

LUCKVLONG | 睿维龙
中国化管理系列丛书

一个幸福的企业能够形成持久和健康的竞争力

EAP中国化

EMPLOYEE ASSISTANCE PROGRAM

段俊平 主编



企业幸福力

EAP中国化与幸福管理

为什么会发生富士康的“十三跳”？

为什么会有华为的“过劳死”？

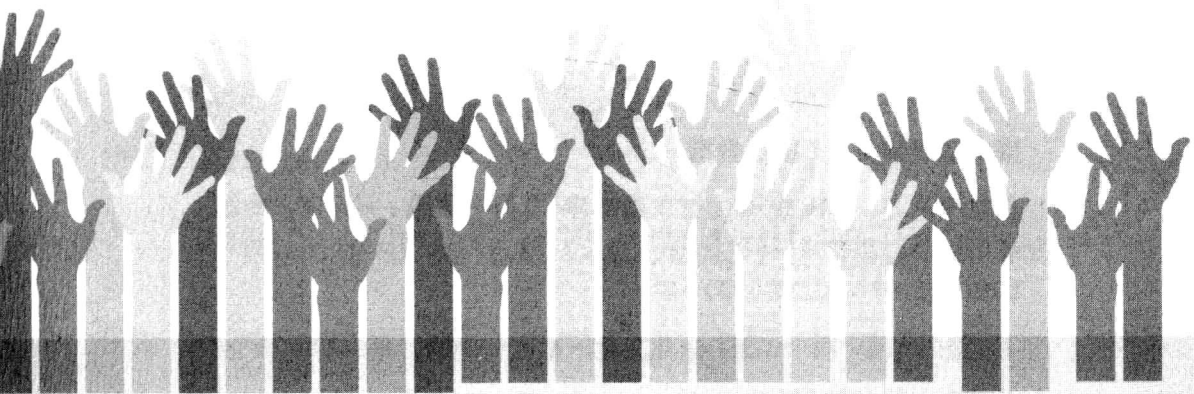
只有全面构建企业幸福力，帮助员工实现幸福生活，
才能避免发生类似惨剧。



中国发展出版社
CHINA DEVELOPMENT PRESS

LUCKYLONG | 龙维龙

中国化管理系列丛书



企业幸福力

EAP中国化与幸福管理

EMPLOYEE ASSISTANCE PROGRAM

段俊平 主编



中国发展出版社
CHINA DEVELOPMENT PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

企业幸福力：EAP 中国化与幸福管理/段俊平主编. —北京：中国发展出版社，2012. 8

ISBN 978 - 7 - 80234 - 820 - 2

I. 企… II. 段… III. 企业文化—研究—中国 IV. F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 189147 号

书 名：企业幸福力：EAP 中国化与幸福管理
主 编：段俊平
出版发行：中国发展出版社
(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号：ISBN 978 - 7 - 80234 - 820 - 2

经 销 者：各地新华书店
印 刷 者：北京科信印刷有限公司
开 本：700 × 1000mm 1/16
印 张：15
字 数：210 千字
版 次：2012 年 9 月第 1 版
印 次：2012 年 9 月第 1 次印刷
定 价：29.80 元

咨 询 电 话：(010) 68990642 68990692
购 书 热 线：(010) 68990682 68990686
网 址：<http://www.developress.com.cn>
电 子 邮 件：fazhanreader@163.com

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页，请向发行部调换

中国的企业文化建设必须走中国化道路

第一次世界大战以后的几十年里，美国经济一直称雄世界，理论界对管理科学十分热衷，企业也依靠扎实的制度机制实现了良好的发展。但是到了 20 世纪 70 年代末，突然崛起的日本经济对美国乃至西欧的经济巨头地位构成了挑战，这引起了各国经济学家和企业家们的思索。尤其是美国的企业家们，在一夜之间发现日本在某些方面已超越了自己，惊讶之余他们对日本企业进行了细致的研究。研究结果发现：日本与欧洲传统企业的管理模式存在着显著的不同，其核心思想在于塑造一种有利于创新和将价值与心理因素整合的文化，并落实到每一位员工的日常行为之中。这样的精神力量不仅提高了日本企业长期的经营业绩，对企业的发展也起到了潜在却又至关重要的作用，日本企业家将这种管理方式命名为“企业文化管理”。美国企业家们发现日本是靠企业文化管理后来居上的，于是乎，关于企业文化的探索在美国展开并很快扩展到欧洲各国。经过近 20 年的发展，西方企业界已把企业文化管理看成管理的最高境界。80 年代，企业文化管理也随着改革开放进入了我国。



