员工体检管理研究报告

EMPLOYEE PHYSICAL EXAMINATION MANAGEMENT RESEARCH REPORT

调研
主办方

联合
主办方

© 版权声明 本调研报告属智享会& CXA-霓蝶健康所有。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调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布使用于其他任何场合。

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

特别鸣谢

夏垚

CXA合伙人 Mediplus创始人/企业健康管理顾问
CXA-霓蝶健康

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。（顾问排名不分先后，仅按姓氏首字母排序）

陈慧

薪酬福利处高级经理
网龙

刘瞻文

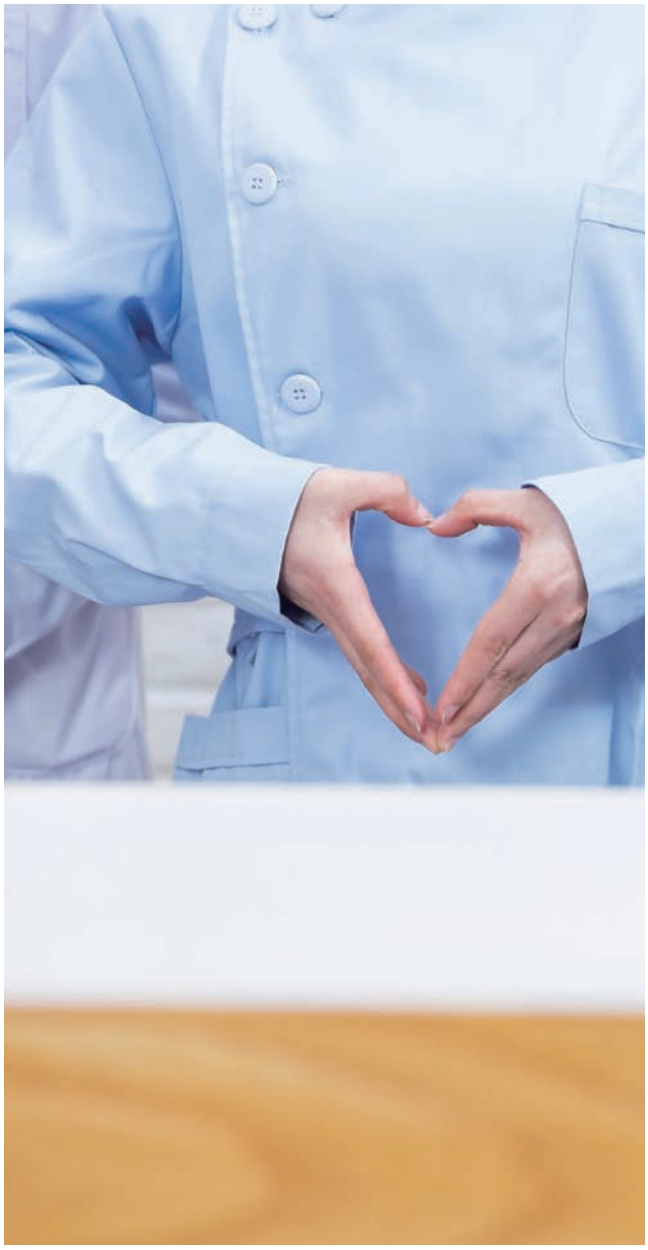
大中华区人力资源以及行政部总监
德莎胶带（上海）有限公司

谭蕊

薪酬福利高级经理
康明斯（中国）投资有限公司

陶莉娜

福利主管
艺康



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。

CONTENTS
目录

02 写在前面

研究背景及概况 / 2
研究框架 / 3

04 主要发现

06 体检挑战聚焦

仍存在体检项目个性化难、感知度低、体检数据分析处理不到位等挑战 / 6

08 体检项目个性化

19 体检感知度提升

28 体检数据分析及应用

33 值得我们思考的是——体检 & 健康管理

37 解决方案整合

如何把握体检方案设计时的“变与不变” / 37

培养员工健康意识，持续沟通提升到检率 / 39

如何用体检数据串联健康管理方案 / 41

体检对于健康管理的价值与作用 / 42

43 参调样本

44 标杆数据

49 企业实践

63 专家洞察

写在前面

研究背景及概况

员工健康的体魄是保证高效工作的前提条件，也是企业不断发展的重要保障之一。然而，近年来生活节奏的不断加快及工作压力的增长，使得国民整体健康状况愈发不容乐观。根据光华博思特所发布的《2018 中国国民健康大数据报告》显示，76% 的白领身体处于亚健康的状态，患有慢性病和心血管疾病的人数在以较快的速度增长，癌症等重疾也呈现出了年轻化的趋势。[1] 另外，老龄化的趋势正日益显现，随着渐进式延迟退休年龄政策的普及与落实，职场人平均年龄也将日趋增长，这无疑也增加了员工群体的健康风险。

国民健康状况的不乐观更需要企业对员工健康风险能有更为精准与全面的把握。这既是企业责任所在，也是维持企业良好运转的必备前提。而体检作为覆盖率最高的健康福利之一，是提早识别员工健康风险的绝佳切入点与手段。

值得警惕的是，在本次调研中我们发现，即使体检的普及率已经相当之高，员工对其的认知也较为成熟，但企业对其的管理与实践仍存在较多的挑战。其中：

体检项目个性化难、感知度低、体检数据分析处理不到位是目前企业开展体检过程中关注度最高的挑战。而从体检的定位上看，大部分企业仍将体检作为单独的基础福利，与健康管理体系的结合度不高。

结合上述问题，我们将会从这三大挑战出发，剖析挑战背后的原因，并且融入企业实践与专家洞察，从中提炼相应的解决方案。最后，我们也将就当前体检在企业中的定位，谈谈体检与健康管理的关系，并且尝试总结体检对于健康管理的价值。

[1] 光华博思特，《2018 中国国民健康大数据报告》

研究框架

体检项目个性化难

感知度低

体检数据分析处理不到位

如何把握体检方案设计时的“变与不变”

- 不变：体检方案的整体基调与方向的设定
- 变：方案中可以有所调整与个性化的地方

培养员工健康意识，持续沟通提升到检率

- 上行下效：让健康管理战略落地，全面培养员工的健康意识
- 因时制宜：把握关键时间点，持续向员工传达体检信息

如何用体检数据串联健康管理方案

- 企业可以重点关注的体检数据指标
- 除体检项目本身的调整外，体检数据指标如何助力健康管理方案的不断完善

体检 & 健康管理

主要发现

主要模块	关键结论	相关数据
体检挑战聚焦	1. 体检作为一项基础福利，在企业中有着极高的覆盖率。 2. 体检项目个性化难、感知度。低、体检数据分析处理不到位或成企业体检福利当前最大挑战。	1. 98.80%的企业会为员工提供体检福利。 2. “体检方案的定制化、个性化难以实现”、“员工对体检福利的感知度不高”、“体检数据的分析处理难以达到企业的分析要求”是企业选择率最高的三项挑战，分别占比45.75%、31.17%与28.74%。
体检项目个性化不足	**1. “不容乐观”的一面：**企业体检方案整体弹性程度不高，员工选择具体体检项目的自由度有限。 **2. 值得庆幸的是：**少部分企业已经开始针对不同人群的特性来设计不同的体检方案。	1. 从体检方案分层上看，超过半数企业的体检方案全员一致，没有针对职级、年龄、工种有一定的区分，针对性较差。但约3成企业已经“按职级分配不同方案”。 2. 从高管的体检方案设计上看， 4成左右企业高管的体检方案“与其他员工的体检方案完全一致，没有VIP服务”，并且给予高管的体检为 “固定方案，公司仅提供一种体检套餐给高管”。然而，我们也看到，已经有4成企业“会为高管制定和其他员工不同的体检方案”。
体检感知度有待提升	1. 虽然体检可能是国内企业普及率最高的福利项目之一，但员工的感知度却并未与体检的覆盖率“同步”，对体检感知度高的企业仍非“绝大多数”。 2. 套餐定制化程度低、员工工作繁忙无暇顾及、企业缺乏持续性的宣传是企业体检感知度低最为关键的因素。	1. 仅5成企业的员工“感知度不错，了解体检是作为公司福利的存在，也非常关注体检项目的推进”。 2. 作为体检感知度的重要衡量指标之一—到检率，也仅有约3成左右企业“很重视，未达指标时会采取措施提高到检率”。

主要模块	关键结论	相关数据
体检数据分析及应用不到位	1. 获取的数据分析报告定制化程度低，企业可自主操作的空间不足。 2. 企业对体检数据的应用仅限于项目自身的优化迭代，与其他健康管理措施缺乏联动。	1. 近4成企业获取年度体检数据及其分析结果的方式为“平台或机构供应商提供，通常是标准化的团报，无定制化处理”。 2. “事先与供应商约定统计报表分析维度”的企业为2成；“供应商提供原始数据，企业自主分析数据”、“与供应商共同管理和分析数据”的企业在1成左右；能实现“自主统计数据并分析”的企业仅为5.00%。 3. 近7成企业“会根据体检结果优化体检方案的制定”；不到4成的企业会“将体检结果作为确定商保方案的参考资料之一”；“会根据体检数据结果调整员工的工作内容或时长”的企业仅有16.88%。
值得思考的是……	体检更多作为单独的基础福利而存在，与健康管理体系的结合度不高。	1. 近半数企业对于员工体检项目的定位是“仅作为单独的基础福利提供给员工，不会和其他的福利管理结合”。 2. 约3成企业认为体检“是员工健康管理体系的重要组成部分，会跟商保、健康服务、健康管理等内容结合起来”。 3. 2成左右企业“正处于从单独的福利向员工健康体系管理重要组成部分过渡的转型期”。

体检挑战聚焦

覆盖面广，但仍存在体检项目个性化难、感知度低、体检数据分析处理不到位等挑战

数据洞察

图表 1：企业是否提供员工年度体检福利（N=250）

	数量	比重
是	**247**	**98.80%**
否，曾经提供过员工年度体检福利	1	0.40%
否，一直不提供员工年度体检福利	2	0.80%

图表2：企业在员工体检福利推行的过程中遇到哪些挑战（N=247）

	数量	比重
体检方案的定制化、个性化难以实现	**113**	**45.75%**
员工对体检福利的感知度不高	**77**	**31.17%**
体检数据的分析处理难以达到企业的分析要求	**71**	**28.74%**
员工的体检体验满意度不好	70	28.34%
体检数据的准确度无法评估	68	27.53%
员工的健康意识不够导致对体检的重视度不高	56	22.67%
不同地区的分公司的体检管理存在问题	48	19.43%
员工的到检率低	41	16.60%
前期选择体检方案花费很多时间和精力	37	14.98%
供应商的选择和管理困难	31	12.55%
供应商提供的方案不能满足公司需求	25	10.12%
总部和分部的体检管理模式不统一、不平衡	20	8.10%
其他	5	2.02%

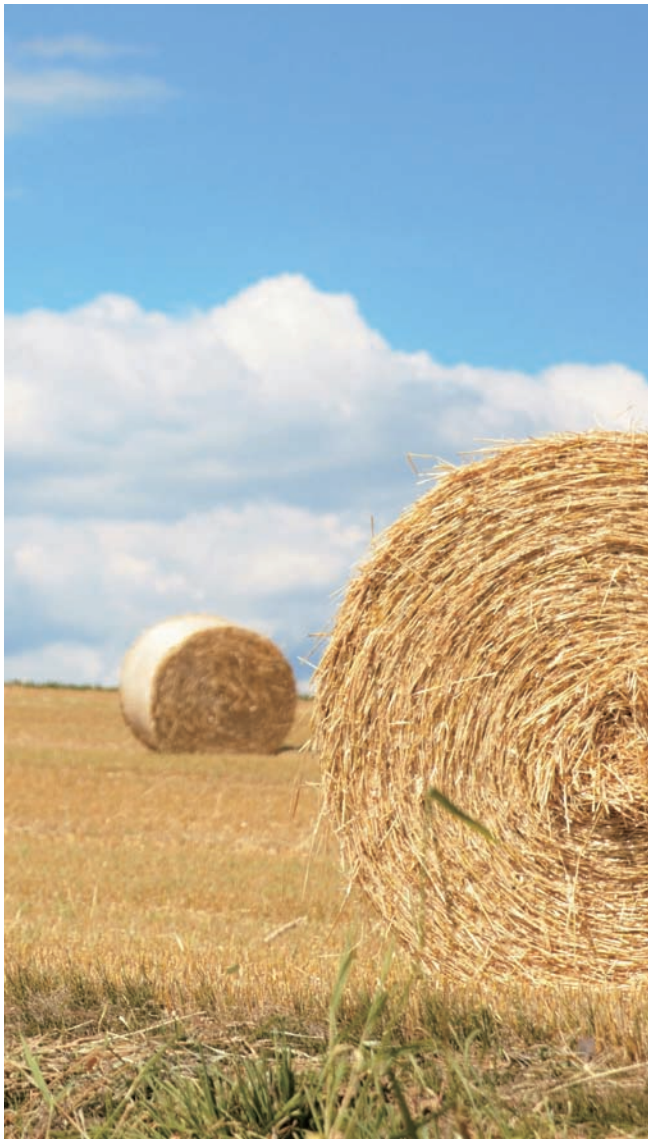
无论是对于员工还是企业，体检均不是一个陌生的概念。在我国，体检起初多指干部保健或政府有关部门规定的指令性体检，带有一定强制性。[2] 因此历史相对悠久，国民对其的认知也较为成熟。而在商业领域，从企业的体检覆盖率看（参考图表 1），几乎所有企业均会提供员工的体检福利。但是如此高的普及率是否意味着企业在具体实践中以及基本趋于成熟了呢？

本次调研我们对于企业当前在体检项目中面临的挑战进行了研究与探索，结合数据（参考图表 2）我们发现这些挑战主要集中于：

- **体检项目个性化：**“体检方案的定制化、个性化难以实现”是企业最为关注的挑战点，另外结合企业 HR 的访谈我们了解到，体检预算的不足往往也制约着体检方案个性化的实现,因此如何整合已有的资源、信息更好地设计出符合员工需求的体检方案，是企业当前需要重点考量的问题之一。

- **体检感知度：**作为覆盖率最高的福利项目之一，仍有近 3 成企业认为“员工对体检福利的感知度不高”。其真正的问题出在哪里？企业通过哪些方式可以使体检更为深入人心？我们会在下文中对这些问题进行解答。

- **体检数据分析：**正如前文所言，“企业可以借助体检项目，了解到员工健康状况的整体统计数据，这为企业提前识别员工群体健康风险，制定健康管理预案（包括商保、日常健康活动主题等）提供了指导，使其更具有针对性和有效性”。体检数据无论对于体检本身方案的调整，还是对健康管理方案的整体指导，都有着重要的作用，然而在真正实践中，近 3 成企业认为“体检数据的分析处理难以达到企业的分析要求”。那么企业在分析体检数据时应该关注哪些信息？怎样的体检数据能够真正满足企业的需求？这些数据又该如何应用？我们也会在下文中一一分析。



[2] 王红玉 . 国内外健康体检的发展现状及分析 [J]. 中国疗养医学 , 2014, 23(3):0-0.

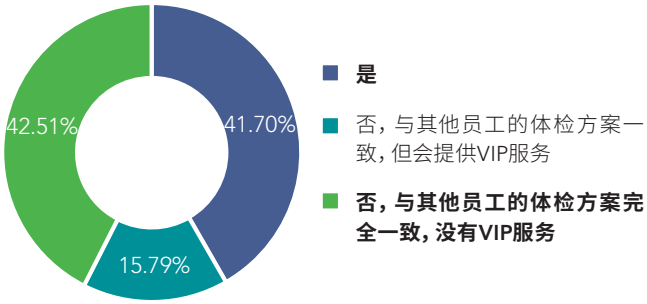
体检项目个性化

数据洞察——企业体检方案弹性程度现状

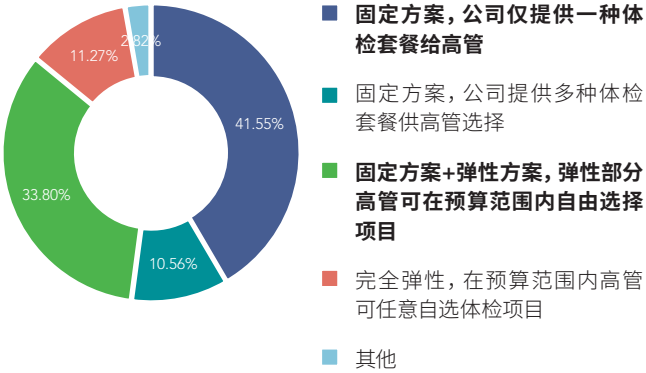
图表3:企业员工年度体检方案的分层级方式为(N=247)

	数量	比重
不分层级，所有人方案一致（不计男女套餐预算的差异）	**132**	**53.44%**
按职级分配不同方案	**80**	**32.39%**
按年龄分为不同方案	33	13.36%
按工种分配不同方案	10	4.05%
其他（如：性别、工龄等）	12	4.86%

图表 4：会为高管制定和其他员工不同的体检方案（N=247）



图表 5：高管年度体检方案的弹性化程度（N=142）



在上一小节中，“体检方案的定制化、个性化难以实现”几乎成为了企业在开展年度体检项目时的首要挑战。那么企业当前能够给到员工的体检自由度究竟如何呢？从图表 3 至图表 5 中，我们既看到了“不容乐观”的一面，也发现不少企业也正在不断提升体检方案的个性化程度：

“不容乐观”的一面

- **从体检方案分层上看，**超过半数企业的体检方案全员一致，没有针对职级、年龄、工种有一定的区分，针对性较差；
- **从高管的体检方案设计上看，**高管作为企业的核心人群，通常工作压力较大，年龄层也普遍较高，这些人群的健康风险企业应有针对性的预警方案，体检是较好的“观测点”。但是不难发现，4 成左右企业高管的体检方案“与其他员工的体检方案完全一致，没有 VIP 服务”，并且给予高管的体检为 “固定方案，公司仅提供一种体检套餐给高管”。无论是在针对性还是在自由度上，均有所不足。

