

2026

韧性即竞争力

员工心理韧性与企业发展白皮书

Resilience is Competitiveness: A White Paper on Employee Psychological Resilience and Corporate Development



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 ADVISOR



赵然

**中央财经大学企业与
社会心理应用研究所**

所长 / 心理系教授 / 研究生导师

顾问团 | ADVISOR GROUP



明明

安赞咨询

CEO

中国人民大学心理系专硕校外导师



Victor Gu

Sanofi

Head of People, Greater China Sanofi



康平

甘李药业

人力资源部 HRBP 总监



马红燕

尼尔森 IQ

Greater China HRBP Leader



Amber Wang

玛氏中国

Sr Health & Wellbeing manger



杨征

中兴通讯

人力资源部副部长



席孟瑶

京东方

HRSSC 部长



苏琬

康乐保

亚太区整体奖酬和人才招聘负责人



吴胜涛

亚信安全

首席人才官 / 法国里昂商学院管理学博士



秦燕

北京环球度假区

人力资源高级总监

作者 | AUTHOR



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, 拥有6年人力资源管理和市场研究经验, 所负责的项目涵盖人力资源各个模块, 并对其中的管理实践与新兴趋势进行了深入研究与分析。

在《2026韧性即竞争力:员工心理韧性与企业发展白皮书》项目中负责市场诊断、案例采访、数据分析等工作。

Contents 目录

○ 卷首语：我们为何关注“韧性”？	04
○ 前言	05
○ 本报告研究框架与阅读指南	06
○ 主要发现精粹	08
○ 参调企业信息	10
○ 组织韧性理念的认知与现状	11
● 组织韧性的理论溯源	12
● 企业对组织韧性的认知、重视度与实现度	13
● 影响组织韧性水平的关键因素	15
○ 聚焦心理韧性：从现状诊断到系统构建	18
● 心理韧性的定义及其管理抓手	19
● 组织对于员工心理韧性的需求 VS 员工实际心理韧性表现	21
● 落地心理韧性建设前的基础诊断：员工心理状态与企业支持体系评估	24
● 小结：升级迭代支持体系，从三大维度系统夯实心理韧性能力、弥合缺口	34
○ 心理韧性的建设路径与实践方案	35
● EAP 项目转型：从福利保障到回应组织需求	36
转型的必要性	36
具体实现手段	40
方案汇总：EAP 项目的转型与落地	43
● 关注员工情绪与压力应对能力，夯实个体韧性基础	44
企业当前在情绪与压力应对方面的痛点问题	44
挑战解决方案与落地措施	46
方案汇总：如何提升员工情绪与压力应对能力	49
● 将心理韧性理念融入管理者赋能项目中，从而赋能个人、团队与组织	50
赋能管理者：提升自我心理能量，赋能团队健康发展	51
方案汇总：以管理者为枢纽，落地心理韧性赋能	55
○ 结语：以心理韧性为基石，构建面向未来的组织韧性	56
○ 彩蛋：人员优化场景下的组织与心理韧性建设	57
○ 专家洞见	69
○ 企业案例	78

04 卷首语：我们为何关注“韧性”？

Foreword

如今，“组织韧性”与“心理韧性”被赋予前所未有的战略意义。其紧迫性源于一个普遍的组织现实：在快速变化的市场环境中，各类组织为求生存与发展，正经历深刻的结构与文化调整，并在此过程中承受着巨大的内部适应性阵痛。

我们观察到：

跨国企业 的光环正在适应性质疑中褪色，员工在昔日的文化惯性与现实的业务收缩间，经历巨大的心理落差。

国有企业 在市场化进程中活力迸发，但内卷加剧也让“投入与获得感”的平衡面临新挑战。

民营企业 在风雨中搏击，其混合的管理文化时常让员工陷入“不知何为正确”的茫然，削弱了归属与凝聚力。

尽管路径各异，但一个共同的症结浮现：**旧有的平衡已被打破，新的稳定尚未到来**。对员工而言，最深的焦虑往往并非来自外部市场，而是源于**组织内部弥漫的不确定性**。

一个曾经的优秀贡献者可能因无法适应这种内部剧变而陷入效能低迷与职业迷茫。若此非个例，则组织必须回应一个根本性问题：**我们如何系统性地帮助组织与成员，穿越这片变迁的迷雾？**

答案是：构建韧性，特别是以“人”为核心的心理韧性。

于组织 韧性意味着在硬性架构之外，主动塑造心理安全、信任透明的软环境，提供动荡中最珍贵的“确定性”。

于管理者 他们是组织的“筋骨”，其自身的韧性及疏导团队压力、维系健康氛围的能力，是韧性得以传导的关键。

于员工 这意味着心理契约的升级——从追求稳定的职位，转向投资可持续的能力；从寻求庇护，走向追求彼此尊重的共生关系。

管理大师德鲁克将提升知识劳动者的生产力视为本世纪的核心挑战。而知识劳动者的生产力，根植于其**心理韧性**。在这个确定性本身已成为最稀缺资源的时代，**韧性，就是构建个体与组织可持续竞争力的终极答案**。

本报告后续的数据、分析与框架，皆是对这一时代叩问的系统回应。

05 前言

Preface

如卷首语所述, 各类组织在应对市场剧变时, 其内部的结构与文化调整正引发广泛的适应性挑战。员工深层的焦虑与效能的波动, 往往根植于组织内部弥漫的不确定性, 而非单纯的外部压力。这一普遍现实, 将如何系统性地提升组织与个人的韧性, 推向了管理实践的前沿。

然而, 将“韧性”从一个战略共识转化为可衡量、可管理的组织能力, 其间存在显著断层。企业普遍面临一个核心困惑: 在资源有限的约束下, 究竟应从何处着手, 才能最高效地构建韧性?

基于文献与实践观察, 我们认为破题的关键在于深入韧性的微观基础: 人, 尤其是其心理层面。大量研究表明, 组织韧性固然需要战略、流程等“硬性”架构的支撑, 但真正决定其在逆境中能否快速复苏、学习并反超的, 却是一系列“软性”能力, 例如: 领导者的应变决策、团队的心理安全氛围、员工的情绪稳定性与压力应对。这些能力的底层, 共同依赖于一种可评估、可发展的心理特质: 员工心理韧性。

因此, 本报告将员工心理韧性置于研究的中心。我们试图通过本次调研, 回答几个至关重要的问题: 当前组织对员工心理韧性的需求与员工的实际表现之间是否存在差距? 差距有多大? 背后的成因是什么? 是员工普遍的心理状态问题, 还是企业支持体系的系统性不足? 如果现有体系失效, 将对组织产生何种影响? 以及, 最为关键的是, 企业应如何构建一个有效的支持体系来弥合这一差距?

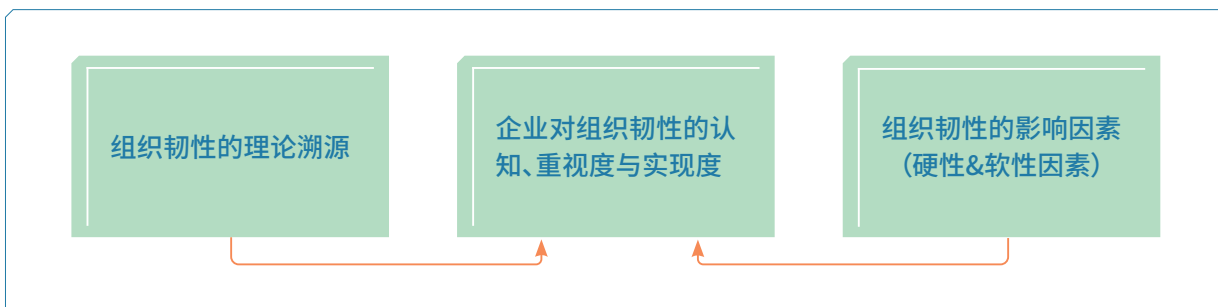
为此, 智享会联动安赞咨询发起了《韧性即竞争力: 员工心理韧性与企业发展白皮书》专项调研。通过对大量一手数据进行分析, 本白皮书旨在为企业提供构建心理韧性的系统性方案。



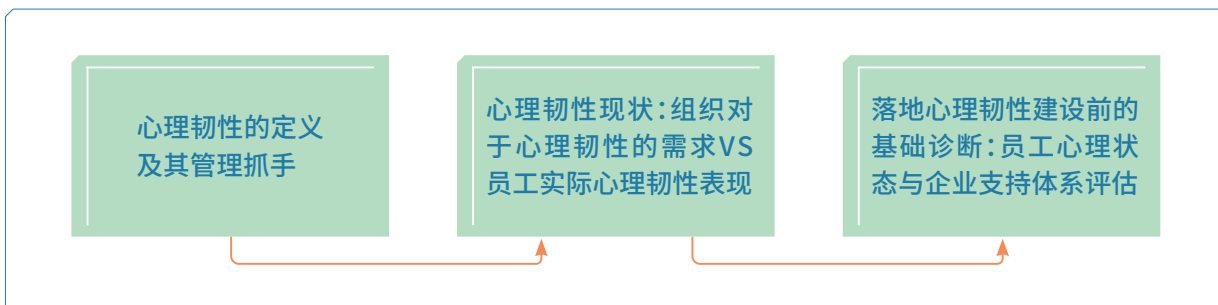
06 本报告研究框架与阅读指南

Framework

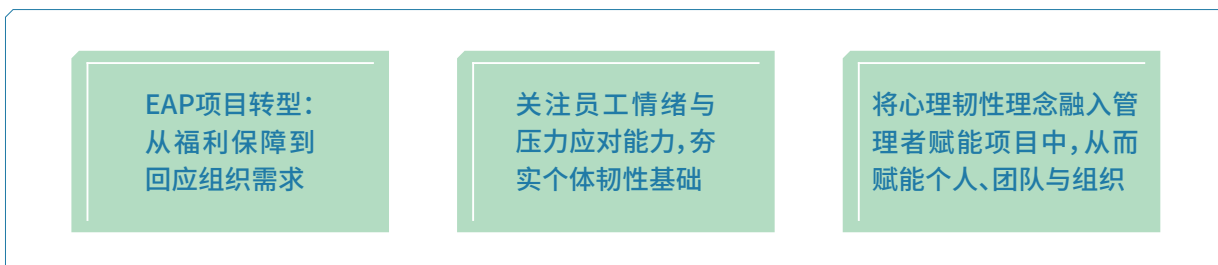
组织韧性理念的认知与现状



聚焦心理韧性：从现状诊断到系统构建



心理韧性的建设路径与实践方案



彩蛋

人员优化场景下的组织与心理韧性建设

(人员优化场景是企业提升组织与心理韧性时重点关注的场景)

通过阅读本报告，您将获得以下核心价值：

✓ 认识组织韧性：理念、现状与影响因素

- 什么是组织韧性？企业如何理解这一理念
- 当前企业的组织韧性水平如何？受哪些关键因素影响

✓ 聚焦心理韧性：从现状诊断到系统构建

- 了解心理韧性的定义内涵以及与组织韧性的关系
- 企业对员工心理韧性能力的需求 VS 员工实际心理韧性表现
- 员工当前的心理状态如何、企业现有支持体系如何运营与管理（涵盖预算、团队、采购等方面）

✓ 心理韧性的建设与实践方案

- EAP项目应如何转型，以更贴合组织发展需求
- 如何帮助员工提升情绪觉察与压力应对能力
- 如何通过赋能管理者，将心理韧性融入团队日常管理与组织文化

✓ 人员优化场景下的组织与心理韧性建设

- 在人员优化过程中，如何为受影响员工与留任团队提供心理支持
- 如何通过全流程设计，维护组织稳定与团队效能

本报告使用说明：

✓ 如您希望快速了解本报告核心发现

- 可优先浏览《**主要发现精粹**》，快速掌握调研关键结论 **(P8)**
- 报告各章中均设有《**小结**》或《**方案汇总**》部分，可助您高效回顾该部分核心观点与行动清单。

心理韧性：从现状诊断到系统构建小结

p34

EAP项目转型方案汇总

p43

如何关注员工情绪与压力应对能力

p49

如何将心理韧性理念融入管理者赋能项目中

p55

✓ 如您希望系统理解“组织韧性”概念、价值及企业现状 **(P11)**

- 建议首先阅读第一章《组织韧性理念的认知与现状》，建立理论基础。您可重点关注《影响韧性水平的关键因素》小节，了解韧性具体如何构建

✓ 如您更为关注心理韧性理念、员工心理状态与企业支持体系相关内容 **(P18)**

- 可直接阅读第二章《聚焦心理韧性：从现状诊断到系统构建》，其中通过数据详细展现了企业对于心理韧性的需求、员工实际表现以及员工当前心理状态与企业支持现状

✓ 如您更为关注具体迭代升级方案 **(P35)**

- 请跳至第三章《心理韧性的建设路径与实践方案》。该章节为您提供了三条清晰且可落地的路径和解决方案

08 主要发现精粹

Detection

组织韧性理念的认知与现状

理念认知普遍模糊，企业虽认可其重要性，但并未转化为战略、行动、管理实践。

- 78.54%的受访者对组织韧性仅有“模糊认知，但具体定义不清楚”，但对其三大特征已有较高共识。（54.95%的企业对韧性的特征理解包含三大特征：承载冲击+反弹恢复+反超改进）
- 组织层面十分了解且重视组织韧性（48.94%）；但是具体执行层面（业务团队与管理者）虽了解这一理念，但并不重视。（48.95%、51.95%）

软性因素是决定组织韧性水平的关键。

- 影响组织韧性水平的因子可被分为硬性因素（资源、架构&战略）和软性因素（认知、情绪和社会关系）两大类。
- 所有软性因素的整体均分（3.87）高于所有硬性因素的整体均分（3.83）。其中四项软性因素（领导力、团队关系、员工认知与情绪能力）由于是冰山之下的底层能力，所以更为关键。
- 在软性因素中，“领导者个人思维与领导力”的影响力评分最高（4.33/5），“团队内关系能力”次之（4.05/5）。

聚焦心理韧性：从现状诊断到系统构建

员工心理韧性是各类软性因素的底层支撑，而员工实际韧性表现与组织需求之间存在一定差距。

- 心理韧性是构成各项软性因素的底层支撑。
- 当前存在显著的韧性缺口：组织对员工心理韧性的需求（4.07）高于员工实际表现（3.04）。

员工心理内耗普遍，而现有企业支持体系支撑不足。两者之间的结构性矛盾致使心理韧性缺口持续扩大。

- 76.40%的企业观察到员工存在心理内耗，同时38.06%的企业员工处于“压力并沉默”或“危机且防御”的心理亚健康状态。
- 预算非独立：85.83%的企业并未为心理健康项目设立独立预算，多数企业将其作为“整体健康管理的一部分”（44.39%）或其他福利的“增值服务”（41.44%）。
- 职责兼职化：70.59%的企业由福利/文化等团队“兼职负责”心理健康项目，仅21.39%的企业设有专职人员或团队。

建设路径：从三大维度夯实心理韧性能力、弥合韧性缺口。

- 依托心理韧性的三大维度：“积极情绪与应对能力”、“人际交互动机与团队合作”以及“领导力与组织文化”，分阶段地实现体系的升级迭代。1) EAP项目转型升级；2) 关注员工情绪与压力应对能力；3) 将心理韧性理念融入管理者赋能中。

EAP项目正从“保障性福利”向“组织发展工具”转型，通过重新价值定义、资源配置聚焦、关键角色联动及供应商协同等举措，系统推进其在高业务关联与关键环节的落地应用。

- 资源投入：EAP项目已广泛覆盖“新员工入职”（57.75%）、“职业生涯规划、职业发展”（52.94%）、“管理者赋能”（49.73%）等成长与支持场景，以及“裁员”（47.06%）等组织变革场景。
- 企业在与业务高关联的场景增加投入的倾向显著：在已覆盖“管理者赋能”场景的企业中，74.32%会投入资源推进；在已覆盖“裁员”场景的企业中，70.49%会投入资源推进，显示出企业对此类场景的高度重视。
- 落地实践重点包含：1) 重新定义项目价值以获得高层支持；2) 调整资源配置以聚焦“管理者赋能”“裁员”等高业务关联场景；3) 借力HRBP等关键角色；4) 深化与供应商的协作。

情绪与压力管理：企业重视度持续提升。实践中，组织一方面通过常态化调研与赋能提升发现问题能力，另一方面通过线上线下活动、工作坊及认知引导积极构建支持性环境与系统解决路径。

- 重视度提升：77.81%的企业已开始关注员工情绪问题（2024年为69.23%），其中70.79%的企业关注“帮助管理者识别团队、下属情绪”，85.22%的企业关注“管理者不知道如何介入帮助团队缓解情绪”。
- 资源投向清晰转向：最普遍的措施是“通过各类民间社团&线上线下活动促进更健康的工作场域”（72.51%），此举较过往有明显增长（+15.99%）。
- 落地实践重点：主要分为“识别问题”与“问题解决”两步。前者主要通过常态化调研与赋能BP管理者识别实现；后者主要包含三方面：“建立正确认知，消除污名化”“通过工作坊和活动实现技能赋能”“建立支持性环境”。

管理者赋能：是改善团队韧性的关键，普遍以“在现有项目中融入心理韧性理念”为主要形式。具体落地时，企业在注重提升管理者自身韧性的同时，通过技能工具包和流程固化，帮助管理者在日常管理中掌握并落实员工状态识别与心理关怀。

- 76.75%的企业赋能管理者的首要目标是“改善团队内、团队间关系”。
- 最主要的赋能形式是“在现有项目中嵌入心理韧性管理等相关内容”（57.02%）。
- 落地实践重点：1) 赋能管理者自身：通过课程与评估，帮助了解自身现状，增加抗压与恢复能力；2) 从技能（帮助管理者掌握员工状态识别技巧）、工具（提供绩效对谈时开展心理关怀的对话模板）、流程（将心理关怀嵌入绩效面谈、项目复盘等既有流程）三方面入手帮助管理者增强团队带领能力。

留任员工心理状态需予以重视，组织支持存在明显短板。

- 77.69%的企业表示优化导致“留下员工的工作量增加”，超过半数的企业普遍观察到“躺平”与“过分焦躁、不安”现象。
- 然而，为留任员工提供“EAP咨询服务”的企业仅占35.00%，78.75%的企业选择通过“宣传积极企业文化”进行安抚，支持措施的有效性面临考验。
- 落地实践重点：超越“善后处理”思维，构建涵盖事前预防、事中支持、事后恢复的三阶段心理韧性支持体系。
 - ▶ 事前预防：普及EAP相关资源、建立应急预案、针对管理层与HR团队开展赋能，帮助全员建立心理韧性基础；
 - ▶ 事中支持：对离职员工提供一站式支持（合规手续办理、个体咨询、团队辅导、生涯咨询与技能辅导、持续心理支持帮助员工实现过渡与调整。）；对留任员工即时关注（BP关注动向与员工状态、管理者介入，开展团队会议，坦诚沟通未来工作目标与计划）；
 - ▶ 事后恢复：管理者层面（在处理自身压力的同时，学习如何在特殊时期激励团队、管理绩效、识别并疏导下属心理问题。）；团队层面：修复重塑团队凝聚力；个人层面：提供持续心理支持以应对潜在的焦虑与倦怠信号。

10 参调企业信息

Reference

贵公司所处的行业 (N=424)

选项	小计	比例
机械制造	58	13.68%
汽车及零部件	55	12.97%
生命科学 (如, 生物工程, 医药, 医疗器械等)	54	12.74%
信息技术, 半导体及通讯	39	9.20%
消费品	35	8.25%
多元化产业	25	5.90%
化工与石化	23	5.42%
专业性服务 (如, 法律, 咨询, 教育, 旅游等)	22	5.19%
能源动力	20	4.72%
零售业与电子商务	15	3.54%
运输及物流	13	3.07%
金融服务 (如, 银行, 保险, 财富管理)	10	2.36%
建筑建材	10	2.36%
电子电气	8	1.89%
房地产	8	1.89%
贸易业	7	1.65%
农业	5	1.18%
其他	5	1.18%
造纸, 包装及森林业	3	0.71%
环境科学	3	0.71%
互联网与游戏业	3	0.71%
文化传媒	3	0.71%

贵公司 (包括分公司和子公司) 在中国大陆的员工数量: (N=424)

选项	小计	比例
少于 100 人	36	8.49%
100~499 人	110	25.94%
500-999 人	60	14.15%
1000-2499 人	73	17.22%
2500-4999 人	30	7.08%
5000-9999 人	35	8.25%
10000 以上	80	18.87%

您所在公司的所有权性质 (N=424)

选项	小计	比例
民营企业	168	39.62%
外商独资	138	32.55%
国有企业	65	15.33%
中外合资	53	12.50%

贵公司是否为上市公司 (N=424)

选项	小计	比例
是	166	39.15%
否	258	60.85%

组织韧性理念的 认知与现状

面对外部环境的剧烈波动与不确定性，构建“组织韧性”已成为企业谋求生存与发展的关键战略。

然而，从战略共识到行为落地之间，往往存在着落差。企业是否真正理解“组织韧性”？企业当前的韧性水平如何？

本章将首先溯源“组织韧性”的理论内核，并基于调研数据，系统呈现企业对这一理念的认知、解读及其在组织内部的落地现状。

组织韧性理念的认知与现状

组织韧性的理论溯源

企业对组织韧性的认知、重视与实现度

影响组织韧性水平的关键因素



组织韧性的理论溯源

韧性概念的起源

对“韧性”的研究起源于生态学、材料学、工程学、积极心理学等领域。其本质都指向系统在承受外部冲击或压力后（无论是生态学¹、材料学²、工程学³还是积极心理学⁴），不仅能够抵抗扰动、维持基本功能与结构，更能有效适应、恢复甚至实现自我优化与成长的能力。它强调的不仅是“还原如初”的稳定性，更包含“困扰而强”的适应性增强进化潜能。

而随着经济环境的快速变化和竞争的日趋激烈，管理学者逐步将韧性的概念引入管理学领域，并提出“组织韧性”课题。而不同流派的学者也对组织韧性的定义和构成提出了自己的理解。

从资源视角出发，强调韧性作为一种静态能力⁵。

韧性视为一种“可识别的、稀缺的、难以模仿的存量能力，帮助组织避免、应对环境冲击”。

该定义强调事前冗余、资源重组与核心能力缓冲，衡量指标多为“财务冗余+知识资本+供应链多样性”。

从制度与社会关系角度出发⁶，强调韧性是一种关系网络

把韧性看作制度规则与社会关系网络的产物：正式规则提供“可预期边界”，非正式网络提供“应急连接”。研究常用制度厚度、网络中心性、结构洞等指标，解释为何同等冲击下部分企业能迅速获得外部救援而有的孤立无援。

本文中采用的组织韧性定义⁷

组织韧性是组织在多变、不确定、复杂、模糊的VUCA环境下，应对危机和逆境事件的核心能力与动态过程。它不仅包括承载冲击、反弹恢复原有状态的能力，更强调学习改进、反超提升，从而变得比逆境前更加强大的能力。

组织韧性三大特征： 由上述定义可进一步萃取出组织韧性的三大特征。



1. Holling C S. Resilience and stability of ecological systems[J]. Annual Review of Ecology and Systematics, 1973, 4: 1-23

2. Ashby M F. Materials Selection in Mechanical Design. 4th ed. Oxford: Elsevier, 2011

3. Ashby M F. Materials Selection in Mechanical Design. 4th ed. Oxford: Elsevier, 2011

4. NIST. Community Resilience Planning Guide for Buildings and Infrastructure Systems (NIST SP 1190), 2015

5. Linnenluecke 2015, J. Management Studies; Sajko M, Boone C, Buyl T. CEO greed, corporate social responsibility, and organizational resilience to systemic shocks[J]. Journal of Management, 2020.

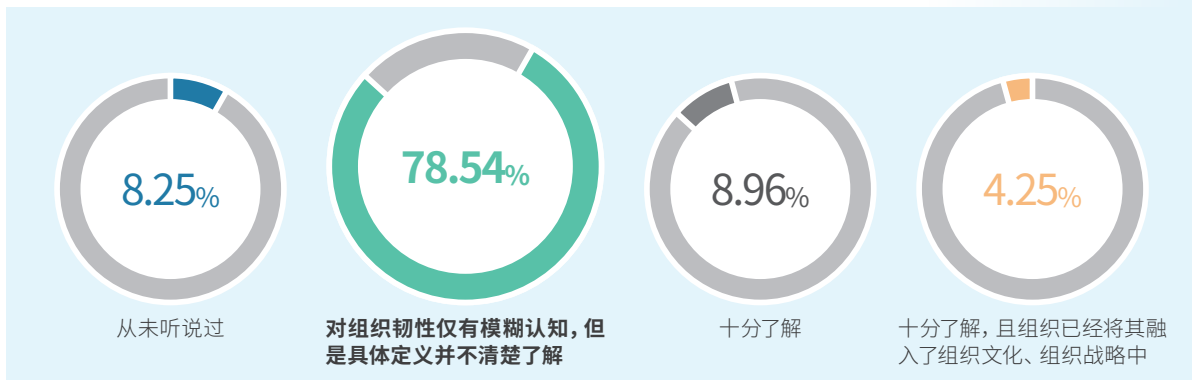
6. Peng & Wang 2021, 管理世界; Oliver 1997, AMR

7. 李平, 竺家哲. 组织韧性: 最新文献评述[J]. 外国经济与管理, 2021, 43(3): 1-18

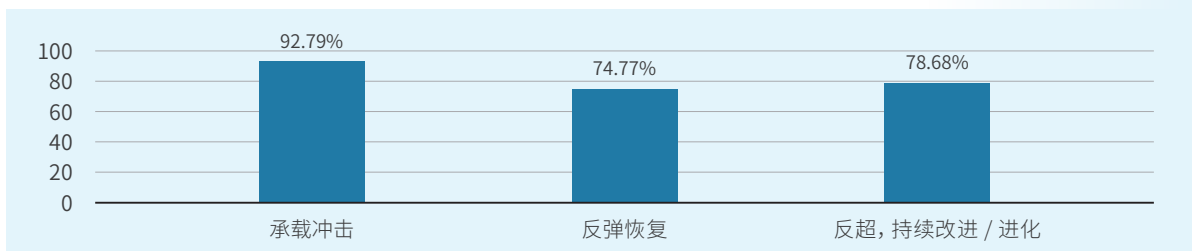
企业对组织韧性的认知、重视度与实现度

企业对于韧性理念的认知 企业普遍对组织韧性概念理解模糊，但对其三大特征（“承载、反弹、反超”），尤其是承载已有较高共识。

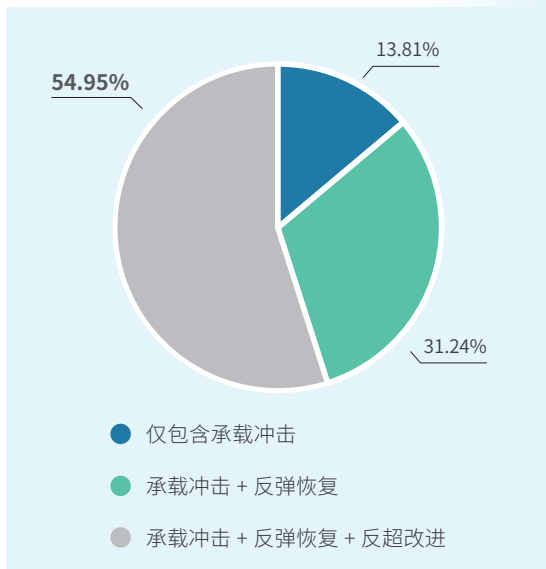
图表1 您对于组织韧性定义的熟悉程度? (N=424)



图表2 您认为如下哪些特征符合您所理解的组织韧性? (N=333)



图表3 企业对于组织韧性理解的全面性 (N=333)