企业文化理论传入中国后，在学习和研究的过程中，学界也发展出了群众派、学院派、领导力派、解构派、集纳派、实战派等诸多流派。随着中国企业的发展，企业文化的研究和实践几乎同时进入了繁荣期，国内开始出现了企业文化咨询的专业公司，一些具备超前意识、管理思维敏锐的企业家也主动聘请专业公司和具备职业素养的企业管理专家进行企业文化建设，用文化管理企业。毋庸置疑，这些企业在企业文化的引导和推动下，有了长足的发展，企业文化建设的导入对我国企业整体提升管理水平起到了非常重要的作用。

但是，我们的企业在导入企业文化建设时太注重西方的一些价值和核心理念，结果把我们传统文化中的一些优秀的东西给丢掉了，这也与我们过度夸大西方管理和反传统文化意识有关。我们把中国人几千年来形成的道德文化体系给否定了，又没有建立新的并被大家认可的文化道德体系，结果我们的企业文化建设流于形式、流于口号、流于浅层、流于雷同和流于文字游戏，真正把文化融于管理和融入员工行为中的企业凤毛麟角。

纵观国内的成功企业，无不是企业文化管理中国化的典范。我们公认的华为，并不是靠一个《华为基本法》就能解决所有问题，它是把中国传统文化的哲学思想与西方的管理文化理念结合才创造了华为的奇迹。华人首富李嘉诚之所以会成功，他的秘诀是将中国传统文化的哲学思维与西方科学化的企业文化理念有机地结合在企业管理中。富士康制度化、流程化的管理堪称西方企业文化管理的典范，然而为什么接连发生 13 起员工跳楼事件？这不得不引起人们对中国现有企业文化管理模式的忧思。

一个国家走向强盛或一家企业走向卓越，背后都伴随着一种适合本国或本企业生态环境的企业文化管理模式。比如欧洲的 ISO 管理体系、美国的六西格玛和日本的丰田 TPS 模式，都是在本国文化和民族性格特征的基础上建立的文化

管理思想下的管理模式。中国在走过高速发展的几十年后，当我们的影响力越来越大时，我们必须回答：中国的企业文化管理模式是什么？答案只能是西方管理科学与中国传统哲学思维模式有机结合的中国化企业文化管理。

中国化企业文化管理是制度流程与人的管理相结合的管理。当下，中国企业的制度建设已不是最大问题，制度建立以后如何用人性的道德力量去执行它，却是一个挑战，中国传统哲学思维模式可以解决这一问题。中国传统文化教大家怎么做人，只有懂得怎么做人，才能主动去遵守管理制度，否则制度永远都是写在纸面上的。

中国化企业文化管理可以使企业回归良知，避免因没有道德标准而出现危机。一个有良知的企业会得到员工、社会和生存环境的长久忠诚和信任，使企业利益长久化，使企业基业长青。这样的企业，就能避免三鹿奶粉、双汇瘦肉精等因企业丧失良知而酿成的后果。

中国化企业文化管理是开放的管理模式，它不是要摒弃西方的管理模式，而是根据中国社会的特点和中国企业的具体情况，把中国优秀的几千年传承下来的哲学思维模式加入到企业管理中去，是对西方科学模式的完善与补充，它使管理更有技巧性和艺术性，是中国的人文情怀“情、理、法”的完美体现。清代洋务运动代表人物之一张之洞所言的“中学为体，西学为用”就是中国化企业文化管理的完美诠释。

我国的企业文化研究系统到现在尚未建立完整的中国化的理论体系，在推行企业文化战略时，企业家们往往仅凭自己的理解，照搬西方企业文化的模式，认为西方化就是全球化，使得我国的企业文化建设严重地背离了中国人文环境和精神实质，造成了中国企业社会责任的丧失。

