

單位體認員工的壓力與事業單位生產營運的關連性，從組織管理的角度協助解決來自職場所造成的壓力源，並協助員工個人壓力因應的技巧，才能有效協助組織及員工個人做好壓力管理的工作。

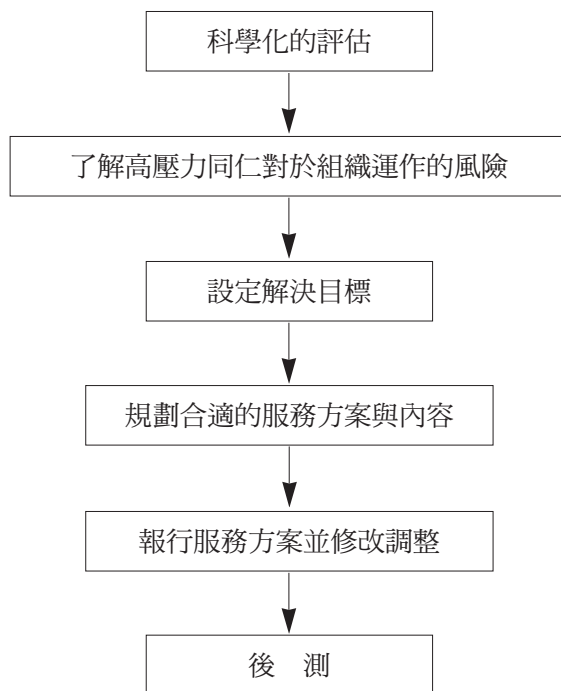
所以從事業單位對於職場壓力管理議題的看法與服務需求，員工協助方案未來應該提供的服務包含：

1. 評估工作團隊的壓力程度及資源，以提供管理階層處理團隊壓力的解決建議方案。
2. 透過教育訓練、諮詢、教導和管理者經常接觸，形成良好的夥伴關係，並協助管理者解決影響員工工作表現的議題。
3. 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及壓力議題。
4. 提供有效的服務方案評估的方式，以協助事業單位具體了解服務成效。
5. 提供未來服務計畫的改善建議。

由於事業單位多數都是藉由同仁的反應（如包含平時的意見表示與離職因素分析）以及自我觀察的方式，得知同仁的壓力狀況，並未藉由科學化的方式評估同仁的壓力現況以及同仁的職場壓力來源。因此建議未來員工協助方案的專業夥伴，針對職場壓力管理議題，首先需要的是選用合適的評估及測量工具，協助事業單位找出目前瀕臨高度工作壓力的同仁，同時也依據事業單位可用的資源，設計可行的服務內容（服務內容可以包含一對一的個別諮詢、教育訓練或者是組織環境的調整等），除此之外應該要設立服務的評

估標準。於服務進行時可隨時修改及調整服務的內容，以符合實際的狀況；當然，也必須在服務方案結束時，再一次進行後測，以了解方案的服務成效。

對於員工協助方案的專業夥伴來說，在處理職場壓力管理議題，除專注於同仁個別的諮詢或諮商服務之外，更重要的是思考該如何展現專業能力，以及提供何種具體服務成效給事業單位，才能願意讓事業單位信任員工協助方案的商業價值，並且成為人力資源部門的策略夥伴。



註釋：

- 1 Beverly Beuermann-King, Comprehensive Wellness Programming and EAPs, Journal of Employee Assistance, Vol.35 No.4, 4th Quarter 2005, p29-31.
- 2 Nance Moeller-Roy, R. N., Helping Employees Make Informed Decisions, Journal of Employee Assistance, Vol.35 No.4, 4th Quarter 2005, p24-25.
- 3 Robert B. Johnson, Ed.D., CEAP, Behavioral Risk: A Systemic Approach, Journal of Employee Assistance, Vol.34 No.3, 3RD Quarter 2004, p7-9.
- 4 Robert B. Johnson, Ed.D., CEAP, Behavioral Risk: A Systemic Approach, Journal of Employee Assistance, Vol.34 No.3, 3RD Quarter 2004, p7-9.