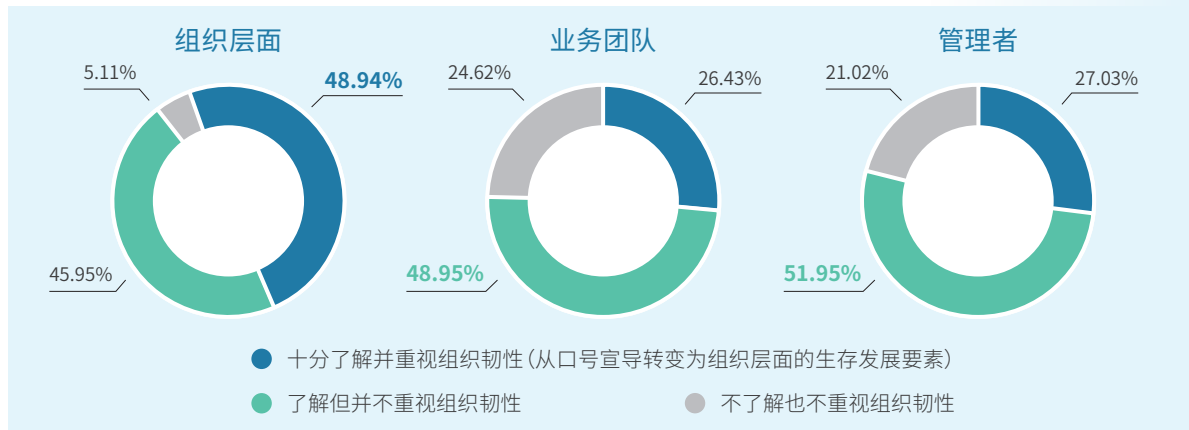


定量数据分析

- **模糊认知占主导:** 近八成 (78.54%) 企业对“组织韧性”这一概念仍处于“认知模糊”阶段。即: 并非完全陌生, 但难以清晰、系统地阐述其内涵。
- **对于抗压能力认知度最高:** 绝大多数企业将其直观地理解为承受冲击与抵抗压力的能力, 这一联想与“韧性”一词本身的字面含义高度契合, 因而更易形成直觉联想。
- **全面理解占主流:** 超过半数企业于组织韧性的特征认识得较为全面。

企业对于韧性理念的重视度 企业虽然认可组织韧性的重要性，但多停留在战略口号层面，理念上的认同并未有效转化为实践。

图表4 贵公司对于组织韧性是否理解或关注？(N=333)



定量数据分析

- 从组织层面而言，48.94%的企业认可组织韧性的重要性，认为它是关乎组织战略生存与发展的关键要素。
- 但从执行层面而言（业务团队、管理者），虽大多已有基础认知，但意识层面的了解并未有效转化为实践，从而出现了显著的“知行脱节”。

企业当前韧性水平现状 组织、团队与管理者的韧性水平均高于基准线，即：企业整体具备一定的抗压与适应能力，其中以管理者的韧性水平更为突出。但也正因如此，其对于组织韧性的关注度相对较低。

图表5 贵公司的韧性水平如何？(N=424)⁸

组织层面韧性水平	当贵公司遭遇外部冲击时，您认为贵公司快速适应，并进行调整变化的能力如何？	3.27	均分 3.27
	您认为贵公司在应对变化或冲击时，组织的敏捷响应程度，组织灵活调整的能力如何？	3.27	
团队层面韧性水平	整体而言，您认为团队成员的学习能力（如：学习灵敏度、经验迁移能力）如何？	3.28	/
管理者层面韧性水平	整体而言，您认为贵公司管理者在面对危机和逆境时的状态（即：心态和情绪）如何？	3.48	均分 3.44
	整体而言，您认为贵公司管理者在面对危机和逆境时的决策清晰程度（即：认知和逻辑）如何？	3.39	

8. 图表5为自测题，满分为5分

定量数据分析

- **整体韧性水平高于基准线**：组织、团队及管理者层面的韧性得分均高于3分，表明企业整体韧性水平处于基准线之上，具备一定的抗压与适应能力基础。
- **组织与团队韧性得分相对较低，主要是受体系与流程制约。而正是因为组织韧性水平提升更为挑战，所以组织层面更为关注。**
 - ▶ **高韧性员工 ≠ 高韧性组织**：组织整体的韧性不仅依赖成员个人素质，更取决于组织层面的架构设计、流程支持与协同机制；
 - ▶ **组织变革具有滞后性**：制度、流程和结构调整往往涉及系统惯性、部门壁垒与路径依赖，难以像个体那样迅速响应外部冲击。
- **管理者韧性：由于韧性水平相对突出，所以对于组织韧性的关注度相对较低。**
 - ▶ 管理者的个人韧性水平显著高于组织和团队，再进一步聚焦于管理者韧性表现本身，可发现：
 - ✓ **情绪调节优于认知决策**：管理者在“心态与情绪”方面的得分(3.48)高于“决策清晰度”(3.39)。
 - ✓ **处于“有方向感，无路线图”的决策困境**：与HR的交流反馈显示，管理者虽对经济与市场变化有清晰感知，但在“如何破局”上常缺乏具体行动路线，这直接影响了其在复杂情境下的决策清晰性与执行信心。

影响组织韧性水平的关键因素

文献研究：在学术层面，影响韧性水平的因素有哪些？

厘清现状后，另一核心问题随之而来：哪些因素决定了企业韧性水平的高低？

在查阅文献后发现，影响组织韧性水平的因子可被分为**硬性因素**（资源、架构&战略）和**软性因素**（认知、情绪和社会关系）两大类。⁹

缺乏硬性因素的企业太脆弱，缺乏软性因素的企业则不够灵活。两者相辅相成，让企业具备抵御风险，减低风险损害的组织能力。

硬性因素

- 财务能力
- 资源冗余
- 备用设备存储
- 社会资源
- 组织架构
- 所有权结构
- 快速的执行力和反应力
- 公司管理策略
- 可行的组织战略与商业模式
- 行为能力（有效的组织架构、运行流程和活动配置）

- 领导者个人思维与领导力
- 认知能力
- 情绪能力
- 团队内关系能力
- 团队心理安全感
- 员工专业能力
- 组织成员多样性

软性因素

9. 李平, 竺家哲. 组织韧性：最新文献评述[J]. 外国经济与管理, 2021, 43(3): 1-18

通过外部文献，本研究报告呈现了影响韧性水平的两大影响因素。那么，在企业实践中，组织具体是如何看待这些影响因素？它在实际运营中的重要性排序如何？以下数据将呈现企业对于硬性因素与软性因素影响程度的认知。

企业的理解与现状如何？ 相较于硬性因素（组织架构、流程、机制），软性因素对组织韧性的整体影响力更高。因此，企业若希望有效提升组织韧性，应将更多注意力与资源投向对“领导者个人思维”“员工认知与情绪能力”“团队内关系”的关注。其目的在于夯实个人情绪能力的同时，构建具备心理安全感的支持性网络。

图表6 以下硬性因素对于组织韧性的影响度如何？(N=424)
(请根据影响度进行打分, 1分影响度最低; 5分影响度最高。)

组织结构	流程的精细与简化程度	机制的完善程度	均分
3.87	3.81	3.81	3.83

图表7 以下软性因素对于组织韧性的影响度如何？(N=424)
(请根据影响度进行打分, 1分影响度最低; 5分影响度最高。)

领导者个人思维与领导力	团队内关系能力（聚焦组织内的关系、团队内与团队间的协作以及沟通能力）	员工个人认知能力（聚焦软性技能，逻辑思维能力，学习能力，问题解决能力）	员工个人情绪能力（乐观、希望、有表达和讨论情绪的机会、抗压能力）与团队心理安全感	员工专业能力（如：专业知识储备，专业技能，行业经验）	组织成员多样性（如：性别、年龄，教育背景，职业经历，技能专长，性格特征等等）	六项均分
4.33	4.05	3.82	3.82	3.73	3.51	3.87

定量数据分析

- 整体而言，软性因素对于组织韧性水平的影响力略高于硬性条件。（图表6 & 图表7）
- 三项硬性因子，得分较为接近，说明一个韧性的组织需要稳固的“铁三角”支撑——清晰的结构、高效的流程和完善的机制，三者缺一不可。
- 在影响组织韧性的软性因素中，“领导者个人思维与领导力”“团队内关系能力”“员工个人认知能力”以及“员工情绪能力与团队心理安全感”这四项因素更为关键。

因为，对于“组织成员多样性”与“员工专业能力”这两项软性因素，企业可以通过招聘条件、技能认证等硬性标准进行筛选和评估，也较易在制度层面落实，而前四项软性因素为员工冰山之下的底层能力。

专家洞见

安赞咨询

● 构建组织韧性时,人力资源的着手点

软性因子是企业构建与提升组织韧性的关键,这也正是人力资源团队应当聚焦的核心。从组织层面出发,构建支持网络至关重要——其中尤为重要的是为员工营造心理安全感。这并不是简单地承诺永不裁员或提供稳定的工作,而是指员工在组织内部能否真正获得安全、可信赖的体验。例如:

- ▶ “融入安全”:新员工是否能顺利融入团队并感到安心;
- ▶ “畅所欲言”:员工是否敢于提问、不怕暴露自己的不懂之处;
- ▶ “勇于尝试”:是否敢于主动尝试挑战、承担未被指派的任务。

在高心理安全感的环境中,员工更不怕失败、敢于创新、乐于学习和提问,从而更容易推动组织的整体发展。反之,如果缺乏心理安全感,员工可能沉默不语、回避冲突,组织韧性也将难以形成。

● 心理安全感与哪些因素有关?

- ▶ 首先,信息透明度至关重要。员工是否清楚了解公司重大事项与动态,这直接关系到企业是否愿意主动、及时、坦诚地向员工披露信息,包括战略方向、变革动因乃至面临的挑战,而不仅仅是传递好消息。
- ▶ 其次,则为组织对创新和挑战权威的容忍度,以及是否具备允许试错的氛围。这体现在企业是否鼓励员工提出不同意见、质疑现有做法,以及当尝试失败时,组织是将其视为宝贵的学习机会或是归咎于个人责任。
- ▶ 此外,制度与支持网络也不可忽视:组织是否设立明确的制度来预防或处理不当行为;是否拥有支持性的机制与资源,例如为员工提供心理健康支持、导师制项目或团队协作保障,这些都会直接影响心理安全感的建立。

综上所述,组织韧性的构建依赖于“硬性因素”与“软性因素”的双重支撑:硬性因素(如组织结构、流程与机制)构成了韧性的稳定基础;而软性因素则对组织在逆境中复苏与反超起着更为关键的作用。

在软性因素中,尤其以“领导者思维与领导力”、“团队关系能力”、“员工认知能力”及“员工情绪能力与心理安全感”这四项底层能力最为关键。它们构成了员工在逆境中协同应对、学习适应与情绪稳定的基石,是企业提升组织韧性时应优先关注和投入的焦点。

聚焦心理韧性

从现状诊断到系统构建

对各项软性因素进行归因后可见，多项软性因子（领导者的决策思维、团队的协作氛围、员工情绪能力、认知能力压力等）都与心理韧性，这一底层、内核能力相关。

因此，要系统提升组织韧性，必须深入其微观基础，聚焦于员工心理韧性的构建。那么，究竟什么是心理韧性？组织当前对员工心理韧性的需求如何？员工的实际表现又能否满足这些需求？

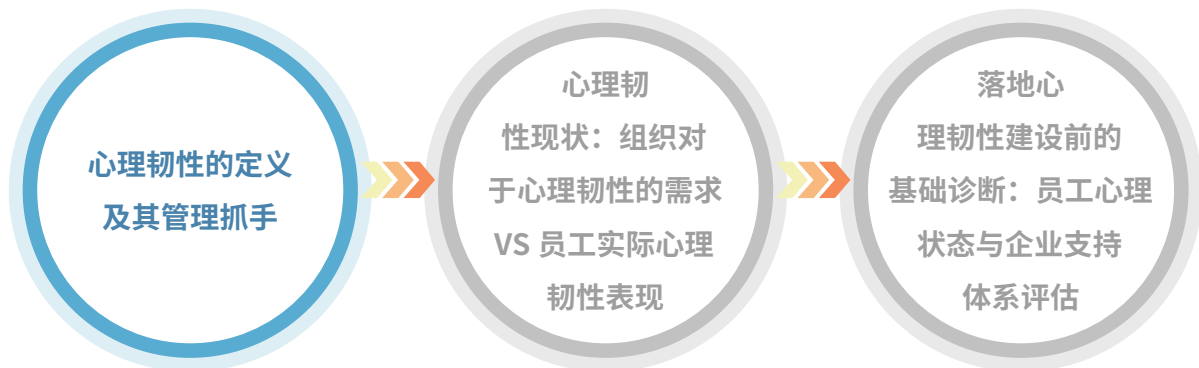
本章将结合调研数据呈现组织韧性需求与员工韧性表现之间的匹配情况，再进一步结合企业当前员工当前心理状态与体系管理现状，探讨心理韧性的管理方向。

心理韧性的定义
与管理抓手

心理韧性现状：组
织对于心理韧性的
需求 VS 员工实际
心理韧性表现

落地心理韧性建设
前的基础诊断：员
工心理状态与企业
支持体系评估

心理韧性的定义及其管理抓手



前文数据揭示，领导力、团队关系、员工认知与情绪能力等软性因素是提升组织韧性的关键。若进一步追问：这些软性能力何以形成？

研究发现，这些软性因素可以被系统性地归入心理韧性的三大维度中。



这一归类表明，心理韧性正是上述各项软性因素的共同底层心理能力。

美国心理学会（APA）对于心理韧性的定义是，心理韧性是个体在面对逆境、压力与挫折时，能够有效适应、克服并恢复的心理特质与个人能力。¹⁰

研究进一步表明，在组织情境中，心理韧性作为一种关键的底层心理能力，具体体现并通过“积极情绪—应对能力”、“人际交互动机—团队合作”、“领导力—组织文化”三大核心维度作用于个体、团队与组织层面，支撑着各项软性能力的形成与发展¹¹。对于企业而言，这三大维度共同组成了心理韧性在组织场景中的作用路径，也是企业管理、落地员工心理韧性理念的关键管理抓手。

10. 《APA's resilience initiative.》By Newman, Russ Professional Psychology: Research and Practice, Vol 36(3), Jun 2005, 227-229

11. 信念的力量：工匠精神对组织韧性的影响研究[J]. 上海财经大学学报, 2025(1): 1-15.

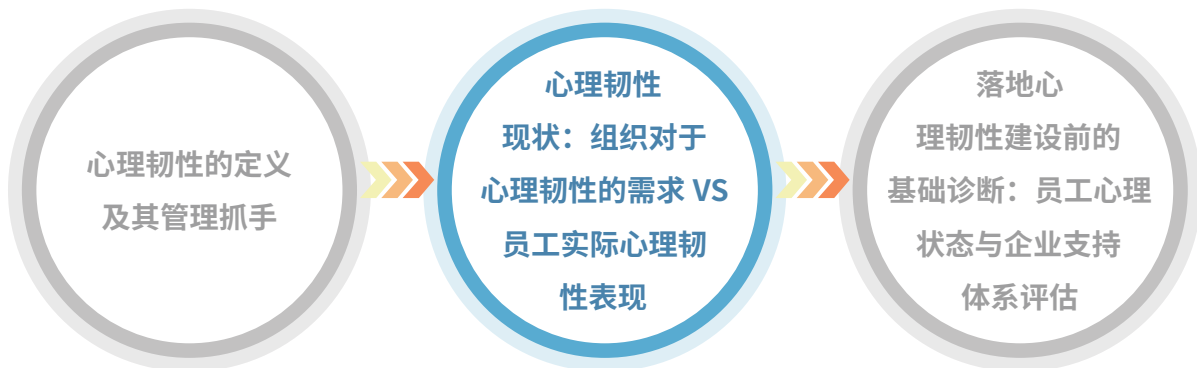


综上所述，“积极情绪—应对能力”“人际互动动机—团队合作”“领导力—组织文化”三大维度是理解员工心理韧性的核心理论框架，同时也为如何管理心理韧性，落实韧性理念提供了理论依据。

后续章节，本白皮书也将进一步结合实际市场数据就以下三方面展开讨论。

- 组织在这三大维度上的需求与员工实际表现的差距；
- 诊断差距的具体成因与痛点问题；
- 如何立足现实结合痛点，从三大方向系统落地心理韧性的管理体系。

组织对于员工心理韧性的需求 VS 员工实际心理韧性表现



整体而言，组织对于员工心理韧性的需求高于员工实际心理韧性表现。具体体现在“积极情绪与应对能力”“人际交互与团队合作”“领导力与组织文化”三大方面。

我们将图表8、图表9自测题中的具体调研问题与三大维度（“积极情绪——应对能力”“人际交互动机——团队合作”“领导力——组织文化”）进行了对应，并进一步统计得出具体得分（图表10）。

图表8 您认为当前组织经营发展阶段，最需要员工具备什么韧性能力？(N=424)
(每题1-5分，1分不需要，5分非常需要。均分：4.04)

调研问题	对应心理韧性的三大维度	具体得分
员工能在持续高压下仍保持稳定输出，避免情绪崩溃	● 积极情绪与应对能力	4.01
员工遭遇重大挫败后，能快速恢复效能并投入新任务	● 积极情绪与应对能力（复原力）	4.08
员工敢于在资源不足时主动突破常规，推动创新行动	● 人际交互动机与团队合作（主动性和影响力） ● 领导力和组织文化（承担风险）	4.08
员工能在战略频繁调整时，通过自我调节保持工作意义感	● 积极情绪与应对能力（情绪调节） ● 领导力与组织文化（组织认同感与价值观）	4.14
员工面对长期不确定性时，能持续专注核心任务不涣散	● 积极情绪与应对能力（情绪调节） ● 领导力与组织文化（组织认同感与价值观）	4.13
员工被客户/领导否定后，能快速消化情绪并提炼改进方案	● 领导力与组织文化（从反馈中学习的能力） ● 积极情绪与应对能力	4.02
员工能主动争取跨部门资源推进变革，即使可能引发冲突	● 人际交互动机与团队合作（协作和影响力） ● 积极情绪与应对能力（体现了对冲突和压力的耐受能力）	3.92

图表9 您观察到大多数员工实际的韧性表现如何？(N=424)
(每题1-5分, 1分做得很差, 5分做得非常好; 均分: 3.04。)

调研问题	对应心理韧性的三大维度	具体得分
员工在连续加班数周后, 仍能保证工作质量不出现明显失误?	● 积极情绪与应对能力	3.18
员工同时处理多项紧急任务时, 能否有序推进不出现重大疏漏?	● 积极情绪与应对能力	2.94
员工遭遇不公评价时, 能否理性分析问题根源而非情绪化抱怨?	● 积极情绪与应对能力 ● 领导力与组织文化 (价值感)	2.99
员工经历晋升失败后, 能否很快恢复工作热情?	● 领导力与组织文化 (从反馈中学习的能力) ● 积极情绪与应对能力	2.86
员工能否主动发起过突破职责范围的业务改进行动?	● 人际互动动机与团队合作 ● 领导力与组织文化	3.36
员工负责项目被叫停后, 是否主动总结可复用经验并分享给团队?	● 人际互动动机与团队合作 ● 领导力与组织文化 (从反馈中学习的能力)	3.01
员工是否在缺乏授权时, 通过非正式影响力推动跨团队协作?	● 人际互动动机与团队合作 ● 领导力与组织文化	3.04
员工是否定期通过系统化方法优化自身抗压策略	● 领导力与组织文化 ● 积极情绪与应对能力	2.94



图表10 三大维度在组织需求与员工实际表现之间的差距 (N=424)

	组织对员工心理韧性的需求	员工实际心理韧性表现	差值
积极情绪与应对能力	4.05	2.98	1.07
人际互动动机与团队合作	4.00	3.14	0.86
领导力与组织文化	4.09	3.03	1.06

由图表数据可见, 在三大方面, 组织对员工心理韧性的需求与员工实际表现之间均存在“韧性缺口”, 表明员工的内在心理能力尚未能充分支撑组织在不确定环境中应变、恢复与反超的战略要求。

这一缺口的本质是“个体心理资源耗竭”与“组织支持系统薄弱”之间的结构性矛盾。

专家洞见

安赞咨询

企业需求与员工实际表现之间的差距，核心在于个体心理状态的复杂性，而改变也绝非易事。例如，一位已处于倦怠状态的员工，面对领导指派的任务可能口头答应却迟迟没有行动，这是相当普遍的现象。改变一个人的心理动机或态度，不能仅靠单一指令，也难以通过简单物质激励（如发放奖金）彻底实现。它需要从认知、情绪、行为，并结合团队支持、领导激励等多方面进行系统干预。

尽管许多管理者意识到这是一项需要投入的系统工程，但在现实中，他们往往被日常业务的压力与事务缠身，难以分配足够的精力于此。

然而，当前这种困境的转变可能已临近。当个体在应对外部环境越发感到无力时，往往会转向内在寻求突破。人类在遇到困难时，本能的第一反应通常是向外归因——归咎于时间不足、资源有限、客户问题尚未解决等理由，从而无暇顾及员工心理状态或团队支持。但当这种向外归因无法解决问题时，人们便可能调转方向，意识到原有路径行不通，必须尝试新的思路与方法。

也就是说，起初心理建设或组织支持并非优先事项，直到管理者发现那些高优先级的事务也未能解决，且常规方法失效时，才会转而探索其他可能路径——例如通过提升员工心理韧性、加强系统支持来寻求突破。

数据揭示了企业需求与员工表现之间存在“韧性缺口”。然而，缺口具体是如何形成的，我们便需要进一步诊断其成因与痛点所在。即了解，员工当前的心理状态与组织现有的支持体系。

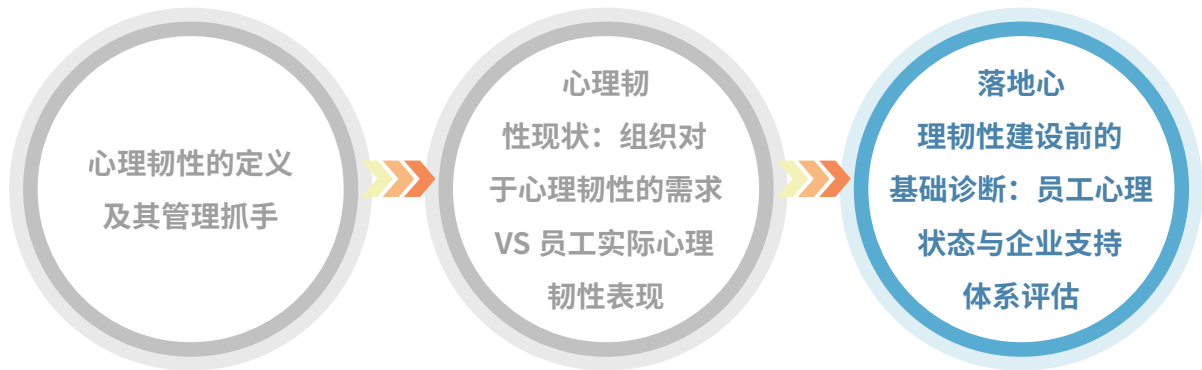
而之所以需要从员工心理状态入手，是因为心理状态是心理韧性这一能力的外在体现。



心理韧性是个体面对逆境时，能够有效适应、恢复与成长的内在能力与资源储备；而心理状态则是这种能力在压力环境下的实际运行结果。员工中普遍存在的情绪耗竭、焦虑、低自我效能感等心理亚健康信号，正是其心理韧性资源在持续压力下被过度消耗或调用不足的直接表现。

因此，理论层面推导出的管理抓手是否得以在现实场景中落地，需要结合现实情况和痛点问题进一步细化。

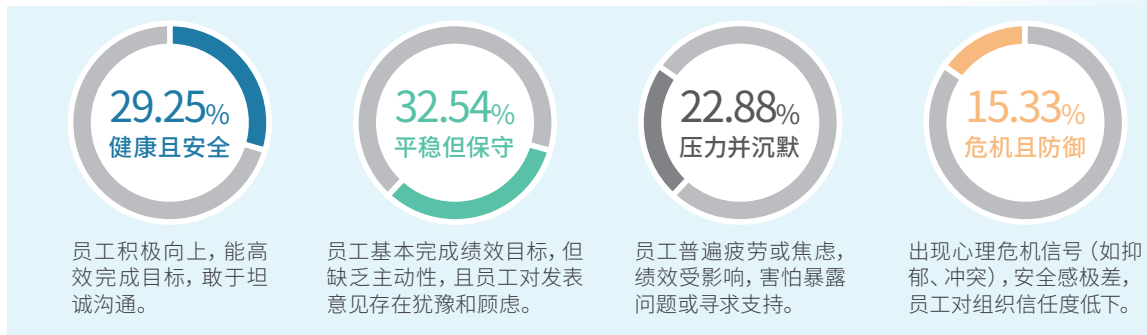
落地心理韧性建设前的基础诊断：员工心理状态与企业支持体系评估



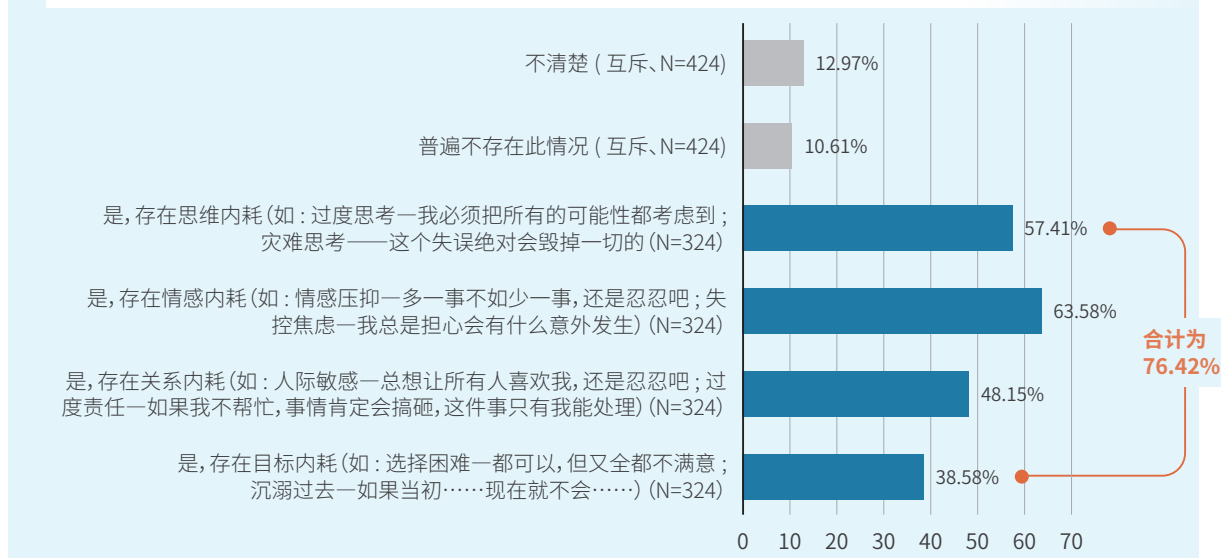
员工心理状态 员工当前持续承压，普遍存在心理内耗问题，说明员工对于心理支持体系存在广泛而迫切的现实需求。

图表11 您认为贵公司当前整体的心理状态如何？¹²

(即:员工能否无顾虑地表达想法、承认错误或寻求帮助。) (N=424)



