专访EAP资深专家、香港雇员发展协会高级顾问 林雪芬女士  
http://www.jianghuaisw.com/bbs/viewthread.php?tid=16556&extra=page%3D1  
　　员工帮助计划(Employee Assistant Program，简称EAP)就是组织进行压力管理的重要手段。该计划始于上世纪50年代，最初的对象是二战老兵，到70年代被应用于企业。1971年，美国洛杉矶成立了一个EAP专业组织，即现在国际EAP协会的前身。这个机构的最初目标是帮助员工解决酗酒等不良行为。近20年的发展，EAP已经从最初的酗酒、滥用药物等行为矫正发展到现在对个人问题的全面帮助，包括对压力的干预等。现在的EAP还涉及到与员工心理问题相关的组织和工作设计、企业文化、管理风格、员工发展等方面，并越来越多地与人力资源管理联系在一起。一项研究表明，企业为EAP投入1美元，可节省运营成本5至16美元。目前财富500强企业中，有80%以上的企业为员工提供了EAP服务。  
  
　　  
  
  
　　**HR管理世界：**我们常常认为需要公私分明，作为雇员，不应该因为个人的情绪和问题影响工作；而作为雇主也不应该过问员工的隐私。但是员工辅助计划（EAP）则认为员工个人的问题与工作、团队关系之间存在重要的联系。您能否先简单谈谈这种联系？  
　　**林雪芬：**员工辅助计划（EAP）的本质是雇主通过与专业心理咨询与辅导机构合作，寻求一些方法来帮助员工进行诸如压力管理、情绪管理、创伤管理、职业指导，帮助他们缓解诸如家亲子关系、伴侣关系，同事关系等方面的矛盾，同时帮助员工保持精神和心理健康，从而提高他、团队和组织的士气与绩效。  
　　我想我们都不会怀疑雇主应该提供给员工医疗保险。因为身体疾病将会影响到工作。那么，心理的问题或者疾病也同样会影响到身体的健康，从而影响医疗开支、工作效率与团队关系等各种工作问题。  
　　传统意义上来说，中国人不太愿意表现自己的情绪、困难，把各种问题和想法压抑在自己心里。但是其实我们在压抑的同时，我们的身体会产生反抗，比如我们感到睡眠质量不高，患胃病等等。  
　　其实，我们个人的问题和工作的问题是很难清晰准确地分割开来的。也许在问题小的时候我们可以而且应该把个人与工作的问题分割开来，但随着问题积累之后，我们就不可能完全压抑与处理好。比如婚姻、恋爱关系、债务问题，我们认为不应该说出来影响到工作，或者让同事知道。但有时雇主会接到雇员家人的“投诉”电话，或者是债主电话。在这样的情况下，员工个人的问题其实已经影响到工作，并且可能影响到其他的同事，如果没有人能帮助他们，他们自己很难处理好问题，从而很难将个人的问题和工作的问题分割开来。  
　　我们曾经遇到过一种个案，有些员工压抑自己的情绪，时间长了，他们开始怀疑自己的同事或者上级要迫害自己，他们企图反抗，企图做一些伤害别人的行为，好在这个时候他打电话给我们机构，告诉我们这些情况。我们发现，他已经显示出了一些精神病的症状，而且需要一定的药物治疗。因此，我们建议他咨询精神科医生，再加上我们持续的心理咨询，才帮助他避免了危机的出现。所以说，一个人的情绪、心理和一些个人问题其实与他的工作、人际关系等方面是会相互影响的，尤其是当各种问题积累和不断发展之后。  
　　从工作对个人的影响来说，我们不能否认，员工的工作压力是很大的。这些压力不能有效缓解，他们带着压力和委屈回家，对他们的家庭关系也会产生影响。比如有一位先生，他很想做一个好丈夫，好爸爸，但因为他在公司的压力很大，他回家后不能受到刺激。结果他感到女儿很不听话，他觉得自己在公司已经受了很多气，回家还要受这么多气，他受到刺激，差点做出伤害太太的事情。好在紧要关头他冲出家门，给我们打来电话，我们和他一起谈工作，谈家庭问题，让他平静下来，冷静处理问题。  
　　所以，从理性或者理论上来说，我们应该把个人问题与工作问题的楚河汉界分清楚，但从感性或者实际上来说，我们很难做到。  
  
