业保险福利与保险管理

### 商业保险方案与费用

图表 26 商业保险福利费用占员工工资总额（基本工资）的比例 N=195



图表 26 可见，商业保险费用普遍占薪资的 5% 以内。企业可以充分享受 5% 税优政策购买商业保险。

对于保险福利的个人所得税，36% 的企业表示需交纳员工个人所得税（图表 27），承担税费的主体是企业还是员工本人的比例较接近，说明企业对此问题的不同理解。

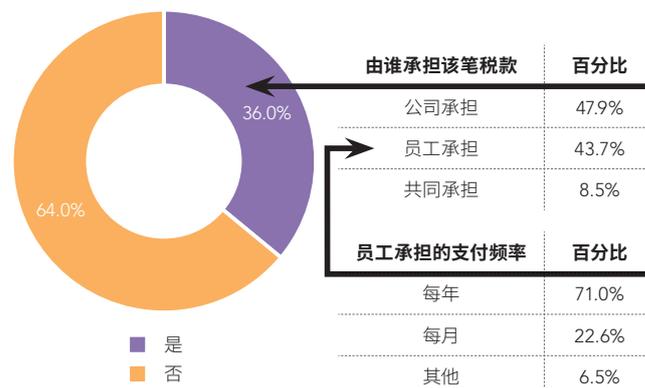
从全员保险福利的使用比例分析，补充医疗、意外险和重大疾病保险依旧是全员计划中流行度最高的三个保险项目，均超过 60%，为“常见保险福利”，定期寿险、雇主责任和子女补充医疗责任三项的渗透率在 40%-60%，构成“差异化保险福利”（图表 28.1）。

值得注意，管理人员和高层管理人员的高端医疗保险渗透增长迅速，分别由上年度的 6.4% 和 35.3% 增至 12.2% 和 61.6%，高端医疗保险正在逐渐成为企业高管的标准化福利。

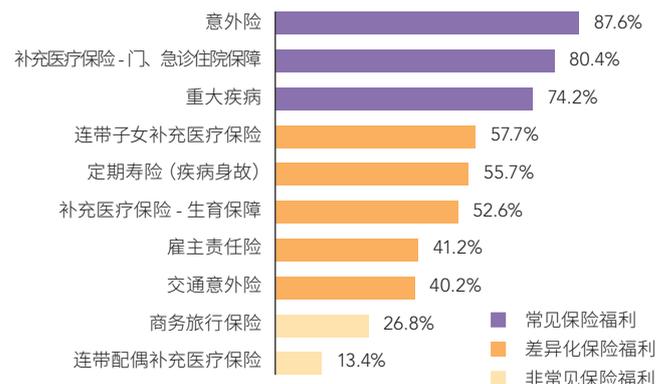
图表 28.2 不同层级员工的商业保险方案 N=178

商业保险方案	蓝领员工	一般员工	管理人员	高层管理人员
意外险	78.80%	81.50%	81.60%	82.20%
补充医疗保险 - 门、急诊住院保障	63.60%	75.30%	75.50%	74.00%
重大疾病	66.70%	77.80%	75.50%	80.80%
连带子女补充医疗保险	42.40%	61.70%	51.00%	57.50%
定期寿险 (疾病身故)	45.50%	60.50%	59.20%	63.00%
补充医疗保险 - 生育保障	39.40%	50.60%	49.00%	52.10%
雇主责任险	48.50%	44.40%	44.90%	46.60%
交通意外险	24.20%	39.50%	49.00%	58.90%
商务旅行保险	21.20%	34.60%	44.90%	47.90%
连带配偶补充医疗保险	9.10%	22.20%	24.50%	34.20%
高端医疗保险	6.10%	3.70%	12.20%	61.60%
连带配偶高端医疗保险	3.00%	1.20%	2.00%	37.00%
长期失能险	3.00%	3.70%	6.10%	5.50%

图表 27 保险福利是否缴纳个人所得税 N=197



图表 28.1 全员商业保险方案 N=97



图表 28.3 高层管理人员保险项目 Top5



### 员工自费升级

随着企业加强福利成本管控和员工保险福利需求增加，企业开放员工自费升级计划成为一个受欢迎的创新。同时，企业的自费升级计划可以把员工个人的个险转化成企业团体险，帮助员工获得更好的条件和费率。从调研结果看，去年仅 16.5% 的企业开放此选项，而今年比例已达 37.1%，其中 32% 的企业开放给员工和家属，5.1% 的企业仅开放给员工本人。我们相信今后越来越多的企业会将保险福利设计为核心计划（企业付费）+ 自选升级（员工自费）的模式，给与员工更多的选择权。

列入自费升级计划的前五项保险责任如下：扩展家属责任、意外保险额、重大疾病保额是大多数企业的首选。此外，员工补充医疗保险升级、定期寿险（疾病身故）、交通意外险、父母意外险、配偶高端医疗保险等险种也都被 HR 列入升级计划选项中。对于投保率高的自费升级项目，HR 也可结合成本考虑，在未来年度纳入核心计划。

**由于升级方案的条件和价格与个人渠道产品相比都很有竞争力，且投保手续便捷，因此自费升级保险项目将是未来企业关注的重点之一。**

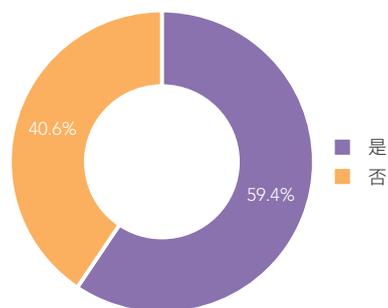
### 供应商管理

在保险项目管理方面，已有超半数（53.8%）的企业选择和专业的保险经纪公司合作，而在 2014 年调研数字为 51.0%，这两年企业 HR 对保险经纪公司的专业价值和认可度大幅提高；其中有 50% 的企业表示可自主选择经纪公司，说明供应商选择决策权主要在本地。对保险供应商是否满意，90% 以上的受访企业表示对现有供应商，无论是补充医疗还是高端医疗供应商满意程度较高。

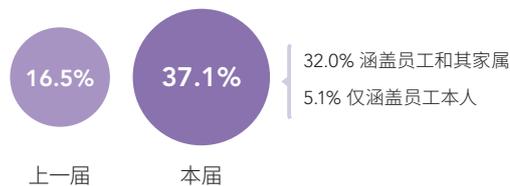
对于保费上涨原因，企业 HR 表示医疗通胀、员工平均年龄上涨和员工对项目日趋熟悉是三个主要原因。这与上年度调研结果保持一致。

作为成熟保险市场，保证续保条件是企业团体保险必含的责任，也是预防重大风险的保障措施。我们很高兴看到有 59.4% 的企业都将保单扩展此项责任，在出现员工罹患重大疾病后，仍可继续获得保险公司的保障。

图表 34 员工核心商业保险是否有保证续保的条件约定 N=197



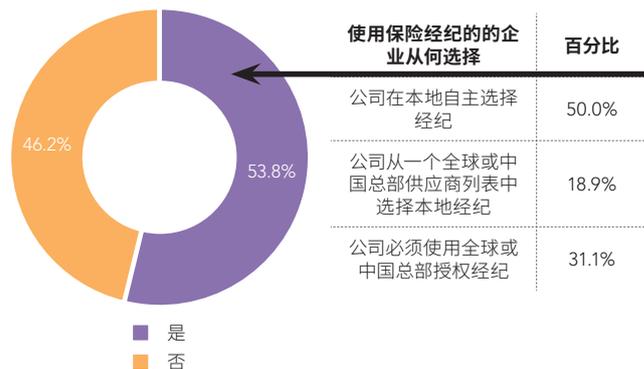
图表 29 近两年企业提供保险自费升级计划的比例 N=197



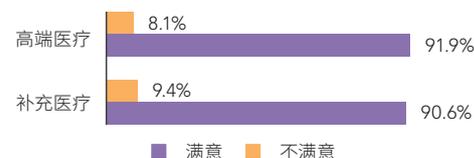
图表 30 员工自费升级的可选项 N=72

员工自费升级可选择的保险项目	百分比
配偶补充医疗保险	68.1%
子女补充医疗保险	62.5%
意外险	56.9%
重大疾病	51.4%
员工补充医疗保险	47.2%
定期寿险（疾病身故）	38.9%
交通意外险	19.4%
父母意外险	18.1%
配偶高端医疗保险	16.7%
商务旅行保险	2.8%

图表 31 保险经纪的使用情况 N=197



图表 32 对现有保险供应商的服务是否满意



图表 33 本年度保费上涨的原因 N=177



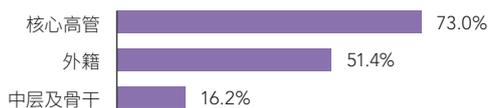
## + 补充医疗与高端医疗保险

根据 166 家参调企业的一般员工补充医疗保险方案的数据结果，我们绘制常见方案（图表 35）。图表中各项答案皆是企业选择比例最高的选项或 50 分位值，而门诊赔付比例和赔付范围此两项有接近的答案，因而保留两个答案。

