



友邦保險控股有限公司 2025年 可持續發展報告
分節報告

員工及文化



員工及文化



進度概覽

02

策略性優先任務詳情

04

- ▶ 支持發展及事業晉升 04
- ▶ 加快多元及共融進展 08
- ▶ 加強風險意識 11
- ▶ 為全體員工創造學習及獎勵機會 12

展現員工與文化

14

- ▶ 友邦保險湖北分公司：建立員工能力 14



我們的員工讓我們能夠日復一日地實踐我們的目標。透過栽培人才、與員工溝通及提升他們的身心健康，我們成功建立穩健的實力與企業文化，持續在區內推廣「健康、長久、好生活」。

洪碧珊 女士 (Ms Cara Ang)
集團首席人力資源總監

員工及文化是友邦保險可持續發展策略的五大支柱之一。本支柱透過營造學習環境、確保公平公正的招聘及晉升流程，以及多元化、共融及支持鼓勵文化，幫助我們的員工取得成功。

員工及文化策略性優先任務

- 1 支持發展及事業晉升
- 2 加快多元及共融進展
- 3 加強風險意識
- 4 為全體員工創造學習及獎勵機會

友邦保險的目標是幫助亞洲數以百萬計大眾實踐「健康、長久、好生活」，而我們的員工是實現這個目標的重要動力。我們各個市場的員工及代理團隊擁有多元化的背景與經驗，竭誠支援客戶及社區。這種多元特質鞏固了我們的企業文化，在促進創新與共融的同時，亦提升我們應對區內多變需求的能力。

我們的人才策略致力培育強勁及具凝聚力的企業文化，建立能夠面向未來的組織架構，全力支持員工盡展潛能。這些策略性優先任務進一步強化友邦保險吸引和留住人才的實力，使我們在區內持續蟬聯首選僱主的殊榮。

友邦保險的企業文化建基於我們的目標、營運理念、以目標明確、果斷勇敢和以人為本的特質，以及在清晰框架內授權運作的營運模式。這些原則相輔相成，指導我們如何在各個市場工作、制定決策、團隊協作及承擔責任。

我們致力投入資源推動人才發展，協助員工成長，為友邦保險的長期成功奠定基礎。我們在曼谷的友邦保險領袖學院 (AIA Leadership Centre) 舉辦一系列領袖發展培訓課

程，為高級管理人員及有志成為領袖的員工作好準備。我們的旗艦領袖培訓課程之一「SPARK」榮獲人才發展協會 (Association for Talent Development) 頒發「2025年卓越實踐獎」(2025 Excellence in Practice Award)。超過70%的領導層職位由內部晉升，反映我們人才梯隊的實力穩健。我們推出多項嶄新學習計劃，包括「生成式人工智能學習路徑」(GenAI Learning Pathways) 及「醫療保健領袖課程」(Healthcare for leaders)，讓員工具備推行友邦保險業務策略優先任務的專業技能。作為「最優秀代理」策略的一部分，我們以創新方式提升代理團隊的專業技能，包括透過生成式人工智能驅動的角色扮演培訓方案，讓學員在模擬真實情境的情況下與虛擬客戶對話，從而增強實戰應對能力。

我們持續建構共融和互動的工作環境，確保員工感到重視，獲得所需支援。我們的員工來自69個國籍，當中超過57%為女性，74%為Y世代和Z世代。¹ 在蓋洛普 (Gallup) Q12年度調查中，友邦保險連續第九年穩居首四分位。我們致力創造一個賦能的工作環境，並獲得認同，除連續第四年榮獲「蓋洛普傑出工作場所獎」(Gallup Exceptional Workplace Award) 外，更連續第二年在Best Places to Work的「亞太地區最佳職場」(Top Workplaces in APAC) 名單中排名首位。

「Wellbeing@AIA」協助員工建立身心、社交及財務層面的抗逆力，當中包括「Me@AIA」心理抗壓計劃，該計劃提供能量管理工具，致力增強團隊的心理安全感，幫助管理層創造共融工作環境。友邦保險的職場心理健康管理及披露表現，在「2025年CCLA企業心理健康基準全球100強+」(2025 CCLA Corporate Mental Health Benchmark Global 100+) 報告中獲評為「第三級」。

進度概覽

友邦保險的目標是幫助亞洲數以百萬計大眾實踐「健康、長久、好生活」，而我們的員工是在實現目標的旅程中必不可少的一部分。¹ 我們的員工及代理團隊來自不同地域及社群，有助豐富友邦保險的社會結構，強化我們的企業文化，並使我們能夠為持份者創造價值。

營造企業文化、建立面向未來的團隊，並支持我們的員工盡展潛能，是友邦保險人才策略的主要優先任務。我們致力落實這些優先任務，讓我們能夠吸引、留住和培育優秀人才，並使友邦保險獲得市場認可，成為區內備受青睞的僱主。

營造企業文化

我們持續栽培、推廣及保護我們的企業文化——我們的工作方式——因為我們的企業文化能讓我們凝聚在一起，將人才與我們共同的目標緊密相連，不論身處何地，肩負何職，都引領著我們的每一步行動。我們的企業文化是我們共同的基石，有助凝聚不同市場的員工，確保在業務規模不斷擴大且日趨複雜的情況下，始終貫徹執行各項優先任務。

我們的目標是我們企業文化的核心，是我們工作的明確參照標準，能為員工的決策與行動提供依據。企業文化亦鞏固了我們致力守護客戶、社區及同事福祉的承諾。

友邦保險秉承「用對的人，以對的方法，做對的事……成果將隨之而來」的營運理念，其引領整個集團的決策。我們相信，優先考慮正確之舉，將有助我們為所服務的對象帶來可持續的長遠成果，包括我們的客戶、我們營運所在的社區，以及我們的股東。

友邦保險以目標明確、果斷勇敢和以人為本的特質，作為對每位員工行為的期望，並強調優次排序、清晰問責、高效執行與協同合作。

友邦保險採用在既定框架內授權運作的營運模式。在集團管治框架、策略、標準及風險參數的規範下，各個市場的領導層獲授權作出切合本地需要的決策。員工視集體成功為己任，在既定參數、指引和權限範圍內作出決策、積極行動，持續推動營運模式的改進。

