

doi:10.3969/j.issn.1671-5152.2011.01.010

关注员工心理健康 改善企业人文环境 —— 燃气企业EAP服务实践初探

□ 上海燃气市北销售有限公司(200434) 陈晓峰

上海燃气市北销售有限公司隶属于上海燃气集团,是主要从事燃气销售、输配和服务的国有独资企业。经营区域涵盖上海市黄浦江以西、苏州河以北的闸北、虹口、杨浦、普陀、宝山、嘉定等6个行政区,拥有员工1600余人,各类燃气客户196万余户。

1 实施背景

在党的十七大报告中,胡锦涛同志明确要求:“注重人文关怀和心理疏导,用正确方式处理人际关系。”

“人文关怀”、“心理疏导”彰显了党中央的人本情怀,同时反映出无论是党和国家的领导人还是各级管理者在治理国家、管理企业时要重视人文及人的心理影响。

与此同时,近年来全国城市燃气市场逐步开放、天然气替代人工煤气步伐的不断加快以及销售增量压力和城市能源领域竞争的急速加剧,都对燃气市北公司的改革和发展提出了新的更高的要求。而作为历史悠久和带有行业特质的国有企业,燃气市北公司和其他国有老企业一样面临着企业发展过程中迫切需要面对与解决的管理新课题:企业长期以来的垄断性淹没了企业竞争的积极性;员工的职业稳定性形成了职业倦怠和工作惰性;员工的既得利益和较好的福利待遇吞食了改革求进的热情;企业高级管理层的危机意识和改革设想往往受到抵制;企业管理层在群体性心态上需要与员工相互影响与重新磨合。

如何在新的形势下落实好“十七大”精神,关注员工心理健康、改善企业人文环境,在企业中确立“以人为本”,关心人、爱护人、尊重人的人文精神,使企业员工心理支持计划(EAP)服务融入到企业文化中,促进企业健康和谐发展,是摆在我们面前的重要课题,于是也有了实施“责任文化 火炬计划”EAP的尝试。

2 内涵和做法

上海燃气市北公司分析认为,前文所述问题的产生大多与员工的心态有关,必须调整传统简单的单向工作模式,把珍惜员工的积极心态,维护员工的积极心态,发展员工的积极心态,关心员工内心的感受作为推进人性化管理的重要手段,并将其纳入公司的重要工作日程。

EAP(Employee Assistance Program)最早出现于20世纪40年代的美国。它充分发挥心理学对企业生存发展的作用,是一项由应用心理学专家队伍深入企业,根据企业具体情况,为其管理者和员工提供管理帮助的专家解决方案。其核心内容是通过向一个企业或组织机构内的员工提供关注个人心理和行为健康(在国外通常的说法是精神健康,即Mental Health)的各种服务来达到提升他们的个人生活质量和工作绩效,从而使员工个人和组织都能够收益。

目前世界500强中,有90%以上建立了EAP。美国有将近四分之一企业的员工享受EAP服务。经过几

十年发展，EAP的服务模式和内容包括有：工作压力、心理健康、灾难事件、职业生涯困扰、婚姻家庭问题、健康生活方式、法律纠纷、理财问题、减肥和饮食紊乱等，全方位帮助员工解决个人问题。

EAP服务通过帮助员工缓解工作压力、改善工作情绪、提高工作积极性、增强员工自信心、有效处理同事/客户关系、迅速适应新的环境、克服不良嗜好等，使企业在节省招聘费用、节省培训开支、减少错误解聘、提高组织的公众形象、改善组织气氛、提高员工士气、改进生产管理等方面获得很大收益。

鉴于此，上海燃气市北公司决定在企业中引入EAP服务项目，作为改善员工心态问题的一种新尝试和新探索，并希望通过该项目的开展，通过企业心态调查与心态管理的专业性工作，激发企业员工的积极向上的心态，强化企业求新求进的改革意识和改革能力，为企业“责任文化”建设、企业效能管理和生产安全的稳定提供良好的心理生态环境。

从2008年3月起，上海燃气市北公司与上海加业心理服务机构积极沟通、洽谈，共同制定了旨在重视和改善员工的心理健康，提升企业经济和社会效益的“责任文化·火炬计划”企业员工心理援助项目。目的是想通过心理培训、心理训练、心理服务（包括心理测量、心理咨询等一系列的服务），将“市北燃气”建设成为人尽其责、和谐互助，健康向上、奋发有为的大家庭。