图表12 您认为贵公司当前是否普遍存在“心理内耗”情况？



12. 此题为比重题，以下四个选项的权重总和为100%，表示不同心理状态的员工在企业内占比。

定量数据分析



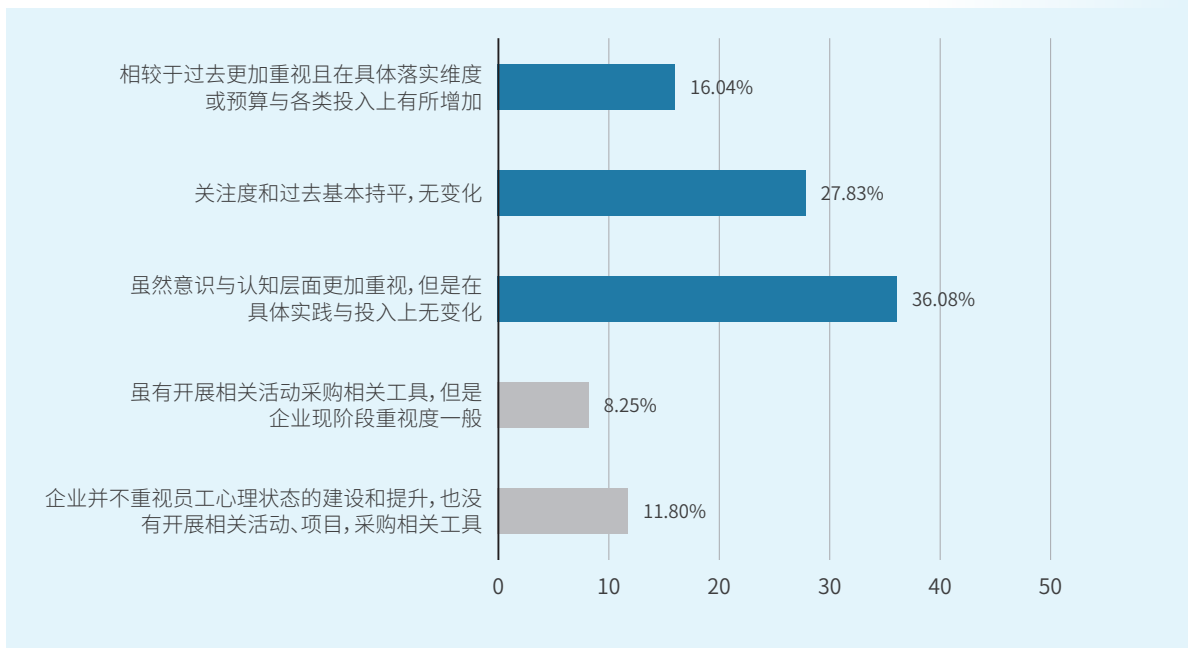
- **心理亚健康与内耗普遍存在**：近四成员工处于心理亚健康状态，常伴有焦虑紧张、表达顾虑与求助回避等表现。与此同时，超过四分之三的企业反馈员工存在不同类型的心理内耗问题，显示出该现象在组织中的普遍性。
- 普遍存在的心理亚健康与内耗状态，进一步印证并具象化了前文所揭示的“心理韧性缺口”。**持续的内在消耗不仅削弱了个体的情绪调节与压力应对能力，也从根本上影响了组织韧性所依赖的个体心理基础。**

由此可见，员工普遍的心理内耗与亚健康状态，是造成其心理韧性表现不足的原因之一。那么，面对员工的这种状态，企业当前的支持体系，是否做好了准备？

■ 企业支持体系的管理现状

◆ **企业重视度** 绝大多数企业已意识到关注员工的心理状态是企业管理中的重要议题。这为组织提升心理韧性奠定了基础。然而，受制于外部经济环境压力与内部预算约束，这种重视目前更多仅停留在意识层面，还未转化为实际在预算与资源上的调整。

图表13 相较于过去，贵公司目前是否更加重视，更为关注？（N=424）



定量数据分析



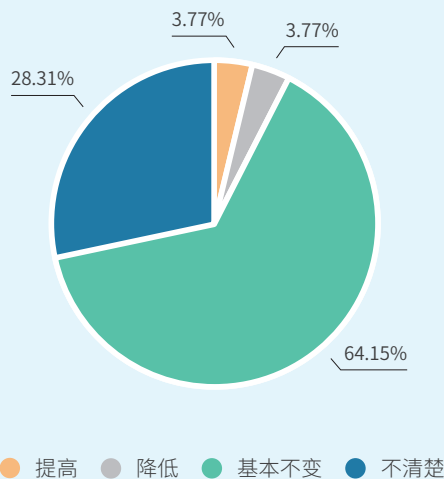
- **需求认知与预算受限并存：**绝大多数企业已明确意识到员工心理状态的好坏是需要重点关注的议题。然而，面对外部经济压力和内部预算紧张的现实挑战，多数企业选择维持现状，在投入上趋于谨慎。

◆ **从项目预算投入与采购情况出发** 在预算模式上，越来越多企业倾向将其纳入整体健康福利体系进行统筹，专项预算偏少。而少数设立专项预算的企业，则体现出对供应商运营与定制化能力更高要求。

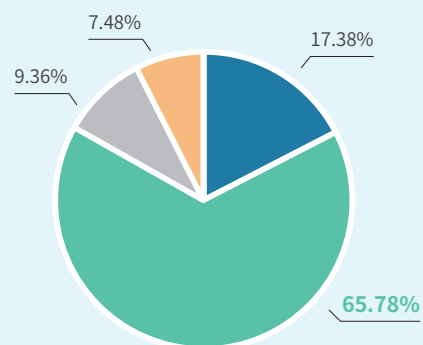
图表14 贵公司针对员工心理健康项目是否有明确预算？

	2025 (N=374)	2024 (N=104)
是，全员有固定的预算值	12.83%	20.19%
是，按薪资比例	1.34%	
无独立预算，作为整体健康管理预算的一部分	44.39%	79.81%
无独立预算，且并不单独采购，作为其他健康福利的增值服务	41.44%	

图表15 贵公司本财年(2025)针对员工心理健康项目的相关预算相比上财年(2024)变化如何？(N=53)



图表16 贵公司当前心理健康项目的采购与过往相比是否有发生变化？(N=374)



- 否，所采购的内容无变化，但是对于供应商所提供的服务提出了更高的要求。如：更加强调项目的运营管理以及对心理韧性的赋能
- 否，无变化
- 是，所采购的内容和项目包和以往相比更加丰富
- 是，但是所采购的内容和项目包更加精简，只保留核心项目

图表17 独立预算&心理健康项目的采购情况

	否, 所采购的内容无变化, 但是对于供应商所提供的服务提出了更高的要求。如: 更加强调项目的运营管理以及对心理韧性的赋能	否, 均无变化	是, 所采购的内容和项目包和以往相比更加丰富	是, 但是所采购的内容和项目包更加精简, 只保留核心项目
有独立预算 (N=53)	43.40%	32.07%	24.53%	0.00%
无独立预算, 作为整体健康管理预算的一部分 (N=166)	15.07%	58.43%	13.25%	13.25%
无独立预算, 且并不单独采购, 作为其他健康福利的增值服务 (N=155)	9.68%	83.86%	3.23%	3.23%

定量数据分析



- **缺少独立预算:**绝大多数企业 (85.83%) 并未为企业心理健康项目设立独立预算。其中, 44.39% 的企业将其纳入整体健康管理的框架中进行整体采购, 而高达41.44%的企业仅将其作为其他福利的增值服务。(图表14)
- **市场整体投入趋保守:**设立明确独立预算 (包括固定预算和按薪资比例) 的企业仅占 14.17% (12.83%+1.34%)。相比2024年的20.19%, 这一比例有所下降。其中大多数企业的预算和过往相比无变化。(图表15)
- 65.78%的企业在采购内容上“无变化”。这与多数企业不进行单独采购的模式较为一致, 共同印证了市场整体的保守态势。而在发生变化的群体中, 最显著的变化是“对供应商提出更高要求”。这表明, 企业对于心理健康项目的需求正从“有无”转向“优劣”, 更加强调服务的运营管理与实际收效。(图表16)
- 通过图表17 (14 & 15的关联分析) 可见, 43.40%的独立预算企业对供应商提出了更高要求。可见拥有独立预算的企业表现出更强的主动性, 积极推动供应商优化服务, 从而实现提升员工心理韧性的目的。

调研数据显示，面对独立预算企业不断提升的服务要求，供应商的应对策略发生了转变。其方案设计与交付的焦点，正从传统服务项目，转向致力于提升组织内员工的个体韧性。这已成为供应商适应新需求、提供差异化服务的关键切入点。

专家洞见

安赞咨询

为应对企业需求的变化，安赞咨询业调整了自己的服务模式和内容。去年我们以“英雄之旅”为线索，通过项目运营和叙事方式串联内容；而今年安赞将进一步聚焦组织需求，转而以“韧性”为核心主题，串联起安赞的服务内容。

今年安赞咨询的运营将聚焦于“打造韧性组织，提升心理资本”。为此，安赞推出了一个易于记忆和传播的个人韧性模型，称为“PLAN-P”。



以“Plan-P”模型作为全年服务的核心架构，安赞咨询的所有服务交付物将围绕这一系统性框架进行整合与深化。具体而言：

- **咨询热线话题策划:**将围绕模型的五个维度，分阶段设计主题性专题，例如针对“积极心态 (P)”的认知调节策略探讨，或围绕“支持网络 (N)”的关系构建指南。
- **课程体系设计:**将系统化展开，每个季度聚焦1-2个关键维度，形成从理论到实践的渐进式学习路径，如“适应调节 (A) + 持续学习 (L)”的组合课程，帮助员工在变化中持续成长。
- **线上线下活动策划:**将在关键节点（如年度心理健康周、季度主题月）围绕相应维度展开。例如，在“身体健康 (P)”主题月，可结合健康挑战赛、营养工作坊等形式，将身体活力与心理韧性有机联结。
- **月度内容推送:**将通过文章、海报、音频等载体，按月循环强化不同维度，形成持续性的认知渗透与行为提示，确保全年内容既具备节奏感，又保持主题一致性。

◆ **从项目负责与参与团队方面考虑** 当前企业心理健康项目普遍呈现“福利、员工关怀、文化团队兼职、HRBP深度参与”的模式。然而，若希望要提升项目的渗透性、覆盖面和实施效果，则需要专职人员与团队内推动者（管理者、HRBP）的积极配合与协同。

图表18 贵公司是否有专人或专职部门负责？

	2025 (N=374)	2024 (N=104)
是，有团队全职负责	5.35%	13.46%
是，有专人负责	16.04%	29.81%
否，但是有其他负责员工福利 / 员工关怀 / 企业文化等团队兼职负责	70.59%	49.04%
否，完全外包给第三方机构	8.02%	7.69%

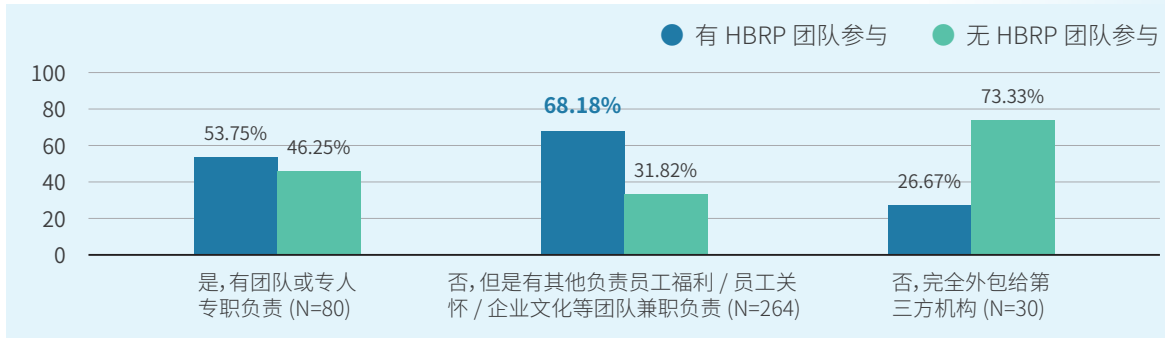
图表19 专兼职负责团队&独立预算

	有独立预算	无独立预算，作为整体健康管理预算的一部分	无独立预算，且并不单独采购，作为其他健康福利的增值服务
是，有团队或专人专职负责 (N=80)	43.75%	37.50%	18.75%
否，但是有其他负责员工福利 / 员工关怀 / 企业文化等团队兼职负责 (N=264)	5.68%	45.83%	48.49%
否，完全外包给第三方机构 (N=30)	10.00%	50.00%	40.00%

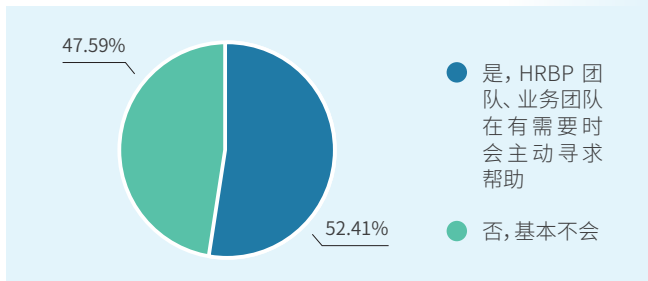
图表20 贵公司有哪些部门参与? (N=374)

HRBP	58.29%	专职健康管理部門 / 医疗团队或 EHS	16.84%
工会	44.39%	第三方机构	14.71%
薪酬福利 (C&B) 部门	34.22%	党委工作部	12.83%
行政部门	26.20%	其他	6.15%
共享服务中心 (SSC)	25.40%	ESG 部门	4.01%
企业文化部	21.39%		

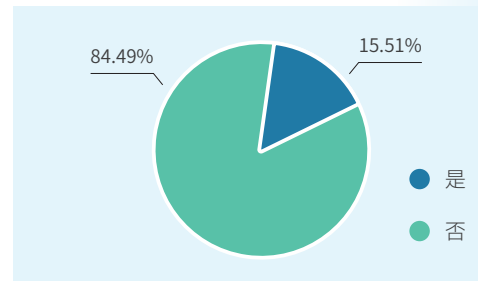
图表21 负责团队&参与部门 (N=374)



图表22 贵公司HRBP团队、业务团队是否会主动寻求心理健康项目的负责部门/团队/专人的帮助? (N=374)



图表23 贵公司当前是否有在企业内组建心理健康大使团队? (N=374)



定量数据分析

- 兼职负责为主流:** 设立专职团队或专人的模式显著收缩, 而由现有的员工福利/关怀/文化团队兼职负责已成为绝对主流的模式。这与企业当前心理健康项目的采购模式 (不进行单独采购有关。) 有关。设立专职负责的企业则更倾向于设立独立预算开展心理健康项目。
- HRBP成为核心参与方:** HRBP团队以58.29%的参与度成为员工心理健康项目中参与最广的部门。无论企业当前是否设有专职团队, 都更倾向于引入HRBP共同参与心理健康项目的落地, 这充分印证了其关键价值。(图表21) 凭借其深入一线的优势, HRBP不仅能及时识别团队心理需求、准确把握团队动态, 更能作为衔接专业资源与业务场景的桥梁, 推动各项措施有效执行。
- 超过半数 (52.41%) 企业的HRBP或业务团队会主动寻求心理健康项目负责部门的支持, 表明该机制已在部分组织中形成初步共识。推动这一协同的关键, 在于帮助业务团队识别管理问题背后的心理动因。例如通过分析年度EAP报告或敬业度调研结果, 横向对比不同团队状态, 从而提升业务管理者对心理因素的认知。
- 少数企业已开始组建心理健康大使团队 (15.51%)。该团队更加有利于在日常工作中察觉员工心理状态变化与需求, 及时介入。

专家洞见

赵然教授

HRBP正日益成为企业心理健康项目的关键参与者与推动者。这一角色转变主要源于以下三个相互关联的动因：

- 源于专业职责的本然延伸：HRBP工作的核本就是围绕“人”这一组织核心资产。
组织的绩效成果本质上取决于人的状态、能力与协同，而非仅依赖于设备或流程。因此，将对于员工心理状态的关注纳入工作范畴，是HRBP对其核心职责（关注“人员工相关因素”以驱动业务成果）的直接延伸与必然进化。
- 来自业务一线的现实驱动：业务管理者在应对具体人员管理挑战时，会主动向HRBP寻求专业支持。
来自业务团队的明确诉求会倒逼HRBP拓展其工具箱，将心理层面的支持与干预作为解决业务端“人的问题”的有效手段，从而将心理健康项目从后台福利推向前台的管理抓手。
- 自身价值的战略拓展：对于追求卓越的HRBP而言，构建心理相关能力是扩展其专业影响力的关键所在。
这不仅是在传统人力资源职能上的叠加，更意味着能更深入地与业务对话，在提升组织韧性、保留关键人才、塑造健康文化等战略议题上扮演关键角色，从而完成从“事务支持者”到“战略赋能者”的价值跃迁。

如何进一步推动HRBP参与心理健康项目？

而对于部分未有意识的HRBP而言，使其真正重视并投入心理健康项目的契机，或许在于现实的需求与困境。

- 当员工心理状态问题直接影响到团队绩效、人才流失率或关键项目推进，成为其无法回避的管理难题时；当业务领导者因团队状态、员工敬业度等问题持续提出改进要求时，HRBP才会因实际工作需求而不得不正视心这一议题。
- 而另一方面，则是当其观察到实际的产出与效果时，当观察到其他团队或企业通过系统性开展心理健康项目取得成效时（如绩效提升、离职率降低、组织氛围改善），HRBP会基于对标与成果借鉴的目的，产生主动跟进的动力。

此外，通过供应商或专业机构的引导，HRBP可以进一步理解心理健康项目对于其核心职责的影响与协同价值，从而从认知层面建立行动基础。

如何吸引更多业务部门与HRBP参与？

● 从“业务痛点”切入

业务部门与HRBP的关注重心始终是业务结果（如招聘效率、产能稳定、员工留任）。心理健康项目若仅以“福利”或“健康”角度呈现，容易被视为“锦上添花”而非必要支持。

所以供应商需要将传统心理健康项目与具体的业务场景捆绑，例如：

- ▶ 针对生产扩容期，设计“新员工心理适应与稳定性提升方案”；
- ▶ 结合离职率高峰，推出“团队韧性分析与管理者应对工具”。
- ▶ 通过案例量化展示EAP如何帮助降低离职率、缩短新员工上手周期，直接回应业务目标。

● 建立沟通，帮助业务部门、HRBP看到“心理健康项目”的价值

业务部门往往不认为心理服务与其相关，源于两者间缺乏共通的沟通语境。所以供应商可以尝试多走一步：

- ▶ 通过团队EAP报告解读等机会创造语境与沟通场域；
- ▶ 为HRBP提供简明工具，帮助他们识别哪些业务问题可能伴有心理支持需求，并明确如何启动合作。



综上所述，我们发现，员工个体普遍面临着情绪耗竭与持续压力的困扰；而与此同时，组织的支持体系却受制于有限的资源与投入，难以提供充分有效的支撑。

员工普遍面临情绪耗竭与持续压力的困扰

持续消耗员工的情绪资源，削弱了员工应对挑战的心理韧性基础，致使韧性缺口进一步加深。

支持体系难以提供有效支撑

高意识度，缺少专项预算与专人支持：支持措施零散，只能满足应急需求，无法转化为预防性、发展性的韧性建设。

“个体情绪耗竭”与“组织支持薄弱”之间的结构性矛盾，致使心理韧性缺口持续扩大。

然而，在普遍收紧预算的当下，呼吁企业增加资源投入并不现实，关键在于从痛点问题入手，予以提升。



小结：升级迭代支持体系，从三大维度系统夯实心理韧性能力、弥合缺口

韧性 缺口

组织期待与员工表现之间存在落差

员工心理韧性在组织中具体体现为“积极情绪与应对能力”、“人际互动动机与团队合作”以及“领导力与组织文化”三大关键维度。这既是理解韧性的框架，也是管理提升的抓手。

然而调研数据显示，组织在这三大维度上对员工的需求，均显著高于员工实际表现，形成了明确的“心理韧性缺口”。

结构性 矛盾

个体消耗与体系薄弱的双重困境

这一缺口的背后，是员工普遍存在的心理内耗与亚健康状态，反映出个体心理能量持续消耗的困境。与此同时，组织的支持体系却显薄弱：预算投入受限、职责配置多为兼职且缺乏专职引领，导致体系难以提供持续、协同的有效支撑。由此，“员工强烈的心理支持需求”与“组织支撑体系不足”之间形成了结构性矛盾。

分阶 破局

从基础项目转型到系统整合的升级思路

为弥补这一缺口，企业需要基于自身现状，并依托心理韧性的三大维度：“积极情绪与应对能力”、“人际互动动机与团队合作”以及“领导力与组织文化”，分阶段地对当前EAP与支持体系予以升级迭代。

● 通过EAP筑牢风险防线

EAP服务是心理支持的基础保障，企业可通过危机识别与干预机制，帮助组织防范极端风险，为韧性建设提供底线支撑。

● 提升情绪与压力应对能力

通过情绪管理、压力疏导等模块，帮助员工提升情绪稳定性与抗压能力，夯实“积极情绪与应对能力”这一韧性基础。

● 融入管理赋能与文化塑造

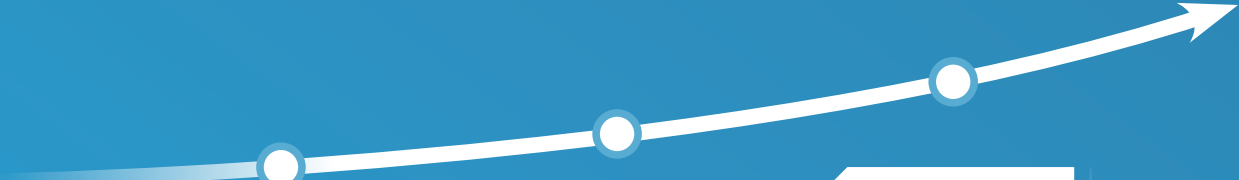
将心理韧性理念融入管理者赋能与团队建设中，推动心理安全氛围与包容性领导力的形成，从而作用于“人际互动动机与团队合作”与“领导力与组织文化”两大维度。

心理韧性的 建设路径与实践方案

基于前文对组织韧性需求与员工心理韧性表现之间“缺口”的深入剖析，我们认识到弥合这一差距的关键在于对现有企业支持体系进行重塑与升级。

本章将聚焦以下三条路径，就如何实现迭代升级展开调研并进而解决行方案呈现：

- EAP项目转型：如何推动EAP从“事后干预”的福利角色，转向“事前赋能”的战略支撑，使其直接服务于组织变革与效能提升？
- 关注员工情绪与压力应对能力：如何在EAP基础上，构建更前置、更基础的支持体系，普遍提升员工的日常情绪管理与压力应对能力？
- 将心理韧性理念与工具深度融入管理日常：以管理者为抓手和支点实现个人、团队、组织层面的协同增效？



EAP项目转型：从福利保障到回应组织需求

关注员工情绪与压力应对能力，夯实个体韧性基础

将心理韧性理念融入管理者赋能项目中，从而赋能个人、团队与组织

EAP 项目转型：从福利保障到回应组织需求

EAP项目是许多企业构建员工心理支持体系的起点。而对于目前仅设有EAP项目的企业而言，要想将心理韧性的理念有效落地，则需要审视并升级这一支持体系。

为此，本节旨在直接回应在前文中揭示的痛点问题：

- 认知与资源的断层：组织层面的认同未转化为实际投入；
- 体系与场景的断层：现有支持体系（以EAP为主）多为普适、被动响应式的福利设计，与业务场景存在脱节。

所以本小节主要将探讨两方面内容：

1 EAP 项目的转型及其必要性

为何传统EAP项目无法满足落实心理韧性理念的目的。

2 具体实现手段

如何落地实现，抓手是什么？抓手与心理韧性构成维度的关系是什么？

转型的必要性

传统EAP项目在定位上存在局限性，其常被视为一项可选的员工福利，侧重于事后干预与危机处理。所以与核心业务、组织能力建设缺乏连接，难以回应组织对员工“积极情绪、团队协作与适应性成长”等韧性维度的需求。

而若想实现破局，则必须调整EAP项目的定位。

这也正如安赞咨询所指出的那样：心理健康项目的定位，必须进一步从传统的“福利项目”中跳脱出来，转而“回应组织的实际需求”

提升心理韧性是一项系统工程，需要从个体支持、管理者赋能等多个层面协同推进。其中，员工帮助计划（EAP）是企业常用且重要的载体，而其效能的发挥首先取决于项目定位。

● 从项目的自身定位予以思考

以许多国企的EAP项目为例，其通常由工会负责，被企业视作一项员工福利。而工会的工作职责往往不涉及员工压力、积极情绪等议题，所以仅仅将EAP定位为“可用可不用”的福利项目。这种定位上的偏差，导致EAP难以发挥其在组织中的实际作用。

相比之下，一些将EAP项目运行较好的企业通常由人力资源部门负责或主导。由于人力资源部门本身便需要对员工的发展予以关注，将参与从员工招聘到离职的全生命周期管理，因此能更自然地将EAP融入日常管理工作。这种差异并非EAP本身的问题，而是其在不同组织内的定位与管理流程决定的。

● EAP服务定位的演进与功能拓展

回顾EAP项目的定位，在经济高速发展时期，EAP常被视为一种福利项目，定位于健康促进，侧重于压力应对与提升幸福感等。虽然这确是EAP的重要功能之一，但在当前环境下，EAP需要进一步突出另外两项功能。

- ▶ **组织需求：**支持员工发展。组织购买EAP服务，必然关注其能否回应组织需求。而员工发展——即提升个体适应变化、增强韧性的能力，正是EAP应当承担的核心功能之一。
- ▶ **个人需求：**危机防范与心理风险防控。这里所指的“危机”，并不限于极端事件（如自杀），更包括员工心理能量不足、难以应对外部压力时所处的潜在危机状态。这种状态若不被识别与干预，可能导致认知失调、情绪失衡，进而引发不当行为（如无故发火、工作粗心等），使原本可完成的任务也出现失误。

● 如何改变企业内将EAP视作员工福利的项目定位？

▶ 高层重视与内容共识达成

改变的关键在于组织内部达成共识。如果仅依靠工会干部推广，推动力度往往有限。企业高层及业务相关领导需要重视这一问题，并发挥跨部门协调的作用。在当前科层制依然普遍的组织结构中，只有具备跨部门资源调配权限的高层领导，才能有效整合资源、推动项目落地。

但高层重视本身也分为认知与行动两个层面：了解其重要性与选择实际投入资源支持是两回事。正如个人了解健康饮食与运动的益处却不付诸实践一样，企业

高层也需要在内部推动具体工作。从“认识到重要性”到“真正采取行动并取得成效”，仍需克服诸多障碍。

▶ 服务供应商在其中的角色和作用

而作为服务供应商，不能仅仅被动响应已明确提出的需求，而应主动向前一步，引导企业将隐形需求显性化。

- ✓ 洞察潜在需求：深入理解企业常见的业务挑战（如变革、扩张、转型），并预见这些挑战背后可能引发的员工心理与行为反应（如压力激增、适应性不足、流失风险）。
- ✓ 呈现解决方案清单：将EAP的服务能力，转化为能够直接呼应业务痛点的“解决方案菜单”。例如，针对“快速扩招团队融合难”，可提供“团队心理资本建设”工作坊；针对“变革期员工焦虑”，可设计“韧性提升与压力管理”系列课程。
- ✓ 主动教育与价值沟通：创造机会（如案例中的沟通会），主动向业务部门展示：心理健康项目并非只是“福利”，更是提升团队效能、保障业务目标达成的战略性管理工具。供应商应协助福利部门，共同向业务领导者清晰地传递这一价值。

专家洞见

赵然教授

心理健康项目的定位正经历从传统福利向回应组织需求的关键转变，这已成为国际主流趋势。只有当心理健康项目、EAP服务与企业关键业务模块深度绑定与融合时，才能真正成为组织不可或缺的一部分。

而在这一转型过程中，供应商应起到关键作用。

● 对于供应商而言，需构建并证明自身具备以下能力

- ▶ 深度理解业务需求：洞察企业的真实挑战与痛点，提供定制化方案，而非仅提供标准化服务。
- ▶ 需求转化与产品设计：具备将组织需求转化为针对性、可交付的产品或解决方案的专业能力。
- ▶ 确保交付质量与有效性：在服务实施过程中，有能力保障干预措施的质量并验证其实际效果。同时，执行项目的专业人员也必须具备相应的资质与胜任力。

● 在能力的基础上，供应商需承担起引领企业改变固有认知的职责

当前，员工心理健康项目在多数企业中被固化为一项员工福利，而供应商则需要承担起市场教育和需求唤醒的责任。通过宣传推广、案例分享和专业引导，让企业看到更广泛的可能性。

▶ 如何实现？

- ✓ 具体而言，在面向企业时，供应商不应仅简单罗列“咨询、培训、心理测评”等传统服务项目，而应提供一份能与企业具体管理场景（如变革管理、团队融合、绩效提升、危机干预等）相关联的解决方案清单。这能帮助企业进行自我链接，意识到自身未被明确表达的潜在需求。
- ✓ 在此基础上，供应商需进一步通过访谈、沟通等方式，主动向企业领导者进行“教育”和说服，清晰地展示心理健康项目如何与业务目标关联并创造价值。

此外，从企业这一角度出发，EAP项目本质上是一个“一把手工程”。其能否有效推行，高度取决于高层领导是否真正重视。

● 如何真正引起高层领导的重视与关注？

过去二十年来，推动心理健康项目在企业中落地始终面临一个核心挑战：管理者日常被繁重的业务与生存压力所占据，导致心理健康项目很难进入其优先关注列表的前端。所以高层的重视与关注，尤为重要。

以中石油这样的大型企业集团为例，由于集团层面将“非生产性死亡”设定为一项关键绩效指标，下属企业便不得不投入大量人力和物力，去系统性关注员工的身体健康指标（如是否肥胖、有无高血压、是否坚持服药等），并采取积极干预。这充分证明，一旦获得最高管理层的重视与推动，相关项目就能获得切实的资源保障与执行力度。

▶ 具体如何实现？

而要影响并争取企业领导者，需要从两个层面进行充分准备：

- ✓ 提供具有说服力的案例。通过展示国内外同行业或相似规模企业的成功实践，让领导者直观看到心理健康项目或韧性建设项目带来的实际成效。
- ✓ 准备扎实的数据支撑。从国际视野出发，呈现关于员工心理韧性现状的权威调研数据，并清晰展示相关投入所能带来的投资回报率，用事实与数据说服领导者做出决策。

■ 具体实现手段

◆ **项目覆盖场景与资源配置优化** 为支持EAP项目的转型,企业资源投入与员工实际需求共同指向两大核心场景:员工职业成长与领导力支持,以及组织变革场景。这两类高业务关联场景已成为EAP从“保障性福利”转向“组织发展助推器”的关键实践场景。

图表26 贵公司目前的EAP模块已涵盖以下哪些模块?

