

企業經理 人力資源總監 培訓主管

**MBA 必修課**

員工幫助計劃 **EAP**

員工幫助計劃：—中國 **EAP** 的理論與實踐

本书作为组织为员工设置的一套系统的、长期的援助与福利项目，通过专业人员对组织的诊断、建议和对员工及其直属亲人提供的专业指导、培训、咨询，帮助解决员工及其家庭成员的各种心理和行为问题，提高员工个人绩效和组织整体效能。发达国家多年实践证明，员工帮助计划（EAP）是解决职业心理健康问题的最优方案。本书即是中国第一部员工帮助方面的作品。

作者：张西超博士，北京师范大学心理学院人力资源管理心理研究所讲师

# 前言：

## 前 言

员工帮助计划（EAP）是运用心理学、社会学、医学和管理学等学科的理论知识和技术方法解决组织与员工诸多问题的有效方法之一，它在企业、政府、学校等诸多领域中被广泛应用，在西方已有近百年的历史。

在国外，EAP 是一门随着社会变迁而发展较快的学科，不仅缘于为其提供理论和技术支撑的心理学等诸多学科研究成果的持续更新，也由于社会、文化、经济等时代背景所导致的组织和员工层面需求的变化，也促使 EAP 的内涵和外延进行着适应性调整。在国内 EAP 尚属一个新的学科，无论理论还是实践都非常薄弱，诸多方面均属空白。本书是我在广泛借鉴国外有关职业心理健康和 EAP 等相关领域研究与实践成果的基础上，结合最近几年在 EAP 方面的实践，围绕中国现代组织管理与员工个人发展的实际需要，编写的一本应用性与学术性兼顾、专业与普及两全的图书。本书从基本理论、EAP 研究和评估方法、EAP 应用和案例分析几个方面建构了国内 EAP 的基本模式。它不仅满足了目前国内员工帮助计划（EAP）相关书籍空白的急需，也可以为应用心理、组织行为、人力资源及管理专业提供相应的参考。

在结构上，本书未沿用西方 EAP 相关著作的一贯格式，而是偏重从职业心理健康的角度对国内工作场所面临的共性问题进行了针对性的探讨，这些问题包括身心幸福感、压力应对、职业枯竭、工作环境设计、裁员心理帮助等。基于这方面的考虑，本书的篇章架构与国外传统 EAP 著作存有较大差别，尤其是 EAP 实务领域和操作层面内容的呈现，抹掉了很多西方传统 EAP 的痕迹，如其作为干预重点的物质滥用等问题，

本书基本没做过多的涉及。这方面的取舍是立足于国内现实需要所致，从这个角度来说，本书并非一部相对全面和完整的 EAP 著作，仅是围绕中国 EAP 模式进行了积极而富有意义的探索。

本书是我从事 EAP 以来的积累，自 1998 年我第一次在三星集团讲授心理学课程至今，就开始在组织内尝试开展 EAP 活动，

并逐步完成了 EAP 的需求分析、推广促进、培训咨询、效果评估等各个环节，在实践方面积累了一定的经验。同时也就工作压力、倦怠，员工主观幸福感、组织冲突、工作-家庭平衡等诸多职业心理健康问题进行了学术探讨与研究。

本人之所以能走上 EAP 的道路，并能在这个领域一直努力地追求，应该感谢我的母校--北京师范大学心理学院对我的培养。感谢我的硕士导师郑日昌教授和博士生导师车宏生教授，还要特别感谢我的另一位导师香港中文大学的国际知名心理咨询专家林孟平教授，是他们把我引入心理学这个绚烂多彩的花园，并用躬身厉行的严谨、科学态度和奉献精神教导着我一如既往地走下去。

书稿的完成凝聚了很多人的心血。首先感谢北京央视资讯科技有限公司的郑华辉先生和美国斯坦福大学的袁坤博士，在本书的早期酝酿中两位倾注了大量的心血，在此表示感谢；书中涉及了大量应用性的内容，为此要感谢易普斯咨询公司的总经理刘健先生和易普斯高级咨询师江涛、卢燕、程小青、朱燕、戴秋丹、金玉斌、白玉萍、段兆德等，他们无私分享了很多商业积累，也帮我一起完成了书稿里的有关内容。书中涉及了大量的项目数据和实践资料，在此感谢联想集团夏学光先生，IBM 中国公司刘宏先生，国家开发银行机关党委吴锦康书记、杨晓彬副书记及工会薛晓辉主席，西门子通信网络公司工会李志英主席。他们为中国 EAP 的实践提供了舞台与智慧，才使得 EAP 在中国的应用领域中生根发芽。书稿的最终完成要特别感谢中国社会科学出版社的路卫军先生，在 2002 年，路先生就建议我写一本这方面的书，自此以后路先生也一直督促我来完成此书的出版，没有路先生的执着与督促，本书很难完成，在此也表示衷心的感谢！本书是在参考、引用国外大量文献和国内诸多项目资料的基础上完成的，谨此向有关作者和各单位项目负责人表示深切的谢意！

中国 EAP 刚刚起步，衷心希望能有更多志同道合的专家学者、专业服务机构和专业服务人员融入其中，

共同推进 EAP 在中国的长足发展！由于我的水平有限，在理论和实践方面的积累还远远不够，编写的错误和疏漏在所难免，我真心希望国内的 EAP 同仁们批评指正并提出宝贵意见。

# 第一章 绪论

目前，起源于美国，并根据不同时期的社会经济、文化背景演变完善后的员工帮助计划（EAP）已在众多经济发达国家广泛应用，EAP 因而成为了组织管理特别是人力资源管理中不可缺少的活动之一。在人力资源管理的框架中，有些组织将其作为人力资源战略规划的重要组成部分，有些组织作为宽幅福利政策中的“精神福利”，有些组织将其纳入员工关系管理模块，也有不少组织将其视为安全与健康的重要一环。

## 一 引言

员工帮助计划（Employee Assistance Programs,简称 EAP）可谓是心理学、社会学、组织行为学、经济学、管理学等多种学科理论知识的交叉集成。就本质而言，EAP 以应用心理学为技术支撑，最终的落脚点为管理学。

目前，起源于美国，并根据不同时期的社会经济、文化背景演变完善后的员工帮助计划（EAP）已在众多经济发达国家广泛应用，EAP 因而成为了组织管理特别是人力资源管理中不可缺少的活动之一。在人力资源管理的框架中，有些组织将其作为人力资源战略规划的重要组成部分，有些组织作为宽幅福利政策中的“精神福利”，有些组织将其纳入员工关系管理模块，也有不少组织将其视为安全与健康的重要一环。

在 19 世纪 80 年代，约有 30 多万家美国企业推行 EAP 项目；截至 1994 年，财富 500 强中 90% 以上的企业建立了 EAP 项目。

应该说，现实需求、科学技术文化的发展、管理理念的转变催生了 EAP，创新化的探索和解决问题的有效性也在不断深化和提升了的实践中推动了 EAP 的持续发展。

在中国，变革发展的历史背景激发了中华民族对人类优秀管理成果的空前接纳和包容。在接纳的进程中，

我们很容易实现“硬件”的复制和迁移，包括现代化的办公环境、网络化的硬件设施等等，尽管我们可以导入和模仿管理理念和管理模式，但由于历史文化沉积的影响和专业人才的匮乏，致使国内的管理尽管拥有众多前沿且亮丽诱人的“口号”，但实际的效能依然停留在一个初级而肤浅的阶段。

经济发展的客观规律和已经走过的市场历程告诉我们，中国会不同程度面临经济发达国家曾经有过的困扰，他们在这方面的智慧和所做的一切尝试，都值得我们去借鉴和吸收，EAP也是如此。

在现代管理的各种困惑面前，EAP并非百病皆治的灵丹妙药，但它从我们以前所未尝试的视野--心理学的角度，客观、系统、冷静、科学地审视管理中不得不面对的问题，应该说为我们搭建了一座员工和组织和谐、高效成长的桥梁。

究竟EAP对我们的管理能发挥多大的能动作用，取决于我们对它把握的深刻程度和“善假于物”的能力。

## 二 现代企业最大财富的思考

有关企业最大财富的思考，在不同的经济发展阶段我们听到迥异的回答，正如世界著名学者、未来学家阿尔文·托夫勒在《第三次浪潮》中说：“如果前工业社会的财富是土地，工业社会的财富是资本，那么后工业社会（信息社会）的财富就是信息。”

在后工业社会的后期，随着“知识经济”时代的来临，有关企业最大财富的争议也喋喋不休，不过主流经济家的观点逐渐统一在“人力资源是组织最大财富”的观点上。

应该说，这个答案还缺乏严谨性：一个不健康的员工，企业肯定不会视为财富，比如存在严重人格障碍和心理问题的人，抑郁、职业枯竭、反社会倾向等，组织避之唯恐不及；一个在组织中没有幸福感受的员工，也不会成为企业最大的财富，比如不认同组织文化、安全感丧失、组织承诺度低下、人际关系恶化等，最终的结果不是被企业辞退就是自己选择离开组织；绩效作为现代企业从组织层面最关注的核心经济指标，决定了企业的生存和发展，所以绩效不理想的员工同样谈不上视为财富。

在新时代的背景下，我们应提倡这样的理念：健康、幸福、高效的员工是企业最大的财富。

这样的理念应该说视角更宽，不仅从企业自身的经济利益出发，审视对自身财富的界定，同时从员工个

体的成长和发展角度进行审视，体现了社会的和谐与进步，也闪耀着“人文”的光芒。

### 三 变革与挑战

#### 1. 社会转型期的中国

自改革开放伊始，中国就拉开了社会转型的序幕。

社会转型是西方社会功能结构学派在现代提出的一个重要概念，它不是指社会某个领域、某项制度的变化，而是指“社会结构的整体性、根本性变迁”。中国所处的这种由传统社会向现代社会加速转变的新时期，主要是通过发展生产力和建立新的社会秩序和经济秩序来完成的。

转型时期，中国传统社会结构出现了前所未有的分化，造成了各种无序和失范行为，最为突出的是文化、价值观念上的冲突。冲突造成了现代人信仰的缺失、情感的困惑、精神的焦虑、人生的危机和人与自我的疏离。在此期间，“旧的价值观念和规范体系逐渐消失，丧失作用，而新的价值观念和规范体系在短时间内又难以建立，从而形成‘价值真空’、‘规范丧失’等无序现象，社会成员无法建立自己的生活目标和行为准则，社会也丧失了对人的约束功能”。

社会转型不仅深刻地改变着我们这个社会，也使我们这个社会遭遇严峻的挑战。在过去 20 多年改革的过程中，中国的经济获得了突飞猛进的发展，社会结构发生了根本性的变化，人们的生活方式也发生了根本性的变化，但与此同时，各种社会紧张、矛盾和冲突也在不断地孕育和积累。

就企业而言，市场空间的极度打开和消费者需求的巨量释放，催生了成千上万个新兴组织，他们随同“国”字号、“集”字号企业大军，在“快速发展”主旋律的引领下，大踏步涌入市场大潮并经历着大浪淘沙和生灭沉浮的洗礼。同时经济发达国家的成功经验、前沿理论也给他们源源不断注入生机和活力，掀起一轮又一轮的眼花缭乱的管理创新和革命。

受转型期文化、价值观念裂变的影响，员工作为企业的个体成员，在心理层面也逐渐发生了多元的变化：

一方面，强烈的成就动机促使他们去尽可能寻找自我实现的职场舞台，并且对职业生涯有非常严谨的计划；他们常常加班，法定假日对他们来说形同虚设；他们很少有时间和家人共处，大部分人没有业余爱好；

他们不参加公司主办的活动之外的任何社会活动，他们的生命就是为了实现自己的理想。

另一方面，个人至上的理念在不同程度地影响着他们的行为，在为组织效力的同时，他们也对所服务的企业提出了更多要求，其中包含着组织氛围、成就感、幸福感等心理诉求。

事实表明，在残酷竞争和新人辈出的背景下，众多员工面临着强烈的心理危机感和过重的压力，甚至使得一部分群体出现了种种可怕的“症状”。其中最为常见的、对自身健康和发展伤害极大的就是心理枯竭现象。在取得超人业绩之后，此类人群突然发现自己对工作失去了兴趣，做什么事情都没有了热情。他们体验到一种持续的身心疲惫、厌倦、沮丧、悲观、失望，失去了创造力和生命活力的感觉。受这种症状影响，他们的身体也出现了各种问题，失眠、头疼、注意力不集中、思维速度变慢，迫使他们不得不重新调整工作节奏。长时间处于这种强压状态下，他们的神经变得异常脆弱，很难和同事以及领导处好关系。遇到一些工作和生活上的困难，他们变得易怒，情绪大起大落，不愿意也不能很好地与周围的人进行沟通。这都造成了他们的人际支持系统被破坏，不能从家人和朋友处得到情绪的舒缓。再加上他们中很多人过分要强的性格，使他们认为求助于别人或者心理专业机构是个人无能的表现，因此一旦遇到重大的伤害事件，他们非常容易实施极端的行为，比如自杀、伤人等。

有人这样形象地描绘：“很多白领是用一只手紧紧顶着办公室的门，不让其他资历相似的竞争者抢去自己的岗位，另一只手用来拼命工作，以得到上司的赏识，获得晋升。他们年纪轻轻就出现了各种问题，颈椎病、心脏病，30岁的人有60岁的心脏。他们像鞭策快马一样督促着自己前进。”

在这样的历史背景下，职业心理健康成为中国现阶段最为热门的话题之一。

在中国，虽然职业心理健康问题已经逐步引起社会和企业的重视，对心理咨询服务的需求也越来越强烈，但除一些跨国公司以外，只有极少数的企业对此开始加以关注，有意识地去实施员工的心理帮助。可以料想，EAP在中国的发展会是一个艰难的过程。

最大的困难来自于国内的企业和社会观念尚不够先进，大多数企业还没有充分认识到心理问题的重要性。国务院发展研究中心人才交流培训中心副主任李兰说，他们在召开职业压力与心理健康研讨会前邀请企业参加，而有一些企业不愿意来，原因是“我们企业没有压力与健康的问题”。这个现象在国内企业中存

在得相当普遍。

同时，专业人员的匮乏也影响中国 EAP 的推进和实施。我国每百万人口中，只有心理服务人员 2.4 名，而美国在 1991 年时就达到百万人口当中 550 人。20 世纪 60-80 年代，美国已经进入职业身份的时期，我们的职业化才开始，相比之下，我们还是比较落后的。

尽管学者们承认 EAP 在中国的发展有诸多困难，但他们一致看好中国 EAP 的前景。清华大学的樊富珉教授说，日本的经验对我们的启示是：工商企业运用心理咨询是必然的，只是早晚的问题，特别是在建构以人为本的管理理念的情况下。

## 2. 变革中的组织

全球经济一体化进程的加速和现代信息技术迅猛发展，将企业毫不留情地掷入前景莫测的惨烈竞争漩涡中。

面临诸多的不确定因素，企业顺应环境的变化和自身生存发展的需要，不断地进行着自身机体的更新和调整，组织变革成为企业界“时髦”但又现实迫切的出路。

以变化应万变成为企业的惟一选择！

对企业来说，持续创新是快速发展的核心动力，而创新则意味着打破旧的平衡，在变革中建立一种新的秩序，从而激发组织的活力，铸造核心竞争力。打破平衡需要克服惯性、付出成本乃至承担风险，建立新秩序需要重新定位、磨合并动荡中经受考验。

在实践领域，企业组织的变革形式多种多样，重组、兼并、购并、裁员、联营、改制、上市均成为“通向罗马的条条大道”，为了在这条路上走得更好更远，运筹帷幄、高瞻远瞩的企业决策层往往习惯性地目光聚焦在战略规划、流程再造、架构调整、业务组合等领域。

组织不应该忘记：从心理学的角度，人往往有一种非常强烈的捍卫自己已知和熟悉的事情的愿望，组织中的员工同样如此。企业变革过程中，组织架构和人员调整像是一道“必选题”，让管理层无法回避。

变革，必然会涉及员工的利益，对其产生直接或间接的影响。变革意味着失去，变革使得员工失去了原来的工作网络和团队，打破了群体的平衡状态，破坏了员工的职业认同感，他们需要去适应新的环境，去



面对无数不确定因素。为使变革成功，人们就要经历一次心理再定位，而这样的一个心理转变过程并不是简简单单一蹴而就的。变革前，人们的感受是安全、熟悉、适应的；而变革时，人们往往会产生惊讶、否定、愤怒、怀疑；最终，有两种心理结果--“接受变革，想方设法适应新环境”，或者“抑郁、缺乏安全感、困惑、情绪低落、抵抗”。

员工在企业变革中的心理感受如何，会出现哪些情绪问题并对组织产生何种影响？变革会对员工带来哪些心理方面的影响，这些影响会对工作和员工个人带来哪些变化和不适应？本身压力重重、满怀焦虑的员工会以何种心态和行为评判和参与组织变革？变革中不得不接受离开企业这个残酷现实的员工会有哪些心理危机？集结或放大的员工心理危机会对企业带来多大程度的创伤？.....

这些在很大程度上将影响变革成败的员工潜在心理问题及有可能导致的危机，很多人都不习惯去主动地思考，或者更擅长被动地应对。

忽视并不等同于不存在，众多的研究表明，组织变革情境下，因员工心理原因往往会出现如下问题：持续性地减少产量，要求增加报酬或调职；不断有怒言、争吵或乖戾的行为；罢工、无故旷职或怠工；寻找各种理由来表示变革将导致无法正常工作，导致工作质量下降；服务品质变差；工作漫不经心、糟蹋材料，以及冷漠、逃避或脱离工作等。

员工的心理危机处理不当可能导致组织层面的危机事件，如冲突、静坐、上访、暴力、罢工、游行等：

美国东部时间 2005 年 5 月 23 日，IBM 员工开展罢工、游行示威以及发表联合声明等行动，反对 IBM 在全球裁员 1 万到 1.3 万人的计划。

2005 年 5 月 27 日，英国汇丰银行的职员在伦敦举行罢工，抗议薪金不合理，罢工持续一天的时间。

2000 年 12 月 26 日，美国发生了一起震惊全国的工作场所特大枪杀事件，7 名供职于一家互联网公司的职员惨遭同事枪杀，从而酿成 20 世纪末美国最大的工作场所恶性枪杀案，杀人动机是员工麦克德莫特对工资纳税制不满和裁员的生存危机。

2003 年 1 月 16 日上午 8 时，福建省轮船总公司总经理刘启闽在办公室突然被已被开除的员工林挺才从

侧后抱住，左后背等处被连插 4 刀。

员工心理危机不仅给员工本人带来了痛苦甚至伤害，也会给组织变革目标的实现造成阻碍，严重时出现的危机事件更会给企业形象带来不可估量的损害。

在国外，很多企业把员工帮助计划（EAP）作为建立员工心理支持和干预系统，帮助员工解决变革中各种心理问题及应对由此引发的危机事件的一种有效途径，并且取得了广泛认可。

通常的做法是这样：组织变革实施前期，企业会邀请心理学专家与战略、财务、投资、法律等领域的专家共同参与方案的制定与执行。对于变革期间员工出现的一系列心理问题，如因组织架构调整、业务流程再造、岗位调整、职位变化、企业文化冲突等导致出现压力和情绪等心理问题时，多会提供 EAP 服务以帮助其尽早走出困境。

EAP 专家会与企业方面共同讨论在变革过程中将会出现的各种心理问题，并针对这些问题设计各种方案。方案包括针对管理人员、受直接影响员工以及留任员工的培训课程。首先要帮助和培训的是组织的管理人员，如以何种方式宣布裁员消息，设想员工会有何反应，应采取何种措施以应对各种问题，如何维护组织形象等等。其次是帮助受到影响的员工，使其能够更好地认识自己，调节心态，处理和周围人的关系，判断企业的真实现状。再次是针对留任员工的培训过程，对于他们来说，比起离开的员工，虽然是幸运的，但仍然会产生不安心理。大规模的变革会导致其对企业价值观发生动摇，感觉自己的生活保障受到威胁，因此对留任员工的心理抚慰也是非常必要的。

同时 EAP 也是人力资源（HR）部门应对快速发展和变革带来不稳定因素的有效助手，它能够帮助企业更好地应对业务重组、并购、裁员等组织变革和心理危机。

在美国，很多企业尤其是世界 500 强企业，在裁员期间都会向员工提供 EAP 服务，处理裁员期间的沟通压力、心理恐慌和被裁员工的应激状态。部分公司的裁员执行计划中甚至明确要求，必须有 EAP 专家在场的情况下才可以进行离职谈话。企业裁员期间，EAP 对员工和管理者的心理帮助非常重要，通过一个专业的过程，其中包括裁员和裁员环境的心理调查、培训和辅导，可以减轻他们的压力和恐慌，帮助企业顺利

渡过这个艰难时期。

美国人力资源管理协会的一项研究表明，在列出的 30 种裁员管理实践方法中，被调查公司使用频率最高的为“HR 总监参与规划、决定和实施裁员的程度”，第二则为“为裁员后的幸存员工提供 EAP 服务”。

国内 EAP 专家认为，在中国企业迈向国际化的道路上和充分市场化的进程中，在国家倡导构建和谐社会、树立以人为本的科学发展观的背景下，企业对员工心理需求的关注和相关支持系统的建立刻不容缓，而员工帮助计划（EAP）给我们提供了更多可以借鉴的模式和经验。当然，中国的 EAP 不应当也不可能像国外一样，仅仅只是解决具体的、现实的个人问题，而是应当从组织的视野更加全面地思考和设计，从企业心理状况的调查研究入手，重视对员工的宣传教育及有针对性的心理培训，重视对组织管理改进的建议，要制订出适合中国企业和社会具体情况的整体解决方案，能够真正解决企业的心理和个人问题，成为企业管理至关重要的辅助手段或组成部分。

从某种角度来说，充分体现“人本主义”精神的 EAP 可以让组织变革的步履更加稳健！

### 3. 无法回避的管理新课题

国内首家 EAP 专业服务机构--易普斯咨询的最新研究发现，现代办公环境（信息和网络技术背景下）所导致的组织群体心理和员工个体心理的潜在变化，以及对团队和员工行为产生的负面影响，成为制约现代人力资源管理特别是员工关系管理和绩效管理的关键性因素，上述现象在后工业化阶段的主要产业--现代服务业中尤为突出。如移动办公导致的“游牧心态”和“组织支持感受丧失”，网络化服务和沟通出现的“孤独感受”和“情绪枯竭”，技术性缺陷、网络故障和 24 小时运维保障引发的“持续性焦虑”，信息共享和电子监控引发的“个人隐私恐惧”等问题。

目前，国内管理界尚未针对上述问题提出有效解决方案，应对措施也严重滞后。

处在萌芽期的中国 EAP 或许能够提供更有价值的作用。作为解决企业员工心理问题的有效途径，EAP 能帮助企业发现员工存在的心理问题并提供解决方案；带来许多的非财务收益，如提升员工士气，改善组织气氛，建立尊重员工价值的文化，帮助企业更好地应对变革和危机.....同时还可以帮助企业降低因员工心

理问题产生的管理成本，间接给企业带来巨大经济效益。而这些正是现代人力资源管理渴望达到的目标。

同时，EAP 可以充分体现和延伸企业对员工全方位的人本主义关怀，而国内企业现在还没有普遍形成一种以人为本的企业准则，这与当今建设创新和谐社会的要求还存在相当大的差距。

企业以营利为目标的管理与员工的积极性紧密相关，影响员工积极性的因素很多，如果这些因素不能依靠企业内部的机制来发现、调整和排除，结果影响到员工和企业的绩效，可以考虑求助 EAP。企业常见的心理困境有压力、人际关系问题和沟通障碍、职业不良心理，还有员工的一些个人问题，比如恋爱、婚姻家庭、人格因素等方面的问题，都能影响员工的工作表现、潜力发挥。如果没有心理学家的干预，很多心理问题不容易引起企业管理者，甚至员工自己的重视。但心理问题就像一座时刻积蓄能量的火山，会从量变到质变，以致造成不可挽回的损失。“幸福、健康、高效的员工才是企业的最大财富”，这是易普斯咨询倡导的理念。

