

員工協助方案多元服務構面初探  
-台、美模式整合探討

**Employee Assistance Programs  
Multi-dimension Study  
-Integrated Taiwan & U.S.A Model  
Approach**

員工協助方案多元服務構面初探  
-台、美模式整合探討  
**Employee Assistance Programs  
Multi-dimension Study  
-Integrated Taiwan & U.S.A Model  
Approach**

研究主持人：范淑婷、葉長欣

計畫主辦單位：行政院勞工委員會勞工安全衛生研究所

研究期間：中華民國 97 年 6 月至 97 年 12 月

行政院勞工委員會勞工安全衛生研究所  
中華民國 97 年 3 月

# 摘要

美國約自 1930 年代開始在職場推動員工協助方案，以協助解決職場員工酗酒問題，後來慢慢演進至改善員工工作表現的議題上。影響員工工作表現的議題包含工作壓力、身心疾病、家庭婚姻、財務等議題，爲了滿足這些服務需求，員工協助方案專業服務人員基於核心技術，進而發展出多元且整合健康照顧的服務功能，以達改善員工工作表現的目的。

行政院勞工委員會勞工福利處自 1998 年開始在台灣地區倡導事業單位應提供員工協助方案(包含健康促進方案、心理諮商方案等)，以協助所屬員工能擁有良好的工作表現，以及較佳的生產力；而本所從勞動醫學研究的角度，自 2000 年起也不斷地倡導職場健康促進、職場壓力管理方案、職場勞工過勞死以及職場諮商等相關議題，甚至近來國民健康局及各縣市衛生局也開始推動職場健康促進、職場心理衛生的各項服務政策，這些單位所推動的服務多數有政策堆疊的情況，甚至是不同單位紛紛投注經費在相同的倡導議題上，但由於專業觀點的不同，各領域所運用的專有名詞有所不同，但是本質上卻是相同的服務概念。

爲了協助國內各機關的相關政策推動，以及讓事業單位負責人對於照顧員工身心健康與提升工作表現的作法，能有清楚的路徑圖(Road Map)可供依循，本所藉由本計畫回顧美國及台灣地區員工協助方案的文獻，發展員工協助方案的路徑圖(Road Map)，以供國內各機關的相關政策推動以及事業單位實務執行上的參考依據。

關鍵詞：員工協助方案、員工協助方案核心技術、員工協助方案路徑圖

# Abstract

To solve the problem of workers' alcoholism in working environment , an employee assistance program (EAP) has been developing in the USA since 1930's. Today, the EAP helps employees not only on the alcohol-abusing issues, but also on the issues of work stress, mental illness, marriage and financial issues. To fulfill the clients' demands, EA professionals made their efforts to integrate different health-care expertizes to promote service satisfaction based on EAP core technology.

In Taiwan history of Employee Assistance Program was from 1998.Labor Welfare Division of Council of Labor Affairs, Executive Yuan, Taiwan introduced Employee Assistance Program (Counseling services, health promotion services,etc.) to local business units to assist their employees with high performances and productivities since 1998. Our organization (Institute of Occupational Safety & Health) introduced workplace Health promotion, Occupational Stress management, karoshi and counseling services in the workplace from 2000.Recently,Bureau of Health Promotion, Department of Health ,R.O.C(Taiwan) and Health Bureau of every cities/countries started to introduce workplace health promotion and mental health services. Most of the service policies are overlapped and estimation at the same services.

To assist all government agencies effective promote the service policies and give the guideline for business units in charge person understand the whole pictures about Employee Assistance Program. We need to lead the research project "Employee Assistance Programs Multi-Dimension Study- Integrated Taiwan & U.S.A Model Approach" to review all EAP-related documents in U.S.A and Taiwan and develop EAP roadmap. The EAP Roadmap could provide the guidelines for government agencies and business units when they are thinking about EAP.

Key Words: Employee Assistance Program(EAP), EAP Core Technology, EAP RoadMap

# 目 錄

摘 要.....	i
Abstract .....	ii
目 錄.....	iii
圖目錄.....	iv
表目錄.....	v
第一章 計畫之背景及研究目的.....	1
第一節 計畫之背景原因.....	1
第二節 問題狀況或發展環境評估與趨勢分析.....	2
第三節 研究主旨及目的.....	4
第二章 研究方法及步驟.....	5
第三章 資料分析與整理.....	7
第一節 台美員工協助方案(EAPs)的歷史發展.....	7
第二節 台美員工協助方案(EAPs)的定義與核心技術.....	20
第三節 台美員工協助方案(EAPs)的路徑圖(Road Map)－ 多元服務構面.....	38
第四章 國內事業單位如何運用員工協助方案路徑圖(Road Map).....	48
第一節 國內事業單位開始員工協助方案的第一步：選擇你的 EAP 模式.....	48
第二節 國內事業單位開始員工協助方案的第二步：員工協助方案應有的服務內容.....	50
第五章 結論與建議.....	52
第一節 結論.....	52
第二節 建議.....	54
誌謝.....	57
參考文獻.....	58

# 圖目錄

圖 1	美國人力資源管理模式的 EAPS .....	41
圖 2	員工協助系統內容 .....	43
圖 3	員工協助專業技術與員工協助方案可解決議題 .....	45
圖 4	台灣地區員工協助方案路徑圖(EAP ROAD MAP)原型 .....	47
圖 5	台灣地區員工協助方案路徑圖(EAP ROAD MAP)原型 .....	52

# 表目錄

表 1	員工協助方案的碩博士論文研究取向 .....	3
表 2	員工協助方案工作小組成員 .....	5
表 3	小組聚會期程及主題 .....	6
表 4	台灣員工協助方案的發展時期 .....	11
表 5	台美員工協助方案(EAPS)歷史沿革比較 .....	16
表 6	台美員工協助方案(EAPS)的比較差異 .....	18
表 7	EAPS 從業人員的專業發展 .....	21
表 8	「員工協助方案」主要專業方法 .....	26
表 9	台美員工協助方案定義與核心技術比較 .....	35
表 10	台灣地區員工協助方案的組織服務 .....	45
表 11	台灣常見的 EAPS 服務提供模式 .....	49

# 第一章 計畫之背景及研究目的

## 第一節 計畫之背景原因

員工協助方案依據美國 EAPA 協會 EAPA Professional Standard 的定義，是一項於工作職場提供的服務，目的是為了協助改善員工因工作、家庭、婚姻、法律、壓力、財務、健康等因素而下降的工作表現問題，以及提高組織生產力。(EAPA Standards and Professional Guidelines for Employee Assistance Programs, 2003 Edition)

行政院勞工委員會（以下簡稱本會）勞工福利處自 1998 年開始在台灣地區倡導事業單位應提供員工協助方案（包含健康促進方案、心理諮商方案等），以協助所屬員工能擁有良好的工作表現，以及較佳的生產力(員工協助方案工作手冊，行政院勞工委員會編印，1998)；而本所從勞動醫學研究的角度，自 2000 年起也不斷地倡導職場健康促進、職場壓力管理方案、職場勞工過勞死以及職場諮商等相關議題，甚至近來國民健康局及各縣市衛生局也開始推動職場健康促進、職場心理衛生的各項服務政策，這些單位所推動的服務多數有政策堆疊的情況，甚至是不同單位紛紛投注經費在相同的倡導議題上，但由於專業觀點的不同，各領域所運用的專有名詞有所不同，但是本質上卻是相同的服務概念。

行政院人事行政局為引進世界先進國家人事制度，於 2006 年完成「OECD 主要會員國及大陸地區政府機關有關員工協助方案(EAP)相關資料」蒐集編譯報告(參考網址 <http://www.cpa.gov.tw/cpa2004/plplan/PLPS7052P.html>)，以供決策或辦理相關業務之參考，更於 2007 年公佈行政院所屬機關學校員工協助方案推動計畫(中華民國 96 年 10 月 25 日行政院院授人企字 0960064026 號函)，該計畫的實施期程區分為宣導期、試辦期以及全面推動期，在宣導期階段的主要重點工作在於辦理相關推廣及宣導活動，以增進各機關公務同仁對員工協助方案



之瞭解，並同時輔導試辦機關辦理前置作業。

從該計畫建議的服務內容來看，主要包含了工作面、生活面、健康面及其他協助事項，需要的專業人員，就包含了心理諮商、健康醫療人員、律師、社會工作以及財務人員等，這些多元專業人員了解員工協助方案服務的理念及服務準則的程度，將會是此一服務計畫成功與否的關鍵因素。

目前國內對員工協助方案服務的範疇，尚未有清楚的全貌以及路徑圖(Road Map)可供依循，因此本所進行本計畫，藉由回顧美國及台灣地區員工協助方案的文獻，發展員工協助方案的路徑圖(Road Map)，以供國內各機關的相關政策推動以及事業單位實務執行上的參考依據。

## 第二節 問題狀況或發展環境評估與趨勢分析

目前國內有關員工協助方案研究(EAP)的碩博士論文篇數約為 33 篇(以國家圖書館之全國博碩士論文資訊網之關鍵字查詢)，主要的研究取向可區分為影響員工協助方案辦理的因素、員工協助方案內涵、員工協助方案效益三大取向：

表1 員工協助方案的碩博士論文研究取向

項目	影響員工協助方案辦理的因素	員工協助方案內涵	員工協助方案效益
研究變項	辦理 EAP 的影響因素 辦理 EAP 可行性研究	督導訓練專案 EAP 與資源連結 團體康樂活動 工作家庭協助方案 EAP 協助流程 人力資源管理策略 外籍勞工適應管理 職棒聯盟 EAP 建構 建構台灣 EAP 模式 領導者更迭與 EAP 策略 領導風格與 EAP 內涵	員工投入、實施成效 組織文化、組織承諾 員工退休風險管理 員工壓力及倦怠 工作士氣 員工態度與組織績效 工作滿足、生活品質 離職率、工作滿意 EAP 評估 EAP 與員工問題 EAP 派外適應性 EAP 與輪班員工適應性
篇數	2	11	20

註：本研究自行整理（資料來源

[http://etds.ncl.edu.tw/theabs/site/sh/search\\_result.jsp](http://etds.ncl.edu.tw/theabs/site/sh/search_result.jsp),2008.04.29)

從上表的研究取向來看，多數的研究集中於量化的研究，主要以員工協助方案推動後的效益研究為主，對於員工協助方案的內涵以及影響員工協助方案辦理因素的研究篇數相對性而言較少。而從量化研究的論文內容來看，多數論文對於員工協助方案的內容主要以本會編印的員工協助方案工作手冊為主，依此發展量化研究量表，並針對人力資源部門或事業單位員工進行有關組織承諾、離職率、工作投入、工作士氣等相關性的研究。

而本所歷年來針對心理健康議題的研究，從壓力研究調查（包含職業壓力指標之探討、國人工作壓力量表之建立、高工作壓力勞工篩檢之研究）、過勞研究調查（包含高科技產業從業人員過勞與心理健康調查、高科技產業從業人員過勞實證研究、國內勞工工作相關過勞與心理社會因子之認知調查），到壓力過勞管理（勞工高工作壓力調適策略之研究）以及健康促進（職業心理衛生諮商輔導模式先驅研究、非典型工時職業婦女身心健康評估研究）都是本所心

理健康之重點研究。但是在未來研究方向與展望方面，包含尋求偵測勞工心理健康之生理指標、建立勞工心理健康服務模式-員工協助方案(EAP)以及化學物質對行為精神症候之影響，因此除了壓力過勞檢測方法之精準化之外，針對所篩檢出來之高壓力過勞個體的預防與治療將是下一個階段的研究重心，而員工協助方案是在企業內建立一個協助員工的服務系統，提供解決勞工生活、工作與社會適應的問題。

但是如何在企業內建立員工服務系統，以及服務的路徑圖(Road Map)，都是企業內在推動員工協助方案的考量因素。

### 第三節 研究主旨及目的

如前所述，員工協助方案的服務內涵及提供服務專業人員的背景思維不同，因此而產生了多元概念以及服務的內涵，但是這些多元概念及服務內涵之間，是否有一致性？或者是階段性？或者是能整合一個完整的服務概念？這是本研究所欲探討的部分。

本研究藉由籌組員工協助方案工作小組的方式，邀請專家、學者共同回顧美國及台灣的發展歷程，進而建立國內員工協助方案的路徑圖(Road Map)，以期日後政府單位、學界及實務界在推動員工協助方案時，能有共同的核心概念，並知道如何分工與整合。

因此，本計畫的研究目的為：

1. 規劃我國未來員工協助方案的路徑圖(Road Map)。
2. 提供國內各機關相關政策的推動及事業單位實務執行上的參考依據。

## 第二章 研究方法及步驟

本研究的研究方法，主要以籌組員工協助方案工作小組，進行系統性的資料收集，並以文獻探討的方式，建構員工協助方案的路徑圖(Road Map)。

本研究的實施步驟：

### 一、籌組員工協助方案的工作小組

藉由籌組員工協助方案工作小組，定期聚會討論及回顧美國及台灣地區員工協助方案的文獻，發展員工協助方案的路徑圖(Road Map)，以供國內各機關的相關政策推動以及事業單位實務執行上的參考依據。

當徵募員工協助方案工作小組成員時，必須考慮具有多元的思維觀點，故成員的選擇，必須顧及不同專長領域，包含心理諮商背景、臨床心理師背景、勞資關係及人力資源背景、管理學背景、實際從事員工協助方案的專業人員等，因此本研究計畫最後籌組的員工協助方案工作小組成員，名單如下表 2：

表2 員工協助方案工作小組成員

姓名	單位	職稱
張文慧	漢翔航空工業股份有限公司人事處	心理輔導中心主任
羅世聖	台北捷運公司	EAP協談師
蕭景容	國立師範大學學生輔導中心暨 華人心理治療基金會	諮商心理師
林依靜	鉅微管理顧問公司	臨床心理師
彭雪玉	中國文化大學勞動暨人力資源學系	助理教授

### 二、系統性的收集資料

藉由工作小組有系統性的收集美國及台灣員工協助方案之相關文獻，尤其著重於員工協助方案核心技術功能與相關服務的文獻資料。

### 三、採世界咖啡館的集體智慧運作模式，建構員工協助方案

世界咖啡館是近來十分流行之集體智慧及團隊體討論的方式，召集工作小組成員定期聚會分享討論資料內容，截至十月份為止，已經召開四次聚會，此四次的聚會時間及討論主題如下表 3：

