

EAP & Mental Well-being 调研研究

——EAP 项目的“知”与“行”

THE KNOWING AND DOING OF EMPLOYEE ASSISTANCE PROGRAM

调研主办方



联合主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会 & 安赞咨询所有。未经双方书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

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

首席顾问



明明

安赞公司总经理；国际 EAP 协会中国分会理事，亚洲 EAP 协会督导委员会副主任，中国心理学会会员
安赞企业管理顾问（北京）有限公司

顾问团

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



赵然

国际员工帮助计划协会（EAPA）中国分会主席，MD, Ph.D
心理学博士，中央财经大学 企业与社会心理应用研究所所长、
教授，研究生导师



甄钰

员工关系总监
联想



谭蕊

薪酬福利高级经理
康明斯（中国）投资有限公司



李满英

Associate Relation Lead
玛氏中国

关于作者



金景

Mark.Jin@hrecchina.org

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



张晗晔

shirly.zhang@hrecchina.org

张晗晔现任人力资源智享会（HREC）咨询顾问一职。曾负责《第四届招聘渠道有效性及招聘成本调研报告》、《中高管发展培养与继任》、《招聘技术路线图与效能提升研究报告》、《第二届新员工入职管理和培训实践调研报告》、《EAP& Mental Well-being》、《人工智能（AI）在人才管理与培训领域的应用与展望》。张晗晔毕业于上海师范大学，获得管理学本科学位。

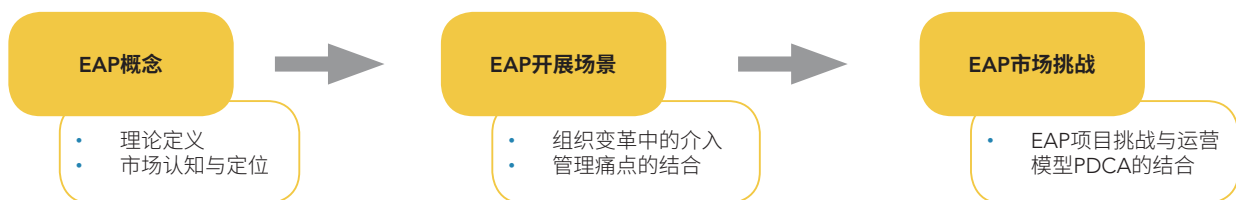
研究背景与方向

大城市中人们工作生活压力不断增加，不少职场人忍受着焦虑、抑郁的状态，有数据显示，67.4%的职场人认为自身存在心理疾病。职场人心理的亚健康状态深深地影响着他们的工作状态以及工作效率。一些企业已经开始意识到这一问题，并尝试通过 EAP 项目干预员工的心理健康。目前市场对于 EAP 的认知如何？EAP 究竟在哪些场景下已经有了实践？开展 EAP 需要具备什么条件？开展 EAP 应从哪些方面着手？EAP 项目开展中遇到的隐私保护、效果衡量等问题又从何解决？

通过问卷调研和访谈：市场对于 EAP 的认知不多，即使是 HR，有 1/4 参调的 HR 不知道什么是 EAP，同时，在前期的调研中，还有不少 HR 几乎将心理热线电话与 EAP 项目画上了等号。基于市场对于 EAP 的认知相对不成熟，所以本次报告我们从 EAP 项目的认知出发，EAP 项目的运营作为落脚点。从 EAP “知”与“行”两个层面展开：

- 在“知”的角度，探讨 EAP 的定义是什么？有哪些应用场景？
- 在“行”的角度，通过 PDCA 逻辑模型，从项目设计、推广、效果衡量和反馈改进四个角度探讨如何运营 EAP 项目？

EAP 项目——“知”



EAP 项目——“行”



主要发现

市场认知

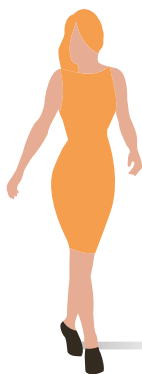
EAP 的知晓率不高

- 有1/4的参调企业不知晓EAP项目。



EAP 项目效果的市场认可度不高

- 知晓EAP的企业中,有相当一部分企业(15.7%)认为EAP项目收效甚微。



EAP 项目认知的定义范围狭窄

- 98.1%对于EAP的目标定位是“避免极端事件发生,形成恶劣影响”。
- 77.9%的企业同时定位在与员工关爱活动融合在一起。
- 认为EAP项目可以视为解决人力资源管理痛点解决的工具的企业在50%左右。



EAP 的市场使用覆盖率较低

- 约70%的参调企业目前没有开展EAP项目。
- 23.4%的参调企业计划开展EAP项目。
- 有体系化长短期结合的EAP项目约占10%。



运营挑战

Plan—— 项目设计

- EAP项目与组织紧密结合不够。使用EAP项目的企业中仅14.4%项目与组织需求密切结合。
- 57.7%企业认为目前条件无法投入人力物力,进行专门组织需求诊断。



Do—— 项目推广

- 常用的EAP项目中,平均近60%的企业认为EAP项目未达到预期效果与推广力度不够有关。
- 在针对个人服务的EAP项目上,约40%的企业因为员工顾虑隐私泄露问题而影响项目的效果。

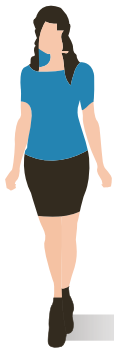
Check—— 效果衡量

- 42.7%的企业不进行效果评估。



Act—— 反馈改进

- 34.6%参调企业暂时没有任何反馈改进机制。
- 在使用供应商并与供应商进行复盘的企业中,仅有45.6%的企业会将复盘的内容制定成计划,并落实到下一次的活动中。



03| 研究背景与方向**04| 主要发现****07| “知”：EAP 市场现状与应用场景**

- ^ EAP 的概念
 - 理论定义
 - 市场认知与定位
- ^ EAP 开展的场景
- ^ 市场挑战

15| “行”：EAP 项目运营——PDCA 模型

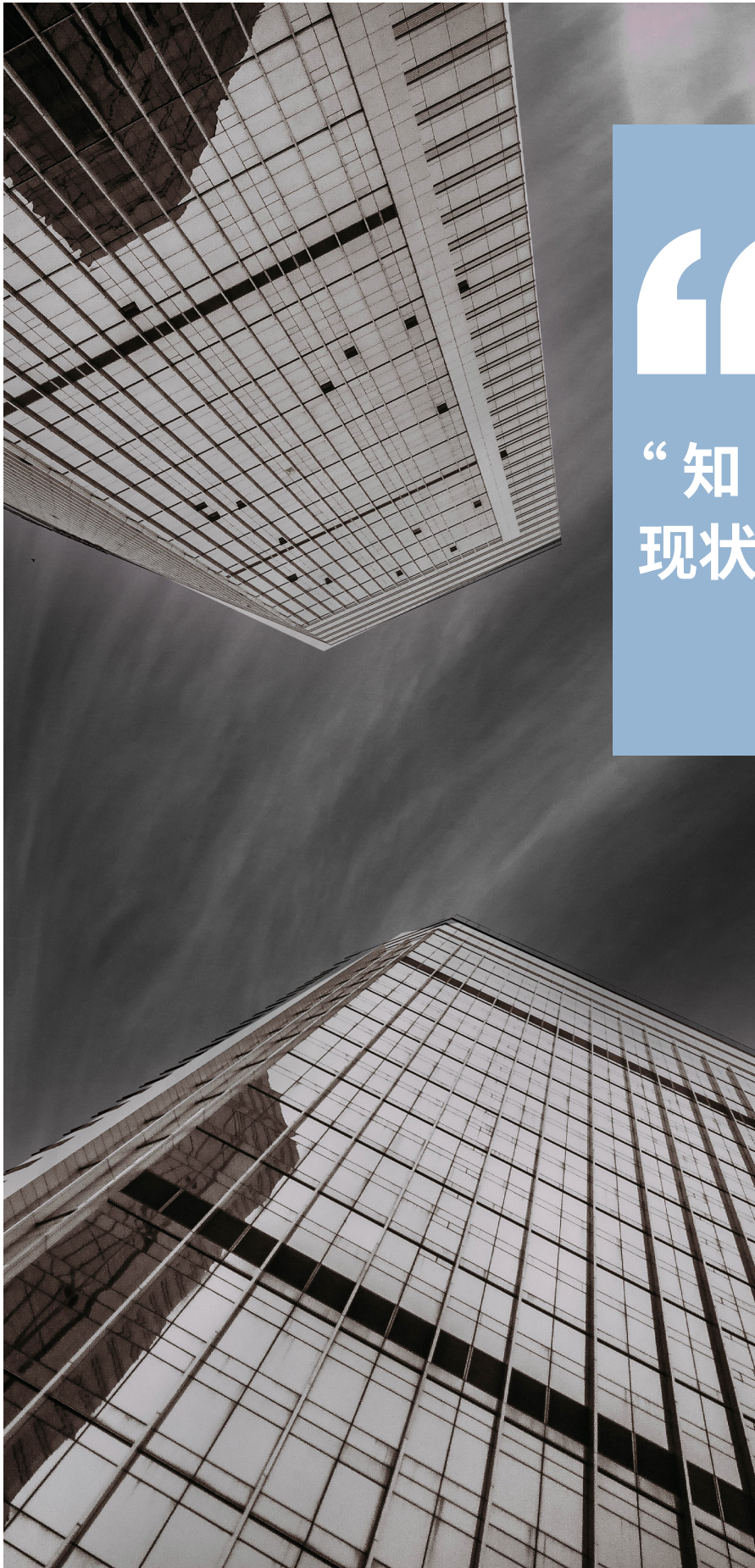
- ^ Plan——项目设计
 - 挑战：EAP 项目与组织结合不够紧密
 - 如何设计与组织需求密切结合的 EAP 项目？
 - Checklist- 诊断需求 & 供应商合作清单
- ^ Do——项目推广
 - 挑战：EAP 的知晓率和使用率低
 - 如何进行 EAP 项目推广？
 - Checklist—项目推广清单
- ^ Check——效果衡量
 - 挑战：效果衡量难：超四成企业不评估效果，EAP 效果衡量指标较单一。
 - 如何进行效果评估？——“你测量什么，就获得什么”
 - Checklist——效果衡量清单
- ^ Act——反馈改进
 - 挑战：企业缺乏合理的项目改善
 - 如何进行项目的改进和反馈？
 - Checklist——反馈改进清单

38| EAP 项目运营方案建议清单

- Checklist——诊断需求 & 供应商合作清单
- Checklist——项目推广清单
- Checklist——效果衡量清单
- Checklist——反馈改进

45| 案例启示

- 康明斯：EAP 项目的定制与推广
- 联想：EAP 项目的定制设计与落地实践
- 玛氏：同事关爱项目助力变革
- A 企业：EAP 项目运营实践



“

“知”：EAP 市场 现状与应用场景

EAP 的概念

理论定义

关键词：



国际 EAP 协会的定义如下：

一项以工作场所为基础的项目，帮助确定和解决个人问题或影响员工绩效的工作问题，从而提高员工及工作场所效率的干预计划，是组织的重要资源。¹

华夏基石对于 EAP 项目的定义如下：

组织为员工设置的一套系统的、长期的福利与支持项目，它可以有效溶入组织管理体系，通过内外部的专业人员，对组织、员工提供**诊断、评估、培训、专业指导与咨询**，帮助员工自身及其家庭成员解决各种心理和行为问题，目的在于提高员工在组织中的**工作绩效和身心健康**，并改善企业的**组织气氛与管理效能**。²

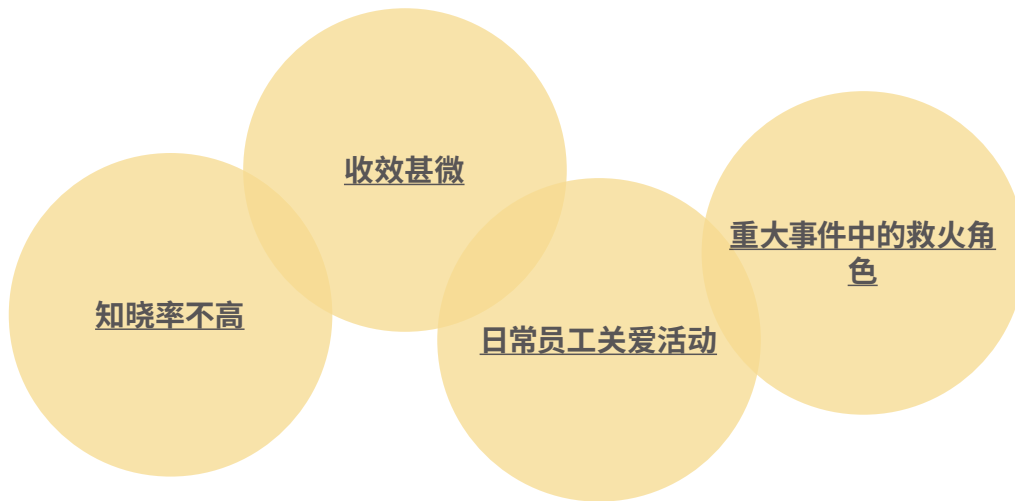


¹Employee Assistance Professionals Association, Inc., 1990, P.31

²《EAP 理论与实务》华夏基石 EAP 研究咨询中心

市场认知与定位

关键词：



从理论落实到市场现状，企业对于 EAP 项目的认知可以总结为以上几个关键词：

首先，EAP 的知晓率不高，通过调研数据(图表 1) 可以发现，有 1/4 的参调企业不知晓 EAP 项目，我们将通过理论定义和后面的具体应用场景帮助这部分企业了解 EAP 项。

知晓 EAP 的企业中，有相当一部分企业 (15.7%) 认为 EAP 项目收效甚微，原因可能是由于市场成熟度不高，因此企业认知中，EAP 往往与心理热线电话画上“约等号”。

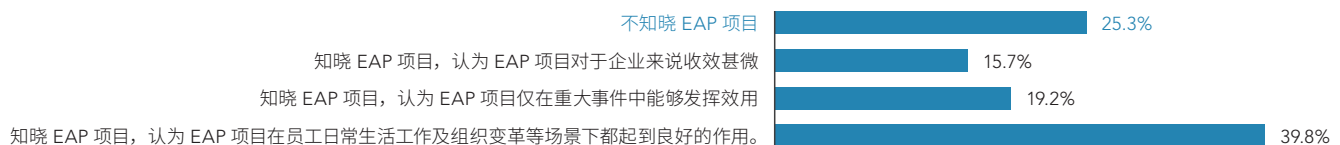
在认为 EAP 有效的企业中，主要对于 EAP 的使用目标有两种：认为其在危机重大事件中扮演救火角色，作为员工关爱项目融入日常活动中。98.1% 对于 EAP 的目标定位是“避免极端事件发生，形成恶

劣影响”，77.9% 的企业同时定位在与员工关爱活动融合在一起。(图表 2)

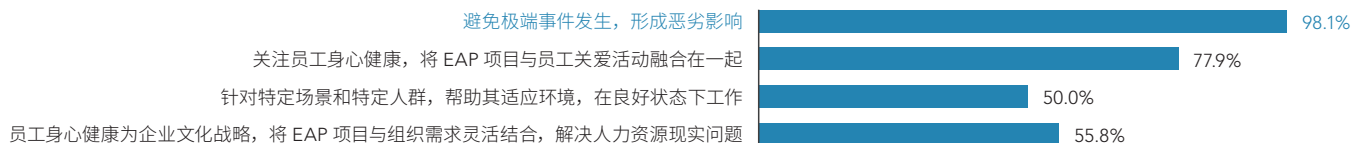
认为 EAP 项目可以视为解决人力资源管理痛点解决的工具的企业在一半左右。(图表 2)

企业目前的市场认知如上，具体在 EAP 实践上，每一项内容又大打折扣(对比图表 2、图表 3)。通过访谈沟通，造成这一共性现象的原因比较多样：首先企业的高层对于 EAP 项目的认可程度不一；外企、国企等不同的企业类型不同文化，也会很大程度上影响项目是否落地；企业不同的发展阶段优先级不同，对于 EAP 项目的落地选择也就不同；另外还有很现实的原因处于预算成本的考虑。

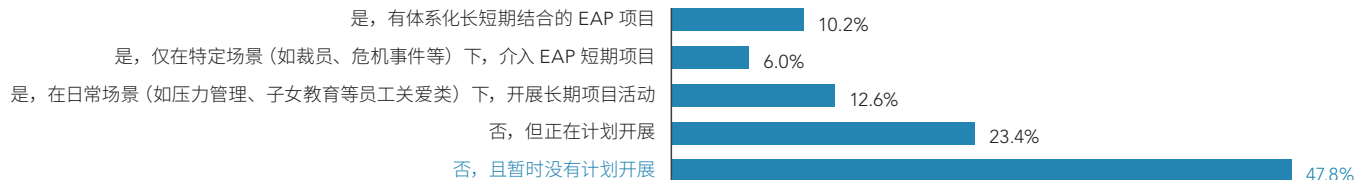
图表 1 参调企业对于 EAP 项目的认知是 N=364



图表 2 参调企业对于 EAP 项目的定位(目标) N=104



图表 3 参调企业是否开展 EAP 项目活动 N=364



以上通过调研, 展现了 EAP 项目目前在中国发展的认知和定位现状。EAP 本身是舶来品, 引入中国后, EAP 在国内有怎样的土壤? 具有中国特色的本土化 EAP 项目是什么? 针对以上问题, 智享会采访了国际员工帮助计划协会 (EAPA) 中国分会主席赵然老师。



国际员工帮助计划协会 (EAPA) 中国分会主席 赵然

EAP 在中国发展的现状背景与 EAP 项目的设计

目前国家和国民对于心理健康服务越来越重视, 2017 年十九大报告中提出“健康中国”的发展战略, 人民健康是民族昌盛和国家富强的重要标志, 要完善国民健康政策, 为人民群众提供全方位全周期健康服务。政策方针落到执行是两条腿走路, 一条是政法委牵头致力社会和谐稳定, 另一条是卫健委牵头强调“全民健康、身心健康”。

具体到 EAP 在企业中的应用上, 国外的标准模式在一些外企还在沿用, 但在本土企业尤其是央企国企 EAP 项目已经有了一些蜕变、变化和本土化。目前在国内, EAP 框架下的活动内容其实非常地丰富, 从党建、人力资源、工会和共青团都有很多不同的切入; 其服务范围也不限于咨询、培训和危机干预, 而是拓展出了更多的形式, 例如心理剧、减肥项目、管理者谈心谈话能力以及青年的职业生涯发展, 同时还包括有益身心健康的电影赏析、镜面沙龙等。在中国, EAP 服务项目的目标是: “**高效企业、幸福员工。**”

谈及 EAP 项目与组织需求管理痛点的结合, 要从 EAP 的认知讲起。目前市场上存在两种比较极端的认知, 都有不妥: 一种是将国外的 EAP 项目原汁原味地照搬到国内, 即咨询 + 培训 + 危机干预; 另一种是不加评估把一些不适合 EAP 服务的活动纳入 EAP 项目服务当中, 比如: 塔罗牌、催眠等。EAP 项目原本是个舶来品, 而国内企业的土壤和文化与国外不同, 如果在

中国的应用依然固步自封地引入原版 EAP 服务, 不做任何改动, EAP 就难以发挥其效用。

那么, 中国本土化的 EAP 应该是什么样子?

