



提昇管理效能與員工績效的雙贏策略

員工績效的管理難題，造成人力及生產力成本損失

越來越多的管理人員開始面臨不知如何協助員工改善工作績效的難題，同時也認為與其花很多時間培養及改善員工績效，倒不如不去處理或是由自己承擔該項工作，而讓自己變得更加忙碌，卻沒有時間花費在策略規劃上。

管理人員不去處理員工績效問題的原因，除了認為花時間之外，另外更有可能是因為連管理人員也不知道該如何有效評定員工的工作績效表現，更不用說協助員工進行職能發展了。

而此種狀況幾乎在每個工作職場是屬於司空見慣的事件，卻不知對於公司來說，所損失的「人財」成本，不僅是包含員工個人薪資的部分，尚須包括員工福利成本，以及所損失的生產力成本，以及管理人員的員工管間成本。

HR的新思維——協助員工了解自我，培養和留住好的人才，改善工作績效

身為公司的人力資源部門人員，最重要的就是要協助公司進行人力發展的工作。該如何有效協助員工了解自我，及規劃未來在工作職場所需的工作職能，是現今人力資源管理界新的思維。

雖然，人力資源管理專家擬訂員工才能發展策略及政策，但是在執行上，卻往往得不到其他部門管理者的支持，也許是其他部門管理者缺乏管理知能，或是沒有時間執行此一政策。該如何協助管理者體認發展員工才能，就是等於幫助提高組織效能，是目前亟需解決的問題。

針對上述問題，鉅微管理顧問公司規劃一系列的訓練課程，課程主題包括：

主題①——有效提升員工績效的管理策略

- a.從生產力的觀點，切入員工績效管理的重要性，提供協助員工績效改善的Coaching技巧與可作法。
- b.提升管理者的溝通技巧，並學習解決員工績效不佳問題的另一個新思維-運用「員工協助方案」。

主題②——員工問題協助策略及會談技巧

- a.將從員工關係的會談溝通技巧切入。
- b.探討可解決員工問題的策略，除組織功能之外，如何運用外部資源。

主題③——以性格測驗建立優質工作團隊

- a.介紹MBTI人格測驗(MBTI是指麥布二式人格類型量表)，了解性格在工作上可發揮的優點，並知道如何與不同MBTI人格的同事、主管相處。
- b.將MBTI應用至團隊建造，促進部門間合作，提高生產力。

若您對規劃上述主題或工作壓力管理相關課程有興趣，或想更進一步了解EAP(員工協助方案)的資料，歡迎來電洽詢，電話 (02)3765-3313

註釋：

1 Linda Sutton, M. A., LCSW ,CEAP ,Setting a Two-Year Plan, Journal Of Employee Assistance.2nd Quarter 2003,p16-17.

2 John Maynard, Ph.D., Understanding the Essence of Employee Assistance, Journal of Employee Assistance.2ad Quarter 2003,p18-20.

3 資料來源：陳素勤譯（2001），《組織行為》，Robert Kreitner & Angelo Kinicki原著，台北：麥克羅·希爾，頁309。

4 Charlene Marmer Solomon, Selecting an EAP Provider, Workfore, September 1999, vol 78, NO. 9, p.52

國內郵資已付

印刷品

【編輯部】

本期主題介紹—他山之石：具遠景的員工協助方案規劃 01

鉅微管理顧問公司介紹

Double F網站新面貌

【本月焦點】

陶氏化學公司兩年EAP計畫的訂定 03

EAP如果只是潛藏在組織單位下，對企業來說將只能發揮少少許影響和價值

透視「員工協助」的內在價值 05

健康照顧的成本已經不再是EAPs所關注的重點……

【專題報導】

選擇一家合適的EAP公司 07

你要的可能不只是諮商服務……

【鉅微快訊】

提昇管理效能與員工績效的雙贏策略 08

【下期焦點】員工關係從「心」做起



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》

「員工協助方案 (EAPs) 在美國，雖然早期緣起於藥酒癮戒除有關的健康照顧方案，但隨著經濟產業的發展與人力資源部門的功能演進，已經趨向被定義為工作職場的方案，其目標也從原有身心的健康照顧，轉而擴大到運用適當的資源協助問題員工，以預防或降低生產力的損失，對象也從個人更擴及到組織，透過運用更多組織行為的知識，找出直接影響工作表現或心理安全的因素，以改善工作職場的動能。因此現今的EAP已經不再只是安排心理諮詢、管理健康行為可降低的成本，而是更具深入且策略性的處理組織管理或工作表現議題，當然這過程是需要與組織單位內的許多部門建立合作關係與溝通協調管道，以創造人力資本價值的極大值。