值得庆幸的是……

- 约 3 成企业已经“按职级分配不同方案”；
- 4 成企业“会为高管制定和其他员工不同的体检方案”。

可见，对于体检方案的个性化，仍有不少企业已经走在前沿，采取了相应的措施，从与企业 HR 的访谈中，我们发现即使是尚未有任何个性化举措的企业，在意识层面也已经逐渐认识到个性化体检的重要性。那么，到底是哪些因素阻碍着企业个性化的步伐呢？我们在前期诊断阶段，也收集了一部分企业的“声音”。

当初进行这样的弹性化考量是因为想让员工有更多的自主权,因为两边都有各自的主张。一个是觉得体检是福利，要保证一定的弹性度，包括它的体检套餐也能有不一样的选择，可以自主安排。但是其实我们这边实际操作下来觉得很麻烦，我们还是希望了解到员工大体的健康状况，因为你弹性全都给到员工，可能有些年轻的员工就会把体检的配比放到其他上面去，忽略了自身的健康管理，我们在意的是这个。

套餐内容如果能配置金额，那这样 by age 划分项目的协调还可以，但是其实说白了，体检项目可变化的东西不会很多，要么像那种血脂的检查，放射性的项目或者说单个项目的具体调整可以改成员工自选项。我们不会按年龄来作为划分层级的标准，因为你按年龄划分了以后，各个年龄的方案不一样，也比较散，你可能就失去了作为团检可以享受的折扣，不确定有供应商能够提供这样按年龄来分的服务。我们现在就是在一定的基础项上再加一些其他项目的弹性项目，市场上大部分也都是这样做的。

疫情之后，我们普遍把精力放在了恢复业务上，因此今年可能对于体检方案的调整不会有太大的动作。过去我们也考虑过更加个性化的方案，但是没有提上日程。现在因为业务状况和预算缩紧等原因，可能会继续搁置，但未来有机会可能会重新考虑。

……

结合上述企业的反馈，我们认为企业当前体检项目弹性程度不足的原因可能如下：

- **自由度一旦过大，便难以管理与把控；**
- **供应商本身提供的服务与方案存在一定的限制，无法给予更多的定制化选项；**
- **受限于业务状况及预算，目前没有多余的精力与资金进一步投入；**
- ……

当然以上原因中，部分可能是企业难以在短时间内改变与解决的（如：预算的原因或供应商服务水平的原因），因此我们也将更多着眼于企业目前所能有所干预的部分，即如何在预算允许的前提下，结合供应商能提供的服务，设定体检方案的“自由度”，并且能够有效进行管理与把控？

我们结合部分企业的优秀实践，希望能够给读者带来一定的启发。

企业实践

案例片段导航	
企业名	**案例片段侧重点**
康明斯	体检方案的科学设计——借鉴内外部哪些经验与数据
A 公司	体检方案的个性化——加项包的设计、公立医院资源的引入
德莎	体检方案的科学设计——考量哪些因素；个性化——如何根据人群特点匹配体检项目
网龙	体检方案的科学设计——收集哪些资料与信息；个性化——多样化的体检方案

康明斯

案例

✲ 方案设计时：注重内外数据及经验的吸取借鉴

◈ 多渠道了解数据趋势

1. 年度员工体检数据的企业整体报告

根据健康数据的高度保密原则，在供应商提供的企业整体告知中，通过数据趋势也是能够获得健康情况的风险和关注重点的。这对康明斯设计体检套餐、与供应商一同开发适合企业现状的体检产品来说，都是关键的信息输入。

2. 商业保险数据带来的洞察

通过大处着眼，小处着手的数据观测，挖掘到员工的健康风险从而设计干预手段，以做到防患于未然。保险经纪针对市场宏观的医疗保险或健康趋势的分析，结合公司内部保险使用的微观洞察，例如国内甲状腺疾病的高发率，肠胃方面疾病的高理赔率等，为体检套餐的改良设计提供有意义的内外维度的数据输入。人力部门在平衡体检预算的同时把体检福利的费用花在刀刃上，并且在向员工宣传套餐设计时搭配相关的知识普及，由此形成从数据依据到实践改进再到认知宣教的完整轨迹。

3. 健康中心专业意见的输入

康明斯通过健康委员会或者工会从员工反馈收集关于体检的建议和想法时，在意见的输入上较为零散。自康明斯建立健康中心、组建自己的医生团队后，在员工的日常咨询中，员工健康问题的收集也成为了员工画像上重要的一笔，受普遍关注和高咨询率的健康情况即会被医生翻译为对应的体检项目，为康明斯在套餐调整上提供至关重要的支持。

4. 合理借鉴外部数据

此外，供应商的意见也是 HR 参考的一部分因素。因为供应商熟悉市场，所以在体检筛查的手段、技术和仪器上会有专业成熟的判断。

同时也需要注意的是，出于商业因素的考量，供应商不免会推荐一些较高端的筛查项目给企业。但从健康风险防御和安全角度的角度来看，过度筛查是不被提倡的。在这一点上，如果将公司提供的医疗保险福利和体检活动结合，就能够在确保筛查结果权威性的同时，避免重复检测给员工带来的身体伤害。

A 公司

案例

改革体检套餐结构，满足不同员工需求

改革前，A 公司实行固定的标准化体检套餐。全员套餐内容一致，预算一致，员工选择灵活度较小。实践过程中，公司发现不同岗位、不同年龄段的员工有自己的个性化需求，固定方案无法满足所有人的需要。

考虑到员工个性化的差异，从去年开始，A 公司改革了体检套餐结构，。A 公司将体检套餐分为两部分："基础包"和"加项包"。一部分是基础必检的、满足所有人共性需求的项目，称为"基础包"；另外一部分则是根据员工的年龄、过往病史等内容制定的、由员工自由选择的项目，称为"加项包"。一般而言，A 公司会设计 4 至 5 个加项包以供选择，员工根据自身情况在其中选择 2 个，由公司付费。跟改革前相比，现在实行的方案加强了套餐的灵活性和多样化，更能满足不同员工的需求。

在遇到特殊的情况，如周年庆时，A 公司也会适当为福利预算加码，赠送员工 1 个加项包，传达公司关怀。

相对于外部第三方体检机构，A 公司部分员工对公立医院的体检结果抱有更高的信任度，员工期望在公立医院进行体检的需求十分强烈。所以经过 A 公司的争取，从去年开始通过供应商额外引入了公立三甲医院的体检预约名额。

引入公立医院体检资源，让员工检得安心

公立医院对社会开放，可控性相对体检机构较弱，且名额有限。因此公司在宣讲体检项目时会着重管理员工期望值，加强沟通，将情况阐述清楚，此举也获得了员工的理解。

此外，员工可以根据需要在公司体检平台上为家属自费购买体检套餐，公立医院的体检中心资源也同样开放，这在员工外部购买体检服务时一般很难实现。

当 A 公司内部开放体检套餐选择及见检地点预约时，这些三甲医院的名额很快便被预定一空，十分受欢迎。

收集员工反馈，作为设计加项包的重要参考资料

A 公司会协同供应商共同分析，设计制定加项包方案。首先确定公司的年龄结构，包括员工的平均年龄、各个年龄段的占比、男女配比等。然后根据年龄结构分析结果，在公司提供的预算范围内，加入市场上较为主流、检查结果可靠性较高的检查项目。

在制定加项包时，A 公司除了参考市场整体数据分析结果和每年体检报告反馈的信息外，还非常注重倾听员工声音，咨询员工诉求。

A 公司为此专门设立项目组。每年三月，A 公司的领导层会前往各地办公室与员工当面会谈。当地办公室的所有员工都会到场积极反映问题和想法。

对业务和员工有深入了解的 HRBP 会作为项目成员前往现场提供支持，并记录反馈情况。负责对应职能的 HR 则会记录员工提及的待解决问题，提供给后台部门人员重点关注。如果员工提及体检相关问题，则体检项目的负责人会记录下来，并在年度复盘时将反馈意见纳入讨论。

上述收集员工反馈的方式能更针对性地解决问题，也为体检方案设计提供了有效的信息输入。

德莎

案例

✻ 体检项目充分体现人性化

◈ 体检套餐：根据工种等差异设计方案，满足各方需求，但在职位级别上不分高低，统一对待。

在预算允许的情况下，德莎会了解供应商能够提供哪些方案，对企业而言是否适用，然后再结合前两年筛查数据的内容作出具体选择。

在设计体检套餐时，德莎会从去年体检的整体结果中寻找潜在风险项目，将其纳入新一年的体检筛查项目。同时，德莎也会从企业员工的整体层次和具体岗位特性、分布等方面综合考虑，设计更符合企业现状的体检方案。德莎 58% 的员工为销售市场人员，常年奔波出差、生活 / 作息没有规律。考虑到这点，德莎会在设计体检方案时增加血脂、脑血管方面的项目，注重这方面的风险筛查。

◈ 体检机构的选择多样性。

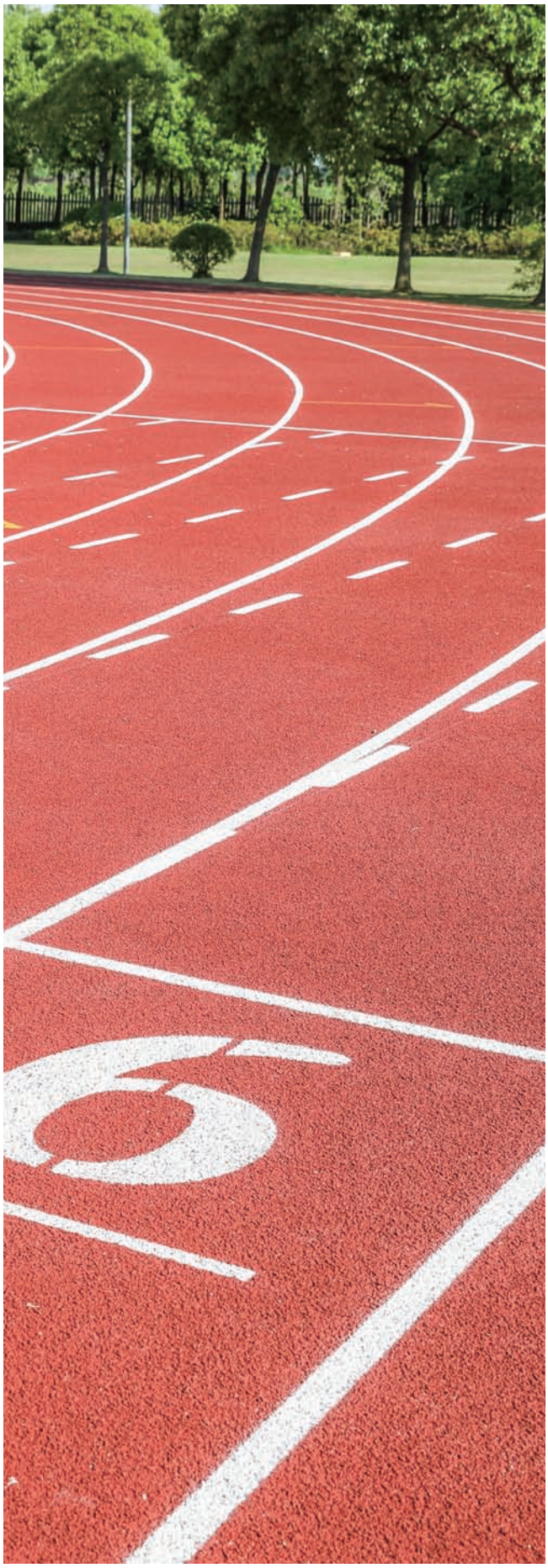
专门的体检中心以及三甲医院均可接受，只要在预算范围内，均予以报销。一般企业会提供 2~3 个民用体检机构，员工根据自己的需要自由选择体检地点。体检项目的人性化在于公司对员工放宽要求，允许员工不完全按照公司指定的体检机构参检，提倡多样性。

尽管德莎大部分年轻员工认为公司提供的体检内容已经足够，但仍有部分年纪较大或者特别在意身体健康状况的员工，希望能到专业医院的体检中心体检。德莎满足这类人群的体检需求，允许员工自行前往三甲医院进行体检，并根据员工提供的发票予以报销，超出统一体检预算的部分由员工自费。

◈ 提供高灵活度的洗牙项目，贴近年轻人需求

考虑到年轻群体的需要，德莎每年会提供洗牙项目，并给员工很大的自由选择空间。在一定的预算范围内，员工可以自由选择洗牙的专业机构（如牙防所、医院等），并不限于公司合作的健康机构。没有洗牙需求的员工则可以将该笔预算用来增加体检筛查的项目。

此外，体检预算费用有剩余的员工也可以从预算中抽调一部分用于洗牙。市场上很多公司对洗牙项目不予报销。但德莎年轻员工较多，公司希望能为年轻人提供更贴近其需求的帮助。



网龙

案例

检前：收集多方资料，科学制定体检方案

在制定每年的体检计划时，网龙会通过收集了解几方面的信息数据，综合分析后再做决策。

听取供应商意见，了解市场行情及企业状况

每年检后供应商提供的健康分析报告是重要的参考资料。医院或体检机构还会结合网龙往年的体检资料以及体检市场上的相关状况，为公司提供信息及建议。网龙据此作出体检套餐方案的选择。

用数据说话，加强岗位、地域相关高发疾病的关注

每年检后的数据分析，也会作为来年体检项目调整的依据.在分析中会对公司全员整体高发的疾病进行排序，根据排序制定后续措施，如邀请专家对不同的疾病作定期解读并提供防护、治疗建议。

和其他很多公司一样，网龙的员工大多伏案久坐，因此网龙尤其看重办公室群体特有的高发疾病，如颈椎功能性疾病，视力方面的疾病，血脂异常等

除此之外，网龙还会特别考虑到地域相关性疾病。因为网龙总部位于福建省的沿海地带，而甲状腺相关的疾病在沿海城市相对比较高发，因此网龙会对甲状腺这类的筛查项目特别关注，定为每年必检的项目。

关注风险隐患，防患于未然

对于往年数据显示风险较大的问题，网龙也会特别重视，并在来年采取措施，将部分项目纳入必检套餐，甚至会定期举行针对某种高发型疾病的讲座和分享，让大家更多地关注相关信息。不同年龄段、不同性别的疾病隐患也会针对性分析。

积极收集员工评价

每次体检结束后,网龙都会组织体检满意度的调查，了解员工对体检项目的建议、对体检机构的评价，在来年设计体检项目及方案时，将部分有效建议纳入考虑范畴。

检中：多种方案满足多样需求。

体检方案：提供多种侧重点各异的套餐，供不同人群选择

网龙在开启体检项目时，先根据员工的性别、年龄、婚姻状况做不同的切分，商定不同人群的预算范围。在每个既定的预算范围内再设计不同的方案，方案的侧重点各有不同。

一般来说,网龙会提供多种不同的套餐给员工选择。在套餐内员工有选择的权力，可以根据自己的健康状况作相应的评估，选择放弃套餐内的部分项目或额外自费升级项目。

高管体检：以高管的主动权为优先，HR 主要负责咨询沟通。

日常工作中，网龙会为高管提供 VIP 服务，饮食上配备午、晚餐或下午茶等，运动上提供专业的运动顾问。高管体检方案的灵活性也会更高。在一定的预算范围内，网龙提供建议，但具体的检查项目、方式及体检机构都由高管自由选择。无论管理层最终选择的见检机构是医院还是专业体检机构，都可以享受到 VIP 服务。

体检结束后，不同的高管会根据自己的需求跟 HR 沟通。沟通时，HR 会询问高管报告解读方面是否有特殊需求；饮食或运动健身方面是否需要有所调整；针对自身每年的体检情况，是否有其它要求需要人资部门配合。

专家观点

CXA- 霓蝶健康

专家观点

体检套餐的设计

体检套餐设计市场概况

就现在市场的普遍情况而言，大量企业在设计体检方案时依然是预算导向的，可灵活调整的空间相对有限；而体检市场中，大量供应商的业务依然是与体检中心进行直销的一个互动过程，而这些供应商本身很可能也是缺乏医疗背景的，更多是以售出的项目量及折扣率是否够低来获取客户。这样便带来了很多问题，如：

1. 项目套餐设计不合理，对身体有一定损害的项目让员工反复检测；
2. 同样的指标，检测的方式不同，价格差异也会较大，企业客户常常难以识别，从而难以做出较具性价比的决策；
3. 有临床医学背景的企业是少数,在项目选择时，大部分企业很可能会做一些相对来讲并不贴合其需求的体检项目；
4. 部分体检项仅在极端情况下才有可能呈现阳性，对于企业而言这样的指标整体呈现阴性并不具备健康风险的预警意义；
5. 体检套餐中涉及的项目通常较为复杂，企业在设计时很可能难以考虑周全，从而缺失对部分健康风险的检测。

正因为从健康风险的角度设计体检方案难度大、专业门槛高，导致了企业在设计体检方案时更加聚焦于“一个套餐里项目谁最多”或者“价格谁最便宜”，但这样的体检方案往往是低效的、感知度差的，因此外部的专业力量（如：医生、医院等）的介入显得尤为关键。

体检方案设计思路与建议

夏垚
CXA合伙人 Mediplus创始人/企业健康管理顾问

虽然预算一直是制约企业方案设计的重要因素之一，但我们还是更加推崇企业在设计方案时首先要考虑的是：员工作为一个人，其最基本的健康诉求是什么？项目的设计应该要覆盖这些基本的诉求，然后再在预算额内，根据不同的风险设计不同的风险的加项包。若企业的预算额十分有限，但又希望尽可能全面覆盖企业的健康风险，可以将整个体检周期拉长，如：以 3 年为周期，每年检测有不同侧重的体检项，在 3 年内覆盖所有健康风险。

另外不少员工会对民营的体检机构仍存在一些质疑，企业可以将公立医院纳入套餐体系，作为供应链的补充。当然，这对企业的预算提出了更高的要求，当预算难以满足公立医院的套餐体系时，企业不妨考虑 Co-pay 的模式，让有公立医院医疗资源需求的员工自行承担一部分费用。

