

企业生命周期视角下的EAP实施策略

广东岭南职业技术学院 倪春丽

摘要:本文基于企业生命周期这一全新视角,分析企业在初生期、成长期、成熟期、衰退期4个阶段面临的员工心理健康问题,从EAP的侧重点、模式、方式方法、内容等角度探讨企业生命周期各阶段EAP的实施策略。

关键词:EAP 员工帮助计划 企业生命周期 健康管理

中图分类号:F272

文献标识码:A

文章编号:1005-5800(2013)01(b)-040-03

受经济社会快速发展、信息技术革新、市场竞争加剧等因素影响,个人面临的工作生活压力越来越大,有些压力已不能为个人所承受,演变成严重的心理问题,导致个人工作生活质量的下降,也影响了组织的效率,进行全面健康管理和人文关怀成为中国企业无法回避的问题。员工帮助计划(EAP:Employee Assistant Program)是运用心理学、社会学、医学和管理学等学科的理论知识和技术方法解决组织与员工诸多问题的有效方法之一,是企业进行员工心理健康管理的有效工具。然而目前EAP在中国企业的运用还相当有限,只有少数大型企业实施了EAP项目。本文认为,员工心理健康管理工作不应等到企业发展壮大或出了问题才引起重视,在企业生命周期的不同阶段,都有必要引入EAP项目,并且要根据不同阶段的企业特点和员工典型的心理健康问题采用相适应的EAP实施策略。

1 理论综述

1.1 企业生命周期

企业作为一个生命体,存在着从产生到衰亡的过程,这就是企业的生命周期(ELC:Enterprise Life Cycle)。企业生命周期模型有很多种,Kimberly和Miles(1981)、Draft(1987)认为企业的生命周期可分为创业阶段、聚合阶段、规范化阶段和成熟阶段,在不同阶段企业内部管理与人力资源部署也会发生变化^[1]。美国管理学者Ichak Adizes(1989)根据企业所具有的灵活性和自我控制能力把企业生命周期分为孕育期、婴儿期、学步期、青春期、盛年期、稳定期和贵族期、官僚化早期、官僚期、死亡期^[2]。我国学者赵炼刚(2002)通过对1400多家企业的实证研究发现,企业生命变化是以12年为周期的长程循环,它由四个不同阶段的小周期组成,每个小周期为3年,即上升期、高峰期、平稳期和低潮期^[1]。虽然不同的学者对企业生命周期的划分不同,但企业生命周期从诞生、成长、成熟到最后退出这一特性,是大家所共同认可的。本文在参考诸多划分方法的基础上,将企业生命周期划分为初生期、成长期、成熟期和衰退期等4个阶段,企业在衰退期若能二次创业,则实现重生,进入第二个周期。了解和分析企业的发展阶段有助于改善管理,企业在生命周期的不同阶段“处理问题的能力”是决定企业能否继续成长的关键。

1.2 EAP

EAP是组织为员工设置的一套系统的、长期的福利与支持项目,它通过专业人员为组织、员工提供诊断、评估、培训、专业指导与咨询,帮助员工自身及其家庭成员解决各种心理和行为问题,目

的在于提高员工在组织中的工作绩效和身心健康,并改善企业的组织气氛与管理效能^[3]。

EAP起源于美国,在19世纪80年代,约有30多万家美国企业推行EAP项目,截至1994年,财富500强中90%以上的企业建立了EAP项目,EAP成为组织管理特别是人力资源管理中不可缺少的活动之一。中国港台地区EAP的发展要领先于内地。以台湾为例,1972台湾松下电器公司推出Big Sister组织,开辟了EAP先河,目前EAP的服务覆盖面已相当广泛,台湾大学管理类专业也普遍开设《员工咨询与辅导》课程,培养提供此类服务的专业人才。相比较之下,EAP作为“舶来品”进入中国内地已有十余年的历史,但目前使用范围还相当有限,只有部分大型的外商独资企业、少部分上市的大型内资企业引入系统的EAP服务。经济发展的客观规律和已经走过的市场历程告诉我们,中国会不同程度面临经济发达国家和地区曾经有过的困惑,今天的中国企业,已到了全面实施EAP的时候。

