

## 吉林移动客服中心

## 运用 EAP 帮助员工减压

■ 文/董竹 覃基广

2010 年以来, 著名的电子代工企业富士康公司接连发生了多起员工自杀的不行事件引发社会广泛关注。在激烈竞争的环境下, 如何通过管理手段纾解员工压力, 保持员工心理健康, 成为一个值得关注的问题。



工普遍存在的重大压力。其中有 98% 的员工认为存在较大的压力。压力来源主要为, 骚扰电话、同事之间的竞争力、话务量高峰期、业务不熟悉压力、个人家庭因素等。针对此种状况一般企

EAP(Employee Assistant Programs), 即员工帮助计划, 它是通过专业人士对组织的诊断、建议和对员工提供的专业指导、培训及多种形式的咨询, 帮助企业管理和解决员工个人问题, 从而提高员工与企业绩效的有效机制。EAP 是一种新的管理技术方法, 是一种更能够体现企业对员工“人性化管理”的方法。

EAP 最早起源于 20 世纪 40 年代的美国, 主要用于解决员工酗酒、吸毒和不良药物影响带来的心理障碍。如今的 EAP 其内容已变得极大地丰富, 它全方位的、360 度的帮助员工解决个人问题。如今它正“以一种制度化、法制化的建设, 使职场压力管理成为一种使企业人心趋稳、处变不惊、众志成城的有效举措”。

**EAP 的实施**

在实施 EAP 以前, 吉林移动客服中心通过内部调研分析发现: 员

业通常通过以下管理方式来解决: 增大员工薪酬或物质福利、制定更为严格的工作制度、增加休息日或缩短工作时间、组织各种活动、为员工提供技能培训等等。但是, 企业以往使用的这些策略都是治标不治本, 收效甚微。其实, 企业员工遇到的压力问题不仅是共性问题, 更多的是个性化问题。据此, 吉林移动客服中心的高管人员打破了以往的惯例, 引入了 EAP 机制。在这次的 EAP 中吉林移动客服中心是立足于压力和情绪管理, 但是更为重要的是使 EAP 以人为本的核心理念深入到了组织内部。吉林移动客服中心实施的员工援助计划的内容共分为五部分:

1. 前期的心理健康宣传, 主要是根据广大员工面临的问题凭借内部网络、宣传栏和座谈会等方式有针对性的进行了职业心理健康宣传, 为广大员工接受心理治疗打下了基础;
2. 聘请外部专家和机构对员工

进行心理健康教育;

3. 专业个人咨询及辅导, 包括工作压力、工作关系、情绪、家庭关系、婚姻关系其他问题;

4. 危机事件支持服务, 指遇到骚扰电话时、话务高峰期以及过年值夜班时等员工的情绪平复、心理疏导;

5. 软、硬环境的改善, 主要包括根据广大员工的需求专门建立了“发泄室”和“活动室”等场所, 为广大员工提供了发泄不满情绪和丰富业余活动的空间以及组织集体旅游、节日晚会、开展“让客户听到我们的微笑”为主题的劳动竞赛等。

实施 EAP 的核心阶段, 吉林移动客服中心在聘请外部专家进行心理辅导时, 利用反馈机制随时掌握员工的心理需求, 并根据员工需求对公司的软、硬环境进行了改善。同时公司意识到, 很多看似与员工工作并不直接相关的问题也会对员工的工作绩效产生不良影响, 家庭或个人问题也会影响员工的工作绩效。在员工个人问题或家庭问题干扰或威胁到工作绩效的时候, 公司提供援助热线咨询、网上咨询、个人面询等方式对该员工实施针对个人的 EAP。但究竟是否接受帮助又由该员工本人决定。同时鼓励员工自己提出求助。并对此实施保密措施。

## 吉林移动客服中心 EAP 的三大创新点

### 1. 立足于情绪管理展望于企业文化重塑

以往中国企业实施的 EAP 大多数是针对压力和情绪管理,以心理健康培训为主要手段,但是收效甚微,究其原因就是没有把 EAP 的核心理念作为主线,没有把 EAP 作为一种理念来执行。吉林移动客服中心实施的 EAP 固然也是以情绪管理为切入点,但与其他企业不同的是,吉林移动客服中心将 EAP 当作了一种人性化管理的理念,而不仅仅是一种员工援助机制。在实施 EAP 之前,吉林移动客服中心就做了三步走的计划:情绪管理——组织变革——企业文化重塑,在实施过程中也紧紧把握住了这一主线。

