

“扩展的临床视角”下 企业社会工作的干预策略*

——以广东D厂的新员工为目标群体

郑广怀 刘 焱

提要：在劳资冲突愈发严重的当代中国，作为劳资之间的沟通桥梁，企业社会工作越来越受到关注。基于巴尔廓帕尔（Balgopal, 1989）提出的“扩展的临床视角”，结合笔者在广东D厂的实习社工经验，从人与环境的双重改变入手，本文构建了面向新员工的企业社会工作干预策略，阐述了社会工作介入企业领域所面临的挑战。本文认为，在员工高流失率困扰越来越多企业的情况下，选取新员工进行企业社工干预的尝试不仅具有可行性，也是社工介入企业领域的新契机。

关键词：企业社会工作 “扩展的临床模式” 新员工

在“强资本、弱劳工”的总体格局下，近年来我国劳资冲突事件（如罢工、自杀、骚乱等）呈蔓延之势，影响经济发展与社会和谐。作为应对之策，地方政府开始强调以镇、街为基础向外来工提供服务（如广州和东莞），部分企业也开始尝试向员工提供服务。作为劳资之间的沟通桥梁，企业社会工作在维护劳工权益、增进劳资关系和谐从而维持经济正常运转方面的作用也越来越受到关注。然而，目前我国在企业社会工作方面的研究甚少，在中国期刊全文数据库（CNKI）中检索，至2011年止，国内以“企业社会工作”为关键词的论文仅有32篇。本文将在回顾国内外企业社会工作现状的基础上，结合广东D厂既有的社会工作实践，以巴尔廓帕尔（Balgopal, 1989）提出的“扩展的临床视角”为蓝本，构建一套面向新员工的干预策略，并论述社工介入企业领域可能遭遇的挑战。

一、国内外企业社会工作的现状

* 本文是教育部哲学社会科学研究重大课题攻关项目“农民工权益保护理论与实践研究（09JZD0032）”的成果之一。本研究得到中山大学社会学与人类学学院3期985项目经费支持。本文部分内容曾以“以‘扩展的临床模式’应对员工高流失率——以D厂新进员工企业社会工作干预为例”为题在“2011两岸社会福利学术研讨会”（2011年8月18-19日，广州）上宣读。感谢D厂的各位员工对笔者开展社工实务与研究的支持。

（一）发达国家的企业社工

美国从 20 世纪 40 年代开始推行“工业酗酒方案”（Industrial Alcoholism Programs, 简称 IAPs），聘用社会工作者以专家的身份为酗酒者提供服务。随后，社会工作者提供的服务范围 and 人群不断扩大，衍生出“员工协助计划”（Employee Assistance Programs, 简称 EAPs），涉及人力资源管理、企业社会责任、职业健康和安全、家庭生活、维权行动、裁员和退休服务以及日间照顾等项目（Maiden, 2001; Sarkar, 2008）。EAPs 按照提供的主体和场所可以分为内置模式、外包模式、联合模式和协会模式*（Van den Bergh, 1995）。EAPs 的问题在于忽略了工作环境对员工的影响，强调员工的个人改变，导致企业（而非员工）才是 EAPs 的真正受益者（Ramanathan, 1992）。

从 1980 年起，被企业雇佣提供社会咨询或社会服务的德国社会工作者主要被指派到人事部门工作。理论研究、面向员工和管理者的心理咨询、小组讨论、信息会议以及管理教育课程成为其主要工作。目前，德国的企业社会工作主要采用内置模式，企业社会工作服务主要在员工超过 2000 人以上的大型企业中提供，在中小型企业中很少见。不像其他欧洲国家，社工服务建立了一套外部服务系统，至今德国的企业社会工作服务是雇主在自愿基础上为员工提供的内部社会服务，影响了其效用的发挥（Gehlenborg, 2001）。

（二）新兴经济体的企业社工

社工应否进入工作场所提供服务在印度社工界曾引发很大争议。目前，印度企业社工服务的范围包括心理咨询、支持性群体的组织、链接社会资源、员工培训、团队建设和管理咨询等。在角色和功能上，社工被期待在服务中既满足员工的需求，也照顾到企业的组织目标，始终处于两者的张力之中。在很多情况下，社工可能不得不在企业利益和员工福利之间做出选择。除向正式就业的员工提供服务外，近年来，在非政府组织的推动下，印度社工已开始向建筑业、地毯制造业、采矿业和农业中的非正规工人提供服务（Siddiqui & Sukhrmani, 2001）。

韩国企业向员工提供的帮助主要集中在经济利益和物质利益层面，如子女教育基金、公司福利基金、住房和膳食等，而精神健康、家庭咨询、酗酒和吸毒预防等服务则很少提供，即使是在三星、现代和 LG 等世界 500 强企业中亦是如此。然而，韩国员工的需求不仅仅是经济和物质层面的，例如，释放工作压力的需求就必须通过压力管

* 内置模式中，由企业直接雇佣专业人员向员工提供服务；外包模式中，由企业将服务外包给专业机构，通常由企业将员工转介给机构，由机构在工作场所外提供服务；联合模式中，若干企业分担 EAPs 服务的成本，较适合于中小企业；协会模式中，由专业或行业协会向员工提供服务，如警察协会向警察提供服务（Van den Bergh, 1995）。

理计划或咨询服务予以满足，否则，员工就可能诉诸毒品和酒精来排遣压力（Choi, 2005）。调查表明，33.2%的受访韩国员工每周饮酒一次，7.3%每天都酗酒（Lee, 2003）。