這四大原則奠定了我們的企業文化，為員工營造敬業樂業的工作環境，讓員工不僅每日全力以赴，更不斷追求卓越。我們「相信更好」的人才價值主張，正好體現這種對持續改進的追求。

1. 截至2025年12月31日，友邦保險共有25,981名員工，包括全職及兼職員工以及以固定期限合約聘用的員工，但不包括實習生，集團旗下代理，MediCard Philippines, Inc. (MediCard)、Amplify Health Asia Pte. Limited (Amplify Health)、The New Medical Center Limited (新醫療中心)、康益醫學影像香港有限公司(康益醫學影像)、合資公司Tata AIA Life的員工，以及聯營公司中郵保險的員工。本報告中有關員工數目的所有數字不包括MediCard、Amplify Health、新醫療中心、康益醫學影像、合資公司Tata AIA Life及聯營公司中郵保險。如將MediCard、Amplify Health、新醫療中心及康益醫學影像計算在內，友邦保險共有27,524名員工。



支持發展和職業晉升 加快多元及共融進展 加強風險意識 為全體員工創造學習及獎勵機會

支持發展及事業晉升

本策略優先任務致力培養學習文化, 支持員工發展。

培育未來領袖

在塑造企業文化及維持員工敬業度的過程中, 我們的領導層扮演著重要角色。友邦保險致力發展強大的內部領導能力, 為員工提供充分的成長機遇, 支持可持續業務增長。

領袖發展

我們透過位於泰國曼谷的世界級培訓設施友邦保險領袖學院(AIA Leadership Centre) 提供領袖發展培訓課程。我們與世界知名的商學院及顧問公司夥伴合作, 為友邦保險的高級管理人員、頂級分銷與代理主管和以及重要合作夥伴的行政人員制定專屬課程。這些課程旨在為行政人員領袖提供支援, 以實現我們的策略性優先任務, 並為他們賦能, 以實現我們對客戶及營運所在社區的承諾。

我們透過一系列的領袖發展計劃, 持續鞏固人才梯隊, 致力培育未來高級管理人員, 並為各個業務單位現任和有志成為領袖的員工, 以及集團總部的高級領導層提供支持。我們會定期審視並更新這些計劃, 以應對不斷變化的領導力需求和業務優先任務。

2025年, 友邦保險憑著集團的旗艦領袖發展計劃之一「SPARK」, 榮獲全球人才發展權威機構人才發展協會(Association for Talent Development) 頒發「2025年卓越實踐獎」(2025 Excellence in Practice Award)。

繼任和組織規劃

我們每年進行集團組織及人員評核程序為所有重要的領導層職位發掘及培育繼任人選, 以便他們預早規劃繼任安排。在2025年, 領導層職位中, 超過70%的領導層職位由內部領袖出任, 反映我們對栽培內部人才的承諾。

我們亦繼續擴大友邦保險領導團隊的多元陣容, 包括吸納擁有不同背景, 並且有能力塑造及推動集團未來發展的頂級領袖人才。

建立面向未來的團隊

在已發展及新興業務領域, 我們著重建立團隊實力和培育人才, 助其盡展潛能, 當中包括投入資源推出多個能力發展、進修及提升技能的課程, 以及吸引專業技能與策略性優先任務相符的人才。

這些舉措支持本集團的業務策略, 包括技術、數碼及分析方面的轉型, 以及生成式人工智能的應用。同時, 我們持續加強實力以推動本集團的「綜合醫療保健策略」, 並透過各項醫療保健進修課程, 提升現有領袖及員工的專業技能。

學習與培訓

我們的學習文化不但支援員工履行現有職務, 更協助其在友邦保險內成長和向前邁進。

重視學習是我們目標的重要部分, 我們會確保員工能夠提升技能、進修、更靈活地處理工作, 以及適應變化萬千的工作環境。我們的全面學習方法能夠讓員工學習全新知識及技能, 包括在職培訓、內部轉調、合作項目、實體及虛擬課程、數碼自學、各種指導和輔導。

於不同業務單位或職能部門之間進行內部轉調, 可為員工提供嶄新及寶貴的學習機會, 同時在集團內建立人脈關係。此等安排為員工提供了學習全新技能的機會, 更有助員工建立在友邦保險的人脈網絡。

我們持續審視業界的新興技能, 設計相應的培訓計劃以滿足這些需要, 並根據員工的反饋持續優化課程內容。我們的員工亦須定期完成一系列的必修培訓, 當中涵蓋技術、管治及操守相關議題。為了協助本集團核心業務類別發展新才能、培育人才及提升員工技能, 我們已推出多項新的學習課程及加強現有課程, 其中包括:

→ 「生成式人工智能學習路徑」(GenAI Learning Pathways) 提供實用的培訓, 協助友邦保險員工了解生成式人工智能技術。這個系統化數碼學習課程建基於年初為全體員工提供的「負責任使用人工智能」培訓課程, 以循序漸進的方式幫助不同崗位的員工建立信心與能力, 在日常職務使用生成式人工智能。在該課程推出後的首60天內, 已有超過3,000名員工報讀。

→ 「醫療保健領袖課程」(Healthcare for leaders) 協助友邦保險高級管理層發掘「綜合醫療保健策略」的商業與客戶機遇, 並強化醫療保健執行與管理方面的關鍵才能, 從而讓他們能夠提供更高質素的醫療保健方案。在我們的核心醫療保健市場中, 超過75%的領袖已完成課程。本集團計劃於2026年推出更多專為個別業務單位而設的本地化醫療保健課程。

「AIA Learning Hub」繼續支持員工自主學習, 備有種類多元的數碼課程可供所有業務單位員工修讀。我們繼續看見採納數碼學習方式的人數逐年上升。

支持發展和職業晉升 加快多元及共融進展 加強風險意識 為全體員工創造學習及獎勵機會

員工指輔導及實習

員工指導計劃有助提升員工的技能，讓他們對任職於友邦保險建立信心。我們已經將員工指導項目納入領袖發展計劃，並視之為建立技能與職能的重要工具。有鑑於此，我們亦鼓勵員工擴展其人脈網絡，尋求指引並促進不同部門及年資的同事互相溝通。