　　**HR管理世界：**您不断在谈，工作与生活当中的问题将相互影响，而且随着问题累积，所产生的影响也将越来越大。这是否意味着EAP应该作为一项细水长流的系统工程来进行，而非救火式的帮助？   
　　**林雪芬：**我们主张要给予雇员长期持续的关怀与帮助，在问题不太严重的时候就帮助他们。有研究显示：在常态工作下，一个组织仍然有18%的员工因为不同的个人问题影响到他们的工作效率、表现和人际相处。这个比例在组织变革、转型等重要时期要更高。因此我们认为不要等到员工的问题爆发或者一发不可收拾的时候再来帮助他们，而应该在平时就留心，关怀，及时给予帮助。  
　　EAP在国外，尤其是美国已经推行了很长时间。目前香港的各大公司和组织也都广泛接受了EAP。比如说，香港的政府部门从几年前就开始在每个部门设立了心理咨询专线。除了热线电话之外，我们还提供针对员工个人的面对面的咨询与辅导，针对组织管理人员的专项咨询与培训，以及针对组织部门员工的集体咨询与辅导等各种服务。  
  
　　**HR管理世界：**雇主希望通过第三方的力量来帮助员工，但同时雇主又不应该完全置身事外。那么您认为雇主在为员工提供EAP的过程中应该扮演什么角色？  
　　**林雪芬：**我认为首先，雇主应该选择一个可信、可靠、具有高度专业精神的EAP服务的机构进行合作。这是保证EAP服务质量的前提。  
　　其次，雇主应该认同一些关键的EAP理念，协助员工和服务机构处理员工的问题。可能有些雇主认为，他们购买EAP服务，应该有权知道更多关于员工的情况。但作为服务机构，我们必须要保护客户的隐私。如果我们随意透露客户资料给他们的雇主，那将没有人敢打我们的热线电话，没有人敢约我们面谈了。因此，我们要求雇主认同我们的保密原则，一般情况下，在没有客户认可的前提下我们不能泄露客户的隐私资料。  
　　但保密原则也有一定的例外。比如说，如果我们发现客户的精神状态很不理想，情绪低落，可能做出一些伤害自己和同事的事情时，那我们会提醒他的同事和上级关注他的状况。或者，如果我们的客户是来自一个公司的某一个部门，他们都谈到了公司在改革过程中让他们感到不适应，不舒服的地方，或者是他们的领导人和管理者在处理某些关键问题时存在一些问题使员工感到压力很大，那么我们会适时地将这些整体的信息，以保护隐私的形式传达给公司的领导者和高层管理者，建议他们多关注某些部门，或者建议他们是否把改革的脚步放慢一些，告诉他们员工现在承受着什么压力，多大的压力，要给员工一些课程或者时间来适应．  
  
