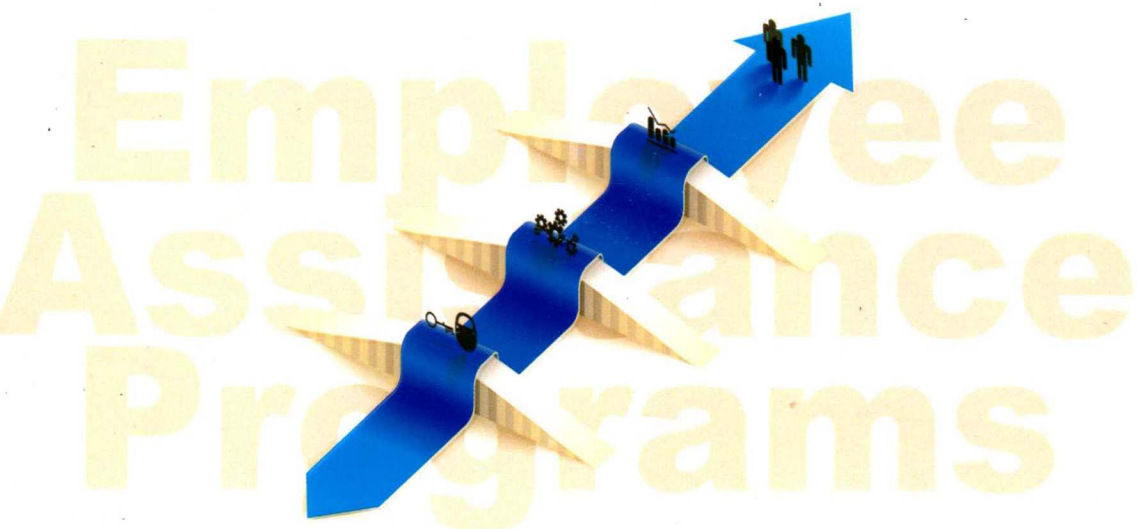


员工帮助计划（EAP）系列丛书

张西超 主编



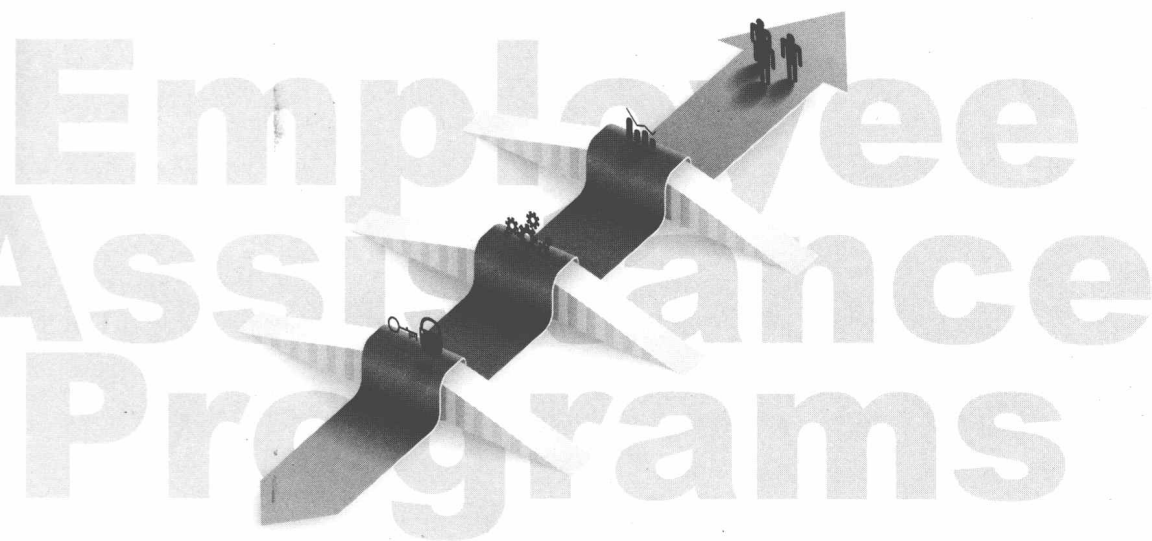
员工帮助计划

第2版

张西超 著

员工帮助计划（EAP）系列丛书

张西超 主编



员工帮助计划

第2版

张西超 著

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

员工帮助计划 / 张西超著. —2 版. —北京: 中国人民大学出版社, 2015. 7
员工帮助计划 (EAP) 系列丛书
ISBN 978-7-300-21518-1

