

职工心理健康服务体系的构建路径探索

李惠娟

北京教育考试院，北京，100083；

摘要：在快节奏的社会环境中，职工心理问题逐渐凸显，构建科学、系统、可操作的心理健康服务体系成为提升组织治理水平的关键抓手。本文从服务现实出发，梳理当前职工心理服务在多头管理、资源碎片、隐私保障和能力配置等方面的短板，提出“预防—干预—转介”三级链条为核心的结构模型，主张制度牵引、工会统筹、专业支撑、数字延伸与评估闭环协同发力。通过典型案例分析，探索服务体系的实践路径，为推动职工心理关爱机制常态化、系统化提供参考。

关键词：职工心理健康；服务体系；工会职能；数字平台

DOI：10.64216/3104-9702.25.07.050

引言

随着社会节奏的加快，劳动者群体面临着家庭、工作等方方面面的压力，不少职工都出现不同程度的心理健康问题——抑郁、焦虑等心理问题困扰，“阳光抑郁症”“职场强迫症”等等“心病”无声无息走进社会这个大职场，走进公众心理，成为危害国民健康的心灵之殇^[1]。在此背景下，系统设计一套具有分层逻辑、责任机制、专业支持与动态调节能力的心理健康服务体系，既是劳动关系治理转型的关键一环，也关涉社会运行的韧性根基。

1 当前职工心理健康服务的现实图景与关键短板

1.1 服务主体分散，缺乏协同闭环

职工心理健康服务的参与者日趋多元，覆盖了工会、人力资源管理部门、医疗机构与社会心理服务平台。然而，多头运作未能构建统合机制，部门各自为政、经费分配分割，信息流通停滞，导致服务内容重复、功能空转。职工看似能在多个通道中接受咨询与筛查，实则难以在不同阶段获得系统支持，情绪波动从识别到转介之间缺乏联结，专业人员难以对个体状况形成长期跟踪判断。心理服务长期处于“项目化分摊、临时化应对”的运行逻辑中，无法支撑高压组织场景下持续扩张的心理援助需求^[2]。

1.2 供给形式活动化，缺少制度支撑

现有心理健康服务多以沙龙讲座、节庆慰问、情绪放松团建为主，形式热闹、时效短暂，难以构建稳定支持机制。服务内容缺乏分层分类设计，覆盖面集中于宣传触点，面对岗位负荷大、持续压力高的群体却干预乏力。心理热线、在线测评等常规工具建设推进缓慢，职

工在情绪临界状态下往往找不到可依赖的援助路径。一些地方虽尝试构建心灵驿站、推行关爱计划，但服务范围零散、更新机制不健全，绩效指标聚焦覆盖人数和场次数量，对职工状态改善、团队氛围缓解等深层成效缺乏有效评估手段^[3]。

1.3 职场文化遮蔽心理表达空间

在多数组织中，心理问题仍被视作潜在“弱点”而遭回避。职工倾向于隐匿情绪困扰，担忧被贴上“不稳定”“难管控”的标签，从而影响岗位晋升与薪酬考核。组织反馈机制边界模糊，部分单位将团体测评结果精细化处理，打破匿名原则，使心理服务变相沦为人力资源管理工具^[4]。这种不对等的风险暴露削弱了职工的信任基础，令高风险个体进一步沉默，心理支持路径日渐失灵。制度层面对隐私保护缺少明晰规定，服务数据的采集、传递与留存未建立起可信规则，职工对服务过程的安全感普遍不足。

1.4 基层支点薄弱，体系末端难以承接

相较总部单位，基层场所的心理服务基础普遍薄弱，尤其是班组、营业网点与流动施工队伍，缺乏驻点资源、专业岗位与稳定阵地。服务多依赖临时性外包或上级支援，缺少在地响应能力。一线管理者缺乏识别和初步干预训练，对复杂情绪难以作出有效回应，只能以经验处理或回避为主。各地虽探索“心理守门员”培训机制，意图构建基层识别触角，但支撑体系不足，行业间差异大，转介通道碎片化，人员流动性高等问题，均导致基层服务能力难以内化为常态功能^[5]。心理援助的触角因此长期悬浮于组织结构上层，难以穿透至真正负荷集中的岗位一线。

2 职工心理健康服务体系的功能定位与结构框架

2.1 构建“一级预防—二级干预—三级转介”的服务链条

构建覆盖全员的“一级预防—二级干预—三级转介”链条，是职工心理健康服务体系的主干。一级侧重心理健康宣传、情绪识别和压力管理训练，将常见症状和求助路径讲清楚，让职工对心理困扰有基本判断，尽量把问题拦在萌芽阶段。二级聚焦高压岗位和重点人群，结合测评筛查、团体辅导和专题个案干预，给已经出现明显困扰但尚具工作功能的职工提供及时支撑。三级对中重度风险个体建立快速转介通道，衔接精神医学科室、社会心理服务平台和危机干预资源，避免延误诊疗时机。若这一链条运行顺畅，职工在不同阶段都能找到合适入口，服务也能在组织层面形成比较清晰的闭环。