有一项调查显示，造成员工跳槽的首要原因不是薪酬待遇，而是企业的管理。将 EAP 引入企业管理，既是为员工提供心理帮助，也是找出企业管理的盲点，最终实现员工和企业的双赢。例如在一些市场竞争激烈的企业，营销和客户服务人员不但要承受业绩压力，还要压抑自己受的伤害和委屈，长时间必定影响工作情绪。2000 年 10 月，联想电脑公司邀请了北京师范大学近十位心理学专家为客户服务部的近千名员工提供心理帮助，帮助计划实施了一年多，效果很好。员工们在这里可以安全释放负面情绪，可以在心理专家带领下，与同事进行坦诚沟通，缓解平时由于沟通不畅、人际关系不良带来的心理压力等。

另外，一些特殊的企业行为也可以寻求 EAP 的帮助，如裁员等。部分外企总部的裁员执行计划中明确要求，必须有 EAP 专家在场才可以进行。因为裁员除行为本身外，还有显著的副产品--心理危机。裁员执行者感到尴尬，难以开口甚至怕打击报复，有些公司在请被裁者谈话时，甚至要保安在场；其次被裁员工自尊心、自信心受打击，甚至可能采取过激行为；而地位未受影响的员工也会因此受到不良心理暗示。所以企业在遭遇一些特殊情境时，接受专业机构的心理帮助，可以减轻压力和恐慌，帮助企业顺利渡过难关。

据了解，朗讯中国公司和 BISC 公司在裁员过程中，均邀请了北京易普斯咨询的 EAP 专家参与。

另外，灾难事件的心理抚慰也已被更多企业团体所认同，西安杨森在大连空难事件后邀请北京大学精神卫生研究所的吕秋云、汪向东、马弘赴大连对遇难者家属和员工进行心理援助。吕秋云这样说：“用心理救援比较好一点，他们都是正常的人，只不过突如其来的灾难让他们都处在急性应激反应中，会出现急性应激心理障碍，有的人还会出现迁延性应激心理障碍。我们所做的心理干预是使经受灾难的人顺利渡过心理危机，缩短悲伤的过程，适应新的生活。”

EAP的发展历史证明，EAP是解决企业员工心理和个人问题的有效途径，它将帮助企业发现和解决问题，降低成本，增强组织有效性，对企业具有重要的价值。

EAP的实施，将有助于发现员工的心理问题以及与之相关的组织气氛、企业文化和管理等方面的问题，这对企业的决策、管理、改进和员工开发是很有意义的。EAP还提供裁员心理帮助，通过宣传、培训、辅导等形式降低裁员期间员工和管理者的压力，预防过激事件的发生。EAP还帮助进行绩效沟通，使原本可能艰难的绩效沟通变得顺利和轻松。

除此以外，EAP的作用还有减少迟到率、减轻员工压力、保持员工积极情绪、改善沟通和人际关系、改善组织气氛等。

实践证明了EAP的有效性，依据美国健康和人文服务部在1995年的资料，EAP的投资回报率主要体现在以下几个方面：在美国，对EAP每投资1美元，将有5-7美元的回报；摩托罗拉日本公司在引进EAP后，平均降低了40%的病假率（2000年）；1994年MM公司对50家企业的调查显示，在引进EAP后，员工的缺勤率降低了21%，工作的事故率降低了17%，而生产率提高了14%。

由于中国心理学和心理服务的发展处于一个较低的水平，社会的传统观念不重视心理问题，企业和社会的心理健康意识还很落后；而且当前我国一部分劳动力过剩、员工的素质较低，所以有一些企业不注重员工的心理问题，因此对于绝大多数的企业来说，EAP还是一个全新的概念，目前只有联想集团客户服务部、国家开发银行总行、国家开发银行河南省分行、北京西门子通信网络股份有限公司（SCNB）等为数不多的企业接受了完整的EAP项目服务，一些跨国公司也仅向我国国内员工提供了裁员的心理培训和辅导等部分EAP服务项目。

“我们请国外的一家专业公司开展了‘员工援助计划’，虽然投入占整个人力资源投入的绝大部分，但正是通过这样的计划，公司现在耗费在员工医疗上面的投入从过去的 14%降低到了现在的 6%。”一家在华跨国公司的不愿透露姓名的经理很满意地说。

无论是跨国企业在中国的分支机构，还是国内的本土企业，现在已越来越多地关心员工的工作压力问题，也在尝试着将从西方引入的“员工帮助计划”放入人力资源部门的常规措施当中，并纳入财务预算。

#### 四 现代组织中的心理困境

##### 1.压力

“最后的禁忌，不是性，不是酗酒，不是毒品，而是职业压力”，美国《财富》杂志以这样的观点阐述现代社会职业压力对人的损害。

企业中最突出的心理问题是压力。心理学家认为，压力是现代人面临的最严重的问题之一。压力就像一个噩梦，无时无刻不在。企业员工的压力可能来源于工作本身，可能来源于工作中的人际关系，也可能来源于家庭和日常生活，亦即压力可能来源于工作、生活的各个方面，因此压力实际上是企业心理问题的核心。

对于企业中的任一个员工，职业压力都是存在的。国内外调查显示，过强的工作压力不仅损害个体，而且也破坏组织健康。员工的职业压力与心理健康，以及对企业造成的影响越来越多地受到关注。压力与情绪的释放已成为 21 世纪企业管理最为迫切的课题之一。

如果压力过大，会引起工作者的不满、消极，对工作不负责任，缺勤甚至会出现离职等问题。在美国的一项研究发现，每天美国的工作者都会有人由于压力生病缺勤，每年支付工资的损失是数百万美元。英国的工作压力研究发现，由于工作压力造成的代价，达到他们国民生产总值的 1%。

当职业压力已经成为流行病时，相关的服务行业就非常多。据国内心理学家介绍，美国与压力有关的产品及服务比如说像各种书、光盘及各种咨询机构，每年的产值是 94 亿美元，而萨尔瓦多这个国家全年的国内生产总值才是 11.4 亿美元。

形成压力的原因是多方面的，通常情况下是在工作中产生或形成的各种压力，即职业压力，包括工作任务过重、人际沟通、角色冲突、工作环境等等，而如果这种压力得不到释放或缓解，将会影响到员工的身心健康、情绪以至工作。

时间管理也是与压力有关的一个重要问题。时间对于现代人来说是极其宝贵、稀缺的资源，但是人们往往不能有效利用。某员工曾抱怨说：“千头万绪，焦头烂额，这件事必须做，那件事不做不行。”这种混乱无序的感觉便造成了压力，造成这种心理问题的主要原因是事先没有缜密的计划，以及缺乏执行计划的勇气，事实上，如果凡事有计划，人们就会有充足的缓冲时间。

心理学家发现，人体对压力的反应分为三个阶段：警觉、抵抗和衰竭。在警觉阶段，人体注意到压力，准备与之对抗或回避。在对抗阶段，人体自行克服压力造成的损害。但是，如果压力没有消失，人体就因不能克服所受的损害而要保持高度警惕。这样，就进入第三个阶段--衰竭阶段。如果这种状态持续下去，人的免疫系统就可能受到破坏，这就是为什么在持续的高压力下人容易患病和衰老的生理机制。

对于企业而言，不管员工的压力是与工作性质有关，还是来源于个人的缺点，其结果总是与工作有关的。虽然压力造成的身体和心理反应（如免疫力下降、消化不良、失眠、记忆力衰退等）是员工个人的负担和痛苦，但这些极大地影响着工作效率。企业员工的压力已经成为一种普遍现象，员工个人的压力必然会影响到组织运行的结果，因此也就成了企业的负担和必须重视的问题。

美国联邦政府的职业安全与健康研究所（National Institute for Occupational Safety and Health）的一项研究表明，美国超过半数的劳动力将职业压力看作他们生活中的一个主要问题。这一数字比 10 年前增加了一倍多。在过去 4 年里，因为职业压力而请病假的雇员增加了两倍。不仅美国情况如此，2005 年，欧盟也正式将职业压力列为欧洲大陆面临的第二大职业健康问题。

据美国职业压力协会（American Institute of Stress）估计，压力以及其所导致的疾病--缺勤、体力衰竭、精神健康问题--每年耗费美国企业界 3000 多亿美元。

目前在中国，虽然还没有专业机构对因职业压力为企业带来的损失进行统计，但北京易普斯咨询的调查

发现，有超过 20% 的员工声称“职业压力很大或极大”。业内人士初步估计，中国每年因职业压力给企业带来的损失，至少在上亿元人民币。

从 20 世纪二三十年代开始，国际上对职业压力管理开始了学术上的研究。80 年代以后，压力管理有了更为系统和科学的方法，并得到了企业的认可，有不少企业实施了职业压力管理方案（Occupational Stress Management Program）。

在美国，职业压力协会是研究压力的一个专业机构，专门对压力给企业、社会带来的一系列问题进行研究，同时也为企业提供一定的指导。我国的香港和台湾等地的职业安全健康局发布职业压力管理的研究报告和指导方案，推动职业压力管理的开展。而在内地，职业压力管理尚处于萌芽状态。

在国外，职业压力管理得到相当多成熟企业的重视，这些企业都有专业人士为企业的压力管理“把脉”。这种方式为企业减轻负担，更增加了凝聚力、核心力，同时这套管理体系也把员工和企业之间的距离拉近了。因为职业压力管理的核心就是减轻员工的压力和心理负担对其造成的不良影响。而企业在知悉员工压力并以管理的方式进行疏导时，对于员工的内心感受、压力源、见解甚至意见，都会采取正确的态度来审视。无疑，这对企业的良好发展起到了助推作用，实际上也是一个良性循环。最重要的是，职业压力管理在相当大程度上延长了企业的生命周期。

所谓压力管理，可分成三部分：第一是针对造成问题的外部压力源本身去处理，即减少或消除不适当的管理和环境因素；第二是处理压力所造成的反应，即情绪、行为及生理等方面症状的缓解和疏导；第三是改变个体自身的弱点，即改变不合理的信念、行为模式和生活方式等。

职业压力管理方案（Occupational Stress Management Program）是指企业为增进其员工的身心健康和绩效而对内部职业进行预防和干预的系列措施，是企业职业压力的管理体系和方法，通常这种管理体系以企业为核心但又更注重企业中的个体性。完整的职业压力管理方案包括：压力评估、组织改变、宣传推广、教育培训、压力咨询等几项内容。

种种数字表明，职业压力管理将成为企业管理者必须重视的一项内容，而在压力逐渐增大的中国企业中，



它仍被长期忽视，一是因为对这个新生事物还比较陌生，二是这种战略意识比较薄弱。

国内心理学家认为，职业压力管理并不能彻底消除压力，只是起到缓解、抑制、分散作用，并使员工有一种积极、乐观向上的心态。这个管理体系当中更多的是运用心理学和医学的方法，对企业员工进行心理缓解，以专业的方式，从不同层次和角度来缓解压力，避免压力对企业、个人带来不良的影响。

职业压力管理不一定能在短期内给企业带来效益，但潜在的、具有推动力的行为，将会在企业生命的延展方面得到淋漓尽致的体现：“很多老板并不认为职业压力管理与企业有着密切的关系，事实上这种想法是错误的。随着市场经济的发展，就业环境压力的加大，越来越多的员工感到了一种职业的压力。很多人认为职业压力不会直接影响到企业，事实上职业压力与员工的缺勤率、离职率、事故率、工作满意度等息息相关，而且对企业的影响将是潜在的、长期的。”

职业压力管理表面上看起来和企业的效益并没有多大的关联性，但实质上起到了化解企业潜在风险的作用。员工因压力、情绪而影响到工作，企业如果频繁更换员工也不利于企业的成长，而且还有一个成本问题。而职业压力管理，科学合理地缓解、弱化了这个问题，企业的风险将会降到最低。

正如实达电脑设备公司人力资源部的有关人士所说，这种职业压力管理对个体的针对性更强，在缓解员工的压力方面起到了积极的作用。如果员工的压力减弱，那么工作状态会是一种热情、积极向上的，能为企业创造更多的价值。

出现意外让人们产生压力后，主动干预和不干预是不一样的。有一个航空公司掉下来一架飞机，乘务人员情绪波动很大，很多人决定不上天了，要转行。航空公司当时没有办法，许诺要给他们加工资，说过段时间换他们下来，但是这些人不同意。后来没有办法，找心理治疗师来做工作，结果这几个人情绪平复了，很快恢复工作，这是涨工资达不到的效果。

需求自动创造供给。在人们寻找各种方法解决压力问题时，心理学方法因为独特的作用而日渐流行，并成为主流。EAP更是因为能够有效地预防和管理压力，成为其中的主要形式。

目前我国不像欧美有专门的干预机构，来对金融、IT或者其他行业的有关人士进行专门系统的减压。首

先，真正关注压力的机构很少，所以必须有相关的组织出现。其次，从干预的角度来看，不管是有形还是无形，包括其他行业的参与，从目前来看还是比较少的。所以减压整体状况并不尽如人意。

但值得庆幸的是，目前各行业对职场压力的关注程度都有所提高，包括媒体和相关专业人士。部分国内心理学专家和 EAP 专业机构在职业压力管理方面给予了更多的关注，专业化的压力管理方案也在尝试和探索中不断完善。

2004 年 5 月份，中国首届“职业压力与心理健康”国际研讨会在北京召开（国务院发展研究中心人才中心和北京师范大学心理学院人力资源研究所共同主办、北京易普斯企业咨询服务中心协办、中国企业家调查系统承办），与会专家、企业界人士达成共识：过度的工作压力不仅使员工长期处于疲劳、烦躁情绪下，损害个体身心健康，而且也极大地降低组织的工作效率，“高效、健康、幸福”员工队伍的建设问题急需引起社会的关注和重视。

国务院发展研究中心等有关部门领导，中国心理学会、中国心理卫生学会、中国科学院心理学研究所、北京大学、清华大学、北京师范大学等机构和院校的知名专家学者，美国员工帮助计划协会主席、美国著名咨询公司的切斯特纳特（Chestnut）和北京易普斯企业咨询服务中心的职业心理健康方面的专家，企业界领导及人力资源主管一百余人出席研讨会并就“职业压力与心理健康”主题研讨，北京易普斯咨询和中国企业家调查系统还根据多年来的调查数据，分别发布了中国管理者心理健康状况追踪调查报告和中国企业家身心健康状况调查报告。同时，会议就职业压力与心理健康、生活幸福、裁员心理帮助、员工帮助与提升企业绩效等方面进行了专题讲座。

本次研讨会进一步引起国内各界关注职业压力与心理健康，提高企业界人士的职业压力与心理健康意识发挥了重要作用。

据了解，国内首家压力管理的网站 [www.stress.com.cn](http://www.stress.com.cn) 也已于 2005 年年底正式开通。

## 2. 人际关系问题和沟通障碍

人际关系和沟通是企业第二个比较突出的问题。在当今企业，沟通和人际关系比以往任何时候都重要，因为现在的人们既要求竞争和多元化，又要求合作协调，而且企业与客户之间、企业内部有大量的接触和

交流。

人际关系和沟通有几个方面，一是与客户的关系和沟通，二是同事之间的关系和沟通，三是上下级之间的关系和沟通。这三个方面都是很重要的。员工怎样与客户沟通并建立良好的人际关系？怎样让员工保持和谐的合作而避免恶性的冲突？管理者怎样对员工进行个性化、有成效的管理？这些都是非常重要的课题。但是现实情况是，企业中存在大量的人际交往冲突和沟通障碍。

企业中的人际关系问题表现在人际冲突和交往厌烦两个方面。人际冲突是企业中常见的情况，人们对它的危害也有较清楚的认识。但是对于交往厌烦，却没有引起人们足够的重视。

心理学家做过一个有趣的实验，把彼此相悦的被试人员成对关在一个小屋子里，随着相处时间的延长，被试者彼此交往的时间随之减少。到最后，竟然视而不见，一言不发，屋子里充满着沉寂、肃穆的气氛。

这个实验说明，人的机体作为一个信息加工和综合性的需要系统，不仅需要使自己接受的刺激总量保持最佳水平，也需要保持各种刺激总量的匹配和平衡。人际交往对很多员工来说是重要的，但同时，人们对它的需要总是有一定的限度的。北京易普斯咨询在向企业提供心理服务的时候就发现，一些做客户服务的员工由于白天接触客户太多，晚上回到家里就不愿意和家人进行交流了，时间一长，影响了家庭关系，甚至其人格特征都发生了变化。

企业中的沟通不良主要来自于两个方面，一个是从上到下的沟通障碍（从管理者到员工），另一个是从下到上的沟通障碍（从员工到管理者）。向下沟通容易出现信息膨胀效应，传递环节越多，越容易出现膨胀和歪曲。

有这样一个有趣的例子。老板告诉其秘书：“查一查我们有多少人在上海工作，星期三的会议上董事长会问到这一情况，我希望准备得详细一点。”公司的秘书打电话告诉上海分公司的秘书：“董事长要一份在你们公司所有工作人员的名单和档案，请准备一下，我们在两天内需要。”分公司的秘书又告诉其经理：“董事长要一份在我们公司所有工作人员的名单和档案，可能还有其他材料，需要尽快送到。”结果第二天早晨，四大箱航空邮件到了公司大楼。

自下而上的沟通有：下级提供的工作绩效报告、意见箱、员工态度调查、申诉程序等等。向上沟通容易

出现信息压缩效应。一般是好消息向上报，坏消息被过滤。结果导致高层经理不了解下情，做出错误决定。

总之，企业的人际关系和沟通直接关系到客户服务质量、企业信息传递的速度和质量、组织气氛和企业文化的健康，因此与组织运行的效率是息息相关的。人际关系和沟通的质量还成为影响员工压力的主要因素之一。

### 3.职业不良心理

在现代人力资源管理中，员工的职业心理健康状况对员工个人和组织带来的消极影响已受到越来越多的关注。其实，任何与个人工作和生活相关的事件都可能影响到员工的职业心理健康。典型的职业心理问题可归纳为以下三个方面：

(1) 行为异常：对烟、酒、茶、咖啡的依赖性增加，性欲衰退，出现强迫性行为，做事拖沓不主动，难以作决定，缺乏自我控制力，暴力倾向，自杀念头，婚姻家庭失败，环境适应困难，人际关系障碍等等。

(2) 认知障碍：注意力不集中，记忆力下降，阅读困难，学习理解能力下降，创造力下降等等。

(3) 情绪困扰：习惯于紧张，不能放松，经常担忧，烦躁不安，焦虑，自卑，情绪低落，易伤感，对任何事情都没有兴趣等等。

除此之外，事实上很多身体上的症状也是由于压力和心理问题导致的，比如肌肉紧张，消化不良，心性肥胖，尿频或者便秘，呼吸急促，头晕或者偏头疼，口干，心悸，免疫力下降等等。有时候我们会觉得自己的身体状况下降，仅仅只是身体上的原因，其实并非全然如此，应当从压力和心理方面来寻找身体不适的原因。

### 4.个人问题

企业的心理问题还包括员工的一些个人问题，比如恋爱、婚姻家庭、子女教育、人格因素、以往的经历等等。这些问题虽然是个人的，却是影响员工压力和情绪的重要因素，和员工的整个身心状况相联系，而且很多时候这些问题也是由于工作性质造成的，比如工作繁忙导致婚姻家庭破裂，工作原因引起的人际交往厌烦而导致夫妻关系疏远等等，因此需要引起企业的重视。

有关调查显示，目前有 20% 的中国（尤其是大城市）员工感到压力过大。近年来的一些研究发现，我国抑郁症患者的发病率相当高，而在一些高焦虑、高压力的工作环境，如医院、军队、大型公司中，这一比例可能还会更高。一些与压力和心理问题有关的身心疾病（如高血压、冠心病）的发病率也越来越高。

员工个人的心理问题，在组织生活中是会发生弥散的，对企业同样会产生很大的影响。专业机构的研究发现，员工的压力和心理问题将导致企业的缺勤率增加，离职率增加，事故率增加，工作中的人际冲突增加，招聘、培训等的人力资源管理成本增加，工作积极性或士气下降，工作效率下降。心理问题在组织气氛和企业文化方面的影响更是难以估量。

对企业而言，尽管压力和心理问题的代价难以具体估算，但是对一些压力和心理干预项目投资回报率的研究表明，这类服务项目的收益往往是很高的，远远胜过一般商业投资的回报率。这也从反面证明了员工个人心理问题给企业造成的损失是多么重大。

## 五 中国高级职业经理人压力现状

作为企业界的精英分子，高级职业经理人可以说是一个社会经济圈中最有责任感的群体，这种责任感成为他们的一种内驱力，成为他们审视自己的一个标杆，当理想和现实发生碰撞的时候，直接受到伤害的是自己的精神。这一点也被心理学家所证实，美国心理学家曾经说过，抑郁、焦虑、失眠、强迫等症袭击的往往都是有抱负、有创意、做事情非常认真的人。这样的特质，描述的恰如企业界的精英层。

要始终保持一个姿态：最好的，最好的，永远都是最好的。这是高级职业经理人永远的态度。强大的社会关注度是一种推动力也是一种压力，这些压力犹如多米诺骨牌效应，袭击他们的身体、身心、社会关系以及家庭生活。

美国《财富》杂志(中文版)和易普斯咨询共同合作，先后在 2003 年和 2005 年曾两次对 2000 多位中国高级职业经理人压力状况展开调查，从心理衰竭（burn-out）、身心幸福感(well-being)、压力的自我陈述、压力源、压力应对方式等五个核心维度对中国高级职业经理人的压力状况进行了分析。

综合两个年度的报告，我们可以看到如下现状：

(1) 2005 年，77%的高级职业经理人认为自己的压力较大甚至极大，这个数字比 2003 年的 69%高出 8 个百分点。其中，男性、26-35 岁、未婚、大专以下学历、民营企业、工作 6-10 年、初级管理者在各自所在群体中对压力的自我描述是最高的。

(2) 2005 年，高级职业经理人的心理衰竭程度略有降低，处于高心理衰竭水平的高级经理人占 22%，低于 2003 年的 27%。

心理衰竭 (burn-out) 是一种身体、情绪和心理上消耗殆尽的状态，也是衡量压力状态和心理健康的指标。心理衰竭可以从情绪耗竭、愤世嫉俗和工作效能三个方面来考察。其中情绪耗竭是指一种感觉精力耗尽、身心疲惫、失去活力的心理状态；愤世嫉俗是指一种失去工作兴趣热情、怀疑工作及自身价值、悲观失望的心理状态；工作效能是指工作的信心、能力感以及乐趣。

(3) 2005 年，高级经理人的心理幸福感比 2003 年有了明显的提高，而身体幸福感比 2003 年略有降低，他们感受到的“呼吸急促或头晕”、“肌肉抽搐（如眼皮跳）”、“身体某些部位感到刺痛或剧痛”等不良症状都比 2003 年有了明显的增加。

心理学家分析：随着心理健康知识在社会上的普及，以及一些企业家令人触目惊心的非正常死亡案例，使得中国高级职业经理人对在调整心态、平静内心方面比以往有所加强。

(4) 2005 年，曾经考虑过接受心理帮助的比例比 2003 年略有上升（2 个百分点）。

随压力感受的强烈程度增大，考虑过接受心理帮助的百分比增高，在压力感受极大的高级经理人中，有近一半（48.7%）考虑过接受心理帮助。

同时，年龄越低、参加工作时间越短的高级经理人越倾向于寻求心理帮助。尽管随年龄和参加工作时间的增加，考虑过接受心理帮助的高级经理人比例越来越低，但在 55 岁以上和参加工作 16 年以上的高级经理人中，这个比例仍分别为 1/10 和 1/5。在高级经理人的庞大群体中，这个数字已不可忽视。

(5) 2005 年，高级职业经理人认为压力带给个人工作方面最主要的负面影响仍然在于工作效率降低和对工作缺乏兴趣，分别有 52.9%、27.8%的高级经理人选择了这两项，其中工作效率降低的选择率比 2003

年高出 5 个百分点。同时工作失误、非病缺勤和病假次数增加的比例均比 2003 年有了增加。

(6) 2005 年,高级职业经理人认为压力带给个人生活方面最主要的负面影响仍然在于出现失眠或其他睡眠问题和消极情绪的产生。其中睡眠问题比 2003 年增加了 5 个百分点,出现生理疾病、烟酒或饮酒量增加、与伴侣关系不良的比例也均比 2003 年有所增加。