台湾作为企业社工发展较早的地区，在企业、宗教团体、学界、政府的共同促进下，到20世纪80年代基本上发展成熟。其中，政府推动扮演了重要角色。“内政部”于1982年颁布了“厂矿劳工辅导人员设置要点”，要求500人以上的企业必须设置规定数额的专职“劳工辅导员”（高钟，2007）。目前台湾的企业社会工作服务内容相当多元，在服务的实施过程中，社会工作界更倾向于根据社会工作与实施的深浅，将服务内容分为四大类：休闲娱乐性服务、教育成长性服务、干预治疗性服务、组织发展性服务（沈黎，2009）。

回顾发达国家和新兴经济体企业社工的发展历程，有如下几点值得我们注意：第一，社工进入工作场所必须面对企业利润与员工福祉的冲突，企业社工需要找到与企业（资本）利益的结合点，如美国企业社工发展初期是从满足企业利润需求出发，服务于有单个需求的群体（酗酒者群体），在建立了良好的基础上扩展开来；第二，雇主自愿是企业内部社会服务的前提，与企业利益的结合可以更好地获取雇主的认同和支持；第三，尽管正规行业和较规范的大企业是企业社工的先导，但企业社工也应向非正规就业的员工提供服务；第四，政府推动是重要因素，尤其在企业社工发展初期，政府通过立法和政策的推动至关重要；第五，企业社工服务不能仅仅局限于经济或物质层面，应力求内容多元和模式多样，满足员工及雇主多样化的需求，坚持内置与外包模式相结合；第六，企业社工应重视人与环境的双重改变，否则可能导致员工无法从服务中真正受益。

（三）中国大陆的企业社工

针对企业社会工作，大陆学界和实务界还停留在总结吸收外来经验及实践探索阶段。对于外来经验，尤其是对于美国、台湾、香港的企业社工发展，部分学者做出了相应的归纳和总结，并提出了在我国可以介入的企业社工领域，如工会工作、员工管理、农民工福利保障（李林凤，2007；蒋月梅等，2008；陈雷等，2010）。在实践方面，部分大型企业开始引进社工，如东莞裕元工业集团于1998年成立企业社会责任部，开展专业社会工作已有十多年历史（成放，2010）。部分高校社会工作专业在企业建立了稳定的实习基地，如中山大学社工专业的学生进驻东莞企业实习已持续了4年。不仅如此，在大陆还有一些社工机构与地方政府合作的企业社工项目。2010年7月，东莞普惠社会工作服务中心与长安镇政府合作，在长安美泰玩具厂设置了第一批社工，主要从事员工关系协调、员工福利服务及权益维护的工作。东莞市政府也做出了政府购买企业社工服务的尝试，2011年计划

在企业内部设立 16 个工作岗位（蔡嘉莉，2011）。

尽管国内企业社工的研究和实务取得了一定进展，但并没有发展出一套行之有效的模式在工作场所中真正开展起来。例如，无法处理社会工作者的专业价值（追求人的福祉）与企业的组织目标（追求利润）的冲突，未能明确专业的社会工作者与企业管理者、工会工作人员、企业法律顾问、心理咨询师、管理咨询者的角色差别。总之，国内目前关于企业社工的研究和实践还处于初步探索阶段。因此，很有必要发展出一套可以在企业内部实施的社会工作服务方案，在雇主和员工之间建立信任与合作关系。通过实地观察及企业社工实务的开展，笔者发现，新员工是企业社工干预较为合适的目标群体。

二、新员工作为目标群体的可行性

新员工面临工作适应问题。新员工进入工作场所，会面临一系列工作适应问题，容易出现紧张、压力和焦虑（谭亚莉，2005）。笔者在 D 厂的观察发现，新员工的工作适应问题主要源于三个方面：一是面对新工作环境的不确定感；二是人际关系变化带来的困难，如恋人分手、远离老乡和朋友；三是不熟悉企业规章、企业文化和社区资源。社工作为咨询者、支持者及资源链接者，在新员工适应过程中可以扮演重要角色。

根据笔者在 D 厂的调查、了解，该厂员工大都进厂时间较短，在 67 位受访者中，进厂不到半年的占 47.8%，超过 80% 的员工进厂不超过两年。员工高度的工作流动导致企业经常招聘新员工，因此新员工群体在 D 厂一直维持着较大规模数量的存在。将这一群体作为干预对象，涵盖的员工人数较多，社工的影响及扩散能力也相应较高。

新员工对社工活动的接纳度较高。根据笔者在 D 厂的调查，新员工大多年轻（25 岁以下的占 77%），多数接受过九年义务教育（文化程度为初中、高中者占 77%）。这一人群往往更易接受新事物，理解能力相对较强。在刚进入新工作环境的时期就开始接触社工服务，没有像老员工一样的刻板印象，新员工参与和接纳社工服务的可能性更高。笔者在实习期间所观察到的情况也印证了这一点，参与社工活动较投入者大都为新员工。

新员工服务介入阻力较小。员工的高流失率、招聘及培训新员工的高成本、新生代农民工的管理困难都使管理者更加关注员工的管理方法及福利。D 厂的管理者在笔者刚进厂实习时就表明了他们的期望。希望我们可以在了解新生代农民工的需求和特点方面做些工作，提出一些完善和改变管理方法的建议，以更好地留住员工，降低员工流失

率。因此，对新员工进行社工干预，提高他们对企业的归属感，从而降低流失率，与资方和管理者的需求相契合。这样，社工服务就更可能获得管理者的认可及支持，在企业层面的阻力将会降低。

总之，面向新员工的社工干预可以成为社会工作介入企业领域解决具体问题的一次尝试。如前所述，美国包括 EAPs 在内的成熟的社工服务，起初也是从基于企业管理者需求的“工业酗酒方案”开始的，在企业管理者及员工中获得认可后，才逐渐扩展开来。而在中国协助企业降低员工流失率，提供管理新生代农民工的咨询，为新员工提供社工服务，可以成为类似“工业酗酒方案”的社工介入企业领域的尝试。在累积了一定程度的认可和基础后，再逐渐向外扩展。