本期EAP先鋒報的「本月焦點」，編輯部規劃了『陶氏化學公司兩年EAP計畫的訂定』及『透視員工協助的內在價值』兩個主題，介紹陶氏化學公司在併購聯合碳化公司後，如何重新建構全球更具遠景與一致性的EAP服務；以及EAPA協會主席John Maynard先生從EAP的本質，來說明EAP角色功能在職場的重要轉變與影響，期待給您不同的觀點及發想。另外，本期「專題報導」則將要告訴您如何挑選一家適合您的EAP服務提供者，讓EAP真的能幫您發揮預期的效益。

《鉅微管理顧問公司介紹》

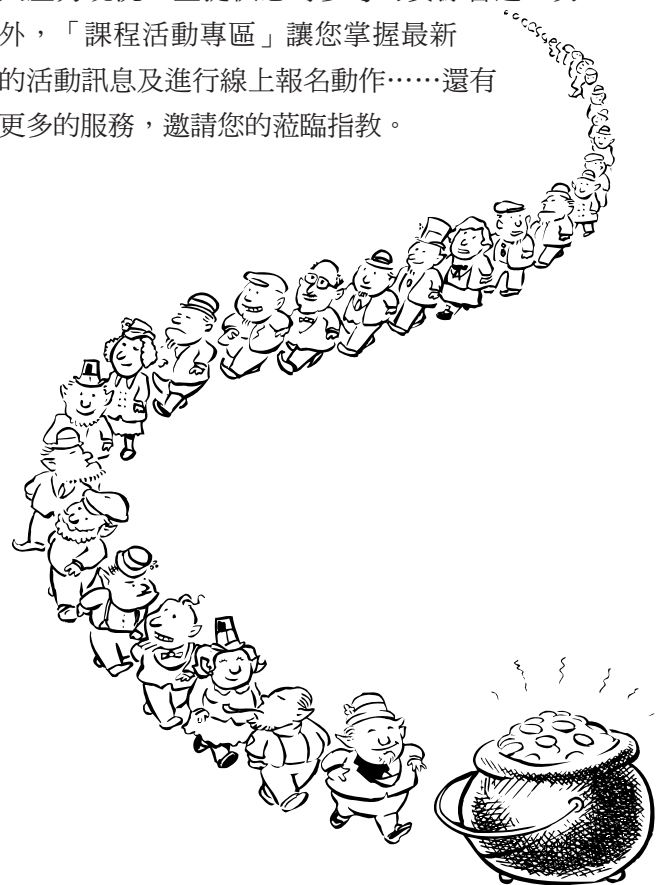
我們是一家藉由提供員工諮詢服務及公司管理議題解決方案，以協助企業降低人力資源成本的顧問公司，並致力於提供專業的員工協助方案服務(EAPs)，協助員工個人獲得解決工作上/生活上問題的能力；並促使企業主擁有和諧的勞資

關係，高生產力的員工。

我們所提供的服務，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，提供適切地員工諮詢服務外；並提供設計客製化的管理解決方案，協助企業降低人力資源成本。

Double F網站新面貌 <http://www.ffceap.com.tw/>

鉅微管理顧問公司官方網站「DOUBLE F」全新改版，除了擴充原有版面內容，為您介紹DOUBLE F、EAP、以及各項服務內容，也提供多項內容下載，包括：「EAP先鋒報」雙月刊、DOUBLE F 中、英文版簡介、及專題分享內容，還有「職場解壓專區」協助您隨時掌握個人壓力現況，並提供您可參考的資源管道，另外，「課程活動專區」讓您掌握最新的活動訊息及進行線上報名動作……還有更多的服務，邀請您的蒞臨指教。



陶氏化學公司兩年EAP計畫的訂定

(Setting a Two-Year Plan¹)

為了創造最佳的效益，陶氏化學公司EAP部門推動了一個具明確目標與方針的EAP兩年計畫，除了要提昇EAP的能見度外，更要達成員工工作績效的最佳表現

Wanting to create immediate value, Dow Chemical developed a two-year plan with specific goals and objectives to heighten awareness of its EAP and maximize its contribution to workforce success and performance

By Linda Sutton, M. A., LCSW, CEAP

為了在組織內發揮最大的效用，員工協助服務一定需結合企業組織內其他經營部門，並成為這種夥伴關係中的先鋒。如果員工協助服務只是潛藏在這些單位下，對企業客戶來說將只能發揮少許影響或缺乏人力資本價值。

