

詢的專業能力還需包含員工問題的評估，運用適當的資源協助員工解決問題，進行有效的個案管理工作以及服務成效評估。建議事業單位未來再選擇EAPs Professionals或者是專業服務機構時，可以針對上述問題，進行專業能力的評估與選擇，才能選擇到適當的專業人員或者是專業服務機構，提供滿足員工個人以及事業單位需求的服務，畢竟EAPs服務與個別心理諮商最大的不同點，可以從EAPA（全美最大的EAPs專業人員協會）對於員工協助方案（EAPs）的定義，看出端

倪；該協會對於EAPs的定義，EAPs是立基於職場環境，目的是為了（1）提高組織生產力以及（2）改善員工因工作、家庭婚姻、健康、法律、財務等議題而影響的工作表現。所以從上述的定義，可以發現EAPs Professionals，或者是專業服務機構所應包含的專業能力，應該要比個別心理諮商技術更多元化，亦即EAPs Professionals，或者是專業服務機構，必須能提供同時滿足員工個人及事業單位需求的服務，才是事業單位需要提供EAPs服務的真正目的及價值。

註釋：

- 1 Torene Bonner, MA,MFCC. Corporate Downsizing, Journal of Employee Assistance,Vol.4 No.11, Quarter June 1992,p24-27.
- 2 Donald R. Simon. EAPs and Outplacement , Journal of Employee Assistance,Vol.4 No.11, Quarter June 1992,p6-10.
- 3 Dr Cynthib A. Thompson, Ph.D Work-Life: Organization in Denial Journal of Employee Assistance,Vol.35 No.2, Quarter 2005 ,p7-9.
- 4 Howard J. Markman, Ph.D.,Jack Myrick,and Marcie A. Pregulman, Marriage Education in the Workplace, Journal of Employee Assistance,Vol.36 No.3,3RD Quarter 2006,p12-15.

鉅微管理顧問公司 (Focus & Forecast, Double-F)

第 11-12 期 2007 年 4 月 發行【季刊】

先鋒報

主動 · 專業 · 全方位 EAPs

國內郵資已付

印刷品

第 11 期

【編輯部】

本期主題介紹—
如何面對未來工作人口逐漸老化的問題 01

【活動快訊】

2007 APEAR 亞太員工協助國際論壇在臺北 01

【本月焦點】

工作場合的八項挑戰 02
隨著員工年齡的增加，轉變的價值觀 05

第 12 期

【本月焦點】

提升員工復元力 07



發行人：吳俊昇
總編輯：陳玉滿
專欄主編：范淑婷、王建中、王昭琪、林思宏
 王律筑、王昱人
行政支援：黃淑女

先鋒報編輯：鉅微管理顧問公司 客戶服務部
顧問群：方隆彰、朱明里、林桂碧、
 彭雪玉、鄭瀛川

聯絡電話：(02)3765-3313 (代表號)
傳真：(02)3765-2541
聯絡E-mail：service@ffceap.com.tw
http://www.ffceap.com.tw/

版權所有 翻印必究

《本期主題介紹》

如何面對未來工作人口逐漸老化的問題

未來工作人口的逐漸老化是必然的趨勢，老化的背後問題，就是健康亮紅燈的狀況不斷攀升，緊接著就是因疾病而缺勤的問題，組織如何控制醫療照顧成本和提升員工生產力，是管理者的重要議題。在本期的專題文章－『工作場合的八項挑戰』一文中，提出員工協助方案（EAP）的專業人員，能夠協助降低員工缺席和傷殘事件，且對雇主和員工提供更深入而有效的服務，提高生產力。在『隨著員工的年齡增加，價值觀也轉變』的文章中，提到面對未來的勞工人力缺口，了解年長員工的需求，給予彈性及便利措施，提供訓練及對其專業持續發展的承諾，年長員工將更願意留任，而有助於組織效益。

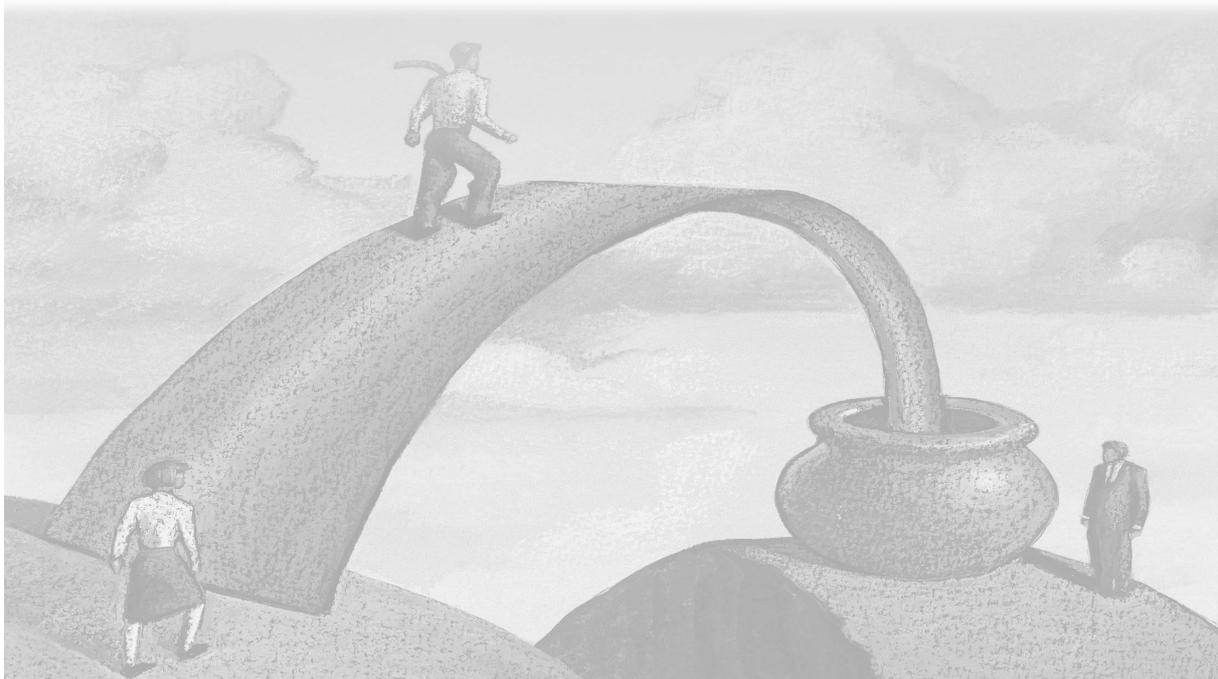
在第十二期的專題文章－『提升員工的復元力』中，說明員工協助方案（EAP）是多功能的工具，不僅提供員工很好的福利，還可以協助企業的危機、風險、安全及行為表現處理。公司的成長和利益與員工的身心需求息息相關，而員工協助方案（EAP）是連結的關鍵。

《活動快訊》

2007亞太員工協助國際論壇在台北

協助員工生活，開創卓越績效（Using Employee Assistance Programs for Organizational and Human Resource Effectiveness）

Asia Pacific Employee Assistance Roundtable（APEAR）是一個非營利的亞太地區員工協助方案（EAP）的專業組織，每年均會在不同的亞太地區國家辦理員工協助方案（EAP）的專業論壇，匯聚來自亞太地區、歐美地區的人力資源、健康安全、員工協助方案（EAP）的專業人員共同研習各地區最新的發展與技術，期望帶動該籌辦單位所在之國家的員工協助方案（EAP）專業發展。很高興此一國際論壇即將於2007.05.17 -05.18假台大集思會議中心辦理，若對此一國際論壇有有興趣者，請上APEAR網頁 www.apear.org 或是鉅微公司網頁 www.ffceap.com.tw 獲得更多的訊息。





工作場合的八項挑戰

(Eight Challenges Facing the Workplace¹)

工作人口的老化，與醫療保健費用，轉由員工負擔的趨勢，也許會增加一些醫療上的問題，但同時也會促使雇主，更負責任的選擇醫療保險計畫。

The aging of workforce and a trend toward shifting healthcare costs to employees may drive increases in some health conditions, but could lead employers to hold insurance carriers more accountable

By Ronald S. Leopold, M.D., M.B.A., M.P.H.