三、“扩展的临床视角”下的企业社工干预

巴尔廓帕尔 (Balgopal, 1989) 提出的“扩展的临床模式”强调人与环境的双重改变，将人与职业环境同时作为干预的对象，并发展出了干预职业环境需要的新技能：为雇员倡导、与管理者协商、劝说公司决策者、解读工业立法（劳工立法）。在我国企业社工发展的初级阶段，雇主及员工对社工的接纳还存在一定的障碍，雇主的企业社会责任意识还比较薄弱。社工若想进入企业领域，改变企业组织环境十分必要。只有通过政府对政府及公司决策层的游说、争取制度性保证、改变管理者对员工及社工的态度，社工介入企业领域才有可能。因此，笔者选用“扩展的临床视角”，是想在探索社工专业技能应用于企业领域的同时，也强调对组织环境干预的重要性，为企业社工的进一步发展开辟道路。

“扩展的临床视角”将干预分为两大部分：人与环境。干预的层次在两部分中又分为宏观和微观。这样一来，干预就分为四个层面：具体的个人、宏观的群体、微观的环境、宏观的环境，为了方便起见，下面就分别用字母 p、P、e、E 来表示。根据巴尔廓帕尔的定义，宏观的环境 E 是指在宏观或组织层面上的干预，微观的环境 e 是指在微观或个别员工层面上的干预，宏观的群体 P 是指有同样需求或问题的员工群体，具体的个人 p 是指正经历心理功能方面问题的单个员工。

无论是在“人”还是在“环境”的干预中，预期的改变都可能发生在宏观或微观两个层面。这样一来，在人和环境之间做连接，则干预的层面相应的分为四个部分。即 p-e、P-e、p-E、P-E（参见图 1），为了表述方便，四个干预层面分别用字母 A、B、C、D 表示。在 A 层面，干预就是帮助在工作和家庭环境中问题的特定员工；在 B 层面，干预就是帮助在工作和家庭中有相同问题的某个员工群体；在 C 层面，

干预就是帮助特定员工处理官僚机构和组织层面的问题；在 D 层面，干预就是通过劳工福利政策的规划和运用来帮助普遍意义上的员工（Balgopal, 1989）。需要指出的是，在实践中，以上四层面的工作不可能完全分开单独进行，彼此之间是相互重叠和相互促进的。

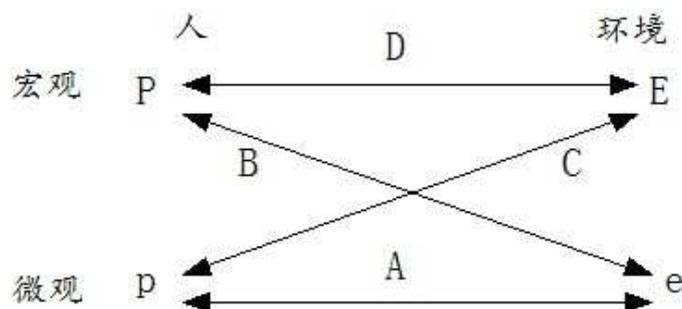


图 1 “扩展的临床视角”示意图

根据笔者所研究的 D 厂及目标群体的特点，笔者将 p、P、e、E 所涉及的内涵进行了部分调整，使其更适合在国内企业中实施。具体而言，p 指单个员工由于家庭或工作环境所引发的物质、心理（精神）及个人发展等方面的需求；P 是指有相同需求的群体，这些需求可能是共同的兴趣爱好，也可能是在工作和家庭中面临的相同问题；e 是指具体企业组织的环境及资源，如车间环境、公司文化、厂规、纪律、福利制度等；E 则是指超越具体企业的宏观法律法规、社会福利制度、企业社会责任、传统文化等，可影响整个劳资关系（参见表 1）。

表 1 “扩展的临床视角”及其在本研究中的应用

	巴尔廓帕尔 (Balgopal, 1989)	本研究
p	经历心理功能方面问题的单个员工	具有物质、精神及个人发展需求的单个员工
P	面临同样需求或问题的员工群体	面临工作、家庭中的相同问题或具有共同兴趣爱好的员工群体
e	企业组织环境	车间环境、公司文化、厂规厂纪、福利制度
E	宏观制度环境	劳动法律法规、社会福利制度、企业社会责任、传统文化

四、干预策略

根据“扩展的临床视角”，面向新员工的社会工作干预可分为如下四个层面：A 层面更倾向于个案，如对不适应现有工作的新员工的干预，在处理员工消极情绪的同时，注意产生这些问题的环境因素，如

公司的制度安排、信息公开程度、家庭-工作平衡、社区资源等，并通过对环境的干预对个人产生影响；B 层面的干预运用更多的是小组手法，将有相同需求的新员工组织起来开展社工活动，如压力舒缓小组、成长小组等，或针对导致问题出现的公司制度因素做出干预，如有损于新员工的劳动合同签订、车间非人性化的管理模式等，期间可能会涉及企业环境及制度的改变，以协调和获取相关资源更好地满足员工的需求，劝说管理者建立一套面向新员工的社工服务；C 层面是协助新员工建立与官僚机构、企业制度之间的联系，如职业生涯发展、企业教育培训制度的运用、新员工投诉渠道及晋升制度等；D 层面则是宏观的政策干预，倡导政府和企业建立和完善相关制度，以更好的维护新员工的利益，提升员工意识，改变公众对劳资关系的认知。

