

疫情之后人力资源新常态 ——健康管理的应用与实践

The New Normal In HR After COVID-19: The Practice of Health Management

调研主办方



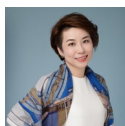
联合主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会和中智所有。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、编辑或发布于其他任何场合。

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

特别鸣谢



张晖

副总经理
中智上海外企服务公司

顾问团

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



葛俊

人力资源总经理
Tim Hortons



杨丽青

中国区人力资源总监
凯谛思工程咨询(上海)有限公司



彭德音

人事主管
易保网络技术(上海)有限公司

本次疫情系列调研报告共有 5 个模块，分别为：招聘、健康管理、移动学习、电子签和远程办公。

您现在阅读的是健康管理模块，如您对其余模块的报告感兴趣，可在智享会官方网站(www.hrecchina.org) 上进行下载。

如您还有其他疑问，可详询智享会市场部：

电话：021-60561858-818

邮箱：marketing@hrecchina.org

关于作者



金景

Mark.Jin@hrecchina.org

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



叶慧晴

Ashley.Ye@hrecchina.org

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

Content

目录

前言 2

报告框架说明 3

主要发现 4

参调企业信息 5

疫情期间，危机的应对和健康守护 6

- 主要发现 1：市场上健康管理成熟度各异，但疫情期间的员工防护和健康管理措施却差别不大 6
- 主要发现 2：疫情中，应急响应机制和流程被建立和完善 10

疫情之后，健康管理的变化和留存 13

- 主要发现 3：疫情是促进企业健康管理调整与变化的催化剂 13
- 主要发现 4：健康管理新常态——健康福利内容不断丰富，愈发关注心理健康 14

疫情元素下，健康管理实践、变化和留存清单 20

标杆数据 21

23 案例实践

23 Tims 咖啡

26 凯谛思

29 易保网络

31 专家洞察

31 中智



前言

近些年人们的健康意识在不断提升，群体性健康管理广泛活跃于大众视野，其中的一个典型代表是以企业为单位开展健康管理，通过企业和员工的共同努力，增进职工健康和幸福感，促进企业的可持续性发展。

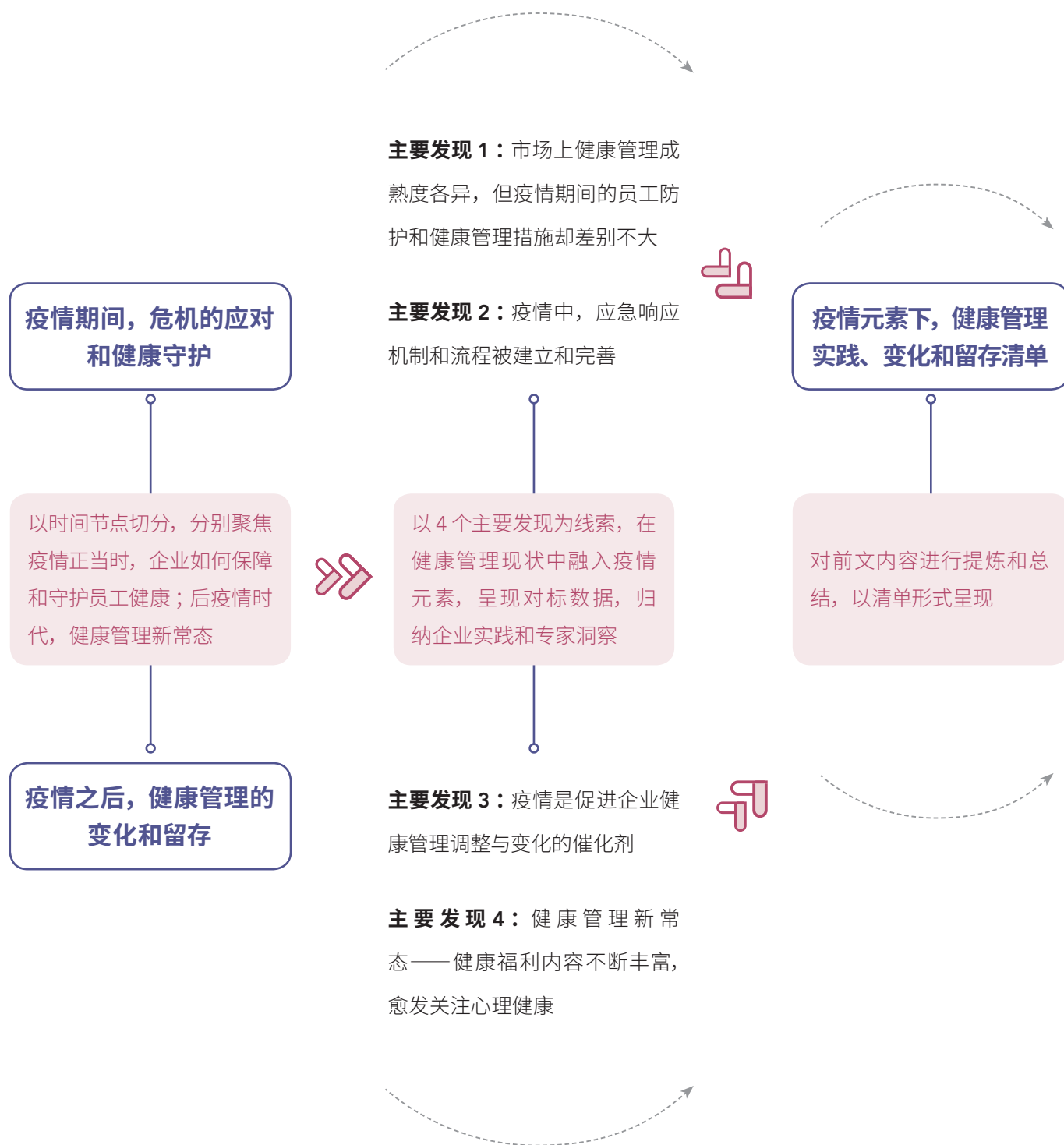
而在今年，疫情的出现为健康管理带来了更大的挑战，2020年外部环境的不确定性比以往更甚。这一切对企业带来的影响，从员工生产活动受限转向了更为深远、长久的领域。在这样的开局中，个人和企业的关系变得更加复杂，人力资源管理者们面临着纷繁无比的情况：企业和个人对身心健康的关注达到了前所未有的高度，员工健康的守护和保障容不得丝毫马虎。此情形下，于健康而言，企业最开始如何协调资源获取物资？又是如何保持沟通渠道的时刻畅通，信息的及时传达、面临危机的快速响应和准确执行？以及疫情之后，企业又会如何给出保障员工身心健康的长期支持？

为了回答以上问题，智享会联合中智共同发起《疫情后人力资源新常态（健康管理）》调研研究。全文贯穿疫情元素，聚焦疫情后健康管理市场现状，梳理企业在应对疫情过程中为守护员工健康而做出的调整和改变、沿用和留存，以期为人力资源管理者提供启发与思考。





报告框架说明



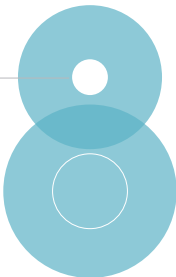


主要发现

主要发现 1：

市场上健康管理成熟度各异，但疫情期间的员工防护和健康管理措施却差别不大

1. 在已经开展健康管理的企业中，主流的应用现状主要分为两类：
 - 提供常规健康福利（如体检、保险等），开展部分健康活动，计划制定长期策略（41.24%）；
 - 已有关于员工身心保护和预防的较为全面的健康活动、福利和计划，正在向体系化健康管理转型（31.07%）。
2. 疫情期间，企业共同采取的措施有防护用品采购、全员疫情沟通渠道建立、员工出行情况摸底和每日健康信息上报等。



1. 61.02% 参调企业表示疫情带来了应急流程的建立，并进一步完善企业面临突发事件时的应急管理方案和流程。
2. 应急响应机制和流程中，最普遍的实践是在疫情爆发之初，成立疫情防控小组，快速进行决策。

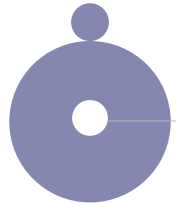
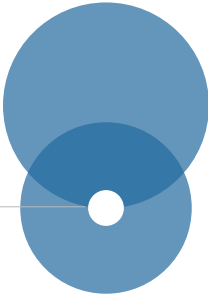
主要发现 2：

疫情中，应急响应机制被建立和完善

主要发现 3：

疫情成为促进企业健康管理调整与变化的催化剂

1. 企业中健康管理的定位因为疫情有所调整，整体向着更加重要的方向迈进。
2. 疫情之后，企业会将健康管理项目开展重点放在健康福利的完善（68.93%）和健康活动的开展（55.93%）上。
3. 疫情为健康管理带来的最突出的影响为“流程建立和完善”和“健康管理内容的丰富和拓展”。



1. 体检、以心理咨询服务为主的 EAP 项目、健康讲座和各类健康活动是企业选择着手调整的健康福利，具体表现为新增加或在原有基础上丰富福利包含内容。
2. 疫情前后，企业计划提供流感疫苗接种的比例由 10.17% 上升至 28.81%。
3. 疫情期间和疫情后，员工因情绪、外部环境等因素造成的心理压力被企业所关注到，对心理健康的关注度有所提升。

主要发现 4：

健康管理新常态——健康福利内容不断丰富，愈发关注心理健康

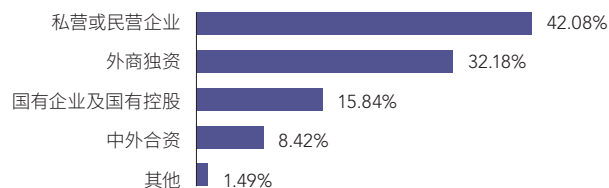


参调企业信息

图表 1 参调公司所属行业：N=202

选项	比例
IT/ 软硬件服务、电子商务 / 因特网运营	13.86%
制造业	13.86%
制药 / 生物工程 / 医疗设备 / 器械	9.90%
汽车及零配件	9.41%
批发 / 零售	6.44%
其他	6.44%
银行 / 保险 / 证券 / 投资银行 / 风险基金	4.95%
快速消费品 (食品 / 饮料 / 化妆品)	4.46%
医疗 / 护理 / 保健 / 卫生	4.46%
房地产开发 / 建筑工程 / 装潢 / 设计	4.46%
电子技术 / 半导体 / 集成电路	3.47%
交通 / 运输 / 物流	2.48%
航天 / 航空 / 能源 / 化工	1.98%
教育 / 培训 / 科研 / 院校	1.49%
通信 / 电信运营 / 网络设备 / 增值服务	1.49%
餐饮 / 娱乐 / 旅游 / 酒店 / 生活服务	1.49%
仪器仪表 / 工业自动化	1.49%
机械 / 设备 / 重工	1.49%
服装 / 纺织 / 皮革	0.99%
家具 / 工艺品 / 玩具	0.99%
家电	0.99%
广告 / 公关 / 媒体 / 艺术	0.99%
物业管理 / 商业中心	0.99%
法律	0.50%
中介 / 咨询 / 猎头 / 认证	0.50%
农业 / 渔业 / 林业	0.50%

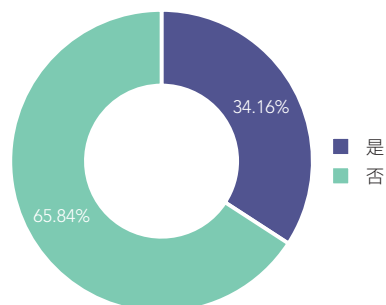
图表 3 参调公司所属性质：N=202



图表 4 参调公司在华员工规模：N=202

选项	比例
小于 499 人	31.68%
500 到 999 人	17.33%
1, 000 到 2, 499 人	17.82%
2, 500 到 4, 999 人	9.41%
5, 000 到 10, 000 人	7.92%
多于 10, 000 人	15.84%