总体而言,尽管中国高级职业经理人心理状况呈现心理幸福感明显升高、心理衰竭水平明显降低的趋势,但较大的主观压力感受依然表明他们正备受着压力等心理问题的困扰。

研究表明,许多疾病,如高血压、心脏病、消化系统疾病以及各种恶性肿瘤疾病都与压力水平高度相关,压力已经成为影响个体健康的一个重要因素。如果人体长期处于压力之下,就会产生诸多身心疾病以及各种行为问题,为个人带来极大的痛苦。同时,因为高级职业经理人在企业中所处的关键地位,他们的压力问题如果得不到解决,将会使企业承受巨大的经济损失。

达尔文有句名言:“能够生存下来的,既不是最健壮的,也不是最聪明的,而是最能够适应变化的物种。”这实际上是一种很朴素的压力应对方式。

社会的发展可能会带给我们很多无法回避和不愿接受的负性产物,比如压力,但科学的发展和文明的进步同样会教给我们更加合理有效地应对上述问题。

根据中国的国情和企业界的特殊性,中国本土 EAP 模式围绕高级职业经理人群体进行了创造性地研发设计,旨在向此群体提供针对性心理帮助。

2004 年,北京易普斯咨询成立的“中国高级职业经理人减压俱乐部”就是国内第一个直接针对白领减压的俱乐部。加入俱乐部前,每个会员首先要签一份协议,即要执行应对压力设计的全部项目,比如单独的沟通,团体的咨询,还有各种放松方案,助人建立知识系统,让他人了解压力的基本常识等,这样的状态要持续一年。这一动态过程中将会有心理学专家随时观察,帮助会员一起应对压力问题。

## 第二章 EAP 的概念

员工帮助计划（Employee Assistance Programs，简称 EAP），是美国 19 世纪 70 年代以来在企业界所推行的一种福利方案，以帮助员工解决社会、心理、经济与健康等方面的问题。EAP 的中文翻译有多种，如台湾地区习惯翻译为员工协助方案、员工援助计划，内地则相对习惯称之为员工帮助计划。

## 一 EAP 的定义

员工帮助计划（Employee Assistance Programs，简称 EAP），是美国 19 世纪 70 年代以来在企业界所推行的一种福利方案，以帮助员工解决社会、心理、经济与健康等方面的问题。

EAP 的中文翻译有多种，如台湾地区习惯翻译为员工协助方案、员工援助计划，内地则相对习惯称之为员工帮助计划。

对于 EAP 的定义，国内外至今尚未形成权威的界定标准，众多专家学者根据各自的理解进行了不同的阐述：

古丁斯（Goodings）等人认为，员工帮助计划是企业通过合理的干预方法，积极主动地去了解、评估、诊断及解决影响员工工作表现及绩效问题的过程。

伯兰德（Bohlander）等人则认为，员工帮助计划是企业通过为员工提供诊断、辅导、咨询等服务，解决员工在社会、心理、经济与健康等方面问题，消除员工各方面的困扰，最终达到预防问题产生，提高员工工作生活质量的的目的。

德斯勒（Dessler）也认为，员工帮助计划是企业内部正式、系统的项目，通过该项目的实施与推动，为面临情绪、压力、酗酒、赌博等问题的员工提供咨询、引导及有效的治疗措施，帮助他们渡过困难的过程。

格洛丽亚（Gloria）认为，员工帮助计划是由管理者，或由工会团体、员工协会与咨询顾问公司、社会团体、心理健康服务机构或个人签约，为员工提供援助服务的总称。

亚瑟（Arthur）也认为，员工帮助计划主要是针对存在心理问题的员工及其家属，提供相应心理评估、咨询辅导与治疗服务及家庭、法律、医疗与财务等方面援助的过程。



沃尔什（Walsh）曾指出，EAP 是利用公司的政策及一套程序，来对某些直接或间接影响工作效率的员工个人或情绪问题，给予辨识或反应。它提供员工咨商、资讯及转介去接受适当的治疗与支持服务。

方隆彰认为，员工帮助计划是工作人员运用适当的知识和方法，在企业内提供相关的服务，以协助员工处理个人、家庭与工作上的困扰或问题。这里所谓的知识与方法包括：心理学、跨文化管理等相关知识，以及会谈沟通、团体辅导、活动策划与执行、调查、评估、压力松弛、转介等实务技术。

罗业勤指出，员工帮助计划是组织基于对员工的关切，在劳资双方的支持下，由组织提供资源及时间，经由特定的人员及程序，以接纳的态度帮助员工处理有关酗酒、情绪、家庭等问题，以及其他组织内部有关人群问题，例如：主管部属、同事、男女情感，或者工作问题，例如绩效、晋升、待遇、惩戒等更广泛的内容。

其他 EAP 的专家也曾给出过相类似的定义。

综合了国内外相关的研究和文献，我们认为，员工帮助计划是由组织为员工设置的一套系统的、长期的服务项目；通过专业人员对组织的诊断和建议，以及对员工及其直系亲属提供的专业咨询、指导和培训，旨在帮助改善组织的环境和氛围，解决员工及其家庭成员的各种心理和行为问题，以及提高员工在组织中的工作绩效。

## 二 EAP 的基本要素

综合专家学者的意见并结合实务领域的经验，我们认为一个系统的 EAP 项目一般具有如下基本特征：

- 由组织向员工及其直系亲属提供的一项基本的福利。
- 专业服务公司向组织提供的是一套全面、系统的 EAP 服务，通过对组织的调查和诊断，对员工的教育和培训，以及对员工及其家属的心理咨询，能够把预防问题和解决问题，解决普遍问题和个别问题等有效地结合起来。
- 根据心理咨询行业的职业道德标准，在心理咨询中，来访者的个人隐私将受到严格的保护。通常，在没

有得到咨询对象书面授权的情况下，咨询人员不得向任何人透露来访者的任何事情。

- 员工在使用心理咨询服务时，通常采用员工自我推介和管理者推介相结合的方式。
- EAP 中的心理咨询服务，不仅提供给组织内的员工，而且也面向他们的直系亲属。
- 聘请外部的专业服务公司执行 EAP，有助于组织得到更客观、有效和具体的有关运作方面问题的资料。
- 专业服务公司将定期地向组织书面报告有关 EAP 的执行情况，如对 EAP 使用率的统计（但不反映个人资料），组织中的员工面临的普遍问题，组织管理中特别需要改善的方面，及时消除问题隐患的建议，以及在每个合同期（通常为一年）结束前的效果评估等。

由于组织的行业特性、员工特质存在较大差异，以及员工面临的个人问题和组织对 EAP 的预期目标不同，导致员工帮助计划在不同组织中具体实施时各自有所侧重。然而归纳汇总国外 EAP 的研究和实践，我们可以发现，对于一个成功、有效的 EAP 来说，以下这些相同的要素是必须具备的：

#### 1.来自管理层的支持

管理者最大限度的认可与积极支持，对 EAP 的顺利实施来说非常必要。特别在 EAP 项目的初期导入阶段，中层管理者的参与可以为项目的执行提供基本的支持和协助，但如果不能得到最高层管理者的认同，EAP 项目也很难达到预期的成效并且持续进行下去。这一点，无论是对于大到拥有数万雇员的巨人企业，还是对于小到只有 50 名员工的公司，都是一样的。

高层管理者的认同和参与，可以为整个组织提供一个典范。中层管理者作为高管的代表，将对 EAP 报以最大的热情。其他各层管理者也都会全力支持 EAP 的工作。同时，在 EAP 起步阶段，各个方面的促进都会得到充裕的经济支持，例如，健康指导，初步训练，以及早期的诊断等。

此要素的重要程度在中国 EAP 实务领域也得到了有效印证。在笔者组织实施的联想集团客服本部员工帮助计划（EAP）项目、国家开发银行总行员工帮助计划（EAP）项目、北京西门子通信网络股份有限公司员工帮助计划（EAP）项目、国家开发银行河南省分行员工帮助计划（EAP）项目中，自始至终均对此要素给予高度重视。在项目前期论证、方案设定、组织实施、效果评估的各个环节，我们都积极创造和高层管

理者充分沟通并获取最大限度支持的条件，并与该群体保持良好的关系与接触。事实证明，来自高层管理者的深度认同、密切关注和积极支持，是推进和实施员工帮助计划(EAP)项目的关键要素之一。

## 2.来自工会等组织或职能部门的支持

在美国，员工帮助计划（EAP）项目得到了全国范围内的工会组织的支持，同时工会与管理者之间的协作对 EAP 专家来说也非常重要。

在笔者的经验中，如果实施 EAP 的企业存在有组织的工会，而且对 EAP 抱以积极的态度，希望员工能够更多地参与其中，那么与工会取得合作将非常必要。

此问题在北京西门子通信网络股份有限公司员工帮助计划（EAP）项目中得到了有力的证明。因为该项目是以工会为主导引入组织的，工会的领导和工作人员为了促使该项目发挥更大成效，并为所属员工提供更为切实有效的帮助，在员工帮助计划项目推进和推介员工使用各项帮助服务方面，做了大量积极主动的工作。举例来说，在健康促进环节进行的职业心理健康培训，工会为调动员工的广泛参与度，一方面协调人力资源部门合理安排培训时间，尽可能不与员工的周末休息发生冲突；另一方面拿出专门经费安排工作餐。尽管是小小细节，但从某种程度体现了西门子工会对此项目的重视程度。

可见，如果有工会的介入，就必须获得他们对 EAP 的支持。

当然，在中国本土 EAP 项目中，由于组织所介入的角度不一，这方面的支持也不仅限于工会层面，国家开发银行总行员工帮助计划（EAP）项目就是在其机关党委的支持和协同下实施的。

## 3.明确的政策与程序说明

每一个向员工提供 EAP 的企业，都必须声明 EAP 的公开政策与程序，要让员工了解并相信公司推动 EAP 的诚意与决心，最有效的办法是正式宣布一套明确的政策与程序，其中应该包括以下几个方面：

- 员工存在问题是可以被接纳的：让员工认识到每个人都有可能碰到问题或困扰，回避问题不是最佳选择，要有勇气面对并解决问题；

- 充分支持员工为解决问题所做的努力：个人问题或困扰对组织和员工个人都存在负面影响，只要员工本

人愿意在这方面做出努力，同事和公司都会给予协助和支持，并愿意通过聘请专业机构向面临困扰的员工提供保密的、专业的帮助；

- 确保接受服务员工的安全感：让员工知道接受 EAP 所提供的服务是安全的，不会因为曾向 EAP 寻求帮助而影响到考核绩效甚至升迁，同时其个人资料受保密条款约束，不记入档案；

- EAP 的设立是为了帮助员工及其家人的，不会成为管理者的工具；

- 自愿原则。

总之，要强调员工是公司最宝贵的财富，同时，所有接受 EAP 的员工的资料都将受到保护。

此外，要有执行程序的相关说明，让员工了解此政策如何执行（如执行步骤、享受服务的注意事项、相关工作流程等等）。有些公司不但将此印成手册发给员工本人，还寄给员工家属以示郑重，强化员工参与的信心与保障。

#### 4.保密

保密是 EAP 得以有效实施的基础，所有员工都有权利为自己的问题寻求帮助并获得保密的承诺。在员工被公司的管理者推介给 EAP 专业服务机构后，他（她）有权获知，在任何情况下，他（她）的相关信息都不会记入档案，而且，转介者也不会知道他（她）的实质问题。在各个环节上做到严格的保密，是 EAP 取得成功的关键。这是因为，只有员工本人才可以将自己的咨询信息公开，其他人不具有这样的权利。但是，仅仅向员工做出这样的承诺是不够的，还要将其落实到实际操作过程中去。因为，在 EAP 实施的各个环节中，都有可能在无意间透露员工的隐私。

下面，是在 EAP 保密工作中需要重点避免的情况：

- （1）预约时间安排不够周密。通常，EAP 为了保护员工的个人隐私，会将外部的咨询室设立在远离企业的地方，这本身有助于保密。但是，如果同一公司的员工约见的的时间离得太近，碰面的几率就会增大。即使有些员工不介意被别人发现自己接受 EAP 咨询，但是一旦传到公司里，EAP 保密的信用指数即使不被破坏，也会大大降低。因此，那些负责预约的人员必须提高警惕，避免来自同一企业、定期接受复诊的员工遇见。

当一个 EAP 提供商同时为多家公司提供服务，或者进行团体咨询时，保密的问题也会变得突出。EAP 协调人员经常针对员工具体的问题，安排专家进行一对一的辅导，这使得同公司的员工的治疗同步进行，也就增大了他们在候诊室相遇的几率。应该设专门的人员进行协调，避免此类事件的发生。总之，切记一条：不要因预约时间安排不当而破坏保密制度。

(2) 严格限制咨询时间。另外一个不利于保密的规定，就是将咨询时间限制为“朝九晚五”。这意味着，很多员工不得不请假来接受咨询。由于大多数（80%-85%）人都是自愿接受该计划的，他们就必须将咨询时间安排在下班之后。如果是 24 小时倒班制的话，情况就更复杂了。因此，EAP 保证 24 小时开放就显得非常重要了。对于正在进行的个案也是如此，已经有固定咨询对象的咨询师，必须保证灵活的咨询时间。

(3) 对来访者进行随机分组。用这种随机的分配方式分配组员，很容易破坏组中或新进的来自相同公司的员工的隐私。因此，如果有相识的同事加入，必须从一开始就告知。

(4) 让治疗机构亲自确认雇员的问题所在。医院和治疗中心非常乐意接受转介过来的员工，但是他们经常要求打电话给当事人所在的组织，以了解他的问题，这样就会使得被转介的员工在面对电话转接员、相关人员和管理者时感到难堪。对于 EAP 协调人员来说，与相关机构进行充分的沟通，为员工清除一切障碍以使其能够接受到安全有效的帮助，是最基本的任务。

(5) 回访。一个增加 EAP 业务的好方法就是，EAP 协调人员或顾问定期拜访需要服务的组织。然而，如果遇到了现在或以前接受过帮助的员工并与之打招呼的话，就会引起流言，使得没人敢向 EAP 寻求帮助，或者令那些曾经接受过帮助的员工被同事孤立。如果企业的监督人员经过培训，能够对此给予足够的关注，就能最大限度地避免此类事情的发生。而且，一旦有员工通过此计划成功地解决了个人困扰，就会成为 EAP 最好的宣传者。

(6) 在工作时间联系来访者。有时候需要告知来访者变更预约时间，基本原则是，尽量在下班时间联系来访者。如果时间不允许而必须在上班时间通知的话，就一定要谨慎，避免留话“请××尽快给 EAP 回电

话。”

(7) 向转介人员透露不必要的信息。根据 EAP 书面规定，只有以下三类信息能够向转介人员透露：

- 员工是否接受转介
- 员工是否需要治疗
- 员工是否接受推荐的治疗

其他信息都应该被保密。其实，任何关于员工问题实质的信息被泄露，都是不道德或违法的。

保密的过程非常复杂，甚至有些冗长。但是，要传达的信息很清楚，即应该尽全力为员工保密，取得来访者的信任，这一点非常关键，否则 EAP 就无法顺利进行。

## 5.完善的教育促进与培训

EAP 的推动与实施是在广大员工的参与基础上取得成功的，并非职能部门几个专员就能达成目标。因此，为了顺利执行 EAP 项目，必须让公司上下全面系统了解 EAP，并明白个人与组织在这方面的共同利益，特别是与员工直接接触的基层主管，要特别为他们举办培训，提升发现与面对员工问题的能力；其他管理者经过教育促进与培训，使其充分了解 EAP 的哲学、功能和做法，协助他们更有效地提高部门管理效能，让 EAP 成为他们一个新的动力系统；另外也要让员工及其家属了解 EAP 的政策、程序、方案内容（如向新进员工及其家属提供一份员工帮助计划的说明书，对一般员工举办员工帮助计划说明会，利用各种机会、场合、渠道进行宣传与促进），也就是要始终秉持“全员参与”的理念进行经常性、多形式的宣介。

具体培训内容包括：

(1) 对心理健康的认识。公司的政策中明确表明，心理健康是员工健康成长、高效工作、幸福生活的基石，组织关心员工的工作，更关注他们的幸福感受，也愿意引导员工提高心理健康水平，帮助他们有效地应对各种困扰。

应该提醒公司主管，他们只需通过观察，发现哪些员工出现了问题，如缺勤、痛苦、反应迟缓、易怒和工作效率下降。而雇员在下班之后干什么，是他的隐私。主管应该知道，工作效率的突然下降经常是问题

的征兆，并知道如何更加积极地关注员工的工作绩效，以此作为该员工是否需要转介给相关机构的基础。

(2) 员工家属和其他问题。人经常会遇到问题，并且影响工作效率。没有一个员工能对此免疫。这通常是 EAP 公司的原则。再一次重申，主管不必对问题做出诊断，只要关注哪个员工的工作绩效受到了影响，而需要被转介给 EAP 就可以了。

(3) 药物滥用。根据公司的政策，与酗酒问题一样，药物滥用也是疾病。主管根据工作绩效采取相应措施，除了一点：酗酒是合法的，而药物滥用不是。看到一个吸毒的员工，和看到拎着酒瓶的醉醺醺的员工不一样。主管必须报告此行为，再来决定是否进行转介。

(4) 转介面临的问题。员工经常会向主管倾诉，但是在他们尝试这种方法时，反而会使问题变得更棘手。因为这些人没有经过专门培训，也没有时间帮他们解决。应该鼓励有问题的员工向 EAP 寻求帮助，这正是它存在的理由。

(5) 不能忽视问题的严重性。很多员工都意识不到自己面临问题的严重性，因此也就不会接受 EAP 的帮助。其实很多看似无足轻重的问题实则关系重大。主管还是应该（最终还要让员工明白）懂得“亡羊补牢”的道理。同时困扰着员工的问题对 EAP 从业人员来说也很重要。

(6) 有关 EAP 的书面政策。基本上在有关 EAP 的培训中都应涉及其书面政策的内容，如果书面政策比较全面系统，关于它的解释通常会贯穿整个培训过程。

(7) 应该涉及的内容：

- 如何转介
- 下班之后的服务
- 24 小时紧急呼叫
- 保密
- 管理者的花费
- 公司政策的保证

- EAP 的服务可及性

- 反馈信息

(8) 滥用善意。很多主管都是从基层成长起来的，他们是员工的朋友，但也经常会被员工的一些行为、谎言、辩解和外表所蒙蔽，而忽略他们的问题。要让他们知道这不是帮助朋友的方法，反而会害了他们，能对这些有理性认知，EAP 的执行通道也会更加畅通。

## 6.财务支持和劳工保险

在美国的大多数 EAP 项目中，公司往往会为雇员支付头三次的咨询费用。五年之内的费用保持不变，希望能够有更多的员工参与此项计划。和普通人一样，有问题的员工他们也害怕做心理咨询，并担心负担不起费用，但当他们知道不用付出什么时，就会更倾向于接受服务以及让家属参与。

同时，公司会考虑把 EAP 项目与劳工保险相结合，这样可以通过保险金的方式支付部分与 EAP 相关联的费用，比如转介过程中的治疗费等，相对可以降低 EAP 项目的实施成本。通常情况下，保险金只付给心理治疗师和心理学家提供的服务项目，然而很多问题由专业人员治疗其实效果更好，这些专业人员包括家庭治疗师、戒酒咨询师、药物滥用专家、社会工作者、性问题专家、康复治疗家或营养专家等等。EAP 协调人员应该备一份这些不同专家的名单，进行有效的转介，组织则应敦促保险公司接受这些专家。

## 7.专业的 EAP 从业人员

在 EAP 被广泛运用的美国，一般要求 EAP 协调人员应该具备以下几个方面的专业知识：

(1) 对酗酒问题的认识和治疗。应该指出，EAP 最初就是为了尽力让酗酒的员工恢复工作能力而出现的 (Roman,1981)。取得了巨大的成功之后，就拓展到了其他问题。然而，现在的 EAP 仍是对酗酒问题最好的干预治疗方法。如果失去了这种动力，对于全国范围的戒酒运动无疑是一个打击，也会削弱 EAP 的效用 (Dickman & Phillips, in press)。

(2) 婚姻和家庭关系问题的治疗。情感问题在 EAP 所接案例中占第二位 (McClellan, 1982)。EAP 从业人员对这个领域必须非常熟悉，并能通过转介获得足够的资源来解决这个问题。

(3) 一般情感障碍。EAP 协调人员要知道，当情绪失调的症状（如沮丧、焦虑和压力大）越明显时，



就越要时刻准备好及时转介给专家处理。

(4) 其他典型问题。 困扰员工的问题有很多，如经济问题、法律问题等，但通常只是因为其中一些问题而被推荐接受 EAP 的帮助。所以，重申一遍，公司在转介时必须为 EAP 提供充足的信息。

(5) 咨询技巧和个案管理。EAP 协调人员经常要处理很多不同业务，他们需要与当事人交谈、进行诊断、咨询和掌握转介技术。因此，要求他或她了解这个领域，知道怎样能促进治疗，还有针对某一种情况哪些专家更适合或更优秀。

## 8.广泛的服务项目

EAP 的存在一定是为了解决员工出现的一系列问题（如酗酒、药物滥用、隐私、家庭、经济、悲伤、心理健康、医疗以及法律问题等）。这个企业咨询理念与 EAP 的最初模式有很大不同，进步是很显而易见的，现在员工可以因为各种影响工作或自身利益的问题而向 EAP 寻求帮助。

但也有一个明显的缺点，当前的 EAP 吸引了很多普通医生，他们对 EAP 不了解，而且也没有给别人做酗酒或药物滥用的康复训练的经验。有证据显示，这些医生在接诊时，不能很好地诊断诸如酗酒或药物滥用的问题，对于改善来访者的酗酒问题更不会有什么帮助。

## 9.确实的记录、追踪和评估

每项和 EAP 有关的服务，都要保留及时、准确、完整的记录，以保有完备的资料，作为后期诊断、评估、追踪、督导及研究的依据；其次，要有适当的追踪服务，包括向服务对象了解成效、关注转介员工的后续情况等等；同时，对整体 EAP 项目的执行情况及相关人员的表现也要进行定期评估，并将结果呈报管理层。

EAP 项目的整体评估，对于一个有效的 EAP 来说非常关键，组织和 EAP 机构都需要知道计划进行得怎么样，是否取得了预期的成效。对此，我们在后面专门拿出章节探讨 EAP 整体评估问题。

### 三 EAP 的预期目标

国外员工帮助计划项目的相关研究表明，一个成功有效的 EAP 项目需要围绕员工个人和组织整体两个层面的需求展开，并在两个层面分别达成如下预期目标：

#### 1.员工个人层面

- 促进员工身心健康，指导其提高生活品质；
- 帮助员工解决工作、生活中各种心理困扰；
- 帮助员工缓解压力，降低压力对自身的负向作用；
- 推进员工的良好人际及工作和谐关系；
- 促进员工家庭和睦，改善夫妻和亲子关系；
- 促进员工工作与生活的平衡；
- 协助员工自我成长，引导生涯发展；

.....

