

# 中外合作办学机构 BEEC 员工帮助计划 (EAP) 服务模式构建

邬德利<sup>1</sup> 周骏扬<sup>2</sup> 王欣冉<sup>2</sup> 蔡乐天<sup>1</sup>

(1. 北部湾大学教育学院, 广西 钦州 535011;

2. 北部湾大学东密歇根联合工程学院, 广西 钦州 535011)

**摘要:** 中外合作办学机构对人才培养质量的高要求导致机构教师工作压力增大, 进而影响组织绩效和个人绩效的发挥。研究表明, 员工帮助计划 (EAP) 是有效提升组织绩效和个人绩效的人力资源管理工具。本文以中外合作办学机构北部湾大学东密歇根联合工程学院 (BEEC) 为例, 在充分分析现状和需求的基础上, 构建了 BEEC 员工帮助计划 (EAP) 服务模式, 包括明确 BEEC 的组织目标和个人目标、EAP 服务类型的选择、EAP 服务的实施原则、EAP 服务需求现状调研与分析、EAP 服务方案设计、EAP 服务宣传与推广、EAP 服务在组织和个人层面的落实与过程管理、EAP 服务效果评估。本研究可为国内同类中外合作办学机构提供人力资源管理参考。

**关键词:** 中外合作办学机构; 员工帮助计划; 教师

## 一、员工帮助计划 EAP 在高校中的应用

员工帮助计划 (Employee Assistance Program, 简称 EAP) 是指组织为员工提供的一套系统、长期的福利和支持项目, 即为组织和员工提供心理和行为健康服务, 包括聘请心理健康专业人士为组织和员工提供诊断、评估、培训、专业指导与咨询来提升员工生活质量和工作绩效, 从而提升组织绩效, 促进组织和员工的和谐健康发展<sup>[1]</sup>。EAP 在国外经历几十年的发展, 被证明是关爱员工和提升组织绩效的完美工具, 被广泛应用于企业、政府及高校。EAP 的实践经验表明, 每花在 EAP 上的 1 美金, 可以为公司节约 5 美金的成本, 世界 500 强的企业大多开展了 EAP 服务项目。国内的 EAP 服务还处于初期阶段, 少数国有大型企业已经开展了较为完善的 EAP 服务, 如中石油、大庆油田、深圳巴士等大型国企, 并且取得了良好的效果。EAP 在我国高校的发展还处于起步阶段, 目前 EAP 的实践仅仅在高校中的小部分岗位开展, 如针对辅导员、图书管理员和后勤工作人员的 EAP 服务, 而专门针对中外合作办学机构的教师进行 EAP 服务还有待进一步研发。

## 二、中外合作办学机构 BEEC 现状分析

中外合作办学机构, 是指外国教育机构同中国教育机构在中国境内合作举办的以中国公民为主要招生对象的教育机构。中外合作办学机构分为具有独立法人资格的办学机构和不具有独立法人资格的机构, 具有独立法人资格的机构指拥有民事权利能力和民事行为能力独立大学, 不具有独立法人资格的机构指在大学里设立的二级学院。按照以上分类, 北部湾大学东密歇根联合工程学院属于不具有独立法人资格的中外合作办学机构, 由北部湾大学和美国东密歇根大学共同合作办学 (East Michigan Joint college of engineering, Beibu Gulf University, 以下简称 BEEC)。BEEC 结合中美双方院校的专业优势, 引进美国先进的工程教育理念及行业先进经验, 全面提高人才培养质量, 为北部湾区域经济建设和社会产业发展提供有力的人才和智力支持。

中外合作办学机构学生的生源质量和宽进严出的教学要求以

及国际化合作办学的独特运营模式给中外合作办学机构教师带来了巨大的压力。首先, 招生分数相对较低和双学位的毕业要求导致中外合作办学机构教学难度增大。BEEC 自 2021 年开始首届招生, 招生分数线为各省本科分数线, 对外语分数没有要求, 自 2021 年至今, 已招收四届学生 800 多人。由于各省本科分数线不一致, 部分省份录取分数线非常低, 如黑龙江省 2021 年本科线不到 300 分, 导致 BEEC 的生源质量参差不齐, 同时由于没有外语分数限制, 导致部分 BEEC 学生高考英语成绩不到 60 分, 中美合作办学大部分课程为双语或全英教学, 且获得双学位有成绩 GPA 和外语要求, 这就给学生的学习和教师的教学都带来了很大的压力。其次, 部分学生纪律意识淡薄、学习进取心不足加剧了中外合作办学机构教师的教学压力。由于学费较高, 中外合作办学机构的学生大多家庭经济条件较好, 部分学生从小缺乏吃苦耐劳的锻炼, 导致部分学生学习不够勤奋刻苦, 缺勤率高、课堂参与度低、纪律意识淡薄, 且日常违纪现象较多, 这一现状给教学和学生工作带来很大的难度。再次, 中外合作办学机构, 对教师的国际化视野、国际化教学与管理经验以及国际合作与交流能力都有较高的要求, 中外合作办学机构教师除了要进行双语或全英教学外, 还需要参与国际化的教学科研合作、去合作院校挂职锻炼等, 这就给教师的适应能力和工作生活平衡带来了进一步的压力。