表 3 小組聚會期程及主題

開會日期	會議主題	小組成員人數
2008/08/15	台灣員工協助方案的發展歷程、現況	5 人
2008/08/26	美國員工協助方案的發展歷程、現況、專業人員的角色、技術，以及政府、民間機構的定位	4 人
2008/09/12	依據第一階段的比較分析，收集台灣職場勞動以未來 EAP 服務需求趨勢（與員工協助方案有關的服務方案）	5 人
2008/10/02	(1) 嘗試建構台灣 EAP Road Map (2) 依據所建構之台灣 EAP Road Map，規劃本所、勞政機關、其他各機關團體於推動該方案時之權責範圍與分工流程圖。	4 人

### 四、進行資料整理與分析

將有收集的資料，進行歸納式分析與整理，以便建構及彙整出員工協助方案的路徑圖(Road Map)。

## 第三章 資料分析與整理

### 第一節 台美員工協助方案(EAPs)的歷史發展

#### 一、美國員工協助方案(EAPs)的歷史發展

若能對於員工協助方案的歷史與現在的發展有全面性的了解，將有助於未來有關員工協助方案的規劃，歷史性的研究指出員工協助方案能夠有效運作，關鍵因素在於不同的時空環境，也就是說特定方案的運作模型會與時改變，隨著時間的改變，歷史性的研究相對變得很有意義，因為可以從歷史的經驗中，學習到有許多不同的方案選擇，以及可以避免不要再犯前人所犯的過錯(EAP Handbook, 1999)。

根據 A brief history of the Employee Assistance Program 的文章，論及美國員工協助方案的起源，必須回溯至二次世界大戰的人類歷史，戰後約 60 年，不論是政治、科學、機器、科技，甚至是員工福利均受到二次世界大戰事件的影響。隨著戰爭的結束，數以千計的士兵回家，並試圖過正常生活，但因為他們在戰場上目睹了許多殺戮的場面，因此當面臨重新適應社會生活的挑戰時，他們轉而藉由飲酒而獲得短暫的心靈慰藉。過度的飲酒以及伴隨而來的問題，導致雇主們約在 1945 年根據 Dr. Robert Wilson (Wilson Banwell- Human Solutions™ 總裁) 的建議創造了員工協助方案(Employee Assistance Programs)。Dr. Wilson 認為公司應該設法協助依賴酒精的員工，所以他們發展了內置式的戒酒方案主要由公司內部的職業健康部門來運作與推動。當然，那時並未以「員工協助方案」為名，而且只有大型組織（亦即員工規模超過 5,000 人以上）才有能力提供此一方案。

Elliott, Karen, Shelley, Kyna(2005)指出員工協助的緣起可以追溯至 1935 年 Alcoholics Anonymous(AA)組織的成立，該組織倡導酒癮是一種疾病，需要長期的治療以便能夠恢復的概念，1940 年，數個主要的大公司開始主動推動幫助有

酒癮問題的員工以及 Alcoholics Anonymous(AA)的會員。蔡祈賢(2006)指出 EAPs 最早可以追溯到十九世紀末，美國匹茲堡(Pittsburgh)Heinz Company 在 1875 年開始聘用福利秘書推動各種福利方案，以消除因生產線擴增，引進大量勞工所帶來的怠工、罷工與裝病問題。直到 1936 年西方電力公司(West Electric Company)，為其霍桑廠(Hawthorne)聘請了 20 位諮商員，進行非精神病的工業諮商方案，才算開始稍具規模。1930 年代成立的酗酒匿名團體(Alcoholics Anonymous)由於協助不少來自職場的工作者解決酗酒問題，因而被柯達公司(Kodak Company)等引進，稱為職業戒酒方案 (Occupational Alcoholism Programs, 簡稱 OAPs)。

隨後的 30 年，戒酒方案延展成員工協助方案的服務構面；到了 1962 年，坎波集團(Kemper Group)將職業戒酒方案適用對象，擴展至員工家屬；並將服務項目延伸至家庭、婚姻、情緒、財務、法律、藥癮、酗酒等問題上，因而開啓了現代的員工協助方案(蔡祈賢，2006)。

約在 1975 年，雇主們開始強調導致員工無法工作或是讓他們產能降低的因素。在 1975-1985 年期間現代員工協助方案的概念開始成形，此一方案的焦點慢慢從酒癮問題，轉而諮商各種員工所面臨的挑戰問題，例如婚姻議題、家庭議題、藥物濫用等議題(A brief history of the Employee Assistance Program)。

在 1960 年~1970 年間，大家的目光焦點在於處理工作表現惡化的問題，員工協助方案(EAPs)開始擴展服務至任何員工可能會有的問題，在 1979 年，57% 的財富 500 大企業已經開始提供不同型態的服務，協助員工處理酒癮的問題；而到 1998 年，超過 100 人以上的企業，已經有 48% 開始提供員工協助方案，甚至 15% 的小企業也有提供員工協助方案(Elliott, Karen, Shelley, Kyna, 2005)。

隨著公司、政府以及其他組織為他們的職場建立了員工協助方案的情況越來越明顯，主要推動的原因來自於三股推動力量：人道主義的關懷、工業安全議題以及經濟考量。在組織內的主管開始體驗到有員工才能讓組織運作，而不是機器設備，在充滿壓力的時代，可預見的是有關「人」的問題所發生的頻率

將會增加，協助員工渡過難關是人道主義關懷的具體行動；在工業安全議題上也鼓勵企業組織設置員工協助方案(EAPs)，一些聯邦和州政府的法令規範(Occupational Safety and Health Act of 1970)要求為他們的員工提供安全的工作環境，若是沒有強調照顧人因問題的話，尤其是當有關安全危害被報導出來，而企業組織卻沒有採取任何行動，將會導致企業組織有法令責任；若忽略因憂鬱、焦慮、壓力、特定藥物和酗酒問題等人因問題，而導致與工業安全相關的問題，將可能帶來財務上的成本損失。另一項推動員工協助方案發展的力量來自於經濟層面的考量，依據 The Health Insurance Association of America(HIAA, 1991)的統計指出，全美國在 1989 年花在心理疾病和藥物濫用的治療成本，高達一兆零五百億美金；每年光是花在藥物濫用的成本，就高達七千億到七千五百億元，而生產力損失也約達三千億元，因此不論是政府或是企業組織，均尋求擴展員工協助方案，以降低這些成本，甚至是小型企業也開始委外提供員工協助方案。(EAP Handbook, 1999)

而蔡祈賢(2006)在「值得推展的員工協助方案」一文中說明，1970 年美國聯邦議會通過酒癮和酗酒者防制、治療和復健法案(Federal comprehensive Alcohol Abuse and Alcoholism Prevention Treatment and Rehabilitation Act)，確認政府在戒酒過程中應扮演更積極的角色。1971 年美國成立國家酒癮研究所(National Institute of Alcoholism and Alcohol Abuse)開始積極介入工作場所的戒酒活動，並提出多管道(broad brush)的方式來協助員工；同時協助許多機構建立內部的員工協助方案。估計自 1972 年到 1978 年間，美國企業界實施 EAPs 的約有兩千個；到了 1980 年，則超過五千個。在此同時，EAPs 亦成立專業組織，即員工協助方案專業協會(Employee Assistance Professionals Association, 簡稱 EAPA)。最新資料顯示，目前全美已經超過三十萬家企業在推動 EAPs (中華人力資源管理協會，2001)。依美國財富雜誌(Fortune)評選的世界 500 大企業中，有 75%以上的企業，都聘有 EAPs 專業公司為自己企業的員工服務。



## 二、台灣員工協助方案(EAPs)的歷史發展

林桂碧(2001)在「台灣地區 EAPs (員工協助方案)的發展與經驗」一文中指出，台灣地區自 1953 年開始實施多期經濟建設計畫，而成爲開發中國家經濟發展的典範，在經濟發展下，全體勞工是經濟建設的主要力量，並扮演著重要的角色。但是任何一個國家在經濟發展過程中，常因過於強調經濟成長，而忽略勞工的問題或需求，在台灣也是一樣的情況。於是最早在台灣從事勞工輔導工作（亦即是現在稱之 EAP）的是天主教會的「天主教職工青年會」，當時以促進青年勞工人格發展和引發社會大眾對職工青年的重視爲服務目的，其服務內容包括休閒娛樂、工作技能與生活知識，主要透過座談會、演講及聯誼康樂等活動方式進行，以協助青年勞工瞭解人生、婚姻真諦和生活適應等。

林桂碧(2001)指出，台灣企業實行 EAP (企業內稱之員工諮商)是由台灣松下電器公司開始提供，該公司在 1972 年成立大姊姊組織 (Big Sister, 簡稱 BS)，希望協助新進員工儘快適應工作環境，並扮演作業員與主管間的溝通橋樑。自此之後，許多企業開始陸續在其公司內部提供此項員工服務，甚至聘請專業人員協助員工。蔡祈賢(2006)指出在國內除台灣松下電器公司從 1972 年起，選任資深女性員工成立 BS 組織(Big Sister)之外，接著 1974 年美國無線電公司(RCA)成立「溫馨家園」，輔導住宿女性作業員；1976 年東元電機公司成立「情橋」信箱；1980 年中油公司進用專業輔導人員，推動輔導工作；1982 年迪吉多電腦公司在工廠設立諮商輔導室。而從 1988 年起，又有更多企業，如台積電、中華汽車、宏碁電腦、台灣通用器材、德州儀器公司等加入推動 EAPs 行列 (蔡祈賢：中華人力資源管理協會，2001)。

基本上，台灣員工協助方案的發展，林桂碧(2005)認爲可以將之歸類爲二大發展時期如下表 4：

表 4 台灣員工協助方案的發展時期

發展時期	發展內容	優缺點
<p>1980 年代</p> <p>「勞工輔導」</p>	<p>1. 法源依據：</p> <p>依據 1981 年「廠礦勞工輔導人員設置要點」，事業單位應依廠內勞工人數設置勞工輔導人員，以推動勞工輔導工作。</p> <p>2. 推動方式：</p> <p>當時政府除了各級勞工行政機構每年編列預算，透過各種方式如研習、研討、座談、觀摩和表揚等辦理推展勞工輔導工作，協助事業單位設置專任勞工輔導員和建立勞工輔導制度之外，中央勞工行政單位亦委託專業機構辦理相關訓練，其中主要承辦機構（救國團），每年以「張老師」諮商輔導模式，辦理勞工輔導人員訓練，並以其全國性之機構，設計各種輔導方案和活動方案，例：寒暑假營隊活動、夜間進修課程及不定期的各種心理健康座談、演講等，提供青年勞工諮商輔導服務及休閒活動。</p> <p>3. 主要工作模式：</p>	<p>優點：</p> <p>這種以勞工輔導實施方式，將諮商輔導的概念與技術引入企業單位，可以解決員工的部分問題，使勞工獲得較人性化的管理。</p> <p>缺點：</p> <p>由於大部分的輔導人員缺乏管理實務經驗，且主導推動的政府單位也以行政工作的角度規劃勞工輔導制度，導致推動過程一直忽略了與勞工息息相關的管理環境，以致於歷經近二十年仍未能普及實施；再加上台灣經濟急速發展與社會的劇烈變遷，勞工的問題變得又複雜又多元。如果輔導人員的角色只限於諮商輔導，其服務對象也僅強調一般勞工，而不涵蓋組織及管理階層時，不僅專業角色不容易獲得企業主和管理者的支持，其存在的價值亦會受到質疑。</p>

	<p>因此，「諮商輔導」方式便是台灣工業社會工作初期的工作模式。</p>	
<p>1990 年代後期 「EAP」</p>	<p>1. 更名後重新啓動：</p> <p>在 1990 年代的後期，本會勞工福利處基於工業環境中的勞工的問題不只是個人事務，同時也受到企業組織管理、勞工法令、工作環境、家庭因素、生活事件、工作生涯之影響，及檢討政府過去以「勞工輔導」概念推動工業社會工作不易之困擾，修正以「員工協助」的概念和方式繼續推展工業社會工作。而員工協助的概念係勞工是為企業工作的，其生活、工作、發展均與企業的組織生涯息息相關，甚至其家庭亦間接受企業之影響。</p> <p>2. 工作模式：</p> <p>現階段政府正積極推展的工業社會工作專業服務模式，是在企業組織內設置專任工業社會工作者，設計規劃員工協助方案提供服務解決勞工問題，或企業組織委託工業社會工作專業服務機構（例如：新竹市生命線員工協助服務中心）提供 EAP 服務，以解決員工問題、滿足勞工需求。</p>	<p>優點：</p> <p>至於此工作模式推動至今，確實受到「EAP」的受助勞工、提供者及曾推介「EAP」的管理者之肯定與接納。</p>

註：資料來源：「OECD 主要會員國及大陸地區政府機關有關員工協助方案 (EAP)相關資料」蒐集編譯報告—美國、英國、加拿大、南非 & 亞太地區國家 (新加坡、日本、香港及大陸)，2004 年，p29-32。

後來，政府為謀求解決勞工人口急遽增加所產生的許多問題，於 1981 年訂頒「加強工廠青年服務要點」，以加強對農工青年之聯繫與輔導；同年度更依此要點另訂定「廠礦勞工輔導人員設置要點」推動廠礦事業單位在內部設置「勞工輔導人員」，辦理各項勞工服務工作，以協助解決勞工生活與工作之問題，這是政府嘗試運用社會工作方法以解決工業社會的問題 (林桂碧，2001：謝鴻鈞，1997)。蔡祈賢(2006)認為在政府部分，從 1994 年由行政院勞委會開始積極推動員工協助方案，除訂頒實施方案、舉辦研討會之外，並編印工作手冊，輔導各企業實施，同時也在組織內培養專業服務人員，以協助解決同仁之各種心理、生理、財政、家庭、婚姻、親職、生涯、工作發展及退休計畫等問題；行政院人事行政局於 2003 年 7 月，訂頒「行政院所屬機關學校員工心理健康實施計畫」，責成各機關學校加強推動諮商輔導，健全員工心理健康；並在 93 年編印「推動員工心理健康實施計畫手冊」，開始推展此一方案。

### 三、台美員工協助方案(EAPs)歷史沿革的討論與思考

針對台美員工協助方案(EAPs)的歷史沿革，在本次研究的員工協助方案工作小組第二次會議中，小組成員的討論及思考如下：

在會議中，主要以台灣 EAPs 發展起源與目前各單位使用 EAPs 名詞的歷史緣由、美國 EAPs 的歷史發展、EAPs 是什麼有何重要性等三大論述主軸，協助引發討論與思考，相關的討論摘要如下：

