



北森人才测评研究院·制作

HR灾后工作手册

仅以本册献给在企业辛勤劳作的HR们！



中国最大的人才测评解决方案提供商

www.beisen.com

前言

5.12 汶川大地震，整个中国都为之震撼和痛心，各个企业的员工也在密切关注着来自灾区的各种报道和消息。灾后公开、透明、及时的直播新闻报导，使人们能够在第一时间把握救灾的最新进展，但同时也对广大民众产生了巨大的心理影响和冲击。作为企业的 HR，有责任在这一特殊时期为员工创造更好的环境进行生产劳动，保证企业各项事务的正常运行。

作为中国最大的人才测评解决方案提供商，北森测评 (www.beisen.com) 通过自己独特的人才测评的工具与人员评估的技术，来帮助企业进行**招聘选拔、管理层评估、领导力发展、员工职业规划**等工作，以降低企业决策风险，提升人力资源本的价值。

同时，作为一家从事心理学应用的专业机构，北森测评也希望这些心理学的专业研究和应用，能够帮助个人和组织更加成功，为社会发展做出贡献。正是基于这样的理念，在地震灾害发生以后，北森测评联合来自中科院心理所、北京师范大学、北京大学等专业机构的心理学专家一起编制了《HR 灾后工作手册》和《员工心理支持手册》。

现在您看到的这本是《HR 灾后工作手册》，专为企业人力资源部门人员编制。通过回答灾后企业 HR 在工作中需要面对的各种相关问题，为 HR 提供解决问题的思路和更佳的处理方式。如果您感兴趣了解另一本《员工心理支持手册》，欢迎与我们联系：咨询热线 010-82776888 021-51875233 020-61130505

支持机构：

saongroup.com
爱尔兰尚龙集团

HR 中国人力资源网
www.hr.com.cn

HRsalon

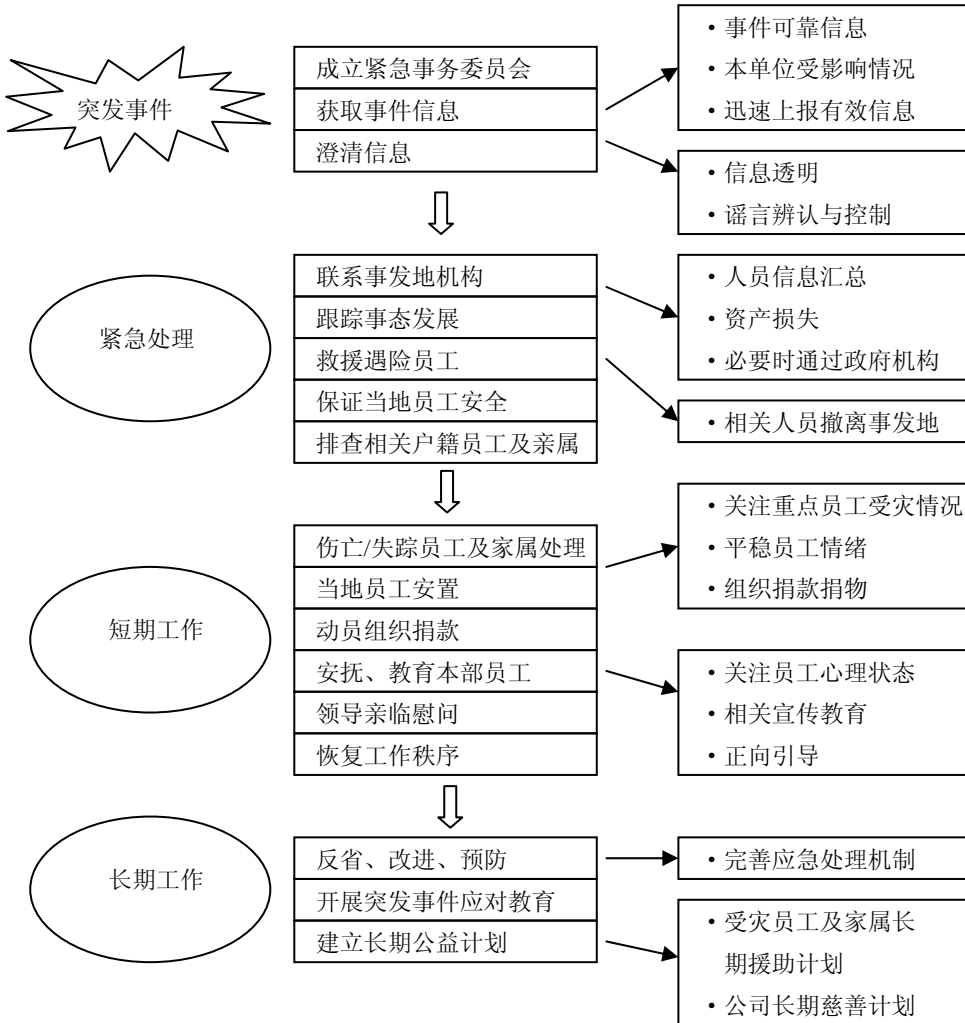
管理世界
HRoot

联英人才网
www.HRM.cn

天府人才网
WWW.JOB20.COM

面对突如其来的灾难，HR 将会在工作中遇到哪些问题，这些问题如何解决，本手册将给你一些详细的指导和建议。

灾后 HR 需做工作一览



目 录

HR会遇到的实际问题	1
一、HR应该知道的紧急事务处理流程.....	1
二、关注和安抚家在灾区的员工.....	3
对家在灾区的员工进行重点关注与安抚	3
对重点关注的员工进行更细致的区分	3
三、组织公司内部的救灾工作	6
组织捐款捐物	6
赶制救灾物资	7
向灾区派驻人员	8
四、关注内部员工的心理状况	11
处理员工的恐慌情绪	11
控制谣言的传播	12
应对大范围请假	13
五、震后活动的组织	15
防震教育	15
心理健康教育	15
资源提供	16
六、灾后的长期任务	17
完善应急方案和流程	17
心理援助工作是长期的工作.....	18
危机培训	18
从人力资源角度体现灾后企业长期社会责任感	19
推荐的资料	21
附录： 团体辅导这样做	22
团体辅导对象	22
团体辅导注意事项	22
团体辅导程序	23