（一）A 层面 p-e：个人问题的处理

对于新员工来说，在个人与微观环境之间的干预主要是以个案处理为主。新员工由于进入企业时间较短，不了解企业的文化和制度，在获取资源或意见申诉方面往往找不到头绪。同时，他们还要适应新工作及新的管理方式，而新的交际圈尚未建立，往往会面临缺少朋辈群体、情绪低落等问题，容易引发精神失调。如果不加以及时处理，甚至可能影响正常的人际交往和工作绩效。根据笔者在 D 厂的观察，新员工的个人问题主要变现为以下几方面。

1. 对社区环境和资源的不了解

这既包括企业的制度、文化、资源、办事流程等，也包括周边有关出行、购物、娱乐、医疗等相关信息。在这方面，社工可以提供信息咨询服，整合企业内部及社区资源信息，为有需要的新员工提供服务。在企业层面，社工可以要求人事部门在入职培训时重点向新员工介绍他们今后会用到的制度和资源，而不只是强调厂规厂纪。同时社工还可针对员工获取资源的渠道提出改进建议，如建议企业建立员工借用体育用品的流程规范、使用娱乐室的申请步骤等。

2. 人际网络中断，缺少朋辈群体，没有倾诉对象，情绪低落

D 厂部分新员工虽然是由亲戚介绍进来，但朋辈群体的缺少仍是普遍现象，有些还存在与恋人分开的情况。同时，新员工一般都是与自己宿舍或同生产线的人进一步发展关系，但员工的高流失率和工作岗位的不稳定性，又使这种朋辈关系极不稳定。在这方面，社工应及时支持鼓励新员工多与不同的人交往。另一方面，公司应多组织一些增进人际交往的活动，如有利于增加生产线团结的竞技比赛，鼓励车间之间的交流和联谊。此外，企业还应推进人性化管理，给予新员工更多的支持和理解，而不是一味的训斥和责怪，预防新员工情绪低落的发生。

3. 新工作适应不良，产生工作压力

新工作所要求的规范和技术，往往在新员工入职初期给其带来适应不良及心理压力。在 D 厂，车间采用流水线生产，新员工一旦自己工作节奏较慢就会影响整个生产线的进度，面临来自同工和基层管理者的压力，有些动作较慢的新员工甚至会受到拉长的责骂。同时，很多新员工抱怨工作单调枯燥，长时间保持一个姿势导致身体和心理不适，压力较大。在此情况下，社工要多与拉长等基层管理者沟通，关注存在较大心理压力的员工，给以专业的心理疏导。此外，社工还可建议改善工作技术培训制度。对于新员工，应安排拉长或熟练工进行示范和指导，而不是将新员工丢在岗位上让他们按照说明自行摸索。不熟练的新员工尽量不要与老员工同一条生产线，即使临时安排顶岗，拉长也要在旁边加以指导，使其更快地适应新岗位。对于长时间工作带来的身体不适，公司也可采取相应措施予以改善，如统一时间的肢体运动、手部眼部保健操等，或由社工组织开展一些娱乐活动以丰富员工的生活，减少工作压力。

（二）B层面P-e：群体性需求的应对

此层面的干预，是将 A 层面的个人需求扩展为群体性需求，在更广泛意义上加以干预，多采用小组的手法以解决多人共同的需求。同时劝说企业建立一套面向新员工的社工服务体系。

1. 面向新员工的小组工作

针对新员工的需求，社工可以开办不同类型的小组。新员工多为年轻人，兴趣爱好广泛，可以将有相同爱好的人组织起来，开展兴趣小组。此过程中发挥员工自身优势非常重要。如果能在员工中挑选和寻找领袖负责兴趣培训，效果会更好。针对于人际交往、工作压力等问题，社工可以借助小组的形式，开展老乡会、压力舒缓小组、新老员工经验分享小组等。根据笔者在 D 厂的观察，员工中有很多人希望开办一些技能培训班，包括英语、沟通技巧、十字绣、篮球、足球等。

在 D 厂实习过程中，笔者尝试在新员工培训中加入社工因素，开展一些企业培训外的拓展活动，这既可以让新员工了解社工服务，又可以在活动中形成一个天然的小组，在组员间建立良好的关系。在良好关系的基础上，笔者在新员工中建立了朋辈支持网络的小组，在小组中加进了认知自我、压力舒缓等内容，让他们彼此分享工作中遇到的问题并相互支持，效果较好。这批新员工相互之间成为了很好的朋友，并在入职初期没有表现出明显的低落情绪。

2. 面向企业的干预

新员工的需求，仅仅靠小组来改变员工是不够的，有些问题是无法通过小组来解决的。如新员工意见的反馈、劝说企业建立专门的社工服务、法律维权方面的问题等。

在 D 厂，包括新员工在内的所有员工，都存在缺乏意见反馈渠道

的问题。社工作为中介者，可以将员工的意见和需求反映给公司，并向管理层提出相关建议。笔者曾将员工尤其是新员工想更多了解新厂信息^{*}的要求反馈给管理层，并得到了企业的回应，在宣传栏及车间电视里增加了新厂的相关信息。在人性化管理方面，笔者反映了一些拉长及助理对新员工人身攻击的现象，公司也部分采纳了建议，对拉长及助理进行了培训和教育。

在建立针对新员工的社工服务方面，社工需要努力劝说管理层。这要讲究陈述的技巧，使管理层知晓社工服务在有利于员工的同时，也有利于企业。这样就更容易得到企业的资金和行政支持。如让企业管理层认识到，各种小组和咨询服务的开展，可以缓解员工的压力，增加员工对企业的认同，降低员工流失率。