#### (一) 台灣 EAPs 發展起源與目前各單位使用 EAPs 名詞的歷史緣由

EAPs 在國內本會推動的焦點會放在工安、風險及工作壓力的部分上，為什麼會有這樣子的差異，牽涉到歷史的發展。

台灣真正在運作 EAPs 的部分，國內起源比較早的是工廠輔導員，在當時

勞資關係氣氛處於戒嚴時期，且國內經濟處於勞動力密集，工廠有女工並住在宿舍，希望能夠跟住宿舍的員工解決其情緒等問題，勞委會招了一批工廠輔導員，學員的背景有勞工關係背景以及心理學專業背景，請了一些心理所的老師，安排一些勞動法的課程，最後一週有到全省救國團的山莊，可以在身心的放鬆的情況下，學習怎樣去帶團隊，救國團有哪些資源可以用，並且進行環島宣導。

工廠輔導員主要處理職場勞動者碰到職場勞動的問題，其功能類似舍監的角色，去幫忙排解這樣的問題；因為在戒嚴期，不能談罷工，雖然有工會，卻不是處理集體的勞工問題，且那時也沒有沒有勞基法，沒有工廠法（民國六十年廠礦勞工行政命令）沒有法律效力，沒有辦法解決，工廠輔導員的功能在於處理個人問題，不處理團體問題。

到底是 EAPs 也好，工作生活品質(QWL)，也是 EAPs 的前身，QWL 主要是指員工參與。名詞的應用，有在處理勞工的問題，早期的勞工關係到人力資源管理不管用怎樣的名詞，都是要處理勞工的問題。

從本會福利處的角度來看，他們會思考老闆到底關心的是勞工的什麼問題；雇主關心的是績效生產力，會投射在勞工身上的是安全衛生、工作壓力，安全衛生的問題，可能會造成績效的下降，以上是簡單的名詞發展背景。

## （二）美國 EAPs 的歷史發展

在美國的 EAPs，最早是 1917 勞動服務，所關心的績效不好的原因是個人問題；1940 年電力公司，關心白領階級的勞工有酗酒，1940 年代，工會運動是高潮，白領沒有參與工會組織（不能參加），此為美國工會組織發展的背景。

1970 年代公部門，1960 年代美國公部門開始可以組織工會，公部門跟私部門的雇主，都不願見到工會的蓬勃，人力資源部門也企圖能用員工協助方案取代工會組織的活動，去關心處理個人勞工的問題。

1980 私部門發展人力資源管理，雇主處理勞工問題時，其實是處理個人，會去算成本，算績效以及生產力的下降。

### (三) EAPs 是什麼與有何重要性

#### 1. 什麼是 EAPs ?

是由僱主負擔費用、規劃的一種方案，去協助勞動者的個人，包括到他的家庭，整個呈現在他的績效中，所以關心的是個人。員工協助方案(EAP)跟工作生活品質(QWL)不同的地方，工作生活品質(QWL)有工會的參與，是集體勞工；員工協助方案(EAP)是獨立的，是個人的，是個人跟家庭的協助，協助管理個人工作跟生活。員工協助方案(EAP)要做什麼，支持僱主，也支持員工，提供相關資源，協助他的每日生活。員工在工作職場上受到一些挑戰的時候，以及對他的身體、心理有危害時，會去關切到這個部分；健康生活的形態，能不能做一些協助，所以就有之前酗酒吸毒生活上的這些因素會影響工作，怎麼樣去對他做一些協助。員工協助方案(EAP)也會提供人力資源補充功能，可以協助僱主了解領導與管理有無錯誤。

#### 2. EAPs 的價值

- (1) 可以增加員工工作的滿意度
- (2) 可以提升員工的生產力
- (3) 可以使企業管理的效能更高
- (4) 可以降低因為工作壓力所帶來的成本
- (5) 可以處理減少工作職場上暴力帶來的危機，使企業的離職率下降
- (6) 使企業能在員工請假的部分減少
- (7) 在生產工廠上，很在意員工請假，所以希望降低

#### 3. 員工協助方案(EAPs) 與人力資源(HR)

員工協助方案(EAPs)關心的是發掘問題，人力資源關心的是想要問怎麼解決問題；在員工協助方案(EAPs)的服務會有評估問題，碰到問題時不像人力資源部門一定要解決問題，可以把問題傳送出去，員工協助方案(EAPs)比較問題導向，可以建議人力資源部門在管理上面，有關問題出來之後怎麼去做。員工協助方案(EAPs)對於員工的部分：提供工作跟生活上面一些服務，提供個人資

訊或諮詢給勞工，解決問題的建議，財務、長者的照顧、退休前的問題，不管是工作或生活上的服務，都可做。對於雇主的服務：績效、職場暴力、離職率、企業內訓（例如溝通訓練）、企業目標的澄清、管理的教練、訓練企業內的人員。

#### 四、台美員工協助方案(EAPs)歷史沿革比較

從上述台美員工協助方案(EAPs)的歷史沿革來看，將發展過程，以時間序列的方式來呈現，如下表 5 所示：

表 5 台美員工協助方案(EAPs)歷史沿革比較

國別	1930-1950 年代	1950-1970 年代	1970-1990 年代	1990 年代迄今
美國	職業戒酒方案	服務擴展至員工家屬；並將服務項目延伸至家庭、婚姻、情緒、財務、法律、藥癮、酗酒等問題上。	雇主們開始強調導致員工無法工作或是讓他們產能降低的因素；大家的目光焦點在於處理工作表現惡化的問題，員工協助方案(EAPs)開始擴展服務至任何員工可能會有的問題；到了 1980 年，企業界實施 EAPs 超過五千個；在此同時，EAPs 亦成立專業組織，即員工協助方案專業協會(Employee Assistance Professionals)	目前全美已經超過三十萬家企業在推動 EAPs；依美國財富雜誌(Fortune)評選的世界 500 大企業中，有 75%以上的企業，都聘有 EAPs 專業公司為自己企業的員工服務。

			Association, 簡稱 EAPA)。	
台灣		<p>最早在台灣從事勞工輔導工作（亦即是現在稱之 EAP）的是天主教會的「天主教職工青年會」，當時以促進青年勞工人格發展和引發社會大眾對職工青年的重視為服務目的，其服務內容包括休閒娛樂、工作技能與生活知識，主要透過座談會、演講及聯誼康樂等活動方式進行，以協助青年勞工瞭解人生、婚姻真諦和生活適應等。</p>	<p>當時政府除了各級勞工行政機構每年編列預算，透過各種方式如研習、研討、座談、觀摩和表揚等辦理推展勞工輔導工作，協助事業單位設置專任勞工輔導員和建立勞工輔導制度之外，中央勞工行政單位亦委託專業機構辦理相關訓練，其中主要承辦機構（救國團），每年以「張老師」諮商輔導模式，辦理勞工輔導人員訓練，並以其全國性之機構，設計各種輔導方案和活動方案，例：寒暑假營隊活動、夜間進修課程及不定期的各種心理健康座談、演講等，提供青年勞工諮商輔導服務及休閒活動。</p>	<p>在 1990 年代的後期，本會勞工福利處基於工業環境中的勞工的問題不只是個人事務，同時也受到企業組織管理、勞工法令、工作環境、家庭因素、生活事件、工作生涯之影響，及檢討政府過去以「勞工輔導」概念推動工業社會工作不易之困擾，修正以「員工協助」的概念和方式繼續推展工業社會工作。而員工協助的概念係勞工是為企業工作的，其生活、工作、發展均與企業的組織生涯息息相關，甚至其家庭亦間接受企業之影響。</p>



從時間序列上來進行台美員工協助方案(EAPs)的比較，可以發現主要有三項差異，一為員工協助方案關注的焦點；二為企業內推動的單位，三為政府推動員工協助方案的方式，茲比較說明如下表 6：

表 6 台美員工協助方案(EAPs)的比較差異

台美 EAPs 歷史發展上的差異	美國	台灣
員工協助方案關注的焦點	強調導致員工無法工作或是讓他們產能降低的因素，焦點在於處理工作表現惡化的問題（如酒癮問題等）。	早期以促進青年勞工人格發展和引發社會大眾對職工青年的重視為服務目的；後來轉為希望協助新進員工儘快適應工作環境，並扮演作業員與主管間的溝通橋樑。
企業內推動的單位	主要由公司內部的職業健康部門來運作與推動（戒酒方案）。	內部資深員工或是設置諮商輔導室，聘請專人提供輔導。
政府推動員工協助方案的方式	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1970 年美國聯邦議會通過酒癮和酗酒者防制、治療和復健法案 (Federal comprehensive Alcohol Abuse and Alcoholism Prevention Treatment and Rehabilitation Act)，確認政府在戒酒過程中應扮演更積極的角色。</li> <li>• 1971 年美國成立國家酒癮研究所 (National Institute of Alcoholism and Alchool Abuse)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1980 年代「勞工輔導」期：</li> </ul> <p>依據 1981 年「廠礦勞工輔導人員設置要點」，事業單位應依廠內勞工人數設置勞工輔導人員，以推動勞工輔導工作。</p> <p>當時政府除了各級勞工行政機構每年編列預算，透過各種方式如研習、研討、座談、觀摩和表揚等辦理推展勞工輔導工作，協助事業單位設置專任勞工輔導員和建立勞工輔導制度</p>

	<p>開始積極介入工作場所的戒酒活動，並提出多管道(broad brush)的方式來協助員工。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 協助許多機構建立內部的員工協助方案。</li> </ul>	<p>之外，中央勞工行政單位亦委託專業機構辦理相關訓練，其中主要承辦機構（救國團），每年以「張老師」諮商輔導模式，辦理勞工輔導人員訓練，並以其全國性之機構，設計各種輔導方案和活動方案，例：寒暑假營隊活動、夜間進修課程及不定期的各種心理健康座談、演講等，提供青年勞工諮商輔導服務及休閒活動。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1990 年代 EAP 時期：</li> </ul> <p>本會勞工福利處基於工業環境中的勞工的問題不只是個人事務，同時也受到企業組織管理、勞工法令、工作環境、家庭因素、生活事件、工作生涯之影響，及檢討政府過去以「勞工輔導」概念推動工業社會工作不易之困擾，修正以「員工協助」的概念和方式繼續推展工業社會工作。</p> <p>現階段政府正積極推展的工業社會工作專業服務模式，是在企業組織內設置專任工業社會工作者，設計規劃員工協助方案提供服務解決勞工問題，或企業組織委託工業社會工作專業服務機構，提供 EAP 服務，以解決員工問題、滿足勞工需求。</p>
--	--	---

將台美員工協助方案(EAPs)歷史沿革，從員工協助方案關注的焦點、企業內推動的單位以及政府推動員工協助方案的方式進行比較，可以發現美國員工

協助方案(EAPs)是以協助員工解決工作表現的議題為核心，同時在企業內部由職業健康部門來推動，且政府推動的方式，在於倡導解決員工工作績效不佳的解決方案（酗酒），透過立法以及積極介入工作場所的戒酒活動（也就是職業戒酒方案），並且提出多管道的方式來協助員工，看重的是如何兼顧勞工以及雇主的需求。

反之，台灣員工協助方案的歷史發展，源自於發展青年的人格、工作適應，更重要的是扮演勞工及主管的溝通橋樑，著重的是勞工的工作適應，以及引發大眾對職工青年的重視。在此思維邏輯下，需要由內部的資深員工（兼職）或是設置勞工輔導員（一般可能安置於人事單位）來協助勞工的工作適應問題；而政府在推動員工協助方案的方式上，則著重於勞工輔導員的培訓以及輔導專業機構承辦勞工輔導之業務。由於影響勞工工作適應問題的因素有很多，政府並沒有提出所謂的協助勞工「工作適應活動方案」，而將重點放在培養勞工輔導員的能力上，此一發展方式，極容易因為兼職資深人員的轉換或是勞工輔導員的更替，而影響到勞工輔導或員工協助方案在企業內的運作，此為目前台灣地區在推動員工協助方案(EAPs)時應該特別注意的問題之一。

## 第二節 台美員工協助方案(EAPs)的定義與核心技術

### 一、美國員工協助方案(EAPs)的定義與核心技術

員工協助方案(EAPs)雖然在美國產業界是為多數人所熟悉的名稱，但是時至今日，卻依然對於組成員工協助方案的內涵沒有一致性的共識。Paul A. Kurzman (1992)在 EAPs 從業人員的專業部分，主要以過去、現在、未來等三個時期來加以說明：

表 7 EAPs 從業人員的專業發展

過去	
時期	EAPs 從業人員
1970 年代 OAP 時期	Staff 是由公司的員工，且自身是從酒癮中復原的人。他們必須評估員工是否有酒癮，然後面質這些員工，使其接受戒酒方案，並追蹤復原狀況。
1970 後期，1980 初期 EAP	非酒精問題（如個人、情緒相關問題）的個案大量增加，OAP Staff 發現技術不足，他們多半沒有受過心理健康訓練或正式的教育，於是開始晉用兼職的專業顧問。
1980 後期 “comprehensive services” EAP model	<p>EAP 被期待擴大功能，Staff 必須精通組織與臨床的衡鑑，處理眾多的問題，如壓力、身心障礙、工作與家庭間的平衡、兒童與老人的照顧、心理疾患、物質成癮問題等。當內置模式應付不來時（有其領域、資源、教育的限制），改採外包模式，以避免增加成本。</p> <p>EAP 由協助員工戒酒的功能擴大轉變成協助處理個人議題的功能，焦點變成早期介入與預防。而一級預防是比三級預防更能有效節省成本的，所以從舊有的等待 troubled worker 的模式轉變成主動、預防、問題解決模式。</p>
目前	<p>EAP team 包括以下成員：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 醫師：內科或精神科醫師</li> <li>2. 心理師：臨床或工商心理師</li> <li>3. 社工師：臨床或組織訓練背景</li> <li>4. 護士：精神科背景</li> <li>5. 專業顧問：通常沒有執照但具特定領域專長，如復健、壓力管理、家族諮詢、AIDS 教育、</li> </ol>

	<p>物質成癮介入</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. 企業管理：企管或財管背景</li> <li>7. 人事管理：人事與公共行政背景</li> <li>8. 公共健康管理：社工或公共行政背景</li> <li>9. 經認證的酒癮諮詢師：通過考試，具政府單位認證，有相關復健治療機構工作經驗，經常自身有戒酒成功經驗</li> </ol> <p>目前實務工作者的訓練背景有兩項缺點：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 較少觸及工作議題與工作組織</li> <li>2. 物質濫用與成癮的課程深度不夠</li> </ol>
未來	<p>2000 年以後 EAPs 會有一個清楚的趨勢：專業導向、成本導向、聚焦於各種問題、預防導向、從事 EAPs 工作專業人員具備較廣的專業訓練背景。</p>

