中国心理学前沿
2024 年 10 月第 6 卷第 10 期

融合正念与沙盘技术的EAP服务方式提升策略的实证研究

马志龙[1]　赵晓彤

1．上海师范大学心理学院，上海

摘　要 | 随着企业的不断发展，EAP也更加受到管理者的重视，这在人力资源管理服务行业尤其突出。本文通过三个研究来寻求EAP服务的提升策略。研究1通过问卷调查法在上海5家提供EAP服务的人力资源服务企业中随机抽取227名员工进行调查，从中发现当前企业在EAP实施中存在的问题、员工得不到能满足需求的EAP服务时的状态，以及员工渴望得到的EAP形式。研究2通过对12名专家的深度访谈归纳出提升策略，研究3招募了343名被试，将正念练习、沙盘治疗作为自变量，员工焦虑作为因变量进行实验研究，通过实证实验研究发现，正念引导、沙盘游戏，以及两者结合的EAP服务形式对员工的焦虑指数具有显著的降低作用，这证实了文中所提改进策略的有效性。经过上述方法，本研究为人力资源服务企业的EAP实施提供了改进思路。这对于企业EAP服务实施具有重要的实践意义，也为其他企业EAP服务方式的改进提供了一定的理论价值和参考意义，为推进EAP在我国企业的发展奠定了一定的基础。

关键词 | EAP；服务方式；心理健康；沙盘治疗；正念练习

1　引言

当企业中员工的心理健康受到影响且无法得到妥善的解决与处理时，会降低员工的工作积极性，影响其自我效能感，进而导致工作效率低下，组织承诺降低等一系列妨碍组织及个人成长发展的问题。因此，越来越多的企业开始关注EAP（Employee Assistance Program），并将其引入，以求在快速发展的环境下，帮助员工及其家属解决面临的心理问题，从而提升员工对于组织的归属感与忠诚度。但在实际运行过程中，由于EAP 服务方式的多样性，不同企业采取的EAP服务方式也不尽相同，但该方式是否符合企业自身的实际情况，能否满足本企业员工的实际需求并未得到验证，本研究以人力资源服务企业为出发点，通过研究者个人关系与五家提供EAP服务的企业取得联系，并得到企业相关领导的支持，对企业

通讯作者：马志龙，上海师范大学心理学院硕士研究生，研究方向：组织行为与管理、人格与社会心理。
文章引用：马志龙，赵晓彤．融合正念与沙盘技术的EAP服务方式提升策略的实证研究［J］．中国心理学前沿，2024，6（10）：1840–1852.
https://doi.org/10.35534/pc.0610203

展开调研，以研究人力资源管理企业中EAP的服务方式及改进空间。

1.1 EAP 现存研究

员工帮助计划（employee assistance program，EAP）发源于美国，该项目最早主要是用于处理企业中员工的严重酗酒现象。20 世纪初期，一些美国企业为了减少如酗酒等员工个人生活的问题对工作、绩效带来的影响，开始对此行为提供帮助和支持，并于1971 年在美国洛杉矶成立EAP 专业组织[1]。

沃尔什（Walsh，1982）认为，EAP 是运用公司的政策及相关程序，来识别出对员工情绪和工作效率有影响的问题，并向他们提供咨询服务，使其接受适当的治疗与支持[2]。瓦尔达、萨贡和哈明达（Varda，Sargun，and Harminder，2018）指出，员工帮助计划旨在提升员工对企业的忠诚度和满意度，帮助员工解决工作中面临的种种压力问题，包括诊断员工的心理健康问题、辅导员工缓解心理压力，为员工提供职业规划等咨询服务[3]。切拉姆和迪维亚（Chellam and Divya，2022）认为EAP 的接受对象是企业内部有心理问题的员工和其家属，通过给他们提供心理咨询、解决家庭矛盾的过程，并提出了EAP 对个体的多方面影响，尤其是在工作中的积极影响，例如积极性、工作状态等。而且在员工帮助项目中体现出更具参与积极性的员工，其在绩效方面的提升越为明显。说明EAP 这种更具人文关怀的员工福利，可以很大程度上实现企业与员工共赢[4]。国际员工帮助计划协会（employee assistance program aaaociation，EA-PA）于2003年将EAP定义为：“员工帮助（EA）是企业可以利用的资源，它通过核心技术，预防、识别和解决个人及生产率问题，增强员工和工作场所的有效性。”