图表 2 参调公司是否为上市公司 N=202





疫情期间，危机的应对和健康守护

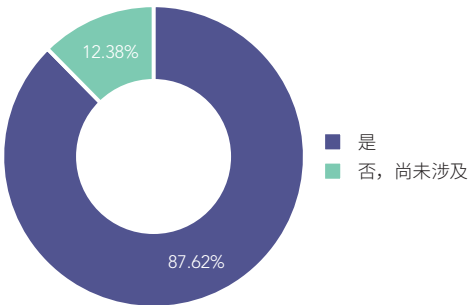


主要发现 1：市场上健康管理成熟度各异，但疫情期间的员工防护和健康管理措施却差别不大

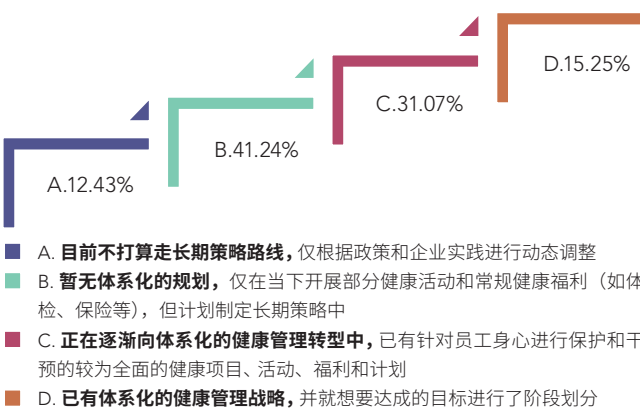
虽然健康的概念逐渐深入人心，人们的健康意识不断提升，但是图表 5 表明仍有极小部分企业尚未对员工健康表现出关注或者有所行动。从图表 6 进一步来看，在已经开展健康管理的企业中，主流的应用现状主要分为两类：

- 1. 提供常规健康福利（如体检、保险等），开展部分健康活动，计划制定长期策略（41.24%）；
- 2. 已有关于员工身心保护和预防较为全面的健康活动、福利和计划，正在向体系化健康管理转型（31.07%）。

图表 5 您企业是否有开展健康管理的相关工作（如体检、健康活动、健康福利等）？ N=202



图表 6 您企业对于健康管理策略的制定与实施更加符合哪个描述？ N=177



企业中的健康管理涉及内容众多，图表 7 从开展健康管理的维度出发，进行依次递进的描述，发现从数据上来看，当前在企业中比例较高一些的为“保护 + 预防”模式，即除了基础的职业健康防护之外，还会提供诸如体检、商业保险等健康福利给到员工。中智的专家洞见可以帮助我们更好地理解这一点。

图表 7 您企业当前开展健康管理的维度最符合以下哪个描述：N=177

选项	比例
A.【保护】：根据法律法规要求，确保安全生产，或者保障员工在工作场所的安全、拥有健康舒适的工作环境，同时为员工提供体检和保险	23.73%
B.【保护 + 预防】：在 A 选项基础上，还会提供预防身心疾病的健康福利给到员工，从而达到教育和改善的目的	33.33%
C.【保护 + 预防 + 促进】：在 B 选项基础上，通过开展健康活动或者健康项目促使员工养成健康生活方式	23.73%
D.【保护 + 预防 + 促进 + 高效】：在 C 选项基础上，在保障员工健康的基础上，通过对精力的管理让员工能够更加高效工作	19.21%

中智专家洞见

——当前健康管理的市场成熟度

从企业开展健康管理所涵盖的服务和内容而言，当前市场上的健康管理现状分为三种类型，分别为甚少关注健康管理、提供零散化健康福利到健康管理完善运营。

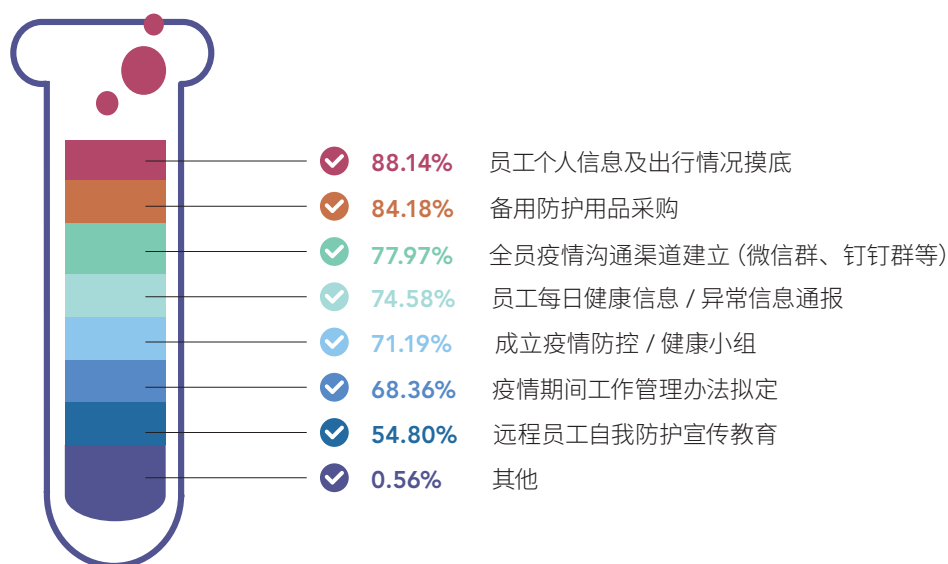
1. 预算比较有限或者本身对健康管理尚未形成重视的企业，可能仅提供员工体检，在基础的健康福利配备上仍有较大空间；
2. 处于中间层次的，也是当前在市场上占比最高的。这一

类企业以提供员工体以及补充医疗保险、商业保险为主基调开展健康管理。同时这部分企业还会关注到意外险、重疾险和疫苗等健康保障。

3. 健康管理体系较为完善的企业，他们会设置健康官等专职的健康管理负责人来统筹和规划，关注日常防护如季节性流感，以及日常的员工慢病管理。这类企业不仅为员工购买全面的员工体检和商业保险，还可以借助对员工整体的健康数据进行分析，以此来了解员工实际健康情况，开展长期的健康干预和促进活动。如员工三高人员基数大，则可以通过健康饮食指导食堂的餐饮规律，不断在员工中形成健康倡导。这类企业主不仅体系完善，同时还注重提升员工健康意识，在内部打造健康文化。

聚焦疫情期间企业采取的健康防护措施，具体可见图表 8，主要为防疫物资的采购、员工出行及健康信息的收集和上报等。

图表 8 为了更好地保障员工健康，您企业在疫情期间采取的措施有哪些？N=177

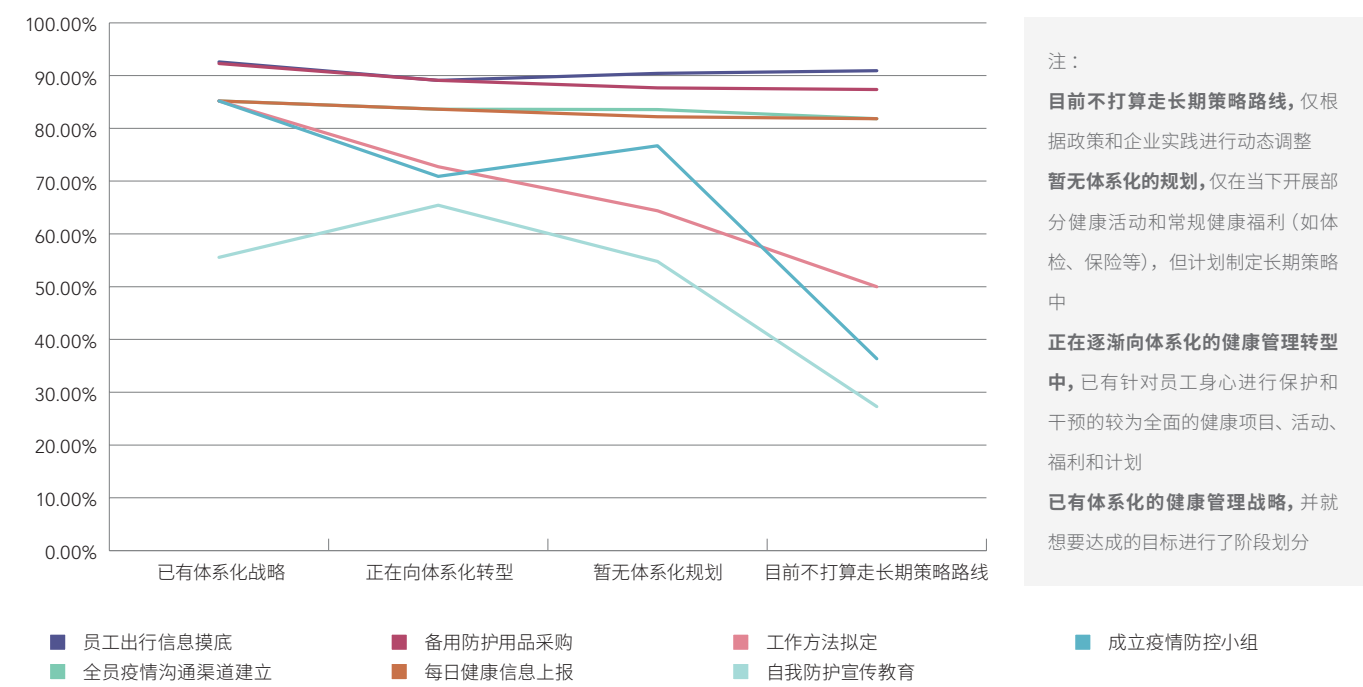




在图表 9 中，将企业健康管理策略的体系化程度同疫情期间具体采取的健康措施进行交叉分析，发现在“员工个人信息摸底”、“全员疫情沟通渠道建立”、“备用防护用品采购”和“每日健康信息上报”这四项上，**无论横轴上的健康管理策略是否已体系化，纵轴上反映的折线比例值之间差距非常小，即疫情期间在这些措施的采取上，企业之间差别不大，趋同性较高。**

究其背后原因，疫情的发生对于每个人而言都是一场危机，来势汹汹且传染速度迅速，所以从流行病防控角度而言，这些做法均是必选项，是保障员工健康的“安全底线”。

图表 9 “健康管理策略制定与实施”与“疫情期间采取的健康管理措施”交叉分析 N=177



数据之外，以下企业的具体实践则进一步表明疫情期间员工的具体防护措施。

★ 案例内容萃取 ★

- ▲ 采购防疫物品
- ▲ 分批有序复工
- ▲ 严格遵守国家复工政策
- ▲ 办公场所强有力缓解措施：提醒标识、洗手液、进出登记等
- ▲ 员工出行信息收集和报备、健康状况监测

案例实践

某知名日本企业 B——疫情爆发后严格执行健康政策

B 企业设有安全健康委员会，委员会有完整的应急机制，每当发生紧急事件的时候，此机制则会运行起来。年初疫情的爆发，所有人都在家中封闭式隔离和管理，因此公司通过微信群建立了紧急联系网，在紧急联络群中，每个科室的科长均在其中，同时和总部保持密切联系，以此来保持快速沟通和决策。

当时中高风险地区随时在变化，员工居家隔离。随着时间的推移，公司实行分批复工，管理层先行，等所有办公场所的消毒防御措施到位之后再让其员工复工。复工之初，公司每天追踪和收集员工健康信息上报给政府。在之后的时间，公司严格实行分餐制，并在佩戴口罩、人员拜访登记、进出体温检测和健康码出示这些措施上始终未曾松懈。

整个疫情期间，从告知员工在家防护事项、复工过程中政策分析解读、办公场所的全面消毒，均制定了非常详细的开展措施，并真正做到原则上 100% 遵守政府的防疫规定，甚至某些要求还会高于政府规定的标准，比如时至今日以上防疫措施仍未解除（注：访谈时间为 2020 年 9 月底）。

案例实践

凯谛思——新冠疫情期间采取的具体措施

- 及时关闭各个办公室，严格遵守国家有关复工的政策；
- 客户现场保持开放，符合政府和客户法规；
- 在办公室和现场采取强有力的缓解措施，包括：临时检查，额外的 H & S 提醒标识，洗手液，进入建筑物的人的登记（出于跟踪目的）；
- 在国家关闭边界之前，停止所有商务旅行。所有商务旅行都已停止，个人旅行需要额外的批准层级（以防止员工陷入困境）；
- 与员工分享了有关焦虑和其他心理健康 / 福利文章，员工关于我们在大流行期间如何应对的故事已创建并在社区网站上共享。

凯谛思面向员工发布以下指南和手册，以帮助他们更好地在新冠疫情期间做好个人防护并完成工作：

- 关于如何在办公室以及现场 / 客户现场处理 COVID-19 的安健指南；
- 不同的地区 / 国家的回国手册；
- 家庭工作效率学和健康指导；
- 家庭办公室设置指南。

案例实践

易保网络——疫情期间的有力应对

防疫物品采购

疫情爆发期及复工之初，“一罩难求”现象使得口罩采购成为一个难题。当地政府给予了园区内的公司强有力的支持，组织一定渠道让企业能够采购到防疫物资发放给员工使用。同时行政部门提前储备防护物品，防止之后疫情反复。

分批有序复工

3月份复工之后，公司复工员工的比例为30%，仅要求各部门的关键岗位人员到场，其余员工均居家办公。持续到5月份之后，公司复工比例恢复为70%。然而当时北京历经一小波反弹，因此北京地区的员工一直到7月份均只有10%-20%的员工到岗工作，其余居家。易保网很好地借助自身在IT上的优势，员工居家办公整体对工作影响较小。