新员工尤其是暑期工[†]，在合同签订方面尚不规范，存在不及时购买社保、随意调整加班时间但不加薪等侵权现象。这些有损于员工的行为，新员工都没有意识到，甚至是默许的，或者无能为力。在现阶段社工虽然还难以就此问题有较大作为，但至少可以提醒企业存在违法风险，协助其完善相关规定，将对员工的侵害降到最低。

(三) C层面p-E: 个人与官僚机构、企业制度间的连接

此层面的干预也主要是针对个人进行的，但与A层面不同的是，社工更多的是协调个人与整个组织环境的关系，帮助员工与企业制度和官僚机构建立联系，获取相关资源，设计一整套利于员工长远发展的计划或方案。

1. 个人职业生涯规划

新员工中的绝大多数都是新生代农民工，他们往往没有明确的职业目标和期待，缺少长远可行的职业生涯规划。通过和D厂新员工交谈，笔者发现他们缺少职业规划意识。尽管也有一些员工树立了职业目标，但往往不知该如何实现这一目标，同时存在一些规划不切实际的现象。据此，有必要在新员工中提供职业生涯规划的服务。这不仅有益于员工个人发展，而且对企业培养人才、增强员工认同感和归属感和降低员工流失率有十分重要的意义。有学者提出职业生涯规划的服务包括四个环节：帮助员工认识自我、帮助员工认识职业环境、设计多重职业生涯规划路线和提供咨询帮助（钱宁，2009：147）。笔者认为，在当前情况下，社工对新员工提供职业生涯规划服务，首先应从员工正确认识自我和提供相关专业建议开始。相应的，企业内部的在职教

^{*} D厂于2009年在东莞另建新厂，以扩大生产规模，当时预计2010年底搬迁。工人关注的新厂信息主要涉及厂房建设进度、具体搬迁日期、工作环境、宿舍及娱乐设施等。
[†] 暑期工为D厂每年在暑假期间（7、8月份）招收的临时工人，均为在校学生，他们为贴补家用或赚取生活费前来工作一、两个月。暑期工不签署劳动合同，不购买社会保险，按月结算工资。

育培训和晋升机制也要做出完善。

2. 在职教育培训制度

在国外，教育咨询是企业社工重要的服务领域。社工根据员工自身的需求链接各种资源，包括企业、教育机构等，并鼓励员工利用合适的教育服务（Root, 1999）。而在我国，除少数大型企业外，中小企业的在职培训还很不完善。笔者了解到，D厂设有专项资金供员工继续教育使用，但员工并没有加以利用。在这里，社工可以起到链接资源的作用，鼓励有需求的员工向企业申请进修培训，并协助员工挑选适合自己的教育课程。在D厂，笔者曾碰到这样一个新员工，她想参加成人高考提升自身的学历，以增强自己的竞争力。但对于参加此类培训是否值得，如何挑选适合自己的课程存在很多疑惑，曾就这一问题咨询过笔者。当时由于时间紧迫及笔者个人的能力问题，未能做出及时回应。但从此个案可以看出，社工为员工提供继续教育咨询及教育资源链接方面还是可以有所作为的。^{*}

员工的教育培训资源不仅来源于企业，也来源于政府和群团组织。近年来，各级政府、总工会和共青团等组织在员工教育培训方面做出了积极努力。如由广东团省委联合北京大学共同发起的“圆梦计划北大100”项目已开始实施，通过笔试、面试最终确定推荐100名优秀新生代农民工进入北京大学远程本科学习（雷雨、赵冠中，2011）。在劳动部门的推动下，从中央到地方，农民工技能培训也在各地逐步推行开来。2009年10月，中华全国总工会从中央财政帮扶专项资金中向“全国工会农民工培训示范基地”——杭州市工人业余大学拨款200万元，定向用于杭州市农民工的就业技能培训、自主创业培训和基础素质的免费培训，截至2009年底，共培训工种32个，培训农民工2832名（张晓燕，2010）。2010年，国务院办公厅下发了做好农民工培训工作的指导意见，从规划、制度等方面对农民工培训工作做出了具体要求，尤其指出了面对“新生代农民工”的个性化需求，开展不同的培训（谢建磊、李妍，2010）。河南、上海、海南、吉林、山东等地相继开展了农民工免费技能培训活动。社工作为资源链接者，可将这些培训教育信息告知员工，帮助员工建立与政府及群团组织的联系，让员工有更多的机会选择适合自己的服务。

3. 晋升机制

与职业生涯规划有关的另一项企业制度是晋升机制。一个员工会

^{*} 在员工培训教育方面，富士康已经做出了探索。通过与高校合作，富士康提供员工学士、硕士及博士学位获取机会。此外，2006-2008年，富士康在大陆地区开展了数千门职业技能与外语培训课程，共有45万余名员工参加了培训（富士康科技集团2008年社会及环境责任年报，2009）。如果社工作为教育咨询者和资源链接者加入其中，企业在员工培训教育方面的投入则可能发挥更大效能。

不会选择继续留在本企业，除了看能不能学到更多的技能以外，还关注有没有发展空间。很多新员工并不了解企业的升迁规定，盲目更换工作，对职业生涯的发展非常不利。如果能在新员工与晋升机制之间建立关系，为员工提供更明确的个人升迁途径，无疑给新员工以后在本企业的发展提供了更有力的指引，当然前提是企业有相应的晋升机制和晋升空间。