I. ①员… II. ①张… III. ①企业管理-人事管理-管理心理学 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 139592 号

员工帮助计划 (EAP) 系列丛书
张西超 主编
员工帮助计划 (第 2 版)
张西超 著
Yuangong Bangzhu Jihua

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511770 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京中印联印务有限公司		
规 格	170mm×240mm 16 开本	版 次	2015 年 8 月第 1 版
印 张	19 插页 1	印 次	2015 年 8 月第 1 次印刷
字 数	347 000	定 价	48.80 元

再版序言

转眼之间，中国 EAP (Employee Assistance Programs, 员工帮助计划) 已走过 17 年。17 年对人生来讲不可谓不长，但对中国 EAP 而言，却仍然短暂。17 年里酸甜苦辣、惠风急雨，经历丰富，内心也颇为丰盈。庆幸的是，从青春年少到渐增白发，从播撒希望到收获成长，17 年里，我身处其中。坚其志、逢其时，这对我而言，不仅是见证，更多的是感触与感恩。

中国 EAP 发展之迅速，变化之巨大，其历程凝结了众多同行的心血，也蕴含着大批实践者的智慧。这其中包括最早的拓荒者与后来居上的创造者，他们都对中国 EAP 事业的发展做出了巨大贡献。我从事 EAP 实践和研究 17 年来，诸多工作也都是在同行的鼓励与鞭策下完成的，本书就是其中之一。回首十余载，我首先要感谢我的 EAP 同行们。

尽管已历经 17 年，但时至今日，在中国，EAP 的概念依然不甚清晰，本书仍试图对其基本概念进行阐述，在过去的基础上使之更趋完善。EAP 是西方舶来品，在中国仍然没有自己的标准。第 2 版的核心变化之一就是增加了 EAP 的中国标准，以便国内同仁参考。随着互联网与信息技术的飞速发展，EAP 也深受影响，如何有效地融入“互联网+”的大环境、新业态，是传统 EAP 面临的新挑战，本书也结合实践对此进行了论述。需要说明的是，书中不少内容还需进一步探索，如 APP 与可穿戴产品，希望这些内容能抛砖引玉，激发大家更多的探讨。

EAP 的评估是考验从业者专业水准的一个重要模块，我有幸在 2012 年承担国家社会科学基金“员工帮助计划 (EAP) 的效果评估及影响因素研究”课题，在三年多的课题研究中主要探讨了 EAP 的评估，再次验证了其技术之复杂，执行之困难，仍然需要研究者与实践者共同的智慧与决心。本书关于评估的部分内容是课题前期成果，但囿于该课题尚未结束，更多的科学成果无法展示，这也是本书的遗憾之一。

与众多学科有异之处在于，EAP 来源于实践，服务于实践。基于此，我于

14年前与郑华辉先生共同创建了北京易普斯咨询有限责任公司，虽然一路艰辛，但却为我的EAP实践提供了大量素材。不仅有充足的案例，也提供了大量的数据，使我不仅对EAP的使用者有了更深入的了解，而且也能借此推进EAP的研究，在国际期刊上发表学术论文，并促进中外EAP研究者与从业者进行交流。本书在第1版的基础上，增加了最新实践的案例，为尊重客户要求，案例并未展现全貌，但其主要模式与内容已充分表达。