我們亦明白實習生計劃的重要性；透過業務單位實習生計劃，實習生可以獲得在友邦保險發展事業的第一手體驗，讓他們有機會在高績效和以客為本的環境下學習重要技能。這些計劃同時亦幫助我們發掘未來的人才加入成為我們一分子。

員工敬業度

我們相信，一個合作共融且員工高度敬業的工作環境，有助推動工作表現、身心健康及忠誠度，為業務帶來長遠成功。友邦保險每年均會進行蓋洛普Q12 (Gallup Q12) 員工敬業度指標調查，從而監察各個業務單位和職能部門的員工敬業度。2025年，98%的員工完成該調查，集團的員工敬業度評分顯示，友邦保險位列蓋洛普環球金融及保險業指標的第92個百分位。

調查結果由領導層、管理層和員工在團隊、職能部門及業務單位層面審閱。這有助我們制訂面向員工策略，以維持並提升員工高水平的敬業度，支持業務穩健與可持續發展。友邦保險持續關注並根據調查結果和反饋採取行動，使我們的員工敬業水平連續九年位列該指標的首四分位，並連續第五年位列首10個百分位。

2025年，集團連續第四年榮獲「蓋洛普傑出工作場所獎」，再度印證我們員工團隊的高敬業度和以績效為本的企業文化。

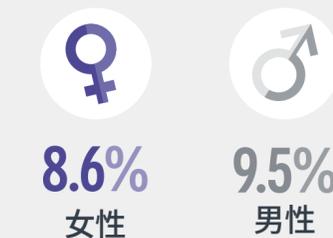
2025年，我們的員工流失率¹為9.0%。我們將繼續關注員工對話和實際行動以及其他人員舉措，以創造一個吸引、獎勵並從而留住人才的工作環境。

1. 不包括以固定期限合約聘用的員工、實習生、集團旗下代理、非自願流失員工，以及MediCard Philippines, Inc.、Amplify Health Asia Pte. Limited、新醫療中心有限公司、康益醫學影像香港有限公司、合資公司 Tata AIA Life的員工，以及聯營公司中郵保險的員工。

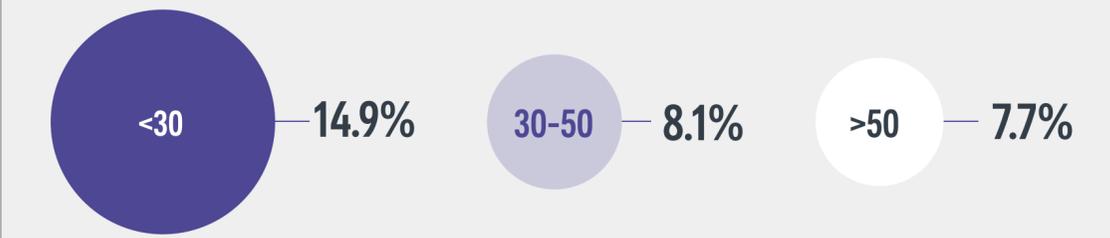


員工流失率

按性別劃分



按年齡劃分



支持發展和職業晉升 加快多元及共融進展 加強風險意識 為全體員工創造學習及獎勵機會

被評為首選僱主

2025年，我們繼續以培育人才為目標，因而獲得多項地區及全球殊榮，包括：

- 友邦保險獲「蓋洛普傑出工作場所獎」(Gallup Exceptional Workplace Award)；並在CCLA「2025年心理健康基準全球100強+」(2025 Mental Health Benchmark Global 100+)的排名中取得「第三級」。集團亦獲全球股權組織(Global Equity Organization)頒發「2025年新興市場最佳股權應用獎」(2025 Best Use of Equity in an Emerging Market) (公司員工人數介乎2.5萬至10萬的組別)，以及人才發展協會(Association for Talent Development)頒發「2025年卓越實踐獎」(2025 Excellence in Practice Award)；並入選Great Place To Work的「2025年亞洲最佳職場」(Best Workplaces in Asia 2025)及「2025年《財富》東南亞100家最佳企業僱主」(Fortune 100 Best Companies to Work For Southeast Asia 2025)榜單。此外，友邦保險在Best Places to Work的「2025年亞太地區最佳職場」(Top Workplaces in APAC 2025)榜單中排名第一，是連續第二年獲此排名。
- 友邦保險中國取得傑出僱主調研機構(Top Employers Institute)的「傑出僱主」(Top Employer)認證；並獲Aon評為「2025年中國最佳ESG僱主」(2025 China Best ESG Employer)、「2025年中國最佳多元平等共融實踐」(2025 China Best DE&I Practice)及「2025年中國標竿韌性組織獎」(2025 China Benchmark Resilience Organization)。
- 友邦保險香港獲《HR Asia》評選為「2025年亞洲最佳企業僱主」(Best Companies to Work for in Asia 2025)、榮獲「2025年多元、平等和包容獎」(Diversity, Equity

and Inclusion Awards 2025)、「2025年可持續工作場所獎」(Sustainable Workplace Awards 2025)及「2025年科技賦能獎」(Tech Empowerment Awards 2025)，獲Jobsdb頒發「年度最佳僱主」(Employer of the Year)和「人力資源大獎」(Grand Award of PEOPLE)，並獲得Great Place To Work認證及入選「2025年大中華區最佳職場」(Best Workplaces in Greater China 2025)榜單。

- 友邦保險馬來西亞取得《Human Resources Online》的「卓越企業健康」(Excellence in Corporate Wellness)金獎；入選gradmalaysia的「2025年馬來西亞100家最佳畢業生僱主」(Malaysia's 100 Leading Graduate Employers 2025)榜單；取得Talentbank「畢業生選擇獎」(Graduates' Choice Award)；並獲Best Places to Work認證為「最佳職場」(Best Place to Work)。
- 友邦保險新加坡獲《海峽時報》評選為「2025年新加坡最佳僱主」(Singapore's Best Employers 2025)之一，並獲Great Place To Work認證為「最佳職場」(Great Place To Work)。
- 友邦保險泰國在Best Places to Work的「2025年泰國最佳職場」(Top Workplaces in Thailand 2025)榜單中排名第一，並獲《HR Asia》評為「2025年亞洲最佳企業僱主」(Best Companies to Work for in Asia 2025)，以及在「泰國心理健康獎」(Thai Mind Awards)取得「卓越獎」。
- 友邦保險越南獲Great Place To Work認證為「最佳職場」(Great Place To Work)，並獲《HR Asia》評選為「2025年亞洲最佳企業僱主」(Best Companies to Work For in Asia 2025)及獲頒「2025年僱主關懷獎」(Most Caring Company Awards 2025)。