本文主要从EAP的模式、内容、方式方法等方面探索EAP在企业生命周期不同阶段的实施策略。从目前EAP在中国市场的实际应用情况来看,EAP的模式主要包括:(1)外设模式,即企业将员工援助计划项目外包,由外部具有心理或咨询等专业背景的机构提供员工援助计划服务。这种模式在企业员工人数不多的情况下比较适用。外设模式的优点在于保密性好,专业性强,服务周到,能够为企业提供最新的信息与技术,赢得员工的信任。(2)内置模式,即企业自行设置员工援助计划实施的专职部门,聘请具有心理、咨询、辅导等专业背景人员来策划实施该项目。内置模式的优点是针对性强,适应性好,能够及时为员工提供援助服务。(3)整合模式,即企业在原来已有内置式员工援助计划的基础之上,与外部其他专业服务机构合作,共同为当地员工提供EAP服务。该模式的优点在于能够降低企业内部人员负担,减少企业经济支出,提高企业知名度,充分发挥企业内部和外部的优势。(4)共同委托模式,即多个企业共同委托外部的专业咨询机构,向员工提供援助服务^[4]。

EAP的服务内容非常丰富,可以概括为五大类:(1)心理咨询辅导类,包括新员工成长、压力管理、积极情绪、态度管理、工作生活平衡、情感、婚姻、家庭沟通、退休员工和离职员工咨询辅导等。(2)教育成长类,包括员工进修、培训、技能训练(时间管理、人际交往、沟通、内部冲突管理、团队建设、绩效沟通等)、生涯规划与转换、辅导专业技能等。(3)休闲体育类,包括社团、康乐、联谊、聚会、旅游、球赛、文艺活动、文化交流等。(4)医疗保健类,包括医务室服务、特约医院、医药报销、健康教育等。(5)福利服务类,包括急难救助、照顾老人和小孩、救济补助、法律咨询、税务咨询、投资理财等^{[5][6]}。

EAP的服务方式方法包括:心理健康状况的调查诊断、心理健康知识的宣传、心理健康培训与讲座、电话咨询、面询和小组咨询

作者简介:倪春丽(1977-),女,福建龙岩人,广东岭南职业技术学院讲师,硕士研究生,主要从事人力资源管理方面的研究。

等各种心理咨询和辅导,危机干预等。

2 企业生命周期各阶段的EAP实施策略

2.1 初生期的EAP实施策略

在企业的初创阶段,企业首先面临的是生存问题,企业最需要的是抓住有限的机会,赢得生存的基础。此阶段企业组织成员人数较少,主要由三类人员构成:一是企业的创立者本人,他们通常事必躬亲,全面参与企业的经营与管理;二是少数的核心人员,由于企业刚刚创立,从降低成本的角度考虑,他们可能一个人同时承担多个人的工作,属于复合型人才;三是基层员工,其中包括大学毕业生,在当前高校毕业生供过于求的情况下,企业可以通过校园招聘以比较低的成本获得到有一定发展潜力的人才。

初生期企业人员面临的突出问题是压力过大。就创业者而言,他们承受着资金紧缺、产品开发失误、市场开拓不利、人手不足等情况引发的巨大压力。根据《中国企业家》杂志针对中国企业家阶层“工作、健康及快乐调查”的结果显示:目前有高达90.6%的企业家处于不同程度的“过劳”状态。就核心员工而言,他们承受着劳动强度大、工作任务复杂多样、付出与收入不对等、前景不明朗等情况带来的压力和心理不平衡感。基层人员多面临的则是企业运作的不规范、缺少指引、分工不明确等情况带来的无所适从感。所以,在创业期企业EAP的侧重点是压力管理培训。