党的十八大以来，我国企业进入迅速发展阶段，EAP越来越受到管理者的重视。“后疫情”时代，企业越发重视员工心理健康问题，更多的学者也纷纷参与进EAP的研究中。张毛龙，陈红认为（2014），EAP 是西方资本主义国家的舶来品，在我国的发展需要根据国内企业的特点来展开，制定具有本土化特色的员工帮助计划。国内企业员工与国外企业员工在职业问题和心理问题的表现上存在差异，因此需要制定不同的员工帮助计划细节[5]。叶菊芳（2017）指出，员工帮助计划的实施需要由专业人通过提前准备和计划制定，在获得员工支持的情况下完成，实现提升员工工作效率和积极性的目的[6]。罗业勤（2017）认为，EAP 是组织对员工个人的关心关爱，通过专业工作人员、规范的流程程序，享用组织提供的资源和时间，帮助员工处理与情绪管理、家庭管理、人际交往管理等相关的问题，如工作方面包括薪酬待遇、职位晋升、奖惩等内容，人际交往方面包括上下级之间、同事之间、男女情感等内容[7]。员工帮助计划协会（2018）认为，员工帮助是指企业组织通过利用一定的资源，采用核心技术去帮助识别员工个人生产率相关的问题，并加以预防和解决，进一步提升员工和工作场所的有效性[8]。杨莹（2017）认为，我国的EAP 实施还在探索过程中，很多企业决策者对于人力资源管理的认知停留在表面，应用水平较低，这是EAP实施最为严重的阻碍[9]。

1.2 EAP 及服务内容

综合上文EAP国内外研究，可以将EAP的定义概括为：

EAP（Employee Assistance Program），又称“员工援助计划”，也可译为全员心理援助项目，是一项起源于美国，最初用于帮助员工戒酒的企业服务，后随着社会的发展进步，服务范围不断扩大，逐渐开始包括解决员工心理问题、压力管理、家庭指导、亲子教育等一系列项目的由企业为其员工提供的非

https://doi.org/10.35534/pc.0610203

营利性的以提升员工心理健康水平为目的的企业福利项目。

EAP作为一项系统的服务，不同的学者对其服务内容具有不同的见解。路易斯（Lewis，1986）认为，EAP包括个人咨询、团体辅导、心理辅导、教育培训、职业规划、科研工作、紧急救援、特别服务等八个层次。张西超（2006）指出，EAP 的内容包括：调查与分析、个别辅导、团体辅导、教育训练、职业规划的推广与自我评估等内容[10]。

1.3 EAP 服务模式

相较于服务内容而言，EAP的服务模式仍有待拓展完善。当前在我国，EAP的服务模式无外乎四种，即外部模式、内部模式、混合模式、联合模式，如表1所示。

表 1　EAP各种模式优缺点比较表

Table 1　Comparison table of advantages and disadvantages of EAP modes

模式类型	优点	缺点
外部模式	EAP提供者为专业人士，可使企业EAP服务多元且专业，能够较好地保护来访者的隐私，服务效率高	外部人员对企业了解较少，因此缺少针对性，且支出费用较大
内部模式	实施方案更具有针对性，实施成本小，执行难度低，能够与企业文化融合，营造良好的氛围	来访者个人隐私难以保障、专业水平较低、服务效果难以保障且具有主观性
混合模式	能够提高内部的针对性与可实施性；通过外部咨询师的途径提升了专业性	职责容易混淆
联合模式	在联合机制的条件下，针对性也较强，并且能够减少各项费用的支出	较少企业有相应需求，可行性低；人员配置以及薪酬发放模糊，易造成争议

2　研究思路

本研究通过深入分析企业当前EAP实施方式中存在的问题及产生原因，通过问卷调研、深度访谈、实证研究等方法对企业EAP服务方式的优化与完善进行了研究，以期找出提升其服务方式的可行性策略。首先，本研究通过设计、前测、修改、大批量发放调查问卷，对上海市实施了EAP的五家企业员工进行随机抽样调研，将回收数据进行分析，得出该企业员工对于EAP满意度以及所期望的服务方式；其次，根据问卷数据，设计访谈提纲，对业内专家、部门管理者、员工等不同阶层的人进行深度访谈，综合上述调研结果进行综合分析，提出提升策略；最后，基于所得策略，针对企业员工进行实证研究，通过选取一定量的员工接受上述EAP提升策略的处理，将所得数据进行统计分析，进一步验证提升策略的有效性。