→ 友邦保險印尼獲Great Place To Work認證為「最佳職場」(Great Place To Work)，並獲SWA Media頒發「身心健康管理」(Wellbeing Management)及「學習與發展」(Learning & Development)組別的「2025年卓越人力資源獎」(HR Excellence 2025)。

- 友邦保險菲律賓取得Great Place To Work的「最佳職場」(Great Place To Work)認證及Best Place to Work的「最佳職場」(Best Place to Work)認證，又獲《HR Asia》評選為「2025年亞洲最佳企業僱主」(Best Companies to Work for in Asia 2025)、榮獲「2025年多元、平等和包容獎」(Diversity, Equity and Inclusion Awards 2025)、「2025年可持續工作場所獎」(Sustainable Workplace Awards 2025)及「2025年科技賦能獎」(Tech Empowerment Awards 2025)。該公司亦獲《亞洲保險》(Insurance Asia)頒發「菲律賓年度員工敬業度計劃獎」(Employee Engagement Initiative of the Year – Philippines)，以及《亞洲商業評論》(The Asian Business Review)頒發「菲律賓年度健康與保健計劃—人壽保險獎」(Philippines Health and Wellness Initiative of the Year – Life Insurance)。

→ 友邦保險柬埔寨獲《HR Asia》評為「2025年亞洲最佳企業僱主」(Best Companies to Work for in Asia 2025)、榮獲「2025年多元、平等和包容獎」(Diversity, Equity, and Inclusion Awards 2025)及「2025年可持續工作場所獎」(Sustainable Workplace Award 2025)。

→ 友邦保險緬甸取得Great Place To Work的「最佳職場」(Great Place To Work)認證，並獲JobNet Group頒發「緬甸最佳企業僱主獎」(Best Companies to Work in Myanmar Awards)。

→ 友邦保險新西蘭獲New Zealand Disability Employers' Network的「Accessibility Tick Accreditation」，以及Gender at Work Community的「Gender Tick Accreditation」。

→ 友邦保險斯里蘭卡取得EDGE Certified Foundation的「EDGE Assess」認證，並獲Great Place to Work評選為「2025年斯里蘭卡最佳職場」(Best Workplaces in Sri Lanka 2025)、「2025年斯里蘭卡青年人才最佳職場」(Best Places for Young Talent in Sri Lanka 2025)、「2025年斯里蘭卡女性最佳職場」(Best Workplaces for Women in Sri Lanka 2025)，亦榮獲「2025年盡展人才潛能獎—卓越獎」(Excellence in Maximizing Human Potential 2025)及「最佳職場」(Great Place To Work)認證。

→ 友邦保險台灣獲《HR Asia》評選為「2025年亞洲最佳企業僱主」(Best Companies to Work for in Asia 2025)、榮獲「2025年科技賦能獎」(Tech Empowerment Awards 2025)，並取得衛生福利部頒發的「健康職場標竿獎—金獎」。

→ 友邦保險營運共享服務(AIA Operations Shared Services)入選gradmalaysia的「2025年馬來西亞100家最佳畢業生僱主」(Malaysia's 100 Leading Graduate Employers 2025)榜單。

→ AIA Digital+中國獲Employer Branding Institute頒發「歸屬感獎」(Belonging Award)。

→ AIA Digital+馬來西亞獲《HR Asia》評為「2025年亞洲最佳企業僱主」(Best Companies to Work for in Asia 2025)、「2025年可持續工作場所獎」(Sustainable Workplace Awards 2025)，以及「2025年科技賦能獎」(Tech Empowerment Awards 2025)。

支持發展和職業晉升 加快多元及共融進展 加強風險意識 為全體員工創造學習及獎勵機會



個案研究

銷售代理的學習及培訓

銷售代理的學習及培訓

友邦保險的全面「最優秀代理」策略旨在吸引、留住、培育和發掘我們網絡中同業最佳的銷售代理。本策略透過創新的招聘、學習及培育方案，協助我們針對客戶的具體需要制訂貼身的解決方案。

人工智能角色扮演 (AI Role Play)

我們持續探索創新方式，以提升代理及領袖人才的專業技能。舉例來說，生成式人工智能培訓方案「人工智能角色扮演」，使用先進技術提供沉浸式的情境模擬訓練，為員工帶來個人化學習體驗。代理可透過選擇情境、客戶背景（例如性別、收入或婚姻狀況）及難度等級，與人工智能生成的虛擬客戶進行對話練習，並獲得評分，以磨練實戰溝通技巧。

「人工智能角色扮演」使用可擴展的網上服務形式，能夠輕易在不同團隊與市場之間分享和整合，從而加快專業技能發展，鞏固我們在人工智能驅動學習的基礎。

該方案現已在友邦保險中國、友邦保險馬來西亞、友邦保險新加坡以及友邦保險泰國推出。友邦保險香港、友邦保險菲律賓以及友邦保險印尼則計劃於2026年正式推行。

綜合醫療保健策略培訓

友邦保險「綜合醫療保健策略」致力將個人化保險方案與優質的醫療保健服務交付連接，為客戶提供更便利、更可負擔及更高效的醫療服務。

這個目標對香港尤其重要，因為當地醫療保健市場非常零散，私家醫生超過7,000名，價格透明度有限。2025年的香港醫療通脹持續高企，醫療產品的保費調整幅度超過15%。

在這個環境下，友邦保險香港需要提升代理的信心與能力，以便他們討論健康保險產品及指導客戶選擇合適的醫療保健方案。客戶非常依賴代理的專業協助，超過80%的客戶在面對醫療保健事件時會尋求代理建議。對於一支擁有16,000名代理的龐大團隊來說，建立專業知識與信任是真正的首要任務。

