

# 企业心理健康研究报告——

## 聚焦情绪与倦怠： 提升员工心理韧性与幸福感

Mental Health Research Report—Focus on Emotions and Burnout:  
Enhancing Employees' Mental Resilience and Well-being

2024



© 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.

# CHIEF ADVISER

## 首席顾问



**赵然**  
教授、中央财经大学应用心理研究所所长

# ADVISORY GROUP

## 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）



**明明 Mandy Ming**  
安赞咨询  
CEO



**Carol Zheng**  
德勤中国  
首席人才官



**Apple Lu**  
拜耳中国  
高级人力资源顾问



**苏春雨**  
金风科技  
健康主管、中科院心理所认证心理咨询师



**冯晨晰**  
联想集团  
员工全面健康管理负责人



**刘美希**  
中航国际  
员工关爱项目主管



**孙宁**  
阳光保险集团  
人力资源部总经理

# AUTHOR

## 作者



**沈佳妮 Jenny.Shen@hrecchina.org**

沈佳妮现任人力资源智享会（HREC）高级调研顾问一职，曾负责完成《内部人才流动与人才市场研究报告》《教练技术助力人才发展与团队发展研究报告》《第五届人力资源信息化》《共享服务中心服务运营质量的提升与优化》《2024 企业健康福利管理》等人力资源领域多项研究。

在《2024 企业心理健康研究报告》项目中负责市场诊断、案例采访、数据分析与报告撰写等工作。

沈佳妮毕业于英国萨塞克斯大学，获得管理学硕士学位。本科毕业于英国雷丁大学。

# 目录 CONTENTS

<b>前言</b>	<b>4</b>
<b>主要发现与关键数据</b>	<b>5</b>
<b>企业心理健康定位与现状</b>	<b>8</b>
☞ 认知重视，定义拓宽	8
☞ 定位完善	12
☞ 资源匹配，综合规划	13
<b>三类心理健康问题</b>	<b>19</b>
☞ 三类心理健康问题：心理危机问题、员工倦怠问题与员工情绪管理问题	19
<b>EAP 项目</b>	<b>35</b>
☞ EAP 属性认知与变化：不局限于风险防范属性，可嵌入多种场景共同为企业赋能	35
☞ 开展现状：企业对于 EAP 的使用更为多元、主动、前置	37
☞ 开展过程中的两类挑战与解决策略：利用宣传推广改善认知并扩大项目影响力；如何建立更全面的评估体系	41
<b>解决方案汇总</b>	<b>48</b>
☞ 三类心理健康问题的应对与解决思路	48
☞ 针对 EAP 使用过程中的挑战与解决	49
<b>参调企业信息</b>	<b>50</b>
<b>专家洞见与企业案例</b>	<b>52</b>

## 前言

当今社会，心理健康问题已逐渐成为公众关注的焦点，它不仅影响着个人的幸福感和生活质量，更对社会稳定和企业发展产生深远影响。为此，国家层面不断地提出倡议，旨在号召全社会共同参与心理健康体系的建设。在《十四五国民健康规划》中，国家明确指出工作任务——需完善心理健康和精神卫生服务，健全社会心理健康服务体系。

在国家的号召下，员工心理健康议题在企业中也越发受到关注。

不同于以往：将心理健康的定义停留在“不发生极端事件、不出现心理疾病”，企业目前更希望员工以积极、乐观、主动的心态面对工作挑战，并关注到倦怠和情绪管理等一系列心理健康问题，试图通过预防性干预措施进行解决，从而使其能持续性地为企业创造价值。这种转变促使企业重新审视心理健康的定义与定位，并在资源配置上进行相应的优化。

为更好地了解和洞察这些企业管理实践的现状与变化，智享会携手安赞咨询启动了《2024 企业心理健康研究报告——聚焦情绪与倦怠：提升员工心理韧性与幸福感》的研究工作。并从以下三方面内容展开，旨在为读者提供相应市场对标信息，以及优化实践的具体参考。

### ● 企业心理健康定位与现状

☞ 了解企业心理健康定义、定位的变化，以及组织内的资源匹配情况。

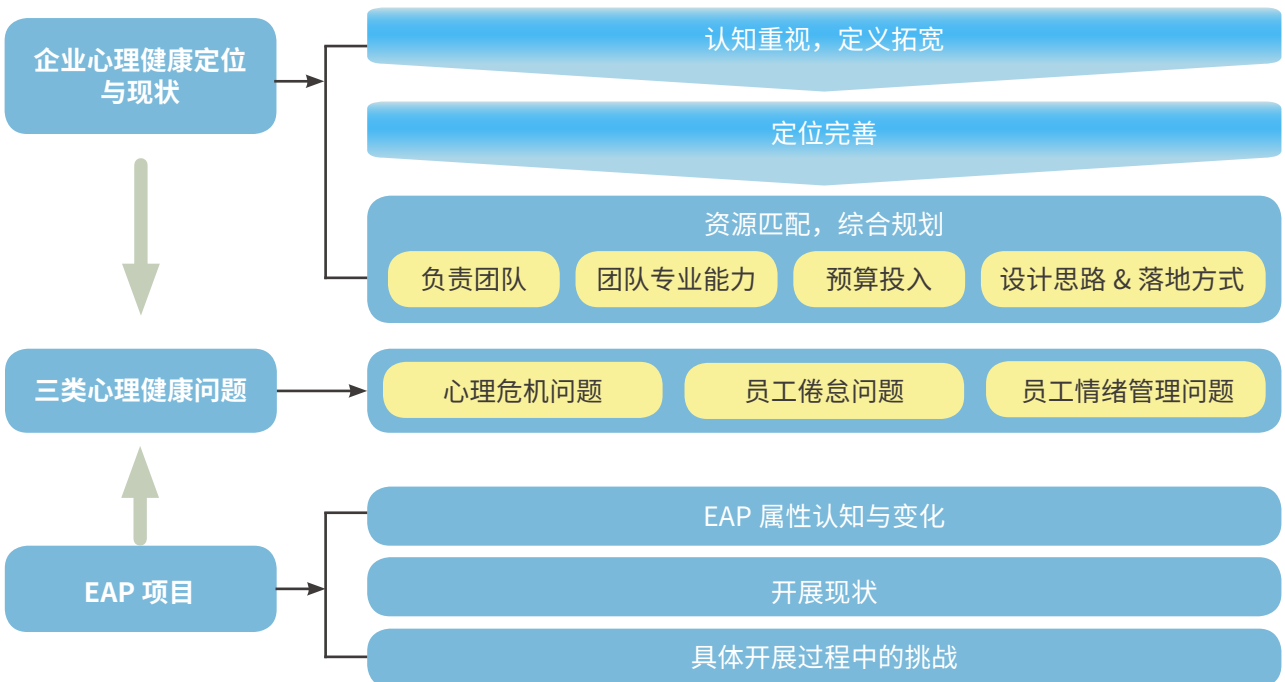
### ● 三类心理健康问题

☞ 基于企业当前定义与定位，研究三类心理健康问题：“心理危机问题”、“员工倦怠问题”、“员工情绪管理问题”，并进行具体实践探讨。

### ● EAP 项目

☞ 结合市场数据与实践，了解企业对于 EAP 项目的认知变化，以及其整体使用现状与挑战解决。

## 2024 企业心理健康研究框架



## 主要发现与关键数据

### 企业心理健康定位与现状

#### 认知重视， 定义拓宽

认知重视：

- 半数企业已开展相关心理健康实践，与 2022 年相比，其开展率上升了 13.42%。
- 67.31% 的企业表示：与过去相比，目前越发关注员工心理健康问题。

定义拓宽：

- 目前，“对于极端危机事件的防范和应对”“关注员工情绪与职场幸福感”“改善员工工作状态与职业倦怠感问题”都是企业对于心理议题的定义。显然，已不仅仅是最为基础的危机事件防范。

#### 定位完善

- 仅有少数企业（19.23%）将心理健康项目单纯地定位为对危机事件的干预与防范。24.04% 的企业希望在风险防范的基础上，解决员工倦怠与工作状态不佳的问题。而多数企业（56.73%）则希望在实现基础风险防范的基础上，助力员工改善工作状态，解决个人情绪问题。
- 上述三类定位之间呈现出层层递进与包含关系。同时，更多企业希望借助心理健康实现多重目的，全方位提升员工心理健康水平。

#### 资源匹配， 综合规划

- 负责团队：随着定位拓展与多元化呈现，定位更高的企业更倾向于设立独立岗位或专职团队来统筹管理心理健康工作，若只定位为危机应对则大多不会设立专人专岗。

- ✓ 49.04% 企业现阶段更倾向于不单独设立心理健康岗位，而是由健康、福利、员工关怀、企业文化的团队兼职负责。
- ✓ 而随着企业对心理健康定位越发多元，目前，越来越多企业（三类定位与设立专人专岗交叉分析得到的数据：35.00% -->36.00%-->49.15%）会设立独立的岗位或专职的团队。

- 团队专业能力：多数专职负责的团队或个人拥有相关专业背景，而针对兼职团队，专业赋能需要加强。

- ✓ 34.44% 的企业要求负责团队或个人拥有心理学或医学相关背景，且多存在于有专职团队或专人管理的企业。
- ✓ 仅有 41.35% 企业（无论是否设专人专岗企业）会开展针对性的专业赋能。可见，虽然对于心理健康问题的关注日益增长，但在具体落实时，仍有一定差距。

- 预算投入：总体基本保持不变，是否设立独立预算与管理属性有关（兼、全职）。

- ✓ 71.15% 企业在心理健康方面的预算基本保持不变。
- ✓ 20.19% 企业会为心理健康模块设立独立预算。
- ✓ 此外，在设立了全职负责团队的企业中，71.43% 的企业设立了独立的预算。

- 项目设计思路与落地呈现形式之间存在差距。

- ✓ 75.96% 的企业希望将心理健康作为整体健康管理方案的一部分，只有少数企业会将心理健康作为单独板块予以设计。
- ✓ 62.03% 企业虽然会在设计层面进行综合考虑，并身心结合地进行规划。但在实际呈现形式上，仍多以身体与心理健康方案分开执行为主。

**心理危机应对：**部分企业尚未引起足够重视，未建立体系化流程应对潜在危机。而流程的建立需内外部协力实现。

- ✓ 过去一年中，三分之一的参调企业都曾遭遇或面临过危机事件。
- ✓ 但整体而言，多数参调企业都并未建立常态化的防范流程（50.96%）或组建专门的危机处理团队（48.08%）。

**员工倦怠问题：**企业对于倦怠产生的原因多有了了解，但在具体解决上，目前较为偏重使用各类心理健康手段予以干预，然而希望彻底解决员工倦怠问题需要更多方面的共同努力。例如：对员工发展和工作内容等多维度考量。

- ✓ 65.38% 企业表示员工正在面临倦怠问题。且该问题与工种或层级无关，在各类员工上都正在发生。
- ✓ 外部环境、职场、家庭等因素都是造成员工对工作疲倦与懈怠的原因。
- ✓ 86.76% 企业已经注意到该问题，并对其背后成因有一定了解。另有 32.35% 企业已开始着手予以解决并提供相关帮助。
- ✓ 目前开展较多的措施大多围绕心理健康产品和项目展开，如：心理健康讲座（26.47%）、团建活动（25.00%）、压力管理（19.12%）。但这些手段对于“由于工作内容不够满意所造成的个人价值感缺失”问题（67.65%）并不能根本解决，还需要从个人发展路径、工作内容等更多维度进行考虑。

**员工情绪管理：**对于情绪及时的宣泄和抒发，企业多“有心无力”。虽了解情绪对于心理健康与个人状态的影响，但只有极少数企业开始予以实践落地。

- ✓ 70.20% 企业已经意识到需要对员工情绪予以关注。
- ✓ 但仅有 22.12% 企业已将员工情绪的解决落实在实践中。
- ✓ 不过，值得关注的是：在企业已开展的诸多措施中，多数（91.30%）还只是停留在对于情绪的识别，例如：通过敬业度调研识别群体情绪。只有少部分方式涉及情绪问题的及时抒发和宣泄。【例如：通过压力管理（52.17%）、解压小工具抒发坏情绪（34.78%）。】



**EAP 属性认知与变化：不局限于风险防范属性，可嵌入多种场景共同为企业赋能。**

✓ 企业已将 EAP 用于多种场景中，例如：解决心理危机问题 (83.33%)、员工倦怠问题 (76.92%)、以及员工情绪问题 (89.74%)。而非只局限于危机事件的应对。

**开展现状：企业对于 EAP 的使用更为多元、主动、前置。**

● 服务覆盖面拓宽，场景与使用人群越发广泛和体系

✓ 提供 EAP 服务的企业屡创新高。  
☞ 【28.85%(2019) 43.07%(2022) 75.00%(2024)】  
✓ 已开始使用 EAP 的企业越发朝着长短期相结合的形式发展（长期：在日常员工关爱类场景中应用 EAP；短期：特定场景下，如：各类危机事件中引入 EAP）。  
☞ 【35.24%(2019) 44.92%(2022) 64.10%(2024)】  
✓ 44.87% 企业已将 EAP 相关服务（主要为心理咨询）开放给员工家属使用。

● 相比过往被动地等待触发，企业开始更主动地了解员工需求，前置化为其提供服务

✓ 78.21% 的企业会主动识别需要帮助的员工。  
✓ 通过敬业度等调研 (58.97%) 或通过赋能直线经理 /HRBP(55.13%) 进行识别是较为常用的手段。

**开展过程中的两类挑战与解决策略：利用宣传推广改善认知并扩大项目影响力；如何建立更全面的评估体系。**

**挑战 1：员工担心病耻感与隐私泄露问题；企业则希望借助扩大项目影响改善员工对于 EAP 的认知，但存在挑战**

企业在开展 EAP 过程中的挑战：

- 64.10% 企业表示，员工对于提起自己的心理需求有病耻感。
- 57.69% 企业认为员工较为担心隐私泄露问题。
- 48.72% 的企业则表示 EAP 项目宣传手段有限，希望进一步扩大项目影响力与覆盖面。

**挑战 2：项目效果显性化与准确评估存在困难**

- 另有 44.87% 的企业对于 EAP 的效果显性化问题十分关注。

**解决策略 1：从宣传推广角度予以解决**

✓ 宣传与推广：去心理标签，保持高频次日常宣传

✓ 93.59% 企业会采用各种方式进行推广，尤其是通过内网、邮件以及结合日常活动开展（此比例有较高上升）。

☞ 【内网 / 邮件：48.46%(2022) 74.36%(2024)】  
☞ 【结合日常活动：51.54%(2022) 71.79%(2024)】

✓ 除此以外，企业目前也十分注重将特定人群以及特定场景为抓手，嵌入对 EAP 项目的宣讲 (23.08%)。

**解决策略 2：更多维的评估方式**

✓ 效果评估：在使用率满意度的基础上，通过员工的前后变化与供应商报告建立更完整的评估体系

✓ 38.46% 企业没有建立相关评估与反馈的闭环机制，这一开展情况与往年持平。

✓ 对于多数开展评估的企业而言，所涉及的维度与使用的指标也多仅限于例如使用率 (68.75%) 和满意度 (95.83%) 等最基础的衡量。  
✓ 在使用率和满意度的基础上，还可通过量表了解前后变化、参考供应商报告了解员工使用需求与反馈。

## 企业心理健康定位与现状

认知重视，定义拓宽

定位完善

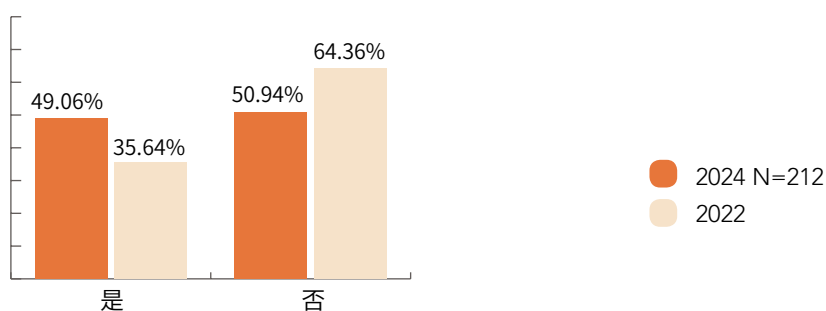
资源匹配，综合规划

(负责团队 & 团队专业能力 & 预算投入 & 项目设计思路与落地呈现形式)

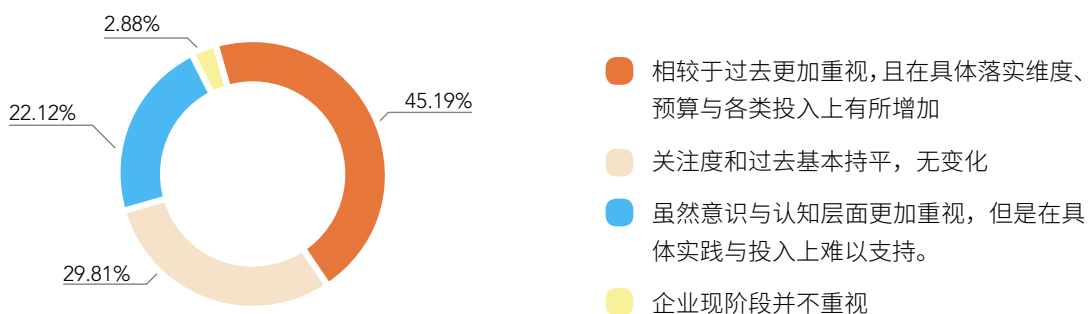
### ● 认知重视，定义拓宽

半数企业已开展了相关心理健康实践，与 2022 年相比，其开展率上升了 13.42%。同时，近 7 成（图表 2 中，45.19%+22.12%）参调企业表示目前更加关注员工心理健康问题。

图表 1：贵公司目前是否有开展心理健康相关实践？



图表 2：相较于过去，贵公司目前是否更加重视员工心理健康建设与提升？N=104



而伴随着对心理健康的重视，企业对其的定义也在不断拓宽。在前期市场诊断过程中，“服务使用率变高”、“压力变大”、“职业倦怠”、“情绪问题”、“情绪病”、“内耗”、“风险防范”这些关键词正在高频出现。

## 市场声音

### 心理危机问题

我们现在十分关注员工心理健康问题。一方面是出于员工幸福感的考量，另一方面，是为了防范以及应对可能存在的风险。

我们公司是工厂环境，人流密集。所以心理健康在我们企业内一直以来都是很重要的，尤其是针对危机的干预和应对。

### 职业倦怠问题

过去，我们普遍认为职业倦怠主要出现在“老”员工身上。然而，目前“躺平”这一现象已经蔓延至各年龄层的员工。尤其在年轻员工群体中，更是流行着“躺也躺不平，卷也卷不动”的说法。这不仅揭示了年轻员工面临的巨大压力，也凸显了他们内心的消耗与疲惫。

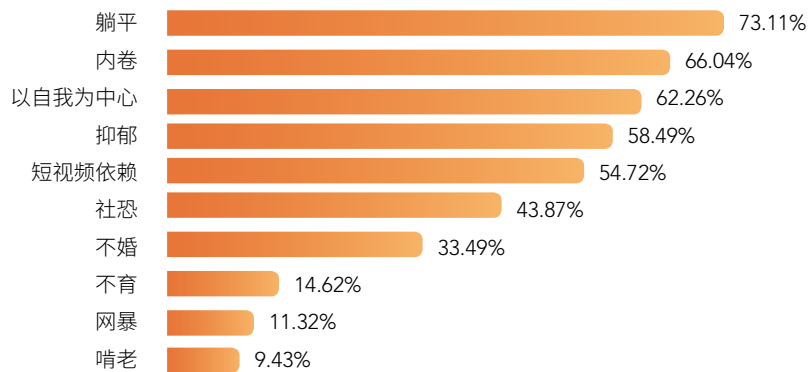
### 情绪管理问题

今年 EAP 的整体使用率有较高比例的上升。过去使用率一般为 1.5%-3%，而今年使用激增至 5.5%。使用率的变化映射了员工可能普遍存在情绪问题、情绪病或压力。

目前员工普遍面临来自多方（外部环境、职场环境、家庭环境）的压力，且青年员工的离职率显著上升。这一现象对团队氛围及员工个体的稳定性都会产生负面影响。

同时，企业的反馈在调研数据中也得到了佐证。数据显示，多数企业目前都面临，诸如：员工躺平或内卷等现象。但不论是躺平（员工对工作的热情和投入度降低）或是内卷（员工为获得有限的机会或资源，而不得不进行过度的竞争和投入），都可能对员工和团队的工作效率、创新力或心理健康水平带来负面的影响，进而影响了企业的整体氛围与日常经营管理。

图表 3：您认为以下哪些现象正在企业内发生，对贵公司的员工与企业氛围产生了影响？（N=212）



综合上述定性反馈与定量数据，一方面体现出企业对心理健康服务的需求呈现持续增长的趋势；同时，也表明企业对于心理健康的需求也更为多元。对于心理健康，企业已不仅只停留在“不发生极端事件、不出现心理疾病”，而是希望更前置更积极地对员工的“倦怠问题”、员工的“幸福感问题”等问题予以关注。显然，企业对心理健康的定义正在不断拓宽。

而这一定义拓宽的趋势，在外部专业报告中也可可见一斑。在怡安《全球企业健康实践调研 2022-2023》报告中，体现了对于心理健康定义的变化。报告数据显示，在企业全面健康体系中，情绪健康与职业倦怠<sup>1</sup>是最为严重的健康问题（top1 和 top2）。而企业之所以如此重视这两类问题，是因为他们对于组织的韧性与敏捷性有一定的相互作用和影响。

**组织韧性**，即组织在面对挑战时的恢复能力和适应变化的能力。具备高韧性的员工主动离职可能性较低，其出现职业倦怠的可能性也相对较低。然而，根据数据显示，相较于全球其他地区，亚太地区的企业在组织韧性方面整体表现相对较弱。

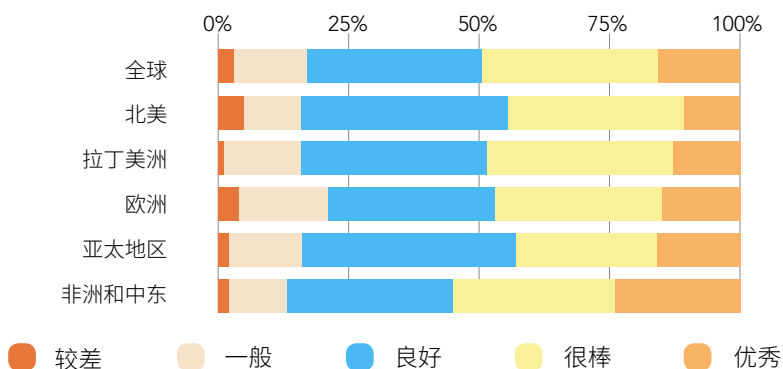
与韧性数据表现相似的是组织敏捷性。**敏捷性**是指以积极的态度和开放的心态不断适应变化适应环境的能力。对于敏捷性强的员工而言，即使外部环境动荡，员工也可以通过调整不断适应新的环境，并实现稳步发展。而超过半数的亚太区企业在组织敏捷性方面的表现并不理想。

图表 4：员工健康主要问题<sup>2</sup>

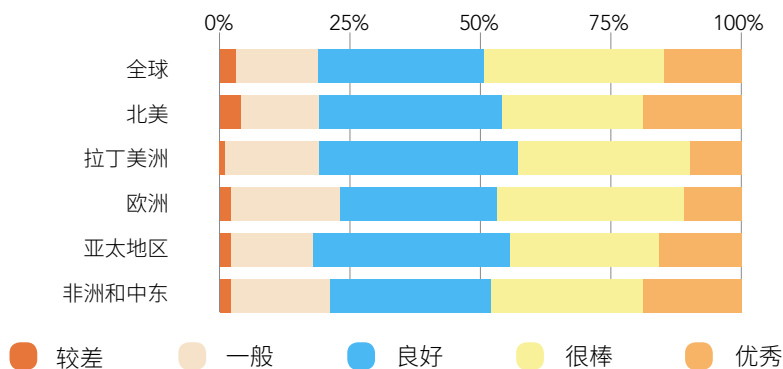
1. 情绪健康

2. 职业倦怠 / 萎靡不振

图表 5：全球员工韧性现状<sup>3</sup>



图表 6：全球员工敏捷性现状<sup>4</sup>



<sup>1</sup> 2022 年 1 月，在世界卫生组织更新的官方诊断手册中，职业倦怠被纳入《国际疾病分类》第 11 次修订本。作为“与就业或失业相关的问题”的一个子类别，职业倦怠被定义为：“长期暴露于工作场所压力，且未能成功管理，所造成的一种综合征”

<sup>2</sup> 怡安《全球企业健康实践调研 2022-2023》数据

<sup>3</sup> 怡安《全球企业健康实践调研 2022-2023》数据

<sup>4</sup> 怡安《全球企业健康实践调研 2022-2023》数据

为验证在上述定性和定量数据中，企业对于心理健康认知的变化，本届心理健康研究报告开展了定量调研，并进一步基于选项重新进行了归纳。以蓝色选项（工作状态不佳，职业倦怠类问题）为例，重新归纳分类后的分子为“促进更积极健康的组织氛围”或“经营环境紧张，竞争加剧”选项的合集，分母则为该题全部的参调人数。

基于图表 7 数据可见，定义共涉及三个层面。

- 1) **“绿色选项”**：防范极端事件的发生。发挥心理健康最基础的“兜底”与安全保障作用，避免对于企业经营管理以及声誉造成负面影响；
- 2) **“黄色选项”**：从全面健康角度关注员工情绪与职场幸福感，注重打造更加全面的健康体系；
- 3) **“蓝色选项”**：关注员工工作状态不佳，职业倦怠类问题。通过员工心理健康水平的提升，改善其个人工作状态，从而促进生产效率的提升与组织氛围的改善。

图表 7：因为下列哪个层面的影响，让企业现阶段更加关注心理健康？ N=70

工作状态不佳，职业倦怠类问题	促进更积极健康的组织氛围，解决如：员工工作状态倦怠等问题，提高工作效率，助力企业经营生产	90.00%	} 95.71%
	经营环境紧张，企业间竞争加剧，通过员工心理健康的建设助力组织韧性的建立与具备	74.29%	
从全面健康角度关注员工情绪问题	工作压力大，员工工作情绪不佳，希望提升员工职场与工作幸福感	75.71%	} 75.71%
	希望建立更完全的健康体系，关注全面健康体系的打造	61.43%	
防范极端事件	避免防范，如：自杀等极端行为的出现	47.14%	} 60.00%
	企业编制减少，人员紧缩，遭遇裁员事件	24.29%	

综上所述，现阶段企业对于心理健康的定义已愈发广泛，所期望达成的目标也更为多元化。不同于过往更加关注“基础的风险应对和干预”，对“员工情绪与职场幸福感”的关注以及对“员工工作状态不佳问题”的聚焦，都开始囊括在企业心理健康的管理范畴和定义内。





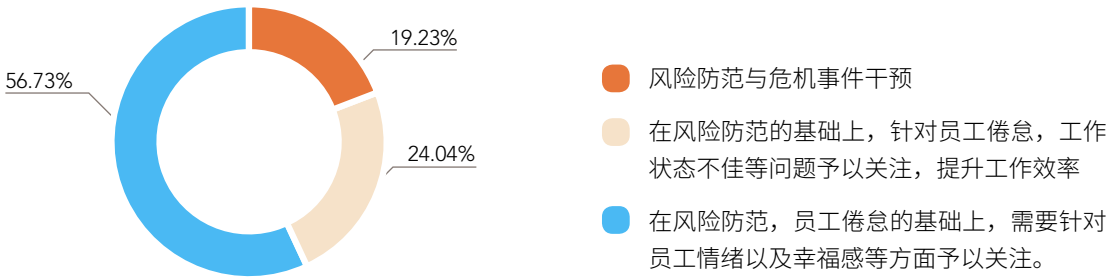
## ● 定位完善

在明确了企业目前对心理健康的定义后，本调研在此基础上，进一步询问了企业对于心理健康项目的管理和实践定位。数据显示，企业心理健康的定位也日臻完善，展现出更加积极且全面的態度。