体检方案设计时可以参考的数据与因素

1. 往年体检阳性数据团报
2. 市场健康风险评估数据
3. 员工的行为习惯数据
4. 补充医疗保险的理赔率
5. 各城市重疾发病率与研报
6. 各年龄段高发疾病数据
7. 不同工作性质人群职业病数据
8. ……

可重点关注的体检项

工作和生活压力不断增长，导致恶性肿瘤和心脑血管疾病的发病率也在不断提升。这也需要企业更为关注相应的风险防范。肿瘤和心脑血管疾病对于工作和生活的影响都比较大，对于企业骨干和关键人才而言，较快的工作节奏和高压的工作环境都使其成为了“高危人群”之一，因此要保持企业的稳定、健康运转，需要提前对这些疾病有所预警。

康明斯 谭蕊

专家观点

影响体检方案设计主要有以下几个方面：

✲ 选择成熟可靠的供应商保障体检套餐合理性

方案设计能否落实，供应商的能力很关键，因此企业对供应商的选择及管理尤为重要。目前的体检市场相对比较成熟，为企业的选择提供了很大的帮助和便捷。那些在健康管理方面尚处于起步阶段、尚未体系化的企业，只要选对了相对靠谱的供应商,比如说在市场上比较知名、具规模或常用的供应商，那么体检套餐设计的可得性及合理性可以得到保障，后续的执行服务可以向供应商的管理经验取经。

✲ 立足健康管理的战略高度，玩转体检

企业要以健康战略为支撑，以健康管理的结构体系为入口把体检福利作为串联整个管理要素的具体实践。有了这样的管理层次，体检活动的开展就能游刃有余。

首先是帮助员工构建健康知识体系，提高认知，提供正确的引导以培养员工科学理性的健康观念。有了这一步，当我们把体检套餐方案交到员工面前，他们对于体检项目的筛查目的就拥有相对准确理解。员工在选择套餐或自付费增加筛查项目能够做出理性的判断， 这样要比我们被动地去解释为什么不建议过度筛查，为什么公司没有提供某项检测更有说服力，也更能产生积极影响。

✲ 在尊重科学的基础上解决企业健康问题

成熟的体检市场和科学筛查依据是企业设计套餐的基础,员工的健康数据、意见反馈则是企业定制化的依据，其目的是解决或预防健康问题。

企业在设计、实施体检方案乃至延展到其他相关联的健康活动都应是围绕健康战略开展的，始终回顾我们的目的是什么,距离目标还有多远,做哪些功课可以加速…

结论与方案——如何把握体检方案设计时的“变与不变”

结合上述案例与专家观点，我们认为，对于企业而言，实现体检方案个性化与定制化的前提是满足其最基本的管理诉求——即掌握员工的整体健康状况，保证企业的正常运转。因此，体检方案的整体基调与方向是否因时制宜、因地制宜、符合企业的业务现状，显得至关重要。在满足了这一诉求后，企业或许可以在预算允许的范围内进行一定的个性化尝试。

因此，下文中我们将围绕体检方案设计的“变与不变”展开，其中“不变”针对体检方案的整体基调与方向的设定，我们会梳理出企业制定体检方案时的若干注意点和可参考的信息清单。

而“变”则是企业除固定体检套餐外，方案中可以有所调整与个性化的地方。一方面，我们提供企业可以考虑进行个性化的关键节点，作为企业设计方案时的参考思路；另一方面，我们也将结合上述案例，就特定人群给予具体的个性化方向建议。

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，因此在企业 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。

体检感知度提升

数据洞察——体检感知度概况

虽然体检可能是国内企业普及率最高的福利项目之一，但员工的感知度却并未与体检的覆盖率“同步”，仅 5 成企业的员工“感知度不错，了解体检是作为公司福利的存在，也非常关注体检项目的推进”（参考图表 6）。而作为体检感知度的重要衡量指标之一—到检率，也仅有约 3 成左右企业“很重视，未达指标时会采取措施提高到检率”（参考图表 8）。

在了解企业员工对体检福利项目感知度不高的主要原因后（参考图表 7），我们发现，套餐定制化程度低、员工工作繁忙无暇顾及、企业缺乏持续性的宣传是最为关键的因素。

其中，体检套餐的定制化问题我们已经在前一小节中进行了详细探讨，因此本节中不再展开。我们会将目光更多聚焦于员工工作繁忙无暇顾及、企业缺乏持续性的宣传这两个因素上，看看其对于企业管理措施的调整来说到底意味着什么。

- **员工工作繁忙无暇顾及：**诚然，在快节奏的工作安排与较大的工作强度之下，不少员工因为工作而难以安排时间去体检。但这背后的潜台词往往是“体检并没有那么重要，工作优先级更高”，即员工对于自身健康的关注度与重视度并非“优先项”。因此，企业更需要从健康意识的培养着手，提升员工对于体检这一措施的理解度与重视度。

- **企业缺乏持续性的宣传：**在与 HR 访谈的过程中我们发现，在宣传体检时,大量企业仅在体检开始前以“通知”的形式告知员工,但除此之外，并无持续性的跟催与宣贯,导致了员工逐渐将体检事项搁置甚至遗忘。因此，如何在一些关键的时间节点向员工传达体检宣传信息，是企业仍需要深入思考的问题。

综上，本小节会结合企业实践就以下两大角度展开谈谈，如何提升员工体检的感知度：

- **企业如何培养员工的健康意识？**
- **如何持续地向员工传达体检信息？**

图表6：企业员工对体检福利的感知度如何（N=247）

	数量	比重
感知度不错，了解体检是作为公司福利的存在，也非常关注体检项目的推进	134	54.25%
感知度不高，仅知道公司提供体检福利，不了解具体方案	82	33.20%
感知度低，觉得体检福利可有可无	7	2.83%
没有了解过员工对体检的感知度如何	24	9.72%

图表7：企业员工对体检福利项目感知度不高的主要原因是（N=113）

	数量	比重
体检套餐的定制化程度较低，不能满足员工需求	**64**	**56.64%**
员工工作较忙，业务压力较大，无暇顾及	**49**	**43.36%**
日常工作中缺少持续的宣传	**46**	**40.71%**
员工对体检结果不信任	30	26.55%
员工的健康意识欠缺	27	23.89%
员工的年龄层偏年轻，对体检的需求不是很大	23	20.35%

图表8：企业对到检率的重视程度如何（N=179）

	数量	比重
很重视，未达指标时会采取措施提高到检率	65	36.31%
一般重视，会作为数据因素之一对供应商或体检方案进行调整	64	35.75%
中立，不会强制性要求	46	25.70%
不关注，也不会采取措施提高到检率	3	1.68%
其他，请注明	1	0.56%

企业实践

案例片段导航	
企业名	案例片段侧重点
康明斯	各方角色助力健康文化的打造与落地，提升员工健康意识；提升到检率的措施与手段。
德莎	贴合企业员工特点的健康管理体系；关注民间的力量与声音——建立德莎俱乐部；完善的福利沟通与宣传提升到检率。
网龙	健康文化的打造与健康活动的举办；在体检开展前后全方位的持续宣传。

康明斯

案例

✲ 各方资源保驾护航，共同助力企业健康环境形成

◈ 管理层的引领

康明斯整个管理环境把关注员工健康放在重要的位置。管理层的鼎力支持无异于为“企业健康”这艘小船贡献了前进的动力，也明确了前行的方向，也更有利于对员工进行全方面的健康意识培养和氛围打造。

康明斯从健康管理的战略高度去影响管理层，体检是其中重要的环节和载体，在这样的渗透中，康明斯主要从以下三个步骤着手：

1. HR 发挥天线作用积极探寻健康宣传的机会

HR 部门在管理层季度会议议程中插播健康话题的分享，利用康明斯自有的企业医生资源，深入浅出地为领导们解读员工的健康状况、普及健康知识。专业的医生，有趣的情景描绘甚至一些简单的互动，潜移默化地渗透和影响管理层，使其关注健康的行为触手可及。由此，健康意识自然与领导们随行，其推动效果渐渐形成了环境和习惯。

2. 用数据描述员工画像

在福利设计时，康明斯通常习惯关注员工画像来识别具体需求。那么，HR 利用已经掌握的员工数据，用客观的分析使领导层了解员工健康的全貌，不失为高效的影响方式。管理层日常忙碌于商业战场的事务，通过专业的健康分析报告帮助领导们快速识别整体情况，强调健康风险的同时获得干预机会和资源的支持。例如哪些业务特殊环境的员工带来了调整体检套餐的需要，哪些针对性的健康咨询或培训在恰到好处的时机提供给业务部门，且话题吻合度很高。管理层了解了画像特征后便可以更准确地协助 HR 加强健康管理活动的推进。

3. 习惯养成非一日之功。

总的来说，对管理团队的潜移默化需要从“寻找机会触发管理层的兴趣、提高关注度”到“慢慢渗透健康资讯、提供客观数据的分析解读”，再过渡到“邀请管理层助一臂之力”，这三方面是一个层层递进、长期构建的过程。

康明斯目前而言正处于层层渗透的阶段。整个健康关注的环境形成了上下呼应的良性循环，再加上

长期以来多元尊重的企业文化在外围提供的良好支撑。此外，人力部门不是孤军奋战，健康委员会的志愿员工们，工会的健康模块负责团队，还有康明斯跑团都是我们的工作伙伴。志愿者们在自发进行健康促进宣传时 HR 也会主动询问他们是否需要公司协助，共同打造重视健康、重视员工的良好氛围。

◈ 执行层的护航

在体检福利的实践过程中，康明斯有不少得力的助手。

1. 民间因素的自发引导：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，督促监督员工参与体检活动，收集反馈员工对体检套餐的意见。

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，业务线上的 BP 发挥起独特的作用。相对而言，健康委员会更多是在动作、实践层面上起到助力，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。客观的数据配合健康中心医生的专业判断，和日常员工在健康中心的咨询信息管理，使得康明斯在配套的健康干预话题与活动上游刃有余，有的放矢。

✤ 检中：保证对员工的持续影响，提高到检率

◈ 控制体检开放期的时间段和时间点

从多年的体检管理经验来看，体检福利的开放窗口如果能够控制在 1-3 个月内是一个比较理想的时间段。过长会导致员工懈怠，拖延并且无形削弱了该福利的吸引力；过短则影响福利体验并带来管理挑战。在过去的几年中，康明斯逐渐在向这个目标缩短，可喜的是参检率逐年提高的效果已经显现。

在具体的开放时间节点考虑上，HR 们结合市场和康明斯内部业务情况，选择错峰策略。把时段选择夏秋季节开放，错开年底体检机构高峰期的同时，也避免与公司业务及员工绩效评估紧张安排的冲突。对员工而言，夏秋季节穿脱衣服比较方便，同时也可以拥有更好的体检环境。尽管这些都是操作细节的微调整，但其效果和员工反馈非常积极。

◈ 激励体检行为

在配合体检宣教的同时，适度地为员工提供小的激励措施能够让体检活动事半功倍。康明斯通常会为在鼓励时间段参检的员工设置加项福利，例如微量元素筛查，或赠送中医养生福包，开放尝试基因筛查等。积极参与体检的同事在与周围员工分享体验的日常互动中就成为了最自然的传播渠道和影响因子。

◈ 催促“落后分子”

康明斯不会放过任何环节和机会引导员工参与体检活动。即使在最后的收尾阶段，对忙于项目、苦于出差或远在矿山的员工仍然坚持不懈地宣传引导参检行为。在体检活动开放期临近结束的最后两周，HR 会以每日为频率催促员工参检，并努力协调资源帮助员工解决不能参检的各种困难。

德莎

案例

健康管理体系特色

关怀女性员工

德莎对女员工的健康管理更为关注，为保护、体恤女员工在各方面采取了细致的保护措施。公司的销售市场人员占总人员的一半多，其中近40%为女性销售人员。针对女性销售人员，如何在一些特殊时期，合理安排好她们的工作，也是德莎员工关怀中很重要的一部分， 如女性员工孕期的工作安排。当员工跟公司报备怀孕的信息后，人力资源部会通过细致清晰的邮件，告知员工可享受的福利、假期以及相关的政策以及联系人。让员工以及其部门主管及时了解相关信息并及早对工作安排做调整。而由于怀孕而造成的身体状况不适合拜访客户的女性员工，德莎会尊重员工意愿,不予安排出差事宜,在极特殊情况下，也允许在一定的时间段内在家办公。公司和员工一直保持积极沟通，为有需求的女性员工提供帮助。

保险范围覆盖至单身员工家长（员工家属）

德莎在建立保险计划的时候，发现市场上很多公司都只为子女提供 50% 的赔付，但很少覆盖员工父母。而如今年轻人晚婚晚育的情况非常普遍，为表示对单身未成家、或成家尚未有子女的员工表示关爱，德莎提供个性化的家属保险方案。如员工可根据个人实际情况选择父母或配偶投保，这是德莎健康保险的一大亮点，有别于其它公司。很多候选人都对这项福利表示支持和满意。

设立德莎俱乐部，策划员工健康活动

在健康管理的过程中，为了保障员工拥有良好的精神面貌和健康的体魄，运动也必不可少。人力资源部负责成立了德莎俱乐部，俱乐部的会员是各个部门选派的员工担任。员工健康活动的策划和组织是俱乐部非常重要的工作内容，也是其突出的亮点。

1. 健康活动多样化

德莎俱乐部希望能通过一系列的多样化的健康活动，帮助大家提高身体素质，达到健康的目标。因此，每年公司会组织系列健康活动，内容涵盖各个方面，如跑步、游泳、瑜伽、健身走、各类球类运动等等。员工参与度非常高，每次健康活动的报名都很快满员。

2. 团队文化促进运动氛围

德莎内部有着良好的团队文化，这在一系列的健康运动的活动中被充分体，同时，为了给员工的健康管理提供很好的数据支持，德莎会组织员工通过移动端平台，自愿组队参与各种健康活动。参与活动的员工每 10 个人组成一个小组，每天运动打卡，互相监督。同时，通过开展小组之间的比赛，将个人运动量融合到团队里。公司最终会从打卡速度、成员参与度等各方面衡量，评选出优胜的队伍，并给予激励。

3. 远程互动，线上化运营便于数据管理

德莎俱乐部会通过德莎大群推送运动内容，并请部分同事在群内协助推广。疫情期间，俱乐部员工也并不放松，在群内鼓励员工健康膳食、关注健康、积极运动，提高身体免疫力，共同防疫。

HR 还会设计小程序进行健康数据管理，如开展的运动项目种类、参与人数、打卡次数等等，这些为企业的健康管理提供了数据支撑，方便调整健康活动的策划安排。个人和团队的共同融入，以及线上加线下的活动形式，颇受欢迎！

高体检率的背后

目前员工到检率很高，这是德莎在十几年的摸索中逐步提高的。德莎原来的体检方案比较简单，部分员工认为意义不大，不愿意参加体检。后来德莎采取了多样化的体检方案，在方案设计和体检安排上更加人性化，考虑到工种等差异性因素，在套餐中有所体现，并为员工提供极大的自由选择空间，给员工一定的参与感。久而久之，员工的体检参与率越来越高。

德莎十几年的经验表明：在方案设计上多花心思，真正地满足员工切实的需求，这一点至关重要。

1. 企业需要站在员工的角度设计福利方案，真正帮助员工了解自己的健康状态、改善自己的身体素质，让员工感受到体检的实际作用。

2. 在体检过程中,注重HR同员工的沟通也很重要。体检中心每年都会将员工集中高发的疾病告知企业。在来年部署健康管理战略时，尤其是在

安排运动活动时，德莎就会特别加强此类疾病相关的内容，鼓励大家积极参与，从而提高员工的参与感。

尽管提供如此高灵活度的体检方案给 HR 增加了不少的工作量。但实践表明，体检福利的定制化程度越高，员工的接受度也会相应提高。员工的肯定正是对公司健康管理和 HR 工作的一种鼓励。

员工沟通及福利宣传

德莎提倡员工随时随地提供意见及反馈，共同参与评估、讨论，强调员工的参与感。各个部门的 HRBP 负责对接员工，在跟员工的沟通过程中收集反馈信息，了解其对体检中心和体检内容的评价。

民间的组织力量能更好地贴近员工需求去实践健康福利，为 HR 带来不同的声音。除了 HRBP，德莎俱乐部成员在收听员工心声方面扮演了非常重要的角色。

每个部门都会抽调同事参与到德莎俱乐部的工作中。除了负责公司活动的组织安排，他们还要提供员工反馈的信息。

德莎中国本土开办的员工杂志《tesa Life+》，借助这个渠道，俱乐部可以收集到许多员工心声，并传达出来。因此，德莎员工俱乐部是企业员工关系中很重要的沟通反馈渠道。

除此以外，德莎还会通过企业内部的 tesa APP 发布健康相关内容，通过杂志报道健康活动，达到沟通和宣传的目的。

网龙

案例

网龙作为互联网公司，非常关注员工健康，极重视健康问题的干预和预防。公司倡导运动文化，呼吁员工通过运动改变久坐伏案的状态，通过运动保持身体健康，打造运动社交圈，从企业氛围上引领员工追求健康。

引导员工健康意识培养

从公司文化入手

网龙的健康管理首先从公司的健康文化塑造开始。在网龙的领导层的倡导下，企业希望能够用运动去推动健康，把运动的文化推广到全公司，呼吁全公司的员工一起响应。高管在其中起到了较大的推动作用，主要体现如下：

1. 在活动中积极参与，以身作则——带头参与周跑、游泳等活动，在企业内树立榜样，引领文化；
2. 在各项活动开展过程中，担任代言人的角色，为健康文化的倡导“站台”。

因此，在高管的积极倡导下，比起防治调理，网龙的健康文化更侧重于运动。正如《运动改变大脑》这一本书中提出的那样：“运动是推动健康的一个推手，对人体大脑很有帮助，对生理乃至心理健康都有作用”。