目前，企业家们花重金聘请的企业文化管理公司，往往并不懂中国传统文化

哲学思想，这也造成了中国企业文化过于西化的现状。要想企业文化中国化，必须普及中国传统优秀文化的哲学思想，通过对企业的不断引导，加上学者们孜孜不倦的研究和探索，我们的企业文化中国化才能落地开花结果，企业文化中国化对于中国企业的影响也必将是潜在而深远的。

(本文刊载于国务院国资委官方网站)

殷保华

2012年7月



EAP 必须中国化才能落地

20 世纪初，被誉为“美国管理之父”的泰勒创造了现代管理制度的雏形，他将工人作为机器的一个部件和流水线的一个程序，并规定标准动作和标准时间，以此作为奖惩的依据，迫使工人提高劳动生产率。泰勒的管理理论对当时的工业发展起了巨大的促进作用。但随着工业革命带来的技术进步、产业升级和企业规模的扩大，许多蓝领工人转变成了白领工人，单纯的机器制造业转向了综合的大型企业，许多企业主发现，员工劳动生产率的高低很大程度上取决于社会和心理因素的影响，依靠泰勒理论提高劳动生产率已经过时。

当时，并没有一种科学的管理理论能全面解决员工因社会和工作压力而造成心理情绪，大量的员工以酗酒来排解压力。20 世纪 20 年代的美国，饮酒几乎成了员工生活和工作中不可缺少的一部分，因此导致的怠工、装病、离职和工作事故层出不穷，给管理者带来很大困扰。一些企业管理者开始试图将酒精拦截在工厂大门之外。1935 年，酗酒者匿名团体（Alcoholics Anonymous, AA）在俄亥俄州成立，这就是 EAP 的前身。AA 团体建立的初衷是为那些有严重酗酒行为的员工提供帮助，但在以后的发展中，范围扩展到对员工心理、情绪的关注，到



20 世纪 60 年代 AA 发展成了 EAP（员工援助计划）。

EAP 是英文 Employee Assistance Program 的缩写，直译为员工帮助计划，其服务范围包括员工的心理咨询、培训和幸福力的构建，全方位帮助员工及其家庭成员解决心理和行为问题，最终目的是帮助企业提高绩效、改善组织气氛，提升管理效能。纵观 EAP 的发展历史，可以发现，EAP 的产生和发展与社会经济的发展状况紧密相连，在每一个时期，由于关注的问题不同，员工帮助计划的形式也不尽相同，但唯一不变的是员工帮助计划的初衷。

EAP 在西方已经有近百年的历史，已经发展成为帮助员工解决各种问题的综合性的、成熟的管理服务模式。但 EAP 来到中国只有短短十几年的时间，虽然也让一些敢于“吃螃蟹”的企业从中得到了实惠，但对于大多数企业和员工来说，EAP 仍然是一个陌生的名词。而且，受中西方独特的国情和不同文化的影响，双方张扬着迥异的文化个性。西方社会崇尚个体，重视民主和法治，有着开拓的民族精神，使西方文化更具开放性和外向性；而中国社会在几千年的发展过程中重农抑商，奉行儒家思想，形成了强调礼治、崇尚集体、重视伦理的文化观。独特的国情和传统文化的影响，使中国人的性格更为内敛和保守，他们把内心的想法当成隐私，不愿意向外界传达自己的所思所想，自然不可能像西方人那样坦然地接受心理咨询服务。可以说，EAP 在中国的发展面临着很多的不利因素，目前至少落后西方 40 年。

历史经验告诉我们，当一个国家或地区的人均 GDP 处于 1000 ~ 3000 美元的时候，人口、资源、环境、效率、公平等社会矛盾最为集中，最容易面临经济失调、社会失序、心理失衡等不平稳因素，而这正是我国目前的社会现状。这预示着，一方面，我国的 EAP 还处于初级发展阶段，另一方面，EAP 在我国将大有可为。许多的 EAP 咨询机构看好中国这块市场，意欲在中国市场发力，其中不乏一些国际著名咨询机构，但在实践过程中他们却发现，照搬西方 EAP 模式