- 1) 仅有少数企业（19.23%）将心理健康项目单纯地定位为对危机事件的干预与防范。24.04%的企业希望在风险防范的基础上，解决员工倦怠与工作状态不佳的问题。而多数企业（56.73%）希望在实现基础风险防范的基础上，助力员工改善工作状态或解决个人情绪问题。
- 2) 此外，三类不同的定位之间也呈现出了层层递进与包含关系。



图表 8：贵公司目前对于企业心理健康的定位是？ N=104



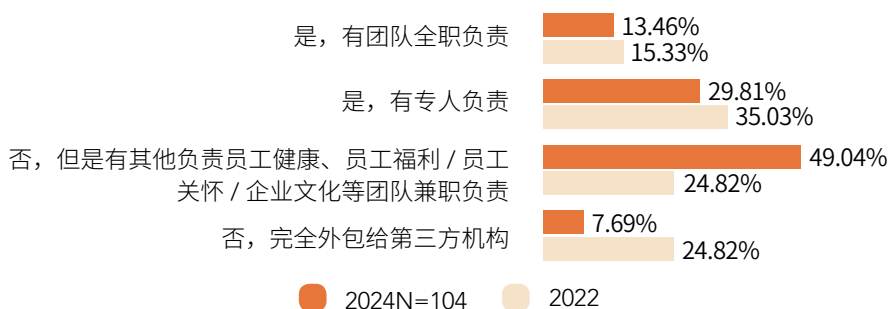
## 资源匹配，综合规划

◆ **负责团队：**随着定位拓展与多元化，定位更高的企业更倾向于设立独立岗位或专职团队来统筹管理心理健康工作，若只定位为危机应对则大多不会设立专人专岗。

总体而言，大多数企业现阶段更倾向于不单独设立心理健康岗位，而是由健康、福利、员工关怀、企业文化的团队兼职负责。（图表 9）

而在前期调研过程中也发现，是否需要设立独立的岗位和企业自身对于心理健康模块的定位有关。基于图表 10 数据可见，随着企业定位的不断拓展与多元，由专职或由专人负责的比例逐渐升高，可见企业越来越倾向于设置独立的岗位或组建专职团队来针对性负责心理健康工作的统筹管理与执行落地。

图表 9：贵公司是否设有专人或专职部门负责员工心理健康模块



图表 10：心理健康项目定位 / 项目负责团队

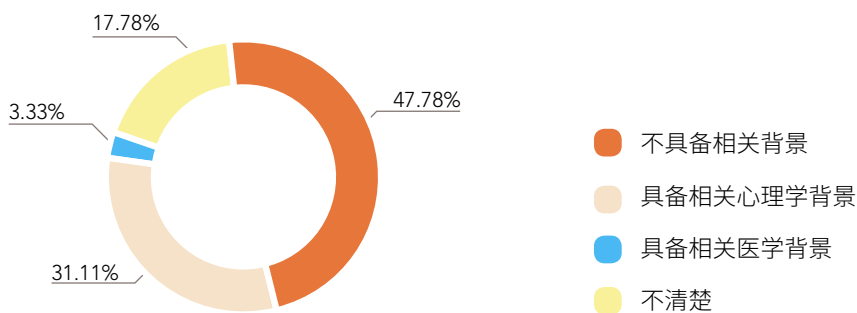
项目定位 / 项目描述	由专职团队或专人负责 (%)	由其他负责员工福利 / 员工关怀 / 企业文化等团队兼职负责 (%)	完全外包给第三方机构 (%)
风险防范与危机事件干预 N=20	35.00%	50.00%	15.00%
在风险防范的基础上，针对员工倦怠，工作状态不佳等问题予以关注，提升工作效率 N=25	36.00%	60.00%	4.00%
在风险防范，员工倦怠的基础上，需要针对员工情绪以及幸福感等方面予以关注 N=59	49.15%	44.07%	6.78%



◆ **团队专业能力：多数专职负责的团队或个人拥有相关专业背景，而针对兼职团队，针对性的专业赋能需要加强**

目前 34.44% (31.11%+3.33%) 的企业要求负责团队或个人拥有心理学或医学相关背景，且多针对专职团队或专人。说明，为了更切实地开展心理健康项目，企业不仅需设立专岗专人，更需要专业的专岗和专人。

**图表 11：贵公司负责心理健康的专职 / 兼职（团队或个人）是否具有相关心理学或医学背景？N=90**



**图表 12：项目负责团队或个人 / 相关背景**

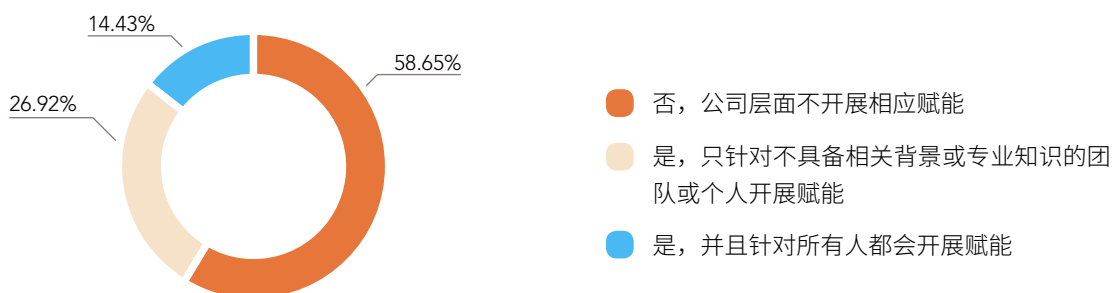
	不具备相关背景	具备相关心理学背景	具备相关医学背景	不清楚
由专职团队负责 N=14	28.57%	42.86%	14.29%	14.28%
由专人负责 N=31	43.75%	50.00%	0.00%	6.25%
由其他负责员工福利 / 员工关怀 / 企业文化等团队兼职负责 N=51	54.90%	21.57%	3.92%	19.61%

而对于兼职负责心理健康的团队而言，由于职责上还需要兼顾其他部门事务，所以企业并不会对其所属背景做出过多要求。

但是心理学作为一门专业学科，如果负责团队对于相关基础知识有所了解，则会更有利于各类项目与活动的执行与落地，也便于及时理解、处理员工的各类心理需求。

然而目前，6 成企业不会开展赋能培训。可见，尽管心理健康问题在企业内受到关注日益增长，但在具体落实时，仍存在一定的差距。

**图表 13：贵公司负责团队与个人（包含全职、兼职）是否具有相关专业知识的赋能？N=104**



为此，本届调研也采访了外部专家，针对企业该如何赋能做出了讨论和洞见。目前，具体的赋能点分为两类：

- 1) 产品或工具赋能：指导相关负责人了解如何组织心理健康活动；
- 2) 专业知识：帮助相关负责人理解一些必要的心理学知识，以便更好地理解员工诉求。

专家洞见

安赞咨询

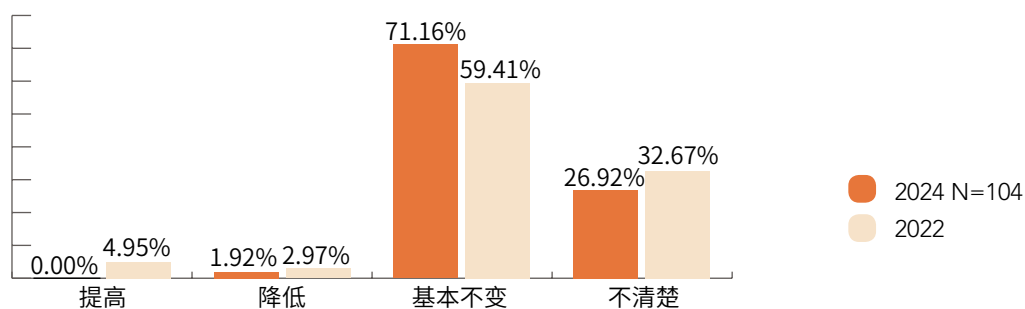
针对兼职负责心理健康的团队以及 HRBP 群体，安赞咨询也对其开展了一系列的赋能培训活动，旨在提升他们的心理学素养和实践能力。这些培训内容包括教授基本的心理学规律，让参与者了解员工的心理需求和识别心理风险；同时，还会辅以一些简单实用的方法，例如：如何带领员工进行放松活动，帮助他们应对工作压力和负面情绪。

为了确保培训效果，安赞咨询还提供了工具包等资源，帮助参与者在日常工作中应用所学知识。这些工具包不仅包含遇到风险情况时的应对策略，还提供了一些活动指导，如心理绘画的解读方法等，使参与者能够更好地组织和引导员工的心理健康活动。

◆ 预算投入：总体基本保持不变，是否设立独立预算与管理属性有关（兼、全职）

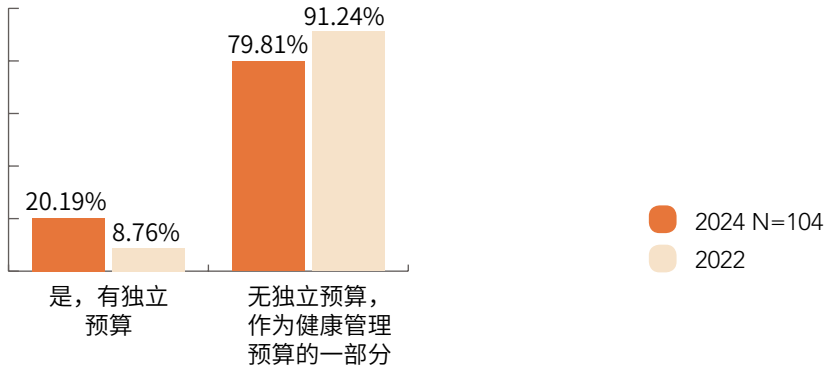
目前，71.16% 企业在心理健康方面的预算维持稳定，表明大部分企业仍十分关注、重视心理健康项目。

图表 14：贵公司本财年（2024）的员工心理健康相关预算相比上财年（2023）有怎样的变化？



而针对人力与物力的资源匹配情况，图表 15 显示：不设置独立预算，仅作为健康管理整体预算的一部分，是企业现阶段主流的心理健预算管理方式。在此基础上，已选择建立专职团队的企业更倾向于设立独立预算。

图表 15：贵公司针对员工心理健康模块是否有独立预算？



图表 16：负责团队 / 独立预算设置

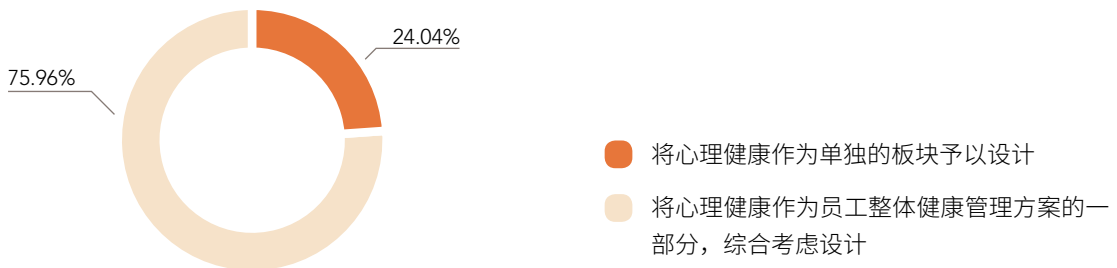
	有独立预算	无独立预算，作为健康管理预算的一部分
由专职团队负责 N=14	71.43%	28.57%
由专人负责 N=31	25.81%	74.19%
由其他负责员工福利 / 员工关怀 / 企业文化等团队兼职负责 N=51	2.94%	97.06%

◆ 项目设计思路与落地呈现形式之间存在差距

👉 项目设计思路：随着定位多元化，越来越多企业希望在设计层将心理健康纳入整体健康管理方案中，并将其综合考虑。

目前 75.96% 的企业希望将心理健康作为整体健康管理方案的一部分，只有少数企业会将其作为单独板块予以设计。这与企业现阶段对于心理健康的定位分不开。

图表 17：贵公司在设计心理健康实践与模块时，设计思路是？ N=104



从关联分析中可见，在设计层面，企业十分清楚，定位越多元，越需要将其作为整体健康管理方案中的一环，一并综合考虑。因为无论是希望解决员工倦怠问题还是提升员工幸福感，都无法只通过单一的心理咨询或心理健康活动直接予以实现。

图表 18：心理健康项目定位 / 心理健康项目设计思路

	将心理健康作为单独的板块予以设计	将心理健康作为员工整体健康管理方案的一部分，综合考虑设计
风险防范与危机事件干预 N=20	40.00%	60.00%
在风险防范的基础上，针对员工倦怠，工作状态不佳等问题予以关注，提升工作效率 N=25	28.00%	72.00%
在风险防范，员工倦怠的基础上，需要针对员工情绪以及幸福感等方面予以关注。N=59	16.95%	83.05%

而具体在设计层面如何实现综合考虑，读者可参考以下联想集团案例的设计思路：身心数据综合分析。

企业  
案例

联想集团

#### ◆ 设计思路：身心数据综合分析

企业身体健康管理项目的数据可以用于分析员工的心理健康状态，并识别可能存在的风险。例如：体检数据可以直观地反映员工的健康水平，其中脑神经、甲状腺、眼底扫描等检测数据对于了解员工团体心理健康水平，发现潜在风险较有借鉴意义。与此同时，商业保险团体报告中失眠、精神类科目的使用习惯等数据也可用于综合分析。

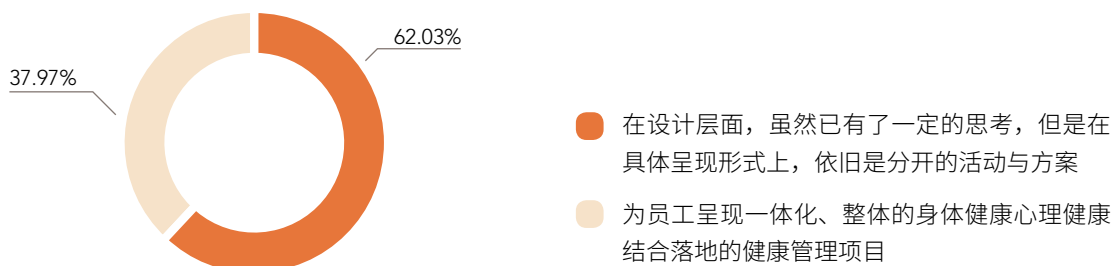
企业可将体检数据、商保使用数据、HRA 团体报告等数据与 EAP 年度团体报告相结合，从不同年龄层、性别方面进行群体分析，了解组织整体状态与待改善重点。

#### 👉 落地呈现形式：在具体落地时，仍以分开执行居多，并未体现设计思路中的整体性

而针对企业具体的落地方式，可发现虽然在设计层面，多数企业会进行身心结合地综合规划，但在实际呈现形式上，仍多以身体与心理健康方案分开执行。

可见，多数企业在设计思路与落地方式上，存在差距，并未形成闭环。只有少数项目由于自身的属性，如：睡眠问题，其改善本就需从身心两个角度予以关注，才会在落地时以一体化形式呈现。

图表 19：在具体给到员工的呈现形式上，贵公司心理健康产品和项目符合以下哪种描述？N=79



这一发现，在图表 20 中也进一步得以佐证。从企业定位出发，以风险防范为定位的企业，仍多以分开的活动与方案进行落地。所以，从实操角度来看，这些企业在实施心理健康项目时，往往是采取独立设计与落地的模式。

图表 20：心理健康定位 / 落地呈现形式

	在设计层面，虽然已有了一定的思考，但是在具体呈现形式上，依旧是分开的活动与方案	为员工呈现一体化、整体的身体健康心理健康结合落地的健康管理项目
风险防范与危机事件干预 N=20	85.00%	15.00%
在风险防范的基础上，针对员工倦怠，工作状态不佳等问题予以关注，提升工作效率 N=25	64.00%	36.00%
在风险防范，员工倦怠的基础上，需要针对员工情绪以及幸福感等方面予以关注 N=59	55.93%	44.07%

而针对存在：无法形成“知行”统一的现象，本调研咨询了专家意见并开展了电话回访，主要有如下三方面因素：

- 1) 受实际客观因素所限，如：预算问题（健康或福利预算有限，难以支持）、健康数据问题（健康大数据积累量不足，无法实现结合设计）、团队管理问题（心理健康与身体健康分属于不同部门或团队管理，结合落地存在挑战）。
- 2) 希望实现综合考虑，但不清楚具体如何实现一体化落地。
- 3) 企业直接采购了身心健康综合的福利包。此为供应商直接提供的福利方案，而不是从企业自身将身心结合的思路予以实践。

专家洞见

安赞咨询

在当前的健康服务领域中，身体健康与心理健康的结合已成为一种趋势。无论是保险公司还是其他健康服务提供商，都在尝试将两者融合，以提供更全面、更系统的健康服务。这种融合在知识层面上是完全可行的，因为身体健康与心理健康在认知层面本就有着很多重叠之处。

然而，在实际服务过程中，身体健康与心理健康的提供者往往存在资源和服务深度的差异。例如，保险公司通常拥有丰富的医疗资源，可以提供从预防、诊断到治疗的全方位服务，但是缺乏组织视角，无法针对企业管理提供帮助，并且在心理危机应对方面无法支撑。而心理健康服务供应商则更专注于知识传导、心理辅导和组织管理培训等方面。

这种差异使得两者在服务设计和交付上存在明显的不同，也导致企业无法通过单一供应商处采购到既全面又深入的服务，所以在落地层面便无法实现一体化的呈现。

综上所述，随着企业对心理健康问题的关注度日益提升，其定义的外延和内涵也在不断扩展。除了基础的心理危机应对外，员工倦怠、情绪管理等议题也逐渐成为企业关注的焦点。这种认知的深化和定义的拓展，进一步推动了企业心理健康策略的定位变化。越来越多企业将心理健康项目定位为“在风险防范、员工倦怠的基础上，针对员工情绪以及幸福感等方面予以关注。”

为有效实施这些策略，在人力、物力方面，企业也匹配了相应资源，如设立专职团队或岗位，开展专业技能培训以提升内部团队的心理健康服务能力。同时，随着定位的多元化，也有更多的企业希望将心理健康纳入整体健康管理方案中综合考虑。然而，在实际操作中，由于各种因素的限制，心理健康项目往往仍以独立的形式存在，与其他健康管理项目分开实施。

而在下文中，本调研也将逐步聚焦，从策略层进入落地实践环节，对企业关注的三类焦点心理健康问题予以研究。

## 三类心理健康问题

前文中，本调研已从整体定义、定位、资源布局与项目规划情况多个层面对企业心理健康的整体策略予以了解。

同时，在前文的定义与定位部分，也可发现在心理危机问题的基础上，企业对于员工倦怠问题、情绪管理问题也多有关注，希望更全方位前置化地提升员工心理健康水平。

所以，本章，本调研将正式进入落地与实施环节，并对于定义与定位涉及三类心理健康问题：“心理危机问题”“员工倦怠问题”“员工情绪管理问题”予以研究。

### 三类心理健康问题

**心理危机问题：**部分企业尚未引起足够重视，未建立体系化预案应对潜在的危机。而体系化的流程建立需内外部协力实现

**员工倦怠问题：**企业对于倦怠产生的原因多有了解，但在具体解决上，目前较为偏重各类心理健康手段予以干预，然而希望彻底解决员工倦怠问题需要更多方面的共同努力。对员工发展和工作内容等多维度考量

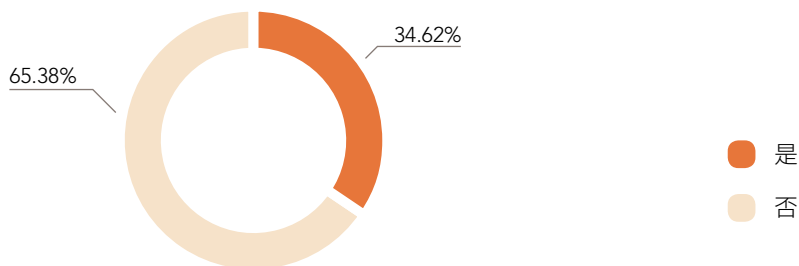
**员工情绪管理问题：**对于情绪及时的宣泄和抒发，企业多“有心无力”。虽了解情绪对于心理健康与个人状态的影响，但只有极少数企业开始予以解决

### 三类心理健康问题：心理危机问题、员工倦怠问题与员工情绪管理问题

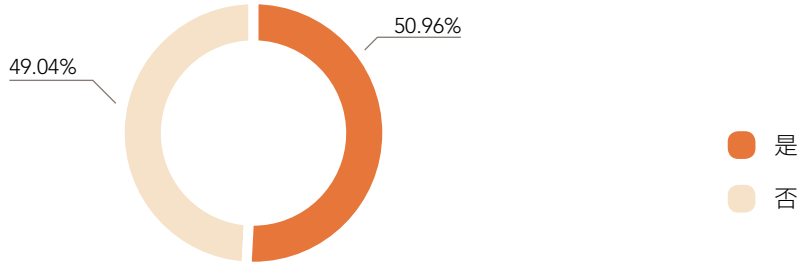
◆ **心理危机问题：**部分企业尚未引起足够重视，未建立体系化流程应对潜在危机。而流程的建立需内外部协力实现。

数据显示，过去一年中，三分之一的参调企业都曾遭遇或面临过危机事件。但整体而言，多数参调企业都并未建立常态化的防范流程（50.96%）或组建专门的危机处理团队（48.08%）。而对于这些企业而言，如若一旦遭遇危机，对于员工以及企业声誉都有可能造成不佳的负面影响。

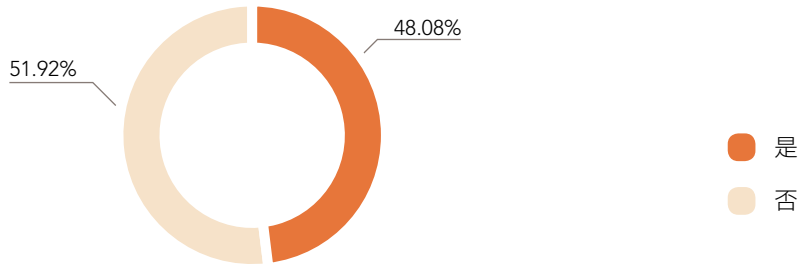
图表 21：在过去一年中，贵公司最近是否有遭遇或面临危机事件？N=104



图表 22：贵公司针对各类潜在心理危机，是否有常规化常态化的防范措施或处理流程？N=104



图表 23：贵公司针对各类潜在心理危机，是否有设立危机处理团队？N=104

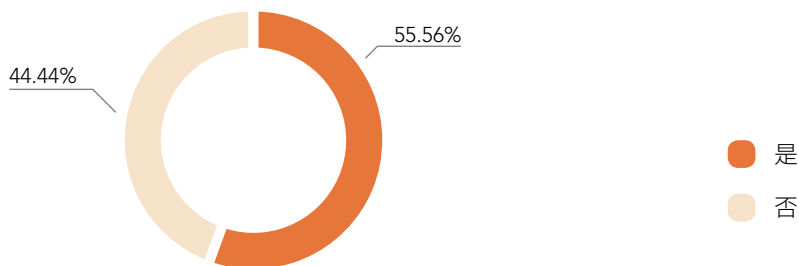


此外，近半数的企业并不会在应对危机时，引入外部供应商一同解决。基于专家意见，可以发现主要有以下两点原因：

1) 企业与外部供应商之间的信任关系尚未完全建立，尤其是在面临可能会影响企业声誉的情况下；

2) 企业或管理层将 EAP 与心理健康服务归入健康福利的范畴内，所以在应对危机时，并未意识到自己需要引入 EAP 的外部专业供应商一同应对。由于认知不健全且不了解 EAP 服务中包含心理危机应对，所以在意识上，不会将危机处理与 EAP 相关联。

图表 24：贵公司在处理心理危机时，是否会邀请外部供应商一同参与支持？N=36



#### ◆ 意识层面对于 EAP 服务与危机的认知

在安赞咨询服务客户的过程中经常发现，尽管一些企业引入了 EAP 服务，但在危机管理应对方面仍表现欠佳，并不会主动找第三方介入协同应对。

这一方面是由于企业和我们的信任关系尚未完全建立，企业并不能完全放心将可能会影响企业声誉的情况交由我们处理。

而另一方面更主要的原因是，企业对 EAP 服务的认知并不健全。部分管理者简单地将 EAP 归入健康福利的范畴中，所以在危机发生时，管理者也通常不会将其与危机事件直接关联。因此，即使企业拥有 EAP 服务，但在危机发生时，由于缺乏对服务的深入了解和认知，管理者也往往难以有效调动相关资源来应对危机。

所以，让管理者充分认识到 EAP 服务在危机管理中的重要性，是企业建立危机管理和应对流程的第一步。也只有当管理者意识到 EAP 服务的重要性，才有可能将后续应急流程和预案的制定提上议程。



为帮助尚未设计常态化流程的企业，了解如何建立预案以应对不可预期的意外，本小节借助了企业实践和外部供应商视角，梳理了如下心理危机处理流程和危机团队组成，读者可结合企业实践案例一同予以参考。

### 心理危机应对流程

处理步骤	企业需要做什么？	第三方机构需要做什么？
危机信息接收与告知	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 从热线、HR、管理者反馈等渠道中获知危机发生</li> <li>● 第一时间通知第三方机构</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 在接受需求的当下，立即组建团队：客户经理、危机管理 / 危机干预顾问</li> </ul>
组建团队	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 管理层、HR 团队、EAP 项目对接人、公关 / 内部沟通……</li> </ul>	
信息汇总	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 采集各类信息、收集受事件影响的相关人员详细信息、了解事件全貌与相关细节</li> </ul>	
召开危机管理会议	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 企业和第三方共同召开危机管理会议，就危机的性质、目前的进展、受影响人群的反应、企业的期望、内部资源情况等信息进行对称</li> </ul>	
评估风险，制定行动计划	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 共同进行风险评估和计划制定：危机类型、对内外部的影响、需要干预的范围、如何进行干预、后续恢复性培训和教育如何开展……</li> </ul>	
启动心理危机干预与应对	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 开通各类支持热线，包括管理者、员工和特定人群的支持热线</li> <li>● 对于需要立即干预的人群，进行一对一或一对多危机干预</li> <li>● 根据具体场景，确认 HR 团队与管理层是否需要到场支持，如：面对大批量裁员或自然灾害等情况下，除紧急危机干预外，还需要企业内部管理者和 HR 团队的积极配合与行动</li> <li>● 而在配合前，第三方机构需对企业开展应急培训，帮助其掌握应急的心理急救技巧、谈判话术等</li> </ul>	
复盘	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 结合第三方报告，针对危机发生的情况进行复盘</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 后续，将相关信息进行脱敏，汇总整理报告交付企业</li> </ul>
后续恢复工作	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 开展心理健康教育，让员工更加了解相关心理知识以及应对策略</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 对参与危机处理的管理者或 HR 团队进行辅导</li> </ul>

### 企业案例与专家洞见导览

拜耳中国	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ <b>危机处理团队：</b>由法务部、员工关系部、心理咨询师等多方共同组成</li> <li>☞ <b>危机应对策略：</b>1) 依据危机的严重程度，第三方供应商会确定是否需要告知企业健康团队；2) 针对严重危机，建立工作组，提供定向支持；3) 提供后续心理健康评估确定员工是否可以返岗</li> </ul>
中航国际	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ <b>危机处理团队：</b>由 EAP 团队、第三方供应商顾问、下属公司与总部相关业务部门和负责人</li> <li>☞ <b>具体干预流程：</b>信息接受、信息初步同步第三方机构、信息采集和整合、建立评估清单与干预预算、启动干预服务、总结复盘、流程进一步固化开展员工宣传</li> </ul>
安赞咨询	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ <b>危机处理小组：</b>安赞咨询——客户经理、危机管理顾问、危机干预顾问；企业——管理层、HR 团队负责人、EAP 项目对接人。</li> <li>☞ <b>具体流程：</b>接受需求、组建团队、召开会议（全面了解情况、企业期望以及资源支持情况）、评估风险、开展干预与支持热线、危机后将信息脱敏汇总成报告交付客户企业、针对参与处理的管理者和员工开展心理咨询或心理健康讲座</li> </ul>