鉅微管理顧問公司 (Focus & Forecast, Double-F)

第7-8期 2006年3月發行【雙月刊】

先鋒報

主動 · 專業 · 全方位 EAPs

國內郵資已付

印刷品

第7期

【編輯部】

本期主題介紹—EAP新視界 01

【本月焦點】

全面性的健康方案與員工協助方案 02

全面性的健康方案已經被商業策略規劃視為必要性的方案

幫助員工做正確的決定 05

健康促進和身心健康方案能夠提高員工的工作滿意度

第8期

【本月焦點】

行為風險：系統性解決方法 07

員工協助方案 (EAP) 能夠藉由化身為行為風險專家，已為人力資源部門增加附加價值

衝突管理與核心技術 09

員工協助方案可以扮演更主動的角色，協助員工強化解決他們問題的能力……

【專題報導】

從職場壓力管理探討員工協助方案的未來發展 10

對於員工協助方案專業夥伴，更重要的是提供何種具體服務成效給事業單位



發行人：吳俊昇

專欄主編：范淑婷、王建中、王昭琪、林思宏

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》

已故的管理大師彼得杜拉克（Peter F. Drucker），曾經提過一個觀念。『你是雇用一個員工，而不能只雇用一隻手』。在工作上，企業主需要的不論是員工所提供的是勞務或是服務，都需要健康的身體來支持。在職場上，員工的工作能力與員工的健康是不可分割的，一旦健康情形產生問題，便無法表現出公司所預期的效能，造成公司生產力上的損失，甚至是造成職業傷病，以及增加員工因病所產生的病假成本，這些都與企業的營運有莫大的關係。因此在第七期的專題文章—『全面性的健康方案與員工協助方案』，將介紹如何讓高階主管連結員工健康與商業營運的關係，進而從企業組織開始重視並推動全面性的健康方案。而在『幫助員工做正確的決定』一文中，則介紹如何和組織及員工溝通，並教育他們有關『健康』的重要性。

隨著時代的改變，員工協助方案（Employee Assistance Program, EAP）也因應企業的需要而提供許多新的服務，從早期只重視員工個別性的議題，更發展至企業組織的議題服務。在第八期的專題文章—『行為風險：系統性解決方法』，則強調應以『系統』的觀點，協助事業單位了解員工行為風險對人力資本的影響，才能讓事業單位的老闆相信員工協助方案的商業價值。而在員工行為風險的議題之一，就是職場的人際衝突，本期在『衝突管理與核心技術』一文中，將介紹員工協助方案的核心技術之『衝突管理』技術，以及主要的核心概念。

員工協助方案（EAP）不僅是事業單位提供給員工的福利服務，更隨著日益改變的職場環境與需求，而衍生各種不同的服務方案內容，以協助滿足事業單位的服務需求，畢竟員工協助方案（EAP）是為了協助解決有關生產力的議題（企業組織），與各項影響員工工作表現的問題（人

力資本），因此事業單位若要推動員工協助方案（EAP），應該是以整個企業組織的系統觀點來加以思考，才更能創造員工協助方案的商業價值。

《鉅微管理顧問公司》

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。

全面性的健康方案與員工協助方案

(Comprehensive Wellness Programming and EAPs¹)

員工協助方案的專家可以藉由界定員工需求、讓高階主管認同以及讓主管連結員工健康與工作的重要性

Employee assistance professionals can help wellness programs by identifying employee needs, getting top-level buy-in, and helping employees and supervisors see a link between the programs and their health and work.

By Beverly Beuermann-King

產業發展是依賴健康的工作同仁得以維持競爭力，因此全面性的健康方案已經被商業策略規劃視為必要性的方案。但是要將所有的健康方案整合在一起，卻是一項挑戰。首先必須了解職場健康已經從危機介入轉變成個人協助以及健康促進預防的功能，同時也必須納入可能導致個人壓力的環境以及組織因素。

原本，職場健康的議題集中於身體健康和安​​全議題，如處理藥物濫用議題等；雇主需要強調此一議題以符合法規的要求。然而，單是解決這些議題並無法確保員工在健康狀況就沒有問題。個人以及心理健康議題也同樣會影響工作者，員工被期待能自行解決個人問題。如果問題無法解決，他們也將失去自己的工作。