平台宣传

除了从文化上进行健康意识的培养打造，网龙还多渠道多平台进行宣传引导。网龙会定期通过公司内网、内部 IM、公众号等渠道为员工推送健康主题信息。

1. 博采众长 科学宣传

在健康信息推送内容的制定上，网龙从多方面收集健康资料作为信息输入，保证了内容的多样性、科学性，也力求贴近员工需求。

网龙会根据从供应商处了解到的市场上的时事热点推送相关健康防护信息，也会利用每年体检报告反馈出的员工异常信息作为话题来源，对近几年的员工高发疾病进行科普及防护讲解。

网龙内部常驻健身教练、园区配备的医务人员以及合作医院的专家医生，针对企业的健康问题及

需求，这些人员会按需向企业推送健康信息、提供咨询和健康管理建议给网龙的 HR，HR 们进行筛选后选择适合员工需求及企业现状的内容进行应用和落地。

员工反馈最贴近需求，是健康主题的重要信息来源，发挥着不可替代的作用。网龙会通过问卷或者个别的一对一访谈的方式与员工沟通，了解员工需求，真正做到从员工出发，为员工着想。

2. 个性化定点推送，实现二次宣传

网龙会根据员工个人的关注度为其个性化推送帮助改善健康状况的措施和方式。推送时 HR 会选取某个年龄段或者某类性别的群体为主要对象，制定符合其需求的健康话题信息。

若某一类健康话题针对的群体相对小众，网龙还会做一对一的定点推送。即在公司内网等公众平台上广而告之以外，HR 还会留意过往沟通交流时曾经提及相关需求的员工，对这些关注人群再一对一定点推送符合其需要的活动信息或科普知识，实现二次宣传提醒，保障宣传的广度和精度。

◈ 活动配备

与企业的运动文化相匹配，网龙认为为员工提供免费的健康环境比单纯的意识教育效果更好。网龙将员工运动以项目制运营，既有每年定期开展的四分之一马拉松、运动会、海豹突击队等活动，又有根据实际情况实时举办的活动，如：球类比赛等。

同时，网龙致力于打造运动社交圈，通过同事家人的影响带动员工参与健康活动，高管和企业内部的运动健康达人都可以发挥榜样的带头作用，共同营造企业的运动氛围和健康环境。

另外，健康讲座也是必备的常规操作，能为员工科普健康问题的治疗和预防信息。

✲ 重视体检反馈，积极提高到检率

体检项目开展、实施的效果好坏跟公司的宣传和员工的重视度都有一定的关系。

在网龙的福利项目中，体检的参与率是最高的。体检项目启动后，网龙会提供给员工宽裕的体检开放时间，过程中也会持续提醒员工参检。对一定时间段内没有参加体检的同事，网龙除了继续推送相关通知，还会一对一了解部分员工未参检的具体原因，并咨询是否需要公司提供特殊帮助。

此举主要以员工关怀为主，传达出公司对员工的身体心理健康的关心。

专家观点

专家观点

CXA- 霓蝶健康

夏垚
CXA合伙人 Mediplus创始人/企业健康管理顾问

✲ 体检感知度提升

◈ 传统的员工沟通的路径依然是有必要的，同时企业也可考虑数字化的应用。如果企业在沟通路径多元化的前提下，各路径能够触及到终端的系统平台，就能够更好地帮助企业进行消息的推送或者福利的推广。

◈ 另外，充分发挥 HRBP 的作用，在各个业务线上实现员工健康医疗福利的信息触达。

◈ 供应商可以利用互联网的手段帮助企业，让沟通做得更好，如设置专门的沟通团队，负责文案和平面的设计，让信息的传递更为新颖和有吸引力。

方案形成——培养员工健康意识，持续沟通提升到检率

结合上述案例片段及观点，我们发现到检率通常是企业衡量员工对体检感知度的重要指标之一。但到检率有时并不完全意味着员工对于自己的身体健康状况、对于企业所倡导的健康文化就有了深入的认知，而这些往往才是员工对体检感知度是否到位的根本所在，在到检率提升之前，企业更需要对以上各个方面“下足功夫”。我们认为，要“下足功夫”，企业不妨考虑“上行下效”的策略，让健康管理战略落地，全面培养员工的健康意识。

上行下效：让健康管理战略落地，全面培养员工的健康意识

上行：获得管理层的支持，营造重视健康的文化氛围

让管理层能够“了解”

在管理者日常的工作与会议中，可植入健康话题与理念，在意识层面让管理层有一定的认知。由于健康相关的话题通常有一定的专业度，未经“转译”的话，不具备医疗背景的人群会觉得难以理解。因此，HR在向管理层宣传相关话题时，可以借助外部专业力量，先对话题要有自己的理解，然后结合自身理解与对管理层的了解，将内容进行“转译”，确保内容本身是深入浅出的。

让管理层愿意“买单”

健康管理体系的成熟势必伴随着投入成本、精力的增加，而其作用于业务上的收益又常常难以被量化。因此，高管的“个人体验”和员工积极反馈的声音便成为直观的衡量方式。基于此，一方面在健康管理方案有所调整时，可以邀约高管率先体验相关项目；另一方面，搭建员工与高管之间的沟通渠道，让来自一线的正面反馈可以直达管理层。最后，若无法在短时间内大幅度增加在健康管理方面的投入，不妨循序渐进，即每年做一定的项目微调，在长期发展后达成最后的目标。

让管理层能够“加入”

在获得管理层意识、物质层面的支持后，内部举办健康活动时可以让高管带头参与，形成示范效应；在相应的宣传渠道上，高管也可作为“代言人”，为企业健康文化的宣传“站台”。

下效：重视“民间力量”与员工心声，让健康理念真正落地扎根

根据员工人群属性，明确健康管理体系的特点：企业在设计健康管理体系时，应该充分考虑企业内员工的人群特点而有所侧重，如企业内女性员工居多还是男性员工居多？哪个部门的人群相对而言较多？年轻员工居多还是中老年员工居多？..... 这些人群对于健康的诉求会因自身群体特点而有所不同，若企业健康管理体系能随之有所调整，大部分员工对于进一步了解企业的健康理念也会更有兴趣度。

建立健康委员会等民间组织，让员工有参与健康管理的渠道：健康委员会的成员既可以是每个部门指派的固定员工代表，也可以是“轮流坐庄”的模式，让不同员工在不同时间段随机参与进来。委员会中的成员需要作为“触角”，收集员工的健康需求及反馈，并且也可参与健康活动的设计与组织。

充分发挥 HRBP 的作用：HRBP 作为与员工日常互动角色较多的角色之一，也不妨在员工的日常工作中，观察、收集员工的健康诉求与反馈，并且适时地传递企业的健康文化与理念，帮助员工更好地理解。

当员工具备了一定的健康意识，也对公司健康文化有了认可和深入理解后，实现提升到检率这一目标便有了基础。聚焦到体检项目上，我们从案例中不难看到，到检率较高的企业在体检开展前至结束，相应的宣传、沟通都不是一次性的，而是在相应的时间点上将宣传与沟通贯穿全程。我们将在下文梳理出关键时间节点，并且罗列企业在这些时间节点上可以开展的宣传、沟通事项。

因时制宜：把握关键时间点，持续向员工传达体检信息

体检前：预热

若有条件，企业可以在预热期加入与后续体检项密切相关的活动，如：当年增加了若干体检项目，企业可以在前期增加与这些项目相关的讲座活动，帮助员工理解；或企业中若对超重、高血脂等话题较为关注，可以在这个阶段加入运动类赛事与活动，而让后续的体检作为检验成果的方式。当体检与前期活动有一定联动后，员工对于体检的感知和重视度也会更高。

体检中：持续提醒

1. 持续提醒并不意味着体检通知的“狂轰滥炸”，除了传统的短信、邮件渠道的通知外,体检开展期间也是企业大量健康活动可以进行集中开展的“黄金时期”，并且可以打造为“健康季”、“运动季”等品牌活动，让体检与健康活动都更为深入人心。

2. 对于已经参与体检的员工可以提供一定的激励措施，如抽奖、其他增值健康服务的免费提供等。让这部分员工在企业内形成示范效应。

体检临近结束：重点跟催

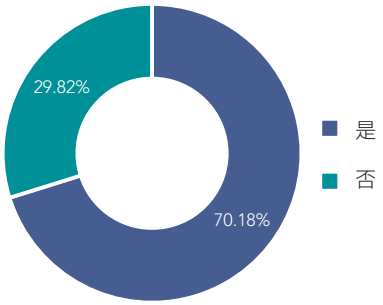
1. **在跟催人群上，**体检接近尾声时，大部分员工已经参与了体检，此时无差别的提醒信息反而会造成对员工的过度打扰，因此企业应针对该阶段仍未参与的员工进行重点跟催。

2. **在跟催手段上，**针对迟迟还未进行体检的人群，短信、邮件等沟通方式往往已经收效甚微。HR 不妨与这些员工进行一对一的沟通，了解员工未参与体检的真正原因，通常这些原因会较好地体现出体检方案现有的不足之处。若企业仍希望这部分员工能够及时参与体检，HR 也可提供相应的体检机构选择建议或体检时间安排上的建议。

体检数据分析及应用

数据洞察——企业体检数据应用现状

图表 9：企业是否会对年度体检的数据进行定期统计（N=228）



图表10：企业获取年度体检数据及其分析结果的方式是（N=160）

	数量	比重
平台或机构供应商提供，通常是标准化的团报，无定制化处理	**69**	**43.13%**
事先与供应商约定统计报表分析维度	38	23.75%
供应商提供原始数据，企业自主分析数据	27	16.88%
与供应商共同管理和分析数据	17	10.63%
企业自主统计数据并分析	8	5.00%
其他	1	0.63%

图表11：企业会将体检数据结果应用在哪些方面（N=160）

	数量	比重
会根据体检结果优化体检方案的制定	**109**	**68.13%**
将体检结果作为确定商保方案的参考资料之一	60	37.50%
会根据体检数据结果调整员工的工作内容或时长	27	16.88%
其他(如：无措施)	12	7.50%

近年来，“用数据说话”已经成为越来越多人力资源从业者所追求的目标，体检项目亦是如此。约 7 成企业会对年度体检的数据进行定期统计（参考图表 9），可见企业对于体检数据是有一定的重视的。然而，在体检数据的具体应用与解读方面，企业仍有较大的提升空间：

获取的数据分析报告定制化程度低，企业可自主操作的空间不足。

- 近 4 成企业获取年度体检数据及其分析结果的方式为“平台或机构供应商提供，通常是标准化的团报，无定制化处理”。
- “事先与供应商约定统计报表分析维度”的企业为 2 成；“供应商提供原始数据，企业自主分析数据”、“与供应商共同管理和分析数据”的企业在 1 成左右；能实现“自主统计数据并分析”的企业仅为 5.00%。

企业对体检数据的应用仅限于项目自身的优化迭代，与其他健康管理措施缺乏联动。

- 近 7 成企业“会根据体检结果优化体检方案的制定”；
- 不到 4 成的企业会“将体检结果作为确定商保方案的参考资料之一”；“会根据体检数据结果调整员工的工作内容或时长”的企业仅有 16.88%。

那么为什么企业会出现“获取的数据分析报告定制化程度低，企业可自主操作的空间不足”这一问题呢，我们或许可以从前期市场诊断获取的反馈中窥见部分原因。

> 分析报告，数据解读这种供应商都有，你要去跟他谈，也就是加价的区别了。我们没有后续针对体检结果的延伸动作，最多是在出现传染性疾病的时候我们启动预警方案这样。收集这个体检数据一个是我们要用来建立员工的健康档案，还有一个是要用于职业健康的反馈，要交上去的，这个是国家要求的。

> 供应商只会给我们到检率的数据,没有其他的数据,我们发现到检率低的时候就会赶紧调控,邮件提醒大家去体检,周期是一年。

> ……

不难发现，企业在体检数据解读上，对于解读的深度和精度在很大程度上往往依赖于外部供应商提供的服务，而这会带来的挑战便是：

- **企业的预算是否支持更为深度和定制化的体检数据解读服务；**
- **供应商本身的数据积累和实力水平，是否能够给到企业高水平的数据解读。**

除此之外，我们在与人力资源从业者的访谈中也发现了其他制约着体检数据应用与分析的因素：

- **企业往往得到的是体检整体性的分析结果，难以获得原始的数据，因此无法做深入的关联性分析；**
- **企业内缺乏对体检数据的重视，尚未投入人力、物力来深入研究；**
- **尚未有相应的系统或平台沉淀员工的体检数据，因此难以自主进行分析。**

遗憾的是，以上制约着企业体检数据分析应用的因素，往往难以在短期内得到解决，而是有赖于乙方市场的不断成熟及企业对员工健康重视度的不断提升。因此，此处更多针对第二大问题，即“企业对体检数据的应用仅限于项目自身的优化迭代，与其他健康管理措施缺乏联动”，结合下文案例，了解实践较为成熟的企业是如何用体检数据串联健康管理方案的，从而梳理出相应的解决措施。

企业实践

艺康

案例

体检数据的应用

在体检结束后，艺康通常会与往年体检团报数据进行对比分析，并且会结合商业保险理赔数据综合考量，为了解员工需求点与确定下一年健康管理大方向奠定基础。

以2019年为例,员工依然在三高,超重等常见病上有较为普遍的问题,因此2020年依然会更侧重于健步走等运动活动的开展,在疫情期间，企业根据员工的诉求设立了“运动直播间”，每周两次，为期三周，员工可以以直播的形式在家锻炼身体，将注重健康的文化氛围持续下去。

德莎

案例

体检后的数据评估

体检数据属于员工隐私，因此德莎不作个人体检报告结果的具体分析，但会根据体检的实际报告，了解员工高发的疾病，并分析有潜在高发风险的疾病。

德莎也会将体检的整体结果与其它福利项目数据关联分析，调整内容。每年体检结束后，德莎会根据体检结果调整健康险的品种跟种类。年底更新保险合同的时候，德莎和供应商会共同分析去年员工的健康状况和赔付情况，了解保险数据中显示的多发疾病和频繁使用的险种，并着重参考使用。

网龙

案例

检后：注重员工数据分析，作为决策支撑

对员工的健康数据，网龙一直都保持着关注，并基于数据分析内容调整体检方案，定期开发讲座话题。

对内，网龙会在体检结束后对员工的体检数据进行不同维度的分析。出于隐私保护，网龙并不查看个体的详细数据，仅根据员工整体的健康状况做定期管理。根据员工个人的关注度个性化地推送一些帮助其改善健康状况的措施和方式。

对外，网龙也会借助外部机构的力量，请外部机构提供体检部分的分析和咨询服务。网龙合作的供应商会提供体检总体的数据及相关分析，其中公司对部分疾病的发生率、数据中可能呈现的隐患等内容较为关注。

专家洞察

CXA- 霓蝶健康

夏垚 CXA合伙人 Mediplus创始人/企业健康管理顾问

专家观点

体检数据的分析与应用

可以重点关注的体检数据

1. **参与率：**我们在服务客户的过程当中发现有的企业参与率会特别低，甚至有时低至 30%，那企业可能就需要分析原因——为什么大家对于体检兴趣度这么低？如何在下一年度提升员工的参与度？

2. **阳性数据和市场数据的对比：**即企业中各个风险因素是否高于市场值。

供应商可以提供给企业的协助与服务

以 CXA- 霓蝶健康为例，CXA- 霓蝶健康会提供详细的团报分析，其中人员参与率这一数据还会就不同人群进行分类解读。另外，也会对员工在体检时间的选择、意见品牌的选择、套餐项目的选择、加项包的选择上均有所分析，方便企业在设计下一年体检方案时进行参考。

对于阳性数据，CXA- 霓蝶健康会将员工群体中排名前十的数据与市场值进行比对，另外从性别、职级等维度出发，帮助企业对不同人群的健康的危险因素进行分析，然后给出指导建议。

解决方案——如何用体检数据串联健康管理方案

企业可以重点关注的体检数据指标

- 到检率
- 重疾发病案例数
- 其他较为高发的常见疾病

除体检项目本身的调整外，体检数据指标如何助力健康管理方案不断完善

到检率过低可以给企业的启示

- 健康文化的塑造是否到位；
- 体检开展期间，沟通与宣传是否需要进行调整。

重疾发病案例数及分布可以给企业的启示

- 针对核心人群与关键人才，是否需要考虑重疾险；
- 工作场合与环境中是否有引发重疾的不良因素（如粉尘、甲醛等）；
- 是否需要开展相应的专题讲座帮助员工认识这些疾病，从而能提早发现与预防。

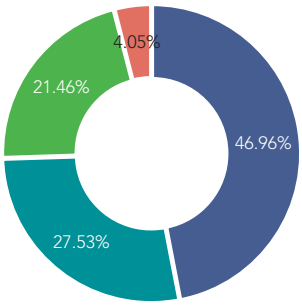
其他较为高发的常见疾病分布情况可以给企业的启示

- 日常健康活动的主题是否可以随之做出调整（如员工血脂指标异常较多，可以在活动中更多安排体育运动类的活动等）；
- 商保所覆盖的理赔项目是否需要进行调整。

值得我们思考的是——体检&健康管理

数据洞察

图表 12：企业对于员工体检项目的定位是什么（N=247）



- **仅作为单独的基础福利提供给员工，不会和其他的福利管理结合**
- 是员工健康管理体系的重要组成部分，会跟商保、健康服务、健康管理等内容结合起来
- 正处于从单独的福利向员工健康体系管理重要组成部分过渡的转型期
- 暂未有清晰的定位

值得我们深思的是，随着企业对员工身心健康重视度越来越高，“健康管理”这一概念逐渐进入我们的视野，它比体检所涵盖的内容更为广泛、全面。CXA《中国企业健康管理白皮书》指出，健康管理项目种类包括体检、健身项目、健康活动（如步行上班、戒烟活动、减压活动等）、EAP 等，“普及度最高的项目是传统的健康福利项目 - 体检”，“大部分企业对员工体检结果并不关注，并未对其进行充分分析和运用……企业健康管理项目设计缺乏长期规划”。[3]

可见体检项目从来不是孤立存在的。相反，从健康管理的角度出发，体检处于核心地位，需要与健康管理的其他各个环节与要素进行“联动”，实现“一站式”的管理。然而，在高覆盖率的情况下，企业对于体检的定位是否也到达了一定的高度呢？结合图表 13，我们不难发现：