企业  
案例

拜耳中国

◆ 危机干预

针对各类干预场景，拜耳内部已形成了固化流程。在办公室环境下的心理干预需求通常会由人力资源伙伴发起，工厂环境中则主要通过 SSHE 团队的渠道提出需求。两类渠道和信息最终都会汇集到“悦动心晴”员工关爱项目运营团队。当员工遭遇重大事故或突发事件时，运营团队会迅速联系专业第三方服务机构，一同介入，为受影响的员工、亲属、同事等提供心理支持和干预服务。

此外，针对群体性事件，拜耳同样也会启动相应流程。以组织架构调整场景为例，拜耳会针对受影响群体进行群体性心理干预，帮助员工更好地适应变革。此类心理干预主要侧重于帮助员工理解和接受变革，从变革的角度进行沟通 and 引导。干预过程中，咨询师会深入了解员工的背景信息，以便有针对性地开展沟通工作。在必要时，还会进行一对一的咨询，以提供更个性化的支持。

企业  
案例

中航国际

◆ 危机干预

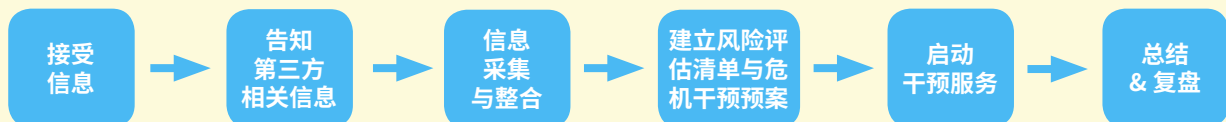
● 为什么重视危机干预？

先进制造业板块企业的一线操作工是中航国际员工的重要组成部分，他们承载着产品质量保障的重要任务，但也面临着工作量多、总体收入不高、晋升空间有限等问题，这些问题可能对员工心理健康产生不良影响。所以，在引入 EAP 之初，公司便十分重视危机事件的处理与干预，中航国际与 EAP 专业机构共同合作开发危机处理与干预流程。

● 如何实现：建立危机干预团队

干预团队中共有四类角色：EAP 团队、第三方危机顾问、投资企业管理者、总部相关团队负责人。

● 如何实现：具体危机干预流程与预案



- ✓ **信息接收：**从 400 热线顾问、管理者反馈、危机事件中获知信息
- ✓ **告知第三方相关信息**
- ✓ **信息采集与整合：**联系涉事单位采集各类信息、收集受事件影响的相关人员（员工本人、家属、相熟同事）详细信息；了解事件全貌与相关细节；整合信息
- ✓ **建立风险评估清单与预案：**与第三方项目经理和危机顾问进行风险评估。涉及危机类型、内外部影响、干预范围、干预方式、后续培训等维度
- ✓ **启动心理危机干预：**针对需要开展干预的个人或团队确定赋能手段（一对一咨询、团体辅导）
- ✓ **总结复盘**

依据危机事情类型，项目组会开展相应的主题讲座与科普，并进行其他处理。例如：在疫情期间，中航国际邀请三甲医院的主任医师，开设以身心防疫为主题的云学堂课程，指导员工如何进行个人防护，避免感染，并员工准备防疫物资及应急药箱。

### ● 流程固化与科普宣传

后续，为了让员工更加了解心理危机相关知识以及相应自助应对策略，项目组编制《中航国际“幸福加油站”心理危机干预手册》，从认识心理危机、理解心理危机、心理危机个人自助与心理危机企业支持四方面指导员工如何开展应对。

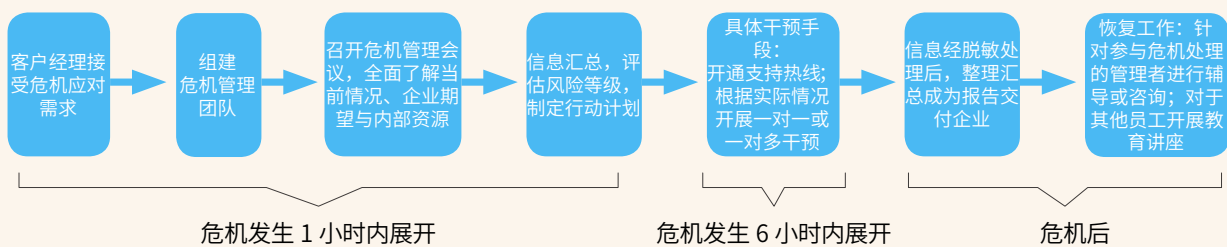


## 专家洞见

## 安赞咨询

### ◆ 心理危机处理与应对

#### ● 具体流程与预案



当企业遭遇危机事件后，会第一时间和客户经理联系。客户经理作为第一响应者，在接收到需求的当下会立即组建危机处理团队。这个团队包括安赞咨询的客户经理、危机管理顾问、危机干预顾问以及企业内的管理层、HR 团队负责人以及 EAP 项目对接人。

危机管理顾问在接到任务后，会迅速与客户经理和企业管理层召开危机管理会议，全面地了解危机的性质、进展，以及受影响的人群和他们的反应。同时，也会明确企业的期望和内部资源情况。基于这些信息，危机管理顾问在汇总所有相关信息后，会进一步进行风险评估，并提出下一步的工作计划。

在危机发生的当天（一般为六个小时内），安赞咨询便会开通各类支持热线，包括管理者、员工和特定人群的支持热线。而对于需要立即干预的人群，危机干预顾问会进行一对一的危机干预。危机管理顾问则负责管理和指导危机干预顾问，确保干预的有效性。在干预完成后，危机干预顾问需要提交一对一危机干预报告。这些报告经脱敏处理后，会整理汇总并交给企业，帮助企业全面了解当下的处理情况，以及员工目前的身心状态，为企业后续的决策和行动提供依据。

此外，根据企业的不同情况，可采取多种干预形式：一对一个体干预、一对多团辅干预。而根据危机的情况与场景的不同，如：在面对大批量裁员或自然灾害等情况下，除了紧急的危机干预措施，还需要企业内部管理者和 HR 团队的积极配合与行动。

为有效应对这些危机场景，安赞咨询会提前对管理者和 HR 团队进行培训，已确保企业可以掌握应急的心理急救技巧和谈判话术等关键能力。

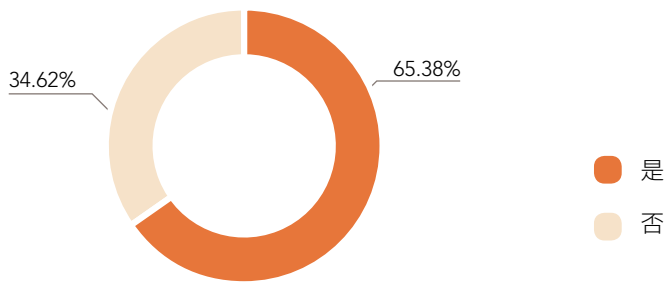
而在危机处理完毕后，恢复工作也同样重要。这包括对于参与危机处理的管理者进行一对一或团体督导与辅导，以缓解他们的心理压力并为其提供后续管理咨询。此外，企业还可以开展心理健康教育活动的，帮助员工获取心理健康知识，提高自我关爱意识，从而更好地应对潜在的心理困扰。

◆ **员工倦怠问题：**企业对于倦怠产生的原因多有了解，但在具体解决上，目前较为偏重使用各类心理健康手段予以干预，然而希望彻底解决员工倦怠问题需要更多方面的共同努力。例如：对员工发展和工作内容等多维度考量。

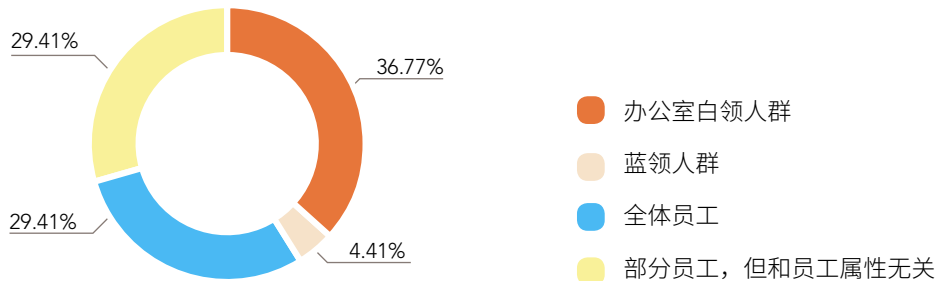
☞ **对于员工倦怠的认知：**由于长期压力积压所造成的企业内普适性问题，常见于各类群体

员工倦怠目前对于社会与企业而言，是普适性问题。调研数据也佐证了这一观点，目前 65.38% 企业表示员工正在面临倦怠问题，且从人群分布上可见，倦怠问题在各类员工上都正在发生。

图表 25：就您的观察而言，贵公司员工目前是否面临倦怠问题？N=104



图表 26：目前正在面临倦怠问题的人群是？N=68



当进一步探究倦怠形成的原因时，可以发现这是一个较为复杂的课题。外部环境因素、职场因素、家庭因素等都可能造成员工对于工作的疲倦与懈怠。

1) **外部环境因素：**相较于地缘政治性因素，当前整体的竞争环境与经济情况对于员工职业倦怠有着更大的影响力。由于付出与回报的不成正比，导致员工开始怀疑工作的意义，从而产生了解怠的想法。

2) **职场因素：**职场因素对于倦怠的影响包含了两个层面的原因。

- » **对于工作认同感和价值感的缺失：**由于对于工作内容本身的不满或是缺少精神层面的正面激励与认可，导致员工丧失了对于工作价值感的认同。
- » **基础条件不支撑：**员工虽认同工作内容本身，但是由于自身工作技能缺乏、职场环境不佳或对于薪资福利不满等原因，对工作产生了倦怠感。

3) **家庭因素：**家庭因素与职场因素有着一定的关联性。由于薪酬福利或价值感没有满足，很有可能进一步造成家庭环境紧张，从而加剧倦怠的形成。

在此基础上，虽然外部环境、家庭因素与部分职场基础条件对职业倦怠有所影响，但并非主要因素。实际上，员工工作心态的最大负面干扰来源于认同感的缺失。

图表 27：除病理性原因外（身体 / 心理原因），你认为员工的职业倦怠主要是由于以下哪些情况或原因所造成的？N=68

职场因素——对于工作的认同感	对于工作内容本身不够满意，或无法看到其中的价值	67.65%
	在职场环境中未收到合理的及时的认可（如：为得到应有的晋升、缺乏激励）	63.24%
职场因素——职场基础条件	工作与岗位技能缺乏或不符当前岗位要求	41.18%
	职场环境不佳（与同事 / 上级的人际关系不佳）	33.82%
	对于薪资福利等不满	44.12%
外部环境因素	与当前经济以及竞争环境相关	52.94%
	与国际环境、地缘政治环境相关	19.12%
家庭因素	家庭因素（婚恋问题、亲子关系）	41.18%
	其他	2.94%

#### 企业案例导览

金风科技	对于倦怠，从个人、组织两方面理解： ☞ 个人：长期缺乏“新”的学习内容或挑战 ☞ 组织：组织整体氛围较为高压，压抑了员工自我发挥的空间
联想集团	从整体经济环境、企业发展阶段、员工个人工作状态等多方面分析倦怠形成的原因

#### 企业案例

#### 金风科技

##### ◆ 对于倦怠的理解

倦怠感通常与员工在工作中长期缺乏新知识、新技能、新机会有关。这可能源于个人成长环境所带来的固有习惯，这些习惯对于不同组织或不同企业的工作效率会有影响。另一面，从组织氛围来看，如果组织氛围较为高压，管理僵硬，员工缺乏自我发挥空间，都会引发倦怠感。因此，企业需要关注员工的成长环境，为员工提供轻松的工作氛围和施展能力的空间，以激发工作热情和创造力，减少倦怠感的产生。



### ◆ 员工职业倦怠

员工倦怠目前是一个较为普遍的难题，这不仅仅是企业管理中的挑战，同样也是社会性议题。

#### ● 倦怠的表现

职业倦怠是一种生理和心理状态：“我依旧可以完成我的本职工作，但是我无法从长期的重复性劳动中获得成就感，从而感到厌烦与疲倦。”

#### ● 倦怠的成因

职业倦怠的成因很多，并非一定与心理层面问题相关。疫情后的经济恢复不如预期、工作与生活时间难以平衡、个人职业发展出现瓶颈等，都可能是造成个人职业倦怠的原因。

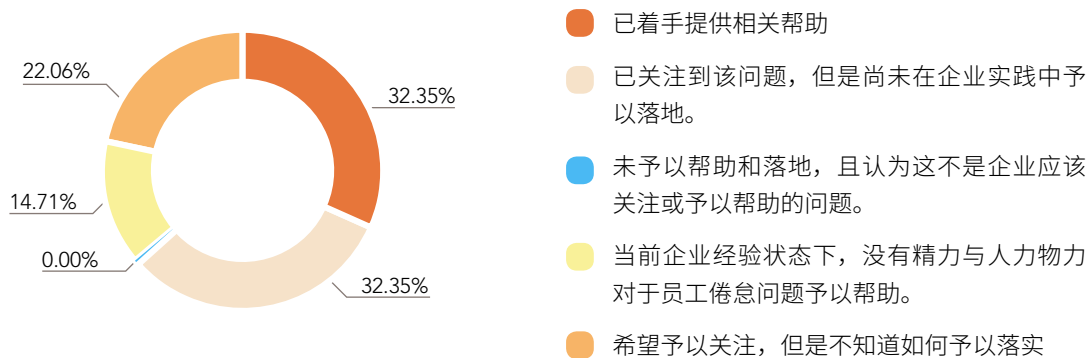
### 👉 改善思路：提升员工认同感，优化职场基础条件是关键

对于问题背后原因的溯源同样也提供了改善和解决思路，虽然企业不能直接改变外部或家庭因素，但可以在提升员工认同感及改善职场基础条件方面发挥作用。

图表 28 & 29 数据显示，目前 3 成企业已针对倦怠问题开始提供帮助，且现阶段开展较多的措施多为心理健康产品或项目，如：讲座、EAP 项目、团建、压力管理等。可见，从改善思路和方向上，企业希望通过精神层面的解压和赋能解决认同感的问题。

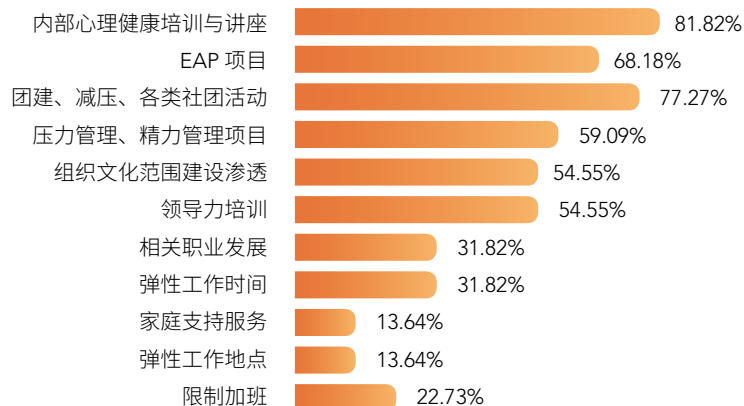
同时，相关文献<sup>5</sup>也认同了这一做法，文献表明各类放松训练与压力管理手段可以有效缓解“没有活力，没有工作热情，处于极端疲劳状态”这一职业倦怠的核心特征。

图表 28：目前针对员工倦怠问题，贵公司是否已经开始予以帮助或关注？N=68



<sup>5</sup> 郭思，钟建安（2004）《职业倦怠的干预研究述评》心理科学 27（4）：931-933

图表 29：针对员工倦怠问题，贵公司在实践中予以帮助的具体方式是 N=22



诚然，各类精神层面的解压和赋能确实对于改善职业倦怠这一情况起到正面且积极的作用，但若想彻底解决这一问题，企业却不应止步于此。基于数据与企业实践可见，在各类心理健康手段的基础上，企业也在通过各类领导力发展、职业发展手段帮助解决由于职场各类基础条件所形成的倦怠。

所以，本调研汇总了各类倦怠产生的原因以及企业可以予以关注的解决方案，并整理出如下思路供读者参考。

### 员工倦怠问题解决思路

倦怠产生的核心原因	企业可以如何解决
对于工作内容本身不够满意 工作与岗位技能缺乏或不符合当前岗位需求	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 针对本岗位提供学习资源，提升岗位技能</li> <li>● 丰富本岗工作内容：斜杠、担任导师/教练、虚拟团队……</li> <li>● 探索新岗位：轮岗、短期派遣、岗位重新校准调整……</li> </ul>
在职场环境中未收到合理的及时认可（如：未得到应有的晋升、缺乏激励）	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 设立多种认可手段：长期服务奖、平等的晋升制度</li> </ul>
职场环境不佳、组织氛围较为高压（与同事/上级的人际关系）	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 企业文化建设，塑造更平等包容的职场文化氛围和环境</li> <li>● 各类解压课程、团建，改善团队范围，纾解个人压力</li> <li>● 针对管理者开设和员工情绪管理相关课程：以管理者为切口影响团队氛围</li> </ul>

### 企业案例与专家洞见导览

<b>金风科技</b>	从员工职业发展与个人价值感提升两个角度对员工倦怠问题予以突破。职业发展：提供学习资源与轮岗机制，避免因在某一岗位上停留过久缺少挑战和突破而带来的倦怠。个人价值感提升：长期服务、平等的晋升机会对于新老员工的贡献予以认可。或者通过各类量表挖掘员工内心动力不足的根本原因。
<b>联想集团</b>	职场减压月活动、从社交、身体、心理多个角度帮助员工释放压力 对管理者和 BP 予以赋能，在避免管理者成为倦怠或压力源头的同时，也可进一步影响团队氛围。
<b>德勤</b>	从主被动刺激的角度，予以解决。被动刺激：福利、激励、晋升、加薪等，主动刺激：更为持久，通过授权创造良好的工作环境，激发员工动力，通过获得满足感解决倦怠问题。
<b>ABB</b>	通过本岗内容丰富化、重新进行岗位校准、轮岗换岗等方式激活员工。

企业  
案例

金风科技

◆ 改善思路

为改善员工倦怠和提升自我价值感，可以参考以下思路，从多个方面入手。

首先，为员工提供丰富的学习机会和学习发展平台。金风科技人资系统内设有学习发展中心，每年为员工提供大量的线上和线下培训学习机会，系统平台内有不同类别的课程达千堂，每年都推出精品课程，组织内训师学习、内训师考核，精品课程培训既面向企业内部，也向外部输出。员工可在公司内部学习，也可以兼职内训师，为组织赋能，外出研学、授课，有更多施展才华的机会。员工还有外出学习的机会，并获得培训经费的支持，学习内容包括新技能、新思路、学历提升等。在金风科技，不论是新入职员工，或是入职多年的老员工，都可以通过学习不断提升自我。

其次，内部轮岗制度。为了让员工能够在不同岗位和团队中锻炼和成长，激发其工作热情和创新力，避免因在同一岗位停留过久而产生的倦怠感，给员工发挥更大价值的成长空间，培养胜任力，发觉自身潜力，做更多尝试，在金风科技不论是管理干部还是基层员工都有轮岗锻炼的机会。

再次，关注员工内驱力挖掘。不论是学习平台和资源，或是轮岗制度，都属于外部刺激，最关键的还是激发员工内心自我成长的动力，挖掘内驱力。从心理学角度分析，员工仅有想法但是行动力不足可能是多年成长中的惯性导致的，为此金风科技注重寻找问题的根因，利用 EAP 项目中的心理测评工具引导员工通过性格分析、自驱力测评等，基于自身客观评价，增加内省能力，促进自我觉察，理性看待自身的优势和劣势，找到限制个人成长的内因，寻求自我突破。

此外，为了提升员工的自我价值感和成就感，金风科技设立了表彰员工长期奉献奖，在公司工作达到 10 年的老员工，可获得一枚纪念版纯金币。人力资源中心有完善的人才管理制度，通过岗级认证等多维度评估方式为员工提供平等的晋升机会，通过此类正向激励和认可，加深员工的自我价值实现感。

企业  
案例

联想集团

◆ 员工职业倦怠的介入与干预

联想集团目前所开展的各项措施并未区别人群，而是面向全员开展。

● 针对管理者进行赋能，从团队管理的角度实现影响

管理者在企业中扮演着双重角色，他们既是员工也是管理者。他们对于员工的工作状态、个人发展与业绩有着直接的影响，所以面向管理者赋能情绪管理技巧，可以从上至下影响团队氛围，为应对员工职业倦怠提供突破口。

为此，联想集团面向管理者开设系列有关团队管理、情绪管理、情绪急救方面的课程。如“管理中的心视角”系列。课程旨在提供经理人必备的心理学小知识，提升他们在员工沟通中的敏感度和洞察力，帮助管理者快速识别员工行为背后的情绪问题。同时，联想集团还提供了其他的配套课程资源，帮助管理者理解不同代际不同画像的员工群体的心理状态，以及如何开展协同合作。

● 优化办公场所，从物理环境着手触达员工

除了针对管理者进行赋能外，联想集团目前通过一系列工作环境的优化措施来帮助员工解压，保持良好的心理状态。这些措施包括在休息区和食堂等地方放置小立牌，提供心理健康相关的提示和建议；在攀岩壁、健身房和会议室等区域放置不同风格的解压话语和海报，以缓解员工压力。

此外，联想集团还会开展定期的解压工作坊，如冥想、心灵瑜伽等活动，进一步帮助员工调整情绪，纾解压力。

● 从心理健康角度，如何以员工更能接受的方式开展沟通

职业倦怠是一个复杂且多面的现象，它往往与多种因素交织在一起，且职业倦怠在表述上属于是心理健康名词，使得直接和员工针对这一课题进行沟通变得较为困难。联想集团选择使用更易于理解和接受的方式开展沟通。例如，通过举办一些轻松的活动，如：“一小时的心理疗愈之旅”或冥想工作坊，参与者可以在轻松的氛围中了解职业倦怠的概念，学习调整情绪的方法。这种方式避免了直接、硬性的沟通，使参与者更容易接受和理解。同时，有时员工会面对没来由的烦恼、烦躁或心累，而通过短暂的冥想，员工可以获得深度的放松和恢复，这对于缓解工作压力、改善情绪状态具有积极的

企业  
案例

ABB<sup>6</sup>

### ◆ 激活“老”员工

对于进入职场多年的员工，长期的“不变”可能导致他们出现职业倦怠和发展固化的情况。为了帮助这些久经职场的“老员工”实现新的职业发展，ABB 也开放了多种岗位选择和变动的支持机制：

#### ● 本岗位内容丰富化

鼓励员工在做好本岗位的情况下，通过“斜杠”的方式兼任本岗位以外的其他工作职责，拓宽自己的工作内容和工作能力，如鼓励在 ABB 炙手可热的工作岗：销售和项目管理岗位员工，在绩效优异的情况下，可以兼职做内部培训指导员、培训师、甚至给 HR 专栏供稿等形式去发展多种工作能力。

同时，ABB 非常鼓励跨代际之间的传承，在内部鼓励许多导师 (mentor) 项目、教练 (coaching) 项目和伙伴 (buddy) 项目，且通常对导师的匹配是跨职能部门的，这对于导师来说除了输出自身有生命力的内容，也能和员工之间进行相互学习和自我更新的过程。

#### ● 重新探索

ABB 鼓励员工对自己的工作方向进行重新探索，如果员工想要尝试新的岗位，公司可以帮助员工实现如短期派遣，通过将员工派遣到新的城市或国家，让员工尝试和原来岗位完全不相关的工作内容。一段时间后，如果员工能够适应新工作并且有热情和意愿在新岗位，就可以进行换岗。

#### ● 岗位重新校准

在 ABB，员工可以管理者和个人贡献者之间进行交叉选择，当某些员工成为管理者后，希望尝试不同的岗位角色以及希望成为个人贡献者时，ABB 鼓励员工先进行岗位的“向下”调整，先放弃管理者的角色，不再引导一个团队，而成了个人贡献者。

#### ● 横向换岗

ABB 鼓励员工进行岗位之间的横向移动，员工可以直接从一个部门转岗到另外一个部门，例如从人力资源部转做项目管理。ABB 在内部的岗位平行移动上给了很大的自由度。

专家  
洞见

德勤

倦怠现象往往源于员工对于当前工作环境的适应性问题，这涉及到企业属性、发展阶段以及宏观环境等多个维度。为了有效应对这一问题，企业需要结合自身的属性、发展阶段以及整体宏观与经济，并思考采用何种手段来刺激员工，以提升其工作积极性和效率。

这种刺激可以是主动刺激，也可以是被动刺激。被动刺激通常来自于企业外部的推动，例如加薪、提供福利待遇等，这些措施能够在一定程度上激发员工的工作动力。然而，被动刺激往往难以持续，且可能无法触及员工内心的真正需求。

相比之下，主动刺激则更为有效和持久。它要求企业为员工创造一个多元、平等与包容 (DE&I) 良好的工作环境，提供充分的授权和平台，使员工能够主动捕捉和把握机会。当员工能够积极参与到工作中，通过自己的努力取得成功时，他们会获得更大的满足感和成就感，从而有效缓解倦怠现象。



<sup>6</sup> 本案例来源于智享会《职业生涯管理报告》

◆ **员工情绪管理问题：对于情绪及时的宣泄和抒发，企业多“有心无力”。虽了解情绪对于心理健康与个人状态的影响，但只有极少数企业予以实践落地。**

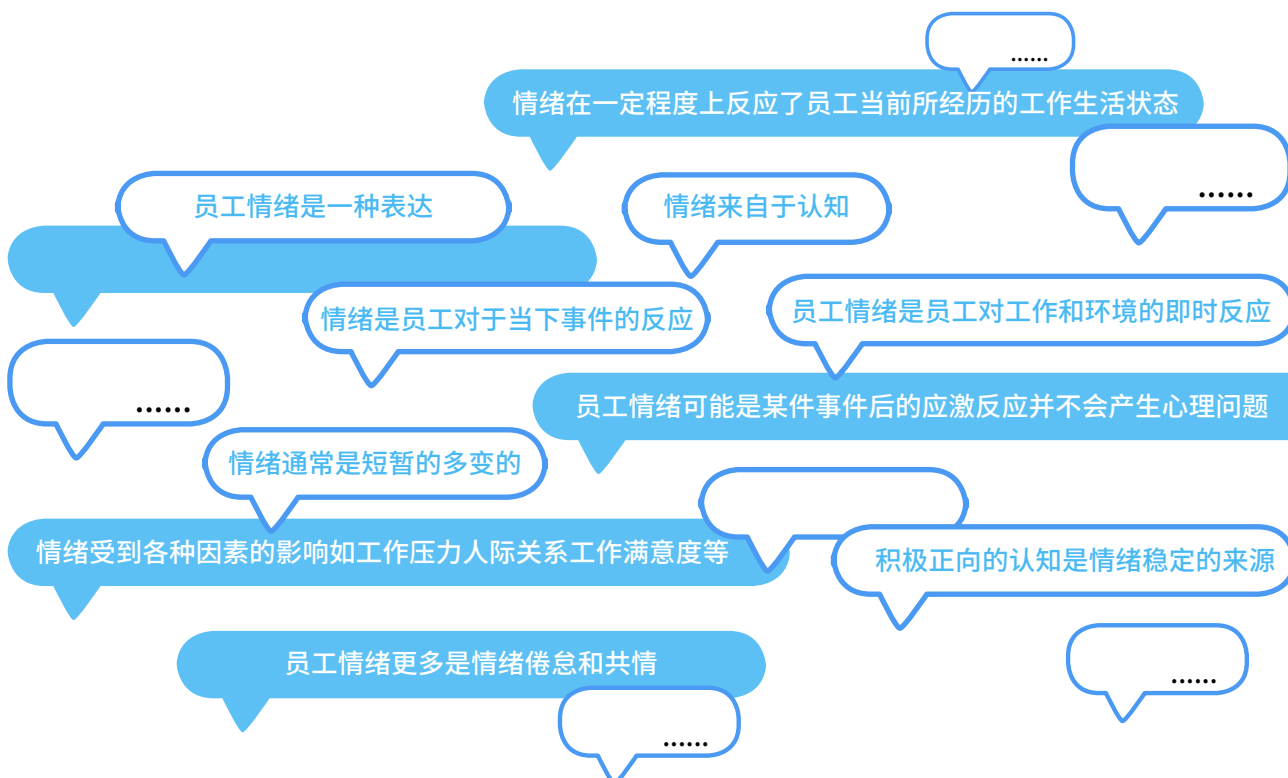
☞ **对于情绪的认知：情绪和心理互为表里、互相影响**

为了解企业对于情绪的认知以及如何理解情绪与心理之间的关系，本调研设置了填空题，并制作成为如下词云（词云 1：对于员工情绪的理解、词云 2：情绪和心理之间的关系）。基于对词云的分析，提取了如下核心观点。