美國陶氏化學公司使用EAP服務已有相當長的歷史，從早期的藥酒癮服務，到現在已超過40年，直到90年代隨著委外服務的趨勢影響，此項服務也漸漸擴及到美國以外的地區分公司，在2001年陶氏化學公司合併了聯合碳化公司，也整合了兩家的EAP服務，為了改變大家對EAP的觀感，不只是在提供酒癮戒除諮商、長期的焦慮或失業協助，陶氏化學重新定位了新的EAP服務，並發展成為「員工諮詢服務 (ECS)」的一部份。

ECS隸屬於人力資源部門中，與三個中心（包括：策略中心、資源中心、經營夥伴中心）中的策略中心進行策略性的協同合作，被賦予更大的責任，來共同達成整個人資部門的策略發展目標，包括了所有員工的、個人的發展，以及組織內現有及新進的人員。

ECS對員工及家屬是一項極為便利的服務，

並結合其他類型的諮詢服務，例如：ECS指導某一洲的「職涯諮商方案」協助了在陶氏公司的生涯發展計畫。這個方案提供了電話及面談諮詢，並同意員工隨時可以預約生涯諮商員，討論他們在公司內的職涯規劃。

兩年計畫的提出

陶氏化學在2001年曾與ECS的同仁討論「如何為公司創造更高的價值？」，於是著手規劃了一個為期兩年的計畫，來明確定位並有效宣導員工諮詢服務，以激勵個人成就提昇工作表現，並提出了一個「第一時間・服務優先」的口號，除此，並制訂工作方針，包括：確切的方向及目標，來確保願景的達成，而這些重要的關鍵步驟如下：

1、建立ECS的角色功能與責任

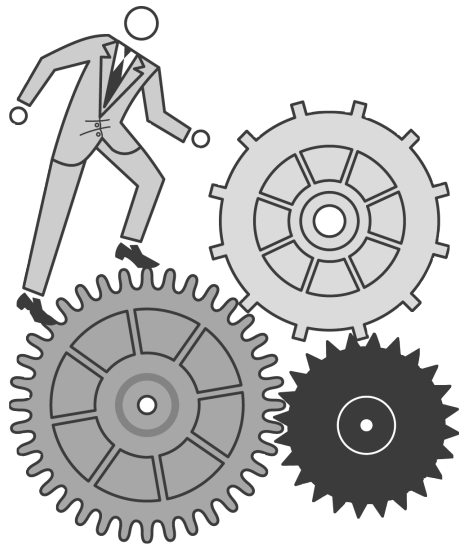
設立專責機構來協調全球的ECS發展計畫及執行過程所須之花費，對ECS來說這是一個在人力資源架構中，能夠驗證此服務具可行性與實際



功能的機會。

2、推動及實施專業標準及績效評估

專業標準與評估方式都需結合到新的服務契約中，藉此確定公司提供的服務具有一致性、高品質且有效率的服務，並符合當地的法律規定與文化差異。



3、提昇員工諮詢服務的能見度

在內部建置一個相關的網頁以及宣傳的手冊，開發了一個服務超連結的功能讓員工取得資訊，同時透過多元化的管道讓員工瀏覽各類訊息及一些個人身心健康檢測工具之應用。

4、公司內的跨部門合作，來平衡EAP的專業比重

其中一個有效提昇對EAP服務熟悉度以及增加其影響層面與創造價值的方式，就是透過跨部門合作，與公司內其他部門形成夥伴關係，舉例來說：和公司的健康服務部門維持了一個很深厚的關係，當被問到有關「如何合作無間的提供彼此的方案以及服務給我們的員工？」時，EAP目前針對壓力管理工具，發展了相關的指導手冊與

處理程序，由健康服務部門來介紹；而在教導這個服務團隊學習有關EAP促進時，即結合了EAP的代表，共同來探討工作壓力議題，或是連結彼此的網頁來建立「一次購足」的相關健康服務上。

另外，也與外派部門合作，協助馬來西亞大規模的派外員工，他們將於併購後一年後回到國內。根據研究顯示，一個跨國的派外工作的適應或調整將花費18個月的時間，而這個適應的問題除了是個人需面臨的，也是專業上必須因應的。

ECS與外派部門針對這個群體發展了一個「歸國協助方案」，運用了員工協助服務，提供保密且具資訊教育性的電話諮詢服務；公司提供各項相關資訊給員工、家屬以及管理人員，透過宣導人力資源計畫，讓這些員工在馬來西亞不覺得無助。

5、建立一個全球的ECS服務團隊，引領陶氏化學在各地的ECS願景

人力資源主管齊聚時曾提出ECS發展的重點及長期的目標，一個全球的員工協助服務團隊的建立，含括全球各地區的分公司，擁有共同明確的願景與目標，以發展與推動員工諮詢服務。