并不能适应中国的企业和员工，EAP 要想在中国落地，必须进行中国化的改良。我们也能看到，日本从美国引入 EAP 服务后运作得很好，不仅是因为其引进的时间早，更重要的是充分考虑了日本本国的国情，完成了本土化的过程。

在此背景下，作为国内唯一提倡中国化管理的专业权威咨询机构的北京爱维龙媒咨询集团，通过多年来对 EAP 和中国传统哲学思想的研究，首先提出了 EAP 的实质其实就是员工幸福力的构建，EAP 服务应该纳入企业文化建设范畴。同时提出，考虑到中西方文化差异所导致的人们价值观念、思维习惯、为人处世等方面的差异，我们在发展 EAP 事业的时候，必须考虑并尊重中国的文化传统和中国人的性格特点，对中国员工的辅助要先从精神层面和文化价值观层面入手，而不是直接从心理辅导开始，这样才能避免与中国人的价值观念相冲突。

EAP 在中国的发展必须尊重中国的文化传统，这不仅仅是一种创新的思维，更是因为在中国传统文化的基因中，能确切找到关于幸福管理的因素。不管是儒家的“孔颜之乐”和“君子之禄”，还是道家的“寡欲”、“无为”、“守柔”、“不争”，抑或是佛家的“众生平等”、“烦恼即菩提”、“诸行无常”和“圆融无碍”，都是在探讨什么是幸福以及如何打开幸福之门。中国人有自己独特的幸福观，中国传统文化中的幸福往往是超越于物质之上的，无论是儒家、道家还是佛家，均把精神上的满足作为人生幸福的最终追求，把道德和气节作为衡量幸福的标准之一。

不仅儒、释、道对幸福管理提出了相关的理念，诸子百家中的墨家对此更有深刻的阐述。作为墨家学派的创始人，墨子提出了“兼相爱、交相利”的思想，他以其独到的见解、鲜明的主张，对中国传统管理思想及世界管理学的发展起了非常深远的影响。在企业中要想使员工达到幸福心态，必须要有人人平等的理念，墨子的“兼爱”就是对此最好的阐述。“兼爱”就是“爱无差等”，爱人如己，不分人我，突现了人的平等性。在提出“兼爱”的同时，墨子又提出了兼



爱的最终目的是“交相利”，要求人们在走出个人利益和家族利益狭隘圈子的同时，还要在他人和社会的利益得以满足的情况下，使自身的利益也要同时得到实现，这就是我们现代管理学中的所谓“共赢”。美国的管理学家威廉·大内在其Z理论中所推崇的日本企业管理，也正是墨子这一思想的再现与复活。可以看到，2000多年前的墨子思想对西方管理思想的影响之深。

幸福是人类永远追求的终极目标，管理也不例外。如何最大化地让员工获得幸福是摆在每个企业家面前的一个重要课题，构建企业幸福力是EAP中国化的最终目的。在中国这样一个有着几千年文化传统的国家，如果要使EAP真正落地，那就应该从中国的国情出发，尊重中国的文化传统，并将传统文化中的优秀基因导入EAP服务模式中，使中国的EAP服务既具有西方EAP成套的制度、规范化的操作模式，同时又具有中国化的思想和内涵，能真正服务于中国的企业和员工。

本书是爱维龙媒咨询集团多年来对EAP和中国化管理研究的成果展现，它从EAP的基础知识入手，用图文并茂的表现形式论述了EAP的产生背景、发展状况和今后的发展方向，并开创性地提出了如何使EAP中国化的方法和途径，为中国的企业和管理学家提供了另一种思维和践行EAP的方式。书的最后提供了爱维龙媒咨询集团近年来为企业实施EAP项目的一些案例，目的就是让EAP切切实实地能有助于中国企业提升自身的核心竞争力，走一条EAP中国化的管理道路。如何才能把中国的传统管理哲学思想和西方科学化管理方法结合，让中国化管理成为世界管理的学习教材和典范，我们任重而道远。

段俊平

2012年7月

ENTERPRISE

HAPPY FORCE | 目录 |

第 1 章 EAP 略论 / 1

社会竞争的日益加剧，使人们面临着越来越大的压力，过度的紧张和焦虑会影响到员工的工作效率，进而影响企业的生产效益。作为解决职业心理健康问题的最佳方案，EAP 在西方发达国家取得了很好的发展。据了解，90% 以上的《财富》500 强企业为员工提供 EAP 服务。但由于受国情和民族性格等的影响，EAP 在我国仍处于起步阶段。但随着经济、社会的高速发展，未来 5~10 年，EAP 在中国必然会有一个飞速的发展。