本书的完成旷日持久，从2002年开始写作至今天第2版出版，凝聚了很多人的心血，与其说是一本书，不如说是EAP研究者和实践者两个团队的作品，这两个团队主要是我领导的北京师范大学心理学院职业心理健康（OHP）实验室和江涛先生领导的北京易普斯咨询有限责任公司。在我看来，EAP并没有深奥的理论基础，重要的是实践和创新。这里聚集着大量的一手实践资料 and 多年的创新积累，我虽然参与了所有案例的实践与研究过程，但很多具体工作都是由这两个出色的团队完成的。在此由衷地感谢他们可以毫无保留地把案例与数据共享给同行。在书稿的完成过程中，无论是案例的整理，还是研究结果的应用，我的研究生刘静怡、贾子豪等同学和易普斯的同仁刘艳、王利娟等承担了大量的工作。能够与中国人民大学出版社合作，我深感荣幸。其专业性让我敬佩，尤其是编辑张宏学女士，她不遗余力地督促我完成这项工作，敬业精神令我感动，没有她的“催命”，这本书很难有其“生命”。17年的EAP生涯，一路走来，有太多人需要感谢，借此机会一并道声谢谢！谢谢所有同路人！

由于时间仓促、能力有限，书中误漏不妥之处在所难免，敬请各位读者指正为盼。正如中国EAP历经17载，发展蜕变，正迎来前所未有的时代机遇，其创新一刻未停，其模式更非已定，本书绝非盖棺论定，只是做一个回顾与展望，但愿由众多实践累积的分享能给中国EAP事业的发展带来帮助。如能因此植梧引凤，使得更多志士能人投身中国EAP事业，则荣幸之甚！再次感谢各位读者，愿生命更灿烂！



2013.7.20 张宏学

目 录

第一篇

EAP 概论

第一章 绪论：企业缘何需要 EAP? / 003

- 一、引言 / 003
- 二、现代企业最大财富的思考 / 004
- 三、变革与挑战 / 004
- 四、现代组织面临的与心理有关的困境 / 011
- 五、中国高级职业经理人压力状况 / 018

第二章 全面了解 EAP / 021

- 一、EAP 是什么? / 021
- 二、EAP 的价值 / 022
- 三、成功的 EAP 要做哪些工作? / 028
- 四、EAP 的预期目标 / 035
- 五、EAP 的服务范围 / 037
- 六、EAP 的通用模式 / 037
- 七、EAP 的导入程序 / 044

第三章 EAP 的发展历程 / 047

- 一、19 世纪：EAP 产生的背景 / 047
- 二、20 世纪初：EAP 的萌芽阶段 / 048
- 三、20 世纪三四十年代：EAP 的初步发展 / 050
- 四、20 世纪 50 年代：EAP 快速成长 / 057
- 五、20 世纪六七十年代：EAP 发展成熟 / 062

- 六、20 世纪 80 年代: EAP 遭遇瓶颈 / 063
- 七、国内 EAP 的发展 / 064

第二篇

EAP 实务

第四章 实施 EAP 第一步: EAP 的规划 / 079

- 一、方案规划的功能与目标 / 079
- 二、方案规划流程 / 081
- 三、方案规划的策略 / 084
- 四、诊断评估过程 / 085

第五章 了解客户需要: EAP 的需求评估 / 086

- 一、为何要做 EAP 的需求评估? / 086
- 二、EAP 需求评估要做哪些准备? / 088
- 三、EAP 需求评估的关键要素 / 089
- 四、EAP 需求评估的方法 / 096
- 五、EAP 服务定位 / 097

