

国网天津市电力公司员工帮助计划（EAP）纪实图书



THE POWER OF  
SPIRITUAL COHESION

# 凝聚心灵的力量

成 长 篇

国网天津市电力公司 编



新华出版社

国网天津市电力公司员工帮助计划（EAP）纪实图书



THE POWER OF  
SPIRITUAL COHESION

# 凝聚心灵的力量

成 长 篇

国网天津市电力公司 编



新华出版社

图书在版编目（CIP）数据

凝聚心灵的力量：国网天津市电力公司员工帮助计划（EAP）纪实系列·成长篇 / 国网天津市电力公司编. —北京：新华出版社，2016.6

ISBN 978—7—5166—2584—2

I . ①凝… II . ①国… III . ①电力工业—职工—心理健康—健康教育—研究—天津市  
IV . ① R395.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2016）第 127168 号

**凝聚心灵的力量：国网天津市电力公司员工帮助计划（EAP）纪实系列·成长篇**

**编 者：**国网天津市电力公司

---

**选题策划：**张永杰

**责任编辑：**张永杰

**封面设计：**易普斯咨询

---

**出版发行：**新华出版社

**地 址：**北京市石景山区京原路 8 号

**邮 编：**100040

**网 址：**<http://www.xinhupub.com>

**经 销：**新华书店

**购书热线：**010-63077122

**中国新闻书店购书热线：**010-63072012

---

**照 排：**天津市道本致远科技有限公司

**印 刷：**天津市天办行通数码印刷有限公司

**成品尺寸：**170mm × 240mm

**印 张：**20.5

**字 数：**151 千字

**版 次：**2016 年 6 月第一版

**印 次：**2016 年 6 月第一次印刷

---

**书 号：**ISBN 978—7—5166—2584—2

**定 价：**36.00 元

图书如有印装问题，请与印厂联系调换：022-23707212

## 第一部分 成长导向

### | 第一章 | 营造积极组织生态，保障企业卓越运营

- | 第一节 强化成长导向，激发员工内生成长动力 | 03
- | 第二节 融入人本内涵，形成刚柔并济管理模式 | 06
- | 第三节 依靠专业力量，提升心理服务工作质量 | 12
- | 第四节 推进系统运行，内化企业管理行为习惯 | 15

## 第二部分 成长历程

### | 第二章 | 深化一体化关爱平台建设，推动服务系统专业运行

- | 第一节 心理咨询，帮助即时缓解内心困扰 | 19
- | 第二节 心理体检，动态监测员工心理状态 | 28
- | 第三节 幸福驿站，及时补充积极心理能量 | 38
- | 第四节 心理宣传，持续强化员工心理感知 | 47

### | 第三章 | 持续推进 EAP 管理融合，丰富专业管理工作内涵

- | 第一节 实施激励性人力资源管理 | 51
- | 第二节 推进卓越企业文化建设 | 63
- | 第三节 深化建功建家职工文化建设 | 73
- | 第四节 筑造安全生产保障体系 | 107
- | 第五节 推进优质服务水平提升 | 121

