



Employee Mental Health and Safety Research Report 员工心理健康与安全研究报告

调研主办方



联合主办方



© 版权声明 本调研报告的版权属智享会 & 安赞咨询共有。未经双方书面许可，任何单位和个人或其他组织，不得以任何方式使用该作品。已经授权使用作品的，应在授权范围内使用。违反上述声明者，将追究其相关法律责任。

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

首席顾问 CHIEF ADVISER



赵然

教授、中央财经大学应用心理研究所所长

顾问团 ADVISORY GROUP

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)



明明 Mandy Ming

CEO
安赞咨询



江燕红

珠海 EAP 部门经理
伟创力



顾晔华

HRVP
鼎捷软件



Amber Wang

健康与福祉团队负责人
玛氏中国



解再暖

中国区人员与组织总监
诺维信



Sherry Li

资深副总裁——大中华大区集团人力资源
雀巢



席孟瑶

人力资源高级经理
京东方集团

作者 AUTHOR



丁美旭 Sandro.ding@hrecchina.org

丁美旭，华东师范大学法学学士，现任人力资源智享会（HREC）调研顾问。曾负责完成《Future of work——工作模式与内容的灵活管理》、《员工心理健康与安全研究报告》项目，在《员工心理健康与安全研究报告》项目中负责市场诊断、案例采访、数据分析及报告撰写等工作。

目录 CONTENTS

✓ 前言与研究框架	4
✓ Part 1 定位讨论篇	6
一、企业对员工心理健康与安全的定义变化	6
二、实践动机：从 Must have 的防范到 Nice to have 的福利倾向	7
三、高管支持：有“知”而缺“行”	10
四、HR 分工：各环节的人员配置	11
✓ Part 2 实践现状篇	13
一、项目规划：总体实施概况	13
1. 员工心理健康与安全发展措施多元化	13
2. EAP 使用率再创新高	17
3. 后疫情时代的未来转变	17
二、流程管理：各环节实践与相应挑战	19
1. 需求采集：确保提前预防与员工隐私保护相平衡	19
2. 方案设计：日常协助为主，职业生涯赋能显现高潜力	22
3. 宣贯与沟通：日常化宣传与赋能直线经理、普通员工	23
4. 执行与推进：心理热线 / 咨询仍为最常用的方式，培训赋能与生活指导有待发掘建设	25
5. 效果评估与反馈：第三方评价的优势——给予员工更高安全感	28
✓ Part3 未来展望与建议清单	31
一、安全组织环境建设：心理安全的深化探索与实践	31
二、未来愿景：后疫情时代与大健康战略	32
✓ 参调企业信息	35





前言与研究框架

在疫情带来的大环境不稳定与群体性焦虑下，企业与员工都对心理健康与安全投以更高的重视度。员工心理健康与安全不仅是企业顺利生产运营的基础，也关系着员工职业生涯的发展与企业文化环境的建设。随着 EAP 项目等心理健康服务在企业中的日渐风行，如何采取最适用于企业的员工心理援助项目，怎样构建给予员工充分安全感的组织环境，也成为企业与人力资源管理者必须要思考的议题。

本届研究报告，将视线集中于已经对员工提供或有意向提供心理热线咨询、家庭支持服务、社团活动、EAP 项目等心理援助机制的企业，研究当下企业对员工心理健康与安全的认知、探索与落地实践情况，包括 EAP 项目实行情况与安全环境打造等，梳理不同成熟度与侧重点的认知与实践情况，给予员工心理健康与安全领域更多的新发现与借鉴。

为了解上述问题，智享会联合安赞开展了本届《员工心理健康与安全研究》。

定位讨论篇

- ⇒ 市场上对员工心理健康与安全的定位变化
- ⇒ 管理层支持力度现状
- ⇒ HR 部门的作用明晰

实操现状篇

- ⇒ 概况：使用率与形式变化
- ⇒ 需求采集与方案设计
- ⇒ 宣贯沟通与执行推进
- ⇒ 后续评估与反馈

建议清单篇

- ⇒ 安全组织环境的建设
- ⇒ 员工心理健康与安全的建设方向

报告将会针对实践过程中遇到的挑战进行剖析，提供一定的解决方案或制度方案。关注本报告，您将获得：

- ⇒ 当前企业对心理健康与安全的定位讨论
- ⇒ 当前市场上 EAP 使用率等数据与过往数据对标
- ⇒ 优秀企业的员工心理健康管理实践案例
- ⇒ 如何搭建一个保障员工心理安全的工作环境
- ⇒ EAP 应用与其他心理健康与安全管理实操建议

如果您仅有几分钟时间阅读，也可通过下方报告精粹快速获取您需要的信息：

员工心理健康与安全

定位讨论篇	概念定义变化		心理健康：从无病无害（2.91%）到稳定积极（46.72%） 心理安全：从物质保障到双向信任
	实践动机变化		Must have：保证生产安全与提高工作效率（22.63%） Nice to have：吸引保留人才与承担社会责任（77.37%）
	高管认知与支持力度		重要性认知高，但缺少具体实践支持
	HR 部门在其中的定位		专业化程度有待提高，薪酬福利部门与 HRBP 发挥主要作用
实践现状篇	总体实施概况		员工心理健康与安全发展措施多元化 EAP 使用率再创新高：28.8%——43.07% 后疫情时代的未来转变
	总体实施概况各环节实践与相应挑战	需求采集	<ul style="list-style-type: none"> » 预防性心理健康管理对有效需求采集的高要求：超四成企业无有效识别方式 » 隐私问题与需求采集的矛盾解决 » 识别方式的参考案例
		方案设计	<ul style="list-style-type: none"> » 日常支持：心理咨询与生活协助 » 危机处理：高危岗位事故处理与疫情下的管理——已有 35.71% 企业计划在危机场景应用 EAP
		宣贯沟通	<ul style="list-style-type: none"> » 项目进入企业的定位考量 » 如何日常化宣传 » 如何赋能于直线经理与普通员工
		执行与推进	<ul style="list-style-type: none"> » 现有最常用方式：心理热线 / 咨询 » 如何提高相关服务的使用率 / 有效性
		评估与反馈	<ul style="list-style-type: none"> » 评估方式应用现状：38% 企业无有效评估 » 如何确定有效的评估维度 » 第三方供应商资源的选择因素
未来展望与建议清单	展望：安全组织环境建设		<ul style="list-style-type: none"> » 现有措施数据对标：仍以物质保障为主 » 优秀案例分享：压力环境下特别心理关照与包容性组织建设
愿景与建议清单：后疫情时代与大健康战略，企业员工心理健康与安全该何去何从			

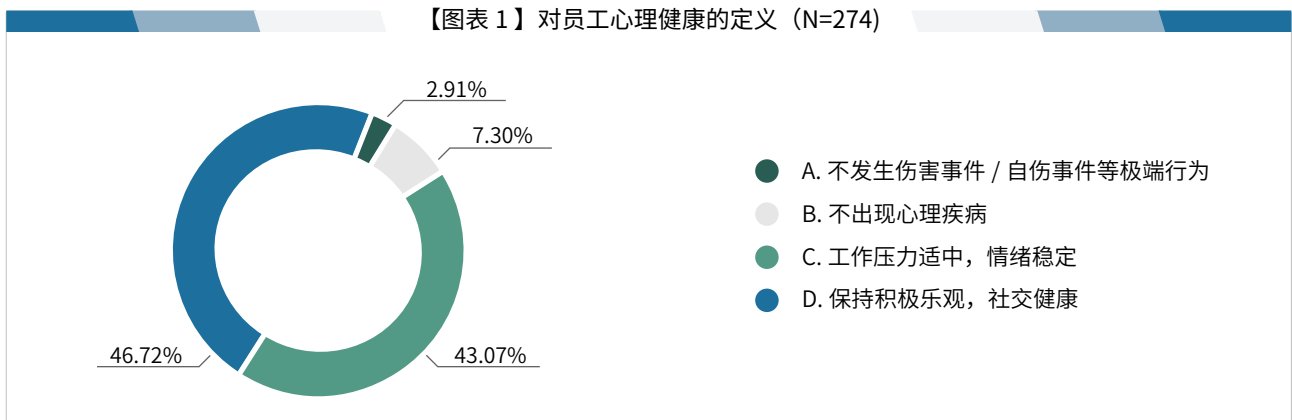


Part 1 定位讨论篇

一、企业对员工心理健康与安全的定义变化

近年来，企业对员工心理健康的定义产生了积极向的变化，不再仅仅停留在不发生极端事件、不出现心理疾病即可，而是认为积极乐观、压力适中才能称为良好的心理状态。43.07%的企业认为员工心理健康的定义是“工作压力适中，情绪稳定”，还有46.72%的企业提出了更高的要求，认为员工心理健康是需要保持积极乐观、社交健康的状态。这一转变也指明了未来员工心理健康建设的方向，即从危机事件的应急处理、治疗干预，转向事前的预防与相关活动。

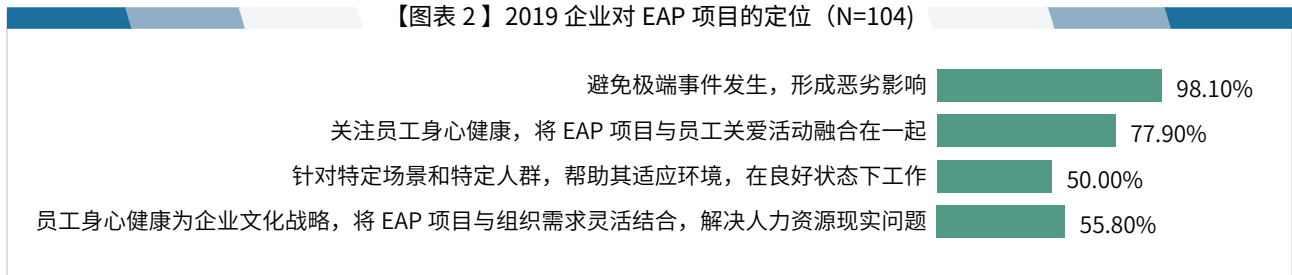
【图表 1】对员工心理健康的定义 (N=274)



专家洞见 | 雀巢中国 | 资深副总裁——大中华大区集团人力资源 Sherry Li

心理健康（精神健康）是健康和幸福的基础，也是个人有意义生活的基础。它不仅仅是指未罹患精神疾病，它是个人思考、学习和理解自身情感及对他人反应的能力。心理健康是在环境中以及与环境的一种平衡状态。**身体、心理、社会、文化、心灵和其他相互关联的因素都决定了这一平衡。**

【图表 2】2019 企业对 EAP 项目的定位 (N=104)



图片来源：智享会 2019 年《EAP & Mental Well-being》

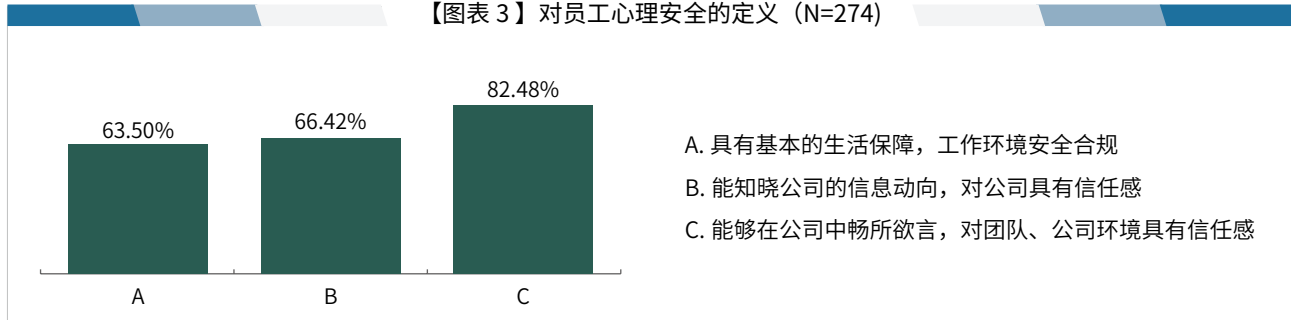
见微知著，相较于智享会 2019 年《EAP & Mental Well-being》调研报告中参调企业对 EAP 项目的定位绝大多数为“避免极端事件发生，形成恶劣影响”，2022 年企业已经将心理健康的管理更多定位于积极乐观、工作压力适中上，而不仅仅只是避免危机事件、伤害事件的发生。

而对于员工心理安全的定义，则大致可以分为“具有基本保障且工作环境安全合规”“知晓公司大事信息动向”“可在公司中畅所欲言，对团队与公司具有信任感”三个层次。

其中，第一层偏向于生产或工作的基本安全保障、工作场所合规安全等，在本报告中不予详细展开讨论；第二层指向公司愿意向员工透明信息，给予员工被信任感；第三层指向员工可以在公司、团队中自由表达意见，即员工对企业与团队环境有信任感。

员工心理健康与心理安全相辅相成，良好的心理健康管理实践有助于和谐、彼此信任的企业环境、团队环境塑造，在企业中能够有安全感的员工，自然也能够与同事保持相对健康的社交并乐于积极表达。在下方多选题的数据中，可喜的是认可度最高的定义恰是第三层的员工对团队、公司具有信任感。

【图表 3】对员工心理安全的定义 (N=274)



专家洞见 | 雀巢中国 | 资深副总裁——大中华大区集团人力资源 Sherry Li

心理安全，记得 International Journal of Mental Health Systems 在 2021 年 4 月的一篇文章里有这样的描述：

Psychological safety: speaking up about ideas and concerns, free from interpersonal risk

心理安全：能够站出来发表观点、提出疑问，无须担心人际间的风险

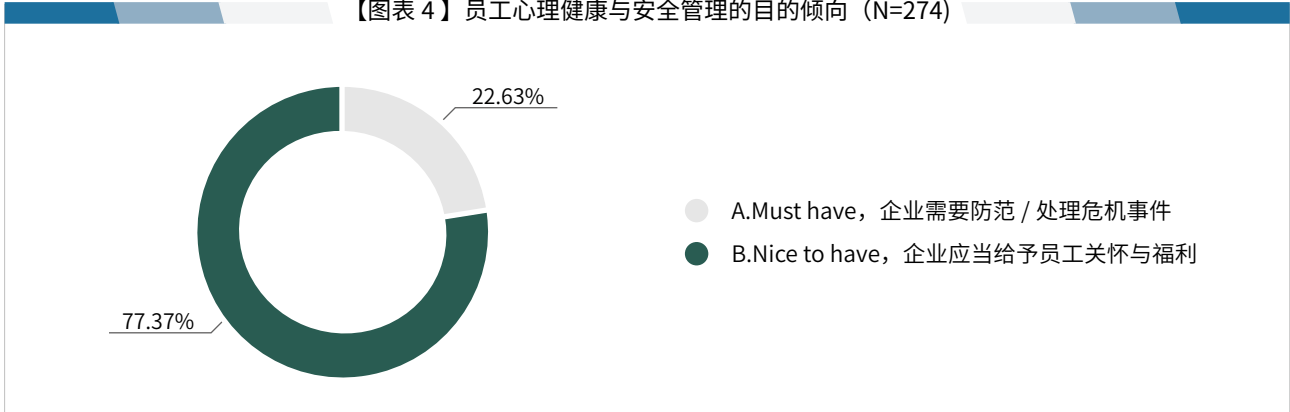
而具体到职场上，心理安全是一种感觉，你可以与同事们交流和沟通，而不用担心因此面对的任何指责、惩罚或讥讽。职场工作中你可以向同事问一个问题而他/她不会轻视你、不会蔑视你。或者，你为了提高你的工作效率而向你的主管、你的老板提出一个创新的想法，他会给你需要的反馈；无论是同意还是否决，但是都会让你心安，这就是职场心理安全。

不过，在调查研究中我们同样也发现，即使大部分受访企业可以明确“心理健康”与“心理安全”分属不同的概念，但也认同相应的措施指向是存在大部分交叠的。例如常规工作中的团建社团服务、家庭支持服务、自由宽和的企业文化建设、内部心声平台，或是较为危机情况的疫情物资派发、职场骚扰霸凌等现象的合规处理，实际上都同时对员工的心理健康、心理安全起到支持作用。因此，在下一篇章中有关企业实践操作与相应挑战的论述与讨论中，将不对心理健康、心理安全做分别的论述，而是合并进行讨论。



二、实践动机：从 Must have 的防范到 Nice to have 的福利倾向

【图表 4】员工心理健康与安全管理的目的倾向 (N=274)



正如大部分企业对员工心理健康与安全的定义不再止于不发生心理疾病、伤害事件，参调企业中也有 77.37% 的企业认为，企业提供心理健康与安全服务更多地作为在基础保障之上的、Nice to have 的员工关怀与福利。仅有 22.63% 的企业仍然认为心理健康与安全服务是一种防范、处理危机事件的手段。

同时，根据这两种倾向的分类调查，数据显示，将心理健康与安全服务视作防范、处理危机手段的企业，提供相关服务的首要出发点是保证生产经营安全与提高员工工作效率，相对而言更加注重成果导向、业务导向。而将心理健康与安全视为员工关怀和福利的企业，则首要出发点是吸引保留人才与社会责任。

【图表 5】选择“must have”的企业提供心理健康与安全服务的出发点排序 (N=62)

1. 保证生产经营安全
2. 提高员工工作效率
3. 预防极端负面事件发生
4. 经济大环境不稳定背景下，需对基础保障加大投入

【图表 6】选择“nice to have”的企业提供心理健康与安全服务的出发点排序 (N=212)

1. 作为福利吸引 / 保留人才
2. 出于企业应承担的社会责任
3. 打造企业雇主品牌形象
4. 出于人道主义关怀员工身心健康

总体而言，市场上对员工心理健康与安全的认知水平逐渐提高，出发点更加福利化，无论是社会层面的社会心理服务体系建设，还是今年在企业中逐渐流行的大健康战略，都表现了如今人们对员工心理健康水平更高的期待。

专家洞见 | 雀巢中国 | 资深副总裁——大中华大区集团人力资源 Sherry Li

心理健康与心理安全，是从不同的视角看待“心理”这个话题；从员工职业健康与安全管理的角度，它们带给我们更多的思考：如何帮助员工增强心理健康与心理安全？如何在职场上建立起利于心理健康与安全的企业文化？健康的员工生活幸福，有助于提升企业的生产力，有助于建立优秀的企业文化；具有良好氛围的企业，可以凝聚员工，有助于企业的发展。可以说，健康与安全、员工与企业、个人认知与企业文化，很多都是互为因果。在个人与企业的每一个行动中，可能都需要多维度的努力，例如，我们常常提到“Resilience”这个词，“韧性”，我们希望帮助每一个员工都能提升自身的韧性，因此我们就需要在“Physical 物理的、Emotional 情绪的、Mental 心理的、Social 社会的”各个层面进行努力，而不是仅仅局限于“Mental 心理”方面。

韧性：指人们能够应对逆境、重振旗鼓的能力

“Resilience” is the ability of people to cope with adversity and bounce back



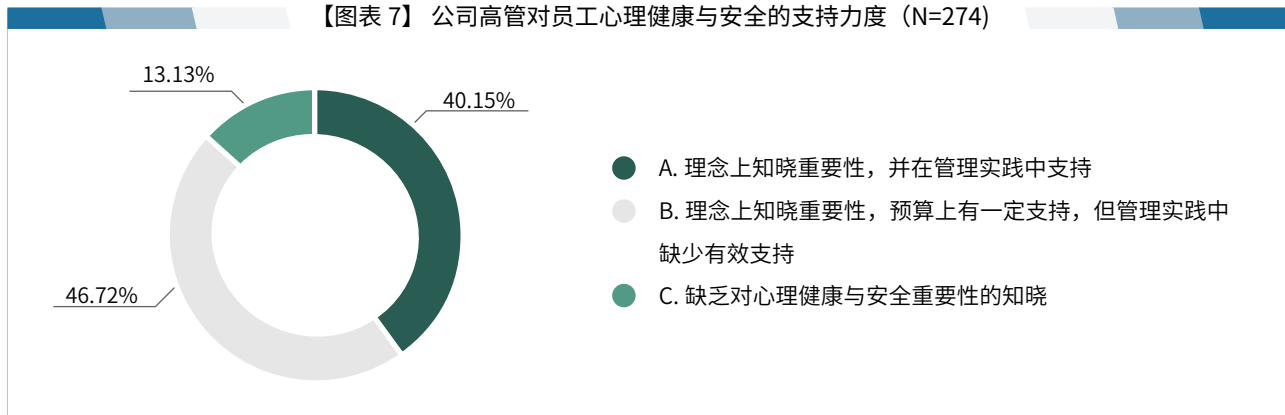
预测 Anticipate 适应 Adapt 克服 Overcome

三、高管支持：有“知”而缺“行”

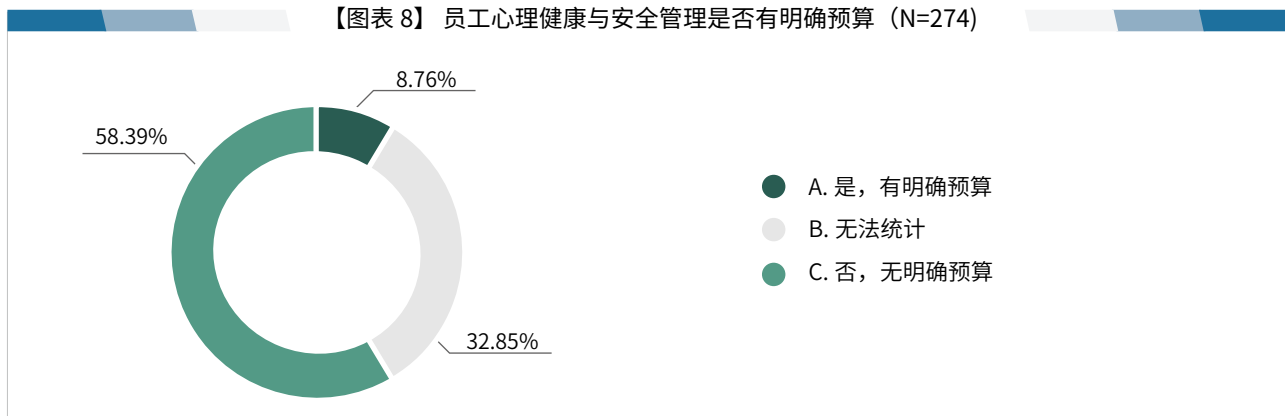
有超八成的企业表示公司高管对员工心理健康与安全都已经在理念上知晓其重要性，并且给予了不同程度的实际支持。