第六章 让 EAP 深入人心: EAP 的宣传推广 / 099

- 一、宣传推广的功能与规划 / 099
- 二、宣传推广的具体步骤 / 105

第七章 专业团队的建立: EAP 的培训 / 124

- 一、为什么要做培训? / 124
- 二、要做哪些培训? / 127
- 三、培训的有效方法 / 132
- 四、培训师的基本修养 / 137

第八章 具体问题的解决: EAP 的咨询 / 143

- 一、心理咨询的定义及特征 / 143
- 二、建立积极的咨询关系 / 145

三、心理咨询的形式和种类 / 150

四、咨询的隐私与安全 / 153

五、心理咨询的工作流程 / 154

六、咨询师队伍的建立 / 161

第九章 确定 EAP 的有效性: EAP 的效果评估 / 164

一、EAP 效果评估概述 / 165

二、过程评估层面 / 174

三、心理与行为层面 / 177

四、经济效益层面 / 178

五、需要注意的问题 / 182

六、国外的 EAP 评估项目 / 183

七、中国 EAP 项目评估案例展示 / 185

第三篇

EAP 应用

第十章 EAP 的应用与危机干预 / 195

一、EAP 提供的绩效沟通心理服务 / 195

二、EAP 帮助新员工成长 / 197

三、EAP 帮助企业解决内部冲突 / 205

四、EAP 提供的危机干预服务 / 209

第十一章 EAP 涉及的伦理与法律问题 / 224

一、专业人士和职业道德 / 224

二、EAP 相关法律问题 / 247

第十二章 EAP 经典案例分析 / 255

一、某著名通信网络公司员工帮助计划
(EAP) 项目 / 255

二、北京市政府某直属机构员工帮助计划
(EAP) 项目 / 259

三、石油行业某集团公司员工帮助计划
（EAP）项目 / 265

四、某著名通信网络分公司 EAP 之
“PCA 项目” / 270

第四篇

EAP 新方向

第十三章 EAP 与新技术的结合 / 279

一、EAP 为何要与新技术结合？ / 279

二、EAP 中的 IT 应用 / 281

三、EAP 融合 IT 技术实例展望 / 283

四、EAP 与 IT 技术融合的发展趋势 / 285

结语 中国 EAP 发展展望 / 288

参考文献 / 291



EMPLOYEE ASSISTANCE PROGRAMS

第一篇 EAP 概论

绪论：企业缘何需要 EAP？

一、引言

员工帮助计划（Employee Assistance Programs, EAP）可谓是心理学、社会学、组织行为学、经济学、管理学等多种学科理论知识的交叉集成。就本质而言，EAP 以应用心理学为技术支撑，最终的落脚点为管理学。

目前，起源于美国并根据不同时期的社会经济、文化背景演变完善后的员工帮助计划（以下简称 EAP）已在众多经济发达国家广泛应用，EAP 因而成为了组织管理特别是人力资源管理中不可缺少的活动之一。在人力资源管理的框架中，有些组织将其作为人力资源战略规划的重要组成部分，有些组织将其作为宽幅福利政策中的“精神福利”，部分组织将其纳入员工关系管理模块，也有不少组织将其视为安全与健康的重要一环。

在 20 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 强企业中 90% 以上的企业建立了 EAP 项目。

应该说，现实需求、科技文化的发展、管理理念的转变催生了 EAP，创新化的探索和解决问题的有效性也在不断深化和提升的实践中推动了 EAP 的持续发展。

在中国，发展变革的历史背景激发了中华民族对人类优秀管理成果的空前接纳和包容。在接纳的进程中，我们很容易实现“硬件”的复制和迁移，包括现代化的办公环境、网络化的硬件设施等等，尽管我们可以引进和模仿先进的管理理念和管理模式，但由于历史文化沉积的影响和专业人才的匮乏，致使国内的管理虽然拥有众多前沿且亮丽诱人的“口号”，但实际的效能却依然停留在一个初级肤浅的阶段。

经济发展的客观规律和已经走过的市场历程告诉我们，中国会不同程度地面临经济发达国家曾经有过的困扰，他们在这方面的智慧和所做的一切尝试，都值

得我们去借鉴和吸收。EAP也是如此。

在现代管理中的各种困惑面前，EAP并非百病皆治的灵丹妙药，但它从我们以前所未尝试的视野——心理学的角度，客观、系统、冷静、科学地审视管理中不得不面对的问题，应该说为我们搭建了一座员工和组织和谐、高效成长的桥梁。

究竟EAP在我们的管理中能发挥多大的作用，这取决于我们对它把握的深刻程度和“善假于物”的能力。

二、现代企业最大财富的思考

有关企业最大财富的思考，在不同的经济发展阶段我们会听到迥异的声音。正如世界著名学者、未来学家阿尔文·托夫勒在《第三次浪潮》中说：“如果前工业社会的财富是土地，工业社会的财富是资本，那么后工业社会（信息社会）的财富就是信息。”