## 2.组织整体层面

- 丰富福利制度，满足员工不断变化和提升的需要，特别是心理层面的需求；
- 优化组织承诺，增强员工在组织中的幸福感受；
- 提高员工各项满意度指标，增进员工的向心力和凝聚力；
- 改善组织氛围，提高员工士气；
- 降低各项关联管理成本，如离职率、缺勤率、意外事故率所导致的损失等；
- 通过对心理变量的干预改善组织绩效；

## 四 EAP 的服务范围

员工帮助计划的内容相当宽泛，许多研究者都提出了自己的看法，下面列举一些具有代表性的研究：

Bohlander 等人认为，员工帮助计划的主要内容包括社会、心理、经济与健康四大方面的问题。Interlock 将员工帮助计划分为个人事务与工作事务两大类。国际 EAPs 组织将员工帮助计划分为电话服务、面对面咨询、网络援助、EAPs 培训、管理援助、危机事件和压力管理（Critical Incident Stress Management, CISM）以及其他服务。FGI 机构将员工帮助计划分为专业咨询服务、生活信息服务与员工服务三大类。

目前国内的员工帮助计划服务项目还主要集中在心理方面的帮助，从服务项目上来说，主要的服务包括：

- 调查分析：从员工个人心理健康、组织整体心理状况两方面进行调查分析，深入研究组织压力、组织气

氛、组织承诺等各方面情况，给出整体评估和建议。

- 个体咨询：工作、个人及家庭问题。
- 团体咨询：以团体为对象，目的在于解决团体面临的问题。
- 教育培训：为员工提供与心理健康有关的各种咨询培训。
- 职业生涯规划：为个人或组织提供职业生涯规划方面的咨询。
- 推广促进：宣传及推广员工帮助计划。
- 危机干预：为各种紧急、重大事项，如办公场所的暴力、自杀等提供干预服务。
- 个人测评：为员工和管理者提供个人测评服务，对个人能力和性格等方面进行综合评定。

员工帮助计划按照其服务范围来分可以分为：

- 工作面：除了一般的劳动条件外，还包括工作设计、专长发展、工作调适、职位转换、生涯发展、绩效考核、职位晋升、退休规划、离职安置等。
- 生活面：包括家庭婚姻、生活管理、休闲娱乐、人际关系、财务法律等。
- 健康面：健康面不仅是指如何有效减肥、戒烟，而且强调有效统整组织内部服务与外部资源，主动关心员工，诸如在心理卫生、压力管理、运动保养、饮食健康、忧郁焦虑、嗑药毒瘾、酗酒戒赌等。

## 五 EAP 的通用模式

按服务来源划分，员工帮助组计划可分为以管理为基础的内部模式、以契约为基础的外部模式、以资源共享为基础的联合模式、以专业化和灵活性相结合的混合模式四种。

### 1.内部模式

指组织内部设置专门机构或在人力资源部等相关部门新设职能，由内部专职人员负责员工帮助计划项目的策划和组织实施。该模式的优点主要有：专职人员对公司独特文化、潜在问题和员工特性有着更深的理解和把握，拟订方案更加富有针对性；更加有助于借助内部资源去执行和实施项目计划；公司高层更关注

员工帮助计划对组织需求的适应性，内置模式在此方面显示出更大的弹性。主要缺点有：专职人员因为身处同样的环境，在设计方案的过程中难免带有主观性；向同事直接提供帮助有可能因为觉察个人隐私受到威胁而影响服务的使用；组织要消耗一定的人力资源、时间、精力来执行计划。

内部 EAP 经常由被组织直接雇佣的员工组成，他们的工作是进行评估，短期咨询，以及当需要长期咨询时向外界的服务供应者转诊。

据这一计划的提供者讲，内部 EAP 的一个好处，就是现场的 EAP 专家更能贴近组织的需要，因为它就设立在工作所在地。而其最大的缺点，在于员工对 EAP 的信任度--当 EAP 机构设立在组织内部时，很难做到相关记录的严格保密。

拥有 38 万名员工的美国电话电报公司（AT&T），自从 20 世纪 70 年代就运作着一家类似的内部 EAP 机构。治疗服务以新泽西的莫里斯顿为基地。这项计划是作为职业戒酒计划开始的，但是大约从 1980 年起，就已经被扩展了--目前该项计划涉及了很多相关方面，而不再仅仅是物质滥用了。

对于美国电话电报公司及其所有下属公司，他们有 41 名全职咨询员和 15 名左右的兼职咨询员，都是公司内部的职员，当员工所处的地区没有咨询员时，就利用外界的咨询员代替进行评估及短期咨询。

除了接待有困扰的员工，AT&T 的内部咨询员还承担着收集数据和协调信息的任务。他们每年要接待的人数大约是全体员工总数的 2/3，如果把员工的家人也算上，人数将至少增加两倍。在 AT&T 的两家公司，有 43% 的员工是自愿参与这项计划的，30% 是在管理部门的要求下，19% 是在医疗部门的指导下，1.9% 是工会提出的，2% 是同伴建议的。

AT&T 的内部 EAP 机构也要负责通过邮递以及传单，宣传各种问题的解决方法以及 EAP 能够提供的帮助。此外，他们还要指导对一般员工和管理阶层的培训计划。该机构花费了 50%-60% 的时间和精力做治疗工作，剩下的 40% 做管理、研究、设计以及 AT&T 的 EAP 改进工作。

该机构的一位负责人这样分享他们的经验：

“我们对个体工作的整个环境更加敏感，因为我们在现场，我们和管理层有着更多的接触，所以我们与

他们有着更密切的关系。我们有更多的机会去做更多的培训，一年中做大约 4 5 次。”

他认为能够为全体员工提供这种服务，会在组织内部形成一种良好的氛围：

“它向员工发出一种信息，那就是组织是关心他们的，一个外部的 EAP 服务机构能够传递同样的信息，但是它不能保证这种信息同在组织内部实施这项计划一样具有影响力。”

“这种内部模式的一个缺点就是员工的信任问题。作为咨询和培训计划工作的一部分，确使员工相信该项计划可以为员工保密是非常重要的，但是同样，它很可能成为妨碍员工接受 EAP 服务的首要问题。”

“然而即使把 EAP 工作移交给组织外部机构负责，也无法保证这个问题能得到解决，人们可能不会像面对组织内部的 EAP 一样对付保密问题时刻保持警惕，但是它仍然有可能使一部分人离开，因为有一些人会认为，无论 EAP 以任何方式提供服务，只要它是和组织联系在一起的，信息就将被泄露。”

## 2.外部模式

是组织将员工帮助计划项目外包，由外部具有社会工作、心理咨询辅导等知识经验的专业人员或机构提供员工帮助计划服务。这种模式的优点在于组织人力资源的耗费最少，组织只需要支付一定的报酬就可以得到全套的服务；同时由于工作人员完全是组织之外的第三方，员工在接受服务的时候更能感到个人隐私的安全性。但缺点在于工作人员可能对组织的了解不够，费用也相对较高。

员工职业计划中心（COPE）是一个位于华盛顿的 EAP 专业服务组织，它为华盛顿地区 45 家公司的 3.5 万名员工提供 EAP 服务。COPE 的主席唐纳德·菲利普（Donald Phillip）这样认为：如果一个组织少于 2000 人，采取外部服务模式更经济。对于人数多于 2000 人的大型组织，COPE 会提供现场咨询师，为员工提供每周数小时的服务。

## 3.联合模式

指若干组织联合成立一个专门为其员工提供援助的服务机构，该中心专门配备了专职人员。这种服务模式可以最大限度的节省经费，但是目前在中国很难实施。一方面是由于中国对 EAP 有明确需求的组织比较少，很难形成规模；另外在人员配置、人员权限、薪酬福利待遇支付等方面，多个组织也有引发争端的可能。

国际员工帮助计划协会（The Consortium of Employee Assistance Programs），总部设在纽约的奥尔巴尼为该地区州政府周围 6 个郡的企业服务。这个协会得到了美国家庭服务（Family Service America）的支持，后者是联合慈善机构（United Way）的一部分，是一家非营利机构。

计划顾问吉恩·斯通（Gene Stone）解释，全国范围内所有在此区域设点的，与美国家庭服务机构有合约关系的组织，都被转交给国际员工帮助计划协会，他们与为同一家企业提供服务的其他 FS 分支机构形成了一个网络系统。

员工帮助计划协会在此地区共为 30 多家企业 1 万多名员工提供广泛综合的服务计划。基本的服务是评估、短期咨询以及转介。吉恩·斯通强调说，大约 60% 的来访者在接受 EAP 后，还需要某种形式的额外帮助。

另外，协会还提供员工定位、主题研讨会，以及一些管理培训，指导管理者如何将工作绩效问题归档。

协会每年的使用率大约为 7%-8%，其中大约 85% 是自我推介。所处理问题的细目划分为：家庭成员的药物或酒精问题（大约占转诊的 40%）；人际关系或婚姻问题；职业或个人压力。

#### 4.混合模式

是指组织内部员工帮助计划实施部门与外部的专业机构联合，共同为组织员工提供帮助项目。这种方式应该说是最为理想的，既能保证工作人员的专业性、员工的信任度，同时也有组织内的联系人可以协助推进整体项目，并对质量进行监督。

在全球拥有大约 3 万名员工的阿科公司（Atlantic Richfield Company），有一个内部 EAP 团队。比尔·杜金（Bill Durkin），是该企业在洛杉矶的一个内部 EAP 的合作者。另一个内部合作者在费城。

“在这两个地方，”杜金解释说，“我们在企业内部处理事务，出现问题的员工直接来找我们。还有其余 25 个地区，范围是从阿拉斯加的安克雷克到迈阿密、达拉斯和休斯顿，到印尼的雅加达，我们和一个个 EAP 供应商建立合约关系，他们了解当地的情况，并能够为当地的员工提供服务，就像我们在洛杉矶和费城提供的服务一样。”

杜金说，在有些地方，员工人数未能达到设置全职 EAP 员工的条件，因此，合约关系允许 EAP 供应商直接向 ARCO 的员工提供服务。

“关键是直接，”杜金强调说，“与热线相反。供应商为员工提供的是面对面的服务。”

据杜金讲，另一个采用当地机构建立合作关系的优点，是“你有一些了解当地资源，并知道如何利用的合作伙伴。你能拥有一名在洛杉矶工作的 EAP 人员，但他却很难与当地的资源保持最密切的联系。

杜金说，他相信这种混合的模式非常适合像 ARCO 这样的企业。他说，EAP 拥有企业内的成分是有好处的，因为“你有一个了解 EAP 的员工来监督合作的运行。如果没有这种了解 EAP 服务的全职人员，合约可能无法正常履行。”

ARCO 并不在所有地区都采用同一家合作伙伴。取而代之地，在不同的地区他们会选择不同的合作者。

虽然现在 EAP 的供应商几乎到处都是，但在计划开始的早些时候，ARCO 企业内部的人员经常需要自己培训当地的合作者。

“我们常常找到一名心理健康教授或者心理服务机构，培训他们，使之能够在商业概念下提供帮助，而不仅仅是心理健康概念上的。”他说。

据杜金讲，心理健康概念并不能解释类似于在工作以外的时间提供服务的这种商业考虑。

“我们试图提供一种服务，既能使个体达到心理健康，同时对工作的影响又最小。”杜金说，ARCO 对外部协调人的选择，基于两个主要的标准：具有优秀的治疗技术与管理技巧，以及与企业合作的能力。

#### 5.有关内部、外部 EAP 的相关研究情况

1985 年，美国一个研究机构对 480 个私人公司（每个公司的员工至少 500 人以上）的 EAP 项目实施情况进行了调查分析，该项研究受到了来自于国家酒精滥用和酗酒者研究所（National Institute on Alcohol Abuse and Alcoholism）的资金支持。

研究的一个首要和出乎意料的发现是有 1/3 的组织建立了外部 EAP，在研究中存在一种小规模组织建立外部 EAP 项目的倾向，与规模的关系表明这不是一个简单的外部项目选择的预兆。他们对内/外项目设计

的观察部分地受到了研究私人公司和 500 名或更多员工规模的限制。

还需要重点指出的是，尽管在每一个具体的 EAP 项目中，都会有一定程度的改变或调整，但在目前讨论的范围内，这些项目多局限于一般类型的内部和外部模式。在某些情况下，内部和外部服务模式实际上是相同的，因为在项目实施过程中，外部 EAP 供应商在签订合同的组织内部安排一名全职的项目经理。

该研究机构通过组织控制、通达性、灵活性、永久性、责任和花费等维度对内部模式和外部模式进行了分析：

(1) 组织的控制。组织的控制在内部 EAP 中是占有较大优势的，这点毋庸置疑。项目的运作人员是组织的员工，从属于管理者和业绩评估。依赖于一个特定组织的性质，内部 EAP 能够在使用预先分配资源的工作范围内担负责任，不需要项目参与者签订保密协议，报告的性质可以被管理机构具体指定。但是，这种控制也存在着约束，与外部协约的情况相比，管理机构也许对内部 EAP 的低活动性具有更多的容忍，而且内部 EAP 必须要有充分的监管和指向性。这意味着管理机构必须要有评估 EAP 成员个体和集体共同业绩的能力。一般说，外部 EAP 的提供者使组织从提供直接控制的责任中解脱出来，直接的管理被降至最低。

(2) 便捷性。EAP 相关服务的使用率基于它的便捷性。从表面上看，内部 EAP 更容易接近、易获得，但是从怀疑和保密的角度出发，接近就成为了项目应用的障碍。比如对许多员工来说，离开工作场所去外部 EAP 机构进行咨询也许就比去内部 EAP 机构更具有吸引力。

对于管理者来说，更加便捷的 EAP 项目增加了员工在面临危机时使用 EAP 的可能性，提高了 EAP 项目对于正常工作秩序和程序的维持能力。

当谈到 EAP 对于提高工作业绩方面的帮助时，一定要考虑 EAP 对经理的便捷性。调查显示，内部 EAP 为管理者提供的最主要服务是为经理提供咨询。相比而言，内部 EAP 在这点上更具优势。当一名工作繁忙的经理，有问题需要向 EAP 咨询者寻求帮助时，和一名不在工作现场的人员接触和解决问题将占用他更多时间。

(3) 灵活性。EAP 在设计 and 运作时应能够适应组织内部员工的变化情况，更加具有灵活性。对于为员



工提供服务的外部 EAP 供应商来说，如果没能得到合同中所规定的服务费用，其服务质量将受到影响，而内部 EAP 受该因素影响较小。

另一方面，内部 EAP 可能会因为是组织员工的一员而在技巧上受到很大限制，而这也影响了项目的灵活性。

(4) 持续性。调查研究的数据表明，以外部模式为组织提供 EAP 服务相对而言更不易持续进行。如果管理机构对工作不满意或认为将资金用于其他方向的投资将更加适合时，合同期满后不再续签的可能性会大大增加。

另一方面，在员工看来，内部项目更有可能被员工看作纳入了组织的运行体系内，认为其不再继续进行的可能性较小，因此员工努力维持该项目继续进行的意识不强，而外部合同项目较容易被员工广泛的认为是一种利益，得以维持的力量可能强于内部 EAP。

(5) 责任。调查研究表明，相对而言，很少有管理机构出于审视 EAP 项目效果评估的角度对 EAP 的运作进行仔细的检查。在很多情况下，人们对 EAP 的评价多基于其表面效果，经理看到员工受到项目的帮助，了解到其他经理通过 EAP 学会如何与一个令人头痛的下属打交道，并且对于自己也有所帮助，在这些方面，内部模式和外部模式存在差异不大。

从收集有关 EAP 效果信息可能性的角度出发，可以看出内部 EAP 具有明显优势：不仅可以持续进行数据收集，获得项目参加者的相关数据及其与工作相关的行为的可能性也更大一些，比如：出勤记录、健康和习惯、无效的工作补偿和工作业绩等相关数据。

研究发现，外部 EAP 总是尽量对管理机构提交报告，并且对内容持续保密，而且大部分的外部提供者都对不同公司 EAP 项目的用途和结果按照统一的格式进行记录，这使得根据某一组织的特定标准来对外部 EAP 进行测量困难重重。

(6) 花费。不可能用几句话就概括出内部和外部 EAP 花费的关系。组织规模的大小是需要重点考虑的，但不是在做内/外模式选择时的决定性因素。

一个“最佳的原则”是一名全职的 EAP 协调员可以负责 1800-2000 名员工。这是一个粗略的估计，因为这

取决于服务提供的范围和员工是否愿意使用 EAP。调查研究所涉及的这个规模范围内的公司基本配有全职协调员，一些超过这个规模的，很多配有兼职协调员。研究认为，从花费的角度出发，最有效的决定似乎在于充分利用 EAP 的优势。

除了花费的因素，通常经理会在综合考虑各方面的重要性之后，包括资源、自由度、信任和其他常见问题后，作出一个对内或者对外的项目花费-收益的合理评估。

## 六 EAP 的服务范围

按服务范围划分，员工帮助计划可以分为职业戒酒计划（OAP）、员工帮助计划（EAP）、职业健康促进计划（OHPP）、员工提升计划（EEP）等。

### 1.职业戒酒计划（occupational alcoholism programs, OAPs）（1939-1962）

职业戒酒计划最早可追溯到 1917 年美国纽约梅西百货公司所创立的员工咨询系统。20 世纪初，美国的一些企业已开始注意到，员工的酗酒、吸毒和其他一些药物滥用问题会影响员工和企业的绩效，于是开始聘请有关专家探讨如何解决这些问题。另外，当时已不再认为酗酒是缺乏道德与精神堕落的表现，而被正式认定是一种疾病。这些原因都推动了职业戒酒计划的产生。从 20 世纪 40 年代起，职业戒酒计划开始在许多美国企业中实施并逐渐普及，这时候也有一些企业将职业戒酒计划的内容扩展到员工精神和情绪方面。到了 20 世纪六七十年代，由于美国社会的剧烈变革，酗酒、吸毒、药物滥用(drug abuse)等成为严重的社会问题，而家庭暴力、离婚、精神抑郁等个人问题也对员工的工作表现造成越来越大的影响，于是很多原来的 OAP 项目扩大了它们的范围，提供更多的帮助和服务以解决更广泛的个人问题，并且开始把服务的对象扩展到员工的家属。

### 2.员工帮助计划（employee assistance programs, EAP）

从 20 世纪 60 时代起，越来越多的企业开始执行员工帮助计划，扩大帮助解决处理员工个人问题的范围，并提高员工独立解决问题的能力。从这时起，人们开始关注一些更为广泛的社会问题，探讨酗酒背后的深

层次原因，并一致认为各种社会问题和压力是引发酗酒的主要原因。在这个时期，企业主要运用一些系统干预的方法来了解、诊断问题员工的行为并探讨问题产生的原因，积极主动地提供家庭、法律、医疗、财务等方面的援助，帮助员工解决问题。常见的干预方法主要包括评估、咨询、辅导、治疗等。

这一时期具有代表性事件是美国在 1970 年正式成立美国联邦酗酒机构(National institute on alcoholism and alcohol abuse)和劳工与管理者酗酒咨询机构(Association of labor and management consultants, ALMACA),负责全美员工帮助计划的研究与推广。后来 ALMACA 更名为员工帮助专业机构，并于 1987 年开始进行 EAP 专业人员的考试认证制度。

### 3.职业健康促进计划(occupational health promotion programs,OHPPS)

职业健康促进计划是针对员工戒酒计划中员工帮助项目过于一般化，对员工心理与行为问题缺乏细致描述的不足而提出的。它是组织所采取的寻找并解决那些在工作场所内外引起员工健康隐患问题的措施和活动的总称，目的在于提高员工的身心健康水平，促进员工的人际关系良性发展，增加工作环境中的合作行为，提高员工的适应性、健康水平及主观幸福感，最终达到提高工作效率与组织绩效的目的。

### 4.员工提升计划(employee enhancement programs,EEPS)

从 20 世纪 80 年代起，一些新概念的提出使员工帮助计划延伸至员工提升计划，它强调压力管理、全面健康生活形态、人际关系管理等问题，致力于改善工作中和工作后可能逐渐引发未来健康问题的行为。

## 七 EAP 的导入程序

在国外，企业在实施 EAP 项目时，往往会遵循如下的导入程序：

### 1.明确负责 EAP 项目的职能部门

员工帮助计划项目作为一套系统、长期的项目，项目本身涉及诸多环节，且环环相连，彼此互为支持和呼应；同时也要考虑与组织现有资源的匹配和融合，为此需要企业根据自身情况和项目本身的定位，明确

项目的责任部门，以便统筹调度和组织实施。

## 2.成立 EAP 导入的专项小组

由负责 EAP 项目的职能部门牵头，成立 EAP 工作小组推动组织实施。在规模较小的组织中可涵盖在职能部门内部，规模较大的组织往往有其他职能部门人员介入，这些人员来自不同的部门，可以站在不同的角度提供意见，还可以发挥他们本身专长。如有些人善于沟通，有些人擅长促进宣传，还有些人可能有助于表达和推广，等等。

当然，该小组并不意味着组织内部所有职能部门均委派代表参与，总体负责的职能部门要根据组织内部的需要进行选择，最核心的目的是争取各部门的认同并集思广益，共同推进 EAP 项目的实施和执行。

## 3.EAP 项目方案的需求分析

EAP 项目工作小组应根据组织的特性和员工的需求，对 EAP 项目进行初步需求分析，为 EAP 模式的选定、专业机构选择做好相应准备。

通常情况下，如果组织倾向于采用外部模式，该项工作往往由外部专业机构协同进行。

有关 EAP 项目的需求评估和规划，我们将在下面的章节进行详细论述。

## 4.确立 EAP 项目目标及编制预算

EAP 项目小组的一个至关重要的任务就是确立员工帮助计划项目的预期目标。当然这个目标的确认需要得到公司高层管理者的最终认同，否则将极大影响项目的最后评估。

目标可以从短期、中期、长期不同的角度来阐述，具体情况要根据组织的情况和员工需求进行设定。

如同企业导入其他项目一样，成本问题是项目小组考虑的另外一个重要问题。编制项目预算要结合公司的财务状况和年度预算，并尽可能在细化的基础上进行量化。

采用外部模式的 EAP 项目，外部机构在该环节往往有不同程度的介入。

## 5.设置专职人员或指定专业机构

对于采用内部模式的员工帮助计划项目，需要设置专员具体负责项目的执行，并对该岗位的工作职责予

以澄清和明确，确立相应的工作流程和制度。

其他模式需要甄选具备专业能力和实施能力的外部专业机构，并就整体合作事宜通过协约形式进行明确。

#### 6.建立员工帮助系统

任何一种模式的 EAP 项目，均需要形成员工帮助计划项目详细规划书，并由项目专项小组对其进行完备的论证，在提交公司高层管理者批准后实施和执行。

实施前的规划方案与相关准备工作对 EAP 项目的顺利导入有较大影响，一方面容易说服高管层并获得最大限度的支持，另一方面容易得到员工的认同和信任。

实施前期的促进和宣传同样具有非常重要的意义，包括项目导入目的、工作流程、服务内容、服务形式等等，由此员工可以清楚知道如何有效使用组织所提供的资源并寻求相关帮助。

出于对问题的高度重视，我们也将下面的章节专门说明 EAP 的宣传问题。

#### 7.项目评估

根据设定的项目周期，EAP 项目小组将进行效果评估分析，对前期执行过程中存在的缺陷和不足进行修正，同时将评估分析结果和相关建议向管理层汇报，作为组织层面审定后期项目实施和执行问题的相关依据。

## 第三章 EAP 的发展历程

EAP 实际上起源于工人们的过度饮酒行为。19 世纪中期的西方，在工作场所饮酒是一种极为普遍的现象，包括雇主在内的大多数人都普遍接受了这种习俗，管理者们对此也多持鼓励的态度。工人们多会在工间休息时间跑去喝酒，部分雇主还会为工人们留出专门用来喝酒的时间。就连员工在饮酒上的花销，也大多是由雇主来支付的。例如，在美国南部，人们在工间休息时间会离开工作场所，跑去喝上几杯威士忌或者白兰地。类似的现象一直持续到了 20 世纪。

## 一 19 世纪：EAP 产生的背景

EAP 实际上起源于工人们的过度饮酒行为。19 世纪中期的西方，在工作场所饮酒是一种极为普遍的现象，包括雇主在内的大多数人都普遍接受了这种习俗，管理者们对此也多持鼓励的态度。工人们多会在工间休息时间跑去喝酒，部分雇主还会为工人们留出专门用来喝酒的时间。就连员工在饮酒上的花销，也大多是由雇主来支付的。例如，在美国南部，人们在工间休息时间会离开工作场所，跑去喝上几杯威士忌或者白兰地。类似的现象一直持续到了 20 世纪。

当时英国的酗酒现象也颇为严重。工人们的饮酒行为不但不会受到约束，甚至有些雇主还会自己将一些含酒精类的饮料拿到工作场所销售，并靠这些收入支付工人的工资。例如，在英国的一艘煤矿运输船上，大多数的工人每天都要喝下大量的酒类饮品，而无论他们有没有喝酒，雇主都会扣除工人的部分工资，用来抵除酒精的花销。而在英格兰码头，工人们每天通常会有四五次要暂时放下手头的工作跑去喝酒，对此管理者们没有任何的限制。

