

提升人力資源管理的價值-掌握員工“心”

每一個事業單位經營管理者或是人力資源管理專家，每天均需處理各種不同的員工管理問題，對應不同的組織情境與員工特性，發展的因應策略將有所差異，同時也必須因應組織營運策略改變，所帶來的各項人力資源變革議題，而提出不同的解決方案，並非『一招走遍天下(one size fits all)』。在今日被大眾所討論的課題，已經從所謂管理制度的建置與因應，開始轉變為思考該如何掌握員工的“心理”與“情緒”。就如同7-11超商巨人之所以賺取超額利潤，憑藉的就是掌握『消費者心理』，適時推出消費者『需要』的產品，促使消費者購買。在人力資源管理策略上，人資人員也必須掌握員工的“心理”，創造讓員工樂於工作的環境(包含軟硬體)，才能讓員工全心投入工作，協助公司創造最大的利潤。而可以協助人資夥伴兼顧員工與組織立場的服務機制----就是員工協助方案(EAP)。

◎創造員工績效之管理研習營

當「業務外包」蔚為風潮，人力資源的行政角色：招募、薪資福利等皆有被取代的可能，而唯一無法被取代的將是「員工關係」的功能，因此如何提昇員工溝通的功能與技術，並進一步強化管理人員或HR人員的績效管理能力將是你必需學習的重點。

活動時間：03/24 (四) 有效提昇員工績效的管理策略

03/25 (五) 員工問題協助策略及會議技巧

03/26 (六) 以性格測驗建立優質工作團隊

活動地點：文化大學推廣教育部一大夏館 (台北市建國南路二段231號)

活動洽詢專線：(02) 3765-3313

註釋：

1. William B. Wiley, Simplifying the Firing Process, Journal of Employee Assistance, Vol. 34 No.3.3RD Quarter 2004,p28-30.

2. Susan Q. Bratton, Coaching the Problem Executive, Journal of Employee Assistance, vol.34 No.3.3RD Quarter 2004,p34-35.

3. 員工協助方案 (Employee Assistance Program, 簡稱EAP): 是指是一種長期有系統的服務計畫，除提供員工諮詢服務之外，更針對組織不同的管理議題，提供不同的服務計畫。此一方案早期源自於美國戒酒方案，慢慢進展至提供更多元的服務。目前在美國前五百大企業約有85%提供員工協助方案給所屬的員工及員工眷屬使用。據調查公司提供員工協助方案，可達降低員工流動率、減少員工因缺勤所產生的成本損失、意外事件發生率下降等明顯成效。

4. 問卷填答者的背景資料為(1)公司員工數多數為1000人以下之事業單位，佔填答者72%(2)產業別多數為服務業(26%)、電腦及週邊產業(20%)(3)填答者多數為人資夥伴(60%)、管理人員(17%)。

5. 美國員工協助方案專業協會(EAPA)成立於1971年，是全球歷史最久及專業會員人數最多的專業協會組織，在全球超過30個國家中，約有5000名會員。主要的目的與任務為提倡高品質的服務標準與協助專業人員、員工協助方案服務內容的專業發展。