对于晋升机制，企业应给予新员工更多展现自我和创新的平台，并根据业绩表现和个人才能提供更多样和直接的激励机制。在D厂，普通生产线员工在入职一定时间后，可参与考核（平时表现加笔试），考核通过就可以升级，并相应增加工资。但工人不管如何升级，都不可能晋升到管理人员，管理层都是从企业外部聘请，这样既增加了企业成本，又会使员工觉得晋升无望而选择离职。D厂曾有一名工作了7年的高级修理工，他觉得在本企业没有什么太大的发展前景，但也没什么更好的替代选择，于是选择勉强继续在D厂工作下去，工作积极性受到较大影响。同时，表现良好的生产线员工有可能调离车间进入办公室作文员，看上去在公司的地位提高了，但实际上也存在很多问题。如现在行政部的阿婷，是去年调到办公室工作的，但她表示自己并不适应办公室的工作环境，工资待遇也并没有提升，由于身份与生产线员工不同，导致与以前的朋友有所隔阂，自己并不开心。因此企业需要完善内部晋升机制，给予员工更大的发展空间，提供转变为公司管理人员的机会。同时，对于工作环境转变，如从车间转换到办公室工作的员工提供相应的环境调适服务，让员工对工作的转变做好充分的心理准备。

（四）D层面P-E：相关制度及计划的建立

在此层面，社工的活动主要集中于宏观干预，包括政策倡导、企业社会责任的推动及员工意识的提升，以建立针对新员工的服务制度和计划。

1. 政策倡导

要想为新员工提供社工服务，政府推动是必不可少的。社工在提供实质性服务的同时，也要对政府部门进行游说，进行相关的政策分析和倡导。首先，社工可以建议政府规定员工超过一定数量的企业必须设置相应数量的社工，对企业社工发展模式做出规定，明确企业在服务提供中的角色和职责，并建立新员工培训和权益保护计划。其次，社工可以倡导政府积极推行劳资之间的集体谈判，规定社工在罢工或集体谈判时的劳资协调和沟通角色，拓展社工在企业内的活动空间。再次，社工可以提请政府制定相关政策，提高企业工会的组建率，促进劳工机构或社区工人中心的发展，提升工人福祉。最后，社工组织作为相对独立的民间机构，还可以核查企业和地方政府在落实国家劳

动法律法规和政策时的表现，尤其是在使用童工、劳务派遣、劳动合同签订、工会组建等方面。

在美国存在着一个社工影响劳工立法的真实案例。1912年，美国社会工作界基于对劳资关系状况的关注和对工人状况的调查，提出了《工业社会标准》，该标准包含工资、工时、安全与健康、住房、工作年限、赔偿和保险等具体内容。尽管当时国会并未将这些来自民间社会的设想变成法律，但《工业社会标准》一直激励着社工在改善劳资关系方面不断做出努力。经过社工和其他社会力量近四分之一世纪的不懈奋斗，该标准中的几项在罗斯福新政时期被制定成一系列具里程碑意义的法律，如1935年的《社会安全法案》。此后一直到1974年，该标准中所涵盖的全部内容才在美国完成立法程序(Stuart, 1999)。笔者相信，100年前美国同行们的作为对今天的中国社工界有着直接而明确的启示和借鉴意义。这不仅事关社会工作的专业价值和立场，也事关社会工作者如何对当代中国急剧变化的劳资关系和工人深重的苦难作出应有的回应。

2. 企业社会责任的推动

在理念层面，社工要通过公众教育、社会舆论及对雇主和管理层的培训，使企业意识到自身所应承担的社会责任，理解针对新员工的社工服务对企业长远发展的意义。社工应促使企业认识到履行企业社会责任是企业回应消费者需求和客户要求的必然结果，良好的企业文化和企业形象及正规合法的生产程序是对员工的责任，也是对客户和消费者的责任，而社工服务是履行企业社会责任的必要方式。借助社工服务，企业可以同时满足员工需求、客户需求和消费者需求，并有助于企业内部发展和外部形象提升。

在实践方面，社工可致力于评估新员工的需求，完善新员工雇佣和福利方案，提出缩短工时、降低劳动强度、改善车间人际关系等人性化管理的建议，建立一套预防和解决新员工问题的制度，构建劳资和谐的企业文化，协助企业按照相关企业社会责任标准（如SA8000）的要求承担起应有的社会责任。

3. 员工意识的提升

员工本身是推动政府和企业建立相关制度和计划的根本力量。只有员工的团结意识和权利意识得到提升，并采取相应的集体行动，政府和企业才有可能改变既有制度，保证新制度和计划的可持续性。在团结意识方面，社工可以采用研讨班、工人小组、自助团体和文艺社团等形式，促进新员工之间的交流和互助，使他们逐渐认识到他们自身的团结和与企业老员工的团结是提升工资和福利水平的根本保障。在权利意识方面，社工可以通过典型个案分享、模拟法庭、情景戏剧等形式积极推动新员工对个体权利（如法定工时和最低工资）和集体

权利（如集体谈判权）的理解，促使他们在权利被侵犯时以个人或集体的形式主张自己的权利，促使他们认识到好的制度设计和服务方案建基于他们自主的发声和行动之上。

五、企业社工服务面临的挑战

（一）企业环境的特殊性

1. 社工价值观与企业的冲突

巴卡林斯基（Bakalinsky, 1980）指出，人的福祉与企业利润是社工介入工业领域必须面对的根本冲突。类似专业（心理学与精神病学）的介入过程表明，工作者必须在两者之间做出选择。学校、老人院、医院等机构不以追求利润为目的，但企业则以追求利润为目的。因此社工活动如果推动了员工福祉，但影响了利润获得，公司是不会接受社工的。弗莱明（Fleming, 1979: 183）的观点更为悲观，他指出，“工业社会工作是不会有前途的，除非社会工作能够开发一项可供企业使用并极力推销的产品”。