中高端医疗的主要覆盖人群是核心高管和外籍人员，仅 16.2% 的企业将中层及骨干员工纳入其中（图表 36）。

根据 48 家参调企业的高端医疗保险方案的数据结果，我们绘制常见方案（图表 37）。图表中各项答案皆是企业选择比例最高的选项。

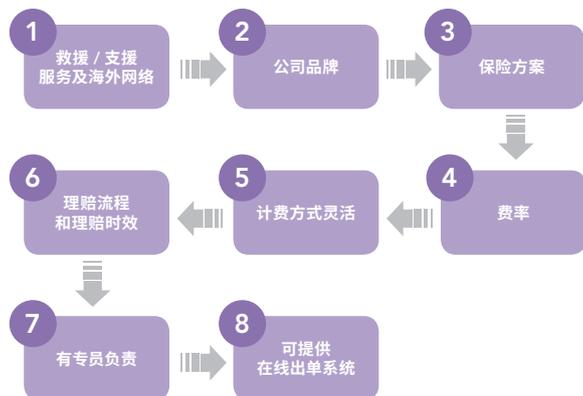
图表 36 中高端医疗保险覆盖的人群范围 N=74



图表 37 高端医疗保险常见方案

保险项目	保额
年度限额	小于 200 万元
保障地域	中国大陆
既往症承保条件	全部承担
昂贵医院自付比例	0%
住院门诊赔付比例	100%
可选保障	
牙科	87.8% 的企业选择此项福利
生育	58.5% 的企业选择此项福利
体检	68.3% 的企业选择此项福利
眼科	41.5% 的企业选择此项福利
紧急救援	63.4% 的企业选择此项福利
人均费率	1 万元 -1.5 万元 / 人 / 年

图表 38 商务旅行保险最关注因素 N=77



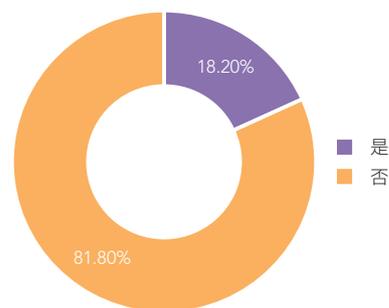
图表 35 员工补充医疗保险常见方案

保险项目	固定额度保额	薪资倍数保额
定期寿险	11 万元	29BMS
意外险	24 万元	33BMS
重大疾病	15 万元	
住院门诊责任		
年度限额	共用年度限额 2 万元	
赔付比例	门诊：方案一：90%；方案二：100%； 住院：100%	
是否与社保对接	是，必须使用社保卡	
赔付范围	方案一：社保范围内（不含乙类自付二）； 方案二：社保范围含乙类自付二部分	
生育责任	8,000 元	
公共保额	如有，30 万（含）以下	
就诊医院	二级及以上公立医院	
子女医疗责任（如有）		
住院门诊责任		
年度限额	共用年度限额 2 万元	
赔付比例	50%	

## + 商务旅行保险

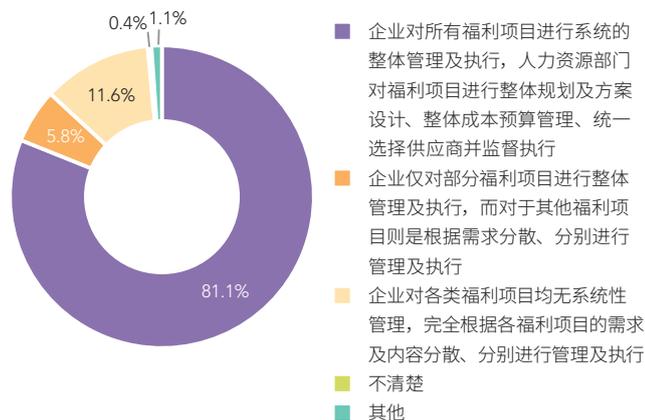
在选择商务旅行保险时，企业最关注的前三位因素是保险公司的救援能力和海外网络、公司品牌和保险方案。同时，很少企业开放将员工因私旅行作为个人付费购买的福利。

图表 39 是否提供由员工个人付费的因私旅行保险 N=77

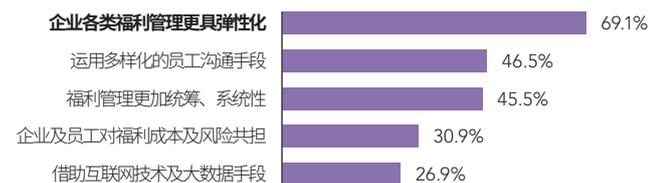


## 整体福利管理

图表 40 对各类员工福利项目的管理模式 N=275



图表 41 您认为贵公司未来福利管理的发展趋势和可能的变革方向 N=275



对于各类员工福利项目的管理模式(图表 40)，81.1%的企业对于企业所有福利项目能够做到统筹规划及系统有机的管理执行，这对于有效提高企业福利管理的效率，实现成本控制优化起到积极作用，是中国企业福利管理水平进步的重要表现。

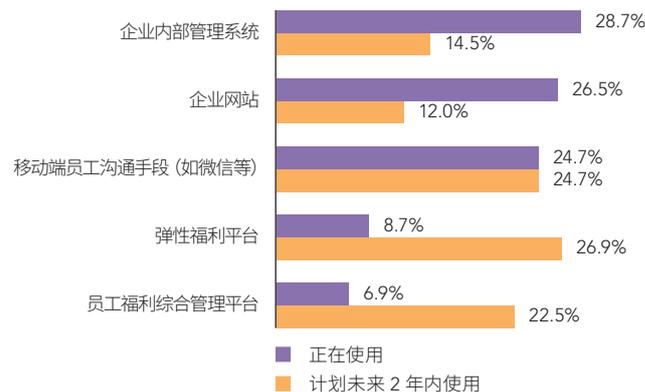
图表 41 说明对于企业未来福利管理发展趋势及变革方向，69.1%的参调企业将福利管理更具弹性化列入首位，这充分体现出企业对于人力资源管理实现创新及多元化、突破传统及单一模式的愿望与需求。福利管理弹性化可以体现在福利管理模式、福利产品、服务方式、福利成本等各个方面的弹性化与创新，而不仅限于通常所说的弹性福利项目。

在互联网时代的强大影响下，“互联网+福利”理念及智能化的福利管理平台正在推动企业福利管理技术及手段的转型。在未来 2-3 年内，越来越多的企业将从传统的企业网站及 OA 系统管理方式颠覆或转型为先进的基于互联网、移动端、大数据及云服务的福利管理方式。

图表 43 所示，无论外企、民企还是国企，超过四成的企业尽管目前没有提供弹性福利，但对此很感兴趣。这一结果与员工福利策略部分 62.5%的企业关注弹性福利项目的结果完全一致。毋庸置疑，弹性福利项目正在成为越来越多各类型企业关注及计划实施的首选。这一趋势充分说明了企业福利管理已经从额度管理转向价值追求的大趋势。

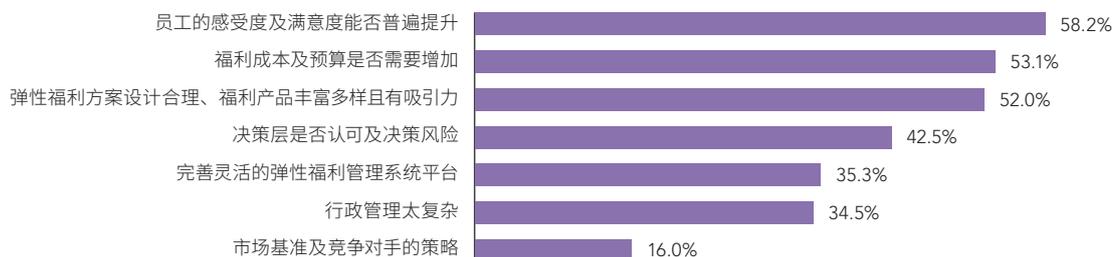
图表 42 采用的智能化福利管理手段 N=275

采用的智能化福利管理手段	正在使用	计划未来 2 年内使用	无计划
企业内部管理系统	28.7%	14.5%	56.7%
企业网站	26.5%	12.0%	61.5%
移动端员工沟通手段(如微信等)	24.7%	24.7%	50.5%
弹性福利平台	8.7%	26.9%	64.4%
员工福利综合管理平台	6.9%	22.5%	70.5%