員工協助方案（Employee Assistance programs, EAPs）初始是為了協助因為成癮問題而面臨失去工作的危險工作群體，漸漸地開始擴大服務的範疇，包含心理健康、財務、法律以及各種危機事件。雖然專業發展不斷地演進，但是員工協助方案的最終服務目標卻始終不變---協助員

工回復原有的工作生產力。

隨著時間的演變，職場健康方案開始朝向預防性的倡導，事實上是更全面性的健康方案。全面性的健康方案，包含世界衛生組織對於健康的定義：個人或是團體對於了解渴望達到的目的、安全的需求以及因應環境的程度。這個定義將員工個人視為需要多元化的健康支持以及適應環境的全人（Whole people）。在部分國家，雇主必須負起法定責任，以確保工作環境能促進健康和避免疾病的發生。根據Health Canada（加拿大政府的健康部門）的報告指出，職場壓力可以歸因於雇主讓員工失去控制自己的健康和工作-導致員工降低了參與促進健康活動的動機，同時職場也讓員工很難維持健康的生活形態以及追求有益健康的活動。

針對職場健康方面，主管不僅需負起員工健康的責任，他們更應該創造能促進員工安康的工作環境，同時也可以指出員工不健康的生活型態選擇。

全面整合

很少公司擁有全面性的健康方案。企業剛開始在執行健康方案傾向於獨立運作，很多甚至於沒有經過基準點設立、測量與評估的過程。目前健康方案的發展是傾向於跟組織連結以及結果導向的全面性計畫。設立基準點、發展Buy-in以及進行評估仍然是發展全面性計畫的關鍵，對於企業環境和管理幹部有以下10個基本原則。身為健

康方案團隊的核心成員，員工協助方案（EA）專業同仁會想協助將此基本原則與價值烙印在主要計畫決策者的腦海中。雖然部分原則看起來是以願景與任務的口吻陳述，決策者在做困難的商業決定時卻常漠視這些原則。若是沒有深入的了解與內化這些原則及價值，將會影響健康方案的成功。

※10個基本原則和價值※ (As Determined by Health Canada)

1. 員工是公司最重要的資產，而且每一位同仁都是獨特的，同時可以創造附加價值。
2. 商業上的成功來自於關心和照顧健康的個人。
3. 健康的員工能增加組織的競爭地位。
4. 擁有健康的員工對於社區以及顧客都有正向的影響。
5. 個別員工在健康方面的改變，可視為其他商業表現行為改變的指標。
6. 理想的員工健康是可以和優異的商業活動相容與搭配。
7. 健康，就像商業的其他面向，是可以管理以及自我管理的。
8. 員工能接受這些價值，是因為組織的管理幹部也非常重視且倡導。
9. 員工健康是和商業活動結合的一部份，同時是建立在所有的意外災害及多數疾病是可以預防的觀點上。
10. 所有員工在每一個階層都有責任創造健康的工作環境，同時也都有責任促進健康的生活形態。

當你將所有的概念整合在一起，你必須評估目前員工所處的健康狀態，這個過程就是所謂的『設立基準點』，它可以幫助你決定希望達成的結果。舉例來說，如果只有約1%的員工是吸煙者，將重心擺在100%戒煙工作坊的員工參與就沒有意義。適當地設立基準點的方法，包含收集現在因為壓力和疾病所造成員工福利的成本，包含福利方案的使用率、補償金額、和長短期的失能狀況、出缺勤狀況以及相關的成本、留任率以

及重新招募的成本、生產力和品質的損失、目前的員工健康、壓力和滿意度的程度，以及現今的健康方案。員工健康、壓力以及滿意度的資訊，可以透過問卷調查的方式進行。

有些健康方案是著重於提高個人知覺，其他可能是促進自我評估；提供機會讓個人可以覺察到自我知覺與行為間的不一致之處。另外，有些健康方案會反向操作；幫助員工尋找正向能量與資源。以下是一些健康策略：