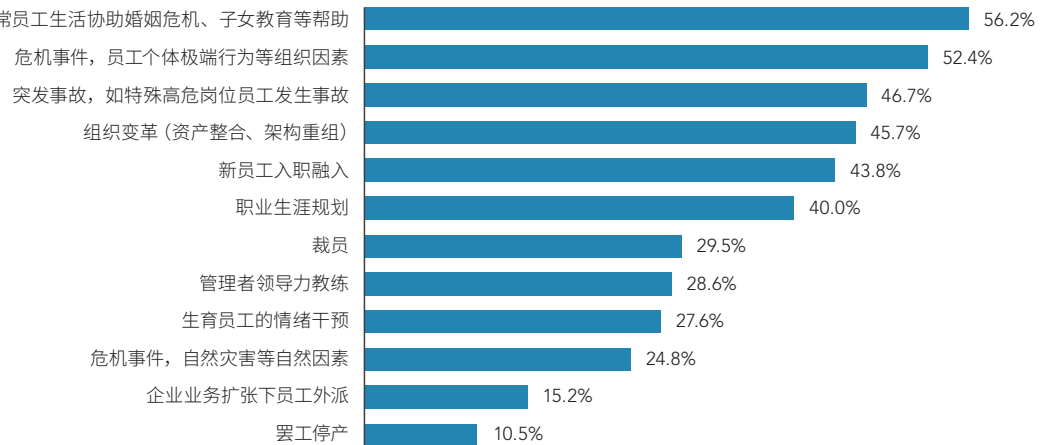
我认为, 目前在中国背景下的 EAP 就是: **第一, 有没有通过 EAP 服务让组织变得更加高效, 职场变得更加健康。**EAP 项目一定是要关注到绩效效率, 否则就是舍本逐末, 置企业目标于不顾, 一个高效的企业一定要有健康的职场环境, 这个健康是包括政策、文化、沟通、身体、心理、环境六个方面; **第二, 有没有通过服务让员工真正达到高效、幸福和健康的目标。**员工更加有组织归属感、认同感, 认可自己的工作, 找到自己职业生涯发展的方向, 能够在 EAP 服务中解决当下的困扰, 包括亲密关系、亲子、家庭、情绪管理、个人生涯等方面。

良好的 EAP 服务首先要满足客户的要求, EAP 多客户的概念指的是: 组织本身是客户、组织中的每一个员工也是客户。在这个 EAP 多客户原则之上, 根据企业今年启动 EAP 项目的背景, 制定有针对性的阶段目标。以大型集团化企业 A 为例, 在 EAP 项目开始前已经筹备了一两年, 做了大量调研, 在诊断企业现状后会有一些独特的诉求, 比如在项目覆盖面上, 从总部试点开始还是要覆盖全员, 在项目目标上, 让员工能够接受变革安心工作。这种情况下, 客户方的需求调研后, 甲乙双方共同做项目设计; 另一种情况是企业通过项目招标的形式采购, 企业基本不会探讨企业具体的需求, 在招标书里会有需求的需求一般是需要培训的场数和咨询的小时数。乙方专业方会通过对于文献检索访谈等方式了解企业诉求, 设计项目计划并在投标过程中进行报告。

EAP 开展的场景

在实践较多的场景中，在危机事件和突发事件中 EAP 往往都是在发生后介入，并且话题相对敏感。因此不在实践场景中展开讨论。

图表 4 参调企业开展 EAP 项目的应用场景有 N=105



针对与人力资源管理痛点结合密切，并且有设计运营脉络可循的场景，在下面的实践场景中展开探讨。场景可以分为两大类：一类是针对不同人群定制化项目：如新员工培养、工程师团队组建、特殊工种关怀等，主要通过企业实践呈现；另一类是在组织变革的大场景下，EAP 在各流程的介入，通过安赞 EAP 专家洞见形式呈现。

实践场景导引：

	公司	场景	关键词
针对不同人群定制项目	联想	新员工培养	入职融入
	康明斯	工程师团队组建	团队信任建立
	康明斯	特殊工种关怀	偏远驻地员工的沟通
	A企业	培养管理沟通能力	管理者领导咨询
组织变革	安赞	EAP在组织变革场景下的介入	变革前、中、后EAP介入

● 场景一 | 新员工培养

对于新员工来说，他们刚刚从校园走向职场，希望更加适应工作环境，融入联想，与联想共同成长，而给予新员工的关注和支持也非常重要。

在应届生的培养项目中，联想将 EAP 作为重要支持工具加入其中。在入职培训时进行 EAP 推介，同时作为专业的心理咨询服务，为应届生提供一对一的呼出，进行应届毕业生及指导人的双向调节。解决应届生在职场环境过程中出现的心理困境，提升逆商，从而以更加健康的心态迎接挑战。

(联想)

● 场景二 | 工程师团队组建

工程部门是康明斯的重要部门，由于业务结构的整合一部分员工从发动机事业部并入了工程部门并且指派了新的团队领导，HR 利用 EAP 的定制化项目帮助业务将新团队实现“快速融合 + 建立信任”的目标。通过 HR，公司业务部门与供应商心理咨询顾问三方的讨论，进行了具体问题的识别和课程的设计。项目的影响还是显而易见的：员工从只是各自完成自己的工作状态转变为主动相互沟通，工作中提前预告进展和可能发生的问题给其他团队成员，工作氛围变得融洽而且彼此的信任更加稳固。

除了教室里的项目课程，康明斯针对工程团队进行了户外心理咨询项目建设。团队成员大部分为新加入团队，为校招成员、培养年轻管理者成员等高潜力工程师。康明斯希望他们能有更强的凝聚力，在团队角色中更积极。户外课程形式比较吸引，不仅有心理层面的打通，同时有肢体上的互动，帮助团队成员之间有身心上交互。户外团建活动后收到了业务领导和员工的积极反馈，该项目被推广到了其他部门进一步实践。

(康明斯)

● 场景三 | 特殊工种关怀

针对办公地点距公司总部比较远的员工，而且艰苦的工作生活条件，会使得他们更加期待对于组织的归属感。公司希望通过 EAP 的项目给他们更多关注。因此对于偏远的在分销事业部的员工、需要在极端的环境下工作员工如矿山上的技师，教室课程的安排受到客观限制，康明斯为他们安排线上课程或主题微课，希望他们遇到问题有畅通地沟通表达渠道。

(康明斯)

● 场景四 | 培养管理沟通能力

A 企业邀请咨询专家上门接受管理咨询，结合管理层遇到的挑战问题，进行一对一的咨询解答。除此之外，还会邀请专家到公司做专项讲座，讲座内容包括：在员工管理过程中的员工心理健康问题的注意事项、如何正向引导比较极端员工等。作为直线经理，如何识别风险并进行预防非常关键。

这类 EAP 服务的效果，A 企业的管理者非常适用。尤其在每年的绩效评价中，如何与员工沟通帮助其在心理上接受公司决定，并转化成正能量继续工作。EAP 服务起到了很好的正向指引作用。

在提高管理者水平这一步，除了管理者的常规培训之外，下一步计划成立管理者微信群组，定期发送和管理相关的小贴士，给大家建议。

(A企业)

.....



● 场景五 | EAP 在组织变革场景下的介入

组织变革是为了今后组织能有更好的发展，更具市场竞争力。然而人员变动是变革的重要行动，结构调整是变革的重要形式，可以说是组织主动发起的一次的心理危机。所以沟通在变革中尤为重要。理论上，在组织变革的沟通中，主要分为变革前、变革中和变革后三个阶段，每个阶段都有应关注的重点，EAP 在不同阶段的介入也不同：

● 变革前：风险评估和预判

从组织沟通的角度，建议企业在正式变革前预留充足的沟通时间。尤其在组织层级比较多、地点分散、涉及岗位类型不同的情况下。很多 HR 担心提前沟通会造成人心惶惶或过早信息传播到市场上，会对企业形象有影响。但预留沟通时间太短，甚至在没有沟通的情况下直接公布变革的信息，又可能会引起一些风波。企业需要根据组织的情况，考虑适当的沟通时间。

在衡量沟通时间时，可以从以下两方面考虑：

- ✓ **企业平时沟通习惯**，比如企业组织架构和汇报线，如果企业架构比较繁复，则需要预留更多的沟通时间；
- ✓ **受影响的员工在组织中的状况**，比如组织中的老员工，因为他和组织粘性很大，变革对他们的影响大。而对于新成立不久的公司，本身员工对组织的粘性比较松散，需要的时间相对较短。

EAP 在组织变革前为企业提供的支持主要是：为处理变革的组织者（HR 或管理者）做临时性的赋能。不是所有的管理者都擅长做变革沟通，但是管理者的角色需要承担变革沟通的职责。EAP 项目主要为他们提供临时培训：学习人在压力中，如何舒缓自己和他人的情绪，帮助员工渡过比较艰难的时期。不少企业会由人力资源部门承担这个角色，可能存在的风险点是：由于企业内部 HR 更多从流程的角度，告诉管理者什么时候做什么，流程是如何，变革设计是什么，对于员工可能有的提问给出相应的话术。但是员工不是按照既定流程反应，有些人的情绪波动很大。如果管理者没有疏导、安抚员工的经验和技巧，那么在变革中的沟通依然存在相应的风险。

● 变革中：保持沟通渠道畅通

在变革过程中的重点是保持通畅的渠道，员工的各种问题，可以得到及时的回应。EAP 在变革中提供支持性的现场服务。

在流程中通常支持三个类型的人群：一类是 HR，HR 是组织者，负责沟通中的协调；一类是管理层，管理层出面与员工沟通；另一类是受影响的员工，在变革沟通中这三类人都可能会产生情绪问题。

EAP 顾问在变革过程中，除了帮助不能控制情绪的员工作疏导以外，同时还是环境的观察者。当以上三个角色的沟通可能不是那么地充分，各自在做自己的本职工作时，EAP 顾问在很多情形下去现场观察环境。在这个过程中发生的事情及时与 HR 沟通，例如观察员工在职场里的表现。尤其在大型企业，不同的办公地点 HR 资源不一样，对于 HR 和管理者比较少的地点，HR 和管理者无法充分观察环境和进行掌控。EAP 顾问有一个职责是去观察工作现场的情况，跟 HR 及时沟通，使得整个变革沟通进展同步。

● 变革后：“幸存者心态”恢复

在常规的变革后，员工需要一段时间的心态稳定恢复期，这个阶段往往是企业最容易忽略的。常态是“幸存者心态”没有被关注，企业和管理者认为变革之后需要“快速地往前走”了，快速地产生绩效。其实人的心理需要有适应的过程，并不能向开关按钮一样，按下去就马上切换到新的情境。对很多人来讲，这是一次心理的整合过程，而由于个体差异，时间有长有短，如果不处理这件事，可能就需要更长的时间建立团队，实现产能的恢复。

企业在变革或组建新团队后，常常通过团建的方式促进团队形式上的融合。EAP 更多的结合以“团辅”的形式，帮助团队之间建立连结和信任。底层的信任是完成绩效转化的前提基础，如果在组建团队的初期没有首先建立好团队之间信任，并且在脆弱的时间内出现了冲突，后期的团队工作将更加困难，或朝着消极的方向发展。

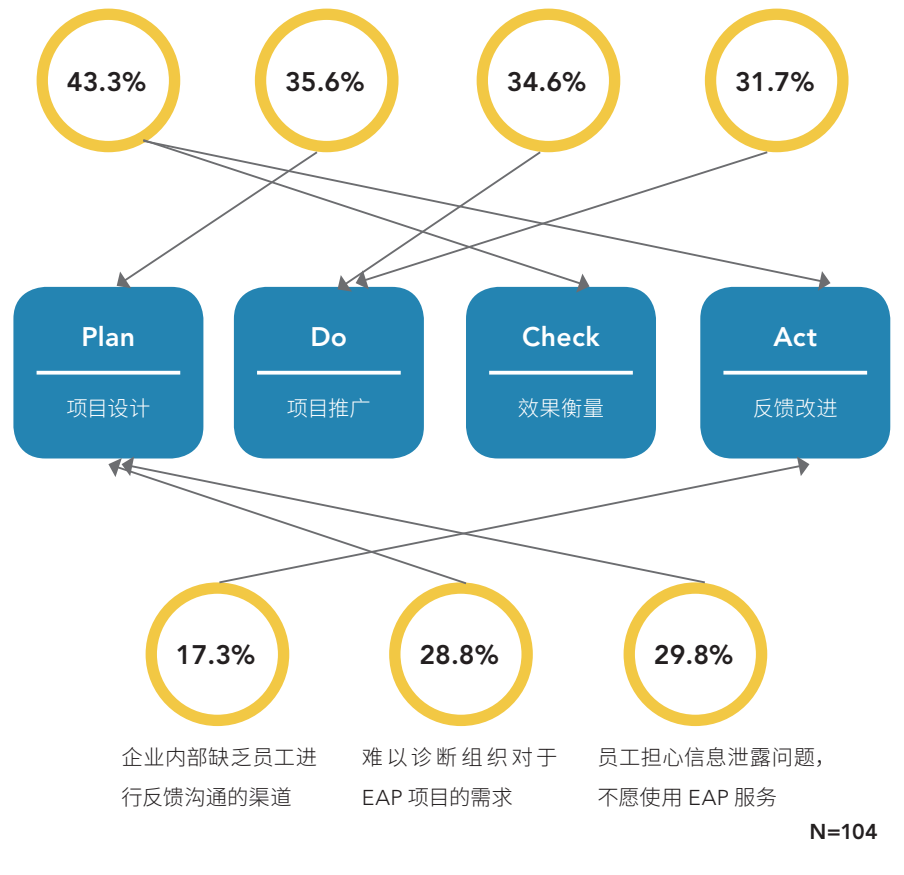
(安赞公司总经理、国际 EAP 协会中国分会理事 明明)



在明确了 EAP 项目的应用场景之后，不代表在企业落地实践中能有好的执行和效果。在项目的落地过程中，存在着一系列挑战。这些挑战中有一部分是与企业文化等因素相关，还有一些挑战与项目运营本身有关。

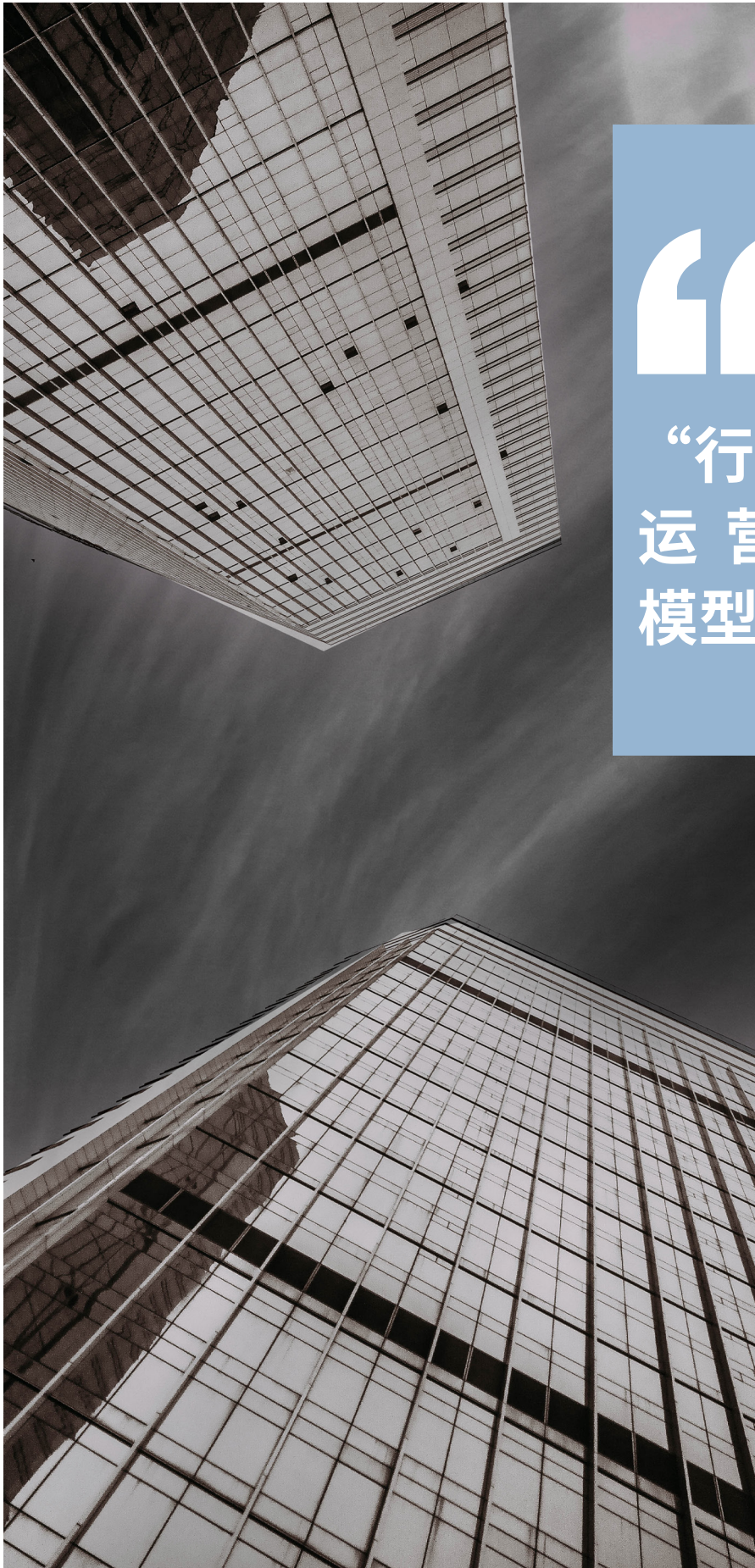
与运营相关的挑战问题，HR 更具主动权，我们将其中选择率相对较高的挑战与 PDCA 项目运营的逻辑模型进行匹配，并在报告的下一部分“行”当中逐一展开探讨。