HR 会遇到的实际问题

一、HR 应该知道的紧急事务处理流程

5.12 汶川大地震发生后，不少企业因此受到了巨大的损失。如果您所在的公司四川有分支机构，或者有员工正好在灾区出差或休假，人力资源部应该如何开展援助救灾的工作，以及如何处理灾后的各项事宜，这里给大家介绍一个通用的紧急事务处理流程，供 HR 参考。

紧急处理流程：

- a) 如果公司没有专门的灾难应急处理部门，人力资源部可以作为牵头部门，联合工会、其它业务管理部门形成“紧急事务委员会”，开展公司内部相关抗震救灾的工作。
- b) 通过各种媒体和电话确认地震的具体信息，包括震中具体的地点、震级是多少，地震影响的具体地域范围，公司的分支机构是否处在地震灾害影响区域内。将收集到的确实消息通过小组通知总裁、总经理和各级公司负责人及人力资源部门。
- c) 小组成员分别与各分支机构的负责人联系，了解全国情况，尤其是西南各大区域分支机构要重点关注。具体包括震感程度、有无员工伤亡、员工家属有无伤亡、员工房屋有无损失、震区有无出差或者休假员工等，各大区的同事将上述信息汇报给总部临时紧急事务委员会。
- d) 委员会专人随时整理和汇总这些信息，并及时向全公司内进行汇报和信息共享，同时将具体情况随时与企业高层保持沟通，以能根据收到的最新信息迅速召开会议商量对策。

- e) 如果所在的地域受灾影响不大，可联系分支机构负责人将相关员工转移至相对安全的地方，并注意保证人身安全，同时与公司小组随时保持联系，人力资源部帮助解决一些相应的问题。
- f) 如若处在地震中心带，则需与幸存人员以及相关政府尽快取得联系，掌握一手信息，并组织公司的人力物力开展可能的救援。
- g) 若受灾严重，可启动公司的紧急联络体制，分大区由下向上每日早晚两次向总部汇报当日进展情况，危险情况发生时随时汇报。
- h) 继续确认和跟踪员工的伤亡情况，特别是出差在灾区的员工的详细情况。如可能，安排受灾员工尽快离开灾区返回总部。
- i) 人力资源部可与相关员工的亲属取得一定的联系，安抚家属情绪。
- j) 若公司内有人员不幸遇难或者受重伤，小组可研究对伤亡员工或其家庭进行适当救助的方案。
- k) 为确保职工人身安全，集团向各企业提出要求，如没有特殊和特别紧急情况，个人暂停前往灾区。
- l) 待灾区恢复交通之后，公司可组织高层领导人前往灾区进行慰问和灾后工作恢复，给大家以信心。

二、关注和安抚家在灾区的员工

● 对家在灾区的员工进行重点关注与安抚

在确认了地处灾区的分支机构与员工的现状并提供必要协助后，接下来需要做的事情是找到可能有亲人或者家庭财产在灾区的员工并对他们进行关注与安抚：

- 通过员工档案筛选出籍贯所在地为灾区的员工；
- 各部门负责人汇集各自部门的信息并汇总；
- 尽可能与每名相关员工都进行沟通，视情况可以选择电话或者面谈的形式；
- 沟通的内容主要是询问家庭受灾情况并代表公司表示安慰。

● 对重点关注的员工进行更细致的区分

沟通过后，可以初步排除那些受地震影响不深且自身情绪比较稳定的人员，其他人员作为应重点关注的员工，再根据其家庭受灾程度和自身状态将这些员工进行分类。一般来说，重点需要关注的情况主要可以被分为几类，即员工家庭财产受到损失、员工家人因灾难受伤或过世以及员工自身精神状态受到严重影响，当然可能存在一名员工出现多种情况的可能，这种情况我们需要额外关注。状况不同的员工在处理起来应该区别对待，这样才能更好地帮助他们战胜灾难。

1. 员工家庭财产受到损失

相对于另外两类人群而言，这类员工受到的打击相对较小，主要是因地震带来的担心和失去家园的痛苦感受使他们容易产生情绪波动。

对于这样的员工，可以从两方面进行安抚，一方面可以询问是否有经济上的困难，可以考虑申请公司的津贴或者号召大家捐款；另一方面需要注意他的情绪变化，

如果发现了反常的行为，可以依照本部分第三类情况提供的信息进行关注。

2. 员工家人因灾受伤或过世

家人（特别是直系亲属）的受伤或离去会带给个体非常大的伤痛，特别是当他无法预知事件发生的时候，个体可能因为悲痛、自责等情绪导致工作和生活都受到非常大的影响。所以对于这类员工应多加关注。在《员工心理支持手册》中，会有专门介绍如何帮助他的部分，可以参照。

在关注员工的情况并了解协助办法之外，作为人力资源工作人员还应注意：

- 及时处理例如丧假、慰问金等相关信息并通知本人；
- 监控这些员工周边员工的表现，使他们表现出关注但不要过度，免得给该员工带来压力；
- 与其所在部门协商，适量减轻他的工作量；
- 反应严重的可以考虑安排其休假。