但同样的，也有 46.72% 的企业表示来自高管的支持止步于理念支持与一定的预算支持，在具体的管理实践上缺少支持，出现权责模糊、资源划分不清的情况。

【图表 7】公司高管对员工心理健康与安全的支持力度 (N=274)



【图表 8】员工心理健康与安全是否有明确预算 (N=274)



这种实践性支持的缺失，也可从有关预算的调研数据中得到佐证。上方两表相照应可看出，心理健康与安全通常无明确的独立预算，也无法了解其调整的情况。仅有 8.76% 的企业针对员工心理健康与安全有专门的预算，大部分企业的心理健康与安全预算只作为健康预算、福利预算的一部分。

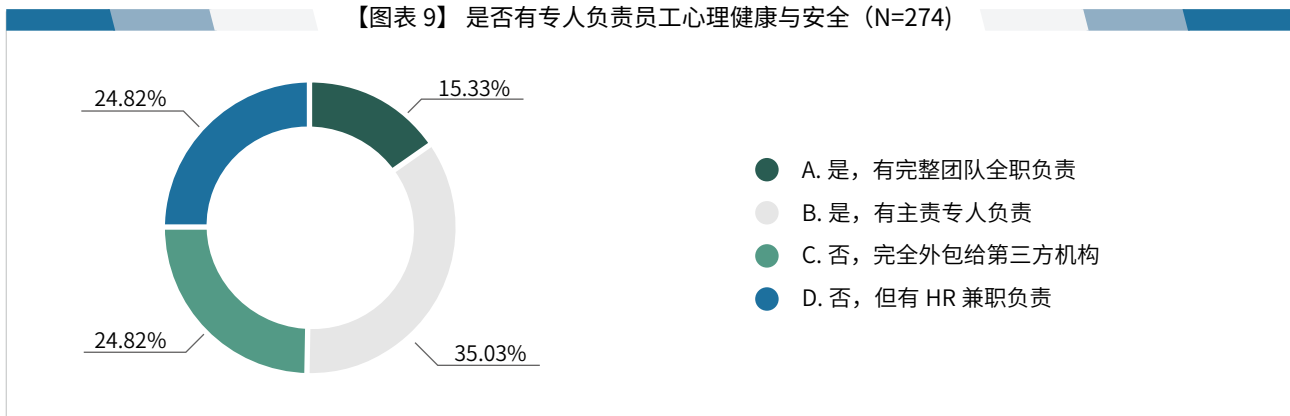
然而，心理健康服务相对福利包、身体健康福利具有更精细化的需求与个性化色彩，采访案例中也不难发现，具有专门 well-being 团队、EAP 团队具有更适应企业、适应员工需求的实践方式。心理健康与安全的服务相对于福利包、身体健康福利而言，具有更个性化的特点与更高的隐私敏感度。专职专岗的人员负责或专业第三方机构的应用，或许能够成为企业员工心理健康与安全管理进一步落地、进一步可操作化的重要方向。



四、HR 分工：各环节的人员配置

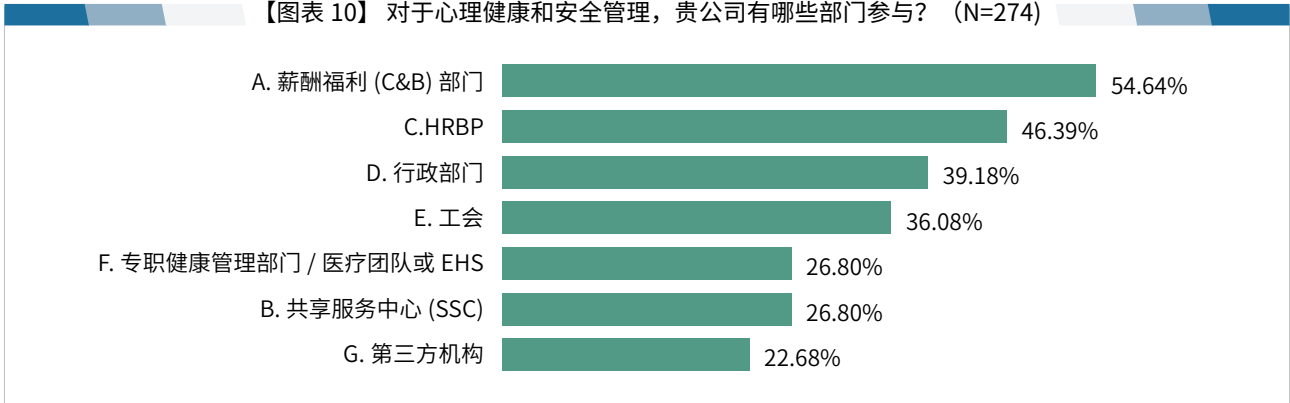
在是否有专人负责员工心理健康与安全服务的建设、施行这一问题上，仅有 15.33% 的企业表示有企业内部的专门团队全职负责。另有三分之一的企业具有负责的专人，以属于 HRBP、薪酬福利部门的人员为主。有 24.82% 的企业将相关内容完全外包给第三方机构负责，也有 24.82% 的企业并没有专人来负责相关内容，而由本身具有其他职能的 HR、行政人员的等兼职进行。总体而言，专业化管理的水平仍然有待提高。

【图表 9】 是否有专人负责员工心理健康与安全 (N=274)



从下表亦可看出，在员工心理健康与安全管理中起主要作用的部门为薪酬福利部门、HRBP 与行政部门。

【图表 10】对于心理健康和安全管理，贵公司有哪些部门参与？（N=274）



聚焦到具体的部门与环节，参与率可以详见下表：

在需求采集 - 制度制定与方案设计 - 宣贯与沟通 - 执行与推进 - 效果评估与反馈 - 方案更新与迭代的整套流程中，每个环节参与量最高的部门集中在薪酬福利部门与 HRBP，其中薪酬部门主要负责需求采集、制度制定与方案设计、方案更新与迭代，而 HRBP 主要负责宣贯沟通、效果评估，行政部门主要负责执行与推进。

另外，专职医疗部门 /EHS 也在执行推进和评估反馈上起到了重要的作用。

【图表 11】分工情况

部门 / 环节	需求采集	制度制定与方案设计	宣贯与沟通	执行与推进	效果评估与反馈	方案更新与迭代
A. 薪酬福利 (C&B) 部门	26.81%	38.14%	22.68%	18.56%	17.53%	27.83%
B. 共享服务中心 (SSC)	13%	9.28%	18.55%	15.46%	7.21%	5.15%
C. HRBP	23.71%	20.62%	29.89%	25.77%	24.74%	14.43%
D. 行政部门	12.37%	11.34%	23.72%	29.90%	9.28%	7.22%
E. 工会	10.31%	14%	22%	20.62%	13.40%	9.28%
F. 专职健康管理部门 / 医疗团队或 EHS	13%	10.31%	14.43%	14.43%	13%	14.43%
G. 第三方机构	3.09%	10.31%	5.16%	14.43%	9.28%	9.28%

在员工心理健康与安全日益全面化、个性化的当下，如何打造企业内部的专业化团队，如何确保项目流程中的每个环节切实有效、能够落地，真正给予员工关怀，是接下来企业应当思考的问题，也是本报告的后续篇章将要详细探讨的话题。

Part 2 实践现状篇

本篇章将具体展示市场上企业促进员工心理健康与安全发展的措施、制度，并以 EAP 项目为典型标杆，和往届报告对比阐明出现的变化以及产生变化的原因。



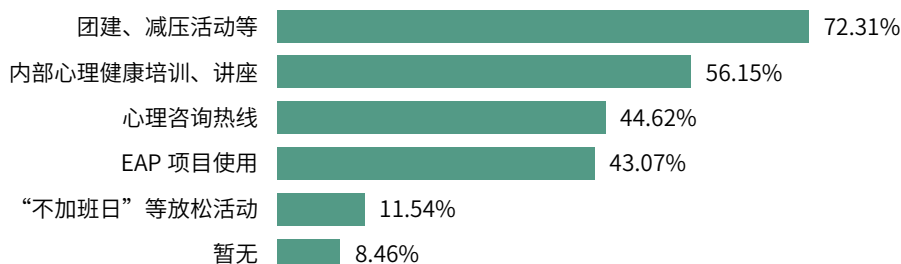
一、项目规划：总体实施概况

1 员工心理健康与安全发展措施多元化

在 2022 年，参调企业有 91% 都采取了一定措施作为员工心理健康与安全的制度建设、服务支持。EAP 项目的使用率超过了 40%，一半以上的企业进行过内部心理健康培训或讲座，更有超过七成的企业采取团建、减压活动作为协调员工心理健康的手段。

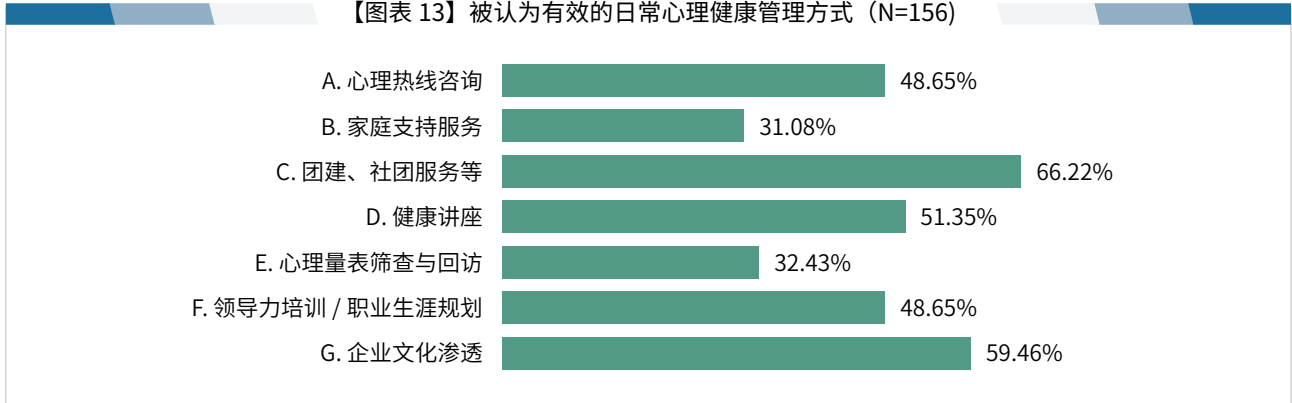
总体而言，员工心理健康与安全在企业中的确已经得到了不同程度的重视，并基本已有一定的实践发展。

【图表 12】贵公司是否采用过下列方式促进员工心理健康与安全的发展？（N=274）



EAP 虽是较为体系化、标准化的心理健康与安全服务，不过仍有一半以上的企业暂未使用 EAP 项目。那么，在 EAP 之外的日常心理健康管理方式又有哪些？事实上，在 EAP 之外的心理健康管理方式更加纷繁，并且根据企业的文化背景、组织规模、业务性质，其内部也会有不同的定义与话语体系。根据问卷调查显示，被认为最有效的日常心理健康管理方式为“团建、社团服务等”，支持度为 66.22%。企业文化渗透、领导力培训 / 职业生涯规划也被一半左右的企业认为行之有效。

【图表 13】被认为有效的日常心理健康管理方式 (N=156)



鼎捷软件、诺维信在疫情后开始考虑设置体系化的 EAP 项目作为内部心理健康指导的补充，在此之前，鼎捷也已经建立有完备的身心健康支持体系，打造安全、和谐的组织环境，提供多方位的员工关爱服务。详情可参考下方案例：

案例启示 | 鼎捷软件 | HRVP 顾晔华

◆ 现行实践

鼎捷开设舒压教程等情绪管理课程，也应用了外部提供的 EAP 内容。另外设有内部学苑报分享心理健康相关主题文章，也是鼎捷员工沟通的平台。文章包括公司策略面、生活面、组织面的内容讲解，也有优秀、得奖员工进行的分享，让员工能了解公司、相互理解。用不同的视角提醒员工，公司内部的人与事物都彼此相关联，增进凝聚力与团队认同感。

在婚丧喜庆与员工生日时，鼎捷为员工提供礼品卡与电子贺卡，使员工能够收到其他同事的祝福。并且，鼎捷在内部设立职能日活动，例如工程职能日、顾问职能日、服务职能日，在不同的时间推送不同主题，比如说 6 月 6 号工程职能日，那么工程师职员在当天就会收到别人对他的祝福跟感谢，让员工们可以感到自己的付出得到了认可与尊重。

鼎捷也在内部设立了“l say”等意见反应平台，员工可以自由选择匿名或记名的方式反映事务或传达心声。

鼎捷在中国台湾的事业部设有福利委员会，属于员工福利的团体组织。其活动基金由企业拨取营业额的一部分作为支持，另一部分由员工出资薪资的千分之五。福委会在一年四季举办各种身心预热的活动，包括旅游、讲座或者 DIY 的一些活动、踏青等等，并在危机事件出现时提供急难关怀。鼎捷也为员工健康提供了硬件设施，包括健身房、游泳池。并有福利性的按摩服务提供，按摩师由视障人员担任，也给予这类员工就业机会与价值认可。

同时，鼎捷也在公司设立护理师职务与 AED 设置，在有需要的情况下保证基础的急救措施以及例行的健康检查。除了护理师之外，鼎捷也在 HR 部门内设有关怀小组，并在员工关怀服务中设有“关怀一点通”信箱，员工可以申请援助或进行问题咨询，并在 24 小时内收到回复。

◆ 社团活动

鼎捷在中国台湾全省有 25 个社团，员工可以利用工作以外的时间参加活动或讲座，包括瑜伽等健康生活活动等。社团中包括覆盖全省的传爱社，鼓励员工进行公益爱心活动，包括照顾老幼的义工活动与献血活动等，传爱社也会给予员工相应的爱心鼓励等作为价值认可与激励。

此外还有与外部协作的合作社，通过售卖爱心点心的方式获得一定收入，用于支撑 AED 与 EAP 项目的支出，形成良性循环。

◆ 变革管理下的心理健康关照

无论是公司的正式组织，还是福委会的同仁组织，鼎捷都主张组织扁平化，减少沟通障碍，提高彼此的亲和力，以更好地确认员工心理状况。例如 HR 部门设立的关怀小组，以网格化的服务形式（每位关怀小组成员对接 30-50 位员工），在关心员工心理状况之余也能及时将公司资讯向员工进行传达。

在业务紧缩或调整团队时，鼎捷在内部启动了『清渠计划』。当某个单位出现业务紧缩时，会将人才释放在 HR 总部的平台上，由 HR 部门与业务部门统筹规划，将人才进行推荐。内部转岗相比外部招聘的时间成本、风险更低，与此同时，也能更好的处理员工因职务异动所带来的一系列问题。



案例启示

诺维信 | 中国区人员与组织总监
解再暖

◆ 具体实践

◇ 内部 wellbeing 平台与推广活动

诺维信从总部开始，对员工福祉 (wellbeing) 非常重视。在公司内网员工福祉平台上为员工提供一站式的丰富的理念宣传、知识培训、工具和身心健康相关的贴士。平台上诺维信也提供针对团队 leader 的特别培训，使团队 leader 提升理念和能力来关注团队员工的 wellbeing。

健康管理包括定期体检、商业医疗保险、员工大病公共保额、多发病相关知识的辅导讲座、工间操活动、健身设施和课程等。

心理健康这两年在诺维信的管理中也得到了更多的关注，与疫情期间面对的挑战紧密相关。在疫情封控期间，诺维信的生产一线员工面临需要闭环生产、驻场生产的情况，办公室员工也需要居家远程办公。这样的情境下员工所面临的心理压力也的确更大，因此在这个过程中，诺维信提供了一些额外的弹性福利及时认可大家的付出。也在今年的上半年推出了“心理任性月”主题活动，一方面给员工科普了防护知识，一方面开展了压力管理培训、以及管理者如何识别压力跟团队做有效沟通等知识讲座。诺维信注重对 Leader 的相关培训，这样的话能够及早去干预、疏导员工心理问题，在关怀中打造更有韧性的团队。通过丰富多彩的主题活

动，互动性强的竞赛闯关游戏，活动参与率达到了全员 50% 以上。员工福祉平台也由此成为目前诺维信宣传相关福利、心理健康服务的主要途径，点击率大幅提升，员工重视度也有所提高。

◇ 心理健康 e-Learning 学习

诺维信也为心理健康专门设置了 e-Learning 项目，主要是基于积极心理学的相关课程。

从个人层面上，诺维信注重给员工输入理念，促进员工更好地去觉察自己的状态，学习如何感知自身的焦虑，整理自己的情绪问题。

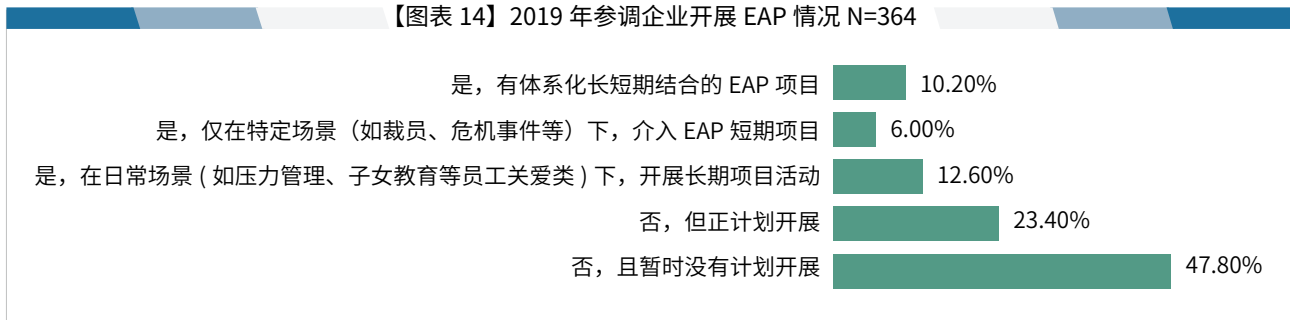
团队层面上，业务团队也将 e-Learning 作为一个协同交流的平台，团队共同学习。例如课程一共 20 个模块，其中在每 5 个模块结束的时候，团队会组织一个小讨论。在小讨论当中，这个团队的成员也可以分享一些在处理心理健康、焦虑、压力的心得。如果某员工面临一些难以克服的挑战的话，也可以很开放地跟大家征求建议等。这样的活动可以创造大家相互关怀、彼此关注启发的良好氛围，也能让 leader 更精准地感受到团队的状态。



2 EAP 使用率再创新高

相比 2019 年在智享会《Mental Well-being》调研报告中，各类形式的 EAP 使用率共计 28.8% 的数据，本届报告中达到了 43.07%，提高了近 15 个百分点。

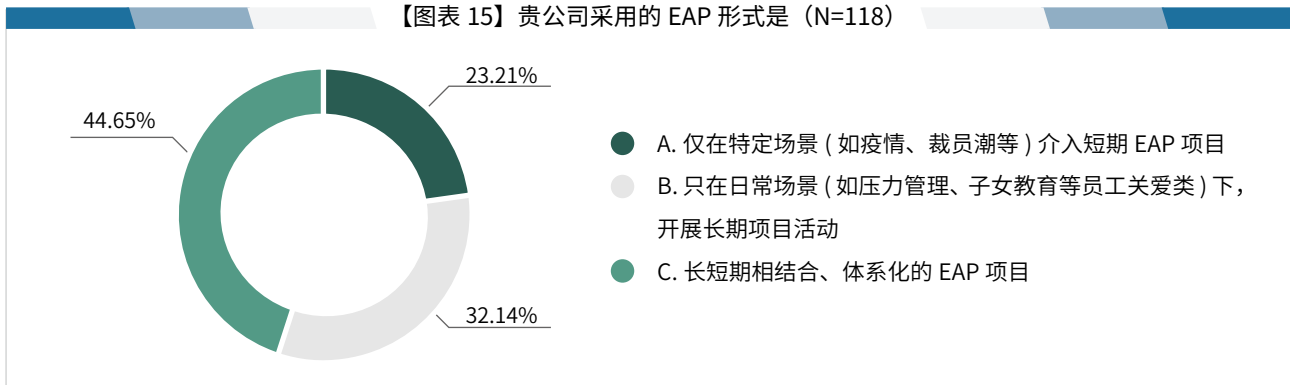
【图表 14】2019 年参调企业开展 EAP 情况 N=364



来源：2019 年智享会《Mental Well-being》调研报告

虽然在整体上 EAP 项目在企业中的总实行率仍只有 43.07%，但增长速度较快，且体系化长短期相结合的 EAP 项目占比超过了只在特定场景或只在日常场景中应用的情况，表现出 EAP 应用更加体系化、覆盖面更广的趋势。

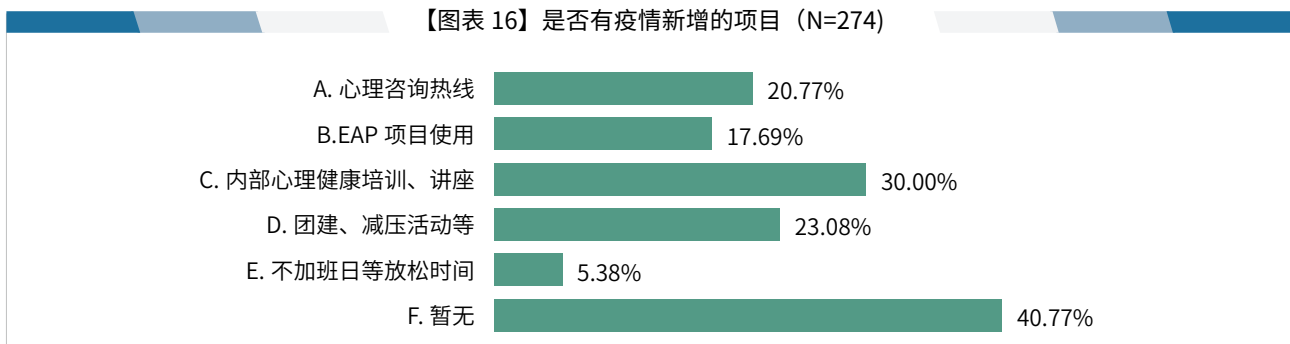
【图表 15】贵公司采用的 EAP 形式是 (N=118)