对于员工情绪的理解：	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 情绪是对于当下某件事件的应激反应。</li> <li>● 情绪通常是短暂的。</li> </ul>
情绪和心理的关系：	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 情绪和心理状态互为表里，互相影响。</li> <li>● 长时间的情绪积压可能会进一步导致员工心理问题，并进而影响日常生活与工作状态。</li> </ul>

可见多数企业在认知层面十分了解情绪是什么以及情绪如何影响心理状态。同时也可发现，**如果可以针对情绪本身在前期予以控制，那么便不会进一步发展影响员工心理状态与工作状态。**

## 对于员工情绪的理解



## 情绪和心理之间的关系



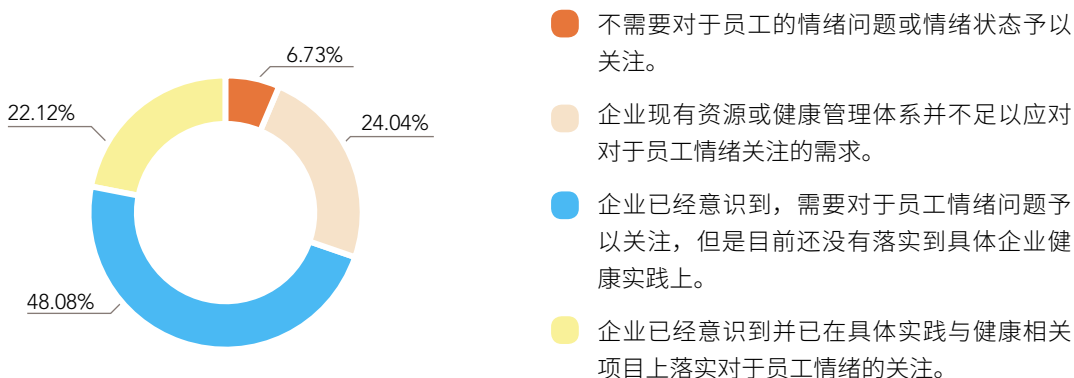
### 改善思路：识别为主，而对于情绪的纾解与释放仍需进一步加强

从图表 30 数据可见，

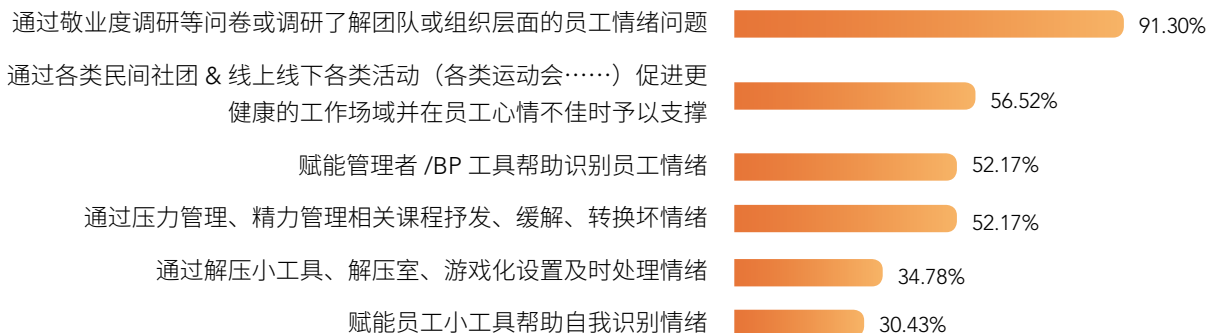
- 1) 在关注层面：**7 成企业（48.08%+22.12%）已经意识到需要对员工情绪予以关注。企业明白如果没有及早地进行干预，情绪一旦积压便可能会影响个人状态和工作，而到那时已是相对滞后的状态。
- 2) 在落实层面：**目前，已将关注予以落实的企业尚在少数（22.12%）。
- 3) 从已开展的具体措施可见**
  - 首先，从情绪管理流程角度来看，多数企业目前只停留在情绪管理的第一步。即：识别情绪，而对及时的缓解或抒发仍然较为缺乏。
  - 其次，从群体与个人的角度来看，多数企业对于情绪的识别，只停留在群体层面，无法更深入地或更细致地对于个体情绪予以识别。

那么具体如何帮助企业及时识别员工个人情绪，并进一步进行纾解呢？

图表 30：贵公司目前是否已开始关注并落实员工的情绪问题？ N=104



图表 31：贵公司如何落实对于员工情绪的关注？ N=23



### 员工情绪管理思路

<b>识别情绪</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 通过物理环境的塑造，刻意地引导员工自我觉察当下的情绪</li> <li>● 赋能管理者、BP 从员工的行为和变化中了解员工情绪</li> </ul>
<b>纾解情绪</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 在办公室环境内，设置发泄小工具或设置解压室，提供工具与场所供员工自助发泄</li> <li>● 提供各类以情绪、压力为主题的培训或讲座</li> <li>● 借助各类包括运动在内的员工活动，通过释放多巴胺纾解坏情绪</li> </ul>

### 企业案例与专家洞见导览

<b>金风科技</b>	管理思路：1) 识别情绪；2) 正确处理：抒发、转移和释放坏情绪。如：借助发泄小工具、解压室以及卡拉 ok
<b>联想集团</b>	工作场所的物理环境中设置各类标示 定期开展解压工作坊，情绪专题讲座
<b>安赞咨询</b>	自我觉察，识别情绪是第一步；在此基础上，可进一步通过小程序“一键发火”抒发缓解坏情绪

## 企业 案例

### 金风科技

#### ◆ 情绪管理

针对员工情绪管理，金风科技的思路是：首先要帮助员工学会识别自我情绪。其次，教会员工正确处理情绪的方法，包括合理表达和抒发情绪，而不是压抑或忽视情绪。最后，通过各类解压活动帮助员工转移和释放情绪，从而缓解工作和生活中面临的各种压力。

金风科技曾做过这样的活动设计，做一面情绪墙，照情绪镜。员工可以根据自己的当下心情贴上对应的情绪标签。通过场域的设计，一个简单的动作帮助员工识别情绪，整理情绪。当员工为自己的情绪贴上标签那一刻，疗愈就开始了。

在金风科技园区有两个解压室，内有沙盘，解压小工具，在此空间员工可以自助解压，也可以预约心理咨询师进行个案咨询和团辅。

音乐具有强大的抒发情感的作用，金风科技有自己的合唱团，有专职的音乐老师教学指导，还建立了录音棚，定期推出金风人自己的原创歌曲。通过组织员工合唱、创作、录音，让更多的员工参与歌唱和自我表达，从而放松和解压。

## 企业 案例

### 联想集团

#### ◆ 情绪管理

##### ● 针对情绪产生的原因开展定向支持

针对员工情绪管理，联想集团更加注重深入了解情绪产生的根源，并据此开展定向支持例如：疫情后，员工从远程办公的状态中逐渐回归职场，这一过程中可能伴随着精神压力提高、社交压力反复等情况。对此，联想集团开展了数个专题项目。如，“从情绪内耗到情绪建设”等系列情绪讲座，帮助员工调整心态、缓解压力。

##### ● 优化办公场所，从物理环境着手触达员工

联想集团目前通过一系列工作环境的优化措施来帮助员工解压，保持良好的心理状态。这些措施包括在休

息区和食堂等地方放置小立牌，提供心理健康相关的提示和建议；在攀岩壁、健身房和会议室等区域放置不同风格的解压话语和海报，以缓解员工压力。

此外，联想集团还会开展定期的解压工作坊，如冥想、心灵瑜伽等活动，进一步帮助员工调整情绪，纾解压力。

## 专家 洞见

### 安赞咨询

#### ◆ 员工情绪管理

情绪是人类固有的一部分，每个人都具备情绪管理的能力，情绪既具有稳定性，也存在起伏变化。然而，当个体长时间面对一系列小压力（就像不断向平静的湖面投掷石子一样，湖面无法恢复平静），这种压力的累积会逐渐导致情绪紧绷，身体内的激素水平出现剧烈波动，最终可能诱发各种身心疾病。这些疾病不仅局限于心理层面，还可能影响到血压、血脂等生理指标，以及免疫系统、消化系统和生殖系统的健康。因此，有效地管理情绪和应对压力对于维护个体的身体健康与心理健康都具有举足轻重的意义。

而在员工情绪管理过程中，自我觉察是关键的第一步。员工需要学会识别自己的身心状况，当遇到情绪问题或困扰时，主动向心理咨询师或医院心理科寻求帮助。心理咨询并非是有病才需要，而是正常生活中遇到困扰，情绪产生变化时的一种支持。例如，当员工感到无名火或者长期累积的小压力时，心理咨询可以帮助他们梳理情绪，找到合适的方法来缓解压力。

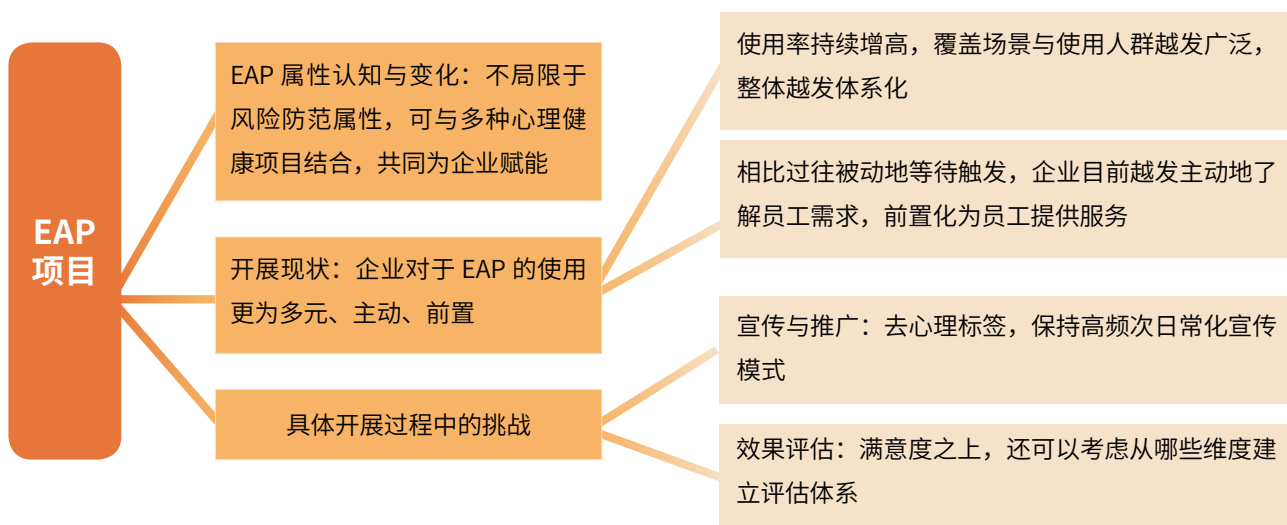
但是心理咨询一般需要提前预约，所以安赞咨询自主研发了一款及时纾解情绪的小程序：“一键发火”。当员工进入小程序后，会出现四张图片：其中三张为小怪兽形象图片，分别代表了愤怒、焦虑和悲伤三种情绪。第四张为即时对话。在员工进入相应的情绪后，可点击AI对话，应答机器人会询问员工情绪产生的原因和程度：“什么事情让你焦虑？你现在的程度如何？”AI会提供一系列的情绪调节知识和步骤，引导员工和它一起完成，进行情绪疏导。最后，小程序会再次确认员工当下的情绪状态，如果还是没有得到缓解，屏幕上会弹出一键直达的选项，员工可直接连线心理咨询师，开启30分钟在线即时咨询。

## EAP 项目

前文中，本调研已就企业心理健康的定义、定位、设计思路、落地方式以及三类心理问题开展了探讨。本章则将重点展示促进员工心理健康水平提升的制度和措施：并以企业内使用最为广泛的 EAP 项目为例。

同时，在前期市场诊断期间，也不少企业提及 EAP 并表示目前 EAP 的使用较过往更为多元。而针对上述心理健康问题，除了各自对应的解决手段外，EAP 同样也是许多企业选择使用的有效解决方案。

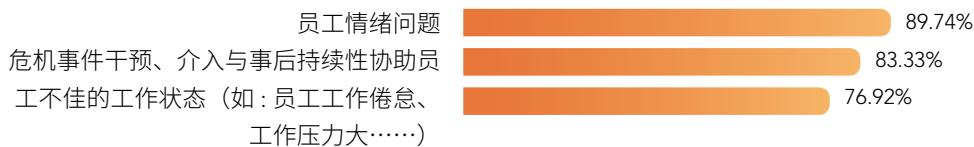
所以在下文中，我们一方面会对于 **EAP 的属性问题** 结合企业目前的认知予以探究，另一方面将从 **开展现状与开展过程中的挑战** 两个角度，结合市场数据与企业实践予以呈现。



### ● EAP 属性认知与变化：不局限于风险防范属性，可嵌入多种场景共同为企业赋能

EAP 项目作为企业内干预、提升员工心理健康水平的支持项目已引入并开展多年。图表 32 数据显示，大多数企业都认同 EAP 可以对上述三类心理健康问题予以帮助和支持。

图表 32：您认为 EAP 可对以下哪些心理健康问题予以支持和帮助？N=78



而聚焦于具体的应用场景与落地（图表 33），在已开展 EAP 项目的企业中可发现，企业不仅认同 EAP 项目的作用，也会将其作为解决上述三类问题的主要手段。

1) **员工情绪问题**——通过 EAP 在“日常心理协助：子女教育、婚恋关系与女性员工妊娠”与“生育期间的疏导”方面予以帮助，协助员工纾解不佳情绪与各类压力，帮助调整心态。

另从开展比例可见，此两类场景为目前 EAP 的主要场景，且使用率持续上升。

2) **心理危机问题**——EAP 不仅可针对典型的危机场景（如突发事故、极端情况、自然灾害、裁员）提供心理层面的干预，对于非典型但同样可能引发心理危机的场景，如“组织变革和员工外派”也可提供帮助。

此外，从数据差值来看，以应对心理危机为主要目的的服务场景增长迅速，这反映了企业在外部不稳定性日益增强的情况下，更加重视各类心理危机的预防和应对。

3) **员工倦怠问题**——不论是刚入职或其他的普通员工又或是管理者，企业都会通过各类 EAP 项目帮助他们促进融入、协助职业发展或是领导力发展，从而解决员工倦怠问题。

虽然，整体而言，EAP 在各类职业发展中的应用相对较少，但从差值上可见，较过往，各类具体场景均存在一定比例的上升。这说明，企业还是希望通过 EAP 项目达到促进员工职业发展的目的。

图表 33：贵公司现阶段开展 EAP 项目的应用场景有哪些？

		2024 N=78	2022	差值
<b>员工情绪问题</b>	员工日常心理咨询和生活协助，如感情困扰、婚姻危机、子女教育等	93.59%	73.21%	20.38%
	员工妊娠、生育期间的情绪干预和疏导	42.31%	30.36%	11.95%
<b>心理危机问题</b>	突发事故，如特殊高危岗位员工发生事故	64.10%	48.21%	15.89%
	员工个体极端行为，如自杀等	52.56%	37.50%	15.06%
	危机事件，自然灾害、公共卫生事件等	57.69%	44.64%	13.05%
	裁员	35.90%	26.79%	9.11%
<b>心理危机问题 / 员工倦怠问题</b>	组织变革（资产整合、架构重组）	38.46%	33.93%	4.53%
	企业业务扩张下的员工外派	12.82%	12.50%	0.32%
<b>员工倦怠问题</b>	新员工入职融入	23.08%	19.64%	3.44%
	职业生涯规划、职业发展	41.03%	23.21%	17.82%
	管理者领导力教练	23.08%	16.07%	7.01%

综上所述，企业对于 EAP 的属性认知已产生明显变化。不再仅局限于危机场景的干预，可以前置地对各类倦怠问题、员工情绪问题予以帮助。

而外部专家的观点也进一步佐证了数据：单纯 EAP 项目的比例正在减少，企业正在赋予 EAP 更综合的属性，使之与多种项目融合，赋能或解决不同场景下的各类问题。

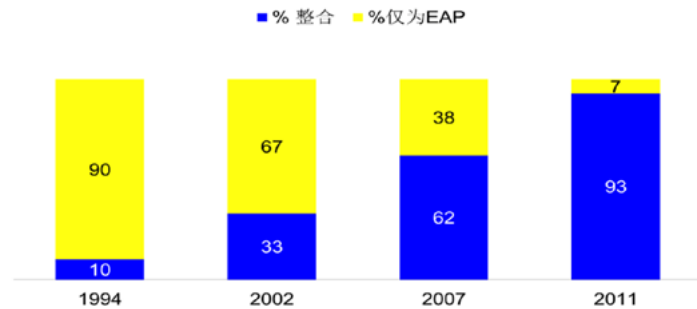
专家  
洞见

赵然  
教授、中央财经大学应用心理研究所所长

在过去的十年间，国际上曾做过相关趋势调查，发现企业内单纯的 EAP 项目的比例正在缩减，反之涌现了一批整合了保险、人力资源战略、健康、员工关爱、残疾康复等主题的 EAP 综合性项目。可见 EAP 以及相关心理健康项目在企业内的定位已不再是单纯的风险防范项目，而是逐渐演变为站在组织视角助力组织战略以及企业大健康的推进。

为了帮助这样的综合性项目落地：组织内方方面面多种多的团队都需要加入，共同实现员工的身心健康水平的提升。

### EAP和其他服务的整合：时间发展路径



资料来源：1994=Herliby (1997),2002=Amridge et al. (2002); 2007=Csiernik & Caignmik (2012), 2011= NBC EAP Vender Study, GENERAL= Zalko et al (2010)

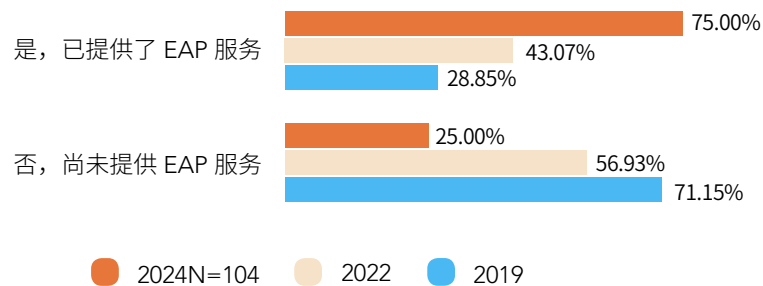
EAPA  
Connecting, Educating & Supporting EA Professionals Worldwide

## 开展现状：企业对于 EAP 的使用更为多元、主动、前置

### ◆ 服务覆盖面拓宽，场景与使用人群越发广泛和体系

数据显示，提供 EAP 服务的企业屡创新高，尤其是针对已开展心理健康实践的企业而言。且 EAP 项目多向长短期相结合的形式发展，以应对各类紧急需求以及长期的员工心理健康体系建设。可见，从项目设计与覆盖场景上，EAP 正朝着越发体系的方向发展。

图表 34：贵公司是否已为员工提供 EAP 项目？

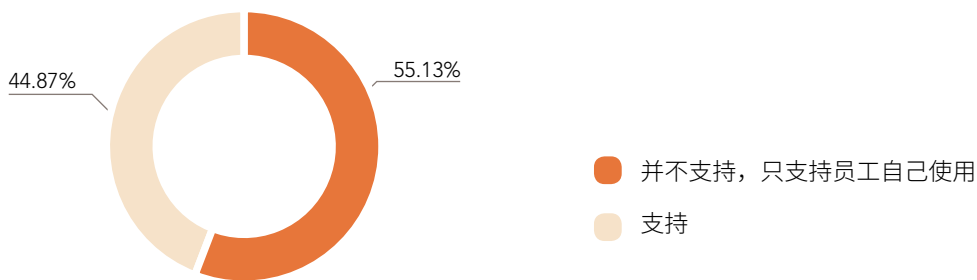


图表 35：贵公司目前所提供的 EAP 项目符合以下何种表述？

	2024 N=78	2022	2019
体系化长短期结合的 EAP 项目	64.10%	44.92%	35.24%
仅在特定场景（如裁员、危机事件等）下介入的 EAP 短期项目	12.82%	23.07%	20.95%
在日常场景（如压力管理、子女教育等员工关爱类）下，开展的 EAP 长期项目活动	12.82%	32.20%	43.81%
只针对特定人群，并非针对全员开展。	10.26%		

与此同时，EAP 项目的体系化也体现在项目的覆盖人群上。员工个人状态与心理健康情况受多方因素影响，其中家庭便是重要的因素之一。所以，目前 4 成企业已开始逐步将 EAP 相关服务（主要为 EAP 心理咨询）开放给员工家属使用，从员工和家属双方共同着手，帮助员工解决后顾之忧和心理负担。

图表 36：贵公司所提供的 EAP 相关服务是否支持员工家属使用？N=78



企业  
案例

联想集团

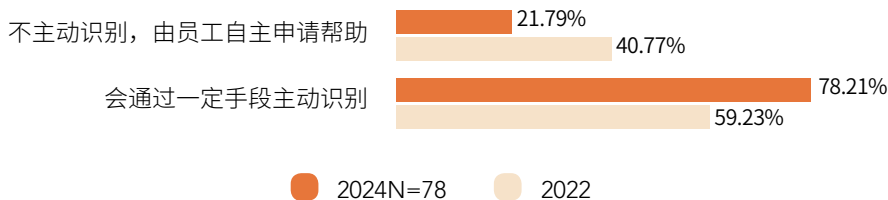
联想集团员工分布在各个城市，其中北京、上海、深圳人数较多。在这些人数较多的职场，联想集团会开展半月度或月度的咨询驻场。驻场共分为两种：第一类为传统一对一式的心理健康疏导。另一类则是伴侣咨询，专为夫妻或者伴侣之间遇到的问题或可能会面临的问题，提供咨询服务。同时考虑到部分夫妻或情侣对于来到办公室进行咨询比较介意，联想集团也在办公室以外的其他环境设立了驻点。

同时，为了避免员工产生“伴侣之间出现问题后才需要咨询”的想法，联想集团为其构思了专属的宣传标语“周末 city walk？不如来场 love talk！”。结合时下流行热点，与员工以更平和且易于接受的方式进行沟通。

◆ 相比过往被动地等待触发，企业目前越发主动地了解员工需求，前置化地为员工提供服务

调研数据显示，78.21% 的企业会主动识别需要帮助的员工。这是因为企业已经清楚意识到，当员工主动寻求帮助或咨询服务，已是相对滞后的阶段，企业更需要将心理健康支持前置，进行提前地干预与介入。

图表 37：实践中，对于员工心理需求或潜在心理问题是否会主动识别？



图表 38：实践中，针对员工的心理需求或潜在心理问题的识别方式是？

	2024 N=61	2022
通过敬业度等调研了解企业整体状态与潜在需求	59.02%	
通过直线经理 /HRBP，基于员工绩效、工作状态、工作效率等进行识别	55.74%	46.63%
通过心理筛查量表	32.79%	30.67%
通过内部援助团队进行识别	22.95%	22.09%
基于人群画像进行潜在需求分析	21.31%	

### 企业案例导览

<b>玛氏</b>	主动识别容易遭遇心理问题的场景，并针对性萃取一些解决方案，如：主题性培训和沟通。 群体性识别：通过员工画像了解潜在的心理风险和需求。
<b>中航国际</b>	针对海外员工这一特殊的且潜在风险性相对较高的群体开展主动地关怀，干预与风险识别。通过一对一的深入访谈了解员工当前状态以及是否需要进一步的帮助。

### 企业案例

#### 玛氏<sup>7</sup>

#### ◆ 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（除非其已经明确显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的，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。

<sup>7</sup> 本案例来源于智享会《员工心理健康与安全研究报告》。

## ◆ 海外员工的主动关爱

### ● 为什么开展主动关爱？

海外员工长期面临家人不在身边、沟通不足等问题，这些现实情况会给他们带来较大心理压力，当压力缺乏适当、有效缓解，可能会对他们的身心健康、个人生活及工作表现产生一系列负面影响。

### ● 如何实现主动关爱？

2014年，项目组开始推行对海外员工的主动关爱服务。

每年初，动态更新驻外员工的基本信息，包括国籍、时差、方便接听电话的时间、家庭状况、是否有家属陪同等。

项目组派专业心理咨询师结合每位员工的具体情况，主动进行电话问候。询问员工的近况，确认他们是否需要项目组或所在企业提供支持。同时，在沟通中，用心关注员工是否存在潜在的心理风险。

如果一切正常，问候基本在15分钟内结束。如果发现员工存在心理风险或需要进一步支持，项目组会进一步提供专业的咨询服务。

### ● 海外员工关爱项目迭代

2022年，中航国际升级迭代海外员工关爱的整体策略，引入后现代心理学焦点解决理论及技术，对需要重点关注的员工开展约50分钟的正式访谈。

#### ✓ 人群聚焦性

为了更有效帮助那些需要支持的员工，项目组会依据员工的工作压力、家庭困难情况以及潜在风险等因素甄别重点人群，并对其进行访谈。

#### ✓ 访谈内容与侧重

访谈会更加深入地关注员工的心理健康、生活状态和工作收获等话题。

在心理健康方面，通过询问员工如何应对压力、调节焦虑情绪等，将员工关注点从问题本身

转移到自身的优势和资源上，帮助他们更好地应对心理挑战。

在生活状态话题上，询问员工婚恋关系、亲子关系以及个人危机事件等多方面，通过倾听交流，为其提供必要的支持和建议。

在工作收获话题中，不仅关注员工的职业发展，还鼓励员工分享经验和对公司的建议，以促进员工个人成长和公司的发展。

此外，通过让员工畅想未来3~5年工作生活中的理想状态，引导他们关注期待未来，树立积极的目标。

这种焦点解决的方法不仅关注员工的当前问题，还注重发掘员工潜力和优势，帮助他们更好地应对挑战、规划未来。

#### ✓ 为什么引导海外员工更加关注未来？

员工长期在国外工作再回国，多数面临职位变动重新适应新环境的挑战。引导驻外员工畅想未来3~5年工作生活中的理想状态，也是引导他们提前做好职业生涯规划，考虑未来职业发展路径。

职业生涯规划不仅关乎工作，更是人生规划，应贯穿个人整个生命周期。退休后的诸多问题往往源于缺乏长远规划，导致失去生命意义、愿景和价值感。因此，规划不仅限于短期工作计划，更应着眼于未来3~5年甚至更长远发展。考虑是否继续留在海外工作，或是有计划回国发展。无论哪种情况，都需要提前分析当前状况和未来职业环境，为回国后的职业发展做好充分准备。