Ronald S. Leopold是MetLife（美國的一家壽險公司，也提供個人與企業財務服務）全國的醫療部主任，以及團體殘疾部門的副總裁。他是有執照的職業醫學醫師，和美國職業與環境醫學學會的會員，同時也是"A Year in the Life of a Million American Workers"這本書的作者。

根據員工人口的不同特性，每位雇主都要面臨如何為員工選擇適合的醫療福利。沒有一種解決方案適用於所有的狀況，這些狀況包括工作場合中的各種醫療保健計畫，和員工生產力的議題。

當我們在MetLife，使用美國國內最大的工作傷殘人口資料庫時，發現個別雇主有某些特定的需求，他們期待能從資料庫中，得到如何為員工選擇合適的醫療福利制度，以及提升員工生產力策略的建議。"A year in the life of a million American workers"這本書因此應運而生。

在編輯這本書的過程中，我很驚訝的發現每位雇主之間存在的差異，許多因素都會影響雇主對醫療福利制度的不同需求，包括公司規模大

小、產業類別、以及員工的人口特性。舉例來說，某一家公司也許有很多員工受到腰痛的困擾，而需要使用改良的搬運技巧；另一家公司的員工可能感受到較高的工作壓力和憂鬱，而需要多利用員工協助方案；又或者是另一家公司的員工，可能面臨慢性病的困擾，而需要將重點放在預防和保健課程上。

在未來的幾年內，員工需求的差異性將會因為兩種趨勢逐漸增加。第一個是美國人口的老化。精算師這幾年來不斷的告訴我們，當員工從30歲轉變成50歲、甚至60歲以上時，他們得到慢性疾病的可能性也大增。所以當戰後嬰兒潮那個世代的員工逐漸老化，將導致更多短期和長期的傷殘問題。

第二種趨勢是隨著醫療成本持續增加，雇主很有可能會把醫療福利的成本轉移到員工身上，消費主義（Consumerism）是個很好的例子，消費主義包含了將風險、責任和某部份的經濟負擔轉移到個別員工身上，這也是我們這十年所謂的照顧管理（managed care）。



管理者的秘訣

雇主把成本移轉到員工會有一個潛在的危險，那就是當員工需要負擔醫療費用時，常常會“省小錢花大錢”。消費主義的挑戰之一，就是幫助人們如何聰明的花錢。

另一個移轉成本的潛在危險是，當醫療費用的負擔加諸在員工身上時，實際使用醫療服務的次數可能會下降，這種情況在低收入的員工上特別明顯。當人們拖延不去看醫生、或者減少使用醫療服務，會更可能生病，而發病率上升終將導致傷殘的增加。

我並不是鼓吹雇主不應該將醫療福利的成本轉移到員工身上，我的重點在於，當雇主要想降低醫療福利成本時，應該更謹慎考慮花費。說得明確一點，雇主可以依據員工實際缺席與傷殘的型態，來決定如何用最小的投資，達到最大的員工生產力，這是我提倡的聰明醫療福利投資。

舉例來說，如果你觀察某一年度的工作人口，大約有10%的人會提出短期的傷殘申請—這是指由於健康或受傷因素，必須缺席一個禮拜以上。這10%的員工，將造成超過半數以上的醫療照顧成本。這項事實給了雇主兩個秘訣，分別在控制醫療照顧成本和提升員工生產力兩方面。

第一個秘訣，從你的短期傷殘經驗，可以了解整體醫療保健的使用模式。如果你知道公司員工的年紀和性別分布，以及你公司所屬產業的一般經驗，你就可以評估目前你公司的狀況是否在正常範圍內。 你可能會說：「在我這個產業，10%的短期傷殘申請屬於精神方面的疾病，但在我們公司卻是16%，所以我必須多投資在員工的心理健康層面，包括員工協助方案。」

第二個秘訣，是判斷員工的健康狀況，何時開始對生活造成大的影響，這時出面處理就很有幫助。舉例來說，當一位員工提出氣喘的申請案

件，審核員工福利的行政單位可以如此回覆：「你知道你的老闆為患有氣喘的員工投資了一項方案嗎？如果你打電話到1-800-I-HAVE-ASTHMA，你就可以得到幫助。他們可以幫助你瞭解你服用的藥物、找尋醫生、解釋如何使用氣管擴張器（或吸入器）、討論你適合從事的運動、如何提昇你家中的空氣品質、還有其他許多協助等等。」

八項發展

上述的這兩種訣竅，對於未來十年，我預估在工作職場上，會發生的八項挑戰，將顯得更加重要。前三項發展與員工老化有關，十五年後將有大約比現在多25%超過65歲的老年人，而65歲以上的員工，必須多工作五年的比例也會大幅增加。這八項發展將會促使雇主，更重視追蹤短期傷殘的申請，如此一來，他們才能更了解醫療保健的消費模式，並且做更好的規劃投資。

我相信在未來十年內，年長員工得到癌症的比例將加倍。

首先，關節炎將更加普及。事實上，根據目前的趨勢，我相信十五年後，將有加倍的人得到關節炎。雇主如果能夠仔細考慮工作環境的設計以及作業流程，像是將工作調整成只需要小範圍的動作，員工應該能因此受益。例如：鞋店的老闆，可以思考從高架上拿鞋會有怎樣的肢體需求。

我的第二項預測是癌症罹患率的增加。當我們的身體隨著年紀衰老，我們的細胞也在面對生物上的變化，細胞比較容易產生突變，而這正是癌症的起源。事實上，造成癌症的十大主因中，有九項會隨年齡增長而增加，在55歲到65歲之間這些增加特別快速。因此我相信在未來十年

內，年長員工得到癌症的比例將加倍。從保健福利的角度來看，癌症耗費不貲，但其實許多癌症是可以事先預防的，即使對於無法預防的癌症類型，早期治療也能有很大的效果。雇主可以考慮更注重新預防的部份來降低癌症的影響。

第三項挑戰是心臟病。如果我們將高血壓歸入此類，我相信在未來十年罹患心臟病的員工將會三倍成長，我預見員工將不能忍受久坐的生活型態、肥胖和抽菸。

第四，當藍領階級的勞工，必須面臨更高的生產力需求和更複雜的技術，他們感受到壓力、焦慮和憂鬱的情況也會增加。目前，白領階級提出短期傷殘申請的比例是藍領階級的兩倍，但我認為未來藍領階級的勞工，將會開始面臨更大的壓力、焦慮和憂鬱。這是一個破除精神疾病污名的機會，特別是對於男性，因為男性尋求心理健康服務的比例遠低於女性。

我的第五項預測與傳染性疾病有關。由於全球遷徙更加方便，你可能會碰到一種情況：如果要防止在芝加哥的嬰兒得到天花，你必須幫在印度的嬰兒注射疫苗。我認為在工作人口中，傳染疾病的傳播會成為一個顯著的問題。

我的第六項預測跟我先前提到的消費主義相關。當人們必須為他們的醫療照顧費用負更多責任時，有錢人和窮人之間的差異將會更大。具有較高社經地位的員工通常能更謹慎的使用金錢、也較不易發生傷殘事件；反之，較低社經地位的員工則較容易受傷。有較多中年員工的產業，將會面臨傷殘事件與醫療成本的增加，而雇主也恐

怕無法為這群員工提供完善的醫療保險。

第七項挑戰在於可靠性。在未來的五年，我期待雇主將會選擇更可靠的醫療保險方案，藉此提供針對缺席和回到工作崗位的策略。

最後，隨著過胖的現象日益普遍，我相信美國人將會意識到肥胖所帶來的危險，並因此改變他們的行為。這些改變將能抑制過胖的情況持續惡化。舉例來說，想想看，今天你看到多少人在公園和街上慢跑，再比較三十年前的情況；這就像坐車時我無法不幫我的小孩繫安全帶，但我卻無法讓我的父母繫安全帶。這些都是行為隨時間改變的例子，我相信在過胖的議題上，相似的行為改變也會發生。

員工協助方案的機會

我認為上述我所提出的預測，員工協助方案的專業人士，能夠幫助降低缺席和傷殘事件，並提高員工生產力。首先，他們可以利用這些發展的趨勢，提升雇主對這些問題的認知。再者，他們可以發展出不同層次的服務，針對雇主和員工提供更深入有效的服務。第三，他們可以把缺席和短期傷殘的資料當作一項指標，判斷他們提供的服務是否有效。

由於目前的趨勢，是雇主將醫療照顧的風險和成本轉嫁到員工身上，當員工花錢不精明的時候，缺席和傷殘事件有可能會大幅增加。這同時也會刺激員工協助方案的專業人士，幫助雇主，針對員工可能"省小錢、花大錢"的情形找尋解決之道。



隨著員工的年齡增加，價值觀也轉變

(Aging Workers, Changing Value²)

雇主若想從年長員工轉變價值觀中獲得好處，就需要展現對於年長員工持續不斷發展的承諾，同時也必須尊重年長員工的特殊需求

Employers that want to benefit from aging workers' changing value will need to show they are committed to their ongoing development and respectful of their unique needs.

By Barbara Jaworski, B.Sc.,M.B.A.