| **第四章** | **推动助人资源体系建设，完善专业支撑保障功能**

| 第一节 立足身心一体，建成职工健康服务中心 | 127

| 第二节 基于员工成长，完善各类平台载体建设 | 138

| **第五章** | **开展管理创新研究探索，提升企业管理柔性水平**

| 第一节 系统实施管理创新，探索 EAP 管理融合路径 | 161

| 第二节 构建 KFI 指标体系，实施柔性管理量化评估 | 165

| 第三节 实施“全流程心理管理”，提升“五位一体”成效 | 175

| 第四节 实施“标靶式心理管理”，系统解决实际问题 | 183

## **第三部分 成长收获**

| **第六章** | **合力齐推，员工队伍素质大幅提升**

| 第一节 心理资本显著提升 | 193

| 第二节 人才培养成果丰硕 | 199

| 第三节 专员队伍日趋成熟 | 203

| **第七章** | **多方共谋，EAP 管理对接取得殷实进展**

| 第一节 成为企业卓越运营的有力保障 | 225

| 第二节 成为理论应用于实践的典型示范 | 231

## 第四部分 成长愿景

### | 第八章 | 系统运行，助力柔性管理水平持续提升

| 第一节 完善 EAP 制度体系建设 | 277

| 第二节 持续推进 EAP 管理融合 | 279

**附录：员工帮助计划（EAP）大事记 | 286**

**参考文献 | 296**

**后记 | 297**

# 01

THE POWER OF SPIRITUAL COHESION

凝聚心灵的力量

第一部分  
成长导向

---



# 第一章

## 营造积极组织生态，保障企业卓越运营

### 第一节 强化成长导向，激发员工内生成长动力

20 世纪 40 年代，美国经济学家提出了“3000 美金的心理阈限”理论，即人均 GDP 突破 3000 美元，人们的幸福感呈现出 U 型曲线，随着 GDP 的不断提高，人们的幸福感却逐渐降低，这是社会高速运转带给社会的新现象、新问题。随着经济的发展，心理问题成为影响社会及个体健康的重要指标，人们更加关注自身价值的实现，中国学者将这一时期称为从满足温饱状态的“身时代”跨向了满足心理需求的“心时代”。适应社会发展的潮流，越来越多的组织意识到关心关爱员工身心健康、关注员工个体价值的重要性，因此当员工帮助计划（EAP）这一现代社会学、心理学和管理学研究新成果应运而生时，它便成为各级各类组织推动员工身心健康发展和能力素质提升的有效方法和途径。

国网天津市电力公司积极落实国家电网公司各项战略部署，深入践行“以人为本”的管理理念，不断创新管理机制、模式，致力于推进企业“卓越运营”。在持续深化“两个转变”，争当“两个排头兵”的过程中，关注员工实际需求，

通过加强与高等院校、专业机构合作，创新引入员工帮助计划，完善组织模式，构建服务系统，分阶段、分层级统筹推动员工与企业共同发展，取得了显著成效。

## 一、关心员工身心健康

在2014年“内外结合、模式建立”阶段，国网天津电力落实公司由“进入先进”迈向“持续先进”的工作要求，在党政主要领导的亲自推动下，组建人资、政工、工会、外联等专业部室、基层单位和外部专业机构在内的员工帮助计划工作办公室，优化顶层设计，制定员工帮助计划实施方案，统一部署推进工作落实。以外部专业机构为支撑，搭建7×24小时心理咨询预约平台，面向全员开展心理体检，依托各专业管理资源，开展心理学专业讲座，上线运行EAP内部宣传专栏，面向员工馈赠和传播提升心理资本的专业方法。通过开展全员健步走、快乐工间操、幸福讲坛等系列身心一体化的活动，让传统载体更加关注员工的心理感知，提升活动效果。持续推进协同机制的建设，将“以人为本”管理理念和促进员工成长在专业管理工作中有机融合，营造企业良好生态环境，体现柔性管理的价值。

经过一年的努力实践，国网天津电力重点推进了人本理念的导入、积极氛围的营造和EAP工作的协同，使得关注员工心理成为公司的工作习惯，关心员工需求成为企业管理的重要指向，关注个体的感受成为激发员工追求与企业共同成长的重要途径。

## 二、关注员工个人成长

2015年，随着员工帮助计划转入“平台整合、管理对接”的重要阶段，适应公司迈向“持续先进”的阶段特征，国网天津电力以统筹推进员工成长为核心指向，探索促进员工帮助计划管理对接的方法、途径，更加关注积极心理要素在激发员工内生长动力方面发挥的重要作用，面向各类员工群体系统开展了针对性关爱服务，深入探索EAP核心理念、技术、工作内容与专业管理的融合，取

