

出國報告（出國類別：國際會議）

赴美參加「2011 年世界員工協助專業  
協會年會暨 40 週年慶」報告

服務機關：台灣電力公司

姓名職稱：林子斌 主管員工關係

派赴國家：美國

出國期間：2011/10/24 至 2011/10/31

報告日期：2011/12/07

# 摘要

本公司自民國 77 年起即建置「同心園地」心理諮商輔導的機制，20 幾年來在員工心理輔導及員工協助的領域上，投注了不少的心血與努力，不但為同仁解決許多工作與生活上的問題，無形中也為公司解決了不少困擾。因為長年在員工協助方面深耕，使得該制度更臻成熟，並卓然有成。目前「同心園地」的輔導機制，已轉型成「員工協助方案(EAP)」，擴大協助員工之層面，更符合政府政策與世界潮流。

因為本公司「同心園地」員工協助方案之推行著有績效，許多政府機(關)構、民間企業均前來觀摩參訪，並肯定本公司之推行成果，一致認為本公司員工協助方案之推展模式足以作為國內其他企業之學習標竿，惟為與國際接軌，了解世界各國推行「員工協助方案」之情形，吸收最新之理念及研究成果，本公司自去(2010)年起，即派員參加世界員工協助專業協會(EAPA)年會，今(2011)年又值該協會創立 40 週年，為了持續建立本公司與該協會專業網路資源的連結，增進員工協助業務世界觀及拓展新視野，始促成本次美國丹佛之行。

本篇報告將探討本次大會中有關「建立健康文化」、「網路媒體治療」及「EAP 的效益評量」等相關議題，以及為促進國際交流、提升本公司國際知名度所建立的人際網絡。

# 目 次

壹、目的.....	3
貳、過程.....	4
參、相關名詞說明.....	5
肆、研討會相關議題探討.....	7
伍、建議.....	15
陸、建立人際網絡.....	18
柒、心得.....	21

## 壹、目的

如果我們對自己的表現覺得尚屬滿意，那我們還需要再學習新的事物，來強化自己，讓自己的表現更為出色嗎？答案是肯定的，所謂「他山之石可以攻錯」就是這個道理；沒有誰是最完美的，沒有進步就是退步，躲在自己的象牙塔裡，自我感覺良好，那是井蛙之見，走出去看看別人怎麼做，以為借鏡，回頭再來檢討自己，是不是自己已經夠好了？是否在國內具有競爭性？如果在國內還可以，那在國際間呢？與世界各先進國家同台競爭，我們還是一樣優異，一樣端得出牛肉嗎？自信是好事，但無知就讓人盲目了。為了精益求精，所以，我們走出去，為了更上層樓，所以，我們要再學習，學習是為走更長的路，它是一種謙遜的表現，告訴自己應該更努力，同時也昭示我們要積極擠身世界一流電力事業集團的決心。

凡是能夠永續經營的一流企業，一定有它所以能夠屹立不搖的道理，而它表現於外的就是它的企業文化，那是經過時間的洗禮，所凝鍊出來與眾不同的共同行為模式，像是一個人特有的氣質，那是別人學不來的，在那個文化中，別人看見它的真誠、質感、精益求精的態度與反饋社會的精神，所以，別人願意去信任它，相信它的產品或服務有一定的水準，不會欺騙顧客，不會濫竽充數；在它的精益求精裡看見創新，不會一成不變，並且以謙卑的態度去回饋社會…，這些其實就是本公司的經營理念，也是全體員工努力的目標。也許，我們做得不夠好，所以，民眾偶爾會有所不滿，但公司揭示的經營理念「誠信、關懷、創新、服務」是一個標竿，我們一直朝著那個標竿在持續努力，我們從未自滿於自己的表現，一直在學習。

陳董事長貴明曾多次在相關場合裡，提及營造一個健康快樂的工作環境的概念，這個概念恰好與世界的潮流一致，可見其眼光之獨到，誠高瞻遠矚也。職場的健康概念應包括同仁的身心、環境以及員工關係等各方面的健康，有了這些健康概念為前提，才能形塑快樂的工作環境與氛圍，在這種氛圍裡，員工才能安心、

快樂地工作，如此才能創造更好的工作績效，提供更優質的服務，並且擠身世界一流的電力事業集團之列。

美國尼勃拉斯加大學管理學教授路森斯（Luthans F.）在「心理資本」的概念中提及：「正向的心理資本（自我效能、樂觀、希望及恢復力）與職場上的優秀表現程度呈高度正相關」，這個概念與本處積極經營同心園地的最初理念是一致的。眾所周知，公司的績效是員工做出來的，而好的績效需要好的、有能力的員工才能成就，而這樣的員工需要有健康的身心與快樂的工作環境在背後支撐，這看似毫無關係的兩個事件，卻可以從其相互牽扯、影響的線索裡，看出其理路與因果關係。所以，我們必須從最基礎的員工身心健康與快樂的工作環境著手，如果這個根基穩固了，要向上發展就不是難事了。基於這個理念，人力資源處從民國 77 年起，即逐步建構「同心園地」諮商與輔導的機制，迄今近 23 年了，我們還在繼續努力…