2.2 组织层面的制度嵌入与责任划分

在组织层面，职工心理健康服务需要真正落在规章制度上。单位可以将心理健康内容写入安全生产、职业健康、人力资源管理等配套制度，明确经费渠道、阵地建设标准和服务采购规范，使心理服务从临时项目转为常设功能。党组织、行政、工会、人力资源部门各自承担不同角色，前者负责价值引领和重大事项决策，工会侧重需求收集和个体关怀，人力资源部门关注岗位设计、绩效考核中的心理负荷控制，形成相对稳定的分工格局。责任边界一旦清晰，服务事项就能进入年度计划和绩效检查，心理健康议题自然融入组织治理日常。

2.3 团队层面的支持性文化与管理机制

职工日常感受到的心理氛围，主要来自所在团队。支持性文化并不依赖复杂话语，而体现在排班安排是否合理，反馈方式是否尊重，冲突处理是否留有余地。一线管理者往往既是任务压实者，也是情绪承接者，若只强调指标与服从，团队很难产生安全感，更谈不上主动求助。单位可以在中层和班组长培训中加入心理健康模块，让管理者学会识别情绪信号、开展简短谈话、合理使用弹性管理工具，减少简单粗暴的管理方式。团队例会、民主沟通日、关爱谈心等机制一旦形成惯例，职工就能感到“有话可说”，心理服务也不再是远离现场的孤立板块。

2.4 个体层面的可达服务与自主选择空间

从职工视角看，心理服务是否可达，关键在于入口是否清晰、时间是否宽裕、隐私是否可靠。实体咨询室、工会心灵驿站、线上测评平台、匿名热线等渠道需要组合使用，让不同年龄、不同工种的职工都能找到顺手的方式求助。服务形式既可以有一对一咨询，也可以有团体活动、线上问答和短视频科普，避免单一路径造成门

槛感。隐私规则务必讲明，例如谁能看到测评结果、个案资料如何存放、多长时间销毁，让职工心中有数，才敢迈出那一步。组织在设计服务菜单时预留选择余地，尊重职工节奏，不强迫、不贴标签，心理健康服务才能真正被视为一种可靠资源。

3 职工心理健康服务体系的构建路径探索

3.1 以制度为牵引：把心理健康纳入用工合规与集体协商议题

在职工心理健康服务体系中，制度安排决定底线和空间。现有集体协商制度已经将劳动安全、卫生、补充保险和福利等内容明确列入协商范围，为把心理健康指标写进集体合同和专项协议预留了通道。一些地方在模范劳动关系和谐企业认定办法中，把建立心理危机干预预警机制作为评价条件之一，要求企业在劳动保护制度里体现心理风险防控，这种做法客观上把心理健康纳入了用工合规的考量维度。贵州省工会条例（2025年修订）提出，工会要依托专业机构开展心理知识宣传、心理咨询和心理辅导，并鼓励运用大数据等技术提升服务能力，使心理健康从“倡导事项”上升为带有法律依据的职责要求。在此基础上，企业和工会可以在集体合同中增加“心理健康专章”，就心理风险告知、压力岗位轮换、心理服务经费、危机干预流程等作出具体约定，再与职业病防治和安全生产规程配套执行。制度一旦落在纸面并进入年度合规审查，心理健康服务便不再只是临时关怀，而会逐步成为劳动关系治理中的刚性内容。

3.2 以工会为枢纽：打造“项目化”心理关爱服务模式

工会处在联系职工和管理层的中轴位置，适合承担心理健康服务的统筹角色。广东江门市蓬江区总工会近年打造“精准赋能心健康，创新服务促发展”项目，较好体现了“项目化”思路：自2025年以来，在全区建设11个标准化“职工心灵驿站”，覆盖工业园区、重点企业和镇街职工服务中心，每个站点配置心理咨询室和放松区，由持证咨询师定期驻点，为职工提供家门口服务。项目设置年度计划，持续开展心理讲座、团体辅导和减压工作坊20余场，参与职工近2000人次，同时承接省总工会“百场送心理团辅进基层”活动，使本地项目与上级工会资源形成联动。区总工会还探索“热线+面谈”双轨模式，对长期病休职工开展入户探访和个案辅导，把心理关怀嵌入困难帮扶链条。由此可见，工会若以项目为载体，明确目标人群、经费来源、合作机构和年度评估办法，就能把零散活动整合成可复制的心理服务品牌，逐步构成覆盖区域的服务网络。