可能有些员工会提出回家探亲或者处理家人后事，此时需要综合各方因素予以考虑。例如，灾区的情况是否足够安全、他回去是否能够有助于改善目前的精神状态等。原则上出于安全考虑，在灾区情况稳定之前，应建议员工慎重考虑后再做决定。

3. 员工自身精神状态受到严重影响

通常情况下，这种情况是伴随上述两种状态产生的，当然也不排除有人在家庭财产和亲友均安好的情况下因其他原因产生异常情绪影响工作与生活。一般来说在灾难后，受到波及的人员可能出现一些特殊情绪，情绪强度过大可能影响正常的生活工作。可能的情况包括：

- 恐惧担心（害怕地震再次来临，或者有其它不幸的事降临在自己或家人身上）；
- 迷茫无助（不知道将来该怎么办，觉得世界末日即将到来）；

- 悲伤（为亲人或其他人的死伤感到悲痛难过）；
- 内疚（感到自己做错了什么，因为自己比别人幸运而感到罪恶）；
- 愤怒（觉得上天对我不公平，觉得自己不被理解，不被照顾）；
- 失望和思念（不断地期待奇迹出现，却一次次地失望）。

《员工心理支持手册》中有很多处理负面情绪的方法，都可以借鉴。所有这些方法的主旨是给他们一个开放的支持性环境，鼓励他们适当倾诉，包括进行一些喜欢的活动来转移注意力等。

作为人力资源工作者，在了解以上方法之外，还要注意关注这些员工周围同事的情绪状态，在需要时提供一定的帮助。

注意：在组织内部，灾难最直接的受害者是上述一些员工，他们也是最容易出现各类问题、最需要组织关照的一群人。人力资源部门除了需要组织援助活动以外，应该把注意力聚焦在这些员工身上，关心他们的具体情况并给予足够的帮助，使他们能度过难关。在这个过程中，需要注意以下几点：

- 由于救灾过程是逐步推进的，对于这些重点员工的家庭情况需要随时关注并更新
- 在整个过程中，使员工感到组织的关注，给他们足够的安全感
- 与被关注员工的直接领导充分沟通是非常必要的，很多工作需要他们配合进行

三、组织公司内部的救灾工作

由于此次大地震造成的损毁严重，受灾群体大。企业在尽一般社会责任的同时，还可能需要结合自己的行业实际，给予灾区物资或人员的支持，这将给企业的 HR 带来新的压力。因此，本部分将会介绍当公司对灾难采取应急方案时 HR 会面临的问题及应对方式，这些问题主要集中于三个方面：捐款捐物的组织、协调，救灾物资生产过程中人员的激励以及派驻灾区人员的合理调配和派前准备。

● 组织捐款捐物

大地震发生后，几乎每个企业都组织了内部员工为灾区捐款捐物，一些内部员工受灾人数较多的企业还会组织二次捐款。如何让捐款捐物得到企业员工的认可，而不是成为洪水猛兽让人望而生畏，HR 的组织起到关键的作用。其实在组织捐款捐物时有一些基本的原则是需要遵守的：

- 明确捐献的性质和目的：澄清捐献目的是为了给什么人提供什么帮助，捐献的钱物最终是转交至某个专业机构还是直接送给需要的人，捐献的名义是公司还是个人；
- 关注灾区缺乏的物资并及时通告，尽力捐献紧缺的物资，以免不必要的物资积压；
- 群发捐献倡议书，写明捐献的目的和捐献的作用，鼓励大家为灾区献一份爱心，为社会尽一份责任；
- 协助财务部门安排捐献工作，保证整个捐献过程有序进行。

此外，还可以制作鼓励捐献的爱心卡片（比如印上一些和灾难相关的图画，画面上展示期待得到帮助的人群或者等待重建的废墟），让员工看到捐献后对灾区产生

的实际作用，激发个人的责任感。

注意：在捐款结束后，公司内部员工可能会就捐款问题议论纷纷甚至产生矛盾，这时就需要 HR 通过内部信息渠道，及时澄清捐款的性质和目的，强调捐款是自发自愿的行为，每个人都有权利根据自己的情况来选择捐或不捐以及捐献的多少。其实很多矛盾都是由误解造成的（如某人已经通过其他方式进行了捐献，却被误以为不愿意捐），如果情节较为严重，可考虑组织小组的讨论活动，给各方表达的机会，促进双方的理解。

● 赶制救灾物资

很多生产灾区紧缺的生活物资（如帐篷）的企业，都承接了政府下达的指标，要求全天候生产，在最短的时间内制造出最多的产品。一些知识型企业在本次抗震救灾的过程中也积极行动，调集精英员工赶制各种救灾手册，及时让灾区人民得到精神的支持和鼓舞。还有一些企业和机构需要全天候有人在岗，保证抗震救灾工作的有序进行。这样超负荷地进行生产活动势必要求员工花费更多的时间以更饱满的精神投入工作。

如果较长时间的加班不可避免，HR 可以通过以下方式来自励员工：

- 通过各种内部信息渠道，激励员工在这一特殊时期努力奋斗，为灾区人民尽一份心力。
- 改善员工的饮食。加班时每天应更加注意一日三餐，应多补一点高蛋白、高维生素的食物。因此，HR 可以在安排员工的饮食时建议添加一些鸡蛋、牛奶、肉类食品以及新鲜蔬菜。如果有条件还可以添加海鲜食品，这对员工调解生物钟有一定帮助。

- 增加锻炼。锻炼除了提高自己的身体素质，还可以放松紧张的大脑皮层。因此HR可以考虑安排/增加员工统一进行身体锻炼，如延长每次做操的时间、增加做操的频率等。
- 建立员工身体及心理健康的反馈机制，及时了解员工的身体和心理状况。
- 制作简单的保健宣传手册，分发给员工或者贴在厂区的宣传栏，让员工在得到科学指导的同时，感受到公司对员工的关怀。
- 向相关负责人建议给予员工物质奖励和补贴。