健康生活策略		強化的健康和牙醫福利
提高個人效能，如壓力管理、營養和放鬆課程		如馬殺雞、視力保健等
工作/家庭/生活策略	一般工作環境策略	團隊支持策略
強調托老服務、親職議題與選擇性的工作安排、財務規劃等	提供如處理騷擾議題、學習CPR和其他應變技巧的資訊和技巧，以及實施安全稽核等活動	運用In-House員工專家，教導和傳達同事關於團隊合作的意識
駐廠與廠外健康相關服務		職場文化策略
包含員工協助方案、身心障礙個案管理、血壓篩檢等		如建立清楚的工作說明、充分給予員工授權與認可好的工作表現

發展Buy-In計畫

一旦5年期的計畫發展完成，管理階層必須要全力支持，管理階層需要了解一個全面性的計畫可以協助降低多少成本以及支持公司的任務目標，同時他們也必須將此一計畫與領導的策略以及他們自身的健康需求作連結。設立一個健康委員會是發展組織Buy-in的一環，這個委員會的職責是為了發展計畫的基準點設立，同時也反映資訊、職能發展以及態度和價值改變。運用委員會的架構，建立一個現存的內部溝通管道，同時鼓勵參與者更深入的了解與參與。組織的管理者和健康委員會的委員應該示範健康策略，同時主動支持和參與健康活動，以便影響其他同仁及增加全面性健康方案的成功機率。

執行評估

最後一個在執行全面性健康方案的步驟是執行評估的步驟，一份最近的研究報告指出，少於1/4的公司會評估他們的健康方案。許多公司的經理人員並不會將組織健康方案和整體的組織策略連結，同時也不會將此一方案如何影響他們每日的工作做連結。員工協助方案（EA）專業人員可以分享專業的經驗協助健康委員會，員工協助方案專業人員應該強調健康方案和商業結果的評估。身為員工協助方案的專業人員，不僅提供服務給個別的員工，更重要的是協助將組織的既有活動整合成全面性的健康方案。

※附件：健康方案101

當你要開始你的健康方案時，請先思考下列問題：

1. 將會有什麼狀況發生或者是持續發生，以及如果我們不投資在健康方案，將會產生的影響？
2. 目前我們擁有哪些方案，他們的運作情形如何？
3. 什麼樣的方案將會滿足我們同仁的多數需求？
4. 什麼樣的結果是我們期待的，以及我們為什麼要投資在健康方案？
5. 我們實際上願意投資在健康方案上的預算？

幫助員工做正確的決定

(Helping Employees Make Informed Decisions²)

將員工健康視為必須管理的資產，雇主可以運用健康促進及身心健康方案在員工之間逐漸灌輸健康的行為，同時也鼓勵員工做出聰明的健康選擇

By viewing employee health as an asset to be managed, employers can use health promotion and wellness programs to instill healthy behaviors among workers and encourage them to make smarter health choices.

By Nance Moeller-Roy, R. N.

當你沿著市區的商業大樓走過去，你會看到很多的小隔間、一些會議室以及辦公室。更走近一點，你會看到公司的健身中心，辦公室的接待區可能會有咖啡區以及可上網的電腦設備；再更進一步觀察，你可能會看到附設而且提供給所屬員工特殊折扣的日托中心；越過停車區，員工可以在員工診所獲得醫療上的服務，包含醫療、牙醫以及其他的臨床醫療預約服務。這是未來公司的理想面貌嗎？不是，這是今日健康的公司服務面貌。

越來越多的商業組織重視健康、快樂員工的價值，同時也開始將員工健康視為人力資本；結果，他們開始將健康視為可管理的資產。很多的公司甚至額外提供與發展職場身心健康方案，讓員工可以獲得便利且能負擔得起的健康促進服務。

長期的問題

上述的發展，是始於2001年保險給付增加的趨勢。儘管健康照顧成本的成長率趨於減緩，多數的雇主還是很吝於提供職場身心健康方案。一項2004年由Integrated Benefits Institute

(IBI) 進行的跨部門雇主調查，雇主會增加員工的扣除條款以及員工部分負擔醫師及處方的費用等，藉由此兩種成本轉移的方式來平衡成本的增加。這樣的成本轉移似乎只能解決短期的問題，而不是長期的解決方式。根據調查的報告，促進健康以及幫助員工做出正確的健康照顧決定；雇主認為上述兩者與轉移成本同等重要。雖然雇主開始認知到鼓勵員工對健康負起更多的責任也是管理成本來的有效方式，但是他們也認知到若果能有效鼓勵員工就必須仰賴他們能做出與健康相關的聰明決定。的確，幾乎半數的問卷回答者認為鼓勵員工的健康行為是最好的長效性方法來解決日益增加的健康成本，當然也有少於1/5的問卷回答者認為讓員工自行吸收額外增加的成本才是最佳的策略。