## 貳、過程

本公司「同心園地」的諮商輔導機制經過蛻變後，在 98 年正式轉型為「員工協助方案」(Employee assistance Program－EAP)機制，迄今 2 年多，有效地整合與運用相關資源，建立台電人自助助人的支持性網絡系統，營造和諧、健康與快樂的工作環境，並藉此以提高生產績效。

本公司同心園地的運作深獲公司同仁及外界的肯定與讚許，近年來，更有許多公民營事業單位前來參訪，本公司儼然成為業界的標竿，勞委會更將本公司的成功案例列入該會「員工協助方案宣導手冊」中；另本公司參加該會 100 年度全國「員工協助方案」優良事業單位評選，經專家委員實地查證本公司員工協助業務決審結果，在 60 餘家參加評選的企業中脫穎而出，獲得全國「員工協助方案」優良事業單位之殊榮。然而，我們並不以此自滿，仍不斷地鞭策自己，期能與世界先進的員工協助概念接軌。

所以，自 99 年起，本(人力資源)處即派員參加美國「員工協助專業協會

(EAPA) 年會，爲了延續去年參加該年會的成果，持續與國際員工協助之趨勢接軌，以增進本公司員工關係與組織環境的健康發展，本(人力資源)處決定於今(100)年再次派員，參加該協會在美國丹佛舉辦的 2011 年年會暨其 40 週年慶，以因應時代劇變下所衍生的職場壓力與員工身心健康問題的挑戰。



## 參、相關名詞說明

許多人常將「諮商輔導」與「員工協助」混爲一談，其實兩者之間是有一些不同的。茲就其差異分述如下：

一、諮商(Counseling)定義及要素<sup>1</sup>：

(一)美國心理學會(American Psychological Association, APA)對諮商(Counseling)定義：「幫助每個個體克服個人所可能會面臨的成長障礙，以及達到個人能力最佳發展狀況的歷程」。

(二)Coleman, Morris & Glaros(1987)對諮商提出操作性定義之要素：讓當事人擁有

---

<sup>1</sup>沈湘榮等著(2010)，《諮商理論與技術》，華都文化事業有限公司，頁4-5。

以下的經驗：

- 1.不僅被傾聽，而且還被聽到。
- 2.當面臨到許多外力且在心理承受很大壓力時，感受到被支持。
- 3.可以從新的角度來解決事情並學習一些技巧。
- 4.能誠懇地面對自己的恐懼。
- 5.能夠做決定，且能在現實生活中解決問題。

二、輔導(guidance)定義<sup>2</sup>：

(一)Kottler & Brown(1992)：

輔導是一種專業助人工作，也是一科學化的助人方式，定義分歧，大多數人同意輔導是一種「幫助他人，了解自己」，可以「協助他實現其潛能」的工作。

(二)Shertzer & Stone：

「輔導是協助個體了解自我及週遭環境的一種過程。輔導是一種(1)「協助」(helping)，應求助者邀請，所提供專業人員，ex：精神醫生、心理學家、社會工作師輔導人員等之協助。(2)輔導協助對象是個體(individuals)，輔導員應將每一個人當成獨一無二的個體，並尊重個別差異存在。(3)方式是幫助他「了解自我及週遭環境」。(4)輔導是一過程(process)，指個體行為改變需要一段長時間，在這過程中輔導者與受輔導者合作一系列行動及步驟，達成受輔導者目標。

三、員工協助(Employee Assistance Program, EAP)

員工協助方案(EAP)依據美國 EAPA 的定義，是指『以工作職場』為基礎的方案，目的是為了協助(1)工作組織的生產力議題；(2)解決員工的健康、婚姻、家庭、財務、法律、情緒、壓力或其他個人會影響工作表現的議題。所以從上述的定義，可知 EAP 專業人員或服務機構所應具備的專業能力，應比心理諮商

---

<sup>2</sup>廖鳳池等著，《兒童輔導原理》，心理出版社，頁2-3。

技術更爲多元，亦即 EAP 專業人員或專業服務機構，必須同時提供可以滿足員工個人及事業單位需求的服務，如此，才是事業單位提供 EAP 服務的真正目的。

#### 四、EAP 的設置模式

EAP 的設置模式主要分爲四種<sup>3</sup>：

- (一)內置模式 (in-house model)：是指事業單位僱用「員工協助方案」的專業人員，協助員工處理生活面、工作面及健康面之任何問題與需求。
- (二)外設模式 (out-of-house model)：由事業單位聘請外部機構的專業人員，協助員工處理生活面、工作面及健康面之任何問題與需求。
- (三)聯合模式 (Consortium model)：數家事業單位共同成立「員工協助方案」專責機構或聯合委託外部專業機構，來協助這些公司解決員工的問題，而這些公司最好員工人數少於 2 千人是較適合的。
- (四)合作模式 (Affiliate model)：事業單位與外部「員工協助方案」專業機構訂契約，定期或不定期到事業單位與員工接觸，但是專業機構在公司內是沒有固定辦公室，此模式通常會與其他服務模式併用。
- (五)台電公司模式(Taipower model)：本公司的員工協助模式是相當特殊的，不同於上述各種模式，而獨樹一格，它是由公司內一群熱心的員工兼任員工協助員(台電內部亦稱園丁)的角色，並依單位個別需要，設置不同之員工協助方案，一般來說，協助員負責 client 的初談，如有必要，再予轉介外界 EAP 專業人員負責接下去的協助工作。