注意：员工持续加班的时间较长时，可能导致人体抵抗力下降，从而引起消化不良、食欲不振等。其实吃饭、睡觉不香只是表面现象，研究发现，经常加班会影响人的免疫和内分泌等多个系统，严重时容易导致肠胃和心血管方面的疾病；此外长期加班会导致压力感增强，而压力大也会导致身体各项功能的紊乱。

小知识：加班时忌喝能够使大脑兴奋的饮料，如咖啡、浓茶、酒等，这样做会起到适得其反的作用。大脑在夜里即将处于休眠状态，如果喝下刺激脑神经的饮品，更加重了大脑的负担，使大脑工作时间延长，对神经系统极其不利。

● 向灾区派驻人员

1. 公司需要派遣员工去灾区支援重建，如何遴选和培训派遣人员？

一些企业由于业务需要或是出于社会责任感（如保险、通讯、电力等），需要派驻工作人员去灾区工作，支援灾区重建。如何做好派驻人员的遴选和培训也是HR需要考虑的一部份内容。因为在这样的特殊时期，被派往灾区的人员可能需要直接面对灾后的各种困难，这就需要受派人员不仅具有良好的专业技能，还要具备一定的心理素质并接受一些派前培训，因此不同于平常的外地派遣。

1) 在遴选派驻人员时，除了专业技能外，HR 还要考虑的有以下 2 点：

- 员工的意愿，如果员工本来就对去灾区有抵触情绪，这样的员工强行派出后可能更容易出现情绪、身体等方面的问题，影响正常的工作。
- 重点考察待派员工的压力承受和管理能力、情绪控制和调节能力。很多救援人员和志愿者在灾区目睹一些场景后出现了各种情绪问题，以致久久不能恢复正常的生活。

2) 在确定要派驻灾区的人员之后，HR 还要注意 2 点：

- 在将派驻人员派遣至灾区之前，如果有条件的话还应该进行一定的派前培训，教授一些抗震防震的基本知识以及一些在情绪上自我保护的方法，从而减小将来灾区实际情况对他们的影响。
- 派驻人员入驻灾区后，HR 要主动及时地与这些人员进行联系，给予精神上的鼓舞和生活上的关心。一般来说前期 2-3 天就需要沟通一次，待灾区情况稳定之后可以将时间间隔拉宽一些。

2. 组织派遣救灾人员时出现的其他问题：

1) 有员工要求请假去做志愿者怎么办

HR 可以从以下几个方面来帮助员工分析：

- 认清现在灾区的情况。灾情是否稳定，去做义工是否安全。
- 分析目前灾区最缺的是什么人，个人的加入对救灾工作是否有很大帮助。
- 重建工作需要组织地有序进行，个人如果没有明确清晰的目标和规划盲目去灾区可能并不能带来良好的结果。如果要去应该选择更好的时机，跟随正规的组织进驻才能更好地发挥作用。

- 建议员工通过其他方式（如努力工作、捐献钱物、与某个具体的受灾群众建立联系）为灾区贡献力量。

2) 有员工辞职去灾区做贡献，如何处理

有些职员可能会萌生去灾区做全职志愿者的念头，而他现在所在的岗位可能比较重要，目前没有合适的人能接手这些工作。这时 HR 需要尽量去了解这种念头背后的深层原因，对于不同原因的人要区分处理。

- 如果辞职者只是满腔的冲动和热情，或者是与灾区有很深的情感联系决心要做一些以前想做但没做的事情，可以参考对待请假去做义工的员工的方式。如果员工执意要走，可以考虑给他放一小段时间的假，让他去灾区体验真实的救灾工作，并及时进行追踪和沟通。
- 如果辞职者是价值观和世界观发生了改变。可能需求助于专家，借用外部力量来给他一些帮助和支持。如果员工执意要求走，可以参考上文的描述，给他放一段时间假去体验救灾工作，并及时进行追踪和沟通。

四、关注内部员工的心理状况

汶川地震发生之后，政府采取公开、透明、及时的方式，全方位报导有关地震的消息，这对于信息的及时传递有非常积极的作用，能够使广大民众在第一时间准确把握灾情的最新进展。但是，这些全天 24 小时的播报同时对广大民众产生了巨大的心理压力，有非常多不在灾区的民众也感受到了强烈的心灵震撼，铺天盖地的地震消息对他们的日常生活与工作都产生了不小的影响。面对这种情况，HR 需要注意的有以下几个方面：

● 处理员工的恐慌情绪

面对像地震一样的突发事件，即使不在灾区的人们也会感受到一定的心理压力，尤其当所在办公区域有明显震感时，员工更容易出现恐慌情绪，可能会不断收集、谈论相关消息。需要注意的是，此时员工表现出的“收集、谈论与地震有关的信息”，是他们在主动恢复自身的安全感，这是一种积极的、正常的反应。因此，当恐慌情绪产生时，HR 首先应该判断这种情绪的持续时间，然后再有针对性地帮助。

1. 明确恐慌情绪持续的时间

- 如果是短时间内（一周之内），可以先不必焦虑，由大家自行调节；
- 如果是持续性的恐慌，仍有个别员工出现此类情绪反应，则必须进行筛查，然后进行个别谈话、抚慰。

2. 对于有持续恐慌的员工，HR 可以给予的帮助

- 给他们提供一些自助手册，如《员工心理支持手册》，教会他们如何进行心理自助；

- 提供一手的、真实的信息，恐慌往往是在消息不明确时产生的，如果有了一手的明确的信息，恐慌情绪将会得到较大的缓解；
- 鼓励员工间多沟通、或与亲朋好友多沟通，采用电话、上网等方式让恐慌的情绪得到合理的宣泄。