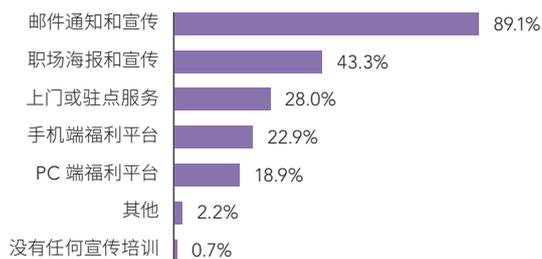
图表 43 目前是否已经为员工提供了弹性福利计划 N=275

目前是否已经为员工提供了弹性福利计划	外资企业 N=176	民营企业 N=71	国有企业 N=26	所有企业 N=275
没有提供，也不考虑提供	29.00%	33.80%	34.60%	31.3%
目前没有提供，但对此很感兴趣，处在调研阶段	47.20%	40.80%	46.20%	45.1%
目前没有提供，但已有计划在未来 1-2 年内实施弹性福利计划	11.90%	16.90%	7.70%	12.7%
已经且正在实施弹性福利计划(有弹性消费账户 FSA、菜单式福利等)	11.90%	8.50%	11.50%	10.9%

**图表 44** 您认为实施弹性福利计划的最大挑战及成败关键在于 N=275

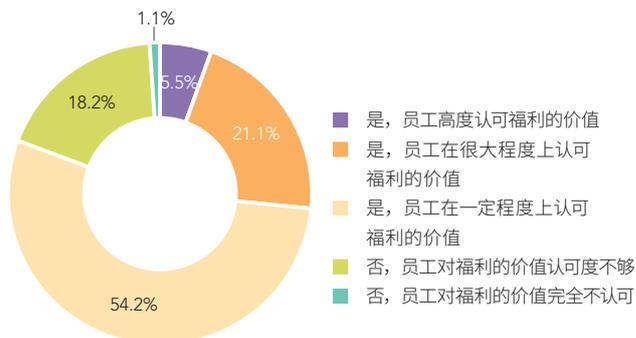
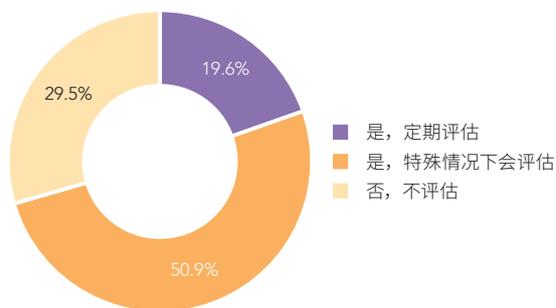
企业在开展弹性福利时的关注点有所不同，员工感受、企业成本、方案设计、决策层意见等因素都被视为成败关键。智享会于 2015 年发布《中国企业弹性福利实践调研报告》，提出企业在决定是否开展弹性福利的时候应该从理性、情感和行动三个层面去考虑。理性层面上，企业自身的客观情况是不是适合开展弹性福利，在开展弹性

福利的时候是否具有先天的优势；情感层面上从主观角度企业有多大的意愿开展弹性福利；而行动层面则是企业应该具备哪些能力可以将弹性福利真正落地，即企业实施弹性福利需要具备哪些综合能力。更多详细内容建议浏览此专题调研报告。

**图表 45** 向员工宣传福利项目的方式 / 渠道 N=275

89.1% 的企业选择仍旧使用最传统和简单的邮件通知。但是鉴于约 50% 的企业认为员工沟通是关注重点，未来一定会有更多的企业引入更先进和更创新的福利宣传方式，符合员工偏好及行为习惯的沟通方式将大大提升员工沟通的效果及满意度。

图表 46-47 所示，一半以上的参调者认为员工仅仅在一定程度上认可福利的价值。而从评估角度而言，只有不到 20% 的企业对福利管理效果定期评估。企业福利成本的巨大投入，并未与员工的感受度及满意度价值成正比，这是大多数企业福利管理迫切需要解决的痛点。企业福利管理者应该将员工视为客户，关注用户体验及反馈，适时定期评估，并及时做出调整，才能真正提升福利管理的效果。

**图表 46** 您认为贵公司员工是否认可公司提供的福利的价值 N=275**图表 47** 对员工福利管理的效果是否进行评估 N=275

## 第4部分 | 展望未来

在本次调研过程中，我们明显地感觉到企业越来越关注员工福利让员工感受到的价值。在这一方向上，不同公司的导向略有不同。一些企业的关注点在于体现员工福利额度的现金价值，而更有远见的公司已经将目光转向如何能够给员工带来超过福利额度的价值感受。

我们认为企业未来员工福利与健康管理将有几个主要方向：

### 福利设计与管理更具弹性化，通过市场化包装与宣传，增加员工对福利的感知度。

**关键词：弹性福利、市场化包装、福利宣传、体系化**

调研结果验证了我们从市场得到的印象：弹性福利是过去一年内福利管理领域里最受关注的福利项目。弹性的一种方式是将保险和体检等标准福利弹性化，另外实体商品也是弹性福利的重头，特别是体现在年节福利和激励当中。我们认为弹性福利未来的方向是针对员工的痛点，开发真正能够满足员工及其家庭成员需求的健康管理、保险保障等各类福利产品，帮助员工解决其自身较难解决的问题以及各种后顾之忧，充分体现企业对员工有价值、有品质的关怀。

同时，以终为始，为了提升员工对福利价值的感知度，企业的福利管理应跳出惯有的薪酬福利框架，以市场化的手段对福利进行包装与营销，赢得员工的关注，并增加员工对福利的感知程度。并且，福利管理需要整合碎片化的项目，形成福利体系和整体框架，让员工对企业福利有清晰而全局化的认识，增强员工满意度与归属感。

### 福利项目提供自选升级和购买，同时突出企业优势。

**关键词：自选升级、体现特权**

商业保险作为普及率较高的福利项目之一，对员工和企业的意义都很重要。如何合理地设计保险方案，如何在普及率较高的基础上进行保险福利创新，提升员工满意度并吸引和保留人才，一直都是企业及人力资源部门关心的话题。

在企业福利成本管控的前提下，企业开放员工自选升级计划是一个受欢迎的创新，同时是员工参与福利、行使选择权的机会。我们相信今后越来越多的企业会将保险等福利设计为核心计划（企业付费）+ 自选升级（员工自费）的模式，体现员工的选择权。

除了解决需求差异之外，企业的自选产品应该凸显企业的优势，提供员工特权产品和服务。

- ① 集合企业员工提供条件和价格更好的保险产品，发挥团体保险的优势；
- ② 给员工家属提供体检和其他健康类服务，体现企业采购的价格优势；
- ③ 设计围绕员工痛点的健康保险产品，例如生育、新生儿保险和慢病管理等作为员工特权的自选福利项目，突出差异化特点。

### 健康管理形成系统的体系，项目设计更互动和有娱乐性。

**关键词：持续性、健康数据、预防、互动**

健康管理是一项系统性、全流程的工作，包括健康饮食、运动、戒烟、压力管理、健康教育等多个维度，而不应期望通过一些活动就立竿见影看到效果。因此，企业建立长期系统科学的健康管理策略、健康数据的跟踪分析，以及健康管理项目的持续开展都非常关键。

而在当今中国，就医的安排和质量仍然是广大员工高度关注的一个问题，并且会对员工的专注度和生产力产生直接和间接的影响。譬如，企业通过预防类健康项目提升员工健康，通过电话和驻场的医生咨询提供健康咨询，以及通过挂号服务和绿色通道等解决员工就医难题，这些福利项目正在被越来越多的企业考虑。前期预防、电话咨询等手段的应用将有助于控制医疗保险费用。

另外，健康管理项目设计需要顺应当下潮流，增强互动，使员工参与其中，而非单向的知识传播。在健康项目中设计单项竞赛、团队PK、健康达人评选等互动环节，激发员工的互动感，又增加一定娱乐性，将是趋势所向。

## 第5部分 | 行业数据

### + 不同行业的企业整体福利的市场定位目标

机械制造 N=37	蓝领员工	一般员工	管理人员	高层管理人员
基本法定福利	16.2%	5.4%	5.4%	5.4%
普通市场水平	59.5%	70.3%	64.9%	62.2%
优于市场水平	24.3%	24.3%	29.7%	32.4%

信息技术 N=31	蓝领员工	一般员工	管理人员	高层管理人员
基本法定福利	16.7%	9.7%	9.7%	9.7%
普通市场水平	54.2%	54.8%	51.6%	48.4%
优于市场水平	29.2%	35.5%	38.7%	41.9%

消费品(含快消 与耐消) N=30	蓝领员工	一般员工	管理人员	高层管理人员
基本法定福利	23.1%	6.7%	3.3%	3.3%
普通市场水平	42.3%	60.0%	53.3%	33.3%
优于市场水平	34.6%	33.3%	43.3%	63.3%

汽车及零部件 N=26	蓝领员工	一般员工	管理人员	高层管理人员
基本法定福利	16.7%	7.7%	3.8%	3.8%
普通市场水平	66.7%	65.4%	57.7%	53.8%
优于市场水平	16.7%	26.9%	38.5%	42.3%

生命科学(如医药, 医疗器械等) N=22	蓝领员工	一般员工	管理人员	高层管理人员
基本法定福利	17.6%	13.6%	9.1%	9.1%
普通市场水平	41.2%	59.1%	63.6%	54.5%
优于市场水平	41.2%	27.3%	27.3%	36.4%