复工过程中，易保网络还上线了微信小程序，将小程序推送给员工以进行防控信息报备，并对重点区域人员每天跟进。



主要发现 2：疫情中，应急响应机制和流程被建立和完善

疫情爆发之快速迅猛、事态严重性出乎所有人意料，企业在疫情肆虐之后如何复工复产、维持正常经营成为了不确定情况下的首要大事。通过图表 10 可以看出，疫情期间企业除了在保障员工安全健康以及防护上快速行动，同时 61.02% 的参调企业表示疫情的发生还促使企业开始建立或完善面对不确定性危机的应急管理方案和流程。

图表 10 新冠疫情的爆发对您企业整体的健康管理产生了哪些影响？ N=177

选项	比例
疫情期间主要集中在保障员工安全健康（如提供口罩、办公场所消毒等），疫情之后也并无其他影响	71.19%
流程建立与完善：进一步完善企业在面临突发事件时的如事发应对、事中处置等的应急管理方案和流程	61.02%
项目开展与实施：健康管理意识和重视度上升，呈现零散化，主要为增加一些福利项目和健康项目的开展	27.68%
福利内容增加：企业引入新的健康管理项目、健康福利相关的内容提供给员工	27.12%
健康管理框架制定与调整：促进企业调整或开始制定健康管理策略，准备进行体系化建设，并开始筹集和投入相关资源（如人员准备或者团队组建）	18.08%
供应商服务与选择变更：重新选择供应商或调整与供应商合作的内容	11.86%

在企业建立应急响应流程中必不可少的一步实践则是建立快速响应、高效决策的沟通机制，因此疫情防控小组的成立成为了不可或缺的一步，很多企业依靠这样的流程，很好地应对疫情期间诸多的危急情况，帮助企业顺利渡过疫情爆发期。具体的实践和做法，以下企业案例内容可启发我们一二。

案例实践

凯谛思——危机应对小组快速响应、分工明确

凯谛思亚洲一直有一个危机应急小组，由亚太区 CEO、CFO、COO，安全健康团队负责人、风险管控负责人、法务、市场传媒和公共关系总监和人力资源负责人和各个国家和地区的总经理共同组成。

疫情爆发之初，小组第一时间响应，在春节期间召开第一次会议，会中确定各成员分工，如安全健康团队负责防疫物品的国际采购（因当时国内防疫物资已经出现紧缺）、中国区三位高管负责各个地区，各个办公室的疫情防控工作，如人员流动信息，员工健康状况。特别是凯谛思在武汉办公室有三十多名员工，负责武汉办公室的总经理时刻关注着武汉的情况以及员工和家人的健康状况。整个春节假期期间，HR 部门同样繁忙不已，一方面要安排各地收集员工信息，时时与各部门经理沟通，另一方面了解国家政策，比如隔离政策，复工时间，假期管理和假期工资支付等。

★ 案例内容萃取 ★

- ▲ 基于本身流程中已有的 BCP 或者危机应急小组快速组建和成立疫情防控小组
- ▲ 将高管及各业务、职能领导层纳入其中是关键所在，措施和政策可以被快速下发和执行
- ▲ 制作并更新防疫手册 / 特殊工作指引手册发放给员工，并正确解读政策，用以指导员工在疫情期间既能保障自身安全，又可以正确工作

疫手册发放给全球员工。同时在每个分支机构，通过行政和人事的灵活机动的领导，小组成员及时发布相关措施，并严格按照当地政府要求复工复产。如果有员工需要核酸检测，也会通过公司来采购安排。只要界定之后需要进行核酸检测，公司会从中帮忙联系好。之后的时间如遇其他国家或地区疫情爆发，公司则会为当地员工提前准备好防疫物资。

案例实践

易保网络——基于 BCP 成立疫情防控小组

基于 BCP 应急计划与组织，在疫情发生之后，易保网将防控要求纳入其原有流程和体系当中，并联合疫情防控小组快速响应，做到及时收取信息和反馈处理，最大程度地保证了员工的安全健康。

首先在疫情严重之前，公司就已经编写好双语版本的防

案例实践

Tims 咖啡——防控小组的快速响应

疫情初期爆发正当春节期间，恐慌情绪在蔓延。为保证公司顺利经营和快速决策，需要第一时间组建疫情防控委员会来及时应变和处理相应情况，以保证上通下达。

从 HR 角度，更多是关注全体员工的安全。从业务部门角度，更多关注门店的营运和顾客。因此由人力部门和营运部门牵头，纳入各部门管理层成立疫情防控小组。首先，根据各地疫情实时动态和相关政策，编写和更新疫情期间特殊工作指引手册发放给全体员工。前期内容不断扩充和丰富，后期随着疫情防控态势的好转，根据政策要求进行不断更新，以保证员工能够第一时间了解变化，做好针对自身和顾客的安全防范。

如果说组建疫情防控小组更多地是当时紧急情况下的必要手段，新冠给企业上的更为重要的一课是，经此一“疫”，是否有更加完善和全面的常态化机制被留存。以下专家洞见从此角度出发，带给我们新的思考。

中智专家洞见
——从疫情期间的应急小组到常态化流行性疾病机制的建立

★ 洞见内容萃取 ★

- ▲ 从疫情防控小组吸收和总结经验，建立更为常态化的流行病 防控机制，进一步明确分工和部门间的协同
- ▲ 员工差旅健康不应被忽视，企业可出台和完善关于差旅健康的机制，并可为部分特殊员工购买传染病险

就国内情况而言，无论是关于健康的应急机制还是BCP业务保障中对流行性疾病的关注均较少。此次疫情的发生“迫使”企业和员工个体为了应对疫情而在疫情期间建立起一套流程。如果扩大到整个流行性疾病来看，如何在高发季节，做好办公场所消毒、备用场所准备和畅通上报机制，这样的关键节点和流程体系应该是被建立、运行并固定下来的。这样在之后有紧急事件发生，企业则可以将机制随时启动。所以常态化的应急机制可以是企业在应急中进一步思考和实践的。疫情防控小组很可能疫情缓和之后就会解散，但是长久的应急机制建设应被纳入到业务运营的持续保障中。

当企业试图建立此长久机制时，有以下值得注意的点：

- **明确职责分工。**新冠带来的经验是，关于流行性疾病的防控，均是与人有关的事情。对应到企业中，人力资源管理部门相应承担的工作就会变多，但是比如在专业的医疗知识上无论是内部合作还是寻求外部建议，都需要更多职能或者部门的人员参与，甚至还会涉及到各业务和支持部门的高领导，因此在此机制中职责分工需要首先被明确。

- **进行多部门协同。**对于HR而言或许与财务、税务等方面打交道更多。但在流行性疾病发生时，与疾控中心这样的部门交流则会变多，如与政府方面沟通员工整体健康情况，联合其他部门建立汇报机制等。这些呈点状的沟通和交流应该被进一步梳理、最终形成一套体系。如果企业发现在此次疫情应对和处理上关于流程上的不足之处，均可以在机制建立过程中不断查漏补缺。

- **差旅健康是应急流程的重要一环。**

新冠的特点是：传播速度非常快且前所未有，潜伏期长并且会有无症状感染者。企业其实很难在差旅上进行预测从而很好地避开。那如果一旦某地发生了这个差旅之后，当地爆发疫情，如何对出差员工进行有效管理，包括流调信息收集等，目前企业在一块比较空白。

就实际情况而言，如果真的出现此种情况，首先个人必须要接受隔离以及核酸检测，并调查其是否为密切接触者，这一部分的控制国内是政府做得比较多。

我们也发现不同的企业在涉及到员工差旅时呈现不同的态度。一部分企业非常之谨慎，会将能避免的出差均避开，然后安排远程会议；另一部分则会选择疫情缓和之后适当安排出差。值得关注的一类人群是，由于工作性质长期身处于公共场所等地方，如各类门店销售人员，企业出于消除员工心理恐惧之考量，会选择为员工购买一次性赔付的传染病险。



疫情之后，健康管理的变化和留存



主要发现 3：疫情是促进企业健康管理调整与变化的催化剂

年初疫情的发生，为每个人的健康敲响一记响钟。每个人的健康意识都有了一次提升。对应到企业端，在保护员工健康、提升员工感受度方面做出了怎样的变化，疫情给企业在健康管理层面带来了怎样的思考，又有哪些变化在后疫情时代，依然可以被沿用和留存。在这一部分中，我们将通过数据的分析结果进行呈现，并结合企业实践共同梳理变化、进行归纳和小结。

通过疫情前后的对比（图表 11），其中从“一般上升至重要”和“从重要上升至非常重要”的比例分别为 21.47% 和 23.16%，企业健康管理的定位发生了积极变化，整体向着更加重要的方向迈进。

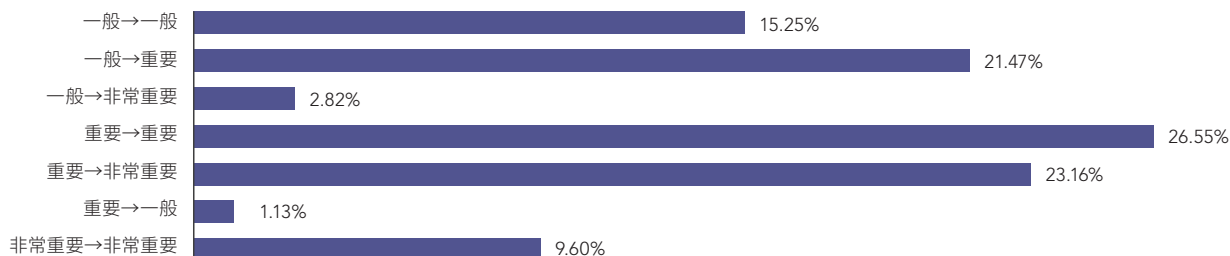
图表 11 疫情前后，您企业内部对健康管理的定位为：N=177

健康管理定位具体描述：

一般：更多地从薪酬福利角度出发，对员工进行基础保障

重要：是公司员工关怀和福利的重要组成部分

非常重要：可以响应国家号召，体现企业社会责任，并有长期投入和持续行动



进一步来看（图表 12），无论企业本身健康管理定位如何，**疫情之后，健康福利成为企业最为突出的调整和改变的方向**。这均表明，疫情之于健康管理，不仅极大地提升人们的健康意识，企业也在应对疫情的过程中了解到健康是一种生产力。疫情期间，如果没有全方位守护安全与健康，就遑论复工复产，那么企业的经营则会遭受损失。正是因为我们快速而顽强地从疫情的漩涡中走出，重新拥有了之前的生活，才让企业对员工的健康保障意识愈发强烈。

图表 12 “疫情前健康管理定位”和“疫情后健康管理开展项目重点方向”的交叉分析 N=177


健康管理定位具体描述：

一般：更多地从薪酬福利角度出发，对员工进行基础保障

重要：是公司员工关怀和福利的重要组成部分

非常重要：可以响应国家号召，体现企业社会责任，并有长期投入和持续行动

选项	健康福利	健康活动	健康支持	健康教育 / 知识宣传
一般	82.86%	51.43%	22.86%	30.00%
重要	76.67%	62.22%	24.44%	57.78%
非常重要	82.35%	41.18%	29.41%	47.06%



主要发现 4：健康管理新常态

——健康福利内容不断丰富，愈发关注心理健康

从参调数据来看，内容调整比例最高的为体检、健康活动和健康讲座。这三项位居前三背后可能有如下原因：

首先，疫情的发生普遍使得从个人到企业的健康意识均有所提升，而体检作为一项比较标准化和通用化的健康管理最易切入的方式之一，在意识提升的同时，必然会被当作最先开始改变的健康管理内容。

其次，疫情的发生很长一段时间导致线下的人群聚集具有风险，因此在开展形式上，线下的健康讲座和聚集性健康活动很大一部分转为线上，并注重为员工提供内容丰富的线上讲座。

图表 13 疫情期间或疫情之后，您企业开展的健康管理内容或者项目中是否有变化？ N=177

选项	比例
是，有变化	91.53%
否，无变化，暂无调整	8.47%

图表 13.1 哪些内容发生了变化或进行了调整？ N=177

选项	比例
体检	47.46%
心理咨询热线	13.56%
EAP 项目（除心理咨询热线以外）	10.73%
健康讲座	31.64%
健康活动（如健步走、工间操、各种体育比赛等）	37.85%
中医理疗 / 按摩	4.52%
合理膳食 / 食堂营养搭配	12.99%
医生在线咨询 / 线上诊疗平台	5.08%
企业医务室	4.52%
挂号服务、就诊预约安排、绿色通道	5.08%
其他	5.08%