缺乏专人负责 EAP 项目的需求诊断、效果评估以及优化迭代 EAP 项目与组织发展需求联系不够密切，不能达到预期效果 企业缺少有效的 EAP 服务项目推广方式，项目知晓度低 管理层对员工身心健康认知尚不成熟，对于 EAP 项目不作为



图表 5 参阅企业认为在 EAP 项目上，影响项目效果的主要挑战 N=104

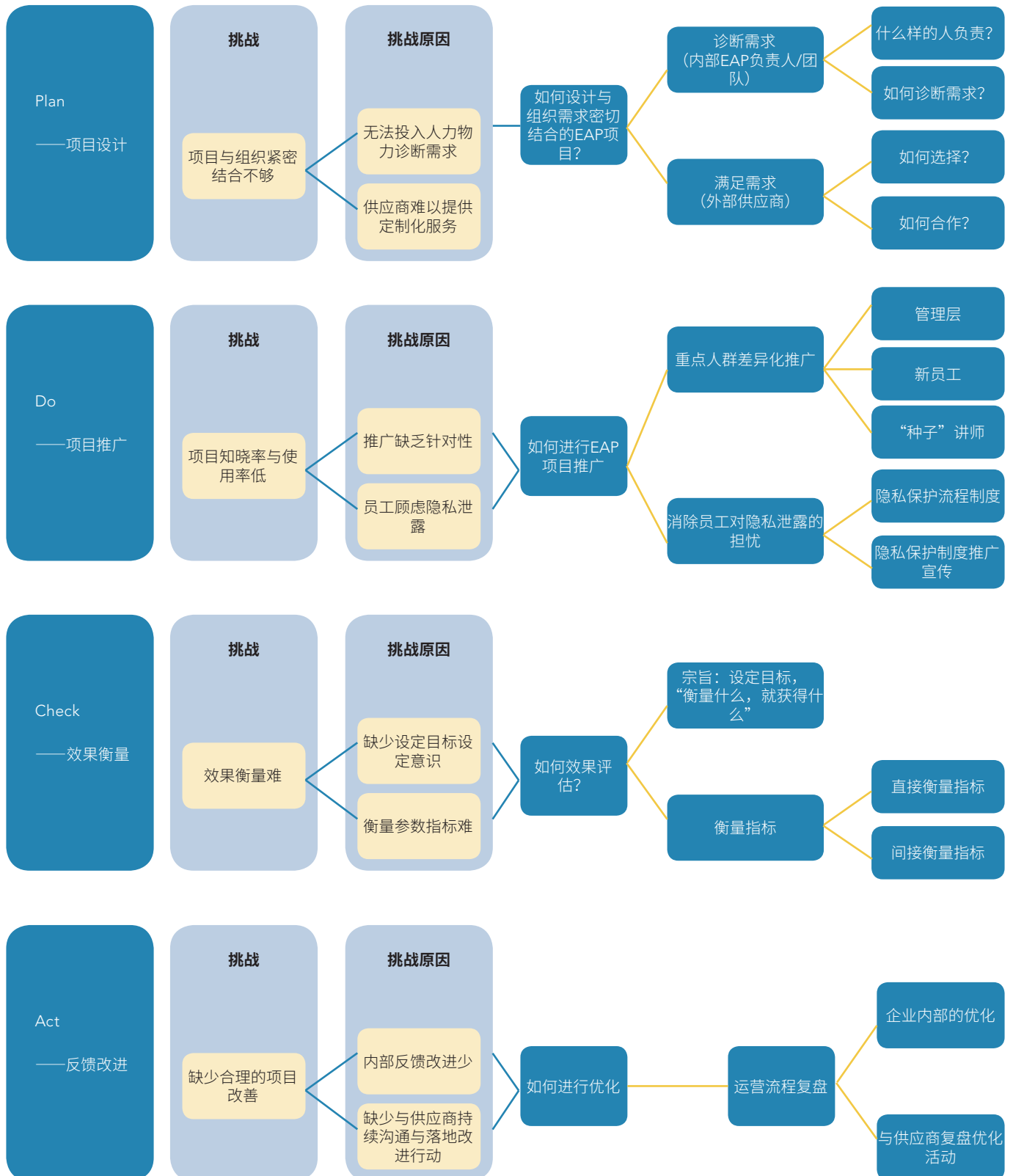
缺乏专人负责 EAP 项目的需求诊断、效果评估以及优化迭代	45	43.3%
EAP 项目与组织发展需求联系不够密切，不能达到预期效果	37	35.6%
企业缺少有效的 EAP 服务项目推广方式，项目知晓度低	36	34.6%
管理层对员工身心健康认知尚不成熟，对于 EAP 项目不作为	33	31.7%
员工担心信息泄露问题，不愿使用 EAP 服务	31	29.8%
难以诊断组织对于 EAP 项目的需求	30	28.8%
企业缺乏身心健康文化战略	26	25.0%
EAP 供应商缺乏专业且丰富的服务	20	19.2%
企业内部缺乏员工进行反馈沟通的渠道	18	17.3%
高层管理者推行项目方式急切，使得 EAP 项目接受度不高	7	6.7%



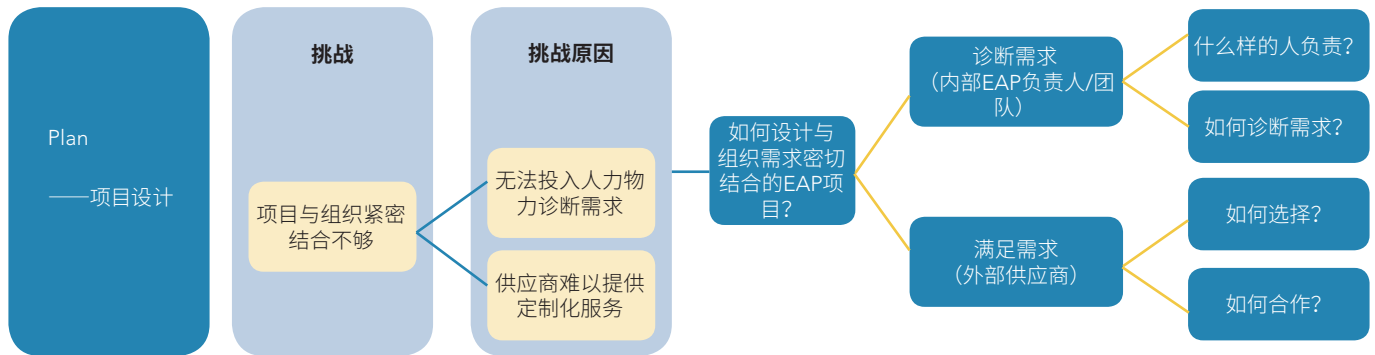
“

“行”：EAP 项目
运营——PDCA
模型

从 EAP 项目运营：Plan——设计、Do——推广、Check——效果衡量和 Act——反馈改进的四个阶段现状挑战出发，通过问卷数据分析、访谈和回访企业及供应商，同时也与报告前文提及的“市场挑战”反复验证，探究挑战产生的原因，然后针对挑战产生的原因探讨解决方案和思路。并在每一个环节的最后通过 Checklist 清单的形式给出行动方案，旨在为读者的 EAP 运营实践提供一些思考和建议。



Plan——项目设计



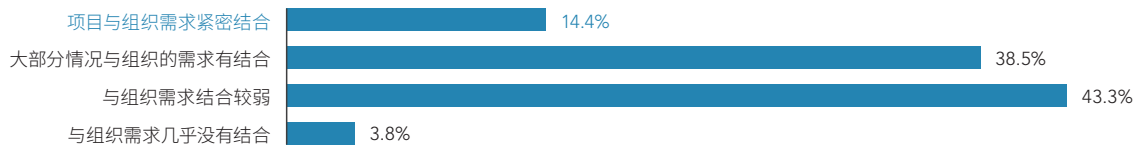
在 Plan——项目设计环节，当下企业面临的现状是“EAP 项目与组织紧密结合不够”，在设计项目过程中。

对于需要设计项目贴合管理痛点的企业而言，进一步探讨如何设计与组织需求密切结合的 EAP 项目，从诊断需求和满足需求的两个方向分别讨论。

挑战：EAP 项目与组织结合不够紧密

调研数据显示(图表6):EAP项目与组织需求的结合状况不够,仅有14.4%的参调企业认为EAP项目与组织需求紧密结合。

图表6 参调企业的 EAP 项目与组织需求结合状况 N=104



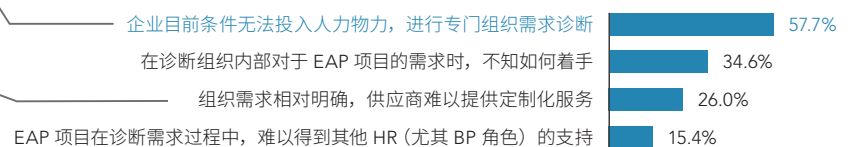
首先这与 EAP 在企业中目标定位有关系：相当一部分企业的 EAP 使用主要以心理热线和危机事件干预为主，目标在于避免极端事件发生形成恶劣影响，此类企业不考虑项目与组织需求的结合；另外还有一部分企业，期待 EAP 项目能与企业管理密切结合，针对特定场景和特定人群，解决实际管理痛点。需要与组织需求有密切结合。

对于期待 EAP 项目解决实际管理痛点的企业而言，EAP 项目要与组织需求结合过程中有怎样的挑战呢？

进行组织需求诊断究竟需要投入多少？又有
哪些角色可以帮助企业进行诊断？

如何选择供应商？如何与供应商合作定制出
符合企业需求的EAP项目？

图表7 参调企业在 EAP 项目设计过程中，在项目与组织需求结合中主要面临挑战 N=104



通过图表 7 的问卷调研和访谈，EAP 项目于组织需求结合的挑战可以分为两个方向来看：一方面是组织内部能否诊断需求，另一个方面是能否和供应商有良好的配合设计运营满足企业需求的 EAP 项目。

下面我们从诊断需求和满足需求的两个方向探讨如何设计与组织需求密切结合的 EAP 项目。

📁 如何设计与组织需求密切结合的 EAP 项目？

设计组织需求密切结合的 EAP 项目，需要依靠两股力量：

- ▲ **来自内部的力量：内部 EAP 负责人 / 团队，主要负责诊断企业内部的需求。**
- ▲ **来自外部的力量：外部 EAP 供应商，主要负责满足企业的需求。**

当这两股力量能够较好地结合在一起，企业的 EAP 项目能够贴合组织需求。

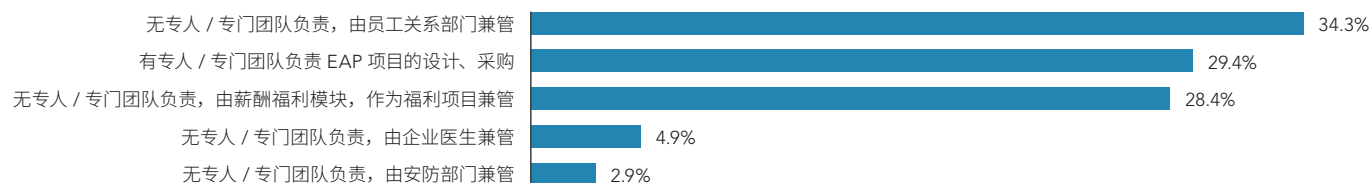
🔪 诊断需求（内部 EAP 负责人 / 团队）——什么样的人负责？如何诊断需求？

👉 什么样的人负责？专职 or 专业

通过调研数据（图表 8），我们发现：1/3 的企业中设有专人和专门团队负责设计和采购 EAP，其他企业主要是由员工关系部分或薪酬福利模块兼管。**不同部门的 HR、专职 or 兼职，对于 EAP 项目的设计运营的影响大吗？**在与乙方供应商和企业 HR 充分沟通后，我们发现来自哪个部门，专职还是兼职对于 EAP 项目的设计和效果影响不大。

究其本质，企业的内部的 EAP 负责人最好有两个特质：一方面有教育、医学等背景为佳，这帮助他们更深入地理解 EAP 项目，同时在与企业高层管理者交流 EAP 项目时更具说服力；**另一方面是认同 EAP 项目的价值，有责任心**，在企业内部用心地推广项目，并与供应商保持沟通交流畅通，经常迭代改进项目，使得项目符合组织的特殊需求。

图表 8 参调企业内 EAP 项目人员配置情况 N=102



☑ 如何诊断需求? 信号、诊断方式、人群 / 岗位定制化

◆ 信号：心理 + 人力资源痛点

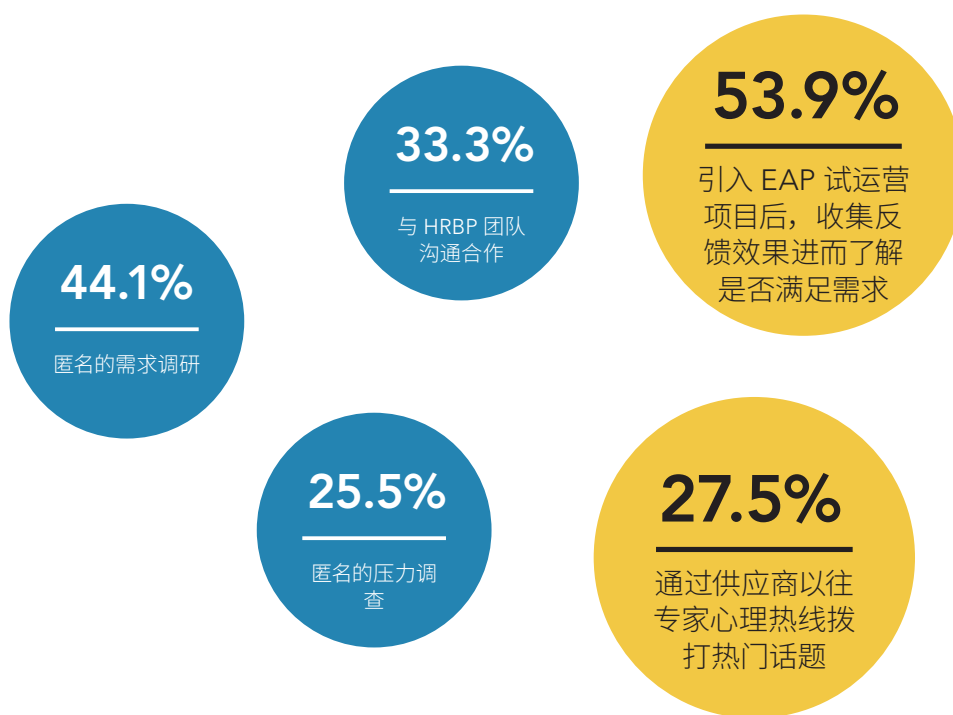
涉及到诊断组织需求，往往是诊断 EAP 之前不曾曾在企业中应用过的新场景。引发引入 EAP 项目的信号是什么？

在企业管理中，当出现人力资源管理问题是与心理健康、组织行为学相关时，这是一个可以考虑去使用 EAP 工具的信号。例如，企业在业务扩张至海外的过程中，帮助员工适应办公时差、海外工作生活，引入了 EAP 项目；康明斯在组建新的核心工程师团队时，帮助团队建立彼此之间的信任时，也应用了 EAP 项目。

◆ 诊断方式

在诊断应用新场景时，“匿名的压力调查”和“匿名需求调研”、“与 HRBP 团队沟通合作”是比较好的诊断方式。尤其对于大型企业而言，“武装”整个 HR 团队，HR 团队对于项目的价值认同至关重要。对于不少企业而言，最了解业务痛点的往往是 HRBP，若 HRBP 在遇到管理痛点时，能讲 EAP 视作一项工具，那么 EAP 项目让自然地融入至日常管理中。

对于更多日常已经在进行的 EAP 项目，“收集反馈效果进而了解是否满足需求”在项目活动进行后主动积极地跟进效果和反馈很重要，“通过供应商专家心理热线拨打热门话题”也可大致诊断出大部分员工近期的需求与热点话题，在设计下一次活动时作为参考依据。



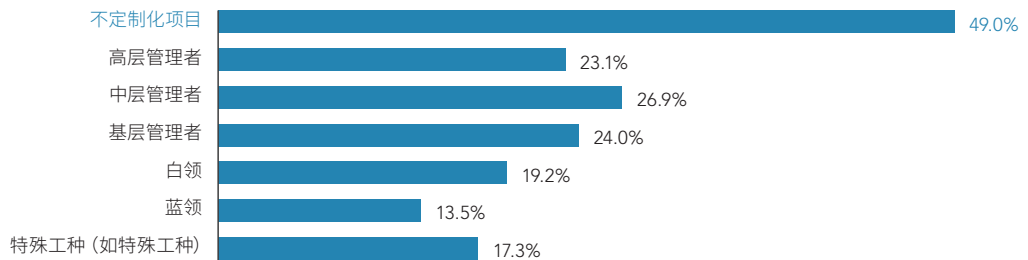
参调企业通过诊断企业内部对于 EAP 项目的需求的方式 N=102

◆ 人群 / 岗位定制化：与个人定制化不同，是管理视角的定制

人群定制化是项目贴合组织需求的基础，这往往是企业忽略的一点，有一半的企业不对人群进行定制化的项目。(图表 9) 对不同的人群设计项目，项目的目标性更强，效果也会更显著。不同的人群和岗位具备一定的特质，根据其特质在项目内容风格上进行一定优化，使其更容易接受。

人群和岗位的定制化，是基于管理视角解决管理痛点。当提及 EAP 项目定制化时，会出现这样的误区：心理咨询热线在解决每个员工各自的问题。而实质管理视角的定制是针对人群和岗位的定制，例如针对新员工入职融入、管理者变革沟通技巧下的 EAP 项目。

图表 9 参调企业 EAP 项目人群定制化情况 N=104



案例 康明斯：定制化项目关键要素



康明斯的 EAP 项目下属薪酬福利模块负责，而具体到 EAP 项目的定制化，如何去武装 HRBP 是关键。因为他们是直接面对业务与员工的对象，所以对于 HRBP 会进行持续地引导并让他们参与进来。当业务有相应地需求，他们可以有效的推介 EAP 工具使用。

康明斯引入 HRBP 多年，对于 EAP 项目已经有相应的感知，当遇到团队管理或有团队需求，就会很自然地把这个工具推荐给业务。当业务提出需求，福利部门同事进行供应商之间的桥梁连接。