在后工业社会的后期，随着“知识经济”时代的来临，有关企业最大财富的争论也喋喋不休，不过主流经济学家的观点逐渐统一在“人力资源是组织最大财富”的焦点上。

应该说，这个答案缺乏严谨性：一个不健康的员工，企业肯定不会视为财富，比如存在严重人格障碍和心理问题的人，如抑郁、职业枯竭、反社会倾向等，组织避之唯恐不及。一个在组织中没有幸福感受的员工，也不会成为企业最大的财富，比如不认同组织文化、安全感丧失、组织承诺度低下、人际关系恶化等，最终的结果不是被企业辞退就是自己选择离开组织。绩效作为现代企业在组织层面最关注的核心经济指标，决定了企业的生存和发展，所以绩效不理想的员工同样谈不上被视为财富。

在新时代的背景下，我们应提倡这样的理念：健康、幸福、高效的员工是企业最大的财富。

这种理念视角更为宽泛，不仅从企业自身的经济利益出发审视对自身财富的界定，同时从员工个体的成长和发展角度进行审视，体现了社会的和谐与进步，也闪耀着人文的光芒。

三、变革与挑战

（一）社会转型期的中国

自改革开放以来，中国就拉开了社会转型的序幕。

社会转型是西方社会功能结构学派在现代提出的一个重要概念。它不是指社

会某个领域、某项制度的变化，而是指社会结构的整体性、根本性变迁。中国所处的这种由传统社会向现代社会加速转变的新时期，主要是通过发展生产力和建立新的社会秩序和经济秩序来完成的。

转型时期，中国传统社会结构出现了前所未有的分化，造成了各种无序和失范行为，最为突出的是文化、价值观念上的冲突。冲突造成了现代人信仰的缺失、情感的困惑、精神的焦虑、人生的危机和与自我的疏离。在此期间，旧的价值观念和规范体系逐渐消失、丧失作用，而新的价值观念和规范体系在短时间内又难以建立，从而形成“价值真空”、“规范丧失”等无序现象，社会成员无法建立自己的生活目标和行为准则，社会也丧失了对人的约束功能。

社会转型不仅深刻地改变着我们这个社会，也使我们这个社会遭遇严峻的挑战。在过去 30 多年改革的过程中，中国的经济获得了突飞猛进的发展，社会结构发生了根本性的变迁，人们的生活方式也发生了巨大的变化，但与此同时，各种社会紧张、矛盾和冲突亦在不断地孕育和积累。

就企业而言，市场空间的极度打开和消费者需求的巨量释放，催生了成千上万个新兴组织，它们随同国字号、集字号的企业大军，在快速发展主旋律的引领下，大踏步涌入市场大潮，经历着大浪淘沙和生灭沉浮的洗礼。同时，经济发达国家的成功经验、前沿理论也给这些组织源源不断地注入生机和活力，掀起一轮又一轮眼花缭乱的管理创新和革命。

受转型期文化、价值观念裂变的影响，员工作为企业的个体成员，在心理层面也逐渐发生了多元的变化。

一方面，强烈的成就动机促使他们尽可能去寻找自我实现的职场舞台，并且对职业生涯有非常严谨的计划。他们常常加班，法定假日对他们来说形同虚设；他们很少时间和家人相处，大部分人没有业余爱好；他们很少参加公司举办的活动之外的任何社会活动，他们的生命就是为了实现自己的理想。

另一方面，个人至上的理念在不同程度地影响着他们的行为，在为组织效力的同时，他们也对所服务的企业提出了更多要求，其中包括组织氛围、成就感、幸福感等心理诉求。

事实表明，在残酷的竞争和新人辈出的背景下，众多员工面临着强烈的心理危机感和过重的压力，这使得一部分群体甚至出现了种种可怕的“症状”。其中最为常见的、对员工健康和发展伤害极大的就是心理枯竭。在取得超人业绩之后，此类人群突然发现自己对工作失去了兴趣，做什么事情都没有热情。他们体验到一种持续的身心疲惫、厌倦、沮丧、悲观、失望，失去了创造力和生命力。受这种症状的影响，他们的身体也出现了各种问题，如失眠、头疼、注意力不集中、思维速度变慢，这迫使他们不得不重新调整工作节奏。长时间处于这种强压状态下，他们的神经变得异常脆弱，很难和同事以及领导处好关系。当遇到一些