### 肆、研討會相關議題探討

2011 年 10 月 26-29 日 EAPA 在美國丹佛市所舉辦的年會暨 40 週年慶，共計有 50 餘場次的大型演講會及小規模研討會，及來自世界各地 35 個國家約 1,000

---

<sup>3</sup>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，計畫執行時間:2005/09/10-2005/12/9，P8

(<http://www.sanyofund.org.tw/upimg/dn200911510215.doc>)

位的當代知名員工協助（EA）專家、EAP 業主、社會工作者、心理治療師、臨床醫生等參加。

本篇報告將就本次大會 breakout session 中有關「建立健康文化」、「網路媒體治療」及「EAP 的效益評量」等相關議題加以探討。

## 一、營造健康文化的重要：

本次大會開幕是由 John Dillon Riley, Ph.D.擔任 keynote speaker，講題為「建立工作場所的健康文化－劃出員工協助路徑」( Building a Workplace Culture of Health: Mapping the EA Path )；此外，由 John Burke 及 Richard Paul 主持的研討會：「Creating a culture of Health：the Role of EAP」中，更提及企業對員工健康照護的重要，建立健康文化的觀念，在員工協助領域中儼然成爲一個嶄新且相當重要的地標（landmark）。從相關資料中可知，許多國外企業對於員工健康的照護，早已脫離紙上談兵的階段，而將健康照護的觀念真正落實到職場上，因爲他們相當真切地了解到員工健康與營運績效之間，確實存在著不容忽視的因果關係。

一般來說，人的體能狀態，會隨著年齡之增長而逐漸衰退，故在健康照護方面的支出，勢必會逐年增加；健康方面的支出增加，首當其衝的當然就是勞工本人，但也應該僅止於此，爲何國外的企業或 EAP 業者都在強調企業必須正視員工的健康、精神疾病、行爲異常、酗酒及藥物濫用等問題呢？除了勞工本人外，充其量就是他的家人，再擴大來說，也許是當政者應該擔心吧(社會成本增加)？怎麼會輪到企業的老闆去關心呢？一個營利企業，「將本求利」是天經地義的事，但照顧員工的健康可不是他算盤下的必要投資，難道國外的企業主都時興做「慈善事業」？其實不然，原來企業主關心的還是自己的「利潤」，這「將本求利」的想法與做法，古今中外，永遠是企業主奉行不悖的圭臬。因此，國外企業及 EAP 業者在員工的健康問題上著墨甚深，一定其來有自。

然而，外國與本國之國情不同，他們所關注的員工健康問題，在國內也須如此關注嗎？例如酗酒、藥物濫用等，在國內並不顯著，在本公司似乎也不是問題，

甚少有員工因為酗酒或藥物濫用等問題，而對公司業務造成影響者。但其他的員工身心問題呢？也沒有造成困擾嗎？這些員工的身心健康問題，到底會對公司的業務，造成什麼影響呢？

依照我國「勞工安全衛生法」第 12 條規定，雇主對在職勞工應施行定期健康檢查；對於從事特別危害健康之作業者，應定期施行特定項目之健康檢查…健康檢查費用由雇主負擔。健康檢查如發現勞工因職業原因致不能適應原有工作者，除予醫療外，並應變更其作業場所，更換其工作，縮短其工作時間及為其他適當措施。另外，「勞工健康保護規則」亦規定，雇主對年滿六十五歲以上之員工，每年應實施健康檢查一次；對年滿四十歲以上未滿六十五歲之員工，每三年檢查一次；對未滿四十歲者，每五年檢查一次。從前述規定可知，雇主對於員工所實施之健康檢查，係政府主管機關基於勞工政策對於勞工之保護，始課雇主照護員工之責任，並非雇主基於營運績效之考慮主動給予的，這與先進國家主動將員工健康管理列入 EAP 之作法，頗有差異。

上述我國「勞工安全衛生法」、「勞工健康保護規則」雖是硬性的法令規定，其實，它還隱含著照顧勞工的意涵，就是說如果發現員工有健康方面的問題，應予以追蹤，促其進行相關治療，並予以適當的工作安排。以往，政府當局為了照顧勞工，只專注在「工安」方面問題，也就是說，工安法規只規範工作環境的相關設備是否安全，工作中所產生的有毒(或放射)物質、聲、光、熱、粉塵等是否符合安全標準，是否有安全器具裝備，工時是否過長，環境是否有危險性等物理狀況的考量。然而，新的國際趨勢，已經注意到員工健康對於「工安」方面的影響。例如，一個發生感電的工安案件，除了調查員工是否依相關作業程序作業外，還要了解其個人的健康狀況，因為造成工安事故的原因，可能不僅只是「操作上的錯誤」而已。例如，該員如果有「高血壓」的問題，則「高血壓」可能也是造成工安事件的原因之一，因為高血壓可能會造成暈眩、頭痛、耳鳴、心悸、煩躁、失眠、性情急躁、注意力不集中、遇事敏感，易激動等症狀。一旦有暈眩、不舒服的現象，即應休息或就醫，如果沒有適當的處置，甚至還得帶病勉強執行業務時，就難保不會發生