並不是只有雇主能從鼓勵健康行為的方案獲得好處，也可以重申主動進取的精神價值，以及再次獲得員工滿意度的調查數據。依據2002年美國職業健康護士協會（American Association of Occupational Health Nurses）的研究，超過1/2的人會繼續留在原崗位上，只要他們的雇主會繼續提供身心健康方案。不幸地是，部分雇主

仍然視人力資本的投資是屬於人事費用，因為這些成本並不會增加帳本上的利潤。然而，此投資的附加價值卻是來自於降低缺勤所導致的生產力損失。從一個最新的文獻數字顯示，健康促進的成果，其投資報酬率（ROI）為3：1。而人力資本的消耗會從健康促進方案的開始到它能持續運作，所以看起來會支出多於回收的價值。

更健康的組織

什麼是生產力和健康照顧成本？根據職業和環境醫學期刊（Journal of Occupational and Environmental Medicine）的報導，由Dr. Wayne Burton與其他人的研究中發現，病假會隨著身體質量指數（Body Mass Index, BMI）的上升而增加。高BMI的群體平均每年的病假為8.45天，而低BMI群體的病假平均則為3.73天。若以平均3年的健康照護成本作為計算單位，高BMI群體的健康成本為美金6,822元，相對於低BMI的群體則為美金4,496元。若要對於健康成本的管理，可以藉由生活型態的管理方案例如減重或者是戒煙，由於這兩方面在坊間日漸盛行，利用這些已成熟的健康方案就能獲得投資回收的數據資料。其他若是考量低成本、易執行的選擇，可以實行健康投資的方式有『線上健康風險評估（Health Risk Appraisals, HRAS）』、健康通訊、現場健康篩檢和體適能檢測、健康促進以及教育宣導會。這些方法都能有效幫助員工注意

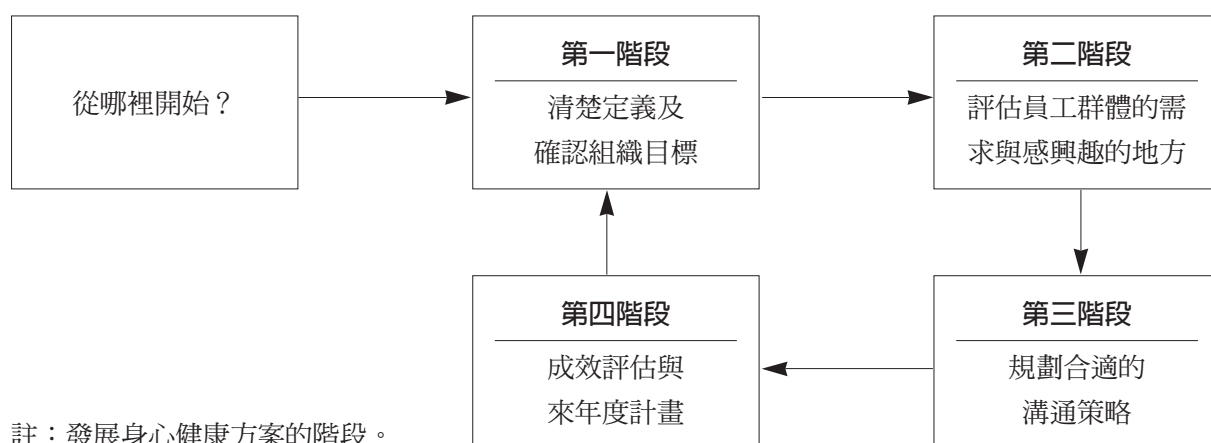
自己健康的危機因子，也可以讓自己持續保持身體的健康。除了上述這些活動之外，電話形式的健康教練也是一項有效率的工具，個人健康教練諮詢提供員工支持、教育訓練、回饋以及資源，協助他們移除健康行為的障礙，也幫助他們達成自己可能無法實現的目標。健康教練諮詢被設計來導引員工歷經不同的改變階段；從思考目標、訂立計畫執行到最後預防復發的管理。