3　研究 1：问卷调查

3.1　被试

研究1以ERG理论为基础，结合公平理论以及社会交换理论，针对企业员工设计了一份调查问卷，通过随机向企业中不同部门的员工发放问卷的形式进行，以探讨其所在公司EAP服务现状和提升策略。为保证数据真实性，调研采用匿名方式，并在问卷中设置防虚假题目，以排除无效问卷，进而提升调查

结果的真实性。同时，本问卷采取选择为主、5分量表题目为辅的方式。首先进行预调研，验证问卷信效度，对问卷进行信效度提升后进行正式调研。调研数据严格保密，所有被试均自愿参与，调研完成并通过认真度检测后获得5元被试费。

后台显示问卷回收227份，排除未能通过认真度检验、填写用时过短的无效问卷57份，最终有效问卷170份，回收率达89%，有效问卷回收率为74.89%。从表2的统计结果来看，可以了解参与本次调研的各企业员工在性别、学历、年龄、工作时间、职位的分布情况。

表 2　调研对象人口统计学变量

Table 2　Demographic variables of the research subjects

变量	类别	频率（人）	百分比(%)
性别	男性	75	44.1
	女性	95	55.9
学历	专科及以下	40	23.5
	本科	124	72.9
	硕士研究生及以上	6	3.5
年龄	21～30岁	149	87.6
	31～40岁	14	8.2
	41岁以上	7	4.1
工龄	1～3年	139	81.8
	4～5年	18	10.6
	6～10年	7	4.1
	11年及以上	6	3.5
职位	专员	150	88.2
	经理	18	10.6
	总经理及以上	2	1.2

3.2　研究方法

3.2.1　预调查

为确保研究有效性，本研究先进行预调查，将问卷随机分发给20名员工。预调查共回收16份数据。对预调查数据进行信效度分析可知本问卷克隆巴赫 Alpha系数为0.934，通过项总计统计可知，第23题删除项后的克隆巴赫 Alpha为0.968。通过效度分析显示，KMO大于0.6，显著性小于0.05，两个条件同时满足，则说明适合做因子分析。进而通过总方差解释分析可知，本问卷可划分为一个维度，累计86.429%，大于60%，因此问卷可靠。

3.2.2　正式调查

通过SPSS对问卷量表部分进行信效度分析显示，量表部分的Cronbach’ α 指数为0.945，大于0.9，说明本研究量表部分数据信度相当高。分析项的相关性（CITC）总计校正后，均高于0.4，表明分析项之间关联密切，信度水平高。对量表部分进行效度分析，可知本问卷KMO值为0.945，远大于0.8，且Bartlett显著性为0.000，小于0.05。同时，总方差解释为两个维度，该成分在问卷编制初划分为一个维度，因加入防骗题目，因此在效度分析时被划分为两个维度。这也说明问卷编制的合理性。提取载荷平方和累计85.895%，远大于60%，从侧面反映出较高的效度水平，适合进行信息提取。

https://doi.org/10.35534/pc.0610203

3.3 结果

对170份有效问卷进行分析，可知受访企业中不到三分之一的员工对本公司EAP了解或非常了解，而不了解和非常不了解的员工占比达40.6%。且超过半数的员工从未使用过EAP服务，在不使用的原因中，首先是不知如何申请使用（61.36%），其次是担心自身隐私泄露（51.52%），最后是怀疑EAP咨询师的专业性（31.06%），如表3所示。

表 3　员工了解及使用EAP的情况分布

Table 3　Distribution of employee understanding and use of EAP

题目	选项	频率（人）	百分比（%）
对本公司EAP的了解	非常了解	4	2.4
	了解	42	24.7
	一般	55	32.4
	不了解	50	29.4
	非常不了解	19	11.2
主动使用公司EAP的次数	1～3次	58	34.1
	4～6次	14	8.2
	7～9次	2	1.2
	10次以上	2	1.2
	从未使用	94	55.3