由 HRBP、福利同事、EAP 供应商、EAP 顾问、业务部门负责人或领导，在一起探讨需求，探讨课程设计。康明斯会与供应商细致地沟通课程细节，告知供应商人群特质：年龄、性别、业务领导和 HR 觉察的问题，以及希望项目达成的目标。供应商设计初版课程后，还会进行持续的沟通修正，确定课程推送上线时间。

在设计定制化课程过程中，有三个关键因素非常重要：

第一：HRBP 的洞察与参与。HRBP 需要了解 EAP 是一个科学有效的工具，能够帮助到 HRBP 以及业务的工作，是长期体系化的工具。在觉察业务痛点后，要有意识地与 EAP 项目结合起来。

第二：EAP 供应商管理。在与供应商的沟通协作上，双方

都会在项目的定制化设计上投入更多精力。以工程师 EAP 项目为例，基于工程师人群的特点，逻辑性更强、理论认知有高度，理性思维。因此在课程设计上，从结构到具体案例都对设计提出了高的要求与期待。此类定制化的细节设计康明斯都会与 EAP 供应商进行沟通；在与供应商沟通时，业务部门会与供应商讲述真实案例情况，与 EAP 供应商沟通从心里角度通过哪种方式突破改进；每次与供应商的顾问和老师商讨课程设计时，会同时甄选老师，要求长期稳定并有丰富的课程经验。

第三：业务管理者的支持参与。由于定制化课程是需要业务部门的额外预算，业务管理者在认知、费用和人力上的支持非常重要。

案例 康明斯：定制化 EAP 项目

定制化场景

+ 针对工程师团队定制化

工程部门是康明斯的重要部门，由于业务结构的整合一部分员工从发动机事业部并入了工程部门并且指派了新的团队领导，HR 利用 EAP 的定制化项目帮助业务将新团队实现“快速融合 + 建立信任”的目标。通过 HR，公司业务部门与供应商心理咨询顾问三方的讨论，进行了具体问题的识别和课程的设计。项目的影响还是显而易见的：员工从只是各自完成自己的工作的状态转变为主动相互沟通，工作中提前预告进展和可能发生的问题给其他团队成员，工作氛围变得融洽而且彼此的信任更加稳固。

除了教室里的项目课程，康明斯针对工程团队进行了户外心理咨询项目建设。团队成员大部分为新加入团队，为校招成员、培养年轻管理者成员等高潜力工程师。康明斯希望他们能有更强的凝聚力，在团队角色中更积极。户外课程形式比较吸引，不仅有心理层面的打通，同时有肢体上的互动，帮助团队成员之间有身心上交互。户外团建活动后收到了业务领导和员工的积极反馈，该项目被推广到了其他部门进一步实践。

+ 针对个人定制化

在个案上,也会介入 EAP 服务。个案需求通过 BP 甄别出来。比如需要绩效优化或有劳务纠纷的员工,在进行绩效的对话、发生劳务纠纷的时候,对话会影响员工的情绪。此时, BP 会推荐员工使用相关服务。当员工有比较激烈情绪并不愿意主动使用时,会邀请 EAP 顾问主动与员工进行沟通。

+ 针对特殊岗位定制化

针对办公地点距公司总部比较远的员工,而且艰苦的工作生活条件,会使得他们更加期待对于组织的归属感。公司希望通过 EAP 的项目给他们更多关注。因此对于偏远的在分销事业部的员工、需要在极端的环境下工作员工如矿山上的技师,教室课程的安排受到客观限制,康明斯为他们安排线上课程或主题微课,希望他们遇到问题有畅通地沟通表达渠道。

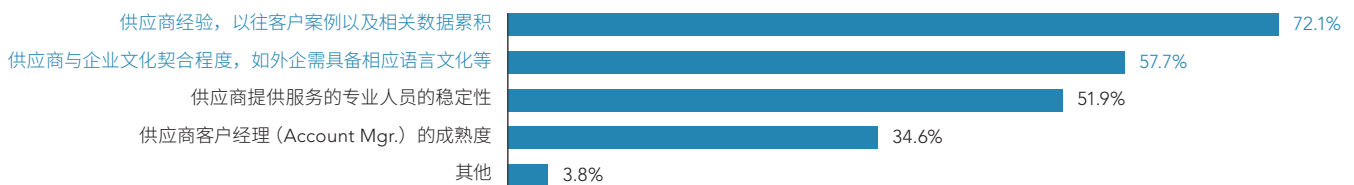
🔪 满足需求 (外部供应商) —— 如何选择? 如何合作?

✅ 如何选择?

通过访谈,在选择供应商时,这些维度(图表 10)几乎是共识,然而并不是按照这些条件选择专业优质的供应商,企业的 EAP 服务就能贴合组织需求 EAP 项目。

更多的关键在于如何与供应商进行合作,同时在合作的过程中持续地考察供应商的能力,能够较好地满足持续性的改进需求。

图表 10 参调企业在选择评估甄选供应商的时候,重点关注条件 N=104



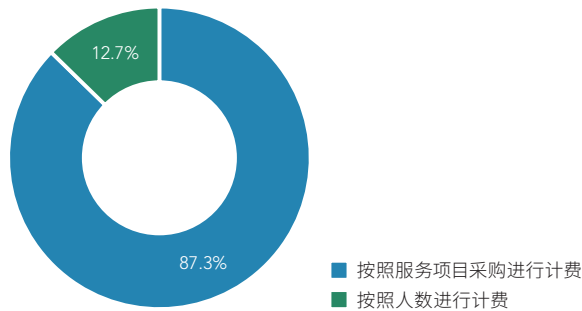
✅ 如何合作?

采购的方式在一定程度上决定了合作的方式。按照项目采购的项目,往往通过招标的方式进行,采购相对固定的服务,固定服务一旦采购完成,很难在项目实施的阶段有较灵活性的变动。在访谈中,有企业表示标准化之外的需求服务是由业务部门出额外的预算。EAP 负责人的职责在于帮助业务部门中的 HRBP 或业务了解 EAP 项目这一工具,并在其需要工具支持时,提供与供应商、业务等相关人员协调沟通方面的帮助。

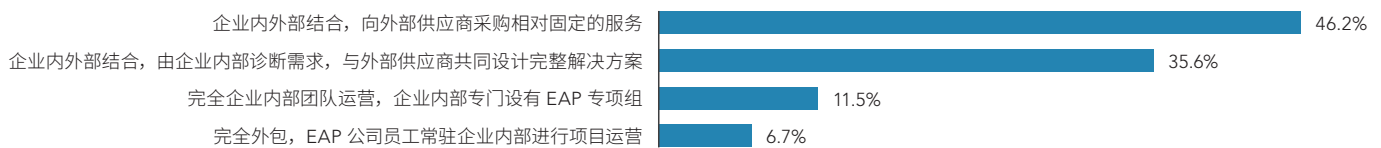
按人数计算采购,有更大的灵活性。比如当企业“风调雨顺”时候,EAP 可以就做一些日常员工关爱的工作;当企业有一些变革,就可以进行项目的转变做变革沟通。

出于企业对 EAP 目标的定位还有预算等原因,大部分 (87.3%) 企业还是通过项目为单位进行采购,并且采购相对固定的服务。(图表 11& 图表 12)

图表 11 参掉企业采购供应商采购 EAP 项目的计费方式 N=102



图表 12 参调企业与供应商的合作模式 N=104



在与供应商合作中，是不断磨合适应的过程。目前很多企业为公平公正会频繁地进行招标，供应商切换频繁，企业和供应商之间没有充分地时间互相了解，这使项目的定制产生挑战。与供应商畅通的沟通，除了在 EAP 项目上的保持沟通之外，及时与供应商沟通企业情况，帮助供应商更快速地了解企业，就能更加精准地提供符合组织需求的服务。

结合本次调研的企业实践和专家洞见，将与供应商的合作注意事项整理在本节后的清单中。



安赞公司总经理、国际 EAP 协会中国分会理事 明明

甲乙双方合作“符合组织需求的项目”

从甲方的角度，EAP 项目与组织需求结合的程度与组织中 EAP 的负责人自身的组织能力和认知息息相关，认知相对成熟的负责人能相对准确地判断 EAP 服务的具体内容代入公司的恰当时间。因为 EAP 顾问毕竟不是每天在客户公司中，不知道公司中发生的事情，**所以更多有赖于接口人和 EAP 顾问的沟通，这样就会给他们及时的建议。**在此呼吁 HR 信赖供应商，及时与其沟通企业情况，同时供应商能够不断成长，快速精准地帮助甲方企业。

从乙方的角度，供应商只有更深入地了解企业的情况，才知道自身的专业如何能发挥效用，开发出在业务上能发挥效用的课程。**通过采访岗位上的员工，看客户编写的企业案例，甚至会听员工与其客户沟通互动的录音，深入地了解企业的情况与需求。**从乙方市场现状来看，还有很大的空间去提升。从中国 EAP 供应商的发展背景来看，供应商大部分由老师、心理咨询师组成，

这样的人员特征是更加偏重个体，专长是解决个人的情绪和个人成长的问题，相对来说缺乏管理视角。没有管理视角，和组织管理者的对话会比较困难。乙方慢慢也要意识到服务的客户，不正是员工本人，解决他个人的困扰，同时还要看到服务的组织需求。

我觉得 EAP 的发展可能有**两个方向**：**一个方向是**：如果企业里面的 EAP 定位是“卫生条件”的一部分，是安全网的角色，服务会相对比较通用，成本价格也比较低；**另一种是**解决组织管理痛点的问题。这部分需要企业设立清晰的项目目标和评估维度，这样供应商也能够更清晰并有重点地服务企业。

有的企业投标相对频繁，在公平公正公开的同时，对于甲乙双方的磨合其实是一种损耗。因为符合组织需求的 EAP 服务需要时间磨合，供应商需要一定的时间在一个环境里去成长。

每个供应商都有自己的优劣势，没有完美的供应商。如果频繁更换供应商，没有给供应商去沉淀服务，往往难以设计真正量身定做的产品服务，因为供应商没有足够时间去了解企业，只能先提供相对通用的服务。所以建议企业，如果不是供应商的服务明显跟不上企业的需求，建议多一些时间磨合和沉淀服务。

案例 联想：供应商考察与合作

在前期对供应商考察上，联想进行大量前期调研：在前期进行了大量的调研访谈，包括对于供应商的实地考察，以及供应商客户清单的企业进行访谈交流，了解其使用场景及效果等情况。

在与供应商的合作上：联想与当前供应商合作了超过 10 年，彼此建立了充分的信任。联想定期会与供应商进行企业文化、战略等交流，同时在涉及需要 EAP 参与服务的重大项目启动会议上，也会邀请供应商参与。长期的合作，促进了 EAP 供应商与联想相互之间的了解，对于 EAP 在何时以何种方式进行适当的介入有了更清晰的判断和共识。

Checklist——诊断需求 & 供应商合作清单

诊断需求：

- 企业内部 EAP 负责人 / 团队：具备一定教育或心理学基础为佳，认同心理健康价值并且有责任心。
- 诊断需求的信号关键词：心理 + 人力资源管理痛点
- 诊断需求方式：“匿名的压力调查”、“匿名需求调研”、“与 HRBP 团队沟通合作”、“心理热线拨打热门话题”。
- 人群 / 岗位的定制化：人群岗位定制化是解决管理痛点的重要标志；心理热线等更多为解决个人问题。

满足需求：

供应商选择：

做哪些事？

- 对供应商进行实地考察和交流。
- 供应商的客户进行约访交流，了解其使用场景及效果。
- 组织工作坊讨论 EAP 话题，邀请供应商到公司进行交流，了解各供应商的优势以及整个 EAP 市场的发展。

看哪些指标？

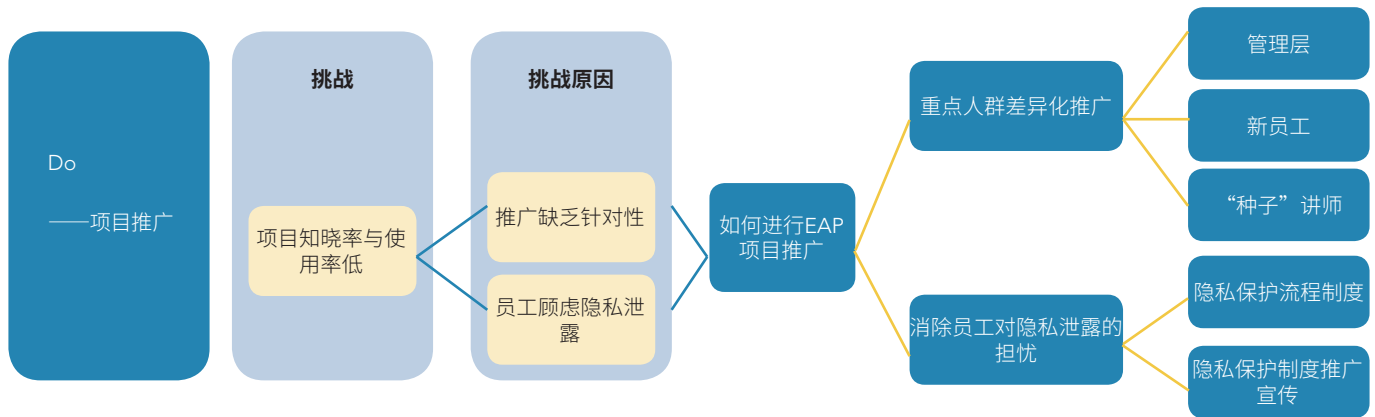
- 供应商与企业文化的匹配，例如语言上是否和公司高管的语言相通。
- 供应商服务经验是否丰富，是否有丰富的数据库，服务的各大公司的情况和趋势。
- 供应商公司的战略情况，是否有专业的固定人员维护好 EAP 服务，以及客户经理的成熟度。
- 合作过程中，供应商根据甲方企业需求调整开发新服务或改善已有项目的的能力。

供应商合作：

- 定期与供应商进行企业文化、战略等交流，同时在重大项目的开项会议上，邀请供应商参与。
- 与供应商沟通企业内部的现实情况，希望解决的和突破的管理难点。
- 具体活动内容定制上，明确定制化人群特征，与课程风格融入。如针对工程师的课程，结构要更清晰更有逻辑感。
- 向供应商不断提问，与供应商一起成长，使得 EAP 项目贴合组织发展需求。



Do——项目推广



EAP 项目的知晓率和使用率不高，几乎是所有 EAP 负责人面临的挑战。通过数据与访谈找寻背后的原因，总结出两个原因，一个是在推广项目时缺乏重点，另外一点是员工顾虑隐私泄露的问题，不愿意使用 EAP 项目。

在推广 EAP 项目中，从重点人群的差异化推广和消除员工隐私担忧两个侧重点展开讨论。



挑战：EAP 的知晓率和使用率低

“EAP 我们很多年以前就开始了，员工确实也知道这个服务，但现状是热线的电话量不高，使用率也不高。”

“在 EAP 项目的落地实践中，员工的接受度不高，对‘心理’等词汇比较敏感，容易产生误会。”

“员工会认为，EAP 是公司付钱采购的，那么向 EAP 供应商吐露的心声，和可能会被公司知道，处于这个顾虑不使用 EAP 服务。”

.....

在此我们讨论的 EAP 项目推广，除了部分企业因为 EAP 项目目标定位原因，不去推广项目以外，对于其它希望积极推动项目使用的企业来说，他们是如何推广 EAP 项目的呢？

具体到不同的项目上，智享会针对不同的项目进行了调研，探究不同项目未达到项目预期的原因，发现了两个规律结论，均与项目推广有关（图 13）。

图表 13 参调企业 EAP 项目未达到预期效果的原因

	项目与员工需求不符	供应商服务项目质量不高	项目推广力度不够	员工顾虑隐私泄露
专家心理热线 N=35	2.9%	28.6%	60.0%	42.9%
主题讲座 N=26	30.8%	30.8%	57.7%	11.5%
培训课程 N=27	29.6%	11.1%	59.3%	18.5%
一对一心理教练 N=23	13.0%	30.4%	34.8%	39.1%
健康领导力 N=26	26.9%	7.7%	57.7%	19.2%

- ◆ **推广力度不够，几乎是所有项目未达预期的首要原因。**通过与资深人力资源从业者的沟通，推广的力度可能与企业采购 EAP 服务的形式有关，通过按项目采购的形式购买 EAP 企业在宣传上花费的精力很自然地会少于按服务人数采购的企业。但这并不意味着按照项目采购不需要进行推广。**企业在推广 EAP 项目的时候，往往采用“无差别”的推广方式覆盖大部分人群，缺乏有重点针对性的推广方式。**
- ◆ **针对个人服务的 EAP 项目，隐私泄露是很大的担忧。**从调研数据中可以看出，“专家心理热线”、“一对一心理教练”未达预期的原因，除了推广问题外，因顾虑隐私泄露而导致的项目成果不显著，是最明显的成因。

📁 如何进行 EAP 项目推广？

基于以上原因，在这一部分从人群差异化推广和消除员工隐私泄露担忧两点去谈项目的推广：

人群差异化推广：哪些人群是重点？如何在他们中进行推广？

员工隐私泄露担忧：隐私保密的流程制度是什么？员工是否知道并相信隐私保密制度？

📌 人群差异化推广

宣传需要尽量打开覆盖面，几乎已是共识，在此不再展开谈论。通过推介会、宣传页、体验活动等形式，具体方式请参考企业实践案例中的宣传推广部分。**需要注意的是**，当企业按项目进行采购时，依然同样需要充分地推广，排除员工对于 EAP 项目的误解。

由于针对不同人群特质和喜好，进行定制化差异的推广有很好的效果，然而不同企业的人群特质丰富多样难以通过调研报告一一讨论。

因此我们从企业皆有共性的三种角色：管理者、新员工和内部培训师，出发进行探讨。

☑️ 管理者——自上而下

究其根源，与所有其它的项目一样，需要得到高管的支持。因为很容易地，我们会认为高管的支持是天然的事，是难以改变的事。通过调研数据（图表 14），有 43% 的企业对于在 EAP 项目上获得高管支持没有行为上的实践；另外有 41.3% 的企业通过推介会等会议的方式帮助高管了解 EAP 从而获得支持；15.4% 的企业会通过引入定制化的高管项目，通过体验方式，让高管对于 EAP 项目有更加透彻客观的认识，从而决定是否支持 EAP 项目运营。