國內郵資已付

印刷品

【編輯部】

本期主題介紹 01

美國員工協助方案專業協會 (EAPA)
鉅微管理顧問公司

【本月焦點】

EAP在員工解雇過程的實質效益 02

員工關係管理該做的事

問題主管也要教練指導 04

EAP的一對一協助，不僅改善個人的工作表現，更可提升組織績效

【專題報導】

從職場心理健康需求看未來人力資源管理趨勢 06

台灣員工協助方案(EAP)的新定位-以工作職場為基礎的方案

【鉅微快訊】

◎03/24~26 創造員工績效之管理研習營 08

【下期焦點】他山之石：具遠景的員工協助方案規劃



發行人：蔡佳穎

專欄主編：范淑婷、王建中

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》

「員工績效管理」是企業人資部門所關注的焦點，如何掌握並提昇或改善員工的績效也是組織管理所要求的，但有趣的是面對此一重要議題，不論是管理者或是人資部門卻常常要背負著公平或不公平的批判，只因為它所面對的並非只是單純的制度面的訂定與操作，有更多的部份是對人性的認知與判斷；近來面對於勞退新制的環境因素衝擊，除了薪資結構面臨的改變外，更將考驗著未來員工績效制度的強調與操作，因此除了制度面的重新調整外，如何運用新的績效考核或配套措施，將考驗人資部門或各層級的管理人員，如何公平合理的反應員工績效表現。

因此本期EAP先鋒報的「本月焦點」，我們規劃了『EAP在員工解雇過程的實質效益』及『問題主管也要教練指導』兩個主題，說明國外EAP如何協助問題員工或主管的績效問題。本期的「專題報導」則是根據與中華人力資源管理協會合作，所進行的『職場心理健康議題意見調查』，調查結果指出目前各企業單位人資人員，對於職場心理健康的觀點及期待，以及我們觀察的現象與操作建議，期待給您在員工績效與EAP上不同的思維與方向。

《美國員工協助方案專業協會EAPA》

美國員工協助方案專業協會(EAPA)成立於1971年，是全球歷史最久及專業會員人數最多的EAP專業協會組織，在全球超過30個國家中，約有5,000名會員。主要的目的與任務為提倡高品質的專業服務標準，以及協助各地區的EAP專業人員學習與取得專業上的認證（如：CEAP），並致力員工協助方案服務（EAP）的專業發展與交流，因此該協會每年都定期於各分

會輪流召開會員大會及研討會，讓世界各地的會員夥伴齊聚一堂，進行交流與專題分享，目前於大中華地區尚未正式成立有分會組織，期待在不久的將來，經由鉅微管理的努力可以設立此一分會，促進華人地區的EAP專業發展與服務。

《鉅微管理顧問公司DOUBLE F》

我們是一家藉由提供員工諮詢服務及公司管理議題解決方案，以協助企業降低人力資源成本的顧問公司，並致力於發展專業的員工協助方案服務(EAPs)，協助員工個人獲得解決工作上/生活上問題的能力；並促使企業主擁有和諧的勞資關係，高生產力的員工。

我們不僅藉由具有專業證照的社工、諮商、臨床心理及精神科醫師等專業諮詢顧問，提供適切的員工諮詢服務外；並設計客製化的管理議題解決方案，協助企業降低人力資源成本。

我們的服務效益

我們曾協助多家公司成功解決管理問題，並有效降低員工流動率及缺勤率，並有協助企業單位解決組織簡併人力轉化的成功經驗。



EAP在員工解雇過程的實質效益

(Simplifying The Firing Process¹)

美國聯邦政府提供員工協助方案處理績效不佳的員工，
來提昇其行政效能與效率

by William B. Wiley

回顧1980年代，哈佛商業管理評論出版一篇討論有關私人企業解雇員工理由的文章。多數被解雇的原因是因為沒有效率或者是低生產力。而聯邦政府出版的統計資料顯示，每年有1%員工是因為績效不佳而被解雇。

由於對處理績效不佳員工的規定是如此麻煩，同時也需要花很多的時間，以致於管理人員通常選擇不去處理。他們寧願讓少數績效不佳者懸在那邊，也不願意花心思進行改善績效的行動計畫。

問題與抨擊

因為不當行為而遭解雇的聯邦政府員工，某種程度來說是非常直接的。例如一名員工走進主管的辦公室抨擊主管，隔天就會收到一封免職建議信件，該名員工雖可據此爭辯，但31天後，就會得到留任或走人的決定。

但相對於績效改善的建議(Performance Removal)，通常會要求提出改善計畫。美國法令規定，如果雇主/管理者評定一名員工為績效不佳者，雇主/管理者需要提供績效改善計畫(PIP)指出員工績效未達標準的項目，建議員工該如何達到績效考核標準。假設一名員工依照績效標準每週需要製作3份報告，但該名員工僅製作1份或2份，在PIP裡，主管人員需要明確指出