工作和生活上的困难时，他们就会变得易怒，情绪大起大落，不愿意也不能很好地与周围的人进行沟通。这导致他们的人际支持系统被破坏，不能从家人和朋友处得到情绪上的舒缓。再加上他们中很多人有太要强的性格，使他们认为求助于别人或者心理专业机构是个人无能的表现，因此一旦遇到重大的伤害事件，他们就非常容易做出极端的行为，比如自杀、伤人等。

有人这样形象地描绘：很多白领是用一只手紧紧顶着办公室的门，不让其他资历相似的竞争者抢去自己的岗位，另一只手用来拼命工作，以得到上司的赏识，获得晋升。他们年纪轻轻就出现了各种问题，如腰椎病、心脏病等，30岁的人有60岁的心脏。他们像鞭策快马一样督促着自己前进。

在这样的历史背景下，职业心理健康成为中国现阶段最为热门的话题之一。

职业心理健康问题已经逐渐引起社会和企业的关注，使得对心理咨询、培训等相关服务的需求越来越强烈。而这一需求也伴随着EAP在中国本土的十余载拓展、前进，得到了越来越多的企业、组织的支持和重视。

正是在这一背景下，随着十八大的召开，“扎实推进社会主义文化强国建设”、“丰富人民精神文化生活”、“发挥文化引领风尚、教育人民、服务社会、推动发展的作用”等多项旨在提升幸福指数的“幸福中国”概念越来越深入人心。十八届三中全会更以此为基础提出了“中国梦”概念，将“精神幸福指数”摆在了前所未有的重要位置，这无疑为中国EAP的发展、为员工职业心理健康水平的提升又注入了一剂强心针。

事实上，自从2001年3月北京师范大学心理学院在联想集团有限公司客户服务部开展了国内企业第一个完整的EAP项目后，随着政府、组织支持力度的不断加大，EAP在中国经过本土试水、落地、改进和提升，已经逐渐趋于完善。而对这一点，我们从每年举办的“中国EAP与职业心理健康论坛”中可见一斑：参与企业类型愈发丰富，组织数量不断增加。

然而，对于市场需求巨大、组织数量庞大的中国而言，我们本土的EAP发展还尚未实现真正兴盛：虽然已有越来越多的组织加入，但仍有部分组织尚未意识到心理健康问题的重要性。对此，国务院发展研究中心人才交流培训中心副主任李兰说，他们在召开职业压力与心理健康研讨会前邀请企业参加，但有一些企业不愿意来，原因是“我们企业没有压力与健康的问题”。这种现象虽近几年有所减少，但仍占相当数量。

与此同时，专业人员的匮乏也影响着中国EAP的推进和实施。21世纪初，我国每百万人口中，只有心理服务人员2.4名，而美国早在20世纪90年代就已达到每百万人口550人的标准，进入了职业化时期。虽然近几年我国的心理咨询、培训行业发展势头迅猛，但显然我们的职业化才开始，相比之下，我们还是比较落后的。

尽管学者们承认 EAP 在中国的发展有诸多困难，但他们一致看好中国 EAP 的前景。多年致力于日本心理咨询发展研究的樊富珉教授说，日本的经验对我们的启示是：工商企业运用心理咨询是必然的，只是早晚的问题，特别是在建构以人为本的管理理念方面有重要意义。

（二）变革中的组织

全球经济一体化进程的加速和现代信息技术的迅猛发展，将企业毫不留情地抛入前景莫测的惨烈竞争漩涡中。

面临诸多的不确定因素，企业顺应环境的变化和自身生存发展的需要，不断进行着自身机体的更新和调整，组织变革成为企业界“时髦”又现实迫切的出路。

以变化应万变成为企业的必然选择！

对企业来说，持续创新是企业快速发展的核心动力，而创新则意味着打破旧的平衡，在变革中建立一种新的秩序，从而激发组织的活力，铸造核心竞争力。打破平衡需要克服惯性、付出成本乃至承担风险，建立新秩序需要重新定位、磨合并在动荡中经受考验。