饮酒行为逐渐渗透到了工人的工作和生活之中，成为其不可缺少的一部分。很多员工整夜酗酒，第二天带着醉意投入工作。人们慷慨大方地将自己的大部分收入用来购买酒类饮品。就连当时居住在美国的移民也不可避免地受到波及，进而加速了酒精滥用在世界范围内的蔓延。虽然其间也有一些组织为消除这种现象付出过或多或少的努力，但是一直到 20 世纪初期，这种恶劣的状况仍然没有明显的改善。

1880—1920 年，农场主和雇主们第一次试图将酒精赶出工作场所。他们希望能够借此提高劳动力的工作效率，减少工作失误。但是他们忽视了饮酒行为存在的根本原因，也就是这种行为究竟能给员工们带来怎样的帮助。饮酒现象之所以如此泛滥，显然是因为人们需要它，它能够给人们带来某些正面的作用，而对于这些作用管理者们知之甚少。因此管理者们的此次尝试困难重重，道路漫长而艰辛。但是无论如何，此次尝试动摇了人们一贯的观点，为后来的员工帮助计划打下了根基。到了 20 世纪的头十年，工作场所的严重酗酒现象终于有了初步的缓解。

## 二 20 世纪初：EAP 的萌芽阶段

随着美国的一些企业不断扩大自己的规模，大量引进劳动力，管理者与员工之间的接触变得越来越少，管理方式上的漏洞也就更多地显现了出来，怠工、装病、离职和工作事故等问题层出不穷。人们逐渐发现，酗酒正是引发这些问题的首要原因。因此，一些管理者开始试图将酒精拦截在工厂大门之外。其中，最为典型的是美国轮胎厂，这里的管理者为了使工人们不再将酒类带进工厂，使用了包括解雇在内的一切方法。也有很多的铁道部门不只要求工人在工作时间不能饮酒，即使是工作之外，也都必须远离酒精。

到了 20 世纪初，随着这些努力初见成效，禁酒的观念开始在美国蔓延。但与 19 世纪的禁酒运动不同，这时的人们开始关注酗酒问题的真正起因。当时，大部分人认为饮酒对于长期从事繁重体力劳动的工人来说，是有一定帮助的，但实际上，这却会令工人变得异常虚弱。一个很好的例子可以证明这种观点，英国船工的工作场所饮酒现象较为严重，他们中间患有酗酒相关病症的人数也较多；煤矿工人中酗酒的人数较少，而相应地，他们中间患有酗酒相关病症的人数也要少很多。因此，当时有人主张，对于在工作场所的饮酒行为，应该极力劝阻，而非鼓励。

在这种背景下的美国，出现了三股力量，即有政府参与其中的禁酒运动、追求效率最大化的“泰勒制”（Taylorism）以及为工人发放体恤金的相关法规的颁布，这三股力量的共同推动，促使 EAP 逐渐萌芽。

1920 年，美国政府颁布了第 18 条修正案，要求禁止生产或销售烈性酒。随后，几乎整个美国都加入到了这场轰轰烈烈的禁酒运动之中。管理者们更是全力以赴的消除工厂内的饮酒行为，以彻底根除这个使工人无法适应正常社会生活的严重问题。这与管理者们曾在很长一段时间内接受甚至鼓励工人的饮酒行为形成了鲜明的对比。

对这场禁酒运动产生直接影响的，是《希望》（The outlook）杂志在 1915 年发表的一篇短文中提到，美国中西部地区的 63 家大型企业发现，即使是少量的饮酒也会造成工作效率的降低，他们进而开始使用包括解雇在内的各种方法，制止员工的饮酒行为。这一结果正是由这场科学效率运动所带来的。“效率准则”在 20 世纪二三十年代成为人们行为的一种主导观念，并以“泰勒制”的方式存在于各个企业之中，这一准则的主要内容是追求商业效率最大化。各个企业以最大限度提高工作效率、获得更多收益为最终目标，这需要工人们能够严格遵守公司纪律，熟练掌握工作技能，勤奋努力地投入工作；需要能够营造一种紧张高效

的团队氛围。管理者们仔细研究工作流程中的每一个环节，对于该环节所需要消耗的时间做出精确的计算，力求使工人能够在最短的时间内创造出高额的利润，这种理念在后来甚至影响到了家庭主妇、牧师和教师。在这样的社会背景之下，人们无法容忍任何浪费时间的行为，包括酗酒在内。

同样对禁酒运动形成有力影响的是，由于工作事故发生率不断上升，美国的一些州政府为了遏制这种现象，陆续颁布了关于发放工人抚恤金的法规。根据该项规定，不论工作事故由谁引起，雇主都要为那些在工作中受到人身伤害的员工提供经济补偿。雇主们担心工人会由于醉酒引发工作失误，对自己或他人造成伤害，因此抵制酒精的决心也就变得更加坚定。

美国安全博物馆曾将欧洲企业为了制止工人工作场所的饮酒行为而采取的各种方法编辑出版，并大量销售给各行各业的管理者。其中提到，企业管理者们之所以采取这些行动，主要是因为，工人饮酒行为不仅会带来工作效率的降低，如果该行为发生在机械化工厂，还会增加发生工作事故的可能性。总之，无论管理者们是出于什么样的动机，重视酗酒对工人工作业绩的负面影响成为了 20 世纪的显著特征。

1935 年，EAP 的前身，酗酒者匿名团体（Alcoholics Anonymous, AA）在俄亥俄州成立，这一团体的建立初衷是为那些有严重酗酒行为的员工提供帮助。比尔·威尔逊是纽约的一名股票经纪人，已经戒酒五个多月了，但自从在阿克伦 经历了一次生意场上的失败之后，他对酗酒又产生了极度的渴望。因此，为了尽快摆脱酒精的困扰，他与鲍勃·史密斯（Bob Smith）医生进行了长达几个小时的面谈。通过此次谈话，比尔终于能够在酒精面前保持头脑的清醒和冷静。在当时，美国的大多数医学和心理学专家都认为酗酒是一种道德上的缺陷，无法治愈，因此拒绝为酗酒者提供帮助，人们逐渐放弃了对这些人的治疗。但这次偶然的会面却创造了奇迹，人们由此看到了希望，开始把酗酒问题看作是一种疾病而不是某种道德上的缺陷。这也最终成为了 AA 成立的基础。

传教士比尔·桑德对于推动酗酒现象的改善也起到了一定的作用。他说，在提高企业生产力上，教会方面无计可施，只有停止工作场所的各种饮酒行为，才能真正使工人们投入到高效的工作之中。因此，二战之前的几十年中，人们对于酗酒现象的关注不再局限于酗酒者的健康问题，而将重点转向了酗酒对工作绩效



造成的不良影响。这些关注既不是来自于医务人员或人事专员，也不是来自于那些试图说服雇主的企业外部人员，而是来自于企业内部。确切地讲，大部分的关注是来自于管理第一线的，这些管理者所关心的首要问题就是如何使工人们更好地完成工作。事实上，当时人们的努力都围绕着一个共同的目标，就是解决工作场所的饮酒问题。虽然在不久之后，EAP 也将处理员工的其他个人问题列入服务项目之中，但是，EAP 的起源是工作场所的酗酒问题，这是毫无疑问的。

### 三 20 世纪三四十年代：EAP 的初步发展

#### 1. 发展背景

在这段时期，各种工作场所的禁酒方案都是在第二次世界大战的背景下开展的，而另一方面，战争的爆发也对禁酒运动起到了重要的推动作用。

战争时期，为了使本国军队的物质供应充足，各个国家的产品需求量不断增加，这对于当时社会的生产力水平来说，构成了极大的挑战。各工厂不得不对生产效率进行严格精确的计算，增加员工的工作时间，同时提高他们的工作强度，竭尽所能地榨取工人们的每一分能量。在这种“生产力最大化”的压力之下，任何有可能导致工作效率降低的因素都会引起管理者们的极大重视。而此时，人们已经越来越清晰地认识到了酒精滥用与工人旷工之间的密切联系。另一方面，当时的很多企业为了最大限度地提高生产率，歇人不歇机器，工人们要轮班上岗。在这种过度的体力消耗之下，工人们少量饮酒都会成为重大的安全隐患。因此，管理者们对工作场所的饮酒行为变得更加警觉。

战争对于物质产品的快速消耗也给当时的劳动力市场带来巨大压力。企业不断扩充规模，招募工人，甚至不得不考虑雇用那些在和平时期不被雇用的工人。例如，新英格兰电力公司（New England Electric Company）的托马斯·罗伯特医生说，公司在二战期间曾极度需要补充劳动力，甚至开始在纽约鲍威利的职业中心招募工人。从这里招来的工人有很多都是生活在酗酒者聚集的贫民窟中的，要想帮助他们恢复工作能力并不容易。他进而强调，公司的这一行为并非出于任何慈善目的，而是不得已而为之的。

战争的需要迫使管理者采取各种手段帮助酗酒工人恢复工作能力，而不再像从前那样简单地把他们拒之

门外，更不像 19 世纪的管理者那样对此类行为置之不理。结果如何对工作场所的酗酒问题进行有效干预，逐渐引起各个行业的管理者和医疗工作者的高度重视。EAP 的前身 AA，作为以为酗酒者提供帮助为初衷而建立起来的组织，也因此在这段时期快速成长了起来。

## 2.AA 规模迅速扩大

1938 年，在美国一共只有三个 AA 小组和大约 100 名成员，而第二年这一组织就已经遍及美国中西部和东北部地区。越来越多的人在 AA 的帮助下从酗酒的阴影中走了出来，返回到工作之中，继续为企业创造效益。到了 1944 年，AA 在美国和加拿大总共拥有 300 多个小组约 1 万名成员。一些管理者开始将类似的酗酒者恢复工作引入到了企业内部，“职业戒酒方案”（Occupational Alcoholism Program, OAP）也随之出现。

AA 的发展引起了一些为企业内部提供医疗服务的医学专家的重视，这些专家在该领域颇具影响力，他们对于推动工业企业中戒酒方案的实施起到了不可忽视的作用。20 世纪 30 年代，新英格兰通讯公司（New England Telephone Company）的医疗主管丹尼尔·林奇（Daniel Lynch）医生首先将戒酒方案引入到工作场所。由他独自实施的“健康指导专家”（Medical Director）项目出现在 30 年代中期，是当时最早的职业戒酒方案。此外 OAP 也引起了其他一些医学专家的兴趣，比如杜邦（Du Pont）的乔治·葛荷曼医生，伊斯曼柯达（Eastman Kodak）的约翰·诺里斯医生以及联合爱迪生（Consolidated Edison）的约翰·威特默医生和查尔斯·弗朗哥医生等。这些人在后面的内容中将有所提及。

## 3.方案在企业中开展

在这段时期 OAP 的实施多是秘密进行的，例如杜邦在戒酒方案的保密上做了大量的工作，该项方案在实施了四五年后才逐渐被人们所了解。虽然并没有相关资料可以明确指出各企业不愿将 OAP 公开的真正原因，但我们有理由推测，这是由于管理者们普遍认为，酗酒现象的存在会使企业的名誉受损。大多数的方案是非正式的，并没有留下任何的文字记载，只有那些直接参与其中的管理者才真正了解整个方案的进展情况。

为了保证企业内部的戒酒方案不为外人所知，管理者希望尽量减少参与其中的人员数量，因此也就不会有人考虑向工会寻求支持。这导致这段时期的 OAP 有一个共同的特点，即没有工会的参与。虽然此时的工会无论在组织上还是在能力上，都比从前有所提高，但在很长一段时间内，人们都认定该项方案的建立和实施应以管理部门为基础，与工会无关，甚至直到伊斯曼柯达和杜邦开始向社会公开推广自己的戒酒方案时，也没有任何一家工会组织参与其中。二战后，越来越多的企业开始模仿伊斯曼柯达和杜邦，尝试实施戒酒方案。虽然不同企业中戒酒方案的具体实施模式有所不同，但对于工会的这种观点却一直沿袭了下来，直至它最终导致了一些问题和冲突的产生。

二战及战后，一些企业陆续开始以非正式的方式实施 OAP，虽然当时大部分方案都没有详细的文字记载，但我们依然可以找到一些相关资料。例如，太平洋电话电报公司（Pacific Telephone and Telegraph Company）在 1940 年对该公司原有的员工收益计划（employee benefit plan）做了进一步的补充和修改，将由酗酒直接或间接导致的工作问题正式纳入到计划之中，而在此之前，该公司对酗酒员工的干预多是非正规的。但是对于这些资料，我们很难进行进一步的证实。

20 世纪 40 年代中期，英格兰电力公司（England Electric Company）迫于战争的压力，开始对存在酗酒问题的员工提供正式的有计划的干预治疗。而在战争结束前夕，伊利诺伊州的贝尔电话公司（Bell Telephone Company）也开始着手处理员工的酒精成瘾问题，但这一行动是在没有任何管理人员参与的情况下秘密进行的。西部电力公司（Western Electric Company）也曾经在 40 年代早期实施了一系列的努力，帮助酗酒人员恢复工作。据公司一名员工透露，当他在 1930 年正式进入这家公司工作时，类似措施就已经展开了。与当时的其他企业所不同的是，西部电力公司的戒酒方案从一开始就得到了工会的大力支持，但这些措施同样也没有公开。

卡特彼勒拖拉机公司（Caterpillar Tractor Company）在经过了一段时间的尝试之后，于 1945 年开始正式对酗酒问题采取措施。公司的医疗部门与康奈尔大学医学院的人事专家合作推出了一项心理健康计划，该项计划除了负责对酗酒问题进行干预之外，还帮助解决很多与个体健康相关的其他问题，从某种程度上讲

这已经具备了 EAP 的雏形。虽然在当时，将戒酒方案与更加广泛的个体健康问题相结合已经成为一种明显趋势，但该公司的心理健康计划仍然是当时惟一的一个以类似于 EAP 的形式开展的方案。

这段时期出现的戒酒方案大多面临一个共同的困难，即难以得到高层管理人员的支持。例如，加拿大贝尔电话（Bell telephone）公司的哈维·克鲁克夏克医生从战争结束时就开始关注工作场所的酗酒问题，但由于受到管理者的强烈抵制，相关计划在其后的几年里都无法实施。关于这个公司的方案我们还将在今后的章节中提及。

这一时期，具体实施方案的人员会对他们的行为严格保密。在这种背景之下，仅有的几个经过大范围报道和宣传的 OAP 便显得更加引人注目，这其中最为著名的要数杜邦公司和伊斯曼柯达公司的计划了。这与杜邦的乔治·葛荷曼医生和伊斯曼柯达的约翰·诺里斯医生的努力是分不开的。对于 AA 在抵制员工饮酒行为上的功效，这两位工业医疗专家感触颇深。他们帮助企业中的酗酒员工恢复正常工作，并以此来推动 AA 的前进。当时，类似的方案大部分都是非正式的，多由那些 AA 成员或是某个相对有影响力的主管推动。而在这两家公司中，医疗主管的参与为方案的开展提供了工作职位上的支持和宝贵的专家意见，使方案得以顺利进行。虽然这两家公司的出发点大致相同，却在方案的实施方式上有着本质的分歧，其中一个在实施方式上更加正式，有专门的计划书和协调人员；而另一家则借用了企业外部社区机构的力量，建立起一个非正式的信息网络，为酗酒员工提供帮助。

葛荷曼医生发现，杜邦公司拥有一些具有很高价值的员工，但其中有些人却存在酗酒问题，由此他开始关注工作场所的酗酒现象。在对杜邦公司的戒酒方案进行推动的过程中，葛荷曼医生得到了 AA 成员大卫的大力协助。大卫是为该项方案而专门雇用的。同时，公司高层管理者对这项方案产生了强烈的兴趣，这有助于促进方案的顺利进行。随着战争的结束，杜邦的戒酒方案不断得到规范，变得越来越正式。与此形成对比的是，此时柯达的戒酒方案仍然是非正规的。管理者只是默许了医疗部门的这些行动，却并未给予任何正式的肯定。诺里斯医生充分调动社区的力量，在公司内部建立起一个 AA 成员网络，并用这种方式进一步在纽约的罗契斯特组织了一次关于酗酒的会议。在这次会议的促进下，诺里斯医生创建了一家门

诊病人医疗中心。

葛荷曼医生在公司内部正式开展戒酒方案的方法在纽约联合爱迪生（Consolidated Edison）公司得到了延续。该公司的方案从很多方面显示，OAP 正在从早期的非正式形式向正规化转变。1947 年初，联合爱迪生公司正式承认酗酒是一种疾病，并建立了三层治疗程序，帮助酗酒员工恢复健康。与柯达和杜邦公司截然不同，在这一方案中起首要推动作用的并不是某位 AA 小组成员，而是医疗部门及其主管。在高层管理人员的鼓励下，他们主要依靠自己的力量设计并实施了该项方案。公司高层管理者在方案的展开过程中提供了更多正式的干预，同时工会在其中也起到了积极的促进作用。公司更是将这项方案公之于众，不再担心这会对公司形象造成负面影响。从某种角度来讲，这已经可以被看作是一项正式的“职业方案”（Occupational programming）。

#### 4.个人的推动

这段时期，有两个人为 OAP 的发展做了大量的努力。一个是在前文中提到过的大卫，他独自一人在布里奇波特的雷明顿武器公司（Remington Arms Company）进行着坚持不懈的努力，该公司是杜邦在康涅狄格州的一个附属公司。另一个人--耶鲁酒精研究中心的拉尔夫·亨德森与大卫不同，从 1948 年开始他便以工业咨询师的身份，与众多相关工业组织取得联系，并鼓励他们开展戒酒方案，其行踪几乎遍及整个美国。

这两人无论从经历上还是从个性上都有着很多相似之处，他们都曾长期出现过严重的酗酒问题，也都通过 AA 获得帮助，甚至都在 1940 年成为了 AA 的一员。两人身边也都各有一名具有较高社会影响力的共事者，为他们提供必要的支持和帮助，这两对搭档的合作都非常默契。同时，他们也都具有超人的意志力和坚持不懈的奋斗精神。

大卫是第一个专门为处理员工的酗酒问题而被雇用的产业咨询师。他出生于北爱尔兰，在英格兰长大，并在那里接受教育。同时，他对网球有强烈的兴趣。1923 年，他移民到美国，当时的美国正在开展禁酒运动，而他却在 1928 年前后染上了严重的酒瘾。此后的 12 年间，他的情况越来越糟，不得不依靠担任网球教练和职业网球手来维持生计。他在《自由杂志》（Liberty Magazine）上读到一篇报道，对 AA 这个组织有了初步的了解。1940 年初，他订购了一本介绍 AA 的书，便立即对它产生了强烈的兴趣，并开始试图与

这个组织取得联系。

成为 AA 一员之后，大卫开始为雷明顿武器制造公司工作，继而又被调到了杜邦公司，并在那里工作了 25 年，直到 1967 年退休。其间，他同杜邦公司的很多办事处及附属公司建立联系，不断将 OAP 发展壮大，并将其作为自己一生最重要的事业和追求。对于他在这项工作中所付出的努力，我们可以通过他自己的描述加以了解：

在我所效力的网球俱乐部中，有一名会员是雷明顿武器制造公司的副总裁。我曾向他详细描述过自己在 AA 经历的那些奇妙的体验，并告诉他，我认为工业企业也可以用类似的方式帮助酗酒员工恢复工作，同时也告诉他我希望能够离开网球场到企业中去工作。他当时听得很认真，并认为我的观点是非常独特的。我随后在报纸上做了广告，告诉大家在布里奇波特地区有这样的一个 AA 小组，酗酒者可以在那里获得帮助和支持。在对我的这些行为给出回应的酗酒者中，有一位曾是雷明顿武器制造公司的轮班督导。于是，我又找到了那位副总裁，问他是否愿意重新雇用这名督导。我陆续拜访了该公司的人事主管和福利专员，他们都对我的努力表示理解，但却都表示需要与另一位医疗主管共同商议这件事情，而当初也正是这位医疗主管解雇了这名督导。这次，仍然是这位医生，最终将他拒之门外。

那年夏天，我结束了网球场的工作，希望能够在雷明顿武器制造公司中开展戒酒方案。但随后我发现，自己当时只拥有第一张公民身份证。而第二张公民身份证要到第二年三月才能拿到。没有这张身份证，我什么都做不了。因此，我不得不耐心等待，这样，从九月份辞掉艾肯（Aiken）的工作，一直到第二年三月份，我无所事事。1942 年，我终于加入了雷明顿武器制造公司。这是我长期以来的愿望，因为只有这样，我才有可能在企业中实施一套完整的戒酒计划。我在这里的工作类似于检察员，要对子弹外壳（bullet jacket）的制作过程进行监督。在网球场，我每工作一小时可以赚 5-6 美元，而现在却只能从每小时 15 美分开始。最初的五个月，我每天晚上 11：00 开始工作，直到第二天早上 7：00 下班。这段经历给我带来了许多收获，我在这里找到了两名酗酒者，并成功地说服他们来参加我们设在布里奇波特的 AA 成员聚会。

经过一番努力，我被转到了人事部门，成为那里的一名离职访问员（Terminator/exit interviewer），与那些

因为被解雇、被派去服务机构或因怀孕而将要离开公司的员工进行会谈。这个工作的特殊性使得酗酒者在离职前必须要见我一面，也正是因为这样，我才有机会将 AA 介绍给他们，并让他们加入到 AA 之中。到我离开雷明顿时，已经有 22 名员工在 AA 的帮助下逐渐康复，能够在工作中保持头脑的清醒和状态的稳定。

在人事部门工作的这段时间，我曾经接触过三四位生产一线的管理者，向他们介绍我的这些工作，并问他们那里是否存在酗酒员工，告诉他们我非常愿意为这些员工提供帮助。在自己的独立办公室中，我很快便能说服这些管理者，使他们同意再给那些将被解雇的酗酒员工一次机会，通常他们对此都会非常乐意，我的成功概率非常之高。但是，当我联系到高层管理人员，希望能够在他们的支持下更加正式地开展更多的戒酒工作时，这些管理者却都一致认为，公司目前存在的问题还没有严重到需要实施类似的方案。我曾经争取到了一次与杜邦公司联系的机会，但前提是我要先得到该公司的一位医生的许可，而这位医生却斩钉截铁地拒绝了我。1942 年，我收到了担保信托（Guarantee Trust）公司副总裁寄来的一封信，将我介绍给了威尔明顿的两个大人物：莫里斯·杜邦·李先生和埃米尔·杜邦先生，这位副总裁当时也在参加 AA 的活动。

在做足了充分的准备之后，我出发去拜访这两个人。在那里我向他们详细介绍了自己在雷明顿所做的工作。他们为人都很亲切，感谢我为此所花费的时间和精力，但是，他们认为酗酒问题并不是特别重要。他们说，这几年我已经使一些个体得到了恢复，对于这家公司来说这些工作已经足够了，目前还没有必要为此专门设计一套完整的方案。

在这次拜访的途中，我曾在费城的 AA 小组做了短暂的停留，并与那里的一名会员成为了很好的朋友。我将自己在雷明顿武器制造公司所做的工作讲给他听，并将自己前去拜访杜邦的目的告诉了他。他向我透露，杜邦的医疗主管葛荷曼医生曾在这里参加过两三次聚会，对酗酒问题有很大的兴趣。他还建议我到了威尔明顿一定要见见葛荷曼医生。因此，在拜访过李先生和杜邦先生之后，我来到了医疗部门，但碰巧赶上葛荷曼医生出差，我们没能见面。

两周后，我收到了来自李先生的一封信。信中，他再次向我表示感谢，但同样也再一次告诉我，他们认为这个方案的实施不会给公司带来多大的帮助。这当然令我非常失望。三周后，我收到了裁员的通知，雷明顿武器制造公司正准备将这里的员工从 1.5 万名削减到 7000 名。1943 年 12 月 1 日，在收到离职通知一个月后，我决定给葛荷曼医生打电话。电话中，我向他说明自己是 AA 的一名成员，加入 AA 已经有三年了，并向他描述了我雷明顿武器制造公司所从事的工作，葛荷曼给我的回答令我惊喜，他说：“感谢上帝，我正在寻找一个像你这样的人。”他说他曾经参加过几次费城的 AA 聚会，给他留下了很深的印象。他希望能够在公司或威尔明顿也成立一个这样的小组。我终于有机会为工业戒酒方案发挥自己的力量。