本章从认知的角度向读者简要阐述 EAP 研究的背景、概念、发展历程以及 EAP 在世界各地的发展现状，在此基础上反观中国 EAP 的现状和未来走向。

EAP 研究的背景 / 2

EAP 的概念 / 8

EAP 的发展历程 / 12

EAP 的发展现状 / 22

第 2 章 EAP 与企业幸福力构建 / 29

企业的幸福力是一个包含多个要素的全方位的立体体系，它作为企业的核心竞争力，致力于企业员工生活以及企业整体境况的改善，最终达到整个企业的和谐幸福。EAP 致力于解决员工及其家属的心理和行为问题，以维护组织成员的心理健康来改善组织管理，因此能够在帮助员工获得幸福方面发挥积极作用。此计划应该放在构建企业幸福力这一框架下来展开。企业实施 EAP 的落脚点是建立一支健康幸福的员工队伍，从而构建起作为企业核心竞争力之一的幸福力。

幸福力——企业的第六力 / 30

第 3 章 EAP 落地需要本土化 / 47

由于中西文化背景、社会现实等方面都有着明显的差异，国外的 EAP 模式并不完全为国内的企业所接受，生拉硬套肯定达不到预期的效果。要真正洋为中用，还得发挥“拿来主义”的做法——在借鉴西方已有研究成果的同时实现 EAP 的本土化。然而，EAP 的本土化目前还面临很多困境和挑战。

EAP 本土化的必要性 / 48

EAP 本土化面临的挑战 / 56

EAP 本土化应具备的特点 / 60

第 4 章 EAP 中国文化导入 / 65

中国传统文化是中华文明结合历史传承逐渐演化汇集成的具有民族特质和风貌的民族文
化，是各种思想文化、观念形态的总体表征，是中华民族几千年文明的结晶。中国传统文化宝
库中蕴含的智慧，无论是在伦理层面还是在哲学层面，都同 EAP 的原理、目的、方法相契合，
且具有更深层次的人文关怀和生命智慧的价值。因此，企业 EAP 的研究和应用不能脱离文明
古国千年传承的传统文化，通过将儒家、道家以及佛家的智慧进行提炼，与 EAP 在理论层面
进行有效衔接和导入，形成有中国特色的 EAP 理论体系。

儒家思想的幸福观之 EAP 借鉴 / 66

道家思想的幸福观之 EAP 借鉴 / 75

佛家思想的幸福观之 EAP 借鉴 / 85

第 5 章 EAP 在企业管理中的应用 / 93

在企业管理中，EAP 能够帮助企业及时发现员工存在的心理问题、人际关系障碍问题和
不良职业习惯等，并提供解决方案，降低因这些问题而产生的风险。具体而言，EAP 在企
业管理中的应用可以从 EAP 提升企业文化建设、EAP 在人力资源中的应用以及 EAP 对企业员工
的心理危机干预三个方面来分析。这三个方面是 EAP 在企业中应用的主要部分，可以充分发
挥 EAP 能够间接改善企业管理效能的作用。

EAP 提升企业文化建设 / 94



EAP 在人力资源中的应用 / 99

EAP 对企业员工的心理危机干预 / 109

第 6 章 中国企业的 EAP 管理体系 / 115

在我国, EAP 的研究和应用尚处于起步阶段。目前, 实施此类服务的大多是跨国公司的分支机构以及一些国内知名的大企业。但不可否认的是, 中国的 EAP 服务正逐步向商业化和专业化方向发展。中国企业实施 EAP, 需要从以下四个方面设立一套管理体系: EAP 要在中国企业推广需要具备特殊的应用范围和实施条件; 要针对中国企业的特点选择执行 EAP 的服务模式; 建立适合于中国企业实施 EAP 服务的四级运行机制; 做好充分的前期准备工作。