事故了。

有關健康問題對於工作的影響，如應用一些假設來推測，會更容易看出其嚴重性。以戰後嬰兒潮(baby boom 約在 1946-1964 年間)時期出生的人而言，目前約值 47-65 歲之間，已有人逐年進入退休階段了，取其中間值約 56 歲，以這樣的年紀，身體的機能將逐漸進入衰退階段，也就是說，健康的維持將越來越不容易，稍有不慎，即會致病，如果這個假設前題是對的，那麼下列的推測就不得不讓我們多加留意：

- (一) 如果員工生病，勢必會影響在工作上的專注力，也容易出錯，也就是說績效可能不彰，如果生重病，可能還須住院，那麼勢須有人去分擔他的工作，如果須長期住院，就形同少了一個人力，該部門其他員工的工作量勢會加重。
- (二) 如果患病的人數，逐漸增加，那麼原來的員工可能無力負擔逐漸增加的工作量，組織勢須再增加人力僱用，否則，久而久之，分擔工作的員工也會因為工作壓力過大而患病(或因工作壓力過大而心生不滿、抱怨)，則業務之推動勢必受影響，如此惡性循環，業績勢將滑落，而降低組織的競爭力。
- (三) 如果員工罹患的是精神方面的疾病，那麼被影響的人，可能不僅於他個人，其他周遭的人，包括他的家人、長官、同事、朋友等均會被連帶影響，此時，該員可能毫無生產力，不但是組織的負擔，還是不定時的炸彈，如果沒有儘速就醫，難保沒有驚人之舉，國內外多有案例，堪為殷鑑。
- (四) 如果員工罹患的是心理方面的問題，雖不似精神方面的疾病來得棘手，但該員工可能患得患失，終究會影響工作效率，嚴重者甚至懷疑主管或同事將對其不利，而採取激烈手段報復或自殘，對於組織及其個人，都將造成相當不好的影響。
- (五) 如果組織有意將生病的員工辭退，一方面會涉及相關法律問題(工會及勞工法令對勞工的保護)，另外，辭退一人，仍須再將該空缺職位補實，該員工同樣會有健康問題。

組織成員的健康會影響團隊表現，最明顯的例子莫過於「球隊」了，例如，

美國 NBA(National Basketball Association)籃球隊，任何一個球員受傷，都會嚴重影響戰局，如果又是主力球員，像麥可喬丹(Michael Jordan-已退休)這樣天王級的人物，曾率領公牛隊六度奪得 NBA 總冠軍，目前仍保持 NBA 常規賽球員職業生涯的每場平均得分最高紀錄(30.12分)和季後賽每場平均得分最高紀錄(33.45分)<sup>4</sup>。他職涯中曾有幾次因傷病而使「公牛」隊承受莫大壓力。球隊的例子，可能是比較明顯而極端的，對於其他企業組織而言，員工的健康問題對組織績效的影響似乎不會那麼嚴重，然而，其影響只是被稀釋了，比較不明顯而已，其中的道理是完全一樣的。

從上面假設的演繹與例子來看，員工的健康問題與組織業務的推動，確實是息息相關的，所以，一個聰明的企業主，為了企業的永續經營，快樂健康的工作環境與其員工的健康管理，實是值得重視的面向。

如果員工的健康管理值得重視，那麼，營造一個職場的健康文化，就有其必要性，但什麼是「健康文化」?在相關 Session 中，主講者強調：「組織的健康文化不僅只是人力的健康狀態，還包括組織文化，及考慮受僱者個人的適應力、情緒健康、參與和生產力等各方面的氛圍」由是觀之，組織的健康文化，其實包括所有的員工關係(上、下屬與員工平行關係)的良窳、員工的情緒、參與度，以及因此而表現出來的生產力等等，也就是說，沒有身心健康、快樂的員工，其工作環境氛圍必難以溫馨和諧，擴而大之，就沒有健康快樂的企業文化，而其結果就只剩下「苦汗」而不快樂的氛圍，那麼績效當然就江河日下了。

## 二、網路治療

這是一個介紹網路治療的研討會，茲就其中的網路治療方式及使用媒體應注意事項簡述如下：

(一)Sober24 (<http://www.sober24.com/>) —它是 Hazelden foundation 延伸設置的任務之一，協助對「強迫性」行為及嗜癮性疾病患者的治療與恢復，對於酗

---

<sup>4</sup> 參閱維基百科

酒者及藥物濫用者有一個 Free Screening Tool 可以測試自己是否飲酒過度，或濫用藥物。在這裡，client 可以在安全的網路空間裡，分享自己從酗酒及藥物濫用過程中逐漸恢復的心路歷程。他們強調：“We are not bad people trying to be good; we are sick people trying to get well.” client 可以在這裡得到所有成員最有力的支持與回饋。該網站中有一些軟體工具，可以讓 client 追蹤自己的恢復進程，並且避免恢復中的 client 故態復萌。