Paul Ronan 和 Terry Blum 的研究，定義出比較貼近員工協助方案歷史發展的核心技術，這些核心技術包含(EAP Handbook, 1999)：

(一) 提供有效和管理制度連結的方法，這些連結有：

1. 確認問題員工工作表現不佳的原因。
2. 提供諮詢建議，協助主管推介同仁以及使用 EAPs 服務。
3. 提供建設性面質的技巧給主管，促使主管鼓勵同仁改善工作表現。

(二) 提供和福利管理計畫連結的方法，這些連結有：

1. 建立員工協助與適當的社區資源連結的網絡。
2. 建立服務提供者與員工協助方案專業人員的工作關係。
3. 促進工作職場為一個適合處理影響員工工作表現私人議題的場所，尤其這些議題是和酗酒以及藥物濫用相關的議題。

4. 連結與酗酒及藥物濫用相關的治療以及福利計畫。

5. 確保健康照顧計畫(managed health care)的成本控制和提供醫療保險服務的品質成。

(三) 提供有效的評估和轉介服務，尤其和上癮症有關的問題，有效的評估是特別的重要。

而在 1980 年成立的員工協助方案專業協會 (Employee Assistance Professionals Association, 簡稱 EAPA)，早在 1981 年，與全國的團體，包含 The Association of Labor / Management Administrators and Consultants on Alcoholism(ALMACA)、The National Council on Alcoholism(NCA)、The Occupational Program Consultants Association(OPCA)、The National Institute on Alcohol Abuse and Alcoholism(NIAAA)、The American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations(AFL-CIO)與組成的聯合委員會，制訂了員工酒癮/或協助方案標準的草案，經過數年間的不斷更新，最新的員工協助方案專業準則於 1997 年通過定案。在該準則中，對於員工協助方案的定義以及 EAP 核心技術的說明如下(EAPA Standards And Professional Guidelines for Employee Assistance Programs, 2003 Edition)：

(一) 員工協助方案的定義：員工協助方案是立基於工作職場的方案，目的是為了協助：

1. 工作組織中與生產力有關的議題。
2. 定義及解決影響員工工作表現的私人議題，包含健康、婚姻、家庭、財務、酗酒、藥物、法律、情緒、壓力或是其他議題。

(二) 員工協助方案核心技術：員工協助方案核心技術主要呈現員工協助 (employee assistance, 簡稱 EA)專業的基本要素，這些基本要素連結了運用創意的方式處理工作組織生產力的議題和員工個人影響工作表現的私人議題，直到該名員工有能力執行他/她的工作。EAP 核心技術包含：

1. 諮詢、訓練和協助工作組織的管理人員，處理有問題的員工，強化工作環境，及改善員工的工作表現；並教育員工及其家屬有關 EAP 的服務。
2. 提供員工保密和及時問題確認與評估服務，以解決影響工作表現的個人議題。

3. 運用結構式的面質、激勵和短期的介入方法，協助員工解決影響工作表現的問題。
4. 轉介員工至治療、處遇等單位，並提供個案管理及追蹤服務。
5. 提供諮詢顧問服務給工作組織，並建立及提供有效益的服務資源連結關係，且管理服務提供者的合約。
6. 提供諮詢顧問服務給工作組織，並鼓勵員工使用涵括解決醫療及行為問題的健康福利。
7. 確認員工協助方案在工作組織及個別員工工作表現的服務成效。

## 二、台灣員工協助方案(EAPs)的定義與核心技術

在台灣方面，方隆彰(1997)指出所謂的「員工協助方案」(Employee Assistance Programs，簡稱 EAPs)，顧名思義就是「針對員工的需要所提供的一套協助計畫」；其中「員工」是方案的主要服務對象，如果他的問題涉及其他相關人員，如主管、家屬等，則這些人也要納入協助系統中，才能提供真正有效的幫助。

蔡祈賢(2006)在『值得推展的「員工協助方案」』一文中，整理有關員工協助方案的意涵內容中，包含：林桂碧(2004)認為 EAPs 是企業機構為了照顧員工及提升工作績效，所提供一種計劃性活動，目的在發現解決有關影響勞動生產，工作效能的個人問題(蔡祈賢：林桂碧，2004)；黃龍傑(2000)認為員工協助方案是指一種長期有系統的服務計畫，除提供個別員工諮詢服務外，更針對組織不同的管理議題，提供不同的服務計畫(蔡祈賢：黃龍傑，2000)；行政院勞委會曾編印 EAPs 工作手冊，並綜合學者專家的觀點，予以歸納，將 EAPs 界定為，組織為了照顧其員工及提高生產力，所提供的一種計劃性活動，目的在發現解決並協助影響生產與服務成效的個人問題（蔡祈賢：中華人力資源管理協會，2001）。

員工協助方案(EAPs)的定義，是指企業組織為了照顧員工，並提昇員工工作績效，所提供的一種計劃性活動，目的在於發現與解決有關影響勞動生產力

的個人問題，以發揮預防勝於治療的功能。員工協助方案(EAPs)的目的在於透過協助方案有系統發掘員工問題之方式，來協助員工解決其本身生活、工作與健康上的問題，諸如：工作適應、情緒困擾、財稅法律等(黃文來，2007)。

從上述的定義內涵來看，台灣員工協助方案主要的定義，除黃龍傑之外，多數的定義皆在於協助或是解決影響勞動生產力的個人問題，以發揮預防勝於治療的功能。

而在台灣員工協助方案的核心技術部分，僅以林桂碧論及的「員工協助方案」專業人員工作內容以及從事「員工協助方案」主要專業方法的概念較為相近。林桂碧(2005：林桂碧，1999)認為「員工協助方案」專業人員的工作內容，包含：

- (一) 員工生活、工作及社會適應之協助。
- (二) 員工身心健康與工作生涯之諮商輔導。
- (三) 方案之設計、研究、評估與管理諮詢服務。
- (四) 員工及其家庭之協助與社會服務推展。
- (五) 社會福利資源之發掘、整合、分配與轉介等。

林桂碧(2005)提到從事「員工協助方案」主要專業方法，包含：(一) 在企業內建立一個服務系統；(二) 以「員工協助方案」的實施步驟、專業技術協助員工發現問題或解決問題；(三) 運用研究方法、方案規劃與評估方法，針對組織內的某個議題或為了處理組織內特定群體的問題，確實了解需求，進而做問題評估、目標擬定、設計方案、方案執行、成效評估。

林桂碧(2005)所提的「員工協助方案」主要專業方法，體現於導入程序、會談技術、方案規劃之步驟：



表 8 「員工協助方案」主要專業方法

導入程序		
項次	任務	執行內容
1	確認導入的負責部門	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 成立專責新部門或單位</li> <li>2. 指定某一部門或單位負責</li> <li>3. 人事部門或人力資源處</li> </ol>
2	成立推動導入組織	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 任務小組編制（人數、任務職稱、職責）</li> <li>2. 任務小組的工作要求（確定角色、定期開會、完成分配之任務、尊重彼此意見）</li> <li>3. 訂定小組目標</li> <li>4. 擬定計畫書/時間表（確定方案目標、策略）、編列預算、設計可行方案，以獲得支持、相關人員訓練計畫、規劃宣導方法與程序、決定哪一部門或哪一工作區域試行導入、作業流程之監督、評估、修正等</li> </ol>
3	方案需求調查與分析	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 先對企業本身之現況與特色做全盤分析</li> <li>2. 了解員工需求</li> <li>3. 針對員工需求，結合企業目標設計合適的員工協助方案</li> </ol>
4	設立目標及編列預算	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 設立目標-針對需求或問題思考短、中、長期目標</li> <li>2. 編列預算-考量企業內外部可用資源</li> </ol>
5	設置專業服務人員	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 角色/職責</li> <li>2. 訂定作業流程</li> </ol>
6	指定專業服務機構	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 與外部專業服務機構簽約包含醫院、法律事務所、社會福利機構、諮商輔導機構等</li> <li>2. 員工可直接去使用服務或藉由推介方式</li> <li>3. 企業內部專業服務人員至專業服務機構參與教育訓練，以提升專業知能</li> </ol>
7	建立員工協助系統	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 行政管理說明會：參與對象為人力資源部門相關人員</li> <li>2. 介紹說明會：對象為第一線主管、工會幹部</li> </ol>

		<ol style="list-style-type: none"> <li>3. 建立基層方案協助網路：對象為各階層員工、方案志工</li> <li>4. 員工引導介紹說明會：對象為全體員工</li> <li>5. 基層方案協助網路第二階段訓練：對象為方案志工</li> </ol>
8	發展員工協助系統	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 基層方案協助網路的團體形成：對象為方案志工</li> <li>2. 基層方案協助網路第三階段訓練：對象是方案志工</li> <li>3. 主管人員訓練：對象是主管、督導人員</li> <li>4. 給予所有員工有關員工協助方案的介紹信、方案小冊子，同時寄至員工家中</li> </ol>
9	試行方案	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 導入先導方案</li> <li>2. 評估導入成效</li> <li>3. 修正方案</li> </ol>
10	全面導入	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 再次舉行說明會</li> <li>2. 結合人力資源管理制度，協助處於不同階段的員工</li> <li>3. 與組織目標結合，考略方案的適時性</li> <li>4. 建立方案之標準化，包含方案設計（任務小組、需求調查、服務實施系統）、執行計畫（政策敘述、執行計畫）、行政與管理（方案程序、行政管理層級、行政品質、社區網路、方案安全保證、方案信賴度、專業倫理）、直接服務（危機干預、評估和轉介、短期諮商、方案進展管理、追蹤管理、教育訓練）、間接服務（配合組織內部活動、結合社區組織和社會資源、與專業服務機構合作）和評估、方案之管理、方案之擴展</li> </ol>
<b>會談技術</b>		
1	行為觀察	<p>包括「一般」行為與「工作」行為，工作行為的觀察指標包含：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 生產降低：拒絕接受工作交付、工作時發生意外或傷害</li> <li>2. 情緒改變：不當情緒爆發、無端發怒或好鬥</li> <li>3. 不尋常的缺勤或不假外出</li> <li>4. 頻繁或長期的缺勤或休假</li> <li>5. 個人不尋常的電話增加</li> </ol>

		6. 習慣改變 7. 過於專注個人事務
2	行爲記錄 (Document)	以書面記錄觀察員工行爲的變化，以提供諮商時的客觀事實依據、並可支持管理者進行糾正的行動程序。
3	問題確認與評估 (Problem identification & assessment)	此步驟主要以主管如何就行爲記錄和員工進行工作行爲改善，方案專業人員將協助管理者面對需要幫助之員工，進行結構式面質；管理者在此階段主要的目的在於勸服員工面對並接受工作表現不良之事實，且願意接受改進此一不良的工作表現。
4	面質 (Confrontation)	內容為管理者與同仁進行績效改善的面談技巧，包含應就事論事、要有一致的標準、以正向的態度來溝通等。
5	推介 (Refer)	指將員工問題連結至 EAP 的技術，其方式包含員工自我推介、管理者推介、醫療者推介等方式。
6	個案監控 (Case Audit)	經初次的面談討論工作表現問題之後，主管應持續觀察並記錄員工的工作表現及行爲，若仍未見改善時，再安排一次面談。
7	轉介 (Referral)	當員工的問題確認需要專業的協助或治療時，由主管提供轉介服務，包含： 1. 尋找並運用個案目前現有的資源，如家人、好友、曾接觸過的諮詢服務機構 2. 發展企業員工需求的方案服務機構資源網路 3. 建立方案服務機構的評估模式，幫助員工決定最適當的轉介機構，評估項目包含：各機構的服務內容、哲學理念、特殊性、專業水準及費用結構等 4. 一旦員工決定需要轉介服務時，提供客觀的選擇給予員工，至少應提供二個以上的選擇給員工做選擇 5. 在員工與協助機構之間應保持連結，當員工轉介至協助機構後，主管或企業仍應繼續提供支持與追蹤服務，增強員工問題解決的能力

8	管理諮詢 (Consultation)	指 EAP 除協助員工解決問題之外，同時也提供企業或管理者相關的諮詢，協助處理自己的焦慮或困擾，以及培養解決問題的能力。
9	追蹤服務 (Follow-Up)	員工經過 EAP 處遇後離開，仍須持續給予支持性的諮商或安排自我幫助團體，實務作法包含： 1. 從治療資源轉換到工作場所 2. 協調員工與直屬主管之會談 3. 安排適當的事後照顧計畫
10	事後照顧 (Aftercare)	事後照顧的目標是建立員工長期自我解決問題的資源與能力，主要的計畫包含： 1. 回復工作的議題 2. 員工自我協助的議題，如家庭協助網路的建立等 3. 家族治療的需要性 4. 其他基於個別需要的服務，如法律諮商等
11	短期諮商 (Short-term counseling)	在企業內進行短期諮商，首先必須考慮管理者是否有能力處力員工的情緒。
12	危機干預 (Crisis intervention)	危機包括員工遭到解雇、退休、職務改變、與主管意見不一，以及工作場所發生特殊事件，如同事發生死亡、工安事故、工廠歇業或倒閉等。可以處理的方式，包括： 1. 覺知突然發生的壓力源 2. 立即或早期在案主有需求時接近 3. 在特定次數、適當時限內面談 4. 針對危機問題，將焦點集中於引起同仁心理困擾的事件及協助員工尋找適當的解決之道
13	行為改變 (Behavior Modification)	是一組根據學習理論而來的心理治療的程序，以結構化的步驟改變個人不當的行為，使其行為更為社會和個人所接受。
14	個案管理 (Case Management)	指 EAP 專業人員必須負責員工在整個治療過程中，每一階段、步驟的有效性和結果等管理工作。其功能與角色為： 1. 個案發現者

		<ol style="list-style-type: none"> <li>2. 接案</li> <li>3. 審核條件</li> <li>4. 評估</li> <li>5. 諮商</li> <li>6. 計畫發展與執行</li> <li>7. 服務提供與督導</li> <li>8. 監控服務成效</li> <li>9. 決定結案</li> <li>10. 事後追蹤服務</li> </ol>
15	問題解決 (Problem resolution)	<p>由於工業環境的特殊性，EAP 實務非常強調短期性的「問題解決策略」，因此諮商員不只要案主接受所提供的解決問題方式，更重要是促進案主自我問題解決的能力，作法有：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 確認問題</li> <li>2. 重新闡釋問題</li> <li>3. 形成目標</li> <li>4. 發展與評估問題解決方案</li> <li>5. 預演計畫行動</li> </ol>
<b>方案規劃之步驟</b>		
1	員工需求的產生	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 準備階段 針對組織內的問題或現象加以了解，包括組織目標、組織氣候、組織政策、人力資源、勞工法令、問題現象等，作法有包含： <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 建立完整的組織概要說明文件：如組織型態、組織工作場所的分佈、工作和產品的型態、員工人數與特徵、員工需求(技術、健康、組織結構、員工特性)</li> <li>(2) 定期從組織的各階層蒐集資訊，以了解人事或人力資源的問題範圍</li> <li>(3) 定期檢視政府的勞動法令對員工可能產生的影響</li> <li>(4) 定期檢視有關人力資源的政策</li> <li>(5) 從福利委員會獲取資料</li> <li>(6) 雇用外部諮詢顧問公司進行需求調查</li> </ol> </li> <li>2. 蒐集資料 資料蒐集的方式有包含：</li> </ol>