- **近半数**企业对于员工体检项目的定位是“仅作为单独的基础福利提供给员工，不会和其他的福利管理结合”；
- **约 3 成**企业认为体检“是员工健康管理体系的重要组成部分，会跟商保、健康服务、健康管理等内容结合起来”；
- **2 成左右**企业“正处于从单独的福利向员工健康体系管理重要组成部分过渡的转型期”。

可以认为，对于体检项目，国内大部分企业仍将其作为一个“孤岛式”的福利项目，但也已经有相当一部分企业已经意识到体检在健康管理中的重要作用，已经或正在实现与健康管理整体方案的联动。我们在案例寻访的过程中，也采访了若干已经将体检与健康管理等内容结合的企业，了解整体健康管理对其的意义。

[3] CXA,《中国企业健康管理白皮书》

企业实践

康明斯

案例

战略高度是健康管理体系化的先决条件

从整体的企业运营管理来看，康明斯有着明确、完善的健康战略，这是促使康明斯在企业健康话题领域一直处于领军者的一个很重要的因素。

康明斯认为：体检能为企业的健康战略落地执行提供很重要的数据输入，可以决定企业实践中更多地关注员工健康方面的哪些层面，以及所需关注的维度和深度。从康明斯的实践来看，体检能起到以下几方面作用：

1. 对于围绕整个康明斯健康战略展开的健康管理活动，体检能够起到非常重要的识别和指引作用。康明斯合作的供应商，每年会向公司提供员工总体的健康情况评估与趋势分析。这对于整个健康管理工作有着指导意义，判断后期需要在哪方面员工健康问题上着重投入，提高健康活动的针对性，便于健康干预的投放聚焦并有的放矢。

2. 除了数据贡献，体检也是一项提升员工体验感、增强企业人文关怀的健康福利。体检作为体现康明斯健康战略体系中关注身体健康维度的操作实践，具有普遍市场应用性的活动，对于员工来说是一项必不可少的基础性健康福利。

3. 和大部分企业一样，康明斯也希望通过将体检福利更好地落地实行，能够提高员工对公司的满意度，获得更好的回馈和投入度，助力员工管理，促进企业环境的良性循环。

专家观点

CXA- 霓蝶健康

专家观点

夏垚
CXA合伙人 Mediplus创始人/企业健康管理顾问

健康管理 & 体检

什么是健康管理？市场上健康管理现状如何？

对于健康管理的认知首先受到企业对健康管理重视度的影响，重视度不同，其理解和具体的组成均会有所不同。从我们的角度看来，健康管理主要分为两大类：身体健康的管理和心理健康的管理。

1. **身体健康：**一方面指企业通过体检尽早地识别各个人群的健康风险，从而提供干预措施；另一方面我们会希望在管理过程中改变员工的健康习惯与行为，培养员工的健康意识。这样就能够控制企业商业保险的理赔率，从而进一步减少商业保险的保费，更有效地控制医疗费用的支出。

2. **心理健康：**现在越来越多的企业开始关注员工的心理健康，而现在整个市场情况也较为纷繁复杂。就中国本土市场来看，仍处于一个起步阶段，我们看到大量员工不太善于倾诉，因此很多企业 EAP 项目的使用率非常低，这给国内 EAP 的发展也带来了挑战。未来，或许还需要更多的供应商和企业加入进来，让 EAP 的市场不断成熟。

体检在健康管理中的定位

1. **国内外体检定位与成熟度概况**

很多公司对于体检的定位依然是与健康管理割裂的，企业对于体检、健康管理的认知是一个因素，但这与体检在我国的发展历史也是较为相关的。体检起源于国有企业，国企于 90 年代普及了年度体检的概念——“早预防、早治疗、早体检”。后来当外企陆续进入中国市场后业务有了相应的效仿，顺应了中国“早预防、早治疗、早体检”的趋势。因此，从一开始体检更多就以单独福利项目的形式在国内存在。另外一个因素就是受限于国内目前的医疗制度，虽然国内的社区医院已经十分普及，但医疗机构整体而言仍是较为属地化的，并且资源有限，难以聚焦到每一个家庭的健康服务，这也让大量健康风险难以及时得到干预。

反观国外市场，员工在体检完成后，医疗机构会做跟进。另外，在家庭医生较为普及的背景之下，也能够实现在健康管理上对个人的定点支持。因此市场相对较为成熟，企业的体检也会较多与健康管理相融合。

2. **体检结果如何助力健康管理发展**

体检结果对于企业健康管理体系的发展与调整都有着一定的价值。CXA- 霓蝶健康认为，企业可以从以下角度着手，将体检结果更好地进行利用：

- 基于体检的评估结果，与外部供应商或者专业的医疗机构合作，给员工提供身体健康相关的指导与建议，提升员工的健康意识与水平，从而促使工作效率的提升和缺勤率的下降。
- 企业可以根据体检结果结合人群特点，组织对应的健康活动，也为健康讲座话题的选择提供依据。

结论与方案——体检对于健康管理的价值与作用

作为健康管理的切入点与抓手，可行性强

作为覆盖面最为广泛的福利之一，对于大部分企业而言熟悉程度高，无很高的准入门槛。

为健康管理整体方案的调整与制定，提供决策依据

企业可以借助体检项目，了解到员工健康状况的整体统计数据，这为企业提前识别员工群体健康风险，制定健康管理预案（包括商保、日常健康活动主题等）提供了指导，使其更具有针对性和有效性。

是提升员工对企业健康管理方案体验感与满意度的重要窗口

体检往往体现了企业的健康文化，符合员工真正需求的体检方案能够提升员工对于健康文化的感知力，借助较高的落地执行率让每个员工都能从中获益。

未来，随着企业对于员工健康的不断重视和体检成熟度的不断提升，体检或许将不再是一个单独的福利项目，而是与健康管理相融合，从而能够更为全面、有效的识别出员工群体的健康风险，尽早进行干预。

解决方案整合

如何把握体检方案设计时的“变与不变”

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，因此在企业 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。

培养员工健康意识，持续沟通提升到检率

上行下效：让健康管理战略落地，全面培养员工的健康意识

上行：获得管理层的支持，营造重视健康的文化氛围

让管理层能够“了解”

在管理者日常的工作与会议中，可植入健康话题与理念，在意识层面让管理层有一定的认知。由于健康相关的话题通常有一定的专业度，未经“转译”的话，不具备医疗背景的人群会觉得难以理解。因此，HR在向管理层宣传相关话题时，可以借助外部专业力量，先对话题要有自己的理解，然后结合自身理解与对管理层的了解，将内容进行“转译”，确保内容本身是深入浅出的。

让管理层愿意“买单”

健康管理体系的成熟势必伴随着投入成本、精力的增加，而其作用于业务上的收益又常常难以被量化。因此，高管的“个人体验”和员工积极反馈的声音便成为直观的衡量方式。基于此，一方面在健康管理方案有所调整时，可以邀约高管率先体验相关项目；另一方面，搭建员工与高管之间的沟通渠道，让来自一线的正面反馈可以直达管理层。最后，若无法在短时间内大幅度增加在健康管理方面的投入，不妨循序渐进，即每年做一定的项目微调，在长期发展后达成最后的目标。

让管理层能够“加入”

在获得管理层意识、物质层面的支持后，内部举办健康活动时可以让高管带头参与，形成示范效应；在相应的宣传渠道上，高管也可作为“代言人”，为企业健康文化的宣传“站台”。

下效：重视“民间力量”与员工心声，让健康理念真正落地扎根

根据员工人群属性，明确健康管理体系的特点：企业在设计健康管理体系时，应该充分考虑企业内员工的人群特点而有所侧重，如企业内女性员工居多还是男性员工居多？哪个部门的人群相对而言较多？年轻员工居多还是中老年员工居多？..... 这些人群对于健康的诉求会因自身群体特点而有所不同，若企业健康管理体系能随之有所调整，大部分员工对于进一步了解企业的健康理念也会更有兴趣度。

建立健康委员会等民间组织，让员工有参与健康管理的渠道：健康委员会的成员既可以是每个部门指派的固定员工代表，也可以是“轮流坐庄”的模式，让不同员工在不同时间段随机参与进来。委员会中的成员需要作为“触角”，收集员工的健康需求及反馈，并且也可参与健康活动的设计与组织。

充分发挥 HRBP 的作用：HRBP 作为与员工日常互动角色较多的角色之一，也不妨在员工的日常工作中，观察、收集员工的健康诉求与反馈，并且适时地传递企业的健康文化与理念，帮助员工更好地理解。

因时制宜：把握关键时间点，持续向员工传达体检信息

体检前：预热

若有条件，企业可以在预热期加入与后续体检项密切相关的活动，如：当年增加了若干体检项目，企业可以在前期增加与这些项目相关的讲座活动，帮助员工理解；或企业中若对超重、高血脂等话题较为关注，可以在这个阶段加入运动类赛事与活动，而让后续的体检作为检验成果的方式。当体检与前期活动有一定联动后，员工对于体检的感知和重视度也会更高。

体检中：持续提醒

1. 持续提醒并不意味着体检通知的“狂轰滥炸”，除了传统的短信、邮件渠道的通知外,体检开展期间也是企业大量健康活动可以进行集中开展的“黄金时期”，并且可以打造为“健康季”、“运动季”等品牌活动，让体检与健康活动都更为深入人心。

2. 对于已经参与体检的员工可以提供一定的激励措施，如抽奖、其他增值健康服务的免费提供等。让这部分员工在企业内形成示范效应。

体检临近结束：重点跟催

1. **在跟催人群上，**体检接近尾声时，大部分员工已经参与了体检，此时无差别的提醒信息反而会造成对员工的过度打扰，因此企业应针对该阶段仍未参与的员工进行重点跟催。

2. **在跟催手段上，**针对迟迟还未进行体检的人群，短信、邮件等沟通方式往往已经收效甚微。HR 不妨与这些员工进行一对一的沟通，了解员工未参与体检的真正原因，通常这些原因会较好地体现出体检方案现有的不足之处。若企业仍希望这部分员工能够及时参与体检，HR 也可提供相应的体检机构选择建议或体检时间安排上的建议。

如何用体检数据串联健康管理方案

企业可以重点关注的体检数据指标

- 到检率
- 重疾发病案例数
- 其他较为高发的常见疾病

除体检项目本身的调整外，体检数据指标如何助力健康管理方案不断完善

到检率过低可以给企业的启示

- 健康文化的塑造是否到位；
- 体检开展期间，沟通与宣传是否需要进行调整。

重疾发病案例数及分布可以给企业的启示

- 针对核心人群与关键人才，是否需要考虑重疾险；
- 工作场合与环境中是否有引发重疾的不良因素（如粉尘、甲醛等）；
- 是否需要开展相应的专题讲座帮助员工认识这些疾病，从而能提早发现与预防。

其他较为高发的常见疾病分布情况可以给企业的启示

- 日常健康活动的主题是否可以随之做出调整（如员工血脂指标异常较多，可以在活动中更多安排体育运动类的活动等）；
- 商保所覆盖的理赔项目是否需要进行调整。

体检对于健康管理的价值与作用

作为健康管理的切入点与抓手，可行性强

作为覆盖面最为广泛的福利之一，对于大部分企业而言熟悉程度高，无很高的准入门槛。

为健康管理整体方案的调整与制定，提供决策依据

企业可以借助体检项目，了解到员工健康状况的整体统计数据，这为企业提前识别员工群体健康风险，制定健康管理预案（包括商保、日常健康活动主题等）提供了指导，使其更具有针对性和有效性。

是提升员工对企业健康管理方案体验感与满意度的重要窗口

体检往往体现了企业的健康文化，符合员工真正需求的体检方案能够提升员工对于健康文化的感知力，借助较高的落地执行率让每个员工都能从中获益。

参调样本

注：本次调研数据收集时间为 2020 年 1 月至 2020 年 4 月。

参调企业所属行业（N=250）	数量	比重
汽车及零部件	37	14.80%
生命科学（如生物工程、医药、医疗器械等）	29	11.60%
消费品（含快消与耐消）	29	11.60%
机械制造	25	10.00%
信息技术、半导体及通讯	20	8.00%
专业性服务（如法律、咨询、教育、旅游等）	17	6.80%
化工与石化	13	5.20%
电子电气	11	4.40%
建筑建材	10	4.00%
金融服务（如银行、保险、财富管理等）	10	4.00%
零售业与电子商务	10	4.00%
贸易业	7	2.80%
其他	7	2.80%
房地产	6	2.40%
互联网与游戏业	5	2.00%
能源动力	4	1.60%
多元化产业	3	1.20%
环境科学	2	0.80%
农业	2	0.80%
运输及物流	2	0.80%
造纸、包装及森林业	1	0.40%

企业规模（N=250）	数量	比重
少于100人	25	10.00%
100-499人	60	24.00%
500-999人	51	20.40%
1000-2499人	54	21.60%
2500-4999人	23	9.20%
5000-9999人	13	5.20%
10000以上	24	9.60%

企业性质（N=250）	数量	比重
国有企业	10	4.00%
上市公司	10	4.00%
外商独资	143	57.20%
中国私营及民营企业	48	19.20%
中外合资	34	13.60%
其他	5	2.00%

企业员工平均年龄（N=250）	数量	比重
24周岁-30周岁	34	13.60%
31周岁-35周岁	128	51.20%
36周岁-40周岁	75	30.00%
41周岁-50周岁	12	4.80%
其它	1	0.40%

标杆数据

体检概况

附表1.1：企业负责普通员工体检项目的主要部门是（N=247）

	数量	比重
薪酬福利部门	142	57.49%
行政部门	55	22.27%
共享服务中心（即HRSSC）	42	17.00%
专门负责员工健康管理的部门	25	10.12%
员工关系部门	21	8.50%
工会	15	6.07%

附表1.2：除年度福利体检之外，企业还组织哪些类别的体检（N=247）

	数量	比重
入职体检	205	83.00%
员工职业病体检	119	48.18%
离职体检	50	20.24%
健康证体检	38	15.38%
其他	27	10.93%
不组织其他类别的体检	25	10.12%

附表1.3：企业的年度体检福利是否开放员工家属优惠计划（N=247）

	数量	比重
开放，费用由公司承担，不限定人数	9	3.64%
开放，费用由公司承担，但限定人数	0	0.00%
开放，费用由员工与公司共同承担	1	0.40%
开放，费用由员工自行承担	152	61.54%
不开放员工家属优惠计划	84	34.01%

附表1.4：企业的体检方式是（N=247）

	数量	比重
采取团体统一固定时间体检的方式	49	19.84%
周期类散检:员工在限定时间内自行前往	185	74.90%
员工在符合公司要求的机构自行体检，公司报销费用	24	9.72%
其他	6	2.43%

附表1.5：企业年度体检费用的结算方式是（N=247）

	数量	比重
先付费后体检，按人均预算结算，与实际到检人数无关	30	12.15%
先付费后体检，按人均预算结算，再根据实际到检人数实行多退少补	45	18.22%
先体检后付费，按实际到检人数结算费用	166	67.21%
其他	10	4.05%

高管体检方案

附表2.1：企业高管体检的机构是（N=142）

	数量	比重
体检机构的VIP区	85	59.86%
公立三甲医院	25	17.61%
私立医院	15	10.56%
其他(如：包含在高端医疗保险套餐中)	18	12.68%

附表2.2：企业的高管体检方案是否包含家属（N=142）

	数量	比重
包含父母	6	4.23%
包含配偶	18	12.68%
包含子女	17	11.97%
均不包含	114	80.28%
其他	7	4.93%

附表2.3：企业会为高管提供哪些体检增值服务（N=142）

	数量	比重
提供体检前的健康问诊服务	41	28.87%
提供公立三甲医院的绿色就诊通道	38	26.76%
提供普通医院的绿色就诊通道	14	9.86%
提供电话医生服务	14	9.86%
除年度体检以外，还提供额外的高管体检	12	8.45%
提供家庭医生服务	7	4.93%
不提供	48	33.80%
不清楚	24	16.90%
其他	4	2.82%

体检供应商选择

附表3.1：企业目前是否使用平台型供应商负责体检项目（N=247）

	数量	比重
是	128	51.82%
否	119	48.18%

附表3.2：企业在选择供应商时会考虑哪些因素（N=247）

	数量	比重
体检方案的性价比	192	77.73%
供应商业务覆盖的区域	166	67.21%
供应商门店的数量及便利性	160	64.78%
供应商的品牌影响力及规模	133	53.85%
体检服务的人性化和舒适感	120	48.58%
能否提供准确的体检数据及相关的分析解读服务	118	47.77%
体检方案可定制化的灵活度	100	40.49%
能否提供专业的医疗建议	85	34.41%
能否提供后续的健康活动支持	78	31.58%
体检设备的先进性	64	25.91%
能否提供公立医院体检名额	33	13.36%
其他	1	0.40%

附表3.3：企业的体检供应商目前会提供哪些体检增值服务（N=247）

	数量	比重
健康讲座	97	39.27%
电话/线上的体检咨询服务	97	39.27%
公司体检结果的整体数据分析服务	88	35.63%
个人健康档案	70	28.34%
上门到企业处提供体检咨询服务	63	25.51%
健康风险评估（HRA）	37	14.98%
第二诊疗意见/专家会诊服务	24	9.72%
其他，请注明服务名称	2	0.81%
以上均无	58	23.48%

体检预算额（单位：元）

附表4.1：不分层级，所有人方案一致（N=130）

平均值	25分位值	中位值	75分位值
538	400	500	600

附表4.2：按职级分配不同方案(以下均为平均值)

普通员工（N=76）	中层管理者（N=79）
471	1213

附表4.3：按职级分配不同方案（以下均为平均值）

小于等于30周岁（N=33）	31至35周岁（N=33）	36至40周岁（N=33）	41至50周岁（N=33）	大于等于51周岁（N=33）
491	526	583	846	890