(二)數位化人類(digital avatars of humans)協助心理治療(Psychotherapy)的網站 (<http://www.nytimes.com/2010/11/23/science/23avatar.html>)，這種虛擬(軟體)的場景或是虛擬的人物可以幫助對某種情況有所恐懼(如懼高症)，或是處於封閉、害怕面對人群的 client，在虛擬實境中(Virtual Reality)，逐漸去適應，進而得到真實的勇氣或應對方式，而可以勇敢地面對該情境或人群。這種虛擬實境的模式（軟體）亦可應用在語言的教學與自我學習上。

(三)<http://www.mindbloom.com/> – 這個網站有類似遊戲的軟體，可以讓參與者進行一種自我承諾的遊戲，包括生活型態、健康狀況、生涯發展、人際關係、創造力、財務、靈性生活等，該遊戲可以促進 client 的健康生活型態、行為修正、疾病自我管理及支持性的體能活動等等，只要進入網站開始進行遊戲，該網站就會每天寄一封信，以追蹤、提醒參與者應進行相關的活動或實現所應允的承諾。類似的遊戲治療，也能作為健康照護專業人員對於 client 的診斷、及醫療過程與病情監控等之訓練方法。



相關網站：<http://www.liebertpub.com/products/product.aspx?pid=398>

#### (四)使用社交媒體應注意相關事項：

- 1.使用社交媒體應有的禮儀與應避免的事，在 <http://iwebu.blogspot.com/2010/11/web-secret-127-social-media-kills.html> 及相關網站中都有提及。網路社交媒體有它的便利性，透過社交媒體如 Facebook、Twitter 等可以擴大生活圈，並獲得相關訊息，但同時它也暗藏玄機，如果濫用，也會造成無可挽回的傷害(例如在上述網站中提及，有人將其室友的性愛影片，放到網站上，結果當事人羞憤自殺，造成不可挽回的遺憾)。如果有人透過網路社交工具，結合特定利益的人或同事，共同發表意見，形成輿論，可能會對當事人或組織形成一股壓力，又如有人濫用或操控社交媒體，亦可能造成嚴重的後果。
- 2.目前一些網站如 Reputation Management Consultants (<http://www.reputationmanagementconsultants.com/>)有在經營修補網路個人或組織資訊的業務，如果個人或組織在從事相關活動時，擔心以往在網路上流傳的訊息或照片，會不利其活動時，可以請專業人員利用特殊的方法將其相關資訊刪除或隱藏，使其他個人或組織搜尋不到。在網路上流傳的各種訊息，虛虛實實，不管對錯，只要有人傳一次以後，就會永遠流傳下去，所謂「好事不出門，壞事傳千里」，所以網路訊息的流通，有一定的風險，一旦流傳出去，即是永遠，除非花錢去「修補」一下(費用相當昂貴)。所以，透過網路媒體去進行的諮商，也有一定的風險，除非「保密」、「安全」的問題可以確保。
- 3.有一個對網路發展的趨勢預測提到，社交媒體將會變成每個事業的核心，不僅在市場銷售方面如此，甚至連公關也是一樣。它不但是經營企業的核心，也會影響到企業的徵才、顧客服務及銷售等等。如果這個預測正確，那麼，台灣的社會何時才會受到影響?又本公司何時才會面臨衝擊?本公司目前的網路是有設定一些過濾機制的，凡與公司經營無關者，多被阻擋在公司網路之外，但這種做法可以支撐到什麼時候?如果行動上網更為普遍，價格更為

便宜時，會不會新進的年輕人都利用手機、PDA、平板電腦等玩起時尚的網上社交活動(如 Facebook、Twitter 等)，屆時如何管理，員工如遭遇勞資問題，可能不再去尋求工會的協助，而是直接透過手機串聯，直接對管理階層形成壓力；或遭遇任何生活或工作上的問題，直接在線上尋求協助…，這些有沒有可能？個人寧願抱持「凡事皆有可能」的態度—當然有可能！只是那一天不知何時會到罷了。

### **三、員工協助評估(Screening, Brief Intervention, Referral to Treatment & Follow-up, SBIRT)**

這是一套對於「問題」員工身心狀況的評估、面談、轉介、治療與追蹤的制度，它有一套對於 client 簡單的評估問卷、轉介與追蹤的方法。這套制度可以檢測過濾員工有關飲酒、藥物濫用、憂鬱、自殺或殺人等徵兆，瞭解員工可能的需求，進而促其接受接下來的面談，或轉介、治療及後續的追蹤等。這套制度看似簡單，但有一定的實用性，惟如何促使 client 進行相關測試則是一個大問題。本公司從以往的心理諮商輔導到目前的員工協助方案，多從已經產生問題的「結果」去進行協助，而非從員工最初的行為現象去過濾，對於將來 EAP 的推動，或許 SBIRT 也是一個可以考慮的方向。

### **四、EAP 的效益評量**

這是一種「互動式的自我評估工具」(Interactive Self-Assessment Tool — ISAT)，由比利時魯汶大學副設的 ISW Limits N.V.發展出來的評估軟體。個別員工可以就工作環境、工作條件、福利、人際關係等面向，透過網路直接填寫問卷，該問卷並會提出與其他公司(參考組織)的比較，當事人可以在其中得到相關數據及建議，雇主並可利用該工具收集員工對公司各項措施、工作條件、工作環境，以及包含 EAP 在內各面向的看法。這套工具有保密機制，所以員工權益可以獲得保障，藉由員工對 EAP 的看法，雇主可以了解各種協助方案的成效，亦可以利用各種相關數據及建議，作為管理策略調整之參考。