在实践领域，企业组织的变革形式多种多样，重组、兼并、并购、裁员、联营、改制、上市均成为“通向罗马的条条大道”，为了在这条路上走得更好、更远，运筹帷幄、高瞻远瞩的企业决策层往往习惯性地目光聚焦在了战略规划、流程再造、架构调整、业务组合等领域。

然而，组织不应该忘记：从心理学的角度来说，人往往有一种非常强烈的捍卫自己已知的和熟悉的事情的愿望，组织中的员工同样如此。企业变革过程中，组织架构和人员调整像是一道“必选题”让管理层无法回避。

变革，必然会涉及员工的利益，对其产生直接或间接的影响。变革意味着失去，变革使得员工失去了原来的工作网络和团队，打破了群体的平衡状态，破坏了员工的职业认同感，他们需要去适应新的环境，去面对无数不确定因素。为使变革成功，人们都要经历一次心理再定位，而这样的一个心理转变过程并不是一蹴而就的。变革前，人们的感觉是安全、熟悉、适应的；而变革时，人们往往会感到惊讶、否定、愤怒，甚至怀疑自己。最终，会产生两种心理结果：（1）接受变革，想方设法地适应新环境；（2）抑郁、缺乏安全感、困惑、情绪低落、抵抗。

员工在企业变革中的心理感受如何？会出现哪些情绪问题并对组织产生何种影响？变革会对员工带来哪些心理方面的影响，这些影响会对工作和员工个人带来哪些变化和不适应？本身压力重重、满怀焦虑的员工会以何种心态和行为评判和参与组织变革？变革中不得不接受离开企业这个残酷现实的员工会有哪些心理

危机？集结或放大的员工心理危机会对企业带来多大程度的创伤？……

这些问题在很大程度上将影响变革的成败，员工潜在的心理问题及有可能导致的危机，很多企业管理者都不习惯于去主动地思考，或者更擅长被动地应对。

忽视并不等同于不存在，众多研究表明，在组织变革的情境下，因员工心理原因往往会出现如下问题：持续性的减产；要求增加报酬或调职；不断做出怨言、争吵或乖戾的行为；罢工、无故旷职或怠工；寻找各种理由来表示变革将导致无法正常工作，导致工作质量下降；服务品质变差；工作漫不经心、浪费材料，以及冷漠、逃避或脱离工作；等等。

员工心理危机不仅给员工本人带来痛苦甚至伤害，也会给组织变革目标的实现造成阻碍，严重的危机事件更会给企业形象带来不可估量的损害。

在国外，很多企业把员工帮助计划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，并且获得了广泛认可。

通常的做法如下：组织变革实施前期，企业会邀请心理学专家与战略、财务、投资、法律等领域的专家共同参与方案的制订与执行。对于变革期间员工出现的一系列心理问题，如因组织架构调整、业务流程再造、岗位调整、职位变化、企业文化冲突等产生压力和情绪等心理问题时，多会提供 EAP 服务以帮助其尽早走出困境。

EAP 专家会与企业方面共同讨论在变革过程中可能出现的各种心理问题，并针对这些问题设计各种方案，方案包括针对管理人员、针对受直接影响的员工以及针对留任员工的培训课程。首先要帮助和培训的是组织的管理人员，如以何种方式宣布裁员消息、预料员工会有何反应、应采取何种措施以应对各种问题、如何维护组织形象等等。其次是帮助受到影响的员工，使其能够更好地认识自己、调整心态、处理和周围人的关系、判断企业的真实现状。再次是针对留任员工的培训过程，对于他们来说，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产生动摇，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。

同时 EAP 也是人力资源管理部门应对因快速发展和变革而带来的不稳定因素的有效助手，它能够帮助企业更好地应对业务重组、并购、裁员等组织变革和员工产生的心理危机。

在美国，很多企业尤其是世界 500 强企业在裁员期间都会向员工提供 EAP 服务，处理裁员期间的沟通压力、心理恐慌和被裁员工的应激状态。部分公司的裁员执行计划中甚至明确要求，必须在有 EAP 专家在场的前提下才可以进行离职谈话。企业裁员期间员工和管理者的心理帮助非常重要，通过一个专业的过程，其中包括裁员和裁员环境的心理调查、培训和辅导，可以减轻压力和恐慌，