

# EAP 简介及述评

石 露

(厦门大学教育研究院 福建 厦门 361005)

【摘要】EAP作为一种提高员工和企业绩效的途径和机制,如今不仅在国外,而且在国内都得到广泛的应用,由于国内IT企业工作压力较大,造成员工心理疾病甚至自杀事件频频发生。很多IT企业启用EAP。还有很多咨询公司也使用EAP去帮助企业。但是EAP在很多方面仍然有局限性,本文就其局限性进行探讨,并提出企业和社会理当负起的责任。

【关键词】EAP;反思;责任

EAP(Employee Assistance Program)即员工帮助计划,是企业用于管理和解决员工个人问题从而提高员工和企业绩效的途径或机制。EAP起源于上世纪五十年代的美国,随后被引入欧洲及其他地区,在英国、加拿大、澳大利亚等发达国家都有长足发展和广泛应用。近两三年国内咨询公司的异军突起,跨国EAP服务机构也因此开始进入中国市场,如澳大利亚国际心理服务有限公司和香港天力亚太人力资源发展有限公司等。同时,本土EAP服务机构也纷纷涌现,其中,由北京华夏赛科技术发展有限公司和美国Chestnut Global Partner等公司共同投资组建的北京盛心阳光国际企业咨询公司是中国第一家提供EAP服务的中外合资公司。还有,易普斯等新成立的咨询公司都提供全备的EAP服务。

## 一、从华为谈起

华为,堪称中国最优秀的IT企业,在2008年的这个春天,十天内连续发生两起员工坠楼身亡事件。尽管没有证据表明就

是华为的企业文化与制度设计制度直接导致了这些员工的非正常死亡,但这些事件中,绝大多数都可以若隐若现看到华为工作压力与内部环境的影子。华为的“狼文化”和“床垫文化”闻名遐迩。华为从上至下信奉“天道酬勤”,有员工说,任务在那里,你总不能拖人家后腿吧。这个企业的高薪诚然吸引了很多的大学毕业生,他们的股份给予制,就是达到一定的业绩公司就给予股份,此制度吸引了很多人,同时,为了防止员工意外事件的发生,EAP也在这个企业开始正式运行。对于中国制造业还有IT业,EAP现在诚然变成了所谓的家常便饭,似乎有了它就高枕无忧,或者至少天下太平。近十年来,随着大型外资企业大量应用EAP并取得良好成效,联想集团、上海大众、中国电信、中国石化等中国本土企业也越来越多地使用EAP服务。

## 二、联想的EAP案例及反思

联想在2005年完成对IBM个人电脑事业部的收购,这标志着联想成为全球个人电脑市场的领先者——年收入约130

(1)老年文体活动要贴近老同志的实际需求。要认识到老年文化体育活动是具有鲜明个性化的。如:为老年人开办的系列健康知识和常见病、多发病的讲座,参加听课的老年人众多,就很受老年人的欢迎;各个小区的晨晚练点,人流如织。同时,社区中的老年人因各自家庭、性格、经历、经济、身体条件的不同,兴趣爱好也不同,对文化体育活动项目的选择,参与具有较大的差异。要积极为他们搭建互通的平台,让有共同爱好的老年人自己组合起来,进行切磋交流。社区老年文体活动的开展要朝着“五自”方面发展,自觉自愿积极参与、各显其能自由选择、认真负责自我组织、展示才华自我管理、提高质量自我服务的道路发展。通过内容健康、形式多样的文体活动,吸引老年人主动走出家、参与其中。(2)要充分利用好资源,为老同志活动提供场所。在管好、用好现有设施的基础上,不断完善社区老年文体活动设施,在资源配置方面可采取上级拨一点,单位赠一点,个人出一点,购置活动用具。社区要主动协调区域内相关单位承担自己在社区文化建设中应当承担的责任和义务,将自己的文化资源,如:图书馆、活动场地、排练场等向社区居民开放,为社区老年人开展文体活动创造条件。(3)注重培养社区文化骨干,建立文化传播机制。老年人的需求中,文化体育需求和贡

献需求是相辅相成的。老年人在在文化娱乐和学习中有提高自己素质,健身强体的需要,同时也有实现自身价值的需要,不少老年人希望社会能给他们提供一个通过自己的努力,甚至是不记名利的奉献来感受自己的价值,而社区老年文体活动培训推广工作就为这些老年人提供了很好的平台。例如,活跃在社区里的“老年健康服务队”、广场上义务教舞、教操的老人。因此,要充分发挥社区中老党员、老干部、老文体工作者的作用,培养一批思想好,组织能力强,善于联系群众,热爱社区老年文体工作的骨干,组织和动员老年人积极参加各项文体活动,促进老年文体队伍的发展。

老年人的生活需求,主要包括物质生活需求、日常生活料理需求、健康保健需求和精神及文化生活需求。我们除在政治上关怀、生活上关心老同志外,精神方面给老同志以慰藉,养生方面给予引导应是一项经常性、生活化的重要工作。人口老龄化程度越高,老年人对社区的依赖、亲近和需要也就越强。对于新形势下的老年工作,我们只要不断总结探索,及时改进完善工作方式方法,就能使老年人的精神文化生活丰富起来,日子越过越灿烂。