### + 员工福利策略与预算

是否有书面正式的员工福利策略用于人力资源部门管理	机械制造 N=37	信息技术 N=31	消费品 N=30	汽车及零部件 N=26	生命科学 N=22
有, 仅为较宽泛的员工福利策略	18.9%	25.8%	26.7%	11.5%	18.2%
有, 员工福利策略基于员工需求调研、税优等因素而制定, 并对福利项目进行市场对标	67.6%	54.8%	60.0%	76.9%	59.1%
没有	13.5%	16.1%	13.3%	11.5%	22.7%
不清楚	0.0%	3.2%	0.0%	0.0%	0.0%

上一财年除法定福利以外的员工福利预算在薪资(基本工资)的占比	机械制造 N=37	信息技术 N=31	消费品 N=30	汽车及零部件 N=26	生命科学 N=22
0-5%(含)	51.4%	29.0%	36.7%	46.2%	27.3%
5%-10%(含)	13.5%	16.1%	20.0%	34.6%	31.8%
10%-15%(含)	16.2%	9.7%	10.0%	3.8%	9.1%
15%-20%(含)	2.7%	9.7%	0.0%	0.0%	4.5%
20%以上	2.7%	3.2%	3.3%	7.7%	4.5%
不清楚	13.5%	32.3%	30.0%	7.7%	22.7%

本财年除法定福利以外的人均福利的预算与上一财年相比是否有所变化	机械制造 N=37	信息技术 N=31	消费品 N=30	汽车及零部件 N=26	生命科学 N=22
明显增加(15%以上)	0.0%	3.2%	0.0%	0.0%	0.0%
有所增加(5%~15%含)	13.5%	9.7%	26.7%	23.1%	27.3%
持平(-5%~5%含)	78.4%	54.8%	66.7%	65.4%	63.6%
有所下降(-15%~-5%含)	5.4%	3.2%	0.0%	3.8%	4.5%
明显下降(-15%以上)	0.0%	0.0%	0.0%	3.8%	0.0%
不清楚	2.7%	29.0%	6.7%	3.8%	4.5%

### + 福利项目与宣传方式

福利项目	机械制造 N=37	信息技术 N=31	消费品 N=30	汽车及零部件 N=26	生命科学 N=22
法定福利	100.0%	96.8%	93.3%	100.0%	95.5%
年节福利(包括生日福利)	97.3%	74.2%	96.7%	92.3%	86.4%
年度体检	97.3%	83.9%	76.7%	92.3%	90.9%
带薪休假	81.1%	77.4%	66.7%	92.3%	90.9%
商业保险	86.5%	64.5%	66.7%	73.1%	90.9%
现金补助	16.2%	19.4%	16.7%	46.2%	27.3%
留才计划	27.0%	29.0%	23.3%	15.4%	27.3%
企业年金或储蓄计划	18.9%	19.4%	10.0%	26.9%	22.7%

是否提供员工团体保险的自费升级计划	机械制造 N=37	信息技术 N=31	消费品 N=30	汽车及零部件 N=26	生命科学 N=22
是, 涵盖员工和其家属	25.0%	50.0%	50.0%	38.9%	30.0%
是, 但仅涵盖员工本人	6.3%	10.0%	0.0%	5.6%	10.0%
否	68.8%	40.0%	50.0%	55.6%	60.0%

目前是否已经为员工提供了弹性福利计划	机械制造 N=37	信息技术 N=31	消费品 N=30	汽车及零部件 N=26	生命科学 N=22
没有提供, 也不考虑提供	32.4%	41.9%	30.0%	11.5%	18.2%
目前没有提供, 但对此很感兴趣, 处在调研阶段	40.5%	29.0%	46.7%	53.8%	59.1%
目前没有提供, 但已有计划在未来1-2年内实施弹性福利计划	8.1%	22.6%	10.0%	11.5%	9.1%
已经且正在实施弹性福利计划(有弹性消费账户FSA、菜单式福利等)	18.9%	6.5%	13.3%	23.1%	13.6%

通过哪些方式向员工宣传福利项目	机械制造 N=37	信息技术 N=31	消费品 N=30	汽车及零部件 N=26	生命科学 N=22
邮件通知和宣传	83.8%	77.4%	96.7%	88.5%	100.0%
职场海报和宣传	45.9%	58.1%	26.7%	53.8%	59.1%
上门或驻点服务(如健康讲座、驻点咨询、上门检测等)	29.7%	35.5%	26.7%	46.2%	18.2%
手机端福利平台	18.9%	32.3%	23.3%	23.1%	4.5%
PC端福利平台	21.6%	19.4%	26.7%	15.4%	13.6%

## 第 6 部分 | 案例启示

### 案例启示 通用电气中国健康管理体系与实践



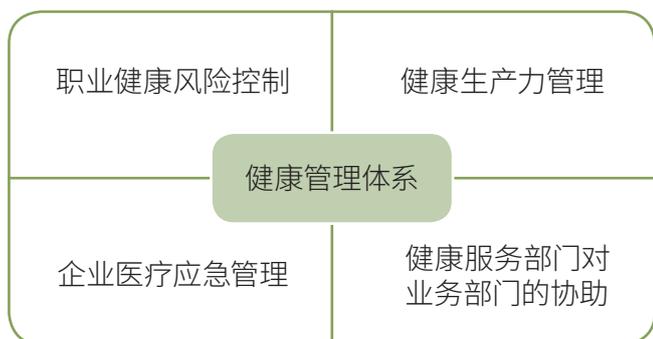
吴瑾 | 大中华区医疗总监 | 通用电气(中国)有限公司

#### 背景与现状

通用电气中国有限公司(以下简称“GE 中国公司”)是世界五百强企业之一,仅在中国就建立了 50 多个包括独资、合资企业以及研发中心等经营实体,目前 GE 中国公司拥有 23,000 余名员工,是全球最大的多元化企业,业务范围涉及电力、基础设施、采掘、能源、航空、医疗、运输等。

2003 年,中国经历了“非典”疫情洗礼后,GE 意识到员工健康管理的重要性,决定在中国设立医疗总监职位,建立大中华区医疗服务团队,对员工健康进行整体管理。健康产业链可分为预防、早期发现、治疗、后续管理等四大环节,而 GE 医疗服务团队除重大疾病的治疗以外,面向全体员工的健康全流程管理,从前期预防、一级治疗(Primary Care),到后续干预、慢性病管理等不同环节。

在成立之初,医疗服务团队的工作重心聚焦于职业健康风险管理。2007-2008 年,GE 提出“绿色创想”和“健康创想”两大发展战略。这不仅是 GE 的业务发展方向,也是企业对内部员工和工作环境做出的承诺。其中“健康创想”战略是一项系统工程,包括完善医疗保险和体检制度,在中国区设立诊所,为员工提供最直接、快捷的医疗服务,定期进行工作场所环境检查,推行办公场所全面禁烟举措,为员工缓解工作压力提供专业的咨询服务,等等。在此基础上,GE 进一步在企业内部发起了“健康我先行”项目。项目涵盖戒烟、健身、健康教育、饮食、领导力等十多个元素,推广员工个体和群体的健康管理,致力于实现通用员工的“全民健康”。



经过 10 多年的努力和发展,大中华区医疗服务团队已经在企业内部建立起了覆盖本区域所有业务平台、所有员工的健康管理系统,并在每个产业链不断进行纵向深化。GE 中国公司的健康管理体系囊括公司职业健康风险控制(职业健康管理,旅行健康等)、健康生产力管理(医疗保险,诊所早期预防,体检疫苗,健康促进推广等)、企业医疗应急管理(SARS,禽流感,自然灾害等)、健康服务部门对业务部门的协助等四大块,而每一模块之下又包罗了员工健康的方方面面。

#### GE 健康管理相关要素

##### 职业健康风险管理是基础

在 GE 的健康管理体系中,职业健康风险管理是整个系统的根基。GE 在大中华区设立了几十家工厂,在这些工厂里面建立起行之有效的职业健康风险管理体系,成为了大中华区医疗服务团队在成立之初的工作内容的重中之重。通过不断的沟通和梳理,医疗服务团队与环境健康安全(EHS)团队明确了各自的职责范围并设定了合作机制与流程,构筑起风险管控和预防的第一道屏障。

例如:GE 的办公区域基本上配备有心脏除颤仪,在员工遭遇心脏骤停等紧急情况下,可以在 4 分钟内将生命从死神手中夺回。4 分钟是国际化的标准——4 分钟之内使用自动心脏除颤仪,可使病人存活率达到 80%;超出 4 分钟,则存活率下降至 50%。在 GE 中国公司,这个时间标准经过精确计算,在考察了周边医院设施及救护车到达时间后,经过数据分析,最终由所有医生的综合评估确定。目前,这种价值两三万元人民币的心脏除颤设备已陆续在 GE 大中华区所有办公区和工厂配备,并进行相应人员培训。相应人员指的是 GE 在员工中培养起来的紧急救护队。救护队成员是由各部门推选出的志愿者组成,每年接受包括心肺复苏、出血、触电、摔伤处理急救培训,公司还在防火演习时安排这些急救队员参与演习。参与紧急救护队的员工占 GE 大中华区总体员工的 5%,且分布密度符合急救处置“黄金 4 分钟”原则,即 4 分钟内到达现场。