这也是项目组开展心理健康服务的重点：关注目标，从问题导向转为目标导向。

## 开展过程中的两类挑战与解决策略：利用宣传推广改善认知并扩大项目影响力；如何建立更全面的评估体系

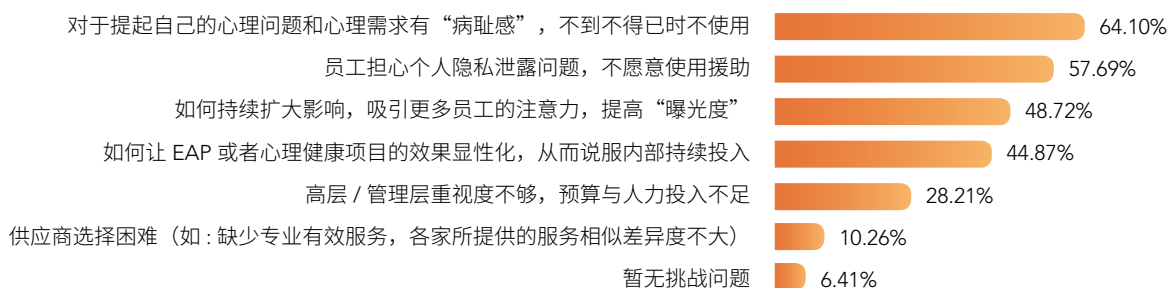
在重新对于 EAP 的属性认知予以梳理后，本调研也结合市场数据分析了 EAP 目前的使用现状与变化。接下来，本小节，将基于 EAP 使用过程中的具体挑战予以展开。

1) 6 成企业表示，员工对于提起自己的心理需求有病耻感；近 6 成企业则更加担心个人隐私泄露的问题。同时，48% 的企业较为关注如何扩大项目影响，让更多员工了解并使用 EAP。

而这些层面的问题，企业在具体实践中，均会考虑从项目宣传角度予以解决，因此本届调研会将 EAP 项目的具体宣传实践进行解决方案和思路的呈现。

2) 另有 44.87% 的企业对于 EAP 的效果显性化问题十分关注，对此，本调研也会将具体可实行的效果评估方式归纳总结。

图表 39：贵公司目前在开展 EAP 项目时遇到的挑战和问题是？N=78



### ◆ 宣传与推广：去心理标签，保持高频次日常化宣传模式

如何向员工宣传 EAP 项目，是引起员工注意，并进一步尝试使用的关键。目前超过 9 成的企业都已经有意地采用各种方式进行推广，尤其是通过内网以及结合日常活动开展有较高比例的上漲。除此以外，企业目前也十分注意以特定人群以及特定场景为抓手，嵌入对于 EAP 项目的宣讲。

这些手段一方面不需要企业有额外的投入，另一方面在日常的高频曝光中，企业也在有意弱化 EAP 项目的心理属性，让员工明白“EAP 是一个可以聊天、沟通、倾吐的渠道，和心理疾病无关。”

图表 40：贵公司是如何进行 EAP 项目宣传的？

	2024 N=78	2022
通过内部网站、邮件进行宣传	74.36%	48.46%
通过日常活动（科普讲座、培训）进行宣传 / 推广	71.79%	51.54%
入职培训宣传	57.69%	40.00%
通过各类线上线下游戏化方式进行宣传	34.62%	
针对直线经理进行宣传教育，将其作为抓手实现对于员工的日常宣传	23.08%	23.00%
没有特别进行宣传	6.41%	20.00%

## 宣传与推广：去心理标签，保持高频次日常化宣传模式

### 宣传策略

#### ● 日常化宣传：可从宣传频次以及宣传内容两方面理解

- ☞ 通过内网、邮件保持日常的高频曝光
- ☞ 打造宣传物料，如：易拉宝、台卡、宣传贴画布置在办公室物理场景内
- ☞ 宣传内容注意引导员工，心理需求也是正常需求，淡化咨询抑郁等带有心理属性的表达

#### ● 场景化宣传

- ☞ 结合企业重点人群、人群画像以及所关心的话题进行差异化推广

#### ● “热点化”宣传

- ☞ 结合时下热点话题、全年时令节日开展宣传

#### ● 去心理标签

- ☞ 将项目名称、宣传标语、口号进行包装隐藏心理属性，以员工更易接受，更为亲近的形式呈现

#### ● 活动引导

- ☞ 通过各类心理健康活动或团辅逐步降低员工的戒备心和心防

#### ● 隐私保护

- ☞ 在宣传中强调隐私保护性，并详细描述具体如何实现。如和供应商签订保密协议（极端情况除外）、案例匿名化呈现等

## 企业案例与专家洞见导览

<b>拜耳中国</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 针对不同的群体采取不同的沟通策略与宣传方式。针对管理者赋能工具，一方面可以帮助缓解自身压力，另一方面可在日常带教中，及时了解下属的情况和变化。而针对工厂员工，需注意结合其更感兴趣的家庭话题，吸引注意力。</li> </ul>
<b>金风科技</b>	<p>针对“病耻感”问题：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 通过各类活动，引导员工意识到心理健康的重要性并引起好奇初步建立使用习惯；</li> <li>● 以情景化的方式引导员工，和咨询师聊天是正常疏压的方式，并通过高频次地露出降低员工的防备心；</li> <li>● 对于仍较为戒备的员工，可建议先进行其他尝试，如：中医疗疗类手段，逐步唤起员工的倾吐欲。</li> </ul>
<b>联想集团</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 结合时下热议的热点；将项目包装，削弱心理属性，降低员工敏感性。</li> </ul>
<b>赵然</b> 教授、中央财经大学应用心理研究所所长	<p>从社会和企业两方予以分析：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 如何正视心理需求</li> <li>● 如何实现 EAP 项目的隐私与保密</li> <li>● 具体推广和宣传策略应如何设计</li> </ul>

企业  
案例

拜耳中国

◆ 宣传与沟通：场景化沟通策略

“把员工关爱项目有效触达受众群体”，是拜耳中国“悦动心晴”项目成功的一个重要因素。在把 EAP 项目拓展至全员前，拜耳中国就做了很多内部沟通，去收集反馈，感知员工的需求。覆盖全员后，心灵关爱被嵌套进整体福利运营中，“悦动心晴”获得了更多的精力和资源倾斜。运用场景化的沟通策略，针对不同群体的沟通和宣传重点皆有不同。

● 管理场景

嵌到诸如团队绩效导向、打造领导力等项目中。比如在打造领导力上，基于 EAP 情绪管理、压力管理的工具，帮助管理者更好地展示出领导力、带出健康的团队。同时，EAP 也帮助管理着积极促进健康的工作环境，减少消极因素，提高员工健康和幸福感，也帮助组织成为更健康的组织。

● 工厂场景

和办公室人群不同，工厂员工属于劳动密集型群体，教育水平相对较低，且男性员工占比较高。由于这些特点，在开展宣传时，需要更加关注与其日常生活紧密相关的话题，吸引其注意力（如：孩子考试，压力大等。）或强调心理健康项目对于家庭与个人双重收益的重点，激发兴趣度和使用意愿。同时，还会注重在工厂原有的内部活动中植入与 EAP 相关的话题，如：工厂安全日等，以此提高员工的关注度。

企业  
案例

金风科技

◆ 对于心理需求抱有病耻感

金风科技采取更柔性的措施帮助员工消除做心理咨询的顾虑。

首先，针对员工心理健康咨询工作每月都推送多篇科普文章，不断提高员工对心理咨询的认识，纠正“做心理咨询就一定心理有病”的错误认知，让员工逐步认识到做心理咨询是很高级的行为。关于科普内容也经过精心的设计，通过制作模拟来访者和咨询师的角色对话，以猫狗互动的漫画形式进行呈现，用更有亲和力和更温馨的方式表达，而不是生硬的说教。

其次，通过艺术治疗入手，比如：心理绘画，舞动解压，超轻黏土制作，应用 OH 牌卡等方式，会让员工在参与过程中带有松弛感，不会觉得有做心理治疗那么沉重，在参与的过程中体验疗愈的价值。

再次，通过多次组织团体辅导的形式，让员工感受到压力和心结不是只有自己，大家都有，在团辅中体验到与咨询师的交流是比较轻松愉快的，被接纳和包容的，从而鼓励他们尝试预约个案咨询，针对个体做更深入的辅导。

最后，针对特别有必要到心理科就诊而又抗拒看心理医生的员工，会选择建议他去看中医，目前很多中医院也开设了调理情志的心身门诊。对于看中医是很多员工都能接受的，同样可以达到治疗的作用。

此外，金风科技定期组织 HR 团队的体验和心里赋能活动，他们是最亲近员工也是最能识别员工情绪心理的群体，借助他们的力量主动帮助员工，引导有需求的员工迈出一步，积极面对问题，用科学有效的方式解决问题。

我们必须承认想要纠正人们对心理咨询的刻板印象，消除紧张感和病耻感，全社会还需走很长的路。个体从意识到自己的情绪问题，或是周围的人强烈建议他需要做心理咨询，到能够真正与咨询师面对面，很多人内心会经历多次的纠结与挣扎。因此，心理健康科普需常抓不懈，不断提升公众认知。



企业  
案例

联想集团

◆ 沟通策略：结合时下热点，以员工更易接受的形式进行宣传

心理健康项目的宣传核心在于削弱其话题敏感性。心理健康一词在国内语境中存在一些敏感性，一定程度上导致员工不易接受，为此联想集团希望通过使用有趣有爱，友善友好的沟通方式和宣传物料，提升员工的接受度。

以“伴侣咨询”服务为例，为了避免员工产生“伴侣之间出现问题后才需要咨询”的想法，联想集团为其构思了专属的宣传标语“周末 city walk？不如来场 love talk！”。结合时下流行热点，与员工以更平和且易于

专家  
洞见

赵然  
教授、中央财经大学应用心理研究所所长

◆ 正视心理问题与心理需求首先需要依赖社会大众的重视和接纳程度

在国内外的调研中，对于心理健康的观念的误解都并不鲜见。很多人对于身体疾病的接受程度较高，但当涉及到心理健康问题时，却常常遭受到偏见和误解。这样的差异其实源于整个社会大众对心理健康的重视程度和接纳程度。

值得注意的是，随着时代的进步，尤其是 00 后和 90 后这一代人，对于心理健康的认识和态度已经有了显著的改善。在北京的一些大学中，心理咨询中心已经出现了排队需要进行限流的情况，这表明越来越多的人开始关注并寻求心理健康的支持。学生们对心理咨询的态度也变得更加积极，将其视为一种健康的生活方式或时尚态度。

同时，这样的情况在小学生中，也并不少见。许多中小學生愿意开始谈论自己的心理健康问题，如抑郁症。

虽然我们仍需舆论进一步正确引导。但是可见，当前社会对于心理健康已然越发重视，对于疾病的偏见和误解正在消除。

在此基础上，是否能够真的平视这一问题与企业文化也息息相关。如果从上之下都对于这样的问题避而不谈，谈之色变或是在具体任用有所偏颇，那对于员工而言，便是绝对不可能显露出一丝一毫，更遑论寻求帮助了。

而在对于心理健康问题较为接受或支持的氛围中，企业同样需要注重向员工澄清这一问题的普遍性。抑郁、焦虑、失眠、多虑都是大众普遍的问题，多有发生。对员工强调：“你不是个例，你也并不是有病。”其次，则是通过保密让员工安心，不用担心。

◆ 隐私保密

隐私保密对于 EAP 项目的重要性不言而喻。首先，它是对员工个人隐私的尊重和保护，有助于建立员工对于 EAP 项目的信任；其次，如果员工担心隐私的泄露，他们可能会拒绝使用 EAP 服务，从而导致项目失败。

由于 EAP 项目是企业买单，并且员工的个人数据都存储在企业端，因此在整个服务流程中，从最初的推介、宣传直播，再到服务的落地，企业都需要不断强调保密原则。

然而，仅仅强调保密并不足以让员工完全放心。企业需要明确告知员工保密具体是如何实现的，这一点至关重要。

例如，对报告和谈话内容进行严格的保密处理，确保这些信息不会被泄露给未经授权的第三方。即使在厂区或办公环境中偶遇，也会尽量避免与员工打招呼，以免给他人留下不必要的猜测和误解。

◆ 推广与宣传策略

在进行 EAP 项目推广时，需要注重采取全方位、立体化的策略，以确保信息的广泛传播和深入渗透。

具体而言，可以利用多种渠道进行推广，包括建立专门的网站、运营公众号、发布短视频、制作招贴画以及推送邮件等。其中将服务的适用人群、如何获取服务、服务由谁来提供都清晰地进行罗列。通过持续、高频次的曝光，使 EAP 项目在员工心中留下深刻印象。例如，在会议和讲座中

此外，企业还可以特别注意在特定场所进行有针对性的宣传，例如，武汉公交集团的巴士驾驶员的座椅上放置了带有 EAP 服务热线电话的靠枕，以及为驾驶员提供印有 EAP 服务电话的茶杯，以此实现推广信息的全方位覆盖。

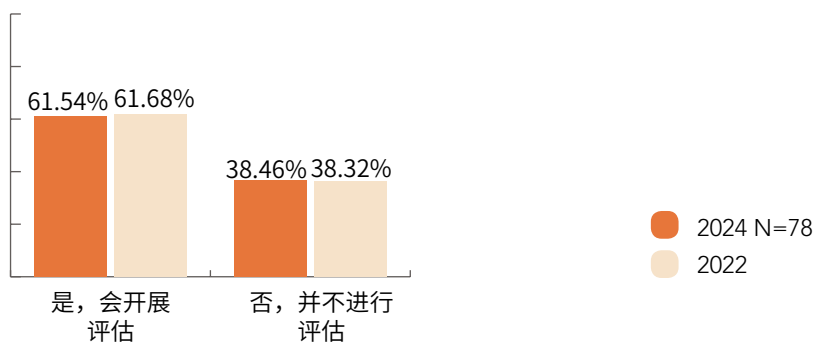
为了提升 EAP 项目的影响力和认知度，需要得到企业高层领导的支持和重视。例如，由企业的 CEO 或董事长亲自主导相关会议，并要求所有中层管理人员参加，以彰显该项目的重要性和战略地位。这种高层推动的方式有助于提升员工对 EAP 项目的关注度和认可度。

值得一提的是，EAP 项目具有一个显著特点，即一旦员工开始使用并形成使用习惯，他们往往会持续使用下去。这是因为他们发现 EAP 服务真的很有帮助，能够为他们提供有效的心理支持和帮助。

◆ 效果评估：在使用率满意度的基础上，通过员工的前后变化与供应商报告建立更完整的评估体系

数据显示，4 成企业没有建立相关评估与反馈的闭环机制，与往年持平。而对于多数开展评估的企业而言，所涉及的维度与使用指标也仅限于 EAP 项目的使用率和满意度。

图表 41：对于 EAP 的使用效果是否会有评估？



图表 42：贵公司用于评估 EAP 使用效果的评估指标是？

	2024 N=48	2022
项目使用率	68.75%	44.83%
员工满意度	95.83%	66.67%
极端事件出现 / 发生以及解决情况	27.08%	
心理量表等心理健康检查结果的变化	31.25%	31.03%
体检数据等生理健康结果的变化	20.83%	24.14%
年度敬业度等调研指标与变化	25.00%	
员工绩效以及员工效率与工作行为等变化	10.42%	29.89%

固然，使用率和满意度是了解员工感受度的第一层直观指标，但是对于项目效果的评价还可以从哪些维度予以全面展现？

多家企业共同表示，通过相关量表，了解使用服务员工的前后变化是在实践中较为有效的方式。

这些变化可能是对于工作对于生活的态度变化，也可能后续进一步反应在其工作行为中的变化。如：缺勤次数减少、工作产出增加等等。

在此基础上，通过供应商所提供的季度与年度报告，了解员工的使用需求与综合反馈也是衡量 EAP 使用效果的良好体现。

此外，在国际上，针对 EAP 已实现了 ROI 层面的衡量。通过投产比数据，企业可以直观地了解 EAP 项目对于企业的效益。但是由于公式较为复杂，且需要的数据维度较多，目前企业内开展较少。

本次调研综合了市场数据、企业案例与专家意见，整理了如下思路与方法。供读者参考与借鉴。

## EAP 效果衡量思路与方法

EAP 效果评估的四个层次：

- 第一层感受层。EAP 使用率、活动参与度、员工满意度
- 第二层认知层。评估员工态度认知的转变，如对于工作的认知、对于工作环境的认知、对于领导与同事的认知
- 第三层行为层。聚焦行为变化，如：工作投入度变化，产出与效率的变化
- 第四层绩效层或项目投资回报率。

具体衡量方法与维度：

- 借助供应商报告，了解使用情况、员工咨询或关心的热点话题从而了解企业内的变化
- 危机事件的后续报告
- 咨询服务的后续回访，了解员工意见
- 通过量表了解员工变化。量表种类多样，企业可根据需要与目的进行选择。如：更贴近工作场所的 WOS 问卷 (Workplace Outcome Suite)

### 企业案例与专家洞见导览

中航国际	满意度评价与回访，尤其是针对使用咨询服务的员工了解后续情况
拜耳中国	引入 WOS (Workplace Outcome Suite 问卷对于咨询前后的变化
赵然 教授、中央财经大学应用心理 研究所所长	1、四层评估体系建立——使用率、满意度、行为改变、项目 ROI 分析 2、对应目标，观察具体改善情况

#### 企业 案例

#### 中航国际

##### ◆ 评估维度

而现阶段使用较多的评估维度：1) 针对“幸福加油站”项目开展整体的满意度调研；2) 针对单独活动进行满意度调研，并结合整体参与率一同考虑；3) 各类回访。尤其是针对心理咨询服务开展后续回访，跟进了解员工意见。

#### 企业 案例

#### 拜耳中国

2023 年下半年，拜耳开始逐步关注员工在心理咨询前后的变化，为此引入了 WOS (Workplace Outcome Suite) 问卷作为心理咨询结果的评估工具。通过问卷，拜耳可以评估员工在咨询前后以下五个维度上的变化：工作缺勤度、假性缺勤度、工作环境困扰度、工作投入度以及生活满意度。通过数据显示，员工在咨询前后五个维度上均有改善。

这五个维度与员工的工作倦怠和情绪状态密切相关。例如，工作缺勤、假性缺勤和工作环境困扰都是工作倦怠的具体体现，而工作投入度和生活满意度则反映了员工的情绪状态和整体幸福感。通过收集分析这些数据，拜耳更加了解员工在工作与生活的心理状态，同时开展更具针对性的宣传或相关专题项目，帮助员工改善工作倦怠和情绪状态，提升工作投入度和生活满意度。

#### ◆ EAP 效用评估

对于企业 EAP 使用效果的评估最直接的方式是 ROI，即投入产出比的衡量。在国际上，有一项长达 13 年的跟踪研究，最后得出的投产比 1:8.59。即：在 EAP 上投入一元可以收获 8.59 元的回报。ROI 的评估多种计算路径和公式，需要供应商的配合，提供关键数据。

而在 ROI 以外，对于 EAP 的效用评估可分为四个层面。

首先是感受层面，比如通过满意度调查了解员工对于咨询、活动或讲座的满意度。

然后是认知层面，当员工对于服务或产品感到满意时，他们的认知就会发生改变。对于工作的认知、对于环境的认知、对于上级领导的认知等等

接着则是行为层面，认知的改变会导致具体工作行为的改变，比如工作态度的改变、工作投入的增加、组织归属感的变化等等。

最后是绩效层面，当个体的行为发生改变时，渐渐地整个组织或团队的绩效也会得到提升。

然而，整体而言，从感受层面到行为层面的评估相对容易，但行为层面以上的评估就相对困难了。这主要是因为行为层面的改变需要长时间的观察和数据的积累，也需要行为与 EAP 之间的相关性。不过，目前部分企业已经开始尝试通过 EAP 干预前后的数据对比或量表指标的比对来研究行为层面的改变。



## 解决方案汇总

### 三类心理健康问题的应对与解决思路

#### 心理危机应对流程

处理步骤	企业需要做什么？	第三方机构需要做什么？
危机信息接收与告知	<ul style="list-style-type: none"> <li>从热线、HR、管理者反馈等渠道中获知危机发生</li> <li>第一时间通知第三方机构</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>在接受需求的当下，立即组建团队：客户经理、危机管理 / 危机干预顾问</li> </ul>
组建团队	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理层、HR 团队、EAP 项目对接人、公关 / 内部沟通……</li> </ul>	
信息汇总	<ul style="list-style-type: none"> <li>采集各类信息、收集受事件影响的相关人员详细信息、了解事件全貌与相关细节</li> </ul>	
召开危机管理会议	<ul style="list-style-type: none"> <li>企业和第三方共同召开危机管理会议，就危机的性质、目前的进展、受影响人群的反应、企业的期望、内部资源情况等信息进行对称</li> </ul>	
评估风险，制定行动计划	<ul style="list-style-type: none"> <li>共同进行风险评估和计划制定：危机类型、对内外部的影响、需要干预的范围、如何进行干预、后续恢复性培训和教育如何开展……</li> </ul>	
启动心理危机干预与应对	<ul style="list-style-type: none"> <li>开通各类支持热线，包括管理者、员工和特定人群的支持热线</li> <li>对于需要立即干预的人群，进行一对一或一对多危机干预</li> <li>根据具体场景，确认 HR 团队与管理层是否需要到场支持，如：面对大批量裁员或自然灾害等情况下，除紧急危机干预外，还需要企业内部管理者和 HR 团队的积极配合与行动</li> <li>而在配合前，第三方机构需对企业开展应急培训，帮助其掌握应急的心理急救技巧、谈判话术等</li> </ul>	
复盘	<ul style="list-style-type: none"> <li>结合第三方报告，针对危机发生的情况进行复盘</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>后续，将相关信息进行脱敏，汇总整理报告交付企业</li> </ul>
后续恢复工作	<ul style="list-style-type: none"> <li>开展心理健康教育活动，让员工更加了解相关心理知识以及应对策略</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>对参与危机处理的管理者或 HR 团队进行辅导</li> </ul>

#### 员工倦怠问题解决思路

倦怠产生的核心原因	企业可以如何解决
对于工作内容本身不够满意 工作与岗位技能缺乏或不符合当前岗位需求	<ul style="list-style-type: none"> <li>针对本岗位提供学习资源，提升岗位技能</li> <li>丰富本岗工作内容：斜杠、担任导师 / 教练、虚拟团队……</li> <li>探索新岗位：轮岗、短期派遣、岗位重新校准调整……</li> </ul>
在职场环境中未收到合理的及时认可（如：未得到应有的晋升、缺乏激励）	<ul style="list-style-type: none"> <li>设立多种认可手段：长期服务奖、平等的晋升制度</li> </ul>
职场环境不佳、组织氛围较为高压（与同事 / 上级的人际关系）	<ul style="list-style-type: none"> <li>企业文化建设，塑造更平等包容的职场文化氛围和环境</li> <li>各类解压课程、团建，改善团队氛围，纾解个人压力</li> <li>针对管理者开设和员工情绪管理相关课程：以管理者为切口影响团队氛围</li> </ul>

### 员工情绪管理思路

识别情绪	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 通过物理环境的塑造，刻意地引导员工自我觉察当下的情绪</li> <li>● 赋能管理者、BP 从员工的行为和变化中了解员工情绪</li> </ul>
纾解情绪	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 在办公室环境内，设置发泄小工具或设置解压室，提供工具与场所供员工自助发泄</li> <li>● 提供各类以情绪、压力为主题的培训或讲座</li> <li>● 借助各类包括运动在内的员工活动，通过释放多巴胺纾解坏情绪</li> </ul>

## 针对 EAP 使用过程中的挑战与解决

### 宣传与推广：去心理标签，保持高频次日常化宣传模式

#### 宣传策略

- **日常化宣传：日常化可从宣传频次以及宣传内容两方面理解**
  - ☞ 通过内网、邮件保持日常的高频曝光
  - ☞ 打造宣传物料，如：易拉宝、台卡、宣传贴画布置在办公室物理场景内
  - ☞ 宣传内容注意引导员工，心理需求也是正常需求，淡化咨询抑郁等带有心理属性的表达
- **场景化宣传**
  - ☞ 结合企业重点人群、人群画像以及所关心的话题进行差异化推广
- **“热点化”宣传**
  - ☞ 结合时下热点话题、全年时令节日开展宣传
- **去心理标签**
  - ☞ 将项目名称、宣传标语、口号进行包装隐藏心理属性，以员工更易接受，更为亲近的形式呈现
- **活动引导**
  - ☞ 通过各类心理健康活动或团辅逐步降低员工的戒备心和心防
- **隐私保护**
  - ☞ 在宣传中强调隐私保护性，并仔细描述具体如何实现。如和供应商签订保密协议（极端情况除外）、案例匿名化呈现等

### EAP 效果衡量思路与方法

EAP 效果评估的四个层次：

- 第一层：感受层 EAP 使用率、活动参与度、员工满意度
- 第二层：认知层。评估员工态度认知的转变，如对于工作的认知、对于工作环境的认知、对于领导与同事的认知
- 第三层：行为层。聚焦行为变化，如：工作投入度变化，产出与效率的变化
- 第四层：绩效层或项目投资回报率

具体衡量方法与维度：

- 借助供应商报告，了解使用情况、员工咨询或关心的热点话题从而了解企业内的变化
- 危机事件的后续报告
- 咨询服务的后续回访，了解员工意见
- 通过量表了解员工变化。量表种类多样，企业可根据需要与目的进行选择。如：更贴近工作场所的 WOS 问卷 (Workplace Outcome Suite)

## 参调企业信息

贵公司是否为上市企业 N=212

是	37.26%
否	62.74%

贵公司所属性质 N=212

外商独资	45.75%
中外合资	9.43%
国有企业及国有控股	8.96%
私营或民营企业	34.91%
其他	0.94%

贵公司在华员工规模 N=212

小于 499 人	36.32%
500 到 999 人	16.98%
1,000 到 2,499 人	14.15%
2,500 到 4,999 人	8.49%
5,000 到 10,000 人	7.55%
多于 10,000 人	16.51%

贵公司所属行业 N=212

机械制造	15.57%
生命科学（如：医药，医疗器械等）	12.26%
IT 信息技术，半导体及通讯	10.85%
汽车及零部件	8.96%
消费品（含快消与耐消）	6.13%
金融服务（如银行，保险，财富管理等）	6.13%
互联网与游戏业	5.66%
能源动力	5.66%
专业性服务（如：法律，公关，教育等）	3.30%
房地产业	3.30%
电子电气	2.83%
零售业与电子商务	2.36%
化工与石化	2.36%
运输及物流	2.36%
建筑业	2.36%
文化、体育和娱乐业	2.36%
造纸，包装及森林业	0.47%
住宿与餐饮业	0.47%
农、林、牧、渔业	0.47%
其他	6.13%

# 专家洞见



## 安赞咨询明明老师专家洞见



明明 Mandy Ming  
安赞咨询  
CEO

### ◆ 心理健康的整体趋势

#### 👉 重视度：从国家视角到企业视角，都越发重视心理健康

从国家视角来看，推动社会对于心理健康的重视是基于对全人口健康的考量。它不仅局限于某一特定群体，而是面向全社会成员。国家层面的号召与倡导，旨在提升全民对心理健康问题的认知与重视程度，为构建和谐社会提供心理层面的支撑。这种号召具有普遍性和指导意义，但具体落实则需要各级领导部门、企事业单位和社会组织根据自身职能和实际情况进行具体操作。

而在企业层面，心理健康的推广与实践则具有更为直接和紧迫的现实意义。企业作为社会经济发展的重要力量，员工的心理健康状况直接关系到企业的运营效率和竞争力。因此，企业积极响应国家号召，加强心理健康工作，这不仅是对员工负责，更是对企业自身发展的必要保障。

#### 👉 项目思路与服务交付方式

在当前的健康服务领域中，身体健康与心理健康的结合已成为一种趋势。无论是保险公司还是其他健康服务提供商，都在尝试将两者融合，以提供更全面、更系统的健康服务。这种融合在知识层面上是完全可行的，因为身体健康与心理健康在认知层面本就有着很多重叠之处。