得了明显成效。

以激励员工成长为核心，优化人力资源管理机制，加大岗位交流力度，完善过程考核机制，优化薪酬管理制度，促进员工学习发展，统筹推动员工自我价值提升。结合企业发展和员工实际需求，加大力度推进基于建功建家的员工服务体系建设，细化员工群体分类，制定针对性关爱计划，有效提升工作的针对性。完善基于人力资本开发的资源保障体系，深化基础性生产生活资源的人文内涵，按照网格化资源配置格局，推动各单位传统基地的功能提升，加大新型服务资源的创建，完善员工学习交流网络载体，推动全员共享学习。制定公司 EAP 载体活动 24 节气表，促进 EAP 工作与社会节日相融合，提升相应主题关爱活动的员工感知。从公司与基层两个层面探索丰富 EAP 管理对接方法、路径，提升专业管理柔性水平。

## 第二节 融入人本内涵，形成刚柔并济管理模式

### 一、探索实施“管理对接”

在 2014 年“模式构建”阶段，国网天津电力主动探索将员工帮助计划“以人为本”的核心理念与企业管理相对接，组织人资、政工、工会、外联等相关专业部室围绕推进员工帮助计划与专业管理的对接，制定专项实施方案，从优化人力资源管理机制、完善思想政治工作手段、建设先进职工文化、营造积极和谐组织氛围等方面推进相关工作的开展。

人力资源管理部门围绕体现员工关爱，结合员工心理要素、激发员工主动性和潜力，优化人力资源管理工作内容和具体举措，进一步提升人力资源管理效能。优化组织机构设置，严格执行“三定”制度标准，深入基层进行调研，持续推进公司“三定”管理，不断完善体系架构，梳理工作流程，努力营造良好的工作环境，激发员工工作主动性。精益岗位管理，推进岗位职责清晰化、规范化和唯一化，实施任职资格体系构建，探索开展基于流程的岗位价值评估，深化基于“五位一体”的岗位管理模式，实现岗位与流程、制度、标准、考核等体系的有机联动、深度融合，促进岗位责任落实。丰富干部测评维度，通过 PDP(领导特质分析系统)等专项分析测试工具，对领导风格、工作风格、管理、沟通、决策制定、情境感知等进行诊断，为被测评者从领导力提升、领导风格和行为模式优化等方面提出建设性的参考和建议。优化培训组织管理，充分体现关爱员工理念，在满足岗位能力提升需求的同时，提高员工心理资本和幸福指数，在培训经费使用方面，向一线生产技能人员倾斜，在竞赛调考方面，以正向激励的方式为主，为优秀人才脱颖而出提供平台，为参加上级竞赛调考选手开展专题咨询辅导，消除缓解压力、疏导情绪。服务人才健康发展，研究建立员工职业发展通道机制，实现员工职业发展畅通、有序，发挥高端人才在人才培养中的积极作用，为人才积累业绩成果

和参加高层次人才评选创造有利条件，择优选拔人员，培养公司内部 EAP 专员队伍，推动 EAP 在公司内部普及。优化岗位绩效工资制度，采用宽带式薪酬设计，鼓励职工立足本岗、动态升薪，注重积累的导向，增加职工对企业的归属感和深度认同，绩效工资单元占比和额度加大，绩优酬优激励作用明显，设置多维升薪积分，激励职工全面发展。强化绩效考核正激励导向，优化指标体系和考核方法，完善一线班组工作积分库，探索管理人员工作积分制，加强绩效沟通反馈，强化绩效经理人作用发挥，引导员工树立积极心理预期。

思想政治工作部门将工作有效融入员工帮助计划，创新党建载体活动，丰富学习教育形式，深化企业文化建设，强化青年建功事迹分享，拓宽员工思想动态分析途径，加强先进典型事迹宣传，通过正面引导与正向激励，维护员工队伍稳定，营造企业和谐氛围。加强正向激励，以党支部“三会一课”为有效载体，将党员干部员工思想教育与心理帮扶相结合，深入开展“两队一岗一日”主题活动，激励广大党员干部员工积极践行“努力超越、追求卓越”的企业精神。融入文化建设，以主题教育活动为主线，大力宣传先进典型事迹，营造争先氛围，评选公司十大“卓越员工”、“卓越项目团队”，推动卓越实践，建设道德讲堂，引导干部员工培育健康心态。强化思想教育，增加 EAP 相关教育内容，引导干部员工树立正确的世界观、人生观和价值观，坚持员工思想动态常态分析和专题分析相结合，准确判断员工思想变化，充分体现 EAP 应用在推动公司发展的作用。服务青年成长，加强青年思想关怀，调研青年思想动态，发挥先进典型带动作用，激发青年争先赶超热情，深化青年建功实践，开展青年提升行动，加强青年活动载体建设，为青年成长锻炼、展示才能提供优质平台。促进和谐稳定，健全维护队伍稳定工作机制，深化重点事项研究，结合公司不同阶段工作部署，加大宣传力度，提前引导，增信释疑。