对范围更广泛的受到影响的普通员工，人力资源部可以启动公司内的科学心理调节措施，组织大家做一些能让自己放松的活动，如组织小组讨论、说出自己的感受，或者让大家做一些自己感兴趣的一些小事情，转移自己的情绪，如听音乐、看小说、写日记、收拾家务等等，并提醒大家注意休息、并保持良好的睡眠。

● 控制谣言的传播

当发生重大自然灾害时，特别容易产生谣言，谣言会助长大规模的社会恐慌，会影响经济和社会稳定等方方面面。作为公司的 HR 人员，可以按照以下的方法来进行处理：

1. 学会辨识地震谣言

- 只要不是政府正式发布的地震预报，就不要相信。国务院规定，只有县级以上人民政府才有权向社会公开发布地震的短期预报和临震预报，其它任何部门、单位和个人，都无权对外发布地震预报。
- 凡是说“xx 单位都已经通知了要地震”都不可信。如要发布地震预报，政府将采用一切措施迅速通知到震区的全体民众。
- 凡是将发震时间“预报”到一天以内，甚至“精确”到几点几分者，肯定都是谣言。因为目前全世界的地震预报水平都无法达到这样的精度。
- 凡是将发震地点“预报”得十分具体(具体到 xx 乡或 xx 街道辖区)者，肯定都是谣言。因为目前全世界的地震预报水平都无法达到这样的精度。

- 凡是贴有“洋标签”(即说国外 xx 专家已预报)的地震传言肯定都是谣言。因为不可能也不允许进行地震的“跨国预报”，也从来没有外国专家预报过中国的地震。
 - 凡带有迷信色彩的地震传言都是谣言。
 - 只要掌握了地震谣言具有的特征，再对我国和世界当今地震预测的真实水平及我国关于发布地震预报的规范有所了解，就能够正确地判断和识别地震谣言。
2. 在公司内展开宣传教育，将上面提到的辨识方法打印出来，张贴在公司显眼位置处，用防震减灾知识来教育大家学会识别谣言，消除大家的恐震心理。
 3. 建立公司内的正规消息渠道，可以将国家部门发布的相关信息及时传递给大家，杜绝谣言的传播途径，用科学信息代替谣言，让大家获取正规的地震预报。
 4. 对于仍在公司内传播的非正规渠道获取的信息，查找其源头，并与传播者进行单独对话，帮助其认识到传播非正规信息的危害。

● 应对大范围请假

当地震成为社会关注的焦点时，大家会不可避免地加大关注力度，大家都希望了解最新消息，这一方面是自身缺乏安全感的表现。另一方面，这是一种社会惰化行为，因为大家都在关注震情，自己也去关注，从而影响到自己的工作效率，这种群体行为成为对工作的一种干扰。严重时会造成员工心情沉重、身体不适，造成请假人数增多。

过度使自己暴露于地震消息中，会使人产生极大的焦虑、压抑、精力不充沛，从而变得易疲劳，具有相当大的危害。作为 HR，要认识到大家出现这样的情绪、行为变化都是非常正常的。但是，你需要付出行动，促使这种情绪尽快释放，使大家尽快恢复到原来的工作状态，以确保工作的正常开展。你可以这样来做：

- 组织大家进行小组座谈，可以先带领大家做团体游戏，活跃一下气氛。然后开始团体辅导，让大家认识自己的情绪变化、表达出自己对地震的感受，并加以引导，使大家形成一个互相支持的圈子（有关团体辅导，请参附录。如果觉得难以胜任，可以联系专业人员来主持）。
- 在各个部门设立应急负责人，负责观察大家的情绪变化，并辅以恰当的心理支持（参看《员工心理支持手册》）
- 协调部门负责人，恰当安排工作任务，适当给大家降低工作量与工作负荷，给大家一个调整的空间。

五、震后活动的组织

地震过后，为了稳定员工情绪，提升工作效率，作为 HR 需要组织各种活动帮助我们的员工更快的从地震中恢复过来，回到正常的生活。

● 防震教育

此次汶川地震波及面巨大，很多地方产生震感，面对地震，很多人表现出恐慌，这种恐慌很大程度上缘于民众不了解地震知识和防震措施，因此 HR 可以组织一次地震知识宣传活动周，进行防震宣传教育活动。一般包含以下内容：

- 发放地震科普资料。
- 通过请有关的专家到组织内讲课、开展地震科普宣传咨询、举办“汶川地震思考与防震减灾”讲座等方式，普及地震基本知识，传授应急避震、辨别地震谣传、自救互救等常识。
- 开展一系列集体活动，包括举行地震知识竞赛、观看防震减灾科普影片或纪录片等活动。
- 地震发生时，人们往往处于恐慌的状态，除了建筑物倒塌对我们造成的伤害，人群无秩序的推搡、拥挤和踩踏也导致很多伤亡事故，为了避免此类情况的发生，可以开展**防震疏散演练**项目。

● 心理健康教育

大地震消息通过广播、电视播出之后，普通员工也受到了一定冲击，产生一些心理问题，在一定程度上影响了员工的工作效率和生活质量。帮助员工增强心理保

健意识，掌握一定的心理健康知识和心理调适技能十分必要。

- 心理讲座：宣传心理健康知识，首先让员工了解震后有一些害怕、担忧、惊慌和无助等心理体验是很正常的，不必刻意强迫自己抵制或否认这些心理状态的存在。同时传授科学的心理调适措施，帮助员工进行放松训练等。
- 通过组织一些集体性的活动，构建组织内部的相互支持。
- 对情绪波动比较大的员工需要联系心理专家进行个体心理辅导或者团体心理辅导。
- 具有心理学专业背景的 HR 也可以组织一些互助小组活动，帮助员工进行心理或者人际调适，例如“交朋友小组”（使每个参与者面临一种与人坦诚交流的情景，从而有助于解除各种戒备心理，以便在人与人之间形成一种自由的，直接的和自发的沟通）、“适应性训练”（提高参与者适应新环境的能力）等。