		<p>(1) 與人力資源的各個部門人員面談，了解他們對所負責的業務觀點及內容，並將所得到的訊息加以分析</p> <p>(2) 進行員工問卷調查，再將蒐集的資料加以分析</p> <p>3. 建立清楚的目標</p> <p>了解需求或問題現象後，檢討現行各項管理內容，並確認這些需求與問題在現有的管理運作是如何處理，以及期程校結果為何。</p> <p>4. 建立資源網路</p> <p>在設計任何一個員工協助方案之前，先調查可利用的資源，除組織內資源，也可擴展至組織外的社區機構、專業組織或政府的相關單位。</p>
2	方案規劃與評估	<p>1. 方案設計</p> <p>完成需求調查後，接著就是如何設計方案，而一般方案設計的基本格式，主要有四大方向，包含宗旨、目標、步驟、要項。</p> <p>2. 方案評估</p> <p>評估方案是否達成目標或效益是一項非常重要的工作，主要評估的目的，包含：協助行政決策、改善服務品質、確定服務介入與期望成果之關聯、證明服務方案達成目標之程度、向有關部門提供交代、建立繼續不斷的支持等。</p> <p>(1) 評估前準備工作：</p> <p>A. 先要決定誰來評估，是內部評估者？或外部評估者？</p> <p>B. 評估重點是在輸出(Output)或是影響(Impact)，或兩者都有？</p> <p>C. 如何使用評估資料？必須是客觀而不受其他因素影響</p> <p>D. 是否能完整的評估方案？</p> <p>(2) 方案採取的評估類型：</p> <p>A. 過程評估：評估項目為方案管制（方案進行中，定期提供報告）、經費管制、時間管制</p> <p>B. 結果評估：評估項目有以實驗方式評估（設計實驗組與對照組）、影響評估、單一系統評估（針對一群人作分析）、成效分析（成本效益分析或成本</p>

		<p>效果分析)</p> <p>(3) 評估結果的報告內容：</p> <p>A. 提出方案的優缺點</p> <p>B. 描述方案的成果</p> <p>C. 提出以評估發現為基礎的建議</p> <p>3. 推行成效分析指標</p> <p>(1) 接受 EAP 協助的員工人數</p> <p>(2) 受助員工接受 EAP 協助的意願程度</p> <p>(3) 各級主管對 EAP 協助其管理或工作上問題解決之評價</p> <p>(4) 員工安定性（出勤率、曠職率、離職率、工傷率等）</p> <p>(5) 員工態度（抱怨數、工作滿意、工作士氣、向心力等）</p> <p>(6) 生產力（個人產能、良品率、Quota 達成率）</p> <p>(7) 社會評價</p>
--	--	--

註：資料來源：「OECD 主要會員國及大陸地區政府機關有關員工協助方案 (EAP) 相關資料」蒐集編譯報告-美國、英國、加拿大、南非及亞太地區國家（新加坡、日本、香港及大陸），2005，p13-27。

林桂碧所提體現於導入程序、會談技術、方案規劃的「員工協助方案」主要專業方法，可以區分成 EAP 專業服務人員、企業主管及諮商師所應具備的專業方法。

### 三、台美員工協助方案(EAPs)定義與核心技術的討論與思考

針對台美員工協助方案(EAPs)的定義與核心技術，在本次研究的員工協助方案工作小組第二次會議中，小組成員的討論及思考如下：

成員 A：1998 年很多台灣的 EAPs 文獻是從救國團跟張老師出來，跟他們早期在推勞工輔導工作有關，比較台美兩國 EAP 差異性，發現美國 EAP 使用率很高，台灣使用率非常低，原因在哪裡？跟美國政府單位的員工協助方案專家溝通的時候，發現到差異：

### （一）推廣技術的差異問題

依據美國一家員工協助方案軟體公司所提供出來的人力資本/健康成本/企業組織的三角系統架構來看，美國員工協助方案成功的原因在於從上層推動到下層的概念；台灣是從下層開始，只推廣到員工，沒有上到上面主管去。美國員工協助方案顧問是員工行為的專家，協助提供不論是人力資源部門或是工安、經營管理的夥伴，員工協助方案顧問會參與所有相關與員工行為、員工福祉有關的會議，因為他們把員工協助方案專家當成是對員工人類行為議題最了解的專家。

成員 B：使用率低是因為諮商在台灣國情並不普及，而且有標籤化，認為會去找諮商，一定是有問題的人。

成員 A：美國標籤化問題也很重，只要是人都會，所以他們不斷教育，他們的文化及管理哲學主要是協助員工，他們尊重個人在做任何決定之前，都會給妳一個機會，妳可以去找員工協助方案協助，幫妳回復工作表現。

成員 C：人力資源管理有其專業的技術，跟組織行為早期是純粹從人力資源管理的技術－人事行政進去，等到訓練與發展的時候，開始有教育訓練，增加組織行為的技術，所以關心人，就會成為其中的一塊，就好像人力資源部門，提升到副總經理的經營策略，凸顯人力資源部門在組織裡面的重要性。

成員 A：美國薪資與福利部門在進行員工協助方案採購，尊重個人，把從事員工協助方案的人當成專業人員，台灣只把員工協助方案看成方案內容，這是一個很大差異。員工協助方案專業人員有核心技術，可以提供不同的專業需求。員工協助方案專業人員，因為各種專業能力，把不同的服務放進來，因為不同的組織需求，也去評估你做的是員工協助方案還是諮商服務而已。

成員 D：在台灣一定要講是員工協助方案嗎？自己感受很深是在亞太會議國外的人觀點比較高，漢翔在講是講員工協助系統，可以提供各種專業，國內在引進來的過程中，公部門還在確認的過程中，小企業就各自引進來，一個區塊一個區塊，上層的面就沒有看到。核心技術全方位顧問特質才行，員工協助



方案會受其他面向的影響，專業度就會從整個系統去看，觀點不一樣，剛剛說到國內在推行時從下面看上去，這樣的感受性還需要一些時間。

成員 A：有些員工協助方案專家，在實務執行時，七個核心技術只作跟主管有關的，強調管理諮詢的幫助。在一次 EAPA 大會時，遇到一個員工協助方案專家，一年服務七百個人次（有些 EAPs 服務模式 1 為一個議題 5+3 次或是提供 24 次的服務），她思考一個問題，我年復一年服務七百人次，那又如何？我可以怎麼去服務員工？除了個人諮詢之外，還能提供什麼？教育訓練以及組織服務。

成員 B：比方可以協助工作流程設計及撰寫工作說明書，比如說某一個職位，有既定工作，這些工作流程放在哪些位置。

成員 A：組織服務如石油公司合併之後，再進行人力資遣，這樣的組織需要的服務是什麼，部門的服務：如何協助高風險的員工順利轉職與追蹤；同時他們還有發展另一個「倖存者方案(Survivor Program)」。

## （二）EAP 專業規範與運作

美國 EAPA 制定了給專家的指導方針(Guideline)，針對專業人員的標準、需求評估、建議；很多私人部門在提供員工協助方案卻沒有服務政策，在國外會明文規定、權限、如何使用轉介等規定，有些會把績效改善計畫跟員工協助方案做連結，如當員工有類似心理疾病需要轉介至員工協助方案；要開除員工，有沒有先經過員工協助方案？如果沒有，就需要去員工協助方案。員工協助方案服務可以自己使用，也可以由主管轉介；使用員工協助方案的時間，是在工作時間？主要看員工的使用狀況跟企業的容許度。

## （三）員工協助方案產業價值鏈

員工協助方案是有兩種商業關係（公司內部以及與外部機構合作），我們公司現在是外置式簽約方式，亦即公司客戶付錢給外置式員工協助方案服務單位，該公司的員工有服務需求，可以使用外置式員工協助方案服務單位，我們會有簽約的特約顧問服務；在美國現在有諮商師、臨床心理師等自己有營運一

個診所，員工協助方案服務單位會進行團體議價，並管理服務品質。但是台灣卻是後端的諮商師跑到前面來直接服務，卻不具備員工協助方案七個核心服務技術，有很大的產業價值鏈的差異性；在美國才會走成內外置合併，內部有員工協助方案專業服務單位，並進行與外部服務機構簽約、議價與管理服務品質。最近美國的員工協助方案發展，主要在於多樣態(Diversity)：不是把員工視為一體，將員工區分為男性、女性、職業婦女、已婚未婚、年輕員工，促使他們投入並且喜歡工作；行為健康議題(Behavior Health Issue)，如自殺防治、憂鬱症等心理健康議題；把工作、生活等議題結合在一起（員工的幸福感）。員工協助方案有整合的趨勢，要把資源連結起來。這兩年國外員工協助方案一直在談的是主管諮詢、職場仲裁技巧、復職及工作勝任力評估(Return to Work / Fitness for Duty)，員工是不是要因心理健康議題請假，會找醫師評估，可以請多久的病假，多久回來，員工協助方案協助員工回到工作崗位。比方交通運輸業被發現有藥物濫用，需接受員工協助方案服務直到沒有此一行為。

#### 四、台美員工協助方案(EAPs)定義與核心技術的比較

從上述台美員工協助方案(EAPs)的定義與核心技術，進行比較，資料分析如下：

表 9 台美員工協助方案定義與核心技術比較

比較項目	美國	台灣
員工協助方案(EAPs)定義	<p><b>依據美國 EAPA 的定義</b></p> <p>員工協助方案是立基於工作職場的方案，目的是為了協助：</p> <p>(1)工作組織中與生產力有關的議題。</p> <p>(2)定義及解決影響員工工</p>	<p>員工協助方案(EAPs)的定義，是指企業組織為了照顧員工，並提昇員工工作績效，所提供的一種計劃性活動，目的在於發現與解決有關影響勞動生產力的個人問題，以發揮預防勝於治療的功能。員工協助方案(EAPs)的目的在於透過協助方</p>

	<p>作表現的私人議題，包含健康、婚姻、家庭、財務、酗酒、藥物、法律、情緒、壓力或是其他議題。</p>	<p>案有系統發掘員工問題之方式，來協助員工解決其本身生活、工作與健康上的問題，諸如：工作適應、情緒困擾、財稅法律等(黃文來，2007)。</p>
<p>核心技術</p>	<p><b>依據美國 EAPA 的定義</b></p> <p>(1) 諮詢、訓練和協助工作組織的管理人員，處理有問題的員工，強化工作環境，及改善員工的工作表現；並教育員工及其家屬有關 EAP 的服務。</p> <p>(2) 提供員工保密和及時問題確認與評估服務，以解決影響工作表現的個人議題。</p> <p>(3) 運用結構式的面質、激勵和短期的介入方法，協助員工解決影響工作表現的問題。</p> <p>(4) 轉介員工至治療、處遇等單位，並提供個案管理及追蹤服務。</p> <p>(5) 提供諮詢顧問服務給工作組織，並建立及提供有效益的服務資源連結關係，且管理服務提供者的合約。</p> <p>(6) 提供諮詢顧問服務給工作組織，並鼓勵員工使用涵括解決醫療及行為問題的</p>	<p>「員工協助方案」專業人員工作內容 (林桂碧，2005)：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 員工生活、工作及社會適應之協助。</li> <li>2. 員工身心健康與工作生涯之諮商輔導。</li> <li>3. 方案之設計、研究、評估與管理諮詢服務。</li> <li>4. 員工及其家庭之協助與社會服務推展。</li> <li>5. 社會福利資源之發掘、整合、分配與轉介等。</li> </ol> <p>從事「員工協助方案」主要專業方法(林桂碧，2005)，包含：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 在企業內建立一個服務系統。</li> <li>2. 以「員工協助方案」的實施步驟、專業技術協助員工發現問題或解決問題。</li> <li>3. 運用研究方法、方案規劃與評估方法，針對組織內的某個議題或為了處理組織內特定群體的問題，確實了解需求，進而做問題評估、目標擬定、設計方案、方案執行、成效評估。</li> </ol>

	健康福利。  (7) 確認員工協助方案在工作組織及個別員工工作表現的服務成效。	
--	---	--

從上表中所發現的差異點，包含：

(一) 定義方面：美國員工協助方案(EAPs)的服務取向比較以問題解決導向為主，但是因為 EAPs 是以工作為主，所以必須兼顧及解決的焦點就包括了與生產力有關的問題，以及解決員工工作表現的問題，亦即比較以公司組織的觀點來看待；而台灣的 EAPs 主要還是以照顧員工，並提升員工工作績效，以發揮預防重於治療的模式來思考並提供服務，亦即比較以照顧個別員工、發展個別員工的觀點來思考 EAPs 的服務。

(二) 核心技術方面：美國員工協助方案(EAPs)的核心技術，是基於解決職場員工生產力及工作表現問題取向，所衍生的核心技術；在台灣，若是以林桂碧的「專業人員」工作內容來看，則是基於以照顧員工，並提升員工工作績效所衍生的核心技術為主，而且最大的差異在於：提供諮詢、訓練和協助工作組織的管理人員，處理有問題的員工，強化工作環境，及改善員工的工作表現；並教育員工及其家屬有關 EAP 的服務。

對照台美員工協助方案(EAPs)的定義與核心技術，最大的好處在於了解美國目前藉由美國員工協助方案專業人員協會(EAPA)，整合所有相關專業利益團體的意見，明確的界定出員工協助方案的定義，與執行此一方案的專業人員應具備的核心技術，讓所有與員工協助方案相關的企業主、人力資源部門、職業安全衛生、員工協助方案專業人員（含諮商師、社工師等）都清楚知道所謂的定義與核心技術。目前在台灣尚未有一個專業的團體，進行將所有相關專業利益團體意見整合的工作；近來林桂碧開始在國內介紹美國員工協助方案專業人員協會(EAPA)的核心技術；甚至台灣員工協助專業協會也於 2007 年成立，目