		2025 (N=374)	2024 (N=78)	差值
员工职业成长与领导力支持场景	职业生涯规划、职业发展	52.94%	41.03%	11.91%
	管理者赋能	49.73%	23.08%	26.65%
	新员工入职	57.75%	23.80%	33.95%
组织变革场景	裁员	47.06%	35.90%	11.16%
	组织重组(资产整合、架构重组)	40.91%	38.46%	2.45%
	企业业务扩张下的员工外派	22.19%	12.82%	9.37%
心理危机干预场景	突发事故,如特殊高危岗位员工发生事故	46.26%	64.10%	-17.84%
	员工个体极端行为,如自杀等	26.74%	52.56%	-25.82%
	危机事件,自然灾害、公共卫生事件(如新冠疫情)等	52.94%	57.69%	-4.75%
日常支持场景(职业与非职业场景需求)	感情困扰、婚育问题、子女教育等	57.75%	93.59%	-35.84%
	日常工作场景中的各类困扰	40.37%	/	/
	员工妊娠、生育期间的情绪干预和疏导	25.40%	42.31%	-16.91%

图表27 在上述场景中，贵公司使用率最高的三项场景为？

员工职业成长与领导力支持	职业生涯规划、职业发展 (N=198)	54.55%
	管理者赋能 (N=186)	58.06%
	新员工入职 (N=216)	54.63%
组织需求场景	裁员 (N=176)	55.68%
	组织变革 (资产整合、架构重组) (N=153)	41.83%
	企业业务扩张下员工外派 (N=83)	33.73%
心理危机干预场景	突发事件, 如特殊高危岗位员工发生事故 (N=173)	65.32%
	员工个体极端行为, 如自杀等 (N=100)	58.00%
	危机事件, 自然灾害、公共卫生事件 (如新冠疫情) 等 (N=198)	44.44%
日常支持场景 (职业与非职业场景需求)	感情困扰、婚育问题、子女教育等 (N=216)	48.61%
	日常工作场景中的各类困扰 (N=151)	50.33%
	员工妊娠、生育期间的情绪干预和疏导 (N=95)	24.21%

图表28 为提升员工心理韧性，贵公司在上述场景中的资源投入与重视程度是否存在倾向性？

员工职业成长与领导力支持	管理者赋能 (N=186)	74.19%
	职业生涯规划、职业发展 (N=198)	59.60%
	新员工入职 (N=216)	52.31%
组织需求场景	裁员 (N=176)	70.45%
	企业业务扩张下员工外派 (N=83)	66.27%
	组织变革 (资产整合、架构重组) (N=153)	64.05%
心理危机干预场景	突发事件, 如特殊高危岗位员工发生事故 (N=173)	63.58%
	危机事件, 自然灾害、公共卫生事件 (如新冠疫情) 等 (N=198)	63.13%
	员工个体极端行为, 如自杀等 (N=100)	55.00%
日常支持场景 (职业与非职业场景需求)	日常工作场景中的各类困扰 (N=151)	53.64%
	感情困扰、婚育问题、子女教育等 (N=216)	52.31%
	员工妊娠、生育期间的情绪干预和疏导 (N=95)	40.00%

定量数据分析



- **资源覆盖面：呈现出以普惠性员工关怀为基础，同时兼顾危机应对与长远发展的“三重支柱”格局。**
 - ▶ **覆盖面：**EAP模块当前整体所涵盖的模块广泛。其中以感情困扰、婚育问题、子女教育和新员工入职最为常见。这表明EAP被普遍视为员工关怀和融入组织的重要工具，具有普惠性质。
 - ▶ **和过往相比的变化趋势：**与2024年相比，增长最为显著的模块普遍与**管理场景密切相关**。（新员工入职、管理者赋能、职业生涯规划、裁员相关心理支持、员工外派心理辅导）这些变化表明，**企业心理健康项目的建设正从传统的个体关怀，向管理者赋能、组织变革适配等管理场景拓展，逐步实现从“被动应对”到“主动赋能”的升级。**
- **员工的使用，主要聚焦于三大核心场景：应对重大危机、赋能日常管理、化解生活困扰。**
 - ▶ **危机场景干预：**整体使用率最高。此为心理健康项目最核心底线的作用。而且由于此类事件对员工心理冲击巨大，所以企业也多备有明确的应急流程。
 - ▶ **管理者赋能：**使用率较高，与企业的资源投入倾向性相匹配。这一方面说明企业与管理层都已意识到，**管理者是团队和组织心理韧性管理的核心抓手**；另一方面也说明在经济下行的当下，在业务发展与团队管理方面，**管理者确实承担了较大的压力，存在关注自身和团队心理状态的需求。**
 - ▶ 感情困扰等个人生活问题是使用率第三高的场景。这类问题虽不属于工作范畴，但却将直接影响员工个人工作状态。
- **为提升员工心理韧性，企业的切入点（资源投入倾向性）：聚焦团队管理者与高风险场景。**
 - ▶ 为提升员工心理韧性，企业投入的战略优先级与切入口。（在已覆盖该场景的企业中，有多少会进一步投入资源）更能反映企业的**战略优先级**。
 - ▶ **管理者赋能：**投入倾向最高。这凸显企业认识到**管理者是员工心理状态的重要防线，投资管理者就是维护团队心理状态的好坏。**
 - ▶ **裁员、外派、突发事件和组织变革**是投入第二高的梯队。这些都属于**高压、高风险的组织变革或危机事件**。企业意识到在这些关键节点提供强力支持，对于维持稳定、降低风险、提升员工韧性格外重要。

方案汇总：EAP项目的转型与落地

EAP是企业构建心理支持体系的起点，也是企业为保障员工心理安全的底线工具。因此，聚焦EAP项目的转型与升级，是将心理韧性从理念落地的切入点，也是解决企业痛点问题：“认知与资源断层”与“体系与场景断层”的关键点。

其核心目标是推动EAP项目的迭代：从后台的、被动的“福利可选项”，跃升为前台主动的、能回应业务痛点的“管理与赋能抓手”。

核心目标	具体操作
重新定义项目价值，获得高层共识与资源倾斜。	<ul style="list-style-type: none"> ● EAP项目须为“一把手工程”。供应商与企业需共同向高层管理者展示心理健康项目如何与业务痛点（如团队绩效波动、人才流失、变革管理）挂钩。 ● 通过行业标杆案例与数据证据，推动其从“认知重视”走向“行动支持”，为项目争取独立预算与跨部门协同权限。
调整资源配置，聚焦高业务关联场景。	<ul style="list-style-type: none"> ● 企业正逐步将资源从传统的“危机干预”与“生活支持”，倾斜至“管理者赋能”“组织变革支持”等能直接影响团队效能与组织韧性的场景。 ● 这要求采购时不仅关注服务范围，更应强调供应商的运营能力、定制化解决方案设计与交付能力，以确保投入产出可衡量、与业务需求相匹配。
借力关键角色，构建“业务—心理”融合的执行网络。	<ul style="list-style-type: none"> ● 以HRBP为枢纽：作为深入业务的触角，HRBP需被赋能为心理支持的“前线雷达”与“资源连接器”，帮助识别团队心理需求、推动心理工具在管理场景中的应用。
深化与供应商的合作模式，从“采购服务”转向“共同开发解决方案”	<ul style="list-style-type: none"> ● 定制化解决方案：在标准化产品的基础上，将供应商作为问题解决的专业外脑纳入前期流程。针对具体业务场景和需求，给出定制化解决方案。 ● 强调数据洞察：改变仅关注服务使用量的评估方式，将供应商作为数据价值的联合挖掘者。通过分析EAP使用数据与团队绩效、离职率等业务指标的关联，向管理层证明投资回报，从而为未来争取更多独立预算提供依据。

关注员工情绪与压力应对能力，夯实个体韧性基础

为帮助员工有效应对逆境，企业应当着力提升其在压力环境下的适应力、恢复力与成长力。对于具备相应条件的企业而言，在推动EAP项目转型升级的同时，更需将关注点前置，重点培育员工的积极情绪与主动应对能力，这一心理韧性的核心组成部分。然而，当前企业在落实情绪与压力管理时，却也普遍面临“角色与技能发展断层”的现实挑战。

本小节将围绕“如何有效提升员工情绪与压力应对能力”展开，主要包括两部分内容：

1 企业当前在情绪与压力应对方面的挑战

情绪与压力管理并非全新议题，多数企业已对其形成基础认知并开展相关实践。那企业目前的开展现状与实践痛点为？

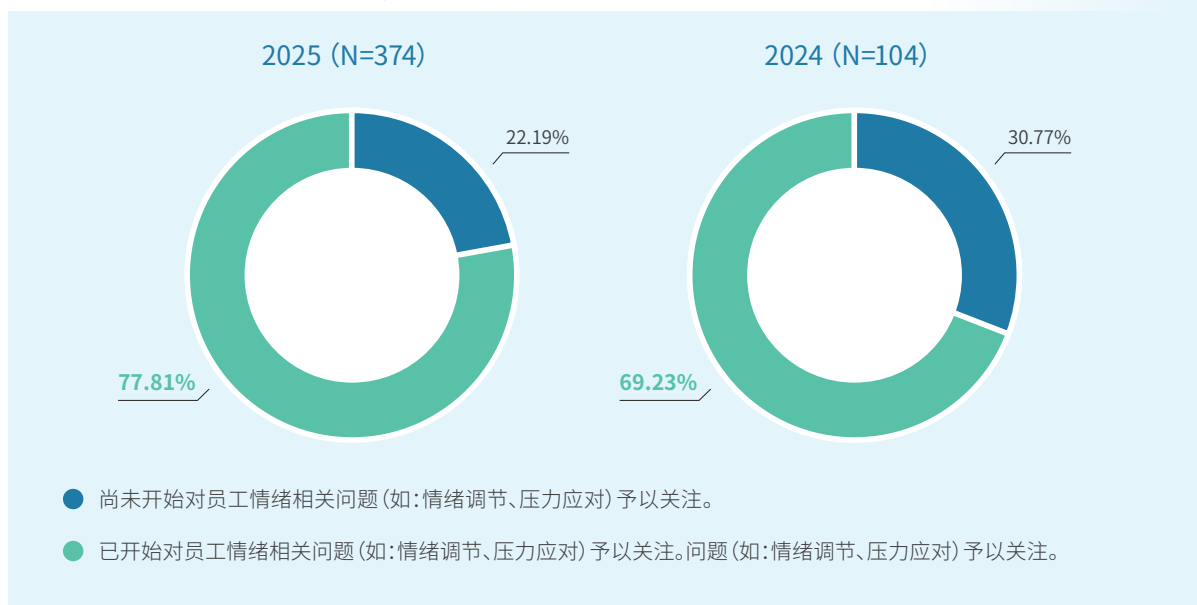
2 针对挑战如何予以解决与落地

基于企业挑战，本报告将结合企业实践提供从识别到缓解、干预的实操路径。

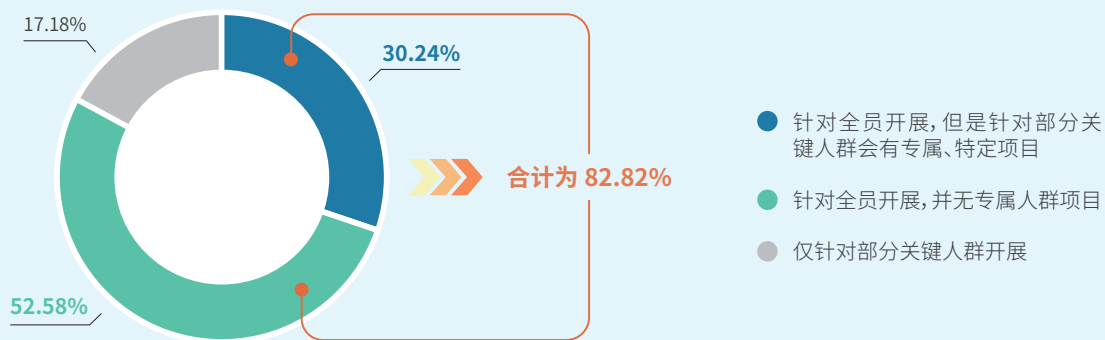
企业当前在情绪与压力应对方面的痛点问题

企业对员工情绪管理的重视程度持续提升，正系统推进涵盖情绪识别与及时干预的多项举措。与此同时，其在资源投入上亦呈现出清晰转向：在持续开展专项调研的基础上，更加注重工作场域优化与集体氛围营造。

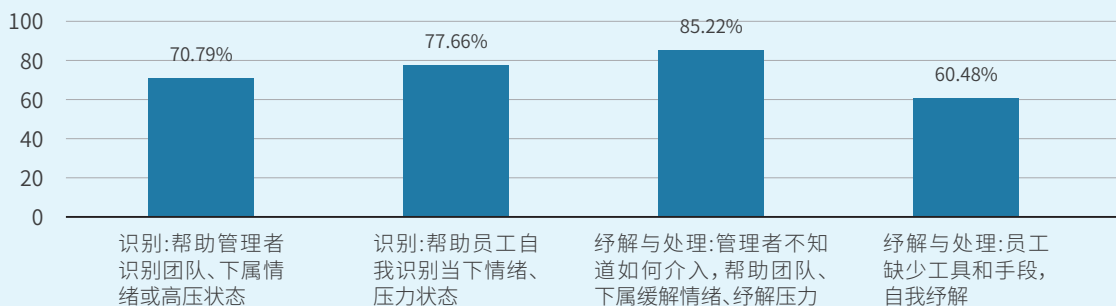
图表29 贵公司目前是否已开始关注并落实员工的情绪问题？



图表30 贵公司当前所开展的情绪管理项目是否有人群划分？(N=291)



图表31 当前针对情绪管理、压力管理方面, 贵公司主要关注以下哪些方面？(N=291)



图表32 贵公司如何落实对于员工情绪的关注？

		2025 (N=291)	2024 (N=23)	差值
识别情绪问题	通过调研或相关报告数据了解团队或组织层面的员工情绪问题	78.35%	91.30%	-12.95%
	赋能员工小工具帮助自我识别情绪	14.78%	30.43%	-15.65%
	赋能管理者 /BP 工具帮助为别员工情绪	55.33%	52.17%	3.16%
抒发、缓解、及时处理情绪问题	通过压力管理、精力管理相关课程抒发、缓解、转换坏情绪	39.52%	52.17%	-12.65%
	通过解压小工具、解压室、游戏化设置及时处理情绪	18.90%	34.78%	-15.88%
	通过各类民间社团& 线上线下各类活动(各类运动会……)促进更健康的工作场域并在员工心情不佳时予以支撑	72.51%	56.52%	15.99%

定量数据分析



- 绝大多数企业 (77.81%) 已开始关注员工情绪问题且基本针对全面开展, 相比2024年 (69.23%), 2025年关注比例有所提升, 表明该议题正逐渐成为企业的重要共识。(图表29)
- 在已开展情绪管理的企业中, 超过八成 (82.82%) 的项目面向全员推行。积极情绪是韧性的基础, 为此, 企业主要采取的是整体覆盖、广泛普及的实施策略。(图表30)
- 从企业关注的重点来看, 问题识别与后续干预解决, 均存在挑战 (图表31)
- 进一步聚焦于企业当前的实践做法与变化趋势, 除“通过各类民间社团与线上线下活动促进健康工作场域”一项存在明显增长外, 其余各项措施均存在不同程度的降幅。可见在情绪管理方面, 企业资源重心发生了转移: 即从依赖个体调研报告、专项课程与解压工具等传统方式, 转向更侧重于营造集体支持氛围与赋能管理者的实践路径。

企业对员工情绪管理的重视程度虽日益提升, 但是落实重视度的手段却依旧较为有限, 多集中于事后调研与健康促进类活动, 缺乏前置性、及时性与针对性。

下文将结合企业具体实践案例, 阐述如何实现从“意识到位”到“能力落地”的进阶, 为企业提供参考、可实施的执行路径。

挑战解决方案与落地措施

对于员工情绪的关注, 企业大多面向全员推行。将此项关注有效落实到具体实践中, 可分为两步:

情绪识别

及时采取针对性措施缓解压力、处理情绪困扰, 从而营造健康、积极的组织氛围

然而, 企业在当下对于情绪识别与处理情绪困扰都存在挑战。您可借助如下企业实践, 了解企业具体如何落实对于情绪能力的关注。

专家洞见与企业案例提要¹³

企业	核心目标	具体实践
安赞咨询	从“筛查问题”到“赋能全员”	<p>围绕“认知影响情绪”这一核心，通过认知重构改善员工情绪与压力问题。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 团体培训：普及“认知决定情绪”的理念，教会员工识别并调整自己对工作事件的看法，从源头上管理情绪反应。 ● 一对一咨询：为有需要的员工提供专业咨询，引导员工对其引发困扰的信念进行认知重构，从而有效疏导情绪，解决实际问题。 ● 提供工具与方法：提供工具与日常练习方法，辅助员工将新思维模式转化为行为习惯。
赛诺菲	多元活动，身心同治	<p>通过提供丰富的倾诉、放松和体育活动，帮助员工缓解压力，保持个人与团队的生产力。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 心理疗愈活动：提供倾诉、音乐放松、亲子活动、家庭日等。 ● 鼓励运动减压：通过运动分泌内啡肽来缓解压力，在办公室内配备瑜伽室、健身房等设施 ● 物理环境建设，设置“健康心灵角”和“树洞信箱”
玛氏	识别问题，重塑认知，习惯养成	<ul style="list-style-type: none"> ● 持续优化调研问卷，进行识别问题 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 持续优化问卷，引入“压力是否可控”、“能量管理”、“团队活力”等与韧性相关的关键维度。 ▶ “团队自我诊断+专家协同介入分析”的诊断机制，帮助管理者解读数据、制定计划 ● 认知层面：建立正确情绪观 <p>推动员工从“被动压抑情绪”转变为“主动觉察、理性应对”，</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 去污名化：引导员工理解情绪是自然反应，而非负面标签。 ▶ 培养自我觉察：鼓励员工主动反思情绪产生的原因及解决方式。

13. 具体企业实践案例可参看报告实践案例合集部分。

企业	核心目标	具体实践
玛氏	识别问题， 重塑认知， 习惯养成	<ul style="list-style-type: none"> ● 个人层面：实践式习惯培养 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 体验+实操练习：利用“心理健康月”设计心情打卡、感恩记录、情绪日记等简单活动，让员工在体验中学会情绪管理这一“动手能力”。 ● 组织层面：构建包容文化 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 管理者赋能：开展专项赋能，将情绪觉察与团队关怀融入领导力发展，提供具体方法与工具，强调管理者在创建心理安全环境中的关键作用。
金风科技 14	引导员工 自我识别 情绪状态	<ul style="list-style-type: none"> ● 情绪识别： <ul style="list-style-type: none"> ▶ 情绪墙/情绪镜：通过“贴情绪标签”的简单动作，可视化、具象化自我情绪，启动自我觉察与疗愈过程。 ● 提供解压渠道： <ul style="list-style-type: none"> ▶ 解压室与心理咨询：设立配备沙盘、解压工具的专用空间，提供从自助解压到专业心理咨询、团辅的完整支持链路。
联想 15	针对具体压力源提供解决方案，并通过物理环境与文化氛围进行干预	<ul style="list-style-type: none"> ● 通过专题项目、讲座等形式针对问题根源的定向支持 ● 通过物理环境的打造帮助员工缓解压力 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 环境触点设计：在休息区、食堂、健身房、会议室等日常动线中，通过解压话语立牌、海报等“轻量级”触点，持续传递相关信息，潜移默化缓解压力。 ▶ 结构化解压活动：定期举办冥想、心流瑜伽等工作坊，提供解压练习。

14. 本案例来自《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》

15. 本案例来自《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》

方案汇总：如何提升员工情绪与压力应对能力

关注员工情绪与压力应对能力，夯实个体韧性基础。此举措直接针对差距最大的“积极情绪与应对能力”，有效地将对于情绪关注从理念转化为可操作的实践，并在过程中赋能企业和管理者如何予以识别与解决方案以解决角色与技能的断层问题。

核心目标		具体操作
识别问题	主动前置地识别员工的情绪状态、压力水平和需求	<ul style="list-style-type: none"> ● 将对于情绪的关注融入常态化调研中 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 在年度敬业度调研中增设与情绪、压力相关的维度(如“我的工作压力处于可控范围”、“当我感到过度焦虑时,我知道如何寻求帮助”)。 ▶ 心理健康项目的负责团队可帮助团队——同针对报告进行解读。 ● 赋能员工小工具,帮助其自我识别情绪状态 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 进而进一步了解状态发生变化的原因。 ● 赋能关键岗识别 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 重点培训管理者与HRBP,使其能敏锐识别员工心理危机信号(如情绪剧烈波动、社交孤立、言语中透露出无望感等),并在需要的时候及时转介。 ▶ 对管理者进行培训,使其能识别员工情绪耗竭的早期信号(如工作效率骤降、社交回避、易怒等)。 ▶ 建立机制,鼓励管理者在1-on-1沟通中关切员工情绪状态,并定期向HRBP反馈团队整体氛围。
解决问题	建立正确的认知消除:污名化,让员工意识到关注情绪是正当且重要的	<ul style="list-style-type: none"> ● 高管发起倡议:由高层领导亲自分享自身应对压力的经历,传递“关注心理≠脆弱”的信号 ● 主题宣传活动:利用内部通讯、海报、短视频等,科普“什么是情绪内耗”、“如何识别压力信号”等基础知识。 ● 设立心理健康月/周:集中开展活动,营造氛围,如邀请专家开展主题讲座。

核心目标		具体操作
解决问题	工具赋能, 技能赋能	<ul style="list-style-type: none"> ● 开设系列工作坊:如“正念减压入门”、“情绪管理与情商提升”、“焦虑应对策略”等,鼓励员工自愿参与。 ● 推行体验式活动:如组织“感恩日记打卡”、“正念行走”等持续21天的挑战活动,帮助员工将知识转化为习惯。
	环境支持: 建立并鼓励情绪健康的组织环境。	<ul style="list-style-type: none"> ● 建立同伴支持网络:招募并培训“心理健康大使”,为员工提供初步的支持和倾听,并引导其寻求专业帮助。 ● 整合EAP服务:大力宣传EAP(员工援助计划),确保员工清楚如何保密、便捷地获取专业心理咨询。 ● 设计减压空间:在办公区设置安静、舒适的休息区或减压舱,提供临时放松的物理环境。

将心理韧性理念融入管理者赋能项目中,从而赋能个人、团队与组织

心理韧性的核心构成维度之一为“领导力与组织文化”,而管理者正是这一维度在组织中的关键承载者和推动者。管理者身处业务一线,其自身的韧性水平、情绪觉察能力及团队引导技巧,直接决定了团队的支持性氛围与协同效能。

与此同时,本小节将进一步针对前文中提到的角色与技能的断层问题:管理者与HRBP,缺乏识别心理风险、进行韧性沟通的“技能工具包”予以展开。

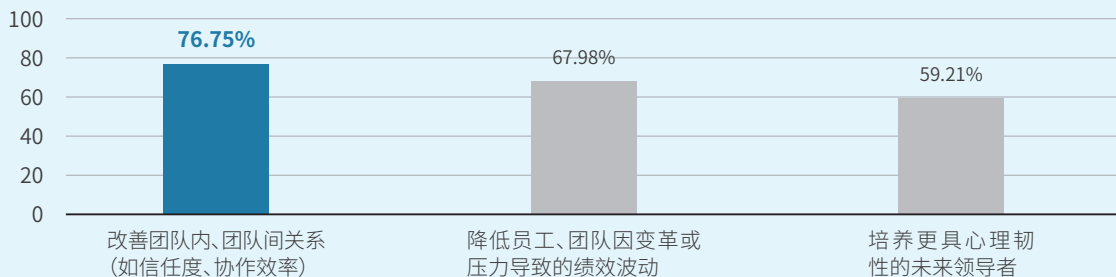
因此,本小节将聚焦管理者:

1 帮助提升管理者自身心理能量

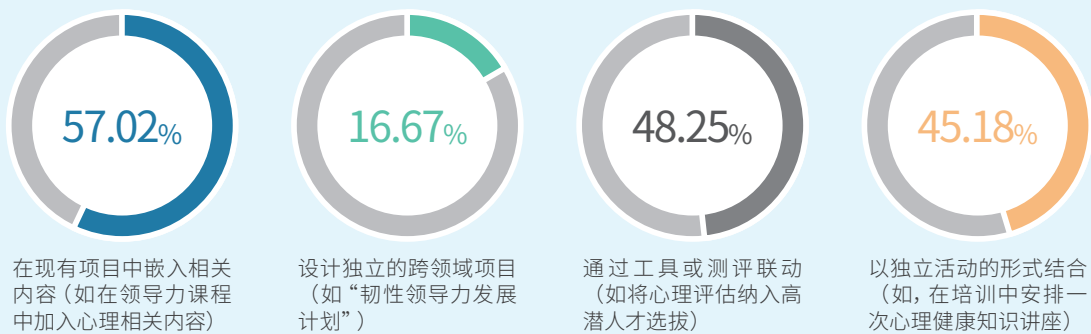
2 体现如何将相关核心理念、实用技能与支持工具,融入其日常的团队管理与领导力发展项目中。

■ 赋能管理者：提升自身心理能量，赋能团队健康发展

图表33 贵公司将心理韧性理念融入管理者赋能项目的主要目标是？ (N=228)



图表34 主要通过哪些形式实现？ (N=228)



定量数据分析

- **以改善团队关系为优先:** 在项目目标方面,“改善团队内、团队间关系 (如信任度、协作效率)”占比最高,达76.75%,表明企业最为重视通过心理支持提升团队协作质量。

而要实现这一双重目标, **管理者的角色尤为关键**——他们既是团队的“承压枢纽”,也是“氛围塑造者”,其能否敏锐识别成员压力、有效疏导团队情绪的沟通环境,将直接影响团队关系的质量、整体抗压能力及最终绩效表现。