见到对方的那一刻，我们都异常兴奋。紧接着，我们便开始针对这项方案进行商讨。葛荷曼医生打算把我安排在医疗部门，但是我建议他让我继续以匿名身份开展工作。这需要他为我另外安排一项工作，以掩饰我的真正身份。同时我还在杜邦公司中创建了一个类似于 AA 的小组，任何一名员工都可以参加。1944 年 1 月，我开始了自己新的工作。

一旦工作上轨道，大卫便开始与员工进行私下的接触，这项工作得到了葛荷曼医生的大力支持。部门主管会与那些表现不佳的员工进行面谈，初步判断他们的问题是否与酗酒有关。他们会将出现酗酒问题的员工交给医疗部门处理。据葛荷曼医生的夫人描述说，管理者们会将那些存在酗酒问题，“需要医疗部门进行更深一步接触的人员名单交给他（大卫）”。他会将 AA 小组介绍给这些员工，并告诉他们在特拉华州威尔明顿市已经成立了类似的小组。同时他也会向这些员工说明，是否参加 AA 小组活动完全由他们个人决定，同时员工仍然能够获得医疗部门的帮助。但是如果他们无法成功摆脱酒精的困扰，则最终将被解雇。在随后的四年中，这些声明以及其他相关措施，逐步正规化，并被纳入到了公司的政策和流程之中。

葛荷曼医生从 1915 年就开始在杜邦工作，当时他只有 25 岁。1926 年，他成为了医疗部门主管。AA 这个组织以及它所取得的成就给葛荷曼医生留下了很深的印象，他曾将公司员工介绍过去，自己也参加过几次 AA 的聚会。他是一名获得过良好训练的专业人员，同时也是一名管理人员，这样的身份使得杜邦的 OAP 工作能够更加顺利的开展。1943 年，当大卫打电话给他时，他同柯达的诺里斯医生一样，在处理酗酒员工的过程中遭遇了多次的失败。后来他说：“在得到 AA 的帮助之前，我独自一人奋斗了 28 年，一无



所获，而在 AA 的帮助下，过去的五年中，我使 65% 的酗酒者得到了恢复。”

拉尔夫·亨德森称得上是第一位职业方案咨询师（Occupational program consultant, OPC）。他于 1895 年出生于南达科他，1919 年毕业于美国州立大学法学院，在公司做了一段时间的辩护律师后，他加入了美国军队，并参加了第一次世界大战，成为一名军官。不久后，他出现了严重的酗酒问题，在 1954 年的一次谈话录音中他提到，估计在“七到八年的时间中，我丢掉了我的朋友，我的家人，甚至丢掉了我自己”。他和他第一任妻子分居并最终离婚。30 年代后期，他曾在很多地方过着贫民的生活，1939 年，他的生活终于出现了转折。芝加哥的一位地方法官给予了他精神上的支持，将 AA 介绍给他，并鼓励他加入到 AA 之中。那时的 AA 是很难找到的，当他最终与这个组织签订协议时，才发现原来那名法官自己也是其中的一员。1940 年，在 AA 的帮助下，他在芝加哥的楔形管道公司（Wedge Pipe Company）找到了一份工作，在该公司的新奥尔良办事处担任企业员工问题专家。由于在战争中收获了很多相关经验，使得他能够游刃有余地处理这种特殊工作场所中的员工酗酒问题。1946 年，公司将他调回芝加哥总部，在这里，他的生活掀开了崭新的一页。他再次组成了家庭，并在 1947 年同妻子一起加入了耶鲁暑期班的酒精研究组。他的妻子，埃斯特·亨德森，在酒精研究中心担任塞尔登·培根教授的秘书及财务，拉尔夫·亨德森自己则成为了 NCEA 的执行董事马蒂·曼恩女士的助理。1947 年，他开始为 NCEA 到处奔波，足迹遍及美国的东南、东北和中西部地区，1948 年，他接受了来自耶鲁中心的邀请，成为了那里的企业咨询师。

1948-1958 年，亨德森一直在为职业戒酒方案到处奔波，同时他还在耶鲁中心开展了一系列与解决工作场所酗酒问题相关的工作。在这里的第一年，他与塞尔登·培根共同草拟了一项“工业企业耶鲁计划”。在这份计划中，他列举了一系列的帮助措施，并多次强调酒精依赖实际上是一种疾病。虽然最终只有阿利斯·查默斯（Allis Chalmers）一家公司执行了这项计划，但却在后来被人们当作典型案例，多次被引用或研究。我们将在后面的内容中详细描述这项计划。这十年里，亨德森为了说服那些大大小小的企业和工会，为了使企业中的酗酒员工能够返回工作岗位，做出了不懈的努力。米尔顿·麦克斯韦教授后来接替了亨德森的工作，据他描述，当时出现的每个职业方案，亨德森几乎或多或少都有参与。他还曾多次访问密尔沃基，并

促成召开了该地区第一次以职业方案为主题的会议。这次会议共有 14 名雇主参加。

当然，在这段时期，还有很多人在为这项方案的推动做出努力，而我们能真正了解到的只有很少一部分。大北方铁路（Great Northern Railroad），现在的北博林顿铁路（Burlington Northern Railroad）的第一个咨询师沃伦便是其中之一。他在一封写于 1943 年 3 月的信中说：“我正在致力于处理酗酒问题，我相信这是第一家为这样的目的而实施 AA 计划的公司。在这个新的岗位上我已经工作了 7 天，处理了 17 个病例，这些人承认他们有酗酒问题，并向我寻求帮助。”沃伦在奥克兰大加利福尼亚附近的凯撒（Kaiser）造船厂的人事部门工作，在那里，他可以直接面对酗酒员工。而在这之前，他已经在西海岸工作了一段时间，并获得了一些处理酗酒问题的相关经验。

#### 四 20 世纪 50 年代：EAP 快速成长

##### 1. 主要推动因素

随着 50 年代的到来，越来越多的 OAP 开始出现。此时的 OAP 是公开的，并且长期在公司内部实施。在这一时期有很多因素推动了 OAP 的开展。

AA 应当算是首要的推动因素，一直在为这一方案的顺利进行提供着各种支持。他们经常需要回答各种与 OAP 相关的问题，这些问题有些来自 AA 会员，还有很大一部分来自于非会员。1949-1954 年，这类问题的数量增加了近 50%，而 AA 自身在这段时间也有了进一步的扩大。截至 1950 年，AA 已经建成了 3000 个小组，拥有大约 9 万名成员，他们广泛分布在世界各地。

耶鲁中心的作用也不容忽视。拉尔夫·亨德森在这段时期与塞尔登·培根进行频繁的会面。塞尔登·培根后来回忆说：“我个人访问了 40-50 位管理者（董事或执行董事），并用相当长的一段时间来与他们讨论类似的问题，这种令人疲惫的走动可能会产生一定的作用，但很难说。”耶鲁中心为培根和亨德森制作了一份

大型企业领导者名录，但其中的很多领导者对此表示拒绝或置之不理。

50年代早期，克里斯托弗·史密瑟斯（Christopher D Smithers）基金会建立，并在1952年10月正式组成公司。它很快便发展成为当时唯一一家致力于促进戒酒方案的传授和实施的私人基金会。虽然当时它所关注的问题并不仅限于工业场所的酗酒方案，但很快工作场所酗酒问题的预防和干预工作便成为了它的首要关注对象。更进一步，该基金会针对这项计划发行了专门的会刊，并广泛收集各个公司关于戒酒方案的信息，最终对OAP在四五十年代的发展进行了评定，并编辑成册出版发行。

广告宣传也开始起到一定的作用，至少有两家企业将他们的方案公开发表：阿利斯·查默斯（Allis Chalmers）和联合爱迪生（Consolidated Edison）。此外，1950年开始推出了一台广播节目，由大波士顿酒精咨询公司（Greater Boston Council on Alcoholism）的执行管理者伊丽莎白主持。每期节目都会邀请不同的嘉宾，其中有很多是工商业企业的管理者，还有一些是产业医生、心理专家或护士，他们在节目中就如何帮助酗酒员工的问题进行讨论。该节目每周播出一次。这台节目受到了广泛的欢迎，拥有约15万的听众。一些工业医疗教科书也将与酗酒相关的内容纳入其中，葛荷曼医生在这本书中用整整一章的文字专门介绍了在杜邦展开的戒酒工作。与十年前“保持沉默”的原则相比，这段时期的戒酒方案显然更加公开化了。

## 2. 相关会议与研究

这段时期还举办了一系列与酗酒相关的会议和课程。美国工业医疗协会（American Occupational Medical Association）成立了一个酗酒委员会（Committee on Alcoholism），并在1950年更名为饮酒问题委员会（Committee on Problem Drinking），多伦多的戈登·贝尔任委员会主席。该委员会致力于转变工业医疗部门对酗酒人员所持有的负面态度，在该团体1949年的年会上，葛荷曼与诺里斯医生举办了一项名为“企业中的健康问题：酗酒”（Alcoholism as a Medical Problem in Industry）的专题讨论会。

在耶鲁大学的带领下，很多机构开始举办酗酒研究暑期班，将酗酒问题列入他们的课程大纲和研究课题之中。例如，威斯康星的成年人推广中心（Adult Extension Division）在1949年举办过一场以酗酒为主题的会议，为期一周。50年代早期，亨德森还在那里开办了一期关于工业酗酒的课程。犹他大学在当时也举

办过一场类似的会议。同年，芝加哥酗酒委员会发起了第一次关于工作场所酗酒问题的国际会议，会议主题为“工业中的酗酒问题”（The Problem of Alcoholism in Industry），葛荷曼和诺里斯医生均出席了那次会议。

1949 年和 1951 年，密尔沃基信息与转介中心（Milwaukee Information and Referral Center）举办了一系列的会议，参与赞助的公司至少有 18 家。1951 年，在马凯特大学劳动人事学院成立了一个酗酒协会，同一年，亨尼·米卡科在该协会举办了一期课程，重点讲述了在阿利斯·查默斯（Allis Chalmers）所实施的戒酒方案的全部过程。1952 年，伊丽莎白在波士顿大学为人力资源管理者专门开设了一门课程，名为：“工商业中的酗酒问题”（The Problem Drinker in Business and Industry）。

与此同时，大量的相关研究涌现了出来。1946 年，艾因医生为底特律经济学俱乐部做了一次演讲：“关于酗酒我们应该做些什么”（What Shall We Do about Alcoholism），这次的演讲至今仍被人们津津乐道。演讲内容于 1947 年出版，其中详细估算了由酗酒造成的旷工、工作事故等问题为企业和政府带来的损失。

1950 年，工业酗酒研究咨询中心（Industrial Research Council）在耶鲁中心成立，并在 1951 年发表了一篇文章，介绍耶鲁中心的罗伯特·施特劳斯和塞尔登·培根所主持的一项课题。该课题调查了来自九家门诊的 2000 名男性患者，结果显示，在工厂和社会中，仍然有很大一部分酗酒者没被发现。这篇文章至今仍被各个领域频繁引用。

阿利斯·查默斯（Allis Chalmers）在戒酒方案开始后进行了八个月的追踪研究，研究结果在 1950 年出版。在整个研究过程中，一共干预了 71 名病例，其中有 51 名最终留在了工作岗位上，并且酗酒量有所减少，不会影响到正常工作，只有 5 名员工最终不得不被公司解雇。这或许是对企业的戒酒方案所进行的第一次正式评估。这项方案同时也给出了关于旷工问题的数据，方案刚开始实施时，174 例酗酒患者平均每年缺勤 26 天。贝生·兰迪斯也对由酗酒导致的员工缺勤次数进行过评估，结果显示这些员工平均每月缺勤 3 天，一年共缺勤 36 天。这段时期发表的研究中，还有一些试图对工作场所现有酗酒工人的全部数量做出真实的评估。

### 3. 工会的参与

戒酒方案由于缺少工会的参与，在开展过程中常常遭遇到困难。幸运的是，到了 50 年代，工会对戒酒方案产生了越来越浓厚的兴趣，甚至已经有一些工会组织开始直接参与方案的实施过程。

美国劳工联合会和产业组织联合会（AFL-CIO）的社区服务（Community Services）于 1948 年将酗酒作为该部门的服务项目之一，与心脏病、癌症等疾病并列作为该部门的工作日程。1948-1949 年，产业组织联合会的社区服务工作委员会举办了一系列的研讨会和工作坊。1950 年，美国钢铁工人联合会(The Steel Workers of America)在俄亥俄州扬斯敦举办了两次会议，同一年，美国劳工联合会和产业组织联合会社区服务部门的主管利奥·佩里在该部门成员的帮助下，实施了一项全国范围的职业方案。1953 年，美国公共事业工人联合会(The Utility Workers of America)、产业组织联合会以及国际电力工人兄弟会(International Brotherhood of Electrical Workers) 共同在纽约医学研究院举办了数次会议，会议主题为“饮酒问题与工业组织”(Problem Drinking and Industry)。在这些会议的基础上，劳工组织印刷出版了第一份与酗酒有关的手册，手册题为：“每位员工所应该知道的酗酒问题”（What Every Workers Should Know about Alcoholism）。

50 年代中期，产业联合会将一批社区服务代表送进了耶鲁酗酒研究暑期班。亨德森利用产业组织联合会的那本手册，鼓励这些工会代表积极参与其中，并使他们对职业方案的应用价值有了初步的认识，这极大地推动了由产业联合会参与实施的职业方案的进展。培根曾与钢铁工人联合会的代表进行一次长时间的讨论，最终这些代表们不得不承认，酗酒问题的确应该是由工会来负责。同时，纽约和芝加哥的社区服务机构咨询师也开始着手进行酗酒病例的研究。

但是工会的这些努力也引发了一些冲突，类似的方案本应由管理部门授意或指挥，工会现在却试图将它全部接管过来。例如，

阿利斯·查默斯（Allis Chalmers）公司所属的工会在 40 年代后期并没有参与方案的最初规划实施，直到公司开始对此进行正式的宣传，他们才获知。工会对此非常气愤，甚至开始举行罢工。1949-1950 年，情况变得愈发难以控制，以至于美国汽车工人联合会主席沃尔特·鲁瑟不得不出面调停。最终，他成功地说服了阿利斯·查默斯（Allis Chalmers）公司的管理者，使他们同意与工会领导一起协商并共同对此项方案进行审

查和实施。工会代表也开始接受相关的培训课程。

#### 4.著名的戒酒方案

当时出现了大批的职业戒酒方案，与前段时期相比，由于有工会的参与，这时的方案更加正规化和公开化。最为知名的方案包括了威斯康星州的阿利斯·查默斯（Allis Chalmers）公司和加拿大的贝尔电话公司（Bell Telephone）。

在阿利斯·查默斯（Allis Chalmers）公司的早期方案中，同样也有一名 AA 成员在其中起了重要的促进作用，这就是乔治。1948 年，他创立了密尔沃基信息与转介中心（Milwaukee Information and Referral Center），关注工商业企业的酗酒问题。通过与阿利斯·查默斯（Allis Chalmers）制造公司的高层管理人员建立密切的联系，他最终说服他们采取行动处理员工的酗酒问题。该项目于 1947 年 10 月启动，项目曾出现过两年的停滞，但经过乔治·S.（George S.）的不断催促，公司在 1950 年将一名有着丰富经验的企业咨询师和一名曾经担任 AA 地方小组秘书的人员派来参与这项工作。该公司的方案在负责处理员工酗酒问题的同时还为员工提供家庭、健康、养老等多项福利。医疗部门在这项措施开始后的两三年也参与了进来，而公司的人事部门则从一开始就对此抱以极大的兴趣，这对方案的实施起到了积极的促进作用，人事部门的参与使方案可以由管理层的规划转向具体的实施。

当时的人事部门主管亨尼·米卡科前往威尔明顿拜访了葛荷曼医生，同时参加了耶鲁暑期班，他似乎在某种程度上采纳了杜邦（Du Pont）和联合爱迪生（Consolidated Edison）的观点，“我们实施戒酒方案的目的，是帮助那些酗酒者改过自新，同时不必受到惩罚，这种人事部门的参与在这段时期的戒酒方案中变得越来越普遍”。

与阿利斯·查默斯（Allis Chalmers）公司的方案不同，加拿大多伦多贝尔电话公司（Bell Telephone）的方案几乎全部由医疗部门负责，没有任何 AA 成员或人事部门的参与。它的发展应该说与哈维·克鲁克夏克医生的不懈努力是分不开的。在二战开始前，克鲁克夏克医生正在攻读他的精神科医生学位。

在当时，几乎没有多少人会考虑帮助被辞退的员工再就业，即使有，也大多未能取得成功。但随着后来战

争的爆发，工业医疗机构的产生，以及经济状况、养老和医疗福利的不断提高，有越来越多的人开始意识到员工的边缘健康状态以及缺勤和旷工会带来重大的经济损失，高层管理者也开始对此加以关注。在这样的背景下，克鲁克夏克医生在战争结束之后立即担任了加拿大 Bell 公司的医疗主管，而他当时所关心的问题并非酗酒，而是探究疾病和缺勤的根本原因，以及这些问题对公司收益所造成的影响。从这些研究中，他很快发现那些经常生病或缺勤的员工为公司带来了巨大的损失。进一步，他们开始调查那些员工的详细信息，而最终的问题终于归到了酗酒上。随着探究的深入，他们发现酗酒现象已经深入到了企业内部，并对企业生产力造成了广泛而严重的影响。为此，他们开始花费越来越多的时间和精力，研究如何解决这一问题。1947-1950 年，他和同事努力让各部门的管理者意识到这个问题，同时为他们提供相关的培训。但是在实施过程中，他们总会遭遇到反抗，这使得该项目的进展极为缓慢。即便是这样，到 1950 年，该公司依然获得了大量成功案例，其中还有一些是拥有着很高专业才能的熟练员工。持有怀疑态度的人也逐渐越来越少。真正的方案直到 1951 年才得以实现，而工会虽然对此给予支持，却没有提供任何切实的帮助。

在这段时期持续推行的另一个项目是大北方铁路（Great Northern Railroad）的方案。该公司的董事约翰·巴德在 1951 年就意识到了在公司的员工之中确实存在酗酒问题，而在铁路运行过程中的每一个环节上，酗酒都有可能为公司带来严重的经济损失。这项工作引起了他的强烈重视，并要求该公司的酗酒问题咨询师沃伦直接向他报告工作。除了得到管理部门强有力的支持，该公司的方案还覆盖了更广泛的内容，沃伦的夫人艾丽丝为这里的员工提供债务理赔的服务。1956 年，里斯接替了沃伦的工作，并同妻子一起将关于家庭的内容加入到了此项目之中。他们的工作逐渐获得了铁路部门工会组织的支持。

在这段时期，还出现了很多类似的，较为正规化的和公开的方案，这进一步说明了 40 年代后期和 50 年代中期该方案的快速发展。

## 五 20 世纪六七十年代：EAP 发展成熟

20 世纪 60 年代，越来越多的政府与法律机构采取相关行动，推动了职业方案的发展，一些专业组织的作用也不容忽视。

60年代中期州立法院发现，工作环境的好坏与否对员工的精神健康会产生影响，工作环境中的各种问题是员工精神或情感问题的一个重要来源。大量对劳工纠纷的法院判决显示出，法律机构希望管理者能够对员工的酗酒、物质滥用或情感等问题负责。

1962年，坎波集团（Kemper group）启动了他的酗酒员工再就业计划，并将计划的涉及面扩大到了员工家属，以及那些有着其他生活问题的员工。这项方案增加了帮助方案的服务内容，将婚姻与家庭问题、情绪问题、经济与法律问题，以及其他与饮酒过量相关的问题也列入到了此项服务之中，开启了现代员工帮助计划的历史。到了70年代，这一计划的覆盖范围迅速扩大。

1969年爱达荷州的参议员休斯提议政府应该在对酗酒者的帮助上投入更多的精力。该提议得到广泛认可，《酒精滥用和酗酒者的预防、治疗和恢复法案》在1970年获得通过，该法案简称为休斯法案。根据此项法案，联邦政府于1970年设立了美国国家滥用酒精和酒精中毒研究所（National Institute of Alcoholism and Alcoholism and Alcohol Abuse, NIAAA），该机构主要负责对酒精成瘾及其预防和治疗方法进行专门而深入的研究。此外，该法案还要求每个州政府都应针对自身情况实施酗酒方案，并应设立两名以上的酗酒咨询师，专门致力于推动戒酒方案在企业内部的发展。在该法案的推动下，1970年，几乎所有的州都以立法的方式承认酗酒是一种疾病，并对戒酒的工作给予了更多的重视，并为此投入了大量的精力。

1970年，酗酒者干预中心的数量迅速增加，佛罗里达州在1969年有三家干预中心，一家由州政府公开设立，另外两家由私人资助设立。而一年后，仅在坦帕地区就出现了四家国立以及二十多家私人干预中心。这些私人干预中心作为当地几家社区机构的补充，致力于帮助解决企业员工的酗酒问题。

国家戒酒研究所在成立后也采取了一系列的措施，积极参与工作场所的戒酒活动。1972年，美国国家滥用酒精和酒精中毒研究所（NIAAA）几乎在每个州都设立了两项关于戒酒行动的专业项目咨询（OPC）基金。同时他们还负责戒酒活动的人员提供专业的训练，帮助各个企业建立起完整的内部EAP服务，并对这些项目的执行提供必要的协助。

另外，在70年代初期的联邦法令中也出现了禁止歧视弱势群体的条文，这里面包括了酗酒和物质滥用的人员。法官们要求管理者在没有做出任何努力去帮助酗酒或其他物质滥用员工恢复工作能力的情况下，



不得随意解雇他们。

耶鲁大学和拉特加大学对 EAP 的发展继续发挥着推动作用，他们进行了大量有关酗酒问题的研究，共同促进成立了美国酗酒协会（National Council on Alcoholism, NCA），并出版发行了大量与戒酒相关的资料。同时，还举办了多场关于 EAP 的研讨会，向参加者发放相关资料，使更多的企业接触到了 EAP，并对其有了初步的认识。

## 六 20 世纪 80 年代：EAP 遭遇瓶颈

80 年代，美国政府在社会福利上的资金投入减少，这使得大量公立的酒精和药物成瘾的研究机构及心理健康服务机构不得不另外寻找出路，他们逐渐把自己的服务对象转向各大企业。EAP 服务机构之间的竞争变得越来越激烈，这推动了 EAP 自身向更加专业化的方向发展。

无论是员工的酗酒问题，还是其他情绪或压力问题，企业对其进行干预的首要原因是，这种帮助会给企业带来一定的经济效益。EAP 会帮助员工处理好那些影响到工作绩效的个人问题，使他们能够恢复正常工作，并最终提高企业生产力。在二战期间以及随后的二十多年中，由于劳动力市场供应不足，企业管理者们需要更多接受过专业训练的熟练工人，这种帮助员工再就业的工作才得以快速发展。同时，OAP 或 EAP 的成员对于酗酒者的恢复工作所持有的奉献精神对这段时期 EAP 的发展也是必不可少的。而到了 80 年代，情况开始有所转变，劳动力市场供过于求，有越来越多的熟练工人开始失业。另一方面，EAP 工作者也不再像他们的前辈那样接受过专业训练并对这项工作拥有极大的热情。另外，大多数地方性企业的管理者都认为他们的企业中并不存在酗酒员工。80 年代的 EAP 似乎走入了一个瓶颈，那么，它的将来会是怎样？谁又将会取代它呢？

近来，更多的人逐渐开始接触一种新的形式，即员工提升计划（Employee Enhancement Program, EEP），在不久的将来，它很有可能会取代 EAP。EEP 所关注的员工健康问题不再只局限于单一的躯体健康，而是关注员工各个方面的整体健康，包括员工的压力管理，以及其他更为广泛的成瘾问题，比如吸烟、暴食等，

帮助个体保持良好的工作状态。OAP 和 EAP 的服务对象都是那些出现各种健康或情绪问题，影响到工作绩效的员工，而 EEP 的服务方向已经由应对转为预防，其出发点是，压力是引发员工各种成瘾行为的更深层次原因，如果员工能够学会控制压力，学会健康的生活方式，那么无论是 OAP 还是 EAP 所关注的问题，都能从根本上得到解决，最终达到降低企业的医疗费用，节约成本，提高企业经济效益的目的。

工作中，适度的压力能够激发员工的工作热情，但压力过大将会引发一系列的生理和心理问题，长期处于高强度压力中的个体将会出现心理枯竭（burn-out）。因此，EEP 注重于从根本上解决员工的压力问题。