3 后疫情时代的未来转变

疫情较为显著地倒逼企业真正开始采取了各类措施。在采取 EAP 项目、心理咨询热线的企业之中，都有将近一半的企业因疫情而新增。推行内部心理健康培训的企业中，更有超过半数左右为在疫情后新增的。

【图表 16】是否有疫情新增的项目 (N=274)





案例启示

诺维信 | 中国区人员与组织总监
解再暖

◆ EAP 推行

在过往，诺维信更多在突发事件场景中应用短期的 EAP 项目，而在今年疫情的契机下，诺维信决定引入体系化的 EAP 项目，并在第一季度心理韧性月宣传的推动下取得了员工的高度关注。

目前诺维信所采取的 EAP 项目中涵盖员工工作和生活的方方面面，其中主要包括以下几个方面：

- ◇ 身体健康咨询、健康生活建议
- ◇ 情绪疏导、心理咨询
- ◇ 职业发展、职场人际关系
- ◇ 家庭亲子关系

只要员工（包括核心家庭成员）在工作生活中有相关的困惑，都是可以预约 EAP 相应的专家进行咨询并获得相关支持服务。

心理健康这两年在诺维信的管理中也得到了更多的关注，与疫情期间面对的挑战紧密相关。在疫情封控期间，诺维信的生产一线员工面临需要闭环生产、驻场生产的情况，办公室员工也需要居家远程办公。这样的情境下员工所面临的心理压力也的确更大，因此在这个过程当中，诺维信提供了一些额外的弹性福利及时认可大家的付出。也在今年的上半年推出了“心理任性月”主题活动，一方面给员工科普了防护知识，一方面开展了压力管理培训、以及管理者如何识别压力跟团队做有效沟通等知识讲座。诺维信注重对 Leader 的相关培训，这样的话能够及早去干预、疏解员工心理问题，在关怀中打造更有韧性的团队。通过丰富多彩的主题活动，互动性强的竞赛闯关游戏，活动参与率达到了全员 50% 以上。员工福祉平台也由此成为目前诺维信宣传相关福利、心理健康服务的主要途径，点击率大幅提升，员工重视度也有所提高。

疫情作为一个微妙的契机，客观上切实提升了员工大众对心理健康与安全的关注度，并把心理健康与安全的议题完全推入了公共视野。从各个心理健康项目因疫情新增的比例来看，疫情之后企业的确更加注重员工心理健康与安全的预防性实践，呈现快速增长的趋势。



二、流程管理：各环节实践与相应挑战

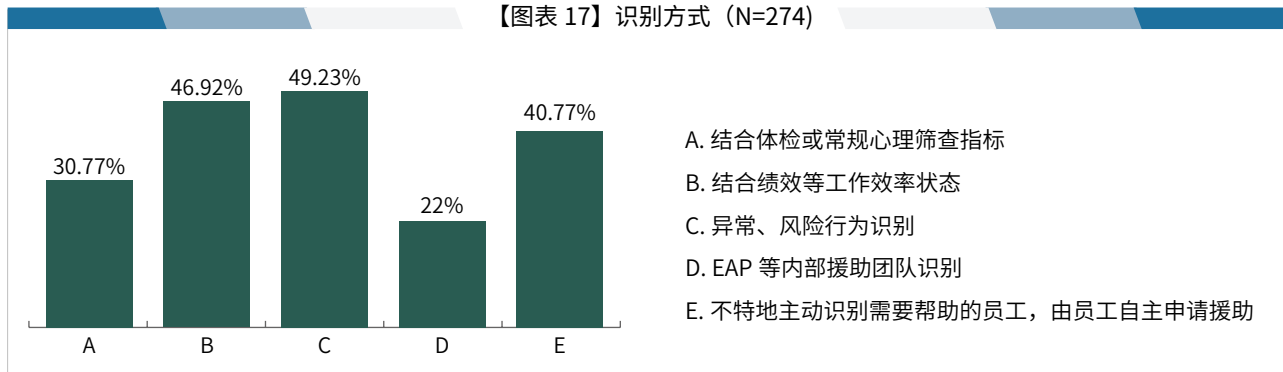
在前文中，本报告已为员工心理健康与安全的服务体系大致划分了六个项目环节，分别为需求采集、制度制定与方案设计、宣贯与沟通、执行与推进、效果评估与反馈、方案更新与迭代。但在实际调查中我们也发现，EAP 以外的日常化、碎片化心理健康与安全管理在一定程度上缺少体系化的制度设计与效果评估的环节，更注重潜移默化的影响，而非以项目制的形式明确项目进度、反馈指标等。因此，在【方案设计与制度制定】、【执行与推进】、【评估与反馈】三小节中将主要以 EAP 为范例进行讨论，尝试给出一些参考性建议。

1 需求采集：确保提前预防与员工隐私保护相平衡

心理健康与安全服务的应用场景多、覆盖范围广、操作形式多，包括热线咨询、当面咨询、讲座活动等方式，企业也应当采取有效的需求诊断来“对症下药”。那么，如何通过需求诊断来为需要服务的员工个人或集体匹配最合适、最有效的服务至关重要。

然而，心理健康相关信息和身体健康数据类似，被视作一种隐私信息，公司或第三方机构都并没有权限直接与员工个人对接获取这样的隐私信息。因此，如何有效诊断需求是一个重要问题，本小节将通过问卷调查数据与案例共同说明、探讨行之有效的需求诊断方式。

【图表 17】识别方式 (N=274)

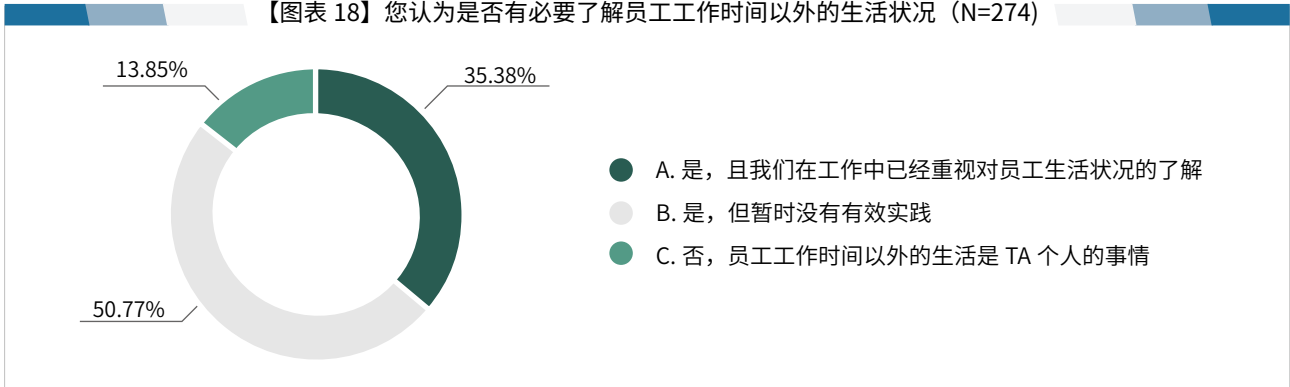


根据问卷数据显示，将近一半的企业通过异常、风险行为识别来确定需要心理健康支持服务的员工。另外，也有接近一半企业选择结合绩效等工作效率状态的变化来推测员工的心理健康状态。并有 40.77% 的企业并没有特地主动识别需要帮助的员工，完全由员工自主申请援助。

然而，无论是在员工已经表现出异常风险行为、工作效率明显下降的情况，还是员工意识到自己已经存在不良心理状态并去申请帮助，都已经是一个相对滞后的事后干预。如何真正将心理健康支持服务做到事前预防，也是企业心理健康与安全服务从 1.0 走向 2.0 的必经之路。

企业也已经意识到这种转变的需要，在“您认为是否有必要了解员工工作时间以外的生活状况”这一问题中，仅有 13.85% 左右的企业认为没有必要了解，有 35.38% 的企业已经在工作实践中注重对员工生活状况的关注。然而，更多的企业虽然认为有必要，却缺乏有效的实践。

【图表 18】您认为是否有必要了解员工工作时间以外的生活状况 (N=274)



关于如何有效且合规地了解员工的全面心理状态，鼎捷软件、玛氏、京东方集团等企业的案例也许可以给出答案。具体操作包括完全由第三方进行、内部 EAP 大使、群体需求识别等。



案例启示 | 鼎捷软件 | HRVP 顾晔华

◆ 测量与隐私管理

鼎捷将心理健康的需求诊断和检测评估交由第三方 EAP 机构处理，保证员工的具体信息不会被公司主管、上级、同事知晓，以供员工安心使用。第三方 EAP 机构采用不记名的方式给员工提供心理情绪量表等检测心理状态的方式进行需求采集与效果评估，并提供给鼎捷汇总的报表与数据。如果有些个案需要深入咨询的话，第三方也会做报表显示哪些方面员工遇到了问题（但不透露具体员工的信息），并利用大数原则了解员工的身心问题类别，让主管掌握信息的同时，又能很好的保证员工的隐私问题。



案例启示 | 玛氏中国 | 健康与福祉团队负责人 Amber Wang

◆ 前期预防

无论是期待同事去拨打热线，还是后期主动去安排心理干预和心理咨询与治疗，都是一个已经相对滞后的行为。所以从前期预防的阶段，健康团队可能就会去识别一些容易让同事遇到心理问题挑战的场景，然后来萃取一些主题，通过主动的培训、沟通，给大家

更多的知识和技能，帮助大家去预防性的提升心理健康管理的水平。

比如根据使用反馈，受欢迎的课题中包括压力管理、家庭与亲子关系、职场人际关系等等，可以看出这些场景相对容易引起心理健康状况的问题，健康团队就可以针对这些话题做一些预防性的培训、沟通和宣传。

◆ 需求识别与后续评估

需求识别是做到预防性心理健康管理必不可少的一步，但心理健康状态也类似于体检健康信息，相对较为隐私、敏感。因此玛氏在识别需要帮助的同事时，主要通过群体性识别来确定同事可能面临的心理健康挑战，而非针对个别同事（除非其已经明确表示出极度危险的信号，例如自残自杀倾向等），即主要去识别一些在生活和工作中可能造成心理健康风险，或者带来压力和情绪挑战的场景。例如对刚刚经历大范围的重组，或者是在三期的女同事，或者是孩子处于叛逆期、青春期的同事等，根据这些场景去预防性地给予这类同事前置性的支持。

包括在后续的评估反馈环节，玛氏也注重同事的隐私情况，尽量采用问卷调查、满意度反馈、使用率统计的方式来评估效果，而不会针对个别案例回访，以此在保证个人信息保密性的基础上实现评估反馈的目的。



案例启示

京东方集团 | 人力资源高级经理
席孟瑶

◆ 群体画像：针对不同员工群体的 EAP 应用

不同工作性质、不同年龄段的员工，也面对着不同的心理压力。针对白领和蓝领群体，京东方会匹配提供不同内容的心理关怀。例如针对伏案工作的白领工作者，匹配的资源更多是关于减压与情绪疏导、变革转型、家庭关系等。针对一线蓝领工人，则更多地提供有关非暴力沟通、和谐工作氛围塑造等方面的课程。同时针对年轻群体，为其匹配的生活方面的建议、关怀也略有不同，例如情感表达、亲密关系等。

对员工进行一定的群体分类与画像，是京东方精准进行心理关怀的重要手段。同时，京东方会将心理关怀和赋能分为工作和生活两个层面。工作方面，将根据工作性质、工作内容做区分。生活方面，因为员工的年龄段不一样，京东方也将为其提供相应生活阶段、不同诉求的资源。

在员工需要海外外派的情况下，EAP 会推出有针对

性的宣传和推介；当有一些组织面临转型关键期时，EAP 会匹配相应的变革化管理资源。京东方给新任管理者的培训中也会有 EAP 相关的课程，还有作为最一线班组长团队，会匹配相应的 EAP 赋能，让他们能够与员工更好地沟通。同时，针对研发人员、技术人员、新员工入职等群体，EAP 都会有特定的推介与赋能活动。

◆ 前期诊断与隐私问题

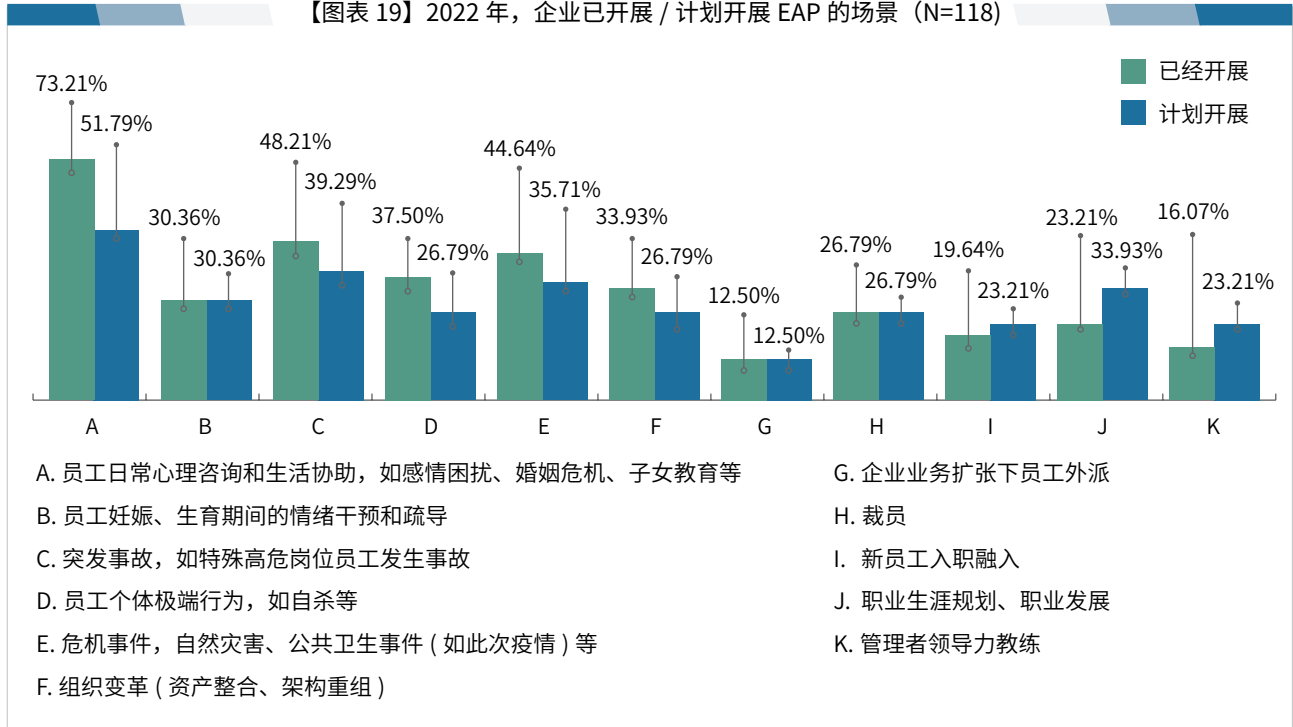
京东方从最开始引进 EAP 的时候，服务内容就包括工作和生活两部分，如员工职业生涯规划、家庭关系、子女教育、婚恋情感等。京东方对于员工的关怀是全方位的，包括对于员工 8 小时工作之外的生活困扰解决。但为了员工隐私考虑，除非员工主动寻求帮助，公司不会主动探询员工隐私。通常情况下，内部的 EAP 大使团队在员工中深受欢迎，他们除了会向有困扰的伙伴推荐 EAP 服务外，也会在员工需要的时候，以 EAP 大使的身份跟大家聊一聊。这种“聊一聊”不像是工作上的谈话或访谈，而是以非正式的形式开展。在这样的聊天过程中，可能通过对话就能够排解情绪，也有可能评估后觉得该员工需要心理咨询与帮助，再进行相关服务的推介与宣传。



2 方案设计：日常协助为主，职业生涯赋能显现高潜力

具体到可操作的员工心理健康与安全建设之中，目前市场上有各种各样的管理实践方式。其中，EAP 作为已具有悠久历史、体系化方案与流程，且市场化程度高的心理健康服务，具有较好的代表性，其理论、内容、模式也可以成为其他心理健康与心理安全建设的参考。

【图表 19】2022 年，企业已开展 / 计划开展 EAP 的场景 (N=118)



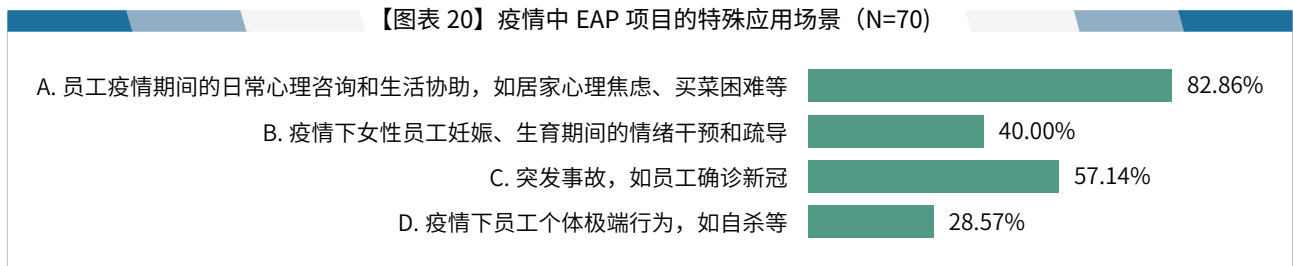
目前企业主要开展 EAP 的场景在于员工的日常心理咨询和生活协助, 如感情困扰、婚姻危机等。其次是对突发事件的处理, 例如高危岗位的事故。从日常支持和危机处理两方面形成了主要的干预模式。

此外, 由于疫情的出现与持续, 对于群体性危机事件 (如自然灾害、公共卫生事件等) 发生时的员工心理健康援助也受到了一定的关注, 有 44.04% 的企业已经在这一场景应用 EAP, 并且另有 35.71% 的企业计划在危机事件场景中开展 EAP。

在新员工入职融入、员工职业生涯规划、管理者领导力教练这三个场景中, 计划开展的比例也高于已经开展的比例, 可说明接下来企业有意向建设的场景转向了对员工职业生涯的支持, 也展现了企业对员工心理健康与安全的关注更加全面、覆盖面更广, 并从问题的解决转向能力资源的提升与优化, 和心理健康服务、社会心理健康服务体系建设的方向转型相符。


同样的, 在疫情中采用 EAP 项目的企业也以处理员工日常生活中出现的心理问题与物质需求为主, 从解决问题到日常支持。

【图表 20】疫情中 EAP 项目的特殊应用场景 (N=70)



3 宣贯与沟通：日常化宣传与赋能直线经理、普通员工

在具有丰富完备的心理健康与安全服务内容之后，如何向员工宣传、更好地发挥相应服务的价值，也是提高员工心理健康水平必须思考的议题。对于 EAP 等心理健康服务进入企业时的姿态与定位，赵然教授给予了一些建议：



专家洞见

中央财经大学应用心理研究所
所长 赵然教授

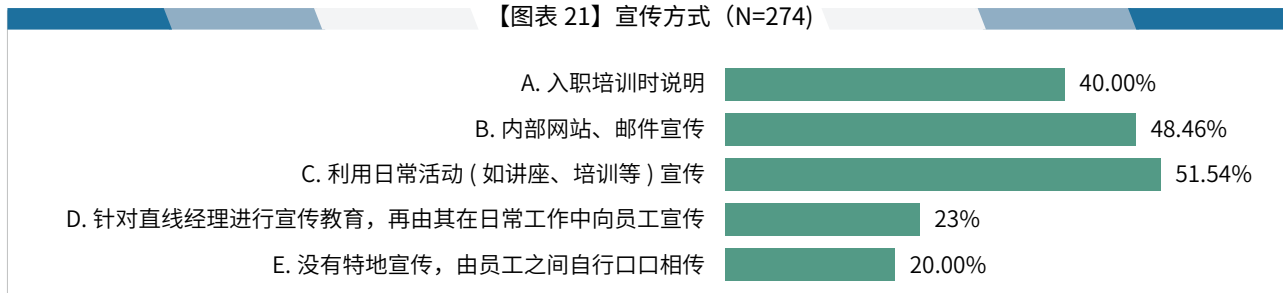
◆ EAP 进入企业时的姿态与定位

倘若解释与定位是说有的员工心理有疾病，我们来辅导，这种贴标签的姿态就容易引人反感与忌讳。所以当心理健康项目进入到企业的时候，可以考虑以正向积极的姿态进入，更多强调是让自我更快成长、让生命更灿烂幸福等方向，而不是解决病理性的问题。虽然 EAP 也的确需要解决问题，进入企业时表现的姿态与定位也十分重要。

廓清定位之后，如何让心理健康与安全服务的相关讯息更有效地触达目标人群，也即可能需要相关援助的员工？怎样让员工真正重视自己的心理健康状态，怎样让员工信任企业提供的心理健康服务切实有效，企业也应当在宣传方式方法上付出巧思苦功。



【图表 21】宣传方式 (N=274)



在面向全体员工的公共宣传中，采取日常讲座、培训活动进行宣传的企业占比最高，超过一半。也有接近一半的企业在内部网站、邮件上宣传，另有超过四成的企业会在员工入职时进行说明。受访企业中，也有不少提到了日常使用官网、官微等宣传的模式，详情可以参考下方案例。