- 为此,当前主流做法有三。
 - ▶ 针对管理者: **在既有的领导力发展项目或课题中,加入心理相关理念与实操模块;**
 - ▶ 针对即将升任管理者的高潜人才, **通过工具在前期予以测评;**
 - ▶ 开展活动和讲座。

综上所述，数据表明企业在将关注员工心理状态的观念融入管理者赋能时，普遍以改善团队关系、稳定绩效为核心目标，并主要通过嵌入现有项目、使用测评工具、举办独立活动等形式落地。

这反映出企业已认识到：管理者是推动团队心理韧性提升、弥合组织需求与员工表现之间差距的关键执行者与催化者。其自身的韧性水平、情绪觉察能力与团队引导技巧，直接影响着团队氛围的构建与组织韧性的形成。

那么，理念与目标在企业实践中具体是如何转化为行动的？您可通过如下案例内容更具体地了解，企业具体如何实现对于管理者的赋能。

- 赋能管理者自身，提升管理者自身的心理能量与韧性；
- 增强管理者带领团队的能力，创造更健康的工作场域。

专家洞见与企业案例提要¹⁶

企业	核心目标	具体如何实现
安赞咨询	<ul style="list-style-type: none"> ● 提升管理者自身的心理能量与韧性； ● 增强其带领团队的能力，避免成为员工的压力源。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 提供系列课程，帮助管理者掌握必要的心理学与危机识别知识； ● 拓展EAP热线的服务范围，管理者可就员工心理或管理难题进行咨询； ● 配备专业的心理风险评估工具。
ABB	通过嵌入领导力发展帮助管理者识别潜在风险点，构建组织防线	<ul style="list-style-type: none"> ● 双重点：自身与团队 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 提升管理者自身韧性：测评管理者当前的心理状态，提供系统性培训与学习支持，并建立“评估-干预-追踪-提升”的闭环机制，实现季度动态追踪，确保持续成长。 ▶ 赋能管理者成为推动者：在EAP框架内专设管理者辅导内容，培养其识别风险、进行心理学沟通的能力。 ● 提供管理工具 <ul style="list-style-type: none"> ▶ “经理助手”服务： <ul style="list-style-type: none"> ✓ 通过EAP咨询热线，为管理者提供专属服务，共同探讨协助解决团队管理难题及管理者自身压力。 ✓ 教导管理者如何妥善识别并转介有需求的员工，在组织内部构建支持网络。

16. 具体企业实践案例可参看报告实践案例合集部分。

企业	核心目标	具体如何实现
赛诺菲	设立专项“Winning Mental Health”赋能项目,实现与领导力发展项目的结合	<ul style="list-style-type: none"> ● 理念植入：从“管理职责”到“领导者素养” 明确关注团队心理状态是管理者的核心职责之一，并将其升华为一项重要的“领导者素养”，旨在培养更完整、有力量的韧性领导者。 ● 系统构建：“培训-工具-资源”三位一体 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 系统培训：聚焦“自我觉察”与“团队关怀”两大核心，提升意识与技能。 ▶ 工具集成：将心理关怀嵌入绩效对话等核心管理流程，提供对话模板，使关怀行为可执行。 ▶ 资源支持：建立EAP、支持小组、资源库，为管理者构建强大后盾系统，让其“敢做、会做、有支持” ● 文化塑造：让健康与支持成为“默认状态” 最终目标是将“安全、健康、支持、成长”内化为团队沟通与协作的底色，使其成为组织文化
玛氏	健康领导力:与领导力培养体系深度融合	<ul style="list-style-type: none"> ● 理念确定：引入“健康领导力”核心理念，明确卓越领导者必须能示范并鼓励健康的工作方式，并将此作为一项被衡量、被评估的能力。 ● 行为化指引（三层标准）：提供极其具体、可操作的行为示例，将理念转化为行动。 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 倡导：主动传播（如主动转发公司相关政策） ✓ 支持：付诸行动（如关注加班原因，为员工调整工作提供支持）。 ✓ 示范：以身作则（如“高调下班”，公开为健康活动提前离开），可视化地树立榜样。
中兴通讯	侧重于通过提供具体工具与方法“嵌入支持体系”来赋能管理者,实现培养韧性领导者的目标	<ul style="list-style-type: none"> ● 为管理者“补能”：关注管理者自身的压力负担，为其提供持续的心理支持和能量补给，强化其应对复杂情境的能力。 ● 赋能让管理者“能管”：指导管理者掌握基础工具与方法，提升其对团队成员的风险研判能力，并引导其熟练利用EAP等专业资源化解团队危机。

专家洞见

安赞咨询

管理者赋能目前是企业开展心理健康项目的核心。预防比干预更为重要，所以安赞目前旨在尽可能减少危机事件的发生，或在发生时降低其危害程度。而实现这一目标，关键在于赋能管理者：他们与员工日复一日地共事，接触最为密切，能够及时观察到员工的情绪与行为变化。心理危机的发生，在多数情况下是一个逐渐演进的过程，而管理者正是最容易在早期察觉迹象的人。

这种赋能主要涵盖两个关键层面：一是提升管理者自身的心理能量与韧性，确保其能在压力下保持稳定，避免因自身状态影响团队；二是增强其带领团队的能力，使其掌握科学的管理方法，避免无意中成为员工的压力源。

为此，安赞咨询构建了一套系统的支持方案。

- 提供系列课程，帮助管理者掌握必要的心理学与危机识别知识；
- 拓展了EAP热线的服务范围，管理者可就员工心理或管理难题进行咨询；
- 配备了专业的心理风险评估工具。通过课程培训、一对一热线支持及评估工具这三种方式，系统化地为管理者提供支持，使其能在日常工作中及早发现问题、有效应对，将危机预防的关口前移。

此外，人力资源业务伙伴也可参与相关培训。这一模式在员工规模较大的企业中尤为常见，一方面通过提供集中培训提升其心理支持与危机识别能力，另一方面帮助其更了解心理学相关知识，进而帮助建立专业支持与业务团队之间的桥梁。培训主题包括心理学在日常工作中的应用、咨询技巧在谈话中的使用等。



方案汇总：以管理者为枢纽，落地心理韧性赋能

管理者是串联并影响“人际互动与团队合作”和“领导力与组织文化”两大维度的关键枢纽，从管理者的入手，能有效撬动团队与组织层面的心理韧性提升，营造团队的心理安全感。

以管理者为切入口，将心理韧性理念融入管理者赋能中

(聚焦于“领导力与组织文化”维度，旨在通过赋能管理者这一关键角色，解决“角色与技能断层”痛点问题)

核心目标	具体操作
自我觉察与韧性： 提升管理者自身的抗压和恢复能力。	<ul style="list-style-type: none"> ● 纳入领导力课程：在常规管理者培训中，加入“领导者自我关怀”、“韧性领导力”等模块内容。 ● 提供个性化评估：引入专业的心理韧性或压力评估工具，让管理者了解自身状态，并提供针对性辅导。
赋予管理者识别团队风险和支持员工的技能	<ul style="list-style-type: none"> ● 技能工作坊：开展“如何识别员工抑郁/焦虑信号”、“心理危机初步干预”等实用培训。 ● 提供EAP相关培训：明确培训管理者如何适时、得体地建议员工寻求EAP帮助，并跟进后续支持 ● 提供管理工具包：开发简便的检查清单或对话指南，帮助管理者在员工表现异常时按步骤应对。
日常管理融入：将心理关怀深度融入管理日常。	<ul style="list-style-type: none"> ● “微干预”技能工具包：培训管理者掌握“心理安全沟通”技巧，在日常沟通(如1-on-1、团队会议)中能自然、及时地关注员工状态，进行早期疏导。 ● 流程制度化：将心理关怀嵌入绩效面谈、项目复盘等核心流程，使其成为管理的“规定动作”而非“额外负担”。 ● 团队氛围主动塑造：将“心理安全感”建设作为管理职责。培训管理者如何通过定期团队健康检查、鼓励坦诚反馈、建立团队互助规则等行为，主动营造支持性、包容性的团队氛围，从环境上减少心理问题的滋生。

56 结语：以心理韧性为基石， 构建面向未来的组织韧性

Conclusion

在当前全球经济深度调整与国内经济结构性转型的背景下，企业面临的挑战已从单纯的效率竞争，转向在持续波动中生存、适应乃至逆势增长。

构建强大的组织韧性——即承载冲击、快速恢复并实现反超的核心能力，已成为企业生存与发展的必然要求。然而，尽管企业普遍认同韧性的重要性，实践层面却存在显著的“知行断层”，组织与团队的整体韧性水平仍有较大提升空间，这成为制约企业应对不确定性的关键瓶颈。

破解这一困境的关键，在于深入组织韧性的微观基础——**员工心理韧性**。

心理韧性的提升，是组织韧性构建的基石，也是组织效能持续提升的内在动力。具体而言：

● 心理韧性是提升组织效能的关键杠杆。

员工心理韧性的增强，能够有效减少因压力、焦虑、倦怠导致的工作效率下降、决策失误与协作障碍，从而提升整体运营效率。同时，心理韧性高的员工更易形成积极的工作态度、更强的归属感与更高的敬业度，这些都将直接转化为更优的绩效产出与创新能力，驱动组织效能的持续提升。

然而组织对员工心理韧性的需求，与员工的实际表现之间存在落差。弥合这一差距，无法依靠孤立的心理健康项目。基于对企业现状的深入剖析，提升心理韧性需要建立从目标到落地的框架：

● 重新定位EAP：从“保障性福利”转向“回应组织需求”。

绝大多数企业已将关注员工心理状态视为重要的管理议题，但传统的EAP项目常被定位为“福利”或“风险防范”工具。为推动共识转化为行动，EAP的定位需彻底转变——由过去被动、补救式的“危机干预”与“员工支持”，转向主动、赋能式的“回应组织韧性发展需求”，使其成为支撑业务稳定、团队效能与人才发展的战略抓手。

● 关注“情绪内耗”，强化个体应对能力。

面对员工普遍存在的心理内耗与亚健康状态，企业通过有效的识别、纾解与组织环境支持，提升员工个体的情绪觉察与压力应对能力，这是构建心理韧性的底层基石。

● 以“管理者”为枢纽，将心理韧性注入管理日常。

以管理者为核心枢纽，将其赋能为首要的“韧性催化剂”。通过将情绪识别、压力管理、心理安全氛围营造等内容，使管理者能有效支撑团队，以点带线带面地将个体的心理韧性转化为团队的协同效能。

彩蛋：人员优化场景下的组织与心理韧性建设

近年来，在经济环境波动、产业结构调整等因素影响下，不少企业为适应发展需要不得不进行人员的结构性优化调整。

裁员过程是组织韧性与员工心理韧性的双重考验。作为组织变革中较为剧烈的形式，裁员不仅影响被优化员工的职业状态与心理状态，也对留任员工的情绪稳定、组织认同及团队氛围带来冲击。

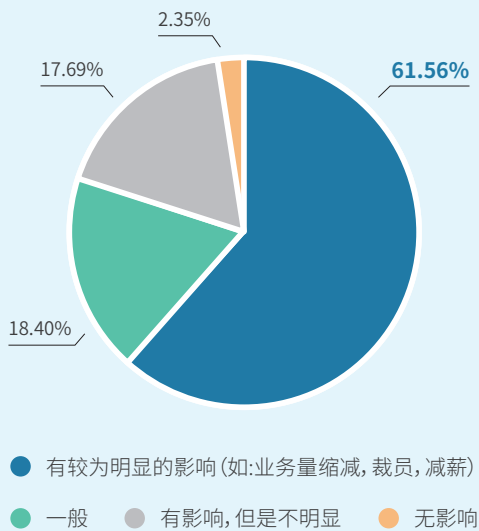
根据前文图表数据，也可发现，企业正在此场景中积极投入资源，可预见性地管理群体性心理危机以维护组织长期的稳定与持续的运行。

本章将聚焦于经济下行期企业常见的人员优化场景，阐述企业如何构建涵盖事前、事中、事后的心理韧性支持体系，帮助被优化员工平稳过渡，同时维护留任团队的稳与效能，实现组织在结构性调整中的韧性建设与持续运行。

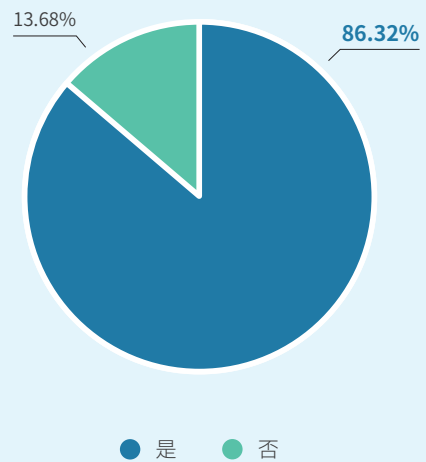


为应对外部经济下行压力,控制人力成本,开展人员结构性优化是许多企业的选择。

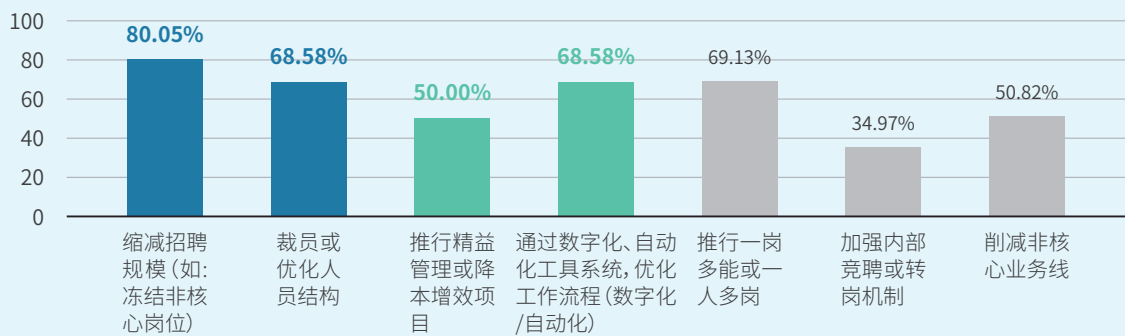
图表35 您是否明显感受到今年经济下行对您所在行业的影响? (N=424)



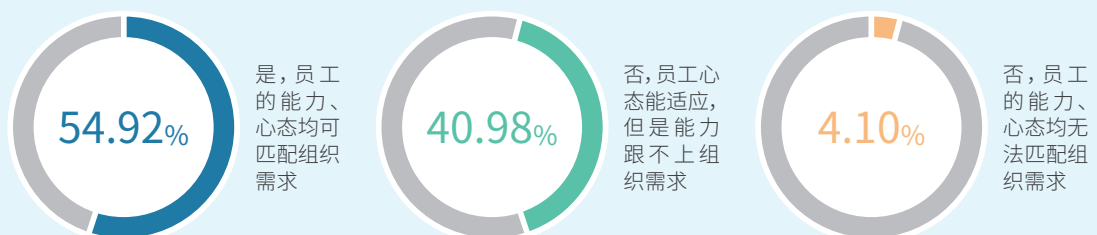
图表36 为应对经济下行压力,贵公司当前是否面临着业务转型升级、组织变革的需求? (N=424)



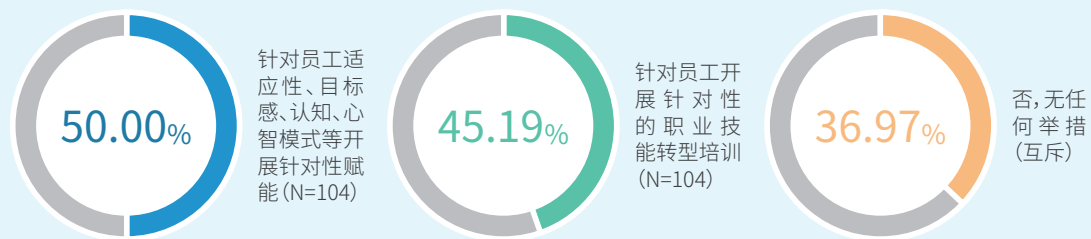
图表37 为应对经济下行,落地组织变革需求,从组织层面,贵公司具体采取了哪些举措? (N=366)



图表38 贵公司当前的内部员工是否可以适应组织的变革和需求? (N=366)



图表39 为帮助员工转型应对新岗位需求，贵公司针对具体采取了哪些举措？(N=165)



定量数据分析

● 对于经济下行的感知度，普遍且显著。

绝大多数人对于外部宏观经济的变化都已有明显感知，经济环境对于企业和个人的影响切实地体现在了业务量的缩减、裁员和减薪上。

● 组织变革、业务转型是企业的主流选择。

86.32%的企业表示组织正面临业务转型升级或组织变革的需求，反映出企业正在主动寻求出路，求新求变。

● 降本增效是主要应对策略。

▶ **降本：**裁员和缩减招聘成为最普遍的举措：高达80.14%的企业选择了“缩减招聘规模”和“裁员或优化人员结构”，这表明在面对经济下行压力时，企业首要考虑的是控制人力成本。

▶ **增效：**精益管理和数字化转型紧随其后：约7成的企业正在推行精益管理或数字化转型项目，显示出企业在控制成本的同时，也在努力提升运营效率。

● 员工能力与组织需求存在一定差距。为此，多数企业会开展针对性赋能。

▶ 过半数员工能够适应变革，但同时45.08%的企业表示内部员工的当前能力无法适配组织需求，企业需要进一步地从心态意识（50%）与技能转型（45.19%）方面予以辅导。

基于上述数据结论可见，宏观经济不振是绝大多数企业当前所面临的严峻挑战。而在内需不足，难以开源的当下，节流、控制人力成本便成为了许多企业应对当前困境的首选。

而实现人员结构性优化的核心在于如何建立有效的机制流程和人员标准以识别出和当前组织需求适配度较低的员工群体。

为此，智享会曾开展过专题研究《企业组织人员优化的策略与实践研究报告》。您可通过如下方案予以了解。

方案汇总：组织人员优化的策略、流程与落地标准¹⁷

1 常态化人员盘点与优化人员盘点的区别

结合专家洞见，我们罗列并总结了以下图表，方便读者直观了解两者之间的区别：

具体维度	常态化人员盘点	优化人员盘点
目标原则	全面了解员工的数量、素质、能力、结构等方面的情况，从而实现人才的合理配置，确保每个岗位都有合适的人才	精简组织架构，提高运营效率，降低人力成本，优化人才结构，识别与组织发展匹配度低的员工
盘点工具和方法	采用九宫格模型（潜力 / 绩效矩阵）、人员能力分析表、职业发展评估工具，相对更侧重未来潜力预测	采用九宫格模型（绩效 / 稳定性矩阵）、历史绩效数据追踪、岗位适配性分析，相对更侧重过往表现统计
人员评价角度	关注未来成长性、学习能力、可塑性，对短期表现不佳但潜力高的员工保留培养	关注历史绩效结果、岗位稳定性和适应能力、工作年限、团队影响力等，对长期表现不佳或无法适应变化的员工进行优化
成本评估	评估现有人力成本（薪资、福利、培训支出等）	综合评估员工离职成本（经济补偿、招聘替代成本、岗位空置期损失、团队稳定性影响等）
结果应用	制定人才梯队建设计划、个性化培训方案、晋升通道设计	实施人员淘汰机制、岗位合并 / 重组、组织架构调整、优化后人才引进策略

2 优化人员盘点的标准流程



★ 校对人员盘点结果的定义与作用（重点）

对流程合规性的检查	<ul style="list-style-type: none"> ● 人员优化过程需要遵循一定的法律法规和公司政策。“校对”可以视为对流程合规性的一次检查，以再次确保所有步骤都符合相关规定。
对关键信息的再次核实	<ul style="list-style-type: none"> ● 在人员优化的相关文档中，如员工绩效、岗位职责、优化方案等，关键信息的准确性至关重要。“二次校对”可以确保这些信息在最终确定前得到再次核实，避免因信息错误而导致的不必要纠纷或误解。
对初次筛选或审核结果的复核	<ul style="list-style-type: none"> ● 在人员优化过程中，初次筛选可能基于一定的标准或条件进行，而“二次校对”则是对这一筛选结果的复核，以确保没有遗漏或误判。 ● 针对存在异议的人员，HR 可牵头组建跨部门评估小组，通过多维度数据验证与交叉分析进行二次评估。对于经评估仍具备价值的员工，可启动转岗或调岗机制，通过二次面试与岗位适配度测试，将其调整至更合适的岗位，最大化保留组织人才资产。

17. 来自智享会《企业组织人员优化的策略与实践研究报告》

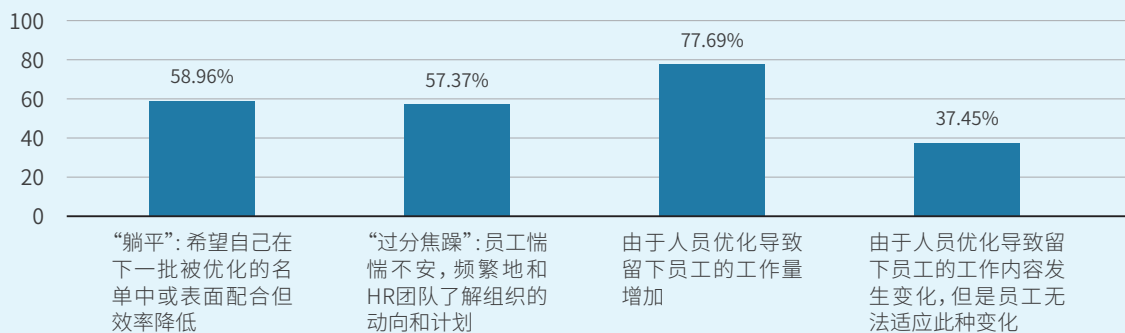
3 优化人员盘点的具体标准

建立优化人员盘点标准的依据

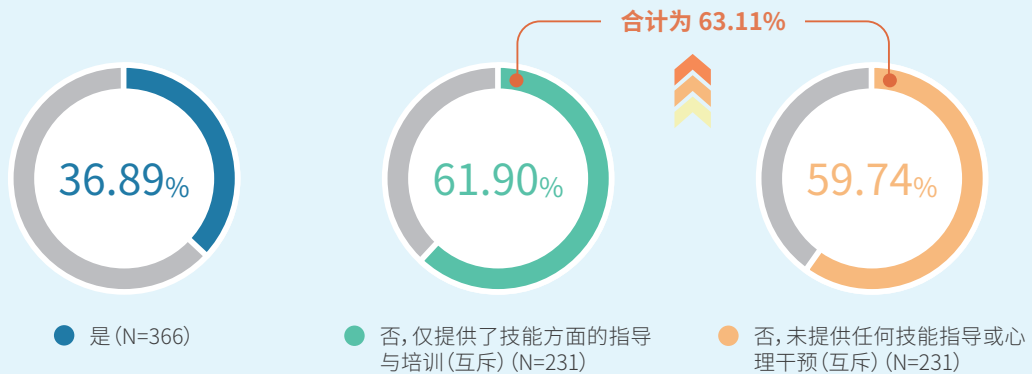
评估维度		衡量维度	额外注意点
硬性标准	专业能力	<ul style="list-style-type: none"> 专业技能证书 专业培训认证 项目完成情况 	精简组织架构，提高运营效率，降低人力成本，优化人才结构，识别与组织发展匹配度低的员工
	历史绩效	<ul style="list-style-type: none"> 达成的业绩指标 获得的奖励 项目成功率 	<p>需注意绩效数据的真实性和客观性，避免单一指标的片面评价，需注意该员工绩效的可持续性与环境因素：</p> <ul style="list-style-type: none"> 绩效的可持续性：企业应关注员工的绩效是否具有可持续性。有些员工可能在短期内表现出色，但长期来看可能缺乏持续的动力或能力。 绩效与环境的匹配：员工的绩效往往受到工作环境、团队合作等因素的影响。企业应评估员工在不同环境下的表现，而不仅仅依赖于某一特定时期的绩效。
易被忽视的标准	团队影响力	<ul style="list-style-type: none"> 团队号召力 协作能力 领导力 	<ul style="list-style-type: none"> 评估团队影响力的重要性：企业往往容易忽视员工的团队影响力这一因素，如若不考虑某一员工在团队中过的价值和地位，容易导致因核心成员离职而引发的团队不稳定，甚至整个团队瓦解的严重影响。
	身体健康程度	<ul style="list-style-type: none"> 身体健康状况 心理健康状况 工作状态 性格 	<ul style="list-style-type: none"> 在建立优化标准时需要时刻注意员工的身体因素，并提前做好风险预案，如面对有工伤、重大疾病或“三期员工”时，要以法律规定为第一原则。 判断符合公司发展发展方向是否以“年轻化”为主，企业需要额外关注年轻员工与中流砥柱员工的平衡。
	工作年限	<ul style="list-style-type: none"> 平均工作年限 个体工作年限 关键岗位经验时长 	<ul style="list-style-type: none"> 针对年限较长的员工：长期服务的员工可能拥有深厚的行业经验和忠诚度，但也可能面临职业倦怠或创新力下降的问题。企业应关注员工的工作热情、学习意愿和创新能力，鼓励终身学习，避免“资历陷阱”。 针对年限较短的员工：新入职员工可能带来新鲜血液和创新思维，企业应给予足够的成长空间和机会，不是一味以低年限、低优化成本作为标准。
	家庭背景	<ul style="list-style-type: none"> 家庭成员身体状况 家庭经济状况 	<ul style="list-style-type: none"> 企业应尊重员工的多样性，避免因家庭背景不同而产生偏见。不同的家庭背景可能带来不同的视角和经验，都可能对企业的创新和发展是有益的。

在当前的人员优化背景下,企业普遍忽视了对员工心理韧性的关注。尤其对于留任员工群体而言,面对普遍存在的消极心态与工作压力,企业未能提供相匹配的心理支持措施,导致组织支持与员工实际需求之间出现断层。

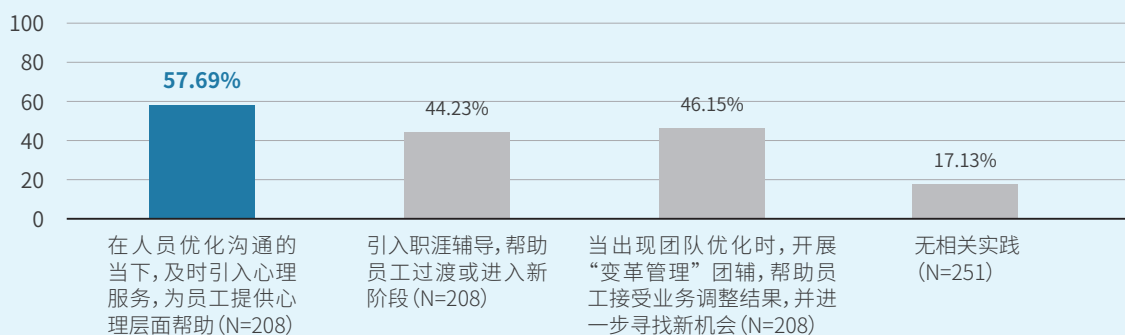
图表40 在留下来的员工和团队中,贵公司内部是否存在如下现象? (N=251)



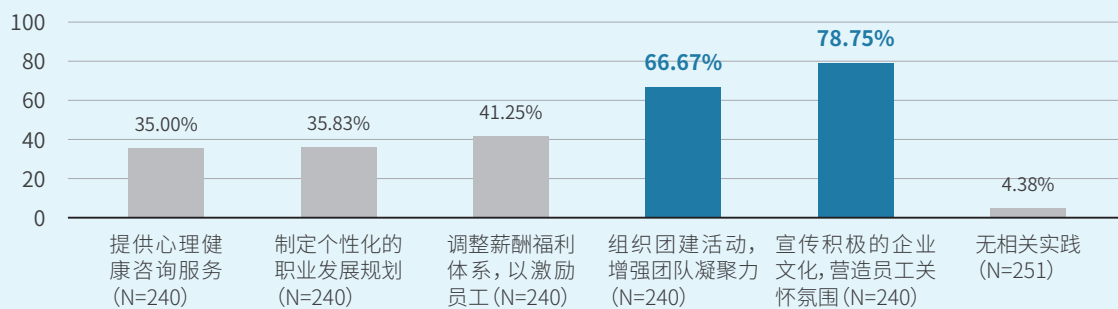
图表41 为帮助员工适应变革,贵公司是否会选择从心理层面进行干预或压力疏导?