## 伍、建議

### 一、EAP 應逐漸轉型為管理方案服務模式(Management Program Model)

據悉，本公司的員工協助方案(EAP)的服務模式，尚在不斷蛻變中。本公司同心園地自 77 年成立以來，除統籌規劃之業務由本(人力資源)處主政外，各單位另設置「同心園地」(非正式組織)負責實際之業務推動，而其執行主力實係為各單位之員工協助員(原稱「員工輔導員」)，協助員係無給之兼職工作，主要係遴選品德良好、熱心助人的同仁擔任，而其業務係著重在心理諮商與輔導，以解決員工工作壓力、身心健康、親子、婚姻以及職場特殊議題(如自殺、憂鬱症)等為主，多數是員工自己尋求服務(Self-Referral)，由員工協助員予以輔導，如有較嚴重之個案(如精神疾病等)超出協助員個人能力者，則予以轉介。該員工輔導機制於 98 年正式轉型為員工協助方案(EAP)，迄今將屆三年，如比較「台灣員工協助專業協會」之見解，本公司的員工協助方案(EAP)的服務模式，似尚在蛻變階段，較類似所謂的「員工福利／服務模式」(Employee Benefit Model) 之員工協助方案。

惟以目前 EAP 業界的主流，應趨向**管理方案服務模式(Management Program Model)**，依據台灣員工協助專業協會之見解，管理方案服務模式應具以下特色：

(一)組織目的—主要是協助解決組織生產力，及協助改善員工工作表現議題。

(二)主要提供的服務—包含組織諮詢、教育訓練(著重在主管方面)、管理諮詢、個別諮詢服務、個案管理/追蹤服務以及效益評估。

(三)主要服務的特徵，包含：

- 1.整合至主管的管理程序或是可運用之管理資源。
- 2.強調的是『工作表現議題』，而不是員工個人問題。
- 3.強調的是主管必須充分了解及運用 EAP。
- 4.主管推介的比率會增加。

由此可知，員工協助方案(EAP)不能僅僅滿足員工的個人需求，更須滿足主管以及組織的期待。

一般來說，一個制度的推行是否成功，多繫於單位主管之支持與否，而通常主管在決定是否支持的重要考量因素之一，係該制度是否「對業務之推展有所助益」；一直以來，本公司同心園地之推展可謂相當成功，並為各界之學習標竿，惟多為無形的覺知，難有客觀的評量標準，及可觀察之質量或數據，足以為其憑藉，故到目前為止，似有部分主管對於此制度仍有所質疑，一旦質疑，則無法全心予以支持，易形成虛應故事，且績效無法彰顯，易落入「自我感覺良好」之譏諷。

因此，本公司的員工協助方案，有必要朝向管理方案服務模式發展，以滿足主管以及組織的需求與期待。更有甚者，主張員工協助方案提供組織之服務應包括下列議題<sup>5</sup>：

- (一)職場重大事件壓力管理服務(Critical Incident Stress Debriefing, CISD)。
- (二)職場員工轉職及資遣議題諮詢服務(Transition & Outplacement)。
- (三)組織變革—員工抗拒議題(Resistance)。
- (四)職場員工工作壓力管理議題(Not only for Individual, but also for organization)。
- (五)EAP 方案服務效益評估。

目前本公司各單位所提出之員工協助方案，多為員工個人服務，少見能直接與組織經營之效益連結者，對於推行員工諮商輔導業務多年，且目前員工協助制度幾被視為業界標竿的本(台電)公司，努力朝向管理方案服務模式邁進，此其時也。

## **二、加強高階主管的 EAP 訓練**

目前，本(人力資源)處每年除針對員工協助員進行教育訓練外(培訓班及進階班)，尚有對非員工協助員之中(基)階層主管進行訓練，其主要目的在於「宣導」，期使渠等認知 EAP 對企業經營的重要性，進而在單位推動 EAP 時，願意全力配

---

<sup>5</sup>參考「台灣員工協助專業協會」觀點，網址：<http://www.teapa.org/introduction.php>

合與協助。以上的訓練措施是相當重要而必要的，惟對於更高階主管之訓練卻付之闕如，實屬美中不足。

管理階層因缺乏長遠考量而不重視 EAP，是 EAP 推動的重大阻礙，究其原因係多數 EAP 不易看出「立即性」的效益；因為不了解 EAP 服務的重要性，或只關注在目前事業推展的利弊得失，而不願投資在不易顯現成效的投資上，是主要的問題。

識者皆知，許多制度之推動，多由上而下(top-down)開始，如無高階主管之支持，其成效勢必不彰，而本公司各階層均有接受 EAP 的相關訓練，獨缺高階主管的訓練，多年來關鍵人力未能發動，卻仍有如此之成績，實屬難得，惟若企圖再上層樓，或與世界之潮流接軌，關鍵高階主管之支持與訓練，恐是無可避免。