的在於推動國內員工協助專業的服務技術與服務準則。由於美國員工協助方案專業人員協會(EAPA)所訂定的核心技術，普遍為全球的 EAPs 專業人員所接受，為了與國際接軌，不自外於此一潮流，建議以美國員工協助方案專業人員協會(EAPA)的核心技術，為國內在訂定相關核心技術時的參考依據，並於未來整合所有相關專業利益團體的意見後，再加以修改及調整。

### 第三節 台美員工協助方案(EAPs)的路徑圖(Road Map)－ 多元服務構面

#### 一、美國員工協助方案(EAPs)的多元服務構面

Patricia Herlihy 在“Assessing the Value of an EAP in an Integrated Program”(2004)一文中指出，隨著時代的演變，美國有一股潮流，開始思考個人性的方案無法滿足在職場提高生產力和提高在工作上的專注力，而必須開始提供整合性的服務內容；在 2002 年針對員工協助方案及工作/生活平衡方案的服務供應商的調查指出，1/3 的受訪單位表示已經開始提供整合員工協助方案(EAPs)、工作生活平衡(Work-life)、健康促進方案的服務(Wellness Program)；另外 2/3 的受訪單位則表示在未來的 5 年內會開始提供整合式的服務。

Paul Steel(1998)指出依據員工協助方案核心技術，所發展出來的員工協助方案(EAPs)服務類型，包含：

(一) 完整 EAP 服務(The Full Service EAP)：此一服務類型是基於人力資源管理諮詢導向，而且提供廣泛的服務以便支持主管的管理工作。完整 EAP 服務所提供的內容包含危機管理、重大意外壓力事件處理、回應因組織變革/組織瘦身的員工諮商服務、HIV、法律諮詢、財務諮商、失能管理、員工家中老年長者/兒童照顧協助、職場風險管理、預防影響工作表現的議題、管理行為健康照顧(managed Behavioral Health Care，簡稱 MBHC)的服務廠商。

(二) 整合型方案(The Integrated Program)：此一服務類型主要聚焦於行為

健康福利管理計畫，尤其在整合管理行為健康照顧(managed Behavioral Health Care，簡稱 MBHC)以及員工協助方案，主要的服務方式是由內部的 EAP 諮商方案核定並將員工轉介至外部的治療單位。

(三) 纏繞式 EAP 方案(The Wrap-Around EAP)：此一服務類型主要是在小型企業主間發展，由於健康照顧組織(managed care organizations，簡稱 MCOs)的限制，導致許多的企業雇主無法觸及到心理健康服務，許多的小型企業雇主轉而與 EAP 服務廠商合作，以取得行為健康福利的服務。因此企業的主管、員工以及員工的家屬就可以隱密且以固定費用的方式使用 EAP 的服務。

(四) 承諾式的 EAP 方案(The Compliance EAP)：此方案是一個特別的類型，因為為了符合無毒職場法案、州政府的交通運輸部門規範而成立的方案，內容主要是藥物、酒精的檢測、針對酗酒者、藥物濫用者的心理諮商以及醫療評估服務。

(五) 同儕協助方案(Peer-assistance programs)：主要是由工會或是專業協會提供給其所屬組織的會員使用，一般通常是由協會提供給沒有企業 EAP 服務的會員使用，此一方案依賴受過訓練的同儕諮商師和轉介機構，而且通常是轉介給自助團體(Self-help Groups)，同儕協助方案的發展主要是不滿受到健康照顧組織(managed care organizations，簡稱 MCOs)限制的結果。

而依據 CONSAD Research Corporation 的 EAP Handbook(1999)中指出，當前 EAP 服務模型，包含：

(一) 外行人評估及轉介取向(Lay Assessment and Referral Approach)：此一取向比較接近原本的員工協助的方向，主要是由已復原之酗酒者直接協助有相同議題的個別員工，一般是內部自行運作，而且這些人員雖然有相同的經驗，但是本身很少有接受正式的訓練；此一取向轉介主要是轉介至自助團體或是酗酒治療中心。

(二) 集中且有限的評估與轉介取向(Centralized Limited Assessment and Referral Approach)：此一取向一般涉及非現場的協助，一般而言，為面對面的

服務或是電話服務。提供服務的個人為受過諮商師的訓練，但是並沒有相關的證照，主要的工作內容在於管理及評估社區的資源。此一模型取向，因為是非現場的協助，且很少有組織的涉入，故提供服務的個人普遍缺乏有關組織的知識。

(三) 專業評估、轉介和情境式諮商模式(Professional Assessment, Referral and Situational Counseling Model)：此一模式提供多元的服務選擇，一般運用廣泛的策略去處理凡人皆有的困難，包含個人心理問題、婚姻、家庭、小孩議題、物質濫用、工作壓力、財務、法律議題等。專業且有證照的諮商師和行政管理人員執行評估、轉介至合適的治療單位以及監督治療的程度，且也提供短期諮商等服務，此一方案同樣也會觸及社區資源。如果福利計畫沒有過度限制資源，專業的評估、轉介和治療取向一般可以滿足臨床上的需求。

(四) 全服務員工協助模式(Full Service Employee Assistance Model)：全服務員工協助模型是當今多數員工協助服務的代表，全服務員工協助 EAPs 提供協助廣泛性的服務，包含臨床上專業的評估和情境式的諮商模式，同時也強調戒煙服務、體重控制、以及管理其他的情緒議題。全服務員工協助模式廣泛地涉入組織生命；此外，教育與訓練方案能協助控制團體健康照顧的成本，強化個案管理以及和管理心理健康、酗酒、藥物濫用的健康成本；全服務員工協助模式也和組織整體有很大的連結，包含管理發展、勞資關係、平等僱用法案(Equal Employment Opportunities)、福利健康和 safety 領域。追蹤方案和治療的效益是在建立有責性(accountability)，有關組織方面系統性的介入服務，包含衝突管理、團隊建立、組織任務的調整等。

(五) “Mega-Brush”方案：此方案是目前在員工協助領域中最新的選擇，此一方案模式是結合全服務員工協助模式和職場健康促進。此一方案主要的目的是結合職場健康促進的預防、降低和控制生理/行為健康風險的專業技巧，以及傳統 EAP 主要是處理已經開始影響工作表現問題的技巧，有些學者認為這是未來發展的趨勢。

Oher(1999)指出員工協助方案(EAPs)提供服務不僅服務個別員工，同時也必須提供服務給工作組織，所以 EAPs 的服務可以爲了提高組織的生產力而設計；亦即 EAPs 服務可以擴及人力資源管理模式以便提供更多的服務給雇主來評估，服務的模式如下圖 1 所示：



圖 1 美國人力資源管理模式的 EAPs

註：資料來源：The Employee Assistance Handbook. James M. Oher, 1999, p64.

Oher(1999)所建議人力資源管理模式的服務包含：教育和預防的服務，如健康促進、壓力預防和管理教練方案等；也可以和其他部門單位一起協同合作，如督導管理訓練、團隊建立等；EAPs 也可以協助雇主處理相關的法規規定，如無毒職場法案(Drug-Free Workplace Act)等，此一模式最大的挑戰在於需要以 EAP 的核心技術來發展，但是又不能失去 EAP 原有的服務目的。

綜合上述學者的觀點，可以發現美國員工協助方案近期的發展趨勢，主要在於：



(一) 確認員工協助方案的核心技術。

(二) 基於員工協助方案的核心技術，將對於個別員工的諮詢服務，擴及至組織的生產力的服務內容。

此二點的發展趨勢，可供台灣在發展員工協助方案路徑圖(EAPs Road Map)，亦即多元服務構面時的參考思維建議方向。

## 二、台灣員工協助方案(EAPs)的多元服務構面

有關台灣的員工協助方案(EAPs)的服務內容，謝鴻鈞(1996)將員工協助方案區分為三個不同方案，包含：

(一) 員工諮商：主要集中在處理員工心理、生理健康以及可能間接影響工作表現的個人問題。

(二) 生涯發展：對個人進行評估、諮商、計劃、訓練以幫助個人作生涯的決定，並能配合組織人力資源規劃的需要。

(三) 健康福祉：教育員工有關健康生活型態，及提昇心理健康功能，預防員工生理、心理問題發生，促進組織人力資源有效發揮。

方隆彰(1997)則指出主要可包含七大類的服務內容，主要的內容包含：

(一) 諮商類：經由面談，提供有關工作適應、生活問題、心理/生理健康困擾、生涯發展等議題的心理調適服務。

(二) 教育類：透過講座、課程、團體等形式提供新進人員服務、心理衛生推廣等相關資訊、之事及教導。

(三) 申訴類：藉由書面、電話、面對面等方式，處理員工的不滿或建議。

(四) 諮詢類：提供有關員工需求如所得稅申報等相關的資訊。

(五) 福利類：提供急難救助、獎助學金、托兒、托老、健檢等服務。

(六) 休閒類：辦理休閒、聯誼、康樂、體育等活動。

(七) 其他服務：如協調性、協辦性與組織發展性的工作。

本會所編印(1998)的員工協助方案工作手冊，則將員工協助方案的內容區分健康面、工作面與生活面等服務內容，詳細的服務內容，請見下圖 2。行政院人事行政局於 2007 年 10 月 25 日所提的「行政院所屬機關學校員工協助方案推動計畫」，在服務內容方面亦以工作面、生活面和健康面為主，而這些內容主要是以協助及滿足個別員工的服務需求為主。

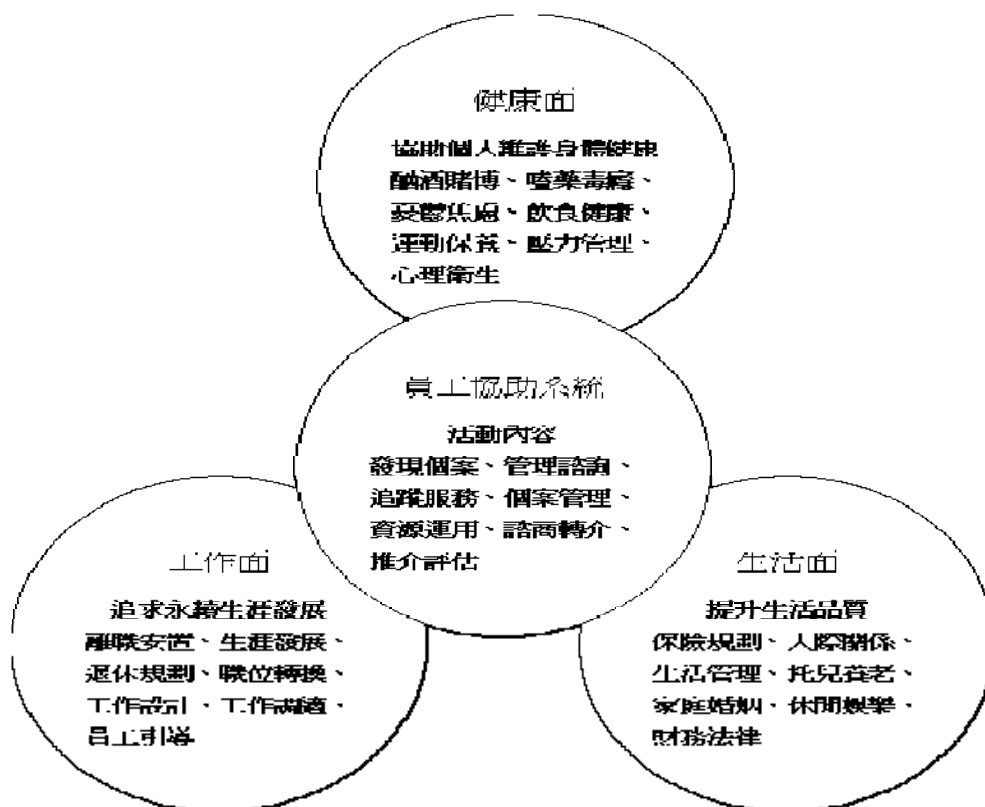


圖 2 員工協助系統內容

資料來源：員工協助方案工作手冊，行政院勞工委員會編印，1998, p1-16。

林桂碧在「台灣地區企業員工協助方案的現況與展望」一文中指出，員工協助方案的內容可區分為：

(一) 心理諮詢類：新進人員工作與生活適應，員工個人情緒、壓力、情感、婚姻、家庭溝通，生涯規劃與轉換，退休和離職諮詢等。

(二) 教育成長類：員工進修，補習教育，技能訓練，生涯規劃，自我成長講座，輔導專業智能訓練等。

(三) 休閒育樂類：社團、康樂、聯誼、旅遊、球賽、文藝活動等。

(四) 醫療保健類：設置醫務室或診療所，與特約醫院合作，提供健康教育等。

(五) 福利服務類：急難救助，托兒托老，救濟補助，法律稅務諮詢，投資理財等。

綜合上述之意見，台灣地區的員工協助方案(EAPs)內容，主要以滿足員工個人需求的服務為主，同時有部分的服務是與組織內的人力資源管理功能是雷同的，如申訴服務（性質類同於勞資關係）、教育訓練（性質類同於人力資源發展）、醫療保健類（性質類同於勞工安全衛生單位、健康促進中心）、休閒娛樂類（性質類同於職工福利委員會）等。但是到底員工協助方案在組織內部的功能與角色與人力資源管理單位或是勞工安全衛生、健康促進中心有何不同？以及如何調整員工協助方案的服務，擴及到組織服務的層次？將是本次建構員工協助方案服務路徑圖(EAPs Road Map)主要重點。

而依據美國 Oher(1999)所建議 EAP 人力資源管理模式的服務，可供台灣地區建構員工協助方案服務路徑圖(EAPs Road Map)思維借鏡的地方在於：

(一) 以 EAP 的核心技術來發展，但是又不能失去 EAP 原有的服務目的。

(二) 從問題解決的服務，整合至教育和預防的服務，如健康促進、壓力預防和管理教練方案。

(三) 和其他部門單位一起協同合作，如督導管理訓練、團隊建立等。

(四) EAPs 協助雇主處理相關的法規規定。

從上述的建構發展方向，建構台灣地區員工協助方案路徑圖(EAPs Road Map)，主要需要評估下列問題：

(一) 員工協助專業技術與員工協助方案：本文建議以美國員工協助專業技術為台灣員工協助專業技術的基礎核心，待日後與國內各相關專業機構、專家學者研議後，再另行商議修改。但是哪些議題只需要藉由員工協助專業技術