### 2. 内外混合的模式

所谓内部模式是指组织内部设置专门机构,由组织内部的专职人员负责 EAP 项目的策划、组织和实施。外部模式是指组织将 EAP 服务项目外包,由组织外部具有社会工作、心理咨询辅导等知识经验的专业人员或机构为员工提供 EAP 服务。

由于内部人员对组织内部独特的企业文化、员工潜在问题和员工的特征有着深刻的把握,所以内部模式采用内部人员实施 EAP 计划有助于更加有针对性地帮助员工解决问题。但同时,正是对内部员工有着深刻的认识,实施人员未免带有很大的主观臆断性。外部 EAP 由于采用的是独立于组织的外部人员,员工在接受服务时更能感到个人隐私的安全性,这会提升员工对 EAP 服务的信任度,从而收到更好的 EAP 服务效果。

吉林移动客服中心的 EAP 采用

了内外部混合的模式。即组织内部 EAP 服务实施部门与外部的专业机构联合,共同为员工提供 EAP 服务。吉林移动客服中心既聘请了外部机构和专家同时也发动了内部员工成立了 EAP 小组和员工援助热线等,这样不仅有助于节省开支同时也加强了组织之间的交流,增强了员工对 EAP 项目的信任度,提高了 EAP 的效率。

### 3. 普遍性和特殊性的结合

由于员工心理压力在一度程度上具有大致相同的诱因,故有一定的同质性。正是由于这个原因,但大多数



企业在解决员工心理压力实施心理援助计划时都采用相同的策略。吉林移动客服中心的创新之处就在于,不仅看到了员工心理问题的共性,同时也注意到了个性问题。在解决共性问题的同时更注重解决个性问题。

### EAP 实施后的显著效果

吉林省移动公司客服中心于 2009 年对员工实施了 EAP 以后,结果显示员工满意率、流失率和话务量三方面效果显著,从而减少了员工工作情绪化等问题,提高了工作效率。

流失率下降。2008 年全年主动流失率为 19.26%,而 2009 年为 4.98%,同比下降 14.28%。自 2005 年以来吉林移动客服中心的员工总体流失率逐渐下降,从 2005 年的 28.98% 下降到 14.43%,其中 2009 年的流失率比 2008 年下降了近 50%。

满意率上升。自从 2005 年以来,吉林移动客服中心的客户满意率就一直走在全国各个分公司的前列。2008 年吉林移动客户满意率是 87%,而全国移动是 85%;2009 年吉林移动再创新高为 89%,而全国各个分公司平均为 85.4%。吉林移动客服中心员工满意率 2008 年为 79%,2009 年增为 86%。

工作效率提高。2008 年每月人均接通量为 5000 次,2009 年为 6000 次,增长了 20%,服务质量也得到提高。

## 经验的启示

### 1. 本土化是“王道”

从吉林移动客服中心实施的 EAP 来看,之所以取得成功主要原因在于,吉林移动客服中心紧密的结合了自身的特点,制定出了一套适合自身的员工帮助计划。所以,EAP 的理论虽是放之四海而皆准,但是在具体的操作中却要结合本企业 and 员工的特点从而制定出一套适合自身的计划,而不能照搬西方的措施。

### 2. 问题分开是关键

一个企业员工的压力来源是多样的,既有共性也有特殊性,他对 EAP 服务项目的需求是个性化的、多样化的,所以在实施 EAP 的之前要通过对企业员工的需求做统一分析和特殊分析。在实施 EAP 的时候要做到就顾及共性,同时也要重视个性问题。

### 3. 前期宣传是保证

有的人认为,心理问题是那些心理脆弱的人才有的麻烦;有的人则是抱着告诉别人自己有心理问题会丢人的态度。因此,在进行 EAP 之前对员工进行心理健康教育必不可少。只有让员工意识到了心理健康的重要性才能使得他们配合 EAP 的实施。■

作者单位 吉林大学商学院