　　**HR管理世界：**我们通常认为我们的问题最好是和自己信任、亲密的朋友或者家人交流。因为他们更了解我们的状况和背景。那么EAP的咨询师是如何在短时间内与客户建立信任关系的呢？  
　　**林雪芬：**如何与客户建立信任关系，我认为关键在于咨询人员的专业素质。所谓的专业素质，我指的主要是专业态度、知识、技巧。我们的咨询人员都具有心理学的专业背景，同时获得心理咨询师认证，在我们的专业训练下提高他们的专业素质。比如说，我们要了解各种精神病的症状，当客户出现某些精神病症状时，我们要适时介绍精神科的医生，配合药物治疗来帮助解决问题。我们还要了解很多问题和情绪的发展阶段，比如失恋会经历几个阶段，其中还将经历的反复。这样我们才能理解客户的各种反应和表现。  
　　在与客户初次见面就建立信任关系方面，我们的专业素质发挥了关键作用。比如，我们经过了敏感度训练，我们可以通过接听电话，来了解客户的特点，他的声音、说话的速度、甚至是呼吸的频率都是我们需要捕捉的信息。此外，我们通过“积极聆听”，了解客户的倾向和具体情况。在我们聆听的过程中，我们会避免使用判断性的词语，注意捕捉话音背后的信息。比如，一位客户打电话来说他失恋之后感到痛苦，一蹶不振。我们不能一开始就说“你怎么这么傻”这样的判断句，我们会了解到他所关注的失恋的痛苦是孤独寂寞，还是后悔内疚。  
　　同时，我们还要保持耐心。比如一位客户失恋3个月后还情绪低落。他可能和他的朋友说过无数遍了，朋友开始感到不耐烦，也无计可施了。但他的心结还没有解开，他来找我们，得到我们的帮助。因为我们知道失恋所要经过的阶段和反复，如果今天经过我们的开导，客户说我想通了，但第二天他又打电话来说他痛苦万分，支持不住，这一点都不奇怪。  
  
　　**HR管理世界：**由于目前国内的心理咨询与治疗水平有限，很多组织尽管认同EAP的意义，但对EAP机构和服务仍持观望和考察态度。您认为应该如何协调这样的矛盾？  
　　**林雪芬：**我认为这种情况不是国内所特有的。从全球范围来说，心理咨询行业的发展历程并不长，心理咨询师的背景、训练也不尽相同。但我们很关注我们咨询师的在职培训。新的咨询师上岗时，即使他是心理学硕士，他也还有很多问题无法解决，他的主管会在他提供咨询服务的同时，督导和训练他，给他各种意见，保证他的服务质量和效果。  
　　目前香港的组织都已经广泛接受了EAP服务，提供这种服务的机构也越来越多。因此这个行业的发展空间很广，服务水平也将在发展过程中不断提升。  
  
　　**HR管理世界：**目前有一种观点认为，EAP将作为一种员工福利，提高员工对工作和雇主的认同与归属感，提高士气、团队精神和工作效率，降低员工，尤其是关键员工的离职率。您是如何评价这种观点的？  
　　**林雪芬：**我们在解决士气、团队精神、绩效等方面所采用的激励和管理办法是各种各样的。从EAP的角度来说，我们可以用不同的方法来解决困难和问题。对于员工个人的问题，我们主要可以提供个人咨询与辅导。我们还可以提供管理团队的咨询。比如说管理人员发现他的下属情绪和表现出现一些问题，他可以来咨询我们他该如何处理，或者他尝试了一些方法后发现效果不理想，他也可以来找我们咨询。比如组织在变革后，团队的士气始终很低落，无法振作。管理人员和HR就与我们讨论，了解为什么会出现这种情况，从而由我们设计出一系列的训练课程来提高士气，比如创造机会让员工发泄，表达他们的意见和情绪。然后再创造团队合作与获得成就感的机会，通过一系列的动作，让员工感到他们终于可以放下心头大事，重整旗鼓。  
　　再比如员工流失率的问题，我们遇到过一些组织的员工流失率超过20%，雇主找到我们，让我们将公司不同部门的员工分组，与他们沟通并进行“聚焦小组（Focus Group）”的研究，发现他们所具有的共同倾向、特点和问题所在，然后将这些整体的信息以匿名方式汇报给管理人员，然后商讨及建议有何措施能改善这些问题。  
  
　　**HR管理世界：**您在这里谈到的管理人员主要是指HR还是部门主管或者其他人员？  
　　**林雪芬：**与我们的合作的组织的管理人员主要是HR。因为他们可以接触不同部门的管理人员，他们也有机会接触不同的员工，员工有问题也经常来找HR。同时他们也更接受EAP的观念。各部门管理人员的对我们服务的评价和意见反馈也是由HR来转达给我们的。  
　　当然，组织的领导者对我们服务的接受和认同程度也对我们的服务起到至关重要的作用。  
　　我们发现，我们合作过的企业当中，可以有效地推行EAP服务的最关键的原因就在于最高层领导者信任我们的服务，由于他们的信任，我们与各个部门合作的过程会顺利很多。当然，领导者对我们的态度也与他们对员工的态度密切相关。我们发现，他们是真心关怀员工，并且关注员工提出的问题，及时采取积极的行动的。  
  