和員工溝通並且教育他們

首先，第一個問題是：『從哪裡開始？』以下有幾種方法可供雇主發展身心健康方案：

1. **第一階段**：清楚地定義及確認組織目標，並決定何種健康促進的方案符合組織架構的需求。
2. **第二階段**：最重要的是評估員工群體的需求與感興趣的地方，例如製造型的產業可能會著重在傷害預防的訓練；人為傷害可能是辦公室型態的公司需加以注意的。
3. **最後階段**：若要得到成功的結果必須要了解如何讓員工願意參與，並規劃合適的溝通策略。

健康促進和身心健康方案能夠提高員工的工作滿意度，幫助他們了解健康對他們的重要性，鼓勵他們對於健康負起更多的責任。員工協助方案（Employee Assistance Programs, EAPs）的專業人員可以藉由評估組織的需求，規劃促進策略和提供各種資源以建立身心健康方案，以幫助提高健康促進或是身心健康方案的價值。





行為風險：系統性的解決方法

(Behavioral Risk: A Systemic Approach³)

了解行為風險是相互影響的，可以幫助員工協助方案強調人力資本所面臨的挑戰，同時可以讓老闆相信-員工協助方案對組織的價值
Understanding that behavioral risks are interconnected can help EAPs better address challenges to human assets and convince employers of their value to work organization.

By Robert B. Johnson, Ed. D., CEAP

有效能的人力資本可能是決定組織成功與否的單一因素，而行為風險（請見圖一）會影響人力資本的效能是眾所皆知的，但是通常行為風險都會被視為員工的個人議題，而不是從整體的組織來看待。從理論的角度來看，員工協助方案的專家會把員工問題視為是職場的全面性議題，但在實務上，通常將員工問題解讀為個人議

題，並尋找個別的解決方法。管理人員及人力資源專家從他們的角度，也傾向將員工協助方案（EAP）專家定位成員工個人問題的解決專家。

彼得·聖吉在『第五項修練』一書中鼓勵企業組織應該從整體的觀點來思考，而不是以部分觀點來思維。從整體的角度來思維，可以讓我們了解人力資本風險之間的架構。

圖一：影響人力資本的行為風險事件

- 生理健康
- 情緒/行為健康
- 暴力的威脅
- 威嚇、脅迫
- 和上司督導的衝突
- 性騷擾
- 婚姻/家庭議題
- 家庭健康議題
- 和同事之間的衝突
- 工作和生活平衡議題

從部分到整體

1989年Conoco石油公司選擇系統性的方法，藉由在主要的公司地點建立整合性的健康照顧團隊，來降低逐漸增加的健康成本。這個團隊包含醫師、健康照顧專家和員工協助方案(EAP)專家。Conoco的行為健康福利成本每年逐步降低18-27%。

員工協助方案應與人力資源部以及福利部門密切配合，設計『User-Friendly』以及成本效益導向的心理健康照顧福利。員工協助方案不能採取獨立運作的方式，而是必須將方案融入工作組織中，以便能提供整體性的方法，有效降低健康照顧成本。員工協助方案的主要功能可以是：

1. 設計心理健康福利。
2. 管理心理健康福利的使用率。
3. 參與公司物質濫用的工作團隊。
4. 發展緊急事件的應變能力，並納入公司的危機處理計畫中。
5. 對所有外派員工發展員工及眷屬議題評估的流程。
6. 對於組織縮編議題，發展處理的實務流程。
7. 對於管理階層、人力資源部門及工作組織、管理人員提供諮詢服務。