分析问卷结果得知，员工在面临职场困惑时，最渴望得到EAP帮助，其次是感到焦虑、感到抑郁时最渴望得到EAP帮助，这也印证了上文员工不使用EAP的原因。在使用过的员工中，选择职场辅导的员工最多，其次是压力管理与情绪应对。当员工面临工作问题时，首要措施是寻求企业外帮助，其次会减少对企业的投入，再次会采取各种手段使自己感到公平。而当员工得到满意或对其有帮助的EAP服务后，超过70%的员工感到焦虑减轻，将近60%的人表示会提高工作积极性，并有助于抑郁情绪的缓解，进而为企业投入更多精力。由此可见，员工遭遇职场困惑及焦虑抑郁等情绪体验时，会减少对企业的投入，降低工作积极性。调研数据发现，多数员工对企业EAP并不了解或存疑虑。

在满意度调研方面，对问卷结果进行描述性统计，计算出9个满意度量表的均值为3.52，整体满意效果不佳，如表4所示。

表 4　描述性统计

Table 4　Descriptive statistics

名称	*M*	SD
您对EAP实施的整体情况感受如何？	3.49	1.033
您对EAP的实施次数感觉如何？	3.34	1.098
您对EAP实施模式感觉如何？	3.39	1.089
您对EAP服务实施内容的感受如何？	3.46	1.072
您对EAP实施的保障的满意程度感受如何？	3.47	1.044
您认为自己对EAP的需要程度是？	3.76	1.006

续表

名称	*M*	SD
您认为公司的EAP对您的帮助程度?	3.63	1.054
您是否会向同事推荐本公司的EAP服务?	3.72	0.968
您认为公司的EAP服务是否让您满意?	3.45	1.055
满意度均分	3.52	

在需求调研方面，通过数据分析可知，50%的员工认为混合模式的EAP服务更适合本企业，并且41.8%的员工希望可以每月获得一次帮助，38.2%的员工表示希望能够每季度获得一次EAP服务，由此可知员工对于EAP的服务需求相对较多，如表5所示。

表 5　员工期望的EAP情况分布

Table 5　Distribution of EAP expectations among employees

题目	选项	频率（人）	百分比（%）
您认为适合本公司的EAP模式	混合模式	85	50
	联合模式	13	7.6
	内部模式	47	27.6
	外部模式	25	14.7
您期望的EAP频率	更多或更少	1	0.6
	每半年一次	25	14.7
	每季度一次	65	38.2
	每年一次	8	4.7
	每月一次	71	41.8

从问卷结果来看，员工更希望通过心理咨询（65.88%）、团体活动（52.94%）、沙盘游戏（42.94%）等EAP服务形式来获得职场辅导（68.82%）、压力管理（68.24%）和情绪应对（64.12%）等帮助。

3.4　讨论

通过对调研数据总体分析可知，受调研的五家人力资源服务企业当前EAP服务模式存在较大问题，且整体满意度低，多数员工不了解该项服务，在寻求EAP帮助的员工中也多数无法得到真正帮助。例如员工在企业中面临的多数为职场困惑以及焦虑抑郁等情绪，而企业总是针对心理学专业知识进行辅导，员工渴望的是心理咨询、团体活动、沙盘游戏等形式，而企业仍旧采取讲座等单一的形式。因此，原有服务模式已不能满足当下员工需求，急需进行优化。

4　研究 2：深度访谈

研究2采用深度访谈的方法进行。首先通过分析调研结果可知，五家人力资源服务企业在EAP实施方面存在实施推广不到位、员工不了解、专业程度低、服务方式单一、无法满足员工需求等问题，为进一步探讨优化企业EAP服务体系的方法，本研究分别选取企业员工、行业专家共12人

进行深度访谈，将每位受访者的反馈进行综合归纳，为优化方案的提出奠定基础。访谈信息如表6所示。

表 6　访谈对象基本信息

Table 6　Basic information of interviewees

类别	序号	访谈对象	性别	年龄	学历	职称/专业/从事岗位
企业员工	01	杨X	男	53	硕士	老板
	02	钟YY	男	47	硕士	人力资源经理
	03	谭XR	女	50	本科	EAP专员
	04	彭CH	女	22	本科	员工
	05	万FY	女	28	本科	员工
	06	徐YT	男	31	硕士	员工
行业专家	07	张M	女	52	本科	国家二级心理咨询师
	08	郝HJ	女	58	本科	国家二级心理咨询师
	09	于L	男	52	博士	副教授
	10	吴YL	女	34	博士	讲师
	11	巫LL	女	35	硕士	国家二级心理咨询师
	12	刘KH	女	55	博士	教授、冥想专家