图表 14 参调企业在 EAP 获取高管支持方面，是否有相应实践 N=104

- ◆ **为何在管理者中推广？** 究其重视管理者定制化项目的原因，管理者的影响范围更大。**从整个 EAP 在企业中推广角度**，管理者具备心理认知后，可以更好地自上而下影响全体员工，水到渠成地提高企业整体认知。通过定制化项目更深入地理解 EAP 项目的意义，从而可以更好地支持 EAP 项目；**从 EAP 本身初衷出发**，帮助管理者更好地洞察和处理与下级的关系，将极端恶性事件的处理前置化。
- ◆ **如何在管理者中推广？** HR 通过充分地企业内外部洞察找寻方向**企业内部——需求诊断，抓住痛点契机**数据上，可以发起压力调研问卷或访谈，了解员工在心理健康方面的需求；实践上，HR 可以先体验，然后在高管和个别部门需求迫切的痛点进行试点，例如新组建的团队或空降高管时。然后根据企业内部调研数据和试点生成报告。**外部市场——洞察供应商及其服务的企业状况**：对于 EAP 服务的供应商，以及供应商公司的情况进行考察并且与供应商长期合作的公司进行交流，了解他们具体现状效果以及发展趋势。除了书面上，用数据案例说话的方式。如果有条件，**引入 EAP 体验活动，让高管亲身参与**，也是非常好的方式。

图表 15 人群——您企业针对管理者定制化项目的目的是 N=104

案例 联想：EAP 项目的推广

在项目推广的初始阶段，联想同时兼顾了点和面。既及时收集 EAP 的使用效果和情况形成报告，向高层汇报获得支持，也不断开展丰富的员工推广活动，让更多的员工去了解和认识 EAP。

+ 获取高管支持——项目推广基石

EAP 项目推广的最初阶段需要获得的管理层的支持，在争取支持方面，联想主要进行了以下工作：

首先是进行内外部调研，将企业员工压力测试和对 EAP 服务接受程度的量化数据，以及同行业 EAP 使用的数据及反馈形

成分析报告。

其次，在一个部门进行试点，EAP 针对部门痛点问题进行问卷调研以及一对一访谈，并撰写部门使用分析报告，从 EAP 角度提供专业的管理建议。

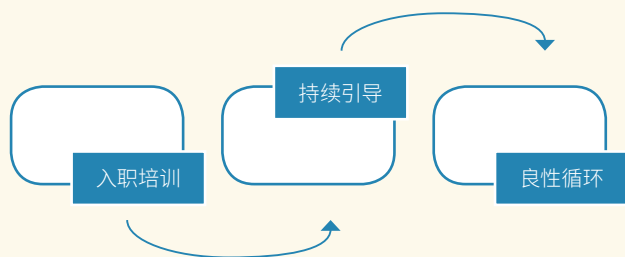
同时，在管理层进行部分试点，由 EAP 主动呼出，让管理层真实感受 EAP 提供的服务。

最后，在部门、管理层以及 HR 使用报告的基础上，加上前期对于 EAP 使用公司调研以及供应商考察的结果形成行业使用分析报告，清晰呈现给管理层，获得支持，并以项目方式运作，由管理层直接参与项目组工作。

☑ 新员工——从“入职”开始

- ◆ **为何在新员工中推广？** 由于 EAP 在整个市场的覆盖率不高（在本次调研中，约占样本量的 1/3），很多新员工并不知道 EAP 是什么，如果新员工入职时不在源头上解释清楚 EAP，一方面员工在需要时可能不会去使用，另外还可能会对 EAP 项目有产生误解。因此新员工是 EAP 项目推广时需要覆盖关注的人群。
- ◆ **如何在新员工中推广？** 在员工入职时，向新员工介绍和解释 EAP 项目是什么？有哪些具体的活动？通过在新入职时的培训，消除新员工可能会对 EAP 项目产生的误解。**此外，在员工入职后的一段时间**，企业根据自己的情况，可以为新员工定制化安排项目，帮助员工更好地融入。在新员工场景下的 EAP 应用，请参考康明斯、联想案例。

案例 康明斯：在新员工中推广 EAP 项目



首先，在新员工入职培训的第一周，将做多次的心理健康上的介绍，其中有一项是 EAP 服务。同时在薪酬福利介绍中，

也会涉及 EAP 服务。薪酬福利的健康管理里面，分为身体和心理。在心理方面通过 EAP 给予员工关注。许多新入职员工都没有 EAP 的概念，在入职第一周会将 EAP 项目的概念以及应用场景介绍给员工，排除可能有的误区，现在员工的脑海中撒下 EAP 提供正向服务的种子。在介绍 EAP 服务项目时，同时说明项目的费用是公司对于他的关爱与投资。

接着，对于员工会进行持续地引导。将员工自行选择的课程进行排期，提前确认时间；通过健康委员会、健康中心或企业医生进行正向地持续引导。

经过以上的渗透式地推广，目前 EAP 项目已经形成了比较好的企业文化，进入良性循环。当员工产生相应需求使用 EAP 项目形成了习惯。

内部培训师——传播“种子”

- ◆ **为何培养内部培训师？**从讲师的人群上来说，一部分企业通过高管推荐的方式，让内部核心的管理者接受外部 EAP 机构培训后成长为讲师，内部讲师的优势是分享的内容更贴合业务，对于整个组织的影响力比较大；另一部分是工会党群类部门，EAP 项目与其工作内容相关性比较大，通过接受培训的方式提升自己的能力。第一种内部的培训师就像种子一样，通过先影响企业中重要的人群，进而通过他们去影响更多的员工。
- ◆ **关于如何培养培训师，涉及到专业内容，在此不展开讨论。**关于内部培训师的优势与弱势请参考下文中的乙方专家洞见。

安赞公司总经理、国际 EAP 协会中国分会理事 明明

EAP 项目的培训师

尤其在国企中，组织中本来有一层人群，如工会党群，负责与“人”相关的工作，EAP 的内容和他们的工作有一定的衔接性。此类人群学习后再在内部进行宣讲，好处是他们更了解企业自身的特点，培训内容和内部的业务联系更密切，员工更有感触。但是专业能力和专业提升比较弱。所以内部讲师适合提供基础课程，在课程的深入程度和课程开发设计上相对薄弱。

有些课程是可以内外结合的。比如：沟通类课程是最常见的一类课程。沟通课程涉及非常广泛的内容，同时组织中所有职级都需要沟通技巧。沟通的底层是心理学内容，但是也很多技巧性内容，尤其是不同岗位有不同的沟通技巧，这部分更适合内部讲师。而沟通的底层是心理学的部分，EAP 顾问或心理咨询师讲沟通，会将沟通风格与人的个性相关联，把沟通往冰山下面深入一层。

国际员工帮助计划协会 (EAPA) 中国分会主席 赵然

EAP 项目的推广

EAP 项目的员工使用率和接受度的影响因素相对复杂，与项目的采购形式与定位都有关系，例如有些企业将 EAP 服务作为福利项目中的一个选项，员工根据自己的情况进行选择。

排除纷繁复杂的影响因素，从 EAP 项目负责人来讲，在推广 EAP 项目过程中有两个重点需要注意：一点是领导层的重视和支持，另一点是项目进入公司的时候用心地按照员工生态化的特点做推广。

以下是成功推广 EAP 项目的案例：

案例一：金融类企业 X 在一个 IT 部门推广 EAP 项目，推广挑战在于 IT 部门工作忙碌，甚至没有时间接 EAP 呼出电话，工作坊等会议就没有时间参与。然而目前他们的 EAP 使用率很高，切入点在与 IT 部门的同事相对比较“宅”，他们有自己的公众号，

在公众号上去发布和 EAP 相关的案例、咨询和活动通知，让他们的参与度很高。当时在 EAP 启动会的参与度其实并不高，但是后期的使用率很高，其中的秘诀是运用了与员工生活密切结合的推广方式。

案例二：大型互联网企业 Y，在推广时拍摄了一个宣传视频，视频中有两名 VP 的参与，推介的力度非常高。视频中由员工公选高票选中的员工和 HR 共同拍摄了场景扮演。高层重视、管理层认可结合贴合员工趣味的推广方式，让 EAP 在企业中几乎达到了全员知晓的水平。

在推介 EAP 项目时，需要让员工了解 EAP 活动是什么、参加有何好处、什么情况下可以参与。如果仅通过邮件的形式推广，很可能会“淹没”在邮件的海洋中得不到重视。建议在做项目推介会的时候，咨询师现在做一个角色扮演、解答问题。

HR 需要知道，使用率的问题背后是非常多样化，不同的指标应该分开看待：比如知晓率不到 100%，说明项目不够胜任，EAP 项目需要让全员都知道；EAP 项目针对每个员工个体（心理咨询等）的年度使用率在 4%-5% 左右。就整个市场水平而言，培训和微课、网络培训类型的 EAP 项目的使用率远远高于员工个体咨询的使用率。

消除隐私泄露担忧

常常员工对于不愿使用 EAP 项目出于以下两种顾虑：一种是参加与心理相关的 EAP 活动或是拨打热线，是否就说明“心理有问题”，甚至有“精神病”的倾向？**另一种是**担心在 EAP 服务中的自我表达，公司会知道吗？毕竟服务是公司采购的。

对于第一种担忧，建议企业可以根据具体的项目，适当修改活动名称。根据不同的 EAP 活动，调整项目名称。实际上，企业中使用的 EAP 项目与心理咨询、精神疾病，有很大差异。EAP 项目活动是与企业管理密切结合，因此在不同的活动中，建议企业可以使用更轻松更具吸引力的名称。例如：健康生活小组，工作生活指导 (Work Life Coaching) 等。

对于第二种担忧，涉及员工隐私保护问题。在隐私保护方面，实质是两层含义：第一，企业是否与乙方有保密制度和流程？第二，隐私保密措施员工是否知晓？下面我们分别从这两点出发去谈隐私保护问题。

隐私保护流程机制

结合调研数据和访谈内容：从图表 16 的调研数据中，读者可以大致了解整个市场在 EAP 项目保密制度操作流程现状。

同时就这一问题，我们采访了乙方专家：隐私保护是心理咨询类服务的严格制度，供应商会严格保密。一开始使用的企业会通过签订保密协议和保密例外的方式，明晰整个服务保密的范围界限以及特殊例外；此外，专业的 EAP 供应商会通过“双顾问制度”的管理方式，规避可能产生的隐私保护隐患。

关于保密制度、保密例外，“双顾问制度”的具体内容，请参见下方安赞的专家洞察。

图表 16 参调企业 EAP 项目的隐私保护操作流程 N=104





安赞公司总经理、国际 EAP 协会中国分会理事 明明

EAP 保密制度流程

首先，心理咨询的保密制度是非常严格的，作为员工完全可以信赖。一般而言，在一些长期合作的公司，会默认保密制度的存在而不签订合同中。如果是新的用户，原来没有采用过 EAP 服务，可以将“签订保密制度”和“保密例外”写在合同中。其中，保密例外是指当员工有自伤和伤人的风险时，EAP 供应商会通知企业和其家人。

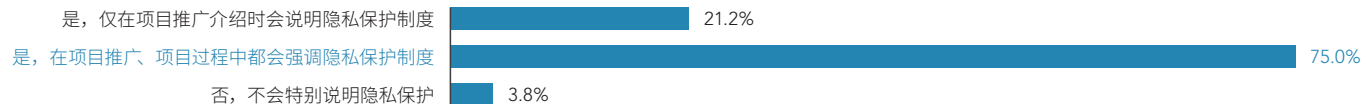
另外在管理流程上，专业的 EAP 服务商会通过“双顾问制度”规避顾问无意泄露隐私的风险。两个顾问分别负责不同的沟通：一名顾问负责和 HR、员工的直线经理沟通，更全面地了解沟通员工的情况，除了员工的异常行为以外，还包括他的背景信息，例如公司工作时长，过往的情况；另一名顾问，在员工同意的情况下，与其进行沟通，对员工情况做了解和评估。然后在遵循保密原则的基础上，和 HR 沟通，告知 HR 评估的结果，以及根据评估结果，提出管理建议。“双顾问制度”的目的在于规避一名顾问同时与管理者和员工沟通，很难区分哪些应该说哪些不应该说，而可能的无意泄露隐私的风险。

☑ 隐私保护的推广说明

在有制度流程支持隐私保护后，非常关键的是员工是否知晓？通过图 17 的调研数据，3/4 的企业会在 EAP 项目的推广、进行中都强调隐私保护的制度和流程；有 21.2% 的企业仅在项目推广介绍时会说明隐私保护制度。

由于“隐私保护”问题是员工最大的顾虑点，会直接影响项目的使用率和有效性，所以建议在涉及比较敏感的 EAP 项目（例如，心理热线、健康领导力教练等）的整个过程中，强调对于员工的隐私保护制度，消除员工的顾虑。

图 17 参调企业在推广以及运营 EAP 项目时，明确说明隐私保护制度及流程情况 N=104



Checklist——项目推广清单

人群差异化推广：(三类重点人群：管理者、新员工和内部培训师)

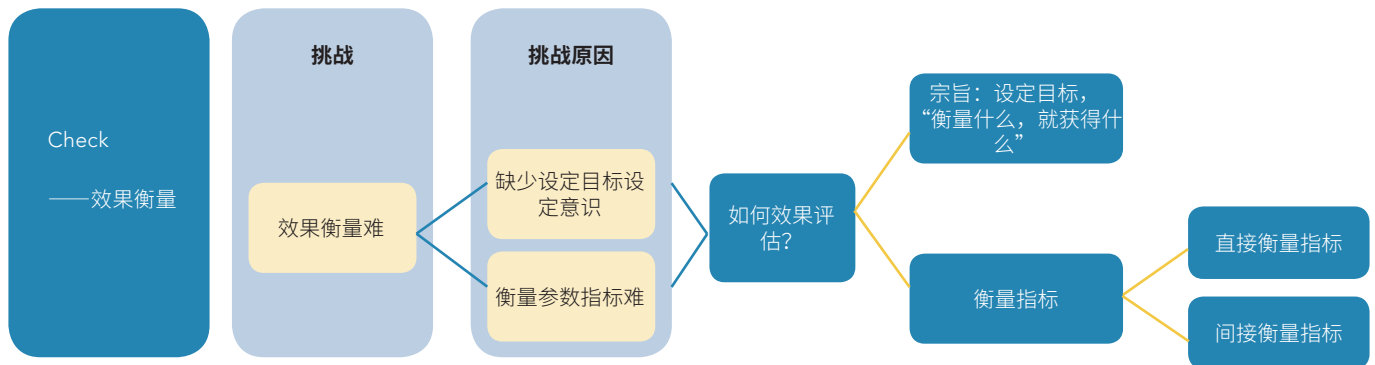
- **针对管理者：**向管理者呈现材料，如对于企业内部需求诊断和痛点部门试运行形成报告；对于外部供应商及其客户情况形成报告；让管理者体验，条件允许情况下，定制化适用于管理者的 EAP 项目，助其理解 EAP 项目。
- **针对新员工：**在员工入职时，向新员工介绍和解释 EAP 项目是什么？有哪些具体的活动？通过在入职时的培训；在员工入职后的一段时间，企业根据自己的情况，可以为新员工定制化安排项目帮助员工更好地融入。
- **针对内部培训师：**/

消除隐私泄露担忧：(心理咨询 / 教练等个人吐露较多项目中)

- **隐私保护机制：**
 - ✓ 在合同中签订保密协议和保密例外（员工有自伤或伤人风险时）
 - ✓ 在心理辅导过程中，将员工与管理者分开进行
 - ✓ 双顾问制度，两个顾问分别于员工、HR 和直线经理沟通，避免不经意的隐私泄露。
- **隐私保护宣传：**在项目宣传、进行中、进行后，都强调稳固隐私保护概念，消除其顾虑。



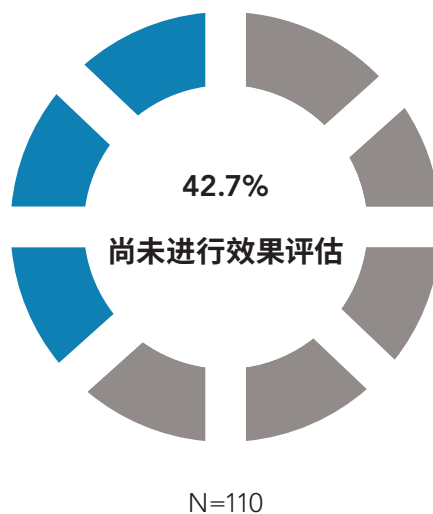
Check——效果衡量



挑战：效果衡量难：超四成企业不评估效果，EAP 效果衡量指标较单一。

EAP 项目的效果衡量，是使用 EAP 服务的企业大多在思考的问题。通过调研数据，我们发现有 42.7% 的企业对于 EAP 项目不进行效果评估。**不进行效果评估的原因有：**EAP 项目涉及到心理层面的反映，难以产生立竿见影的效果。在不同的场景下使用 EAP 项目，进行效果衡量的指标不一，难以量化。

然而 EAP 效果衡量却不容忽视，因为**进行 EAP 的效果评估**：一方面，效果评估有助于项目的改进优化；另一方面，项目的效果评估如果有具体的报告呈现，为管理层的持续支持提供助力。



为何不进行效果评估,效果评估的难点在哪? 我们分别对 EAP 的甲乙双方进行了访谈:



来自甲方企业的声音：

其实没有很明确效果评估，效果衡量最主要指标我觉得是参与度，另外会有一些访谈调查，问参与者的感受。

在 EAP 的效果衡量这一部分，想看看有哪些指标和方式去判定它的效果如何？

来自乙方供应商的声音：

在初始沟通项目时，非常重要的时是业务 HR 想达到什么样目标。如果有清晰的年度目标或项目目标，乙方会全力以赴把目标达成。**如果没有目标，那么乙方只能根据标书去做 EAP 项目，可能在一年里面要做很多事情，但又说不上有什么亮点。**所以呼吁企业在设立目标的时候，在 SMART 原则上达成共识，有了这个，效果才好去衡量。



通过回访交流，发现可以总结为两点：

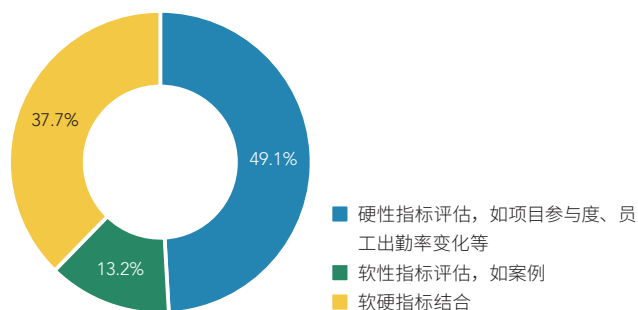
目标设定不清晰：在项目开始前没有清晰的项目目标，供应商在提供服务时把精力分摊在许多不同的方面，项目完成后就更加无法进行效果评估。