然而，在实际服务过程中，身体健康与心理健康的提供者往往存在资源和服务深度的差异。例如，保险公司通常拥有丰富的医疗资源，可以提供从预防、诊断到治疗的全方位服务，但是缺乏组织视角，无法针对企业管理提供帮助，并且在心理危机应对方面无法支撑。而心理健康服务供应商则更专注于知识传导、心理辅导和组织管理培训等方面。

这种差异使得两者在服务设计和交付上存在明显的不同，也导致企业无法通过单一供应商处采购到既全面又深入的服务，所以在落地层面便无法实现一体化的呈现。

### ◆ 项目负责团队

由于 EAP 项目，在日常工作中整体工作量不大，所以只有少数大规模型企业才会为 EAP 项目设立专职团队，多数企业通常选择以工会 / 薪酬福利或其他团队兼职的形式来负责管理。

针对兼职负责心理健康的团队以及 HRBP 群体，安赞咨询也对其开展了一系列的赋能培训活动，旨在提升他们的心理学素养和实践能力。这些培训内容包括教授基本的心理学规律，让参与者了解员工的心理需求和识别心理风险；同时，还会辅以一些简单实用的方法，例如：如何带领员工进行放松活动，帮助他们应对工作压力和负面情绪。

为了确保培训效果，安赞咨询还提供了工具包等资源，帮助参与者在日常工作中应用所学知识。这些工具包不仅包含遇到风险情况时的应对策略，还提供了一些活动指导，如心理绘画的解读方法等，使参与者能够更好地组织和引导员工的心理健康活动。

### ◆ 心理危机处理与应对

#### 👉 意识层面对于 EAP 服务与危机的认知

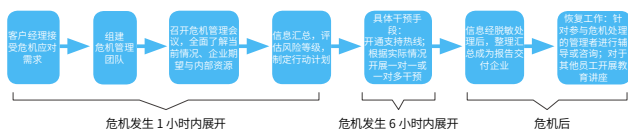
在安赞咨询服务客户的过程中经常发现，尽管一些企业引入了 EAP 服务，但在危机管理应对方面仍表现欠佳，并不会主动找第三方介入协同应对。

这一方面是由于企业和我们的信任关系尚未完全建立，企业并不能完全放心将可能会影响企业声誉的情况交由我们处理。

而另一方面更主要的原因是，企业对 EAP 服务的认知并不健全。部分管理者简单地将 EAP 归入健康福利的范畴中，所以在危机发生时，管理者也通常不会将其与危机事件直接关联。因此，即使企业拥有 EAP 服务，但在危机发生时，由于缺乏对服务的深入了解和认知，管理者也往往难以有效调动相关资源来应对危机。

所以，让管理者充分认识到 EAP 服务在危机管理中的重要性，是企业建立危机管理和应对流程的第一步。也只有当管理者意识到 EAP 服务的重要性，才有可能将后续应急流程和预案的制定提上议程。

### 具体流程与预案



当企业遭遇危机事件后，会第一时间和客户经理联系。客户经理作为第一响应者，在接收需求后，会立即组建危机处理团队。这个团队包括安赞咨询的客户经理、危机管理顾问、危机干预顾问以及企业内的管理层、HR 团队负责人以及 EAP 项目对接人。

危机管理顾问在接到任务后，会迅速与客户经理和企业管理层召开危机管理会议，全面地了解危机的性质、进展以及受影响的人群和他们的反应。同时，也会明确企业的期望和内部资源情况。基于这些信息，危机管理顾问在汇总所有相关信息后，会进一步进行风险评估，并提出下一步的工作计划。

在危机发生的当天（一般为六个小时内），安赞咨询便会开通各类支持热线，包括管理者、员工和特定人群的支持热线。而对于需要立即干预的人群，危机干预顾问会进行一对一的危机干预。危机管理顾问则负责管理和指导危机干预顾问，确保干预的有效性。在干预完成后，危机干预顾问需要提交一对一危机干预报告。这些报告经脱敏处理后，会整理汇总并交付企业，帮助企业全面了解当下的处理情况，以及员工目前的身心状态，为企业后续的决策和行动提供依据。

此外，根据企业的不同情况，可采取多种干预形式：一对一个体干预、一对多团辅干预。而根据危机场景的不同，如：在面对大批量裁员或自然灾害等情况下，除了紧急的危机干预措施，还需要企业内部管理者和 HR 团队的积极配合与行动。

为有效应对这些危机场景，安赞咨询会提前对管理者和 HR 团队进行培训，已确保企业可以掌握应急的心理急救技巧和谈判话术。

而在危机处理完毕后，恢复工作也同样重要。如：对参与危机处理的管理者进行一对一或团体督导与辅导，并进一步提供后续管理咨询，以缓解他们的心理压力。此外，企业还可开展各类心理健康教育，帮助员工获取心理健康知识，提高自我关爱意识，从而更好地应对潜在的心理困扰。



### EAP 专员团队

为及时地了解员工的情绪变化并提供帮助，部分央企，凭借自身规模庞大、员工众多的属性，设立了内部 EAP 大使团队。这些大使并非专职从事 EAP 工作，而是由热心且对心理学有浓厚兴趣的员工组成。在一定的专业赋能后，他们可以在日常工作中敏锐地察觉员工的情绪变化或家庭困扰，并及时提供必要的支持和辅导。

而为提升 EAP 大使团队的专业能力，安赞咨询为其设计了为期三天的全面培训课程。课程从组织与个人双视角切入，内容上涵盖了理论知识与实践操作，帮助员工了解组织危机管理的基础知识、危机心理学的基础知识、干预策略与相应技术并深入剖析了员工在面临危机时的各种反应。全方位的课程设计旨在教会大使们如何区分正常与异常的反应，并可在适当的时间采取恰当的后续措施。

## 职业倦怠

### 对于职业倦怠的理解

倦怠感是一个复杂的现象，它可能源于身体、心理、意义缺失或社会环境等多个方面。

首先，有些人的倦怠感源于身体问题和不良的生活习惯。他们可能因为生活习惯不佳，如睡眠不足、饮食不健康等，导致身体疲惫，进而影响情绪和注意力，形成恶性循环。

其次，倦怠感也可能与心理问题有关。当个体的心理能量不足时，他们会感到内心的消耗和冲突，比如对于职业选择的迷茫和内心的挣扎，这种内耗也会表现为情绪上的低落和消极。

第三，倦怠感还可能源于对生活和工作意义的缺乏。当个体在面临忙碌、变化、不确定时，他们可能会对自己的目标和价值观产生疑问，导致情绪上的消耗和困惑。

总之，这是由工作引发的情感、精神与体能上的入不敷出感。你有能力做事，但却没有动力去做。

最后，现代社会中出现了一种被称为“无心病”或“无心人”的现象，这可能与现代社会的快节奏、高压以及人际关系的疏离有关。这些人在面对日常生活和工作时，可能感到缺乏动力和意义，从而陷入一种持续的倦怠状态。

#### ☞ 如何解决

倦怠感的形成是一个复杂的系统问题。而为了解决员工倦怠问题，也需要从多个角度入手。首先，组织应提供心理健康方面的支持，如减压活动和团队建设，以缓解员工的压力。其次，管理者需要认识到自己的角色和责任，通过积极的沟通、激励和良好的示范，引导员工建立正确的工作和生活价值观。此外，组织还可以提供培训资源、轮岗机会等，帮助员工拓宽视野、提升技能，从而激发员工的工作热情。

总之，职场人要克服倦怠，就要建立健康、平衡的工作模式：安排好每日休息和恢复的时间：比如：脱离工作10分钟，放松活动听个歌，社交散步喝咖啡，坚持运动健身……

#### ◆ 员工情绪管理

情绪是人类固有的一部分，每个人都具备情绪管理的能力，情绪既具有稳定性，也存在起伏变化。然而，当个体长时间面对一系列小压力（就像不断向平静的湖面投掷石子一样，湖面无法恢复平静），这种压力的累积会逐渐导致情绪紧绷，身体内的激素水平出现剧烈波动，最终可能诱发各种身心疾病。这些疾病不仅局限于心理层面，还可能影响到血压、血脂等生理指标，以及免疫系统、消化系统和生殖系统的健康。因此，有效地管理情绪和应对压力对于维护个体的身体健康与心理健康都具有举足轻重的意义。

而在员工情绪管理过程中，自我觉察是关键的第一步。员工需要学会识别自己的身心状况，当遇到情绪问题或困扰时，主动向心理咨询师或医院心理科寻求帮助。心理咨询并非是有病才需要，而是正常生活中遇到困扰，情绪产生变化时的一种支持。例如，当员工感到无名火或者长期

累积的小压力时，心理咨询可以帮助他们梳理情绪，找到合适的方法来缓解压力。

但是心理咨询一般需要提前预约，所以安赞咨询自助研发了一款及时纾解情绪的小程序：“一键发火”。当员工进入小程序后，会出现四张图片：其中三张为小怪兽形象图片，分别代表了愤怒、焦虑和悲伤三种情绪。第四张为即时对话。在员工进入相应的情绪后，可点击AI对话，应答机器人会询问员工情绪产生的原因和程度：“什么事情让你焦虑？你现在的程度如何？”AI会提供一系列的情绪调节知识和步骤，引导员工和它一起完成，进行情绪疏导。最后，小程序会再次确认员工当下的情绪状态，如果还是没有得到缓解，屏幕上会弹出一键直达的选项，员工可直接连线心理咨询师，开启30分钟在线即时咨询。

#### ◆ 如何帮助客户在有限的预算下获得更有价值的服务体系

首先，基础服务保障质量。这是服务的核心，无论是咨询服务还是培训课程，都需要保证高质量交付。基础服务中同样包含了400热线与小程序服务，供员工自助使用。小程序除了支持咨询预约外，员工还可通过小程序获得各类心理学科普文章、趣味测评等内容。

其次，支持管理工具化。由于企业面临诸多挑战，如员工心理疾病问题增多、危机情景频发等，管理者对服务的需求也在增加。因此，安赞咨询选择将管理支持工具化，例如开发心理评估计算器、危机管理工具包等，帮助管理者更高效地应对各种情况。一方面可以减轻管理者负担，另一方面也能确保服务的有效性和实用性。

☞ **心理评估计算器**：在日常沟通过程中，如一旦发觉员工存在异常，管理者便可使用计算器评估目前的风险等级。计算器会进一步给到管理者建议：具体行动方案以及是否需要引入第三方机构等。

☞ **危机管理工具包**：旨在为管理者提供具体的指导意见。如：如何与专业团队合作；如管理者需现场协调需要注意什么等等。

最后，加强运营。由于项目周期长、推广不连续，安赞咨询提出了“英雄之旅”的运营思路。即：通过健康(Health)、情绪(Emotion)、关系(Relationship)和乐观(Optimism)四个季度四个主题串联起全年的心理健康项目，结合游戏、互动等多种形式，让员工全程参与并感受到服务的连贯性和趣味性。这样不仅能提升员工的参与度和满意度，还能有效传播和强化安赞咨询的整体服务理念。

## 赵然老师专家洞见



**赵然**  
教授、中央财经大学应用心理研究所所长

### ◆ 心理健康与 EAP 发展趋势

#### ☞ 国际趋势

在过去的十年间，国际上曾做过相关趋势调查，发现企业内单纯的 EAP 项目的比例正在缩减，反之涌现了一批整合了保险、人力资源战略、健康、员工关爱、残疾康复等主题的 EAP 综合性项目。可见 EAP 以及相关心理健康项目在企业内的定位已不再是单纯的风险防范性项目，而是逐步演变为从组织视角助力组织战略以及企业大健康的推进。

为了帮助这样的综合性项目落地：组织内方方面面多种多样的团队都需要加入，共同实现员工身心健康水平的提升。

#### ☞ 国家重视

国家层面其实近年来对于心理健康的服务体系建设也越来越重视。举例来说，

四月中旬，在山东滨州召开了国家卫健委组织的心理服务体系建设的经验交流分享会，参会人员超过千人。会上就多个领域（如：社会、企业、街道、社区党建、特殊人群……）的心理学应用服务的探索和成果进行了分享和交流。

此外，在今年年初，教育部联合卫健委等多个部门召开了关于青少年心理健康大会。该大会由前北京师范大学校长董奇教授牵头，从教育、卫生、健康等多个方面开展青少年心理健康工作。

#### ☞ 企业现状

EAP 项目在许多企业的概念中，仍会被认为是健康福利类项目，所以在经济形势欠佳的背景下，此类项目得以保留且基本没有削减已是极大的利好信号。

而在这样的背景下，如何将预算使用得更为合适，更贴合员工和企业的需求，则对于项目本身的与时俱进、对于 EAP 的专业人员以及服务供应商都提出了更高的需求——如何体察企业需求，并将其与市场现状相结合从而定制出更

加符合当下需求的项目。

### ◆ 情绪管理

近年来，对于情绪和情绪劳动的研究受到了广泛关注。在我与供应商的交流中，了解到有两家领先的公司已经开发了相关的软件。这些软件通过扫描生理指标，并与长模数据进行对比分析，以实现个体情绪状态的评估。评估的维度涵盖了攻击性、压力水平、不安感、怀疑程度、情绪平衡、幸福感、自信心以及能量等多个方面。

基于这些详细的数据报告，企业可以更加精准地识别员工或客户的情绪状态，进而讨论和制定针对性的干预措施。这种技术最初在军队中得到应用，以确保士兵的心理健康，并随后逐渐扩展至民用领域。

目前，这种情绪评估技术已在火车站等人流量密集的大型公共场所、部分办公场所和写字楼中得到了实际应用。

### ◆ 针对 EAP 运营管理中的具体问题，企业应如何解决？

#### ☞ 正视心理问题与心理需求首先需要依赖社会大众的重视和接纳程度

在国内外的调研中，对于心理健康观念的误解都并不鲜见。很多人对于身体疾病的接受程度较高，但当涉及到心理健康问题时，却常常遭受到偏见和误解。这样的差异其实源于整个社会大众对心理健康的重视程度和接纳程度。

值得注意的是，随着时代的进步，尤其是 00 后和 90 后这一代人，对于心理健康的认识和态度已经有了显著的改善。在北京的一些大学中，心理咨询中心已经出现了排队需要进行限流的情况，这表明越来越多的人开始关注并寻求心理健康服务的支持。学生们对心理咨询的态度也变得更为积极，将其视为一种健康的生活方式或时尚态度。

同时，这样的情况在小学生中，也并不少见。许多小学生愿意开始谈论自己的心理健康问题，如抑郁症。可见，当今社会对于心理健康议题已然越发重视，对于疾病的偏见

和误解正在消除。

在此基础上，是否能够真的正视这一问题与企业文化也息息相关。如果从上至下都对于这样的问题避而不谈，谈之色变或是在任用环节有所偏颇，那对于员工而言，便是绝对不可能显露出一丝一毫，更不要说寻求帮助了。

而在对于心理健康问题较为接受或支持的氛围中，首先企业需要注重向员工澄清这一问题的普遍性。抑郁、焦虑、失眠、多虑都是大众普遍的问题，多有发生。对员工强调：“你不是个例，你也并不是有病。”其次，则是注重隐私保密原则。

### 👉 隐私保密性问题

隐私保密的重要性对于 EAP 项目而言不言而喻。首先，它是对员工个人隐私的尊重和保护，有助于建立员工对于 EAP 项目的信任；其次，如果员工担心隐私的泄露，他们可能会拒绝使用 EAP 服务，从而导致项目失败。

由于 EAP 项目是企业买单，并且员工的个人数据都存储在企业端，因此在整个服务流程中，从最初的推介、宣传到服务的落地，企业都需要不断强调保密原则。

然而，仅仅强调保密并不足以让员工完全放心。更重要的是，企业需要明确告知员工保密具体是如何实现的。例如，对报告和谈话内容进行严格的保密处理，确保这些信息不会被泄露给未经授权的第三方。或是即使在厂区中偶遇，也会避免与员工打招呼，以免给他人留下不必要的猜测和误解。

### 👉 推广与宣传策略

在进行 EAP 项目推广时，需要注重采取全方位、立体化的宣传策略，以确保信息的广泛传播和深入渗透。

具体而言，首先，可以利用多种渠道进行推广，包括建立专门的网站、公众号、发布短视频、制作招贴画以及推送邮件等。其中将服务的适用人群、如何获取服务、服务由谁来提供都进行清晰地罗列。通过持续、高频次的曝光，使 EAP 项目在员工心中留下深刻印象。

此外，企业还可以特别注意在特定场所进行针对性的宣传。例如，武汉公交集团的巴士驾驶员的座椅上放置了带有 EAP 服务热线电话的靠枕，以及为驾驶员提供印有 EAP 服务电话的茶杯，以此实现推广信息的全方位覆盖。

为了提升 EAP 项目的影响力和认知度，需要得到企业高层领导的支持和重视。例如，由企业的 CEO 或董事长亲自主导相关会议，并要求所有中层管理人员参加，以彰显该项目的重要性和战略地位。这种高层推动的方式有助于提升

员工对 EAP 项目的关注度和认可度。

值得一提的是，EAP 项目具有一个显著特点，即一旦员工开始使用并形成使用习惯，他们往往会持续使用下去。

### 👉 EAP 效用评估

对于企业 EAP 使用效果的评估最直接的方式是 ROI，即投入产出比的衡量。在国际上，有一项长达 13 年的跟踪研究。最终发现，EAP 项目的投产比为 1:8.59。即：在 EAP 上投入一元可以收获 8.59 元的回报。对于 ROI 的评估有多种计算路径和公式，需要供应商的配合，提供关键数据。

而在 ROI 以外，对于 EAP 的效用评估可分为四个层面。

首先是感受层面。通过满意度调查了解员工对于咨询、活动或讲座的满意度。

其次是认知层面。当员工对于服务或产品感到满意时，他们的认知就会随之改变。这样的改变包括对于工作的认知、对于环境的认知、对于上级领导的认知等等。

接着则是行为层面。认知的改变会导致具体工作行为的改变，比如工作态度的改变、工作投入的增加、组织归属感的变化等等。

最后是绩效层面。当个体的行为发生改变时，渐渐地整个组织或团队的绩效也会得到提升。

然而，整体而言，从感受层面到行为层面的评估相对容易，但行为层面以上的评估则相对困难。这主要是因为行为层面的改变需要长时间的观察和数据的积累，也需要验证行为与 EAP 之间的相关性。不过，目前部分企业已开始尝试通过 EAP 干预前后的数据对比或量表指标的对比来研究行为层面的改变。



# 企业案例



## 联想集团：企业心理健康实践分享



**冯晨晰**  
联想集团  
员工全面健康管理负责人

### ◆ 联想集团心理健康发展历程

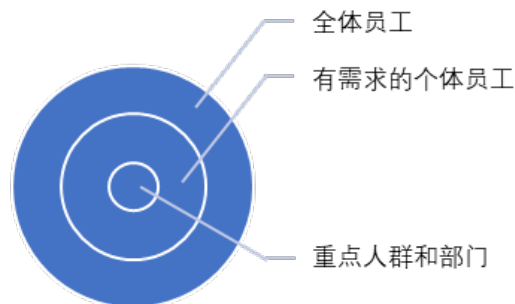
联想集团于 2007 年率先引入 EAP 与心理健康项目。作为中国本土第一个引入 EAP 的企业，经过多年积累，联想集团内部已经形成了非常成熟的服务和管理体系。在这 17 年间，心理健康共历经了三个不同的发展阶段。

- ☞ **第一阶段（2007-2009 年）：概念普及。**由于当时国内尚不了解心理健康与 EAP 的相关概念，所以该阶段的重点在于理念的引导与普及，让员工开始逐步了解心理健康，了解 EAP。也正是由于员工对于心理健康理念的不了解，联想集团此时并没有大面积推广使用，如：热线或一对一咨询等方式。
- ☞ **第二阶段（2010-2014 年）：将心理健康与组织战略相结合。**随着前期的推广，员工逐步开始了解并接受心理健康项目，此时联想集团选择将心理健康与业务战略相挂钩。具体的使用场景包括但不限于，新员工入职时的融入与角色转变；当开展相关组织发展或变革项目时，通过心理健康项目对于管理层进行支持。
- ☞ **第三阶段（2015- 至今）：全面健康战略下的心理健康。**随着联想集团的业务范畴的不断扩大（例如：收购 IBM PC 及摩托罗拉移动），越来越多国家的员工加入联想集团，企业健康管理的理念逐渐多元。与此同时，市场中对于“健康”的关注点也从身心健康逐渐延伸至更多领域。为此，联想集团建立了全面健康模型，其内容包含五大支柱：身体健康、心理健康、社交健康、财富健康与自我实现。这五大支柱彼此紧密相连，共同影响着员工的工作生活状态。以心理健康为例，身体各项机能、外在社交能力、财富积累与管理水平、个人追求与价值实现等都会与心理健康及情绪状况产生相互影响。
- ☞ 所以从 2015 年至今，心理健康一直作为联想集团

全面健康理念中的重要一环进行推广。健康团队会与企业内不同团队，如：HRBP 团队、行政团队、业务团队，ESG 及 DEI 团队等一同合作，共同构建和推行全面健康战略。

### ◆ 心理健康模块整体框架

联想集团心理健康模块整体框架和设计思路，由外而内共有三层。



#### ☞ 最外层面向全体员工，开展各类宣传推广、文化促进、文化倡导以及全员关爱类项目。

其中包括但不限于，心理健康的周刊、月刊，以及结合全年各类不同节日、时间节点、各类健康日等开展相应的心理健康活动。例如：7/8 月份是暑假、联想集团便会开展“亲子沟通加油站”项目：针对不同年龄段小朋友定制化开展儿童性启蒙、青春期沟通、小升初父母与子女的心理健康辅导等……）总体而言，联想集团会在特定时间节点，针对大类人群开展各类员工心理健康管理类活动，帮助大家规避心理健康问题和风险。

#### ☞ 中间层面向有需求的个体。

此类人群可能存在心理困扰需要进行纾解，或者可能存在产生心理危机或需要心理干预的可能性。所以针对这部分人群，联想集团提供了 24 小时，全年不限次数的心理咨询热线。该服务不止针对员工个人，其直系亲属也可全年使用。

### ☞ 最后中心一层主要针对重点人群，开展组织效能类提升。

联想集团员工分布在各个城市，其中北京、上海、深圳人数较多。在这些人数较多的职场，联想集团会开展半月度或月度的咨询驻场。驻场共分为两种：第一类为传统一对一的心理疏导。另一类则是伴侣咨询，专为夫妻或者伴侣之间遇到的问题或可能会面临的问题，提供咨询服务。同时考虑到部分夫妻或情侣对于来到办公室进行咨询比较介意，联想集团也在办公室以外的其他环境设立了驻点。

此外，针对部分重点部门，联想集团也会开展定制化的专项赋能。例如：联想集团为职场新生代设计了专属的“展翅计划”。计划为期一年，期间会有专业心理咨询师主动联络新员工，帮助他们定位和解决可能存在的职场身份转变问题，加速融入联想集团大家庭。

## ◆ 负责团队与支持模式

为了更好地助力业务，提升员工的“全面健康”，联想集团人力团队与其他团队通力合作，共同推进企业健康战略，为员工构建完备的“全面健康”保护伞。

### ☞ 全面健康共建理念

企业中，不同部门（工会、行政、人力等）在日常工作中可能都会涉及员工关爱类项目为了凝聚力量，面向员工呈现一体化的“全面健康”理念，联想集团各个团队乐于彼此合作，将各种资源进行高效整合，优化项目的执行与落地，进而给到员工更好的感受。

在此基础上，人力团队会基于全面健康的理念，结合全年重大健康日与时间节点，制定全年“全面健康计划”，并将相应工具及物料包分享给不同团队用于宣发和推广。

## ◆ 心理健康模块设计与落地思路

### ☞ 设计思路：身心数据综合分析

企业身体健康管理项目的的数据可以用于分析员工的心理健康状态，并识别可能存在的风险。例如：体检数据可以直观地反映员工的健康水平，其中脑神经、甲状腺、眼底扫描等检测数据对于了解员工团体心理健康水平，发现潜在风险较有借鉴意义。与此同时，商业保险团体报告中失眠、精神类科目的使用习惯等数据也可用于综合分析。

企业可将体检数据、商保使用数据、HRA 团体报告等数据与 EAP 年度团体报告相结合，从不同年龄层、性别方面进行群体分析，了解组织整体状态与待改善重点。

### ☞ 落地呈现：沟通与活动

联想集团身心结合的心理项目主要通过全年各类主题活动实现全方位的渗透和落地。

举例来说，在发现员工由于行业内外环境变化引起心理压力增加的情况时，联想集团组织开展了职场解压月活动，主题为“一点精神 SPA，助你撒‘焦’”，用为期一个月的各类活动帮助员工恢复状态，焕发活力。

为期一个月的职场解压月包含各类社交健康、身体健康与心理健康主题创意活动，员工可以自由选择和参与（如：关注社交健康的员工俱乐部集市招新、提升身心健康的 14 天睡眠优化计划等）。每周会设定一个核心主题，既能保证活动之间不互相冲突，又能保证循序渐进地传递全面健康理念。

类似职场解压月这样的新型健康管理类活动，突破了传统的授课、面诊、仪器检测等形式，核心是帮助员工找到适合自己的“充电站”，进而以轻松有趣的方式快速激活能量。此外，联想集团还将各类“全面健康”资源和服务以“小贴士”的形式在各类活动中穿插投放，让员工在需要帮助，或做出改变提升自我健康状态时，能够快速找到可供使用的支持。

## ◆ 宣传与沟通策略

### ☞ 沟通策略：结合时下热点，以员工更易接受的形式进行宣传

心理健康项目的宣传核心在于削弱其话题敏感性。心理健康一词在国内语境中存在一些敏感性，一定程度上导致员工不易接受，为此联想集团希望通过使用有趣有爱，友善友好的沟通方式和宣传物料，提升员工的接受度。

以“伴侣咨询”服务为例，为了避免员工产生“伴侣之间出现问题后才需要咨询”的想法，联想集团为其构思了专属的宣传标语“周末 city walk？不如来场 love talk！”。结合时下流行热点，与员工以更平和且易于接受的方式进行沟通。

## ◆ 各类心理健康项目与活动

### ☞ 新手爸妈支持计划

疫情导致全球抑郁症发病率大幅增长 26%。根据《2022 国民抑郁症蓝皮书》调查显示，63% 的女性曾患产后抑郁，主要原因包括社会家庭身份变化、哺乳喂奶、家庭关系等。40% 的女性在患上产后抑郁时被家人漠视，部分家属对女性产后抑郁的认知仍停留在“矫情”层面，甚至出言讽刺。产

后抑郁对妈妈个人身心健康、孩子成长和家庭都带来了较大的影响，同时影响着女性员工重回职场的工作状态与效能。

产后抑郁的预防，与妈妈对孕期及产后个人、家庭变化和困难的正确预期、及时自我觉察和情绪调节能力都有较高的关联，而家庭成员对孕期妈妈的身心变化的了解和支持也必不可少。

对内而言，联想集团内部0-3岁子女的新手父母有上千人，处于孕期的准爸妈有上百人。此外，还有许多正在期待成为父母的备孕员工。因此，联想集团希望帮助这些新手父母们顺利度过人生重大转折点，获得身份转变所需要的支持和帮助。

#### » 项目目标与支持人群

基于前期市场调研结果与内部情况，联想集团确定了项目目标与支持群体：为孕期及产后0~3岁新生儿的父母，提供育儿心理支持、疑难问题解答，帮助职场新手爸妈们缓解个人焦虑、化解情绪问题。

为落实项目目标，联想集团制定了三阶段的项目计划。

##### ✓ 第一阶段：构建社群生态。

联想集团帮助新手父母们建立了专题社群。一方面欢迎大家在社群中分享动态，彼此支持，寻求心理认同感；另一方面也邀请专家定期开展讲座和答疑，在社群中帮助大家解答疑难问题。

##### ✓ 第二阶段：为早中晚期孕妇提供各类支持项目。

第二阶段的重点是面向不同阶段的人群提供不同的支持项目。例如：孕晚期以及产后几个月内可能会产生一定的心理落差感。这样的落差感可能源于在孕早期没有建立正确的心理预期，但其恰恰是造成产后抑郁的主要诱因之一。所以在孕早期，项目重点在于帮助准爸妈建立较为正确的产后观念与期望值。