隨著數百萬戰後嬰兒潮的工作者即將退休，以及在北美、歐洲和其他發展中國家，均面臨出生率的降低，此一資料對於工作組織而言，都是值得開始思考的議題。舉例來說，美國將在未來的十年，面臨約五百萬到一千萬的勞工人力缺口；加拿大則預測在未來的二十年將面臨約一百萬的勞工人力缺口；在亞洲，以日本來說，日本的出生率持續降低，專家預估到2020年，將出現兩個工作者需負擔一個退休者。

在此人口特性的轉變下，對於技術性員工的全球競爭持續增加，許多國家也開始認知年長工作者的價值觀轉變。在英國，政府開始廢除強制退休年齡；在亞洲的新加坡開始考慮延長退休年齡；有些日本的雇主，提供短期的契約給前任員工。

自我價值感的意義

年長工作者的知覺正在改變，而且非常快速。讓年長工作者在工作上留任久一點，開始被視為有益於商業生產力、員工留任以及組織公民行為。許多現代的年長工作者，開始希望能在現

有職涯上持續發展，或是尋找其他的發展機會；根據美國2003年『美國退休人員協會 (American Association of Retired Persons)』的研究指出，50-70歲的工作者，宣稱繼續工作（在退休後）或者是絕不退休；教育程度越高的工作者，越希望持續工作，或是重返職場。許多熟齡 (Mature) 員工希望持續工作的原因之一，為『自我價值感』的認知，因此強烈希望能擁有一個職涯；許多屆臨退休的員工，會認為自己仍然可以很有貢獻，同時也開始考慮第二職涯，如開始創業或是轉而接受短期契約的工作。當然財務上的憂心，也是熟齡 (Mature) 員工考慮的重點，一些年長工作者仍有小孩須撫養，同時對於年邁父母親的照顧也持續增加。

許多年長工作者雖有動機希望留在職場，但是並不表示雇主看重的是他們的技術、判斷或是記憶力，更不用提組織忠誠度，而是：

1. 對於組織的經驗和知識。
2. 不太需要主管督導。
3. 高度的忠誠度、奉獻以及活力幹勁，這些都會

影響組織的生產力。

4. 知曉組織以及職場的文化特性。
5. 有能力成為資淺同仁的良師益友，有助於提高員工留任以及工作滿意度。
6. 增加滿足組織需求的彈性，如兼職工作和契約工作。

企業組織如果有持續成長的策略規劃，可以創造滿足此一關鍵人口特性員工的職場環境，主要可以藉由訓練發展、給予彈性以及方便的設施。年長工作者需要知道雇主對於他們專業持續發展的承諾，隨著他們的工作持續保有樂趣，以及他們認為自己創造有價值的貢獻，年長工作者將會更願意留任下來。

雇主可以藉由提供下列方便的措施，以滿足年長工作者的特殊需求：

- * 提供彈性的工作安排或是電傳工作(Telework)機會，以協助有家庭照顧需求或者是有退休後需求的員工。
- * 協助創造職涯發展以及培訓機會給年長工作者。
- * 提供年長工作者成為職場良師益友的機會，以促使知識和技術的移轉。
- * 提供工作家庭服務 (Work-life Service)，藉由『一次購足的資訊和諮詢』服務，協助年長工作者有效管理他們的工作家庭需求。
- * 發展退休員工關係方案 (Retiree Relations Program) 創造訓練有成及高動機的人才庫。
- * 鼓勵組織表達重視年長工作者，包含提供『年長工作者議題』的訓練課程給年輕的主管。

小小額外投資的效益

企業組織遵循上述或者是提供類似的便利措施，將可成功創造機會給年長工作者，或者是退

休者。舉例而言，在加拿大的『最佳雇主獎項』(Best Employers for 50-Plus Canadians) 其中之一的優勝者——『國家銀行顧客服務中心』，持續追蹤從其他部門退休的員工，主動重新雇用他們，並提供兼職以及彈性的工作時間，這家銀行藉由“雇用”熟悉該銀行組織文化的知識員工，降低雇用的成本，而員工則可獲得滿足適合他們生活形態的工作時間；從銀行的顧客調查中發現，銀行的顧客滿意該家銀行的服務品質，以及從服務中心所獲得的資訊。

這些加拿大『最佳雇主獎項』(Best Employers for 50-Plus Canadians) 的優勝企業，主要共同特徵是，此一概念由資深管理團隊支持，而且組織管理者均認可由年長者所貢獻的潛在價值，同時也願意調整公司的政策以及程序。

在不久的未來，許多這些公司的競爭者將會跟隨此一發展；因為許多公司開始面臨技術工作者的短缺問題，將會使他們的商業營運面臨風險。

確保組織了解年長工作者的需求，以及對於組織的效益，將會促使商業運作成功。保有熟齡 (Mature) 員工的黃金法則為：

1. 聚焦在工作能力，而不是年齡。
2. 提供彈性的退休選擇。
3. 投資技術訓練。
4. 降低工作職責。
5. 最重要的是——要有創意。



提升員工的復元力

(Promoting Employee Resiliency³)

專業的員工協助者，可以在公司的組織及其相關範圍之內，提供安全、負責、信任、社群的方式，提升員工的復元力。

EA professionals can support safety, accountability, and community within work organizations and thereby promote employee resiliency

By Jeffrey P. Christie, LMSW-ACP, CEAP

在最終的分析中，可以看到企業的生意與成長和員工的利益有關。企業要成長需要有生產力、持續性和準確的目標，尤其是在有形財產和人力資源的維持上。關於人力資源的維持，就是需要保障員工的健康及安全，保障員工的健康及安全亦即需要滿足他們身心的需要。

簡單的說，這是連鎖效應：公司成長及利益和員工的身心需求是相依輔的，而「員工協助方案」是連結的關鍵。

一、滿足立即的需求

在初步的印象裡，員工協助方案提供給員工很好的福利。大多數接觸員工協助方案的人，都是自己尋求工作表現上的協助或主管提醒後使用。有很高的員工協助方案使用率是值得肯定的，因為那顯示一種對個人健康和工作表現的負責。

但如果員工協助方案僅僅只是員工很好的福利，那它可能會在一段時間後就凋零。而事實上，員工協助方案是多功能的，它是一個滿足許多企業所關注焦點的工具，其中包含：

- * 危機管理
- * 風險管理
- * 安全管理
- * 行為表現管理

當意外事件發生時，員工協助方案提供支持，並影響工作同仁及家庭成員，它經常擔任配偶、或是家庭重要成員的溝通協調者，在心理評估的過程中，員工協助方案變成一個關鍵的角色。如果傷害起因於生理失調，或藥物濫用的問題，使用員工協助方案的內部輔助是可行的。員工協助方案在人力資源、身心健康、安全管理上的教育訓練和諮詢，包括問題員工、促進工作表現及員工福利等。

二、滿足不間斷的需要

具反應性的策略是必須的，協助員工的專業人員，必須經常問什麼樣的關鍵，可以成就一個持久、有彈性、有復元力的工作狀態，以及員工協助方案如何支持並配合他們。以我個人我建議安全、責任感、可信任、社群的方式是最重要的驅動力



員工協助方案，經常被用來當作組織中員工的溫度計，它像是一個內置的顧問群，在於滿足員工福利及增加組織的價值。

安全

安全感是多數人的基本需求，這個感覺的關鍵有兩個層面，一種是內在，而另一種是外在。我們需要去知道我們的外在環境是安全的，也需要去了解我們擁有許多內在的興趣和樂趣，我們會經常的去評估我們的狀態是不是很好，這是一種去達到內在感受的平衡的渴望。

藉由提供增進心理健康認知的方法和資源，組織鼓吹在工作場合中，內在行為和外在表現的安全，而跟員工協助方案的合作，可以在壓力管理、疲勞認知、健身及藥物濫用方面達到效果。

責任感

有些時候可能會出現一些突發的狀況，責任感是一種維持健康狀態的手法。沒有期待的人，容易傾向於不健康及較危險的行為。許多員工協助方案的個案，包含維持員工的責任感，去保持健康和安全的的生活型態改變。舉例來說，當員工的行為是藥物濫用，EAP可以引導並支持他去找找到更好的治療服務，並同時地強調他在治療階段的責任及保持不用藥的狀態。

承諾

每一天，員工選擇他們是否要出席他們的工作，個人和組織都同樣的覺得有目標、遠景和價

值，而彼此支持和承諾。雙方感到契合、投入和充滿活力。當一個組織沒有產生承諾和信任，員工會覺得不契合、不抱任何幻想，並且逐漸漠視健康和安全的標準。在組織下，員工協助方案經常是很好用的溫度計，它像是一個內部的顧問一樣，在滿足及增加員工的福利和組織的價值。

社群

人們需要歸屬於比他們更大的群體，並且需要聯繫和互動。相對於工作倦怠及工作狂，可接近、有互動的員工，是比較牢靠、有彈性、且有助於組織發展的。員工協助方案可以幫助提升社群工作和生活的平衡，經常可以看到員工協助方案的案主，有工作期待上的壓力、有來自家庭的責任，或是家庭與工作間的拉鋸。無形的壓力，經常變成心理上的疾病，及失去工作時間，因此重新建立工作及生活間的平衡，期能達到工作能量的增進。

總體來說，員工協助方案是充滿能量且多功能的工具。一個使用良好的員工協助方案系統，藉由提供安全、具承諾的、社群…的服務，可以同時解決員工在立即性和持續性各方面的問題，也就是說員工協助方案，可以對工作上的維持、成長和利益有幫助。

註釋：

- 1 Ronald S. Leopold, M.D., M.B.A., M.P.H. Eight Challenges Facing the Workplace, Journal of Employee Assistance, Vol.34 No.3, Quarter June 2004, p15-17.
- 2 Barbara Jaworski, B.Sc., M.B.A, "Aging Workers, Changing Value", Journal of Employee Assistance, Vol.35 No.1, 1th Quarter 2005, p22-23.
- 3 Jeffrey P. Christie, LMSW-ACP, CEAP. Promoting Employee Resiliency, Journal of Employee Assistance, Vol.34 No.3, Quarter June 2004, p24-25.