績效的落差，同時也必須給予該名員工一段時間，證明該名員工是否能達到此一標準。若在限期改善期間，該名員工績效並未達到標準，依法可解雇。但在實際的操作過程中，可能會面臨該名員工的質疑與防衛，同時也會爭論因為組織資源不夠等，而影響自己的工作績效，導致公司公司需要花很長的時間，才能解雇績效不佳的員工。

EAP的服務功能

在1980年代末期，針對聯邦政府管理人員所做的調查，問及他們經常用來處理績效不佳員工的工具以及多久可以有效協助解決該項問題，多數被提及的工具是教練(Coaching)、EAP的諮商服務，監督、訓練以及將員工置於正式的績效改善期。但是在實務經驗上，將員工推介至EAP系統，並不經常被使用。但是透過EAP可以提供該項議題的協助服務給管理者卻是重要的，因為可以及早在員工面對解雇的程序時，可以藉由EAP的服務，解決影響其工作績效的問題。

多鼓勵使用EAP

為什麼要及早推介員工使用EAP的主要原因，因為：

1.假如妳/你有一位績效不佳的員工，每年他領5



- 萬美金的薪水，但他並未貢獻等值於5萬美金的工作價值，所以妳/你希望能解決此一問題。
2. 如果沒有盡快解決的話，績效不佳者可能會影響其他同事的工作情緒，如同事可能會心想彼此都領一樣的薪水（或者更多），為什麼他就不需要做任何事情。
 3. 為了解決對於管理者不利的情境，如管理者會認為這樣的問題處理讓他們無法做更有創造性的工作。

員工關係管理師的功能

除了績效改善制度的修正與改變，可以讓提

升員工工作績效流程更簡化之外，對於人力資源部門的專家來說，尤其是員工關係管理師更必須定期主動走到線上主管面前，坐下來和主管討論並了解目前是否有任何需要協助的問題。當有主管人員提到類似新進同仁並沒有按時到辦公室或是沒有如期將工作做完等問題時，員工關係管理師可以協助提供解決建議或是鼓勵主管人員將員工推介至EAP服務系統來。當員工關係管理師在前端做更多問題發掘的動作，將可以協助讓小問題避免在未來形成大問題，尤其是可以預防後來因為解雇過程而產生的勞資糾紛與爭議。

問題主管也要教練指導

(Coaching the Problem Executive²)

針對績效不佳的主管，EAP的一對一協助，
不僅改善個人的工作表現，更可提升組織效能

by Susan Q. Bratton, Ph.D.

員工協助方案被認為有越來越多的機會擴大其服務範疇，包括針對個別員工及整個公司組織，其中之一的功能就是教練指導(Coaching)。

教練指導(Coaching)強調因應組織改變而形成的服務需求，創新的思考改變，改善個人和 interpersonal 互動技巧，甚至於企業雇用關係的方法。

職涯轉換(Career Transitions)

多數事業單位推展教練指導(Coaching)服務的原因，是為了想要改善主管的健康和組織的功能。因為教練指導(Coaching)是一項密集的、一對一的過程。雇主甚少將教練指導(Coaching)服務讓一般員工使用，除非他們準備將該名員工晉升為管理者。

教練指導(Coaching)服務一般是聚焦於隨著時間的演變，而越趨複雜的問題情境，而此問題也無法由單一服務來解決。藉由提升或改善兼顧健康、人性與工作績效的密集策略，教練指導(Coaching)能協助雇主了解誰是有潛力的核心優質主管。

教練指導(Coaching)不僅促進主管人員健康和工作績效，它在招募高階管理人員上也是一項招募誘因。在今日的競爭職場中，有才能的專業經理人會因為選擇在哪裡工作及為誰工作，而遭到歧視。