除了紧急救护,GE 通过评估员工数量、危险程度、地域医疗资源等条件,采取在园区建立诊所,安排驻点医生等不同策略。建立诊

所的园区，里面无论环境，还是服务，都比普通公立医院舒适。每家诊所均有明确一致的制度规定，有专业医生坐诊，他们深知病人什么情况下需要送医院、哪些疾病可以在诊所消化。由于医疗团队的专业性以及多年来 GE 在健康管理上的出色成效，企业与保险公司逐渐建立了独有的合作模式，培养出了高度默契。诊所的运营由保险公司出资，另外，保险公司还承担了很多小型设备的费用。这创造出了员工、公司、保险公司的“三赢”局面——员工享受到快捷优质的健康服务、公司节省了成本，而较低的理赔率也对保险公司有利。

除了以上提及的各项实践，职业健康风险管理也包括常规的员工转岗、离岗过程中的健康风险监控等。职业健康风险管控是健康管理首当其冲的工作内容，符合法律规范并在确保员工“不出事”的基础上的健康管理才有意义。

#### + 戒烟项目——健康项目设计需关注持续性

健康管理是一项整体性、全流程的工作。以 GE 大中华区持续进行的戒烟项目为例，在 2012 年 GE 在所有园区实现了全面禁烟。这个成果的实现和后续维持涉及了众多因素。

医疗服务团队至少在实施全面禁烟之前的半年开始准备。一方面，团队向员工不断公布全面禁烟的倒计时，例如离禁烟还有 3 个月、2 个月、30 天、20 天……与此同时，逐渐减少园区内的吸烟点，使员工做好心理准备。在另一方面，团队每年都向员工宣贯吸烟的害处、戒烟的意义、如何戒烟等信息，定期邀请呼吸科医生等专业人士开设讲座，并准备了戒烟药品。

对于戒烟，为了应对过程中员工可能出现的心理波动，团队细心地安排了专家心理咨询，并为员工详细考虑并总结了过程中可能遇到的各种困难和解决方法，例如针对戒烟过程中的复吸，在什么情况下比较容易复吸以及这些情况如何应对等。对于一些在戒烟过程中经历痛苦的员工，医疗团队也会把这些人组织起来，建立专门的微信群组，并邀请专业人士为他们提供一对一辅导支持。

在全面禁烟项目中，各办公场所是否严格执行、执行到哪种程度，都有具体的量化标准，最后医疗团队依照分数做出健康管理指导。

经过一年的努力，GE 大中华区的平均戒烟率达到了 4-5%，即每 100 位有吸烟习惯的员工中有 4-5 人已经彻底戒烟，某些园区的戒烟率甚至能够达到 20-30%。员工即使没有彻底戒烟，整体吸烟数量也出现了大幅下降。

#### + 健康管理信息的传递

除了健康项目设计的系统化，健康管理信息几乎无处不在。例如，在 GE 中国公司的员工食堂里，员工可以直观地了解每道菜肴中脂肪、蛋白质的含量以及所含卡路里数，促进健康饮食；员工可以从健康讲座、电子邮件发送的健康指导、定期的健康科普宣传手册、公司网站和移动应用（“通用电气企业员工健康管理平台”）、微信、甚至在洗手间等特定场所张贴的健康贴士上了解各类健康信息。值得一提，GE 健康网站上有针对不同健康问题的系列介绍和缓解方法，可方便员工

随时获得科学的指导。GE 中国公司在内部实行“健康工作场所认证计划”，对百人以上的分公司、工厂、办公室实施数据化评估——每 5 年现场评估、每年远程评估，通过认证的工作场所才能成为“健康工作场所”……

#### + 运动项目——内部竞赛与评选“运动达人”

在设计一项健康管理活动时，医疗服务团队会特别遵循三个原则——团体、竞争、有趣。团体是指以办公室、部门、园区为单位组织员工参与活动，员工之间互相鼓励，提高他们的参与率；竞争，引起不同团队之间的竞争意识，并利用奖品、评选内部奖项等方式促进大家的积极性、延续热情；有趣，利用时下流行的手机应用等工具，用员工喜闻乐见的方式推广活动。

以 2015 年举行的“21 天计步挑战赛”活动为例，此活动开展之初来源于总结分析上年度员工体检报告的数据结果发现员工“Top 3”的健康问题，例如超重/肥胖、高血脂等。根据心理学，21 天以上的重复会形成习惯。此活动面向大中华区所有员工，目的就是帮助员工建立持续运动健身的习惯。

遵照系统性的项目设计方式，GE 在前期邀请运动专业人士向员工普及关于跑步运动的科学知识，例如怎么跑步是健康的、穿什么样的装备比较合适等，指导员工科学健身。

在项目进行中，员工利用微信、APP 等形式，以办公室、部门、园区、甚至区域为单位组成团队互相 PK。这项简单、有趣的活动风靡了整个 GE 大中华区，在员工中掀起了运动热潮，有些甚至叫上了自己的家人加入健身队伍。在 21 天的项目周期中，员工人均每天走路步数 6000 步以上，相当于运动半小时左右。

项目结束后，医疗团队在网上开展了面向所有大中华区员工的票选评优活动，旨在搜集、分享各个区域活动开展的优秀实践、故事和经验，并且评选运动健身的“达人”，延续员工的高涨热情。

#### + 健康管理体系下的职责分工

GE 大中华区医疗服务团队的规模小而精，成员全部具备医疗或健康方面的专业背景。对于 GE 来说，健康管理关乎员工的基本诉求，进而影响员工能否为企业创造价值、带动生产力发展。若要把健康管理真正做成科学体系，必然需要有医疗背景的专业人士。只有构筑在专业和科学之上的健康管理体系，才能产生深远持久的成效。除了这些“全职”的专业人员，团队在大中华区的每一个业务部门、工厂培养了 1-2 位由员工兼任的“兼职”医疗团队成员，帮助推广各项健康管理项目和活动。

在具体的健康管理开展的过程中，医疗服务团队的角色不仅需要在全体系下，根据中国政策，进行合规管理，再而设置指导方针，也负责指导大中华区各地开展健康管理工作、吸纳并分享各地成功健康管理经验；各地区则实施医疗团队设计的健康管理项目和活动，根据指引因地制宜地开展健康管理工作。同时，医疗服务团队一直需与其他部门紧密合作，不仅是与人力资源各个职能团队，而是只要与

工健康相关的事宜都需参与，例如与环境健康安全部门展开合作，确保人员的生命健康等。

## 阶段评估

经过十多年的努力，GE 在健康管理上的实践已经在业界声名远播。在企业中，这项长期性的工作也逐渐在提升生产效率方面显露出巨大的优势。

医疗团队曾在 2005-2008 年，在北京一家千人规模的工厂进行系统化的健康管理，并持续追踪实施效果。2005 年，团队首先搜集、分析了工厂中较为稳定的员工的基础数据（病假率等），并在之后的三年中对员工进行持续性、系统性的干预——开展健康讲座、推广健身、实施疫苗计划、设立诊所、促进健康饮食等。三年后，该工

厂员工整体的病假率从原先的每年 6.8 天下降至 3.5 天左右，相当于每人每年多了 3 天的有效工作日。显而易见，健康管理对工厂生产效率提升的效果令人惊喜。

而以 2015 年 GE 上海园区的诊所为例，共接待治疗了一万多人次，帮助公司节省了 5250 个工作日，而员工对诊所的满意度更是达到 96%。这一结果给到了企业高层管理者非常直观的认识，使之更支持我们的工作。

长远而言，科学系统的健康管理将为企业节省一笔可观的人力成本，同时赢得员工对企业的信任，提升健康生产力。并且，对健康管理的关注彰显了企业的社会责任，为企业传递出良好的品牌效应。

## 案例启示

## 通力中国健康管理实践及思考



葛立 | 大中华区绩效管理与薪酬福利总监 | 通力电梯有限公司

## 项目背景

通力电梯内部素有重视员工健康的传统，健康管理更是被视为提升员工敬业度的三大途径之一，成为公司 2011-2014 三年发展战略的重要部分。这为公司开展健康管理活动、自上而下建立持久的重视健康的文化提供着源源不断的动力。

在中国，健康管理仍然是一个相对不太成熟的实践。提到这个词，很多人想到的是各种与健康相关的活动。在很多情况下，参与活动的员工会热情高涨，但随着活动的结束，后续对健康的关注往往也就慢慢减弱，难以获得更持久的延续。除了“一次性”和“难持续”的问题，公司还存在着活动覆盖面的挑战。以通力中国为例，通力在中国设立了近 50 家分公司，拥有员工一万多名，其中超过 70% 为负责电梯安装和维保的一线员工。他们很少有时间回到分公司，更多时候是在各地的工地上完成工作任务。这对公司实施健康管理的挑战是，一方面，很难在开展集中性的活动时将他们聚集起来；另一方面，一部分通过公司内网或 PC 端分享的健康信息难以让他们直接接收到。