案例启示

伟创力 | 珠海 EAP 部门经理
江燕红

◆ EAP 项目的推行

在当今的环境中，大众对心理健康与安全的重要性认知程度仍有待提高。伟创力在早期也曾面临着 EAP 项目使用率不高、员工顾虑多等挑战。为了应对这些

重要问题，伟创力从多个维度、多个场景进行 EAP 项目与其他心理健康内容的宣传，力求让每个员工了解企业所提供的心理健康与安全援助，在有需求的时候积极使用相关援助。

◇ **入职培训 / 宣讲**

伟创力为每一位新入职的员工介绍企业的 EAP 项目，并提供名片宣传热线电话和咨询位置，确保

员工知晓 EAP 项目在企业中的存在与重要性。

◇ 日常宣传

伟创力为企业内部的心理健康服务设计了多样化的日常宣传，包括平面杂志、内刊和公众号等线上内容的宣传，让员工了解、信任心理健康服务。

◇ 周期性活动

伟创力定期开办宣传大讲堂，向班组长 / 直线经理分享压力管理知识、减压方式、和员工的沟通方式等，给基层管理者培训基础的心理知识，方便他们学会后回到所在产线与下属员工宣传，并进行初步心理干预和识别。

另外，也有受访企业指出赋能于直线经理、对心理感兴趣的普通员工也是十分行之有效的方法。人际传播的模式使得相关讯息的宣传更加深入人心，并让员工更有信任感，也能够提供一个及时响应的初步需求采集或干预的服务，详情也可参考京东方、伟创力的实践案例：



案例启示

京东方集团 | 人力资源高级经理
席孟瑶

◆ 宣传与赋能：从线到网

京东方自始至终关注员工的身心健康。作为早期使用 EAP 服务的中国企业，京东方在初期的 EAP 项目先引入的是心理咨询热线，员工有任何压力疏导、人际关系、职场沟通、婚恋情感、个人成长等的问题都可以拨打 7*24 小时 EAP 咨询热线。为了使 EAP 服务真正深入企业，解决员工困扰，京东方一直着力加强 EAP 的内化宣传与推广，拓展线上线下宣传渠道，包括公司内网、全员邮件、微信公众号、易拉宝和海报等。除此之外，京东方还组建了企业内部的 EAP 大使团队。对心理知识感兴趣且乐于帮助他人的员工，经过选拔可以兼职成为 EAP 大使。历经一系列的赋能与实践，具备基本心理知识与沟通技巧的 EAP 大使，在京东方员工中充分发挥自身力量，把 EAP 服务理念、预约方式、心理健康知识沁润到公司广大的干部员工心间。

经过一段时间的运营，京东方 EAP 团队开展了更多有针对性的赋能和主题活动，会根据员工的诉求提供更加切合实际、个性化的服务，匹配更精准的 EAP 资源。同时，还会搜集一些组织层面的诉求，例如根据某组织目前的业务状态、变革情况，匹配合适的培训、沙龙、团辅等内容，根据目标群体将要面对的压力与困境提前给予心理支持。同时，活动形式从点对点咨询、培训，到点对面的组织服务形式突破，例如通过每月微课打破时间、空间上的限制，在全员范围内传递企业人文关怀。



案例启示

伟创力 | 珠海 EAP 部门经理
江燕红

◆ 员工互助计划

“员工帮助员工，员工服务员工”是伟创力员工心理健康管理的核心理念之一。伟创力让专业的心理健康团队向一部分有兴趣的员工传授 EAP、心理咨询方面知识，通过员工与员工之间的“高信任感”与“熟人网络”来进行日常的心理维护。当其他普通员工在工作中出现心理问题时，这部分员工的帮助与回答则更容易被信任，常态化的交流也能更拉近员工之间的关系，并且，这样的做法也能更好的搭建安全团队环境、促进团队凝聚力发展。此外，在对这些员工进行赋能培训、讲座中，伟创力也与北师大珠海分校心理系进行过合作，引入心理系的专业人员与员工进行宣传与沟通，以学术专业性的角度来取得员工的信任。

◆ 安全感塑造：隐私边界问题的挑战

伟创力致力于将员工心理健康做到预防而非只是危机事件的善后工作，因此也就不得不正面对员工心理异常状态的识别环节。

在识别环节中，不可避免地涉及到员工的个人信息与家庭、情感等隐私情况。伟创力在创建心理健康团队时，对于人员的培训也会注重保密性的认知培训以及保密协议的签订，在针对员工宣传时也注重强调保密性，让员工放心使用。

同时伟创力也善于利用员工熟人网络，让受过心理培训的员工注重在日常工作中了解其他员工的情绪状态。在面对熟人同事时，员工相对会更容易透露真实的心理情况，并得到一定程度的情绪疏解。如果涉及比较严重的心理问题，受训员工会第一时间与企业的专业 EAP 团队联系进行更专业的干预。

4 执行与推进：心理热线 / 咨询仍为最常用的方式， 培训赋能与生活指导有待发掘建设

本报告的问卷调查中，针对已使用 EAP 的企业调查了 EAP 模块的使用率排序。其中，被使用最多的仍然是心理热线、心理咨询的方式。但压力管理培训、心理知识培训与家庭支持、健康生活指导紧随其后，也得到了—些关注与使用。

【图表 22】EAP 模块使用率排序 (N=118)



在访谈与调查中，不少企业指出心理热线、心理咨询等方式虽然是相对最为成熟的模块，但在实践中企业也发现，在东亚文化的背景下，个人并不十分乐意将自己的心理问题倾诉给一个和公司有关的陌生人，即使对方具有专业背景并表示保密。同时，大众普遍对心理健康与安全感的认知水平仍有所欠缺，大部分员工不到万不得已并不愿意使用公司的服务。

然而，员工保持健康积极的心理状态、对公司环境、团队具有信任感，也是员工能保持高效工作的必要条件之一。因此，企业在有兜底保障、解决危机事件的能力之上，也应适应本土文化环境，赋能于人，提升员工个体心理资本、自信水平，并以提供资源的方式摆出更加常态化、更加积极的姿态，减少员工的抵触心理。



案例启示

玛氏中国 | 健康与福祉团队负责人
Amber Wang

由于 EAP 最初作为一种流行福利进入市场，玛氏一开始也将 EAP 作为福利的一部分，作为对于同事的一种支持引入。随着大家对完整的全面健康的理念更加体系化地了解，再加上建立了专门的 Health & Wellbeing 团队，因此 EAP 的管理工作以及超出 EAP 项目之外、体系性的心理健康相关建设也提上日程。包括心理健康相关的培训、早期干预，玛氏逐渐开始建设热线咨询范围以外的全面健康发展服务。具体而言，可分为以下四个维度：

◆ 应急后期响应

行业中常见的 EAP 功能即是热线咨询，包括在发生了一些紧急的恶性事件或是一些危机的时候，为同事和团队提供一些主动的危机干预、心理疏导和咨询内容尤为重要。

◆ 前期预防

无论是期待同事去拨打热线，还是后期主动去安排心理干预和心理咨询与治疗，都是一个已经相对滞后的行为。所以从前期预防的阶段，健康团队可能就会去识别一些容易让同事遇到心理问题挑战的场景，然后来萃取一些主题，通过主动的培训、沟通，给大家更多的知识和技能，帮助大家去预防性的提升心理健康管理的水平。

比如根据使用反馈，受欢迎的课题中包括压力管理、家庭与亲子关系、职场人际关系等等，可以看出这些场景相对容易引起心理健康状况的问题，健康团队就可以针对这些话题做一些预防性的培训、沟通和宣传。

◆ 融入领导力：团队健康关爱

对同事心理健康的关注，也被玛氏视作团队文化与领导力的一部分。针对于管理者，玛氏额外设有一些针对于上级经理的专项项目和活动。例如领导力方面的关注与提升，在心理健康方面的培训，文化或者是行为上的倡导，将对心理健康的关注和强调作为领导力的一个部分，融入到对于团队管理的动作当中。

◆ 全面健康：身心健康结合

玛氏指出，在看待心理健康的时候，不能将其与身体健康完全割裂开。对身体健康水平的提高、专注力提升、有效恢复提升，也都会促进心理健康的发展。玛氏通过不同的健康维度的提升来起到彼此促进，从而提升心理健康水平的效果。





案例启示

京东方集团 人力资源高级经理 | 席孟瑶

◆ 十年 EAP 实践

京东方开展 EAP 项目已经有十年时间，建立了包括 EAP 咨询服务、驻场活动、专项培训、EAP 大使培养、危机管理等相对完善的 EAP 体系。

除日常咨询服务外，京东方每年会组织各类心理健康活动，包括各类主题的培训、讲座、沙龙、团辅等，还有心理游戏、心理嘉年华，冥想训练营等趣味心理活动，帮助员工解决困扰，激发活力，健康生活，高效工作。

同时，京东方 EAP 大使一直在组织内部发挥着积极作用，是京东方 EAP 的一张亮眼名片。截至目前京东方已开展 8 期 EAP 大使选拔与赋能，前后培养 400 余位 EAP 大使，他们通过所学的心理知识，在企业内部进行 EAP 宣传推广、员工需求洞察、组织需求挖掘、危机事件协助等工作，有效助力 EAP 在企业内部发挥作用。

EAP 实践十周年之际，京东方推出 EAP 大健康理念，即将员工心理健康与身体健康有效结合，达到内心坚定从容，身体活力充沛的大健康状态。EAP 项目组与健康体检、健康管理、工会社团等多部门共同打造了系列大健康活动。通过云健步、健康生活方式比赛、好睡眠训练营、健康管理师教你如何吃、体检专项优化等身心健康的活动，配合全员体检套餐优化、个性化体检报告解读与健康咨询等健康保障服务，全面践行健康文化，提升员工身心健康水平。

此外，京东方会定期举办各类球赛、拔河等体育活动、相亲会、集体婚礼、金秋歌赛以及各类兴趣社团等团体活动，与心理健康、身体健康相辅相成，构建全方位的京东方员工健康关怀体系。



案例启示

鼎捷软件 | HRVP 顾晔华

◆ EAP 运用

鼎捷在 2020 年开始考虑设置 EAP 项目作为内部心理健康指导的补充。虽然公司内部有很多通道可以反映问题，但仍有员工担心隐私与人际关系的影响，不想使用公司内部的援助项目。因此鼎捷寻找了外部 EAP 厂商合作，减少员工的相关顾虑。此外，鼎捷也与附近诊所进行签约合作，用约诊、门诊的方式提供给员工对谈治疗和年度的健康检查。

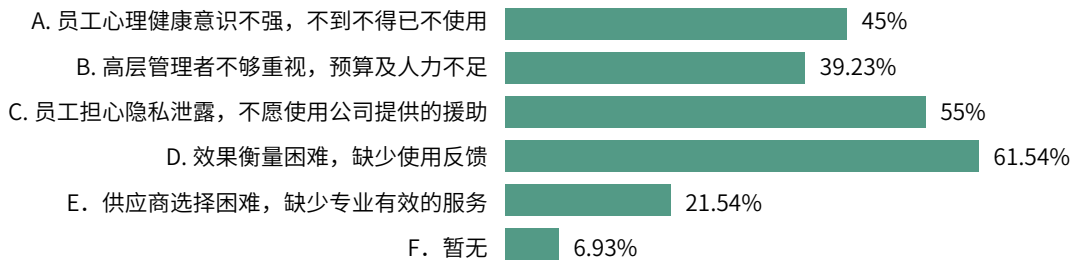
另外，鼎捷也设立了 24 小时专线咨询，覆盖员工生活与工作的各个场景。包括法务团队咨询，在公司法务需求之外也为员工提供契约鉴定、法务支持建议等服务，包括财务问题、亲子教育，婚姻管理等等议题。同时，也配备 40 人的避险支持团队，这些人员都持有劳工安全卫生教育的合格证书。

◆ 赋能主管

员工有相当长的时间会和公司、同事待在一起，鼎捷指出主管应当从员工的工作表现来关心员工的心理状况与身体状况，包括请假频率，迟到早退等。因此，鼎捷将沟通技巧、员工关怀的相关内容融入领导力训练与职能训练中。同时，也为主管提供 EAP 的额外宣传与课程进行赋能，提供干预技巧与 HR 部门的支持。

然而，在实际的推进过程中，也有一半以上的企业表示存在员工心理健康意识不强、担心隐私泄露，以至于企业所提供的心理健康援助使用率低的情况。这一情况或与中国乃至东亚文化圈并不习惯于将自己私密的心理问题、家庭情况等内容向工作的同事、公司联络的人员吐露，即使对方再三强调保密性。

【图表 23】遇到的挑战 (N=274)



针对使用率不足的问题, 玛氏的 well-being 团队基于丰富的实践经验, 也给出了相应的建议:



案例启示

玛氏中国 | 健康与福祉团队负责人
Amber Wang

挑战聚焦: 热线使用率较低

在 EAP 实践中, 玛氏也发现热线的使用率在大部分的亚洲国家都不会太高。相比欧美国家社会层面对心理健康话题的科普与认知, 亚洲文化下, 人们既缺乏对心理健康的社会认知水平, 也不主张对陌生的心理咨询师讨论有关心理、情绪、感受的事情。某种程度上来说, EAP 热线的模式的确与亚洲传统的文化认知有一点相悖。

但也正因此, 热线拨打率和同事心理健康水平可能

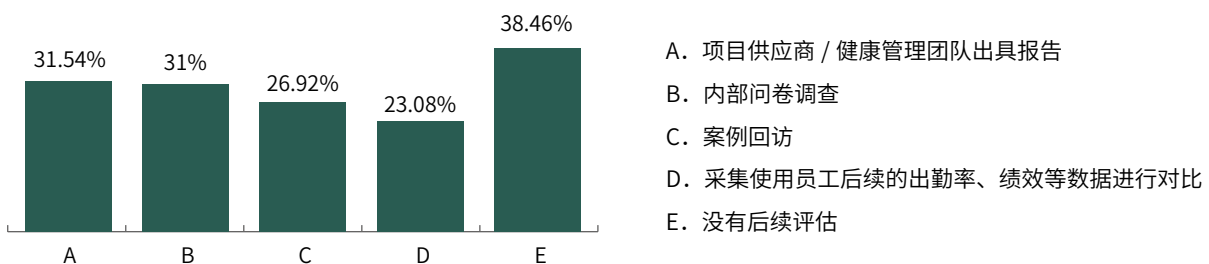
并不存在绝对的关系。既然热线拨打本身在中国市场上存在一定的文化冲突, 那么企业更应该深入地去思考根本原因与根本目的。既然最终目的是为了提升同事心理健康水平, 那么目标和关注点也不应仅仅局限在热线拨打率上, 而是应该更多地去深入到组织当中, 应该根据不同的业务的特征、人群的特征来分析、了解导致同事心理健康遇到挑战的因素到底是什么?

对于企业难以干预的不可抗力 and 同事生活中遇到的困难, 那么在不能干预的领域, 健康团队可以给予同事相应的情绪危机处理办法, 提供给同事相对专业的技能与解决方案, 帮助同事面对压力, 让同事自己能够拥有更多的技能和能量处理心理问题, 避免产生使用热线的瞻前顾后。

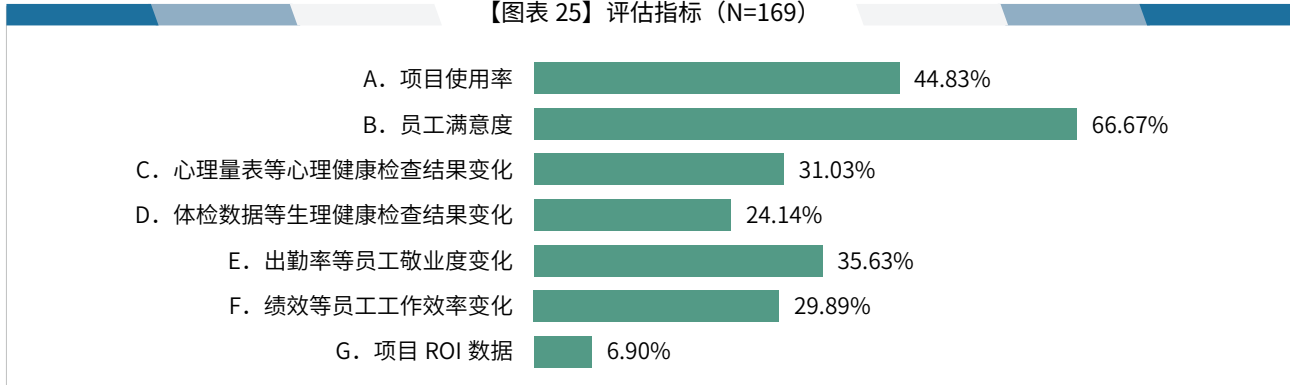
5 效果评估与反馈: 第三方评价的优势——给予员工更高安全感

使用心理健康与安全服务后, 无论是否有有效量化, 企业也会考虑后续效果评估的问题。但在问卷调查、数据研究后发现, 目前仍有将近四成的企业并没有建立有效评估, 而指标也基本止于员工满意度和项目使用率。

【图表 24】效果评估方式 (N=274)

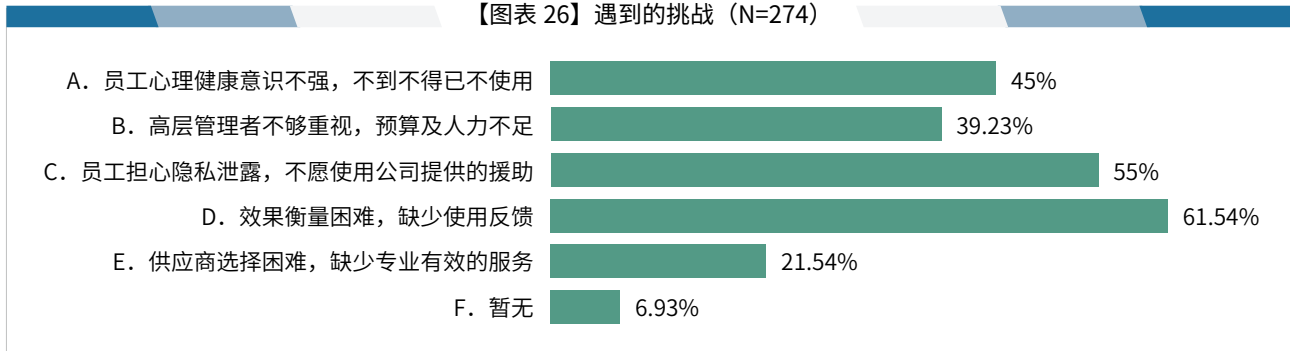


【图表 25】评估指标 (N=169)



在关于心理健康与安全管理的实践挑战一表中，显而易见的，效果衡量困难也成为了企业面对的最显著的困难。

【图表 26】遇到的挑战 (N=274)



由此可见，关于究竟如何建立对 EAP 等心理健康与安全服务的有效评估，是接下来需要进一步探讨与明确的问题。关于评估方面，我们也可以参考以下专家的意见：



专家洞见

中央财经大学应用心理研究所所长 赵然教授

◆ 明确应用目标，建立有效评估

要进行真正行之有效的后续评估，供需双方应当约定聚焦的部分。例如在某流水线制造业的公司，在工厂种应用 EAP 的主要目的就是降低离职率，流水线制造部门在该公司当时的月离职率已达到了 12% 左右，

因此在应用 EAP 时就拿离职率作为一个重要指标，focus 在送关爱、改变沟通管理方式之后，不同在职时间的员工群体离职率是否有显著下降等。

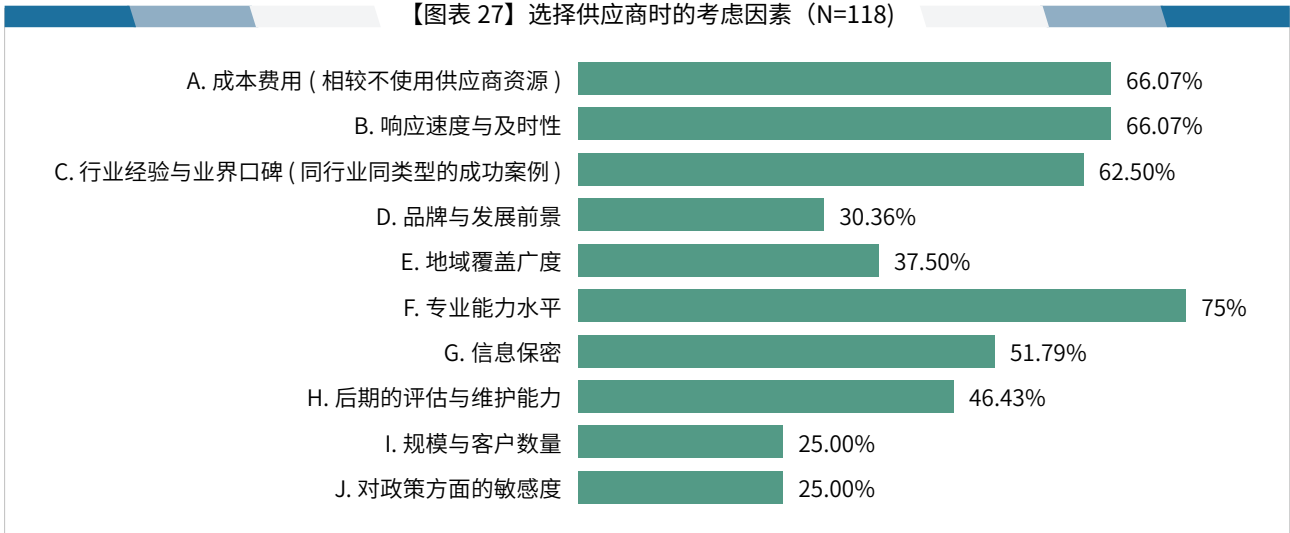
除了离职率这样的硬性指标外，也有一些软性、需要质性研究的指标，例如偏向组织行为学的归属感、敬业度、工作满意度、企业文化的认同等。经过项目各方面的干预之后，可以与质性研究的方法相结合观察相应指标的变化。