附表4.4：若会为高管制定和其他员工不同的体检方案，其体检预算额为：（单位：元，N=97）

平均值	25分位值	中位值	75分位值
5819	1000	1700	3000

体检到检率

附表5.1：企业目前的到检率约为：（单位：%，N=177）

平均值	25分位值	中位值	75分位值
84.56	80.00	90.00	95.00

附表5.2：企业会采取哪些措施来提高到检率（N=176）

	数量	比重
邮件定期提醒	145	82.39%
采取团队统一体检的方式	57	32.39%
人工提醒	100	56.82%
开展健康相关活动宣传（如健康讲座、专家诊疗等），强调体检的必要性	54	30.68%
强制体检，不去者有惩罚措施（绩效或现金）	9	5.11%
与出勤率或者工作绩效挂钩	4	2.27%
不会采取措施	7	3.98%
其他	3	1.70%

体检数据解读

附表6.1：企业主要由哪些部门参与年度体检相关数据的分析解读（N=179）

	数量	比重
薪酬福利部门	101	56.42%
共享服务中心（即HRSSC）	39	21.79%
其他人力资源部门（非C&B、非HRSSC）	29	16.20%
专门的健康管理部门	25	13.97%
员工关系部门	25	13.97%
其他（如：EHS、行政部门、管理层等）	21	11.73%

附表6.2：企业是否会提供员工年度体检报告的分析解读（N=247）

	数量	比重
是，公司内部健康专家提供分析解读	15	6.07%
是，供应商提供分析解读	161	65.18%
否，不提供解读	71	28.74%

附表6.3：企业会对哪些年度体检的数据进行定期统计（N=179）

	数量	比重
体检出勤率（参加体检人数/当年具有体检资格的总人数）	151	84.36%
异常数据分布项目	123	68.72%
重大疾病个案数量	121	67.60%
员工投诉率	59	32.96%
其他	3	1.68%

附表6.4：企业对员工个人体检筛查出的异常数据会有哪些后续方案（N=160）

	数量	比重
提供复查提醒	**69**	**43.13%**
不提供后续方案	**49**	**30.63%**
提供公立医院的复查就诊机会	36	22.50%
供应商方提供复查就诊机会	29	18.13%
提供额外医疗保险	14	8.75%
提供公司内部的医疗协助	12	7.50%
其他(如：健康讲座等)	4	2.50%

未来趋势

附表7.1：您认为贵公司未来体检形式的发展趋势和可能的变革方向（N=247）

	数量	比重
成为弹性福利管理中的一部分内容，项目选择及体检与否全都由员工自行选择	**105**	**42.51%**
不再由公司组织，让员工在预算范围内自行体检，由公司报销	5	2.02%
成为商业保险的一部分内容	25	10.12%
取消体检福利	1	0.40%
在一定预算内，由员工自行选择体检的具体项目及检查深度	**106**	**42.91%**
其他	5	2.02%

企业实践

案例启示 A 公司：用心倾听员工声音，让体检更灵活

A 公司属于医疗器械行业，与其他行业相比，对企业健康管理的投入和重视相对较高，有较好的健康管理基础。企业员工对健康话题比较关注，有一定的知识沉淀。员工体检是 A 公司每年例行的一项重要健康福利，是帮助员工健康管理的一项必要举措。

A 公司员工的地域分布非常广泛，涉及 70 余座城市。因此 A 公司选择了具有整合资源的平台型供应商合作，协调多种体检机构为员工提供体检服务，这样的模式已经践行数年。

改革体检套餐结构，满足不同员工需求

改革前，A 公司实行固定的标准化体检套餐。全员套餐内容一致，预算一致，员工选择灵活度较小。实践过程中，公司发现不同岗位、不同年龄段的员工有自己的个性化需求，固定方案无法满足所有人的需要。

考虑到员工个性化的差异，从去年开始，A 公司改革了体检套餐结构。A 公司将体检套餐分为两部分：“基础包”和“加项包”。一部分是基础必检的、满足所有人共性需求的项目，称为“基础包”；另外一部分则是根据员工的年龄、过往病史等内容制定的、由员工自由选择的项目，称为“加项包”。一般而言，A 公司会设计 4 至 5 个加项包以供选择，员工根据自身情况在其中选择 2 个，由公司付费。跟改革前相比，现在实行的方案加强了套餐的灵活性和多样化，更能满足不同员工的需求。

在遇到特殊的情况，如周年庆时，A 公司也会适当为福利预算加码，赠送员工 1 个加项包，传达公司关怀。

相对于外部第三方体检机构，A 公司部分员工对公立医院的体检结果抱有更高的信任度，员工期望在公立医院进行体检的需求十分强烈。所以经过 A 公司的争取，从去年开始通过供应商额外引入了公立三甲医院的体检预约名额。

引入公立医院体检资源，让员工检得安心

公立医院对社会开放，可控性相对体检机构较弱，且名额有限。因此公司在宣讲体检项目时会着重管理员工期望值，加强沟通，将情况阐述清楚，此举也获得了员工的理解。

此外，员工可以根据需要在公司体检平台上为家属自费购买体检套餐，公立医院的体检中心资源也同样开放，这在员工外部购买体检服务时一般很难实现。

当 A 公司内部开放体检套餐选择及见检地点预约时，这些三甲医院的名额很快便被预定一空，十分受欢迎。

收集员工反馈，作为设计加项包的重要参考资料

A 公司会协同供应商共同分析，设计制定加项包方案。首先确定公司的年龄结构，包括员工的平均年龄、各个年龄段的占比、男女配比等。然后根据年龄结构分析结果，在公司提供的预算范围内，加入市场上较为主流、检查结果可靠性较高的检查项目。

在制定加项包时，A 公司除了参考市场整体数据分析结果和每年体检报告反馈的信息外，还非常注重倾听员工声音，咨询员工诉求。

A 公司为此专门设立项目组。每年三月，A 公司的领导层会前往各地办公室与员工当面会谈。当地办公室的所有员工都会到场积极反映问题和想法。

对业务和员工有深入了解的 HRBP 会作为项目成员前往现场提供支持，并记录反馈情况。负责对应职能的 HR 则会记录员工提及的待解决问题，提供给后台部门人员重点关注。如果员工提及体检相关问题，则体检项目的负责人会记录下来，并在年度复盘时将反馈意见纳入讨论。

上述收集员工反馈的方式能更针对性地解决问题，也为体检方案设计提供了有效的信息输入。

案例启示

德莎：多样化健康管理模式的运用——浅谈德莎公司如何开展员工健康活动

刘瞻文

大中华区人力资源以及行政部总监
德莎胶带（上海）有限公司

作为全球领先的自粘胶带制造商之一，德莎服务于众多工业领域。2001 年起，德莎 (tesa SE) 公司成为拜尔斯道夫的全资子公司。

德莎作为有着超百年历史的大型德国企业，旗下有着四千余名员工。德莎的企业文化注重以人为本，从管理层到个人都非常关注员工健康，为员工提供了一系列的健康关怀措施，通过身体健康管理和 EAP 等项目维护员工的身心健康。

在德莎的健康管理体系中，健康预防措施主要包括每年的健康体检。健康保障方面，德莎为员工及其家人购买了重疾险。一旦企业员工或家人发生重大疾病，企业可通过保险公司为其一次性支付赔偿金，为员工家庭提供有力的支持。

在招聘人才的过程中，德莎提供的医疗保险和年度体检吸引了众多候选人。

健康管理体系特色

关怀女性员工

德莎对女员工的健康管理更为关注，为保护、体恤女员工在各方面采取了细致的保护措施。公司的销售市场人员占总人员的一半多，其中近 40% 为女性销售人员。针对女性销售人员，如何在一些特殊时期，合理安排好她们的工作，也是德莎员工关怀中很重要的一部分，如女性员工孕期的工作安排。当员工跟公司报备怀孕的信息后，人力资源部会通过细致清晰的邮件，告知员工可享受的福利、假期以及相关的政策以及联系人。让员工以及其部门主管及时了解相关信息并及早对工作安排做调整。而由于怀孕而造成的身体状况不适合拜访客户的女性员工，德莎会尊重员工意愿，不予安排出差事宜，在极特殊情况下，也允许在一定的时间段内在家办公。公司和员工一直保持积极沟通，为有需求的女性员工提供帮助。

保险范围覆盖至单身员工家长（员工家属）

德莎在建立保险计划的时候，发现市场上很多公司都只为子女提供 50% 的赔付，但很少覆盖员工父母。而如今年轻人晚婚晚育的情况非常普遍，为表示对单身未成家、或成家尚未有子女的员工表示关爱，德莎提供个性化的家属保险方案。如员工可根据个人实际情况选择父母或配偶投保，这是德莎健康保险的一大亮点，有别于其它公司。很多候选人都对这项福利表示支持和满意。

设立德莎俱乐部，策划员工健康活动

在健康管理的过程中，为了保障员工拥有良好的精神面貌和健康的体魄，运动也必不可少。人力资源部负责成立了德莎俱乐部，俱乐部的会员是各个部门选派的员工担任。员工健康活动的策划和组织是俱乐部非常重要的工作内容，也是其突出的亮点。

✓ 健康活动多样化

德莎俱乐部希望能通过一系列的多样化的健康活动，帮助大家提高身体素质，达到健康的目标。因此，每年公司会组织系列健康活动，内容涵盖各个方面，如跑步、游泳、瑜伽、健身走、各类球类运动等等。员工参与度非常高，每次健康活动的报名都很快满员。

✓ 团队文化促进运动氛围

德莎内部有着良好的团队文化，这在一系列的健康运动的活动中被充分体，同时，为了给员工的健康管理提供很好的数据支持，德莎会组织员工通过移动端平台，自愿组队参与各种健康活动。参与活动的员工每 10 个人组成一个小组，每天运动打卡，互相监督。同时，通过开展小组之间的比赛，将个人运动量融合到团队里。公司最终会从打卡速度、成员参与度等各方面衡量，评选出优胜的队伍，并给予激励。

✓ 远程互动，线上化运营便于数据管理

德莎俱乐部会通过德莎大群推送运动内容，并请部分同事在群内协助推广。疫情期间，俱乐部员工也并不放松，在群内鼓励

员工健康膳食、关注健康、积极运动，提高身体免疫力，共同防疫。

HR 还会设计小程序进行健康数据管理，如开展的运动项目种类、参与人数、打卡次数等等，这些为企业的健康管理提供了数据支撑，方便调整健康活动的策划安排。个人和团队的共同融入，以及线上加线下的活动形式，颇受欢迎！

体检项目充分体现人性化

体检套餐：根据工种等差异设计方案，满足各方需求，但在职位级别上不分高低，统一对待。

在预算允许的情况下，德莎会了解供应商能够提供哪些方案，对企业而言是否适用，然后再结合前两年筛查数据的内容作出具体选择。

在设计体检套餐时，德莎会从去年体检的整体结果中寻找潜在风险项目，将其纳入新一年的体检筛查项目。同时，德莎也会从企业员工的整体层次和具体岗位特性、分布等方面综合考虑，设计更符合企业现状的体检方案。德莎 58% 的员工为销售市场人员，常年奔波出差、生活 / 作息没有规律。考虑到这点，德莎会在设计体检方案时增加血脂、脑血管方面的项目，注重这方面的风险筛查。

体检机构的选择多样性。

专门的体检中心以及三甲医院均可接受，只要在预算范围内，均予以报销。一般我们会提供 2~3 个民用体检机构，员工根据自己的需要自由选择体检地点。体检项目的人性化在于公司对员工放宽要求，允许员工不完全按照公司指定的体检机构参检，提倡多样性。

尽管德莎大部分年轻员工认为公司提供的体检内容已经足够，但仍有部分年纪较大或者特别在意身体健康状况的员工，希望能到专业医院的体检中心体检。德莎满足这类人群的体检需求，允许员工自行前往三甲医院进行体检，并根据员工提供的发票予以报销，超出统一体检预算的部分由员工自费。

提供高灵活度的洗牙项目，贴近年轻人需求

考虑到年轻群体的需要，德莎每年会提供洗牙项目，并给员工很大的自由选择空间。在一定的预算范围内，员工可以自由选择洗牙的专业机构（如牙防所、医院等），并不限于公司合作的健康机构。没有洗牙需求的员工则可以将该笔预算用来增加体检筛查的项目。

此外，体检预算费用有剩余的员工也可以从预算中抽调一部分用于洗牙。市场上很多公司对洗牙项目不予报销。但德莎年轻员工较多，公司希望能为年轻人提供更贴近其需求的帮助。

体检后的数据评估

体检数据属于员工隐私，因此德莎不作个人体检报告结果的具体分析，但会根据体检的实际报告，了解员工高发的疾病，并分析有潜在高发风险的疾病。

德莎也会将体检的整体结果与其它福利项目数据关联分析，调整内容。每年体检结束后，德莎会根据体检结果调整健康险的品种跟种类。年底更新保险合同的时候，德莎和供应商会共同分析去年员工的健康状况和赔付情况，了解保险数据中显示的多发疾病和频繁使用的险种，并着重参考使用。

高体检率的背后

目前员工到检率很高，这是德莎在十几年的摸索中逐步提高的。德莎原来的体检方案比较简单，部分员工认为意义不大，不愿意参加体检。后来德莎采取了多样化的体检方案，在方案设计和体检安排上更加人性化，考虑到工种等差异性因素，在套餐中有所体现，并为员工提供极大的自由选择空间，给员工一定的参与感。久而久之，员工的体检参与率越来越高。

德莎十几年的经验表明：在方案设计上多花心思，真正地满足员工切实的需求，这一点至关重要。

- ✓ 企业需要站在员工的角度设计福利方案，真正帮助员工了解自己的健康状态、改善自己的身体素质，让员工感受到体检的实际作用。
- ✓ 在体检过程中，注重 HR 同员工的沟通也很重要。体检中心每年都会将员工集中高发的疾病告知企业。在来年部署健康管理战略时，尤其是在安排运动活动时，德莎就会特别加强此类疾病相关的内容，鼓励大家积极参与，从而提高员工的参与感。

尽管提供如此高灵活度的体检方案给 HR 增加了不少的工作量。但实践表明，体检福利的定制化程度越高，员工的接受度也会相应提高。员工的肯定正是对公司健康管理和 HR 工作的一种鼓励。

员工沟通及福利宣传

德莎提倡员工随时随地提供意见及反馈，共同参与评估、讨论，强调员工的参与感。各个部门的 HRBP 负责对接员工，在跟员工的沟通过程中收集反馈信息，了解其对体检中心和体检内容的评价。

民间的组织力量能更好地贴近员工需求去实践健康福利，为 HR 带来不同的声音。除了 HRBP，德莎俱乐部成员在收听员工心声方面扮演了非常重要的角色。

每个部门都会抽调同事参与到德莎俱乐部的工作中。除了负责公司活动的组织安排，他们还要提供员工反馈的信息。

德莎中国本土开办的员工杂志《tesa Life+》，借助这个渠道，俱

乐部可以收集到许多员工心声，并传达出来。因此，德莎员工俱乐部是企业员工关系中很重要的沟通反馈渠道。

除此以外，德莎还会通过企业内部的 tesa APP 发布健康相关内容，通过杂志报道健康活动，达到沟通和宣传的目的。

经验与感想

随着时代的变迁，现代年轻人的思想观念以及生活理念已经发生了很大的变化，他们更追求独立的人格，更加遵从自己的内心！作为企业，如何能提供符合他们需求而又能体现公司文化的福利项目，从而能够留住人才，并继续提高他们敬业度，这是我们每位人力资源工作者的工作目标！

案例启示 康明斯：自上而下，全链条式促进员工健康

谭蕊

薪酬福利高级经理
康明斯（中国）投资有限公司

战略高度是健康管理体系化的先决条件

从整体的企业运营管理来看，康明斯有着明确、完善的健康战略，这是促使康明斯在企业健康话题领域一直处于领军者的一个很重要的因素。

康明斯认为：体检能为企业的健康战略落地执行提供很重要的数据输入，可以决定企业实践中更多地关注员工健康方面的哪些层面，以及所需关注的维度和深度。从康明斯的实践来看，体检能起到以下几方面作用：

1. 对于围绕整个康明斯健康战略展开的健康管理活动，体检能够起到非常重要的识别和指引作用。康明斯合作的供应商，每年会向公司提供员工总体的健康情况评估与趋势分析。

2. 这对于整个健康管理工作有着指导意义，判断后期需要在哪方面员工健康问题上着重投入，提高健康活动的针对性，便于健康干预的投放聚焦并有的放矢。

3. 除了数据贡献，体检也是一项提升员工体验感、增强企业人文关怀的健康福利。体检作为体现康明斯健康战略体系中关注身体健康维度的操作实践、具有普遍市场应用性的活动，对于员工来说是一项必不可少的基础性健康福利。

4. 和大部分企业一样，康明斯也希望通过将体检福利更好地落地实行，能够提高员工对公司的满意度，获得更好的回馈和投入度，助力员工管理，促进企业环境的良性循环。

各方资源保驾护航，共同助力企业健康环境形成

管理层的引领

康明斯整个管理环境把关注员工健康放在重要的位置。管理层的鼎力支持无异于为“企业健康”这艘小船贡献了前进的动力，也明确了前行的方向，也更有利于对员工进行全方面的健康意识培养和氛围打造。

康明斯从健康管理的战略高度去影响管理层，体检是其中重要的环节和载体，在这样的渗透中，康明斯主要从以下三个步骤着手：

1. HR 发挥天线作用积极探寻健康宣传的机会

HR 部门在管理层季度会议议程中插播健康话题的分享，利用康明斯自有的企业医生资源，深入浅出地为领导们解读员工的健康状况、普及健康知识。专业的医生，有趣的情景描绘甚至一些简单的互动，潜移默化地渗透和影响管理层，使其关注健康的行为触手可及。由此，健康意识自然与领导们随行，其推动效果渐渐形成了环境和习惯。