没有人会拒绝让自己变得健康。限制着员工对自身健康负责的积极性的因素，很大程度上，是身边缺乏关注健康、热爱运动的氛围。从 2012 年开始，通力中国逐渐形成了健康管理理念，将健康管理的重

要目标定位为通过持续性的行动引导建立员工关注和维护健康的习惯，并实施了一系列有针对性的措施和活动。习惯的建立是一条长久的征途，但通力中国相信，这更符合健康管理的意义，而且更贴合公司现实情况。

## 项目执行

### 执行策略

通力的业务在中国分布广泛，员工类型分位办公室员工以及一线员工。根据通力中国的实际情况，健康管理的执行策略可简单总结为三个部分。



通力中国总部的主要作用是“抛砖引玉”，包括设计健康管理指引，指导各区域、各分公司开展健康管理工作，并且吸纳、分享各地成功健康管理经验。

各分公司根据实际情况实施总部设计的健康管理项目，并根据总部指引，结合当地情况，因地制宜开展健康管理工作。

根据员工的工作性质，通力中国对一线员工和办公室员工推广的健康管理内容甚至形式各有侧重。

## + 实施原则

通力中国对健康管理的行动建立了明确的指引，各类活动方案设计与执行需要遵循四项原则——覆盖面广，可以重复参与，有趣味性，尽量不占用工作时间。



① 覆盖面广：灵活应用已有的工具和平台，推广简单易懂的活动，提升活动覆盖面以及各类员工的参与度。

② 可以重复参与：活动没有实施周期限制，通过持续性的推广和21天重复应用（“21天法则”），帮助员工建立良好的健康习惯。

③ 有趣味性：活动本身具备一定的趣味性，且通过对活动内容的有效分享，在员工之间、不同部门之间、各分公司之间建立较大的关注度，形成积极向上的氛围，并且吸引更多的员工首次参加，进而持续参与。

④ 尽量不占用工作时间：在不影响本职工作的基础上，健康管理活动进行时间较短且内容简单。

## + 具体行动

什么行动可以帮助通力中国的一万名员工建立习惯？通力中国的具体行动从以下三方面展开。

① 提升主管关注度，让主管带领员工参与

从2015年1月1日开始，通力中国将员工健康管理纳入绩效讨论（Performance Discussion），并作为员工绩效管理目标的一部分，体现在每个人的绩效管理工作中。

每年，主管与员工至少进行两次绩效讨论，一次是年度绩效讨论，

在年末或年初，评估上一年表现并设立下一年工作目标；另一次是在年中，回顾各个目标的阶段达成情况。关于健康管理的讨论通常是在正式绩效讨论之前进行，作为主管与员工谈话的“破冰”环节，可以谈论包括身体锻炼、食物营养、睡眠质量、工作压力、生活习惯、个人空间、个人压力等与健康相关的所有话题，一般时长5分钟。通力中国总部为这部分的讨论提供指引，向主管提出关于讨论话题、提问方式、实施效果评估与跟进方法等建议。在年度绩效讨论的前5分钟中，主管会与员工一起制定关于自身健康发展的具体行动目标，并将此目标写入绩效管理系统中的“非奖金目标”一栏，并接受经理的审核和批准。在任何时间的绩效讨论中，主管与员工可以一起对员工健康管理实施情况进行阶段性回顾和总结。

通力中国希望通过主管的影响，提高员工对自身健康的关注，以此帮助在企业内部构建起重视员工健康的企业文化。

② 不断传递信息，产生关注粘性

一直以来，通力中国致力于打造传递健康管理知识的平台，对传播方式做了许多尝试，其中“健康角”以及公司的邮件系统和内网是效果较为显著的方式。通力中国从2012年起在每一个分公司建立健康角，“健康角”里陈列着丰富的健康管理资料，摆放着体重计、血压仪，张贴着关于健康信息和活动的海报，并设有职能电视定期播放健康信息。另外，公司还会定期通过邮件系统和内网向员工发送健康信息。公司会按月定期更新健康管理信息。

针对公司内为数众多的一线员工，通力中国计划在2016年推出针对一线员工的传播内容和渠道。相比于白领普遍存在的身体方面的亚健康问题，一线员工（特别是电梯维护保养员工）由于必须及时响应客户召唤，他们的健康问题可能更多是心理方面的。通力中国计划借助公司开发的移动端平台，在上面开辟一个健康管理的模块，定期推送关于身体和心理健康话题的文章，让经常在外的一线员工能够随时随地接收到健康信息。

③ 每日不超过半小时 / 每周1-2次建立习惯

通力中国计划从2016年开始，通过内网和移动端平台，定期向各类员工发送简单健康活动指引，建议员工定期实践，形成习惯。例如，在午休结束前5分钟，大家动一动，缓解疲劳，从而以积极的精神面貌投入到下午的工作中；再例如，推出有关肩、颈和背的锻炼方案，避免肩、颈和背发生损伤。为了促进活动在公司内部落地，总部会向分公司领导提供指引、确立实施的标准，各分公司根据指引因地制宜动员员工参与。



另外，通力中国建议各分公司动员员工每周至少进行 1-2 次运动，例如步行、慢跑，指导他们利用现有的工具和应用，将运动的记录（时间、路程、线路等）分享在网络上，在员工之间、办公室之间甚至是各分公司之间形成积极的氛围，推动更多员工参与并建立持久的习惯。活动发起一般从各分公司中的领导和平时热心运动健身的员工开始，通过在员工群体中不断的分享、传播以及向优胜者提供小奖品的手段，引起员工兴趣，使活动慢慢延伸至更广的范围，从而建立持续参与的良好氛围。

## 项目总结

对于通力中国来说，健康管理的最终目的是建立员工的习惯，而企业在这个过程中，要发挥好氛围营造和引导的作用。为了扮演好这

个角色，通力在信息内容和传播渠道上下足功夫，帮助员工建立积极的健康习惯。

如果把健康管理比作一次航行，那对于通力中国来说，已经开始扬帆起航。这少不了清晰的目标定位和活动开展的指引，更离不开通力管理层的大力支持。通力将健康管理作为提升员工敬业度的重要途径之一而将其提高至公司战略的高度，这成为了公司上下一致努力目标。除此之外，一直以来，通力中国的高管大都保持着运动、健身的习惯，且实施着每半年回顾自身健康状况的传统。这不仅向公司员工传递着积极关注自身健康的信息，也成为公司推广各项健康活动的坚强后盾和源源不断的动力。

## 案例启示

# 世茂房地产“微弹性”福利——健康类项目的设计与整合



陈翌辉 | 人力资源助理总监 | 世茂房地产控股有限公司

## 项目背景

“福利”二字，在中国古已有之，是幸福和利益的合称。在当下中国，企业对于福利的投入中，社保占了极大的部分。社保以外的福利项目选择，与国外市场相比，可发挥空间相对有限。于是，我们根据公司的实际情况，选择实施“微弹性”福利（mini-flexible）计划。

世茂“微弹性”福利计划是指在不增加现有福利项目的情况下，围绕着公司的企业文化，重点整合优化现有的福利项目。对于与企业文化契合度较高的福利项目（主要是健康类福利项目，如商业保险和体检），深度挖掘项目价值，给予员工在单个福利项目上更多的自选空间，既满足了员工的不同需求，又便于企业进行长期管理与宣传，通过提高员工福利认知度的方式，使企业与员工达到双赢。

## 福利项目的设计

### 符合企业文化、员工需求与员工人群特点

虽然“微弹性”福利是挖掘现有福利项目价值，但我们在福利设计时仍下了很大功夫，主要考虑了以下“两个基本原则”：

第一，要符合企业文化，要有适合福利扎根发芽的土壤。世茂集团的企业文化之一就是“关爱员工”，对于这一文化的解读，我们倡导不仅关爱员工，也关爱员工的家人。所以，我们在福利项目设计上不仅仅会考虑我们的员工，也会考虑员工的家属，为员工家属提供多样选择。

第二，与企业所处行业和员工需求相结合，来设计符合员工需求的福利项目。作为一家房地产企业，楼盘开发、建造分布在全国各地，很多员工会在不同城市间出差。我们发现很多员工会经常在机场或航空公司购买航空意外险，即使这些航空意外险的性价比很低。针对这一情况，我们在福利项目设计时，会考虑高性价比的交通意外险供员工自付费购买。在宣传这一福利项目时，我们会告诉员工如果他们购买了这一交通意外险，则不用在机场或航空公司额外购买保险。设计符合员工需求的产品，加上简单易懂的介绍说明，很容易就能赢得员工的支持。

### 方案设计有重点，鼓励员工自付费参与

回顾我们的福利项目，不难发现，我们的福利水平并不优于市场水平，有些福利项目是低于市场水平的，但是在福利优化时，我们并不急于提升整体福利水平，而是考虑如何突出核心福利计划，在资源有限的情况下，传递出“不仅关爱员工，还关爱员工的家人”的信号。