## 三、中外合作办学机构员工帮助计划 EAP 服务模式构建的紧迫性

中外合作办学机构的生源质量、教学要求和工作模式都给中外合作办学机构的教师带来了多方面的压力。按照耶克斯-多德森压力定律, 适度的压力有助于工作绩效的发挥, 而压力过大, 将导致工作效率的降低。因此, 为了确保中外合作办学机构及其教师的和谐健康发展, 迫切需要一套行之有效的专门针对中外合作办学机构的人力资源管理举措, 包括对中外合作办学机构这一组织发展现状的调研和发展需求分析, 以及对教师个人发展现状调研和发展需求分析, 从而找到促进组织和教师个人和谐发展的

着力点,改进组织管理方式和教师个人发展策略,从而促进组织和教师个人的和谐健康发展。

#### 四、中外合作办学机构 BEEC 员工帮助计划 EAP 服务模式构建

##### 4.1 中外合作办学机构 BEEC 员工帮助计划 EAP 服务模式构建目标

中外合作办学机构 BEEC 的组织目标是“着力培养具有全球视野和国际竞争力的工程学及相关领域科技人才,院训是“勤劳、勇敢,快乐、智慧,团结、自律,甜蜜、奉献”。BEEC 结合中美双方院校的专业优势,引进美国先进的工程教育理念及行业先进经验,全面提高人才培养质量,为北部湾区域经济建设和产业发展提供有力的人才和智力支持。因此,BEEC 的 EAP 服务将以培养具有国际视野的工程师人才、服务北部湾地区经济社会发展为组织目标,以促进教师身心健康发展,成为国际化办学优秀师资为个人目标,所有的 EAP 服务将围绕组织目标和个人目标的实现来开展。

##### 4.2 中外合作办学机构 BEEC 员工帮助计划 EAP 服务模式类型

EAP 服务模式分为外部模式,内部模式和混合模式三种类型,内部模式指从组织内部选取工作人员担任 EAP 专员开展 EAP 服务,前提条件是组织内部有具备管理学和心理学背景的 EAP 专职人员以及能够从事职业技能培训的专业人员;外部模式指内部缺乏 EAP 专业人员,聘请专门的 EAP 第三方服务机构对组织开展 EAP 服务;混合模式即同时采用外部模式和内部模式。由于北部湾大学有教务处、科研处和教师发展中心,能够为教师的教学科研提供专业技能提升服务,有国际交流中心能够为 BEEC 教师在国际交流与合作方面提供咨询与服务,同时北部湾大学有组织人事部门,能够为组织发展和人事管理进行诊断分析和人力资源管理的智力支持。此外,北部湾大学有心理咨询中心,有一批经过专业训练的心理咨询师可以为教师提供素质拓展和团体心理辅导服务。由于个体心理咨询涉及教师个人隐私,需要遵循保密性原则和回避制度,不适合在同事之间开展此项工作。因此,为了保护教师个人隐私,可以借助外部 EAP 为教师提供个体心理咨询服务,帮助教师解决深层次的个人发展问题。基于以上分析,BEEC 员工帮助计划 EAP 服务将采用混合型 EAP 服务模式,EAP 的前期调研、方案制定都由本项目组的内部人员完成,BEEC 组织发展现状调研与分析、组织发展规划将由组织人事部门负责;教师教学、科研和国际化业务能力的诊断与培训将由校内相关管理部门负责,涉及教师隐私的个体心理咨询将通过聘请外部心理咨询师来完成。

##### 4.3 中外合作办学机构 BEEC 员工帮助计划 EAP 服务模式构建内容

中外合作办学机构 BEEC 员工帮助计划的服务对象为 BEEC 这一中外合作办学机构及机构中的教师,通过员工帮助计划提升组织绩效和个人绩效的和谐共赢发展。

###### 4.3.1 BEEC 组织层面的 EAP 服务

EAP 作为组织管理工具,其核心目的是促进组织的健康有序

发展,从组织层面来看,作为中外合作办学机构,BEEC 承担着国际化的党建、教学、科研、学生管理和社会服务等职责与功能,为了更好地实现 BEEC 的组织功能,需要对其功能现状进行分析,考察其完成组织目标情况,并将其作为整个 EAP 项目实施的根本着力点和出发点。