教練指導(Coaching)對於因為公司搬遷、業務外包、組織縮編等因素，剛面臨職涯轉換的管理人員，是一個適當且是生活改變的機會。這些職涯轉換可能會讓管理人員陷於健康與行為問題的風險當中，這些風險不僅影響個人的工作表現，同時也會影響到整個組織。

教練指導(Coaching)的階段

1. 合約階段(Contracting Phase)：在此階段，收集雇主、受督者(Coachee)和督導教練(Coach)對於此服務的期望與目標的資料，同時議訂清楚的協議。
2. 評估階段(Assessment Phase)：包含生理上、心理上、社會和組織方面的評估。這個階段提供受督者(Coachee)對於評估結果及可發展機會的回饋與解釋。這些訊息將有助於受督者(Coachee)對於個人及專業成功的願景。
3. 方案階段(Program Phase)：包含每週教練指導(Coaching)和個案管理的工作。在這個階段受督者(Coachee)是非常主動，嘗試新的行為。受督者(Coachee)和教練(Coach)會運用互動及反應的過程，發展符合實際、可自我強化及能被組織文化所接受的解決方案。此階段主要的四個發展概念：增加自我察覺的程度及反應能力的程度、發展新的技巧和行為、保留學習活動和參與評估的能力。

4. 完成階段(Completion Phase)：當受督者(Coachee)和教練(Coach)準備結束教練指導服務時，最大的挑戰來自於持續的成長。完成階段包含下列面向：

- 對於任務結束的互相協議。
- 對於受督者(Coachee)的評估
- 對於組織的評估
- 對於事件再次發生的準備。
- 排定追蹤改善的進度表。
- 決定未來督導教練日後是否願意提供諮詢。

實際服務案例

在一家全國性的公司服務的一位高級主管，開始出現行為及工作績效問題。他無法達成所承諾的營收目標，同時也經常在會議中有崩潰的行為發生。除此之外，他出現因私人事件而產生出神的狀態，體重急遽增加，偶而在工作中不小心睡著，同時也喪失工作熱誠。他的主管關心他，同時也認為如果這種情況不加以很快的處理，不僅會危害這名員工的工作，同時組織也將會失去一位有價值的員工。

因此他要求教練(Coach)提供整合式的方案，以解決工作危害問題。教練(Coach)運用上述的四個階段服務方法，經過半年至一年的時間，這名有問題的管理人員達成他的工作目標，同時也改善他和同事及客戶之間的溝通技巧。而在行為上的改變，他有能力重建他和客戶的信任關係，以讓他的工作更有效的執行，同時他也達到之前所承諾要達到的營收目標。

服務績效的測量指標

對於問題主管使用教練指導服務的價值，在於可測量受督者(Coachee)在生理上、心理上及行為上的改變。對於組織的價值則在於留任一位有價值的員工。同時也在於生產力的改善，潛在健康成本的降低，提高生產利潤。



從職場心理健康需求 看未來人力資源管理趨勢

台灣員工協助方案³(EAP)的新定位

范淑婷、王建中
鉅微管理顧問股份有限公司

本公司與中華人力資源管理協會於2004/12/8-12/9假台北及新竹合作辦理二場『成功規劃職場心理健康方案』研討會，共計100人次與會參加。會中針對參與之夥伴進行『職場心理健康議題意見調查』，共計回收問卷66份⁴。協會委託本公司進行統計分析後發現，企業單位的人力資源專家，希望提供『職場心理健康方案』或是『員工協助方案(EAP)』的主要目的是：

- 1.改善員工工作表現(28%)。
- 2.留住有價值的員工(25%)。
- 3.解決個人與家屬之問題(17%)。

人力資源管理的問題與挑戰

相信許多公司的人力資源夥伴也許正忙於因應勞工退休新制，或是忙著應變組織跨國營運所帶來的人力資源管理挑戰，但是更重要挑戰卻是協助員工改善工作績效與留住有價值的員工。