### **三、建立 EAP 成效評估機制**

眾所周知，EAP 的成效是不易評估的，短期間內也不易看出成果，這個問題一直困擾著許多推行 EAP 的企業或 EAP 專業人員。但是如果沒有具體的証據或改善數據，以證明 EAP 對於企業的經營是有相當助益的，恐怕不易爭取各級主管的支持，以及員工的信任。本公司在 EAP 的運作上，向為各界之標竿，惟一直未有相關的效益評估，恐是唯一美中不足之處。上述的 ISAT 評估軟體似乎是一套不錯的 EAP 評估工具，惟目前尚無中文版本，且該軟體所設計之相關問卷可能會因國情之不同，而有適用上的問題，有待後續 EAP 業界之探討、引介與改善。

### **四、營造健康文化**

目前本公司有 45 個單位計推行 65 個員工協助方案，其中包括 34 個與健康方面有關之方案(統計至報告完成時)，這是值得欣喜的數字。如前述，在推展與健康有關的協助方案時，除了留意員工目前的身心健康狀態外，更應該專注在整個組織健康文化的營造，個人以為這是最困難的部分。一個「文化」的養成不是短期內可以成形的，需要高階的主管帶頭去做，而且要全力支持，時時關注，或

促使員工在固定的時間裡去從事特定的健康活動，例如，設定上、下午各 10-15 分鐘休息時間，由主管人員帶領員工一起做健身操，或規勸員工務必起身休息或運動等。這樣的活動必須持續進行，讓它變成一種習慣，一種很自然的活動，每個人都應參與，不參與者反而變成異數，如此，久而久之，一個健康的習性與文化就會逐漸養成。

健康文化的養成，是基於「預防」的觀念，所謂「上醫醫未病」，正是健康文化所應追求的目標，它必須劍及履及，實地去做，如果僅止於口頭的關切，或僅在人員罹病時才表達惋惜之意，那是遠遠不夠的，有責任感(accountability)的主管均應念茲在茲。

目前本公司 40 歲以上的員工約佔全體員工的 75%，50 歲以上的員工約佔 64.3%(統計至 100 年 10 月止)。由此看來，本公司的人力是趨於老化的，員工平均年齡約 48-49 歲，這樣的平均年齡，不禁讓人擔心員工身心健康的問題，可能會造成組織的負擔，而不得不去正視。故營造健康文化，形塑健康快樂的工作環境，進而反應在員工的工作績效上，使組織能在和諧、健康的運作下持續成長，此其時也。當然，各單位在推行與健康有關的方案時，最好有實施方案前後的具體改善數據，以作為實施成效之証據，例如員工罹病率、意外發生率、損失工時、職場幸福滿意度等，如果有這些數據，則可以使協助方案在推動時，更具說服力。

## 陸、建立人際網絡

此次參加 EAPA 年會的經驗相當可貴，對於本公司長官願意派員出國觀摩與學習 EAP 相關知識與經驗的遠見，亦令人敬佩，因為這樣的觀念與想法是相當先進的。

在參加研討會與各國 EAP 專業人士的會談中發現，本公司 EAP 的模式確實是相當特殊的，與前述的各種運作模式均有所不同，而最大的差異在於本質的不同。本公司的制度較類似內置模式 (in-house model)，但所謂內置模式是將 EAP 專業人員直接聘至企業內服務，而本公司係遴選人格特質適合的員工，施以員工

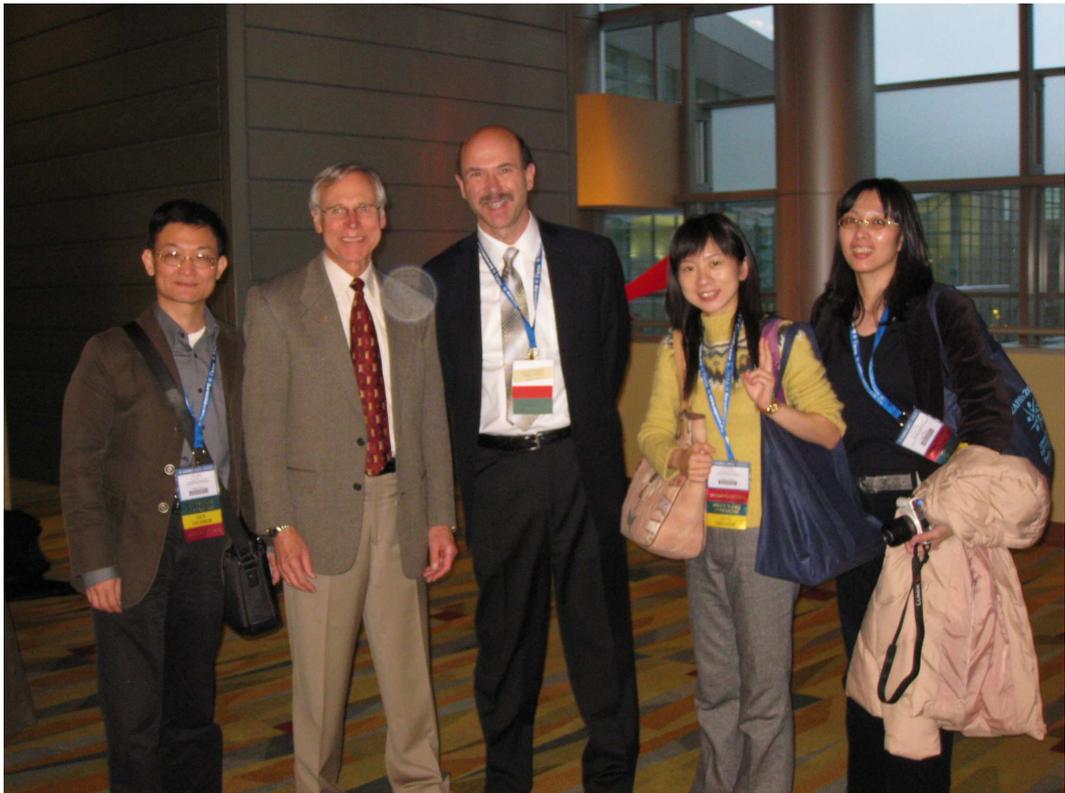
協助方面的訓練後，再使其擔任第一線初談的員工協助員，如有較複雜或棘手的個案，再轉介至公司外的專業機構尋求專業的協助。