##### ✓ 第三阶段：深度社群运营及专题活动开发。

在经历了前两个阶段的积累后，联想集团会更加准确地明确企业内新手父母的需求。因此在第三阶段，联想集团会为社群内的新手父母们定制化设计专题探讨、打卡、论坛等活动，并结合线下母婴室等资源设计更加贴近大家需求的互动类活动。

#### » 项目迭代情况和内容

该项目在联想集团内部已经过了一系列的升级迭代，从准爸妈训练营，升级迭代为新手爸妈支持计划。而具体迭代的方向包含如下两方面：

##### ✓ 重点人群范围扩大

项目初期的主要目标群体为产前人群（正在备孕或处于孕期）。而迭代后的项目，所涵盖的人群范围更广。一方面，联想集团发现孕中后期及产后员工表现出的心理支持需求情况相对更多；另一方面，新手母亲存在产后返工的需求，这一环节更需要企业重点关注。

##### ✓ 增加群体互动与支持

另一方面的迭代体现在员工互动与支持社群的建立。员工可在由公司背书专人运营的社群中寻求同类人群的认同和帮助，交流彼此的经验与困难，彼此鼓舞，彼此支持。

#### ☞ 员工职业倦怠

职业倦怠目前是一个较为普遍的难题，这不仅仅是企业管理中的挑战，同样也是社会性议题。

#### » 倦怠的表现

职业倦怠是一种生理和心理状态：“我依旧可以完成我的本职工作，但是我无法从长期的重复性劳动中获得成就感，从而感到厌烦与疲倦。”

#### » 倦怠的成因

职业倦怠的成因很多，并非一定与心理层面问题相关。疫情后的经济恢复不如预期、工作与生活时间难以平衡、个人职业发展出现瓶颈等，都可能是造成个人职业倦怠的原因。

#### » 介入与干预

联想集团目前所开展的各类措施并未区别人群，而是面向全员开展。

##### ✓ 针对管理者进行赋能，从团队管理的角度实现影响

管理者在企业中扮演着双重角色，他们既是员工也是管理者。他们对于员工的工作状态、个人发展与业绩有着直接的影响，所以面向管理者赋能情绪管理技巧，可以从上至下影响团队氛围，为应对

员工职业倦怠提供突破口。

为此，联想集团面向管理者开设系列有关团队管理、情绪管理、情绪急救方面的课程。如“管理中的心视角”系列。课程旨在提供经理人必备的心理学小知识，提升他们在员工沟通中的敏感度和洞察力，帮助管理者快速识别员工行为背后的情绪问题。同时，联想集团还提供了其他的配套课程资源，帮助管理者理解不同代际不同画像的员工群体的心理状态，以及如何开展协同合作。

#### ✓ 优化办公场所，从物理环境着手触达员工

除了针对管理者进行赋能外，联想集团目前通过一系列工作环境的优化措施来帮助员工解压，保持良好的心理状态。这些措施包括在休息区和食堂等地方放置小立牌，提供心理健康相关的提示和建议；在攀岩壁、健身房和会议室等区域放置不同风格的解压话语和海报，以缓解员工压力。

此外，联想集团还会开展定期的解压工作坊，如冥想、心流瑜伽等活动，进一步帮助员工调整情绪，纾解压力。

#### ✓ 从心理健康角度，如何以员工更能接受的方式开展沟通

职业倦怠是一个复杂且多面的现象，它往往与多种因素交织在一起，且职业倦怠在表述上属于是心理健康名词，使得直接和员工针对这一课题进行沟通变得较为困难。联想集团选择使用更易于理解和接受的方式开展沟通。例如，通过举办一些轻松的活动，如：“一小时的心理疗愈之旅”或冥想工作坊，参与者可以在轻松的氛围中了解职业倦怠的概念，学习调整情绪的方法。这种方式避免了直接、硬性的沟通，使参与者更容易接受和理解。同时，有时员工会面对没来由的烦恼、烦躁或心累，而通过短暂的冥想，员工可以获得深度的放松和恢复，这对于缓解工作压力、改善情绪状态具有积极的意义。

### ☞ 情绪管理

#### » 针对情绪产生的原因开展定向支持

针对员工情绪管理，联想集团更加注重深入了解情绪产生的根源，并据此开展定向支持例如：疫情后，员工从远程办公的状态中逐渐回归职场，这一过程中可能

### ◆ 效果衡量与投入

联想集团目前采用较多的衡量指标是基于项目或活动开展满意度调研，通过员工的反馈和打分来直接评估项目成效，并收集员工偏好。

在组织层面，联想集团也会从员工敬业度和组织健康度层面了解员工状态、心理健康项目的效果，以及可以进一步深入的课题和方向，进而开展全面效果评估。

### ◆ 供应商伙伴选择

联想集团对于合作伙伴的筛选主要关注如下几个方面：

#### ☞ 市场敏锐度

供应商伙伴是否能够给出对于行业更加细致的观察和分析。

#### ☞ 特定场景的应对能力

供应商伙伴能否能够在特定场景快速定位问题，并提供全面的解决方案。

#### ☞ 自身竞争优势

能够满足市场普遍需求的前提下，供应商伙伴是否有独特的核心竞争力。如：平台技术优势、行业洞察能力、心理课题原创开发能力等。

### ◆ 后续发展方向

联想集团引入企业心理健康服务已有 17 年时间。在经历了大而全的全面铺开，联想集团目前更加希望实现通用性和个性化需求的平衡，即：在保证一部分必要的通用性资源的前提下，基于数据分析结果对于部分员工和重点人群给予定制化的设计与定向支持。

与此同时，联想集团也发现，随着心理健康项目在联想集团内部的发展，员工对于自我发现，自我探索类课题的关注度越来越高。大家正在期待不拘泥于传统驻场，科普讲座或心理工作坊的新型心理健康活动。

对此，联想集团也进行了一些尝试。例如：在 3 月女性关爱月中，融入自我探索类的冥想、主题沙盘、沉浸式卡牌体验等活动。这些活动具有“和自己对话”的特性，帮助职场女性暂时放下日常工作生活中的多重身份，回归自我，探索自己内在的独特力量，进而以更加自信的姿态开启每一天的新篇章。

## 中航国际：“幸福加油站”为幸福加满油



**刘美希**  
中航国际  
员工关爱项目主管

### ◆ 中航国际企业介绍

中国航空技术国际控股有限公司（简称“中航国际”）是中国航空工业集团有限公司的全资子公司和国际化发展的“主力军”，包括航空业务、先进制造业、海外公共事业、服务与贸易业务等四大板块。旗下拥有6家境内外上市公司，在全球60个国家和地区设有海外机构。

中航国际40余年的改革发展，植入创新创业、市场化、国际化的企业基因，旗下成长起深天马、深南电路、天虹、飞亚达等一批知名品牌，在相关领域建立行业领先的竞争优势，并不断推动产品技术和商业模式的转型升级，以引领者的姿态肩负起塑造民族品牌的重任，致力于让中国制造、中国品牌走向世界。

### ◆ 心理健康在中航国际的重视度与发展历程

#### ☞ 为什么尤为关注员工心理健康？

- » **以人为本的价值观：**人是中航国际一切的出发点和最终依归。中航国际始终围绕“人本”理念，切实推进人性化管理，开展员工关爱工作，在经费划拨、身心健康、文体活动、职工之家建设等工作中都给予大力支持，提供组织和资源保障。
- » **中航国际员工特点：**中航国际旗下的制造业、服务贸易板块属于劳动密集型产业，一线员工多，流动性强，大城市的生活与工作压力也不小；海外机构分布广、人员少，驻外员工在心理健康方面存在问题的风险较大。关注、关心海内外员工的心理需求，帮助他们解决在工作和生活中遇到的各种困难，是企业面临的重要课题和任务。

#### ☞ 心理健康的发展历程

2011年，深圳市总工会推行筑基行动，中航国际作为

三家试点单位之一，以此为基础开展“筑心行动”。从最初面向深南电路、天虹等单位试点，到后期由各投资企业结合自身现状，打造立体关爱体系、走出有特色的员工关爱之路。

2014年，中航国际对“筑心行动”体系升级为“幸福加油站”（即EAP项目）。“幸福加油站”以总部为圆心，辐射各投资企业海内外的员工及其直系亲属，并为兄弟单位提供相应支持。

2021年，“幸福加油站”继续迭代，增加微信小程序实现自主预约咨询，增加每月云学堂在线开展主题培训赋能全员，建立心理危机干预机制有效预防潜在心理危机，创新海外员工关爱形式开通线上咨询服务。

### ◆ 心理健康项目体系化框架与组成

目前“幸福加油站”项目包含四大模块：**员工关爱热线、专业赋能培训、外派员工关爱、危机干预服务。**

四大模块服务彼此支撑，实现关心关爱辐射中航国际海内外7万余名员工。从科普培训、日常运营、危机干预与应对多个维度共同发力，帮助提升员工心理素养、心理健康水平，使其以更积极饱满乐观向上的状态投入工作中，和企业一同发展。



#### ☞ 员工关爱日与关爱热线

关爱热线电话是心理健康项目的重要组成部分，其新增的微信小程序预约平台，更便于员工实现自助式、更及时的咨询服务。400热线和小程序面向全体员工及直系亲属，且针对海外员工，特设了专线。

在热线电话的基础上，中航国际于2023年首次举办员工关爱日活动，丰富的各类线上闯关活动和线下心理嘉年华

项目，得到员工的欢迎和好评。

#### ☞ 专业赋能培训服务

##### » 为什么需要专业培训？

目前，专业培训服务分为两种：线上线下同步开展的主题培训和 EAP 专员团队培训。

两类培训服务有着其各自的目的和意义：

- ✓ 主题培训旨在帮助全体员工提升心理素质，并针对员工关心的各类可能影响心理健康水平的原因提供针对性的解决方案。
- ✓ EAP 专员培训旨在打造一支企业内部的 EAP 专员队伍。通过持续不断地专业培训，各投资企业 EAP 专员有能力及时发现、妥善解决相关问题，更快地响应企业需求。

##### » 主题培训

中航国际每年会对于“幸福加油站”项目进行整体规划与方案设计，确定全年的主题培训内容。

为保证培训质效，明确一线的培训需求尤为重要，主要有三类渠道：1) 基于海外员工深度访谈内容，了解员工所需或较为困扰的事情；2) 通过员工关爱热线了解员工当前所关注的内容；3) 结合年度数据针对员工普遍关心的内容开展科普，如夫妻关系、亲子关系、情绪管理、工作压力、职业生涯规划等。

##### » EAP 专员培训

EAP 专员培训为进阶培训。第一年开展 EAP 概论及 EAP 专员所需技能等通识类培训，第二年开展更具专业性的心理危机干预主题培训并邀请每家企业制定危机干预流程，第三年开展高效沟通课程，培训人员以高效沟通案例作为课程实践活动。

为使更多员工参加专业培训，中航国际采用了线上线下相结合方式，在北京、深圳设两个主会场，在各地开设多个分会场，并通过视频会议实现线上同步联动。培训一般设置三天课程，在每个环节都设立线上线下分组讨论与分享。三年专业培训，培养了一支 200 余名的 EAP 专员和志愿者队伍，这些活跃在组织内部的幸福使者为一线员工心理健康保驾护航。

目前，深南电路、天虹等多个投资企业也建立 EAP 项目，并拥有专属的团队行动中心为一线员工提供支持。

#### ☞ 海外员工的主动关爱

##### » 为什么开展主动关爱？

海外员工长期面临家人不在身边、沟通不足等问题，这些现实情况会给他们带来较大心理压力，当压力缺乏适当、有效缓解，可能会对他们的身心健康、个人生活及工作表现产生一系列负面影响。

##### » 如何实现主动关爱？

2014 年，项目组开始推行对海外员工的主动关爱服务。

每年初，动态更新驻外员工的基本信息，包括国别、时差、方便接听电话的时间、家庭状况、是否有家属陪同等。

项目组派专业心理咨询师结合每位员工的具体情况，主动进行电话问候。询问员工的近况，确认他们是否需要项目组或所在企业提供支持。同时，在沟通中，用心关注员工是否存在潜在的心理风险。

如果一切正常，问候基本在 15 分钟内结束。如果发现员工存在心理风险或需要进一步支持，项目组会进一步提供专业的咨询服务。

##### » 海外员工关爱项目迭代

2022 年，中航国际升级迭代海外员工关爱的整体策略，引入后现代心理学焦点解决理论及技术，对需要重点关注的员工开展约 50 分钟的正式访谈。

##### ✓ 人群聚焦性

为了更有效帮助那些需要支持的员工，项目组会依据员工的工作压力、家庭困难情况以及潜在风险等因素甄别重点人群，并对其进行访谈。

##### ✓ 访谈内容与侧重

访谈会更加深入地关注员工的心理健康、生活状态和工作收获等话题。

在心理健康方面，通过询问员工如何应对压力、调节焦虑情绪等，将员工关注点从问题本身转移到自身的优势和资源上，帮助他们更好地应对心理挑战。

在生活状态话题上，询问员工婚恋关系、亲子关系以及个人危机事件等多方面，通过倾听交流，为其提供必要的支持和建议。

在工作收获话题中，不仅关注员工的职业发展，还鼓励员工分享经验和对公司的建议，以促进员工个人成长和公司的发展。

此外，通过让员工畅想未来 3~5 年工作和生活中的理想状态，引导他们关注期待未来，树立积极的目标。

这种焦点解决的方法不仅关注员工的当前问题，还注重发掘员工潜力和优势，帮助他们更好地应对挑战、规划未来。

#### ✓ 为什么引导海外员工更加关注未来？

员工长期在国外工作再回国，多数面临面临职位变动重新适应新环境的挑战。引导驻外员工畅想未来 3~5 年工作和生活中的理想状态，也是引导他们提前做好职业生涯规划，考虑未来职业发展路径。

职业生涯规划不仅关乎工作，更是人生规划，应贯穿个人整个生命周期。退休后的诸多问题往往源于缺乏长远规划，导致失去生命意义、愿景和价值观。因此，规划不仅限于短期工作计划，更着眼于未来 3~5 年甚至更长远发展。考虑是否继续留在海外工作，或是有计划回国发展。无论哪种情况，都需要提前分析当前状况和未来职业环境，为回国后的职业发展做好充分准备。

这也是项目组开展心理健康服务的重点：关注目标，从问题导向转为目标导向。

## ☞ 危机干预

### » 为什么重视危机干预？

先进制造业板块企业的一线操作工是中航国际员工的重要组成部分，他们承载着产品质量保障的重要任务物，但也面临着工作量多、总体收入不高、晋升空间有限等问题，这些问题可能对员工心理健康产生不良影响。所以，在引入 EAP 之初，公司便十分重视危机事件的处理与干预，中航国际与 EAP 专业机构共同合作开发危机处理与干预流程。

### » 如何实现：建立危机干预团队

干预团队中共有四类角色：EAP 团队、第三方危机顾问、投资企业管理者、总部相关团队负责人。

### » 如何实现：具体危机干预流程与预案



- ✓ **信息接收**：从 400 热线顾问、管理者反馈、危机事件中获知信息
- ✓ **告知第三方相关信息**
- ✓ **信息采集与整合**：联系涉事单位采集各类信息、收集受事件影响的相关人员（员工本人、家属、相熟同事）详细信息；了解事件全貌与相关细节；整合信息
- ✓ **建立风险评估清单与预案**：与第三方项目经理和危机顾问进行风险评估。涉及危机类型、内外部影响、干预范围、干预方式、后续培训等维度
- ✓ **启动心理危机干预**：针对需要开展干预的个人或团队确定赋能手段（一对一咨询、团体辅导）
- ✓ **总结复盘**

依据危机事情类型，项目组会开展相应的主题讲座与科普，并进行其他处理。例如：在疫情期间，中航国际邀请三甲医院的主任医师，开设以身心防疫为主题的云学堂课程，指导员工如何进行个人防护，避免感染，并员工准备防疫物资及应急药箱。

### » 流程固化与科普宣传

后续，让员工更加了解心理危机相关知识以及相应自助应对策略，项目组编制《中航国际“幸福加油站”心理危机干预手册》，从认识心理危机、理解心理危机、心理危机个人自助与心理危机企业支持四方面指导员工如何开展应对。



## ◆ 项目评估与成效

### 👉 评估维度

而现阶段使用较多的评估维度：1) 针对“幸福加油站”项目开展整体的满意度调研；2) 针对单独活动进行满意度调研，并结合整体参与率一同考虑；3) 各类回访。尤其是针对心理咨询服务开展后续回访，跟进了解员工意见。

### 👉 项目成效与所获荣誉

- ✓ 2021 年，幸福加油站组建 EAP 专员团队并培训，50 名学员取得《焦点解决短程治疗技能培训》初阶项目证书；
- ✓ 2022 年，幸福加油站举办 EAP 专员危机管理培训。49 家单位 120 余名员工跨企业跨区域线上线下组队，热烈研讨；
- ✓ 2023 年，幸福加油站举办 EAP 专员高效沟通培训。47 家单位 180 余名员工参训，形成案例报，实现内部分享。
- ✓ 2022 年，中航国际获中国航空工业集团“幸福驿站”认证并挂牌，获由员工心理健康与安全大会组委会颁发的“2022 年员工心理健康与安全最佳实践奖”。
- ✓ 2023 年，举办首次“员工关爱”活动，并因项目卓越运营获得中国 EAP 行业峰会颁发“2023 年度中国 EAP 优秀实践奖”。
- ✓ 13 年间，“幸福加油站”400 员工关爱热线为中航国际员工及家属提供 2700 余人次身心健康咨询；发布“幸福加油 Q&A”及科普文章 200 余篇；组织 110 余场线上/线下主题培训，参训人数近 24000 人次；为 700 余人次海外员工开展主动关爱服务；为天马公司、成套公司、格兰云天酒店等企业提供心理危机干预服务；在中航国际系统组建一支 200 余名 EAP 专员团队，有效解决员工心理困扰和潜在风险，激发员工队伍的潜能和创造力，切实提升员工幸福指数和工作效益，持续推动企业科学和谐发展。



## 阳光保险：深刻而纯粹的“爱与责任”，为员工及家人保驾护航



孙宁  
阳光保险集团  
人力资源部总经理

阳光保险集团（以下称“公司”）是中国一家快速成长、行业领先的民营保险服务集团，对外持续致力于为客户提供专业的风险保障及综合服务解决方案，对内公司“努力成为具有人文精神和人性关怀的企业”，并始终坚持“人永远是企业成败的关键，人才与数据是企业的核心价值，人力资源是现代企业发展的核心动力”。公司将员工视为公司最大的财富，重视员工发展和关爱，努力使员工富有成就，使员工及其家人幸福安康。

### ◆ 福利与特色假期

阳光以人为本，关爱员工，体现在日常点滴关怀上。除国家规定缴纳五险一金外，公司还会向员工发放过节费、误餐补贴、交通补贴、通讯补贴、降温取暖费等。同时，员工除享受年休假、病假等法定节假日，还额外享受一系列特色假期：如员工父母或其配偶父母生日当天，员工可享受“父母祝寿假”，以帮助员工为父母庆祝生日、表达孝心；为帮助员工关注子女学习成长，员工需开家长会的可以享受“家长会假”；为鼓励优秀青年员工参加跨职务序列竞聘活动，员工可在竞聘前申请享受“追梦假”，有更充足的时间准备。另外，入职3年以上的员工可享受“司龄假”、绩效考核“蓝区”的优秀员工可享受“贡献假”等等。

### ◆ 父母赡养津贴

在阳光有一份十分特殊而有意义的关爱——“父母赡养津贴”。2010年，阳光保险在内部启动了一项名为“员工父母赡养津贴”的关爱计划：入职满3年的员工，父母有一方满60周岁的，均可享受每月200元的赡养津贴，这份津贴会打到员工父母的银行账户中。随后这一计划的覆盖面继续扩大，并将赡养津贴按标准提高到500元。截至2023年末，享受阳光父母赡养津贴的员工达4万多人。而这个缘起，是在2010年一次阳光青年员工座谈会上，创始人、董事长张维功了解到，不少大学生特别是农村大学生，最牵挂的是家乡老人的身体和生活时，立即决定施行此项计划。

很多员工发自肺腑地感慨：“加入阳光这么多年，生活越过越好，而且父亲也在我入司第三年的时候拿到了每月200元的赡养基金，对于年迈无经济来源的农村老人来说，无疑多了份保障”“入司刚满3年时告诉父母阳光会每个月定期发放父母赡养津贴，母亲当时笑得合不拢嘴。又过两年父亲70岁生日，阳光向他发放了祝寿金，父亲高兴得逢人便说，‘我娃儿公司真好，还给我发祝寿金！’”

此外，公司还设立“祝寿假”“贺寿金”，让员工在父母生日时回家团聚，为员工双亲60周岁以上（含）逢五、逢十大寿送去祝寿礼金。这些极富阳光特色的暖心政策既顺应了中华传统文化中的“孝道”，又让独自打拼的年轻员工给远在家乡的父母带去精神安慰和生活上的帮助，大大提高了员工的忠诚度和企业凝聚力，成为了阳光保险在业内独树一帜的“文化品牌”。





#### ◆ 关爱员工身体健康

一是为员工提供多样性健康体检。公司常年聘请知名医疗专家顾问对员工进行疾病预警、动态监测、追踪服务，日常对员工及其家人进行线上健康指导、体检报告一对一解读。

为员工制定合理的体检项目，提供科学、个性化体检服务，对异地任职的管理干部进行体检套餐的升级；通过精准的需求分析，为员工定期提供有针对性的身体健康讲座和分享。另外，为缓解员工就医难的问题，公司整合社会医疗资源，为员工提供绿通挂号 / 住院 / 检查等稀缺医疗资源。

二是关爱员工生活习惯和社交健康。公司提倡健康的生活方式，如每日健康午餐、职场健身房等。另外，公司工会还为员工提供便利的场所并组织丰富的文体生活，为员工们创造良好社交氛围。

三是为员工提供阳光专属福利保障计划。如提供全面的包含意外伤害保险、意外伤害医疗保险、重大疾病保险、交通意外险、定期寿险、员工及子女补充医疗保险、家庭财产险等全面的人寿及财产保险保障，阳光为员工提供的不仅仅是一份经济保障，更传递出一份为员工及家人的爱与责任的关怀。

#### ◆ 心灵氧吧—心理关爱计划

在关注员工身体健康的基础上，2022 年 12 月公司与安赞合作正式推出“阳光保险员工心理关爱（EAP）项目”，帮助员工缓解心理压力，以健康的身心状态、饱满的精神面貌投入到生活和工作中。

一是开展线上线下启动会、有奖闯关挑战赛、心理知识讲座、心理体验活动、专业心理健康测评等多种活动，既宣传了“心灵氧吧”项目，提高知晓率及项目参与度，也增强员工心理健康意识。

二是公司“心灵氧吧”小程序承载多元化线上功能，包括一键发火 AI 自助功能、线上微课、精彩文章、专业测评、趣味测评等，帮助员工释放情绪、学习心理知识、更好地认识自己。

三是开通“心灵氧吧”心理关爱热线，职场开设“心灵氧吧”一对一驻场面询服务和覆盖全国 7\*24 小时电话预约热线及自助小程序，为员工及家人开展线上线下心理咨询服务，守护员工及家人心理健康。

阳光保险始终坚定不移地践行爱与责任的阳光文化，关爱每一位员工的身心健康，增强广大员工的归属感、获得感、幸福感，真正实现企业与员工的共同成长。

## 金风科技：员工心理健康管理



**苏春雨**  
金风科技  
健康主管、中科院心理所认证心理咨询师

### ◆ 企业背景与健康概况

金风科技是一家依托于研发、制造和提供风力发电整体解决方案的企业。以为人类奉献碧水蓝天，给未来留下更多资源为使命，致力于成为全球可信赖的清洁能源战略合作伙伴，推动能源变革，构建“可持续，更美好”的未来。业务已遍布全球 6 大洲，38 个国家，每小时为地球生产超过 1 亿度的绿色电力，是深交所、港交所两地上市企业。企业的核心价值观是：敬畏自然，成就客户，创新引领，合规守约，健康长久。

金风科技非常注重员工健康管理，通过建组织、建体系、立标准，打造“金风健康模式”。贴合业务需求，打磨健康产品，不断优化服务。基础健康服务覆盖全员，达 1 万多名员工，为特质性重点人群提供个性化解决方案。全员科普，提升认知，关注身心健康，践行健康生活方式，力争未病先防。倡导“智慧工作，美好生活”的健康理念。

金风科技在风电行业深耕 26 年，逐渐发展壮大。回顾过去与业务同步发展的是对员工的健康关爱。在创业初期，风电人比较艰苦，在建项目多在西北的戈壁滩上，由于偏远，项目现场缺医少药。在风机检修时，员工需要全身佩戴安全装备的同时还要携带工具和零部件，身体负重很大，在塔筒内不能借助助爬器和免爬器升降，上下风机全靠攀爬，这对员工的腰椎挑战特别大，尤其是冬季低温天气，腰背特别寒凉，因此很多项目现场员工多发腰肌劳损。那时就将康复科医生请到现场，针对员工已发的腰背健康问题提供解决方案。随着企业的发展和员工数量的增多，各业务单元员工的工作场景和体质状态也不同，公司开始逐渐系统化的进行员工健康管理，有运动健康，心理健康，饮食健康，防病、治未病四个模块。这体现了金风科技员工健康管理理念与实践的转变与深化：从解决项目现场员工的健康问题开始，逐步转向系统化、科学预防、践行健康生活方式的健康管理模式，并覆盖全员。

作为一家以研发为驱动的企业，金风科技特别重视员工

的研发能力、创新能力，创新突破能力必须以智慧的大脑和健康的身心为基础，健康也是创造力的源泉。为此，通过预防性管理、心理健康促进活动、各类文体爱好培养、运动干预等方式预防疾病、缓解压力、提升精力，提升情绪管理能力，进而促进心理健康水平。同时企业投入大量的资源，在公司园区建设多个体育场馆，提供运动休闲娱乐设施，并创编金风特色早操和工间操以帮助员工缓解疲劳，放松身心，提升能量。

同时，为了确保员工健康管理得到有效对接和层层落实，金风科技设有专门的员工健康管理办公室和员工健康管理委员会，与工会和党委联动。团队有专职的心理咨询师，健康管理师，健康管理顾问，退役的世界冠军运动员，通过建组织、建体系构成金风科技全方位的管理模式，为员工的身心健康提供有力保障。

### ◆ 心理健康具体实践

#### 👉 理念落地——身心结合

金风科技长期倡导员工的身心健康，“健康长久”是该企业的核心价值观之一，推动价值观落地时，更注重身心结合。一方面体现在设置 13 个文体俱乐部，组织员工积极参加各类运动、体育赛事、“风驰杯”运动会，通过运动促进多巴胺分泌，降低皮质醇水平，从而达到调节情绪，释放压力。同时俱乐部也是员工交流与社交的平台，可以促进员工的跨组织沟通和协同，加强人际互动，促进心理健康。

另一方面，设置员工专项身心结合活动，如针对研发员工特设的“精力提升营”，“解压睡眠营”项目，提供精力恢复、睡眠改善等指导。面对全员定期开展科普活动，改善睡眠讲座、舞动疗愈、绘画解压、OH 卡牌体验活动等。同时，线上心理咨询服务覆盖全员，员工可在需要时预约心理咨询师。

#### 👉 具体模块

##### » 心理危机干预

多年来，金风科技从未遭遇过极端的心理危机事件，但未雨绸缪，必须做全方位的保障，坚持采购危机干预模块保障服务，并与服务方共同制定了完整的保障体系：其中包含危机干预流程、干预与响应速度、沟通与信息采集框架、沟通流程、危机干预培训等。