图表42 为安抚,帮助被优化员工,除了基础赔偿外,贵公司还会开展哪些实践?



图表43 针对留下员工，贵公司开展了哪些管理举措？



定量数据分析

● 针对被优化员工的支持存在一定的改进空间。

- ▶ **心理支持得到初步重视：**在提供支持的公司中，57.69%会在沟通当下引入心理服务。
- ▶ **系统性职业过渡支持不足：**提供生涯辅导（44.23%）和变革管理团辅（46.15%）的比例未过半，表明支持更多是“一次性”的心理安抚，而非系统的再就业能力培养。
- ▶ **仍有相当比例的公司未提供任何支持：**17.13%的公司“无相关实践”。

● 留任员工状态：普遍存在“隐形损耗”。

- ▶ 77.69%的公司反映留任员工工作量增加，这是最直接、最普遍的影响。
- ▶ 员工心态消极化。
 - ✓ “躺平”文化滋生：近六成（58.96%）公司出现员工希望被优化或效率降低的“躺平”现象。
 - ✓ “过分焦躁”蔓延：超过半数（57.37%）的员工表现出焦虑不安，频繁打探公司动向。

● 针对留任员工的心理干预稍显不足。

- ▶ 针对留任员工，提供心理健康咨询的仅占35.00%，与近六成的“躺平”和“焦躁”现象形成巨大反差。这对于企业雇主品牌、留任员工的心理韧性水平将产生负面影响。

● 人员优化场景中的应对流程

在组织结构优化或变革期间,企业通常需要面对两类员工群体:即将离职的员工与留任员工。从资源分配的角度看,企业或许会认为留任员工作为组织未来的核心,理应获得更多关注与支持。然而实际情况往往相反,许多企业在资源有限的情况下,通常选择将关注重点更多地放在即将离职的员工身上,而对于留任员工的支持相对较少。这主要是因为企业担心离职员工可能出现极端反应或负面事件,从而对企业造成声誉或法律风险。

而为了减低潜在风险,兼顾组织韧性与心理韧性需求,企业需要建立事前、事中、事后三个阶段应对流程。

- ▶ **事前阶段:**重点为管理者与人力资源团队提供赋能培训,例如“困难情境沟通”指导,帮助其掌握与受影响员工进行敏感、有效对话的技巧。同时,也可面向全员开展变革适应性培训,引导员工建立对变化的理性认知与心理准备。
- ▶ **事中阶段:**提供现场支持(onsite support)。咨询师驻场,随时为情绪激动或面临心理危机的离职员工提供即时干预与一对一辅导,确保过程平稳。
- ▶ **事后阶段:**主要针对留任员工与新组建的团队,例如通过团队建设活动,运用心理学方法促进新成员间的快速连接与信任建立,以恢复团队凝聚力。同时,也为参与裁员执行的管理者及HR提供心理恢复支持,帮助其缓解工作带来的情绪消耗。

然而从实施情况来看,企业普遍更重视事前与事中服务,对事后阶段的支持投入明显不足。特别是缺乏对于留任员工的关注与支持,这实际上构成了不容忽视的组织风险。留任员工可能因变革冲击、团队重组及心理安全感受损,导致士气与效能显著下降,使企业期待的“降本增效”难以实现,甚至仅完成“降本”,而“增效”落空。

裁员风险与诺基亚的实践

裁员作为企业战略调整的常见举措，却常伴随诉讼、声誉损害等重大危机事件。以诺基亚公司历史上的大规模裁员为例，其因业务转型需裁撤整个部门时，而通过一套系统化的人文关怀方案，不仅平稳完成了人员优化，更实现了“零诉讼”的出色结果。

● 流程化面谈与即时支持

- ▶ 当HR在A会议室进行标准离职协商时，B会议室已同步安排了个体咨询师，为员工提供即时的情绪疏导与职业生涯规划服务，实现从“被告知”到“被支持”的无缝衔接。
- ▶ 与此同时，诺基亚设立C会议室进行团体辅导，为员工创造可以安全表达感受、互相支持的平台。企业通过有效的群体情绪管理，避免了负面情绪不可控地扩散与发酵。

● 对接就业机会

此外，在邻近场地，诺基亚还邀请了与该部门技能匹配的众多企业举办专场招聘会，为被裁员工提供就业机会。这不仅给予了员工切实的出路，也将企业的社会责任感转化为实际行动，变“裁员”为“人才再配置”。

通过上述“情绪抚慰—能力辅导—职位对接”的组合策略，诺基亚在裁减3000余名员工后，未发生任何劳动纠纷或法律诉讼，同时维护了雇主品牌，也让人才得以在更合适的平台继续发展。

被忽略的关键群体：“幸存者”的心理状态

然而，裁员的影响远不止于离开的员工。组织往往忽视了一个关键群体，即：留下来的“幸存者”。他们的心理状态复杂多样，而其负面的情绪状态更是将会直接影响裁员后的组织稳定性与绩效表现。案，不仅平稳完成了人员优化，更实现了“零诉讼”的出色结果。

- **懈怠与等待**：部分员工因危机感而士气低落，陷入消极等待，工作投入度显著下降。
- **焦虑与不安**：对未来充满不确定性，频繁担忧自己是否会在下一轮裁员中失去工作。
- **角色压力与倦怠**：因人员减少而面临工作量骤增、职责范围扩大或需学习新技能的挑战，从而产生压力与倦怠。

- **幸存者内疚：**对于能力优秀的同事被裁而自己留下感到困惑与内疚，这种情绪可能损害团队氛围与个人工作动力。

管理破局：从意识到行动的系统干预

若企业对这部分员工的复杂心态缺乏主动管理与疏导，将直接导致团队凝聚力涣散、生产力下滑，甚至引发新一轮人才流失，使裁员的目的——提升组织效能，适得其反。

解决上述问题的核心，在于推动企业管理层从战略高度认识到关注“幸存者”状态的重要性，并采取系统化干预措施。

- **提升管理层认知：**这是干预的起点。需要通过专业培训、实证案例与具体数据，向管理者阐明忽视“幸存者心理”的代价与积极管理的收益。例如，可引用危机事件后的对比数据：在缺乏心理干预的情况下，员工离职率可能超过30%，且恢复期漫长；而进行系统干预后，离职率可控制在10%以内，团队能更快恢复常态运作。
- **组织层面的主动沟通与支持：**管理层需通过正式会议、内部沟通等方式，主动传递清晰、透明的战略信息，稳定军心。同时，应提供组织层面的支持，如举办关于变革适应、压力管理的普及性讲座或工作坊，帮助员工从认知上理解变革，调整心态。
- **建立分层支持体系：**构建一个“金字塔”式的员工支持体系。金字塔底是针对全体留任员工的广泛性教育与情绪支持；塔身是为有需要员工提供的团体辅导；塔尖则是为受困扰较大的个体提供一对一心理咨询服务。这种结构能高效匹配不同层次的需求。
- **延续性关怀体现责任：**为已离职员工提供一段时期（如3-6个月）的延伸服务（如职业咨询通道），这不仅能极大降低其因求职受挫而回头诉讼的风险，更是企业社会责任与品牌声誉的长期投资。

方案汇总：帮助企业共同应对人员优化场景

为应对外部经济下行压力与结构性挑战，控制人力成本、开展人员优化已成为众多企业不得不采取的现实选择。

然而，在当前的人员优化实践中，企业普遍将关注点置于流程合规与风险防范，却忽视了对“人”尤其是“留任员工”心理韧性的系统性建设。可是，留任员工中普遍存在“躺平”“焦躁”等隐性心理损耗，以及工作量增加、角色模糊、安全感下降等现实问题，将直接影响团队士气与组织效能恢复。

为此，企业应超越传统的“善后处理”思维，主动构建涵盖事前、事中、事后的三阶段心理韧性支持体系。

人员优化场景中的心理韧性支持体系构建

事前预防与准备阶段

● 赋能管理层与HR团队

- ▶ 变革领导力培训：针对管理者，开展“困难对话”、“变革期员工心理管理”等专项培训。重点提升其共情能力、透明沟通技巧，使其能清晰传达战略必要性，同时敏锐识别并回应团队情绪。
- ▶ 风险与方案预演：与HR及法律团队共同细化流程，并模拟可能出现的员工反应与危机场景（如集体情绪激动、诉讼威胁），制定应急预案，确保执行团队信心十足、应对有方。

● 全员心理韧性筑基

- ▶ 变革适应性宣传：通过内部渠道，以适当方式提前传递行业挑战与变革必要性，引导员工建立“变化是常态”的理性认知，降低事件突如其来带来的心理冲击。
- ▶ 普及EAP资源：广泛宣传员工援助计划（EAP）或相关心理咨询服务渠道，让员工知晓可获得的支持，正常化寻求帮助的行为。

事中支持与平稳过渡阶段

● 对离职员工的系统化关怀：构建“一站式”支持服务中心：

- ▶ 合规沟通与手续办理
- ▶ 个体咨询：帮助个体及时处理个人情绪
- ▶ 团体辅导：允许离职员工团体安全地表达与共情
- ▶ 职业过渡快速通道：积极履行社会责任，组织“职业过渡工作坊”（简历、面试辅导），并尝试联络合作企业举办专场招聘会，变“裁员”为“人才再配置”，极大缓解对立情绪与法律风险。

人员优化场景中的心理韧性支持体系构建

事中支持与平稳过渡阶段

- ▶ 持续支持：为离职员工提供离职后一段时间内的心理咨询支持服务帮助员工实现过渡与调整。
- **对留任员工的即时关注与沟通**
 - ▶ 管理者介入：优化完成后，立即由管理者召开留任团队会议，坦诚沟通团队未来的目标、结构与工作计划，直接回应关于安全感和工作量的疑虑。
 - ▶ HRBP密切观察团队动态，通过一对一面谈或匿名问卷，快速评估员工和团队的当前状态，确定是否存在，如：懈怠、焦虑、内疚、工作量过载等现象，为后续干预提供依据。

事后恢复与重建阶段

- **管理者层面：持续赋能关键支点**
 - ▶ 进阶领导力支持：为管理者提供持续辅导，帮助他们处理自身压力，并学习在资源可能受限的情况下如何激励团队、管理绩效、识别并疏导下属心理问题。
- **团队层面：修复信任与重塑凝聚力**
 - ▶ 团队辅导与工作重塑：开展团队建设工作坊，引导成员公开讨论变革带来的影响（在安全环境下），共同规划新的协作模式与工作流程，厘清角色与职责，将焦点转向共同面临的未来挑战。
 - ▶ 文化重申与仪式建立：通过领导人的持续沟通和团队活动，重新强调组织的核心价值与未来愿景，建立新的团队仪式感，增强归属感。
- **个人层面：明晰发展与持续支持**
 - ▶ 职业发展路径澄清：与留任员工沟通个人在新的组织架构下的发展可能性与学习成长资源，将其个人规划与组织未来相联结，激发新的动力。
 - ▶ 长期心理支持接入：确保EAP或心理咨询服务对留任员工保持长期开放，特别是关注那些表现出持续焦虑或倦怠信号的员工。



专家洞见



明明

安赞咨询

CEO / 中国人民大学心理系专硕校外导师

提升组织效能的内生支柱：员工心理韧性的系统性赋能

一、安赞咨询对于组织韧性的理解

企业对于组织韧性的关注与当前环境的变化密切相关。我们正处在技术、经济与社会的重大转折期，这一变革阶段将对各行各业产生不同程度的影响。变化本身意味着不确定性的增加。在这样的环境中，任何方向的创新都可能面临对错的考验，组织需要在尝试中不断探索，而这一过程难免伴随挫折。因此，组织必须培养应对与复原能力，这些正是韧性所必需的。所以，在变化的时期，组织对韧性的关注是自然而然的。若不重视韧性，组织将很难实现存续与发展。

二、构建组织韧性时，人力资源的着手点

韧性因子是企业构建与提升组织韧性的关键，这也正是人力资源团队应当聚焦的核心。从组织层面出发，构建支持网络至关重要——其中尤为重要的是为员工营造心理安全感。这并不是简单地承诺永不裁员或提供稳定的工作，而是指员工在组织内部能否真正获得安全、可信赖的体验。例如，

- ▶ “融入安全”：新员工是否能顺利融入团队并感到安心；
- ▶ “畅所欲言”：员工是否敢于提问、不怕暴露自己的不懂之处；
- ▶ “勇于尝试”：是否敢于主动尝试挑战、承担未被指派的任务。

在高心理安全感的环境中，员工更不怕失败、敢于创新、乐于学习和提问，从而更容易推动组织的整体发展。反之，如果缺乏心理安全感，员工可能沉默不、回避冲突，组织韧性也将难以形成。

● 心理安全感与哪些因素有关？

- ▶ 首先，信息透明度至关重要——员工是否清楚了解公司重大事项与动态，这直接关系到企业是否愿意主动、及时、坦诚地向员工披露信息，包括战略方向、变革动因乃至面临的挑战，而不仅仅是传递好消息。
- ▶ 其次则为组织对创新和挑战权威的容忍度，以及是否具备允许试错的氛围。这体现在企业是否鼓励员工提出不同意见、质疑现有做法，以及当尝试失败时，组织是将其视为宝贵的学习机会或是归咎于个人责任。

此外，制度与支持网络也不可忽视：组织是否设立明确的制度来预防或处理不当行为；是否拥有支持性的机制与资源，例如为员工提供心理健康支持、导师制项目或团队协作保障，这些都会直接影响心理安全感的建立。

三、安赞咨询对于心理韧性的理解

组织本身是一个群体概念，其基础便是每一个个体。因此，当个体缺乏韧性时，组织也难以真正具备韧性。组织的适应、挫折应对、重整与再生，最终都要依托于人来实现，而这种个体能力，便是心理韧性。

心理韧性，是个体在面对压力、挑战或逆境时，能够有效适应、保持功能稳定，并在经历挫折后恢复甚至成长的心理能力

如果个体不具备相应的心理能力或无法跟上变化，就会出现组织对韧性的高需求与个体表现不足之间的落差。当组织为应对市场变化而必须调整时，若压力或变革的必要性未能有效传递至每个成员，或成员因韧性不足而难以调整，变革就难以落实。

因此，探讨组织韧性必须回归到具体的个人。只有让组织中的每一个节点，即每个个体做好准备，能够面对挫折、承受压力并在困境中复原，组织所推行的变革与创新才有可能实现。培养个体应对挫折的能力，正是心理韧性在组织中的核心意义。

● 心理韧性提升在实践中的困难

心理韧性提升的困难性在于人的心理具有相当的复杂性。个体心理状态的改变，并非易事。例如，一位已处于倦怠状态的员工，面对领导指派的任务可能口头答应却迟迟没有行动，这是相当普遍的现象。改变个体的心理动机或态度，无法依靠单一指令或简单的物质激励（如奖金）实现。它需要从认知、情绪、行为，并结合团队支持、领导激励等多方面进行系统干预。

尽管许多管理者意识到这是一项需要投入的系统工程，但在现实中，他们往往被日常业务的压力与事务缠身，难以分配足够的精力于此。

然而，转变的契机或已临近，当个体越发感到无力应对外部环境时，往往会转向内在寻求突破。人类在遇到困难时，本能的第一反应通常是向外归因——归咎于时间不足、资源有限、客户问题尚未解决等理由，从而无暇顾及员工心理状态或团队支持。但当这种向外归因无法解决问题时，人们便可能调转方向，意识到原有路径行不通，必须尝试新的思路与方法。

也就是说，起初心理建设或组织支持并非优先事项，直到管理者发现那些高优先级的事务也未能解决，且常规方法失效时，才会转而探索其他可能路径——例如通过提升员工心理韧性、加强系统支持来寻求突破。

三、如何提升心理韧性？

提升心理韧性是一项系统工程，需要从个体支持、管理者赋能等多个层面协同推进。其中，员工帮助计划（EAP）是企业常用且重要的载体，而其效能的发挥首先取决于项目定位。

● 从项目的自身定位予以思考

以许多国企的EAP项目为例，其通常由工会负责，被企业视作一项员工福利。而工会的工作职责往往不涉及员工压力、积极情绪等议题，所以仅仅将EAP定位为“可用可不用”的福利项目。这种定位上的偏差，导致EAP难以发挥其在组织中的实际作用。

相比之下，一些将EAP项目运行较好的企业通常由人力资源部门负责或主导。由于人力资源部门本身便需要对员工的发展予以关注，将参与从员工招聘到离职的全生命周期管理，因此能更自然地将EAP融入日常管理工作。这种差异并非EAP本身的问题，而是其不同组织内的定位与管理流程决定的。

▶ 如何改变企业内将EAP视作为员工福利的项目定位？

改变的关键在于组织内部达成共识。如果仅依靠工会干部推广，推动力度往往有限。企业高层及业务相关领导需要重视这一问题，并发挥跨部门协调的作用。在当前科层制依然普遍的组织结构中，只有具备跨部门资源调配权限的高层领导，才能有效整合资源、推动项目落地。

但高层重视本身也分为认知与行动两个层面：知道心理健康重要与选择实际投入资源支持是两回事。正如个人了解健康饮食与运动的益处却不付诸实践一样，企业高层也需要在内部推动具体工作。从“认识到重要性”到“真正采取行动并取得成效”，仍需克服诸多障碍。

● EAP服务定位的演进与功能拓展

回顾EAP项目的定位，在经济高速发展时期，EAP常被视为一种福利项目，定位于健康促进，侧重于压力应对、心理健康维护与提升幸福感等。虽然这确是EAP的重要功能之一，但在当前环境下，EAP需要进一步突出另外两项功能。

- ▶ **组织需求：**支持员工发展。组织购买EAP服务，必然关注其能否回应组织需求。而员工发展——即提升个体适应变化、增强韧性的能力，正是EAP应当承担的核心功能之一。
- ▶ **个人需求：**危机防范与心理风险防控。这里所指的“危机”，并不限于极端事件（如自杀），更包括员工心理能量不足、难以应对外部压力时所处的潜在危机状态。这种状态若不被识别与干预，可能导致认知失调、情绪失衡，进而引发不当行为（如无故发火、工作粗心等），使原本可完成的任务也出现失误。

● 基于两个定位的不同服务内容

▶ 针对组织需求

基于组织需求，安赞的EAP服务将重点围绕以下几类场景设计：

- ① 支持组织变革，帮助员工适应变化
- ② 是为外派群体提供支持。对于外派员工，安赞正推动服务从“被动服务”（等员工来电）转向“主动服务”。通过定期干预性访谈了解其心理状态、职业困惑或生活挑战，并提供针对性建议（如如何与家人保持联系、应对孤独感等）。同时，这些信息也可反馈给组织，帮助其更好地支持外派员工。

▶ 针对个人需求

- ✓ 为管理者赋能

管理者赋能目前是企业开展心理健康项目的核心。预防比干预更为重要，所以安赞目前旨在尽可能减少危机事件的发生，或在发生时降低其危害程度。而实现这一目标，关键在于赋能管理者：他们与员工日复一日地共事，接触最为密切，能够及时观察到员工的情绪与行为变化。心理危机的发生，在多数情况下是一个逐渐演进的过程，而管理者正是最容易在早期察觉迹象的人。

这种赋能主要涵盖两个关键层面：一是提升管理者自身的心理能量与韧性，确保其能在压力下保持稳定，避免因自身状态影响团队；二是增强其带领团队的能力，使其掌握科学的管理方法，避免无意中成为员工的压力源。

为此，安赞咨询构建了一套系统的支持方案。

- ◆ 提供系列课程，帮助管理者掌握必要的心理学与危机识别知识；
- ◆ 拓展了EAP热线的服务范围，管理者可就员工心理或管理难题进行咨询；
- ◆ 配备了专业的心理风险评估工具。通过课程培训、一对一热线支持及评估工具这三种方式，系统化地为管理者提供支持，使其能在日常工作中及早发现问题、有效应对，将危机预防的关口前移。

此外，人力资源业务伙伴也可参与相关培训。这一模式在员工规模较大的企业中尤为常见，一方面通过提供集中培训提升其心理支持与危机识别能力，另一方面帮助其更了解心理学相关知识，进而帮助建立专业支持与业务团队之间的桥梁。培训主题包括心理学在日常工作中的应用、咨询技巧在谈话中的使用等。

✓ 情绪管理

在情绪管理，应对压力一直以来是EAP服务十分重视的领域。而从个人健康的角度出发，情绪往往是首要的关注点，因为长期的低落情绪不仅会影响日常工作状态，也会对身心健康产生负面影响

然而，许多企业在实际操作中存在目标与方法上的偏差。企业内的传统做法常依赖测评与筛查，但是效果十分有限。这是因为，测评的目标往往是“找出有问题的人”，而非真正帮助员工应对日常情绪困扰。

真正的情绪问题，往往源于个体对具体事件的解读。例如，员工可能因为觉得“领导朝令夕改”而产生烦躁、抵触的情绪，进而影响工作动力。这里的核心并非员工是否存在精神问题，而是其认知模式是否需要调整。根据心理学中的ABC理论，情绪(Consequence)并非直接由事件(Activating event)引发，而是源于个体对该事件的信念与认知(Belief)。

因此，安赞更侧重通过认知重构帮助员工调整对事件的看法，从而改善情绪状态。具体方式包括团体培训与一对一咨询，同时提供实用工具与方法，帮助员工逐步形成新的思维与行为习惯。

四、人员优化场景中的应对流程

在组织结构优化或变革期间，企业通常需要面对两类员工群体：即将离职的员工与留任员工。从资源分配的角度看，企业或许会认为留任员工作为组织未来的核心，理应获得更多关注与支持。然而实际情况往往相反，许多企业在资源有限的情况下，通常选择将关注重点更多地放在即将离职的员工身上，而对于留任员工的支持相对较少。这主要是因为企业担心离职员工可能出现极端反应或负面事件，从而对企业造成声誉或法律风险。

- **事前阶段：**重点为管理者与人力资源团队提供赋能培训，例如“困难情境沟通”指导，帮助其掌握与受影响员工进行敏感、有效对话的技巧。同时，也可面向全员开展变革适应性培训，引导员工建立对变化的理性认知与心理准备。

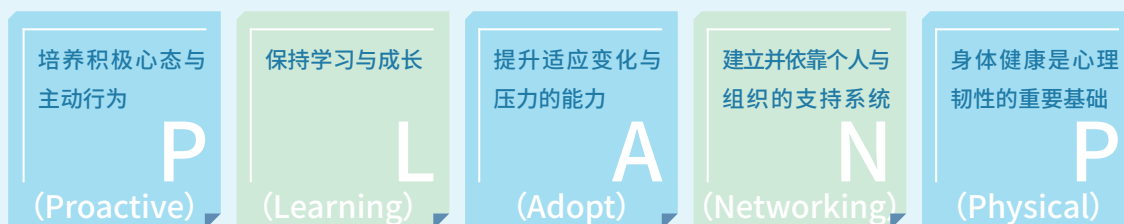
- **事中阶段：**提供现场支持 (onsite support)。咨询师驻场，随时为情绪激动或面临心理危机的离职员工提供即时干预与一对一辅导，确保过程平稳。
- **事后阶段：**主要针对留任员工与新组建的团队，例如通过团队建设活动，运用心理学方法促进新成员间的快速连接与信任建立，以恢复团队凝聚力。同时，也为参与裁员执行的管理者及HR提供心理恢复支持，帮助其缓解工作带来的情绪消耗。

然而从实施情况来看，企业普遍更重视事前与事中服务，对事后阶段的支持投入明显不足。然而，缺乏对于留任员工的关注与支持，这实际上构成了不容忽视的组织风险。留任员工可能因变革冲击、团队重组及心理安全感受损，导致士气与效能显著下降，使企业期待的“降本增效”难以实现，甚至仅完成“降本”，而“增效”落空。

四、安赞咨询如何应对市场需求的变化？

与此同时，安赞咨询在为客户企业赋能的过程中也发现，企业对于心理健康项目的服务供应商正在提出越来越细化的要求。而为应对企业需求的变化，安赞咨询业也调整了自己的服务模式和内容。去年我们以“英雄之旅”为线索，通过项目运营和叙事方式串联内容；而今年安赞将进一步聚焦组织需求，转而以“韧性”为核心主题，串联起安赞的服务内容。

今年安赞咨询的运营将聚焦于“打造韧性组织，提升心理资本”。为此，安赞推出了一个易于记忆和传播的个人韧性模型，称为“PLAN-P”。



以“Plan P”模型作为全年服务的核心架构，安赞咨询的所有服务交付物将围绕这一系统性框架进行整合与深化。具体而言：

- **咨询热线话题策划：**将围绕模型的五个维度，分阶段设计主题性专题，例如针对“积极心态 (P)”的认知调节策略探讨，或围绕“支持网络 (N)”的关系构建指南。
- **课程体系设计：**将系统化展开，每个季度聚焦1-2个关键维度，形成从理论到实践的渐进式学习路径，如“适应调节 (A) +持续学习 (L)”的组合课程，帮助员工在变化中持续成长。
- **线上线下活动策划：**将在关键节点 (如年度心理健康周、季度主题月) 围绕相应维度展开。例如，在“身体健康 (P)”主题月，可结合健康挑战赛、营养工作坊等形式，将身体活力与心理韧性有机联结。
- **月度内容推送：**将通过文章、海报、音频等载体，按月循环强化不同维度，形成持续性的认知渗透与行为提示，确保全年内容既具备节奏感，又保持主题一致性。

**赵然****中央财经大学企业与社会心理应用研究所**

所长 / 心理系教授 / 研究生导师

提升组织效能的内生支柱：员工心理韧性的系统性赋能

一、韧性的内涵与塑造机制

● 韧性的定义与核心构成

个人韧性往往与其人格特质密切相关。有些人能够无数次被打倒又无数次站起来，这源于他们人格中固有的坚韧品质。在我过往辅导的许多孩子中，不少是在疫情之后出现拒学情况的学生。他们中不乏来自顶尖学校的学生。这些孩子往往在过于顺遂的环境中成长，形成了一个“虚假自我”：认为自己特别优秀、无所不能，但实际上人格的坚韧度并不足够。因此，韧性的形成既有人格先天成分的影响，也离不开后天生活经历、所受教育以及知识积累的作用。

● 韧性如何被塑造：环境与文化的关键作用

- ▶ **社会学习与观察学习：**心理学中提到的社会学习与观察学习，可以很好地解释环境对韧性的塑造。例如，当我和同伴一起面临挑战时，我可能感到惶恐失措；但若看到我最好的朋友或部门领导迅速振作并充满信心地重新投入，我便也可能从中学习并模仿这种应对方式。因此，人力资源团队在面试中也可以考虑加入对人格韧性的评估。
- ▶ **文化塑造：**对于个人而言，通过教育学习和个性化咨询，能够有效提升个体的心理韧性。这一方式同样适用于企业环境。例如，我们曾为西门子推动企业文化落地，采用的就是叙事和故事的方式——正如“铁人王进喜”这样生动而有形象的故事，能够有效地传递关于韧性的文化和价值观，增强组织成员的相关意识。

二、企业韧性的挑战与组织行为视角

● 当前困境下的认知与行动差距

在当前经济下行、经营困难的背景下，整个中国经济正经历重新洗牌的阶段。企业管理者和普通员工之间常因视角与信息不对称而产生认知与行动上的差距。管理者通常掌握更全面的企业信息，能够未雨绸缪地思考问题；而员工往往仅关注自身职责范围，缺乏对整体形势的关注和参与主动性，倾向于按部就班完成日常工作。

● 组织沟通与心理安全：构建信任基础

面对困境，企业的应对方式也呈现出分化：部分企业选择主动公开信息，通过召开全员大会等方式向员工阐明困难、提出应对策略，以此凝聚共识；另一部分企业则选择掩盖问题，担心

员工知情后影响专注度。然而，信息不透明或信息差往往会导致更严重的后果——当员工长期处于未知状态，危机最终爆发时，企业可能被迫采取断崖式裁员，对员工造成突然冲击，也破坏了双方信任。