● 资源提供

人力资源部门是员工的坚强后盾，尤其在灾后更需要为员工提供各类资源和支持，这可以通过提供书籍（地震科普书籍、心理辅导书籍）、EAP、外部援助热线、当地应急避难所等信息来实现。HR 可以以组织的形式购买相关书籍，作为公共书库供员工借阅，具体推荐的书目等信息见第 32 页“推荐的资料”。

六、灾后的长期任务

灾难的发生往往只是一瞬间的事情，但它所带来的影响长达几年甚至几十年。在灾情发生后，企业通常会在较短的时间内作出反应并制定出各种应对的措施，但是从长远的角度来考虑，如何消除灾后的长期影响，建立起适用于本企业的应急方案是灾后 HR 所需要考虑的问题。

● 完善应急方案和流程

大部分企业在制定工作流程和制度的时候不会过多考虑遇到外来冲击（如自然界的灾难）时的应对方案。5·12 汶川地震后，越来越多的企业意识到，即使没有直接受灾，企业仍然会受到各种影响。很多企业对于灾难的反应只是单纯的捐款捐物，希望用一腔热情去温暖灾区人民的心。但是他们没有注意到的是，企业内部形成一套完整的应急处理方案也是灾难带给我们的启发之一。

企业面对的危机除自然灾害外，还有品牌危机、信用危机等社会危机。在危机没有发生的时候，企业可以预先制定处理危机的方案，其中包括“紧急事务委员会”的构成人员、职责、针对不同危机的处理流程或预案。完整的预案可以帮助企业在危机发生时，以最快的速度作出反应，以最清晰的流程来解决问题，最大地优化企业的资源。

例如，在一些企业中，“紧急事务委员会”由工会、人力资源部、董事会和其他相关人员组成。在危机发生后，企业的紧急事件处理方案也会在第一时间启动。例如，各部门的应急职责是什么，首先需要完成的工作是什么，首先需要联络的人或部门是哪里，对外接洽的人员是谁。再次，企业会根据收集到的信息进行下一步的工作组织。例如，震后对驻川分公司、前往四川公干的员工和四川籍员工逐一排查，

并根据掌握的情况，对以上人群作出不同的处理方式。另外，企业会根据既定流程收集信息，以确认是否需要慈善举动，捐款是企业行为还是员工个人行为，是成立基金还是投入物资。完整的应急预案是可以在企业在应急条件下最快展开工作的最有力参考。

● 心理援助工作是长期的工作

近几年，企业对员工的心理健康问题予以了极大的关注，这是一个特别好的现象。在关注员工心理健康的企业中，极小部分企业有长期为员工提供心理援助服务的计划，还有部分企业关注招聘时对员工的心理健康水平做筛选。大部分企业只有在员工出现心理不健康的状况后才会正视这一问题。

心理问题的出现很多都是由于外界的刺激与自我认知的不平衡产生的。地震所带来的强大心理冲击涉及的影响面会包括企业的很多员工。作为 HR，如果能够及时发现员工中的情绪波动，并且为重点员工提供心理辅导的渠道，甚至规划通过较长期的心理服务帮助员工处理灾后或是平常生活、工作中引发的心理问题，将对企业的健康成长，经济效益的提高产生积极影响。

HR 可以通过心理健康量表等心理测量工具，帮助员工了解他们自己的情绪状态和心理健康水平；定期组织由专业心理学工作者主持的有关情绪、压力、员工自我探索方面的培训和讲座；聘用心理咨询师定期为员工提供一对一的心理咨询服务；建立完整的企业 EAP 流程。

● 危机培训

企业往往乐意为员工提供各种与工作内容高度相关的培训，这类培训的价值比较容易体现，可能会产生直接的利润。事实上，作为社会团体，企业所承担着更为

广义的社会责任。例如，紧急救护练习、灾难逃亡演习，都应该属于企业社会责任的一部分。换句话说，企业有义务协助自己的员工掌握相关的知识和技能，以在危难时刻保持镇定的情绪和自救的能力。四川大地震震中某中学因为其校长有强烈的责任感和危机意识，多年来坚持每个学期都要带领全校进行撤退演习。在发生地震，而校长不在学校的情况下，全校 2000 多名师生在不到 2 分钟之内完全撤离到安全地带，无一人伤亡。

很多企业在灾后由于媒体的宣传和引导，往往会在短时间内对危机培训问题予以关注。但是随着时间的推移，这种关注会逐渐淡化，有的企业会认为这样的灾难不会再次发生，或者认为发生后再研究处理办法也来得及，而忽视这类培训。需要提醒的是，员工的危机培训是一个长期的工作。

● 从人力资源角度体现灾后企业长期社会责任感

灾区的重建和灾区人民的生活情况将是未来一段时间内大家关注的重点。很多有实力的大型企业会破格接受来自灾区的毕业生成为自己的员工，这与高校降分接受来自灾区的考生异曲同工，是企业的社会责任感和爱心的体现。虽然很多企业也希望能用同样的方式来帮助灾区，但是对大多数企业来说，创造多个就业岗位还不是他们力所能及的帮助方式。

有实力的企业可以通过长期的行为对灾区的人民实施帮助，这不仅仅是要求企业有足够的资金实力、资源能力，还要有对公益事业的坚持和决心。企业常通过以下几种方式对受灾的群众实施帮助：