鉅微管理顧問公司 (Focus & Forecast, Double-F)

第9-10期 2006年12月發行【季刊】

先鋒報

主動 · 專業 · 全方位 EAPs

國內郵資已付

印刷品

第9期

【編輯部】

本期主題介紹一

EAP是組織與個人面臨改變時的好幫手 01

鉅微管理顧問公司加入ICAS國際家族行列員工協助方案 (EAP)

【本月焦點】

組織瘦身 02

解雇者的新職介紹與員工協助方案 05

第10期

【本月焦點】

工作與生活 07

職場中的婚姻教育 09

【專題報導】

臺灣地區員工協助方案服務使用內容之差異研究

—分析不同產業員工使用內容之差異情況 11



發行人：吳俊昇
總編輯：陳玉滿
專欄主編：范淑婷、王建中、王昭琪、林思宏
王律筑、王昱人
行政支援：黃淑女

先鋒報編輯：鉅微管理顧問公司 客戶服務部

顧問群：方隆彰、朱明里、林桂碧、
彭雪玉、鄭瀛川

聯絡電話：(02)3765-3313 (代表號)

傳真：(02)3765-2541

聯絡E-mail：service@ffceap.com.tw

http://www.ffceap.com.tw/

版權所有 翻印必究



《本期主題介紹》

面對充滿競爭與快速變動的時代，組織為了生存不得瘦身，不管是組織併購或裁員，員工受到衝擊，難免產生負面情緒，以致降低組織生產力，造成企業莫大的損失。因此在第九期的專題文章『組織瘦身』一文中，將介紹員工協助方案（EAP），可以協助管理者為組織瘦身作準備，組織也藉此提供員工問題解決的預防措施。而在『解雇者的新職介紹與員工協助方案』一文裏，提到企業每年投入大筆資金，協助被解雇的員工尋找新的工作，而員工協助方案（EAP），因擁有人力資源的優勢，提供新職介紹服務是很自然的。

在組織生存競爭中，許多員工面臨家庭與工作之間的矛盾與衝突，如何協助員工平衡工作與生活，提高組織生產力，是刻不容緩的。在第十期的專題文章『工作與生活』一文中，強調組織要解決造成不平衡的真正根源，創造支持性的文化環境，主管要支持工作與生活平衡方案，藉以提高工作滿意度，降低工作與生活的衝突。員工的家庭問題，會影響職場的缺勤率、生產力及工作穩定度。『職場中的婚姻教育』提出投資員工的婚姻、衝突管理技巧，有助於組織與員工。

員工協助方案（EAP）不管在組織瘦身、新職介紹、工作或家庭議題上，都可以提供不同的服務內容，以滿足企業及個人的需求，為組織創造更多效益。

鉅微管理顧問公司加入 ICAS 國際家族行列 員工協助方案（EAP）

—使用 ICAS Taiwan—Double F 雙品牌，推動國內員工協助方案（EAP）服務與國際水準齊平—

鉅微管理顧問公司（Double F）自2004年成立至今，秉持主動、專業、全方位EAP服務的理念，致力提供高品質的員工協助方案（EAP）服務，以協助員工及主管解決影響工作表現的議題，同時也滿足提高組織生產力的需求。

為了促進本公司的服務品質能達到國際的水準要求，以及滿足事業單位跨國投資/設廠的發展方向，鉅微管理顧問公司於2006年7月加入 ICAS 國際家族的行列，並使用 ICAS Taiwan—Double F 的雙品牌，整合國際的專業技術與經驗奧援，發展台灣地區員工協助方案（EAP）的服務模式，期能提供更好的服務方案滿足組織的期待與需求。



組織瘦身：人的因素和為改變作準備

(Corporate Downsizing: The Human Factor and Preparing for Change¹)

打開報紙你無法不看到美國企業瘦身的訊息。面對這個議題在百萬人心中，EA到底扮演什麼樣的角色？

You cannot open the newspaper without reading about the downsizing of an American company. With this subject on the minds of millions, what is the EA role in the process?

By Torene Bonner

併購、合併、組織重整、組織簡化和組織縮編，在商業世界裡，這些名詞對員工而言，等同於「裁員」。全國各地的企業都企圖藉縮減人力來提高競爭力。在1991年，預計有約四十萬的勞動人口縮減（Lecey, Workplace Trends），在經濟困難的時期，這種趨勢持續升高。根據Business Monthly在1990年九月的報導，財富五百大企業中，「裁員」儼然成為每數年一次的例行組織調整。

人力資源主管、人事部門專員、和員工協助方案，可以為組織縮編提供指引和計畫，期能降低對員工和組織的負面衝擊。

回應改變

不論是在大企業或是小公司，員工對於改變所產生的情緒反應是很類似的。首先，當懸而未決的裁員或重整開始時，員工的不安全感會急遽上升，而謠言也伴隨而來，員工花很多時間推測和質疑他們是否能保住工作，首先是「我會不會

被裁員？」，然後是「我要怎麼面對？」

感受到工作不確定性的員工，可能會開始找尋其他的職缺，很不幸地，公司在過渡時期，可能會失去有價值和有生產力的員工。當員工的不安全感持續上升，會降低員工的工作效率和生產力。

除此之外，由於組織內部的缺乏信任，造成團隊合作和互助意願降低，無法與管理階層清楚溝通的員工，則會抱持著懷疑的態度，也較不願意支持和合作。人類對於不信任的自然反應就是從團體中脫離。員工會將精力放在個人的生存議題上，這些對變革的反應，對個人和組織都有著負面的影響。

裁員

被裁員的員工會經歷情感的潰決。首先，他們無法相信他們失業，許多員工相信如果他們對公司忠誠，公司就會照顧他們。另外，員工可能會產生悲傷的反應，悲傷是由以下狀況引起：



- * 失去工作地位
- * 失去辦公室友誼的支持
- * 失去經濟安全
- * 失去自尊
- * 失去社會地位

悲傷的過程是需要花時間調適的。重要的是去承認情緒的存在，並且不否認失落對行為、思想和情感上的影響。

組織能夠藉著提供符合經濟效益的離職福利，來緩和過渡時期可能引發的敵意，管理者可以考慮：延長福利、轉職服務、以及員工協助方案來提供因改變所需的情緒支持、職涯規劃和家庭調適。

"存活"下來的員工

對於留下來的員工，可能會有憤恨、悲傷、罪惡感、和憤怒的反應，他們持續質疑「真的結束了嗎？」「下次裁員何時開始？」「我會是下一個嗎？」他們對於未來的工作仍舊抱持著不安全感。

如果員工從管理階層得到「不一致的訊息」，他們會持續感到憤恨不平。經歷過人事削減的員工，也期待看到管理階層的削減。管理階層要特別注意增加的工作量和員工的認知。管理階層的言辭和行動要保持清楚且一致，是邁向成功組織瘦身的不二法門。

悲傷——員工也會經歷悲傷的過程，這段難過的時期來自於他們的朋友被裁員，如果員工是長期為公司工作，並且覺得自己是「公司的一份子」，他們的失落感會和離婚或死亡類似，許多事物都改變了，而且他們需要時間去調適失落。

罪惡感——存活下來的員工會因為他們仍然有工作而產生罪惡感，他們必須認知到縮減員工不是他們的決定，他們也不必因仍在工作而感到不安。如果可能的話，必須再度跟員工保證他們

能夠持續工作，但是，如果裁員必須持續進行，開放的溝通能夠幫助他們提早做好準備。

憤怒——在工作場合中的憤怒就像癌症一樣，會摧毀管理階層所有的努力。憤怒和敵意必須要被適當的處理，以降低對於其他員工的負面影響，由主管轉介憤怒的員工到員工協助方案，能夠讓員工在合適的環境發洩怒氣。藉由在諮商中發洩怒氣，可以紓緩工作場合中的壓力和緊張。

留下來的員工必須承擔增加的工作量，這些員工可能會有缺席和過度疲乏的情況發生，管理者要儘可能的幫助"存活者"適應工作量和環境的改變。管理階層可以維持清楚和開放的溝通、提供時間管理和壓力管理等職訓練、以及發展品質改良的標準，這些的目的都在於減少員工的壓力，以及維持品質和生產力。

員工協助方案的角色

員工協助方案，可以協助管理者為組織瘦身做準備。藉著提供管理者計畫和指導，人事刪減的困難度將會降低。對員工來說，員工協助方案所提供的諮商服務，幫助他們能夠處理許多議題，包括壓力管理、憤怒管理、家庭問題、財務諮詢、和職涯規劃，組織也藉此提供問題解決的預防措施。