由于在初生期企业求生存的需求最为突出,企业的资源尤其是资金资源优先用于生产和销售,在人力资源管理方面的投入较有限,无法引入系统的EAP项目,建议此阶段采用外设模式局部实施EAP,以宣传和培训为主要的工作方式,服务内容围绕压力管理进行。例如进行职业健康、生活与工作平衡等专题知识的宣传,聘请专家进行短期的压力管理培训、时间管理培训、态度培训、积极情绪培训等。在此阶段还要注意创业者就是企业员工最主要的心理咨询师,不少新创企业之所以能成功,很重要的原因就是创业者的人格魅力吸引了一批忠诚的下属。因此,创业者要多和员工进行沟通,关心下属,给予激励,安抚情绪,尽量减少压力所带来的负面影响。

2.2 成长期的EAP实施策略

完成较为短暂的初生期后,企业进入成长期。此阶段企业开始步入良性发展轨道,企业生产规模扩大,销售能力增强,业绩快速增长,是企业经济发展的大好时机。这一时期企业人力资源心理健康方面的表现为:(1)创业者压力依旧巨大。此阶段创业者往往开始尝试授权,让更多有能力的员工承担责任,自己则专注于企业的重大问题与例外事件的处理。但事实上由于市场环境无法完全预测,决策风险大,企业快速发展所带来的资金局促等问题,创业者仍然承担着经营企业所带来的巨大压力。(2)核心员工面临“彼得效应”。大多数企业倾向于采用内部晋升制度聘请基层、中层管理者,这些获提拔的核心员工在上升到一定阶段后,可能遇到管理水平、思想意识等跟不上企业发展和职位要求的情况,即所谓的“彼得效应”。“彼得效应”会给管理者带来力不从心的压力感,同时管理能力、管理技巧的欠缺也容易引发新老员工之间的矛盾冲突。(3)新员工大量增加,管理机制不完善可能引发冲突。本阶段企业从外部吸收大量新员工,企业的人力资源管理制度建设初见成效,但依然存在不足,造成员工的困扰以及跟组织之间的冲突。例如出于鼓励忠诚度等原因,企业在给予发展机会、报酬设计方面往往过分倚重于原有员工,这就使得新员工感到不公平,对于在企业的职业发展道

路产生质疑,缺少对企业的认同感,企业在劳动关系管理方面存在不规范操作,可能会激发员工与企业之间的矛盾,产生诸如录用任免、离职、劳动合同、薪酬福利、劳动保护、社会保险和住房公积金、惩罚等劳动争议。

因此,成长期企业面临的突出问题是新老员工之间、上下级之间、个体与组织之间的冲突行为。除了观念上的重大差异之外,上述提到的管理者管理水平不够、管理机制的不完善都是引发冲突的原因。此外,压力问题依然存在,冲突本身就是压力源之一。可见,成长期企业EAP工作的侧重点是传授冲突管理技术和提升管理者的管理技能,同时要兼顾压力问题。

由于此阶段企业各种生产要素急剧增加,销售市场和销售额爆炸性增长,企业的管理、组织、机构和制度面临重大调整等突出任务,企业EAP实施模式方面尚不适合采用内置模式,依然是以外设模式为主。但在服务方式方面可以更加全面,针对员工心理健康问题的诊断可以适当展开,宣传、培训的可以加强力度,增加覆盖面,心理咨询服务可以适当采用。在服务内容方面,可以有重点地开展人际交往、沟通技巧、冲突处理、团队建设、交互作用分析(TA)、新员工入职心理培训、职业生涯规划、绩效沟通辅导等培训活动,通过提高管理者的管理技巧,给予新员工更多的关注和心理建设,提升员工的沟通水平,解决成长期企业员工的心理健康问题。

2.3 成熟期的EAP

处于成熟期的企业,业务领域已经比较稳定,在市场已占有一席之地,企业规模比较稳定,组织进入提升管理能力和技术水平的时期。此阶段企业人力资源心理健康问题主要表现为:

第一,因劳动强度大、工作任务单调或绩效目标高企引发的职业倦怠和心理衰竭。处于成熟期的企业,面临着提高生产率和抑制生产成本的两难选择。以制造型企业为例,为提高生产率的同时降低成本,企业在生产管理方面制定严格的工作标准,延长工作时间,工作分工细致,工作内容枯燥缺少变化,在薪酬设计方面多采用奖励工资制,员工必须在最短时间内完成生产任务,或通过加班获取更多的收入。这些情况都可能使得员工患上严重的心理疾病,典型表现为职业倦怠和心理衰竭。职业倦怠是指失去工作兴趣热情、怀疑工作及自身价值、悲观失望。心理衰竭(burn-out)是一种身体、情绪和心理上消耗殆尽的状态,也是衡量压力状态和心理健康的指标。心理衰竭可以从情绪耗竭、愤世嫉俗和工作效能大幅度下降三个方面来考察。

2010年富士康公司十多位员工跳楼事件让我们记忆犹新,美国时代杂志和易普斯咨询公司于2005年对2000多位中国高级职业经理人压力状况展开调查,结果表明77%的高级职业经理人认为自己的压力较大甚至极大,22%的面临心理衰竭。据《每日经济新闻》记者统计,从2010年1月到2011年7月的19个月时间里,就出现了19名总经理/董事长级别的高管离世,其中因工作压力大,缺少锻炼而罹患癌症和心脏病等疾病离世的有12位高管,占63%,自杀去世的4位,占21%。这些事例和数据都告诉我们成熟期企业不管是基层员工还是高管人员其心理健康问题已非常严峻。

第二,裁员引发的心理危机。为抑制生产成本,公司常面临着或裁员或降低人均报酬或两者同时进行的艰难选择。在裁员过程中,有三类人员会面临心理危机。一是管理人员,他们要考虑以何种方式宣布裁员消息,预料员工会有怎样的反应,应采取何种措施以应对各种问题,如何维护组织形象等等,他们面临的压力是巨大

的。二是被裁员工。他们往往会感到惊讶、否定、愤怒、怀疑自己,对未来失去信心,甚至对组织、对社会产生仇恨心理。三是留任员工。对于留任员工来说,比起离开的员工,虽然是幸运的,但仍然会产生不安心理。大规模的变革会导致其对企业价值观念发生动摇,感觉自己的生活保障受到威胁,因此对留任员工的心理抚慰也是非常必要的。可以说,裁员的过程其实最能体现一个公司的企业文化,裁员有道方能有效推动企业发展。

成熟期的企业由于企业经营较为稳定,资金较为充裕,为全面导入EAP项目奠定了物质基础。此阶段企业EAP模式可以更为灵活,即可以采用外设模式,也可以采用内置模式,组建自己的EAP项目团队,建立心理咨询室。当然,最理想的还是采用整合模式,由组织内部员工帮助计划实施部门与外部的专业机构联合,共同为组织员工提供帮助项目。这种方式既能保证工作人员的专业性、员工的信任度,同时也有组织内的联系人可以协助推荐整体项目,并对质量进行监督。

EAP服务方式更加多样化,除常用的心理健康诊断、宣传、培训、个别咨询、团体辅导之外,企业可以建立内部的EAP服务场所,例如心理宣泄室、健身室、歌厅、舞厅、员工餐厅等,通过丰富工余生活,增加员工之间的社交机会进行情绪的疏导和宣泄。

在EAP服务内容方面,一是要提倡全面的人文关怀,除了压力管理、情绪管理、健康态度、沟通技能、人际交往等培训内容之外,可以增加工作生活技能的培训,例如如何进行适当的体质锻炼、营养饮食、控制体重、戒除药物和酒精、心肺复苏(CPR)、人工呼吸技能、突发事件的医疗处理和急救等内容。这些内容可以降低职业倦怠和心理枯竭现象的发生,帮助员工更好地应对心理健康问题引发的疾病或突发症状。二是重视裁员心理服务。对于对管理者,可提供如何进行裁员沟通,如何安抚员工,跨文化融合,如何做好压力管理等培训;对于对被裁者,可提供如何做好压力管理,如何保持积极情绪,如何进一步求职面试,如何规划职业生涯等培训,并提供个别咨询、团体辅导、追踪服务、危机干预等心理服务;对于对留任者,可以提供如何做好压力管理,如何保持积极情绪等培训。三是提供危机干预服务。随着企业人力资源规模的扩大,出现心理健康问题甚至罹患心理疾病的员工人数往往也增加了。此时企业有必要引入EAP危机干预服务,例如自杀干预、居丧者的悲伤辅导、创伤后的应急干预、家庭暴力的心理干预等。