前文数据、案例中均有所提及员工因信息隐私的顾虑不愿意使用公司的心理健康服务。另外，心理健康干预也属于专业性较强的服务，许多企业在了解员工心理状态的时候也表达出缺乏专业评估、专业干预人员的困扰。因此，将相关服务尤其是关于需求采集、反馈评估的环节交给专业的供应商、第三方机构，也不失为一个合适的方法。

🟡 供应商选择：专业水平与响应速度成为最重要指标

数据调查显示，企业在使用 EAP 第三方供应商资源时，最为关心的因素是专业能力水平、响应速度与及时性、成本费用、行业经验与业界口碑。规模与品牌相对而言影响较小，企业更加关心实际服务的质量或性价比。

【图表 27】选择供应商时的考虑因素 (N=118)



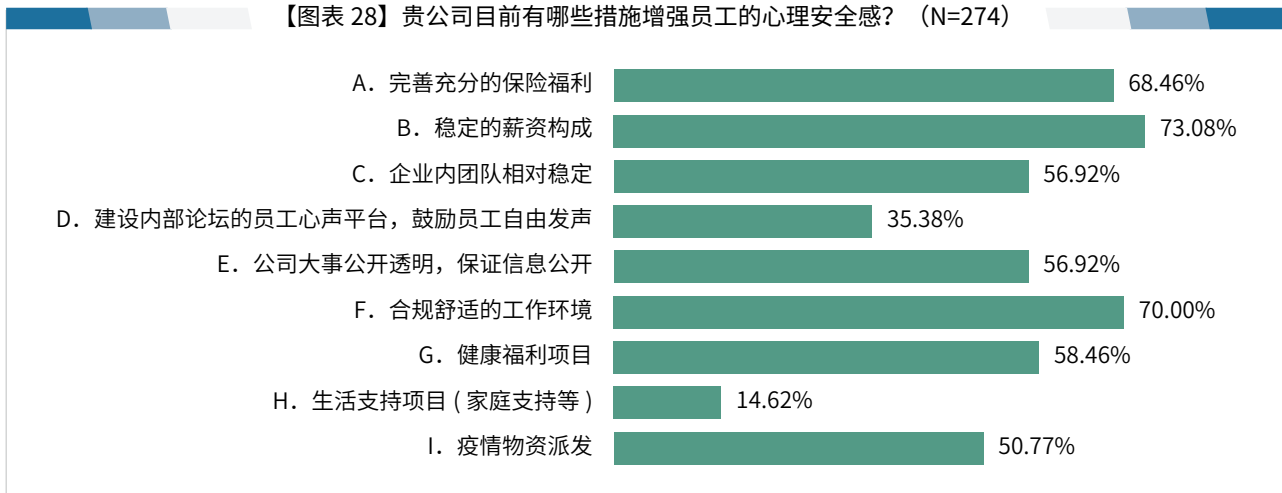
Part3 未来展望与建议清单

一、安全组织环境建设：心理安全的深化探索与实践

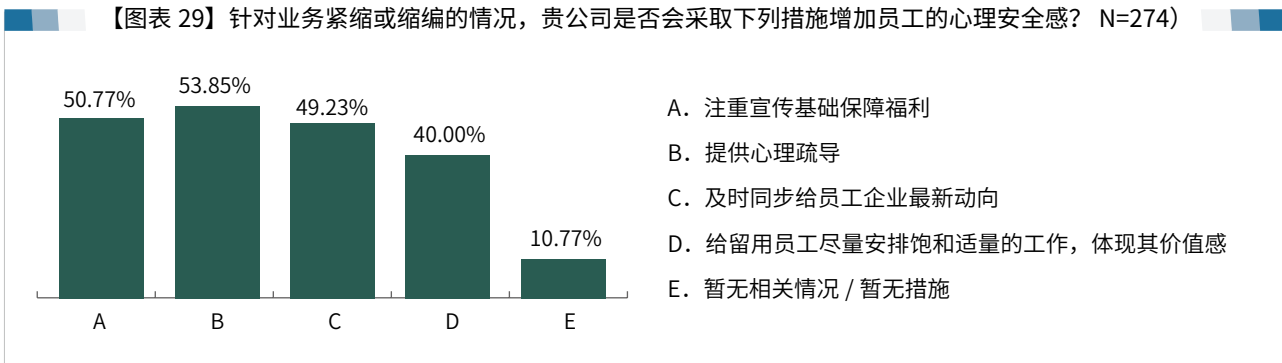
在本报告的开篇部分，我们对心理健康与心理安全的定义做了深入的讨论与廓清。在现阶段，指向这两者的实践手段大体相近，依赖于日常的社团团建活动、危机事件解决能力、EAP 项目、心理健康讲座等。

心理健康与心理安全相辅相成，彼此作用。良好的心理健康服务有助于提升员工的心理健康水平，保持乐观积极的心态，并一定程度上提高对组织的忠诚度与团队凝聚力。那么，如果更聚焦到心理安全水平的提升、员工的安全感、员工与公司彼此的信任感之上，又有哪些可做的工作呢？下方两表展示了现阶段企业针对整体心理安全，以及以业务紧缩为例的特殊场景下如何增强员工的心理安全感：

【图表 28】贵公司目前有哪些措施增强员工的心理安全感？（N=274）



【图表 29】针对业务紧缩或缩编的情况，贵公司是否会采取下列措施增加员工的心理安全感？ N=274)



综合两表不难看出，现阶段企业在员工心理安全的相关保障上仍主要停留在两方面：常态下，主要以稳定完善的薪资福利、合规舒适的工作环境等物质条件为主；特殊情景下，以心理疏导为主，略显乏善可陈。鼎捷软件和诺维信的实践案例或能提供一些可能的实践方式：



案例启示 | 鼎捷软件 | HRVP 顾晔华

◆ **变革管理下的心理健康关照**

无论是公司的正式组织，还是福委会的同仁组织，鼎捷都主张组织扁平化，减少沟通障碍，提高彼此的亲和力，以更好地确认员工心理状况。例如 HR 部门设立的关怀小组，以网格化的服务形式（每位关怀小组成员对接 30-50 位员工），在关心员工心理状况之余也能及时将公司资讯向员工进行传达。

在业务紧缩或调整团队时，鼎捷在内部启动了『清渠计划』。当某个单位出现业务紧缩时，会将人才释放在 HR 总部的平台上，由 HR 部门与业务部门统筹规划，将人才进行推荐。内部转岗相比外部招聘的时间成本、风险更低，与此同时，也能更好的处理员工因职务异动所带来的一系列问题。

◆ **疫情下的特别心理健康与安全部署**

鼎捷有近半数员工位于中国台湾省，疫情形势相对而言更为严峻，目前仍然存在阳性员工。在疫情初期，由于信息不足不够透明而产生焦虑的负面氛围。因此，鼎捷及时建立信息透明制度，并建立分组分流配合『三会二制』打卡、每周在疫情周报中更新感染员工数目与所在地情况，让员工了解情况，合理安排会议地点，并给予受感染员工关怀物资与心理援助。

此外，在疫情期间，鼎捷先前所提供的大量心理健

康项目也从线下转为线上，并推动了信息系统、设备的升级。促进管理层、HR 关怀团队与员工都对相关活动更加重视，即使在线上情况下，也积极增加互动环节、抽奖活动等提高互动感和参与率。



案例启示 | 诺维信 | 中国区人员与组织总监 解再暖

◆ **心理健康与安全：大健康战略与包容性组织**

诺维信公司的宗旨是在不断发展的世界中为创造更美好的生活共同寻找生物解决方案。企业对员工和社会的责任是公司战略主张的重要支柱，这种责任体现在三个关键词：包容、成长和激发。一部分的专注于确保员工身心健康，并支持其在组织中茁壮成长；另一部分的专注于打造兼容并包、丰富多元的组织；再有就是激发员工和伙伴积极应对并驱动变革。员工的身心健康在当前疫情常态化的环境中显得尤为重要，多变的业务挑战也使得变化成为常态，员工在日常工作中必须应对不确定与变化的因素，因而诺维信也日渐注重对员工心理状态、生活危机的关注。对于员工的心理安全，诺维信注重打造信任、包容的团队文化，鼓励支持员工“be yourself”。在雇佣关系的过程中，诺维信也注重各个环节保证公平性，例如在为女性领导者提供公平的机会，设计灵活福利关怀支持不同年龄结构，使员工感到在制度层面也具有保障。

二、未来愿景：后疫情时代与大健康战略

纵览全文，不难发现目前企业的员工心理健康与安全服务水平日渐提高，战略方向综合化、全景化、预先化。近年来，也有大量企业提出了“大健康战略”的概念，一方面将身心健康相联系起来，另一方面也吸取疫情背景下实践留存的经验，对于留存的服务、制度、理念去粗取精，打造新一步的健康战略。

变化是常态，唯一不变的是变化。整体的心理健康与安全上，企业的重视度有所提高，实践方式日渐多元化，应用方式更加精准化，身心健康联系日渐紧密，员工大众

的认知也有所提升。聚焦到 EAP 应用上，二十余年前全然作为舶来品进入中国市场的 EAP 项目逐渐内化于企业形成内部团队，也出现了可喜的本土化趋势。心理安全的概念也日渐明晰，在基础的物质保障、生产经营安全之上，企业的组织环境、企业文化应有的敏捷响应、和谐相处、信息透明对心理安全的作用也逐渐得到了一定重视。

针对种种实践中所出现的问题与挑战，本报告在最后的尾声将提供汇总的解决方案清单，以及多家企业、专家有关未来愿景的讨论。

研究小结 Check list: 挑战聚焦与建议清单

员工相关意识不强：宣传强化与文化建设

- ⇒ 分群体宣传：信息载体选择
- ⇒ 日常化宣传：提高出现频率
- ⇒ 人际化宣传：EAP 大使等直线赋能
- ⇒ 积极化宣传：设定积极定位

隐私保护与识别困难

- ⇒ 专业化第三方：企业不直接接触员工信息
- ⇒ 场景识别：依据公司 / 部门状况提供支持
- ⇒ 群体画像：根据员工群体画像提供支持
- ⇒ 本土化建设：适应文化背景

评估反馈困难

- ⇒ 供需双方明确要求：项目之始确立评估指标
- ⇒ 优质评估机构选择
- ⇒ 定量研究与执行研究相结合
- ⇒ 与业务模块深度融合

专家洞见

雀巢中国 | 资深副总裁
——大中华大区集团人力资源
Sherry Li

至于疫情对心理健康的影响，我们更多的是利用好内部和外部资源，包括 EAP 服务。信息时代，不缺乏信息，也会有很多的资源，关键是如何识别可靠的信息、如何充分利用好资源。例如，仅就“心理热线”，EAP 里有服务、企业商业医疗保险服务中有相关的咨询服务、很多地区的政府有公共热线服务、很多的专业组织有公益服务。

此次疫情也在客观上推进了一些事项，例如远程办公 Telework，大家体会到了其优势和收益，也看到了需要改进的管理事项，包括员工在远程办公与疫情叠加状态下产生的心理健康问题，再例如在此次疫情中大家很多情况下使用视频会议，从中感受到了其方便之处，当然也检验出各种不足。毫无疑问，企业应该与时俱进，不断探索、不断改进。

在“物理的 Physical、化学的 Chemical、生物的 Biological、人机工效的 Ergonomic”等等这些传统上的职业健康与安全风险因素的基础上，近年来各个企业越来越关注的员工心理健康（Mental health）、工作场所的压力管理（Stress management at workplace）、赋能（Building resilience），而不仅仅是此次疫情才导致企业“重视度提高”。当然，疫情在客观上是一个促进因素。危机，既有“危”同时也有“机遇”，相信各个企业都会抓住机遇。

专家洞见

中央财经大学应用心理研究所所长 | 赵然教授

◆ 后疫情转型：EAP 本土化与社会心理服务体系建设

许多企业因为在疫情中遇到了诸多困难与挑战，例如员工无法出差却仍要完成任务，或疫情严重的情况仍然需要工作，焦虑和压力随之增长，心理需求也确实相应上升。在这样的背景下，EAP 从业者也可以考虑走出原本的领域，尝试将 EAP 与更广大的领域、政策背景结合得更加紧密。十九大报告当中专门提出来了社会心理服务体系建设，EAP 在聚焦于组织、以企业为主题的前提下，已经具有较为成熟的项目设计、服务效果评估、专业队伍建设、服务内容提供的经验。

在中国本土，EAP 作为舶来品的确也存在一些文化习惯冲突、组织建设等问题。但心理健康服务也应该有教无类，无论是 EAP 还是社会心理服务体系建设，服务对象也一定会有外企也会有央企、国企，有大型集团也有小微企业，心理健康从业者与相关专业方向的 HR 从业者也应当更灵活地处置，匹配企业的语言体系与工作重点，让 EAP 或其他心理健康服务更加有所作为。只要是用心理学的理论知识、方法产品能够受众人群，为组织提供特别好的服务，让大家更幸福，那就达到目的了。

◆ 未来展望与建议

◇ 专业人员的培育与建设

对于第一批资深的心理健康服务从业人员来

说，不能抱残守缺，在中国现今的大政方针是社会心理服务体系建设、人民的福祉和健康，那提供的服务就要灵活匹配这样的战略语言，而不是说只做EAP，只做社会心理服务体系建设当中的比较独特的一个模块。

◇ 与业务模块深度融合

真正有生命力的EAP项目、健康战略，企业真正喜闻乐见的效果不仅仅是解决问题，更期望EAP项目可以与组织的业务深度融合。心理健康从业者也需要了解客户，要有一定的研发能力，达成更深入的合作。这是EAP在这么多年帮助解决问题和困扰、危机处理中一个新的增长点。

◇ 与时俱进的技术方法

近日AI人工智能的轻咨询需要也有所增长，我们发现有人就只是在他情绪不好的时候找一个人聊聊天，这个人可以随时随地都在，他并不需要做治疗人格的处理，只需要在所谓EMO、情绪低落的时候，能够有人特别耐心地去听他的倾诉，给他一个回应。也有研究显示当接受咨询的用户知道对面的倾听者只是人工智能的时候，会有更安全的感觉，自己的情绪言行不会被另外一个人来评判。在新技术发展方面，不管是人工智能也好，移动互联网也好，或者信息宣传的方式上，都需要匹配员工的生活习惯。



专家洞见

诺维信 | 中国区人员与组织总监
解再暖

诺维信在2030年的员工与社会战略主张上设定了雄心勃勃的目标。我们要进一步推动组织多元和包容，在公司专业员工到高管级别实现性别平衡。多元包容对于不同的区域文化发展时期有不同的侧重。公司认为未来应该更多地去倾听员工的声音，更多地去与员工展开开放的对话。通过对话了解哪些关键的因素能够使得员工在诺维信这个组织当中发挥出最好的状态。各区域有效的找到这些要素，邀请员工参与制定下一步的方案。设想终究只是设想，要切实了解员工需求，还是应当真正地邀请员工的参与。



专家洞见

玛氏 | 健康与福祉团队负责人
Amber Wang

如何为同事建立群体画像是玛氏在未来的心理健康计划所围绕的重点，即怎样建立主要用户群识别的主要场景中，然后根据这些场景去设计针对性的解决方案。其次是针对这些解决方案，如何做宣传沟通，那这个宣传沟通围绕的重点就不再仅限于EAP了，而是更多注重前置性的完整解决方案。如果这套解决方案无法奏效，EAP可以作为兜底选项，提供纾解形式与极端事件风险善后。



专家洞见

鼎捷软件 | HRVP 顾晔华

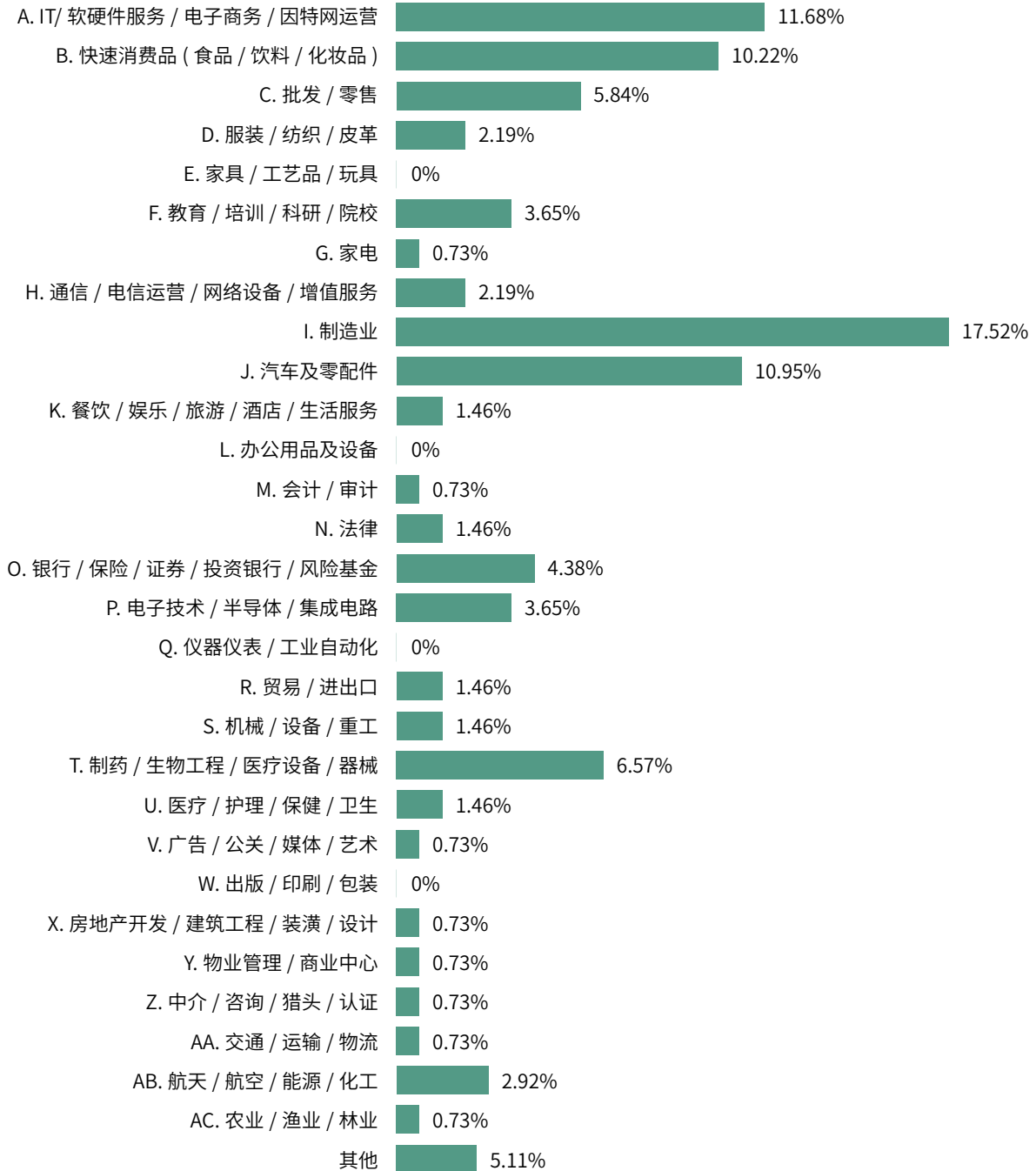
在心理健康层面，鼎捷后续将考虑再次优化EAP内容，提供更丰富的服务。并加强对主管的相关训练，使其对员工的关心程度和敏感度有很好的提高。这同时也意味着，对于员工的心理安全程度的提高。

在福利方案方面，鼎捷计划增加福利报销所覆盖面的灵活度，在原有额度之下，可以用于升级体检、进修学习或搭配休假旅游等，以此达到对员工身心的全方位关照。

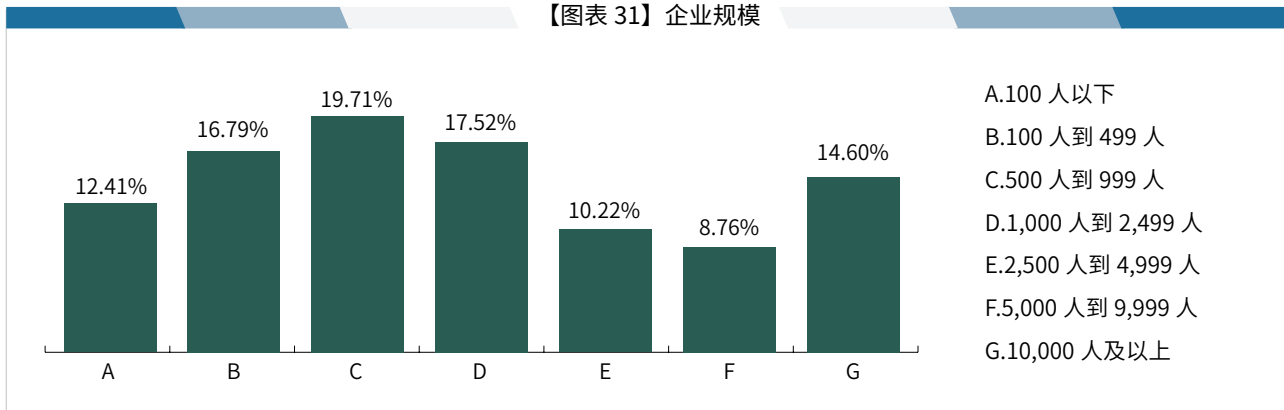
此外，鼎捷也建议企业在健康、公益活动中尝试与合作企业或附近企业的协同合作。鼎捷目前与大台北新店区域的企业共同响应，配合8家企业，每家企业在活动中提供自己企业的纪念品跟礼物进行企业间的互换。并在各种合作活动中提倡更健康的生活理念，例如自带环保餐具等，和员工、客户、厂商，共创幸福新职场，创建乐在工作的价值宣言。以更好的体现鼎捷人的特质：热诚、主动、积极、互相尊重、直面思考、具有同理心与责任感并展现出鼎捷创新、尊重、专业、效力、责任、热忱的企业精神。