基于这一原则，我们的商业保险方案中特别提供了由公司承担 50% 费用的商业医疗保险给每位员工的两名连带家属（子女或配偶），对于大部分“三口之家”来说，就把整个家庭的补充医疗都涵盖到，解决了员工的后顾之忧，这一方案也优于市场上常见的只提供子女补充医疗的企业。

在福利宣传上，我们有了卖点，有利于提升员工对于公司福利的

认知度。认知度提高了，员工愿意自付费参与的程度就提高了，变相地降低了企业的成本。在商业保险项目优化后，我们商保项目自付费自选率已连续三年超过 40%，最近的一次更超过了 50%，员工对于商业保险的接受度和认可度可见一斑。

#### ✦ 选择合适的健康管理供应商

在选择健康管理供应商上，我们倾向于选择具有较强供应商管理能力的中介机构，这是因为我们的员工总量虽大（全国三千多名），但分布在四十几个一、二、三线城市，员工分布非常分散，单一品牌的体检机构无法覆盖所有城市。其次，作为企业，如果直接找体检机构购买服务，很容易被机构给出的眼花缭乱的体检套餐吸引，而无法按需选择最适合企业员工情况且具有临床意义的体检套餐。所以，我们需要专业的健康管理机构在有限的预算范围内帮助制定、审核体检项目。

在与员工宣导体检福利项目时，我们会清楚地告知为什么这些项目需要检查，辅以医学知识，让员工明白体检的必要性。同时告知员工为了自身进一步的健康考虑，建议选择自费加项包。而自费加项包的设计是分析员工以往体检大数据后的成果。

除了有灵活的项目自选外，我们也提供员工全国范围内的体检场所进行选择，鼓励大量位于二、三线城市的员工可以在出差时享受到一线城市的医疗服务水平，有利于提高员工对于体检服务的满意度。

从最终项目落地的结果来看，我们体检的到检率从以往的 72% 提升至近 90%，不仅员工的到检率有了较大幅度的提升，还有 10% 的员工通过公司平台为家人购买了体检套餐，其中很多员工为在老家的父母购买了这一产品。这一系列结果离不开前期设计方案的准确定位，也和专业的员工沟通息息相关。

#### ✦ 项目整合与沟通

我们提供给员工的每个福利项目都有选择空间，相应问题也随之出现，福利项目关联度不足，在推广、落地项目的过程中，HR 需要花费较多精力，不利于长期的福利管理。因此，我们需要把福利整合到一起，搭建一个大健康管理的整体框架，并通过一个整体概念向员工介绍和推广我们的健康类福利，提升他们的感知。

#### ✦ “向日葵计划”的沟通

我们发现核心福利项目都是围绕员工关爱、健康的项目，因此把年度体检、商业保险、关爱基金三个项目整合为一体。关爱基金是我们的一项特殊福利，源于曾经有员工因为重大疾病而致贫，为了解决这一问题，我们成立了关爱基金，为发生重疾的员工提供保障。在企业员工健康管理中，年度体检是事前预防，当健康出现问题时，第一道防线是社保，第二重保障是商业保险，最后是我们的世茂关爱基金。梳理后，我们为员工提供了清晰的世茂健康福利脉络。而未来如果需要增加新的福利项目，也要首先考虑需符合这一福利主题。

整合后我们将健康类福利命名为“向日葵计划”，作为一个系列进行整体宣传。考虑现有员工对于信息接收的渠道大多来源于手机，我们会通过多种方式占领员工的手机屏幕，如制作 H5 的宣传资料，发

起适合手机的线上活动，例如在朋友圈中积满 xx 个赞，即可参与我们的体检抽奖等。

除了线上活动外，我们也会持续性定期开展员工福利沟通会，多渠道加强员工福利感知度。



#### ✦ 阶段性成果

除了上文提及的商业保险员工自付费自选比例和体检到检率，在实施了微弹性福利计划和福利整合沟通后，我们在某知名第三方机构年度敬业度调研时，福利模块的分数与最佳雇主的差距最小。面对现今企业成本控制的局面，福利没有更大投入，做到这一点并不容易。

#### ✦ 项目启示

企业的福利战略与企业文化、员工敬业度应紧密相关。如果福利项目脱离了人才管理中人员激励与保留的初衷，只为做而做，这没有意义。在基于企业文化等因素的基础上，需要设计清晰的整体福利框架，同时突出核心福利特色。对于企业而言，并不是要所有福利都很好，而是在有限的预算范围内，设计出一些优于其他公司的特色福利，并且把此福利推广到极致，深入人心，并最终进行整合，发挥福利项目间的协同效应。

## 案例启示

## 罗氏制药弹性福利计划的实践与优化



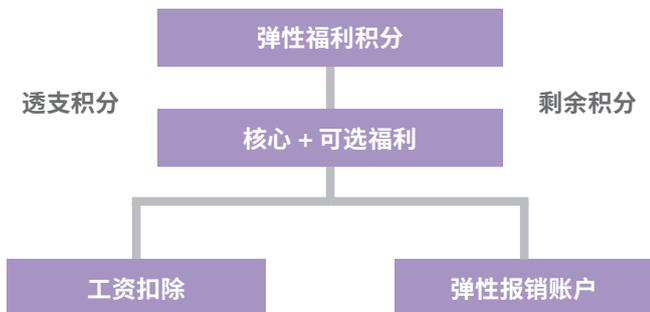
周雯斐 | 员工福利经理 | 罗氏制药

罗氏制药作为世界领先的健康医疗公司，一直努力将自身打造成为员工理想的工作场所。为了确保吸引并保留业内最优秀人才，公司不断推出并改进各种福利政策，以提升薪酬福利市场竞争力，例如弹性福利、弹性工作制、带薪年假、员工购股计划等等，确保了全体员工均可共享公司的成功。3年多前，罗氏更是启动“i-Benefits 福满罗氏”弹性福利计划，整合在华企业的福利平台，深入满足员工多样化需求。通过几年的实践与努力，人力资源部对该项目内容进行了持续地优化与改善，提升员工对福利的感知度。此弹性福利计划发展至今，项目所有人也获得了很多有助于项目未来进一步发展的思考。

### 弹性福利计划概览

罗氏制药的弹性福利计划由“核心+可选”组成，确保员工获得最基础的保障，又可以按需选择以满足个人需求。“核心”部分的福利设置，保证员工可享受公司提供的基础核心的保障，对企业和员工已留有一定的风险管控。

全部员工可享受弹性福利额度，每位员工享有一定弹性福利积分（1积分等同于人民币1元），让员工自由对不同项目进行升级、降级或延伸至家庭成员，如有多余积分则转移至弹性福利报销账户，不足积分则通过工资抵扣。每位员工所获得的积分总额为公司提供的所有默认福利费用总和以及其他调整费用（如有）。



弹性福利项目在初期推广时，通过路演、视频、张贴海报、宣传手册、邮件等多样化的渠道，向员工全面介绍项目目的与优势，吸引员工注册使用，而经过几年实践，员工已非常接受和乐于使用。同时，每年向员工介绍弹性福利的变化和注意点，保持员工的新鲜感。



目前弹性福利平台涵盖以下四大版块，比项目之初已丰富很多，满足不同特点员工的多样化需求，也体现罗氏制药的员工价值主张，关注员工生活工作平衡。

### 弹性福利计划的优化与改善

#### 弹性福利计划第1年——框架确立，由简开始

从传统福利到弹性福利，福利内容的本质没有变化，而是福利的管理模式和发放形式的转变。从变革管理角度出发，用户感知——员工对福利的感受是我们首要考虑的问题。如何使员工快速接受弹性福利这一概念，何以使他们真切感受到企业所提供福利的价值？站在员工的角度，我们最初的弹性福利计划框架相对精简，设计原则遵照“Start from Simple”，把原有福利按需整合到我们的弹性福利框架内。简单的同时，确保为员工提供最根本的保障，也给未来丰富弹性福利内容留出空间。完成所有前期设计工作之后，通过宣传，令所有员工有清晰的概念，让他们知道弹性福利的优势。项目第一年的目标就是吸引所有员工注册，接受弹性福利，解除他们的疑虑。

#### 弹性福利计划第2、3年——丰富项目，福利多样化

在运营的第2年，我们内部进行弹性福利计划的专项调研，了解员工对福利的满意度，以及员工的期望和改进意见；并且考察外部市场情况，保证整体福利更具市场竞争力，从而基于原有框架，调整弹性福利计划，陆续增设新的福利项目。补充住房、补充养老、年休假买卖等福利项目被加入到弹性福利框架中。年休假买卖，切实解决员工年假剩余或不足的问题，为员工提供更灵活的做法。

菜单式福利管理平台本身也可视为沟通的渠道。从现有福利选择结果、员工反馈等信息，根据员工需求和偏好进行不断的调整，人力资源管理者可逐渐丰富弹性福利菜单。而这些调整或更新的结果，也是考虑与平衡了员工需求和企业成本两方面的需要。