2. 用数据描述员工画像

在福利设计时，康明斯通常习惯关注员工画像来识别具体需求。那么，HR 利用已经掌握的员工数据，用客观的分析使领导层了解员工健康的全貌，不失为高效的影响方式。管理层日常忙碌于商业战场的事务，通过专业的健康分析报告帮助领导们快速识别整体情况，强调健康风险的同时获得干预机会和资源的支持。例如哪些业务特殊环境的员工带来了调整体检套餐的需要，哪些针对性的健康咨询或培训在恰到好处的时机提供给业务部门，且话题吻合度很高。管理层了解了画像特征后便可以更准确地协助 HR 加强健康管理活动的推进。

3. 习惯养成非一日之功。

总的来说，对管理团队的潜移默化需要从“寻找机会触发管理层的兴趣、提高关注度”到“慢慢渗透健康资讯、提供客观数据的分析解读”，再过渡到“邀请管理层助一臂之力”，这三方面是一个层层递进、长期构建的过程。

康明斯目前而言正处于层层渗透的阶段。整个健康关注的环境形成了上下呼应的良性循环，再加上长期以来多元尊重的企业文化在外围提供的良好支撑。此外，人力部门不是孤军奋战，健康委员会的志愿员工们，工会的健康模块负责团队，还有康明斯跑团都是我们的工作伙伴。志愿者们在自发进行健康促进宣传时 HR 也会主动询问他们

是否需要公司协助，共同打造重视健康、重视员工的良好氛围。

执行层的护航

在体检福利的实践过程中，康明斯有不少得力的助手。

✓ 民间因素的自发引导：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，督促监督员工参与体检活动，收集反馈员工对体检套餐的意见。

✓ 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，业务线上的 BP 发挥起独特的作用。相对而言，健康委员会更多是在动作、实践层面上起到助力，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。

✓ 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。客观的数据配合健康中心医生的专业判断，和日常员工在健康中心的咨询信息管理，使得康明斯在配套的健康干预话题与活动上游刃有余，有的放矢。

方案设计时：注重内外数据及经验的吸取借鉴

多渠道了解数据趋势

1. 年度员工体检数据的企业整体报告

根据健康数据的高度保密原则，在供应商提供的企业整体告知中，通过数据趋势也是能够获得健康情况的风险和关注重点的。这对康明斯设计体检套餐、与供应商一同开发适合企业现状的体检产品来说，都是关键的信息输入。

2. 商业保险数据带来的洞察

通过大处着眼，小处着手的数据观测，挖掘到员工的健康风险从而设计干预手段，以做到防患于未然。保险经纪针对市场宏观的医疗保险或健康趋势的分析，结合公司内部保险使用的微观洞察，例如国内甲状腺疾病的高发率，肠胃方面疾病的高理赔率等，为体检套餐的改良设计提供有意义的内外维度的数据输入。人力部门在平衡体检预算的同时把体检福利的费用花在刀刃上，并且在向员工宣传套餐设计时搭配相关的知识普及，由此形成从数据依据到实践改进再到认知宣教的完整轨迹。

3. 健康中心专业意见的输入

康明斯通过健康委员会或者工会从员工反馈收集关于体检的建议和想法时，在意见的输入上较为零散。自康明斯建立健康中心、组建自己的医生团队后，在员工的日常咨询中，员工健康问题的收集也成为了员工画像上重要的一笔，受普遍关注和高咨询率的健康情况即会被医生翻译为对应的体检项目，为康明斯在套餐调整上提供至关重要的支持。

4. 合理借鉴外部数据

此外，供应商的意见也是 HR 参考的一部分因素。因为供应商熟悉市场，所以在体检筛查的手段、技术和仪器上会有专业成熟的判断。

同时也需要注意的是，出于商业因素的考量，供应商不免会推荐一些较高端的筛查项目给企业。但从健康风险防御和安全角度的角度来看，过度筛查是不被提倡的。在这一点上，如果将公司提供的医疗保险福利和体检活动结合，就能够在确保筛查结果权威性的同时，避免重复检测给员工带来的身体伤害。

执行过程中：全流程干预，注重员工反馈及观念培养

多年来，康明斯一直坚持从体检项目的前端到后续全程参与，打通整个项目链条，保证在体检落地时处处有反馈，事事有着落。

1. 检前提供套餐选择的协助与咨询

因为康明斯有很多体检套餐，各有侧重，员工在面对选择时会比较犯难，因此检前公司会提供关于体检套餐内容及选择的讲解，比如员工应该如何选择，需要关注哪些健康方面的问题，需不需要定期更换套餐保证检查的全面性等等，这些问题都切实地帮助员工去更好地享受公司提供的福利政策。

2. 检中：保证对员工的持续影响，提高到检率

✓ 控制体检开放期的时间段和时间点

从多年的体检管理经验来看，体检福利的开放窗口如果能够控制在 1-3 个月内是一个比较理想的时间段。过长会导致员工懈怠，拖延并且无形削弱了该福利的吸引力；过短则影响福利体验并带来管理挑战。在过去的几年中，康明斯逐渐在向这个目标缩短，可喜的是参检率逐年提高的效果已经有眼可见。

在具体的开放时间节点考虑上，HR 们结合市场和康明斯内部业务情况，选择错峰策略。把时段选择夏秋季节开放，错开年底体检机构高峰期的同时，也避免与公司业务及员工绩效评估紧张安排的冲突。对员工而言，夏秋季节穿脱衣服比较方便，同时

也可以拥有更好的体检环境。尽管这些都是操作细节的微调整，但其效果和员工反馈非常积极。

✓ **激励体检行为**

在配合体检宣教的同时，适度地为员工提供小的激励措施能够让体检活动事半功倍。康明斯通常会为在鼓励时间段参检的员工设置加项福利，例如微量元素筛查，或赠送中医养生福包，开放尝试基因筛查等。积极参与体检的同事在与周围员工分享体验的日常互动中就成为了最自然的传播渠道和影响因子。

✓ **催促“落后分子”**

康明斯不会放过任何环节和机会引导员工参与体检活动。即使在最后的收尾阶段，对忙于项目、苦于出差或远在矿山的员工仍然坚持不懈地宣传引导参检行为。在体检活动开放期临近结束的最后两周，HR 会以每日为频率催促员工参检，并努力协调资源帮助员工解决不能参检的各种困难。

3. 检后：整合内外资源，讲解之中采集需求

体检活动结束之后，康明斯会随时提供员工体检报告的解读服务，开放健康中心的医生咨询预约，并要求体检供应商安排专家上门提供定制化解读专场。

健康中心的解读资源分为两种形式。一对一的面谈咨询，既保护了员工的隐私信息，又使得咨询内容满足个体需求。一对多的午休解读会上，健康中心的派驻医生会针对一些关键的开放性通用指标进行知识分享。员工在享用午餐的同时听医生讲解，在轻松的环境下收获知识能量。

另外，讲解、科普知识的过程也是不断收集声音的机会，员工会在咨询的过程中发现感兴趣的知识空白，这些信息的反馈都是 HR 在后续定制化健康干预措施或宣教的有效输入。

案例启示 某大型外资企业 M：员工体检项目的实践与思考

健康管理概况

健康管理的发展及转变

对于某大型外资企业 M 而言，健康管理体系的完善并非一蹴而就的。2017 年以前，企业 M 与市场上大部分企业的实践类似，企业的健康管理中仅涵盖了体检及商保。直至 2017 年开展敬业度研后，企业发现员工对于健康这一问题的关注度很高，而企业当前所提供的健康福利仍有较大提升空间。因此，企业重新复盘了内部已有的健康管理项目，并且在这基础之上，增加了诸如：工间操、健康讲座等活动。除了身体健康层面的关注，企业 M 也希望能够在精神上给予员工关怀，因此也会提供诸如生日礼包、相关纪念日的沟通信等福利。

体检在健康管理中的定位与价值

企业 M 认为，体检作为涵盖面最广、员工认知度最高的福利项目，是整个健康管理方案的基础。以体检的团报数据为例，通过这些数据，企业不仅仅能够看到员工身体健康是否存在问题，还可以为相应的干预措施提供决策依据，如：体检检查项是否需要针对部分高发疾病进行调整，健康活动的主题可以选择那些，食堂的饮食是否需要有所改变等。

体检方案概况及设计

体检方案类型

企业 M 的体检方案主要分为以下三类：

- ✓ **基础套餐：**面向全体员工，主要满足了企业整体员工最基本、最重要的体检诉求。
- ✓ **升级套餐：**主要面向经理级别以上员工，这部分人群工作压力跟强度较大，在具体体检项上，会更侧重于肠胃方面的检测。同时，若普通员工对于升级套餐有需求，企业也允许这部分员工自费升级。
- ✓ **高管套餐：**该方案面向高管，预算额度通常也较高。

方案设计思路

在进行体检方案设计时，企业会重点参考以下信息

- ✓ 当前市场上普遍关注度高的体检项目；
- ✓ 往期员工团检报告数据异常项；
- ✓ 商业保险理赔率较高的项目。

体检机构选择思路——与供应商合作，提供多样化选择

以常州当地为例，起初企业仅提供当地某大型三甲医院的体检资源，因为三甲医院的公信力和专业水平都较受员工认可。然而在长期合作后，三甲医院的问题便显现出来：体检人员服务态度不到位，体检感受度差；体检时间相对固定，难以灵活安排；难以沟通等。

随即，企业 M 便开始考虑与某体检机构开展合作，这在一定程度上弥补了公立医院的缺陷。然而，仅有一家体检机构合作，员工的选择面依然较为狭窄，难以实现“就近体检”的目的，因此企业 M 着手与专业的体检供应商合作，由供应商统一对诸多体检机构进行管理、沟通与协调，员工的体检选择面广了，企业的管理、沟通成本也得到了明显的下降。

提升员工体检感知度

企业 M 的体检到检率常年高于市场平均值，这与内部有计划、有步骤的宣传措施密不可分，企业主要会在以下时间节点宣传体检项目：

- ✓ **体检开始前——预热：**会通过印制海报等方式，在企业内部形成相应的氛围，为体检进行“预热”；
- ✓ **体检正式开始后——多渠道通知与宣传：**通过推文、短信、邮件等方式提醒员工参与体检；
- ✓ **体检临近结束——跟催与提醒：**针对仍未参与体检的员工，针对性地发送短信、邮件，“催促”员工在截止日前进行体检。

体检数据的分析与解读

重点关注的体检数据指标

- ✓ 重疾数量；
- ✓ 高发的轻症疾病数量；
- ✓ 体检参与率；
- ✓ 选择体检机构的情况及比例：如三甲医院的选择率等。

体检数据解读

企业 M 的体检数据解读主要由供应商负责，供应商会结合体检团报和企业商业保险的理赔记录对于高发疾病的情况制作 PPT 解读，并且给予体检项目调整的建议。另外，供应商也会根据数据分析的结果，提供相应的健康讲座话题。企业在获得这些话题后，会在内部进行调研，了解员工的关注点，最后会选择员工最关注的话题开展讲座。

疫情给体检所带来的影响

新冠疫情爆发后，企业不得不将更多的精力放在重整业务之上，因此对于体检项目，企业整体上会维持与原本相同的方案。但是，由于疫情，大量企业的体检将积压至后半年开展，这对于体检资源的协调会带来一定的挑战。为了让员工能更好地安排自己的时间，企业 M2020 年将提早开放体检权限，给员工带来更多的便利和选择空间。

案例启示

网龙：双管齐下——体检筛查风险，运动促进健康

陈慧

薪酬福利处高级经理

网龙

网龙作为互联网公司，非常关注员工健康，极重视健康问题的干预和预防。公司倡导运动文化，呼吁员工通过运动改变久坐伏案的状态，通过运动保持身体健康，打造运动社交圈，从企业氛围上引领员工追求健康。

引导员工健康意识培养

从公司文化入手

网龙的健康管理首先从公司的健康文化塑造开始。在网龙的领导层的倡导下，企业希望能够用运动去推动健康，把运动的文化推广到全公司，呼吁全公司的员工一起响应。高管在其中起到了较大的推动作用，主要体现如下：

- ✓ 在活动中积极参与，以身作则——带头参与周跑、游泳等活动，在企业内树立榜样，引领文化；
- ✓ 在各项活动开展过程中，担任代言人的角色，为健康文化的倡导“站台”。

因此，在高管的积极倡导下，比起防治调理，网龙的健康文化更侧重于运动。正如《运动改变大脑》这一本书中提出的那样：“运动是推动健康的一个推手，对人体大脑很有帮助，对生理乃至心理健康都有作用”。

平台宣传

除了从文化上进行健康意识的培养打造，网龙还多渠道多平台进行宣传引导。网龙会定期通过公司内网、内部 IM、公众号等渠道为员工推送健康主题信息。

✓ 博采众长 科学宣传

在健康信息推送内容的制定上，网龙从多方面收集健康资料作为信息输入，保证了内容的多样性、科学性，也力求贴近员工需求。

网龙会根据从供应商处了解到的市场上的时事热点推送相关健康防护信息，也会利用每年体检报告反馈出的员工异常信息作为话题来源，对近几年的员工高发疾病进行科普及防护讲解。

网龙内部常驻健身教练、园区配备的医务人员以及合作医院的专家医生，针对企业的健康问题及需求，这些人员会按需向企业推送健康信息、提供咨询和健康管理建议给网龙的 HR，HR 们进行筛选后选择适合员工需求及企业现状的内容进行应用和落地。

员工反馈最贴近需求，是健康主题的重要信息来源，发挥着不可替代的作用。网龙会通过问卷或者个别的一对一访谈的方式与员工沟通，了解员工需求，真正做到从员工出发，为员工着想。

✓ 个性化定点推送，实现二次宣传

网龙会根据员工个人的关注度为其个性化推送帮助改善健康状况的措施和方式。推送时 HR 会选取某个年龄段或者某类性别的群体为主要对象，制定符合其需求的健康话题信息。

若某一类健康话题针对的群体相对小众，网龙还会做一对一的定点推送。即在公司内网等公众平台上广而告之以外，HR 还会留意过往沟通交流时曾经提及相关需求的员工，对这些关注人群再一对一定点推送符合其需要的活动信息或科普知识，实现二次宣传提醒，保障宣传的广度和精度。

活动配备

与企业的运动文化相匹配，网龙认为为员工提供免费的健康环境比单纯的意识教育效果更好。网龙将员工运动以项目制运营，既有每年定期开展的四分之一马拉松、运动会、海豹突击队等活动，又有根据实际情况实时举办的活动，如：球类比赛等。

同时，网龙致力于打造运动社交圈，通过同事家人的影响带动员工参与健康活动，高管和企业内部的运动健康达人都可以发挥榜样的带头作用，共同营造企业的运动氛围和健康环境。

另外，健康讲座也是必备的常规操作，能为员工科普健康问题的治

疗和预防信息。

检前：收集多方资料，科学制定体检方案

在制定每年的体检计划时，网龙会通过收集了解几方面的信息数据，综合分析后再做决策。

听取供应商意见，了解市场行情及企业状况

每年检后供应商提供的健康分析报告是重要的参考资料。医院或体检机构还会结合网龙往年的体检资料以及体检市场上的相关状况，为公司提供信息及建议。网龙据此作出体检套餐方案的选择。

用数据说话，加强岗位、地域相关高发疾病的关注

每年检后的数据分析，也会作为来年体检项目调整的依据。在分析中会对公司全员整体高发的疾病进行排序，根据排序制定后续措施，如邀请专家对不同的疾病作定期解读并提供防护、治疗建议。

和其他很多公司一样，网龙的员工大多伏案久坐，因此网龙尤其看重办公室群体特有的高发疾病，如颈椎功能性疾病，视力方面的疾病，血脂异常等

除此之外，网龙还会特别考虑到地域相关性疾病。因为网龙总部位于福建省的沿海地带，而甲状腺相关的疾病在沿海城市相对比较高发，因此网龙会对甲状腺这类的筛查项目特别关注，定为每年必检的项目。

关注风险隐患，防患于未然

对于往年数据显示风险较大的问题，网龙也会特别重视，并在来年采取措施，将部分项目纳入必检套餐，甚至会定期举行针对某种高发型疾病的讲座和分享，让大家更多地关注相关信息。不同年龄段、不同性别的疾病隐患也会针对性分析。

积极收集员工评价

每次体检结束后，网龙都会组织体检满意度的调查，了解员工对体检项目的建议、对体检机构的评价，在来年设计体检项目及方案时，将部分有效建议纳入考虑范畴。

检中：多种方案满足多样需求。

体检方案：提供多种侧重点各异的套餐，供不同人群选择

网龙在开启体检项目时，先根据员工的性别、年龄、婚姻状况做不同的切分，商定不同人群的预算范围。在每个既定的预算范围内再设计不同的方案，方案的侧重点各有不同。

一般来说，网龙会提供多种不同的套餐给员工选择。在套餐内员工有选择的权力，可以根据自己的健康状况作相应的评估，选择放弃套餐内的部分项目或额外自费升级项目。

高管体检：以高管的主动权为优先，HR 主要负责咨询沟通。

日常工作中，网龙会为高管提供 VIP 服务，饮食上配备午、晚餐或下午茶等，运动上提供专业的运动顾问。高管体检方案的灵活性也会更高。在一定的预算范围内，网龙提供建议，但具体的检查项目、方式及体检机构都由高管自由选择。无论管理层最终选择的见检机构是医院还是专业体检机构，都可以享受到 VIP 服务。

体检结束后，不同的高管会根据自己的需求跟 HR 沟通。沟通时，HR 会询问高管报告解读方面是否有特殊需求；饮食或运动健身方面是否需要有所调整；针对自身每年的体检情况，是否有其它要求需要人资部门配合。

重视体检反馈，积极提高到检率

体检项目开展、实施的效果好坏跟公司的宣传和员工的重视度都有一定的关系。

在网龙的福利项目中，体检的参与率是最高的。体检项目启动后，网龙会提供给员工宽裕的体检开放时间，过程中也会持续提醒员工参检。对一定时间段内没有参加体检的同事，网龙除了继续推送相关通知，还会一对一了解部分员工未参检的具体原因，并咨询是否需要公司提供特殊帮助。