- 助养灾区儿童
- 在受灾地区建立爱心学校（例如：希望小学）
- 帮助技校学生、大学毕业生就学

➤ 解决灾区毕业生的就业问题

对于充满爱心，但实力有限的企业来说，可以做一些力所能及的事，比如提供部分工作岗位。对 HR 来说，来自灾区的人前来应聘工作，是否应该处于责任感和爱心无条件接受他们？答案是否定的。在做这样的决策之前需要注意到几个问题。第一，企业是否能够承担该应聘者可能无法胜任工作的风险；第二，该应聘者是否需要一个企业提供无条件的人道主义关怀；第三，是否还有其他应聘者候选。各个企业可以根据自己的能力来完成最后的决策。如果 HR 对前两个问题回答否，最后一个问题回答是，那么最好的选择是“在同等情形下优先录取”。这是企业关怀的体现，也是对灾区人民的尊重。

推荐的资料

1. 地震科普书籍及 VCD

- 《颤抖的地球——地震科学》，谢礼立，清华大学出版社
- 《地震求生记》，洪在彻，二十一世纪出版社发行部
- 《地震应急》，中国地震局震灾应急救援司编，地震出版社
- 《地震》(DISCOVEREY, 1VCD)

2. 心理辅导书籍

- 《员工心理支持手册》，北森研究院
- 《健康心理学》，顾瑜琦，中国医药科技出版社
- 《心理卫生与心理辅导》，何艳茹，辽宁大学出版社
- 《情绪管理压力应对》，郑日昌，机械工业出版社

3. 相关网站：

<http://psy.beisen.com> “心暖心”震后心理援助热线

附录： 团体辅导这样做

不论是对家有亲人在灾区的员工，还是每天被迫接受各种灾区消息的员工，灾后心理辅导已经迫在眉睫。每天各种媒体的信息轰炸让身不在灾区的员工能够准确了解救灾进展的同时，还能感同身受体验到灾区人民的悲伤和绝望，对员工产生了较大的心理冲击，灾后心理辅导已经迫在眉睫。面对如此巨大的受众面，如果采用个体心理辅导，推进的速度将非常慢、效率将非常低，此时此刻，团体心理辅导显得尤为重要。

● 团体辅导对象

1. 地震幸存者：亲历过大地震并存活下来的人。对幸存者的团体辅导应该在人身安全得到保障、情绪相对稳定时进行（如有足够的食物、饮用水及安全的居住条件等）。
2. 援助人员：如军人、警察、消防队员、医生、护士、志愿者等。对救援人员的团体辅导应当在救援工作基本结束、不再进入救灾现场之后开展。
3. 普通民众：受媒体、网络等新闻报导影响产生心理压力，影响正常工作、生活者。对普通民众的团体辅导可根据参与者的个人时间来协调。

这些辅导对象可能出现的反应：

吃惊、否认、害怕、无助感、焦虑、失眠、做噩梦、易疲劳等。

● 团体辅导注意事项

1. 每个辅导小组需要两名专业主持人，这两位主持人应该是受过专业训练的心理

咨询师：

2. 特别悲伤的人，如家中亲人去世者，不适宜参加团体辅导，因为他们的心理状态还不合适在团体中暴露情绪；如果有严重创伤者参与团体辅导，可能给其他参与者带来更大的创伤；
3. 对那些处于抑郁状态的人或特别消极的人，暂时不要纳入到团体辅导中来，他们较为极端的情绪表达可能会给其他参与者造成负面影响；
4. 在团体辅导过程中，如果某组员的情绪波动较大，可以由另一个主持人带离小组做个别处理。
5. 在团体辅导过程中要不断评估组员的精神状态，要注意观察，发现情况比较严重者应及时转诊。

● 团体辅导程序

1. 主持人介绍和设置：
 - 1) 自我介绍：我们是谁
 - 2) 目的：我们要干什么
 - 3) 保密原则
 - 4) 小组活动的基本原则，如活动时间（2-3 个小时）、自由发言等
2. 参加人员自我介绍：
 - 1) 相邻的两个人互相介绍自己的情况，并介绍自己平时经常带在身边的一件东西（5 分钟）
 - 2) 滚雪球——每个人依次发言，介绍自己的伙伴
3. 开始陈述事件
 - 1) 每个组员按年龄由大到小描述自己的经历（每人 5—10 分钟），越详细越好

- 2) 组长利用目光接触、无条件积极关注、热情接纳等技术，调动大家倾听，促使发言者识别和表达情感
4. 表达所经历的感受、体验
 - 1) 看到了什么
 - 2) 听到了什么
 - 3) 闻到了什么
 - 4) 感受到了什么（害怕、悲痛、伤心、绝望）
 - 5) 你认为发生了什么
 - 6) 你的看法和解释是什么
 - 7) 这些对你的生活有什么影响
5. 表达情绪反应
 - 1) 对事件、对自己、对同伴
 - 2) 你的感受和情感是什么
 - 3) 充分表达自己的感受
 - 4) 自己说明产生这种感受的原因是什么
6. 引导成员认知：
 - 1) 主持人帮助大家认识到紧急事件后人可能会产生的生理与心理反应，并结合大家的反应进行解释，引导大家认识到这些反应都是非常正常的
 - 2) 强调人有积极适应的能力，与大家一起讨论积极适应与应对方式。教会组员自我识别症状和减轻的策略，以及如何应对以后出现的痛苦
 - 3) 提供进一步服务的信息和可能并存的问题，以及如何能得到持续的帮助（见心理热线电话）
7. 总结：