工会围绕职工身心素质提升，重点关注先进典型、女职工和特困职工等特殊群体，开展和谐班组建设，深化班组自主、民主管理，深化劳模创新工作室和劳动竞赛活动形式，丰富员工成长成才平台，坚持“小型化、多样化、常态化、普

及化”的原则，开展职工喜闻乐见的文化活动，为构建幸福和谐企业创造条件。倡导全民健身，增强职工身体素质，利用工余时间，分区域、分阶段组织各基层单位开展足球比赛，在全面启动推广职工广播体操锻炼的基础上，集中开展广播体操大赛，公司已挂牌职工文体活动基地，开展职工羽毛球、乒乓球比赛活动。陶冶职工情操，提升职工文化修养，举办专题培训讲座，培育创作灵感，开展优秀歌曲和职工小品创作活动，培养优秀戏曲专业人才，举办书画作品交流活动，开展关爱主题采风活动。注重以人为本，深化职工关心关爱，以高温作业抢修网点、重点工程现场、营业服务窗口、露天集中检修现场、重要保电项目和慰问困难职工为重点，开展夏季职工生产条件、饮食卫生、劳动保护等防暑降温工作。

外联部综合运用网站、报纸等媒体，传播普及员工帮助计划知识，引导员工形成正确的认识，引起心理的共鸣，营造适宜员工帮助计划发展的舆论氛围，促进员工帮助计划真正在公司落地生根、形成文化。开展“EAP来了”重点传播，利用公司网站要闻、EAP专栏、《天津电力报》及时刊发员工帮助计划启动及各部门开展的重要活动消息，广泛介绍员工帮助计划是什么，干什么，怎么用，推进EAP理念在各单位的推广普及。开展“认知EAP”专题采访，根据采访对象专业、年龄、身份、性别等不同层面均衡安排，结合员工特点，选择不同场景进行采访，反映出员工对EAP的了解和认知。开展“和谐天津电力”重点传播，组织策划新闻报道同时，配发评论员文章，对重点论述进行深入解读，并将实施员工帮助计划作为“和谐天津电力”重要抓手和载体，进行深度报道。开展争当“两个排头兵”重点传播，抓住关键时段，刊发系列报道或深度工作通讯，反映公司在争当“两个排头兵”进程中，员工帮助计划帮助员工树立积极心态，凝聚正能量，实现电网与员工的共同发展。开展服务“美丽天津”建设重点传播，结合“心连心供电服务举措”，深入报道EAP的实施，促进各项优质服务举措落实，使员工将压力转化为动力，不断规范窗口管理水平和优质服务水平，报道以“共产党员服务队”为代表的服务意识强、服务能力优、服务作风好的基层骨干队伍

的鲜活故事。

## 二、深入推进“管理融合”

2015年，基于推进员工帮助计划“平台整合、管理对接”，国网天津电力探索将员工帮助计划核心技术、方法融入专业管理工作流程，结合年度心检结果，锚定员工急需提升的心理状态领域及相关专业管理领域，制定针对性解决措施，同步提升员工心理资本与企业管理效能。以实现对公司柔性管理水平的量化评估为目标，构建关键心理繁荣指标体系（KFI），全面实施员工帮助计划管理创新。与此同时，扩大员工帮助计划与专业管理的对接覆盖面，更大程度上推进员工帮助计划与企业管理的融合。