為應對這些挑戰，友邦保險香港推出計劃，為代理裝備所需技能，以有效落實「綜合醫療保健策略」。代理可使用經改良的工具，包括更完善的醫生預約熱線、優先預約和全新的網絡儀表板。透過定期的網上學習課程、醫療營運培訓及專題工作坊，配合真實的理賠案例和分析醫療通脹的網上研討會，進一步加深代理對實際情況的認識。此外，代理亦實地考察夥伴醫院及診所，以便更深入了解服務供應商網絡，將來可以更有信心向客戶推薦醫療保健路徑。

這個綜合策略取得顯著成效：以理賠金額計算，代理網絡使用率增加7.5%；按理賠個案計算則上升5.5%。透過為代理提供正確的知識、工具及支援，友邦保險香港加強對客戶的指導，並推進我們的長期可持續的醫療保健策略。

透過培訓與協作推廣危疾保障服務

友邦保險馬來西亞致力為客戶提供更全面的財務保障，尤其是在危疾保障方面。截至2024年12月，友邦保險馬來西亞擁有286萬名客戶，但其中62%尚未獲得危疾保障。為應對這個缺口，友邦保險馬來西亞在2025年全力在當地建立最專業、最具生產力和盈利能力的代理團隊，指導客戶取得更佳保障。

危疾保障透過滿足持續改變的需求，達到留住客戶的目標，並符合友邦保險的願景，確保每名客戶都獲得最適合的保障組合。為實現這個願景，友邦保險馬來西亞設定了明確的目標，包括將活躍危疾保障銷售人員和活躍危疾保障代理人數增加15%，並將平均危疾保額提高10%。

不過，當地團隊在推動過程亦面對一些障礙：不少客戶認為只要獲得醫療及住院保障已經足夠，亦有客戶認為危疾保障的保費昂貴。部份代理不大清楚如何向客戶說明危疾保障涵蓋的75種受保疾病，以及如何展示其價值。

為克服這些挑戰，友邦保險馬來西亞推出多渠道培訓計劃，當中包括一款模擬患者歷程的棋盤遊戲，透過不同的背景與情境，協助代理掌握患者的心理與財務實況，突顯危疾保障的重要性。這種教學不僅增強代理的信心，更帶動危疾保單數量增加28%。

數碼創新亦發揮重要作用；代理可透過由生成式人工智能驅動的產品專家「Tanya」，使用即時產品比對服務和全天候指導，並可參考互動式「危疾百科」，充份認識該75種疾病。此外，當地團隊製作了一個影片系列，進一步展示保險服務如何在不同人生階段支援客戶。行業專家及內部持份者緊密合作，協助團隊推行以上措施，建構一個整合式學習生態系統。

相關行動的成果包括：年初至今的平均危疾保額增加28.8%、獨立危疾保障產品銷量上升73%，而每名活躍代理的危疾保障新業務價值亦升6.9%。

支持發展和職業晉升 加快多元及共融進展 加強風險意識 為全體員工創造學習及獎勵機會

加快多元及共融進展

本策略優先任務提倡工作環境中的多元化, 推動創新及共融文化。

匯聚不同背景的人才使我們得以合一的團隊精神匯集一堂, 彼此團結一致, 成功實現我們的目標。友邦保險營造共融的工作環境, 接納和欣賞彼此的差異, 並鼓勵員工開誠佈公, 進行具建設性的交流。我們積極鼓勵各市場的人才集思廣益, 相信能藉此提升整體的創新、決策、適應和問題解決能力。

友邦保險集團的多元、公平、共融和歸屬感準則, 正好體現我們致力營造共融的工作環境。所有新員工均須完成友邦保險的《行為準則》培訓, 當中涵蓋我們的共融和反歧視態度。我們的員工操守準則、無意識偏見及反騷擾等培訓課程, 闡明公司對所有員工在職場行為及專業素質的期望, 以及上報渠道。

友邦保險致力提供一個沒有霸凌及騷擾的工作環境, 並努力營造一個重視與接納不同背景人士的包容職場。我們絕不會歧視任何種族、宗教、性別、國籍、年齡、殘疾、兵役狀況、婚姻狀況或性取向。

我們的努力吸引了來自不同性別、背景及經驗的人才加入友邦保險工作, 我們亦被公認為區內人才的首選僱主。截至2025年12月31日, 集團的女性員工人數佔員工總數的比例為57.2%, 而集團高級管理層中, 女性所佔比例為42.1%。

員工的多元文化和國籍背景有助豐富友邦保險的社會結構。截至2025年12月31日, 友邦保險涵蓋69個國籍的員工。我們致力為所有年齡層的員工創建共融的工作環境, 因此, 我們理解不同世代需求的重要性, 而我們的人事政策和實踐能夠為所有年齡層的員工創建共融的工作環境。

為繼續推動共融及敬業樂業精神, 我們透過在各個市場建立由當地主導的員工人際網絡, 建立共融及互動的工作場所, 為員工提供匯聚共享、學習及支援的平台。11個市場設有女性網絡, 而9個市場設有其他多元領域的員工網絡。今年, 我們在集團及各個當地市場層面推行多項舉措, 以提升員工對多元、平等與共融及歸屬感的意識。我們亦慶祝了國際婦女節及多元性別族群(LGBT+)日, 並首次舉辦以世代多元為主題的「集團共融月」。

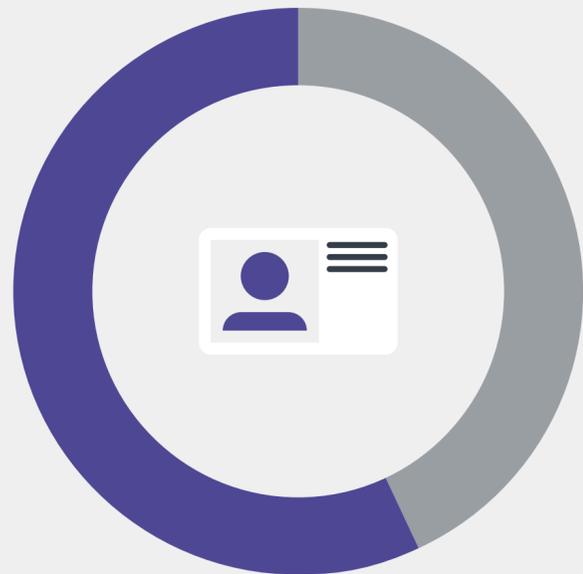
多元觀點是實現有效管治和決策的重要因素。來自一系列國籍和背景的集團董事會成員不但代表不同的社群, 提供多樣的觀點同時亦有助改善我們的管治和決策流程。