总结访谈结果可知，五家企业EAP服务现存较多问题。多数职工表示期望得到形式多样的EAP服务，在服务内容上，最需要职场辅导，其次是压力管理和情绪应对，之后是健康咨询和个人成长等。在员工期待的EAP服务形式中，更多人期望以心理咨询和团队活动以及沙盘游戏的方式进行。同时，多数员工希望由专业的咨询师引导并定期开展。多数行业专家都提出把正念引导和沙盘治疗的形式引入EAP，该模式不仅能降低企业成本，也能通过多样的形式使员工参与进来，使员工在无意识中缓解自身的压力。关于员工对于职场辅导的需求，可通过混合模式中的外部模式聘请专业导师进行辅导。

5　研究 3：实验研究

5.1　被试与设计

本研究对前期招募的343个被试进行了前测，其中311人具有参加意愿，从中筛选出具有焦虑水平（总粗分≥40，标准分≥50）的员工共178人，排除4份无效数据，得到174份有效前测数据（男性72人，女性102人），将男女按照3：4的比例通过Excel随机分为四组。实验中存在被试流失，实际参与被试144人，其中A组34人，B组30人，C组38人，D组40人。

前期调研及访谈对企业EAP服务方式现存问题提出了改进策略，研究3通过实证研究验证策略的有效性。由于心理咨询本身不适合作为实验变量，因此本研究以沙盘游戏、正念干预作为自变量，员工焦虑指数作为因变量（前文调研反映出当员工无法得到满意的EAP服务时会感到焦虑），以研究沙盘游戏与正念练习对于员工焦虑水平的作用。

5.1.1　研究假设

首先明确探究目的，本研究为探讨沙盘游戏、正念练习对员工焦虑指数的影响以及两者结合对员工

焦虑程度的影响。其次提出研究假设：

H1：接受沙盘游戏的员工相较于未接受的员工而言，焦虑指数显著降低；

H2：接受正念练习的员工相较于未接受的员工而言，焦虑指数显著降低；

H3：同时接受沙盘游戏和正念练习的员工相较于未接受的员工而言，焦虑指数显著降低。

5.1.2 实验材料

（1）焦虑量表

采用扎格于1971年编制的SAS焦虑自评量表测试员工的焦虑指数，该量表共20个项目。采用4等级评分制，包括没有或很少时间、小部分时间、相当多时间、绝大部分或全部时间。量表得分为各题目得分相加得出总粗分，然后根据总粗分换算成标准分。总粗分的正常上限为40分（高于国外的30分），标准总分为50分（高于国外的38分）。如果自评总粗分超过40分，标准总分超过50分，则可被判定为有焦虑症状。[17]

（2）正念音频

卡巴金将正念（Mindfulness）定义为："通过有目的地将注意力集中于当下，不加评判地觉知一个又一个瞬间所呈现的体验，而涌现出的一种觉知力。"[18]本研究采取正念音频为《每日正念》，由当代备受尊重的两位正念名师杰克·康菲尔德（Jack Kornfield）和塔拉·布拉赫（Tara Brach）共同开发。是两位老师累计80多年正念冥想和教学经验的浓缩精华。

（3）沙盘

采用学校箱庭实验室中的沙盘工具，由被试自由在沙盘上摆出任何其想要布置的场景。

5.1.3 实验流程

本研究采用随机化法从受调研的五家企业中选择经过前测有焦虑的员工，所有被试均为自愿参加且近期没有参加过类似实验，待实验结束后每人获得50元的报酬。正式研究前，对被试进行分组，A组接受正念练习组，B组接受沙盘游戏组，C组接受沙盘游戏和正念练习，D组不接受任何处理。每组男女人数固定在一定的比例。

研究通过实验助手将各组被试组建进微信群，实验助手每天在A组微信群内发送正念音频，所有被试正念练习后接龙打卡；B组成员在微信群内等候主试通知，选择合适的时间进入箱庭实验室参与沙盘游戏。指导语"请利用柜子上玩偶，在沙盘中摆放任意场景"。[19]被试参与两次后在群内打卡；C组被试接受A组和B组被试的两种处理；D组正常参与工作学习，不接受任何处理。实验结束后，再对各组成员进行SAS测量。最后向被试说明实验目的并发放被试费。