其中值得注意的一点是，疫情期间引发了众多情绪上或者心理上的焦虑，这一点也被企业所关注到，继而开始注重为员工提供心理辅导、咨询热线甚至上线 EAP 项目供员工使用。因此接下来的内容，我们将分为两部分，结合数据 and 实践，首先具体探讨企业在健康福利上的变化倾向，然后阐述在愈发关注心理健康的背景下，企业在心理健康上的尝试和做法。

◆ 健康福利的比重和内容丰富程度不断提升

通过以下参调数据，我们可以进一步细看，企业会如何对健康管理或者提供的健康福利具体进行内容的调整。

对于体检而言，企业会增加体检预算，丰富套餐内容，让体检能够更好地发挥员工身体情况指示灯的作用；

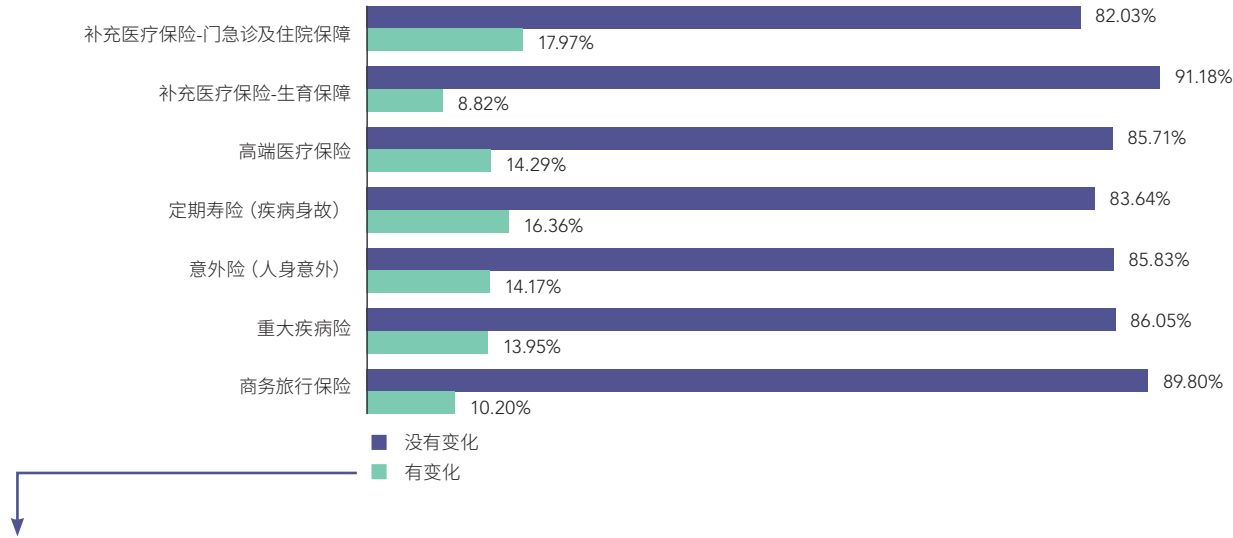
在 EAP 和心理咨询类服务中，值得注意的是，近一半参调企业的 EAP 是新增内容，即今年以来，经历了从无到有的过程，另外一半则表示将继续增加在 EAP 项目上的投入。

图表 14 您企业对以下哪些内容进行了调整？具体如何调整？ N=177

暂停 / 削减 (从有→无)	新增 (从无→有)	题目 \ 选项	增加预算，丰富内容	减少预算，精简内容
7.14%	4.76%	体检 N=84	75.00%	13.10%
12.50%	29.17%	心理咨询热线 N=24	58.33%	/
10.53%	47.37%	EAP 项目 (除心理咨询热线以外) N=19	42.11%	/
12.50%	33.93%	健康讲座 N=56	51.79%	1.79%
7.46%	13.43%	健康活动 (如健步走、工间操、各种体育比赛等) N=67	77.61%	1.49%
/	37.50%	中医理疗 / 按摩 N=8	62.50%	/
8.70%	13.04%	合理膳食 / 食堂营养搭配 N=23	73.91%	4.35%
/	55.56%	医生在线咨询 / 线上诊疗平台 N=9	44.44%	/
/	25.00%	企业医务室 N=8	75.00%	/
22.22%	44.44%	挂号服务、就诊预约安排绿色通道 N=9	33.33%	/

从企业为员工配备的商业保险的角度来看，整体调整和变动较小，但是在少有的部分调整中，企业给出的均为正向反馈，即如有调整和变动，基本倾向于更加完善。

图表 15 您企业的保险方案是否因疫情发生变化？ N=157

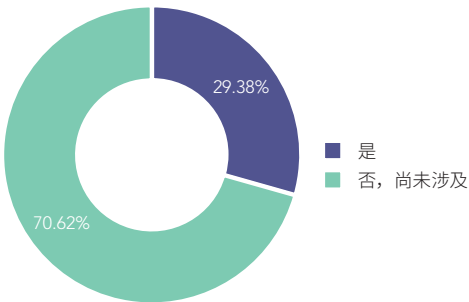


图表 15.1 保险方案具体如何变化？ N=157

保险方案 \ 如何变化	新增 (从无→有)	暂停 / 削减 (从有→无)	提高保额	增加覆盖范围
补充医疗保险 - 门急诊及住院保障 N=23	2.34%	1.56%	8.59%	5.47%
补充医疗保险 - 生育保障 N=6	1.47%	1.47%	2.94%	1.47%
高端医疗保险 N=6	7.14%	/	3.57%	3.57%
定期寿险 (疾病身故) N=9	/	/	7.27%	9.09%
意外险 (人身意外) N=17	0.83%	/	7.50%	5.00%
重大疾病险 N=12	3.49%	/	6.98%	3.49%
商务旅行保险 N=5	2.04%	/	6.12%	2.04%

疫情还催生企业关注到一些不同的健康福利，如与新冠肺炎相关的保险，有流行性疾病带来的对流感疫苗的关注。近 3 成的企业在疫情来袭期间，及时为员工购买了新冠相关的保险；经过疫情影响之后，企业计划为员工提供流感疫苗接种比例由 10.17% 上升至 28.81%。

图表 16 您企业在疫情期间是否为员工购买与新冠肺炎相关的保险？ N=177



图表 17 疫情前后，您企业对流感疫苗（甲流、乙流）接种服务，采取的态度和措施为： N=177

题目 \ 选项	已经提供	不打算提供	计划提供
疫情前	7.34%	82.49%	10.17%
疫情后	7.34%	63.84%	28.81%

以下企业实践将具体呈现在经历疫情之后，健康管理不同方面的措施和变化。

★ 案例内容萃取 ★

▲ 健康福利调整方向：

- 变更体检套餐，增加检查项目
- 完善补充医疗保险，覆盖范围增加如重疾险、意外险等
- 开始关注甚至为员工提供流感疫苗接种
- 开展健康促进活动：组织员工进行集体性活动如各类球类锻炼等

▲ 心理健康服务内容：

- 开辟趣味游戏时间，选取符合年轻人兴趣游戏，每周固定时间让员工放松舒缓
- 开展线上讲座，主题涉及身心舒缓、穴位按摩、亲子关系和婚姻关系等
- 上线 EAP 项目，员工可拨打热线进行咨询，同时落实好保密机制、提升前期宣传力度，希望在打消疑虑地同时提升员工使用率

案例实践

凯谛思——疫情控制和缓解后的健康管理

Health & Safety 健康和安全主题

虽然中国的疫情已经得到有效控制，企业生产和人们的日常生活也得以恢复，但我们集团总部仍时刻提醒我们，只有极少数国家没有这种疾病，而且这种疾病的影响力一如既往。我们始终基本卫生并遵守保持社交距离。

当前主题：

- 假期隔离检疫：遵守当地准则并遵守以防止病毒传播。
- 出差旅行隔离：在出发前检查，返回时可能会被隔离。
- 商务旅行控制：在员工离开之前予以评估。
- 心理健康与压力：互相关注对方，关注员工援助计划，以及如何在需要帮助的时候推荐人。

在健康和安全层面，凯谛思还希望为员工构建全面的关于健康安全的抵御能力，并向着更加完善的员工福利和复原力愿景不断发展。

首先在以下方面定义了最低标准：身体健康、精神健康、工作环境、社区支持、选择 EAP 供应商，并整理当前工作中的主要活动进行追踪与更新：

- 更新当前新冠限制政策并在公司内网上发布。
- 每天查看旅行日志，并参考安全旅行指南。
- 检查所有国际旅行的健康和安全评估。
- 正在进行修订的简短健康与安全评估。

疫情之后的健康管理内容变化

- ♥ 重疾险的再度“回归”：去年凯谛思为缩减成本将重疾险从补充医疗保险中拿出来，但是后来的数据分析表明，当前重疾的偶发概率还是值得企业给予关注。疫情发生之后，管理层主动提及还是需要为员工购买重疾险。所以疫情之后，即使在整个市场和业务低迷的情况下，凯谛思依然从员工角度出发，重新购买了重疾险。

- ♥ **为员工提供流感疫苗渠道**：秋冬即将进入流感高发期，员工及其家人都会有接种疫苗的需求，但考虑到疫苗较难预约等因素，因此凯谛思联合供应商为员工提供疫苗接种需求。首先通过邮件面向员工收集信息。后续供应商安排好渠道并联系员工，按时进行接种即可。

案例实践

易保网络——疫情后，关于健康的改变与留存

新冠肺炎肆虐，无论是企业还是个人，都对健康这个话题更加关注与重视，在这个过程中人员安全与健康是第一位。整体来看，疫情的突发更多是一开始对正常工作节奏的打乱，这一点经过努力有了很好的应对方案和措施。在健康管理上并没有造成颠覆式的变化。

个人层面，健康意识有所提升，群体性的良好卫生习惯逐渐养成。在公司层面，易保引入了一些关于健康管理内容和形式上的变化。

- ♥ **工作场所安全防范**：在员工常经过之处张贴防范事项，以及发送全员通知，告知员工上下班搭乘公共交通、办公环境布置等的日常防护，并实行分时分餐制。

随着疫情逐渐消退，大家戴口罩的意识也在逐渐下降，公司仍然会定期邮件提醒员工注意防护。接下来的秋冬季节，将会进入流感高发期，不可掉以轻心。依然沿用分时分餐制，一方面可以更好的帮助员工规划自己的用餐时间，一方面为了更好的防护。所以其实，疫情更像一个带给大家培养和规范良好卫生和健康的契机。

- ♥ **常规防护动作和步骤的形成**：行政部门依然坚持每天对工作场所进行全方位的消毒，无论当前疫情态势如何，消毒已经成为常态化防控中的常规动作。
- ♥ **扩大球类运动**：考虑到员工工作之余需要放松和运动，公司扩大了球类运动的开展，面向员工提供和组织篮球、网球、羽毛球等活动，提前订好活动时间和场地通知给全体员工，个人可以根据自身兴趣报名和参与。
- ♥ **体检套餐变更**：主要为丰富体检套餐内容，原来的体

检套餐比较少，经过员工需求收集和一段时间的调研以后，新推出了体检套餐，变更了方案。从公司角度看，虽然费用有所增加，但是员工实际能检查的项目增加很多，在预防患病率有了进步。

- ♥ **和供应商的密切配合**：疫情爆发期全国各地风险程度不同、当地出台政策也有差异，因此对信息的快速收集、以及根据政策实时做出调整具有比较高的要求，这时和供应商之间的配合和及时沟通给予了很大支持。

案例实践

Tims 咖啡——健康管理的具体措施

落到员工层面，公司具体的安排主要分为以下几点：

- ♥ **提升补充医疗保险投入**，并将此项目福利下放至门店。公司将会在补充医疗保险包括在重大疾病保障上加大投入，以求给到员工更好的体验。同时 Tims 还将保险等福利下放给门店员工。之前考虑到人数较多成本影响较大，但从健康层面来看，一旦产生重大的医疗支出费用，公司层面应该给予相应的保险兜底，如重大疾病、意外伤害、意外死亡等。
- ♥ **完善门店员工排班工时管理**：Tims 处于加速开店的过程中，为了更好地缓解门店同事的疲劳，不要因为工作节奏带来健康问题，公司上线了工时系统，让排班更合理、更人性化，合理规划门店工时。
- ♥ **员工基础身体健康保障，分批逐步体检**。公司在进军全国的过程中，除了关注办公室人员的健康之外，还进一步推进到门店岗位。所以公司将体检看作是健康管理的第一步，一个强有力的抓手。
- ♥ **开展趣味性健康活动**：因为门店的性质、员工分散各个地区，所以有时会导致集中化的开展趣味性的健康活动会不容易组织，很难从总部集中化开展健康活动，但是针对办公室员工公司已经开始有所行动。首先公司集中采购了一批当下流行的游戏机，每周五让办公室的年轻同事聚在会议室玩一会游戏，用以放松身心，同时加强员工交流和凝聚力。此外 Tims 还会定期开展球类活动和比赛如羽毛球等，提升活力、促进员工整体健康状态。