###### 4.3.2 BEEC 教师层面的 EAP 服务

组织目标的实现建立在个人目标实现的基础上,个体目标的实现是组织目标的具体化和落实。BEEC 员工帮助计划 EAP 服务需要从教师个体层面考察其个人目标完成现状,并找出个人目标与组织目标的差距,以及如何弥补差距,从而做出科学决策。中外合作办学机构 BEEC 的教师,包括教师、行政人员和教辅人员。每个岗位都有自己的工作职责,岗位职责完成情况直接关系组织发展进程,因此需要对不同岗位以及人职匹配情况和岗位职责达成度进行深入调研和分析,并在此基础上制定有针对性的个人工作目标提升策略,开展相关培训,以个人目标的达成来促进组织目标的达成。

#### 五、中外合作办学机构 BEEC 员工帮助计划 EAP 服务的实施策略

##### 5.1 中外合作办学机构 BEEC 员工帮助计划 EAP 服务实施原则

EAP 作为组织管理工具,需要遵循实用性、发展性、自愿性和保密性原则,才能取得既定的效果。首先,EAP 服务方案的制定需遵循实用性原则。要在深入了解组织发展现状和员工发展现状的基础上进行深入调研,科学分析,才能根据组织发展需要和员工发展需要及现状制定有针对性的实用措施。BEEC 作为中外合作办学机构,处于发展初期,有明确的教学科研和学生管理等组织发展目标,但是也面临一系列的困境,如生源质量差,教师来自北部湾大学的各个二级学院以及美方合作院校美国东密歇根大学,教师的行政归属在原来的学院,导致教师在 BEEC 的组织归属感低,日常组织教师集中的机会少,不利于日常工作沟通和组织凝聚力的发挥。

其次,EAP 服务方案的制定要遵循发展性原则。EAP 服务作为组织管理工具,其目的是要提升组织和个人绩效,因此 EAP 服务的实施不能仅仅针对组织和员工已经出现的问题,而应更关注未雨绸缪的预防性干预措施,即在科学预估组织和个人发展动态和可能出现问题的基础上,科学合理的为组织和个人发展提供规避风险的双赢发展方案,减少组织和个人的损失,提升组织和个人绩效,践行防患于未然,有的放矢发展的科学发展观。

再次,EAP 方案的实施需要遵循自愿和保密原则。在涉及教师家庭、情感等个人隐私问题时,应通过聘请外部心理咨询师来解决教师的个人深层次发展问题。

##### 5.2 中外合作办学机构 BEEC 员工帮助计划 EAP 服务实施流程

###### 5.2.1 BEEC 员工帮助计划 EAP 服务需求现状调研与分析

EAP 项目实施的前提是对组织和个人进行科学的现状调研与发展需求分析,BEEC 组织层面的现状调研与发展需求分析,主

要从党建、教学、科研、教师管理和学生管理方面进行组织目标达成度调研与分析。BEEC教师层面的调研主要是了解BEEC教师的工作和生活发展现状。BEEC教师的工作领域调研与分析包括中外合作办学机构教师教学、科研和学生管理业绩及职业生涯发展现状；中外合作办学机构教师生活领域的EAP服务需求现状调研与分析包括身心健康、积极心理资本、危机应对和工作生活平衡现状等。

#### 5.2.2 BEEC 员工帮助计划 EAP 服务模式方案设计

BEEC员工帮助计划EAP服务模式的设计是在调研基础上,根据发现的组织层面的问题和教师层面的问题有针对性地进行EAP服务模式方案设计。BEEC组织层面的方案是基于BEEC作为一个中外合作办学机构的整体发展情况,包括党建、教学、科研、教师管理和学生管理存在的问题及对应的改进措施;BEEC教师层面的方案是基于BEEC教师目前在工作和生活层面存在的问题,如工作中的压力管理、教学科研水平提升,职业生涯规划以及国际化水平提升,生活层面的问题如婚姻与家庭,子女教育、老人照看等,根据调研得出的实际情况有针对性的设计服务方案。

组织层面的EAP培训包括明确BEEC的顶层设计,组织的党建工作、组织的教学管理、科研管理、教师发展和学生管理工作的改进。教师层面的EAP培训方案包括工作和生活领域的培训。BEEC教师工作领域EAP专题培训:基于国际化人才培养的中外合作办学机构教师教学、科研、学生管理和教师职业生涯发展培训。BEEC教师生活领域EAP专题培训:中外合作办学机构教师身心健康科普讲座、教师海外生活适应能力提升训练、教师积极心理资本提升、危机应对能力和工作生活平衡能力提升。此外,还为教师提供外部EAP服务解决教师个人发展中的深层次问题。