支持發展和職業晉升 加快多元及共融進展 加強風險意識 為全體員工創造學習及獎勵機會

員工結構

員工結構 按性別劃分



57.2% 女性

42.7% 男性

管理層的女性 總體 (中級管理層 + 高級管理層)



49.3% 女性

50.7% 男性

女性中級管理層

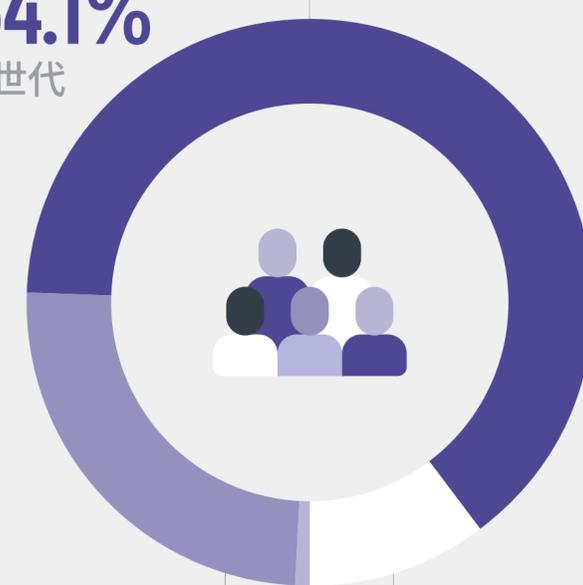


女性高級管理層



員工結構 按世代劃分

64.1% Y世代



24.9% X世代

10.2% Z世代

0.9% 嬰兒潮

Y世代: 生於1981年至1996年; Z世代: 生於1997年或以後。



39.0
平均年齡

員工結構 按年齡劃分

13.3% <30歲

75.7% 30歲-50歲

11.0% >50歲

支持發展和職業晉升 加快多元及共融進展 加強風險意識 為全體員工創造學習及獎勵機會

員工概覽

員工結構 按市場劃分

28.0%
其他市場

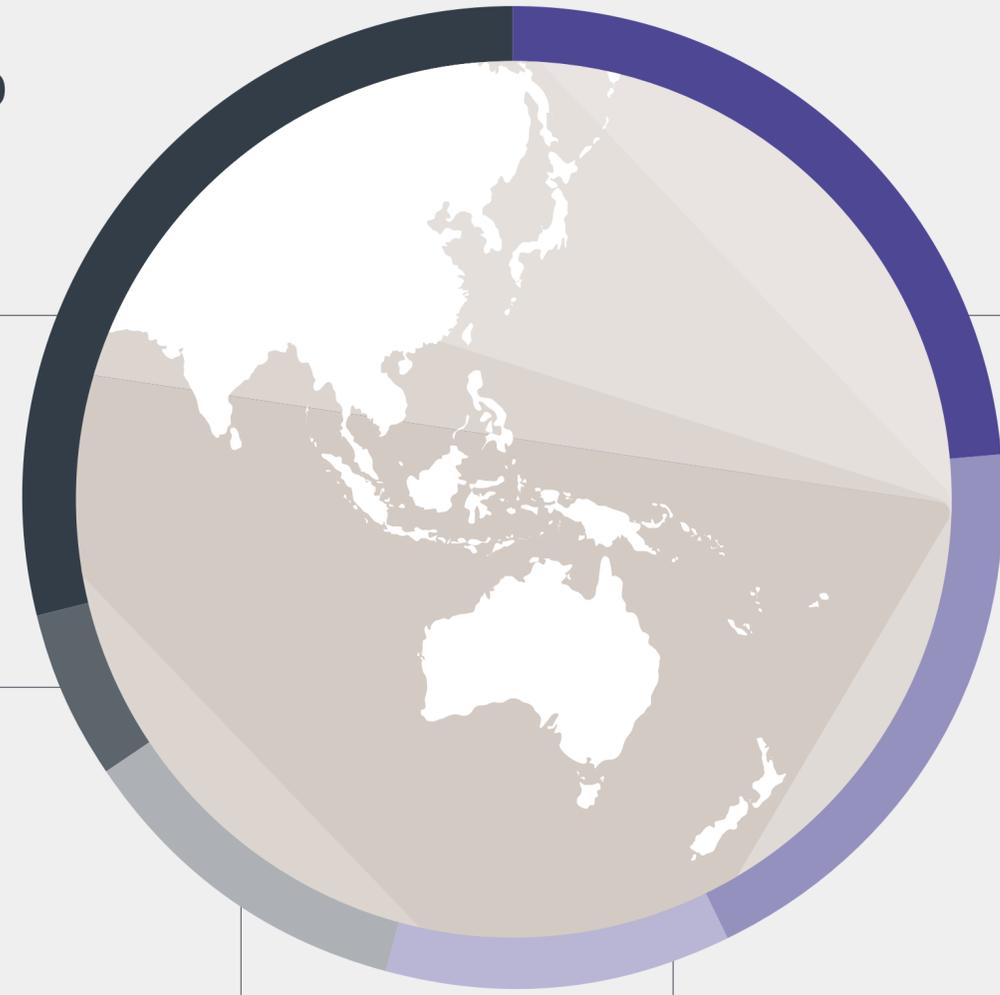
24.7%
中國內地

19.2%
馬來西亞

5.8%
新加坡

11.2%
泰國

11.1%
香港



*香港的數據包括集團總部的員工。中國內地及馬來西亞的數據包括共享服務中心的員工。

員工結構 按職級劃分

3.2%
高級管理層

35.4%
中級管理層

60.8%
普通職員

*「高級管理層」包括所有GCB08及以上職級,「中級管理層」包括GCB05-GCB07職級,「普通職員」包括GCB01-GCB04職級。

新員工數目

♀ 1,819
女性

♂ 1,523
男性

3,344 總計

69
國籍



25,981
總人數
2025



*截至2025年12月31日,友邦保險共有25,981名員工,包括全職及兼職員工以及以固定期限合約聘用的員工,但不包括實習生,集團旗下代理, MediCard Philippines, Inc. (MediCard)、Amplify Health Asia Pte. Limited (Amplify Health)、The New Medical Center Limited (新醫療中心)、康益醫學影像香港有限公司(康益醫學影像)、合資公司Tata AIA Life的員工,以及聯營公司中郵保險的員工。本報告中有關員工數目的所有數字不包括MediCard、Amplify Health、新醫療中心、康益醫學影像、合資公司Tata AIA Life及聯營公司中郵保險。如將MediCard、Amplify Health、新醫療中心及康益醫學影像計算在內,友邦保險共有27,524名員工。