5.2 结果

5.2.1 T 检验

将A组被试的前后测分数导入SPSS进行相关样本T检验分析，结果显示后测分数（M=35.11，SD=7.87）低于前测分数（M=64.34，SD=9.75），且此差异是统计学显著的，t（33）=−12.99，p<0.01，d=−2.23，95% CI［−33；−24］。证实了H1。同理，将B组前后测分数进行分析，后测分数（M=32.67，SD=6.85）低于前测分数（M=64.58，SD=11.94），且此差异是显著的，t（29）=−13.93，p<0.01，

https://doi.org/10.35534/pc.0610203

d=−2.54，95% CI［−36；−27］。证实了H2。

将C组被试的前后测分数进行分析，后测分数（*M*=33.98，SD=7.44）低于前测分数（*M*=69.28，SD=11.35），且此差异是统计学显著的，*t*（37）=−15.54，*p*<0.01，*d*=−2.52，95% CI［−39；−30］。证实了H3。对D组被试的前后测分数进行分析，后测分数（*M*=78.63，SD=16.26）高于前测分数（*M*=74.97，SD=13.89）。由于*p*>0.05，则说明D组前后测分数不存在统计学上的显著差异，验证了正念练习和沙盘游戏对于员工焦虑水平的作用，如表7所示。

表 7　A，B，C，D四组配对样本统计

Table 7　Statistical analysis of paired samples in groups A, B, C, and D

组别	测试	*M*	*N*	SD	SE
配对 A	后测标准分	35.11	34.00	7.87	1.35
	前测标准分	64.34	34.00	9.77	1.67
配对 B	后测标准分	32.67	30.00	6.85	1.25
	前测标准分	64.58	30.00	11.94	2.18
配对 C	后测标准分	33.98	38.00	7.44	1.21
	前测标准分	69.28	38.00	11.35	1.84
配对 D	后测标准分	78.63	42.00	16.26	2.51
	前测标准分	74.97	42.00	13.89	2.14

5.2.2　方差分析

为进一步验证正念与沙盘相结合的EAP服务对于员工焦虑水平的降低的作用，将ABC三组的分数进行单因素方差分析，验证是否形式多样的EAP相较于单一形式的EAP更能降低员工的焦虑水平。三组分数方差齐性检验显示显著性大于0.05，说明方差齐性满足。随后对三组数据进行方差分析，显著性大于0.05，说明不同组别的分数不存在显著差异，因此可知沙盘游戏与正念练习相结合的方式对员工焦虑指数的降低有效，但无法证明正念与沙盘结合的EAP服务相较于两者单独进行效果更好。

5.3　讨论

A组被试焦虑指数显著低于接受正念前；B被试焦虑指数显著低于接受沙盘前；C组被试焦虑指数显著低于接受处理前；D组被试的焦虑水平与之前无显著性差异；ABC三组被试的后测分数无显著性差异。通过如上实验结果可知，在企业将沙盘游戏和正念干预引入EAP的帮助下，员工的焦虑水平有明显降低。在正念引导与沙盘游戏下的EAP服务中，员工的焦虑水平显著降低，证明了本研究所提出的假设。

6　总讨论

6.1　理论启示

对问卷调研与访谈的结果分析可知当下企业在EAP服务方式方法上存在较多问题，从模式选择、项

目范围到内容设计三个方面对存在的问题进行分析，旨在准确把握企业的实际情况，为企业解决新的问题提供理论启示。

（1）服务模式缺乏融合

受访的人力资源服务企业，员工本身压力较大，易产生职业倦怠，因此EAP至关重要，但其在引入时，为节省成本，选择了内部模式。根据ERG理论，当人们较低层次的需求满足后，往往需要获得高层次的满足，随着企业的发展，该模式也已不能适应企业的发展，无法满足员工对高层次的需要。通过对企业进行调研，可知仅有不到半数的员工对企业EAP原有模式感到满意，而有50%的受访者认为混合模式更符合本企业的情况。如前文所述，内部、外部模式各有自身的优劣势，而将两者融合能够起到“扬长避短”的作用，因此，企业应在完善内部模式的同时，开拓外部模式，积极探索两者的融合，以求使EAP项目发挥其最大价值。

（2）实施形式单一

前文调研和访谈都反映出，员工希望多种多样的服务形式，如心理咨询、团体活动、沙盘游戏等。当EAP项目的服务形式单一且不能满足员工需要时，势必导致相反效果，因此内部服务的形式也亟需扩展。正如社会交换理论所述，当企业能够提供多样且满足需求的EAP形式时，员工感到企业的付出，会提升工作积极性，提升效率，这也在本次调研中有鲜明体现。