衡量维度匮乏：企业大多通过项目使用率和满意度两个指标对于项目进行衡量，还有哪些方式可以进行项目效果的衡量？将在下文中讨论。

📁 如何进行效果评估？——“你测量什么，就获得什么”

那么如何进行 EAP 项目的效果衡量？通过大量调研，除了员工和管理者的亲身感知以外。我们发现**直接相关**的效果衡量最终大致会以两种可视的方式呈现：常规定期总结性报告（通常由供应商提供）和具体场景应用报告。除了以上两种报告，企业也同时会通过一些**间接相关**的指标，去衡量 EAP 项目产生的影响。

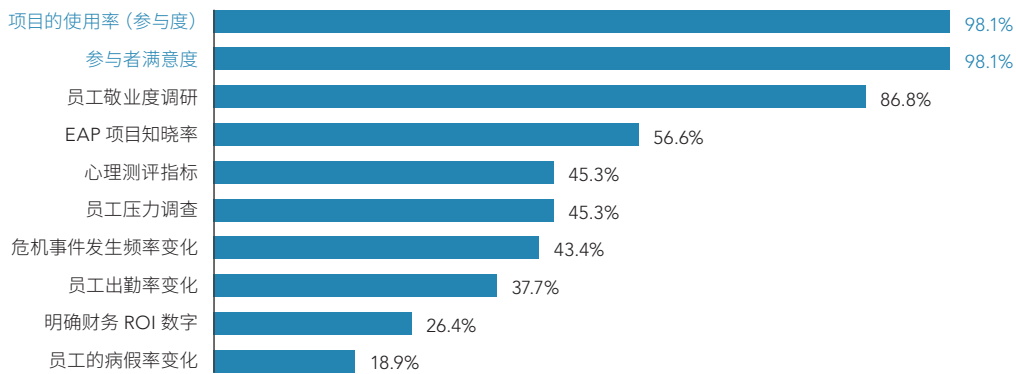
图表 18 参调企业对于 EAP 项目评估指标类型 N=53



在进行项目效果评估的企业中，通过哪些数据维度去衡量呢？通过调研数据（图表 19），企业最常用的两个**软硬兼施的数据是**：项目使用率和参与者满意度。（选择率高达 98.1%）此外，常用的侧面反映项目效果的指标主要是员工敬业度调研的数据。

除了这些指标之外，对于深入使用 EAP 项目有明确场景的企业而言，还会有具体在场景下的分析报告。具体场景下的分析报告，对于项目的更新迭代具有更大的意义。

图表 19 参调企业在 EAP 项目实践中的效果评估参考维度 N=53



图表 20 参调企业在 EAP 具体使用场景下的分析报告 N=104



案例 A 企业：项目效果衡量

+ EAP 服务周期报告

安赞定期会向 A 企业提供阶段性的报告，在这之前 A 企业会提前与之沟通，在本期报告中有哪些影响因素可以考虑。例如与某一次的管理培训相结合，会将其放入报告中，作为报告中的一个维度或影响条件。常规的报告一般会分为以下几部分内容：

- √ **EAP 服务使用率、咨询量方面**：统计与员工基数相比使用服务的人数、同一个人使用服务的次数；根据城市统计分公司使用情况，根据部门职级分别统计使用情况。
- √ **咨询内容话题方面**：将话题分为工作、生活、心理健康几大类，还有专项咨询，比如法律、理财。统计每个话题咨询数量。
- √ **服务使用率变动情况**：同时会与上一个计算周期的情况进行对比分析，看看分布频率如何。结合节假日，公司近期调整，分析引起咨询率的上升、下降的原因。
- √ **员工喜爱的形式**：通过服务项目统计员工喜欢的沟通方式，电话、面谈或是邮件等。
- √ **推荐服务**：结合企业现状，建议接下来可以考虑的 EAP 项目。

+ 场景化例如管理水平提升的效果衡量

引入 EAP 项目后，每年处理员工关系的案例从激增开始下降。

这一上升下降的趋势，有一部分功劳来自 EAP 服务，包括对于管理者的培训，帮助管理者识别员工的风险和情绪。在这过程中，很多原来隐藏很深的矛盾问题被深挖出来。同时，随着管理者的管理水平也在提高，管理者更加懂得如何缓解员工情绪、与员工沟通，很多事情都在“摇篮”中解决处理完成，没有再上升到需要公司应对的程度，这也是现有管理者得到普遍认可的趋势。

案例 联想：效果衡量

在具体到数据的衡量指标上，联想常规使用知晓率、使用率和满意度来进行效果的评估。

每个季度，联想都会形成阶段性地分析报告。

在项目性报告上，如针对新员工的报告：在每年新员工 EAP 项目完成后，通过 EAP 呼出的访谈，形成分析报告。报告中涵盖组织感受、员工适应现状、员工对 EAP 的认知以及求助意愿、员工压力及压力应对。

此外，联想会根据需求不定期生成新员工肖像图，例如上次生成新员工肖像图契机是探讨对于 90 后新员工的管理。联想新员工语义评定量表从个性特点与价值观、组织融入、联想职业素质、销售岗位素质等四个维度来描述和评估新生代员工的肖像图。同时，呈现出在这些评估的维度上员工的自我认知与管理者对员工的认知之间存在的差异，并将差距问题落实在后续的组织管理中。



国际员工帮助计划协会 (EAPA) 中国分会主席 赵然

EAP 项目的效果评估

项目的评估非常重要，一个项目的评估应该从项目启动前就开始了。在项目启动前，明确今年的项目要达成什么样的目标。在初始设置项目目标阶段，需要甲乙双方一起合作，甲方要明晰今年通过 EAP 项目想要达到的目标效果，而甲方不是 EAP 专家，有时不太清楚目标是否能通过 EAP 项目实现，所以需要和一些乙方专家探讨，最终设定一个合理的目标。

项目评估需要在项目启动前明确：企业今年 EAP 想要什么？要做什么？明确服务的范围、重点、步骤和内容。

在 EAP 项目的评估上有以下四个层面：

第一个最浅的层面，通过知晓率、参与度、满意度衡量。满意度是感受，但是感受其实没有真正落地实际的效果。

第二个层面，评估测量态度认知的改变。比如通过服务咨询培训，员工对于组织有非常好的归属感，想要和企业紧密地联系在一起；比如以前是一个完美主义者特别不开心，现在知道应该做心态和认知的调整。这是发现了新的事实，观点、新的真相，从感受到认知已经发生了变化。但是这还不够，因为还是停留在意识层面上，EAP 最看重的是行为的改变。

第三个层面，测量行为的改变。比如员工迟到率下降并开始积极锻炼身体健康饮食，开始用心地带教下属，有更好的压力管理能力，一些重要的指标的改善等等。

第四个层面，就是 ROI，投资回报率。在国外有一个长达 13 年的研究，发现在美国本土，EAP 是投资回报率 $ROI=1:8.59$ ，投资 1 美元，回报 8.59 美元。但是 ROI 的衡量是比较困难的，因为需要企业提供很多详实的数据，同时需要专家和乙方企业密切对接。



Checklist——效果衡量清单

效果衡量注意事项：

- √ 提前与供应商进行交流，引入项目达成的目标，以及通过怎样的指标进行衡量。

效果衡量方向：

EAP 效果评估的四个层次：

- 第一层，EAP 活动衡量，如知晓率、参与度、满意度。
- 第二层，评估员工态度认知的转变，如工作中完美主义者认知的转变。
- 第三层，测量员工行为的转变，如更用心带教下属等。
- 第四层，投资回报率计算。

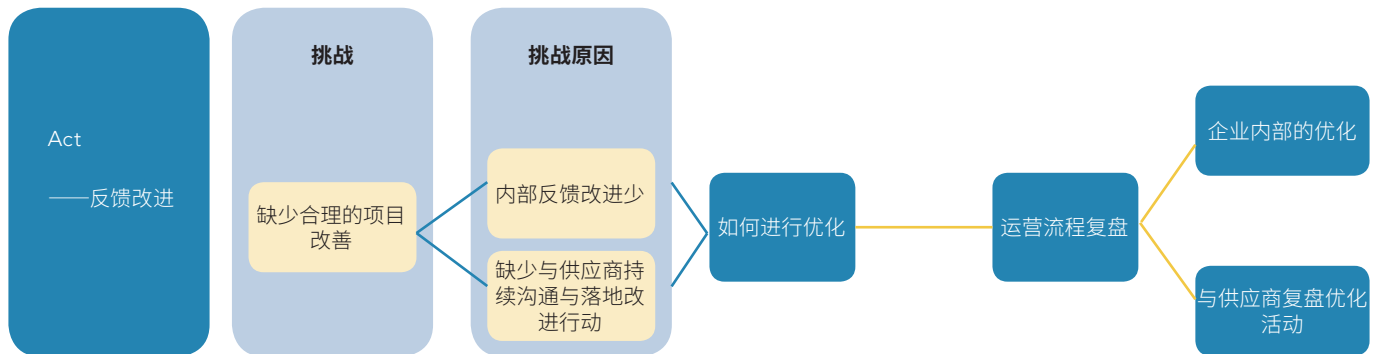
直接衡量：

- 常规定期总结性报告（往来自供应商）
 - √ EAP 服务使用率、咨询量
 - √ 咨询内容话题热门排序
 - √ 服务使用率周期变动
 - √ 员工喜爱的服务形式，如邮件、电话或面谈等
 - √ EAP 项目知晓率
 - √ 心理测评指标
- 具体场景应用报告
 - √ 新员工项目报告
 - √ 危机事件处理案例

间接衡量：

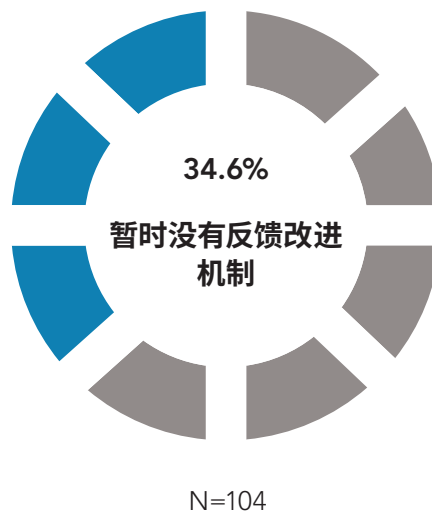
- √ 员工敬业度调研
- √ 员工压力调查
- √ 危机事件发生频率变化
- √ 员工出勤率变化
- √ 员工的病假率变化

Act——反馈改进



挑战：企业缺乏合理的项目改善

- ◆ **企业自身的反馈改进机制方面**：1/3 企业对于 EAP 项目没有任何反馈改进机制。项目的反馈改进机制与使用率有关系。当大部分企业通过点状采购服务的形式使用 EAP 时，出于费用考虑，势必对于其使用率的重视程度不会太高，进而导致项目的优化速度慢，甚至没有优化，项目看不到效果后，更不会进一步使用 EAP，从而形成了恶性循环。



- ◆ **企业与供应商一同复盘优化项目方面**：在与供应商的沟通复盘情况不佳，根据项目情况进行复盘的企业仅有 34.5%。在进行复盘的企业中，不到一半（45.6%）的企业会制定改进计划并落实在下次的 EAP 项目中。（图表 21& 图表 22）

图表 21 参调企业会根据项目使用效果与供应商共同进行复盘的频率 N=84**图表 22** 参调企业是否根据项目使用效果与供应商共同进行复盘，并制定改进计划 N=79

📁 如何进行项目的改进和反馈?

从 EAP 的项目运营管理上，企业通过以下方式(图表 23)进行 EAP 项目的反馈和改进。于此同时，在反馈改进阶段，甲方企业为主导的乙方，应注意把反馈的结果与供应商保持信息通畅，制定改进计划后，跟进改进计划的落地实施。

图表 23 参调企业针对 EAP 项目的反馈方式 N=104

安赞公司总经理、国际 EAP 协会中国分会理事 明明

EAP 项目优化需要甲乙双方更多合作

在复盘优化项目的时候，需要甲乙双方共同进行合作。在复盘优化的阶段，甲方企业中 HR 的需求提出在其中占据了主动的位置。当甲方企业对于项目提出需求时，供应商会配合需求进行相应的改善，使得双方进入良性合作；在合作中出现过兼管 EAP 的负责人由于时间精力分配原因，没有更多的参与 EAP 活动，所以较难提出改进需求的情况。在甲方企业没有提出相关改进建议时，更多的情况供应商会按照原来的方式继续开展活动。供应商会在两种情况下，改进更新自身的服务：第一，当观察到甲方企业可能有新的需求时，会进行相关服务的推介，增加原本的服务项目范围；第二，在项目运营中，洞察到服务合作中可以提升效率的部分，向企业提出相应的建议。站在乙方供应商的角度，非常希望甲方企业能够更主动地提出改进建议，如果能通过复盘交流，提升服务质量满足甲方需求，这是很好的磨合。



Checklist——反馈改进清单

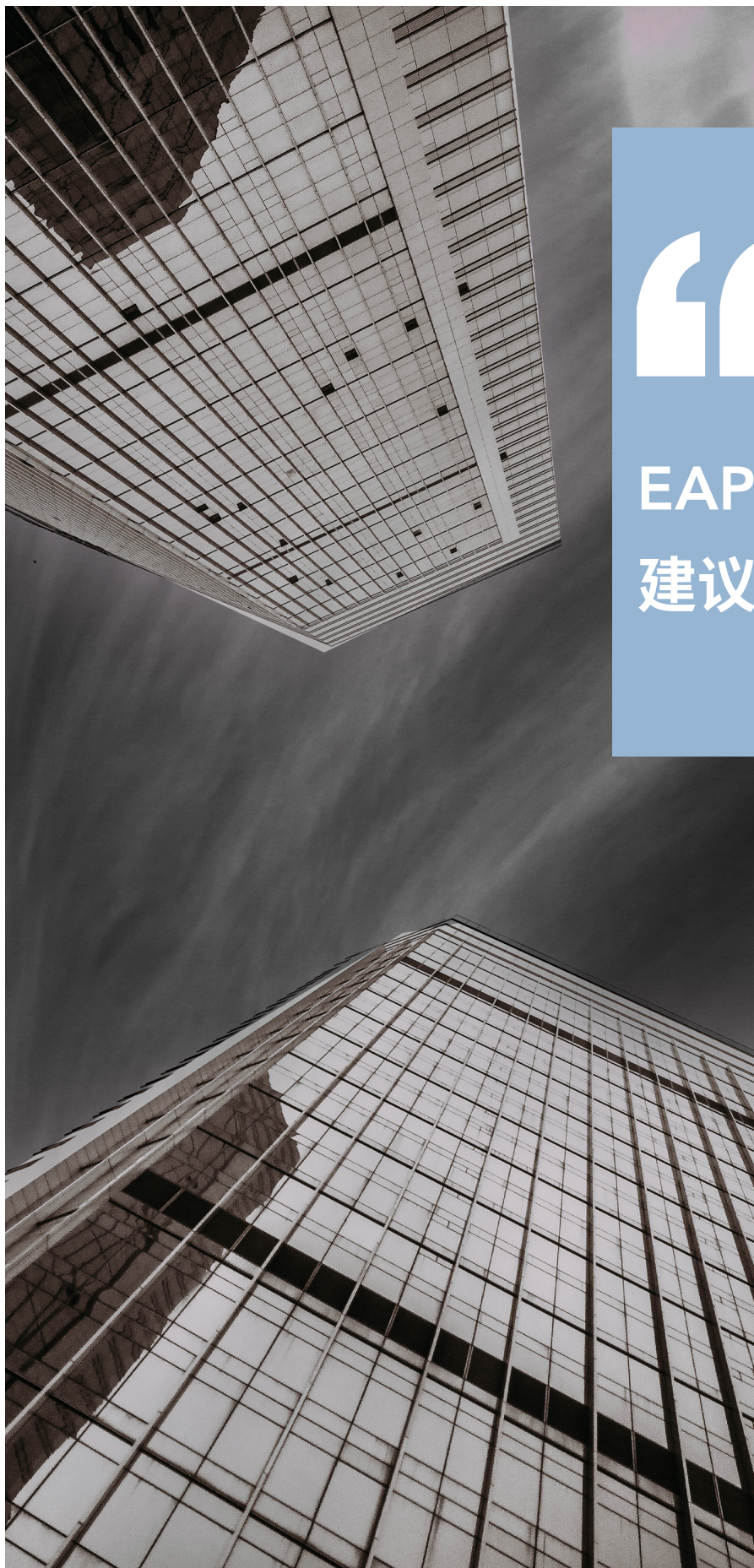
反馈方式：

- ✓ 活动后问卷调查
- ✓ 活动后简短访谈沟通
- ✓ 与管理层沟通反馈项目成功之处及待改善之处
- ✓ 将成功案例进行收集，作为下次推广正向推进项目材料

项目改进落地：

- ✓ EAP 项目的改进落地，甲方企业占据更多主导性。建议企业在项目的关键节点与供应商进行及时的沟通，并确认项目改进落地。





EAP 项目运营方案 建议清单

Checklist——诊断需求 & 供应商合作清单

诊断需求：

- **企业内部 EAP 负责人 / 团队**：具备一定教育或心理学基础为佳，认同心理健康价值并且有责任心。
- **诊断需求的信号关键词**：心理 + 人力资源管理痛点
- **诊断需求方式**：“匿名的压力调查”、“匿名需求调研”、“与 HRBP 团队沟通合作”、“心理热线拨打热门话题”。
- **人群 / 岗位的定制化**：人群岗位定制化是解决管理痛点的重要标志；心理热线等更多为解决个人问题。

满足需求：

供应商选择：

做哪些事？

- 对供应商进行实地考察和交流。
- 供应商的客户进行约访交流，了解其使用场景及效果。
- 组织工作坊讨论 EAP 话题，邀请供应商到公司进行交流，了解各供应商的优势以及整个 EAP 市场的发展。

看哪些指标？

- 供应商与企业文化的匹配，例如语言上是否和公司高管的语言相通。
- 供应商服务经验是否丰富，是否有丰富的数据库，服务的各大公司的情况和趋势。
- 供应商公司的战略情况，是否有专业的固定人员维护好 EAP 服务，以及客户经理的成熟度。
- 合作过程中，供应商根据甲方企业需求调整开发新服务或改善已有项目的的能力。