就可解決？哪些議題需要發展方案？本文的建議如圖所示：

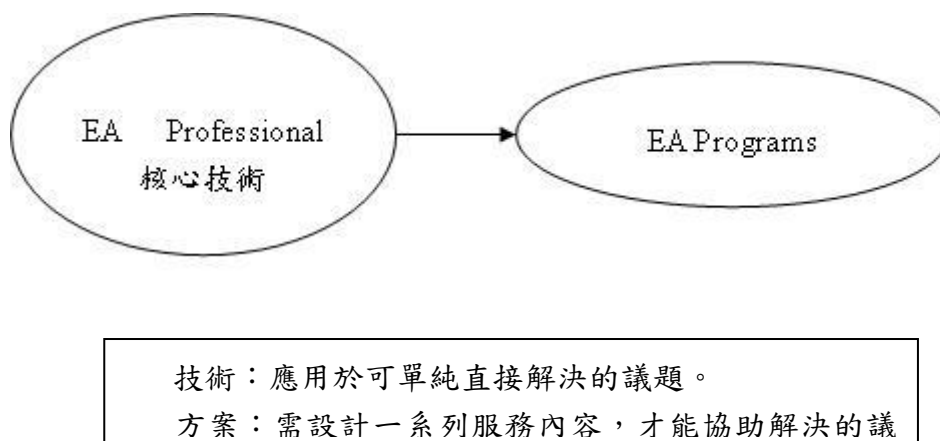


圖 3 員工協助專業技術與員工協助方案可解決議題

（二）目前組織需要提高生產力的服務需求：依據人力資源管理的各功能，包含招募甄選、薪資福利、健康福祉，以及勞工安全衛生的健康促進功能、職場行為風險管理來看，員工協助專業人員該如何與人力資源、勞工安全部門基於員工協助專業技術，進行協同合作，本文認為可考慮的方向，如下表 10 所示：

表 10 台灣地區員工協助方案的組織服務

部門功能	服務需求	員工協助方案的組織服務
招募甄選 (人力配置 風險管理)	藥、酒癮的濫用及違反工作規則	藥、酒癮管理方案
	工作適配、工作勝任度	工作適配度以及身心評估方案
	組織變動、人員調整	轉職、退休協助方案
薪資福利	托兒、托老需求	家庭/醫療假托兒、托老關懷服務
	性別平等議題	性別平等方案
	工作家庭平衡需求	工作家庭平衡方案

	職場衝突、爭議議題	仲裁調解服務
	員工生活法律、理財諮詢服務需求	法律、財務轉介服務
健康福祉	職場行為風險預防與處理（自殺防治、憂鬱症防治、職場暴力事件預防與處理）	職場行為風險管理方案
	員工身心健康議題的預防與處理	身心健康促進方案
	員工壓力問題處理與預防	職場壓力管理方案
	員工疾病管理議題	疾病管理方案
	重大意外事件處理	重大意外事件壓力管理方案
績效管理	績效改善議題	教練方案
	改善主管管理技巧議題	主管管理諮詢方案

綜合上述的討論，本文建議台灣地區員工協助方案路徑圖(EAPs Road Map)的建構原型，應如下圖 4 所示：



圖 4 台灣地區員工協助方案路徑圖(EAP Road Map)原型

員工協助專業人員應依據各組織需要的不同，設計各種服務方案，以滿足組織的需求，而不僅限定於上述的服務或需要完全提供上述的服務；但是員工協助專業人員每當設計一個服務方案時，依據專業核心技術規劃完整的服務內容及程序。

## 第四章 國內事業單位如何運用員工協助方案路徑圖(Road Map)

藉由文獻探討所建構的員工協助方案路徑圖(Road Map)，對於國內的事業單位有何意義？或者是說國內的事業單位該如何運用員工協助方案路徑圖(Road Map)，以達到改善員工工作表現，並提升企業生產力的目的？

依據員工協助方案的專業核心技術以及對企業組織的服務內容，美國 EAPA 協會提供「The EAP Buyer's Guide」的內容，或許可供國內事業單位實務上運用員工協助方案路徑圖(Road Map)的參考。

### 第一節 國內事業單位開始員工協助方案的第一步：選擇你的 EAP 模式

當事業單位要開始提供員工協助方案(EAPs)時，最重要的關鍵決定就是要選擇最適當的 EAP 服務模式。好的 EAPs 服務模式應該有助於：

- 1.提高組織生產力
- 2.降低員工缺勤率
- 3.降低員工的工作意外事件
- 4.解決職場衝突和抱怨事件
- 5.評估及指出投資報酬率(R.O.I)

目前員工協助方案(EAPs)常見的服務提供方式，在美國主要有：

- 1.內置式 EAP 模式：由企業的員工提供服務，並編列預算。
- 2.外置式 EAP 模式：由外部的服務廠商提供服務。
- 3.內外整合型模式：由內外部單位一起合作提供服務。
- 4.工會組織的 EAP 模式：由工會提供給會員的服務模式。
- 5.Managed Care EAPs：主要是連結至心理健康福利計畫

而目前在台灣常見的服務提供模式，林桂碧在「台灣地區企業員工協助方案的現況與展望」一文中，指出有下列常見方式：

表 11 台灣常見的 EAPs 服務提供模式

服務提供模式	服務方式	缺點
在管理部門設立專門單位或由專人負責	例如中華汽車、福特汽車、台電、台積電等，均以此模式進行，較能有系統、有組織、有制度地推動「員工協助方案」的服務業務	最大的危機是倘若高層主管無意支持，其各項服務工作(或方案)將不易推動
設立「員工協助方案」服務中心	由各部門主管共同參與，再由專業人員專辦、非專業人員專辦或兼辦，如統一企業、漢翔工業(未來)等，擁有各層主管支持的優勢	如果沒有一個專人(最好是專業人員)專辦的話，各項服務工作(或方案)也將無法有效地推動
「員工協助方案」服務業務分屬於人事部、公關處、福利會和工會等	由專業人員專辦、非專業人員專辦或兼辦，如中油、台灣松下、中美和等；因為員工問題的多元化與複雜化，又分屬於各部門或單位，假如由各部門皆能各其所司發揮功能，理應適得其所	若缺乏一個統籌規劃的部門或單位，將會產生資源浪費的問題
直接委託外部 EAP 公司、EAP 非營利機構、心理諮商輔導機構或 EAP 專業人員	提供企業組織和員工個人(或其家屬)各項員工協助方案服務(如：心理諮詢方案、健康醫療方案、法律諮詢方案、管理諮詢方案、理財諮詢方案、轉職服務方案、退休規劃方案、離職員工服務方案等)	未提及

\* 資料來源：台灣地區企業員工協助方案的現況與展望，林桂碧，[www.fengtay.org.tw/paper.asp?num=392](http://www.fengtay.org.tw/paper.asp?num=392) 網頁資料，2008。

因此國內的事業單位可依據企業的特性，如員工人數、公司分佈地點等因素，選擇合適的 EAPs 服務提供模式；但是不管選擇哪一種方式，EAPs 的專業



服務品質應該要能達到提供 EAPs 服務的要求。

## 第二節 國內事業單位開始員工協助方案的第二步：員工協助方案應有的服務內容

美國 EAPA 「The EAP Buyer's Guide」從員工協助方案的專業核心技術以及對企業組織的服務為起始點，建議事業單位要提供員工協助方案的內容，基本上應包含：

### 一、對個別員工的服務(直接服務)：

- ✓ 24 小時危機電話回應
- ✓ 保密的問題評估及諮詢服務
- ✓ 個案轉介及服務追蹤管理
- ✓ 危機事件介入與處理/重大意外事件壓力管理
- ✓ 藥物濫用的專業知識與專家
- ✓ 連結至合格的臨床專業服務人員
- ✓ 服務擴及員工眷屬
- ✓ 服務記錄的保存，需顧及員工的隱私權

### 二、對組織的服務(顧問、訓練和評估)：

- ✓ 對員工的 EAPs 宣導說明會
- ✓ 對主管提供教育與訓練
- ✓ 促進員工對於 EAPs 服務了解的溝通與宣導品
- ✓ EAPs 服務政策與協調
- ✓ 工會的協調與運作
- ✓ 管理溝通和諮詢
- ✓ 年度和一段期間的服務使用率報告
- ✓ EAPs 服務成效的評估

## ▼ 員工和事業單位服務滿意度報告

從「The EAP Buyer's Guide」建議事業單位要提供員工協助方案的內容來看，可以作為國內事業單位推動 EAPs 服務時的參考，如目前已經在推動 EAPs 服務的公司/單位(不論是何種服務提供模式)，可以藉此評估目前所提供的內容是否有需要增加？而對於目前正在規劃要提供員工協助方案(EAPs)的事業單位，則可以依此規劃適當的服務內容(不論是何種服務提供模式)，以達到下列目的：

- 1.提高組織生產力
- 2.降低員工缺勤率
- 3.降低員工的工作意外事件
- 4.解決職場衝突和抱怨事件
- 5.評估及指出投資報酬率(R.O.I)

但是，對於國內事業單位在推動員工協助方案(EAPs)時，除選擇 EAPs 服務模式以及規劃服務內容之外，另一件重要的事情就是「誰」能達到提供員工協助服務要求的專業服務品質？亦即不論選擇哪一種服務模式，提供 EAPs 服務的單位或個人均需具備員工協助方案的核心技術，才能真正提供有助於改善員工工作表現及提高組織生產力的服務。

# 第五章 結論與建議

## 第一節 結論

本研究的研究目的在於規劃我國未來員工協助方案的路徑圖(Road Map)，以及提供國內各機關相關政策推動及事業單位實務執行上的參考依據。

目前已依據文獻探討以及員工協助方案專案小組的協同智慧，建構出台灣地區的員工協助方案組織服務內涵，本文建議台灣地區員工協助方案路徑圖(EAPs Road Map)的建構原型，應如下圖 5 所示：

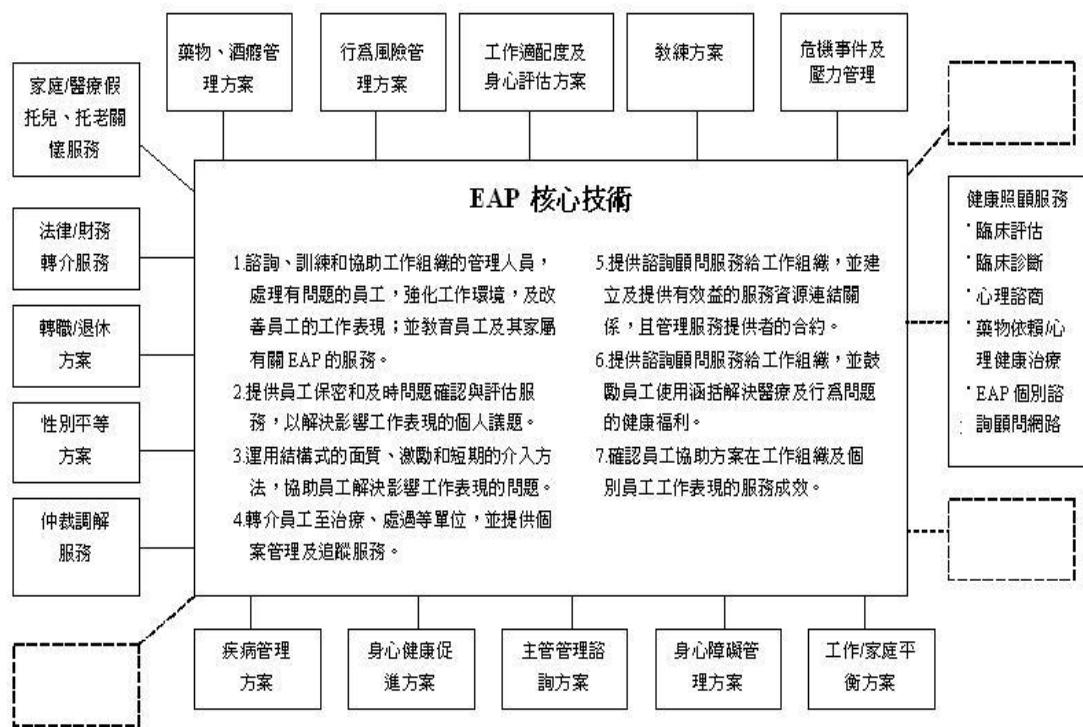


圖 5 台灣地區員工協助方案路徑圖(EAP Road Map)原型

員工協助專業人員應依據各組織需要的不同，設計各種服務方案，以滿足組織的需求，而不僅限定於上述的服務或需要完全提供上述的服務；但是員工協助專業人員每當設計一個服務方案時，應依據專業核心技術規劃完整的服務內容及程序。

當事業單位要開始提供員工協助方案(EAPs)時，最重要的關鍵決定就是要選擇最適當的 EAP 服務模式。因此國內的事業單位可依據企業的特性，如員工人數、公司分佈地點等因素，選擇合適的 EAPs 服務提供模式；除此之外，事業單位要提供員工協助方案的內容，建議應包含下列內容要素：

一、對個別員工的服務(直接服務)：

- ✓ 24 小時危機電話回應
- ✓ 保密的問題評估及諮詢服務
- ✓ 個案轉介及服務追蹤管理
- ✓ 危機事件介入與處理/重大意外事件壓力管理
- ✓ 藥物濫用的專業知識與專家
- ✓ 連結至合格的臨床專業服務人員
- ✓ 服務擴及員工眷屬
- ✓ 服務記錄的保存，需顧及員工的隱私權

二、對組織的服務(顧問、訓練和評估)：

- ✓ 對員工的 EAPs 宣導說明會
- ✓ 對主管提供教育與訓練
- ✓ 促進員工對於 EAPs 服務了解的溝通與宣導品
- ✓ EAPs 服務政策與協調
- ✓ 工會的協調與運作
- ✓ 管理溝通和諮詢
- ✓ 年度和一段期間的服務使用率報告
- ✓ EAPs 服務成效的評估
- ✓ 員工和事業單位服務滿意度報告

對於台灣的事業單位所提供的員工協助方案內容，特別應注意需包含對組織的服務內容，這是早期台灣事業單位提供員工協助方案內容時，較沒有提

供的內容要素。而隨著台灣事業單位爲了因應經營環境的挑戰，而隨時彈性調整組織結構(包含組織設計、部門編組、人力調整等)，以及台灣勞動力結構的改變，如中高齡、高學歷、女性勞動力、部分工時、派遣勞動力等情況，使得台灣職場勞動議題越趨多元化、複雜化；台灣員工協助專業人員除協助員工改善個別工作表現議題之外，更重要的是專注於協助團體勞動及影響組織生產力的議題，才能真正達到員工協助方案立基於職場所產生的特殊專業服務目的。畢竟事業單位願意花費成本，提供員工協助方案照顧其所屬員工，目的還是爲了能讓員工更有生產力，事業單位才能永續經營下去，這是員工協助方案專業服務的特殊價值，故員工協助方案專業人員必須時時兼顧員工個人以及事業組織的需求，盡量提供能滿足雙方需求的服務，才能讓企業主願意持續提供員工協助方案照顧其所屬員工，以達到雙贏的目的。