◆ 对缓解压力、心理健康愈发关注

以下企业分别从不同角度出發，致力于在疫情期间凝聚员工士气，并提供长期的心理健康支持。

案例实践

Tims 咖啡——疫情期间加强员工心理关注，稳固军心

疫情发生以后，人们不仅会担心身体抱恙，心理上经受的压力也在变大。在工作层面，他们也会担心自己的收入是否受到冲击和影响。为了安抚员工、稳定军心，Tims 通过以下方法加强了对员工的心理健康关注。与心理咨询不同的是，公司通过一些其他的强有力措施让员工能够收获安心感和舒适感，以此增加员工信心，进而为员工心理健康助力。

- ♥ **借《告小伙伴及其家人的一封信》进行正向信息传递：**信中明确指出，Tims 在中国扩张不会因为疫情而改变。即使在当下这个特殊时期，在不影响疫情控制的情况下，公司仍然会继续发展。同时所有员工的年终奖和工资将会如期发放。通过这一封信向所有员工传递 Tims 坚定发展的信心，以及员工收入情况不会因为疫情而受到影响。
- ♥ **同保险公司积极沟通特殊理赔渠道：**因为新冠肺炎是

首次出现，所以如果有员工不幸感染，在原来的疾病认定中是不涵盖的，但是沟通之后，可以使用保险理赔中的通融赔付基金。所以最后和保险公司沟通后有以下两种保障：如果有感染，保险将会在第一时间给到医院资源和专家支持，使用通融赔付基金报销药物费用等。

- ♥ **设置短期激励方案，携手共渡难关：**整个疫情期间，Tims 的门店一直是开门的。这就会有很多门店伙伴是冒着安全风险往返于上下班路程当中。所以公司制定了一套短期激励方案，用以及时激励在门店开业期间坚守岗位、准时上下班的员工。
- ♥ **健康食品及营养餐提供：**为保障员工能够吃得健康，疫情较为严重的时间段中，行政支持和营运联手为门店同事提供营养餐及健康食品。
- ♥ **CEO 带头跑遍上海门店送温暖：**疫情后，CEO 带领管理团队在 2 天时间内遍访上海所有门店，给员工发放红包、送去关怀与温暖。这在疫情后恢复元气的关口，极大地激励了门店员工的士气和信心。

案例实践

凯谛思——EAP (Employee Assistance Program) 员工支援计划

2019 年，凯谛思内部曾就是否上线 EAP 做过沟通，之后针对市场应用现状和客户实践进行了调研。疫情作为催化剂，公司开始遇到认识到员工心理层面的健康不容忽视，因此在今年 9 月，凯谛思上线和推广 EAP 项目。但在过程中，我们认为不足之处在于，上线时间整体还是偏晚，没有疫情爆发之后就及时将 EAP 项目提上日程。

在疫情波及全球时，凯谛思推出了员工支援计划，整个计划向所有凯谛思员工及其家人和伴侣提供帮助，为所有员工提供免费服务。主要有以下几点：

- 一年 365 天，每周 7 天，每天 24 小时都会为员工提供服务。在白天或晚上、周末和假期的任何时间，员工都可以专业人员进行交谈。
- 每年员工可以就每个问题进行一定数量的咨询服务。
- 保密。凯谛思亚洲的任何人都不会知道某个员工已进行通话，也不会披露任何个人或识别身份的资料。
- 独立公正的支持来源。该服务使员工可以与合格的治疗师和心理学家联系，并且是完全独立的。专业人士将为员工提供有关个人、专业和财务建议的支持，以应对员工面临的任何挑战。
- 隐私保护措施。咨询人不必留下姓名，但是需要留下联系方式。个人咨询内容公司不会介入，供应商提供整体报告，不涉及个人。

考虑到中国区员工的接受度，前期还会进行充分的沟通与宣传。公司联合供应商开展了关于 EAP 项目的线上宣讲会，旨在更清楚地为员工介绍项目内容，进一步消除员工使用顾虑。

中智专家洞见

——疫情催化下，健康管理的变化趋势

疫情发生后，为健康管理带来的主要变化体现在以下三方面：

- **体检投入有非常明显的增加**，甚至还会特别关注对肺部的检查，这表明企业在日常中开始关注员工健康状况的检查。
- **企业对心理健康服务的需求在不断加强**。疫情之后居家时间长，外部环境愈发不确定，有些员工会发生一些心理上的变化如过度紧张和焦虑等，进而会影响到工作状态。虽然并不是现实的生理性疾病，但是提前介入和疏导非常重要。具体的心理健康类服务则包含：心理咨询热线，员工有心理辅导的需求，那么他可以直接拨打热线，心理医生会对其进行疏导；健康讲座，如针对亲子关系、夫妻关系讲座，不同主题的讲座会从各个层面，帮助员工舒缓压力。从市场应用情况来看，疫情也推动了线上讲座的发展。
- **流感疫苗需求增加**。今年非常多企业均在问询是否可以集中采购流感疫苗，为员工接种。但是市场的供需并不平衡。因为今年的流感疫苗从国家的要求上来讲优先供应给托幼机构，所以在预约资源上会稍微困难一点。

此外，在整体预算可行的情况下，企业会逐渐地关注到健康的福利管理，购买心理健康的课程，这一点成为企业员工需求量大，同时也非常受欢迎的一种福利方式。在企业健康管理越来越体系化的过程中，健康数据的分析和应用走进企业实践者的视野中。原来可能企业仅仅是每年为员工安排体检，但是后期的调整和干预并没有跟上。现在 HR 会关注体检后员工整体的健康水平，通过数据分析呼应后期健康活动的策划。

基于全文内容，我们总结并展望：“健康企业的打造”已经由构思变为现实。随着企业和员工对健康重视度的不断提升，可以预见的是，不久的将来会有越来越多企业加入健康企业的建设队伍中。他们将有效落实维护员工健康的主体责任，在职业健康、慢性病防治、传染病防控、精神卫生和心理健康等方面，加大健康投入，提升健康教育，全方位、全周期保障员工身心健康。与之相对应的具体措施有：建立员工健康管理服务体系、实施人群分类健康管理和指导、制定应急预案、防止传染病等传播流行、制定并实施员工心理援助计划、提供心理咨询等服务。



疫情元素下，健康管理实践、变化和留存清单

疫情期间，危机的应对和健康守护

各企业间整体防护措施差异不大，应急机制和流程被应用和完善

疫情期间员工健康保护措施

- 采购防疫物品
- 严格遵守国家复工政策
- 分批有序复工
- 办公场所强有力缓解措施：提醒标识、洗手液、进出登记等
- 员工出行信息收集和报备、健康状况监测

疫情期间应急流程要点

- 基于本身流程中已有的 BCP 或者危机应急小组快速组建和成立疫情防控小组
- 将高管及各业务、职能领导层纳入其中是关键所在，措施和政策可以被快速下发和执行
- 制作并更新防疫手册 / 特殊工作指引手册发放给员工，并正确解读政策，用以指导员工在疫情期间既能保障自身安全，又可以正确工作

从疫情防控流程到应急响应机制

- 从疫情防控小组吸收和总结经验，建立更为常态化的流行病防控机制甚至各类突发事件机制，进一步明确分工和部门间的协同
- 员工差旅健康不应被忽视，企业可出台和完善关于差旅健康的机制，并可为部分特殊员工购买传染病险

健康福利调整方向

- 变更体检套餐，增加检查项目，如关注针对肺部的检查等
- 完善补充医疗保险，覆盖范围增加如重疾险、意外险等
- 开始关注甚至为员工提供流感疫苗接种
- 开展健康促进活动：组织员工进行集体性活动如各类球类锻炼等

心理健康实践内容

- 开辟趣味游戏时间，选取符合年轻人兴趣游戏，每周固定时间让员工放松舒缓
- 开展线上讲座，主题涉及身心舒缓、穴位按摩、亲子关系和婚姻关系等
- 上线 EAP 项目，员工可拨打热线进行咨询，同时落实好保密机制、提升前期宣传力度，在打消疑虑地同时提升员工使用率

疫情之后，健康管理的变化和留存

疫情催化健康管理调整与变化，健康福利内容丰富和心理健康最受关注

▲ 未来方向：打造健康企业

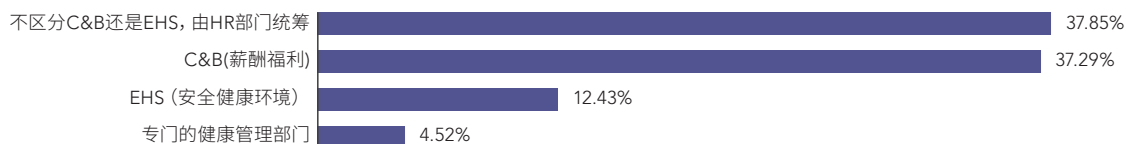
▲ **如何打造健康企业**：在职业健康、慢性病防治、传染病防控、精神卫生和心理健康等方面，加大健康投入，提升健康教育，全方位、全周期保障员工身心健康

▲ **具体落地措施**：建立员工健康管理服务体系，实施人群分类健康管理和指导，制定应急预案，防止传染病等传播流行，制定并实施员工心理援助计划，提供心理咨询等服务。

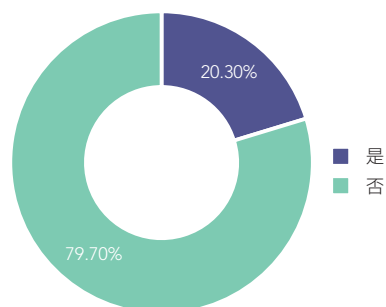


标杆数据

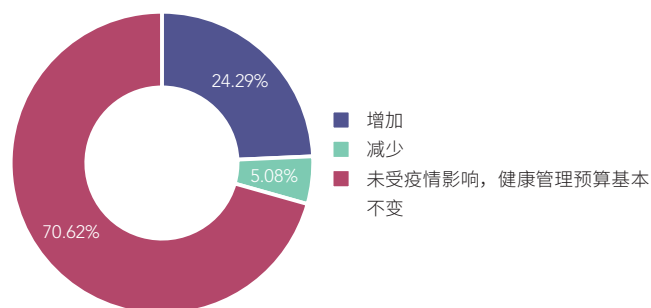
图表 18 您企业的健康管理工作主要由哪个部门 / 职能主导？ N=177



图表 19 疫情之后，您企业是否打算为健康管理配备专门的管理人员？ N=133



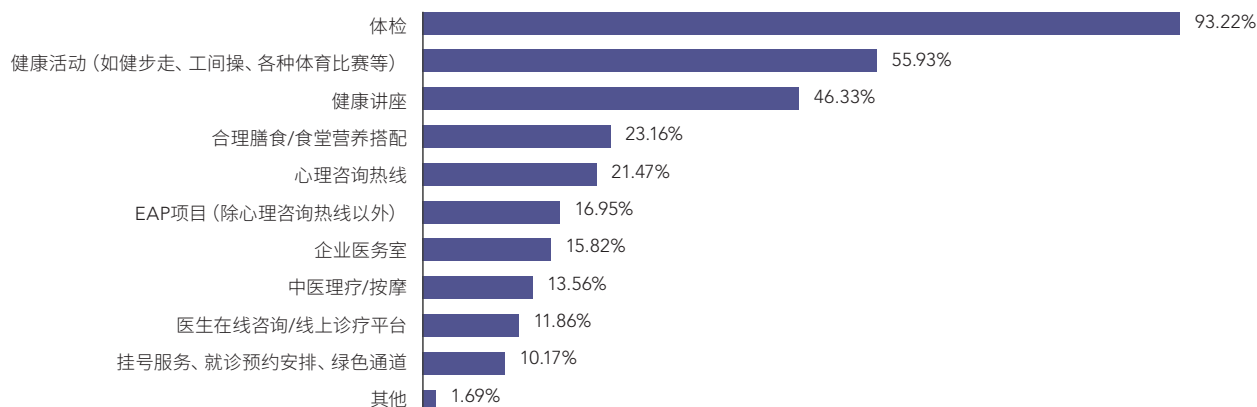
图表 20 疫情发生之后，您企业 2020 财年在健康管理上的预算和原计划相比，符合以下哪种情况： N=177