重新思考員工協助方案的功能

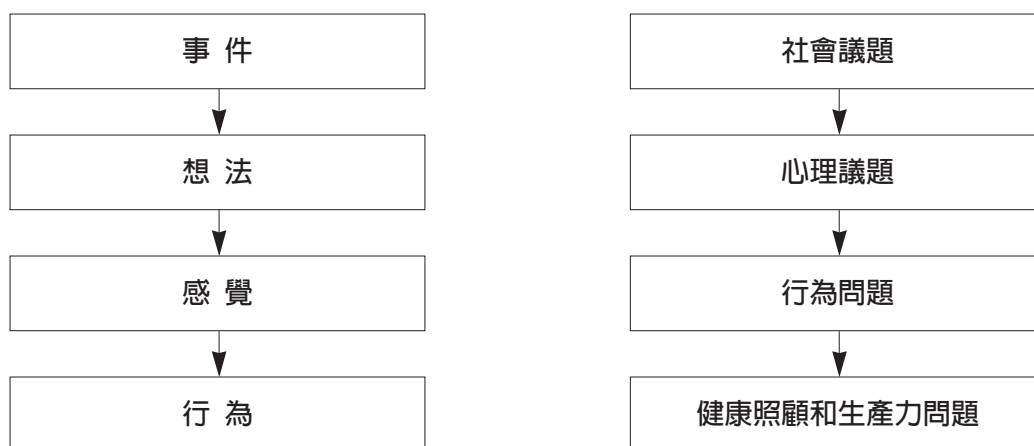
Yandrick在1996年提出職場行為問題的解決策略，首先是確認員工個人和組織行為之間是如何相互影響。他也提到，『在設計行為風險的管理策略時，需要瞭解行為問題為什麼以及對於組織有何影響。』

Wojcik（1997）建議將風險管理的準則整合至人力資源管理的責任範疇，因為人力資源部門有比較多的經費預算，而且也比較獲得資深主管的注意。員工協助方案（EAP）能夠化身為行為風險專家，為人力資源部門確保其功能性以及提升附加價值。行為風險管理就如Yandrick（1996）所言，運用風險管理的策略，管理可能對生產力和職場行為有負面影響的所有風險。為了預防損失，企業組織需要整合性的策略執行規

劃、收集資料和報告回饋。同時，也為了讓此一策略有組織地位，因此需要獲得資深管理階層的支持。員工協助方案（EAP）專家必須和員工以及管理人員共同發展策略，使之更能符合人性需求和管理人因風險。當員工親自協助設計行為風險的解決方法，他們投資自己邁向成功也品嚐了所獲得的甜美果實。對於員工，員工協助方案必須提供一個行為導向的思維模式，以協助員工了解效率不彰的個人行為模式。

從上述的思維模式可以看出，個人解釋他/她生活中的事件，會導致內在化想法的產生，想法因而衍生出個人感覺/受，進而產生個人行為。如果想要改變這個程序的結果，可以從此模式的任何階段介入。事件可以被認知、預測、改變、消除，對於事件的解釋可以重新被檢驗和重新架構，將會導致不同的想法，現存的感覺狀態可能會觸發個人去重新檢視想法或事件，同時所產生的行為將會獲得支持或者是重新檢視。

人類行為風險管理的模式在組織中也提供類似的過程：確認、檢視、改變和介入。員工協助方案可以協助組織與介入人類行為的風險管理，但是員工協助方案（EAP）專家必須能被主管人員視為有『附加價值』的策略伙伴，而不僅只是危機處理的人員。





衝突管理與核心技術

(Conflict Management and the Core Technology⁴)

麻煩員工通常會影響到其他同仁及整個工作團體，提供衝突管理服務可以強化員工協助方案在此議題的服務範疇

A trouble employee often is symptomatic of issues affecting several workers or even entire work groups. Offering conflict management services can enable EAPs to address such issues on a broader scale.

By Patricia M. Porter; LCSW and Cecily Sawyer-Harmon, LCSW, CEAP

傳統上，員工協助方案聚焦於和工作表現、個人挑戰、心理健康或者是物質濫用的麻煩員工議題上，然而，麻煩員工通常是許多個人甚至是組織問題的其中一部份。

工作關係通常是傾向損壞的，因為多數的工作職場本質上都鼓勵改變和成長，這往往都會導致衝突的發生。現代的工作環境正被員工流動率、組織重組、有限的資源和其他的組織挑戰所苦惱，這些因素都有可能導致人際壓力、溝通問題、團體動力的挑戰、不良的決策、績效問題和組織不斷增加的工時損失及生產力降低而產生的組織成本。