支持發展和職業晉升 加快多元及共融進展 加強風險意識 為全體員工創造學習及獎勵機會

加強風險意識

本策略優先任務致力建立道德
決策文化及強勁的風險管理。

友邦保險的產品及服務均以信任為基礎，我們以此制訂與客戶互動、與持份者合作及作出決策的方針。

我們透過有效的風險管理和穩固的集團風險文化來履行承諾。每名員工都明瞭其職務所帶來的風險，並知道如何作出明智決定，致力實現友邦保險的目標，而不會令本集團承擔不必要的風險。

友邦保險的風險管理策略以兩項政策為核心：

- 1 營運理念：我們奉行「用對的人，以對的方法，做對的事……成果將隨之而來」的理念，反映我們秉持的最高專業標準。
- 2 《行為準則》：當中列明我們期望員工在工作時、與客戶及持份者互動時應遵守的規則、標準和行為。員工必須每年確認已履行《行為準則》。

我們也透過定期培訓和內部傳訊，確保全體員工了解其在管控風險中的職責及匯報關注事項的方式，包括向上司或透過我們的內部和外部風險管理熱線報告。

在每年員工調查中，我們會評估員工是否有信心妥善解決所提出的道德操守問題，以及評估他們的主管是否能夠營造適當的環境，以便員工可自如地指出所關注的風險。



支持發展和職業晉升 加快多元及共融進展 加強風險意識 為全體員工創造學習及獎勵機會

為全體員工創造學習及獎勵機會

本策略優先任務確保公平、具問責性及公正的招聘、晉升及獎勵方法。

表揚和獎勵員工表現

友邦保險致力透過公平公正的表現評估，以表揚員工的貢獻、成就和行為。我們的績效管理框架及績效評核流程，鼓勵員工就個人及團隊的工作進展進行定期及別具意義的交流。這種方式為友邦保險的所有員工提供機會，可定期獲得持續的反饋，並就其工作表現、進展與發展機會進行雙向對話。

年內，我們的管理層定期與其團隊會面，討論工作成果，並評估其在實現績效目標方面的進展。這些對話旨在肯定工作進度與成就、識別可能需要的額外支援，並提供指導與培訓，協助團隊成員在各自的崗位上實現專業成長。

為吸引、激勵和留住多元人才，友邦保險致力提供具競爭力且公平的員工獎勵制度，不考慮性別、種族、年齡、殘疾或任何其他與績效無關的因素。集團的獎勵計劃透明且符合市場水平，以便員工清楚了解整體獎勵方案。

我們亦提供僱員購股計劃，讓員工能夠在任職期間購買友邦保險的股份及獲得配送股份。該計劃讓員工能夠直接持股，分享公司的成功，進一步鞏固我們對長期可持續業務的承諾，並在發展歷程中凝聚員工共享的使命感與歸屬感。友邦保險的僱員購股計劃於2025年獲全球股權組織 (Global Equity Organization) 頒發「新興市場最佳股權運用獎」 (Best Use of Equity in an Emerging Market) (公司員工人數介乎2.5萬至10萬名的組別)。

透過健康支援以進一步實現目標

我們幫助大眾實踐「健康、長久、好生活」的目標，既關乎我們的員工，亦關乎我們的客戶。我們透過集團整體的福利和員工健康計劃，鼓勵員工及其家人關注他們的身心、社交及財務健康。

方法之一是利用Wellbeing@AIA。這是一個我們的所有市場均可享用的計劃，其以我們為企業客戶提供的方案為藍本。各業務單位可度身定制不同的活動與支援措施以配合當地需要，惟均涵蓋學習課程、健康主題活動，以及各類實體與虛擬活動。

員工亦可享用一系列有利身心健康的福利，包括健身會籍折扣、使用運動和休閒設施，以及哺乳室等健康空間。我們會繼續提供彈性工作選項，讓員工於事業和家庭生活之間取得平衡，其中包括將混合工作安排設定為標準工作模式，以及讓員工選擇彈性辦公時間。



支持發展和職業晉升 加快多元及共融進展 加強風險意識 為全體員工創造學習及獎勵機會



個案研究

支援員工的心理健康和福祉

我們繼續推行量身定制的心理抗壓計劃「Me@AIA」，當中設有為個人、團隊及管理層而設的專門課程和相關資源。自推出以來，「Me@AIA」已在18個市場協助7,800名員工掌握個人能量管理和消除壓力的技巧，支持團隊建立心理安全感及共同福祉的團隊責任感，並幫助管理層創造一個相互支持的工作環境。在2025年，我們擴展了「Me@AIA」計劃內容，引進以全球認可實證福祉框架為基礎的PERMAH身心健康模型。

從參加計劃員工的反饋可見，管理層在討論健康議題時，信心較過往增強，而團隊亦越來越關注集體健康。「Me@AIA」與我們其他的心理健康措施相輔相成，包括員工援助計劃 (Employee Assistance Programmes)、適用於個別市場的心理康復假期、數碼身心健康工具、駐場心理支援，以及定期舉行的網上研討會和工作坊。

我們已經連續四年把10月定為心理健康月。這項活動最初由集團首席執行官發起，現時每年由集團執行委員會成員贊助，以提升員工對心理健康的認識、關注及開放對話。為深化我們的心理健康支援能力，我們繼續與紅十字會合作，為員工開辦心理急救證書課程。自推出該計劃以來，已有超過330名員工獲得證書，包括「Me@AIA」導師，他們可以與同事分享課程心得。