本公司的 EAP 與上述諸多的模式比較，在運作上各有優缺點，在經費的支出上，也很難評斷何種方式較為經濟，因為各國國情不同，企業文化也不同，很難斷定孰優孰劣，但可以肯定的是，本公司目前的運作模式，係經過多年的探索、謀合下，始衍化出最適合本公司組織文化的模式，也是最獨特的形態，不但是國內相關企業學習的標竿，將來在國際 EAP 發展的歷史上，亦將佔有耀眼而不可或缺的一席之地。

此外，為了提升本公司在國際社會的知名度，此行的另一個目的是與相關國家的企業或 EAP 業者建立友好關係，以利將來適當時機之交流，並藉此將本公司相關卓越績效展現到國際社會上，提升本公司的國際形象，為本公司成為世界級的電力事業集團多方鋪路。

此行所建立或持續維持之人際網絡，包括：

- 一、**EAPA**：結識其相關重要幹部，如 CEO, John Maynard; President, Jeffrey Christie; President elect, Steven Haught; Non-US Adjunct Director, Harry Parker 等，其中 Harry Parker 更希望台灣地區可以成立一個 EAPA 分會，據悉成立分會只須 6 個成員即可，其門檻甚低，勞委會有意成立，屆時本(人力資源)處相關主管、承辦人或有興趣者均可參加，將來本公司亦有機會在 EAPA 會議上發表相關經驗或案例。
- 二、**日本**：結識日本東京「LOV CORPORATION」公司「代表取締役 社長」(CEO)-「**前田一壽**」樣 (Kazutoshi Maeda)，Maeda 樣是 EAPA 東京地區 CHAPTER(BRANCH)的 DIRECTOR 之一，經表達如有機會可相互交流拜訪之意願，Maeda 樣欣然應允。



- 三、**中國大陸**：結識中國大陸「**張西超**」博士，張博士是「北京易普斯諮詢」公司首席顧問，是目前大陸推行 EAP 的最重要人物之一，本次亦主持一個 Session，張博士對本公司 EAP 的推展模式甚感興趣，希望將來有機會可以將本公司「關懷」員工之經營理念介紹至大陸，進而成為華人地區實施 EAP 制度之標竿。
- 四、**勞工委員會**：結識勞委會福利組視察**張壹鳳**、編審**陳慧玲**、駐美一等商務秘書**莊美娟**等人，前兩位是勞委會將來推動 EAP 的重要成員，後一位係該會在華盛頓 DC 的駐美秘書，惟其任期將屆，即將歸建勞委會，估計有可能擔任該會相關處室重要職務，對本公司將來在推動 EAP 及勞資關係上有相當助益。
- 五、**學術界**：結識中興大學**王精文**教授，王教授目前專推兩岸 EAP，預訂明(101)年三月在中部舉辦亞太地區 EAP 交流會，邀請本公司蒞會發表本公司 EAP 之運作模式與經驗。屆時可藉此機會將本公司經營 EAP 之經驗與成果在交流會中發表，以提升本公司在亞太地區的知名度。

## 柒、心得

一趟美國之行，行程是緊湊的，任務是嚴肅的，雖然神情有些疲憊，但心情是興奮的，而際遇更令人驚奇。雖然來去匆匆，但看見一些不一樣的東西，結識一些不錯的人，所幸，尚能不負使命。心想，本公司爲了照顧員工，多年來在「同心園地」的經營，不知投入多少人力、物力及心血，其成果是有目共睹的，而且越來越好，肯定是台灣地區相關企業的標竿。當然，此趟行程也見識了不同國家不同的關懷面向、作法與技巧，亦是相當值得本公司參考學習的。助人的路、關懷員工的心是沒有終點的，只要公司存在的一天，它就是我們不變的經營理念，它是一條漫漫長路，而我們已經走在這條路上很久很久了，有些辛苦，但也樂在其中。未來，我們還會繼續走下去，而且，我們知道，來自世界各國一樣關懷自己員工的企業，都會與我們一起結伴同行。