員工協助方案傳統上採微觀或者是員工導向的問題解決模式，一個專業的員工協助方案專家會提供諮商和個案管理服務給麻煩員工，並試圖支持個人能解決和工作相關的議題。但是現在，員工協助方案的專家能解決多面向的問題，例如有限的資源問題嗎？例如像衝突管理及調解的服務需要整合至員工協助方案的工具箱裡嗎？

衝突管理的本質架構在於認知、管理和預防衝突並解決爭議的知識與實務，它是一個動態的過程並尋求建設性的方法去處理改變、和面對所

碰到的問題和滿足工作關係。正如員工協助方案運用多元策略去處理員工的挑戰，衝突管理專家運用各種處理方法去解決衝突，包含員工之間的調解、團隊促進、衝突教練和衝突解決訓練。

預算限制和缺乏資源時都會要求員工協助方案去擴展核心服務，同時要求提供衝突管理服務，衝突管理服務包含個別諮商到工作組織的衝突解決。若提供衝突教練服務給員工，是因為員工個人需要獲得資源去處理緊張及衝突事件。而衝突教練是一對一的過程，幫助工作同仁學習確認他/她的『觸發點』，以及發展新的技巧去改變回應方式。當練習新的技巧之後，員工可以運用多種調解技巧並思考如何處理及維持工作關係。在最後的階段，衝突管理專家會和整個工作團隊共同設計一些活動，設法解決因此衝突事件而受到影響的成員。在過程中可以利用有架構的團體對話，提供團體成員開始處理該事件對他們的傷害。

我們觀察衝突管理的過程在團體組織中可以帶來很大的改變，這些改變有時促使同仁去了解團隊的文化、工作環境或者是和主管之間的適配性，也讓同仁對於這些因素可以做出合適的考量。

我們提議衝突管理應該整合至員工協助方案

的核心技術，這將會擴展員工協助方案的角色，同時也賦予員工協助方案更彈性地解決發生在職場的多元衝突議題。員工協助方案可以扮演更主動的角色，藉由角色示範、傾聽、詢問問題、收

集詳細的歷史資料、反映和詢問員工的感受，協助員工強化問題解決的能力。提供衝突管理服務促使員工協助方案不只服務個別員工，同時更擴及服務整個工作團隊。

從職場壓力管理 探討員工協助方案的未來發展

范淑婷

鉅微管理顧問股份有限公司

依國際勞工組織（ILO）研究指出，歐盟國家每年勞工工作壓力的成本需要2,200億歐元，美國則是2,230億美元。反觀台灣，現代人工作壓力激增，身心壓力加重，導致近來過勞死亡案例頻傳。不論是政府或是社會新聞事件以及相關的調查單位，不斷地針對上班族或是勞工進行壓力承受程度的調查。這些調查結果，僅能顯示目前上班族或是勞工對於壓力的感受程度，同時針對這些調查結果，所能提供的解決建議，均著重在個人的壓力管理策略。但是造成上班族或是勞工壓力感受程度越來越高的因素，除個的人家庭及生活因素之外，更多的壓力源則是來自於工作職場。

目前職場壓力管理的概況

根據行政院勞工委員會於2005年的調查，事業單位的勞工安全衛生人員、廠護及人資管理人員，對於目前同仁的工作壓力議題，有52%認為目前公司同仁的工作壓力大；5.12%則認為目前公司同仁的工作壓力非常大；卻有86%的填答

者，認為公司不需要協助同仁處理有關壓力的問題；這表示多數事業單位認為壓力管理是屬於員工個人的議題。

若問及事業單位協助同仁進行壓力管理的策略，有17%認為可以提供壓力管理的訓練課程以及提供員工協助方案（Employee Assistance Programs, EAP）服務，另有16%則認為可以提供心理諮商服務，以協助同仁進行壓力管理的工作。

研究中顯示，填答者認為事業單位未來若是要提供『員工協助方案』或者是『職場心理照護制度』的目的，前三項是分別是協助改善員工工作表現與生產力（26%）、降低人為失誤所產生的意外災害（20%）以及幫助組織留住有價值的員工（19%）。

職場壓力管理的策略與員工協助方案（EAP）發展

因此，未來不論是政府單位或是學術、實務界，在倡導職場壓力管理議題時，應該協助事業