我們在各個市場設有專門的福祉主管，協調在日常流程中落實各項措施，確保符合集團標準，並運用每年員工敬業度指標調查的健康衡量結果來設定目標、追蹤涵蓋範圍及改進當地計劃。

友邦保險泰國則舉辦「Heal Jai Fest」心理健康節，邀請當地專家參與，並提供實踐培訓與多元實驗室。此外，我們亦於香港職場互助聯盟 (City Mental Health Alliance Hong Kong) 舉辦的首屆「Wellbeing Week」上介紹友邦保險的能量管理課程內容。

這些計劃及舉措有助友邦保險持續建立完善的職場心理健康管理及披露系統，而我們的努力亦獲得肯定，令我們在「2025年CCLA企業心理健康基準全球100強+」報告中獲評為「第三級」。友邦保險泰國在當地推行相關計劃，亦於「泰國心理健康獎」(Thai Mind Awards) 取得「卓越獎」。

友邦保險湖北分公司:建立員工能力

友邦保險湖北分公司:建立員工能力



我們對成果負責,更對人才負責。績效溝通不應止於檢視業績,更重要的是傾聽員工所面對的挑戰、肯定其付出,並協助個人持續學習成長。

鄒錦賢 (Joe Zou)

友邦保險湖北分公司總經理

友邦保險湖北分公司總經理鄒錦賢分享如何透過專注於栽培員工、建立連繫文化及發揮領導能力,有助在日常營運中實踐友邦保險的價值觀,從而帶來可持續增長。

友邦保險湖北分公司奉行的負責任業務增長概念植根於一個簡單信念:只要員工獲得支持、啟發與賦權,便可以為客戶和社區創造深遠影響。友邦保險湖北分公司是友邦保險中國增長最快的分公司之一,鄒錦賢正積極在此落實這個信念。隨著業務擴展及新團隊相繼組成,鄒錦賢務求在規模增長、提升能力與文化契合之間取得平衡。他的目標清晰明確:確保員工擁有充足裝備以創造卓越表現、恪守職責,並在日常工作中貫徹友邦保險的企業文化,特別是在業務迅速增長及改變期間。

鄒錦賢鼓勵員工主導個人發展,友邦保險湖北分公司為此編製了名為「創業家精神」(Entrepreneurial Spirit)的人才特質清單,引導員工成為「內部創業家」,在推動公司願景的同時亦持續提升個人能力。透過針對不同事業階段的分級發展架構來培訓人才:

- 1 新入職員工培訓:旨在協助員工作好就職準備、釐清職責,並掌握清晰標準
- 2 團隊主管互動:透過定期的一對一交流、輔導和系統化發展規劃,協助管理層強化團隊實力。

- 3 高潛質人才發展:為新一代行政人員提供針對性指導。

該分級發展架構採取共融設計,學習路徑是根據員工的背景與資歷量身定制,確保員工能獲得發展機會、清晰的期望目標及個人化反饋。

由於持續的對話交流有助員工成長,因此鄒錦賢透過一對一的討論,與他們建立促進成長的夥伴關係。他解釋:「訂立嚴格的標準固然重要,但必須輔以深入的理解。我們對成果負責,更對人才負責。績效溝通不應止於檢視業績,更重要的是傾聽員工所面對的挑戰、肯定其付出,並協助個人持續學習成長。」

員工認為這種發展模式具有賦權作用。一名團隊成員表示:「定期輔導讓我更清晰掌握職責,明白何謂卓越表現,也知道可以改進之處。感受到上司願意聆聽與支持,讓我更有信心承擔重任。」

當地管理團隊鼓勵員工尋找更有效的工作方式,以負責任的態度作出嘗試、創新及測試新構思,並檢視成效與改進空間。此方針能將日常經驗轉化為持續學習與發展的契機。

管理層歡迎員工創新,但必須遵從紀律,以客戶成果與質素為本。員工透過協作推廣成功經驗,亦參考反饋以持續改進。

這套方針旨在實踐企業目標。透過定期舉行的員工大會,鄒錦賢將集團的策略優先任務與當地計劃的進度掛鉤,協助員工了解自身的工作如何推進「深耕湖北,友邦更好」(Expand in Hubei, make AIA better)的分公司使命。

鄒錦賢深信員工是實現友邦保險目標的原始動力,他因此投放資源舉辦促進員工福祉及家庭共融的活動,包括心理健康小組、足球比賽、家庭同樂日和體能挑戰。

企業文化亦是團隊協作的動力。鄒錦賢認為文化應該體現於行為,而非流於口號。鄒錦賢表示:「行為可以彰顯文化。在作出艱難的決定時,我以友邦保險的「營運理念」作為指引。我也如此向團隊解釋我的決策,讓他們明白我的考量與思路。當團隊從我的行為中感受到「目標明確、果斷勇敢和以人為本」,他們便能以自己的方式實踐友邦保險的企業文化。」

友邦保險湖北分公司舉辦文化工作坊,透過真實情境與公開對話,引導員工深入認識集團的「營運理念」及「友邦特質」(AIA Essentials)。這些工作坊旨在鼓勵職位與觀點不同的員工參與,以鞏固共融文化,建立一致的工作準則。

隨著友邦保險湖北分公司不斷擴張,這種以人為本的方針有助業務在嚴謹的原則下穩步發展。透過有系統的培訓、以人為本的領導和精心栽培的企業文化,友邦保險湖北分公司不斷增強實力,推動業務可持續擴展。鄒錦賢指出:「此舉直接體現友邦保險的「營運理念」:「用對的人,以對的方法,做對的事...成果將隨之而來」。



友邦保險控股有限公司 2025年 可持續發展報告

不同持份者的反饋對於我們繼續改進可持續發展表現及披露實踐至關重要。

如果閣下有任何問題、意見或反饋，請透過電郵groupsustainability@aia.com或以下地址與我們的集團可持續發展團隊聯絡：

集團可持續發展團隊

香港灣仔司徒拔道1號友邦大廈12樓