組織重整

另一個組織縮編的議題是組織重整，這個步驟對於使員工持續工作，並且保持正面的態度相當重要。

溝通——對成功的組織重整而言，溝通是最重要的元素：開放、誠實、直接。管理者如果能夠清楚的溝通目標、方向、和行動，將有助於減少重整時，帶來的謠言和不安全感，當員工知道將會發生什麼事時，他們可以預先計畫和準備。

採取團隊途徑——應用組織架構來發展人事



刪減的計畫，當員工參與決策過程時，他們會更投入決策是否成功。採取團隊途徑能夠提升員工意識，並且協助向整體組織溝通變革的計畫。

一旦員工的刪減定案，要馬上傳達計畫並行動，不要拖延裁員的程序，因為這樣不但會延長過渡期，也會使焦慮和憤怒升高。

同理——管理者可以運用同理心幫助員工成功的面對變革。「我知道改變對我們都不好受，我們失去了一些好同仁。」鼓勵員工談他們的感受：當員工說話時，管理者可以藉機了解員工的顧慮，並且回應他們的需要，如果這些顧慮開始影響到工作表現，就轉介到員工協助方案。如果大家保持沉默，則會造成充滿壓力的工作環境、降低生產力、並且破壞團隊合作。

承認——為被裁員的員工舉辦一場離別儀式，這樣不但可以點出失落的感受，並且讓留任的員工有機會向他們的同儕告別。這項儀式開始了員工的悲痛期，悲痛期是面對失落正常且自然的反應，一旦這段時期過去，就是重建和成長的開始。

讚美的力量——裁員之後，許多員工的工作量和壓力都因此增加，管理者可以運用讚美來當作激勵因子。記住，裁員是為了節省支出，因此，鋪張奢侈的假期、獎賞、和晚餐派對都是不適宜的。簡單的表彰是合適的，且讚美時要具體，例如：「你的月報告做得很好，謝謝！」或是「謝謝你昨晚幫忙運送文件，你真是幫了大忙！」員工常常不覺得公司在乎他們的付出，所以要讓他們知道！一個被尊重和重視的員工，會對公司產生信任和忠誠。

教育——管理者、主管、領導者和員工要能意識到組織變革，對他們的部門所造成的影響。當變革執行時，每個部門都能夠做好準備、計畫和回應。額外的在職教育，如時間管理、團隊合作和壓力管理，都是有助益的。

求職服務——被裁員或將被裁員的員工，可

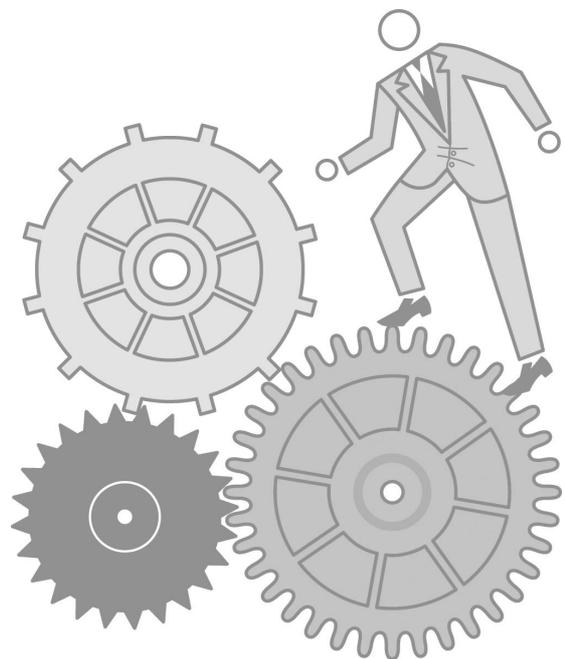
以從職涯規劃諮詢中受益。管理者可以透過公司的人事部門或是外部機構，協助員工求職，包括撰寫履歷表、提供推薦信和可能的職缺資源。當公司越主動提供協助，員工的恨意、憤怒、和壓力就越小，這同時也可能幫公司省下員工的賠償費和法律的訴訟費用。

重建

組織瘦身是為了提昇組織的競爭力，當正常的悲痛期過去之後，管理者和員工開始重建並建立新的目標和方向。

在這段時期，要特別注意員工可能會有不安感和不信任的情形。員工必須對新的管理者建立信心，如果是併購或新的管理階層，則需要多花一些時間來贏得員工的信任。

建立「新的未來」時員工必須被包含在內，共同經歷過渡期和重建期的員工，已經從公司的敵人成為同伴，因此，要和員工分享未來的藍圖。





解雇者的新職介紹與員工協助方案

(EAPs and Outplacement²)

員工協助方案可能有一個獨特的優勢來開始進行解雇者新職介紹方案。而這些方案可以作為在變遷中員工的額外服務。

Employee assistance programs may be the perfect points to begin an outplacement program. These programs can be the little bit extra for employees on the move.

By Donald R. Simon

為解雇者提供新職介紹服務，可以使員工協助方案增加其價值，而不至於背離基本的助人任務，對員工言而也是有益處的。

解雇者新職介紹的產業已經日趨成熟，員工協助方案佔有一個獨特的地位，來順應這個改變。「行銷」以及「服務」的這兩個有利條件，為員工協助方案在這個領域上增加競爭優勢。例如：

- * 為解雇者提供新職介紹的狀況正在成長中。
- * 對解雇者的新職介紹服務與員工協助方案而言，都是由公司出資為個別員工提供保密的諮詢服務。
- * 員工協助方案可以為工作表現的議題，以及因調職而需要搬家的配偶，提供諮詢服務。
- * 已建立的商業關係，以及擁有在第一時間處理解雇事宜，對於員工協助方案提供了許多行銷上的優勢。
- * 突然出現的成本並不會如預期的高，因為員工協助方案已經有現成的工作人員，顧問及硬體設備。
- * 解雇者新職介紹服務並不是突然間的介入，因為這個服務可能出現在正常的營運計畫之中。

市場

協助被免職員工尋找新的工作，在過去的幾年內已經幾乎是件約定成俗的事了。在美國，企業為解雇者尋求新職上的支出，每年已達到將近50億美金。

美國聯邦政府及州政府，花費許多心思在協助尋找工作這個部分，而大部分的協助工作是委外辦理的。前美國勞工局局長Robert Jones表示聯邦政府的預算中，有80億美金是用來為解雇者新職介紹服務的。

美國政府與企業對解雇者新職介紹的支持與投入程度，可能不會繼續成長下去，然而，在未來的幾年中，為解雇者提供新職介紹的這個產業，還是會繼續成長下去。在美國組織瘦身的狀況將會繼續下去，而公務人員包括軍隊的裁減，也才剛開始而已。

一般而言，服務的趨勢正移往個別員工服務，而逐漸遠離大型的團體工作坊。組織致力於減少負向的內部或外部名聲。零星的裁員比較不顯眼，同時也可以避免媒體的注意。

因職位調動而產生的解雇者，新職介紹服務的需求正在增加，例如家屬重新安置的諮詢、雙薪家庭的安置服務、為解雇者的配偶介紹工作的

服務等。這種服務相當類似於解雇者的新職介紹服務，同時也強化了廣義的『轉職服務』的市場。

競爭與策略

在美國的主要城市中，都有解雇者新職介紹服務的諮詢顧問。其中最大的公司Drake Beam Morin 擁有超過四十個辦公據點。

在為解雇者提供新職介紹服務中，最大的競爭者為公司客戶。為解雇者尋求新職服務的神秘性已經消失了，組織知道他們可以自己來執行。外部的諮詢顧問有個優勢，因為他們與組織有個清楚而完全的分野，員工較能夠接受，許多企業組織已開始審查這個福利的龐大費用。

這個競爭是激烈的，但是員工協助方案帶著穩健的策略加入這個市場中，他們可以做得更好。

一份針對企業的人力資源部門副總的非正式的調查，證實這個策略的正確性。受訪的副總指出，他們將員工協助方案，視為解雇者新職服務的支援者，不是解雇者新職服務的執行者。

諮詢顧問指導個別的員工，並提供個別諮詢服務。藉由這種服務方式，同時也能對個人議題有更多的關注。這種服務的方式符合員工協助方案的服務方式。『以低成本，提供周到的服務』，依照要求而提供超值的服務，而只需較少的代價，創造了多樣化的服務方式，例如團體諮詢、個別諮詢以及自我協助等。

現實

一個計畫可能是始於一個策略的陳述。一個任務的陳述可能傳達了什麼是最重要的。政策應該清楚地記錄下來，這樣員工才能清楚地瞭解到會進行哪些事情，以及要如何進行。

特定的計畫隨著組織而產生差異，但也要隨時注意哪些是銷售服務的人，以及哪些是傳遞服務的人。提供訓練，在目標上建立共識，並使員工擁有進行這些工作的必備能力與工具。

關於行銷，一個有效的行銷者，不需要很圓滑，但是需要準備好處理必要的文書作業。耗時的企畫書、預算、合約、報告等都是需要準備的。

一個計畫是如何執行的，與需要執行哪些內容，是一樣重要的。在進行為解雇者提供新職介紹時，員工是怎麼想的？提供他們一些資訊是比較好的，並致力於討論與對話，而不是只是公告一個新的計畫而已。有時候，他們需要對解雇者新職介紹的客戶，說些善意的謊言，以符合他們狀況的緊急性，並促使他們學習一些技巧，因此讓他們參與這個過程是很重要的。