从组织心理与行为的角度看，领导者应承担起主动沟通的责任。在困难时期，及时让员工知情，并提出明确的解决方案与期待，是激发团队共同应对的基础。心理安全感理论也指出，信息透明度是建立信任、促使员工参与的关键要素。真正的挑战在于如何推动员工，尤其是可能持本位主义、认为“与己无关”的业务团队如何转变态度，从被动执行转向主动共担。

● 系统化引导：认知、情绪与行为的整合路径

要实现“员工与企业共同应对挑战”这一目标，需要从认知、情绪与行为三个层面系统引导。1) 认知层面，需通过信息透明与持续教育，帮助员工客观理解企业现状。2) 情绪层面，可通过榜样叙事、组织文化塑造等方式管理团队情绪。3) 行为层面，则应通过明确的行动指引、参与机制与正向激励，鼓励员工将认知与情感转化为建设性的实际行动。

在此基础上，员工的态度将整合认知理解、情绪反应与行为意愿，从而更有可能展现出企业所需的韧性与协同行动。

因此，应对经济与经营挑战不仅是战略调整，更是组织认知与文化的重塑。通过提升信息透明度、引导理性认知、塑造积极情绪，企业才能更有效地凝聚团队，共同面对变局，实现韧性成长。

三、心理健康项目的战略转型与实施路径

● 定位升级：从辅助福利到业务融合的关键转变

心理健康项目的定位正经历从传统福利向回应组织需求的关键转变，这已成为国际主流趋势。只有当心理健康与EAP服务与企业关键业务模块深度绑定与融合时，才能真正成为组织不可或缺的一部分。

而在这一转型过程中，供应商应起到关键作用。

● 供应商的角色与能力构建

- ▶ 深度理解业务需求：洞察企业的真实挑战与痛点，提供定制化方案，而非仅提供标准化服务。
- ▶ 需求转化与产品设计：具备将组织需求转化为针对性、可交付的产品或解决方案的专业能力。
- ▶ 确保交付质量与有效性：在服务实施过程中，有能力保障干预措施的质量并验证其实际效果。同时，执行项目的专业人员也必须具备相应的资质与胜任力。

● 推动项目落地的核心策略

当前，员工心理健康项目在多数企业中被固化为一项员工福利，而供应商则需要承担起市场教育和需求唤醒的责任。通过宣传推广、案例分享和专业引导，让企业看到更广泛的可能性。

▶ 影响高层，争取支持

EAP项目本质上是一个“一把手工程”。其能否有效推行，高度取决于高层领导是否真正重视。这也正是推动心理健康项目在企业中落地的核心挑战：管理者日常被繁重的业务

与生存压力所占据，导致心理健康项目很难进入其优先关注列表的前端。所以高层的重视与关注，尤为重要。

以中石油这样的大型企业集团为例，由于集团层面将“非生产性亡人”设定为一项关键绩效指标，下属企业便不得不投入大量人力和物力，去系统性关注员工的身体健康指标（如是否肥胖、有无高血压、是否坚持服药等），并采取积极干预。这充分证明，一旦获得最高管理层的重视与推动，相关项目就能获得切实的资源保障与执行力度。

而如何影响并争取企业领导者，需要从两个层面进行充分准备：

- ✓ 提供具有说服力的案例。通过展示国内外同行业或相似规模企业的成功实践，让领导者直观看到心理健康或韧性建设项目带来的实际成效。
- ✓ 准备扎实的数据支撑。从国际视野出发，呈现关于员工心理韧性现状的权威调研数据，并清晰展示相关投入所能带来的投资回报率，用事实与数据说服领导者做出决策。

► 转变方案：从“提供标准服务列表”到“业务解决方案”

- ✓ 具体而言，在面向企业时，供应商不应仅简单罗列“咨询、培训、心理测评”等传统服务项目，而应提供一份能与企业具体管理场景（如变革管理、团队融合、绩效提升、危机干预等）相关联的解决方案清单。这能帮助企业进行自我链接，意识到自身未被明确表达的潜在需求。
- ✓ 在此基础上，供应商需进一步通过访谈、沟通等方式，主动向企业领导者进行“教育”和说服，清晰地展示心理健康服务如何与业务目标关联并创造价值。

► 激活HRBP：创造参与契机与提供专业引导

数据显示HRBP已成为心理健康的关键执行层，而推动更多BP参与的契机来源于现实的需求与项目成效。

- ✓ **现实需求倒逼：**当员工心理状态问题直接影响到团队绩效、人才流失率或关键项目推进，成为其无法回避的管理难题时；当业务领导者因团队状态、员工敬业度等问题持续提出改进要求时，HRBP会因实际工作需求而不得不正视心理健康议题。
- ✓ **成效对标驱动：**当观察到其他团队或企业通过系统性心理健康干预取得成效（如绩效提升、离职率降低、组织氛围改善），HRBP会基于对标与成果借鉴，产生主动跟进的动力。

四、组织变革中的心理风险管理：以裁员为例

● 诺基亚案例：系统化人文关怀与平稳过渡

裁员作为企业战略调整的常见举措，却常伴随诉讼、声誉损害等重大危机事件。以诺基亚公司历史上的大规模裁员为例，其因业务转型需裁撤整个部门时，而通过一套系统化的人文关怀方案，不仅平稳完成了人员优化，更实现了“零诉讼”的出色结果。

► 流程化面谈与即时支持

- ✓ 当HR在A会议室进行标准离职协商时，B会议室已同步安排了个体咨询师，为员工提供即时的情绪疏导与职业生涯规划服务，实现从“被告知”到“被支持”的无缝衔接。
- ✓ 与此同时，诺基亚设立C会议室进行团体辅导，为员工创造可以安全表达感受、互相支持的平台。企业通过有效的群体情绪管理，避免了负面情绪不可控地扩散与发酵。

▶ 对接就业机会

- ✓ 此外,在邻近场地,诺基亚还邀请了与该部门技能匹配的众多企业举办专场招聘会,为被裁员工提供就业机会。这不仅给予了员工切实的出路,也将企业的社会责任感转化为实际行动,变“裁员”为“人才再配置”。

通过上述“情绪抚慰——能力辅导——职位对接”的组合策略,诺基亚在裁减3000余名员工后,未发生任何劳动纠纷或法律诉讼,同时维护了雇主品牌,也让人才得以在更合适的平台继续发展。

● 被忽略的关键群体：“幸存者”的心理状态

然而,裁员的影响远不止于离开的员工。组织往往忽视了一个关键群体,即:留下来的“幸存者”。他们的心理状态复杂多样,而其负面的情绪状态更是将会直接影响裁员后的组织稳定性与绩效表现。

- ▶ **懈怠与等待:**心部分员工因危机感而士气低落,陷入消极等待,工作投入度显著下降。
- ▶ **焦虑与不安:**对未来充满不确定性,频繁担忧自己是否会在下一轮裁员中失去工作。
- ▶ **角色压力与倦怠:**因人员减少而面临工作量骤增、职责范围扩大或需学习新技能的挑战,从而产生压力与倦怠。
- ▶ **幸存者内疚:**对于能力优秀的同事被裁而自己留下感到困惑与内疚,这种情绪可能损害团队氛围与个人工作动力。

● 管理破局:从意识到行动的系统干预

若企业对这部分员工的复杂心态缺乏主动管理与疏导,将直接导致团队凝聚力涣散、生产力下滑,甚至引发新一轮人才流失,使裁员的目的一一提升组织效能,适得其反。

解决上述问题的核心,在于推动企业管理层从战略高度认识到关注“幸存者”状态的重要性,并采取系统化干预措施。

- ▶ **提升管理层认知:**心这是干预的起点。需要通过专业培训、实证案例与具体数据,向管理者阐明忽视“幸存者心理”的代价与积极管理的收益。例如,可引用危机事件后的对比数据:在缺乏心理干预的情况下,员工离职率可能超过30%,且恢复期漫长;而进行系统干预后,离职率可控制在10%以内,团队能更快恢复常态运作。
- ▶ **组织层面的主动沟通与支持:**管理层需通过正式会议、内部沟通等方式,主动传递清晰、透明的战略信息,稳定军心。同时,应提供组织层面的支持,如举办关于变革适应、压力管理的普及性讲座或工作坊,帮助员工从认知上理解变革,调整心态。
- ▶ **建立分层支持体系:**构建一个“金字塔”式的员工支持体系。金字塔底是针对全体留任员工的广泛性教育与情绪支持;塔身是为有需要员工提供的团体辅导;塔尖则是为受困扰较大的个体提供一对一心理咨询服务。这种结构能高效匹配不同层次的需求。
- ▶ **延续性关怀体现责任:**为已离职员工提供一段时期(如3-6个月)的延伸服务(如职业咨询通道),这不仅能极大降低其因求职受挫而回头诉讼的风险,更是企业社会责任与品牌声誉的长期投资。



企业案例



康平

甘李药业

人力资源部 HRBP 总监

构建韧性组织：甘李药业的矩阵模式与人才赋能实践

一、韧性理念生产的背景以及企业对其的理解

甘李药业的“勇于坚持，充满韧性”是公司核心人才观之一。作为一家制药企业，从早期研发到产业化、销售的全链条，均对韧性提出高度要求。研发团队需经历成千上万次实验，在反复的失败与成功中持续探索；工艺团队则致力于产品与流程的持续优化与改进。

自2005年起，甘李药业正式启动国际化战略布局。初期，公司聚焦新兴市场完成全球化初步落地，随后逐步向高法规市场渗透。近年来，我们加速发力全球市场的准入与商业化进程——从生产工艺的迭代升级以满足EMA、FDA等国际监管要求，到商务拓展中的跨文化沟通与渠道搭建，再到商业化团队的组建，每一步都面临着医药行业全球化竞争的多重考验。

而支撑我们穿越这些全球化征程中的重重考验、稳步实现市场突破的，正是每一位甘李工作者深植于心的“韧性”。

在甘李，韧性被视为驱动企业持续成长的核心引擎。它不仅是员工面对挑战时不言弃的坚持，更是团队在困境中主动进化、于逆境中创造突破的关键能力。我们相信，锻造全组织的韧性，是应对行业不确定性的基石，也是实现长期战略目标的根本保障。

二、呼应业务需求，重塑韧性文化

甘李药业以“为人类提供更高质量的药品和服务”为使命，以“布局全球市场，成为世界顶尖的医药企业”为愿景。贯穿这些理念的，则是我们始终如一的核心追求——做一家伟大的公司。这一追求源于我们的创始人甘忠如博士。

甘博士作为科学家出身，深度主导了公司多款产品的研发。他的科学背景与创新精神，深刻塑造了甘李重视研发、勇于突破、追求科学与极致的文化基因，也为“做一家伟大的公司”奠定了坚实的思想基础。

● 企业文化升级重塑：让“韧性”成为组织生命力

在启动文化2.0升级、发布新版文化手册的今年，甘李正迈入一个全新的发展阶段。这场文化重塑，不仅是对使命与愿景的深化，更是组织面对变化、主动进化的关键一步。

我们相信，文化不是自上而下的宣告，而是从共创中生长而来。为此，在文化升级过程中，为筛选并确定最终内容，甘李通常会组织多轮跨层级、跨团队的专项工作坊，推动来自不同视

角的深度探讨与思想碰撞。

开展工作坊的过程，既是对收集案例的过程，也是引导员工认知的过程。尤其在诠释“充满韧性”这一价值观时，甘李注重将抽象的文化理念转化为具体、可感知的行为示例。通过分享实际工作中的案例与真实故事，韧性不再是一个词语，而是一种在压力下依然坚守、在挑战中持续创新的组织品格。

从理念到行为，从共识到行动，甘李通过系统化的宣贯机制推动文化落地。无论是创始人层面的精神传递，还是在各层级、各团队中持续开展文化宣讲与实践落地工作，我们都在让“韧性”逐渐成为甘李人共同的语言与力量，支撑组织在不确定的环境中持续前行、向上生长。

● 文化传播与宣贯：让价值观内化于心，外化于行

在新版文化手册发布后，甘李迅速展开系统性、多层次的传播与践行计划，推动文化从理念共识走向行为落地。

董事长兼CEO陈伟博士率先面向公司核心骨干与管理层，开展专项文化宣讲。他以自身对企业使命与文化基因的理解，清晰传递甘李文化2.0的内涵与期待，确保文化理念不仅在组织中得到传承，更在关键队伍中扎根，引领全员从思想认同转向行动自觉，从而实现从思想到实践的系统性落地。

在此基础上，甘李由组织发展(OD)团队牵头，持续开展常态化的文化专题培训与宣传活动，旨在将文化融入日常运营。例如：无论是研发过程中的顽强攻关、生产环节的精益求精，还是市场拓展中的执着前行，各部门的优秀实践都会被提炼成鲜活的“文化故事”，收录进内部刊物，定期向全员分享，将坚韧精神，锻造成可感知、可触及的故事化传播。

文化不只是文本，更是可感知、可共鸣、可践行的行为总和。甘李正通过系统化、故事化、持续化的传播机制，让价值观融入日常决策与行动，逐步塑造一个更具凝聚力、适应力与生命力的组织体。

三、构建矩阵式组织，提升组织灵活性和韧性

“勇于坚持，充满韧性”是甘李药业始终秉持的核心人才观之一。而核心人才观的真正落地，不仅需要信念的支撑，更需要通过组织架构、管理模式与人才机制等方面予以承接和体现，将其转化为实实在在的行动力与竞争力。

在保持现有层级架构清晰与稳定的基础上，甘李正积极探索并引入更具柔性与韧性的矩阵式组织模式。这一组织架构调整主要源于公司项目数量的快速增长，包括各类新药研发项目、国际化项目等。这些日益增多的跨领域项目，有赖于不同组织与团队间紧密无间的协作。

在矩阵结构下，来自不同部门的成员将为特定项目临时组建团队，共同推进业务目标。项目成员在承担原有部门职责的同时，也会在项目中扮演关键角色。为保障这一模式的有效运行，甘李配套设计了专项的项目奖金等激励措施，以确保资源得以灵活整合，潜力被充分激活，组织与个人在协作中共赢、在挑战中进步。

● 矩阵式组织如何得以落地

跨团队合作不仅是矩阵式组织落地的关键，更直接影响着项目成败。以甘李目前核心产品研发项目为例，该项目需要从早期研究、开发到临床等全链条各模块的紧密配合。为确保项目与团队的顺利推进，甘李主要聚焦以下几项关键成功要素：

▶ 拉齐认知，建立统一且坚定的共同目标

公司管理层对于将该产品成功推向全球市场抱有坚定的信心。这份信心既源于创始

人甘博士带领的核心团队所具备的专业技术实力，也建立在目前已对外公布的优异数据之上。这一清晰、宏大的共同目标，为所有协作部门提供了强大的向心力，使各环节在决策和行动上能高度协同，更清晰地指向最终成果。

► 精细化项目管理与跨部门协同机制

为保障矩阵式组织的高效运行，甘李建立了精细化的项目管理体系与明确的协同机制，具体体现在以下几个方面：

- ✓ **分层设置项目管理职能：**在研发、开发等不同阶段分别设置专门的项目管理岗位。例如，在产品申报临床试验之前，由早期研发项目管理团队负责；进入开发阶段后，则由开发项目管理团队承接。这种分阶段、嵌入式的管理方式，确保对项目全流程的精准和专业把控。
- ✓ **明确权责边界以促进协同：**跨部门沟通与协作的障碍，根源在于组织间的职责界定不清。为此，组织投入大量精力，系统性地梳理并明确了各团队、各部门的职责范围，从制度层面减少协作模糊地带，为顺畅合作奠定基础。
- ✓ **依托项目平台，赋能与激励年轻人才：**甘李高度重视并积极为富有潜力的年轻骨干提供施展平台与机会。实践表明，这种信任与赋能让年轻人才获得了宝贵的成长机会，同时也激发了他们的高度责任感与积极性，最终为项目乃至公司整体带来了非常正向的成果与回报。

四、领导力发展项目

矩阵式的组织架构在带来灵活性与更多可能性的同时，也对负责人的综合领导能力提出了更高要求。为赋能年轻管理者驾驭复杂多元的团队、高效推动项目达成，甘李系统性地打造了与之配套的领导力发展体系。

近年来，甘李针对不同群体实施了多类人才培养计划。例如，为新晋升的管理层设计了专项管理培训；面向应届硕士及博士毕业生，设有系统的培训生项目。此外，甘李还推出了定位为公司未来核心管理人才储备的“未来领袖”培养计划。

该项目采用“双导师”赋能机制：由高管导师担任职业发展领路人，轮岗导师深度指导业务实操，双轨并进，加速领袖生的全面成长。通过轮岗实践、导师辅导及体系化内外部培训相结合的方式，为学员量身定制清晰的职业发展路径与阶段性培养规划。

“未来领袖”项目不仅致力于锻造高潜复合型的管理人才，更旨在构建可持续的核心人才梯队，持续提升组织在变化环境中的韧性、敏捷性与战略执行力，为甘李的长期发展与持续变革储备坚实的核心力量。

**Victor Gu****Sanofi**

Head of People, Greater China Sanofi

构筑组织的韧性：在不确定时代与我们的员工共同进化

在当今这个充满不确定性的时代，“韧性”已成为企业界热议的话题。尤其在经历了全球疫情与经济周期的波动后，我们深知，无论是企业还是个人，都需要一种能够抵御冲击、并在挑战中蜕变更新的力量。在赛诺菲，我们不仅将“韧性”视为一个概念，更将其视为一种深植于组织肌理的核心能力，一种与每一位员工共同进化的旅程。

一、我们对“韧性”的再定义：前瞻性和进化力

谈及韧性，许多人会联想到“抗压”与“恢复”。我认为韧性远不止于此。它更关乎预见力、适应力，尤其是进化力。

● 商业视角下的韧性：避免零和博弈，追求可持续增长

真正的组织韧性，并非跟随竞争对手亦步亦趋。回顾此前一些企业的价格混战，盲目卷入往往导致多方共输。一个有韧性的企业，应具备前瞻性的战略定力，思考如何避免“皆损”的局面，转而寻求可持续的差异化路径。

● 个人与组织的进化力：在动荡中重塑自我

我尤其看重“进化力”这一维度。它要求企业站在更高的格局上，审视竞争环境与自身定位，不囿于短期生存，而是通过结构性能力的提升，实现长期的转型与升级。这意味着，我们要有能力在变化中主动重新定义自己，而非仅仅被动回应。

二、韧性、敏捷与TRT：在创新与审慎间驱动组织进化

当前，许多企业包括赛诺菲在内，都将“敏捷性”作为组织的关键特质。过去，我们常以“大船掉头”来比喻转型，这在中国经济高速增长的时代是有效的。然而，当外部环境充满变数，增长不再是常态时，我们意识到，仅靠快速响应是不够的。

我们相信，韧性是敏捷的基石。没有韧性的敏捷，犹如无根之木，难以持续。中国员工素以勤奋和抗压能力强著称，但我们深知，持续的高压会对个人和组织造成深层消耗。组织既要避免骄傲自满，也要防止“躺平”心态，核心在于在动态环境中保持团队的敏捷与激励。

因此，在赛诺菲，我们更倾向于将“敏捷”与“激励”作为组织的核心能力，而将“韧性”视为滋养这两片土壤的底层生态，确保我们的团队既能灵活转身，也能充满活力地持续奔跑。

作为一家以研发为生命的制药企业，我们深处一个天然“规避风险”的行业。但悖论在于，创新恰恰是我们生存与发展的核心。为了让赛诺菲这头“大象”能在框架下优雅起舞，我们引入了TRT

(Thoughtful Risk Taking) 理念——深思熟虑的风险承担。

TRT的核心,是在审慎与创新之间找到平衡。为了将这一理念落地,我们建立了一套系统化模型,帮助员工在面对不确定性时,能结构化地评估并做出更成熟的决策。

- ▶ 划定“紫色区域”,为创新提供安全试验场:我们通过内部培训,指导员工识别那些在合理范围内、可以大胆尝试的“紫色区域”,为创新想法提供了明确的生长空间。
- ▶ 提供决策工具,让创新有章可循:当员工提出创新想法时,一套清晰的自检流程和模型会引导他们评估风险,确保每一次尝试都经过深思熟虑,让业务创新变得可控、有据。
- ▶ 建立容错机制,将失败转化为财富:我们确保创新的失败不会被简单定义为错误。相反,我们鼓励复盘,将教训视为团队学习与成长最宝贵的养分。

三、构筑“韧性”组织的三大支柱:倾听、连接与支持

任何转型的成功,最终都依赖于“人”。组织的韧性,根植于每一位员工的归属感、安全感与创造力。

● 倾听员工心声,打造“说真话”的文化

谈起敏捷与韧性,我们往往关注流程与战略,却容易忽略最关键的一环:如何培养人的敏捷性与韧性?

在赛诺菲,我们通过系统化的“员工心声”机制,将倾听落到实处。每年的“Your Voice Survey”是我们最重要的温度计。管理层会深入分析调查结果,并据此制定年度的三大重点改进方向。

例如,当员工普遍反馈内部流程过于复杂时,我们便启动了“Volcano”简化项目,聚焦业务痛点,持续优化流程与系统。更重要的是,我们致力于打造“倾听-回应-行动-反馈”的闭环。只有当员工亲眼看到自己的声音被采纳并转化为行动时,他们才会真正愿意发声,从而形成激励创新、提升效率的良性循环。

● 打造互联的职场,让多元成为凝聚力

为了连接我们多元化的员工队伍,我们成立了员工业务资源组(EBRG)——这是一个由员工自发组织、并与业务发展深度融合的社群网络。

以覆盖大中华区的“菲常联盟”为例,它让不同区域的员工得以交流协作,公司高层也结对参与,亲身倾听。从跨区域业务协同到家庭日、观影会,EBRG在轻松的氛围中,将员工、家庭与业务紧密相连,在多元中构建了强烈的归属感。

我们还将EBRG升级为与业务强链接的平台。例如,与“Cancer & Work员工互助小组”合作推广癌症早筛和疾病科普,与疫苗市场部联动普及健康知识。这些活动不仅提升了员工福祉,也深化了业务部门对产品的理解,实现了企业与个人的共成长。

● 体系化关怀,构筑心理安全的防线

作为健康领域的领导者,我们深信,心理健康是组织韧性的最后一道,也是最重要的一道防线。因此我们体系化地构建了心理健康支持体系。

- ▶ 专业培训:我们引入心理卫生急救响应资质培训(MHFA),培养了一批内部“心菲大使”,他们能识别常见心理问题,并提供初步支持。

- ▶ 安全渠道：我们在全中国各个办公室设立了树洞信箱。这个由“心菲大使”运营的渠道，比传统EAP热线更易被员工接受，极大地降低了寻求帮助的心理门槛。
- ▶ 丰富活动与设施：我们通过瑜伽室、健身房、亲子活动等，鼓励员工通过运动与互动释放压力，营造积极向上的氛围。

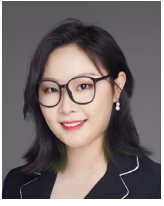
● 赋能管理者，成为“韧性领导者”

我们深知，管理者是团队心理安全感与韧性的关键。因此，我们推出了“Winning Mental Health”培训项目，赋能管理者从两个层面成长：

- ▶ 关怀自我：学会识别自身压力信号，建立健康的情绪调节机制。
- ▶ 支持团队：掌握倾听技巧，学会在绩效对话中洞察员工的压力与状态，以同理心进行管理。
- ▶ 同时，我们为管理者提供了EAP热线、支持小组和资源库等全套工具，让他们在关怀团队时，自己也成为“被支持者”。

四、结语

在赛诺菲，构筑组织韧性是一项系统工程，它融合了前瞻的战略、包容的环境（TRT）、真诚的文化（Speak Up）、互联的社群（EBRG）和坚实的支持（心理健康）。其核心，始终是以人为本。我们相信，当每一位员工都感到被倾听、被包容、被支持时，他们所迸发出的创造力、承诺与韧性，将是我们穿越任何风暴、实现持续增长的最强引擎。我们正在这条路上坚定前行，与我们的员工，共同进化。

**Amber Wang**

玛氏中国

Sr Health & Wellbeing manger

玛氏：心理韧性企业案例与专家洞见

一、对于个人韧性以及组织韧性的理解

● 对于个人心理韧性的理解

从总部到中国区，玛氏对内一直十分强调“resilience”（心理韧性）。由于频繁提及，所以无论是普通员工还是管理者，对韧性一词都并不陌生。

韧性指的是个体在面对来自他人、家庭生活或工作岗位的挑战与压力时，可以可恢复的健康状态，正如弹簧在承受外界压力后仍能恢复原状。

个人的韧性具备是结果也是能力，它不仅与心理健康密切相关，更广泛关联到个体的整体健康、幸福感以及精力管理等多个方面。它建立在个人身体与心理健康的双重基础之上，并依赖于一套有效的精力支持体系，从而实现个体在动态波动中持续回归到最佳状态。

▶ “心理韧性”≠“抗压”

在当前的人力资源管理领域，对于心理健康理念的了解和关注已较为普遍。然而对于“韧性”这一概念的理解，在业界尚未完全达成一致。部分HR及管理者或将员工的韧性简单地等同于“抗压”。

但在我看来，这实际上是一种误解。从健康管理的专业视角出发，缺少前置条件或具体语境的“扛得住压力”并不等同于是健康积极的。在顺境中，压力对个体而言或许尚可承受；然而一旦外部环境逆转，支持不再，所谓的“抗压”就可能难以维系。

以互联网行业为例，尽管该行业在过去多年中一直处于蓬勃发展的阶段，高回报与众多机会吸引许多人选择承受高压。但与此同时，也有不少人陆续选择离开这一行业，越来越多的年轻人不再将互联网公司作为职业首选。这并不意味着他们的抗压能力差或是能力的退化。反而这恰恰说明，韧性不仅仅与业务表现挂钩。即便是在业务持续向好的行业或企业中，仅靠“抗压”也是不可持续的。真正的韧性，应建立在可持续的健康状态与适应能力之上，它更加强调的是个体在压力面前的主动应对，其中包含明确的主观意识与灵活自我调节能力，这是一种可持续的心理能力。

● 对于“组织韧性”的理解

组织韧性则有所不同。即便一个组织由具备高度个人韧性的员工组成，也未必意味着该组织整体便具有韧性。组织韧性主要取决于成员之间的协作效率、组织文化、工作方式，以及员工如何理解并承接组织目标，如何在执行过程中相互支持。

而和对于心理韧性认知相类似的是，组织当前对“组织韧性”仍缺乏系统认知。例如，管理者关注的，往往是提升组织的“抗压能力”。但两者并不完全等同，且管理者也并未意识到组织韧性的具备需要更深层次的结构性与恢复机制。

● “韧性”与“复原力”区别

复原力同样是玛氏内部频繁提及的另一理念，但其与韧性有着各自适用的具体场景，各有侧重。

通常，在提及“韧性”时，玛氏所强调的更多是从心理健康角度出发的“心理韧性”。例如，10月10日全球精神卫生日，玛氏以此为契机，在全球发起了以“韧性与发展(Resilience & Change)”为核心主题的心理健活动。

而“复原力”这一表述，则主要为了体现“recovery”这一概念。玛氏在使用“复原力”时，更多的将其视为一种策略手段，并通常与“能量管理”这一主题结合，从身体、心理、精神等多个方面介入，帮助疗愈、回复个人状态与能力。

二、如何提升组织韧性

● 如何确定组织当前韧性水平？

各类硬性性与软性因素均会影响组织的韧性，他们贯穿于企业的方方面面。所以提升的前提是进行诊断。通过诊断工具，识别关键场景与各类问题。并进一步进行审视，确定是否存在优化，使其更加健康、更具韧性的可能？此为“结构性干预”。即：从上游入手，从制度与基础层面系统性地挖掘并改善这些根本性问题。

- ▶ 业务与财务指标：组织韧性和组织的经营表现直接相关，所以也必然会体现在组织的业务表现上，管理者可结合业务指标和财务数据进行判断。
- ▶ 同事调研：而从人力资源与组织发展的角度来看，则可借助每年开展的同事调研予以观察。