此举主要以员工关怀为主，传达出公司对员工的身体心理健康的关心。

检后：注重员工数据分析，作为决策支撑

对员工的健康数据，网龙一直都保持着关注，并基于数据分析内容调整体检方案，定期开发讲座话题。

对内，网龙会在体检结束后对员工的体检数据进行不同维度的分析。出于隐私保护，网龙并不查看个体的详细数据，仅根据员工整体的健康状况做定期管理。根据员工个人的关注度个性化地推送一些帮助其改善健康状况的措施和方式。

对外，网龙也会借助外部机构的力量，请外部机构提供体检部分的分析和咨询服务。网龙合作的供应商会提供体检总体的数据及相关分析，其中公司对部分疾病的发生率、数据中可能呈现的隐患等内容较为关注。

案例启示

艺康：让体检方案接近员工需求

陶莉娜

福利主管

艺康

健康管理概况及发展

2018 年，艺康对于整体的健康管理方案及供应商管理上都进行了全方位的调整，进过多年的摸索与完善，让原本较为零散的健康管理类项目与福利有了“一站式”的管理与规划。这也响应了近几年市场对于健康管理越来越重视的趋势。

循序渐进，从小项目到大项目

健康管理方案的完善势必导致预算投入的增加。 艺康采用的是“循序渐进”的方式：在健康管理方案调整更多依靠的是供应商提供的增值体验服务，从小项目做起让员工感受到健康管理的魅力，再逐渐增加健康管理方面的预算，来实现整体健康管理的理念。

体检在健康管理中的定位

艺康长期以来认同的一个观念便是：单独的体检项目与健康管理并不等同，体检仅仅是健康管理的一部分。要使得体检能到达健康管理的高度，甚至与其他健康管理中的项目实现联动，后续的报告数据解读、干预措施、员工自身健康意识的塑造都是必不可少的。

体检方案设计

体检方案理念

艺康于 2018 年左右对于体检方案有了较大的调整。过去，艺康以 40 岁这一年龄线划分大致的体检方案类型，然而随着癌症的发病越来越趋于年轻化，艺康认为这一划分方式已经不再适用。因此，在预算可控的情况下，企业对于内部员工的体检方案更为“一视同仁”，在年轻员工的体检中也增加对于癌症的检测项。

体检方案设计的参考依据

- ✓ 供应商提供的数据和信息
- ✓ 当前市场热点项目：如疫情期间肺部健康便是大家较为关注的检测热点。

体检方案结构

艺康的体检方案主要分为以下两大部分：

- ✓ **核心方案：**主要涵盖员工最基本、最关注的体检诉求；
- ✓ **可选方案：**可选方案中主要涵盖的是一些较为常见的疾病，艺康会根据每年商业保险的理赔数据和市场热点对于可选方案进行调整。员工可以根据自身需求自由选择不同的可选包。可选包由企业全额支付体检费用。

除了以上两部分外，艺康还注重“打亲情牌”，即在企业内提倡关爱家人，员工可以公司协议价为家人购买体检套餐。

体检时间灵活性

为了尽可能方便员工安排体检时间，艺康支持员工于工作时间参加体检，这对于员工体检的到检率及体检感受都有较大的提升。另外，就体检的开放时间而言，企业也会尽可能安排较长的时间，给予员工更大的选择空间。后期也会安排邮件、电话提醒等贴心服务，避免员工错过此项福利。

体检感知度提升

艺康认为，体检感知度的提升不能依靠体检本身碎片化的宣传，而是要与内部各项健康活动进行联动，打好组合拳。艺康去年 6 月左右开展了健步走的活动，目的便是希望员工能够减重降脂，这为体检活动的开展提供了“预热期”。另外，艺康也以体检为契机，让员工“检验”健步走的成果，即体重是否有下降，血脂指标是否有所改善。这也在某种程度上提升了员工参与体检的兴趣度。

在体检正式开展后，艺康依然会穿插各式各样的健康小活动，以多样化的形式提醒员工参与体检。如：去年与外部专业机构、专业医生合作，针对夏季多发的肠胃疾病，开展了专门的讲座活动；不定期开展抽奖活动等。

体检数据的应用

在体检结束后，艺康通常会与往年体检团报数据进行对比分析，并且会结合商业保险理赔数据综合考量，为了解员工需求点与确定下一年健康管理大方向奠定基础。

以 2019 年为例，员工依然在三高、超重等常见病上有较为普遍的问题，因此 2020 年依然会更侧重于健步走等运动活动的开展。在疫情期间，企业根据员工的诉求设立了“运动直播间”，每周两次，为期三周，员工可以以直播的形式在家锻炼身体，将注重健康的文化氛围持续下去。

成果

在艺康福利团队的不懈努力下，企业员工的体检到检率连续几年远高于市场平均值。

福利项目的品牌化、系列化也让艺康员工对于福利项目的认可度非常高，较好地避免了“福利众口难调”的难题，让福利更有用、更好看、更有趣是艺康福利团队的目标。

专家洞察

专家洞察 体检套餐方案的制定

谭蕊

薪酬福利高级经理
康明斯（中国）投资有限公司

影响体检方案设计主要有以下几个方面：

选择成熟可靠的供应商保障体检套餐合理性

方案设计能否落实，供应商的能力很关键，因此企业对供应商的选择及管理尤为重要。目前的体检市场相对比较成熟，为企业的选择提供了很大的帮助和便捷。那些在健康管理方面尚处于起步阶段、尚未体系化的企业，只要选对了相对靠谱的供应商，比如说在市场上比较知名、具规模或常用的供应商，那么体检套餐设计的可得性及合理性可以得到保障，后续的执行服务可以向供应商的管理经验取经。

立足健康管理的战略高度，玩转体检

企业要以健康战略为支撑，以健康管理的结构体系为入口把体检福利作为串联整个管理要素的具体实践。有了这样的管理层次，体检活动的开展就能游刃有余。

首先是帮助员工构建健康知识体系，提高认知，提供正确的引导以培养员工科学理性的健康观念。有了这一步，当我们把体检套餐方案交到员工面前，他们对于体检项目的筛查目的就拥有相对准确理解。员工在选择套餐或自付费增加筛查项目能够做出理性的判断，这样要比我们被动地去解释为什么不建议过度筛查，为什么公司没有提供某项检测更有说服力，也更能产生积极影响。

在尊重科学的基础上解决企业健康问题

成熟的体检市场和科学筛查依据是企业设计套餐的基础，员工的健康数据，意见反馈则是企业定制化的依据，其目的是解决或预防健康问题。

企业在设计、实施体检方案乃至延展到其他相关联的健康活动都应是围绕健康战略开展的，始终回顾我们的目的是什么，距离目标还有多远，做哪些功课可以加速…

专家洞察

CXA- 霓蝶健康：体检在国内市场的发展现状及管理要点

夏垚

CXA合伙人 Mediplus创始人/企业健康管理顾问
CXA-霓蝶健康

健康管理 & 体检

什么是健康管理? 市场上健康管理现状如何?

对于健康管理的认知首先受到企业对健康管理重视度的影响，重视度不同，其理解和具体的组成均会有所不同。从我们的角度看来，健康管理主要分为两大类：身体健康的管理和心理健康的管理。

- ✓ **身体健康：**一方面指企业通过体检尽早地识别各个人群的健康风险，从而提供干预措施；另一方面我们会希望在管理过程中改变员工的健康习惯与行为，培养员工的健康意识。这样就能够控制企业商业保险的理赔率，从而进一步减少商业保险的保费，更有效地控制医疗费用的支出。
- ✓ **心理健康：**现在越来越多的企业开始关注员工的心理健康，而现在整个市场情况也较为纷繁复杂。就中国本土市场来看，仍处于一个起步阶段，我们看到大量员工不太善于倾诉，因此很多企业 EAP 项目的使用率非常低，这给国内 EAP 的发展也带来了挑战。未来，或许还需要更多的供应商和企业加入进来，让 EAP 的市场不断成熟。

体检在健康管理中的定位

✓ 国内外体检定位与成熟度概况

很多公司对于体检的定位依然是与健康管理割裂的，企业对于体检、健康管理的认知是一个因素，但这与体检在我国的发展历史也是较为相关的。体检起源于国有企业，国企于 90 年代普及了年度体检的概念——“早预防、早治疗、早体检”。后来当外企陆续进入中国市场后业务有了相应的效仿，顺应了中国“早预防、早治疗、早体检”的趋势。因此，从一开始体检更多就以单独福利项目的形式在国内存在。另外一个因素就是受限于国内目前的医疗制度，虽然国内的社区医院已经十分普及，但医疗机构整体而言仍是较为属地化的，并且资源有限，难以聚焦到每一个家庭的健康服务，这也让大量健康风险难以及时得到干预。

反观国外市场，员工在体检完成后，医疗机构会做跟进。另外，在家庭医生较为普及的背景之下，也能够实现在健康管理上对个人的定点支持。因此市场相对较为成熟，企业的体检也会较多与健康管理相融合。

✓ 体检结果如何助力健康管理发展

体检结果对于企业健康管理体系的发展与调整都有着一定的价值。霓蝶认为，企业可以从以下角度着手，将体检结果更好地进行利用：

1. 基于体检的评估结果，与外部供应商或者专业的医疗机构合作，给员工提供身体健康相关的指导与建议，提升员工的健康意识与水平，从而促使工作效率的提升和缺勤率的下降。
2. 企业可以根据检结果结合人群特点，组织对应的健康活动，也为健康讲座话题的选择提供依据。

体检套餐的设计

体检套餐设计市场概况

就现在市场的普遍情况而言，大量企业在设计体检方案时依然是预算导向的，可灵活调整的空间相对有限；而体检市场中，大量供应商的业务依然是与体检中心进行直销的一个互动过程，而这些供应商本身很可能也是缺乏医疗背景的，更多是以售出的项目量及折扣率是否够低来获取客户。这样便带来了很多问题，如：

- ✓ 项目套餐设计不合理，对身体有一定损害的项目让员工反复检测；
- ✓ 同样的指标，检测的方式不同，价格差异也会较大，企业客户常常难以识别，从而难以做出较具性价比的决策；

- ✓ 有临床医学背景的企业是少数，在项目选择时，大部分企业很可能会做一些相对来讲并不贴合其需求的体检项目；
- ✓ 部分体检项仅在极端情况下才有可能呈现阳性，对于企业而言这样的指标整体呈现阴性并不具备健康风险的预警意义；
- ✓ 体检套餐中涉及的项目通常较为复杂，企业在设计时很可能难以考虑周全，从而缺失对部分健康风险的检测。

正因为从健康风险的角度设计体检方案难度大、专业门槛高，导致了企业在设计体检方案时更加聚焦于“一个套餐里项目谁最多”或者“价格谁最便宜”，但这样的体检方案往往是低效的、感知度差的，因此外部的专业力量（如：医生、医院等）的介入显得尤为关键。

体检方案设计思路与建议

虽然预算一直是制约企业方案设计的重要因素之一，但我们还是更加推崇企业在设计方案时首先要考虑的是：员工个人，其最基本的健康诉求是什么？项目的设计应该要覆盖这些基本的诉求，然后再在预算额内，根据不同的风险设计不同的风险的加项包。若企业的预算额十分有限，但又希望尽可能全面覆盖企业的健康风险，可以将整个体检周期拉长，如：以 3 年为周期，每年检测有不同侧重的体检项，在 3 年内覆盖所有健康风险。

另外，不少员工会对民营的体检机构仍存在一些质疑，企业可以将公立医院纳入套餐体系，作为供应链的补充。当然，这对企业的预算提出了更高的要求，当预算难以满足公立医院的套餐体系时，企业不妨考虑 Co-pay 的模式，让有公立医院医疗资源需求的员工自行承担一部分费用。

体检方案设计时可以参考的数据与因素

- ✓ 往年体检阳性数据团报
- ✓ 市场健康风险评估数据
- ✓ 员工的行为习惯数据
- ✓ 补充医疗保险的理赔率
- ✓ 各城市重疾发病率与研报
- ✓ 各年龄段高发疾病数据
- ✓ 不同工作性质人群职业病数据
- ✓ ……

可重点关注的体检项

工作和生活压力不断增长，导致恶性肿瘤和心脑血管疾病的发病率也在不断提升。这也需要企业更为关注相应的风险防范。肿瘤和心脑血管疾病对于工作和生活的影响都比较大，对于企业骨干和关键人才而言，较快的工作节奏和高压的工作环境都使其成为了“高危人群”之一，因此要保持企业的稳定、健康运转，需要提前对这些疾病有所预警。

体检感知度提升

传统的员工沟通的路径依然是有必要的，同时企业也可考虑数字化的应用。如果企业在沟通路径多元化的前提下，各路径能够触及到员工移动端，就能够更好地帮助企业进行消息的推送或者福利的推广。

另外，充分发挥 HRBP 的作用，在各个业务线上实现员工健康医疗福利的信息触达。

供应商可以利用互联网的手段帮助企业，让沟通做得更好，如设置专门的沟通团队，负责文案和平面的设计，让信息的传递更为新颖和有吸引力。

体检数据的分析与应用

可以重点关注的体检数据

- ✓ **参与率：**我们在服务客户的过程当中发现有的企业参与率会特别低，甚至有时低至 30%，那企业可能就需要分析原因——为什么大家对于体检兴趣度这么低？如何在下一年度提升员工的参与度？
- ✓ **阳性数据和市场数据的对比：**即企业中各个风险因素是否高于市场值。

供应商可以提供给企业的协助与服务

以霓蝶为例，霓蝶会提供详细的团报分析，其中人员参与率这一数据还会就不同人群进行分类解读。另外，也会对员工在体检时间的选择、意见品牌的选择、套餐项目的选择、加项包的选择上均有所分析，方便企业在设计下一年体检方案时进行参考。

对于阳性数据，霓蝶会将员工群体中排名前十的数据与市场值进行比对，另外从性别、职级等维度出发，帮助企业对不同人群的健康的危险因素进行分析，然后给出指导建议。

关于人力资源智享会

人力资源智享会（HREC）是高端、专业、广具影响力的，面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至2019 年6月30日：智享会付费会员企业超过 3800 家，已经进入中国的世界500 强和福布斯全球2000强企业中，超过90%的企业正在享受智享会的各项服务。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域，且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求，采购需求，激励和认可需求”。

智享会满足学习需求

- **线下学习渠道：** 每年（1）举办超过40场的大型品牌年会及展示会；众多细分领域的品牌盛会已深入人心，成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。（2）超过30场HR Frontier活动与标杆企业探访带您深入剖析领先企业的最佳人力资源实践。（3）覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过100场的公开课培训和内训，提供会员企业一站式的学习解决方案。（4）“享问”微咨询平台，帮助HR找到指定领域的专家，在碎片时间中获得专业咨询、靶向指导。（5）Member Bridge一对一会员互访服务，每年帮助超过200家会员企业对接搭桥，促进企业会员之间的深度交流，满足会员之间经验分享的需求。（6）智享会公益教练俱乐部，致力于教练技术的实践和应用，并通过教练技术帮助企业或个人实现突破、找到方法、达成目标，过去4年已经累计招募经过专业认证教练50+，服务超过500名会员，满意度超过99%。
- **线上学习渠道：** 70多场空中课堂与网络会议使会员足不出门就能了解管理前沿、法规动态。
- **阅读和深度学习渠道：** （1）6期《HR Value》杂志兼具理论性和实践性，读者人数超3 万名。（2）24份权威研究报告， 200+ 中国本地实践案例，覆盖人力资源各个领域：管理培训生项目、人力资源共享服务中心、人才管理与领导力发展、蓝领员工管理、社交媒体与人才招聘、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理、人力资源数字化转型、弹性工作制与灵活用工、企业绩效管理改善与优化、企业员工健康福利与健康管理等等，提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享，帮助人力资源从业者做出科学决策。

智享会满足采购需求

- 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源数字化各主题的大型专业研讨会和展示会，吸引超过500+中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商，全面满足会员企业采购需求。
- 线上供应商采购指南（The Purchasing Guide），基于行业内上千位人力资源专业人士的用户真实评价形成 ，帮助人力资源从业者在采购服务时节省时间、降低风险。
- 内训咨询服务平台，每年帮助超过200 家公司找到服务好、质量高、满足企业定制需求的经智享会认证的咨询和培训服务提供商。
- 智享会会员共保池，结合会员集体采购力量，降低保费。

智享会满足激励和认可需求

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

欲了解更多详情
电话：021-60561858　传真：021-60561859
智享会官方网站www.hrecchina.org
智享会官方微博：http://weibo.com/hrec
智享会微信公众账号：HRECChina

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CXA-霓蝶健康

CXA Group

CXA致力于打造人工智能驱动的健康和福利生态管理系统，帮助客户将医疗支出从治疗转变为福利和健康计划，其总部位于新加坡，足迹遍及亚洲的20多个国家，CXA中国的客户覆盖跨国公司、民营企业和政府机构。CXA微信平台，利用AI技术向员工提供个性化健康管理和商业保险服务，并通过数据积累，验证员工整体的健康状况与行为风险，激励员工的健康行为，从而将健康管理引入企业福利管理体系。

CXA的创新精神得到了医疗保健、保险和人力资源社区的认可，被2018年《亚洲保险评论》评为年度保险科技大奖，同时获得2018年“中国人力资源先锋机构-年度最佳员工保障服务机构”、2019年中国财经峰会“行业影响力品牌”等大奖。

http://www.cxagroup.cn

霓蝶健康（Medi-plus）

霓蝶健康为CXA中国旗下健康管理服务品牌，国家高新技术服务企业。团队通过建立完善的健康管理服务平台，搭建高效的健康医疗服务网络，提高个人健康管理意识、改善个人行为习惯，解决企业及个人的健康医疗服务问题。

目前已获取世界500强、知名民营企业、政府学校、协会等上百家客户的认可，并提供长期服务，其健康管理服务平台每年用户在30多万人次，持续助力不同类型的组织建立完善的健康管理服务体系。

http://www.medi-plus.cn

CXA咨询　　霓蝶健康

员工体检管理研究报告

EMPLOYEE PHYSICAL EXAMINATION MANAGEMENT RESEARCH REPORT

© 版权声明 本调研报告属智享会& CXA-霓蝶健康所有。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调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布使用于其他任何场合。

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