重現陶氏化學的EAP

以上是說明陶氏化學如何建置具影響力與高能見度的EAP服務，隨著陶氏化學奮發向前的時機，藉由設定兩年期的EAP發展計畫，一定能重新推展員工諮詢的服務，並讓它依循這樣的長期策略方向。至今，陶氏化學的EAP在全球已服務超過三萬人。在2002年的使用率約為5.82%，其中有個在拉丁美洲的方案使用率更高達16.82%。

透視「員工協助」的內在價值

(Understanding the Essence of Employee Assistance²)

員工協助方案需要被定位在工作環境中運作，才能有助於強化人力資本的價值

EAPs need to firmly position themselves in the "world of work" and contribute to enhancing the value of human capital.

By John Maynard, Ph.D., CEAP

目前的問題

對於員工協助方案(Employee Assistance Programs)我們並沒有很清楚地將之界定為工作職場的服務或者是健康照顧服務。到底員工協助方案是工作環境的一部份？或者只是健康照顧的一部份？

在美國，員工協助方案(EAPs)已經清楚地被定義為工作職場的方案，健康照顧的成本已經不再是EAPs所關注的重點。EAPs的目標在於藉由提供適當的資源協助問題員工，以防止或降低生產力的損失。

在1980年代，美國早期員工協助(EA)專業的發展，同樣關注於健康照顧成本。因為EAPs總是遭遇到一個難題---『如何提供影響生產力的量化數據』，尤其在白領工作的經濟環境中，更是難以測量和生產力之間的關係。若是將焦點專注於健康照顧成本，則是很容易可加以量化，因為可將降低健康照顧成本，視為關鍵的成本/效益測量指標。因此當1990年代，EA的專業工作者視員工協助方案(EAPs)為主要管理行為健康(Behavioral Healthcare)等相關成本的工具。隨著美國健康照顧系統的改變，EAP的服務內涵亦受到威脅。不僅在美國本土面臨此一危機，在其他國家亦面臨相同的挑戰，尤其將EAPs視為健

康照顧的一環，將限制EAPs滿足工作職場需求的服務範圍。

不一樣的思維

不論健康照顧系統以及科技的改變，或者是文化的不同，在競爭激烈的環境中，雇主總是需要將生產力極大化，以及降低和生產力相關的成本。EAPs對於工作環境特有貢獻的文章出現於20多年前，不論是EAP的定義、範圍、程序、架構，甚至是核心的EA服務，都必須滿足不同的雇主需求、文化需求以及國情需求。而且也必須隨著時間的演變，回應環境、需求和情況的改變。EAPs的本質是將運用對於行為和行為健康的知識，藉由正確的評估，採用適當的行動以便改善工作職場的生產力。

當然，聚焦在員工個人問題，也是員工協助方案的本質。運用行為及行為健康的知識，有效評估員工的個人議題，提供適當的行動（推介或者是短期問題解決，以及追蹤結果），改善員工和工作職場的關係。

然而聚焦在員工個人議題上，並不是EAPs服務的唯一選擇。部分雇主或是組織文化也許會有更多的服務需求。EA專業人員必須提供高價值的EAPs服務。



提昇人力資本的價值

對於員工協助方案(EAPs)發展的重要影響趨勢，就是人力資本測量的發展概念。以往，公司用來測量人力資本的工具，就是展現人力資本成本降低的情形（如降低招募、訓練、留任和員工管理等等成本），最近的研究工具則以測量職場方案的效益及為股東(shareholder Value)創造的價值/利潤來加以展現。這種思維的轉變，是從管理人力資本的成本，轉為創造人力資本的價值。最明顯的發展變化，就是開始著重領導發展(Leadership Development)，職涯路徑、菁英留任、知識移轉或是其他人力資本的投資活動。這種趨勢的發展也開始影響員工協助方案(EAPs)的本質內涵。員工協助方案(EAPs)的領域運用