## + 弹性福利计划第 4 年——福利延伸，优化项目

考虑到员工家庭的需要，也借助弹性福利有很大的自选空间这一优点，我们扩大了保险项目的覆盖范围和报销项目。原本我们的一些保险项目已可以延伸至员工双方的父母，在此基础上，又增加了两个关键保险项目（重大疾病等）提供给父母。而对于孩子，我们允许报销子女的课外教育等开支，由员工自己来决定福利积分的使用，比传统提供教育基金等福利更受员工欢迎。弹性福利计划的不同延伸，获得了员工很好的反馈。

这几年，我们每年适时调整和优化福利项目，使得弹性福利计划并非一成不变。每年的更新使得员工保持新鲜度，同时使他们感受到企业的投入与对员工的关注。弹性福利计划的持续运营，使得员工越来越接纳和满意，增强了员工归属感和忠诚度。从目前情况来看，员工对于医疗保障以及重大疾病等福利项目的关注度越来越高，并且更愿意将此类项目延伸至自己的家庭，这也直接反映了员工对于自身及家庭健康的重视程度日益增强。

## + 项目启示

### + 弹性福利的成本共担与透明

员工福利的成本控制将确保福利的长远发展。如何既有效满足员工需求，又保障成本不会无限制地放大？借助弹性福利计划，企业引入成本共担（Cost Sharing）的概念，给予员工选择权的同时，制定福利成本上限，超出部分由员工自费，但使之享受到企业的议价优势，又做到成本有效控制。除了前期方案设计、运营的成本，福利成本被控制在一定范围。另一方面，弹性福利使得福利投入变得透明，积分的形式将原本看不见的福利金额呈现在员工面前，从而使员工清晰了解企业的福利投入。

### + 动态管理，持续吸引员工关注

弹性福利的实施过程即是对员工福利感知度的动态管理，为了不断提升他们的感知度，赢得他们对企业所提供福利价值的认可，人力资源管理者需要不断优化运营、更新福利项目。例如通过每年的弹性福利计划选择结果，了解员工的使用情况；同时结合年度需求调研，分析员工的期望，进而在平台上增加或修改福利项目或其覆盖范围。这样动态的管理将使得福利项目满足员工的多样化需求变化，并让员工持续有新鲜感和认可度，助于弹性福利计划持续运营。

## 关于作者



**郭凯** Kai\_Guo@jltasia.com

现任怡和汉深董事长，负责公司发展策略，产品和财务等管理工作。1997年从美国加州大学洛杉矶分校安德森商学院获得工商管理硕士学位后，郭凯先生加入美国霍尼韦尔增压技术公司成为全球市场经理，2001年转到上海，担任霍尼韦尔增压技术公司亚太区市场总监。此后在美国罗门哈斯公司担任大中华区总经理等职务。2009年郭凯先生和太太陈紫萍女士共同创立了汉深，为企业提供健康管理和体检等服务。2015年汉深与怡和集团下属怡和保险经纪公司（JLT）合并，成为JLT中国的员工福利保险经纪业务公司。郭凯先生对于企业管理和健康管理有着丰富的经验。



**刘玮** Wendy\_Liu@jltasia.com

现任怡和汉深华北区总经理，全面负责公司华北区的管理，同时是怡和汉深福利平台业务的全国负责人。刘玮女士曾任职于达信，作为达信中国副总裁，员工福利部全国负责人，并自2013年起同时负责美世达信福利业务的产品开发，渠道建设及中国北方区业务拓展。此前，2003年作为创始人之一，参与筹建FESCO方胜保险经纪公司。刘玮女士在保险经纪、员工福利及健康管理行业13年的深刻实践，服务过众多知名跨国企业、国企及大型民企客户，积累了丰富的经验和宝贵的资源。



**郝欣舒** Emily\_Hao@jltasia.com

现任怡和立信保险经纪有限责任公司员工福利部北方区总监，常驻北京，她及她的团队成员为各类型客户提供全面的本地员工医疗与健康福利、外籍员工保险及差旅等福利咨询及保险经纪服务。

郝欣舒女士拥有超过10年的意外与健康保险及福利咨询的从业经验，并曾负责多家跨国公司、本地客户的高端医疗保险、补充医疗保险及健康管理计划，并协助客户制定员工福利战略设计、实施和供应商管理的多维度管理。



**徐燕** Elsie.Xu@hrecchina.org

现担任人力资源智享会（HREC）的调研专员一职。主要负责的调研报告有：中国企业内部招聘实践调研报告，中国企业人才评鉴中心的搭建与管理调研报告，中国企业内部猎聘团队的搭建与管理调研报告，中国企业雇佣前测评调研报告，第二届中国员工健康福利调研报告，2014胜任力模型的设计与运用调研报告等；在此之前，在智享会从事销售工作。毕业于上海第二工业大学会展经济与管理专业。



**吕佳** Jessie\_Lv@jltasia.com

现任怡和立信保险经纪有限公司员工福利业务策略发展总监，同时是怡和汉深健康风险管理顾问。吕佳女士拥有超过9年的健康风险管理行业的工作经验，在加入怡和汉深之前曾效力于太平人寿和中意人寿，先后从事核赔运作、产品研发、销售管理、经纪咨询、健康风险咨询。服务过上百家世界500强企业；擅长健康风险管理、健康数据分析、成本管控、福利优化与设计、重大理赔调查与谈判、产品创新和理论趋势的研究。



## 关于人力资源智享会

人力资源智享会 (HREC) 是中国最大和最具影响力的, 面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2015 年 6 月: 智享会付费会员企业超过 2,100 家, 已经进入中国的世界 500 强和福布斯全球 2000 强企业中, 超过 90% 是智享会的会员。

人力资源智享会 (HREC) 每年举办超过 220 场活动, 每年有超过 3 万名企业人力资源中高层管理者参与到智享会活动中。

人力资源智享会 (HREC) 旗下《HR Value》杂志, 是最具价值的人力资源专业刊物, 兼具理论性和实践性, 读者人数超 2 万名。

人力资源智享会 (HREC) 每年出版超过 18 份权威研究报告, 撰写超过 120 个案例, 覆盖人力资源相关领域: 管理培训生项目、共享服务中心、人才管理、蓝领员工管理、招聘流程外包、校园招聘等等, 提供人力资源行业最佳实践分享和数据分析, 帮助人力资源从业者做出相应科学决策, 为业务贡献更大价值。

人力资源智享会 (HREC) 与以 Saint Joseph's University (圣约瑟夫大学)、Human Capital Management Institute (HCMI) 为代表的全球 10 多家人力资源专业教育领域的知名大学和机构合作, 为中国人力资源从业人员提供高端前沿的学术教育及认证课程。

人力资源智享会 (HREC) 内训咨询服务平台每年帮助超过 200 家公司找到服务好、质量高、满足企业定制需求的经智享会认证的咨询和培训服务提供商。

人力资源智享会 (HREC) 每两年举办“中国学习与价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”和“中国人力资源共享服务中心价值大奖”颁奖盛典, 这三个奖项作为中国人力资源业内的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则, 邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委团, 旨在为企业寻找“学习与价值”、“招聘与任用”和“共享服务中心管理”领域的实践标杆, 以“汇聚优秀企业, 发现最佳实践, 引领人力资源行业发展”为目标, 打造出最权威、最专业、最具公信力的人力资源奖项。



欲了解更多详情

电话: 021-60561858 传真: 021-60561859

智享会官方网站 [www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)

智享会官方微博: <http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号: HRECChina

## 关于怡和汉深



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

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

有关怡和汉深的详细资料, 请登录: [www.jltessential.com](http://www.jltessential.com)

## 战略支持



招商信诺人寿保险有限公司于 2003 年创立现双方股东为美国信诺集团和招商银行。招商银行成立于 1987 年, 是中国境内第一家完全由企业法人持股的股份制商业银行, 并跻身全球前 100 大银行之列。美国信诺集团创建于 1792 年, 全球 500 强企业排名 97 位, 在全球设有 8 个运营服务中心, 向世界各地约 8600 万人提供医疗保险和健康服务。

招商信诺全球员工团体医疗保险计划帮助保障你的员工及其家人的健康, 其通过本地化和全球化相结合的独特服务模式为中国的客户提供包括团体员工高端医疗保险计划在内的产品和业内一流服务, 并在中国建立了与信诺全球医疗保险服务中心和网络紧密相连的本地服务系统。无论在中国还是世界各地, 客户都能享受到高品质服务:

- 保障周全的高端医疗计划
- 整合全球资源的服务平台
- 全球 24 小时全天候客户服务支持
- 广泛的直付医疗网络 (包括中国一流医院和信诺的全球网络医院)

请登陆 [www.cignacmb.com/healthcare](http://www.cignacmb.com/healthcare) 了解更多详情。

# 第三届中国员工健康福利与健康管理调研报告

3<sup>rd</sup> CHINA EMPLOYEE HEALTHCARE BENEFITS AND HEALTHCARE MANAGEMENT SURVEY REPORT

定价：¥5800 (非会员) | 智享会会员：免费

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

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