（3）提供内容笼统

受访企业当前在EAP的实施中，缺少与员工的沟通，与员工需求脱钩。同时，提供内容较传统，缺乏创新，缺少对于职场指导、焦虑管理、情绪应对等方面的思考，加之未能把握员工的心理状态，导致EAP的服务内容不能满足员工的需要，致使该项目无法达到预期效果。根据公平理论，员工为企业投入较多的精力却不能得到良好且具有针对性的EAP服务时，会使其产生不公平感，从而降低对组织的投入以使自己感到平衡。通过问卷调研也发现，当员工得到满意的EAP服务后，有66%的员工认为自己会提升工作积极性并愿意为企业投入更多。

6.2 管理启示

根据前文结果，本研究对于企业具有如下管理启示。首先，变革服务模式，采用混合的EAP模式，也即在原有内部模式的基础上增加外部模式，并积极寻找外部专家对接；其次，改进内部服务方式，将原有的单一讲座培训形式的EAP适当减少，增加员工更想要接受的形式，如团队活动、沙盘游戏等；最后，创建完整的EAP服务体系，制定企业EAP服务规范，定期开展EAP活动。具体改进策略如下。

（1）服务模式改进

更多人认为企业应注重内部、外部兼顾的实施模式。内部模式和外部模式各自具有不同的价值，而将两者融合可发挥其共同优势。内部模式能够针对企业实际情况具体分析，实施成本较低，但担任EAP咨询师的员工往往专业性不足，且员工多数担心隐私泄露而不愿接受其服务；外部模式是专业性相对较高，易激发员工的兴趣，提升员工的参与感和满意度，但实施成本较高且对企业的针对性较为欠缺。因此，企业若能将两种模式结合，各取其长处，实现二者的畅通变换，则有利于该项目发挥最大价值。当

https://doi.org/10.35534/pc.0610203

员工能够感受到企业为其提供的EAP服务的效果与良苦用心，他们往往会认为自己应为企业投入更多的努力，这也正是社会交换理论的体现。

（2）实施形式改进

根据ERG理论，员工的需要本身就是激发其动机的原始驱力，管理者若能充分了解其需要，就能起到激励的效果，当企业对员工的需求有充分的了解，提供的EAP形式也必然能满足其需要。同时，作为一项系统且长期的工程，EAP的实施形式需要丰富化。通过对各个阶段形式的改善，提升服务形式的丰富度。

（3）提供内容改进

本次对于员工期望的服务内容的调研中，职场辅导占比69%，压力管理68%，情绪应对占比64%。因此，应着重针对该三项占比较高的问题进行。例如，针对职场问题，可对员工进行职业生涯规划，明确自身位置及追求目标；其次要针对员工的情绪与焦虑问题提供相应服务内容，使其学会自我放松。正如公平理论所述，当员工认为自己的投入获得了等价的回报，才能感到公平，当公平感缺失，则会采取各种手段使自己感到公平。而当企业将EAP的服务内容倾向员工需要的职场辅导时，便能够引导其树立正确的公平观。

6.3 局限与展望

本研究在实施过程中也存在一些局限。例如在实证研究中，样本量相对较少，在未来的研究中可适当增加样本量，以及在实验过程中存在被试流失的情况也使研究具有了一定的局限。同时，本研究根据前期调研结果将员工焦虑指数作为实证研究的因变量，在未来的研究中可对其他变量进行深入研究。在访谈中，由于访谈法自身的特性，不可避免地出现受访者带有主观性的问题。

EAP 是适合当下时代特征的帮助企业和员工更好合作的一揽子福利计划，它不仅帮助企业在追求利润的同时，更好地履行社会责任，也为企业和社会双向循环创造更良好的环境而努力。[20] 同时，EAP作为对企业发展起着巨大作用的项目，具有长期性、系统性。面对不断变化的内外部环境，企业也应根据实际情况与时俱进，使EAP服务能够发挥它原有的价值。虽然本研究针对这些企业目前EAP存在的问题提出了提升策略，但在未来的不断发展中，仍将面临各种风险挑战，仍需不断更新，与时俱进。

参考文献

[1] L Verina Halim Secapramana，Satryo Anggoro V，Heru Hariyanto．Employee Assistance Program as the Supporting System of Quality of Work Life to Cope with Occupational Stress［J］．Journal of Educational Health and Community Psychology，2020，9（2）．

[2] 伊欢．YC石油公司员工援助计划方案设计［D］．西安石油大学，2023．

[3] Sargun Kaur Bedi，Varda Jutta，Harminder Kaur Gujral．Employee assistance program：Avaluable addition［J］．ZENITH International Journal of Multidisciplinary Research，2018，8（8）．

[4] Chellam N，Divya D．The effect of promoting mental health through employee assistance program［J］．Journal

of Education，Society & Multiculturalism，2022，3（2）.