其干预措施是从三个层面进行的。第一个层面主要针对员工的压力源。不同的压力需要不同的应对方式，例如，有些压力来自于工作中一些不合理的管理方式，这需要从领导层上进行干预；有些压力来自于员工的一些不良习惯，则需要员工自身的改变；一些工作的特殊性质如长期出差也会成为压力源，这就需要对这一群体采取特殊的措施，帮助他们妥善处理工作性质带来的不适应。只有找到了员工压力的真正来源，才能够根据情况的不同而给予有针对性的干预。除此之外，EEP 还会在企业内部创造一种舒适、健康、积极的工作环境，例如，帮助员工个性化地布置自己的工作区域，在办公室内放置一些植物，把座椅设置得更加舒适等。员工在这样的氛围中开展工作将感到轻松愉快，也就减少了某些压力或健康问题产生的可能。

EEP 干预的第二个层面是针对员工的各种不良情绪的，其目的是提高员工对压力的自我觉察能力，使他们能够尽早发现自己的情绪异常，并帮助他们了解如何正确应对压力，学会一些压力管理的基本技巧。这些目的主要是通过相应的讲座和训练来达到的。通过讲座，员工们将了解到压力过大的基本症状，例如焦虑、抑郁等情绪上的异常或食欲不振、失眠等生活上的改变，从而在第一时间觉察到压力的存在。而通过训练，员工将进一步学会一些具体的压力应对措施，及时有效地缓解自身压力，避免出现枯竭。

EEP 对压力进行干预的第三个层面类似于 EAP，主要帮助对象是那些由于压力过大又没能及时采取措施，而出现严重生理或心理问题的员工。其干预方式同样类似于 EAP，即为这些员工提供相应的心理咨询服务，帮助他们恢复正常工作能力。这种职业场所的心理咨询目的明确，执行起来快速而有效，是处理员工工作压力问题的常用方式。

除了主要服务方向上的变化之外，时代的发展，科技的进步，以及社会环境的改变也导致了 EAP 在具体服务内容上的一些变化。

随着经济全球化进程的加快，企业规模不断扩大，出现了越来越多的跨国企业，领导层的流动性增加。由于管理者的领导方式在很大程度上影响着该员工对工作的满意程度，因此管理人员持续不断的更迭，会给员工的工作带来更多的变化，也带来更多的不确定性，最终导致员工工作压力的增加。

跨国公司的出现还会带来文化多样性的问题。当多种文化被很好地融合在一起时，这种文化多样性就不是一种障碍，甚至会有很多管理者乐于引进不同文化的员工，这样，在面对多样性的消费群体时，多样化的团队将更容易发挥出其创造性优势。然而一个多元文化的团队是否能真正发挥优势，还要取决于其管理方式，如果管理方式不当，那么多元文化所带来的种族歧视和文化隔阂等将为企业带来诸多问题，降低工作效率。因此，如何处理文化多样性带来的问题也逐渐成为 EAP 的工作重点之一。

为了有效地管理好一个多元文化团队，从高级管理者、中级管理者到基层员工，都需要做出努力。EAP 在这里将发挥指导、协助的作用，例如，EAP 会帮助高级管理者为团队建立一个共同的目标，并取得所有团队成员的认同，从而进一步了解不同员工的文化背景，兴趣特长，并将他分配到适合的岗位。此外，EAP 还需要教会管理者如何与员工进行有效的沟通，有研究显示，约 80% 的管理者认为，与员工交流的质量远比交流频率更加重要。而增加工作之外的沟通也将起到出其不意的效果。比如，管理者可以同员工一起共享午餐，也可以组织一些野餐、晚会之类的活动，或者举办一些民族、文化相关的活动。

多样性训练是专门针对企业内部的民族、文化冲突而设计的干预措施。EAP 会建议那些在适应多元文化团队的过程中出现明显问题的员工参加多样性训练，在训练中，培训师将带领这些员工认识到文化冲突的存在，理解文化差异的产生机制，了解和接受不同的民族文化，并增进不同文化背景员工之间的人际关系。

科学技术的进步带来了办公的自动化，电脑和网络逐渐成为工作中必不可少的装备。不可否认，这的确能够有效地提高劳动生产率和工作效率，但同时也会带来一系列新的问题。网络的普及为员工提供了一个机会，他们可以在工作时间收发个人邮件，下载电影音乐，在网络上购物，或者浏览 BBS 等。甚至，还会

有一些员工在工作时间发送带有敌意的邮件，影响其他员工的工作。一些看上去无害的网络行为实际上也会影响员工的工作效率，例如不断浏览网页上的信息，这就如同员工在工作时间看报纸一样。

工作环境向着自动化的方向不断发展，一些员工在工作中会感觉到枯燥，丧失兴趣。这时，网络给了他们一个接触外界新异事物的空间，他们会在工作时间做一些与工作无关的事情，这会对工作效率造成严重的影响。

当然，并非所有与网络有关的行为都会干扰到工作，一些员工会选择通过网络聊天室与同事一起解决工作上的事情，利用 E-mail 向客户索取信息或与客户建立关系，向专家咨询问题，利用网络媒体发布宣传信息等，这些都可以帮助员工发挥个人潜力，提高工作能力。但是，另一方面，如果不能适度地利用网络，也会因为不断的搜集信息而耽误了工作。还有一些网络行为虽然对工作无益，但也不会产生过于严重的危害，类似的网络行为如，发送私人邮件，从网络上购买私人物品，通过网页搜集一些私人信息等。但是，如果工作之外的空余时间都在网上渡过，也会因此疏远了组织，与周围同事产生隔阂。

如果同时，过度的依赖于网络，将会引发一系列的人格障碍。一些在工作环境的人际交往中遇到挫折的个体，会在网络上寻找属于自己的世界，网络给个体提供了一个空间，在这里，个体可以呈现出一个“支离破碎的自我”，一些在实际人际交往中的弱点在网络上能够成功的避免。这使得个体沉迷于网络而远离了现实的生活。

随着网络的普及，这种网络成瘾以及随之而来的一些人格障碍已经演变成为一种“社会现象”，为此，EAP 专家们正在着手定义那些不正确的网络行为，并对出现这些行为的个体进行干预，以改善他们的工作表现。

新的时代，新的技术，新的经济社会模式，在推动生产力发展的同时，也为管理者带来了新的问题和挑战，从而将以酗酒干预为重点的 EAP 引入到一个新的方向。这需要 EAP 的工作者们同心协力，继承和发扬第一代 OAP 成员的奋斗热情，为 EAP 的改革和发展开拓出一条崭新的道路。

## 七 国内 EAP 的发展

### 1.大陆的 EAP

随着越来越多外资企业的涌入，EAP 被带到了中国。部分外资企业开始在公司内部设立专门的人员或部门，提供或协调心理咨询相关的服务。但由于涉及员工的个人隐私，更多外资企业希望能够由外部独立的服务机构来为员工提供心理帮助。在这样的需求之下，一些国外的 EAP 公司开始采用电话等远程服务的方式，直接从国外向中国境内的外资企业员工提供心理帮助。然而，由于在国内接受这些服务的多是本地员工，文化、社会、观念的差异使得这样的服务形同虚设。进而，一些国外或港台地区的 EAP 服务公司陆续进驻中国内地，在内地设立分公司或办事处。

天力亚太总部设在香港，1999 年在广州设立分公司，并于北京、上海等地设立了办事处，曾在杜邦、宝洁等多家外资企业中开展 EAP 项目。IPS 是亚太地区最大的 E A P 企业，1999 年来到中国，是最早进入中国的国外 EAP 服务公司。2001 年，IPS 在香港地区设立了中国总部，为中国内地和中国香港地区、台湾地区和澳门地区的企业或组织提供心理咨询相关的服务。

无论是由公司内部还是外部机构提供的服务，基本上都在沿袭着国外的模式，其主要服务多局限于各种形式的心理咨询。但是，由于受到国内心理相关服务发展状况的限制，这样的服务模式很难得到国内管理者或员工的接受和认可，无法在本地企业中广泛推广。2001 年，IPS 撤回了位于上海的中国内地唯一的办事处，中国的 EAP 还未迈步便遭遇了阻碍。

但是 EAP 并不会因此而夭折，新的 EAP 模式必将出现。近年来，国内的心理学家们逐渐接触和了解了 EAP，并深刻地认识到了企业对这项服务的潜在的强大需求，他们开始努力尝试着寻找一条适合于中国本土企业的 EAP 道路。

西方的 EAP 是由对酒精成瘾人员的帮助发展而来的，而中国本土的 EAP 则是与心理健康相关培训的开展分不开的，培训在 EAP 的推进过程中起到了必要的宣传作用。1997 年，韩国三星集团第一次将北京师范大学心理学院的张西超先生邀请到公司，为其内部员工提供心理培训。此后，张西超等心理学专家在 IBM、朗讯、思科、可口可乐、西门子、三星、联想、中国建设银行、太平洋保险公司等企业进行了大量

的心理培训。培训的内容包括交互作用分析（TA）、咨询式管理者、压力管理、积极情绪、工作与生活协调、裁员心理调适等有关职业心理健康的各个方面。

心理培训虽然与完整的 EAP 概念尚有区别，但是，这些培训使管理者们开始意识到员工心理健康对企业发展的重要影响。而另一方面，通过与诸多大型企业的合作，心理学专家们也有机会对中国企业的各种心理问题进行深入的了解和研究，积累了大量的相关经验，并对 EAP 在中国的发展产生了自己的思考。

在这样的形势之下，中国本土的 EAP 项目应运而生。2001 年 3 月，北京师范大学心理学院在联想集团有限公司客户服务部开展了国内企业的第一个完整的 EAP 项目，这也是第一个由国内心理学专家主持的 EAP 项目。这一项目完全打破了国外 EAP 的固定套路，创立了适合于中国企业的独特心理帮助模式。

此次 EAP 项目从对员工心理健康状况的调查诊断开始，逐步深入。首先采用一系列专业研究方法，如问卷调查、访谈、座谈等，考察了员工的压力、工作满意度等心理相关状况，对员工和组织的现状有了全面和深入的了解，随后多角度多方向开展了大量的宣传活动，采用卡片、海报网络等各种形式向员工宣传心理健康知识，增强他们对心理问题的关注和认识。项目还重点为管理者提供了各式各样的培训，使管理者认识到了心理咨询在企业管理中不可或缺的作用。进一步电话咨询、面询和小组咨询等各种心理帮助开始在员工中广泛开展。整个部门，从上到下，都通过这一系列新形式的服务了解和认识到了心理健康对于企业以及员工个人的重要性。EAP 经过专家们的改造后焕然一新，并在这个中国本土的企业中引起了很大的反响，员工们为能够在拥有这项“福利”的企业中工作而感到自豪，管理者也从中看到了 EAP 为企业所带来的收益。关于这一项目的具体实施过程，将会在最后一章中作详细介绍。

经过这次成功的实践，国内的 EAP 先驱者们看到了 EAP 在中国发展的巨大潜力，对于 EAP 在中国的发展树立了坚定的信心，并开始着手创建中国本土的 EAP 公司。

2001 年 10 月，北京易普斯企业咨询服务中心作为国内第一家 EAP 专业服务机构在北京成立，该中心的核心人员由众多长期潜心研究企业心理和 EAP 的心理学专家组成，张西超先生担任了中心的首席顾问。该公司积极倡导“健康、幸福、高效的员工是企业最大的财富”的理念，致力于向中国的本土企业推广 EAP

的服务，让越来越多的管理者们看到 EAP 为他们带来的巨大收益。

此后的一年内，为了向更多的国内企业宣传这项新型的心理服务，易普斯举办了一系列与 EAP 相关的公开培训课，陆续有实达电脑、华为等众多国内企业的人力资源部负责人接受培训。并先后为北京国际交换系统有限公司(BISC)、中关村 IT 专业人士协会 (ZIPA) 等进行了相关的专题培训。IBM、INTEL、ABB、东芝、三星等部分外资企业，出于对中国本土 EAP 服务的强烈需求，也参加到了这些培训之中。同时，他们开始尝试在大型国有企业中逐步推行完整的 EAP 服务，并取得了初步的成果。易普斯在 EAP 实务领域的这些推进，以及经验成果的推广，积极带动了 EAP 在中国的发展。

随后，德慧等几家国内的管理咨询公司也陆续推出了 EAP 的相关服务，更多专业的 EAP 机构也开始出现。2004 年，曾经在 IPS 担任中国大陆首席代表及副总经理职务的朱晓平博士在上海成立了中国 EAP 服务中心，与多家国外咨询机构合作，在中国企业中推行 EAP 项目。2005 年，出现了国内第一家中外合资的 EAP 服务机构，即北京盛心阳光国际企业咨询公司。

在这些国内外专家和相关人员的不懈努力下，EAP 在中国开始缓慢起步，在探索适合于中国企业的 EAP 服务模式的过程中，他们逐渐找到了方向，心理健康问题也受到了越来越多的国内企业管理者的关注和重视。另一方面，近几年来，几次大规模的 EAP 相关会议及论坛的召开，也对 EAP 在中国的发展起到了不可或缺的推动作用。

2003 年，由财智杂志和德慧共同主办的第一届 EAP 年会在上海召开，国际 EAP 协会主席 Donald G.Jorgensen 应邀参加，他在会上对国际 EAP 的发展现状作了大致的描述，并向国内的同仁们介绍了国际上一些成功的 EAP 实践经验。张西超、朱晓平等一些 EAP 的先驱者在会议中共同探讨了 EAP 在中国的发展道路和前进方向，分享了自己在实际运作过程中获得的成功经验。此外，香港和台湾地区的专家们，也对 EAP 在中国大陆的发展提出了自己的看法。

此次会议吸引了众多的国内外知名管理者参加，EAP 在国内企业中的推广又向前迈进了一步。会议的成功举办也使越来越多的相关媒体开始关注 EAP，关注企业员工的心理健康。

作为国内第一家 EAP 本土企业的北京易普斯企业咨询服务中心也在 2004 年与国务院发展研究中心人才交流培训中心合作，举办了一次题为“职业压力与心理健康--如何建立高效、健康、幸福的员工队伍”的 EAP 专题研讨会。此次研讨会除有新任 EAP 协会主席 John Maynard、国内心理学专家以及国内 EAP 专家的参加之外，国际专业 EAP 机构的资深专家也在会上详细介绍了他们在跨国性企业中实施 EAP 的成功经验，国内的专家们也能够有机会与他们共同探讨 EAP 在中国的发展道路和发展模式。

2004 年和 2005 年，第二届、第三届 EAP 年会也都相继召开。此外，中国国际人才交流协会也在 2005 年举办了首届企业心理服务（EAP）国际论坛。这一系列会议的相继举办，使企业界、学术界中越来越广泛的人群开始了解 EAP，关注 EAP。更使越来越多的相关人员投入或参与到了这项事业之中。

与国外的 EAP 相比，中国大陆还处于起步阶段，心理健康在中国仍是一个较新的概念，更多的管理者还没有充分认识到企业中心理问题的重要性。此外，由于缺少相关的法律制度，很多项目在实施的过程中常常会遇到法律或道德上的难题。例如，员工的哪些个人信息 EAP 可以告知管理者，哪些会侵犯员工的隐私，类似的问题在目前还没有明确的条文界定，使得 EAP 专家在同时面对管理者和员工时存在两难选择。而随着社会的发展和科技的进步，工作压力、人因失效、网络成瘾、社会老龄化、文化多样性和危机事件等一些新的问题又不断涌现了出来。

一方面，EAP 服务在中国还需要更广泛的推广；另一方面，其服务内容还需要跟上时代发展的步伐，不断进行更新和完善，这对于 EAP 工作者来说必然会是一项巨大的挑战，还需要更多专家和相关人士的努力探索和开拓。参考国外案例可以发现，工会的参与，企业管理者的了解和支持，以及工作人员的极度热情，在 EAP 项目的推动过程中都是必不可少的，同时政府机构给予相应的支持，也会推动 EAP 的发展。

总的说来，完整意义上的 EAP 在中国的发展也只有不到十年的时间，需要更多专业人士的参与，需要更多的理论研究和相关实践，EAP 在中国的发展道路仍将是一个漫长和艰难的过程。

## 2.中国台湾地区的 EAP



中国台湾地区 EAP 的发展领先于内地，始于 1972 年台湾松下电器公司推出的大姐组织 (Big Sister, BS)。该组织成员是由部门主管与组织代表推荐的资深且服务热忱的女性人员组成，经培训后，她们在员工与主管之间担任沟通桥梁的角色，并办理社团活动、座谈会，与新进员工或离职员工进行面谈，帮助离职员工分析原因，提供就业协助等，为周围的员工提供各种形式的帮助。该组织后来与公司的大哥组织 (Senior Companion, SC) 合并为大哥大姐组织 (Big Senior Companion, BSC)。

1974 年，美国无线电电子公司 (RCA) 以美国的 EAP 为蓝本，在公司内部成立了名为“温馨家园”的生活辅导组，为女性员工提供生活上的辅导，协助她们适应工作上的问题，并帮助她们安排休闲活动。公司还成立了张姐姐信箱，协助员工们解决感情、心理、生理、工作和交友等各种问题。RCA 的这些协助员工的制度，使公司的离职率降至最低。

1976 年，东元电机股份公司设立“情桥”信箱，协助员工解决生活及工作中的问题。1983 年，公司聘用了两位专业辅导员，为员工提供情绪疏导、协助康复活动、个案辅导、员工座谈会、心桥活动刊物、邀请专家演讲等服务。1987 年公司招聘培训员工辅导员 46 人，并于不久之后开办了大哥大姐活动，使 EAP 的工作更趋完善。

随后，越来越多的员工帮助项目陆续在中国台湾地区涌现，EAP 也由初期的以福利服务及员工辅导为重点，演变为后来全面完整的 EAP 方案。1981 年，中国石油公司 (台湾) 根据“内政部”所颁布的“厂矿劳工辅导人员设置办法”的规定，成立了“咨商辅导委员会”，相继培训了多名辅导员，在各部门进行员工辅导的工作。1982 年，迪吉多电脑公司在内部设立咨询室，聘请专业咨询人员，为员工提供心理咨询服务。1995 年，台湾集成电路公司设立了心理咨询服务，1996 年开办部门讲座，1997 年开始提供心理课程。

统一企业公司于 1984 年成立“宿舍自治委员会”，为住宿人员举办各种文体活动，1992 年设立了“工厂辅导员”，使每一位新进员工都有一位资深的同事提供工作指导，并在公司总务部设置咨询室，由专业咨询员提供服务。1998 年，统一公司为了更加有效的解决员工在工作和生活上遇到的生理或心理问题，使员工

能以健康的身心专注工作，提升工作绩效，在公司内部开始推行员工协助方案（即 EAP），并将原有的“员工咨询服务中心”更名为“员工服务中心”，与公司现行的福利措施整合，并扩展了服务的范围。此后，EAP 逐渐受到越来越多管理者的重视，其服务的覆盖范围也更加广泛。

## 第四章 EAP 的跨文化思考

中国是一个拥有上下五千年历史的古国，有着辉煌的文化遗产和独特的社会传统。这样一个古老国家中的每个社会个体，都必然深受其文化和生活特质的影响。要想让 EAP 在中国生根发芽，就更要充分地了解中国传统文化、社会，以及中国人所具有的独特性，才能以此为基础吸收并优化西方心理学的理论知识，形成适合中国人的本土 EAP 体系。基于这个原因，本书计划先从对中国社会和人的特点分析出发，简述一下这些异于西方的问题对引进 EAP 理论和技术的的影响，以及 EAP 吸收西方经验理论的可行性，最后再针对在国内推进 EAP 的具体情况提出个人的一点浅显的建议。

中国是一个拥有上下五千年历史的古国，有着辉煌的文化遗产和独特的社会传统。这样一个古老国家中的每个社会个体，都必然深受其文化和生活特质的影响。要想让 EAP 在中国生根发芽，就更要充分地了解中国传统文化、社会，以及中国人所具有的独特性，才能以此为基础吸收并优化西方心理学的理论知识，形成适合中国人的本土 EAP 体系。基于这个原因，本书计划先从对中国社会和人的特点分析出发，简述一下这些异于西方的问题对引进 EAP 理论和技术的的影响，以及 EAP 吸收西方经验理论的可行性，最后再针对在国内推进 EAP 的具体情况提出个人的一点浅显的建议。

### 一 中国的独特文化

中国的文化与西方文化有很大的不同，相比较起来，西方重视个人成长，自我实现的文化风尚，中国社会更讲求集体精神，即个人为其所属的群体，甚至整个社会有所贡献。此种文化的形成受到了多种因素的

影响，中国几千年的农业生产方式、尊崇儒家和道家的思想传统在其中起了主要作用。

### 1.传统农业生产对中国文化的影响

农业历来是中国建国的根本，历朝历代的皇帝莫不把兴盛农业作为他们的根本国策。儒家推崇的君子，历来都是淡泊名利，以“独善其身”为起点，做到“不义而富且贵，于我如浮云”，能够最终辅佐君主成就“青史留名”。从中不难看出中国的传统文化是不注重物质享受，甚至可以说是鄙夷、唾弃金钱的。所谓的君子、正直人士是一定要视金钱如粪土，能够耐得住清贫的。传统的教育也使很多的知识分子把金钱和物质享受当作一种罪过，当作不可饶恕的恶性。他们的惟一理想就是成为官员，伸展自己的报国志向。至于商人，则被他们看成是满身铜臭的势利小人，是断断不能与其为伍的，更不要说是让他们去经商了。知识分子看不起商人，不愿意从事生产和商业活动，中国历代的帝王也一致采取了重农轻商的政策，这一方面是因为中国人口众多，而民又以食为天，只有发展农业才能保证国家的安稳；另一方面也是由于将农民束缚在土地上，以地租的形式实行封建统治，比让商人倒买倒卖，从中渔利更好管理。因此商业一直被放置在农业之下，成为了社会中不被看重的行业。

以上种种造成在中国社会一向有着重农轻商的习俗。农业同商业不同，它对于个人技巧的发展和知识的创新不很重视，它所仰赖的是集体主义精神。中国的农业劳作基本上都是以家庭为单位的，一家老小分工不同，互相协作。一般家里的长辈作为领导，其他人都有各自固定的任务和工作时间。只有大家一起努力了，才可能在年末有个好收成，整体家庭成员才能吃饱饭，添置一些生活必需品。这样个人就与家庭牢牢地联系在一起，使中国人自古就形成了浓厚的家庭观念。个人必须尊敬家中的长辈，必须遵守家庭的礼教规范，甚至一个人努力做出成就也是为了光宗耀祖，使家族在社会上的地位得到提升。家庭而不是个人成为了中国社会的基本单元。

中国的社会讲求的是集体主义精神，个人的利益是可以被忽视，甚至可以被牺牲的。个人的特点是不能被突出的。重要的是人作为社会的人，而不是独立的人。因而在中国，甚至整个东方地区，人们所追求的是对国家、对群体的奉献，是以集体的利益取代了个人的利益。这和西方社会追求自我实现、自我价值的文

化有很明显的不同。

## 2.儒家和道家思想对中国文化的影响

中国的传统思想是所谓的“三教合一”--佛教、儒家和道家三种思想的综合体。汉武帝为了加强政治统治，对儒家大力推崇。儒家，特别是孔孟的观点成了中国人，尤其是中国知识分子的主流思想。

儒家对人与天的关系的阐述，正如孔子说的“多言人事，少言天命”，认为天是神秘的，是人们所不能认识的。这种传统的理念虽然在东汉时代稍有改变，即王充所说的“天者，体也，与地同”，把天当作了客观对象。但大体上儒家还是将天当作了崇尚的偶像，而非研究的对象。这种思想对中国人的文化产生了至少两个方面的影响。首先它使中国人学会了权威崇拜。历代的皇帝都自称是“天子”，天的儿子，也说明了权力是上天赋予的，作为百姓没有必要也不能去质疑它的正当性。演化到现在，我们中国人习惯崇拜比自己有权威的人，家里是家长，学校是老师，单位是领导，我们把他们说的话、书上写的字当作了真理，而很少去问为什么。创新精神和独立能力在我们的社会被压抑，依赖和顺从成了社会的主流观念。其次是中国历来讲求命运的无常。这不仅是古代人的迷信思想，有调查研究发现，即使是现代的中国人，在对失败归因的时候，还是很习惯地进行外部归因，其中命运又成了首要的因素。这就使我们更容易为自己不适当的行为寻找借口，而很少从自身去分析，很难认识到正是心理或者人格上的缺陷导致了不能很好地适应社会。