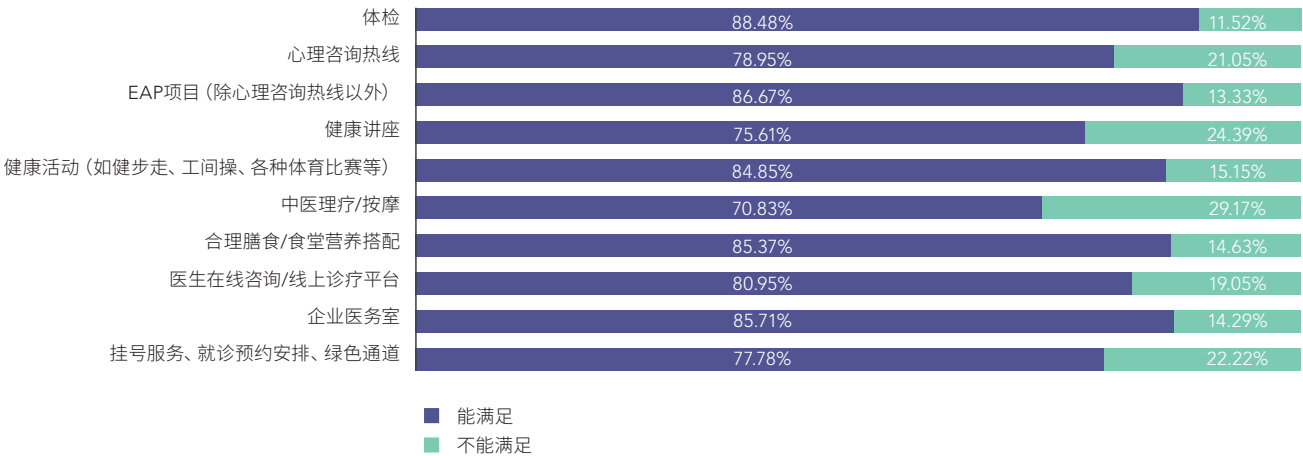
图表 21 疫情之后，您企业管理层对企业健康管理的态度更接近于以下哪种描述： N=177

选项	比例
不太支持：认为健康管理的效果不易显性化，更倾向于在其他方面投入	2.82%
比较重视：但仅对健康管理有态度上的支持	41.24%
重视：除态度上的支持外还会给予实际的预算支持	36.16%
非常重视：除了预算支持外，在健康管理的项目设计、宣传、开展中，还会积极参与进来，起到带头和引领作用	19.77%

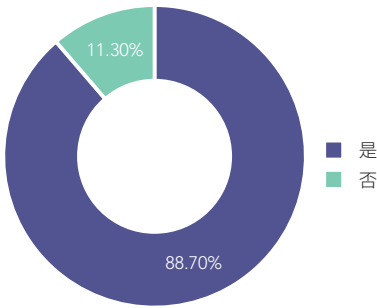
图表 22 疫情发生之前，您企业开展健康管理涵盖的内容有哪些？ N=177



图表 23 您企业当前健康管理已有的内容中是否满足 / 达到了您企业的需求？ N=177



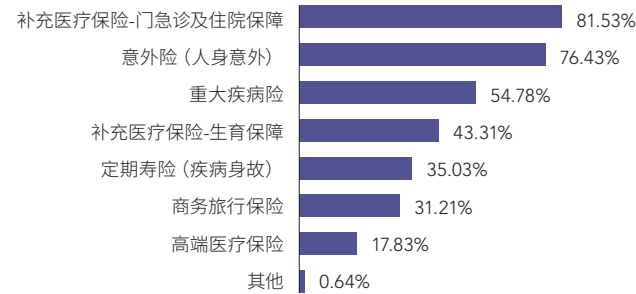
图表 24 您企业是否为员工购买商业保险？ N=177



图表 26 以下由于疫情带来的对健康工作的正面促进，请按照您企业情况选择： N=177

选项	比例
员工的健康意识有所上升，便于企业进一步开展和推广健康管理项目 / 活动	76.27%
加强了对办公场所的安全环境建设	75.71%
管理层对健康管理的重视度和支持度上升	58.19%
完善 EHS 职能中的应急响应流程，使之常态化	35.03%
促使企业规划或调整较长期的健康管理策略，并准备进行体系化建设	28.25%

图表 25 疫情之前，您企业商业保险方案包括： N=157





案例实践

□ Tims 咖啡：凝聚员工力量，书写健康关怀



葛俊

人力资源总经理
Tim Hortons

▶ 企业快速成长期，更应重视 员工健康与关怀

Tims 咖啡（全称 Tim Hortons）于 2018 年 5 月进入中国市场，正式开店时间为 19 年 2 月份。在疫情爆发之前，Tims 在中国开店历程仅 10 个月，是一家非常年轻的公司，正处于成长阶段。同时由于零售行业特性，门店伙伴均相对年轻，所以一开始公司在整个健康管理类的相关投入如体检和医疗资源等不是特别多。

年初疫情爆发之后，很多外地同事无法返沪，5、6 月份之后，业务不断复苏，人们工作生活转入正常，在这段时间内，Tims 将会进入不同城市布局业务。

随着门店覆盖城市的不断增加，公司的员工数量快速增长，办公室管理层同事在不断增加。办公室员工的内部病假数据分析显示，病假频率和天数均有所上升。

同时在办公室员工中出现重疾的案例，这也对公司在员工关怀上带来新的思考，综合以上两点原因，Tims 决定进一步开展员工关怀，尤其突出对健康的关注。

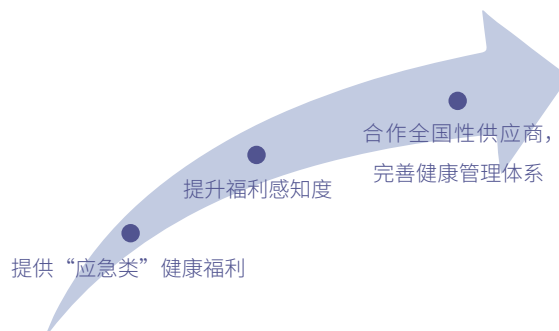
▶ 疫情影响之下，员工 健康与关怀的开展



● 健康福利及管理策略制定与动态调整

Tims 将健康管理作为 HR 福利范畴内的一部分。对于员工感受而言，福利是一项能增加不能减少的内容，所以公司一开始就有一个明确共识，即福利配备不会一蹴而就，而是有张有弛、慢慢提升的过程。基于这样的原则，公司在进行如保险方案设计时，福利支出同整体营业额之间有明确的范围，在这样的范围比例波动中，Tims 会进一步顺应环境，适应公司整体发展，进行抉择、取舍和配置。

以今年为例，疫情大背景下，经济下行，所以今年在应急类健康福利投入上会相对侧重。当发生突发事件或者对员工整个家庭影响较大的事件时，公司能够有所作为。随着营业额的逐渐恢复，Tims 接下来将会更加关注员工对于福利层面的感知度。在 Tims 门店开到不同城市的过程中，员工将会渐渐分布在全国各地，公司在选择供应商和服务和方案时，将会更偏向于覆盖范围广、合作时间长、相应配备更加完善的供应商。



Tims 在推行过程中也会遇到相应的问题和挑战。平均年龄较低的员工整体对于“健康管理”的概念非常模糊，健康意识尚有不足，甚至对年度体检的关注度也并不高。

疫情的爆发对促进人们健康意识确实起到正向促进作用，甚至会有员工主动来询问关于公司健康福利的提供。所以这也提醒我们，随着员工健康意识的提升，公司体检和保险的预算相较以往应更充足。随着而来的问题是，企业开展健康管理的难度会提高。从员工角度来看，他们的期望值随着意识提升而提升，所以这就要求企业在开展健康管理时需要花更多心思和精力，整体提升企业内部健康管理水平。

● 健康管理的具体措施

落到员工层面，公司具体的安排主要分为以下几点：

- ★ **提升补充医疗保险投入，并将此项目福利下放至门店。**公司将会在补充医疗保险包括在重大疾病保障上加大投入，以求给到员工更好的体验。同时 Tims 还将保险等福利下放给门店员工。之前考虑到人数较多成本影响较大，但从健康层面来看，一旦产生重大的医疗支出费用，公司层面应该给予相应的保险兜底，如重大疾病、意外伤害、意外死亡等。
- ★ **完善门店员工排班工时管理：**Tims 处于加速开店的过程中，为了更好地缓解门店同事的疲劳，不要因为工作节奏带来健康问题，公司上线了工时系统，让排班更合理、更人性化，合理规划门店工时。
- ★ **员工基础身体健康保障，分批逐步体检：**公司在进军全国的过程中，除了关注办公室人员的健康之外，还进一步推进到门店岗位。所以公司将体检看作是健康管理的第一步，一个强有力的抓手。
- ★ **开展趣味性健康活动：**因为门店的性质、员工分散各个地区，所以有时会导致集中化的开展趣味性的健康活动会不容易组织，很难从总部集中化开展健康活动，但是针对办公室员工公司已经开始有所行动。首先公司集中采购了一批当下流行的游戏机，每周五让办公室的年轻同事聚在会议室玩一会游戏，用以放松身心，同时加强员工交流和凝聚力。此外 Tims 还会定期开展球类活动和比赛如羽毛球等，提升活力、促进员工整体健康状态。

● 疫情期间加强员工心理关注，稳固军心

疫情发生以后，人们不仅会担心身体抱恙，心理上经受的压力也在变大。在工作层面，他们也会担心自己的收入是否受到冲击和影响。为了安抚员工、稳定军心，Tims 通过以下方法加强了对员工的心理健康关注。与心理咨询不同的是，公司通过一些其他的强有力措施让员工能够收获安心感和舒适感，以此增加员工信心，进而为员工心理健康助力。

- ★ **借《告小伙伴及其家人的一封信》进行正向信息传递：**信中明确指出，Tims 在中国扩张不会因为疫情而改变。即使在当下这个特殊时期，在不影响疫情控制的情况下，公司仍然会继续发展。同时所有员工的年终奖和工资将会如期发放。通过这一封信向所

有员工传递 Tims 坚定发展的信心，以及员工收入情况不会因为疫情而受到影响。

- ★ **同保险公司积极沟通特殊理赔渠道：**因为新冠肺炎是首次出现，所以如果有员工不幸感染，在原来的疾病认定中是不涵盖的，但是沟通之后，可以使用保险理赔中的通融赔付基金。所以最后和保险公司沟通后有以下两种保障：如果有感染，保险将会在第一时间给到医院资源和专家支持，使用通融赔付基金报销药物费用等。
- ★ **设置短期激励方案，携手共渡难关：**整个疫情期间，Tims 的门店一直是开门的，这就会有很多门店伙伴是冒着安全风险往返于上下班路程当中。所以公司制定了一套短期激励方案，用以及时激励在门店开业期间坚守岗位、准时上下班的员工。
- ★ **健康食品及营养餐提供：**为保障员工能够吃得健康，疫情较为严重的时间段中，行政支持和营运联手为门店同事提供营养餐及健康食品。
- ★ **CEO 带头跑遍上海门店送温暖：**疫情后，CEO 带领管理团队在 2 天时间内遍访上海所有门店，给员工发放红包、送去关怀与温暖。这在疫情后恢复元气的关口，极大地激励了门店员工的士气和信心。

● 员工互助基金平台的搭建与应用

★ 搭建过程

疫情的发生，使得原本计划的年会无法如期举行，省下来的这部分预算经过沟通之后决定了员工互助基金平台的方案，疫情期间短期激励方案的费用、员工关怀费用均从该预算中支出。此平台未来将会由公司和员工联合打造成“天使投”模式，以后互助基金将会有两部分组成：公司预算注资和员工捐款，以强调平台的互助作用。

★ 应用形式

选取一些重大的对于公司有纪念意义的时间点，或者当有员工遇到较大的困难，则会启动互助基金募捐和注资流程。组织员工开展团建活动，让员工勇敢去挑战自己认为无法做到的事情，员工实际挑战的结果将影响互助基金下一轮的捐款数额，将共同努力的结果转换成互助基金的注资数目。

让员工互助和团建目标一致，在目标一致的过程中提升团队凝聚力，将“动力 - 过程 - 成果”巧妙串联，让互助基金池不断扩大，将互助基金平台打造成生态圈，来帮助公司和员工完成更多有意义的事项。

● 防控小组的快速响应

疫情初期爆发正当春节期间，恐慌情绪在蔓延。为保证公司顺利经营和快速决策，需要第一时间组建疫情防控委员会来及时应变和处理相应情况，以保证上通下达。

从 HR 角度，更多是关注全体员工的安全。从业务部门角度，更多关注门店的营运和顾客，因此由人力部门和营运部门牵头，纳入各部门管理层成立疫情防控小组。首先，根据各地疫情实时动态和相关政策，编写和更新疫情期间特殊工作指引手册发放给全体员工。前期内容不断扩充和丰富，后期随着疫情防控态势的好转，根据政策要求进行不断更新，以保证员工能够第一时间了解变化，做好针对自身和顾客的安全防范。