[5] 张毛龙，陈红. EAP：国外研究综述及国内发展探析［J］. 企业活力，2011（12）：85-90.

[6] 叶菊芳. LT 公司员工帮助计划的设计和应用研究［D］. 浙江工业大学，2017.

[7] 刘顺云. 员工心理援助计划在国有企业党群管理工作的应用［J］. 现代商贸工业，2017，41（16）：66-67.

[8] 孙亚辉. EAP 在中国企业中的应用及研究展望［J］. 中国商贸，2018（23）：50-51.

[9] 杨莹. A银行员工帮助计划（EAP）方案研究［D］. 大连理工大学，2017.

[10] 钟璟. 员工援助计划（EAP）和压力管理［J］. 商品与质量，2011（S2）：41.

[11] 林聪，王操. 善用ERG理论，规划专业技术人员职涯发展［J］. 人力资源，2024（5）：98-99.

[12] 张昕. 基于ERG理论的CT公司业务骨干流失问题研究［D］. 安徽财经大学，2024.

[13] 谢童. 基于公平理论的企业薪酬公平影响因素及应对策略［J］. 企业改革与管理，2024（4）：93-94.

[14] 惠建鹏. 冗余雇员和企业绩效的关系研究［D］. 辽宁大学，2018.

[15] 罗露，王志中. 单位招聘的性别偏好原因分析——基于社会交换理论的视角［J］. 经济研究导刊，2023（9）：131-133.

[16] Eisenberge R，Huntington R，Hutchison S，et al. Perceived Organizational Support［J］. Journal of Applied Psychology，1986，71（3）：500-507.

[17] 傅安球. 实用心理异常诊断矫治手册（第五版）［M］. 上海：上海教育出版社，2019：344-346.

[18] 张婵，王晓艳. 创新整合模式下的大学生心理健康教育与正念训练［J］. 科教文汇，2024（5）：181-184.

[19] 杨敏杰. 基于模块化实践教学设计的人力资源管理职业技能开发［J］. 中国多媒体与网络教学学报（上旬刊），2020（8）：241-244.

[20] 赵雅. A物业公司员工帮助计划（EAP）的设计研究［D］. 华东师范大学，2022.

https://doi.org/10.35534/pc.0610203

Empirical Research on Enhancement Strategies for EAP Services Integrating Mindfulness and Sandplay Technique

Ma Zhilong[1]　Zhao Xiaotong

1. School of Psychology, Shanghai Normal University, Shanghai

Abstract: As enterprises continue to grow, Employee Assistance Programs (EAPs) have increasingly garnered the attention of managers, particularly in the human resource management service industry. This paper explores strategies for enhancing EAP services through three studies. Study 1 employs a questionnaire survey method, randomly selecting 227 employees from five human resource service enterprises in Shanghai that offer EAP services. The survey reveals issues in current EAP implementation, the state of employees when they do not receive EAP services that meet their needs, and the forms of EAP that employees desire. Study 2 summarizes enhancement strategies through in-depth interviews with 12 experts. Study 3 recruits 343 participants and conducts an experimental study with mindfulness exercises and sandplay therapy as independent variables and employee anxiety as the dependent variable. Empirical findings indicate that mindfulness guidance, sandplay games, and a combination of both in EAP services significantly reduce employee anxiety levels, confirming the effectiveness of the improvement strategies proposed in this paper. Through these methods, this study provides insights for improving the implementation of EAPs in human resource service enterprises. This has significant practical implications for the implementation of EAP services in enterprises and offers theoretical value and reference for improving EAP service methods in other enterprises, laying a foundation for advancing the development of EAPs in Chinese enterprises.

Key words: EAP; Service methods; Mental health; Sandbox therapy; Mindfulness practice