参调企业信息 (N=274)

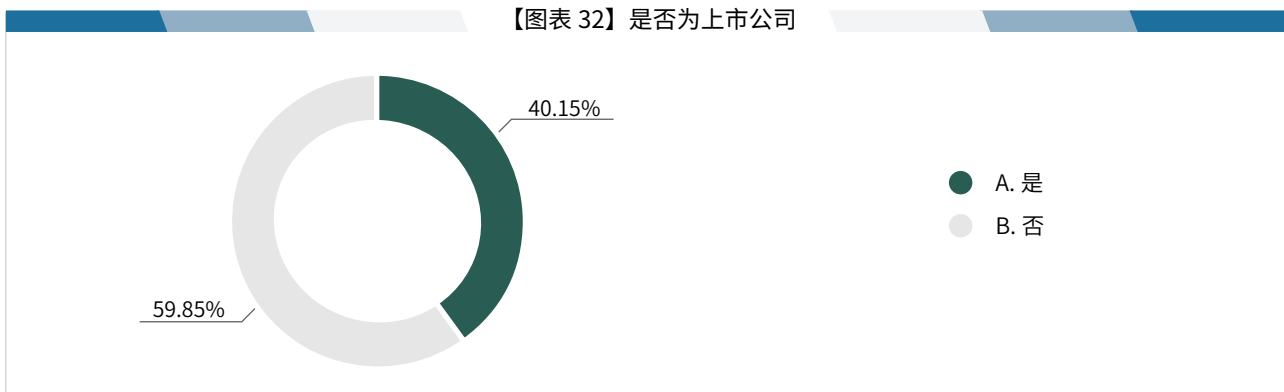
【图表 30】所属行业



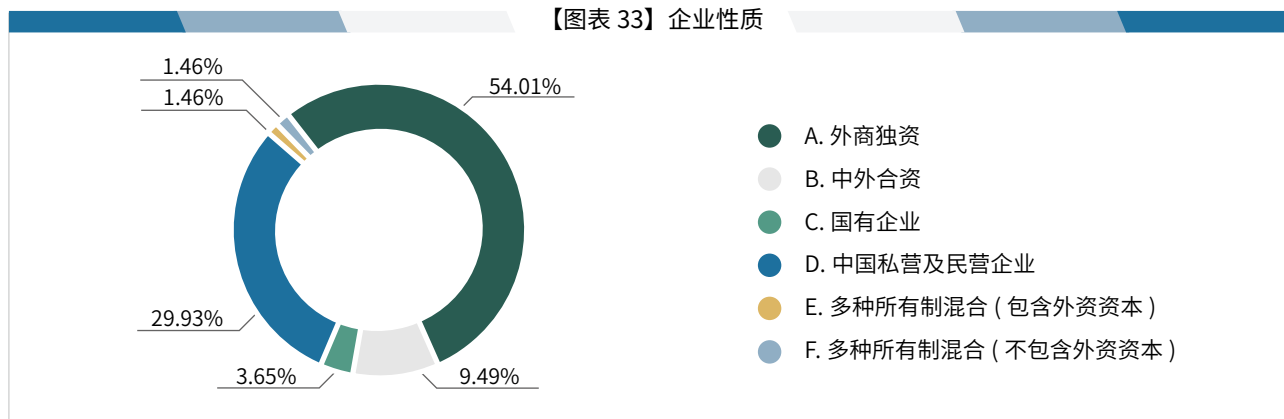
【图表 31】企业规模



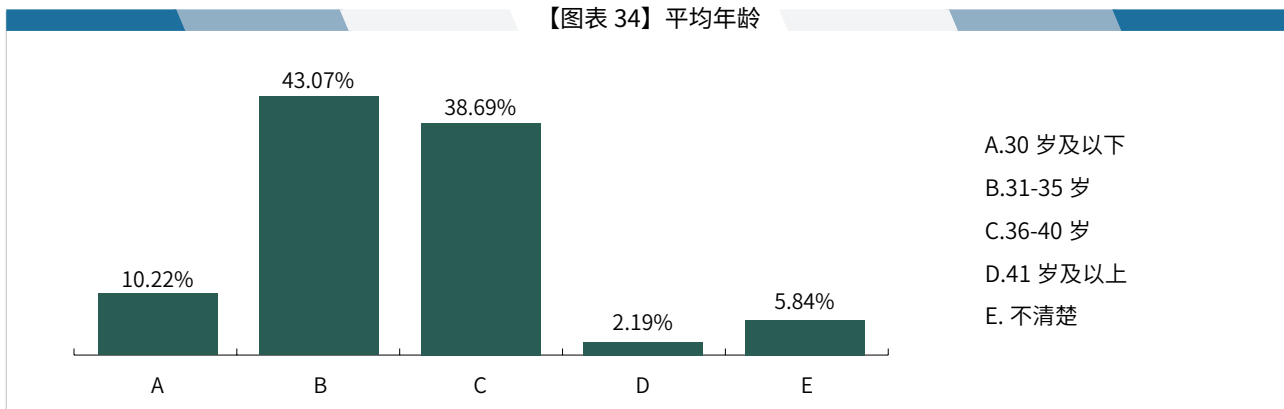
【图表 32】是否为上市公司



【图表 33】企业性质



【图表 34】平均年龄





TAKE

CARE OF

YOURSELF

Enterprise case

企业案例

鼎捷软件 员工心理健康与安全案例



顾晔华

HRVP
鼎捷软件

◆ 总体情况与认知

对于心理健康与安全的定义辨析，鼎捷认为心理健康的概念更多落在个人的生活维度上，例如价值认可、社交健康、法律财务无风险、家庭健康等。而公司整体的组织文化、制度环境则是影响员工心理安全的主要因素。同时，良好的心理安全环境，对提升员工的心理健康水平也有所助益。

◆ 现行实践

鼎捷开设舒压教程等情绪管理课程，也应用了外部提供的 EAP 内容。另外设有内部学苑报分享心理健康相关文章，也是鼎捷员工沟通的平台。文章包括公司策略面、生活面、组织面的内容讲解，也有优秀、得奖员工进行的分享，让员工能了解公司、相互理解。用不同的视角提醒员工，公司内部的人与事物都彼此相关联，增进凝聚力与团队认同感。

在婚丧喜庆与员工生日时，鼎捷为员工提供礼品卡与电子贺卡，使员工能够收到其他同事的祝福。并且，鼎捷在内部设立职能日活动，例如工程职能日、顾问职能日、服务职能日等等，在不同的时间推送不同主题，比如说 6 月 6 号工程职能日，那么工程师职员在当天就会收到别人对他的祝福跟感谢，让员工们可以感到自己的付出得到了认可与尊重。

鼎捷也在内部设立了“l say”等意见反应平台，员工可以自由选择匿名或记名的方式反映事务或传达心声。

鼎捷在中国台湾的事业部设有福利委员会，属于员工福利的团体组织。其活动基金由企业拨取营业额的一部分作为支持，另一部分由员工出资薪资的千分之五。福委会在一年四季举办各种身心预热的活动，包括旅游、讲座或者 DIY 的一些活动、踏青等等，并在危机事件出现时提供急难关怀。鼎捷也为员工健康提供了硬件设施，包括健身房、游泳池。并有福利性的按摩服务提供，按摩师由视障人员担任，也给

予这类员工就业机会与价值认可。

同时，鼎捷也在公司设立护理师职务与 AED 设置，在需要的情况下保证基础的急救措施以及例行的健康检查。除了护理师之外，鼎捷也在 HR 部门内设有关怀小组，并在员工关怀服务中设有“关怀一点通”信箱，员工可以申请援助或进行问题咨询，并在 24 小时内收到回复。

◆ EAP 运用

鼎捷在 2020 年开始考虑设置 EAP 项目作为内部心理健康指导的补充。虽然公司内部有很多通道可以反映问题，但仍有员工担心隐私与人际关系的影响，不想使用公司内部的相关顾虑。此外，鼎捷也与附近诊所进行签约合作，用约诊、门诊的方式提供给员工对谈治疗和年度的健康检查。

另外，鼎捷也设立了 24 小时专线咨询，覆盖员工生活与工作的各个场景。包括法务团队咨询，在公司法务需求之外也为员工提供契约鉴定、法务支持建议等服务，包括财务问题、亲子教育，婚姻管理等等议题。同时，也配备 40 人的避险支持团队，这些人员都持有劳工安全卫生教育的合格证书。

◆ 社团活动

鼎捷在中国台湾全省有 25 个社团，员工可以利用工作以外的时间参加活动或讲座，包括瑜伽等健康生活活动等。社团中包括覆盖全省的传爱社，鼓励员工进行公益爱心活动，包括照顾老幼的义工活动与献血活动等，传爱社也会给予员工相应的爱心鼓励等作为价值认可与激励。

此外还有与外部协作的合作社，通过售卖爱心点心的方式获得一定收入，用于支撑 AED 与 EAP 项目的支出，形成良性循环。

◆ 宣传

◇ 线上说明

鼎捷对开设的心理健康项目都设有宣导说明会。并通过学苑报的定期文章进行日常宣讲，也提供线上的相关电子课程。对社会上的热点话题，也会有不定期的文章，例如最近不法侵害、性骚扰等问题，都会对员工进行文宣的提示，且设立反馈窗口与通道。

如果反映情节严重，鼎捷会通过评议委员会针对当事人进行说明与处罚。并且根据当事人的意愿，选择是否曝光等处理法则。

◇ 赋能主管

员工有相当长的时间会和公司、同事待在一起，鼎捷指出主管应当从员工的工作表现来关心员工的心理状况与身体状况，包括请假频率，迟到早退等。因此，鼎捷将沟通技巧、员工关怀的相关内容融入领导力训练与职能训练中。同时，也为主管提供 EAP 的额外宣传与课程进行赋能，提供干预技巧与 HR 部门的支持。

◇ 测量与隐私管理

鼎捷将心理健康的需求诊断和检测评估交由第三方 EAP 机构处理，保证员工的具体信息不会被公司主管、上级、同事知晓，以供员工安心使用。第三方 EAP 机构采用不记名的方式给员工提供心理情绪量表等检测心理状态的方式进行需求采集与效果评估，并提供给鼎捷汇总的报表与数据。如果有些个案需要深入咨询的话，第三方也会做报表显示哪些方面员工遇到了问题（但不透露具体员工的信息），并利用大数原则了解员工的身心问题类别，让主管掌握信息的同时，又能很好的保证员工的隐私问题。

◇ 变革管理下的心理健康关照

无论是公司的正式组织，还是福委会的同仁组织，鼎捷都主张组织扁平化，减少沟通障碍，提高彼此的亲和力，以更好地确认员工心理状况。例如 HR 部门设立的关怀小组，以网格化的服务形式（每位关怀小组成员对接 30-50 位员工），在关心员工心理状况之余也能及时将公司资讯向员工进行传达。

在业务紧缩或调整团队时，鼎捷在内部启动了『清渠计划』。当某个单位出现业务紧缩时，会将人才释放在 HR 总部的平台上，由 HR 部门与业务部门统筹规划，将人才进行推荐。内部转岗相比外部招聘的时间成本、风险更低，与此同时，也能更好的处理员工因职务异动所带来的一系列问题。

◇ 疫情下的特别心理健康与安全部署

鼎捷有近半数员工位于中国台湾省，疫情形势相对而言更为严峻，目前仍然存在阳性员工。在疫情初期，由于信息不足不够透明而产生焦虑的负面氛围。因此，鼎捷及时建立信息透明制度，并建立分组分流配合『三会二制』打卡、每周在疫情周报中更新感染员工数目与所在地情况，让员工了解情况，合理安排会议地点，并给予受感染员工关怀物资与心理援助。

此外，在疫情期间，鼎捷先前所提供的大量心理健康项目也从线下转为线上，并推动了信息系统、设备的升级。促进管理层、HR 关怀团队与员工都对相关活动更加重视，即使在线上情况下，也积极增加互动环节、抽奖活动等提高互动感和参与率。

◆ 未来展望与建议

在心理健康层面，鼎捷后续将考虑再次优化 EAP 内容，提供更丰富的服务。并加强对主管的相关训练，使其对员工的关心程度和敏感度有很好的提高。这同时也就意味着，对于员工的心理安全程度的提高。

在福利方案方面，鼎捷计划增加福利报销所覆盖面的灵活性，在原有额度之下，可以用于升级体检、进修学习或搭配休假旅游等，以此达到对员工身心的全方位关照。

此外，鼎捷也建议企业在健康、公益活动中尝试与合作企业或附近企业的协同合作。鼎捷目前与大台北新店区域的企业共同响应，配合 8 家企业，每家企业在活动中提供自己企业的纪念品跟礼物进行企业间的互换。并在各种合作活动中提倡更健康的生活理念，例如自带环保餐具等，和员工、客户、厂商，共创幸福新职场，创建乐在工作的价值宣言。以更好的体现鼎捷人的特质：热诚、主动、积极、互相尊重、直面思考、具有同理心与责任感并展现出鼎捷创新、尊重、专业、效力、责任、热忱的企业精神。

京东方 员工心理健康与安全案例



席孟瑶

人力资源高级经理
京东方集团

◆ EAP 实践

京东方开展 EAP 项目已经有十年时间，建立了包括 EAP 咨询服务、驻场活动、专项培训、EAP 大使培养、危机管理等相对完善的 EAP 体系。

除日常咨询服务外，京东方每年会组织各类心理健康活动，包括各类主题的培训、讲座、沙龙、团辅等，还有心理游戏、心理嘉年华，冥想训练营等趣味心理活动，帮助员工解决困扰，激发活力，健康生活，高效工作。

同时，京东方 EAP 大使一直在组织内部发挥着积极作用，是京东方 EAP 的一张亮眼名片。截至目前京东方已开展 8 期 EAP 大使选拔与赋能，前后培养 400 余位 EAP 大使，他们通过所学的心理知识，在企业内部进行 EAP 宣传推广、员工需求洞察、组织需求挖掘、危机事件协助等工作，有效助力 EAP 在企业内部发挥作用。

EAP 实践十周年之际，京东方推出 EAP 大健康理念，即将员工心理健康与身体健康有效结合，达到内心坚定从容，身体活力充沛的大健康状态。EAP 项目组与健康体检、健康管理、工会社团等多部门共同打造了系列大健康活动。通过云健步、健康生活方式比赛、好睡眠训练营、健康管理师教你如何吃、体检专项优化等身心健康的活动，配合全员体检套餐优化、个性化体检报告解读与健康咨询等健康保障服务，全面践行健康文化，提升员工身心健康水平。

此外，京东方会定期举办各类球赛、拔河等体育活动、相亲会、集体婚礼、金秋歌赛以及各类兴趣社团等团体活动，与心理健康、身体健康相辅相成，构建全方位的京东方员工健康关怀体系。

◆ 宣传与赋能：从线到网

京东方自始至终关注员工的身心健康。作为早期使用

EAP 服务的中国企业，京东方在初期的 EAP 项目先引入的是心理咨询热线，员工有任何压力疏导、人际关系、职场沟通、婚恋情感、个人成长等问题都可以拨打 7*24 小时 EAP 咨询热线。为了使 EAP 服务真正深入企业，解决员工困扰，京东方一直着力加强 EAP 的内化宣传与推广，拓展线上线下宣传渠道，包括公司内网、全员邮件、微信公众号、易拉宝和海报等。除此之外，京东方还组建了企业内部的 EAP 大使团队。对心理知识感兴趣且乐于帮助他人的员工，经过选拔可以兼职成为 EAP 大使。历经一系列的赋能与实践，具备基本心理知识与沟通技巧的 EAP 大使，在京东方员工中充分发挥自身力量，把 EAP 服务理念、预约方式、心理健康知识沁润到公司广大的干部员工心间。

经过一段时间的运营，京东方 EAP 团队开展了更多有针对性的赋能和主题活动，会根据员工的诉求提供更加切合实际、个性化的服务，匹配更精准的 EAP 资源。同时，还会搜集一些组织层面的诉求，例如根据某组织目前的业务状态、变革情况，匹配合适的培训、沙龙、团辅等内容，根据目标群体将要面对的压力与困境提前给予心理支持。同时，活动形式从点对点咨询、培训，到点对面的组织服务形式突破，例如通过每月微课打破时间、空间上的限制，在全员范围内传递企业人文关怀。

◆ 群体画像：针对不同员工群体的 EAP 应用

不同工作性质、不同年龄段的员工，也面对着不同的心理压力。针对白领和蓝领群体，京东方会匹配提供不同内容的心理关怀。例如针对伏案工作的白领工作者，匹配的资源更多是关于减压与情绪疏导、变革转型、家庭关系等。针对一线蓝领工人，则更多地提供有关非暴力沟通、和谐工作氛围塑造等方面的课程。同时针对年轻群体，为其匹配的生活方面的建议、关怀也略有不同，例如情感表达、亲密关系等。

对员工进行一定的群体分类与画像，是京东方精准进行心理关怀的重要手段。同时，京东方会将心理关怀和赋能分为工作和生活两个层面。工作方面，将根据工作性质、工作内容做区分。生活方面，因为员工的年龄段不一样，京东方也将为其提供相应生活阶段、不同诉求的资源。

在员工需要海外外派的情况下，EAP 会推出有针对性的宣传和推介；当有一些组织面临转型关键期时，EAP 会匹配相应的变革化管理资源。京东方给新任管理者的培训中也会有 EAP 相关的课程，还有作为最一线班组长团队，会匹配相应的 EAP 赋能，让他们能够与员工更好地沟通。同时，针对研发人员、技术人员、新员工入职等群体，EAP 都会有特定的推介与赋能活动。

◆ 前期诊断与隐私问题

京东方从最开始引进 EAP 的时候，服务内容就包括工作和生活两部分，如员工职业生涯规划、家庭关系、子女教育、婚恋情感等。京东方对于员工的关怀是全方位的，包括对于员工 8 小时工作之外的生活困扰解决。但为了员工隐私考虑，除非员工主动寻求帮助，公司不会主动探询员工隐私。通常情况下，内部的 EAP 大使团队在员工中深受欢迎，

他们除了会向有困扰的伙伴推荐 EAP 服务外，也会在员工需要的时候，以 EAP 大使的身份跟大家聊一聊。这种“聊一聊”不像是工作上的谈话或访谈，而是以非正式的形式开展。在这样的聊天过程中，可能通过对话就能够排解情绪，也有可能评估后觉得该员工需要心理咨询与帮助，再进行相关服务的推介与宣传。

◆ 疫情的应急措施与后续留存

京东方从 2020 年疫情初期就推出了系列快速应对措施，如开展居家办公技巧、隔离期间的心理调解等贴士和微课，开通专项咨询热线等。待疫情进入常态化管理后，根据不同时期的政策要求推出就地过节系列宣传、赋能、咨询、培训等，并与 EAP 服务的供应商伙伴保持高效配合、充分沟通，保证服务的及时性交付与针对性调整。

同时对于一些特殊时期风险预防，如疫情封控、厂区闭环管理等时期，EAP 团队会快速提供预防风险、情绪压力疏导、心理韧性等相关赋能内容，还会组织趣味心理活动进厂区，与干部员工一起做好情绪管理，更好地应对疫情带来的变化。



玛氏 同事心理健康与安全案例



Amber Wang

健康与福祉团队负责人
玛氏中国

◆ 全面健康：联动心理与其他健康领域

玛氏认为心理健康是同事全面健康其中的一个不可或缺的重要部分，心理健康管理不能只以同事不得心理疾病为目标，而是应该考虑怎么样持续地提升同事在心理健康上面的认知、保持情绪稳定，具备充足的心理温情和抗压能力，才能实现真正的全面心理健康。

从整体的定义和设计上，心理健康也作为玛氏全面健康的一个部分，会联动一些其他的健康的领域一起开展。

◆ 目前的心理健康体系与应用场景

由于 EAP 最初作为一种流行福利进入市场，玛氏一开始也将 EAP 作为福利的一部分，作为对于同事的一种支持引入。随着大家对完整的全面健康的理念更加体系化地了解，再加上建立了专门的 Health & Wellbeing 团队，因此 EAP 的管理工作以及超出 EAP 项目之外、体系性的心理健康相关建设也提上日程。包括心理健康相关的培训、早期干预，玛氏逐渐开始建设热线咨询范围以外的全面健康发展服务。

具体而言，可分为以下四个维度：

◇ 应急后期响应

行业中常见的 EAP 功能即是热线咨询，包括在发生了一些紧急的恶性事件或是一些危机的时候，为同事和团队提供一些主动的危机干预、心理疏导和咨询内容尤为重要。

◇ 前期预防

无论是期待同事去拨打热线，还是后期主动去安排心理干预和心理咨询与治疗，都是一个已经相对滞后的行为。所以从前期预防的阶段，健康团队可能就会去识

别一些容易让同事遇到心理问题挑战的场景，然后来萃取一些主题，通过主动的培训、沟通，给大家更多的知识和技能，帮助大家去预防性的提升心理健康管理的水平。

比如根据使用反馈，受欢迎的课题中包括压力管理、家庭与亲子关系、职场人际关系等等，可以看出这些场景相对容易引起心理健康状况的问题，健康团队就可以针对这些话题做一些预防性的培训、沟通和宣传。

◇ 融入领导力：团队健康关爱

对同事心理健康的关注，也被玛氏视作团队文化与领导力的一部分。针对于管理者，玛氏额外设有一些针对于上级经理的专项项目和活动。例如领导力方面的关注与提升，在心理健康方面的培训，文化或者是行为上的倡导，将对心理健康的关注和强调作为领导力的一个部分，融入到对于团队管理的动作当中。

◇ 全面健康：身心健康结合

玛氏指出，在看待心理健康的时候，不能将其与身体健康完全割裂开。对身体健康水平的提高、专注力提升、有效恢复提升，也都会促进心理健康的发展。玛氏通过不同的健康维度的提升来起到彼此促进，从而提升心理健康水平的效果。