► 疫情对健康管理带来的沿用和留存

紧急突发事态下，企业应完善应急流程和机制：新冠疫情作为一次公共卫生事件，对于企业的启发在于，当有紧急突发事件出现并存在持续态势之时，企业应该如何快速应对和处理，包括完善应急流程和机制。

宣传和扩大品牌效应时应持续关注社会公益：对于 Tims 而言，由于正处在市场扩张和上升发展期，所以品牌的形象至关重要。Tims 的企业文化是温暖包容，疫情实际上是对全社会造成的一起创伤性事件，在众志成城防疫同时，企业角度的关怀不可或缺。因此作为品牌方，Tims 将会持续关注社会公益。

凯谛思：让完善的健康管理体系持续为员工护航



杨丽青
中国区人力资源总监
凯谛思工程咨询（上海）有限公司

项目背景及凯谛思健康模式介绍

公司介绍

凯谛思是全球领先的自然和建筑资产设计及咨询公司。凭借我们对市场的深刻见解和充分整合的设计，咨询，工程，项目及管理服务，我们与客户携手合作，致力于为其自然和建筑资产的整个生命周期提供卓越和可持续的服务成果。我们在全球 70 多个国家拥有 28,000 名员工，年收益达 35 亿欧元。我们为联合国人居署提供专业知识和技术，以应对世界各地城市的高速发展并帮助其提高生活质量。

项目背景

为了让员工能倾力而为，为组织的成功做出贡献，关心员工的健康和福祉至关重要。凯谛思（Arcadis）长期致力于员工健康与福祉，其重心是让客户成为一个身心健康的工作场所。

根据凯谛思全球的健康与安全指标，结合每个国家和地区制定的战略，公司对员工福祉有一个明确的愿景和目标，旨在补充和整合公司现有的健康与安全策略，学习与发展公司的包容性和多元文化。凯谛思员工福祉愿景以人为本，希望通过赋予员工最佳健康生活方式来建立有弹性的员工队伍。

凯谛思健康模式

凯谛思的健康模式分为三大关键领域：



★ 积极向上的领导团队

积极主动的领导者会创造积极的工作环境，他们的行为直接影响团队中每位员工的绩效、幸福和成功。领导者可以在以下关键领域发

挥积极作用，并影响员工的福祉：

- ✓ 促进员工归属感。
- ✓ 鼓励员工积极参与福祉计划和社会活动。
- ✓ 在工作场所表现出对健康和福祉的积极承诺。
- ✓ 在公开场所谈论工作中的心理健康问题，包括个人经历。
- ✓ 彰显包容性和庆祝多元化。
- ✓ 将关心员工的福祉落到日常管理工作中，例如：反馈，奖励和认可、明确的方向和沟通、协调冲突和工作量的分配、分配合适的资源、支持员工成长、在组织变革中提供支持、体现信任，诚实，公平和透明。

值得一提的是，疫情爆发之后，公司的管理层有效的领导与处理方式也得到了员工的认可，他们个人的奉献也颇让员工感动。公司 CEO 在春节时出国旅游，适逢国内疫情爆发，共计捐赠了 1 万个口罩供中国区员工使用。到目前为止，员工对全球和区域首席执行官与员工进行清晰，定期的沟通表示赞赏。主题涉及安健缓解措施，差旅安排，客户互动，灵活的工作，商业缓解措施，例如高层管理人员带薪年假减免，减薪两个月。

★ 健康工作环境

世界绿色建筑委员会 2014 年编写的报告表明办公室的设计会严重影响员工的健康和生产力。如空气质量、照明、自然风光和室内布局等。所以对于企业而言，在硬性的工作环境及其设置上，可以考虑关注以下角度：可室内空气质量、室内温度舒适度、照明和自然采光、噪音和声学、室内布置等。

过去五年凯谛思对中国大部分的办公室进行了重新装修和整改，最大程度提高和改善员工的工作环境。

★ 员工身心健康

公司对员工身体和心灵健康的关注体现了以人为本的核心价值观。但是在未来有必要将更多战略重点放到对员工的心理健康的建设

上，公司的目标是工作场所中的每个人都可以坦率地谈论心理健康和心理健康状况，而不必担心受到污名或歧视。

- ✓ 凯谛思致力于成为心理健康的工作场所，将重点关注的领域是保护、促进和支持，主要目标为：增进对心理健康的理解和认识。
- ✓ 支持患有精神疾病的员工。
- ✓ 继续培育反欺凌文化。
- ✓ 对抗耻辱。
- ✓ 促进积极的心理健康。

社区网站 People Hub

- ✓ 凯谛思运用社区网站为员工推送各式健康内容，网站上有各种有关健康的文章可以阅读并定期更新。
- ✓ 员工也会定期收到来自 People Hub 的有关身心健康知识的电子邮件。
- ✓ 为培养健康生活方式，公司鼓励员工在社区网站上分享业余健康类活动的照片和视频，分享后可获得相应分数累计，并有机会获得奖品。
- ✓ 2019 年亚太区成功组织了 Step Challenge 的挑战赛活动。
- ✓ 员工福利保险项目补充医疗保险，人寿和意外险，重大疾病险。

疫情期间的健康管理

危机应对小组快速响应、分工明确

凯谛思亚洲一直有一个危机应急小组，由亚太区 CEO，CFO，COO，安全健康团队负责人、风险管控负责人、法务、市场传媒和公共关系总监和人力资源负责人和各个国家和地区的总经理共同组成。

疫情爆发之初，小组第一时间响应，在春节期间召开第一次会议，会中确定各成员分工，如安全健康团队负责防疫物品的国际采购（因当时国内防疫物资已经出现紧缺）、中国区三位高管负责各个地区，各个办公室的疫情防控工作，如人员流动信息，员工健康状况。特别是凯谛思在武汉办公室有三十多名员工，负责武汉办公室的总经理时刻关注着武汉的情况以及员工和家人的健康状况。整个春节假期期间，HR 部门同样繁忙不已，一方面要安排各地收集员工信息，时时与各部门经理沟通，另一方面了解国家政策，比如隔离政策，复工时间，假期管理和假期工资支付等。

新冠肺炎疫情期间采取的具体措施

- ✓ 及时关闭各个办公室，严格遵守国家有关复工的政策。
- ✓ 客户现场保持开放，符合政府和客户法规。
- ✓ 在办公室和现场采取强有力的缓解措施，包括：临时检查，额外的 H & S 提醒标识，洗手液，进入建筑物的人的登记（出于跟踪目的）。
- ✓ 在国家关闭边界之前，停止所有商务旅行。所有商务旅行都已停止，个人旅行需要额外的批准层级（以防止员工陷入困境）。
- ✓ 与员工分享了有关焦虑和其他心理健康 / 福利文章，员工关于我们在大流行期间如何应对的故事已创建并在社区网站上共享。

凯谛思面向员工发布以下指南和手册，以帮助他们更好地在新冠疫情期间做好个人防护并完成工作。

- ✓ 关于如何在办公室以及现场 / 客户现场处理 COVID-19 的安健指南。
- ✓ 不同的地区 / 国家的回国手册。
- ✓ 家庭工作效率学和健康指导。
- ✓ 家庭办公室设置指南。

疫情控制和缓解后的健康管理

Health & Safety 健康和安全主题

虽然中国的疫情已经得到有效控制，企业生产和人们的日常生活也得以恢复，但我们集团总部仍时刻提醒我们，只有极少数国家没有这种疾病，而且这种疾病的影响力一如既往。我们始终保持基本卫生并遵守保持社交距离。

当前主题：

- ✓ 假期隔离检疫：遵守当地准则并遵守以防止病毒传播。
- ✓ 出差旅行隔离：在出发前检查，返回时可能会被隔离。
- ✓ 商务旅行控制：在员工离开之前予以评估。
- ✓ 心理健康与压力：互相关注对方，关注员工援助计划，以及如何在需要帮助的时候推荐人。

在健康和安全层面，凯谛思还希望为员工构建全面的关于健康安全的全的抵御能力，并向着更加完善的员工福利和复原力愿景不断发展。

首先在以下方面定义了最低标准：身体健康、精神健康、工作环境、社区支持、选择 EAP 供应商，并整理当前工作中的主要活动进行追

踪与更新：

- ✓ 更新当前新冠限制政策并在公司内网上发布。
- ✓ 每天查看旅行日志，并参考安全旅行指南。
- ✓ 检查所有国际旅行的健康和安全评分。
- ✓ 正在进行修订的简短健康与安全评估。

● 疫情之后的健康管理内容变化

- ★ **重疾险的再度“回归”**：去年凯谛思为缩减成本将重疾险从补充医疗保险中拿出来，但是后来的数据分析表明，当前重疾的偶发概率还是值得企业给予关注。疫情发生之后，管理层主动提及还是需要为员工购买重疾险。所以疫情之后，即使在整个市场和业务低迷的情况下，凯谛思依然从员工角度出发，重新购买了重疾险。
- ★ **为员工提供流感疫苗渠道**：秋冬即将进入流感高发期，员工及其家人都会有接种疫苗的需求，但考虑到疫苗较难预约等因素，因此凯谛思联合供应商为员工提供疫苗接种需求。首先通过邮件面向员工收集信息。后续供应商安排好渠道并联系员工，按时进行接种即可。
- ★ **上线 EAP (Employee Assistance Program) 员工支援计划**

2019 年，凯谛思内部曾就是否上线 EAP 做过沟通，之后针对市场应用现状和客户实践进行了调研。疫情作为催化剂，公司开始遇到认识到员工心理层面的健康不容忽视，因此在今年 9 月，凯谛思上线和推广 EAP 项目。但在过程中，我们认为不足之处在于，上线时间整体还是偏晚，没有疫情爆发之后就及时将 EAP 项目提上日程。

在疫情波及全球时，凯谛思推出了员工支援计划，整个计划向所有凯谛思员工及其家人和伴侣提供帮助，为所有员工提供免费服务。主要有以下几点：

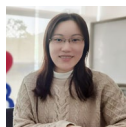
- ✓ 一年 365 天，每周 7 天，每天 24 小时都会为员工提供服务。在白天或晚上、周末和假期的任何时间，员工都可以专业人员进行交谈。
- ✓ 每年员工可以就每个问题进行一定数量的咨询服务。
- ✓ 保密。凯谛思亚洲的任何人都不知道某个员工已进行通话，也不会披露任何个人或识别身份的资料。
- ✓ 独立公正的支持来源。该服务使员工可以与合格的治疗师和心理学家联系，并且是完全独立的。专业人士将为员工提供有关个人、专业和财务建议的支持，以应对员工面临的任何挑战。
- ✓ 隐私保护措施：咨询人不必留下姓名，但是需要留下联系方式。个人咨询内容公司不会介入，供应商提供整体报告，不涉及个人。

考虑到中国区员工的接受度，前期还会进行充分的沟通与宣传。公司联合供应商开展了关于 EAP 项目的线上宣讲会，旨在更清楚地为员工介绍项目内容，进一步消除员工使用顾虑。

▶ 经验教训和良好实践

- ✓ 在人员方面：引入灵活的工作方式，重点关注员工福利以支持工作与生活的平衡。
- ✓ 在物理工作场所方面：更有效地利用空间，从而节省成本，办公室用途已变为协作社交联系和会议的场所。
- ✓ 在客户参与方面：过渡到物理和虚拟项目交付相结合的客户行为。
- ✓ 在可持续发展方面：提升了运营可持续性，例如 减少纸张 / 打印，办公电源、环境的可持续性，例如 减少商务旅行（航班），通勤。

□ 易保网络：面对危机，理性应对，让防护成为常态



彭德音

人事主管
易保网络技术（上海）有限公司

▶ 公司背景介绍

易保网络技术（上海）有限公司（www.eBaoTech.com）是世界领先的保险应用软件提供商，致力于为产、寿险公司提供基于 Java 的新一代保险核心业务应用软件解决方案，公司建于 2000 年 1 月。

易保全球现有近 1600 名员工，主要工作在软件产品研发、保险业务流程改造咨询以及系统实施等专业领域。易保的软件产品在提高效率、降低成本及缩短实施时间方面具有明显的优势，全球众多知名保险公司都与易保建立了长久的合作，如：安达寿险、苏黎世金融集团、新加坡职总英康保险、法国国家人寿、富通国际股份有限公司、英国保诚集团、美国丘博保险集团、瑞士人寿、大东方保险公司、安盛保险、利宝互助等。