　　**HR管理世界：**您认为这与企业文化、管理风格是否也有关系？  
　　**林雪芬：**当然有。在香港，我们的客户主要是一些大公司。香港现在不断在提倡“关怀型雇主”，也就是说雇主不仅要关心生产率，关心员工的表现，还要真心关怀和帮助他们的员工。因为员工是组织最重要的资产。很多雇主也提出了“工作家庭平衡”或者指定出“工作生活平衡”政策，协助员工处理他们的各种困难，从而提高工作效率，改善团队关系。  
　　其实，雇主帮助员工所能得到的回报也将会很大。因为在雇主帮助一名员工的时候，其他员工也都看得到。在员工决定自己是否要离职时，他们会将这些因素考虑在内。其实雇主做的好人好事会很快在公司内部流传开来，公司的形象、企业文化也可以通过这种方式来塑造。换句话说，雇主真心为员工提供帮助，将能提高员工对雇主的归属感，从而降低员工的流失率。  
  
　　**HR管理世界：**下面我们来着重谈谈变革时期员工的心理辅导这个话题吧。员工在企业变革时期主要有什么情绪和心理反应？  
　　**林雪芬：**变革从某种程度上来说也象征着失去。我举个例子。我们的钱包，或者重要ZhengJian不翼而飞，我们的情绪反应会如何？我们一般会先感到惊讶，怎么东西不见了。接着我们并不确认钱包和ZhengJian是否真的丢失了，我们带着怀疑开始四处查找，还带着侥幸心理。等我们确认找不到的时候，我们生气甚至愤怒，气小偷的可恶，又气我们自己粗心大意。沮丧、懊恼、失落，直到我们接受了事实、趋于平静、吸取教训。这样的一个心理过程其实是企业变革时期员工心理特点的缩影。  
　　（变革前）感到安全、熟练、适应、舒服→（变革时）惊讶→否定（我是不是可以和老板再谈谈，讨价还价），尝试抗拒改变→发现无法改变→生气或愤怒，怒向HR、老板或者怀疑自己，感到内疚→接受，想方设法适应新环境/ 忧郁、自我否定、缺乏安全感  
　　员工在经历变革时，情绪总是从以前相对稳定，可控制，突然变得缺少安全感，如果遭遇被裁，或者被动换岗，员工容易感到突然面对无望，然后愤怒。但是不同个性的人表现方式也不太一样。有些员工会表现出气愤，甚至闹事。有些员工不吭声，但可能走极端。总之只有收集和了解了员工的特点，预测他们的反应，制定出针对的解决方案，才能尽可能化解问题。  
  
　　**HR管理世界：**那么在变革时期，组织需要格外关注哪种员工呢？  
　　**林雪芬：**婚姻状况、性格、精神状况、性别都会从一定程度上影响一个人在变革时期的反应。一般来说，单身男性比女性更要受到关注，因为单身男性比女性更缺乏社交资源，缺少倾听对象，如果他们的个性再比较悲观和消极，他们将非常缺乏宣泄和交流的机会。即使他们对变革沉默不语，也并不代表他们适应并接受。此外，中年员工比年轻员工和老年员工更要受到关注。因为他们的家庭责任重大，在变革时期，企业的领导者、高层管理人员、HR、或者是培训人员需要了解员工的一些家庭状况，比如家庭是否非常需要他的收入支持，是否刚刚结婚、生子，或者遭遇家庭变故。一般来说，一个员工在一个组织呆的时间越长，越难放弃原来的工作和岗位，去适应新的环境。因此，在改革时期我们还需要格外关注组织中资历深的员工。此外，性格内向、沉默和脾气急躁，容易走极端的员工都是需要格外关注的对象。  
　　总之，变革使得员工失去了原来的工作网络和团队，他们需要去适应新的环境，面对无数不确定因素。不同的人在变革中的情绪和反应是不同的。因此，无论你是变革的领导者、管理人员、HR，或者你是受到影响的员工，或是不直接影响的员工，你其实都会有不同的反应。  
  