◆ 需求识别与后续评估

需求识别是做到预防性心理健康管理必不可少的一步，但心理健康状态也类似于体检健康信息，相对较为隐私、敏感。因此玛氏在识别需要帮助的同事时，主要通过群体性识别来确定同事可能面临的心理健康挑战，而非针对个别同事（除非其已经明确表示出极度危险的信号，例如自残自杀倾向等），即主要去识别一些在生活和工作中可能造成心理

健康风险，或者带来压力和情绪挑战的场景。例如对刚刚经历大范围重组，或者是在三期的女同事，或者是孩子处于叛逆期、青春期的同事等，根据这些场景去预防性地给予这类同事前置性的支持。

包括在后续的评估反馈环节，玛氏也注重同事的隐私情况，尽量采用问卷调查、满意度反馈、使用率统计的方式来评估效果，而不会针对个别案例回访，以此在保证个人信息保密性的基础上实现评估反馈的目的。

◆ 疫情带来的变化与留存

玛氏并非因疫情才引入 EAP，但在疫情期间也对现有的活动都做了新的宣传和推动，例如专门针对于疫情话题，以及疫情带来的一些焦虑、不确定性，包括封闭在家应该怎样关注和提升心理健康水平等问题，专门制作了“疫情关爱”系列 blog，针对疫情的话题给同事定制性的支持。

除此以外，玛氏在疫情封控的期间额外为全公司同事放了一天假，称作 Me Day，倡导同事关注自己的全面健康，进行整理和反思，希望大家能够更多地关注、调节放松自己的状况。借此契机，玛氏在整个中国区也推出了“No Meeting Friday”的健康举措，倡导在每个周五的下午尽量不安排会议，尤其是很正式的工作会议，便于同事有更多的专注的时间去思考，高质量地提升专注力。另一方面，也倡导普遍早一点下班，回家进行自我放松或者是和家人朋友去聚会相处，帮助同事更好地“充电”，补充身体和心理的能量。

◆ 挑战聚焦：热线使用率较低

在 EAP 实践中，玛氏也发现热线的使用率在大部分的亚洲国家都不会太高。相比欧美国家社会层面对心理健康话题的科普与认知，亚洲文化下，人们既缺乏对心理健康的社会认知水平，也不主张对陌生的心理咨询师讨论有关心理、情绪、感受的事情。某种程度上来说，EAP 热线的模式的确与亚洲传统的文化认知有一点相悖。

但也正因此，热线拨打率和同事心理健康水平可能并不存在绝对的关系。既然热线拨打本身在中国市场上存在一定的文化冲突，那么企业更应该深入地去思考根本原因与根本目的。既然最终目的是为了提升同事心理健康水平，那么目标和关注点也不应仅仅局限在热线拨打率上，而是应该更多

地去深入到组织当中，应该根据不同的业务的特征、人群的特征来分析、了解导致同事心理健康遇到挑战的因素到底是什么？

对于企业难以干预的不可抗力 and 同事生活中遇到的困难，那么在不能干预的领域，健康团队可以给予同事相应的情绪危机处理办法，提供给同事相对专业的技能与解决方案，帮助同事面对压力，让同事自己能够拥有更多的技能和能量处理心理问题，避免产生使用热线的瞻前顾后。

◆ 未来建设方向

如何为同事建立群体画像是玛氏在未来的心理健康计划所围绕的重点，即怎样建立主要用户群识别的主要场景中，然后根据这些场景去设计针对性的解决方案。其次是针对这些解决方案，如何做宣传沟通，那这个宣传沟通围绕的重点就不再仅限于 EAP 了，而是更加注重前置性的完整解决方案。如果这套解决方案无法奏效，EAP 可以作为兜底选项，提供纾解形式与极端事件风险善后。



诺维信 员工心理健康与员工福祉案例



解再暖

中国区人员与组织总监
诺维信

◆ 心理健康与安全：大健康战略与包容性组织

诺维信公司的宗旨是在不断发展的世界中为创造更美好的生活共同寻找生物解决方案。企业对员工和社会的责任是公司战略主张的重要支柱，这种责任体现在三个关键词：包容、成长和激发。一部分的专注在于确保员工身心健康，并支持其在组织中茁壮成长；另一部分的专注在于打造兼容并包、丰富多元的组织；再有就是激发员工和伙伴积极应对并驱动变革。员工的身心健康在当前疫情常态化的环境中显得尤为重要，多变的业务挑战也使得变化成为常态，员工在日常工作中必须应对不确定与变化的因素，因而诺维信也日渐注重对员工心理状态、生活危机的关注。对于员工的心理安全，诺维信注重打造信任、包容的团队文化，鼓励支持员工“be yourself”。在雇佣关系的过程中，诺维信也注重各个环节保证公平性，例如在为女性领导者提供公平的机会，设计灵活福利关怀支持不同年龄结构，使员工感到在制度层面也具有保障。

◆ 具体实践

◇ 内部 wellbeing 平台与推广活动

诺维信从总部开始，对员工福祉（wellbeing）非常重视。在公司内网员工福祉平台上为员工提供一站式的丰富的理念宣传、知识培训、工具和身心健康相关的贴士。平台上诺维信也提供针对团队 leader 的特别培训，使团队 leader 提升理念和能力来关注团队员工的

wellbeing。

身体健康管理包括定期体检、商业医疗保险、员工大病公共保额、多发病相关知识的辅导讲座、工间操活动、健身设施和课程等。

心理健康这两年在诺维信的管理中也得到了更多的关注，与疫情期间面对的挑战紧密相关。在疫情封控期间，诺维信的生产一线员工面临需要闭环生产、驻场生产的情况，办公室员工也需要居家远程办公。这样的情境下员工所面临的心理压力也的确更大，因此在这个过程中，诺维信提供了一些额外的弹性福利及时认可大家的付出。也在今年的上半年推出了“心理任性月”主题活动，一方面给员工科普了防护知识，一方面开展了压力管理培训、以及管理者如何识别压力跟团队做有效沟通等知识讲座。诺维信注重对 Leader 的相关培训，这样的话能够及早去干预、疏解员工心理问题，在关怀中打造更有韧性的团队。通过丰富多彩的主题活动，互动性强的竞赛闯关游戏，活动参与率达到了全员 50% 以上。员工福祉平台也由此成为目前诺维信宣传相关福利、心理健康服务的主要途径，点击率大幅提升，员工重视度也有所提高。

◇ 心理健康 e-Learning 学习

诺维信也为心理健康专门设置了 e-Learning 项目，主要是基于积极心理学的相关课程。

从个人层面上，诺维信注重给员工输入理念，促进员工更好地去觉察自己的状态，学习如何感知自身的焦虑，整理自己的情绪问题。

团队层面上，业务团队也将 e-Learning 作为一个协同交流的平台，团队共同学习。例如课程一共 20 个模块，其中在每 5 个模块结束的时候，团队会组织一个小讨论。在小讨论当中，这个团队的成员也可以分享一些在处理心理健康、焦虑、压力的心得。如果某员工面临一些难以克服的挑战的话，也可以很开放地跟大家征求建议等。这样的活动可以创造大家相互关怀、彼此关注启发的良好氛围，也能让 leader 更精准地感受到团队的状态。

◇ EAP 推行

在过往，诺维信更多在突发事件场景中应用短期的 EAP 项目，而在今年疫情的契机下，诺维信决定引入体系化的 EAP 项目，并在第一季度心理韧性月宣传的推动下取得了员工的高度关注。

目前诺维信所采取的 EAP 项目中涵盖员工工作和生活的方方面面，其中主要包括以下几个方面：

- » 身体健康咨询、健康生活建议
- » 情绪疏导、心理咨询
- » 职业发展、职场人际关系
- » 家庭亲子关系



只要员工（包括核心家庭成员）在工作生活中有相关的困惑，都是可以预约 EAP 相应的专家进行咨询并获得相关支持服务。

◇ 赋能：将员工身心健康纳入领导者的核心关注

诺维信认为，管理者注重员工身心健康，才能更好地激发员工的潜能。因此员工 well being 方面的对话和关注需纳入管理者日常管理的流程当中。在定期的例会中，除了业务交付的沟通，还应当恒定设有有关压力，工作生活平衡和心理健康的相关沟通话题。利用这个机会，管理者和员工更开放地交流目前面临的挑战、自己的想法感受和需要怎样的支持。这样管理者可以辅导员工做优先排序的调整，支持员工做资源调配等。这一环节可能就不是 HR 统一去做，而是更多地把它纳入到经理的日常的对话和管理系统当中。

在重大的一些组织变化发生时，诺维信也会特别向管理者和员工说明可提供的心理支持服务。包括如果因组织调整影响员工的工作，也会给领导者和员工提供从心理疏导到新岗位选择的支持。

◇ HR 部门：核心驱动，促进人才健康发展

诺维信注重员工心理健康、多元包容和发展，让员工能够真正地把自我的潜质都发挥出来，对业务增长做出贡献，对公司有能力更好地去吸引和保留人才和员工敬业度提升都非常关键的。从 HR 的角度这是我们对业务和人非常重要的影响。因此 HR 部门在方案制定、宣传、赋能于经理、回访评估等环节都应起到驱动作用。

◆ 未来愿景

诺维信在 2030 年的员工与社会战略主张上设定了雄心勃勃的目标。我们要进一步推动组织多元和包容，在公司专业员工到高管级别实现性别平衡。多元包容对于不同的区域文化发展时期有不同的侧重。公司认为未来应该更多地去倾听员工的声音，更多地去与员工展开开放的对话。通过对话了解哪些关键的因素能够使得员工在诺维信这个组织当中发挥出最好的状态。各区域有效的找到这些要素，邀请员工参与制定下一步的方案。设想终究只是设想，要切实了解员工需求，还是应当真正地邀请员工的参与。

伟创力 心理健康与 EAP 案例



江燕红

珠海 EAP 部门经理
伟创力

◆ 企业与项目背景

伟创力是众多企业优选的制造合作伙伴，致力于为客户设计和制造让世界变得更美好的多元产品。中国是伟创力关键的生产和供应链中心之一。1987 年进入中国，目前公司在中国拥有 21 个生产基地、创新设计中心、及区域支持中心，为汽车、医疗、通信和云、工业、消费类设备、生活方式等多个行业的产品提供创新的技术、供应链服务和先进制造解决方案。伟创力始终致力于引领中国工业 4.0 和智能制造行业的发展，并努力打造多元和包容的最佳雇主品牌和工作场所。员工的心理健康与安全一直是伟创力重点关注的问题，为此，伟创力引入 EAP 项目，并在企业内部设立了专业的 EAP 部门，关注员工心理健康与安全，促进员工身心健康发展，保证产业生产安全。

◆ 心理健康与安全：身心联动的大健康概念

伟创力将员工的心理健康视作身心联动的大健康，抑郁、焦虑的心理状态往往也会在体检的生理数据上有所体现，因此健康管理部门会将体检生理数据与心理咨询情况相结合，将身心数据打通对员工进行关怀，通过心理压力导致的指标异常、伴发症状来确认其心理状态，从而把员工的心理情绪纳入整个的员工健康管理中。EAP 项目作为重要的管理抓手，可覆盖到员工日常工作各个场景，提供有效的心理支持。

同时，伟创力也注重观察了解员工日常情况下的异常状态，如应激反应和抑郁情绪等日常情况下的异常行为。健康部门或直线经理会对这样的行为作出识别与汇报，视为“不安全”的状态来提供援助，保持员工个体与团队的安全状态。

◆ EAP 项目的推行

在当今的环境中，大众对心理健康与安全的重要性认知

程度仍有待提高。伟创力在早期也曾面临着 EAP 项目使用率不高、员工顾虑多等挑战。为了应对这些重要问题，伟创力从多个维度、多个场景进行 EAP 项目与其他心理健康内容的宣传，力求让每个员工了解企业所提供的心理健康与安全援助，在有需求的时候积极使用相关援助。

◇ 入职培训 / 宣讲

伟创力为每一位新入职的员工介绍企业的 EAP 项目，并提供名片宣传热线电话和咨询位置，确保员工知晓 EAP 项目在企业中的存在与重要性。

◇ 日常宣传

伟创力为企业内部的心理健康服务设计了多样化的日常宣传，包括平面杂志、内刊和公众号等线上内容的宣传，让员工了解、信任心理健康服务。

◇ 周期性活动：

伟创力定期开办宣传大讲堂，向班组长 / 直线经理分享压力管理知识、减压方式、和员工的沟通方式等，给基层管理者培训基础的心理知识，方便他们学会后回到所在产线与下属员工宣传，并进行初步心理干预和识别。

◇ 建立内部 EAP 团队

培养全体员工对心理健康、EAP 的认知是保证实施效果的重中之重，因此伟创力建立了内部的 EAP 团队，而非仅依赖于采购第三方机构项目。在此基础上，伟创力的内部 EAP 侧重健康预防、心理治疗、康复指导、健康促进，从身心两方面相结合促进员工的健康发展。

◆ 多维度的健康服务内容

◇ 常态化心理热线

伟创力为每个事业部配有专门热线团队，并且开放多通道热线。热线不仅开放给员工本人，也开放给员工的家人、朋友使用与咨询，当发现员工存在心理健康隐患时，他们可以通过热线第一时间找到可提供支持服务的专业团队。

◇ 员工互助计划

“员工帮助员工，员工服务员工”是伟创力员工心理健康管理的核心理念之一。伟创力让专业的心理健康团队向一部分有兴趣的员工传授 EAP、心理咨询方面知识，通过员工与员工之间的“高信任感”与“熟人网络”来进行日常的心理健康维护。当其他普通员工在工作中出现心理问题时，这部分员工的帮助与回答则更容易被信任，常态化的交流也能更拉近员工之间的关系，并且，这样的做法也能更好的搭建安全团队环境、促进团队凝聚力发展。此外，在对这些员工进行赋能培训、讲座中，伟创力也与北师大珠海分校心理系进行过合作，引入心理系的专业人员与员工进行宣传与沟通，以学术专业性的角度来取得员工的信任。

◇ 心理健康筛查

伟创力定期会对员工进行心理健康筛查。采用量化的健康群体测试，通过因子分析测试员工的情绪、生活的状态，然后针对量表得分过高的员工及时进行相应的回访、支持以及健康讲座。并且与体检报告相连接，关注员工是否有神经、内分泌方面的疾病，通过身心两方面进行健康改善。

◇ 特殊场景应用

在近年时政变化、疫情影响以及新生代员工的影响下，伟创力也针对不同的特殊场景使用了特别设立的心理健康项目。例如在开放二胎三胎的背景下，伟创力从2021年开始特别设立了母婴、女性关爱项目。其中包含早期教育，亲子活动，母婴健康培训等，促进职场妈妈这一群体的身心健康发展与保持良好工作效率。

在疫情的背景下，伟创力尝试进行了云上的心理健康节，引进瑜伽与艺术治疗的项目提供给员工体验。并通过云见面的方式促进员工在封控期间的彼此交流。

◆ 安全感塑造：隐私边界问题的挑战

伟创力致力于将员工心理健康做到预防而非只是危机事件的善后工作，因此也就不得不正面对员工心理异常状态的识别环节。

在识别环节中，不可避免地涉及到员工的个人信息与家庭、情感等隐私情况。伟创力在创建心理健康团队时，对于人员的培训也会注重保密性的认知培训以及保密协议的签订，在针对员工宣传时也注重强调保密性，让员工放心使用。

同时伟创力也善于利用员工熟人网络，让受过心理培训的员工注重在日常工作中了解其他员工的情绪状态。在面对熟人同事时，员工相对会更容易透露真实的心理情况，并得到一定程度的情绪疏解。如果涉及比较严重的心理问题，受训员工会第一时间与企业的专业 EAP 团队联系进行更专业的干预。





TAKE
CARE OF
YOURSELF

Expert insight
专家洞察

员工心理健康与安全 专家洞见



Sherry Li

资深副总裁——大中华大区集团人力资源
雀巢

◆ 定义与理念

心理健康（精神健康）是健康和幸福的基础，也是个人有意义生活的基础。它不仅仅是指未罹患精神疾病，它是一个人思考、学习和理解自身情感及对他人反应的能力。心理健康是在环境中以及与环境的一种平衡状态。身体、心理、社会、文化、心灵和其他相互关联的因素都决定了这一平衡。

心理安全，记得 International Journal of Mental Health Systems 在 2021 年 4 月的一篇文章里有这样的描述：

Psychological safety: speaking up about ideas and concerns, free from interpersonal risk

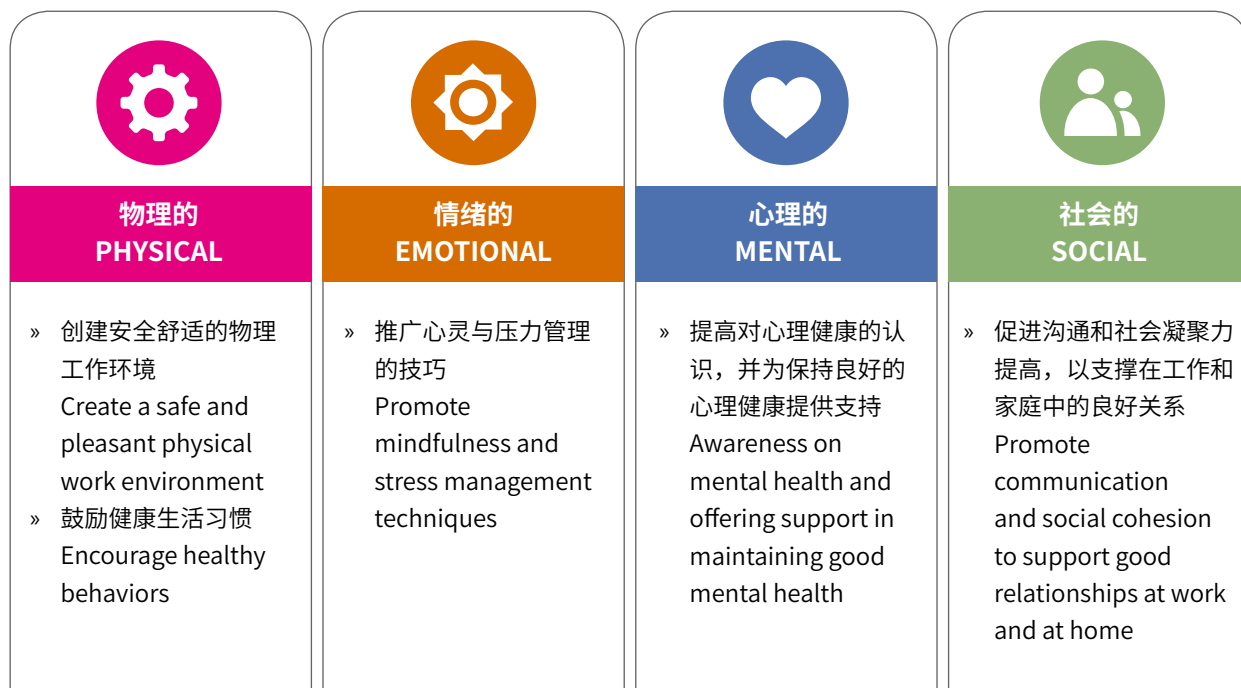
心理安全：能够站出来发表观点、提出疑问，无须担心人际间的风险

而具体到职场上，心理安全是一种感觉，你可以与同事们交流和沟通，而不用担心因此面对的任何指责、惩罚或讥讽。职场工作中你可以向同事问一个问题而他 / 她不会轻视你、不会蔑视你。或者，你为了提高你的工作效率而向你的主管、你的老板提出一个创新的想法，他会给你需要的反馈；无论是同意还是否决，但是都会让你心安，这就是职场心理安全。

心理健康与心理安全，是从不同的视角看待“心理”这

韧性：指人们能够应对逆境、重振旗鼓的能力

“Resilience” is the ability of people to cope with adversity and bounce back



预测 Anticipate 适应 Adapt 克服 Overcome

个话题；从员工职业健康与安全管理的角度，它们带给我们更多的思考：如何帮助员工增强心理健康与心理安全？如何在职场上建立起利于心理健康与安全的企业文化？健康的员工生活幸福，有助于提升企业的生产力，有助于建立优秀的企业文化；具有良好氛围的企业，可以凝聚员工，有助于企业的发展。可以说，健康与安全、员工与企业、个人认知与企业文化，很多都是互为因果。在个人与企业的每一个行动中，可能都需要多维度的努力，例如，我们常常提到“Resilience”这个词，“韧性”，我们希望帮助每一个员工都能提升自身的韧性，因此我们就需要在“Physical 物理的、Emotional 情绪的、Mental 心理的、Social 社会的”各个层面进行努力，而不是仅仅局限于“Mental 心理”方面。

◆ 曾采用的管理实践

公司在组织架构的不同层级、在不同的业务单元、在不同的工作现场都有丰富多彩的项目和活动，EAP、心理健康讲座、心理健康培训、职场压力管理培训、团建，等等。员工心理健康，或者说职场压力，这是企业健康安全风险管理的要素之一，因此相关的管控方法包括各个项目和各项活动都需要遵守健康安全风险管控的基本原则：Control the risks as low as reasonably practicable，即风险管控需要实用且合理。

我们可以使用“General and Crisis”这两个词来简单的来划分不同的场景。常态下，我们已经探讨了一些，不再赘述；应急状态下、危机状态下，企业是如何管理的？拨打EAP服务热线对某些心理危机状态是有帮助的，但不全面；合理的应急预案会根据风险评估的结果，对重大风险予以重点关注，包括根据风险管控层级（Hierarchy of Control）来制定的各项管控措施。

顺便说，每个企业都定期组织急救培训（first aid training），接受培训并获得了急救员（first aider）资格的员工在工作现场会在紧急情况发生的第一时间提供帮助，止血、包扎、心肺复苏（CPR），这些都是生理上的急救；急救员是否接受了心理急救（psychological first aid）的培训？我想这些都是大家持续改进的方向。我个人参加过世界卫生组织的在线心理急救培训，12个学时，获得了证书。