以商業觀點考量，必須記得差勁的解雇者新職介紹方案，會危及員工協助方案的進行。反之亦然，以適當與尊重隱私的方式，妥善處理好他人的狀況，也會增強員工協助方案的商業關係。

總結

在實行解雇者新職介紹的這個部分，競爭是非常激烈的。而且大部分的員工協助方案公司，缺乏工作人員與硬體設施，使他們能夠在解雇者新職介紹這個產業脫穎而出。然而，員工協助方案，卻有個明確的競爭優勢，就是提供差異化與成本相對較低的服務。行銷扮演了關鍵因素，員工協助方案應該利用這兩個行銷優勢：低成本與良好的顧客關係。成本需要掌控，這包括別嘗試著與解雇者新職介紹公司競爭，有用的資訊是靠經常性地與顧客接觸，並能有效滿足顧客需求而得到的。

為了針對現有顧客銷售更多的服務，員工協助方案應該利用解雇者新職介紹服務，做為打入市場的窗口。相對於長期的合約，專案工作較容易獲得合作的機會，而為解雇者尋求新職方案，能使員工協助方案證明自身的價值與能力。

以下的這些問題可以檢視提供解雇者離職方案對員工協助方案公司是否有意義：

* 與原本主要的工作相較之下，解雇者新職介紹



方案是否提供了較高的利益？

- * 對你的員工而言，責任多樣化是件受歡迎的事情嗎？
- * 在你的領域裡，是否有提供解雇者新職介紹的服務？
- * 你曾經考慮過提供重新安置服務給因調職而搬家的配偶嗎？
- * 部分員工經訓練後，具備了提供服務的能力嗎？

在美國，為解雇者提供新職介紹服務，是個正在成長的產業，將近十億的市場，而且部分新的收益幾乎是已經確定了，因為相似的服務是準備好可以提供給客戶的。解雇者新職介紹服務的多樣化可以增加獲利，並豐富了服務內容，使得員工協助方案可提供更多更好的服務給客戶。

員工協助方案擁有人力資源與硬體設備，以進入解雇者新職介紹產業的市場中，針對現有的資源有創意的運用，會是個明智之舉。

工作與生活：組織所不願面對的

(Work-Life: Organization in Denial³)

工作與家庭平衡方案，雖能提供員工有用的資源，卻無法探究出工作與生活失衡的根本原因，也常無法將方案納入並整合雇主的策略性目標。

While work-family programs may provide some employees with useful resources, they do not address the root causes of work-life imbalance and often are not integrated into employer's strategic goals.

By Dr Cynthia A. Thompson, Ph.D.

美國勞動力的人口統計，在過去幾年有些轉變，由於雇主在全球經濟的競爭之下，有越來越多的員工，逐漸面臨工作與家庭之間的掙扎，尤其是雙薪家庭的夫妻，以及單親家庭的父母，而部分的衝突原因，則是來自於工作超時。

很不幸地，工作與家庭衝突，有時候會引發對工作與生活的不滿，而出現憂鬱、焦慮、憤怒、敵意、高血壓、酗酒與藥物濫用，以及生活品質降低等，對組織也會產生負面的影響，包括異常的出缺勤紀錄、遲到、流動率的增加等。

由於上述原因，企業組織也開始執行許多策略與計畫，提供員工四大類型的資源，幫助他們經營自己的生活：

1. 以時間為主的資源 (Time-based resources)，能幫助員工有效管理時間壓力與衝突，也包含彈性行程表的安排 (彈性工時、工作分配、電子通勤)，以及執行「遠離工作」政策 (降低工時、休息一段時間再回工作崗位)。



2. 以訊息為主的資源 (Information-based resources)，目的在於提供訊息給員工，幫助他們在照顧子女、老人照護、健康議題、時間管理等方面作更好的抉擇。另外，也包含轉介計畫、內部網絡或工作/生活平衡資源網站、家庭照顧、支持互助團體等。
3. 以金錢為主的資源 (Money-based resources)，能提供經濟支援，幫助員工處理家庭照顧的責任 (可彈性支配的存款帳戶以及收養協助)。
4. 以直接服務為主的資源 (Direct service resources)，能幫助員工在平日生活中，取得工作與家庭責任方面的平衡 (子女照顧、課後輔導、洗衣送衣服務、餐點外送服務)。

當「以工作為優先就是好員工」的傳統觀念，在企業組織沒被打破時，若企業組織提供這些資源，促使員工更親近家庭，就會產生問題與矛盾。顯而易見的，企業組織，可能會拒絕提供真正能幫助員工，實現工作與家庭平衡的資源。

支持性工作場域的屏障

最大的障礙來自於企業組織如何定義以及獎勵「成功」，對於管理階層或是專業人士，成功不只是能勝任工作，甚至是要不斷的往更高位階晉升。儘管成功的員工把工作職涯視為優先任務，他們常認為第一要務就是要忍受超時工作，即便手邊的工作已告一段落，還是會堅持待在公司。

另一個阻礙是一些企業組織，推行了令人印象深刻的工作生活平衡方案，但是卻沒有事後評估預期成效以及使用率。研究指出組織的文化，應該塑造支持氣氛鼓勵員工使用這些福利，並且讓員工覺得能舒服自在地運用這些福利；例如彈性工時，使他們不用擔心生涯是否會有負面影響。員工處於支持性的文化環境下工作，對雇主也會有較高的忠誠度，較低的離職率，高工作滿

意度，以及降低工作與生活的衝突。

工作與生活平衡方案，無法成功的最根本問題，是出在有些組織，沒有解決造成不平衡的真正根源。例如彈性工時，是用來幫助員工管理工作與家庭的需求，但是卻沒有全盤考量到整體工時、非預期性的工作、不支持的主管、不合理的工作負荷量等。工作與生活平衡方案，讓組織有親近家庭的假象，卻沒有要求他們去思考更深層、根本的議題～工作如何設計、如何合作以及組織的獎勵如何決定等。

超越工作——生活方案

企業組織繼續提供工作生活平衡方案是重要的～因為方案提供員工必要性的資源，也支持他們整合工作與生活，更讓員工認知到組織是支持的～解決工作與生活失衡的更根本方法，必須要考量：第一、組織必須決定提供的資源、失衡的根本原因。不只是評估與工作衝突的家庭與個人需求，也必須同時檢視，造成個人沈重工作壓力的心理社會環境。藉由分析工作歷程、團隊合作的機制、獎勵機制以及實際的工作要求。

第二、創造支持性的企業文化，工作與生活方案必須連結組織的全盤策略，使得工作與生活平衡被視為企業成功的根本。第三、高階主管必須相信並支持工作與生活平衡方案，不與組織的目標相違背，組織必須提供訓練課程教育，主管支持方案，才能獲得效益。

當組織逐漸擴張或多角經營時，會考量到市場與產品，無疑地會產生競爭壓力與顧客需求，使得企業單位無法讓員工彈性上班，或是降低工時。雇用外聘的顧問公司，能有效地評估工作要求以及工作歷程，也能同時確保客觀性。

最根本的層面，組織必須同時把焦點放在企業文化以及工作歷程，而不是只在於塑造親近家庭的形象。不可否認地，在今日快步調的生活中，很多員工存在著工作與家庭的衝突，而工作與生活平衡方案只是最初的解決方法。



職場中的婚姻教育

(Marriage Education in the Workplace⁴)

婚姻和工作都立基於“關係”之上，改善員工在個人關係的技巧，將有助於職場關係。

Both marriage and work are based on relationships, and improving workers' skills in nurturing personal relationships can pay huge dividends in the workplace.