众所周知，虽然企业并未遭遇传统意义的极端心理危机事件，但过去的三年疫情同样被视为普适性的危机场景。在疫情三年期间，金风科技对员工福利投入了更高的重视和关怀。企业在保持原有福利标准的基础上，还增加各种员工关怀项目，积极引入各类线上心理解压课程，结合员工所需，匹配相应的课程。比如居家办公期间，开设家庭关爱课程，以亲密关系、家庭、子女教育、时间管理、认识焦虑等为主题的课程广受员工认可。

## » 员工倦怠

### ✓ 对于倦怠的理解

倦怠感通常与员工在工作中长期缺乏新知识、新技能、新机会有关。这可能源于个人成长环境所带来的固有习惯，这些习惯对于不同组织或不同企业的工作效率会有影响。另一面，从组织氛围来看，如果组织氛围较为高压，管理僵硬，员工缺乏自我发挥空间，都会引发倦怠感。因此，企业需要关注员工的成长环境，为员工提供轻松的工作氛围和施展能力的空间，以激发工作热情和创造力，减少倦怠感的产生。

### ✓ 改善思路

为改善员工倦怠和提升自我价值感，可以参考以下思路，从多个方面入手。

首先，为员工提供丰富的学习机会和学习发展平台。金风科技人资系统内设有学习发展中心，每年为员工提供大量的线上和线下培训学习机会，系统平台内有不同类别的课程达千堂，每年都推出精品课程，组织内训师学习、内训师考核，精品课程培训既面向企业内部，也向外部输出。员工可在公司内部学习，也可以兼职内训师，为组织赋能，外出研学、授课，有更多施展才华的机会。员工还有外出学习的机会，并获得培训经费的支持，学习内容包括新技能、新思路、学历提升等。在金风科技，不论是新入职员工，或是入职多年的老员工，都可以通过学习不断提升自我。

其次，内部轮岗制度。为了让员工能够在不同岗位和团队中锻炼和成长，激发其工作热情和创新力，避免由在同一

岗位停留过久而产生的倦怠感，给员工发挥更大价值的成长空间，培养胜任力，发觉自身潜力，做更多尝试，在金风科技不论是管理干部还是基层员工都有轮岗锻炼的机会。

再次，关注员工内驱力挖掘。不论是学习平台和资源，或是轮岗制度，都属于外部刺激，最关键的还是激发员工内心自我成长的动力，挖掘内驱力。从心理学角度分析，员工仅有想法但是行动力不足可能是多年成长中的惯性导致的，为此金风科技注重寻找问题的根因，利用 EAP 项目中的心理测评工具引导员工通过性格分析、自驱力测评等，基于自身客观评价，增加内省能力，促进自我觉察，理性看待自身的优势和劣势，找到限制个人成长的内因，寻求自我突破。

此外，为了提升员工的自我价值感和成就感，金风科技设立了表彰员工长期奉献奖，在公司工作达到 10 年的老员工，可获得一枚纪念版纯金币。人力资源中心有完善的人才管理制度，通过岗级认证等多维度评估方式为员工提供平等的晋升机会，通过此类正向激励和认可，加深员工的自我价值实现感。

## » 情绪管理

针对员工情绪管理，金风科技的思路是：首先要帮助员工学会识别自我情绪。其次，教会员工正确处理情绪的方法，包括合理表达和抒发情绪，而不是压抑或忽视情绪。最后，通过各类解压活动帮助员工转移和释放情绪，从而缓解工作和生活中面临的各种压力。

金风科技曾做过这样的活动设计，做一面情绪墙，照情绪镜。员工可以根据自己的当下心情贴上对应的情绪标签。通过场域的设计，一个简单的动作帮助员工识别情绪、整理情绪。当员工为自己的情绪贴上标签那一刻，疗愈就开始了。

在金风科技园区设有两个解压室，内有沙盘，解压小工具，在此空间员工可以自助解压，也可以预约心理咨询师进行个案咨询和团辅。

音乐具有强大的抒发情感的作用，金风科技有自己的合唱团，有专职的音乐老师教学指导，还建立了录音棚，定期推出金风人自己的原创歌曲。通过组织员工合唱、创作、录音，让更多的员工参与歌唱和自我表达，从而放松和解压。

## ☞ 落地挑战与难点

### » 对于心理需求抱有紧张感或病耻感

金风科技采取更柔性的措施帮助员工消除做心理咨询的顾虑。

首先，针对员工心理健康咨询工作每月都推送多篇科普文章，不断提高员工对心理咨询的认识，纠正“做心理咨询就一定心理有病”的错误认知，让员工逐步认识到做心理咨询是很高级的行为。关于科普内容也经过精心的设计，通过制作模拟来访者和咨询师的角色对话，以猫狗互动的漫画形式进行呈现，用更有亲和力 and 更温馨的方式表达，而不是生硬的说教。

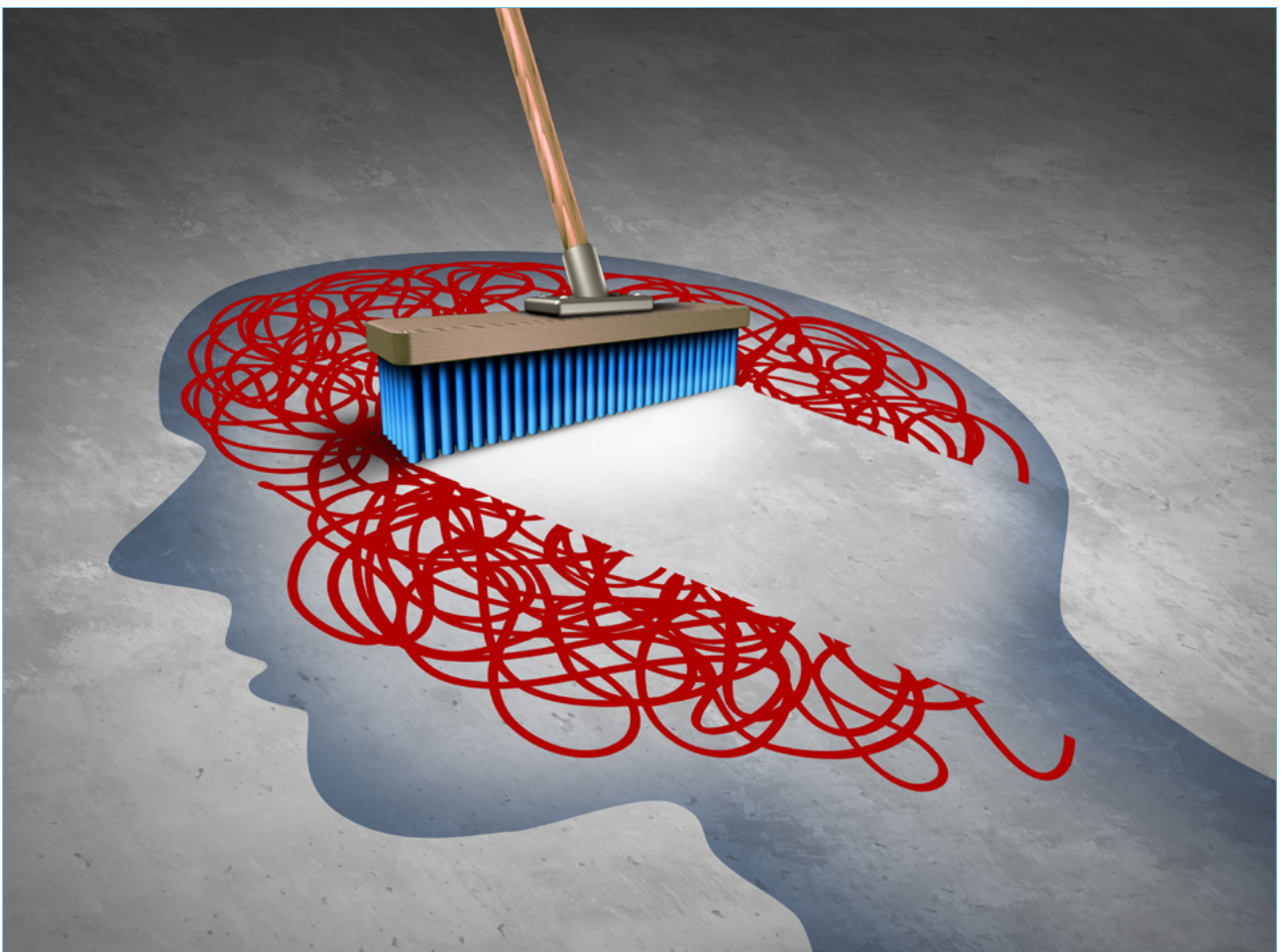
其次，通过艺术治疗入手，比如：心理绘画，舞动解压，超轻黏土制作，应用 OH 牌卡等方式，会让员工在参与过程中带有松弛感，不会觉得有做心理治疗那么沉重，在参与的过程中体验疗愈的价值。

再次，通过多次组织团体辅导的形式，让员工感受到压力和心结不是只有自己有，大家都有，在团辅中体验到与咨询师的交流是比较轻松愉快的，被接纳和包容的，从而鼓励他们尝试预约个案咨询，针对个体做更深入的辅导。

最后，针对特别有必要到心理科就诊而又抗拒看心理医生的员工，会选择建议他去看中医，目前很多中医院也开设了调理情志的心身门诊。对于看中医是很多员工都能接受的，同样可以达到治疗的作用。

此外，金风科技定期组织 HR 团队的体验和赋能活动，他们是最亲近员工也是最能识别员工情绪心理的群体，借助他们的力量主动帮助员工，引导有需求的员工迈出一步，积极面对问题，用科学有效的方式解决问题。

我们必须承认想要纠正人们对心理咨询的刻板印象，消除紧张感和病耻感，全社会还需走很长的路。个体从意识到自己的情绪问题，或是周围的人强烈建议他需要做心理咨询，到能够真正与咨询师面对面，很多人内心会经历多次的纠结与挣扎。因此，心理健康科普需常抓不懈，不断提升公众认知。



## 拜耳：“悦动心晴”心理健康项目



**Apple Lu**  
拜耳中国  
高级人力资源顾问

拜耳中国一直非常重视打造有竞争力的薪酬福利，高度重视员工的身心健康和福祉。秉承“Be well @ Bayer”的健康管理理念，从职业健康、福利保障、促进健康意识行为等方面构建完善的健康福利体系，传递员工关爱，赋能员工各展所长。

### ◆ 拜耳心理健康整体历程

拜耳中国的“悦动心晴”项目从出生到成为员工生命线，从一个事业部的尝试到整体员工福利框架的核心项目，一路升级演变的“成长”过程。它见证了，拜耳中国主动将员工整体福利延伸到心理关怀层面，引导员工逐步形成心理健康意识，最终转变为成熟的个人健康需求。

#### 👁 2011 年：项目引入

当市场上多数公司仍停留在年节福利与保险福利这些传统福利阶段时，拜耳中国已经以前沿的视角将员工整体福利延伸到心理关怀层面，并于 2011 年率先在处方药事业部启动 EAP 项目“悦动心晴”。

“悦动心晴”员工关爱项目，借助专业的心理健康咨询团队为员工提供一对一的心理咨询，并通过多样化、多渠道的沟通宣传有力推进了员工对于心理健康的认知和关注。实施几年来，在处方药事业部取得良好的员工反馈。员工也逐步培养了心理关爱的概念和意识，认知到自身的需求，进而更加信任和依赖此项目。

#### 👁 2019 年：主动引入心理健康项目

“悦动心晴”员工关爱项目的第二个里程碑式的时间点是 2019 年，拜耳新建立了共享服务中心，并在建立之初，共享中心便主动提议引入“悦动心晴”员工关爱项目。共享中心有一个非常大的特点就是员工群体非常年轻，相对开放，容易接受新鲜事物。从主动要求设立项目，到项目落地后员工接受度和使用率始终维持在一个较高水平；个人发展、工作中人际关系的问题、婚恋关系、亲子教育都是员工关注的话题。

#### 👁 2022 年：全员推广使用

对于拜耳中国来说：企业员工，不管处于什么样的年龄阶段或职场阶段，或多或少都会有来自职场、家庭乃至社会的压力，都可能会有寻求心理健康支持的需求。这个信号也让拜耳中国感到，“悦动心晴”员工关爱项目已经从早期的观念建立转为需求导向，从被动科普到主动提出“我有这个需求”，是升级、扩大范围的时候了。在对福利做了新一轮盘点后，拜耳中国决定把 EAP 作为一个核心福利赋予全体员工，同时覆盖到所有员工的直系亲属，成为整个拜耳中国福利框架中的重要组成部分。

对于拜耳中国来说，这个变化做得正是时候。2022 年上半年，突如其来的疫情反复和封控打乱了大家正常的工作和生活节奏，被影响的同事普遍感受到持续焦虑却无力缓解。所幸，拜耳中国未雨绸缪，已将 EAP 落地并推广到位。在成熟的 EAP 员工沟通宣传体系上，迅速推出各类疫情特辑，并通过邮件、微信、线上直播等渠道，及时帮助大家舒缓焦虑，摆脱情绪亚健康。在经过疫情后，它的价值得到了充分的体现和认可。特别是对于特殊情况下的员工和家庭来说，EAP 成为了一个生命线。

#### 👁 现阶段心理健康项目定位

现阶段，“悦动心晴”员工关爱项目围绕“关爱心理健康，打造心理韧性”，与员工共创在打造积极健康的心理状态的同时，注重提供个人成长的服务，以全面促进员工的幸福感和职业发展。

### ◆ 负责团队与合作模式

HSE 管理（健康、安全、环境）以往关注的重点主要是职业健康与安全，随着悦动心晴项目的推广，拜耳中国越来越意识到，心理健康也是另外一种重要的“安全因素”，因此从各个维度增加了对心理健康的管理。

拜耳内部由人力资源部，可持续发展、安全健康和环保部（SSHE），办公室管理部以及传播部共同成立了健康与

未来委员会推出了包罗万象的健康话题，从身体健康、心理健康、到健康的生活方式，其中心理健康是其中重要元素。

每个成员部门从不同维度和侧重点进行推动。可持续发展、安全健康和环保部关注基础健康维护，确保员工基本正常的工作和生产状态；办公室管理部则更多从办公环境和设施角度考虑员工的健康需求；而人力资源部门则更多地从员工的整体福祉出发，促进员工身心健康。随着多部门的协作，EAP 相关主题在穿插在各种员工健康活动当中。

## ◆ 不同层次心理健康项目

### 👁️ 危机干预

针对各类干预场景，拜耳内部已形成了固化流程。在办公室环境下的心理干预需求通常会由人力资源伙伴发起，工厂环境中则主要通过 SSHE 团队的渠道提出需求。两类渠道和信息最终都会汇集到“悦动心晴”员工关爱项目运营团队。当员工遭遇重大事故或突发事件时，运营团队会迅速联系专业第三方服务机构，一同介入，为受影响的员工、亲属、同事等提供心理支持和干预服务。

此外，针对群体性事件，拜耳同样也会启动相应流程。以组织架构调整场景为例，拜耳会针对受影响群体进行群体性心理干预，帮助员工更好地适应变革。此类心理干预主要侧重于帮助员工理解和接受变革，从变革的角度进行沟通和引导。干预过程中，咨询师会深入了解员工的背景信息，以便有针对性地开展沟通工作。在必要时，还会进行一对一的咨询，以提供更个性化的支持。

### 👁️ 员工倦怠与情绪

2023 年下半年，拜耳开始逐步关注员工在心理咨询前后的变化，为此引入了 WOS (Workplace Outcome Suite) 问卷作为心理咨询结果的评估工具。通过问卷，拜耳可以评估员工在咨询前后以下五个维度上的变化：工作缺勤度、假性缺勤度、工作环境困扰度、工作投入度以及生活满意度。通过数据显示，员工在咨询前后五个维度上均有改善。

这五个维度与员工的工作倦怠和情绪状态密切相关。例如，工作缺勤、假性缺勤和工作环境困扰都是工作倦怠的具体体现，而工作投入度和生活满意度则反映了员工的情绪状态和整体幸福感。通过收集分析这些数据，拜耳更加了解员工在工作与生活的心理状态，同时开展更具针对性的宣传或相关专题项目，帮助员工改善工作倦怠和情绪状态，提升工作投入度和生活满意度。



## ◆ 具体 EAP 与心理健康项目

### ☞ EAP 工具内容与覆盖范畴

拜耳将内部心理健康 EAP 项目命名为“悦动心晴”。旨在为员工及其家属提供全面的心理支持。

目前项目覆盖的内容广泛，包括团队管理、亲子教育、工作压力、职业发展、恋爱情感、人际沟通、情绪调节等多个方面。

由于大健康各支柱之间的互相影响，拜耳在心理健康与 EAP 模块的范畴中，还会提供身体健康、财务健康及法律咨询等咨询服务，作为外围知识性工具帮助调整员工心理状态。

在提供 24 小时心理咨询热线的基础上，拜耳还建立了心理咨询平台，提供咨询预约服务、员工还可通过该平台获取心理健康相关文章和书籍阅读资源，同时平台中还容纳了，如：正念等教学或辅导内容。

针对管理者，设有管理者热线，旨在解决经理在团队管理过程中遇到的问题，提供实用的方法和建议。

### ☞ 心理健康活动设计与实践思路：身心健康结合落地

在拜耳有包罗万象的健康活动，从身体健康、心理健康、到健康的生活方式，多主题结合多形式进行，受到员工的广泛一致好评。在常见病的宣传宣讲活动中，拜耳在关注疾病本身的同时，还邀请心理健康专家共同参与，强调身心健康的紧密联系。例如，在甲状腺癌的宣传活动中，前半部分主要关于疾病的发病情况和预防方法，后半部分则由心理健康医生讲解心理与疾病的关系，以及如何保持良好的心理状态。身心结合的宣传方式，有利于员工更全面地了解心理健康与身体疾病的关系，加强员工对于身心健康的重视。精力管理工作坊通过身体，心理，情绪和精神四个维度来帮助员工提高精力水平，更加轻松专注的应对生活和工作中的挑战。

目前，身心结合已是深入人心的概念，员工从中了解身体健康与心理健康之间的互相作用。

### ☞ 宣传与沟通：场景化沟通策略

“把员工关爱项目有效触达受众群体”，是拜耳中国“悦动心晴”项目成功的一个重要因素。在把 EAP 项目拓展至全员前，拜耳中国就做了很多内部沟通，去收集反馈，感知员工的需求。覆盖全员后，心灵关爱被嵌套进整体福利运营中，“悦动心晴”获得了更多的精力和资源倾斜。运

用场景化的沟通策略，针对不同群体的沟通和宣传重点皆有不同。

### » 管理场景

嵌到诸如团队绩效导向、打造领导力等项目中。比如在打造领导力上，基于 EAP 情绪管理、压力管理的工具，帮助管理者更好地展示出领导力、带出健康的团队。同时，EAP 也帮助管理着积极促进健康的工作环境，减少消极因素，提高员工健康和幸福感，也帮助组织成为更健康的组织。

### » 工厂场景

和办公室人群不同，工厂员工属于劳动密集型群体，教育水平相对较低，且男性员工占比较高。由于这些特点，在开展宣传时，需要更加关注与其日常生活紧密相关的话题，吸引其注意力（如：孩子考试，压力大等。）或强调心理健康项目对于家庭与个人双重收益的重点，激发兴趣度和使用意愿。同时，还会注重在工厂原有的内部活动中植入与 EAP 相关的话题，如：工厂安全日等，以此提高员工的关注度。

## 德勤：企业心理健康实践



Carol Zheng  
德勤中国  
首席人才官

### ◆ 为什么关注心理健康？

#### ☞ 基于整体环境的考量

首先，随着人们生活节奏越来越快，未来越来越不确定，现代社会的竞争压力也随之越来越大，这种压力来自学业，工作，家庭，社交等各个方面。尤其年轻一代，特别是逐步进入职场的 00 后，他们从小在竞争环境中被追赶着长大，包括应试，升学，就业等等，这可能会导致他们在进入职场后倍感持续的压力，心理问题的出现变得不可避免。

其次，生活方式的改变和社交关系的减少，使得宣泄渠道减少了，人际支持削弱了，人们更容易产生孤独感，而长期的情绪堆积就会导致心理健康的问题。

最后，心理健康问题往往与经济发展水平和人们的需求层次有关。当一个国家或地区还处于解决基本生存问题的阶段时，人们往往没有更高层次的心理需求。然而，随着中国经济的快速发展，人们对精神产品与心理健康层面的需求也将逐渐增加。

#### ☞ 对于自身业务以及运营管理的考量

德勤在 HR 管理方面十分注重与业务的紧密结合，我们 HR 做所有的事情不仅仅要思考对员工的帮助是什么，更要探讨这件事对业务的帮助是什么，我们的客户需要什么。HR 团队在做决策时，会时常反问自己这一决策对公司业务究竟有何帮助，能产生什么商业价值。这样的思路与传统的 HR 管理方式有所不同，德勤更加注重实效以及与业务目标的对齐。

而德勤目前对于心理健康的关注也正是出于对业务的考量。心理健康对于员工个人和企业的整体发展至关重要。员工的心理健康状态将直接影响其工作效率和生产力。若员工心理健康水平不佳，必然对企业的运营、绩效乃至声誉产生负面影响。

### ◆ 心理健康具体实践

#### ☞ 整体框架

德勤的全面健康框架随着认知和实践的深入，得以不断地更新和完善。我们从早年就心理关注心理方面，到如今增加了身体 (body)、使命 (purpose)、社交健康和财富健康，

共五大方面，从而形成完整的全面健康管理框架，指导我们工作的方向。

#### ☞ 影响高层

从公司高层的沟通和知识普及开始，我们首先让合伙人们先意识到心理健康很重要，也很普通。既要重视自身和员工的心理健康，又要用开放的心态来对待。通过改变管理层对心理健康的认知和态度，并由管理层在组织内倡导“打破偏见，勇敢对话”，从上至下地影响组织氛围，让大家像对待身体疾病一样坦然面对心理健康问题，打造一个开放包容的环境。

#### ☞ 具体实践

目前德勤的心理健康实践已跨过了三个阶段，通过“加减乘法”来帮助提升员工心理健康水平

#### » 第一阶段：“做减法”点对点针对心理健康需求提供解决方案

Top down 解决氛围的问题的同时，还要赋能员工如何寻求帮助、解决问题，为“心理减负”。德勤在开通热线电话的基础上，创办了一个专属的公众号—德勤美好生活，为员工提供心理健康方面的各种资源，包括心理健康科普，贴士，互动视频，讲座，内外部分享活动等等。这样的渠道使得我们的沟通覆盖面更广，频率更高，互动性更强，对提升员工心理健康意识起到了非常重要的作用。

德勤同时还关注不同员工群体的需求，结合全年各个时间点与不同人群开展不同的学习和分享，例如暑期会侧重亲子关系类话题，而针对年轻人，则主要是婚恋或是个人成长类主题。

德勤还积极挖掘了公司内部优秀领导者和达人的经验，他们分享的所思所感所悟，和同事们产生了积极的共鸣和碰撞，取得了相当好的效果。

此外，自我疗愈是提升心理健康的重要一环，为此德勤还引入心情日记这一手段。通过记录心情日记，员工可以记录并回顾自己的情绪变化，深入思考触发情绪

的具体事件以及对该事件的看法。这种自我反思有助于员工更好地理解自己的情绪来源，并学会调整自己的心态。同时，正确看待事情的态度对于减少情绪影响也至关重要。

#### » 第二阶段：“做加法”——身心结合

人的身心健康是一个整体，心理健康和身体健康相辅相成，相互影响。因此除了直接解决心理问题以外，从去年开始，德勤身心结合，通过改善饮食结构、优化睡眠、增加运动等方式，释放负面情绪，提升身体机能，不但有效地提升个人精神状态和心理健康水平，还有助于构建更积极、健康的职场氛围。

#### » 第三阶段：“做乘法”——来自企业与社会认可与需要

除了提供基本的心理健康支持，以及通过身体健康促进心理健康外，德勤还注重通过奖励认可和社会公益活动来赋予员工价值感和使命感。例如德勤设有科技女性奖、优秀导师奖、长期服务奖等多种维度的奖项来表彰员工的贡献，使他们感受到被认可和感谢。德勤还鼓励员工积极参与公益活动，发挥社会责任感，通过帮助他人来实现自己的价值，从而获得满足感和幸福感。不论是来自企业的认可或是各类公益活动，都是让员工感受到生命的价值和意义，从而赋予其更多精神层面地能量和热情投入到工作和生活中。

### ◆ 针对员工倦怠问题的理解与赋能

倦怠现象往往源于员工对于当前工作环境的适应性问题的，这涉及到企业属性、发展阶段以及宏观环境等多个维度。为了有效应对这一问题，企业需要结合自身的属性、发展阶段以及整体宏观与经济，并思考采用何种手段来刺激员工，以提升其工作积极性和效率。

这种刺激可以是主动刺激，也可以是被动刺激。被动刺激通常来自于企业外部的推动，例如加薪、提供福利待遇等，这些措施能够在一定程度上激发员工的工作动力。然而，被动刺激往往难以持续，且可能无法触及员工内心的真正需求。

相比之下，主动刺激则更为有效和持久。它要求企业为员工创造一个多元、平等与包容（DE&I）良好的工作环境，提供充分的授权和平台，使员工能够主动捕捉和把握机会。当员工能够积极参与到工作中，通过自己的努力取得成功时，他们会获得更大的满足感和成就感，从而有效缓解倦怠现象。

与此同时，上述心理健康的手段都可以有效地帮助员工减轻压力，恢复心理健康水平。



## 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](http://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
  - ……



## 关于安赞企业管理顾问（北京）有限公司

### 安赞咨询，与企业共创组织安心员工称赞的职业环境！

安赞企业管理顾问（北京）有限公司，是一家专注于心理学在组织中应用的 EAP（员工关爱计划）服务提供商。分布在全国 30+ 城市的 150+ 专业身心顾问，为组织及员工提供心理咨询、危机管理、健康管理、人员管理、项目管理、教练等服务。

### 全模块 EAP 服务，给予员工暖心陪伴！

#### ◆ EAP 咨询服务

150+ 专业顾问提供工作生活全话题咨询

7×24 小时 400 热线 + 小程序双渠道预约模式

传统 EAP+ 移动数字 EAP 双运营

#### ◆ 企业危机风险管理

**内部危机团队培养**：版权认证课程、EAP 大使培养计划、危机管理者赋能培训

**危机事件解决方案**：资深顾问团队第一时间危机事件响应及后续跟进

#### ◆ EAP 活动 & 培训

30+ 有趣的心理嘉年华活动

180+ 门赋能课程覆盖职场、生活、健康、管理、危机 5 大类别

AI 互动课、闯关挑战赛、在线直播课，用碎片时间互动学习

#### ◆ 专业评估 & 定制化服务

工作者健康自评测评工具

定制化岗位心理画像及风险评估

特定人群心理支持服务心理服务有效性专业评估服务

### 特色宣传活动，让 EAP 传播好玩起来！

- » **团队健步走**：手机记录每日步数，分组比拼、在线任务，让员工动起来！
- » **有奖闯关挑战赛**：在线闯关解锁地图，可定制测评、图文等关卡题目，让员工参与进来！
- » **线下嘉年华集市**：丰富主题摊位的互动游戏，集章打卡，让员工玩起来！

### 移动 EAP，随时随地需求一键解决！

自主开发 EAP 小程序，提供更加便捷的移动服务：

- » **可定制视觉方案**：可根据企业需求调整主页面、主色调，突显企业特征。
- » **自助咨询预约**：咨询师可视化管理，用户可根据需求和喜好自助选择咨询师。
- » **多元内容选择**：AI 互动课、闯关挑战赛、【一键发火】情绪疏导、趣味 & 专业测评、精彩文章，多维度满足用户需求。
- » **灵活嵌入企业系统**：可灵活接入企业微信、钉钉、飞书等办公平台，方便推广使用。



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

# 企业心理健康研究报告——

## 聚焦情绪与倦怠： 提升员工心理韧性与幸福感

2024

Mental Health Research Report—Focus on Emotions and Burnout:  
Enhancing Employees' Mental Resilience and Well-being



© 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.