## 第二節 建議

雖然本研究目前已經建構出台灣地區的員工協助方案組織服務內涵，以及國內事業單位提供員工協助方案(EAPs)的步驟。但是對於員工協助方案未來發展所面臨的挑戰在於：一、如何推動，讓事業單位都願意提供員工協助方案，以達讓員工更有生產力，事業單位永續經營下去的目的？二、「誰」能達到提供員工協助服務要求的專業服務品質？也就是說國內員工協助方案專業人員應具備的專業核心技術，該如何養成？

針對上述的問題，本所的建議方向有下列的解決策略：

一、定期對事業單位，進行員工協助方案宣導與教育：

近年來，不論是行政院勞工委員會、本所或是各縣市政府衛生局，不斷地向事業單位倡導職場壓力管理、心理健康促進等議題的重要性；但是對於事業單位而言，雖然可以接受此一概念，也都認爲這對於員工來說，是非常重要的服務措施，當面臨要在事業單位推動時，卻面臨以下問題：

- 1.要怎麼在事業單位推動？
- 2.要如何說服企業主願意花錢提供這樣的服務？

爲了解決上述的問題，本所未來針對事業單位，進行員工協助方案宣導與教育的方式，可以有以下的突破：

- 1.將本研究資料，主動郵寄給各事業單位，增進各事業單位對於員工協助方案概念、內容及推動方式的了解與認識，喚醒各事業單位對於提供員工協助方案的需求與希望更進一步了解的期待。
- 2.安排及辦理主題式的員工協助方案服務宣導說明會，以吸引對於不同職場勞動議題的感到困擾的事業單位，藉由員工協助方案可提供解決其問題的服務，提高事業單位推動員工協助方案的意願與決心。
- 3.未來本所對於員工協助方案的研究計畫，應優先針對已辦理員工協助方案之事業單位，進行服務成效的研究；藉由服務成效的數據、指標，讓有意願推動員工協助方案的事業單位負責的人事/勞安人員等，有充分的資料及研究證據，可作為說服企業主花錢提供員工協助方案的重要文獻及依據。

## 二、研究及推動國內員工協助方案專業人員培訓及認證制度：

由於國內早期對於員工協助方案的概念與定義，各方專家學者認知不一，故無法推動正式的員工協助方案專業人員培訓及認證制度，以致於國內目前尚欠缺對於員工協助方案專業人員的訓練與發展內容；本所基於國內職場勞動政策研究的機構定位，對於研究及推動國內員工協助方案專業人員培訓及認證制度方面，本所可以有如下的作法：

- 1.研究國外員工協助方案專業人員的培訓及認證制度，以提供國內未來推動時的參考作法；由於國外員工協助方案的發展起源甚早，不論是專業技術定義或是專業人員培訓/認證制度已經有完整的結構，本所可先行研究各先進國家的制度及培訓內容、方式，以作為國內未來建構國內員工協助方案專業人員培訓及認證制度的參考依據。

2. 委託外部單位先行試辦第一期的員工協助方案專業人員培訓課程，並針對該培訓課程進行行動研究，以評估課程設計、課程內容及授課講師等各方面，對於在事業單位或在外部單位，實際提供員工協助方案服務的相關專業人員來說(包含事業單位人事人員、安全衛生人員、主管人員、社工師、諮商心理師、臨床心理師、精神科醫師等)，是否有助於在事業單位提供滿足員工個人及企業組織需求的服務？
3. 藉由試辦第一期的員工協助方案專業人員培訓課程的執行成效，邀集國內的專家學者，進行國內員工協助方案專業人員培訓及認證制度專家德非法建構，以期達到建立適當的員工協助方案專業人員培訓及認證制度，培養國內員工協助方案專業人員的服務技術，使其具有讓員工更有生產力，事業單位能永續經營下去的專業能力，讓台灣的勞動議題及產業競爭力，能藉由員工協助方案的專業服務，而能不斷改善勞動議題與提昇產業競爭力。

由於員工協助方案在國內推動已約有 10 年的光景，藉由建構出台灣地區的員工協助方案組織服務內涵，以及國內事業單位提供員工協助方案(EAPs)的步驟，期待未來藉由在國內大力推動員工協助方案的實務作法，鼓勵更多的事業單位提供員工協助方案的服務，而員工協助方案的專業人員，能有專業的服務能力，讓員工更有生產力，事業單位能永續經營下去，以期達到預防零職業災害與建立健康的職場工作環境，擁有健康勞動者的目標。

## 誌謝

本研究計畫之主持人為台灣員工協助專業協會范淑婷常務監事及本所勞動醫學組葉長欣助理研究員、胡佩怡助理研究員。此外，非常感謝員工協助方案專案小組成員漢翔航空工業股份有限公司心理輔導中心張文慧主任、中國文化大學勞動暨人力資源學系彭雪玉助理教授、台北捷運公司羅世聖協談師、鉅微管理顧問公司林依靜臨床心理師、國立師範大學學生輔導中心暨華人心理治療基金會蕭景容諮商心理師；以及本會勞工福利處陳德進科長、台北醫學大學公共衛生學系陳叡瑜副教授、天主教輔仁大學林桂碧助理教授的專業意見，使得此研究得以順利圓滿進行，謹此敬表謝忱。



## 參考文獻

- [1] 王文君：員工協助方案之影響因素及其實施成效之關聯性研究-以台商外派人員為例。桃園：中原大學企業管理研究所碩士論文；2003。
- [2] 方隆彰：勞資雙贏策略-員工協助方案。行政院勞工委員會指導，救國團「張老師」策劃主編；1997。
- [3] 王楨雅：工作家庭協助方案對於員工組織承諾的影響-以台灣地區高科技產業為例。桃園：國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文；2003。
- [4] 員工協助方案手冊。行政院勞委會；1998。
- [5] 行政院所屬機關學校員工心理健康實施計畫，中華民國九十二年七月九日行政院授人企字第 O 九二 00 五四五一七號函。
- [6] 行政院所屬中央機關學校員工協助方案推動計畫，中華民國九十六年十月二十五日行政院授人企字 0960064026 號函。
- [7] 李文雅：企業人力資源人員評估員工協助方案推行效果之研究。彰化：國立彰化師範大學輔導與諮商學系所碩士論文；2004。
- [8] 范淑婷：員工協助方案之督導訓練專案成效評估-以某食品公司為例。台北：中國文化大學勞工研究所碩士論文；2000。
- [9] 林桂碧：台灣地區 EAPs(員工協助方案)的發展與經驗。資料來源：[forum.rad.gov.tw/posts/downloadAttach/4793.page](http://forum.rad.gov.tw/posts/downloadAttach/4793.page)；2001。
- [10] 林桂碧：「OECD 主要會員國及大陸地區政府機關有關員工協助方案(EAP)相關資料」蒐集編譯報告-美國、英國、加拿大、南非、&亞太地區國家(新加坡、日本、香港及大陸)。人事行政局 EAP 結案報告；2005。
- [11] 林桂碧：台灣地區企業員工協助方案的現況與展望。資料來源：[www.fengtay.org.tw/paper.asp?num=392](http://www.fengtay.org.tw/paper.asp?num=392)；2008。
- [12] 林慧姿：員工協助方案與工作投入之關係研究。彰化：大業大學人力資源暨公共關係學系在職碩班碩士論文；2005。

- [13] 邱登祥：國營事業推動員工協助方案實施成效之探討-台灣電力公司同心園地之個案研究。桃園：中原大學企業管理研究所碩士論文；2005。
- [14] 韋美西：員工協助方案與員工離職率之關係探討。桃園：國立中央大學，人力資源管理研究所碩士在職進修班碩士論文；2001。
- [15] 許少宗：從員工協助方案觀點探討團體康樂活動之效益。高雄：國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文；2002。
- [16] 郭守軒：組織員工協助方案執行之資源連結模式。台中：東海大學社會工作學系碩士論文；2001。
- [17] 方隆彰等，救國團主編：勞資雙贏的策略-員工協助方案。台北，救國團總團部；1997。
- [18] 郭嘉珍：員工協助方案需求與工作滿足，生活品質，組織承諾之相關性探討。高雄：國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文；1999。
- [19] 莊惠婷：高科技產業員工壓力來源、員工協助方案認知、自我效能與倦怠感關係。台南：長榮大學經營管理研究所；2005。
- [20] 孫景棠：台灣企業推行員工協助方案對員工態度與組織績效之研究。高雄：國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文；2000。
- [21] 陳立秦：員工協助方案與工作壓力之關聯性研究。台中：靜宜大學企業管理研究所碩士論文；2001。
- [22] 陳宗賢：員工協助方案與組織氣候對工作士氣、組織承諾與離職傾向之關聯性研究-以上市公司為例。嘉義：南華大學管理研究所碩士論文；2002。
- [23] 陳家聲：職場心理健康促進系統模型的建構。人力資源管理學報；2004。
- [24] 陳威廷：企業執行員工協助方案之影響因素。桃園：國立中央大學，人力資源管理研究所碩士論文；2002。
- [25] 陳嬾如：運用個案管理服務程序建構員工協助方案協助流程之研究。台北：國立台北大學社會工作學系碩士論文；2001。
- [26] 黃椿玲：推動員工協助方案對中高齡員工退休風險管理之研究。台北：東吳大學

社會工作學系碩士論文；2005。

- [27] 蔡文皇：員工協助方案對員工工作滿意與組織承諾之影響。台南：國立成功大學工業管理學系碩士論文；1997。
- [28] 蔡幸娟：企業推動員工協助方案與組織文化、組織承諾關聯性之研究。台北：中國文化大學勞動學研究所碩士論文；2005。
- [29] 蔡明湫：外籍勞工適應管理之研究-以「員工協助方案」為例。台北：國立政治大學勞工研究所碩士論文；1996。
- [30] 蔡祈賢：值得推展的「員工協助方案」。  
[www.hwc.gov.tw/mis\\_manager/upfile/2006\\_7\\_11\\_值得推展的.doc](http://www.hwc.gov.tw/mis_manager/upfile/2006_7_11_值得推展的.doc)；2006。
- [31] 廖秋芬譯：員工協助方案-工業社會工作的新趨勢。台北，亞太；2000。
- [32] 劉一敏：企業辦理員工協助方案影響因素之探討-以員工諮商服務為例。台北：國立台灣師範大學工業科技教育學系碩士論文；2006。
- [33] 蕭源都：建構台灣企業員工協助方案模式之研究。台北：國立台灣師範大學工業科技教育研究所博士論文；2002。
- [34] 謝鴻鈞：工業社會工作實務。台北，桂冠；1996。
- [35] Anonymous.A brief history of the Employee Assistance Program.  
[http://groupbenefits.manulife.com/Canada/GB\\_v2.nsf/LookupFiles/EBNQ305EAPHistory/\\$File/EAPHistory.htm](http://groupbenefits.manulife.com/Canada/GB_v2.nsf/LookupFiles/EBNQ305EAPHistory/$File/EAPHistory.htm)
- [36] Anonymous .EAP HandBook. CONSAD Research Corporation.  
<http://www.consad.com/eap/chapter02.htm>,1999.
- [37] Anonymous .EAPA Standards And Professional Guidelines for Employee Assistance Programs,2003 Edition. Employee Assistance Professionals Association.
- [38] Anonymous .The EAP Buyer's Guide. Employee Assistance Professionals Association. <http://www.eapassn.org/public/pages/index.cfm?pageid=1>
- [39] Beverly Beuermann-King:Comprehensive Wellness Programming EAPs, Journal of Employee Assistance.4th Quarter 2005.

- [40] Bob Kovalesky:Improving the Return-to-Work Process, Journal of Employee Assistance.4th Quarter 2005.
- [41] Carl Maas:Substance Abuse and Hispanic Workers, Journal of Employee Assistance.3rd Quarter 2004.
- [42] Cynthia A. Thompson:Work-Life:Organizations in Denial, Journal of Employee Assistance.2<sup>nd</sup> Quarter 2005.
- [43] Elliott, Karen,Shelley, Kyna:Impact of employee assistance programs on substance abuses and workplace safety.Journal of employment Counseling.September 1.2005.
- [44] GrabamS.Lowe:Creating Healthy,Productive Organizations, Journal of Employee Assistance.2<sup>nd</sup> Quarter 2004.
- [45] James M. Oher:The Employee Assistance Handbook.John Wiley & Sons,Inc. ,1999.
- [46] Kathy Greco & Brent Pawlecki: Promoting Healthy Weight, Journal of Employee Assistance.1st Quarter 2005.
- [47] Patricia Herlihy: Assessing the Value of an EAP in an Integrated Program.EAPA Exchange ,2004,2(1).
- [48] Paul A. Kurzman:Employee assistance program staffing:past,present and future.Employee Assistance Quarterly 1992, vol.8, Issue 2.
- [49] Paul Steel:Employee Assistance Programs:Then,Now and in the Future.Presented at the Center for Substance Abuse Prvention's Knowledge Exchange Workshop.Tacoma,Washington,1998.
- [50] Rick Selvik,Diane Stephenson & Brian Sugden:EAP Impact on Work,Relationship,and Health Outcomes,Journal of Employee Assistance.2<sup>nd</sup> Quarter 2004.
- [51] Robert B. Johnson:Behavioral Risk:A Systemic Approach, Journal of Employee Assistance.3rd Quarter 2004.
- [52] W.David Eidt:Coping with Stress during Disaster Response, Journal of Employee Assistance.3<sup>rd</sup> Quarter 2006.
- [53] W.Dennis Derr:EAPs as Risk Managers, Journal of Employee Assistance.2<sup>nd</sup> Quarter 2004.



員工協助方案多元服務構面初探-台、美模式整合探討

著（編、譯）者：范淑婷、葉長欣

出版機關：行政院勞工委員會勞工安全衛生研究所

221 台北縣汐止市橫科路 407 巷 99 號

電話：02-26607600      <http://www.iosh.gov.tw/>

出版年月：中華民國 98 年 3 月

版（刷）次：1 版 1 刷

定價：100 元

展售處：

五南文化廣場

台中市中區中山路 6 號

電話：04-22260330

國家書店松江門市

台北市松江路 209 號 1 樓

電話：02-25180207

本書同時登載於本所網站之「出版中心」，網址為  
[http://www.iosh.gov.tw/Book/Report\\_Publish.aspx](http://www.iosh.gov.tw/Book/Report_Publish.aspx)

- 本所保留所有權利。欲利用本書全部或部分內容者，須徵求行政院勞工委員會勞工安全衛生研究所同意或書面授權。

【版權所有，翻印必究】

GPN: 1009800657