By Howard J. Markman, Ph.D., Jack

數百萬美國人都經驗到婚姻中的痛苦、衝突或離婚事件，研究者累積許多資料顯示婚姻不和諧、家庭破裂的結果伴隨著對成人與小孩的危機，這些危機包括了心理的健康問題、個人的適應問題、孩子的行為表現、身體的健康、經濟的成就和穩定性。

在過去的二十五年，研究者們已經投注部分的研究心力，在預防和強化關係方案（the Prevention and Relationship Enhancement Program, 簡稱PREP）的發展、評估和促進，並得到部分國際健康協會的支持和認可，我們很慶幸聯邦政府和州政府開始付出心力在倡導婚姻教育方案。

從一份2003年的研究顯示，夫妻可以從多樣的服務提供者（如諮商師、社區領導者等），以及不同的背景學習，增進關係穩定的技巧和原則。

在這個主題上，我們建議應該在工作職場中，提供婚姻教育方案，由預防和強化關係方案的二個例子來說明，其中一個方案名稱為『喜愛你的關係（Love Your Relationship）』，另一個方案為『贏得職場勝利，而不失去家庭關係

（Win at Work without losing at home, 簡稱WIN）』，『喜愛你的關係』方案，在週末期間提供一天的工作坊，而『贏得職場勝利，而不失去家庭關係』方案，則是在工作職場為員工及雇主所提供的方案。

雖然『喜愛你的關係』方案不是在職場中提供的服務，但是參與此一方案者，不僅可以學得如何在家擁有更好的婚姻，更可以將此一技巧應用在工作上，讓他們更有生產力，並降低使用員工協助方案（EAPs）的服務使用率。在『贏得職場勝利，而不失去家庭關係』方案中，已婚工作者（或對於一段關係有具體承諾的同仁），不僅更有生產力、對於使用員工協助方案（EAPs）的服務使用率降低之外，他們更可以應用此技巧，讓他們在家擁有更快樂的婚姻關係。

就經驗法則來說

Markman和他的同事（2004）在預防和強化關係方案中，所發展的議題，在於：

1. 增進溝通和衝突管理技巧（如使用發言者——傾聽者的工具，去學習在重要的議題如何表

達，而不會引起爭執；在家及職場界定負面情緒和衝突的準則)

2. 保持婚姻美滿和穩定的關鍵要素（如藉由保護、增強以及恢復樂趣、友誼、浪漫等方式，強化正向的連結）

降低負向的互動和強調正向的因素，對於健康的婚姻及家庭關係所帶來的最重要結果是『安全』。所謂的『安全』具有下列的意義：

- * 在每天的互動中感受到情感上的安全（運用技巧在協調彼此意見相左的議題、和朋友、家人建立正向的連結等）
- * 對於共同擁有未來感到安心（對於承諾彼此的關係有信心）

關掉過去的印象

研究指出，員工每日的婚姻衝突，對於降低隔天的工作生產力有高度的預測力。員工在私生活和職場都一樣需要協助，如同我們所知道的，許多在工作上成功的人，並不代表他們的婚姻，同時也獲得成功。許多人在工作上成功，但在感情中卻感到無助和絕望；他們參加研討會、閱讀、聽良師益友的建議，以確保在工作中有好的表現，但是並沒有在他們的婚姻關係中做等同的投資。

進入現今的商業世界，我們總是聽到「不要把你的個人問題帶進工作」，而在家庭中，我們被告知「在你進門前把你的工作問題和壓力放下」。人們似乎都被期待著把他們的家庭生活和工作分別放到兩個獨立的箱子，卻發現不實際可行；人類是依靠關係而存在的，區分我們的專業和個人的關係，不僅僅是違背自然，更是不健康的，聰明的商業領導者，非常快速的發現員工家庭中的問題，會影響他們工作職場中的缺勤率、生產力以及工作穩定度。

舉例來說，在資料中已結婚的員工，紀錄下每一天在家中及工作中發生的事持續一個禮拜，

他們追蹤在家裡與配偶的衝突和工作的生產力，包括缺勤、注意力不集中及浪費時間，經過此一調查研究發現，越高的婚姻衝突，越會導致隔天在工作上的低生產力。根據研究，估計雇主若提供員工有效的婚姻教育、訓練，而員工有效學習這些技巧的話，將可以為雇主省下約上億的薪資損失。

根據這些研究發現，雇主目前有兩個選擇，第一種選擇是假裝他們對於這些研究發現無能為力；第二種選擇則是體認員工不可能把他們的工作和生活分開，唯有藉由幫助員工學習更好的『關係技巧』，雇主可以正向影響員工在工作場合及家庭生活。

我們一般傾向於個人擁有成功且具良好的關係技巧，而且會運用這些技巧有效管理工作生涯和家庭生活；問題卻在於並不是每一個人都擁有這樣的技巧，而這樣的狀況經常導致兩敗俱傷的情況。

請投資員工多一點

總結來說，我們相信公司知道員工的私生活，可能會對工作場合的表現有負面的影響，但是雇主並不願意提供婚姻教育課程，因為老闆們相信這會過度涉入員工的私生活。

提供婚姻訓練和人際關係建立課程，雇主可以運用安全且友善的方式，幫助他們的員工增進人際關係、減少在家中和工作上的衝突，以獲得雙贏的局面。

在很有名的電視廣告中，一個修車工人鼓勵車主換油，他說：「你現在付錢給我或是等一會兒。」

我們對老闆也有相同的建議，現在投資你員工的婚姻、衝突管理技巧，或是晚一點為工作上的意外，付出很大的金錢成本。預防重於治療，許多公司已開始理解前瞻的人際和衝突管理訓練，對整個組織和個人是很有幫助的。



台灣地區員工協助方案服務使用 內容之差異研究

—分析員工使用內容之差異情況—

范淑婷

鉅微管理顧問股份有限公司

台灣地區目前員工協助方案的服務現況—

行政院勞工委員會自1998年開始在台灣地區推動『員工協助方案Employee Assistance Programs,簡稱EAPs』，亟求事業單位能提供滿足員工生活面、工作面與社會適應問題之協助服務。截至目前為止，不論是私人企業或是政府機關均針對員工的工作壓力議題與心理健康議題，紛紛提供個別的心理諮商服務或者是心理衛教課程，以協助員工減壓或者是擁有健康的身心，所採用提供服務的方式，包含內置式（Internal EAP Model）與外置式（External EAP Model）較多。

所謂內置式與外置式的模式，如下表。

但是有些企業單位/政府機關在推動此一服務時，尤其是以外置式模式運作時，經常面臨的問題有以下二點：

1. 員工諮商的使用率/使用人數比預期的還要低；
2. 高壓力的員工通常比較沒有時間參加心理衛教課程；甚至是參加心理衛教課程的人數比預期的還要低。

到底是什麼因素影響員工使用外置式模式EAPs的服務？多數的答案可能會指向『國人對於心理諮商/心理健康的刻板印象』而影響員工願不願意使用EAPs。但是實際狀況真的是如此嗎？還是有其他的影響因素？

| 模式 | 內置式（Internal EAP Model） | 外置式（External EAP Model） |
|-----|--|---|
| 模式1 | 事業單位內部自行聘任專業人員，並成立如員工協談、心理輔導中心等單位，提供員工個別心理諮詢服務與心理衛教課程等 | 事業單位聘請兼職心理諮商人員，提供定期或不定期至廠內或廠外提供個別諮詢服務 |
| 模式2 | 事業單位內部培訓志工，由志工提供初步輔導服務，必要時轉介至專業機構 | 和外部諮商輔導相關機構簽訂合作契約，遇有個案轉由該機構服務 |
| 模式3 | 模式一和模式二合併 | 委託外部EAPs機構提供各項服務，但是業單位內部需有專人協助內部行政事項，如活動宣導等 |