供应商合作：

- 定期与供应商进行企业文化、战略等交流，同时在重大项目的开会会议上，邀请供应商参与。
- 与供应商沟通企业内部的现实情况，希望解决的和突破的管理难点。
- 具体活动内容定制上，明确定制化人群特征，与课程风格融入。如针对工程师的课程，结构要更清晰更有逻辑感。
- 向供应商批判性地提问，与供应商一起成长，使得 EAP 项目贴合组织发展需求。



Checklist——项目推广清单

人群差异化推广：(三类重点人群：管理者、新员工和内部培训师)

- **针对管理者：**向管理者呈现材料，如对于企业内部需求诊断和痛点部门试运行形成报告；对于外部供应商及其客户情况形成报告；让管理者体验，条件允许情况下，定制化适用于管理者的 EAP 项目，助其理解 EAP 项目。
- **针对新员工：**在员工入职时，向新员工介绍和解释 EAP 项目是什么？有哪些具体的活动？通过在入职时的培训；在员工入职后的一段时间，企业根据自己的情况，可以为新员工定制化安排项目帮助员工更好地融入。
- **针对内部培训师：**/

消除隐私泄露担忧：(心理咨询 / 教练等个人吐露较多项目中)

- **隐私保护机制：**
 - ✓ 在合同中签订保密协议和保密例外（员工有自伤或伤人风险时）
 - ✓ 在心理辅导过程中，将员工与管理者分开进行
 - ✓ 双顾问制度，两个顾问分别于员工、HR 和直线经理沟通，避免不经意间的隐私泄露。
- **隐私保护宣传：**在项目宣传、进行中、进行后，都强调稳固隐私保护概念，消除其顾虑。

Checklist——效果衡量清单

效果衡量注意事项：

- √ 提前与供应商进行交流，引入项目达成的目标，以及通过怎样的指标进行衡量。

效果衡量方向：

EAP 效果评估的四个层次：

- 第一层，EAP 活动衡量，如知晓率、参与度、满意度。
- 第二层，评估员工态度认知的转变，如工作中完美主义者认知的转变。
- 第三层，测量员工行为的转变，如更用心带教下属等。
- 第四层，投资回报率计算。

直接衡量：

- 常规定期总结性报告（往来自供应商）
 - √ EAP 服务使用率、咨询量
 - √ 咨询内容话题热门排序
 - √ 服务使用率周期变动
 - √ 员工喜爱的服务形式，如邮件、电话或面谈等
 - √ EAP 项目知晓率
 - √ 心理测评指标
- 具体场景应用报告
 - √ 新员工项目报告
 - √ 危机事件处理案例

间接衡量：

- √ 员工敬业度调研
- √ 员工压力调查
- √ 危机事件发生频率变化
- √ 员工的病假率变化

Checklist——反馈改进

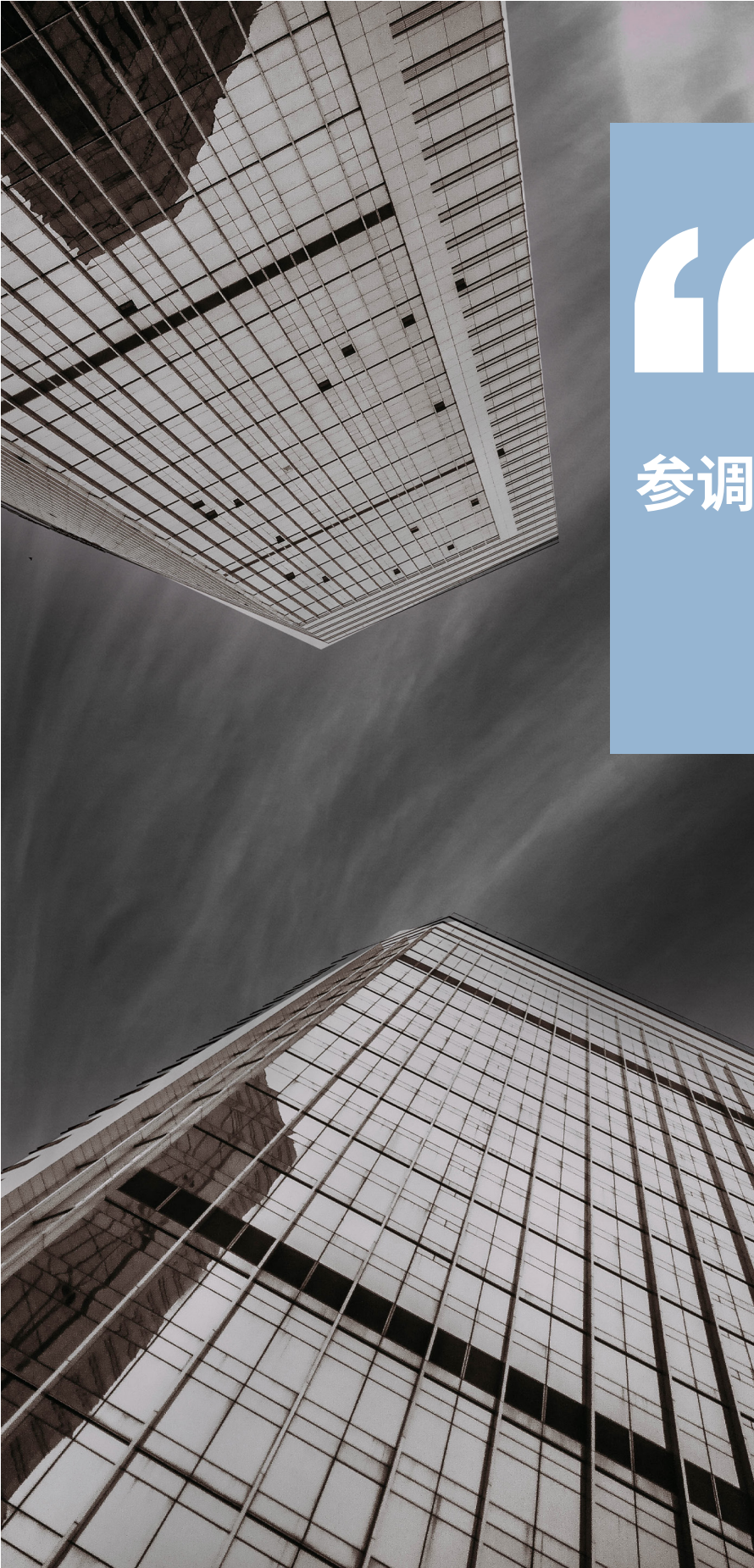
反馈方式：

- ✓ 活动后问卷调查
- ✓ 活动后简短访谈沟通
- ✓ 与管理层沟通反馈项目成功之处及待改善之处
- ✓ 将成功案例进行收集，作为下次推广正向推进项目材料

项目改进落地：

- ✓ EAP 项目的改进落地，甲方企业占据更多主导性。建议企业在项目的关键节点与供应商进行及时的沟通，并确认项目改进落地。





“

参调企业

图表 24 参调企业行业性质 N=364

制造业	63	17.3%
汽车及零配件	37	10.2%
IT/ 硬件服务 / 电子商务 / 因特网运营	33	9.1%
制药 / 生物工程 / 医疗设备 / 器械	26	7.1%
快速消费品 (食品 / 饮料 / 化妆品)	20	5.5%
航天 / 航空 / 能源 / 化工	16	4.4%
批发 / 零售	14	3.8%
银行 / 保险 / 证券 / 投资银行 / 风险基金	14	3.8%
电子技术 / 半导体 / 集成电路	11	3.0%
医疗 / 护理 / 保健 / 卫生	11	3.0%
房地产开发 / 建筑工程 / 装潢 / 设计	10	2.7%
交通 / 运输 / 物流	8	2.2%
服装 / 纺织 / 皮革	7	1.9%
餐饮 / 娱乐 / 旅游 / 酒店 / 生活服务	7	1.9%
中介 / 咨询 / 猎头 / 认证	6	1.6%
教育 / 培训 / 科研 / 院校	5	1.4%
通信 / 电信运营 / 网络设备 / 增值服务	5	1.4%
仪器仪表 / 工业自动化	5	1.4%
贸易 / 进出口	5	1.4%
广告 / 公关 / 媒体 / 艺术	5	1.4%
农业 / 渔业 / 林业	3	0.8%
机械 / 设备 / 重工	3	0.8%
物业管理 / 商业中心	2	0.5%
综合性集团企业	38	10.4%
其他	10	2.7%

图表 25 参调企业在中国大陆员工数量 N=364

100 人及以下	30	8.2%
100 人到 499 人	94	25.8%
500 人到 999 人	52	14.3%
1,000 人到 2,499 人	62	17.0%
2,500 人到 4,999 人	47	12.9%
5,000 人到 9,999 人	25	6.9%
10,000 人及以上	54	14.8%

图表 26 参调企业所有权性质 N=364

外商独资	190	52.2%
中外合资	43	11.8%
国有企业	23	6.3%
中国私营及民营企业	85	23.4%
多种所有制混合 (包含外资资本)	10	2.7%
多种所有制混合 (不包含外资资本)	7	1.9%
其他	6	1.6%



案例启示

案例启示 康明斯：EAP 项目定制与推广



谭蕊 | 薪酬福利高级经理 | 康明斯(中国)投资有限公司

▶ EAP 项目定位

在康明斯的福利核心理念中，“关注员工健康”是很重要的部分。EAP 服务在康明斯的定位是关注员工身心健康、改善组织环境和氛围的一套系统长期的福利项目。通过解决员工的社会、心理、健康、经济等问题，帮助企业提高绩效，改善组织管理，让员工能够高效工作，快乐生活。

▶ EAP 发展阶段历程

康明斯从 2013 年开始引入 EAP 服务项目，发展至今，经历了以下五个发展阶段历程：

第一阶段：员工认知阶段。在 2013 年计划引入 EAP 项目，在项目正式上线前，筹备了约半年时间。在服务项目刚开始上线的第一个季度内，是打开员工认知阶段。通过宣教等方式，让员工了解项目是什么，有哪些应用场景。

第二阶段：员工试探性使用接受阶段。当员工对 EAP 有初步认知后，邀请供应商进行课程简报 (Vendor Briefing)、主题讲座，以鼓励员工进行尝试性地使用。

第三阶段：员工排除误解接受阶段。在项目上线半年后，员工真正开始使用 EAP 服务，每季度固定的“心理工作坊”开放课程，员工的参与热情都非常高。遇到具体问题主动预约一对一的心理咨询和疏导，并且在使用中基本排除了不安全感 and 焦虑。

第四阶段：延展介入公司团队管理。在员工已经形成使用 EAP 服务习惯的同时，EAP 项目开始深入到团队建设中，在业务领域开业大会等场合，会穿插 EAP 专业老师的课程。通过以心理学知识为支撑的内容，将组织中的具体问题和解决目标以心理工作坊的形式渗透给员工。

第五阶段：需求定制化项目。从 2018 年底开始，康明斯 EAP 项目进入了更加定制化的阶段。随着员工在心理健康层面认知度的提高，

以及项目使用覆盖面越来越广，员工对于课程项目的深度需求和定制化需求会更高。根据员工反馈，对于课程进行更深入定制化的设计。2019 年康明斯开始定制化系列课程，从“压力管理”话题开始，课程内容是逐渐深入，满足员工不同程度地需求。

▶ 定制化 EAP 项目

▶ 定制化场景

▲ 针对工程师团队定制化

工程部门是康明斯的重要部门，由于业务结构的整合一部分员工从发动机事业部并入了工程部门并且指派了新的团队领导，HR 利用 EAP 的定制化项目帮助业务将新团队实现“快速融合 + 建立信任”的目标。通过 HR，公司业务部门与供应商心理咨询顾问三方的讨论，进行了具体问题的识别和课程的设计。项目的影响还是显而易见的：员工从只是各自完成自己的工作状态转变为主动相互沟通，工作中提前预告进展和可能发生的问题给其他团队成员，工作氛围变得融洽而且彼此的信任更加稳固。

除了教室里的项目课程，康明斯针对工程团队进行了户外心理咨询项目建设。团队成员大部分为新加入团队，为校招成员、培养年轻管理者成员等高潜力工程师。康明斯希望他们能有更强的凝聚力，在团队角色中更积极。户外课程形式比较吸引，不仅有心理层面的打通，同时有肢体上的互动，帮助团队成员之间有身心上交互。户外团建活动后收到了业务领导和员工的积极反馈，该项目被推广到了其他部门进一步实践。

▲ 针对个人定制化

在个案上，也会介入 EAP 服务。个案需求通过 BP 甄别出来。比如需要绩效优化或有劳务纠纷的员工，在进行绩效的对话、发生劳务纠纷的时候，对话会影响员工的情绪。此时，BP 会推荐员工使用相关服务。当员工有比较激烈情绪并不愿意主动使用时，会邀请 EAP 顾问主动与员工进行沟通。

▲ 针对特殊岗位定制化

针对办公地点距公司总部比较远的员工，而且艰苦的工作生活条件，会使得他们更加期待对于组织的归属感。公司希望通过 EAP 的项目给他们更多关注。因此对于偏远的在分销事业部的员工、需要在极端的环境下工作员工如矿山上的技师，教室课程的安排受到客观限制，康明斯为他们安排线上课程或主题微课，希望他们遇到问题有畅通地沟通表达渠道。

▶ 定制化项目关键要素



康明斯的 EAP 项目下属薪酬福利模块负责，而具体到 EAP 项目的定制化，如何去武装 HRBP 是关键。因为他们是直接面对业务与员工的对象，所以对于 HRBP 会进行持续地引导并让他们参与进来。当业务有相应地需求，他们可以有效的推介 EAP 工具使用。

康明斯引入 HRBP 多年，对于 EAP 项目已经有相应的感知，当遇到团队管理或有团队需求，就会很自然地把这个工具推荐给业务。当业务提出需求，福利部门同事进行供应商之间的桥梁连接。

由 HRBP、福利同事、EAP 供应商、EAP 顾问、业务部门负责人或领导，在一起探讨需求，探讨课程设计。康明斯会与供应商细致地沟通课程细节，告知供应商人群特质：年龄、性别、业务领导和 HR 觉察的问题，以及希望项目达成的目标。供应商设计初版课程后，还会进行持续的沟通修正，确定课程推送上线时间。

在设计定制化课程过程中，有三个关键因素非常重要：

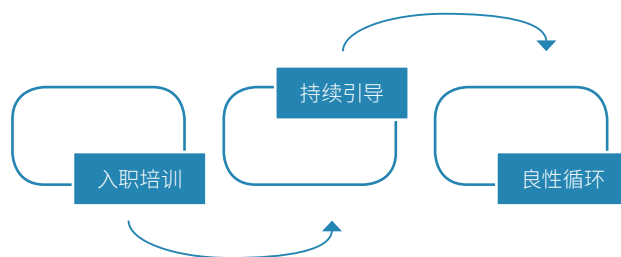
第一,HRBP 的洞察与参与。HRBP 需要了解 EAP 是一个科学有效的工具，能够帮助到 HRBP 以及业务的工作，是长期体系化的工具。在觉察业务痛点后，要有意识地与 EAP 项目结合起来。

第二,EAP 供应商管理。在与供应商的沟通协作上，双方都会在项目的定制化设计上投入更多精力。以工程师 EAP 项目为例，基于工程师人群的特点，逻辑性更强、理论认知有高度，理性思维。因此在课程设计上，从结构到具体案例都对设计提出了高的要求与期待。此类定制化的细节设计康明斯都会与 EAP 供应商进行

沟通；在与供应商沟通时，业务部门会与供应商讲述真实案例情况，与 EAP 供应商沟通从心里角度通过哪种方式突破改进；每次与供应商的顾问和老师商讨课程设计时，会同时甄选老师，要求长期稳定并有丰富的课程经验。

第三,业务管理者的支持参与。由于定制化课程是需要业务部门的额外预算，业务管理者在认知、费用和人力上的支持非常重要。

▶ 推广 EAP 项目方式



首先，在新员工入职培训的第一周，将做多次的心理健康上的介绍，其中有一项是 EAP 服务。同时在薪酬福利介绍中，也会涉及 EAP 服务。薪酬福利的健康管理里面，分为身体和心理。在心理方面通过 EAP 给予员工关注。许多新入职员工都没有 EAP 的概念，在入职第一周会将 EAP 项目的概念以及应用场景介绍给员工，排除可能的误区，现在员工的脑海中撒下 EAP 提供正向服务的种子。在介绍 EAP 服务项目时，同时说明项目的费用是公司对于他的关爱与投资。

接着，对于员工会进行持续地引导。将员工自行选择的课程进行排期，提前确认时间；通过健康委员会、健康中心或企业医生进行正向地持续引导。

经过以上的渗透式地推广，目前 EAP 项目已经形成了比较好的企业文化，进入良性循环。当员工产生相应需求使用 EAP 项目形成了习惯。

▶ 效果衡量

康明斯常规通过项目的使用率与覆盖率去进行效果衡量，这个效果衡量的数据为 EAP 课程设计、组织问题诊断提供依据，同时也在考核供应商时使用。

在业务端的效果衡量，更重视项目对于员工的软性反馈，实践中的效果，以及长期对于员工健康关注的投入。

案例启示

联想：EAP 项目的定制设计与落地实践



甄钰 | 员工关系总监 | 联想

项目背景

联想在 2001 年在客服部门引入了 EAP 的部分服务，服务形式主要是心理专家进行驻场、培训及心理知识普及。正式全面引入 EAP 项目是在 2007 年，当时联想处于持续整合和国际化转型阶段，引入 EAP 的目的是为了让员工更加适应跨文化的工作环境，缓解工作压力，提供更加丰富的人力资源服务。

联想 EAP 项目发展至今，在 EAP 的标准服务基础上，一直在向“如何更大效用的发挥其作用”“如何多样化多渠道的满足企业需求”等方向探索，创新出了更灵活多样的服务方式与服务内容。

供应商考察与合作

在前期对供应商考察上，联想进行大量前期调研：在前期进行了大量的调研访谈，包括对于供应商的实地考察，以及供应商客户清单的企业进行访谈交流，了解其使用场景及效果等情况。

在与供应商的合作上：联想与当前供应商合作了超过 10 年，彼此建立了充分的信任。联想定期会与供应商进行企业文化、战略等交流，同时在涉及需要 EAP 参与服务的重大项目启动会议上，也会邀请供应商参与。长期的合作，促进了 EAP 供应商与联想相互之间的了解，对于 EAP 在何时以何种方式进行适当的介入有了更清晰的判断和共识。

项目推广

在项目推广的初始阶段，联想同时兼顾了点和面。既及时收集 EAP 的使用效果和情况形成报告，向高层汇报获得支持，也不断开展丰富的员工推广活动，让更多的员工去了解和认识 EAP。