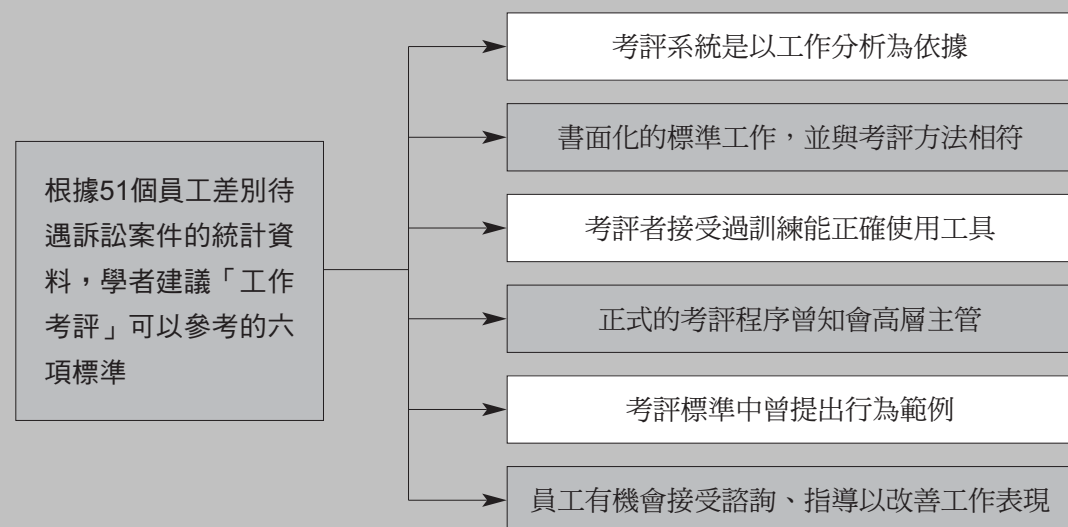
對於行為的知識去正確地評估才能、動機、情緒智商等諸如此類的活動，接著採取適當地行動，以改善工作職場的組織動能。

有個例子可供參考，過去幾年對於成人發展議題的研究，特別是針對中年人，不管“世代”或是文化因素納入考量，研究結果發現--『不同發展階段的成人會被不同的事物激勵』，如年輕一輩會被在成人世界中能建立一席之地所激勵，而中年人則被所做的事情是有意義的而獲得激勵。運用有關人力發展的知識在菁英留任上，可以幫助公司留住最佳的員工和管理人員，甚至於在薪資無法調整或是福利無法增加的情況下，也可以有所作為。

◎工作考評依據的「六個標準」

工作考評依據的「六個標準」³——

是否曾被員工反應績效考評不公呢？對於員工工作績效的評估過程，您是否忽略了哪些關鍵因素，下列提供幾個向度，提供給您參考：



選擇一家合適的EAP公司

你要的可能不只是諮商服務

王建中

鉅微管理顧問股份有限公司

隨著憂鬱症、自殺、過勞死的議題不斷的出現在媒體、報章雜誌，包括國人精神疾病的偶發率也攀升到7%的高比例，似乎也在宣告高壓力時代的時代來臨，有鑑於此，各企業單位也從員工生理健康照顧，擴及到重視員工的心理健康照顧層面，從近年來許多公司紛紛推動EAP服務的或心理諮商服務的趨勢可見一般。

而從鉅微管理顧問公司與中華人力資源協會去年十二月份針對人資夥伴所做的意見調查，未來事業單位希望提供何種『職場心理健康方案』或是『員工協助方案(EAP)』顯示，多數的人資夥伴認為應該提供1.「壓力管理」2.「心理諮商」與3.「生涯發展」服務。至於選擇服務的提供方式則為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，但如果從提供服務的主要目的，包括1.「改善員工工作表現與生產力」2.「幫助組織留住有價值的員工」來看，則會發現上述的兩大預期目的，多需經過較為客觀嚴謹的操作分析或研究量化過程，亦需對組織行為或人力資源的功能有相當程度的熟悉及瞭解，並非單純從服務使用人次或求助問題多寡可以瞭解或得知，對於「服務提供者」是否能夠滿足這樣的條件，值得組織單位在選擇過程審慎的評估與思考，當然面對目前市面上的眾多服務提供者，如何找到一個符合您需求的服務提供者或單位，以下有幾點或許可供您做參考⁴：

- 1.確認這單位是有經驗及合格的。
- 2.探查這單位以往是否有服務過類似公司規模及

服務範疇的經驗。

- 3.瞭解這單位相關參考資料，確保未來使用EAP服務時能提供即時、高品質、有效的介入。
- 4.要確定這些直接服務人員的專業是被認可的。
- 5.要求這單位可回報不涉及隱私的建議，這個部分可提供有用及趨勢發展的資訊。
- 6.確定這單位可提供一個諮詢聯繫管道，結合專業的HR人員，協助廠商隨時有效改善此方案以滿足特殊需求。
- 7.確定可進行一般處理流程的檢視。
- 8.要求這單位可滿足組織特殊的企業文化與需求。

針對上述所提供的觀點，可做為您目前或未來選擇EAP服務提供者之檢核，當然針對您組織單位的長遠發展或規劃，可能需要更進一步的需求調查或評估建議，這都是您未來在考量推動EAP服務時需注意的。