随着企业社会责任理念和实践的兴起，人们开始逐步认识到，人的福祉与公司利润之间存在调和机制，因为，尽管传统的企业社会工作可能以企业利润为代价，但企业社会责任驱动下的企业社会工作则在提高工人福祉的同时，也可能给企业带来更多利润。沙卡（Sarkar, 2008）指出，随着人们对劳动力的认识从“人力资源”转变为“人力资本”，企业在利用劳动力的过程中要回应外部利益相关者（如消费者）的关注与要求。如果说传统的消费者关注的是产品的最终形态，那么新兴的消费者则关注产品的生产过程，关注产品的生产是否以损害工人的身体和精神健康为代价。例如，1996年6月，美国《生活》杂志刊登了巴基斯坦童工缝制耐克足球的照片，引发了消费者对耐克产品的抵制，迫使耐克采取措施约束其供应链上的厂商严重侵犯劳工权益的行为，借此恢复消费者的信任，以实现其市场利润。因此，一个保障劳工权益和提升工人福祉的企业可能赢得更多的消费者，从而赢得更多的订单。

2. 社工与企业内部其他部门的关系

目前在国内，企业很少设有专门的社工部门，社工大都从属于行政部、人力资源部或配合工会参与员工管理和福利方面的事务。由于没有明确的部门和职能定位，社工的身份在企业内部就比较尴尬。因此社工在进厂提供服务之前，应充分了解企业的组织架构、企业文化、权责分配等环境因素，明确自己的归属部门和直接负责人。同时，社工还应特别留意自己与其他部门的关系，尤其是之前提供“准社工服

务”的部门，如行政部、培训部、工会等，不要让这些部门感觉到社工抢了他们的“饭碗”。例如，社工参与员工培训时，要注意与培训部的分工与合作，培训还是由培训部主导，社工只是充当一个咨询者和建议者的角色，将员工的需求和问题反映给培训部，切忌越俎代庖，造成不必要的部门利益之争。由于在企业内员工都有自己的管理者，社工在为员工提供服务时，一定要事先征得其直接管理者的同意。作为长期的直接管理者，他们比社工更了解员工需求和喜好，多向他们咨询，既可以获得管理者的信任与支持，又可以了解更多员工的信息。

3. 成本-收益问题

投入产出率是任何企业关注的重点，而社工服务作为一个长期的计划，很难在较短时间内就产生立竿见影的效果。为员工提供服务所花费的资金和所占用的员工生产时间都会增加企业的生产成本，因而企业管理层往往会给社工一个尽快做出改变的时间限制，这就导致了服务的短期性和不连续性，最终效果也会大打折扣。因此，企业管理层可能会对社工服务的投资回报率持怀疑态度。如果不能很好地向企业解释清楚服务的长远收益，就很难得到企业的支持，无法保证服务的持续性和稳定性。在此情况下，社工除了向管理层澄清服务的目的、过程和效果外，还应介绍国内外企业通过提供社工服务而节省成本的成功案例和数据，减少管理层对投资回报率的疑虑。例如，在美国，雇主在 EAPs 中每投入 1 美元，总体上将减少损失 5-16 美元（U.S. Department of Labor, 1990）。

（二）员工的误解与接纳度

员工是企业社工的主要服务群体，其对社工的理解和接纳程度直接决定了服务能否在企业内成功开展。我国处在企业社工发展的初期，大部分员工对社工知之甚少。即便是在已有良好社工基础的 D 厂中，员工对社工也存在种种误解：一是“社工活动论”，认为社工只是来组织娱乐、休闲活动的，没什么其他的作用；二是“社工万能论”，认为社工作为员工利益的代表者，就是帮员工解决问题的，应该是有求必应的；三是“社工间谍论”，认为社工作为企业的雇员，会为管理者收集员工信息打“小报告”，从而不敢向社工吐露真心话。

针对员工的这些误解，社工应通过宣传和实际行动来及时予以纠正。针对“社工活动论”，可以通过专题培训、印发宣传单或群体邮件的方式，宣传社工的服务理念和服务范围；针对“社工万能论”，应向员工澄清社工作为员工与企业间的沟通桥梁，能做到的是在法律和政策范围内为员工争取最大的福利，但并不是所有的问题和要求都可以解决；针对“社工间谍论”，要强调社工的中立身份和保密原则，尽量避免问题标签化，消除员工心中的顾虑。在社工进入企业的初期，在没有工作基础及中国内敛的传统文化背景下，社工往往需要与员工进

行耐心的交流，通过个人魅力及自我的运用，与员工建立良好的信任关系。这是一个长期的过程，也是考验社工个人能力的过程。

（三）社工角色

在企业内，社工的服务对象同时包括员工和管理者。社工在为员工提供服务的同时，也会向管理层提供咨询和培训。社工既要获得管理层的认同和支持，又要为员工谋取福利。面对两个利益对立的服务群体，社工在其间的角色是很难把握的。无疑，中立的原则是必须要严格遵守的。但值得进一步考虑的问题是，如果社工作为员工被企业直接聘用开展服务，那社工要如何确保不被管理层操控，而保持社工的独立性呢？

笔者认为，在企业社工发展初期，鼓励企业直接聘用社工开展服务是不合时宜的。在企业管理层对社工的认识还不够全面的情况下，社工可能会被要求按管理层的意图行事，案主的确定和服务内容都将面临很大限制。所以，政府在引导企业社工发展方面要做出相应的政策规定，以社会开支或企业捐赠的资金在工业区或工人生活区建立起超越单个企业的企业社工服务中心，企业聘用社工，但薪资的发放由社工组织统一进行。同时，企业的配合与支持程度也应由相关部门进行监管。如东莞市政府就与社工机构合作，统一安排社工进入企业内部开展工作，工资由政府发放。