因此，針對上述之問題，本文擬就本公司身為外置式模式服務廠商的實際服務經驗加以分析整理，得到以下結論：

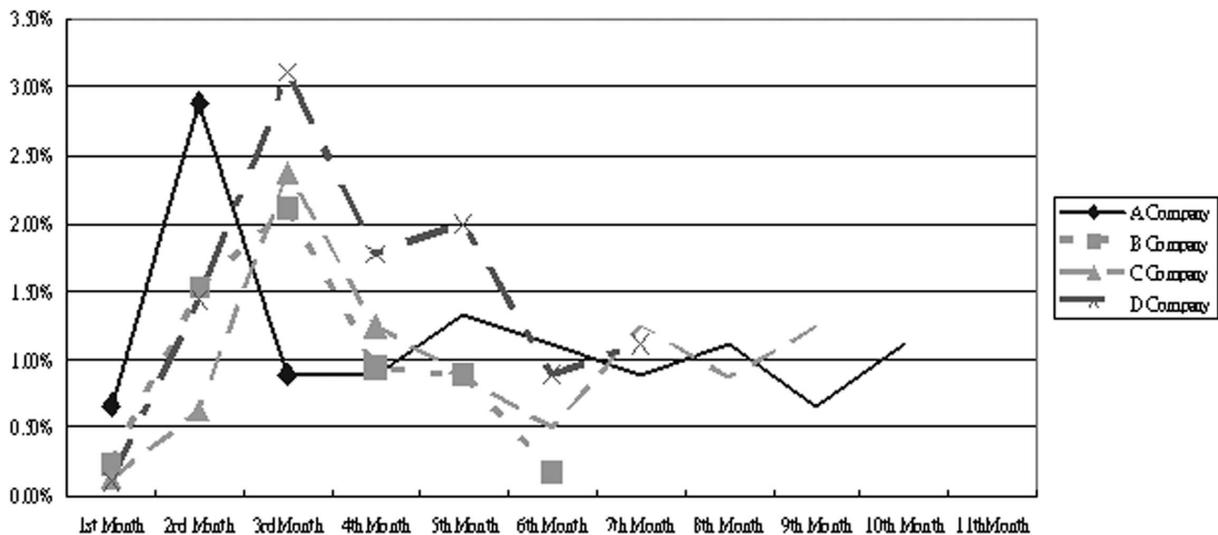
從EAPs推廣程度、時間與諮詢服務人次間的關係，分析發現—

(1) 推廣程度較高的企業，其諮詢人數較推廣程

度較低的企業多（請見圖一及圖二）；推廣程度低的企業，服務諮詢人數的增加，主要是受特殊推廣事件或活動的影響（請見圖二）。

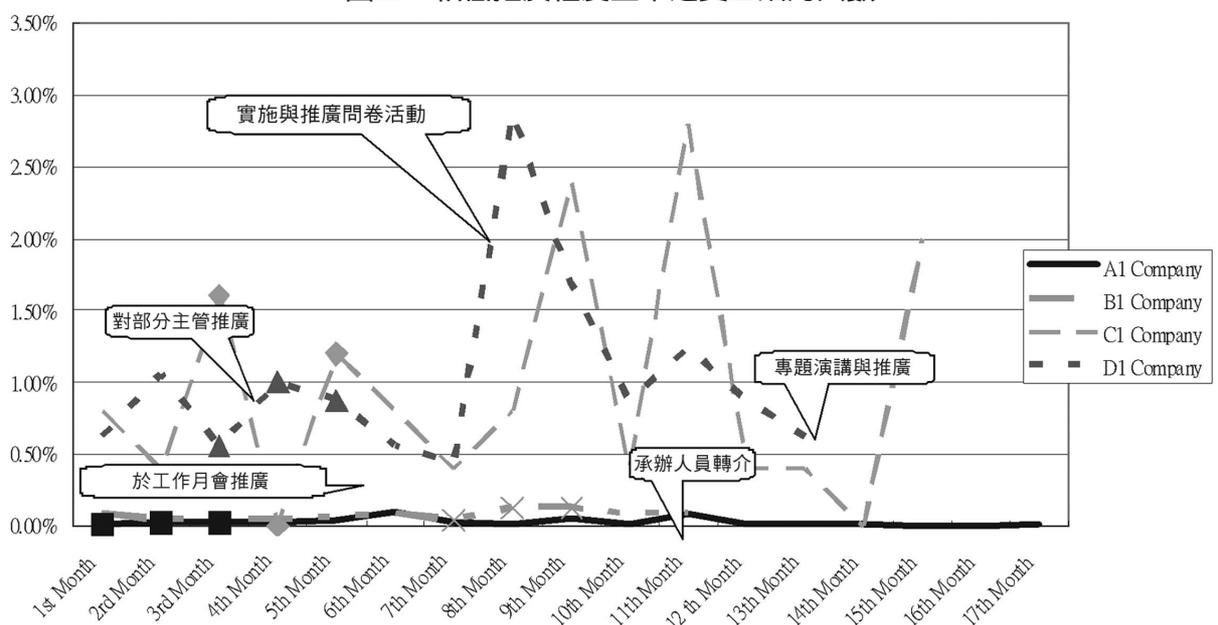
(2) 最好的推廣方式主要以能和員工有『面對面宣導』的方式效果最好，尤其是在剛開始導入EAPs服務的階段。

圖一 較高推廣程度企業之員工諮詢人數



備註：每月使用率的計算方式=每月使用人次/員工總數×100%

圖二 較低推廣程度企業之員工諮詢人數





- (3) 但是必須注意的是後續該如何持續推廣以及該維持何種最理想服務量的模型，將是未來的研討議題。
- (4) 小結：服務諮詢人數受推廣方式與程度、時間及特殊推廣事件影響。

從不同產業員工使用EAPs服務內容，分析發現—

- (1) 科技製造業員工協助事件的排序，依序為法律諮詢、生涯發展及工作管理議題（請見表一）。
 - (1-1) 法律諮詢議題舉例如：離婚與監護權法律爭議、租賃與買賣房屋糾紛、車禍事故處理議題等；
 - (1-2) 生涯發展議題則包含生涯規劃與探索、個人工作未來發展與規劃等；

- (1-3) 工作管理議題則包含工作轉換適應問題、工作現況問題與因應以及領導溝通等議題。
- (1-4) 在同樣高科技產業中，不同企業別在各類員工協助事件上的反應比例，其中本國企業在壓力情緒與兩性情感上都顯著高於外商企業，此顯示本國科技業員工在工作壓力及兩性感情上，比外商科技業員工有較多的尋求協助比例，此可能是本國科技業高工作時數或需要常不定時輪班，所造成的工作倦怠與負面情緒，此工作因素也可能間接影響到年輕員工的男女朋友相處情況與感情。
- (2) 服務業員工協助事件的排序，依序為法律諮詢、家庭婚姻及理財諮詢（請見表二）。
 - (2-1) 法律諮詢議題包含：車禍事故處理以及

表一

| | 協助事件排序 | 主要顧客群 | 主要顧客群描述 |
|-------|-------------|----------------------|-------------|
| 科技製造業 | 1.法律諮詢（28%） | 研發工程人員與行政業務人員、31-40歲 | 通常已經有點工作經驗 |
| | 2.生涯發展（16%） | 研發工程人員、20-30歲、年資四年以下 | 較為年輕的研發工程員工 |
| | 3工作管理（12%） | 研發工程人員與行政業務人員、31-40歲 | 通常已經有點工作經驗 |

備註：取樣樣本數為276筆次

表二

| | 協助事件排序 | 主要顧客群 | 主要顧客群描述 |
|-----|-------------|---------------------|-----------------|
| 服務業 | 1.法律諮詢（30%） | 外勤人員、31-40歲、年資12年以下 | 具工作經驗的外勤人員 |
| | 2.家庭婚姻（13%） | 外勤人員、31歲以上、各年資差異不大 | 具工作經驗31歲以上的外勤人員 |
| | 3理財諮詢（12%） | 分佈差異不大 | 表示皆有此事件的諮詢需求 |

備註：取樣樣本數為298筆次



借貸與債務糾紛議題等；

(2-2) 家庭婚姻議題則包含家人癌末的支持、夫妻互動與溝通、保母與托老養護機構的資訊等；

(2-3) 理財諮詢議題則包含：個人理財規劃與資訊、稅務規劃等議題。

(2-4) 在同樣服務產業中，不同企業別在各類員工協助事件上的反應比例，其中本國企業在壓力情緒、兩性情感與生涯發展上都顯著高於外商企業，而外商企業在法律諮詢與家庭婚姻上顯著高於本國企業。

(3) 以不同產業進行比較，發現在各類員工協助事件上的百分比反應比例上，高科技製造業在理財諮詢與生涯發展兩事件上顯著高於服務產業，顯示高科技產業比服務業使用較多的理財諮詢與生涯發展諮詢。

(4) 小結：不同的產業別以及不同的國別事業單位，員工需要協助的事件有所差異；亦即事業單位剛開始規劃員工協助方案服務內容時，應先評估及考量員工的人口變項特性，以便規劃符合員工需求的服務內容；同時也必須考量除心理諮詢之外，是否應該將其他家庭生活服務方案，如法律服務、理財服務等納入服務範疇中，才能有效協助員工解決影響工作表現的問題。

台灣地區未來員工協助方案（EAPs）的服務趨勢與建議

從本公司的實際服務經驗來看台灣地區未來員工協助方案的服務趨勢觀察，發現下列幾點：

1. 就事業單位需求層面來看：越來越多的事業單位在剛開始要推行EAPs時，均會面臨到高階主管的挑戰與質疑，質疑的部分包含EAPs

的服務內容為何？對公司的好處/價值為何？為什麼我們要EAPs?如何評估EAPs服務成效？也就是說HR Professionals或者是EAPs Professionals必須設法說服高階主管，並獲得其支持，才能有效在事業單位內部推廣EAPs服務。

2. 就員工實際服務需求來看：從本公司的實際服務經驗來看，員工協助的內容不只心理諮商服務，尚須包含家庭生活服務（有時甚至連員工眷屬也必須納入一起服務）；而且專業的EAPs Professionals對於個別的員工服務不是只有提供個別心理諮商，更重要的技術來自於員工問題的評估，運用適當的資源協助員工解決問題，更重要的是必須進行有效的個案管理工作；當然對於組織而言，EAPs Professionals必須能滿足事業單位的需求，並提出有效的服務成效評估方式，才能取信於高階主管，並獲得其持續的支持。

針對台灣地區員工協助方案（EAPs）未來的服務建議，本公司的建議如下：

1. 員工協助方案（EAPs）必須與事業單位的組織目標或者是HR年度目標結合：唯有隨著事業單位每年的組織目標或是HR年度目標，EAPs才能發展合適的服務內容，滿足事業單位的需求，同時也才能提出有效的解決建議與服務評估方式，以便取信及說服高階主管對於EAPs的支持及信任。

2. 選擇EAPs Professionals 或者是服務機構應該考量更多元的服務技術與能力：目前多數國內的事業單位在推展EAPs服務時，多數考量的關鍵要素在於是否擁有心理諮商師/臨床心理師專業證照，但是除此專業證照之外，更重要的是EAP Professionals針對員工個別諮