　　**HR管理世界：**那么你们所提供的变革时期员工的心理辅导与常态下的心理辅导或者EAP服务有什么大的区别吗？   
　　**林雪芬：**前面我们提高，变革时期出现心理问题的员工比例将超过组织员工数量的18% ，尤其是那些受到影响的部门。  
　　而我们所提供的服务器是首先要帮助的对象，并不是那些受到影响的员工，而是要推行变革的领导者、管理者和HR。他们需要了解和预测非常时期员工的情绪和心理反应，他们将与我们一起了解和确定员工，尤其是受影响部门员工的背景、特征、家庭负担、精神状态等方面的信息。从而设计针对变革时期的管理方针，来想方设法避免或降低危机的恶化。比如说，我们曾有一位客户是一个大的工厂，由于工厂要搬到内地来，香港的员工不得不被遣散。工厂的管理者非常担心，一方面害怕员工闹事，另一方面他们又与员工有了比较深厚的感情，感到舍不得。于是他们在搬家之前半年就找到我们，与我们讨论这个过程中将会出现的各种问题，我们针对这些问题设计了各种方案，这些方案包括针对管理人员的培训课程和针对员工，尤其是受影响员工的课程。改革初期，管理人员担心员工将因此降低生产效率，从而无法保证每日的产量，结果发现，产量不仅没有减少，反而增加了。这就说明，充分的准备将能避免很多不理想状况的出现。  
　　因此，我们在面对组织客户时，我们首先要帮助和培训的是组织的管理人员。比如说宣布要裁员的消息时应该采用什么方式，应该预料到什么反应，应该采取什么措施来处理各种问题，如何维护组织形象。  
  
　　**HR管理世界：**您是香港雇员发展服务的高级顾问，拥有超过14年的个案辅导经验。那么您认为要保持工作与生活的平衡，最关键的态度和方法是什么？  
　　**林雪芬：**有很多人问我，你接触了那么多“问题人士”，会不会压力很大，或者感到悲观。我觉得我最大的感触就是非常庆幸我自己很幸福，我已经拥有了这么多，我的生活没有遇到那么多那么大的麻烦，我真的非常幸福，而且非常珍惜我所拥有的一切了。  
　　当然，我也只是一个普通人，我并不是对困难、压力等各种问题有免疫力的。要说工作的压力或者困难，那肯定是有的。平时我喜欢做运动来缓解压力，我喜欢游泳，也喜欢郊游。如果遇到一些我无法处理的问题，我也会找同事和朋友诉说，幸运的是我的同事也都是同行，所以他们能给予我专业的意见。我觉得咨询师也会有自己的烦恼，但如果自负自己是咨询师从而拒绝向别人咨询或者拒绝别人善意和中肯的意见，那是很无谓的。正如我们鼓励我们的客户大胆倾诉，放下包袱一样，如果我们自己做不到，那又如何要求别人做到呢？   
  
　　**林雪芬女士简介：**  
　　林雪芬女士是香港雇员发展服务的高级顾问，拥有超过14年的个案辅导经验，擅长协助员工处理有关情绪、精神健康、家庭关系等问题。林小姐近年更集中为香港各大、中、小型企业及机构提供咨询、雇员服务、危机事件支持服务等。林小姐拥有丰富的培训经验，曾为多间机构举办不同类型的讲座，主要涉及如何适应机构内的主转变、雇员辅导技巧、压力管理等方面。林小姐服务过的客户包括恒生银行、万力半导体香港有限公司、香港邮政、香港房屋委员会、医院管理局等等。  
　　林女士为香港大学社会科学硕士及社会工作学士，拥有香港理工大学精神健康专业文凭。她也曾接受深入的身心语言程序学的执行师训练，现为国际认可的专业身心语言程序学执行师。