被尊为正统思想的儒家，其核心就是遵守伦常，它倡导知识分子注重道德的修养，严守“中庸之道”。看重道德是十分重要的，正是道德构建了我们的思想体系，它是一个社会文化和稳定的基石。但是儒家讲的道德，首先就是“伦常”，它要女子“在家从父，出嫁从夫”，要大臣“君要臣死臣不得不死”，讲求的是“圣人之道”。无形中，圣人和君主就成了必须遵从的不贰法则。人们只能服从，只能以其言行来规划己之言行，而不能有所超越，否则就是“大逆不道”。同时，儒家还推崇“信古”，让人们只是机械地按照古人的至理名言来行为，甚至思考，使人们从根本上放弃了独立思维，大胆创新的权利。儒家对于“丈夫”的形容也同西方传统“成功者”的概念不同。、、、

它所推崇的伟人，是精神上的，是忠孝两全的，是重义轻利的，并以此为基础形成了一整套的社会伦理道

德，也就是所谓的“三纲五常”。这种观念严重地束缚了中国人对于自由的追求，使我们的行动甚至我们的思想都要恪守规则，不能出轨，否则就是“大逆不道”。使我们的社会形成了价值评判倾向，喜欢以那一套传统的观念去衡量所有的行为。对于那些有悖这些规范的思想，别人未说，我们自己便开始了自我谴责。压抑成了我们对抗自我的方式，不仅羞于对他人开口，甚至都不能让自己意识到。大部分思想和冲动都被我们压制到了潜意识的范围。按照弗洛伊德的说法，本我的能量得不到抒发，超我又过于的强大，于是自我不断的萎缩，凭着别人的判断和眼光来内化成自己的行为准则，最终形成了各种身心疾病。

但儒家的学说也不都对中国人的心理产生负面的影响，比如儒家推崇“中庸”的思想，告诫我们行为不可偏激，即不能消极也不能太过积极，而要保持在中间状态上。这种观点可能一方面助长了中国人“枪打出头鸟”的看法，使中国人发展了个性中依赖、不愿自我表现的部分，但它同时对中国人自我调整、心理调试也有很积极的作用。

这一点，其实在道家的思想中更为明显。道家所讲的“无为而治”，“顺应自然”，其实并不是让我们什么都不做，什么都靠天吃饭。它是告诉我们，要明白个人能力的极限在哪里，不要给自己定太难以实现的目标，慢慢地，一步步地向前，这也就是所谓的“自知者明”的概念。同时道家的思想内涵还让我们不要与他人去攀比，不与他人去争夺利益。最重要的是自己做好自己能做的事情，而不要为了身外无止境的要求而勉强自己。这种“知足者常乐”的看法也使很多中国人能在逆境中保持一个积极潇洒的态度，不会因为西方式的急功近利，而患上各种心理疾病。因此现代很多心理学理论都将道家作为汲取养料的源泉，将老子的思想贯穿到了治疗中去。

## 二 中国社会和中国人的独特性

中国文化的独特性也造成了中国社会和中国人的独特。相比起西方社会，中国至少在三个方面有很大的不同。首先是集体主义精神的提倡，再者是对人的行为森严的价值评判标准，还有就是中国人的顺从和依赖特点。这三个特点在上文都已经提到了，因此在这里要说的是另外几个不同点--中国人独特的社会化过

程和中国人重视人际关系，以及强烈的是非观念等。

### 1.独特的社会化过程

中国人的社会化过程是以家庭为单位的，多重家长管理制度，使我们不仅要听从父母的教导，还要根据祖辈，甚至其他家族长老的命令行事。在这重重重压之下，我们受的教育不是独立，而是服从。只要对其中任何一位长辈挑战，马上就会被冠上不孝、不敬的罪名。也就是说，中国社会化的标准是服从，一个人只有学会了无条件的顺从才能成为中国社会被认可的人。小时候听从父母的话才是乖孩子，上学了听从老师的话才是好学生，踏上社会听从领导的话才是好员工，是否顺从成了衡量中国人好坏的惟一标准。一个人有才能、有魄力、有胆识，习惯打破常规，挑战权威，我们称赞他的能力，羡慕他的成就，但我们并不能认可他是个十足的好人，也相对并不愿意与之交往。由此导致了这种人在人际上往往被人躲避甚至排斥，事业上遭人妒忌，究其原因就是因为他违反了我们顺从的社会化标准。这种社会化一方面造成了上面提到的中国人的依赖特点，另外也使中国的很多家长在孩子的教育，特别是青春期教育问题上遇到了困难。相反，对权威的怀疑，很多在外国家长看来是很正常的行为，常常成为中国家长带孩子来咨询的原因。

### 2.看重人际关系

对人际关系的看重，也是中国社会的特点之一。其实西方人对于人际关系的发展也比较重视，很多心理学家在自己的理论中都提到，正是由于人际支持的缺乏，导致人们患上了各种心理疾病。但是中国人的人际关系中更注重规则，即很讲究严格遵守人与人之间交往的一些准则。比如对长辈一定要毕恭毕敬，不能当面议论别人的缺点等等。同时由于人际关系在中国人的工作和生活中占有很重要的位置--事情能否成功，一方面靠个人实力，另一方面也要靠牢靠的人际关系--能否与他人保持良好的关系也成为了评判个人成功的一条标准。以上所有的特点都使中国人在人际交往上更加谨慎和小心，对于别人的意见非常看重，甚至为了要和他人维持良好的关系，不惜牺牲个人的利益。

### 3.过高的群体意识与归属需要

以上所有的文化和社会特点都使中国人具有了比西方人更为鲜明和强烈的归属要求。个人的价值不再以自身所创造的财富为衡量标准，而要看一个人是否能够在组织中行使好自己的权利，尽到自己的责任。我们也不再是我们自己，而是父母的儿女，儿女的父母，老师的学生，学生的老师。这就促使我们强烈地希望归属于某一个群体，做出符合群体的行为，得到群体的认可，似乎只有这样我们才能感到自我存在的价值。因此为了得到他人的关注，我们强迫自己接受他人的评价，以此来规范自己的行为，由此多重社会角色压到了中国人的身上，随时随地都要提醒自己遵守某一群体对我们行为提出的要求。但中国人似乎乐此不疲，且对这复杂的社会角色网分得十分清晰，能很审时度势地在自己脸上带上层层的面具。这种行为固然使我们的归属感得到了满足，心理上有了安全感，但同时也使我们距离真正的自己越来越远，甚至丢失了本我。

#### 4.自我心理意识与躯体表现的异同

过多的自我丧失感使我们习惯以集体的意识代替个人的意识，天性被压抑到了意识的最深处。我们惯于不去注意，甚至刻意忽视心理的感觉。有人认为中国人擅长于自省，但是我们自省的多是我们的行为而不是我们的感受。我们表扬自己事情做得很漂亮，或者谴责自己做得一塌糊涂，但我们很少问自己是不是焦虑，这些事或人是否让我受到伤害。心理的体验和情感成为了我们的潜意识，很难进入意识的范畴。因此心理上的问题和情绪的困扰在中国人身上，更多以躯体的不适表现出来，如心跳加快，呼吸不顺，甚至消化道出现问题等。这就使中国人神经症的患病率大大提高，而且多带有疑病的症状。

#### 5.是非观与羞耻心的影响

同西方人不同，我们中国人有着较强的是非观念。从小的教育使我们耳濡目染，什么是应该做的，什么是不应该做的。中国人做人没有所谓的灰色地带，对就是对，错就是错。小孩子看电影，非要分出好人、坏人，作家写文学作品非要分出正面和反面。对中国人来说，如果 A 是正确答案，其他的答案全部都是错的。这种苛刻的是非观念导致了中国人看待问题狭窄、刻板，不能接受多种选择，抗拒新鲜事物。孩子上学读书一定要读大学，上不了大学就是失败。其实，上大学固然对未来的人生有益，但不上大学也还可以选择职业学校，或者就业，选择其他道路未必就获得不了最终的成功。可是人们往往被禁锢在了自己狭隘

的思索空间内，抱定了一个准则就不愿意再去尝试其他的可能，一叶障目，忽略了整片天地，看不到更好的。

强烈的是非心，除了阻碍中国人全面看待问题，接受新鲜事物，同时还使中国人具有了同样强烈的羞耻心。凡是违反了“是”的准则的行为，我们就认为是错的，就要为自己的行为感到羞耻。甚至用不着别人的批评，我们自己就要先惩罚自己，先谴责自己，先让自己不好受。为了不被批评，我们的生活中开始充满了各种他人给的、自己给的压力，压得我们喘不过气来，但又拼命咬紧牙关，不许自己求助。因为向他人求助也被看成是懦弱的，是错误、不可取的行为。这强烈的羞耻心，使我们和外国人比较起来，更加敏感，更加容易被伤害，受到了伤害又不愿意向他人宣泄，我们的心理也变得越来越脆弱。

## 6.本我、自我、超我的影响

心理学上有一位伟大的理论家弗洛伊德，他提出了人格的三部分结构。本我，人的本能欲望；超我，人的道德标准和理想化形象；自我，调节本我和超我，控制它们的同时合理实现它们的欲望。弗洛伊德认为人类所有的心理疾病都来自于本我、超我和自我的冲突。

中国的传统文化更多注重的是超我，它告诉我们要遵守道德标准，要淡泊名利，要修身养性，要成为理想中的圣人，但它压制了我们的本能欲望。作为人，我们都是想要物质享受的，想要快乐的，想要不被人约束自由自在的。但是传统文化却告诉我们不可以，甚至让我们相信只要有这些想法就是肮脏的，是要被舆论唾弃的。所以有人说，我们中国以前的社会是一个“超我”的社会。

其实本能的欲望是正常的，越是压制它，它就越是强硬。像弹簧一样，你压的力量越大，它给你自己的反作用和伤害就越大，因此对待它的正确方法就是承认。中国的文化也应该减少这些对于人类本能欲望的压抑，承认这些欲望的存在。但是不是我们要无限度地释放自己的欲望呢？有人认为我们现今的社会就是一个只在乎金钱，只在乎个人利益的“本我社会”。其实一个“本我”的社会也是可怕的。没有了道德对人们行为的自然约束，只依靠法律并不能保证社会的安定和发展。一个正常的健康的社会应该是一个“自我社



会”。也就是人们清楚自己的欲望，但同时也懂得社会的规范，尊重他人的需求，知道如何运用正当的方法来实现自我。这种实现自我的愿望里，既包含了对本能欲望的追求，如对金钱的追求，但同时又是合乎规则的。

## 7. 中国人对心理服务的误解

强烈的道德观念和是非心，导致了中国人对心理服务有一种由来已久的抵触。大丈夫一向都是顶天立地，谈笑风生，做任何事情都是坦坦荡荡，不应该有任何的心理困扰。只有那些心性失常，急功近利，心理脆弱的人才有麻烦，才有困扰，而这种人又是传统社会唾弃或者可怜的对象。我们坚守着万事不求人的态度，认定了那些需要别人帮助其调试心理的人是异类，是不完善，甚至不正常的人。一旦发现自己也不幸出现了种种焦虑、难过、恐惧的“不良”情绪，想到的不是如何找专业人士解决，而是先将自己谴责一番，然后想方设法掩盖，唯恐他人发现，把自己划到“不正常”的人群中去。其实殊不知，人的心理和生理一样，身体既然不能永远健康，也没有什么伟人能保证一辈子心理健康，每个人都是需要心理调试和专业帮助的，这是人的本性限制所决定，没有什么难以启齿的。

相对于传统中国人将心理服务看作洪水猛兽，另外一些人则过于依赖。中国人对权威的顺从和依赖，使他们在来接受心理帮助的时候，更期待获得建议。他们习惯于听从别人的命令行事，而不愿意，也不敢按照自我的天性为人。因此以非指导式为原则的西方咨询理论，常在开始时让来访者感到失望，甚至认为心理服务是在耽误时间，并不认为仅靠自己能获得成长和进步。同时由于中国人对于权威者天然的崇敬，使他们习惯将咨询师当作高高在上的掌控者，或是领导，而不是朋友和同伴。他们会不自然地把在生活中对待父母和上司的态度卷入到咨询中来，而不敢对咨询师敞开心扉。这也常常使很多咨询进步缓慢，往往多次咨询之后，来访者还不愿意放心地暴露个人问题。这一点也同样使一些认识到自己存在心理困扰的人不敢来求医，这一方面是因为他们对咨询的不了解，害怕隐私被他人洞悉，另外也与他们不自觉地把咨询者与教导者的角色混淆，而下意识地排斥有很大的关系。

因此 EAP 要想在中国得到长远的发展，首先就要使中国人了解 EAP，接受 EAP，宣传工作就自然成为

了整体项目的先头军。只有将宣传做到位，做得深入人心，组织内的成员才可能会积极主动地使用 EAP。

### 三 中国实施 EAP 的可行性分析

#### 1. 中国人的心理问题不容忽视

现代中国人心理问题的严重性已经毋庸置疑。社会变革的压力，生活节奏的加速，岗位竞争的激烈等，都使中国人没有办法回到古代日出而作、日落而息的生活去了。不管是主观意愿，还是被环境所迫，我们每个人每天都必须面对各种各样的挑战，处理各式各样的难题。尽管我们拼命去追赶，拼命去努力，但却总感到自己的能力不够，自己的精力有限，于是我们将业余时间变成了充电的课堂，一个周末要赶三四门课程，搞得自己筋疲力尽。看起来我们挣得比祖辈多，吃得比祖辈丰盛，生活得比祖辈丰富，但实际上又有多少人能真正享受一顿美味的午餐，而不用狼吞虎咽地赶着去做下午的报告；有多少人能在晚上和家人共聚天伦而不用忙白天剩余的工作；有多少人能在周末听一场音乐会而不需要临时加班？就像一位外企高级管理者所说的：“看起来我一个月挣上万元，收入很多。可这些钱我根本就没有时间花。每天上班都好像要用一半的力气顶住办公室的门，生怕有其他人占领我的岗位，另一半的力气要用来拼命工作提高业绩。哪里有什么假期，即使领导批准了，你看吧，还没走到机场，就得被电话召回来。”

在这样强大的压力下，我们身心俱疲，我们心力交瘁。我们渴望着能找人倾诉，找人发泄。但是我们的文化不允许：我们只被教育如何压抑感情，但不知道如何表达。我们不敢告诉别人自己的感受，害怕被他人误解，更恐惧接受他人心理上的帮助。我们被教导得在感情上孤立起自己，用保护膜将自己层层包裹，结果是保护膜里面压力越来越大，但不能和外部通气，于是膨胀得极大，将膜里那个可怜的自我压得透不过气来。在这强大的压力下，开始有人倒下了：1993年3月9日，上海大众汽车有限公司总经理方宏跳楼身亡；2003年6月23日，温州市浙江东方集团副总经理朱永龙因长期精神抑郁自杀身亡。《财富》（中文版）与北京易普斯咨询合作，对中国高级经理人的工作压力与身心幸福感进行的调查，就引起了极大的社会反响。调查发现，中国经理人的职业压力与心理健康状况不容乐观，对心理服务的诉求相当之高。

解决中国人的心理问题已经不再是该不该，而是刻不容缓。这个时候正是引进 EAP 的绝佳时期。EAP

整体项目中所包含的心理服务可以很好地帮助中国人缓解压力，把心理问题对自己的伤害降到最低。

## 2.中西文化的融合

尽管中国人和西方人有这么多的不同，但是随着社会的发展和信息的共享，融合而不是分裂成为未来发展的趋势。这种趋势将促进中国人能够越来越多的接受西方的心理学概念，最终接受 EAP 所提供的服务。

决定这种趋势的理由至少有以下几点：

首先，是人性的共通点。尽管我们是在不同的文化背景下长大的，但人类社会的基本运作模式还是有很多相同点的。我们都是被各自的家庭养育的，都要经过学校教育，然后进入社会，再建立自己的家庭。在这个基本相类似的过程里，我们遇到的问题也必然带有很多的相似点。共同性是主要的，相异性是次要的。

其次，现在的中国人所生长的社会环境，接受的信息已经与几百年前，甚至十几年前有很大的不同。我们生活的方方面面都打上了时代的烙印，都具有强烈的人类社会的共性色彩。文化不再是被一个国家独有的，而是被世界共享的。虽然现代中国人仍旧讲求尊敬父母，讲求社会规范的重要，但同时自我实现，表达自我的倾向也越来越鲜明。我们已经开始认识到，承认并适当满足原始欲望和真实自我，是心理健康的表现。社会对于很多行为的价值评判标准也开始变得更有弹性，而我们很多的道德和传统文化也被西方人所接受或者说推崇，这更使西方和东方人之间的差异减小，EAP 所倡导的服务对中国人的适用性也变得更

强了。

最后，中国传统社会和文化中有很多观点本来就与西方心理学等学科所倡导的是相一致的。如道家讲求的身心合一，顺其自然等等，在现代西方的治疗方法中也有很好的体现。再有孔子对教育的看法，即根据人的不同本性，因材施教，也在某种程度上同人本主义在尊重人本身的自我实现能力等方面的理念相类似。因此中国人接受起源自西方的 EAP 也不是不可能的。

## 3.组织的推动

企业员工的压力和情绪问题在组织生活中是会产生弥散效应的。研究发现，员工的压力和心理问题将导

致企业的缺勤率增加、离职率增加、事故率增加、工作中的人际冲突增加、招聘和培训等人力资源管理成本增加、工作积极性下降、工作效率下降等问题。英国的一项研究表明，压力和心理问题造成的损失将耗费整个国民生产总值的十分之一。员工的心理问题早已经不再是个人的问题，很多企业已经把员工的心理问题看成是企业管理的必要组成部分，越来越多的企业认识到专业的心理服务在企业压力和心理问题的管理与干预方面是非常有效的，并开始采取专业的心理培训等手段来帮助员工。因此由组织来出资开展 EAP 服务就成为可行之举，尤其是在中国，企业组织更是推动 EAP 发展的有利突破口。

一方面，中国人本来就有很强的集体观念和顺从意识，他们往往喜欢听从组织的建议，响应组织的号召。因此像 EAP 这样由组织开展的服务活动，更容易得到员工的接受，获得员工的信任。中国人是非常看重组织的权威感的，领导对 EAP 的态度将很大程度影响组织内其他成员的行为。得到了领导的支持，EAP 项目将能很顺利地开展。

另外，由于中国人对心理服务的接受度有限。他们经常质疑心理咨询等所能达到的效果，而不太愿意个人出资接受专业服务。中国社会的发展现状也决定了大部分人还没有足够的金钱享受像心理咨询这样所谓的“奢侈品”。但是如果由组织付费，就将在很大程度上提高员工参与的积极性，促使他们主动寻求帮助。

#### 四 EAP 本土化的困难和建议

本土化研究主张用本土人的眼光，以本土的文化价值体系和社会结构制度来研究本土人，而不带有研究者自己的民族文化色彩。像心理学本土化的目的就在于使研究者能够准确地发现各种不同文化背景中人的心理与行为的准则，揭示文化对个体与群体的影响。我国心理学本土化问题的提出最早是 1992 年江光荣的《中国化--心理咨询在我国发展的必由之路》。此文的发表当时并未引起学术界太大的反响，说明当时的学术界对此问题的“敏感性、自觉性和使命感”认识不够。专家学者对此问题给予较大的关注是在 1999 年，该年 3 月在首都师范大学召开的心理辅导国际研讨会上，香港中文大学林孟平教授在其主题演讲中提出了这个问题，引起了与会者的积极关注，并引发出广泛的研讨；同年 10 月在南京大学召开的全国高校心理咨询第六届年会也把本土化问题作为研讨的专题之一。此后，心理学本土化问题成为了心理咨询界甚至中国心

理学整体谈论最多的话题之一。而 EAP 作为以心理为主要服务内容的应用项目，它也必然面临着本土化的问题。因此如何根据我们东方人的人性特点和社会特征，融合东西方心理学等学科知识，建立适应中国员工的 EAP 实施模式就显得尤为重要而急迫了。

但是就中国心理学的现状，EAP 的本土化还面临着层层困境。

### 1.本土化研究的不足

要想将 EAP 本土化，首先就要对本土的文化和社会进行研究。但目前我们在这方面做的还远远不够。一方面体现在我们对本土的文化和社会研究的欠缺上。现在大多数心理学有关传统思想的研究还集中在道教和儒教上，而且比较被世界心理学界认可的心理治疗方式也多是其他东方国家创立的，如日本的森田疗法和印度的瑜伽。我国自己研发的心理学理论更多是在国家范围内流行，而很少能被外国学者广泛接受。这种情况产生的原因当然是多方面的，但至少我们对自身传统思想考察得不够是一个很重要的因素。

另外一方面体现在我们所使用的心理学研究方法，包括咨询的研究方法大都是照搬西方的。提到本土化，人们更容易想到理论和技术的本土化，但其实研究方法是更需要本土化的。比如中国的传统医学提倡望闻问切，通过医者的客观观察来诊断病人的病情。而西方心理学中更常使用的是问卷的方法，即让来访者自己填答题目。这里就有个社会赞许性的问题，西方人更追求真实的自我流露，不太在意他人对自我的评价，但是我们中国人历来有价值评判的倾向，很看重他人对自我的看法，古语就曾说过“众口铄金”。尽管西方的问卷中也有很多测谎作假的鉴别题目，但是如果问卷结果反馈回来，大部分的被试都被评价为作假，不也使研究者所有的工作前功尽弃了吗。因此传统医学从人的行为和表情去研究人的特点，更符合中国人的本性。毕竟人想控制自己的植物神经反应还是很难的。从研究方法入手，发展出更适合中国社会的方式来研究中国人的问题，应该说是心理学工作者本土化工作中重要的方面。

### 2.中国人人格特性的研究不足

本土化基础的一个支点是传统思想文化，另外一个支点就是这种文化所造就的人的特性。

有关中国人人格特性的研究近年来有不少，但大多集中在人格结构的探讨上，而有关这种特性所引起疾

病的特点讨论则不是很多，最起码缺少一些实证性的研究。心理咨询的目的就是要帮助来访者解决障碍，如果不了解来访者患上心理障碍的原因，或者说来访者所处的社会环境对他患上此种心理疾病的影响，那么何谈彻底解决其心理问题呢？因此仅仅了解中国人的文化特点还不够，只有将这种文化特点与特定精神心理疾病之间的关系探究透彻，才能真正大力促进中国心理学以及 EAP 的本土化。

### 3. 心理咨询专业人才的培养

中国现在的心理从业人员，可以说是鱼龙混杂，很多人根本没有受过专业的心理教育。即使是其中很少的一部分有专业教育背景的人，所接受的也多是西方咨询培训，学习的基本上都是西方理论。并不是说这样不好，西方是心理咨询专业的发祥地，又有百年的研究基础，认真学习他们的知识成果是心理学工作者培养中关键而必不可少的一步，但是在心理咨询专业课程中多加入传统中国思想和文化教育也是很重要的。像现在的很多高校让学生必修政治课一样，心理学的学生也应该多学习道家、儒教、历史等，中国传统文化的课程方面，让他们从一进门就兼收并蓄中西方心理文化的浩瀚营养，可以有效地避免他们一味地以西方咨询理论作为咨询实践的指导，转而更多地思考如何将中国人的传统文化运用到咨询中去，发挥个人主观的创造性，尝试性地建立自己独特的咨询技术和理念。

中国文化博大精深，中国人智慧勤劳，作为中国人的我们是自豪的。我们悠久的历史，我们奋进的精神，我们坚毅的忍耐，都是西方人所难以企及的。“民族的才是世界的”，对 EAP 来说也是如此。作为 EAP 工作者，我们只有立足于中国的现状，深入研究中国人、中国社会的特性，才可能将 EAP 发展成为贴近中国人，适合中国人，被中国人所接受、所喜爱的服务项目，也才可能为我们的专业人才提供更广阔的发展平台。总而言之，EAP 的中国化任重道远，但势在必行。