◆ 宣传与赋能

不同的人群、不同的场景、不同的环境，需要考虑使用

适宜的宣传与赋能方式方法；例如培训，为员工提供的心理健康培训（Training for employees）与为管理者提供的心理健康培训（Training for managers），其内容是不一样的，这样的例子很多。信息化时代，越来越多的年轻人加入职场，宣传也更应注重在进行心理健康宣传与赋能的“差异性”。

说到宣传与赋能，我向您推荐来自世界卫生组织的一个图文并茂的手册，这是WHO在2020年4月出版的，有22种语言，包括英文与中文，手册的名字是：Doing What Matters in Times of Stress（压力之下，择要事为之）。它使用简单的语言阐述心理学的常识，介绍心理减压的知识和技巧，手册里甚至包括各种语言的音频链接，帮助读者联系减压技能，适合绝大多数人阅读。例如手册中有一个片段是这样描述的：“每个人都会经历“情绪风暴 emotional storms”，想象一下，当暴风雨来临时，你正爬在一棵树上，你摇摇欲坠、处于极大的危险当中！你需要尽快下来，回到地面上！在地面上你会更加安全，在地面上，你还可以在暴风雨肆虐时安慰他人”；手册详细的讲述并教读者如何在情绪风暴中着陆 Grounding。这是那个漂亮手册的链接，<https://www.who.int/publications/item/9789240003927>

◆ 如何识别需要帮助的员工

如何识别需要心理援助的员工，这是心理培训中的一个重要内容。我所在团队的HRBP都接受过这样的培训。在各个专业组织、专业机构的网站上，也有很多相关的信息。在我们这个信息时代，不缺乏信息，更多的需要我们识别哪些是可靠的信息。

员工个人信息的隐私保护，特别是员工健康和医疗信息的隐私及保护，一直是企业合规管理的重点。相信HR从业人员对此有更深的体会，也会从培训中获得相关的知识，例如“training for managers”中会让管理者了解如何识别需要心理援助的员工，而“psychological first aid training”中会教给心理急救员如何识别需要心理援助的大众。此外，企业在管理上也需要不断的改进和提升，例如，企业是否有健康从业人员（Health care professional）帮助管理团队（例如HR管理团队）处理员工的健康和医疗记录？企业在合规管理的基础之上可以不断提升管理，追求卓越（Best practice）。

◆ 是否需要了解员工工作以外的生活

员工心理健康的话题中，常常看到 Psychosocial 这个词。一个人的行为和心理状态是受到多重多种因素影响的，这其中包括了他 / 她在工作时间之外的生活状况。

“了解”这个词，我的理解是“帮助”、“是”基于善意的提供 - offer “。例如企业使用的 EAP，服务范围会涵盖员工及家属，服务内容会从工作延展到家庭、婚姻、财务等等。相信每个企业都在使用类似的、更多的方式方法来帮助自己的员工和他们的家人。

◆ 疫情变化

变化是常态，唯一不变的是变化。

我在 HR 的岗位上经历了两次重大的疫情，一次是 2003 年的非典，另一次是 2020 年的新冠。前事不忘后事之师；各个企业自非典疫情之后，都对疫情的应急管理有或多或少的准备，此次新冠疫情虽然是百年未遇，相信大家不会过多的纠结于“应急措施”。在政府统一的防疫管控之下，各个企业做到合规，非常重要。

至于疫情对心理健康的影响，我们更多的是利用好内部和外部资源，包括 EAP 服务。信息时代，不缺乏信息，也会有很多的资源，关键是如何识别可靠的信息、如何充分利用好资源。例如，仅就“心理热线”，EAP 里有服务、企业商业医疗保险服务中有相关的咨询服务、很多地区的政府有公共热线服务、很多的专业组织有公益服务。

此次疫情也在客观上推进了一些事项，例如远程办公 Telework，大家体会到了其优势和收益，也看到了需要改进的管理事项，包括员工在远程办公与疫情叠加状态下产生的心理健康问题，再例如在此次疫情中大家很多情况下使用视频会议，从中感受到了其方便之处，当然也检验出各种不足。毫无疑问，企业应该与时俱进，不断探索、不断改进。

在“物理的 Physical、化学的 Chemical、生物的 Biological、人机工效的 Ergonomic”等等这些传统上的职业健康与安全风险因素的基础上，近年来各个企业越来越关注的员工心理健康（Mental health）、工作场所的压力管理（Stress management at workplace）、赋能（Building resilience），而不仅仅是此次疫情才导致企业“重视度提高”。

当然，疫情在客观上是一个促进因素。危机，既有“危”“同时也有”机遇“，相信各个企业都会抓住机遇。

◆ 未来展望

近年来，各个企业越来越多的感受到了员工心理健康的重要性，例如，员工缺勤管理中发现由于“心理健康”问题导致的员工缺勤率在上升，而这样的缺勤对于企业的管理提出了更多的挑战。

相信大家会更加重视员工的心理健康。工作场所的压力管理不应该停留在“应急”状态，应该充分进行有害因素识别和风险评估，重在“预防”，在“事前、事中、事后”各个环节进行全面管理。

企业心理健康服务升级建议



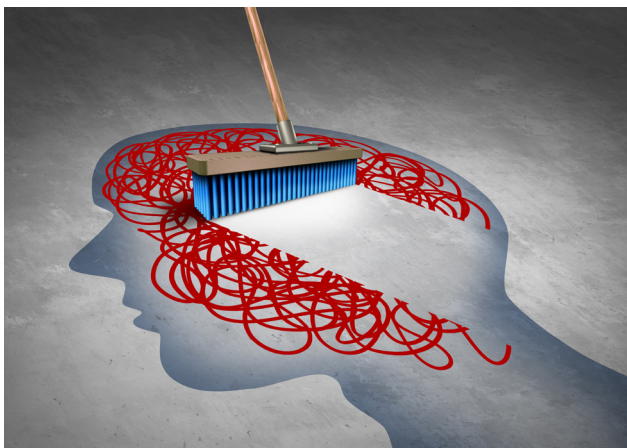
赵然

教授、中央财经大学应用心理研究所所长

◆ 从问题解决到资源支持：心理健康服务的战略转型

从整体趋势而言，企业心理健康服务的内容正从严重的工作场所问题、生产事故以及成瘾问题等逐渐转向生活与工作的平衡、如何建立更好的亲密关系，到健康职场和高效工作到积极正向到演变。提供的内容也从应对困难，向提升心理资本、幸福感、建立自尊自信转变。这种积极向好的变化也反映了关注点的转移，从危机的、黑暗面的问题解决转到了日常生活的维护与优化。

心理健康本质上是连续的状态，从心理疾病到心理问题到健康状态，并没有严格、明显的分界点，因而健康不仅仅是没有问题，除此之外也应当具备能够应对外界变化的资源、应对挑战的韧性、自我喜爱与自信的能力，最终的落脚点在于能够保持良好的状态应对挑战。过往的家庭支持服务、心理热线等 EAP 模块，更多面向仍然在于应对员工的困扰和问题，乃至危机。日常支持的方式则可以从两个部分进行建设：一个部分是赋能于负责心理健康、员工关系的 HR 专业人员、心理学专业人员，让他们掌握一定的心理知识技术与能力，便于在员工遇到问题的时候，提供咨询与治疗之外的一种支持效果。



心理顾问与教练服务模式与班组建设等项目中也提供供给员工自我赋能的态度、理念、方法、技术。也可以提供问题导向的思路助力员工个人思考、发掘问题存在的原因与可协助解决问题的资源，启发员工个人在面对困难的时候思考是否有经验可借鉴？周围的社会知识系统中是否有可用的资源或可以帮助自己的人？最喜欢或最了解自己人，在这个困境中是否可以给予自己正向反馈或建议。

从解决问题到给员工赋能，让他们能够掌握应对问题的能力，是近年来企业内心理健康服务的一个转变倾向。近年许多企业也开始建设组织健康战略、大健康概念等 wellness 和 well-being 的内容，把身心健康整合，把健康当成一个战略来做，和人力资本战略、创新战略等平行。在一个 13 年的追踪研究中我们发现，拥有企业健康战略的这些公司，它的市值在过去的十年整个翻了一番。健康战略可以帮助组织实现很多目标，包括员工归属感、在职效率的提升，员工的离职率、生产事故的降低。在大健康氛围、文化政策的建议、管理层的支持、上通下达的沟通当中，EAP 等心理服务也可以上升到组织健康的、战略的角度，并且伴随着鼓舞人心的实证研究效果。

◆ 宣传与使用率

使用率的确是 EAP 等服务的一个老问题，但其实即使提供的服务再好，也总会有人不用。就像是再好的珍馐佳肴，也总有人不爱吃，这是正常的。但同时这些项目的使用率也同样重要，且的确有人需要，如果有需要的人不用就甚为可惜。具体到和 EAP 使用率有关的因素，可以从以下几方面进行思考：

◇ EAP 进入企业时的姿态与定位

倘如解释与定位是说有的员工心理有疾病，我们来辅导，这种贴标签的姿态就容易引人反感与忌讳。所以当心理健康项目进入到企业的时候，可以考虑以正向积极的姿态进入，更多强调是让自我更快成长、让生命更灿烂幸福等方向，而不是解决病理性的问题。虽然 EAP 也的确需要解决问题，进入企业时表现的姿态与定位也十分重要。

◇ 推介宣传的方式

» 可视化、强关联的宣传方式

强化 EAP 服务的代表性也尤为重要。例如虽然汽车是人们更常用、事故更多发的交通方式，但人们往往因为惨烈的空难报道而在起飞前怀有比乘车前更强烈的紧张与不安。正向情绪的关联同样如此，将关键事件的解决与 EAP 服务相连接，也更容易让大家产生联想与深刻记忆，容易在类似事件发生时提取到 EAP 的相关内容，也会有更高的使用率。

» 高频次的日常宣传

不断出现、融入生活的宣传能够更有效地给人印象。在发放给员工的寒暑物品、办公用品等日常用具上亦可以添加 EAP 电话等简短的宣传指示。在办公室的公共区域如冰箱贴、饮水机上也可以放置相关信息，通过多种不同的日常渠道不断提醒 EAP 等相关服务的存在。

» 针对群体特点采取宣传方式

不同业务性质、不同年龄世代的员工具有不同的信息接收习惯。例如在某 IT 部门启动 EAP 项目时，线下的启动会到场人数很少，但通过公众号等线上资源的

EAP 专题推介，实际使用率达到了 7%-10% 之高。在某公交集团进行 EAP 宣传时，则更多在发放给司机的靠枕、水杯等物品上注明 EAP 联系方式。对于 00 后、90 后等更注重隐私安全感的人群的情绪安慰需求，也可采用 AI 轻咨询的方式，照应其交流习惯。只有采取受众更为习惯的信息接收方式，才能够更好地提升宣传的有效性与实际的使用率。

◆ 明确应用目标，建立有效评估

要进行真正行之有效的后续评估，供需双方应当约定聚焦的部分。例如在某流水线制造业的公司，在工厂种应用 EAP 的主要目的就是降低离职率，流水线制造工人在该公司当时的月离职率已达到了 12% 左右，因此在应用 EAP 时就拿离职率作为一个重要指标，focus 在送关爱、改变沟通管理方式之后，不同在职时间的员工群体离职率是否有显著下降等。

除了离职率这样的硬性指标外，也有一些软性、需要质性研究的指标，例如偏向组织行为学的归属感、敬业度、工作满意度、企业文化的认同等等。经过项目各方面的干预之后，可以与质性研究的方法相结合观察相应指标的变化。

◆ 后疫情转型：EAP 本土化与社会心理服务体系建设

许多企业因为在疫情中遇到了诸多困难与挑战，例如员工无法出差却仍要完成任务，或疫情严重的情况仍然需要工作，焦虑和压力随之增长，心理需求也确实相应上升。在这样的背景下，EAP 从业者也可以考虑走出原本的领域，尝试将 EAP 与更广大的领域、政策背景结合得更加紧密。十九大报告当中专门提出来了社会心理服务体系建设，EAP 在聚焦于组织、以企业为主题的前提下，已经具有较为成熟的项目设计、服务效果评估、专业队伍建设、服务内容提供的经验。

在中国本土，EAP 作为舶来品也确实存在一些文化习惯冲突、组织建设等问题。但心理健康服务也应该有教无类，无论是 EAP 还是社会心理服务体系建设，服务对象也一定会有外企也会有央企、国企，有大型集团也有小微企业，心理健康从业者与相关专业方向的 HR 从业者也应当更灵活地处置，匹配企业的语言体系与工作重点，让 EAP 或其他心理健康服务更加有所作为。只要是用心理学的理论知识、方

法产品能够受众人群，为组织提供特别好的服务，让大家更幸福，那就达到目的了。

◆ 未来展望与建议

◇ 专业人员的培育与建设

对于第一批资深的心理健康服务从业人员来说，不能抱残守缺，在中国现今的大政方针是社会心理服务体系建设和人民的福祉和健康，那提供的服务就要灵活匹配这样的战略语言，而不是说只做 EAP，只做社会心理服务体系建设当中的比较独特的一个模块。

◇ 与业务模块深度融合

真正有生命力的 EAP 项目、健康战略，企业真正喜闻乐见的效果不仅仅是解决问题，更期望 EAP 项目可以与组织的业务深度融合。心理健康从业者也需要了解客户，要有一定的研发能力，达成更深入的合作。这是 EAP 在这么多年帮助解决问题和困扰、危机处理中一个新的增长点。

◇ 与时俱进的技术方法

近日 AI 人工智能的轻咨询需要也有所增长，我们发现有人就只是在他情绪不好的时候找一个人聊聊天，这个人可以随时随地都在，他并不需要做治疗人格的处理，只需要在所谓 EMO、情绪低落的时候，能够有人特别耐心地去听他的倾诉，给他一个回应。也有研究显示当接受咨询的用户知道对面的倾听者只是人工智能的时候，会有更安全的感觉，自己的情绪言行不会被另外一个人类来评判。在新技术发展方面，不管是人工智能也好，移动互联也好，或者信息宣传的方式上，都需要匹配员工的生活习惯。



员工心理健康与安全 专家洞察



明明 Mandy Ming

CEO
安赞咨询

◆ 心理健康与安全：平衡的状态

心理健康是指心理的各个方面和活动过程都处于一种良好或正常的状态，这些方面与活动包括：情绪，行为，人际关系，智力，意志健全等等。从这个定义上就可以知道，一个健康的人，并不能保证他的工作表现是优异的。而一个健康的人，也可能在疫情这种反复出现的、不可控的外界的刺激下，产生各种心理问题，从而影响他的工作表现。

而我们之所以关注心理安全，是因为发现在疫情的大背景下，人们出现心理问题和心理异常的数量激增。调查数据也显示，EAP 服务的使用率增长迅速，这从一个侧面说明，人的心理的正常需求被打破了，尤其是心理安全感不在，比如：工作没有掌控感，在家办公也打破了同事们建立起来的亲密感，各自在家办公，也削弱了彼此的信任感。而这些都是人们的一些基本的心理需求，所以，人们更加的焦虑，甚至有些变得抑郁，这些心理问题会给企业的管理和经营带来挑战。

要解决这些问题，光提倡心理健康是效果不明显的，而是更应该从构建员工的心理安全屏障，帮助员工恢复对工作和生活的掌控感，度过由于疫情而导致的各种困难。只有满足了心理上的需要，才能发挥出各自的潜能，否则，人就会采取保守和防御的行为方式，进而降低工作效率。

◆ 如何建设安全组织环境

◇ 定位转换：从预防到赋能

目前多数企业都提出将心理健康与安全作为一种预防性的工作来做，但预防的作用和效果常常难以衡量。因而，安全组织环境与心理健康服务也不能仅以预防风险为目的，而应当以企业发展和成长为目标。如果仅以预防为目的，即使没有发生危机也无法衡量是预防的

作用，还是运气使然。如果以发展为目的，那么在安全上的每一个花费，都是对发展和成长的贡献。

正如没有火灾，并不是灭火器的功劳，但是，满足员工安全感和掌控感这样的心理需求，就像是给企业这部汽车加满汽油、升级元件，不但跑的快，还能克服途中的各种风险。

◇ 切实可行：从理念到实处

构建健康和安全的组织环境，一定是自上而下的，管理层要言行一致，才能让大家相信这是一个安全的环境。例如一些跨地域，跨部门的线上活动，可以重新建立大家的连结。安赞今年曾经在万人规模的客户中举办了两次线上的心理健康+身体健康的活动，第一次是全体管理者参加，第二次才是全体员工参与，保证全员都参与到这个活动中，用走步这种简单的形式，带着大家把企业的发展地图走了一遍，途中还有各种的奖励措施和惩罚措施，让大家在游走行乐中，感觉到：平等，安全，竞争，快乐。

所以，构建安全的组织环境一定不能停留在口头上，一定要在行动中。同样的，心理服务者也需要注意协助员工养成良好的生活习惯来保持自己的健康状态。

◇ 稳定安全：打造可信任的环境

企业心理服务中，识别和了解员工需求与隐私保护的矛盾确实得到了一些关注。但在我们的实际服务中，不难发现具有包容性文化的企业中这并不成为问题。但在充斥着不信任的公司文化中，这个问题就较难解决，并非宣传就能解决的。但的确恰恰是缺乏信任的公司中更需要心理安全的服务，因此我们推荐这样的公司可以从稳定环境开始做起、从固定心理服务的供应商开始做

起，以免频繁地更换强化员工的不信任。

◆ 后疫情时代的转型

无论是难以预测将持续到何时疫情，还是其他的历史变革与世代交替，在这种社会变革的背景下，改变将成为常态，经受改变的人也容易经常性地经历心理失衡和失控，这是一个无法逃避的现实，也对企业和服务从业者都提出了更高的要求。

◇ For 企业：

为了进一步提高相关服务的效果，企业应当思考从预防问题向能力提升的转变，例如将容易引起员工反感的“心里筛查”等改为提供给员工自我提升韧性、提升心理资本的赋能课程。也可内外结合，以内部 EAP 大使等人员做基础情绪疏导、压力管理教学，以外部专业心理咨询人员提升能力、解决问题。同时，也应注重相

对稳定、安全的组织环境构建，注重员工心理需求的满足，以免出现失衡状态。因此，企业的管理者也要有意识的培养自己和员工的心理抗逆的能力。

◇ For 心理从业者：

作为一个服务商，安赞亦认为当前是一个机会和挑战并存的环境。企业出现了巨大的需求，但也对供应商提出了更多的挑战，包括新技术的应用、专业人才打造、产品内容设计等等。例如 AI 轻咨询、传统临床心理学之外的其他知识补充，也包括在设计服务和产品的过程中需要更多考虑大多数人——毕竟真正存在心理问题的员工是少数，如何让 90% 以上的普通员工也能在一个变化的环境里都能够成长和发展，是未来心理从业者下一步需要考虑的宏愿。我们要更加的深化服务，面向更多的人群、提升服务的能力，我们的理想就是让职场人，不“心”苦，让每个人都能唱响属于自己的生命的赞歌。



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提供会员制服务的企业。截至2020年6月30日: 智享会付费会员企业超过 3,800 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. 14场标杆企业探访带您深入剖析领先企业的优秀人力资源实践。
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. Member Bridge一对一会员对接服务, 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。

· 线上学习渠道：

1. 70+空中课堂直播和录播: 平均每月6次, 每次1-1.5个小时, 足不出户地进行更有效率地学习。
2. HR线上专题视频课: 每一门专题课150-300分钟, 5-8个模块。
3. 云上嘉年华系列: 为期2-3天的全天线上不间断直播, 覆盖学习发展、薪酬福利、数字化等细分主题。

· 深度学习渠道：

1. 12+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: 管理培训师项目、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, 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。
2. 6期《HR Value》会员通讯内参兼具理论性和实践性, 坚持原创内容。

智享会满足采购需求

1. 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, 辅助你精准定位出适合自己的乙方服务。
2. 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、人力资源技术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。
3. 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

1. 智享会以“汇聚优秀企业, 发现杰出实践, 引领人力资源行业发展”为目标, 每两年举办的“学习与发展价值大奖”、“招聘与任用价值大奖”和“人力资源共享服务中心”奖项评选, 作为人力资源业内的“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团, 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、优秀人物。
2. CHW健康工作场所认证: 智享会 (HREC) 与多家健康领域的专业机构将联合宣传和倡导健康工作场所的认证, 共同推进健康企业、健康中国。



欲了解更多详情

电话: 021-60561858 传真: 021-60561859
 智享会官方网站 www.hrecchina.org
 智享会官方微博: <http://weibo.com/hrec>
 智享会微信公众账号: HRECChina

智享会人力资源实践研究院

研究院介绍与定位

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

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

广受行业赞誉的旗舰报告

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



关于安赞企业管理顾问（北京）有限公司

公司概况

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，致力于为各类企业、组织与个人提供有效的EAP解决方案和人员管理咨询服务。以组织需求为导向，在不断变化的社会经济环境下，与组织携手，共同应对人力资源管理与组织危机变革实践中的各类挑战。

安赞的专业团队，由众多超过10年以上行业实践经验的顾问组成，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，对不同类型企业的组织文化有充分的理解。一百多位专业顾问分布于全国18个省23个城市，其中95%以上为国家二级心理咨询师，70%以上顾问拥有硕士及硕士以上学历，顾问团队弹性可扩展，可满足不同区域、不同规模的组织需求。

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，对组织中产生的各类个体和群体危机事件进行干预与管理服务，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服务。
- √ 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服务。
- √ 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。



安赞企业管理顾问(北京)有限公司

电话:010-65912431

地址:北京市朝阳区白家庄东路锦湖中心B1-Maple Link

www.anthembj.com



Employee Mental Health and Safety Research Report

员工心理健康与安全研究报告

调研主办方



联合主办方



© 版权声明 本调研报告的版权属智享会 & 安赞咨询共有。未经双方书面许可，任何单位和个人或其他组织，不得以任何方式使用该作品。已经授权使用作品的，应在授权范围内使用。违反上述声明者，将追究其相关法律责任。

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