● 借助同事调研，实现诊断—分析—优化的全链路闭环

玛氏每年会组织全员的同事调研。这一机制在组织中长期受到自上而下与自下而上的高度重视，具备广泛的认知基础与实际影响力。

同事调研的本质在于对组织进行全面的健康扫描，实现整体到局部识别问题。而其中包含的诸多维度，均与组织韧性的核心维度紧密相关。如：“个人意见是否受到重视”、“多元化与创新氛围”、“压力是否可控”以及关于领导力和组织层面的问题。

▶ 调研内容持续优化，体现韧性要素

尽管同事调研已开展多年，玛氏仍会以战略性的眼光，定期对问卷内容进行回顾与优化更新。

例如，压力管理等议题在三四年前并未被纳入问卷。但在与总部COE团队协作共创后，玛氏逐步引入了能量管理、团队活力等维度，并在问卷中设置了关键题目：“您的工作压力是否处于可管理范围？”(Is your work stress manageable?)。

▶ COE团队协助业务团队，制定执行助力韧性提升素

✓ 自我诊断：在调研完成后，每个团队都会获得一份专属的团队报告。团队首先会对调

研结果进行自我诊断，识别得分较低的领域，并据此制定改进计划。这已成为玛氏内部的一项固定流程。

- ✓ **COE团队介入**：在团队自我分析的基础上，COE团队也会介入，帮助团队一起进行诊断分析。例如，帮助管理者识别哪些是影响团队韧性的关键节点；指导他们如何将已发现的问题与企业内现有资源和支持体系相对接；为他们提供行动计划的框架指引与工具支持。

此外，COE团队还会协助管理者进行跨团队对比分析。例如，在业务模式或发展阶段相似的团队之间，探究为何在面对相同的外部挑战（如增长放缓、高压环境）时，其韧性表现和深层原因却有所不同。而在深入分析后，其背后原因往往指向工作流程、职责分工，或管理者风格、团队文化等。

通过上述闭环机制，玛氏有效识别并剖析了影响组织效能的结构性因素，以此为支点，只需施加精准而适度的引导，便能激发各层级团队主动开展自我审视与韧性建设。在整个推进过程中，虽未刻意突出“韧性”概念或将其设定为显性目标，但这一理念已深度融入组织的管理节奏与改进语言之中，从而实现更自然、更可持续的建设效果。

● 卓越上级经理管理文化：将韧性因子融入领导力培养中

管理者在组织决策与团队氛围中起到了决定性作用，而这也与企业管理成熟度与领导风格息息相关。在针对各个层级领导者开设的领导力培养的基础上，玛氏进一步面向管理者群体，针对性提供关于组织韧性、团队活力及心理健康氛围等方面的专项支持与宣导，旨在提升管理者的认知水平与管理技能。

▶ 专项赋能主题

不同于面向普通同事的赋能项目（主题以兼顾工作与生活为主），在针对管理者设计的专项赋能模块中，其重点是将管理职责与领导力提升相结合。为此，玛氏引入了“健康领导力”这一核心理念。

玛氏认为，卓越的领导者不仅限于达成优异的团队绩效，更应具备健康领导力。其关键标志在于，管理者能否以身作则，示范并鼓励团队践行健康、充满活力的工作方式。

这一理念已深度融入玛氏的文化组织体系：从文化倡导到年度同事调研中对健康领导力的专项评估，玛氏正持续地从上至下向管理者强调：这是一项重要且被衡量的能力。

在奠定这一意识基础后，关键便在于提供具体的行为指引，即“做什么”与“怎么做”。玛氏围绕健康领导力，将行为标准划分为三个清晰的层次，并配以具体示例：

- ✓ **倡导**：管理者不仅口头认同理念，更应主动传播。例如，在“工作与生活平衡”议题上，不应被动等待HR通知，而应主动在团队中转发相关政策与资源，积极倡导其重要性。
- ✓ **支持**：在口头倡导外，更要付诸行动给予支持。例如，主动关切下属加班原因，或当员工提出需要为健康或心理健康调整工作时，管理者应愿意并能够给予必要的许可与资源支持。
- ✓ **示范**：可视化地以身作则。玛氏鼓励管理者“高调下班”。例如，公开告知团队自己提前

下班是为了运动、陪伴家人或缓解压力。这旨在传递一个明确信号：为心理健康投入时间，即便需要暂时牺牲部分工作时间，但这也是一项值得展示的、具有长期价值的正确决策。

三、以心理韧性与变革为主题的心理健康活动

● 为何以韧性为主题？

心理健康虽在近年来广受关注，但在多数情况下仍被企业视作独立议题，尚未有效与组织效能和管理体系建立联结。然而想要实现个人与组织层面的韧性提升，就必须将其纳入组织整体框架之中。从组织需求出发，发挥其效能与助益。

玛氏今年心理健康日的活动主题定为“韧性与发展(Resilience & Change)”。该主题将贯穿全年心理健康工作，核心聚焦于如何有效应对外部环境变化，并系统提升员工心理韧性与组织整体韧性。

在确定今年主题与重点时，玛氏首先与业务团队及相关合作伙伴展开深入讨论，以全面了解组织当前所经历的变化。当前，全行业面临诸多挑战，同时玛氏内部也正经历组织架构与业务模式的重组与调整。因此，“心理韧性与变革”这一议题在今年显得尤为突出。

● 体系化构筑心理基石：普惠与精准并举，夯实韧性与心理安全感

玛氏目前心理健康支持体系的设计，主要采取分层、分类的推进策略，旨在实现覆盖广度与干预深度的平衡。

▶ 广度：体现普惠性

玛氏心理健康体系已运行全年，通过定期培训、主题宣导、资源对接与持续性教育等形式，为绝大多数同事提供基础性的心理健康保障。

▶ 深度：体现人群精准性

在广度的基础上，心理健康团队进一步识别并聚焦若干重点人群，开展更具针对性的专项支持。例如：

- ✓ **为人父母的员工：**鉴于公司员工平均年龄结构，这一群体占比较高。为此，玛氏每年固定举办“亲子季”主题活动，围绕亲子关系对心理健康的影响展开赋能，帮助该群体构建更和谐的家庭支持系统。
- ✓ **工厂员工：**该群体的工作环境相对固定，工作内容确定性较高，其核心挑战在于其对心理健康议题的认知度普遍不高，且难以触达线上资源。因此，我们的策略是结合他们感兴趣的话题，主要通过线下、面对面的方式进行渗透和引导。
- ✓ **销售团队：**该群体分布广泛，工作节奏快，信息长期处于超负荷状态。他们不仅面临直接的业绩压力，也对宏观经济与社会变化更为敏感。传统的线上推送或集中的线下活动都难以有效触达他们。因此，我们必须提供高度精准、能切入其当前核心痛点的支持内容。

为有效服务这些多元化群体，玛氏建立了协同共创的工作机制：

- ✓ 与销售管理部门及业务合作伙伴团队保持定期、深入的沟通协作，共同研判销售团队的需求，并联合制定支持方案。

- ✓ 在工厂端，心理健康团队牵头组建了专门的委员会，定期与各相关方沟通团队所观察到的问题、可调动的资源以及初步的干预思路。

● 在体系化心理健康体系的基础上，关注员工情绪与压力

员工的情绪与压力状态与其心理韧性水平、工作表现密切相关。有效开展员工情绪与压力管理，旨在提升其心理适应与调节能力，从而以更积极、稳定的状态投入工作与生活。而推动对于员工情绪管理的核心在于：

▶ 建立起对情绪的正确认识与自我觉察意识

当前在国内职场内，虽然心理健康议题日益受到关注，但“情绪”一词仍普遍被赋予负面含义。员工一旦被评价为“有情绪”，这往往等同于情绪化这批负面评价。

在这样的认知环境下，首要的任务是让同事理解，情绪本身是自然的、正常的人类反应。进而，引导他们学会以理性视角分析感性的表现，逐步培养自我觉察的习惯。很多人会因担心被贴上“情绪化”标签而选择压抑情绪，直至某件小事触发剧烈爆发，最终演变为管理或团队协作的危机。

玛氏希望帮助员工达成的状态时：能够在情绪产生后不久就主动反思；我为什么会生气？背后的原因是什么？引发情绪的问题是否可以解决？是否存在更积极的情绪疏解方式？简言之，长期目标是帮助同事从“情绪被动压抑，最终爆发”的状态，转变为“主动觉察、理性应对”的状态。

▶ 推动员工情绪觉察与情绪管理的实践落地

玛氏认为这需从两个层面协同推进，既需要培养个体的自我觉察能力，也要构建包容支持的组织文化。只有双管齐下，情绪管理才能真正从理念转化为团队共同的行为准则。

✓ 以实践为导向的习惯培养

情绪管理本质上是一项需要实践的能力，所以在基础的培训知识上，玛氏更注重培养员工的“动手能力”。为此，心理健康团队结合十月“心理健康月”设计了系列体验式活动，例如心情打卡、感恩记录、情绪日记等。

这些活动形式简单、参与门槛低，关键在于让员工通过亲身尝试意识到情绪觉察并不困难。只有当员工既理解“为何重要”，又在实践中感受到“确实可行”，知识才能与行动结合，从对于情绪的正确忍住逐步转变成为个人习惯。

✓ 构建支持性的组织文化

即使员工个人具备觉察与改变的意愿，若团队氛围缺乏包容，一切仍难以推进。在现实的职场环境中，员工常面临这样的挑战：员工尝试表达情绪，但却被贴上“想太多”“太敏感”的标签，甚至受到管理者的负面反馈。这种环境本质上仍在压抑员工的情绪表达，而非鼓励其管理情绪。因此，玛氏认为必须从组织层面营造心理安全感，让情绪被看见、被接纳，进而才能被管理。

为此，玛氏同步开展了针对管理者的专项赋能，将情绪觉察与团队关怀融入领导力发展中。通过为管理者提供具体的方法与工具，帮助他们理解管理者这一角色在创建心理安全环境中的关键作用，从而在组织内部形成上下一致、友好支持的情绪文化。

**马红燕****尼尔森 IQ**

Greater China HRBP Leader

尼尔森 IQ：心理韧性企业案例与专家洞见

一、“韧性”当前对于组织的意义？

在当前充满挑战与不确定性的商业环境中，“韧性”已从个体层面的心理特质，升维为组织生存与发展的核心战略要素。对组织而言，韧性不再仅仅意味着在危机中存活的“抗压能力”，更代表着一种能够从挫折中快速恢复、在逆境中主动学习、并在持续波动中保持战略定力与进化能力的组织生命力。

它既根植于管理层的决策定力与心理能量；也与每位员工的日常工作息息相关。

● 管理者的韧性水平、心理状态与组织经营发展紧密相连

在当前充满挑战的经济环境中，许多企业展现出了令人瞩目的抗压能力。一个值得关注的现象是，这种坚韧特质往往伴随着管理层在决策风格上表现出更强的果断性。这一发现也得到了数据层面的佐证。这种高度集中的决策模式，在特定时期具有其现实合理性。面对瞬息万变的市场环境，它意味着极高的决策效率、快速的市场响应，以及在纷繁噪音中维持战略方向的定力。在某种程度上，这是领导者为了抵御外界干扰、确保企业穿越经济周期的必然选择。然而，当我们理解这种“超强抗压力”的合理性的同时，更需要将目光投向其背后核心管理层的心理状态。管理者的韧性水平与心理健康，已不再仅仅是个人问题，而是与组织的经营发展紧密相连的战略资产。他们的心理能量是组织韧性的源头：管理层稳定，团队军心则稳；他们意志坚定，组织才能在逆境中前行。因此，对企业而言，关注管理者的心理健康与韧性建设，实质上是一项关键的风险管理与组织投资。

● 相较于心理危机事件防范，心理韧性的提升与员工日常工作更为息息相关

在当前日益复杂和充满不确定性的商业环境中，企业对于员工心理健康的关注正逐渐从“危机干预”转向“积极预防与建设”。其中，“心理韧性”作为一个关键概念，正受到越来越多的重视。表面上看，心理韧性似乎是一个进阶的、偏向心理学的专业术语，但实际上，它与每一位员工以及人力资源团队的日常工作息息相关，其影响渗透在组织运行的方方面面。

▶ 从心理韧性切入，具有更广泛的普适价值和更积极的实践意义。它旨在培养一种能够适应压力、从挫折中恢复并在挑战中成长的内在能力。这种前置性、发展性的视角，使得心理健康工作从“救火”转变为“赋能”，更易被组织和员工以开放的态度所接受，将其视为一项提升个人效能与职业幸福感的通用技能。

- ▶ 更进一步看，心理韧性不仅仅是个体的特质，它同样具有强大的组织动能。团队的集体心理韧性水平，与团队的整体工作表现和绩效成果显著相关。一个心理韧性高的团队，能够更好地应对项目压力、适应市场变化、在逆境中保持凝聚力与创造力，并更有效地进行协作与沟通。这种由内而外的稳定性和适应性，直接转化为更更高的员工敬业度，并最终对组织的生产力与可持续发展产生深远影响。

因此，将心理韧性建设融入日常管理实践和人才培养体系，已不再是可有可无的选择，而是组织在动态环境中构建核心竞争力的重要一环。在此过程中，HRBP作为身处一线，直接影响最广泛员工群体的角色，其战略价值被显著提升。

然而，推广韧性理念的挑战之一在于概念本身。“心理韧性”一词听起来过于学术和专业，缺乏具象化的感知，容易让管理者和员工产生距离感。事实上，组织在面试候选人时，也常常将“需要具备韧性”作为一项要求。具体而言，这意味着两层能力。

- ▶ **抗压力**：指在面对持续的工作压力、挑战性目标或复杂任务时，能够保持情绪稳定和认知清晰，有效承载负荷而不崩溃的能力。
- ▶ **复原力**：指在经历挫折、失败或突发性危机后，能够快速调整心态、汲取教训并恢复原有工作状态，甚至实现成长的能力。

二、让理念成为现实：实践中的路径

尼尔森IQ的全面福祉体系涵盖了五大维度，包括身体福祉、情绪福祉、职业福祉，社交福祉和财务福祉。从去年年开始，组织显著强化了对“韧性”概念的宣导与强调。

尼尔森IQ全球层面已明确提出“韧性”这一概念，在中国，管理层也正努力将这一理念转化为具体实践。结合本地市场环境和业务需求，如何更有效地推动“韧性”的应用与深化，是企业未来发展的关键方向。

而为了解决此问题，尼尔森IQ选择通过如下两条路径予以解决：

- ① 通过HR团队的自身影响力在实践中探索与理论相结合的路径。
- ② 基于现有企业实践，挖掘与韧性建设相关的抓手。

● 通过HR团队的自身影响力在实践中探索与理论相结合的路径

▶ 针对现有资源进行二次推广

HR团队每月都会向全体中国员工发送名为“HR Hyper”的全员沟通邮件，同步许多重点事项或关键时间节点，如：培训安排、敬业度调研、年终评估等，其中就包括保持心理韧性的讲座推广以及小贴士。HR团队萃取核心关键，并植入邮件签名栏中，引导员工主动点击。即，基于中国员工的特质和诉求的定制化关怀以及关键信息的“二次推广”。

▶ 将核心理念融入现有培训体系

在尼尔森IQ，HR团队发现有几门课程备受欢迎。这些课程的心理理念最终都指向一个关键主题——**心理韧性**。因为只有当个体具备良好的心理状态，才能更好地应挑战，并与企业目标产生更深层次的连接。这也说明心理韧性与员工的日常工作息息相关：

- ✓ **成长型心智 (Growth Mindset)**。这门课程的核心在于帮助员工建立一种积极的学习和适应心态。它强调能力并非固定不变，而是可以通过努力和学习不断提升。拥有

成长型心智的人更愿意接受挑战、从错误中学习，并在变化中保持韧性。这种思维方式不仅提升个人绩效，也增强了面对不确定性的心理弹性。

- ✓ **盖洛普优势识别与团队融合 (Gallup StrengthsFinder & Team Assimilation)**。这门课程的核心是引导员工发现并发挥自身优势，背后的本质是**思维模式的转变**。为什么很多西方文化中的人看起来更积极、更快乐？一个重要原因是他们习惯于关注并肯定自己的长处。而在亚洲文化中，我们更倾向于审视不足并努力改进，对自我的认可度普遍偏低。优势识别课程之所以获得超高好评，正是因为它让参与者感到舒心，帮助他们找到自我价值，并学会在工作中发挥长处。
- ✓ 另一门受欢迎的课程是“职场幸福度”，它探讨如何在日常工作中关爱自我、获得快乐，进一步强化心理韧性。

针对员工兴趣度较高的“成长型思维”、“盖洛普优势”或是“职场幸福”等课程，在没有预算外聘讲师的基础上，HR团队尝试主动学习，自我内化，并有机地嵌入到已有的培训或团队活动中。这种方式更为轻量、灵活，且更为贴合组织内的自有场景，员工也有更深的感触和连接。

▶ 善用现有资源，提升心理赋能

- ✓ **邀请EAP供应商开展线下讲座**。这邀请EAP供应商到办公室举办讲座，活动反响非常好，无论线上还是线下，员工参与度都很高。这充分证明了员工对心理健康话题有真实需求，也为我们持续开展心理赋能活动提供了信心和依据。
- ✓ **推广EAP服务，强化隐私保障**。在对内推广EAP（员工援助计划）的过程中，尼尔森IQ观察到该项目在中国的使用率已高于行业平均水平，显示员工对这一服务已有较高接受度。尽管部分员工仍存在隐私与心理负担方面的顾虑，公司也通过一系列积极举措不断强化沟通与保障，进一步提升了员工对EAP的信任和使用。

● 基于现有企业实践，挖掘与韧性建设相关的抓手

▶ 从敬业度调研切入，夯实管理基础与构建心理韧性

在探讨如何提升组织韧性时，“敬业度调研”是极为关键的切入点。尼尔森IQ已推行敬业度调研多年，其目的在于了解员工心声，挖掘待优化的关键事项，从而实现真正的“敬业”。因此，HR团队今年的工作重点之一便是夯实基础，并尝试进行融合升级。

- ✓ **强化基础管理**：HR团队将面向全体员工和经理开展专题解读会。旨在帮助员工和管理者了解如何从各自视角了解敬业度调研，解读报告，了解调研结果与其日常管理工作的直接关联，推动管理基本功的落实。
- ✓ **融入心理韧性概念**：在此过程中，团队计划将“心理韧性”的相关概念融入培训。例如，向管理者阐释，及时的表扬和清晰的预期本身就是构建团队心理安全感与韧性的重要组成部分。



杨征

中兴通讯

人力资源部副部长

中兴通讯组织韧性与企业心理健康实践案例

在中兴通讯内部,虽然并未明确提出“组织韧性”这一概念,但在实践中,多项重点工作实际上都在围绕提升组织韧性展开。这些举措主要可归纳为两大方面:一是构建全面的支持体系,二是建立完善心理健康体系。

一、从支持体系入手,系统性提升组织韧性

中兴通讯深知韧性的提升是一项系统性工程,贯穿于公司整体管理体系的方方面面。而员工调研便是了解员工心声、真实需求进而实现结构性优化的重要抓手之一。

● 员工敬业度调研

▶ 重点改进事项确定

近十年来,中兴通讯每年例行开展员工敬业度调研。每年初,公司高管团队均会听取由第三方专业咨询机构对年度调研报告的专项解读。基于该“组织体检”报告,组织将重点审视上一年度所确定的改进事项是否取得实质进展,并结合员工反馈进行效果评估。同时,依托调研结果中的导向性数据及影响因素分析会进一步形成年度重点改进事项,并将其纳入高管的年度工作报告,实现自上而下的闭环管理。该项工作亦受到董事会的持续关注与跟进。

▶ 改进落地与执行

以“离职感受调研”、“员工体验提升计划”等一系列着力优化员工体验的专项工作为例。

人力资源体系已连续四年牵头并协同品牌、运营管理等团队共同推进开展“构建和谐雇主关系”项目。该项目不仅关注在职员工,也重视离职员工对公司的持续反馈,通过系统性捕捉、识别、改进、跟进来自内部心声平台及外部社交媒体渠道的管理建议,实现问题的闭环处理。

中兴通讯建立内部员工心声平台“心声管家”,组织鼓励员工就工作体验、管理优化及合理化建议等内容畅所欲言,所有被采纳的建议均会得到逐项跟踪与落实。同时,团队也密切关注如小红书、脉脉、牛客等外部社交媒体平台上,在职、离职员工及其他相关方对中兴管理的评价与感受,无论实名或匿名,均会纳入日常跟进机制,以实现员工体验的全方位关注与持续提升。

二、从心理健康体系打造入手，提升组织韧性

自2008年启动以来，中兴通讯的EAP（员工援助计划）项目始终致力于关注员工心理健康。项目初期以心理咨询为核心服务内容；到2018年，公司引入第三方专业机构，全面推进EAP体系化建设，服务范围逐步拓展至心理测评、积极心理引导等多个领域，逐步构建起丰富、系统的心理健康资源体系，并实现对企业员工的全面覆盖。

近一两年间，中兴通讯持续加大内部宣传与推广力度，旨在提升员工对EAP平台的认知，帮助员工理解并掌握相关资源的使用方法，同时引导管理者将EAP资源作为日常管理的有效辅助工具。

整体而言，该心理健康体系的构建与推广，旨在提升员工的组织效能，增强员工个人、管理者及整个组织在面对压力、挑战与内部摩擦时的应对能力，从而促进组织内部个体与整体之间的协同与良性互动。

● 员工层面：聚焦关爱与成长

在员工层面，中兴通讯的工作重点在于员工关爱与职业成长，秉持“预防为主、早期干预”的原则。具体措施包括：

- ▶ 依托内部通讯工具建立多个以心理关爱为基础的交流群组；
- ▶ 搭建内部EAP大讲堂及专属EAP应用程序，提供心理健康课程与资源，全面提升员工心理免疫能力，预防心理问题的发生；
- ▶ 为员工提供便捷、专业的咨询服务与保密渠道，确保员工在问题萌芽阶段即可获得安心、有效的帮助，避免压力或情绪问题演变为绩效问题或健康危机；
- ▶ 着力解决影响员工工作状态的 personal 问题，如情绪困扰、职场与家庭压力、家庭关系矛盾等，帮助员工轻装上阵，释放潜能，从而提升工作效能与敬业度。

● 管理者层面：注重支持与赋能

针对管理者群体，中兴通讯心理健康团队致力于从心理健康角度为其提供专业支撑与能力赋能。

- ▶ 为管理者群体提供持续的心理支持与能量补给，缓解其因团队管理与业务输出双重压力带来的负担，强化其应对复杂情境的能力。
- ▶ 指导管理者掌握基础工具与方法，提升其对团队成员异常行为与潜在风险的研判能力。同时引导管理者在必要时协助员工通过EAP平台获取专业支持，化解团队危机。

● 组织层面：增强韧性与发展动力

在组织层面，EAP工作的推进旨在提升组织整体韧性。

- ▶ 致力于建立积极、客观的组织文化，保障组织心理安全，降低危机事件发生概率，为经营业绩目标的实现提供有力支撑。
- ▶ 积极构建健康的职场环境。通过促进员工心理健康，营造开放、包容、互助的工作氛围，增强员工与组织的抗压能力与心理免疫力。

为实现组织层面的韧性提升，中兴通讯主要通过培养EAP大使以及建立协作机制，以点及面触达更广泛的群体。

► 组建EAP大使与知心哥哥姐姐团队

通过专业知识和专业人才的培养并深入各个团队中,实现早期风险识别,协助员工应对心理困扰与潜在风险,进而提升组织整体健康水平与韧性水平。

而在EAP大使的认证方面,中兴通讯已建立起一套专业化的资质标准与要求。首先,申请人必须完全出于自愿原则,由有意愿的员工自主报名参与。其次,团队会针对对报名人员在心理学相关知识储备、服务意愿及投入程度等方面进行初步的综合评估与认证。

与此同时,中兴通讯要求员工所在部门及其直接管理者对该员工担任EAP大使一事充分知悉并给予理解。这是因为一旦通过认证,大使需在相应层面发挥其影响力与推动作用,所以所在团队的支持至关重要。

► 内部协同机制打造

心理健康团队与HRBP团队联动紧密。BP团队常年深入业务部门,了解业务团队与员工的实际需求。协同机制的打造有助于心理健康团队了解业务的真实需求,并提供相应支持。



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。我们致力于成为 HR 团队的学习伙伴, 赋能 HR 的日常工作, 支持 HR 的职业发展。

截止至 2024 年 6 月 30 日:

- ◆ 智享会付费会员企业超过 **4500** 家
- ◆ 遍布 **20** 个行业门类和超过 **81** 个行业大类
- ◆ 其中本土领先企业约占 **51.2%**, 外资企业约占 **48.8%**
- ◆ 已经进入中国的世界 **500** 强和全球 **2000** 强企业中, 超过 **90%** 的企业正在享受智享会的各项服务
- ◆ 注册会员代表中, 人力资源总监及以上级别占 **26.5%**, 人力资源经理级别占 **48.1%**
- ◆ 人力资源智享会 (HREC) 每年举办近 **200** 场会员专享活动
- ◆ 人力资源价值大奖以及人力资源供应商价值大奖
- ◆ 人力资源智享会 (HREC) 旗下双月刊《HR Value》会员通讯内参, 读者人数超 **4** 万名
- ◆ 人力资源智享会 (HREC) 每年出版超过 **12** 份研究报告人力资源智享会 (HREC) 每年邀约、采访并撰写超过 **200** 个企业实践案例
- ◆ 人力资源智享会 (HREC) 旗下“HR 年度采购指南 (TPG 红宝书)——智享会人力资源供应商价值大奖分类榜单”集合了市场上兼具知名度和美誉度的近 **200** 家人力资源服务商帮助人力资源从业者在采购服务时, 节省时间, 降低风险

关于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。



了解更多详情

电话: 021-31065698

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

ANHEM 关于安赞咨询

安赞企业管理顾问(北京)有限公司,深耕员工身心健康与组织发展领域,以“安在此刻,赞在未来”为核心使命,立足EAP员工身心健康服务本源,创新性融合组织发展赋能与风险防控体系,构建“员工成长+组织增值”双向驱动的专业服务模式,助力企业实现可持续发展,守护员工身心健康与职业幸福感。

安赞咨询EAP服务采取传统EAP+数字EAP双运营模式。在夯实传统EAP核心服务的基础上,我们自主搭建安赞咨询小程序线上服务平台,同步研发多元化线上服务产品矩阵,涵盖线上赋能课程、全员组织测评、闯关互动游戏、云团建健步走、主题互动式训练营等,打破时间与空间壁垒,让EAP服务触手可及。

同时,我们引入主题化运营理念,打造HERO英雄之旅、PLAN-P韧性成长等特色主题体系,将EAP全年宣传推广、活动组织拆解为标准化模块,实现服务流程的系统化升级,有效破解传统EAP服务模式单一、形式僵化的行业痛点,显著提升服务互动性与员工参与度,让EAP服务真正走进员工、惠及员工。

在传统预约咨询的基础上,我们增加了AI咨询,用文字和语音帮助员工答疑解惑以及即时倾听,一键接通,30分钟内帮助员工疏导情绪。实现传统咨询服务的轻量化、便捷化转型,打破员工咨询顾虑,让更多员工能够轻松享受专业、高效的EAP服务

全模块 EAP 服务, 给予员工暖心陪伴!

◆ EAP 咨询服务

- 200+ 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
- AI 咨询答疑解惑、即时倾听疏导情绪

◆ 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

- 50+ 有趣的心理嘉年华活动
- 300+ 门赋能课程覆盖职场、生活、健康、管理、危机 5 大类别
- 互动训练营、有奖闯关挑战赛、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
- 员工心理风险评估计算器
- 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



安赞公众号



安赞视频号



明明聊心理视频号



安赞评理小程序



安赞小程序

2026

韧性即竞争力

员工心理韧性与企业发展白皮书

Resilience is Competitiveness: A White Paper on Employee Psychological Resilience and Corporate Development

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.