（四）社工的个人能力及队伍建设

企业内员工及管理层的的需求丰富多样，仅靠社工力量很难满足。加之企业社工刚刚起步，对社工的个人能力和心理承受能力都有很高的要求。面临新领域，在工作的初期社工有可能出现挫折感和无力感，产生倦怠心理；在缺少同伴和支持的情况下，还会体会到强烈的孤独感。面对这种情况，我们可以借助企业或社区中已有的妇联、共青团、工会、党组织等平台，整合和调动多方面的资源来协助社工开展服务。相关部门或机构要将分散的社工力量凝聚起来，定期交流和分享经验，建立专业的督导机制，以协助社工个人能力的发展和心理调试。在高校加强企业社工的专业教育也是十分重要的。高校应与企业合作，建立实习基地，为社工专业学生提供进驻企业实务操作的平台，这样不仅可以在企业内建立良好的社工基础，也可以提升社工的专业能力。

六、结 语

“扩展的临床视角”包含 A、B、C、D 四个层面，考虑到中国工人

恶劣的权益状况和持续的自发抗争，考虑到社会工作通过社会服务推动社会变迁的专业使命，笔者认为，C层面和D层面应当是当前企业社会工作关注的重点。具体而言，面向新员工的社工干预应更多定位于车间管理体制的改善和劳资对话机制的构建，而非仅仅强调提高员工处理情绪困扰的能力；应更多着力于员工劳动权益的改善，而非仅仅“搞些活动”来安抚员工的不满；应更多致力于员工的团结互助和集体意识的提升，而非仅仅关注具体个案困难的解决。笔者期待，中国社会工作界不仅有足够的胆识提出关于企业社会工作的蓝图，还会有足够的韧性和智慧将蓝图变成现实，从而为“世界工厂”中的中国员工提供优质而持续的企业社工服务，推动中国劳资关系的根本转型。

参考文献：

- 蔡嘉莉，2011，《东莞政府首次掏钱雇社工为企业服务》，《东莞时报》3月7日。
- 陈雷、李冰水、沈长月、江海霞，2010，《农民工福利保障：制度缺陷与企业社会工作介入》，《农村经济》第3期。
- 成放，2010，《东莞裕元工业集团来市民政局交流社会工作》
(<http://czj.dg.gov.cn/publicfiles/business/htmlfiles/gongzw/gzdt/201009/252856.htm>)
- 富士康科技集团，2009，《富士康科技集团2008年社会及环境责任年报》
(<http://www.doc88.com/p-74081632216.html>)
- 高钟，2007，《企业社会工作概论》，北京：社会科学文献出版社。
- 蒋月梅、孟祥斐、张云，2008，《社会工作方法在企业员工管理中的应用研究》，《社会工作下半年（理论）》第5期。
- 李林凤，2007，《论工业社会工作方法在我国企业工会工作中的运用》，《沿海企业与科技》第1期。
- 钱宁，2009，《工业社会工作》，北京：高等教育出版社。
- 沈黎，2009，《台湾工业社会工作的发展经验与启示》，《南方论丛》第2期。
- 谭亚莉，2005，《企业新进员工工作适应的发展模式研究》，华中科技大学博士论文。
- 雷雨、赵冠中，2011，《“圆梦计划北大100”录取名单出炉》，《南方日报》4月1日。
- 谢建磊、李妍，2010，《技能培训：如何温暖农民工》，《人民日报（海外版）》3月1日。
- 张晓燕，2010，《农民工免费技能培训工作有成效》
(<http://www.hangzhou.gov.cn/main/zwtd/bzbd/qykt/T323421.shtml>)
- Balgopal, P. R. 1989, "Occupational Social Work: An Expanded Clinical Perspective." *Social Work* September.
- Bakalinsky, R. 1980, "People vs. Profits: Social Work in Industry." *Social Work* November.
- Choi, S. 2005, "Applying Needs-Assessment Skills in the Implementation of EAP Structures: An Examination of How to Promote the Growth of Underdeveloped EAPs in Korean Corporations." *Journal of Workplace Behavioral Health* 21(2).
- Fleming, C. 1979, "Does Social Work Have a Future in Industry?" *Social Work* May.
- Gehlenborg, H. 2001, "Occupational Social Work in Germany: A Continuously Developing Field of Practice." *Employee Assistance Quarterly* 17(1/2).
- Lee, H. J. 2003, *Survey on Alcohol Use of Workers for Developing Employee Assistance Program*. Seoul, Korea: Korea Drinking Culture and Alcohol Research.
- Maiden, R. P. 2001, "The Evolution and Practice of Occupational Social Work in the United States". *Employee Assistance Quarterly* 17(1/2).
- Ramanathan, C.S. 1992, "EAP's Response to Personal Stress and Productivity: Implication for Occupational Social Work." *Social Work* 37(3).
- Root, L. S. 1999, "Education and Training in the Workplace." *Administration in Social Work* 23.
- Sarkar, S. 2008, "Industrial Social Work to Corporate Social Responsibility: A Transformation of Priority." *Journal of Human Values* 14(1).
- Siddiqui, H. Y. & N. Sukhrmani 2001, "Occupational Social Work in India." *Employee Assistance Quarterly* 17(1/2).
- Stuart, P.H. 1999, "Linking Clients and Policy: Social Work's Distinctive Contribution." *Social Work* 44.

U.S. Department of Labor 1990, *What Works: Workplaces without Drugs*. Washington, D.C.: Department of Labor.

Van den Bergh, N. 1995, "Employee Assistance Program." In *Encyclopedia of Social Work*, 19th ed., Vol. 2, Washington DC: NASW Press.

作者单位：中山大学社会学与社会工作系、中大社工服务中心
责任编辑：张志敏

文章来源：《社会学研究》2011年第6期

中国社会学网 www.sociology.cass.cn