3.3 以专业力量为支撑：建设分级的心理服务支持网络

职工心理健康服务要走得深入，离不开专业队伍支撑。安徽某市总工会在社会心理服务体系试点背景下，提出以市级心理健康服务中心为枢纽、区县分中心为支撑、基层企事业单位站（室）为触角的分级网络，将这一工程列入市政府年度办实事项目。在阵地布局基础之上，当地工会出台《职工心理健康服务中心、站（室）建设管理办法》，通过规范建设标准和管理流程，推动全市建成职工心理健康服务中心12个、站（室）135个，并组建2000余名“EAP援助师”、300余名“危机干预师”，同时遴选103名心理专家组成专家队伍，为服务网络提供稳定的人才来源。疫情常态化阶段，这一网络面向216家机关和企事业单位开展心理体验和团建活动185场，举办线下讲座、直播和测评，累计服务职工约230万人次。从实践看，分级网络让“中心—分中心—工作站”职责分明：中心负责制度、培训和疑难会诊，分中心承担行业和区域统筹，基层站点贴近一线开展筛查和辅导，为构建覆盖各层级的服务体系提供了清晰样板。

3.4 以数字化为抓手：拓展线上服务与数据支撑能力

心理服务要真正触达一线职工，移动端入口越来越关键。沈阳市工会事务与职工服务中心依托“沈阳e工会”APP，设立“工会有爱保健康 心理呵护抗疫情”线上心理健康专区，与七家专业心理咨询机构合作，从2022年起开通14条心理咨询热线，打造集资讯、热线、在线服务于一体的职工心理平台。平台在专区内持续更新心理健康文章41篇、疏导类视频10个，接听热线电话200余个，心理服务页面浏览量达到1.7万余次，这些数据既体现了服务黏性，又为后续优化提供依据。在省级层面，山东“齐鲁工惠”普惠服务职工平台将心理咨询纳入13个核心功能模块之一，职工可在移动端选择心理咨询师在线交流，形成“指尖工会”的心理服务延伸。实践表明，数字化平台有助于降低心理求助的心理门槛，增强私密感，也便于在后台滚动统计使用频次、热点问题和高峰时段，为线下服务布局和风险预警提供数据支撑。

3.5 以评估为闭环：建立服务效果的反馈与改进机制

服务体系若缺少评估，很难判断投入与成效是否匹配。健康企业建设案例中，有企业引入员工帮助计划，

由专业机构提供咨询和风险管理服务，长期跟踪后发现员工体检合格率逐年上升，心理健康指数持续改善，将职工心理状况指标纳入“健康企业”评审材料，形成“项目推进—指标改善—荣誉激励”的闭环。前述安徽某市总工会在出台管理办法时，把考核评价写进制度文本，通过阵地达标率、活动开展频次、服务覆盖人数等指标衡量各级工会的履职情况，有效促进站点扩展和队伍建设。沈阳e工会平台则利用后台数据记录文章阅读次数、视频播放量、热线来电量和服务时长，既掌握职工心理需求变化趋势，也为后续调整服务内容提供依据。单位还可将匿名满意度调查、员工敬业度、关键岗位离岗率等纳入综合评估，定期向职代会或职工代表通报，以公开透明的方式倒逼服务改进，让心理健康服务从“好看”走向“管用”。

4 结语

构建职工心理健康服务体系，是一个跨越制度设计、组织协同、技术工具与文化引导的系统性工程。从现实供给的分散无序，到治理逻辑的链条整合，从基层的资源紧张，到上层制度的驱动赋能，唯有将心理服务纳入用工合规、工会职能和组织治理的主轴，才能从根本上打通职工心理支持的“最后一公里”。工会的项目化统筹、专业团队的分级服务、数字平台的实时接入以及评估机制的动态反馈，构成一套具备可推广性的建设路径。心理健康既是个体生命状态的体现，也是组织文化与管理哲学的镜像。一套成熟而灵活的服务体系，能够让职工在高压环境中拥有自洽空间，在困境边缘中获得支持力量，更能让组织自身具备识别情绪波动、预警潜在风险和修复人际关系的能力，从而为构建人本、韧性、高效的劳动关系格局奠定长久基础。

参考文献

- [1]左崇年.做好心理健康服务，提升职工幸福感[J].中国就业,2020(9):57.
- [2]周虹琼.浅析企业工会的职工心理健康服务[J].天津市工会管理干部学院学报,2022,39(3):48-52.
- [3]李欣妍,万政一,冯晶,等.湖北省某高校教职工心理健康服务利用行为的质性研究[J].医学与社会,2025,38(8):137-144.
- [4]刘刚.企业工会如何开展职工心理健康工作[J].活力,2021(22):137-138.
- [5]李珊,杨鑫莹.构建“四级心理调节”机制精准服务职工心理健康[J].华北电业,2022(5):63-65.