中国企业应用 EAP 的范围和条件 / 116

中国企业执行 EAP 的模式 / 122

中国企业实施 EAP 的运行机制 / 131

中国企业实施 EAP 的准备工作 / 137

第 7 章 EAP 长效落地 / 141

中国企业在建立了一套 EAP 管理体系后, 要想使 EAP 在企业最终成功实施, 关键是做好 EAP 项目实施过程中的每一步, 让 EAP 在企业长效落地。第一步是建立一套适合企业自身情况和项目本身定位的组织架构; 第二步是甄选具备专业能力和实施能力的 EAP 服务机构; 第三步是由 EAP 专家对企业员工进行心理调查评估; 第四步是对企业的管理者和员工进行 EAP 的宣传和培训; 第五步是以 EAP 价值的深度延伸为目标搭建员工心理关爱平台; 第六步是对 EAP 整体项目的效果进行客观分析和评估。

建立 EAP 组织架构 / 142

选择 EAP 服务机构 / 145

员工工作心理调查 / 149

EAP 的宣传和培训 / 153

搭建员工心理关爱平台 / 166

EAP 效果评估 / 178

第8章 建设幸福的中国企业 / 189

现代企业是社会的重要组成要素，也是千千万万企业员工幸福生活的基本单位，所以企业在社会发展的过程中应当主动承担起自己的使命和责任，积极为企业和社会创造幸福。中国企业必须深刻理解幸福建设之于企业和社会的重要意义，在未来的发展中走幸福化的道路，把幸福管理落实到企业的方方面面，以人为本，提升员工的幸福感，走出中国企业的长青之路，实现社会幸福。

幸福建设是企业的使命和责任 / 190

幸福管理是中国企业长青之道 / 193

第9章 爱维龙媒 EAP 案例分析 / 201

以下几个案例将从企业的具体实践出发，详细阐述爱维龙媒咨询集团近几年成功实施的四个 EAP 项目，总结了每个企业实施 EAP 项目的成功经验和教训，为其他准备实施 EAP 项目的企业提供借鉴和参考。

A 医药公司实施 EAP 项目的成功模式 / 202

X 集团员工 EAP 服务实施方案设计 / 207

N 公司基于工作压力的 EAP 实施方案 / 213

S 公司的全面 EAP 服务体系 / 219

参考文献 / 226



LUCKVLONG

第1章

EAP 概论



社会竞争的日益加剧，使人们面临着越来越大的压力，过度的紧张和焦虑会影响到员工的工作效率，进而影响企业的生产效益。作为解决职业心理健康问题的最佳方案，EAP在西方发达国家取得了很好的发展。据了解，90%以上的《财富》500强企业为员工提供EAP服务。但由于受国情和民族性格等的影响，EAP在我国仍处于起步阶段。但随着经济、社会的高速发展，未来5~10年，EAP在中国必然会有一个飞速的发展。

本章从认知的角度向读者简要阐述EAP研究的背景、概念、发展历程以及EAP在世界各地的发展现状，在此基础上反观中国EAP的现状和未来走向。

EAP 研究的背景



中国的经济正处于高速发展的时代，这个时代对个人发展及其在社会中的竞争力和适应性的要求越来越高，从而使得个人在社会发展中面临着更大的压力，这一切将促使企业对管理者和员工心理健康的关注提升到一个更高的层面。对 EAP 发展背景的研究，将使我们更好地理解 EAP 对员工个人发展、对企业、对社会的重要性和必要性。

↑ 转型期的中国企业面临更大压力

随着经济全球化和科技的迅速发展，国与国之间、企业与企业之间、人与人之间的竞争日益激烈，整个社会的节奏加快，使人们的身体、心理正在过度透支，进而诱发身心疾病，导致员工对企业的满意度、忠诚度下降，最终影响企业的生产效益，成为阻碍社会进步的负面因素。

据美国研究机构显示，每年因员工压力问题给公司造成的经济损失超过了 500 家大公司税后利润的 5 倍——高达 3050 亿美元。员工的职业压力与心理健康以及对企业造成的影响受到社会的广泛关注，压力、情绪和心理问题已经成为 21 世纪企业管理需要迫切解决的课题之一。

当今的中国正处于高速发展的转型时期，它对中国传统社会结构造成了猛烈