公司成立了由公司领导挂帅、工会、党办和人力资源部具体实施、员工代表广泛参与，依托专业心理服务机构支持的企业员工心态管理平台。先后制定了心理状况定期分析、心理教育计划、心理档案、心理咨询等丰富内容，确保了心理教育与疏导在正规有序的状况下开展和运行。目前，上海燃气市北公司的“责任文化·火炬计划”企业员工心理援助计划第一期项目基本实施完毕，即将启动计划第二期各项工作。

已经完成的第一期项目总体实施上分为两大主题内容：群体性心态分析与管理、个体性心态支持与维护。

2.1 群体性心态分析与管理

群体性心态是员工在工作、生活中，自我需求获得基本满足后形成的积极心态和一切自我感觉不良的消极心态的总称。为了管理和维护群体性心态，公司

多方并举，构建了一个循序渐进、层层深入的心理疏导体系：

一是加强宣传维护与心理调查，让员工全方位接触和感受心理服务。公司首先成立了“火炬计划”监察组网络，召开了项目启动会，利用内部宣传载体和心理知识讲座等多种形式大力宣传“火炬计划”的内容，为深入开展心理疏导工作营造了良好氛围。其次，开展了心理调查活动，了解员工的想法、价值取向、对公司的满意度、工作压力状况，为心理疏导体系的推进找准介入点。

二是开展个人访谈，让员工从抵触心理服务到逐步接受心理服务。“火炬计划”实施过程中，约280人次接受了心理专家的访谈，对自己的心态改进有了一个新的认知，实现了接触——接受心理服务的过程转变。结合现场考察和分析研究，心理专家总结了我公司员工的心理调查数据，最终形成了《市北燃气群体性心态分析和心态管理建议书》，为公司管理层如何提升管理水平提供了一份较为科学、客观和全面的参考依据。

三是开展多种形式的心理培训、心理咨询等活动，让员工从接受心理服务到享受心理服务。期间，公司举办了《领袖风采·卓越团队》中青年团体训练、《心理与心理健康》、《客户冲突中的心理调节及冲突解决技巧》、《女职工的职业心理健康》等系列专题培训讲座和主题“工作坊”，帮助员工掌握提高心理素质、保持心理健康的基本方法和技巧；帮助管理者掌握员工心理管理的技术，协助员工排除心理困扰。同时，加业公司还邀请了全国知名心理专家对有心理困扰的员工进行了面对面咨询。据统计，累计有121名员工参加了这样的活动。总体满意度达到95%以上。

2.2 个体性心态支持与维护

个体性心态就是关键岗位员工的心理状态。项目推行关键岗位事故预防心理保障体系，就是希望通过对关键岗位人员心态的控制和维护，对可能发生的违章行为和安全事故，开展有针对性的心理预警和预防工作。

(1) 建立关键岗位人员职业心理综合素质适应性标准

一是编制符合公司实际的人格特质分析、心理

健康分析、生活事件分析、职业意识分析等四类心理测量表，对在岗员工的职业心态进行了分析；二是对228名相关在岗人员的职业行为进行访谈与研究，根据调查与访谈数据建立安全关键岗位人员职业心理综合素质适应性标准，为公司人力资源管理实现关键岗位与员工心理综合素质更好地匹配提供了有效建议。

（2）推行关键岗位上岗员工生命活力周期管理体系

项目为生产部门的关键岗位人员建立了“生命活力周期”软件，测出每名关键岗位员工的生命节律状态，将其体力、智力、情绪等状态用曲线和数据形象地标示出来。通过表格获知每位员工的临界日和近临界日，并提前发出危险预警，对其进行心理健康提示，有效地减少了关键岗位人员的负面心理的发生和扩大。

（3）对关键岗位上岗员工的负性情绪进行调整

从安全的角度讲，为什么在各种的安全规章制度和安全教育培训机制的管理之下，依然有生产事故和违章现象发生？项目通过大量的心理调查和心理测量分析，发现大多数关键岗位员工在上岗期间存在负性情绪，在这种负性情绪压力下，人员对各种安全法律、规章制度缺乏理性认识，对安全生产要求存在一种反感或排斥的心理。这些不良的负性情绪直接影响到安全生产水平的提高和管理的改进。因此，关键岗位事故预防心理保障体系最核心的就是对关键岗位的上岗人员的负性情绪进行有效控制，达到有效的事故心理预防。