▶ 疫情期间，有力应对

● 成立疫情防控小组

基于 BCP 应急计划与组织，在疫情发生之后，易保将防控要求纳入其原有流程和体系当中，并联合疫情防控小组快速响应，做到及时收取信息和反馈处理，最大程度地保证了员工的安全健康。

首先在疫情严重之前，公司就已经编写好双语版本的防疫手册发放给全球员工。同时在每个分支机构，通过行政和人事的灵活机动的领导，小组成员及时发布相关措施，并严格按照当地政府要求复工复产。如果有员工需要核酸检测，也会通过公司来采购安排。只要界定之后需要进行核酸检测，公司会从中帮忙联系好。之后的时间如遇其他国家或地区疫情爆发，公司则会为当地员工提前准备好防疫物资。

● 防疫物品采购

疫情爆发期及复工之初，“一罩难求”现象使得口罩采购成为一个难题。当地政府给予了园区内的公司强有力的支持，组织一定渠道让企业能够采购到防疫物资发放给员工使用。同时行政部门提前储备防护物品，防止之后疫情反复。

● 分批有序复工

3 月份复工之后，公司复工员工的比例为 30%，仅要求各部门的关键岗位人员到场，其余员工均居家办公。持续到 5 月份之后，公司复工比例恢复为 70%。然而当时北京历经一小波反弹，因此北京地区的员工一直到 7 月份均只有 20% 的员工到岗工作，其余居家。易保很好地借助自身在 IT 上的优势，员工居家办公整体对工作影响较小。

复工过程中，还设计员工信息统计问卷，将二维码推送给员工以进行防控信息报备，并对重点区域人员每天跟进。

▶ 疫情后，关于健康的改变与留存

新冠肺炎肆虐，无论是企业还是个人，都对健康这个话题更加关注与重视，在这个过程中人员安全与健康是第一位。整体来看，疫情的突发更多是一开始对正常工作节奏的打乱，这一点经过努力有了很好的应对方案和措施。在健康管理上并没有造成颠覆式的变化。

个人层面，健康意识有所提升，群体性的良好卫生习惯逐渐养成。在公司层面，易保引入了一些关于健康管理内容和形式上的变化。

- ★ **工作场所安全防范：**在员工常经过之处张贴防范事项，以及发送全员通知，告知员工上下班搭乘公共交通、办公环境布置等的日常防护，并实行分时分餐制。随着疫情逐渐消退，大家戴口罩的意识也在逐渐下降，公司仍然会定期邮件提醒员工注意防护。接下来的秋冬季节，将会进入流感高发期，不可掉以轻心。依然沿用分时分餐制，一方面可以更好的帮助员工规划自己的用餐时间，一方面为了更好的防护。所以疫情更像是一个带给大家培养和规范良好卫生和健康习惯的契机。
- ★ **常规防护动作和步骤的形成：**行政部门依然坚持每天对工作场所进行全方位的消毒，无论当前疫情态势如何，消毒已经成为常态化防控中的常规动作。
- ★ **扩大球类运动：**考虑到员工工作之余需要放松和运动，公司扩大了球类运动的开展，面向员工提供和组织篮球、网球、羽毛球等活动，提前订好活动时间和场地通知给全体员工，个人可以根据自身兴趣报名和参与。

- ★ **体检套餐变更：**主要为丰富体检套餐内容，原来的体检套餐比较少，经过员工需求收集和一段时间的调研以后，新推出了体检套餐，变更了方案。从公司角度看，虽然费用有所增加，但是员工实际能检查的项目增加很多，在预防患病率有了进步。
- ★ **和供应商的密切配合：**疫情爆发期全国各地风险程度不同、当地出台政策也有差异，因此对信息的快速收集、以及根据政策实时做出调整具有比较高的要求，这时和供应商之间的配合和及时沟通给予了很大支持。

🎯 如何平衡健康福利的支出和侧重

易保当前在健康福利以及员工关怀整体希望“维稳”，是当前阶段的目标。并且针对疫情带来的不能开展的健康活动等便会用其他活动来代替和补充，以保证不会出现“一刀切”的情况。不会让员工感受到落差，始终保持感知度，平稳为主，但是会加入和替换小的项目和内容。

当然在未来易保会进一步完善员工关怀，提升员工体验度，并充分打造沟通渠道，争取做到只要在员工联系公司之后，其困惑和疑问能够被很好地回应和处理。

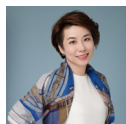
🎯 疫情之后的思考

企业在遇到诸如疫情等紧急事件时，应该如何在第一时间给出明确的反馈方案，部署好接下来的应对行动和解决方案，这是值得思考的事情。此外，对员工心理健康的关注不容忽视，易保也希望将对心理健康的关注纳入健康管理体系中，为员工全面身心健康助力。



专家洞察

来自中智的市场观点



张晖

副总经理
中智上海外企服务公司

健康管理市场成熟度

从企业开展健康管理所涵盖的服务和内容而言，当前市场上的健康管理现状分为三种类型，分别为甚少关注健康管理、提供零散化健康福利到健康管理完善运营。

- ★ 预算比较有限或者本身对健康管理尚未形成重视的企业，可能仅提供员工体检，在基础的健康福利配备上仍有较大空间。
- ★ 处于中间层次的，也是当前在市场上占比最高的。这一类企业提供员工体检以及补充医疗保险、商业保险为主基调开展健康管理。同时这部分企业还会关注到意外险、重疾险和疫苗等健康保障。
- ★ 健康管理体系较为完善的企业，他们会设置健康官等专职的健康管理负责人来统筹和规划，关注日常防护如季节性流感，以及日常的员工慢病管理。这类企业不仅为员工购买全面的员工体检和商业保险，还可以借助对员工整体的健康数据进行分析，以此来了解员工实际健康情况，开展长期的健康干预和促进活动。如员工三高人员基数大，则可以通过健康饮食指导食堂的餐饮规律，不断在员工中形成健康倡导。这类企业主不仅体系完善，同时还注重提升员工健康意识，在内部打造健康文化。

疫情期间的应急响应流程

就国内情况而言，无论是关于健康的应急机制还是 BCP 业务保障中对流行性疾病的关注均较少。此次疫情的发生“迫使”企业和员工个体为了应对疫情而在疫情期间建立起一套流程。如果扩大到整个流行性疾病来看，如何在高发季节，做好办公场所消毒、备用场所准

备和畅通上报机制，这样的关键节点和流程体系应该是被建立、运行并固定下来的。这样在之后有紧急事件发生，企业则可以将机制随时启动。所以常态化的应急机制可以是企业在应急中进一步思考和实践的。疫情防控小组很可能疫情缓和之后就会解散，但是长久的应急机制建设应被纳入到业务运营的持续保障中。

当企业试图建立此长久机制时，有以下值得注意的点：

- ★ 明确职责分工。新冠带来的经验是，关于流行性疾病的防控，均是与“人”有关的事情。对应到企业中，人力资源管理部门相应承担的工作就会变多，但是比如在专业的医疗知识上无论是内部合作还是寻求外部建议，都需要更多职能或者部门的人员参与，甚至还会涉及到各业务和支持部门的高领导，因此在此机制中职责分工需要首先被明确。
- ★ 进行多部门协同。对于 HR 而言或许与财务、税务等方面打交道更多。但在流行性疾病发生时，与疾控中心这样的部门交流则会变多，如与政府方面沟通员工整体健康情况，联合其他部门建立汇报机制等。这些呈点状的沟通和交流应该被进一步梳理、最终形成一套体系。如果企业发现在此次疫情应对和处理上关于流程上的不足之处，均可以在机制建立过程中不断查漏补缺。
- ★ 差旅健康是应急流程的重要一环。

新冠的特点是：传播速度非常快且前所未有的，潜伏期长并且会有无症状感染者。企业其实很难在差旅上进行预测从而很好地避开。那如果一旦某地发生了这个差旅之后，当地爆发疫情，如何对出差员工进行有效管理，包括流调信息收集等，目前企业在一块比较空白。

就实际情况而言，如果真的出现此种情况，首先个人必须要接受隔离以及核酸检测，并调查其是否为密切接触者，这一部分的控制国

内是政府做得比较多。

我们也发现不同的企业在涉及到员工差旅时呈现不同的态度。一部分企业非常之谨慎，会将能避免的出差均避开，然后安排远程会议；另一部分则会选择疫情缓和之后适当安排出差。值得关注的一类人群是，由于工作性质长期身处于公共场所等地方，如各类门店销售人员，企业出于消除员工心理恐惧之考量，会选择为员工购买一次性赔付的传染病险。

随着健康意识的提升，企业在健康管理的投入上会呈现明显的增加，并且还会愈发关注流行性疾病对业务可持续性的影响。在疫情的残酷中，人们体会到生命和健康的重要性，健康是一项生产力，健康的员工为企业的持续经营助力，不断创造效益。

企业可以借助此次契机，在公司内部将全面的健康管理体系和制度建立起来，以帮助员工拥有更健康的身心、帮助企业能够从各类突发事件中快速突围，保证业务可持续性。

疫情催化下健康管理的变化趋势

疫情发生后，为健康管理带来的主要变化体现在以下三方面：

- ★ **体检投入有非常明显的增加**，甚至还会特别关注对肺部的检查，这表明企业在日常中开始关注员工健康状况的检查。
- ★ **企业对心理健康服务的需求在不断加强**。疫情之后居家时间长，外部环境愈发不确定，有些员工会发生一些心理上的变化如过度紧张和焦虑等，进而会影响到工作状态。虽然并不是现实的生理性疾病，但是提前的介入和疏导非常重要。具体的心理健康类服务则包含：心理咨询热线，员工有心理辅导的需求，那么他可以直接拨打热线，心理医生会对其进行疏导；健康讲座，如针对亲子关系、夫妻关系讲座，不同主题的讲座会从各个层面，帮助员工舒缓压力。从市场应用情况来看，疫情也推动了线上讲座的发展。
- ★ **流感疫苗需求增加**。今年非常多企业均在问询是否可以集中采购流感疫苗，为员工接种。但是市场的供需并不平衡。因为今年的流感疫苗从国家的要求上来讲优先供给托幼机构，所以在预约资源上会稍微困难一点。

此外，在整体预算可行的情况下，企业会逐渐地关注到健康的福利管理，购买心理健康的课程，这一点成为企业员工需求量大，同时也非常受欢迎的一种福利方式。在企业健康管理越来越体系化的过程中，健康数据的分析和应用走进企业实践者的视野中。原来可能企业仅仅是每年为员工安排体检，但是后期的调整和干预并没有跟上。现在 HR 会关注体检后员工整体的健康水平，通过数据分析呼应后期健康活动的策划。

健康管理发展方向

从企业端的实际需求来看，未来健康管理市场可提供的产品不再仅是体检等福利，而应该是健康管理体系的建立，诸如健康数据分析和应用、健康管理策略和制度建立将会成为企业新的需求点。健康管理市场在经历疫情之后，一些专业机构对健康产品和服务的新策划将会应运而生，产品越来越丰富。



关于人力资源智享会

截止至 2020 年 6 月 30 日：

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



欲了解更多详情

电话:021-60561858 传真:021-60561859

智享会官方网站www.hrecchina.org

智享会官方微博:<http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号:HRECChina

智享会人力资源实践研究院

研究院介绍与定位

智享会人力资源实践研究院关注人力资源热点话题，每年为智享会会员呈现 24 份研究报告。

- ◆ 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调研报告
 - 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
 -



中国国际技术智力合作集团有限公司（简称中智，英文缩写 CIIC），总部位于北京，成立于 1987 年 6 月，是国务院国有资产监督管理委员会管理的国有重点骨干企业（中央企业）。中智作为中国领先的人力资源企业，是一家主营人力资源业的中央企业。中智拥有六大业务板块以及投融资平台、文化传播平台，以人力资源外包、人力资源管理咨询、招聘猎头灵活用工及 BPO、培训、国际人力资源服务（含对外劳务合作、商事服务）、技术贸易业务六大板块为主业，创新发展知识产权等与人力资源主业相关度高、国家战略高度关注的新兴智力服务领域，增进作为国家智库的影响力。中智以创新转型、变革发展，人力资源与科技的深度融合，描绘“智领中国”新蓝图。

截至 2020 年 9 月，中智服务超过来自全球的 9.8 万余家企业，服务客户人数达 252 万余人。中智集团作为中国人力资源服务行业领军品牌企业，列 2020 中国企业 500 强第 175 位，较 2019 年提升 40 位；列 2020 中国服务业企业 500 强第 71 位，较 2019 年提升 12 位。中智连续 15 年领航中国人力资源服务业，并成为入选中国服务业百强的人力资源行业企业之首。



中智上海官方微信

疫情之后人力资源新常态——健康管理的应用与实践

The New Normal In HR After COVID-19: The Practice of Health Management