2.4 衰退期的EAP

随着市场竞争的加剧、先进的生产技术、工艺、设备和替代产品的涌现,企业市场份额逐步萎缩、利润下降,资产不断减少,企业步入衰退期。

衰退期企业人力资源心理健康方面容易出现的问题是:第一,管理环境恶化带来的挫折感。衰退期的企业在组织结构方面往往已形成僵化的金字塔结构。部门之间沟通不畅,协调不力,反应迟钝,过分强调是谁造成了问题,而对采取什么补救措施却表现得相当冷淡,于是各种冲突、背后中伤及内讧层出不穷。另外,组织中存在一些资历较老,掌握关键资源的核心人物,权力斗争激烈,企业上下拉帮结派之风盛行。员工身处其中像是一颗石子投进了大海,意见得不到重视,问题得不到及时的解决,还要面临“站队”问题引发的种种矛盾。官僚化的管理环境使得员工产生较强烈的压抑感和挫折感。第二,工作危机引发的心理压力。企业进入衰退期后,需要严格控制人员结构、数量和质量,保留核心员工,尽力减少招聘和相应培训,裁减冗余人员,以降低企业的人力资源成本。不管是

被裁的员工还是留任的员工,都会面临工作缺少保障带来的巨大心理压力。第三,因组织变革产生的不适应感。进入衰退期的企业必须立志创新,开拓新的领域,开启新的征程,创新变革是企业相对紧急的事情,否则将导致企业消亡。员工面临变革时,可能会产生“抑郁、缺乏安全感、困惑、情绪低落、抵抗”等心理问题。

衰退期的企业EAP的工作重点就是提供与创新变革相关的心理服务,协助企业走出衰退期,一旦企业走出衰退期阴影,管理环境恶化、工作不稳定等压力源将会消失。此阶段企业EAP模式可以采用整合模式或联合模式,服务方式主要为培训、个别咨询、团体辅导。服务内容主要是如何应对组织变化及危机干预。据调查,国外企业把EAP作为建立员工心理支持和干预系统、帮助员工解决变革中各种心理问题及应对由此引发的危机事件的一种有效途径,并且取得了广泛认可。国外企业进行组织变革时,心理学专家会与战略、财务、投资、法律等领域专家共同参与方案的制定与执行。对于变革期间员工出现的一系列心理问题,如因组织结构调整、业务流程再造、岗位调整、职位变化、企业文化冲突等导致现压力和情绪等心理问题时,会提供EAP服务以帮助其尽早走出困境。

3 结语

在企业生命周期视角下实施EAP,可以使企业的员工健康管理工作的针对性,并且适应企业不同发展战略需要和资源约束条件,让EAP为员工的健康和企业的发展保驾护航。

参考文献

- [1] 孙怀平,杨东涛,王洁心.基于生命周期的领导风格对人力资源管理实践影响研究[J].科学学与科学技术管理,2007(3).
- [2] 易开刚.基于企业生命周期的企业文化演化及其启示[J].科技进步与对策,2006(12).
- [3] 刘亚林.EAP(员工援助计划)研究综述[J].经济与管理研究,2006(6).
- [4] 朱瑜,王雁飞,蓝海林.我国EAP实施现状与发展方略探讨[J].企业经济,2007(6).
- [5] 张西超.员工帮助计划——中国EAP的理论与实践[M].北京:中国社会科学出版社,2006(6).
- [6] 孙冬梅.国内外员工帮助计划(EAP)的研究综述[J].北京建筑工程学院学报,2009,25(3).