一是通过对关键岗位上岗人员的重大生活事件开展跟踪管理，缓解重大生活事件对人的负性影响；二是对关键岗位上岗人员的自身压力实施有效管理，控制压力在合理范围，对安全发挥促进作用；三是对有心理障碍或心理疾病的员工及时进行危机干预，形成了公司工会、人力资源部和心理专业机构密切配合的员工心理支持工作机制和工作网络，全方位控制安全关键岗位上岗人员的负性情绪，始终维护上岗人员在岗期间的良好心态，实现安全管理。

除此以外，项目根据员工的需求和特点，制作了《责任文化与员工心理保障手册》，做到员工人手一册，使员工能有效地了解心理和心理健康基本知识，心理问题 and 心理疾病的划分以及寻求心理支持帮助的

渠道并提供专门心理热线。项目还应员工的要求，以工作坊的形式把心理沙龙开到公司里，开到大家的身边，以缓解大家因压力而带来的疲惫。先后举办了“家庭和谐”心理辅导工作坊、“高考心理辅导工作坊”、“中考心理辅导工作坊”，数十员工自愿报名参加了这些工作坊活动。同时多位资深的心理学教授和咨询师，为员工分门别类地做了心理咨询。经过面询的员工反映良好，有些更表示困扰自己多日的问题得到了彻底解决。

3 实施效果

心理疏导机制逐步建立，融入企业文化初显成效。

实施心理疏导工作，建立关键岗位人员心理保障体系，从根本上说是公司引入了一种新的管理思路。能否把心理疏导机制真正融入中心工作，将困扰员工的心事转换成“生产力”，助推企业管理品质和经营业绩提升，还需要进一步完善机制，合理实施。项目实施近一年来初步取得以下成效：

首先，员工思想观念有所转变。目前从各层次渠道反馈信息得知，员工提的建议由原先75%以上属于个人意见类，到现在有80%的建议属于对公司生产经营和企业发展建言献策。这说明，随着公司各项管理的日趋完善和员工心理综合素质的逐步提升，广大员工的思想正从习惯于关心“自我”和“小家”转变为关心大环境、关心企业这个“大家”的和谐，充分体现了员工比以前更具有责任心、更关心企业发展，更能够承担责任。有位员工这样说：与专家面对面的心理咨询，对我影响最大的就是学会了换位思考，做每一件事、说每一句话，我总会考虑对他人的影响。

其次，员工的心理素质逐步提升。在引入“心理疏导”之前，生产一线的员工普遍感到压力大、怕操作失误、怕考核。经过一段时间的心理疏导，员工的压力感有所降低，心理压力指数由64%降低至目前的32%，尤其是应对压力的能力明显有所增强。从专家对心理测量数据的整理反映出，这一变化一是来自于自身技能通过培训得到了提高，二是在“心理疏导”中了解了自己，得到了有效的心理支持，三是员工对公司的感情承诺、忠诚度和认同度进一步增强，与同

事的沟通更加畅通，协同意识有所提高。这一变化尤其体现在《领袖风采·卓越团队》中青年干部团体训练之后，从抱怨不公、爱发牢骚到善于发现优点、积极融入团队，青年干部的成长印证了加强“心理疏导”的科学性。

第三，员工的工作满意度有所提高。最新数据显示，目前公司员工的工作满意度达到85%以上，对薪酬、晋升、工作和对领导、同事等方面的认同度持续增强。

第四，员工身心幸福感有一定提升。员工心理障碍检出率从最初的36.4%降至目前的18.8%，一些曾有心理危机和情绪危机的个体员工通过接受心理疏导后，也有了良好的转变，工作积极性和绩效都有所提高。

通过第一期计划的实施，“责任文化 火炬计划”企业员工心理支持计划（EAP）的实施虽然取得了一定成效，但由于公司员工原先对EAP工作的不熟悉和低起点，再加上心理工作本身带有的“长期”特性，尚存在以下的一些问题：