获取管理层支持——项目推广基石

EAP 项目推广的最初阶段需要获得的管理层的支持，在争取支持方面，联想主要进行了以下工作：

首先是进行内外部调研，将企业员工压力测试和对 EAP 服务接受程度的量化数据，以及同行业 EAP 使用的数据及反馈形成分析报告。

其次，在一个部门进行试点，EAP 针对部门痛点问题进行问卷调研以及一对一访谈，并撰写部门使用分析报告，从 EAP 角度提供专业的管理建议。

同时，在管理层进行部分试点，由 EAP 主动呼出，让管理层真实感受 EAP 提供的服务。

最后，在部门、管理层以及 HR 使用报告的基础上，加上前期对于 EAP 使用公司调研以及供应商考察的结果形成行业使用分析报告，清晰呈现给管理层，获得支持，并以项目方式运作，由管理层直接参与项目组工作。

提高员工对 EAP 认知

在前期获得管理层支持后，具体到 EAP 项目的推广上，联想在全国进行了大量的推介会，同时开展形式多样，内容活泼，贴近员工的 EAP 宣传活动，例如亲子主题分享，随处可见的宣传海报及定时发送的 EAP 小贴士等，不断营造一个轻松、亲近的 EAP 氛围，帮助员工了解并接受 EAP。

应用场景

联想在应用场景上做了广泛地尝试。比如特殊人群戒烟项目、准爸妈训练营、健康小组活动等。其中比较有特色的是在新员工培养和健康促进场景下的应用。

特色场景一：新员工培养

对于新员工来说，他们刚刚从校园走向职场，希望更加适应工作环境，融入联想，与联想共同成长，而给予新员工的关注和支持也非常重要。

在应届生的培养项目中，联想将 EAP 作为重要支持工具加入其中。

在入职培训时进行 EAP 推介，同时作为专业的心理咨询服务，为应届生提供一对一的呼出，进行应届毕业生及指导人的双向调节。解决应届生在职场环境过程中出现的心理困境，提升逆商，从而以更加健康的心态迎接挑战。

特色场景二：健康促进

健康促进方面，联想希望把公司的各种健康资源都能连接起来，提供给员工一个整合的健康方案，而 EAP 是其中很重要的一环，其中一个案例就是 EAP 介入的减重训练营。

通过 HRA 的结果分析，以及体检团检报告，能看到一定比例的联想员工存在着超重和肥胖风险。所以邀请了 EAP 的进行了健康促进的介入，建立了减重微信群，通过群内参与员工的相互监督和鼓励，促进员工增加运动量，和形成健康饮食习惯，并且更重要的是坚持。为期 28 天的训练营，有一个同事成功减重了 4kg。

效果衡量

在具体到数据的衡量指标上，联想常规使用知晓率、使用率和满意度来进行效果的评估。

每个季度，联想都会形成阶段性地分析报告。

在项目性报告上，如针对新员工的报告：在每年新员工 EAP 项目完成后，通过 EAP 呼出的访谈，形成分析报告。报告中涵盖组织感受、员工适应现状、员工对 EAP 的认知以及求助意愿、员工压力及压力应对。

此外，联想会根据需求不定期生成新员工肖像图，例如上次生成新员工肖像图契机是探讨对于 90 后新员工的管理。联想新员工语义评定量表从个性特点与价值观、组织融入、联想职业素质、销售岗位素质等四个维度来描述和评估新生代员工的肖像图。同时，呈现出在这些评估的维度上员工的自我认知与管理者对员工的认知之间存在的差异，并将差距问题落实在后续的组织管理中。

案例启示 玛氏：同事关爱项目助力变革



李满英 | 员工关系经理 | 玛氏中国

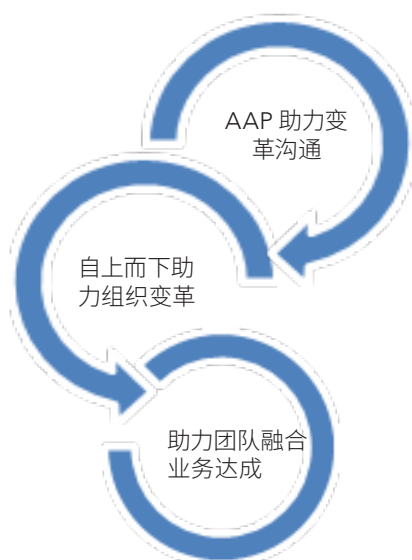
项目背景

市场环境的快速变化，需要企业随之快速调整。同事（玛氏称员工为同事）在内外部环境快速变化的情况下，需要以积极的状态融入组织血液，助力变革。在玛氏，关爱同事一直以来是玛氏公司文化非常重要的一部分，相信在身心健康情况下，提升敬业度，促进业务目标的达成。

玛氏自 2016 年设立同事关系团队以来，就已开始运行同事关爱项目 (AAP)。目前同事关爱项目的应用场景包括全员心理健康建设、组织变革支持、心理咨询热线与心理风险筛查、管理者领导力及危机干预。其中组织变革支持与全员敬业度提升是玛氏重点关注的场景。

同事关爱项目应用场景

场景一：组织变革支持



玛氏在调整组织架构过程中，同事关爱项目介入旨在助力组织血液的融合，帮助同事以更积极的心态应对变革，促进团队融合，营造高度敬业的团队。

在组织变革前及时地了解公司背景现状：组织变革背景、变革沟通流程、变革涉及到的人员及详细情况等。协助供应商提供变革管理培训，洞察变革管理阻碍因素，提供变革管理沟通方案，对于个性同事进行评估，为变革沟通做好充足的准备。

同事关系团队与公司相关部门一起作为组织变革的顾问，共同合作，加强同事心理调适，提供同事心理支持平台，疏导同事的消极情绪，帮助同事积极适应变化。

业务组织变革整合后，重点在于团队融合。在玛氏团队融合期间，同事关系团队及时提供帮助，深入一线进行变革管理培训，辅助团队建立彼此信任机制，促进团队积极氛围，帮助团队提高绩效。具体实践中，一方面借助 AAP 供应商顾问平台，以工作和生活为中心甄选相应的话题，在各中心城市分享讨论。根据变革的不同阶段，例如：架构整合初期，给予压力与情绪管理；在面对新的业务转型期，可能对于职业转型期处于徘徊阶段，开设职业发展的话题，帮助同事如何做好自己的职业转型。团队趋于稳定后，同事也许对子女教育等生活方面话题更关注，活动的主题会随同事的需求进行灵活变动。

另一面同事关系团队通过深入一线进行变革管理的培训，帮助同事从理性和感性接受变化，积极主动的迎接挑战。通过市场走访对消极怠工的同事给予耐心的疏导，激发同事保持积极向上的职业状态，并如何做好“自我改变”，“积极创新”，进行探讨和分享，以提升同事个人和团队的效率，助力业务达成。

场景二：全员心理健康建设

在企业全员的心理健康建设上，重点在于推广项目。在同事关爱项目上线初期，通过培训和海报宣传的方式帮助同事认识何为 AAP，理解这一福利给同事和家人其带来的好处。

玛氏通过线上线下组合的方式：线上以心理咨询热线为主，比起线上更为重要的线下的活动——“同事关爱项目”，项目开始之前通过邮件方式获得高层管理者的认可支持；接着会制作宣传海报，精心设计海报的文案表达；同时活动主题市场调研选出同事最感兴趣的话题，话题确认后通过邮件邀请同事参与。

在每次现场培训活动结束后，都会让同事现场扫描二维码评价。根据同事的评价，评估同事对活动的感兴趣程度以及下次活动需要改进的部分，以便协同与外部供应商结合同事和业务需求共同探讨下一次活动计划。

案例启示

在运营同事关爱项目前后，玛氏会深入挖掘组织的需求，并将这些需求与项目进行充分的结合。并与外部供应商充分地沟通，结合业务洞察以及同事需求，共同探讨课程的设置，确保达到理想的效果。

案例启示 A 企业：EAP 项目运营实践

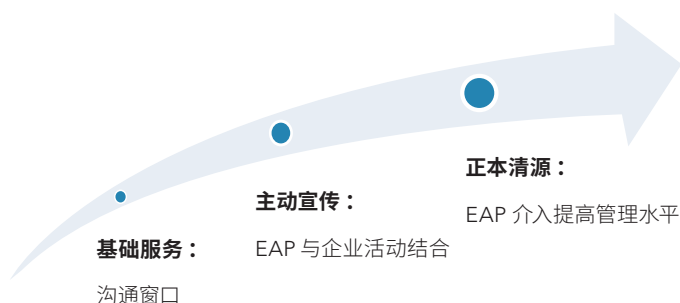
▶ EAP 项目背景

A 企业是一家人性化的公司，企业文化上注重员工关怀，具备 EAP 文化的根基。在 A 企业的总部一直在使用 EAP 服务，因此在中国 EAP 的引入获得高层的天然认可。

在引入项目后，HR 一步步地引导业务，每个季度结合供应商提供报告中的数据情况，第一时间向管理层分享项目的使用率和具体情况。企业开展的一系列 EAP 活动会与管理层沟通具体活动情况。让管理层清晰地了解 EAP 项目进展以及使用情况。

随着 EAP 项目 A 企业的步步深入，解决越来越多的棘手案例，管理层对于 EAP 项目的认可也在逐步增加。

▶ EAP 项目发展历程



A 企业中国区在引入 EAP 服务最初的几年使用率比较低，最高没有超过 7%。在应用上最初引入的是基础性服务，希望员工在有职场压力、经济、法律、子女教育等问题时，有基本的沟通窗口。

随着对 EAP 更深入的理解，A 企业开始进行更为主动的 EAP 活动宣传，将 EAP 服务与企业活动相结合。例如公司每年的家庭开放日，邀请员工家属来公司参观和参加活动时，将 EAP 元素融入其中，会加入亲子互动、心理咨询小游戏等。

从三年前开始，A 企业的 EAP 项目进行了升级，开始与公司管理

层的管理水平相结合。通过提高管理层水平的方向，自上而下去减少避免员工极端情绪的发生。

▶ 应用场景

▶ 提高管理水平

A 企业邀请咨询专家上门接受管理咨询，结合管理层遇到的挑战问题，进行一对一的咨询解答。除此之外，还会邀请专家到公司做专项讲座，讲座内容包括：在员工管理过程中的员工心理健康问题的注意事项、如何正向引导比较极端员工等。作为直线经理，如何识别风险并进行预防非常关键。

这类 EAP 服务的效果，A 企业的管理者非常适用。尤其在每年的绩效评价中，如何与员工沟通帮助其在心理上接受公司决定，并转化成正能量继续工作。EAP 服务起到了很好的正向指引作用。

在提高管理者水平这一步，除了管理者的常规培训之外，下一步计划成立管理者微信群组，定期发送和管理相关的小贴士，给大家建议。

▶ EAP 项目宣传推广活动

A 企业每个月都有定期的健康小贴士内容推送，会分为心理健康、身体健康、安全性三个部分，安赞会协助提供健康小贴士中的内容。健康小贴士的形式在员工中获得了广泛认可，现在甚至有员工在“追”每个月推送的内容。

在健康小贴士推送的文末，会附上 EAP 的海报，宣传 EAP 相关信息。EAP 海报也会张贴在公司内部，通过扫描海报上二维码，即可了解 EAP 或做心理小测试。通过小测试结果了解员工对哪些内容更感兴趣，从而选择相关内容。

在为公司管理层做咨询、健康讲座时，会加入 EAP 项目的推广；当管理者在与员工沟通中，员工有困扰时，建议他使用 EAP 服务；在新员工培训、新晋员工的培训中，A 企业都会加入 EAP 元素，让心理健康在工作和管理中的重要性渗透入员工工作中。通过 EAP 服务受益的同事，会更好地帮助公司去宣传和渗透 EAP 服务。

▶ 项目效果衡量

▶ EAP 服务周期报告

安赞定期会向 A 企业提供阶段性的报告，在这之前 A 企业会提前与之沟通，在本期报告中有哪些影响因素可以考虑。例如与某一次的管理培训相结合，会将其放入报告中，作为报告中的一个维度或影响条件。常规的报告会分为以下几部分内容：

- √ **EAP 服务使用率、咨询量方面**：统计与员工基数相比使用服务的人数、同一个人使用服务的次数；根据城市统计分公司使用情况，根据部门职级分别统计使用情况。
- √ **咨询内容话题方面**：将话题分为工作、生活、心理健康几大类，还有专项咨询，比如法律、理财。统计每个话题咨询数量。
- √ **服务使用率变动情况**：同时会与上一个计算周期的情况进行对比分析，看看分布频率如何。结合节假日，公司近期调整，分析引起咨询率的上升、下降的原因。
- √ **员工喜爱的形式**：通过服务项目统计员工喜欢的沟通方式，电话、面谈或是邮件等。
- √ **推荐服务**结合企业现状，建议接下来可以考虑的 EAP 项目。

▶ 场景化例如管理水平提升的效果衡量

引入 EAP 项目后，每年处理员工关系的案例从激增开始下降。这一上升下降的趋势，有一部分功劳来自 EAP 服务，包括对于管理者的培训，帮助管理者识别员工的风险和情绪。在这过程中，很多原来隐藏很深的矛盾问题被深挖出来。同时，随着管理者的管理水平也在提高，管理者更加懂得如何缓解员工情绪、与员工沟通，很多事情都在“摇篮”中解决处理完成，没有再上升到需要公司应对的程度，这也是现有管理者得到普遍认可的趋势。



安赞企业管理顾问(北京)有限公司

安赞企业管理顾问(北京)有限公司,是一家专注于心理学在职场中实践应用的咨询服务提供商,致力于为企业、组织与个人提供有效的EAP解决方案和人员管理咨询服务。我们以组织需求为导向,帮助企业在不断变化的社会及商业经济环境下,应对人力资源与组织危机变革中所面对的各类挑战。

安赞咨询的专业顾问团队,拥有深厚的EAP项目服务经验和专业交付能力。团队由各类顾问组成,包括:危机干预、心理咨询、行为训练、人员管理、身心健康、项目管理、IT技术等,团队成员分布于全国,有50+全职与兼职的弹性可扩展顾问团队,以满足不同规模的组织的需求。核心顾问,皆拥有超过10年以上的行业实践经验,累计提供过上万小时的心理咨询和项目管理与危机支持服务,曾为世界500强企业、互联网企业、大中型国企、外企等各类组织提供过专业服务。我们的顾问团队对不同类型的企业的组织文化有充分的理解,并在此基础上,为组织提供优质有效的心理支持、行为与危机干预、员工关爱、定制化人员赋能解决方案。

我们的优势:

- ✓ **心理学与管理学相结合的独特视角**:基于4R理论模型,对组织中发生的各类个体和群体危机事件提供风险管理和危机干预专业支持,顾问项目团队拥有多年实战淬炼的成熟服务经验和流程管理体系。
- ✓ **框架完整、内容实用、专业严谨**:从危机情境案例工作坊、危机管理顾问认证课程、危机管理进阶国际认证课程共同组成的三层课程体系,并由上万小时危机干预和管理服务经验丰富的专业顾问团队负责课程交付与后续督导。
- ✓ **以组织目标为导向的多元服务组合**:结合企业人力资源和业务情境痛点,可提供测评与组织诊断、访谈、心理咨询、团队辅导、定制化心理赋能计划等。
- ✓ **多年的EAP专业服务经验**:具备EAP项目策划、运营、管理和服务的全流程实施能力。
- ✓ **定制化的企业EAP移动接入平台**:通过移动互联网技术的便捷交付,实现专业、弹性、贴心的EAP员工关爱项目



公众号



小程序

安赞企业管理顾问(北京)有限公司

电话: 86-10-65004989

地址: 北京市朝阳区朝阳公园路景园大厦1栋B1

www.anthembj.com

智享会人力资源实践研究院

研究院介绍与定位

智享会人力资源实践研究院关注人力资源热点话题，每年为智享会会员呈现 24 份研究报告。努力为人力资源专业人士提供市场洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享，帮助人力资源从业者做出科学决策。

- ◆ 数量：全年 24 份研究报告，涵盖人力资源各模块的热点话题。
- ◆ 类型：针对不同人力资源热点问题，采用不同的研究方法并产出不同类型的报告
 - Benchmarking (数据对标)：针对市场的热点问题，以数据对标为主的调研研究
 - Practice Mapping (实践地图)：梳理、总结和归纳人力资源某一特定领域最佳实践的研究报告
 - Blue Print (行动蓝图)：针对某一人力资源实践领域，提供模型、体系及步骤性指导的调研研究
 - Trends Exploration (趋势探索)：聚焦人力资源行业趋势性话题，提供趋势解析与洞察以及行动指南的调研研究
 - Deep Topic (深度话题)：深度话题研究，主要针对更为聚焦和精专的话题
- ◆ 定位：客观、前沿、落地、专业
- ◆ 人员：10+ 位全职专业资深顾问，多年致力于人力资源行业性研究。

广受行业赞誉的旗舰报告

- ◆ **招聘**
 - 招聘技术路线与效能提升研究报告
 - 企业校园招聘实践调研报告
 - 企业入职管理与培训管理实践调研报告
 - 社交媒体与人才招聘调研研究
 - ……
- ◆ **人才发展与培训**
 - 企业移动学习项目调研报告
 - 企业内部讲师团队搭建与培养调研研究
 - 中国企业国际化人才发展与培养实践研究
 - ……
- ◆ **薪酬福利**
 - 企业员工健康福利与健康管理调研报告
 - 企业高管福利管理与实践调研研究
 - 企业弹性福利管理与实践调研研究
 - ……
- ◆ **信息技术**
 - 人力资源共享服务中心研究报告
 - AI 技术在人力资源领域的发展与应用研究
 - 离职风险管理与流动预测研究报告
 - 人力资源数字化转型调研研究
 - People Analytics 的发展与应用研究
 - 人力资源信息化管理调研研究
 - ……
- ◆ **其他**
 - 弹性工作制与灵活用工研究报告
 - HRBP 能力发展提升研究
 - 变革沟通管理实践调研研究
 - 企业绩效管理改善与优化调研报告
 - 企业工厂蓝领员工管理状况调研报告
 - ……



关于人力资源智享会

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

智享会满足学习需求

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

智享会满足采购需求

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

智享会满足激励和认可需求

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



欲了解更多详情

电话: 021-60561858 传真: 021-60561859

智享会官方网站: www.hrecchina.org

智享会官方微博: <http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号: HRECChina

EAP & Mental Well-being 调研研究

——EAP 项目的“知”与“行”

THE KNOWING AND DOING OF EMPLOYEE ASSISTANCE PROGRAM