经过前面让组员表达自身感受、主持人引导教育之后，主持人需要对整个活动进行总结，需要重申组员所表现出的所有应激反应的共性与正常性，并回答和澄清相关问题；

接下来，主持人应当与大家讨论并一起制定一个行动计划，要强调小组成员之间需要加强相互支持，并提供可供利用的资源。

最后，让大家做一个简短的告别再见仪式，以示此次团体辅导活动至此结束。

后记

经过三易其稿，反复推敲，《HR 灾后工作手册》和《员工心理支持手册》终于能够和大家见面，我们很想利用这最后两页写下我们的肺腑之言。

“物伤其类，举国同悲”，2008年5月12日在汶川发生的大地震让无数生命在瞬间凋零。作为立足于心理学专业、致力于把心理测评服务社会的机构，北森人才测评研究院在积极响应各种捐助号召的同时，也开始思考和探讨“面对这样的特大灾难，我们除了像其他民众一样关注灾区状况、捐献钱物鲜血之外，可以怎样利用自己的专业性为同胞们尽绵薄之力？”

满怀着对受灾群众的深切关心，北森测评研究院的20多名心理学人聚集在一起，经过整整一夜的激烈讨论，最终确定用编写手册的方式来传递大家的心意，帮助大家进行心理自助和助人。接下来，便是紧张的筹划和编撰过程，为了让编写出来的自助和助人方法更科学有据，具有深厚心理学专业背景以及多年心理咨询经验的同仁们仍然仔细推敲，一丝不苟，以致废寝忘食；行动迅速而又整齐划一的步伐显示出大家心里的同一个信念和决心：尽己之力，支援灾区！时间仓促，这两本手册难免疏漏且略显粗糙，但是我们仍然希望其间饱含的真挚情感和科学方法能够带给大家一豆灯光、一缕温暖——灾难或许让你的家园满目疮痍，但只要信心还在，勇气还在，未来依然可期待！

值得一提的是，在本手册印发前夕，同样由北森人才测评研究院组织推动的国内第一部400震后心理援助热线正式开通，成为投入灾区心理重建工作的另一支有生力量。我们由衷希望心理援助热线和手册能够传递我们的温暖，帮助我们的同胞重建心理家园。

祝福灾区！祝福所有受到这次大地震影响的人！

北森人才测评研究院全体成员

2008.6.02

关于我们

■ 发起机构-北森测评

成立于 2002 年的北森测评 (www.beisen.com) 是中国最大的人才测评解决方案提供商, 市场份额超过 60%。作为国内最早从事人才测评应用研究的公司, 北森测评通过自己独特的人才测评的工具与人员评估的技术, 来帮助企业进行**招聘选拔、管理层评估、领导力发展、员工职业规划**等工作。以降低企业决策风险, 提升人力资源本的价值。

作为中国唯一拥有测评研究院的测评机构, 北森一直站在国际的高度展望测评行业的发展, 站在中国的角度致力于本土测评的研发。**成立于 2004 年的北森测评研究院, 目前拥有来自剑桥大学、北京大学、北京师范大学、中科院心理所的超过 20 名硕士、博士**, 已经累计开发出具有知识产权测评产品近 20 种。

咨询热线

北京: 010-82776888 上海: 021-51875233 广州: 020-61130505

■ 支持机构—[saongroup](http://saongroup.com)集团

Saongroup.com 是一个私人控股的爱尔兰企业。我们在中国之外还在爱尔兰, 苏格兰, 印度, 加勒比海地区, 卢森堡, 南非和美国提供领先的网络招聘和工作申请管理的服务。

Saongroup.com 有超过 12 年为它客户提供网络招聘服务的先进经验。集团是一个由本地专业和经过高度训练的团队组成的网络, 每个团队高度专注于专门的地区, 城市和省份。我们将我们的客户和真正想在贵公司业务开展的地区寻找一份新工作的合适候选人整合一起。这样可以提供更可信赖的结果以及节省您的时间。

saongroup 集团中国区旗下网站:

[易才网](#) [我的工作网](#) [上海招聘网](#) [国际人才网](#) [天府人才网](#) [联英人才网](#)

■ 支持机构一 [中国人力资源网](http://hr.com.cn)

中国人力资源网（hr.com.cn）建立于 1998 年，目前已经成为中国最大的人力资源网站，在 ALEXA 的排名中，居同类网站首位。

中国人力资源网是专业人力资源管理人士的网络交流平台。向国内外用户提供媒体宣传、企业咨询、人才招聘、培训、调查业务、人员测评、信用评估、背景调查、职业规划等全方位人力资源专业服务。

■ 支持机构一 [HR沙龙](http://www.hrsalon.org)

中国人力资源沙龙（www.hrsalon.org，简称HR沙龙）是国内领先的人力资源智慧共享、资源整合、信息交流的专业社区媒体，专门为国内的从业者及热爱人力资源管理的精英人士提供自我学习的在线互动平台。沙龙创立并设总部在上海，而沙龙的用户不仅活跃在在大陆各大中城市，更遍及中文深具影响力的香港、台湾等地区。

“互动社区，精彩共享”的理念与“让沙龙成为我们的生活方式”的社区文化使沙龙正日益壮大成为广大 HR 精英专业、互动、自主的网上家园及社区媒体。

■ 支持机构一 [HR管理世界](http://www.hrmanagement.com)

HR 管理世界是一家领导业界的媒体公司，亦是大中华地区人力资源服务产业的主要促进者。HR 管理世界为人力资源经理提供资讯，并为服务供应商提供综合的市场推广服务。业务涉及网站、出版、会展、培训、广告服务，并同时提供网上内容管理、信息技术支持等支援服务，旗下品牌包括：HRoot（HR 管理世界）、Tradeve（易课网）、km73（开门见山）、Overclass（卓越会）、HR Awards of Great China（大中华区人力资源年度大奖）、（100 HR Brand）人力资源服务机构 100 强榜单等。