（1）员工对心理学的课题较为陌生，仍存在不信任和不配合的情况，不利于活动的深入开展。虽然

通过组织宣传和亲身体验，职工思想已逐步从反对过渡到明白、认可，但仍有部分职工存在抵触，致使活动效果不能全覆盖。

（2）公司部分中层干部因自身对工作的不熟悉、不重视，在活动中作用发挥不够，导致宣传、组织和配合上不够顺畅，影响活动效果的进一步扩大。

（3）在前期的活动设计上考虑不够周全，大规模的全员集中培训组织较为困难，影响效果。

下阶段拟实施的“责任文化 火炬计划”企业员工心理支持计划（EAP）第二期项目将在认真总结第一期得失的基础上，将重点进行深化，聚焦到“提升服务水平，促进销售增量”上，同时采取深入一线、深入基层的思路规划项目内容，使EAP更加贴近企业生产实际，贴近职工，提供具有针对性和个性化的服务内容，强化可操作性，扩大影响面，进一步完善该项目。公司管理层也将更加重视项目的推进，将第一期项目的调研成果早日转化为企业的政策措施，使员工对项目更加信服，增加员工参与的积极性；并强化公司中层干部的参与意识，使EAP深入到更多的职工中间，力争在第二期项目实施过程中取得更加显著的成效。

附：“责任文化 火炬计划”企业员工心理支持计划（EAP）实施情况

EAP项目组织实施情况		
2008年4月	成立公司EAP计划项目组	
5月	心理咨询公司组织前期调研座谈	对象：公司主要中层正职干部、退居二线的中层干部以及部分基层负责人。
6月24日	中心组学习会上主题介绍公司EAP计划、普及心理学知识	对象：全体公司高层领导、中层正职干部
8月7日	与加业公司签订合同	
11月19日	公司举办项目实施启动会	150名职工参加，发文正式启动活动
2009年7月13日	员工心态调研及干部心理测量情况汇报会	对象：公司领导班子及项目工作组主要成员
EAP项目调研情况		
2008年8月起	展开员工心态状况调研	深入基层座谈：23次 310名职工参加问卷调研：职工191份 管理人员37份重点访谈：15名对象
2009年1月9日	对中层干部进行心理测量	82名中层干部和基层主要负责人参加
2月17—18日	心理咨询公司向干部本人反馈测量结果	49人自愿参加

(续表)

EAP项目培训情况		
2008年10月10日—12日	组织中青年干部“领袖风采,卓越团队”训练(3天)	33名中层干部以及基层主要负责人参加
2008年12月2日—2009年1月20日	举办员工心理健康知识普及讲座(11场)	有1285名职工参加培训
2009年2月—3月	举办“客户冲突中心心理学技巧应用与冲突解决”的培训(5场)	36名基层一线服务主管和骨干参加
3月5日	举办“女职工职业心理健康”讲座(1场)	60名女职工参加
5月8日、30日	举办“高考心理辅导工作坊”(3场)	7个家庭报名参加
5月16日 6月13日	举办“中考心理辅导工作坊”(3场)	5个家庭报名参加
5月24日	举办“家庭和谐心理辅导工作坊”(1场)	20个家庭报名参加
9月10日	举办“沟通的技巧”培训课程(1场)	对象:各支部党支部书记
EAP项目服务情况		
2008年8月起	提供各类心理咨询服务(含本人和家属)	主要形式:电话热线咨询、面对面心理辅导
		各类咨询:121人次 心理辅导:86小时
		类型:亲子、婚恋、职业压力、人际沟通、危机干预
	发放《责任文化与员工心理保障手册》	对象:全体员工

工程信息

重庆市燃气管网“大外环”建设2011年启动



2010年12月15日,从重庆市燃气集团了解到,2011年重庆市将启动“大外环”燃气管网建设,实现都市区外环管网和区域中心城市管线无缝对接。其中的重点,是要投资10亿元布局两江新区管网。

据了解,2011年,外环管网建设将进入密集建设阶段。目前,公司已完成了设计勘察工作,

即将启动工程招标。该项工程预计总投资23亿元,建设管线450km,并将建成鱼嘴、江津和綦江河三处跨江管线穿越工程。

重庆市燃气集团相关负责人介绍,2011年年内,将主要推动北外环的建设,重点布局两江新区范围燃气管网。按照目前计划,上半年将建成60km的主管线。此外,还将引进LNG站(液化天然气站)作为气源补充。

预计到2013年,“大外环”工程初步完成后,新增供气能力达30亿 m^3 ,巴南、江津、北碚、永川、合川、长寿、涪陵等沿线镇乡管线与主城核心都市区将无缝衔接,有效缓解高峰用气紧张的状况。

(本刊通讯员供稿)