管理创新方面，实施全流程、标靶式管理创新，构建关键心理繁荣指标体系，全流程心理管理创新是基于心理指标管理的流程优化。通过将员工心理管理融入“五位一体”岗位流程、日常专业工作流程及职能管理流程，促进心理危机管控与流程效能优化，从而增强员工在工作中的心理感受与工作效果，提升企业柔性管理水平。标靶式管理创新是基于目标提升员工状态与感受的心理管理模式。该模式以员工个体心理指标与组织态度指标提升为工作目标，探索、设计包括管理优化、组织干预、专业心理服务等内容在内的干预系统，促进员工心理状态与组织态度提升，并不断优化调整干预系统内的方法、措施与内容，逐步形成可复制推广与持续运转的标靶式心理干预工作模式。关键心理繁荣指标体系（KFI）是国网天津电力首创的基于企业整体心理要素的柔性管理量化评估体系，其目的是通过科学的模型建构过程建立相应评估工具，解决柔性管理科学量化与有效评估的问题。

管理融合方面，激励员工成长的人力资源管理机制不断完善，开展“苦练内功、提升素质”岗位练兵活动，持续推进行动学习的普及，按照分级分类人才培养体系，建立“三型员工、四条通道”员工成长通道，实施岗位精益化管理试点，

构建员工能力素质模型，编制《绩效经理人操作手册》，推进医疗保险并轨制度改革，推进以“事业、待遇、关怀”激励为核心的多维度激励体系建设，倾斜关注高端人才、关键岗位、一线员工的发展服务，公司推动员工成长的牵引作用明显增强。面向不同群体的关爱举措更加丰富，细化员工群体分类，制定针对性关爱计划，加大劳模、专家等先进典型选树力度，实施“女职工关爱计划”，开展青年素质提升行动，推进和谐班组建设，健全困难职工常态帮扶机制，全方位保障关心援藏援疆等外派人员，缓解帮扶人员后顾之忧；完善“文化养老”组织、交流、服务平台建设，体现对职工群体明天生活的关心，推进职工带薪年休假和奖励性疗休养计划执行等，提升了工作的针对性和实效性。身心一体的助人资源体系取得重要进展。完善各类实训基地建设，如期建成职工健康服务中心并开展常态运营，推进班组生产生活条件改善，推动各单位职工之家、党员之家、健康食堂、文体活动中心、职工书屋、班组小家等基地功能提升，加大劳模创新室、专家工作室、心理减压室、馨雨小屋、“爱心妈咪之家”等服务资源的创建，上线试运行“津电成长”微信公众平台，优化网络大学、电子书屋、五位一体协同机制应用平台功能。应急状态下的员工健康关怀成效明显，天津港“8·12”爆炸事故发生后，适应应急供电抢修员工迅速到位的后勤保障需求，按照公司整体部署启动员工健康服务应急机制，各级领导和相关部门有效组织，安监后勤保障工作有效联动，员工保护装备及时到位，员工健康服务队深入应急处置工作开展巡诊服务，组织心理危机干预专家组开展心理咨询，组织参与事故应急处置的员工进行专项体检，成为紧急状态下开展员工健康保护的典型实践。载体创新的专业性和融合度日渐深化。持续推进以健步走为代表的群众性、系列化职工文体活动的开展，邀请心理学专家开展专题讲座，组织员工参与团体心理辅导，开展“安全文化职工书画笔会”、“秋检送关爱”幸福驿站系列活动，显示了EAP活动在丰富人文内涵，组建职工文化建设的重要作用，有效调动了一线人员的积极性，为普及安全理念、提升服务质量发挥了重要作用。推动管理改进提升的EAP对

接模式稳步构建，推进滨海公司、城南公司和东丽公司的“和谐班组”及“快乐营业厅”试点建设，制定针对性班组减压和心理疏导工作计划，从营业厅环境建设、班组长管理能力提升、班组团队建设、员工个性化辅导等方面提出有效建议，建立“和谐班组”和“快乐营业厅”建设模型。启动实施新一期 EAP 专员培训，提升公司、基层两级 EAP 专员队伍自我发展能力和助人服务能力，打造公司又一支奉献集体、关爱他人、成就自己的新型人才队伍。