從勞工退休新制與組織未來跨國營運的制度與策略改變，均大大的影響與挑戰人力資源管理專家的專業能力。尤其勞工退休新制所帶來的就是薪資結構與績效考核制度的改變，多數公司的作法將改為固定薪資加變動薪資的薪資結構，當然也顯示出變動薪資的給予必須與員工的績效表

現有關。而面對薪資結構的改變，未來將會更加重績效考核制度的有效運作，也更加重管理人員的員工工作績效Coach的角色與功能。

而另一個因勞工退休新制衍生的議題，則是員工流動率的問題，身為公司HR一方面希望組織有適度的人員流動，以維持組織的彈性與循環的機能，但是過高的流動率，卻也帶來HR部門不小的困擾，如招募成本、新人培訓的成本等問題，接踵而來。

問題解決的迷思

而從此次研討後針對人資夥伴所做的調查發現，人資夥伴在面對改善員工工作表現與留住有價值員工等議題時，可能選擇提供『職場心理健康方案』或是『員工協助方案(EAP)』做為問題解決的方法。

至於該提供何種服務內容？從問卷調查顯示，多數的人資夥伴則認為應該提供1.「壓力管理」2.「心理諮商」與3.「生涯發展」服務。而服務的提供方式則選擇為1.「與個別諮商老師簽約(兼職方式)」2.「委託外部社會服務機構辦理」等方式居多。

也就是說人資夥伴假設：「影響員工工作表現及員工流動率高的問題成因，是因為員工的工

作壓力太大」，所以公司必須提供壓力管理、心理諮商與生涯發展服務，協助員工回復工作表現與降低員工流動率。但是在考量公司是否要提供相關服務時，可能會因為1.「高階主管支持與否」2.「費用成本」3.「員工使用率」以及4.「具體成效」等因素之下，而影響提供服務之意願，進而導致問題依舊無法獲得有效的解決，甚至對於提供心理諮商服務是否有助於改善員工的工作表現，仍存有很大的疑問。

員工協助方案(EAP)的新定位

依據美國員工協助方案專業協會(EAPA)⁵的定義：員工協助方案的專業人員是要協助解決工作組織的生產力議題，同時也要協助員工解決因健康、婚姻、財務、家庭、法律、情緒或壓力等影響工作表現的問題，亦即員工協助方案主要是以工作職場為基礎的方案。

而人資夥伴目前所面臨，有關改善員工工作表現的議題，亦屬員工協助方案的服務範疇，卻不僅僅是提供心理諮商服務即可有效解決的，除了必須整合公司的績效管理制度、管理人員對員工績效提昇的協助，若能配合員工協助方案的Coach功能，將可協助員工有效改善其工作表現，並能據此評估員工的工作表現，是否因員工

協助方案的服務而獲得改善。

根據國外的研究顯示，員工協助方案專業人員(EA Professionals)在職場提供教練方案(Coaching Program)，不僅可協助管理人員解決員工績效表現的管理問題，以及協助員工個人改善工作表現之外，同時還可以破除員工使用率的障礙。因此員工工作表現的優劣，是由其主管進行評核的，當然協助員工展現出公司所要的績效行為，更是管理人員最重要的管理功能。

在影響工作生產力的議題上，如員工的高流動率問題，除探討薪資、福利、獎金制度之外，更需要重視的是公司的人文環境影響，如企業文化、願景、管理方式、同事相處等，屬於滿足員工『愛與歸屬』的內在需求，更是員工協助方案專業人員可提供服務的範疇。以我們的服務經驗，在協助處理解決員工高流動率問題，需從各項人事資料、數據尋找問題成因，才能據此發展解決方案，進而採取管理行動，畢竟形成員工高流動率的現象，每家公司企業的原因，均不太一樣，所採取的行動解決方案就有所差異。而員工協助方案的專業人員也就必須具備能分析員工高流動率原因的技術，進而設計不同的解決方案，採用不同的措施。