亿美元,服务于世界各地的企业和个人用户。2000年12月至2001年7月,北京师范大学心理系接受联想电脑公司服务部委托,为联想电脑公司客服部门的员工提供员工援助计划(EAP)内容涉及员工心理状况问卷调查,客服各级员工工作访谈,管理层心理培训,员工心理健康培训,心理咨询等多个层面。问卷调查分为纸笔问卷和电子邮件调查,纸笔问卷对北京、上海、南京、杭州四地95名联想客服员工进行了问卷调查。电子邮件调查对全国11个中心站点及客服服务本部12地共101名各级员工进行了计算机化的调查。两次问卷的调查的内容基本相同:压力水平量表,工作满意度量表,SCL-90症状自评量表,人际接纳量表。由此可以看出,EAP的问卷调查涉及的样本量是较少的,并不具备普遍性,对于员工来说,这种EAP的服务只限于某一个部门。所以,这种福利范围较狭窄。通过半结构化访谈和深度访谈来了解员工的心理状况,还通过组织座谈会来进行了解,掌握第一手资料。涉及员工的数量不超过十人。总结出员工需求,包括自身的发展,工作时间的紧迫,与客户的交往困难等。多数员工希望在客户应对,情绪管理与压力释放,人际关系促进,潜能开放等方面接受专业的培训或训练。正式EAP计划的实施包括三个级别的预防,对于联想公司来说,一级预防包括派发一些基本的心理健康常识的一些小册子和电子邮件的派发。二级预防包括三部分,第一部分是对于管理层和一线员工进行的专题培训。涉及四十多人。第二部分是对于客服管理层的培训,学习自我暗示,自我控制,情绪管理,人际沟通,耐挫能力等自我调整提高心理健康水平,摆脱困扰的实际技能和技巧。涉及四十多人。第三部分是对克服管理层进行题为“作为咨询式的管理者——亲情的专业化”的专题培训。三级预防包括两部分,一个是团体咨询,也就是团体辅导,涉及到8名管理层员工。一个是电话咨询,连个月的时间54人的电话,包括有一些员工家属。以上联想的EAP案例由易普斯公司来计划和执行。可以看出以上EAP的三点问题:第一是涉及员工数量较少,而且只有客服部门员工参与进来。将EAP设置为一种福利对于中国的本土企业来说似乎还是比较遥远的事情。第二是EAP实施的时间较短,短期对于心理问题的舒缓有作用,但是对于长期的问题没有太大效果。第三是EAP忽视了企业文化对于企业员工心理问题本身至关重要的作用。

### 三、应用EAP的局限性

对于一个企业来说,EAP确实有一定的效果,但是对于企业文化来说,企业文化不可能通过EAP有一个极大的改变。应用EAP对于一个企业来说对员工的心理问题是具有缓解的效果,但是加班这样一个高强度竞争性的环境才是孕育问题的温床。其次是企业创办人的渗透性影响,任正非作为华为的创始人,他曾经是一个铁一般的军人,具有强烈的危机意识。只要企业一进入生产经营的轨道,企业创办人的这种危机意识就一直在潜移默化的影响着企业上上下下的各层员工。EAP的本土化是

一个值得深思的问题,在这方面要采取大量的对比的研究,生搬硬套是不可能产生长期的对于企业的推动作用。其实对于一些兼顾关怀和利润的企业也有,比如日本的京瓷,其创办人和盛稻夫先生的文化理念就是敬天爱人。目前中国企业对于EAP投资回报的看法也是普遍持观望态度,到底是将EAP作为员工的一种福利还是作为建立企业的必备设施呢?若是要EAP产生一个长远深入的作用,其经费的投资不可小视。对于中国的大多数企业来说,这的确是一种风险。EAP服务人员的专业性问题值得重视,相关的EAP行业协会,研究组织也成立起来,除了与国际EAP组织保持联系之外,2003年10月23日在上海举行了首届中国EAP年会,而2004年8月份在北京举行了第二届EAP年会,并正式成立了中国健康型组织协会,中国社会心理学会和中国劳动学会也正在商议将“员工援助和组织健康”学会作为其下属分会组织,国家劳动和社会保障职业技能鉴定中心正在审定员工援助师这一新职业。目前员工援助师已经成为一种职业,并且需要认证。

### 四、企业和社会的责任

中国现在处于激烈的社会转型期,世界的历史表明,在人均GDP处于1000~3000美元的发展阶段,人口,资源,环境,效率,公平等社会矛盾处于瓶颈约束很严重的时期,这个时候经济容易失调,社会容易失序,心理容易失衡,社会伦理需要调整重建。怎样提高各级领导者的执政能力,来达到建设和谐社会之目的,仅仅靠思想教育和提高执政者的自觉性是不够的。从心理学和组织行为学的角度来看,和谐社会构建一方面要靠广大民众的自我适应和支持,但更为重要的还在于执政,管理和决策的一方在多层次的社会运行中,能够把握人,人群和社会团体的心理行为变化的规律,据此能够预测,应对和引导整个组织向预期目标前行。中国现在的文化背景存在一个普遍的信仰缺失,不管是中国传统文化的遗失,还是西方文化的生搬硬套。在崇尚物质利益最大化的时代找到个人的价值是每个人需要思考的问题,企业除了利润最大化以外,对于社会价值观的引导应该做些什么也该是企业去思考的。EAP确实能舒缓员工暂时的压力,EAP的初衷也是为了使得企业的利益最大化不要卡在员工沮丧的情绪这一块。但是人是社会的一份子,是家庭的一份子,也可是这样说,人是这一切的目的。而不是利益。

综上所述,EAP确实是企业需要重视的一部分。对于短期缓解员工压力,解除企业管理层面对社会舆论的压力。但是指望EAP可以从根本上解决员工心理问题还是有待思考的,员工的心理问题不仅和企业有关,和员工个人,和整个社会的大背景都有密切的关系。企业在引导社会价值观,员工个人在企业内部如何建立自己的价值观这都是企业需要去思考的,企业文化的建立也在企业员工心理问题中有重要影响。EAP只能在解除员工心理问题中起到一个辅助的作用,建立以关怀为目标,以人为目标的企业是形成健康社会和健康企业的关键所在。