#### 5.2.3 BEEC 员工帮助计划 EAP 服务模式的宣传与推广

由于EAP服务项目目前在高校还属于较新颖的事物,尤其在中外合作办学机构中应用还较少,所以在管理层和教师中还没有形成对EAP项目及其作用的共识和常识,因此通过BEEC日常工作例会、中外合作办学机构官方网站、微信公众号和工作群等媒体对BEEC教师进行EAP服务作用和使用意愿的宣传与推广,让EAP服务理念深入人心,为EAP在组织和个人层面的落地做好氛围渲染。

#### 5.2.4 BEEC 员工帮助计划 EAP 服务在组织和个人层面的落实与过程管理

根据BEEC的EAP服务方案,在组织和个人层面有针对性地开展EAP服务。针对调研中发现的组织层面问题及因此制定的党建、教学、科研、教师管理和学生管理提升方案,组织层面分类逐项落实,每一项由BEEC分管领导负责指导落实。针对教师个人工作层面问题,通过开展教学、科研和学生管理、国际化办学技能等培训,提升教师的国际化办学工作能力;在教师生活层面,通过开展团体和个体心理辅导活动和工会活动,提升教师国际化工作环境适应能力,协助教师做好工作生活平衡,减轻教师压力,加强教师人文关怀,解除教师的后顾之忧。

员工帮助计划EAP服务项目能否取得好的效果,关键在于

EAP服务项目的过程管理,包括对EAP推送内容的管理、课程开发与实施管理、团体和个体咨询使用率管理,专业技能培训效果监控等,实施的每个环节都需要EAP项目负责人和EAP专员跟进,加强过程管理,以提高EAP的服务质量和EAP的使用率以及满意度。

#### 5.2.5 BEEC 员工帮助计划 EAP 服务模式效果评估

BEEC员工帮助计划EAP服务效果评估包括EAP服务方案执行情况评估、整体实施效果和个人使用效果评估。中外合作办学机构BEEC教师EAP服务方案执行情况评估包括中外合作办学机构BEEC教师EAP服务项目的组织和个人使用频率评估和中外合作办学机构BEEC教师对EAP服务项目的员工满意度评估。中外合作办学机构BEEC教师EAP服务方案的整体实施效果评估为中外合作办学机构组织文化和组织目标的实现情况评估,即组织在党建、教学、科研、教师管理和学生管理方面的发展情况。中外合作办学机构BEEC教师EAP服务的个人实施效果评估包括中外合作办学机构教师个人工作改变情况评估和教师个人生活改变情况评估。

综上所述,中外合作办学机构BEEC的员工帮助计划EAP服务模式构建,以世界五百强企业通用的员工福利项目EAP项目为技术手段,通过深入调研和分析中外合作办学机构BEEC的组织和个人发展现状,形成科学诊断分析报告,并基于诊断分析报告从组织层面(党建、教学、科研、教师管理和学生管理)、教师个人工作层面(中外合作办学机构的教学、科研、学生管理以及教师出国、职业生涯规划等方面)和教师个人生活层面(海外生活适应、教师身心健康、危机应对、积极心理资本构建、工作-生活平衡等方面)进行EAP服务设计,组织层面采用分类管理培训,教师工作层面采用专业技能培训,生活层面采用团体素质拓展和个体咨询服务相结合的方式开展EAP服务,以实现培养具有国际视野的工程师人才、服务北部湾地区经济社会发展的组织目标和促进教师身心健康发展,成为国际化办学优秀师资的个人目标,进而实现组织目标和个人目标双赢的管理效果。

#### 参考文献:

[1] 左宁. 中外合作办学模式下高校辅导员工作策略探究[J]. 海峡科学, 2020(06):86-89.

#### 基金项目:

广西教育科学“十四五”规划2022年度高等教育国际化专项课题重点课题《员工关怀视角下中外合作办学机构EAP服务模式构建与实施》【项目编号:2022ZJY3049】;2023年广西区级大学生创新创业训练计划立项项目《地方高校国际化和城市国际化进程中的外籍人士人文关怀服务》【项目编号:2023-259】;北部湾大学东密歇根联合工程学院2022年度中外合作办学教改项目:中外合作办学机构员工福利与支持项目-EAP服务模式的构建与实施【项目编号:2022LHGCJG18】;北部湾大学2024年度高等教育本科教学改革工程项目:中外合作办学机构“六位一体”学风建设体系构建与实施【项目编号:2024JGZ002】